

ネット通信販売における価値共創モデルに関する一研究

孔 令建

A Study on the Model of Value Co-Creation in Online Retailers

Lingjian, Kong

Kanagawa University

Changzhou Vocational Institute of Mechatronic Technology

Hainan College of Software Technology

【要約】 今日、消費者はライフサイクルの変化、嗜好の多様化、カスタマーパワーの増大という背景の下、カスタマイズされたモノやサービスなど、パーソナライズ化を求めている。ネット通信販売企業は、消費者との価値共創を通じて、消費者へカスタマイズされたモノやサービスを提供できる。本稿では先行資料から、価値共創に関する研究内容の変遷を考察した上で、「プロセス」論の視点からの価値共創に基づく、ネット通信販売における主な価値共創モデルとして、共生産、共プライシング、共アフター・サービスの3つをまとめた。共生産モデルは、アイデア創出型、マス・カスタマイゼーション型とカスタマイゼーション型からなる。共プライシングモデルは、オンラインオークション型とオンライン共同購入型からなる。共アフター・サービスモデルは、返品物流保険自由加入型とカスタマイズの物流サービス型からなる。さらにそれぞれのモデルの事例を取り上げた。

【キーワード】 価値共創 ネット通信販売 モデル 事例

【Abstract】 Nowadays, with the changing of the product life cycle, diversification of the customers' hobbies and the enhancement of the customers' power, more and more customers are pursuing for the personalized products and services, while the online retailers can provide personalized products or services by value co-creation with the consumers. With the document literature, based on value co-creation from the aspect of the theory of process, the paper has summarized three main modes of value co-creation of the online retailers, namely Co-Production, Co-Pricing and Co-After Services, in accordance with the research on the transition of the content of value co-creation. Among the three modes, the Co-Production includes idea generation type and mass customization type and customization type; the Co-Pricing includes online auction type and online group purchase type; the Co-After Services includes returned product logistics insurance type and logistics service personalization type. The cases of each type of value co-creation have also been explained.

目 次

- I. はじめに
- II. 価値共創に関する研究の変遷
- III. ネット通信販売における価値共創モデル
- IV. 事例研究
- V. おわりに

I. はじめに

インターネットの発展に伴い、供給者主導型経済から消費者主導型経済への構造変化が進んでいる。消費者はライフサイクルの変化、嗜好の多様化、カスタマーパワーの増大という背景の下、カスタマイズされたモノやサービスなど、パーソナライズ化を求めるようになっている。そのため、企業は消費者と価値共創を実現できれば、消費者へカスタマイズされたモノやサービスを提供でき、激しい市場競争の中で生き残ることができる。

一方、価値共創には広範な研究分野が関わっている。ところが、研究者によって、価値共創へのアプローチが異なる。主に早期の価値共創、経験ネットワークによる価値共創、S-D ロジック (Service-Dominant Logic) における価値共創、S-ロジック (Service-Logic) における価値共創、C-D ロジック (Customer-Dominant logic) における価値共創、それに「プロセス」論の視点からの価値共創などがある。「プロセス」論の視点からの価値共創は十分ではないが、最も理解しやすいものだと考えられる。そのため、本稿では企業のバリューチェーンのさまざまな段階において価値共創を捉えようとする「プロセス」論の視点からの価値共創を採用することにする。

また、インターネット技術の進歩と普及は、価値共創の実現方法を多様化させ、その実現可能性を加速させている。ところが、ネット通信販売における価値共創モデルの研究は十分ではない。そのため、本稿においては、ネット通信販売における価値共創モデルを整理した上で価値共創の事例を考察する。

II. 価値共創に関する研究の変遷

(一) 早期の価値共創

今日、価値共創という言葉はさまざまな分野で使われているが、価値共創という考え方は19世紀まで遡ることができる。例えば、Rafael (1999) の研究⁽¹⁾によると、Storch (1823) は、サービス業の経済発展への貢献に関する研究の中で、サービスプロセスが生産者と消費者の両方によって完成するものであることを指摘している。Fuchs (1968) は、サービス経済とサービス産業の重要性を研究する際、消費者も生産要素の1つであり、サービス産業の効率を高めた上で、良い影響を与えることを検討している⁽²⁾。また、米国の未来学者であるアルビン・トフラーの著

(1) Rafael, R. (1999) "Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research," *Strategic Management Journal*, 20(1), pp.49-65.

(2) Fuchs, V. (1968) *The Service Economy*. New York: Columbia University press. 許微雲・万慧雰・孫光徳・杜作輝訳 (1987) 『服務経済学』 商務印書館、212、213頁。

書『第三の波』の中で、プロシューマー（生産消費者：Prosumer）という言葉が初めて提唱された。プロシューマーとは、生産者（Producer）と消費者（Consumer）からつくられた造語である。このような時代において、消費者は消費活動のみならず、積極的に財・サービスの生産に寄与することで、消費者の「自己責任能力」の確立へ進んでいることを指摘している⁽³⁾。Lovelock and Young（1979）は、企業の生産性向上のために、消費者を利用することの重要性を指摘している⁽⁴⁾。浅井（1989）は、消費者がサービスの生産と交換に直接加わる場合、意味があるということを検討している⁽⁵⁾。すなわち、1つは物理的移動やサービス提供者との会話ないし意識表示による肉体的エネルギーの発散である。もう1つは、サービスの生産・交換のために費やす時間的要素である。さらに和田（1998）は、関係性マーケティングの目的として、価値共創を挙げている⁽⁶⁾。協同型マーケティングを提唱している上原（1999）も、消費者を単なる情報処理者としてではなく、より積極的・主体的な情報創造者として、財の生産プロセスに直接介在させることで、相互に協働することができ、新たな価値を創ると主張している⁽⁷⁾。国領（1999）も、ネットワークの時代の消費者は単なる受け手ではなく、価値生産への参加者としての存在が大きくなることを指摘している⁽⁸⁾。

（二）経験ネットワークによる価値共創

経験ネットワークによる価値共創としては、Prahalad and Ramaswamy の研究が挙げられる。2000年に、Prahalad and Ramaswamy は、*Harvard Business Review* 誌で“Co-opting Customer Competence”と題する論文を発表し、共創という視点から、受動的な観客としての消費者から積極的な役割を持つ消費者へと転換すべきことを論じている⁽⁹⁾。Prahalad and Ramaswamy の示す価値共創に関する研究では、つぎのような変化が指摘されている⁽¹⁰⁾。すなわち、2000年の時点では、共創（Cocreate）という語を用いているが、これはビジネスの価値に注目し、消費者が価値創造の協力者であるという捉え方である。これに対して、2002年に“The Co-Creation Connection”と題する論文において、初めて「Co-creation」という語を用い、価値の共創を論じて、消費者にとっての価値を意識した検討へと視点が移行している。さらに2004年に出版された著書『The Future of Competition』において、企業の価値共創プロセスに消費者を巻き込

(3) 上沼克徳「創刊3000号記念・消費者調査プロシューマーの時代 自己責任能力確立へ」『日経流通新聞』1997年5月20日。

(4) Lovelock, C. H., and Young, R. F. (1979)“Look to Consumer to Increase Productivity,” *Harvard Business Review*, Vol.57, No.3, pp.168-178. 西村哲訳（1979）「サービスの生産性向上のカギ握る消費者の行動と期待」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第4巻、第5号、108-117頁。

(5) 浅井慶三郎（1989）『サービスのマーケティング管理』同文館出版、100頁。

(6) 和田充夫（1998）『関係性マーケティングの構図』有斐閣、72頁。

(7) 上原征彦（1999）『マーケティング戦略論—実践パラダイムの再構築』有斐閣、279頁。

(8) 国領二郎（1999）『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社、141頁。

(9) Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V.(2000) “Co-opting Customer Competence,” *Harvard Business Review*, Vol.78, No.1, pp.79-87. 中島由利訳（2000）「顧客と共に競争優位を築くカスタマーコンピタンス経営」『ダイヤモンド ハーバード・ビジネス・レビュー』Vol.25, No. 6、116-128頁。

(10) 村松潤一編著（2015）、今村一真「第7章 経営学領域における価値共創研究」『価値共創とマーケティング論』同文館出版、102-105頁。

む必要があり、企業中心の価値創造という従来の発想を捨て、企業と消費者による価値共創という新しいパラダイムを確立することが論じられている。彼らは、消費者コミュニティによって構成されるネットワークの事例を用い、価値が特定のタイミング、場所、出来事に関連した関係者の共創経験から生まれるものであることを指摘した上で、対話 (dialogue)、利用 (access)、リスク評価 (risk assessment)、透明性 (transparency) といった主要要素 (この頭文字をつなげて「DART」と呼ぶ) を通じた共創に注目する必要性を指摘している。すなわち、対話とは、消費者が従業員や企業、他の消費者と双方向でやり取りすることができる環境を整備することである。アクセスとは、他の消費者やプロセスに対して、消費者が接触できるさまざまな手段を整備することである。リスク評価とは、消費者に対して発生しうるリスクを説明し納得性を高め、リスクの相互管理をすることである。透明性とは、従来は消費者から見えなかった製品・サービスとその提供プロセスについて、わかりやすく見えるようにすることである。Pralhalad and Ramaswamy の示す価値共創とは、企業内だけでなく消費者や流通といった社外のパートナーと双方向的な意思疎通をすることで、より深い相互理解の下、価値を形成するものである⁽¹¹⁾。また、Pralhalad and Ramaswamy の示す価値共創は、製品を通じた価値創造から、企業が消費者との共創経験を通じて価値創造を実現するという議論へと移行していることも指摘されている⁽¹²⁾。

(三) S-D ロジックにおける価値共創

S-D ロジックという概念が注目されるようになったきっかけは、2004年に Vargo and Lusch が *Journal of Marketing* 誌に “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing” と題する論文を発表したことにある⁽¹³⁾。当該論文ではこれまで企業から消費者へと一方的に提供されるとする従来型の「G-D ロジック」(Good-Dominant Logic) から S-D ロジックへと転換すべきことを主張している。S-D ロジックでは、価値を生み出すのは企業と消費者であり、消費者とのさまざまな接点や相互作用を通じて、双方向的な形で価値が共創され则认为している。G-D ロジックでは、購買時にモノが貨幣と交換される際の「交換価値」(value-in-exchange) を重視するのに対して、S-D ロジックでは、購買前後や消費や使用といったさまざまな文脈の中で、企業と消費者の共創によって実現される「使用価値」(value-in-use) ないし「文脈価値」(value-in-context) を重視する点に特徴がある。文脈価値とは、消費者と企業との間で相互作用や協同活動を通じてお互いにサービスを供給し、消費プロセスで獲得したベネフィットについて、その消費者自身によって判断される知覚価値のことである⁽¹⁴⁾。また、S-D ロジックの視点からの価値共創の内容も変化してきている。すなわち、2006年に S-D ロジックにおける価値共創には、「価値の共創 (co-creation of value)」と「共同生産 (coproduction)」の2つの意味が含まれていることが指摘されている⁽¹⁵⁾。「価値の共創」とは、消費プロセスにおいて売り手と消費者が (文脈) 価値を共

(11) 氏田壮一郎・玉田俊平太 (2013) 「マッサージチェア開発における価値形成プロセス」『研究 技術 計画』Vol.28, No.3/4, 292-302頁。

(12) 村松潤一編著 (2015)、前掲書、105頁。

(13) Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2004) “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, 68(1), pp.1-17.

(14) 井上崇通・村松潤一編著 (2010)、田口尚史「第3章 S-D ロジックの基礎概念」『サービスドミナントロジック—マーケティング研究の新たな視座』同文館出版、34頁。

創し、使用を通じて消費者によって判断されることを意味している。「共同生産」とは、中核となる提供物の生産に企業と消費者が参加することを意味し、企業と消費者との間で提供物を共同で考案したり、共同でデザインしたりすることである。2008年に企業は自身のナレッジとスキルを生産に適用し、消費者が使用時に自身のナレッジとスキルを適用することで価値が共創されることが指摘されている⁽¹⁶⁾。

(四) S-ロジックにおける価値共創

2006年に、北欧のマーケティング学者 Grönroos は、*Marketing Theory* 誌で “Adopting a Service Logic for Marketing” と題する論文を発表し、S-ロジックを提唱した⁽¹⁷⁾。S-ロジックとは、「消費者の価値創造をサポートするプロセスを企業が円滑にする」というものである⁽¹⁸⁾。張(2015)は、Grönroos により提唱された価値共創の内容をつぎのように要約している⁽¹⁹⁾。すなわち、ロジック的には、使用価値が使用プロセスで創造される(あるいは出現する)まで存在しないので、価値創造は企業と消費者との間の直接作用を通じて消費プロセスで発生する。この直接作用のプロセスに消費者が存在するため、企業と消費者は、サービスの共同生産者であり、価値の共同創造者である。また、S-ロジックにおける価値共創の領域は、図表1に示されるように、企業がコントロールしているプロバイダー領域と消費者がコントロールしている消費者領域が重なるジョイント領域で発生し、ジョイント領域における企業と消費者との相互作用で、価値共創が生まれる。

(五) C-D ロジックにおける価値共創

近年、価値共創に関する研究の中で、C-D ロジックにおける価値共創の研究も注目されるようになってきている。2010年、Heinoen は、*Journal of Service Management* 誌で “A Customer-dominant Logic of Service” と題する論文を発表し、S-D ロジックと S-ロジックはあくまで P-D ロジック (Provider-Dominant Logic) でしかないことから、生産プロセスへの注目から消費者の生活実践への注目への転換を主張し、消費者を中心とする C-D ロジックを提唱している。S-ロジックでは、企業と直接的な相互作用を行う消費者は、自身が意識せずに企業と価値共創を実現するのに対して、C-D ロジックは価値共創における消費者の意図を強調している⁽²⁰⁾。すなわち、消費者は企業より提供された資源に対し、消費者自身のナレッジとスキルを適用すること

(15) Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (2006) “Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements,” *Marketing theory*, 6(3), pp.281-288.

(16) Vargo, S. L., Maglio, P. P., and Akaka, M. A. (2008) “On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective,” *European Management Journal*, 26(3), pp.145-152.

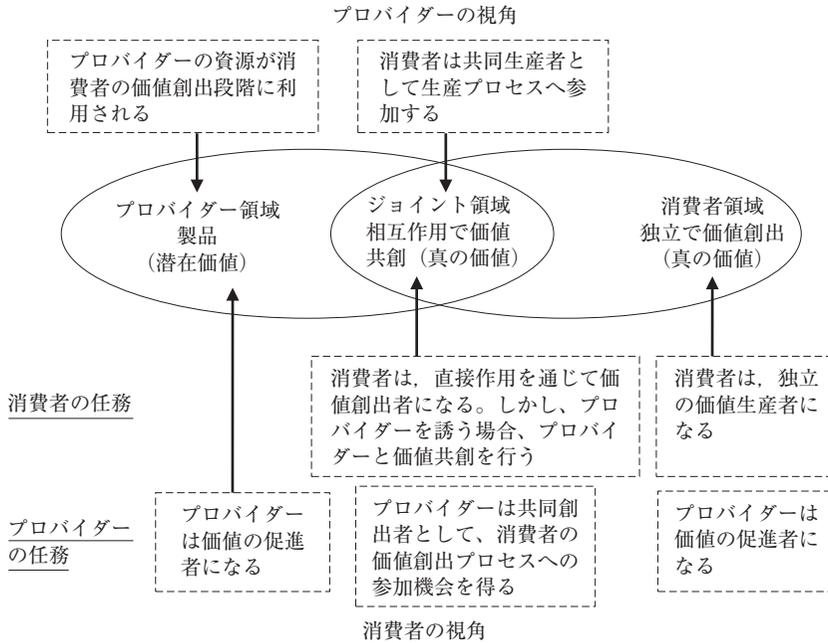
(17) Grönroos, C. (2006) “Adopting a Service Logic for Marketing,” *Marketing Theory*, 6(3), pp.317-333.

(18) Grönroos, C. (2006) “On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing,” *Marketing Theory*, 6(4), pp.395-417.

(19) 村松潤一編著 (2015)、張婧「第5章 サービス・ロジックとマーケティング研究」『価値共創とマーケティング論』同文館出版、77頁。

(20) 張婧 (2016) 「小売店頭における価値共創マーケティング—従業員と顧客の相互作用を中心に—」『Japan Marketing Academy』Vol.5, 287-298頁。武文珍・陳启杰 (2012) 「価値共創理論形成路徑探析与未来研究展望」『外国經濟与管理』34(6)、66-74頁。

図表1 価値共創の領域



出所：Grönroos, C., and Volma, P.(2013)“Critical Service Logic : Making Sense of Value Creation and Co-Creates,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2), pp.133-150.

で、日常生活の実践活動において単独で生活価値 (Value in life) あるいは文脈価値 (Value in context) を創出する。ところが、Heinoenが提唱したC-D ロジックに対して、価値創造より価値生成 (value formation) といった方がより適切であると指摘されている⁽²¹⁾。

(六) 「プロセス」論の視点からの価値共創

藤川 (2010) は、先行文献の価値共創に関する研究から、企業や事業のバリューチェーンのさまざまな段階において価値共創を捉えようとする「プロセス」論の視点からの価値共創をまとめている⁽²²⁾。例えば、Payne et al. (2008) は、旅行業界を取り上げ、ツアー旅行者とツアーに参加する消費者のプロセスとその間に位置するエンカウンターをマッピングし、価値共創プロセスの設計を行うことを指摘している⁽²³⁾。Frow et al., (2010) は、バリューチェーンの川上から川下までのさまざまな段階別に、企業と消費者が接するさまざまな場面に注目し、価値共創には共コンセプト (Co-Conception)、共デザイン (Co-Design)、共生産 (Co-Production)、共プロモーション (Co-Promotion)、共プライシング (Co-Pricing)、共流通 (Co-Distribution)、共消費 (Co-Consumption)、共経験 (Co-Experiencing)、共意味創造 (Co-Meaning Creation)、共アウト

(21) 張婧 (2016)、前掲論文。

(22) 藤川佳則 (2010b)「モノかサービスか」から「モノもサービスも」へ』『一橋ビジネス・レビュー』58巻、2号、160-170頁。

(23) Payne, A. F., Storback, K., and Frow, P. (2008) “Managing the Co-Creation of Value.” *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), pp.83-96.

図表2 価値共創の種類

価値共創の種類	解 釈
共コンセプト化	消費者は製品やサービスのコンセプト開発に参加する
共デザイン	製品やサービスのデザインに消費者が関与する
共生産	製品やサービスの生産の一部を消費者が担う
共プロモーション	口コミなどを通じて、消費者が製品やサービスの販売促進を担う
共プライシング	価格決定プロセスに売り手と買い手の双方が関与する
共流通	製品やサービスの流通に消費者が関わる
共消費	複数の顧客が、お互いに享受する価値の内容に影響を与える
共経験	複数の消費者が、お互いに享受する価値の内容に影響を与える
共意味創造	意味的価値は、企業と消費者の相互作用を通じて実現する
共アウトソーシング	どの活動を外部委託するか、企業と消費者が共に検討する
共メンテナンス	製品の維持管理やサービスの準備完了作業に消費者も従事する
共廃棄	製品廃棄の一部を消費者が担う

出所：Frow, P., Payne, A. F. and Storbacka, K. (2010) "A Conceptual Model for Value Co-Creation: Designing Collaboration within a Service System." Proceedings of the 39th European Marketing Academy Conference.

ソーシング (Co-Outsourcing)、共メンテナンス (Co-Maintenance)、共廃棄 (Co-Disposal) といった種類があるとしている⁽²⁴⁾。各々の種類の解釈は図表2のとおりである。さらにプロセス論の視点から、ネット通信販売における価値共創の測定尺度を明らかにしている⁽²⁵⁾。すなわち、共生産、共アフター・サービス、共プライシングといった3つの尺度によってネット通信販売における価値共創を測定することができるとしている。

以上の考察から、価値共創に関する研究内容は常に変化していることがわかる。まず早期の価値共創の考え方は、主に消費者の役割を強調している。つぎに経験ネットワークによる価値共創においては、企業と消費者との間の共通経験が重視されている。S-D ロジックにおける価値共創では、企業が市場の提供物を通じて価値を提案し、消費者が使用を通じて価値創造価値を継続することを強調している。S-ロジックにおける価値共創では、特定の時点と領域における企業と消費者の間の直接的な相互作用を通じて、価値が創出されることを示している。さらにC-D ロジックにおける価値共創では、消費者による日常生活の実践活動において単独で生活価値 (Value in life) あるいは文脈価値 (Value in context) が創出されると主張している。最後に「プロセス」論の視点からの価値共創では、企業と消費者との間で価値共創を実現できる具体的な段階を明らかにしている。「プロセス」論の視点からの価値共創は十分ではないが、最も理解しやすいものだと考えられる。そのため、本稿において、「プロセス」論の視点からの価値共創とそ

(24) Frow, P., Payne, A. F., and Storbacka, K. (2010) "A Conceptual Model for Value Co-Creation: Designing Collaboration within a Service System," Proceedings of the 39th European Marketing Academy Conference.

(25) 孔令建 (2018) 「中国のネット通信販売における価値共創の測定尺度の開発—消費者の視点から—」『神奈川大学アジア・レビュー』Vol.05、14-30頁。

の測定尺度に基づく、ネット通信販売における価値共創モデルを考察することにする。

Ⅲ. ネット通信販売における価値共創モデル

(一) 共生産型

一般的に、生産活動が企業経営の範囲に属すが、共生産は、消費者が企業の経営範囲に入り込むことを指す。そのため、本稿においては、共生産を消費者参加型製品の開発・生産とする。インターネットを活用することにより、消費者を製品開発のプロセスに組み込んだ消費者参加型製品の開発は、価値共創において有効な施策である⁽²⁶⁾。インターネットを活用した消費者参加型製品の開発・生産の効果はつぎのように指摘されている。例えば、まず新製品開発において、消費者が積極的な役割を担うことで、企業の成長が促進され、利益も向上する可能性がある⁽²⁷⁾。つぎに消費者参加型製品の開発・生産は、非購買者の情報収集、深層的消費者ニーズへの接近、製品完成度の向上、独創的な製品の開発、ロイヤルティの向上、自らが主体となった情報収集、ニーズ志向のシステムティックな製品開発プロセスの実現、それに製品開発における消費者情報の収集の強化という側面もある⁽²⁸⁾。最後に消費者にとっては、自分の意見で企業を動かすことができ、製品開発の過程で同じ趣味やアイデアを持つ仲間と出会える喜びや、自分の意見やアイデアを広く公表し、多くの人に評価、賛同してもらい、本当に欲しいものを手に入れることができる満足感・娯楽性を味わうことができる⁽²⁹⁾。ところが、消費者参加型製品の開発は、主に成熟した市場に適応したものであり、成長している段階の市場には適応していないことが指摘されている⁽³⁰⁾。また、消費者参加型製品の開発はすべての商品に適応しているわけではない。パソコン購入、旅行サービス分野で応用されているが、洗剤や高価なブランド品を扱う分野では応用されていないことも指摘されている⁽³¹⁾。一方、ネット通信販売において、消費者参加型製品の開発・生産による価値共創のモデルは、主にアイデア創出型、マス・カスタマイゼーション型、カスタマイゼーション型に分かれる。すなわち、アイデア創出型とは、企業がオンラインで会員による製品評価や新しい商品の使い方の提案を募集し、人気がある企画案を商品化するものである。マス・カスタマイゼーション型とは、企業が用意した選択オプションの中から消費者が好むものを選択し、それによって、主として、製品あるいはサービスの付加価値を高めることである。カスタマイゼーション型とは、個々の消費者と対話しながらニーズを特定し、それに見合ったオファーを明確化し、製品あるいはサービスのカスタマイゼーションを行うことであ

(26) 大崎孝徳 (2005) 「インターネットを活用した消費者との価値共創—リコーエレメックスにおける消費者参加型製品開発を中心に—」『長崎総合科学大学紀要』第45巻、第2号、363-372頁。

(27) Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V. (2000) "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, Vol.78, No.1, pp.79-87. 中島由利訳 (2000) 「顧客と共に競争優位を築くカスタマーコンピタンス経営」『ダイヤモンド ハーバード・ビジネス・レビュー』Vol.25, No. 6、116-128頁。

(28) 大崎孝徳 (2009) 『IT マーケティング戦略—増補版』創正社、144-146頁。

(29) 加藤智也 (2003) 「Web における消費者参加型商品開発に関する考察」『金城学院大学論集』189-202頁。

(30) Johansson, J. (2006) *Global marketing (4th ed)*. Boston: McGraw-Hill International edition.

(31) Michael, E. (2008) "A descriptive model of the consumer co-production process," *Academy of Marketing Science*, pp.97-108.

り、共創のカスタマイゼーションとも言う⁽³²⁾。ところが、カスタマイズをしようとしている多くの企業が直面している重大な課題は、正確でタイムリー、かつ要領を得た個々の消費者情報の収集と管理である⁽³³⁾。

(二) 共プライシング型

インターネットによって価格の透明性が高まり、消費者や競合他社ははるかに低コストで莫大な情報を得られるようになり、価格競争も激化している。そのため、企業と消費者の相互作用を通じて、価格が決定されている共プライシングが必要になる。共プライシングの方法として、オンラインオークションや共同購入が挙げられる⁽³⁴⁾。オンラインオークションは1995年に始まり、応札で価格を決定するものである。オンラインオークションは、リアルタイムで価格を決定する有力な手法であり、イギリス式オークション、オランダ式オークション、セカンドプライス・オークションに分かれる。まずイギリス式オークションとは、競り値が徐々に高くなり、商品に対して最高額を提示した人に売却されるものである。つぎにオランダ式オークションは高い金額から始め、徐々に下げていくもので、最初に値を付けた者がその商品を獲得するというものであり、「ダッチ・オークション」とも呼ばれる。最後にセカンドプライス・オークションは、一斉に入札を行って、最も高い値を付けた人が、二番目に高い値を付けた人の入札価格で購入するものである。オンラインオークションの利点として、ネット上だと世界中から入札者が集まり、伝統市場よりもはるかに多くの商品を扱えることである。しかし、オンラインオークションの限界として、商品を実際に見て、詐欺の可能性を見抜くことができないこと、多くのオンラインオークションでは設定されている時間がかかなり長いので、競い合う雰囲気がネットワーク上を支配することが少ないことが挙げられる⁽³⁵⁾。一方、オンライン共同購入型は、一定期間内に、一定数の購入希望者を集めれば商品を安価に購入できるという共同購入システムである。一般的にオンライン共同購入型は、共同購入サイト（プラットフォームサイト）、参加企業、そして消費者からなる。オンライン共同購入の利点として、多くの消費者は共同購入により大幅な割引や特典を利用できること、企業は消費者にサービスを利用してもらうことで店舗の稼働率を向上させられることが挙げられる。また、企業は申し込み数の設定において損益分岐点を上回るように設定すれば、共同購入によって必ず3者に利益が生まれるといった利点もある。さらにオンライン共同購入を利用する最大の理由は、価格が格安なことである（72.7%）⁽³⁶⁾。オンライン共同購入型は、決して新しいコンセプトではないが、これによりネット社会において、消費者の団体が魅力的なものに生まれ変わる可能性が高い。

(32) ピーター・ドイル（著）、恩蔵直人監訳、須永努・韓文熙・貴志奈央子訳（2004）『価値ベースのマーケティング戦略論』東洋経済新報社、531頁。

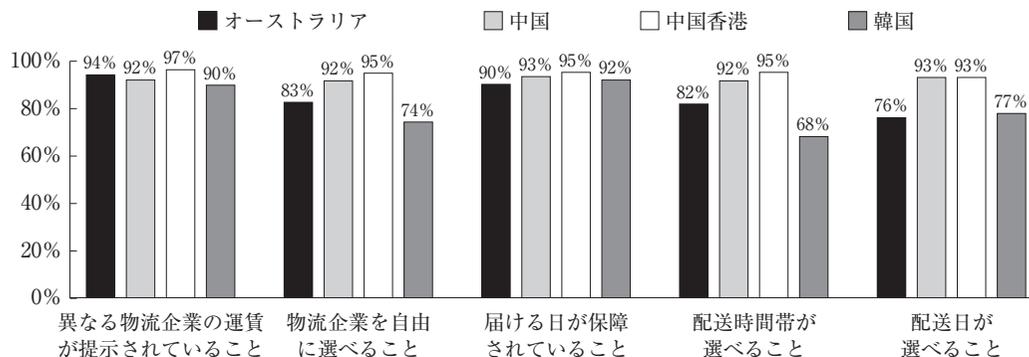
(33) ワード・ハンソン（著）、上原征彦監訳、長谷川真実訳（2001）『インターネットマーケティングの原理と戦略』日本経済新聞社、247頁。

(34) 藤川佳則（2010）「サービス・ドミナント・ロジックの台頭」『一橋ビジネス・レビュー』58巻、1号、166頁。

(35) エフライム・ターバン、ジョー・リー、デービット・キング、H・ミカエル・チェング（著）、阿保栄司・木下敏・浪平博人訳（2000）『e-コマース—電子商取引のすべて』ピアソンエデュケーション、242頁。

(36) 速途研究院『2018上半年国内拼購電商市場研究報告』。

図表3 カスタマイズの物流サービス要素の重視度



出所：UPS『2019亚太地区网购消费者行为调查研究报告』16頁を基に筆者作成。

(三) 共アフター・サービス型

「プロセス」論の視点から、価値共創の測定尺度の1つである共アフター・サービスの測定質問項目は次の4つである⁽³⁷⁾。「配送時間帯が自由に選べる」、「自分の好きな物流企業を自由に選べる」、「ネット通信販売企業は、消費者に商品の使用期間を注意してくれる」、「商品が故障した時、ネット通信販売企業は積極的に修理あるいは返品作業をする」。そのため、本稿における共アフター・サービスとは、主に商品販売後の物流、返品、修理などを指すものである。その中で物流要因については、図表3に示されるように、オーストラリア、中国、中国香港、韓国におけるネット通信販売の利用者は、カスタマイズされた物流サービスの5つの要素を重視している。すなわち、異なる物流企業の運賃が提示されていること、物流企業を自由に選べること、届ける日が保障されていること、配送時間帯が選べること、そして配送日が選べることである。

また、ネット通信販売における非対面性という特徴から、消費者は実際に商品を見ることができない。そのため、商品が消費者の手元に届いた時、消費者の満足が得られない場合、返品されることが多い。ネット通信販売において、約1/3の購入済みの商品が返品されている⁽³⁸⁾。一般的に、返品物流費のほとんどは消費者が負担している。消費者の返品物流費用の負担を減らすために、中国においては、ネット通信販売における返品物流自由加入型保険が誕生している。この保険の参加者は、消費者、保険会社、そしてネット通信販売企業からなり、売り手保険加入型と買い手保険加入型の2つがある。売り手保険加入型は、消費者が商品を購入する時、ネット通信販売企業が自ら加入するものである。買い手保険加入型は、消費者が商品を購入する時、自由に加入するものである。いずれにしても消費者は商品を返品する場合、消費者自身が物流費用を負担した後、保険会社から支払った物流費用を返してもらえ。実証研究によると、ネット通信販売において返品物流保険があれば、消費者の信頼を得て、購買行動を促進することができる⁽³⁹⁾。また、返品物流保険の加入はネット通信販売のリスクと紛争を低減し、商品あるいは

(37) 孔令建 (2018) 「中国のネット通信販売における価値共創の測定尺度の開発—消費者の視点から—」『神奈川大学アジア・レビュー』Vol.05、14-30頁。

(38) Banjo, S. (2013) "Rampant returns plague e-retailers," *Wall Street J*, Dec 22.

(39) ティ春東・劉一凡・シュウ孟 (2016) 「退貨運費險對網購消費者購買意願的影響」『瀋陽工業大学学报』第9巻、第2期、150-156頁。

サービスの価値を増やすことも指摘されている⁽⁴⁰⁾。

IV. 事例研究

(一) 共生産

まずアイデア創出型の事例として、つぎのものが挙げられる。例えば、Threadless.comにおいて、消費者は、オンラインでTシャツのデザインを提案することができる。Threadless.com 会員とサイトの訪問者による投票で人気があるデザインが Threadless.com によって生産、販売される。しかも商品が販売されると、デザインの設計者は Threadless.com から報賞金をもらえる⁽⁴¹⁾。Threadless.com のチーフ・クリエイティブ・オフィサー (Chief Creative Officer) は次のように語る。「我々の会社は広告を一斉しないが、クチコミという方法で宣伝している。もしあなたがデザイナーであり、設計されたデザインが選ばれたのであれば、周りの人に Threadless.com サイトへの訪問と投票を勧めてください⁽⁴²⁾」。また、良品計画の運営する Web サイト「MUJI.net」のネットコミュニティでは、登録会員による商品評価や新しい使い方の提案、商品開発への参加が可能となっている。アイデアは無印良品がテーマ別にプロジェクトとしてまとめて、投票と予約数などを基に指示を集めたものが、商品化されるようになっていく⁽⁴³⁾。さらにコンピュータ・グラフィックスのエレファントデザイン社が運営するサイト「空想生活」では、デザイナーや消費者が家電や日用雑貨のデザインを投稿する機能もある。そして、ネット上で人気投票を行い、勝ち残ったものは、ユーザーから購入の仮予約をとり、購入希望者が一定数に達したものは、メーカーに発注することもある⁽⁴⁴⁾。

つぎにマス・カスタマイゼーション型の事例として、つぎのものが挙げられる。2012年9月に中国最大の BtoC モール (天猫) は電気メーカーであるハイアール社と連携し、C2B 生産活動を行った⁽⁴⁵⁾。すなわち、ハイアール社は消費者の投票でテレビのサイズ、色、エネルギー消費、接続口などを決め、投票数の多い3種類の商品を生産し、販売した。その結果、48時間で1万台のテレビを販売した。1万台のテレビは、店舗小売業における半年販売数である。また、天猫は2014年に有名メーカーの12生産ラインを引き受け、オーダーメイドで生産した。初日の販売日 (5月7日) に、電気オーブン、電気掃除機、ロボット掃除機、扇風機など18万台の小型家電製品を販売した⁽⁴⁶⁾。Dell サイトにおいても、消費者は、プロセッサの種類、メモリの容量、ディ

(40) 曾静 (2018) 「ネットワーク時代提高网络时代提高消費者購買意願的策略研究—基于退貨運費險的視角」『天津商務職業學院學報』第6卷、第3期、73-76頁。

(41) Liu, k. (2007) “Cyber Tees Grow Beyond the Web: Threadless Takes its Online Success to the Streets With a Chicago Store,” *The Toronto Star*, May 8.

(42) Beer, J. (2007) “Threadless: Fighting for the T-shirt Democracy,” *Advertising Age’s Creativity*, 15(9), 54, October.

(43) 加藤高明 (2004) 「Web サイトを利用した消費者参加商品開発の有効性」『オイコミカ』第41巻、第1号、51-57頁。

(44) 原田保・三浦俊彦 (2002) 『e マーケティングの戦略原理』有斐閣、49-50頁。

(45) テレビインタビュー「馬云：製造業富起来」。

(46) 「天猫包銷定製小型家電成果：1日18萬台」<http://tech.sina.com.cn/i/2014-05-09/14069369233.shtml>。アクセス：2017年2月1日。

スプレの画面サイズ、シートの素材、そして記録媒体と読み込み速度などの選択オプションから、自分の好みに合致したパーツを組み合わせたパソコンを購入できる。

最後にカスタマイゼーション型の事例として、中国大手旅行会社である携程（Ctrip／シートリップ）サイトにおけるオーダーメイドツアーを紹介する。シートリップ社は中国発のOTA（Online Travel Agency）で、オンライン旅行サイトとして中国のトップであり、世界第3位の規模となっている。2016年からオーダーメイドツアー予約システムを始めている。2017年にオーダーメイドツアーの売上は10億元になり、2018年には40億元になった。シートリップ社におけるオーダーメイドツアーの企画は、シートリップサイト（旅行企画師）、消費者、そして旅行会社の3者間の協同により完成されるものである。まず消費者はオンラインで旅行希望（日程、旅行地、予算、そして目的など）を提出する。つぎにシートリップ社における企画師は、消費者の申し出を審査し、消費者の希望に応じて旅行先の関係者（ガイド、ホテル、地元の旅行会社、航空会社、バス会社など）と相談した上で旅行計画を企画し、消費者へ提示する。最後に消費者は多くの企画師からの多種にわたる旅行提案の中から気に入った計画を選択する。また、シートリップ社はオーダーメイドツアーの満足度をさらに高めるために、2018年3月から「オーダーメイドツアー認定企画師」という資格を導入し、合格者のみオーダーメイドツアーを企画する仕事ができることにする。シートリップ社も企画師の態度、旅行案などに基づいて企画師の仕事を評価している。サービスが評価されなければ、資格を失うこともある。今日、シートリップサイトにおいて、認定された企画師は4000名以上いる。

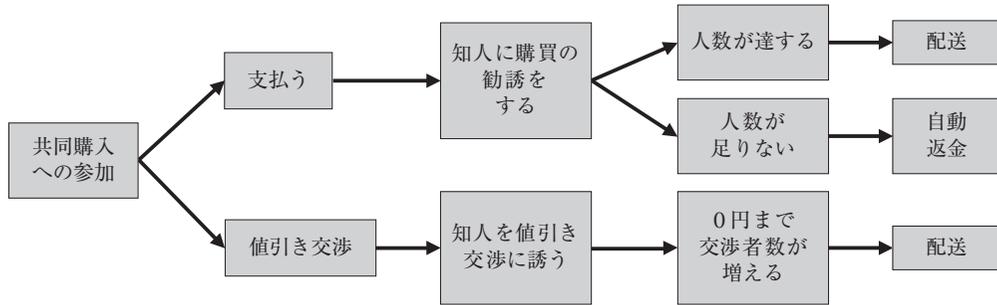
（二）共プライシング型

まずネットオークションの事例として、つぎのものが挙げられる⁽⁴⁷⁾。eBayは、世界最大のオークションサイトであり、世界中のあらゆる種類の商品が豊富に出品されている。eBayでは最低価格から始めて、最高価格をつけた入札者が競り落とすが、価格は2番目に高い入札価格となるセカンドプライス・オークション方式を取っている。このようなオンラインオークションは多くの情報を買手と売手に同時に提供するとともに、透明性を保持している。また、一般に入札者は自己の評価額以上の入札を行ってしまうため、落札した者（勝者）が満足しないという状況（勝者の呪い）が起きるが、セカンドプライス・オークションはそれを回避する。セカンドプライス・オークションは、商品の売り手と買手がWin-Winの関係になれるオークション方式であり、自分が正しいと思う商品価値（評価額）を入札しておけば、競争相手がどんな価格で入札しても、損をすることはないとされている。

つぎに共同購入型の事例として、中国における大手共同購入サイトである拼多多（Pinduoduo）社の例を紹介する。図表4は拼多多社における共同購入の仕組みである。まず消費者はすでにある共同購入の申し出への参加、あるいは新しい共同購入を申し入れる形で共同購入を始める。続いて企業の販売方式によって2つの購入方法がある。1つ目は、消費者が商品代金を支払い、商品のリンクを知人に送り、一緒に購入してもらうというものである。一定期間内に企業によって設定された購入人数に達したら、購入者たちへ商品を郵送する。失敗したら商品代金を返金する。2つ目は、消費者が企業と値引き交渉した後、商品のリンクを知人に送り、一緒に値引

(47) 中田善啓（2009）『ビジネスモデルのイノベーションプラットフォームの展開』同文館出版、69頁。

図表4 併多多社における共同購入の仕組み



出所：東吳証券（2019）『互聯網研究系列併多多』10頁を基に筆者作成。

き交渉してもらうというものである。値引き交渉に参加する人が増えれば増えるほど、値引き幅が増大する（0円になる可能性もある）。一定期間内に企業によって設定された値引き人数に達したら、最初の消費者のみに商品を郵送する。失敗したら商品代金を返金する。

（三）アフター・共サービス型

返品物流保険自由加入型の事例として、つぎのものが挙げられる。2011年に中国のアリババグループは、華泰保険有限会社と連携して、初めてネット通信販売返品保険を開発し、ネット通信販売の消費者によって支払われた返品物流費の中、一定金額を返還することにした。2014年の調査データによると、60.99%の消費者は、ネット通信販売返品保険に対して比較的満足と非常に満足していることが明らかになった。また、返品率によって保険加入金額と補償金額が異なる。2010年と2011年に、0から30%（30%以上の場合、加入できない）の返品率の場合、保険加入金額は0.15から3.3元になり、保険会社からの補償金は5から18元に設定された。2011年以降、0から30%の返品率の場合、保険加入金額は0.5から11.5元になり、保険会社からの補償金は5から25元に設定されている。一方、2013年に、京東サイトも国寿財險会社や人保險財險会社と連携して、ネット通信販売返品保険サービスを提供している。しかし、これには売り手加入型保険しかない。初回で90日間という期間内に0.25円で加入できる。それ以降の保険加入金額は、ネット通信販売企業の累積返品率によって毎月5日に調整されている。2013年10月に、20年の歴史がある「中華人民共和国消費者權益保護法」が初めて修正され、第25条項が追加された。追加条項の中で、消費者はインターネット、テレビ、電話、郵送などの方法で商品を購入する場合、7日以内に無条件で返品することができることが明記された⁽⁴⁸⁾。その際、返品郵送料は消費者が負担することになる。このような背景の下、中国の返品物流保険における自由加入件数は増え続けている。

(48) しかし、以下の商品は「7日以内に無条件で返品」という条件の例外となる。①腐りやすいもの。②インターネットからダウンロード済みおよび開封された音学、映像商品、デジタル商品。③引き渡した新聞、雑誌など。④消費者が購入する時点で、すでに確認した返品しにくい商品。一方、ネット通信販売会社は、返品された商品を受け取ってから7日以内に、商品代金を返還しなければならない。

V. おわりに

本稿は先行資料から、価値共創に関する研究の変遷を考察した上で、「プロセス」論の視点からの価値共創に基づく、ネット通信販売における主な価値共創モデルとそれぞれの事例を取り上げた。主な内容は以下のとおりまとめることができる。

第1に、価値共創に関する研究の変遷を考察した。すなわち、早期の価値共創、経験ネットワークによる価値共創、S-D ロジックにおける価値共創、S-ロジックにおける価値共創、C-D ロジックにおける価値共創、そして「プロセス」論の視点からの価値共創である。「プロセス」論の視点からの価値共創は十分ではないが、最も理解しやすいものであるため、本稿では企業や事業のバリューチェーンのさまざまな段階において価値共創を捉えようとする「プロセス」論の視点からの価値共創を採用した。

第2に、「プロセス」論の視点からの価値共創に基づく、ネット通信販売における主な価値共創モデルを考察した。すなわち、共生産、共プライシング、共アフター・サービスという3つのモデルをまとめた。また、共生産モデルは、アイデア創出型、マス・カスタマイゼーション型、及びカスタマイゼーション型からなる。共プライシングモデルは、オンラインオークションと共同購入からなる。共アフター・サービスモデルは、カスタマイズの物流サービスと返品物流保険自由加入型からなる。

第3に、各々のモデルの事例を取り上げた。まずアイデア創出型の事例として Threadless.com と良品計画の運営する Web サイト「MUJI.net」などのサイトを紹介した。つぎにマス・カスタマイゼーションの事例として BtoC モール（天猫）と Dell の事例を紹介した。そしてカスタマイゼーション型の事例として、中国における大手旅行会社シートリップ社の事例を紹介した。さらにオンラインオークション型の事例として eBay を紹介した。共同購入型の事例として、拼多多サイトを紹介した。最後に返品物流保険自由加入型の事例としてアリババグループが運営しているタオバオ社と京東サイトの事例を紹介した。

第4に、本稿の課題として、つぎの点が挙げられる。「プロセス」論の視点からの価値共創は下位概念の価値共創であるとしばしば指摘される。そのため、この視点からのネット通信販売における価値共創モデルと事例研究では価値共創の本質を十分に反映できない可能性がある。

本稿は、中国海南省科学技術庁自然科学資金面上項目〔研究課題名：「価値共創対ネットワーク購物中消費者持繼信任形成影響的研究」（課題番号：719MS071）〕、及び海南軟件職業技術学院〔研究課題名：「ネットワーク購物中価値共創模式的形成及对消費者初始信任形成的影響研究」（課題番号：Hr201802）〕による研究成果の一部である。

●参考文献

-
- Banjo, S. (2013) "Rampant returns plague e-retailers," *Wall Street J*, Dec 22.
- Beer, J. (2007) "Threadless: Fighting for the T-shirt Democracy," *Advertising Age's Creativity*, 15(9), 54, October.
- Frow, P., Payne, A. F., and Storbacka, K. (2010) "A Conceptual Model for Value Co-Creation: Designing Collaboration within a Service System," *Proceedings of the 39th European Marketing Academy Conference*.

- Grönroos, C. (2006) "Adopting a Service Logic for Marketing," *Marketing Theory*, 6(3), pp.317-333.
- Grönroos, C. (2006) "On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing," *Marketing Theory*, 6(4), pp.395-417.
- Grönroos, C., and Volma, P. (2013) "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creates," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), pp.133-150.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., and Andersson, P. (2010) "A Customer-Dominant Logic of Service," *Journal of Service Management*, 21(4), pp.531-548.
- Johansson, J. (2006) *Global marketing (4th ed)*. Boston: McGraw-Hill International edition.
- Liu, k. (2007) "Cyber Tees Grow Beyond the Web: Threadless Takes its Online Success to the Streets With a Chicago Store," *The Toronto Star*, May 8.
- Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (2006) "Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements," *Marketing theory*, 6(3), pp.281-288.
- Michael, E. (2008) "A descriptive model of the consumer co-production process," *Academy of Marketing Science*, pp.97-108.
- Payne, A. F., Storback, K., and Frow, P. (2008) "Managing the Co-Creation of Value," *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), pp.83-96.
- Rafael, R. (1999) "Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research," *Strategic Management Journal*, 20(1), pp.49-65.
- Storch, H. (1823) "Cour d'Economie Politique ou Exposition dex Principes la Prospérité des Nations," *Ail-laut*, Paris.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2004) "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68(1), pp.1-17.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., and Akaka, M. A. (2008) "On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective," *European Management Journal*, 26(3), pp.145-152.
- Fuchs, V. (1968) *The Service Economy*. New York: Columbia University press. 許微雲・万慧雲・孫光徳・杜作輝訳 (1987) 『服務経済学』 商務印書館。
- Lovelock, C. H., and Young, R. F. (1979) "Look to Consumer to Increase Productivity," *Harvard Business Review*, Vol.57, No.3, pp.168-178. 西村哲訳 (1979) 「サービスの生産性向上のカギ握る消費者の行動と期待」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』第4巻、第5号、108-117頁。
- Pralhad, C. K., and Ramaswamy, V. (2000) "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, Vol.78, No.1, pp.79-87. 中島由利訳 (2000) 「顧客と共に競争優位を築くカスタマーコンピタンス経営」『ダイヤモンド ハーバード・ビジネス・レビュー』 Vol.25、No. 6、116-128頁。
- 浅井慶三郎 (1989) 『サービスのマーケティング管理』 同文館出版。
- 井上崇通・村松潤一編著 (2010) 『サービスドミナントロジック—マーケティング研究の新たな視座』 同文館出版。
- 上原征彦 (1998) 『マーケティング戦略論—実践バラタイムの再構築』 有斐閣。
- 氏田壮一郎・玉田俊平太 (2013) 「マッサージチェア開発における価値形成プロセス」『研究 技術 計画』 Vol.28、No. 3 / 4、292-302頁。
- エフライム・ターバン、ジョー・リー、デービット・キング、H・ミカエル・チェング (著)、阿保栄司・木下敏・浪平博人訳 (2000) 『e-コマース—電子商取引のすべて』 ピアソンエデュケーション、242頁。
- 大崎孝徳 (2005) 「インターネットを活用した消費者との価値共創—リコーエレメックスにおける消費者参加型製品開発を中心に—」『長崎総合科学大学紀要』第45巻、第2号、363-372頁。
- 大崎孝徳 (2009) 『IT マーケティング戦略—増補版』 創正社。
- 加藤智也 (2003) 「Web における消費者参加型商品開発に関する考察」『金城学院大学論集』189-202頁。
- 加藤高明 (2004) 「Web サイトを利用した消費者参加商品開発の有効性」『オイコミカ』第41巻、第1号、51-57頁。

- 上沼克徳「創刊3000号記念・消費者調査プロシューマーの時代 自己責任能力確立へ」『日経流通新聞』1997年5月20日。
- 孔令建（2018）「中国のネット通信販売における価値共創の測定尺度の開発—消費者の視点から—」『神奈川大学アジア・レビュー』Vol.05、14-30頁。
- 国領二郎（1999）『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社。
- 張婧（2016）「小売店頭における価値共創マーケティング—従業員と顧客の相互作用を中心に—」『Japan Marketing Academy』Vol. 5、287-298頁。
- 中田善啓（2009）『ビジネスモデルのイノベーションプラットフォームの展開』同文館出版。
- 原田保・三浦俊彦（2002）『e マーケティングの戦略原理』有斐閣。
- ピーター・ドイル（著）、恩藏直人監訳、須永努・韓文熙・貴志奈央子訳（2004）『価値ベースのマーケティング戦略論』東洋経済新報社。
- 藤川佳則（2010b）「「モノかサービスか」から「モノもサービスも」へ」『一橋ビジネス・レビュー』58巻、2号、160-170頁。
- 藤川佳則（2010）「サービス・ドミナント・ロジックの台頭」『一橋ビジネス・レビュー』58巻、1号、166頁。
- 村松潤一編著（2015）『価値共創とマーケティング論』同文館出版。
- 和田充夫（1998）『関係性マーケティングの構図』有斐閣。
- ワード・ハンソン（著）、上原征彦監訳、長谷川真実訳（2001）『インターネットマーケティングの原理と戦略』日本経済新聞社。
- 曾静（2018）「網絡時代提高网络时代提高消費者購買意願的策略研究—基于退貨運費險的視角」『天津商務職業學院學報』第6卷、第3期、73-76頁。
- ティ春東・劉一凡・シウ孟（2016）「退貨運費險對網購消費者購買意願的影響」『瀋陽工業大學學報』第9卷、第2期、150-156頁。
- 武文珍・陳启杰（2012）「価値共創理論形成路徑探析与未来研究展望」『外国經濟与管理』34(6)、66-74頁。
- 速途研究院『2018上半年国内拼購電商市場研究報告』。
- 東吳証券（2019）『互聯網研究系列拼多多』。
- UPS『2019亜太地区網購消費者行為調查研究報告』。
- テレビインタビュー「馬云：製造業富起来」。
- 「天猫包銷定製小型家電成果：1日18売出万台」<http://tech.sina.com.cn/i/2014-05-09/14069369233.shtml>。