

価値共創マーケティングによる地域活性化の一考察 —アクティブラーニングの事例から—

藤 岡 芳 郎[†]

Study on Regional Revitalization through Value Co-creation Marketing: A Case Study in Active Learning

FUJIOKA Yoshiro

目 次

1. はじめに
2. 先行研究
3. 事例
4. 考察～新しい知見の導出
5. おわりに

Abstract

This paper uses the value co-creation marketing framework to consider regional revitalization by means of active learning. Prior studies have concluded that regional revitalization needs to be examined from three perspectives, namely, the processes for creation of spaces, the revitalization and co-creation of spaces, and the management of spaces (Fujioka, 2018). In 2018, three seminars of the Department of Commercial Science conducted a joint active learning project focused on regional revitalization. This paper examines the case of co-creation between a retail district revitalization project subcontracted from Osaka Prefecture and a local start-up business introduced by the Daito Chamber of Commerce and Industry. By examining this case, we attempt to conceptualize and theorize on regional revitalization using the value co-creation marketing approach.

キーワード：価値共創、アクティブラーニング、アクション・リサーチ、サービス社会

Key words：Value co-creation, Active Learning, Action Research, Service Society

[†] 大阪産業大学経営学部商学科教授

草 稿 提 出 日 7月26日

最終原稿提出日 8月9日

1. はじめに

これまで継続的に価値共創マーケティングのアプローチで地域活性化やソーシャル・ビジネスなどの活動を考察してきた。本稿の目的はマーケティングの新しい考え方の価値共創の視点からアクティブラーニングの活動を考察することで、地域活性化へ向けた概念化、理論化を目指すことである。国は人口急減・超高齢化という直面する大きな課題に対し、政府一体となって取り組み、各地域がそれぞれの特徴を活かした自律的で持続的な社会を創生することを目指している。そして、国は大学を積極的に地域活性化のための主体として位置づけて多様な政策を実施している。一方の大学は生きて行く力、実践的な力を習得するためのアクティブラーニングの導入を進めている。そして、地方公共団体・企業等は実務家教員の派遣、資金的な支援、フィールドワークやインターンシップ、課題解決型学習などを実施するための支援や場を提供している。

学生が活動する場には地域の事業者、NPO そして生活者などの多様な主体が参加する。アクティブラーニングの活動をとおして主体間に相互作用が発生して場が活性化され当初の目標に向かって進んだり、さらに予期していなかった方向に進んだりすることがある。当初は積極的でなかった学生が進行と共に能動的になり新しい挑戦につながるような好循環の事例も出てきた。

採用した研究・調査アプローチは、社会心理学者のレヴィンが開発したアクション・リサーチである。これまでの研究から、地域活性化は、場の生成に向けたプロセス、場の活性化と共創、場の運営の3つの視点での考察が必要であることが導出できた（藤岡、2018）。

2018年に、商学科は3つのゼミが合同で地域活性化へ向けたアクティブラーニングを実施した。本稿は、大阪府からの委託事業である商店街活性化事業と大東商工会議所から紹介された地元のスタートアップ企業との共創についての事例を採用する。事例をとおして価値共創マーケティングのアプローチで考察することで地域活性化へ向けた場の視点での概念化、理論化を目指す。

本論文は第2章で価値共創マーケティングの視点でおこなった先行研究について概観する。現在は、20世紀の工業社会からサービス社会へと転換した社会である。20世紀の理論化の前提であった工業社会における大量生産やモノを中心とした視点からサービスや情報化の視点での理論化が求められている。マーケティングは企業と顧客との取引関係を中心に考察されるが、サービスは顧客の生活空間と企業の経済空間で相互作用する特徴がある。したがって、社会システムと経済システムとの接続の研究が不可欠である。そこで、第3

章で商店街活性化事業と中小企業との共創事例を採用して考察する。地域活性化の概念の精緻化に向けて、これまでに導出した3つの視点、場の生成に向けたプロセス、場の活性化と共創、場の運営の3つの視点で事例をとおして場の概念化を検討する。第4章で継続的な数年間の活動をとおして場がどのように生成されていったのか、相互作用する主体はどのように変化したのか、場の運営について考察して、最後に残された課題を提示する。

2. 先行研究

2-1. 価値共創マーケティングとは

20世紀に発展した伝統的マーケティングは工業社会のもとで企業の立場から有形財であるモノを中心として発展した。工業社会では企業と消費者は離れた関係に位置していた。しかも、お互いに短期的な視点で自己の利益を追求するために対峙する存在としての利己的な主体間関係を想定していた。

現在はインターネットが高度に発展したサービス社会である。サービス社会では顧客の立場から顧客の求める時に、生活する時空間で企業と顧客の直接的な相互作用が生じることが多くなる。生活時空間では企業と顧客間だけでなく、生活者同士やモノと生活者などが相互につながるができる。サービス社会では必要な情報や価値を決められるのは生活者の消費者である。したがって、サービス社会においては伝統的マーケティングが前提としてきた工業社会における与件が成立しなくなることから、新しい価値共創マーケティングが求められている。価値共創マーケティングとは生活世界で企業と顧客が直接的に相互作用しながら顧客の文脈価値を高めるためのマーケティングである¹。

価値共創マーケティングは4Cアプローチで分析できる。「contact」と「communication」が共創の場を生成するための前提である。多様な主体が共創の場をとおして相互作用をおこない価値を「co-creation」することで「value-in-context」（文脈価値）が生成される。藤岡（2018）では、地域活性化を目指す主体が集まる「場の生成プロセス」、エネルギーのある場とはどのようなプロセスで生成されるのか、「活力のある場」それは、計画的に生成できるのか、「場のマネジメントの可能性」について考察した（図1）。

¹ 価値共創マーケティングの定義や基本概念についての詳細は村松編著（2016）、村松（2017）を参照。

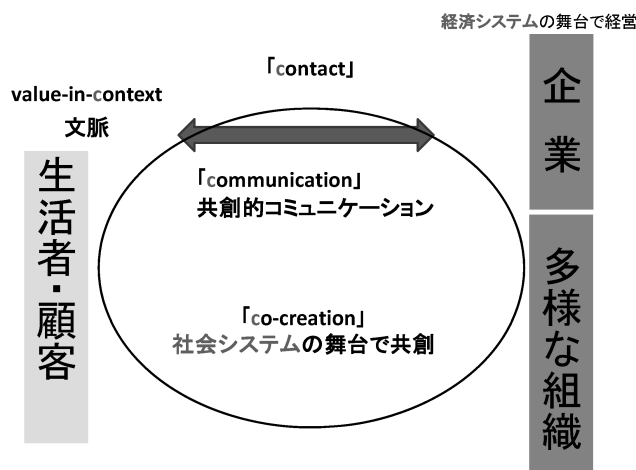


図1 価値共創のプラットフォーム

出所：藤岡（2018）p.119。

場を生成するためには、経済行為を担う企業などの事業者、社会問題の解決を目指すNPO、そして生活者である個人などの多様な主体が「contact」することが必要である。地域の事業者である商店街や中小企業は社会システムの生活時空間と常に接点を持っていることから、大学がつながることによって大きな場が生成される可能性がある。先行研究からは、学生が参加することにより商店街や中小企業の活動は地域に開かれたオープンな場になるきっかけができること、場では所属する組織から少し前に出た個人が異質な人々とのコミュニケーションで触発されることで大きなエネルギーとなること、最初は小さい場だが大きな場に生成する役割を学生が担っていること、さらに、価値共創の場の運営には新しいマネジメントやリーダーシップの手法の確立が必要であることなどが分かった（藤岡、2018：123-125）。

2-2. 調査方法と課題の設定

本稿は価値共創マーケティングのフレームワークを用いてアクティブラーニングにおける地域活性化について数年間継続的に調査してきた。これまでに、商店街と大学が「商店街大学」を定期的に開催して、価値共創をすることで地域の他の主体とつながり生活の場をとおした交流が生まれていくことが分かった²。

² 「商店街大学」の名称は野崎参道商店街の理事長が提案して決定した。毎月第3水曜日に商店街振興組合の事務所で地域活性化の議論を実施している。そこに、3年前から学生がアクティブラーニングの一環で参加している。

本稿はアクション・リサーチの手法を採用して調査研究する。アクション・リサーチは、社会活動で生じる諸問題について、研究者が参加する小集団の活動を対象として継続的に考察する基礎的研究の手法である。アクション・リサーチは社会を構成する組織や個人の行動が相互作用しながら変化する現実社会を対象とした調査方法である。レヴィンがアメリカにおける社会課題の解決方法についての研究でコミュニティやそのリーダーを対象にした調査で採用した（レヴィン、2017：207-222）。アクション・リサーチは社会問題の可能な解決策を研究者が自らを参加主体の一人になることで経験的な分析をおこなうことで実践しながら観察することに特徴がある。非実証主義的な立場から量的な手法よりも質的な調査手法として採用される（野村、2018：97-99）。

次章では、商店街活性化事業と中小企業との共創の2つの事例を採用して、①場の設定と相互作用、②場の活性化と共創としてどのような成果につながるのか、そのプロセスを検討する。そして、場の概念化について先行研究で導出した生成に向けたプロセス、活性化と共創、運営の3つの視点で整理して考察する（藤岡、2018：123-125）。

3. 事例

3-1. 商店街活性化事業

（1）場の設定と相互作用

大阪府の委託事業「平成30年度 商店街サポーター創出・活動支援事業 課題解決プラン」を受けて、野崎参道商店街と大阪産業大学商学科が定期的に「商店街大学」を開催した。事業の目的は、地域の生活者、商店、事業者、組織との交流・活動を活性化して商店街の魅力を創造、発信することである。

店主の高齢化は、商店街組織の活力と行動力の衰退化の原因である。衰退化により空き店舗が増加する。行動力がある若手後継者の減少や使命感にあふれる商店街振興組合員が減少することで組織が弱体化する。高齢者の組合員が古い慣習に捉われることで情報発信力が弱く、旧態依然とした販売促進に依存したままで個店と商店街としてのまとまった魅力が十分伝達できない。

「商店街大学」は、原則、毎月第3水曜日19時から地域の住民、事業者、組織、学生が参加し、地域活性化へ向けたプレゼン、討論をおこなう集まりである。学生が「商店街大学」で提案した地域活性化に向けての企画案を参加者が議論して、地元の生活者や事業者などを巻き込むことで持続的な商店街事業を実施できることを目指している。これは、商店街を地域コミュニティの担い手のセンターとして位置付ける活動である。すなわち、「商店街大学」

は、地域活性化へ向けた中核的な場を形成する機能であり、地域の事業者、組織、住民などと一緒に学生が参加することで学生が自ら地域活動に関心を持ち、主体的に活動したくなるような場を生成する事業である。

学生は地域活性化へ向けて、映像企画、夏祭り企画、幟制作、お絵かきどおり、シールアート、タペストリー、野崎 SunSun（さんさん）フリマ、ゲート作成、4種類のパンの開発、歳末抽選会、オリジナルの商店街大学賞などの企画を提案して実施した。情報発信では、リアル媒体としてタウン誌、配布ビラ、冊子などを活用した。SNSではユーチューブ、商店街のホームページやフェイスブック、地域の大東四條畷ネット、理事長個人の SNS、さらに、地域メディアのジェイコム（J:COM）などを活用した。

毎回、外部講師、たとえば長年地域のエコ活動を積極的に推進している地元の経営者、地元のイラストライター、ドローンパイロット、大東市で地域活性化へ積極的に取り組んでいる方などを招聘して地域活性化活動の話を聞いた。商店街からは前向きな個店が参加して店舗の活性化や商品開発へ向けて学生と共同で取り組んだ。

（2）成果

商店街の成果としては、個店の商品開発、イベントの企画・運営への学生の参加、商店街活動の情報発信、商店街役員の業務負担の軽減化、商店街と地域の橋渡し、そして、間接的成果として空き店舗の減少などにつながった。地域交流の成果では、地域の住民、地域の幼稚園、保育園、地域のクリエイター、地域の事業者、地域の NPO、行政、近隣大学、メディアなどとの交流ができたことである。

商店街での活動から学生が学んだことは、商品企画力として、責任感、創意工夫、企画を実現することの難しさなど、プレゼン力として、分かりやすく説明する力、説得力などである。計画では、役割分担、スケジュール、工程管理など、実行では、信頼関係、調整する能力、トラブルへの対応、コミュニケーション、チームワーク、人間関係などである。

学生は自分達が普段当たり前のようになっていること、たとえば、SNS での情報発信などが地域活性化へつながる可能性を感じた。さらに、自分たちが考えた企画・イベントなどが地域の中では斬新に評価されることが体感できて自信や達成感につながった。さらに、学生からは商店街は温かい場所だ、自分たちの行動を支援してくれる人たち、掃除をしていると声をかけてくれる人たちがいる、地域の人たちと一緒に企画を実行することで得られる笑顔が素晴らしいと感じた、などの意見があった。

今回の活動をとおして、魅力的な「商店街大学」の場を設定することが、地域活性化へ向けた魅力の創造へ向けての第一段階であること、企画の実行へ向けて調整する機能や

ファシリテーターの機能が重要であることが分かった。

（3）3つの視点でのまとめ

場の生成に向けたプロセスは、新3回生に向けて4月の専門演習Aにおいて理事長が参加者を募集したところから開始した。その後、関心のある学生は毎月第3水曜日の19時から開始される「商店街大学」で自分が考えた企画をプレゼンした。そこには、商店街の理事長をはじめとする地域の人が集まり議論を重ねた。学生は平素から考えていた企画が実現できる機会であることから積極的に議論に参加して創意工夫を重ねた。必要に応じて参加者の中から支援者が現れた。特に、商店街の副理事長や運営事務局長は女性であり平素から日常生活で地域の生活者と多様なネットワークがある。彼女たちから学生は多くのアドバイスや支援を受けて課題を克服しながら次第に能動的に関わっていった。このようなプロセスで場の活性化と共創が実施された。「商店街大学」の場の運営は主宰者である商店街の理事長が毎回実施した。

一部の学生は、当初、8月の最終土曜日に開催される夏祭りのイベントの提案をしたが、不採用になったことから、その企画を創意工夫しながら改善して結果的に、秋祭り、歳末企画へと転用された。特に、何回も不採用になり最後まで実施に向けて商店街と協議した学生の歳末企画が地域住民から高い評価を得ることになった。

理事長は学生が商店街の活性化へ向けてアイデアを出して積極的に関わろうとしていることから、できる限り実現へ向けた支援やアドバイスをしようと試みていた。また、理事長は自らが積極的に地域活性化へ向けた活動に取り組んでおり学生から見たら楽しくて魅力的な存在であることが分かった。学生たちは当初はゼミ活動の一環として取り組んだが、回を重ねるごとに個人差はあるものの能動的、積極的なマインドでの関わりへ変容していったことが伺える。

3-2. 中小企業との共創事例

（1）場の設定と相互作用

アクティブラーニングの定義は「教科等の本質的な学びを踏まえた主体的・対話的で深い学び」である³。これは、一人一人が幸福な人生を生きるためには、どのような力を育んでいくべきかについて、変化の中に生きる社会的存在として、グローバル化する社会の

³ 文部科学省ホームページ

http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/1417804.htm（検索日2019年7月28日）。

中で身につける能力を示している⁴。

大学は建学の精神である「偉大なる平凡人たれ」にもとづき、社会の変化や地域・産業界からの多様な要請を踏まえた実践的な教育の推進を実施している。商学科はアクティブラーニングの手法を取り入れることにより、学生が主体となる教育・研究に積極的に取り組んでいる。学生が基礎学力の上に立った幅広い専門知識を修得し、自らが主体性を持って学ぶことによって、感性豊かで問題解決のための応用展開能力をもった実践的な人材に成長することを目指している。その一環の主な取り組みとして地域の企業などとの交流を活性化させ、地域活性化や新たな商品やサービスの共同開発などを提案、実施している。

2017年12月1日から大東商工会議所の紹介で大阪産業大学と GLC- Japan 株式会社はクラウドファンディングを用いた「学生との共同商品開発」に関する共同研究契約を締結してアクティブラーニングの一環としての活動を開始した。一般的に企業と学生の協働企画は学生がアイデアを出して、残りは企業がカタチにするというものが多い。しかし実際にはアイデア→設計→サンプル→商品化→販売とクリアすべきステップがいくつもある。これから社会に出ていく学生はこの社会地域連携事業の実践、生きた経営学体験プロジェクトをととして商品開発の一部を体感することができた。

(2) 成果

学生は大東市内にある GLC- Japan の工房へ訪問しながらアイデアの抽出、試作品の製作などを重ねて企画を精緻化させた結果、「OK クリップ (携帯ハンコケース)」の商品名で商品化した。商品の特徴は、インク浸透型簡易ハンコを収納し携帯できるためのケースで、本体裏面の金属クリップでスケジュール帳、カバンや上着のポケットに簡単に装着できる。学生の考えたキャッチコピーは「学生って、提出書類や課外活動やアルバイトで、意外とハンコを使うんです。でも、小さくてコロコロしてるから、持ち運びに不便で無くしてしまったり丁度いいケースがなかったので自分たちで作ってみようってなりました」である。そして、クラウドファンディングに向けて進展させるために2018年3月30日付で実用新案申請（実願2018-1422）を完了させ7月にプレスリリースをした⁵。

2018年度は引き続きアクティブラーニングとして取り組み「通勤通学専用の学生が考え

⁴ 文部科学省ホームページ http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/siryo/attach/1364316.htm (検索日2019年7月28日)。国は特にこれからの時代に求められる資質・能力として将来の予測が困難な複雑で変化の激しい社会や、グローバル化が進展する社会に、どのように向き合い、どのような資質・能力を育成していくべきかについて、学校教育において重視すべき三要素（「知識・技能」「思考力・判断力・表現力等」「主体的に学習に取り組む態度」）と関連して検討している。

⁵ 大阪産業大学ホームページ

<https://www.osaka-sandai.ac.jp/fc/news/6584.html> (検索日2019年7月28日)。

た社会人になっても使いたいポケットウォレット「C3」を商品化した⁶。この商品の特徴は、コンパクトなマネークリップに機能性をプラスして通勤通学に使い勝手の良い財布である。胸ポケットやジーンズの後ろポケットにもぴったりに入り身軽に外出が可能である。学生が本気で使いやすさを追求し、社会人になっても長年使える財布である。当初、この企画はマネークリップから開始して、その後マネークリップに機能性を持たせ「通勤や通学に使える多機能ウォレット」というコンセプトで実現化を模索した。何度もミーティングを重ねて試行錯誤するなかで突如としてBOOK型という斬新なデザイン案が誕生した経緯がある。

企業はこのような商品開発は「産学連携」でないとできなかった成果だと評価している。学生の斬新なアイデアを期待しての産学連携であったが、まさか学生がハンコを頻繁に使用していて、その携帯の不便さからアイデア商品が生まれるとは考えもしなかったようだ。学生と連携開発したクラウドファンディングを用いた手法は商工会議所などから多くの関心を集めることになった。その結果、開発した学生は商工会議所の主催するセミナーで報告をする機会を得た。そして、2019年度は宇治田原市でお茶の製造・商品開発・販売をする流芳園とクラウドファンディングに挑戦した。大東商工会議所から商品開発の依頼が増えて現在取り組んでいる。

（3）3つの視点でのまとめ

GLC-Japan 株式会社の社長は4月の専門演習Aでクラウドファンディングに向けた協働企画のプレゼンを実施した。ゼミの学生はマーケティングや商品開発に関心をもっていった。学生は革を使った商品開発を生活感覚で挑戦できることから多くの関心を集めた。その後、希望学生は大東市内の工房で実際に試作品を作ることを体験した。

7月に中間報告会を実施して、採点表にもとづいて企画が商品化に向けて進めることができるか、市場性や独自性があるかどうかについて精査した。その結果採用と不採用の企画に分かれた。学生は実際に商品開発を体験することで、本当に関心があるのか、商品開発ができるのかについて内省することができた。結果的に、学生が高いモチベーションを維持することで最終的に商品化へとつながった。

3-3. 事例の小括

商店街の活動からは理事長の前向きに取り組む姿勢と学生の実行したいことをなるべく

⁶ 大阪産業大学ホームページ

<https://www.osaka-sandai.ac.jp/fc/news/8084.html>（検索日2019年7月28日）。

実現させようとする熱意が伝わってきた。また、地域活性化のために全力で取り組む姿勢が場の参加者の共感と一体化を醸成した。地域の企業の代表者と一緒に介助犬ひろばや副理事長が運営する生活サポートのボランティアへ多くの学生がエントリーすることになった。

中小企業との共創事業からはスタートアップ企業の社長の前向きな「学生の感性を商品化する」本気度とやる気が伝わってきた。その結果、商品化へ向かって成功する事例が出てきた。そして、大東青年会議所のメンバー企業とのクラウドファンディングへとつながった。これらの一連のプロセスは当初計画されたことではなく派生的な偶有性のある創発的な広がりである（図2）。

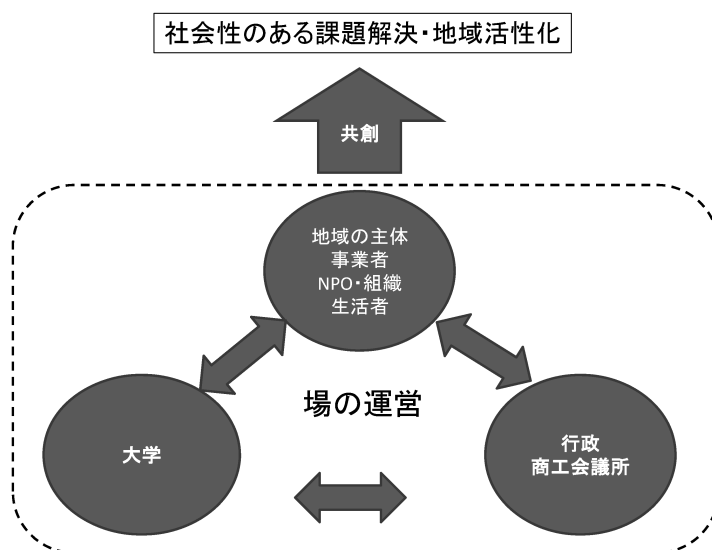


図2 事例のまとめ

出所：筆者作成。

4. 考察～新しい知見の導出

4-1. 場の生成と主体の変化

新しい場の生成は計画的にできるであろうか。場は行政主導型のコミュニティづくりや地域活性化施策の推進で設定できるが、このやり方では一定の成果は出ているが課題が多い。地域活性化を目指す主体が自然と引き寄せられて集まる仕掛けが必要となる。事例をととして集まるのは組織の代表者ではなく組織を構成する個人であることが分かった。場に参画する主体は自主的な意欲のある参加者である。特に民間や地域の主体は自己実現を

達成したい個人である。参加者は日常的な仕事や役割を実行しながら自己実現のために社会課題を解決したいと行動している。最初は小さい場だが共同体として方向性を創出することで場のコンテクストを個に与えることで場が大きくなる。そして、自然に発生した主体が異なる小さな場を結び付けて大きな場に生成する役割を学生が担っていることが伺える（藤岡、2018）。

このようなプロセスで、主体が多様な出会いと相互作用をとおしてエネルギーを強くしていくことが分かった。事例で整理したように、結果的には多くのつながりが目的と方向性を共有する活動を実施することで新たな介助犬ひろばなどの活動へ発展した。介助犬ひろばは地元企業の川村義肢（株）が社会貢献の一環としてバックアップしている。2019年度はアクティブラーニングの一環としてホームページの作成に多くの学生が関わっている。大東青年会議所の関係では9月に実施されるイベントに20人近くの学生が自主的に参加することになった。

大東商工会議所の紹介でスタートした地元企業との共同研究は一定の成果を上げている。2019年度は大東青年会議所の会員企業である流芳園のクラウドファンディングにつながった。このような地域を舞台にしたアクティブラーニングの活動は学生にとっての学習効果と地域活性化との成果に結びついている。しかし、このような成果は当初計画されたことではない。行動しながら参加する主体間が相互作用する中で最終的には参加する学生が主体的に何らかの基準で判断している。学生はゼミ単位の学生コミュニティでの相互作用や自分が関心のあるテーマに取り組むという契機が挑戦に向けての初動につながるようだ。また、3回生ということで間もなく就職活動を控えていることや全員が20歳を超えていて自己責任で意思決定できることも関係していると考えられる。

大学と商店街が繋がることによって地域の主体が社会システムの場の中に参加して大きな場が形成されて行く可能性があることがわかる。学生が参加することにより商店街活動は地域に開かれたオープンな場になるきっかけができる。小さな活性化の理念・目的で集まって生成された場が自然に集まることにより、共創的コミュニケーションが創発される（藤岡、2018）。

4-2. 場の運営

場の運営をどのようにすればよいのであろうか。マネジメントは計画、実行、検証のマネジメントサイクルで表わされる。企業や行政の計画や補助金申請などでは目標管理が徹底されている。しかし、地域活性化は目指せてもその具体的な方法は実行しながら修正を加えて行くことになる。当初、理事長はボランティア精神から学生のためならば機会の提

供をしようと考えたそうだ。

理事長が今回のアクティブラーニングで考案した商店街の地域活性化策としての商店街大学は継続的な取り組みになるそうだ。このように、成果は当初意図していなかったことが多い。したがって、伝統的な管理型の組織運営手法では場は設定できても、地域活性化の強い原動力には育ちにくいのではないかという仮説が生成できる。

共創では共同体としての身体をつくること、そして人々がこの身体の創造的運動をその内側の要素として生み出す働きを続けて行くことが必要である。共同体の内部では人々の身体の動きを直接的に伝え合う「自他非分離的コミュニケーション」が必要である（清水、2000：75）。地域には地域で生を受けて地域で暮らす多くの住民がいる。地域活性化の活動で一番重要なのは地域で暮らす生活者である。地域活性化を実現するためには地域住民と寄り添いながら活動をするNPO法人や地域団体そして地域の社員を多く抱えた商業者、中小零細事業者などとの関わりが重要である。

場を運営しながら地域活性化の成果を出すためには新しいマネジメントやリーダーシップの手法の確立が必要であることが分かる。共創には目標のはっきりとした共創と、人々が無意識的に働いて大きな歴史の流れをつくるような共創がある。一つの目標に向かってさまざまな人々が共創をおこなう時は、それぞれが互いに助け合う状態になり、それぞれの創造的なエネルギーが目標に向かって集中される。人々の創出の間が合うことで運動体が生まれて共同体の生命が出現する。共創のリーダーは命令を発する人ではない。リーダーの大きい役割は共創の場を作ることにより人々を鼓舞して共創に向かわせることである。そのために、人々の場所の形成作用を助けるのがリーダーの仕事である（清水、2000：141-144）。

商店街の理事長は郷土愛が強く、地域活性化は上から命令されてやるのでは無く、そこに住む人々が、無理なく自主的に小さな社会貢献を行動し継続できるか、その集合体が魅力ある地域だと思うと述べている⁷。理事長は自ら地元の祭りに合わせて「野崎プロレス」を主宰している。今回で6回目の開催となり多くの地域のスポンサーが支援する一大イベントを実施している。このような熱意が魅力となって学生と相互作用をしていることが伺える。

4-3. 理論的考察

（1）創発マーケティング

伝統的マーケティングの先行研究からはマーケティング戦略の実行には、STP（市場細

⁷ 地元をぐっと盛り上げる山田研究所 <https://ravie.net/?p=3896>（検索日2019年8月3日）。

分化：Segmentation, 標的市場：Targeting, ポジショニング：Positioning) を決定する戦略段階とマーケティング・ミックスを決定する戦術段階の機能戦略があることが提示されている（Kotler, 1984：250-276）。しかし、伝統的なマーケティングの手順は動態的な環境変化の激しいこれからの環境下では効力が低くなると考えられる。動態的な環境下では機能別に戦略と実行を分離する方法から脱却して相互作用やプロセスに焦点を当てることが重要となる。また、創発をとおした価値実現をおこなう手法に転換することが求められる。茂木は「ひらめきにおいて脳が新しいものを生み出すように、それまでになかったものや性質が生み出されるプロセスを「複雑系の科学」では創発と呼ぶ」と説明している（茂木, 2006：58）。すなわち、計画・管理と創発は相互依存関係の概念であり、計画・管理は硬直的でなく Plan-Do-See のサイクルで当該主体に有利な創発を取り入れることで従来の計画・管理を変革することができる考え方である。このような従来のマーケティング実行プロセスを変革する考え方を創発マーケティングと呼んでいる。

上原は創発マーケティングについて、あらゆる主体が他の主体と交流して相互作用を展開することから個を超える全体をつくることである。戦略策定者が偶然を排除して予定の枠内に入る事象を処理することに重点を置く計画・管理ではなくて偶然を取り込むことによって新たな予定をつくり出すための計画・管理であると述べている（上原, 2008：276-283）。

創発の研究は技術経営の分野で早くから考察されており創発事例の大半は個人のセレンディピティ（serendipity）、ふとした偶然をきっかけに思いもかけなかったことを思いつくことによるとされる（丹羽, 2006：196-199）。

若者や学生が企業の考えていた商品開発コンセプトと違った使用方法や価値を生活者としての視点で創造した事例は多い。有名な事例としては受験シーズンに語呂合わせのお守りグッズが売れたことなどが挙げられる⁸。創発マーケティングは、イベントや顧客との相互作用をとおして顧客の声を聞き、そこから企業内だけでは考えられなかった発想を思いついて価値創造へとつなげることである。このように、創発は異質な主体間の相互作用において促進されることが多いと考えられる。

（2）創発のマネジメント

企業が創発を戦略に組み入れ計画を策定するためには戦略の計画と実行におけるプロセ

⁸ 九州のスーパーでは受験シーズンになるとキットカットがなぜかよく売れる現象が起きていた。これは九州弁の「きっと勝つ」の発音と商品名が良く似ていることから中高生の受験用の商品として人気が出たためである（石井他, 2019：22）。

スの視点にもとづく考察が必要である。戦略と実行との関係性についての重要な課題は、どのようにして偶然性と試行錯誤を戦略へと取り込んでいくのかを対象とする動態的な研究である。課題は計画できないことをいかに計画するか、偶然の発見をどう扱うか、試行錯誤を効果的にこなうにはどうしたらよいのかなどである（丹羽、2006：196）。

経営学の立場からは、Minzberg（1998）が、完璧に実現されることを意図した戦略を計画的戦略、あらかじめ意図されたものではなく小さな行動が集積され、その都度学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される戦略を創発的戦略と呼んでいる（図3）。すなわち、戦略は計画的に策定されると同時に創発的に形成されなければならないとする。現実的な戦略はこの2つを併せもたなければならない（Minzberg、1998：11-12）。

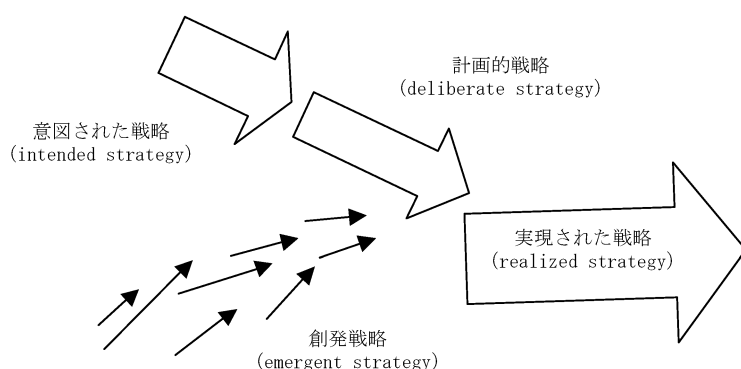


図3 創発戦略

出所：Minzberg（1999）p.12.

（3）サービス社会の個人の捉え方

伝統的マーケティングは経済システムを舞台にして企業の立場から理論化されて実践されてきたのに対して、価値共創マーケティングは社会システムにおける企業と顧客の関係に焦点を当てている。社会システムのもとで顧客と企業との間にサービス関係が構築される（村松編著、2016：13）。社会システムを理解する場合、経済学ではあまり重視されてこなかったソーシャル・ビジネスや各種「中間領域」に注目して検討する必要がある（岡部、2017：110）。そして、主流派経済学が前提とする利己的な個人を再検討する必要がある。個人の行動には、誠実さ、コミットメント、信頼など、利己性とは性格を異にする面が少なくなく、人間の行動である経済現象を理解する場合、これらの側面を考慮する必要がある（岡部、2017：113）。

サービス社会を前提とする価値共創マーケティングは文脈価値とオペラントな顧客を前提として理論化、精緻化をしている。文脈価値とは、価値は市場取引後の交換後の消費・

使用段階で初めて生まれること、すなわち、顧客が独自に判断する価値のことである。マーケティングは経済学を基礎にこれまで発展してきた。サービス社会ではすべての取引がサービスの交換と捉えられることから、サービスの同時性の特性上、顧客の消費プロセスで出現することになり認識される。したがって、顧客は企業側から一方的に刺激反応させられる客体ではない。また、企業は顧客の求めにおいてサービスを提供する立場である。したがって、価値共創マーケティングは自立的、能動的な主体を意味するオペラントとしての消費者や顧客を想定している。

サービス・マーケティングのインターナル・マーケティングではオペラントな従業員（社員）としての捉え方が浸透してきた。これは、顧客満足（CS）と同時に従業員満足（ES）の用語が多く採用され出したことから伺える。すなわち、マーケティングの伝統的な流れでも顧客や従業員をオペラントと同様に扱う思想が芽生えだして浸透しつつある。特に、サービス社会を前提とした価値共創マーケティングでは社員や組織をオペラントとして捉える組織運営が主流となる（村松編著、2018：108）。

事例で考察したように価値共創の場に参加する主体は、地域の事業者とその社員、NPOなどの団体、行政、商工会議所や商工会、地域の若手経済人の組織である青年会議所、生活者の個人などである。特に、経済学でいう二部門モデル以外の参加者が重要な主体となる。

20世紀の経済学は、政府と市場の二部門モデル、モノの消費を中心とした量的な研究が中心、利己的かつ合理的な個人の行動を土台に理論化された。人間の満足度（効用：utility）はモノを消費することから生まれる。インセンティブは個人の利己性と合理性によって満足度を最大化するために活動することを前提に組み立てられている。これを土台とした社会科学は理論体系としても課題がある他、これにもとづく政策論にも大きな問題が伴う（岡部、2017：40-41）。伝統的マーケティングはこのような経済学の強い影響下にある経営学の影響下で発展した経緯がある。これからは、従来の二部門モデルから利他性や相互性を重視する第三の部門（コミュニティ、NPO、ソーシャル・ビジネスなど）を対象としたモデルで考察する必要がある。社会システムをこのように理解して心理学や文化人類学との学際的な研究を重ねていく必要がある。

（４）サービス社会の組織と運営

Maslow（1998）は、シナジーが備わった社会制度の下では、利己的な目的を追求することが必然的に他人を助けることにつながり、また愛他的・利他的で他人を助けようとする行動が、自ずと、そして必然的に自分自身にも利益をもたらすと提示している（邦訳

151)。シナジーとは経営学で用いられる「相乗効果」の意味ではなく、原始的文化の健康度を示す言葉として、シナジーが高いほどその文化は健康的で、シナジーが低いほど不健康な文化として定義される⁹。シナジーがシステムの中にある組織は利己的な実行が利他的（社会貢献）になる。学生は、自分自身が楽しいことや格好良く魅力的な場、地域住民は、参加したくなるような季節催事や身近な学習・交流の場、企業は社会貢献をとおして理念を実現できる場に魅かれる。このような場をとおして参加する主体の利己的な実行が利他的（社会貢献）な成果につながるシステムである。

自己実現しようとするリーダーは使命感が強く社会的な課題を解決することに夢中である。そして、仕事を楽しんでいる参加者は仕事と遊び、個人と仕事、自己と非心理的現実といった二分法的対立を超越している。自分らしく行動する場への参加者は自分自身の長所や短所をよく理解して能力を発揮するためには長所を活かすことが必要だと心得ている。やりたいことも明確なために、それを他人に伝えて協力を求めることもできる。これらの行動は自分のやりたいことの実現に向けて集団をまとめながら共同で活動することにつながる（中野、2018：108）。自然と場の中心になる人物がリーダーとしての役割を担うことになる。

5. おわりに

これまでのマーケティング研究は企業の立場で生産性や効率化を重視した経済社会を前提に理論化、概念化が進展してきた。価値共創マーケティングは社会システムの中で考察される。社会システムの中で顧客が決める価値を出発点として企業が直接どのような相互作用をとおして顧客の価値を共創するのが研究の対象となる。本稿で考察したアクティブラーニングをとおした場が社会システムの中でおこなわれる相互作用の場である。そこでは生活者をはじめ事業者やNPOなど多様な主体が相互作用をおこなっている。価値共創マーケティングの概念化にはこのような場に企業が直接的に関わりながら組織運営をとおして文脈価値を創造していくための概念化が不可欠である。引き続き研究を進展させていきたい。

⁹ 日本について調査研究して1946年に『菊と刀』を出版したルース・ベネディクトが用いた言葉である（中野、2018：143-144）。

謝辞

本稿は大阪府からの委託事業「平成30年度 商店街サポーター創出・活動支援事業 課題解決プラン」、平成30年度大阪産業大学商学科特別費（ゼミ単位でのアクティブラーニング）で活動した事例を中心に考察しています。また、大阪産業大学共同研究組織の助成を受けています。ここに記して御礼を申し上げます。

参考文献

- Kotler, P. (1984), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice Hall.
- Maslow, A.H. (1971), *The Farther Reaches of Human Nature*, Viking Press（上田吉一訳（1999）『人間性の最高価値』誠信書房）。
- Maslow, A. H. (1998), *Maslow on Management*, John & Sons, Inc（金井壽宏監訳（2007）『完全なる経営』日本経済新聞社）。
- Minzberg, H.& B. Ahlstrand & J. Lampel (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Press（木村充監訳（1999）『戦略サファリ』東洋経済新報社）。
- 石井淳蔵・廣田章光・坂田隆文（2019）『1からのマーケティング・デザイン』碩学舎。
- 上原征彦（2008）「創発マーケティングの実践論理」DNP 創発マーケティング研究会『創発するマーケティング』日経 BP 企画. 275-314。
- 岡部光明（2017）「主流派経済学の「失敗」とその対応」『明治学院大学国際学研究』51：21-40。
- クルト・レヴィン（2017）『社会的葛藤の解決』ちとせプレス。
- 清水博編著（2000）『場と共創』NTT 出版。
- 中野明（2018）『マズロー心理学入門～人間性心理学の源流を求めて』アルデ。
- 丹羽清（2006）『技術経営論』東京大学出版会。
- 野村康（2018）『社会科学の考え方～認識論、リサーチ・デザイン、手法』名古屋大学出版会。
- 藤岡芳郎（2018）「地域活性化活動における場の生成プロセスについて～価値共創アプローチでの理論的考察」『大阪産業大学経営論集（大阪産業大学学会）』19：109-126。
- 村松潤一編著（2016）『ケースブック 価値共創とマーケティング』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 (Japan Marketing Academy)』37 (No 2)：2-20。
- 村松潤一編著（2018）『サービス社会のマネジメント』同文館出版。
- 茂木健一郎（2006）『ひらめき脳』新潮新書。