

価値共創マーケティングによる 顧客の文脈価値生成プロセスの一考察 —SEKAI HOTEL の事例をもとに—

張 善 会[†]

The Process of Contextual Value Creation for Customers through Value Co-creation Marketing Approach: A Case Study of the SEKAI HOTEL

Zhang Shanhui

目 次

1. はじめに
2. 先行研究
3. 事例研究
4. 課題の考察
5. おわりに

要 旨

中国人インバウンドは日本とは背景となる歴史や文化が違うことから企業が観光をとおして顧客の期待することに迅速に対応することが必要である。これまでの企業が中心となって実施するマーケティング活動ではこのような観光客に対して十分な対応ができないのではないかとの問題意識をもっている。本研究の目的は価値共創マーケティングのアプローチで事例研究を採用して中国人インバウンドの立場から考察することである。そして、サービス業を価値共創マーケティングの視点から捉え直すことで文脈マネジメントの概念化と精緻化を目指すことである。事例研究をとおして顧客の文脈価値の生成プロセスを4Cアプローチで明らかにして、企業の文脈マネジメントについて概念化を試みた。企業は情報の「逆非対称性」が存在することから、顧客との直接的相互作用を通して文脈を高めるための対応をしていた。価値共創マーケティングの文脈マネジメントの視点では企業が顧客の観光消費プロセスにおいて外部との相互作用を積極的に活用することが重要であることが導出できた。

[†] 大阪産業大学経営・流通学研究科博士後期課程
草 稿 提 出 日 10月28日
最 終 原 稿 提 出 日 12月2日

Abstract

Given that inbound Chinese tourists are used to culture and history different from those in Japan, companies must respond quickly to customer expectations when engaging with tourism. There is a growing awareness that the approach of many marketing activities carried out by companies dealing with these tourists to date may not be adequate. By reconsidering the service industry from the perspective of value co-creation marketing, this study aims at examining a case study in value co-creation marketing approaches from the perspective of inbound Chinese tourists to conceptualize and refine the concept of context management. This case study clarifies the process behind generating contextual customer value using a 4C approach to conceptualize corporate context management. Many companies have attempted to enhance context through direct interaction with customers because of the “inverse asymmetry” of information. From the perspective of managing the context of value co-creation marketing, we proposed that companies must actively use external interactions when dealing with the tourism consumption process of customers.

キーワード：価値共創マーケティング、文脈価値、4Cアプローチ、情報の逆非対称性

Key words：value co-creation marketing, value-in-context, 4C approach, reverse asymmetry of information

1. はじめに

最近の調査では中国人がアフターコロナで旅行したい国はタイと日本であることが伺える¹。しかし、中国人インバウンドの視点から見ると、日本の観光産業が実施しているマーケティング戦略に多くの課題があると感じている。特に、リピーターがこれから増えていくと考えられる中国人インバウンドに対するマーケティング戦略は検討が必要である。中国人インバウンドは日本とは背景となる歴史や文化などが違うことから観光をとおして何を期待して何に満足するかが違うからである。以上の背景からこれまでの企業が中心となって実施するマーケティング活動ではこのような観光客に対して十分な対応ができないのではないかとの問題意識をもっている。

本研究の目的は価値共創マーケティングのアプローチでSEKAI HOTELの事例研究を採用して中国人インバウンドの立場から考察する。そして、サービス業を価値共創マーケティングの視点から捉え直すことで文脈マネジメントの概念化と精緻化を目指すことであ

¹ 日本インバウンド・メディア・コンソーシアム（略称：JIMC）は2020年4月3日から5日にかけてSNS WeChat ユーザーを対象に、「中国人最新訪日意識調査」を実施した。調査の目的は新型コロナウイルスによるインバウンド市場への影響を把握するためである。中国のインターネットユーザー145名を対象に実施した。

る。価値共創マーケティングは伝統的マーケティングと違い、顧客側の生活時空間での相互作用を起点に編成されている。そして、顧客が相互作用をとおして生成する文脈価値を高めることから企業システムを構築する考え方である。伝統的マーケティングが発展した20世紀は大量生産、大量流通を前提とした工業化社会であった。しかし、現在のサービス社会は情報化の進展により企業と顧客が直接的な関係を深め、モノがインターネットでつながるIoT（Internet of Things）、人とつながるIoH（Internet of Human）を可能にした。そして、人は豊かな生活や人生を送るために必要な場合に企業と市場での取引をすることになる（村松・山口編著、2018：7）。これらの営みは多様な背景を持つ中国人インバウンドがそれぞれの期待を満たしながら時間を消費する観光産業を対象に考察することで理解が深まると考えている。マーケティング環境が急激に変化した現在では価値を企業が事前に決めてスタートする価値所与ではない、新たな価値共創の概念化が必要である。

本研究は価値共創マーケティングのアプローチでSEKAI HOTELの事例研究を採用して考察する²。第2章ではマーケティングについて伝統的な北米型の研究をKotler、北歐型の研究をGrönroosの先行研究にもとづき考察して相違点と共通点を提示する。そして、価値共創マーケティングについて基本的な概念を考察した後にフレームワークと課題を設定する。第3章では観光産業のSEKAI HOTELの事例研究をする。第4章で課題について考察することで文脈マネジメントの概念化と精緻化を目指して、最後に残された課題を提示する。

2. 先行研究

2-1 伝統的マーケティング研究

2-1-1 主流の北米型研究（アメリカン）

伝統的マーケティングは北米型研究が主流である。北米型は国内の消費財を対象に研究を進展させた。20世紀前半の工業化時代には、マーケティングはプロダクト・アウトの考え方で工場から生み出される製品をすべての潜在的消費者に売り込むことを目的とした。プロダクト・アウトは製品を中心とした考え方で編成され、マス市場を目指して大量生産、大量流通、大量販売のために設計されていた。すなわち、標準化した規格品を工場で大量に生産することでコストをできるかぎり低くしてより多くの消費者に販売することを目指した。北米型の代表的研究者であるKotlerはこの時代を「マーケティング1.0」の製品中心の段階だと提示した（Kotler、邦訳、2010：16）。この時代にパワーを発揮したのがマー

² 研究方法はケーススタディの質的方法を採用する（Grönroos、邦訳、2007b：7）。

ケティング・マネジメントの4Ps (Product、Price、Place、Promotion) であった。

Kotler は20世紀後半の「マーケティング2.0」を消費者志向の考え方だと提示した。Kotler は製品を生産する前に市場調査をして消費者ニーズやターゲットを明確にすることが重要であると提示した。情報化時代における消費者は十分な情報を持っており商品を簡単に比較することができる。商品の価値は消費者によって決められ、それぞれの消費者によって選好は違う。企業のマーケターは市場をセグメント化し特定の標的市場に向けて他社より優れた製品を開発する必要がある。この時期は市場に商品が溢れて消費者のニーズや欲求は十分に満たされているので、消費者の暮らしは豊かになっていた。マーケターは消費者中心のアプローチでマインドとハートをつかむことを目指した。しかし、この考え方は消費者をマーケティング活動の受動的なターゲットであるという考え方を暗黙の前提にしていた (Kotler、邦訳、2010:17)。

21世紀に入って Kotler は「マーケティング3.0」で人間中心の価値主導の考え方を提示した。マーケターは人々を単純に消費者とみなすのではなく、マインドとハートに加えてスピリット (精神) をもつ全人的存在と捉えて働きかけることを重視する必要があると提示した。消費者は自分たちがもっとより良くなるために個別のソリューションを求めるようになった。そして、消費者はグローバル化して多様化する世界において、自分たちの一番深いところにある欲求を満たしたいと考えるようになった。ここで重要になるのが企業の提示するミッション、ビジョンそして価値である。消費者は一括りではなく全人格的な人間として精神の充足を求めている (Kotler、邦訳、2010:17-18)。続く「マーケティング4.0」では人と人の繋がりやネットワークに焦点を当てたカスタマージャーニーの考え方を提示した (Kotler、邦訳、2017:92-109)。

Kotler はマーケティングが1.0から4.0へと変化しているが、前提は物財 (グッズ) の視点での考え方で市場取引を目指して企業側からの理論展開をしている。これは、あらかじめ企業が価値を決め、生産プロセスへ顧客を取り込み、企業がモノの交換価値を決める考え方で編成されている。

2-1-2 サービスの北欧型研究 (ノルディック)

伝統的マーケティングには北米型が物財 (グッズ) を対象に発展したのとは違う北欧型の潮流がある。マーケティングのノルディック学派 (以下北欧型) は北米型のような物財ではなく産業財や生産財取引の顧客企業とのマーケティングに早くから焦点を当ててきた。企業は顧客企業との長期的な信頼を構築することで相互作用をとおして一緒に顧客企業のソリューション活動を実施した。したがって、1970年代から北欧型は顧客との関係性

やサービス活動に焦点を当てた。北米型が財としての物財に関心を当てたのと違い北欧型は自然にサービス財の特徴であるプロセスや相互作用などを研究対象とした。

たとえば、北米型は工場からの出荷段階で規定される価値を埋め込ませた物財（Product）を前提に流通（Place）や品質の議論を展開している。しかし、サービス財には同時性や品質の不均一性の特性があるために北米型の流通や品質の考え方が採用できない。そこで、北欧型の代表的研究者である Grönroos は北米型の影響を受けずにサービスを対象としたマーケティングやマネジメントの概念化を進展させてきた。

Grönroos のサービス品質を対象とする研究では、品質は顧客が認識すること、品質はサービス・プロセスと不可分であること、サービス・エンカウンターでの売り手と買い手の相互作用の中の真実の瞬間で生まれること、サービス・エンカウンターを支援する社員に依存すること、顧客は品質を形成する共同生産者であること、組織全体で品質を保証すること、品質とマーケティングは一体であることなどが提示されている（Grönroos、邦訳、2007a：105-108）。

Grönroos が提示したサービス・システム・モデルはサービスを対象とした全体的なマネジメントについて言及している。顧客はサービス・エンカウンターで相互作用することでサービス・コンセプトをとおして抱いた期待を実現するためにシステムとオペレーション資源、接触する従業員、物的資源と設備と相互作用する（Grönroos、邦訳、2007a：311）。プロセスに参加する顧客はサービスの生産と消費の同時性のために共同生産者として参加することから顧客は単なる受け身の消費者ではない。顧客は能動的にサービスを生産しながら同時に消費する。

従業員はマネジャー、スーパーバイザー、他部門のスタッフなどの地位や業務に関係なく、顧客と直接的な対応が伴うならば接客従業員（customer contact employee）になる。接客従業員はサービス提供者にとって最も重要な資源の一つである。システムとオペレーション資源はサービス消費や様々な業務遂行方法に影響を与える。システムとオペレーションは顧客と従業員に与える二重の影響をもつ。物的資源と設備はサービス・システムにおいて用いられるあらゆる種類の資源、たとえばコンピュータ、文書、道具、待合室のインテリアなどが含まれる。物的資源や設備はサービス・プロセスのサービス・スケープを構築する。サービス・スケープではサービス・エンカウンターのなかの雰囲気や物的要素がポジティブに認識されるようにサポートするオブジェや音楽そしてアロマなども含まれる（Grönroos、邦訳、2007a：301-312）。接客従業員の対応や物的資源の機能は顧客の消費スタイルに適応しなければ知覚品質は悪化する。したがって、企業は接客従業員を内部顧客とみなして対応する必要がある。すなわち、サポート・スタッフの活動は接客従業

員の活動スタイルに適応しなければならない。このように、サービス・システム・モデルは単一の組織単位ではなく全社的なシステムや外部のシステムと連動している。

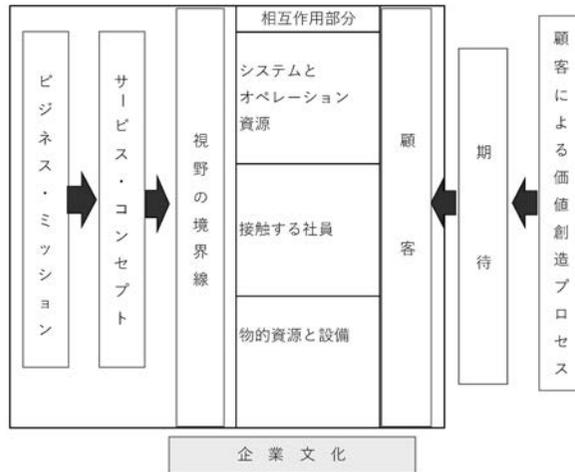


図1 サービス・システム・モデル

出所：Grönroos [2007a] 邦訳 p.311をもとに筆者作成。

2-1-3 小括

(1) 北米型と北欧型の研究の相違点

北米型は物財を対象にした生産物を起点とした研究である。これに対して北欧型は物財とサービス財の違いではなく活動としてのサービス・プロセス、関係性について研究を進展させてきた。たとえば、北米型の物財の品質についての研究は顧客と隔離された工場での生産段階で規定されることを前提としている。企業はあらかじめ決めた価値を物財に埋め込ませて生産することから品質は工場出荷された段階ですでに決められている。

北欧型はサービスの同時性の特性で相互作用やプロセスを起点に活動として考察している。サービスは顧客に届いた時に品質や商品が確定する。Grönroosはサービスを「顧客の抱える問題を解決することを目的として顧客とサービス提供者（従業員）、物財やその他の物的資源、システムやインフラ、そして周囲の顧客との相互作用の中で発生する一連の行為から構成されるプロセス」として定義している（Grönroos、邦訳、2007b：220）。北米型は、商品の品質が工場から出荷された段階で顧客と全く関わりがなくても確定できる。それに対して、北欧型は企業が顧客と良い相互作用をしない限り企業があらかじめ規定した品質の商品が顧客に届かない。北欧型は北米型の4PsのPromotionはターゲット顧客に対して「誓約（Promise）」を提供するために用いられるが、品質と商品は相互作用

用をとおして顧客に届くまでは確定できないことになる（Grönroos、邦訳、2007b：69）。さらに、北米型がマーケティングを単一部署の経営諸機能として捉えたのに対して、北欧型は全社的な複数の機能であると提示した。北米型はマーケティング部門のエクスターナル・マーケティングのプロモーションを重視した。北欧型は顧客との相互作用であるインタラクティブ・マーケティング機能を重視した。インタラクティブ・マーケティングはマーケティングの専門部門以外から諸資源を伴って引き出される相互作用である。北欧型はパートタイム・マーケターが顧客を満足させるために組織全体で顧客志向の文化が浸透することを重視した。インタラクティブ・マーケティングに対するモチベーションを企業が生成するのを助けるためインターナル・マーケティングが開発された（Grönroos、邦訳、2007b：217-220）。

（2）北米研究と北欧研究の共通点

北米型と北欧型は両者ともに企業側があらかじめ決めた価値を顧客に届けようとする考え方が強い価値所与の立場での研究である。Grönroos は誓約という概念を用いて、サービス特性であるプロセスを重視している。これは企業が事前に提供する価値を決めている考え方が強い。北米型は価値を交換される生産物に内在するもの、すなわち「交換価値（value-in-exchange）」の観念で捉えている。交換がマーケティングの中心概念であるときは顧客のための価値は必然的に交換される生産物そのものに内在される。北欧型は価値を生産物（物財やサービス財）が顧客によって使われるとき創造される「利用価値（value-in-use）」の概念で捉える。事前に存在するのは潜在的価値のみである。利用価値の視点ではサプライヤー、サービス提供者は自らの計画立案や設計などの生産プロセスのなかでは価値を創造しない。顧客が自らの価値を創出するプロセス、つまり彼らの日常的な活動のなかで顧客が価値を創造する（Grönroos、邦訳、2007b：221-222）。しかし、両研究は価値を事前に企業の立場から決めている価値所与であること、そして市場取引の範囲内で考察していることは共通である。

2-2 価値共創マーケティング

2-2-1 伝統的マーケティングとの違い

価値共創マーケティングは相互作用やプロセスを中心に考察することから北欧型のサービス・ロジックを採用する。しかし、北欧型は価値所与で市場取引を中心に企業側からの限られた視点で議論している。価値共創マーケティングは顧客側からの視点で、顧客を起点に、顧客と企業の文脈価値（value-in-context）生成プロセスを重視する研究アプローチ

である。価値共創マーケティングは企業が顧客の消費プロセス（生活世界）に入り込むことから始動され、顧客が決める文脈価値を直接的相互作用により共創することから編成される。共創の目的はサービスによって顧客の文脈を向上させることである。価値共創マーケティングは顧客が使用、利用しながら価値を決めること、購買後の評価、口コミを重視する。企業は顧客と一緒に文脈価値を共創した結果、繰り返し購買の獲得、ブランドロイヤリティの向上、口コミによるプロモーションの促進といった成果が得られると考える（村松、2015：139）。文脈価値は市場取引の中ではなく、顧客の生活空間で顧客が感じる価値を捉える顧客側からの考え方である。顧客が文脈を高めるために企業と取引を選択するときに市場取引に進展する。企業は生活時空間のつながりを重視してナレッジ・スキルを提案することになる。

価値共創マーケティングはサービス・ロジックの論理で展開するが、北欧型も北米型と同じく経済時空間（Aの点線の領域）の市場取引（AとBが交差する領域）を前提に企業側の立場を重視した研究である（図2の企業の領域内の左から右への→）。Grönroosの研究と価値共創マーケティングの違いは共創領域を下図のように顧客の生活時空間（Bの太黒線の領域）まで拡大していることである。価値共創マーケティングは最初から交換価値、市場取引を考えない。その前段階で顧客側からの文脈を重視する研究である（図2の生活者の時空間内の右から左への←）。顧客の決める文脈価値は市場取引（AとBが交差する領域）ではなく取引を行う前の消費者の生活世界で生成される。

価値共創マーケティングは顧客の消費プロセス、つまり、生活世界で行われる共創領域での活動を対象に企業がマーケティング活動を実施することである。企業は顧客をそのような状況に導くために積極的な働きかけを顧客に対して行う必要があり、そのことは共創領域を拡張することにもつながっていく（村松、2016：145）。

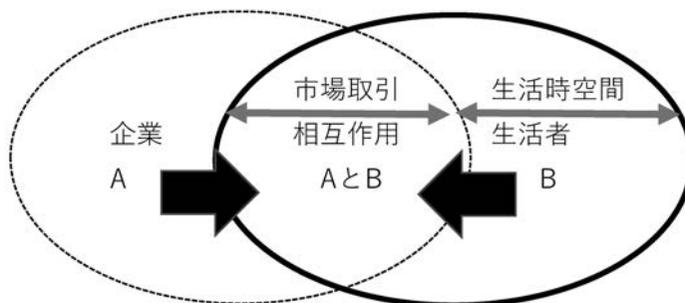


図2 共創領域

出所：筆者作成。

現在は、企業活動がいつでもどこでも顧客の生活世界に入り込めることが可能である。そして、企業に意志があれば企業が顧客と一緒に関係性を構築して価値共創をする戦略は構築できる。北米型が伝統的に想定してきたのは、離れた企業と顧客の関係での顧客に近づくための志向での理論と手法である（村松、2016：2）。北米型と北欧型は企業の生産プロセスですべてを考え活動するものであり、価値を企業が事前に決めるという意味で価値を所与としたマーケティングである。価値共創マーケティングは生活世界で企業と顧客と一緒に価値生成する消費プロセスを重視して価値はそこで顧客と共創される。企業は顧客の消費プロセス（生活世界）に入り込んで顧客の文脈価値を高めるために相互作用する。このように価値共創マーケティングは価値を決めるのは顧客であり直接的相互作用をとおして顧客が決める価値を高めることを重視する考え方で編成されている。

2-2-2 文脈価値の分析手法～4Cアプローチ

企業が価値共創マーケティングを目指して共創領域で活動するためには、企業は顧客の消費プロセスに入り込む必要がある。この共創領域のプロセスについて考察する方法に4Cアプローチがある。4Cアプローチは、Contact、Communication、Co-creation、value-in-context から編成されている（村松、2015：145）。

(1) Contact

価値共創は企業が顧客との Contact を持つことから開始される。顧客の消費プロセスへの入り込みを旨とするのが価値共創マーケティングであり、それを可能にするのが情報通信技術の発展である。今日の社会はすべての主体がリアルまたはネットで繋がることが可能である。企業はこれまでリアルで実施した顧客との接点を、ネットを活用することでいつでも誰とでも簡単に獲得できることになった。

(2) Communication

企業は Contact を通じて消費プロセスに入り込むことが可能になったら、どのように顧客とコミュニケーションするかが課題となる。コミュニケーションには、ワンウェイとツーウェイがあるが、価値共創で重要となるのはツーウェイのコミュニケーションである。ツーウェイのコミュニケーションはサービス提供のプロセスである。サービスは与え手と受け手からなる相互作用プロセスそのものだからである。そして、今日の情報通信技術がコミュニケーションの双方向性を増々高めつつある。企業が顧客との間でどのようなコミュニケーションの仕組みを構築するか、そこでどのようなコミュニケーションをするかが重

要となる。

(3) Co-creation

顧客接点でのコミュニケーションの仕組みが整ったら、価値共創の段階に入っていく。サービスはナレッジ・スキルという能力の適用だが価値共創するにはそれだけでは十分ではない。前提として、企業と顧客の双方が価値共創に臨むという意志がなくてはならない。価値共創は能力に加え意志の問題を扱わなければならない（村松、2009：137-138）。

マーケティングの行為主体は企業であり、仮に企業に顧客と価値共創を行う意志はあるとしても価値共創の中核にあるのはサービスである。サービスが顧客によって始動されることを前提とするなら企業は顧客をそのような状況に導く必要がある。そのために、企業は積極的な働きかけを顧客に対して行わなければならない。そのことは共創領域を拡張することにもつながっていく。

(4) value-in-context

企業と顧客の相互作用を通して最終的に文脈価値が共創されるがそれがどのようなものかを明らかにすること以上に大切なことは共創されるプロセスそのものにある。価値は文脈に強く依存することから同じような文脈価値が繰り返して共創されるわけではないからである。したがって、重要なことはどのような文脈のもとで、どのような文脈価値が、どのように共創されたかを明らかにすることである（村松、2016：15）。

4Cアプローチは戦略や分析手法としても利用することができることから事例研究等においては有力な視点と方法を提供できる（村松、2017：16）。

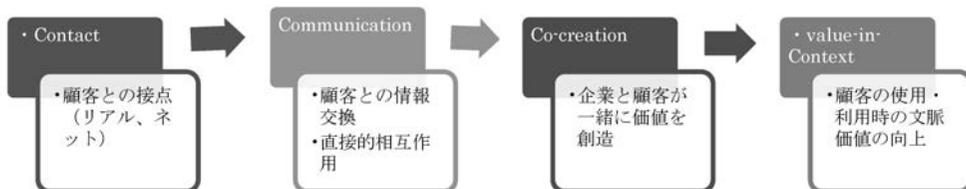


図3 4Cアプローチでのまとめ

出所：筆者作成。

2-2-3 文脈マネジメント

サービスは顧客が生産プロセスに参加し共同生産者の役割を引き受けることによって生産される。したがって、顧客が消費するサービスの品質に影響を与えると同時に顧客がサー

ビスから創造する価値にも影響を与える。Grönroos は利用価値（value-in-use）の考え方に基づく価値創造の視点から消費が定義されるのであれば顧客の対象物の利用という理解よりも消費の概念は広がると述べている。そして、消費が市場に出された生産物そのものの利用だけを含むのではなく、あらゆる要素（物財といった物的構造物、情報、人間間の接触システムやインフラとの接触、顧客の価値創造に影響を与え合う他の顧客との相互作用）も包含すると「消費の拡張概念」を提示している。物財の場合は顧客だけによって消費され価値は既製品の消費から顧客によって抽出され、消費の間それらは変更することはできない。しかし、サービス消費においては価値の共創は生産と消費プロセスの間で発生することから企業と顧客の双方が能動的な存在として高め合うことが可能となる（邦訳、2007b：226-227）。

村松は企業がこれらの共創プロセスに影響を与える要素をマネジメントすることを文脈マネジメントと定義した（2017：16）。したがって、価値共創マーケティングは文脈構成要素をマネジメントすることになる。企業が顧客の文脈価値を向上させるためにはサービス・エンカウンターを担う従業員だけでなく、それを取り巻く環境を構成する物的資源、支援するシステム、その他の文脈構成要素をマネジメントする必要がある。この顧客の文脈に影響を与えるあらゆる要素はマーケティングの一部として関係することからマネジメントの対象となる（村松、2020：11）。

文脈価値は何らかの文脈、価値判断に与えるさまざまな影響要因のもとで顧客が判断するが、文脈それ自体は企業がコントロール可能である。文脈マネジメントの適否が顧客の価値判断に大きく影響すると考えられ、文脈マネジメントは価値共創マーケティングの重要なマネジメントの能力である。価値共創マーケティングでは消費・利用のプロセスで企業が直接的に相互作用することで顧客の文脈価値を高めていく必要がある。そのために直接的相互作用する当事者間がお互いに強い意志と高い能力をもつことが必要となる（村松、2017：12）。

2-3 フレームワークと課題の設定

価値共創マーケティングではどのような文脈のもとで、どのような文脈価値が、どのように共創されたかを明らかにすることが重要である。企業は意志と能力でナレッジ・スキルをもとにしてどんな顧客とどのように価値共創をするかを定めることになる。価値共創マーケティングは関係性と共に相互作用が重要な要素になるがサービスの与え手、受け手のどのような能力がスパイラルアップにつながるか、良好な相互作用をもたらすかの研究は必ずしも十分ではない（村松、2020：14）。価値共創マーケティングの課題は文脈マネ

ジメントの概念化・理論化が進んでいないことである。

そこで、文脈マネジメントのフレームワークをサービス・ロジックのサービス・システム・モデルに基づいて設定した。企業は経営理念にもとづきサービス・コンセプトを提示して企業文化にもとづき行動する（Grönroos、邦訳、2007a：311）。顧客と積極的に価値共創しようとする意志のある企業は文脈価値を意識した行動をする。そこでは、企業と顧客のサービスすなわちなレッジ・スキルが相互作用することで新たな価値としての文脈が共創される。Grönroosは企業側から市場経済の中で顧客の利用価値（value-in-use）について言及している。価値共創マーケティングはGrönroosと同様にサービス・ロジックを基盤に構築するが、視点と領域は顧客の生活時空間からである。文脈価値生成プロセスは4Cアプローチで分析できる。

本研究はSEKAI HOTELの事例を採用して4Cアプローチで分析する。そして、文脈マネジメントを考察するフレームワークの、①企業理念とコンセプト、②企業との共創、③顧客の文脈価値への影響の視点で分析する。そして文脈マネジメントの概念化を実施する。

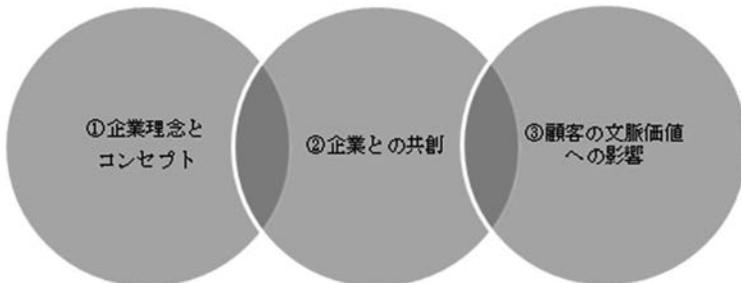


図4 フレームワーク

出所：筆者作成。

3. 事例研究

3-1 SEKAI HOTEL の概要

表 1 概要

- ・代表取締役：矢野 浩一
- ・HP：<https://www.sekaihotel.jp/>
- ・グループ会社：クジラ株式会社 (<http://www.kujira-mall.co.jp/>)
- ・事業内容：クラウドホテル事業
- ・資本金：1,923万円
- ・設立：2014年11月
- ・本社所在地：〒530-0016 大阪市北区中崎 2-5-18 中野ビル本館 1 F
- ・SEKAI HOTEL 布施所在地：〒577-0841 大阪府東大阪市足代 1-19- 1
- ・営業時間：7：00～23：00

出所：<https://www.sekaihotel.jp/company/>（検索日2019年5月24日）。

SEKAI HOTEL は狭小住宅やリノベーションを活用して主としてインバウンド向けに大阪の伝統的な日常生活を体験することを新たなサービスとして商品化している。SEKAI HOTEL の設立会社は建設デザイン会社のクジラである。クジラは市場での流通性が低い狭小住宅をリノベーションして観光客に提供することで、地域の活性化、日常の防犯、交流が生まれることを目指している³。SEKAI HOTEL の理念は「100年後まで続く事業」を目指すことであり、民泊がはやっているから目を付けたわけではない。親会社のクジラは「不動産業×デザイン×建築」であり、自分の専門性を活かして人が流出する商店街や地方を活性化したいと考えている。そこで、新しいサービスとして「街ごとホテル」を目指す SEKAI HOTEL を子会社として設立した。SEKAI HOTEL は建物のリノベーションと宿泊を加えた新しい地方創生モデルである。インバウンドは日本の日常（オーディナリー）を体験したいニーズがある。

地方都市は築50から60年以上経過した狭小住宅など一度壊したら法律上新築ができない物件が多く存在している。東大阪市にはこのような物件が多いことから建物を投資物件と

³ 平成30年10月30日（火）14時から16時までクレアホール・ふせ1階多目的ホールで大阪府主催の商店街活性化セミナー「ベンチャー×商店街～新たな発想でまちに賑わいを」が開催された。SEKAI HOTEL 布施を経営する矢野社長の講演内容に基づき記載した。

してリニューアルしてから投資家に販売する。そして街の中に SEKAI HOTEL のフロントを構えて点在する部屋を管理している。その運営費を SEKAI HOTEL が宿泊客からの売上高から差し引いて残りが投資家の利益になる仕組みを構築した。これまでの地方創生の成功事例には汎用性のある事業モデルがない。SEKAI HOTEL はクラウド型ホテルの事業モデルである。SEKAI HOTEL は所有している不動産はなく投資家の物件を借りて運用しているだけである。地域活性化は大手とは競合しない枠組みを考えることが重要である。自分たちの強みは、専門的な不動産、デザイナー、建築のナレッジ・スキルである。SEKAI HOTEL はこの専門性を活かして街を盛り上げるサービスを提供することに特化している。地域活性化にはマーケティングやブランディングなどの専門家が必要であると考えている。

SEKAI HOTEL は収益の一泊分の内200円を将来の地域活性化を担う子供などへの投資に向けている。SEKAI HOTEL が地域の子供たちを募ってハロウィンイベントを実施したところ大好評であった。SEKAI HOTEL 1号店の西九条では新たな雇用が生まれて若年層が流入している。地域に開かれた SEKAI HOTEL のフロントには多様な相談が寄せられる。

ゴールは100年続くことをやることだ。そのためには、将来の地域を支える子供達との触れ合いが重要と考えている。SEKAI HOTEL は地域の学生と積極的に関わるためにインターンシップを実施している。インターンシップには20名を超える学生が参加している。交通費を払うが無料のインターンシップである。しかし、ほとんどの学生は1年以上続いている。インターンシップを経て卒業後に入社する社員も多い。

矢野社長は「子供たちの周囲のあこがれる人の影響で地域の子供たちの将来が決まることが多い。地域の大人たちが無気力だと子供たちに伝染する。地域活性化は大人たちが格好良く元気が良いことが必要だ。SEKAI HOTEL は若者があこがれる豊富な選択肢の一つになりたい。そのためには、SEKAI HOTEL が格好良いこと、魅力的であることが必要だ。専門的なナレッジ・スキルが地域には不足しているので SEKAI HOTEL が引き受けたい。この地域ならばこの人たちと一緒にできそうだと直感的に思えるかが重要だ」と述べていた。

3-2 責任者へのインタビュー

2018年12月14日に SEKAI HOTEL 布施の責任者にインタビュー調査を実施した。調査は半構造化インタビューで現地にておこなった。目的はトップマネジメントの理念とコンセプト（図4フレームワーク①）を実現するために責任者がどのような活動をおこなって

いるかを調査することである。すなわち、企業との共創の視点（図4 フレームワーク②）で情報収集することである。半構造化インタビュー調査を採用した理由は事前に質問を設定することで焦点を絞り込み深く考察できるからである。

①東大阪市の布施を出店地として選択したのはなぜですか。

SEKAI HOTEL のコンセプトは「大阪の日常」を届けることだ。東大阪市布施の魅力は「伝統的大阪らしさ」「立地の良さ」「夜の観光・レジャー」の3点に集約できる。「伝統的大阪らしさ」は布施商店街である。このような日常的な生活感のある商店街は多くない。大規模の心斎橋商店街はチェーン店などが進出して伝統的な大阪の商店街のイメージと違う。布施商店街は商業の都市、大阪らしい昔ながらの商店街である。店主が何代も相続しながら大きな規模で残っている。大阪の「ザ・日常」を伝えるためには一番適している。

「立地の良さ」は奈良と大阪中心部の難波などに近いことだ。京都、関西空港に直行バスがアクセスしているので関西圏の主な場所に行きやすく、将来的には観光のハブになれる立地である。布施駅の北側が「夜の観光・レジャー」に適している。大阪に観光客が訪問しても夜遅くまで遊べる場所が少ない。インバウンドと日本人の比率については現在の宿泊客は日本人が多く利用者の目的は多様である。年齢は20代から50代まで、ビジネス客や観光客など幅が広い。大阪城ホールや京セラドームなどに行く客も多い。近鉄電車が阪神電車と乗り入れていることから便利が良い立地である。テレビで見たので近くに住んでいるのだが泊まりに来たという客もいた。

②地域との連携はどのようにしているか。

地域活性化に向けての取り組みは地域によって課題が違うと思うが、遊休不動産を活用することがビジネスのベースにある。我々のビジネス・モデルを適応させて不動産の流動性や地価を上げることを目指している。リノベーションを核に活性化しながら市場での価値の上昇を目指していく。親会社のクジラが不動産流通の川上に位置するリノベーションを担当する。SEKAI HOTEL は顧客や地域との日常的な接点を担っている。地域との関係性が重要であるが、商店街との関係性を構築していくことは難しい。布施は地元が好きな地元愛に溢れる人が多い。若い商店街の経営者や地域の人たちが多いことから地域活動にも積極的に関わっていききたい。商店街以外でも地元の企業と一緒に製品開発や情報発信などを実施していきたい。地元の企業は技術力があっても情報発信力やプロモーション力が弱いところがある。たとえば、現在は店舗照明の会社と取り組んでいる。地元の企業は、SEKAI HOTEL 布施をショールームとして利用して欲しい。メーカーは生きた空間で自

社製品が使用されることをすごく重要にしている。SEKAI HOTEL 布施はテーブルやいすなどの家具にも地元の企業の製品を使用している。

③東大阪市がもっと魅力的な街になるためにはどのようなことが必要ですか。

前提として自分たちがゼロから形をつくっていく意志がある。行政は公平性がないと関わるできない。個人としては、行政主体のプロモーションは民間の観点を捉えられていないと思う。情報発信のレベルをもっと上げる必要がある。そのためには若者にとって何が格好良いかの認識を社員間で共有することが重要である。最初の流行に敏感な層に訴えなければトレンドとして広がらない。情報はビジュアルな動画や写真で伝えると一番わかりやすい。大阪人の日常生活、町工場や石切り、和紙作り、河内木綿作りなどを伝えたい。インスタグラムやユーチューブなどを積極的に活用して魅力を伝えることがベースである。この地域の日常を切り取って情報発信すると反応する外国人が多い。多様な若者がいるので、自分自身がいろいろな働き方や生き方があることの魅力を若者に伝えたい。若者は魅力がないと関心を払わない。



写真1 フロント

出所：現地にて筆者撮影。

3-3 SEKAI HOTEL の4C分析

村松 [2015] は企業が価値共創マーケティングを採用して顧客との共創領域で活動するためには、顧客の消費プロセス（生活世界）に入り込む必要があると提示している。観察法を採用した理由は共創領域で顧客が消費するプロセスについて考察するためである。4C分析のデータは、2018年12月14日、15日に筆者が友人と二名でSEKAI HOTELに宿泊して収集した情報を採用した。

3-3-1 Contact

リアルの接点としてはSEKAI HOTELのフロントがある。1階のフロントは喫茶ルームと一体化して運営されている開放的な空間である。商店街や地域の住民が気楽に入りやすい環境である。カウンターと客席側の会話が弾みやすい環境を整えている。フロントは商店街の衣料品店の空き店舗を利用して2階はホテルになっている。フロントの什器や照明などは東大阪市の町工場の製品を使用している。部屋は東大阪市の「町工場に泊まれる」イメージをコンセプトにした内装になっている。東大阪の企業が持つ技術とアイデアを集約した部屋はツインとドミトリーの二つのタイプがある。このように東大阪市の照明会社や木材加工の会社と一緒に共同開発をして空き店舗の什器や照明に取り入れている。観光客は現地で宿泊する中で視覚的な接点があるように工夫されていた。

現在、テレビや、インスタグラムや、ユーチューブなどを積極的に活用して魅力を伝えて来店を促進する活動をしている。現地を訪問した観光客は現地で探索的に体験をしながら文脈を高めてSNSで情報発信している。

3-3-2 Communication

観光客が目的地の奈良公園行くためのアクセスを訪ねた時にフロントの従業員はその場でコミュニケーションしながら一緒に調べていた。このようにSEKAI HOTELは積極的に顧客とコミュニケーションをしながら顧客の期待や要望を聞き出してそれに対応しようとしている。それぞれの顧客の文脈が高まりそうな、地域の祭りやイベント、食べ物、そして日常生活に興味がある人には地元の生活習慣などの情報提供である。

SEKAI HOTELは街中に宿泊する場所が点在していて、フロントとそれぞれの宿泊場



写真2 SEKAI PASS

出所：現物を筆者撮影。

所が離れている。観光客はSEKAI PASSを持参することで提携店舗から多様なサービスを受けられ地域の祭りや日常生活に入り込むことができる仕組みを確立している。たとえば、SEKAI PASSには提携しているレストランの地図と割引などの特典が示されている。インバウンドはSEKAI PASSを活用して通常の観光では体験できない非日常体験ができる。

3-3-3 Co-creation

SEKAI HOTELの大きな特徴はスタッフが積極的にインバウンドを連れて会話をしながら街を案内していることである。そして、インバウンドの求めに応じて多様な体験ができる環境を整えている。たとえば、SEKAI HOTELの顧客は周りの住民たちと一緒に地域のイベントに参加することができる。最近では東大阪市内にある町工場の体験プランの提供を始めた。顧客は町工場をイメージした客室に宿泊し、町工場で溶接や塗装を手ほどきしてもらいながら棚やペン立てなどを作り持ち帰ることができる。SEKAI HOTELは宿泊者に周辺地域について深く知ってもらうことで満足度を高めることを目的としている。東大阪市内の町工場は、ものづくりの現場を一般に公開することで活性化につなげることができる（日本経済新聞2020年8月26日）。

3-3-4 value-in-context

企業は価値が置かれた顧客の文脈に強く依存することから顧客の要望に迅速かつ的確に対応する能力が求められる。SEKAI HOTELは顧客との共創をとおして必要なナレッジ・スキルを磨きながら外部と連携しながら対応していた。

4. 課題の考察

4-1 フレームワークでの考察

4-1-1 企業理念とコンセプト

SEKAI HOTELのコンセプトは「大阪の日常」を届けることで、新しいサービスとして「街ごとホテル」を目指すことである。その実現のために、顧客との接点を活用して多様な共創を実施していた。SEKAI HOTELは理念の「100年後まで続く事業」を実現するために、若者に対して魅力的な存在になることと、地域社会への雇用や国際交流などへの貢献を通じた関係性を構築することが重要だと考えている。特に、将来の地域を支える若者や子供達との触れ合いに力を入れていた。そのために地域の大学生をインターンシップ

として積極的に受け入れている。SEKAI HOTELは商店街のイベントにも参加することで足元を固めながら地域活動に積極的に関わっていた。SEKAI HOTELが地域と連動して通常の観光では体験できないアクティビティを多く揃えていることが分かった。

4-1-2 企業との共創

SEKAI HOTELは親会社のクジラの本業で収益を上げながら自社が管理する接客従業員、システム、物的環境とそこに参加する顧客とが相互作用をしながら文脈を高める活動を実施している。顧客は最初に1階のフロントで鍵や部屋についての案内を受ける。その時に従業員は自然に顧客の関心があることについて聞き出している。従業員は顧客が地元の飲食店などについて関心がある場合は顧客と一緒に地図を見ながら観光客に人気がある店を紹介する。顧客は地元の日常的な普段の生活に興味があることが分かると、従業員は地元の生活者が日常的に利用する寿司屋やパン屋などを紹介する。顧客は従業員から紹介された寿司屋に行くと店内は地元の雰囲気でも良く感動した。地域のイベントがある時は従業員が積極的に宿泊客に紹介して参加を呼び掛けている。

SEKAI PASSには提携しているレストランの地図と割引などの特典が示されている。観光客は地域の祭りや日常生活に入り込むことができ地元の日常に溶け込むことができる。顧客の共創はSEKAI HOTELとだけで完結するのではない。SEKAI HOTELはオープンな運営で周囲の多様な主体を巻き込んで共創を実施していた。接客従業員の多くはインターンシップの学生である。SEKAI HOTELは学生に魅力的な自己実現の機会を提供しているので参加した多くの学生は1年以上続いている⁴。SEKAI HOTELは学生が自分自身で社員と同じような企画を考案できる自己実現の場を提供していた。

4-1-3 顧客の文脈価値への影響

価値共創マーケティングによってどのように文脈価値が高められるかは消費プロセスでの直接的・相互作用的なサービスの提供に大きく依存し、即時的に顧客の文脈価値を高めていく必要がある。企業は意志と能力が求められるが顧客の価値判断そのものに立ち入ることはできない。顧客の期待へ迅速かつ的確に対応するためには自社だけでなく外部との連携が必要である。また、顧客は現地での観光が終了したら文脈が完結するわけではない。顧客の期待に的確に対応できると帰国してからも文脈が高まり生活時空間で多様な情報発

⁴ 学生は自分の将来について考えたい、外国人と触れ合いながら国際感覚を身に付けたい、格好良い、社会貢献したいなどの課題を解決できる場を求めている。SEKAI HOTELは学生がハロウィン、クリスマス会など多様なイベントを企画運営している。さらに、インターンシップ中の学生の活躍に対して毎月投票でMVPを決めて表彰する制度を確立している。

信をしている。企業が顧客の予期しない要望に対して積極的に対応することや、顧客が企業から期待を超えた対応を受けることで文脈が高まっている。そして、文脈価値が高まった顧客は積極的に SNS で情報発信をして周りの人たちに推奨している。

4-2 文脈マネジメントの概念化

4-2-1 情報の逆非対称性を活かす

文脈価値は顧客が独自に判断する価値であり、その共創プロセスに企業は参画するがすべての価値決定は顧客が一方的におこなうので情報の逆非対称性が成立する（村松、2020：11）。インバウンド観光客の期待は日本人が考えることと大きく違うことが多い。たとえば、観光として一般に人気のあることではなく、地元の生活者にとって人気がある飲食店、神社などの伝統や歴史がある場所に関心がある。SEKAI HOTEL は大学生を活用してコミュニケーションして把握した顧客の期待に対して積極的に一緒になって関わることで期待の実現に対応していた。

SEKAI HOTEL が観光客の消費の時空間で直接的な相互作用をしながら文脈を高める活動を実施していることが分かった。SEKAI HOTEL のこれらの活動はあらかじめ企業が価値を決める価値所与のマーケティングとは違い情報の逆非対称性を活かした企業活動である。価値共創を実現するためには平素から多様な期待に対応できる仕組みづくりが不可欠である。

4-2-2 外部を巻き込む力

情報の逆非対称性を活かす企業活動を即座に実施するためには平素から自社だけではできないナレッジ・スキルを提供できる準備をすることが必要である。SEKAI HOTEL の地域活性化、魅力的な社会貢献の理念のもとに外部を巻き込む力、連携力が求められる。

SEKAI HOTEL は収益の一部を社会貢献の基金として積立することで見える化をしている。投資家は社会貢献をとおした利益の追求、商店街は賑わいの創出や客数の増加、観光客との触れ合いなどができる。中小企業は製品の展示・販売の機会が獲得できる。そして、SEKAI HOTEL の理念に共感したモチベーションされた従業員が顧客や地域主体と相互作用を推進することで一体的な活動を推進している。

4-2-3 導出した知見

顧客は「友人・家族」「地域内の事業者」「地域内の資源、伝統文化、イベント」などとの相互作用で文脈価値を生成していた。SEKAI HOTEL の価値共創は Grönroos の提示し

たサービス・システム・モデル（図1）の範囲を超えて考察することが必要になる（邦訳、2007a：311）。SEKAI HOTELは生活時空間で顧客と直接的相互作用をしながら「情報の逆非対称性」に対応する活動を展開していたことになる（図2）。SEKAI HOTELが情報の逆非対称性を活かしながら生活時空間で活動するためには平素からこれらの企業が管理できない諸要素との関係性を構築する必要があることが導出できた。



図5 文脈価値生成の視点

出所：筆者作成。

5. おわりに

本研究は観光産業の事例を対象に価値共創マーケティングのアプローチで考察した。

SEKAI HOTELの事例をもとに4Cアプローチで分析して、①企業理念とコンセプト、②企業との共創、③顧客の文脈価値への影響の視点で検討して文脈マネジメントの概念化を実施した。企業は情報の「逆非対称性」が存在することから、顧客との直接的相互作用を通して文脈を高めるための対応をしていた。顧客は生活世界で自分たちのCtoCのネットワークを構築している。企業が顧客の期待に対応できると、帰国してからも文脈が高まり積極的に生活時空間で多様な情報発信をする。価値共創マーケティングの文脈マネジメントの視点では企業が顧客の観光消費プロセスにおいて外部との相互作用を積極的に活用

することが重要であることが導出できた。

参考文献

- Grönroos, C. [2007a] *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3ed., John Wiley & Sons, 近藤宏一監訳・蒲生智哉訳 [2013] 『北欧型サービス志向のマネジメント～競争を生き抜くマーケティングの新潮流』 ミネルヴァ書房。
- Grönroos, C. [2007b] *In search of a new logic for marketing foundations of contemporary theory*, John Wiley & Sons, 蒲生智哉訳 [2015] 『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論～消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ』 白桃書房。
- Kotler, P. [2010] *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, John Wiley & Sons, 恩蔵直人監訳・藤井清美訳 [2010] 『コトラーのマーケティング3.0～ソーシャル・メディア時代の新法則』 朝日新聞出版。
- Kotler, P. [2017] *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, 恩蔵直人監訳・藤井清美訳 [2017] 『コトラーのマーケティング4.0～スマートフォン時代の究極法則』 朝日新聞出版。
- 村松潤一 [2009] 『コーポレート・マーケティング～市場創造と企業システムの構築』 同文館出版。
- 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。
- 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論』 同文館出版。
- 村松潤一編著 [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*, Vol.37No.2, pp.2-20。
- 村松潤一・山口隆久編著 [2018] 『サービス社会のマネジメント』 同文館出版。
- 村松潤一・藤岡芳郎・今村一真編著 [2020] 『ケースで学ぶ 価値共創マーケティングの展開～新たなビジネス領域への挑戦』 同文館出版。