

戦略的創造研究推進事業（社会技術研究開発）
問題解決型サービス科学研究開発プログラム
研究開発プロジェクト
「金融サービスにおける企業・従業員・顧客の共創価値
測定尺度の開発」

研究開発実施終了報告書

研究開発期間 平成 24 年 10 月～平成 27 年 9 月

研究代表者氏名： 戸 谷 圭 子

(明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科・教授)

目次

1. 研究開発プロジェクト	3
2. 研究開発実施の要約	3
2-1. 研究開発目標	3
2-2. 実施項目・内容	3
2-3. 主な結果・成果	4
2-4. 研究開発実施体制	10
3. 研究開発実施の具体的内容	11
3-1. 研究開発目標	11
3-2. 実施項目	12
3-3. 研究開発結果・成果	13
3-3-1. 尺度の開発プロセスおよびその結果の妥当性	20
3-4. 今後の成果の活用・展開に向けた状況	81
3-4-1. 今後の成果の活用・展開に向けた状況	81
3-4-A. Appendix	82
4. 研究開発実施体制	94
4-1. 体制	94
4-2. 研究開発実施者	95
4-3. 研究開発の協力者・関与者	96
5. 成果の発信やアウトリーチ活動など	97
5-1. 社会に向けた情報発信状況、アウトリーチ活動など	97
(1) 書籍、DVD	97
(2) 学会	97
5-2. 論文発表	98
5-3. 口頭発表	99
(1) 招待講演	99
(2) 口頭発表	99
(3) ポスター発表	101
5-4. 新聞報道・投稿、受賞等	101
6. 引用文献	102

1. 研究開発プロジェクト

- (1) 研究開発プログラム : 問題解決型サービス科学研究開発プログラム
- (2) プログラム総括 : 土居 範久
- (3) 研究代表者 : 戸谷 圭子
- (4) 研究開発プロジェクト名 : 「金融サービスにおける企業・従業員・顧客の共創価値測定尺度の開発」
- (5) 研究開発期間 : 平成 24 年 10 月～平成 27 年 9 月

2. 研究開発実施の要約

2-1. 研究開発目標

■サービス科学の研究基盤としての目標

1. 共創価値の種類（CLV, FV, KV, EV 等）
2. 共創価値の主体（顧客—従業員間, 従業員—企業間, 顧客—企業間, 顧客間等）定義
3. 各主体（間）における各共創価値の測定方法
4. 各主体（間）における各共創価値の測定尺度
5. 共創価値の算出方法
6. 各共創価値から派生するネットワーク効果の計量化手法
7. それぞれの共創価値間の構造
8. 今後の一般化（金融サービス以外への）拡張の指針

■実務への適用に関する目標

1. 共創価値を視野に入れた経営戦略指針
2. 金融サービス従事者のモチベーションの向上
3. 金融サービス品質の向上
4. 金融サービス提供プロセスにおける顧客参加促進による収益性向上
5. 金融機関の長期的な顧客／地域社会との関係性向上

2-2. 実施項目・内容

● 測定尺度開発のための準備作業

- 調査協力先企業との守秘義務契約締結（H24.10 - 12）
- 先行研究のレビュー作業（H24. 10 - H25.9）
- フィールド調査による価値共創活動の定性調査
 - ◇ 従業員観察調査（H25.1 - 3）
 - ◇ 法人顧客インタビュー調査（H25.1 - 3）
- FV, KV, EV の分類軸の整理作業と測定尺度・項目開発（H25. 4 - H25. 7）

- 測定尺度開発のための必要性検討

- 既に実践で用いられている財務数値の限界の検討（H24. 12 - H27. 5）
- 法人顧客間の振込ネットワークをもとにした顧客価値と財務数値の関係分析（H26. 1 - H27. 5）

- 開発した測定尺度の因子的妥当性を確認するための作業

- 第一回従業員定量調査（H25. 8）および分析（H26. 9 - H27. 11）
- 第一回法人顧客定量調査（H25. 6 - 7）および分析（H26. 9 - H27. 11）
- 第二回従業員定量調査（H26. 12）および分析（H27. 1 - H27. 9）
- 第二回顧客定量調査（H26. 12）および分析（H27. 1 - H27. 9）
- 全国調査（H27.3）および分析（H27.4 - H27.9）

- 開発した測定尺度の予測的妥当性を確認するための作業

- カスタマー・エクイティに対する予測能力の検討（H27. 4 - H27. 9）
- 顧客の財務体質改善に対する予測能力の検討（H27. 4 - H27. 9）
- 顧客のネットワーク価値上昇に対する予測能力の検討（H27. 4 - H27. 9）

2-3. 主な結果・成果

本プロジェクトの成果

1. 共創価値の種類の定義（FV, KV, EV 等）

共創価値測定尺度モデルを総称して、FKE Value モデル（図 2-3-1 参照）と呼ぶ。F は基本機能、K は知識、E は感情の略である。ここでは、それぞれの価値を FV、KV、EV と呼び、各価値を以下のように定義した。

- ・ 基本機能価値（Fundamental Value, FV）

基本機能価値とは、企業がそのビジネスでコアサービスとして、提供することを事前に約束し、顧客が対価を支払って購入する基本的な価値である。この価値は、短期的に収益につながりやすく、企業側、顧客側とも認識しやすい価値である。

- ・ 知識価値（Knowledge Value, KV）

知識価値とは、企業や従業員の活動、顧客の知識やスキル向上に作用し、逆に顧客に関する見解が企業側に蓄積し Co-Production や Co-Creation に結びつくことによる価値をいう。例えば、ある取引場面において、長期間の取引を行っている企業と顧客の間では、新しく取引を開始する場合よりもはるかに手間が少なく済む。これは、企業と顧客との間の共有知識が蓄積されているからであり、このことは労力の低減という価値となっている。顧客ニーズを捉えた新サービス開発や、顧客情報のマネタイズという新たな収益にも結び付く。このことから KV は、短期的な収益には直接結びつきにくい、長期的に蓄積される価値として非常に重要と考えられる。

- ・ 感情価値（Emotional Value, EV）

感情価値とは、企業や従業員の活動が顧客の感情に作用し、Co-production や Co-creation に結びつくこと、また、従業員のモチベーションを上げるなど、による価値である。この価値は、短期的な情動としての喜びや興奮といったものから、長期的な安心や信頼まで含まれ、FV とは異なる

り短期的な収益には直接結びつくことは少ないが、口コミやリピート購買において、長期的には非常におおきなインパクトを持つと考えられる。

ー当初の金銭価値 MV から機能的価値 FV へ変更。収益化されやすいため金銭換算が容易であるが、金銭そのものではないため、広くこれまで多くの企業が重視してきた認知的な機能を示すものとして機能的価値とした。

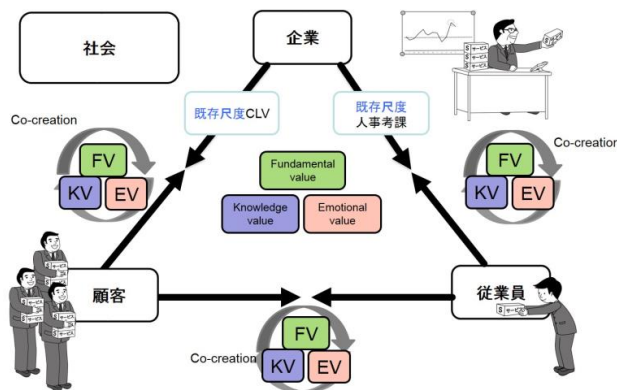


図 2-3-1. FKE Value モデル

2. 共創価値の主体定義

各主体は具体的な人ではなく、役割として定義した。そのため、例えばここでの企業の定義は、組織的戦略的意思決定を行う役割のことを指す。それぞれの主体間、または複数の主体が参加する形で共創的な活動が行われ、共創価値が生まれると考える。例えば、サービスが提供される場、サービスエンカウンターにおいて顧客と従業員の間に共創的相互作用が生じ、共創価値が生産される。それは、従業員と企業、顧客と企業も同様であり、顧客・企業・従業員の三者間や顧客同士、従業員同士の共創活動もありうる。

企業（組織）：

組織の戦略的意思決定を行う役割を持つ主体。提供する価値を事前に顧客に約束し、それを提供可能にする仕組みを構築する主体。

顧客：

組織外にいて組織からのサービスオファーを受容しサービスを受ける主体であり、同時にサービスの生産に自らのリソースを提供して参加し、共創価値を産む主体でもある。

従業員：

組織内にいて、企業（組織）が約束したサービスを直接的・間接的に実現する役割を果たす主体。

3. 各主体（間）における各共創価値の測定方法

定量調査を用いた各共創価値の測定方法は、以下の通りである。顧客調査は郵送送付・郵送回収、従業員調査は Web による調査を使用している。但し、対象業種や企業の特성에応じて異なる

調査方法も可能と考える。しかしながら、営業担当者による手渡しや店頭配布等はバイアスがかかるため推奨しない。特に調査方法を限定するものではない。調査対象は全従業員を対象とする。顧客接点のある従業員（営業職等）と、顧客接点の無い従業員を分け、顧客接点の無い場合は業務上繋がりのある他部署を顧客と見なして回答する形とする。顧客は費用が許せば取引がある全企業を対象とすることが望ましいが、通常はサンプリング調査となる。サンプルの抽出方法は、地域、企業規模、取引種類、取引間等で層化抽出する。

従業員、顧客とも、調査票の共創価値に紐づく設問は、5点もしくは7点リッカート尺度とする。尺度に中位（どちらでもない）を含めているのは、回答者の意見を正しく反映させるためである。調査票の分量から被験者負担を考慮すると、結果変数にあたる満足度やロイヤルティは7点、原因変数に当たる評価項目は5点が望ましい。

4. 各主体（間）における各共創価値の測定尺度

具体的には基本機能価値・感情価値・知識価値の3つの共創価値を以下の項目について5点リッカート尺度で測定する。

表 2-3-1. 顧客の各共創価値を測定する項目一覧（色付き箇所は合成変数抽出項目）

基本機能価値(FV) 14 問		知識価値(KV) 13 問		感情価値(EV) 7 問	
因子名	項目	因子名	項目	因子名	項目
取引一貫性 (5 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社の支店・担当者の対応は一貫している ・ X 社の当社に対する取引方針は一貫している ・ X 社は自社への取引理念を明らかにしている ・ X 社従業員はこまめに訪問してくれる ・ X 社は当社のニーズに合う取引（融資）を提案してくれる 	担当者による理解・アドバイス (4 問)	X 社の従業員は <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の経営理念を理解している ・ 当社の事業内容を理解している ・ 適切な経営アドバイスをしてくれる ・ 事業経営の相談に乗ってくれる 	情動 (3 問)	X 社の従業員は <ul style="list-style-type: none"> ・ 話していて楽しい ・ 気が合う ・ 気が利く
基本応対 (4 問)	X 社従業員は <ul style="list-style-type: none"> ・ 礼儀正しい ・ 身だしなみが良い ・ 話をよく聴き理解しようとする ・ 約束を守る 	契約締結コスト削減 (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社との取引（融資）関連書類は分かり易い ・ X 社の取引（融資）の仕組は分かり易い ・ 取引（融資）に関わる書類は必要最小限である 	誇り (2 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社と取引関係にあることを周囲に誇れる ・ X 社の経営層と親しいことを周囲に誇れる
コア・サービス (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社との取引（融資）は当社が必要な量（額）を満たしている ・ X 社の取引期間・取引方法は当社に適っている ・ X 社からの資材など（融資借入金）は当社ビジネスに役立つ 	交渉調整コスト削減 (4 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引が長いので X 社へは説明を省略できる ・ X 社との取引に慣れているので手間が少ない ・ X 社の担当者は後任者への引継を適切に行う ・ X 社には重要な情報が集まっている 	安心地域 (2 問)	X 社は <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域企業を支援して地域経済に貢献している ・ は当社の業績が悪化時も支援してくれる
信頼形成コスト (2 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社の取引条件（保証人など）は合理的である ・ X 社の取引条件（担保など）は合理的である 	探索・情報コスト削減 (2 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社が提供する情報で当社の情報収集費用が削減される ・ X 社の取引先紹介や商談会でマーケティング費用が削減される 		

表 2-3-2. 従業員の各共創価値を測定する項目一覧（色付き箇所は合成変数抽出項目）

基本機能価値(FV) 10 問		知識価値(KV) 9 問		感情価値(EV) 11 問	
因子名	項目	因子名	項目	因子名	項目
退職後・職場内将来像 (4 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・退職後の将来像は望ましいものである ・退職後の将来像が想像しやすい 	情報・状況 通知 (6 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の役割が適切に知らされている ・自店の戦略に関する説明には納得感がある 	評価妥当性 (4 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・思考能力が適正に評価されている ・業務遂行能力が適正に評価されている ・マネジメント能力が適正に評価されている
	<ul style="list-style-type: none"> ・職場での将来像は望ましいものである ・職場での将来像が想像しやすい 		<ul style="list-style-type: none"> ・自社の戦略に関する説明には納得感がある ・目標、目標達成状況が適宜知らされている ・所属店は目標達成意欲が高い ・所属店は顧客志向である 		<ul style="list-style-type: none"> ・仕事への姿勢が適正に評価されている
給与 (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・他業種と比較して高給与である ・同地域同業と比較して高給与である ・労力に見合う報酬を得ている 	研修 (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の長期的成長に役立つ研修が提供されている ・退職後も役立つ研修が提供されている ・研修で自分の顧客サービス力は向上した 	経営層信頼 (4 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の経営層を信頼している ・グループの経営層を信頼している ・経営層からのメッセージは心に響く ・経営層は従業員を財産と考えていると思う
福利厚生 (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・介護休暇を取得しやすい ・育児休暇を取得しやすい ・有休休暇を取得しやすい 			顧客対応 裁量権 (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客のニーズに個別対応する権限が与えられている ・顧客の苦情や要望を処理する権限が与えられている ・顧客に合わせて営業スタイルを変更することが可能である

5. 共創価値の算出方法

因子分析を使用する場合には、

- ・顧客：基本機能価値 4 因子、知識価値 4 因子、感情価値 3 因子を合計質問数 34 問で作成する。
- ・従業員：基本機能価値 3 因子、知識価値 2 因子、感情価値 3 因子を合計質問数 30 問で作成する

の測定尺度を使用する。測定にはは 5 点リッカート尺度を使用する。

合成変数を使用する場合は、

- ・顧客：基本機能価値 4 個（質問数 10 問）、知識価値 4 個（質問数 9 問）、感情価値 3 個（質問数 5 問）で算術平均により作成する。
- ・従業員：基本機能価値 3 個（質問数 6 問）、知識価値 2 個（質問数 3 問）、感情価値 3 個（質問数 6 問）で算術平均により作成する。測定には 5 点リッカート尺度を使用する。

6. 各共創価値から派生するネットワーク効果の計量化手法

企業間の取引情報である、金融機関を経由した振込のデータは、各企業間で複雑にやりとりされるネットワークを形成する。本研究ではこのネットワーク効果を、ネットワーク科学で用いられるページランクという値で計量化し、計算に用いる。ページランクは以下のように定義される。N 社の企業があるとして振込の関係を行列 A で表し、企業 i から企業 j へ送金がある場合に行列要素 $A_{ij} = 1$ で、送金関係が無い場合は $=0$ とする。企業 i について出金する取引相手の数を k_i^{out} とすると、

$$p_i^{in} = \sum_j \frac{A_{ji}}{k_j^{out}} p_j^{in}$$

と計算される量 p_i^{in} が、企業 i についてのページランクである。出金を入金に変えて逆方向のお金の流れでのページランク p_i^{out} も同様に定義できる。式からわかるように、ページランクは行列 A に対する一種の固有値となっていて、従ってネットワーク全体の構造に依存する量となっている。また、行列 A で各要素に入金・出金の金額を入れての“重み付きページランク”も同様に定義出来、ネットワークの計量化に用いる。ページランクの値が大きいほど、ネットワーク上で重みのある存在ということになる。例えば Web ページについてページランクを計算すると、重要なページのページランクが高い値となる。

7. それぞれの共創価値間の構造

サービス価値共創の必要条件は、そこに関わるステークホルダー—企業、従業員、顧客—の利得がサービス・インタラクションを通じて改善されることだと考え、その条件を探った。企業が各顧客へのサービス活動から得る利得は顧客生涯価値で、顧客が得る利得を顧客満足度で、従業員が得る利得を従業員満足度で測定した。顧客と従業員の双方から測定されたサービスの基本機能価値・知識価値・感情価値と、これらの利得の関係を計量的に分析したところ、顧客の側の感情価値である「誇り」が企業と顧客の利得を向上させ、従業員の側の知識価値である「評価妥当性」が企業と従業員の利得を向上させる可能性が示された。こうした分析結果に基づき、顧客の特定セグメントへサービス共創価値を優先配分した場合、あるいは顧客間でサービス共創価値の経験

がクチコミを通じて伝播した場合のシミュレーションを行ない、そのインパクトを数量的に評価した。

8. 今後の一般化（金融サービス以外への）拡張の指針

本研究の成果について、今後は以下の順序での一般化が可能と考える。本プロジェクトでフィールドとした金融業界に関しては、全国調査でもその一般適用が可能なが検証された。次に一般の（金融以外の）B2B サービスでの適用はワーディングの変更で容易に可能であろう。理由として、本研究で実施した調査対象は B2B であるが、業界が変わっても B2B 取引の基本構造は変わらないため、調査の修正が比較的スムーズであると考えられる。B2B サービスへの一般化の目的は、近年の（特に）製造業のサービス化を志向する企業をみたとき、重要であるにも関わらず見えない為に気づかなかった価値を本研究で開発した共創価値尺度で可視化出来る可能性が高いためである。現在、研究代表者の戸谷は、複数の他産業（家電、自動車、メディカルツーリズム、公共交通）から自社適用して活用したいとの申し出を受け、現在プロジェクトが進行中である。その後、業種間の多様性の大きい B2C サービスへの一般化が考えられる。B2C サービスへの適用に際しては、B2B と同様に長期的関係性が前提とされる業態からスタートすべきであろう。一般化に際しては、本研究と同様の手順での尺度検証が必要と考えられる。

これらの一般化を進めるひとつの手段として、ISO27500 シリーズ、特に 27501 の本文への共創モデルの掲載の準備を進めている段階である。研究代表者の戸谷が、27500 シリーズのワーキンググループに日本のエキスパートとして参加、27500 が投票、27501 がニューワークアイテムとして採用された段階である。27501 はマネジメント向けの文書で、その中で FKE Value モデルを基本思想として記載する方向で議論が進んでいる。

2-4. 研究開発実施体制

■顧客生涯価値分析グループ

（新井康平 群馬大学社会情報学部、准教授）

役割：顧客生涯価値推定

■顧客・従業員価値分析グループ

（水野誠 明治大学商学部、教授）

役割：顧客・従業員の定性・定量調査実施による共創価値尺度の開発

■価値のネットワーク効果分析グループ

（石井晃 鳥取大学大学院工学研究科、教授）

役割：価値のネットワーク効果分析

3. 研究開発実施の具体的内容

3-1. 研究開発目標

＜プログラムの目的＞

- (1) 多数の異分野の研究者が関与しなければ解けない問題の多いサービス科学において、最重要概念のひとつである「共創価値」とは何か、その概念定義を明確化する。
- (2) サービス科学において最重要概念のひとつである「共創価値」の具体的な測定尺度の開発し、研究者の議論のベースを作る。
- (3) 「共創価値」の測定尺度を、現時点でデータの豊富な金融サービスにおいて開発し、将来的に IT の進展によりデータが充実する様々な分野で応用可能な研究基盤を構築する。
- (4) 本研究において開発された「共創価値」尺度で測定した共創価値を使用して、実ビジネスの戦略策定を行い、現在の短期収益に偏った顧客評価・従業員評価の歪みを是正する。
- (5) サービスマネジメント&マーケティング・数理・会計という異分野の研究者、金融業務に携わる実務家の協働により、サービス研究コミュニティの形成に貢献する。

より具体的な開発目標

■サービス科学の研究基盤としての目標

1. 共創価値の種類（CLV、FV、KV、EV 等）
2. 共創価値の主体（顧客—従業員間、従業員—企業間、顧客—企業間、顧客間等）定義
3. 各主体（間）における各共創価値の測定方法
4. 各主体（間）における各共創価値の測定尺度
5. 共創価値の算出方法
6. 各共創価値から派生するネットワーク効果の計量化手法
7. それぞれの共創価値間の構造
8. 今後の一般化（金融サービス以外への）拡張の指針

■実務への適用に関する目標

1. 共創価値を視野に入れた経営戦略指針
2. 金融サービス従事者のモチベーションの向上
3. 金融サービス品質の向上
4. 金融サービス提供プロセスにおける顧客参加促進による収益性向上
5. 金融機関の長期的な顧客／地域社会との関係性向上

3-2. 実施項目

本研究では、先述の研究目標に沿って、共創価値の定義や各主体における共創価値の測定方法等について、図 3-2-1 の通り実施した。本プロジェクトにおける研究側は、3 グループからなっており、図 3-2-2 に示すように各々の役割を担当した。

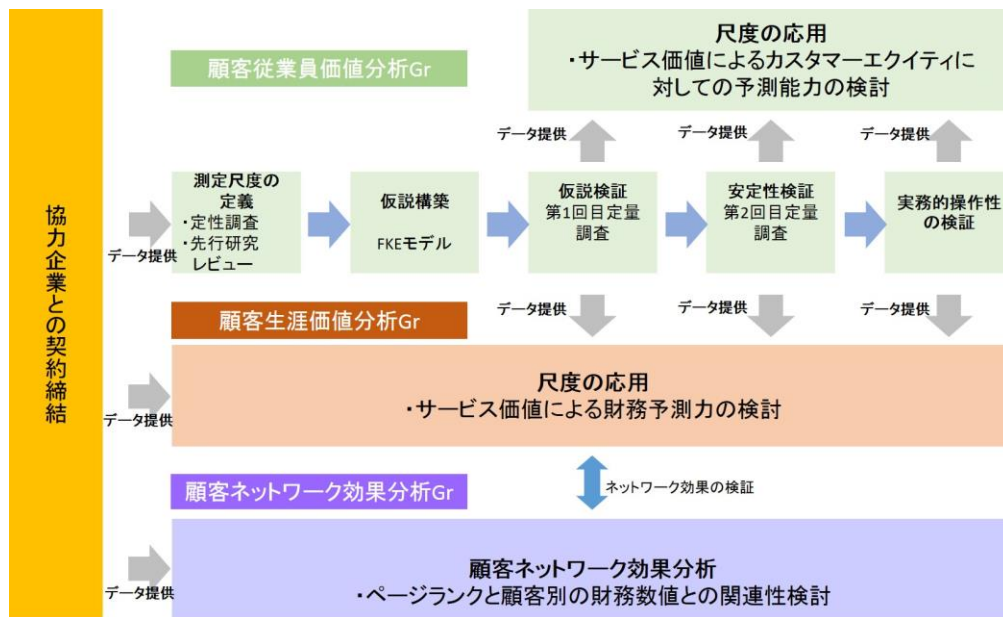


図 3-2-1. 本研究における実施項目の概要

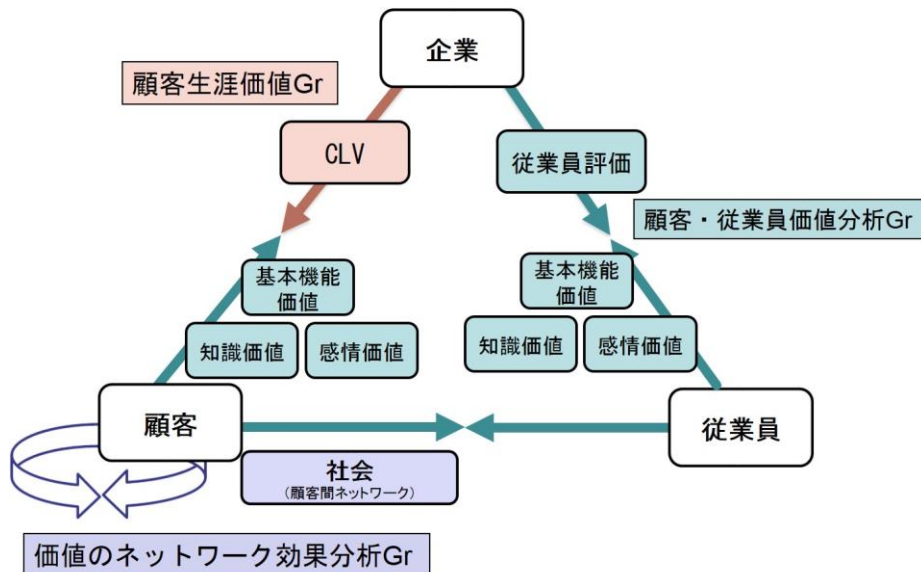


図 3-2-2. プロジェクトにおける各グループの役割

① 協力企業との守秘義務契約の締結

本研究における最も重要な準備作業として、協力企業との守秘義務契約の締結を行った。本研究では、協力企業から機密性の高い会計データ・顧客収益データを提供してもらうことから、想定されるよりもはるかに厳密な契約締結となった。この契約における特徴としては、①データについての契約にとどまらず研究方法についても踏み込んだ内容となっていること、②全ての協力機関と個別に契約書を締結すること、③個人情報取扱を特記事項として明記したこと、等が挙げられる。

② 測定尺度の開発及び検証

顧客従業員価値分析グループでは、図 3-2-1 の流れに沿って尺度開発を行った。まず初めに測定尺度を定義する為、先行研究のレビューおよび協力企業のフィールド調査（定性調査）を実施した。定性調査及び尺度開発に関する先行研究から、共創価値モデルの仮説を構築、定量調査の実施に向けた準備を行った。その後 2 回の定量調査を実施し、仮説モデルの検証、モデルの安定性の検証、実務の使用に耐えうるための操作性の検証を行った（この点については 3-3-1 で詳述）。

③ 開発された尺度を応用した検証

顧客・従業員価値分析グループおよび顧客生涯価値分析グループは、開発された尺度を応用した検証を行った。具体的な内容については後述するが、協力企業から提供されたデータと開発された尺度を用いて、①サービス共創価値によるステークホルダーの利得分析手法の提案、②サービス共創価値による財務予測力の検討を行った。

④ 顧客ネットワーク効果分析

顧客ネットワーク効果分析グループでは、協力企業に蓄積されている顧客間の大量取引データを基に、顧客の価値評価を行った。通常、金融機関が顧客へ何らかのサービスを提供する際、その顧客の財務データから提供サービスの内容を決定するアプローチをとっている。そこで、本研究を補足する目的として顧客間ネットワークと財務数値との関係性を検討した。

3-3. 研究開発結果・成果

本プロジェクトによりサービス科学の研究基盤として得られた知見

1. 共創価値の種類の定義（FV, KV, EV 等）

共創価値測定尺度モデルを総称して、FKE Value モデル（図 3-3-1 参照）と呼ぶ。F は基本機能、K は知識、E は感情の略である。ここでは、それぞれの価値を FV、KV、EV と呼び、各価値を以下のように定義した。

・基本機能価値（Fundamental Value, FV）

基本機能価値とは、企業がそのビジネスでコアサービスとして、提供することを事前に約束し、

顧客が対価を支払って購入する基本的な価値である。この価値は、短期的に収益につながりやすく、企業側、顧客側とも認識しやすい価値である。

- ・知識価値 (Knowledge Value, KV)

知識価値とは、企業や従業員の活動、顧客の知識やスキル向上に作用し、逆に顧客に関する知見が企業側に蓄積し Co-Production や Co-Creation に結びつくことによる価値をいう。例えば、ある取引場面において、長期間の取引を行っている企業と顧客の間では、新しく取引を開始する場合よりもはるかに手間が少なく済む。これは、企業と顧客との間の共有知識が蓄積されているからであり、このことは労力の低減という価値となっている。顧客ニーズを捉えた新サービス開発や、顧客情報のマネタイズという新たな収益にも結び付く。このことから KV は、短期的な収益には直接結びつきにくい、長期的に蓄積される価値として非常に重要と考えられる。

- ・感情価値 (Emotional Value, EV)

感情価値とは、企業や従業員の活動が顧客の感情に作用し、Co-production や Co-creation に結びつくこと、また、従業員のモチベーションを上げるなど、による価値である。この価値は、短期的な情動としての喜びや興奮といったものから、長期的な安心や信頼まで含まれ、FV とは異なり短期的な収益には直接結びつくことは少ないが、口コミやリピート購買において、長期的には非常に大きなインパクトを持つと考えられる。

－当初の金銭価値 MV から機能的価値 FV へ変更。収益化されやすいため金銭換算が容易であるが、金銭そのものではないため、広くこれまでも多くの企業が重視してきた認知的な機能を示すものとして機能的価値とした。

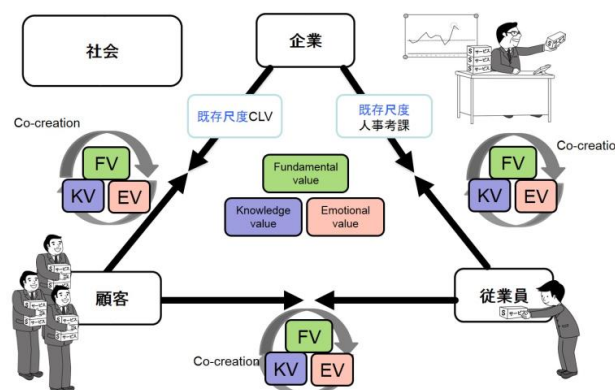


図 3-3-1. FKE Value モデル

2. 共創価値の主体定義

各主体は具体的な人ではなく、役割として定義した。そのため、例えばここでの企業の定義は、組織的戦略的意思決定を行う役割のことを指す。それぞれの主体間、または複数の主体が参加する形で共創的な活動が行われ、共創価値が生まれると考える。例えば、サービスが提供される場、サービスエンカウンターにおいて顧客と従業員の間に共創的相互作用が生じ、共創価値が生産される。それは、従業員と企業、顧客と企業も同様であり、顧客・企業・従業員の三者間や顧客同

士、従業員同士の共創活動もありうる。

企業（組織）：

組織の戦略的意思決定を行う役割を持つ主体。提供する価値を事前に顧客に約束し、それを提供可能にする仕組みを構築する主体。

顧客：

組織外にいて組織からのサービスオファーを受容しサービスを受ける主体であり、同時にサービスの生産に自らのリソースを提供して参加し、共創価値を産む主体でもある。

従業員：

組織内にいて、企業（組織）が約束したサービスを直接的・間接的に実現する役割を果たす主体。

3. 各主体（間）における各共創価値の測定方法

定量調査を用いた各共創価値の測定方法は、以下の通りである。顧客調査は郵送送付・郵送回収、従業員調査は Web による調査を使用している。但し、対象業種や企業の特性に応じて異なる調査方法も可能と考える。しかしながら、営業担当者による手渡しや店頭配布等はバイアスがかかるため推奨しない。特に調査方法を限定するものではない。調査対象は全従業員を対象とする。顧客接点のある従業員（営業職等）と、顧客接点の無い従業員を分け、顧客接点の無い場合は業務上繋がりのある他部署を顧客と見なして回答する形とする。顧客は費用が許せば取引がある全企業を対象とすることが望ましいが、通常はサンプリング調査となる。サンプルの抽出方法は、地域、企業規模、取引種類、取引間等で層化抽出する。

従業員、顧客とも、調査票の共創価値に紐づく設問は、5 点もしくは 7 点リッカート尺度とする。尺度に中位（どちらでもない）を含めているのは、回答者の意見を正しく反映させるためである。調査票の分量から被験者負担を考慮すると、結果変数にあたる満足度やロイヤルティは 7 点、原因変数に当たる評価項目は 5 点が望ましい。

4. 各主体（間）における各共創価値の測定尺度

具体的には基本機能価値・感情価値・知識価値の 3 つの共創価値を以下の項目について 5 点リッカート尺度で測定する。

表 3-3-1. 顧客の各共創価値を測定する項目一覧（色付き箇所は合成変数抽出項目）

基本機能価値(FV) 14 問		知識価値(KV) 13 問		感情価値(EV) 7 問	
因子名	項目	因子名	項目	因子名	項目
取引一貫性 (5 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社の支店・担当者の対応は一貫している ・ X 社の当社に対する取引方針は一貫している ・ X 社は自社への取引理念を明らかにしている ・ X 社従業員はこまめに訪問してくれる ・ X 社は当社のニーズに合う取引（融資）を提案してくれる 	担当者による理解・アドバイス (4 問)	X 社の従業員は <ul style="list-style-type: none"> ・ 当社の経営理念を理解している ・ 当社の事業内容を理解している ・ 適切な経営アドバイスをしてくれる ・ 事業経営の相談に乗ってくれる 	情動 (3 問)	X 社の従業員は <ul style="list-style-type: none"> ・ 話していて楽しい ・ 気が合う ・ 気が利く
基本応対 (4 問)	X 社従業員は <ul style="list-style-type: none"> ・ 礼儀正しい ・ 身だしなみが良い ・ 話をよく聴き理解しようとする ・ 約束を守る 	契約締結コスト削減 (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社との取引（融資）関連書類は分かり易い ・ X 社の取引（融資）の仕組は分かり易い ・ 取引（融資）に関わる書類は必要最小限である 	誇り (2 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社と取引関係にあることを周囲に誇れる ・ X 社の経営層と親しいことを周囲に誇れる
コア・サービス (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社との取引（融資）は当社が必要な量（額）を満たしている ・ X 社の取引期間・取引方法は当社に適っている ・ X 社からの資材など（融資借入金）は当社ビジネスに役立つ 	交渉調整コスト削減 (4 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引が長いので X 社へは説明を省略できる ・ X 社との取引に慣れているので手間が少ない ・ X 社の担当者は後任者への引継を適切に行う ・ X 社には重要な情報が集まっている 	安心地域 (2 問)	X 社は <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域企業を支援して地域経済に貢献している ・ は当社の業績が悪化時も支援してくれる
信頼形成コスト (2 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社の取引条件（保証人など）は合理的である ・ X 社の取引条件（担保など）は合理的である 	探索・情報コスト削減 (2 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・ X 社が提供する情報で当社の情報収集費用が削減される ・ X 社の取引先紹介や商談会でマーケティング費用が削減される 		

表 3-3-2. 従業員の各共創価値を測定する項目一覧（色付き箇所は合成変数項目）

基本機能価値(FV) 10 問		知識価値(KV) 9 問		感情価値(EV) 11 問	
因子名	項目	因子名	項目	因子名	項目
退職後・職場内将来像 (4 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・退職後の将来像は望ましいものである ・退職後の将来像が想像しやすい 	情報・状況 通知 (6 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の役割が適切に知らされている ・自店の戦略に関する説明には納得感がある 	評価妥当性 (4 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・思考能力が適正に評価されている ・業務遂行能力が適正に評価されている ・マネジメント能力が適正に評価されている ・仕事への姿勢が適正に評価されている
	<ul style="list-style-type: none"> ・職場での将来像は望ましいものである ・職場での将来像が想像しやすい 		<ul style="list-style-type: none"> ・自社の戦略に関する説明には納得感がある ・目標、目標達成状況が適宜知らされている ・所属店は目標達成意欲が高い ・所属店は顧客志向である 		
給与 (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・他業種と比較して高給与である ・同地域同業と比較して高給与である ・労力に見合う報酬を得ている 	研修 (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の長期的成長に役立つ研修が提供されている ・退職後も役立つ研修が提供されている ・研修で自分の顧客サービス力は向上した 	経営層信頼 (4 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の経営層を信頼している ・グループの経営層を信頼している ・経営層からのメッセージは心に響く ・経営層は従業員を財産と考えていると思う
福利厚生 (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・介護休暇を取得しやすい ・育児休暇を取得しやすい ・有休休暇を取得しやすい 			顧客対応 裁量権 (3 問)	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客のニーズに個別対応する権限が与えられている ・顧客の苦情や要望を処理する権限が与えられている ・顧客に合わせて営業スタイルを変更することが可能である

5. 共創価値の算出方法

因子を使用する場合には、

- ・顧客：基本機能価値 4 因子、知識価値 4 因子、感情価値 3 因子を合計質問数 34 問で作成する。
- ・従業員：基本機能価値 3 因子、知識価値 2 因子、感情価値 3 因子を合計質問数 30 問で作成する

の測定尺度を使用する。測定にはは 5 点リッカート尺度を使用する。

合成変数を使用する場合は、

- ・顧客：基本機能価値 4 個（質問数 10 問）、知識価値 4 個（質問数 9 問）、感情価値 3 個（質問数 5 問）で算術平均により作成する。
- ・従業員：基本機能価値 3 個（質問数 6 問）、知識価値 2 個（質問数 3 問）、感情価値 3 個（質問数 6 問）で算術平均により作成する。測定には 5 点リッカート尺度を使用する。

6. 各共創価値から派生するネットワーク効果の計量化手法

企業間の取引情報である、金融機関を経由した振込のデータは、各企業間で複雑にやりとりされるネットワークを形成する。本研究ではこのネットワーク効果を、ネットワーク科学で用いられるページランクという値で計量化し、計算に用いる。ページランクは以下のように定義される。N 社の企業があるとして振込の関係を行列 A で表し、企業 i から企業 j へ送金がある場合に行列要素 $A_{ij} = 1$ で、送金関係が無い場合は $=0$ とする。企業 i について出金する取引相手の数を k_i^{out} とすると、

$$p_i^{in} = \sum_j \frac{A_{ji}}{k_j^{out}} p_j^{in}$$

と計算される量 p_i^{in} が、企業 i についてのページランクである。出金を入金に変えて逆方向のお金の流れでのページランク p_i^{out} も同様に定義できる。式からわかるように、ページランクは行列 A に対する一種の固有値となっていて、従ってネットワーク全体の構造に依存する量となっている。また、行列 A で各要素に入金・出金の金額を入れての“重み付きページランク”も同様に定義出来、ネットワークの計量化に用いる。ページランクの値が大きいほど、ネットワーク上で重みのある存在ということになる。例えば Web ページについてページランクを計算すると、重要なページのページランクが高い値となる。

7. それぞれの共創価値間の構造

サービス共創価値共創の必要条件は、そこに関わるステークホルダー-企業、従業員、顧客-の利得がサービス・インタラクションを通じて改善されることだと考え、その条件を探った。企業が各顧客へのサービス活動から得る利得は顧客生涯価値で、顧客が得る利得を顧客満足度で、従業員が得る利得を従業員満足度で測定した。顧客と従業員の双方から測定されたサービスの基本機能価値・知識価値・感情価値と、これらの利得の関係を計量的に分析したところ、顧客の側の感情価値である「誇り」が企業と顧客の利得を向上させ、従業員の側の知識価値である「評価妥当性」が企業と従業員の利得を向上させる可能性が示された。こうした分析結果に基づき、顧客の特定セグメントへサービス共創価値を優先配分した場合、あるいは顧客間でサービス共創価値

の経験がクチコミを通じて伝播した場合のシミュレーションを行ない、そのインパクトを数量的に評価した。

8. 今後の一般化（金融サービス以外への）拡張の指針

本研究の成果について、今後は以下の順序での一般化が可能と考える。本プロジェクトでフィールドとした金融業界に関しては、全国調査でもその一般適用が可能なが検証された。次に一般の（金融以外の）**B2B** サービスでの適用はワーディングの変更で容易に可能であろう。理由として、本研究で実施した調査対象は **B2B** であるが、業界が変わっても **B2B** 取引の基本構造は変わらないため、調査の修正が比較的スムーズであると考えられる。**B2B** サービスへの一般化の目的は、近年の（特に）製造業のサービス化を志向する企業をみたとき、重要であるにも関わらず見えない為に気づかなかった価値を本研究で開発した共創価値尺度で可視化出来る可能性が高いためである。現在、研究代表者の戸谷は、複数の他産業（家電、自動車、メディカルツーリズム、公共交通）から自社適用して活用したいとの申し出を受け、現在プロジェクトが進行中である。その後、業種間の多様性の大きい **B2C** サービスへの一般化が考えられる。**B2C** サービスへの適用に際しては、**B2B** と同様に長期的関係性が前提とされる業態からスタートすべきであろう。一般化に際しては、本研究と同様の手順での尺度検証が必要と考えられる。

これらの一般化を進めるひとつの手段として、**ISO27500** シリーズ、特に **27501** の本文への共創モデルの掲載の準備を進めている段階である。研究代表者の戸谷が、**27500** シリーズのワーキンググループに日本のエキスパートとして参加、**27500** が投票、**27501** がニューワークアイテムとして採用された段階である。**27501** はマネジメント向けの文書で、その中で **FKE Value Model** を基本思想として記載する方向で議論が進んでいる。

3-3-1. 尺度の開発プロセスおよびその結果の妥当性

(1) 新たな尺度開発の必要性

価値共創は、経営学分野において古くは1980年代(Toffler 1980, Norman & Ramirez 1993) から提示されている概念である。「提供者と被提供者¹が共に資源を提供し合い相互作用の中で価値を創造する」という「サービス共創価値」は、経営学分野では鍵概念となりつつある(Prahalad & Ramswamy 2004, Vargo & Lush 2004, 2006, 2008)。しかしながら、現状成功事例の類型化研究は多数あるものの、企業の戦略策定や目標設定のために使用可能な指標は提示されていない。本研究は、サービス共創価値をどのような枠組みで捉え測定可能にするかを検討し、概念モデルを提案するものである。共創価値の計量化は学術のみならず実務的に非常に重要である。成熟経済のもとでは、売り切り思想・短期志向の交換価値から長期的関係性を前提とする使用価値への転換は不可避と考えられる。それを示す先行研究は、CRM(Customer Relationship Management)(Dholakia 2001)に見られる企業と顧客の長期的関係性管理、サービス・プロフィット・チェーン(Heskett 1994, 1997, 1998)(Service Profit Chain、以下SPC)における従業員に対する内部マーケティングから顧客ロイヤルティに至る正の循環、マーケティング 3.0(Kotler et al. 2010)における企業の社会的役割の増大、ソーシャル・マーケティング (Prahalad 2005, Kotler & Ree 2009) やコーズ・マーケティング(Kotler et al. 2010)研究など多数あるにも関わらず、現実のビジネス、特に営業現場では、企業・従業員・顧客が一定量の価値を取り合い、自らの取り分を最大にすることを競うゼロサムゲームが想定されていることが多い。

企業と顧客と従業員は必ずしも共創関係ではない。図3-3-1-(1)-1は、その一例である(戸谷 2009)。グラフ左はある銀行の顧客のロイヤルティ(縦軸)、従業員の銀行へのロイヤルティ(横軸)、グラフ右は支店収益(縦軸)と従業員の銀行へのロイヤルティ(縦軸)との関係を、キャリアパスの異なる職種別(上: 男性=総合職、下: 女性=一般職)別に平均値をプロットしたものである。上の男性総合職グラフは、左が顧客ロイヤルティと従業員ロイヤルティの負の相関を、右が支店の短期収益と従業員ロイヤルティの正の相関を示している。下の女性一般職グラフは、右がサービス・プロフィット・チェーンなどの理論上は全てのグラフが正相関を示すはずであるが、総合職のグラフでは従業員が企業収益を重視するあまり、顧客に対して無理なお願いセールスをし、顧客ロイヤルティが下がっている状況が現れており、一般職のグラフでは人事制度上冷遇されている従業員が顧客ロイヤルティは重視するものの企業収益には無関心な状況が現れている。両者とも持続的な共創関係とは言い難い状況であるが、現実には多くの企業で同じことが起こっていると考えられる。

上記の総合職のような例は、事前に企業が想定した価値を作り最も有利な条件での交換を競う交換価値の最大化を行動原理とする企業で見られる現象である。この場合、顧客との関係は対立的で、常に不均衡が生じる。総合職のケースでは顧客が、一般職のケースでは従業員もしくは企業が短期的に不利益を引き受ける。しかしながら、長期的には、不満の募った顧客が離脱する、従業員の行動で企業収益が圧迫されるなど、こういったビジネスモデルは持続性が低い。どこかの時点で、企業・従業員・顧客の三者(サービス・トライアングル)の均衡を図ることが長期的には価値の最大化(Bitner 1993, Gremler et al. 1994, Dwayne & Bitner 1995)に繋がることに気づき、企業は早晚戦略の転換を迫られると考えられる。その際、適切な企業内部資源の配分を行い、また継続的に管理していくために、共創価値を測定するための具体的な指標と方法論は必要不可欠となるであろう。

1 提供者・被提供者は、一般的には企業と顧客にあたり、より一般的には、吉川(2008)でドナーとレセプタ、サービス学会(Society for Serviceology)の定義では受益者と提供者と呼ばれている。

問題意識: 価値共創の現実ギャップ(トリガー)

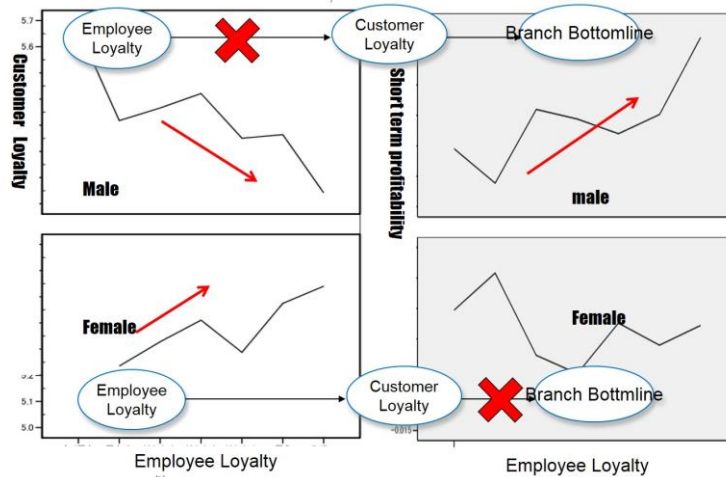


図3-3-1-(1)-1. 総合職・一般職別 従業員ロイヤルティと顧客ロイヤルティ・支店収益の関係(戸谷 2009)

(2) 概念開発に関する先行研究

主なレビュー分野は以下の3つになる。

1. 価値および共創価値概念に関する分野。ここでの価値とは、サービス・マーケティング・マネジメントおよび経営学における価値共創を指す。企業と顧客がともに価値を生産するという共創概念は、1980年のToflerの第三の波 Prosumer（将来の消費者は、生産と消費の両方の役割を担う存在となると指摘）で既に指摘されている。Norman(1993)、は顧客の生産への参加を共創と捉え、その形態を3種類に分けている。すなわち、身体的参加・知的参加・感情的参加である。これらの先行研究から、基本機能価値 (Fundamental Value, FV)、知識価値 (Knowledge Value, KV)、感情価値 (Emotional Value, EV) の3つの価値を特定した²。これらの概念の特定の詳細は戸谷(2014)およびToya(2015)に詳述している。

2. 尺度開発方法に関する分野。社会科学における測定尺度の開発の方法論、尺度の成立基準などに関する先行研究をレビューした。社会心理学分野の尺度開発方法論と尺度基準（妥当性・信頼性）を参考にし、特にそれらを包含しつつ社会的影響までを考慮にいたれたMessickの6つの尺度基準を満たすことを重視した。また、方法論においては、サービス研究分野におけるサービス品質測定尺度 SERVQUALの開発プロセス、および、その後の議論も参照した。

3. サービスにおける企業・顧客・従業員の共創構造に関する分野。FV, KV, EVを測定する目的は、共創価値を高める仕組み、言い換えれば、サステナブルなサービスビジネスのあり方を明らかにすることにある。現代社会においては、単に交換価値を高めて企業収益を最大化するの

² 本研究における共創価値の詳細は3-2. 仮説導出に記載。

ではなく、ステークホルダー間で生まれる共創価値を高め、価値の正の循環をもたらす仕組みが求められるためである。そのため、企業視点で顧客の財務的価値を測る顧客生涯価値（CLV）や、内部外部の顧客の関係、ロイヤルティの正の循環を示すサービス・ロイヤルティ・プロフィット・チェーン（SLPC）、顧客・従業員の顧客生涯価値グループからはABC,BSC など、また、顧客・従業員の得る共創価値に関する先行研究として Service Dominant Logic（SDL）価値共創や顧客間の関係に注目するカスタマー・エンゲージメント・バリュー、に関する研究のサーベイを行った。

（2）-1. 尺度開発

社会科学における尺度は、性格特定論におけるビッグ・ファイブを代表とする心理学分野で多数開発されている。マーケティング分野ではブランド論におけるブランド・パーソナリティ尺度（J.Aaker 1997）や、消費者行動論における関与尺度開発（Krugman 1967, Mittal 1989, 青木 1988 など）など、主に心理学との学際領域において多数の事例がある。サービス・マーケティング分野では、無形財としてのサービスの品質を測定する尺度として SERVQUAL（Parasuraman, Zeithaml, Berry 1988）がよく知られている。

尺度とは、m（メートル）やg（グラム）尺度と同様、同一対象をどこで誰が測っても同じ結果になる必要があり、社会科学のそのため、いずれの尺度も、特定対象から同じ結果が得られる信頼性(reliability)と、その尺度が測定したい内容を正しく測定できる妥当性(validity)が求められるため、内容に関する妥当性検討のための先行研究の検討、また、同一条件での複数回調査、異なるグループへの調査と統計的分析結果の比較検討が必要になる。そのため、尺度開発は多大な時間と労力と費用のかかる類の研究でもある。例えば、ブランド・アイデンティティ尺度開発には5年以上、さらに活用までには10年の歳月を要している。

SERVQUAL 開発では、先行研究などからプールされた 97 項目の尺度候補が第一段階の調査で測定され、分析を繰り返して 54 項目に削減、絞り込んだ 34 項目を第二段階調査で測定して再び分析、最終結果として 22 項目が選択されている。被験者は第一回目がランダムサンプリング、第二回目は 4 業種別のサンプリングで、二回目の分析では業種間差異も検証している。

本研究では、図 3-3-1-(2)-1 のプロセスで尺度開発を実施した。尺度の確からしさの判定は、Messick (1995)の尺度基準（図 3-3-1-(2)-2）に基づいて行った。専門家のチェックについては、サービスに関してはサービス・マーケティングを専門とする研究者、フィールド業界に関しては協力企業がチェックした(Content)。理論的整合性については、サービス・マーケティングにおける共創価値に関する先行研究を中心に、消費者行動論の価値研究を前提としている(Substantive)。先行研究については後述する。因子分析の安定性については、プロセスにあるとおり、二回の調査一回目で探索的因子分析を行い、二回目の調査から確定的因子分析を行った。さらに、顧客側に関しては 5 つの地域に調査範囲を拡大し、因子の安定性を確認した(Structural)。それらの分析時に、同時に収束可能性、弁別妥当性を確保するため、クロンバック α 信頼係数によって項目を絞り込んでいる(External)。調査範囲を拡大して因子の安定性が確認できたことから、フィールドの業界における一般化、さらに広範囲の金融業界の法人与信取引に関しては適用が可能であると考えられる(Generalizability)。長期関係性を前提とする B2B 取引全般に類似構造があると考えられるため、ワーディングの変更によって他業態の B2B 法人取引への拡張が想定される。しかしながら、B2C、特に依然として交換価値が中心におかれるコモディティサービスへの適用にはまだ研究課題であるとする。社会的影響はそもそもの研究の発端でもあり、この尺度を使用し得る企業戦略への適用事例から、考察をおこなった(Consequential)。適用事例についても後述する。

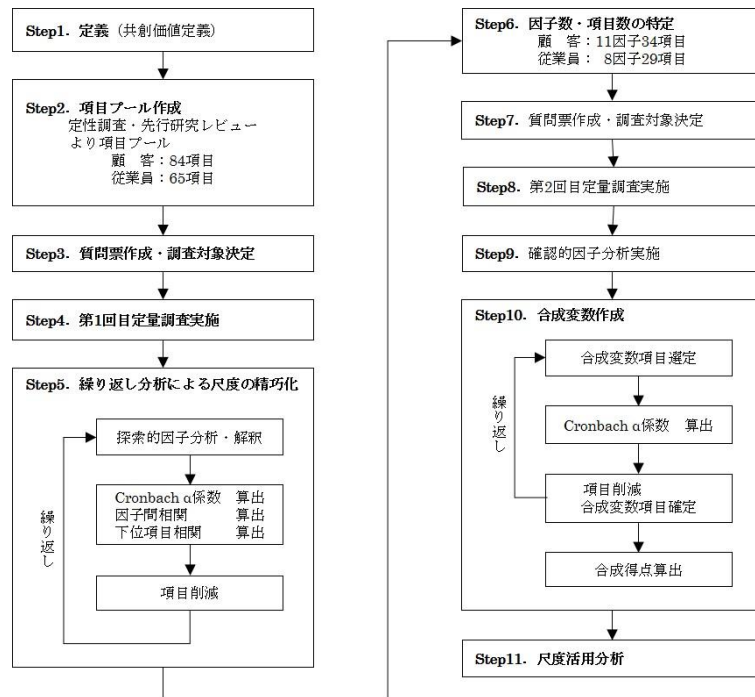


図 3-3-1-(2)-1. 本研究における尺度開発のプロセス概要



薄色の箇所は今後も検証の継続が必要

図 3-3-1-(2)-2. 尺度開発基準の概要 (Messick 1995)

(2) -2. 共創価値測定に関する課題

本研究で開発する尺度は、金融サービスにおける企業・従業員・顧客間の共創価値を測定する為のものである。本研究では、共創価値測定に関する課題を以下の4つの視点から検討し、測定

の概念的枠組みを提案した。すなわち、① 価値と便益・費用の関係、② 共創に携わる関係者の範囲、③ 測定方法と時間の問題、④ 共創される価値の種類、の4つである。

検討の結果、共創価値として、基本機能価値 (Fundamental Value, FV)、知識価値 (Knowledge Value, KV)、感情価値 (Emotional Value, EV) の3つの価値を測定することとした³。

① 価値と便益・費用の関係

SDLの基本前提6「被提供者は常に価値共創者である」にはノルディック学派からの異論もある。現実には、被提供者の参加を促すような仕組みを提供者側が準備しなければ共創が自然発生的に起こるとは考え難いのであるが、SDLはサービスエンカウンターでの生産・消費の瞬間を重視するあまり、事前準備段階への言及は少ない。

これに対して、Grönroos(2006)は、サービスロジック (Service Logic)において、共創フェーズを、準備段階、購買時点の価値交換段階、使用 (文脈) 価値の生産段階に分け、交換価値と使用価値の違いを明示している。そして、サービスの提供・消費時点が受益者満足やロイヤリティに決定的な影響力を持つことには同意しつつ、それを可能にするための提供者の事前準備の必要性を指摘する。

製造業では準備段階の生産性が厳格に管理されてきたことから、製造業のサービス化研究にはこの部分を対象とするものが多い。ここで注意を要するのは、準備段階は使用段階での使用 (文脈) 価値を高めるためのものだという点である。製造業で発達した効率化手法を、生産性向上 (交換価値向上) のために単にサービス財に応用する研究⁴は、本来のサービス研究とは相反するものである。なぜなら、その視点は企業中心に留まっており、共創に不可欠なサービス・トライアングルの三者の視点が欠けているからである。

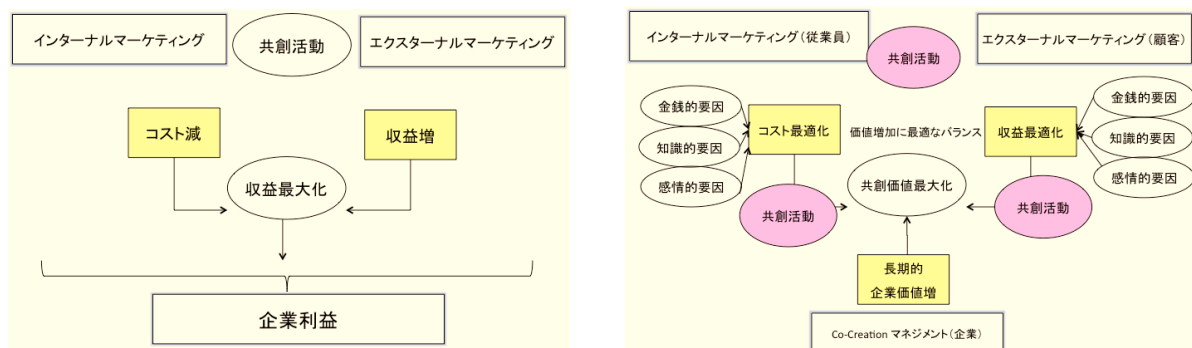


図3-3-1-(2)-3. 便益と費用の関係 (効率化から最適化へ)

効率化 (生産性向上) 志向の考え方 (左) と共創最適化志向の考え方 (右)

一方で、上記のような研究の価値を便益とコストに分けて把握する考え方は、マネジリアルな観点から重要である。コトラー(2001)が、顧客の受取る価値は総顧客価値と総顧客コストに分けて説明しているように、便益が大きいほど、また、コストが小さいほど得られる価値は大きく

3 本研究における共創価値の詳細は 3-2. 仮説導出に記載。

4 提供前段階の共同生産 (Co-Production) におけるサプライヤーの参加形態 (Norman 2004, Pero et al. 2010) やそこでのコスト最小化 (Radic 2013) など。この点では、価値工学 (Anderson et al. 2000) やサービス労働生産性の低さを強調した日本の初期のサービス研究、サービス工学研究の一部にも同様の傾向がみられる。

なる。

本研究では、便益を増やす方向、コストを減らす方向両面からの測定が必要と考える。いわば生産性向上のための効率化から、共創関係の最適化への変換である(図3-3-1-(2)-3)。

以上をまとめると、本研究で提案する共創価値の枠組みは、サービス・トライアングルとその外側の関係者間で価値が均衡する状態を最適共創構造と捉え、共創尺度はその構造を構成する要素であり、価値増加とコスト削減の両面から測定されるものとする。

ウィリアムソンはB2B取引において、市場取引だけでは効率化できないコスト要因として、情報探索コスト、取引における交渉・調整などのコスト、スイッチングコスト、契約履行監視などの信頼形成コストの存在を明らかにした。本研究フィールドは金融業界の企業融資取引関係であるため、取引コストの存在は無視できない。上記のとおり、コストを削減できることは、すなわち便益の増加であることから、取引コストの削減を共創価値の発生と捉えた。



図3-3-1-(2)-4. 取引コスト (Williamson 1975)

②共創に携わる関係者の範囲

次に共創に携わる関係者の範囲を検討する。共創というとき、第一に想定されるのは、サービスエンカウンターでの人的かつ直接的相互作用であろう。一般に『ESなくしてCSなし』と言われるとおり、これは共創の主要活動であり、これまでもエンカウンターでの顧客参加 (Bitner 1993, 1994, Dwayne & Bitner 1995)、人的資源管理や組織風土(Shneider et al. 1985, 1998, Hartline et al. 2000) の課題として多数の研究が行われてきた。

しかしながら、生産活動全てを共創と捉える考え方に従えば、提供・被提供者の直接的接触という範囲は限定的すぎる。Bitner et al. (2010) は、先述したサービス・トライアングルを拡張し、企業が顧客に対して行う外部マーケティングは、企業の顧客への価値の約束、企業が従業員に対して行う内部マーケティングはその約束を実行可能にするもの、顧客と従業員のインタラクティブマーケティングは価値の提供と説明している。共創当事者として、提供価値を約束し、その実現を可能にするには企業を無視することはできない。

企業、すなわち法人は、法人格を持つ社会的存在であり、社会への責任を果たすことが求められる(Kotler & Lee 2009)。マーケティング3.0 (Kotler et al. 2010)では、先進国の経済の成熟と世界規模での経済格差に対応して、トップエンド顧客層の高い社会意識に答えること、ローエンド顧客層の購買力を高めるような戦略が結果的に企業を成功に導く事例が示されている。その

意味で、主要共創者であるサービス・トライアングルの外側に、三者の行動に影響を与える行政・監督官庁、バリューチェーンに参加するサプライヤー⁵、地域コミュニティ等、多数のステークホルダーが存在し、共創当事者となり得る。なお、ここでの企業はそういった組織に関わる意思決定を行う役割を果たす存在を意味しており、企業経営者個人を指すわけではない。

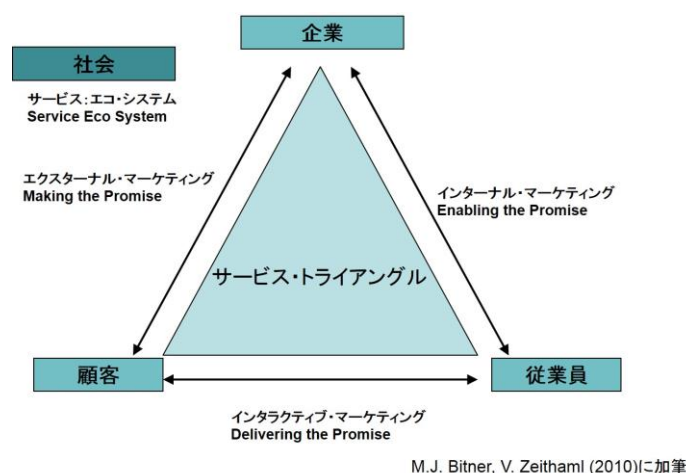


図3-3-1-(2)-5. サービス・トライアングル (M.J. Bitner, V. Zeithaml(2010)に加筆修正)

④共創される価値の種類

次に検討するのは、価値の種類についてである。

本研究では、共創価値をその意味的な違いから、基本機能価値 (Fundamental Value, 以下FV)、知識価値 (Knowledge Value, 以下KV)、感情価値 (Emotional Value, 以下EV) の3種類で測定することを提案する。以下にそれぞれの内容を説明する。

基本機能価値 (Fundamental Value)

FVは、企業が直接的に対価を明示してコアサービスとして顧客に提供を約束しまた提供するもので、金銭に容易に換算可能な価値である。

財務的成果で毎期の評価が行われる企業視点で考えれば、共創価値を金銭的に測定しやすい基本機能価値で捉えるのはごく自然な発想であり、これまでも多くの企業がサービス品質として測定してきたものである。しかしながら、その測定は現実には多い会計年度単位での測定ではなく、より長期で考える必要がある。市場の成熟に伴い、マーケティング目標は市場シェアから一生涯で顧客が企業に落としてくれる収益、すなわち顧客生涯価値 (Customer Lifetime Value, 以下CLV) に移行してきた。FVは使用期間全般にわたって行われる共創から生まれるので、CLVの長期視点とは整合するものであろう。

実務でも、CLV算出は通信や金融サービスのような顧客別の取引データの蓄積されている業界で盛んであるが (Storbacka 1994)、その予測力には限界が指摘されており、戦略策定への利用も現時点の高収益顧客に偏重し、潜在優良顧客を無視しているという批判 (戸谷 1999) もある。

⁵ Norman(1994)は、これら企業群が時にはサプライヤーであり時には販売先になるなど役割が変わること、バリューチェーンのように一方向の直線的関係ではなくなっていることを指摘し、星座型の価値連鎖 (バリューコンステレーション) という考え方を示している。

企業の財務データなど金銭的尺度のみでは、将来収益の予測には不十分とし⁶(Banker et al. 2000), マーケティング分野でのReturn On Quality (Rust et al. 1994, 1996)、顧客ポートフォリオ生涯価値研究 (Johnson & Selnes 2004)、会計分野でのバランスト・スコア・カード (Caplan & Norton 1996) など、多くの研究で非金銭的な尺度 (顧客満足度、ロコミや継続意図などの顧客ロイヤリティ、内部プロセス改善、イノベーションのための活動など) が加えられている (Banker et al. 2000, Rust & Zahorik 1993, Rust et al. 1994, Rust, Zeithaml & Lemon 2004)。

さらに、サービスマネジメントの文脈では取引以外の顧客との関係を含めてCustomer Engagement (CE) が提案されている。CEでは、顧客のロコミ価値CRV (Customer Referral Value)、顧客影響価値CIV (Customer Influence Value) および顧客の知識価値CKV (Customer Knowledge Value) の合計がCEとされる。

上記はいずれも企業にとっての価値の枠組みであり、本研究の企業・従業員・顧客にとっての価値を同時に測定し均衡を図るものとは基本的な考え方で大きく異なっている。

先述のとおり、FVは共創価値の重要な一部ではあるものの、その全てを表してはいない。そこで、基本機能価値に含まれないものとして、知識価値 (Knowledge Value, 以下KV) と、感情価値 (Emotional Value, 以下EV) を提案する。

KV・EVはどちらも、提供者・被提供者の相互作用のなかで増加する共創価値であり、KVは知識やスキルなど認知面での価値、EVは気分や五感で感じる感情面の価値とする。

共創された価値そのものが新たな共創サイクルの資源となり、究極的にはどの価値も金銭になると考えることも可能であろうが、先述した通り、金銭のみでの測定は予測力とし不十分である。なぜなら、その変換サイクルは時間的にもプロセス的にも多様で、場合によっては永遠に金銭化されない部分が残ると考えられる。

Norman (2001) は、顧客参加を形態と機能から分類し、形態として身体的参加、知的参加、感情的参加の3つに分類する。SDLは、オペラント資源を言い換えて知識やスキルと呼んでおり、認知面を重視しているのに対し、情緒面での参加の指摘は重要である。

身体的参加は行動面での参加、知的参加は知識の提供や知的処理での参加、感情的参加は感情的なエネルギーの提供するかたちでの参加である。身体的参加はいわば顧客の外部従業員化であり、社内リソースを削減できるという意味で基本機能価値に読み替えることが可能である。知的参加、感情的参加はそれぞれ本研究でのKV、EVに概念的に近い。

家電製品に代表される製造業のコモディティ化は、技術進歩によりモノの性能での差別化が困難になり価格競争に陥る現象であるが、そこで重視されるようになったのがデザインや使用感など五感を刺激する感性的価値である (延岡 2006)。

消費者行動論では、消費者が何らかの目標を達成しようとする動機付けの強さを関与として捉える (前田 2012)。関与はその基盤となる動機から認知的関与 (Cognitive Involvement) と感情的関与 (Affective Involvement) (Park & Mittal 1985) に分類される。認知的関与は製品・サービスを通して得られる実質的な価値、いわば功利的・機能的な動機に基づく関与、感情的関与は製品・サービスを通して得られる自我の維持・強化といった感情的動機に基づく関与とされる。その意味では、FVは最も認知的な関与に、EVは最も感情的関与に結びつき、KVは両者の中間地点に位置すると考えられる。

6 実務上指摘しておくべき点として、データの質には注意を要する。CLV算出には顧客別収益(売り上げからコストを控除)データを使用するので、個々の顧客に対するサービス生産にかかる原価が正しく把握されていなければならない。製造業でも活動基準原価計算が導入されている企業は少ない上に、導入企業でも正しく運用されていない場合も多い。人的要素の大きいサービスの場合、原価の正しい配賦は非常に難しく、個々の顧客の収益は単純に金銭的な意味でさえ正しくない可能性がある。

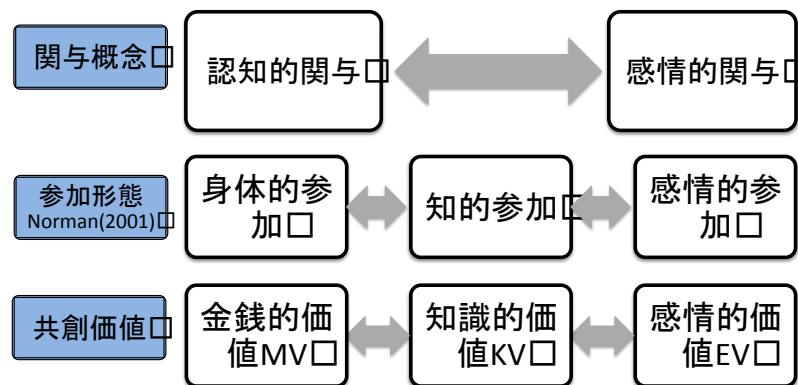


図3-3-1-(2)-6. 先行研究と共創価値FV・KV・EV

知識価値(Knowledge Value)

KVは共創当事者に蓄積する知識としての価値であり、共創価値増加に資するものを意味する。知識の次元には宣言的知識と手続的知識の二種類に分類される (Peter & Olson 2002)。手続的知識はものごとのやり方に関する知識で、サービス生産プロセスに関する知識を指す。一方、宣言的知識は事実に関する知識で、エピソード的知識と概念的知識に分かれる。エピソード知識が経験に関するもの、概念的知識はより一般的にあるブランドAはBという性質を持つ、といった事実関係の知識である

消費者行動論ではこれらは消費者の知識として捉えられるが、立場を移せばトライアングルの三者それぞれの他の二者に関する知識と考えることが可能である。例えば、企業は顧客の属性・取引状況や顧客の持つオペラント資源に関する知識を蓄積することでより共創を生む仕組みを設計・提供することができ、また、従業員に関する知識を蓄積することで、従業員に向けての共創の仕組みやサービス提供 (適切な部署への配属、担当顧客のマッチングなど) が可能になる。

感情価値(Emotional Value)

感情は、一般的には正の感情と負の感情に大きく2分される (Watson & Tellegen 1985, Bagozzi et al. 1999, 2002)。EVはトライアングル三者の相互作用による正の感情の増加と負の感情の減少と考えられる。

Seth & Mittal(2002)によれば、感情の種類は恐れ・怒り・喜び・悲しみ・受容・嫌悪・予期・驚きの8類であり、Richins (1997) の消費者感情セット(CES: Consumption Emotions Set) では、怒り・不満・心配・悲しさ・怖さ・恥ずかしさ・羨ましさ・恋愛における愛・愛情・安らぎ・満足・楽観的・喜び・興奮・驚きの15種類である (田中 2008)。

どのような感情が発生するかは、企業の提供するサービスの種類によって大きく異なるため、実調査では上記のようなセットからの選択となろう。

本研究では、企業は無機的な存在でEVは該当しないとおき、顧客から企業、従業員から企業、顧客と従業員の3つの関係においてEVを捉えた。

なお、顧客と従業員間では主に直接接触によって興奮や喜びなど短期的な感情が発生し、顧客と企業との継続的な関係からは信頼などの長期的感情が発生すると考えられる。

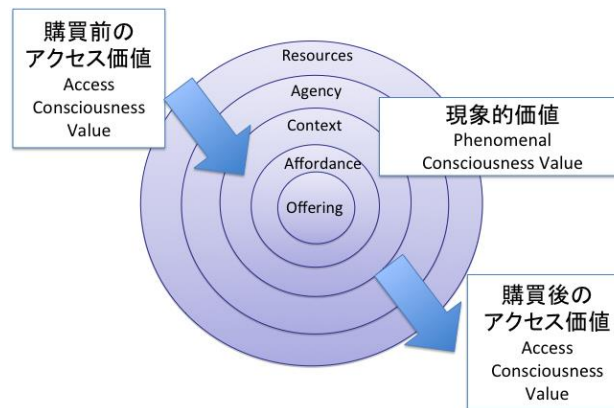


図3-3-1-(2)-8. Phenomenal Consciousness Value and Access Consciousness Value (Ng et al. 2011)

すなわち、提供者と被提供者はリアルタイムの相互作用(サービスの同時性)の中でこれらの要素の発現・変容を繰り返しながら価値を生成していくのである。このように考えた場合、PC Valueの測定は、従来からある事後の質問紙調査等では捉えきれず、瞬間瞬間の生産過程をつぶさに観察するような手法が必要であることがわかる。そのため、社会学分野で発達したエスノグラフィのサービス研究適用(Yamauch 2011)、生理的に脳の反応を測定する方法(岡 他 2012、Hara et al. 2012)、IT技術を使用したSNSやGPSデータ使用など(戸谷 2013)が提案されているが、いずれも測定・分析コストの大きさや結果解釈の頑健性の問題は残る。

価値生産が瞬間瞬間である一方、その継続期間は使用期間全般にわたる。使用期間は提供するサービスの種類によって短期から長期まで多岐にわたり、それぞれのビジネスに合わせた調査やデータが必要になる。

共創価値の生成プロセスを明らかにし、測定尺度を導出するためには、サービス生産をリアルタイムで観察することは不可欠と考えられる。一方で、累積的な共創価値は、観察等で得られた尺度を使用した事後測定を使用期間中継続的に行うといった組み合わせが必要になると考える。

もうひとつの共創と時間に関する問題は、KVやEVは発生してすぐに売り上げや収益になる性質のものではないという点である。これは、交換価値から使用価値または文脈価値にマーケティング目標が移行したことと密接に関連しており、製造業がサービス化する際の鍵でもある。今期(t期)に発生したFV・KV・EVを図3-3-1-(2)-9の下段のメスシリンダーとおこう。FVはそもそもが明示されたサービス・フィーの根拠でもあり、比較的短期にその価値が企業収益に変換される(t期とt+1期で100パーセント)。一方、KVやEVは、知識を使った新サービス開発や、満足による再購買・口コミなどの発生を待つため、発生した期にはごく一部しか収益化せず、t+1期、t+2期と時間をかけて企業に還元される。そのため、t期に発生した価値の経済価値化は図の上段のように将来にわたって継続する。

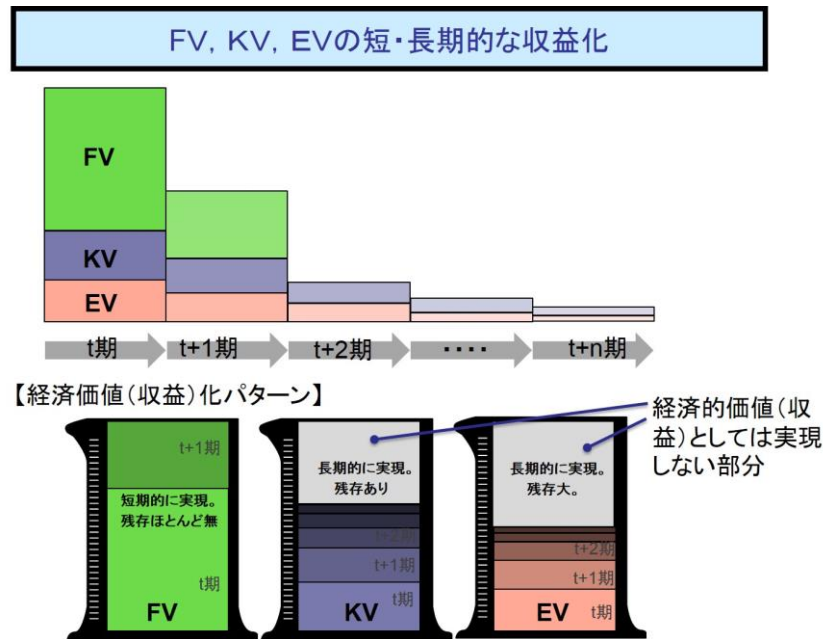


図3-3-1-(2)-9. FV・KV・EVの発生時期と収益化時期のタイムラグ

(3) 開発尺度の仮説導出

(3) -1. 仮説導出に向けて

本研究では、Messick の尺度基準に沿った尺度開発を行うことから、仮説導出の為の定性調査及び仮説検証、安定性検証のための定量調査を行った。この 2 つの調査の対象は法人間取引のみとした。理由として、企業と従業員、顧客の関係が長期にわたり安定していることから価値共創の意識が高いと考えられること、また顧客との財務的関係についても長期間のデータが存在していることが挙げられる。

(3) -2. 尺度開発の為の調査概要

(3) -2-1. 協力企業

本プロジェクト調査の協力企業は、グループ企業の金融機関 3 社である。定性調査、定量調査の対象は、協力企業の法人顧客と、協力企業の全従業員である。

(3) -2-2. 定性調査

(3) -2-2-a. 顧客インタビュー

法人顧客へのインタビュー、サービスエンカウンターの対象者は協力企業の協力を得て選定した。顧客インタビューは、及び異なるタイプの顧客をカバーする為、協力企業の 3 拠点から 12 社を選定しデプスインタビューを行った。調査時期は 2012 年 12～2013 年 1 月である。手法とし

ては、半構造化インタビュー⁸を用いた。インタビューは主に顧客の事業内容、取引内容（取引開始時期、取引商品など）、営業担当者との関係、協力会社との関係、競合他社との関係について調査した。内容は、録音されたテープを文字起こしによってテキスト化したのち、**KJ**法を用いて分析した。

(3) -2-2-b. サービスエンカウンター観察調査

2013年2月に協力企業の渉外係（法人担当）の顧客訪問に同行し、そこでのコミュニケーションについて観察調査を実施した。観察調査では、被験者間の言動に影響を与えないように観察者は発言を控え、記録のみを行った。被験者は協力企業の同一支店内、かつ異なるエリアで、評価の異なる渉外係2名を1名の観察者が観察した。3企業・2ヶ店、合計12名の渉外係について調査を行った。本観察調査において、訪問前の準備段階では観察者は被験者に必要な質問を行い、訪問先においては一切干渉せずに記録した。インタビュー音声テープ起こしなどの作業は補助人員を雇用して行った。

⁸ ヒアリング内容について大まかなシナリオを事前に作成するが、実際の会話の流れに従って柔軟に対応しながらインタビューを進める手法。

(3) -3. 仮説導出

これらの定性調査の結果及び先行研究レビューをもとに、顧客・従業員の FV, KV, EV 測定に関する仮説を構築し、理論的に整理した。この導き出された共創価値の定義は先述（3-3. 研究開発結果・成果）の通りである。

仮説を構築し理論的に整理した結果、FV,KV,EV の共創価値を捉える軸として、価値増加と損失低減、長期効果と短期効果が抽出された。たとえば、顧客の FV は、企業（金融機関）からの融資資金で創業、設備投資、仕入れ等ビジネス拡大といった価値増加するものと、企業から有利な条件での借換え、組替することで支払利息／手数料等が低減するというものがある。また、それらはすぐに価値に変換される短期的なものや、中長期的に価値に変換される長期的なものがある（図 3-3-1-(3)-1 参照）。この結果から、定量調査に向けて測定尺度の検討を行った。

		Cognitive	Affective	
		FV (Fundamental Value)	KV (Knowledge Value)	EV (Emotional Value)
		企業がそのビジネスでコアサービスとして提供することを事前に約束し、顧客が対価を支払って購入する基本的な価値	企業や従業員の活動が顧客の知識やスキル向上に作用し、Co-Production, -Creation に結びつく価値	企業や従業員の活動が顧客の感情に作用し、Co-Production, -Creation に結びつく価値
価値増加	短期	<ul style="list-style-type: none"> ・融資資金で創業、設備投資、仕入れ等ビジネス拡大 ・ビジネスマッチング／ユーザー会等によるビジネス拡大 ・経営アドバイスによるビジネス拡大 ・出向・転籍者の人脈による販路拡大などビジネス拡大 ・業績悪化取引先企業への金融機関からの支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・有利な金融商品サービス情報（自社以外も含む） ・出向／転籍者の金融機関内部知識 ・ビジネスマッチング・ユーザー会等による人脈形成 ・財務アドバイス ・自社取引先の企業・業界動向情報 ・経営又は個別商品へのアドバイス ・一般政治経済情報 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員との個人的関係におけるポジティブな感情（楽しい、活気、親しみ、親身、面白い、若手育成意欲） ・企業理念（地域活性化）への共感 ・金融機関トップ層との関係への誇り ・取引金融機関ブランドへの誇り
	長期			
損失低減	短期	<ul style="list-style-type: none"> ・有利な条件での借換え／組替で支払利息／手数料等減 ・取引先と同一金融機関利用で手数料減（ネットワーク外部性） ・情報購入費用の削減 ・マッチング等による広告宣伝等の取引費用削減 ・有利な条件提示で他行取引の条件改善（支払い利息等減） ・取引継続による探索コスト低減 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報の外部入手費用低減 ・研修／セミナーなどの人材育成費用低減 ・情報不足によってビジネスの機会を失うことによる逸失利益低減 ・長期的関係性維持による金融機関への自社情報提供等取引コスト減 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員との個人的関係での感情負担低減（借入の負い目を感じない対応） ・融資の謝絶理由、金融機関からの依頼等への説明による納得感（感情的負債低減） ・過去に世話になった義理を返す（不安低減） ・マッチング等で金融機関が間に入ることへの安心感 ・メイン金融機関を持つことの安心感
	長期			

図 3-3-1-(3)-1. FKE の仮説構築の結果

(4) 仮説モデルの検証及び安定性の検証

(4) -1. 定量調査の概要

定性調査から導出した共創価値に関する仮説を検証するために、顧客調査及び従業員調査（どちらもアンケートによる定量調査）を実施した。定量調査は、顧客調査が計 3 回、従業員調査については計 2 回実施した。概要は以下の通りである。

第 1 回目の顧客調査は、協力企業 3 社と取引を行っている法人顧客 17,424 社（層別無作為抽出）を対象とした。2013 年 6 月～7 月にかけて謝礼無しの郵送調査を行った。回収数は 4,351 社（回収率 25%）であった。従業員調査は、8 月に協力企業 3 社の全社員を対象に Web 調査で実施した。回収数は 8,640 人（回収率 86.7%）であった。

第 2 回目の調査では、2014 年 12 月に第 1 回目と同様の調査を行った。法人顧客は、17,428 社（層別無作為抽出）を対象に謝礼無しの郵送調査で行った。回収数は 4,377 社（回収率 25.1%）であった。従業員は、2014 年 12 月に全社員対象とした Web 調査を実施した。回収数は 8,841 人（回収率 89.2%）であった。

また、尺度の一般化のため、当該業種において全国での調査も実施した。調査地域は、岩手県、岐阜県、京都府、岡山県、沖縄県の 5 地域とし、従業員 5 名以上の法人企業を対象とした。地域選択においては、県内での競合状態、顧客志向の強弱などにおいて多様な企業が含まれるよう考慮した。ガリバー的存在が居る地域は岩手県と岡山県で、その他の 3 地域は複数の競合状態である。顧客志向度の高い施策を打ち出している地域は岐阜県と京都府で、他の 3 地域は顧客志向度が低い。各府県 4,000 社（層別無作為抽出）を対象に Web 回答（郵送にて依頼）してもらった。回収数は 927 社（回収率 4.6%）であり、内訳は岩手県 222 社（回収率 5.6%）、岐阜県 186 社（回収率 4.7%）、京都府 176 社（回収率 4.4%）、岡山県 169 社（回収率 4.2%）、沖縄県 174 社（回収率 4.4%）であった。

表 3-3-1-(4)-1-1. 顧客調査概要

	第 1 回調査	第 2 回調査	全国調査
調査時期	2013 年 6～7 月	2014 年 12 月	2015 年 3 月
調査方法	郵送調査	郵送調査	郵送調査 (WEB 回答)
調査対象	層別無作為抽出 協力企業の法人顧客 17,424 社	層別無作為抽出 協力企業の法人顧客 17,428 社	層別無作為抽出 岩手県、岐阜県、京都府、 岡山県、沖縄県の 5 地域、 従業員 5 名以上の企業を 対象に 2 万社(各県 4,000 社)
回収数	4,351 社	4,377 社	927 社
回収率	25.0%	25.1%	4.6%

表 3-3-1-(4)-1-2. 従業員調査概要

	第 1 回調査	第 2 回調査
調査時期	2013 年 8 月	2014 年 12 月
調査方法	WEB 調査	WEB 調査
調査対象	金融機関 3 社の全従業員 9,968 名	金融機関 3 社の全従業員 9,908 名
回収数	8,640 名	8,841 名
回収率	86.7%	89.2%

(4) -2. 定量調査の結果（因子分析結果）

(4) -2-1. 仮説モデルの検証

第 1 回目の定量調査の結果を踏まえて、顧客と従業員の共創価値尺度を構築するために探索的因子分析を行った。変数の入れ替えと削除を実施しながら、仮説モデルである FV,KV,EV の構造を検証した。

その結果、顧客の共創価値モデルとして 11 因子モデルを作成した（表 3-3-1-(4)-2-1）。FV として「基本応対」「コアサービス」「取引一貫性」「信頼形成コスト」の 4 因子、KV として「担当者による理解・アドバイス」「契約締結コスト削減」「交渉調整コスト削減」「探索・情報コスト削減」の 4 因子、EV として「情動」「誇り」「安心地域」の 3 因子が抽出された。この分析では、FV,KV,EV を同時に抽出することが出来なかった為、各々の共創価値毎に因子分析を行った（表 3-3-1-(4)-2-3～8）。

一方、従業員の共創価値モデルとして 8 因子モデルを作成した（表 3-3-1-(4)-2-2）。FV として「退職後・職場内将来像」「給与」「福利厚生」の 3 因子、KV として「情報・状況通知」「研修」の 2 因子、EV として「評価妥当性」「経営層信頼」「顧客対応裁量権」の 3 因子が抽出された。各因子の内容は以下のとおりである。従業員での因子分析では、FV,KV,EV を同時に抽出した（表 3-3-1-(4)-2-9、10）。

表 3-3-1-(4)-2-1. 顧客の共創価値尺度

共創価値	因子名	説明
基本機能価値 (FV)	取引一貫性	企業対企業の取引方針の明示とその一貫性
	基本応対	顧客接点の従業員の基本応対マナー
	コアサービス	適切な取引量や取引条件といった基本的なサービス提供
	信頼形成コスト	取引条件の妥当性
知識価値 (KV)	担当者による理解・アドバイス	顧客接点の従業員による事業や取引に関するアドバイス
	契約締結コスト削減	書類手続きの分かり易さ、慣れによるコスト削減
	交渉調整コスト削減	長期的取引関係の継続がもたらす相互理解コスト削減
	探索・情報コスト削減 (信頼形成コスト)	金融機関からの情報提供によるコスト削減
感情価値 (EV)	情動	担当者との間で起こる楽しい等のポジティブな感情
	誇り	金融機関との取引関係の強さに対して感じる誇り
	安心地域	取引金融機関がメインバンクであることの信頼・安心感

表 3-3-1-(4)-2-2. 従業員の共創価値尺度

共創価値	因子名	説明
基本機能価値 (FV)	退職後・職場内将来像	職場内や退職後の将来に対する確信
	給与	労力・責任などに応じた公平な報酬
	福利厚生	休暇制度などの企業内サービス
知識価値 (KV)	情報・状況通知	業績目標や自身の役割分担などの情報共有
	研修	企業内研修などの自身の成長や業務に役立つ情報提供
感情価値 (EV)	評価妥当性	適正な人事評価制度
	経営層信頼	経営理念や経営層への信頼感
	顧客対応裁量権	顧客ニーズへの対応や営業スタイルなどへの裁量権限

表 3-3-1-(4)-2-3. 第 1 回顧客調査の FV 因子分析結果
(プロマックス回転後のパターン因子、降順)

項目	FV 取引一貫性	FV 基本応対	FV コアサービス	FV 信頼形成コスト	共通性	
					初期	因子抽出後
支店・担当者対応一貫	0.833	-0.098	-0.023	0.005	0.534	0.570
取引方針一貫	0.776	-0.057	0.066	0.008	0.579	0.614
自社へ取引理念明示	0.775	-0.109	-0.004	0.100	0.521	0.585
こまめな訪問	0.682	0.152	-0.067	-0.059	0.478	0.520
ニーズに合う融資提案	0.61	0.142	0.065	0.007	0.569	0.587
礼儀正しい	-0.026	0.885	-0.015	0.001	0.596	0.736
身だしなみがよい	-0.159	0.817	0.015	0.042	0.456	0.544
約束を守る	0.288	0.535	0.024	0.001	0.568	0.615
傾聴・理解	0.356	0.499	0.041	-0.028	0.605	0.648
適切な額の融資	-0.002	-0.051	0.953	-0.030	0.632	0.823
借入期間・方法適合	-0.014	0.034	0.759	0.064	0.579	0.650
融資借入が役立つ	0.020	0.058	0.714	-0.024	0.507	0.562
保証人条件は合理的	-0.030	0.059	-0.022	0.902	0.650	0.808
担保条件は合理的	0.085	-0.027	0.028	0.834	0.673	0.795
		0.713	0.631	0.617		
因子間相関			0.597	0.452		
				0.526		

表 3-3-1-(4)-2-4. 第 1 回顧客調査の FV 因子分析の分散の合計

因子	抽出後の平方和			回転後の負荷量平方和 a	
	合計	分散の %	累積 %	合計	
4	0.591	4.221	64.711	3.919	

分析対象：第 1 回目法人顧客調査 (n = 4,351)

因子抽出法：最尤法

回転：プロマックス回転

備考：FV, EV, KV とも同様

表 3-3-1-(4)-2-5. 第 1 回顧客調査の KV 因子分析結果
(プロマックス回転後のパターン因子、降順)

項目	KV 担当者による理	KV 契約締結コスト	KV 交渉調整コスト	KV 探索・情報コス ト削減 (信頼形成コスト)	共通性	
	解・アドバイス	削減	削減		初期	因子抽出後
経営理念理解	0.965	-0.001	-0.032	-0.050	0.762	0.841
事業内容理解	0.932	-0.030	0.035	-0.072	0.755	0.821
適切な経営アドバイス	0.719	0.056	0.057	0.077	0.725	0.700
事業経営相談	0.711	0.031	0.019	0.101	0.678	0.641
融資書類が分かり易い	0.015	0.907	0.008	-0.045	0.687	0.808
融資仕組が分かり易い	0.066	0.859	-0.031	0.010	0.683	0.776
融資書類が少ない	-0.054	0.773	0.023	0.049	0.553	0.614
取引長いので説明省略可	-0.001	-0.056	0.832	-0.039	0.482	0.609
慣れているので手間少ない	-0.055	0.191	0.739	-0.031	0.564	0.667
後任者への適切な引継	0.242	-0.042	0.558	-0.038	0.445	0.497
重要な情報が集まっている	0.104	-0.024	0.534	0.161	0.436	0.479
提供情報で購入費用削減	0.015	-0.026	0.002	0.924	0.651	0.847
商談会で費用削減	-0.019	0.037	-0.017	0.853	0.630	0.730
因子間相関		0.542	0.709	0.517		
			0.626	0.498		
				0.483		

表 3-3-1-(4)-2-6. 第 1 回顧客調査の KV 因子分析の分散の合計

因子	抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和
	合計	分散の %	累積 %	合計
4	0.574	4.412	69.466	3.578

表 3-3-1-(4)-2-7. 第 1 回顧客調査の EV 因子分析結果
(プロマックス回転後のパターン因子、降順)

項目	EV 情動	EV 誇り	EV 安心地域	共通性	
				初期	因子抽出後
話していて楽しい	0.975	-0.003	-0.042	0.765	0.895
気が合う	0.913	-0.017	-0.005	0.740	0.809
気が利く	0.651	0.062	0.130	0.582	0.616
取引は周囲に誇れる	-0.011	1.038	-0.058	0.675	0.984
経営層と親しさ周囲に誇れる	0.043	0.678	0.157	0.665	0.680
地域企業支援	-0.001	0.042	0.774	0.478	0.646
業績悪化時の支援がある	0.041	0.007	0.712	0.431	0.555
因子間相関		0.580	0.662		
			0.706		

表 3-3-1-(4)-2-8. 第 1 回顧客調査の EV 因子分析の分散の合計

因子	抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和
	合計	分散の %	累積 %	合計
3	0.450	6.422	74.041	3.158

表 3-3-1-(4)-2-9. 第 1 回目従業員調査の因子分析結果（プロマックス回転後のパターン因子、降順）

項目	KV 情報・状況通知 (EV 所属店志向含)	EV 評価妥当性	EV 経営層信頼	FV 退職後・職 場内将来像	FV 給与	KV 研修	EV 顧客対応裁 量権	FV 福利厚生	共通性	
									初期	因子抽出後
自行経営戦略の説明&納得感	0.911	-0.009	-0.036	0.036	-0.045	-0.06	-0.037	0.044	0.674	0.739
自分の役割情報通知	0.87	0.03	-0.073	-0.03	0.015	-0.01	-0.031	-0.023	0.638	0.661
自店経営戦略の説明&納得感	0.823	-0.029	0.09	-0.012	-0.014	-0.026	-0.011	0.039	0.686	0.732
目標・目標達成状況通知	0.767	-0.04	-0.049	-0.059	0.019	0.034	-0.052	-0.076	0.484	0.454
所属店の達成意欲	0.489	0.038	0.037	0.018	-0.001	0.035	0.098	-0.042	0.576	0.344
所属店顧客志向の高さ	0.445	0.047	0.068	0.027	-0.003	0.049	0.129	0.031	0.617	0.402
思考能力の評価適切	-0.024	0.993	-0.008	-0.022	-0.018	0.001	0.002	-0.021	0.836	0.894
業務遂行能力の評価適切	-0.015	0.97	-0.032	-0.013	-0.025	-0.001	0.003	0.003	0.81	0.857
取り組み姿勢の評価適切	0.031	0.914	-0.003	-0.023	-0.042	-0.007	-0.022	0.009	0.77	0.806
マネジメント能力の評価適切	0.012	0.877	-0.005	-0.011	0.017	-0.015	0.005	-0.01	0.734	0.764
自行経営層信頼	-0.036	-0.022	1.106	-0.044	-0.044	-0.043	-0.017	-0.032	0.898	0.961
FPG 経営層信頼	-0.042	-0.034	1.068	-0.049	-0.045	-0.009	-0.012	-0.023	0.879	0.908
経営層のメッセージは響く	0.089	-0.003	0.753	0.015	0.023	0.037	-0.003	0.006	0.750	0.738
経営層にとって従業員は財産	0.052	0.058	0.628	0.023	0.057	0.033	0.022	0.062	0.670	0.652
退職後の将来像は望ましい	-0.015	-0.035	-0.055	1.037	-0.049	-0.013	-0.018	-0.028	0.785	0.893
退職後の将来像が描ける	-0.038	-0.056	-0.064	1.003	-0.05	-0.022	-0.012	0.013	0.756	0.813
会社での将来像は望ましい	0.035	0.135	0.152	0.496	0.091	0.037	0.013	0.001	0.782	0.615
会社での将来像が描ける	0.072	0.088	0.163	0.423	0.139	0.054	0.026	0.008	0.762	0.585
他業種より給与良い	0.017	-0.059	-0.039	-0.066	0.95	-0.005	0.005	-0.017	0.640	0.784
同地域同業より給与良い	-0.041	-0.063	-0.04	-0.002	0.929	-0.024	0.02	-0.027	0.622	0.744
努力に見合う	0.025	0.161	0.056	0.009	0.627	0.011	-0.044	0.062	0.571	0.616
研修は長期的成長貢献	-0.007	-0.001	-0.027	-0.03	0.011	0.976	-0.012	-0.044	0.664	0.864
退職後役立つ研修	-0.056	-0.019	-0.025	0.033	-0.033	0.852	0.003	0.019	0.597	0.669
研修による顧客サービス向上	0.111	0.003	0.051	-0.038	-0.007	0.622	-0.018	0.045	0.484	0.515
顧客ニーズ個別対応権限	-0.052	-0.03	-0.011	-0.01	-0.019	0.003	0.864	-0.024	0.419	0.697
顧客苦情要望処理権限	-0.054	-0.006	-0.002	-0.026	0.031	-0.05	0.681	0.023	0.343	0.445
営業スタイル顧客対応	0.131	0.041	-0.018	0.009	-0.006	0.035	0.576	0.006	0.354	0.419
有休休暇取得容易	-0.02	0.008	-0.01	-0.013	-0.007	-0.033	0.001	0.848	0.483	0.673
介護／育産休容易	-0.025	-0.025	-0.022	-0.002	-0.012	0.039	0.002	0.841	0.484	0.674

表 3-3-1-(4)-2-10. 第 1 回目従業員調査の因子間相関

	KV 情報・状況通知 (EV 所属店志向含)	EV 評価妥当性	EV 経営層信頼	FV 退職後・職場内 将来像	FV 給与	KV 研修	EV 顧客対応裁量 権	FV 福利厚生
因子間相関		0.632	0.667	0.477	0.437	0.527	0.285	0.420
			0.615	0.516	0.458	0.465	0.257	0.453
				0.582	0.536	0.572	0.266	0.468
					0.418	0.470	0.250	0.417
						0.256	0.283	0.268
							0.167	0.373
								0.160

表 3-3-1-(4)-2-11. 第 1 回目従業員調査の因子分析の分散の合計

因子	抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和
	合計	分散の %	累積 %	合計
8	1.015	3.499	68.686	4.309

分析対象：第 1 回目従業員調査 (n = 8,640)

因子抽出法：最尤法

回転：プロマックス回転

(4) -2-2. モデルの安定性の検証

第1回目の定量調査から、導出した共創価値に関する因子構造の安定性を検証するために、第2回目の顧客調査（郵送調査 2014 年 12 月実施、協力企業の法人顧客 17,428 社、回収数 4,377 社（回収率 25.1%））と従業員調査（Web 調査 2014 年 12 月実施、金融機関グループの全従業員 9,908 人、回収数 8,841 人（回収率 89.2%））を実施した。さらに顧客調査については、全国の法人企業を対象とした第2回顧客調査を簡素化した定量調査（927 社（回収率 4.6%））を実施した。このうち、融資取引のある企業数は 577 社であった。第1回顧客調査、第2回顧客調査とも融資取引のある法人顧客が対象となっており、全国調査でも融資取引のある企業を分析対象とした。

安定性の検証方法として確認的因子分析を行った。因子構造は第1回目調査から得られたモデルを用い、分析データは第2回目調査を用いた（図 3-3-1-(4)-2-1）。法人顧客については、全国調査のデータも使用して安定性の検証を行った（図 3-3-1-(4)-2-2）。探索的因子分析では、FV,KV,EV 毎に因子分析を行ったが、確認的因子分析ではこれらを1つのモデルとして分析した。また、欠損値処理についてはさまざまな方法があるが、本分析においては、欠損値のあるケースを除外する方法を採用した。その結果、サンプル数は第2回目法人顧客調査では、 $n=3,305 \rightarrow 2,762$ となり、全国調査では $n=557 \rightarrow 489$ となった。従業員は欠損値が無かったためサンプル数は同じである。

法人顧客において、第2回目データでの分析の結果、 $GFI=0.871$ 、 $AGFI=0.837$ 、 $RMSEA=0.069$ となった（表 3-3-1-(4)-2-12）⁹。 GFI と $AGFI$ は大きく乖離しておらず、また 0.8 を超えていること、また $RMSEA$ も 0.069 と 0.1 を下回っていることから適合度は良いことが確認された。また、全国調査での分析の結果、 $GFI=0.835$ 、 $AGFI=0.792$ 、 $RMSEA=0.071$ となり、 $AGFI$ が 0.8 を下回ったため、探索的因子分析を行った。この結果では、KV,EV と同じ因子構造となり、FV についてもほぼ同様の因子構造となった（表 3-3-1-(4)-2-13～18）。これらのことから、顧客側の因子構造は安定していることが確認された。

従業員側の安定性はデータ分析の結果、 $GFI=0.876$ 、 $AGFI=0.845$ 、 $RMSEA=0.078$ と適合度は良いと判断できる結果が得られた（表 3-3-1-(4)-2-20）。

従業員調査では、第2回で新たに追加した項目もあり、これは法人担当者が取引先企業から得られた価値についての調査である。これについても因子分析を行った。その結果、その結果、FV として「顧客コミュニケーション」、KV として「顧客からの知識・情報」、EV として「顧客の気遣い」の計 3 因子が抽出された（図 3-3-1-(4)-2-21, 22）。

9 探索的因子分析における適合度指標のうちの3つ。 GFI (Goodness of Fit Index)は、0～1までの値をとり、構成したモデルが、データをどの程度説明したかを表す指標でモデルの説明力の目安。値が1に近づくほど、説明力のあるモデルとなる。 $AGFI$ (Adjusted Goodness of Fit Index) は、 GFI から不安定さを除いた修正後の値。通常、 $GFI > AGFI$ となるが、2つの値がかけ離れていると良いモデルとはいえない。 $RMSEA$ (Root Mean Square Error of Approximation)は、モデルの分布と真の分布との乖離をモデルの複雑性を考慮に入れて示した指標。0.1以下で当てはまりが良いとされ、0.05以下だと非常に良いとされる。

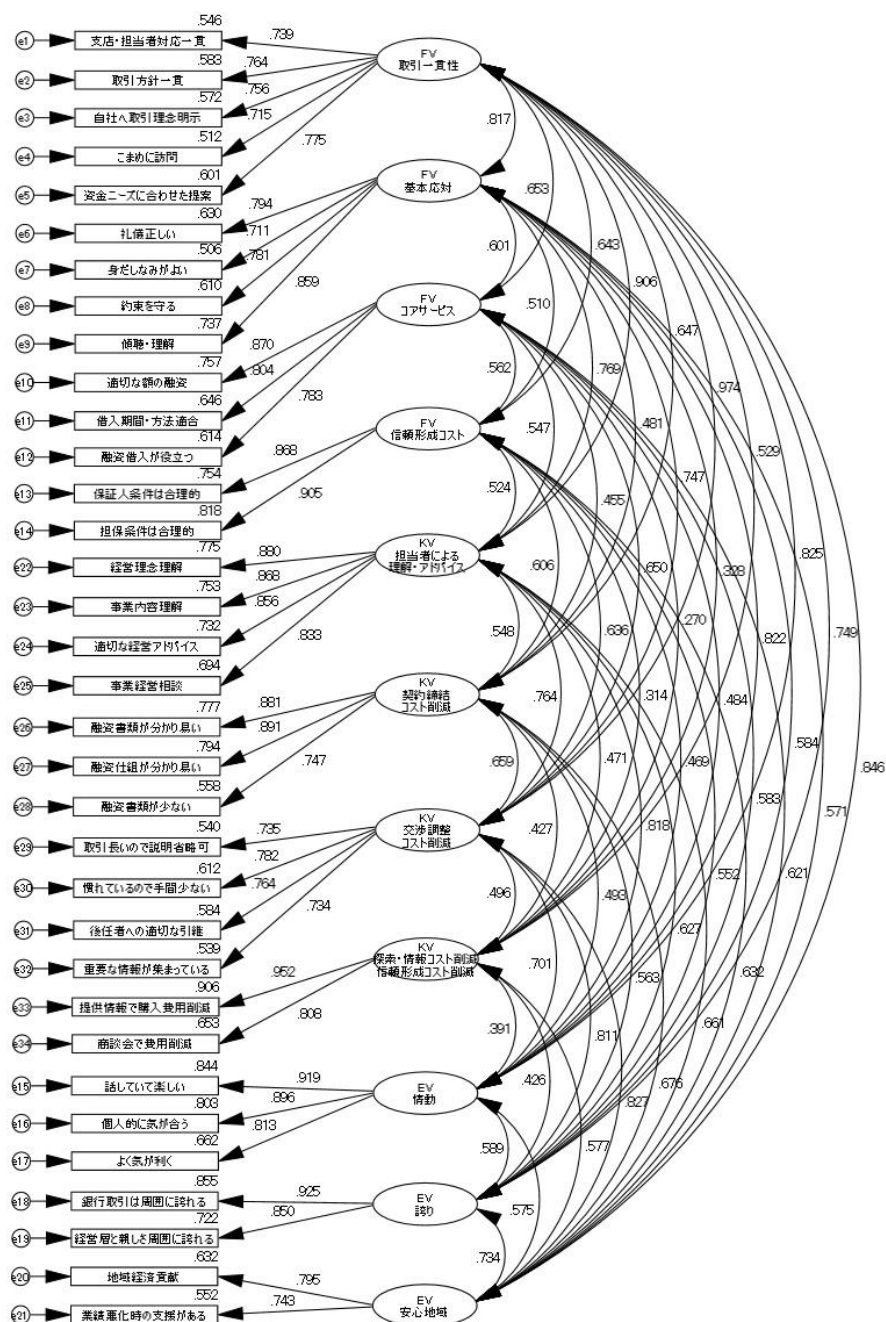


図 3-3-1(4)-2-1. 第 2 回目法人顧客調査の確認的因子分析結果（標準化推定値）

表 3-3-1(4)-2-12. 第 2 回目顧客調査の確認的因子分析のモデル適合度指標

カイ二乗	自由度	有意確率	GFI	AGFI	RMSEA
6,629.227	472	<0.001	0.871	0.837	0.069

分析対象：第 2 回目法人顧客調査（n = 2,762）

因子抽出法：最尤法

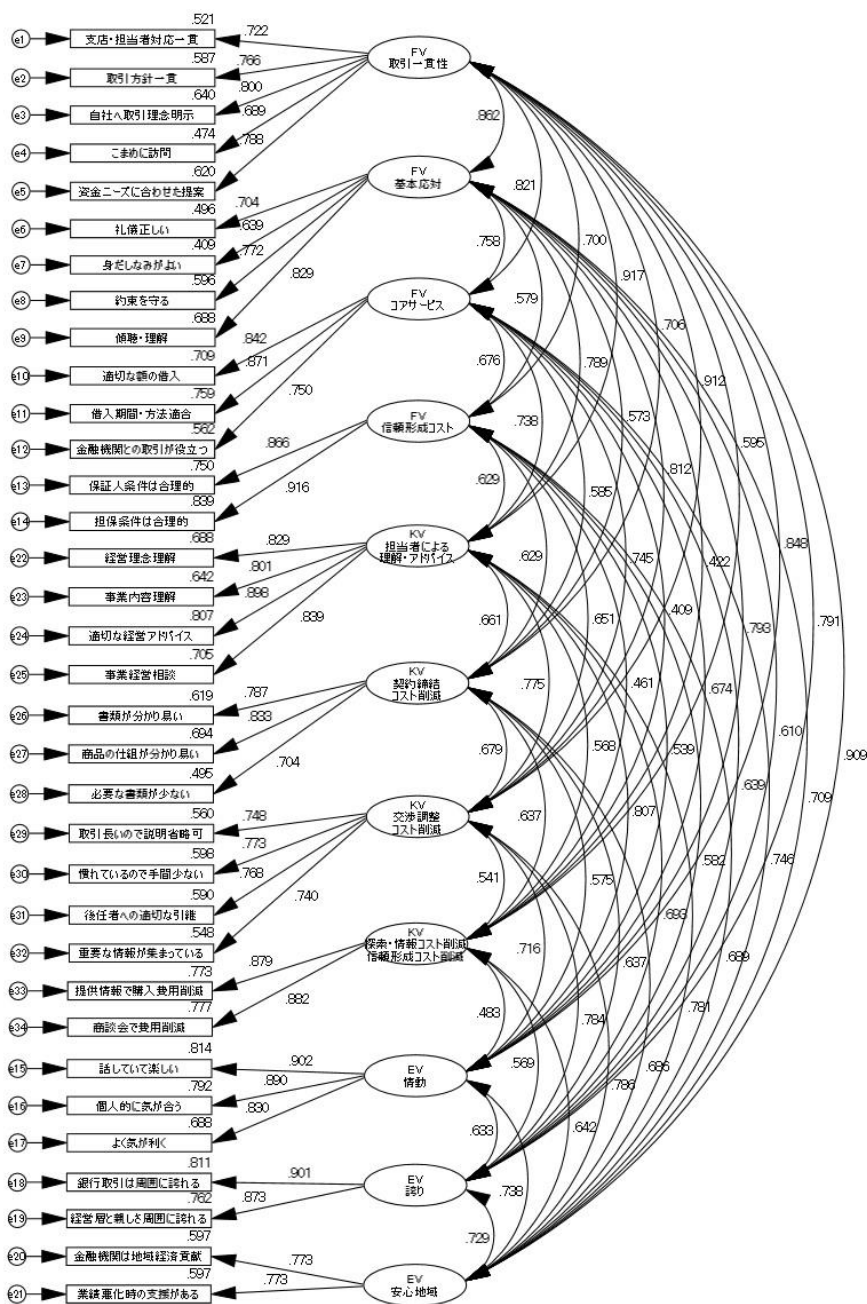


図 3-3-1(4)-2-2. 全国調査の確認的因子分析結果（標準化推定値）

表 3-3-1(4)-2-13. 全国調査調査の確認的因子分析のモデル適合度指標

カイ二乗	自由度	有意確率	GFI	AGFI	RMSEA
1621.559	472	<0.001	0.835	0.792	0.071

分析対象：全国調査（n = 489）

因子抽出法：最尤法

表 3-3-1-(4)-2-14. 全国調査の FV 因子分析結果（プロマックス回転後のパターン因子、降順）

項目	F 取引一貫性	F コアサービス	F 基本応対	F 信頼形成コスト	共通性	
					初期	因子抽出後
取引方針一貫	0.951	-0.015	-0.067	-0.076	0.651	0.725
支店・担当者対応一貫	0.943	-0.112	-0.089	-0.001	0.581	0.646
自社へ取引理念明示	0.625	0.033	0	0.147	0.542	0.566
資金ニーズに合わせた提案	0.446	0.322	0.072	-0.035	0.578	0.570
こまめに訪問	0.408	0.102	0.182	0.058	0.444	0.447
約束を守る	0.363	0.144	0.252	0.066	0.550	0.528
適切な額の借入	-0.073	0.959	-0.067	-0.004	0.625	0.740
借入期間・方法適合	-0.041	0.889	-0.006	0.012	0.645	0.742
金融機関との取引が役立つ	0.19	0.55	0.004	0.032	0.523	0.535
身だしなみがよい	-0.131	-0.067	0.896	0.07	0.514	0.650
礼儀正しい	0.04	-0.012	0.862	-0.08	0.570	0.718
傾聴・理解	0.337	0.162	0.354	-0.02	0.613	0.563
保証人条件は合理的	-0.113	-0.011	0.056	0.999	0.626	0.903
担保条件は合理的	0.217	0.044	-0.088	0.704	0.660	0.709
		0.779	0.663	0.624		
因子間相関			0.648	0.626		
				0.456		

表 3-3-1-(4)-2-15. 全国調査の FV 因子分析の分散の合計

因子	抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和
	合計	分散の %	累積 %	合計
4	0.511	3.652	64.582	4.284

分析対象：全国調査 融資取引あり（n = 557）

因子抽出法：最尤法

回転：プロマックス回転

備考：FV, EV, KV とも同様

表 3-3-1-(4)-2-16. 全国調査の KV 因子分析結果（プロマックス回転後のパターン因子、降順）

項目	KV 担当者による理 解・アドバイス	KV 交渉調整コスト 削減	KV 契約締結コスト 削減	KV たなく・情報コ スト削減 (信頼形成コスト)	共通性	
					初期	因子抽出後
適切な経営アドバイス	0.962	-0.060	-0.040	0.051	0.743	0.849
事業経営相談	0.829	-0.038	-0.007	0.073	0.651	0.702
経営理念理解	0.753	0.065	0.080	-0.066	0.651	0.674
事業内容理解	0.653	0.240	-0.005	-0.075	0.625	0.641
取引長いので説明省略可	-0.044	0.855	-0.048	-0.037	0.486	0.607
後任者への適切な引継	0.059	0.726	-0.051	0.049	0.501	0.580
慣れているので手間少ない	0.058	0.662	0.133	-0.045	0.546	0.601
重要な情報が集まっている	0.055	0.555	0.051	0.146	0.478	0.512
商品の仕組が分かり易い	0.024	-0.041	0.817	0.039	0.559	0.689
書類が分かり易い	0.014	0.073	0.801	-0.094	0.533	0.651
必要な書類が少ない	-0.029	-0.022	0.664	0.123	0.433	0.503
提供情報で購入費用削減	-0.030	0.038	-0.057	1.029	0.653	0.999
商談会で費用削減	0.068	-0.027	0.148	0.675	0.634	0.636
		0.721	0.647	0.527		
因子間相関			0.636	0.472		
				0.579		

表 3-3-1-(4)-2-17. 全国調査の KV 因子分析の分散の合計

因子	抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和
	合計	分散の %	累積 %	合計
4	0.634	4.877	66.514	3.687

表 3-3-1-(4)-2-18. 全国調査の EV 因子分析結果（プロマックス回転後のパターン因子、降順）

項目	E 情動	E 誇り	E 安心地域	共通性	
				初期	因子抽出後
話していて楽しい	0.985	0.028	-0.086	0.752	0.893
個人的に気が合う	0.899	-0.039	0.027	0.730	0.801
よく気が利く	0.574	0.054	0.231	0.582	0.622
取引は周囲に誇れる	0.044	0.888	-0.029	0.641	0.801
経営層と親しさ周囲に誇れる	-0.031	0.842	0.066	0.631	0.757
業績悪化時の支援がある	-0.009	-0.001	0.804	0.444	0.636
金融機関は地域経済貢献	0.057	0.066	0.635	0.424	0.524
因子間相関		0.605	0.680		
			0.702		

表 3-3-1-(4)-2-19. 全国調査の EV 因子分析の分散の合計

因子	抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和
	合計	分散の %	累積 %	合計
3	0.357	5.093	71.912	3.122

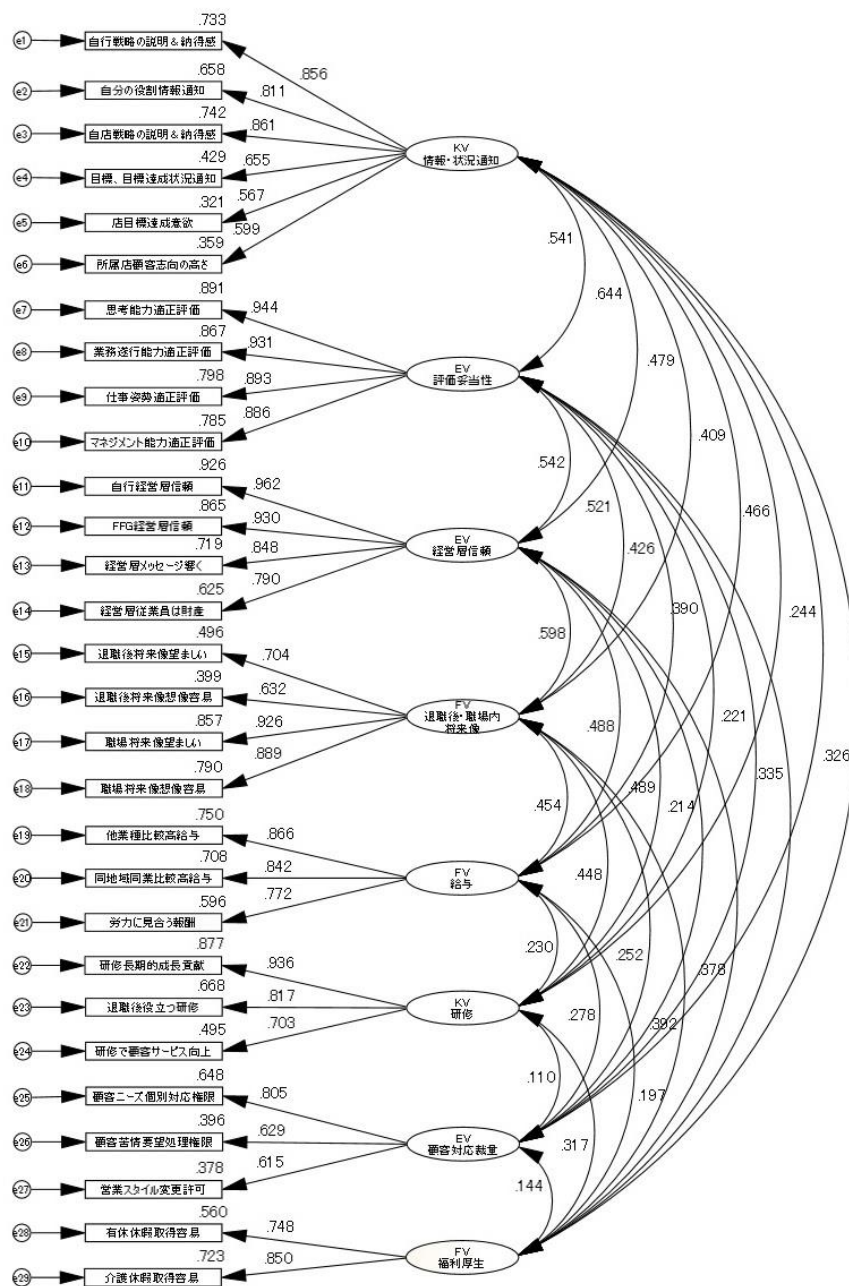


図 3-3-1-(4)-2-3. 第 2 回目従業員調査の確認的因子分析（標準化推定値）

表 3-3-1-(4)-2-20. 第 2 回目従業員調査の確認的因子分析のモデル適合度指標

カイ二乗	自由度	有意確率	GFI	AGFI	RMSEA
12648.648	349	<0.001	0.876	0.845	0.078

分析対象：第 2 回目従業員調査（n = 8,435）

因子抽出法：最尤法

表 3-3-1-(4)-2-21. 第 2 回目従業員調査の法人担当の対顧客共創価値の因子分析結果
(プロマックス回転後のパターン因子、降順)

項目	KV 顧客からの知識・情報	EV 顧客の気遣い	FV 顧客コミュニケーション	共通性	
				初期値	因子抽出後
顧客から有効情報提供	0.897	0.012	-0.011	0.671	0.804
顧客のおかげで知識増加	0.771	-0.153	0.149	0.568	0.640
顧客から紹介で業績向上	0.597	0.051	0.106	0.467	0.497
顧客が内部情報提供	0.510	0.336	0.004	0.536	0.566
気遣いで業務負目軽減	-0.009	0.862	-0.004	0.601	0.731
気遣いで組織負目軽減	-0.148	0.818	0.116	0.559	0.660
個人的相談・顧客から励まし	-0.051	0.612	0.211	0.479	0.525
不必要な借入承諾	0.348	0.556	-0.204	0.413	0.456
顧客が積極的会話	0.190	0.030	0.689	0.604	0.720
顧客のおかげでスキル向上	0.027	0.245	0.572	0.520	0.581
顧客から感謝表明	0.386	-0.073	0.555	0.600	0.675
		0.551	0.678		
因子間相関			0.590		

表 3-3-1-(4)-2-22. 第 2 回目従業員調査の法人担当の因子分析の分散の合計

因子	抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和
	合計	分散の %	累積 %	合計
3	0.366	3.323	62.304	4.049

分析対象：第 2 回目従業員調査 法人営業担当（n = 2,194）

因子抽出法：最尤法

回転：プロマックス回転

(5) -1. 実務的操作性を考慮した尺度の検証

先述の因子分析結果から、本研究で開発された尺度は安定しており、金融機関において汎用的に用いることが可能であることが確認された。一方、この尺度を幅広く利用してもらうためには、研究のみならず実務においても利用可能なものでなければならない。実務的には、操作性（扱いやすさ）が重要であることから、因子分析よりも扱いやすい合成変数について検討を行った。

合成変数は、各因子の項目の算術平均値とした。実務的な扱いやすさの観点から、全項目を対象とするのではなく、第1回目、第2回目調査、全国調査の因子分析結果から、より重要と考えられる項目を抽出した（図 3-3-1-(5)-1, 2, 3）。抽出された項目が1つのみ（例えば、第1回目従業員調査での KV 研修因子）の場合は、その項目の値を合成変数の値とした。次に、作成した合成変数について、信頼性分析を用いて尺度として利用可能か確認を行った。分析方法は内部一貫法（Cronbach の α 係数）を用いた（図表）。図表からわかる通り、全ての合成変数の α 係数が基本的には 0.85 以上となっている。 α 係数が最も小さいもの（全国調査（回答者）の KV 契約締結コスト削減の合成変数）でも 0.729 であり、尺度の内的整合性は高く、使用について問題無いことが確認された（図 3-3-1-(5)-4, 5, 6）。

表 3-3-1-(5)-1. 顧客共創価値の合成変数抽出項目（赤太字が抽出項目、数値は因子負荷量）

共創価値	因子	調査項目	第 1 回目	第 2 回目	全国	備考
FV	信頼形成コスト	保証人条件は合理的	0.902	0.885	0.999	
		担保条件は合理的	0.834	0.916	0.704	
	取引一貫性	支店・担当者対応一貫	0.833	0.974	0.943	
		取引方針一貫	0.776	0.917	0.951	
		自社へ取引理念明示	0.775	0.439	0.625	
		こまめに訪問	0.682	0.275	0.408	
		資金ニーズに合わせた提案	0.610	0.201	0.446	
	基本応対	礼儀正しい	0.885	0.937	0.862	
		身だしなみがよい	0.817	0.864	0.896	
		傾聴・理解	0.499	0.769	0.354	
		約束を守る	0.535	0.656	0.252	
	コアサービス	適切な額の融資	0.953	0.956	0.959	
		借入期間・方法適合	0.759	0.756	0.889	
		融資借入が役立つ	0.714	0.763	0.550	
KV	担当者による理解・アドバイス	経営理念理解	0.965	0.963	0.753	
		事業内容理解	0.932	0.905	0.653	
		適切な経営アドバイス	0.719	0.746	0.962	
		事業経営相談	0.711	0.701	0.829	
	探索・情報コスト削減 (信頼形成コスト)	提供情報で購入費用削減	0.924	0.946	1.029	
		商談会で費用削減	0.853	0.817	0.675	
	契約締結コスト削減	融資書類が分かり易い	0.907	0.900	0.801	
		融資仕組が分かり易い	0.859	0.883	0.817	
		融資書類が少ない	0.773	0.715	0.664	
	交渉調整コスト削減	取引長いので説明省略可	0.832	0.826	0.855	
		慣れているので手間少ない	0.739	0.742	0.662	
		後任者への適切な引継	0.558	0.638	0.426	
		重要な情報が集まっている	0.534	0.605	0.555	
EV	情動	話していて楽しい	0.975	0.970	0.985	
		気が合う	0.913	0.916	0.899	
		気が利く	0.651	0.680	0.574	
	安心地域	業績悪化時の支援がある	0.712	0.716	0.804	
		地域企業支援	0.774	0.779	0.635	
	誇り	取引は周囲に誇れる	1.038	1.042	0.888	
		経営層と親しさ周囲に誇れる	0.678	0.661	0.842	

表 3-3-1-(5)-2. 従業員共創価値の合成変数抽出項目（太字が抽出項目、数値は因子負荷量）

共創価値	因子	項目	第 1 回目調査	第 2 回目調査	備考
FV	将来像	退職後将来像望ましい	1.037	1.005	
		退職後将来像想像容易	1.003	0.982	
		職場将来像望ましい	0.496	0.528	
		職場将来像想像容易	0.423	0.471	
	給与	他業種比較高給与	0.950	0.920	
		同地域同業比較高給与	0.929	0.917	
		労力に見合う報酬	0.627	0.651	
	福利厚生	介護休暇取得容易		0.946	
		育児休暇取得容易	0.841	0.831	
		有休休暇取得容易	0.848	0.692	
KV	情報・状況通知	自分の役割情報通知	0.870	0.904	
		自店戦略の説明&納得感	0.823	0.890	
		自行戦略の説明&納得感	0.911	0.783	
		目標、目標達成状況通知	0.767	0.785	
		店目標達成意欲	0.489	0.434	
		所属店顧客志向の高さ	0.445	0.375	
	研修	研修長期的成長貢献	0.976	1.003	
		退職後役立つ研修	0.852	0.857	
		研修で顧客サービス向上	0.622	0.605	
EV	評価妥当性	思考能力適正評価	0.993	0.982	
		業務遂行能力適正評価	0.970	0.978	
		マネジメント能力適正評価	0.877	0.900	
		仕事姿勢適正評価	0.914	0.889	
	経営層信頼	自行経営層信頼	1.106	1.115	
		グループ経営層信頼	1.068	1.028	
		経営層メッセージ響く	0.753	0.764	
		経営層従業員は財産	0.628	0.631	
	顧客対応裁量権	顧客ニーズ個別対応権限	0.864	0.852	
		顧客苦情要望処理権限	0.681	0.655	
		営業スタイル変更許可	0.576	0.565	

表 3-3-1-(5)-3. 法人営業担当者共創価値の合成変数の抽出項目
(太字が抽出項目、数値は因子負荷量)

共創価値	因子	項目	因子負荷量
FV	顧客コミュニケーション	顧客が積極的会話	0.689
		顧客のおかげでスキル向上	0.572
		顧客から感謝表明	0.555
KV	顧客からの知識・情報	顧客から有効情報提供	0.897
		顧客のおかげで知識増加	0.771
		顧客から紹介で業績向上	0.597
		顧客が内部情報提供	0.510
EV	顧客の気遣い	気遣いで業務負い目軽減	0.862
		気遣いで組織負い目軽減	0.818
		個人的相談・顧客から励まし	0.612
		不必要な借入承諾	0.556

表 3-3-1-(5)-4. 顧客共創価値の因子と合成変数の信頼性分析結果 (Cronbach α 係数)

共創価値	因子 (合成変数)	第 1 回目		第 2 回目		全国	
		因子	合成変数	因子	合成変数	因子	合成変数
		α	α	α	α	α	α
FV	信頼形成コスト	0.890	0.890	0.877	0.877	0.876	0.876
	取引一貫性	0.863	0.814	0.845	0.879	0.830	0.786
	基本応対	0.859	0.816	0.875	0.836	0.862	0.841
	コアサービス	0.857	0.857	0.859	0.859	0.846	0.846
KV	担当者による理解・アドバイス	0.924	0.911	0.918	0.903	0.906	0.886
	探索・情報コスト削減 (信頼形成コスト)	0.879	0.879	0.865	0.865	0.875	0.875
	契約締結コスト削減	0.890	0.883	0.874	0.879	0.820	0.729
	交渉調整コスト削減	0.819	0.769	0.838	0.766	0.826	0.810
EV	情動	0.905	0.920	0.900	0.916	0.894	0.912
	安心地域	0.742	0.742	0.731	0.731	0.735	0.735
	誇り	0.890		0.879		0.873	

* 合成変数の選択項目が 1 つの場合分析不可の為、空欄となっている。

表 3-3-1-(5)-5. 従業員共創価値の因子と合成変数の信頼性分析結果 (Cronbach α 係数)

共創価値	因子 (合成変数)	第 1 回目		第 2 回目	
		因子	合成変数	因子	合成変数
		α	α	α	α
FV	将来像	0.891	0.921	0.880	0.899
	給与	0.865	0.879	0.866	0.874
	福利厚生	0.802		0.850	0.863
KV	KV 情報・状況通知 (EV 所属店志向含)	0.874	0.795	0.872	0.826
	研修	0.848		0.851	
EV	評価妥当性	0.950	0.940	0.952	0.944
	経営層信頼	0.940	0.967	0.933	0.952
	顧客対応裁量権	0.738		0.713	

* 合成変数の選択項目が 1 つの場合分析不可の為、空欄となっている。

表 3-3-1-(5)-6. 法人営業担当者共創価値の因子と合成変数の信頼性分析結果 (Cronbach α 係数)

共創価値	因子 (合成変数)	因子 α	合成変数 α
FV	顧客コミュニケーション	0.829	
KV	顧客からの知識・情報	0.842	0.834
EV	顧客の気遣い	0.828	0.830

* 合成変数の選択項目が 1 つの場合分析不可の為、空欄となっている。

表 3-3-1-(5)-7. 第 1 回顧客調査の合成変数の相関行列 (全体)

	FV 信頼形成コスト	FV 取引一貫性	FV 基本応対	FV コアサービス	KV 担当者による理解アドバイス	KV 探索・情報コスト削減	KV 契約締結コスト削減	KV 交渉調整コスト削減	EV 情動	EV 安心地域	EV 誇り
FV 信頼形成コスト											
FV 取引一貫性	0.510										
FV 基本応対	0.448	0.560									
FV コアサービス	0.486	0.499	0.546								
KV 担当者による理解アドバイス	0.500	0.630	0.631	0.465							
KV 探索・情報コスト削減	0.357	0.394	0.278	0.260	0.456						
KV 契約締結コスト削減	0.590	0.482	0.406	0.420	0.519	0.435					
KV 交渉調整コスト削減	0.514	0.686	0.547	0.524	0.597	0.380	0.552				
EV 情動	0.449	0.565	0.635	0.443	0.754	0.392	0.461	0.537			
EV 安心地域	0.527	0.617	0.483	0.517	0.605	0.478	0.534	0.600	0.549		
EV 誇り	0.488	0.596	0.484	0.476	0.565	0.404	0.473	0.621	0.522	0.594	

分析対象：第 1 回目顧客調査 全体 (n = 4,351)

表 3-3-1-(5)-8. 第 1 回顧客調査の合成変数の相関行列 (A 社)

	FV 信頼形成コスト	FV 取引一貫性	FV 基本応対	FV コアサービス	KV 担当者による理解アドバイス	KV 探索・情報コスト削減	KV 契約締結コスト削減	KV 交渉調整コスト削減	EV 情動	EV 安心地域	EV 誇り
FV 信頼形成コスト											
FV 取引一貫性	0.510										
FV 基本応対	0.444	0.566									
FV コアサービス	0.485	0.509	0.538								
KV 担当者による理解アドバイス	0.500	0.645	0.616	0.459							
KV 探索・情報コスト削減	0.357	0.402	0.279	0.261	0.480						
KV 契約締結コスト削減	0.586	0.493	0.409	0.415	0.530	0.434					
KV 交渉調整コスト削減	0.516	0.684	0.550	0.524	0.588	0.375	0.560				
EV 情動	0.452	0.563	0.624	0.421	0.749	0.401	0.461	0.521			
EV 安心地域	0.509	0.622	0.481	0.507	0.604	0.491	0.535	0.597	0.538		
EV 誇り	0.480	0.597	0.486	0.472	0.557	0.401	0.470	0.612	0.518	0.583	

分析対象：第 1 回目顧客調査 A 社 (n = 2,758)

表 3-3-1-(5)-9. 第 1 回顧客調査の合成変数の相関行列 (B 社)

	FV 信頼形成コスト	FV 取引一貫性	FV 基本応対	FV コアサービス	KV 担当者による理解アドバイス	KV 探索・情報コスト削減	KV 契約締結コスト削減	KV 交渉調整コスト削減	EV 情動	EV 安心地域	EV 誇り
FV 信頼形成コスト											
FV 取引一貫性	0.524										
FV 基本応対	0.449	0.574									
FV コアサービス	0.482	0.511	0.583								
KV 担当者による理解アドバイス	0.502	0.601	0.691	0.503							
KV 探索・情報コスト削減	0.370	0.375	0.310	0.275	0.412						
KV 契約締結コスト削減	0.553	0.447	0.402	0.430	0.485	0.421					
KV 交渉調整コスト削減	0.518	0.698	0.564	0.541	0.625	0.399	0.536				
EV 情動	0.460	0.576	0.682	0.501	0.774	0.361	0.434	0.572			
EV 安心地域	0.568	0.615	0.523	0.563	0.621	0.451	0.511	0.599	0.549		
EV 誇り	0.515	0.604	0.489	0.495	0.587	0.429	0.485	0.637	0.535	0.629	

分析対象：第 1 回目顧客調査 B 社 (n = 898)

表 3-3-1-(5)-10. 第 1 回顧客調査の合成変数の相関行列 (C 社)

	FV 信頼形成コスト	FV 取引一貫性	FV 基本応対	FV コアサービス	KV 担当者による理解アドバイス	KV 探索・情報コスト削減	KV 契約締結コスト削減	KV 交渉調整コスト削減	EV 情動	EV 安心地域	EV 誇り
FV 信頼形成コスト											
FV 取引一貫性	0.490										
FV 基本応対	0.457	0.517									
FV コアサービス	0.488	0.442	0.524								
KV 担当者による理解アドバイス	0.495	0.603	0.606	0.432							
KV 探索・情報コスト削減	0.346	0.382	0.242	0.238	0.415						
KV 契約締結コスト削減	0.646	0.479	0.397	0.423	0.523	0.462					
KV 交渉調整コスト削減	0.497	0.672	0.508	0.497	0.583	0.377	0.541				
EV 情動	0.423	0.559	0.615	0.444	0.748	0.392	0.488	0.542			
EV 安心地域	0.554	0.602	0.451	0.503	0.594	0.461	0.561	0.621	0.594		
EV 誇り	0.483	0.579	0.456	0.466	0.566	0.396	0.460	0.632	0.526	0.619	

分析対象：第 1 回目顧客調査 C 社 (n = 695)

表 3-3-1-(5)-11. 第 2 回顧客調査の合成変数の相関行列 (全体)

	FV 信頼形成コスト	FV 取引一貫性	FV 基本応対	FV コアサービス	KV 担当者による理解アドバイス	KV 探索・情報コスト削減	KV 契約締結コスト削減	KV 交渉調整コスト削減	EV 情動	EV 安心地域	EV 誇り
FV 信頼形成コスト											
FV 取引一貫性	0.483										
FV 基本応対	0.424	0.545									
FV コアサービス	0.491	0.479	0.507								
KV 担当者による理解アドバイス	0.456	0.592	0.638	0.481							
KV 探索・情報コスト削減	0.276	0.358	0.254	0.229	0.399						
KV 契約締結コスト削減	0.530	0.474	0.406	0.405	0.475	0.365					
KV 交渉調整コスト削減	0.506	0.698	0.549	0.530	0.587	0.354	0.535				
EV 情動	0.402	0.529	0.658	0.421	0.713	0.327	0.427	0.523			
EV 安心地域	0.511	0.579	0.430	0.495	0.532	0.449	0.541	0.592	0.461		
EV 誇り	0.484	0.566	0.493	0.516	0.532	0.322	0.490	0.648	0.494	0.577	

分析対象：第 2 回目顧客調査 全体 (n = 3,305)

表 3-3-1-(5)-12. 第 2 回顧客調査の合成変数の相関行列 (A 社)

	FV 信頼形成コスト	FV 取引一貫性	FV 基本応対	FV コアサービス	KV 担当者による理解アドバイス	KV 探索・情報コスト削減	KV 契約締結コスト削減	KV 交渉調整コスト削減	EV 情動	EV 安心地域	EV 誇り
FV 信頼形成コスト											
FV 取引一貫性	0.436										
FV 基本応対	0.400	0.519									
FV コアサービス	0.467	0.442	0.482								
KV 担当者による理解アドバイス	0.423	0.579	0.606	0.469							
KV 探索・情報コスト削減	0.234	0.317	0.205	0.180	0.378						
KV 契約締結コスト削減	0.502	0.425	0.380	0.379	0.450	0.342					
KV 交渉調整コスト削減	0.469	0.660	0.509	0.506	0.567	0.304	0.497				
EV 情動	0.374	0.490	0.624	0.399	0.684	0.302	0.391	0.476			
EV 安心地域	0.487	0.555	0.421	0.474	0.543	0.423	0.524	0.565	0.442		
EV 誇り	0.442	0.524	0.456	0.492	0.515	0.257	0.439	0.609	0.454	0.562	

分析対象：第 2 回目顧客調査 A 社 (n = 1,736)

表 3-3-1-(5)-13. 第 2 回顧客調査の合成変数の相関行列 (B 社)

	FV 信頼形成コスト	FV 取引一貫性	FV 基本応対	FV コアサービス	KV 担当者による理解アドバイス	KV 探索・情報コスト削減	KV 契約締結コスト削減	KV 交渉調整コスト削減	EV 情動	EV 安心地域	EV 誇り
FV 信頼形成コスト											
FV 取引一貫性	0.511										
FV 基本応対	0.452	0.548									
FV コアサービス	0.499	0.494	0.498								
KV 担当者による理解アドバイス	0.501	0.587	0.649	0.445							
KV 探索・情報コスト削減	0.295	0.365	0.275	0.240	0.404						
KV 契約締結コスト削減	0.563	0.495	0.425	0.408	0.514	0.373					
KV 交渉調整コスト削減	0.542	0.749	0.575	0.516	0.604	0.372	0.562				
EV 情動	0.420	0.524	0.669	0.381	0.740	0.306	0.474	0.544			
EV 安心地域	0.529	0.584	0.400	0.499	0.508	0.466	0.560	0.596	0.437		
EV 誇り	0.525	0.585	0.527	0.525	0.539	0.374	0.549	0.673	0.519	0.566	

分析対象：第 2 回目顧客調査 B 社 (n = 937)

表 3-3-1-(5)-14. 第 2 回顧客調査の合成変数の相関行列 (C 社)

	FV 信頼形成コスト	FV 取引一貫性	FV 基本応対	FV コアサービス	KV 担当者による理解アドバイス	KV 探索・情報コスト削減	KV 契約締結コスト削減	KV 交渉調整コスト削減	EV 情動	EV 安心地域	EV 誇り
FV 信頼形成コスト											
FV 取引一貫性	0.556										
FV 基本応対	0.439	0.595									
FV コアサービス	0.528	0.535	0.561								
KV 担当者による理解アドバイス	0.471	0.622	0.692	0.538							
KV 探索・情報コスト削減	0.359	0.452	0.345	0.329	0.443						
KV 契約締結コスト削減	0.561	0.566	0.449	0.463	0.487	0.411					
KV 交渉調整コスト削減	0.542	0.715	0.597	0.591	0.604	0.452	0.589				
EV 情動	0.435	0.619	0.718	0.506	0.742	0.410	0.452	0.597			
EV 安心地域	0.554	0.635	0.498	0.540	0.543	0.485	0.554	0.653	0.533		
EV 誇り	0.538	0.647	0.533	0.562	0.564	0.430	0.548	0.710	0.563	0.636	

分析対象：第 2 回目顧客調査 C 社 (n = 632)

表 3-3-1-(5)-15. 全国調査の合成変数の相関行列

	FV 信頼形成コスト	FV 取引一貫性	FV 基本応対	FV コアサービス	KV 担当者による理解アドバイス	KV 探索・情報コスト削減	KV 契約締結コスト削減	KV 交渉調整コスト削減	EV 情動	EV 安心地域	EV 誇り
FV 信頼形成コスト											
FV 取引一貫性	0.485										
FV 基本応対	0.422	0.541									
FV コアサービス	0.588	0.592	0.599								
KV 担当者による理解アドバイス	0.528	0.598	0.638	0.657							
KV 探索・情報コスト削減	0.360	0.332	0.260	0.345	0.421						
KV 契約締結コスト削減	0.491	0.474	0.439	0.495	0.547	0.407					
KV 交渉調整コスト削減	0.476	0.611	0.557	0.577	0.580	0.335	0.509				
EV 情動	0.413	0.554	0.576	0.552	0.637	0.283	0.481	0.543			
EV 安心地域	0.502	0.601	0.493	0.592	0.595	0.376	0.529	0.504	0.557		
EV 誇り	0.452	0.569	0.507	0.556	0.560	0.333	0.509	0.609	0.514	0.547	

分析対象：全国調査 融資のみ (n = 557)

表 3-3-1-(5)-16. 第 1 回従業員調査の合成変数の相関行列（全体）

	FV 将来像	FV 給与	FV 福利厚生	KV 情報・状況 通知	KV 研修	EV 評価妥当性	EV 経営層信頼	EV 顧客対応裁 量権
FV 将来像								
FV 給与	0.219							
FV 福利厚生	0.273	0.128						
KV 情報・状況通知	0.317	0.293	0.282					
KV 研修	0.319	0.130	0.247	0.403				
EV 評価妥当性	0.370	0.303	0.315	0.540	0.371			
EV 経営層信頼	0.402	0.361	0.313	0.553	0.450	0.514		
EV 顧客対応裁量権	0.110	0.161	0.050	0.119	0.061	0.124	0.115	

分析対象：第 1 回従業員調査（n = 8,640）

表 3-3-1-(5)-17. 第 1 回従業員調査の合成変数の相関行列（A 社）

	FV 将来像	FV 給与	FV 福利厚生	KV 情報・状況 通知	KV 研修	EV 評価妥当性	EV 経営層信頼	EV 顧客対応裁 量権
FV 将来像								
FV 給与	0.179							
FV 福利厚生	0.290	0.117						
KV 情報・状況通知	0.331	0.352	0.274					
KV 研修	0.341	0.165	0.253	0.396				
EV 評価妥当性	0.377	0.355	0.303	0.543	0.377			
EV 経営層信頼	0.394	0.394	0.314	0.571	0.444	0.531		
EV 顧客対応裁量権	0.102	0.182	0.078	0.166	0.085	0.166	0.157	

分析対象：第 1 回従業員調査 A 社（n = 5,278）

表 3-3-1-(5)-18. 第 1 回従業員調査の合成変数の相関行列（B 社）

	FV 将来像	FV 給与	FV 福利厚生	KV 情報・状況 通知	KV 研修	EV 評価妥当性	EV 経営層信頼	EV 顧客対応裁 量権
FV 将来像								
FV 給与	0.301							
FV 福利厚生	0.294	0.182						
KV 情報・状況通知	0.341	0.191	0.212					
KV 研修	0.328	0.261	0.281	0.421				
EV 評価妥当性	0.410	0.263	0.298	0.528	0.353			
EV 経営層信頼	0.442	0.382	0.301	0.541	0.450	0.473		
EV 顧客対応裁量権	0.151	0.052	0.027	0.062	0.056	0.059	0.053	

分析対象：第 1 回従業員調査 B 社（n = 2,096）

表 3-3-1-(5)-19. 第 1 回従業員調査の合成変数の相関行列 (C 社)

	FV 将来像	FV 給与	FV 福利厚生	KV 情報・状況 通知	KV 研修	EV 評価妥当性	EV 経営層信頼	EV 顧客対応裁 量権
FV 将来像								
FV 給与	0.247							
FV 福利厚生	0.230	0.234						
KV 情報・状況通知	0.300	0.312	0.251					
KV 研修	0.282	0.198	0.174	0.351				
EV 評価妥当性	0.327	0.315	0.339	0.518	0.335			
EV 経営層信頼	0.407	0.327	0.298	0.482	0.479	0.484		
EV 顧客対応裁量権	0.046	0.100	0.051	0.097	0.079	0.110	0.072	

分析対象：第 1 回従業員調査 C 社 (n = 1,266)

表 3-3-1-(5)-20. 第 2 回従業員調査の合成変数の相関行列 (全体)

	FV 将来像	FV 給与	FV 福利厚生	KV 情報・状況 通知	KV 研修	EV 評価妥当性	EV 経営層信頼	EV 顧客対応裁 量権
FV 将来像								
FV 給与	0.236							
FV 福利厚生	0.271	0.119						
KV 情報・状況通知	0.262	0.315	0.237					
KV 研修	0.291	0.172	0.238	0.378				
EV 評価妥当性	0.325	0.329	0.261	0.477	0.342			
EV 経営層信頼	0.358	0.378	0.295	0.554	0.425	0.487		
EV 顧客対応裁量権	0.108	0.178	0.076	0.124	0.058	0.140	0.128	

分析対象：第 2 従業員調査 (n = 8,435)

表 3-3-1-(5)-21. 第 2 回従業員調査の合成変数の相関行列 (A 社)

	FV 将来像	FV 給与	FV 福利厚生	KV 情報・状況 通知	KV 研修	EV 評価妥当性	EV 経営層信頼	EV 顧客対応裁 量権
FV 将来像								
FV 給与	0.208							
FV 福利厚生	0.272	0.082						
KV 情報・状況通知	0.269	0.408	0.236					
KV 研修	0.319	0.218	0.278	0.366				
EV 評価妥当性	0.326	0.372	0.277	0.482	0.343			
EV 経営層信頼	0.352	0.432	0.307	0.567	0.425	0.494		
EV 顧客対応裁量権	0.124	0.194	0.098	0.186	0.088	0.181	0.192	

分析対象：第 2 従業員調査 A 社 (n = 5,052)

表 3-3-1-(5)-22. 第 2 回従業員調査の合成変数の相関行列 (B 社)

	FV 将来像	FV 給与	FV 福利厚生	KV 情報・状況 通知	KV 研修	EV 評価妥当性	EV 経営層信頼	EV 顧客対応裁 量権
FV 将来像								
FV 給与	0.228							
FV 福利厚生	0.294	0.203						
KV 情報・状況通知	0.281	0.262	0.224					
KV 研修	0.323	0.156	0.174	0.394				
EV 評価妥当性	0.346	0.305	0.223	0.494	0.367			
EV 経営層信頼	0.352	0.312	0.263	0.557	0.435	0.481		
EV 顧客対応裁量権	0.066	0.065	0.064	0.044	0.051	0.070	0.021	

分析対象：第 2 従業員調査 B 社 (n = 2,098)

表 3-3-1-(5)-23. 第 2 回従業員調査の合成変数の相関行列 (C 社)

	FV 将来像	FV 給与	FV 福利厚生	KV 情報・状況 通知	KV 研修	EV 評価妥当性	EV 経営層信頼	EV 顧客対応裁 量権
FV 将来像								
FV 給与	0.303							
FV 福利厚生	0.274	0.202						
KV 情報・状況通知	0.247	0.265	0.236					
KV 研修	0.226	0.240	0.166	0.367				
EV 評価妥当性	0.310	0.356	0.251	0.430	0.315			
EV 経営層信頼	0.394	0.360	0.295	0.504	0.457	0.467		
EV 顧客対応裁量権	0.065	0.096	0.072	0.076	0.074	0.130	0.053	

分析対象：第 2 従業員調査 C 社 (n = 1,285)

(5) -2. 共創価値尺度の外的基準妥当性の検証

共創価値合成変数尺度の外的基準妥当性検証のため、総合満足度およびロイヤルティとの相関係数を算出した（表 3-3-1-(5)-24～32）。この結果、顧客の総合満足度への影響が最も大きい共創価値はコア・サービス（FV）、取引一貫性（FV）、交渉調整コスト削減（KV）、安心地域（EV）、誇り（EV）であり、ついで、基本応対（FV）、担当者による理解・アドバイス（KV）であった（いずれも 0.6 を超える相関を示している）。

一方、顧客と企業の長期的関係性を示す取引増加意図や他人推奨意図においては、コア・サービス（FV）や取引一貫性（FV）など基本機能価値との相関よりも、交渉調整コスト削減（KV）、安心地域（EV）、誇り（EV）のほうが高い相関を示した。このことは、基本機能価値は当たり前品質と受け止められており、長期的な共創関係の維持には、KV, EV が重要であることが確認された。

従業員の共創価値合成変数尺度では、経営層信頼（EV）、ついで評価妥当性（EV）が会社への満足度、並びに他人推奨意図に対して高い相関を示しており、従業員と企業の関係性において EV の重要性が確認された。これらの数値を元に、企業の対顧客、対従業員施策において、どのような共創価値を高めていくべきかを決定することが可能となった。

全国調査においては、顧客満足度およびロイヤルティに対し、コア・サービス（FV）が最も強い影響を持つものの、協力企業調査と同様に、安心地域、誇りなどの EV 項目がコアサービスに次いで高い影響力を持つことが確認された。

検証の結果、本研究で開発された尺度は企業の財務的価値以外の価値の測定において、妥当性が確認された。特に、今まで数値的な測定がされにくかった KV, EV の共創価値尺度を使用することで、企業の将来収益の予測、その戦略活用が可能となる。このことは、感覚的には重要性が認識されている共創概念の実装において重要であると考ええる。

表 3-3-1-(5)-24. 顧客調査における共創価値合成変数と総合満足度・ロイヤルティとの相関係数 全体

全体		第 1 回調査				第 2 回調査			
	共創価値（合成変数）	総合満足	取引継続	取引増加	他人推奨	総合満足	取引継続	取引増加	他人推奨
FV	信頼形成コスト	0.535	0.475	0.466	0.490	0.507	0.457	0.458	0.428
	取引一貫性	0.649	0.564	0.583	0.596	0.592	0.532	0.504	0.476
	基本応対	0.612	0.577	0.567	0.563	0.578	0.540	0.494	0.469
	コアサービス	0.659	0.603	0.565	0.568	0.653	0.597	0.535	0.505
KV	担当者による 理解アドバイス	0.600	0.522	0.566	0.578	0.560	0.497	0.525	0.482
	探索・情報コスト削減	0.362	0.284	0.338	0.353	0.300	0.235	0.287	0.272
	契約締結コスト削減	0.487	0.418	0.446	0.459	0.484	0.426	0.444	0.429
	交渉調整コスト削減	0.657	0.597	0.613	0.618	0.625	0.575	0.534	0.511
EV	情動	0.558	0.492	0.551	0.536	0.520	0.472	0.489	0.447
	安心地域	0.643	0.570	0.615	0.620	0.597	0.531	0.547	0.505
	誇り	0.622	0.572	0.625	0.645	0.617	0.588	0.606	0.600

分析対象：第 1 回目顧客調査 全体（n = 4,351）、第 2 回目顧客調査 全体（n = 3,305）

備考：赤字は相関係数が 0.6 以上

表 3-3-1-(5)-25. 顧客調査における共創価値合成変数と総合満足度・ロイヤルティとの相関係数 A 社

A 社		第 1 回調査				第 2 回調査			
共創価値（合成変数）		総合満足	取引継続	取引増加	他人推奨	総合満足	取引継続	取引増加	他人推奨
FV	信頼形成コスト	0.524	0.467	0.459	0.486	0.477	0.439	0.436	0.412
	取引一貫性	0.644	0.561	0.580	0.597	0.551	0.499	0.465	0.458
	基本応対	0.610	0.573	0.563	0.557	0.567	0.532	0.494	0.452
	コアサービス	0.651	0.592	0.550	0.560	0.637	0.569	0.524	0.484
KV	担当者による 理解アドバイス	0.585	0.502	0.553	0.557	0.530	0.472	0.519	0.467
	探索・情報コスト削減	0.370	0.278	0.339	0.344	0.248	0.177	0.236	0.217
	契約締結コスト削減	0.477	0.413	0.449	0.465	0.458	0.399	0.417	0.405
	交渉調整コスト削減	0.659	0.601	0.626	0.621	0.609	0.557	0.516	0.494
EV	情動	0.540	0.465	0.531	0.512	0.496	0.452	0.487	0.421
	安心地域	0.627	0.556	0.604	0.601	0.582	0.505	0.525	0.482
	誇り	0.612	0.562	0.629	0.640	0.597	0.561	0.582	0.570

分析対象：第 1 回目顧客調査（n = 2,758）、第 2 回目顧客調査（n = 1,736）

備考：赤字は相関係数が 0.6 以上

表 3-3-1-(5)-26. 顧客調査における共創価値合成変数と総合満足度・ロイヤルティとの相関係数 B 社

B 社		第 1 回調査				第 2 回調査			
共創価値（合成変数）		総合満足	取引継続	取引増加	他人推奨	総合満足	取引継続	取引増加	他人推奨
FV	信頼形成コスト	0.556	0.518	0.499	0.522	0.525	0.444	0.457	0.416
	取引一貫性	0.677	0.593	0.603	0.605	0.634	0.551	0.532	0.463
	基本応対	0.641	0.604	0.603	0.591	0.559	0.555	0.510	0.462
	コアサービス	0.680	0.630	0.611	0.598	0.646	0.609	0.542	0.473
KV	担当者による	0.659	0.578	0.616	0.641	0.559	0.486	0.508	0.471
	理解アドバイス								
	探索・情報コスト削減	0.364	0.315	0.356	0.391	0.321	0.252	0.326	0.291
	契約締結コスト削減	0.505	0.450	0.446	0.465	0.496	0.422	0.468	0.443
	交渉調整コスト削減	0.672	0.620	0.613	0.636	0.618	0.564	0.560	0.499
EV	情動	0.611	0.549	0.606	0.582	0.494	0.454	0.467	0.429
	安心地域	0.670	0.602	0.640	0.649	0.593	0.522	0.559	0.519
	誇り	0.634	0.586	0.619	0.672	0.615	0.590	0.642	0.627

分析対象：第 1 回目顧客調査（n = 898）、第 2 回目顧客調査（n = 937）

備考：赤字は相関係数が 0.6 以上

表 3-3-1-(5)-27. 顧客調査における共創価値合成変数と総合満足度・ロイヤルティとの相関係数 C 社

C 社		第 1 回調査				第 2 回調査			
共創価値（合成変数）		総合満足	取引継続	取引増加	他人推奨	総合満足	取引継続	取引増加	他人推奨
FV	信頼形成コスト	0.543	0.448	0.445	0.457	0.552	0.512	0.508	0.482
	取引一貫性	0.627	0.535	0.567	0.578	0.629	0.578	0.558	0.532
	基本応対	0.573	0.542	0.522	0.536	0.616	0.530	0.480	0.518
	コアサービス	0.660	0.599	0.557	0.558	0.695	0.638	0.551	0.588
KV	担当者による	0.577	0.517	0.545	0.571	0.627	0.558	0.560	0.528
	理解アドバイス								
	探索・情報コスト削減	0.336	0.278	0.317	0.349	0.407	0.354	0.361	0.384
	契約締結コスト削減	0.497	0.391	0.428	0.424	0.536	0.494	0.479	0.470
	交渉調整コスト削減	0.621	0.546	0.555	0.579	0.665	0.623	0.539	0.564
EV	情動	0.554	0.513	0.553	0.566	0.603	0.534	0.517	0.529
	安心地域	0.678	0.597	0.637	0.672	0.646	0.608	0.587	0.543
	誇り	0.634	0.582	0.611	0.618	0.664	0.641	0.616	0.637

分析対象：第 1 回目顧客調査（n = 695）、第 2 回目顧客調査（n = 632）

備考：赤字は相関係数が 0.6 以上

表 3-3-1-(5)-28. 全国調査における共創価値合成変数と総合満足度・ロイヤルティとの相関係数（融資のみ）

		全国調査			
共創価値（合成変数）		総合満足	取引継続	取引増加	他人推奨
FV	信頼形成コスト	0.539	0.503	0.458	0.511
	取引一貫性	0.636	0.540	0.579	0.575
	基本応対	0.607	0.577	0.495	0.557
	コアサービス	0.725	0.631	0.621	0.663
KV	担当者による	0.586	0.516	0.568	0.586
	理解アドバイス				
	探索・情報コスト削減	0.291	0.252	0.269	0.304
	契約締結コスト削減	0.471	0.393	0.472	0.463
	交渉調整コスト削減	0.606	0.555	0.546	0.560
EV	情動	0.549	0.453	0.558	0.516
	安心地域	0.641	0.552	0.590	0.604
	誇り	0.605	0.540	0.579	0.631

分析対象：全国調査 融資のみ（n = 557）

備考：赤字は相関係数が 0.6 以上

表 3-3-1-(5)-29. 従業員調査における共創価値合成変数と総合満足度・ロイヤルティとの相関係数 全体

全体		第 1 回				第 2 回			
共創価値（合成変数）		仕事満足	部署満足	会社満足	他人推奨意向	仕事満足	部署満足	会社満足	他人推奨意向
FV	将来像	0.323	0.300	0.379	0.361	0.292	0.245	0.343	0.341
	給与	0.279	0.198	0.360	0.337	0.282	0.200	0.365	0.348
	福利厚生	0.257	0.308	0.286	0.237	0.141	0.096	0.126	0.128
KV	情報・状況通知・志向	0.424	0.431	0.440	0.384	0.416	0.386	0.417	0.379
	研修	0.273	0.259	0.353	0.362	0.223	0.246	0.245	0.247
EV	評価妥当性	0.463	0.470	0.455	0.394	0.452	0.420	0.447	0.391
	経営層信頼	0.431	0.413	0.571	0.525	0.433	0.362	0.544	0.513
	顧客対応裁量権	0.127	0.095	0.095	0.123	0.270	0.254	0.345	0.332

分析対象：第 1 回目従業員調査 全体（n = 8,640）、第 2 回目従業員調査 全体（n = 8,435）

備考：赤字は相関係数が 0.5 以上

表 3-3-1-(5)-30. 従業員調査における共創価値合成変数と総合満足度・ロイヤルティとの相関係数 A 社

A 社		第 1 回				第 2 回			
共創価値（合成変数）		仕事満足	部署満足	会社満足	他人推奨意向	仕事満足	部署満足	会社満足	他人推奨意向
FV	将来像	0.305	0.295	0.353	0.326	0.289	0.248	0.320	0.327
	給与	0.280	0.211	0.358	0.347	0.283	0.207	0.361	0.362
	福利厚生	0.264	0.317	0.293	0.234	0.210	0.136	0.151	0.164
KV	情報・状況通知・志向	0.432	0.440	0.469	0.417	0.414	0.382	0.435	0.398
	研修	0.275	0.251	0.376	0.399	0.230	0.241	0.240	0.241
EV	評価妥当性	0.460	0.469	0.473	0.424	0.470	0.434	0.462	0.405
	経営層信頼	0.426	0.428	0.576	0.526	0.444	0.368	0.554	0.520
	顧客対応裁量権	0.170	0.130	0.125	0.150	0.297	0.247	0.354	0.347

分析対象：第 1 回目従業員調査（n = 5,278）、第 2 回目従業員調査（n = 5,052）

備考：赤字は相関係数が 0.5 以上

表 3-3-1-(5)-31. 従業員調査における共創価値合成変数と総合満足度・ロイヤルティとの相関係数 B 社

B 社		第 1 回				第 2 回			
共創価値（合成変数）		仕事満足	部署満足	会社満足	他人推奨意向	仕事満足	部署満足	会社満足	他人推奨意向
FV	将来像	0.393	0.371	0.438	0.429	0.312	0.248	0.356	0.361
	給与	0.302	0.195	0.355	0.267	0.283	0.198	0.332	0.253
	福利厚生	0.224	0.270	0.265	0.230	0.028	0.061	0.041	0.038
KV	情報・状況通知・志向	0.424	0.418	0.417	0.333	0.474	0.415	0.435	0.367
	研修	0.296	0.275	0.368	0.356	0.216	0.244	0.249	0.242
EV	評価妥当性	0.495	0.487	0.450	0.361	0.463	0.389	0.435	0.359
	経営層信頼	0.449	0.399	0.564	0.523	0.438	0.343	0.546	0.507
	顧客対応裁量権	0.046	0.045	0.022	0.052	0.263	0.276	0.358	0.338

分析対象：第 1 回目従業員調査（n = 2,096）、第 2 回目従業員調査（n = 2,098）

備考：赤字は相関係数が 0.5 以上

表 3-3-1-(5)-32. 従業員調査における共創価値合成変数と総合満足度・ロイヤルティとの相関係数 C 社

C 社		第 1 回				第 2 回			
共創価値（合成変数）		仕事満足	部署満足	会社満足	他人推奨意向	仕事満足	部署満足	会社満足	他人推奨意向
FV	将来像	0.305	0.247	0.385	0.379	0.268	0.246	0.379	0.347
	給与	0.253	0.205	0.332	0.349	0.263	0.240	0.357	0.374
	福利厚生	0.281	0.317	0.326	0.306	0.048	0.027	0.087	0.081
KV	情報・状況通知・志向	0.392	0.394	0.431	0.394	0.368	0.357	0.411	0.380
	研修	0.242	0.243	0.359	0.341	0.214	0.265	0.281	0.295
EV	評価妥当性	0.430	0.445	0.440	0.377	0.377	0.410	0.458	0.407
	経営層信頼	0.423	0.364	0.592	0.564	0.382	0.366	0.544	0.514
	顧客対応裁量権	0.092	0.070	0.043	0.085	0.215	0.251	0.390	0.344

分析対象：第 1 回目従業員調査（n = 1,266）、第 2 回目従業員調査（n = 1,285）

備考：赤字は相関係数が 0.5 以上

(6) 開発された尺度

本研究における成果は以下の通りである。なお、本尺度を用いた分析の応用事例を 3-3-2 に詳述する。

1. 使用目的
2. 共創価値の主体（調査対象）
3. 各主体（間）における各共創価値の測定方法
4. 調査項目
5. 開発された尺度
6. 共創価値の算出方法

本研究で開発された尺度を用いる場合、これらの各成果を理解したうえでの使用が前提となる。アンケートは設計が重要であり、例えば、既に実施された定量調査結果や本尺度の調査項目を単純に調査票に追加するなどしても共創価値は算出されない。また、本研究の鍵概念である FKE モデルは幅広い利活用が期待できるが、アンケートの調査項目（特にワーディング）は、誰が、誰に、何を、どのように、調査するかで大きく変えなければならない。

例) 融資借り入れが役に立つ ⇒ A 社の製品（サービス）は自社の本業に役立つ

本研究でのフィールドは金融業界であったが、上記例にあるようにワーディングを変えることで幅広い企業や業界への適用が可能と考える。このような作業は調査毎に行わなければならない、本研究における調査項目そのものの一般化は不可能である。しかしながら、開発された尺度はまだ発展段階にあるものの、幅広く B2B 業界への適用が期待され、既にいくつかのプロジェクトが進行中である。これらのプロジェクトによって本尺度の一般化に向けた成果が期待できる。以下に得られた成果を詳述する。

1. 使用目的

本尺度は、共創価値を測定するものである。これは、金銭に容易に換算可能なコアサービスから得られる FV、共創当事者に蓄積する知識の KV、人が持つ感情を基にした EV の 3 種類から成る。

共創価値は、そのものが新たな共創サイクルの資源となり循環する。このサイクルは時間的には短期から長期に及び、金銭化される場合もあれば金銭化されなくても、価値として測定すべきものがある。この定義によって従来、価値として見ることが出来なかった部分も含めて価値として表すことが可能となった。

2. 共創価値の主体（調査対象）

共創価値を生む主体を定義した。ここでは、従来からあるサービスエンカウンターにおける提供者、非提供者という視点のみならず、意思決定者としての企業を主体に含めた。

3. 各主体（間）における各共創価値の測定方法

定量調査を用いた各共創価値の測定方法は、以下の通りである。顧客調査は郵送送付・郵送回収、従業員調査は Web による調査を使用している。但し、対象業種や企業の特性に応じて異なる調査方法も可能と考える。しかしながら、営業担当者による手渡しや店頭配布等はバイアスがか

かるため推奨しない。特に調査方法を限定するものではない。調査対象は全従業員を対象とする。顧客接点のある従業員（営業職等）と、顧客接点の無い従業員を分け、顧客接点の無い場合は業務上繋がりのある他部署を顧客と見なして回答する形とする。顧客は費用が許せば取引がある全企業を対象とすることが望ましいが、通常はサンプリング調査となる。サンプルの抽出方法は、地域、企業規模、取引種類、取引間等で層化抽出する。

従業員、顧客とも、調査票の共創価値に紐づく設問は、5点もしくは7点リッカート尺度とする。尺度に中位（どちらでもない）を含めているのは、回答者の意見を正しく反映させるためである。調査票の分量から被験者負担を考慮すると、結果変数にあたる満足度やロイヤルティは7点、原因変数に当たる評価項目は5点が望ましい。

4. 調査項目

本研究で実施された定量調査の項目は表 3-3-1-(6)-3,4,5 通りである（設問数が膨大な為、共創価値項目のみ掲載）。この項目を決定するために、初めに調査設計をおこなった（表 3-3-1-(6)-1,2）。アンケートでは、郵送、Web や電話による違いのみならず、調査票の設問数や設問項目の順番、ワーディングの違いによって回答精度が大きく異なる。このため、調査設計は先行研究ならびに定性調査から構築された仮説をもとに、出来る限り正確な回答が得られるような設問順序を考慮した。ワーディングについても回答者全員が同じ意味として認識出来るよう、幾度も議論がなされた。議論の末、完成された設計図をもとに、顧客調査票、従業員調査票が作成された。

調査票の流れについて説明する。本研究で実施した顧客調査は、商品としてのコアサービス品質、サービスを提供する担当者、そして企業について、約 270 問の設問からなる。中身は、協力企業についての調査、協力企業の競合他社についての調査、顧客自身についての 3 つに分かれる。各品質の設問のみならず、品質別の総合評価、総合満足度・ロイヤルティも調査している。

一方、従業員調査は、キャリアパス、働きやすさ、評価と処遇、経営層、自身の仕事についての考え方を中分類として詳細に調査した。顧客接点を持つ部署のみ、顧客応対についての設問を含めている。設問数は、全員が約 280 問で、顧客接点を持つ部署は 26 問が付加されている。顧客調査同様、各分類の総合評価、従業員満足度・ロイヤルティも合わせて調査している。

表 3-3-1-(6)-1. 顧客定量調査の設計図概要

分野	大項目	品質	対象	中項目	
ー	共通	取引状況	ー	取引取引状況	
自社	コアサービス取引	取引状況	自社	取引開始時期	
				取引開始のきっかけ	
				取引現在利用チャンネル	
				担当者訪問頻度	
				訪問の最近傾向	
		価値共創		価値増加__担当者評価(短期EV)	
				損失低減__担当者評価(短期EV)	
				価値増加__企業評価(長期EV)	
				損失低減__企業評価(長期EV)	
				価値増加__金銭価値評価(短期MV)	
				損失低減__金銭価値評価(短期MV)	
				価値増加__金銭価値評価(長期MV)	
				損失低減__金銭価値評価(長期MV)	
				価値増加__情報評価(短期KV)	
				損失低減__情報評価(短期KV)	
				価値増加__情報評価(長期KV)	
				損失低減__情報評価(長期KV)	
	共通	イメージ		イメージ評価	
	競合他社（メイン競合）	コアサービス取引	取引状況	ー	他社取引有無
コアサービス利用競合他社					
コアサービス利用メイン競合他社					
メイン取引先定義					
メイン取引先評価					
競合メイン				取引開始時期	
				取引開始のきっかけ	
				取引額比較(当社vsメイン競合他社)	
			現在利用チャンネル		
価値共創			競合メイン	担当者訪問頻度	
				訪問の最近傾向	
				価値増加__担当者評価(短期EV)	
				損失低減__担当者評価(短期EV)	
				価値増加__企業評価(長期EV)	
				損失低減__企業評価(長期EV)	
				価値増加__金銭価値評価(短期MV)	
				損失低減__金銭価値評価(短期MV)	
		価値増加__金銭価値評価(長期MV)			
		損失低減__金銭価値評価(長期MV)			
		価値増加__情報評価(短期KV)			
		損失低減__情報評価(短期KV)			
価値増加__情報評価(長期KV)					
損失低減__情報評価(長期KV)					
共通		イメージ	メイン競合他社イメージ評価		
グ メ ン テ ー シ ョ	共通	ニーズ	ー	ソリューション利用状況(興味・提案・利用)	
				セグメンテーション情報(自社ニーズ)	
				セグメンテーション情報(業界への要望)	
				メイン取引先変更検討理由	
				メイン取引先変更障壁	
顧 客 情 報	共通	属性	ー	記入者役職	
				業種	
		その他		自社の業況	
				自由回答	

担当者
総合評価

コアサービス
総合評価

イメージ
総合評価

満足度・ロイヤルティ

担当者
総合評価

コアサービス
総合評価

イメージ
総合評価

満足度・ロイヤルティ

表 3-3-1-(6)-2. 顧客定量調査の設計図概要

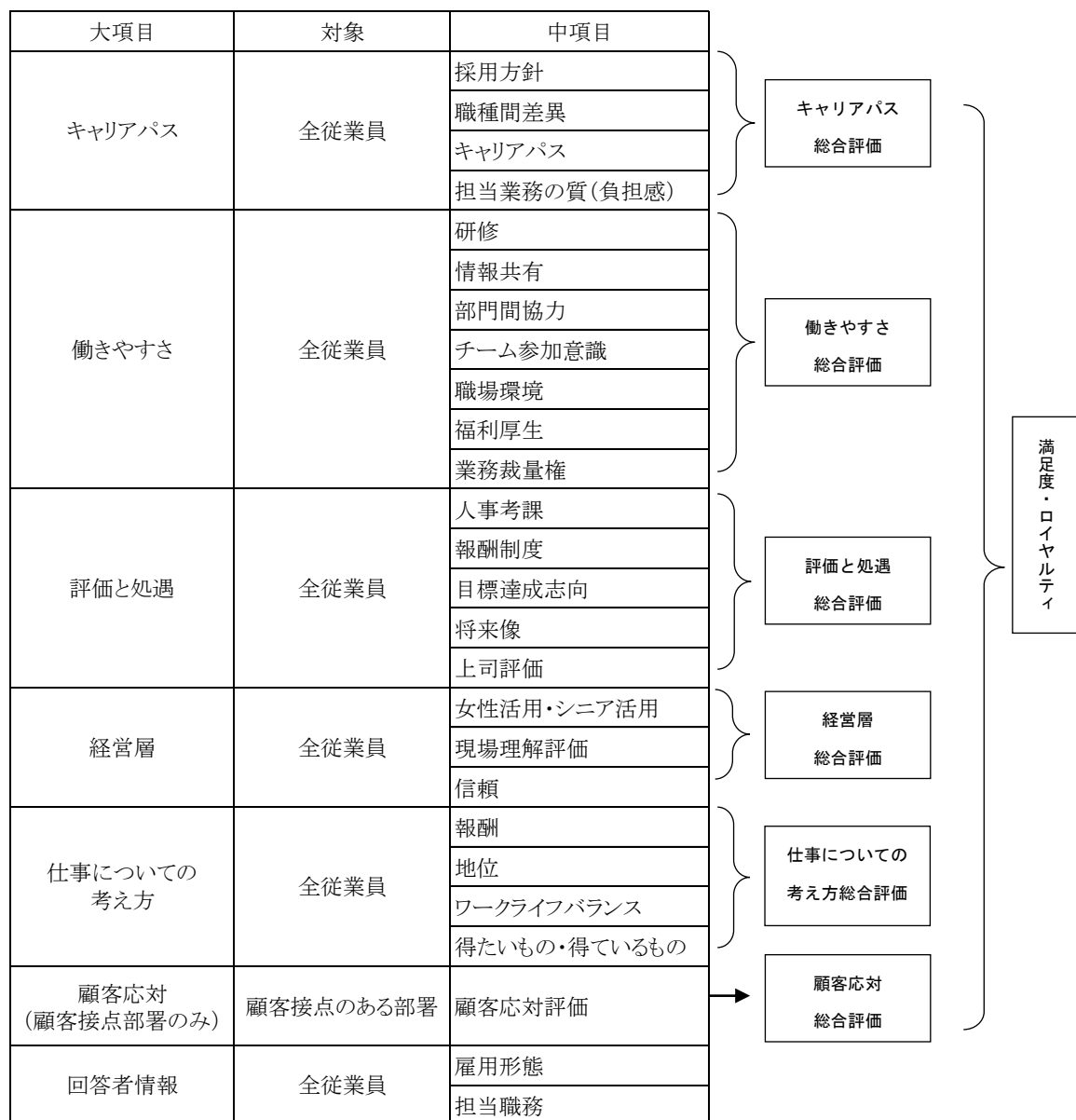


表 3-3-1-(6)-3. 顧客調査票 営業担当者に関する設問項目（共創価値項目のみ掲載）

	担当しているX社の営業担当についてどう思いますか。	5	4	3	2	1
FV 取引一貫性	こまめに訪問してくれる	5	4	3	2	1
	当社（顧客）のニーズに合う提案をしてくれる	5	4	3	2	1
FV 基本応対	礼儀正しい	5	4	3	2	1
	身だしなみが良い	5	4	3	2	1
	話をよく聞き理解している	5	4	3	2	1
	約束を守る	5	4	3	2	1
KV 担当者による理解・アドバイス	当社（顧客）の経営理念を理解している	5	4	3	2	1
	当社（顧客）の事業内容を理解している	5	4	3	2	1
	適切な経営アドバイスをしてくれる	5	4	3	2	1
	事業経営の相談に乗ってくれる	5	4	3	2	1
EV 情動	話していて楽しい	5	4	3	2	1
	気が合う	5	4	3	2	1
	気が利く	5	4	3	2	1

表 3-3-1-(6)-4. 顧客調査票 品質に関する設問項目（共創価値項目のみ掲載）

	X社とのコアサービス取引についてどう思いますか。	5	4	3	2	1
FV 取引一貫性	支社・担当者の対応は一貫している	5	4	3	2	1
	当社（顧客）に対する取引方針は一貫している	5	4	3	2	1
	当社（顧客）への取引理念を明らかにしている	5	4	3	2	1
FV コアサービス	当社（顧客）にとって必要な量のサービスを満たしている	5	4	3	2	1
	取引方法は当社（顧客）に適している	5	4	3	2	1
	X社のコアサービスは当社ビジネスに役立つ	5	4	3	2	1
FV 信頼形成コスト	取引条件 A は合理的である	5	4	3	2	1
	取引条件 B は合理的である	5	4	3	2	1
KV 契約締結コスト削減	取引書類の内容は分かり易い	5	4	3	2	1
	取引の仕組みは分かり易い	5	4	3	2	1
	取引に必要な書類は必要最小限である	5	4	3	2	1
KV 交渉調整コスト削減	取引が長いのでX社への説明を省略できる	5	4	3	2	1
	X社との取引になれているので手間が少ない	5	4	3	2	1
	X社の担当者は後任者への引継を適切に行う	5	4	3	2	1
	X社には重要な情報が集まっている	5	4	3	2	1
KV 探索・情報コスト削減	X社の提供情報で当社（顧客）の情報収集費用が削減できる	5	4	3	2	1
	X社の情報でマーケティング情報が削減できる	5	4	3	2	1
EV 誇り	X社との取引関係を周囲に誇れる	5	4	3	2	1
	X社の経営層と親しいことを周囲に誇れる	5	4	3	2	1
EV 安心地域	X社は地域企業を支援して地域経済へ貢献している	5	4	3	2	1
	X社は当社（顧客）の業績悪化時も支援してくれる	5	4	3	2	1

表 3-3-1-(6)-5. 従業員調査票 設問項目（共創価値項目のみ掲載）

下記についてお伺いします。		そう思う		⇔	そう思わない	
FV 退職後・職場 内将来像	退職後の将来像は望ましいものである	5	4	3	2	1
	退職後の将来像が想像しやすい	5	4	3	2	1
	職場での将来像は望ましいものである	5	4	3	2	1
	職場での将来像が想像しやすい	5	4	3	2	1
FV 給与	他業種と比較して高給与である	5	4	3	2	1
	同地域同業と比較して高給与である	5	4	3	2	1
	労力に見合う報酬を得ている	5	4	3	2	1
FV 福利厚生	介護休暇を取得しやすい	5	4	3	2	1
	育児休暇を取得しやすい	5	4	3	2	1
	有休休暇を取得しやすい	5	4	3	2	1
KV 情報・状況 通知	自分の役割が適切に知らされている	5	4	3	2	1
	所属支社の戦略に関する説明には納得感がある	5	4	3	2	1
	自社の戦略に関する説明には納得感がある	5	4	3	2	1
	目標・目標達成状況が適宜知らされている	5	4	3	2	1
	所属支社は目標達成意識が高い	5	4	3	2	1
KV 研修	所属支社は顧客志向である	5	4	3	2	1
	自分の長期的成長に役立つ研修が提供されている	5	4	3	2	1
	退職後も役立つ研修が提供されている	5	4	3	2	1
EV 評価妥当性	研修で自分の顧客サービス力は向上している	5	4	3	2	1
	思考能力が適正に評価されている	5	4	3	2	1
	業務遂行能力が適正に評価されている	5	4	3	2	1
	マネジメント能力が適正に評価されている	5	4	3	2	1
EV 経営層信頼	仕事への姿勢が適正に評価されている	5	4	3	2	1
	経営層を信頼している	5	4	3	2	1
	（親会社の経営層を信頼している）	5	4	3	2	1
	経営層からのメッセージは心に響く	5	4	3	2	1
EV 顧客対応 裁量権	経営層は従業員を財産だと思っている	5	4	3	2	1
	顧客のニーズに個別対応する権限が与えられている	5	4	3	2	1
	顧客の苦情や要望を処理する権限が与えられている	5	4	3	2	1
	顧客別に営業スタイルを変更することが可能である	5	4	3	2	1

5. 開発された尺度

開発された尺度は以下の通りである。

表 3-3-1-(6)-6. 開発された尺度（顧客側 赤字は合成変数項目）

共創価値	因子	調査項目
FV	信頼形成コスト	保証人条件は合理的
	2 問	担保条件は合理的
	取引一貫性	支店・担当者対応一貫
	5 問	取引方針一貫
		自社へ取引理念明示
		こまめに訪問
		資金ニーズに合わせた提案
	基本応対	礼儀正しい
	4 問	身だしなみがよい
		傾聴・理解
KV		約束を守る
	コアサービス	適切な額の融資
	3 問	借入期間・方法適合
		融資借入が役立つ
	担当者による理解・アドバイス	経営理念理解
		事業内容理解
	4 問	適切な経営アドバイス
		事業経営相談
	探索・情報コスト削減 (信頼形成コスト)	提供情報で購入費用削減
	2 問	商談会で費用削減
EV	契約締結コスト削減	融資書類が分かり易い
	3 問	融資仕組が分かり易い
		融資書類が少ない
	交渉調整コスト削減	取引長いので説明省略可
	4 問	慣れているので手間少ない
		後任者への適切な引継
		重要な情報が集まっている
	情動	話していて楽しい
	3 問	気が合う
		気が利く
	安心地域	業績悪化時の支援がある
	2 問	地域企業支援
	誇り	取引は周囲に誇れる
	2 問	経営層と親しさ周囲に誇れる

表 3-3-1-(6)-7. 開発された尺度（従業員側 赤字は合成変数項目）

共創価値	因子	項目
FV	将来像 4 問	退職後将来像望ましい
		退職後将来像想像容易
		職場将来像望ましい 職場将来像想像容易
	給与 3 問	他業種比較高給与
		同地域同業比較高給与
		労力に見合う報酬
	福利厚生 3 問	介護休暇取得容易
		育児休暇取得容易
		有休休暇取得容易
KV	情報・状況通知 6 問	自分の役割情報通知
		自店戦略の説明&納得感
		自行戦略の説明&納得感
		目標、目標達成状況通知 店目標達成意欲 所属店顧客志向の高さ
	研修 3 問	研修長期的成長貢献
		退職後役立つ研修 研修で顧客サービス向上
EV	評価妥当性 4 問	思考能力適正評価
		業務遂行能力適正評価
		マネジメント能力適正評価 仕事姿勢適正評価
	経営層信頼 4 問	自行経営層信頼
		グループ経営層信頼
		経営層メッセージ響く 経営層従業員は財産
	顧客対応裁量権 3 問	顧客ニーズ個別対応権限
		顧客苦情要望処理権限
		営業スタイル変更許可

6. 共創価値の算出方法

共創価値の算出方法として、因子分析もしくは合成変数で算出する。因子分析の場合、顧客については、観測変数となる質問を合計 34 問から **FV4** 因子、**KV4** 因子、**EV3** 因子を構成する。一方、従業員については、同様に質問を 30 問で作成し、**FV3** 因子、**KV2** 因子、**EV3** 因子を算出する。合成変数は、表 3-3-1-(6)-6 及び 7 に示す各項目の算術平均で得点を計算する。顧客については、**FV4** (10 問)、**KV4** (9 問)、**EV3** (5 問) の構成となる。従業員は **FV3** (6 問)、**KV2** (3 問)、**EV3** (5 問) の構成となる。これらの因子が尺度である (表 3-3-1-(6)-6 及び 7)。過去、数値化されなかった共創価値が、この尺度によって数値として観察することが可能となる。

この 2 つの違いは計算と評価の煩雑さである。算出された共創価値について学術的な深い考察を必要とする場合は因子分析を用い、実務的に使用する場合は合成変数を用いることを推奨する。

因子分析による評価は、得られた因子得点や相関係数から様々な分析をおこなうことで得られる。基礎統計量のように単純に数値の大小を比較するものではないため、相応の分析知識が必要となる。いずれも異なる調査手法を用いたものや、異なるワーディング、質問順序で得られたデータの分析結果を直接比較することは推奨しない。一方、合成変数は算術平均から得られた数値であり、直感的に捉えやすいため、ビジネスパーソンによる利用や時点間比較に適していると考えられる。

3-4. 今後の成果の活用・展開に向けた状況

3-4-1. 今後の成果の活用・展開に向けた状況

■実務への適用で得られる成果

1. 共創価値を視野に入れた経営戦略指針

当該フィールド企業では、本尺度開発に関わる調査結果（特に二回目調査結果を重視）を中期経営計画策定の材料として使用。また、本報告書に詳細は記載していないが、従業員のセグメント別に反映。

2. 金融サービス従事者のモチベーションの向上

上記フィールド企業に対して、法人担当者の生成している共創価値に関する顧客からの評価と自己評価のギャップ、対組織・対顧客共創意識によるグループ分けと、各グループの現状の人事評価のギャップを報告。人事評価基準に共創視点を加えることを提案している。

なお、当初計画にあった共創実験は実施していない。尺度の性質上、また、本尺度を開発する目的が長期的な視点の重視であることから、1～数回の実験で翌年度に効果が現れるといったものではないことが研究の進捗、議論の中で明確になったからである。

当初想定以外の展開

→これに代わるものとして尺度一般化を図る全国調査を実施。この結果、尺度の安定性が確認され、本研究調査業界での一般化が保証された。

→現在、B2B への展開が有望であることから、今後は範囲を製造業へ拡大して実証実験を行うことを企画している。

→新規設定される ISO27500 シリーズの基本思想を表すモデルとして、27501 に記載する方向で進んでいる（参考資料 Appendix 1）。

→「統合報告書」における共創価値の記載へ向けた提案を検討。この統合報告書については、Appendix 2 に詳述している。

From Human-Centered Design Toward Human-Centered Organization through international standardization

Masaaki Mochimaru

**Human Informatics Research Institute, AIST
(chair of ISO TC159/SC3)**

Keiko Toya

**Graduate School of Global Business, Meiji
University (expert of ISO TC159/SC1/WG5)**

History

- **IEA has been discussed ergonomic process standards**
 - EQUID (Ergonomic Quality in Design)
 - Discussed in IEA standing committee (chair: Prof. Ralph Bruder)
- **IEA proposed to establish ergonomic process standards in ISO**
 - Prof. Bruder (ISO liaison) proposed the idea at the TC159 CAG (Chairman's Advisory Group) in Dec. 2008
 - The ad hoc group was launched in Feb. 2010 for further discussion towards ergonomic process standards
- **A new WG was established in April, 2012 (SC1/WG5)**
 - The ad hoc group recommended to establish standards for each organizational level (executive, management and specialist)



ISO Technical Committee 159

- **TC 159 “Ergonomics”**

Chair: Mr. Peter Frener (GE)

- SC1 “General ergonomic principles”

Chair: Mr. Peter Frener (GE)

- WG5 “Ergonomic process standards”

Convener: Ms Daryle Gardner-Bonneau

- SC3 “Anthropometry and Biomechanics”

Chair: Dr. Masaaki Mochimaru (JP)

- SC4 “Ergonomics of human-system interaction”

Chair: Mr. Tom Stewart (UK)

- SC5 “Ergonomics of the physical environment”

Chair: Prof. Ken Parsons (UK)

- WG2 “Ergonomics for people with special requirements”

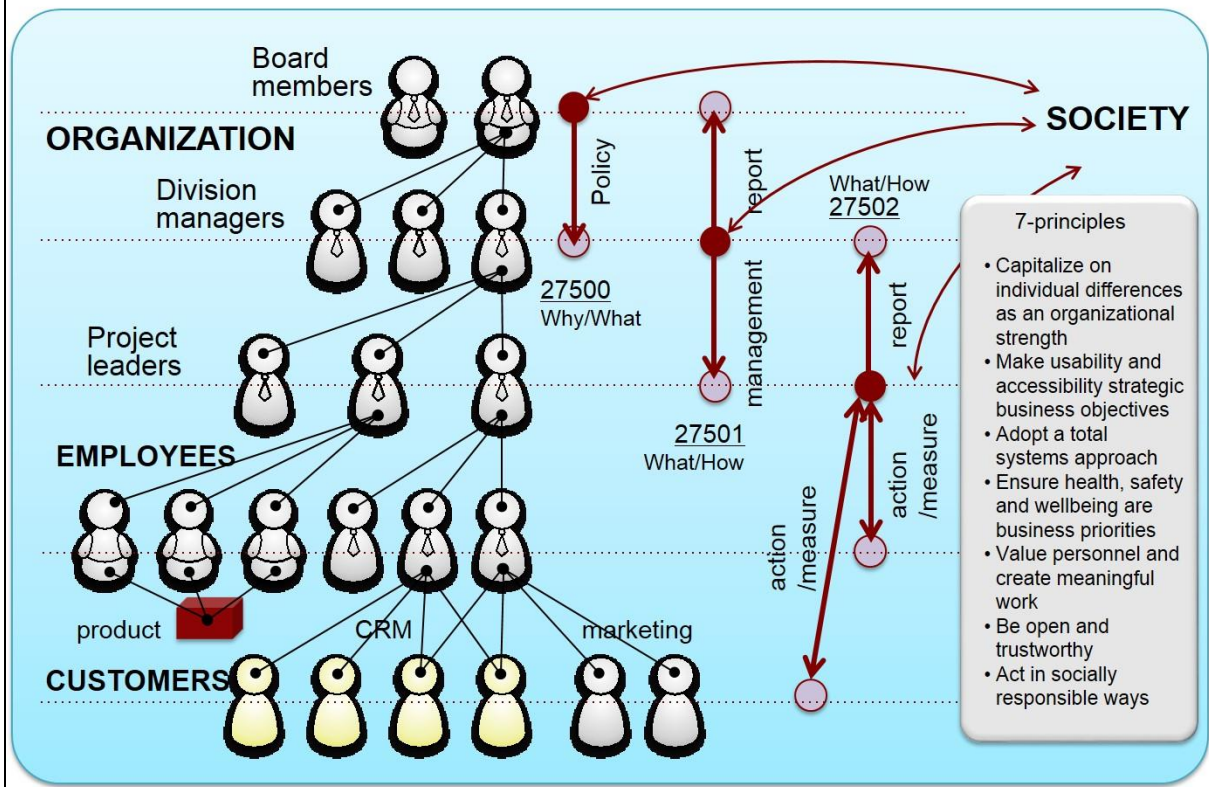
Convener: Prof. Ken Sagawa (JP)



Planned schedule of ISO 27500 series

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ISO FDIS 27500 Human-centred organisation – Rationale and general principles <u>PL: Tomas Burns, Tom Stewart</u>		WD	NWIP	DIS		
ISO CD 27501 Human-centred organisation – Management <u>PL: Yushi Fujita</u> <u>-> Keiko Toya & Yui Endo</u>		WD	NWIP	CD		
ISO NWIP 27502 Human-centred organisation – the role and action of the Local management <u>PL: Masaaki Mochimaru, Keiko Toya & Elie Fadier</u>				WD	NWIP	

Standards for three levels



7 Principles (1)

- **1. Capitalize on individual differences as an organizational strength**
 - The organization recognizes individual differences as a strength and takes this into account in all areas of its business. It acknowledges that people differ in their abilities and needs, uses ergonomics and social data on the nature and extent of these differences.
- **2. Make usability and accessibility strategic business objectives**
 - Whether the organization simply uses products, systems or other technology to do its business or also provides such technology to others, usability and accessibility are key to a successful business.

7 Principles (2)

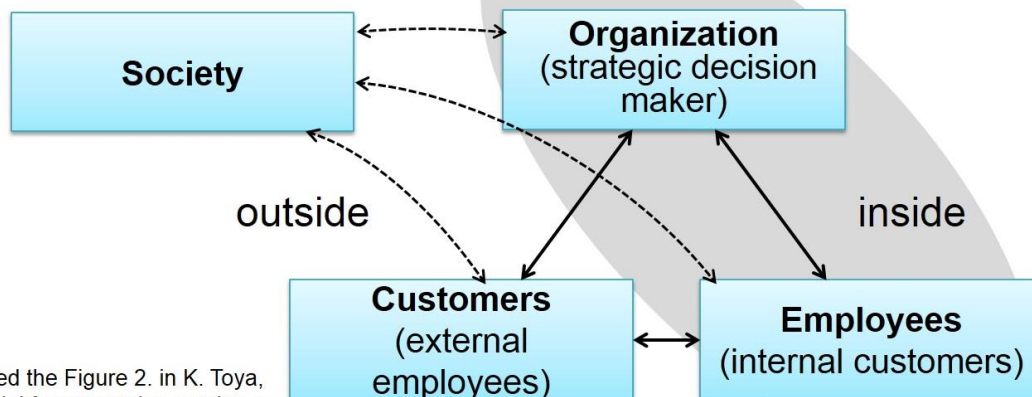
- **3. Adopt a total system approach**
 - The organization [recognizes that people are part of a comprehensive system](#), which can include many elements including the equipment, workspace, physical, social and organizational environment, in which they work and live.
- **4. Ensure health, safety and wellbeing are business priorities**
 - The organization takes the necessary steps [to protect individuals \(both inside and outside the organization\) from health, safety and wellbeing hazards](#).

7 Principles (3)

- **5. Value personnel and create meaningful work**
 - The organization [provides all individuals with meaningful work](#) and with opportunities to use and develop their skills.
- **6. Be open and trustworthy**
 - The organization [communicates openly and transparently to personnel and to the outside world](#). When difficult decisions are necessary, they are addressed in a timely and equitable way and communicated sympathetically.
- **7. Act in socially responsible ways**
 - The organization is socially responsible. It [behaves ethically and instills pride and confidence in its personnel, customers and the local community](#). It does this by following the seven principles in *ISO 26000 Social Responsibility*.

Stakeholders

- **“Human” contains employees, customers and society**
 - To keep balance between company, employees, customers and society (Bitner and Zeithaml, 2010; Toya 2014)



Modified the Figure 2. in K. Toya, "A model for measuring service co-created values," MBS Review, vol.11, pp.29-38, 2014

Perspective of management for HCO (1)

- **Internal customers and external employees**
 - Every employee should treat other employees working for the same company as if they were prized customers, because excellent internal customer service helps organizations yield a positive interaction, improve inter departmental communication and cooperation, harmonize processes and procedures and boost employee morale.
 - Customers cannot be seen as passive existence those who just purchase or use value-embedded products and services that the organization prepared.

Perspective of management for HCO (2)

- **FKE co-creation value**
 - Fundamental value: Basic value providing, Financial transaction
 - Knowledge value: Knowledge interaction/co-creation
 - Emotional value: Motivation, Delight, Trust...
 - Not only fundamental value transaction, but also knowledge value and emotional value co-creation between stakeholders should be considered
- **Short/Long term value transformation**
 - Fundamental value can be changed to the profit earlier
 - Knowledge and emotional value cannot be changed to the profit so soon
 - A part of K, E value cannot be changed to the profit after all

Actions to be taken (1)

Principles	Executive	Management	
	Inward/Outward	Inward	Outward
1. Capitalize on individual differences as an organizational strength	<ul style="list-style-type: none"> • Having a high profile organisation-wide ergonomics programme to maximise the potential of each employee 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivating employees not to ignore responses from minorities • Motivating employees to deal flexibly with each individual customer 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivating customers to tell their needs or complaints to companies
2. Make usability and accessibility strategic business objectives	<ul style="list-style-type: none"> • Having a board level champion for usability and accessibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Communicate strategic business objectives on usability and accessibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivate customers to responses in/after use of products and services(co creation)
3. Adopt a total system approach	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporating the social-technical approach within existing systems development methods 	<ul style="list-style-type: none"> • Designing products and service through sociotechnical systems approach 	<ul style="list-style-type: none"> • Encouraging customers to participate system develop process
4. Ensure health, safety and wellbeing are business priorities	<ul style="list-style-type: none"> • Having a board level champion for health, safety and wellbeing 	<ul style="list-style-type: none"> • Executing proactive plan for health, wellbeing and safety initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Providing products produced with wellbeing environment including health and safety aspects
5. Value personnel and create a meaningful work	<ul style="list-style-type: none"> • Creating effective mechanisms for engaging with staff and their representatives to approach difficult issues 	<ul style="list-style-type: none"> • Checking effectiveness of the mechanisms for engaging with staff and their representatives to approach difficult issues 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluating contribution of employees to customer satisfaction (loyalty, happiness)

Actions to be taken (2)

Principles	Executive	Management	
	Inward/Outward	Inward	Outward
6. Be open and trustworthy	<ul style="list-style-type: none"> • Having effective comments and complaints schemes so that issue can be addressed early and out of the public glare • Ensuring that the reasons and thinking behind difficult decisions are communicated effectively 	<ul style="list-style-type: none"> • "Do not hide customers' complaints and own failures • Communicating to employees the reasons and thinking behind difficult decisions effectively" 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivating customers to tell their comments and complaints to companies • Disclosing privacy policy to customers
7. Act in social responsible ways	<ul style="list-style-type: none"> • Adopting ISO 26000 and following its recommended best practices for ethical and community behavior • Providing staff with time to engage in socially responsible activities within work time (as well as in their own time) 	<ul style="list-style-type: none"> • Engaging staffs in socially responsible activities within work time (as well as in their own time) 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluating contribution of employees to customer satisfaction (loyalty, happiness)

Human-Centered Organization

- **Intended users of standards**
 - Not limited to design division
 - All activities of the entire organization should be “Human-centered”
- **What is “Human”**
 - Not limited to customers (users)
 - Including employees (workers)
 - Including all people in the society
- **Not only products, but also services**
 - Employees work at the service encounter should be included
 - Co-creative value generated by employees and customers should be considered

ISO 9241-210

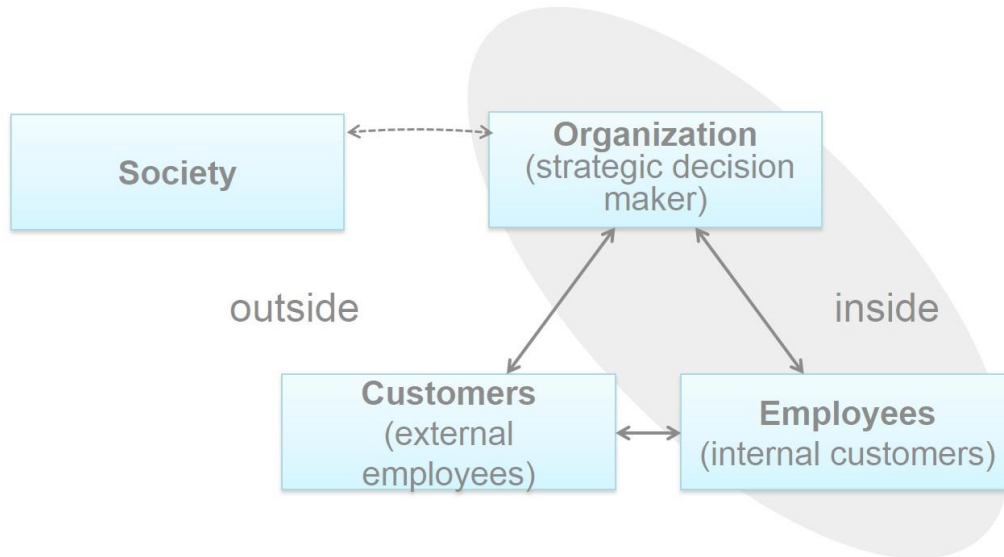
3.7. human-centred design

approach to system design and development that aims to make interactive systems more usable by focussing on the use of the system; applying human factors, ergonomics and usability knowledge and techniques

NOTE 1 The term “human-centred design” is used rather than “user-centred design” in order to emphasize [that this standard also addresses impacts on a number of stakeholders, not just those typically considered as users](#).

However, in practice, these terms are often used synonymously.

Thank you for your attention



3-4-A-2. Appendix2 「統合報告書」における共創価値の記載へ向けて

本プロジェクトの成果の予測される波及効果として、「統合報告書(Integrated Report)」への記載を挙げることができる。ここでは、まず統合報告書の概要を解説し、本研究成果がなぜ、統合報告書の作成に貢献する可能性があるのかを議論する。

(1) 「統合報告書」とは何か

国際統合報告評議会(International Integrated Reporting Council: 以下 IIRC と略記する)は、イギリスのチャールズ皇太子が設立した A4S (Prince's Accounting for Sustainability)と GRI (Global Reporting Initiative)が合併して誕生した組織であり、統合報告書についての基本的な見解である「フレームワーク」を公表し、統合報告書の啓蒙や普及を進めている団体であるという¹⁰。この IIRC の公表フレームワークである IIRC (2013、邦訳は 2014 年)では、「統合報告書の主たる目的は財務資本の提供者に対し、組織が長期にわたりどのように価値を創造するかについて説明することである。それゆえ、統合報告書には、関連する財務情報とその他の情報の両方が含まれる」(1.7)とし、続く(1.8)では「統合報告書は、従業員、顧客、サプライヤー、事業パートナー、地域社会、立法者、規制当局、及び政策立案者を含む、組織の長期にわたる価値創造能力に関心を持つ全てのステークホルダーにとって有益なものとなる」とされている。

この点について、Eccles and Krzus (2010)は、単に報告書をひとつにまとめたものではなく、企業の財務情報と非財務情報の両者を相互の影響を明らかにし報告するものであると報告している。これは、財務諸表に代表される財務情報についての報告が既に企業価値評価に資する情報を提供不能であり、さらには経済的価値以外の責任についての報告を積極的に求められているという背景があるという(加賀谷 2014)。そして、このような特徴を持つ統合報告書は、我が国においてもローソンをはじめとする複数の企業で採用されはじめている。

それでは、この統合報告書には、どのような情報が記載されるのだろうか。IIRC (2013)では、企業の様々な価値創造プロセスを次の図 3-4-A-2-1 のように表現している。ここでは、統合報告の目的である価値創造の報告が、財務的な価値に限定されない非常に幅広いものであることが理解できるだろう。しかしながら、具体的な報告内容については、いわゆる原則主義的な立場に立っていることも統合報告書の特徴である。つまり、IIRC (2013)の(1.9)によれば、「フレームワークは、原則主義に基づく。原則主義アプローチは、組織それぞれの状況に大きな違いがあることを認めつつ、情報ニーズを満たす上で十分な比較可能性を確保するよう、柔軟性と規範性との間で適切なバランスを取ることを目的とするものである。」とあり、続く(1.10)では「フレームワークは、特定の主要業績指標(KPI)や測定方法、個々の課題の開示を規定するものではない。したがって、統合報告書の作成と表示に責任を負う者は、組織特有の状況を考慮した上で、次の内容を決定するための判断を下す必要がある。(後略)」とある。具体的な項目は、企業固有の文脈を踏まえた上で独自の項目を掲載すべし、ということであり、IIRC はあくまで原則としてのフレームワークを提示するにとどまっているのである。

では、本プロジェクトにおける共創価値は、統合報告書の原則の中で、どのように貢献できるのだろうか。具体的には図 3-4-A-2-1 における知的資本、人的資本、そして社会・関係資本について、既存の統合報告書では定性的にしか表現できていない部分を、より定量的に表現するためのツールを提供可能であると考えている。原則主義をとる IIRC のフレームワークでは具体的な項目が示されないため、特に B2B 型の企業にとって本プロジェクトの成果は示唆に富むものと思われる。

¹⁰ <http://rideal.org/category4/entry63.html>

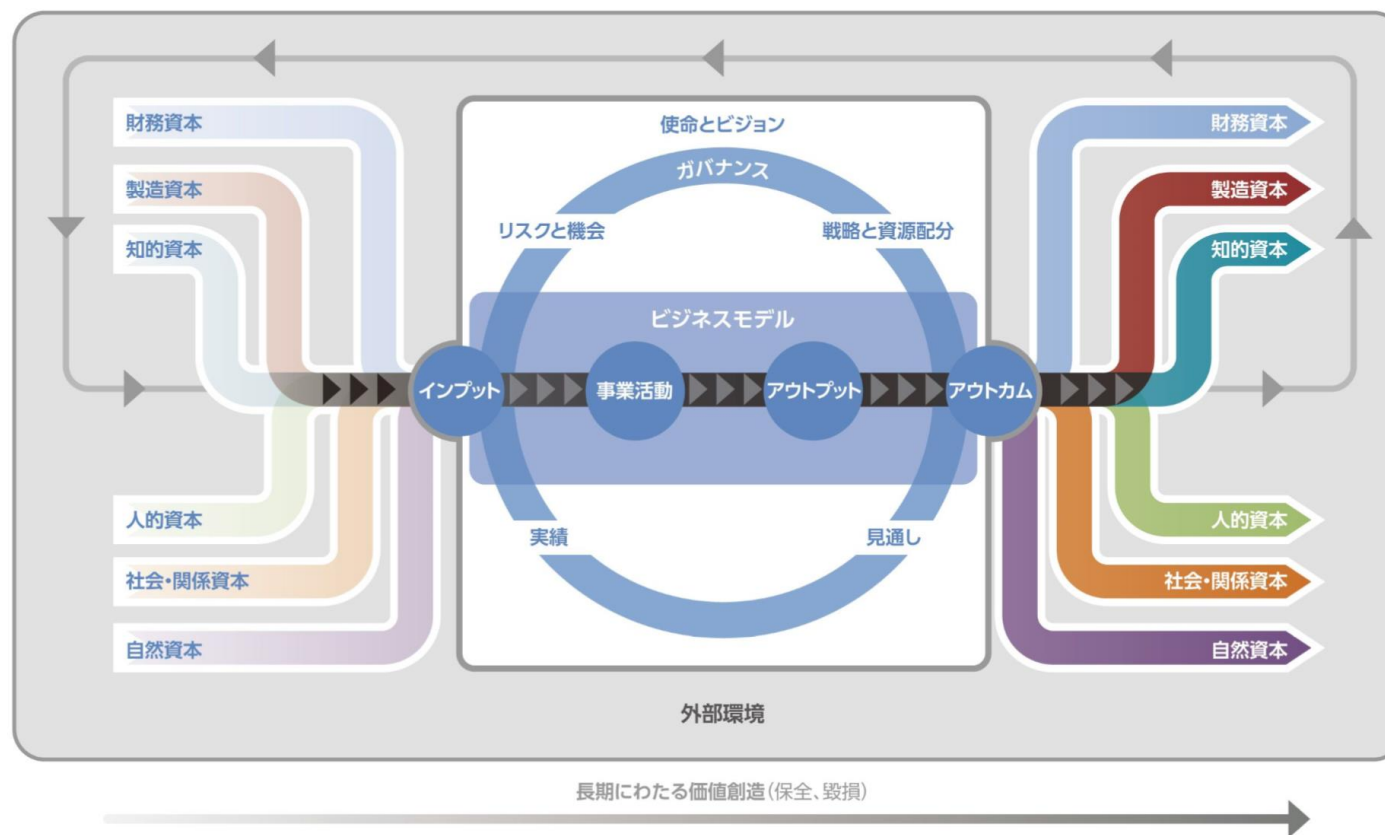


図 3-4-A-2-1 統合報告における価値創造

出典：IIRC(2014 邦訳版)図 2 より。

(2) 本プロジェクトの成果を利用した統合報告の提案

IIRC (2013)の(4.28)では、「通常、統合報告書は次を特定する。」として、具体的には、「・組織の短、中、長期の戦略目標 ・それらの戦略目標を実現するための現在又は今後の戦略 ・戦略を実行するための資源配分計画 ・どのように短、中、長期の達成状況及びアウトカムを測定するか。」という論点を提示している。ここで、本プロジェクトの成果である共創価値の測定は、「達成状況及びアウトカムを測定する」ことに貢献するといえる。具体的には、従業員側の EV は、(2.15)にある「人々の能力、経験、及びイノベーションへの意欲」である「人的資本」の測定値として利用可能だろう。また、従業員側の FV、KV、顧客側の FV については、「組織的な、知識ベースの無形資産」である「知的資産」の測定値として利用可能だろう。各 FV がこれに該当する理由は、知的資産にはシステム、手順、プロトコルなどが含まれることによる。さらに、顧客側の KV、EV については、「個々のコミュニティ、ステークホルダー・グループ、その他のネットワーク間又はそれら内部の機関や関係、及び個別的に・集合的幸福を高めるために情報を共有する能力」である「社会・関係資本」の測定値として利用可能である。なお、これらの点を要約したのが、表 3-4-2A-1 である。

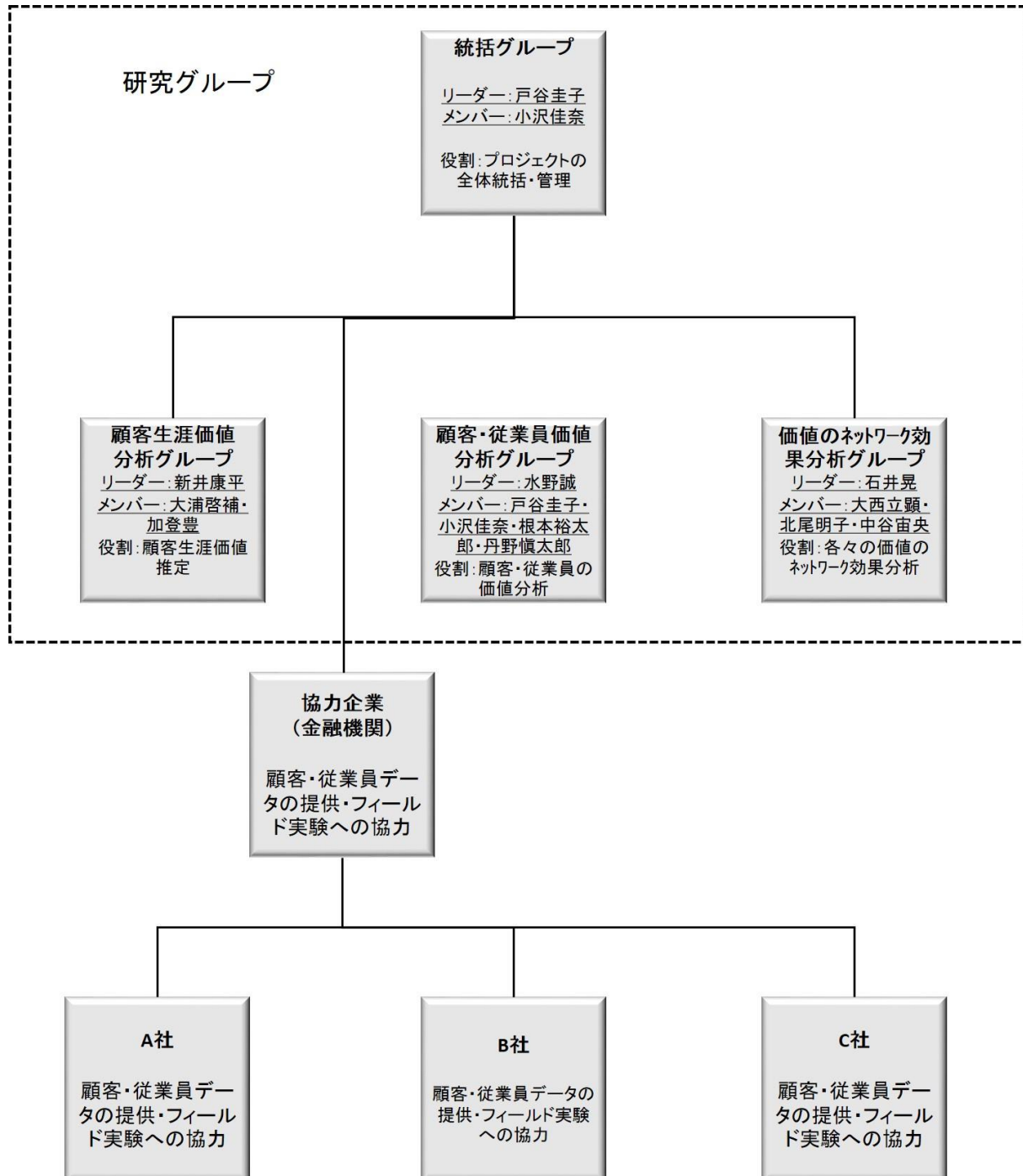
さらには、IIRC (2013)の(4.32)では、「財務指標と他の要素とを結合させる」とし、具体的には「KPI(例えば、売上高と温室効果ガス排出量との比率など)、又は他の資本及び他の因果関係の重大な影響に伴う財務上の影響を説明すること(例えば、人的資本を増やすことによって期待される収益の増加)は、他の資本に関する実績と財務実績との結合性を説明する際に使用される場合がある。場合によっては、資本への影響(例えば、炭素排出及び水利用)に関する金額評価も含むかもしれない。」と述べており、財務的な成果へと帰結する共創価値は、おそらくは整合性をもって説明される基礎になるであろう。つまり、それぞれの資本に該当する従業員側・顧客側の価値については、これらと財務数値の関連を統合報告書に明記できるといえる。もし、本報告書にあるように、ある種の価値が財務数値と結びついていなかったり、場合によっては負の関係にあったりする場合などは、それを報告書に明記することで企業側の戦略の変更や組織改革の方向性を投資家に伝えることもできる。つまり、実証的に財務数値との関連性を報告するだけでなく、ある種の価値が予想通りとはいえない関連を有していた場合の経営者側の解釈や組織戦略上の問題提起を含めて議論が可能になることこそ、本プロジェクトの成果の一つといえる。

表 3-4-2-A-1 統合報告における資本と本プロジェクトの共創価値の関係

統合報告における資本	資本の解説	本プロジェクトで開発した共創価値測定尺度
人的資本	<p><u>人々の能力、経験及びイノベーションへの意欲。例えば、</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 組織ガバナンス・フレームワーク、リスク管理アプローチ及び倫理的価値への同調と支持 ● 組織の戦略を理解し、開発し、実践する能力 ● プロセス、商品及びサービスを改善するために必要なロイヤリティ及び意欲であり、先導し、管理し、協調するための能力を含む。 	従業員側の EV
知的資本	<p><u>組織的な、知識ベースの無形資産</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 特許、著作権、ソフトウェア、権利及びライセンスなどの知的財産権 ● 暗黙知、システム、手順及びプロトコルなどの「組織資本」 	従業員側の FV、KV 顧客側の FV
社会・関係資本	<p><u>個々のコミュニティ、ステークホルダー・グループ、その他のネットワーク間又はそれら内部の機関や関係、及び個別的・集合的幸福を高めるために情報を共有する能力。社会・関係資本には次を含む。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 共有された規範、共通の価値や行動 ● 主要なステークホルダーとの関係性、及び組織が外部のステークホルダーとともに構築し、保持に努める信頼及び対話の意思 ● 組織が構築したブランド及び評判に関連する無形資産 ● 組織が事業を営むことについての社会的許諾(ソーシャル・ライセンス) 	顧客側の KV、EV

4. 研究開発実施体制

4-1. 体制



4-2. 研究開発実施者

① 研究グループ名 統括グループ

氏 名	所 属	役 職	担当する研究開発実施項目	参加時期
戸谷 圭子	明治大学大学院	教授	全体統括	平成 24 年 10 月 ～ 平成 27 年 9 月
小沢 佳奈	流通経済大学	講師	全体統括	平成 24 年 10 月 ～ 平成 27 年 9 月

② 研究グループ名 顧客生涯価値分析グループ

氏 名	所 属	役 職	担当する研究開発実施項目	参加時期
新井 康平	群馬大学	准教授	実データにもとづく顧客別原価 収益計算	平成 24 年 10 月 ～ 平成 27 年 9 月
大浦 啓輔	滋賀大学	准教授	実データにもとづく顧客別原価 収益計算	平成 25 年 1 月 ～ 平成 27 年 9 月
加登 豊	同志社大学大学 院	教授	実データにもとづく顧客別原価 収益計算	平成 24 年 10 月 ～ 平成 27 年 9 月

③ 研究グループ名 顧客・従業員価値分析グループ

氏 名	所 属	役 職	担当する研究開発実施項目	参加時期
水野 誠	明治大学	教授	顧客・従業員調査および価値共 創モデルの設計・分析	平成 24 年 10 月 ～ 平成 27 年 9 月
戸谷 圭子	明治大学大学院	教授	顧客・従業員調査および価値共 創モデルの設計・分析	平成 24 年 10 月 ～ 平成 27 年 9 月
小沢 佳奈	流通経済大学	講師	顧客・従業員調査および価値共 創モデルの設計・分析	平成 24 年 10 月 ～ 平成 27 年 9 月
根本 裕太郎	首都大学東京	D3	調査・分析補助	平成 24 年 10 月 ～ 平成 27 年 3 月
丹野 慎太郎	独立行政法人 産業技術総合研		調査・分析補助	平成 27 年 4 月 ～

	究 所			平成 27 年 9 月
芳賀麻誉美	徳山大学	准教授	顧客・従業員価値共創モデルの 分析	平成 26 年 4 月 ～ 平成 26 年 5 月

④ 研究グループ名 価値のネットワーク効果分析グループ

氏 名	所 属	役 職	担当する研究開発実施項目	参加時期
石井 晃	鳥取大学	教授	ネットワーク効果のモデル化	平成 24 年 10 月 ～ 平成 27 年 9 月
大西 立顕	東京大学大学院	准教授	顧客間ネットワークの作成と解 析	平成 24 年 10 月 ～ 平成 27 年 9 月
北尾 明子	鳥取大学		調査・分析補助	平成 26 年 4 月 ～ 平成 27 年 9 月
中谷 宙央	東京大学	M2	調査・分析補助	平成 27 年 8 月 ～ 平成 27 年 9 月

4-3. 研究開発の協力者・関与者

氏 名・所 属・役 職（または組織名）	協 力 内 容
協力企業（金融機関）	顧客データ、従業員データの提供 顧 客、従業員への定性、定量調査への協 力 価値共創フィールド実験への協力
A 社	顧客データ、従業員データの提供 顧 客、従業員への定性、定量調査への協 力 価値共創フィールド実験への協力
B 社	顧客データ、従業員データの提供 顧 客、従業員への定性、定量調査への協 力 価値共創フィールド実験への協力
C 社	顧客データ、従業員データの提供 顧 客、従業員への定性、定量調査への協 力 価値共創フィールド実験への協力

5. 成果の発信やアウトリーチ活動など

5-1. 社会に向けた情報発信状況、アウトリーチ活動など

(1) 書籍、DVD

・(実務家向け雑誌解説記事)

- ・新井康平(2015)「業績への影響可能性を推定する：階層線形モデルという考え方」『企業会計』2015年5月号。(コラム「salon de critique」に、本プロジェクトの研究成果を実務家向けに紹介)。
- ・戸谷圭子(2014)『『連載』時代の風を読む！メインバンクは製造業のコモディティ化脱却の支援を』『近代セールス社』2014年5月1日号。
- ・戸谷圭子(2014)『『連載』時代の風を読む！顧客の状況や販売員の伝え方で金融サービスの価値にも差が生じる』『近代セールス社』2014年7月15日号。
- ・戸谷圭子(2014)『『連載』時代の風を読む！女性用パンプスに学ぶ業界の理論と顧客満足度』『近代セールス社』2014年10月1日号。
- ・戸谷圭子(2014)『『連載』時代の風を読む！「夫の転勤についてくる妻」という暗黙の前提に基づいた女性支援では！？』『近代セールス社』2014年12月1日号。
- ・戸谷圭子(2014)「銀行での女性活躍推進における課題」『金融』2014年12月号。
- ・戸谷圭子(2015)『『連載』時代の風を読む！コーヒー店のトレンドから考える CSR からCSV への転換の必要性』『近代セールス社』2015年2月15日号。

(2) 学会以外のシンポジウム等への招聘講演実施等

シンポジウム

- ・平成26年6月27日 「金融サービスにおける企業・従業員・顧客の共創価値測定尺度の開発」プロジェクト研究成果交流会(於：JST 東京本部別館 会議室A-2) 30名参加
- ・平成26年7月25日 「金融サービスにおける企業・従業員・顧客の共創価値測定尺度の開発」研究成果中間発表会(於：福武ホールラーニングシアター) 100名参加
- ・平成27年3月13日「工学と経営学の連携がもたらす共創価値」産業技術総合研究所 デジタルヒューマンシンポジウム2015(於：日本科学未来館) 300名参加
- ・平成27年8月19日「価値共創が造る未来 ～日本経済の再生を製造業サービス化の視点で考える～ サービス・トライアングルで実現するサービス化」MBS マーケティングシンポジウム(於：明治大学駿河台キャンパスグローバルフロント) 70名参加

講演・研修

- ・平成26年6月19日 「企業・産業分析スキル『第9回：金融ビジネスの基礎知識：経営計画と組織マネジメントのための分析技法』」群馬大学公開講座(於：野村證券高崎支店4階会議室) 18名参加
- ・平成26年7月18日 「エクセルで学ぶ原価管理分析：共創のための費用分類と分析」前橋商工会議所まちなかキャンパス(於：前橋テルサ4階パソコン研修室) 14名参加
- ・平成26年8月29日 「～サービスマネジメントの理論と技術「サービスマネジメント」～サービスマネジメントの基礎知識と重要性を学ぶ～」(於：日本技術士会 会議室) 75名参加

加

- ・平成 26 年 12 月 9 日 「～サービスマネジメントの理論と技術「サービス見える化と工学的手法」(於：日本技術士会 会議室) 75 名参加
- ・平成 27 年 1 月 23 日 「～サービスマネジメントの理論と技術「ケーススタディ」～サービスマネジメントを自ら事例体験し総括する～」(於：日本技術士会 会議室) 35 名参加
- ・平成 26 年 9 月 30 日「サービス額の新たな展開 経営学におけるサービス研究と理工学的アプローチ」日本学術会議シンポジウム (於：芝浦工業大学)
- ・平成 27 年 9 月 10 日「サービス品質測定尺度と ISO」ヘルスツーリズム品質評価プロジェクト 認証制度検討委員会 (於：経済産業省本館 17 階)
- ・平成 27 年 9 月 13 日「サービス化が変える QOL とビジネス ～サービス・トライアングルと共創価値～」MBS&MBSN 共同開催新規事業サービスセッション (於：明治大学駿河台キャンパスアカデミーコモン)

5-2. 論文発表

(1) 査読付き (1 件)

- ・新井康平・大浦啓輔・加登豊 (2014)「顧客収益性の統計的分析：管理会計研究へのマルチレベル分析の適用可能性」『原価計算研究』Vol.38, No.2, pp.78-88.

(2) 査読なし (9 件)

- ・新井康平・大浦啓輔・加登豊・戸谷圭子・小沢佳奈・根本裕太郎(2014)「顧客別収益の情報内容:マルチレベル分散情報の予測力」『サービス学会第2回国内大会予稿集』。
- ・戸谷圭子(2014)「サービス共創価値の構造に関する考察」『マーケティング・ジャーナル』vol.131, pp.32～45。
- ・戸谷圭子(2014)「サービス学をサービス実務にどう役立てるか?」『サービソロジー』2014年4月号, pp.6-7。
- ・大浦啓輔・新井康平・加登豊(2014)「セルフサービング・バイアスが管理可能性の認識に与える影響」『日本会計研究学会第73回大会予稿集』。
- ・石井晃・大西立顕・新井康平・大浦啓輔・戸谷圭子(2014)「実データを用いた企業間振込ネットワークにおけるページランクと振込総額の統計性とその応用」『第7回社会システム研究部会資料』, pp.53-58。
- ・大西立顕・石井晃(2014)「企業間振込ネットワークにおけるページランクと振込総額の統計性」『統計数理研究所共同研究リポート311 経済物理とその周辺(10)』, pp.64-68。
- ・Keiko Toya (2015), 'A model for measuring service co-created value', *MBS Review*, 2015, March, No.11 pp.29-38.
- ・戸谷圭子(2015)「(巻頭言) 製造業のサービス化について」『サービソロジー』2015年11月号 (予定)
- ・戸谷圭子・持丸正明(2015)「製造業のサービス化 国際動向 ードイツIndustrie4.0」『サービソロジー』2015年11月号 (予定)

5-3. 口頭発表

(1) 招待講演 (国内会議 3 件、国際会議 2 件)

●国内会議

- ・戸谷圭子(2014) 「サービタイジングの授業」JOMSA (オペレーションマネジメント&ストラテジー学会) 第6回全国研究発表大会 チュートリアルセッション (於拓殖大学)
- ・戸谷圭子(2014) “ Value co-creation Model in Service ” ISO/TC159/SC1/WG5 国際標準化機構会議 (人間工学専門委員会) (於小樽商科大学札幌サテライト)
- ・新井康平(2015) 「階層線形回帰モデルが経営分析に与えるインパクト」日本管理会計学会 2015 年度全国大会統一論題・統一論題討論 (於近畿大学)。

●国際会議

- ・Keiko Toya (2014), Value co-creation Model in Service, ISO/TC159/SC1/WG5 国際標準化機構会議 (人間工学専門委員会), 2014.5.29-2014.5.30, 小樽商科大学札幌サテライト。
- ・Masaaki Mochimaru, Keiko Toya (2015), From Human-Centered Design Towards Human-Centered Organization through international standardization, IEA2015(19th Triennial Congress of the International Ergonomics Association), 2015.8.9-2015.8.14, Melbourne Convention & Exhibition Centre, Melbourne, Australia.

(2) 口頭発表 (国内会議 14 件、国際会議 10 件)

●国内会議

1. 新井康平・大浦啓輔・加登豊 (2013) 「顧客収益性の統計的分析：管理会計研究へのマルチレベル分析の適用可能性」日本原価計算研究学会第39回全国大会，専修大学。
2. 水野誠・小沢佳奈・戸谷圭子 (2013) 「サービス業における価値共創のモデル化に向けて」日本マーケティング・サイエンス学会第94回研究大会，電通ホール。
3. 大西立頭、石井晃、戸谷圭子(2014) 「金融機関振込情報のネットワーク分析」統数研共同研究集会「経済物理とその周辺」H25 第2回研究会，2014.3.25，統計数理研究所。
4. 大西立頭、石井晃(2014) 「企業間の取引ネットワークの統計性」日本物理学会第69回年次大会，2014.3.29，東海大学。
5. 大浦啓輔・新井康平・加登豊(2014) 「セルフサービング・バイアスが管理可能性の認識に与える影響」日本会計研究学会第73回大会，横浜国立大学。
6. 大西立頭、石井晃、戸谷圭子 (2014) 「金融機関振込情報のネットワーク分析」2014年度サービス学会第2回国内大会，2014.4.29，はこだて未来大学。
7. 小沢佳奈・戸谷圭子・水野誠・根本裕太郎 (2014) 「価値共創における顧客と従業員のギャップ」日本消費者行動研究学会第48回カンファレンス，2014.6.14，和歌山大学。
8. 石井晃、大西立頭、新井康平、大浦啓輔、戸谷圭子 (2014) 「実データを用いた企業間振込ネットワークにおけるページランクと振込総額の統計性とその応用」第7回社会システム研究部会，2014.9.9，小樽商科大学。
9. 石井晃 (2015) 「実データに基づいた企業間振込ネットワークの解析と企業評価との連携」第3回金融ネットワーク研究会，2015.1.24，観音崎京急ホテル。
10. 石井晃、大西立頭、戸谷圭子、新井康平、大浦啓輔 (2015) 「実データを用いた企業間取引ネットワークの解析」，統数研共同研究集会「経済物理とその周辺」H26第2回研

究会, 2015.3.27, 統計数理研究所。

11. 大浦啓輔、新井康平、加登豊、小沢佳奈、根本裕太郎、水野誠、戸谷圭子 (2015)「顧客収益性および顧客満足度の主観的な管理可能性に対する影響要因」2015年度 サービス学会 第3回国内大会, 2015.4.9, 金沢歌劇座。
12. 戸谷圭子、水野誠、根本裕太郎、小沢佳奈 (2015)「サービスエンカウンターにおける共創価値のギャップ」2015年度 サービス学会 第3回国内大会, 2015.4.9, 金沢歌劇座。
13. 新井康平、石井晃、大西立顕、大浦啓輔、小沢佳奈、加登豊、根本裕太郎、水野誠、戸谷圭子 (2015)「企業の財務業績と取引ネットワーク構造」2015年度 サービス学会 第3回国内大会, 2015.4.9, 金沢歌劇座。
14. 中谷宙央、大西立顕、石井晃、戸谷圭子 (2015)「重みつきネットワークによる企業間送金の分析」統数研共同研究集会「経済物理とその周辺」研究集会、2015.9.24, 鳥取大学、(予定)

●国際会議

1. Takaaki Ohnishi, Akira Ishii (2013) "Network analysis of inter-firm payment flows", ESHIA Winter Workshop 2013, 2013.11.19, Nanyang Technological University, Singapore.
2. Keiko Toya, Kana Ozawa, Kohei Arai, and Yutaro Nemoto, (2014) ," Three dimension model of value co-creation," ,AMA SERVSIG 2014 International Service Research Conference, Japan.
3. 石井晃 (2014) ,Network analysis of inter-firm payment flows using real monetary transaction records between firms,GENED workshop, the Institute for the World Economy (IfW),2014.4.28-2014.4.29,Kiel.
4. Keiko Toya, Makoto Mizuno, Kana Ozawa, Kohei Arai, Yutaro Nemoto (2014), VALUE CO-CREATION MODEL FOR SUSTAINABILITY, American Marketing Association SERVICE SIG Conference, 2014.6.14-2014.6.16, Tessaaloniki Greece.
5. Keiko Toya, "Developing a value co-creation measurement on financial industry.", AHFE 2014, July 2014 (査読あり)
6. Makoto Mizuno, Kohei Arai, Akira Ishii, Yutaro Nemoto, Takaaki Ohnishi, Keisuke Oura, Kana Ozawa, Keiko Toya (2014), Empirical Agent-Based Modeling for Customer Portfolio Management: A Case of a Regional B2B Financial Service in Japan, Complexity in Business Conference, 2014.10.31, University of Maryland , Washington DC, US.
7. Keiko Toya, Makoto Mizuno, Kana Ozawa (2015), Relationship between Co-Creation Value of Customer-Employee and Profit in Financial Service, The 14th Quality in Service (QUIS14), 2015.6.18, CEIBS, Shanghai, China. (査読あり)
8. Makoto Mizuno, Keiko Toya, Kana Ozawa, Yutaro Nemoto, Kohei Arai, Keisuke Oura, Akira Ishii, Takaaki Ohnishi (2015), The Moment When Every Stakeholder Becomes Happier: A Case of a Regional B2B Financial Service, The 3rd International Conference of Serviceology (ICServ2015) , 2015.7.7, San Jose Marritott, San Jose, US. (査読あり)
9. Makoto Mizuno, Keiko Toya, Kana Ozawa, Yutaro Nemoto, Kohei Arai, Keisuke Oura, Akira Ishii, Takaaki Ohnishi (2015), Quantifying the Impact of Contagion of Customer (Dis-) Satisfaction: An Agent-Based Approach for a B2B Financial Service, The 24th Annual Frontiers in Service Conference, 2015.7.10, San Jose Marritott, San Jose, US. (査読あり)

10. Michiaki Nakaya, Takaaki Ohnishi, Akira Ishii, Keiko Toya (2015), Inter-firm money transfers: a weighted network analysis, Challenges in Data Science: a Complex Systems Perspective, 2015.10.14-17, Torino, Italy (予定)

(3) ポスター発表 (国内会議 1 件、国際会議 4 件)

1. 新井康平・大浦啓輔・加登豊・戸谷圭子・小沢佳奈・根本裕太郎(2014)「顧客別収益の情報内容:マルチレベル分散情報の予測力」サービス学会第2回国内大会, はこだて公立未来大学。
1. Takaaki Ohnishi, Akira Ishii, Keiko Toya (2014) "Applying PageRank to interfirm money transfer network", NetSci2014, 2014.6.5, Berkley, California.
2. T. Ohnishi, A. Ishii, K. Arai, K. Oura, K. Toya (2014) "Network analysis of inter-firm payment flows using real monetary transaction records between firms", International Conference on Statistical Physics (SigmaPhi 2014), 2014.7.7-2014.7.11, Sheraton Rhodes Resort, Greece.
3. Takaaki Ohnishi, Akira Ishii, Kohei Arai, Keisuke Oura, Keiko Toya (2014) "Network analysis of inter-firm payment flows using real monetary transaction records between firms", European Conference on Complex Systems 2014, 2014.9.22, IMT Institute for Advanced Studies, Italy.
4. Makoto Mizuno, Keiko Toya, Kana Ozawa, Mayomi Haga, Yutaro Nemoto, Kohei Arai, Keisuke Oura, Akira Ishii, Takaaki Ohnishi (2014), Simulating Value Co-Creation in B2B Financial Service: An Application of Empirical Agent-Based Modeling, Social Simulation Conference, 2014.9.2, Universitat Autònoma de Barcelona, Spain

5-4. 新聞報道・投稿、受賞等

①新聞報道・投稿

新聞名、掲載日付、朝夕刊の別、記事のタイトル など

- ・ニッキン 2015/9/11 付 「文科省、12月に提言 金融の新評価指標を研究」

6. 引用文献

1. Bagozzi, Richard P., and Mahesh Gopinath, and Prashanth U. Nyer (1999), "The role of emotions in marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), pp.184-206.
2. Bagozzi, Richard P., and Utpal M. Dholakia (2002), "Intentional social action in virtual Communities," *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), pp.2-21.
3. Banker, R., Potter, G. and Srinivasan, D. (2000), "An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures," *The Accounting Review*, 75(1), pp.65-92.
4. Barak Libai, Ruth Bolton, Marnix S. Bügel, Ko de Ruyter, Oliver Götz, Hans Risselada and Andrew T. Stephen(2010) "Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research," *Journal of Service Research* , 13(3), pp.267-282.
5. Binter, M. J. (1995), "Building Service Relationships: It's All About Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), pp. 246-251.
6. Bitner, M. J., Ostrom, Amy L., and Meuter, Matthew L. (2002), "Implementing successful self-service technologies," *Acad Manage Perspect*, 16(4), pp.96-108.
7. Bitner, M.J., "Managing the Evidence of Service," in *The Service Quality Handbook*, E.E. Scheuing and W. F. Christopher, ed. (New York: American Management Association, 1993), pp. 358-70.
8. Blattberg, R. C., and Deighton, J. (1996), "Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review*, 74(4), pp. 136-114.
9. Bockstette, V., Pfitzer, M., Smith, D., Bhavaraju, N., Priestley, C., and Bhatt, A. (2014). "Banking on Shared Value. How Banks Profit by Rethinking Their Purpose," Shared Value Initiative (URL: <http://sharedvalue.org/banking-shared-value>) .
10. Burkert, M., F.Fischer, and U. Schäffer.(2011), "Application of the Controllability Principle and Managerial Performance: the Role of Role Perceptions," *Management Accounting Research*, Vol.22(3), pp.143-159.
11. Chan, K.W., C.K. Yim, & S.S.K. Lam (2010), "Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures," *Journal of Marketing*, Vol.74, pp.48-64.
12. Chandler, Jennifer D. and Stephen L. Vargo (2011), "Contextualization: Network Intersections, Value-in-Context, and the Co-creation of Markets," *Marketing Theory*, 11(1), pp.35-49.
13. Day, George S. and David B. Montgomery (1999), and "Charting New Directions for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.63, Special Issue.
14. Dholakia, Paul (2001), "Customer Relationship Management: The Three Myths of Financial Services CRM," *Financial Services Marketing*, 3(2), p.40.
15. Dwayne D. Gremler, Mary Jo Bitner, & Kenneth R. Evans, (1994) "The Internal Service Encounter", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 Iss: 2, pp.34 – 56
16. Dholakia, Utpal M. (2001), "A motivational process model of product involvement and consumer risk perception", *European Journal of Marketing*, 35 (11/12), pp.1340-62.
17. Dotson, J. P., and Allenby, G. M. (2010), "Investigating the Strategic Influence of Customer and Employee Satisfaction on Firm Financial Performance," *Marketing*

- Science*, 29(5), pp. 895-908.
18. Eccles, R. G., Krzus, M. P. One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, John Wiley and Sons, Inc. (花堂靖仁訳『ワンレポート：統合報告が開く持続可能な社会と企業』東洋経済新報社)
 19. Gary W. Loveman(1998), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance -An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking," *Journal of Service Research*, 1(1), pp.18-31.
 20. Giraud, F., P.Langevin, and C.Mendoza(2008), "Justice as a Rationale for the Controllability Principle: A Study of Manager's Opinion," *Management Accounting Research*, Vol.19, pp.32-44.
 21. Gremler, Dwayne D., Bitner, M. J., and Evans, Kenneth R.(1994), "The Internal Service Encounter", *International Journal of Service Industry Management*, 5 (2), pp.34-56.
 22. Grönroos, Christian (2006), "What can a Service Logic Offer Marketing Theory?" In Lush, Robert F. and Stephen L. Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M.E. Sharpe, pp. 354-364.
 23. Grönroos, Christian, (2007) "Service Management and Marketing" England Wiley, p.74.
 24. Grönroos, Christian, (2008) "Service Logic revisited: who creates value? And who co-creates?," *European Business Review*, Vol.20 Iss: 4, pp.298-314.
 25. Hara, Y., Yamauchi, Y., Yamakawa, Y., Fujisawa, J., Ohshima, H., and Tanaka, K. "How Japanese Traditional "Omonpakari" Services are Delivered - A Multidisciplinary Approach," In Proceedings of Annual Service Research and Innovation Institute (SRII) Global Conference, July 2012.
 26. Harrison, P.D., S.G. West, and J.H. Reneau(1998), "Initial Attributions and Information-Seeking by Superiors and Subordinates in Production Variance Investigations," *The Accounting Review*, Vol.63(2), pp.307-320.
 27. Hartline D. Michael, James G. Maxham III, and Darlyl O. McKee (2000), "Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees," *Journal of Marketing*, 64(April), pp.35-50.
 28. Heskett, L., Jones, T.O., Loveman, G.W. et al. (1994), "Putting the service-profit chain to work," *HarvardBusiness Review*, 72, pp.164-174.
 29. Homburg, C., Steiner, V. V., and Totzek, D. (2009), "Managing Dynamics in a Customer Portfolio," *Journal of Marketing*, 73(September), pp. 70-89.
 30. Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (1998), "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction" *Journal of Accounting Research*,36(supplement),pp.1-34.
 31. Johnson, Michael D. and Fred Selnes (2004), "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships," *Journal of Marketing*, 68 (April), pp.1-17.
 32. Kaplan, Robert S., and David P. Norton (1996), "Using the balanced scorecard as a strategic management system," *Harvard business review*, 74(1), pp.75-85.
 33. Kotler, P., Cunningham M. H., Turner R. E. (2001), *Marketing Management* 10th ed. Pearson Education Canada.
 34. Kotler, Philip, Kartajaya, Hermaan, and Seiawan, Iwan. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to Human spirit*. John Wiley and Sons
 35. Kotler and Ree(2009), *Up and Out of Poverty: The social marketing solution -A Toolkit for Policy*

- Makers. Entrepreneurs, NGOs, Companies, and Governments. Pearson Education, Inc.
36. Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., and Tillmanns, S.(2010), "Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value.," *Journal of Service Research*, 13 (3), pp.297-310.
 37. Lee, N. R. and Kotler, P. (2009), "Ending poverty: what's social marketing got to do with it?" *Social Marketing Quarterly*, 15(4), pp.134-140.
 38. Libai, Barak, Eitan Muller, and Renana Peres (2009), "The Diffusion of Services," *Journal of Marketing Research*, 46(April), pp.163-175.
 39. Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., de Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H., and Stephen, A. T (2010), "Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth," *Journal of Service Research*, 13(3), pp. 267-282.
 40. Lovelock, C., and Gummesson, E. (2004), "Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives," *Journal of Service Research*, 7(1), pp. 20–41.
 41. Lusch, R. F. and Vargo, S. L. (2006a), "The service-dominant logic of marketing: Reactions, reflections, and refinements," *Marketing Theory*, 6(3), 281–288.
 42. Miller, D. T. and Ross, M(1975), "Self-serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?," *Psychological Bulletin*, Vol.82, pp.213-225.
 43. Mullen, B. and C. A. Riordan(1988), "Self-serving Attributions for Performance in Naturalistic Settings: A Meta-Analytic Review," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.18(1), pp.3-22.
 44. Ng, Irene C.L. and Laura A. Smith (2012), "An integrative framework of value," *Review of Marketing Research*, 9, pp.207-243.
 45. Norman, R. and Ramirez, R. (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy," *Harvard Business Review*, 71(4), pp.65-77.
 46. Normann, Richard (2001), *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape* 1st ed. Wiley
 47. Park, C. Whan, and Banwari Mittal (1998), "A theory of involvement in consumer behavior: Problems and issues." *Consumer Behavior*. Emerald Group Publishing Limited
 48. Payne, Adrian F., Kaj Storbacka and Pennie Frow (2008), "Managing the co-creation of value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp.83-96.
 49. Plutchik, Robert (2002), *Emotions and Life: Perspectives from Psychology, Biology, and Evolution*, Washington, DC: American Psychological Association
 50. Porter. M. E. and Kramer, M. R. (2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
 51. Pero, M., Abdelkafi, N., Sianesi, A., Blecker, Th.(2010), "A framework for the Alignment of New product Development and Supply Chains, Supply Chain Management," *An International Journal*,15 (2), S. pp.115-128.
 52. Praharad, C.K. and Venkad Ramaswamy (2004), "The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers," *Harvard Business School Press*.
 53. Prahalad C.K.(2005), *The fortune at the Bottom of the Pyramid : Eradicating Poverty Through Profits*, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing-Pearson.
 54. Rand, W., and Rust, R. T. (2011), "Agent-based Modeling in Marketing: Guidelines for Rigor," *International Journal of Research in Marketing*, 28(3), pp. 181-193.
 55. Richins, M. L. (1997), "Measuring emotions in the consumption experience," *Journal of*

- consumer research*, 24(2), 127-146.
56. Rust, R.T., Zahorik, A.J. (1993), "Customer Satisfaction, Customer Retention and Market Share," *Journal of Re-tailing*, 69, pp.193-215.
 57. Rust, R.T., Anthony J. Zahorik and Timothy L. Keiningham (1994), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable," *Journal of Marketing*, pp. 58-70
 58. Rust, R.T., Lemon, K. and Zeithaml, V. (2004), "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68, pp. 109-127.
 59. Rust, R.T., and Chung, T. C. (2006), "Marketing Models of Service and Relationships," *Marketing Science*, 25(6), pp. 560-580.
 60. Rust, R.T. and Tuck Siong Chung. (2007), "Marketing Models of Service and Relationships," *Marketing Science*, 25(6), pp.560-580.
 61. Rust, R.T., Anthony J. Zahorik and Timothy L. Keiningham (1995), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable," *Journal of Marketing*, pp. 58-70.
 62. Sampson, Scott. E. (2012), "Visualizing Service Operations," *Journal of Service Research*, 16(April), pp.182-198.
 63. Schneider, Benjamin, and Bowen, David E. (1985) "Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension," *Journal of Applied Psychology*, 70(3), pp.423-433.
 64. Schneider, Benjamin; Bowen, David E. (1985), "Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension." *Journal of Applied Psychology*, 70(3), Aug , 423-433.
 65. Schneider, Benjamin, White, Susan S., Paul, Michelle C. (1998), "Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model," *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp.150-163.
 66. Shields, M. D., J. G. Birnberg, and I. H. Frieze. (1981), "Attributions Cognitive Processes and Control Systems," *Accounting Organizations and Society*, Vol.6(1), pp.69-93.
 67. Shostack, G.L. (1987), "Service Positioning through Structural Change," *Journal of Marketing*, 51 (January), pp.34-43
 68. Storbacka, Kai, Strandvik, Tore, Grönroos, Christian (1994), "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality," *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), pp.21-38.
 69. The International Integrated Reporting Council ('the IIRC') (2013) The International <IR> Framework. (日本公認会計士協会訳 (2014)「国際統合報告フレームワーク日本語訳」)
 70. Toffler, A. (1980), *The Third Wave*. New York: Morrow.
 71. Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. (2004a). "Evolving to a new dominant logic for marketing," *Journal of Marketing*, 68(1), pp.1-17.
 72. Vargo, Stephen L. and Lusch, Robert F. (2004b) "The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-based Manufacturing Model," *Journal of Service Research* 6(4), pp.324-335.
 73. Vargo, Stephen L. and Lusch, R. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution," *Journal of Academic Marketing Science*, 36(1), pp.1-10.
 74. Vargo, Stephen L., Paul P.Maglio, and Melissa Archpru Akaka (2008),"On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective," *European*

- Management Journal*, 26, pp.145-152.
75. Vargo, and Akaka, M. (2009). "Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science," *Clarifications. Service Science*, 1(1), pp.32-41.
 76. Vargo, Stephen L. and Lusch, R. (2011), "It's all B2B and Beyond: Toward a Systems Perspective of the Market," *Industrial Marketing Management*, 40 (2), pp.181-187
 77. Verhoef, Peter C., Werner J. Reinartz and Manfred Krafft (2010), "Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management," *Journal of Service Research*, 13(3), pp.247-252.
 78. Watson, David, and Auke Tellegen (1985), "Toward a consensual structure of mood," *Psychological bulletin*, 98(2), pp.219.
 79. Yamauchi, Y. (2011). Transforming Information System Design: Enabling Users to Design. In M. H. Szymanski and J. Whalen (Eds.), *Making Work Visible: Ethnographically Grounded Case Studies of Work Practice*. New York: Cambridge University Press. 299-311.
 80. Zeithaml, Valerie A., Mary Jo Bitner, and Dwayne D. Gremler (2010), "Services Marketing Strategy," in *Wiley International Encyclopedia of Marketing: Marketing Strategy*, Vol. 1, Robert A. Peterson and Roger A. Kerin, eds. Chichester, UK: John Wiley and Sons, pp.208-218.
 81. 青木幸弘, (1989), 「消費者関与の概念的整理：階層性と多様性の問題を中心として」, 『商学論究』(関西学院大学商学研究会), 第 37 巻第 1・2・3・4 合併号, pp.119-138.
 82. 青木昌彦(2001), 『現代の企業：ゲームの理論から見た法と経済』岩波モダンクラシックス, 岩波書店 [Aoki, M. (1984), *The Co-operative Game Theory of The Firm*, Oxford University Press.]
 83. 阿部周造, 新倉貴士編著(2004)『消費者行動研究の新展開』千倉書房
 84. 井上崇通, 松村潤一編著(2010)『サービス・ドミナント・ロジック -マーケティング研究への新たな視座』同文館出版
 85. 岡宏樹, 山川義徳, 福田紘己, 原良憲, (2013)「脳ドック検診における 生活者視点でのサービス共創価値構成の分析」口頭発表 (サービス学会第一回国内大会)
 86. 加賀谷哲之 (2014)「企業報告が経営に与える影響」『企業会計』, 66(5), pp. 38-45.
 87. 近藤隆雄, (2012), 「サービスの内容と範囲」, 『サービスイノベーションの理論と方法』生産性出版, pp.16-31
 88. 田中洋, (2008), 『消費者行動論体系』中央経済社, pp.16-31
 89. 戸谷圭子, 西尾チヅル (2006)「リーテイル金融サービスにおける顧客維持構造の分析」, 『マーケティング・サイエンス』12 巻 1・2 号 (日本マーケティング学会), pp.62-78.
 90. 戸谷圭子, (2006)「リテール金融マーケティング -顧客を知って儲かる仕組みを作る」東洋経済新報社
 91. 戸谷圭子, (2013)「非接触エンカウンターにおける顧客間共創」, 口頭発表 (サービス学会第一回国内大会)
 92. フィリップ・コトラー著・温蔵直人監訳 (2001)『コトラーのマーケティング・マネジメント (ミレニアム版)』, ピアソン・エデュケーション, p45.
 93. 前田洋光, (2012)「消費者の関与」, 『新・消費者理解のための心理学』福村出版, pp.137-149.
 94. 南知恵子, 西岡健一(2014), 『サービス・イノベーション-価値共創と新技術導入』有斐閣.
 95. 村田直樹(2010)「中小企業における管理会計の実態」『中小企業会計実務に関する動向調査』第七章 日本大学産業経営プロジェクト報告書