
価値共創の戦略マネジメント
—コメダ珈琲店の事例を中心に—

指導教授：金 容度 教授

2013 年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程

企業家養成コース

早上 鉄平多

本稿の目的は、価値共創と戦略マネジメントの関係を明らかにすることである。価値共創とは、企業も顧客も主体であり相互に関わり合う中で、共に価値を創出するという発想である。これまで、価値共創についての先行研究は主にマーケティング分野に集中されてきたため、それを戦略的にマネジメントすることに対してはあまり分析されていない。元々価値共創の概念はモノやサービスのマーケティングとの比較から生まれてきており、そこからサービス・ドミナント・ロジック（以下、S-D ロジックと略する）というフレームワークの中核概念として捉えられてきた。

しかし、価値共創は分かっても、企業がそれを戦略的にマネジメントできなければ、競争の激しい中で企業を急成長させることはできない。この点については、井上・村松（2010）も「S-D ロジックは戦略的な概念として、具体的な個別ケースにおける研究が不足している。特に、企業と顧客が、価値共創のパートナーとして、組織的にどのように価値を創造するのか、考察を深める必要がある」と指摘している。

そこで、本稿では、価値共創と戦略マネジメントの関係を明らかにするために、価値共創と成長戦略の視点から個別企業の成功事例を分析した。具体的に、コメダ珈琲店を本稿の分析対象として研究を進めた。その理由として、第1に、わずか5年という短期間で同社が急成長を遂げていることである。第2に、全国規模での店舗展開に成功している。毎年、売上高が増加し出店規模も急速に拡大している。つまり、全国で数多くの顧客を引きつけているのである。第3に、同社では常連客の論理という独自の論理に立っており、同社のコア・コンピタンスとなっているため、模倣を極めて困難にしている。第4に、同社はフランチャイズチェーン（以下、FC と略する）である。フランチャイザー、フランチャイジー（以下、FC ザー、FC ジーとする）、顧客という、価値を生み出している3つの主体があり、そこから強力な価値共創を実現させるための戦略的なマネジメントが必要であった。これらの理由で、コメダ珈琲店には強力な価値共創が存在しており、そのため、本稿

では、コメダ珈琲店を分析対象とした。分析した結果、競争が激化している喫茶店業界で、コメダ珈琲店がどのように自社を急成長させてきたのかを明らかにした。

国内の喫茶店市場は 1982 年から 2011 年の約 30 年間で大幅に縮小された。現在、喫茶店チェーンではセルフサービス型のチェーンが主流となっていた。しかし、そうした状況でも年々店舗数を拡大しているフルサービス型のチェーンも存在した。その代表的な例がコメダ珈琲店であった。同社はこれまでの喫茶店業界になかった新たな戦略を実行したわけではないにもかかわらず、店舗を拡大させていた。

そこで、歴代の経営者がどのような事業システムを構築してきたのかを明らかにした。同社の創業者加藤氏は 1993 年からコメダ珈琲店の FC 展開に本腰を入れてきた。しかし、地元である東海エリアでの FC 展開が大半で、その他のエリアにはあまり出店していなかった。2008 年になると、同社は大きな転換点を迎えた。加藤氏が投資ファンドへ自社を事業承継した 2008 年以降、投資ファンドが株式会社コメダの運営母体となり、そこからコメダ珈琲店の全国展開への急成長に拍車が掛かった。その背景では、投資ファンドが専門経営者を招請して、組織的経営への転換を図っていたことが分かった。つまり、専門経営者が組織的経営を実行することによって、コメダ珈琲店は全国に向けてドミナントエリアを拡大することができた。歴代経営者による FC の事業システムの構築が株式会社コメダの成長を促進させていた。

同社の成長要因として FC ザー、FC ジー、顧客という 3 つの関係性が重要であった。FC ザーであるコメダ本部は製造卸売業という独自のビジネスモデルを採用していたため、FC ジーを後押しする形で組織化することが可能であった。コメダ珈琲店の運営に対する FC ジーの満足度は高かった。その理由は、運営の合理化によるランニングコストの節約、権限委譲や定額制のロイヤルティなど、独自のフランチャイズシステムを採用していたからであった。顧客の満足度も高かった。モーニング文化が浸透するにつれてコミュニティの場として、応接間でくつろいでいるような経験をすることができたからであった。それに、FC ザー、FC ジー、顧客という 3 つの主体はコメダイズムの相互浸透によって満足感を高めていた。つまり、それぞれが共に価値を創出し合っており、これがコメダが中長期的に構築してきた価値共創の仕組みであった。こうした仕組みの中で、コメダイズムという同社のコア・コンピタンスが競争優位の源泉となっていた。価値共創の戦略マネジメントはコア・コンピタンスが内包されているため、競合他社の追随をも許さなかった。その結果、競争が激化しているような環境においても、自社を成長させることが可能だということが分かった。

価値共創を戦略的にどのようにマネジメントするのかを明らかにしたことは、今後、価値共創の理解をより深める上で有意義である。