------知識やアイディアが優勢の論理------

SDL(サービス・ドミナント・ロジック)が導く新しいマーケティング戦略

［価値共創］

11テーマ(5公理)

お客様と企業が共に創り出す「新しい価値の共創」！

2024年制定　新マーケティングの定義

　マーケティングとは、顧客や社会と共に価値を創造し、その価値を広く浸透させることによって、ステークホルダー(※)との関係性を醸成し、より豊かで持続可能な社会を実現するための構想でありプロセスである。

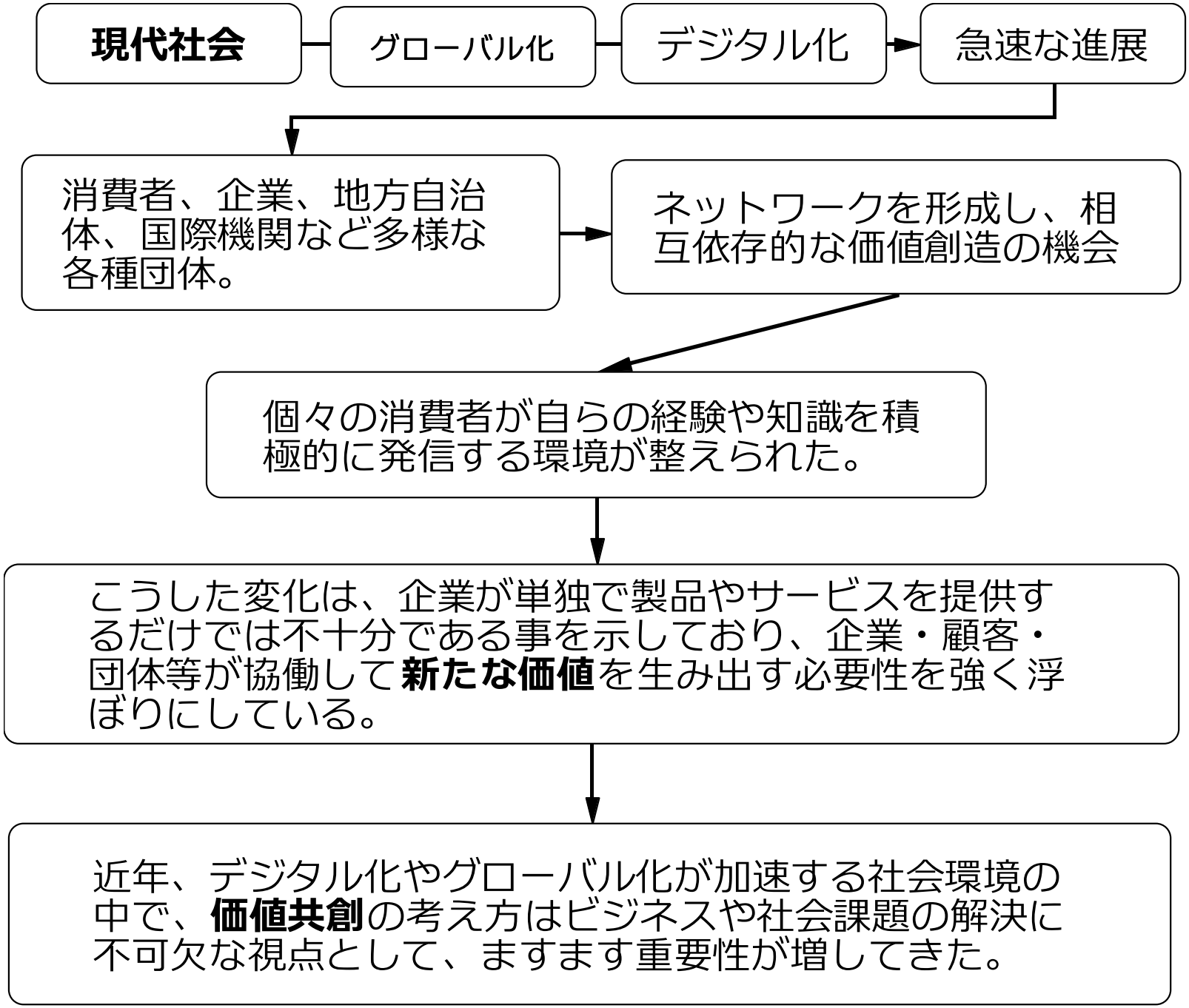
公益社団法人日本マーケティング協会

※ 株主・投資家、従業員、顧客、取引先など

井上崇通著

参考文献として活用させて頂きました。

岩間文雄(勉強中)　2026.9.25


現代社会
グローバル化
デジタル化
急速な進展
消費者、企業、地方自治体、国際機関など多様な各種団体。
ネットワークを形成し、相互依存的な価値創造の機会
個々の消費者が自らの経験や知識を積極的に発信する環境が整えられた。
こうした変化は、企業が単独で製品やサービスを提供するだけでは不十分である事を示しており、企業・顧客・団体等が協働して新たな価値を生み出す必要性を強く浮ぼりにしている。
近年、デジタル化やグローバル化が加速する社会環境の中で、価値共創の考え方はビジネスや社会課題の解決に不可欠な視点として、ますます重要性が増してきた。

SDL(サービス・ドミナント・ロジック)

「知識やアイディアが優勢という論理」

すべての経済活動を「サービス※」と捉え、
価値は企業とお客様が共に創り出す、
「価値共創」によって生まれる。

◎今日の経済活動に対する考え方

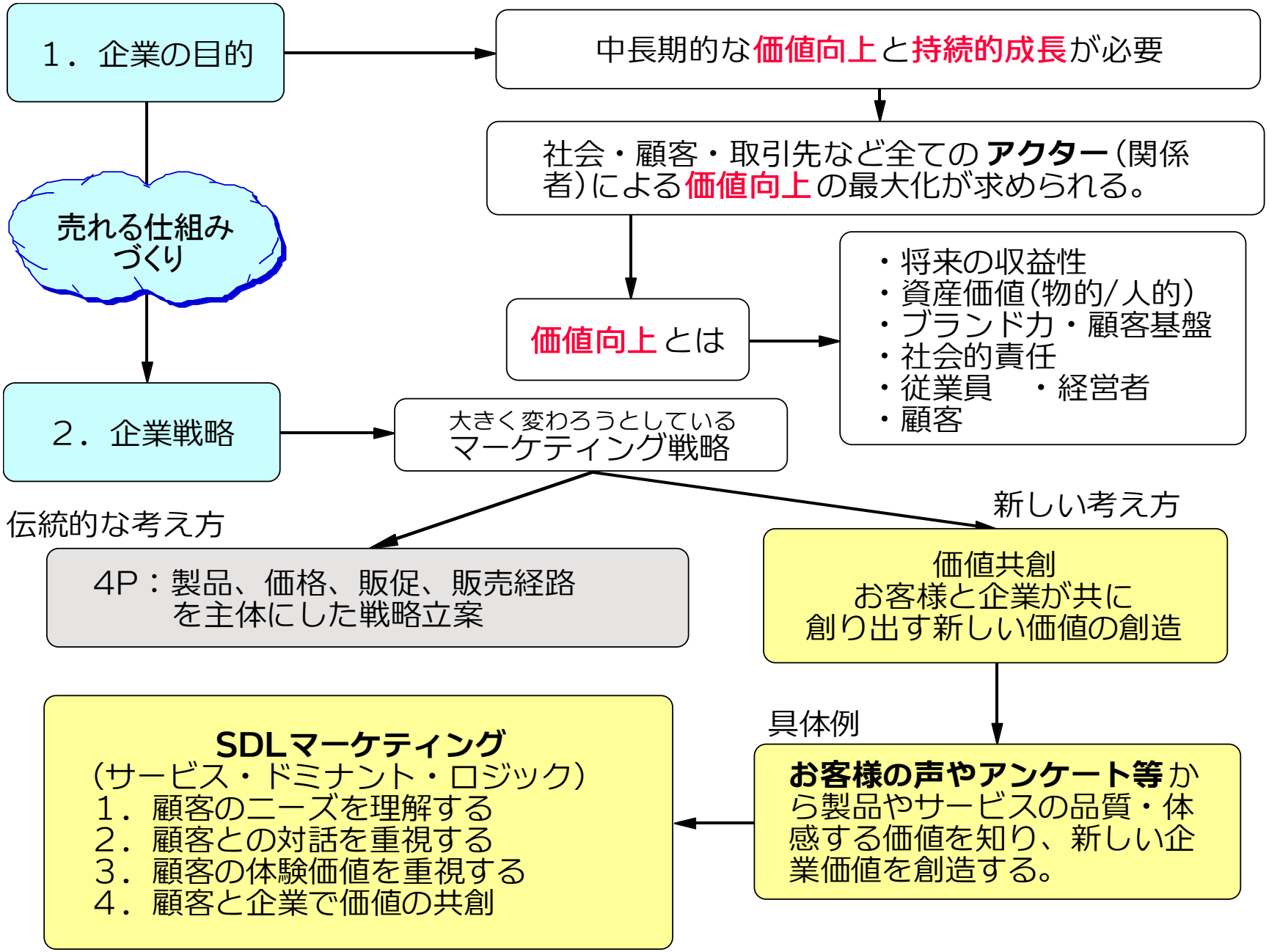
経済活動(ビジネス)の重要なポイント

- 価値共創
  - ○顧客は企業と一緒に価値を創造するパートナーである。
  - ○価値共創ネットワークは、資源や能力を依存しあって新たな価値を生む。
- 無形能力の重視
  - モノでは無く**知識や情報・スキルなど**他者のために活用する**無形の能力**を重視する。
- 継続性の重視
  - 一度の商売ではなく、継続的な商売を大切にする。

※サービスとは：無形の資源(知識、アイディア、スキル、情報・・・)

SDLについて　スティーブン・L・バーゴ（Stephen L. Vargo）
ロバート・F・ラッシュ（Robert F. Lusch）の両者が2004年に『Journal of Marketing』で発表した論文が起点

1．SDLマーケティング戦略[価値共創]



２．価値共創に関係するキーワード

2-１．アクター：企業・消費者・非営利団体・公共機関等関係者全体

2-２．資源統合：有形/無形資源の統合により価値の共創

2-３．サービス交換：全ての経済はサービス経済

2-４．制度・制度的配列：サービス交換ルール・規範等の秩序

2-５．サービス・エコシステム：多層的で複雑な相互作業のフレームワーク

2-1．アクターとは(価値共創の要)

アクター
(2004年)

アクターとは、企業・消費者・非営利団体・公共機関等を言う。SDL(サービス・ドミナント・ロジック)で最初に使われた。SDLとは、全ての経済活動を「サービス」と捉え、企業価値は企業と顧客が共に創り出す「価値共創」によって生まれる。

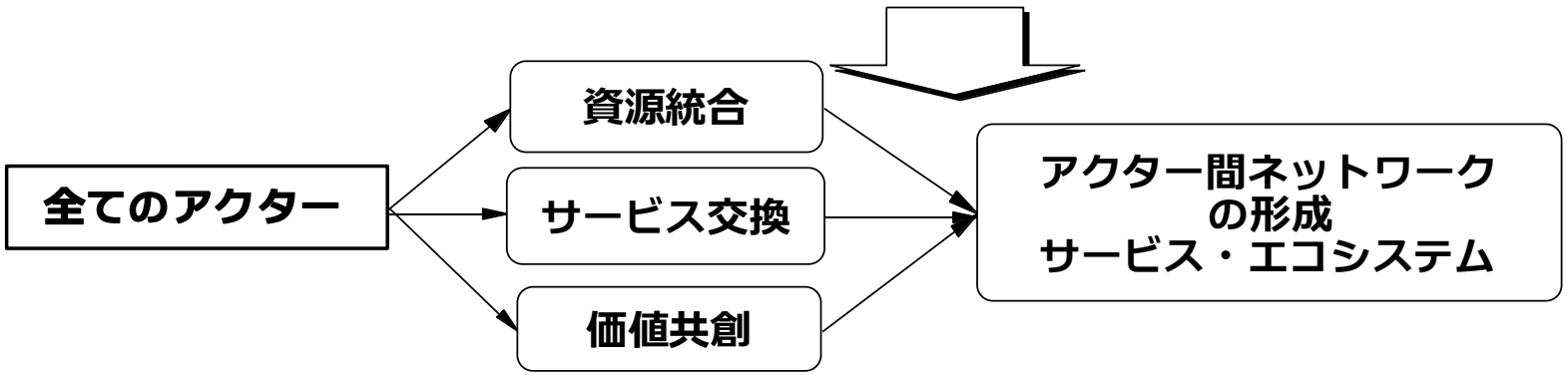
価値共創は、複数のアクターによる相互作用を通じて共創される。そして、企業と顧客のオペラント資源(知識や情報等の無形資源)が強調された。

価値共創
(2008年)

アクターは、価値共創に関わる全ての主体を包括的に指す概念として位置づけられた。

アクター概念
(2016年)

全てのアクターは、「資源統合」「サービス交換」「価値共創」を行っており、「アクター間ネットワーク=サービス間ネットワーク」と理論づけられた。



2-2. 資源統合とは

資源統合

資源統合は、価値共創プロセスの中核をなす概念である。

有形資産より無形資産の能力や知識に注目し、資産の統合により新たな価値を生み出す。

- オペラント資源（無形）
- オペランド資源（有形）

資源統合プロセス

資源がそれ自体として価値を有するのでなく、他の資源と統合や適用の中で、初めて価値を持ち、動的な視点を提示して、知識経済やサービス経済の現状に対応した理論的枠組みを提示している。

統合により新たな市場やサービス形態を創出することで、高い価値を生み出している。

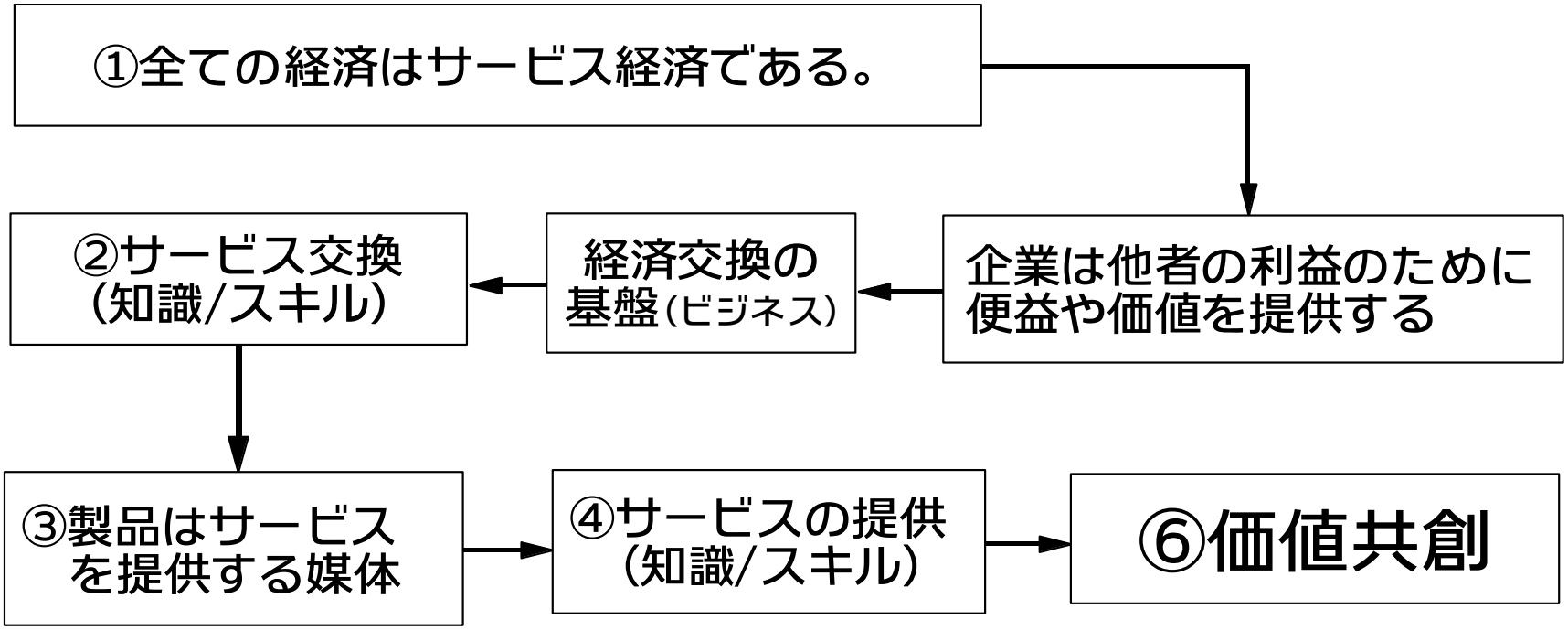
促進の要因

- ネットワークへのアクセス
- 資源液化（※1）と資源密度（※2）の向上は、イノベーションの原動力として役立てる。
- サービスプラットフォームの存在
- 組織内部のダイナミック・ケイパビリティ（他者に負けない強さ）

自社内外の資源を、柔軟かつ戦略的に統合する能力を強化することが求められる。

※1資源液化：データのデジタル化による共有容易化
※2資源密度：多数な資源を一箇所に集積し相互に組み合わせやすくする状態

2-3．サービス交換とは

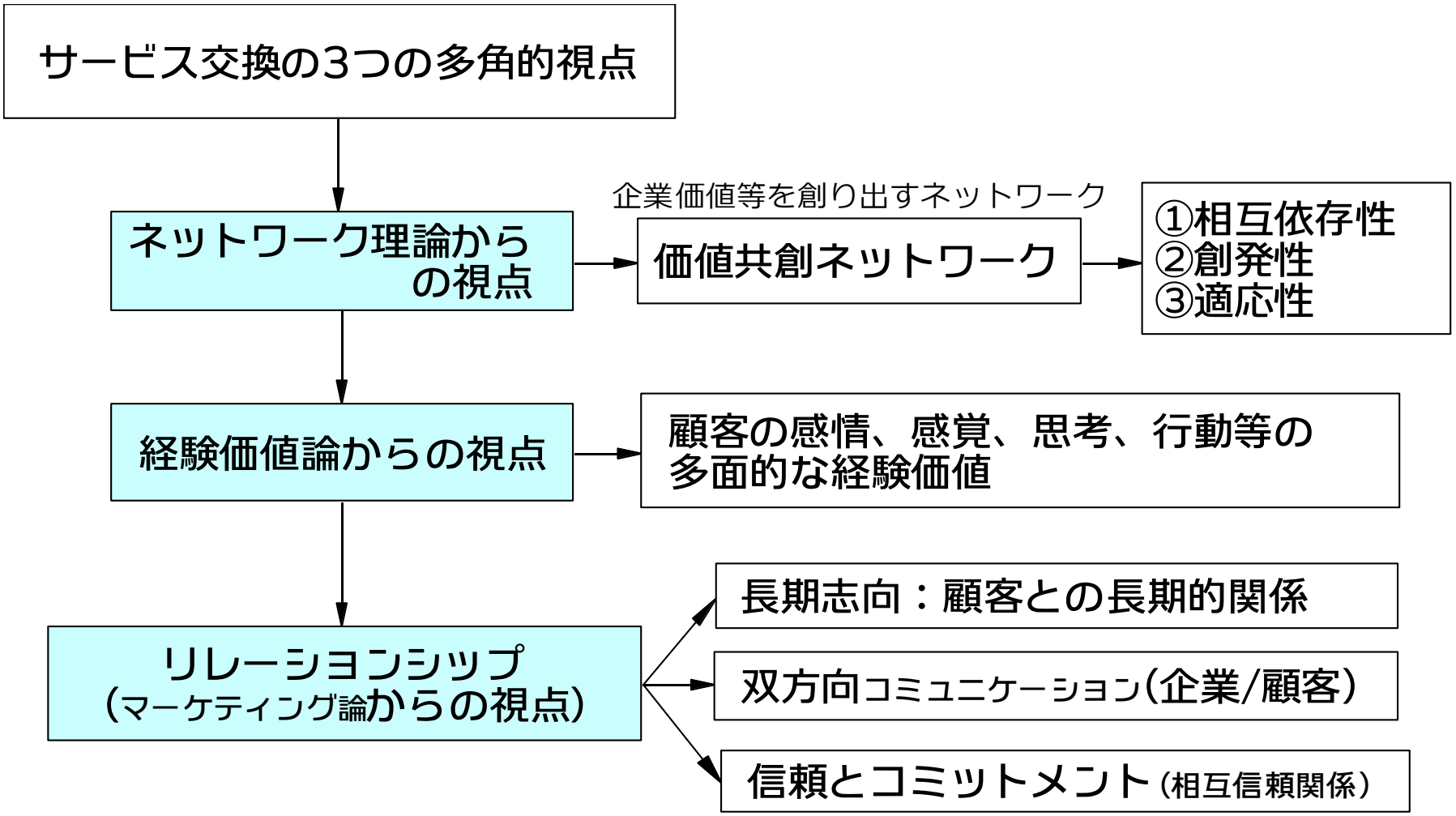


①全ての経済はサービス経済である。

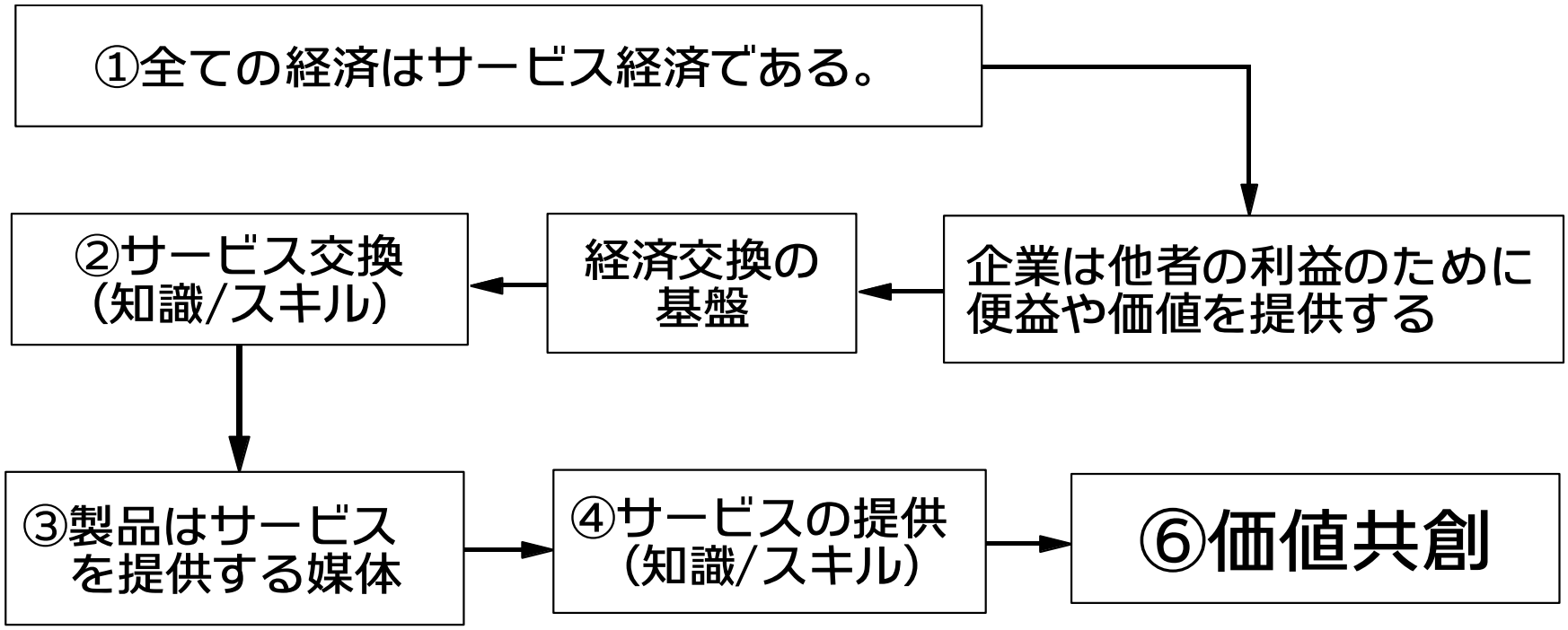
②サービス交換は、モノや貨幣の移転ではなく、企業等が保有する資源（知識・スキル・情報、組織の能力等）を相互に提供しあい、それぞれの資源を統合することで、新たな価値を共創するプロセスと捉える。

③製品は知識/スキルを提供する媒体である。

（2-3-1）サービス交換の3つの多角化視点



(2-3-2)サービス経済とは(知識とスキル等を提供する経済)



①全ての経済はサービス経済である。

②サービス交換は、モノや貨幣の移転ではなく、企業等が保有する資源(知識・スキル・情報、組織の能力等)を相互に提供しあい、それぞれの資源を統合することで、新たな価値を共創するプロセスと捉える。

③製品は知識/スキルを提供する媒体である。

④サービス(無形の経営資源)こそがビジネス(交換)の根本的な基盤である。

(2-3-3)サービス関連事項

○すべての経済活動を「サービス」と捉え、

企業価値は、企業とお客様が共に創り出す**「価値共創」**によって生まれる。

○サービスとは、

「自ら持つ資源**(特に知識やスキル)**を他者の利益の為に適用する行為」と定義、サービス(知識やスキル)こそが、経済交換の基盤である。

○SDLにおいて重要なのは、物理的な製品そのものでなく、製品を通じて顧客にもたらさせる**「便益や価値」**であり、企業は自ら専門的な「**スキルやナレッジ**(技能と知識)を駆使し、顧客に価値創造プロセスを支援するための「サービス」を提供する事と捉えるのである」

○価値共創ネットワークの特徴

①相互依存性(資源や能力を依存しあっている)
②創発性(想定外の新たな価値が生まれる)
③適応性(外部環境変化や新たなニーズの出現に柔軟性)

2-4. 制度・制度的配列

制度
制度的配列

サービス交換を含む社会的な相互作用を構造化するルール として捉える。
つまり、制度はサービス交換ルール、規範条件 と言った秩序を規程すると同時にサービス交換の範囲、方法 などの習慣を規定する役割を果たしている。

制度はサービス交換を制約する側面と同時に予測可能性と安定性をもたらし、アクター間の信頼関係を醸成し、長期的な関係を促進する側面を持つ。

例：金融商品取引法、銀行法、保険業法、個人情報保護法など。

これらの制度は、金融サービスの健全性、透明性、公平性を確保し、金融システム全体の安定性を維持する。

また、新たなサービス交換の機会を創出する場合がある。

制度の組織や個人が協働して価値共創するための「見えないインフラストラクチャー」としての機能をしている。

制度の組織や個人が協働して価値共創するための「見えないインフラストラクチャー※」としての機能をしている。

サービス・エコシステム全体の安定性と柔軟性を提供し、価値共創を可能にする基盤である。

制度がサービス・エコシステム内での価値共創を形づくる方法を説明するための重要な枠組みである。

特定の目的を達成するために、複数の制度が一時的または、永続的に組み合わされた状態を指している。つまり、制度配列とは、規範・規則・慣習が共有された意味の集合体であり、サービス・エコシステム内のアクターがどのように資源を交換し、価値を共創するかを定義している。

※経済活動の社会生活の基盤を形成する構造物（道路・学校等）

2-5. サービス・エコシステム

サービス・エコシステム

顧客を含むすべてのアクターが、価値共創の主体として機能することを前提としている。

単なる経済的関係にとどまらず社会的・文化的・制度的な要因が価値共創のあり方に大きな影響を与えることを強調する。

サービス・エコシステムは、多層的で複雑な相互作用を理論的に整理・理解するためのフレームワークである。

長期的な関係や蓄積された資産、文化的背景、制度的な枠組みの中で形成される。

サービス・エコシステムの概念を、SDLの基本的前提の一部として位置づけ、価値がサービス・エコシステムの内のアクター間の相互作用によって創造されることを強調した。

このような状況を生態系(サービス・エコシステム)的に把握することで、価値共創のダイナミズムや持続性、進化過程をより深く理解することが可能となる。

サービス・エコシステムが単なるネットワークではなく、アクター間の相互作用を通じて、価値が動的に創造される場であるという共通の理解を得ることができる。

サービス・エコシステムは動的かつ進化的なネットワークの特性を持っている。このネットワークは、複数のアクターが互いに相互依存する関係を持ち資源を保有し、活用する場として機能する。アクター間の相互依存性は単なる物理的な資源交換だけでなく、知識・情報・スキルと言った無形資産の流動性にも依存している。

サービス・エコシステムの特徴
1．ダイナミックス性
　①自己組織化
　②進化と適応
2．複雑性
3．アクター間の相互依存性と資源融合

サービス・エコシステムは、価値が静的に供給されるものでなく、アクター間の資源統合や相互作用を通じて動的に生成させるものである。

2-6. 顧客エンゲージメントの深化

顧客エンゲージメントとは

→ 顧客が企業やブランドとの関わりを深め、顧客の自己資源を活用して意味を生成(エンゲージメント)する。

顧客エンゲージメントの構成要素

- 1.認知的要素 → 顧客が製品やブランドに関して感心や注意をするか?
- 2.感情的要素 → そのブランドに対して、どのような感情や情緒を持つか?
- 3.行動的要素 → SNS、レビュー投稿、コミュニティへの参加

顧客エンゲージメントの創出価値

- ①顧客ライフタイム価値(顧客が企業と長期的取引をする)
- ②顧客推奨価値(顧客が他人にブランド等を勧める)
- ③顧客影響力価値(SNS等でPRして影響を与える)
- ④顧客知識価値(顧客が企業等にフィードバックする情報)

顧客エンゲージメント戦略の基本的原則

- ①価値の共創行為(顧客と企業)
- ②顧客推奨価値(顧客が他者にブランド等を勧める)
- ③顧客知識(顧客が企業に情報をフィードバック)

その他、
○顧客エンゲージメントの効果的活用(P.158):①顧客との双方向的関係構築、②エンゲージメントの的確関係構築、③サービス・エコシステム視点の重視。
○顧客中心型ビジネスモデルの構築(P.159):①一貫性のある顧客経験、②客中心の企業文化、③継続的評価と改善、④環境の社会への責任、

SDLの基本前提(FP)と公理

FP1: サービスが、交換の基本原理である。

FP2: 間接交換は、交換の基本的基盤を隠してしまう。

FP3: 財は、サービス提供の伝達手段である。

FP4: オペラント資源は、戦略的ベネフィットの基本的源泉である。

FP5: すべての経済は、サービス経済である。

FP6: 価値は受益者を含む複数のアクターによって常に共創される。

FP7: アクターは価値を提供することはできず、価値提案の創造と提示に参加することしかできない。

FP8: サービス中心の考え方は、元来、顧客志向であり関係的である。

FP9: すべての社会的アクターと経済的アクターが資源統合者である。

FP10:価値は、受益者によって、常に一意的かつ現象論的に判断される。

FP11:価値共有はアクターが創造した制度と制度配列を通じて調整される。

公理： FP1 FP6 FP9 FP10 FP11