Japan
Marketing Academy

Conference Proceedings

vol.5 2016

マーケティングは科学か感性か？

早稲田大学早稲田キャンパス

2016.10.16.SUN



Japan Marketing Academy

カンファレンス・プロシーディングス ―― 目次

vol.5 マーケティングは科学か感性か？

プログラム ―― 1

解題 ―― 「マーケティングにおける右脳の役割」内田 和成 ―― 9

基調講演① ―― 「経営センスの論理」楠木 建 ―― 9

基調講演② ―― 「関西発の航空イノベーション Peach の挑戦」井上 慎一 ―― 10

リサーチプロジェクト・セッション ―― ブランド＆コミュニケーション研究会 ―― 11

リサーチプロジェクト・セッション ―― 女性マーケティング研究会 ―― 11

リサーチプロジェクト・セッション ―― 価値共創型マーケティング研究会 ―― 12

リサーチプロジェクト・セッション ―― ソロモン流消費者行動分析研究会 ―― 12

リサーチプロジェクト・セッション ―― オムニチャネル研究会 ―― 13

リサーチプロジェクト・セッション ―― 医療マーケティング研究会 ―― 13

リサーチプロジェクト・セッション ―― 地域活性化マーケティング研究会 ―― 14

リサーチプロジェクト・セッション ―― サービス・マネジメント研究会 ―― 14

リサーチプロジェクト・セッション ―― アグリ＆アクアフード・マーケティング研究会 ―― 15

リサーチプロジェクト・セッション ―― 質的リサーチ研究会 ―― 15

リサーチプロジェクト・セッション ―― AI 研究会 ―― 16

リサーチプロジェクト・セッション ―― ユーザー・イノベーション研究会 ―― 16

リサーチプロジェクト・セッション ―― インダストリー・イノベーション時代のブランディング研究会 ―― 17

リサーチプロジェクト・セッション ―― マーケティングと新市場創造研究会 ―― 17

リサーチプロジェクト・セッション ―― ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会 ―― 18

リサーチプロジェクト・セッション ―― アジア発のマーケティング研究会 ―― 18

ポスターセッション ―― 1. 地域の交流人口増加に寄与するアクティブ型商品開発とその汎用性 ―― 19
―地域社会の思いを新商品に局地化するマーケティング活動―
平田 和也

ポスターセッション ―― 2. 地域在住高齢者の運動習慣と性格特性―TTM における運動ステージと BIG5 との関係― ―― 19
小林 吉之・戸谷 恵子

ポスターセッション ―― 3. 地域現場と地方創生活動実践者のマネジメント管理に関する考察 ―― 19
―都心部日帰り圏内の地域を中心とした広域連携の可能性―
藤川 遼介

ポスターセッション ―― 4. 社会厚生関数を用いた健康に関する最適なソーシャル・マーケティング ―― 20
―Optimal Social Marketing under Various Social Welfare Functions―
金城 敬太・海老名 剛

ポスターセッション ―― 5. 医療共生プロジェクト ―未来のまちづくり共創活動― ―― 20
吉橋 昭夫・長田 純一・稲舩 仁哉・浜崎 千賀・亀田 佳一

ポスターセッション ―― 6. ワクチン接種における意思決定のジレンマについて ―― 20
―子宮頸がんワクチンの事例にみる消費者の認知と行動の乖離―
久富 真一

目次

ポスターセッション ―― 7. 快楽価値と機能価値は脳では共通しているのか？―脳機能イメージングによる検証― ―― 21
元木 康介・杉浦 元亮・川島 隆太

ポスターセッション ―― 8. ポケモン GO におけるバズの影響 ―― 21
熊井 俊夫・小澤 勇一・榎田 武史・万 瀟瀟・打田 莉子

ポスターセッション ―― 9. 音声化したクチコミ投稿の効果に関する研究 ―― 21
薄井 祥互・進藤 美希

ポスターセッション ―― 10.SNS 行動における自己呈示の在り方 ―― 21
―リア充レベルが「見られたいイメージ」に与える影響より―
池添 久美子

ポスターセッション ―― 11. 個人向け広告の接触タイミング最適化に向けた一考察 ―― 22
―記憶のモデル化と傾向スコアによる共変量調整の視点から―
加藤 貴大

ポスターセッション ―― 12. 介護現場でのコミュニケーションについての実態観察 ―― 22
―介護者と被介護者の双方の視点から―
川野 里紗・日野 倖一・山本 健太・柿川 明日美・松島 愛実

ポスターセッション ―― 13. 日本営業のグローバル・レベルからの注目 ―― 22
―本年 6 月英国バーミンガムで開催された GSSI(Global Sales Science Institute) からの示唆―
瀧川 雅行・脇 穂積・向井 光太郎・登坂 一博・本下 真次・上田 利博

ポスターセッション ―― 14.EC サービスにおける顧客の継続的な購買行動に関する一検討 ―― 23
吉田 学・倉沢 央・橋田 直樹

ポスターセッション ―― 15. サービス・エンカウンターにおける店舗従業員の創造性 ―― 23
瀬良 兼司

ポスターセッション ―― 16. 食品スーパーにおけるショッパーの購買点数と買物効率の関係 ―― 23
鈴木 雄高

ポスターセッション ―― 17. サービス組織の現場従業員におけるクリエイティビティと ―― 24
顧客への成果の関係に関する理論的課題の検討
藤井 誠・関 隆教

ポスターセッション ―― 18. フィットネスユーザーの購買決定要因 ―― 24
岩嵜 巧・小川 栞・地神 直樹・林 青空・島田 未来

ポスターセッション ―― 19. プロスポーツにおける顧客コミュニティの拡大 ―カープ女子会による新規ファンの獲得― ―― 24
薗部 靖史・井門 昌明・江原 卓治・相良 俊行・松永 久志

ポスターセッション ―― 20. なぜ，スポーツウェアを日常着として選ぶのか ―アスレジャー流行の観点から― ―― 25
西岡 愛・秋山 佳菜・森下 宣洋・白崎 龍弥・竹内 菜緒美

ポスターセッション ―― 21.B2B の販売依存度管理と企業成果 ―自動車部品メーカーに関する考察― ―― 25
孔 令麒

ポスターセッション ―― 22. 脇役パーツ効果 ―ファスナーが製品評価に与える影響― ―― 25
荒木 美咲・山口 眞弘・増田 有沙・神尾 陽香・町田 大河

ポスターセッション ―― 23. 行動観察・エスノグラフィック調査は何人に行えばいいのか ―― 26
―最小規模で効率的な調査計画に向けた一考察―
梶川 忠彦

ポスターセッション ―― 24. デザインリサーチを取り入れた remy pan+(レミパンプラス) の開発 ―― 26
齋藤 祐太・田平 博嗣・和田 率

ポスターセッション ―― 25. ユーザーレビューからの製品特徴の自動抽出・分析手法の提案 ―― 26
―スマートフォンアプリを対象に―
渡邊 純太・鍾 淑玲

ポスターセッション ―― 26. 具体的事例に基づくイノベーションマップ作成の試み ―― 27
竹中 薫・田平 博嗣

ポスターセッション ―― 27. ツールキット効果 ―無印良品のクラウドソーシングの研究― ―― 27
大伴 崇博

ポスターセッション ―― 28. 範囲の経済の仕組みと構築 ―市場黎明期の花王の事例― ―― 27
平松 秀樹

ポスターセッション ―― 29. 認知地図と位置情報 ―手描き地図上での現在位置表示について― ―― 28
棚橋 豪

ポスターセッション ―― 30. スマートフォン上の 360 度動画広告のシズル演出に関する研究 ―― 28
和島 慶多・進藤 美希

ポスターセッション ―― 31. ブランド化における文脈再構成及びコミュニティ形成過程 ―― 28
―伝統・地場産業の中小企業事例から―
安居院 徹

ポスターセッション ―― 32. ソーシャルベンチャーのスケールにおいてブランドエクイティはどう活用できるか？ ―― 28
―エシカルファッションにおけるエコシステム・マーケティングの可能性―
布田 尚大

ポスターセッション ―― 33. 顧客とブランドとのエンゲージメントの見える化 ―― 29
―良品計画の取り組みと成果を事例とした一考察―
大坂 岳史・高橋 祥・萩谷 衡厚・原 裕・永澤 芽ぶき・川名 常海

ポスターセッション ―― 34. ブランド育成過程におけるブランド・インキュベーション・サードパーティーの効果 ―― 29
－事例分析からの検討
圓丸 哲麻・鈴木 和宏・西原 彰宏

ランチョンセッション ―― ユーザーエクリペリエンスとイノベーション ―― 30
田中 廣・武山 政直・岩嵜 博論・大倉 誠一

ランチョンセッション ―― 資生堂「ワタシプラス」のプライベート DMP 活用方法 ―― 30
堀内 健后・吉本 健二

オーラルセッション ―― グローバル・ブランドのブランド・パーソナリティ国際比較評価 ―― 31
鈴木 智子・阿久津 聡

オーラルセッション ―― ブランド・アイデンティティ構築におけるデザインの有用性 ―― 34
―経営者とデザイナーの会話場面の分析より―
岡田 庄生・小川 豊武

オーラルセッション ―― ブランドアドボケイツを介した顧客間コミュニケーション ―スターバックスの事例より― ―― 37
青木 慶

オーラルセッション ―― ブランドの本物感 ―構成要素の類型とカテゴリー傾向― ―― 40
田中 祥司・髙橋 広行

オーラルセッション ―― E コマースは中小企業の成長ツールになるか？―EC が上手くいく要件― ―― 43
大西 正也

オーラルセッション ―― アパレル EC におけるタグ・マーケティングの萌芽 ―消費者視点のセグメンテーションは可能か― ―― 53
宮本 麻紀子

オーラルセッション ―― インターネットテレビにおけるユーザの視聴行動分析 ―― 61
―継続・離脱分析とユーザアクティブ度の定量化―
和田 計也・福田 一郎

オーラルセッション ―― ネット型生命保険の普及阻害要因―知覚リスクと知覚ベネフィットの相互関係― ―― 66
狐塚 淳

目次

オーラルセッション ―― 起業促進にむけた地域ブランド・コミュニティの諸相 ―オレゴン州ポートランド市のケース― ―― 78
長尾 雅信・徳山 美津恵・若林 宏保

オーラルセッション ―― 観光地域の競争力を決定する要因は何か？―観光消費決定要因に関する実証分析― ―― 92
尾崎 文則

オーラルセッション ―― ディリクレモデルの外的妥当性―二つのスポーツマーケティング― ―― 107
涌田 龍治

オーラルセッション ―― 国際スポーツファンツーリストの動機分析 ―― 118
―ラグビーワールドカップ 2015 イングランド大会観戦者調査から―
西尾 建

オーラルセッション ―― 新興国におけるイノベーションの促進および阻害要因 ―日尼アイデア比較実験― ―― 132
古江 奈々美・鷲田 祐一

オーラルセッション ―― クラウドファンディングにおけるプロジェクトオーナー推奨効果の実証研究 ―― 143
海野 浩三

オーラルセッション ―― 大規模ブログデータベースを用いた食の流行の現状把握システムの開発 ―― 162
渡邊 隼史・小森 あゆみ・榊 剛史

オーラルセッション ―― ユーザーイノベーションのプロモーション効果及び普及に対する影響 ―― 175
―『刀剣乱舞 -ONLINE-』と二次創作―
李 肖霄・鷲田 祐一

オーラルセッション ―― 宇宙マーケティング―宇宙産業 新コンセプトの考察― ―― 185
荒井 誠

オーラルセッション ―― 金融行動に対する人工知能の実証研究 ―― 197
―金融マーケティングプロセスにおける人工知能の実務展開にむけて―
影井 智宏・友永 康之・松下 伴理

オーラルセッション ―― 無人垂直離着陸機のロジスティクス的実現に関する洞察 ―― 209
伊藤 佑

オーラルセッション ―― ニュース記事制作・選択の権限委譲―ユーザー・人工知能の参加が及ぼす影響― ―― 222
田中 祥子

オーラルセッション ―― 「健康経営」に向けた企業の健康管理情報提供サービス戦略 ―― 241
上西 智子

オーラルセッション ―― 医療連携における診療所の意思決定プロセスと B to B マーケティングの有用性についての考察 ―― 244
山地 佐和子

オーラルセッション ―― 企業のダイバーシティ推進とイノベーション創出の関連性に関する考察 ―― 264
西田 明紀

オーラルセッション ―― B2B 製造業のバリューマーケティングに関するフレームワーク提案とそれに基づく事例研究 ―― 274
熊谷 博子

オーラルセッション ―― 小売店頭における価値共創マーケティング―従業員と顧客の相互作用を中心に― ―― 287
張 婧

オーラルセッション ―― 顧客の文脈価値形成プロセスへのアプローチ ―― 299
大藪 亮

オーラルセッション ―― 個々の生活者がコンテキストに応じて広告情報の提示タイミングを ―― 301
自己コントロール可能なサービスの試作とその評価
横山 誠・村上 貴彦・陌間 端・上林 憲行

オーラルセッション ―― 行動喚起型コミュニケーションの分析と考察 ―― 312
―「伝える」から「動かす」へ～ IoT 時代におけるビジネス再編と同軸化していくコミュニケーション展開の可能性に関しての論考―
森 一彦

目次

オーラルセッション ―― 事業変革を支援する企業コミュニケーションのメッセージ ―― 324
―リーマン・ショック以降の推移から得る示唆―
徳永 朗

オーラルセッション ―― ラジオメディアにおける 高ロイヤルティの要因研究―消費者行動論の観点から― ―― 339
佐藤 一司

オーラルセッション ―― 環境評価手法であるキャプション評価法のテーマパーク調査への適用事例 ―― 355
―『東京ディズニーランド』の考察―
櫻井 恵里子

オーラルセッション ―― 日本型小売イノベーションの探求―欧州と日本の食品小売業に関する考察― ―― 364
萩原 冠

オーラルセッション ―― サービスで捉えるリレーションシップ―「ベネフィット・ワン」にみる市場創造のダイナミズム― ―― 377
金 賢・今村 一真

オーラルセッション ―― 製品カテゴリーと場の構造―渋谷系音楽を事例として― ―― 390
朝岡 孝平

オーラルセッション ―― 見立てから始まるおもてなしの価値共創―連歌，茶の湯を中心に― ―― 393
相島 淑美

オーラルセッション ―― コーチング型マーケティングの提唱 ―― 404
―コーチングにおける関係性構築に着目した リレーションシップ・マーケティング―
出野 和子

オーラルセッション ―― 日本におけるキャラクター・ライセンス・ビジネスに関する考察 ―― 414
―新たなビジネスモデルについての提案―
簡 逸威

オーラルセッション ―― 土産物評価における地域原産の効果 ―― 427
折笠 俊輔

オーラルセッション ―― 情報の提供が消費者の商品選択行動に与える影響について分析―消費者選好の変化に着目して― ―― 439
島 浩二

オーラルセッション ―― 消費体験を鍵概念としたブランド形成要因の探索―ライフ・ストーリー・インタビューを通じて― ―― 449
櫻井 光行

オーラルセッション ―― 消費者によるイノベーションに対するネットワークの効果 ―― 452
本條 晴一郎

カンファレンス委員長：内田 和成（副会長／早稲田大学ビジネススクール 教授）
カンファレンス副委員長：恩藏 直人（常任理事／早稲田大学商学学術院 教授）

プログラム

<table>
<tr><td>8:30</td><td colspan="3">受付開始(早稲田大学・早稲田キャンパス 8 号館 B1 階)</td></tr>
<tr><td>8:30-
9:00</td><td colspan="3">ブレックファースト(B107 教室) ＊無料コーヒー，サンドイッチ用意</td></tr>
<tr><td>9:00-
10:30</td><td colspan="3">リサーチプロジェクト・セッション 16 セッション
＊マーケティング研究の最前線のテーマに取り組んでいる，学会のリサーチプロジェクトの報告会。</td></tr>
<tr><td></td><td>ブランド＆コミュニケーション研究会
(B102 教室) p.11</td><td>女性マーケティング研究会
(307 教室) p.11</td><td>価値共創型マーケティング研究会
(308 教室) p.12</td></tr>
<tr><td></td><td>リーダー:田中 洋(中央大学ビジネススクール 教授)
ブランド研究の最前線を展望する
1. Opening Remarks【ブランド研究の再興】
阿久津 聡(一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授)
2. ブランド態度
杉谷 陽子(上智大学 経済学部 准教授)
3. 共同ブランド
鈴木 智子(京都大学大学院 経営管理研究部 特定准教授)
4. ブランド経験
田中 洋(同上)，三浦 ふみ(インテージ)
5. コメント
久保田 進彦(青山学院大学 経営学部 教授)
6. 検討と質疑</td><td>リーダー：本庄 加代子(東洋学園大学 現代経営学部 専任講師)
“女性目線”の取り込み方ー市場のチャンスと組織対応
1. 女性活躍推進とマーケティングの可能性
高橋 千枝子(三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング チーフコンサルタント)
2. 女性マーケティング組織とその活用
本庄 加代子(同上)</td><td>リーダー：村松 潤一(広島大学大学院 社会科学研究科 教授)
使用段階の価値共創を見据えた企業活動
1. 価値共創マーケティングの理論と実践
村松 潤一(同上)
2. デジタル一眼カメラにおけるリカーリング型ビジネスの実践
野田 篤(ソニーマーケティング株式会社 デジタルイメージングビジネス部 フォトコミュニケーション企画推進課 統括課長)
3. ディスカッション
村松 潤一(同上)，野田 篤(同上)</td></tr>
<tr><td></td><td>ソロモン流消費者行動分析研究会
(309 教室) p.12</td><td>オムニチャネル研究会
(310 教室) p.13</td><td>医療マーケティング研究会
(311 教室) p.13</td></tr>
<tr><td></td><td>リーダー：松井 剛(一橋大学 商学研究科 教授)
定性的マーケティング・リサーチの意義と可能性を改めて考える
1. 解題『消費者理解のための定性的マーケティング・リサーチ』
松井 剛(同上)
2. 定性調査の現状と課題
梅津 順江(株式会社ハルメク 生きかた上手研究所 所長)
3. ソフトウェア NVivo を活用した定性データの分析
谷口 慎介(QSR International Japan K.K クライアント エンゲージメント スペシャリスト)</td><td>リーダー：近藤 公彦(小樽商科大学大学院 商学研究科 教授)
オムニチャネル研究のフロンティア
1. 日本型オムニチャネルの分析視角
近藤 公彦(同上)
2. 卸売段階の情報化がオムニチャネルに示唆すること
白鳥 和生(日本経済新聞社 編集局調査部次長)
3. 小売イノベーションにおけるオムニチャネルの果たす役割に関する一考察
中見 真也(学習院大学 経済経営研究所 客員所員)
4. 消費者視点によるオムニチャネル研究に向けて
西原 彰宏(亜細亜大学 経営学部 准教授)，太宰 潮(福岡大学 商学部 准教授)，奥谷 孝司（オイシックス株式会社 統合マーケティング室 部長)</td><td>リーダー：的場 匡亮(昭和大学大学院 保健医療学研究科 講師)
地域包括ケア時代の新事業創造
1. 地域包括ケアシステム時代の研究開発戦略
仙石 慎太郎(東京工業大学 環境・社会理工学院 准教授)
2. 地域包括ケアシステム時代の新事業創造
裴 英洙(High-Z Inc. ハイズ株式会社 代表取締役社長)
3. ディスカッション
進行：的場 匡亮(同上)</td></tr>
</table>

9:00-10:30			
	地域活性化マーケティング研究会 **(312 教室) p.14**	**サービス・マネジメント研究会** **(401 教室) p.14**	**アグリ&アクアフード・マーケティング研究会(402 教室) p.15**
	リーダー：宮副 謙司(青山学院大学大学院 青山ビジネススクール 教授) **米国ポートランドの地域活性化に関する研究** 1. 地域活性化マーケティング視点でみるポートランドの現状とその評価 宮副謙司(同上)，内海里香(文化ファッション大学院大学 講師) 2. ポートランドの地域活性化の実現要因に関する考察 上記2名に加え，青木洋高(株式会社 JTB パブリッシング 情報戦略部 課長代理)，米田伊織(チームラボ株式会社 カタリストチーム カタリスト)，福本哲也(株式会社電通 関西第一営業局 局次長) 3. 上記に関するディスカッション	リーダー：向井 光太郎(奈良佐保短期大学 准教授) **グルンルース理論の日本での適応は可能か？(ノルディック学派が提唱するサービス・プロセス・マネジメントの日本での営業研究への適応の可能性)** 1. グルンルース理論の日本での適応は可能か？ 佐藤 善信(関西学院大学専門職大学院 教授) 2. ディスカッション 瀧川 雅行(日医工株式会社 営業本部 オンコロジー広域病院部 担当部長)	リーダー：小林 哲(大阪市立大学 経営学研究科 准教授) **日本食文化のグローバル戦略** 1. フランスと北欧の食マニフェストから考える新たな価値の創出 八木 尚子(辻静雄料理教育研究所 所長) 2. ガストロノミー立国に向けた日本の戦略 渡邉 賢一(一般社団法人元気ジャパン 代表理事) 3. 日本食文化のグローバル戦略(パネルディスカッション) パネリスト ：八木尚子(同上)，渡邉賢一(同上) コーディネータ：小林 哲(同上)
	質的リサーチ研究会 **(403 教室) p.15**	**AI 研究会** **(404 教室) p.16**	**ユーザー・イノベーション研究会** **(405 教室) p.16**
	リーダー:田村 直樹(岡山商科大学 准教授) **ビデオ観察法による自動販売機の問題発見 —アフォーダンス理論をふまえて—** 1. ビデオ観察法による自動販売機の問題発見 —アフォーダンス理論をふまえて— 田村 直樹(同上)	リーダー：依田 祐一(立命館大学 経営学部 准教授) **AI とマーケティング** 1. IT サービスにおける AI 活用の一考察 依田 祐一(同上) 2. AI とマーケティング研究の論点 水越 康介(首都大学東京 ビジネススクール 准教授)，本條 晴一郎(法政大学イノベーション・マネジメント研究センター 客員研究員)	リーダー：西川 英彦(法政大学 経営学部 教授) **新市場を切り拓く，ユーザー起業家活動の可能性と活用法** 1. ユーザー起業家活動の説明と現状：隠されたビジネスチャンス探求の新ルート 于 キン(立命館大学 経営学部 助教) 2. 新市場を切り拓いたユーザー起業家：夢は見るものではなくて叶えるもの 内田 美智子(有限会社バズコーポレーション 代表者) 3. パネルディスカッション：ユーザー起業者活動の可能性と活用法 司会：西川 英彦(同上) パネラー:于 キン(同上)，内田 美智子(同上)
	インダストリー・イノベーション時代のブランディング研究会 **(406 教室) p.17**	**マーケティングと新市場創造研究会** **(411 教室) p.17**	**ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会** **(412 教室) p.18**
	リーダー：森 一彦(関西学院大学 専門職大学院 経営戦略研究科 教授) **インダストリーイノベーションのもたらす変化** 1. ビジネスモデルからビジネスエコシステムの時代へ 基調報告者：八尋 俊英(株式会社日立コンサルティング 代表取締役社長)	リーダー：川上 智子(早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授) **マーケティング理論のフロンティアと新市場創造** 1. 定常経済を主導するポジティブ・マーケティング 鈴木 智子(京都大学 特定准教授) 2. オムニチャネル時代の New AIDA モデル 岩本 明憲(関西大学 商学部 准教授) 3. マーケティングと新市場創造：MIP モデルの提案 川上 智子(同上) 4. アンメルツによる新市場創造 奥山 保雄(小林製薬株式会社 薬粧品事業部 マーケティング部 ブランド・マネジャー)	リーダー：片野 浩一(明星大学 経営学部 教授) **価値共創の時代:ユーザー(消費者)コミュニティがビジネスを主導する** 1. 価値共創の時代：なぜ今，消費者コミュニティが注目されるのか 武田 隆(クオン株式会社(旧社名：株式会社エイベック研究所) 代表取締役) 2. オープンメディアにおける企業主導型とユーザー生成型のコンテンツに関する視聴連鎖石田 実(東洋大学 経営学部 講師)

9:00-10:30	**アジア発のマーケティング研究会（417 教室）p.18**		
	リーダー：金 春姫(成城大学 経済学部 准教授) **「体験」を軸にしたマーケティングの展開** 1. 新製品の正当化プロセスの定量分析：西洋音楽市場を事例に 飯島 聡太郎(一橋大学大学院 商学研究科 特任講師) 2. 職業体験施設の新たな展開：スポンサーシップ・マーケティングの観点から 薗部 靖史(東洋大学 社会学部 准教授) 3. 感性を軸にした街づくりに関する考察 鎌田 裕美(淑徳大学 経営学部 専任講師)，金 春姫(同上)		
10:40-11:10	**ポスターレビュー 34 報告** ＊ポスターセッションの内容を，2 会場で 1 報告 1 分で説明。		
	ポスターレビュー 1（B107 教室）p.19		
	司会：長崎 秀俊(サロン委員／目白大学 社会学部 社会情報学科 准教授)		
	1. 地域の交流人口増加に寄与するアクティブ型商品開発とその汎用性 ―地域社会の思いを新商品に局地化するマーケティング活動― 平田 和也(中央大学大学院 戦略経営研究科／株式会社高島屋 催担当 課長) 2. 地域在住高齢者の運動習慣と性格特性―TTM における運動ステージと BIG5 との関係― 小林 吉之((国研) 産業技術総合研究所 人間情報研究部門 主任研究員)・戸谷 恵子(明治大学 教授) 3. 地域現場と地方創生活動実践者のマネジメント管理に関する考察 ―都心部日帰り圏内の地域を中心とした広域連携の可能性― 藤川 遼介(株式会社エピテック 代表取締役) 4. 社会厚生関数を用いた健康に関する最適なソーシャル・マーケティング ―Optimal Social Marketing under Various Social Welfare Functions― 金城 敬太(沖縄国際大学 経済学部経済学科 准教授)・海老名 剛(信州大学学術研究院 社会科学系 准教授) 5. 医療共生プロジェクト ―未来のまちづくり共創活動― 吉橋 昭夫(多摩美術大学 情報デザイン学科 准教授)・長田 純一(日本電気株式会社 事業イノベーション戦略本部 チーフデザイナー)・稲舩 仁哉(日本電気株式会社 事業イノベーション戦略本部 デザイナー)・浜崎 千賀(医療法人社団 KNI 経営企画室 室長)・亀田 佳一(医療法人社団 KNI 広報部 広報責任者) 6. ワクチン接種における意思決定のジレンマについて ―子宮頸がんワクチンの事例にみる消費者の認知と行動の乖離― 久富 真一(立教大学 ビジネスデザイン研究科 修士課程) 7. 快楽価値と機能価値は脳では共通しているのか？―脳機能イメージングによる検証― 元木 康介(東北大学 加齢医学研究所脳機能開発研究分野 大学院生)・杉浦 元亮(東北大学 加齢医学研究所脳機能開発研究分野 教授)・川島 隆太(東北大学 加齢医学研究所応用脳科学研究分野 教授) 8. ポケモン GO におけるバズの影響 熊井 俊夫(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)・小澤 勇一(同上)・榎田 武史(同上)・万 瀟瀟(同上)・打田 莉子(法政大学 経営学部市場経営学科 学生) 9. 音声化したクチコミ投稿の効果に関する研究 薄井 祥互(東京工科大学 メディア学部 学部生)・進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授) 10. SNS 行動における自己呈示の在り方 ―リア充レベルが「見られたいイメージ」に与える影響より― 池添 久美子(PLAN DO HAPPEN 代表) 11. 個人向け広告の接触タイミング最適化に向けた一考察 ―記憶のモデル化と傾向スコアによる共変量調整の視点から― 加藤 貴大(一橋大学大学院 商学研究科 修士課程) 12. 介護現場でのコミュニケーションについての実態観察 ―介護者と被介護者の双方の視点から― 川野 里紗(法政大学 西川英彦研究室 学部生)・日野 倖一(同上)・山本 健太(同上)・柿川 明日美(同上)・松島 愛実(同上) 13. 日本営業のグローバル・レベルからの注目―本年 6 月英国バーミンガムで開催された GSSI(Global Sales Science Institute) からの示唆― 瀧川 雅行(日医工株式会社 オンコロジー広域病院部 担当部長)・脇 穂積(NNW Japan 株式会社 代表取締役社長)・向井 光太郎(奈良佐保短期大学 准教授)・登坂 一博(ビジネスイノベーションコンサルティング株式会社 代表取締役)・本下 真次(関西学院大学 経営戦略研究科 博士後期課程)・上田 利博(富士ゼロックス大阪株式会社 ニュービジネス統括部) 14. EC サービスにおける顧客の継続的な購買行動に関する一検討 吉田 学(日本電信電話株式会社 未来ねっと研究所 研究員)・倉沢 央(日本電信電話株式会社 未来ねっと研究所 研究主任)・橋田 直樹(株式会社 NTT ドコモ コンシューマビジネス推進部 課長) 15. サービス・エンカウンターにおける店舗従業員の創造性 瀬良 兼司(神戸大学大学院 経営学研究科 博士前期課程) 16. 食品スーパーにおけるショッパーの購買点数と買物効率の関係 鈴木 雄高(公益財団法人流通経済研究所 主任研究員) 17. サービス組織の現場従業員におけるクリエイティビティと顧客への成果の関係に関する理論的課題の検討 藤井 誠(神奈川大学 経済学部 助教)・関 隆教(大阪経済法科大学 経済学部 助教)		

10:40-11:10	**ポスターレビュー 34 報告** ＊ポスターセッションの内容を，2 会場で 1 報告 1 分で説明。
	ポスターレビュー 2（B101 教室） p.19
	司会：京ヶ島 弥生(サロン委員／有限会社フロスヴィータ 代表取締役)
	18. フィットネスユーザーの購買決定要因 岩嵜 巧(法政大学 経営学部西川英彦研究室 学部生)・小川 栞(同上)・地神 直樹(同上)・林 青空(同上)・島田 未来(同上) 19. プロスポーツにおける顧客コミュニティの拡大 —カープ女子会による新規ファンの獲得— 薗部 靖史(東洋大学)・井門 昌明(杏林製薬株式会社)・江原 卓治(理研ビタミン株式会社)・相良 俊行(株式会社良品計画)・松永 久志(公益財団法人日本生産性本部) 20. なぜ，スポーツウェアを日常着として選ぶのか —アスレジャー流行の観点から— 西岡 愛(法政大学 経営学部西川英彦研究室 学部生)・秋山 佳菜(同上)・森下 宣洋(同上)・白崎 龍弥(同上)・竹内 菜緒美(同上) 21. B2B の販売依存度管理と企業成果 —自動車部品メーカーに関する考察— 孔 令麒(早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程) 22. 脇役パーツ効果 —ファスナーが製品評価に与える影響— 荒木 美咲(法政大学 経営学部西川英彦研究室 学部生)・山口 眞弘(同上)・増田 有沙(同上)・神尾 陽香(同上)・町田 大河(同上) 23. 行動観察・エスノグラフィック調査は何人に行えばいいのか —最小規模で効率的な調査計画に向けた一考察— 梶川 忠彦(株式会社 U'eyes Design マネージャー) 24. デザインリサーチを取り入れた remy pan+(レミパンプラス)の開発 齋藤 祐太(株式会社 U'eyes Design DC 部 デザイナー)・田平 博嗣(株式会社 U'eyes Design 専務取締役)・和田 率(株式会社 Remy 代表) 25. ユーザーレビューからの製品特徴の自動抽出・分析手法の提案 —スマートフォンアプリを対象に— 渡邊 純太(東京工業大学工学院 経営工学系 大学院生)・鍾 淑玲(東京工業大学工学院 経営工学系 准教授) 26. 具体的事例に基づくイノベーションマップ作成の試み 竹中 薫(株式会社 U'eyes Design DO 研究所 主幹研究員)・田平 博嗣(株式会社 U'eyes Design 専務取締役) 27. ツールキット効果 —無印良品のクラウドソーシングの研究— 大伴 崇博(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程) 28. 範囲の経済の仕組みと構築 —市場黎明期の花王の事例— 平松 秀樹(株式会社三井住友銀行 企業情報部 部長代理補) 29. 認知地図と位置情報 —手描き地図上での現在位置表示について— 棚橋 豪(奈良学園大学 准教授) 30. スマートフォン上の 360 度動画広告のシズル演出に関する研究 和島 慶多(東京工科大学 メディア学部 学部生)・進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授) 31. ブランド化における文脈再構成及びコミュニティ形成過程 —伝統・地場産業の中小企業事例から— 安居院 徹(国際協力銀行 経営企画部 報道課長 / 神戸大学大学院 MBA) 32. ソーシャルベンチャーのスケールにおいてブランドエクイティはどう活用できるか？ —エシカルファッションにおけるエコシステム・マーケティングの可能性— 布田 尚大(合同会社 INHEELS COO(最高執行責任者)) 33. 顧客とブランドとのエンゲージメントの見える化 —良品計画の取り組みと成果を事例とした一考察— 大坂 岳史(株式会社 U'eyes Design DC 部 マネージャー)・高橋 祥(株式会社 U'eyes Design DO 研究所 主幹研究員)・萩谷 衡厚(株式会社エンゲージメント・ファースト CX サーベイ部門長)・原 裕(株式会社エンゲージメント・ファースト 代表取締役)・永澤 芽ぶき(株式会社良品計画 くらしの良品研究所 課長)・川名 常海(株式会社良品計画 WEB 事業部長) 34. ブランド育成過程におけるブランド・インキュベーション・サードパーティーの効果 – 事例分析からの検討 圓丸 哲麻(麗澤大学 准教授)・鈴木 和宏(小樽商科大学 准教授)・西原 彰宏(亜細亜大学 准教授)
11:10-11:50	**ポスターセッション 34 報告（地下 1 階 教室前スペース）** ポスターレビューの番号順に，ポスター設置。 ＊パネルに図表を掲示して，逐次，参加者と対話しながら進める報告会。 フリーマーケットのように，聞き手と交流しつつ深く議論できる手法。 会場にて学会員の投票によりベストポスター賞選出。
12:00-12:50	**ランチ，ランチョンセッション** p. 30 ＊企業との共催によるマーケティングに関連する報告会(無料お弁当・お茶付き)。 各会場入口の共催企業受付で，原則，名刺を渡して(あるいは記帳)ください。 共催企業より，メールあるいは DM 等で連絡させて頂く場合があることをご了解ください。 なお，お弁当・お茶は，ほぼカンファレンス参加者分を用意しますが，数に限りがあることはご理解ください。
	ランチョンセッション 1（B107 教室） **ユーザーエクリペリエンスとイノベーション** コーディネーター：田中 廣(博報堂 執行役員) スピーカー：武山 政直(慶應義塾大学 教授)，岩嵜 博論(博報堂ブランドイノベーション局部長)，大倉 誠一(博報堂インタラクティブデザイン局) 共催：株式会社 博報堂
	ランチョンセッション 2（B101 教室） **資生堂「ワタシプラス」のプライベート DMP 活用方法** 報告者：堀内 健后(トレジャーデータ株式会社 マーケティング担当ディレクター)，吉本 健二(資生堂ジャパン株式会社 ダイレクトマーケティング部 サイト運営グループ) 共催：トレジャーデータ株式会社

13:00-14:50

オーラルセッション 41 報告 p. 31-453

＊フルペーパー（論文）を準備の上で，理事によるコメンテーターのもと，報告(15 分)・質疑応答(10 分) を行う，いわゆる伝統的な学会の報告スタイル。理事の投票による，ベストペーパー賞，ベストドクターコース賞(博士課程個人報告対象) も予定。

オーラルセッション 1　A 会場(308 教室)	オーラルセッション 2　B 会場(309 教室)	オーラルセッション 3　C 会場(310 教室)
コメンテーター：阿久津　聡(一橋大学大学院　国際企業戦略研究科 教授)	コメンテーター：川上 智子(早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授)	コメンテーター：古川 一郎(一橋大学大学院　商学研究科 教授)
13:00-13:25 グローバル・ブランドのブランド・パーソナリティ国際比較評価 鈴木 智子(京都大学大学院 経営管理研究部)，阿久津 聡(一橋大学大学院 国際企業戦略研究科)	13:00-13:25 E コマースは中小企業の成長ツールになるか？―EC が上手くいく要件― 大西 正也(Lab.GoCon 代表 中小機構・都中小振興公社 非常勤職員)	13:00-13:25 起業促進にむけた地域ブランド・コミュニティの諸相―オレゴン州ポートランド市のケース― 長尾 雅信(新潟大学 技術経営研究科 准教授)，徳山 美津恵(関西大学 総合情報学部 教授)，若林 宏保(株式会社電通 CDC クリエイティブディレクター)
13:27-13:52 ブランド・アイデンティティ構築におけるデザインの有用性―経営者とデザイナーの会話場面の分析より― 岡田 庄生(株式会社博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局)，小川 豊武(昭和女子大学 人間社会学部 専任講師)	13:27-13:52 アパレル EC におけるタグ・マーケティングの萌芽―消費者視点のセグメンテーションは可能か― 宮本 麻紀子(早稲田大学 商学研究科 / オットージャパン株式会社)	13:27-13:52 観光地域の競争力を決定する要因は何か？―観光消費決定要因に関する実証分析― 尾崎 文則(早稲田大学大学院 商学研究科 ビジネス専攻)
13:54-14:19 ブランドアドボケイツを介した顧客間コミュニケーション―スターバックスの事例より― 青木 慶(大阪女学院大学 国際・英語学部 専任講師)	13:54-14:19 インターネットテレビにおけるユーザの視聴行動分析―継続・離脱分析とユーザアクティブ度の定量化― 和田 計也(株式会社サイバーエージェント)，福田 一郎(同上)	13:54-14:19 ディリクレモデルの外的妥当性―二つのスポーツマーケティング― 涌田 龍治(京都産業大学 経営学部 准教授)
14:21-14:46 ブランドの本物感―構成要素の類型とカテゴリー傾向― 田中 祥司(神戸山手大学 現代社会学部 専任講師)，髙橋 広行(同志社大学 商学部 准教授)	14:21-14:46 ネット型生命保険の普及阻害要因―知覚リスクと知覚ベネフィットの相互関係― 狐塚 淳(早稲田大学大学院 商学研究科)	14:21-14:46 国際スポーツファンツーリストの動機分析―ラグビーワールドカップ 2015 イングランド大会観戦者調査から― 西尾 建(ワイカト大学 シニアリサーチフェロー)

13:00-14:50

オーラルセッション4 D会場(311教室)	オーラルセッション5 E会場(312教室)	オーラルセッション6 F会場(401教室)
コメンテーター：鷲田 祐一(一橋大学大学院　商学研究科 教授)	コメンテーター：西川 英彦(法政大学 経営学部 教授)	コメンテーター：小林 哲(大阪市立大学 経営学研究科 准教授)
13:00-13:25 新興国におけるイノベーションの促進および阻害要因―日尼アイデア比較実験― 古江 奈々美(一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程)，鷲田 祐一(一橋大学大学院 商学研究科 教授)	13:00-13:25 宇宙マーケティング―宇宙産業 新コンセプトの考察― 荒井 誠(株式会社電通 宇宙ラボ 主任研究員)	13:00-13:25 「健康経営」に向けた企業の健康管理情報提供サービス戦略 上西 智子(東北大学大学院 経済学研究科 博士研究員)
13:27-13:52 クラウドファンディングにおけるプロジェクトオーナー推奨効果の実証研究 海野 浩三(デロイトトーマツコンサルティング マネージャー)	13:27-13:52 金融行動に対する人工知能の実証研究―金融マーケティングプロセスにおける人工知能の実務展開にむけて― 影井 智宏(株式会社浜銀総合研究所 主任研究員)，友永 康之(日本電気株式会社 主任)，松下 伴理(株式会社横浜銀行 副調査役)	13:27-13:52 医療連携における診療所の意思決定プロセスとB to Bマーケティングの有用性についての考察 山地 佐和子(早稲田大学大学院 商学研究科)
13:54-14:19 大規模ブログデータベースを用いた食の流行の現状把握システムの開発 渡邊 隼史(情報システム研究機構 / ホットリンク 特任助教)，小森 あゆみ(株式会社ホットリンク 営業本部 第3営業部)，榊 剛史(株式会社ホットリンク 開発本部研究開発グループ・マネージャー)	13:54-14:19 無人垂直離着陸機のロジスティクス的実現に関する洞察 伊藤 佑(ヤマトホールディングス株式会社 IT戦略担当)	13:54-14:19 企業のダイバーシティ推進とイノベーション創出の関連性に関する考察 西田 明紀(久留米信愛女学院短期大学 講師 / 福岡地域戦略推進協議会フェロー)
14:21-14:46 ユーザーイノベーションのプロモーション効果及び普及に対する影響―『刀剣乱舞-ONLINE-』と二次創作― 李 肖霄(一橋大学大学院 商学研究科 修士課程)，鷲田 祐一(一橋大学大学院 商学研究科 教授)	14:21-14:46 ニュース記事制作・選択の権限委譲―ユーザー・人工知能の参加が及ぼす影響― 田中 祥子(日経BP社)	

13:00-14:50

オーラルセッション7 G会場(402教室)	オーラルセッション8 H会場(411教室)	オーラルセッション9 I会場(412教室)
コメンテーター：小野 譲司(青山学院大学　経営学部 教授)	コメンテーター：田中 洋(中央大学大学院 戦略経営研究科 教授)	コメンテーター：近藤 公彦(小樽商科大学大学院 商学研究科 教授)
13:00-13:25 B2B 製造業のバリューマーケティングに関するフレームワーク提案とそれに基づく事例研究 熊谷 博子(株式会社イプロス)	13:00-13:25 個々の生活者がコンテキストに応じて広告情報の提示タイミングを自己コントロール可能なサービスの試作とその評価 横山 誠(東京工科大学大学院 バイオ・情報メディア研究科 修士課程)，村上 貴彦(東京工科大学大学院 バイオ・情報メディア研究科 博士後期課程)，陌間 端(東京工科大学大学院 バイオ・情報メディア研究科 客員研究員)，上林 憲行(東京工科大学大学院 バイオ・情報メディア研究科 教授)	13:00-13:25 環境評価手法であるキャプション評価法のテーマパーク調査への適用事例―『東京ディズニーランド』の考察― 櫻井 恵里子(西武文理大学 サービス経営学部 専任講師)
13:27-13:52 小売店頭における価値共創マーケティング―従業員と顧客の相互作用を中心に― 張 婧(広島大学 社会科学研究科 研究員)	13:27-13:52 行動喚起型コミュニケーションの分析と考察―「伝える」から「動かす」へ～ IoT 時代におけるビジネス再編と同軸化していくコミュニケーション展開の可能性に関しての論考― 森 一彦(関西学院大学 経営戦略研究科 教授)	13:27-13:52 日本型小売イノベーションの探求―欧州と日本の食品小売業に関する考察― 萩原 冠(早稲田大学大学院 商学研究科 ビジネス専攻)
13:54-14:19 顧客の文脈価値形成プロセスへのアプローチ 大藪 亮(岡山理科大学 総合情報学部 准教授)	13:54-14:19 事業変革を支援する企業コミュニケーションのメッセージ―リーマン・ショック以降の推移から得る示唆― 徳永 朗(株式会社博報堂)	13:54-14:19 サービスで捉えるリレーションシップ―「ベネフィット・ワン」にみる市場創造のダイナミズム― 金 賢(茨城大学大学院)，今村 一真(茨城大学)
	14:21-14:46 ラジオメディアにおける 高ロイヤルティの要因研究―消費者行動論の観点から― 佐藤 一司(早稲田大学大学院 商学研究科)	

ドクターオーラルセッション1 J会場(403教室)	ドクターオーラルセッション2 K会場(404教室)
コメンテーター：澁谷 覚(学習院大学 国際社会科学部 教授)	コメンテーター：松井 剛(一橋大学 商学研究科 教授)
13:00-13:25 製品カテゴリーと場の構造―渋谷系音楽を事例として― 朝岡 孝平(一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程)	13:00-13:25 土産物評価における地域原産の効果 折笠 俊輔(筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 博士後期課程)
13:27-13:52 見立てから始まるおもてなしの価値共創―連歌，茶の湯を中心に― 相島 淑美(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 博士課程)	13:27-13:52 情報の提供が消費者の商品選択行動に与える影響について分析―消費者選好の変化に着目して― 島 浩二(大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士後期課程)
13:54-14:19 コーチング型マーケティングの提唱―コーチングにおける関係性構築に着目した リレーションシップ・マーケティング― 出野 和子(関西学院大学 経営戦略研究科 先端マネジメント専攻 博士課程)	13:54-14:19 消費体験を鍵概念としたブランド形成要因の探索―ライフ・ストーリー・インタビューを通じて― 櫻井 光行(嘉悦大学大学院 ビジネス創造研究科 博士後期課程)
14:21-14:46 日本におけるキャラクター・ライセンス・ビジネスに関する考察―新たなビジネスモデルについての提案― 簡 逸威(慶應義塾大学大学院 メディアデザイン研究科 博士課程)	14:21-14:46 消費者によるイノベーションに対するネットワークの効果 本條 晴一郎(法政大学 経営学研究科 博士後期課程)

コーヒーブレイク(B107 教室) ＊無料コーヒー等用意	
15:10-18:00	**基調講演 (106 教室)** p. 9-10 司会：八塩 圭子(フリーアナウンサー／東洋学園大学 現代経営学部 准教授) 15:10-15:25 **日本マーケティング学会 会長挨拶** **石井 淳蔵 (会長／流通科学研究所 所長)** **テーマ：マーケティングは科学か感性か？** 15:25-15:40 **解題「マーケティングにおける右脳の役割」** **内田 和成 (カンファレンス委員長／副会長／早稲田大学ビジネススクール 教授)** 15:40-16:25 **基調講演①「経営センスの論理」** **楠木 建 (一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授)** 16:25-17:10 **基調講演②「関西発の航空イノベーション Peach の挑戦」** **井上 慎一 (Peach Aviation CEO)** 17:10-18:00 **パネルディスカッション** コーデイネーター：八塩 圭子 パネラー：井上 慎一，楠木 建，内田 和成
18:30-20:00	**懇親会 (リーガロイヤルホテル東京 3 階 ロイヤルホール I)** ＊学会員同士の交流を目的とした懇親会。各賞の授賞式も実施。 リーガロイヤルホテル東京 3 階 ロイヤルホール 1　〒 169-8613 東京都新宿区戸塚町 1-104-19　電話番号 (03) 5285-1121

企業展示

1. 株式会社アドウェイズ
2. 株式会社クロス・マーケティング
3. 公益社団法人 日本マーケティング協会
4. 株式会社マーシュ

基調講演

「会長挨拶」

石井 淳蔵（日本マーケティング学会 会長 / 流通科学研究所 所長）

テーマ：マーケティングは科学か感性か?

解題

「マーケティングにおける右脳の役割」

内田 和成（カンファレンス委員長／副会長／早稲田大学ビジネススクール 教授）

＜プロフィール＞

東京大学工学部卒，慶應義塾大学経営学修士（MBA）。日本航空株式会社を経て，1985年ボストンコンサルティンググループ（BCG）入社。2000年6月から2004年12月まで日本代表。2009年12月までシニア・アドバイザーを務める。2006年より早稲田大学院商学研究科教授（現職）。2007年4月より早稲田大学ビジネススクール教授。三井倉庫社外取締役，キユーピー社外取締役など。

著書に『ゲーム・チェンジャーの競争戦略』（日本経済新聞出版社），『論点思考』（東洋経済新報社），『異業種競争戦略』（日本経済新聞出版社），『スパークする思考』（角川書店），『仮説思考』（東洋経済新報社）など多数。

基調講演①

「経営センスの論理」

楠木 建（一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授）

経営を担うのは文字通り「経営者」であって「担当者」ではない。担当者レベルの仕事であればスキルが重要となる。これに対して，「担当」がない，つまり「商売全体丸ごとを動かして成果を出す」のが経営者の仕事だ。このレベルになると，スキルだけではどうにもならない。「センス」としか言いようがないものがものをいう。戦略ストーリーを創るためのセンスが何であり，何ではないのか。なぜセンスが重要になるのか。「センスがない」とはどういうことか。こうした論点について，スキルとの対比から論じる。

＜プロフィール＞

専攻は競争戦略。一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1992年一橋大学商学部専任講師，1996年同大学同学部助教授，ボッコーニ大学経営大学院（イタリア・ミラノ）客員教授，2000年一橋大学大学院国際企業戦略研究科助教授を経て，2010年から現職。

著書に『「好き嫌い」と才能』（東洋経済新報社），『好きなようにしてください:たった一つの「仕事」の原則』（ダイヤモンド社），『「好き嫌い」と経営』（東洋経済新報社），『戦略読書日記』（プレジデント社），『経営センスの論理』（新潮新書），『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』（東洋経済新報社）などがある。

基調講演②

「関西発の航空イノベーション Peachの挑戦」

井上 慎一（Peach Aviation CEO）

2012年，Peachは「空飛ぶ電車」という全く新しいコンセプトで誕生。

お客様に魅力的な運賃でフライトを楽しんでいただくために，社員一丸となって知恵を絞り，広告予算ゼロなど，従来とは違うマーケティング手法を展開。コストを抑えながらも，イノベーティブで型破りな施策で差別化し，マーケット認知を獲得してきた。

その結果，潜在需要を掘り起こし，日本で難しいといわれていたLCCモデルを独自で確立し，就航3年で単年度黒字を達成。2015年度には累積損失を一掃し，平均搭乗率は86.7%を記録。2016年度以降を第2フェーズととらえ，さらなる事業拡大を計画している。本講演では，Peachのこれまでのマーケティングの軌跡とさらなる挑戦を紹介。

＜プロフィール＞

全日本空輸を経て，2011年2月に日本初の本格的LCC「A＆F Aviation株式会社」を設立。同年5月には，「Peach Aviation株式会社」に社名変更し，関西空港を拠点に2012年3月に就航開始。現在，「気軽すぎる旅」をテーマに，現在国内線14路線，国際線10路線を展開。就航地だけでなく，アジア各地の魅力を発信する事で，新たな需要を掘り起こしていく。

基調講演：司会，パネルディスカッション コーディネーター

八塩 圭子（フリーアナウンサー／東洋学園大学 現代経営学部 准教授）

＜プロフィール＞

上智大学法学部卒業。テレビ東京で10年務めた後フリーアナウンサーに。法政大学大学院社会科学研究科経営学専攻マーケティングコース修士課程修了。関西学院大学商学部准教授，学習院大学経済学部経営学科特別客員教授を経て，2016年4月から東洋学園大学現代経営学部准教授。報道番組司会，コメンテーターなど多数。

リサーチプロジェクト・セッション

ブランド＆コミュニケーション研究会

ブランド研究の最前線を展望する

要旨

MJの最新号（141号, 2016年夏）で「ブランド研究の再興」が特集された。本号の執筆者から研究概要を報告していただき, ブランド研究の最前線を展望する機会とするとともに, 今後のブランド研究の方向性を示すためのセッションとしたい。

リーダー

田中 洋（中央大学ビジネススクール 教授）

企画運営メンバー

青木 幸弘（学習院大学 経済学部 教授）
阿久津 聡（一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授）
足立 勝（ニューヨーク州弁護士, 早稲田大学 知的財産法制研究所 招聘研究員）
上田 雅夫（早稲田大学大学院 創造理工学研究科 教授）
久保田 進彦（青山学院大学 経営学部 教授）
小林 哲（大阪市立大学大学院 経営学研究科 准教授）
陶山 計介（関西大学 商学部 教授）
徐 誠敏（名古屋経済大学 経営学部 准教授, 静岡産業大学情報学部 非常勤講師, 企業ブランド・マネジメント戦略論の研究室代表）
萩原 雅之（トランスコスモス・アナリティクス株式会社 取締役副社長, マクロミル総合研究所 所長, 青山学院大学大学院・早稲田大学大学院・多摩大学大学院 客員教授・講師）
本庄 加代子（東洋学園大学 現代経営学部 専任講師）
松下 光司（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）
余田 拓郎（慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 教授）

報告内容

1. Opening Remarks【ブランド研究の再興】
   阿久津 聡（同上）
2. ブランド態度
   杉谷 陽子（上智大学 経済学部 准教授）
3. 共同ブランド
   鈴木 智子（京都大学大学院 経営管理研究部 特定准教授）
4. ブランド経験
   田中 洋（同上）, 三浦 ふみ（インテージ）
5. コメント
   久保田 進彦（青山学院大学 経営学部 教授）
6. 検討と質疑

女性マーケティング研究会

“女性目線”の取り込み方ー市場のチャンスと組織対応

要旨

はじめに高橋千枝子より, 消費者としての女性という観点から, 女性活躍推進により生まれた新たな女性消費に関するマーケティングについて発表する。次いで本庄加代子より, 働き手としての女性の観点から, 派生するマーケティングチャンスを女性マーケター自らが受けとめ戦略へと活かす, 組織行動の実際と今後の可能性について発表する。

リーダー

本庄 加代子（東洋学園大学 現代経営学部 専任講師）

企画運営メンバー

高橋 千枝子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング チーフコンサルタント）
東口 晃子（花王カスタマーマーケティング株式会社 チームリーダー）
栗木 契（神戸大学大学院 経営学研研究科 教授）
水越 康介（首都大学東京 准教授）
松井 剛（一橋大学 教授）
山本 奈央（名古屋市立大学 専任講師）
吉田 満梨（立命館大学 教授）

報告内容

1. 女性活躍推進とマーケティングの可能性
   高橋 千枝子（同上）
2. 女性マーケティング組織とその活用
   本庄 加代子（同上）

価値共創型マーケティング研究会

使用段階の価値共創を見据えた企業活動

要旨

我々は，過去３年にわたる研究会活動を通じて，価値共創の新たな研究フレームが既存のマーケティングと大きく異なっていることを明らかにしてきた。そこで本研究会の今年度の活動は，価値共創概念の精緻化に留まらず，実践的展開にも議論を広げている。新たな視点によるマーケティングやマネジメントとはどのようなものかを追究する。リサーチ・プロジェクト・セッションでは，ソニーのデジタル一眼レフカメラのマーケティング活動に焦点を当てる。同社がどのようなパラダイム・シフトによって新たな活動を実践しているのか，どのような成果を意識し，同社は活動をどのように評価しているのかに迫る。理論と実務の横断的な議論を通じて，成熟した市場における顧客との新しい関係を捉える視点の意義を解明する。

リーダー

村松 潤一（広島大学大学院 社会科学研究科 教授）

企画運営メンバー

梅澤 大輔（商品企画エンジン株式会社 代表取締役）
藤岡 芳郎（大阪産業大学 経営学部 教授）
山口 隆久（岡山理科大学 総合情報学部 教授）
大藪 亮　（岡山理科大学 総合情報学部 准教授）
今村 一真（茨城大学 人文学部 准教授）

報告内容

1. 価値共創マーケティングの理論と実践
   村松 潤一（同上）
2. デジタル一眼カメラにおけるリカーリング型ビジネスの実践
   野田 篤（ソニーマーケティング株式会社 デジタルイメージングビジネス部 フォトコミュニケーション企画推進課 統括課長）
3. ディスカッション
   村松 潤一（同上），野田 篤（同上）

ソロモン流消費者行動分析研究会

定性的マーケティング・リサーチの意義と可能性を改めて考える

要旨

本研究会の目的は，解釈的，定性的な消費者行動分析のための理論枠組みを検討することにある。オタク消費や贈り物，買い物好き，ブランド好きといった具体的な消費者行動においては，多様な意味が生みだされたり，共有されたりしている。こうした意味を深く解釈することは，理論的な要請のみならず，ブランド・マネジメントを始め実務的な需要が高い。実際，深層インタビュー，エスノグラフィー，フォーカス・グループ，MROCなどの定性的な調査手法を通じて，定性データが蓄積されているものの，分析のための方法論についての検討は不十分である。こうした課題に取り組むために，本研究会では，以下の4冊を出版した。

- マイケル・R・ソロモン著，松井剛監訳，大竹光寿・北村真琴・鈴木智子・西川英彦・朴宰佑・水越康介訳（2015）『ソロモン消費者行動論』（丸善出版）
- 梅津順江著（2015）『この１冊ですべてわかる　心理マーケティングの基本』（日本実業出版社）
- 松井剛・西川英彦編著（2016）『1からの消費者行動』（碩学舎）
- ラッセル・ベルク，アイリーン・フィッシャー，ロバート・V・コジネッツ著，松井剛訳（2016）『消費者理解のための定性的マーケティング・リサーチ』（碩学舎）

今回は，今年6月に出版された『消費者理解のための定性的マーケティング・リサーチ』を題材にして，定性的な市場調査の課題や可能性について検討したい。まず訳者の松井が本書のポイントを解説し，次に定性調査で高い成果を挙げてきたベテラン・リサーチャーの梅津が実務の現場で感じる課題について述べる。こうすることで「教科書」と「実践」のすりあわせがどこまで可能なのか議論したい。これを踏まえて，本書でも言及されている定性データの分析ソフトウェアNVivoのデモを行い，その活用方法について考える。

リーダー

松井 剛（一橋大学 商学研究科 教授）

企画運営メンバー

石井 裕明（千葉商科大学 サービス創造学部 准教授）
梅津 順江（株式会社ハルメク 生きかた上手研究所 所長）
浦野 寛子（立正大学 経営学部 准教授）
大竹 光寿（明治学院大学 専任講師）
北村 真琴（東京経済大学 准教授）
鈴木 智子（京都大学大学院 経営管理研究部 特定准教授）
西川 英彦（法政大学 教授）
朴 宰佑（千葉商科大学 准教授）
水越 康介（首都大学東京 准教授）
山本 奈央（名古屋市立大学大学院 経済学研究科 専任講師）

報告内容

1. 解題『消費者理解のための定性的マーケティング・リサーチ』
   松井 剛（同上）
2. 定性調査の現状と課題
   梅津 順江（同上）
3. ソフトウェアNVivoを活用した定性データの分析
   谷口 慎介（QSR International Japan K.K クライアント エンゲージメント スペシャリスト）

オムニチャネル研究会

オムニチャネル研究のフロンティア

要旨

近年，ICT の発展によるコンタクト・ポイントの増加やビッグデータ処理技術の進展にともない，小売企業が店舗，ウェブ，携帯電話，コールセンターといった販売・コミュニケーション・チャネルを多様化し，シームレスな顧客体験を提供することにより，顧客価値の増大と顧客の囲い込みを図ろうとする動きが活発化している。オムニチャネルと呼ばれる戦略行動がそれである。本研究は，店舗とウェブを前提とする欧米型オムニチャネルに対して，日本の小売企業に特徴的な多業態性を包含した日本型オムニチャネル，ならびにそうした小売環境のもとでのオムニチャネル・ショッパーの特性を産学共同プロジェクトにおいて明らかにすることを目的とする。

本セッションでは，前期の研究会(2016 年 4 月～ 9 月)を総括し，オムニチャネルの理論的考察の成果を報告する。主な報告領域としては，オムニチャネルに関わる戦略，組織・管理，消費者行動を予定している。

リーダー

近藤 公彦（小樽商科大学大学院 商学研究科 教授）

企画運営メンバー

金 雲鎬（日本大学 商学部 准教授）
太宰 潮（福岡大学 商学部 准教授）
西原 彰宏（亜細亜大学 経営学部 准教授）
中見 真也（学習院大学 経済経営研究所 客員所員）
今井 紀夫（Google Japan Inc. Google Analytics Premium 統括部長）
奥谷 孝司（オイシックス株式会社 統合マーケティング室 部長）
角井 亮一（株式会社イー・ロジット 代表取締役）
杉田 愼一郎（株式会社ジョイックスコーポレーション 執行役員 経営管理本部長，神戸大学大学院 経営学研究科 博士後期課程）
影井 智宏（株式会社浜銀総合研究所 情報戦略コンサルティング部 主任研究員）

報告内容

1. 日本型オムニチャネルの分析視角
   近藤 公彦（同上）
2. 卸売段階の情報化がオムニチャネルに示唆すること
   白鳥 和生（日本経済新聞社 編集局調査部 次長）
3. 小売イノベーションにおけるオムニチャネルの果たす役割に関する一考察
   中見 真也（同上）
4. 消費者視点によるオムニチャネル研究に向けて
   西原 彰宏（同上），太宰 潮（同上），奥谷 孝司（同上）

医療マーケティング研究会

地域包括ケア時代の新事業創造

要旨

団塊の世代が 75 歳以上となる 2025 年を目途として政府が構築を推進する「地域包括ケアシステム」における新事業創造をテーマとする。地域包括ケアシステム（支援・サービス提供体制）は，高齢者の尊厳の保持と自立生活の支援の目的のもとで，可能な限り住み慣れた地域で，自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができることを目的としており，生活から介護，医療まで広範囲におよぶ。さらに，地域の自主性や主体性が問われており，その構築は地方ごとに異なるものとなる。

本セッションでは，医療機関や製薬企業といった既存のプレイヤーが，この転換とどのように向き合い，新しい製品・サービスを創造しようとしているのかを検討する。東京工業大学環境・社会理工学院の仙石慎太郎氏が製薬企業や医療機器企業の観点からデジタルヘルス等の新規技術の活用可能性，産業生態系や新規参入の在り方を述べ，ハイズ株式会社の裴英洙氏が医療機関や介護事業者の観点から，現に進行する事例をもとに解説する。その後，参加者とのディスカッションを通じて，今後の課題を明らかにしたい。

リーダー

的場 匡亮（昭和大学大学院 保健医療学研究科 講師）

企画運営メンバー

石井 淳蔵（流通科学研究所 所長）
猶本 良夫（川崎医科大学 教授，川崎医科大学附属川崎病院 院長代理）
川上 智子（早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授）
福吉 潤（株式会社キャンサースキャン 代表取締役社長）
小西 竜太（独立行政法人労働者健康福祉機構 関東労災病院 経営戦略室長）

報告内容

1. 地域包括ケアシステム時代の研究開発戦略
   仙石 慎太郎（東京工業大学 環境･社会理工学院 准教授）
2. 地域包括ケアシステム時代の新事業創造
   裴 英洙（High-Z Inc. ハイズ株式会社 代表取締役社長）
3. ディスカッション
   進行：的場 匡亮（同上）

地域活性化マーケティング研究会

米国ポートランドの地域活性化に関する研究

要旨

当リサーチプロジェクトでは，地域活性化の先進事例とされる米国オレゴン州ポートランドの地域活性化について，地域資源から地域価値を創造する，その地域価値を現地及びその他地域に向けて伝達・提供するというマーケティング視点での地域活性化研究を2013年度から4年間にわたって行ってきた。今回は，その研究進捗報告としてポートランドの地域活性化は，①いかに進み充実しているか，②なぜ実現できているか，③日本の地域活性化の取り組みに向けて学ぶべき点は何かなどについて現地滞在調査及び我々の考察のまとめなどを報告する。

リーダー

宮副 謙司（青山学院大学大学院 青山ビジネススクール 教授）

企画運営メンバー

福本 哲也（株式会社電通 関西第一営業局 局次長）
内海 里香（文化ファッション大学院大学 講師）
青木 洋高（株式会社JTBパブリッシング 情報戦略部 課長代理）
米田 伊織（チームラボ株式会社 カタリストチーム カタリスト）

報告内容

1. 地域活性化マーケティング視点でみるポートランドの現状とその評価
   宮副 謙司（同上），内海 里香（同上）
2. ポートランドの地域活性化の実現要因に関する考察
   上記2名に加え，青木 洋高（同上），米田 伊織（同上），福本 哲也（同上）
3. 上記に関するディスカッション

サービス・マネジメント研究会

グルンルース理論の日本での適応は可能か?
（ノルディック学派が提唱するサービス・プロセス・マネジメントの日本での営業研究への適応の可能性）

要旨

最近，ノルディック学派が提唱してきたサービス・マーケティング，関係性マーケティングおよびその一人であるグルンルースらによるサービス・プロセス・マネジメントが話題になっている。

その背景として，欧米のおけるＢ２Ｂの企業活動では，顧客企業のエンパワード・カスタマーと呼ばれる購買部門が，自社に必要なサービスとそれを提供できる企業を事前に情報収集・評価して初めて顧客との接点を持てることが多くなりつつある。そのような市場環境においては，有形物を中心とした従来のマーケティング活動では対応することが難しくなり，顧客へのソリューション提案，価値創造を重視する活動が重要な評価対象されるようになってきている。日本における営業・マーケティング活動についても同様であるかその可能性を検証する。

リーダー

向井 光太郎（奈良佐保短期大学 准教授）

企画運営メンバー

瀧川 雅行（日医工株式会社 営業本部 オンコロジー広域病院部 担当部長）
川島 隆志（株式会社Bizパートナーズ 代表取締役）
上田 利博（富士ゼロックス大阪株式会社 ニュービジネス統括部）
登坂 一博（ビジネスイノベーションコンサルティング代表）
本下 真次（関西学院大学大学院 経営戦略研究科 博士後期課程）

報告内容

1. グルンルース理論の日本での適応は可能か?
   佐藤 善信（関西学院大学専門職大学院 教授）
2. ディスカッション
   瀧川 雅行（同上）

アグリ&アクアフード・マーケティング研究会

日本食文化のグローバル戦略

要旨

今，日本食が世界的なブームとなっている。これに伴い，日本政府は，食を主要国家戦略のひとつに位置づけ，一次産品やその加工品の輸出およびインバウンドの増加を図ろうとしている。ところで，食は，人々の自然観や社会習慣に基づく極めて文化的な行為であり，食のグローバル化は，単なる経済活動の拡大にとどまらず，文化の拡大すなわち文化融合や文化摩擦を伴う。そこで，本セッションでは，食のグローバル化を文化間のCSV(Creating Shared Value)活動と位置づけ，2人のゲストスピーカーをお招きし，ヨーロッパの先進事例をふまえて，日本食文化のグローバル戦略のあり方を議論する。

リーダー

小林 哲（大阪市立大学 経営学研究科 准教授）

企画運営メンバー

折笠 俊輔（公益財団法人流通経済研究所 主任研究員）
小宮 信彦（株式会社電通 関西支社 エグゼクティブ・コンサルティング・ディレクター）
竹内 太郎（日経新聞社 編集局 産業地域研究所 主任研究員）
南部 哲宏（株式会社博報堂テーマビジネス開発局 シニアアカウントディレクター）
尾藤 環（辻調理師専門学校コミュニケーション本部企画部 副部長）

報告内容

1. フランスと北欧の食マニフェストから考える新たな価値の創出
   八木 尚子（辻静雄料理教育研究所 所長）
2. ガストロノミー立国に向けた日本の戦略
   渡邉 賢一（一般社団法人元気ジャパン 代表理事）
3. 日本食文化のグローバル戦略（パネルディスカッション）
   パネリスト：八木尚子（同上），渡邉賢一（同上）
   コーディネータ：小林 哲（同上）

質的リサーチ研究会

ビデオ観察法による自動販売機の問題発見 ―アフォーダンス理論をふまえて―

要旨

本研究会の目的は，質的リサーチを活用して，問題の発見，課題の策定，デザイン発想，ビジネスエスノグラフィー等に貢献することである。そのためのリサーチ手法の理解，センスの向上，スキルアップを図る機会を提供する。例えば，現場をビデオで撮影し，グループワークとしてKJ法を用いて問題の発見等を行う。こうしたワークショップ型の活動，あるいは，実際のビジネスに解決策を実践するアクションリサーチも計画している。

リーダー

田村 直樹（岡山商科大学 准教授）

企画運営メンバー

横山 斉理（法政大学 教授）
大谷 泰斗（関西外国語大学 講師）
井上 香織（カルビー株式会社 アナリストチーム）
鈴木 隆（大阪ガス株式会社 エネルギー・文化研究所 主席研究員）
松尾 慎吾（株式会社クロスマーケティング マーケティング&リサーチ部マネージャー）

報告内容

ビデオ観察法による自動販売機の問題発見 ―アフォーダンス理論をふまえて―
田村 直樹（同上）

AI研究会

AIとマーケティング

要旨

本研究会は，AI（人工知能）技術の進展に伴うマーケティング研究の論点及び実践的示唆の導出を目的として2016年度より活動を行っている。

本報告では，ハードウェア・ソフトウェアに係る情報技術の性能向上，そしてAI技術の進展が可能とする，膨大かつ多様な情報の処理能力に着目し，特にインターネット・サービスにおけるAIを活用した企業実践を検討し，マーケティング研究への新たな知見を考察する。そして，参加者との率直な議論を通じて，本領域の理解を相互に深め，また今後に向けた研究等のネットワーキングの機会としたい。

リーダー

依田 祐一（立命館大学 経営学部 准教授）

企画運営メンバー

水越 康介（首都大学東京 ビジネススクール 准教授）
平野 右平（株式会社NTTドコモ 担当課長）
本條 晴一郎（法政大学 イノベーション・マネジメント研究センター 客員研究員）
立岩 令（株式会社NTTデータビジネスシステムズ マネージャー）

報告内容

1. ITサービスにおけるAI活用の一考察
   依田 祐一（同上）
2. AIとマーケティング研究の論点
   水越 康介（同上），本條 晴一郎（同上）

ユーザー・イノベーション研究会

新市場を切り拓く，ユーザー起業家活動の可能性と活用法

要旨

ユーザー起業家活動とは，ユーザーが自ら使用する新製品を商品化し，会社まで設立することだ。その多くは，起業後も当該製品を愛用し製品開発に携わり続けるという。こうした自社製品使用を，欧米ではドッグフーディング（dogfooding）と呼ぶ。この現象は，Facebook，Yelp，Apple，Microsoft，Mindmeisterなど多くのソフトウェアや消費財メーカー社長でも見られる。だが，そもそも「ドッグフーディングをすると，企業に一体どのようなメリットがあるのか，そして新製品開発に何の影響を与えるのか」ということは，明らかになっていない。

こうした課題に対して，ユーザー起業家理論はもとより，医療製品やソフトウェア，アニメーション産業等での成功例は，よい材料を提供できるであろう。さらに，社内ベンチャーや連携などユーザー起業家活動の活用法など理論の応用可能性や有効性を示していく。

リーダー

西川 英彦（法政大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

水野 学（阪南大学 経営情報学部 教授）
廣田 章光（近畿大学 経営学部 教授）
清水 信年（流通科学大学 商学部 教授）
堀口 悟史（堀口海運株式会社 常務取締役）
于 キン（立命館大学 経営学部 助教）

報告内容

1. ユーザー起業家活動の説明と現状：隠されたビジネスチャンス探求の新ルート
   于 キン（同上）
2. 新市場を切り拓いたユーザー起業家：夢は見るものではなくて叶えるもの
   内田 美智子（有限会社バズコーポレーション 代表者）
3. パネルディスカッション：ユーザー起業者活動の可能性と活用法
   司会：西川 英彦（同上）
   パネラー：于 キン（同上），内田 美智子（同上）

インダストリー・イノベーション時代のブランディング研究会

インダストリーイノベーションのもたらす変化

要旨

＜目的＞

日本再興戦略2016（内閣官房）でも第4次産業革命が鍵として取り上げられているように，IoT，AI，クラウドなどのテクノロジーが起点となって，国を越えた産業や業態の在り方にイノベーションが起き，事業の在り方もそれとともに大きく変化・再編されることが予想されている。この動きの中での，イノベーションと相乗する新しいブランディングの可能性を論議していく。

＜概要＞

1）有識者ゲストスピーカーから，IoTやAIなどイノベーションを起点としたビジネス・エコシステムを前提とする価値創造の在り方について，基調報告を受け，①バリューチェーンの再編，②サービス化を基盤とする事業システム，③新たな産業構造の中での領域やポジショニング探し，④業種を越えたメガ・アライアンスなどの様々な変化の様相について，現況の理解を深める。

2）顧客やパートナーとの価値共創，シェアリングエコノミー，サイバー空間と連動するコミュニケーション展開などブランディングに関わる新たな様相とともに，価値創造の新しい可能性の議論を，運営委員を囲んでのフィッシュボウル方式の参加型ワークショップで展開していく。

リーダー

森 一彦（関西学院大学 専門職大学院 経営戦略研究科 教授）

企画運営メンバー

田中 洋（中央大学ビジネススクール（大学院戦略経営研究科）教授）

黒岩 健一郎（青山学院大学ビジネススクール（大学院国際マネジメント研究科）教授）

首藤 明敏（明治大学大学院 グローバルビジネス研究科 教授）

梅本 春夫（関西学院大学 商学部 非常勤講師）

徳永 朗（株式会社博報堂 研究開発局 主席研究員）

報告内容

ビジネスモデルからビジネスエコシステムの時代へ

基調報告者：八尋 俊英（株式会社日立コンサルティング 代表取締役社長）

マーケティングと新市場創造研究会

マーケティング理論のフロンティアと新市場創造

要旨

デジタル化・サービス化・グローバル化といった大きな環境変化の中で，マーケティングの理論は再考と再構築を求められている。

本セッションでは，まず3人の学者がアカデミックな観点から理論とフレームワークの提案を行う。具体的には，ソーシャル・マーケティングの新たな意味づけとしてのポジティブ・マーケティング，オムニチャネル時代の消費者反応モデルの提案，マーケティングとイノベーションを融合した新たな新市場創造モデルを提案する。

セッションの後半では，実務家の講演として，小林製薬株式会社のアンメルツの事例をマーケティング部の奥山氏に紹介頂く。画期的なコンセプトで成功した後，レッド・オーシャン化する市場でブランドを育成し続け，ロングセラーとなり得た事例を基に，マーケティングが新市場創造において果たす役割を共に考察したい。

リーダー

川上 智子（早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授）

企画運営メンバー

石井 淳蔵（流通科学研究所 所長）

根来 龍之（早稲田大学 教授）

松林 賢司（金沢工業大学 教授）

岩本 明憲（関西大学 准教授）

鈴木 智子（京都大学 特定准教授）

石橋 昌文（ネスレ日本 Chief Marketing Officer）

奥谷 孝司（オイシックス株式会社 統合マーケティング室 部長）

報告内容

1. 定常経済を主導するポジティブ・マーケティング
   鈴木 智子（同上）
2. オムニチャネル時代のNew AIDAモデル
   岩本 明憲（同上）
3. マーケティングと新市場創造：MIPモデルの提案
   川上 智子（同上）
4. アンメルツによる新市場創造
   奥山 保雄（小林製薬株式会社 薬粧品事業部 マーケティング部 ブランド・マネジャー）

ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会

価値共創の時代：ユーザー（消費者）コミュニティがビジネスを主導する

要旨

ユーザー（消費者）コミュニティが価値共創の苗床となり，ビジネスを生み出す事例が増えている。本研究会では企業とユーザーのコミュニティやメディアにおける「価値共創のダイナミクス」に注目する。報告1では，企業も消費者も気づいていない「新たな価値」を企業と消費者が「共創」していかなければ企業が生き残れない時代において，消費者コミュニティと企業のマーケティングエコシステムの構築を20年にわたりサポートしてきた実務家から最新，最前線の事例報告を行う。報告2では，オープンメディアにおける企業主導型とユーザー生成型のコンテンツが市場に投入後，どのような視聴の連鎖と普及プロセスを描くのか，その比較研究からそれぞれのコンテンツがオープンメディアの中で果たす特質について，ビッグデータに基づく分析結果を報告する。

その後はフリーセッションとして，企業主催の消費者コミュニティとユーザー主導型のコミュニティに関する競争力や今後の展望について，報告者と会場参加者との意見交換を行う。

リーダー

片野 浩一（明星大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

石田 実（東洋大学 経営学部 講師）
伊藤 智久（明星大学 経営学部 准教授）
高野 大輔（エイベック研究所改めクオン株式会社 経営管理本部 経営企画室主任）
山田 洋介（大日本印刷株式会社 コンテンツビジネス本部 シニアエキスパート）

報告内容

1. 価値共創の時代：なぜ今，消費者コミュニティが注目されるのか
   武田 隆（クオン株式会社（旧社名：株式会社エイベック研究所）代表取締役）
2. オープンメディアにおける企業主導型とユーザー生成型のコンテンツに関する視聴連鎖
   石田 実（同上）

アジア発のマーケティング研究会

「体験」を軸にしたマーケティングの展開

要旨

本セッションは，「体験」をキーワードに，日本国内で近年展開されているマーケティングの実践について考察を行う。 まず一つ目の研究報告は，製品の正当化プロセスに関する研究である。日本の西洋音楽市場を事例として，消費者の体験知の蓄積に伴ってその見方が段階的に改訂されていくプロセスを量的に検証していく。製品の正当性に関するマーケティング研究への貢献を目指す。そして二つ目は，職業体験マーケティングをめぐる研究である。自社の事業領域を伝える企業活動の場として，工場や企業博物館などの自社施設が従来から存在するが，教育性だけでなく娯楽性も高い職業体験施設が近年注目を集めている。本研究では職業体験施設をスポンサーシップ・マーケティングの観点から検討していく。最後の三つめの報告は，地域活性化に関する研究である。伝統的な温泉街や商店街の衰退が進行しているなか，感性を軸にした街づくりを通して，その地域ならではの体験を促す動きがみられる。そのプロセスと具体的な仕組みについて考察を行いたい。

リーダー

金 春姫（成城大学 経済学部 准教授）

企画運営メンバー

古川 一郎（一橋大学大学院 商学研究科 教授）
後藤 晋哉（Audi Japan KK, Marketing Communication Div. 戦略企画リサーチスペシャリスト）
鎌田 裕美（淑徳大学 経営学部 専任講師）
薗部 靖史（東洋大学 社会学部 准教授）
上原 渉（一橋大学大学院 商学研究科 准教授）
飯島 聡太郎（一橋大学大学院 商学研究科 特任講師）
Assarut NUTTAPOL（Chulalongkorn Business School, Thailand・Assistant Professor）

報告内容

1. 新製品の正当化プロセスの定量分析：西洋音楽市場を事例に
   飯島 聡太郎（同上）
2. 職業体験施設の新たな展開：スポンサーシップ・マーケティングの観点から
   薗部 靖史（同上）
3. 感性を軸にした街づくりに関する考察
   鎌田 裕美（同上），金 春姫（同上）

ポスターセッション

1. 地域の交流人口増加に寄与するアクティブ型商品開発とその汎用性 ―地域社会の思いを新商品に局地化するマーケティング活動―

平田 和也（中央大学大学院 戦略経営研究科／株式会社高島屋 催担当 課長）

報告要旨

地方経済活性化のあらゆる対策に注目が高まっている。なかでも地場産業にとって，地域資源を活用した商品開発は期待される取り組みである。しかし，地域資源の活用は大手メーカー，大手小売業のPBにおいても活発化している。今後は一層，地場として本質的な効果をもたらす商品開発のあり方が問われる。

地域活性化には交流人口の増加が望ましい。そのためには閉鎖性を持った価値創造が重要である。地域活性を担う者が商品開発のプロセスを通じて地域社会の「思い」を醸成し，商品を局地化する。地域資源を活用しつつ，横断的でアクティブな商品開発が求められる。

例えば，鹿児島県「枕崎市通り会連合会」のグルメ開発プロセスが挙げられる。同会が考案した「枕崎鰹船人めし」はグルメ各賞を総なめにし，地域交流人口の増加に寄与している。当初の年間予算5千円，発起人は畳屋の主人という通常の条件ではない，ひとつの通り会の取り組みが，漁業組合や行政を動かし，地元住民も推進勢力となった。賛同の拡散が直接商品価値に波及したことは特筆すべきである。各地で地域資源には差があるが，商品開発プロセスによる価値マーケティングは汎用性があることを指摘したい。

2. 地域在住高齢者の運動習慣と性格特性 ―TTMにおける運動ステージとBIG5との関係―

小林 吉之（（国研）産業技術総合研究所 人間情報研究部門 主任研究員）・戸谷 恵子（明治大学 教授）

報告要旨

超高齢社会を迎えた現代，中高年者の健康維持・増進は，個人的な視点からも社会的な視点からも非常に重要である。日々の適度な運動が健康の維持・増進に効果的であることは既に科学的にも証明されているが，7割の者はこのような運動を継続できていないことも報告されている。更に，彼らへの効果的な対策もみいだされておらず，運動に関しては自分で維持できる者とまったくできない者との二極化が進んでいる。このような問題を解決するために本研究では，日々の適度な運動を継続できている者と継続できていない者の性格の違いを明らかにし，将来的には顧客の心理セグメントに応じて適切な対策を実行するための手掛かりを得ることを目的とする。この目的を達成するため，我々は都内在住の60歳以上の健常成人を対象に主要5因子性格検査（Big5）を実施し，得られた各因子の得点を日々の適度な運動を継続できている者と継続できていない者との間で比較することとした。なお本研究では，運動の実行段階はProchaskaらのTrans theoretical model（TTM）で表すこととした。今回の発表ではこの結果について報告する。

3. 地域現場と地方創生活動実践者のマネジメント管理に関する考察 ―都心部日帰り圏内の地域を中心とした広域連携の可能性―

藤川 遼介（株式会社エピテック 代表取締役）

報告要旨

本研究は，地域現場と地方創世活動を実践する人々をマズローの欲求に基づいて整理を行った次世代を見据えた持続的な地方創生活動に関する考察である。

近年，地方創生ブームが続き，様々な地域が地域活動に力を注いでいる。ブームから数年を経た現在，地方創世活動は，「中長期のビジョン設計に成功し，持続的な地方創生活動に成功した地域」・「単発の取り組みに成功したものの地方創世活動を持続させることが困難になってしまった地域」・「地方創世活動のブームに乗り遅れた地域」の3パターンに分類されたといえる。持続的な地方創世活動に成功した地域は，地域に合わせた特徴を持たせるだけでなく，地域に関わる人々のモチベーションを高めることを大切にしたといえる。すなわち，地方創世活動は，地域に関わる人々のモチベーションを維持し，持続的な活動に結び付けていくマネジメント管理が重要だといえる。

本研究は，都心部日帰り圏内である山形県朝日町・茨城県筑西市・京都府南丹市という都心部日帰り圏内の地域を題材に地方創世活動と地域に携わる人々のモチベーションをマズローの5段階欲求に分類して整理を行った成果を報告する。

4. 社会厚生関数を用いた健康に関する最適なソーシャル・マーケティング —Optimal Social Marketing under Various Social Welfare Functions—

金城 敬太（沖縄国際大学 経済学部経済学科 准教授）・海老名 剛（信州大学学術研究院 社会科学系 准教授）

報告要旨

本研究では，健康意識に関するヘルス・プロモーションにおいて，セグメントごとに最適化する方法についての理論を構築し，調査・実験を行った。

社会的な問題を解決する際には，通常の利潤最大化とは異なる目標が必要となる。特に，目標となる効果を平均値などで図るだけでは不平等が生じるといった問題がある。そこで，厚生経済学で用いられている社会厚生関数を用いて，さまざまな目標のもと最適なプロモーション政策を導く方法を提案した。具体的には，個々の総和を重視する功利主義型，平等性を重視するナッシュ型，最も低い個人の改善を重視するロールズ型などが挙げられる。そのうえで，近年健康悪化が問題となっている沖縄県において健康意識の改善を目標として調査を行い，それらをふまえて健康意識を改善させるための介入実験を行った。その結果，さまざまな目標に応じて改善を行うことに成功した。提案した方法は，ソーシャル・マーケティングに対して新たな視点を導入し，具体的に解決策を提示するものである。

5. 医療共生プロジェクト —未来のまちづくり共創活動—

吉橋 昭夫（多摩美術大学 情報デザイン学科 准教授）・長田 純一（日本電気株式会社 事業イノベーション戦略本部 チーフデザイナー）・稲舩 仁哉（日本電気株式会社 事業イノベーション戦略本部 デザイナー）・浜崎 千賀（医療法人社団KNI 経営企画室 室長）・亀田 佳一（医療法人社団KNI 広報部 広報責任者）

報告要旨

医療・デザイン・ICTによる共同プロジェクトについて報告する。プロジェクトは医療機関，美術大学，ICTメーカーを中心とした共創活動によって，八王子市を事例に未来のまちのかたちを描き，医療を起点とした生活総合サービスの姿を提言するものである。まずステージ1ではシナリオプランニングの手法を用いて未来のまちのシナリオを描く。ステージ2では，具体的なサービスアイデアを検討する。本報告では，主にステージ1の成果について発表する。

シナリオプランニングは，不確実な未来に対して起こる可能性のある複数の未来を描き出し，未来に備えるための手法である。本プロジェクトでは導き出されたシナリオ（物語）をイラストや図，映像などによって視覚的に表現し，シナリオの描き出した未来ストーリーをより具体的なイメージとして可視化した。また，シナリオ策定のプロセスに医療関係者，関連企業，ICT研究者，行政，市民など様々なステークホルダーが関わり共に未来を考えていくことで，シナリオが価値共創のためのツールともなっている。

6. ワクチン接種における意思決定のジレンマについて —子宮頸がんワクチンの事例にみる消費者の認知と行動の乖離—

久富 真一（立教大学 ビジネスデザイン研究科 修士課程）

報告要旨

少子高齢化社会における医療財源の高騰や国民の健康意識，医療ニーズの変化に対応する政策としてワクチンで予防可能な病気の啓発による予防医療の推進は社会全体にとって，また公衆衛生の発展においても必要な施策と考えられる。ところが日本は，ワクチン接種率が欧米諸国と比べても極端に低い状況であり，また海外ではすでに普及しているワクチンが日本では未認可あるいは任意接種である等，世界的にみて医療先進国とされる日本においてワクチンギャップが生じている現状にある。

科学的根拠を基に高い安全性及び有効性が認められているワクチンによる医療行為が国内において未だ限定的にしか普及していない要因について探求するため，接種行動に伴い個人が副反応を被る可能性の懸念（ミクロ的視点）と非接種行動に伴い集団的に罹患率が増加する社会問題（マクロ的視点），この二つの意思決定がいずれも利益相反行為となり得るジレンマを題材とし，国内におけるワクチン普及の障壁となる因子について分析する。

7. 快楽価値と機能価値は脳では共通しているのか？ ―脳機能イメージングによる検証―

元木 康介（東北大学 加齢医学研究所脳機能開発研究分野 大学院生）・杉浦 元亮（東北大学 加齢医学研究所脳機能開発研究分野 教授）・川島 隆太（東北大学 加齢医学研究所応用脳科学研究分野 教授）

報告要旨

購買行動は，快楽価値と機能価値に基づいて行われる。快楽価値とは，喜びや興奮等の感情を伴う価値である。一方で，機能価値とは役に立つことや実利性に基づいた価値である。消費者行動研究では，快楽価値と機能価値は異なる価値次元であると捉えてきた。一方で，神経科学では，様々な経済価値は共通した脳部位で処理されていると考えてきた。

本研究ではfMRI（脳機能イメージング）を用いて，快楽／機能価値が共通した脳部位にあるかどうかを，意識的な（商品を買う際に働く）価値と非意識的な（ただ商品を見ている時に働く）価値を区別して検討した。

快楽／機能価値尺度に基づき，快楽財としてコミック，機能財として実用書を事前に選定した。被験者は，MRIの中で，快楽財／機能財に支払いたい金額を回答した（意識的条件）。また，同じ商品を見て知覚課題を行った（非意識的条件）。

結果として，意識的には，快楽価値と機能価値は共通した脳部位で処理されていた。一方で，非意識的には，快楽価値の脳部位のみ同定できた。本研究では，快楽価値と機能価値は共通した神経基盤に支えられていること，非意識的な状況では快楽価値のみ脳内で表象されることを示した。

8. ポケモンGOにおけるバズの影響

熊井 俊夫（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）・小澤 勇一（同上）・榎田 武史（同上）・万 潇潇（同上）・打田 莉子（法政大学 経営学部市場経営学科 学生）

報告要旨

本研究は，バズが消費者の心理と行動に影響を与えるかの検証を試みるものである。バズ（buzz）は，「消費者のクチコミにより一大ブームを巻き起こす」とされる（ダイ2001）。今年一番の話題の「ポケモンGO」は，米国で7月7日にリリースされ，全モバイルプラットフォームにおいて，4日で総額1,404万ドル（約14億4,400万円）を売上げ。米国で約750万ダウンロード（iOSとGoogle playの値）を達成し，一日の売上はiOSで160万ドル（約1億6,000万円）に達しているという。さらに続いた日本でも，その話題とともに実写映画化の話題も拡散され，任天堂の株価が急上昇する連鎖現象が起こった。こうした背景には，バズによる影響があるといわれる。

そこで，本報告では「ポケモンGO」を事例とし，バズが消費者の心理と行動にどのように影響を与えたのかについて，半構造インタビューによる定性的調査と，質問票調査による定量調査を通して考察を行う。

9. 音声化したクチコミ投稿の効果に関する研究

薄井 祥互（東京工科大学 メディア学部 学部生）・進藤 美希（東京工科大学 メディア学部 教授）

報告要旨

顧客が，モノやサービスを買うかどうか決断するにあたって，インターネット上のクチコミは大きな影響を与えている。しかしクチコミを投稿するのは利用者全体の2割ほどでしかない。この投稿率の低さは，クチコミ投稿の際の利便性に問題があるからと考えらえる。また，投稿されたクチコミがテキストベースである場合，投稿者の真の感想，感情が表現されていない可能性がある。

これらの課題を解決するために，クチコミを音声，すなわち人間の声で投稿することが有効ではないかと考えた。書くよりも話すほうが投稿の際に気軽でありまた便利であり，さらに，投稿されたクチコミが音声，すなわち人間の声であれば，感情情報が含まれるからである。本研究では，これらの仮説を検証するため，実際に音声を投稿するクチコミサイトを開設し，テキストベースで投稿した際と比較して，その有効性について考察を行った。ポスターセッションにおいては，その実験結果について，報告する。

10. SNS行動における自己呈示の在り方 ―リア充レベルが「見られたいイメージ」に与える影響より―

池添 久美子（PLAN DO HAPPEN 代表）

報告要旨

本研究では，「SNS行動」における自己呈示の在り方につい

て，インターネットの普及により生まれた「リア充」という概念を用いてアプローチを行う。

生活者がSNSへ発信する情報は，実生活及びインターネットで見たこと・感じたこと，購入した商品・サービスなど主にリアルな生活に起因するものであり，発信した情報が他者からどう評価されているか・どう見られているかを確認し満足を得る。その一連の行動にはVALS・VALS2がライフスタイル分析で着眼した「価値概念」に基づく消費者類型が存在すると考えられるため，「リア充」度合いをライフスタイル軸でセグメンテーションすることを試みる。

リアルの生活が充実している人と，ネットの世界で充実している人が出現し，リアルの生活が満たされることが必ずしも「普通の暮らし」とは言えなくなったと考え，本来の自分自身よりもワンランク上に見せようと努める「偽リア充」の存在に着目。マーケティング上の要となるセグメントと位置づけ，他者から見られたいイメージに基づいた情報発信を実現するための，消費行動の特徴を明らかにした。

11.個人向け広告の接触タイミング最適化に向けた一考察 ―記憶のモデル化と傾向スコアによる共変量調整の視点から―

加藤 貴大（一橋大学大学院 商学研究科 修士課程）

報告要旨

接触回数の少ない状況を前提に，記憶の持続に最も効果的な広告露出の間隔最適化を目指す研究について経過報告を行なう。記憶の「残存量」には微分方程式によるモデル化を行った。記憶関連の話題でしばしば取り上げられるエビングハウスの忘却曲線は，元論文からの引用の誤りが少なからず存在し，また広告のように意味を持った情報の記憶について結果をそのまま流用することは実験の仮定が異なるため適切ではない。モデルにはプロトタイプとして過度な複雑化を避けるため，単純な1階の微分方程式を用いた一方，個人差のある「記憶可能容量」をもパラメータに組み込んである。記憶可能な情報量および再接触による記憶の持続度合いは，デモグラフィック変数をはじめ多くの個人特性に依存することが予想される。そこで，本研究では傾向スコアによるセミパラメトリック解析を用いることで，因果効果が適切に測定されるよう工夫を加えた。意味を持つ記憶情報として取り扱いが簡便である英単語を用い，簡単な実験環境を用意することで，実社会の広告戦略にも拡張され得る示唆を与えることを目指している。

12.介護現場でのコミュニケーションについての実態観察 ―介護者と被介護者の双方の視点から―

川野 里紗（法政大学 西川英彦研究室 学部生）・日野 倖一（同上）・山本 健太（同上）・柿川 明日美（同上）・松島 愛実（同上）

報告要旨

本報告の目的は，介護現場における介護者と被介護者の介護に対する満足度を向上させる要因を「コミュニケーション」の視点から明らかにすることである。

近年，介護現場における高い離職率，老老介護等の問題が話題となっている。そうした問題の中，被介護者のニーズを把握した上で介護を行うことは介護，被介護者双方の円滑な介護を可能にし，満足度の向上も期待される。先行研究では，介護者が介護の際コミュニケーションを重要視する研究（山田・西田2007）や，介護者の望むコミュニケーションについての研究（満田・兒玉2007）はあるものの，それぞれの深層心理を解明している研究は少ない。

そこで本報告では介護する「介護者」間，介護される「被介護者」間，双方間のコミュニケーションの実態調査を行う。研究方法は，観察法，半構造化インタビュー，アンケート調査，統計ソフトRを用いたt検定，因子分析，重回帰分析である。

本報告における理論的貢献は，被介護者のコミュニケーションにおけるニーズを把握し満足度の向上要因を明確にすることである。実践的貢献は介護製品市場でコミュニケーションを用いた新しいタイプの販促提案の契機につながる点である。

13.日本営業のグローバル・レベルからの注目 ―本年6月英国バーミンガムで開催されたGSSI(Global Sales Science Institute)からの示唆―

瀧川 雅行（日医工株式会社 オンコロジー広域病院部 担当部長）・脇 穂積（NNW Japan株式会社 代表取締役社長）・向井 光太郎（奈良佐保短期大学 准教授）・登坂 一博（ビジネスイノベーションコンサルティング株式会社 代表取締役）・本下 真次（関西学院大学 経営戦略研究科 博士後期課程）・上田 利博（富士ゼロックス大阪株式会社 ニュービジネス統括部）

報告要旨

本年6月英国バーミンガムで開催されたGSSI(Global Sales

Science Institute)において，アダプティブセリングやアジリティーセリングなどの営業スタイルと顧客価値のコクリエーションの関係が注目されていた。営業が，顧客のビジネスプロセスを理解・サポートすることで得た情報をバリューに換えるアイデアをサービス・製品として提供することで，顧客が新しいサービス・製品を開発する。トランザクションビジネスからサービスビジネスにトランスフォームすることが必要となる。また，エンパワーカスタマーと呼ばれるように，必要なサービス・製品に関する情報を顧客が自ら事前に収集した上で仕様を確定し，そのサービス・製品を提供できる企業にコンタクトするケースが増えつつある。このような状況では，営業担当者には，顧客以上の深く広い知識・情報を持ち，顧客との関係を深化できるナレッジブローカーとしての役割が求められている。以上のような欧米の最新の営業・マーケティングの状況から，今後の日本の営業のあり方を検討する。

14. EC サービスにおける顧客の継続的な購買行動に関する一検討

吉田 学（日本電信電話株式会社 未来ねっと研究所 研究員）・倉沢 央（日本電信電話株式会社 未来ねっと研究所 研究主任）・橋田 直樹（株式会社NTTドコモ コンシューマビジネス推進部 課長）

報告要旨

EC サービスにおける事業収益を拡大させていくためには，新規顧客の獲得と既存顧客の囲い込みを継続させていくことが必要である。しかし，新規顧客の獲得には一般的にはコストがかかるため，継続的に新規顧客を大量に獲得し続けることは難しい。また，既存顧客に関しては，顧客各の理由によりサービス利用の継続性が異なるため，囲い込むための適切なアプローチを選定することは難しい。

事業収益を効率的に拡大させていくための戦略として，継続購入する確率が高い顧客を獲得することや継続購入するように既存顧客をロイヤリティ化させていくことが考えられるが，具体的な販売促進手法を設計するにあたり，まずは継続購買顧客がどのような特徴をもつユーザなのかを把握することが重要であると考える。

本発表では，あるECサービスの購買実データを用いて，顧客の購買行動の継続性をRFM分析の考え方に則り5段階のユーザランクとして定義し，ユーザランクの遷移確率を時系列に可視化した結果について報告する。また，可視化によって得られた示唆に基づき実際に販売促進施策を実施した結果についても報告する。

15. サービス・エンカウンターにおける店舗従業員の創造性

瀬良 兼司（神戸大学大学院 経営学研究科 博士前期課程）

報告要旨

サービス提供者と顧客との接点の場である「サービス・エンカウンター」を適切にマネジメントすることが，サービスの成功においては不可欠である。その中でも，企業と顧客をつなぐ境界連結者（Boundary-spanner）としての従業員（Frontline employee）の振る舞いを捉えることは重要である。

本報告では，店舗サービス従業員の振る舞いを規定する要因として，従業員の創造性（Creativity）に着目する。創造性は，主に新製品開発（R&D）やワークプレイスなどの文脈で，組織内の従業員を対象として研究が蓄積されている概念である。対人のインタラクションが重視される「サービス・エンカウンター」において，従業員の振る舞いをルーティンとして捉えることは難しいとされているが，近年，サービス提供者を対象とした創造性に関する研究が行われている。

そこで，店舗サービス従業員個人の創造性に焦点をあて，その研究対象，および創造性の前提要因や結果要因に関して，既存研究の整理を行い，残された課題について検討する。

16. 食品スーパーにおけるショッパーの購買点数と買物効率の関係

鈴木 雄高（公益財団法人流通経済研究所 主任研究員）

報告要旨

食品スーパー（以下，SM）の売場レイアウトは，パワーカテゴリーを分散配置し，ショッパーの動線が長くなるように設計されており，購買点数の多いショッパーの買い方に適合している。購買点数の多いショッパーは，商品1点を購買するために要する時間が短い，すなわち，買物効率が良いと考えられるが，他方で，購買点数の少ないショッパーは，店内滞在時間が必要以上に長く，買物効率が悪い可能性がある。本研究では，SMにおけるショッパーの購買点数と，商品1点を購買するために要

する時間の関係を分析し，購買点数による買物効率の違いを確認した。分析には，首都圏のSM1店舗で2010年10月に実施したショッパーの観察調査と面接調査によって取得した，310人の店内滞在時間（入店からレジ到着までの時間）と購買点数を用いた。1点購買当たり時間（購買点数毎の中央値）は，購買点数10点以上では1.5分未満，購買点数4～9点では2分未満と短いが，購買点数3点以下では2.5分以上と，長い時間を要する。購買点数が少ないショッパー程，買物効率が顕著に悪いことが明らかになった。SMがまとめ買いのみならず少数購買者にも対応するには，買物効率の向上が不可欠だと考えられる。

17. サービス組織の現場従業員におけるクリエイティビティと顧客への成果の関係に関する理論的課題の検討

藤井 誠（神奈川大学 経済学部 助教）・関 隆教（大阪経済法科大学 経済学部 助教）

報告要旨

本報告の目的は，現場従業員におけるクリエイティビティに関する先行研究のレビューを通じて，クリエイティビティと顧客への成果の関係に関する分析モデルを提示することである。

多くの先行研究では組織に関するクリエイティビティのみが扱われ，顧客にベネフィットをもたらすようなクリエイティビティについては，Madjar and Ortiz-Walters (2008)などの限られた研究を除くとほとんど検討されてこなかった。Madjar and Ortiz-Walters (2008)は，組織に関するクリエイティビティとサービスに関するクリエイティビティの2つに分類し，顧客が現場従業員のクリエイティビティを評価することができるのかについて検討している。しかしながら，Madjar and Ortiz-Walters (2008)の研究は顧客が現場従業員のクリエイティビティを評価するに留まっており，新たなアイデアに基づいたサービスがどのようにサービス品質や顧客満足といった顧客への成果をもたらすかについては明らかにされていない。

18. フィットネスユーザーの購買決定要因

岩嵜 巧（法政大学 経営学部西川英彦研究室 学部生）・小川 琛（同上）・地神 直樹（同上）・林 青空（同上）・島田 未来（同上）

報告要旨

本報告の目的は，フィットネスユーザーが購買意思決定をする際に，いかなる要因を重視しているのかを明らかにすることである。

近年，フィットネス市場は，フィットネスジムの利用者数が350万人を超え，10年間で約15倍と飛躍的に成長している。より詳細にみると，20代のユーザーは減少傾向にあり，反対に50～60代のユーザーは増加傾向にある。健康を意識する中高年ユーザー層が増えているといえるのだろう。実際，それに呼応するように，様々な健康商品が市場に流通している。はたして，こうした健康志向の高いフィットネスユーザーの購買決定要因は，いかなるものであろうか。これが，本研究の問題意識である。

そこで，本研究ではフィットネスジムに通う中高年女性を対象に，半構造化インタビューを実施し，その購買決定要因の仮説を構築し，アンケート調査により実証していく。

本報告の理論的貢献としては，フィットネスユーザーが商品を購買する際の意思決定要因を解明できる点であろう。実践的貢献としては，フィットネスユーザーに対して，いかなる要因に注目した商品を提案することが効果的か，を解明できる点となる。

19. プロスポーツにおける顧客コミュニティの拡大 ―カープ女子会による新規ファンの獲得―

薗部 靖史（東洋大学）・井門 昌明（杏林製薬株式会社）・江原 卓治（理研ビタミン株式会社）・相良 俊行（株式会社良品計画）・松永 久志（公益財団法人日本生産性本部）

報告要旨

本研究の目的は，スポーツ・マーケティングにおける顧客コミュニティ拡大のメカニズムを明らかにすることである。具体的に述べると，プロスポーツチーム側が意図しなかった新たなベネフィットを見出したファンが顧客コミュニティを創設し，新規ファンを獲得して拡大していくプロセスを捉えていく。この拡大にはチームのブランド拡張も寄与している。

上記の目的を果たすために，本研究では広島東洋カープの顧客コミュニティであるカープ女子会を事例に取り上げる。提起されたリサーチクエスチョンを明らかにするために，カープ女子会会長やカープ女子ならびに広島東洋カープ球団広報にインタビュー調査を実施する。その結果，カープ女子会がマスメディアやSNSを通じて形成され，既存女性ファンが新規女性ファン

を同会に引き込み，教育していった経緯が明らかにされる。

また，なぜ新規女性ファンがカープ女子会に加わっていったのかについても追加で調査を実施し分析を加えていく。さらに，これらカープ女子会の動きに対して，プロスポーツチームやライセンスを供与された企業がどのように適応してブランド活性化を促進させていったのかについても提示される。

20.なぜ，スポーツウェアを日常着として選ぶのか ―アスレジャー流行の観点から―

西岡 愛（法政大学 経営学部西川英彦研究室 学部生）・秋山 佳菜（同上）・森下 宣洋（同上）・白崎 龍弥（同上）・竹内 菜緒美（同上）

報告要旨

近年，若年層を中心にファッションとしてのスポーツウェアの着用が浸透しつつある。このような快適さと美しさを兼ね備えた服装は，アスレチックとレジャーを組み合わせ「アスレジャー」と呼ばれる。

このようにスポーツウェアが，プロから一般大衆の衣生活にまで浸透し日常着化が進んでいるが，一体なぜ，こうした消費行動が起きているのだろうか。これが，本報告の問題意識である。

こうした先行研究として，体育学を専攻とする学生を対象としたスポーツウェアに対する関与を言及する研究はあるが（田村・田中1985），広く一般大衆に向けたファッションとしての観点からは，調査されていない。

そこで，本報告では，一般大学生男女を対象に，半構造化インタビューにより仮説を構築し，アンケート調査を行い検証していくことで，その要因について明らかにしていく。

本報告は，理論的貢献はもとより，新しい市場創造のベースとなるライフスタイルの要因を捉えるものであり，スポーツウェアや衣料市場だけでなく，多くの企業に市場創造のヒントをもたらすものとなるだろう。

21.B2Bの販売依存度管理と企業成果 ―自動車部品メーカーに関する考察―

孔 令麒（早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程）

報告要旨

かつて日本の自動車業界はサプライヤーの系列化を特徴としていた。しかし近年，電気自動車の出現と共に，部品取引をめぐる業界構造も変化しつつある。

企業間の依存関係は，B2B取引における交渉力に影響する(Emerson 1962)。販売依存度は売り手企業が，仕入依存度は買い手企業が，それぞれ少数の取引相手に依存しているほど高まると論じられている（高嶋1994)。

売り手企業の販売依存度が高まれば，安定的かつ効率的な取引を通じて企業の成果が向上する。しかし他方で，取引相手に対する交渉力が低下し，取引依存度の管理が困難になり，長期的な収益が悪化するリスクがある。

そこで本稿では，販売依存度が取引先に対する交渉力を低下させ，収益を悪化させるという仮説を立て，自動車部品メーカーのデータを基に考察する。交渉力に影響する要因としては，販売依存度の他，企業規模・技術力・営業力・系列化の程度を想定している。販売依存度は，顧客企業の数や知覚された依存度で測定する。

考察の結果，販売依存度を適切に管理することで，売り手企業の交渉力が増大し，企業成果の最大化につながることが明らかになる。

22.脇役パーツ効果 ―ファスナーが製品評価に与える影響―

荒木 美咲（法政大学 経営学部西川英彦研究室 学部生）・山口 眞弘（同上）・増田 有沙（同上）・神尾 陽香（同上）・町田 大河（同上）

報告要旨

映画やドラマの評価は，主役だけではなく脇役の演技への評価が大きく影響するだろう。なかには，主役を食う脇役もいる。はたして，こうした脇役の評価は，製品ではどうだろうか。これが，本研究の問題意識である。

そのため，本報告では製品の主役とはいえない脇役パーツに注目し，それらが消費者の製品全体の評価に与える影響，すなわち「脇役パーツ効果」を明らかにすることを目的とする。

関連する先行研究をみると，顧客企業は消費者が素材やパーツを評価すると認知したときに，当該生産財メーカーへのブランド・ロイヤルティを形成するという（崔2014)。だが，この研究は顧客企業への調査であり，最終消費者の評価が不明なことや，本研究が焦点を当てる主役・脇役の分離がないことなど，研究課題が残る。

そこで，本研究では，代表的な脇役パーツといえるファスナーをとりあげ，消費者を対象にファスナーと製品全体の評価の関係について半構造化インタビューにより仮説を構築し，定量調査による検証を通して，脇役パーツ効果を実証する。

23. 行動観察・エスノグラフィック調査は何人に行えばいいのか ―最小規模で効率的な調査計画に向けた一考察―

梶川 忠彦（株式会社U’eyes Design マネージャー）

報告要旨

エスノグラフィック調査・行動観察調査は，イノベーティブな製品，サービスの創出需要創造に有効なアプローチとして，商品・サービスの企画開発で注目されている。

エスノグラフィック調査は，現場観察などを伴うため，コストも時間もかかる傾向があり，大規模調査を行うことはビジネス実務上，難しい。効率的にエスノグラフィック調査を行うためには，理論的解釈に則り，綿密に計画された，もっとも少数のサンプル（インフォーマント）数で実施することが必要である。

本研究では，はじめに筆者らの実務事例を対象に，どのようなとき，どのくらいのサンプル数の調査が有効であったかを分析した。その結果，典型的な効率的サンプルパターンとして，Aパターン（サンプル数：10名前後，サンプル属性のバリエーション重視），Bパターン（サンプル数：3名前後，1サンプルから多くの関連情報抽出を重視）の2パターンが定義できた。

この典型的2パターンをもとに，サンプル計画で考慮すべきポイント（調査対象となる製品やサービスの消費特性，調査目的，調査すべき対象者のタイプなど）ごとに，解釈的妥当性を持つ効率的な調査計画について経験則的仮説を考察し，報告した。

24. デザインリサーチを取り入れたremy pan+(レミパンプラス)の開発

齋藤 祐太（株式会社U’eyes Design DC部 デザイナー）・田平 博嗣（株式会社U’eyes Design 専務取締役）・和田 率（株式会社Remy 代表）

報告要旨

筆者らは，インタビューやアンケートで取得できる顕在化された満足や不満ではなく，利用者が言葉に表現できない無意識な行動の中に存在するニーズにこそ，製品開発におけるイノベーションのヒントがあると考えている。このとき，行動観察やエスノグラフィック調査といったデザインリサーチが有効な手段となる。市場に投入されて十余年経過した深型フライパン「レミパン」のリニューアルに際し，筆者らはユーザーの潜在的なニーズを抽出するために行動観察調査を取り入れた。その結果，キッチンツールを傷めたり，火傷を避けるために，無意識的にツールを作業台に一時置きする行動や，それに伴う洗い物の増加を確認した。そして，これらが調理全体の非効率さを生み出す一因であると仮説立てた。これらを解決するべく開発されたのが『フライパンのハンドルにキッチンツールを一時置きする機能』を搭載したremy pan＋（レミパンプラス）である。プロトタイプと従来のレミパンで比較検証をしたところ，調理中の空間的・時間的な効率化はもちろん，快適に調理ができるという安心感を生み出し，料理をしようというモチベーションの醸成にもつながる製品であることが確認できた。

25. ユーザーレビューからの製品特徴の自動抽出・分析手法の提案 ―スマートフォンアプリを対象に―

渡邊 純太（東京工業大学工学院 経営工学系 大学院生）・鍾 淑玲（東京工業大学工学院 経営工学系 准教授）

報告要旨

近年，スマートフォンの普及により，App StoreやGoogle Playに，スマートフォンアプリ（以下，アプリと表記）についてレビューが数多く投稿されるようになった。これらのレビューは，対象となるアプリのダウンロードを検討している消費者や，そのアプリに関わる企業の参考になる場合がある。しかし，ダウンロード数が多いアプリに対するレビューの量は膨大，かつ参考となる情報のないレビューも多く，消費者がレビューを参考にするのは容易ではない。そのため，膨大な量のレビューからアプリの特徴を抽出し，分析・要約する手法の必要性がある。

本研究では，レビューの中から消費者・企業が参考になる情報を含んだものだけを抽出し，トピックモデルを用いてアプリの特徴を抽出し，その特徴を消費者が注目している順にランク付けし，感情解析によってその特徴への消費者の評価を把握する手法を提案する。

また，3種類のニュースアプリについて手法を適用し，その出

力結果と作成した正解データとを比較することで提案手法の評価を行い，提案手法が有用であることを確かめた。

26.具体的事例に基づくイノベーションマップ作成の試み

竹中 薫（株式会社U’eyes Design DO研究所 主幹研究員）・田平 博嗣（株式会社U’eyes Design 専務取締役）

報告要旨

昨今，関心が高いイノベーションについては，解釈が人によって大きく異なり，そのイメージは多様である。そのため，商品の企画や開発の段階において，ステークホルダー間の意識の相違が問題になることが多い。

そこで本件では，各種文献や論文を参考に，イノベーションの定義を構造化し，そこに具体的な事例をマッピングした「イノベーションマップ」を作成した。

このイノベーションマップにより，各企業が目指すイノベーションとは，具体的にどのようなイノベーションなのかについて，コンセンサスを合わせることが容易になる。

イノベーションマップの作成にあたっては，市場の変化，変化の度合い，変化の対象の3つの切り口に着目した。

市場の変化は「持続的」と「破壊的」と定義し，変化の度合いについては，持続的には「漸進的」と「革新的」があり，破壊的には「ローエンド型破壊」と「新市場創造型破壊」があると定義とした。また，変化の対象を「プロセス」，「プロダクト&サービス」，「コンテクスト」の3つとした。

以上の観点で，製造業およびサービス業におけるイノベーションの具体事例を適切にマッピングすることが可能となった。

27.ツールキット効果 ―無印良品のクラウドソーシングの研究―

大伴 崇博（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

本報告の目的は，ユーザーがアイデアを投稿する「ツールキット」（フォーマット）が，企業内部の専門家に対して，どのような影響を与えるのかについて明らかにするものである。

そもそもツールキットの研究は，ユーザー自身のイノベーションをサポートする技術として始まった（von Hippel 2001）。その後，ユーザーに与える効果は維持しつつも，クラウドソーシング（ユーザー参加型製品）における，ユーザーと企業との開発インターフェースと捉えた研究にまで発展してきた。Piller and Walcher（2006）は，ツールキットを，インターネットをベースに，ユーザーが持つ解決の情報や，革新的アイデアをメーカーに表現・提案しやすくするための手法と説明する。このようにツールキットのユーザーへの効果は研究の射程にあるが，それを見て解釈する企業内部の専門家にもたらす効果は捉えきれていない。

そこで，本研究ではクラウドソーシングを通して多くの製品を開発してきた無印良品（Nishikawa et al. 2013）を対象に，開発者やデザイナーにインタビューなどの定性調査を行い，ツールキット効果を明らかにしていく。

28.範囲の経済の仕組みと構築 ―市場黎明期の花王の事例―

平松 秀樹（株式会社三井住友銀行 企業情報部 部長代理補）

報告要旨

本研究の目的は，花王の小児用紙おむつ市場と生理用紙ナプキン市場の間における範囲の経済の構築の仕組みを分析することにより，範囲の経済とその戦略的な構築についてのインプリケーションを導出することである。先行研究において，範囲の経済を有効に機能させるためのメカニズムについて十分に説明しているものはない。そのため，企業が実務的に範囲の経済を考える際に用いることのできるフレームワークは，存在していないのが現状である。

花王は1983年に，当時成長市場であった小児用紙おむつ市場に参入した。それに先立ち，同社は生理用紙ナプキン市場に参入していた。紙ナプキン市場は，花王が参入した1978年に既に成熟市場となっており，激しい競争が行なわれていたところである。この紙ナプキン市場単体で考えれば，花王の行動の合理性を理解することは難しいが，当時成長市場であった紙おむつ市場との範囲の経済を考えると，その合理性を理解することができる。この花王の事例は，範囲の経済が明白に存在していることに加え，その構築過程が観察可能であることから，範囲の経済の仕組みと構築におけるフレームワークを導出するのに最適な事例だと考えられる。

29. 認知地図と位置情報 ―手描き地図上での現在位置表示について―

棚橋 豪（奈良学園大学 准教授）

報告要旨

スマホが普及した現代，人々は正確な地図を常に携えて移動することができるようになった。しかし，そうであるにも関わらず，道に迷うことがあるのはなぜだろうか。

その理由の一つに，スマホの地図と主観的な空間イメージ（認知地図）の齟齬が挙げられる。例えばGoogle Mapsの地図には，手がかりとなるランドマークがなく，実際の移動のための情報量が圧倒的に少ない。

それゆえに，あまり土地勘がなく，かつその街を歩きまわりたい観光客などにとって適当な地図は，正確な距離や面積が記載されたものではなく，ランドマークやコメントなどが描き込まれた手描きの地図であろう。しかしながら，手描き地図には致命的な弱点がある。地図利用者はその地図で現在位置を知ることができない。実際，観光地などでは手描き地図が配布されているが，自分がどこにいるのかが分からないので，有効活用されていない。

そこで本研究は，スマホのアプリとして手描きの地図をPDFないしはJPEGで取り込み，同時にGPSの位置情報をその手描地図上に変換し，そこに現地位置を表示するための方法を論究する。

30. スマートフォン上の360度動画広告のシズル演出に関する研究

和島 慶多（東京工科大学 メディア学部 学部生）・進藤 美希（東京工科大学 メディア学部 教授）

報告要旨

本研究では利用者がヘッドマウントディスプレイを装着することなく，スマートフォン上で表示ができる360度動画を研究対象にする。利用者がヘッドマウントディスプレイを装着しないで視聴することで，現時点でも多くの人の視聴が見込め，当該映像を広告として活用できる可能性が広がるからである。この360度動画の普及により広告表現には新たな可能性が生まれている。さらに，スマートフォンを利用者がタッチしながら見るため，ただ一方的に映像を見せるのではない，インタラクティブな表現が可能になっている。

ここから，本研究では，食品のおいしさなどを表現するためのしずくといったシズル演出において，360度動画の特性を生かしつつ，画面に触れた際のアクションに応じて動画の動きも連動するようなプログラムを作成した。通常の広告映像と比較することで，この映像，プログラムの効果を実証する実験を行った。ポスターセッションにおいては，その実験結果について，報告する。

31. ブランド化における文脈再構成及びコミュニティ形成過程 ―伝統・地場産業の中小企業事例から―

安居院 徹（国際協力銀行 経営企画部 報道課長／神戸大学大学院MBA）

報告要旨

本研究では，伝統・地場産業の衰退脱却へブランド化が果たす役割に注目した。コンテクスト・ブランディング及びブランド・コミュニティ分野の先行研究を基に一部概念を拡張し，ブランド化過程の仮説モデルを構築。その上で事例研究として，①国産アパレルブランド立上げ，②漆器ブランド活性化，③老舗海苔店の日本茶へのブランド拡張という，中小企業の三例を取り上げた。

主な発見事項・理論的示唆は次の通り。①ブランド価値提案を伝統・地場の文脈から消費者に伝わる文脈へ再構成するには，顧客を刺激する提案の差別性やビジョンの大きさ，裏づけの強さ，継続的な顧客とのギャップ適応力を含む，「文脈訴求力」が重要となること。②顧客やステークホルダーとの相互作用の質の高さや共感の広がりが，彼らを価値提案の文脈に巻込み，ブランド・コミュニティ形成や共創を促す「文脈動員力」となること。③文脈視点のブランド化は，文脈訴求力×動員力のマトリクス上で「再構成」「深化・拡大」「自己組織化」の発展過程を辿ること。④ブランディングに係る二分野の知見を統合する試みとなる本仮説モデルが，事例研究を通じ一定の妥当性を有することが検証できたこと。

32. ソーシャルベンチャーのスケールにおいてブランドエクイティはどう活用できるか？ ―エシカルファッションにおけるエコシステム・マーケティングの可能性―

布田 尚大（合同会社 INHEELS COO（最高執行責任者））

報告要旨

本発表ではソーシャルベンチャーのスケールを実現しうるブランドエクイティを活用したマーケティング戦略のフレームワークを仮説提示する。そのために，従来のソーシャルベンチャー研究の多くが政府・私企業では是正不能な市場の失敗を社会的企業が解決する，というプレーヤー個別の内部資源に基づく説明モデルに依拠することで有効なフレームワークを提示できていない事を示し，その前提を覆すマルコ・イアンシティとロイ・レビーンのテクノロジー業界での議論を発端とする，企業内外をシームレスに接続したネットワークと捉えるビジネス・エコシステムのアイディアを導入する。その上で，ソーシャルベンチャー関連の各プレーヤーにおいてはエコシステムの維持・拡張に従来の議論で示されるプラットフォームではなくブランドエクイティ（特にその構成要素の一つであるブランド連想）が有効なことを示す。次に筆者自身が関わるアパレル産業内のエシカルファッションのポジショニングの問題点を指摘し，所属するエシカルファッションブランドのインヒールズ，他ブランド代表，業界インフルエンサーのインタビューを通し，フレームワークの可能性と現状の課題を指摘する。

33. 顧客とブランドとのエンゲージメントの見える化 ―良品計画の取り組みと成果を事例とした一考察―

大坂 岳史（株式会社 U’eyes Design DC部 マネージャー）・高橋 祥（株式会社 U’eyes Design DO研究所 主幹研究員）・萩谷 衛厚（株式会社エンゲージメント・ファースト CXサーベイ部門長）・原 裕（株式会社エンゲージメント・ファースト 代表取締役）・永澤 芽ぶき（株式会社良品計画 くらしの良品研究所 課長）・川名 常海（株式会社良品計画 WEB事業部長）

報告要旨

市場が成熟し，物質的に満たされた時代では，単に顧客のニーズに応えるのではなく，いかに顧客に共感してもらえる企業価値，製品・サービスを創出できるのかが重要な課題となっている。そしてこの共感こそが，顧客と企業やブランドとのエンゲージメントを高め，持続的で健全な利益を生み出す企業活動の源泉となるものと考えられる。

そこで我々は，顧客とブランドのエンゲージメントの見える化を目的としたカスタマー・トラスト・スコアを開発した。

カスタマー・トラスト・スコアは，満足度として「機能的満足」と「情緒的満足」。推奨度として「積極的推奨」と「消極的推奨」。利用意向として「再利用」と「継続的利用」。参加意向として「意図的参加」と「無意識的参加」。信頼度として「信用」と「信頼」の10項目からなる指標である。

本報告では，カスタマー・トラスト・スコアの特長を示すとともに，顧客エンゲージメントを高めている良品計画の取り組みと成果の事例を検証することで，カスタマー・トラスト・スコアの有効性について論ずる。また，従来からあるNSP（ネットプロモータースコア）や満足度調査との違いについても言及する。

34. ブランド育成過程におけるブランド・インキュベーション・サードパーティーの効果 – 事例分析からの検討

圓丸 哲麻（麗澤大学 准教授）・鈴木 和宏（小樽商科大学 准教授）・西原 彰宏（亜細亜大学 准教授）

報告要旨

既存のブランド研究を概観すると，供給主体によるブランド構築，あるいは，消費主体を組み込んだダイアドな関係を通じた価値共創によるブランド構築の重要性が指摘されている。しかしながら，ブランドの育成過程を概観すると，供給主体でも消費主体でもない第三者が長期的なブランド構築において重要な役割を担う事例が確認されている。本研究では，それら第三者のブランド育成過程におけるブランド構築への寄与について，ブランド・インキュベーション・サードパーティー（Brand Incubation Third-Party：以下BIT）という概念を用いて検討を行う。

本研究ではブランド構築に寄与するBITを「消費主体でも供給主体でもない，ブランド価値に影響を与える主体」と定義する。そして，①ブランド価値形成段階におけるブランド供給主体，ブランド消費主体，BITの役割，および②それらの関わり方，そして③ブランド供給主体のブランド育成過程における，BITを巻き込むコミュニケーション戦略の有様を事例分析から検討する。

ランチ，ランチョンセッション

ランチョンセッション1

ユーザーエクリペリエンスとイノベーション

要旨

ユーザーエクスペリエンス起点での製品/サービス開発でのイノベーションが世界的に増えている。

改めてユーザーエクスペリエンス起点の重要性とそれがもたらすインパクトと，企業の取り組みについて皆さんと共有します。

ユーザーエクスペリエンス起点のイノベーション創出の方法論の一つとして，ロベルト･ベルガンティの「意味のイノベーション」の方法をカスタマージャーニーに適用するサービスイノベーションのあり方を提示します。

また，グローバル企業がいかにユーザーエクスペリエンスで価値を創造しているか？具体的な取り組みにも触れながら，今後のイノベーションの戦略や，実施への仕組み，手法への示唆を得ることを目的とします。アカデミア×ビジネスで多くの方々へ様々の気づきを提供していく予定です。

コーディネーター

田中　廣 (博報堂執行役員)

スピーカー

武山 政直（慶應義塾大学 教授）

岩嵜 博論（博報堂ブランドイノベーション局部長）

大倉 誠一（博報堂インタラクティブデザイン局）

共催

株式会社 博報堂

ランチョンセッション2

資生堂「ワタシプラス」のプライベートDMP活用方法

要旨

昨今の生活者はオムニチャネルといわれるように様々なタッチポイントでコミュニケーションをとり，購買活動を行っています。このような複雑化した環境にいち早く対応し，さらにビジネスを拡大するために，サイロ化してしまったデータを統合し，分析，施策を実行できるプライベートDMPの導入がデジタルマーケティング領域において進んでいます。「TREASURE DMP」も，広告やWeb，CRMの分析領域において活用されています。今回は，創業以来，One to Oneマーケティングに取り組んできた資生堂の「ワタシプラス」における事例をご紹介します。なぜDMPを構築したのか？DMPをどう活用するのか？「モーメント・ドリブン・メッセージング」で伴走型のCRMを目指す資生堂の最新の取り組みをご説明します。

報告者

堀内 健后（トレジャーデータ株式会社 マーケティング担当ディレクター ）

吉本 健二（資生堂ジャパン株式会社 ダイレクトマーケティング部 サイト運営グループ）

共催

トレジャーデータ株式会社

オーラルセッション ― 報告概要

グローバル・ブランドのブランド・パーソナリティ国際比較評価

京都大学大学院 経営管理研究部
鈴木 智子

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科
阿久津 聡

要約

市場のグローバル化が進み，企業のマーケティングもグローバル化志向が高まる中，ブランドもグローバル化が進んでいる。グローバル・ブランドに対する実務家の関心は高いものの，その学術的研究の数は少ない。こうした学術的なギャップを埋める試みの一つとして，本論文では，同一のグローバル・ブランドに対して，さまざまな文化圏の消費者が知覚するブランド・パーソナリティに違いがあるかどうかを確認する。日本と米国といった，さまざまな文化的次元で異なる二カ国で国際比較調査を実施したところ，世界的に知られていて，国際市場で広く入手可能な米国発グローバル・ブランドについては，日本人消費者と米国人消費者が知覚するブランド・パーソナリティには大きな差が見られなかった。最後に，考察と今後の展望，ならびに実務家に向けたインプリケーションを述べる。

キーワード

グローバル・ブランド，　ブランド・パーソナリティ，　国際比較研究

市場のグローバル化が進み，企業のマーケティングもグローバル化志向が高まる中，ブランドもグローバル化が進んでいる（Roth, 1995など）。このような背景の元，「グローバル・ブランド」と呼ばれるブランドが増加している。グローバル・ブランドとは，グローバル市場で展開されるブランドのことで，一般的に，「国際市場で入手可能であり，世界中で高い認知を誇るブランド」とされる（Dimofte, Johansson, & Ronkainen, 2008）。例として，コカ・コーラやマクドナルドが挙げられる（Holt, Quelch, & Taylor, 2004）。最近では，日本企業の多くも，グローバル・ブランドの構築を戦略的目標の一つに掲げている。

このように，グローバル・ブランドに対する実務家の関心は高いものの，その学術的研究の数は少ないといわれている（Dimofte, Johansson, & Bagozzi, 2010）。しかし，グローバル・ブランドの存在感が増す中，グローバル・ブランドに関するマーケティング的ならびに消費者行動的，さらには経営戦略的な理解を深めることは喫緊の課題である。本研究は，こうした実務的ならびに学術的なニーズに応えることを研究目標としている。

グローバル化について考える際，必ず考慮しなければならないのが，世界の画一化と多様化である。かつて，Theodore Levitt（1983）は，情報通信，交通手段，そして輸送手段における技術革新の恩恵で，世界市場は画一化の方向に進むと主張した。実際，我々は飛行機などの交通手段やインターネットなどの情報手段の進化によって，世界を旅し，世界のさまざまな情報を日常的に入手できるようになった。また，輸送手段の発展は，国内にいながら，世界中のモノやサービスを消費することも可能とし，その結果，我々の消費経験はどんどんグローバル化しているといえよう。しかし，グローバル化が進み，世界の国々が相互依存を深めるようになっても，世界には文化が根強く存在し続け，そのため世界は未だ多様なのである。グローバル・ブランドの戦略を考慮する上では，こうした世界市場の画一性と多様性がどのような影響を与えるのかということを踏まえる必要がある。

グローバル・ブランドについて考える上で，本論文では，ブランドのさまざまな側面のうち，ブランド・パーソナリティに焦点を当てる。ブランド・パーソナリティとは，ブランドと関連づけられた人間的特性と定義される（Aaker, 1997）。多くのブランド研究が，ブランドには人と同様にパーソナリティ

があることを示唆している（Aaker, 1997; Keller,1993）。ブランドのマネジメントにおいて，ブランド・パーソナリティはブランドの多様な要素を包括し，「顔の見える存在」にする機能がある（川上・岩本・鈴木, 印刷中）。ブランドをこのように擬人化することで，消費者はブランドとの関係を人間関係に置き換えることができ，ブランドと親密な関係を築くことができる（Fournier, 1998）。また強いブランドは，確立したブランド・パーソナリティを持っていると消費者に知覚される場合が多い（Monga & Lau-Gesk, 2007）。以上のような見解から，グローバル・ブランドのブランド・パーソナリティについて理解を深めることは意義があるといえる。

そこで本論文では，具体的に次のリサーチ・クエスチョンについて考えてみたい。グローバル・ブランドは，さまざまな文化圏の消費者から，同一のブランド・パーソナリティで知覚されているのだろうか。あるいは，異なったブランド・パーソナリティで知覚されているのだろうか。規模の経済を目的として，グローバルレベルでブランドの標準化を望む企業にとっては（Jain, 1989），ブランド・パーソナリティも世界各国で統一されている方が望ましいといえよう。しかし，後述するように，消費者がブランドの意味を解釈し，活用する上では，文化が影響を与える。そうであれば，グローバル・ブランドのブランド・パーソナリティの捉えられ方にも文化差が存在しうる。著者らが知る限り，グローバル・ブランドのブランド・パーソナリティ国際比較を検討した研究は未だ存在しない。本論文は，こうした研究上のギャップを埋めることも目的としている。

日本と米国といった，さまざまな文化的次元で異なる二カ国（Hofstede, 1980; Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1995など）で国際比較調査を実施したところ，世界的に知られていて，国際市場で広く入手可能なグローバル・ブランドについては，日本人消費者と米国人消費者が知覚するブランド・パーソナリティには大きな差が見られなかったといえる。グローバル・ブランドのブランド・イメージに関する先行研究でも，知名度とブランド・イメージ凝集性が相関することが明らかになっているが（Hsieh, 2002; Keller, 1993），ブランド・パーソナリティも同様の傾向を示していると考えられる。

ブランドが「文化の運び手」である（Aaker et al., 2001; McCracken, 1986）ということや，ブランド・イメージが市場の文化の影響を受ける（Eckhardt & Houston, 2002）ということから，グローバル・ブランドのブランド・パーソナリティに対する消費者知覚にも文化差が生じることが考えられたが，本研究で示されたのは，少なくとも日本人消費者と米国人消費者においては，米国発のグローバル・ブランドのブランド・パーソナリティはほぼ同一のものとして認知されているということである。グローバル・ブランド構築の利点として，グローバルレベルでの統一したブランド・アイデンティティの確立が挙げられており（Jain, 1989），そのことによるメリットとして，消費者にブランドに対する高い信頼性と権威（Alden, Steenkamp, & Batra 1999），価値と力（Duncan, 1992），そして特別なグローバル・セグメントへの所属（Friedman, 1990）を感じてもらえるといったことがある。グローバル・ブランドのブランド・パーソナリティが文化間で凝集されているということは，グローバルレベルで統一されたブランド・アイデンティティが確立できていることも示唆しており，企業もこうしたメリットを享受できている可能性が高いと考えられる。

企業に対するインプリケーションとしては，それぞれの市場に固有の文化が存在してはいるものの，グローバルレベルで通じるブランド・アイデンティティを形成し，同時に知名度を上げ，入手可能性も高めることで，文化を越えて，一つのブランド・パーソナリティならびにブランド・イメージを持ってもらえるということである。その結果，強いグローバル・ブランドになることが可能となろう。もっとも，本研究では，凝集したブランド・パーソナリティと知名度の因果関係については特定できていない。そのため，知名度が高いグローバル・ブランドのため，消費者が知覚するブランド・パーソナリティが異文化間で同一なのか，あるいはグローバルレベルで統一されたブランド・パーソナリティを持つグローバル・ブランドが，知名度を高くすることができたのか，こうした因果の方向については明確になっていない。今後の研究課題の一つであろう。

また，本研究の限界として示しておかなければならないのが，日本も米国も経済的発展度が近いということである。Hsieh（2002）は，国々が，経済的発展度，文化的次元，または地理的距離でセグメント化されることを明らかにしているが，日本と米国は，文化的次元と地理的距離では遠い関係にあるものの，経済的発展度では同じセグメントに位置する。ブランド・イメージが経済的発展度の違いに影響を受けることが示唆されているが（Hsieh, 2002），ブランド・パーソナリティも同様である可能性がある。このことを検証するためにも，今後の研究では，日本とインドなど，経済的発展度が異なる国々で実証研究を行うことが望ましいであろう。また，Hsiehが挙げている経済的発展度，文化的次元，ならびに地理的距離という三つの側面がどのような関係にあるのかについても，更なる検討が必要である。

さらに，本研究では，米国発のグローバル・ブランドのみを対象として，米国版ブランド・パーソナリティ尺度を使って検討したが，このことも本研究の限界であろう。インターブランド社のTop 100 Global Brandsには，原産国がさまざまな国のものが含まれているため，そうしたグローバル・ブランドの検討も今後必要である。

いずれにしても，本論文は，検討が遅れているグローバル・ブランドの学術的研究を，グローバル・ブランドのブランド・パーソナリティの国際比較という観点から，僅かながらも前進させた上では意義が大きいと考える。また，ブランド・パーソナリティ研究でも，市場のグローバル化によるブランド・パーソナリティへの影響に関する研究の必要性について指摘されており（Aaker et al., 2001），本研究はそうした呼び掛けにも応えていると思われる。

主要参考文献

Aaker, J. L. (1997), "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-56.

Aaker, J. L., Benet-Martínez, V. and Garolera, J. (2001), "Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs," *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (3), pp. 492-508.

Dimofte, C. V., Johansson, J. K. and Bagozzi, R. P. (2010), "Global Brands in the United States: How Consumer Ethnicity Mediates the Global Brand Effect," *Journal of International Marketing*, 18 (3), pp. 81-106.

Dimofte, C. V., Johansson, J. K. and Ronkainen, I. A. (2008), "Cognitive and Affective Reactions of U.S. Consumers to Global Brands," *Journal of International Marketing*, 16 (4), pp. 113-35.

Jain, S. (1989), "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses," *Journal of Marketing*, 53 (January), pp. 70-79.

Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 1-22.

オーラルセッション ― 報告概要

ブランド・アイデンティティ構築におけるデザインの有用性

― 経営者とデザイナーの会話場面の分析より ―

株式会社博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局
岡田 庄生

昭和女子大学 人間社会学部 専任講師
小川 豊武

要約

本論文では，ブランディング活動のなかでも企業がブランド・アイデンティティを構築するプロセスに着目して考察を行う。通常，ブランド・アイデンティティの構築プロセスにおいては，言葉や図，絵など様々な要素を使いながら導き出すことが指摘されている。しかし，その具体的な現場を記述することは困難であり，形式知として組織で共有できていな事が課題である。そこで，本研究ではブランド・アイデンティティに関する経営者とデザイナーの会話場面を「エスノメソドロジー研究」と呼ばれる社会学的アプローチで分析した。結果，写真やデザインといった視覚的なビジュアル資料を使用したやりとりを通じて経営者の潜在的な課題をあぶり出し，ブランド・アイデンティティ構築の糸口が発見される様子を観察することができた

キーワード

ブランド・アイデンティティ，デザイナー・エスノメソドロジー，ロゴ，ビジュアル

I. 研究の目的

本論の目的は，ブランド・アイデンティティを構築するプロセスの考察である。ある経営者とデザイナーが交わした企業ブランドについての会話を分析する事で，ブランド・アイデンティティがいかにして模索されているのか，そのプロセスの輪郭を明らかにしていきたい。特に注目するのは，ビジュアルの使われ方である。デザイナーがビジュアル資料を使いながらブランドの現在や未来を具体性を持って示唆することで，経営者の潜在的な課題意識をゆさぶり，新しいブランド・アイデンティティ構築の糸口が明確になっていく。本論では，そうした一連のプロセスを，エスノメソドロジーと呼ばれる社会学的アプローチを用いて分析することにより，冒頭に掲げた目的を通じてブランド研究に貢献したい。

II. ブランドに関する先行研究のレビュー

1990年代において，Aaker（1991）による「ブランド・エクイティ」概念の提唱をきっかけに，ブランドに関する実務と研究の双方が盛んになった。2000年代に入ると，議論の中心はいかにして強いブランドを作り上げるのかという方法論や組織作りへと移っていき，そこでの議論の中心もAaker(1996)が提唱した「ブランド・アイデンティティ」であった。その後，Keller（1998）やPrahaladとRamaswamy（2004）らが，企業がブランドの価値を作り顧客に提供を行うのではなく，企業と顧客が共にブランド価値を創り上げるものだと主張し，共創型のブランド構築が現在の研究の中心になっている。一方で，阿久津（2014）は日本企業の多くがブランド・アイデンティティ構築のプロセスが暗黙知にとどめられて形式知化されていないと指摘。その最大の要因として，プロセスを記述する難しさを挙げている。そこで本研究では，エスノメソドロジーというアプローチを使って，ブランド・アイデンティティの構築が行われている場面そのものをつぶさに観察し，その活動の輪郭を明らかにしたい。

III. 研究方法

本研究ではエスノメソドロジーという社会学のひとつのア

プローチに基づいて分析をすすめていく。エスノメソドロジーとは，社会に生きる人々が，日常的に行っている様々な行為や活動を，互いに理解可能なものにするために用いている「メンバーの方法」を指している（前田ほか，2007など）。エスノメソドロジーのアプローチは，予め何らかのフレームワークを想定せずに，実際の現場で行われている会話や動作などの相互行為に照準して，そこから何らかの活動の秩序を見つけることを主眼としている。対人サービスを中心とした様々なビジネス場面を対象としたエスノメソドロジーによるワークの分析は，例えば，鮨屋やファーストフード店等の店舗型サービスに加えて，起業を希望する主婦と起業コンサルタントのコンサルティング場面の会話場面などで近年盛んに行われており，マーケティング分野の研究においても今後さらに活用が進んでいくものと見られている（平本ほか,2014; 山内，2015；秋谷，2016）。

今回，分析対象となるのは，寿司チェーン「築地玉寿司」を運営する株式会社玉寿司の代表取締役社長，中野里陽平氏と，大手広告会社のデザイナーである小杉幸一氏との，企業ブランドに関する対話シーンのである。二人の企業ブランドに関する対話は，1回につき約2時間，合計2回4時間の面談が行われた。1回目は小杉氏から中野里氏に対して企業ブランドに関するヒアリング，2回目はそれに基づいた提案という形式で予め場面設定がなされていた。また，2回目の面談は1回目の面談の15日後に行われた。

IV. 結果

経営者とデザイナーがビジュアルやアイデアを使った具体性を持った提案を通じて未来を想像しながら，相互行為的にブランド・アイデンティティを構築しようとしている様子を，エスノメソドロジーのアプローチによって記述し，分析を行った。その結果，経営者とデザイナーが相互行為の中でブランド・アイデンティティを構築してく様子が観察できた。具体的には，デザイナーがブランド活性化に関するビジュアル資料を提案した場面において，経営者がそのデザインに刺激されて潜在的に持っていた課題を吐露し始め，さらに経営者の口から新たなブランド・アイデンティティ構築の糸口となるキーワードを発見するプロセスが見て取れた。注目すべきは，新たなブランド・アイデンティティを考える際に，具体性を持ったイメージをビジュアルで示し，共通理解を持つ事の重要性である。経営者に限らず，まだ見ぬブランドの未来を想像する上でビジュアルを活用することの有用性が，今回のワークの分析で明らかになった。

V. 研究の意義と今後の課題

今回，従来は記述困難とされていたブランド･アイデンティティ構築のプロセスの一端を明らかにした点において，今後のブランド研究に貢献できたのではないかと考える。また，デザイナーが有する専門性がブランド・アイデンティティのプロセスにおいて大きな影響力を持つ事も示す事ができた。本ケース以外にも，経営者がブランド・アイデンティティについてデザイナーと対峙して議論しているケースは少なくない。例えば無印良品ブランドを展開する株式会社良品計画では，月に1回経営者や主要幹部が，デザイナーを含む4名の外部デザイナーと定期的にブランド・アイデンティティについて話し合う「アドバイザリー・ボード」という仕組みを持っている。また，外資系の戦略コンサルティング・ファームが相次いでデザイン・ファームを買収する動きが起こっており，経営や企業ブランドにとってデザインという要素は欠かせないものになりつつあると言えよう。今後も継続してこのような方向でさらに研究が蓄積されることにより，ブランド・アイデンティティ構築のプロセスおよびそれを支援するデザイナーの専門性が明らかになっていくことが期待される。

主な参考文献

Aaker,D.A（1991）, *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press.（デービット･A･アーカー著，陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社，1994年）

Aaker,D.A（1996）, *Building Strong Brands*, Free Press.（デービット・A・アーカー著, 陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 2014年）

秋谷直矩（2016）「想定された行為者―プラン設計におけるユーザー概念使用の分析―」酒井泰斗・浦野茂・前田泰樹・中村和生・小宮友根編『概念分析の社会学2』ナカニシヤ出版。

阿久津聡（2014）「ブランドと経営学の接合」『ブランド戦略全書』（田中洋編）, 有斐閣。

平本毅・山内裕・北野清晃（2014）「言語と情報への会話分析によるアプローチ：ハンバーガー店の調査から」『日本情報経営学会誌』35(1), pp19-32。

Keller, K.L.（2008）, Strategic Brand Management, 3rd edition, Pearson Education, Inc.（ケビン・レーン・ケラー著, 恩藏直人監訳『戦略的ブランド・マネージメント第3版』東急エージェンシー, 2010年）

前田泰樹・水川喜文・岡田光弘編（2007）『ワードマップ　エスノメソドロジー―人々の実践から学ぶ』新曜社。

Prahalad, C, K. and V. Ramaswamy（2004）" Co-creation experiences: The next practice in value creation" *Journal of Interactive Marketing, 18(3)*, pp.5-14.

山内裕（2015）『「闘争」としてのサービス』中央経済社。

オーラルセッション ― 報告概要

ブランドアドボケイツを介した顧客間コミュニケーション

― スターバックスの事例より ―

大阪女学院大学 国際・英語学部 専任講師
青木 慶

要約

近年，ファンと共にブランド体験を創り出す活動が，活発に行われている。本稿では，ブランドアドボケイツを「ブランドについて積極的に話題にするファン」と定義づけ，彼らを介した顧客間 (C to C) コミュニケーションがブランド体験の創出に与える影響について，実証的に明らかにすることを目的とする。本稿では，スターバックス利用者 2,044 人に質問票調査を実施し，その中からブランドアドボケイツを抽出して，非ブランドアドボケイツと比較することで，その特徴や役割について考察した。調査の結果，C to C コミュニケーションの中でも，仲間内（P to P) コミュニケーションへの高い信頼性が示され，そこでブランドアドボケイツが，情報の受け手にとって，接触頻度が高く持続性のあるメディアとして，機能していることが浮かび上がってきた。

キーワード

ブランドアドボケイツ，ブランド体験，C to C コミュニケーション，P to P コミュニケーション

I. はじめに

顧客間での製品やサービスに関する情報交換（口コミ）は，旧来的なコミュニケーションであるが，情報通信技術の発達により，そのコミュニケーションが可視化されることで，新たに注目を集めている。Fugetta (2012) は，ある企業やブランドを熱烈に応援する顧客を「ブランドアドボケイツ」（以降，BA）とし，彼らの力をマーケティング戦力として活用し新たな顧客を創造しようとする手法を提示している。BA は 2011 年頃から，欧米の口コミマーケティングにおいて注目され始めた（佐藤，2013）。

本研究の目的は，この BA を起点とするコミュニケーションの効果について，実証的に明らかにすることである。

II. ブランドアドボケイツの定義とリサーチクエスチョン

本稿では，BA を「ブランドについて積極的に話題にするファン」と定義づける。本稿では，より広義にブランドアドボケイツをとらえることで，その可能性を広く検討するために，「熱烈な」あるいは「応援する」といった表記は意図的に外した。この定義のもと，本稿では以下の問いに対する答えを探索する。

RQ1.　ブランドアドボケイツは，どのような特徴を持ち合わせるのか。

RQ2.　顧客間コミュニケーションにおいて，ブランドアドボケイツは，どのような役割を果たしているのか。

III. 調査概要

本稿では，上述の問いに対する答えを得るために，スターバックスを対象に，事例研究を行う。スターバックスを選定した大きな理由は，ユーザーによる口コミが活発に行われており，BA へのアクセシビリティが高い点にある。

本稿では，スターバックスに関する 2 次情報の収集，勤務経験者や利用者への聞き取り，大学生を対象にしたプレ調査の実施を経て，スターバックスの利用者を対象にした質問票調査を実施した。そして，BA と非 BA の比較により，その特徴や役割について浮かび上がらせることにし

た。また，事前調査により，勤務経験者から多くのBAが生み出されているのではないかと推論されたため，彼らにも注意を払って調査を進めることにした。

本調査では，十分なBAの数を確保するために，勤務経験の有無と利用頻度（7段階）のマトリクス上で各セルの人数が均等になるように，2,000人の回答者を収集することにした[1)]。

IV. 調査結果

オンラインでサンプルを収集した結果，2,044人分の回答が分析対象となった（平均年齢 38.15歳，男性 50.1%，勤務経験者48.0%）。本稿の定義に従って，452名のBAを抽出し[2)]，非BAとの比較による分析を行った。分析方法は，カイ二乗検定および二項ロジスティック回帰分析を用いた。

その結果，両者には様々な面で，統計的に有意な違いがあることが確認された。

まず，BAの口コミの主体はオフライン（対面）で，主な口コミ相手は知人であることが示された。これは，彼らが普段からSNSの利用頻度が高く，積極的に利用する傾向があるが，それ以上に対面での推奨行為に対しても積極的であることを意味する。また，彼らはファンによるコミュニティやブログをフォローしており，そういったファン仲間への口コミにも積極的であることが示された。つまり，本事例における顧客間（Customer to Customer）コミュニケーションは，不特定多数の顧客同士によるコミュニケーションというより，仲間内（Peer to Peer）のコミュニケーションであることが浮かび上がってきた。同時に，C to Cコミュニケーションの中でも，P to Pコミュニケーションに対する信頼性が高いことが，調査結果から示されており，そこでBAが重要な役割を果たしていたということになる。またBAは，不特定多数の相手には公式情報のシェアを行う傾向が見られた。これはBAが，自身の体験に基づく口コミは仲間内で発信し，不特定多数の相手にはスターバックスの公式情報を伝えるといった，情報発信の経路と内容の使い分けを示している可能性を示すものである。

P to Pの傾向は，BAの来店動機からも読み取れる。対面による口コミという動機づけは，非BAでも高く，両者に違いは出なかったが，知人およびファンのSNSを通した口コミによる動機づけは，BAが有意に高かった。これは彼らがオンライン上でも影響し合っている可能性を示唆するものである。また，BAはSNSの公式アカウントをフォローするなど，スターバックスからの情報を能動的に取得しており，それによっても来店を動機づけられていることが示された。その反面，テレビや雑誌などのメディアに掲載された情報による来店の動機づけは，非BAと比較して有意に低かった。

V. インプリケーション

本調査を通じて，消費者が友人や知人からの情報を信頼し，それに影響を受けていることが実証的に示された。特に，BAのコミュニケーションが，P to Pを主体としている点は注目すべき事項である。P to Pコミュニケーションにおいて，そのブランドが話題に上ることは，マスコミュニケーションでは到達しづらいネットワークにおいて，内発的にそのブランドに関するコミュニケーションが生まれることを意味する。しかも，BA同士は互いに影響し合っており，それが持続性へと収斂する。BAは，情報の受け手にとって，接触頻度が高く，持続性のあるメディアとして機能していることが浮かび上がってきた。

最後に，本調査の限界と今後の課題について述べておく。まず，本調査の対象はスターバックスの利用者に限られており，既存の顧客同士のコミュニケーションに焦点を当てたものである。つまり，BAの潜在顧客に対する影響は確認できておらず，この点は今後の課題としたい。また，本調査では自発的に発生したBAに焦点を当てたが，実務への適用性を考慮した場合，彼らを組織化したアンバサダープログラム[3)]と組み合わせた効果検証が必要であろう。これについても今後の課題としたい。

*本研究は平成28年度（第50次）吉田秀雄記念財団研究助成を受けたものである。

注

1) 本調査のサンプルは，全国のスターバックス利用者を母集団とする場合に，勤務経験者の割合と利用頻度が母集団より高いことを所与とする。

2) 当初の推測通り，BAは勤務経験者の割合，利用頻度ともに有意に高かった。

3) 藤崎・徳力（2015）では，アンバサダーを，組織化した当該ブランドの推奨意思を持つファンとしている。

参考文献

Fuggetta, R. (2012), *Brand advocates: turning enthusiastic customers into a powerful marketing force*, New York: John Wiley & Sons.（土方訳・藤崎監修・徳力解説『アンバサダー・マーケティング』日経BP社，2013年）

藤崎実・徳力基彦（2015）「アンバサダー顧客活用施策と効果検証の実際」『マーケティングジャーナル』34（3），pp.5-26。

佐藤達郎（2013）「『ブランド･アドボケーツ』というムーブメント－“発信・推奨するファン”を活用しよう」『日経広告研究所報』268，pp.50-57。

オーラルセッション ― 報告概要

ブランドの本物感

― 構成要素の類型とカテゴリー傾向 ―

神戸山手大学 現代社会学部 専任講師
田中 祥司

同志社大学 商学部 准教授
髙橋 広行

要約

本研究は，製品やサービスに対して消費者が主観的に感じる本物（Authenticity）を「本物感」として捉えて議論を展開するものである。最初に，先行研究を通じて，本物感構成要素を検討した後，消費者アンケートの回答をコーディングすることで探索的に21の要素を抽出した。次に，当該要素を反映した尺度を設計し，量的調査を実施した。当初，132項目21要素であったが，尺度の適合度を維持しつつ，精緻化を重ねていくことで最終的には，42項目11要素を抽出するに至った。その後，その構成要素間の関係を，多次元尺度法を通じて検討することで，要素は「製品に直接関連する要素ー製品を取り巻く要素」と「観察可能な要素ー観察不可能な要素」という2つの座標軸で表せられる4象限のいずれかにプロットされることを明らかにした。さらに，製品カテゴリーと11要素との関係について因子得点を用いて確認し，製品カテゴリー毎に重視される要素を明らかにした。最後に，本研究のまとめと今後の研究課題について言及する。

キーワード

本物感，ブランド，尺度開発

I. 研究目的

企業の広告を思い出してみると，自社の製品やサービスは本物であるということを直接的，あるいは間接的に消費者に訴求している広告があることに気が付くだろう。企業が本物を訴求する背景には，経済価値が「サービス」から「経験」に移行することに伴って，消費者の感性も「品質」から「本物」へと変化（Gilmore and Pine 2007）してきたことも関係している。

一方，同じブランドであっても，本物であると評価する消費者もいればそうでないと評価する消費者も存在する(Beverland et al. 2010)。つまり，本物かどうかは，消費者個々の主観によって評価され得る(Beverland et al. 2010; Napoli et al. 2014)。そうであるならば，消費者は何を手がかりとして対象を本物であると評価しているのか，という点を理解する必要がある。

本研究では，製品やサービスに対して消費者が主観的に感じる本物（Authenticity）を「本物感」として捉え議論を展開する(cf. Beverland et al. 2010; Napoli et al. 2014)。

具体的には，本物感を構成する要素に基づく尺度の精緻化を図りながら，当該要素間の関係を明らかにしていく。近年，本物感尺度開発を試みた研究(Bruhn et al. 2012; Morhart et al. 2015; Napoli et al. 2014)が存在するが，尺度の基盤となる要素自体を十分に抽出しきれていないため，未だ統一された尺度はみられない(cf. Napoli et al. 2014; Morhart et al. 2015)。また一連の尺度開発の結果得られる要素間の関係についても十分に議論されていない。

そこで本研究は，製品カテゴリーやブランドを限定せず，より多くのデータを対象とすることで要素を網羅的に抽出し，それらを反映した尺度の精緻化を図ること，及び尺度開発の結果得られた要素間の関係について考察することを目的としている。同時に，製品カテゴリー毎に重要な要素を明らかにすることで実務的意義についても言及する。

II. 調査方法と結果

本研究は次の4つの調査から構成されている。最初に自由記述回答をコーディングすることで本物感構成要素を

抽出する。次に，当該要素を反映した尺度項目を作成し，尺度開発を行うとともに，精緻化を図る。その後，尺度開発の結果得られた要素間の関係について考察する。最後に，製品カテゴリー毎に重視される要素を明確にすることで，実務における応用可能性について示唆する。その一連の調査と結果について報告する。

最初に，先行研究の課題を踏まえ対象カテゴリー，及び対象ブランドを限定せず，被験者に「『本物感がある』と思うブランドとその理由」について自由記述形式で回答してもらった[1)]。自由記述(質的データ)を研究者2人がコーディングすることで，本物感構成要素として21の要素を抽出した。

次に，21の要素を反映した132の尺度項目を作成した[2)]。データの収集は，リサーチ会社ハウスホールドパネルを対象に，インターネット調査で行った[3)]。得られたデータを用い，先行研究の手順を参考に一連の尺度開発を行った。天井効果・フロア効果の確認を行った後，共通性・因子負荷量を考慮しながら探索的因子分析を繰り返し実施した。その後，確認的因子分析を行い，15要素(75項目)を確認するとともに，尺度項目の精緻化を試みた。具体的には，クライテリオン群の設定[4)]による分析結果を踏まえ，研究者2人で要素毎に採用する尺度項目について検討した。結果的に，11要素(41項目)を採用するに至った。当該項目を用いた確認的因子分析を行い，1次元性，及び各種妥当性について確認を行ったところ良好な結果を得た。

尺度項目の精緻化を図った結果，75項目が41項目となった。要素も15要素から11要素に絞り込まれる結果となった。つまり，本物感構成要素として「歴史」「製法」「品質」「素材」「信頼性」「オリジナリティ」「名声」「原産国」という先行研究と一致した要素を確認しつつ，「アフター・メンテナンス」「審美性」「価値不変性」といった先行研究で指摘されていない要素を確認するに至った。

次に，尺度開発の結果得られた11の要素間の関係について議論する。具体的には多次元尺度法を用いて要素間の類似度を確認し，当該関係の解釈を試みた。結果，要素は，「製品に直接関連する要素－製品を取り巻く要素」と「観察可能な要素－観察不可能な要素」という2つの座標軸で表せられる4象限のいずれかにプロットされるという結論に至った。今回得られた結果は，観察可能かどうかという視点で本物感の構造を検討したAlexander(2009)やGundlach and Neville(2012)の視点を踏まえながら，ブランドの本物感の構造に関する研究の発展可能性を示唆したと言える。

最後に，製品カテゴリー毎に重視される要素について確認した。具体的には因子得点を用い，製品カテゴリーと11要素との関係について確認した[5)]。結果，製品カテゴリー毎に重視される要素が異なることが分かった。同時に，例えば「カバン」では「製品を取り巻く要素」且つ「観察不可能な要素」にプロットされる要素がより重要であるというように，製品カテゴリー毎に重視される要素が1つの象限に収束し得るカテゴリーと，複数の象限に跨るカテゴリー(例えば「時計」)があることを確認した。本結果は，マーケティング・コミュニケーションをはじめとした実務における応用可能性を意味していると考える。

III. 本研究の意義

本研究の意義として，次の2点が挙げられる。第1に，本物感尺度の精緻化を図るとともに，その結果得られた要素を分類する視点を示し，今後の本物感の構造化の検討へと繋げた点である。第2に，製品カテゴリー毎に重要な要素を明らかにした点である。

一方で課題もある。本物感構成要素間の関係を検討した結果，新たな視点を見出したが，今後，本物感の構造化を進めるに当たって，より精度の高いモデルを構築するためには，インタビュー調査等の質的調査とミックスさせながら実施することが必要であると考える。このような課題を解決することで，実務的な貢献にもつながると考えるため，今後も継続して研究を進める予定である。

研究の詳細，参考文献等は，当日，本セッションで報告させて頂きます。

※本研究は, JSPS 科研費 26590077 の助成を受けたものです。

注

1) 調査はリサーチ会社ハウスホールドパネルするインターネット調査 (調査時期は 2014 年 8 月 15 日から 8 月 19 日。全国の男女を対象に, 有効回答数 1238 サンプルを回収した。)

2) 先行研究を参考にしながら尺度項目の作成を行った。新たな要素の尺度項目作成は, ワーディングの問題に注意し, 2 名の研究者によって進めた。

3) 調査時期は 2015 年 8 月 12 日から 2015 年 8 月 17 日。全国の男女を対象に, 有効回答数 1199 サンプルを回収した。

4) 基準として, ブランドの「使用期間」・「所有カテゴリー数」とした。

5) 「カバン」「財布」「時計」等 13 カテゴリー (全体の 95.9%)

オーラルセッション ― フルペーパー

Eコマースは中小企業の成長ツールになるか？

― ECが上手くいく要件 ―

Lab.GoCon代表 中小機構・都中小振興公社 非常勤職員
大西 正也

要約

２０１０年以降，新しいビジネスの潮流として「Eコマース」（以下ECと記す）が脚光を浴びている。それは内閣による経済成長戦略にも組み込まれ，地域再生や個人消費増加，越境販売，ベンチャー創業の増加，女性経営者育成等の手段として，中小企業庁が推進する中小企業支援事業や創業者支援のテーマのひとつになっている。しかしながらネットショップを開業する中小企業の過半数は業績が上がらず営業赤字に陥っている実情である。このレポートでは消費者向け販売（B2C）のECを実践し営業黒字化に成功している先進事例を紹介し，中小企業がEC事業に参入する場合に直面する課題をあげ，ECをどのように運営して継続成長させていくか？どのような経営戦略をとるべきか？について提議する。

キーワード

ネットショップ，コミュニケーション，B2C，電子モール

I. はじめに

2010年以降，新しいビジネスの潮流として「Eコマース」（以下ECと記す）が脚光を浴びている。それは政府による経済成長戦略にも取り上げられ，特に中小企業庁が推進する創業支援や中小企業支援において推進されて，助成支援やアドバイザー派遣，セミナー開催等のあらゆる支援施策が打ち出されている。ECの課題分野も「越境EC」「オムニチャネル」等，ICT技術の向上や法律整備によって広範囲に及んでいる。しかしながら実践する中小企業はその変化速度に乗り遅れ，ネットショップ開業した企業の過半数は営業赤字に陥っている実情にある。このレポートではネットシヨップを開業する中小企業の先進事例を紹介し，開業時に直面する課題をあげ，中小企業がECをどのように活用すべきか?どのような経営戦略をとるべきか?という成長戦略面についても提案したい。

II. 国内EC市場の現況

1. 国内EC取引形態の分類

いわゆる電子商取引形態（EC）は，次の三種に分類される。

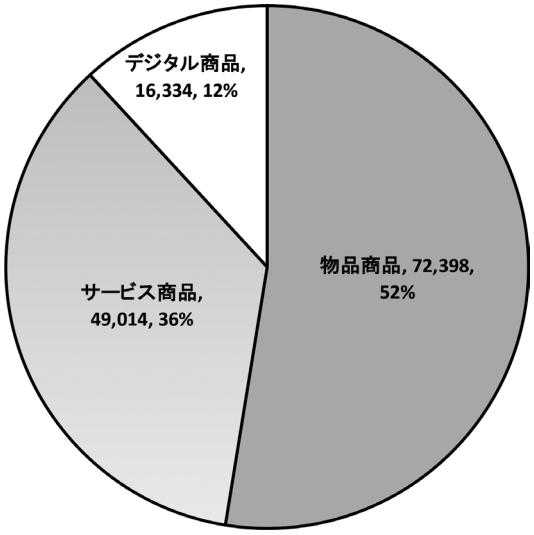
（1）製造業者や商社または流通業者の取引において，取引事業者間で共有する独自のＶＡシステム（付加価値通信網）やインターネットを介するプラットホームを用いて取引を行うＢ２Ｂの形態

（2）販売事業者と一般消費者がインターネットのホームページや電子モールを通じて販売取引するＢ２Ｃの形態

（3）個人事業者や消費者同士がインターネットの電子市場モールを通じて販売取引を行うＣ２Ｃの形態

また，取引される商品・サービスにおいて，概して以下のように分類される。（図1）

（図１）国内EC市場規模　137,746億円



出典：経済産業省商務情報政策局情報経済課 平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備電子商取引に関する市場調査）報告書から引用加工

(a) 原材料や製品等，物量のある商品を取引する物品商品販売

(b) チケットや予約枠販売，保険，金融商品等を取引するサービス商品販売

(c) 音楽配信や電子書籍，アプリケーションソフト等をインターネット・ダウンロードするデジタル商品販売

このレポートでは，国内の中小企業が最も多くかかわっており，EC取引実績の大きい上記分類の(2)と(a)のＢ２Ｃの物品商品販売の分野を対象とする。

2. 国内EC市場規模

経済産業省情報経済課の発表によると，Ｂ２Ｃの一般消費者向け物品商品販売のEC市場規模は，（表1）のとおり７兆2,398億円であり拡大している。商品分類を見ると「衣類・服装雑貨」が最も多く，「生活家電，AV機器，PC・周辺機器等」「食品，飲料，酒類」がほぼ同規模で続き，これら３分類で全体の約55%の構成になっている。特に「食品，飲料，酒類」と「衣類・服装雑」の伸び率が高くなっている特徴がみられる。

消費税増税後に個人消費が伸び悩む中でEC事業での取引額は漸増している。このことは，Ｂ２Ｃ市場において，次の状況が推察できる。

＊EC化取引比率が高まっていること

＊ECによる越境販売が進んでいること

（表１）物品商品分　類別EC市場規模（億円，%）

分類	2014年	2015年	伸長率	構成比	EC化率（注）
衣類，服装雑貨等	12,822	13,839	7.9%	19.1%	9.0%
食品，飲料，酒類	11,915	13,162	10.5%	18.2%	2.0%
家電，AV機器，PC周辺機器等	12,706	13,103	3.1%	18.1%	28.3%
雑貨，家具，インテリア	11,590	12,120	4.6%	16.7%	16.7%
書籍，映像，音楽ソフト	8,969	9,544	6.4%	13.2%	21.8%
化粧品，医薬品	4,415	4,699	6.4%	6.5%	4.5%
自動車，自動二輪車，パーツ等	1,802	1,874	4.0%	2.6%	2.5%
事務用品，文房具	1,599	1,707	6.8%	2.4%	28.2%
その他	2,227	2,348	5.4%	3.2%	0.6%
計	68,043	72,398	6.4%	100.0%	4.8%
（注）総市場規模に対するEC取引の比率					

出典：経済産業省商務情報政策局情報経済課 平成27年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書から引用加工

3. B2CのEC事業者の経営状況

日本経済新聞社が，2015年に全国の有力専門小売チェーン店1,023社を対象に行った調査は（表2）の通りである。[1)]

消費者に良く知られている有力小売業でも過半数の企業で営業利益が黒字化しない状況である。資本力や営業力の乏しい中小企業では，さらに多くの営業黒字をあげられない企業が存在している。

販売事業者がＢ２ＣのEC事業を行おうとする場合，独自のネットショップを開設するか，複数のネットショップを集めて運営される楽天市場，ヤフー・ショッピング，AMAZONマーケットプレイス，DeNA等の電子モールと加盟契約して事業運営することになる。

ECは低成長経済のなかで先の表の通り成長拡大し，比較的少ない資本で早期に開業することが出来る。また大手の電子モール運営会社からは，ネットショップの開業から受注，商品発送，請求等の一連の業務システムのサポートを受けられる為，中小企業庁も中小企業支援政策の柱として強力に支援活動を進めている。しかし多くの中小企業が赤字に陥っている。企業基盤に加え，認知度，ブランド力に見劣りする中小企業がECを活用し，経営にプラス効果を導くにはどのような注意をはらいECを運用すれば良いか?

筆者は，2015年2月から2016年4月にかけて，中小企業庁，独立行政法人中小企業基盤整備機構および地方自治体が主催するECに関するセミナーやシンポジウムに参加した中小企業や，ECに実績をあげている中小企業をインタビュー調査した。するとECによって目標利益を達成する中小企業にいくつかの共通性を見つけることができた。次章で中小企業の先進事例を紹介する。

（表2）有力小売業（上場企業を含むに対するアンケート調査

ECを行なっている会社	YES　64.7%	NO　35.3%	
総売上に占めるEC売上構成比	10%以上　10.3%	2～10%未満　52%	1%未満　37.7%
2014年度のEC事業の営業利益	黒字　42.6%	赤字　57.4%	

出典：日経MJ2015年7月4日発行記事を加工

III. 中小企業のEC先進事例

1. 株式会社タイセイ

代表者：代表取締役社長　佐藤成一
住所：大分県津久見市
資本金：64,000万円
EC事業売上高：19億円
取扱商品:製パン･菓子製造業務用資材，鮮度保持剤，
菓子食材，食器等



ECシステムの運営管理は，子会社の株式会社TUKURU（東京都渋谷区）が担う。株式会社タイセイのネットショップCOTTAは，約35,000SKUの食材や調理器具等販売している。販売商品リストだけではなく，プロのパティシエや料理研究家のブログやレシピ，スイーツのお店の紹介等，パンや菓子づくりの豊富な情報を提供する総合情報ECサイトである。当社は業務用の食品保存剤や包材，食材の卸売通信販売業を創業し，「小ロット」「低単価」「短納期」の商品販売の特徴を一般家庭向けのEC事業に拡大した。

ネットショップ開業当初は，ECサイトの制作やシステム管理，販売促進業務を外部専門業者に委託し手の電子モールに出店していたが，B2C市場拡販を契機にICT投資を行い，ECサイト制作から受注，発送，決済，在庫管理，仕入発注，顧客情報等を一元管理する基幹システムを設計管理する株式会社TUKURUを東京に設立した。本社に隣接する巨大な自社物流センターには低温倉庫もあり，熟練の商品ピッカーや梱包担当者，商品管理者が行う受注対応と迅速で丁寧な梱包と発送は購買者の評価が高い。

COTTAはレシピや情報交換やブックマーク機能を持つ登録制の交流サイトの機能を追加し，お菓子やパンづくりに興味のある人々が集まる情報サイトの機能強化を進めている。

2. まくら株式会社

代表者：代表取締役社長　河元智行

住所：千葉県柏市

資本金：1,000 万円

EC 事業売上高：8 億円

取扱商品：枕，寝具，EC支援システム他



まくら株式会社は，主に枕を中心とする寝具類の総合ネットショップ 11 店舗を独自サイトと大手電子モールに複合的に出店する EC 事業と，EC のシステム・サービスを提供する会社である。一点は業務の内製化である。開業資金が不足していたことに加え，戦略や顧客ニーズを早く実現し実践する経営スピードを追求する為，自社内で商品の仕入れ開発，商品管理，発送は当然のこと，プログラム設計，システム開発，写真撮影，カスタマーセンター等の一連の EC 業務を全て自社運営できる体制を整えた。二点目は ICT システムを活用した生産性を高める効率運営である。例えば当社は約 27,000SKU の商品を取扱うが，約 70% の商品が午前中に入荷して夕方までに顧客宛に発送される。従って商品を長期在庫するストックヤードを持っていない。ほとんどの商品が過去データにもとづいた見込発注で仕入れられ，メーカーとは計画的な取引を行なっている。

販売においては，既存の寝具小売店舗には無い顧客メリットのあるサービスを提供している。幅広く種類の多い品揃えや購入後 20 日間は無条件で商品を交換，返品出来る「20 日間寝ごこち安心保証サービス」や気になる枕を試用することが出来る「枕レンタルサービス」は，顧客メリットを満たすサービスである。当社は情報やコンテンツの量と質を高めて，枕の情報を探す人と提供する人が，日本一多く集まる e コミュニティの広場を構築する EC 事業を推進している。

3. 株式会社大都

代表者：代表取締役　山田岳人
住所：大阪市生野区
資本金：24,000万円
EC事業売上高：25億円
取扱商品：DIY商品・工具・園芸用品等



株式会社大都はもともと創業80年になる金物工具問屋であったが，折からの不況と流通構造の変化から卸売業は行き詰まり，赤字の卸売業を廃業してネット小売通販に業態転換した。ネットショップは一般家庭向けのDIYドットコムとプロ専門向けのモノトスを独自サイトと電子モールに開業している。

当社の強みは卸売業で築いたメーカーとの取引ルートと商品登録，そして商品知識であり，現在海外製品を含む約85万SKUの商品を販売する国内最大級のDIY専門EC事業になっている。3代目の現社長が自らネットショップ開業と運営を開始し，月商100万円を超えるようになってICT専門知識を持つ社員を雇用して商品SKUを増やすと売上が加速した。当初は社員総力で配送業務を行っていたが，現在は物流センターを外部委託している。

当社の戦略は，DIYに関する顧客の不安解消やファンづくり等のコミュニケーション強化であり，コールセンターの体制整備を進め，大阪と東京に相次いでショールームでの工具使用体験やDワークショップを兼ねた実店舗をオープンして顧客拡大をはかっている。

4. 株式会社ベルトラン

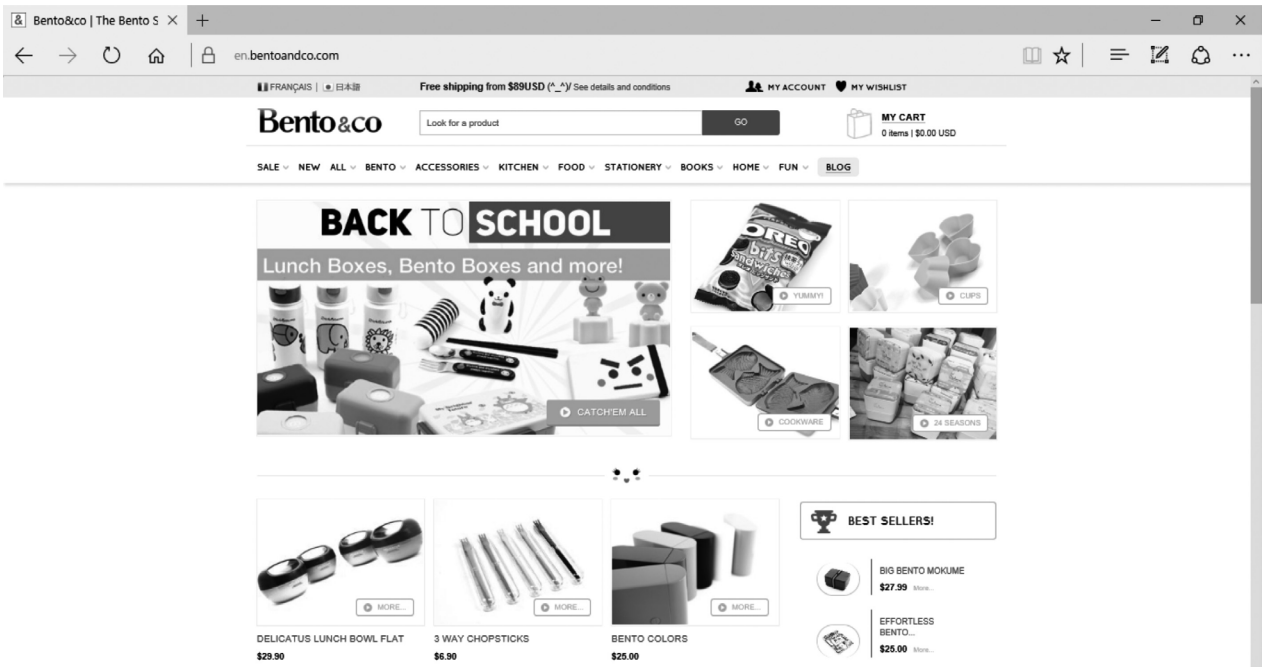
代表者：代表取締役社長　Bertrand Thomas（ベルトラン・トマ）

住所：京都市中京区

資本金：2,500 万円

EC 事業売上高：2 億円

主な取扱商品：弁当箱，弁当箱周辺商品，調理器具，食器等



株式会社ベルトランが運営するBENTO＆CO.は海外市場をターゲットにするネットショップで，独自サイトをフランス語，英語，日本語で開設している。日本独自商品の弁当箱を中心に販売し，弁当のレシピやキャラ弁（注）の紹介等，弁当の文化や習慣の啓蒙も発信している。

社長のベルトラン・トマ氏は日本の歴史や文化が好きなフランス人で，京都大学で学ぶ留学生だった。ベルトラン氏が在学時から発信していた京都での生活を紹介するブログは母国フランスで人気があり，多くのフォロワーが存在していた。「フランスで日本の弁当レシピが話題になっている。」という母親との会話が創業動機になり，フォロワーに対して弁当箱の紹介販売を始めたことがネットショップの開設につながった。開業資金が少なかった為に，仲間内でEC サイトの制作や運営，商品仕入れ，海外発送等の業務は全て内製化し，EC サイトのアプリケーションソフトは販売成果報酬支払型の海外の運営サービス会社のソフトを使用し，現在に至っている。

弁当箱を使い慣れない海外顧客に理解しやすいように，メーカー提供の所品写真や商品仕様を訳して掲載するのではなく，各国市場のニーズに合わせた商品を掲載し，親しみを感じるように独自に商品撮影をし，各国の台所環境に合わせた洗い方や保管方法，使用方法を掲載してい

る。当社のコミュニケーション戦略は緻密なSNS情報交信を重視している。ECサイトに設けるブログ以外もツイッター，フェイスブック，インスタグラムのメディアを多国語で開設し，また毎年『国際弁当コンテスト』というグローバルな消費者ネットイベントを主催して弁当の写真やレシピを募集し，弁当文化の啓発と弁当箱の市場拡大をはかる活動を行なっている。

5. 先進事例の共通性

これらの営業黒字化に実績をあげている事例にみられる共通性を検証し，EC事業に取り組もうと考える中小企業が心がけるべき準備と戦略について記述したい。

4社を含めて成果をあげている企業はマーケティング戦略，とりわけSTPを的確に見極めて自社がターゲットする顧客ニーズに対して，差別化されて独自性のある商品とサービスで「ユニークに顧客ニーズを満たす」（2010嶋口光輝）ことに成功している。（1）COTTAは「短納期，小口化の商品アソート」で食材を余らせたくない調理者を，（4）BENTO&COは海外市場の日本文化の好きな健康志向者や「KAWAII」キャラクター嗜好者をターゲットして成功している。このことはECに限らず全てのビジネス戦略に求められることであることは，賢明な読者には云うまでも無いことである。

これら4社には，次のような共通性がみられる。

（1）業務内製化に尽力している。特にECサイトのメンテナンス，運営，管理は自社で完結している
（2）包装，配送業務に一定且つ生産性が高く競争力のある処理能力を持つ
（3）コミュニケーション戦略を強化している。

上記（1）（2）（3）の各共通性について解説する。

（1）業務内製化について
4社共に創業前あるいは開業まもなくEC制作や運営を自社内で実施し，外部委託をしていない。まくら株式会社にいたっては，ICTのアプリケーションソフトやシステム開発を新たな収益源に発展させている。

（2）包装，配送業務の処理能力について
株式会社タイセイと株式会社大都は卸売業を経営母体としていた為，業務用向けではあるがある程度の物流業務管理能力とノウハウは社内に定着していたものと考えられる。株式会社タイセイはさらに包装を含めた物流競争力を高めている。

（3）コミュニケーション戦略について
まくら株式会社と株式会社ベルトランは，創業時に発信していたポータルサイトやブログが事業基盤として，特に営業効果を発揮することになった。株式会社大都は実店舗を回転してオムニチャネルによる顧客とのコミュニケーション強化をはかっている。

IV. 中小企業がEC事業に参入する課題と成長戦略

1. 課題

ECはインターネット技術を利用した商品サービスの取引方法に他ならない。ECが低資本，早期開業をメリットとして詠われる所以は，販売者と消費者の情報到達距離が簡便化されたことにある。さらにスマートフォン等のモバイル機器の普及により，消費者側からのコミュニケーションが可能になったことがEC市場を拡大のきっかけになったと云える。しかし，多くの中小企業がそのインターネットのメリットを活用する体制を整えることができず，ECサイト制作や電子市場モール出店費用，物流機能等にかかわる業務を外部委託して経費をかける状況である，EC関連サービスを提供する企業こそ潤うが，販売者の利益率は最大化出来ないことになっていると考えられる。

EC事業参入を考える中小企業は，ECサイトの制作，メンテナンス，運営業務を早期に自社内製化し，将来的には自社独自サイトを核店舗とするように目標を持たなければならないだろう。

配送・物流能力に対して競争力を持つことも重要な課題になるであろう。一般的なEC取引において，顧客が初

めて販売者と直接接する媒体は梱包配送された商品を受領するときである。商品やサービスそのものもさることながら，その荷姿や梱包，包装資材，付属内容物（納品書・請求書・ギブアウェイ・メッセージ他）に消費者は販売者の意識，行動．ひととなりをダブらせるものではないだろうか?島根県出雲市で自然食品のECを行う株式会社いづも農縁は，商品包装に際して商品の上にお礼状を置き，商品の下に請求書を置くようにして顧客に対して配慮する姿勢を示している。

EC事業は，商品・サービスを製造，仕入れして調達準備の後に，ECサイトを制作し，販売促進活動を実施し，受注，請求，発送，決済，再調達，ECサイトをメンテナンスする一連の業務が伴う。これまでホームページやインターネットを使用した受発注システムの使用経験の無い企業は，ICTのシステム投資や運用する人材教育を実施しなければならない。製造業が主業の企業は，消費者対応や個人向け発送機能を準備しなければならない。これらの必要機能を出来る限り外部委託せずに内製化し，労働生産性を高める必要がある。とりわけ物流，発送機能は，消費者向け通信販売事業を行う企業以外はノウハウが無く，特に中小企業はこの物流機能を整備することが課題になるケースが多い。事例の株式会社タイセイは，この機能を有していた為にスムーズなEC導入が果たせたと考えられる。

2. 成長戦略

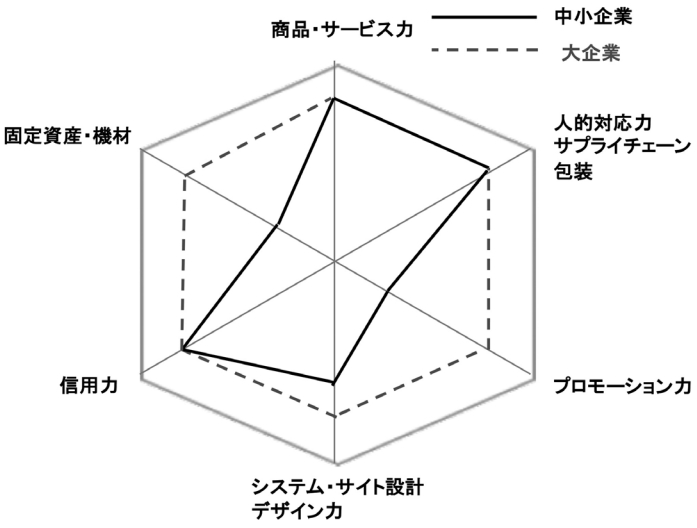
オイシックス株式会社の統合マーケティング部長奥谷孝司氏は，株式会社良品計画在籍時のMUJIパスポート開発の経験から，ECは顧客へのコンビニエンスとコミュニケーションが重要であり，顧客へのリコメンドアプローチが有効[2)]と話されている。

認知度の低い中小企業には，一層コミュニケーション戦略は重要であり，EC成功の鍵になると云える。ある程度商品販売実績のある中小企業には，ECサイトに動画を掲載したり，アフィリエイト広告等によりページビューを高める技術導入等の受注率を高める投資が必要であろう。一方ECが軌道に乗りきらない中小企業は，ECサイトを含めたツィッター，フェイスブック，インスタグラム他のSNSや，その他の既存の旧来メディアの印刷媒体，実店舗，営業網を含めたメディアミックスによる顧客とのコミュニケーション向上に努めることがEC効果を高めることに繋がるものと考える。

（図2）はEC事業の一般的な大企業と中小企業の経営基盤を比較したものである。認知度やブランド力に大きな差があることは先に述べた通りであるが，それらが消費者側に依存するものとして，この図では企業内部のヒト・モノ・カネ・仕組みに関する項目で比較している。

商品やサービスについては，品質，性能，価格を含めて中小企業にもイノベーション力があることを前提として互角と考える。プロモーションや機材，システム設計，ECサイトのデザイン等，投資予算のかかる項目は劣勢を否めない。しかし，顧客との取引経歴やコミュニケーションによって構築される信用力等の人的対応や人的サービスについては，大企業と対峙できる能力を養成することは可能であり，このことは，リアル店舗による小売業でも同様である。言い換えると，中小企業はこれらの内部機能を充分に高めることがECを成功させる鍵になる。

（図2）大企業と中小企業のEC能力比較



ECの特性は，供給者と消費者の交流距離感を縮めるものである。リアル店舗で取引する小売業は，顧客の来店からコミュニケーションが始まる旧来の座売り事業である。ECはモバイル機器の普及により，顧客の手元機器からコミュニケーションが始まる。顧客とのコミュニケーションが顧客側にシフトしたことを考慮すると，ECマーケティング戦略はノースウエスタン大学のロバート・ローターボーンが提唱し，フィリップ・コトラーが解釈を加えて提示している4C／ CUSTOMER SOLUTION, CUSTOMER COST, CONVENIENCE, COMMUNICTIONが重要になると考えられる。

ECは，消費者側から見た認知度や理解度が乏しく，大企業と比較して消費者と距離感のある中小企業にはハンディキャップを埋めることが出来る有効な技術革新である。EC事業に取り組む中小企業は，コミュニケーション戦略強化により消費者との交流距離感を縮めることが重要になる。中小企業は会社の規模や事業レベルがさまざまであり，大企業と対等に御する能力がありすぐにEC効果を得られる企業もあれば，ECのスタートラインに位置する企業もある。これからECにとりかかる企業はECのサイト設計や受注率に目標を置くのではなく，ステップ目標としてコミュニケーション強化を当初目標に設定すべきであろう。ECサイト設計やECを行なうための機能を整えるだけでなく，ブログやフェイスブック等のSNSも活用して自社の商品，サービスの認知向上とコミュニケーション強化をはかることを目的にして，消費者からのアクセスが増える充実したホームページを構築することが重要であろう。当初のEC機能はホームページのタブ設定としても良いであろう。顧客からの反響が大きくなってから段階的にECサイトを充実させることを推奨したい。

本レポートが中小企業のEC事業発展の参考になれば幸いである。

注

1) 日経MJ2015年7月4日発行記事を参照
全国有力専門店1,023社対象，アンケート方式，有効回答192社，

2) 嶋口内田研究会　2016年7月12日開催
オイシックス株式会社，奥谷孝司
『Engagement Commerce』時代におけるMarketing活動のDigital化と顧客時間の重要性について

参考文献

嶋口充輝（2008）『ビューティフルカンパニー』ソフトバンククリエイティブ

フィリップ・コトラー，ヘルマワン・カルタジャヤ，イワン・セティワワン共著，恩蔵直人監訳，藤井清美翻訳（2010）『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャルメディア時代の新法則』朝日新聞出版

経済産業省商務情報政策局情報経済課（2016）『 平成27年度経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）報告書

オーラルセッション ― フルペーパー

アパレルECにおける タグ・マーケティングの萌芽

― 消費者視点のセグメンテーションは可能か ―

早稲田大学 商学研究科 / オットージャパン株式会社
宮本 麻紀子

要約

拡大するアパレルEC市場において，商品の選択肢はますます増大し，消費者は商品選択が困難な状況に陥っている。加えて，アパレルEC各社の戦略も独自に差別化されているとはいえず，アパレルECサイトの構成も企業によって大きな違いは見られない。このようにモノとしてのコモディティ化が進むアパレル市場であるが，だからこそ消費者側では商品選択時に感性的要素をより重視する傾向が高まる。しかし，現状のECサイトのようなアイテム別を主とした商品分類では，必ずしも消費者の感性的な好みを十分に反映できていない。

以上の問題意識から，本稿ではタグ・マーケティングによるECサイト上の商品分類の可能性について論じる。タグ・マーケティングは，ウェブサービスの機能であるハッシュタグ(以下，タグ)を活用し，ECサイトに顧客のニーズを反映するための手法と位置づけられる。タグはハッシュマーク(#)付きのキーワードを付与することで，その投稿が何に関するものかを示し，同じタグがついた投稿を一覧できる機能である。タグは誰もが新規に付与できるため，商品に消費者自身がタグを付けることで，消費者主導型のECサイトが構築できる可能性がある。

キーワード

タグ・マーケティング，ECサイト，アパレル，消費者主導，セグメンテーション

I. アパレルEC市場動向の現状

近年，日本の小売業において電子商取引(B to C-EC)市場が拡大している。この傾向はアパレル市場でも例外ではない。矢野経済研究所(2015)によると，国内アパレル小売市場規模は2012年に9.16兆円，2014年には9.38兆円であった。また富士経済研究所(2014)では，国内アパレル通信販売市場規模は2012年に1.53兆円，2014年には1.75兆円となっている。そのうち，国内アパレルEC市場規模は2012年に1.06兆円だったものが，2014年には1.30兆円となっている。以上のデータから，国内アパレル市場全体が微増であるのに対し，通信販売，特にEC市場の成長率がより高いことがわかる。アパレル通信販売におけるEC化率は2012年の69.2%から2014年には74.2%と約5ポイントも増大していることからも，この点は裏付けられる。

ただし，企業タイプ別にみると，アパレルECの市場拡大傾向には偏りが見られる。本稿では，富士経済研究所(2014)の分類に従い，それぞれの傾向を確認しておく(表1)。富士経済研究所(2014)では，国内アパレルEC企業を「総合通販」「流通系通販」「専門通販(アパレル)」「アパレルメーカー(店販主体企業)」に「仮想ショッピングモール」を加えた5つの企業タイプに分類している。この表からわかるように，アパレルEC企業には出自によって通販系と店舗主体の流通・店舗系がある。また通販系には，カタログ販売等EC以前からの通販企業とECで台頭した企業があり，それぞれアパレルECビジネスに参入していることが理解できる。

さらに，これらのアパレルEC企業は，1)アパレルを企画生産するメーカーがECサイトを運営する「メーカー型(いわゆるSPA型)」，および2)他社メーカーが生産するアパレル商材を販売する「セレクトショップ型」に大別される。そこで次に，富士経済研究所(2014)記載のアパレルEC主要48社をこの2分類で分け，さらにそれぞれを前述の

表1　アパレルEC企業の分類

系統	分類	ECの特徴	例
通販	総合通販	通信販売を主業とし，取扱商品はアパレルに限らない	ニッセンホールディングス，千趣会，ベルーナ
流通・店舗	流通系通販	流通小売企業が営む	丸井，三越伊勢丹通信販売
通販	専門通販(アパレル)	アパレル専門の通信販売企業	スタートトゥディ，オットージャパン，マガシーク
流通・店舗	アパレルメーカー(店販主体企業)	店舗運営を主業とするアパレルメーカー企業が営む	ユニクロ，ワコール，ユナイテッドアローズ
通販	仮想ショッピングモール	複数の店舗がECを営む場(ウェブサイト)を運営	楽天，ヤフー，アマゾンジャパン

出典：富士経済研究所(2014)を参考に筆者作成。

5タイプに分類した各グループの2012年と2014年の売上額もしくは流通額を算出した。同時に，この2年間の伸長率もそれぞれ算出し，グラフ化している(図1)。

この結果によると，アパレルECサイトのうち，業界全体の平均(成長率122%)を上回る勢いで伸長しているのは，次の3つである。まず，メーカー型(SPA型)の店舗販売主体のアパレルメーカーである(成長率137%)。またセレクトショップ型では，アパレル専門通販出自の企業も成長著しい(成長率141%)。 最後に，同じくセレクトショップ型ではEC出自の仮想ショッピングモールも急成長している(成長率141%)。

セレクトショップ型ECサイトは，他社メーカーのブランドを集めて自社のウェブサイトで販売するため，消費者は複数ブランドを横断して商品を探索し，比較検討して購入することが可能である。さらに顧客にとっては，複数ブランドを横断して購入した場合でも，配送やポイントプログラム等に関して，セレクトショップ型ECサイトの統一化されたサービスを享受できるというメリットもある。このような利便性を理由として，消費者がこれらのセレクトショップ型ECサイトに集まり，そのプラットフォームに参加するメーカーやブランドが増加し，それがさらに運営企業の売上拡大に繋がるという正の相乗効果が働いていると考えられる。

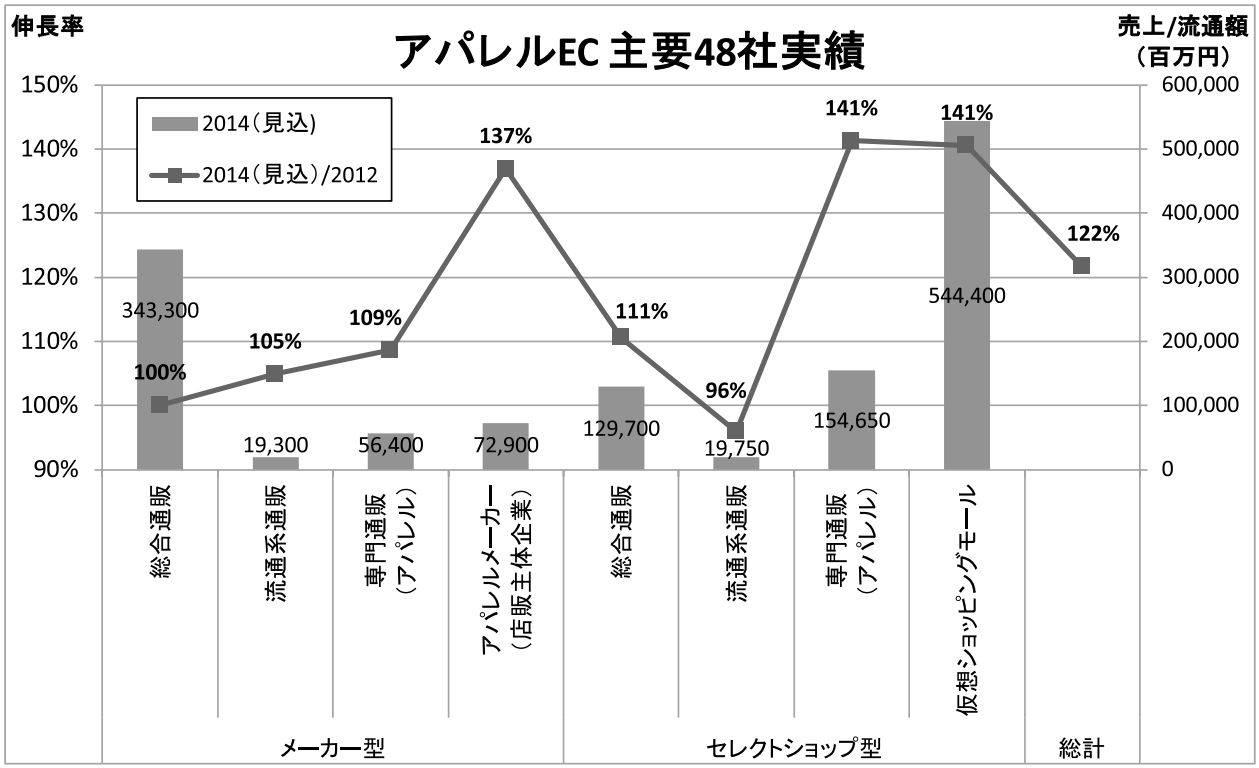
II. 問題の所在

このように成長を続けるアパレルECサイトであるが，他方で，大量の選択肢が溢れることによる商品選択の困難が消費者側に生じている。EC店舗は実店舗よりも出店が簡便であり，店舗面積等の制約を受けないため，サイトに出店する店舗数と一店舗あたりの商品数のいずれにおいても容易に増大化する傾向がある。

一例として，代表的なアパレルECサイトである「Yahoo!ショッピング」「楽天市場」「Amazon」，スタートトゥディが運営する「ZOZOTOWN」，千趣会が運営する「ベルメゾンネット」において「レディースファッション」カテゴリで「ワンピース」という語を検索したところ，抽出された商品点数は，Yahoo!ショッピングで81万1050件，楽天市場で68万4785件，Amazonで22万8323件，ZOZOTOWNで2万7560件，ベルメゾンネットで1973件であった(2016年8月21日調査)。消費者がワンピース1枚を探す場合に，主要なECサイトに絞ったとしても，これだけの選択肢が出現するのである。このことは，消費者にとっての商品選択行動の困難性を端的に示している。

加えて，商品のコモディティ化すなわち差別化の失敗が，さらに状況を悪化させている。成熟市場である日本市場では多くの商品カテゴリでコモディティ化が起きており，これはアパレル分野でも同様である。アパレルは商品特徴として機能的差別化がしにくい。なぜなら，衣服は基本的に身体の保護や保温といった基本的な機能を有するためである。そこで企業は，感性的要素での差別化として，ブランド

図1　アパレルEC主要48社の実績



出典：富士経済研究所 (2014) より筆者作成。

数や商品数を増加させてきた。その結果，機能的に明確な違いのある商品というよりも，感性や感覚で感じ取るわずかな違いを有する商品，言い換えれば，よく似た商品が大量に提示されることとなった。

商品だけでなく，国内の一般的なアパレルECサイトではサイト構造も似通っている。消費者がアパレルECサイトで商品選択を行う際のプロセスは，概ね数パターンに集約される。代表的なプロセスは，まず，GoogleやYahoo!といった検索ポータルサイトからECサイト名等で検索し，各ECサイトのページにたどり着く。これらのECサイトのページでは，いずれもページのサイド部分や上部に商品を分類する要素が並んでいる。さらに，ウェブサイト内を検索するための検索ボックスが表示されている。たとえばZOZOTOWNでは，この検索ボックスに「何かお探しですか?」と書かれている。

商品を分類する要素としては「レディースファッション」「トップス」「ジャケット/アウター」「パンツ」といった商品の種類や，「ブランドから探す」「ショップから探す」「ランキングから探す」といった分類が提示されている。ここをクリックすることで該当する商品が纏められたページへ遷移することができる。

これら以外の要素で商品を探したい場合には，検索ボックスに任意の語を入力することで，その語に沿った商品を抽出することが可能である。さらにZOZOTOWNの例では，セール商品等を集めたページへ遷移するためのバナーも掲載されている。このように，ECサイト運営側が時期や流行に合わせた分類要素を提示する場合もある。

ここで強調しておきたいのは，こうした商品分類による検索方法は，消費者が購入目的を明確に持っていることを暗黙の前提としている点である。確かに，消費者自身が「トッ

プス」を買う,「セール商品」を買う,「購入したいブランドが決まっている」といった明確な目的を持っている場合には,商品の種類やブランド名等からの検索が効率的かつ簡便である。

しかし,たとえば「好みの服が欲しい」「仕事に着ていく服が欲しい」「30代女性にふさわしい服を探したい」といったような消費者のニーズには,こうした検索方法では十分に対応できない。また,仮に「30代女性にふさわしい服」という分類を企業側が設定し,アイテムを揃えたとしても,それは企業側の価値観を消費者に提案しているのであり,消費者の多様な好みやニーズを反映しているとは言い難い。このように,現状のアパレルECサイトにおける画一的な商品検索方法もまたアパレル商材のコモディティ化を加速させている。

アメリカの心理学者シュワルツは「選択のパラドックス」という議論の中で,選択肢が多すぎると人の幸福度を下げると指摘している(Schwartz, 訳書2012)。この指摘に従えば,アパレルECサイトの問題は,まさに選択肢の多さが消費者を不幸にしている典型例である。そこで本稿では,その解決策として,消費者が付与したタグによる商品分類を新たなセグメンテーションの手法として提案し,その可能性を考察する。次節では,消費者の感性に基づくセグメンテーションに関する先行研究を概観する。

III. 感性的変数によるセグメンテーション

マーケティングにおけるセグメンテーション研究は,1956年にスミスが『ジャーナル・オブ・マーケティング』で提唱したのが始まりと言われている(Smith, 1956)。その8年後の1964年には,ヤンケロビッチがデモグラフィックス以外の7つの分類軸を提案している(ヤンケロビッチ, 1964)。

ヤンケロビッチは,デモグラフィックスを用いた伝統的なセグメンテーションには限界があると論じている。なぜなら,デモグラフィック・セグメンテーションでは,自社の各ブランドと競合他社の各ブランドのそれぞれの最大セグメントを構成する顧客に関して,彼らの要求や態度がどのように異なるのかがわからないためである。このような指摘を行ったうえで,ヤンケロビッチは消費財と産業財の10種類の市場を検討し,デモグラフィックス以外の7つの分類軸の可能性を検証し,市場ごとにどの切り口が有用かを論じた。その7つの分類軸とは「価値観」「変化への感度」「目的」「デザイン・コンセプト」「購買態度」「個人的なニーズ」「自信」である(ヤンケロビッチ, 1964)。

これらは,いずれも個人的かつ主観的な判断基準に基づく要素である。したがって,ヤンケロビッチは感性的変数によるセグメンテーションの端緒ともいえる概念を提案したといえる。ただし彼の議論では,ターゲット顧客が有するこれらの要素にどのようにアクセスし,理解するのかという点は明らかになっていない。

その後,1970年代中盤からライフスタイル・セグメンテーションが注目されるようになった。その代表的アプローチには,VALSやJapan－VALS TMといった一連のVALSプログラムがある。VALSはライフスタイル分析の主要変数として価値概念を加え,新たに包括的な消費者の類型方法を提起した。(仁平, 2006)

VALS(Values and Lifestyles)は,SRI International(SRIインターナショナル)の社会学者を中心として開発された分類方法である。VALSでは心理学や社会学の要素を取り入れ,アメリカ人を「生存者型(Survivors)」「維持者型(Sustainers)」「所属者型(Belongers)」「競争者型(Emulators)」「達成者型(Achievers)」「わたしはわたし型(I am Me's)」「体験型(Experientials)」「社会意識型(Societally Conscious)」「統合型(Integrators)」の9タイプに分類し,この9タイプを「必要に駆られたグループ(Need-Driven Groups)」「外部指向グループ(Outer-Directed Groups)」「内部指向グループ(Inner-Directed Groups)」「外部指向と内部指向を結合させたグループ(Combined Outer-and Inner-Directed Groups)」という4つのグループに纏めている。

一方,VALSの日本版のひとつであるJapan－VALS TMは,日本人向けのサイコグラフィック・セグメンテーション・

システムとしてSRI Consulting Business Intelligence Inc. (SRIコンサルティングビジネスインテリジェンスInc.)と株式会社NTTデータが共同開発したものである。消費者を価値観やデモグラフィックスに基づいて,10タイプに分類している点が特徴である(表2)。具体的には,イノベーターは「革新創造派」の1タイプ,アーリーアダプターは「自己顕示派」「社会達成派」「伝統尊重派」の3タイプ,アーリーマジョリティはそれぞれアーリーアダプターを追う「自己派アダプター」「社会派アダプター」「伝統派アダプター」の3タイプ,最後にフォロワーは「同調派」「雷同派」「つましい生活派」の3タイプがあると指摘している。

さらに日本では,1980年代に電通マーケティング戦略研究会が感性消費への注目の高まりを背景に,セグメンテーションに感性を活用する手法を試みている(電通マーケティング戦略研究会1985)。その手法では「食領域」「装領域」「遊領域」「交領域」「知領域」の5つの生活領域ごとに消費者の行動を調査し,類型化が行われている。この試みは,感性という要素に注目し,セグメンテーションへの活用やマーケティング戦略への応用を提言した点で注目される。その一方で,最終的には類型化された分類を性別や年代といったデモグラフィックス要素に帰結させているため,感性そのものをとらえることに成功しているとは言い難い。

以上で検討してきた消費者を心理的変数や感性的変数で類型化するセグメンテーション手法は,ある一時点での多様な消費者の最大公約数的な共通点を見出して1つのグループに所属させる方法である。そのため,個人の時系列変化が想定されていないという批判がある。確かに後述する研究でも指摘されているように,好みをはじめとした感性は個人の内でも変化するものであり,個々の消費者のダイナミックな変化に必ずしも対応できていない点は課題といえる。

あるいは他の批判として,これらの分類が消費者を類型化するという視点で行われているため,業種やカテゴリ独自の要素をとらえたセグメンテーションに結び付きにくいという点も指摘されている。加えて,心理的変数や感性的変数に基づくセグメンテーションの最大の問題は,アクセス性の低さである。アクセス性とは,ターゲットとするセグメントに

表2　Japan ― VALSの消費者分類

革新創造派	イノベーター	新しいものに積極的な高感度消費リーダー。広範囲な関心を持ち,平衡感覚に優れる。経済力・バイタリティも高く,トレンドにも目を配る。
自己顕示派	アーリーアダプター	レジャー・ファッション高感度享楽層。流行に敏感で自己表現にこだわる。今をエンジョイする。
社会達成派		キャリア・社会志向の強い良識層。社会的・文化的関心が強く,客観的ゴールを設定して努力する。趣味も豊富。
伝統尊重派		日本の文化伝統を守り,継承する層。日本の文化・社会的伝統を守る意識が強く,義理・分別を重んじる。
自己派アダプター	アーリーマジョリティ	自己顕示派を追う層。
社会派アダプター		社会達成派を追う層。
伝統派アダプター		伝統尊重派を追う層。
同調派	フォロワー	社会潮流にあとから参加する層。自分からは積極的に新しいものを求めないが,周囲の意見は尊重。
雷同派		社会の流れに鈍感な保守層。生活の中心は家族。流行には関心を示さず,変化を好まない。
つましい生活派		社会の流れに低関心な層。静かな生活を送る。長時間テレビを見て過ごす傾向がある。

出典：Strategic Business Insights Inc. HP より筆者作成。

効果的に到達可能かどうかであるが，心理的変数や感性的変数で分類するために，その都度マーケティング・リサーチを行うことは，企業にとって多大なコストと労力を要する課題である。

IV. セグメンテーションの新たな展開と課題

前節で論じたように，心理的変数や感性的変数を用いたセグメンテーションには課題があった。一方，近年のICTの発達に伴い，ウェブ上のマーケティングにおいては，主に行動変数を用いたセグメンテーションが効率的かつ効果的に行われるようになってきている。

たとえば，マーケティング・オートメーション(以下，MA)と呼ばれるアプリケーションシステムでは，ウェブユーザーの過去の行動，すなわち検索履歴やウェブページ閲覧履歴等をデータとして集積・解析し，ユーザーごとの目的や購買に至る段階，問題等に沿ったプロモーション活動をウェブ上で自動的に行うことができる。このように，一定の条件を設定して作業を自動化することで，セグメンテーションに基づくターゲットへのアクセス性を高めている点がMAの1つの特徴といえる。

他にも，Facebookを始めとしたソーシャル・メディア上のウェブ広告には，広告配信のターゲット選定に行動変数やユーザー自身が登録した「趣味・関心」を利用するものがある。さらに，「リターゲティング広告」と呼ばれるウェブ広告は，過去に自社のウェブサイトを訪問したユーザーや提携しているパートナーサイトを訪問したユーザーをターゲットとして広告を表示する。これも，ウェブサイト閲覧の行動履歴に基づく行動変数セグメンテーションの1つといえる。あるいは，ECサイト上に設置される「レコメンド機能」もこれらと同様に行動履歴を参照している。すなわち，ウェブサイト内の閲覧履歴から，同様の動作を行ったユーザーの閲覧履歴に沿った商品や，類似若しくは同カテゴリの商品等を自動的に表示するのがECサイト上のレコメンド機能である。

以上のように，マーケティング全般というよりはプロモーション活動という限定的な範囲ではあるが，行動変数を用いたセグメンテーションはICTの発達とともに，より容易に行われるようになってきたことがわかる。しかし，これらのセグメンテーションは，あくまでも消費者を企業側の基準で分類するものであることに変わりは無い。また，過去のある一時点の行動や属性が不変であることを前提に，それを分類基準としていることから，消費者の時系列的な変化を十分に反映させられない可能性が高い。

以上のように，心理的・感性的変数に基づくセグメンテーションも，行動変数に基づくセグメンテーションも，それぞれの発展を遂げてきたものの，多様かつ変化する消費者の好みをとらえるうえで，それぞれの限界を有している。最大の課題は，従来のセグメンテーションの分類基準は，企業側が設定している点にある。小阪(2006)が「人の感性は変化する。(中略)今何が快なのかの変化を無視してしまうと，ビジネス活動の判断もズレてしまう」と言及したように，過去の属性や行動に基づく分類で現在や未来をとらえるだけでは不十分である可能性が高い。

そこで次節では，商品を消費者自身が分類するハッシュタグ・マーケティング(以下，タグ・マーケティング)の可能性について考察する。

V. タグ・マーケティングの提案

一般に，タグは「荷札」「付箋」と邦訳される。ウェブサービス上ではコンピュータ言語のHTMLやXMLにおいて「<」と「>」で囲まれた標識を埋め込むことにより，書式や文字飾りの指示やリンクの設定を行う機能を言うこともある。しかし，これは本稿でのタグが意味するところとは異なる。

本稿でのタグは，主にソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)にて利用される機能を意味している。このようなタグではTwitter 社が提供するツイッターのハッシュタグ機能が有名である。ハッシュタグとは，ハッシュマーク(#)が付いたキーワードのことである。そのキーワードをタグとして用いることで，SNS上の投稿が何に関するコメントである

かを簡潔に伝えることができる。また，同じタグが付いた投稿を検索し，一覧表示できる機能もある。そのため，特定のトピックに関する投稿を効率よく閲覧することが可能である。さらに，タグの最大の特徴は，どのような言葉や文字列でも，それが所定の条件に合致している限り，キーワードになり得るということである。そのため，誰でも気軽に新しいタグを付与することができる。

本稿は，こうしたタグの特性，すなわち「何に関するものか1語で示す」「同じタグが付いた投稿を一覧できる」「誰でも新規に設けることができる」といった特性を活用した新たなセグメンテーションの分類軸を提案し，これをタグ・マーケティングと称することにする。

アパレルECサイトに関連するウェブサービスでタグを活用している先駆的事例の1つとして，ZOZOTOWNのアプリWEARが挙げられる。WEARアプリではタグで好みのファッションコーディネートを検索することができる。人気のあるタグはランキングとして表示されており，たとえば「休日スタイル」「夏コーデ」「オトナ女子」「雨の日コーデ」「花火大会」といったタグで好みのスタイルを写真で探すことができる。それらの写真には，着用しているそれぞれのアイテムのメーカーや素材や価格といった商品情報が埋め込まれている。消費者はその中から気に入ったアイテムを画面上で開いて，ZOZOTOWNのECサイトからそのまま購入することができる。

こうした情報探索や購買履歴は，そのままZOZOTOWNのサイトで新たな顧客情報として蓄積される。加えて，どの顧客が他のどの顧客のスタイルを好み，最終的に購入したかといった消費者間のつながりに関するネットワーク化された情報も獲得することができる。これは，従来は商品やメーカー主体であったセグメンテーションの考え方と比較すれば，画期的に新しい消費者主導型の分類軸であるといえる。

現代の消費者，とりわけ若年層はTwitterやInstagram等のSNS上でハッシュタグを付与する作業に慣れているため，消費者に新たな負荷を与えることになりづらい点もタグ・マーケティングの利点である。アパレルECの主なターゲットは若年層の女性であるため，タグ・マーケティングの可能性と課題を検討するうえで，ZOZOTOWNを始めとするアパレルECサイトに注目することには合理性がある。

VI. 結論と今後の課題

本稿では，拡大するアパレルEC市場において，消費者が，コモディティ化する商品と画一的な構成のECサイトの中で商品を的確に選択できなくなっているという問題に注目し，タグ・マーケティングという新たな手法がその解決策となり得る可能性を指摘した。そして，ZOZOTOWNのアプリWEARを具体例として，消費者主導のセグメンテーションが萌芽しつつあることにも言及した。

最後に，本稿で提唱したタグ・マーケティングに関する今後の研究展開の可能性について論じておきたい。ZOZOTOWNの例でも示されたとおり，タグ・マーケティングは既に実務でも応用されている。しかし，そのマーケティング手法としての有効性についてはまだ十分に検証されているわけではない。たとえば，消費者がどのようなタグをつけるのか，そのタグはセグメンテーションの分類軸として有効なのかといった点は，学術的にも実務的にも今後の検証が必要である。とりわけ，従来の心理的変数・感性的変数・行動変数に基づくセグメンテーションで課題となっていたアクセス性や時系列的な変化といった点について，タグ・マーケティングがどこまで解決可能なのかを明らかにしなければならない。

具体的な研究のアプローチとしては，次のような実験による検証が考えられる。まず第1フェーズとして，消費者を対象に，ウェブ上の仮想ECサイトで商品画像を提示したうえで，被験者がどのようなタグを付与するのかを確認する。この実験は，タグの種類や数量およびその分布，それらとデモグラフィック属性との対応関係等を確認することを目的として行う。

次に，第2フェーズの実験として，消費者が付与したタグを用いたECサイトと従来型のサイトを用意し，それぞれのサイトにおける消費者の情報探索行動や購買行動がどの

ように異なるのかを検証する。これらの実験で獲得されたログデータを基に，どのようなパスや遷移が頻出するか，どのようなタグが最も購買につながりやすいかといった点等を分析することにより，タグ・マーケティングの実用可能性を検証できると考えている。

以上のように，本研究で提案したタグ・マーケティングの概念は，消費者主導型のセグメンテーション手法として大きな可能性を秘めている。実践する企業の事例も少ない萌芽期の研究であることから，消費者実験を中心とした検証を行いつつ，理論的な可能性を探索していきたい。

参考文献

電通マーケティング戦略研究会 (1985)『感性消費　理性消費』日本経済新聞社。

富士経済研究所 (2014)『通販・e-コマースビジネスの実態と今後 2014-2015 市場編』。

「Japan-VALS™による日本市場の構造図」, <http://tokyo.strategicbusinessinsights.com/programs/vals/a.html> 2016年8月3日アクセス。

小阪裕司 (2006)『「感性」のマーケティング』PHP研究所。

仁平京子 (2006)「マーケティング戦略における市場細分化の再考」『商学研究論集』24 pp161-182。

Smith, Wendell R. (1956),” Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies,” *Journal of Marketing* 21(1), pp3-8.

シュワルツ (2012)『なぜ選ぶたびに後悔するのか　オプション過剰時代の賢い選択術』(瑞穂のりこ訳) 武田ランダムハウスジャパン。

矢野経済研究所 (2015)『2015 アパレル産業白書』。

ヤンケロビッチ (1964)「市場セグメンテーションの本質」(関美和訳)『Diamond Harvard Business Review』2008年11月号, pp.42-55, ダイヤモンド社。

オーラルセッション ― フルペーパー

インターネットテレビにおけるユーザの視聴行動分析

― 継続・離脱分析とユーザアクティブ度の定量化 ―

株式会社サイバーエージェント
和田 計也

株式会社サイバーエージェント
福田 一郎

要約

本研究の目的は，弊社がインターネット上で展開している一テレビサービスを例にとり，サービスの継続・離脱分析を翌日単位ではなくて翌週単位で行う方法及び，単なる継続・離脱分析に留まることなく同時にユーザのアクティブ度を定量化することもできる方法を提案するものである。具体的には分析モデルとしてmultivariate adaptive regression splines(MARS)を用い，翌週アクティブ化日数を目的変数とした二項分布を仮定することで翌週単位での継続・離脱分析を実現しており，二項分布での成功確率pをユーザのアクティブ度と定義することで定量化を実現している。また実ビジネス上のデータでよく直面する，正規分布とは懸け離れた分布のデータであってもMARSを用いることでうまくモデル化することが可能である。

キーワード

Web，テレビ，multivariate adaptive regression splines(MARS)，離脱分析

I. はじめに

インターネットの発展に伴い，インターネット上で展開されるサービスは従来の単純なWebサイトからFacebookやtwitter等のSNSに至るまでたくさんの種類が出現してきた。近年ではYouTubeに代表されるような動画サービスも80%以上の人が利用したことがあるほど一般的になってきている(MMD研究所 2015)。最近ではNetflixやHuluなど，インターネット上でテレビ番組を視聴できるようなサービスも展開されるようにもなってきた。2016年4月より弊社でもインターネットテレビサービスを手がけているが，このようなインターネット上で展開されているサービスは据置型のゲームやテレビなどと比べて初期費用がかからないなどの理由により導入が簡単な反面，サービス利用継続率が時間と共に低下していくという問題を抱えている。(野島，2014)　そのため，ユーザの行動を分析することで離脱しないような要因を発見してサービス改善に役立てることができれば，ユーザにとってもサービス運営側にとってもお互い良いことだと言えよう。本研究ではインターネットテレビにおけるユーザの継続・離脱行動を分析すると共に，ユーザのサービスへのアクティブ度を定量化することを目的とした。

本研究で必要とされる要件は以下の3件であった。i) 人が見て解釈可能であること。ii) 正規分布を仮定しないノンパラメトリックな手法であること。iii) 変数選択ができること。これらの要件を満たす最良の手法と思われた，multivariate adaptive regression splines(MARS)(Friedman，1991)を本研究では用いた。Webサービス等で継続・離脱分析を行う場合に翌日の継続離脱を目的変数とした分析がなされることあるが，必ずしも適切な目的変数設定であるとはいえない。翌日にサービスへのログインが無い場合であってもユーザが離脱したとは言い切れないからだ。そこで本研究では翌週のアクティブ日数(≒ログイン日数)を目的変数と設定した継続・離脱分析を行った。また，継続・離脱分析と同時に個々のユーザのアクティビティ度を定量化することも行った。

II. 先行研究

片岡らはPOSデータにClassification by aggregating emerging pattern(CAEP)を適用させて優良顧客の離脱予測モデルを構築した(2011)。また, 佐藤らはオンラインソーシャルゲームの行動ログを混合正規分布によるクラスタリングにより, ユーザの離脱傾向を研究した。藤井らはCD購買POSデータを決定木により継続購入するユーザのモデリングを行った。このように, 様々なデータに対して分類器を使いユーザの離脱分析を行う事例は従来から行われている。ChouらはMARSモデルとニューラルネットワークを組み合わせて主に所見(腫瘍サイズ等)から作成された変数を用いて乳がんの術後再発症パターンのマイニングを行った(2004)。ChouらはMARSで変数選択を行い, ニューラルネットワークで予測モデルを構築する組み合わせを試している。このように分類器としてMARSモデルを適応させる事例も行われてきている。

III. 方法

1. データ収集の方法

弊社はインターネット上で, オリジナルの生放送コンテンツや, ニュース, 音楽, スポーツ, アニメなど多彩な番組が楽しめる約20チャンネルをすべて無料で視聴することができるインターネットテレビサービスを2016年4月より提供している。図1に示すとおり, サービスの質向上やユーザの満足度向上等のためにユーザ行動のログをHadoop上のHiveテーブルに蓄積しており, サービスの分析に生かしている。

2. 利用したデータ

本研究に利用したデータは表1に示す通り, 弊社で運営しているインターネットTVサービスでの2016年5月1日から2016年6月2日までの期間で約110万人のユーザをランダムサンプリングしたものである。Hadoop上のHiveテーブルに蓄積された行動ログから, データ分析として用いることができるようにHiveQLで集計・抽出・整形を行いデータを得た。

表―1 データの概要

サービス名	インターネットテレビサービス
期間	2016年5月1日~2016年6月2日
分析利用ユーザ数	約110万人をランダムサンプリング

3. モデル

アクティブ度をp(0.0 ～ 1.0)とすると, 翌週アクティブ日数(0 ～ 7)Yは以下のような二項分布に従うと仮定する。

$$Y \sim Binom(7, p)$$

アクティブ度pは関数f(x)で得られる実数値をlogit変換することで0.0から1.0の範囲の確率値となる。

$$logit(p) = f(x)$$

関数f(x)は線形和の場合だと一般化線形モデルとなるが, 本研究で用いたMARSモデルでは各説明変数の効果量βmに対し更にhinge関数である$hm(x)$が乗算されたものとなっている。Σの中で計算される変数は表2に示すとおりである。

$$f(x) = \beta_0 + \sum_{m=1}^{M} \beta_m \, h_m(x)$$

$$h(x) = \begin{cases} max(0, x - const), & if\ x > const, \\ max(0, const - x), & otherwise. \end{cases}$$

下記Generalized Cross Validation(GCV)の値が最小になるように変数選択が行われる。

$$GCV(\lambda) = \frac{\sum_{i=1}^{N}(y_i - f_\lambda(\chi_i))^2}{(1 - M(\lambda)/N)^2}$$

MARSモデルのfitting はRのearthライブラリ[1)]を用いて行った。

本モデルはある日のアクティブ度が翌週のアクティブ日数を決めるというやや強めの仮定を置いているが, このようなモデルとすることでユーザの継続・離脱に繋がる要因を

示唆できると共に，ユーザ毎にアクティブ度を算出できるようになるのでサービスの現状把握などにも利用することが出来るためビジネス現場で使い勝手の良いモデルとなっている。

4. 利用した変数

MARSモデルで翌週のアクティブ化日数をモデリングする際に利用した変数を表-2に示す。翌週アクティブ日数が目的変数であり，それ以外の変数は全て説明変数である。変数の概念図を図2に示す。説明変数は，ある特定の1日の中での行動と，その日からみて前週1週間のアクティブ日数から成る。構築されるモデルはこれらの説明変数から，明日以降の翌週1週間のアクティブ化日数を予測するモデルである。

IV. 結果

前述の通り，社内のオンプレミス環境にミドルウェアであるHadoopを使って構築しているデータ収集基盤からHiveQLにより実験データを取得した。データの記述統計は表3および表4に示されている。

総視聴時間に着目すると，平均値と中央値とに大きな乖離が見られることと標準偏差が平均値の2倍弱であることから，釣鐘状の正規分布ではない分布形状であることが容易に想像できる。総視聴時間の分布を図3に示すとおり，べき分布と思われる分布形状をしており(ここでは，べき分布であるかどうかは本質的な問題ではないためべき分布性の確認は行っていない。)，この説明変数を用いたパラメトリックな線形モデルを使うべきではない。これが，本研

表―2 利用した変数一覧

変数名	詳細
翌週アクティブ日数	アクティブ日数とは30秒以上何らかの番組を視聴した行為があった日数で0~7の値
前週アクティブ*日数	アクティブ日数とは30秒以上何らかの番組を視聴した行為があった日数で0~7の値
総視聴時間	1日の視聴時間合計(分単位)
視聴チャンネル数	1日の30秒以上視聴チャンネル数　1~20の値
番組予約数(0~)	0以上の値
プラットフォーム	スマホアプリ/PCweb
視聴チャンネルカテゴリのダミー変数	ニュース系，ドラマ系，麻雀系，アニメ系，バラエティ系，音楽系，スポーツ系，その他

表―3 連続値データの記述統計

	平均値	中央値	標準偏差	最小値	最大値
翌週アクティブ日数	2.81	2	2.36	0	7
前週アクティブ日数	2.64	2	2.40	0	7
総視聴時間(分)	43.80	12	88.19	0	1437
視聴チャンネル数	2.06	1	1.63	0	20
予約チャンネル数	0.34	0	2.96	0	508

表―4 カテゴリデータの割合

	TRUE	FALSE
スマホアプリflag	86.5%	13.5%
ニュース系番組視聴 flag	23.7%	76.3%
ドラマ系番組視聴 flag	11.9%	88.1%
麻雀系番組視聴 flag	11.2%	88.8%
アニメ系番組視聴 flag	51.5%	48.5%
バラエティ系番組視聴 flag	21.9%	78.1%
音楽系番組視聴 flag	12.9%	87.1%
スポーツ系番組視聴 flag	19.9%	80.1%
その他番組視聴 flag	18.1%	81.9%

究で分布形状によらないノンパラメトリックなMARSを選択した理由の一つである。

表―5 MARSモデルにおける効果量

変数名	効果量
(切片)	– 0.164
プラットフォームPC	– 0.406
アニメ系番組視聴 flag	0.172
h(35 – 総視聴分)	– 0.018
h(総視聴分 – 35)	0.002
h(1 – 前週アクティブ日数)	– 0.220
h(前週アクティブ日数 – 1)	0.347
h(2 – 視聴チャンネル数)	– 0.225
h(視聴チャンネル数 – 2)	0.055
h(2 – 予約数)	– 0.297

MARSモデルにfittingした結果を表5に示す。大まかな傾向として,①スマホアプリで視聴②アニメ系チャンネルの視聴③総視聴時間35分以上④前週アクティブ日数1日以上⑤視聴チャンネル数2つ以上⑥予約番組数2つ以上がユーザのアクティブ度を高めるのに効果的(≒つまり翌週アクティブ日数が増加するということ)であることがわかる。例えばPCでスポーツ系チャンネルとバラエティ系チャンネルと音楽系チャンネルとを合計60分視聴したユーザで前週アクティブ日数が2日,予約数が0のユーザの場合下記のような計算によりアクティブ度0.329(32.9%)であると算出される。

$$\eta = -0.164 - 0.406\times1 + 0.172\times0 + 0.002\times(60-35) + 0.347\times(2-1) + 0.055\times(3-2) - 0.297\times(2-0) = -0.712$$

$$p = \frac{e^{-0.712}}{(1+e^{-0.712})} = 0.329$$

V. 結論

MARSモデルを用いてインターネットテレビサービスにおけるユーザの継続・離脱分析を行いユーザの離脱につながるような行動を示唆することができた。また,同時に個々のユーザのアクティブ度を定量化する方法を提案した。今後は,週末に視聴率が上がるというテレビ特有の現象を加味して曜日効果をモデルに含めるなどしてモデルの信頼度を高めていきたい。

注

1) MARSという名称はSalford Systems社が所有しており商用MARSソフトウェアを販売しているため,MARSの実装系はearthという名称になっていることが一般的である。

参考文献

MMD研究所 (2015),“無料動画アプリに関する利用実態調査” https://mmdlabo.jp/investigation/detail_1453.html

野島,中村,遠藤,三上 and 近藤 (2014),“アクションポイント制ソーシャルゲームにおける離脱要因の実証実験による検証”日本デジタルゲーム学会 2014年年次大会予稿集

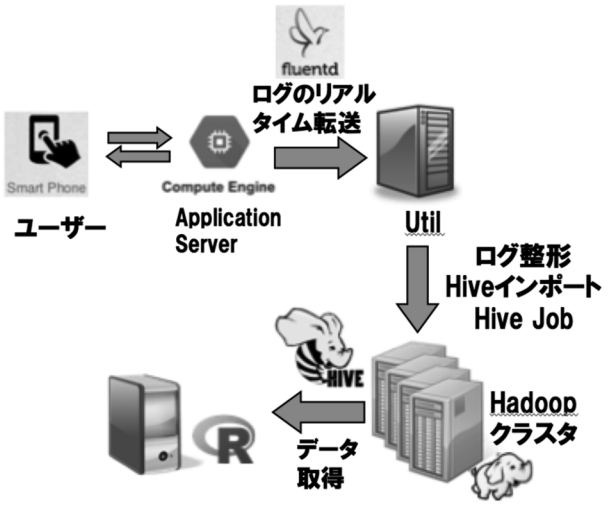
Friedman J. H. (1991),“Multivariate Adaptive Regression Splines”. The Annals of Statistics. 19: 1.

片岡,森田 (2011),“異常検知を利用した優良顧客離脱予測モデル”経営情報学会　全国研究発表大会要旨集 2011f(0), 78-78, 2011

Chou S.M, Lee T.S, Shao Y.E, and Chen I.F (2004),“Mining the breast cancer pattern using artificial neural networks and multivariate adaptive regression splines”. Expert Systems with Applications 27 (2004) 133-142

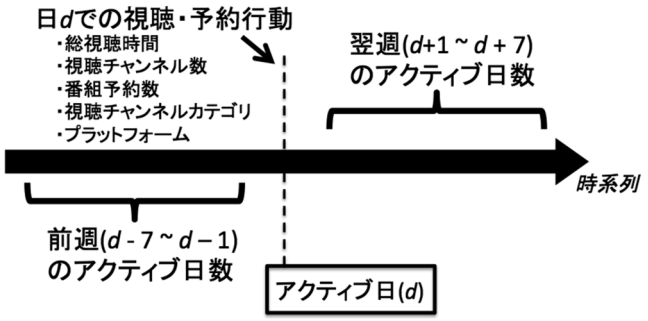
Milborrow S (2011)“earth: Multivariate Adaptive Regression Splines” R packages

図 1. ログ収集，解析システム概要



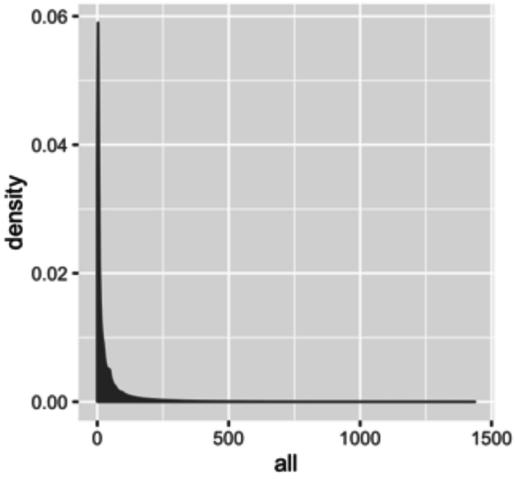
Android, iPhone のネイティブアプリもしくは PC の web ブラウザでの視聴，行動履歴は Google Cloud Platform 上で動いている Application Server 上でログが生成される場合であってもクライアント側で生成される場合であっても一旦 Application Server 上に集約される。そこから Fluentd を介してリアルタイムにログを転送している。転送されたログは Util サーバ上でログ形式のチェックがかかり，形式不備の無いものだけが Hadoop 上の Hive テーブルに一定の間隔でインポートされる。この Hive テーブル内にインポートされたデータを分析サーバに読み込んで分析を行う。

図 2. 利用変数の概念図



MARS モデルでの翌週継続・離脱分析に用いた変数を図示した。あるユーザがアクティブ (何らかの番組を 30 秒以上視聴した状態) になったある一日を d とすると，その日以降 d+1 から d+7 までのアテクィブ化日数が目的変数となる。ある一日 d 中での総視聴時間，視聴チャンネル数，番組予約数，視聴チャンネルカテゴリ，視聴アプリのプラットフォームと，日 d 以前の d-1 から d-7 までのアクティブ化していた日数が説明変数となる。

図 3. 総視聴時間 (分) の分布



対象データの全ユーザで，一日の視聴時間の分布をヒストグラムでプロットした図。X 軸が視聴時間 (秒) で Y 軸が密度である。正規分布ではなく，ロングテールを形成している冪分布のような形状となっている。

オーラルセッション ― フルペーパー

ネット型生命保険の普及阻害要因

― 知覚リスクと知覚ベネフィットの相互関係 ―

早稲田大学大学院 商学研究科
狐塚 淳

要約

平成20年(2008)4月，日本初のネット専業の生命保険会社であるSBIアクサ生命保険株式会社が営業を開始した。同年5月には，ライフネット生命保険株式会社もネット生保業界に参入した。この2社の営業開始後，ネット型生命保険(ネット生保)は利便性と話題性で業績を伸ばしたが，近年は頭打ちの傾向にある。公益財団法人生命保険文化センターの調査では，インターネットで生命保険を契約したいという消費者は9.1%存在するが，新契約件数におけるネット専業生保2社の市場シェアは0.2%しかない。

本稿の目的は，知覚ベネフィットが高いと思われるネット生保の普及がなぜ進まないのかを考察することである。その普及阻害要因を明らかにするために，まず消費者対象のフォーカス・グループ・インタビューを実施した。その結果から，今後，生命保険のネット販売を拡大させるためには，知覚リスク以上の知覚ベネフィットを消費者に提供する必要があることを示す。さらに，消費者の関与や知識を高め，ネット生保の普及をうながすためのマーケティングのあり方に関する概念モデルを提示する。

キーワード

ネット生保，インターネット，知覚リスク，知覚ベネフィット，概念モデル

I. はじめに

「人の生涯を請け負うこと」。慶応3年(1867年)に欧米の近代的生命保険制度を日本に紹介した際，福沢諭吉は「インシュアランス」をこのように翻訳した[1)]。以来，近代的生命保険が日本に紹介されて約150年，他の金融商品と比べて歴史が浅い中で，日本人の生命保険世帯加入率は89.2%と広く日本国民に普及している(図表1参照)。

日本では，国民皆保険制度により，国民年金や健康保険，介護保険などの各種制度が整っており，日本国民は健康で文化的な最低限度の生活を営むことができる。その一方で，このような充実した社会保障制度が存在する日本においても，民間の生命保険は広く普及している。民間の生命保険は，日本国民が自助努力によって，更なる保障を確保することができる制度として確立され，今やいわゆる社会インフラの一つを担っている。

生命保険は，日本に紹介されて以来，長期にわたり，営業担当者による人的販売を中心とするプロモーションによって販売する方式が主流であった。このため，消費者がどこの生命保険会社に加入するかは，居住地や勤務地の地域に左右されることが多く，その地域に営業所がある生命保険会社の商品に加入するのが一般的であった。

しかし近年，生命保険販売チャネルの多様化が進んでいる。その一つがインターネットによる保険販売(以下，ネット販売)である。ネット販売は2003年にアメリカン・ライフ・インシュアランス・カンパニー(略称はアリコジャパン，現在のメットライフ生命保険株式会社)が開始した。しかし，当時は，まだインターネットの世帯普及率が限定的[2)]であり，郵送等での通信販売のほうが，効率が良かったことから取扱停止となっている。

平成20年(2008)4月，日本初のネット専業の生命保険会社であるSBIアクサ生命保険株式会社(以下，アクサ)が営業を開始した。同年5月には，ライフネット生命保険株式会社(以下，ライフネット)も参入し，以後，他の生命保険会社でもネット販売の取り扱いを開始するようになった。

ネット販売であれば，顧客は居住地や勤務地にかかわらず，日本全国どこからでも生命保険に関する情報を収集で

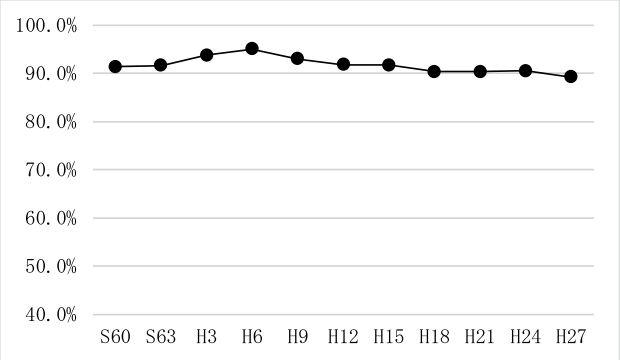
き，非対面で生命保険に加入することが可能である。短絡的に考えると，ネット販売によって，消費者は日本に存在する生命保険会社のホームページにアクセスし，生命保険に関する情報を比較検討し，自分に合った最も合理的な生命保険に加入することが可能になったと言える。

加えて，インターネットで販売されている生命保険商品は，営業社員チャネルのみで営業している大手生命保険会社と比較して保険料が低廉である。中にはインターネット限定で割安な保険料の商品を販売している保険会社もある。

しかし，こうした好条件にもかかわらず，ネット生命保険市場は伸び悩んでいる。全生命保険会社の年間販売件数は合計約2,000万件近くになるにもかかわらず(図表2)，インターネットを主な販売チャネルとするライフネットとアクサの合計販売件数は約4万件(シェアは0.2%)(図表3)に過ぎない。この2社以外の生命保険会社によるネット販売の実績を合わせても市場は限定的である。公益財団法人生命保険文化センターの調査では，インターネットで生命保険を契約したいという消費者は9.1%存在するが，新契約件数におけるネット専業生保2社の市場シェアはわずか0.2%である。

以上のように，日本では生命保険のインターネット販売は未だ普及していないと言わざるを得ない状況である。

図表1 全生保世帯加入率の推移



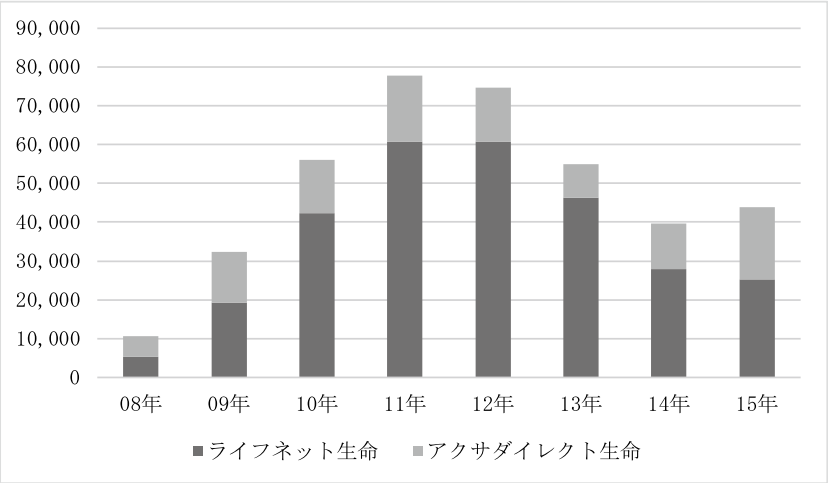
(出所)公益財団法人生命保険文化センター(2015)「平成27年度 生命保険に関する全国実態調査」。

図表2 生命保険業界全体における個人保険の新規契約・保有契約の推移

	新規契約			
	件数		金額(契約高)	
	(万件)	前年度比(%)	(億円)	前年度比(%)
平成22年	1,586	102.2	629,924	106.2
23	1,622	102.3	656,015	104.1
24	1,967	121.3	713,456	108.8
25	1,899	96.5	668,367	93.7
26	1,939	102.1	674,314	100.9

出所)一般社団法人生命保険協会(2015)「生命保険の動向」。

図表3 ライフネット生命とアクサダイレクト生命の新契約件数の推移 (単位：件)



出所)アクサダイレクト生命　公式HP内「決算のお知らせ(2008年度～2015年度)」，ライフネット生命　公式HP内「ディスクロージャー資料(2008年度～2014年度)」「2015年度決算説明会資料」をもとに筆者作成。

以上の認識を基に，本稿では，ネット生保の普及阻害要因について，消費者対象のフォーカス・グループ・インタビューを通して探っていく。そのうえで，複数の選択肢のうち条件的には最も合理的とも考えられるネット生保になぜ消費者は加入しないのか，その要因を考察し，要因間の因果関係を概念モデルとして提示する。

II. 日本の生命保険業界の現状

まず初めに，本稿の研究対象である生命保険業界の現状について確認しておく。生命保険文化センターの調査によると，日本における生命保険の世帯加入率は89.2%と世界の中でも特に加入率を誇っている[3)]。1人当たりの加入件数は3.8件で，世帯の普通死亡保険金（病気や事故で死亡した場合に支払われる保障額）は2,423万円，世帯の年間払込保険料は38.5万円となっている（図表4）。

生命保険料収入の上位5か国を示した図表5を見ても，日本はアメリカに次いで世界第2位の地位を占めている。世界シェアはアメリカの21.7%に対して日本は20.0%，GDP比もアメリカの3.7%に対して9.2%と2倍以上高いことが読み取れる。このように日本はグローバルに見ても生命保険先進国であるといえる。

ところが，このような加入率の高さにもかかわらず，日本の消費者の生命保険に関する知覚は必ずしも高いものではない。公益財団法人生命保険文化センターが2015年に実施した全国実態調査によれば，生命保険や個人年金保険に関する知識について「ほとんど知識がない」に近いとする回答が68.6%を占める状況である（図表6）。また，図表7からわかるように，不足している知識の内容に関しては，必要な保障の内容（39.5%），保険の仕組み（35.1%），適切な期間（26.7%）や保障金額（26.5%）などが挙げられている。4人に1人（25.4%）が知識不足はないと回答する一方で，生命保険に関する知識不足を自覚している消費者が多い。

このように生命保険業界には，高加入率であるにも関わらず，顧客の商品知識が乏しいという現状がある。それでは，ネット生保企業はどのようなマーケティングを行っているのであろうか。次節では，その点を確認する。

図表4　生命保険の世帯加入状況

加入率	89.2%
加入件数	3.8件
普通死亡保険金額	2,423万円
年間払込保険料	38.5万円

注）個人年金保険含む。
出所）公益財団法人生命保険文化センター（2015）「平成27年度 生命保険に関する全国実態調査」。

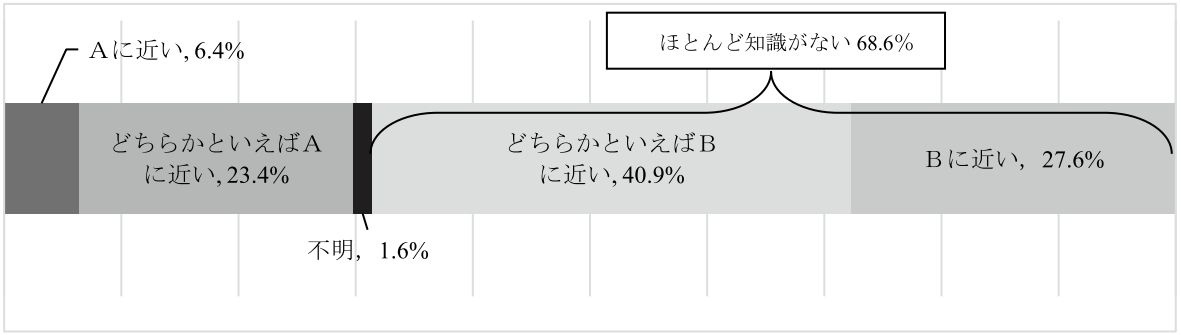
図表5　生命保険料収入の上位5か国

	国名	①保険料収入（百万US$）	②世界シェア	③人口（百万人）	④GDP（十億US$）	①/④
1	米国	567,756	21.7%	314.0	15,542	3.7%
2	日本	524,372	20.0%	126.6	5,716	9.2%
3	英国	205,918	7.9%	63.2	2,440	8.4%
4	仏国	149,346	5.7%	65.6	2,605	5.6%
5	中国	141,208	5.4%	1372.3	8,303	1.7%

注）2012年のデータ。
出典）Swiss Re Ltd(2013)" Sigma No3/2013 World insurance in 2012"をもとに筆者作成。

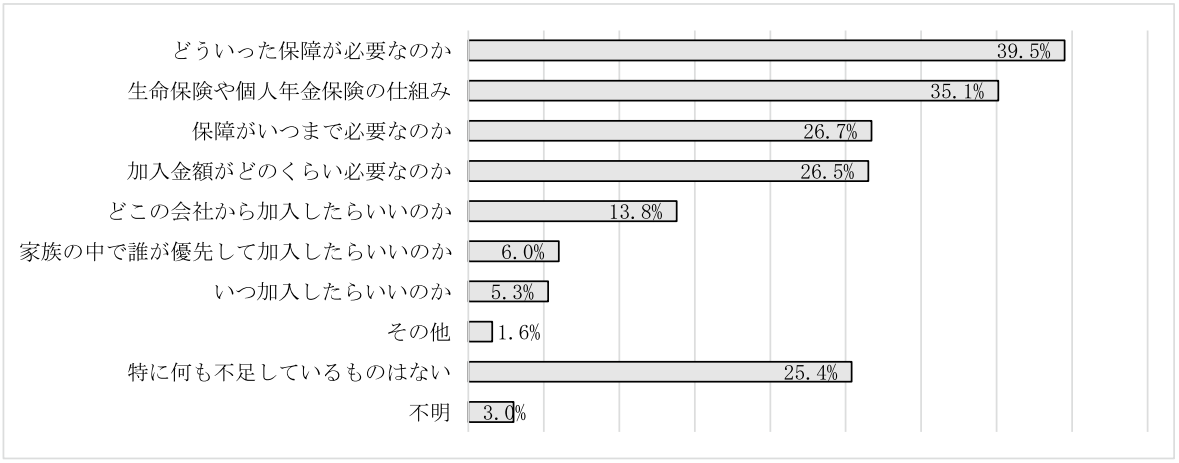
図表6　生命保険に関する知識

A：生命保険や個人年金保険について十分に知識があると思う
B：生命保険や個人年金保険についてほとんど知識がないと思う



(出所) 公益財団法人生命保険文化センター (2015)「平成27年度 生命保険に関する全国実態調査」。

図表7　不足している生命保険知識の内容



(出所) 公益財団法人生命保険文化センター (2015)「平成27年度 生命保険に関する全国実態調査」。

III. ネット生保2社のマーケティング

2008年の市場参入以来，ネット専業のライフネットとアクサはそれぞれ異なるマーケティング戦略を採用し，2011年頃までは販売を拡大していった。両社のマーケティングミックスをまとめたものが図表8である。4Pのうち，ProductやPriceに関しては，2社は類似している。両社とも，Productについては定期保険と医療保険の2商品で営業を開始し，大手生命保険会社のような複数の特約を組み合わせるパッケージ商品ではなく，特約の数を少なくして保障内容を絞り込み，シンプルな内容の商品としている。Priceについても，両社ともネット専業ならではの低コストの強みを活かし，大手生命保険会社の同等商品に対して2/3程度の保険料に設定している。

一方，両社の戦略で特に大きく異なるのはPromotionとPlaceである。Promotionに関しては，ライフネットは広告費を抑え，出口氏や岩瀬氏を中心とした経営陣による講演

やSNS等を通じた発信により，会社の理念を消費者に伝えるパブリシティ戦略を取った。一方，アクサは既に一定の認知度があるSBIやアクサのブランド力を活かし，インターネット広告やマス広告等を中心にプロモーションを展開した。

Placeに関しても両社の戦略は異なっている。ライフネットは営業開始後の一定期間，自社サイトでの販売に限定し，閉鎖的なチャネル戦略を採っていた。一方，アクサは自社サイト以外にも提携代理店のサイト経由の加入を可能にする等，開放型のチャネル販路を拡大した点で異なっている。

ネットライフとアクサの参入後，代理店チャネルでの販売や，郵送での通信販売をメインに展開していた生命保険会社9社もネット販売事業を開始した。参入各社に共通するのは，従来型とは異なり，営業社員による人的販売をメインとしていないことである。大量の営業社員を有する大手生命保険会社では，インターネットで低価格商品を販売してしまうと，営業社員経由での販売に影響が出るため，ネット販売を避けているのである。

2016年8月1日現在，ネット専業生保2社を含め，現在11社が生命保険のネット販売を行っている。しかし，取扱会社の増加に伴いにもかかわらず。2015年の調査ではネット加入はわずか2.2%しかなく，平成24年調査からも2.3ポイント減少している(図表9参照)。

以上のように，複数の生命保険会社がネット販売に参入し，ネット生保の認知度も高まってきたと思われるが，生命保険業界全体の販売におけるシェアは依然として微小である。ネット専業2社は本課題に対して，プロモーションを中心とした施策を打っているが，近年の販売実績を見ると必ずしも順調ではない。このことから，消費者が生命保険の営業社員を介さず，インターネットのみで生命保険の申込みを完結するには大きな障壁があり，多くの消費者は，ショップ型代理店へ足を運んでいると考えられる。そこで次節では，消費者のネット生保加入の阻害要因に関して調査したフォーカス・グループ・インタビューの結果を報告する。

IV. フォーカス・グループ・インタビューの概要と結果

前節までの問題意識に基づき，本稿では，ネット生保加入を阻害する要因に関する仮説構築のため，消費者対象のフォーカス・グループ・インタビューを実施した。調査概要は図表10のとおりである。フォーカス・グループ・インタビューでは，生命保険のインターネット加入について，自由に発言してもらった。それらの発言内容について，ネットでの購買行動，インターネットでの生命保険に関する情報探索，インターネットでの生命保険加入意向という3つの観点でA～Fの6つのグループに分けたのが図表11である[4)]。それぞれのグループごとに，生命保険のインターネットでの

図表8　ライフネット生命とアクサダイレクト生命のマーケティングミックス

	ライフネット生命	アクサダイレクト生命
Product	【営業開始時】 ①定期保険 ②医療保険(終身型) 【2016年12月1日時点】 合計4商品取り扱い	【営業開始時】 ①定期保険 ②医療保険(定期型) 【2016年12月1日時点】 合計9商品取り扱い
Place	自社サイト	自社サイト 代理店サイト(SBIグループ・保険比較サイト)
Price	大手生命保険会社の約2/3程度	
Promotion	PR，出口氏・岩瀬氏の露出によるSNSでの拡散など ※2009年よりマス広告も開始	インターネット広告やSBIグループのブランドを活用したマス広告中心

出所）筆者作成。

図表9　直近加入契約(民間生命保険)の加入チャネル(単位：%)

年度(加入年)	生命保険会社の営業職員	家に繰る営業職員	職場に来る営業職員	通信販売	インターネットを通じて	テレビ・新聞・雑誌などを通じて	生命保険会社の窓口	郵便局の窓口や営業職員	銀行・証券会社を通じて	保険代理店の窓口や営業職員	保険代理店の窓口	保険代理店の営業職員	勤め先や労働組合を通じて	その他	不明
平成27年調査(平成22～27年に加入)	59.4	47.5	12.0	5.6	**2.2**	3.4	3.1	3.0	5.5	13.7	4.7	9.0	4.8	4.1	0.7
平成24年調査(平成19～24年に加入)	68.2	53.0	15.2	8.8	4.5	4.3	2.5	2.1	4.3	6.9	－	－	3.2	3.2	0.8
平成21年調査(平成16～21年に加入)	68.1	52.5	15.7	8.7	2.9	5.7	1.9	2.9	2.6	6.4	－	－	3.0	4.9	1.3
平成18年調査(平成13～18年に加入)	66.3	51.0	15.3	9.1	1.8	7.3	2.1	－	3.3	7.0	－	－	5.2	6.1	0.9
平成15年調査(平成10～15年に加入)	71..8	51.3	20.4	5.7	0.8	4,9	2.7	－	1.7	6.7	－	－	6.4	4.0	0.7

(出所)公益財団法人生命保険文化センター(2015)「平成27年度 生命保険に関する全国実態調査」。

図表10　フォーカス・グループ・インタビューの調査概要

【実施日時】2016年4月23日(土)11:00 ～ 11:30
【 参加者 】早稲田大学大学院商学研究科・経営管理研究科 学生16名(年齢26 ～ 51歳男女)
【 テーマ 】生命保険のインターネット加入

(出所)筆者作成

図表11　ネット購買行動・ネットでの生命保険加入意向によるグループ分けと該当者人数

グループ	普段ネットで購買行動をする	生命保険を検討する際にネットで調べる(だろう)	生命保険をネットで加入する(だろう)	該当人数
A	○	×	×	3人
B	○	○	×	6人
C	○	○	○	3人
D	×	×	×	1人
E	×	○	×	2人
F	×	○	○	1人

(出所)筆者作成

加入・非加入の判断に至った主な理由は図表12に整理した。

図表12では，生命保険にインターネットで加入するする(だろう)と回答しているグループ(C, F)には加入理由を，インターネットで加入しない(だろう)と回答しているグループ(A, B, D, E)には非加入理由を聞いている。その結果を要約すると次のとおりである。

まずネット生保の加入理由については，「(j)営業マンに会いたくない。」「(i)対面は高コストで，それが価格(保険料)に上乗せさせているイメージ」といった点が指摘されている。これらは対面加入に対する不満であり，裏を返せば，ネット生保加入者は(営業マンに急かされることなく)自分のペースで加入検討ができる，コストが低いので低価格で加入できるという，インターネット加入のメリットを認識していることがわかる。

また，(n)生命保険は無形なので，インターネット加入で十分との意見もあった。これは，洋服等の有形商品とは異なり，生命保険は，加入時にインターネット上の説明書きを読んで理解をしておけば，洋服等の有形商品のように，実際に届いたら，思っていた商品と違ったという不安が少ないと感じているグループと思われる。

一方，非加入理由については，(c)(d)(e)(f)のように，インターネット加入に漠然とした不安を抱いており，専門知識のある第三者に確認したいという意見が多かった。また，(m)のように具体的に保険金が適切に支払われるかどうか不安との意見もあった。(b)(l)は，既に専門知識のある第三

図表12　各グループにおける主な加入・非加入理由

	ネット購買行動	生保ネット検索	生保ネット加入	主な意見(加入・非加入理由)
A	○	×	×	[非加入理由] (a)生保に関する情報が多すぎて自分では整理できない。 (b)知人に生保の営業の人がいるので，わざわざ自分で調べて加入しなくても良い。
B	○	○	×	[非加入理由] (c)ベストな商品を選びたいが，自分一人では選びきれない。 (d)これで良いと思ったりするが，誰かに確認したい。 (e)自分で検索して調べるが，それが正しいか自信がない。 (f)生保は対面で加入しないと不安。安心したいから。 (g)対面であれば個別の質問や要望に応えてくれるが，ネットはそれがない。 (h)掛捨型，積立型によっても異なる。積立型であればネットでもよいが，掛捨型であれば対面のほうが良い。 (i)自分が受け取らない死亡保険は，ネットで加入したら家族が加入していたことを知らないままになるかもしれない。
C	○	○	○	[加入理由] (j)生保営業のイメージが悪い。営業マンに会いたくない。 (k)対面で加入するのは営業コストが高く，それが価格に上乗せされているようなイメージがある。
D	×	×	×	[非加入理由] (l)身近に相談できる人がいるので，わざわざネットで検索や加入しなくても良い。
E	×	○	×	[非加入理由] (m)ネットで販売している会社は，万一の場合に保険金を支払ってくれるかなど，会社の信用について不安を感じる。
F	×	○	○	[加入理由] (n)通販で洋服など物を買う場合は，有形であり着心地などを確かめたいため対面で購入したい。生保は無形で着心地などのようなものはないので，ネット購入で十分。

(出所)筆者作成

者が身近にいることから，インターネットで加入するメリットにかかわらず，その第三者から加入したいという意見であった。(a)については，インターネットで加入したい気持ちはあるものの，インターネット上に溢れている情報を整理することが困難であるため，第三者に相談したいとの意見であった。

以上の発言からもわかるように，ネット生保に加入していない人に共通して見られるのは「不安」という感情である。この「不安」には，何となく不安という漠然としたものや，保険会社の将来の保険金支払能力を具体的に心配している者もいた。また，これらの「不安」について，インターネット等での情報過多が原因の一つになっているという意見もあった。このことから，消費者はインターネット加入についての不安，すなわち知覚リスクを理由にインターネット加入ではなく，対面加入を選択しているという仮説が導かれる。一方で，ネット生保加入者は，こうした知覚リスク以上に，ネット加入のメリットすなわち知覚ベネフィットをより強く感じていると考えられる。こうした発見事項を基に，次節では，主に知覚リスクと知覚ベネフィットに関する先行研究をレビューする。

V. 知覚リスクと知覚ベネフィットに関する先行研究

消費者行動における知覚リスク研究は，Bauer(1960)が消費行動をリスク負担行動と捉えたことを端緒とする。知覚リスク研究は，知覚リスクの概念，知覚リスクのタイプ，リスクを知覚する要因，リスクを知覚しやすい商品，リスクを知覚しやすい消費者の特性など多岐にわたる。

Bauer(1960)は知覚リスクを次のように定義している。消費者のすべての行為は，彼が確信をもって予測することのできない結果を引き起こし，そのいくつかは不快なものかもしれないという意味において，リスクをともなっている。これが知覚リスクである。そして消費者は，購買状況において，そのような知覚されたリスクを最小化する決定を行おうとする。彼によると，購買状況における知覚リスクは起こりうる結果の危険度(consequence)と含まれる不確実性としての危険が発生する確率(uncertainty)という2要因の関数である。

次に，知覚リスクの種類に関しては，Robertson(1970)は，知覚リスクのタイプを機能的リスクと心理・社会的リスクに分類する方法があるとした。Kaplan et ai(1974)は，知覚リスクを①性能的リスク　②物理的リスク　③心理的リスク　④社会的リスク　⑤財政的リスクの5つに分類した。一方でCox & Rich(1964); Roselius(1971)およびJacoby & Kaplan(1972)は，①機能的リスク　②心理的リスク　③社会的リスク　④経済的リスク　⑤身体的リスク　⑥時間的リスクの6つに分類している。

また，こうしたリスクの処理法について，神山(1997)は次の3種類に分類している。第1は知覚リスクを減少させて自己の行動を正当化する方法，すなわちリスク低減である。第2は知覚リスクを補てんできるベネフィットを期待し，ベネフィットとリスクとの間で心理的な取引をする処理法である。第3は，危険をあえて冒し，ひたすら喜びや快楽を求めて商品を情緒的あるいは衝動的に購入するリスク無視の方法である(神山,1997)。

第1の知覚リスク低減についてはRoselius(1971)の研究がある。この研究では，商品購買時に消費者が用いるリスク低減法を次の11の手段として整理した。すなわち，①保証(endorsements)，②ブランド・ロイヤリティ(brand loyalty)，③ブランド・イメージ(brand image)，④民間機関による商品テストの利用(private testing)，⑤ストア・イメージ(store image)，⑥試供品の利用(free sample)，⑦金銭返却の保証(money-back guarantee)，⑧公共機関による商品テストの利用(government testing)，⑨買回り(shopping)，⑩値段の高さ(expensive model)，⑪口コミ(word of mouth)である。

同様にRoselius(1971)は，商品購入時の知覚リスクを時間の損失，健康(安全)の損失，自我の損失，金銭の損失の4つに分けて，それぞれの損失を解消させる方法を検討している。その結果，どのような種類に対しても好ましいリスク低減法は，ブランド・ロイヤリティへの依存，一流ブ

ランドの購入であり，やや好ましいリスク低減法は，ストア，イメージの重視，試供品の利用，買回りなどによる方法であった。一方，好ましくないリスク低減法は，値段の高い商品を購入する方法であった。

第2の知覚リスク処理法であるリスクとベネフィットの心理的取引に関しては，Zeithaml(1988)の研究がある。この研究では，知覚ベネフィットは「知覚にもとづく，ある商品の効用について，消費者の全般的な評価」であり，買い手によって知覚された特定商品の価値，すなわち知覚価値と定義されている。

第3の知覚リスク処理法であるリスク無視の方法としては，Cox(1967)の研究がある。この研究では，リスク・テイカーとしての消費として，刺激的なニュー・デザインの衣服を探す婦人たちのように，消費者はリスクの増大を求めることがあると示唆している。消費者の中には，リスクをあえて冒すリスク・テイカーがいることを主張している。

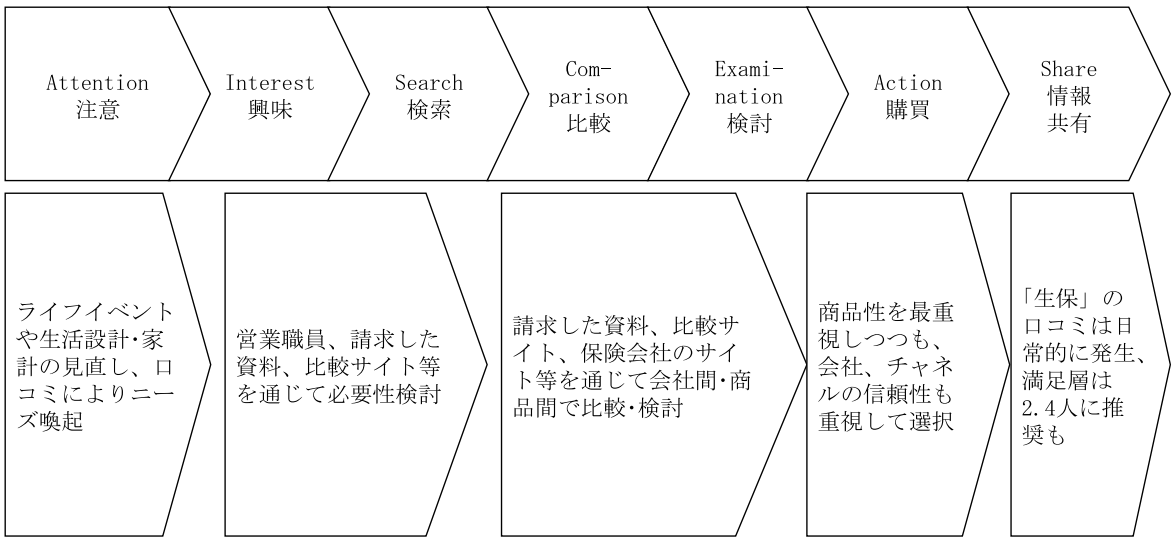
以上の先行研究レビューから，知覚リスクとその処理法には多様性があることが明らかになった。また，知覚リスクだけでなく，知覚ベネフィットとの心理的取引という要素も重要であることがわかった。これらの発見事項を基に，次節では本研究の概念モデルを提示する。

VI. ネット生保の加入要因に関する概念モデル

生命保険は特殊な商品である。他の製品と比べて，無形であり，法的規制があり，継続的の保険料の支払いが発生し，期間が超長期であり，支払いした本人が便益を享受しないケースがあるなど，他の財と比べて特殊な点が多い。とくに消費者自身が需要を認識しにくい点は，生命保険の営業が難しいとされている理由の1つでもある。

そのため，生命保険の加入検討プロセスについて，独自の消費者反応モデルも提示されている。図表13に示したように，井上(2015)は，消費者が生命保険を加入検討のプロセスをAISCEASの法則に従って説明している。AISCEASは有限会社アンヴィコミュニケーションズが提唱したAIDAやAIDMAと類似したモデルである。注意(Attention)，興味(Interest)の後にDではなく検索(Search)・比較(Compare)・検討(Examination)が続き，購買(Action)となる。さらに，購買の後に情報共有(Share)というネット時代の新たな行動が追加されている。井上(2015)は生命保険の加入者はこのAISCEASの法則に従っているとし，具体的な行動を図表13のように対応させている。

図表13　AISCEASの法則



(出所) 井上智紀(2015)「生命保険マーケティング：消費者行動論アプローチ」。

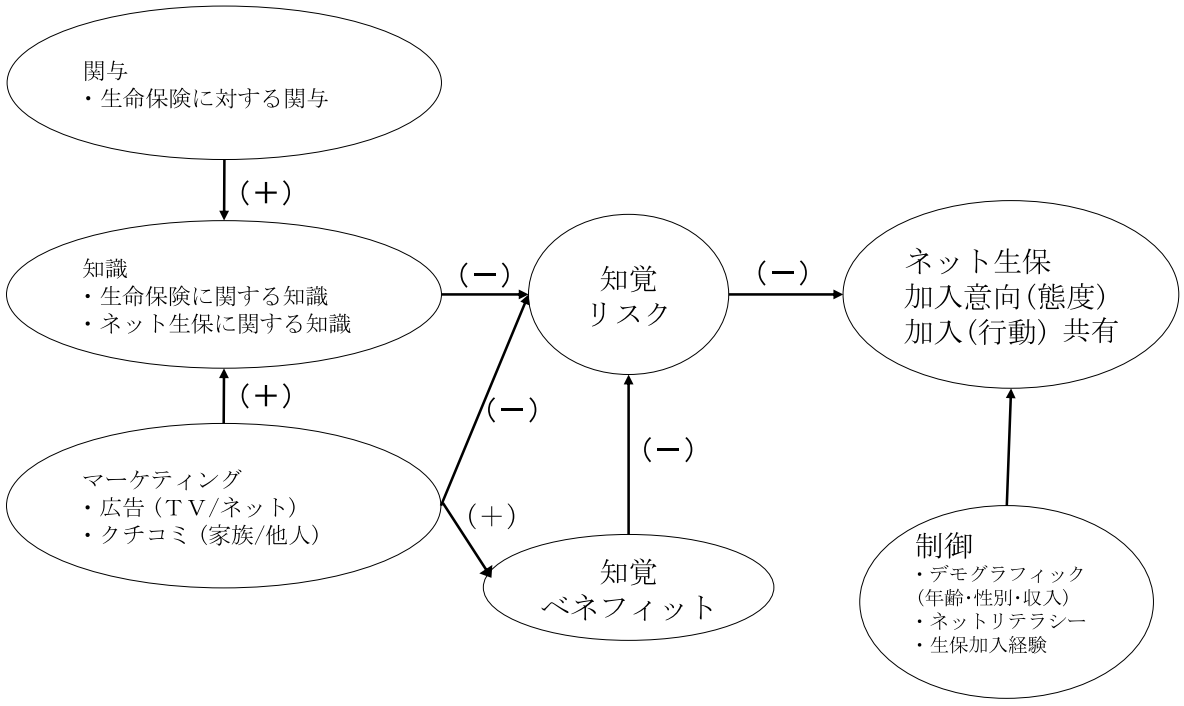
前節までのフォーカス・グループ・インタビューや先行研究レビュー，および井上(2015)を参考に，消費者がネット生保に加入する要因について因果関係とプロセスを整理した概念モデルが図表14である。多くの消費者は，生命保険に対して無関心な状態から始まり，生命保険会社や保険代理店の営業社員からの働きかけを通じて認知し，関心を持つ。あるいは，結婚や出産等のライフイベントが発生して消費者自ら生命保険の需要を認識することで，生命保険の加入を検討し始める。これらの現象を本稿のモデルでは，消費者の製品関与，商品知識，企業のマーケティング活動という3つの要因でとらえる。そして，これらの要因がネット生保加入の知覚リスクと知覚ベネフィットに影響すると考えている。

企業のマーケティング活動とは，具体的には，テレビやネット上の広告やクチコミといったプロモーション活動のことである。たとえばテレビ広告がネット生保加入に影響するのか，逆にネット広告が店頭加入に影響するのかという点はオムニチャネルという観点からも興味深い仮説である。企業のマーケティング活動は知覚リスクを低減させ，知覚ベネフィットを向上させるために行われる。知覚リスクの第2の処理法で示されたように，知覚リスクと知覚ベネフィットの心理的取引の考え方がこのモデルには反映されている。

なお，生命保険への加入には，性別や年齢や収入等のデモグラフィック要因やネットリテラシー，過去に生命保険加入経験も影響すると考え，これらは制御変数としてモデルに導入している。

今後，この概念モデルに基づく実証研究を行うことで，ネット生保の普及が進まない理由を，それぞれ知覚リスクと知覚ベネフィットに影響する要因を特定する形で検証することができる。それによって，学術的には，特殊性の高い財としての生命保険に関する購買行動への理解が深まる。同時に，実践的には，ネット生保のマーケティング活動に具体的な示唆を与えることができる。本稿で提示した概念モデルは，そうした今後の展開へ向けての第一歩である。

図表14　生命保険加入におけるチャネル選択の概念モデル



(出所) 筆者作成

注

1) 日本生命保険相互会社(2010)他, 各社社史参照。

2) 総務省(2004)『平成15年度「通信利用動向調査」の結果』によると, インターネット利用者数は7,730万人。人口普及率は60.6%。

3) 日本以外の国においては, 図表4の加入率と同等の数値が公開されていない。このため, 図表5のとおり, その国の保険料収入／ GDPにて浸透率を計算し, 日本の浸透率の高さを確認した。

4) 3つの観点の組み合わせにより8通りのグループが考えられるが, 生命保険をインターネットで調べずに, ネット加入するケースは, そのような状況が考えられにくく, 該当者も存在しなかったため省略した。

参考文献

川上智子(2005)『顧客志向の新製品開発　マーケティングと技術のインタフェイス』有斐閣。

総務省(2014)『平成26年版情報通信白書』。

総務省(2004)『平成15年度「通信利用動向調査」の結果』。

公益財団法人生命保険文化センター(2016)『平成27年度 生命保険に関する全国実態調査』公益財団法人生命保険文化センター。

一般社団法人生命保険協会(2015)『生命保険の動向』一般社団法人生命保険協会。

住友生命総合研究所 編(1993)『基本ゼミナール　生命保険入門』東洋経済新報社。

社団法人生命保険協会(2009)『生命保険協会百年史』社団法人生命保険協会。

日本生命保険相互会社(2010)『日本生命百二十年史』日本生命保険相互会社。

第一生命保険相互会社(2004)『第一生命百年史』第一生命保険相互会社。

住友生命保険相互会社(2009)『住友生命百年史』住友生命保険相互会社。

明治生命保険相互会社(2003)『明治生命百二十年史 1881～2001』明治生命保険相互会社。

SBIアクサ生命保険株式会社(2009)『SBIアクサ生命保険の現状2009』SBIアクサ生命保険株式会社

日本生命保険相互会社公式HP　2016/8/1アクセス　http://www.nissay.co.jp/。

ライフネット生命保険株式会社公式HP　2016/8/1アクセス　http://www.lifenet-seimei.co.jp/。

アクサダイレクト生命保険株式会社公式HP　2016/8/1アクセス　http://www.axa-direct-life.co.jp/。

有限会社アンヴィコミュニケーションズHP　2016/8/1アクセス　http://www.amviy.jp/。

『日本経済新聞』2003年10月8日朝刊007頁。

一般社団法人生命保険協会(2015)『平成27年度一般課程テキスト』一般社団法人生命保険協会。

一般社団法人生命保険協会(2015)『生命保険講座 生命保険総論』一般社団法人生命保険協会。

崔桓碩(2011)「日本における外資系生命保険会社の行動特性」『早稲田大学大学院商学研究科商学研究科紀要』2011年11月25日発行　189～203頁。

岩瀬大輔(2011)『ネットで生保を売ろう!』文藝春秋。

中田華寿子(2012)『10万人に愛されるブランドを作る!』東洋経済新報社。

ADK金融カテゴリーチーム(2014)『「お金と心理」の正体』経済界。

井上智紀(2015)『生命保険マーケティング：消費者行動論アプローチ』保険毎日新聞社。

神山進(1997)『消費者の心理と行動：リスク知覚とマーケティング対応』中央経済社。

田中洋(2015)『消費者行動論』中央経済社。

守口剛・竹村和久・白井美由里・新倉貴士・神山貴弥・丸岡吉人(2012)『消費者行動論：購買心理からニューロマーケティングまで』八千代出版。

Swiss Re Ltd(2013)" Sigma No3/2013 World insurance in 2012" Swiss Re Ltd。

Bauer,R.A.(1960)" Consumer Behavior as Risk Taking." In Hamcock,R.S.(Ed) "Dynamic Marketing for A Changing World. Proceeding of The 43th Conference of The American Marketing Association" pp.389-398。

Kaplan,L.B., Szybillo,G.J., and Jacoby,J. (1974) "Conponents of Perceived Risk in Product Purchace ; A Cross-Validation." Journal of Applied Psychology,59(3),287-291。

Cox,D.F.,and Rich,S.U.(1964)" Perceived Risk And Consumer Decision Making" : The Cace of Telephone Shopping." Journal of Marketing Research,1(4),32-39。

Robertson,T.S.(1970) "Consumer Behavior.Scott, Foreman and Company.　社会行動研究所・川村豊次（訳）(1973)『消費者行動の科学』ミネルヴァ書房 P33,pp.156-162。

Roselius,T.(1971) "Consumer Ranking of Risk Reduction Methods." Journal of Marketing, 35(1),56-61。

Jacoby ,J., and Kaplan,L.B.(1972) "The Components of Perceivd Risk" In Venkatesan,M.(ED) "Proceedings,Third Annual Conference.Association for Consumer Research,3,382-393。

Zeithaml,V.A.(1988) "Consumer Perception of Price,Quality, and Value : A Means-End Model and Synthesis of Evidence." Journal of Marketing, 52(3),2-22。

森住昌弘(1986)「生活者の求める' 商品プラスα' の分析』広告科学 , 13,9-18。

神山進・高木修(1993b)「知覚された" ファッション・ベネフィット" と" ファッション・リスク" との心理的取引に関する研究」繊維製品消費科学 ,31(10),42-50

秋庭雅夫・園川隆夫(1986)『消費者からみた耐久消費財の製品評価』日刊工業新聞社。

小嶋外弘･浜保久(1980)「心理的財布の展開」広告科学 ,6,25-35

Kojima,S., and Hama,Y.(1982) "Aspects of the Psychology of Spending" Japanese Psychological Research,24(1),29-38。

Cox,D.F.,(ED.)(1967) "Risk Taking and Information Handling in Consumer Bahavior" Harvard University。

オーラルセッション ― フルペーパー

起業促進にむけた 地域ブランド・コミュニティの諸相

― オレゴン州ポートランド市のケース ―

新潟大学 技術経営研究科 准教授
長尾 雅信

関西大学 総合情報学部 教授
徳山 美津恵

株式会社電通 CDC クリエイティブディレクター
若林 宏保

要約

日本では若者の地方移住を促し，地方の活力の向上が目指される中，地域ブランドの議論にも期待がかかっている。移住と起業は深い関係にあり，地方都市ならではの起業のあり方が模索されている。本研究ではそれを背景に，まずプレイス・ブランディング研究を紐解き，起業の素地としてコミュニティの重要性を確認した。次にコミュニティ研究にあたり，現代のコミュニティ概念の変容や特性を判別した。それを踏まえ，移住や起業が活況であるアメリカオレゴン州ポートランド市の事例研究を行った。多様なアクターへのインタビューに基づき，ポートランドにおいて起業を育む幾つかのコミュニティとアソシエーションの様相を整理した。主なインプリケーションとして，地域ブランド・アイデンティティの起業への影響，平等性がコミュニティを活性化させること，コミュニティ概念の変容を提示した。

キーワード

Place Branding, Brand Identity, Community, Entrepreneurship, Assemblage

I. 地方創生における地域ブランディングの役割

1. 地方創生と地域ブランド構築

日本における地方創生の動きが加速している。日本の急速な少子高齢化の進展と首都圏への一極集中を是正するため，2014年にまち・ひと・しごと創生本部が設置され，地方都市にはより一層の戦略的な問題解決が求められている。新型交付金に踊らされている都市も少なくないが，やはり問題の本質は地方都市の抜本的な体質改善ではないだろうか。そのために，仕事の創生，すなわち，地方での仕事の創出が急務であることも明らかになった。ただ，そこにおいて大企業の工場を地方に誘致するという即時的な問題解決では，人々の大都市への流れは止められないということも明白である。地方創生とは，これまで叫ばれていた地域活性化を超え，地方が本腰を入れてオリジナルのまちづくりに関する戦略を構築しなければならないことを示している。

地域ブランディングの議論は，こうした地域が抱える諸問題を解決するための方策の一つである（Ashworth and Kavaratzis, 2007：和田ほか, 2009）。小林（2014）によると，日本では2002年頃から地域ブランディングの議論が盛んになったが，海外でも同時期より地域ブランド（Place Branding）の研究に注目が集まるようになった。すなわち，地域ブランディングの議論は日本固有の議論ではなく，国際的かつ学際的な研究であると言える。

和田ほか（2009）の定義によると，「地域ブランドとは，その地域が独自に持つ歴史や文化，自然，産業，生活，人のコミュニティといった地域資産を，体験の「場」を通じて，精神的な価値へと結びつけることで，「買いたい」「訪れたい」「交流したい」「住みたい」を誘発するまち」（p.4）とされている。ただし，これまでの地域ブランドの議論は産品ブランドの先にある「買いたい」や観光地ブランディングの先にある「訪れたい」のレベルでとどまっており，「交流したい」「住みたい」を取り上げた研究はほとんどなかったといって良い。しかし，今，日本に求められているのは「住みたい」を考えるための地域（プレイス）ブランディング研究ではないだろうか。

2. 本研究の目的

プレイス・ブランディングとは，多様な要素や特徴を有する国や都市において，それらをブランド・イメージの構築につなげ，産品の販売や観光客の増加といった具体的な成果に結びつけることである（Kavaratzis, 2004：Kemp et al. 2012）。本研究では「住みたい」という成果，すなわち，移住の問題を取り扱っていきたい。ただし，本稿では地域の移住促進のためのイメージ戦略としての広告や具体的な移住に関する政策を取り上げることはない。人々が住みたいと思う都市，すなわちプレイス・ブランディングの本質に迫っていくために，オレゴン州ポートランド市を研究対象とする。というのも，同市は以前よりアメリカ国内においてもその独特のまちづくりで知られていたが，近年，多くの若者が食やクラフトを中心とするアーティザンな分野での起業を求め，ポートランドの地に移住しているという現実があるからである。本稿で取り扱うポートランド・クラフトマンシップやアーティザン・エコノミーは，ここ数年の動きである。

そこで本稿では，プレイス・ブランディングの視点から，オレゴン州ポートランド市の起業に関する動きを，コミュニティという視点で分析していく。まず，プレイス・ブランディングとコミュニティ論に関する研究の整理を行ったのち，研究対象となるオレゴン州ポートランド市の概要について説明し，その後，同市で行ったインタビュー調査をコミュニティという視点で分析する。最後にインプリケーションを述べる。

II. 理論レビュー

前章の議論では，移住と起業は切っても切り離せない関係にあることが明確にされた。移住者が新たな土地に入り，その土地の特徴を活かした起業をする時，如何にして地域の特徴を捉えたのか。また，経営資源を有さない彼らは，如何に地域に受容され事業展開へと至ったのか。その解明に向けて本章では，プレイス・ブランディング研究や関連分野を紐解いていく。

1. プレイス・ブランディングでの議論

プレイス・ブランディング研究はその性格から，既存のブランディング研究に比べステークホルダーに多弁である。主要なプレイス・ブランディングのマネジメント研究でも，”stakeholder engagement (management)”は重要な論点の一つである(Hanna & Rowley, 2011)。論者によりその捉え方はさまざまである。Hankinson(2004)はステークホルダーを消費者，メディア，主要なサービス産業などととらえ，ステークホルダー間の漸進的な相互作用のプロセスを通じて，プレイス・ブランドの核が開発されるとする。都市イメージの確立にむけたコミュニケーション施策を柱に据えたKaravatzis(2004)は，魅力的な都市景観をしつらえるためには，住民と都市との関連付けを強くすることが肝要であると説く。Gaggiotti & Yunak(2008)は，企業がその地域や国のイメージをつくり得ること（日本におけるソニー，スウェーデンにおけるIKEAなど）を指摘し，プレイス・ブランディングにはとりわけ企業や産業界との戦略的意図を持った提携の構築を謳う。Baker(2007)はDMOが指揮するブランディングの循環型モデルを提示し，企業からのサポートを得るためにはブランドの基本原理，すなわち戦略，デスティネーション・プロセス，ブランド・アイデンティティを共有することが肝要であるという。Hanna & Rowley(2011)も基本原理の理解が進めば，ステークホルダーはブランド戦略を支援し，望ましいブランド経験を提供し得ると説く。但し，これらの言説はあくまでも既存の企業との戦略的提携に視点が置かれており，地域ブランドの基本原理を反映した，あるいは反映し得る起業を自然発生的に生み出すための方策には焦点が当たっていない。

プレイス・ブランディングを直接的に意図した事業展開を行わずとも，当該地域に関する製品やサービスを提供する組織や人々がいる。それは主要メンバー（久保田, 2004）やフォロワー（和田ほか, 2009）として認識されてきたアクターである。これらのアクターを包摂し，協調関係が築けるようなコミュニティ・ネットワークの重要性は，プレイス・ブランディング研究でも示唆されてきた（Hankinson, 2004：Kavaratzis, 2004：長尾, 2006）。そこで次節ではコミュニティ研究の知見に焦点を当てることとする。

2. コミュニティ研究での議論

コミュニティとは，地域性に基づき，人々の共同生活が営まれる生活圏を指してきた(MacIver, 1917)。しかし近年，社会や技術の成熟にともなって，地域にとらわれることなく社会的なつながりを作ることができるようになり，コミュニティはさまざまな媒体を基にして，生まれ得る存在となった。Henton et al.（2004）はコミュニティの三類型を提示している。一つは近隣住区といった「場のコミュニティ」である。二つに日系人など「エスニック・コミュニティ」である。三つめが特定ブランドのファンといった「関心のコミュニティ」である。船津（2014）はICTの発展によって生起した情報コミュニティに注目する。これらには「地域性を必ずしも必要条件とせず，情報を縁として形づくられた共同性が存在している」と指摘する。さらに「性別，年齢，社会的地位などのデモグラフィックな属性という社会的バリアーから解放され」ており，「新しい文化や社会が生み出される可能性が存在している」（船津, 2014, p.12）とある。多様なコミュニティの登場は，地域コミュニティの意識変化や変容を促し得ると言えよう。

これにともなって，コミュニティの機能自体も変容していると考えられる。「コミュニティはアソシエーションのような特定化された機能をもっているわけではない。だがそのかわりに，人とまじわりむすびつくことから生まれる感動や感情の源泉となり，それがゆえに人びとは社会のなかにいてやすらぎを覚える」（鳥越訳, 1997, p.109）と，かつてマッキーヴァーは指摘した。この言説が示すように，コミュニティはその構成員によって育まれた信念体系であり，それ自体が目的となるコンサマトリー（自己目的的）な要素が強かった。しかし上述のとおり，コミュニティの機能は構成員の交流を促進し，新たな価値の生成を期待するような手段としての要素も高まりつつある。これはマッキーヴァーがコミュニティと分けたアソシエーションの機能に近似しつつある。アソシエーションはコミュニティの内部において，一定の目的のために意図的につくられた集団のことである。教会や労働組合，慈善活動やレクリエーションのグループのように特定の機能を果たす。近年のプレイス・ブランディング研究で捉えられているのは，新たな価値の創造，とりわけ価値共創の意味合いが強く，必ずしもアソシエーションと符号しているわけではない。その点から言えば，昨今描かれ期待される姿は「多様な主体の協働の促進の道具や仕組み」として捉えられるプラットフォーム（国領ほか, 2011）に近い。但し，当初から価値生成を意図してコミュニティが生成するとは限らず，コンサマトリーなコミュニティの内にある人びとが交流を重ねるうちに，手段的色彩を強くするコミュニティに変容していくことも考えられよう。また，「コミュニティによって育まれるやすらぎや幸福感といった感情は，その構成主体にとって，そのエリアでの生活や活動のアメニティの実現，維持行為のための原動力になる」（長尾, 2006, p.103）というように，コミュニティの構成員がその価値の享受者から，価値の生成者になり得ることも指摘されている。先述の情報コミュニティにも注目しなければならない。地域をテーマにしたSNS発のコミュニティにおいて，人びとが思い思いの投稿をしていくなかで，コンテキストが編纂され，その中から起業の糧となるような地域性を発見するアクターも出てこよう。このことも念頭に置きながら，次節では研究課題の解明のために事例研究を実施する。

III. オレゴン州ポートランド市のケース

1. ケース選定の理由

事例研究の調査地域はアメリカオレゴン州のポートランド市である。アメリカ北西部に位置し，市の人口は2015年推測で約63万人，周辺都市を含めた都市圏人口は約239万人のオレゴン州最大の都市である（米国センサスより）。しかし，アメリカ西海岸には，オレゴン州の南に位置するカリフォルニア州にロサンゼルスやサンフランシスコ，北のワシントン州にシアトルという有名大都市圏があり，その間に位置するポートランド市に日が当たることはなかった。ところが近年，自然環境に配慮したコンパクトシティのまちづくりが評価され，「全米で最も環境に優しい都市」，「全米で最も

美味しいレストランが集まる都市」などに選ばれている（吹田, 2010）。特に「米国で最も住みたい街の1つ」に選ばれ, 近年では若者を中心に400 ～ 500人の移住者を毎週迎え入れていると言われる（馬場, 2014）。米国センサスデータによると, 1980年代より人口の増加が見られるが, その予測データを基にしたここ5年間の人口増加率は102%となっており, 近年もコンスタントに人口が増加していることがわかる（表−1）。

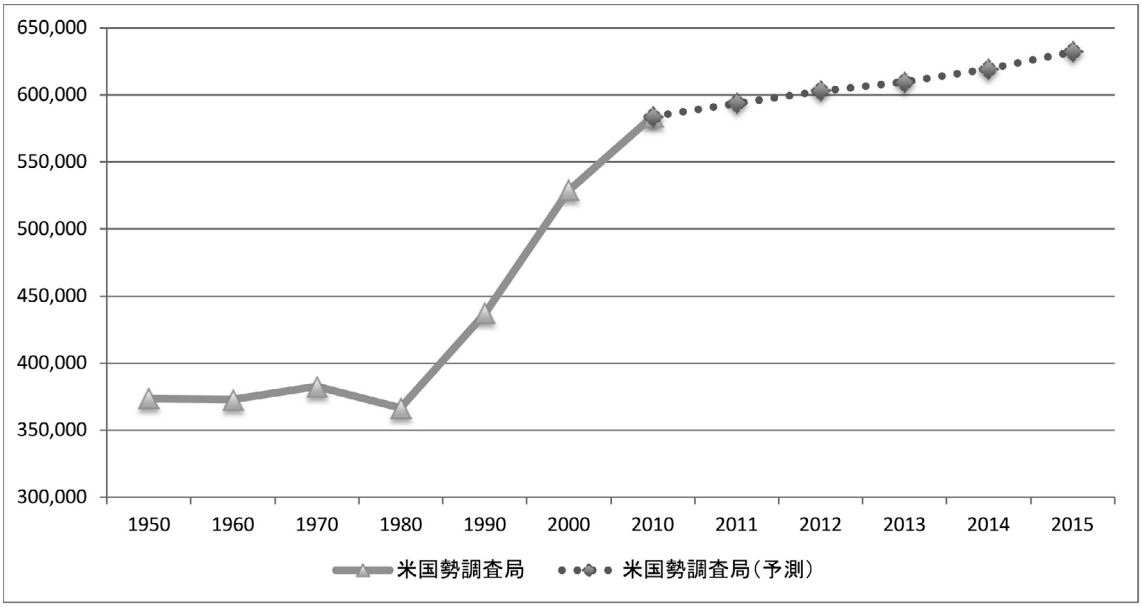
人々がこの町に移り住む最大の理由がポートランドにおける生活の質（Quality of life,, 略称 QOL）であると言われる。日本でポートランドブームを起こしたと言われる『創造都市　ポートランドガイド』ではポートランドのQOLを以下のように説明している。

> 「ポートランドではアメリカの都市で体験できる文化, 食, 雰囲気が全て楽しめますが, 他都市と際立って違うのが周囲の環境です。森に囲まれ, 清流が流れ, 雄大な山々を背景にした街。この街はインディペンデントでクリエイティブな精神に溢れ, 土地との繋がりを大切にする人々が住んでいます。ポートランドで都市生活を楽しみ, ワインカントリーやマウント・フッド, コロンビア川渓谷をめぐり自然に浸る。都市と自然の絶妙なバランスがあります。」（黒崎ほか, 2015, p.8）

都市と自然の共生, ローカル志向の高さがリーマンショック以降の米国人の意識変化と適合し, 多くの移住者を惹きつけていると言える。Jurjevich & Schrock(2012)によると, ポートランド都市圏では特に高等教育を受けた若者の移住が特徴とされる。

ポートランドの優れた都市政策, コミュニティの質の高さは数々の研究に取り上げられてきた(Berry et al., 1993：Putnam, 2000：Healey, 2010)。産業論の文脈においては, 中村(2004)がポートランド市の生活の質の高さが知識経済の発展に重要な役割を果たしていることを指摘している。二〇〇〇年代初頭では, インテルをはじめとしたポートランド都市圏のエレクトロニクス有力企業が競争力を持つ技術分野に専門特化することで, 多数の中堅中小企業が続々と生まれ成長し, 金属やプラスチックなどの関連供給産業の集積を導き, ハイテク産業のクラスターが進化したと分析する。さらに近年では, 地域ブランド資産や同地での

表―1 ポートランド市の人口推移（1950年～ 2015年）



生活に魅了された人々が，ライフスタイル分野での起業に着手しているという。本研究ではその起業を支える要因や仕組みに焦点を当て，分析を進める。そこでまず，ポートランドのまちづくりについて，中村(2004)や吹田（2010）を参考に，本研究に関連する部分を中心に簡潔に説明しておこう。

2. ポートランド市のまちづくりの流れ

コンパクトシティ政策の先進的事例と言われるオレゴン州ポートランド市のまちづくりの基礎となったのは，1973年に制定されたオレゴン州の土地利用法とそれに続く土地利用計画である。オレゴン州の土地利用計画は，長期間にわたる人口予測を基に，都市（開発地域）と農村（保全地域）を分ける都市成長境界線（Urban Growth Boundary，略称UGB）を設定している[1)]。これにより，UGB内に開発あるいは都市化を集中させる一方で，UGB外では森林と農地など自然資源を保護するため，それ以外の目的での開発を厳密に制限している。このようにオレゴン州の土地利用計画はQOLと環境の維持・向上に重点を置いた規制的性格の強い計画とされる（中村，2004）。

1979年に設定されたUGBにより高密度開発が集中的に推進される都市化地域と規制・保存されるべき農村・自然環境地域が明確に区別された[2)]。当時，アメリカでは州間高速道路沿いの都市や郊外・衛星都市の開発が進み自動車の利用が増加していく中で，多くの地域で中心都市の衰退を引き起こしており（いわゆるスプロール化現象），このような時代においてオレゴン州とそれに従うポートランド市の都市計画は異質なものだった。

ポートランド市はこの枠組みの下で，都市計画策定の過程に市民参画を貫きながら，ライトレール（新型路面電車路線）の導入やダウンタウンの運賃無料ゾーンの設定[3)]など，公共交通の整備を地域発展の戦略手段に位置付け，自動車依存を減らしながら食住商一致のまちづくりを進めてきた（中村，2004）。その中心的コンセプトが「Twenty-minutes community」，すなわち衣食住が「20分圏内」で完結できるようなまちづくりである。例えば，ポートランドの中心市街地の街区は1ブロックが200フィート（約61メートル）となっており，アメリカの平均的な街区の半分と言われ，これが町中の歩きやすさを生み出している。また，建物の1階は店舗やギャラリー用途に制限することで，町歩きがさらに楽しめるようになっている。

その成功事例と言われるのが，パール地区（Pearl District）の再開発である。ポートランドの中心街の北西部に位置するパール地区は，大手鉄道会社の貨物の倉庫基地であったが，鉄道事業の縮小に伴い，工場跡地として荒廃し，治安の良くない倉庫街となっていた。しかし，ニューヨークのSOHOに同じく，アトリエとしての使いやすさとコストの安さからアーティストが移り住むようになったことで，そこにアーティストたちのコミュニティができてきた。その雰囲気に目をつけたZiba Design社[4)]が1984年に，ナイキやユニクロの広告を手がけていた世界的広告会社であるワイデン+ケネディ社が1988年にパール地区に移転することで，少しずつその地域のクリエイティブ性が高まっていく。

1994年，地元のディベロッパーであるホイト社（HOYT）がパール地区に広大な敷地を取得する。同社はポートランド市との間で同エリアの共同開発に関するPPP（Public Private Partnership）を締結し，次々に開発を進めた。これが呼び水となって同地区での不動産開発が活発になり，現在ではおしゃれなアートギャラリーやカフェ，レストラン，ファッションブティックなどが立ち並ぶ人気地区となった（吹田，2010）。1998年にポートランドの美術系学校であるPNCA（Pacific Northwest Collage of Art）がパール地区に移転してくると，アートやデザインを志す若い学生がパール地区に溢れ，そのクリエイティブな雰囲気が更に高まることとなった[5)]。

その後，シアトルで話題となっていたエースホテル（ACE HOTEL）の二号店が2006年にパール地区で開業する。エースホテル・ポートランドは築90年の老朽化したホテルをリノベーションしたもので，内装デザインに関しても地元の人材や資材などを最大限活用し，その高いデザイン性で，

瞬く間にポートランドのアイコン的存在となった。特に，エースホテル・ポートランド1階のロビーラウンジは，同ホテルのコンセプトである「地域コミュニティのハブ」として，観光客だけでなく地域の人たちに気軽に利用されている。それは地域の重要なコミュニティ拠点となっており，日本のメディアでも必ず紹介される場所となっている。

こうして，ポートランド市は，DIY（Do it yourself）文化の中心地としてポートランド・クラフトマンシップと言われるようになった。ポートランドはZINE（音楽やアート，写真のファンが自主的に発行する同人誌や冊子）の制作・印刷・販売の一大拠点となっているだけでなく，UGBによって近郊に豊かな農地があるため，地産地消のローカルレストランながら全米で評価される店も多数あり，そのオーナーの多くはニューヨークやサンフランシスコからの移住者であると言われている。その他にも，アメリカで最もクラフトビールの醸造所が多く，スターバックス発祥の地であるシアトルに次いでコーヒーショップが多いとされる。ポートランド市は何かを作り上げる町として，そのクラフトマンシップが重要なブランド・イメージの1つとなっているのである。

こうして独自の文化を形成していったポートランドは，既存のアメリカ的なライフスタイルと対照的な町であり，若い人たちがリタイアする町として揶揄されてきた。しかし，ポートランドへの若者の移住について調べたJurjevich & Schrock(2012)は先の論文の結論で，次のように述べている。“young people do not come here to retire, but do not come here to get rich either.”すなわち，ポートランドへの移住を志すアメリカの若者たちは，典型的なアメリカンドリームとしての立身出世を目指すのではなく，ポートランド的なライフスタイルを目指して移住しているのである。それは2008年のリーマンショック以降，さらに大きな動きとなっているようである。そこで，次章ではポートランド的なライフスタイルの中でも仕事に焦点を絞り，議論を進めていく。

3. アーティザン・エコノミーの概要

(1) アーティザン・エコノミーとポートランド・メーカーズ

近年，ポートランド市はクラフト分野を中心に工房（メーカーズと呼ばれる）が集積しつつあり，アーティザン・エコノミーとして注目されている。例えば，木製のiPhoneケースで有名なGrovemade，素朴でしっかりとした革製品を作るDanner やTanner Goodsの他，Renovo Hardwood Bicyclesに代表される自転車工房も多数ある（山崎，2016）。日本を含めた海外からの評価を得ているブランドも多いが，その多くは零細企業である。そして，この動きは「ポートランド・メイド(Portland Made)」として国際的にもそのブランドを確立しつつある(Heying et al., 2016)。

ポートランド・メイドとは，ポートランドの地での小規模な製造にこだわったメーカーたちが，自分たちの製品をブランド化し，ポートランドを超えて全米から世界に向けてプロモーションしていくために，メンバーたちをサポートするメーカーズの集団である（Heying & Marotta, 2015）。彼らは個々のメーカーズでは補えない製造やマーケティングに関する知識やスキルをはじめとする様々なリソースを共有し，助け合いながら，自分たちの工房を運営している。以下では，ポートランドのアーティザン・エコノミーの動態調査（Heying, 2010；Heying & Marotta, 2015；Heying et al., 2016）から，ポートランド・メーカーズの実態を紹介していきたい。

(2) ポートランド・メーカーズの実態

Heying博士らは，ポートランド近郊に住むメーカーズのための共同スペースを運営するADX[6]に登録している企業オーナーを中心としたアンケート調査とインタビュー調査を行っている。その結果を簡単に紹介すると，2014年には126名だったメーカーズは2015年には342名と急激に増加している[7]。博士らの推測によると，2015年には2,361人の雇用が生まれ，産業規模は316百万ドルである。ポートランド・メーカーズのものづくりは多彩で，犬用ファッション小物からロボット，ジュエリーやギフトボックス，Tシャツ，バッグ，本に至るまで多種多様なものを扱っている。その年収は2万ドル以下のメーカーズが31%と最も多く，次いで1,000万ドルから5,000万ドルを稼ぐメーカーズも29%存在し，収入においては二極化の傾向が見られる。その最大の理由

は，若いメーカーズが多いことであると考えられる。調査に協力したポートランド・メーカーズのうち創業から10年経たないメーカーズの割合は83%で，2年以内の創業は31%という結果は，この動きが最近のものであることを裏付けている。

彼らの売り上げのうち，ポートランド都市圏での売り上げが半分を占めるが，33%は全米市場で，6%は海外市場であることから，販売に関しては積極的に海外でのチャンスも求めていることが分かる。また，多くのメーカーズは今後も10人以下の企業体制の保持を求めており，大企業を育てたいというよりも自分のコントロールできる範囲でビジネスを行いたいと考えていることがわかる。また，彼らはポートランド市の中心部を好み，地元でのものづくりを強く望んでいるという。だからこそ，必要があれば同じビルに入居しているメーカーズ同士で協力することも多く，後で詳しく述べるADXもそのようなメーカーズ同士の助け合いの場となっている。

このようなポートランド・メーカーズだが，そのデザイン性の高さには定評がある。というのも，オレゴン州ポートランド近郊にはインテルをはじめとするハイテク会社やNIKEに代表されるスポーツメーカー，コロンビアに代表される多数のアウトドアメーカーが存在することから，高等教育を受けてきた商業デザイナーやエンジニア，クリエイターが移住してきた。彼らの中にはポートランドで起業した者も多く，ここが出発点となり，ポートランド製品のデザイン性の高さにつながっているのではないかと言われている。

その他に，ポートランド・メイドのイメージを高めたものとして，Heying博士らはインスタグラムを指摘する。起業間もないポートランド・メーカーズの多くは無料で海外にも広くイメージ発信できるインスタグラムをマーケティングに用いて，自分たちの製品のプロモーションを行っていたが，そのことが結果的にポートランド・メイドのブランド構築につながったのである。ポートランド・メーカーズが商品のプロモーションで用いるデザイン性の高い画像に検索用キーワードである＃（ハッシュタグ）が組み合わさることで，結果的にポートランド・メイドそのもののデザイン性の高さやセンスの良さをアピールすることになり，ポートランド・メイドに付加価値が付くようになったのである。この点については第4章でさらに詳しく扱っていく。

以上のように，ポートランドにおけるアーティザン・エコノミーはクラフト分野を中心とするメーカーズの集積であり，デザイン性の高さを担保するポートランド・メイドを付加価値に，小規模ながらも地に足のついたビジネスを行っているのである。

(3) アーティザン・エコノミーの分析に向けて

これらの事前調査に基づき，ポートランド市のアーティザン・エコノミーを構成する幾つかのアクターに聞き取り調査を行った。調査は2016年5月22日から28日にかけて実施した。調査対象の選定はポートランドのアーティザン・エコノミーの動態調査（Heying, 2010；Heying & Marotta, 2015；Heying et al., 2016）ならびに現地の起業状況に明るいPDX Coordinator社の助言を受けた。なお，先方の都合により実施が適わなかったインタビューもあったことを付記する。

各々の聞き取りでは，各企業，団体の経営に関わる主要人物に対し，半構造化インタビューを実施した。アーティザンに関わる聞き取り調査の内容は①起業の経緯，②事業の内容，③心強かった周囲の支援，④ポートランドの地域ブランドのイメージについて伺い，重要な項目を随時掘り下げていった。サポート・アクターのアクターに関わる聞き取り調査の内容は①支援の狙い，②取り組みの特徴を中心に関連項目に展開した。また，ポートランドの都市の現状を把握するために，関係機関にもインタビューを行った。アーティザンとしてRedsail, Tanner Goods，サポート・アクターとしてポートランド州立大学，NIKE, Oregon Food Innovation Center, OAME（Oregon Association of Minority Entrepreneurs），PNCA, Atelier Ace, ADXを，関係機関としてMETRO, PDNA（Pearl District Neighborhood Association），Travel Portlandを選択している。

4. インタビュー分析

続く分析ではインタビューをベースに，ポートランドにおいて起業を育むコミュニティの様相（ラーニング・コミュニティ，デザイン・コミュニティ，ハッシュタグ・コミュニティ，サポート・アソシエーション）について整理する。記述はアーティザンのインタビューをベースに，サポート・アクターや関係機関のインタビューを織り交ぜる形式を採っている。

(1) ラーニング・コミュニティ

Red Sailはアクセサリーやホームユース，ギフト用品を取り扱う小売店である。グラフィック・アートによって復興したAlberta地区に店舗を構えている。店長のMaiano氏はWashington D.C.のセレクトショップでの小売経営の修行を経て，QOLを求めてポートランドへ移住した。その魅力は自然との近さにあったという。当初はリスクの高さから実店舗での展開を控え，WEB販売で起業した。知名度の獲得と顧客の消費傾向を把握してから，Alberta地区にて店を開いた。まもなく同地区への観光客も増加し，その好況も受けて経営は順調である。

Maiano氏の起業を支えた存在として二点が挙げられた。ひとつはポートランド州立大学のビジネスサポートプログラムである。正式名称はPSU BOP（Business Outreach Program）という。マーケティングや事業計画など講習を五週間に渡り受ける。その他，Long term supportとして，ポートランド都市圏のビジネスプロフェッショナルのサポートの享受，大学教員，法律家，銀行家によるプロボノ・ネットワークにアクセスできる。CitiBankのスポンサードにより，年間250ドルでサービスが受けられ，スタートアップ企業にとっては貴重な経営資源を得られる。銀行としても，起業家を育むことで地域経済の活性，新規融資先の開拓に繋がり，有益な事業として認識されている。この学びの場から，幾つかのコミュニティが派生している。例えばMaiano氏はさまざまな業種の女性起業家と交流し，アイディアの交換やマネジメントの相談をするという。彼女はここを「信頼のおける場」と評している。

ふたつめが自治会組織（Neighborhood Association）である。商店や工房が集積していることもあり，Alberta地区の会合内容はビジネスに関わることが多いという。さらにここでの交流から月一回，会員が講師となり各自の得意分野についてセミナーを開催するコミュニティが誕生している。SNSの活用法，税制，会計など内容は多岐に渡る。このセミナーはビジネスの知識を充分に持たず起業してしまった人々にとり，基本をさらう機会となる。

このように，経営資源を有さない中小企業にとり，これらのコミュニティは，それを補い得る存在である。また，単身で起業をし不安を抱える起業家にとり，メンターに出会う場になっているともいう。

(2) デザイン・コミュニティ

Tanner Goods（以下T社）はハンドメイドの革製品のメーカーである。西海岸に直営店を有し，日本のアパレルチェーンにも商品を卸している。国内外の有名ブランドとのコラボレーションも展開し，根強いファンを持つ。創業者のHuff氏は元々スポーツブランド向けのデザイン会社に勤務していたが，常日頃デザインだけでなく，ものづくりのプロセス全般に関わることを希望していた。その対象として選択したのが，革製品であった。革は野球やフットボールなどアメリカの歴史に深く根ざしている。また，じっくりと馴染ませていく（Organically）感覚や，使用者の人生とともに製品も成長していくこと（Grown together）が，ポートランドの地域ブランド・イメージにも則していた。

T社の成長を考える時，その経営哲学もさることながら，ポートランド都市圏のハイテク産業クラスターの恩恵に浴している。T社では地域との関係性を重視し，地元企業の部品使用を掲げている。これは地元にT社の要求水準に応え得る優れた金属部品メーカーが集積していることの現れであろう。もっとも「地元企業と共に市場開拓を行う」こと，すなわちコミュニティの根本原理である共生（Symbiosis）の思想に基づいた行為が部品メーカーの信頼を得て，協力関係を築けていることはけだし言えよう。

いまひとつがポートランドのクリエイティブ・コミュニティの存在である。ここでの交流はT社にとっても有益な示唆の獲得に繋がっているという。クリエイティブ・コミュニティは大企業のデザイナー，デザイン学校関係者，起業家，地元のデザイナーの交流の場であり，自発的に生成されてきた

という。ただその契機ないしは促進は，ホテルのデザインを手がけるAtelier Ace（以下A社）によるAce Hotelの開業が利いているように思われる。A社はホテルをデザイナーやアーティストが集うまちのプラットフォームと見立て，創造性の発露の場（Creative Outlet）として捉えている。Ace Hotelのロビースペースは開放され，多くの人々が集い語らう場となっている。

中小のアーティザンとすれば，これらのコミュニティとの交流により，経営資源を持たなくても事業展開が可能となる。自治体やサービス業にしても，ポートランドのブランド・イメージの向上に繋がり，ニューヨークをはじめとした外部のデザイナーを誘引し，良質な住民の確保に結びつき，地域経済の発展を促進するために歓迎している。大企業にすれば多様なクリエイターとの交流が社内のアイディアの陳腐化を避けることに繋がり，オープン・イノベーションや人材の獲得に結びつくとして，従業員のクリエイティブ・コミュニティへの関わりを容認しているという。この大企業の寛容さは，ポートランドの地域ブランドの発展（クリエイティブが集まるまち）に寄与することであり，CSVをなしていると言える。ちなみに企業の多くは従業員の副業を許可し，いわゆるハイブリッド起業を経た従業員は，自分のブランドが軌道に乗ると完全な独立を志向し，スピンオフに至るという。このようにポートランドのクリエイティブ・コミュニティの存在は，地域ブランド・イメージの向上，起業の促進，地域経済の発展に寄与していることが窺えた。

アーティザン向けにクリエイティブ・コミュニティを顕現させているのがADXのRoy氏である。彼女もまたポートランドに移住し，PSU BOPを修了した女性起業家である。ポートランドではそのブランド価値の上昇とともに，都市更新事業が積極的に行われ，低所得者向けのアパートは次々に壊されてジェントリフィケーションをもたらし，低所得者の住宅問題が深刻化している。ポートランドは低操業コスト，低生活コストを提供してくれるまちであったからこそ，アーティザンはものづくりを安定して行えてきた。彼らはそのような生活，事業環境のもと，クリエイティブな製品を作り出すとともに，ポートランド・スタイルというムーブメントを生み出してきた。いわば地域ブランドの向上に寄与してきたわけであるが，ここにあって発展の犠牲者となりつつあるというパラドックスが生じている。ダウンタウン地区の開発が急速に進むなかで，代替として現在の工房地帯から車で三十分ほど離れた空港地区に，大規模な工房団地を建設する案も提示されている。しかしアーティザンのクリエイティビティは，都市部での交流，生活により発現しているのであり，彼らはこの事業案には否定的見解を呈している。

ADXはこのような背景のもと，2011年に設立されたシェアリング型工房である。一三〇二㎡のスペースに金属・木工加工のアーティザンが工房を構えている。この他に技術講習や3Dプリンタといった先端機器の使用法に関わる講習会が開かれている。ADXは単なるシェアリング・スペースにとどまらない。異業種や幅広い経験と年齢層のアーティザンが，各々の課題解決のためにインタラクティブなコミュニケーションを展開し，アイディアや機能のやり取りを行っている。このことをしてRoy氏は，ADXをジムのような存在といい，Cultural Reconnectorと評している。ADXではこのほかにさまざまな配慮がなされている。ADXや入居者がメディアの取材を受けると，必ず他の入居者のこともメディアにPRし，情報発信の機会を共有している。また小売業といった消費者との接点からのフィードバックをメンバーに共有し，消費感度の向上に努めている。工房メンバーの円滑なコミュニケーションを促進すべく，シェアリング・キッチンをしつらえ，CSA（Community-Supported agriculture）による野菜を提供し，食を通じた交流にも気を使っている。

(3) ハッシュタグ・コミュニティ

インタビューをしたアーティザンたちが消費者をはじめとしたステークホルダーとの交流に欠かせないと謳っていたのが，写真共有SNSインスタグラム（以下，インスタ）である。この活用，媒介にしたコミュニティについて，ポートランド州立大学のHeying博士へのインタビューを基に素描していく。

ポートランドのアーティザンは，中小規模の工房であるため，もともとは金のかからない広報ツールとしてSNSを捉

えていたと考えられてきた。しかし，Heying博士の研究チームの調査によれば，インスタの＃（ハッシュタグ）という機能を活用することにより，コネクションづくりと他者との会話（connection & conversation）の機会をアーティザンにもたらしているという。画像とハッシュタグという新たな道具により，工房から世界へと「ポートランド製」であるという芸術性のある美的イメージを発信する。ハッシュタグはまるで出版物の引用のように，具体的な商品説明の役割をSNS上で果たし，ポートランド製であるという付加価値を提供する。

さらにハッシュタグは価値共創の側面も持つ。アーティザンはまず顧客を探す目的でインスタを使用する。それは商品の画像にとどまらない。インスタにアップロードされる画像は，クラフトという部分にフォーカスを当てた物が多く，決してきれいとは言い難い現実のありのままの工房の様子や従業員の働いている姿を示す。従来の起業が避けてきた現実の姿を載せることにより，現代の消費者の心に一層働きかける効果をもたらしている。

各アーティザンに共鳴した消費者はそのブランドと交わり，インスタ上にてアーティザンやその他の消費者と会話を持つことにより，その製品の作成プロセスにも関わっている気分になり，自分のために作られたものという心理を抱く事で，より一層その製品，ブランド，アーティザンに対して愛着が湧くという心理作用をもたらす。ハッシュタグは思わぬ人びととの出逢いをうむと共に，継時的な繋がりとメイキング・プロセスの共有を提供している。

ハッシュタグ・コミュニティは消費者との繋がりだけにとどまらない。これによってアーティザン同士の交友関係を育み，各々のエントリーへの書き込みを行うことでマーケティング効果を生み出し，同時に個々のブランドがハーモニーを響かせる。ポートランドのコンパクトシティ政策，交通の便の良さが手伝っているものの，アーティザン同士の交流が育まれ，協力関係に至っており，起業の促進に一役買っていると言えよう。

(4) サポート・アソシエーション

次に公的機関ないしはNPOによる創業支援に焦点を当てる。なお，これらは当初から創業支援を意図して設立された機関であることから，アソシエーションと分類する。ポートランドへの居住意向の高さを支える要因のひとつは，その食生活の豊かさにある。オレゴン州には酪農，農業，海産物と多岐に渡って地産品があるため，他州からわざわざ食材を仕入れずともよい。これがShop Local・Buy Localというムーブメントを可能にしている。とりわけポートランドにおいて，レストランのシェフは地域の農家と直接契約を結んだり，地域のファーマーズ・マーケットにて仕入れを行う。ポートランドのライフスタイルを考えるとき，食文化はきわめて重要な要素であり，まずはそれを支える団体について触れておくこととする。

オレゴン州農務局（ODA）内にあるフードイノベーションセンター（FIC）は，一九九〇年代に当時のオレゴン州立大学（OSU）とオレゴン農務局のディレクターの話し合いのもと，共同出資により創立された。ODAのマーケティング目的，OSUの農業起業や起業家育成と農業発展という双方のビジョンの合致により，実現へと至ったのである。ODAは市民への入手可能な範囲での栄養価の高い食材と食育教育を目的に，都市近郊とその郊外の活動を中心としたCSA，都市農業，コミュニティ・ガーデンと市民が協働で公共の農地を管理し，その収穫物を販売する目的用ガーデンの施策を展開している。市民が農業に関心を寄せ，それに従事することにより，必然的にオレゴン産の農業生産物（現在約200種類）を作りだし，それを口にする機会が増えることになると同時に，経済効果と健康向上効果を生みだしている。

Pack-Sackと呼ばれる農業起業に関わる事業では，農業技術ならびにマーケティング支援がなされている。FICにはResearch Chefと呼ばれる興味深い職位がある。もともとシェフであった人たちを招き，大学で食料科学に関する研究者として養成したものである。クリエイティブと科学に知悉した彼らは，食の適切な加工だけでなく見せ方についても熟知し，アドバイスを提供できる。その他に消費者の感性検査，定性リサーチを実施できる設備を有し，R&Dとマーケティング機能を一貫して提供する。これらの施策を

媒介にして，食関連業者，農家のネットワーキング，勉強会，品質改良，インキュベーションなどが派生し，さらにポートランドのローカルフードムーブメントを支えていると言える。

いまひとつの注目すべき機関としてOAME（オレゴンマイノリティー中小起業家ビジネス協会）がある。人種的マイノリティ，女性といった社会的弱者の起業は，アメリカでもまだまだハードルが高い。OAMEはそのような起業家に対し，幾つかの事業支援を行っている。①入札など事業機会情報の提供，②設備，家具，受付機能の提供，③マイクロファイナンス（$500 ～ 5000の貸付。同様のサービスとしては融資額全米第二位），④ネットワーキングである。ネットワーキング会は月二回早朝に開催され，行政，大企業，中小起業家から毎回150名ほど参加する。徹底的に洗練されたネットワーキングを標榜し，とりわけ業界の先輩企業の紹介など，起業家のメンターシップに力を入れている。また行政から講師を招き，税，貿易，各種規制緩和など時流のテーマについて勉強会を行い，マイノリティ起業家の情報格差の低減に努めている。日本に置き換えると，公的な支援情報は自治体に滞留している傾向にあり，企業に必要な情報は現場に行き渡っていない。OAMEはネットワーキングにとどまらず，情報提供の複線化の視点でも有用な示唆を提供している。

IV. インプリケーション

本研究では起業を促す地域ブランド・コミュニティ，アソシエーションのあり様について分析してきた。論稿を閉めるにあたり，主なインプリケーションについて言及する。

(1) 地域ブランド・アイデンティティと起業

まず地域ブランド・アイデンティティの重要性が改めて確認された。若林（2014）は「ブランド連想のユニークな集合であるブランド・アイデンティティが，その地域への来訪意向や居住意向を高めることができる」と指摘した。ポートランドのアーティザンやサポート・アクターの多くが，ポートランドらしさがその事業に影響していることを述べていた。このことは，ブランド・アイデンティティが地域らしい起業やブランド開発の道しるべにもなり得ることを示唆する。図1は今回のインタビュイーたちに問いかけたポートランドの連想をマッピングしたものである。アクターが特定できないように名前は伏せ，通し番号に置き換えている。アクター同士は必ずしも交流があるわけではないが，ポートランドについて共通したイメージが見えてくる。

ポートランドのハッシュタグ・コミュニティでも見受けられた共創と共鳴の様相は，ポートランドのブランディングというマクロなフェーズでも展開される。既存研究が示唆するように，地域のブランド・アイデンティティは行政やDMOのような公的機関が中心となって設定し，その発信の管理に務める傾向が強い。しかし，ICTが発達した現代，ポートランドの創発的なブランド・アイデンティティの生成は，決して単一の特殊なケースではないだろう。「プレイスとは，経験によって構築される意味の中心であり，それはプレイスの物理的な要素に対して人間が働きかける意味づけによって構築される」（若林，2014，p.118）。その主観的な意味づけも，シンボル化され流通されるようになると，個人のプレイスの意味世界は物語として広く社会に共有される。地域らしさを宿した起業を促進させるためにも，それをサポートするアクターは，このようなアイデンティティの共有化を意識しつつ，それをすくい出し，イメージの補強や情報提供を積極的に行うことが望ましい。

(2) コミュニティを活性化させる平等性の意識

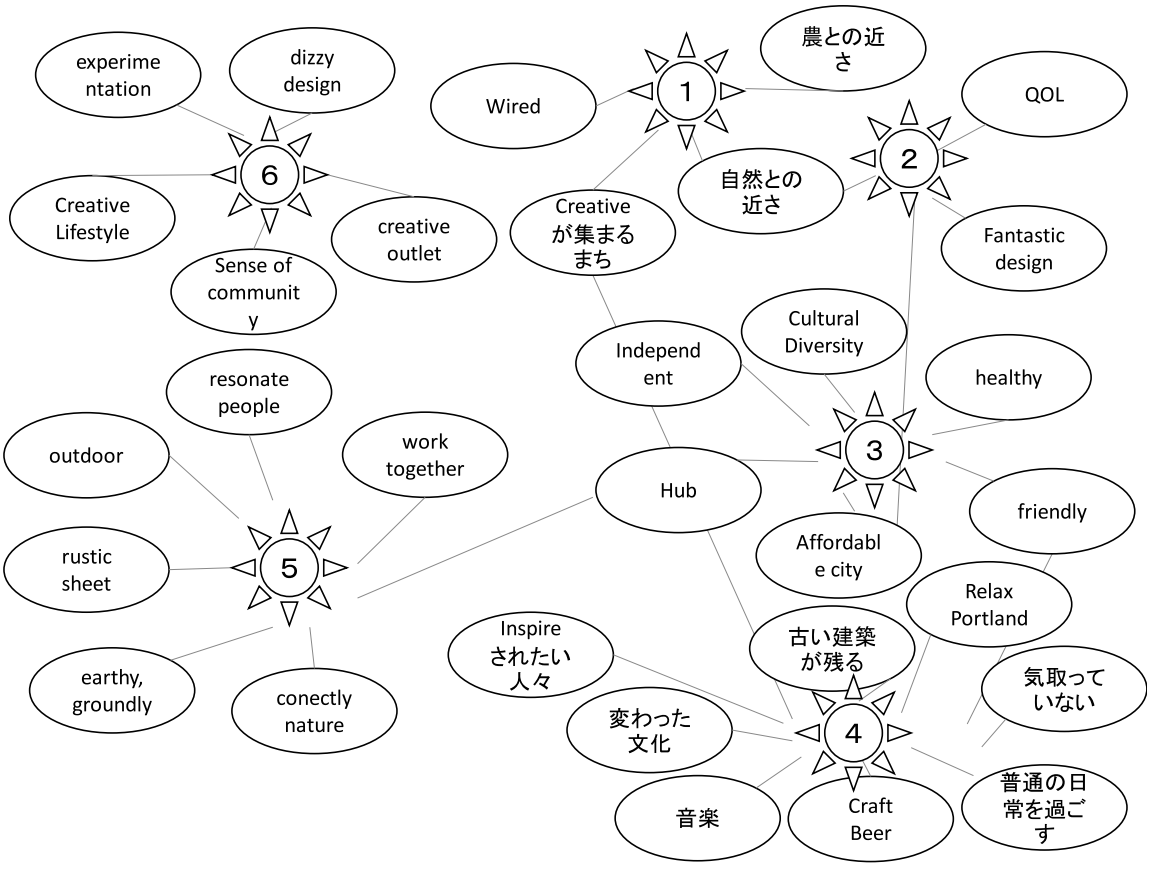
ポートランドのコミュニティは多様でありながら，いずれも参加する人びとを平等に扱おうとする（leveling）配慮ないし傾向が見られた。ラーニング・コミュニティでは，当初は何らかの知識を学びにそこに参加するが，一方的に学ぶのではなく，自分の経験や知識を伝える教師にも転じている。デザイン・コミュニティではメンバーの規模の大小に関わらず，平等にアイディアの交換がなされている。大企業からすれば，人材や評判の獲得という思惑はあるものの，今回の調査から階層性は窺えなかった。またADXやOAMEのように，メンバーの情報格差の低減，広報機会の共有などがなされていた。ハッシュタグ・コミュニティでは，作り手と買い手はブランドの共創関係にあり，ブランド・メイ

キング・プロセスの共有化が図られている。ビジネスに関わるコミュニティでは，主体間の完全な平等性はあり得ない。ただ，極端な依存関係や階層化，資源の偏在はコミュニティを蝕む元凶である（Wenger, 1998）。ポートランドのコミュニティではこれらを避けていることが窺えた。

(3) コミュニティ概念の変容

本研究を進める中で，コミュニティ概念の変容を見とめることができた。コミュニティは必ずしもコンサマトリーな性質にとどまらず，手段的な性質を有する。また，コミュニティはかつて，アソシエーションを宿していると考えられてきたが，本研究の知見はアソシエーションから別の役割を持ち，多様なアクターが参加するコミュニティが生まれることも指摘した。このことはプレイス論でも注目されている集合体理論（assemblage theory）でも洞察されていることである（Cresswell, 2014）。同理論では，「集合体は自己準拠的で外在性の関係性で連結される部分でできているため，部分はそこから離脱可能で，別の集合体の構成要素となることができる」（Delanda, 2006, 訳書 p.34）と指摘する。これに洞察を加えれば，たとえ既存のコミュニティが消滅したとしても，その特性は別のコミュニティに息づく可能性があると考えられる。ポートランドの象徴として捉えられてきたPearl 地区の自治組織は，現在では衰退傾向にあるという。商業者や移住者も増え，従前の取り組みを理解し，それに積極的に関わる人たちが減っているためである。しかし，そのコミュニティの特性はポートランドのイメージに昇華し，今では別のコミュニティの特性として息づいていること

図 -1．ポートランドの連想マップ



を, 今回の調査から窺うことができた。

以上, 実務的, 理論的インプリケーションをまとめてきた。最後に地域ブランドに関わる研究の発展には, これを従来のブランド論の延長として捉えるのではなく, 学際性を発揮し知見を探究することが求められることを指摘し, 稿を閉じる。

注

1) UGBの先駆性を紹介するならば, オレゴン州が採用したUGBの設定による都市成長のマネジメントは, 1997年以降, カリフォルニア州の11都市で採用され, メリーランド州やニュー・ジャージー州の都市にも影響を広げたとされている（中村, 2004）。

2) UBGは5年ごとに見直される。

3) ダウンタウンにおける運賃無料ゾーンは, 初期の役目（自動車社会からの積極的な転換）が終わったことと財政難を理由に, 2012年より有料化されている。

4) ポートランドを本社とするデザイン会社で世界的に知られている。

5) PNCAは, 規模の拡大により, 2015年3月に隣のオールドタウン地区に移転している。

6) ADXはKelly Royによって創設されたメーカーズのための共同スペースであり, 有料メンバーになることで工作機械やコンピューター, 工具, その他のツールを共同で利用することができる。また, 定期的にワークショップを開催しているため, メンバー間でのスキルやナレッジを共有することもできる。

7) 2016年5月に行われたHeying博士らへのヒアリングによると, 2016年に行われた調査結果の速報では約500人になっており, ポートランド・メーカーズは着実に増加していることがわかる。

参考文献

久保田進彦（2004）「地域ブランドのマネジメント」『流通情報』2004年4月号, pp.4-18。

黒崎輝男監修, BRIDGE LAB（2015）『創造都市ポートランドガイド』メディアサーフコミュニケーションズ。

国領二郎・プラットフォームデザイン・ラボ（2011）『創発経営のプラットフォーム - 協働の情報基盤づくり』日本経済新聞出版社。

小林哲（2014）「2つの地域ブランド論 - その固有性と有機的結合」田中洋編『ブランド戦略全書』有斐閣。

吹田良平（2010）『グリーンネイバーフッド - 米国ポートランドにみる環境先進都市のつくりかたとつかいかた』織研新聞社。

鳥越皓之（1997）『環境社会学の理論と実践』有斐閣。

中村剛治郎（2004）『地域政治経済学』有斐閣。

長尾雅信（2006）「アートを核としたエリアブランドの構築 - コミュニティへの注目とアクターのマーケティング」『マーケティングジャーナル』vol.26(2), pp.100-118。

馬場 燃（2014）「人類の7割が都市部に住む未来」, 日経ビジネスオンライン, http://business.nikkeibp.co.jp/article/report/20140731/269503/（2016年8月19日最終閲覧）。

船津衛（2014）「現代コミュニティとは何か」船津衛・浅川達人『現代コミュニティとは何か』恒星社厚生閣。

山崎満広（2016）『ポートランド - 世界で一番住みたい街をつくる』学芸出版社。

若林宏保（2014）「地域ブランドアイデンティティ策定に関する一考察：プレイス論とブランド論の融合を目指して」『マーケティングジャーナル』vol.34(1), pp.109-126。

和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保（2009）『地域ブランド・マネジメント』有斐閣。

Ashworth, G., & Kavaratzis, M. (2007). "Beyond the logo: Brand management for cities". Journal of Brand Management, 16(8), pp.520-531.

Baker, B. (2007). "Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding". Portland, OH: Creative Leap Books.

Berry, J.M., Portney, K.E., Thomson, K.(1993), "The Rebirth & Urban Democracy", Brookings Inst Press.

Cresswell, Tim.（2014）." Place an introduction 2nd edition" Wiley-Blackwell.

Delanda, Manuel.（2006）." A NEW PHILOSOPHY OF SOCIETY : Assemblage Theory and Social Complexity" Bloomsbury Publishing.（篠原雅武訳（2015）『社会の新たな哲学 - 集合体, 潜在性, 創発』人文書院。）

Gaggiotti, H., Cheng, P., & Yunak, O. (2008). "City brand management (CBM): The case of Kazakhstan", Place Branding and Public Diplomacy, vol.4(2), pp.115–123.

Hankinson, Graham. (2004),” Relation network brands: Towards a conceptual model of place brands” Journal of Vacation Marketing, vol.10(2), pp.109-121.

Hanna, Sonya. & Rowley, Jennifer. (2011),” Towards a strategic place brand-management model” Journal of Marketing Management, vol.27(5-6),pp.458-476.

Healey, P.(2010), ”Making Better Places”, Palgrave Macmillan.

Henton, Douglas., Melville, John., Walsh, Kim. (2004) “Civic Revolutionaries: igniting the passion for change in America’s communities”, John Wiley & Sons, Inc.（小門裕幸監訳　榎並利博・今井路子訳（2004）『社会変革する地域市民 - スチュワードシップとリージョナル・ガバナンス』第一法規。）

Heying, Charles. (2010),” Brew to Bikes”, Ooligan Press.

Heying, Charles, Marotta, Stephan.（2015）,” Portland Made Collective Survey Report 2014”, *Urban Studies and Planning Faculty Publications and Presentations.* Paper 147.

Heying, Charles, Marotta, Stephan, Cummings, Austin.（2016）,” Portland Made Collective Survey Report 2015”, *Urban Studies and Planning Faculty Publications and Presentations.* Paper 148.

Jurjevich, Jason R., and Greg Schrock（2012）, “Is Portland really the place where young people go to retire? Migration patterns of Portland’s young and college-educated, 1980-2010,” *Publications, Reports and Presentations.* Paper 18.

Kavarzis, M. (2004). “From city marketing to city branding: Toward a theoretical framework for developing city brands.” Place Branding, vol.1 (1), pp.58–73.

Kemp, Elyria., Childers, Carla Y., Williams, Kim H. (2012),” Place branding: creating self-brand connections and brand advocacy”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 21 (7), pp. 508 – 515.

MacIver, R.M.(1917),” Community: A Sociological Study”, Macmillan and Company, Ltd.（中久郎, 松本通晴監訳（2009）『コミュニティ』ミネルヴァ書房。）

Putnam, Robert.（2000）, “Bowling Alone”, Simon & Schuster.

Wenger, Etienne.（1998）.” Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity” Cambridge University Press.

オーラルセッション ― フルペーパー

観光地域の競争力を決定する要因は何か？

― 観光消費決定要因に関する実証分析 ―

早稲田大学大学院 商学研究科 ビジネス専攻
尾崎 文則

要約

観光産業は今後も成長が見込まれる産業分野のひとつである。政府や地方自治体，各種企業などの観光経営主体は地域の観光需要を創造し，観光消費を増大させるため，様々な観光振興策に取り組んでいる。しかしながら，観光消費を増大させるためにどのような施策が有効か，実業界において統一的な見解は生まれていない。本稿では，観光地域の競争力を観光消費額と定義し，観光消費に影響を与える要因として，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションという3つの変数に着目した。日本の都道府県単位の各種統計データをもとに分析を行い，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションが観光消費に影響を与えていることを実証した。さらに，観光消費創造モデルと観光システム拡大モデルを提唱し，観光消費が創造され，拡大していくモデルの妥当性を実証した。

キーワード

観光地域，競争戦略，デスティネーションマーケティング，観光統計，観光消費

I. 問題意識

1. はじめに

先進国・新興国問わず，世界経済において，観光産業は今後も成長が期待される産業である。日本においては，政府によって，2012年に836万人であった訪日観光客をオリンピックが開催される2020年には4000万人，そして2030年には6000万人に増加させるという意欲的な目標が掲げられている。日本においても観光産業は今後の経済成長を牽引する産業のひとつとして注目される。また，日本の地方においても，停滞する地域経済を活性化するため，観光産業は大きな期待が寄せられる産業分野といえる。

本稿では，観光産業の経済的側面（特に観光消費）に着目し，実証研究を進める。

リサーチクエッションは，「観光地域の競争力を決定する要因は何か」という点である。まず，都道府県を分析単位として，地域間に観光消費格差が存在することを明らかとする。そして，観光地域の競争力を決定する要因について，個別の要因や複数の要因に着目し，因果関係を明らかにする。

従来，観光分野の学術研究は個別の地域を取り上げた事例研究や，消費者へのアンケート調査を用いた研究が主たるものであった。これらの手法は，再現性や一般性における課題を指摘されることも多い。そこで，本稿では，主に政府統計を活用した実証研究という研究方法をとることとする。

本稿を通じて，観光経営分野における貢献を図るとともに，観光産業振興や観光客誘致に従事する，地方自治体・観光振興団体など観光経営主体に対して実務上のインプリケーションを導出していきたい。

2. 論文の構成

本稿は7つの章から構成される。

第I章では，世界経済，日本経済において観光産業が重要な地位を占めるとともに，今後もさらなる成長が期待されていることを述べる。さらに，日本の都道府県を分析単位としたとき，地域間に観光消費格差が生じていることを示す。

第Ⅱ章では，先行研究のレビューを行う。観光学は学際的な学問といわれるが，観光地域の競争力を決定付ける個別の要因に関する研究や，観光地域の競争力を包括的な枠組みによって捉えようとする研究が行われてきている。なお，日本全国の地域を対象として，複数の要因を用い，観光地域の競争力を実証しようとする研究が先行研究に限定的にしか存在しない。

第Ⅲ章では，本稿におけるリサーチクエッションと仮説を提示する。リサーチクエッションは「観光地域の競争力を決定する要因は何か」という問いである。なお，観光地域の競争力を本稿では「観光消費額」として扱う。主たる仮説は，「観光インフラストラチャー」，「観光資源」，「観光プロモーション」が地域の「観光消費額」を決定づけると設定する。

第Ⅳ章では，本稿における実証分析の方法と分析に用いる変数，データソースについて述べる。

第Ⅴ章では，実証分析を行い，仮説の検証結果を述べる。

第Ⅵ章では，追加的な仮説の提示と仮説の検証を行う。

第Ⅶ章では，実証分析から得られた結果を踏まえ，考察を行い，実務上のインプリケーションを導出する。

3. 経済における観光産業

本節では，世界経済における観光産業，日本経済における観光産業という側面から，観光産業の経済効果を概観する。

観光産業の規模を図る指標は複数存在する。しかし，多国間比較を可能とする指標は限られる。そのうちの1つは，国際基準に準じたUNWTO（世界観光機関：World Tourism Organization）の「旅行･観光サテライト勘定」である。また，民間業界団体WTTC（世界旅行ツーリズム協議会：WORLD TRAVEL&TOURISM COUNCIL）はオックスフォード・エコノミクスとの共同研究により，世界の観光産業の経済規模推計値を発表している。

WTTC（2014）によれば，世界の観光産業規模（2013年）は，6兆9,903億ドルと推計される。これは世界の国内総生産（GDP）の約9.5%に相当する。2014年には4.3%の成長を遂げ7兆2891億ドル（世界の国内総生産の約9.6%）に，2020年には10兆9651億ドル（同10.3%）にのぼると推計される。

日本における旅行，観光分野の消費規模を推計する取り組みとしては，国土交通省観光庁による「旅行・観光消費動向調査」が挙げられる。国土交通省観光庁（2014）によれば2012年の国内における観光消費額は22.5兆円である。UNWTO 基準に準じた観光GDPは8.6兆円であり，日本のGDPの1.8%を占めている。また，観光産業に従事する就業者数は442万人とされ，これは全就業者に対して6.9%を占める。

4. 観光消費の地域間格差

(1) 観光消費の地域間格差

本節では，観光消費という観点で，日本の地域（都道府県）間に格差が生じていることを明らかにしていく。データソースは観光庁「共通基準による観光入込客統計（平成24年：年間値）」を用いる。観光入込客統計では，都道府県を分析単位として，「①観光入込客数（千人回）」「②観光消費額単価（円／人回）」「③観光消費額（百万円）」を公表している。これら3つの指標を用いて，日本の地域（都道府県）間の観光消費格差を明らかにしていきたい。なお，「共通基準による観光入込客統計（平成24年：年間値）」では，共通基準未導入もしくは集計中の都道府県が存在するため，47都道府県のうち，富山県・福井県・京都府・大阪府・福岡県を除いた42府県を標本として取り扱う。

(2) 観光入込客数と地域間格差

「観光入込客数」の地域間格差を示すために記述統計を行った。平均は2700.1（千人回），標準偏差は2149.3（千人回）である。最大値は長野県の9426.0（千人回），最小値は徳島県の671.0（千人回）である。最大値を最小値で除して観光入込客数格差倍率を求めると14.0倍となる。

(3) 観光消費単価と地域間格差

次に「観光消費単価」の地域間格差を示すために記

述統計を行った。平均は27751.9（円／人回），標準偏差は12857.4（円／人回）である。最大値は沖縄県の77232.0（円／人回），最小値は埼玉県の9922.0（円／人回）である。最大値を最小値で除して観光消費単価格差倍率を求めると7.8倍となる。

(4) 観光消費額と地域間格差

次に，観光入込客数と観光消費単価を乗じることで求められる「観光消費額」の地域間格差を示す。平均は81569.2（百万円），標準偏差は80107.3（百万円）である。最大値は沖縄県の332309.0（百万円），最小値は徳島県の12561.0（百万円）である。最大値を最小値で除して観光消費額格差倍率を求めると26.5倍となる。

本節を通して，観光入込客数では14倍，観光消費単価では7.8倍，観光消費額ではさらに26.5倍もの地域間格差が生じていることが明らかとなった。

5. 問題意識と期待される研究成果

(1) 問題意識

本章を通し，世界経済，日本経済における観光産業の重要性が指摘されると同時に，観光客誘致，観光消費喚起という点において，日本の地域（都道府県）間に大きな格差が生じていることも明らかとなった。

今後の地域経済を活性化させるために，観光産業の振興は重要性を増していると考えられる。しかし，観光客誘致，観光消費喚起に課題を持つ観光地域は多数存在すると考えられる。これらの課題を解決するため，感覚に頼らない有効な打ち手を導き出すことが必要であり，実務上の価値も高いと考えられる。

次章以降，観光地域の競争力を決定づける要因は何か，という点について先行研究のレビューを行う。その上で，いくつかの研究仮説を設定し，統計的手法を用いて仮説検証を行っていくこととしたい。

(2) 期待される研究成果

本稿は，観光地域の観光消費決定要因を明らかにし，観光消費を拡大させるための有効な方策を導き出すことを目的とする。本稿の成果は，観光経営分野における貢献を図るとともに，観光産業振興や観光客誘致に従事する，地方公共団体，観光振興団体など観光経営主体に対して実務上のインプリケーションを導出していくことを目指したい。

II. 先行研究のレビュー

1. 先行研究レビューの視点

本稿は，地域の観光消費を決定する要因について分析することを主旨としている。そこで，様々な分野での観光研究の中から，観光地域の競争力を決定する要因について，個別要因を取り上げているもの，実証研究を行っているもの，包括的なモデル概念を提示しているものを先行研究のレビュー範囲とする。

2. 観光競争力の影響要因

(1) 観光競争力を決定づける個別要因

観光地域としての競争力の源泉をどのような要因に求めるか。様々な分野の研究によって，異なる見解が示されてきた。本節では，観光地域の競争力を特定の要因に求めてきた先行研究を整理していくこととする。

具体的には，観光目的地までの「価格（費用）」競争力，観光地が有する「観光資源」の豊富さ，観光推進を行うための「観光プロモーション」の巧拙，観光振興を推進する「観光経営主体」の組織能力，生活者に知覚される「観光地としての魅力」などが挙げられる。

(2) 価格

Dwyer（2000）は19か国・地域を対象として実証研究を行った。価格競争力によって競合地域間の優位性は説明されることを指摘し，常に観光地域の経営主体は，観光客から見たときの価格競争力に注意すべきであると主張している。

(3) 観光資源

観光地域が有する観光資源に着目した研究も数多く行われている。

Payne（2003）は先天的に存在する資源そのものの以上に，観光資源として後天的に“資源化”することが重要であることを指摘した。

Poon（1993）は従来のマス・ツーリズムを「オールド・ツーリズム」と呼び，顧客，技術，社会の発展に伴い，新たな観光といえる「ニュー・ツーリズム」が勃興していることを指摘した。これらニュー・ツーリズムは，積極的に先天的資源を“資源化”するとともに，後天的な観光資源を生み出し，観光客誘致，観光消費喚起を企図する取り組みともいえる。

（4）交通

観光客を観光目的地へと誘う，交通インフラストラクチャーは重要な観光の構成要素である。Page（1999）はこれまで地理学，経済学，経営学などで断片的に議論されてきた交通と観光の関係性を体系立て，観光交通論を提唱している。

（5）観光プロモーション

Uysal（2000）はバージニアを題材とした実証分析により，バージニアは競合地域と比べて，自然・歴史的景観において圧倒的に優位な知覚イメージを獲得しており，これが観光地域としての競争優位をもたらすと指摘した。競合地域との知覚イメージ差異から，マーケットシェアを分析し，地域ブランドのポジショニングこそが競争力の源泉である，と結論づけている。

競争優位をもたらす差別化された地域ブランドイメージを構築するためには，観光プロモーションが重要である。

（6）観光経営主体

竹林（2009）は，Tribe（1997）やMurphy（2004）の観光戦略論を引用しながら，観光経営主体の戦略マネジメントを提言する。まず，観光経営の主体は交通機関，宿泊施設，観光施設，土産物屋，地方自治体，非営利組織などの個別経営体の集合であることを指摘する。そして，地域の観光戦略策定プロセスへ誰が関わり，誰がイニシアティブを握るかは，観光地域の発展段階によって異なるとした。さらにそれぞれの観光経営主体は，地域全体最適視点でのリーダーシップが重要である，と主張している。

（7）観光地の魅力

地域の魅力を観光地の競争力としてとらえる研究もマーケティングやブランドの分野ですすめられている。Chon（1990）は，観光目的地のイメージを分析することの意義として，観光目的地のイメージは観光客の行動や満足度に影響を及ぼす役割があると指摘する。なおPike（2002）は1973年から2000年までに行われた観光目的地のイメージを分析した142の文献をレビューしている。

日本でも古川（2011）が強い地域ブランドを作り出すことの重要性を指摘している。さらに田村（2012）は観光地域の持つ魅力こそが，観光客をひきつける要因であると主張する。なお，田村（2012）は観光地域の持つ魅力を距離とアメニティに大別している。ここで「アメニティ」は「観光客の観点から見て観光地を楽しくまた快適にする場所の特徴である」と定義されている。

3. 観光地域の競争力を捉えるモデル概念

（1）観光競争力を捉える包括モデル

前節では，観光地域の競争力を個別の要因に求めるいくつかの先行研究を取り上げた。本節では，複数の要因によって，観光地域の競争力を包括的に捉えようとするシステムアプローチの研究成果を概観する。

（2）ベーシック・ツーリズム・システム

Leiper（1979）は，観光を取り巻く構成要素を包括的なシステムとして捉えたベーシック・ツーリズム・システムを提唱した。ベーシック・ツーリズム・システムは主に5つの要素から構成される。構成要素は観光需要の発生地，観光客，交通機関，観光目的地，外的な社会環境に区分されている。

（3）デスティネーション・システム

Laws（1995）はデスティネーション（観光目的地）を取り巻くシステム総体が競争力を生みだすとしてデスティネーション・システムを提唱した。システムの内包される要素とは，インプット（訪問者の期待），デスティネーション・システ

ム（観光インフラ，観光資源，観光サービス），アウトプット（ステイクホルダーへの波及），それらを取り巻く外的影響である。

(4) デスティネーション競争力の概念モデル

Crouch and Ritchie (1999) は，デスティネーション競争力の概念モデルを提唱した。このモデルは観光地域の競争力の源泉を4つで構成する。「コアとなる観光資源と観光イベント」，「観光地域のマネジメント」，そして「これらを支える要素と資源」，さらに立地や旅行費用，安全性などの「観光地域としての適格性」の4つで規定し，それらはミクロ環境・マクロ環境に影響を受けるとしている。また他地域との競争においては「比較優位性」と「競争優位性」の視点が指摘されている。

4. 先行研究レビューの小括

(1) 先行研究レビューの小括

本章ではまず，観光研究が学際的な特徴を持つことを指摘した。そして，観光地域の競争力決定要因に関わる先行研究を整理してきた。

先行研究は大きく2つに大別される。1つ目は観光地域の競争力を「個別」の要因に求める研究であり，2つ目は観光地域の競争力を複数の要因からなる「システム」に求める研究であった。

前者の先行研究では，「価格」「資源」「交通」「プロモーション」「経営主体」「魅力」などが観光地域競争力の源泉とされてきた。これらの先行研究は，定量分析などにより，実証研究がなされてきた傾向にある。

後者の先行研究では，Leiperのベーシック・ツーリズム・システム，Lawsのデスティネーション・システム，Crouch and Ritchieのデスティネーション競争力の概念モデルを取り上げた。これらの先行研究は，比較的概念モデルの提唱に留まる傾向にあった。

(2) 先行研究における課題

先行研究を踏まえた，今後の研究課題は2点である。

まず，観光地域の競争力の源泉となりうる要因に複数の考え方は存在しており，それらの妥当性については実証的に検証される必要がある。また，複数の要因を用いた，システムアプローチでは，実証研究が不十分である点は大きな課題である。

次に，日本を対象とした実証研究は極めて限定的であり，日本国内の地域を横断的に実証分析された例がほとんど存在しない。背景として，日本全国を共通の基準で分析しうる基礎的な統計が不十分であったことが理由として挙げられる。しかしながら，平成21年12月に政府が策定した「観光入込客統計に関する共通基準」などの観光統計を用いれば，全国の都道府県を対象に，実証分析を行うことが可能となっている。

そこで本稿では，日本国内の都道府県を分析単位として，都道府県の観光競争力を決定する個別，ならびに複数の要因について，実証分析を行うこととする。

つまり，先行研究で観光地域の競争力を決定するとされてきた個別の要因について，日本の地域に当てはめたときに成立するか否か，また，複数の要因を用いて，地域の観光競争力は説明可能か否か，という点を，実証的に分析していきたい。

III. リサーチクエッションと仮説

1. リサーチクエッション

リサーチクエッションは，日本の都道府県を分析対象としたときに，「観光地域の競争力を決定する要因は何か」というものである。観光地域の競争力を決定する要因について，個別の要因や複数の要因に着目し，その因果関係を明らかにする。いくつかの仮説を設定し，次章以降，実証分析によって仮説を検証していくこととする。

なお，本稿における観光地域の競争力は，「観光地域における観光消費額」と定義する。観光地域の競争力が高い状態とは，観光客が多数誘致され，来訪した観光客によって多くの観光消費が行われる状態と考えられる。つまり，観光客数と観光客1人あたりの観光消費単価を乗じ

た「観光消費額」が観光地域の競争力を示すという考えである。これは，日本全国共通の基準で推定される観光庁「観光入込客調査」を用いることで，実証分析が可能である，という利点もある。

2. 仮説

先行研究において，観光地域の競争力を決定する要因は，個別の要因と複数の要因双方から研究がなされてきた。

本稿では，日本の都道府県を分析単位としたときにも，先行研究にみられる観光地域の競争力を決定する個別要因が，成立するか否かをまず検証していきたい。

他方，複合要因から観光地域の競争力を捉えるシステムアプローチにおいて，観光資源，交通，観光プロモーションなどは主要な構成要素として捉えられている。これら複数の要因をもとに観光消費に与える影響について分析していくこととする。

まず始めに，個別要因と観光消費の因果関係から，仮説を設定していく。

Page（1999）らは「交通」に着目し，「インフラストラクチャーと観光」について，研究を行ってきた。しかしながら，観光に資するインフラストラクチャーは，交通機関に限定されるものではない。Leiper（1979），Laws（1995），Crouch and Ritchie（1999）らの観光地域の競争力を捉える包括モデルに含まれるように交通機関の他，飲食施設，宿泊施設なども主要な観光上のインフラストラクチャーと考えられる。そこで，1つ目の仮説として下記の通り，仮説1を設定する。

仮説1

観光消費を高める要因は旅客運送能力や宿泊施設の収容力，飲食店数等の「観光インフラストラクチャー」の充実度である。

仮説1は観光インフラストラクチャーを構成する「交通機関」「飲食施設」「宿泊施設」に細分化し，検証していく。

次に，Payne（2003）らが指摘する観光資源もまた，観光地域の競争力を決定する要因であると考えられる。そこで，下記の通り，仮説2を設定する。

仮説2

観光消費を高める要因は観光スポットやそこで得られる体験等の「観光資源」の充実度である。

観光資源はさらに，「自然」「歴史・文化」「温泉・健康」「スポーツ・レクリエーション」「都市型観光」などに分類すること出来るため，それらの変数を用いて検証していく。

次に，Uysal（2000）らが指摘する観光プロモーションも，観光地域の競争力を決定づける要因と考えられるため，次の仮説3を設定する。

仮説3：

観光消費を高める要因は「観光プロモーション」の充実度である。

なお，観光プロモーションとは，Leiper（1979），Laws（1995），Crouch and Ritchie（1999）らの観光地域の競争力を捉える包括モデルに含まれるように，旅行会社による「旅行パッケージツアー」や，近年急速に普及するインターネット上での生活者自身によって波及する「観光の口コミ情報」を含むものと考えられる。また，竹林（2009）が指摘する観光経営主体の組織推進力は，便宜的に観光経営主体が確保する「観光振興予算金額」にあらわれると考え，観光プロモーションに含めることとする。

上記仮説1，仮説2，仮説3は観光地域の競争力を決定する個別の要因の妥当性が，日本の都道府県を対象としたときにも成立するか否かを検証するための仮説である。

一方，Leiper（1979），Laws（1995），Crouch and Ritchie（1999）らの観光地域の競争力を捉える包括モデルでは，個別要因を包括した複合的な要因で観光地域の競争力を捉えてきた。そこで，最後の仮説として，下記仮説4を設定する。

仮説4：

観光消費を高める要因は「観光インフラストラクチャー」「観光資源」「観光プロモーション」などの総合的な充実度である。

仮説4は観光消費に影響を与えるすべての個別の要因

を包含するものであり，最も説明力が高い仮説と考えられる。システムアプローチに代表されるように，観光地域の競争力は単一の要因で決定すると考えるよりも，複合的な要因によって決定づけられると考えることが自然である。

以上の仮説を次章以降，実証分析によって，検証していくこととする。

Ⅳ. 実証分析による仮説の検証方法

1. 実証分析の方法

(1) 実証分析の手順

仮説は主に，観光消費に影響を及ぼす要因についてのものである。そこで，観光消費を目的変数，各要因を説明変数として因果関係を実証的に分析する。まず，個別要因と観光消費の因果関係を単回帰分析によって検証する。さらに，複数要因と観光消費の因果関係を重回帰分析によって検証する。

(2) 単回帰分析

単回帰分析は3つに大別して，分析を行う。

まず，観光インフラストラクチャーと観光消費の因果関係を検証する。次に，観光資源と観光消費の因果関係を検証する。最後に，観光プロモーションと観光消費の因果関係を検証する。

これら単回帰分析によって，仮説1，仮説2，仮説3を検証していくこととする。

(3) 重回帰分析

重回帰分析では，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションと観光消費の因果関係を総合的に分析する。単回帰分析に用いた観光消費を目的変数，各種個別要因を説明変数として，重回帰分析を実施。仮説4を検証していくこととする。

2. 分析に用いる変数とデータソース

(1) 設定する変数

分析に用いる変数は大きく4つに大別される。

まず，単回帰分析や重回帰分析で目的変数として取り扱う「観光消費」に関する変数である。次に，旅客運送能力，宿泊施設，飲食店などの「観光インフラストラクチャー」に関する変数。そして，自然，歴史・文化，温泉・健康，スポーツ・レクリエーション，都市型観光など「観光資源」に関する変数。最後に，旅行パッケージツアー，観光の口コミ情報，観光振興予算などの「観光プロモーション」に関する変数である。

(2) 用いるデータソース

本稿では，主に官公庁が定期的に同じ基準で調査を実施しており，都道府県単位で比較することが可能な政府統計を用いることとする。なお，政府統計が存在しないいくつかの変数については，都道府県単位での比較が可能であることを前提に，入手可能性が高く，極力再現性あるデータを収集することとする。

(3) 観光消費に関連する変数

都道府県単位での観光消費に関連する変数データとして，国土交通省観光庁「全国観光入込客統計（平成24年）」を用いる。変数名は「観光消費額」とする。

(4) 観光インフラストラクチャーに関連する変数

観光インフラストラクチャーに関連する変数データとしては旅客運送能力，飲食施設，宿泊施設を取り上げる。

旅客運送能力として，観光に資する主な交通手段は，“飛行機”“鉄道”“自動車”の3つが挙げられる。“飛行機”の旅客運送能力は国土交通省「航空輸送統計年報（平成24年分）」を利用し，変数名は「定期航路座席数」とする。“鉄道”の運送能力は，愛知県が公表する「陸上交通に関する統計-2.鉄軌道『鉄軌道営業キロ（都道府県別）』（平成21年）」を利用する。これは運輸政策研究機構が発表する「地域交通年報」を出典とした統計データである。本来，運送能力を示すデータは，飛行機の場合と同様に，旅客定員を基準とすべきではあるが，統計データが存在しない。そこで，鉄道網が充実していれば鉄道による運送能力も高いと考え，鉄軌道営業キロによって代替する。変数名は「鉄軌道営業キロ」とする。

“自動車”の運送能力は，愛知県が公表する「陸上交通に関する統計4　自動車・道路等『道路実延長（都道府県別）』（平成21年）」を利用する。これは複数年の国土交通省「道路統計年報」を出典として集計された統計データである。鉄道の場合と同様，自動車による運送能力は，道路網が充実していれば自動車による運送能力も高いとみなし，道路実延長距離を以て代替することとする。変数名は「道路実延長距離」と命名する。

次に飲食施設についてであるが，これは厚生労働省「衛生行政報告例（平成24年）」に報告されるデータを利用する。変数名は「飲食店営業数」とする。

最後に，宿泊施設は，厚生労働省「衛生行政報告例（平成24年）」に報告される，データを利用する。変数名は「ホテル客室数」「旅館客室数」とする。

(5) 観光資源に関連する変数

観光資源に関連する変数データとして，国土交通省観光庁が発表する「全国観光入込客統計（平成24年）」を用いる。全国観光入込客統計における観光資源の分類は，“自然”“歴史・文化”“温泉・健康”“スポーツ・レクリエーション”“都市型観光”に分かれ，それぞれの観光地点数を公表しているため，これを用いる。なお，それぞれの変数名を「自然地点数」「歴史・文化地点数」「温泉・健康地点数」「スポーツ・レクリエーション地点数」「都市型観光地点数」と命名する。

(6) 観光プロモーションに関連する変数

観光プロモーションに関連する変数データとして，旅行パッケージツアー，観光の口コミ情報，観光振興予算の3つを取り上げる。

旅行パッケージツアーは，政府統計が存在しない。そこで，計測可能なデータとして，オンライン旅行サービスサイトで公開されている目的地（都道府県）別パッケージツアー数を集計し用いる。リクルート社が運営する大手オンライン旅行サービスサイト「じゃらん」で目的地（都道府県）別のパッケージツアー数を集計した（2014年3月11日時点）。なお，変数名は「旅行パッケージツアー数」と命名する。

観光の口コミ情報数についても，政府統計が存在しない。そこで，計測可能なデータとして，オンライン旅行口コミサイトで投稿されている都道府県別の観光口コミ投稿数を集計し用いる。大手旅行口コミサービスサイト「Trip Advisor」で都道府県別の口コミ投稿数を集計した（2014年6月9日時点）。変数名は「観光口コミ情報数」とする。

観光振興予算についても，直接的な政府統計は存在しない。しかし，民間シンクタンクによるレポートと，都道府県庁が開示するデータとの組み合わせにより，試算が可能である。JTB総合研究所は2013年6月から7月にかけ，47都道府県，20政令指定都市の観光担当課に対してアンケート調査を行い，観光担当部課予算を集計した。「平成25年度　都道府県・政令指定都市における観光関連予算調査」結果において，金額こそ明示されていないものの，一般会計予算に対する観光担当部課予算比率と予算総額が示されている。各都道府県庁ホームページに公開されている「平成25年度当初予算」を用いて割り戻しを行い，都道府県別の観光関連予算金額を試算した。なお，変数名は「観光振興予算額」とする。

V. 実証分析による仮説の検証

1. 単回帰分析

(1) 単回帰分析の目的

単回帰分析は，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションと「観光消費額」の因果関係を明らかにし，仮説1，2，3を検証することが目的である。

(2) 単回帰分析の方法

目的変数は観光消費に関連する変数のうち，「観光消費額」を用いる。また，説明変数は観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションの3つに大別される。

観光インフラストラクチャーは“旅客運送能力”“飲食施設”“宿泊施設”に分けられる。なお，旅客運送能力は「定期航路座席数」「道路実延長距離」「鉄軌道営業キロ」を，宿泊施設数は「ホテル客室数」「旅館客室数」を用

いる。

観光資源は,「自然地点数」「歴史・文化地点数」「温泉・健康地点数」「スポーツ・レクリエーション地点数」「都市型観光地点数」に分けて用いる。

観光プロモーションについては,「旅行パッケージツアー数」「観光口コミ情報数」「観光振興予算額」を用いる。

(3) 単回帰分析の結果（観光インフラストラクチャー）

「観光消費額」を目的変数とし, 観光インフラストラクチャー関連の変数を説明変数として単回帰分析を行った結果は次の通りである。

「定期航路座席数」「飲食店営業数」「ホテル客室数」「旅館客室数」, それぞれの回帰式は有意確率 p=0.00 となり, 1％水準で有意である。「道路実延長距離」は p=0.022となり5％水準で有意,「鉄軌道営業キロ」は p=0.008となり1%水準で有意であった。

調整済み決定係数を比較すると「定期航路座席数」(0.254),「道路実延長距離」(0.102),「鉄軌道営業キロ」(0.143),「ホテル客室数」(0.454),「旅館客室数」(0.450),「飲食店営業数」(0.215) であった。

すべての変数が観光消費に影響を及ぼしているが,「ホテル客室数」「旅館客室数」「定期航路座席数」「飲食店営業数」「鉄軌道営業キロ」「道路実延長距離」の順で, より強く, 影響を及ぼしていることが明らかとなった。

仮説 1：

観光消費を高める要因は旅客運送能力や宿泊施設の収容力, 飲食店数等の「観光インフラストラクチャー」の充実度である。

つまり, 仮説 1 は支持され, 観光インフラストラクチャーの充実が観光消費を喚起することが明らかとなった。

(4) 単回帰分析の結果（観光資源）

「観光消費額」を目的変数, 観光資源関連の変数を説明変数として単回帰分析を行った結果は次の通りである。

回帰式の有意確率は「自然地点数」(p=0.057),「歴史・文化地点数」(p=0.034),「健康・温泉地点数」(p=0.097),「スポーツ・レクリエーション地点数」(p=0.008),「都市型観光地点数」(p=0.301) であった。

1％水準で有意な結果が得られた変数は「スポーツ・レクリエーション地点数」のみであり,「歴史・文化地点数」が5%水準で有意な結果であった。「自然地点数」「健康・温泉地点数」は5%水準でも有意な結果は得られなかった。有意な結果が得られた変数の調整済み決定係数を比較すると「歴史・文化地点数」(0.05),「スポーツ・レクリエーション地点数」(0.14) であった。2つの変数を比較した際には,「スポーツ・レクリエーション地点数」の方が, 観光消費に影響を及ぼしていることがわかる。しかし双方影響力は低いものであると判断される。

仮説 2：

観光消費を高める要因は観光スポットやそこで得られる体験等の「観光資源」の充実度である。

つまり, 仮説 2 は「観光資源（歴史・文化）」「観光資源（スポーツ・レクリエーション）」のみ支持され, その他の観光資源は観光消費を喚起するとは言えない。

(5) 単回帰分析の結果（観光プロモーション）

「観光消費額」を目的変数, 観光プロモーション関連の変数を説明変数として単回帰分析を行った結果は次の通りである。

回帰式の有意確率は「旅行パッケージツアー数」(p=0.00),「観光口コミ情報数」(p=0.00),「観光振興予算額」(p=0.00) であり, すべて1%水準で有意な結果が得られた。それぞれの調整済み決定係数は「旅行パッケージツアー数」(0.53),「観光口コミ情報数」(0.28),「観光振興予算額」(0.24) であった。

すべて観光消費に対して影響を与えるとともに,「旅行パッケージツアー数,「観光口コミ情報数」,「観光振興予算額」の順に, より強い影響を与えていることが示された。

仮説 3：

観光消費を高める要因は「観光プロモーション」の充実度である。

単回帰分析によって仮説 3 は支持され, 観光プロモーションの充実が観光消費を喚起することが明らかとなった。

2. 重回帰分析

(1) 重回帰分析の目的

重回帰分析では，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションと観光消費の因果関係を総合的に分析し，仮説4を検証することを目的とする。

(2) 重回帰分析に用いる変数

目的変数を「観光消費額」とし，説明変数を観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションの3つとする。

多重共線性の問題を排除するために，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションそれぞれについて1つの変数を選択，もしくは1つの変数に統合することで，説明変数の数を限定する。なお，変数の選択や統合を行う際には，単回帰分析で有意な結果が得られたもので，調整済み決定係数が高い変数を代表性ある変数とみなし，採用する。また，複数の変数の値を合算しても支障がないと判断される変数については合算することで統合する。

観光インフラストラクチャーについては，単回帰分析で有意な結果を得たもののうち，全都道府県について有効なデータが得られ，調整済み決定係数も高い値を示した「ホテル客室数」と「旅館客室数」を合算したスコアを用いる。なお，変数名は「観光インフラストラクチャー（ホテルと旅館）」と命名する。

観光資源については，単回帰分析で有意な結果が得られた「歴史・文化地点」「スポーツ・レクリエーション地点」を合算したスコアを用いる。なお，変数名は「観光資源（歴史・文化とスポレク）」と命名する。

観光プロモーションについては単回帰分析で有意な結果を得，全都道府県について有効なデータが存在し，調整済み決定係数が最も高い値を示した「旅行パッケージツアー数」を用いる。なお，変数名は「観光プロモーション（旅行ツアー）」と命名する。

(3) 重回帰分析の結果

重回帰式の有意確率は0.00と1%水準で有意な結果が得られた。また調整済み決定係数は.708と高い説明力を有していると考えられる。なお，各変数の標準化係数は「観光インフラストラクチャー（ホテルと旅館）」(.451)，「観光資源（歴史・文化とスポレク）」(.061)，「観光プロモーション（旅行ツアー）」(.512) であった。これは「観光プロモーション（旅行ツアー）」，「観光インフラストラクチャー（ホテルと旅館）」，「観光資源（歴史・文化とスポレク）」の順に，観光消費に対して影響を与えていることを示している。

仮説4：
観光消費を高める要因は「観光インフラストラクチャー」「観光資源」「観光プロモーション」などの総合的な充実度である。

重回帰分析結果より，上記仮説4は支持された。また，VIFは低い値を示しており，多重共線性の問題は発生していない。

3. 仮説検証結果

本章では，まず，4つに分類される変数を用いて，単回帰分析，重回帰分析を行った。4つに分類される変数とは，観光消費に関連する変数，観光インフラストラクチャーに関連する変数，観光資源に関連する変数，観光プロモーションに関連する変数であった。

「観光消費額」を目的変数，観光インフラストラクチャー・観光資源・観光プロモーションに関連する変数を用いて，単回帰分析を行い，因果関係を分析した。

観光インフラストラクチャーについては，変数に用いた「定期航路座席数」「ホテル客室数」「飲食店営業数」すべて1%水準で有意な結果が得られた。観光消費を増加させるためには，航空輸送力の強化や，ホテルや飲食店のキャパシティ拡張が有効といえる。

観光資源について，1%水準で有意な結果が得られる変数は「スポーツ・レクリエーション地点」のみであり，「歴史・文化地点」が5%水準で有意な結果となった。なお，「自然地点」「健康・温泉地点」「都市型観光地点」は5%水準でも有意な結果は得られなかった。つまり，スポーツやレクリエーション，歴史・文化を観光資源として活用す

ることの有効性が明らかになる一方で，自然や温泉など先天的資源はそのままでは観光消費増大には影響を与えないことが明らかとなった。

観光プロモーションは，分析に用いた「旅行パッケージツアー数」「観光口コミ情報数」「観光振興予算額」すべての変数において，1%水準で有意な結果が得られた。つまり，旅行会社とのタイアッププロモーションや旅の口コミを誘発する仕掛け，観光予算の投下などは，観光消費増大にプラスの影響を与えることが明らかとなった。

本章では端回帰分析に続けて，重回帰分析を行った。

目的変数は「観光消費額」，説明変数は観光インフラストラクチャー・観光資源・観光プロモーションを代表する変数であった。結果，1%水準で有意な結果が得られた。

VI. 新たな仮説の提示とその検証

1. 新たな仮説の提示

(1) 新たな仮説「説明変数間の因果関係と“逆”の因果関係」

前章の仮説検証において，観光消費は観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションによってもたらされることが明らかとなった。

本章では新たな仮説を提示し，さらなる検証を進めていくこととする。

それは説明変数間の因果関係や“逆”の因果関係について，実証分析を行うことである。

前章においては観光インフラストラクチャーと観光資源，観光資源のそれぞれが，観光消費に対して一方的に影響を与えるということを念頭においてきた。

しかしながら，実務上の実感として，観光資源が存在するがために観光インフラストラクチャー投資がなされることや，観光インフラストラクチャーの稼働率を高めるために観光プロモーションが展開されることもある。

そこで，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションという説明変数間の因果関係や，観光消費の大きさが観光インフラストラクチャーや観光プロモーションの拡充を促すといった“逆”の因果関係も存在すると考えられることから，変数間の因果関係や観光消費からの逆の因果関係を組みいれた下記仮説5を新たなに設定する。

仮説5：

観光資源が観光インフラストラクチャーを生みだし，観光インフラストラクチャーが観光プロモーションを生みだすことで，観光消費が創造される。

また観光消費は，観光インフラストラクチャーの充実と観光プロモーションの充実へと還元される。

次節以降，仮説5について共分散構造分析によって仮説検証を行っていく。

2. 新たな仮説の検証

(1) 分析の目的

本節では，仮説5を検証することを目的とする。

(2) 分析の方法

仮説の検証方法は2段階によって行う。

まず，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションの変数間の因果関係と観光消費に与える影響をモデル化し，共分散構造分析を行うことで検証する。

次に，観光消費が観光インフラストラクチャー観光資源，観光プロモーションに与える影響についてもモデル化し，共分散構造分析を行うことで検証する。

(3) モデルの提示

前項に基づき，2つのモデルを提示する。（表1）

一つ目のモデルは「観光消費創造モデル」と名付ける。前章の分析により，観光消費は観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションによってもたらされることが明らかとなっている。しかし，観光資源が観光消費に与える影響は限定的であった。これは実務上の実感と多少の乖離が存在する。現に，観光目的地には観光資源が存在しており，観光資源の周辺にはホテル・旅館などの観光インフラストラクチャーが整っている。そして，観光インフラストラクチャーが充実している観光目的地には，旅行会社などが旅行パッケージ商品を開発・販売し，観光プロモーショ

ンが講じられている。そこで，モデル構築にあたっては，観光資源が直接観光消費に影響を与える以上に，観光インフラストラクチャーに影響を及ぼし，間接的に観光消費に結びついているのではないかと考える。また，観光インフラストラクチャーは観光消費に影響を与えるとともに，観光プロモーションに影響を与えると考える。観光プロモーションは観光客に対して直接の観光動機を高め，観光消費に結びつけると考える。つまり，「観光消費創造モデル」では，観光資源が起点となって観光インフラストラクチャーに影響を与え，観光インフラストラクチャーは観光消費とともに観光プロモーションに影響を与える。そして，観光プロモーションは観光消費に直接の影響を与えるモデルとする。

二つ目のモデルは「観光消費による観光システム拡大モデル」と名付ける。前章の分析では，観光消費を目的変数，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションを説明変数として扱ってきた。しかし，実務上の実感としては，観光消費が大きくなればなる程，観光資源開発へのさらなる投資や観光インフラストラクチャーの拡充投資，観光プロモーションの強化がなされることも多いと考えられる。そこで，生みだされた観光消費が，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションに影響を与えるという逆の因果モデルを構築したものが「観光消費による観光システム拡大モデル」である。

なお，各モデルで用いる変数は前章第2節で用いられたものと同様とする。

(4) 分析の結果①観光消費創造モデル

提示された「観光消費創造モデル」を用いて，共分散構造分析を行った。

結果は，おおむねよい当てはまりを示すもの（GFI＝0.96, AGFI＝0.8, NFI=0.96, CFI＝0.96, RMSEA=0.138）であった。またすべてのパスは1%水準で有意な結果が得られている。なお，カイ2乗値は3.563であり，有意確率は.168で受容された。

各パスの標準化係数は「観光資源（歴史文化とスポレク）→観光インフラストラクチャー（ホテルと旅館）」が0.634，「観光インフラストラクチャー（ホテルと旅館）→観光プロモーション（旅行ツアー）」が0.475，「観光インフラストラクチャー（ホテルと旅館）→観光消費額」が0.497，「観光プロモーション（旅行ツアー）→観光消費額」が0.497となっている。すべてのパスがやや強い正の影響を与えていることがわかる。

つまり，観光資源は観光インフラストラクチャーの拡充を促し，観光インフラストラクチャーは観光消費を創造するとともに観光プロモーションを誘発する，さらに観光プロモーションは観光消費をもたらすことが明らかとなった。

(5) 分析の結果②観光消費による観光システム拡大モデル

次に，「観光消費による観光システム拡大モデル」を用いて，共分散構造分析を行った。

結果は，前項「観光消費創造モデル」に比べ，やや適合度が低いもの（GFI＝0.834, AGFI＝0.447, NFI=0.796, CFI＝0.818, RMSEA=0.349）であった。なお，すべてのパスは1%水準で有意な結果が得られている。また，カイ2乗値は18.024であり，有意確率は.000で，棄却されてしまった。

標準化係数はそれぞれ，「観光消費額→観光インフラストラクチャー（ホテルと旅館）」が0.732，「観光消費額→観光資源（歴史文化とスポレク）」が0.405，「観光消費額→観光プロモーション（旅行ツアー）」が0.733であった。

つまり，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションが観光消費へ影響を与えるという因果関係の方が適当ではあるものの，逆の因果関係も一定程度，存在することが明らかとなった。

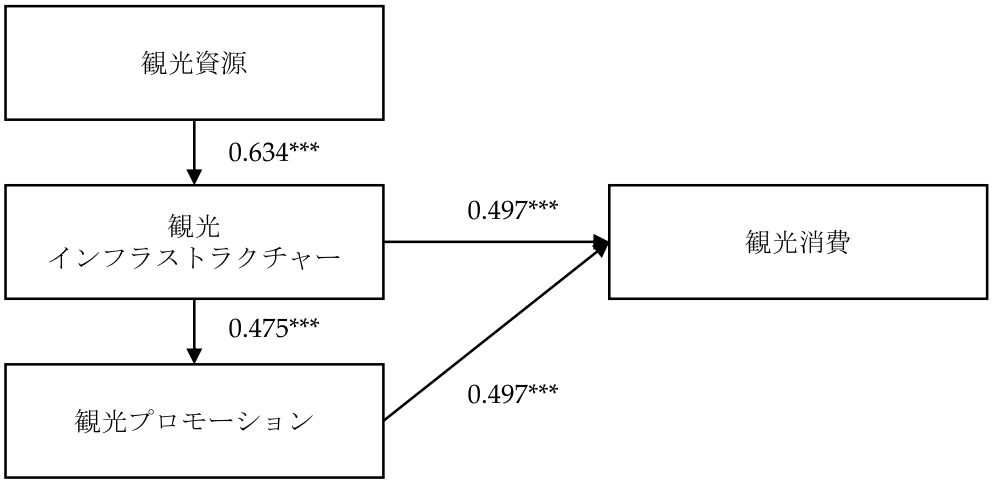
仮説5：

観光資源が観光インフラストラクチャーを生みだし，観光インフラストラクチャーが観光プロモーションを生みだすことで，観光消費が創造される。

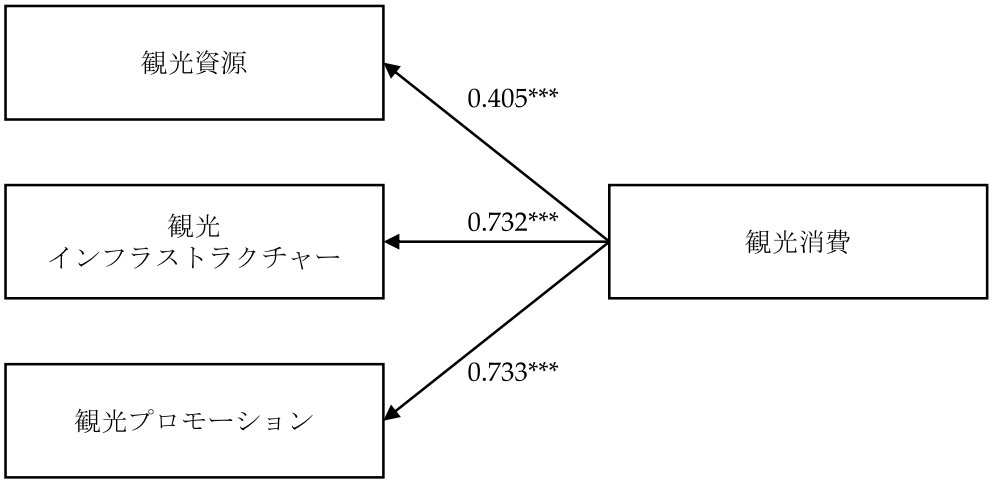
また観光消費は，観光インフラストラクチャーの充実と観光プロモーションの充実へと還元される。

本節の検証より，上記仮説5は支持された。

表―1　2つのモデルと共分散構造分析の結果
＜観光消費創造モデル＞



＜観光消費による観光システム拡大モデル＞



VII.考察とインプリケーション

1. 考察

本稿では，観光地域の競争力を観光消費額として実証分析を行ってきた。観光消費額に影響を及ぼす要因は，観光インフラストラクチャー・観光資源・観光プロモーションの３つとしてその因果関係を分析した。

観光インフラストラクチャーについては，いくつかの変数で有意な結果が得られたが，特に「ホテル客室数」という宿泊施設の充実が観光消費額へ大きな影響を与えていることが導かれた。観光客を受け入れるための宿泊施設のキャパシティを確保することが求められるといえる。

また，観光資源については，観光消費額に直接影響を及ぼす要因は「スポーツ・レクリエーション地点」「歴史・文化地点」のみであった。これはやや，予想に反する結果ともいえる。日本の観光地域として長い歴史にわたってさかえた地域として「温泉」街といわれる地域が存在する。しかし，本稿の分析を経て再度考察すると，「温泉」が存在する地域にも多くの観光客と引き寄せる地域と，観光客がまったく訪れない地域も存在することに気づかされる。むしろ，観光客の呼び込みに苦労する地域の方が大多数である。成功している地域に目を向けてみれば，確かにそこにはホテルや旅館が充実しており，多大な観光プロモーションが仕掛けられている。これらの「温泉」街は，観光資源以上に，観光インフラストラクチャーや観光プロモーションによる観光消費効果が大きいものと考えられる。

最後に観光プロモーションについては，旅行パッケージツアー，観光口コミ情報，観光振興予算のすべてが，観光消費に影響を及ぼしていた。観光プロモーションとは，観光需要創造活動そのものであるから，観光消費に影響を及ぼすことは理解が容易である。

2. インプリケーション

本稿の分析結果に基づき，政府や地方自治体など地域の観光振興に取り組む経営主体をにおける実務上のインプリケーションを導出したい。

まず，観光消費を増大させるためには，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションの３つの視点から，複合的な取り組みが必要となる。

まず観光資源であるが，所与の観光資源のみに依存することはあまり効果がない。所与の資源を観光アトラクションとして資源化することが必要である。また，観光客を受け入れるだけのホテルや旅館などの観光インフラストラクチャーを整えることが必要である。観光インフラストラクチャーについて言及すれば，中長期的には，ホテル・交通などの投資拡大が有用であると考えられるが，短期的にはAirbnbなどのハウスシェアリングサービス，Uberなどのライドシェアサービスによってキャパシティを拡大することも有用であるといえる。

観光客にとって魅力ある観光資源，ホテル・旅館などの観光インフラストラクチャーが整えば，さらに観光プロモーションを展開し，観光需要を創造することで，観光消費へと結実させることが出来るであろう。

観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーション，これらの３つの要因をバランスよく充実させることにより，観光消費を増大させていくことが出来るといえる。

VIII. 今後の研究課題

本稿では，日本の都道府県を分析対象として，観光消費に影響を及ぼす要因について，観光インフラストラクチャー，観光資源，観光プロモーションという３つの要因から実証分析を行い，有意な結果を得てきた。しかし，本稿には研究上の限界が存在し，今後の研究課題を挙げたい。

今後の研究課題として挙げられる点は，本稿の分析は観光地域の競争力を静態として捉えており，動態として捉えられていないことである。

Butler（1980）が指摘するように，観光地域は成長から衰退に至るライフサイクルを持っていると考えられる。成長期と衰退期によって，異なる要因が競争力を決定づけることも考えられる。また，ある年のある変数の変化が翌年にどのような変化をもたらすか，といった時系列による観光地

域の競争力の変化まで研究がなされることが期待される。しかしながら，本稿において目的変数として取り扱われた観光消費変数は，2010年以降，共通の基準によって推定されており，未だ全都道府県への導入には至っていない。また，説明変数として取り扱われた変数も，毎年継続的に発表されていない場合や，入手が困難なものも存在する。今後，各種観光統計が同基準によって，継続的に公表されることが期待される。

以上，本稿には限界や課題が存在するものの，日本の観光地域を対象として，実証的に観光地域の競争力を決定する要因が明らかにされた，という点で，本稿には意義があるものと考えられる。

参考文献

Butler,R. W(1980), "The concept of tourist area cycle of evolution : Implication for management of Resources," *Canadian Geographer*, vol.24, p.5-12.

Chon,Kye-Sung(1990), "The role of destination image in tourism: A review and discussion," *Tourism review*, vol.45(2), p.2-9.

Crouch,Geoffrey I. and Ritchie,J. R. Brent(1999), "Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity," *Journal of Business Research*, vol. 44(3), p.137-152.

Dwyer,Larry, Forsyth,Peter and Rao,Prasada(2000), "The price competitiveness of travel and tourism: a comparison of 19 destinations," *Tourism Management*, vol. 21(1), p.9-22.

Laws,Eric(1995), *Tourist destination management : issues, analysis, and policies*, Routledge.

Leiper,Nell(1979), "The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry," *Annals of Tourism Research*, vol.6(4), p.390-407.

Murphy,Peter E. and Murphy,Ann E.(2004), *Strategic management for tourism communities : bridging the gaps*, Channel View Publications.

Page,Stephen(1999), *Transport and tourism*, Longman

Payne,R. J. and Jafari,Jafar(2003), *Encyclopedia of tourism*, Routledge

Pike,Steve(2002), "Destination image analysis review of 142 papers from 1973 to 2000," *Tourism Management*, vol.23(5), p.541-549.

Poon,Auliana(1993), *Tourism, technology and competitive strategies*, CAB International.

Tribe,John(1997), *Corporate strategy for tourism*, International Thomson Business Press.

Uysal,Muzaffer, Chen,Joseph S. and Williams,Daniel R.(2000), "Increasing state market share through a regional positioning," *Tourism Management*, vol.21(1), p.89-96.

WTTC(2014), *Travel & Tourism ECONOMIC IMPACT 2014 WORLD*, WTTC.

国土交通省観光庁（2014）『観光白書』昭和情報プロセス。

竹林浩志（2009）「観光経営体の戦略策定プロセスに関する一考察」『観光学』, p.195-204.

田村正紀・大津正和・島津望・橋元理恵（2012）『観光地のアメニティ：何が観光客を引きつけるか』白桃書房。

古川一郎（2011）「地域活性化のマーケティング」有斐閣。

オーラルセッション ― フルペーパー

ディリクレモデルの外的妥当性

― 二つのスポーツマーケティング ―

京都産業大学 経営学部 准教授
涌田 龍治

要約

本稿の目的は，ディリクレモデルの外的妥当性を検討することにある。その問いは，個々の顧客のニーズを満たす際に販売員が個人的に判断をしなければならない程度の高いLovelock（1983）が示した市場ほど，その市場に属する各企業の市場浸透度と購買頻度がディリクレモデルで近似しにくくなるかどうかである。日本のプロサッカー市場とプロ野球市場およびフィットネスクラブ市場が先行研究と同程度にディリクレモデルで近似できるかどうかを検証した結果，前二者の市場は先行研究と同程度にディリクレモデルで近似できるものの，後者のフィットネスクラブ市場は先行研究よりも近似できないことが明らかにされる。このことは，販売員が接客時に頻繁に判断をしなければならない市場においてはディリクレモデルの外的妥当性は低くなるということを意味する。同時に，スポーツマーケティングの実務者にとって，実践型スポーツの場合は顧客維持率を単純に比較しても問題は少ないものの，鑑賞型スポーツの場合は顧客維持率を単純に比較することには慎重であるべきだというインプリケーションが示されたことをも意味する。

キーワード

購買頻度，市場浸透度，プロサッカー，プロ野球，フィットネスクラブ

I. 本稿の目的

本稿の目的は，ディリクレモデルの外的妥当性を検討することにある。具体的には，個々の顧客のニーズを満たす際に販売員が個人的に判断をしなければならないようなLovelock（1983）が示した市場ほど，その市場に属する各企業の市場浸透度と購買頻度がディリクレモデルで近似しにくくなるかどうかを問う。日本のプロサッカー市場とプロ野球市場およびフィットネスクラブ市場が先行研究と同程度にディリクレモデルで近似できるかどうか検証した結果，前二者の市場は先行研究と同程度にディリクレモデルで近似できるものの，後者のフィットネスクラブ市場は先行研究よりも近似できないことが明らかにされる。

スポーツを対象にしたマーケティングの研究分野であるスポーツマーケティングの分野では，スポーツを鑑賞できるように提供するチームであれ，スポーツを実践できるように提供するフィットネスクラブであれ，顧客を維持して購買頻度を高める努力が重要であると指摘されている。たとえば，Gray et al.（2012）の研究では，観客の購買（来場）頻度がチームへのロイヤルティとチームの成績に対する満足から正の影響を受けていることを示すことで，チームが観客の購買頻度を向上させることに取り組むことが重要であると述べている。一方，Ferrand et al.（2010）の研究では，フィットネスクラブへの購買（来店）頻度に影響を与える要因が総合的な満足にあることを示すことで，フィットネスクラブが購買頻度の向上に取り組むことが重要であると述べている。もしこれらの指摘が正しければ，チーム間あるいはクラブ間で顧客の購買頻度を比較して値の高いチームやクラブを良き事例として学ぶことは実務者にとって重要であろう。たとえば，本稿の調査によれば，2014年度におけるプロ野球のソフトバンクホークス（以下，ホークスと表記）の観客の平均購買（観戦）頻度は5.25回である一方，楽天イーグルス（以下，イーグルスと表記）のそれは5.17回であった。そのため，ホークスはイーグルスのマーケティングを学び，購買頻度を高めなければならないだろう。また，本稿で行われた調査によれば，2014年度におけるフィットネスクラブのカーブスの会員の平均購買（来店）頻度は1か月11.82回である一方，ゴールドジムのそれは11.20回であった。そのため，ゴールドジムはカーブスのマーケティン

グを学び，購買頻度を高めなければならないだろう。

しかし，マーケティングの先行研究の中には，購買頻度を高めるべきかどうかは，その値の単純な比較では不十分だと主張するものもある。なぜならば，各チームやクラブの購買頻度は観測上の理由から市場浸透度に影響された理論値をもつかもしれず，そのため同じ値の購買頻度を目指すとしても，一方のチームはその目標値が理論値よりも下回っているために容易で，もう一方のチームはそれが理論値よりも上回っているため困難となるからである。このような主張を行ったEherenberg et al.（1990）によれば，この理論値はディリクレモデルから導かれる。さらにこのモデルは，市場浸透度の低いブランドほど，そのブランドの顧客の平均購買頻度が相対的に低くなるDouble Jeopardyと呼ばれる現象を記述する。もしこの主張が正しいならば，人口の少ない東北地方を拠点としているため市場浸透度が相対的に低いと推測できるイーグルスやボディビルなど専門的ニーズに対応しているため市場浸透度が相対的に低いと推測できるゴールドジムの購買頻度の理論値は，ホークスやカーブスのそれよりも低いはずである。それにもかかわらずホークスやカーブスと同程度の頻度であることからすると，上述とは逆に，ホークスやカーブスのほうがイーグルスやゴールドジムのマーケティングを学び，購買頻度を高めなければならないのかもしれない。

一見すると，この2つの主張は対立している。どちらの主張が正しいのだろうか。これが本稿の問題関心の根底にある。しかし本稿では，この2つの主張がどちらも正しいと考える。なぜならば，次のような解釈ができるからである。第1に，フィットネスクラブのような個々の顧客のニーズを満たす際に販売員であるインストラクターが個人的な判断をしなければならない市場においては，企業と顧客の関係が極めて密になるために，ディリクレモデルは先行研究と同程度には近似できないはずである。それゆえ前者の主張のように，フィットネスクラブ同士の購買頻度（顧客維持率）を単純に比較しても問題は少ないであろう。しかし第2に，販売員が個人的な判断をしなくてもすむようなプロサッカーやプロ野球といった鑑賞型スポーツの市場においては，ディリクレモデルは先行研究と同程度に近似できるはずである。それゆえ後者の主張のように，チーム同士の購買頻度を単純に比較することには慎重であるべきだろう。このような解釈である。もしこのような解釈ができるのであれば，二つの意義が生まれるはずである。ひとつは，実務者にとって，これまで一枚岩として捉えられがちだったスポーツマーケティングは，じつは少なくとも二つの異なる特徴をもっていることが明らかとなるはずである。もうひとつは，マーケティング研究者にとって，これまで明示されてこなかったディリクレモデルの外的妥当性の一端が明らかとなるはずである。

そこで本稿では，この解釈が正しいかどうかを経験的に検証する。以下では，まず先行研究を吟味して仮説を導出する（Ⅱ）。次に，調査の方法を述べる（Ⅲ）。さらに，調査の結果を示す（Ⅳ）。最後に，結論をまとめ，限界を述べる（Ⅴ）。

Ⅱ. 先行研究の検討と仮説の導出

1. スポーツマーケティング研究における購買頻度

スポーツを対象にしたマーケティングの研究分野であるスポーツマーケティングの分野では，チームであれ，フィットネスクラブであれ，顧客を維持して購買頻度を高める努力が重要であると指摘されている。たとえば，Gray et al.（2012）の研究では，バスケットボール，野球やサッカーなどの試合を鑑賞する観客を対象に調査を行い，彼らの購買（来場）頻度がチームへのロイヤルティとチームの成績に対する満足から正の影響を受けていることを示した。それにより，チームが観客の購買頻度を向上させることに取り組むことが重要であると述べている。チームに対して購買頻度を高めるべきという同様の主張を行っている先行研究は数多い。たとえば，購買頻度の先行要因としてロイヤルティが重要であることを指摘したMahoney et al.（2000）の研究がある。また，そのほかの先行要因として顧客満足が重要であると指摘し，そのうちでも短期的な満足に焦点を当てたTrail et al.（2003）の研究もある一方で，長期的

な満足に焦点を当てたMatsuoka et al.（2003）の研究もある。さらに，ロイヤルティと満足のいずれが購買頻度に強い影響を与えるのかを問い，前者がより強い影響力を持つと明らかにしたLaverie et al.（2000）の研究もある。これらはいずれも，明らかとされた先行要因をチームが改善して購買頻度を高めるべきだと主張している。

一方で，Ferrand et al.（2010）の研究では，フィットネスクラブも顧客を維持して購買頻度を高めるべきと指摘している。具体的には，フィットネスクラブへの来店頻度に影響を与える要因がサービスの品質やセキュリティやプロモートされているイメージから影響を受けた総合的な満足にあることを示すことで，そうした先行要因に注意を払ってフィットネスクラブは来店頻度向上に取り組むべきと述べている。同様の指摘は，インストラクターによる適切な助言が会員の離脱率を防ぐことを実験的に示したAnnesi（2003）の研究や知覚価値や関与などの先行要因が変化への抵抗感へとつながることを定量的に示したBodet（2012）の研究でもなされている。

このように，スポーツマーケティングの分野では，スポーツを鑑賞できるように提供するチームであれ，スポーツを実践できるように提供するフィットネスクラブであれ，購買頻度を高める努力が重要であると指摘されている。しかし，チームやクラブがどれほど購買頻度を高めるべきかについては明らかにされていない。たとえば，ロイヤルティや顧客満足あるいは総合的な満足といった先行要因を高めるためのマーケティングにどれほど投資すればよいのだろうか。それらは予算の一定の割合なのか，それともある一定の絶対額なのか，そうした点が明らかにされていないのである。そのため今のところ，他のチームやクラブと単純に比較して購買頻度を高めるべきかどうかを判断しなくてはならない状況にある。

2. ディリクレモデルと購買頻度

ところが，購買頻度を高めるべきかどうかは，その値の単純な比較では不十分だと主張する先行研究もある。その代表的な研究がEherenberg et al.（1990）である。彼らは，繰り返し購買される日用品市場にディリクレモデルを適用することで，市場にあるブランドの購買頻度が観測上の理由から市場浸透度の影響を受けることを示した。ディリクレモデルは，製品カテゴリにおける購買の生起が負の二項分布に従うとともに，ブランド選択の同時分布がディリクレ分布に従い，これらが互いに独立しているという仮定で，以下のように記述される。

まず，負の二項分布の確率密度関数は，Jonson et al.（1993）によると，（1）式のように描くことができる。ここでkは，消費者数を所与としたときのカテゴリ購買率のランダム変数Kのうち，個々の消費者で観察できるカテゴリ購買率である。γは形状のパラメータであり，βは尺度のパラメータである。

（1）式 $$f_{\gamma,\beta}(k)=\frac{\Gamma(\gamma+k)}{\Gamma(\gamma)k!}\frac{\beta^k}{(1+\beta)^{(\gamma+k)}} \quad k=0,1,2,...$$

次に，hのブランド数を持つディリクレ分布の確率密度関数は，Jonson et al.（1997）によると，（2）式のように描くことができる。ここで，$r_1,r_2,...,r_h$は，消費者数を所与としたときの各ブランドの選択率のランダム変数$R_1,R_2,...,R_h$のうち，個々の消費者で観察できる各ブランドの選択率である。このとき，$R_1+R_2+...+R_h=K$となる。また，ディリクレ分布は個のパラメータをもち，それらは正の値をとり，$\alpha_1,\alpha_2,...,\alpha_h$として表される。

（2）式 $$f_{\alpha_1,\alpha_2,...,\alpha_h}(r_1,r_2,...,r_h \mid r_1+r_2+...+r_h=k)$$

$$=\frac{\Gamma\left(\sum_{j=1}^{h}\alpha_j\right)k!}{\Gamma\left(\sum_{j=1}^{h}\alpha_j+k\right)}\prod_{j=1}^{h}\frac{\Gamma(\alpha_j+r_j)}{r_j!\Gamma(\alpha_j)}$$

この（1）式と（2）式より，Rungie et al.（2004）に従えば，（3）式が導かれることになる。これがディリクレモデルの確率密度関数である。すなわち，上述した仮定により導かれたモデルである。

（3）式 $$f_{\gamma,\beta,\alpha_1,\alpha_2,...,\alpha_h}(r_1,r_2,...,r_h)$$

$$=f_{\gamma,\beta}(k)f_{\alpha_1,\alpha_2,...,\alpha_h}(r_1,r_2,...,r_h \mid r_1+r_2+...+r_h=k)$$

Eherenberg et al.（1990）はGoodhardt et al.（1984）によって示されたこのディリクレモデルを使い，米国のインスタントコーヒー市場がモデルで近似できることを示した。それにより，市場浸透度の低いブランドほど，そのブランドの顧客の平均購買頻度が相対的に低くなる現象を描いた。さらにこの現象は，ブランドを販売する企業のマーケティングによるものではなく，顧客を観測する際に生じることもMcPhee（1963）の単純露出仮説を援用して示した。すなわち，よく知られていないブランドの存在を顧客が知らない場合，もし好みを尋ねられたとしてもそれに言及することができないため，当該ブランドの購買頻度は低くなる。さらに，よく知られていないブランドを知っているわずかな人々のうち，たいていの人々は人気のあるブランドも知っているため，彼らの好みは割れ，低市場浸透度のブランドの購買頻度は，より低くなる。このような理由である。

このように上記現象は，各社のマーケティング諸活動の影響によってではなく，購買頻度の測定上の問題から生じると説明されている。すなわち，一度でも購買したことがある人々を母集団として当該ブランドの購買頻度を測定しなければならないために，上記現象が生じると説明されているのである。

3. サービス市場におけるディリクレモデルの近似程度

上述のディリクレモデルは，最寄品から専門品に至るさまざまな製品の市場にも外的妥当性をもつと明らかにされてきた[1)]。また近年，Sharp et al.（2002）は，ニュージーランド（以下，NZと表記）とオーストラリア（以下，AUSと表記）の銀行が発行するクレジットカードの市場において，このディリクレモデルが外的妥当性をもつことを明らかにした。さらに涌田（2015a）は，Sharp et al.（2002）の研究では明らかにされなかった観測値とモデルによる理論値との近似程度を明らかにした。具体的には，Wright et al.（2002）の指標を用いてSharp et al.（2002）の研究で用いられたデータを再分析し，次の4つが近似基準となっていたことを示した。すなわち，①市場浸透度のMAPE（Mean Absolute Percentage Error）が19.17%以下であること[2)]，②購買頻度のMAPEが21.23%であること，③w_iをブランドiの購買頻度，b_iをブランドiの市場浸透度としたときの$w_i(1-b_i)$の標準偏差が22.335以下であること，④各$w_i(1-b_i)$を市場全体で平均した$w(1-b)$からの逸脱度が30%以上あるブランドの市場に占める割合（占有率）が25%以下であることである[3)]。

以上のように，ディリクレモデルはサービス市場へ適用が試みられている。しかし今のところ，その外的妥当性が明白に示されているのは，一部にとどまっているようである。たとえば，上述したSharp et al.（2002）のほかにWright et al.（2010）の研究でも銀行市場がモデルで近似できると報告されている[4)]。また，Barwise et al.（1987）の研究ではテレビ番組市場が，涌田（2015b）の研究ではオーケストラ市場がモデルで近似できるとされている。さらに近年，Baker et al.（2016）の研究では鑑賞型スポーツのひとつであるオーストラリアフットボールリーグの市場がモデルで近似できると報告されている。

Baker et al.（2016）の研究結果からすると，スポーツの市場もディリクレモデルで近似できるかもしれないと推測できよう。しかし，この研究結果が日本の市場でも同様であるかどうか，他のスポーツではどうなのかということは明らかになっていない。とりわけ，鑑賞型スポーツと異なるフィットネスクラブではどうなのか明らかになっていない状況にある。これは，従来の研究対象が系統だって選択されてきたわけではないためである。

4. 仮説の導出

これまで述べてきたように，ディリクレモデルは財の市場ばかりかサービスの市場へも拡張が試みられているものの，その外的妥当性はいまだ明らかにされていない。そのため，スポーツマーケティングの研究対象となっているプロチームやフィットネスクラブの購買頻度を単純に比較できるのかどうかという冒頭の問題が残されているのである。そこで本稿では，これらの市場がディリクレモデルで近似できるかどうか検証する。

この検証は，冒頭で示したスポーツマーケティングの実

務的課題に答えるという意味ばかりでなく，ディリクレモデルの外的妥当性がどこまであるのかという学術的な課題に答えることをも意味している。というのは，プロチームが提供する鑑賞型スポーツとフィットネスクラブが提供する実践型スポーツとはサービスの種類が異なると指摘する研究があるためである。それがLovelock（1983）による分類である。

Lovelock（1983）の研究では様々なサービスの分類が提示されているけれども，その中の一つに鑑賞型スポーツを例示した分類がある。それが表-1である。鑑賞型スポーツは表の右下に位置する。このサービスは，サービスの性質がカスタマイゼーションされる程度が低く，なおかつ個々の顧客のニーズを満たす際に販売員が個人的な判断を行使しなければならない程度も低い。また，Sharp et al.（2002）やWright et al.（2010）の研究で対象となった銀行は表の左下に位置する。このサービスは，サービスの性質がカスタマイゼーションされる程度は高いけれども，個々の顧客のニーズを満たす際に販売員が個人的な判断を行使しなければならない程度は低い。

表―1 Lovelock（1983）によるサービスの分類

		サービスの性質（Characteristics）がカスタマイゼーションされる程度	
		高	低
個々の顧客のニーズを満たす際に販売員が個人的な判断を行使しなければならない程度	高	法的サービス ヘルスケア／手術 建築デザイン エグゼクティブを探す企業 不動産代理業 タクシー 美容関連 配管工 個人指導の教育	大教室の教育 疾病予防プログラム
	低	電話サービス ホテルサービス 銀行 上質のレストラン	公共交通機関 日常的な電気（ガス）機具の修理 ファーストフードレストラン 映画館 スポーツの試合観戦

出典：Lovelock(1983)p.15

一方で，フィットネスクラブのような実践型スポーツは表の右上に位置すると考えられるだろう。じっさい，近年，フィットネスクラブは疾病予防プログラムを展開し始めている[5)]。それだけでなく，フィットネスクラブは，多くの利用者がほとんど同じサービス（ジムやプールの中で運動を行うサービス）を受けるしかないものの，販売員であるインストラクターと相談しながら運動の負荷を決めていくことが多いため，販売員の判断の余地の大きなサービスであると考えられるからである。Lovelock（1983）によると，このような販売員の判断の余地の大きなサービスは従業員の教育コストが高いとされている。そのため，他企業の模倣が起こりにくく，企業と顧客の関係が密になると推測できよう。Sharp et al.（2002）が顧客との関係が密になるクレジットカードのほうがガソリンスタンドよりもモデルが近似しないと指摘したように，フィットネスクラブの市場はモデルで近似できないかもしれない。

これらの議論を踏まえ，本稿では，大きく三つの仮説と各仮説を構成する四つの作業仮説を導出した。第1に，「日本のプロサッカー市場は先行研究と同程度にディリクレモデルで近似できる」という仮説（H1）である。第2に，「日本のプロ野球市場は先行研究と同程度にディリクレモデルで近似できる」という仮説（H2）である。これらのサービスは表-1右下に位置する。それゆえ，Baker et al.（2016）が示したように，仮説は支持されるだろう。二種類の市場を対象としたのは，検証結果の頑健性を確認するためである。第3に，「日本のフィットネスクラブ市場は先行研究よりもディリクレモデルで近似できない」という仮説（H3）である。このサービスは表-1右上に位置する。それゆえ，Sharp et al.（2002）が指摘したように，仮説は支持されるだろう。しかし，表-1左上に位置するサービスを含めて，個々の顧客のニーズを満たす際に販売員が個人的な判断を行使しなければならない程度の高いサービスを対象に，ディリクレモデルの適用可能性を明らかにした先行研究はない。それゆえ，ここでは慎重に，右上の一種類の市場のみを対象とすることにした。検証される仮説群は次の通りとなる。

H1:日本のプロサッカー市場は先行研究と同程度にディリクレモデルで近似できる
H1-1：上記市場における市場浸透度のMAPEは19.17%以下である
H1-2：上記市場における購買頻度のMAPEは21.23%以下である
H1-3：上記市場におけるw(1-b)の標準偏差は22.335以下である
H1-4：上記市場における逸脱度30%以上のブランド占有率は25%以下である
H2：日本のプロ野球市場は先行研究と同程度にディリクレモデルで近似できる
H2-1：上記市場における市場浸透度のMAPEは19.17%以下である
H2-2：上記市場における購買頻度のMAPEは21.23%以下である
H2-3：上記市場におけるw(1-b)の標準偏差は22.335以下である
H2-4：上記市場における逸脱度30%以上のブランド占有率は25%以下である
H3：日本のフィットネスクラブ市場は先行研究よりもディリクレモデルで近似できない
H3-1：上記市場における市場浸透度のMAPEは19.17%より大である
H3-2：上記市場における購買頻度のMAPEは21.23%より大である
H3-3：上記市場におけるw(1-b)の標準偏差は22.335より大である
H3-4：上記市場における逸脱度30%以上のブランド占有率は25%より大である

III. 調査の方法

1. 日本のプロサッカー市場を対象にした調査（調査1）の方法

ここでは調査の方法を示す。第1に，日本のプロサッカー市場への調査（以下，調査1と表記）の方法を示す。第2に，日本のプロ野球市場への調査（以下，調査2と表記）の方法を示す。第3に，日本のフィットネスクラブ市場への調査（以下，調査3と表記）の方法を示す。以下，順に述べていく。

調査1，2，3とも，ディリクレモデルの理論値を算出するには，Kearns（2009）によれば，四種類のデータが必要となる。第1は，当該カテゴリを購買した人々の全体に占める割合（市場浸透度）である。第2は，カテゴリに占めるいずれかの製品を購買した人々の購買回数（頻度）の平均である。第3に，各ブランドを一度でも購入した人々の割合である。第4に，各ブランドを購買した人々による各ブランドの購買回数の平均である。調査結果の頑健性を確認するため，これら四種類のデータは二年度分（2011年度と2014年度）収集した。

調査1では，公益社団法人日本プロサッカーリーグのホームページのデータから，Jリーグのディビジョン1（以下，J1と表記）に所属するチームの観戦頻度の平均を各ブランドの購買頻度の平均値とした。また，J1全体の観戦頻度の平均を当該製品カテゴリの購買頻度の平均とした。また，公益社団法人日本プロサッカーリーグ（2015）を使って，J1に所属する各チームの観戦者数をすべて足すことでJ1全体の観戦者数とし，チームごとに除していくことで，各チームの市場シェアを求め，それを各ブランドの市場浸透度とした。なお，J1には前年度および次年度にディビジョン2（J2）から昇格したり降格したりしたチームがあったため，それらは分析対象から除外した。当該製品カテゴリの市場浸透度は，前述の理由で除外したチームの観戦者数を引いた残りの観戦者数をJ1全体の観戦者数で除すことで求めた。

2. 日本のプロ野球市場を対象にした調査（調査2）の方法

調査2でも調査1と同様に四種類のデータが必要となる。そこで調査2では，各ブランドの購買頻度の平均値を

次のように算出した。鈴木秀男「プロ野球のサービスに関する（満足度）調査」ホームページのデータのうち，各チームの観戦頻度区分を，1=0.5回，2=3.5回，3=8回，4=13回，5=18回，6=21回とし，区分に振り分けられている人数を掛け合わせることでチーム全体の観戦頻度を求め，それを当該チームの試合観戦を1回以上行った人数で除すことで各ブランドの購買頻度の平均値とした。また，所属するすべてのチームの観戦頻度の合計を回答者数で除すことで当該製品カテゴリの購買頻度の平均とした。さらに，一般社団法人日本野球機構ホームページのデータを使って，各チームの観戦者数をすべて足すことでリーグ全体の観戦者数とし，それをチームごとに除していくことで，各チームの市場シェアを求め，この値を各ブランドの市場浸透度とした。また当該製品カテゴリの市場浸透度は，各チームのホーム球場の入場者数を足しわせた値をリーグ全体の観戦者数で除すことで求めた。

3. 日本のフィットネスクラブ市場を対象にした調査（調査3）の方法

調査3でも調査1および調査2と同様に四種類のデータが必要となる。そこで調査3では，インターネットリサーチ会社であるマイボイスコム株式会社の協力により無作為抽出されたモニターへのアンケート調査によりデータを収集した。調査は2011月6月1日から6月5日まで，および2014年6月1日から6月5日までかけて行われた。回答者は，性別と年齢を尋ねられた後，「あなたが，利用や会員登録をしたことがあるスポーツクラブ（フィットネスクラブ）をお聞かせください（複数回答可）」と尋ねられ，製品カテゴリ全体の市場浸透度が測定された。この質問に対して「利用や会員登録したことがある」と答えた回答者へ「あなたが，現在主に利用しているスポーツクラブはどちらですか」という質問が尋ねられた。これに「当該スポーツクラブである」と答えた人々の割合が各ブランドの市場浸透度とみなされた。また，これらのクラブのいずれかを選択した回答者へ「あなたは現在，どのくらいの頻度でスポーツクラブを利用していますか」と尋ね，利用頻度を7件法で答えてもらった。7件法で尋ねた各クラブの利用頻度区分を，ひと月換算に修正し，1=30回，2=18回，3=10回，4=4回，5=2.5回，6=1回，7=0.5回とし，区分に振り分けられた人数を掛け合わせることでクラブの利用頻度の合計を求め，それを該当クラブの利用者人数で除すことで各ブランドの購買頻度の平均値とした。また，すべてのクラブの利用頻度の合計を回答者数で除すことで当該製品カテゴリの購買頻度の平均とした。

IV. 調査の結果

1. 調査1の結果

ここでは3つの調査の結果を示す。第1に，日本のプロサッカー市場を対象として，ディリクレモデルの外的妥当性を検討した。調査1におけるサンプルは次の通りとなった。2011年度のサンプル数は，男性10,495（63%）であり，女性6,216（37%）で合計16,711となった。2014年度は，男性10,756（63%）であり，女性6,399（37%）で合計17,115であった。調査で得られた観測値をもとにKearns（2009）のソフトウェアを用いてディリクレモデルの理論値を算出した。

この観測値と理論値から，それらの①市場浸透度のMAPE，②購買頻度のMAPE，③w(1-b)の標準偏差と④逸脱度30%以上のブランド占有率を測定した。その結果が表-2である。これらの値から仮説を検証した。第1に，市場浸透度のMAPEは19.17%以下であった。それゆえH1-1は支持された。第2に，購買頻度のMAPEは21.23%以下であった。それゆえH1-2は支持された。第3に，w(1-b)の標準偏差は22.335以下であった。それゆえH1-3は支持された。最後に，逸脱度30%以上のブランド占有率は25%以下であった。それゆえH1-4は支持された。以上4つの検証結果から，「日本のプロサッカー市場は先行研究と同程度にディリクレモデルで近似できる」という仮説H1は支持された。

2. 調査2の結果

第2に，日本のプロ野球市場を対象として，ディリクレモデルの外的妥当性を検討した。調査2におけるサンプルは次の通りとなった。2011年度のサンプル数は，男性1,096（75%）であり，女性357（25%）で合計1,453となった。2014年度は，男性997（69%）であり，女性451（31%）で合計1,448であった。調査で得られた観測値をもとにKearns（2009）のソフトウェアを用いてディリクレモデルの理論値を算出した。

これらの値から四つの指標を測定した。その結果が表-3である。これらの値から仮説を検証した。市場浸透度のMAPEは19.17%以下，購買頻度のMAPEは21.23%以下，w(1-b)の標準偏差は22.335以下，逸脱度30%以上のブランド占有率は25%以下であった。以上4つの検証結果から，「日本のプロ野球市場は先行研究と同程度にディリクレモデルで近似できる」という仮説H2は支持された。

3. 調査3の結果

第3に，日本のフィットネスクラブ市場を対象として，ディリクレモデルの外的妥当性を検討した。調査3におけるサンプルは次の通りとなった。2011年度のサンプル数は，男性5,622（47%）であり，女性6,306（53%）で合計11,928となった。2014年度は，男性5,134（47%）であり，女性5,818（53%）で合計10,952であった。アンケートで得られた観測値をもとにKearns（2009）のソフトウェアを用いてディリクレモデルの理論値を算出した。

これらの値から四つの指標を測定した。その結果が表-4である。これらの値から仮説を検証した。市場浸透度のMAPEは19.17%より大，購買頻度のMAPEは21.23%より大，w(1-b)の標準偏差は22.335より大，逸脱度30%以上のブランド占有率は25%より大であった。以上4つの検証結果から，「日本のフィットネスクラブ市場は先行研究よりもディリクレモデルで近似できない」という仮説H3は支持された。

調査1，調査2および調査3の結果から，すべての仮説が支持された。つまり，個々の顧客のニーズを満たす際に販売員が個人的な判断を行使しなければならない程度の低いプロサッカーやプロ野球の市場ではディリクレモデルが観測値に近似するものの，その程度の高いフィットネスクラブの市場ではディリクレモデルは先行研究よりも近似して

表―2 調査1の結果

市場	N	MAPE		w(1-b)	
		市場浸透度	購買頻度	標準偏差	逸脱30%以上の占有率
Jリーグ【2011】	14	12.71%	13.28%	14.400	7%
Jリーグ【2014】	13	13.07%	15.22%	15.687	0%

表―3 調査2の結果

市場	N	MAPE		w(1-b)	
		市場浸透度	購買頻度	標準偏差	逸脱30%以上の占有率
プロ野球【2011】	12	11.78%	13.14%	14.283	0%
プロ野球【2014】	12	13.37%	15.55%	17.223	0%

表―4 調査3の結果

市場	N	MAPE		w(1-b)	
		市場浸透度	購買頻度	標準偏差	逸脱30%以上の占有率
フィットネス【2011】	14	39.24%	63.69%	31.370	29%
フィットネス【2014】	15	32.25%	50.91%	124.998	87%

いないことが確認された。このことは，同じスポーツであっても，販売員が個人的な判断をする必要のない市場に限って，ディリクレモデルが外的妥当性をもつことを意味する。言い換えれば，プロサッカーやプロ野球における各チームの購買頻度は市場浸透度の影響を受けている一方で，フィットネスクラブにおける各クラブの購買頻度は市場浸透度の影響がそれほど反映されていないということが明らかとなったのである。

V. 本稿の結論と限界

本稿は，ディリクレモデルの外的妥当性を検討することを目的とした。その問いは，個々の顧客のニーズを満たす際に販売員が個人的に判断をしなければならない程度の高いLovelock（1983）が示した市場ほど，その市場に属する各企業の市場浸透度と購買頻度がディリクレモデルで近似しにくくなるかどうかであった。調査の結果，日本のプロサッカー市場とプロ野球市場の市場は先行研究と同程度にディリクレモデルで近似できるものの，フィットネスクラブ市場は先行研究と同程度に近似しているとは言えないことが明らかにされた。このことは，販売員が頻繁に判断をしなければならない市場においてはディリクレモデルの外的妥当性は低くなるということを意味する。同時に，スポーツマーケティングの実務家にとって，実践型スポーツの場合は顧客維持率を単純に比較しても問題は少ないものの，鑑賞型スポーツの場合は顧客維持率を単純に比較することには慎重であるべきだというインプリケーションが示されたことをも意味する。これが本稿の結論である。

この結論からすると，冒頭で示したソフトバンクホークスと楽天イーグルスの例およびカーブスとゴールドジムの例は，次のように説明できる。まず，2014年度のホークスの平均観戦頻度（=5.25回）がイーグルスのそれ（=5.17回）よりも高いからといって，それらを単純に比較するべきではない。調査2の作業から，ホークスの市場浸透度（=0.11）のほうがイーグルスのそれ（=0.06）よりも高いことが明らかになっているからである。だからといって，ホークスがイーグルスをよき事例として学ぶべきかといえば，そうでもない。なぜならば，調査2の作業から，両チームとも，購買頻度の観測値が理論値よりも上回っていることが明らかになったためである。それゆえ，この2チームは，全チームの購買頻度の平均（=5.50回）よりも低い値しか達成していないにもかかわらず，他のチームが学ぶべきチームだと解釈すべきである。次に，2014年度におけるカーブスの平均来店頻度はゴールドジムのそれよりも高いために，たしかに，ゴールドジムはカーブスのマーケティングを学ぶ必要があるだろう。この頻度は市場浸透度の影響を受けていないためである。ただし，これら両クラブは，2014年度における来店頻度の市場平均が10.15回であることからすると，すでにそれよりも高い頻度を達成している。それゆえ，その他のクラブが学ぶべきクラブであったと解釈すべきである。このような説明である。

もちろん，本稿にも限界がある。少なくとも，次の二つの限界がある。第1は，仮説が棄却されたのは，フィットネスクラブ市場ひとつでしかないという点である。それゆえ，今回調査を行っていない表-1のセルの左上の市場でも調査する必要がある。たとえば，美容サービスや法律事務所ではどうかを確認する必要があるだろう。第2は，なぜ販売員の判断を必要とする市場でモデルが近似しないのかは十分に明らかにされていないという点である。本稿では，販売員の技能は他社の模倣が困難であるため，顧客と企業の関係が密になると推測したにすぎない。この推測が正しいのかどうかは，異なる分析枠組みで説明していく必要がある。一見印象に残るスポーツの現象にもマーケティングの古典的知見が有効であるほんの一端を，本稿は示したに過ぎない。

謝辞

本稿は，JSPS科研費JP16K21470の助成を受けた成果の一部です。

注

1） たとえば，Uncles et al.（1995）の研究では最寄品の衣料用洗

剤市場, Dawes (2009) の研究では買回品のスポーツウェア市場, さらにBennett (2010) の研究では専門品の自動車市場においてもディリクレモデルで近似できることが確認されている。

2) MAPEは平均絶対誤差率と呼ばれる。一般に, nを観測数, Atを観測値, Ftを理論値として次のように計算される。

$$MAPE(\%) = \frac{100}{n}\sum_{t=1}^{n}\left|\frac{A_t - F_t}{A_t}\right|$$

3) 逸脱度は次のように計算されている。

$$\text{逸脱度} = \frac{w_i(1-b_i) - w(1-b)}{w(1-b)}$$

4) Wright et al. (2010) の研究では, 銀行を含めた複数のサービス市場において, ディリクレモデルの理論値と観測値とのMAPEが33% 以下であることをもって, 近似していると解釈している。

5) たとえば, 公益財団法人日本スポーツ健康連盟のホームページによれば, 2016年6月8日時点で, 厚生労働大臣認定の運動型健康増進施設は326あり, その中には, ダンロップスポーツクラブやコナミスポーツクラブなどが含まれている。

参考文献

公益社団法人日本プロサッカーリーグ（2015）『Jリーグ公式記録集2015』.

涌田龍治（2015a）「ディリクレモデルの外的妥当性：日本のクレジットカードの事例」『京都学園大学経営学部論集』24(2), 27-49.

涌田龍治（2015b）「日本のオーケストラの鑑賞頻度に関する研究：ディリクレモデルの適用」『文化経済学』12(2), 11-21.

Annesi, J. (2003), "Effects of a Cognitive Behavioral Treatment Package on Exercise Attendance and Drop out in Fitness Centers," *European Journal of Sport Science*, 3(2), 1-16.

Baker, B., McDonald, H. and Funk, D. (2016), "The Uniqueness of Sport: Testing against Marketing's Empirical Laws," *Sport Management Review*, http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2016.02.002, (in press).

Barwise, T., and Ehrenberg, A. (1987), "The Liking and Viewing of Regular TV Series," *Journal of Consumer Research*, 14(1), 63-70.

Bennet, D. and Graham, C. (2010), "Is Loyalty Driving Growth for the Brand in Front? A Two-Purchase Analysis of Car Category Dynamics in Thailand," *Journal of Strategic Marketing*, 18(7), 573-585.

Bodet, G. (2012), "Loyalty in Sport Participation Services: An Examination of the Mediating Role of Psychological Commitment," *Journal of Sport Management*, 26, 30-42.

Dawes, J. (2009), "Brand Loyalty in the UK Sportswear Market," *International Journal of Market Research*, 51(4), 449-463.

Ehrenberg, A., Goodhardt, G. and Barwise, P. (1990), "Double Jeopardy Revisited," *Journal of Marketing*, 54, 82-91.

Ferrand, A., Robinson, L. and Valette-Florence, P. (2010), "The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry," *Journal of Sport Management*, 24, 83-105.

Goodhardt, G. J., Ehrenberg, A. S., and Chatfield, C. (1984), "The Dirichlet: a Comprehensive Model of Buying Behaviour," *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 621-655.

Gray, G., and Gray, S. (2012), "Customer Retention in Sports Organization Marketing: Examining the Impact of Team Identification and Satisfaction with Team Performance," *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 275-281.

Johnson, N., Kotz, S. and Balakrishnan, N. (1997), *Discrete Multivariate Distributions*, John Wiley & Sons, Inc.

Johnson, N., Kotz, S. and Kemp, A. (1993), *Univariate Discrete Distributions 2nd ed.*, John Wiley & Sons, Inc.

Kearns, Z. (2009), "DIRICHLET VB.xls," *Marketing Bulletin (Massey University)*, 20, Technical Note 2.

Laverie, D and Arnett, D. (2000), "Factors Affecting Fan Attendance: The Influence of Identity Salience and Satisfaction," *Journal of Leisure Research*, 32(2), 225-246.

Lovelock, C. (1983), "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," *Journal of Marketing*, 47, 9-20.

Mahony, F., Madrigal, R. and Howard, D. (2000), "Using the Psychological Commitment to Team (PCT) Scale to Segment Sport Consumers Based on Loyalty," *Sport Marketing Quarterly*, 9(1), 15-25.

Matsuoka, H., Chelladurai, P. and Harada, M. (2003), "Direct and Interaction Effects of Team Identification and Satisfaction on Intention to Attend Games," *Sport Marketing Quarterly*, 12(4), 244–253.

McPhee, W. (1963), *Formal Theories of Mass Behavior*, The Free Press.

Rungie, C. and Goodhardt, G. (2004), "Calculation of Theoretical Brand Performance Measures from the Parameters of the Dirichlet Model," *Marketing Bulletin*, 15, Technical Note 2, 1-19.

Sharp, B., Wright, M. and Goodhardt, G. (2002), "Purchase Loyalty is Polarised into either Repertoire or Subscription Patterns," *Australasian Marketing Journal*, 10(3), 7-20.

Trail, G., Fink, S., and Anderson, F. (2003), "Sport Spectator Consumption Behavior," *Sport Marketing Quarterly*, 12(1), 8-17.

Uncles, M., Ehrenberg, A. and Hammond, K. (1995), "Patterns of Buyer Behavior: Regularities, Models and Extensions," *Marketing Science*, 14(3), G71-G78.

Wright, M., Sharp, A. and Sharp, B. (2002), "Market Statistics for the Dirichlet model: Using the Juster Scale to Replace Panel Data," *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), 81-90.

Wright, M., & Riebe, E. (2010), "Double Jeopardy in Brand Defection," *European Journal of Marketing*, 44(6), 860-873.

一般社団法人日本野球機構「統計データ」ホームページ.（http://npb.jp/statistics/）（2016年6月8日調べ）

公益財団法人日本スポーツ健康連盟「健康増進施設検索」ホームページ.（http://www.kenspo.or.jp/search/）（2016年6月8日調べ）

公益社団法人日本プロサッカーリーグホームページ（http://www.jleague.jp/）（2016年6月8日調べ）.

鈴木秀男「プロ野球のサービスに関する（満足度）調査」ホームページ.（http://www.ae.keio.ac.jp/~hsuzuki/baseball0901/index_15.html）（2016年6月8日調べ）

オーラルセッション ― フルペーパー

国際スポーツファンツーリストの動機分析

― ラグビーワールドカップ2015イングランド大会観戦者調査から ―

ワイカト大学 シニアリサーチフェロー
西尾 建

要約

本研究では，ラグビーワールドカップ2015イングランド大会の観戦旅行者の動機について公益財団法人日本ラグビーフットボール協会の協力で調査を実施した（N=214）。分析は，ラグビーワールドカップファンツーリストをまずスポーツファン動機と観光動機に分け(Step1)，つぎに過去のスポーツ動機研究と観光研究から，因子分析でスポーツ観戦動機尺度（達成感，社交，イベント，リラックス，高いレベルの観戦，芸術ドラマ）と観光動機尺度（滞在地学習，自己成長，自然，グルメ，観光でのリラックス，ショッピング，家族友人）を作成し(Step2)，これらの動機要因を独立t検定とOne-Way-ANOVAで性別，旅行種別，観戦経験および同行者の４つの属性で比較し(Step3)，スポーツファンツーリストの動機分析モデルを作成した。

キーワード

スポーツ観戦動機，観光動機，スポーツイベント，ラグビーワールドカップ，スポーツツーリスト動機分析モデル

I. はじめに

観光が中心だった日本人の海外旅行も近年その目的が多様化してきており（日本交通公社　2015），スポーツ観戦のために海外旅行にでかけるファンも増加している。五輪やワールドカップなどもスポーツファンにとっては魅力あるコンテンツで，国際間を移動するスポーツファンや国際観光客に対するマーケティングも重要な分野になってきている（Nishio 2014, Nishio, Larke, van Heerde, & Melnyk 2016）。本研究の調査対象であるラグビーワールドカップは，1世紀近くの歴史を持つオリンピックやFIFAワールドカップと違い，1987年に始まった歴史の浅い大会である。多くのスポーツが世界的規模の大会を開催する中，ラグビーユニオンも1987年にラグビーワールドカップをスタートさせた。長年アマチュアリズムを続けてきたラグビーユニオンがプロ化にふみきった1995年以降は，その開催規模が急激に拡大しており，2015年イングランド大会では総入場者数は約248万人で約45万人のファンが海外から観戦に訪れた（Ernst & Young LLP, 2015）。

本研究の目的は，ラグビーワールドカップファンの動機を分析し，国際スポーツファンツーリスト動機の分析スキーム示すことである。ラグビーワールドカップファンは，ラグビーというスポーツファンであり，かつ英国を旅行する国際ツーリストでもある。市場分析ということになるとスポーツツーリズムという概念をまず押さえておく必要がある。スポーツツーリズムに関する研究はレジャースタディーや観光研究が進んでいた欧米，オセアニアを中心に1990年代頃から始まった。Hall（1992）は，旅行者を，活動のレベルと競技力のレベルで分類し大きくヘルスツーリスム，アドベンチャーツーリスムとスポーツツーリスムの3つに分類している。Standeven and DeKnop (1999)は，旅行目的をビジネスと休暇に分け，さらにそれらを能動的スポーツ（参加するスポーツ）と受動的スポーツ（見るスポーツ）に分類した。日本では，原田（2007:2009）がタイプと市場でスポーツツーリスムを分類している。

表1は，原田のマトリックスに将来のイベントなども加え一部修正したものである。市場をインバウンド，アウトバウンド，国内に3分類し，タイプを参加型，観戦型，訪問型の計9つのセグメントに分けている。スポーツツーリストの動機研究では，国内市場では多くの研究が出てきているものの，インバウンドおよびアウトバウンドなどの国際市場ではあまり多くの研究はでてきていない。ラグビーワールドカップ観戦ツー

リストは，世界一を決めるイベントを直接観戦したいという動機と，現地で観光を楽しみたいという動機が混在しておりそれぞれの動機を分析する必要がある。まずはスポーツファン動機，そして観光動機，最後にスポーツツーリストの動機の先行研究をレビューする。

II. 先行研究レビュー

1. スポーツファン観戦動機

スポーツファン動機の研究は，1990年代から，大リーグやNBAなど北米でのプロスポーツ市場の拡大の時期に合わせて，発展してきた。Wann（1995）は，ユーストレス，自尊心便益，（日常生活からの）逃避，エンターテインメント，経済的要因，審美性，所属，家族との親交から成るSports Fan Motivation Scaleを開発。Kahle, Kambara, & Rose(1996)は自身の学習，自己表現，規範，行動方針，自己定義，勝利のアイデンティフィケーションから成るFan Attendance Motivationを，Miline & McDonald(1999)はリスクテイク，ストレス解消，敵対的，関係，社会的進歩，自尊心，競争，達成感，技術習得，審美性，価値発展，自己実現から構成されるMotivation of Sports Consumerを開発した。2000年に入り，Trail & James(2001)は，達成感，知識の習得，審美性，ドラマ，（日常生活からの）逃避，家族との親交，選手の身体，身体的スキル，社会性から9つの動機要因から成るMotivation Scale for Sports Consumptionを開発した。さらにFunkらは，2001年にSport Interest Inventory，2004年にTeam Sport Involvement 2008年にSPEED（Socialisation-社会性，Performance-パフォーマンス，Excitement-興奮，Esteem-尊厳，Diversion-気晴らし）を開発した（Funk, Mahony, Nakazawa & Hiralawa 2001；Funk, Ringer & Moorman, 2003；Funk, 2008)。

表2は，Nishoら（2016）が作成したスポーツファン動機要因を一部修正したものある。過去のスポーツファン動機尺度をもとにスポーツ動機尺度をもとに8つの動機（エンターティンメント&試合，達成感，自尊心，審美性，ドラマ，競技の知識&スキル，日常生活からの逃避&リラックス，社会性）に分類している。

2. 観光動機

観光動機に関する研究は，世界の先進各国が入国規制などを緩和して国際観光が活発になり始めた1980年頃から研究が進んできた。Crompton(1979)は，7つの社会心理的な動機であるPush要因と2つの文化的な動機であるPull要因に分けた。Beads & Legheb(1983)は，知的，社会的，優越的，刺激的動機か

表1　スポーツツーリズムの3つのタイプと3つの市場

	参加型	観戦型	訪問型
インバウンド市場	豪からのスキー	2002ＦＩＦＡW杯	コンテンツ不足の未開拓分野
	韓国からのゴルフ	2019ラグビーW杯日本	
	2021関西ワールドマスターズ	2020東京五輪	
アウトバウンド市場	ホノルルマラソン	米大リーグの応援ツアー	欧州，北米のスタジアムツアー
	マウイ島ゴルフ	2015ラグビーW杯イングランド	
	2017オークランドマスターズ	2016リオデジャネイロ五輪	
国内市場	各地トライアスロン	Ｊリーグやプロ野球のアウェイ・ゲームの観戦ツアー	スポーツ博物館やスタジアムの見学ツアー
	スポーツ合宿		

2007年および2009年（原田）表を修正して使用

ら成るLeisure Motivation Scaleを作成した。Lee and Crompton(1982)は旅行に行く目新しさに着目し，スリル，日常からの変化，退屈脱出，驚きからTourist Novelty Scale作成し，Dale(1994)は，知識機能，功利的機能，社会適用，価値表現，報酬からなるMultidimensional Scalingを開発した。Pearce(2005)はTravel Career Ladderを開発しマズローの5段階欲求をもとに観光動機にも，リラックス，欲求，安全と刺激の欲求，愛と所属の欲求，自己発展の欲求，自己実現の欲求，旅行経験によりそのレベルも変わっていくと考え，さらに発展させて3層からなるTravel Career Patternを開発した。Hsu, Cai & Li(2010)は，Tourist Behavioral Modelに知識，リラックス，高貴性にショッピング要因を加え，Regan, Carlson, & Rosenberger(2012)は興奮，文化，好奇心，社会性，現実からの逃避に加えてイベント活動の要因を加えて動機を説明している。さらに近年グルメやショッピング(日本交通公社，2015)はアジア市場を中心に旅行目的に加えられている。

表3は，スポーツファン動機同様過去の観光動機尺度をもとにNishioら(2016)が，刺激，リラックス，社会性，学習，日常生活からの逃避，親交，自然，ショッピングそしてグルメと9つの動機に分類した。

表2　スポーツファン動機要因一覧（Nishio et al. 2016から引用）

研究者(年)	エンターテインメント&試合	達成感	自尊心	審美性	ドラマ	知識&スキル	日常からの逃避&リラックス	社会性
Wann (1995)	エンターテインメント			審美性			ストレス緩和 逃避	仲間所属意識
Kahle et al. (1996)		勝利のアイデンティフィケーション 達成感	自己表現 自己定義 自尊心 自己実現	審美性		競技 スキル習得		所属 社会的所属
Miline and McDonald (1999)		達成感		審美性		スキル習得	ストレス減少	所属 社会的所属
Trail and James (2001)		達成感		審美性	ドラマ	知識習得 競技スキル	逃避	社交性
Funk et al. (2001)		代理的達成		審美性	ドラマ	スポーツへの興味		社会的好機
Funk et al. (2003)	エンターテインメント価値				ドラマ	プレイスタイル 知識 スポーツへの興味 選手への興味	逃避	社会性 地域への誇り
Funk et al. (2009)			尊厳				気分転換	社会性

表3　観光動機要因一覧（Nishio et al. 2016から引用）

研究者(年)	刺激	リラックス	社会性	習得	現実からの逃避	友好	自然	ショッピング	グルメ
Crompton (1979)	自己探索&評価	リラックス	社会相互性	教育 能力ー精通	退屈な環境からの逃避	友好関係の強化			
Beards and Regheb (1983)	刺激		社会性	知性	逃避				
Lee and Crompton (1992)	スリル				日常からの変化 退屈緩和				
Dale (1994)	驚き	功利的	社会的適用	知識					
Pearce (2005)	自己実現 自己発展	リラックス		場所とのかかわり あい	孤独	関係強化	自然		
Hsu et al. (2010)				知識				ショッピング	
Regan et al. (2012)	興奮		社会性	文化&好奇心	現実逃避				

3. スポーツツーリストの動機

スポーツファン動機研究および観光動機研究が別々に発展してきたが，2000年代に入ってからスポーツツーリストとしての動機研究も出てきている。スポーツツーリストは，旅行先でツーリスト自身がスポーツ活動をする参加型とスポーツを観戦する観戦型に分類できる（Standeven and DeKnop, 1999：原田2007)。参加型のスポーツツーリストの動機研究では，Funk, Toohey & Brunn (2007)は，ゴールドコーストマラソンの参加者を対象にスポーツ参加動機として，走ることに対する動機とイベントへの参加の動機，観光動機として社会交流，現実からの逃避，優位性，リラックス，文化経験，学習，文化習得について調査した。西尾ら（2013）は，ホノルルマラソンの参加者の動機をスポーツ参加動機（ランニングへの興味，社交，自己発展，感動，マラソンへの関心）と観光動機（日常以外の経験，リラックス，文化習得，ショッピング，グルメ，家族友人との交流）尺度を作成して満足度と再訪意図との関係を調べている。

一方観戦型のスポーツツーリスト研究では，Richie, Mosedale, and King (2002)がスーパー12リーグに観戦に来たスポーツツーリストを，熱心なファン，よく来場するファンとたまに来るファンに3分類し観光行動との関連性を説明している。David and Williment (2008)は，ニュージーランドからヨーロッパからツアー観戦旅行に行くファンの行動と観光行動を調査して，ファンの特徴を，教育水準の高い高年収の中年であることを示した。Taks, Chalip, Green, Kesenne & Martyn (2009)は，パンアメリカン・ジュニア陸上大会に来る観戦者を4つの動機（社会性，現実からのエスケープ，滞在地学習，選手に対する学習）の4要因について分析した。Nishioら（2016）は，海外旅行でのスポーツ観戦経験者のスポーツ動機と観光動機を特定した。スポーツ動機（社会性，達成感，リラックス，高レベル）は観光動機（現実からの逃避，自然，ショッピング，グルメ）それぞれ4要因を特定し，メジャーリーグとヨーロッパサッカー観戦者の違いについて調べた。

このようにスポーツツーリストの動機研究はいくつかあるが，国際スポーツイベントに関する観戦者動機研究は進んでおらず，ラグビーワールドカップファンの動機に関する研究はない。本研究ではラグビーワールドカップファンの動機について調査し，スポーツツーリスト動機の分析スキームを示す。

III. 分析手法

1. 分析プロセス

図1は，本研究の動機分析プロセスを示したものである。ラグビーワールドカップファンは，ラグビーというスポーツファンであり，アウトバウンドのツーリストである。

ここでは，まず動機要因をスポーツファン動機と観光動機に分ける（Step1）。つぎにスポーツファン動機を，過去のスポーツファン8動機要因（表2）と観光動機の9動機要因（表3）からラグビーワールドカップファンの動機要因を特定し(Step2)，4つの属性によってその違いを分析(Step3)する。

図1　スポーツファンツーリスト動機研究のプロセス



2. サンプルデータ

本研究の調査対象は，ラグビーワールドカップ2015イングランド大会観戦者である。調査の対象が，ラグビーワールドカップを観戦のために実際に英国に行ったというかなり特定されたデータであるので，ラグビー観戦に強くコミットしている日本ラグビー協会メンバーズクラブの会員を対象に調査を実施した。公益財団法人日本ラグビー協会の協力のもと2015年12月9日から20日までEメールによるWEBで調査を実施した。

3. 質問内容

設問では，性別，年齢，職業，現地滞在日数，過去のワールドカップ観戦歴，同行者，旅行タイプ，英国での観光行動。スポーツ観戦動機要因に関しては，エンターテイメント＆試合，達成感，自尊心，審美性，ドラマ，知識とスキル，現生活からの逃避&リラックス，社会性の8要因から21問を設定し（表1参照），観光動機に関しては，刺激，リラックス，社会性，知識習得，現実生活からの逃避，親交，自然，ショッピング，グルメの9要因から30問を設定した（表2参照）。動機に関する質問は，7段階（7大変そう思う―1ぜんぜん思わない）のリカート尺度を使用した。

4. 分析方法

ラグビーワールドカップ観戦者のスポーツ観戦動機と観光動機を特定するために因子分析（プロマックス回転・最尤法）によりスポーツ観戦動機尺度と観光動機尺度を作成した。属性による分類に関しては，性別，ツアーおよび個人旅行，過去のW杯観戦経験有無による動機要因のスコアの違いを独立t検定で，同行者に関しては，ひとり，友人，家族・親戚による，動機要因のスコアの違いをOne-Way ANOVAで比較した。またこれらの分析項目に関してすべての観戦スポーツ（米大リーグ，欧州サッカー，NBA，F1などを含む）を対象に実施した国際スポーツファンツーリストの調査結果（Nishioら2016）と比較した。

IV. 結果

1. ファンの属性，ファン行動と観光行動

2016年12月9日から20日（計12日間）のWEB調査の結果2053名のメンバーズクラブ会員の方から返答があり内214人のワールドカップ観戦者から回答を得た。

男女内訳は男性170名，女性44名で約8割が男性であった。年齢別では，40才代から60才代の中高年の比率が高く，職業は会社員（63%）が大半を占めていた。観戦者の約半分が過去のワールドカップ観戦経験のあるリピーターで，2011年ニュージーランド大会への観戦者が40%で，2007年フランス大会の観戦者は26%をしめた。英国平均滞在日数は7.1日で同行者は，家族親戚が41%，ひとりが31%，友人が21%であり，旅行タイプはフリー・個人は63%でツアーは30%であった。英国平均滞在日数は7.1日で平均観戦試合数は2.8試合であった。おもな観戦試合は，9月23日の日本対スコットランドが103人（48%），9月19日の日本対南アフリカが97人（45%），9月20日の日本対アルゼンチンが73人（34%），開幕戦のイングランド対フィジーが56人（26%）と続いた。2015年は，9月21日が敬老の日と23日が秋分の日であったため，この1週間にあわせて休暇を取り観戦に来たファンが多かった。滞在中のおもな訪問観光地は，国会議事堂とビッグベン126人（58%），大英博物館96人（44%），ウエストミンスター寺院93人（43%）と日本代表の試合会場のブライトン，グロスターとミルトン・キーンズがロンドンから鉄道およびレンタカーで日帰りできる距離であったため，ロンドン市内及びロンドン近郊への観光が多かった。

2. スポーツファン動機要因

スポーツファン動機に関しては，スポーツファン動機8要因（表1）をもとに21項目での因子分析（プロマックス回転・最尤法）を実施した。

1回目の因子分析で因子負荷量が.400以下の2項目（今後のプレーや指導にいかしたかった，試合を見ることで知識をふやしたかった）を除去し，2回目の因子分析を

実施最終的に6要因のスポーツ観戦動機要因を抽出し構成要因からそれぞれ達成感（M＝5.02　SD=1.73），社交（M＝4.56　SD=1.64），イベント（M＝5.18　SD=1.56），リラックス（M＝3.69　SD=1.67），高いレベルの試合（M＝5.62　SD=1.03），芸術ドラマ（M＝4.40　SD=1.42）と命名した。各因子の信頼性を検討するためのクロンバックのα係数は，それぞれ達成感（α=.915），社交（α=.906），イベント（α=.781），リラックス（α=.836），高いレベルの観戦（α=.725），芸術ドラマ（α=.702）であり，尺度の信頼性が認められた。

3. 観光動機要因

スポーツファン動機同様，観光動機に関しても9要因（表3）30項目をもとに因子分析（プロマックス回転・最尤法）を実施した。

1回目の因子分析で因子負荷量が.400以下の1項目（他国の人と喜びをわかちあいたい）を除去し，2回目の因子分析でさらに1項目（新しい違った人々と出会いたかった）を除去した。3回目の因子分析を実施さらに1項目（自分だけの思い出を作りたかった）を除去し，最終的に7要因の観光観戦動機要因を抽出しそれぞれ滞在地学習（M＝4.64　SD=1.34），自己成長（M＝3.53　SD=1.53），自然（M＝2.91　SD=1.62），グルメ（M＝3.90　SD=1.63），観光でリラックス（M＝4.50　SD=1.62），ショッピング（M＝3.72　SD=1.59），家族友人との親交（M＝4.26　SD=1.89）と命名した。各因子の信頼性を検討するためのクロンバックのα係数は，それぞれ滞在地学習（α=.885），自己成長（α=.851），自然（α=.903），グルメ（α=.890），観光でリラックス（α=.886），ショッピング（α=.874），家族・友人との友好（α=.861）であり，尺度の信頼性が認められた。

表4　W杯2015観戦ファンツーリストの属性と観戦および観光行動 (N=214)

		人	%			人	%
性別	男性	170	79%	同行者	友人	47	21%
	女性	44	21%		家族・親戚	88	41%
					ひとり	68	31%
年齢層	-30	5	2%		仕事・関係者	6	2%
	31-40	30	14%		その他	5	2%
	41-50	67	31%				
	51-60	59	28%	旅行タイプ	ツアー	66	30%
	61-70	45	21%		フリー・個人	137	63%
	71-	8	4%		出張	6	2%
					その他	5	2%
職業	会社員	134	63%				
	公務員	13	6%	滞在平均日数		7.1日	
	自営業	17	8%	平均観戦試合数		2.8試合	
	学生	1	1%				
	主婦	10	5%	おもな観戦試合	日本対スコットランド	103	48%
	無職	20	9%		日本対南アフリカ	97	45%
	その他	19	9%		NZ対アルゼンチン	73	34%
					イングランド対フィジー	56	26%
W杯観戦暦	初めて	106	50%		日本対アメリカ	30	14%
	2011NZ大会	86	40%		NZ対ナミビア	29	14%
	2007フランス大会	55	26%		日本対サモア	26	12%
	2003豪大会	37	17%				
	1999ウエールズ大会	18	8%	おもな訪問観光地	国会議事堂とビッグベン	126	58%
	1995南アフリカ大会	2	1%		大英博物館	96	44%
	1991イングランド大会	7	3%		ウエストミンスター寺院	93	43%
	1987NZ＆豪大会	2	1%		ロンドン塔	70	32%
					ロンドン市内美術館	58	27%
					コルツウォルズ	49	22%

表5　スポーツファン動機の因子分析結果（プロマックス回転・最尤法）

	因子付加量					
	1	2	3	4	5	6
1　達成感 (M=5.02 SD=1.73) α＝.915						
選手の活躍で自分も達成感を感じたかった	.910	-.030	-.045	-.017	.055	.001
チームの活躍で自分も誇りに感じたかった	.899	.038	-.002	.039	-.026	.001
チームの活躍で達成感を感じたかった	.874	.028	-.050	.010	-.021	-.040
2　社交 (M=4.56 SD=1.64) α＝.906						
他の観戦者と交流することを楽しみたかった	-.018	.917	.038	-.012	-.004	-.065
社交的に接することを楽しみたかった	-.003	.883	.014	.002	-.012	.026
他の人と観戦の喜びを分かち合いたかった	.056	.808	-.043	.009	.015	.026
3 イベント (M=5.18 SD=1.56)　α＝.781						
イベントを見ることで刺激を受けたかった	.022	-.057	.844	.042	.006	-.044
国際イベントの一員として参加したかった	-.006	-.010	.744	.020	.048	-.072
祭りとして楽しみたかった	-.138	.094	.686	-.065	-.024	.131
4 リラックス (M=3.69 SD=1.67)　α＝.836						
試合で精神的にリラックスしたかった	-.081	-.011	-.019	.967	.097	-.029
試合で肉体的にリラックスしたかった	.082	-.017	-.103	.757	-.058	.065
試合で日常生活から開放されたかった	.047	.041	.197	.653	-.088	-.009
5 高いレベルの観戦 (M=5.62 SD=1.03)　α＝.725						
高いレベルの試合が見たかった	-.027	.002	-.057	-.063	.771	.042
スター選手が見たかった	.056	-.051	.203	-.014	.724	-.143
高い戦術やスキルを楽しみたかった	-.058	.014	-.156	.076	.571	.190
未来のスター選手を見たかった	.107	.078	.188	.001	.445	.063
6 芸術ドラマ (M=4.40 SD=1.42)　α＝.702						
芸術としてイベントを楽しみたかった	-.091	.008	.152	.034	-.039	.783
試合における美しさを楽しみたかった	-.002	-.003	-.190	.016	.176	.678
ドラマとして試合を楽しみたかった	.257	-.066	.278	-.063	-.089	.464

表6　観光動機の因子分析結果（プロマックス回転・最尤法）

	因子付加量						
	1	2	3	4	5	6	7
1 滞在地学習 (M=4.64 SD=1.34) α＝.885							
滞在国で知識を習得したかった	.946	.168	−.062	−.072	−.033	−.067	.012
滞在国から多くのことを学びたかった	.940	.229	−.125	−.050	−.026	−.070	.034
滞在国で新しいことを発見したかった	.690	.021	−.062	.174	.073	−.041	−.017
滞在国の文化歴史を学びたかった	.654	−.103	.153	.010	.035	.075	−.072
滞在国で博物館や美術館へ行ってみたかった	.511	−.305	.258	−.198	.089	.121	−.100
違った文化を楽しみたかった	.475	−.062	−.065	.205	.061	.130	.027
滞在国の絵画音楽などを楽しみたかった	.444	−.253	.321	.055	−.023	.178	−.011
2 自己成長 (M=3.53 SD=1.53) α＝.851							
人生観を変えるきっかけにしたかった	−.058	.816	.024	.052	−.047	.108	−.010
自分が成長できるような経験がしたかった	.202	.815	−.066	−.021	−.026	−.047	.054
自分自身を見つめなおしたかった	−.026	.799	.190	−.073	−.036	−.031	.000
知り合いができない経験をしたかった	−.116	.455	−.026	.065	.232	.126	−.106
他の人ができないことをしたかった	−.111	.431	.117	−.090	.285	.196	−.155
3 自然 (M=2.91 SD=1.62) α＝.903							
自然に親しみたかった	−.005	.128	.839	.021	−.007	−.063	.031
アウトドアを楽しみたかった	.025	.126	.838	.052	−.071	−.060	.042
日常にはない自然を楽しみたかった	.025	−.005	.805	−.017	.074	−.046	.000
4 グルメ (M=3.90 SD=1.63) α＝.890							
その国の食文化を楽しみたかった	−.015	−.050	−.033	1.017	−.009	.002	−.030
その国の食事を楽しみたかった	−.018	−.042	.004	.880	.049	.056	−.010
その国の食文化を学びたかった	.095	.129	.164	.600	−.049	−.077	.025
5 観光でリラックス (M=4.50 SD=1.62) α＝.886							
観光で精神的にリラックスしたかった	−.001	−.026	−.019	.027	1.016	−.059	.050
観光で日常生活から開放されたかった	.089	.003	−.011	−.022	.756	−.025	.016
観光で肉体的にリラックスしたかった	.061	.118	.045	.017	.678	−.028	.062
6 ショッピング (M= 3.72 SD=1.59) α＝.874							
おみやげを買って帰りたかった	.011	.073	−.168	−.025	.072	.901	−.007
ショッピングを楽しみたかった	.100	−.021	−.058	.018	−.105	.869	.065
ウインドーショッピングを楽しみたかった	−.048	.178	.149	.040	−.081	.678	.044
7 家族・友人との友好 (M=4.26 SD=1.89) α＝.861							
旅行で家族や友人とゆっくり過ごしたかった	−.014	−.029	.029	−.115	.023	.106	.861
滞在先で家族や友人と楽しみたかった	−.083	−.091	−.005	.062	.070	−.024	.831
家族や友人との関係を深めたかった	.023	.054	.047	.021	.001	.013	.731

4. 各動機要因のスコア

図2は，スポーツファン動機と観光動機各要因のスコアの一覧である。

スポーツ観戦動機平均（M= 4.74）が観光動機平均（M=3.92）より高かった。スポーツ観戦動機項目で高かったのは，高いレベルの観戦（M=5.62），イベント（M=5.18）と達成感（M=5.02）と続き，社交（M=4.56），芸術ドラマ（M=4.40），リラックス（M=3.69）が平均を下回った。観戦動機では，滞在地学習（M=4.50），家族との友好（M=4.26）の2要因が平均を上回り，グルメ（M=3.90），ショッピング（M=3.72），自己成長（M=3.53），自然（M=2.91）の4要因が平均を下回った。

5. 属性によるスコアの比較

表7は，男女間，ツアー種別およびW杯の過去の観戦経験での違いを示したものである。スポーツ観戦動機要因，観光動機要因それぞれの動機のスコアの差を比較するために独立t検定を行ったスポーツファン動機と観光動機それぞれの要因のスコアを性別，旅行タイプ，W杯観戦経験で比較した。

男女間で有意な違いがあったのは，スポーツ観戦動機においての高レベルの観戦（t（212）= -2.310, p<.05）と観光動機におけるリラックス（t（212）= -2.149, p<.05），ショッピング（t（212）= -2.564, p<.05）と家族友人との親交（t（212）= -3.142, p<.01）であった。旅行タイプで違いがあったのは，観光観戦動機におりての高レベル（t（201）= -2.615, p <.05）と観光動機におけるショッピング（t（201）= 2.213, p <.05）である。過去のW杯観戦経験で違いがあったのは，スポーツ観戦動機における社交（t（212）= -2.153, p <.05）と芸術ドラマ（t（212）= -2.028, p <.05）と観光動機におけるショッピング（t（212）= -2.221, p <.05）である。

同行者については，友人，家族親戚，ひとりをOne-Way ANOVAによって平均値の違いを比較した。スポーツ観戦動機における達成感（F（2,200）=3.057　p<.05）と社交（F（2,200）=3.151　p<.05），観光動機における自然（F（2,200）=5.630　p<.01），ショッピング（F（2,200）=6.251　p<.01）および家族友人と友好（F（2,200）=78.711　p<.001）である。

図2　スポーツ観戦動機要因と観光動機要因のスコア一覧

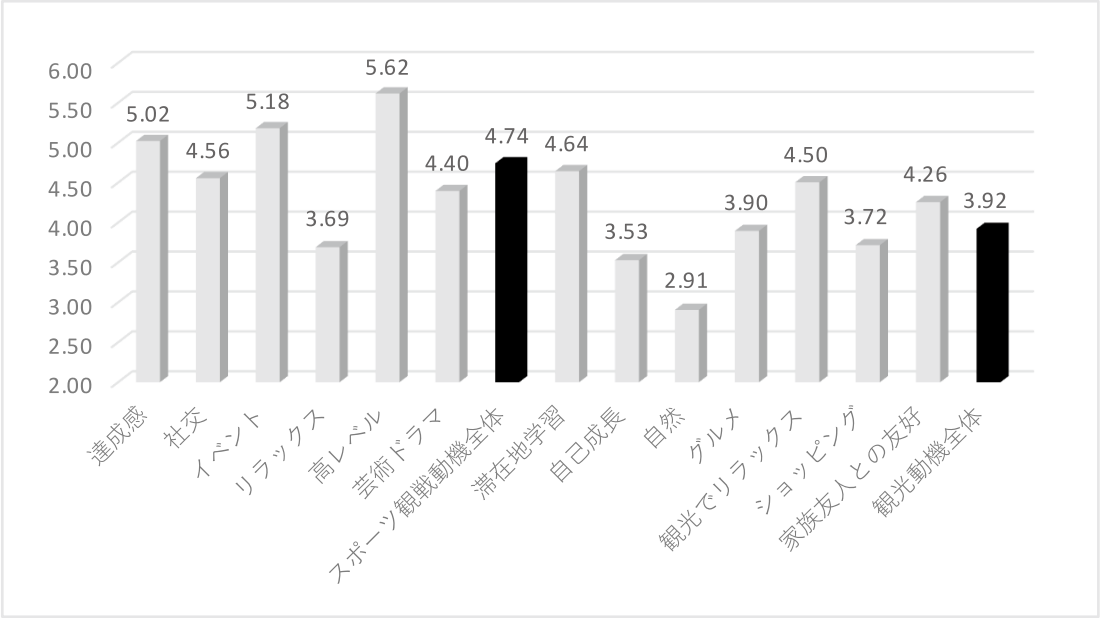


表7　属性別スポーツファン動機および観光動機要因のスコア比較

		性別				旅行タイプ				W杯観戦経験			
		男性N=170　女性N＝44				ツアーN=67　個人N＝136				ありN=106　なしN＝108			
	動機要因	性別	スコア		標準偏差	旅行タイプ	スコア		標準偏差	W杯観戦経験	スコア		標準偏差
スポーツ観戦動機	達成感	男性	5.10		1.72	ツアー	5.26		1.68	なし	4.90		1.82
		女性	4.71		1.74	個人	4.88		1.77	あり	5.15		1.63
	社交	男性	4.47		1.66	ツアー	4.60		1.50	なし	4.31	*	1.70
		女性	4.89		1.52	個人	4.56		1.71	あり	4.79	*	1.55
	イベント	男性	5.17		1.58	ツアー	5.03		1.64	なし	5.11		1.70
		女性	5.22		1.48	個人	5.23		1.51	あり	5.26		1.41
	リラックス	男性	3.73		1.66	ツアー	3.62		1.65	なし	3.67		1.72
		女性	3.53		1.68	個人	3.77		1.68	あり	3.71		1.62
	高レベル	男性	5.54	*	1.05	ツアー	5.88	**	0.90	なし	5.51		1.13
		女性	5.93	*	0.84	個人	5.49	**	1.06	あり	5.72		0.91
	芸術ドラマ	男性	4.42		1.40	ツアー	4.59		1.41	なし	4.20	*	1.35
		女性	4.32		1.52	個人	4.30		1.44	あり	4.59	*	1.47
観光動機	滞在地学習	男性	4.57		1.41	ツアー	4.74		1.38	なし	4.51		1.44
		女性	4.94		0.99	個人	4.64		1.31	あり	4.77		1.23
	自己成長	男性	3.57		1.56	ツアー	3.55		1.64	なし	3.47		1.51
		女性	3.38		1.45	個人	3.53		1.51	あり	3.59		1.56
	自然	男性	2.82		1.58	ツアー	2.88		1.61	なし	2.83		1.61
		女性	3.23		1.75	個人	2.96		1.65	あり	2.98		1.63
	グルメ	男性	3.84		1.66	ツアー	3.64		1.69	なし	3.70		1.63
		女性	4.11		1.49	個人	4.04		1.61	あり	4.08		1.61
	観光でリラックス	男性	4.38	*	1.64	ツアー	4.50		1.58	なし	4.41		1.71
		女性	4.97	*	1.50	個人	4.56		1.64	あり	4.60		1.54
	ショッピング	男性	3.58	*	1.58	ツアー	4.08	*	1.66	なし	3.47	*	1.50
		女性	4.26	*	1.55	個人	3.56	*	1.53	あり	3.95	*	1.65
	家族友人との友好	男性	4.05	**	1.88	ツアー	4.03		1.94	なし	4.14		1.93
		女性	5.04	**	1.72	個人	4.39		1.85	あり	4.37		1.85

*p<.05; **p<.01

表8　同行者別スポーツファン動機および観光動機要因のスコア比較

友人 (N=47)，家族親戚 (N=88)，ひとり (N=68)

	動機要因		スコア	標準偏差	F値	p値
スポーツ観戦動機	達成感	友人	5.55 *	1.40	3.057	.049
		家族親戚	4.88	1.82		
		ひとり	4.80 *	1.79		
	社交	友人	4.96 *	1.51	3.151	.045
		家族親戚	4.48	1.72		
		ひとり	4.20 *	1.50		
	イベント	友人	5.22	1.40	.224	.800
		家族親戚	5.06	1.67		
		ひとり	5.20	1.58		
	リラックス	友人	3.74	1.52	.190	.827
		家族親戚	3.62	1.78		
		ひとり	3.77	1.58		
	高レベル	友人	5.76	0.98	.779	.460
		家族親戚	5.63	1.10		
		ひとり	5.52	0.96		
	芸術ドラマ	友人	4.41	1.48	.316	.730
		家族親戚	4.29	1.40		
		ひとり	4.47	1.43		
観光動機	滞在地学習	友人	4.79	1.26	.693	.501
		家族親戚	4.54	1.29		
		ひとり	4.51	1.48		
	自己成長	友人	3.60	1.39	.711	.493
		家族親戚	3.32	1.59		
		ひとり	3.54	1.49		
	自然	友人	3.40 **	1.42	5.630	.004
		家族親戚	2.94	1.77		
		ひとり	2.41 **	1.42		
	グルメ	友人	3.76	1.45	2.962	.054
		家族親戚	4.13	1.64		
		ひとり	3.51	1.66		
	観光でリラックス	友人	4.62	1.63	.745	.476
		家族親戚	4.58	1.63		
		ひとり	4.30	1.62		
	ショッピング	友人	3.93	1.51	6.251	.002
		家族親戚	3.97 **	1.62		
		ひとり	3.14 **	1.52		
	家族友人との友好	友人	4.86 ***	1.25	78.711	0.000
		家族親戚	5.26	1.36		
		ひとり	2.47 ***	1.64		

*P<.05; **P<.01; ***P<.001

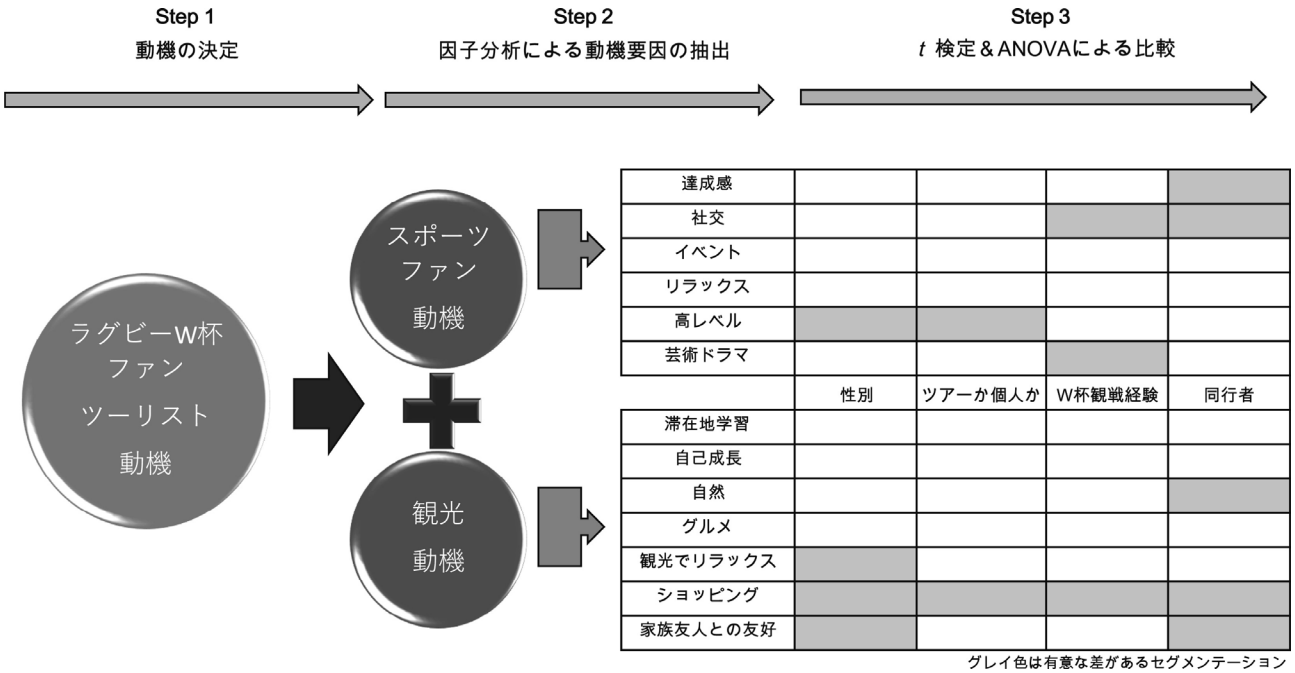
V. 考察

本研究の分析スキームとしてまずラグビーワールドカップファンの動機をスポーツファン動機と観光動機に分け，過去のスポーツファン動機研究と観光動機研究からワールドカップファンの動機要因をそれぞれ絞り込み，マーケティングの目的にあわせた属性による各要因の違いをマトリックスに示した（図3参照）。

（Step1）スポーツファンツーリストの動機は複雑に絡み合っており，マーケティングマネージャーも対象となるファンの動機を整理することが必要である。まずはじめにラグビーワールドカップファンの動機をスポーツファン動機と観光動機に大きく2つに分類し，それぞれの分野での先行研究から動機尺度から動機要因をそれぞれ整理した（表1，表2）。

（Step2）つぎに過去に開発された尺度から抽出されたスポーツファン動機要因および観光動機要因からワールドカップファンの動機を特定するために尺度をそれぞれ作成した。Nishioら(2016)は，日本人海外スポーツ観戦者のスポーツ（すべての海外スポーツ対象）ファンのスポーツ観戦動機尺度（社交，達成感，リラックス，高いレベルの観戦）と観光動機尺度（現実からの逃避，自然，ショッピング，グルメ）を開発している。今回の因子分析の結果，ラグビーワールドカップのスポーツファン動機に関しては，Nishioら（2016）が開発したスポーツファン4動機要因に加えて「イベント」「芸術ドラマ」という動機要因が抽出された。世界的なイベントを楽しみたいという動機と世界一を決める大会でのドラマ性などの動機がワールドカップの特徴としてあらわれている。観光動機に関しては，4動機要因から「現実からの逃避要因」が落ち，「滞在地学習」「自己成長」「家族との友好」がワールドカップファンの独自の要因として抽出された。歴史のある英国での観光や大会中に同行者と友好を深めたいという動機に加えて，他人ができない経験から自らも成長したいという動機要因も加わった。動機間でのスコアの違いでは，主目的はラグビー観戦というこ

図3　スポーツファンツーリスト動機分析モデル



グレイ色は有意な差があるセグメンテーション

とでスポーツ観戦動機全体平均が，観光動機全体平均を大きく上回った。個別動機要因では，スポーツ観戦動機では，ワールドカップで普段の国内リーグより高い世界レベルの試合を楽しみ，英国の観光では，自然やグルメというよりも歴史や文化などを学びたいという動機が強く出た。

（Step3）図3のマトリックスは，独立t検定とOne-Way ANOVAによる比較分析の結果の一覧を示している。
性別による比較では，男性が「高いレベルの試合」を楽しみたいという動機が強い一方，女性は「家族・友人との友好」や「観光でのリラックス」や滞在先の英国での「ショッピング」への動機が強かった。ワールドカップファンは，ラグビー観戦重視の男性と，観光重視の女性という明確な差があらわれた。旅行種別では，ツアーでのファンが，フリープランでのファンより「高いレベルの試合」の観戦動機と「ショッピング」への動機が強かった。過去のワールドカップ観戦経験のあるファンは「社交」「芸術ドラマ」に関して初めての観戦者と比べて動機がより強く，同行者に関してはひとりと比べて友人と行ったファンの方が「達成感」や「社交」の動機が強いということが明らかになった。

VI. まとめ

本研究ではスポーツツーリストの動機要因をスポーツ観戦動機と観光動機に大きく分け，尺度を作成し，算出されたスコアを4つの基本的な属性を比較しマトリックスを作成し動機の分析スキームを示した。スポーツツーリストの動機を把握するには，ターゲット市場の設定をして複合的なファンのニーズを整理しセグメント化していくことが重要である。スポーツイベントの開催都市の自治体，旅行会社や運営スポーツ団体などそれぞれのマーケティングサイドのポジションごとのセグメンテーションが必要になってくる。

今後のさらなる分析の課題としては，国際ファンツーリストの国別の分析である。今回は日本人ファンのみを対象にしたが，ラグビーワールドカップのような国際的なスポーツイベントでは，世界中からファンが集まるため，今後はファンの居住地域や国別の選好の違いを分析していく必要があるだろう。

調査は公益財団法人日本ラグビーフットボール協会の協力で実施し，調査結果の一部は総務省の『ラグビーワールドカップ2019を通じた地域活性化についての調査研究』報告書に提供しました。

参考文献

原田宗彦編集（2007）スポーツ産業論，杏林書院

原田宗彦・木村和彦編集（2009）スポーツヘルスツーリズム，大修館書店

西尾建，岡本純也，石盛真徳（2013）日本スポーツ産業学研究第23巻1号　P.75-88『参加型スポーツイベントにおけるアウトバウンド・ツーリストの研究−ホノルルマラソン参加者の動機と制約要因について』

日本交通公社（2015）旅行者年報告2015年，財団法人日本交通公社

Beard, J. G., & Ragheb, M. G. (1983). Measuring leisure motivation. *Journal of Leisure Research, 15*(3), 219-228.

Crompton, J. L. (1979). Motivations for pleasure vacation. *Annals of Tourism Research, 6*(4), 408-424.

Dale, F. (1994). Measuring tourist motivation. *Annals of Tourism Research, 21*(3), 555-581.

Davies, J., & Williment, J. (2008). Sport tourism – Grey sport tourists, All Black and red experiences. *Journal of Sport & Tourism, 13*(3), 221-242. 44

Ernst & Young LLP (2015) The economic impact of Rugby World Cup 2015.

Funk, D. C. (2008). *Consumer behaviour in sport and events: Marketing action*. Amsterdam, Netherland: Butterworth-Heinemann/Elsevier.

Funk, D. C., Mahony, D. F., Nakazawa, M., & Hirakawa, S. (2001). Development of the Sport Interest Inventory (SII): Implications for measuring unique consumer motives at sporting events. *International Journal of Sports & Sponsorship, 3*(3), 291-316.

Funk, D. C., Ridinger, L. L., & Moorman, A. M. (2003). Understanding consumer support: Extending the Sport Interest Inventory (SII) to examine individual differences among women's professional sport consumers. *Sport Management Review, 6*(1), 1-32.

Funk, D. C., Toohey, K., & Bruun, T. (2007). International sport event participation: Prior sport involvement; destination image; and travel motives. *European Sport Management Quarterly, 7*(3), 227-248.

Hall, C. M. (1992). Review, adventure, sport and health tourism. In B. Weiler & C. M. Hall (Eds.), *Special interest tourism* (pp. 141-158). London, England: Belhaven Press.

Hsu, C. H. C., Cai, L. A., & Mimi Li. (2010). Expectation, motivation, and attitude: A tourist behavioral model. *Journal of Travel Research, 49*(3), 282-296. d

Kahle, L. R., Kambara, K. M., & Rose, G. M. (1996). A functional model of fan attendance motivations for college football. *Sport Marketing Quarterly, 5*(4), 51-60.

Lee, T.-H., & Crompton, J. (1992). Measuring novelty seeking in tourism. *Annals of Tourism Research, 19*(4), 732-751.

Milne, G. R., & McDonald, M. A. (1999). *Sport marketing: Managing the exchange process*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.

Nishio, T. (2014). The Constraint Factors of Potential International Sports Fan Tourists. *Journal of Vacation Marketing, 20*, 137-147.

Nishio, T. Larke, R., van Heerde, H., & V. Melnyk (2016). Analysing the motivations of Japanese international s, ports-fan tourists. *European Sport Management Quarterly.16*(4) 487-50

Pearce, P. L. (2005). *Tourist behaviour: Themes and conceptual schemes*. Clevedon, OH: Channel View Publications.

Regan, N., Carlson, J., & Rosenberger, P. J. (2012). Factors affecting group-oriented travel intention to major events. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 29*(2), 185-204.

Ritchie, B., Mosedale, L., & King, J. (2002). Profiling sport tourists: The case of Super 12 rugby union in the Australian Capital Territory, Australia. *Current Issues in Tourism, 5*(1), 33-44.

Standeven, J., & DeKnop, P. (1999). *Sport tourism*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Taks, M., Chalip, L., Green, B. C., Kesenne, S., & Martyn, S. (2009). Factors affecting repeat visitation and flow-on tourism as sources of event strategy sustainability. *Journal of Sport & Tourism, 14*(2-3), 121-142.

Trail, G. T., & James, J. D. (2001). The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scale's psychometric properties. *Journal of Sport Behavior, 24*(1), 108-127.

Wann, D. L. (1995). Preliminary validation of the sport fan motivation scale. *Journal of Sport and Social Issues, 19*(4), 377-396.

オーラルセッション ― フルペーパー

新興国におけるイノベーションの促進および阻害要因

― 日尼アイデア比較実験 ―

一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程
古江 奈々美

一橋大学大学院 商学研究科 教授
鷲田 祐一

要約

Govindarajan, Immert, & Trimble (2009) は，新興国で既存技術の組み合わせによるイノベーションが生まれ，最終的には先進国市場で普及する，これまでの先進国から新興国へという既存理論に逆行する“リバースイノベーション”を提唱している。産学ともにこの新しい現象に注目しているものの，一連のイノベーションのプロセスにおいて，新興国と先進国の間で具体的な違い何であるのか言及している研究は少ない。本研究は，日本とインドネシアの大学院生を対象とし，新商品開発を模したワークショップを通じて，アイデア作成やその選抜を行う際の内容や取り組み姿勢における違いを探索することを試みた。実験の結果，先進国と比べ，新興国のアイデアは実現可能性の高いイノベーティブさを持つアイデアであること，そして新興国の被験者は，イノベーティブなアイデアを選択しない傾向があることが明らかとなった。本研究は，このような相違が新興国におけるイノベーションの促進および阻害要因となっていることを示唆するものである。

キーワード

イノベーション，新商品開発，アイデア作成，新興国

I. 背景と目的

Govindarajan, Immert, & Trimble (2009) はGEヘルスケアが中国向けの携帯型小型超音波診断装置を開発したケーススタディから，新興国発のイノベーションをリバースイノベーションと名付けた。元来，イノベーションは先進国から新興国へと波及するものだと考えられてきた (Akamatsu, 1962)。新興国から，既存技術を用いた，小型で安価な製品やサービスのイノベーションが生まれる現象は，リバースイノベーションの他にも，フリューガルイノベーション (Zeschky, Widenmayer, & Gassmann, 2011) やグラスルーツイノベーション (Seyfang & Smith, 2007)，ジュガードイノベーション (Radjou, Prabhu, & Ahuja, 2012) で主張されている。これらの既存研究は，新興国でこのようなイノベーションが生まれるのは，社会インフラが整っておらず，経済水準の低い新興国で暮らす人々特有のニーズに起因すると説明しているものが多い。一方で，単に特殊なニーズが存在するといった理由のみならず，新興国のイノベーションの実現には，新興国人材の協力が欠かせないことが示唆されている。Govindarajan & Ramamurti (2011) は，新興国現地の人材を交えた商品開発チームを作る重要性を説いている。実際に，東芝メディカルシステムズの中国大連医用機器センターでは，中国人技術者によって日本人技術者では思いつかないような画期的な組み立て方法が生まれ，低価格普及型CTスキャナーの開発に成功し，中国や日本で発売されている (Furue & Washida, 2014)。しかし，新興国人材のイノベーティブな特徴を，具体的かつ実証的に示した研究はほとんどないと言える。

これを背景に，本研究では，新興国人材が，アイデア発想およびアイデアの選抜から成る一連のイノベーションプロセスの中で何がどういった点で，先進国人材を比べてイノベーティブであるのかを探索する。そして，それらの相違を明らかにした上で，新興国で商品開発を行う日本企業が活用すべき特徴や留意するべき項目を示唆することを目的とする。

II. アイデア比較実験の手法

1. 実験の構成

アイデア比較実験は，①個人アイデア作成，②アイデアの外部評価，③グループディスカッションによるアイデアの選抜，の3つの部分で構成される。この3つの段階を通じて，その国のユーザーのウォンツやニーズからアイデアが生まれ，それを企業が取り込んでイノベーションにつなげてゆくプロセスの再現を試みた。

アイデア比較実験は，ワークショップ形式で，丸1日（9:00 ～ 17:00）かけて行われる。今回，日本の被験者に対するワークショップは2015年12月5日に一橋大学にて，インドネシアの被験者に対するワークショップは2016年2月12日にインドネシア大学にて実施した。

表1：ワークショップの流れ

手順	タイムテーブル	作業内容
1	9:20~10:30	個人アイデア作成
2	10:30~13:30	大学院生は休憩，中間評価，評価のフィードバック
3	13:30~14:10	ディスカッションの説明，アンケートの配布
4	14:10~14:40	1回目のグループディスカッション
5	14:40~15:00	アンケート回答，休憩
6	15:00~15:30	2回目のグループディスカッション
7	15:30~15:50	アンケート回答，休憩
8	15:50~16:20	3回目のグループディスカッション
9	16:20~16:50	アンケート回答，休憩
10	16:50~17:20	最終プレゼンテーション

2. 被験者

①個人アイデア作成，③グループディスカッションによるアイデアの選抜を行う被験者を選ぶ際の基準は，文系科目（社会科学）を専門とする大学院生とした。将来的に商品企画を担当する可能性が高いためである。先進国人材として日本の大学院に通う大学院生23名[1)]，新興国人材としてインドネシアの大学院に通う大学院生32名を被験者とした[2) 3)]。

②アイデアの外部評価を行う評価者は，商品開発の知見に長けている商学（マーケティングや会計）を専門とする研究者とデザイナーとした。日本側の大学院生への評価は，日本人のマーケティング研究者1名，日本人デザイナー1名，インドネシア人の会計研究者2名の，計4名が行った。一方，インドネシア側の大学院生への評価は，日本人のマーケティング研究者2名，インドネシア人会計研究者2名，インドネシア人デザイナー1名の，計5名である。このうち，日本人のマーケティング研究者1名，インドネシア人会計研究者2名は同一人物である。評価者はどちらかの国に偏りなく配置することを心掛けた。本実験におけるすべての被験者は，適任条件が複雑であったため，無作為抽出などの方法は用いず，系統探索方式で適任者を探し出した。なお，被験者には実験参加の報酬として日本側の大学院生には謝金を，インドネシア側の大学院生には御礼の品物を用意した。なお，どちらの謝礼も少額であり，被験者の実験に対する態度・意識・行動を変化させる程の金額ではなかった。

3. 実験のプロセス

(1) 個人アイデア作成

まず，被験者は手順1において各々「未来のビジネスバッグ」という題目で商品アイデアを考えた。この題目に決定した理由は，(1) どこの国の生活者にとっても等しく身近なものであること，(2) 過去に道具として様々な技術革新があったこと，(3) 利便性や不便な点が明確に意識でき，今後のさらなる多様なイノベーションも期待できること，(4) 幅広いターゲット像，や価格帯が想定可能であること，(5) 大企業から中小企業まで様々な企業が製造していること，などの理由による。被験者は，それぞれ記入用紙に従って，商品名，商品スケッチ，ターゲット，目的，イノベーティブな点，企画の背景，開発期間，耐久性，自社メリットを独力・自記入式で回答した。以下のような設定をして，クリエイティブな商品を企画するよう促した。なお，個人アイデア作成では，すべての被験者が英語で回答した。

You are a member of a product planning

department in a bag manufacture company. The company has 50 years history and has supplied a broad product lineup of bags, such as travel bags and fashion bags. The company is aiming to develop new unexampled products or services in order to compete various rival companies in existing business. Though there being enough amount of money available for product development, there aren't 'plentiful' money that can be wasted. Each of the members, including you, have to hand in an idea of a new, unique, innovative plan of a business bag in the future.

個人アイデアを回答した被験者数は日本の大学院生22名，インドネシアの大学院生32名である。上記の手順1はワークショップ当日の朝に告知したため，大学院生は事前の下準備などは不可能であるが，PCやスマートフォン等によるインターネットの閲覧は許可した。また，参考資料として，どちらの大学院生にも，既存の日本メーカーが作製するビジネスバックの商品一覧（価格を含む）を大学院生全員に配布した。アイデア作成時間は70分とした。制限時間終了前であっても，アイデアを記入した者は退席を許可した。

(2) 中間評価

日本の大学院生が考えた個人アイデア22個と，インドネシアの被験者が考えた個人アイデア32個は，ひとつずつ評価者によって中間評価を与えられた。専門家による厳しい外部評価は，単なる学生のアイデアワークショップから，少しでも実際に企業内で行われる商品企画会議に近づけることを意図して実施した。

評価項目は，①新規性・独自性，②予測される市場シェア，③ニーズの反映度合，④着眼点の良さ，⑤商品の利便性，⑥投資リスク，⑦商品から得られる利益，⑧問題点，の8つの項目から成る。このうち①新規性・独自性，③ニーズの反映度合，④着眼点の良さ，⑤商品の利便性，⑥投資リスク，⑦商品から得られる利益，は5点尺度，②予測される市場シェアは実際の数値（%），⑧問題点は，「1. 実現が難しい，2. 機能が多すぎる，3. 値段・開発期間・耐久年数のいずれかに問題がある，4.その他，5.特になし」として選択式及び記述式の回答とした。

専門家による中間評価は，グループディスカッションの開始前に大学院生にフィードバックされた。日本の大学院生に対しては専門家4名の各評価項目①～⑦の平均を，インドネシアの大学院生に対しては専門家5名の各評価項目①～⑦の平均を紙媒体にて個々人へ知らせ，その後のグループディスカッションでも参考にするように促した。

(3) アイデア選抜グループディスカッション

個人アイデア作成，中間評価を終えた大学院生は，3回のグループディスカッションに臨んだ。この一連のワークショップを通じて，数ある商品企画の中からどの企画を最終的に「本当に商品にしたいもの」として選ぶかを観察した。どのようなアイデアを選択するかという意思決定の方法や，そもそも議論のスタイルにおいて，日本の大学院生とインドネシアの大学院生で違いが見られるのか否かを明らかにすることを目的とする。アイデア選抜グループディスカッションを行った人数は，日本の大学院生は23名，インドネシアの大学院生は28名である。

大学院生は，1回目のグループディスカッションから3回目のグループディスカッションまで，徐々にグループの人数を増やしながら1つのアイデアを絞り込んでいく。これは，実際の企業において，多くの人の意思決定を背景に少数の商品企画が取捨選択されていく様子を再現した方式である。各グループディスカッションの時間は30分を基本とし，使用言語はそれぞれ日本語，インドネシア語とした。1回目のグループディスカッションを行う前に，事前アンケートを，各グループディスカッション終了直後にそれぞれアンケートを，ワークショップ終了時に事後アンケートの，全部で5回のアンケートを実施した。

1回目のグループディスカッション（以下GD1とする）は2～4人という小規模編成で行った。大学院生は，グループの中で一番良い，すなわち，この商品企画を具現化して消費者へ提供したいと思うアイデアを1つ選択した（以下，

グループ推薦アイデアとする）。GD1では，日本ではTeam AからTeam G までの7グループ，インドネシアではTeam AからTeam Jまでの10グループで実施した。2回目のグループディスカッション（以下GD2とする）は，2つのチームを合体させ，4 ～ 7人という中規模編成で行った。日本ではTeam 1からTeam 3の3グループ（グループ数調整の関係で1チーム休み），インドネシアではTeam 1からTeam 4の4グループ（グループ数調整の関係で2チーム休み）で実施した。GD2では，GD1のグループでグループ推薦アイデアとなったアイデア2つの中から，どちらが良いか選択し，GD2でのグループ推薦アイデアを決めた。3回目のグループディスカッション（以下GD3とする）は，GD2と同様に，さらに2つのチームを合体させ，8 ～ 13人という大規模編成で行った。日本ではTeam XとTeam Yの2グループ，インドネシアではTeam XからTeam Zまでの3グループで実施した。GD2と同じ手順にて，GD3でのグループ推薦アイデアを決めた。

最後のチームで決定されたアイデアは，最終プレゼンテーションにて各チームで発表してもらい，評価者による質疑応答，再度の評価が行われた。このプレゼンテーションは，最終審査で優勝チームを選び，商品を与えることをワークショップ開始時に告知することで，実験参加者のモチベーションを上げ，グループディスカッションに積極的に参加することを目的とする。

III. 分析

中間評価で専門家によって採点された評価点を用いて分析を進める。分析をするにあたり，評価の信頼性について確認しておく。もちろん，今回の評価者による評価が，必ずしも正確な評価を示す絶対的な評価ではない。しかしながら，Amabile (1982) によると，適切な観察者によって創造的だと評価された成果物こそが，創造的な成果物であると定義される。それを前提に，成果物に焦点をあてた創造性の測定は，以下の条件を満たすべきだと主張する。

①評価者はその領域である程度の経験を積んでいる者であること。ただし，評価者全体で経験の程度が一致している必要なく，必ずしも高い創造性の求められる仕事に従事している必要もない。

②評価は独立に行われること。実験者が評価基準を提示したりしてはならない。

③創造性だけでなく，技術的側面から評価がなされなければならない。審美的な側面の評価もあるとなお良い。

④絶対評価ではなく，間隔尺度を用いた相対評価を行うこと。

⑤ランダムな順序で行われること。

本実験において，商学の研究者およびデザイナーを評価者に起用したこと，評価は評価者に一任されたこと，実現可能性についても評価したこと，間隔尺度を用いた相対評価を行ったこと，大学院生のアイデアはランダムな順序で評価者によって評価されたこと，以上の点を踏まえるとAmabile (1982) の条件をほぼ満たしていると言える。

表2：日本におけるワークショップでのグループ構成

	グループ名：人数						
GD1	A: 3人	B: 3人	C: 4人	D: 3人	E: 3人	F: 3人	G: 4人
GD2	I：6人		2：7人		3：6人		休憩
GD3	X: 13人				Y: 10人		

表3：インドネシアにおけるワークショップでのグループ構成

	グループ名：人数									
GD1	A:2人	B:2人	C:3人	D:4人	E:2人	F:3人	G:3人	H:3人	I:3人	J:3人
GD2	I：4人		2：7人		3：5人		休憩	4：6人		休憩
GD3	X：11人				Y：8人			Z：9人		

従って，本実験での評価得点はある一定の信頼性があると見なす。

1. 各評価項目得点の比較

日本の大学院生とインドネシアの大学院生の2つの集団で，①新規性・独自性，③ニーズの反映度合，④着眼点の良さ，⑤商品の利便性，⑥投資リスク，⑦商品から得られる利益の平均得点の比較を行った[4]。①新規性・独創性の日本の大学院生の平均点は2.920点，インドネシアの大学院生の平均点は2.313点となり，母平均の差の検定では，t (52) =0.0306 (< .05) となり，インドネシアの大学院生より日本の大学院生の方が高いことが，統計上，有意となって表れた（表2）。また，⑥投資リスクの日本の大学院生の平均点は2.420点，インドネシアの大学院生の平均点は3.013点となり，母平均の差の検定では，t (52) =0.0000 (< .01) となり，日本の大学院生よりインドネシアの大学院生の方が高い，すなわちリスクの低いアイデアである[5]ことが，統計上，有意となって表れた（表6）。加えて，⑦商品から得られる利益の日本の大学院生の平均点は2.629点，インドネシアの大学院生の平均点は2.900点となり，母平均の差の検定では，t (52) =0.0845 (< .01) となり，日本の大学院生よりインドネシアの大学院生の方が高いことが，統計上，有意傾向となって表れた（表7）。その他の評価項目では統計上有意な差は見られなかった。

表2：新規性・独創性の平均点の比較

基本統計量

IEV	N	平均	不偏分散	標準偏差
日本	22	2.920	1.109	1.053
インドネシア	32	2.313	0.885	0.941

母平均の差の検定

統計量:t	自由度	両側P値	片側P値	効果量(d)
2.222	52	0.0306*	0.0153*	0.627

表3：ニーズ反映の平均点の比較

基本統計量

IEV	N	平均	不偏分散	標準偏差
日本	22	3.182	0.150	0.387
インドネシア	32	3.194	0.231	0.481

母平均の差の検定

統計量:t	自由度	両側P値	片側P値	効果量(d)
-0.097	52	0.9233	0.4616*	-0.027

表 4：着眼点の良さの平均点の比較

基本統計量

IEV	N	平均	不偏分散	標準偏差
日本	22	2.942	0.339	0.582
インドネシア	32	2.638	0.552	0.723

母平均の差の検定

統計量:t	自由度	両側 P 値	片側 P 値	効果量(d)
1.648	52	0.1053	0.0526	0.465

表 5：利便性の平均点の比較

基本統計量

IEV	N	平均	不偏分散	標準偏差
日本	22	2.852	0.302	0.549
インドネシア	32	2.709	0.313	0.560

母平均の差の検定

統計量:t	自由度	両側 P 値	片側 P 値	効果量(d)
0.929	52	0.3572	0.1786	0.262

表 6：投資リスクの平均点の比較

基本統計量

IEV	N	平均	不偏分散	標準偏差
日本	22	2.420	0.157	0.396
インドネシア	32	3.013	0.077	0.278

母平均の差の検定

統計量:t	自由度	両側 P 値	片側 P 値	効果量(d)
-6.460	52	0.0000**	0.0000**	-1.823

表7：商品から得られる利益の平均点の比較

基本統計量

IEV	N	平均	不偏分散	標準偏差
日本	22	2.629	0.307	0.554
インドネシア	32	2.900	0.310	0.556

母平均の差の検定

統計量:t	自由度	両側 P 値	片側 P 値	効果量(d)
-1.762	52	0.0839	0.0419 *	-0.497

2. アイデアのイノベーションの期待値（IEV）の測定

中間評価の評価項目8つのうち，①新規性・独自性，③ニーズの反映度合，④着眼点の良さ，⑤商品の利便性，⑥投資リスク，⑦商品から得られる利益，の 6つの項目の各評価者の平均点を用いて，イノベーションの期待値（Innovation Expected Value: 以下，IEVとする）という総合指標を作成した。まず，⑥投資リスクを除く，①新規性・独自性，③ニーズの反映度合，④着眼点の良さ，⑤商品の利便性，⑦商品から得られる利益，5つの項目の各5点ずつの得点を合計した。この5つの項目は，1点：Poor，2点：Fair，3点：Average，4点：Good，5点：Excellentであり，5点に向かうほど良い評価となっている。そして，その合計点（最高で25点）に⑥投資リスクの得点を％として掛け合わせ，IEVとした。⑥投資リスクは，1点：Extremely high，2点：High，3点：Average，4点：Low，5点：Almost none，で評価している。投資リスクを仮想的な実現可能性として0 ～ 100%の係数として換算し，先述の5つの項目の合計に掛け合わせることで，実際に企画が商品化されてイノベーションとなる期待値を算出することを試みた。この換算方法によって，単に新規性・独創性が高得点であるが実現可能性が乏しいアイデア（例：空飛ぶジェットバック）のIEVは抑えられ，本当にセンスの良いアイデアが洗い出されることを期待した。算出式は以下となる。

$$\mathrm{IEV(x)} = \sum_{i=1}^{5} f_i(x) \ \cdot R(x) \cdot 2/10$$

ただし，f_1(x)は新規性・独創性の各評価者の平均点，f_2(x)はニーズの反映度合の各評価者の平均点，f_3(x)は着眼点の各評価者の平均点，f_4(x)は利便性の各評価者の平均点，f_5(x)は利益の各評価者の平均点，R(x)は投資リスクの各評価者の平均点，とする

このIEVを日本の大学院生とインドネシアの大学院生のアイデアで比較してみたところ，日本の大学院生の平均点は7.144点，インドネシアの大学院生の平均点は8.332点となった（表8）。また，日本のIEVの不偏分散は4.321，インドネシアのIEVの不偏分散は5.019となった。母平均の差の検定では，t (52) =0.0540 (< .1) となり，インドネシアの大学院生のIEVが日本の大学院生のIEVより高いことが，統計上，有意傾向となって表れた。

3. アイデアの選抜と評価点

イノベーションが実現するためには，アイデアの選抜も重要なプロセスの一部であることから，一連のグループディスカッションを通じて，アイデアの取捨選択を行った結果と各評価項目を照らし合わせ，日本の大学院生とインドネシアの

大学院生によってどのようなアイデアが選ばれたのかを比較する。

ここでは，イノベーティブなアイデアを選抜しているのかを測定した。日本の大学院生のチームとインドネシアの大学院生のチームで，チーム内のグループ推薦アイデアが，チーム内で最もIEVの高いアイデアと一致している回数を比較した[6]。この結果から，GD2，GD3に進むにつれ差は見られなくなっていくものの，特にGD1では，日本の大学院生のチームの方が，インドネシアの大学院生のチームよりも，IEVの高いアイデアを選抜していることが窺える。

そして，日本の大学院生のチームが選んだグループ推薦アイデアがIEV最高得点のアイデアと一致した総数は11回，不一致であった総数は1回であり，一方で，インドネシアの大学院生のチームが一致した総数は10回，不一致であった総数は7回であった。総数を比較すると，フィッシャーの直接確率法で，両側p値=0.0926<.1となり，インドネシアの大学院生のチームに比べ，日本の大学院生のチームの方がIEVの高いアイデアを選抜していることが，統計上，有意傾向であった（表10）。

IV. 考察

分析結果から，インドネシアの大学院生は実現可能性の高いイノベーティブなアイデアを作成するものの，アイデアを選抜する際に，イノベーティブなアイデアを選抜しない傾向が見られることが明らかとなった。これは，新興国におけるイノベーションの促進要因と阻害要因の存在を示唆するものである。

まず，日本の大学院生のアイデアは，新規性・独創性の点数は高かったが，実現可能性を考慮したIEVにおいて

表8：日本の大学院生とインドネシアの大学院生のIEVの平均点の比較

基本統計量

IEV	N	平均	不偏分散	標準偏差
日本	22	7.144	4.321	2.079
インドネシア	32	8.332	5.019	2.240

母平均の差の検定

統計量:t	自由度	両側P値	片側P値	効果量(d)
-1.971	52	0.0540	0.0270 *	-0.556

表9：アイデア選抜とIEV

グループディスカッション	GD1		GD2		GD3	
国	日	尼	日	尼	日	尼
IEV最高点と選抜アイデアが一致した数	7	6	3	3	1	1
一致してない数	0	4	0	1	1	2
選抜全体の合計	7	10	3	4	2	3

*日：日本，尼：インドネシア

表 10：アイデア選抜と IEV (総数の比較)

	IEV 最高点と選抜アイデアが一致した総数	一致していない総数	合計
日本	11	1	12
インドネシア	10	7	17
合計	21	8	29
		フィッシャーの直接確率（両側 P 値）	
		0.0926	

インドネシアの大学院生のアイデアの方が勝っていた。実際に，日本のアイデアは，空を飛ぶ鞄であったり，重さを自動で制御する機械を搭載した鞄であったり，確かに新規性は認められるが実現可能性に乏しいアイデアが存在した。すなわち，日本のイノベーティブなアイデアは技術的な強みを強調するようなアイデアであるといえる。一方で，インドネシアのアイデアは，上着と一体となった鞄や，保冷機能をもったポケットがついている鞄など，実現可能性にある程度見通しのたつアイデアが見受けられた。この結果は，新興国の人材は，比較的短い期間で実現できるイノベーティブなアイデアを考えることを示している。この背景には，社会インフラが十分に整備されていない，資源が限られている，解決すべき社会問題が身近であるというような新興国特有の環境の中で生活していることが関係しているのではないかと考えられる。新興国で暮らしているからこそ，比較的容易に実現できる便利な商品アイデアを思いつくことが可能であり，そのようなシンプルなアイデアから生まれた商品が，結果的に先進国に普及することでリバースイノベーションとなっていることが示唆される。イノベーションにおいて，技術強みに傾倒しない本当に必要とされるシンプルなアイデアを考える重要性は，古くからデザイン思考などで「人間中心思考」として言及されている (Norman，1988)。先進国の人材よりも新興国の人材の方が，自ずとこのような思考に長けている可能性があり，これは，新興国におけるイノベーションの促進要因といえる。

次に，インドネシアの大学院生は日本の大学院生に比べて，イノベーティブだと評価されるアイデアを選ばないことが明らかとなった。創造性の高いアイデアがイノベーションとなるには，主に① Variation（クリエーターが奇抜で役に立つアイデアを考える）② Selection（経営者がどのアイデアを実行するか決める）③ Retention（実行されたアイデアから外部者が最終的にアイデアを決める）の三つの段階を踏む必要があると先行研究にて述べられている (Campbell, 1960: Nelson & Winter, 1982: Staw, 1990)。新興国の人材は，アイデア選抜の際に外部評価を参考にせず，イノベーティブだとされるアイデアの実現を妨げている可能性がある。さらに，IEV の高いアイデアを選ばない傾向が特に顕著に表れた GD1 終了後のアンケートの回答を見ると，インドネシアの大学院生は，日本の大学院生と比較して，自分のチームで選んだグループ推薦アイデアは，この一連のグループワークを勝ち抜き優勝できる自信があると多くの人が回答しているのである（フィッシャーの直接確率法で，両側 p 値 =0.0002<.01）（表 11）。これは，新興国の人材は自信を持ってアイデアを選抜しているものの，イノベーティブなアイデアを見抜いている訳ではないことを示唆している。確かに，自信はイノベーションへ良い影響があることが先行研究で明らかになっている (Haunks, 1998)。 Koellinger (2008) は，高学歴で自信のある人は

表 11：GDI 終了後のグループ推薦アイデアに対する自信の比較

	自信があると回答した人数	自信がないと回答した人数	合計
日本	10	13	23
インドネシア	26	2	28
合計	36	15	51
		フィッシャーの直接確率（両側 P 値）	
		0.0002**	

イノベーションを起こすことに長けているということも報告されている。一方で，どんなアイデアであっても自信を持って選択している恐れがあり，これはイノベーションの阻害要因といえる。

V. 結論

本研究は，前述のとおり，新興国発のイノベーションが注目されるようになった中で，新興国人材が，アイデア発想およびアイデアの選抜から成る一連のイノベーションプロセスの中で何がどういった点で，先進国人材を比べてイノベーティブであるのかを明らかにするための，探索的な研究である。その結果，アイデア作成・選抜の日尼比較実験を通じて，新興国人材は実現可能性の高いイノベーティブなアイデアを考えることに長けている一方で，たとえイノベーティブなアイデアでなくとも自信をもって選ぶことが示唆された。これは，新興国発のイノベーションには，イノベーションの促進要因と阻害要因が同時に存在することを意味している。Govindarajan と Immert (2009) は，リバースイノベーションを，先進国企業もひとつの戦略として実践すべきだと主張する。本研究は，新興国人材の活用で活用すべき点と留意すべき点を明らかにすることで，実務上の貢献があると言える。同時に，先進国と新興国という違いが，一連のイノベーションプロセスのどの部分で現れるのかを探索した本研究は，新興国発のイノベーションの事例研究を発展させることで，学術的貢献も期待される。

VI. 限界

1. 被験者数と対象国数の不足

まず，本研究は対象とする国の数が不足している。日本の大学院生とインドネシアの大学院生だけでは，先進国と新興国の間の一般的な差異を代表しているとは言い切れない。加えて，それぞれ日本とインドネシアの大学院生の被験者数やチーム数が少ない。統計上，有意傾向の結果が多く見受けられるのも，被験者数の少なさが関係している可能性がある。さらに，評価者の人数もさらに増やすと評価の頑健性を高めることができる。

2. ニーズか人材か

本研究で，新興国人材の考えるアイデアや選抜方法に特徴が現れるという示唆は得られた。一方で，先進国人材も新興国のニーズや事情を考慮してアイデア作成・選抜を行うと同じような結果が生じるのか，それともそのような条件でも違う結果が表れるのかを検証する必要がある。

3. 社会的背景の特定

同じ新興国や先進国の中でも，文化や宗教をはじめとす

る, 社会的背景が異なり, その違いがアイデアへ反映している可能性がある。国の数を増やすことで, そのような違いを見極める必要があると思われる。

注

1) 23名のうち, 一橋大学大学院生が21名, 早稲田大学大学院生が2名である。

2) すべてインドネシア大学大学院生である。

3) 被験者の途中退出を認めたため, 実験の3つの段階で人数の変動があること, また, 日本の大学院に通う大学院生の中に日本人の他に中国人5名, 台湾人2名, 韓国人1名の被験者がいたことを留意しておく。

4) ②市場独占率に関しては, 評価者のうち1名から, ビジネスバック1つの商品の普及率の相場がそもそも低いので, それを考慮した評価者の%と, 考慮しなかった評価者の%で大きな差がでるのではないかという指摘があったため, 今回の分析では除外することとした。

5) ⑥投資リスクは, 1点に向かうほどリスクが高いことを示す。

6) 日本, インドネシアどちらの大学院生も, フィードバックされたのは個々の評価項目の点数のみであり, IEVを知らない。

参考文献

Akamatsu, k. (1962). A historical pattern of economic growth in developing countries. The Developing Economies, Volume 1, Issue Supplements1, pages 3-25, August 1962.

Amabile, T. M. (1982). Social Psychology of Creativity: A Consensual Assessment Technique. Journal of Personality and Social Psychology Vol. 43, No. 5, 997-1013.

Campbell, D. T. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. Psychological Review, Vol 67(6), 380-400.

Furue, N., & Washida, Y. (2014). Conception of the Inductive Reverse Innovation by Developed-Country Multinational Enterprises. 2014 Proceedings of PICMET '14: Infrastructure and Service Integration.

Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy. Global Strategy Journal, 191-205.

Govindarajan, V., Immert, J. R., & Trimble, C. (2009). How GE is disrupting itself. Harvard Business Review.

Haunks, F. J. (1998). Innovation, Creativity and Success. Small Business Economics 10, 263–272.

Koellinger, P. (2008). Why are some entrepreneurs more innovative than others? Small Business Economics An Entrepreneurship Journal.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). Organizational capabilities and behavior. In R. R. Nelson, & S. G. Winter, In An Evolutionary Theory of Economic Change (pp. 96-136). Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press.

Norman, D. (1988). The Psychology of Everyday Things. New York City: Basic Books.

Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S. (2012). Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth. John Wiley & Sons.

Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda. Environmental Politics, Vol. 16, No. 4, 584 – 603.

Staw, B. M. (1990). An evolutionary approach to creativity and innovation. In M. A. West, & J. L. Farr, Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies (pp. 287-308). Oxford, England: John Wiley & Sons.

Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). FRUGAL INNOVATION IN EMERGING MARKETS Successful frugal innovation requires a strong local presence in the emerging markets that are demanding affordable, good-enough products. THE ART OF TECHNOLOGY MANAGEMENT, 38-45.

オーラルセッション ― フルペーパー

クラウドファンディングにおけるプロジェクトオーナー推奨効果の実証研究

デロイトトーマツコンサルティング マネージャー
海野 浩三

要約

本研究の目的は，クラウドファンディングにおいて，プロジェクトオーナーのパーソナリティーが，出資者のプロジェクトへの投資意欲に与える影響を明らかにすることである。

クラウドファンディングは，近年，新たな資金調達方法として注目されており，米国における市場規模は2011年に比べて2014年には10倍以上に成長している。こうした中，クラウドファンディングの先行研究では，プロジェクト品質に注目した資金調達の成功要因についての研究がなされ，プロジェクトオーナーを応援する事が出資動機の一つとされてきたが，そもそも，どのようなタイプの人に投資したいかという議論は行われていなかった。

そこで，本研究では，プロジェクトオーナーのタイプと，プロジェクトの対象による投資意欲への影響を，実験を通した定量調査により明らかにした。

本研究は，研究課題に答えるものであり理論的貢献があるのはもちろん，クラウドファンディングのビジネスの成功に寄与するものであり実践的貢献が期待される。

キーワード

クラウドファンディング，推奨者効果，関係性マーケティング

I. はじめに

1. 本研究の背景と目的

本研究の目的は，文字通り，一般の人々である群集（クラウド）から資金調達を行うクラウドファンディングにおいて，「プロジェクトオーナーの専門性」および「オーナーと投資家の類似性」が推奨者効果としてプロジェクトへの投資意向に与える影響を，インタビューと実験を通して実証的に明らかにすることである。ここでいう「クラウドファンディング」とは，アイデアはあるが活動資金のないクリエーターや起業家，発明家（イノベーター）等が，インターネットやソーシャルネットワークを通じて一般の人々（群集＝クラウド）から小額ずつの出資を募ることで，自らのプロジェクトを実現する新たな資金調達の仕組みである（Belleflamme, Lambert and Schwienbacher 2012, Buysere *et al.* 2012, 山本 2014）。

一方，「推奨者効果」とは，専門家や有名人が製品・サービスに対して発信される情報の信憑性を裏付け，購買意向に影響を与える効果のことであり，マーケティング・コミュニケーション研究において情報源の信憑性理論を論拠として広告表現上に登場する有名人等を中心題材として研究がされている（五十嵐 2008）。

クラウドファンディングは，近年，新たな資金調達方法として注目されており，クラウドファンディング市場に関する調査・分析を行っているCrowdsorcing.org[1)]によると，米国における市場規模は2011年に比べて2014年には10倍以上に成長を遂げている。日本においても市場規模が大きくなり，クラウドファンディングを用いて高額な資金を調達している事例も出始めている。具体的な事例としては，京都大学iPS細胞研究所長の山中伸弥教授がJapanGiving[2)]で研究資金4,000万円を集めた事例等がある（JapanGivingの事例紹介 2014）。川上(2014)によると，クラウドファンディングは個人だけでなく，自治体，信金を中心とした金融機関およびソニー等の消費財メーカーも利用し始めており資金調達目的に加えて，テストマーケティング等の新たなマーケティング手法として，実務において注目を集めている。

こうした現実に呼応するように研究においても，クラウドファンディングのプロジェクト品質に注目した資金調達の成功要因についての研究がなされ，プロジェクトオーナーを応援するという気持ちが出資動機の1つとされてきた。だが，どのようなタイプのプロジェクトオーナーに投資したいかという議論は行われていなかった。そこで，本研究では，プロジェクトオーナーのタイプ，より具体的には「プロジェクトオーナーの専門性」および「オーナーと投資家の類似性」がプロジェクトへの投資意向に与える影響を，実証研究により明らかにする。

本研究は，投資意思決定に関する研究課題に答えるものであり理論的貢献があるのはもちろん，クラウドファンディングによる資金調達，ひいてはクラウドファンディングという新たな資金調達方法の普及に寄与するものであり実務的貢献も期待される。

2. 研究方法

本研究は2段階に分けて行う。まず，第1段階では探索的に仮説の導出を試みる。先行研究レビューを通して，研究領域における本研究の位置づけを整理する。そのうえでインタビュー設計を行い，クラウドファンディングで投資経験のある被験者を対象とした半構造化インタビューを実施することで，プロジェクトオーナーの専門性およびオーナーと投資家の類似性が意思決定に果たす役割は何かについて仮説を導出する。

次に第2段階では，Webアンケート調査による実験を行い，仮説の定量的な検証を行うことで，クラウドファンディングにおけるオーナー推奨者効果の実証研究を行う。

3. 本稿の構成

本稿は以下のように構成される。第2章では，クラウドファンディングの類型と仕組みおよび本研究の対象範囲について説明する。第3章では先行研究レビューを行いクラウドファンディングにおける資金調達の成功要因および推奨者効果に対する整理と先行研究を踏まえた仮説導出への示唆について説明する。次に仮説導出と定量調査のプレテストを目的として実施した半構造化インタビューの結果を示したうえで，本研究の仮説について説明する。第4章で調査方法を説明した後に，第5章で仮説に対して行ったWebアンケートによる定量調査・分析の結果を示す。最後に第6章で調査・分析結果を踏まえた考察を示したうえで，理論的貢献，実務的貢献，および今後の課題を示す。

II. クラウドファンディングの類型と仕組み

クラウドファンディングは投資に対する対価とリスクおよび規制などによって仕組みや投資意向に与える要因が異なる。本研究は，クラウドファンディングの代表的なモデルといえる購入型クラウドファンディングを対象とするが，他の類型と比較した場合の購入型の特徴および本研究の対象範囲を明確にするためにクラウドファンディングの類型について概要を説明する。

次に，本研究の対象である購入型クラウドファンディングの仕組みおよび一般的に投資家がどのようなプロセスでプロジェクトへの投資意思決定をするのかについて説明する。

1. クラウドファンディングの類型

金融庁の審議会によるとクラウドファンディングは，資金を提供した人に対する対価の形態により，図表2.1に示す4種類に分類される。それぞれの類型により，対価に加えリスクの大きさや規制が異なる。

2. 購入型クラウドファンディングの仕組み

本節では，本研究の対象とする購入型クラウドファンディングの仕組みを説明する。対価の有無や種類以外は購入型クラウドファンディング以外でもほぼ同様の仕組みである。

図表2.2 に示すとおり，購入型クラウドファンディングはプロジェクトオーナーがクラウドファンディングのウェブサイトにプロジェクトを掲載することから始まる。クラウドファンディング運営者は，オーナーから提出されたプロジェクトの計画書が一定の基準を満たすのか事前確認し，問題がなければ掲載を許可する。この際，サイト運営者とオーナーの間

図表 2.1 クラウドファンディングの類型

類型	寄付型	購入型	貸付型	ファンド型
概要	ウェブサイト上で寄付を募り，寄付者向けにニュースレターを送 付する等	購入者から前払いで集めた代金を元手に製品を開発し，購入者に完成した製品等を提供する等	運営業者が投資家から出資を募集し匿名組合契約に基づき集めた資金を個人・法人に貸し付ける	運営業者を介して投資家と事業者との間で匿名契約を締結し出資を行う
対価	なし	商品・サービス	金利	事業の収益
リスク	なし	なし〜中	中〜大	小〜大
規制	なし	特定商取引法	貸金業法	金融商品取引法
投資額	1口1円〜	1口1千円〜	1口1万円〜	1口1万円〜
サイト例	JapanGiving	Campfire READYFOR?	Maneo，AQUSH	セキュリテ

出所：金融庁　金融審議会2013年開催事務局資料に基づき筆者作成

で討議が行われ，どのようなプロジェクト説明にすれば投資家に魅力が伝わるかのアドバイス等が提供される（図表2.2 ①.プロジェクト立上げ）。ウェブサイトにプロジェクトが掲載されると，プロジェクトの目的や概要，出資額に応じた対価，目標金額，募集期間などプロジェクト詳細がウェブサイトを通じて投資家に周知される（図表2.2 ②.プロジェクト認知）。投資家はウェブサイトのプロジェクト情報や外部の紹介ページ，オーナーのSNS上の個人情報などを参考にして出資の意思決定を行う（図表2.2 ③.出資）。募集期間内に目標金額に達した場合は，プロジェクトオーナーは資金を受け取ることができる（図表2.2 ④.資金受取り）。その際，資金の受渡しを仲介するクラウドファンディング運営者は募集金額の数%を手数料として受け取り，これが，運営者の収益となる。資金が集まりプロジェクトが開始された後は，随時，プロジェクトの進捗状況がウェブサイトに掲載されると共に，メール等で投資家に状況が報告される（図表2.2 ⑤.進捗報告）。投資家は，ウェブサイトやメールを通じてプロジェクトの進捗状況が確認でき，また，ウェブサイトやSNSを通じてオーナーに対する応援ができる（図表2.2 ⑥.進捗確認・応援）。プロジェクトが無事に完了すると，投資家に対して，金額に応じた対価が提供される（図表2.2 ⑦. 対価の受渡し）。複雑な製品開発の場合には，資金調達が完了してから対価が提供されるまで1-2年程度のタイムラグが発生する場合もあり，一部のプロジェクトでは，当初の予定とおりにプロジェクトが完遂できないリスクがある。クラウドファンディング運営者はプロジェクト完遂については保証せず，完遂できないリスクはオーナーと投資家間で管理される。

クラウドファンディングで資金調達するうえで重要なのが投資家への周知であるが，秦(2012)や板越(2014)，クラウドファンディング経験者への半構造化インタビューによると，投資家がプロジェクトの存在を認識する経路としては大きく3が存在する。1つ目は，クラウドファンディング運営者サイト，2つ目はソーシャルメディアによる情報拡散，3つ目はWired，テッククランチ等の外部情報サイトからクラウドファンド運営者サイトへの誘導である。1つ目のクラウドファンディング運営者サイトについて説明する。投資家はクラウドファンディング運営者サイトで，投資家はカテゴリ別，人気順，新着順，募集終了が近い順などの条件で掲載されているプロジェクトを検索，閲覧することができるので，投資家が興味のあるテーマで投資プロジェクトを選定する。サイトでは，サイト運営者が選定した特定プロジェクトが人気プロジェクトや注目プロジェクトとして紹介されており，これらのサイトに選定される事も重要である。2つ目は，ソーシャルメディアによるプロジェクト情報の拡散である。プロジェクトオーナー，投資家がソーシャルメディアや講演を通じて，プロジェクト情報を拡散することで，オーナー・投資家の友人・知人に対してプロジェクトを紹介する。また，クラウドファンディングの投資経験者やサイトのフォロワー（サイトに対して，例えばFacebookで「いいね」を押下した人）に対して，

新着プロジェクトを通知することでプロジェクトを認識される。最後の3つ目は，外部情報サイトによる紹介である。斬新なプロジェクトや製品，技術に興味がある消費者や技術者はWired，テッククランチといった最新技術が紹介されるサイトを日々，チェックしている。それらのサイトに斬新な商品，技術として紹介されると製品関与の高い消費者の目に触れることになると共に，情報サイトの運営者から技術に対する一定の裏づけを得たことにもなるため，立ち上げるプロジェクトに適した情報サイトで紹介される事がプロジェクト成功には重要となる。

3. 本研究の対象

本研究の対象は，クラウドファンディングの代表的なモデルといえる購入型クラウドファンディングとする。購入型のなかでも，国内の代表的なクラウドファンディングサイトであるREADYFOR?[3)]で最もプロジェクト数の多い，製品開発系のプロジェクトを対象として研究を行う。

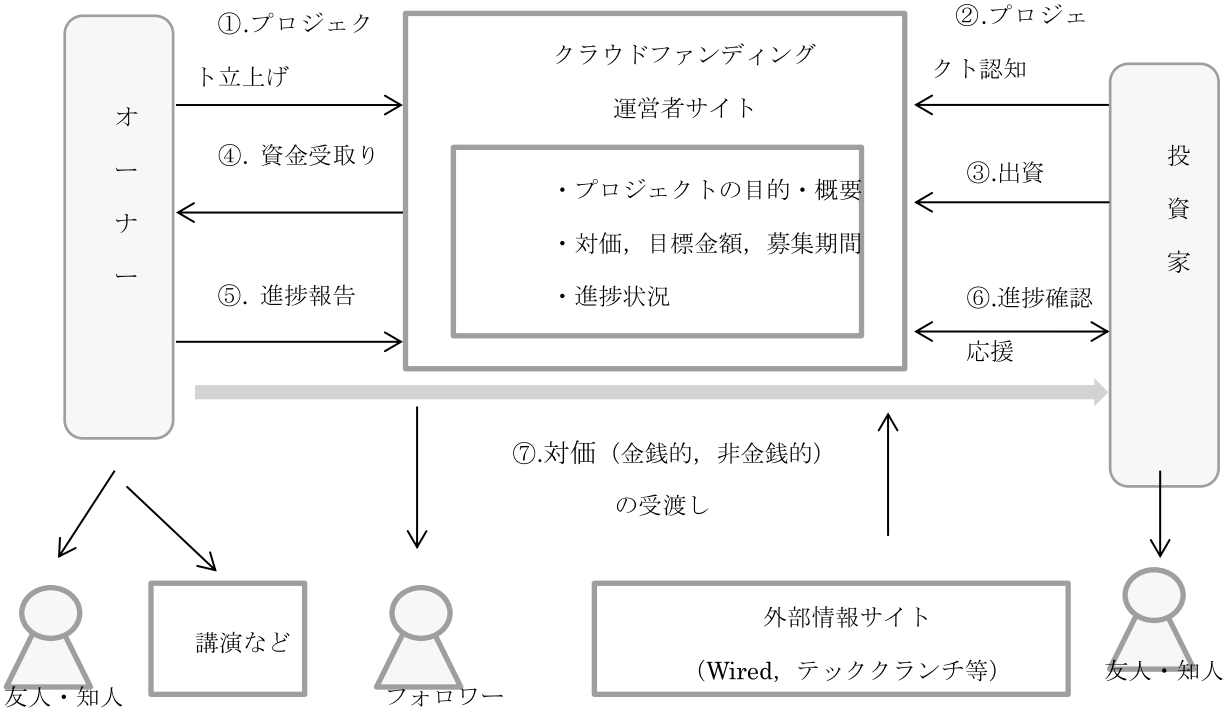
III. 先行研究レビューと仮説導出

本章では，まず，先行研究レビューを行いクラウドファンディングにおける資金調達の成功要因および推奨者効果に対する研究内容を整理する。次に，仮説導出と定量調査のプレテストを目的とした半構造化インタビューを実施する。最後に，先行研究レビューおよび半構造化インタビュー結果を踏まえて仮説を導出する。

1. 先行研究レビュー

本節ではクラウドファンディングを用いた資金調達に関する先行研究のレビューを行い，クラウドファンディングで資金調達に成功するプロジェクトの成功要因について確認する。次いで，クラウドファンディングを用いた資金調達に関する先行研究から示唆される，プロジェクトの資金調達成功に関連する推奨者効果の先行研究を確認する。

図表 2.2 購入型クラウドファンディングの仕組み



出所：小南（2012），佐々木（2014），板越（2014）を参考に著者作成

(1) クラウドファンディングを用いた資金調達の先行研究

クラウドファンディングを用いた資金調達の成功要因を過去のKickstarter上のプロジェクト実績から定量調査したMollick (2014) によると, クラウドファインディングにおける資金調達金額に影響する主要な要因は3つある。1つ目はプロジェクトの品質, 2つ目がプロジェクトオーナーの活動拠点, 3つ目はプロジェクトオーナーの人的ネットワークである。各要因について説明する。1つ目のプロジェクトの質について, プロジェクト紹介ページに説明用ビデオが掲載されているか否か, プロジェクト目的, 説明文の長さ, プロジェクト情報更新頻度, コメント数などで品質を定義している。2つ目のプロジェクトオーナーの活動拠点については, プロジェクトオーナーの活動拠点とする都市と, プロジェクトで達成しようとする目的との関係が強ければ, プロジェクトが成功しやすくなることを明らかにしている。たとえば, ITであればシリコンバレー, カントリーミュージックであればNashvillをプロジェクトオーナーが活動拠点とした場合に成功しやすくなる。これは, 活動拠点に, 同じような活動を行う技術者・アーティスト, 感度の高い住民が多いと, その地で作られるプロジェクトの品質が高くなると考えられるからである。3つ目のオーナーの人的ネットワークについては, Facebookの友人数を指標として分析を行っており, Facebook上の友人数が10人以下の場合の成功率は9%だが, 100人であれば成功率は20%に, 1000人いれば40%と成功率が高まり, Facebook上の友人数とプロジェクト成功率には正の相関があることを明らかにしている。Mollickの研究から, 一般的に言われているプロジェクト品質に加え, 活動拠点などのオーナーの属性およびオーナーと投資家の関係が投資意向に影響することが示唆される。

上記で示した,「オーナーの属性」および「オーナーと投資家の関係」が投資意向に与える影響に関連する先行研究を確認する。Belleflamme, Lambet and Schwienbacher(2013)は, 定量分析により, プロジェクトオーナーが営利組織と比較して非営利組織のプロジェクト成功率が著しく高いことを明らかにした。宮崎・大知・米良・松尾 (2013) らは, 資金獲得と一番相関の高いパラメータはプロジェクト作成者の実社会での知名度であることを明らかにした。

このように, クラウドファンディングを用いた資金調達の成功要因, つまり投資意向にはオーナーの属性およびプロジェクトオーナーと投資家の関係が影響していると考えられる。これは, Ordanini *et al.*(2011)が明らかにしたとおり, クラウドファンディングにおいて, プロジェクトオーナーに対する共感・応援が出資動機である事からも妥当な推測であり, 誰が誰に対して出資を募るかによって資金調達の成否が変わるというクラウドファンディングの特性を示した研究結果であるといえる。

先行研究では, オーナーの属性と投資家との関係が投資意向に影響を与えることは明らかにしているが, どのような属性をもったオーナーの場合に共感・応援欲求, ひいては投資意向が高まるのかといった, プロジェクトオーナーの推奨者としての役割に着目した研究はなされていない。

(2) 推奨者効果の先行研究

特定の商品・サービスに対して誰が推奨した場合に購買・投資意向が高まるかについての研究分野として推奨者効果研究がある。クラウドファンディングにおけるプロジェクトオーナーは, 推奨者の1人と考えられることから, 本研究に関連する研究分野として, 本項では, 推奨者効果についての先行研究レビューを行う。

推奨者効果とは, 専門家や有名人が製品・サービスに対して発信される情報の信憑性を裏付けることで購買意向に影響を与える効果の事であり, マーケティング・コミュニケーション研究においては, 1970年代以降に情報源の信憑性理論を論拠として広告表現上に登場する専門家・有名人等を中心題材として研究がなされ研究結果が蓄積されている。(五十嵐 2008)。Ohanian (1990) により推奨者の下位次元を精緻化する実証実験が行われ, 推奨者は15項目からなる3つの下位次元 (魅力, 信用性, 専門性) により構成されることが明らかになっている。Goldsmith *et al.* (2000) により推奨者の信頼性が高ければ, 広告・企業への態度および購買意向に正の影響を与

えること, Tingchi(2007)により推奨者と製品のイメージが一致すれば消費者の購買意向に正の影響を与えることなどが明らかになっている。

Rossiter and Percy（1997）により実践的なガイドラインも提示され, Agrawal *et al.*(1995)により有名人等を推奨者として活用する有効性が財務的に検証されており, 推奨者効果が購買意向に影響を与えることは多くの研究で明らかになっている。

推奨者効果の先行研究により, 商品と推奨者のタイプの組合せによって推奨者効果が異なる, つまり両者の間に交互作用がある事が明らかになっている。Friedman and Friedman(1979) は, 消費者が知覚する5つのリスクタイプ（財政的, 機能的, 身体的, 心理的, 社会的）の異なる商品と, 4種類の異なる推奨者（有名人, 専門家, 一般消費者, 推奨者無）の関係性を明らかにした。この研究では, 実証実験により主に3つの事実を明らかにしている。1つ目は有名人が, 心理的･社会的リスクの高いコスチュームジュエリーを推奨すると, 推奨効果が最も高まることである。2つ目は専門家が, 財政的・身体的の高いバキュームクリーナーを推奨すると, 推奨効果が最も高まることである。最後は, 一般消費者が全てのリスクが低いクッキーは推奨すると, 推奨効果が最も高まることである。これらの事実から, 消費者が知覚する商品のリスクタイプと推奨者の種類には交互作用がある事が明らかになっている。Ordanini *et al.*(2011)により, クラウドファンディングにおいて技術的難易度が高い製品開発プロジェクトの場合, プロジェクトオーナーに対する応援動機と投資動機が高まることが明らかになっている。Schreier *et al.*(2012)によるユーザーイノベーションの研究によると, 複雑な製品ほど開発に高い技術や経験が必要とされるため, 複雑性の高い製品の場合には, 高い専門性をもった企業デザイナーがデザインした場合に購買意図が高まる事が明らかになっている。反対に, 複雑性の低い商品ほどユーザーがデザインした場合に革新性および購買意図が高まることが明らかになっている。澁谷(2007)のネット・クチコミによる推奨効果研究でも同様に, 複雑性が高い製品においては, 専門的な知識をもつ者によって発信されたクチコミ情報をより信頼することが明らかになっている。

上記の先行研究から, クラウドファンディングにおいて, プロジェクトリスクや複雑性とプロジェクトオーナーの専門性の交互作用よって, プロジェクトへの投資意向が異なる事が示唆される。

クラウドファンディングにおける投資において, 応援する事が投資動機の一つになっていることから推奨者であるプロジェクトオーナーと投資者との関係性においても推奨効果が異なる事が示唆される。澁谷（2007）によると, ネット上のクチコミにおいては, 推奨者であるクチコミの発信者と, 情報を参照する消費者との類似性によってクチコミの効果が異なる。この研究では, 実証実験を通じて3つの事実を明らかにした。1つ目は, 消費者は自己と類似した他の消費者によって発信されたクチコミ情報により強く影響されることである。2つ目は, 類似性による推奨者効果は, クチコミ対象の商品によって異なり, マンション等の高額商品の場合に類似性の高い発信者の情報に強く影響される。3つ目は, 日用品・家庭用品のような一般的に関与の低い商品の場合には, 類似性の低いクチコミ発信者のメッセージに強く影響されることである。つまり, ネット上においてクチコミされる商品の種類と, クチコミ発信者とクチコミ情報を参照する消費者の類似性の高低には交互作用がある事が明らかになっている。また, Petty and Cacioppo (1983)によると, 消費者の関与と推奨者のタイプによって推奨者効果が異なることが明らかになっている。2種類の異なる消費者の関与（高, 低）における推奨者効果を, 2種類の異なる推奨者のタイプ（有名人, 一般人）を用いて両者の関係性を明らかにした。この研究では, 実証実験を通じて3つの事実が明らかになった。1つ目は有名人が, 低関与の消費者に対して広告メッセージを送ると, 高い推奨効果が高まることである。2つ目は有名人が, 高関与の消費者に対して広告メッセージを送っても, 推奨効果は小さいことである。最後の3つ目は一般人が広告メッセージを送った場合, 関与の高低による推奨効果への影響はないこと

である。つまり，関与の異なる消費者と，推奨者のタイプには交互作用がある事が明らかになっている。

上記の先行研究から，クラウドファンディングにおいて，オーナーと投資家の類似性とプロジェクトで開発する商品種類の交互作用によってプロジェクトへの投資意向が異なる事が示唆される。また，オーナーと投資家の類似性とオーナーのタイプによってプロジェクトへの投資意向が異なる事が示唆される。

(3) 先行研究のまとめ

クラウドファンディングによる資金調達の成功要因に関する先行研究から，資金調達には一般的に言われているプロジェクトの品質や対価に加え，プロジェクトオーナーの実社会での知名度，専門性を連想させる活動拠点および組織形態などのオーナーの属性が重要であること，つまり，推奨者としてのオーナーの存在が投資意向に影響を与える事が確認できた。

次に，推奨者効果研究に関する先行研究を確認した結果，次の2つの事項が示唆された。1つ目は，プロジェクトのリスクや複雑性とプロジェクトオーナーの専門性の交互作用よって投資意向に影響を与えることである。2つ目は，オーナーと投資家の類似性とオーナーの専門性などの他の要素によって投資意向に影響を与えることである。

2. インタビューによる探索的調査

先行研究から「プロジェクトの複雑性とプロジェクトオーナーの専門性」，「オーナーと投資家の類似性とオーナーの専門性などの要因」によって推奨者効果や投資意向が異なる事が示唆された。この示唆の確からしさを検証すると共に，示唆をより具体化することで仮説を導出することを目的として，半構造化インタビューを実施した。

インタビューは，クラウドファンディングで製品開発系のプロジェクトへ投資経験のある者を調査対象とした。調査対象者は，投資家の属性による推奨者効果の違いに関する仮説を導出するために，クラウドファンディングに対する関心の高い対象者と，関心の低い対象者を2名ずつ選出し，2015年9月に4名に対して約1時間ずつのインタビューを実施した。対象者の属性は，男性4名，年齢は30歳～38歳である。

(1) プロジェクトオーナーの専門性

まず，プロジェクトオーナーの専門性が投資判断に与える影響を確認した。開発に専門知識・経験が必要となる複雑性の高い製品に投資した被験者は，投資判断にあたり，オーナーの過去のプロジェクト経験や出身会社から専門性の有無を確認したと答えている。複雑性の高いプロジェクトにおいては，オーナーの専門性が投資判断に正の影響を与えるといえる。

一方，ファッションや音楽などの複雑性の低い製品については，専門性が高くない素人に対して投資したいと答えている。

(2) プロジェクトオーナーと投資家の類似性

次に，プロジェクトオーナーと投資家の類似性について確認する。被験者は，仕事や趣味でオーナーと共通点があることが投資を判断する材料になったと答えている。オーナーとの類似性が投資判断に正の影響を与えるといえる。

3. 仮説導出

本節では，先行研究レビューおよび半構造化インタビューの結果を踏まえて，仮説を導出する。

(1) プロジェクトオーナーの専門性

Schreier *et al.*(2012)によるユーザーイノベーション研究，Ordanini *et al.*(2011)によるクラウドファンディングの投資意向研究および半構造化インタビューにより，製品開発を行う購入型クラウドファンディングにおいて，プロジェクトの複雑性とオーナーの専門性の組合せにより投資意向が変動すると考えられる。具体的には，複雑なプロジェクトにおいて専門性が高い専門家オーナーの場合に投資意向が高まり，反対に，簡単なプロジェクトにおいて技術等の専門知識や経験の少ない素人オーナーの場合に投資意向が高まると考えられる。ここで，複雑性は，Schreier *et al.*(2012)が26 人の学生を用いて妥当性を検証した結果を参考に，複雑性の低い製品はT シャツ，家庭用品，ス

ポーツ用品を，複雑性の高い製品として電子製品，電子式／機械式園芸用品，おもちゃロボットのいずれかが該当すると定義する。上記から，次の仮説を導出した。

《仮説：オーナーの専門性とプロジェクトの複雑性による交互作用》

H1. オーナーの専門性とプロジェクト複雑性との交互作用は投資意向に正の影響を与える

つまり，下表のような相互作用効果があると考えられる。

図表 3.1 プロジェクトの複雑性とオーナー専門性の交互作用

プロジェクト複雑性＼オーナー専門性	素人（専門性＝低）	専門家（専門性＝高）
簡易（複雑性＝低）	○（投資意向＝高）	×（投資意向＝低）
複雑（複雑性＝高）	×（投資意向＝低）	○（投資意向＝高）

(2) プロジェクトオーナーと投資家の類似性

澁谷（2007）によるネット上のクチコミ研究や半構造化インタビューの結果から，投資家はプロジェクトオーナーが近い存在であると感じた場合に投資意向が高まると考えられる。但し，澁谷(2007)の研究からオーナーと投資家の類似性と，クチコミ対象商品により交互作用がある事が明らかになっており，「オーナーと投資家の類似性」は「オーナーの専門性」および「プロジェクトの複雑性」との関係によって投資意向に対して正および負の影響を与えることが示唆される。先行研究からクラウドファンディングにおいて，オーナーと投資家の類似性はオーナーの専門性およびプロジェクトの複雑性と相互作用をもつ可能性がある事が考えられることから，次の仮説を導出した。

《仮説：オーナーと投資家の類似性と他要因との交互作用》

H2-1. オーナーとの類似性と，オーナーの専門性との交互作用は投資意向に正の影響を与える。

具体的には，下表のような相互作用効果があると考えられる。

図表 3.2 オーナーと投資家の類似性とオーナー専門性の交互作用

オーナーとの類似性＼オーナー専門性	素人（専門性＝低）	専門家（専門性＝高）
低類似性	×（投資意向＝低）	○（投資意向＝高）
高類似性	○（投資意向＝高）	×（投資意向＝低）

H2-2. オーナーとの類似性と，プロジェクトの複雑性との交互作用は投資意向に正の影響を与える。

具体的には，下表のような相互作用効果があると考えられる。

図表 3.3 オーナーとの類似性とプロジェクトの複雑性の交互作用

オーナーとの類似性＼プロジェクト複雑性	簡易（複雑性＝低）	複雑（複雑性＝高）
低類似性	○（投資意向＝高）	×（投資意向＝低）
高類似性	×（投資意向＝低）	○（投資意向＝高）

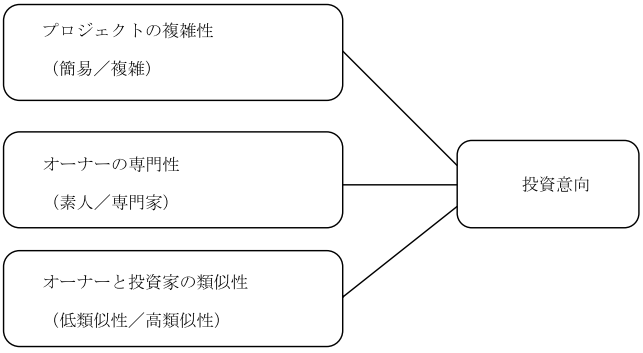
(3) 要因間の2次の交互作用

先行研究および半構造化インタビューの結果から，「プロジェクトの複雑性」，「オーナーの専門性」および「オーナーと投資家の類似性」の3つ要因は相互に影響している可能性がある。上記のことから，以下の仮説を導出した。

《プロジェクトの複雑性，オーナータイプおよびオーナーとの類似性の組合せ》

H3. プロジェクトの複雑性とオーナーの専門性，及びオーナーとの類似性との交互作用は，投資意向に正の影響を与える。

図表 3.4 投資意向に影響を与える3要因



IV. 調査方法

1. 調査方法の概要

実証実験は，仮説を検証するため，複雑性の異なるプロジェクト2種×専門性の異なるオーナーのタイプ2種の4種類のマトリックスで設計した。

プロジェクトの複雑性の異なる製品は，Schreier *et al.*(2012)が26 人の学生を用いて妥当性を検証した結果より，複雑性の低い製品はT シャツ，家庭用品およびスポーツ用品を，複雑性の高い製品は電子製品，電子式／機械式園芸用品およびおもちゃロボットである事が明らかになっている。先行研究の結果を踏まえて，複雑性の低い製品として家庭用品（スマホ収納長財布）を，複雑性の高い製品として電子製品（ワイアレスイヤホン）を選定した。

プロジェクトオーナーの特性は，Ohanian(1990)が定量分析により尺度開発した推奨者の属性およびでAmos *et al.*(2008)が定性分析で導出した属性を参照した。Ohanian およびAmos *et al.*によると推奨者の特性は専門性，魅力，信頼性の3つの尺度によって測られるが，以下の3つの理由から，専門性によってオーナータイプの分類するものとした。1つ目は，Ohanian(1991)の実証実験により購買意向に最も影響を与えるのは専門性であることが明らかになっていること，および本研究の半構造化インタビューから製品開発系のプロジェクトにおいてはオーナーの専門性がプロジェクト態度と投資意向に与える影響が大きいと想定されることから，専門性の違いをオーナー特性の尺度とした。なお，専門性とはプロジェクトオーナーが当該製品に関してどの程度の知識や経験を有しているかという尺度である。2つ目は，魅力は推奨者の身体的・性的な魅力を示しジュエリー等の装飾品の購買意向には影響を与えるものであり，本研究の対象とする家庭用品や電子製品への投資意向に対する影響は小さいものと考え本研究の尺度から除外した。3つ目は，信頼性は専門性と類似する尺度であるため本研究では専門性と同一尺度として扱うこととした。

オーナーと投資家の類似性とは，クラウドファンディングのプロジェクトにおいて，プロジェクトのオーナーと被験者がどの程度似ているかという尺度である。本研究では，澁谷（2007）の尺度を参考に6つの質問項目から成る合成変数を用いて，プロジェクトのオーナーとアンケート回答者がどの程度似ているかによって測定した。質問項目への回答結果の合成変数に対する中央値より高いか低いかで，低類似性と高類似性の2つのグループに分けて分析を行った。

仮想のプロジェクトとして，実際のクラウドファンディングのプロジェクトを模した上記のマトリックス分の4種類のプロジェクト紹介文書を用意して被験者へのアンケートを通じた定量調査を行った。調査票は付属資料B：調査票のとおり，同一プロジェクトにおいて，プロジェクトオーナーの紹介文のみを変更してプロジェクトへの投資意向に対する影響を調査した。

2. アンケート調査結果の概要

定量調査は，マクロミル社のインターネットリサーチを用いて実施した。2015年11月25日(水) ～ 2015年11月27日(金)の期間中，マクロミルのモニタ会員に対してWebアンケートを実施した。有効回答件数は259件であり，回答者は女性が，58.3%，男性が41.7%，平均年齢は41.39歳（最少値20歳，最大値69歳），最も多い職業は会社員で32.0%であった。

調査票は，プロジェクトへの投資意向を測定する項目を入れた。加えて，プロジェクトの複雑性およびオーナーに対する専門性の認識に関する項目も入れた。項目は「1:まったくそう思わない」から「7: とてもそう思う」のリッカート尺度（7件法）とした。

被験者に提示した調査票における，プロジェクトの複雑性とオーナー専門性の割付は図表4.1 に示す。

図表4.1 被験者の割合

プロジェクトの複雑性	オーナー専門性	回答数
複雑（電化製品）	素人	65
	専門家	64
簡単（家庭用品）	素人	65
	専門家	65
合計		259

V. 調査結果

1. 3元配置の分散分析

仮説H3で定義した仮説である「プロジェクトの複雑性とオーナーの専門性，及びオーナーとの類似性との交互作用は，投資意向に正の影響を与える」を検証するために，3元配置分散分析を行い要因間の関係性を検証した。

分析はコントロール変数として，性別（男性＝1，女性＝2），年齢区分（12才未満＝1，12才～19才＝2，20才～24才＝3，25才～29才＝4，30才～34才＝5，35才～39才＝6，40才～44才＝7，45才～49才＝8，50才～54才＝9，55才～59才＝10，60才以上＝11），投資経験有無（有＝1，無＝2），ネット購買経験経験（有＝1，無＝2）を入れ，2次の交互作用（プロジェクトの複雑性×オーナータイプ×オーナーとの類似性）の検定を行った。モデルで利用する推奨効果概念を図表5.3 に示す。

図表5.3　オーナー推奨効果概念一覧

構成概念	項目	平均値	標準偏差	信頼性α
プロジェクトの複雑性	・構造がとても複雑だ	3.72	1.578	.914
	・開発がとても難しい	4.08	1.524	
	・専門技術が必要だ	4.38	1.596	
	・開発に期間が必要だ	4.14	1.629	
オーナーの専門性	・専門性がある	3.83	1.492	.949
	・経験がある	3.73	1.438	
	・知識がある	4.02	1.486	
	・スキルがある	3.91	1.485	
	・有資格者である	3.63	1.370	
オーナーと類似性	・とても共感できる	4.09	1.218	.888
	・親しみを感じる	3.94	1.188	
	・専門領域が似ている	3.32	1.335	
	・価値観が似ている	3.76	1.238	
	・課題への取組み方が似ている	3.80	1.152	
出資意向	・積極的に情報探索して，投資に必要なより詳しい情報を得たい	3.39	1.470	.941
	・投資を真剣に検討したいとおもう	3.01	1.445	
	・このプロジェクトへの投資の可能性は高い	2.98	1.486	
	・将来的に，このプロジェクトへ投資したいと思う	2.83	1.419	
投資経験有無	・過去に株式等の元本割れする可能性がある金融商品への投資経験はありますか	－	－	－
ネット購買経験有無	・過去に通販サイトで物を購入した経験はありますか	－	－	－
性別	・性別を教えてください	－	－	－
年齢区分[4]	・年齢を教えてください	6.82	2.451	－

（出所：著者作成）

2次の交互作用の検定結果は，図表5.4 のとおりである。3元配置分散分析の結果，2次の交互作用は統計的に有意ではなかったため，仮説 H3 は棄却された。

図表 5.4 プロジェクトへの投資意向（3元配置分散分析）

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
プロジェクトの複雑性	127.428	1	127.428	5.852	.016*
オーナーの専門性	8.958	1	8.958	.411	.522
オーナーとの類似性	948.465	1	948.465	43.558	.000***
性別	21.531	1	21.531	.989	.321
年齢区分	289.782	8	36.223	1.664	.108
投資経験有無	180.591	1	180.591	8.294	.004**
ネット購買経験有無	52.505	1	52.505	2.411	.122
プロジェクトの複雑性 × オーナーの専門性	16.340	1	16.340	.750	.387
プロジェクトの複雑性 × オーナーとの類似性	9.174	1	9.174	.421	.517
オーナーの専門性 × オーナーとの類似性	103.154	1	103.154	4.737	.030*
プロジェクトの複雑性 × オーナーの専門性 × オーナーとの類似性	.001	1	.001	.000	.994
誤差	5225.936	240	21.775		

+ p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001
（出所：著者作成）

2. 元配置の分散分析

3元配置分散分析の結果,2次の交互作用は有意でなかったため,2元配置の分散分析による1次の交互作用の検定により,「仮説H1.オーナーの専門性とプロジェクト複雑性との交互作用は,投資意向に正の影響を与える」,「仮説H2-1.オーナーとの類似性とオーナーの専門性との交互作用は,投資意向正の影響を与える」および「仮説H2-2.オーナーとの類似性とプロジェクトの複雑性との交互作用は,投資意向に正の影響を与える」についての仮説検証を行う。

(1) オーナーの専門性とプロジェクトの複雑性による交互作用

仮説H1で定義した「オーナーの専門性とプロジェクト複雑性との交互作用は,投資意向に正の影響を与える」を検証するために,それらを2要因とする2元配置分散により分析を行った。

分析はコントロール変数として,性別(男性=1,女性=2),年齢区分(12才未満=1,12才～19才=2,20才～24才=3,25才～29才=4,30才～34才=5,35才～39才=6,40才～44才=7,45才～49才=8,50才～54才=9,55才～59才=10,60才以上=11),投資経験有無(有=1,無=2),ネット購買経験経験(有=1,無=2)を入れ,2元配置分散を行った。なお,2要因とも被験者間要因である。分析の結果,オーナーの専門性に有意な主効果は見られなかったが(オーナーの専門性:F(1, 244)= 1.715, n.s.),プロジェクトの複雑性に有意な主効果が見られ(プロジェクトの複雑性:F(1, 244) =7.321, p < .01),有意な交互作用もみられた(F(1,244)= 3.231, p < .10)(いずれもMSe=26.209)。

上記の結果仮説H1は採択された。1次の分散分析の結果を図表5.5に示す。

図表5.5 オーナーの専門性とプロジェクトの複雑性による交互作用の検定

	タイプIII 平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
プロジェクトの複雑性	191.878	1	191.878	7.321	.007**
オーナーの専門性	44.953	1	44.953	1.715	.192
性別	72.694	1	72.694	2.774	.097+
年齢区分	336.416	8	42.052	1.605	.124
投資経験有無	148.080	1	148.080	5.650	.018*
ネット購買経験有無	77.549	1	77.549	2.959	.087+
プロジェクトの複雑性 ×オーナーの専門性	84.690	1	84.690	3.231	.073+
誤差	6394.900	244	26.209		

+ p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001
(出所:著者作成)

1次の交互作用が有意であったため，次に，どの群と，どの群の間に有意差があるかを明らかにするために下位検定として単純主効果の検定を行った（Bonferroniの方法）。結果は，専門家において1%水準で有意差がみられ複雑＞簡単であった。また，複雑性の低いプロジェクトにおいて5%水準で有意差がみられ専門家＞素人であった。

単純主効果の検定結果を図表5.6，5.7および5.8に示す。

図表5.6 ペア毎の比較（オーナーの専門性固定）

オーナーの専門性	(I) プロジェクトの複雑性	(J) プロジェクトの複雑性	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
素人	複雑	簡単	.585	.902	.517
	簡単	複雑	-.585	.902	.517
専門家	複雑	簡単	2.885*	.910	.002**
	簡単	複雑	-2.885*	.910	.002**

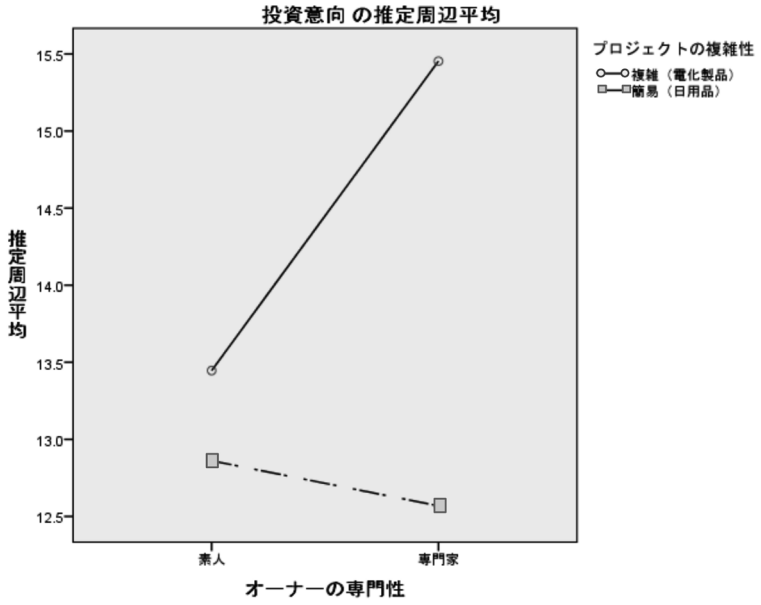
+ p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001
（出所：著者作成）

図表5.7 ペア毎の比較（プロジェクトの複雑性固定）

プロジェクトの複雑性	(I) オーナータイプ	(J) オーナータイプ	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
簡単	素人	専門家	-2.007*	.916	.029*
	専門家	素人	2.007*	.916	.029*
複雑	素人	専門家	.292	.914	.749
	専門家	素人	-.292	.914	.749

+ p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001
（出所：著者作成）

図表5.8 交互作用のプロファイルプロットと単純主効果



(2) オーナーとの類似性と他要因による交互作用
<H2-1. オーナーとの類似性とオーナータイプによる交互作用>

仮説 H2-1 で定義した「オーナーとの類似性とオーナーの専門性との交互作用は, 投資意向正の影響を与える」を検証するために, それらを 2 要因とする 2 元配置分散により分析した。

分析はコントロール変数として, 性別（男性=1, 女性=2), 年齢区分（12 才未満=1, 12 才～ 19 才=2, 20 才～ 24 才=3, 25 才～ 29 才=4, 30 才～ 34 才=5, 35 才～ 39 才=6, 40 才～ 44 才=7, 45 才～ 49 才=8, 50 才～ 54 才=9, 55 才～ 59 才=10, 60 才以上=11), 投資経験有無（有=1, 無=2), ネット購買経験経験（有=1, 無=2) を入れ, 2 元配置分散を行った。なお, 2 要因とも被験者間要因である。分析の結果, オーナーの専門性に有意な主効果は見られなかったが（オーナータイプ : F(1,244) =0.601, n.s.), オーナーとの類似性で有意な主効果がみられ（オーナーとの類似性 : F(1,244)=46.874, p < .00), 有意な交互作用もみられた（F(1,244)= 3.326, p < .10) (いずれも MSe=22.479)。

上記の結果仮説 H2-1 は採択された。1 次の分散分析の結果を図表 5.9 に示す。

図表 5.9 オーナーとの類似性とオーナーの専門性による交互作用の検定

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
オーナータイプ	13.513	1	13.513	.601	.439
オーナーとの類似性	1053.684	1	1053.684	46.874	.000***
性別	26.143	1	26.143	1.163	.282
年齢区分	244.924	8	30.615	1.362	.214
投資経験有無	194.390	1	194.390	8.648	.004**
ネット購買経験有無	65.283	1	65.283	2.904	.090+
オーナーの専門性 × オーナーとの類似性	74.754	1	74.754	3.326	.069+
誤差	5484.861	244	22.479		

+ p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001
(出所 : 著者作成)

1次の交互作用が有意であったため，次にどの群と，どの群の間に有意差があるかを明らかにするために下位検定として単純主効果の検定を行った（Bonferroniの方法）。結果として，素人および専門家オーナーにおいて1%水準で有意差がみられ高類似性＞低類似性であった。また，オーナーとの類似性が低類似性において5%水準で有意差がみられ専門家＞素人であった。

単純主効果の検定結果を図表5.10，5.11および5.12に示す。

図表5.10 ペア毎の比較（オーナーの専門性固定）

オーナーの専門性	(I) オーナーとの類似性	(J) オーナーとの類似性	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
素人	低類似性	高類似性	-5.972*	.928	.000***
	高類似性	低類似性	5.972*	.928	.000***
専門家	低類似性	高類似性	-3.491*	1.010	.001***
	高類似性	低類似性	3.491*	1.010	.001***

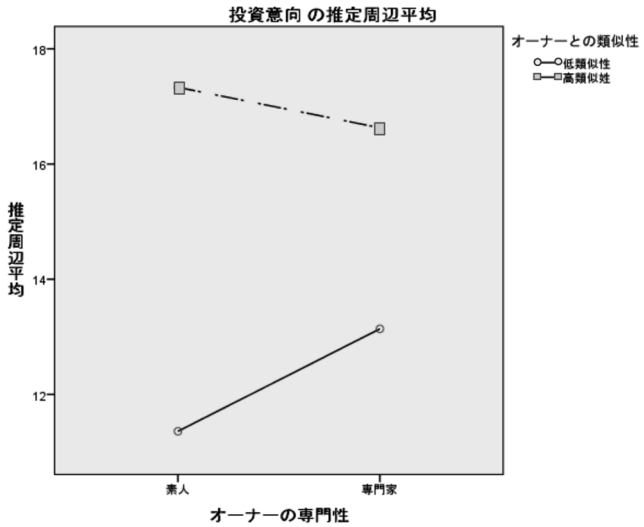
+ p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001
（出所：著者作成）

図表5.11 ペア毎の比較（オーナーとの類似性固定）

オーナーとの類似性	(I) オーナータイプ	(J) オーナータイプ	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
低類似性	素人	専門家	-1.778*	.699	.012*
	専門家	素人	1.778*	.699	.012*
高類似 性	素人	専門家	.702	1.183	.554
	専門家	素人	-.702	1.183	.554

+ p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001
（出所：著者作成）

図表5.12 交互作用のプロファイルプロットと単純主効果



<H2-2. オーナーとの類似性とプロジェクトの複雑性による交互作用>

仮説 H2-2 で定義した「オーナーとの類似性とプロジェクトの複雑性との交互作用は，投資意向に正の影響を与える」を検証するために，それらを 2 要因とする 2 元配置分散により分析した。

分析はコントロール変数として，性別（男性＝1，女性＝2），年齢区分（12 才未満＝1，12 才～ 19 才＝2，20 才～ 24 才＝3，25 才～ 29 才＝4，30 才～ 34 才＝5，35 才～ 39 才＝6，40 才～ 44 才＝7，45 才～ 49 才＝8，50 才～ 54 才＝9，55 才～ 59 才＝10，60 才以上＝11），投資経験有無（有＝1，無＝2），ネット購買経験経験（有＝1，無＝2）を入れ，2 元配置分散を行った。なお，2 要因とも被験者間要因である。分析の結果，有意な交互作用がみられなかったため仮説 H2-2 は棄却された。1 次の分散分析の結果を図表 5.13 に示す。

図表 5.13 オーナーとの類似性とプロジェクトの複雑性による交互作用の検定

	平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
プロジェクトの複雑性	99.553	1	99.553	4.466	.036*
オーナーとの類似性	1064.648	1	1064.648	47.764	.000***
性別	21.559	1	21.559	.967	.326
年齢区分	299.796	8	37.474	1.681	.103
投資経験有無	186.625	1	186.625	8.373	.004**
ネット購買経験有無	45.681	1	45.681	2.049	.154
オーナータイプ X オーナーとの類似性	16.128	1	16.128	.724	.396
誤差	5438.727	244	22.290		

+ p < .10; * p < .05; ** p < .01; *** p < .001
（出所：著者作成）

(3) 仮説の検証結果

仮説とその検証結果は，図表5.14の通りである。

図表5.14 仮説とその検証結果

仮説	検証結果
H1. オーナーの専門性とプロジェクト複雑性との交互作用は，投資意向に正の影響を与える	採択
H2-1. オーナーとの類似性とオーナーの専門性との交互作用は，投資意向正の影響を与える	採択
H2-2. オーナーとの類似性とプロジェクトの複雑性との交互作用は，投資意向に正の影響を与える	棄却
H3. プロジェクトの複雑性とオーナーの専門性，及びオーナーとの類似性との交互作用は，投資意向に正の影響を与える	棄却

VI. おわりに

1. 結論

本研究では，購入型クラウドファンディングにおいて，プロジェクトオーナーの専門性およびオーナーと投資家の類似性が投資家のプロジェクトへの投資意向に与える影響について実証研究を行った。実証研究を通じて，2つの事実が統計的に確認された。

1つ目は，プロジェクトの複雑性とオーナーの専門性に交互作用があり，複雑性の低い家庭用品等を開発するプロジェクトにおいては専門性が低く消費者に近い素人オーナーへの投資意向が高くなる一方で，複雑性の高い電化製品等を開発するプロジェクトにおいては，専門性が高い専門家オーナーへの投資意向が高くなることが確認できた。複雑性の低い製品開発においては，消費者目線で日常生活への課題認識ができる専門性の低い素人オーナーが投資家への共感を生んだため投資意向が高まったと考えられる。ユーザーイノベーション研究で，企業ではなくユーザーがデザインした場合に革新能力があると消費者が知覚し好意的な購買行動をもたらす事が明らかになっているが，クラウドファンディングにおける素人オーナーの場合にも，投資家の意思決定に対して同様の影響を与えるためと考えられ，そのことが実証実験によって確認された。一方で，ユーザーイノベーションやネット・クチコミに関する先行研究から示唆されるように，複雑性の高い製品の開発には高い専門性が必要となると共に期待する品質の製品が提供されないリスクがあるため，高い専門性を有する推奨者であるオーナーによって情報の受け手である投資家が品質に対する裏付けを得たいとの心理が働くためと考えられる。従来の説得型コミュニケーションの研究においても，高い専門性を有する推奨者によって情報の受け手が説得される事は示されてきたが，新たな資金調達手段であるクラウドファンディングにおいても同様に投資家が影響を受けることが実証実験によって確認された。

2つ目は，オーナーと投資家の類似性と，オーナーの専門性に交互作用があり，オーナーと投資家の類似性が高い場合はオーナーの専門性が低い素人オーナーへのプロジェクトへの投資意向が高くなる一方で，オーナーと投資家の類似性が低い場合は専門性が高い専門性オーナーへの投資意向が高くなる事が確認できた。これは，投資家がオーナーの類似性が高く，投資家がオーナーを近い存在であると感じた場合に消費者に近い素人オーナーへの共感が働き，投資意向に影響を与えたためと考えられる。一方で，投資家がオーナーの類似性が低く，投資家がオーナーを遠い存在と感じた場合には，オーナーが持つ専門性が第3者として品質を裏付けすることで意思決定に影響を与えたために投資意向が高まったと考えられる。

一方で，オーナーと投資家の類似性と，プロジェクトの複雑性の間には交互作用は確認できなかった。半構造化インタビューにおいて，困難を伴う複雑な製品開発において投資家と似た思想のオーナーであれば応援したくなり投資意向が高まる旨の発言があったが，これは製品開発の難易度が相当に高く技術者から見ても実現可否が判断できないような場合にあてはまる意思決定のロジックであり，本研究の調査には該当しなかった可能性がある。または，投資家が専門性の高い技術者である場合にのみ該当するロジックであることも考えられる。

2. 理論的貢献

本研究の理論的貢献としては，クラウドファンディングを用いた資金調達においてオーナーが推奨者として果たす効果を定量的に検証したことである。クラウドファンディングに関する先行研究はまだ少なく，オーナーが投資意向に何かしらの影響を与える事は先行研究でも示唆されていたが，具体的にどのような影響を与えるかは明らかになっていなかった。本研究では，クラウドファンディングと隣接するユーザーイノベーションやネット・クチコミの先行研究と独自に実施した半構造化インタビューから導出されたオーナーの推奨効果を，アンケート調査により定量的に検証した。その結果，オーナーの専門性およびオーナーと投資家の類似性が投資意向に与える影響が明らかになった。

3. 実務的貢献

本研究の結果は，クラウドファンディングでプロジェクトを立ち上げる際に，オーナーが投資家に対してどのように自己紹介を行うかを検討する際に重要な示唆を示すことができる。

今回明らかになったプロジェクトの複雑性とオーナーの専門性の交互作用を活用することで，プロジェクトオーナーが複雑な製品開発プロジェクトを立ち上げる場合，オーナーの紹介文に専門性をアピールする内容を盛り込む事で投資意向を高められる可能性がある。また，複雑性の低い簡便な製品開発プロジェクトを立ち上げる場合，オーナーの紹介文で専門性はアピールせずに消費者に近い人物であることをアピールする事で投資意向を高められる可能性がある。プロジェクトの特性に応じたオーナーの紹介文を作成する事で，投資家の投資意向を高めクラウドファンディングにおける資金調達の可能性を高める事ができる可能性がある。

注

1) Crowdsorcing.org http://www.crowdsourcing.org/ 2015年6月4日参照。

2) JapanGiving:http://japangiving.jp/ 2015年6月4日参照。

3) READYFOR? ホームページ https://readyfor.jp/ 2015年10月19日参照。

4) 被験者の年齢を右記の11種類で分類し選択した「12才未満=1, 12才～19才=2, 20才～24才=3, 25才～29才=4, 30才～34才=5, 35才～39才=6, 40才～44才=7, 45才～49才=8, 50才～54才=9, 55才～59才=10, 60才以上=11」

参考文献

Agrawal, Jagdish, and Wagner A. Kamakura (1995), "The economic worth of celebrity endorsers: An event study analysis," *The Journal of Marketing,* pp.56-62.

Amos, Clinton, Gary Holmes, and David Strutton(2008), "Exploring the relationship between celebrity endorser effects and advertising effectiveness: A quantitative synthesis of effect size." International Journal of Advertising 27(2), pp.209-234.

Belleflamme, Paul, Thomas Lambert, and Armin Schwienbacher (2012), "Crowdfunding: Tapping the Right Crowd," Journal of Business Venturing, 29(1), pp.585-609.

Belleflamme, Paul, Thomas Lambert, and Armin Schwienbacher. (2013). "*Individal crowdfunding practices.* Venture Capital," 15(4), pp.313-333.

De Buysere, Kristof, Oliver Gajda, Ronald Kleverlaan, Dan Marom, and Matthias Klaes. (2012). "*A framework for European crowdfunding.* European Crowdfunding Network (ECN)," available at www. europecrowdfunding. org/european_ crowdfunding_ framework.

Friedman, Hershey H., and Linda Friedman. (1979), "*Endorser Effectiveness by Product Type,"* Journal of Advertising Research, 19, No.5, pp.63-71.

Goldsmith, Ronald E., Barbara A. Lafferty, and Stephen J. Newell. (2000), "*The impact of corporate credibility and celebrity on consumer reaction to advertisements*

and brands," Journal of Advertising, 29, No.3, pp.43-54.

Mollick, Ethan. (2014). "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study," *Journal of Business Venturing*, 29(1), pp.1-16.

Ohanian, Roobina. (1990), "*Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness," Journal of advertising,* 19(3). pp.39-52.

Ohanian, Roobina. (1991), "*The impact of celebrity spokesperson's perceived image on consumers' intention to purchase," Journal of Advertising Research,* 31, No.1, pp.46-52.

Ordanini, Andrea, Lucia Miceli, Marta Pizzetti, and A. Parasuraman. (2011), "*Crowd-funding: transforming customers into investors through innovative service platforms," Journal of Service Management*, 22, pp.443-470.

Petty, Richard E., John T. Cacioppo, and David Schumann. (1983), "*Central and peripheral routes to advertising effectiveness: The moderating role of involvement," Journal of consumer research*, 10, pp.135-146.

Percy, Larry, and John R. Rossiter. (1997), "*A theory-based approach to pretesting advertising." WD Wells*, pp.267-281.

Schreier, Martin, Christoph Fuchs, and Darren W. Dahl. (2012), "*The innovation Effect of User Design: Exploring Consmers' innovation Perceptions of Firms selling Products Designed by Users," Journal of Marketing 76*. pp.18-32.

Tingchi Liu, Matthew, Yu-Ying Huang, and Jiang Minghua.. (2007), "*Relations among attractiveness of endorsers, match-up, and purchase intention in sport marketing in China," Journal of Consumer Marketing, 24(6),* pp.358-365.

板越ジョージ (2014)『クラウドファンディングで夢をかなえる本』ダイヤモンド社。

川上清市 (2015)『事例でわかる!クラウドファンディング成功の秘訣』秀和システム。

小谷融 (2014)『よくわかる投資型クラウドファンディング』中央経済社。

小南陽子 (2012)「クラウドファンディングにおける出資動機に関する実証研究」『法政大学大学院経営学研究科 修士論文』。

佐々木敦也 (2014)『クラウドファンディングで世界を変えよう』ジャムハウス。

澁谷覚 (2006)「インターネット上における消費者の態度形成および購買意思決定に関する実証研究:消費者がネット上のクチコミ情報の発信者に対して認知する類同性と専門性の影響について」『平成17年度吉田秀雄記念事業財団助成研究』pp.21-36.

澁谷覚 (2007)「ネット上の消費者情報探索とネット・クチコミのマーケティング利用」『AD STUDIES』第20巻, pp.11-15.

秦慎俊 (2012)『ソーシャルファイナンス革命～世界を変えるお金の集め方』技術評論社.

山本純子 (2014)『入門クラウドファンディング スタートアップ, 新規プロジェクト実現のための資金調達法』日本実業出版社.

宮崎邦洋・大知正直・米良はるか・松尾豊 (2013)「クラウドファンディングにおけるプロジェクトの資金調達可能性の分析」『人工知能学会全国大会論文集』27, pp.1-4.

オーラルセッション — フルペーパー

大規模ブログデータベースを用いた食の流行現状把握システム開発

情報システム研究機構 / ホットリンク 特任助教　株式会社ホットリンク 営業本部 第3営業部　株式会社ホットリンク 開発本部研究開発グループ・マネージャー
渡邊 隼史　小森 あゆみ　榊 剛史

要約

大規模データの解像度を活かし，これまでより客観的・即時的・網羅的な流行の把握や予測を行いたいというニーズが存在する。しかし，そのニーズに対して，完全に満足できるような手法・サービスはいまだ確立されていない。そこで，本研究では，そのニーズに応える第一歩のプロトタイプとして「食の流行や関心の現状分析・予測システム・サービス」の提案を行った。具体的には，本論文では，第一に，過去7年間・約30億記事のブログを解析することで，流行物の早期発見に対して，「キーワードの書き込み頻度の増加の持続性」への着目が有効である可能性を示唆した。次に，それを実行・運用可能な具体的なシステムとして実装した。特に，二点目については，ニーズが明確でなく確立された技術がない課題に対して，リソースが少ない中小企業で，どのように研究開発を進めたか経験も踏まえ報告する。

キーワード

ソーシャルメディアデータ，流行解析，大規模データ，研究開発

I.　背景及び既存研究

I. はじめに

近年，企業や様々な組織において，公式アカウント等を利用した広報・コミュニュケーション活動など，ソーシャルメディアのマーケティング活動での利用はもはや当たり前になりつつある。ソーシャルメディアのマーケティングでの利用法の一つにソーシャルリスニングがある。ソーシャルリスリングとは，ソーシャルメディアデータ(SNSデータ)を用いて社会や生活者・消費者の“思い”を調査する活動である。企業活動においては，消費者の生に近い声やリアルタイムの反応を知れる等の長所があるため，広告の効果測定，製品の感想調査，経営リスク発見等様々な用途に利用されている（大西，2015）。

一方，社会の期待に十分応えられていないソーシャルリスリングに関するニーズも存在する。その一つが流行把握と予測のニーズである。流行把握と予測のニーズとは，「世間全体での流行の現状や今後の行方を大規模データを用いて，これまでの手法より，客観的かつ精密に即時的に知りたい」というニーズである。このニーズは，例えば新商品開発部門においては「流行の兆しを6か月前までに知ることにより，商品開発の生産性をあげたい」というより具体的なニーズに結び付いてくる。

これまでもこのようなニーズや解決法も存在したが（コトラー，2014），その高度化の手段としてSNSデータが期待される理由は以下の特徴からである：（1）分野やジャンルに依存しない広い情報を含んでいる[広く社会全体の流行の全体像を知れる]（2）売上データ等の結果のデータでなく，動機や思いの情報を含んでおり，それを定量化できる可能性がある[流行に至る理由やその背景を知ることができる]（3）半リアルタイムに情報を収集できる[今の状態を知れる]。

そこで本稿では，SNSデータによる流行把握予測ニーズに応える第一歩のプロトタイプとして「食の流行や関心の現状分析システム・サービス」の提案を行う。ただし，II節以降で示す通り，現在の科学技術のレベルをもってしても，上にあげた期待に完全に答えることは非常に困難である。そこで，本論文では始めから技術的に完璧なものを目指すのでなく，技術や資源の制約のなか上記の理想やニーズに近づいていく現実的な（実行可能な）接近法を重視し

たい。

以下，第Ⅰ節では，類似研究について概観する。続く第Ⅱ節では，本研究の目的及び開発の進め方の方針について述べる。第Ⅲ節では，Ⅱ節で示した目的をどのような発想に基づき実現するか?今研究における流行の候補をとらえるための技術的な背景や原理について概観する。第Ⅳ節では，その原理をどのように運用し，顧客や社内で利用可能にしていくか?手法のシステム・サービス実装について記述する。第Ⅴ節では，Ⅳ節実装されたサービス・システムを様々な資源制約やニーズ不明確の状況化でどのように社会につなげていくか?その社会実装の過程について，私たちの経験を踏まえ記述する。最後の第Ⅵ節では，論文全体をまとめ，提案法の限界と今後の展望について述べる。なお本稿では読者の広汎性を想定し個別詳細より全体像や広い観点での記述を方針とした。

2. 本研究の類似サービス：

ここでは，主要な本研究の類似研究・サービスを国内外で2つあげておく。1つ目は，クックパッド社の「たべみる」である。これは同社のレシピ検索データをもとに日本全国の食に関する関心を前年同月比，季節，地域や性別等のデモグラフィック情報，共検索語の情報を用いて食のトレンド動向を調査できるWebサービスである（中村，2015）。2つ目はグーグル社によるグーグル検索の変化を用いた流行トレンド解析である。2015年に服飾，2016年に食品に関する簡単なレポートが発表されている（Zimmeret, 2016）。内容は検索ワードの過去3年程度の時間変化を6クラスタに分類しそれぞれのクラスタな代表的な食べ物を報告し，さらにそれらについて共検索語や検索場所等を報告している。上記の研究と比べた本研究の特徴は（1）類似研究が検索データを元にしているに対し，本研究がブログデータを元にしていること（検索は「興味」の意味がほとんどなのに対し，ブログは多様な意思情報を取り出せる可能性がある）（2）類似研究が現状把握ため，主に現状関心が高い事物の関心変化に着目するのに比べ，本研究は商品開発者向けに流行を早くとらえることを目指し開発が進められてきた背景があり，人々の関心がまだ低い事物の関心変化の扱いに特に注力していることがあげられる。

II. 本研究開発の目的

1. サービス全体の開発の目的

我々は流行解析サービスの理想は，流行や関心・欲求の時間変化が（1）これまでどのような経緯を経て（2）現状どのような状態にあり（3）今後どのようになっているかを，客観的・俯瞰的・即時的かつ高解像度でとらえられること；加えて，それらを商品開発や広告出稿等マーケティング活動に役立つ形の情報で提供できること，と考えている。

本研究は，上にあげた理想の第一歩になるような「食の流行に関する流行や関心の変化の現状・予兆分析システム・サービス」の実行・運用可能なプロトタイプの構築とそれを背後で支える手法の開発を目指す。データは2006年11月からの30億国内ブログ記事データを用いる。なお，本研究において「食」に限定した理由は，第一は，具体的な社会ニーズがあったこと−本研究は，雑誌やTVにでないような流行を早く客観的に知りたいという大手の食品メーカーのニーズに端を発している—；第二は，「食」領域はブログデータと相性がよいこと—「食」は比較的ブログ記事数も多く，かつ，お店・場所・商品・素材・レシピ等その他の消費分野でもありうるような話題の広さがあるジャンルである—という二点からである。ただし，本研究の手法・フレームワークやデータは基本的に本質的な部分は「食」以外の分野でも適応可能な一般的な方法論をとっているため，様々なジャンルの流行や関心の変化全般に拡張することも比較的容易であると考えている。

2. 開発の制約と現実的な研究の進め方—人間と技術との関係—

一般に大規模データにおける流行に関する解析は，例えば「○○が××日位以内に流行する確率何%」というよ

うな非常に精度が高い形での定量的な予測が期待されることが多い。しかし，現状の最先端の科学技術をもってしても上記を機械的に信憑性高く実現することは困難である。例えば「予測」に関しては，主要な接近法のうち一つ目の物理学的接近法は（現象の理解に基づくホワイトボックス的な接近法，ニュートン力学が100年先の日食を予測するように予測能力が高い場合がある），モデルの元となるSNSデータの動力学研究は進みつつあるものの（高安，2012, Ishii, 2015, Watanabe, 2016），その全体像はほとんどあきらかになっておらず，現状ではまだ利用できる段階ではない。一方，もう一つの代表的接近法である統計科学・機械学習的な接近法（汎用的なブラックボックス的な接近法，現象の理解を伴わずデータ構造から予測）も，本質的に外挿問題である長期予測に不向きなことや，多様な時間変化パタンやニュースに起因するような例外的なはずれ値が多いなど学習を困難にするSNSデータ特性からかなりの困難が予測される。

そこで，本研究では上記の技術的困難さに対して現実的な接近法をとった。その接近法とは，機械ができることはできる限り機械が行い，機械の困難な部分は人間が行うという接近法である。そして，研究や開発がすすむごとに，人間が行っている部分を順次機械化していく（計算機による処理への置換え）という立場である。このようにすることで限定された開発コストとリスクのもとサービス化を意識しながら技術開発が可能になる。実際この方針でどのように研究開発が進められたかは第Ⅴ節で扱う。

3. 本研究における，人間と機械の仕事訳と技術的な目標

本稿では第一段階のプロトタイプとして，技術的と人間の以下のようにわけた（流行の予兆候補発見タスク）：

（1）機械は，日本中のブログに書かれる食べ物に関する語から，人知れず，長期的に関心が長期間増加し続けている言葉を探し，それを流行語候補語として提案する。

（2）人間は，その候補について流行りそうな事項の絞り込みやその根拠の把握（裏どり）をする。

より一般的な表現では，（1）機械は増加・減少傾向というブログの書き込み件数に関する単純な特徴量で絞り込み（例：流行の忘却を調べたい場合は，書き込み件数が徐々に減少している語を探す），（2）その後，深い解析―流行や関心の背後にはどんな社会状況があるのか?今後この流行はどのようになっていくか?等―は人間が行う：という仕訳である。

例えば，図表2bに示した「塩麹」の時系列は，TV等に取り上げられた2011年から2012年にかけて急速に書き込み件数を増やしている。一方，2008年からその時期になるまでの3年間も書き込み件数が徐々に増加していることも確認できる。本研究の予兆発見タスクは，このような急増以前の増加量がわずかだが継続的な増加を検出することでTV等によりメジャー化する以前に流行食語候補を見つけてこようという発想である。なお，本手法は長期の継続性に着目するため，トレンド（中長期な流行やニーズ，スタイルやファッションの変化）に重点をおき，現状では予測が難しいファッド（短期的な流行や熱狂）の早期検知には主眼を置いていない。

III. 機械的に流行の食に関する語の候補を絞り込む手法

本節では，前節で示した機械部分の目標：「日本中のブログに書かれる食べ物に関する語から，人知れず，長期的に関心が増加し続けている食に関する言葉を探す」をどのように実現するかを述べる。ここでは上記のタスクを以下の2つのサブタスクに分解して考える。

Step 1: 食に関するキーワード辞書生成（食語発見タスク）

Step 2: 食に関するキーワードの件数時系列なから徐々に件数が増加している語［関心が増えている語］を流行語候補として抽出・順序づけして出力する（絞り込み・流行候補語ランキングタスク）

以下では，上記の2つのタスクをそれぞれについて記述

する。ただし，紙数の都合と論文誌の性質上，ここでは概要だけを述べ技術的詳細については今後発表予定の情報工学の専門誌に譲りたい。

I. Step I: 食に関するキーワード辞書生成―ブログデータを用いた食べ物に関する新語発見―

食べ物に関する流行やニーズを知るためには，まず，この世の中にどのような食べ物に関する言葉（「食語」）があるか知っておく必要がある。しかも，「食語」は固定的でなく，随時新たに生まれてくるので，常に情報を更新しつづけることが要請される。「食語」の辞書を得る一番簡易的な方法は，ウィキペディア等のカテゴリつきの大規模辞書を利用する方法があり，本研究でもこの方法は併用している。しかし，この既存辞書を用いる方法のみでは，辞書に新語が登録されるまで時間がかかることや，関心が増えていても登録されない単語がある等，流行の把握タスクに対して十分でなかったため，新たに以下に示す「ブログを用いた新語候補発見法」を開発した。

(1) Step 1-1: 食新語候補発見法―ブログの文書を単語に分解し，新語候補リストを作る―

ブログに書かれた文書から「食語」を探すためには，まず，ブログの文書を単語に分ける必要がある。一般に，文書の単語への分解は自然言語処理において「形態素解析」といわれるほぼ確立した手法やツールが存在する。しかし，今回の「食語」発見のタスクでは，「食語」特有の複合語が形態素解析で分解されてしまい一つの単語として認識できない問題があった。例えば標準的な形態素解析ツール（MeCab+ipadic）用いると「うまい棒」は「うまい｜棒」に，「炊きこみご飯」は，「炊き｜こみ｜ごはん」に，また「味噌｜カレー｜牛乳｜ラーメン」，「ちょい｜飲み」，「裏｜難波」，「孤独｜の｜グルメ」と過剰に分解されてしまう。

この複合語の問題は，形態素解析器は解析器に登録された単語辞書を元に単語を分解していることに起因する（奥村，2010）。そこで以下の解決策をとった。まず，（1）標準的な形態素解析器で単語に分解する。次に，（2）その分解された単語のうち「名詞」-「名詞」（例：牛乳カレー），「名詞」-「動詞連用形」（昼飲み），「副詞」-「動詞連用形」（ちょい飲み），それらの繰り返しや組み合わせ（例：味噌カレー牛乳ラーメン，炊き込みご飯），等の複合語作る品詞の並びをすべて結合し「単語候補文字列」として収集する。最後に（3）この収集した「単語候補文字列」のうち「吉川先輩歌うますぎ」や「外苑～明治神宮～外苑周回～青山1～豊川稲荷～四ツ谷～市ヶ谷～曙橋」のような多数の単語とは言えない文字列を除去する。除外条件は「3年連続で年間の総頻度が増加している語を除き除去する」とする。この除外条件を用いる理由は，単語でない文字列は一般的に一度や一時期や断続的にしか出現しないため除外され，また，「こんにちは」「ありがとう」のような新語でない一般化した単語も時間変化が少ないため除外され，大まかには新語候補のみ抽出されると期待されるからである。

(2) Step1-2: 食の新語候補発見法―単語リストから食べ物に関する語を選別する―

前のステップで取り出された新語候補は「食語」以外の語も含むため，そこから「食語」のみを選別する。本研究では，着目語が「食語」か「食語」でないかは，基本的には，着目語を含む文書中での着目語の前後の単語群をもとに機械学習（回帰分析）を用いて判定している。例えば，「昼飯に”ラーメン”を食べた。おいしかった」と「線形代数は”統計解析”においてよく用いられる数学である」を比較したとき，”ラーメン”は「昼飯」，「食べる」，「おいしい」と食べ物と共に使われそうな単語が周辺に多くあるので「食語」と判定し，一方，”統計解析”の周りには「線形代数」や「数学」等あまり食べ物と一緒に使われそうにない単語が多いため「食語」でないと判定している。なお「食語」のまわりに出現しやすい語は，1万語程度の「食語」と「非食語」のブログの約300万記事（キーワード「ブーム」を含むブログ記事集合）を用いて事前学習している（回帰のパラメータ推定）。ただし，実際の学習モデルでは，精度の向上のため上記のような周辺単語を直接用いるのでなく，周辺単語の意味情報を数学的に圧縮

したベクトル表現を用いて学習器を構成している。具体的には，潜在的意味解析（LSA）を用い周辺単語のベクトル化を行い，分類にはロジスティック回帰等を基本に，いくつかの分類器を組わせて多数決をとるような方法を用いている（佐藤，2015）。最後に，この機械的に得られた「新食語候補リスト」を人目で確認することで「新食語辞書」を得られる（人間確認は2000語程度で月一回1時間程度）。

なお，実運用では，上記の手法が大半を占めるが，網羅性を改善するため，『』に囲まれた単語を新語候補にする等いくつかの補助的な手法も組合わせている。

2. Step2 キーワード時系列の時間的変動の解析―人知れず継続的に伸びている時系列を探す―

次の課題は，これまでに得た「食語辞書」のうちに人間が流行解析のできる程度に流行候補語を絞り込むことである。まず，ブログの食語辞書に含まれる過去7年間の各単語の出現頻度の日次の時系列を取得する（口コミ@係長APIサービスを利用）。次に，この時系列データから人間が流行解析できる程度に流行語候補ワードを絞込み，順序をつけて出力する。この絞込みや順序づけに，時系列情報を元に計算できる，以下の長期，短期，関心量の3つの特徴量を利用した。3つの特徴量は（A）長期の指標：時系列の増加・減少の継続期間（B）短期指標：時系列の直近で1年での伸び率（C）認知・関心の指標：直近一か月の平均件数（関心の指標）とした。例えば，II節で示した「人知れず，長期的に関心が増加し続けている」に対して，特徴量（A）は，「長期的に関心が伸び続けているもの」に対応し，特徴量（C）が「人知れず（件数が小さい）」の特徴づけに対応する。特徴量（B）は文書には明示的に含まれていないが，例えば，同じ期間書き込み件数が継続して伸びている語について，直近の増加の勢いが大きいキーワードのほうを小さいキーワードより優先して候補順位をあげたいとき等に利用できる。以下，特徴量の計算方法を記述する。

(1) 前処理―特徴量を計算する前に―

特徴量を計算する前にまず前処理を行う。前処理の目的は，第一にブログの全数など利用する既存のブログ収集システムに依存する量やシステムエラーを吸収すること，第二は，ニュースによるはずれ値や強い季節性等長期トレンドを計算するためにかく乱要因（計算を狂わせる要因）を除去することである。具体的に，前処理は，(i)ブロガー数増減効果（収集ブログ数変化）の除去[ブログ全数で除算し使用率相当量に](ii)異常値の除去および補間(iii)短期効果及びニュースはずれ値の除去[刈込み30日移動平均](iv)季節性の除去，という4段階をとっている。

(2) 特徴量の計算

(A) 長期の指標（増加・減少の継続性）

まず，一つ目の時間の長期変化の指標「増加・減少の継続性」について述べる。この「増加・減少の継続性」は本研究の流行語候補検出のメイン指標であり，本研究の最大の特徴でもある（多くのSNSデータを用いた時系列的方法は短期的のスパイク的な増加―忘れられやすい―に着目するのに対して）。この継続性は，基本的に「何か月間書き込み数が連続的に上昇しているか」という「連続上昇月数」で測かる。例えば，「18か月連続上昇（下降）」等である。ただし，これのみだと，同じ18か月連続上昇でも，毎年1%増加してきたか，3%増加してきたかの，増加の大きさの相違が区別できないため，実際の特徴量には月次上昇率の重みを加味した「重み付き上昇月数=連続上昇月数×上昇期間中の月次成長率の中央値（確率化）」を用いている。また，減少については，負の増加として表現し，連続期間にマイナスをつけて表現する。なお，現実の特徴量計算では，時系列のランダム成分により連続上昇計算がかく乱されるため，それをランダム拡散モデルの方程式（Watanabe, 2016）で補正している。また，重みに当る月次上昇率は（B）で述べる方法で確率標準化を行っている。

(B) 短期の指標（確率化年間増加率）

基本的には直近1年の書き込み増加率(今年の書き込み数÷前年の平均書き込み数）を用いる。しかし，単純に年間増加率だけで単語をランキングすると上位は平均書

き込み数が小さい単語ばかり現れるという問題が発生する。その理由は，同じ倍率の成長でも，書き込み数が少ない単語より大きい単語のほうが起こりにくいことによる。例えば，前年の平均的書き込み件数1件／日程度の単語が今年の書きこみ数が2件／日になることに比べ，同じ増加率2倍でも，前年の書き込み数1000件／日の単語が今年に2000件／日になることははるかに起こりくい。そこで，そのバイアスの補正法として，私たちは確率による年間増加率の標準化を採用した。具体的にいうと，前年の平均書き込み数 x(t-1) に対応する観測した成長率 r(t)=x(t)/x(t-1) の価値（確率の逆数）―平均書き込み x(t-1) で条件付けした時の増加率 r(t) の累積条件付確率の絶対値 $|\log(P(r(t)|x(t-1)))|$ ―を指標とした（減少の場合は負符号として表現する）。こうすることで確率という書き込み件数に依存しない共通の尺度で年増加率を比較することができる。なお，この確率化に用いた確率分布は，データ解析より，形状は自由度1.3のt分布（平均1で，分布の幅は平均書き込み数 x(t-1) の -0.2 乗に比例させる）を用いている。この特性は平均と標準偏差の自明でないべき乗則など複雑系科学的に興味深い性質があるため2015年度日本物理学会秋季大会で発表されている。

(C) 認知・関心の指標（年間平均件数）

認知・関心の特徴量は，単純な直近1年の平均書き込み数を用いる。関心や認知が多い単語ほど書き込み数が多いと考えているからである。ただし，これはあくまで近似であることに注意されたい。件数と着目物の関心は完全には対応しない。例えば，同じ”シオコウジ”を表す語でも，「塩麹」と「しおこうじ」の表記では件数は異なる。この問題は，提案の新語発見は代表的な言い回しをとってくる傾向が高いため，多くの場合は回避できるが，やはり粗い近似であり，将来期には，共起語を用いた認知指標に置き換える必要があると考えている。

3. 結果

本分析法がどのような流行語候補リストを出力するかを概観する。結果の出力には，2007年11月～ 2015年9月までのデータを用いた。当時の全「食語」数は，19448語である。ランキングは，短期指標と長期指標の重み付き相乗平均（の対数）を用いた。具体的には，ランキング指標 =(1-Q)・log(短期指標)+Q・log(長期指標)とした。ここでのランキングでは，「短期指標」は前節で述べた「確率化年次増加率」，また，「長期指標」は「（確率化）重み付き連続上昇月数（重み付き連続上昇数を確率化したもの）」を用い，重みはQ=0.85を採用している（書き込み数が減少局面にあるときは，負の符号をつけた値として表現する）。なお，重みQは，解析のニーズ応じてランキング短期と長期の重みQを変更される。例えば，短期的に関心が増加している事項を特に拾いたい場合は，短期のみ（Q=0）とすればよい。

図表1左は，上記のパラメータでの流行候補リストの上位60語である。2015年9月現在での流行語候補に相当するものと解釈している。実際，当時流行が報道された「チアシード」，「スーパーフード」，「糖質制限」が確認できる（週刊女性6月30日号等）。また，2015年のデータではあるが，2016年中ごろにネット等で話題になった「水素水」（2016年4月23日Fisco等）や，現在広がりつつあると報道されている「ランチ会」（2015年8月28日産経ニュース）等も確認できる。ただし，食語発見のミスにより「よもぎ蒸し」「アルバムカフェ」等、食語でない語も含んでしまっていることも確認できる（なお実務上はこのようなミスもあえて残し食外流行の参考用に利用している）。

図表2は，流行の早期検出可能性を過去データで検証したものである。具体的には，過去2010年11月データを用い，図表1aと同様な条件に加え，2010年11月での年平均件数が少ない語のみ（30件／日以下）を出力したリストである。平均件数が少ないという条件は，第II節の「人知れず…」に対応する。表にあげた語の半数以上が2010年11月からその後1年以上件数がのびつづけていることがわかる（2010年11月から約1年以上件数が連続的に増加しつづけたもの下線で示されている）。また，図表2bと図表2c は，実際に「塩麹」と「糖質制限」の単語時系列を確認したものである。図中で網掛けしてい

る部分が2010年11月である。2つの単語共に，件数増加の前半で流行語候補として検出できていることが確認できる。なお，なぜこの表にあげた多くの単語が1年以上の増加し続けている理由を示唆しているのが図表2dである。この図より，長期間増加を続けてきた語ほど，次の期間に件数が増化する確率が高い傾向がみてとれる（大まかにいうと関心が伸びている語ほど未来に伸びやすい傾向がある）。ただし，この経験的事実の裏にどのような動力学的（現象的）な背景があるか不明であり，今後さらなる解析が必要である（この解析が本手法を「予測」につなげていくことが期待される）。

本手法は増加と同様に関心が徐々に（人知れず）減少している語も検出できる。図表1右は2015年11月の連続減少数が大きいものの順にランキングしたものであり，韓国料理や外食チェーン店が目立つ。実際に韓国関係の食べ物の売り上げの減少（POSデータ）は2015年9月1日の産経ニュースで報道されており，この報道と本手法の結果とは矛盾していない。

IV. システム・サービス構成と人間とのインターフェース

前節まで今研究の基本的な原理をのべた。しかし，原理があっても，実際に動かなければサービスや社会応用につなげられない。そこで，本節では，前節で示した方法のシステム・サービス実装やその運用について述べる。特にここでは人間とのインターフェースについて記述する（本研究は確認・検証など人間前提のシステムのため）。

システム実装・運用の概略は図表3bに示す（詳細は図内説明参照）。このシステムと人間（内部利用者）の接点に対応するのが，図表3aのWebインターフェース（「食の現状ボード」）である。システムが計算したランキングを表示する。このボードは人間が役割や力を発揮できるよう以下の特徴がある―（1）顧客のニーズ等に応じて営業担当者が試行錯誤しがならランキングルールをチューニング・新規拡張できる（2）レポート作業等で必要とされる人間の検証･確認を補助する―。具体的には，例えば，「詳細設定機能」を用いることで，顧客ごとに異なるニーズ―短期重視・長期重視，意外性重視・確実な流行重視等―に合わせて営業担当者が独自のランキングルールを試行錯誤（特徴量重みを調整）しながら構築でき，また，そのランキングの特性を「グラフ・小グラフ表示機能」を用いて生件数時系列データに戻りつつ簡易的に確認できる。さらに，そもそも顧客が要求する言葉が「食」でない等辞書に入っていない場合も「任意語検索機能」で着目した言葉がランキングで何位に相当するかを表示することが可能になっている。その他確認補助機能は図内説明を参照されたい。

最後にレポートについて述べる。レポートは営業担当者と顧客との接点の一つである。例えば，レポートでは，システムに示した候補から顧客の興味等に合わせてキーワードを絞り込み，その語ついて，ブログ本文や他のデータやニュースの情報等を用いて，なぜ件数が増加しているかどのように興味がもたれているか等の定性的な情報をつけることで，今後の展望や発展性を示唆する。レポートの例を図表3cに示した。

V. 社会実装

1. 研究開発方針

ここでは研究成果をどのように社会やサービスとして出していくか?私たちの経験を述べたい。特に，本研究は，これまでにあまりない新しい試みであるため（特に開発中は），どこにニーズがあり，それがどのようなもので，さらに，そのニーズの量（市場規模）もよくわからない，という問題；加えて，中小企業での開発のため開発営業リソースが共にあまり割けないというリソース上の制約もあった。

本研究では，上記のような困難を緩和するため，3つの研究開発の方針をとった：（1）研究開発は小さくはじめ，プロトタイプやサービス化等を随時進めニーズを確認しつつ，その規模を順次広げていく[市場を確認しながらすす

むことで，研究開発がニーズから大きく外れることや開発コストが大きくなることを防ぐ]（2）技術的に研究開発するのはできる限り本研究以外に使える汎用的な手法の開発をベースにする[失敗してもある程度は無駄にならないようにする]（3）初めから全て機械化しないで，できないところは人間の力を借りる[難しすぎるタスクに挑戦し開発全体が失敗リスクを防ぐ，人間の知見を開発に落とす]。以下は，実際に3つの方針の下，どのように研究成果を社会実装・サービス化に近づけてきたか私たちの経験を述べる。この節は我々の例で必ずしも開発の進め方の科学的な正解というわけではない。しかし，今後，マーケティングの大規模データ化がすすみ先端の技術研究とサービスを結び付ける重要さがさらに増しくることも鑑みて経験を共有したい。

（1）初期：コンサルサービス（開発：1人，利用者：営業1～2人）　出力：パワーポイント資料

本研究は大手食品メーカーの雑誌やTVのような流行の兆しをソーシャルメディアから知りたりというニーズを起点としている。本研究開発は，まずこのニーズに答えることから始まった。このときの開発規模は営業担当コンサルタントが1名（補助的にもう1名加わることもある），加えて，開発者が1名の実質2人であった。開発では，初期の開発期間が1か月と非常に短かったため，研究開発部分は既存の研究や開発物が応用しやすい「徐々に件数が増加する語をみつけること」のみに集中し，その他の部分は人間の力に任せることにした。具体的には以下のようなコンサルティングサービスになった：まず（1）機械により「食語リストから徐々に件数が増加している語のリスト」を作成する（2）そのリストの中から興味のあるものをクライアントが選んでいただき（3）その語がどのような振る舞いになっているかを定性的に人間が裏どりをし，それをパワーポイント資料として納品するという，形である。これにより，機械は大量の単語リストから候補を絞り込みに集中し，ほかの困難な部分を人間が行うことで開発コストを抑えつつある程度ニーズに答えるというひな形ができた。（なお，この時点では，食語リストは，Web辞書と直近数か月の「激ウマ」を含むブログ記事に含まれる単語から人間が探すという人間ベースの方法であった）。

（2）ボード化（開発:1人，利用者:営業グループ等）出力:ボート，レポートや一覧ファイル

その後，衣料関係や版権関係等から引き合いがありある程度のニーズがあることがわかったため，コスト等の削減を目指し手動で行っていたことの自動化を進めていった。具体的には，データ取得更新，リスト作成・表示部分を半自動化し，図表3abに示した流行の現状ボードシステムを開発した。これにより，技術的には，常に最新の状態を表示できること，系統的に過去のランキングの確認し比較できること等の手動で案件ごとに対応していたときに比べて可能なことが増えた。また，営業上も，これまでは主担当者のみがパワーポイント資料をもってニーズがあるところに出向いて説明することも多かったが，ボードという簡単にみせられるものができたため，主担当者以外も，他サービスの説明のついでに，情報提供としてプロトタイプのボードを顧客にみせることにより幅広い顧客に本研究を認知させることも成功した。それにより，研究開発としても，より広く感想やニーズ等の情報を得られるという利点があった。加えて，営業担当者らが随時更新していくボードをみて確認することにもつながり，それによりボードや手法の不充分さもわかり，その改良にもつながった。例えば，新語発見法は，営業担当者が独自に調べた語や顧客先等の要望により必要になった語がランキング辞書に入っていない不備に気づく，研究開発者は，その不備を埋めるための改良の繰り返すことで改善が進んでいった。その他にも，例えば情報源がブログデータだけと不安だという要望に対して，外部サービスであるgoogleトレンドと簡易な相互チェックする方法等の営業活動が起因となった様々な実践的な確認法をボードに加えていった。この際，一人での開発しシステム全体を一人が把握していることが要望を柔軟に取りいれることや素早い改良のための強みになった。

（3）研究と開発の分離（開発件数：研究開発グループ，営業：営業グループ）

現在，技術的な目途や運用の仕方に目途がついてきたため，ボードをきちんと専門の開発エンジニアの手で再開発

し直そうという方針になっている。この方針の意図は（1）専門の開発者によるコンピュータシステム構築によるシステムの安定化やデザインの洗練（2）開発運用作業からある程度解放されることで，研究開発者は方法論や基礎部分の研究に集中できる（3）プログラムコードを整理・合理化することで，食以外の分野への展開や機能拡張しやすくする（4）開発システムの研究者の属人生を排除し，研究手法の会社の資産化を図ること，である。そのため，現在では開発者向けに仕様の文書化を行い担当研究者以外でもある程度開発がすすめられるような準備を行っている。

2. 開発方針の運用上の困難さ

しかし，できるところから小さく開発し徐々に大きくしていく開発ポリシーには難しさもある。最大の問題は，必ずしも顧客の期待と技術的に可能なことが一致しないことである。例えば，一般に顧客の期待は「6か月後流行確率何%」を示してほしい等非常に高い場合が多いが，本稿で提示したシステムでは現状ではまだ不可能である。また，同じ流行リストでも食べ物の専門家と食べ物に興味がない人では，「当たり前」「流行っている」「流行ってない」の認識がかなり異なり，後者の期待には答えられても，前者にまで意外性をもってとられるような流行物を精度よく出すことは現状のシステムではまだ難しい。もし，期待度が高いまま受注等をしてしまうと期待に答えられずプロジェクトが炎上してしまう。そのため本開発手法においては，研究者は営業担当者に現状で技術的な可能ことをしっかり伝え，営業担当者は，それを把握し顧客の期待度を十分にコントロールすることが重要になってくる。

VI. まとめと展望

本論文では，ブログ大規模データベースを用いた現実に実行可能な食に関する流行の現状把握システムをどのように構築してきたかを示した。本研究の意義は（1）約30億記事の大規模ブログデータ・約2万語の食に関する語の網羅的に解析により，「件数の増加の継続性」という特徴量に着目することで流行事象の早期発見できる可能性を示唆したこと(図表2)（2）現実のマーケティングニーズと最先端科学知識や技術を結びつける研究開発フレームワークの例を構築したこと（II, IV ～ V節）にあると考えられる。特に，（2）については，本研究フレームワークの特色は，機械ができないことを人間が行いサービス化と開発をある程度同時に進めることにある。この特色は，ニーズや社会的要請を踏まえつつ技術的な可能なところから随時開発・改良していくことを可能にする（新技術は随時システムにプラグインされていく）。この方法は，一端基礎ができれば，大学等の基礎研究者からみれば技術や研究のわかりやすいショーケースになり（また切実な現場のニーズにさらされることで，研究者にない着想や目標・厳しい評価基準も得られる），ビジネスからみれば最先端技術を素早く利用するフレームワークになっている。このような長所は，大規模データ時代―技術の進歩・盛衰が早い情状況化で，人間・社会という一般に複雑かつ多様で扱いにくい課題を解くことが求められる―における先端学術と産業の連携に関する若干の示唆を含んでいるかもしれない（例えば，理系の基礎研究者である著書にとっては，技術中心に見てしまい，人間との連携により技術を超えたサービスを実現し，そこからさらに着想をえるという発想はあまりなかった）。

しかし，本稿で示したシステムは，あくまで流行解析予測・サービスとしての第一のプロトタイプであり，社会の高い期待―例えば，製品開発ならば「6か月後に流行るものを知りたい」や「食の専門家も知らないようなブームの兆しをしりたい等」―にきちんと答えられるレベルまでには至っていない。そこで，今後の課題として以下のものをあげ，随時技術的に可能なところから開発研究を進めていきたい。

（1）ブーム早期発見の客観的かつ厳密な精度評価法の確立―件数の増加予測率のような統計学観点，流行をどのような段階で発見できたかなど流行的観点，商品開発有用度など応用的観点での評価手法の確立（本手法の流行の早期発見可能性を説得力をもって示す）―

（2）流行・関心度の定量化―例：「マイブーム」「密かなブーム」[初期],「話題の」「流行の」[盛期],「ちょっと古い」「昔流行った」[衰退期]など件数でなく共起語の使用の変化による関心度・ブーム度の定式化（キーワード件数と社会関心が必ずしも一致しない問題や非専門家や専門家の認知の違いの問題の解消）―

（3）定量的流行予測法の確立―例：数100万語の日本語の単語時系列を網羅的，増加･減少パタンの明らかにし，それを本手法へ応用（6か月先の流行を見つけることに向けて）―

（4）流行の質や理由をより明確化する技術の確立―共起語の時間変化可視化による関心増加理由発見支援，デモグラフィック・趣味などブーム状態・書き込み傾向等の人を軸にした流行状態評価，イノベータ理論の精密化・イノベータ自動発見，単語になる前の関心増加の概念発見等（関心の増加の理由・状態がわかることでアクションによりつなげやすいサービスへ）―

（5）価値・欲求の長期変化の動力学の研究と汎用未来予測システムへの拡張―マーケティング分野で鍛えた技術を他分野へ応用―

謝辞

本研究は株式会社ホットリンクに関わる多くの方々との連携や助けからできたものです。ここでこれらの方々のうち論文の内容に特にかかわりがあった方に対する謝辞述べさせていただきます。まず，第一に横江淳次氏に感謝いたします。本研究の基盤である初期のコンサルティングサービスを構築や営業等，横江氏なしに本研究がはじまることはありえませんでした。次に，本研究のプロトタイプの利用等研究の進め方に関する助言をいただいた内山幸樹社長に感謝いたします。加えて，コンサルティング，営業，研究開発，サポート部門目線で様々な貴重な助言をいただいた，神子島隆仁氏，久保田暁氏，宮田洋毅氏，平野真理子氏，セーヨ・サンティー氏，水木栄氏，佐藤弘和氏，神田麻衣子氏，公平奈都美氏，管理開発部門の方々に感謝いたします。

参考文献

大西浩志（2015）「レビュー:ソーシャルメディアとマーケティング研究」（その2）『MJ 2015 WINTER』34(4) pp. 58-68。

フィリップコトラー他（2014）『コトラー＆ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』丸善出版。

中村 耕史（2015）『「少し先の未来」を予測する クックパッドのデータ分析力』日本実業出版社。

Zimmeret, O. et. al. (2016) "Food Trend 2016" http://think.storage.googleapis.com/docs/FoodTrends-2016.pdf.

高安美佐子他（2012）『ソーシャルメディアの経済物理学』日本評論社。

Watanabe, H. et.al (2016), "Statistical properties of fluctuations of time series representing the appearance of words in nationwide blog data and their applications", arXiv:1604.00762.

Ishii, A. et.al (2015), "Mathematical model for hit phenomena and its application to analyze popularity of weekly tv drama", arXiv:1501.00758.

奥村学（2010）『自然言語処理の基礎』コロナ社。

佐藤一誠 (2015) 『トピックモデルによる統計的潜在意味解析』コロナ社。

図表—1　提案手法出力するランキング

左：流行候補語。右：関心が長期的に落ちている語 (2015 年 9 月現在；ランキング方法の詳細は，III-3 節参照)

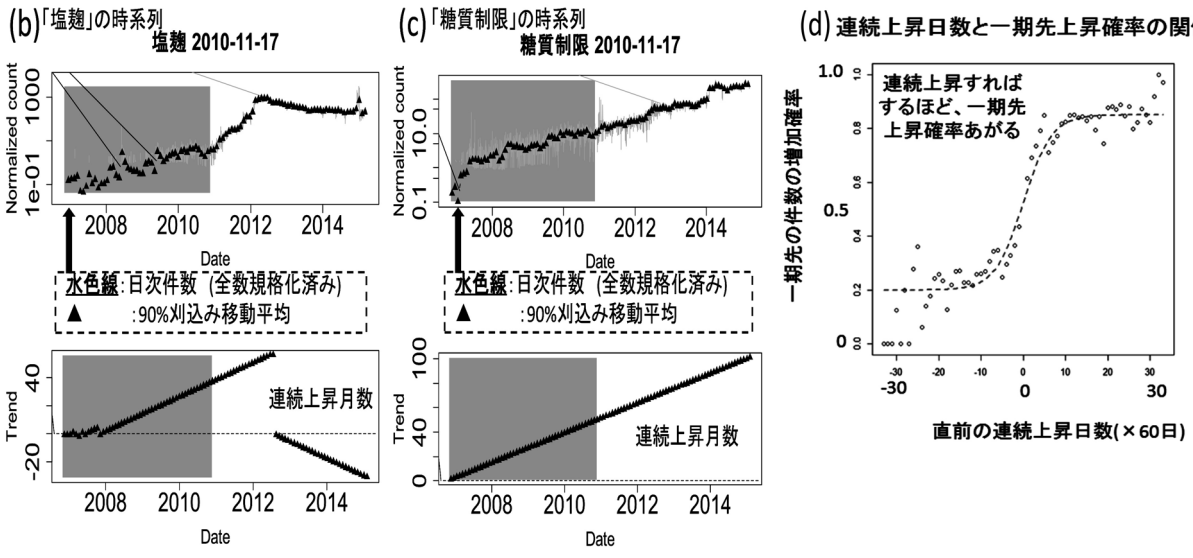
順位	ワード名	連続上昇月数	年増加率	年平均件数
1	SALON	106	1.3	1305
2	アヒージョ	105	1.3	158
3	アイシングクッキー	98	2.0	419
4	ホットペッパービューティー	80	1.7	196
5	ランチ会	106	1.3	454
6	いただき	106	1.1	31269
7	マカロンタワー	106	1.5	100
8	塩対応	73	1.6	44
9	台湾まぜそば	104	1.7	34
10	アルバムカフェ	58	1.3	53
11	うちサロン	78	1.2	102
12	熟成肉	76	1.6	40
13	メイソンジャー	38	5.6	107
14	よもぎ蒸し	91	1.3	146
15	もぎ蒸し	91	1.3	144
16	まぜそば	103	1.3	91
17	酵素シロップ	74	1.7	28
18	アイシングクッキー教室	51	2.8	121
19	メニュー	105	1.1	10899
20	多肉	105	1.2	427
21	プレ花嫁	70	1.5	44
22	グルテンフリー	87	1.6	50
23	いただきます	104	1.0	8992
24	ぐでたま	29	5.1	119
25	スーパーフード	59	2.7	55
26	ロースイーツ	95	1.8	18
27	飯テロ	103	1.6	44
28	多肉さん	103	1.2	41
29	ドリンク	104	1.0	39
30	アイシングクッキー作り	83	2.1	18
31	大豆ミート	97	1.2	20
32	糖度 17 度	33	6.8	53
33	コインパーキング	98	1.2	232
34	短期集中ダイエット	44	2.3	80
35	ガパオライス	72	1.4	34
36	飾り巻き寿司	74	1.2	33
37	出汁	96	1.2	1052
38	ファスティング	65	1.5	36
39	糖質	57	1.2	781
40	味変	77	1.2	35
41	水素水	59	1.5	171
42	置き換えダイエット食品	55	2.3	26
43	ハンドメイドマーケット	72	1.9	34
44	ランチ付	71	1.2	39
45	カルディ	92	1.1	103
46	糖質制限ダイエット	71	1.2	59
47	低糖質	59	1.4	89
48	昼飲み	96	1.4	22
49	フライングタイガー	29	1.3	51
50	チアシード	45	5.6	121
51	飲む点滴	94	1.3	20
52	脱毛クリーム	62	1.4	86
53	腸内環境	65	1.4	157
54	飲食代	62	1.5	182
55	酵素玄米	69	1.5	49
56	お茶会	57	1.4	761
57	低糖質パン	61	1.5	9.3
58	いきなりステーキ	27	2.1	25
59	ワンコインランチ	103	1.3	28
60	糖質制限し	65	1.5	20

順位	ワード名	連続上昇月数	年増加率
1	ショットバー	−39	0.9
2	ロールちゃん	−33	0.9
3	おそば屋さん	−28	1.0
4	タイ焼き	−28	1.0
5	ヤキソバ	−27	0.8
6	ドラ焼き	−27	0.8
7	食い過ぎ	−27	0.9
8	しょうが	−26	0.9
9	カルーアミルク	−25	1.0
10	食べるラー油	−25	0.8
11	バーテン	−25	1.0
12	リポビタンD	−25	0.9
13	土間土間	−24	0.6
14	和民	−24	0.7
15	ミンティア	−24	0.8
16	かっぱ寿司	−23	0.8
17	眠眠打破	−23	0.8
18	トマト鍋	−23	0.7
19	焼き肉	−23	0.9
20	ドーナッツ	−23	1.0
21	チオビタ	−23	0.9
22	ミスタードーナッツ	−22	0.9
23	ケンタ	−22	1.0
24	牛角	−22	0.7
25	バーミヤン	−22	0.8
26	白ココア	−22	0.5
27	ラタトゥーユ	−22	0.9
28	SUBWAY	−21	0.9
29	たこやき	−21	0.9
30	調理実習	−21	0.8
31	HENRI CHARPENTIER	−21	0.8
32	焼き肉屋	−21	1.0
33	マッコリ	−21	0.8
34	お好み焼き	−21	1.9
35	宅飲み	−21	0.9
36	シェーキーズ	−21	0.6
37	都路里	−21	0.9
38	マック	−21	0.7
39	魚民	−21	0.7
40	エビカツ	−20	0.8
41	やきそば	−20	0.9
42	韓国料理	−20	0.8
43	チヂミ	−20	0.9
44	ガスト	−20	0.8
45	飲みほし	−20	1.0
46	ひな野	−20	0.9
47	なっちゃん	−20	0.9
48	みずな	−20	0.9
49	吉牛	−20	0.9
50	ポムの樹	−20	0.8
51	ホットケーキ	−20	0.9
52	ポポラマーマ	−20	0.8
53	鍋パ	−20	0.8
54	ミルクティ	−19	0.8
55	スンドゥブ	−19	0.8
56	らでぃっしゅぼーや	−19	0.9
57	トッポギ	−19	0.8
58	つけめん	−19	0.9
59	甘党	−19	1.0
60	すた丼	−18	0.9

図表—2　過去データをもちいた流行の早期発見の検証

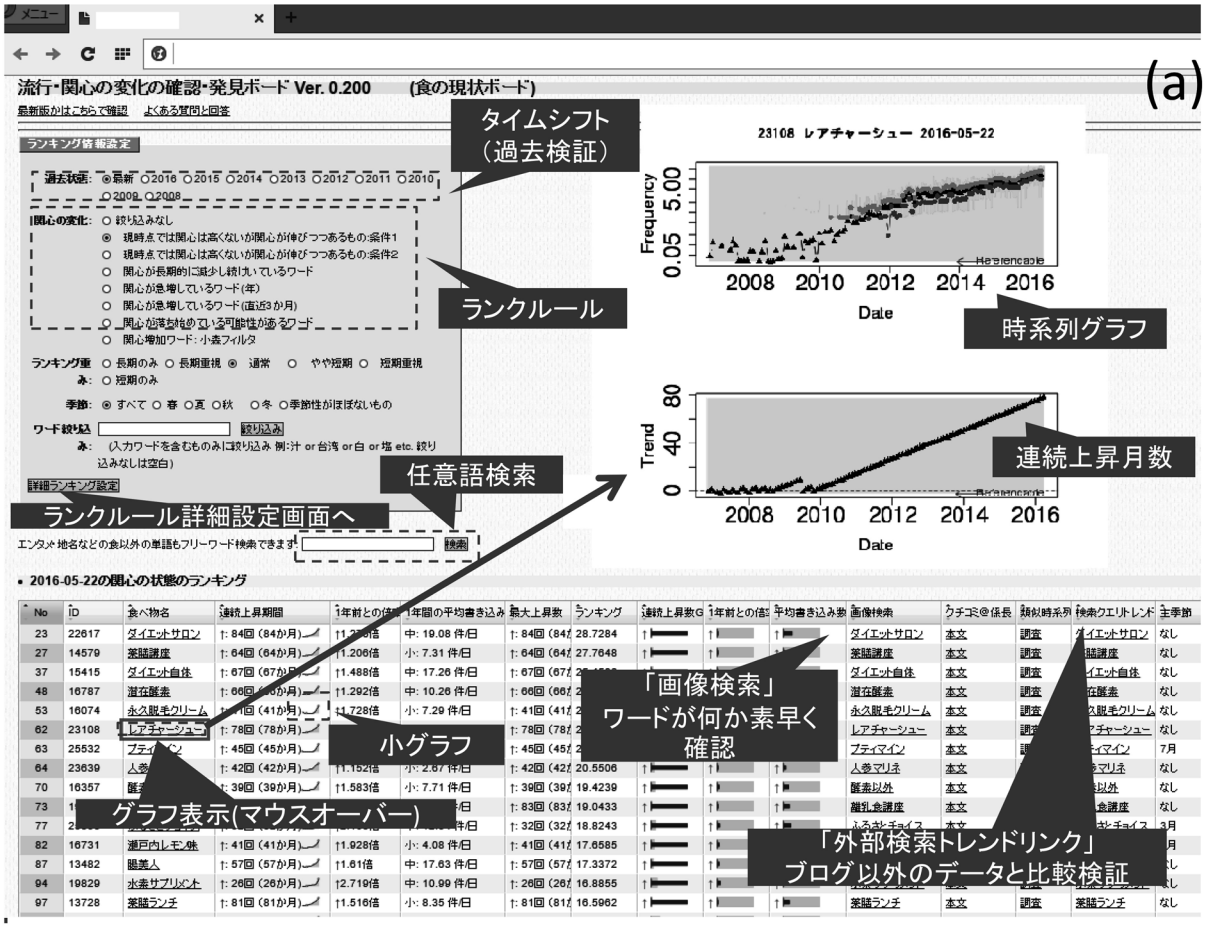
(a) 2010年11月時点での件数が大きく継続的に書き込みを増やしている語（下線は着目時点の2010年以降1年伸び続けた語。「最大上昇月数」は2015年11月までに到達した最大連続上昇月数)。

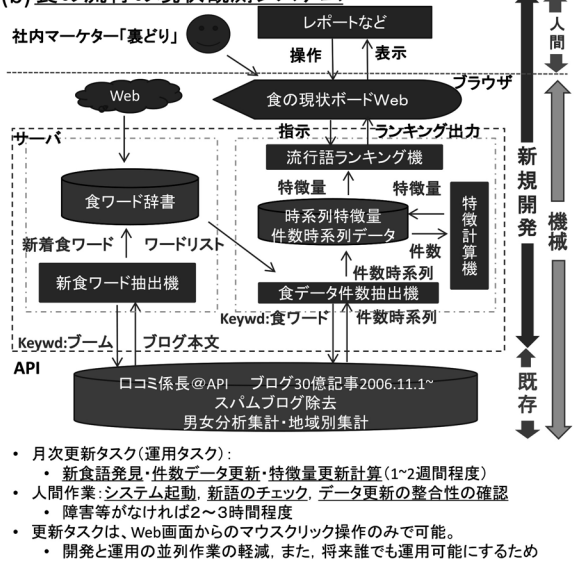
順位	ワード名	連続上昇月数2010	年増加率2010	年平均件数2010	最続上昇月数2015	順位	ワード名	連続上昇月数2010	年増加率2010	年平均件数2010	最大上昇月数2015	順位	ワード名	連続上昇月数2010	年増加率2010	年平均件数2010	最続上昇月数2015 (a)
1	**オムツケーキ**	**48**	3.25	16.4	**82**	21	川越シェフ	18	16.3	17.3	26	41	**お家ごはん**	**43**	1.32	12.6	**68**
2	ケークサレ	41	4.97	19.4	47	22	**焼き小籠包**	**29**	4.75	7.3	**45**	42	**とんてき**	**49**	1.25	5.56	**65**
3	**バイセン**	**48**	2.21	7.4	**96**	23	**塩麹**	**36**	1.95	4.9	**56**	43	**まぜそば**	**46**	1.23	14.3	**103**
4	川越達也	39	7.71	14.3	47	24	**アヒージョ**	**48**	1.80	6	**105**	44	**牛骨ラーメン**	**36**	3.68	2.37	**64**
5	赤飯さん	31	3.50	19.7	34	25	バーニャカウダソース	45	1.67	7.8	49	45	クリームチーク	31	1.62	5.57	40
6	**旦那さん弁当**	**49**	2.11	6.96	**77**	26	**マカロンタワー**	**49**	1.61	5.82	**106**	46	玉ねぎスープ	47	1.58	6.38	53
7	**変形フレンチ**	**47**	2.02	12.0	**78**	27	**アイシングクッキー**	**41**	1.89	11.9	**98**	47	**プレモル**	**34**	2.42	5.51	**81**
8	かりんとうまんじゅう	38	3.94	6.00	42	28	**酵素ドリンク**	**28**	4.38	9	**68**	48	**チーズトッポギ**	**48**	2.60	1.50	**61**
9	**SABON**	35	1.71	19.4	53	29	**料理男子**	**29**	2.87	2.1	**51**	49	米粉100%	42	1.27	3.96	43
10	**塚田農場**	**44**	3.33	4.4	**82**	30	**ホワイトフレンチ**	**49**	1.71	4.9	**86**	50	GOPAN	12	53.14	18.25	16
11	**かりんとう饅頭**	**30**	4.23	8.0	**43**	31	メガポテト	47	1.67	4	48	51	**酵素ジュース**	**31**	2.05	4.43	**72**
12	**はま寿司**	**47**	2.58	6.8	**94**	32	バラ焼き	45	1.44	6	49	52	**酵素液**	**26**	4.42	5.95	**55**
13	**糖質制限**	**49**	1.37	11.2	**104**	33	**A5ランク**	**49**	1.41	11	**87**	53	**大豆ミート**	**40**	1.71	3.13	**97**
14	**アジング**	**49**	1.28	17.6	**86**	34	**餡掛け**	**49**	1.26	9	**97**	54	**吉田類**	**43**	1.64	5.68	**63**
15	**グリーンスムージー**	**38**	5.19	12.9	**61**	35	**トンテキ**	**49**	1.23	15.0	**70**	55	**丸源**	**47**	1.53	13.32	**63**
16	**着丼**	**33**	6.36	4.5	**88**	36	**アガベシロップ**	**31**	2.07	2.84	**66**	56	**純豆腐**	**48**	1.45	15.51	**59**
17	炭酸パック	33	2.98	17.6	44	37	ダイバーケーキ	38	1.81	3	47	57	**多肉さん**	**46**	1.45	6.92	**103**
18	朝ラー	48	2.76	8.4	49	38	サムギョプル	26	1.74	0.13	34	58	すた丼	46	1.33	13.73	51
19	濃厚つけ麺	49	1.33	4.0	61	39	おんどる	49	3.89	7.5	60	59	かりん糖	49	1.31	6.25	61
20	森崎友紀	26	22.2	3.7	37	40	**塩唐揚げ**	**49**	1.8	2.5	**73**	60	ビッグボーイ	49	1.8	18.6	53



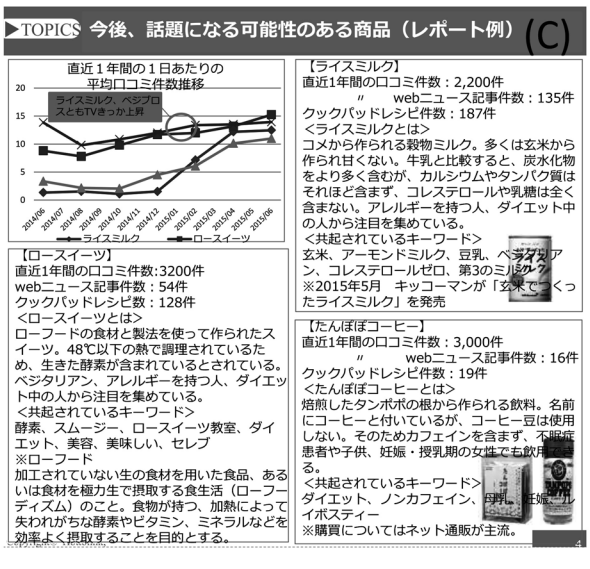
図表—3　システムと流行語の表示

(a)　食の現状ボード Web　(b) 流行解析システムのシステム構成　(c) 流行予兆候補レポートの例。詳細はⅣ節参照。





- 月次更新タスク（運用タスク）:
  - 新食語発見・件数データ更新・特徴量更新計算（1~2週間程度）
- 人間作業：システム起動，新語のチェック，データ更新の整合性の確認
  - 障害等がなければ2～3時間程度
- 更新タスクは、Web画面からのマウスクリック操作のみで可能。
  - 開発と運用の並列作業の軽減，また，将来誰でも運用可能にするため



オーラルセッション ― フルペーパー

ユーザーイノベーションのプロモーション効果及び普及に対する影響

―『刀剣乱舞 -ONLINE-』と二次創作 ―

一橋大学大学院 商学研究科 修士課程
李 肖霄

一橋大学大学院 商学研究科 教授
鷲田 祐一

要約

本論文は，オタク層によく見られる「二次創作」現象を中心に，今まで顧客需要の把握や製品の開発・改善において有用な示唆を与え得るものだと証明されてきたユーザーイノベーションの新たな可能性を模索する。ユーザーイノベーションは，その元となる製品に対しプロモーション効果を発揮し，普及に影響を与えている可能性がある。女性向けシミュレーションゲーム『刀剣乱舞 -ONLINE-』のユーザーに対しアンケート調査を行ったところ，二次創作をきっかけに『刀剣乱舞 -ONLINE-』を始めたユーザーが無視できないほど存在しているのだとわかった。さらにバス・モデルによる普及状況検証において，一般的な消費財の平均値より遥かに高いイノベーション係数やイミテーション係数が検出された。

キーワード

ユーザーイノベーション，二次創作，バス・モデル

I. はじめに

von Hipple（1976）より端を発した今までのユーザーイノベーション研究では，ユーザーイノベーションの役割に対して，製品の使い手であるユーザーが行うイノベーション活動の成果や中核となるリード・ユーザーが顧客需要の把握や製品の開発・改善において有用な示唆を与え得るものであると示してきた（Von Hipple,1986；小川,2002；水野,2011；本條,2016）。コミュニティを通じ，消費者と価値を共創するメカニズムも存在している（中田,2013;片野・石田,2015;一小路・勝又,2016;青木,2016）。また，イノベーティングユーザーが自分の成果を事業化し，起業するケースもある（堀口,2013；于,2015）。しかしこれらいずれもいかにユーザーイノベーションを通じて製品を生み出すかに留まり，製品開発以外にどのような役割があるのかについては研究されていない。実際，ユーザーイノベーションはその元となる製品に対し，プロモーション効果を発揮し，普及を促進している可能性もある。

本論で研究対象とするのは，アニメ，マンガ，ゲームなど，いわゆるサブカルチャー領域におけるオタクの「二次創作」である。二次創作とは，既存のアニメ，マンガ，ゲームなどのキャラクターや設定を引用したり，自分の都合に合わせて改変したりし，自らの創作に使う行動である。表現の形式はマンガ，小説，イラスト，関連商品，コスプレなどと多種多様であり，しばしば原作にはまったく見られない同性愛や性的な内容を扱う。男性向けではエロや女性同士の恋愛を示す「百合」をテーマにする物が多く，それに対して女性向けでは男性同士の恋愛を好む「腐女子」による二次創作が多い。二次創作物はインターネット上で無料公開しているものもあれば，印刷所で製本され，「同人誌」となり，同人誌即売会などで実際売買されているものもある。さらに，インターネットがまだ普及されていない前の時期では，雑誌の投稿欄が二次創作の展示や交流の場になっていた（飯塚,2015）。今世界最大な同人誌即売会コミックマーケットは1975年に第一回目を開催し，当時の32サークル，来場者数700人から，去年12月に開催されたコミックマーケット89の32000サークル，来場者数52万人という規模まで成長した。マンガ，イラストや小説が投稿できるSNS型ウェブサイト「pixiv」では，2014年2月に会員数が1000万人に達し，総投稿数は4160万を超えた。アニメ，マンガ，

ゲーム関連商品大手販売店の「アニメイト」や「とらのあな」などは，同人誌の委託販売や通信販売業務も取り扱っている。こうした二次創作の文化は日本のみならず，海外にまで広まり，二次創作活動は全世界のオタクに盛んに行われている。

こうした二次創作活動は，ユーザーイノベーションの一種だと考えることができる。作者の本意と無関係に，キャラクターや設定を自分の都合の良いように理解し，さらに一部を改変する行動は，ユーザーイノベーションの中の「製品革新」（von Hipple,2005）と「用途革新」（堀口,2013）に合致する。実際に自ら創作活動を行うオタクは，高関与消費者であり，他のユーザーのニーズを先行し，ユーザーイノベーションの担い手となるリード・ユーザーである（小野,2010）。二次創作者の中では，単純に趣味で創作をしているアマチュアもいれば，プロフェッショナルなイラストレーター，小説家，マンガ家もいる。その中では，表現の規制から抜け出し，自分の雑誌連載マンガ作品の同人誌を作るマンガ作家さえ存在する。

自分でオリジナル連載作品を持ち，同時に二次創作活動もしている某作家に対してインタビューを行ったところ，オリジナル創作と異なり，二次創作は既存のキャラクターや設定を援用し，新たに考える必要がないため，創作に費やす時間や労力を大幅に削減できるというメリットがあることが指摘された。それもまた，アマチュアが気軽に創作を始められる理由でもある。作品の質にばらつきはあるものの，創作活動自体から見ると，十分なイノベーション性を持っている。また，原作と異なる視点や存在しないストーリを提供し，一部無料公開している作品も存在していることで，原作だけでは獲得し得ない一部の受け手をも惹きつけることができる。二次創作が盛んに行われているということは，原作が人気である象徴であり，グッズや映像ソフトの売上にも繋がっている（飯塚,2015）これにより二次創作はユーザーイノベーションとしてプロモーション効果を発揮し，原作の普及の手助けをしている可能性があると考えられる。

本論では，ユーザーイノベーションのプロモーション効果や普及に対する影響の有無を解明するために，実際オタクコミュニティにおける二次創作を中心に検証を行う。

II. ユーザーイノベーションのプロモーション効果

1. オタクオンラインコミュニティの形成や情報伝達

近代化が進んでいくにつれ，血縁や地域を基盤とするコミュニティは衰退していき，代わりに現れたのは，自らの意志や欲求をもって自主的に参加する「ボランタリー・アソシエーション」（自発的結社）である。そして，現代社会におけるインターネットの急速な発展やソーシャルネットワーキングサイト（SNS）の出現により，こうしたコミュニティがオンライン化していく。オンラインコミュニティは地域の制限を越えることができ，同じ趣味や楽しみを持つ人間がより集まりやすくなった。このようなオンライン上の趣味や楽しみを中心としたコミュニティが，ボランタリー・アソシエーションを形成している（鈴木,2014）。

また，現実的要素から見ると，これまでの実社会では，オタクという群体に対し否定的なイメージを抱いているため，オタクは自分がオタクであると表明するのが難しく，匿名性を持つオンライン上でコミュニティを形成する志向がある（永井・福田,2012）。オタクに多用されているオンラインコミュニティは，Twitter，Facebook，mixiなど代表的なSNSサイト以外に，「2ちゃんねる」のような匿名掲示板や，オタク創作者向けの「pixiv」，「ニコニコ動画」，「ピアプロ」などが挙げられる。創作しない一般的なオタクも，リード・ユーザーである二次創作者も，等しくこれらのオンラインコミュニティに身を置き，オタク同士で繋がりを持ち，情報を収集し，交換する。情報の中では，コンテンツの作り手側が発信する一次的な情報のみならず，コンテンツに対する感想，クチコミ，二次創作など二次的な情報も含まれている。このように，オリジナルとコピーの区別が消え，中間形態としてのシミュラークルが増殖し，原作も二次創作も等価値で消費するという事態は，オタク文化のポストモダン的特徴である（東,2001）。つまりコミュニティ内から伝わってきた情報が二次創作であるとしても，オタクはそれを原作とはっきりと区

別せず，二次創作に興味を持つようになれば，自然に原作にも興味を持つようになる可能性が十分にある。コミュニティ内における二次創作物の無料公開や，地域の制限を超えられるというオンラインコミュニティの特徴が，さらに二次創作情報の拡散を促進し，より多くのオタクの目に触れるようになる。とくに海外など原作に関する一次的な情報に触れにくい状況において，もっとも入手しやすい情報が二次創作であるため，二次創作が持つ宣伝効果，つまりマーケティング学におけるプロモーション効果が大きいと考えられる。

2. 二次創作のプロモーション効果は存在しているのか—『刀剣乱舞 -ONLINE-』に関するアンケート調査

(1) 調査対象

二次創作のプロモーション効果について具体的に検証するため，本論では女性向けオンラインシミュレーションゲーム『刀剣乱舞 -ONLINE-』のユーザーを中心に調査を行う。

『刀剣乱舞 -ONLINE-』とは，DMM ゲームズとニトロプラスが共同製作したブラウザゲームであり，日本名刀を擬人化した「刀剣男士」を収集・強化し，合戦場の敵を討伐していく刀剣育成シミュレーションである。基本プレイは無料であり，一部アイテムが有料となっている典型的な「フリーミアム」型ソーシャルゲームである。2015 年 1 月サービススタートしてから，瞬く間に人気を博し，特に二次創作が盛んに行われている。リリース後初のコミックマーケット，2015 年 8 月に開催されたコミックマーケット 88 では 652 サークル[1)]が参加し，半年後のコミックマーケット 89 では倍以上の 1724 サークル[2)]に達し，全ジャンルで見れば『艦隊これくしょん』に次いで 2 番目多いのである。さらに，日本国内のみならず，海外でも人気が高く，多様なオタクの実態を検証することができる。

(2) 調査方法

同じ内容の選択式調査票を中国語・日本語両方で作成し，新浪微博（sina weibo）と Twitter の両 SNS サイト上に『刀剣乱舞 -ONLINE-』のユーザーに向けて無作為に発信した。質問は大きく 4 つの部分に分けることができ，① Rogers の普及理論を参考に，ゲーム採用時期別に分類した 5 つの消費者グループ②『刀剣乱舞 -ONLINE-』を始めた（採用した）理由や二次創作との関連性③二次創作活動や情報交換活動の状況④ゲーム関連商品購入や興行イベント参加状況である。

①の普及段階別ユーザー数について，新規登録枠がかなり限られていた「1 月 31 日以前」，枠が比較的に多くなったが新規登録が常時的にできない「5 月 17 日以前」，サーバー拡大により新規登録が常時的にできるようになった「5 月 18 日以降」，「ゲームはやっていないがいずれやりたい」，「ゲームはやっていないがやるつもりもない」の 5 つをイノベーター，アーリーアダプター，アーリーマジョリティ，レイトマジョリティ，ラガードと定義した。すべてのデータはこの 5 つの段階別にわけて観察する。

②の『刀剣乱舞 -ONLINE-』を始めた（採用した）理由や二次創作との関連性について，まずは『刀剣乱舞 -ONLINE-』に興味を持ったきっかけを「公式から得た情報」，「友人のおすすめ」，「二次創作」と「その他」の 4 つに分けた。それからさらに二次創作の影響力を測るため，実際にゲームをやっているかどうかや二次創作との関連を「ゲームはやっているが二次創作は読まない」，「ゲームを始めてから二次創作を読んだ」，「二次創作を読んでからゲームを始めた」，「二次創作は読んでいるがゲームはやっていない」の 4 つの状況に分け，「二次創作を読んでからゲームを始めた」と答えた人にはさらに原二次創作がなくてもゲームを始めたのかどうかについて答えてもらった。

③の二次創作活動や情報交換活動の状況について，まずは段階ごとの二次創作活動の有無を調べ，さらに二次創作活動の目的を「自分の創作欲を満たすため」「他のユーザーと交流するため」「二次創作を通じてユーザーではない人へ発信するため」「その他」の 4 つに分けた。それから『刀剣乱舞 -ONLINE-』をユーザーではない人に発信しているかどうかを答えてもらい，具体的な発信方法を「キャラクターや画面を見せる」，「二次創作を見せる」

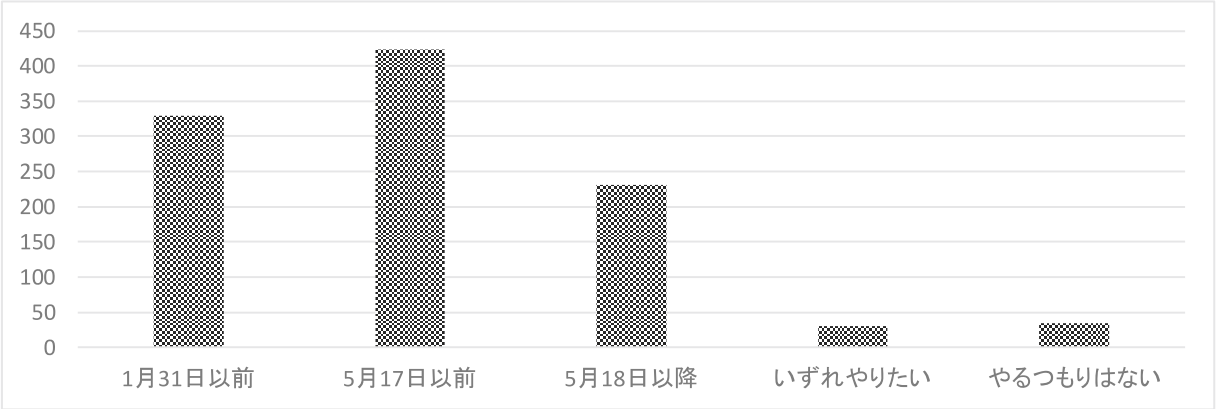
「ゲーム自体の面白さを伝える」の3つに分け，さらに採用された方法それぞれの成功率を調べた。

④のゲーム関連商品購入や興行イベント参加状況について，ゲームに直接関連する課金，グッズ購入や興行イベントへの参加の有無を答えてもらい，実際の売上に繋がっているのかどうかを調べた。

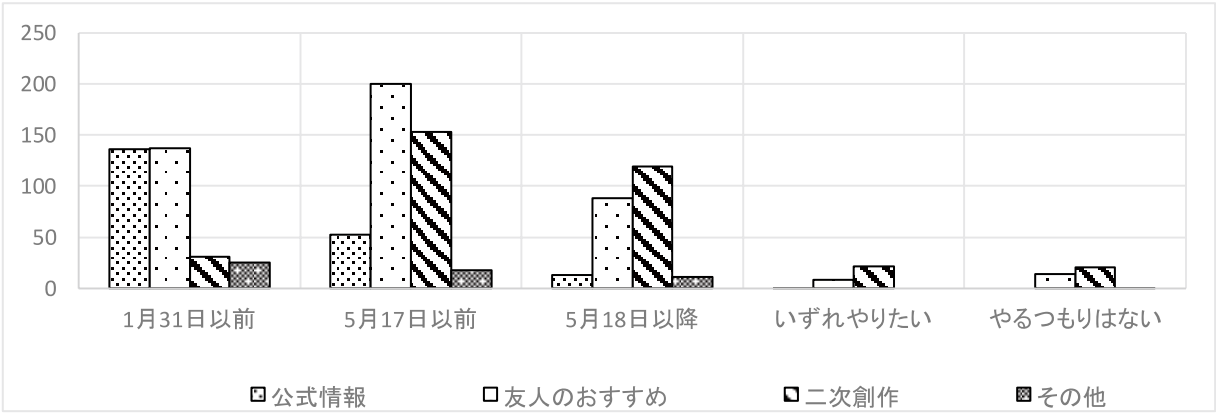
(3) 調査結果

調査は2016年1月11日—1月15日の5日間を通して行われ，1144件の回答が得られた。中に有効回答数は1049件であり，有効回答率は91.70%である。回答者の年齢は18歳以下から40歳，年齢帯別でもっとも人数が多いのは18歳～25歳で767人であり，全体の73.12%である。また性別に関しては男性が27人，女性が1022人という大きな差が存在しているが，『刀剣乱舞 -ONLINE-』はもともと女性向けゲームであるため，合理的な分布と言える。調査結果は以下の通りである。

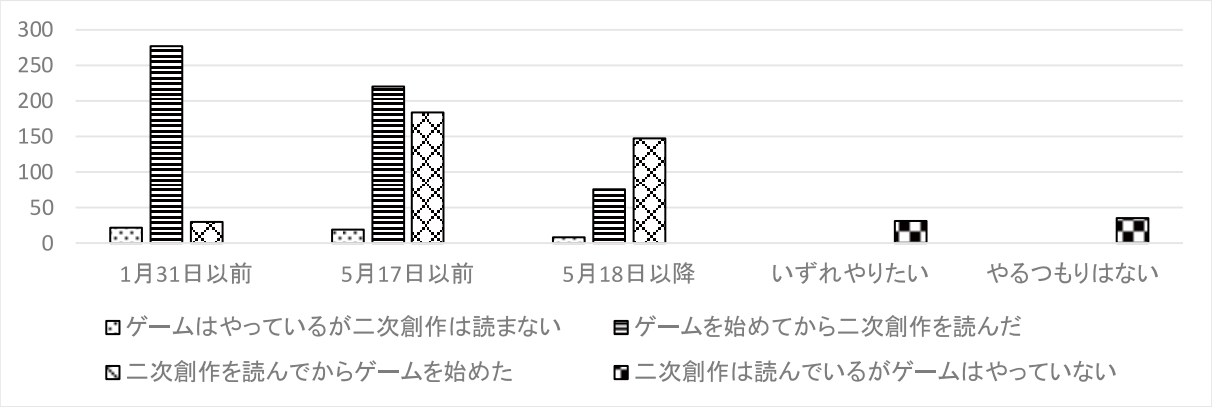
図表 -1 普及段階別回答者数



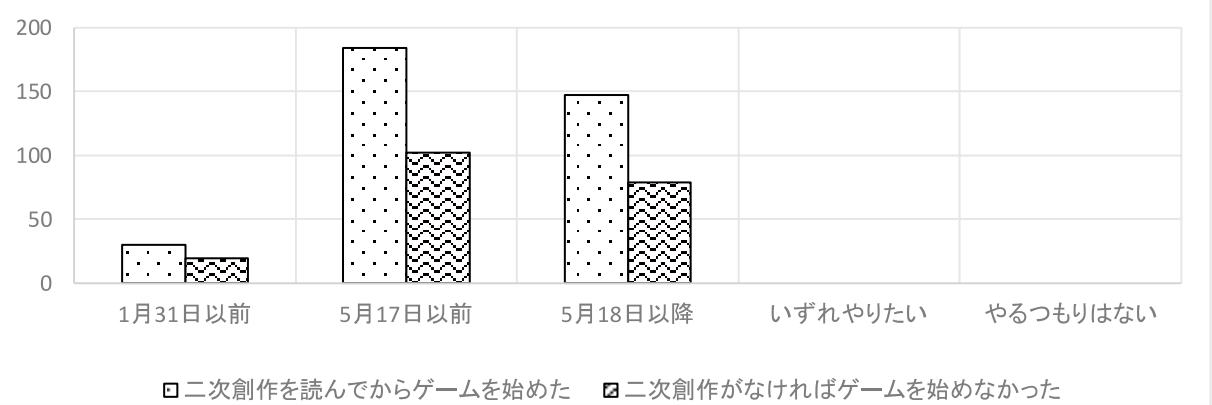
図表 -2『刀剣乱舞 -ONLINE-』に興味を持ったきっかけ



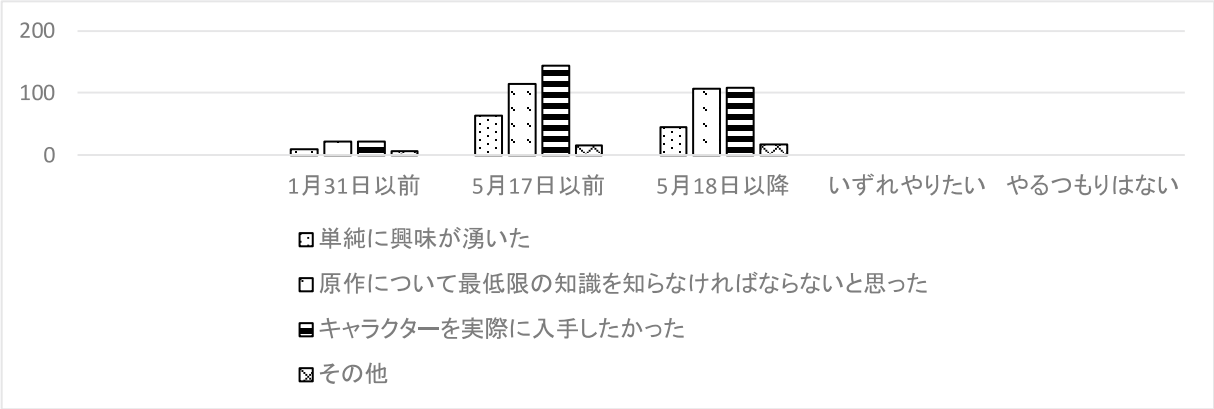
図表-3 二次創作との関連状況



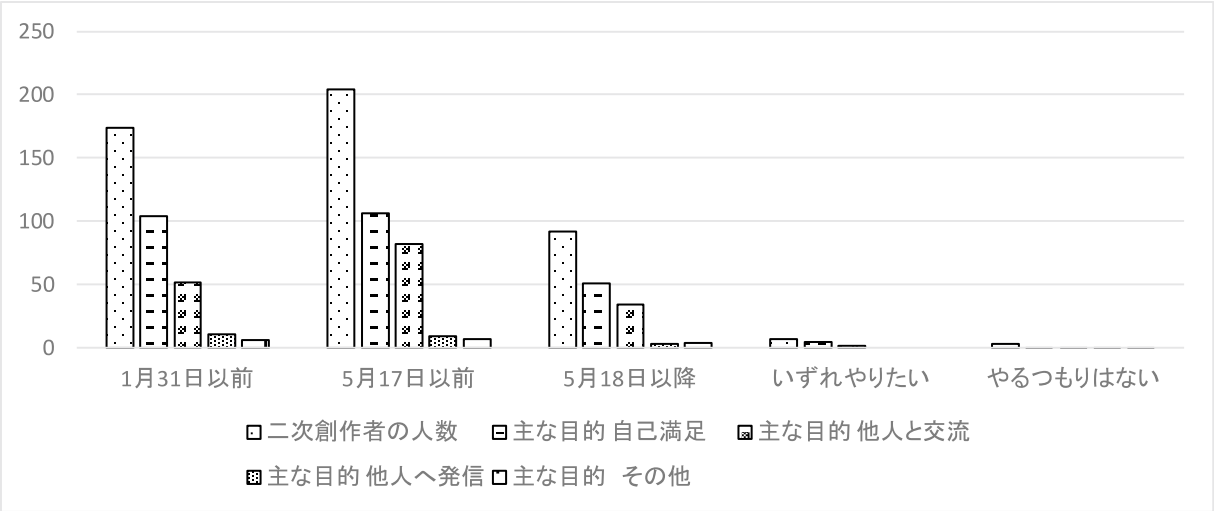
図表-4 二次創作の影響力



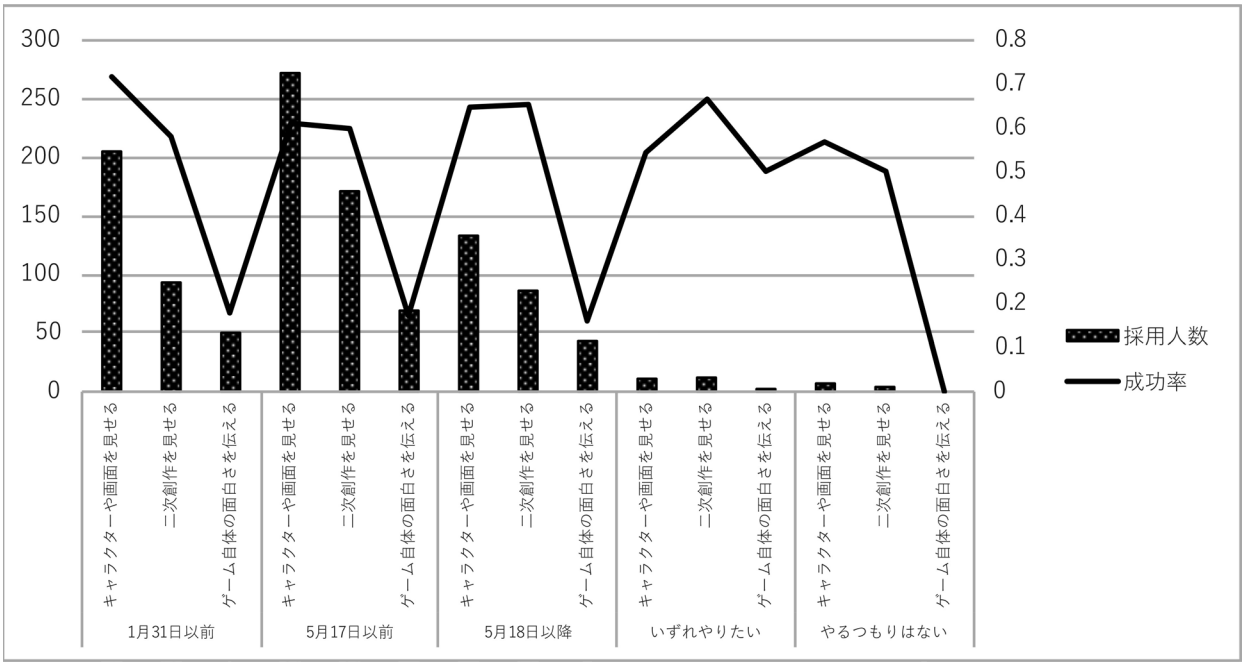
図表-5 二次創作を読んだ後にゲームを始めた理由



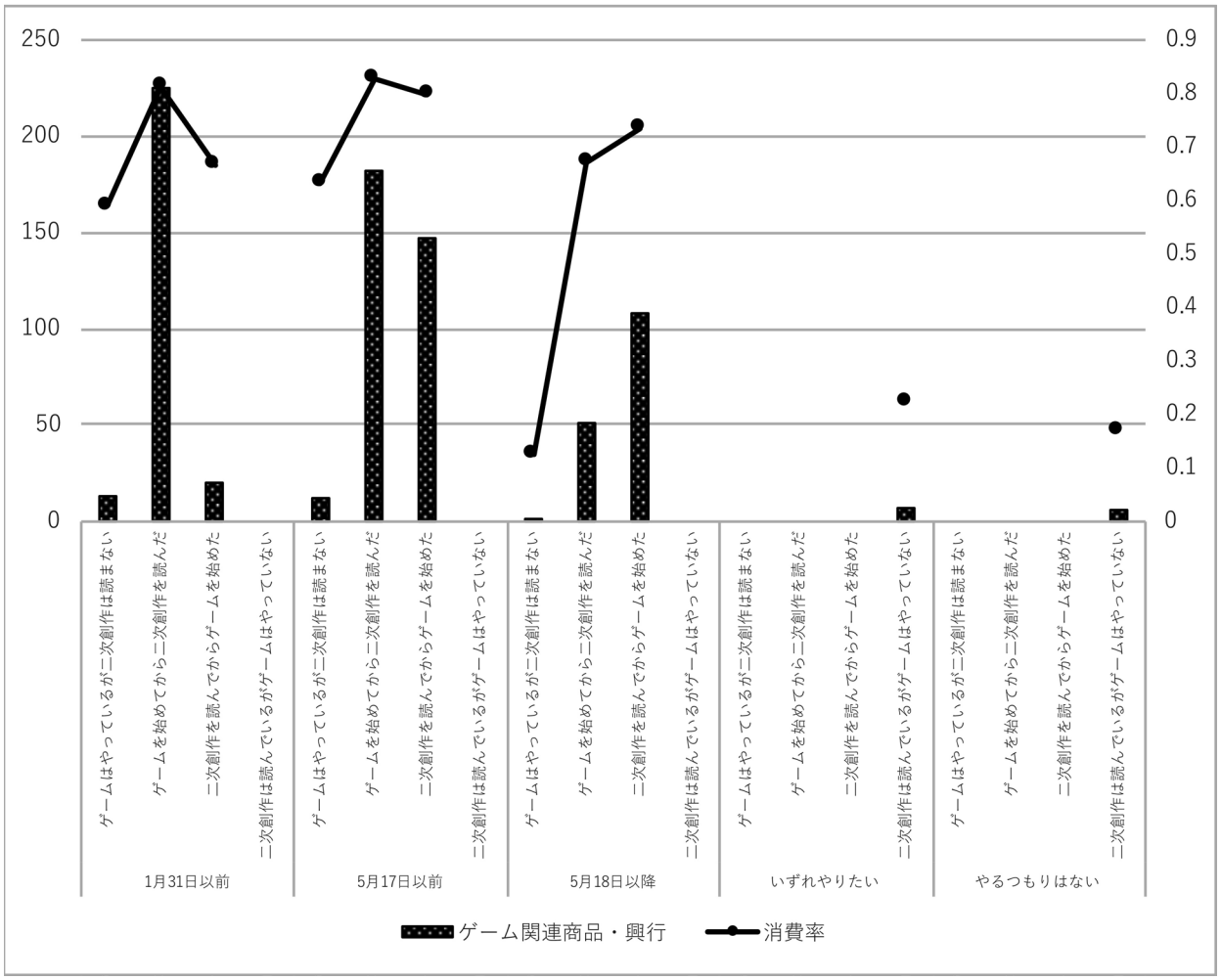
図表 -6 二次創作者の人数と主な目的



図表 -7『刀剣乱舞 -ONLINE-』を外部への情報発信手段および成功率



図表 -8 関連商品の購入や興行イベント参加状況



※消費率はそれぞれのパターンにおける購買・参加活動がある人とそのパターンの総人数の比である。

3. 議論

今回の調査でまずわかったのは，二次創作をきっかけに『刀剣乱舞 -ONLINE-』に興味を持った回答者が全体の 32.79%を占めており，また 34.41%の回答者が二次創作を読んでから『刀剣乱舞 -ONLINE-』を始めた。二次創作の存在は『刀剣乱舞 -ONLINE-』の普及に確実な影響を与えているのは明らかである。さらに，二次創作がなければ始めなかった回答者が全体の 19.07%であり，無視できない数字だと言える。

図表 -2 や図表 -3 からわかるように，二次創作の影響力は，イノベーター層では低かったものの，アーリーアダプター層から急激に上昇し，アーリーマジョリティ層では一番高くなっている。図表 -6 に示されている階層ごと二次創作者数推移から見ると，イノベーター層やアーリーアダプター層において二次創作者が多く現れたため，二次創作物の数が増え，それがアーリーマジョリティの目に触れるようになったのだと思われる。また，同性愛や性的な内容も扱うため，『刀剣乱舞 -ONLINE-』原作では満足できない人まで引

き寄せる。二次創作を読んだ後に原作ゲームをやる理由に関しては，図表-5で示されているように，単純に興味が生じたというより，「二次創作で萌えを語るのにまずは原作を知るべき」というオタクの暗黙のルールに従った結果や，二次創作物に登場したキャラクターを実際に入手し操作したい意欲のほうが大きい。

『刀剣乱舞 -ONLINE-』に興味を持ったきっかけの中，もっとも割合が高いのは「友人のおすすめ」であるが，実際『刀剣乱舞 -ONLINE-』を周りの人へ発信しているのかを調べてみたところ，70.07%の回答者が発信したことがあると答えた。具体的な採用された手段に関しては図表-7のように，もっとも多いのが「キャラクターや画面を見せる」であり，相手に受け入れられるという成功率も高い。その次に多いのが「二次創作を見せる」であり，成功率が「キャラクターや画面を見せる」よりやや低いものの，全体で見れば60.66%もあり，決して低いとは言えない。アーリーマジョリティやレイトマジョリティ層では「キャラクターや画面を見せる」の成功率を超えていた。二次創作物を見せるのは，個人消費者としての情報発信の重要手段でもある。しかし，図表-6の二次創作者の創作目的から見れば，周囲に発信するために二次創作を行っている二次創作者はあまり多くないのである。

最後に関連商品の購入や興行イベント参加状況について，全体的に二次創作を読んでからゲームを始めた回答者の消費率がゲームを始めてから二次創作を読んだ回答者よりやや低い傾向が見られるが，全体消費率が76.18%であり，『刀剣乱舞 -ONLINE-』自体が基本プレイ無料であると考えれば，低くはないと言える。二次創作から入ってきた人も同じようにコンテンツの売上に貢献しているのだとわかる。ゲームはやっているが二次創作を読まない回答者の数は少なく，関連消費もあまり見られない。理由としては『刀剣乱舞 -ONLINE-』に対する熱意自体が低いと考えられる。

以上の調査結果をまとめれば，二次創作は『刀剣乱舞 -ONLINE-』の原作に対して確実なプロモーション効果を発揮しており，二次創作がなければ少なくとも20%近くの顧客を失うことになる可能性がある。また，二次創作を読まない回答者の消費率が他よりも低いことから見れば，二次創作が盛んに行われていることは売上に繋がっているという前述（飯塚,2015）の主張も証明された。

III.『刀剣乱舞 -ONLINE-』の普及状況検証 —バス・モデルによる検証

前述において，二次創作が『刀剣乱舞 -ONLINE-』に対してプロモーション効果を発揮していることがはっきりとなった。さらにここでは図表-1に示されているデータを元に，『刀剣乱舞 -ONLINE-』の普及状況についてバス・モデルを用い検証を行う。使用する式は

$$n(t+1) = pN + (q-p)\, N(t) - q/N * N(t)^2$$

推定した結果，N=1025，p=0.33，q=0.79である。この数値は，バス・モデルにおける一般的な消費財の平均的なイノベーション係数0.03とイミテーション係数0.38を遥かに上回っている。つまり『刀剣乱舞 -ONLINE-』は初期採用率が高く，加えてユーザーではないオタクがユーザーである他人から非常に強い影響を受けやすいコンテンツであると言えそうだ。

イノベーション係数が高い原因については，『刀剣乱舞 -ONLINE-』の「基本プレイ無料，一部アイテム有料」というフリーミアム式運営が影響していると思われる。消費者は金銭的な代償を支払わずにプレイすることができるので，少しでも興味があれば始める人が多い可能性がある。そしてそれらに加えて，本論で明らかになったように，ゲームの主題そのものが非常にユニークであり，かつキャラクターは男性しかおらず，前述の「腐女子」にとって創作欲を満たすのに絶好の材料になっているため，二次創作がきわめて初期から発生し，それが普及初期からユーザーの増加に大きな役割を担ってきた事実も反映していると考えられる。一般に二次創作は，主にイミテーション係数に関与すると考えられがちであるが，本論の結果によれば，二次創作情報のみに接して採用をしたユーザーが普及初期

から非常に多いことから，二次創作はイノベーション係数のほうにも大きな影響を与えうると言える。これは従来のユーザーイノベーションの議論ではあまり焦点があたってこなかった要素であり，意義が大きいと考える。

イミテーション係数が高い原因についても，二次創作のプロモーション効果やユーザーによって発信された『刀剣乱舞 -ONLINE-』の情報が高い確率で採用されることにあると思われる。具体的な理由関しては，今後の研究でさらに解明していく予定である。

IV. 結論と課題

本論は，ユーザーイノベーションがその元となる製品に対するプロモーション効果や普及に対する有無を明らかにするため，二次創作を対象に検証を行ってきた。二次創作が盛んに行われている『刀剣乱舞 -ONLINE-』の事例から見ると，ユーザーイノベーションとしての二次創作は原作に対して無視できないほどのプロモーション効果を有しており，潜在的なユーザー層を惹きつけられることが明らかとなった。さらに，バス・モデルによる検証結果から，『刀剣乱舞 -ONLINE-』に一般的な消費財の平均値を遥かに上回っているイノベーション係数やイミテーション係数が示され，イミテーション係数だけではなく，イノベーション係数の高さに関しても二次創作の影響を受けている可能性が高いことが示唆された。

ただし今回の検証に使われた『刀剣乱舞 -ONLINE-』についても，アンケート調査が行われていた1月ではまだリリースして一年しかなく，今後の発展にも注目し，製品ライフサイクルと合わせて，二次創作の効果がいつまで持続しているのか，どの段階がもっとも効果があるのか，さらに検証していく必要がある。また，ユーザーイノベーションの事例は他にも多数存在しており，今回の研究結果をもって，ユーザーイノベーション全体に同じようなプロモーション効果があることや，ユーザーイノベーションが行われている製品のイノベーション係数やイミテーション係数が一概に高いとは言えない。今後の課題としては，より一般的な発見に繋げるために，二次創作以外のユーザーイノベーション活動についても検証を行い，実際にプロモーション効果があるかどうかを確かめる必要がある。以上の二つを，今後の課題として，ユーザーイノベーションの更なる可能性を探っていきたい。

注記

1) myrmecoleonの「グラフで見るニコニコ動画 第2期」: コミックマーケット88の二次創作人気を調べてみた& pixivデータで次回予想もhttp://ascii.jp/elem/000/001/036/1036615/

2) 同上:コミケとpixivの二次創作人気を調べてみた（コミックマーケット89編）http://ascii.jp/elem/000/001/094/1094861/

参考文献

von Hippel, E.（1986）, "Lead users: A Source of Novel Product Concepts," *Management Science*, 32（7）, pp.791-805.

von Hippel, E.（2005）Democratizing Innovation,（サイコム・インターナショナル監訳（2005）『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス。

青木慶（2016）,「企業と消費者の共創活動における，参加者のモチベーションに関する研究
— クックパッド・楽天レシピ 比較事例研究 —」,『季刊マーケティングジャーナル,Vol.35,No.4, pp.88-107

東浩紀（2001）『動物化するポストモダン—オタクから見た日本社会—』講談社現代新書。

一小路武安・勝又壮太郎（2016）「新しい価値をもたらす消費者の発信行動：コンテンツ産業における消費、支援、伝達、創造活動とその関係性の定量分析」,『組織科学』,Vol.49,No.3,pp.33-46

飯塚邦彦（2015）「二次創作する読者の系譜：「おたく系雑誌」における二次創作の背景を探る」,『成蹊人文研究』, 第23号,pp63-90

小川進（2002）「ユーザー起動型ビジネスモデル」,『国民経済雑誌』,Vol.185,No.5,pp65-76

小野晃典（2010）「ホビー市場における消費者行動と社会的相互作用」,『三田商学研究 .』,Vol.53,No.4,pp11-33

于鑫（2014）『ユーザー企業家に関する実証研究：釣用品業界を対象に』, 神戸大学経営学研究科博士論文

片野浩一・石田実 (2015)「ユーザー・コミュニティ創発の創作ネットワークの研究－初音ミクコミュニティにみる価値共創－」,『季刊マーケティングジャーナル』Vol.35,No.1, pp.88-107

鈴木俊介（2014）「趣味とオンラインコミュニティ」, 長田攻一・田所承己編『〈つながる／つながらない〉の社会学』所収, 弘文堂。

中田寛（2013）「価値共創とブランド・コミュニティの役割期待」, 首都大学東京社会科学研究科修士論文

永井睦美・福田豊（2012）「ICTの発展によるオタクコミュニティの変化と協働」,『社会情報学会 (SSI) 学会大会研究発表論文集』2012,pp141-144

堀口悟史（2013）「ユーザーイノベーションの事業化に関する実証研究」, 神戸大学経営学研究科博士論文

本條晴一郎（2016）「リードユーザー」『季刊マーケティングジャーナル,Vol.35,No.4, pp.150-168

水野学（2011）「製品開発に果たすユーザーイノベーションの役割：顧客の声とリード・ユーザー」『阪南論集 社会科学編』Vol47,No.1,pp95-106

オーラルセッション ― フルペーパー

宇宙マーケティング

― 宇宙産業 新コンセプトの考察 ―

株式会社電通 宇宙ラボ 主任研究員
荒井 誠

要約

宇宙産業は，米国のベンチャー企業を中心に民間の参入が活発となり，技術革新と共に，将来大きく拡大が期待される成長産業である。しかしながら，日本の宇宙産業は古い体質の構造をもち，世界からの遅れを指摘されている。本論文では，昨年発表した「宇宙マーケティング」の10の視点から，宇宙産業のIdentity，新たな宇宙産業，宇宙ツーリズムに着目し，PEST分析／３Ｃ分析／ SWOT分析などの基本フレームから，日本の宇宙産業が将来成長するための課題を分析した。「NEW SPACE」「宇宙ビジネス」と呼ばれる新たな宇宙事業が成長のためのキーであり，宇宙産業の旧来のピラミッド構造を見直し，発想のパラダイムシフトを検証した。さらに，宇宙のもつリソースを改めて俯瞰し，その価値を多角的に評価することで，宇宙産業の目指すべきコンセプトとして「宇宙リソース利活用産業」を提唱する。

キーワード

宇宙マーケティング，NEW SPACE，宇宙ビジネス，宇宙リソース利活用産業

I. はじめに

“人類がまだ火星に行っていないのは，科学の敗北ではなくマーケティングの失敗である”という帯の書籍が，2014年，書店に並んだ。米国のふたりのマーケティング専門家が共著した『Marketing the MOON』。

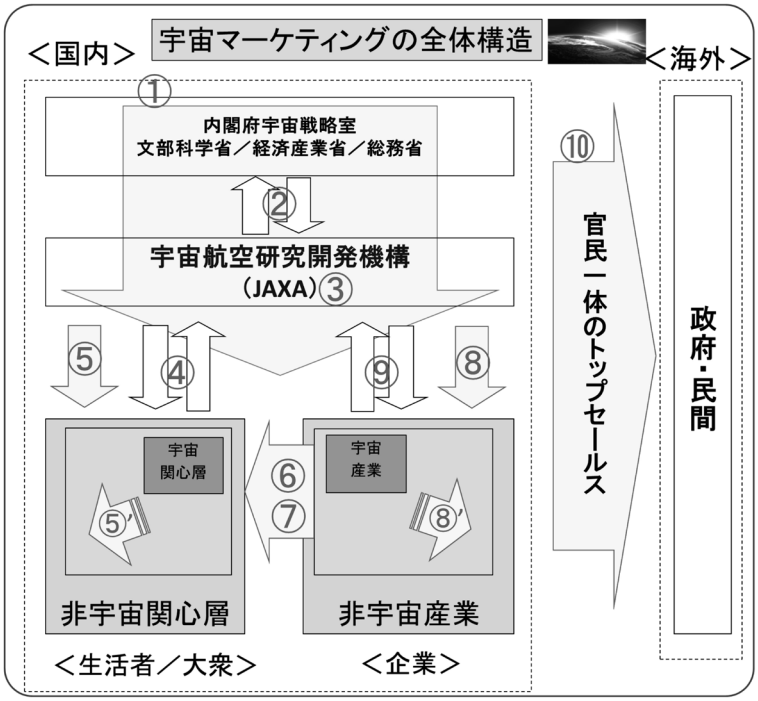
『月をマーケティングする』とは一体，どういうことだろうか。「アポロ計画以降「マーケティング活動」を行わなかったため，月に続く火星への人類着陸計画が出来ず，実現されていない」と彼らは説く。この著書では「マーケティング」を「戦略PR」の意味で使っており，人類が火星に立っていない理由を，「アポロ計画の成功以降，大衆が宇宙に無関心になってしまった状態を，打開することができなかったため」と説いている。この奇抜な分析と主張には驚かされたが，宇宙開発に「マーケティング」の力を活かせないかという関心をもっていた筆者にとって，「宇宙マーケティング」の研究に本格的に取り組むきっかけとなった。

元来，マーケティングの目的は，物やサービスを売ることだったが，その領域は拡がり「病院にとって患者は顧客である」というソーシャルマーケティングが登場。さらにネット販売に代表されるダイレクトマーケティングなど，マーケティングの対象領域は拡大を続けている。最近では6次産業を目指す農業の新しいコンセプトを構築しようという「アグリマーケティング」といった新領域まで注目されている。同時に，物やサービスを売る／買うという関係における従前のマーケティングは，投資家を対象としたIRマーケティングや人材確保のためのリクルートマーケティング，社内組織の活性化を図るインナーマーケティング，社会との関わりにおけるCSRマーケティングなど，企業が関わる様々なステークホルダーとの関係性の中で，その機能が広く活かされるようになってきている。

このように拡大・進化しているマーケティングの知見が，どのように宇宙開発に貢献できるのか，検証を試みた。まず，マクロ・マーケティングの視点で宇宙産業全体を俯瞰し，次にその全体構造を構成する様々なステークホルダー間の関係性を，ミクロ・マーケティングの視点で分析した。（図1）

筆者は，昨年の日本マーケティング学会で，この宇宙産業の全体構造をベースに「宇宙マーケティング」を提唱し，これらステークホルダー間の10の関係性における，マーケティングの視点・知見による分析・検証に着手した。（表1）

（図１）



（表１）

「宇宙マーケティング」:10の着目点

① 宇宙産業のIndustry Identityの構築
② 宇宙開発予算拡大のためのマーケティング
③ JAXA内インターナルマーケティング
④ 人材獲得（リクルート）マーケティング
⑤ 宇宙への関心を喚起させるマーケティング
⑥ 「宇宙ツーリズム」マーケティング
⑦ 宇宙技術活用商品マーケティング（COSMODE）
⑧ 新たな宇宙参入企業促進のための
マーケティング
⑨ 宇宙技術革新のためのマーケティング
（スピンオフとスピンイン）
⑩ 官民一体の宇宙技術輸出マーケティング

II. 宇宙産業の将来と日本の課題

1. 世界の宇宙産業市場のポテンシャル

2年目の本論文では,「①宇宙産業のIndustry Identityの構築」に着目し,まずは宇宙産業の将来性の検証から始める。

2014年の世界の宇宙産業の市場規模は,約24兆円と,この10年間で2.4倍に膨れ上がっている。米国を中心にITベンチャーの成功者たちが,宇宙ベンチャーへの投資を始め,自らロケットの製造・打上,衛星ネットワーク構築に挑んでいる。さらに米国では,2015年に自国の宇宙法を改訂し,民間企業による宇宙の資源探査を認可したことで,宇宙探査に向け民間ベンチャーのさらなる投資が加速されている。約20社の宇宙ベンチャーの資金調達額は,2015年に12億ドルと前年の14倍超に膨らんだ。

中国・インドも独自の宇宙開発を進め,積極的にロケット打上,衛星放出・運用を活発化させている。特に中国は,有人月面探査を2036年までに実現すると発表している。他の中東やASEAN諸国など多くの新興国にも,自国による衛星所有とその活用ニーズが拡大し,さらなる市場規模の拡大が見込まれている。

さらに「宇宙旅行」も商品化されており,ヴァージンギャラクティック社のサブオービタルツアー（日本ではクラブツーリズム・スペースツアーズが取扱い）では,100キロ超の宇宙空間に上昇し,宇宙空間の眺望や無重力体験を約5分間楽しむ。定員6名で,参加費用は一人25万ドル。世界中ですでに700人以上が予約し（内日本人は20名),参加費用も支払済で,2017年以降の実施を目指している。

このように,将来の宇宙産業は大きく拡大するポテンシャルある市場であり,日本にとってもこれまで進めてきた宇宙開発の実績を活かし,新たなビジネスを獲得すべき重要な領域と言える。

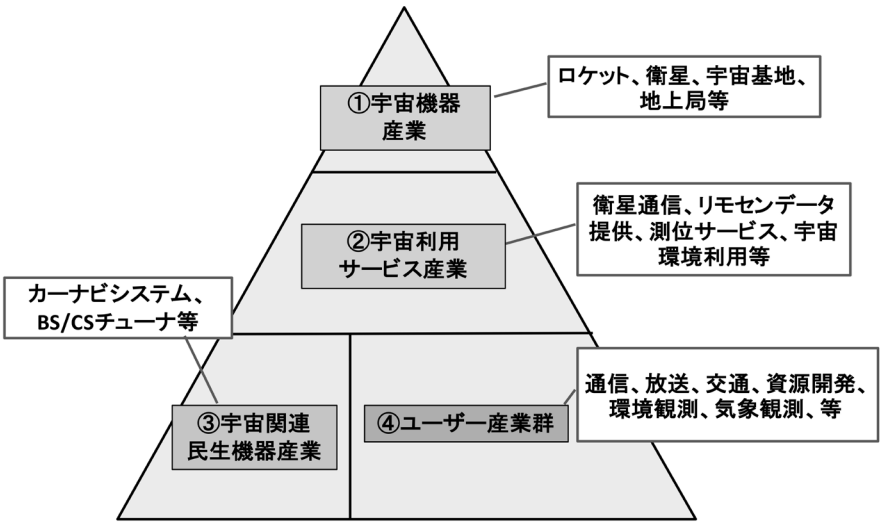
この意味で,（表1）の「⑥「宇宙ツーリズム」マーケティング」「⑧新たな宇宙参入企業促進のためのマーケティング」の考察も不可欠であり,併せて検証していく。

2. 日本の宇宙産業の構造的課題

日本における「宇宙産業」とは,未知・未開の宇宙を探査する研究・開発活動である「宇宙開発」自身と,それによって便益を得ている産業を指してきた。社団法人日本航空宇宙工業会による定義が広く採用されており,日本の宇宙産業を4つに分類している。（図2）

（図2）

旧来の宇宙産業構造



出典：平成25年度「宇宙産業データブック」日本航空宇宙工業会

「①宇宙機器産業」は，人工衛星やロケット，宇宙基地や地上設備などを製造する産業。現在その大部分は，国からの税金でJAXAが管轄し，民間企業に発注している領域である。「②宇宙利用サービス産業」は，衛星通信，リモートセンシングデータ提供，測位サービス，宇宙環境利用等，衛星などの宇宙インフラを利用してサービスを提供する産業。「③宇宙関連民生機器産業」は，GPSを利用したカーナビゲーションシステムや衛星放送受信用のアンテナなどの機器を製造する産業。「④ユーザー産業群」は，宇宙利用サービス産業が提供するサービスを利用することで自らの事業を効率化，差別化し事業を行っている産業となっている。（通信，放送，交通，資源開発，環境観測，気象観測等）

この日本の宇宙産業を世界との比較でPEST分析すると，大きな課題が見えてくる。（表2）

まずは，国の宇宙開発予算が極端に少ないこと。この数年，年間約2000億円がJAXAのもつ予算であるが，これは米国（NASA）の20分の1程度に過ぎない。次に，宇宙に関連する省庁が連携をとれていない点である。JAXAは文科省管轄であり，放送・通信は総務省，準天頂衛星は経産省が中心となっている。さらに，宇宙予算は，限られた数社の企業に長年固定的に発注されてきている。「宇宙村」と呼ばれている閉鎖された企業群であり，ロケットは三菱重工，IHI。衛星は三菱電機，NECといったところである。

日本政府は，2008年に宇宙基本法を策定し，内閣府に関係省庁を超えた組織態勢（宇宙開発戦略本部）を構築し，現安倍政権も成長戦略の柱の一つとして掲げ推進しているところであるが，前述のような旧来の課題の解決だけで，日本の宇宙産業がこれから拡張する世界市場をリードできるのだろうか。そこには，新しい宇宙産業をどのように捉えるか，宇宙産業の将来ビジョンを見据えた検証が必要である。

（表2）

宇宙産業：PEST分析

	日本	世界
Politics 政治	• 宇宙開発を経済成長の柱の一つにする安倍政権方針 • 内閣府に宇宙開発戦略本部を設け、「宇宙産業ビジョン」を策定中 • 宇宙基本法に続く法整備中 • 関連省庁の連携が悪い	• 国際協調によるISSは2024年には閉鎖見込。その後の方針は未定。 • 新興国の独自戦略による宇宙開発への参入 • 宇宙開発における国際法的整備の遅れ
Economics 経済	• 国からの宇宙予算を限られた企業が受注する「宇宙村」構造 • 宇宙産業への新規参入が少ない • 宇宙民間ベンチャーがようやく誕生	• 国から民間への早期移管により、「NEW SPACE」と呼ばれる新宇宙産業の萌芽・台頭 • 衛星コンステレーションによるグローバル通信インフラ構築がスタート
Social 社会	• 惑星探査など、未知の世界への探求・期待 • 人気を博している宇宙コンテンツ（ガンダム、ウルトラマン宇宙兄弟他）	• 宇宙ツーリズムへの期待と同時に事故に対する世論の不安 • 新しい「宇宙」の楽しみ方の登場（月面ローバーレース） • 新しいチャレンジも（火星移住）
Technology 技術	• 打上実績による技術評価向上 • AIやビッグデータを活用したイノベーションへの期待	• 廉価な小型衛星による市場独占 • ロケット製造の民営化の進展

III. 日本の宇宙産業のマーケティング基本フレームによる分析

次に，日本の宇宙産業の現状を，他のマーケティングの基本フレームから検証していく。日本の宇宙産業を，3C分析により日本の宇宙産業の置かれている現状と課題を明らかにした。（表3）さらにSWOTクロス分析により，日本の宇宙産業の目指すべき方向性を検証した。（表4）

これら3C分析，SWOT分析を踏まえた，SWOTクロス分析（表5）の「強み×機会」で明らかになる戦略は，日本独自の世界をリードする宇宙技術を最大限に活かした領域に，限られたリソースを集中することである。具体的には，小型衛星製造・打上・運用の領域で，その活性化のために，日本が遅れを取っている法的支援を整備し，民間参入の加速化を図ることが求められる。

実際，日本独自の宇宙開発計画として，準天頂衛星の拡充を進めており，現在の一基体制から2019年には四基，さらには2025年までに七基体制を整備することが発表されている。この衛星運用で重要となるのは，「強み×脅威」から戦略として示唆される，ハード面だけでない衛星運用のソフト面の強化である。衛星によって，どのような情報・データを入手し，いかにマーケティングに活用し世の中に役立てるか，企業の事業に貢献するか，この領域を極めることが世界に向けて日本がリードする貴重なチャンスである。実際，米国の民間ベンチャーもいくつかの取組にチャレンジしているが，まだまだ開発の余地が大いに見込まれている。ここに，日本が世界でブレイクする勝機がある。

（表3）

日本宇宙産業：3C分析

CUSTOMER 市場	• 宇宙村と言われる限られた宇宙関連企業と非宇宙関連企業に大別 • 宇宙産業への新規参入が少ない • 旧宇宙産業からの撤退企業は増加傾向 • 宇宙民間ベンチャーがようやく誕生 • 新興国の宇宙開発に向けての意識とニーズの高まり
COMPEPITOR 競合	• 米・露の宇宙機関（NASA・Roscosmos） • 米国で拡大中の民間宇宙ベンチャーの台頭 • 「NEW SPACE」と呼ばれる宇宙産業の新興 • 中国・インドなど新興国による自国の宇宙開発の加速度的進歩
COMPANY 自社	• 奇跡の帰還を果たした衛星操作技術 • 成功率の高いロケット打上技術 • ISS以降の宇宙開発ビジョンの明確化が重要

（表 4）

日本宇宙産業：SWOT分析

強み（S） ・世界クラスの衛星・ロケット製造／打上の能力と実績 ・優秀な宇宙飛行士 ・ISS／きぼうにおける研究活動の実績 ・小惑星探査（イトカワ）における実績	機会（O） ・ASEANにおける評価／プレゼンス ・海外における衛星データビジネスの行き詰まり ・新たな宇宙産業新興を狙う国の動き（宇宙産業ビジョン策定、スペース・ニューエコノミー創造ネットワーク） ・遅れていた法的支援整備への動き
弱み（W） ・国の宇宙開発予算が他国に比べて少ない（米国の20分の1） ・宇宙村と呼ばれる限られた企業による産業構成と国家予算受注構造 ・民間企業への移管の遅れ ・関係省庁（文部科学省、経産省、総務省など）の連携不足 ・JAXA法ではJAXAによる新産業の振興が未許可	脅威（T） ・中国やインドの宇宙開発における積極活動 ・衛星コンスタレーションによる通信インフラの先行 ・米国民間企業の宇宙ビジネスベンチャーの台頭

（表 5）

日本宇宙産業：SWOTクロス分析

	機会（O）	脅威（T）
強み（S）	・日本独自の世界をリードする宇宙技術を最大限に活かした領域にリソースを集中 小型衛星製造・打上・運用 ・法的支援の用意 ・民間活用の加速化	・ハード面だけでないソフト面の優位性をさらに高め、海外輸出を促進 衛星運用、宇宙飛行士訓練、宇宙人材教育 ・衛星データマーケティングの事業化で世界をリード
弱み（W）	・省庁横断の取組態勢を強化し、宇宙開発戦略本部が産業ビジョン策定をきっかけに、リーダーシップをとる ・JAXA法を改訂しJAXAも新産業振興をミッションとする ・非宇宙産業の宇宙への参画を促進 日本独自の資産を活用（世界品質の技術、ナノテク、匠の力他）	・他国との競合の少ない宇宙開発領域にリソースを集中 小惑星探査 有人飛行開発への規制を撤廃

IV. 求められる日本の宇宙産業構造のパラダイムシフト

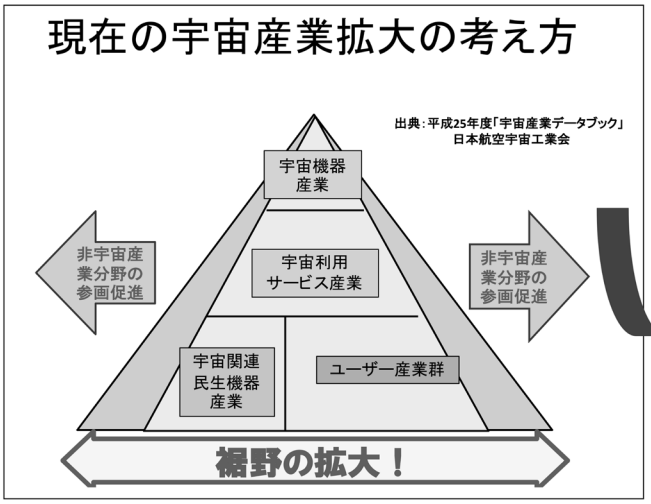
このような衛星活用の将来拡大する領域について，現在の宇宙産業の構造では，（図3）にあるように「裾野の拡大」と位置付けられている。

ロケットで打ち上げた衛星によって宇宙利用サービスが整備され，それによってもたらされる産業群，という川上から川下への流れがあり，その下に「裾野」として描かれている。確かにこれまでの宇宙産業の拡大はこのフローであったが，ここのところ川下から川上への逆の流れが起きている。これまでのように，国が打ち上げ運用している衛星から送られる情報・データを受け取り，役に立つ部分を選別し利用する，といった既存なインフラからの受身的な態勢ではなく，自社にとって必要な情報・データを入手する目的で衛星を自ら購入・所有し，自社のサービス提供に役立てている企業が出てきている。海運会社に航路の気象情報を提供するウェザーニューズ社である。衛星の観測データをもとに世界中の海氷変動の予測を行い，どのような航路がどの期間に通れるかといった情報を，海運会社などに毎日提供している。海氷は風が強ければ，1日数十km流されることもあり日々変化するので，毎日の情報が重要となる。単に気象情報を伝えるだけでなく，気象リスクに対してどう行動すればそれを回避できるかという対応策まで提供している。

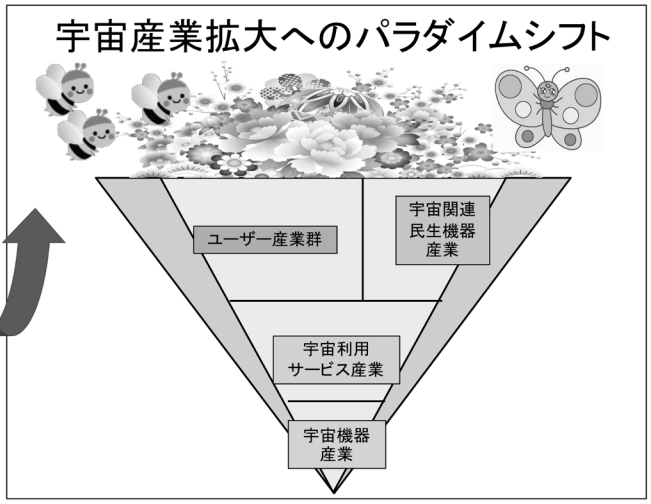
既存の衛星からの情報・データありきで，どう活かそうと考えるのではなく，こういう情報・データがとれればこう役に立つ，という狙いをもって衛星の機能を使う，という取組が始まっている。つまり「プロダクトアウト」から「マーケットイン」への発想の転換・パラダイムシフトが起きているのである。

このパラダイムシフトをピラミッド構造を使って表すと，ダイヤモンド型（逆ピラミッド）になる。（図4）従前のピラミッド構造を，発想の転換により180度回転させてみた。下から上へのフローとして見ると，「①宇宙機器産業」が肥やしとしての役割を果たし，「②宇宙利用サービス産業」が芽生え，「③宇宙関連民生機器産業」「④ユーザー産業群」が幹や枝葉として育ち，さらにその上に新しい産業が開花する，という肥やしから発芽し花が咲くという流れである。さらに，この花の素敵な香りや蜜により，これまで宇宙産業に関連・関心のなかった企業がその魅力に気付き，蜜蜂や蝶のように飛んでくる（参入してくる）。そして，新たな産業がさらに萌芽していくのである。

（図3）



（図4）



このダイヤモンド型のブーケを使って，宇宙産業への新しい民間参入の動きを紹介したい。まず，ダイヤモンドの左右が広がっていくのは，これまで国からの発注に対し宇宙村が納品していたロケット・衛星とその恩恵とは別な新たなものである。宇宙村でない新規の民間企業が参画してきているのである。そのひとつの例が，インタステラテクノロジー社である。「世界最低性能のロケット」というコンセプトで，低コストロケットを開発する，堀江貴文氏が出資し推進している宇宙ベンチャー企業である。これまでのロケットの製造・打ち上げコストを10分の1程度に低減することを目標に実験を重ねている。また，衛星製造においても，アクセルスペース社が独自の技術で超小型衛星の製造し，2017年に打ち上げを開始し，2022年までには50基の衛星による世界全土の毎日観測開始を予定している。GPS位置情報などを含む画像データが，年間数ペタバイト規模で取得されるシステムになる見通しで，まさに「宇宙ビッグデータ」と呼ぶにふさわしい新しい情報インフラへの成長が期待できる。この8月，広告会社の電通が，このアクセルスペース社と協働し「宇宙ビッグデータ」をマーケティングに活用すると発表した。超小型衛星からの画像データに加え，GPS位置情報や急速に普及しつつあるIoT技術，それらを処理するAIとの統合によりマーケティング活用していく取組である。収穫量のモニタリング（農業），人の流れに合わせた出店計画（流通），グローバル規模での交通渋滞の把握（自動車），世界で発生する山火事などの早期発見（林業），などが想定されている。

米国においても民間ベンチャー企業がロケットと衛星の低コスト化を進めている。米国スペースX社のイーロン・マスクCEOは，ロケット打上コストを「100分の1にする」と宣言しており，現在，スペースXが運用している大型ロケット「ファルコン9」の打ち上げ価格の6200万ドルを，62万ドルにまで下げようと挑んでいる。使い捨てでなく，無事に着陸させ再利用する試みも現実味を帯びてきている。

このように，世界的にロケット・衛星が手軽に使えるようになっていく。つまり，このダイヤモンドの横幅（花壇の面積）が拡がることになり，その充実によって，より蕾が増え，たくさんの花が咲くことが期待できる。

このような横幅と花にあたる新たな宇宙産業を，グローバルでは「NEW SPACE」と名付け，従来の宇宙産業を「OLD SPACE」として区別している。さらに日本では，この「NEW SPACE」を，宇宙にこれまで関わりのなかった企業の新しい宇宙事業の取組として「宇宙ビジネス」とも呼んでいる。この「NEW SPACE」「宇宙ビジネス」こそ，昨年発表した宇宙マーケティングの10の視点（表1）の「⑧新たな宇宙参入企業促進のためのマーケティング」で取り組もうとしている新領域である。

「宇宙ビジネス」の筆頭は，前述の衛星の新しい活用による事業である。将来さらに，衛星の小型化と品質向上によりもたらされる高精度の情報・データと，地上の多様なデータを掛け合わせ，大量の画像解析や情報の抽出に最新のAI技術を応用し，企業や自治体がそのマーケティングに活かしていくだろう。

加えて，衛星をユニークに活用する「宇宙ビジネス」もいくつか登場している。

まずは「宇宙葬」。小さなカプセルに遺灰を入れ，衛星に格納して打ち上げ，宇宙空間から放出（散骨）するというもの。そのカプセルは3カ月から数年かけて地球を周回し，最後には大気圏に突入し美しい輝きとともに流れ星になる。数十万円ですでに発売され，本年11月に散骨が予定されている。元プロ野球選手の故・富田勝氏の遺灰もそのひとつとのこと。また生前から予約する方も多く，女優の島田陽子さんもすでに申し込まれ，そのことを公表されている。月面に運んで散骨するプランまで案内されている。

また，「人工流れ星」という構想も進んでいる。衛星に流れ星の素となる粒々を入れ，高度500kmの軌道に乗せ，流れ星を光らせたい地域上空で，流れ星の素を宇宙空間へ放出するという試み。その粒が大気圏へと突入し，発光し流れ星となる。天然の流れ星を人工的に創出・演出するのである。将来構想のひとつとしては，アーティストのフェスなどで，地上と夜空が連動したライブパフォーマンスも想定している。この試みの奥深さは，エンターテインメント目的

だけではなく，科学的研究成果も併せて目指している点である。流れ星を発生させる粒子の研究に際し，高圧・高エネルギーのジェットを様々に噴射させ，大気圏突入と同じ状況を再現し実験を重ねるわけだが，その成果として，様々な条件における発光の明るさや色の違いのデータが集積できる。この解析データを本物の流れ星の観測データとともに解析することで，その流れ星の正体が特定できる可能性が出てくる。このように，エンタテイメント目的の開発であるが，同時に宇宙開発にも貢献するようなケースにも注目したい。

このように，衛星を全く新しい用途で活用するという発想が，今後ますます膨らんでいくであろう。そう先でない将来，「一企業・一自治体に一衛星」の時代が到来する。衛星を自社で一基所有しなくとも，分譲マンションのような形態での部分所有も考えられる。さらには，個人が衛星を利用し，ビジネスや趣味に役立てられることもそう遠くはない。まさに「マイ衛星」の時代がやってくる。

V. 宇宙産業の新しいコンセプト

1.「宇宙リソース利活用産業」

散骨や人工流れ星といった，これまでにない「宇宙ビジネス」「NEW SPACE」を含め，従前の「宇宙村」「OLDSPACE」を併せた「宇宙産業」をどのような産業として捉えるか，ここで検証していく。

宇宙のもつ「リソース」をその着眼点としてみる。まずは「無重力」。

無重力状態を利用して，たんぱく質の地上では不可能な結晶生成実験を行うことで，新しい薬が開発できる。

また，無重力では，骨への荷重負担がかからないため，骨からカルシウムが放出され，骨粗鬆症患者の訳10倍の速さで骨量が減少する。この骨の劣化のメカニズムを研究することで，骨粗鬆症の治療方法が発見できる。

さらにリソースとして注目されるのは，資源開発と調達。月にはさほど有用な資源の存在を確認できていないが，火星や多くの惑星には未知の資源，あるいは地球では希少価値の資源が存在する可能性が研究されている。この資源探査に関し，米国では2015年に民間企業の単価許可を法整備し，2016年，民間企業への宇宙資源探査許可を出した。これは，宇宙開発の新たな時代の幕開けとなるエポックメイキングなニュースとして報道されている。この資源探査は，中国や中東などが宇宙開発を積極的に推進している大きな目的のひとつである。

宇宙のもつリソースを俯瞰して捉えると，物質的なものばかりでなく，メンタル面での大変貴重なリソースも見逃せない。人々が宇宙に対して抱く夢や希望。かぐや姫や織姫と彦星の星物語（七夕）をはじめ，スーパーマンやウルトラマン，宇宙戦艦ヤマトやガンダム，スタートレックやスターウォーズ，2001年宇宙の旅等々，宇宙コンテンツは古今東西，老若男女，グローバルに愛されている。「見上げてごらん夜の星を」に代表される，星や月，太陽，宇宙を詠った楽曲もいとまがない。苦しい時，辛い時，それらによってどれだけ我々は癒されてきたであろうか。このような偉大な力（リソース）が宇宙にはある。これらの産業は，「宇宙」があったからこそ興ったものであり，広い意味の宇宙産業と捉えていいのではないだろうか。

このような宇宙リソースも含め，将来に向けて成長していく宇宙産業のコンセプトを検証した。（表6）

比較対象として農業を取り上げた。農業は，アグリマーケティングという視点から，「6次産業」としての新しいコンセプトを提唱している。農家の顧客は収穫物を卸す業者ではなく，最終的に食事としていただいてくれる「消費者」である。扱う商品を作物ではなく「食材」として捉える。農業のもつリソースは，作物の安全品質，卓越した加工技術，日本人の食に対するこだわり等が考えられる。コンセプトとしては，食を提供することを生業とした「食業」を揚げている。

宇宙産業も同様に分析してみると，宇宙ビジネス企業にとっての顧客は，発注元の国（JAXA）ではなく，宇宙開発によって最終的に便益を得る社会全体，民間企業，そし

て一般国民である。その顧客ニーズとは，社会インフラとしての効用は当然であるが，さらに，民間企業としては宇宙を事業に役立てたい，一般の人たちにとっては宇宙を楽しみたい，というものである。ロケットや衛星の製造・打ち上げのさらなる開発は引き続き欠かせないが，それによって何を運んで，何を興すのかという発想転換が重要である。研究目的だけでなく，マーケットインの視点をもつことである。宇宙のもつリソースである，無重力，未知・希少資源，宇宙への夢・憧れ・癒し等々を如何にして利活用し，社会や企業や人々が求めるものや喜ぶものを創造していくか，これが新しい宇宙産業の目指すべき方向性である。この意味で，宇宙産業の新たなコンセプトを「宇宙リソース利活用産業」と提唱する。

2. 宇宙リソースの新しい利活用

この新コンセプトを象徴する新しいビジネスが，宇宙リソースのひとつである「宇宙空間」を利用した「宇宙旅行」である。

前述の通り，すでに宇宙旅行は商品化されており，そのファーストフライトを待つ段階になっている。宇宙旅行の実現など22世紀ではないか，と思っている人々も多いだろうが，飛行機の普及による世界旅行市場の拡張を鑑みると，そう先ではない早期普及が現実味を帯びてくる。ライト兄弟が，飛行機による有人動力飛行に世界で初めて成功したのは1903年。その100年後に，年間30億人とも言われている旅行者が飛行機を使う時代になっている。このような急速な拡大を誰が予想したであろうか。ライト兄弟本人たちも想像しなかったであろう。

さらに近い将来，宇宙旅行が日常化すると，単に「青い地球を見たい」，「無重力を体験してみたい」といった目的だけでなく，宇宙に行って「何かしたい」という興味関心が広がっていくであろう。地上の旅行商品が「もの」目的だけでなく「こと」体験が重要視されているが，宇宙旅行でも同様になるであろう。当然，宇宙空間ならではの環境を活かした「こと」体験が求められる。

その「こと」体験のヒントは，多くの宇宙飛行士が行ってきた宇宙空間ならではの遊びにある。若田光一さんは，日本実験棟「きぼう」で，「おもしろ実験」と称し，船内をカーペットに乗って移動する“空飛ぶじゅうたん”を披露したり，ピッチャーとして球を投げ，その球よりも早く移動し，自らバッターとしてその球を打つ，という「ひとり野球」にチャレン

（表6）

宇宙産業の新コンセプト（農業との比較から）

農業	視点	宇宙産業
卸売業者→消費者	顧客	発注先→生活者
消費者が食べたいもの	顧客ニーズ	B2B:宇宙を活用して儲けたい B2C：宇宙を楽しみたい
作物→食材 （肉→すき焼　野菜→サラダ）	発想の転換	ロケット・衛星の製造・打上 →人・物資を宇宙に輸送することによって可能になる新しい産業
・作物の安全品質 ・卓越した加工技術 ・食に対するこだわり	リソース	・無重力 ・未知・希少資源 ・青い地球 ・宇宙への夢・憧れ・癒し
「食業」「6次産業」	新コンセプト	「宇宙リソース利活用事業」
株式会社の 農業参入条件緩和	規制緩和	閉鎖された宇宙村 →・新規企業の参入の垣根を低く ・民間企業への移管を進め、民間事業を促進する法的支援整備

ジするなど，地球の子供たちの興味の的となった。このように，無重力での身体の動かし方や，物の扱い方など様々な想像が膨らむが，「こと」体験のアイディアとして，宇宙空間ならではの「スポーツ」に大きなポテンシャルを感じる。

宇宙旅行が本格化すれば，日帰りではなく二泊三日といったツアーが登場するであろう。そのステージに向け，宇宙ホテル構想も着々と実験が進行中である。米国のビゲロウ・エアロスペースとNASAは，本年5月，空気で膨らむ構造をもつ宇宙ホテルの試験機「BEAM」を実際に膨らませる作業に成功し，約2年間にわたる耐久性や安全性の試験を始める。ビゲロウ・エアロスペースは，宇宙ホテルの実現を目指す米国の民間企業。地上から打ち上げるときには折りたたんでおき，宇宙で風船のように膨らませることで，従来の宇宙ステーションよりもはるかに広い居住空間を作り出す技術を開発中である。実際に宇宙旅行者が滞在できる大型の宇宙ステーション「B330」を，2020年に打ち上げる計画をすでに発表している。

ロケットや宇宙ホテルの製造・建設は米国がリードしているが，日本はどういった役割で力を発揮できるだろうか。ロケットはいずれスペースシップとなり，客室乗務員が乗り込む。安全・安心な宇宙へのフライトを期待される。宇宙ホテルでは，宇宙ならではのおもてなしのサービスが求められる。このようなスペースシップの運航や宇宙ホテル運営において，日本固有の卓越した優位性を活かし活躍できる。日本のエアラインはその運航の正確さや安全面での評価がグローバルで高く，搭乗手続きから機内サービスのホスピタリティなど，その運航とサービスは世界トップクラスであることは言うまでもない。このようなソフト面における顧客視点からの取組が，将来の宇宙旅行者の増加につながることも間違いない。

宇宙開発という領域における最先端技術だけでリードしようとするのではなく，日本の誇る匠の力や世界から多くのファンを集めるコンテンツなどのソフト面でのリソースも活かした取組が，日本独自の成果を生み，必ずや新しい宇宙産業で世界を牽引するであろう。このようにして，単なる「宇宙旅行」が「宇宙ツーリズム」へと発展していくのである。

VI. 終わりに

宇宙開発は元来，一部の国の軍事目的，国威高揚によって進められた。冷戦終結後，20世紀末に国際宇宙ステーション（ISS）協定が締結され，今では，米国，ロシアをはじめ20か国余りが調印している。中国とインドが調印していないことは気がかりであるが，このISSは，ノーベル平和賞の有力候補としてノミネートされているというほど，国際平和の象徴として評価されるまでに至った。この，国の利害を超越した国際協調の精神が，宇宙探査，宇宙ビジネスの健全な促進には不可欠である。

また，戦争はもとより，人類が経済発展のために犠牲にしてきた自然破壊（環境汚染、森林破壊，生態系破壊等）を繰り返してはいけない。すでに数十年にわたり宇宙空間に残してしまっている，ロケットや衛星の残骸をどう除去していくか。今後，このような宇宙ゴミ（スペースデブリ）を増やさない努力は当然であるが，これまでの3万個とも言われているデブリの除去が，まず取り組むべき課題である。地球温暖化問題と同様，その原因をもたらした国が負担すべきである，という論理と，これから宇宙の恩恵を被る国全体で負担すべき，というディベイトは，避けられないイシューである。

宇宙に関連する国際法は，その必要性は叫ばれつつもその制定は困難を極めており，米国が自国の宇宙法を発表し世界をリードするかたちになっている。宇宙からの恩恵を求めるすべての国の，グローバル，さらにスペイシャルなモラルを求めたい。

宇宙空間から見た地球は青く美しいと言う。筆舌に尽くせない絶対的な美であろう。その美しい地球には国境という線（ボーダー）はなく，みな「地球はひとつ」と実感するに違いない。将来，宇宙飛行士ではなく宇宙旅行客として多くの地球人がその体験を味わうであろう。その魅力・威力が，人類の尊厳としての「宇宙倫理」を育むことを信じたい。

「宇宙マーケティング」は「宇宙倫理」が伴ってこそ，地球と宇宙の進歩に貢献できるのである。

参考文献

David Meerman Scott, Richard Jurek（2014），“Marketing the Moon”，日経 BP 社

浅川恵司（2014）『集合，成田。行き先，宇宙。』双葉社，pp.92

フィリップ・コトラー（2010）『コトラーのマーケティング 3.0』朝日新聞出版，pp.48-50

日本マーケティング協会監修（2010）『ベーシック・マーケティング―理論から実践まで』同文館，pp.16-18

フィリップ・コトラー，ケビン・レーン・ケラー（2008）『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント（第 12 版）』ピアソン・エデュケーション，pp.65

戟忠希，佐野義幸，二宮和彦，古川功，他（2011）『技術者のためのマネジメント思考上達法』日刊工業新聞社

パトリック・コリンズ（2013）“宇宙旅行学　新産業へのパラダイムシフト”東海大学出版会

オーラルセッション ― フルペーパー

金融行動に対する人工知能の実証研究

― 金融マーケティングプロセスにおける人工知能の実務展開にむけて ―

株式会社浜銀総合研究所 主任研究員
影井 智宏

日本電気株式会社 主任
友永 康之

株式会社横浜銀行 副調査役
松下 伴理

要約

本稿では，金融行動を中心とした金融マーケティングプロセスにおいて人工知能の中核的技術とされるディープラーニングの実務展開を評価する。本稿の貢献は，①ディープラーニングの実証対象が消費者行動であること，②銀行実務の基幹データを制約なく使用したこと，にあると考える。地方銀行のカードローンニーズ顕在化顧客の予測においてディープラーニングを従来型(ロジスティック回帰モデル)と比較した結果，総工数の60%を占める特徴抽出工程を省いてなお従来型と同等の識別性能を発揮し，新たな優良見込客の抽出にも成功した。ただし金融サービス財の差別化戦略の柱であるビッグデータアナリティクスを，ディープラーニングという業務知見を必要としないブラックボックスモジュールで単純代替することは，コモディティ化の促進につながるものと危惧される。このため，ディープラーニングは金融マーケティングプロセスのバリューチェーンにおける新たな一部機能として実務展開されるべきであり，特に我々は「新たな優良見込客」に注目し，人工知能から多様性・異質性を考慮した新たな顧客理解を「学ぶ」ことで実現する金融サービス財の差別化戦略を目指している。

キーワード

金融行動，金融マーケティング，人工知能，ディープラーニング，コモディティ化

I. はじめに

2012年のILSVRC[1)]においてディープラーニング(深層学習)による圧倒的な識別性能[7]が報告されて以降，多くの分野で人工知能という技術革新の実用化が進められている。近年の金融業界においても，Fintech(Finance×Technology)と呼ばれる金融とITを融合した革新的な金融サービスが創造されつつあり，人工知能はその中核的技術として多くの金融機関の関心を集めている。本稿は，金融行動を中心とした金融マーケティングにおいて人工知能の中核的技術とされるディープラーニングを実証し評価したものである。具体的には，対象顧客を地方銀行顧客，対象商品をカードローン，プロモーションチャネルをDMとした金融マーケティングプロセスにおいて，ディープラーニングを従来手法(ロジスティック回帰モデル)と比較することで，ディープラーニングの実務展開の可能性を評価した。

本稿の貢献は次の2点にあると考えている。1点目は，対象を消費者行動(金融行動)とした研究であるということである。これまでのディープラーニングの研究対象は，音声認識[18]，画像認識[19]，自然言語処理[20]などが中心であり，消費者行動を対象としたものはほとんど存在しない。2点目は，MCIF[2)]と呼ばれる銀行のデータベースマーケティング実務の基幹となる顧客データを制約なく使用した研究であるということである。これまで銀行含む金融機関のデータを対象とした研究は，H12年度のデータ解析コンペティション[3)]において「金融マーケティング」のテーマでいくつか報告されている[4)]が，これらを含め先行研究で使用された金融機関のデータは要約された取引データもしくはアンケートデータを中心としたものが大半である。

II. 実証にあたって

実証にあたり，カードローンについて銀行ビジネスと金融マーケティング戦略の視点から触れておく。

1. 銀行ビジネスから見たカードローン

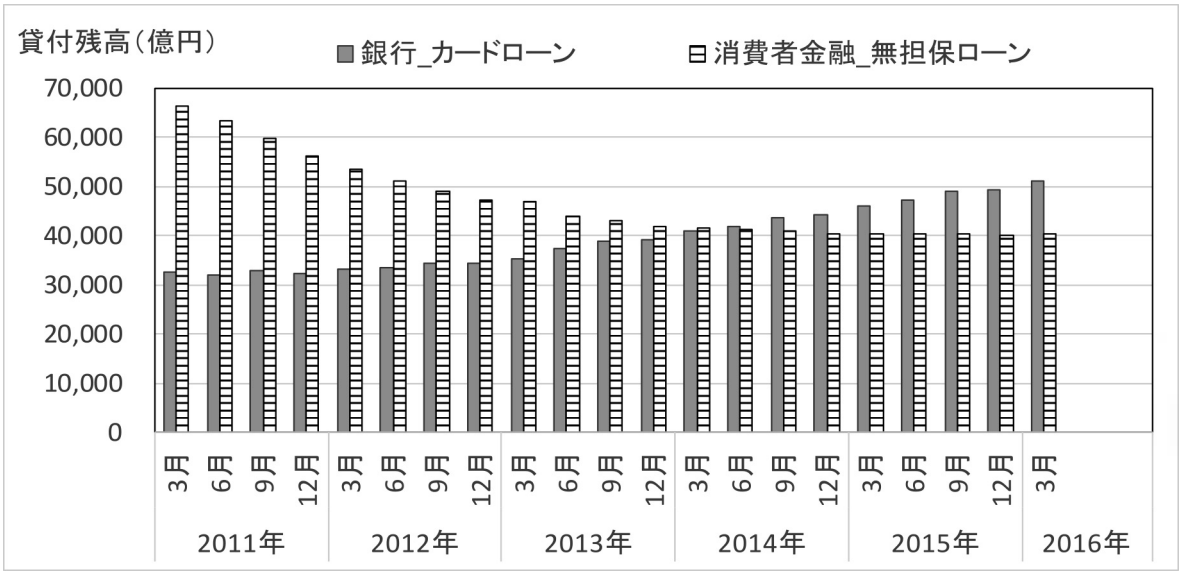
平成22年6月の改正貸金業法の完全施行により消費者金融会社の貸出残高は大きく減少させる一方，銀行はその残高を増加させている(図 1)。銀行本体は改正貸金業法の対象とならないこと，昨今の厳しい資金運用環境[5]などを背景に，多くの銀行がカードローンを中心とした収益性の高い消費者向ローンの拡大を個人戦略における重要な事業と位置づけ，積極的に顧客の囲い込みを図っている。

2. 金融マーケティング戦略から見たカードローン

金融商品という財は，通常のモノの財と比較すると圧倒的に特定少数であり[2](pp. 42－44)，競合他行との差別化を図ることは困難である。このため金融マーケティングでは「金融商品×サービス」からなる「金融サービス財」を意識した上での戦略・施策の立案が必要不可欠であり，この点については戸谷・栗田(2007)[3]で詳しく述べられている。この金融サービス財の視点からカードローンを考えれば，金融商品としての差別化はもちろんのこと，投資型商品における相談や情報提供などのような差別化が図れるサービスコンテンツも極端に少ない財である。加えて，商品ニーズのある顧客の大半が勤労層であり，地方銀行が得意とする対面接点の機会も得られにくい。このようにカードローンは，恩蔵(2007)[5]の『製品やサービスにおける本質的部分で差別化が困難となり，どのブランドを取り上げてみても顧客側からするとほとんど違いを見出すことのできない状況』(p. 2)にあり，コモディティ化した金融サービス財であると言えよう。

一般的なコモディティ化をテーマとした戦略に対する研究は小川(2011)[6]に俯瞰的にかつ詳細に述べられているが，金融機関におけるコモディティ化に対する戦略の一つの柱は，(潜在的な)ニーズが顕在化した顧客に対し「同一の金融サービス財を持つ競合他行よりも早く」接点を確保し成約までのプロセスを滞りなく進めることにある。これは住谷ら(2002)[9]が指摘する金融マーケティングにおける差別化戦略としての「顧客接点の拡大」に対する実務的な一つの実現コンセプトであると言える。ニーズ顕在化顧客との早期接点確保は，不特定顧客を対象とした宣伝・広告などのマスマーケティングや，既存顧客に対す

図 1　銀行と消費者金融のカードローン貸付残高推移
出展：日本銀行の日本銀行統計，貸金業協会の月次実態調査を基に筆者作成



る豊富な情報源であるMCIFを活用して個々の顧客のニーズ顕在化を検知するOne-To-Oneマーケティングにより実現されている。なお, 一般的観点からコモディティ化に対する戦略としてのOne-To-Oneマーケティングの有用性は恩蔵(2000)[4](pp. 2－3)でも述べられている。

MCIFを活用したビッグデータアナリティクスによるニーズ顕在化の早期検知・早期接点確保を, コモディティ化した金融サービス財に対する差別化戦略の柱としている点は金融マーケティングの一つの大きな特徴である。銀行の多くの金融サービス財はコモディティ化しており, その代表格とも言えるカードローンを対象とした本実証は今後の金融マーケティングという視点からも極めて重要な意味を持つ。

III. 人工知能と深層学習

本稿での実証対象となるディープラーニング(深層学習)の技法定義およびその特徴について, 人工知能の定義を含めて述べる。

1. 人工知能(artificial intelligence)

artificial intelligence(以降, 人工知能)という名称は, 1956年に米国ニューハンプシャー州のダートマス大学で開かれた研究集会にて, J. McCarthyにより命名されたと言われる[13]。しかしながら,「人工知能とは何か?」の問いに答えることは, 人工知能研究の第一人者でも非常に難しい[14]。本稿では, 実務面での有用性を鑑みて, 人工知能を「人間の知的活動をコンピュータによって実現するもの」とシンプルに定義する[15]。

人工知能は, 1950年代の第一次ブーム(推論・探索), 1980年代の第二次ブーム(知識表現), 2000年代の第三次ブーム(機械学習)を経て現在に至る[16]。第三次ブームを牽引する機械学習は「データの背後に潜む規則や知識を見つけ出すための技術」の総称である[17]。機械学習のなかでもディープラーニング(深層学習)は, 機械学習の従来手法による識別精度を10ポイント以上改善する圧倒的な識別性能を, 2011年に音声認識[18], 2012年に画像認識[19]でそれぞれ実現したことで, 学術界のみならず産業界を巻き込んで大きな注目を集めている。

2. ディープラーニング(深層学習)

ディープラーニングは「多層のニューラルネットワーク(neural network)を用いた機械学習」の総称である[5]。ニューラルネットワーク(以降, ニューラルネット)は, 生物の神経回路網を模倣した数理モデルに基づく機械学習の技法であり, 1940年代から現在に至るまで継続して研究が続けられている[17]。

ニューラルネットは, ①入力層(input layer), ②中間層(internal layer), ③出力層(output layer)の3層からなるネットワーク構造を有する数理モデルである(図 2)。図2において, 入力層からの入力ベクトルxに対して, 中間層の出力ベクトルzは,

$$z = f(W_i \times x + b_i) \qquad (1)$$

と表現される。ここで, 添字iはinternalを表す記号であり, W_i は入力層と中間層の間の結合の重み行列, b_iは中間層に与えられたバイアスベクトル, f(･)は活性化関数と呼ばれる非線形関数である。同様に, 中間層からの入力ベクトルzに対して, 出力層からの出力ベクトルyは,

$$y = g(W_0 \times z + b_0) \qquad (2)$$

と表現される。ここで, 添字oはoutputを表す記号であり, W_oは中間層と出力層の間の結合の重み行列, b_oは出力層に与えられたバイアスベクトル, g(･)は活性化関数と呼ばれる非線形関数である。それぞれの入出力ベクトルの成分はユニットと呼ばれる。重み行列とバイアスベクトルは, 誤差逆伝播法(back propagation)を用いた学習法にもとづいて調整される[17]。

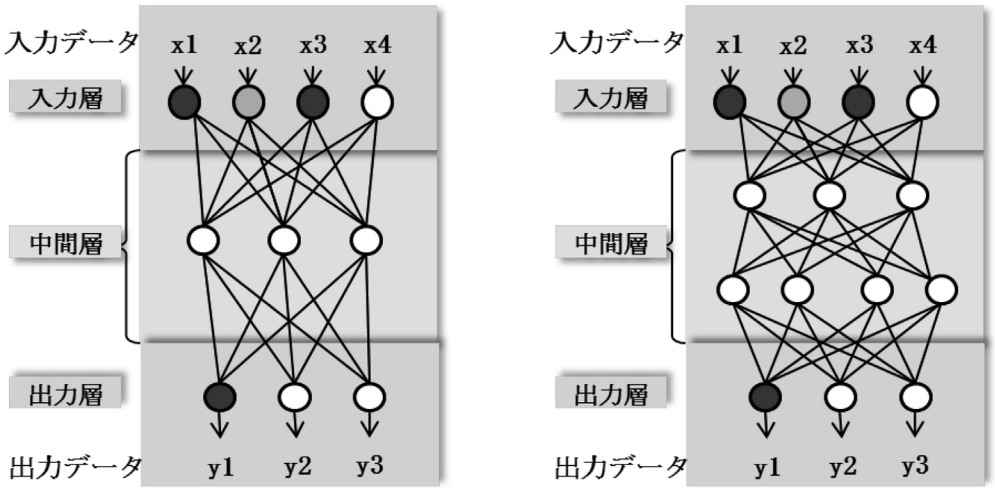
本稿では，ニューラルネットの層数は，入力層を除いてカウントする。例えば，図2の(a)は，2層のニューラルネットとみなす。この場合，ディープラーニングは，図 2の(b)のように，3層以上(つまり，中間層が2層以上)の「深い」ネットワーク構造を有するニューラルネット(以降，ディープネット)であると定義される[17]。ディープネットは，過適合(over fitting)や勾配消失問題(vanishing gradient problem)等の問題の存在が古くから知られており，実用化は困難と考えられていたが，2000年代に入り，事前学習(pre training)やドロップアウト(dropout)等の正則化技法，新たな活性化関数が次々に開発されたことで，実用化の進展が目覚ましい[17]。なお，ドロップアウトは，ディープネットを構成する中間層のユニットを選出確率 p で確率的に選別する学習法であり，p の値は[0.5, 0.8]の範囲で選択することが望ましいとされる[25]。また，ディープネットでは，勾配消失問題への対策として，ReLU (Rectified Linear Unit)と呼ばれる活性化関数が広く知られる[26]。ディープラーニングの技術詳細については，例えば，参考文献[21]を参照されたい。

ディープラーニングの特長は，表現学習(representation learning)である[21][22]。機械学習の従来手法は，人手で設計した表現(特徴量)に基づきパターン識別するアプローチを採用しており，昨今では識別性能の限界を迎えつつある。一方，ディープラーニングは，計算機性能の進歩とデータセットの大規模化を前提として，パターン識別に有効な表現をデータセットから計算機で自動的に獲得するアプローチを採用することで，音声認識および画像認識において，従来手法を凌駕する圧倒的な識別性能を実現している[23]。ディープラーニングが有するこの特長は，前述の識別性能の向上に加えて，人手による表現の設計が困難であったためにこれまで機械学習を導入できていなかったユースケースへの応用を可能にすると考えられており[24]，近い将来，産業界に大きなインパクトを与える技術として，学術界のみならず産業界からも注目されている(図 3)。

IV. 実証結果

本実証では，地方銀行のカードローンニーズ顕在化顧客を対象とした予測モデルにおいて，ディープラーニングを実務的に同様ユースケースで一般的に用いられるロジス

図 2　ニューラルネット，ディープネットのネットワーク構造



(a) ニューラルネット　　(b) ディープネット

ティック回帰モデル(従来型モデル)と比較することで,その実務展開の可能性を評価する。なおプロモーションチャネルはDMを前提としている[6]。

Ⅰ. 実証概要

(1) 分析の対象顧客

分析対象は,25 ～ 55歳の極めて厳しい条件[7]を満たす取引が濃密な約30万の地方銀行顧客を母集団としている。銀行顧客の大半は取引が希薄な顧客[8]であり,このうち新規にカードローンを保有する顧客の割合(ターゲット率)は極めて低い。そのため,これら顧客も含めた母集団を対象としてモデルを構築すると,モデルの優劣は取引が希薄な顧客を除外する能力によって決定されてしまう懸念がある。一方,DMではプロモーション可能な顧客数に限りがあるため実務的観点からは見込の低い顧客の除外能力よりも見込の高い顧客の抽出能力に興味がある。以上の理由から,本分析では先の厳しい条件を満たす恒常的に取引がある顧客を対象としており,これら顧客の抽出だけで既にターゲット率は基準値[9]の5倍以上に達する[10]。

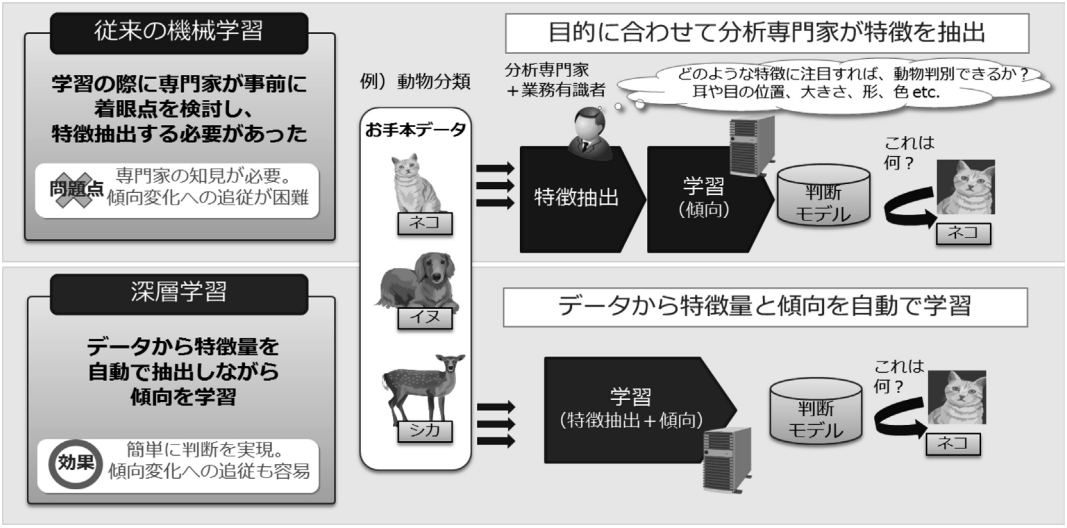
(2) モデルの構築と評価

構築するモデルは,顧客の過去12ヶ月間のデータを入力とし将来3ヶ月間のカードローン新規保有予測を出力とするものである。学習データとして用意した12ヶ月(入力データ)+3ヶ月(正解データ)からなる15ヶ月間のデータを用いてモデルを構築する。ただしロジスティック回帰モデルにおいては,性能追求を意識しつつも一般的な金融機関の慣例に従い「どのような顧客が優良見込客なのか?」という問に実務的観点から納得できる説明ができるモデル構築につとめた[11]。一方,ディープラーニングはその性質上「ブラックボックス」であり,性能追求のみを意識したモデル構築につとめている。その後,学習データとは異なる15ヶ月間の検証データを用意し,このうち12ヶ月の入力データから出力される予測結果と3ヶ月の正解データとを比較することで,実務展開で必要不可欠な汎化性を考慮した評価(アウトサンプルデータによる評価)を行う。

(3) データ

モデルに入力する12ヶ月間のデータ(元変数)には,属性(性別・年齢)・居住環境・世帯環境などの「①だれが」の情報,各種残高推移・トランザクションベースでの各種取引[12]などの「②いつ,なにを,いくら」の情報,及びそのチャネル利用状況による「③(いつ,)どこで」の情報など,多岐に渡るMCIF情報を用いた。さらにその元変数から,

図 3　ディープラーニング(深層学習)の特徴



残高変動・取引変動・チャネル利用特性(時間帯・手数料取引など)の視点で各種加工変数を作成し使用した(元変数50種類+加工変数50種類の100変数程度)。この加工変数の作成の裏には,職人技とも揶揄される実務担当者の特徴抽出の分析作業が存在している。なお学習データ・検証データどちらにおいても,ディープラーニング・ロジスティック回帰モデルともに完全同一のデータを使用した。

2. 実証による評価結果

(1) モデル構築結果

学習データによるモデル構築手法と結果について述べる。ロジスティック回帰モデルにおいては,ステップワイズにより有意水準1%で自動変数選択を行い,表 1のようなモデルを構築した。前述のとおり,このモデル構築においては「どのような顧客が?」に対する納得できる説明も意識しており,表 1から①残高変動が激しくまた直近が低位水準にある,②家賃引落や融資取引がある,③ATMでは時間外など手数料が発生する取引が多い,などの顧客が優良見込客となるモデルを構築したことになる。

一方,ディープラーニング[13]のモデル構築においては,中間層が2層からなるネットワーク構造を採用した。各々の中間層は,全結合層・ReLU層・ドロップアウト層の3層から構成しており,ドロップアウト層のユニット選出確率pには0.5を採用した。出力層は,全結合層・ソフトマックス関数(softmax function)・損失関数(loss function)の3層から構成しており,損失関数には交差エントロピー(cross entropy)を用いた。各々の全結合層の重み行列及びバイアスベクトルは確率的勾配降下法(stochastic gradient descent)により調整しており,その学習係数(learning rate)[17]は初期値0.001から終端値0.00001に向けて直線的に減衰させた。

(2) モデル性能評価結果

検証データによるモデル性能評価結果について述べる。地方銀行におけるDMの送付顧客数は1回の施策につき数万程度とされることが通例である。このため本実証で求められる性能としては,一般的に指標とされる母集団全体

表 1　ロジスティック回帰モデルの構築結果

項目		推定値	標準誤差	Waldカイ2乗	Pr > ChiSq
属性	男性である(フラグ)	0.2488	0.0535	21.6016	<.0001
	年齢	-0.0089	0.0027	10.8093	0.001
保有商品	総資産の年間変動	0.4495	0.0447	101.3116	<.0001
	総資産の直近水準の低位さ	0.2505	0.0535	21.9378	<.0001
	総資産の給与額と比較した場合の変動	0.1617	0.0547	8.7477	0.0031
	普通預金が1万円未満である(フラグ)	0.2345	0.0802	8.5529	0.0034
	普通預金が5万円未満である(フラグ)	0.2205	0.0776	8.0634	0.0045
	普通預金が20万円未満である(フラグ)	0.5934	0.0777	58.2911	<.0001
	普通預金が50万円未満である(フラグ)	0.5738	0.0908	39.9527	<.0001
	総資産に占める普通預金の割合	0.5516	0.1221	20.4227	<.0001
取引内容	家賃引落がある(フラグ)	0.4003	0.1172	11.6634	0.0006
	融資取引がある(フラグ)	0.4624	0.0977	22.4183	<.0001
	給与額の直近水準の低位さ	0.1403	0.0452	9.6391	0.0019
取引チャネル	窓口の年間利用件数	0.0168	0.0045	14.0502	0.0002
	ATMの年間利用件数	0.0042	0.0006	44.2845	<.0001
	ATMでの時間外利用の割合	0.5507	0.1003	30.1444	<.0001
	ATM手数料取引の年間件数	0.0025	0.0009	6.8629	0.0088
切片		-7.7525	0.1889	1684.6800	<.0001

の正解率よりも，見込度(スコア)が高い母集団上位数%(DM送付数万顧客÷母集団30万顧客)の正解率の方が重要となる。

両モデルからスコアの高い上位5%を抽出しそれら顧客の正解率が母集団全体の正解率の何倍かを「上位5%の効果」として，また全体の正解率を示すAR[14]を参考情報として，その結果を表 2に示す。ここでは元変数だけの場合[15]と，特徴抽出に至る分析を経て作成した加工変数を含めた場合の2つの結果を示している。なお前述のとおり，本実証分析における母集団には極めて厳しい条件を設定しており，取引が希薄な顧客を含む母集団(ただし不稼動顧客は除外)の場合には表 2の結果に対し「上位5%の効果」では5倍程度，「AR」では1.3倍程度した水準となる。

表 3は，本実証分析における実務担当者としての総工数の内訳を示したもの[16]であり，「加工変数あり」において「職人技」とも揶揄される特徴抽出関連の工程は総工数の約60%に達する[17]。

表 2の結果は実に多くの示唆を与えている。

まずは①と③を比較すれば，これは職人技の価値の定量的な評価結果となる。マーケティング職人は業務知見を活用し顧客行動を深耕することで総工数の60%を引き換えに2.87→4.24という1.5倍の効果向上を実現する。

次に①と②を比較すれば，これはモデルの基礎的な識別性能(モデル力)の評価結果となる。ディープラーニングは従来型モデルよりも2.87→4.22という1.5倍の識別性能を有しており，ディープラーニングが世界を席巻し今なお多くの注目を集めている理由がここにあるのであろう。一方，③と④の比較は，全ての情報(変数)を使用した実務的な識別性能の評価結果となり，ここでは他の先行研究で報告されているようなディープラーニングの圧倒的な識別性能は発揮されていない。この比較結果については後に考察する。

続いて②と③の比較であるが，この結果はディープラーニングの実務展開に対する重要な示唆を与えている。それは，圧倒的な識別性能は発揮されていないものの，ディープラーニングでは総工数の60%に相当する職人技の工程を省いてもなお職人技を駆使した従来手法と同水準の性能を発揮するということである。この比較結果については後に考察する。

表 2　モデル性能の結果

モデル	上位５%の効果		【参考】AR	
	加工変数なし	加工変数あり	加工変数なし	加工変数あり
ロジスティック回帰モデル	① 2.87	③ 4.24	0.432	0.560
ディープラーニング	② 4.22	④ 4.02	0.512	0.523

表 3　本実証における総工数とその内訳

工数対象	加工変数	
	なし	あり
1. データ調査・コンセプト決定	1	
2. 分析　①基礎データ作成	2	
2. 分析　②変数作成	0	2
2. 分析　③作成変数基礎分析	0	3
3. モデル構築	1	3
4. 結果確認	1	
総工数	5	12

60%の工数差

最後は②と④の比較であり,この結果からはディープラーニングを運用するにあたり興味深い特性が得られている。それは,ディープラーニングでは客観的な元データのみの方が偏った主観的な加工変数[18]を加えた場合よりも性能が良い,つまり主観的な加工変数は不要であるということである。このためディープラーニングを運用するにあたっては観測される元データをそのまま入力するだけで構わないことになる。

(3) 抽出顧客評価結果

DMによる限られたプロモーション顧客数を前提としていることから,両モデルから抽出される見込客の「顔」に対する評価は実務的観点から重要な意味を持つ。図 4の左図は,ロジスティック回帰モデルとディープラーニングにおいて同一の上位%を抽出した場合の同一顧客の割合を示したものである(100%抽出,つまりは母集団全体を抽出した場合は,全て同一顧客となる)。前述したモデル性能評価における上位5%抽出時は,両モデルで4割程度が同一顧客つまりは6割が異なった顧客であり,正解顧客に対する両モデルのスコア上位%をプロット比較した図 4の右図において上位顧客が広く分布していることからも,ディープラーニングは従来手法では抽出できなかった新たな優良見込客を抽出していると言える。

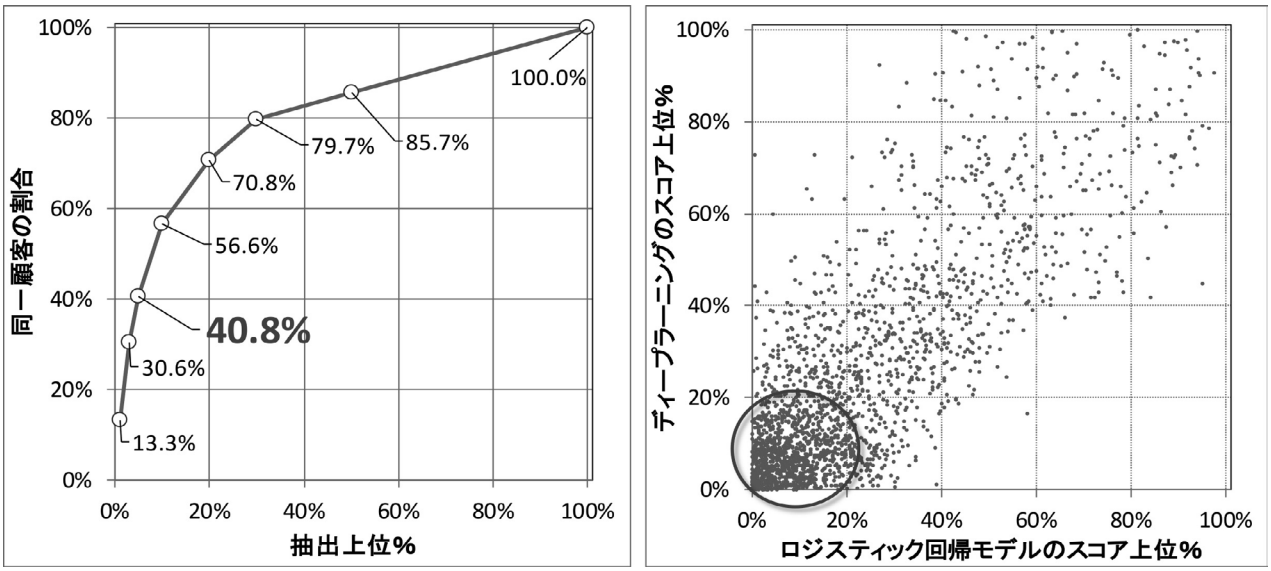
V. 考察と今後の展望

「なぜディープラーニングは,本稿のような金融行動に対しては音声認識・画像認識などで報告された圧倒的な識別性能を発揮できなかったのか」という点とともに,本実証結果から金融行動を中心とした金融マーケティングプロセスにおけるディープラーニングの実務展開を展望する。

1. 実証結果から考えるディープラーニングの特性

本実証結果から,ディープラーニングの特性について考える。消費者行動は深層心理など観測不能な要因から観測可能な顧客行動が実現されるという立場を取ることが多い。この観点から考えれば,従来モデルは観測不能な要因を顧客視点に立ってイメージ・デザインし,それを“モデル”として具現化することで実行動の説明を試みていると言える。ここでは,深層心理(観測不能)→顧客行動(観

図 4　両モデルにおいてスコア上位%を抽出した場合の同一顧客の割合(左)
両モデルにおける正解顧客のスコア上位%(右)



測可能)という方向からの顧客行動の説明,つまりは深層心理に対する実務的説明が可能な特徴抽出を意識しており,この説明の力が普遍性として機械学習の課題である過適合の解決につながることを期待している。

一方,ディープラーニングに代表される予測精度に重きを置く特徴抽出の自動化(ブラックボックス)は観測可能な顧客行動データの様々な連関性を深く探ることで事象の予測精度を高めることを目的としている。つまり,顧客行動(観測可能)→深層心理(観測不能)という方向から顧客行動の説明を試みていると言える。ここではどのくらい「深く」探るかが重要であり,消費者行動の裏には深層心理が存在するのであれば結果として深層心理にまで至るかもしれない。しかし仮に深層心理にまで至ったとしても,そもそもその存在を必要としておらず説明もできないということになる。

このように深層心理の存在を真として両モデルの特徴を整理すれば,「なぜディープラーニングは,本稿のような金融行動に対しては音声認識・画像認識などで報告された圧倒的な識別性能を発揮できなかったのか」という問に対しては,「観測可能な金融行動が深層心理から遠いものであるから」という答となる。一方,深層心理に近しい[19],もしくは深層心理を必要としない単純事象[20]においては,他の先行研究の結果と同様に金融機関においてもディープラーニングが圧倒的な識別性能を発揮すると考えられ,実務展開に至ることが期待される[21]。

2. 金融マーケティングにおけるディープラーニングの実務展開

本実証結果から,金融行動を中心とした金融マーケティングプロセスにおけるディープラーニングの実務展開について考える。本実証においては,音声認識・画像認識などで報告されているディープラーニングの圧倒的な識別性能は確認できず,従来型と同様の水準の効果を実現するに留まった。しかし,ディープラーニングは総工数の60%程度を占める「マーケティング職人」による説明変数の作成工程(特徴抽出)を省いた上でこの水準を実現しており,60%という数字だけでなくその裏にある職人の育成期間も考えれば驚くべき性能だと言えよう。

マーケティング職人の育成・確保およびその継続は,加藤(2015)[8]のように複数地銀で金融マーケティング機関を設けるなど地銀連携により対応する動きもあるが,一般企業と同様に多くの金融機関でも大きな課題となっている。このため今後は,職人による従来型モデルを中心としたビッグデータアナリティクスを,職人が不要なディープラーニングで代替する金融機関もあるかもしれない。

しかし,このディープラーニングへの代替は金融サービス財,ひいては金融マーケティングプロセスのコモディティ化を促進させるのではないだろうか。ディープラーニングは「どのような顧客が?」の問に答えることができず,また運用においても観測されたデータをそのまま入力するだけの,業務知見の蓄積を伴わないブラックボックスである。このブラックボックスによって,コモディティ化した金融サービス財に対する差別化戦略の柱であるビッグデータアナリティクスを代替することは技術の「モジュール化」に他ならない。モジュール化がコモディティ化を促進する大きな要因であることはChristensen(1997)[7]など多くの先行研究で指摘されている。このため金融マーケティングにおけるディープラーニングの実務展開は,モジュールの単純代替ではなくバリューチェーンの新たな一部機能として実現されるべきであろう[22]。

VI. おわりに

ディープラーニングが従来よりも極めて高いモデル力(基礎的な識別性能)を有していることは,本実証結果からも多くの先行研究からも疑いはない。しかし,金融マーケティングプロセスにおいてモジュール代替ではなく新たな一部機能としてディープラーニングの実務展開を目指す上での課題は,顧客行動の特徴抽出を自動化する「ブラックボックス」という点にあろう。同様の課題が存在するニューラルネットではその対応として,福見(2002)[10]の進化手法によるルール抽出や,北島(2016)[11]のポテンシャル学習によ

るpotentialityの高い入力ニューロンの抽出, などのアプローチが提示されている。今後これら先行研究についても考慮していく予定ではあるが, 特に我々は本実証においてディープラーニング"だけ"が高いスコアを推定した「新たな優良見込客」の存在に注目している。なぜなら, この顧客群は従来の業務知識・知見からはイメージ・デザイン出来なかった先であり, この顧客群から金融行動に対する新たな知見の蓄積が期待されるからである。現在は, DMを送付しその感応度も含めた上で, このディープラーニングが導いた新たな優良見込客に対する分析(リバースエンジニアリング)を進めている。

我々は, 人工知能から多様性・異質性を考慮した新たな顧客理解を「学ぶ」こと, そしてそれを継続することで実現するコモディティ化した金融サービス財に対する差別化戦略を目指している。

注

1) Image Net Large-scale Visual Recognition Challengeの略. 2010年から毎年開催されている大規模画像認識のコンテスト.

2) Marketing Customer Information Fileの略. MCIFは, 顧客属性情報, 顧客商品保有情報, 顧客各種契約情報, 顧客トランザクション情報, 顧客利用チャネル情報, 顧客コンタクト情報, 顧客プロモーション結果情報, 顧客アンケート情報, 顧客収益情報, 一部の外部情報, などの多岐に渡る顧客情報が顧客番号によって一元管理された膨大なシングルソースデータであり, 存在データ期間は10年以上に及ぶものもある. 現在は外部データの拡充, 特に非構造化データの取込みが注目されている. MCIFやそれを活用した金融データベースマーケティングについては[1][2]などで述べられている.

3) 平成6年より経営科学系経営部会連合協議会が主催する「共通の実データを元に, 参加者が分析を競う」ことを目的としたコンテスト.

4) [27][28]など, 2回にわたる特集の中で9論文が紹介されている.

5) 低迷する法人の借入需要, 激化する住宅ローンの金利競争, 日本銀行による「量的・質的金融緩和」のもとでの多額の長期国債買入れ, など.

6) 地方銀行では, 自行Webサイトにおいて接点確保が可能な顧客はほとんどおらず, アウトバウンドによるプロモーションチャネルは対面・コールセンター・DMが中心となる.

7) 1年間で給与振込が毎月存在かつ顧客からの能動取引(ATM・窓口・IBの利用)が毎月発生, などの条件.

8) 完全な不稼動顧客も多いが, 年数回しか取引をしない顧客も数多く存在する.

9) 完全な不稼動顧客を除外した母集団(上記の年数回取引顧客は含む)におけるターゲット率.

10) ただしそれでもなお本実証のターゲット率は1%程度である.

11) 銀行のマーケティング実務では, 多少の性能劣化が生じるとしても納得できる説明が可能なモデルが好まれるケースが圧倒的に多い.

12) 現金引出など能動的取引だけでなく口座引落など受動的取引も含む.

13) 本実証ではNEC社の「NEC Advanced Analytics - RAPID機械学習」を使用. RAPIDはディープラーニングをコアエンジンとした機械学習ソフトであり, MM総研社が主催する「MM総研大賞2016」ではAI分野で最優秀賞を受賞している(http://www.m2ri.jp/newsreleases/main.php?id=010120160615500).

14) Accuracy Ratioの略. CAP(Cumulative Accuracy Profile)曲線を活用した全体のモデル正解率を示す指標であり, 0～1の値をとり1に近づくほど正解率が高いと評価される. 金融業界においては信用リスクモデルの評価などで一般的に使用されている. これについては[10]に詳しく述べられている.

15) 1年間の集約変数(合計, 平均, 分散, など)は厳密には加工変数であるが本稿では元変数としている.

16) 工数単位については未記載とした. 対象ユースケース, 実務者のスキルなどで大きく変動するものであるが, 本実証分析ではこのような工数構成となった事実として紹介する.

17) 「3.モデル構築」における差は, 「どのような顧客が?」の問に対し実務的観点からの納得できる説明を考慮したことで発生する工数である.

18) 特徴抽出に関する加工変数は分析担当者の主観に偏っていると言える.

19) 顧客アンケートやソーシャルデータなどが相当.

20) 音声認識・画像認識・自然言語処理や, 将棋・囲碁, 金融機

関においては不正検知などが相当.

21) 現状でもロボティクスや自然言語処理においては多数の金融機関で導入事例が報告されている.

22) マーケティングチャネルとして対面・コールセンター・DMを対象とした場合を想定. 逆にインターネットバンキングのバナープロモーションなどでは単純代替も有益かもしれない.

参考文献

[1] Arthur F. Holtman (1991), "The new age of financial services marketing." Financial Sourcebooks(森田 秀和訳 (1993)『金融データベースマーケティング』東洋経済新報社)

[2] 三村 聡・本田伸孝 (1999)『金融マーケティング戦略』金融財政事情研究会。

[3] 戸谷 圭子・栗田 康弘 (2007)『カスタマーセントリックの銀行経営―答えは顧客のなかにある』金融財政事情研究会。

[4] 恩蔵 直人 (2000), "コモディティ化の対極にある「経験」という価値," FUJITSU 飛翔 40 pp. 2–5.

[5] 恩蔵 直人 (2007)『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣。

[6] 小川 長 (2011), "コモディティ化と経営戦略," 尾道大学経済情報論集 11(1), pp. 177–209.

[7] Christensen Clayton M., (1997) "The Innovator's Dilemma" Harvard Business School Publishing Corporation (伊豆原弓訳(2000)『イノベーションのジレンマ』翔泳社)

[8] 加藤 毅 (2015), "データ活用の高度化と地銀連携のためのマネジメントシステム," 日本銀行金融機構局金融高度化センター, ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ(第4回「データ活用による営業戦略の高度化」)

[9] 住谷 宏・宮村 健一郎・今村 有里子 (2002), "地域金融機関のマーケティングに関する一考察," 東洋大学経営研究所:経営研究所論集 (25), pp. 87-103.

[10] 福見 稔 (2002), "ニューラルネットワークからのルール抽出," 高速信号処理応用技術学会誌(電子技術) Vol.44(11), pp. 3–8.

[11] 北島 良三・遠藤 啓太・上村 龍太郎 (2016), "入力ニューロンの潜在性に着目した小売店店舗の非継続来店顧客見モデル," オペレーションズ・リサーチ:経営の科学 61(2), pp. 88–96.

[12] 山下 智志・敦賀 智裕・川口 昇 (2003), "信用リスクモデルの評価方法に関する考察と比較," 金融庁金融研究研修センター:Financial Research and Training Center discussion paper series, v. 11.

[13] J. McCarthy, M. L. Minsky, N. Rochester and C.E. Shannon (1955), "A PROPOSAL FOR THE DARTMOUTH SUMMER RESEARCH PROJECT ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE," http://dx.doi.org/10.1609/aimag.v27i4.1904.

[14] 松尾 豊 (2013)『レクチャーシリーズ「人工知能とは」にあたって』人工知能学会誌28巻1号.

[15] NEC (2016)『NECが考える「AI」とは』http://jpn.nec.com/rd/crl/ai/aboutai.html。

[16] 総務省 (2015)『インテリジェント化が加速するICTの未来像に関する研究会』http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/intelligent/index.html。

[17] 岡谷 貴之 (2015)『機械学習プロフェッショナルシリーズ 深層学習』講談社。

[18] F. Seide, G. Li and D. Yu (2011), "Conversational speech transcription using context-dependent deep neural networks," In Interspeech 2011, pp. 437440.

[19] A. Krizhevsky, I. Sutskever and G. E. Hinton (2012), "ImageNet classification with deep convolutional neural networks," In Advances in Neural Information Processing Systems 25, pp. 1097–1105.

[20] N. Kalchbrenner and P. Blunsom (2013), "Recurrent con-tinuous translation models," In Proceedings of the Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP), pp. 1700–1709.

[21] 神嶌 敏弘・松尾 豊 (2013)," 連載解説「Deep Learning(深層学習)」," 人工知能学会誌28巻3号.

[22] Yoshua Bengio, Aaron Courville, and Pascal Vincent (2012), " Representation Learning: A Review and New Perspectives," International Conference on Learning Representations.

[23] 得居 誠也 (2015), "最適化から見たディープラーニングの考え方," オペレーションズ・リサーチ:経営の科学 60(4), pp. 191-197.

[24] 松尾 豊 (2015),『人工知能は人間を超えるか ディープラーニングの先にあるもの』, KADOKAWA/中経出版。

[25] N. Srivastava, G. E. Hinton, A. Krizhevsky, I. Sutskever, and R. Salakhutdinov (2005), "Dropout: A simple way to prevent neural networks from overfitting," Journal of Machine Learning Research, 15:1929-1958.

[26] X. Glorot, A. Bordes and Y. Bengio (2011) "Deep sparse rectifier neural networks," In Proceedings of the Fourteenth International Conference on Artificial Intelligence and Statistics, pp. 315–323.

[27] 荒木 和行・荒牧 寧志・加藤 徹久・生田目 崇・齊藤 智 (2000), "ライフ・スタイルと金融商品選択行動," オペレーションズ・リサーチ : 経営の科学 45(12), pp. 27–32.

[28] 長田 伸一・長田 紘明・本橋 永至・守口 剛 (2002), "金融機関における顧客理解のための分析事例 : 金融行動と金融意識との関連性の把握," オペレーションズ・リサーチ : 経営の科学 47(2), pp. 9–14.

オーラルセッション ― フルペーパー

無人垂直離着陸機のロジスティクス的実現に関する洞察

ヤマトホールディングス株式会社 IT戦略担当
伊藤 佑

要約

本稿は，近年さまざまな分野での応用可能性を期待される無人垂直離着陸機が将来のロジスティクスの分野において具体的にどのような形で実現されるかについての展望を論じるものである。一般にはドローンとも呼ばれる一群の航空機に対してその全体像について議論したあと，無人垂直離着陸機の最新の開発動向とサービスマーケティングという異なる二つの観点より輸送効率，ロジスティクス的機動性，安全性という3つの視点からそれらの実用性を吟味する。本稿は，無人垂直離着陸機を実用化するにあたって製造者・使用者が考慮すべき実用的な概念を提唱し，将来における航空機の開発，およびそれを用いたロジスティクスサービスに対する貢献を期待するものである。

なお，本研究は著者の個人的活動によるものであり，所属組織の業務や企業戦略とはいかなる関係もないことを断る。

キーワード

ドローン，未来予測，ロジスティクス，サービスマーケティング，IoT

I. Purpose

The main purpose of this study is to give several practical ideas into the argument on industrializing unmanned vertical taking-off and landing aircrafts (UVTOLAs), or so to call 'drones', in the field of logistics. After arguing the domain of the aircrafts to consider, this study will examine the use of UVTOLAs from three viewpoints: transport efficiency, logistical mobility, and safety. The ideas introduced in this study is aimed to help both aircraft manufactures and logistics providers consider practice of the aircrafts, such as development management, operation, profitability or sustainability.

II. Overview on the concept of UVTOLA

1. 'Drone' as a buzzword

In this section, the concept of UVTOLA will be constructed. The necessity of this is derived from the fact that the popular term 'drone' is a buzzword and so confuses and restricts our free onset, especially considering their use in the field of cargo transportation.

As Merleau-Ponty pointed out, meaning and the corresponding concept of word has, and will have been, drifted itself disorderly in a series of misinterpretation, and the term 'drone' is not at all an exception. Once spun off from the zoological field as a military sobriquet, the noun has gained miscellaneous acceptation differently in both military and commercial fields.

The inception of the term 'drone' in the meaning as unmanned aircraft, which was originally used to describe an ephemeral male bee, is assumed to be the humorousness to the nickname "Queen Bee" of the remote-controlled surface-to-air shooting trainer version de Havilland DH.82 Tiger Moth biplane developed in 1935 (Završnik). Since then, the term has broaden its domain roughly that nowadays indicated broadly

as "an unmanned aircraft or ship guided by remote control or onboard computers[1)]". However, there seems to be a difference between the nuance of saying drone in military and commercial context. For the former, originally meant remote controlled aircrafts, it today unqualifiedly contains all kinds of unmanned air and water vehicles regardless of its size, propulsion, nor usage, except for self-destructive weapons, namely missiles and torpedoes (Shoaps and Stanley). On the other hand, as for commercial interest, the word seems to be often limited obscurely to uninhabitably small, relatively simple rotor-headed helicopters or multi-copters which initially entered the business field half a century late to the military with Yamaha's crop-dusting remote-controlled helicopter in 1990 (Royakkers and Est).

When discussing about future commercial application of unmanned VTOL aircrafts to cargo transports, this obscurely narrowed domain of the concept parallel to the term 'dorne' in the field of non-military industry may cause some restraint against liberal development of ideas. As for personal hobby or avial video shooting, which seems to be the currently bigest usage for themselves, the utility of what call to be 'drones' in a limited sences seems to be exclusive. However, when it comes to cargo service, a broader domain of prospective should be examined, and a new term should be given to that group of aircrafts. As each word has a limited value of its own, as Saussure indicates, using the term 'drone' in the commercial context is difficult (at least in the short run,) to give broader inspiration than the current domain of itself (Saussure). This restraint could become even stronger on 'drone' because the current image of the inexpensive, powerless small UAV exactly-nontheless-coincidentally matches that of a drone bee. Hence, this study on their logistical use will use the term 'unmanned VTOL aircraft (UVTOLA)' to indicate the set of aircrafts at stake in stead of 'drone'.

2. Looking into the comprehensive UVTOLA concept

The comprehensive idea of UVTOLA contains either aircrafts originally uninhabitably light or those initially developed as onboard-controlled and modified into unmanned air vehicles (UAVs) ex post facto. Furthermore, it subordinates optionally piloted vehicles (OPVs) and potential nevertheless not yet unmanned aircrafts as a periphery concept. This rich criterion will introduce the following two important insights to this study.

(1) Broader types of aircraft on consideration

One of the virtues of the comprehensive idea of UVTOLA is that it gives insight to various types of aircrafts regardless of their size, power plant nor navigation method. Although unmanned navigation benefits enterprises, as discussed later, all the factors except the automation should once be reexamined for logistics business practice. In fact, new category on unmanned VTOL transport vehicles such as the Air Mule have been developed (Eshel). Also, recent development on heavy robotized helicopters have shown capability and potential not only for attacking or combat but even for freight use.

For instance, Kaman aerospace has modified its K-1200 K-MAX "aerial truck" into a remote control OPV for military and civilian hazardous use. This

aircraft is capable of carrying an external payload of 2,722 kg, which is as same as that of a delivery truck.

Another distinctive example is the Northrop Grumman MQ-8C of the US Navy. Developed as the successive series of the MQ-8 family, this cargo UVTOLA has become capable of handling payloads as three times heavier as its ancestor, the MQ-8B Fire Scout multi roll UAV, by using only the remote controlled navigation system of the MQ-8B and applying the whole airframe of the Bell 407 piloted helicopter.

These two facts mentioned above show a possible future that various types of existing regular helicopters could be easily unmanned by installing a navigation kit to be developed. Such navigation kit could in the future be less costed, even enough to be reasonable for civilian carriers, thanks to the current interest and the probable large investment from US Air Force, US Marine Corps and DARPA (Seck). The use of fly-by-wire in newly developed piloted VTOL aircrafts, such as the V-280 Valor could even realize the automation of heavy VTOL aircrafts. This would make much easier to make freight efficient UVTOLA by modifying existing cargo VTOL aircrafts.

(2) Consideration on benefits of unmanned navigation

The second strength of combining UVTOLA all together is that we can consider how different kinds of unmanned navigation can each by their own benefit enterprises. In this study, unmanned navigation will be divided into two types; remote controlled, which indicates those controlled fully or partially by a human pilot on ground, and automatically controlled (or robotized), representing those rely their navigation fully on onboard or grounded computers.

Initially, easily considerable, autonomic aviation will help enterprises, especially those who have not engaged in air freighting and hence have no human resource that can pilot air vehicle, reduce their investment towards human resources.

Secondly, it is necessary for making the craft light and small enough to be handled with ease. In an experimental development of UVTOLA home delivery ongoing in Chiba, Japan, the craft is aimed to land on a balcony of high-rise condominiums (The Japan Times).

Then, what advantage on heavy remote controlled UVTOLAs that lacks either the former two merits can be assumed? Even pilot needed on ground, these kind of UVTOLAs can make use of their weight of payload for carrying extra cargo, fuel, or non-piloting personnel. As the vast majority of piloted helicopters require two pilots for operation, and also have less payload-fuel efficiency compared to trucks, UVTOLAs modified from regular helicopters will have much advantage on this point.

Since most of the civilian logistics provider hasn't joined VTOL transport and vice versa, it is undoubtable that automatic navigation most benefits enterprises newly entering the field of vertical lift regardless of the size of aircrafts. However, VTOL automation is only at its start, and uncertain when to be completed by their manufactures. As for their users, it would be an attractive option to inexpensively construct an automated navigation system by their own through their business service, using initially

remote controlled UVTOLAs and adopting machine learning to them in a manner of agile development of software (See Fig. 1). Using existing human-involved technique for safety in the first phase for developing unmanned service system can be seen in existing projects, such as the driverless delivery system on going by Yamato Transport in Japan (Oliner). In further development, even the entire fleet as a swarm could also become able to be controlled by artificial intelligence. Hence, including remote controlled vertical aircrafts into the bounds of UVTOLA will not only have some realistic utility of its own, but also accelerate the evolution of the kind.

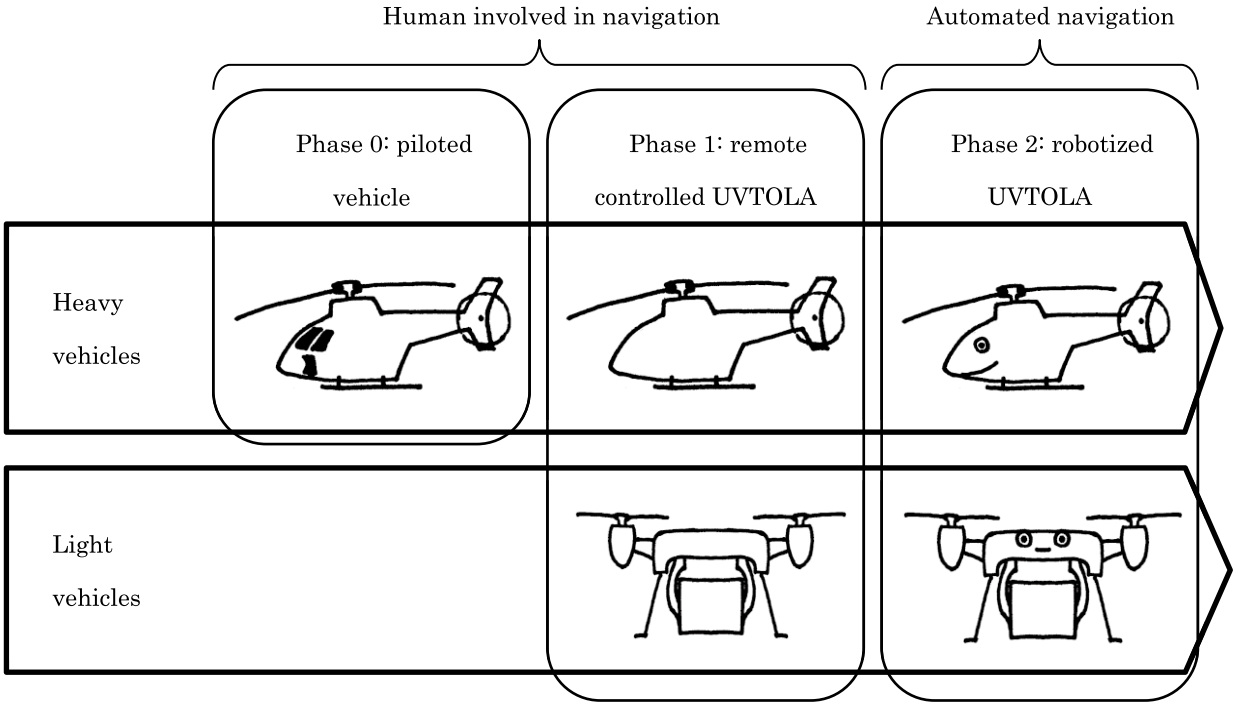
III. The logistics of UVTOLA transport

1. What 'logistical' originally means

The adjective 'logistical' as the objective of this study is not to indicate the state of the current business logistics practice that is to be, but to represent the philosophical idea of what logistics ought to mean; this study focuses on *how* UVTOLA can provide logistics, rather than *what* they can achieve.

Since its introduction in *Summary of the Art of War* written in 1838 by Jomini, the military terminology 'logistics' have been regarded commonly throughout history in the basic context of consideration on non-combat movements of personnel and goods in military science. However, as technology on weapons and transports improved, the practice and necessity of logistics has fluctuated a lot. Ito points out that once disregarded as an army idea because of its abbreviation due to the introduction of railroad, the concept of logistics has achieved its

Fig. 1 The development phases towards a completely automated navigation (illustrated by the author)



modern sense as "total management on physical distribution" when the Allies successfully executed the landing on Omaha beach on June 6th 1944, making its practical significance large enough to be referred by business science within the later several decades. In a more metaphysical description, from this point, the thought of logistics has gained its positive status in military science as what makes operation of a force available on any location on the globe regardless of distance, terrain or existing structure, which was then geographically restrained by water, road, rail and location of supply.

2. The importance of mobility and efficiency in business logistics

Though the marketing method of business logistics contains additionally the consideration on economical profit, it shares the basic idea mentioned above with modern military logistics thought. Practically, as well as transport efficiency, the importance of mobility for logistics is common among military and business.

Because business logistics is to make enterprises operate wherever they want to, the lines of supply should be connected or diverted as soon as possible whenever necessary from some business reason. In this context in a longer term, mobility means the ability to easily deploy and retreat local facilities, or in other words, to have less unmovable fixed capitals. This understanding can be seen in the increasing use of third-party logistics services and lease services as one way for enterprises to reduce its logistical fixed capital (Christopher).

When designing transports, logistical mobility should be considered in the equilibrium with operation efficiency. For instance, the special underground light rail formerly used by the Royal Mail connecting post offices and sorting hubs in London have had high efficiency on transport at its opening, however gradually lost its efficiency as the sorting hubs moved out from its wayside; the Royal Mail has announced that running it had costed five times more than simple truck transportation at its closure in 2003 (Dangerfield). Such transport design that lacks mobility should be classified as least logistical, whatever operation efficiency it has in the initial.

Logistical mobility should be seen in a strategical length of time, while transport efficiency is sought in daily practice. From a rough point of accountings, logistical mobility appears in the balance sheet as the amount of long-term depreciated fixed assets, while transport efficiency is shown in the profit and loss statement as simply comparing cost of sales for the transport system on consideration and its alternative. A business logistics service should be constructed in the balance of these two elements.

3. Constructing logistical UVTOLA service

(1) Transport efficiency

As mentioned above, transport efficiency will be decided on comparing the running cost of the transport system on consideration and its alternative. When constructing UVTOLA transports currently, it will be in many of the case comparison between truck transports. In other words, this comparison is to state what virtues of possible UVTOLA will rationally urge the modal shift from current ground transport.

In order to suggest at what circumstance the modal shift from today's ground transportation to UVTOLA will make sense, the author would introduce the mathematical idea of boundary. The mathematical concept of boundary is defined as: "the set of points, known as boundary points, which are members of the set closure of a given S and the set closure of its complement set" (Weisstein). The commutation will be stated as a surface laying in what Wittgenstein calls the *logical space*. This surface concept can represent the future state to be determined only as an infinite combination of possibility into a single formula. If one should predict a unique boundary point of modal shift, he/she has to rely on his/her subjective probability of each changes to occur in the future. The formula expressing the boundary will be independent from such ambiguity, with a tolerance to a width of performance of future technologies.

When a providing method of a service changes, market – including customer and the good itself – also changes; remind how the introduction of wide body passenger jets has changed the flight into a cheap and popular means of travel. However on the other hand, at the precise point of that change, both quality and quantity of the demand hardly changes; Boeing 747 was at its debut designed for the then existing relatively few luxury passengers rather than the potential customers, which as some fact like the installation of a vast piano lounge space instead of extra seats by some carriers shows (Bowman). Because of this slow-acting nature of innovation in service provision, which resembles to what is called the introduction stage in product life cycle phenomenon (Anderson and Zeithaml), the boundary will be stated simply as if the newly adopted UVTOLA could handle the quantity and economy provided by conventional transports.

Before conducting the formula that represents the boundary, the author finally has to explain the effect that UVTOLA will have on transfer hubs (THs). Many present cargo carriers bring each parcels into THs where they are sorted and aggregated for rationalizing its service. The combined cargo is then transported THs in each region, where it will be sorted again for their final destination. The current operation puts emphasis on night hours for this aggregation and transportation, which most of their customers are asleep or off business, and the traffic (including road, railway, and air) is free from crowded passenger traveling. On the contrary, by using intermittent helicopter flights that can avoid traffic jams and land just near the THs, logistics providers will be able to run THs and transfer cargo all through the day. This will not only increase the schedule speed of the service, but also minimize the cost needed for THs. How efficient will the UVTOLA help the running cost for THs is hard to calculate in a generalized matter, however, it can be re-described as 'how effectively they can eliminate the deviation in quantity of parcel sorting throughout the day'. Suppose a TH equipped with a fully automated sorting system, which at the current, handles 75% of the daily amount of parcels in the midnight 6 hours, while the residual 25% in the remaining 18 hours. If the enterprises using this TH could flatten this fluctuation by using UVTOLAs, the needed amount of sorting facilities, which were

then required to meet the needs for the peak hours, could be one third of before the modal shift.

Thus, at the precise time point of the transition, the position of the modal shift boundary will be stated as a true proposition as:

$$\exists W_V \exists F_V \exists Cv_V P(W_V, F_V, Cv_V) \quad (1)$$

$$\text{s.t.} \quad W_V \times F_V \times n_V \times r - Cv_V \times n_V - Ch_V \geq W_T \times F_T \times n_T \times r - Cv_T \times n_T - Ch_T \quad (2)$$

$$W_V \times F_V \times n_V = W_T \times F_T \times n_T = q \quad (3)$$

$$Ch_V = x \times Ch_T \quad 0 < x \leq 1 \quad (4)$$

$$W_T \geq 0, F_T \geq 0, Ch_T \geq 0, n_T \geq 0, q \geq 0 \quad (5)$$

The nomenclature of the formula above is given with proviso as follows:

- W weight of cargo per service/flight (tons)
- F transportation frequency per day, each vehicle
- r usual benefit rate earned by moving cargo, per ton
- n size of the running fleet
- Cv running cost per a vehicle, a day
- Ch cost caused by transfer hub using each transports, a day
- q average daily quantity of parcels needed to be transported

(Subscript)

- V UVTOLA
- T trucks (or ground vehicles)

Each of the equation expresses the following statement: The boundary is explained by three variables representing capacity of the newly introduced helicopter that is, payload, transportation frequency, and running cost (1). Benefits earned by UVTOLAs; pure benefit earned by transferring the amount of cargo, minus total running cost of the entire fleet and the cost required for TH while using UVTOLAs, is larger than that by conventional transports (2). As mentioned above, the quantity of demand met by using helicopters can be assumed as the same as that of conventional transports (3). The cost required for THs when using helicopters is smaller than using conventional transports (4). Finally, all the figures are positive real numbers (5).

The proposition could be simplified as:

$$\exists W_V \exists F_V \exists Cv_V P(W_V, F_V, Cv_V) \quad (1)$$

$$\text{s.t.} \quad Cv_V \times n_V \times q + x \times Ch_T \leq Cv_T \times n_T \times q + Ch_T \quad 0 < x \leq 1 \quad (2\text{-bis})$$

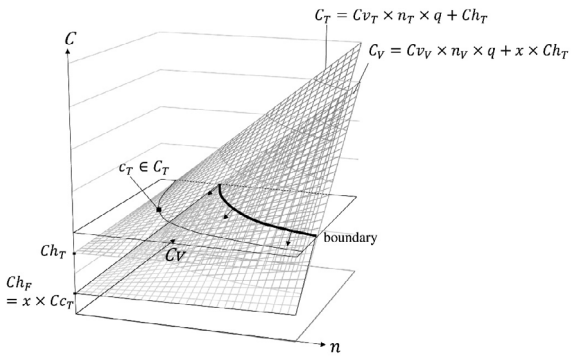
$$n_V = \frac{q}{W_V \times F_V}, n_T = \frac{q}{W_T \times F_T} \quad (3\text{-bis})$$

$$W_T \geq 0, F_T \geq 0, Ch_T \geq 0, n_T \geq 0, q \geq 0 \quad (5)$$

$$W_V \geq 0, F_V \geq 0, Cv_V \geq 0 \quad (6)$$

This proposition can be visualized in a three dimensional matter by using n_v instead of W_v and F_v, such as Fig. (1). Derived from equation (2-bis), the vertical z-axis represents the total cost (C) for using each transports; the boundary is seen as the UVTOLA's smaller cost than the present transports. When the precise cost needed for conventional transports decided uniquely as c_T by each fixed n_r and Cr_T, the boundary will be the intersecting line and below of the horizon containing the point c_T and the set surface of C_v (see Fig. 2 for geometrical understandings).

Fig. 2 A geometrical explanation of the boundary



Of course, the model is simplified that it wouldn't represent the reality as it would be. Even if UVTOLAs were to play a leading act in freight service, it won't completely expel other existing means of transportation; conventional transports do have some advantages, e.g. trucks and freight trains more economical during night time, and it should be auxiliary means for helicopters. However, the aim of this concept is to show both the UVTOLA manufacturers and cargo carriers in what condition could helicopter enter the main role of civilian regular cargo service. Hence, the simplified equation will contribute more to an implication on what is needed on UVTOLA or when to make the decision to replace the current transports.

Additionally, it should be considered that in reality, C_v is not completely independent but feebly subject to n because the fleet size should effect somewhat the running cost of each vehicles. Simply theorizing, the unit cost for repair and maintenance should reduce when the size of fleet gets bigger because it would enable to share precious facility, personnel and knowledge by existing and additional vehicles. However on the other hand, it is also well assumable that the large amount of assets causes confusion on identifying and managing them and affect negatively on rationalization. After all, it depends on the design of management towards the entire fleet. Since there haven't been any logistics provider that have possessed and managed such big fleet of UVTOLA so far, it is impossible to state the equation between C_v and n that has never recorded or thought to differ in occasions.

Moreover, the speed of the helicopter will absolutely create a new value that will earn extra benefits for logistics service providers, which seems to be ignored in the formula above. Since logistics is to make its customer available to have goods whenever they want, it means that shorter lead time makes better logistics. Effort on business logistics to make this pursuit towards the shorter time of order-to-delivery has largely been made on designing the informational platform so that it urged a reverse insight towards the military field and provoked a new idea of *net-centric operation* (Grimes). However, it is assumable that also the design on transports could shorten total lead time.

However, as mentioned before, this proposition represents the exact moment of the modal shift that the existing customers hasn't changed their preference towards the service. Besides, however there should be some hidden needs for such service, estimating them rationally is impossible. By excluding such ambiguous term that will cause danger of losing existing customer or causing massive loss, the formula could provide a safe standard on a decision making to step into an innovation waiting to be occurred.

A certain fact visible from the model is that smaller n_v or Cv_v is required in order to make the efficiency of UVTOLA superiority and achieve the modal shift. Smaller n_v could be achieved by introducing heavy UVTOLAs that handle more cargo at once. To make Cv_v smaller might be the development on propulsion. For instance, since conventional helicopters required high maintenance cost on their rotor head, alternative technologies such as hinge-less rotor to reduce the cost has been developed (Watkinson). Logistics provider aiming to enter the field of vertical

flight should pay attention to the recent rapid development of UVTOLA that are to equipped with new type of propulsion in the point of their running cost.

(2) Logistical mobility

As mentioned before, long termed mobility is represented in lesser amount of fixed assets that is to be wasted when the receiver changes its location. This means that if a transport doesn't require any terminal facility for its service, the mobility would be maximum. UVTOLA will have this advantage against, at least, fixed-wing aircrafts since they require less area of ground for operation. Moreover, it apparently seems that an ultra-light UVTOLA capable of landing itself or dropping cargo directly to inside the customers' land without requiring any modification on there will fulfill this requirement. Major ongoing conception of UVTOLAs (or so to say "drones"), such as Amazon's Prime Air. However, two problems should be concerned.

The first is that such transport would apt to become one-way service. Current delivery service is constructed on the use of delivery vehicles with enough payload for multiple delivery and pickups. The amount of delivery and pickup parcels at a time is of course not always the same, and therefore, if the UVTOLA is to carry single parcel, the service flight should one-way. In sum, such flight should contain a large amount of empty flight time that won't earn any benefits. This inefficiency becomes more when the length of route extends. Therefore, the author predict that logistical UVTOLA will get bigger and more complexed as technology grows.

Secondly, the structure of the aircraft will become big or complicated not enough to be handled without terminal facilities when craft performance pursued after all. For instance, the series of Parcelcopter developed by DHL has increased its size and payload, and the latest Parcelcopter 3.0 (though payload limited to 2kg) is designed to land on a helipad called "SkyPort" which contains parcel locker function (Deutsche Post DHL Group).

Regarding these problems, a solution will be to make maximum use of human labor and turn operational cost into service cost. Ground support should be inevitable when UVTOLA is designed to handle multiple cargo for rationalization, and making personnel to handle loading and unloading parcels from the craft, the same personnel could be provide customer service. Additionally, this will also prevent from losing extra marketing benefits on collecting customer's unexpressed demand and handling unexpected trouble which human deliverers currently has.

Specifically, the service conceived above will be like as, arranging proper land for vertical landing and taking-off near the customer(s), such as an open parking space, and carry parcels from and to that extempore verti-field by ground personnel. It would be better to share one verti-field for several customers. In order to assure logistical mobility, the verti-field has to be very simple, and so, security of the flight will be partially (e.g. clearance) could be ensured by ground staffs. In short, the ground personnel would more look like a delivery driver without trucks.

Although this so-to-call 'human terminal' system would make UVTOLA service internal and not to make service design completely free from

human labor, it should benefit logistics provider in reducing wasteful labor of drivers to just drive vehicles with his/herself, and turn them into a more service-oriented business resource sticking to the precise area of business. Also, as the size of the craft gets bigger and the airframe gets more sophisticated, it would be more difficult and dangerous to handle such UVTOLAs without proper training. Therefore, it is predictable that the future use of UVTOLAs in logistics service will be internal to service providers, and the style of delivery won't change dramatically even UVTOLA technologies evolve. In other words; *delivery service is too humoresque to be left to drones.*

(3) Safety design

In addition to transport efficiency and logistical mobility, safety should be achieved in order to operate in reality. Though there have been much technical approach to seek a safer VTOL aircrafts, this study will examine how the user could improve safety through their use. In this section, safety examination will be constructed considering mainly remote controlled UVTOLAs from mainly two reasons. One is because human-involvement in navigation is common with current helicopters (which is the only successful civilian VTOL aircrafts in 2016), the potential occasion of accidents could be assumed from the real helicopter safety records. In other words, the cause and danger of automated UVTOLAs whose development has not been completed yet is hard to predict. The other reason is that, as mentioned before, remote control navigation is likely to

Table 1 The occasion of accidents of helicopters

Contents of occasion	Frequency	Percentage
fundamentally avoidable with operational design		
T-O or landing outside public airports	25	14.2%
extremely low altitude flight	25	14.2%
hovering: observation	1	0.6%
training or experimental flight	35	19.9%
Subtotal	87	48.8%
potential danger in regular transport operations		
hovering: external cargo loading	1	0.6%
T-O or landing inside a public airport	14	8.0%
taxing or parking inside an airport	10	5.7%
approach or descent for landing	10	5.7%
ascent	4	2.3%
cruise flight	19	10.8%
other/unknown	32	18.2%
subtotal	89	51.2%
Total	176	100.0%

be the medium step towards the development of automated navigation system, and therefore, considering safety on remote controlled UVTOLA will make the first step towards the safe operation of automatically controlled UVTOLAs.

By taking a look into the present accident record of regular piloted helicopters, the safety aspect seems achievable solely by making careful design on both the operation and facilities. Table 1 shows each number of in what occasion civilian helicopter accidents occurred throughout the year 2014 inside and outside the USA [2].

In total, nearly 30% of the accidents occurred due to the hard use unique to VTOL aircrafts; during takeoff and landing outside an airport, or extremely low altitude flight that are usually served for temporal use, e.g. pesticide spraying, survey, hunting, cherry drying. These flexible yet dangerous actions, however, could be removed from the operation of civilian regular freight service if users could manage to build landing facilities with proper assistance equipment. Or perhaps even without such expensive facilities, if ground personnel mentioned above could attend the occasion of landing, he/she can check the clearance. Also, almost 20% of the events took place during instruction or test flight, which can be at least kept away from taking place near the operation area.

It is quite discovering that accidents occurred while hovering figures only 1.1% of the total accident, and moreover, only one accident out of 176 took place as for external loading. External loading of cargo is one of the unique benefits of VTOL aircrafts, which will shorten the time of service, reduce the number of airports needed, and increase payload. However, because hovering requires higher fuel consumption, adopting this maneuver should be reconsidered from an economical aspect in addition to safety.

In sum, logistics supplier using remote controlled UVTOLA can keep out of nearly half of the potential helicopter accident, at least inside or near their facilities. On the other hand, the remaining half of potential danger should be removed by device on operation.

The Federal Aviation Administration has announced its new helicopter safety rule aiming to improve safety, mainly while at airborne. Among the newly adopted regulations, such as requiring on-board instruments, were to request air ambulance service providers to establish their operation control centers (OCCs), which shows the prediction that in-flight accidents could be reduced by doing so. As for designing the operation of remote controlled UVTOLAs, if the remote controlling pilots could be gathered into OCCs where air traffic controllers and pilots can have physical face-to-face communication, the safety effect of OCC would become even bigger.

5.7% of the accidents occurred during taxing or parking inside an airport. Most of this type of accidents was caused by losing control during hover taxing, which could be solved by increasing stability of the craft while taxi. The primary requirement is to install wheeled landing gear. Craft arresting devices such as the “Beartrap” developed by the Royal Canadian Navy for flight deck landing assistance would possibly help improve safety. The accident on top of the Pan Am Building in 1977 shows that these kind of safety must be kept tight if logistics providers

want to keep make use of the rooftop of their facilities as heliports and operate heavy UVTOLAs[3].

IV. Conclusions

This study has first argued the benefits of the domain of aircrafts to be examined in this study that is to include any kinds of UVTOLAs regardless of size, propulsion and navigation method all together. Then, the study has examined the use of UVTOLAs from three viewpoints: transport efficiency, logistical mobility, and safety. It is assumable that the ideas and cognition argued in this study will give insights among researchers, aircraft designers, project managers and logistics practitioners when designing the logistical use of UVTOLA in the possible future.

Notes

1) Drone. (n.d.). Retrieved July 1, 2016, from http://www.merriam-webster.com/dictionary/drone

2) The data is collected by the author from accidents which took place in the year 2014 and have been reported by NTSB including those non-fatal. All the 176 reports are among which occurred inside the USA, American-built helicopters involved, or both.

3) On May 16th, 1977, a broken landing gear of the New York Airways Sikorsky S-61L on a passenger ferry flight caused a roll over on the heliport on the roof of the Pan Am Building (the Pan Am Metro Heliport), killing four passengers waiting to board by its rotor, and one pedestrian on the street below by its broken parts. This accident had terminated the use of the Pan Am Metro Heliport for good. According to Chiles, the airline went bankrupt 2 years later due to this accident.

Bibliography

Anderson, Carl R. and Carl P. Zeithaml. "Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance." *Academy of Management Journal* 27.1 (1984): 5-24.

Bowman, Martin. *Boeing 747: A History: Delivering the Dream*. Barnsley: Pen and Sword, 2014.

Chiles, James R. *The God Machine - From boomerangs to Black Hawks: The story of the helicopter*. New York: Bantam, 2007.

Christopher, Martin. *Logistics and Supply Chain Manegement (fourth edition)*. London: Pearson, 2013.

Dangerfield, Andy. *Mail Rail: What is it like on the 'secret' Tube?* 28 January 2014. BBC News. 30 1 2016. <http://www.bbc.com/news/uk-england-london-25145632>.

Deutsche Post DHL Group. "DHL Parcelcopter 3.0." 9 May 2016. *Deutsche Post DHL Group*. http://www.dpdhl.com/en/media_relations/specials/parcelcopter.html. 21 August 2016.

Eshel, Tamir. *AirMule: Autonomous Cargo Delivery, Beyond Line of Sight*. 4 January 2016. Defense Update. 5 January 2016. <http://defense-update.com/20160104_airmule.html>.

Federal Aviation Administration, Department of Transportation. *RIN 2120–AJ53 Helicopter Air Ambulance, Commercial Helicopter, and Part 91 Helicopter Operations*. Washington D.C.: Federal Aviation Administration, DOT, 2014.

Grimes, John G. *(DoD) Net-centric services strategy*. Public document. Washington D.C.: Department of Defense, 2007.

Ito, Yu. "D-Day: When Logistics Came into Modern Sense." *Japan Marketing Academy Conference 2014*. Ed. Junzo Ishii. Tokyo: Japan Marketing Academy, 2014. 27-45.

Jomini, Antoine Henri. *Précis de l'art de la guerre ou nouveau tableau analytique*. Paris: Anselin, 1838.

Merleau-Ponty, Maurice. *The Prose of the World*. Evanston: Northwest University Press, 1973.

National Transportation Safety Board. *Aviation Accident*

Database & Synopses. 2014-2015. <http://www.ntsb.gov/_layouts/ntsb.aviation/Index.aspx>.

Oliner, Rachel. "The RoboNeko Yamato service will use self-driving cars to bring purchases to customers' homes starting in 2017." 28 July 2016. *psfk*. http://www.psfk.com/2016/07/driverless-delivery-service-will-launch-in-japan.html. 14 August 2016.

Royakkers, Lamber and Rinie van Est. *Just Ordinary Robots: Automation from Love to War*. Boca Raton: CRC Press, 2015.

Saussure, Ferdinand de. *Course in General Lingusitics*. New York: McGraw-Hill Book Company, 1915.

Seck, Hope Hodge. "Marines' future helicopter will be optionally manned: General." 29 July 2016. *DoDBUZZ: Online Deffense and Acqusition Journal*. http://www.dodbuzz.com/2016/07/29/marines-future-helicopter-will-be-optionally-manned-general/. 1 August 2016. <http://www.dodbuzz.com/2016/07/29/marines-future-helicopter-will-be-optionally-manned-general/>.

Shoaps, Robin and Sarah Stanley. ""Don't Say Drone": Hits and Misses in a Rhetorical Project of Naming." Vanguri, Star Medzerian. *Rhetorics of Names and Naming*. London: Routledge, 2016. 102-126.

The Japan Times. "Japan starts trial drone home delivery service in Chiba." 11 April 2016. *The Japan Times*. http://www.japantimes.co.jp/news/2016/04/11/business/japan-starts-trial-drone-home-delivery-service-chiba/. 30 July 2016. <http://www.japantimes.co.jp/news/2016/04/11/business/japan-starts-trial-drone-home-delivery-service-chiba/#.V66ow5iLTIU>.

Watkinson, John. *Art of the Helicopter*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013.

Weisstein, Eric W. *Boundary*. n.d. MathWorld--A Wolfram Web Resource. 19 January 2016. <http://mathworld.wolfram.com/Boundary.html>.

Wittgenstein, Ludwig. *Tractatus Logico-philosophicus*. London: KEGAN PAUL, TRENCH, TRUBNER & CO., LTD., 1922.

Završnik, Aleš. *Drones and Unmanned Aerial Systems: Legal and Social Implications for Security and Surveillance*. Berlin: Springer, 2016.

オーラルセッション ― フルペーパー

ニュース記事制作・選択の権限委譲

― ユーザー・人工知能の参加が及ぼす影響 ―

日経BP社
田中 祥子

要約

新聞の発行部数や雑誌・書籍の販売額が下がり続けている。さまざまな情報を無料で閲覧できるインターネットの情報サイトが増え，情報を有料で提供するというコンテンツビジネスの根幹が揺らいでいる。中でも，社会で起きた出来事を伝える「ニュース」は無料で配信されることが増えただけではなく，これまで新聞社の記者やジャーナリストが手掛けてきた記事を，読者であったユーザーや，人工知能が担うなど提供過程にも大きな変化が生じている。

本研究では，ユーザー・イノベーションに関する研究を援用し，異なる分野の記事，功利的な経済ニュースと情緒的な社会ニュースについて，それぞれ提供者が記者・ユーザー・人工知能であった場合のニュースに対するユーザーの製品態度，購読意向，企業態度を実験により明らかにした。本研究より得られた知見は，以下の3点である。1点目は，分野は社会ニュースが態度に正の影響を与える。2点目は，提供方法は，制作より選択が，態度に正の影響を与える。3点目は，提供者においては，ユーザー参加が製品態度，購読意向，企業態度に正の影響を与えるわけではないということである。

キーワード

ニュース，ユーザー・イノベーション，人工知能，キュレーション

I. はじめに

1. 本研究の目的・背景

本稿の目的は，記者がニュースサイト[1]の，ニュース記事の制作や選択をするのではなく，ユーザーや人工知能に，その権限（制作・選択）を委譲することで，読者の態度がどのように変化するのかをインタビューと実験を通して実証的に明らかにすることにある。ここで言う「ニュース記事の制作」とは，ニュース記事を執筆することを指し，「ニュース記事の選択」とは，どのニュースをニュースサイトに掲載するのか選択することを意味する。

これまでニュースは，「ジャーナリズム組織」とされる，新聞，テレビ，雑誌，ラジオのマスコミ4媒体が報道を担ってきた（大石ら 2000）。しかし，1990年代にインターネットが普及してからは，4媒体に限らず，IT系ベンチャー企業やアプリ制作会社などの組織や個人がニュースを流通し始め，「ニュース流通のボーダーレス化が加速しつつある」（大石ら 2000）と言われる。

新聞社がインターネット上で自社のニュースを流通する，いわゆるニュースサイトは，1995年6月に読売新聞が開始した「デイリー・ヨミウリ」が先駆けと言われる（福田 1997）。以降，ニュースサイトの数は急増し，日本新聞協会によると2015年6月時点で，日本国内の新聞社87社中の87社が自社のホームページを開設し，30社が「電子新聞[2]および有料デジタルサービス」を実施するという[3]。こうした新聞社によるニュースサイトは，制作や選択を同社の社員である記者が担うという伝統的な手法で運営している。

一方，米国のベンチャー企業が運営するニュースサイト「ザ・ハフィントン・ポスト」は，記者ではない政治家，学者，ブロガーなどから寄稿を受け急成長を遂げた。米AP通信では，人工知能を導入し，記事の制作を人工知能に担わせている。このように，ニュースサイトは多様な参入者が増加したことで，ニュース記事の制作や選択を行う提供者が大きく様変わりしている。

はたして，記者ではなく，ニュースサイトの伸展の中で登場してきた，ユーザー，そして人工知能が提供する記事について，読者はどのようにそれらを評価するのであろうか。それが本稿の問題意識である。

こうした中，現実の動きに呼応して研究も行われてきた。インターネットのニュースサイトに関する研究としては，福田（1997）による利用実態調査や，斎藤ら（2000）によるニュースサイトの利用状況と，新聞，テレビ，雑誌とニュースサイトの関係を考察したものがある。Deleersnydera *et al.*（2002）は，インターネットでニュースの流通を始めていた新聞社を取り上げ，新規チャネルの影響を検証している。結果は，英国の新聞社が制作・発行する紙媒体とニュースサイトは，2つが同時期に存在しても，互いに利用者数を増やす相乗効果の存在を示した。Xu *et al.*(2014)は，米FOXニュースが提供するスマートフォン向けのニュースサイトと，スマートフォン向けのモバイルニュースアプリの関係を調査し，こちらもカニバリゼーションは起きないとしている。だが本稿の問題意識については，いまだ研究は行われておらず，研究課題は未着手のままである。

一方，ユーザーによる製品開発に焦点を当てたユーザー・イノベーション研究においては，本研究の問題意識に応える研究が行われている。Fuchs and Schreier（2011）は，Tシャツ，自転車，家具のデザイン制作とデザイン選択にユーザーが参加することが，企業内のデザイナーが制作や選択することに比べて，消費者の態度を強化すると示した。だが，今後，導入が進むであろう企業内の専門家でもない，ユーザーでもない人工知能が，制作者や選択者になった際の研究は行われていない。さらに，本研究が対象とする情報財の制作や選択にユーザーが参加した場合の，顧客の態度へ与える影響をまとめた研究もなく，研究課題となっている。このように，本研究は実務課題に応えるだけでなく，ニュースサイト研究やユーザー・イノベーション研究における研究課題に応えるものであり，実践的・理論的貢献につながるであろう。

2. 本研究の方法論

本研究は，探索的調査と検証的調査という2段階の方法論で進めていく。探索的調査としては先行研究レビューを通じ，研究領域における位置付けを示す。その上で，ニュース記事の制作者，選択者が異なる場合に読者の態度がどのように変わるか推測するため，普段からニュースサイトを頻繁に閲覧する被験者に対し半構造化インタビューを行う。以上より得られた知見を基に，仮説を導出する。

次に，検証的調査としては，探索的調査を通じて得られた仮説を検証するため，インターネット上の定量的なアンケート調査を実施。ニュース記事制作・選択におけるユーザーや人工知能の参加が読者に与える影響の実証研究を行う。

II. 既存文献の整理

本章では，ニュースの制作や選択について，いかなる研究が行われてきたか知見をまとめる。これにより，近年の研究の方向性と本稿が位置するところを把握する。

1. ニュースの制作過程への影響要因

はじめに，ニュースに関する研究を概観する。ニュースは，新聞，雑誌，テレビ，ラジオなどが伝えるものがある。本稿ではテキスト形式のニュースに焦点を置く。新聞社においては，ニュースが作られる過程で，どの出来事をニュースにするか記者が選択し，情報収集や執筆に際して記者の意思決定を伴った加工がなされる。よってニュース研究では，「出来事がニュースに変換される過程の分析を行う必要がある」（大石ら 2000）と，ニュースの制作過程の影響要因に焦点を置いたものが積み重ねられてきた。

ニュースになる出来事，ニュースにならない出来事を説明する理論に，White（1950）に端を発する「ゲートキーパー（門番）」研究がある。ゲートキーパーとは，出来事を選択し，出来事のどの部分をニュースにするかを選択する存在で，新聞社の記者，テレビ局の報道番組制作者，出版社の編集者らを指す。Whiteは米の地方新聞で調査を行い，1人のエディターがニュースをどのように取捨選択するのかを調べ，「主観的で，ゲートキーパーの個人的な経験，態度に基づいている」とした。堀川（1953）は，新聞記者63人に行った実験で，取材先（談話者）への記

者が持つ期待とイメージが内容に影響を及ぼすことを明らかにしている。

ゲートキーパー研究の延長線上に位置する研究として，ニュース・バリュー研究がある。ジャーナリズム組織が生み出す報道の内容に，共通性が帯びる理由を説明するものである。

Shoemaker and Reese（1996）は，ニュース・バリューにつながる要因を6つに整理している。1つは突出性・重要性である。出来事の重要性は衝撃度によって左右される。例えば，死亡者数が多ければ衝撃度が高く，ニュース・バリューは上がる。2つ目は，特定の人物に対する興味に関係するもの。有名人に関する情報，ゴシップなどである。3つ目は，対立や紛争・論争であり，4つ目は異常性である。どちらも調和が保たれている日常とは異なる状況に，人々は関心を持つからである。5つ目はタイムリーであること。6つ目は近接性である。地理的に近い場所の出来事ほどニュース・バリューが上がるとした。これらの結果から，良い出来事より，悪い出来事のほうがニュースになりやすいと示している。

Tuchman（1991）は業務のルーティンや，ジャーナリズム組織のヒエラルキーがニュース制作に与える影響をまとめている。このように，ニュースに関する研究は，なぜその出来事がニュースとなったのか，要因を解明する研究が様々に視点を変え発展してきた。

2. インターネットの影響

1990年代にインターネットが普及してからは，ニュースサイトについての研究が行われている。橋元（1997）らは，1997年に当時の大手インターネットサービスプロバイダー「ASAHIネット」加入者をランダムに選び，質問紙の郵送調査を実施している。その結果，ニュースサイト[4]利用者グループは印刷新聞も読んでいるが，印刷新聞を読む時間が減りニュースサイトを読む時間が増える「機能的代替関係」が成立しているとした。印刷新聞は朝食を食べながら，身支度をしながら読むという「ながら行動」が見られたが，ニュースサイトは職場で何か調べたり，有益な情報を得たりする「道具的利用」傾向があると示した。さらに，印刷新聞は「休息」や「趣味」としての利用がある。パソコンを休息や趣味の対象として活用するユーザーにとっては，印刷新聞ではなくニュースサイトへの代替が進む可能性を指摘した。

Deleersnydera *et al.*（2002）は，流通におけるカニバリゼーションに着目している。ブランド拡張によってインターネット経由の流通経路を追加すると，既存事業と販売売上や広告売上を奪い合うのではないかという懸念が広がっていたためである。Deleersnyderらは，チャネルの追加が及ぼす影響を短期間でなく，長期間に渡る結果を研究対象とした。ジャーナリズム分野はインターネットチャネル，つまりニュースサイトを積極的に開設している点に着目し，英国とオランダの新聞業界で，10年以内に開始された85のニュースサイトを調査対象に選択。うち67は英国の新聞社で，印刷新聞の販売部数のデータを得た。18のオランダの新聞社から広告収入のデータを得てDickey-FullerのADFテストを使った分析を行っている。その結果，販売部数に対して負の影響より正の影響が僅かながら上回った。広告売上については，伸びとしては負の影響が正の影響を上回ったが，カニバリゼーションが直接の原因とまでは言い切れないと結論付けた。調査対象とした新聞社の中には，ニュースサイトを開設したことで顕著に販売部数，広告収入に負の影響が見られるものもあった。原因の一つとして，紙媒体と内容が同一のニュースサイトはカニバリゼーションを起こす可能性があると示唆した。また時間的な制約がある読者は，媒体の代替が起こる可能性があると指摘している。一方で，ニュースサイトの利用者は印刷新聞の読者と比べて，年齢的に若く，高学歴，男性が多く，技術志向が高い傾向があるとし，印刷新聞とニュースサイトの読者は異なるとした上で，ニュースサイトを開設することは，新規読者の獲得につながる。よって，新規読者獲得に向けた構成を考案するべきとまとめている。

Xu（2014）らは，スマートフォン向けのチャネル増加に着目している。スマートフォン向けの媒体としては，パソコン向けのホームページと同様にブラウザーソフトを通して閲覧

するモバイルウェブサイトと，専用のモバイルアプリ経由で見るものの2種類がある。1つの機器で情報の流通が複数存在するマルチチャネル化があるとした。そこで，アプリはモバイルウェブサイトを代替するのか，補完するのかをインターネット利用者への調査分析で明らかにしている。インターネットの登場以来のマルチチャネル化に伴い，マルチチャネル環境下で顧客との接点を的確に築くためには，媒体の特性を見極める必要があるとした。調査対象として，米国Foxニュースが提供する，モバイルウェブサイトと，スマートフォン向けモバイルニュースアプリを選択。3万人に対するインターネットの事前リサーチをした上で，5600人のスマートフォンユーザーに絞り利用状況を調査している。Foxニュースアプリ利用率の高い者と，低い者がFoxのモバイルウェブサイトを訪問する可能性を，アプリのリリース前後で分散分析を行い，アプリリリース後にアプリの利用率の高い者は，モバイルウェブサイトへ訪問の可能性も高いことを明らかにした。一方，Foxのモバイルウェブサイト以外のモバイルウェブサイトへの訪問への正の影響は見られなかった。Xuらは理由として，媒体の持つ政治的な志向が読者を強くつなぎとめていると考察した。Foxニュースは保守的な媒体であり，この志向を支持する読者がFoxニュースを頻繁に利用し，他のモバイルウェブサイト閲覧に移らない原因とした。このようにXuらは，読者のイデオロギーが媒体選択に与える影響を指摘し，ターゲット層へ的確に広告を届けるには，顧客の政治志向を加味することも有効だと示唆した。

3. ユーザー参加の影響

次に，ユーザー参加についての研究を概観する。von Hippel（1988）に端を発する，企業のイノベーション領域に，ユーザーが参加することを対象とするユーザー・イノベーション研究では，ユーザー参加によるラベル効果が生まれている。

Fuchs and Schreier (2011)は，これまで企業の社員が行ってきた新製品開発をユーザーに任せる（権限委譲する）ことの影響を検証している。Fuchs and Schreierは，カナダのファッション系ベンチャーThreadless社を例に挙げている。同社は，Tシャツのデザインを一般消費者から募集し，ユーザーの投票によって上位5位に入ったデザインを商品化。同社はこの取り組みを通じて，12万人の強力なユーザー組織を構築した。Fuchs and Schreierは，これまで企業の社員であるデザイナーが行ってきた商品デザインを，ユーザーに全権を渡す（権限委譲する）ことの効果を実証している。実験では，参加者に制作や選択の背景（ラベル）を，4つの対照群に対して異なる説明をした上で，Tシャツや家具，自転車という対象商品の評価や態度の測定をしている。4つの対照群とは表-1に示す通り，デザインの制作と，どのデザインを製品化するのかを選択するという2軸で，ユーザーと企業の専属デザイナーの参加を整理したものだ。結果は，ユーザーがデザインを作り，選ぶ「フルエンパワーメント」や，ユーザーが製品化するデザインを選ぶ「選択エンパワーメント」の購買意図が高い。その傾向は，製品が複雑になるにつれ（つまり，Tシャツより家具，家具より自転車），顕著になっている。

またユーザー参加は企業への好意的な態度に結びつくことも実証している。Fuchs and Schreierは，製品開発へのユーザー参加を民主主義にたとえている。つまり，有権者が政治家を選んだり，自らが立候補できたり，政治へ参加することで，社会への満足度が上がるとする。製品開発にユーザーが参加することは，ロイヤルティーへの正の影響も得られるとした。

Schreier *et al.*（2012）は，ユーザーが製品のデザイン開発に参画した場合，デザイン開発に関わらない消費者の感情に影響を及ぼすことを明らかにしている。実験において，A社が販売するとした朝食用シリアルのカラー写真を提示した後で，2つのグループに分けた被験者に対し，1つのグループには「シリアルが企業Aに勤める専属デザイナーがデザインした」と説明し，もう1つのグループには「このシリアルは，ユーザーによってデザインされた」と伝えた上で質問票による調査を実施した。結果としては，専属デザイナーによるデザインを行う企業に比べ，ユーザー

デザインを行う企業の方への購買意図，ロイヤルティー，前向きな口コミ意向が強いことを明らかにした。さらに，ユーザーデザインを実践する企業を，革新能力があると顧客が知覚する効果があるとした。企業が革新能力を持つと消費者が知覚することと，消費者が製品の革新性を知覚することには正の相関関係があり，革新能力が高いほど購買行動に結びつくため，革新性を知覚させるユーザー参加は意味があるとした。

4. 先行研究の課題の整理

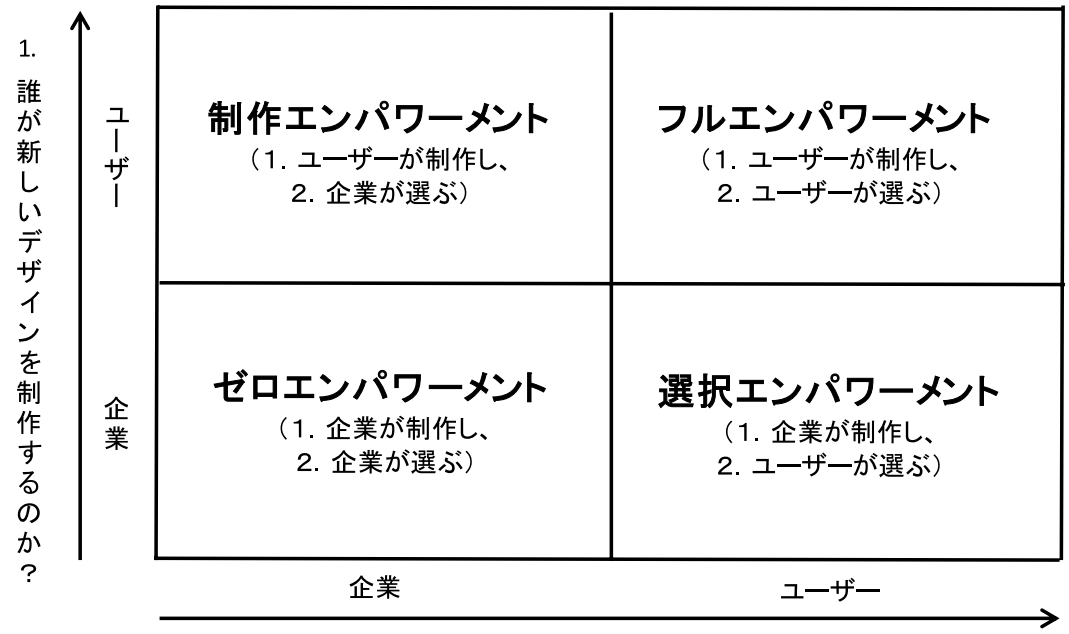
本章では，ニュースの制作や選択に関する既存文献，情報チャネルの増加の影響を検証した既存文献，新製品開発へのユーザー参加が非参加の顧客に与える影響に関する既存文献を概観した。

ニュースについての既存文献では，ニュースの選択では，ゲートキーパーの主観や経験に左右されるとあった。ニュース・バリューを高める6要因は，「突出性・重要性」「特定の人に関する情報」「対立や紛争・論争」「異常性」「タイムリー」「近接性」とShoemaker and Reese（1996）は説明した。

インターネットの登場により，情報流通の新しいチャネルが生まれたことによる影響を検証する流れがあった。福田は，インターネットを良く利用する層においては，印刷新聞とニュースサイトは「機能的な代替関係」があると示唆した。Deleersnydera *et al.*（2002）は，伝統メディアが，インターネットチャネルを所有することは新規読者を増やすとメリットを主張した。Xu（2014）は，スマートフォンのモバイルウェブサイトとモバイルニュースアプリにおいて，モバイルニュースアプリの利用率の高い者がモバイルウェブサイトを訪問する可能性も高いことを明らかにした。媒体の特性が及ぼす影響も考察した。例えば保守系のメディアならば，それを好む読者はその媒体を中心に利用し，他の媒体の閲覧数へは顕著な影響を与えないとした。

一方，インターネット上のサービスは多種多様なものが混

表－1 カスタマーエンパワーメントの枠組み



（出典 Fuchs and Schreier（2011）より著者作成）

在している。これまでジャーナリズム組織に属するもの，つまり新聞社の記者が提供を担ってきたニュースだが，近年では，ユーザーや人工知能に権限委譲する流れがある。しかし，これについて読者の態度に与える影響を調べた研究はない。本研究はニュースという情報財の制作や選択に，ユーザーや人工知能が参加した場合の影響を考察することが目的である。そのため本稿では，ユーザーを製品の制作に参加させ，参加しなかった消費者の態度を調査したFuchs and Schreier（2011）の研究で採用された実験方法を援用することとする。具体的には，Fuchs and Schreierが実験対象とした新製品の制作・選択へのユーザー参加を参考に，ニュース記事の制作・選択にユーザー・人工知能が参加した場合の読者のニュースに対する態度（製品態度），購買意図，企業態度を実証していく。

III. 探索的調査

1. インタビューの実施（定性調査）

ニュースサイト記事の提供者が異なった場合の読者の態度の差について明らかにするため，インターネットでニュース記事を日常的に閲覧する被験者4人に半構造化インタビューを実施した。

表－2のように，インタビューは1対1の対面方式で行い，ニュース記事の制作者と選択者が異なった場合，どのようなニュース記事を連想するか尋ねた上で，製品態度，講読意向，企業態度を確認した。ニュースの提供者の違いについては，口頭で説明を行った。

なお，本研究で調査する製品としては，ニュースサイトに掲載されるニュース記事を対象としている。Fuchs and Schreier (2011)を援用するが，彼らの企業とユーザーの2者の枠組みに，本稿では人工知能を加える。

Fuchs and Schreierは実験する製品として，Tシャツ，家具，自転車を選んでいる。この3製品は予備調査にて関係性を明らかにしている。金銭的なリスク，機能的なリスク，身体的なリスクの3つによる総合リスクとしては，Tシャツ，家具，自転車の順に高くなっていた。制作に要する技術力については，Tシャツ，家具，自転車の順に高くなることを確認した。このように異なる製品を実験対象とすることで，製品間でユーザーの態度に差がでるかを確認していた。

本稿では，ニュース記事を対象とするため，分野の異なるニュースを採用することで対処する。1つは，株式市場の動向から企業決算，各経済指標などを中心とした報道である功利的な「経済ニュース」。2つは，事件や事故，流行，話題などを取り扱うもので，新聞の社会面に掲載される情緒的な「社会ニュース」である。対照的なニュース分野を選び，2つの記事の制作者，選択者が，それぞれ記者，ユーザー[5]，人工知能[6]の3者だった場合について質問を行った。

表－2　インタビュー対象者の一覧

被験者	名前	性別	インタビュー実施日時	
1	A氏	女性	2015年10月20日	15時～16時
2	B氏	男性	2015年10月30日	17時～18時
3	C氏	男性	2015年10月31日	13時～14時
4	D氏	女性	2015年11月13日	12時～13時

(1) 製品態度の差への示唆

インタビューでは，最初に「経済ニュースの提供者[7]が，それぞれ記者，ユーザー，人工知能と異なる場合，そのニュースに対してどのように感じるか」質問を行った。

> 「いろいろなサイトでニュースを読めますからねぇ。ただ，基本的には，新聞社の記者が制作したり，選んだりしているニュースを信頼しますよ」（B氏）
> 「膨大なデータベースを解析して，そこから結論を導き出す人工知能が制作した経済ニュースならば，読んでみたいです。記者とかユーザーの経済予測は外れることもあるじゃないですか。人工知能はそれが少なそう」（D氏）

上記の回答から，経済ニュースに関しては，記者や人工

知能が関わっていることが製品態度を強化するという示唆を得た。

次に,「社会ニュースの提供者が, 記者, ユーザー, 人工知能と異なる場合, そのニュースに対してどう感じるか」という質問をした。

「事件や事故が起こった場所にたまたま居合わせたユーザーの人が書いた記事より, その場にいなかった新聞記者がユーザーの人に聞き, 調べて書いた記事のほうが良いです」(A氏)
「文章力が求められるような記事は, 人間でないと書けないし, 選べないと思う。たとえば, マンションのくいの偽装問題は, 感情的な部分もある。記者が制作したり, 選択したりするほうが良いでしょう」(C氏)

経済ニュースと異なり, 事件や事故, 社会現象などを扱う社会ニュースにおいては, 記者による記事が好まれる傾向が確認できた。

購読意向の差への示唆

次に,「経済ニュース, 社会ニュース記事の提供者が異なることが購読意向に与える影響」を確認するため,「経済ニュース, 社会ニュースを, それぞれ記者, ユーザー, 人工知能が提供した場合, どれを購読したくなるか」という質問を行った。

「ニュースの分野に限らず, 大手新聞社の記者が書いた記事は, しっかりと事実関係を調べているし, 責任を持って制作しているはずだから, お金を払って講読するだけの価値があると思う。例えば誤報だった場合は, 記者なら謝罪するだろうけれど, ユーザーの記事はそういったことは行われないでしょう。ニュースそのものというより, ニュース提供者の責任感のようなものに, お金を払っている感じ」(A氏)

このように, ユーザーや人工知能による記事ではなく, 記者が制作したり, 選択したりした記事だから購読料を支払う可能性を得た。ただし, 経済ニュースや社会ニュースで購読意向の差が生まれるという傾向はあまり見られず, 被験者は一様にして記者が制作や選択をしているから, 購読するという回答であった。

企業態度の差への示唆

最後に,「経済ニュース, 社会ニュースの提供者が異なることで, 企業態度へ与える影響」について質問を行った。

「なぜわざわざユーザーに記事を書かせたりするのかなぁと思いますね。SNSで知り合いが推薦した記事などは読みますが…。人工知能が経済ニュースを制作したり, 選択したりする場合は, 人間ができないような計算が短時間にできるから, まだ理解できますけれど。誰が記事を制作しているのか, 選択しているのか, それってその会社へのイメージにつながるんじゃないかな」(B氏)
「人工知能を導入していると, 最先端な会社という印象は持ちますよね」(D氏)

一連の質問では, ユーザーがニュース提供者になることに良い印象を持つ人がいなかった。企業態度では負の影響を指摘する被験者がいた。人工知能については, その分析能力の高さへの期待や, 新技術を導入する企業に好感を持つ被験者が見られた。また, 購読意向に続き, 企業態度も記者が提供者となることが正の影響を与えていた。

2. 定性調査まとめ

以上のように, 半構造化インタビューの結果から, ニュース記事の提供者が記者だった場合, 製品態度, 購読意向, 企業態度のいずれも強くなるという推測を得た。経済ニュースに関しては, 人工知能が提供することが製品態度を強くする傾向も見えた。企業態度においても, 被験者らは, 記者が提供者であることを評価していた。ただし, 人工知能のような最新技術を取り入れることで革新的な企業というイメージを持つ被験者もおり, 企業態度を強化する可能性を感じた。

得られた知見から，本稿では，ユーザー態度に影響を与えるものを3要因に整理する。

1つは，ニュースの「提供者（記者・ユーザー・人工知能）」，2つは「分野（経済ニュース・社会ニュース）」，3つは「提供方法（制作・選択）」である。

インタビューでは，提供者は記者であることが態度に正の影響を与えると推測できたが，経済ニュースでは人工知能への評価も高かった。また，記者が制作しているから購読するといった，提供方法の効果も推察できたため，これらの3要因で分散分析を行い，どの要因が影響を与えているのか明らかにする。

なお，ユーザーの参加については，被験者らは製品レビューやレストランの口コミの書き手としてのイメージが強く，製品態度，購買意図，企業態度のいずれも強くなる要因とは見られなかったが，Fuchs and Schreier（2011）の研究結果ではユーザー参加が態度を強化すると実証されていたため，本稿でもユーザー参加を含めて検証することとした。

IV. 仮説の導出

本章では，先行研究と事前調査を踏まえて仮説を設定する。

1. 製品態度に関する仮説

半構造化インタビューでは，ニュースの提供者が記者の場合に製品態度が強くなる傾向が見えた。よって以下の仮説を設定する。

H1-1：提供者が記者であることは，ユーザーおよび人工知能に比べて，製品態度に正の影響を与える。

また，ニュースの分野としては，Shoemaker and Reese（1996）の研究では，次の6要因を読者は好むと示唆している。衝撃度の高さ，有名人に関する情報・ゴシップ，対立や紛争・論争，異常性，タイムリー，近接性の6つである。これらの要素が含まれるのは，社会ニュースである。よって，社会ニュースは，経済ニュースに比べて，読者の態度に影響を与えると仮定した。

H1-2：分野が社会ニュースであることは，経済ニュースに比べて，製品態度に正の影響を与える。

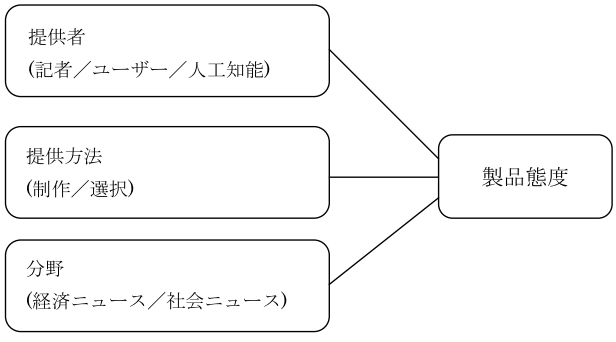
Fuchs and Schreier（2011）の研究結果では，ユーザーが新製品を制作する「制作エンパワーメント」より，製品化するデザインを選ぶ「選択エンパワーメント」の製品態度が強くなった。本稿でも提供方法においては制作より，選択が正の影響を与えるという仮説を設定する。

H1-3：提供方法の選択は，制作に比べて，製品態度に正の影響を与える。

半構造化インタビューでは，表－3にあるような3要因が態度に影響を与えるという示唆を得た。よって，以下の通り仮説を設定し，各交互作用について検証を行うこととする。

H1-4：提供者と提供方法との交互作用は，製品態度に正の影響を与える。
H1-5：提供方法と分野との交互作用は，製品態度に正の影響を与える。
H1-6：提供者と分野との交互作用は，製品態度に正の影響を与える。
H1-7：提供者，提供方法，分野の交互作用は，製品態度に正の影響を与える。

表－3　製品態度に影響を与える3要因



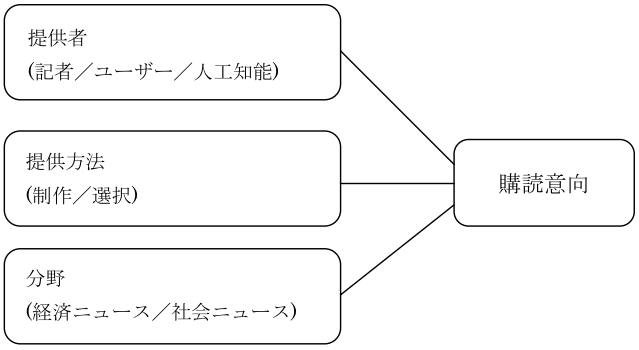
（出典　著者作成）

2. 購読意向に関する仮説

購読においては，以下の仮説を設定する。

H2-1：提供者が記者であることは，ユーザーおよび人工知能に比べて，購読意向に正の影響を与える。
H2-2：分野が社会ニュースであることは，経済記事に比べて，購読意向に正の影響を与える。
H2-3：提供方法の選択は，制作に比べて，購読意向に正の影響を与える。
H2-4：提供者と提供方法との交互作用は，購読意向に正の影響を与える。
H2-5：提供方法と分野との交互作用は，購読意向に正の影響を与える。
H2-6：提供者と分野との交互作用は，購読意向に正の影響を与える。
H2-7：提供者，提供方法，分野の交互作用は，購読意向に正の影響を与える。

表－4　購読意向に影響を与える3要因



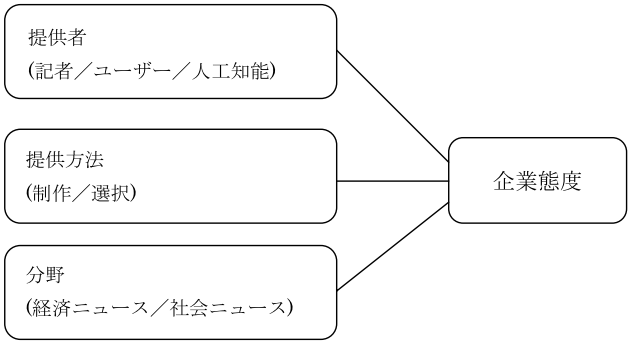
（出典　著者作成）

3. 企業態度に関する仮説

企業態度についても，半構造化インタビューでは提供者が記者であることが態度に正の影響を与えていた。よって以下の仮説を導出する。

H3-1：提供者が記者であることは，ユーザーおよび人工知能に比べて，企業態度に正の影響を与える。
H3-2：分野が社会ニュースであることは，経済記事に比べて，企業態度に正の影響を与える。
H3-3：提供方法の選択は，制作に比べて，企業態度に正の影響を与える。
H3-4：提供者と提供方法との交互作用は，企業態度に正の影響を与える。
H3-5：提供方法と分野との交互作用は，企業態度に正の影響を与える。
H3-6：提供者と分野との交互作用は，企業態度に正の影響を与える。
H3-7：提供者，提供方法，分野の交互作用は，企業態度に正の影響を与える。

表－V　企業態度に影響を与える3要因



（出典　著者作成）

V. 検証的調査と結果

1. 実験準備

本研究では，2つの記事に対して記者，ユーザー，人工知能の3者を提供者と設定し実験を行った。2つの記事は，経済ニュースと社会ニュースである。実験では，実際のニュースサイトで掲載された経済ニュース，社会ニュースを用いた上で，異なる制作者，選択者を明示した6種類の調査票を用意した。

2. 調査概要

調査は, インターネット調査会社を利用し, 6種類の質問票へ被験者をランダムに割り当て, 調査票への回答を得た（表－6.1, 表－6.2）。アンケートはインターネット上で実施した。

表–VI.1　調査詳細

被験者	株式会社マクロミルのインターネットモニター会員を対象。 性別・年齢・職業は問わない。
調査実施日	2015年11月13日～11月15日。
調査手法	各調査票で, 経済ニュース, 社会ニュースの2種類の記事について質問を設定した。調査票は提供者ごとに種類を分けた。記者, ユーザー, 人工知能が記事の制作を行った場合, 記事の選択を行った場合で6種類の調査票を作成。合計282人の被験者から回答を得た。

表–VI.2　回答者数

調査票	回答者数
① 記者が記事を制作	47
② ユーザーが記事を制作	47
③ 人工知能が記事を制作	47
④ 記者が記事を選択	47
⑤ ユーザーが記事を選択	47
⑥ 人工知能が記事を選択	47
総計	282

3. 各測定項目の記述統計量

調査票では, ユーザーの製品態度, 講読意向, 企業態度, そしてユーザーのニュースへの関与を測るための質問項目を用意した。

製品態度は, Priluck and Till (2004), Yoo and MacInnis (2005) の尺度を用いた。講読意向はVan der Heijden (2000)の尺度を使用した。企業態度はYoo and MacInnis (2005) の尺度を採用した。関与についてはZaichkowsky (1994) の尺度を使い調査した。

全部で9項目の質問は, Priluck and Till (2004), Yoo and MacInnis (2005), Zaichkowsky (1994) の変数を採用した7点のSD尺度と, Van der Heijden(2000)の変数を採用した, 1:「とてもそう思わない」, 7:「とてもそう思う」とした7点のリッカート尺度を用いて測定した。

分析で使用する各変数の平均値, 標準偏差は全ての項目において天井効果, 床効果がないことを確認している。変数の信頼性を示すクローンバックαの値は, いずれも0.9以上となり高い信頼性を確認できた。

4. マニピュレーション・チェック

分析に先駆けて, マニピュレーション・チェックとして, ニュースへの関与についての測定を行った。Fuchs and Schreier (2011) は, 各調査に被験者をランダムに割り当て, 製品への関与の差がないことで偏りがないのかを確認していた。本研究でも, 6種類の異なる質問票をランダムに被験者に配布したため, この方法を採用した。調査では被験者に, ニュース全般への関与について質問項目を設けた。表－6.4のように, 被験者のニュースへの関与は有意な差がなく, 回収した結果を分析に利用することとした。なお, 調査票では質問ごとにニュース記事の制作者と選択者を明記した。

VI. 仮説の検証

この章では, 導出した仮説に対し, 分析結果を踏まえて検証を行う。

表－ VI.4　関与の分析結果

	制作者			選択者				
	記者 (n = 47)	ユーザ (n = 47)	人工知能 (n = 47)	記者 (n = 47)	ユーザー (n = 47)	人工知能 (n = 47)	F 値	P 値
関与	4.88	4.89	4.81	4.70	4.83	4.91	0.295	0.915

（出典　著者作成）

1. 仮説の検証結果

分析では,「製品態度」,「講読意向」,「企業態度」を従属変数とした。独立変数には,記者・ユーザー・人工知能というニュース「提供者」,経済ニュース・社会ニュースというニュースの「分野」,制作・選択といったニュースの「提供方法」の3つを設定した。提供者,分野,提供方法の3つの主効果,そして提供者と提供方法,提供方法と分野,提供者と分野,提供者・提供方法・分野の4つの交互作用を考察するため,3元配置の分散分析を行った。なお,年齢と性別をコントロール変数として利用した。年齢は実数を,性別には男性:1,女性:2のダミー変数を使用した。

2. 製品態度についての検証

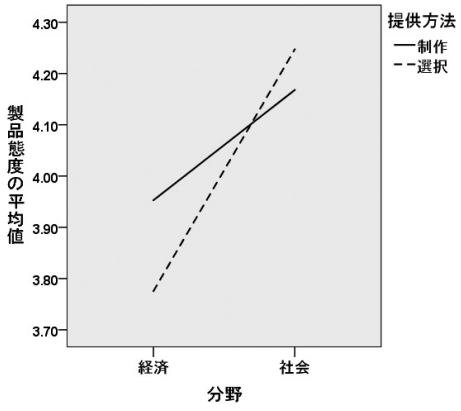
表−7.1は製品態度に関する分析結果である。「提供方法」×「分野」の交互作用項はマージナルなものの製品態度に影響が見られ($p=.08$),H1-5は採択された(表−7.2)。しかし,提供者×提供方法($p=.80$),提供者×分野($p=.13$),提供者×提供方法×分野($p=.24$)の交互作用は,製品態度に有意な影響を確認できなかった。よって,H1-1, H1-3, H1-4, H1-6, H1-7は棄却された。

表− VII.1　製品態度の分析結果

ソース	タイプ III 平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
修正モデル	101.385a	66	1.536	2.140	0.000
切片	5801.804	1	5801.804	8081.318	0.000
提供者	2.380	2	1.190	1.657	0.192
分野	16.701	1	16.701	23.262	0.000
提供方法	0.743	1	0.743	1.035	0.309
提供者 * 提供方法	0.325	2	0.163	0.227	0.797
提供方法 * 分野	2.213	1	2.213	3.083	0.080
提供者 * 分野	2.980	2	1.490	2.075	0.127
提供者 * 提供方法 * 分野	2.072	2	1.036	1.443	0.237
性別	2.629	1	2.629	3.663	0.056
年齢	66.519	54	1.232	1.717	0.002
誤差	356.810	497	0.718		
総和	9644.250	564			
修正総和	458.196	563			

(出典　著者作成)

表− VII.2　製品態度に対する「提供方法」×「分野」の交互作用効果



以下，有意であった，「提供方法」×「分野」の交互作用の下位検定を行なう（表－7.3）。

分野の「経済」において制作は，選択に比べて製品態度の平均値が有意に高く（p<.10），分野の「社会」において制作と選択の製品態度の平均値には，有意な差はなかった（p=.45）。

提供方法の「制作」においては，社会は，経済に比べて製品態度の平均値が有意に高く（p<.05），「選択」においても，社会は経済に比べて製品態度の平均値が有意に高かった（p<.00）。つまり，分野に主効果が見られ，仮説 H1-2 は支持された。

表–VII.3　主効果の検定（製品態度）

	(I) 主効果	(J) 主効果	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
経済	制作	選択	0.177	0.105	0.094
社会	制作	選択	-0.079	0.105	0.453
制作	経済	社会	-.216*	0.105	0.041
選択	経済	社会	-.472*	0.106	0.000

（出典　著者作成）

3. 購読意向についての検証

次に，購読意向の分析結果をまとめる（表－7.4）。「提供者」×「提供方法」の交互作用（p＜.10）が有意となった（表－7.5）。よって H2-4 が支持された。

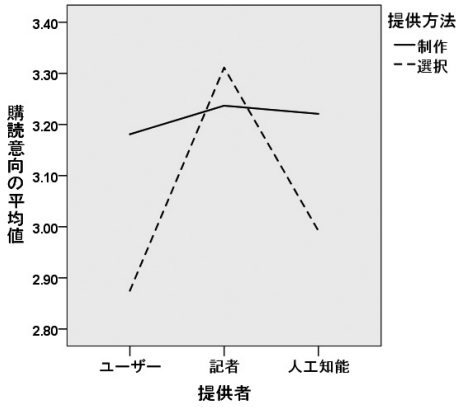
しかし，提供方法×分野（p＝.22），提供者×分野（p＝.95），提供者×提供方法×分野（p＝.42）の交互作用は確認できないため，H2-5, H2-6, H2-7 は棄却された。分野を要因とする交互作用が有意でなかったため，「分野」の主効果はあるといえる（p＜.01）。よって，H2-2 は採択された。

表－ VII.4　購読意向の分析結果

ソース	タイプ III 平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
修正モデル	160.105[a]	66	2.426	1.598	0.003
切片	3437.271	1	3437.271	2264.141	0.000
提供者	7.716	2	3.858	2.541	0.080
分野	10.718	1	10.718	7.060	0.008
提供方法	5.716	1	5.716	3.765	0.053
提供者 * 提供方法	7.134	2	3.567	2.350	0.096
提供方法 * 分野	2.266	1	2.266	1.493	0.222
提供者 * 分野	0.162	2	0.081	0.054	0.948
提供者 * 提供方法 * 分野	2.646	2	1.323	0.872	0.419
性別	0.002	1	0.002	0.001	0.972
年齢	131.255	54	2.431	1.601	0.006
誤差	754.513	497	1.518		
総和	6461.563	564			
修正総和	914.618	563			

（出典：著者作成）

表－ VII.5　購読意向における「提供者」×「提供方法」の交互作用



以下，有意であった「提供者」×「提供方法」の交互作用について下位検定を行った。

「提供方法」の制作において，記者とユーザー（p＝1.0），記者と人工知能（p＝.78），ユーザーと人工知能（p＝.57）には有意な差はなかった。「提供方法」の選択において，記者はユーザーに比べて講読意向の平均値が有意に高く（p< .05），記者と人工知能（p＝.24），ユーザーと人工知能（p＝.88）には有意な差はなかった。したがって，提供者が記者であることは，ユーザーおよび人工知能に比べて，購読意向に正の影響を与えるとはいえず，H2-1 は棄却された（表－7.6）。

「提供者」の記者において制作は，選択に比べて購読意向の平均値に有意な差はなかった（p=.95）。「提供者」のユーザーにおいては，制作は，選択に比べて購読意向の平均値が有意に高く（p< .01），「提供者」の人工知能において制作と選択の購読意向の平均値には，有意な差はなかった（p=.59）（表－7.7）。表－7.8 のとおり，選択において，購読意向の単純主効果は有意（F (2,497) =4.04, p<.05）であり，「提供方法」の選択は購読意向に影響すると考えられ，よって H2-3 は採択される。

表－ VII.6　主効果の検定 I（購読意向）

提供方法			平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
制作	記者	ユーザー	-.037	.203	1.000
	記者	人工知能	.227	.201	.780
	ユーザー	人工知能	.264	.201	.571
選択	記者	ユーザー	.565*	.201	.016
	記者	人工知能	.349	.200	.244
	ユーザー	人工知能	-.216	.205	.880

*. 平均値の差は .05 水準で有意

（出典　著者作成）

表－ VII.7　主効果の検定 2（購読意向）

提供者			平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
記者	制作	選択	-.012	.204	.952
ユーザー	制作	選択	.590*	.204	.004
人工知能	制作	選択	.111	.204	.587

*. 平均値の差は .05 水準で有意。

（出典　著者作成）

表－ VII.8　主効果の検定 3（購読意向）

提供方法		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
制作	対比	3.080	2	1.540	1.014	.363
	誤差	754.513	497	1.518		
選択	対比	12.263	2	6.132	4.039	.018
	誤差	754.513	497	1.518		

（出典　著者作成）

4. 企業態度についての検証

表－7.9は，企業態度についての分析結果である。結果からは，「分野」の主効果のみが見られ，提供者，提供方法の主効果は見られず，提供者×提供方法，提供方法×分野，提供者×分野，提供者×提供方法×分野の交互作用も確認できなかった。表－7.10で「分野」についての検定を行ったところ，有意な差が見られた（p<.01）。よって，ニュースの分野が社会ニュースであると，企業態度が強くなる結果となり，H3-2のみ支持された。

表－ VII.9　企業態度の分析結果

ソース	タイプ III 平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
修正モデル	123.579[a]	66	1.872	2.196	0.000
切片	5457.130	1	5457.130	6399.105	0.000
提供者	2.230	2	1.115	1.307	0.271
分野	9.644	1	9.644	11.308	0.001
提供方法	0.579	1	0.579	0.679	0.410
提供者 * 提供方法	0.965	2	0.482	0.566	0.568
提供方法 * 分野	1.569	1	1.569	1.840	0.176
提供者 * 分野	1.238	2	0.619	0.726	0.485
提供者 * 提供方法 * 分野	0.908	2	0.454	0.532	0.588
性別	4.009	1	4.009	4.701	0.031
年齢	100.253	54	1.857	2.177	0.000
誤差	423.839	497	0.853		
総和	9358.688	564			
修正総和	547.419	563			

（出典　著者作成）

表ー VII.10　分野における購読意向の差の検定

経済ニュース (n = 282)	社会ニュース (n = 282)	t 値	p 値
3.821	4.083	−3.175	0.002

（出典　著者作成）

5. 仮説検証

検証的調査では，製品態度，購読意向，企業態度を3つの独立変数とし，提供者（記者・ユーザー・人工知能），分野（経済ニュース・社会ニュース），提供方法（制作・選択）を従属変数として3元配置の分散分析を行った。表−7.11に仮説検証の結果をまとめた。

その結果，製品態度においては，「提供方法」×「分野」の交互作用があり，製品態度に影響（p＝.08）が見られた。よって，仮説1-5は採択された。続いて「提供方法」×「分野」の交互作用の下位検定を実施し，分野の「経済」において制作は，選択に比べて製品態度の平均値が有意に高く（p<.10），分野の「社会」において制作と選択の製品態度の平均値には，有意な差がない（p=.45）ことを確認した。提供方法の「制作」においては，社会は，経済に比べて製品態度の平均値が有意に高く（p<.05），「選択」においても，社会は経済に比べて製品態度の平均値が有意に高かった（p<.00）。つまり，分野に主効果が見られ，仮説H1-2は採択された。

購読意向においては，「提供者」×「提供方法」の交互作用（p＜.10）が有意となり，H2-4が支持された。また，「分野」の主効果が確認された（p＜.01）。よって，H2-2は採択された。選択において，購読意向の単純主効果は有意（F(2,497) =4.04, p<.05）であったためH2-3は支持された。

企業態度については，「分野」の主効果のみ有意な差が見られたため（p＜.01），H3-2のみ採択となった。

表ー VII.11　仮説検証結果一覧

仮説番号	仮説	結果
H1-1	提供者が記者であることは、ユーザーおよび人工知能に比べて、製品態度に正の影響を与える。	棄却
H1-2	分野が社会ニュースであることは、経済記事に比べて、製品態度に正の影響を与える。	支持
H1-3	提供方法の選択は、制作に比べて、製品態度に正の影響を与える。	棄却
H1-4	提供者と提供方法との交互作用は、製品態度に正の影響を与える。	棄却
H1-5	提供方法と分野との交互作用は、製品態度に正の影響を与える。	支持
H1-6	提供者と分野との交互作用は、製品態度に正の影響を与える。	棄却
H1-7	提供者と提供方法、分野との交互作用は、製品態度に正の影響を与える。	棄却
H2-1	提供者が記者であることは、ユーザーおよび人工知能に比べて、購読意向に正の影響を与える。	棄却
H2-2	分野が社会ニュースであることは、経済記事に比べて、購読意向に正の影響を与える。	支持
H2-3	提供方法の選択は、制作に比べて、購読意向に正の影響を与える。	支持
H2-4	提供者と提供方法との交互作用は、購読意向に正の影響を与える。	支持
H2-5	提供方法と分野との交互作用は、購読意向に正の影響を与える。	棄却
H2-6	提供者と分野との交互作用は、購読意向に正の影響を与える。	棄却
H2-7	提供者と提供方法、分野との交互作用は、購読意向に正の影響を与える。	棄却
H3-1	提供者が記者であることは、ユーザーおよび人工知能に比べて、企業態度に正の影響を与える。	棄却
H3-2	分野が社会ニュースであることは、経済記事に比べて、企業態度に正の影響を与える。	支持
H3-3	提供方法の選択は、制作に比べて、企業態度に正の影響を与える。	棄却
H3-4	提供者と提供方法との交互作用は、企業態度に正の影響を与える。	棄却
H3-5	提供方法と分野との交互作用は、企業態度に正の影響を与える。	棄却
H3-6	提供者と分野との交互作用は、企業態度に正の影響を与える。	棄却
H3-7	提供者と提供方法、分野との交互作用は、企業態度に正の影響を与える。	棄却

（出典　著者作成）

VII.おわりに

本章では，全体の総括として本稿の結論と理論的貢献，実務的貢献，および今後の課題について記述する。

1. 結論と考察

本研究は，これまで記者が担ってきたニュース記事の提供を，ユーザー，人工知能に権限委譲した場合，ユーザー態度がどのように変化するかを明らかにするべく，Fuchs and Schreier（2011）の研究を援用し調査を行った。Fuchs and SchreierはTシャツ，家具，自転車のデザイン制作と商品化するデザイン選択をユーザーに権限委譲した場合の態度の差を検証していた。本研究では，対象を情報財であるニュースに焦点を当てた点が特徴である。

まず，製品態度においては，「提供方法」×「分野」の交互作用効果がみとめられた。また「分野」の主効果を確認した。

購読意向においては，「提供者」×「提供方法」で交互作用に有意な傾向が見られた。記者とユーザーが記事の選択者であった場合，ユーザーに比べて記者は購読意向が有意に高い結果が示されたが，記者と人工知能の間に有意な差は見られなかった。また，購読意向においても分野の効果が確認できた。企業態度においては，分野のみの効果が認められた。

したがって，ニュース記事においては分野が態度に貢献しているといえる。Shoemaker and Reese（1996）が指摘したように，人は衝撃的な出来事，ゴシップ，対立や紛争・論争，異常性，タイムリーさ，近接性に注目する。つまり，家計や投資の実利に影響するはずの功利的な経済ニュースより，より情緒的な社会ニュースを嗜好することを確認できた。

購読意向においては，提供方法の効果も確認できた。Fuchs and Schreierの研究においても，選択エンパワーメントの購買意図が高かった。情報財のニュースでも，選択が購読意向を高めることを明らかにできた。

なお，提供者についてであるが，本稿の結果において，ユーザーは，記者や人工知能に比べていずれの態度も強めてはいなかった。Fuchs and Schreierは有形財の開発におけるユーザー参加を民主主義にたとえて，ユーザーの声が反映されることにユーザーが満足をすると，態度への正の影響を説明している。しかし，ニュースに関しては，読者は自身の声を反映してほしいとは望んでなく，むしろ報道される出来事の事実，背景事情をしっかり調べていることを重視している。また，半構造化インタビューでは情報を発信することへの責任感を持ってほしいという期待があった。読者が望む責任感は，ユーザーからは得られないと思っているのではなかろうか。それゆえユーザーに比べて記者が選択した場合に，購読意向が有意に強化されたと推測できる。

これは，昨今の新興メディアが提供するニュースサイトに見られる傾向である。例えば，Yahoo !ニュースは，社会現象，事件やゴシップといった社会ニュースを積極的に扱い，自社では記事を制作せずに選択を担っている。Yahoo !ニュースで記事を選択する社員は，元新聞社の記者という場合もある。読者の期待する責任感も担保した同サイトが日本で高い人気を維持する理由が分かる。

苦境にあえぐ伝統メディアも，ニュース記事を記者が選択しているという部分を強くアピールすると同時に，社会ニュースを広く取り上げる。ユーザー参加を限定することが，現状打開の一策となるのではないだろうか。

2. 本研究の理論的貢献

本研究の理論的貢献は，これまで行われてこなかった情報財であるニュースの提供工程を権限委譲した場合の態度への影響に焦点を当てたことにある。

ニュースに関する先行研究は，メディア企業内でのニュースがどのように選ばれ報道されているのか，1つの企業が複数の媒体を持った際の双方の関係性について言及されてきたが，ニュースの提供者が異なることへの影響をまとめたものはなかった。製品開発におけるユーザー参加についての先行研究においては，情報財についての検証がなされていなかった。本稿では，情報財であるニュースを取り上げた。分野が製品態度，購読意向，企業

態度に正の影響を与え，提供方法としては制作より選択が，購読意向に正の影響を与えていた。これまでニュースに関する研究は多く積み上げられてきたが，本稿のような視点で調査を行ったものはない。インターネットが普及し，ユーザー，人工知能などニュース提供者がますます多様化すると考えられる中，研究分野においても新たな視点を提示できたと考える。

3. 本研究の実務的貢献

本研究の実務的貢献としては，苦境にあえぐ伝統メディアがインターネットのニュースサイト運営において，読者の支持をどのように得ていくのか知見を示せたことにある。例えば，新聞社では記者が制作したことに加えて，記者が記事を選択している点をアピールしたほうが購読につながる可能性がある。社会ニュースを積極的に取り上げる運営も鍵となる。情報財であるニュースにおいてはユーザー参加が必ずしも正の影響を与えるわけでない点も，実務においては重要な示唆となるだろう。

4. 今後の課題

今回はニュース記事の分野を経済と社会の2つとしたが，政治，国際情勢，技術・サイエンスといった分野は検証していない。経済と社会は功利的と情緒的という対照的な題材であったためこの2つを取り上げたが，ニュース記事のユーザーや人工知能の参加はその他の分野でも考えられるため，今後は経済，社会ニュースに限らず広い分野での考察が望まれる。調査において，被験者がニュースの制作者と選択者を正しく認識したかというマニュピュレーションチェックを精密に行うことも課題として残った。

注

1) 本稿ではニュースを掲載するサイトを「ニュースサイト」とする。紙媒体の新聞を「印刷新聞」（福田1997）とする。

2) 新聞社が自社のニュースを掲載する公式サイトを「電子新聞」と表現している。

3) 2015年4月　日本新聞協会編集制作部調べ　http://www.pressnet.or.jp/data/media/media01.html

4) 橋元らは新聞社のニュースサイトを「インターネット新聞」としていた。本稿では，表現を統一するため「ニュースサイト」としている。

5) ニュースサイトの閲覧者（一般の人・顧客）を指す。

6) 人工知能機能を搭載したコンピューターを指す。

7) 本稿では，ニュースの制作と選択することを「提供する」と表現する。制作，選択する人を「提供者」と呼ぶ。

参考文献

Ansari Asim, Mela Carl F., and A.Neslin Scott.(2008), "Customer Channel Migration" *Journal of Marketing Research, Vol.XLV*, pp.60-76.

Bellman Steven, Potter Robert F., Treleaven-Hassard Shiree, Robinson Jannifer A. & Varan Duane . (2011), " The Effectiveness of Branded Mobile Phone Apps," *Journal of Interactive Marketing,* vol.25(July),pp.191-200.

Carey,J.(1989). " The Internet and the End of the National Communication System: Uncertain Predictions of an Uncertain Future." *Journalism & Mass Communication Quarterly* , vol.75, pp.28-34.

Chaiken, Shelly; Eagly, Alice H,(1976). "Communication modality as a determinant of message persuasiveness and message comprehensibility." *Journal of Personality and Social Psychology, Vol 34(4),* pp. 605-614.

Chevalier Judith A. and Mayzlin Dina. (2006), "The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews." *Journal of Marketing Research, Vol.*XLII, pp.345-354.

Deleersnydera Barbara, Geyskensb Inge, Gielensc Katrijn, Dekimpea Marnik G. (2002), "How cannibalistic is the Internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and The Netherlands." *International Journal of Research in Marketing*, 19(April),pp. 337-348.

Deuze, Mark.(2003) "The Web and its Journalisms: Considering the Consequences of Different Types of Newsmedia Online." *New Media & Society*, Vol.5,(2),pp.203-230.

Fuchs, C., & Schreier, M. (2011), "Customer empowerment in new product development." *Journal of Product Innovation Management, 28*,(1), pp.17-32.

Van der Heijden Hans, Tivert Verhagen and Marcel Creemers. (2002), "Understanding online purchase intentions:contributions from technology and trust perspectives." *European Journal of Information System*,Vol1(2),pp41-48.

Jang Seongsoo and Chung Jaihak. (2015), "How Do Interaction Activities among Customers and between Customers and Firms Influence Market Performance and Continuous Product Innovation? An Empirical Investigation of the Mobile Application Market." *Journal of Product Innovation Management,* vol.32(2), pp. 183-191.

Pavlik, John V.(1999), "New media and news: implications for the future of journalism." *New Media & Society, Vol.1(1),* pp.54-56.

Priluck , R., and B. D. Till.(2004), "The role of contingency awareness, involvement, and need for cognition in attitude formation." *Journal of the Academy of Marketing Science,* 32(3), pp329-44.

Schreier Martin, Fuchs Christoph,& Dahl Darren W.(2012), "The Innovation Effect of User Design: Exploring Consumers' Innovation Perceptions of Firms Selling Products Designed by Users." *Journal of Marketing*, Vol.76(sep),pp.18-32.

Shoemaker,P.J. and S.D. Reese. (1996),*Mediating The Message* (2nd ed.) , Longman Pub, London.

Tuchman Gaye (1973), "Making News by Doing Work: Routinizing the Unexpected." *American Journal of Sociology*, Vol79(1),pp.110-131.

von Hippel, E.(2005). Democratization Innovation, MIT Press (サイコム・インターナショナル訳『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス, 2005年)

White, D.M.(1950) , "The Gatekeeper: A case study in the selection of news." *Journalism Quarterly* ,(27),pp383-390.

Xu Jiao, Chris Forman, Jun B. Kim, & Koert Van Ittersum. (2014), "News Media Channels: Complements or Substitutes? Evidence from Mobile Phone Usage." *Journal of Marketing,* vol.78, pp.97-112.

Yoo, C.,and D. MacInnis.(2005), "The brand attitude formation process of emotional and informational ads." *Journal of Business Research,*58(10),pp.1397-06.

Zaichkowsky Judith Lynne, (1994) "The Personal Involvement Inventory: Reduction, Revision, and Application to Advertising." *Journal of Advertising*,Vol23(4),pp.59-70.

乾健太郎（2015）『自然言語処理』放送大学教材

大石裕, 岩田温, 藤田真文（2000）『現代ニュース論』有斐閣アルマ

経済産業省（2015年10月分確報）『特定サービス産業動態統計調査』

小林弘人（2009）『新世紀メディア論』バジリコ

斉藤慎一・萩原滋・川端美樹・福田充・李光鎬・御堂岡潔・横山滋（2000）「ニュースサイトの利用と効果」『慶應義塾大学メディア・コミュニケーション研究所紀要』pp.23-43.

志村一隆（2011）『明日のメディア』ディスカヴァー・トゥエンティワン

総務省（2014）『平成26年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書』

田中善一郎（2015）「次世代のニュース配信で激突?共存?」『ジャーナリズム』2015年7月号,pp.99-106.

新倉貴士 (2013)「ブランドらしさの認知構図:女性誌ブランドのイメージに与える専属モデルとスタイリングの影響」『商学論究』(関西学院大学商学研究会), Vol. 60, No.4, pp.159-179.

萩原滋（2001）『変容するメディアとニュース報道』丸善

橋元良明・辻大介・森康俊・柳澤花芽（1999）「インターネット個人加入者の実態1999―第3回ASAHIネット加入者アンケート調査報告―」『東京大学社会情報研究所調査研究紀要』(12), pp.1-68.

福田充 (1997)「インターネット時代における電子新聞の利用実態とその影響～インターネット利用者調査から見た新聞利用の変容」『平成9年度情報通信学会年報』,pp.79-91.

牧野洋（2013）『米ハフィントン・ポストの衝撃』アスキー新書

松尾豊（2015）『人工知能は人間を超えるのか』KADOKAWA

森祐治（2015）「人はコンテンツにお金を払い続けるか」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2015年7月号, pp.44-54.

「メディアはネットで稼げるか?」朝日新聞社『ジャーナリズム』2015年7月号

「人間は不要に? “人工知能社会”の行方」『NHK』2015年3月3日付

「「ロボットジャーナリズム」多品種少量の記事, 現実に」『日本経済新聞電子版』2015年7月6日付

『日本ネットワークインフォメーションセンター資料』（https://www.nic.ad.jp/ja/, 2015年12月30日参照）

『新聞・通信各社のデジタルサービス提供状況』新聞協会2015年4月（http://www.pressnet.or.jp/data/media/media01.html, 2016年1月4日参照）

オーラルセッション ― 報告概要

「健康経営[1)]」に向けた企業の健康管理情報提供サービス戦略

東北大学大学院 経済学研究科 博士研究員
上西 智子

要約

本研究では，企業が従業員の健康管理のために提供する，健康管理情報提供サービスの特徴を分類し，持続可能な健康管理情報提供サービスの戦略枠組みを検討する。近年，企業経営において，従業員やその家族の健康に対する考え方が見直されてきており，ライフスタイル（就業スタイル，食生活など）の提案と改善，健康管理計画（健康診断，福利厚生など）の提供等の取組が行われている。これらの取組では，健康管理に向けた情報提供が行われており，企業と従業員等だけでなく，企業の健康保険組合や産業医など多様なステークホルダーも関与している。これらのステークホルダー間で，健康管理による価値の提案が行われていると考えられる。では，この健康管理情報提供サービスを通して，どのような健康管理の価値を交換しているのであろうか。健康管理情報の価値は，どのように提案されているのであろうか。この問題意識にたち，このような取組の健康管理情報提供サービスを，第三者によって評価されている企業の事例を対象として，サービス・エコシステム，協働関係，価値提案，サービスデザイン，リソース構成の5つ観点から評価し，その戦略枠組みを考察する。

キーワード

健康管理の価値，協働関係，価値提案，サービス・ドミナント・ロジック

I. 健康管理の価値提案と健康管理情報提供サービスの動向

健康管理情報提供サービスは，大きく2つのルートで消費者に届けられていると考えられ（図1），そのひとつは規制当局からの情報提供である。またこの規制当局からの情報をふまえ，企業などを経由して提供されている。「健康日本21（第二次）」（厚生労働省,2013）以降，予防・健康管理の推進に関する新たな仕組みづくりが進められている。このような健康管理を取り巻く社会環境の中，企業では従業員の健康を経営課題のひとつととらえ戦略的に健康管理を行おうとする動きがある。このような経営方針に積極的に取り組んでいる企業を，経済産業省と東京証券取引所が共同で評価する「健康経営銘柄」などが非財務情報の視点から企業価値を評価する動きが出てきている。この「健康経営銘柄」の選定指標は，「経営理念・方針」，「組織体制」，「制度・施策実行」，「評価・改善」，「法令遵守・リスクマネジメント」5つのフレームワークから構成されている。こちらも，企業の取組に対する評価がその目的となっていることから，従業員が経験から得た健康管理情報の活用までを体系的に評価できるような仕組みについても検討が必要と考えられる。

健康管理に関する情報は，科学的な根拠に基づいた規制当局等から提供される情報だけでなく，消費者が自身の健康管理行動から得られた経験に基づく情報もそのひとつととらえることができる。図1の消費者が消費者自身に健康管理に活用できる経験情報を提供すると考えられる。消費者の健康管理行動は，日常の健康管理行動をベースに，負のイベントがあった際には，セルフメディケーションや医療サービスに向かうかの自己評価を行っている。この評価を行う際の評価指標として，科学的な根拠に基づいた情報や自身の経験から得られた情報が利用されている。これらの情報は，図1の①のルートで，消費者に直接提供されている。

消費者の健康管理行動は，日常の健康管理行動を基本としており，風邪をひくなどの負のイベントに直面した場合，自己治療で十分か，医療サービスを利用するべきかを自己評価している。そしてこのような経験情報をふまえながら，

日常の健康管理行動の見直しを行っていると考えられる。つまり，消費者は，個々の健康管理目標，健康管理行動に向けた計画と評価指標を持っているのである。よって，日常取り組んでいる健康管理行動を，評価するための指標となるような情報が必要となってくる。健康の標準状態が存在すると考えられることから，専門家による個々の健康管理に必要となる情報の提供が重要となってくる。

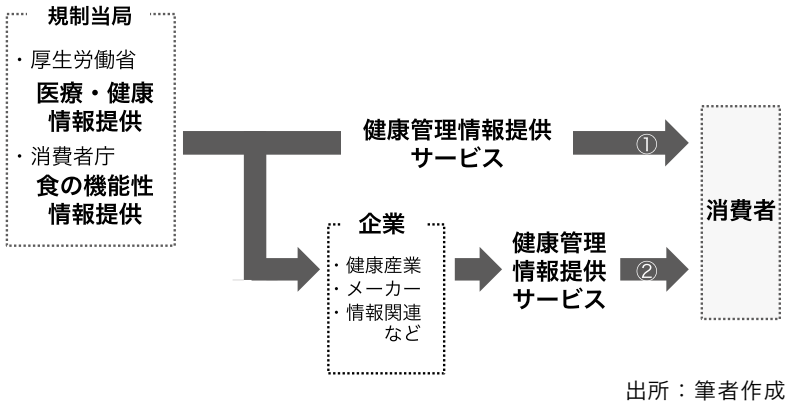
II. 企業が従業員に対して行う健康管理情報提供サービスの全体像

従業員の健康管理行動に向けた情報提供サービスとして，疾病予防と早期発見に向けた健康診断の他，2015年から法制化されたストレスチェック，食事や生活習慣の改善などを含めた栄養指導，体力増進を目的とした運動勧奨などがあり，これらを通して健康管理に必要な情報が提供されている。また，それぞれの情報提供サービスには専門家が関与しており，専門的知識や根拠に基づいた情報が提供される。これらの活動は，従業員自身による日常の健康管理行動とあわせて利用されることが望ましい。企業では，従業員の日常の健康管理に対する取組を個人単位の努力だけではなく，企業の人的資本に対する投資ととらえ，健康保険組合をはじめ，各種専門家等と協力してさまざまな取組を提供している。

III. まとめ

本研究では，健康管理の価値を，サービスを起点としたマーケティングの理論枠組を援用して体系的に理解し，企業が従業員に提供している健康管理情報提供サービスの戦略枠組みの特徴をS-Dロジックの戦略思考の観点から分類した。その結果，持続可能な健康管理情報提供サービスに向けた5つの戦略枠組みを理論的に導き出した。本研究のインプリケーションは，次の2点と考える。第一に，企業が取り組む健康管理情報提供サービスに，S-Dロジックの5つの戦略思考の枠組みが有用であることを示した点にある。第二に，S-Dロジックの理論枠組みを援用して体系的な観点から，健康管理情報提供サービスを評価し，健康管理行動を持続的に行っていくための戦略枠組みを提唱した点である。また，今回は，第三者評価を得ている模範となるような優良な「健康経営」を実践している企業の事例に着目しており，既に「健康経営」に取り組んでいる企業が更にブラッシュアップして取り組んでいく際の一助になるものと期待される。一方で，連続して評価を得られなかった企業についての検討は，今回は行っていないことから，今後の展開としては，このような背景の問題点についても同様の観点から検討し，その要因について明らかにしたいと考えている。

図—1 健康管理情報提供サービスの価値のながれ



出所：筆者作成

注

1) 健康経営®は,特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標である。本論文では,「健康経営」と表記している。

参考文献

Joiner, K. A. and Lusch, R. F.（2016）, "Evolving to a New Service-Dominant Logic for Health Care," *Innovation and Entrepreneurship in Health*, vol.3, pp.25-33.

Lusch, R.F. and Vargo, S.L.（2014）, "Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities", *Cambridge University Press*.

井上崇通, 村松潤一（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。

経済産業省（2016）「企業の「健康経営」ガイドブック〜連携・協働による健康づくりのススメ〜（改訂第1版）」経済産業省 商務情報政策局 ヘルスケア産業課。

経済産業省（2015）「「健康経営銘柄」レポート（2015年:初回）」http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/meigara2015report.pdf（2015年3月25日公開）

経済産業省（2016）「「健康経営銘柄」2016企業レポート」http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/meigara2016report.pdf（2016年1月21日公開）

オーラルセッション ― フルペーパー

医療連携における診療所の意思決定プロセスとBtoBマーケティングの有用性についての考察

早稲田大学大学院 商学研究科
山地 佐和子

要約

医療機関にとっての顧客とは誰か。医療機関の機能や規模によって，その回答は異なる。

緊急・重症な状態の患者に医療を提供する急性期病院において，多くの患者は，診療所の医師からの紹介により来院している。これは，複数ある選択肢から，患者がどの医療サービスを「購買」するかを決定する過程において，診療所の医師が介在することが多いことを意味する。急性期病院の顧客関係においては，直接患者が病院を選択する「病院ー患者」の二者間と，「病院ー診療所ー患者」の三者間の二通りがあることを認識し，それぞれを区別して考える必要がある。

ここで述べた「病院ー診療所ー患者」の三者間の顧客関係は，近年の日本の医療行政において推進されている「医療連携」にあたるものであり，本稿ではここにフォーカスして論じる。

急性期病院の三者間顧客関係について，B to Bマーケティングの先行研究を参照しながら整理し，診療所医師の行動様式をアンケート調査によりモデル化，その中でトリガーとなっている項目について考察を述べる。調査結果を理論的に整理した上で，結論部分では，急性期病院側がとるべき医療連携施策への示唆を導き出す。

キーワード

医療連携施策，顧客行動の経年変化，スイッチング・コスト

I. はじめに

1. 研究の背景と目的

(1) 研究の目的

医療機関においては，その内容や価格，広告，施設の場所・規模に至るまで，全てにおいて規制があり，その下での運営を余儀なくされてきた。また，川上（2013）の指摘する「医師と患者との間に存在する，情報の非対称性とそれに依拠するパワーの非対称性」により，これまで，一般的な企業活動における戦略や戦術が，積極的に取り入れられてこなかった。

本稿の目的は，医療業界における事象を，マーケティングに関する先行研究や枠組みによって捉え直すことにより，新たな示唆を得ることにある。

本稿をすすめる上で，出発点として，マーケティングの基本的な問いである，「顧客は誰か」を明らかにしておきたい。

近年，患者に対する接遇やアメニティ向上，積極的な情報公開など，「顧客志向の医療」が注目され，しばしばメディアに取り上げられている。多くの場合，ここでいう顧客は患者や患者の家族を指す。これらの取組みは重要だが，例えば高度な医療を提供する医療機関にとって，患者満足を高めるだけで本当に十分であろうか。

厚生労働省が全国の一般病院を利用する患者を対象として行った「受療行動調査」（2016年）にから，病院を選んだ理由の集計結果が 表 1 である。

ここでは，病院を選んだ理由について，外来の小病院を除く全てで「医師による紹介」が最も多く選ばれており，病院規模の大きさに比例して，この回答の比率は高まっていく。患者が直接病院を選ぶことはもちろんあるが，規模の大きく高度な医療を行う病院であるほど，病院と患者と

の間に「医師による紹介」が介在していることがわかる。

では，この規模が大きく，高度な病院に紹介をしている医師は誰か，それを示しているのが　表 2 である。

規模が大きく，高度な病院にあたるのは，表 2 の治療ステージでいう「急性期治療」である。ここに患者紹介をするのが，その前のステージで「初診」を行う，主に診療所である。

表 1 の「医師による紹介」というのはつまり，診療所の医師による紹介を意味することとなる。ここでは「初診」を行う診療所と，「急性期治療」を行う病院（これ以降，「急性期病院」と表記する。）との間に，経営母体が同一であるなどの関係性がある場合を除き，診療所側が主体的に急性期病院を選択する。

病院を選ぶ理由が「診療所の医師による紹介」であるということは，複数ある選択肢のうち，患者がどの医療サービスを「購買」するかを決定する過程において，診療所の医師が介在していることを意味する。このことをふまえると，急性期病院は，患者だけではなく，診療所の医師も顧客として捉え，関係性を築くことが必要となってくる。

さらにこの観点は，近年の日本の医療行政における国民医療費の抑制や，個々の医療機関の効率的な経営という点で強く推進されている「医療連携」にあたるものであり，この大きな課題への取組みの一つとして，意味がある試み

表 1 病院を選んだ理由（複数回答）別基本集計

（単位：%）

		医師による紹介	家族・友人・知人からの薦め	交通の便がよい	医師や看護師が親切	専門性が高い医療を提供している	建物がきれい・設備が整っている	その他
外来	特定機能病院	**61.6**	13.1	14.0	9.1	38.4	6.8	7.2
	大病院	**51.4**	13.9	19.8	11.0	31.3	9.4	11.3
	中病院	**36.6**	16.6	27.0	14.5	23.8	8.0	14.1
	小病院	23.4	**25.4**	31.3	17.8	23.8	6.1	12.2
入院	特定機能病院	**73.6**	14.1	15.7	17.5	41.0	12.3	8.8
	大病院	**61.3**	15.9	24.2	22.9	34.7	15.0	14.7
	中病院	**53.1**	18.1	26.1	25.1	28.1	14.5	15.8
	小病院	**39.0**	26.2	28.2	27.7	25.9	11.1	16.7

＊厚生労働省（2016）「受療行動調査」統計表 1・2 をもとに作成。病院を選んだ理由があると回答した数を 100 として集計。
＊小病院は 20 ～ 99 床，中病院は 100 ～ 499 床，大病院は 500 床以上，特定機能病院は特別に高度な医療を行う病院を示す。

表 2 考えられる治療ステージ別の医療連携

治療ステージ	ステージの機能	対応する医療機関・連携の形態
初診	初期的な診断・治療	・主に診療所（病院外来部門） ・診断・治療の過程で高度診療機器利用を通じて病診が連携する場合がある
急性期治療	傷病に対する高度治療	・主に病院 ・患者の紹介を通じて病診（病院・診療所間）・診診（診療所間）が連携
回復期治療	高度治療後の回復的治療	・主に病院 ・病病間のいわゆる逆紹介
維持・管理的治療	傷病の医学的管理	・主に診療所（病院外来部門） ・患者の紹介を通じた病診連携 ・訪問診療における診診（診療所間）連携

（出所）平成 16 年度厚生労働省医政局委託　みずほ情報総研㈱「医療施設経営安定化推進事業　地域での医療に係る機能分化・連携が与える医療施設経営への影響　調査研究

である。

そこで本稿では,「病院－診療所－患者」という三者間関係にある急性期病院の顧客にフォーカスして,議論を進めていく。

2. 研究方法

本論文では,診療所と急性期病院の医療連携にフォーカスする。医療機関間の紹介行動は,診療所から慢性期病院への紹介や,急性期病院から急性期病院への紹介などあらゆる可能性があるが,本論文で扱う「紹介」は,診療所から急性期病院に対して行われる紹介のみとし,それ以外は除外して考える。

アプローチは,顧客である診療所の意思決定,行動を分析することにより,急性期病院側のとるべき施策を導き出す方法をとる。

まず,B to Bマーケティングやリレーションシップ・マーケティングの先行研究を参照して,急性期病院と診療所との顧客関係について仮説を設定した上で,顧客調査を実施し,検証していく。

調査は,東京都23区内の診療所の院長を対象にアンケートを実施し,その結果から,紹介先病院の選択プロセスを明らかにし,分析,考察を行う。そこから得られた考察に基づき,急性期病院がとるべき医療連携施策を導く。

調査の対象を東京都23区内の診療所に限定したのは,日本全国で最も多様な紹介パターンがあり得る地域であることが理由である。東京都は最も人口が多く,平成26年度の機能別病床数調査（表 3）によると,全国の高度急性期,急性期病床のうち1割以上が集中している都市であり,診療所・病院間の紹介の絶対数が最も多い。さらに23区内は首都圏交通網が発達しており,地域の境目を超えての紹介など,他の地域には見られない多様な紹介パターンがある。このことから,この地域の連携状況を分析することにより,日本の医療における一般的な紹介行動を理解することができるとして,東京都23区内の診療所を対象とした。

II. 先行研究

1. B to B マーケティングに係る先行研究

(1) 見出し第三段

B to B とは「Business to Business 」の略称で,企業間取引を対象とするビジネス領域を指し,最終消費者との取引「Business to Customer 」の略称であるB to C と対比される用語である。

余田（2011）は,B to B ビジネスとB to C ビジネスの基本的性質の違いを 表 4 と指摘している。

表 4　B to B とB to C の違い

	B to B	B to C
顧客	組織・法人	最終消費者
購買動機	合理的，客観的な理由	感情的な理由
意思決定	組織的	単独
購買頻度	定期的	不定期
購買金額・量	大きい	小さい

出所：余田（2011）「B to B マーケティング」p.6 を基に筆者作成

表 3　平成26年度　機能別病床数　（単位：床）

		高度急性期	急性期	回復期	慢性期	計
(A) 東京都		31,071	43,202	7,038	24,289	105,600
	(再掲) 23区	24,258	31,961	4,803	12,414	73,436
	(再掲) 23区外	6,813	11,241	2,235	11,875	32,164
(B) 全国		191,000	581,000	110,000	352,000	1,234,000
東京都比率 (A)/(B)		16.3%	7.4%	6.4%	6.9%	8.6%

(出所) 東京都福祉保健局による平成26年度病床機能報告集計結果から作成

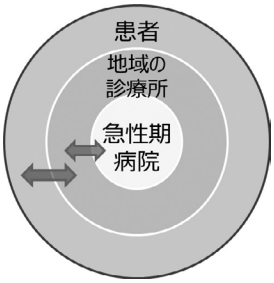
B to B は組織・法人が顧客であり，複数人による意思決定が行われ，そのためには合理的，客観的理由が購買に影響する上，購買頻度が定期的で量も多いため，マーケティング活動においても，B to C とは異なる領域として研究されている。

実際に，B to B のマーケティングにおいては，企業同士の過去の取引実績や信用が重視される傾向にあるため，人間関係を重視した営業活動が中心とされている。

B to B マーケティング研究では，生産財が対象とされることが多いが，表 4 にあるように，その内容は特に商材を限定するものではないため，医療のようなサービス財にも汎用性があるものであり，川上（2013）は医療機関のターゲット顧客をB to C とB to B で整理した上で，医療のマーケティングについて論じている。

第1章でも述べた通り，急性期病院にとっての顧客は，最終顧客としては「患者」が挙げられるが，自施設に紹介してくれる地域の診療所に属する医師が大きく介在することから，この顧客関係をB（急性期病院）to B（診療所）to C（患者）の顧客関係と捉えることを提言する。

表 5　病院と顧客の関係図（B to B to C モデル）



もちろん患者から直接選択されるケースも充分に考えられる。

表 1 の厚生労働省の調査にて「以前に来たことがある」「自宅や職場・学校に近い」「専門性が高い医療を提供している」「大きな病院で安心そう」という回答に見られる背景としては患者が直接病院を選択している場面である。

その理由の中には「専門性が高い医療を提供している」「大きな病院で安心そう」「技術の優れた医師がいる」というものがあるが，医療は提供者と被提供者との情報格差が大きく，被提供者が医療の本質的な内容を理解した上で病院を選択できない。したがって，患者が病院を直接選ぶ際には，ブランドや，メディアの影響が大きくなる。

ブランドを高めて直接患者に訴求することも考えられるものの，一般的に，急性期病院は，何らかの疾患に罹患して初めて意識される，機会利用されるサービス財であり，大学病院でない一般の急性期病院がブランドを高め，認知してもらうことは容易ではない。

さらに，機能面で考えると，表 5 のB to B to C モデルでは，地域の診療所が疾患内容のスクリーニング機能を担っているが，B to C モデルを目指す場合は，このスクリーニング機能を自ら果たさなくてはならなくなる。高度医療が行えるだけのフルスペックな経営資源（医療スタッフや医療機器）の一部を，初期的な医療に割くことは非効率的である。

これらのことから，急性期病院においては，B to B to C モデルを前提とした医療連携施策を考える方が，病院経営を考える上で，理に適っている。

2. リレーションシップ・マーケティングにおけるスイッチング・コスト研究

それでは次に，B to B to C モデルを前提とした場合の顧客関係について，リレーションシップ・マーケティングの先行研究を参照して考える。

酒井（2010）は，現在利用しているサービス提供者を切り替えることをためらわせるような障壁を構築することは，顧客満足を100%にまで高めることが現実的な戦略でない以上重要である，と述べている。スイッチング・コストが高いことにより，たとえあまり満足していない顧客であっても維持することが可能となることや，サービスの失敗や品質の不安定さを補うことができる可能性についても述べている。

Burnham et al.（2003）は，スイッチング・コストを以下の3つのカテゴリで述べている。

（1）手続き的スイッチング・コスト（Procedural Switching Costs）

経済的リスクのコスト，評価コスト，学習コスト，探索コストで構成される，時間や労力の支出に関わるコスト。

(2) 経済的スイッチング・コスト（Financial Switching Costs）
利益損失コスト，金銭的損失コストで構成される，経済的に定量化できる資源に関わるコスト。

(3) 関係的スイッチング・コスト（Relational Switching Costs）
対人的関係性損失コスト，ブランド関係性損失コストで構成される，アイデンティティや絆が損なわれることによる，心理的，感情的な苦痛に関わるコスト。

これを参照し，医療サービスにおけるスイッチング・コストを考えると「手続き的スイッチング･コスト」か「関係性スイッチング･コスト」が該当する。「手続き的スイッチング･コスト」は，紹介先病院によって受入れ体制が異なることや，紹介先で得られる診療行為・結果も含めて自診療所の評判に関わることであり，診療所医師が初めての紹介先病院を選択する際には様々な懸念事項が考えられることから，高くなることが考えられる。

「関係性スイッチング・コスト」は，頻度は高くないが場合によっては発生する。例えば，ネットワークへの影響力が強い大学病院に開業前に所属していた医師は，その大学病院へ紹介しなくなると関係性が悪化する可能性は考えられる。また，著名な大学病院等と連携していることに安心感をもつ患者もいるため，ブランド関係性損失コストもあり得る。「経済的スイッチング・コスト」は，紹介先がどこであっても直接的に金銭的損失を受けることはないので該当しない。

リレーションシップ・マーケティングでは，スイッチング・コストが存在することによって，不満足な状態でも顧客維持ができる可能性を論じており，この理論で考えると，診療所医師のスイッチング行動は起こりにくい。

このことについて，理論上導き出される仮説では不充分であるため，次章以降で，実際の診療所医師の意思決定についての調査，検証をすすめていく。

III. 顧客行動の調査

1. リサーチデザイン

本研究では，東京都23区内の保険医療機関のうち，病床数が20床未満の診療所に属する院長を対象にアンケート調査を実施し，その結果の分析によって，開業医がどのようなプロセスを経て紹介先病院を選定しているのか，また，どのような時に紹介先病院を変更するのかについて考察する。

アンケートを作成するにあたり，東京都23区内の保険医療機関のうち，病床数が20床未満の診療所9,730施設から有為抽出法により8施設を標本抽出し，施設の代表者（院長および理事長）にプレインタビューを行った。

このプレインタビューの内容から，診療所医師が紹介先病院を選択する一連のプロセスをモデル化し，その中から選択行動に影響のある変数を抽出し，そこから仮説設定する。その仮説を検証する内容で調査票を作成した。

アンケート内容は，A. 施設の基本的な概況　B. 開業動機　C. 基本的な診療情報と紹介先病院選択について　D. 紹介先病院の候補リストについて　E. 紹介先病院の選択理由とスイッチングについて　F. 開業医自身の経歴の6項目とした。

回答は，単純集計，クロス集計，分散分析等により仮説検証し，その検証結果に基づき，急性期病院が地域医療連携を活性化し，継続的に被紹介患者を確保していくためにはどのような施策が効果的であるかについて，提言する。

2. プレインタビューによる仮説の設定

(1) プレインタビュー結果

プレインタビューは，1. 病院概要，2. 紹介目的，3. 紹介先選定方法，4. 情報収集方法，5. 紹介した際の不満，の5点について，直接対話形式で行った。

このプレインタビューは全て診療所の院長を対象に行っている。これは，院長以外の医師の意思決定は，診療所の経営的観点を考慮していない可能性や，継続的な紹介を前提としていない可能性があると想定されたためである。

実際にプレインタビューを行い，診療所によっては2人以上の医師がいる場合が多く，また非常勤医師や医局からの派遣医師に診療の一部を任せている場合が多いことがわかった。さらに，紹介先選定における意思決定は医師個人が行っており，病院全体の方針が紹介行動に与える影響は，プレインタビューにおいては否定的であった。これらに鑑みると，院長と院長以外の医師の意思決定には異なる変数が働いていることが考えられるため，本論文で扱う，「診療所医師」は診療所の院長に限ることとし，進めていくこととした。

また，ここでは，全ての診療所の医師が紹介先の医療機関として，自施設から数キロ圏内にある急性期病院を挙げていた。診療所の紹介行動においては，物理的に狭い範囲内で完結していることから，今回の研究で地域の偏りがあることは，研究結果に与える影響は微小であると考える。

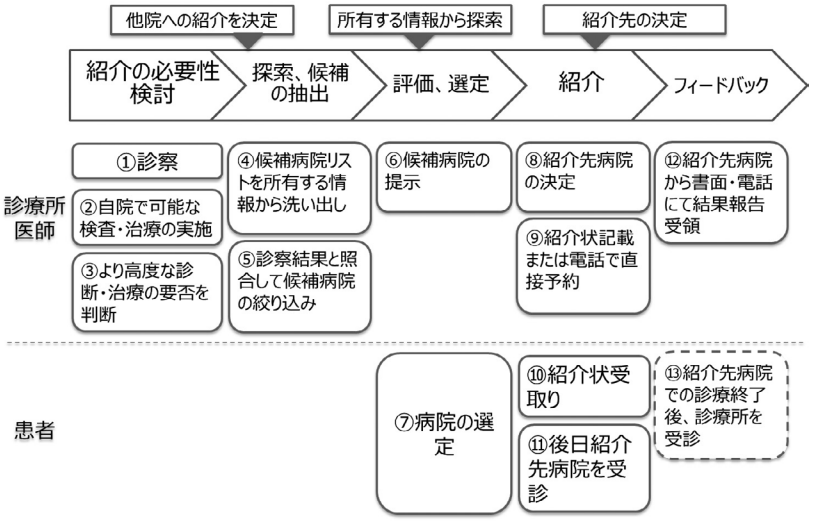
プレインタビューの内容から，診療所医師の意思決定プロセスについて，「紹介の必要性検討」「探索，候補の抽出」「評価，選定」「紹介」「フィードバック」の5つの段階に分類し，意思決定プロセスの登場人物として，診療所医師自身と患者を分けて，表 6 にモデル化した。

表 6 の意思決定プロセスの中で，特に選択行動に影響を与えると考えられる変数は「探索，候補の抽出」「フィードバック」の2つの段階にあると考えられる。

その理由として，まずは選択行動が短時間で行われることが挙げられる。意思決定プロセスは全て医師によって行われるものであり，患者との対面診療の一環として，第1段階で紹介が必要と判断された際に，すぐその場で第2～第4段階までのプロセスを実施し，患者に提示される。これらが数分間で実施されるため，第2段階の「探索，候補の抽出」に挙げられている「候補病院リスト」に予めエントリーしていることが，選択される紹介先病院の必須条件である。

また，もう一つの理由として，第5段階の「フィードバック」は，自らの意思決定が妥当だったかどうかを振り返る場面であることが挙げられる。この振り返りにより得られた結果

表 6　診療所医師の紹介先病院を選択する際の意思決定プロセス



※ほぼ確実に行われる行動は実線，状況によって発生する可能性がある行動は点線で示した。
（出所）余田「実践BtoBマーケティング」p164の図表を参考に，プレインタビュー内容より，筆者が作成。

は，その後の選択行動に反映される可能性が高いと考えられる。

(2) 仮説の設定

先行研究とプレインタビューからモデル化した意思決定プロセスこれらのことをふまえて，意思決定プロセスの中の「探索，候補の抽出」「フィードバック」における仮説をそれぞれ設定して検証していきたい。

まず，「探索，候補の抽出」における仮説を以下に設定する。

仮説1：開業後の経過年数によって紹介先候補病院リストの内容や選び方は変化する。

候補病院リストは経年変化すると考える。開業当初は来院する患者数が少ないことから，診療範囲は限定的で，紹介の必要性もさほどないが，年数が経過するほど多様な患者に対応する必要性が増し，診療範囲が拡大すると考えられる。これにより，年数経過に伴う多様な診療範囲をカバーするために，紹介先候補病院リストの内容，選び方を変化させる，と仮説を設定し，検証する。

次に，「フィードバック」における仮説を，互いに対応する以下の2つに設定する。

仮説2：フィードバックが期待値以上だった場合には，候補病院リストのスイッチングが起こらない。

仮説3：フィードバックが期待値未満だった場合に，候補病院リストのスイッチングが起きる。

先行研究では，急性期病院と診療所との関係において，スイッチング・コストが高いことから，診療所医師が紹介先病院をスイッチングしにくいと考えられた。

しかし，プレインタビューでは，紹介先病院に対して少なからず不満を抱いていることがわかっており，この不満をきっかけにスイッチングした例も見られた。

近藤（2012）はサービス・ビジネスにおいて，顧客を満足させることを目指すことは当然のことであり，顧客の期待と実際の経験についての知覚が一致する，または上回れば，顧客は満足を感じ，二回目以降の購買意欲の形成に強く影響する，と述べている。

これによると，二回目以降の購買意欲が形成されるか否かは，「期待と実際の経験についての知覚」が生じる時であり，それは，紹介した後のフィードバック段階で起きる。このように考えると，スイッチング行動とフィードバック段階での満足度は重要な関係性があると考えられる。

以上3つの仮説について，検証していく。

3. 調査方法

分析に用いるデータには，本研究のために実施したアンケート調査の結果を用いた。

東京都福祉保健局（2013）が行った「東京都の医療施設調査」が公表しているデータより，東京都23区内の保険医療機関のうち，病床数が20床未満の診療所9,730施設を母集団とし，有為抽出法により236施設を標本抽出し，その中の有効回答215施設の院長を調査の対象としている。

調査概要については以下の通りである。

【実施期間】

2015年8月4日～9月30日

【調査対象】

東京都23区内の保険医療機関のうち，病床数が20床未満の診療所9,730施設から有為抽出法により236施設を標本抽出し，施設の代表者（院長および理事長）を対象に実施，得られた有効回答215件を対象とした。

IV. 調査の結果

1. 調査結果（1）診療所医師の意思決定プロセス

(1) 診療所医師の紹介行動について

まず, 診療所医師が他院への紹介行動に至る背景について, 三つの質問から得られた回答により, 整理することとする。

最初に, 自施設の患者を他の病院に紹介する理由について質問した（表 7)。

ここでの回答項目のうち,「精密検査」は, 診療所自身の内部資源が不十分であるため, 外部の病院の検査機器等を頼ることを意味する。

また,「手術」「その他の専門的治療」は, 診療所自身が内部資源として全く保有していないので, 外部の病院の診療機能に頼ることを意味する。「入院加療」についても, 診療所の中には入院目的の病床を保有している有床診療所もあるが, 今回の調査対象のうち, 2 件を除く213 件は無床診療所であることから,「手術」「その他の専門的治療」と同様に, 診療所が内部資源として全く保有していないため外部に頼っている, と解釈する。

「セカンドオピニオン」については, 診療所の内部資源（自身の診断結果）と並行して, 外部資源（専門医の診断結果）を参照することを目的とする。

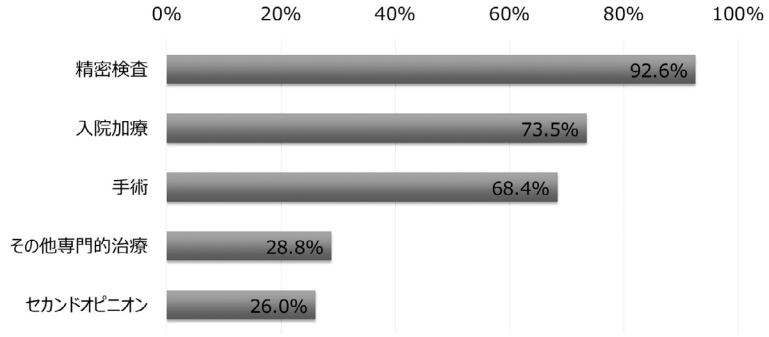
結果を見ると,「精密検査」「入院加療」「手術」が半分以上を占めることから, 内部資源が不十分もしくは無いことを補う目的で, 診療所医師は他の医療機関へ紹介を行っているといえる。

次に, 診療所全体で1日に患者を他の医療機関に紹介している平均人数について質問を行い, 実数での回答を得た（表 8)。これによると全体の90%以上が0.1 ～ 3.9 件の間に分布しており, 紹介が一番少ない診療所でも2 週間に1 回は紹介することがあるとの回答を得た。

このことから, 診療所において診療を行う過程において, 他の医療機関への紹介は必ず発生すると言える。

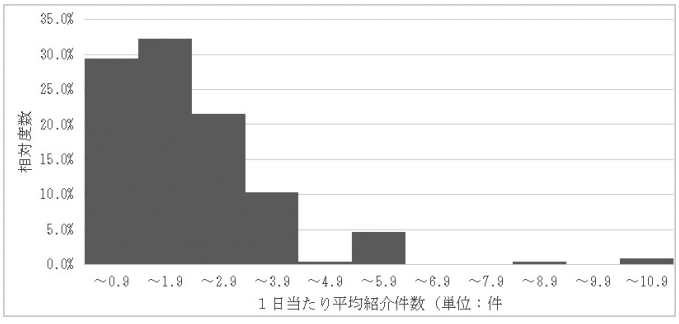
最後に, 紹介先病院を探す時, 候補となる病院の数につ

表 7　自施設の患者を他の医療機関に紹介する理由



※複数回答

表 8　診療日 1 日当たりの平均紹介件数の分布



いて質問を行い，実数での回答を得た（表 9）。診療所は診療のステージのうち，初期的な診断・治療を行う役割を担っており，来院した患者全てが罹患しているあらゆる疾病の初期対応をする必要がある。紹介先病院が1つだけの場合には，その病院の専門分野外の患者が来院した場合に対応できなくなってしまう。そのため，診療所は，複数の異なる専門分野をもつ病院を，紹介先病院候補リストとしてもっておくことが必要であろうと考えた。

この質問の結果，平均値は6.77であり，1σ＝3.48＜10.06の範囲で正規分布を描いていた。

以上，三つの回答結果より，診療所では，自院が保有する内部資源のみでは対応できる疾病・診療範囲に限界があるため，内部資源を超える疾病・診療行為の必要性が生じた場合に，患者の症状に見合った病院を，候補病院リストの中から選択，紹介し，自院の内部資源を補うために他院の診療範囲（外部資源）を活用していると言える。

これらのことから，他の医療機関への紹介行為は，診療所医師にとって，自院の内部資源を補うという，非常に重要で本業にとってのインパクトが大きい行為であると考えられる。

ここで得られた結果を前提として，次項以降で紹介先病院リストの作成プロセスについて検証していく。

(2) 紹介先候補病院リストの作成プロセスについて

Anton, J. & N. L. Petouhoff (2002) では取引期間と利益の正の相関関係が示されており，余田 (2011)も，B to Bマーケティングにおける「顧客関係を長期継続的な関係として捉えることのメリット」について触れている。B to Bマーケティングにおける関係性の期間の長短については，顧客関係に影響があるとされていることから，紹介先病院と長期的な関係をもつ可能性がある開業後の経過年数が多い診療所と，その可能性が低い開業後の経過年数が少ない診療所との間には選択行動に変化がみられると考えた。そこで以下について検証を行うこととした。

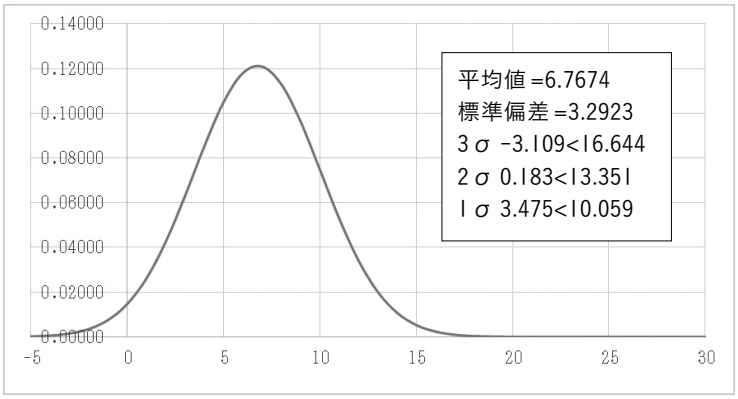
仮説1：開業後の経過年数によって紹介先候補病院リストの内容や選び方は変化する。

まずは，開業後の経過年数と紹介先候補病院数について，正の相関関係にあるかを表 10で検証を行った。その結果，R^2＝0.0091と相関関係は見られなかった。

相関分析は，結果を参照しているものであり，これ自体では意思決定プロセスの変化を明らかにできなかった。

そこで，次に，紹介が行われる際の紹介側（診療所医師）と被紹介側（急性期病院）との関係性にフォーカスした検証を行ってみる。異なる医療機関に属する医師間の関係性としては，プレインタビューでは「所属教室（医局）」「出身大学」「医師会」，この3つのつながりが挙げられた。サンプル属性を見ると，出身大学と所属教室（医局）が同

表 9　紹介先候補病院数の正規分布



一であるケースが多く見られたため,「所属教室（医局）」と「医師会」の2つに絞り,重視する要素と開業年数の2変数の二元配置分散分析を行い,交互作用の検証を行った。経過年数の区分は,サンプル数が均等に分布するように,5年ごととした。

ここでは,重視する要素と開業年数の相関関係を求めるのではなく,医師会・医局のつながりの重視度と開業年数が相互にどのような影響をうけているかを明らかにするため,交互作用により検証する。

検証の結果は以下の通りである。

①医師会のつながりと医局のつながりにおける重要度の平均に差はない。

②開業年数における平均に差はある。

③つながりの種類と開業年数の間に交互作用がある:医師会の場合,開業年数が長くなると重要度が高くなるが,医局の場合,開業年数が長くなっても重要度はあまり高くならない。

これらの結果により,開業後の経過年数による変化はあるという結果となり,仮説1は支持された。

これに加えて,さらに,開業後の経過年数による差異を検証するために,「紹介先の医療機関を選ぶ際の志向」について最も近い回答を選択する形式で質問をし,開業後の経過年数を5年ごとにセグメント分けして,クロス集計を行った。セグメント分けについては,先にも述べた通り,サンプル数が均等に分布するように5年ごととしている。

表 10　開業年数と紹介先候補病院数の相関分析図

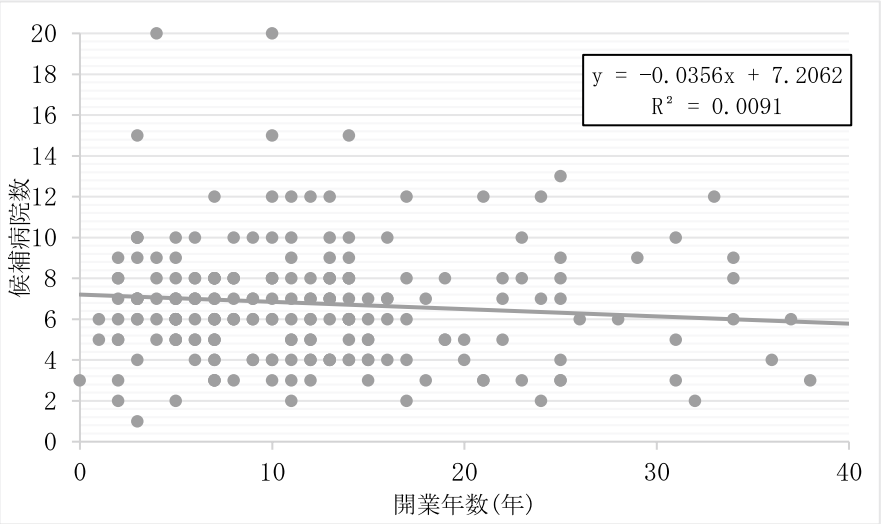


表 11　指数化前の回答結果

所属教室（医局）のつながり	0～5年	6～10年	11～15年	16～20年	21年以上
重視する	10	17	17	3	5
まあ重視する	12	12	9	3	4
どちらとも言えない	0	3	3	0	0
あまり重視しない	15	13	11	7	11
重視しない	11	14	16	4	15

医師会のつながり	0～5年	6～10年	11～15年	16～20年	21年以上
重視する	19	26	26	7	21
まあ重視する	18	20	16	7	8
どちらとも言えない	2	3	5	1	0
あまり重視しない	5	9	7	2	4
重視しない	4	1	2	0	2

表 12　二元配置結果

出身母体	開業年数	指数
医局	0～5年	11
		14
		16
		4
		15
	6～10年	30
		26
		22
		14
		22
	11～15年	0
		9
		9
		0
		0
	16～20年	48
		48
		36
		12
		16
	21年以上	50
		85
		85
		15
		25
医師会	0～5年	4
		1
		2
		0
		2
	6～10年	10
		18
		14
		4
		8
	11～15年	6
		9
		15
		3
		0
	16～20年	72
		80
		64
		28
		32
	21年以上	95
		130
		130
		35
		105

分散分析:繰り返しのある二元配置

概要　　合計

出身母体

標本数	25	25	50
合計	75	612	687
平均	3	24.48	13.74
分散	2.083333333	534.9266667	380.7269388

開業年数

標本数	25	25	50
合計	75	867	942
平均	3	34.68	18.84
分散	2.083333333	1815.476667	1146.259592

合計

標本数	50	50
合計	150	1479
平均	3	29.58
分散	2.040816327	1177.758776

分散分析表

変動要因	変動	自由度	分散	観測された分散比	P-値	F境界値
出身母体	650.25	1	650.25	1.104660299	0.295884163	3.940162717
開業年数	17662.41	1	17662.41	30.00532581	3.45484E-07	3.940162717
交互作用	650.25	1	650.25	1.104660299	0.295884163	3.940162717
繰り返し誤差	56509.68	96	588.6425			
合計	75472.59	99				

記述統計

比較	年数	平均値	標準偏差	度数
医局	0～5年	12.00	4.848	5
	6～10年	22.80	5.933	5
	11～15年	3.60	4.93	5
	16～20年	32.00	17.205	5
	21年～	52.00	32.711	5
	総和	24.48	23.128	25
医師会	0～5年	1.80	1.483	5
	6～10年	10.80	5.404	5
	11～15年	6.60	5.771	5
	16～20年	55.20	23.732	5
	21年～	99.00	38.955	5
	総和	34.68	42.608	25
総和	0～5年	6.90	6.35	10
	6～10年	16.80	8.284	10
	11～15年	5.10	5.301	10
	16～20年	43.60	23.052	10
	21年～	75.50	41.995	10
	総和	29.58	34.319	50

値

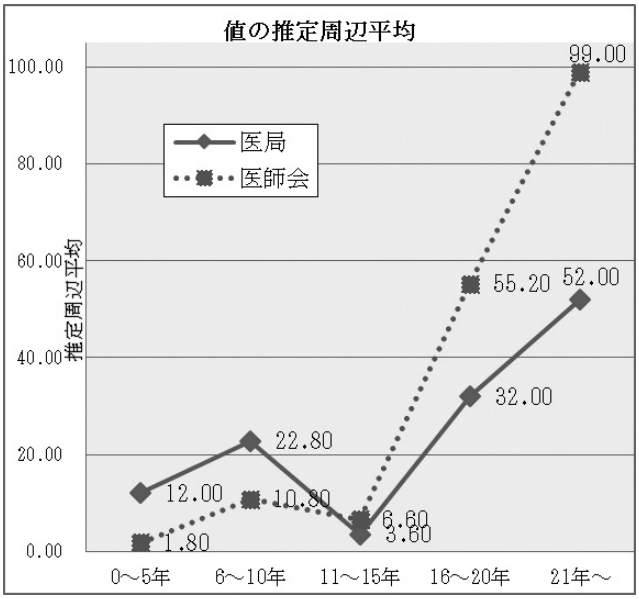
Tukey HSD[a,b]

年数	度数	サブグループ 1	2	3
11～15年	10	5.10		
0～5年	10	6.90		
6～10年	10	16.80		
16～20年	10		43.60	
21年～	10			75.50
有意確率		.644	1.000	1.000

均質なサブセットのグループに対する平均値が表示されます。
観測平均値に基づいています。
誤差項は平均平方 (誤差) = 359.440 です。

a. 調和平均サンプル サイズ = 10.000 を使用します。

b. アルファ = .05



（出所　アンケート結果より筆者作成）

表 13　紹介先の医療機関を選ぶ際の志向について

開業年数	1つに絞りたい	所在地が近隣	勤務経験がある	面識ある医師がいる	医師会からの紹介	その他	総計
0 〜 5	0.02	0.23	0.15	0.19	0.31	0.10	1.00
6 〜 10	0.03	0.12	0.12	0.31	0.29	0.14	1.00
11 〜 15	0.00	0.07	0.07	0.46	0.30	0.09	1.00
16 〜 20	0.12	0.12	0.00	0.41	0.24	0.12	1.00
21 〜	0.00	0.17	0.09	0.37	0.31	0.06	1.00

その結果，開業後経過年数が6年目以降のセグメント全てが「面識のある医師がいる」ことを志向したのに対し，開業後経過年数0 〜 5年目のセグメントだけが，「医師会からの紹介」を最も志向し，次に「所在地が近隣」という項目を志向する結果となった。この結果は，診療所の医師は開業から5年目までの期間には，面識のある医師が充分にいないことから，医師会が推奨する病院や近隣の病院を選択していることが考えられる。そして，ある程度面識のある医師が増える6年目以降は，継続的に，面識のある医師がいる病院を志向することとなる。

つまり，開業後経過年数が5年目までの診療所医師は，医師会が推奨する病院や近隣の病院の中から，継続的に取引関係を築くに値する病院を模索し，紹介先候補病院リストを増やす行動をすると考えられる。

2. 調査結果（2）診療所医師のスイッチング行動について

（1）紹介先候補病院のスイッチング可能性について

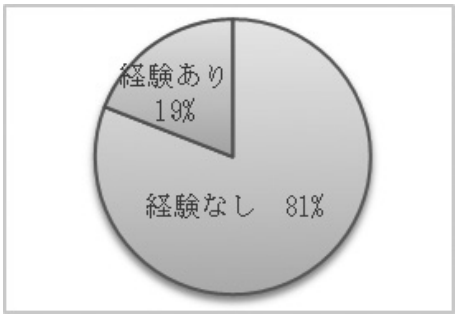
次に，一度作成された紹介先候補病院リストが変更される可能性について，検証する。この検証は，より多くの診療所医師に紹介先として選ばれ，患者数を増やしたい急性期病院にとって，競争戦略的な意味を持っている。急性期病院がいかに多くの患者を診療所から紹介してもらえるかは，どれだけ多くの診療所の紹介先候補病院リストにエント

リーするか，または，1つの診療所がもつ紹介先候補病院リストの中で，いかに多頻度に選択されるかのいずれかである。

ここではスイッチングを診療所側が「紹介先候補病院リストを入れ替える」または「既存の紹介先候補病院リストの中で選択する比重を変化させる」ことと定義し，議論を進めていく。

スイッチングの有無を検証するために，紹介先候補病院リストに以前はリストアップしていたが，途中でリストから除外した経験があるかを質問した。その結果，大部分の81%がリストから除外した経験はなく，19%は候補病院リストから除外した経験があると回答している（表 14）。

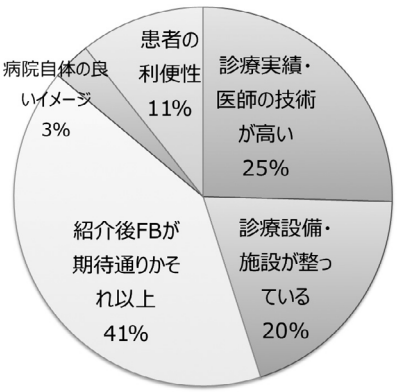
表 14　紹介リストから除外した経験の有無



この結果に付随して，スイッチング行動の要因について，さらに検証していく。

まず，今までスイッチングをしたことがない81%の診療所医師のうち，その理由として最も多く挙げられたのが「紹介後のフィードバックが期待通りかそれ以上」で41%であった。医療機関が他院へ紹介を行った場合，診療が終わった後，紹介先の病院は書面や電話などの方法により，どのような診療を行いどのような診断をしたか，また，今後の治療必要性，治療方針について，紹介元病院へフィードバックを行う。ここでは，41%の診療所医師が，このフィードバックの内容に不満がないか，満足していることを理由に，紹介先候補病院リストの継続を判断している。また，「診療実績，医師の技術が高い」との回答が25%で，この回答は紹介先病院の診療の結果について満足していることを意味する。診療の結果を知り得る手段としては，紹介後のフィードバックか，患者自身が再度診療所に戻って診療所医師に結果を報告したかのいずれかである。このことから，「診療実績，医師の技術が高い」と回答した25%のうちの一部は，「紹介後のフィードバックが期待通りかそれ以上」との回答に該当することが考えられる。

表 15　候補病院リストを変更しない理由



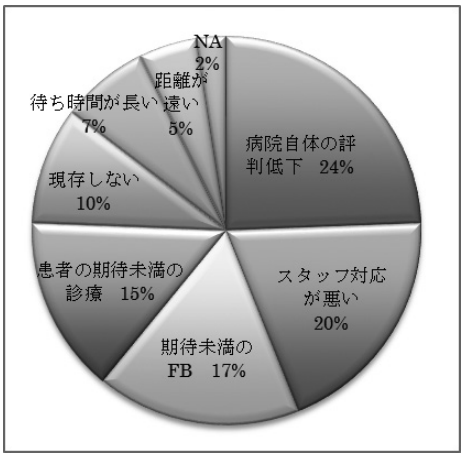
この結果では，スイッチング行動をしたことがない診療所医師のうちの，少なくとも41%がこの仮説に該当することから，

仮説2：フィードバックが期待通りか期待値以上だった場合には，候補病院リストのスイッチングが起こらない。

上記仮説は，傾向が強いことが示された。

次に，紹介先候補病院リストに当初はリストアップしていたが，途中でそのリストから除外した候補病院リストがある19%の診療所医師が最も多く理由として挙げたものは，「病院自体の評判の低下」で24%であった。それ以外の回答にも全体的に分散する結果となったため，要因の内容詳細について個別に確認する。

表 16　候補病院リストから除外した際の理由



一番回答が多かった「病院自体の評判低下」という理由について，10件全ての医療機関が医療過誤を挙げている。医療過誤は，医療に起因した過誤によって患者に被害が発生することを指す。医療過誤は，しばしばメディアによって大きく取り上げられ，医療過誤が発生した病院の全体的な負のイメージを作り上げるきっかけとなる。

医療過誤は，特定の診療科の特定の患者に対して予期せずに起きることであり，医療機関の安全管理体制によって一定のコントロールはできたとしても，医療サービスが人の手を介して提供される以上，不可抗力であると言える。

これ以外の回答の中でも，「紹介先病院・診療科が現存しない」「自院から距離が遠い」については，改善の余地がないことから，これらをまとめて，「外的要因」に分類する。

一方で，それ以外の理由は病院自体の「内的要因」とする。その中でも「自分が期待以上のフィードバックが得られない」「患者が期待以上の診療が受けられない」という医療的側面に対する不満と，「待ち時間が長い」「スタッフの対応が悪い」というサービス的側面の2つに分類される。

これで分類しなおすと，あまり件数の差は出ないものの，内的要因が原因で紹介先候補病院リストが変更されることが多いことがわかった。

スイッチングの要因について，直接得られた回答結果および分類しなおした結果いずれを見ても，

仮説3：フィードバックが期待値未満だった場合に，候補病院リストのスイッチングが起きる。

については，部分的な説明しかできておらず，支持されるに充分な結果が得られなかった。

(2) 紹介先候補病院のスイッチング後の行動について

(1)でスイッチング要因について整理し，事前に設定した仮説については検証された。しかし，この内容は本稿の目的である，急性期病院への経営戦略上の示唆にはまだ十分でないと考え，スイッチング後の行動について，スイッチング経験のある41病院を対象に，追加インタビューを実施し，情報を補足することとする。

インタビュー結果から，行動パターンは5つに分類された。

表 17　意思決定プロセスとスイッチングの要因

初期の選択行動に寄与する変数	⇒	初期の選択行動を中止することに寄与する変数	
医師会の推奨 地理的に近い 出身大学 過去の勤務地		外的要因　（16 件）	
		内的要因	医療的側面（13 件）
			サービス的側面（11 件）

表 18は，もともと紹介先候補病院リストが5つあった場合を設定して，そのうち「紹介先1」を，候補リストからはずした病院とし，それ以外の「紹介先2～6」にどのように移行しているかをパターン化して示している。

2.(1)で，スイッチングについて，「紹介先候補病院リストを入れ替える」または「既存の紹介先候補病院リストの中で比重を変化させる」と定義したが，前者は，表 18でいうパターン④，⑤であり，後者はパターン①，②，③に該当する。診療所医師のスイッチング行動は，既存の紹介先候補病院リストの中で比重を変化させる，という形起きていることが示される結果となった。

＜パターン①＞均等配分

候補病院が1つ減少した分，既存の残りの候補に均等配分するパターン。この場合，紹介先2～5いずれにも異なる感情を持っていないことが予想されるが，該当病院数は1件と少ない。

＜パターン②＞1点集中配分

候補病院が1つ減少した分，既存の残りの候補のうち特定の1病院に集中配分するパターン。該当病院数は16件と多く，特定の病院に対して好意的な感情を持っている，または，何らかのインセンティブが受けられることがこの選択に影響している。

＜パターン③＞2点集中配分

候補病院が1つ減少した分，既存の残りの候補のうち特定の2病院に集中配分するパターン。該当病院数は21件と一番多い。パターン②と同様に，特定の病院への好意的な感情，または，何らかのインセンティブがこの選択に影響している。

＜パターン④＞完全入替え

候補病院が1つ減少した分，新規候補病院を追加し，すべてを新規病院に移行するパターン。該当病院数は1件で，外的要因により突然候補病院が減少したケース。医局のつながりがある医師が新規赴任したタイミングが同時期だったため，そちらに完全移行したパターン。

＜パターン⑤＞トライアル導入+集中配分

候補病院が1つ減少した分，新規候補病院を追加し，ひとまずトライアル的に一部分を紹介しつつ，残りを既存の候補病院に集中配分するパターン。該当病院数は2件で，いずれも外的要因により突然候補病院が減少したケース。知人の紹介で新規病院を追加して，現在フィードバック内容等による評価を行っている最中であることが予想される。

表 18　診療所医師のスイッチング行動パターン

	変化前	変化後				
	維持	パターン①	パターン②	パターン③	パターン④	パターン⑤
紹介先1	20%	0%	0%	0%	0%	0%
紹介先2	20%	25%	40%	30%	20%	30%
紹介先3	20%	25%	20%	30%	20%	20%
紹介先4	20%	25%	20%	20%	20%	20%
紹介先5	20%	25%	20%	20%	20%	20%
紹介先6	－	－	－	－	20%	10%
該当病院数	－	1	16	21	2	1

表 19　スイッチング後に集中配分した病院の特徴

	内容	件数	比率
診療行為	診療実績が充分である	3	6.4%
付帯的サービス	取次窓口が迅速，丁寧	15	31.9%
	フィードバックが丁寧	9	19.1%
	医療連携担当者等の熱心な営業	7	14.9%
	表彰や優遇制度がある	7	14.9%
	仕組みに慣れている	4	8.5%
	病院の良いイメージ	2	4.3%

回答が集中していたパターン②, ③について, 集中配分する先の選定の仕方について質問をした。

表 19で指摘されている特徴を, 診療行為そのものについての評価と付帯的サービスについての評価で分類したところ, 診療行為については「診療実績が充分である」のみであり, 大部分が診療の前段階の受付の対応や, 後段階のフィードバック等について述べたものであった。

このことから, 一回紹介先候補病院リストにエントリーした後に, そのリストの中で選択される比重が大きくなる病院は, 診療行為そのものではなく, 付帯的なサービスにより選択されていることが明らかになった。

V. 調査結果の解釈

1. 紹介先候補病院の経年変化

調査結果（1）では, 診療所医師は平均6.7件の紹介先候補病院リストを持っていて, そのリストは, 開業してから5年以内の間に作成されることがわかった。

Jay B. Barney(2003)は, 企業の経営資源を, ①財務資本②物的資本③人的資本④組織資本の4つに分類しており, これらが競争優位の源泉であると述べている。これを医療に当てはめると, 診療所はいずれの経営資源も少なく, 診療所単体の内部資源だけで競争優位を発揮することは限界がある。そこで, 紹介行動により, 急性期病院が持つ経営資源の一部を活用して診療を行う。ここでどのような病院を紹介先として選択するかも含めて, 診療所のキャパシティは評価されると考えると, 診療所は外部資源（紹介先病院がもつ経営資源）を内部化することによって, 自院の競争優位を保っていることが言える（表 20）。

さらに, この外部資源の内部化は, 開業以降の時間の経過によってさらに進んでいく。Galbraith(1977)は情報プロセシング・モデルでは,「組織が目標達成するために必要な情報と, 組織が現在所有する情報との間にある差を不確実性と呼び, 不確実性の程度が大きくなるほど, 組織に課せられる情報処理負荷が大きくなる」と述べており, この情報処理負荷にもっとも低いコストで対処できるような組織デザインの戦略を挙げている（表 21）。

表 20　診療所医師の紹介先候補病院リストの作成プロセス

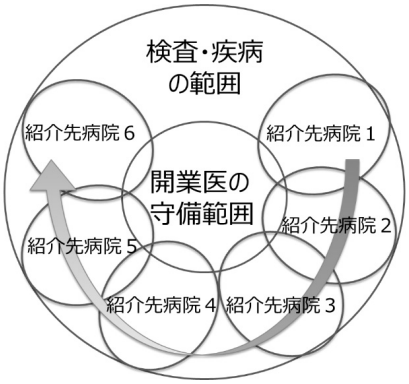
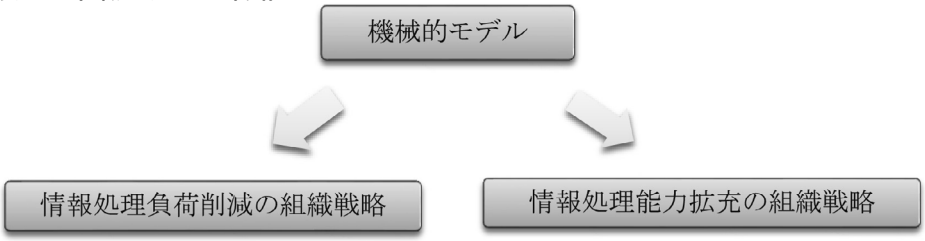


表 21　組織デザインの戦略



（出所）Galbraith(1977) 情報プロセシング・モデル

診療所は開業して時間が経つにつれ，いろんな疾病を持つ患者が来院する。Galbraith(1977)の言う不確実性の程度が大きくなり，情報処理負荷がどんどん大きくなっていく。そのような過程の中で，診療所としてとる戦略は二通り考えられる。自院の診療範囲を限定して，その範囲にあった患者だけを診療するか，または，「自院の情報処理能力を拡充するかのいずれかである。

前者の情報処理負荷削減の手段としては，標榜科を明示し，それ以外は患者を断る方法が考えられるが，医師法第19条（昭和23・7・30制定　法律201号）の応召義務として「診療に従事する医師は，診察治療の求があった場合には，正当な事由がなければ，これを拒んではならない。」に抵触する可能性はもちろん，地域医療の担い手としてはある意味何でも診る「町医者」にならないと，診療所経営を成り立たせることは難しい。

このように考えると「情報処理負荷削減」することは困難であることから，「情報処理能力拡充」戦略が必要となってくる。能力を拡充するためには，医療スタッフの増員や，医療機器の購入が考えられるが，1つの診療所の範囲でできることには限界がある。そこで，紹介先候補病院リストを作成し，外部の経営資源を内部化することで，情報処理能力を拡充するのである。

このことが仮説1で検証している，経年変化につながっているのであり，本研究では開業してから5年以内に，不確実性が増し，情報処理能力の拡充および外部資源の内部化が進むということが検証された。

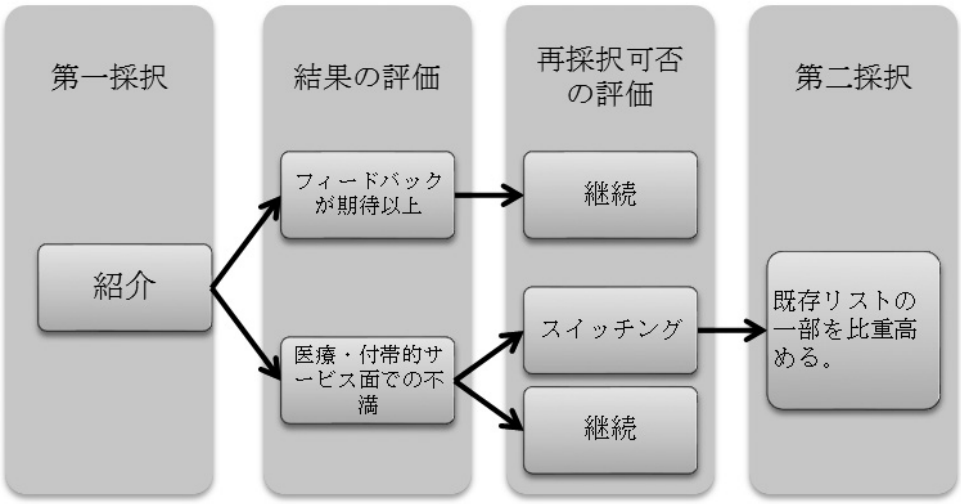
2. 紹介先候補病院のスイッチングが起きるプロセス

調査結果（2）では，紹介を一度行って，その後紹介先候補病院リストに以前は入っていたが，途中でリストから除外した経験の有無について質問を行い，81%の病院が除外した経験はなく，現在も継続して紹介している，と回答を行った。リストから除外した経験がある19%の病院については，その多くが，除外した後に，既存の紹介先候補病院リストの中で比重を変化させるという形のスイッチング行動をとることがわかった。

ここで明らかになったスイッチングが起きるプロセスについて，表 22 に示した。もともとあった候補病院リストの中から行った紹介を「第一採択」の段階とし，結果の評価，再採択可否の評価を経て作り直され，変化した候補病院リストに基づく意思決定を「第二採択」とした。

ここで重要な視点として指摘したいのは，「結果の評価」で重視されることと，第二採択で重視されることが大きく異

表 22　スイッチングが起きるプロセス



なる点である。

最初に指摘したいのは，第一採択の継続要素では全くあがらなかった，診療とは直接関係のない付帯的サービス（表 23のＦ～Ｉ）についてが，第二採択で重視する要素の70.2%を占めていることである。第一採択の継続要素で25%を占める医療そのものを評価する要素が，第二採択ではほとんど重視されていないのは，第一採択時に医療の質に係る要素は既にクリアされているからと考えられる。このことは，医療の質による差別化はあまりされておらず，付帯的サービスが差別化の源泉となっていることを意味している。

第二に，フィードバックへの満足度は，第一採択の継続要素としては最も強い影響を持っているが，第二採択では20% 程と，影響はさほど強くないことである。

この2つの傾向がもたらされている背景として，診療所医師のモチベーションに注目したい。

先行研究のリレーションシップ・マーケティングにおけるスイッチング・バリアの研究について，医療連携の紹介行動に当てはめて考えた際にはいずれも，スイッチング・コストが高く，スイッチングは起きにくいと考えられた。また，実際に今回の調査対象である診療科医師の81%が，スイッチングを行った経験がない，と回答していることからも，医療連携における紹介行動は，スイッチングが起きにくい取引上の性質があると言える。

このことから，第一採択の結果評価の段階では，たとえその結果に大きな満足を得られない「非満足」の状態でも，よほど大きな「不満・不都合」が生じない限りは，スイッチングするには至らない。したがって，第一採択を継続する要素については，消極的なものになりやすく，紹介先病院として，必要最低限の条件を満たす要素が考えられる。

これに比較して，第二採択では，より積極的な要素が考えられる。何らかの大きな「不満・不都合」が生じ，候補病院リストから一部を除外している状況で，第一採択時よりも，よりよい結果や経験を得ることに積極的になっていることが考えられる。

ここで選ばれるのが，取次窓口の対応や，熱心な営業，優遇制度など，医療の本質的サービス以外の，付帯的サービスが優れている病院であった。

紹介の本質的な目的は「診断・検査」であるにも関わらず，第二採択という，より積極的志向による選択の段階で重視され，選ばれるのは，その目的を遂行するための準備部分もしくはアフターサービスに優れている病院であることが明らかになった。

急性期病院の医師と診療所の医師の間において，たとえ同じ専門職であっても，それぞれの病院の中で行われる診療行為については一過性，生産と消費の同時性といった特徴から，可視化されず，医療サービスの本質的な部分を評価することは困難である。したがって，急性期病院は，最初から本質的な医療サービスは充分にあるものとして認識され，ここでの差別化は困難となる。それと同時に，付帯的サービスによって差別化可能となるのである。

このことから，急性期病院は，診療の目的を遂行するた

表 23　紹介先病院の再採択に考慮される要素

		第一採択を継続する要素	第二採択で重視する要素
A	診療実績・医師の技術が高い	25.0%	6.4%
B	診療設備が整っている	20.0%	−
C	フィードバックへの満足度	41.0%	19.1%
D	病院の良いイメージ	3.0%	4.3%
E	患者の利便性	11.0%	−
F	取次窓口が迅速，丁寧	−	31.9%
G	仕組みに慣れている	−	8.5%
H	熱心な営業	−	14.9%
I	表彰や優遇制度がある	−	14.9%

めの準備部分もしくはアフターサービスにおいて充実した体制を作ることで，診療所の紹介先候補病院リスト内での比重を高めてもらうことができ，紹介件数を増加させていくことにつながる。

VI. 急性期病院の医療連携施策への示唆

調査により明らかになったことは，急性期病院の医療連携施策にとって二つの示唆がある。

一つは，急性期病院が紹介先候補病院リストに新たにエントリーする可能性があるのは，開業5年目以内の診療所である，ということである。開業から5年以内の診療所に対して，積極的な営業活動を行うことにより，診療所の候補病院リストにエントリーできる可能性が高まると言える。

また，6年目以降になると紹介先候補病院リストはある程度作成されてしまっているので，既にリストにエントリーしている診療所の中で，いかに選択される比重を拡大できるか，つまりスイッチングを起こさせるかが課題となってくる。

もう一つの示唆は，スイッチング行動についてである。紹介先候補病院リストが一度作成されるとスイッチングは起きにくいが，大きな不満・不都合が生じた場合に，既存の候補病院リストの中で比重を変化させるという形でスイッチングが起きる。その際，診療所医師は，医療の付帯的サービスが優れている病院の比重を重点的に高めることが判明した。

このことから，急性期病院がとるべき施策としては，診療所に対して，診療の目的を遂行するための準備部分もしくはアフターサービスについて，充実した体制を作ることが有効であると考える。

VII.おわりに

1. 本研究の課題

まず課題の第一として，調査対象サンプルの少なさが挙げられる。本研究は，多様な紹介パターンが存在する東京都23区の診療所にフォーカスして実施したが，9730施設ある中で，有効回答数は215と，限られた一部の議論となっている。より厳密に検証を行うためには，さらなる大規模調査が必須である。

第二の課題として，地域特性に触れていない点である。本研究では，日本の医療制度下における医療連携が実際にはどのように行われているかを明らかにする目的で，東京都23区という多様な紹介パターンが存在する地域における診療所医師の行動・意思決定を検証した。しかしながら，多様さの一方で，地域による特性も存在する。東京23区内のように，急性期病院が数多くあり，また，交通網の発達による地域間移動が容易に行われている地域では，急性期病院間の競争環境が存在するが，急性期病院が半径数十キロ内に1件しかないような地域では，診療所に対するマーケティング活動はほぼ行われておらず，フィードバック内容や診療手続きの優先対応など，今回の調査で挙げた変数は，当てはまらない地域がある可能性が高い。調査対象を日本全国に拡大し，急性期病院の密度や人口動態など，変数を増やして分析を行えば，より全体をカバーした調査結果が得られたのではないかと考えられる。

第三の課題として，検証の手法についてである。本論文では診療所が急性期病院を選ぶプロセス，つまり，消費者行動論的アプローチを行っている。このアプローチに加えて，急性期病院側がもつ被紹介実績を参照し，診療所医師からの回答との整合性をとり，比較考察することにより，より多くの示唆と，より精緻な仮説が構築できたと考える。これを実現するためには，急性期病院側の内部データを用いる必要があるが，現状では医療連携に関するデータはほぼ全ての病院が非公表であり，また紹介した診療所側の許可を得る必要もあり，実現は難しい。例えば，医師会等の協力を得るなどにより，特定の地域全体での調査が実施できれば，急性期病院，診療所双方にとって，より有益な結論が期待できる。

2. これからの急性期病院の医療連携施策の展望

本研究では，急性期病院と診療所との医療連携につい

て，B to B to C モデルを当てはめることにより，急性期病院がとるべき戦略が導き出された。

新規顧客開拓のためには，開業から5年以内の診療所に対する営業活動を行うことが有効であり，また，スイッチングは様々な理由により発生するが，他病院からのスイッチを誘導するためには，診療自体ではなくその前後の受付のスムーズさやアフターサービスが重要であることがわかった。

本研究ではここまでの戦略を提起するに留まったが，今後さらに違った視点でこの医療連携というテーマを深度化することにより，より実践的な戦略策定への一助となる結果がもたらされることを期待したい。

参考文献

P・コトラー，G・アームストロング (2003)『マーケティング原理第9版』ダイヤモンド社

余田拓郎（2011）『B to B マーケティング』東洋経済新報社

余田拓郎・首藤明敏（2013）『実践B to B マーケティング』東洋経済新報社

横田浩一・石井淳蔵（2014）『愛される会社のつくり方』硝学舎・中央経済社

青木幸弘他 (2012)「消費者行動論−マーケティングとブランド構築への応用」有斐閣アルマ

近藤隆雄（2012）『サービス・イノベーションの理論と方法』

崔容重（2009）『マーケティング・チャネルにおける機会主義の発生メカニズム』 同志社商学第60巻第5・6号

酒井麻衣子（2010）『顧客維持戦略におけるスイッチング・バリアの役割』マーケティングジャーナルVol.30 No.1

川上智子（2013）『医療のマーケティング序論〜7Pと患者志向の再考〜』マーケティングジャーナルVol.32 No.3

井部俊子（2007）『遅れてやってきた「サービスとしての医療」』KEIO SFC Journal Vol.6 No.1

Fornell, Claes（1992）, "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," Journal of Marketing, 56(January)

オーラルセッション ― フルペーパー

企業のダイバーシティ推進とイノベーション創出の関連性に関する考察

久留米信愛女学院短期大学 講師 / 福岡地域戦略推進協議会フェロー
西田 明紀

要約

企業のダイバーシティ推進とは「多様な人材の能力を最大限発揮させることにより，イノベーションの創出，生産性向上等の成果につなげる（経済産業省 2012）」経営戦略であり，働き方の環境が整った先に多様な視点を取り入れたオープンイノベーションが起こることが期待されているが，イノベーション創出へのプロセスは各社試行錯誤の状態である。一方でフィリップ・コトラー (2014) が提唱しているマーケティング 4.0 の時代では，さらに企業にダイバーシティの土壌が必要となることが予想され，グローバルな競争環境において日本特有のクローズドな企業文化からの脱却が求められる。

本稿では谷口 (2005) による，日米の企業におけるダイバーシティ推進の捉え方の変遷を整理し，ダイバーシティの５つの発展段階に応じた企業組織の事例を用いながら，企業のダイバーシティ推進の取組みとマーケティング活動によるイノベーション創出の関連性を考察する。

キーワード

ダイバーシティ，イノベーション創出，女性活躍，マネジメント，コトラー

I. はじめに

1. 本稿の目的

企業のダイバーシティ推進の取組みにはイノベーション創出の効果があるが，日本企業の多くはその段階に至っていないと言われている（谷口 2005）。本稿ではその構造を検証し，より多くの企業でダイバーシティ推進の取組みがイノベーション創出につながるための示唆を得ることを目的とする。

日本では2000年頃から企業のダイバーシティや女性活躍推進の取組みが始まり，昨今では国の女性の活躍推進の施策の後押しもあり，女性の働き方や人材育成の取組みがメディアを賑わせるようになった。本来，企業のダイバーシティ推進は「多様な人材の能力を最大限発揮させることにより，イノベーションの創出，生産性向上等の成果を出す（経済産業省　2012)」経営戦略である。しかし日本企業の多くはその手前の，多様な人材が活躍する働き方の環境づくりに留まっており，また多くの経営者・働き手がともに「働きやすい環境づくり=ダイバーシティ・女性活躍推進」と誤解している側面もある。筆者は実務家として外資系企業や国内企業，ベンチャー企業などの組織文化を経験し，企業内部からダイバーシティを推進した経験と，その経験にもとづき数多くの企業事例を取り扱ってきた経験から，日本企業のダイバーシティ推進を取り巻く現状を整理し，改めて本来の効果であるイノベーション創出に結びつけるための課題を考察する。

2. ダイバーシティ推進の定義と効果

経済産業省は，ダイバーシティ経営という表現で「多様な人材[1)]を活かし，その能力[2)]が最大限発揮できる機会を提供することで，イノベーションを生み出し，価値創造につなげている経営[3)]のこと」と定義し，これからの日本企業が競争力を高めていくために，必要かつ有効な戦略としている。ダイバーシティ経営が求められる背景には，グローバル化などの市場環境の変化や不確実性の加速化によりステークホルダーの多様化がもたらされ，企業は①多様化する顧客ニーズを的確に捉え，新たな収益機会を取り込むためのイノベーションを生み出すこと，②急激な環境変化に柔軟かつ能動的に対応し，リスクをビジネス上の機会と捉え機動的に対処すること，③国内外の投資家からも持続

可能性(サステナビリティ)のある投資先として信頼されること,などの対応が求められていることがある。これらに対応するための経営戦略として,事業展開やイノベーション創出に不可欠な多用な価値観を有する幅広い層の人材を確保し,その能力を最大限発揮してもらうダイバーシティ経営が求められている。社員の多様性を高め働き方の環境を整えること自体や企業のCSR(企業の社会的責任)の観点を直接の目的とするのではない点を,改めて付け加えておく。

ダイバーシティ経営の成果は大きく4つに分けて考えることができ,①と②は企業の業績に直接的効果をもたらし,③と④は間接的効果をもたらす。また①～④の成果はダイバーシティ経営の取組みの過程で複合的にあらわれてくると考えられる。

①プロダクトイノベーション

製品・サービス自体を新たに開発したり,改良を加えたりするもの。 女性が商品企画に関与し妊娠・授乳中の女性ニーズに応えたノンアルコールビール「フリー」がヒットしたキリンホールディングス株式会社や,外国人社員から店内での免税手続きや海外発行のクレジットカードでの円の引き出し可能なATM導入を実現したイオン株式会社などの事例がある。

②プロセスイノベーション

製品・サービスを開発,製造,販売するための手段を新たに開発したり,改良を加えたりするもの。女性の未経験技術者育成プロセスを通じ社内全体の技能や品質意識が向上し受注拡大につながった株式会社マイスターの事例や,女性のセンスを活かした新色のネーミングセンスによりマーケティングが成功し販売台数が増加した日産自動車株式会社の事例がある。

③外的評価の向上

顧客満足度の向上,社会的認知度の向上。多様な人材を活用していることやそこから生まれる成果によって,顧客や市場などからの評価が高まる。働きやすい会社ランキングでの順位が大幅に上昇し新卒エントリー数が前年比約9%増となったSCSK株式会社の事例などがある。

④職場内の効果

社員のモチベーション向上や職場環境の改善など。自身の能力を発揮できる環境が整備されることでモチベーションが高まり,働きがいのある職場に変化。選択制人事制度とウルトラ人事制度[4]により時間と場所の制約を超えて働く環境を整備し,離職率が28%から4%に低下した,サイボウズ株式会社の事例などがある。

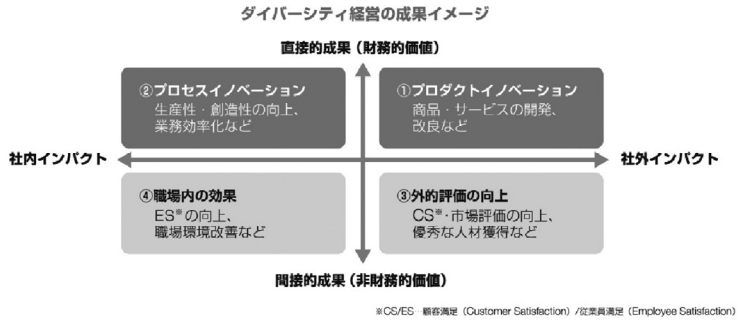
このようにダイバーシティ経営を進めることは様々な効果が報告されている。にも関わらず,取組みが進んでいるのは一部の企業だけ[5]である。次章以降,その考えられる構造を検証していく。

II. 先行研究レビュー

1. ダイバーシティとは

ここで本稿におけるダイバーシティ(diversity)の定義と,

図—1 ダイバーシティ経営の効果イメージ



企業のダイバーシティ推進の捉え方の変遷の先行研究を整理する。ダイバーシティ(diversity)は一般的に多様性と訳されるが,特に「企業のダイバーシティ推進」で取り扱う要素は,性別・年齢・人種・身体的特徴・未既婚など外形的な属性で分類しうるものと,スキル・部門・雇用形態・役職など企業の人事組織面の仕組みに関連するもの,家族構成・夫婦の役割分担などのライフスタイル,また価値観・宗教・性的志向・コミュニケーションの取り方など個人に内在し見えにくいものに大きく分けられる[6]。

2. 米国におけるダイバーシティの捉え方の変遷

企業のダイバーシティ推進の先行研究は様々なアプローチがあるが本稿では谷口(2008)の米国におけるダイバーシティの捉え方の変遷,格差是正から企業価値に結びつくダイバーシティへ変化するプロセスを参考にする。米国では1960年台に人種や女性差別から公民権法(雇用機会均等)が制定され,アファーマティブアクション(Affirmative action)として今まで不利益を被ってきた有色人種や女性を積極的に採用し,教育・昇進させる措置を事業主に求めた。1970年代にはコンプライアンス意識の高まりもあり,女性やマイノリティの地位向上を促したと示されている。

1980年代になるとアファーマティブアクションから,Valuing Diversityへと変化する。それまでは企業は要求に対し多様な雇用を維持していたが,ほぼ自社の企業文化に合う「メルティングポット(多数の民族・文化のるつぼ)」アプローチによる,企業文化への「同化」,即ち自らの文化やパーソナリティを発揮できず我慢することを強いられていた。Valuing Diversityの活動は,多様な人材を「正しく評価する」ことへ移行し,「皆同じであること」から「一人一人が異なることが素晴らしい」へのシフトとなった。つまり,アファーマティブアクションの前提は既存のシステムは変更せずマイノリティは同化されるべきで,機会均等が達成されれば終了するものであるが,Valuing Diversityでは違いが重視され,協調的で生産的な職場環境を築き,多様な潜在能力を活用するためには,そのコアや文化やシステムを変更しなければならないとしている。

1990年代以降はダイバーシティマネジメントと企業の競争優位性の関係性が研究され,SHRM[7]によって実施された人事担当者調査では,ダイバーシティの取り組みが,組織文化,従業員の雇用,顧客との関係,創造性,生産性を改善すると発表し,企業は収益性を改善するために全社的なダイバーシティマネジメントに投資するようになる。また同時にダイバーシティは組織変革のツールと捉えられ,グローバル化やICT化に伴いサービスセクターに移行し,仕事はフラットなチームで行われるようになり,指揮命令型の従来の男性的リーダーシップスタイルではなく,促す,共有する,巻き込むなどの女性的リーダーシップが求められるようになってきた(Rosener1990)。

このように米国では法的,倫理的に労働力の多様性に取組むのではなく,競争優位性を組織にもたらすエンジンとして企業のダイバーシティ推進が常識となった。

3. 日本におけるダイバーシティの捉え方の変遷

日本は1986年に男女雇用機会均等法が制定され,企業における実質的な男女均等取扱いを確保するため,男女労働者間に事実上生じている格差を解消するための企業の積極的取り組みとして厚生労働省が産業界に対し米国のアファーマティブアクションにあたる[8]「ポジティブ・アクション」を促進した。1995年,外資系企業のモトローラや日本IBMからその取組みは開始され,女性のリーダー育成や女性の管理職の目標数等が掲げられるようになった。労働省(現在の厚生労働省)は2001年から経営社団体と連携し「女性の活躍推進協議会」を開催する等,仕事と育児・介護の両立支援の取組みなども活発に議論されるようになった。

女性活躍だけではなく,ダイバーシティの議論が開始されたのは「日経連ダイバーシティワークルール研究会」が設立された2000年頃からであるが,米国のように人種や民族,宗教が多様な国と違い,働き方や価値観の多様性に焦点を当て日本型の労働慣行の元に複線型人事制度,ファミリーフレンドリー制度,トライアル雇用拡大等の

多様な人事施策を構築している。米国のようにValuing Diversityやダイバーシティマネジメントといった多様性を企業価値に結びつける文脈での取組みを開始する日本企業も，松下電器参照や日産自動車など大手企業を中心に現れ始めたが，多くの企業ではポジティブ・アクションとしての取組みに留まっている。

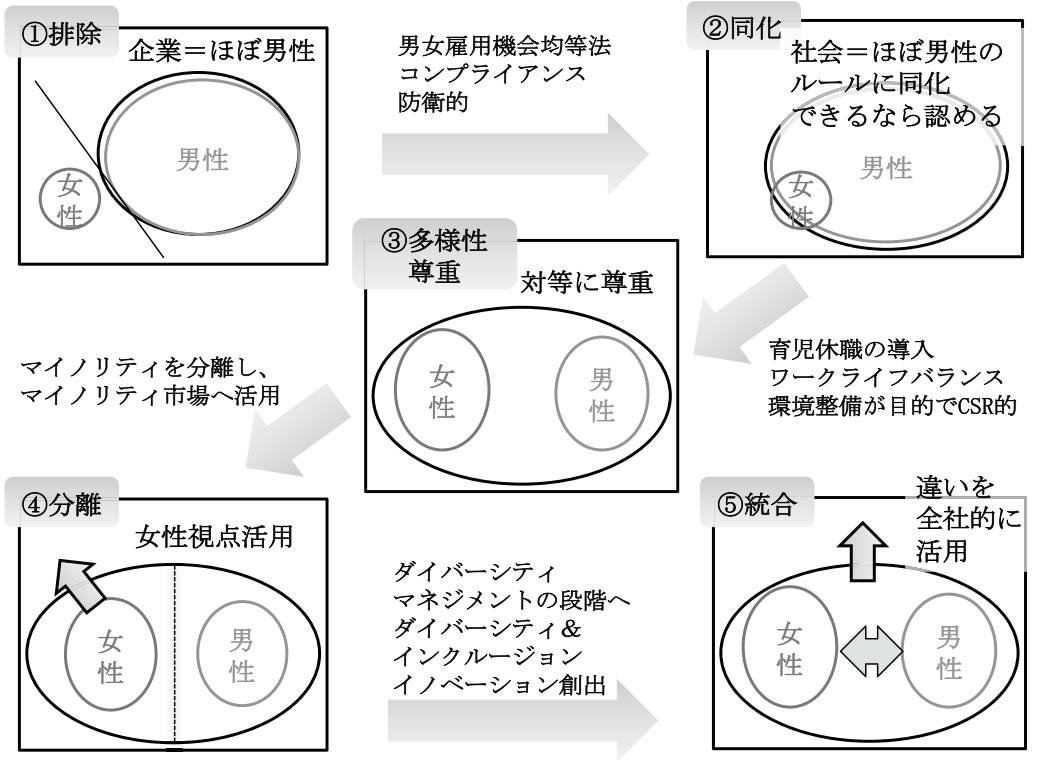
4. 日本がダイバーシティマネジメントに移行しにくい理由

これまで米国と日本のダイバーシティの捉え方の変遷を比較してきたが，日本がダイバーシティマネジメントの段階に移行しにくい理由を谷口(2008)は2点にまとめている。1点目はポジティブ・アクションを企業が徹底しておらず，マイノリティの数や種類が増えていないうちにダイバーシティマネジメントの概念が日本に導入されたため，そして2点目は長期的な関係性構築や参加型経営などの米国でいう女性的リーダーシップスタイルが，元々日本企業が長けている文化であり，女性が組織に何をもたらすか説明しにくく，働きやすさやワークライフバランスの議論に留まってしまうという点であるとしている。

日本企業のダイバーシティマネジメントの段階と現状を，さらに細かく分解した5つの段階で示したものが図2である。

この図ではわかりやすくするためにダイバーシティ推進を，男性社会へ女性が統合されるステップを例に表している。多くの日本企業は「排除」の時代から男女雇用機会均等法施行を経て男女平等の組織になったと認識していたが，実際は，男性の3倍働いて認められる[9]，仕事をとるか家庭をとるかなどの価値観に象徴されるように，男性中心の企業組織文化に女性を「同化」させたフェーズにようやく入った程度であった。近年になって，少子高齢化や労働人口不足という文脈からようやく「働き手」としての多様な人材に価値がおかれはじめ，保育所不足や育児休

図—2 ダイバーシティマネジメントの段階



谷口(2009)を元に筆者作成

職制度など女性の働き方の課題が顕在化し，人事制度を整えたり違いを認め合う組織風土作りのワークショップを行ったりしていることからも，「多様性尊重」のフェーズに入って来たと言える。だが本来のダイバーシティは，その先にある違いをいかしイノベーションを創出し競争優位につなげる戦略的な「統合(ダイバーシティマネジメント)」を目指すものである。

5. A社の事例〜多様性尊重から分離へ〜

ここで「多様性尊重」フェーズから「分離」へ向かう過程の企業の現状がわかる事例を紹介する。A社はエネルギーインフラ業であり女性社員比率は約7%，また，目に見える商品を取り扱っておらず，業界特性上，顧客が求めるサービスの多様化やそれに伴う効果的なプロモーションの必要性などをダイレクトに認識しにくい状態であった。市場の多様化理解とそのために社内の多様性を認識しダイバーシティを推進することを目的に，筆者がワークショップを行った。

A社のある営業所の42名を性別・年代役職別の7人ずつ6グループにわけ，「30歳で2人の子どもがいる母親向けの新車のデザイン・機能を考える」をテーマにワークショップを行った。この地域は日常生活や通勤に自家用車は欠かせないエリアであるため，商品としてイメージがしやすい車をテーマに設定し，各チームが出したアイディアをまとめると表1のようになった。

表—1 ワークショップでのアイディア

チーム属性	デザイン	機能・性能
50代 男性幹部	ピンク	運転しやすい
40代 男性管理職	ピンク	運転しやすい
30代 男性社員	ピンク	運転しやすい 小回りがきく
20代 男性社員	パステルカラー	運転しやすい 荷物がたくさん入る
30〜40代 女性社員	汚れが目立たない色	UVカット機能 子どもを抱っこしたまま 開閉しやすいドア リラクゼーション機能
20代 女性社員	白やグレーシルバー 着せ替え機能	UVカット機能 開閉しやすいドア アロマの香りがする

メンバーには顧客接点の無い技術者やマーケティング未経験者も多く，「女性のニーズはピンク色だろう」という性別に対する「無意識バイアス(Unconscious bias)[10]」が顕著に表れ，逆に女性グループは外見上の可愛さなどよりは汚れが目立たない「UVカット機能」など実用的な面をあげる点が特徴的であった。またこの営業所は女性の管理職がおらず，意思決定は必然的に男性だけで行われており，このような女性向けの新商品やサービスを検討する際には，ターゲットのニーズを正しくマーケティングできずに企画が進んでしまう危険性を体感できた。

このワークショップ実施により自社のカスタマーサービスやプロモーションの手法等を見直す「プロセスイノベーション」のきっかけとなったことは言うまでもなく，意思決定プロセスも含めて社内の人材の多様化が必要であると認識されたことは大きな効果であるといえよう。まさしく「多様性尊重」から，「分離」そして「統合」のフェーズへ進むことが新規事業やイノベーション創出に効果があると理解された瞬間であった。

ここまで日本企業が「統合(ダイバーシティマネジメント)」の段階に移行しにくい理由として，谷口(2008)があげた従来の歴史的な格差是正や人的マネジメントからの2点を中心に論じたが，筆者はさらに日本企業のマーケティング活動やイノベーション創出環境が少なからず影響していると仮説を立て，次章以降に詳しく述べる。

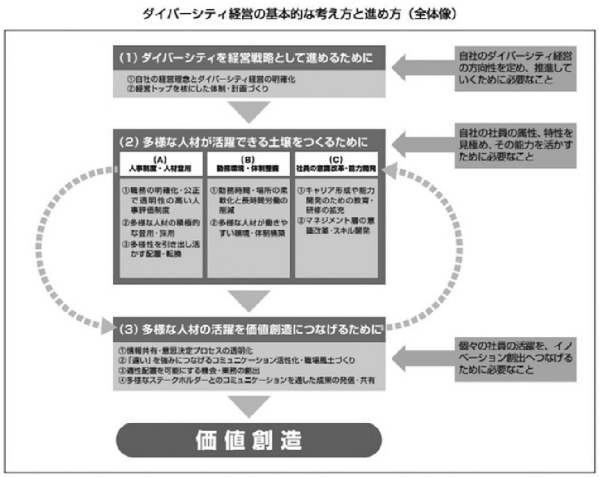
III. イノベーション創出の土壌としてのダイバーシティ

1. イノベーション創出の前提

経済産業省はダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方，またその効果の全体像として図3のようにまとめている。この図にある「価値創造」，本稿ではイノベーション創出と読みかえるが，筆者はこれを推進できない企業の多くは，「多様な」人材の活躍をイノベーション創出につなげることが難しいのではなく，そもそも自社の「人材」の活躍

を深く追求していない可能性があると考える。女性が少なく，外国人はいないなどの同質的な男性組織でも男性一人一人の能力や個性は異なり，彼らの多様性をイノベーション創出につなげることも可能である。そのような組織風土や仕組みがある企業は，多様性の要素としてさらに「女性」「外国人」「中途採用」など受容幅を広げれば良い。しかし，個々の人材の個性を見ずに，指示命令系統的に業務を遂行しそれを年功序列的に評価する人事制度の企業の場合は，そこに女性やマイノリティが増えたとしても前述の組織文化に「同化」させられるだけで，多様性の意味をなさず，そこにはイノベーションは起こりにくい。

図—3 ダイバーシティ経営の基本的な考え方と進め方



また，アビー・グリフィンら(2014)は米国のP＆Gやヒューレッド・パッカード，キャタピラーなど幅広い業種の大企業で次々と画期的なイノベーションを起こし続ける人材を「シリアル・イノベーター」と名付け，10年あまり調査し彼らが能力を発揮する環境や発掘・育成からマネジメントの在り方[11]をまとめているが，これらの事例に取り上げられる企業とダイバーシティが進んでいる企業[12]と顔ぶれが似ていることからも，ダイバーシティが進んでいる企業とイノベーション創出は関連があると言えよう。

2. オープンイノベーション

オープンイノベーション(Open Innovation)は，ハーバードビジネススクールのHenry Chesbrough (2004)により提唱され，イノベーションをおこすためには，企業は社内資源にのみに頼るのではなく，大学や他企業との連携を積極的に活用することが有効であるというものである。オープンイノベーション白書(経済産業省2016)の中でも，グローバル化の進展や市場等の成熟に伴い，多様化している顧客ニーズやIT化による製品のコモディティ化など，激しい環境変化への対応が求められる中で，日本の企業は自社製品や経営資源のみだけでは新たな価値・イノベーションを生み出せなくなってきており，オープンイノベーションの必要性を説いている。

オープンイノベーションは大学や他社のライセンスを受けたりなどの科学技術分野での産学連携や，IT業界のオープンソースやオープンデータの取組みなどにおいて，またはユーザーや市民との共創という文脈で語られることが多い。しかしどの企業でもダイバーシティ推進に取組むことで社内資源の多様性の価値を最大限に活かし，シリアル・イノベーターによるオープンイノベーションの可能性も考えられることから，まずは社内でのオープンイノベーション創出の土壌をしっかりと創り，その上で企業組織の枠を越えたオープンイノベーションにチャレンジする方がより効果が高いと考える。

3. B社の事例〜分離から統合・オープンイノベーション

ここでB社の事例を考察する。B社は鉄道やバスなどの交通事業を中心に，住宅やホテル事業，都市開発や不動産賃貸(商業施設)事業なども手がかげている大手企業である。ホテルや商業施設部門には近年女性比率が高まっているが，鉄道やバス等の交通事業部門にはまだ女性社員や女性管理職の割合も少なく，必然的に意思決定の場面にもあまり参画していない。インフラ企業として純粋に顧客の約半分が女性であることから，B社は女性目線による既存商品やサービスの改善や新商品のアイディアを社内の事業に部門横断的に活かす取組み「レディスプロジェクト」を平成22年に発足させ，毎年10名前後のメンバーで通常業務と並行し活動している。

レディスプロジェクトはプロジェクトメンバーとは別に，10代から50代の女性社員約160名によるモニター組織を作り，あらゆる事業部がアンケート調査できる仕組みをつくっている。例えばショッピングニーズ(季節毎に支持されるテーマ，母娘の組み合わせのニーズなど)や，施設やサービス(子ども向けお手洗い，駅の授乳室，制服など)に対しての調査依頼に対し，プロジェクトメンバーがモニター社員の集計結果を報告している。これまでレディスプロジェクト活動としても，モニターアンケートも活用しながら，バスの車両，飲食店，住宅，商業施設リニューアル，Facebook運営についてなど様々な分野への改善提案を行ってきた。

筆者は平成28年度の1月～6月の半年間に渡りアドバイザーとして伴走し，このプロジェクトは前述のダイバーシティの発展段階の「分離」状態だと認識した。女性全般，若い女性，年配の女性，母親目線，などの女性の中のさらに多様な視点により事業部を越えてディスカッションを行う，まさに社内オープンイノベーション創出の場であった。

近年，このような女性だけや，男女の若手社員だけで新規事業やアイディアを検討させるプロジェクトは増えているが，その「分離」プロジェクトを組織のマジョリティであるマネジメント側が社内全体のイノベーション創出に「統合」できるかが鍵である。しかし企業によっては今まで女性への教育機会が少なく，またそもそも経験値の浅い若手社員だけでは，アイディアが荒削りな部分があることは当然であり，マネジメント側がそのまま活用できるアイディアが出ることは少ないと考えられる。しかし，その多様なマーケティング視点や課題意識こそが社内オープンイノベーションのエンジンであり，それらを上手く活用することがマネジメントの役割であることはもちろん，彼ら彼女らのモチベーション向上にもつながると筆者は考える。ダイバーシティ推進の取組みを「分離」から「統合」に昇華できるかは，マネジメント側の人材活用やマーケティング活動によるイノベーション創出への意思によるところが大きいと言える。

IV. コトラーのマーケティング

1. マーケティング3.0とダイバーシティ

オープンイノベーションの創出に社内のダイバーシティ推進が寄与すると関連づけられる一つに，コトラーの提唱するマーケティング3.0(2010)そして4.0(2014)の原論がある。

高度成長期に製造業を中心に発展した日本企業の多くはクローズドで同質性の高い組織風土により，人材の流動性が少なく効率的なマネジメントで高度なノウハウを社内に蓄積し，まさに製品中心の「マーケティング1.0」時代でその力を世界に轟かせた。しかしその後，消費者志向で顧客の機能的満足に価値をおく「マーケティング2.0」で細分化された市場でのブランディングに苦心する企業が増え，さらに現在ではソーシャルメディアや消費者のエンパワーメント，更なるテクノロジーの台頭とグローバル化などがマーケティングの概念に巨大な変化をもたらしはじめ，顧客の価値や精神的満足主導の「マーケティング3.0」の時代へと突入している。マーケティング3.0は，マーケティングのやり方が消費者の行動変化や態度変容により大きく変えられ，消費者がより協働的・文化的・精神的なマーケティング手法を求める洗練された段階である(コトラー 2010)。

さらにコトラーはマーケティング3.0時代の社員に対する価値のマーケティングにおいて，企業文化はインテグリティ(完全生)であり社員の共有価値と共通の行動を一致させ，協働的，文化的，創造的でなければならないとし，社員の生活を変えるとともに，社員に消費者の生活を変える力を与えなければならないとした。つまりインテグリティを築くことで，企業は人材市場で優位に立ち，生産性や消費者との接点を向上させ，組織内の違いをうまくマネジメントすることができる。これは企業がダイバーシティを推進し一見相対する目標達成に向かう場合や，多様な違いを持つ社員を統合する際に，強力な共有価値を持つことで多様な市場に合わせた戦略を調整し上手くマネジメントできる(Rosabeth 2008)ことと同義といえる。

図—4 コトラーのマーケティング 1.0~3.0 の比較

マーケティング1.0、2.0、3.0の比較

	マーケティング1.0	マーケティング2.0	マーケティング3.0
	製品中心のマーケティング	消費者志向のマーケティング	価値主導のマーケティング
目的	製品を販売すること	消費者を満足させ、つなぎとめること	世界をよりよい場所にすること
可能にした力	産業革命	情報技術	ニューウェーブの技術
市場に対する企業の見方	物質的ニーズを持つマス購買者	マインドとハートを持つより洗練された消費者	マインドとハートと精神を持つ全人的存在
主なマーケティングコンセプト	製品開発	差別化	価値
企業のマーケティングガイドライン	製品の説明	企業と製品のポジショニング	企業のミッション、ビジョン、価値
価値提案	機能的価値	機能的・感情的価値	機能的・感情的・精神的価値
消費者との交流	1対多数の取引	1対1の関係	多数対多数の協働

2. マーケティング 4.0 とウーマン・エコノミー

そしてコトラーは2014年のWMS(ワールド・マーケティング・サミット)にて,「マーケティング4.0」の段階を発表した。これは先進国の生活者は,マズローの五段階欲求のうち生理的欲求・安全欲求・社会的欲求・尊厳欲求は既に満たされており,最上位の自己実現に向かってこそが次のマーケティングであるとしたものである。

しかしマーケティング4.0はまだ十分な研究が進んでいるとは言えず,また実践できている企業もまだ少ない(コトラー2015)ため今後の動向を注視したい。

本稿では消費者が享受する商品やサービスを利用した結果,自己実現される姿をマーケティング4.0として以下述べる。マーケティング4.0は自己実現した自分をイメージしやすい業界に向いており,例えばブライダル業界・旅行業界・美容業界・転職業界,そして最近伸びが著しいフィットネス業界や美容健康食品業界などで実践しやすいと考えられる。筆者は2005年から2009年までリクルートグループ[13]で働いていたが,偶然にもそれらの多くがリクルートグループの事業領域でもあり,当時から顧客が選択したサービスによって実現する姿までをストーリー性を持たせてマーケティング活動をしていた。また,リクルートグループはダイバーシティ推進の先進企業でもあり,女性比率は約半分,国籍も関係なく中途社員も多いまさに多様な人材が集まっていおり,その力で常にイノベーション創出を奨励している風土がある点も強調したい。

同時に,2009年頃からウーマン・エコノミーが台頭し,マイケル(2009)によると女性による消費は全世界の消費の64%を占め,BRICs諸国の市場を足し合わせても女性市場のビジネスチャンスには遠く及ばないとしている。また伝統的に「男性向け」と考えられて来た分野も含めて世帯での購買決定権(key Buy Factor)はインテリア約9割,住宅購入約9割,休暇の使い方約9割,自動車約6割,家電製品約5割と女性がほぼ全て持っている結果が出ている(マイケル　2009)。女性が商品やサービスに望むことは,時間の節約と精神的ベネフィットでまさに「マーケティング3.0」の価値主導であり,その精神的ベネフィットをさらに追求すると,幸せにしてくれるもの,心地よくし甘やかしてくれるもの,環境に優しく社会をよくするもの,そしてそのサービスを自分が享受したいという欲求,つまり「マーケティング4.0」につながる部分が大きいと筆者は考える。マイケル(2009)は特に女性に配慮した製品やサービスを開発できる「食」「フィットネス」「美容」「ファッション」「金融サービス」「医療」などで,さらにウーマン・エコノミーは拡大するとしているが,先のマーケティング4.0を実践しやすい業界に上がっていない「金融サービス」と「医療」は最も女性向けの対応が遅れており,逆にビジネスチャンスが大きくもあるもの,両業界とも著しい男性社会でありダイバーシティ推進が進んでいないため,時代遅れのマーケティングを行っている結果であると強い口調で論じている。

V. おわりに

本章では結びとして,本稿の先行研究への貢献,実務へのインプリケーションと研究の限界および今後の課題について述べる。

本稿では,日本の企業がダイバーシティ推進の取組みとイノベーション創出について,先行研究の歴史的格差是正や人的マネジメントの議論に加え,マーケティング活動によるイノベーション創出環境の関連性の考察を重ねてきた。そこから,マーケティング1.0や2.0の時代はダイバーシティの段階が「多様性尊重」止まりであっても企業戦略は上

手くいっていたが，これからのマーケティング3.0そして4.0の時代では，ダイバーシティの段階を「分離」しさらに「統合」するダイバーシティマネジメントによる，イノベーション創出を戦略に据えることが重要であると導きだせた。つまりグローバル化やテクノロジーの進歩により，業界外も競合になり得る成熟した消費者の市場に対し経営を行うということは，企業はそれに対応したマーケティング活動を行いイノベーションを創出し続ける組織風土であること，すなわちダイバーシティを推進していることが効果的ということである。とりわけ先進国のなかでもクローズドで同質的な労働慣行で発展した日本企業は，強烈に意識して組織のダイバーシティを進めることで，連動してマーケティング活動の成熟を期待できる相互の関係性を提示した点は，実務において有用なインプリケーションである。

しかしながら，本稿は筆者の実務家としての経験を中心に導出されたものであり，企業のダイバーシティ推進とマーケティング活動の関連性の可能性を導いたに過ぎず，外的妥当性の検証には至らない。しかし，マーケティング活動をコトラー (2010) は，企業のミッションやビジョンや価値に組み込まれた意味をマーケティングすることと定義し企業戦略の重要な位置づけにしたいと考えるように，ダイバーシティもまた企業の戦略として推進されるべきと主張されていることからも，本調査結果の妥当性の確認および導出された仮説の検証については，今後の研究課題としたい。

日本企業は協調性を重んじ対立しないように仕事を進める文化が一般的であるが，ダイバーシティ推進により，シリアル・イノベーターのような異質な「個」を取り入れ，その際に必ず起こる組織の対立 (コンフリクト) にしっかりと向き合いオープンイノベーションにつなげる土壌をマネジメント側から作って行く必要がある。その試金石として今，日本でクローズアップされているのが「女性活躍推進」であり，働き方を整えることだけで個人も企業も満足してはイノベーションも起きず次第に競争力を無くし，結果として働く場さえ奪ってしまうことになりかねない。ぜひダイバーシティ推進とマーケティング活動が企業の戦略に据えられ，相乗効果を伴い本来の目的であるイノベーション創出につながり競争力の高い持続的な組織が増えて欲しいと願ってやまない。

図—5　企業のダイバーシティ推進の取組みとマーケティング活動によるイノベーション創出の関連性



みずほ情報総研 (2011) を元に筆者作成

注

1) 性別, 年齢, 人種や国籍, 障がいの有無, 性的志向, 宗教・信条, 価値観などの多様性だけではなく, キャリアや経験, 働き方などに関する多様性も含む。

2) 多様な人材のそれぞれ持つ潜在的な能力や特性なども含む。

3) 組織内の個々の人材がその能力や特性をいかし, いきいきと働くことの出来る環境を整えることによって,「自由な発想」が生まれ, 生産性を向上し, 自社の競争力強化につなげていく, といった一連の流れを生み出しうる経営のこと。

4) サイボウズ株式会社内の制度名称で,「選択制人事制度」とはワーク重視, ワークライフバランス, ライフ重視の3パターンから各自が選択し,「ウルトラワーク」は在宅勤務制度のこと。

5) みずほ情報総研 2011January, P＆Gダイバーシティ&インクルージョン啓発プロジェクト「ダイバーシティに関する潜在意識調査」などより。

6)「個を活かすダイバーシティ戦略」マーサージャパン　with C-Suite Club (2008)

7) Society for human resource management

8) アファーマティブアクションという言葉には米国の黒人差別問題対策として, クオータという意味合いが含まれるのに対して, 日本ではクオータという意味を含ませたくないとされているため, ポジティブ・アクションという言葉が用いられている。

9) 日本経済新聞 2008 年3月3日「キャリアの軌跡」より

10) Unconscious Bias at Work　Google Ventures (https://www.gv.com/lib/unconscious-bias-at-work)

11) ①パーソナリティ : 全体像を捉えようとするシステム思考, ②パースペクティブ : 利益を生み出したいビジネス観と, 利益より世界を良くしたい倫理観のバランス, ③モチベーション : 課題を持つ顧客がある外的要因と, 自分の想像への欲求という内的要因, ④プレパレーション : 生涯学習者である姿勢, ⑤プロセス, ⑥社内政治の6つの能力を持つ。

12) THE 2016 DIVERSITYINC　TOP 50 COMPANIES FOR DIVERSITY

13) 株式会社リクルートエイブリック, 株式会社リクルートエージェント (現株式会社リクルートキャリア)

参考文献

アビー グリフィン, レイモンド L プライス (2014),「シリアル・イノベーター 非シリコンバレー型イノベーションの流儀」, プレジデント社

入山 章栄, 日置 圭介 (2015),「ガラパゴス化した日本企業の組織論」, ハーバードビジネスレビュー

株式会社 FeelWorks 前川孝推, 猪俣直紀, 大手正志, 田岡英明 (2015 年),「ダイバーシティの教科書」, 総合法令出版

経済産業省 (2016),「オープンイノベーション白書」, p2-15

経済産業省 (2016),「新ダイバーシティ経営企業 100 選　平成 27 年度　ベストプラクティス集」p1-6

谷口真美 (2005),「ダイバシティ・マネジメント ー多様性をいかす組織ー」, 白桃書房

谷口真美 (2008),「組織におけるダイバシテイ・マネジメント」, 日本労働研究雑誌, No574/ May 2008

冨山和彦 (2013),「あらゆるイノベーションはオープン・イノベーションである」, WORKSIGHT

鳥山正博 (2016),「マーケティング戦略の「進化の系譜」」, 博報堂コンサルティング

内閣府男女共同参画局 (2014),「ダイバーシティ推進の経営効果と女性活躍推進の取組み」, 共同参画

マイケル・J・シルバースタイン, ケイト・セイヤー (ボストンコンサルティンググループ 2009),「ウーマン・エコノミー」ダイヤモンド社, p1-55, p119-224

マーサージャパン with C-Suite Club (2008),「個を活かすダイバーシティ戦略」, ファーストプレス

フリィップ・コトラー, ヘルマワン・カルタジャヤ, イワン・セティアワン (2010),「コトラーのマーケティング 3.0　ソーシャル・メディア時代の新法則」, 朝日新聞出版, p16-45, p122-129

フィリップ・コトラー (2014),「マーケティング 4.0 の時代に日本企業は何をすべきか」, ハーバードビジネスレビュー

みずほ情報総研株式会社 (2012),「ダイバーシティと女性活躍の推進～グローバル化時代の人材戦略」

DiversityInc(2016), "The 2016 DiversityInc Top50 companies for diversity"

Henry Chesbrough (2004)," Open Innovation", Harvard business School press

Judy B. Rosener(1990), "Ways Women Lead ", Harvard Business Review

R. Roosevelt Thomas (1990)," From Affirmative Action to Affirming Diversity ", Harvard Business Review from the March-April 1990 issue.

Rosabeth moss Kanter(2008)," Transforming Giants", Harvard Business Review

オーラルセッション ― フルペーパー

B2B製造業のバリューマーケティングに関するフレームワーク提案とそれに基づく事例研究

株式会社イプロス
熊谷 博子

要約

B2B製造業のマーケティングにおいて，顧客価値（バリュー）に注目した実用的なフレームワーク2種類を提案する。1つ目は，自社がどのような顧客価値を新しく提供しうるのか考えるためのフレームワーク，2つ目は，提供すると決めた顧客価値をどのような仕組みで作り出すかを考えるためのフレームワークである。これら2つのフレームワークは，国内外の優れた12事例の分析を行い，実際のビジネスで活用できるように改良を重ねたものである。本研究を通じて，B2B製造業の企業が，モノ以外の新しい価値を生み出すためのさまざまな考察を得ることができた。近年，製造業の分野でも俄かに注目を浴びているIoTに関しても，データ収集や通信機能ではなく，顧客価値視点で取り組むことを提案したい。

キーワード

B2Bマーケティング，製造業，生産財マーケティング，産業財マーケティング，IoT

I. 序論

1. 問題意識・課題設定

日本の製造業を取り巻く環境は，厳しい。戦後の復興から，高度経済成長をバブル景気，ITバブル，リーマンショックを経て，現在。失われた10年や20年ともいわれる。製造業の就業者は，1992年10月のピーク1,603万人から減少し続けており，2012年12月には51年ぶりに一時的に1,000万人を切った。就業者全体に占める割合も，最も高かった1970年代前半の27%から，2011年12月には16%まで落ち込んだ。［総務省，2013/2/1］

このまま，製造業が廃れてしまってよいのだろうか？　低迷しているとはいえ，製造業の従事者は，総就業者数約6,000万人の中の1,000万人を占める。製造業の雇用は裾野が広いことも特徴だ。間接雇用者数を試算すると，688万人に達する。依然として，日本の中核的な産業といえる。［経済産業省，2013］　そして，生産技術などを中心とした技術や経験，人材の蓄積があること，衣食住など人間の生活にモノが欠かせないこと，これからの新興諸国の経済成長。私は，日本の製造業企業がもっと活躍することを期待している。

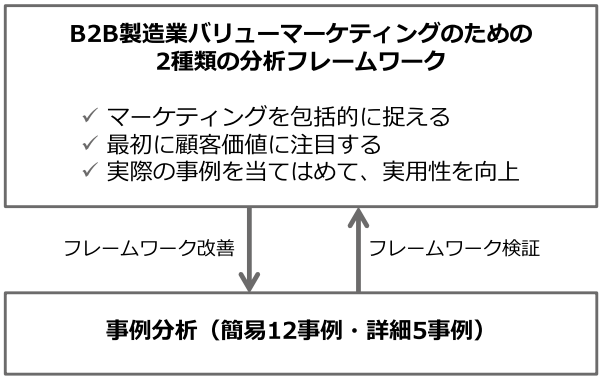
こうして，製造業のマーケティングに着目すると，特にB2Bの製造業マーケティングについては，消費者を対象としたB2Cほど情報が無いのが実情だ。大きな理由としては，企業間取引になるため，関係者しかその情報を知りえないからである。また，日本の製造業では，「いいモノを作れば，売れる」という高度成長時代を経験していること，昔から生産はメーカー，販売は専門商社と役割分担していたこと，大企業と中小の下請けという固定化した構造もあり，B2B製造業マーケティングも注目されることは少なかった。今回は，このB2B製造業という分野で，新しくかつ実用的なフレームワークの提唱に取り組むこととした。時間的制約もあるため，今回の研究では，部品，機械・装置，素材分野を対象とした。

2. 方法

B2B製造業の成功事例企業について分析を行い，その過程で分析のためのフレームワークを定義する。事例の検証とフレームワークの改善を繰り返し，最終的に，実ビ

ジネスでも使える実践的な分析フレームワークを提示する。（図 1）

図 1：フレームワークの開発フロー



3. 先行研究の整理

まず，B2B マーケティングとは，一般消費者向けではなく，企業などの組織や個人事業主に向けて行われるマーケティングである。B2C マーケティングでは，広告などを使って消費者へ情緒的な訴求を行うが，B2B マーケティングでは，顧客から合理性・専門性が求められる傾向にあり，顧客も一定の知識を持っていることが多い。そして，B2B マーケティングは，大きく部品や素材，生産設備のようなモノを扱うケースと，ソフトウェアの提供や開発，コンサルティングなどのサービスを扱うケースが存在する。前者は，生産財マーケティング，産業財マーケティングなどと呼ばれることもある。

1990 年台から日本の製造業が低迷期を迎え，少ないながらも B2B 製造業のマーケティングに関する研究が発表されている。大きく 3 種類の観点がある。1）商材や顧客の意思決定プロセス，2）顧客価値，3）素材・成分ブランディングの観点だ。注意点として，製品については B2B 製造業マーケティグというより製品戦略として取り上げられること多い。より広い範囲を見ていくために，今回は製品戦略を単体で取り上げることはしない。

（1）先行研究 1：商材や顧客の意思決定プロセスに注目

『BtoB マーケティング』[余田拓郎，BtoB マーケティング，2011],『実践 BtoB マーケティング』[余田拓郎 首藤明敏，実践 BtoB マーケティング，2013] の 2 冊の要点をまとめる。まず，表 1 に示すように，取り扱い商材の違いにより，マーケティグ施策が違うと述べている。これ自体は相対

表 1：商材とマーケティング施策の類型（BtoB マーケティング [余田拓郎，BtoB マーケティング，2011] から抜粋）

		設備用機器	業務用消耗品	用度品	加工材料部品	原材料	業務サービス
製品特性	価格	高価格	低価格	低価格	高価格	高価格	低〜高価格
	特性	高度技術 注文生産	標準品 在庫生産	標準品 在庫生産	標準品 在庫生産	顧客設備，販売方針に合わせる	サービス財（カスタマイズ）
購買方法	購買量	大（高額）	小	少	大	大	小〜大
	頻度	断続的	頻繁	頻繁	頻繁	頻繁	断続的〜頻発
	動機	性能， 製品サービス	価格 配達	価格 配達	品質 納期	価格 品質	品質 価格
	意思決定	担当重役 参加者多数 長期的意思決定	部門マネージャー 短期的意思決定	購買担当者 短期的意思決定	担当重役 自社生産との比較	担当重役 市場の需要動向の予測	担当重役 関連部門のマネージャー
マーケティング施策	販売促進	セールス・エンジニア，リースシステム・資金的配慮，アフターサービス	頻繁なセールス 販売員の統制 在庫維持と迅速な配送	頻繁なセールス 販売員の統制 在庫維持と迅速な配送	永続的な購買供給関係 消費者への訴求	品質安定化 供給体制の維持 販売方法のルーチン化	顧客とのリレーションシップー
	販売組織	直販	直販・代理店併用	流通業者の併用	直販・代理店併用	製品毎に多用	直販

的なものであり，概ね納得できるものである。

そして，『実践　BtoBマーケティング』で提唱するのが，商材に対する顧客のリテラシーと，その商材が顧客の事業へ与えるインパクトで，マーケティング戦略を変えるという内容である。背景には，B2Bでの選定の流れは，関わる人数の多い少ないはあれども，顧客の購買・導入の社内検討→探索・候補の抽出→評価・選定→導入・使用となること，そして商材ごとに，人の関わり方や重要なポイント違うということが挙げられる。

顧客の選定プロセスを理解し，マーケティング施策を打っていこうとすること自体は自然の流れのように思われる。しかし，商材によりマーケティング方法を変えることの問題点は，営業パターンの分類となり，競合企業とは同じ施策を打つこととなる。2位以下の企業は不利なままである。差別化もしづらい。営業力の強化にはつながると思うが，B2B製造業の企業が苦境を乗り越えるためのマーケティングフレームワークとしては心もとない。

(2) 先行研究2：顧客の価値に注目し，意味的価値をつくる

『価値づくり経営の論理』[延岡健太郎，2011]では，日本の製造業企業が，優れた技術を使って高品質・低コストの商品を開発・製造するモノづくりを頑張っても，利益・付加価値といった経済的な価値の創出につながっていないことを指摘。逆に，外部資源をうまく活用して，企業内部でモノづくりをしなくても価値づくりができる企業も増えた。日本企業は，モノづくりによって独自性を実現し，高い顧客価値，新しい顧客価値を創出していくべきと説いている。

そして，商品価値＝機能的価値＋意味的価値と定義している。機能的価値とは，モノの技術的な機能・仕様，価格のことである。PCでいえば，CPUの処理量，液晶のサイズ，重さなどの仕様と価格のことだ。今は，技術革新のスピードが速まり，日本の製造業が優位性を保てる期間が短くなっている。つまり，機能的価値を作っても，商品価値に結び付きづらい，価値を維持しづらい状況になっている。

そのような状況で必要となるのが，意味的価値と提起されている。類似の概念として，感性価値，情緒的価値がある。PCでいえば，デザインやブランドなど，買う側が感じる価値のことだ。そして，生産財，つまりB2B製造業における意味的価値は，コマツなどの企業を例に挙げて，問題解決提案と書かれている。そして，生産財の意味的価値について，顧客価値の特性は顕在的ではなく潜在的，価値づくりの源泉は商品ではなく，顧客固有の問題を解決するソリューション分野とある。

顧客の価値に注目し，B2B製造業では意味的価値を問題解決として，マーケティグを行うことに問題点は2点ある。1つ目は，意味的価値と問題解決の定義があいまいである。一口に問題解決といっても小さなものから大きなものがあり，種類もさまざまだ。この分析や定義がされておらず，実際に自社の意味的価値やソリューションを考えてみようとした際に，どこから手を付けたらよいか分からない。2つ目も1つ目とも関連性があり，問題解決の手法が顧客の業務を顧客以上に知ることだけでは，一般のB2B製造業メーカーが新しい戦略やマーケティングプランを具体的に考える指針とはならない。総じて，実際のビジネスに活用するには，より深い分析のためのフレームワークが必要といえる。

(3) 先行研究3：素材・成分ブランディング

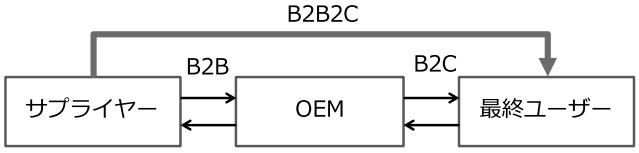
素材・成分ブランディングについては，『Ingredient Branding』[Kotler Pfoertsch, 2010]の内容を見ていく。海外では，Ingredient Branding，日本では，技術ブランディング，B2Bブランディング，インブランディングなどとも呼ばれる。ブランディングは，差別化を実現し，持続的競争優位を生み出すための重要なツールである。

そして，素材・成分ブランディングという概念は，かなり以前から存在していたものの，1980年以降のインテルの成功により，B2B製造業マーケティングでも，近年特に注目されている。現在のB2B製造業のマーケティングアプローチには限界があり，ブランディグに取り組むべきだと主張している。

次に，Ingredient Brandingが効果を発揮する仕組みを図 2に示す。一般にモノは，サプライヤーからOEMへ，OEMから最終ユーザーの手に渡る。サプライヤーはB2BビジネスとしてOEMへアプローチしていく。ここで，

ブランディングはOEMの認知を得る，継続採用のためによいイメージを広めていくために使われる。対象はOEMの意思決定層に絞れば十分な成果が出る。Ingredient Brandingが興味深いのはこの後だ。サプライヤー企業が最終ユーザー，例えば消費者へブランディングを行い，最終ユーザーが認知，この製品が良いというイメージを持てば，OEMの製品を進んで購入するようになる。OEMからすると，自社がすべき販売促進や営業の補助になっているといえる。必ずしも全てのOEMが喜ぶわけではないが，OEMの立場が弱い場合，これは強力なツールとなると予想できる。広告などがプッシュ型施策であるところ，最終ユーザーの興味関心・購入を促すということでプル型施策などとも呼ばれる。

図 2：Ingredient Brandingのフレームワーク（引用：Ingredient Branding）



そして，成功したIngredient Brandingの条件として，1）最終製品にとっての高い機能，2）製品性能全体に占める重要性，3）バリューチェーンに対してアクセスできる権力構造，4）協力してくれる潜在的パートナーと4つが挙げられている。これはB2B製造業としては，かなりハードルの高い。基本は大企業となる。また，素材・成分ブランディングは，主に販売や営業で効果を発揮する。製造業の業務プロセスとしては，後半の一部である。『BtoBマーケティング』[余田拓郎，BtoBマーケティング，2011]が営業パターンの分析に留まることを指摘したのと同様に，ブランディングもマーケティング活動の後半の一部であり，これだけを取り上げて，B2B製造業のマーケティングとするのは問題があるといえる。

(4) 先行研究の総括

ここまで，B2B製造業のマーケティングに関する先行研究を見てきた。商材や顧客の意思決定プロセスに注目すると，結果的に営業パターンの分類に留まってしまう。そして，フレームワーク上は，競合企業とは同じ象限に分類されてしまい，差別化にはつながらない。素材・成分ブランディングも，主に販売や営業で効果を発揮する。マーケティング活動の後半の一部であり，これをB2B製造業のマーケティングとするのは偏りがある。『価値づくり経営の論理』[延岡健太郎，2011]では，顧客の価値に注目した。意味的価値，課題解決という言葉があいまいであり，問題解決の手法が顧客の業務を顧客以上に知ることだけでは，実際のビジネスで活用しづらい。

表 2に示すとおり，先行研究は，B2B製造業マーケティングの一部に注目したり，深掘りができておらず，実用的ではない。両者を解決するようなB2B製造業の全体を捉えたフレームワークが求められているといえる。

表 2：先行研究が特に注目する点と使いやすさの比較

		先行研究1： 商材や顧客の意思決定プロセスに注目	先行研究2： 顧客価値に注目し，意味的価値をつくる	先行研究3： 素材・成分ブランディング
自社に注目	企画 / 開発 / 生産			
	営業・販売	○セールス		○ブランド
顧客に注目			○	
使いやすさ		○	× 定義あいまい	× 難易度高い

II. 本論

先行研究での問題を克服すべく, 方法の章で説明したとおり, 新しい2つのフレームワークの作成と成功事例の分析を行った。モノを売るための営業や広告宣伝という意味でのマーケティングではなく, 顧客への価値提供に焦点を当てている。よって, 本論文は「バリューマーケティング」の研究とした。具体的には, 下記のような問いをする中で, 研究を進めていった。

- 自社の製品以外に, どんな価値創造の機会があるのか?
- どのように明確に顧客と顧客価値を定義するか?
- どのように顧客価値を分析できるか?
- どのようにB2B 製造業企業は, 顧客価値を実現しているか?

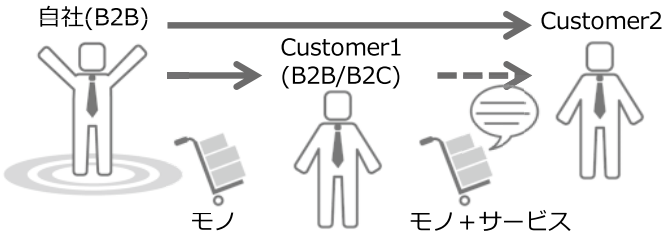
実際は, フレームワークの修正と事例分析を同時進行で進めたが, 本論文では説明のしやすさ, 紙面の制約から, まず最終的に提案するB2B 製造業のバリューマーケティングのフレームワークについて, そして, 事例分析の結果を説明する。

1. 顧客価値を考えるための2つのフレームワーク

今回開発した新しいフレームワークは, B2B 製造業企業（サプライヤー）が顧客に対し, 製品以外にどのような価値を提供しうるかを整理する「B2B 製造業バリューマーケティングフレームワーク」, およびサプライヤーがどのような仕組みを用いて顧客価値を実現しているかを整理するための「B2B 製造業CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックス」の2つである。これら2つのフレームワークは, 金沢工業大学大学院山田教授が発案したプロトタイプをベースとし, 本研究で事例に当てはめながら, B2B 製造業の分析ができるように改良を加えたものである。

最初の出発点は, 優れたB2B 製造業の企業は「製品以外」のサービスやビジネスの仕組みがユニークであるという気付きだった。まず, 顧客として, 直接の顧客（以下, 顧客1, Customer1, C1とする）と, その先の間接的な顧客（以下, 顧客2, Customer2, C2）を設定した。これは素材・成分ブランディングの考え方を参考にしている。また, 多くのB2B 製造業のビジネスでは, 製品の納入先の間に卸や商社が入る。商流では一時的に顧客となる。しかし, 今回の検討対象である顧客価値とは, モノ（製品）の利用に関係する本来の顧客価値とした。卸・商社は, 直接の顧客1ではなく, B2B 製造業企業のサプライチェーンのパートナーとして位置付ける。このような前提のもと, B2B 製造業の企業が, どのような顧客価値を提供しうるかを分かりやすくしたものが, 図 3, 1つ目のフレームワークであるB2B 製造業のバリュー（顧客価値）マーケティングフレームワークである。

図 3：B2B 製造業のバリューマーケティングフレームワーク



対象	Customer1			Customer2
工程	仕入	開発・加工	販売	購入・利用
価値の種類	① モノ（基本） 入手しやすさ 信用補完	② 使いやすさ 稼働率UP 研究開発 課題解決	③ 営業・宣伝 ブランド	④ 判断しやすさ 使いやすさ など

フレームワークを詳しく説明する。製造業のB2B企業が，直接の顧客1に提供する顧客価値を3つの工程別に見ていく。図 3では左から右の流れだ。1つ目は，顧客1に対しての仕入れだ。これまでは，製造業企業であれば，モノを提供するのが基本だった。相対的に工業製品を作ることの難易度と重要度が高かった。それ以外には，モノの入手しやすさ，信用補完がある。2つ目は，顧客1の開発・加工の支援するような内容だ。具体的には，顧客1にとって使いやすいこと，稼働率向上，研究開発，困りごとの課題解決へ貢献するといったことだ。3つ目は販売面での支援だ。具体的には顧客1の商品価値を高めて，売れやすくすることだ。

B2B製造業の企業が，顧客2への価値を提供するケースも存在する。素材・成分ブランディングがイメージしやすいだろう。品質が確かであることがわかれば，顧客2の購入を促すことができる。一般的にB2B製造業の企業が，ここを手掛けることは少ない。

さらに，顧客価値をB2B製造業企業（サプライヤー）が，どのように実現しているか分析するために，B2B製造業CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックスの分析に着手した（図 4）。事例を当てはめる過程で，サプライプロセスや顧客価値の記述に改良を加えた。

詳しくマトリックを見ていく。横軸は，顧客価値の種類が工程ごとに記載されており，上記のB2B製造業のバリューマーケティングフレームワークの項目を1つずつ横に並べたものである。縦軸は，B2B製造業企業（自社）の施策を記載していくところで，自らがコントロールできるところである。今回は，顧客価値の探索，生産，提供に分類している。モノづくりのサプライチェーンは，仕入，開発，生産，販売などと表現されることが多い。しかし，今回は顧客価値に注目しており，それを作るためには，「顧客情報を探索する」，「モノを含めて顧客価値を生産する」，「作った顧客価値

図 4：B2B製造業 CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックス　サンプル



を提供する」を意識的に考えなければならない。モノ以外も包括的に考えることがポイントである。顧客価値は，顧客によって変わってくる。何が価値になるか，情報を集める必要があり，モノ以外も準備しなければならない。また，顧客にモノを納品すれば終わりというわけではないので，顧客価値を届けられているか確認するために，提供の施策も必要となる。

使い方としては，まず対象企業が提供している顧客価値を具体例とともに，左から右へ列挙した。次に，対象企業の具体的な施策も，探索，生産，提供と上から下へ，大別して列挙する。そして，各施策が先に列挙した顧客価値に結び付いていれば，●印でプロットする。例えば，図 4で探索の施策1は，モノ，使いやすさ，課題解決，営業・宣伝の顧客価値につながっているという意味である。また，顧客価値をB2B 製造業企業のサプライチェーンと対比することで，どんな施策がありうるのか，有効な仮説を導出することもできる。

このB2B 製造業のバリューマーケティングフレームワークと，B2B 製造業CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックスを使って，次章以降で事例分析の結果を解説していく。

2. 12事例の簡易調査の総括

書籍などでも取り上げられた優れたB2B 製造業の事例を選定して，分析を行った。具体的には，アスクル，ミスミ，ブリヂストンのエコバリューパック（リトレッドタイヤ）事業，ヒルティのフリートマネジメント事業，A 社，コマツの中国事業，エフピコ，ウールマーク，今治タオル，シマノ，インテル，ゴアの12事例である。

B2B 製造業バリューマーケティングフレームワークで，各事例の企業が具体的にどのような顧客価値を提供しているのかを列挙し，表にまとめた。それを俯瞰して分類していくと，図 5のように，大きく5種類のタイプがあることが分かった。仕入コンシェルジュ型，ブレーンパートナー型，特定プロセス価値拡張型，価値の分かる化・納得型，ハイブリッド型（特定プロセス価値拡張+ブレーンパートナー）だ。そして，このタイプには，自社が製造・販売するモノが顧客1の製品に組み込まれるか否か，自社の製造・販売するモノの顧客1にとっての相対的な重要度が影響している。

図 5：12事例の傾向（★は詳細分析を実施した5事例）

<table>
<tr><td>対象</td><td colspan="3">Customer1</td><td>Customer2</td></tr>
<tr><td>工程</td><td>仕入</td><td>開発・加工</td><td>販売</td><td>購入・利用</td></tr>
<tr><td>価値の種類</td><td>①
モノ（基本）
入手しやすさ
信用補完</td><td>②
使いやすさ
稼働率UP
研究開発
課題解決</td><td>③
営業・宣伝
ブランド</td><td>④
判断しやすさ
使いやすさ
など</td></tr>
<tr><td>モノはC1止まり</td><td colspan="2">仕入コンシェルジュ
ミスミ★
アスクル
ブレーンパートナー
A社★
特定プロセス価値拡張
ブリヂストン・ヒルティ
コマツ★</td><td colspan="2">(存在しない)</td></tr>
<tr><td>モノがC2へ渡る</td><td colspan="3">価値の分かる化・納得
シマノ・インテル・ゴア★・ウールマーク・今治タオル
ハイブリッド（特定プロセス価値拡張+ブレーンパートナー）
エフピコ★</td></tr>
</table>

自社製品が顧客1の企業の製品に入らない場合，顧客1の企業の販売やその先に顧客2への価値は無い。工場で使われる部品や装置・機械は，ここに入ることが多いだろう。顧客1でも生産と販売の担当者は全く別組織である。例えば，この装置で作ったからお菓子が売れる，この建設機械で掘ったからすばらしいと顧客2が評価することはない。その分，企業は顧客1の仕入と開発・加工で効果を発揮する価値に集中する。そして，その中では重要度の小の仕入コンシェルジュ型，大のブレーンパートナー型と特定プロセス価値拡張型という傾向が見られる。

自社製品が顧客1企業の製品に入る，もしくは一緒に顧客2の手に渡る場合，優れた事例といえるような企業は，顧客1の販売や顧客2へも価値を作り出している。タイプとしては価値の分かる化・納得型が目立つ。そして，特定プロセス価値拡張とブレーンパートナーを組み合せたハイブリッド型もある。

3. 5事例の詳細調査

前章までの分析で，優れたB2B製造業の企業が，どのような価値を顧客1と顧客2に提供しているかを見てきた。ここからは，B2B製造業CV(Customer Value)-SC(Supply Chain)マトリックスを使って，顧客価値と価値を作る社内プロセスや施策について，さらに細かく事例分析を行った。対象は，上記各タイプの代表となる5つの企業，ミスミ，A社，エフピコ，ゴア，コマツ中国事業だ。インタビューの実施可否や情報の入手性などを考慮して，選定した。今回は，エフピコの事例のみを紹介する。

(1) エフピコ：ハイブリッド型（特定プロセス価値拡張+ブレーンパートナー）

エフピコについては，公開情報の調査と併せて，2015年11月に対面でのインタビューを実施した。エフピコは，食品トレーのメーカーだ。創業者であり現在の代表取締役会長兼CEOの小松安弘氏が，1962年に広島県福山市に創業した。食品スーパーやコンビニでよく見る，肉や魚，惣菜が入っている容器のメーカーで，業界ではこれを簡易包装と呼ぶ。エフピコのトレーには目立たたないものの，ロゴが加工されており，ひっくり返して裏を見れば分かる。色がきれいだったり，凹凸が工夫されていたりすれば，エフピコ製のトレーであることが多い。知らず知らずのうちに手にしている人もいると思われる。

2014年度の売上は1,649億円，営業利益率5.6%で，国内トップシェアを取っている。実は最初からトップを走ってきたのではなく，2001年に中央化学を抜いて首位になっている。2014年度決算で中央化学は赤字であり，2011年に三菱商事が子会社化するなど苦境の中，エフピコは売上を順調に伸ばしている。

食品トレーは1桁円から，せいぜい十数円の製品。流通業者はすべてひっくるめて，包装資材を10%以下としていることが多い。使い捨てのため，安さが求められて，非常に競争が厳しい業界といえる。単価が安いため，製造コストと配送コストのバランスを取ると，各地域にトレーメーカーがあり，関東の中央化学が強いという状況だった。

そんななか，エフピコが大きく飛躍したきっかけは，白いトレーが一般的だった1981年に日本で初めてカラートレーを商品化したことだ。業界では2年間「早くやめろ」と反対された。カラートレーは，メーカーにとっては品種が増えて，生産コストがかさむからだ。しかし，スーパーにとっては違う。白よりオレンジなどの色が付いているトレーの方が，食材をおいしく見せる。容器が若干高くても，スーパーの商品が多く売れたら，生鮮食品の粗利は3割程度あるので，利益は増える。図 6に競合メーカーとの比較を示す。エフピコの方が顧客価値は高い状態といえる。結果，カラートレーは売れた。刺身の舟形容器が大ヒットを収め，当時の大手4社が全く同じ製品を出すというかたちで，業界全体が結局はカラートレーに追従した。

図 6：競合メーカーの白トレーとエフピコのカラートレーの比較



このカラートレーからの示唆は，食品を販売する上で，視覚に訴えることの重要性だ。ビジュアルマーチャンダイジングという専門分野も存在する。

競合がカラートレーに追従しても，なぜエフピコは強みを維持し，業界トップにまでなったのか？　スーパーの売り場担当者への提案型営業，主婦への価値訴求，リサイクル事業の観点から，見ていく。まず，スーパーへの提案型営業について，エフピコの社員757人（グループ社員4,173人）のうち，営業は約400人と半分以上を占める。彼らの営業の一例を紹介する。

エフピコの強さは独自の営業力にもある。長野の箕輪にあるスーパーにきた営業の坂野さん。売り場を見て回り，メモを取る。肉売り場のトレーの種類が少ないと指摘。近くに出来たスーパーとの競争にさらされている中なので，坂野は「透明トレー」を提案。惣菜売り場にも「イベント」を提案する。この儲かる売り場つくりもエフピコの営業力だ。そのもとがストア支援事業部。全国の売れている店のチラシなどをかき集めて分析し提案書も作る。箕輪のスーパーは「透明トレー」を採用。惣菜コーナーでは「エビカニ合戦」と銘打ったイベントを開催。透明トレーにしたミンチは白トレーと比べて60パックも多く売れた。イベントコーナーではフライが飛ぶように売れていた。この日だけで1,000個を売った。もちろんエフピコの容器を使う。（引用：カンブリア宮殿　エフピコ会長　小松安弘氏）

営業担当者は直接スーパーに出向き，売り場の分析をして，売り場の提案を行っている。一見，当たり前のように思える。しかし，実際のモノの流れを超えた動きだ。エフピコは製造したトレーを包装問屋に収める。そして，そこから各スーパーマーケットに配送され，スーパーの商品として消費者の手にわたる。エフピコはスーパーに直販しているわけではない。そのスーパーも1店舗のみを経営しているケースは少ない。地域にまとまった店舗数を持つスーパーチェーン店，流通大手とも呼ばれるゼネラルマーチャンダイズストア（GMS）は，本部がある。そいった会社や組織の壁を越えて，エフピコはスーパーの売り場の情報を集め，提案を行っている。

1990年代の早くから，営業の担当者はとデジカメとIBMのPCを持ちスーパーの売れる売り場の写真を撮影しては，事務所に戻ってからイントラネットにつないで，そのデータを社内で一元管理をしていたそうだ。インタビューでは，「情報が蓄積されると，次第に何が売れるのか自然と分かるようになる。」という言葉があり，とても印象的だった。そして，営業担当者は，昨年どういった地域のどのようなスーパーで，どんな催事をやって，どんな盛り付けをして販売したところ，昨対比何十%だったという実績を踏まえての提案をしている。昨対比といった数字はスーパーの売り場担当者から聞いた数字だ。数字を教えてもらえるということは，信頼関係があることも分かる。

エフピコが見ているのはスーパーの売り場担当者だけではない。その先の消費者，つまり主婦への価値も作り出している。現代の家庭には共働きが多い。夕方に仕事を切り上げて，最寄りのスーパーで買い物をしてから帰宅，夕食を作らなければならない。家族においしいものを食べさせたいが，時間がないのが実情だ。そんな主婦を手助けする商品が2つある。1つ目は，刺身の盛り付けが崩れにくいトレーだ。見栄えもよく，家で別の皿に移しかえす必要がない。そのまま食卓に並べられる。2つ目は，電子レンジにかければ，蒸し料理が作れるトレーである。簡単，かつ短時間で温かい料理を1品作ることができる。主婦の「家族においしいものを作りたい。でも時間がない」に応えようとしている。

最後に注目するのは，食品トレーのリサイクルだ。トレーメーカーとしては唯一。トレーリサイクルのきっかけは，1980年代終わりに，米国でマクドナルドの発砲スチロール容器へのバッシングがあったことだ。小松氏はマーケットの縮小を懸念し，1990年からリサイクル事業を開始した。1992年にエコトレーの販売をスタートし，1998年に黒字化した。1995年に容器リサイクル法公布され，自治体による回収とリサイクルが始まった。先手を打った対応といえる。

現在は，特に都市圏で消費者のエコ意識が高まり，トレーなどの回収をしてくれるスーパーが選ばれるようになった。そのため，スーパーも出入口の重要な場所にトレーや牛乳

パックなどの回収ボックスを設置している。その場所は全国8,400拠点にものぼる。そして，食品トレーや透明容器，ペットボトルのリサイクルをエフピコが支えている。エフピコは自社物流であり，トレーの配送の帰りにトレーを回収する。また，トレー生産工場の隣に，リサイクルの選別工場を作り，回収コストが抑えられるのもメリットだ。

エフピコが作り出す数多くの顧客価値を，バリューマーケティングフレームワークで分類すると，図 7となる。

次 に，CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックスを使って，顧客が得られる価値とエフピコの施策の関係を見ていく（図 8）。入手しやすさ，使いやすさは消耗品メーカーとしては必要な施策を打っているといえる。加えて，スーパーの売り場にとって最重要課題の営業・宣伝やブランド価値への施策が手厚い。また，トレーの見栄えがよいとそのまま食卓に並べることができる。これは顧客1ではなく，顧客2である消費者の主婦の手間を省くことができる。共働きが一般的になり，少しでも手間を無くしたいというニーズにマッチする。そして，リサイクル事業は，消費者のエコ志向に応えるものである。エフピコは食材を引き立てるトレーながら，顧客1の販売と顧客2へも価値を作り出している点が興味深い。

また，社内の施策は，顧客1と顧客2の顧客価値の「探索」と「提供」に，重点的に丸が付いている。モノの生産だけではなく，赤枠で囲っているように，価値の探索と提供のための施策が多く，それがモノだけではない価値を生み出していることが分かる。顧客2にモノが渡る場合は，ここの顧客価値も考えることが重要といえる。

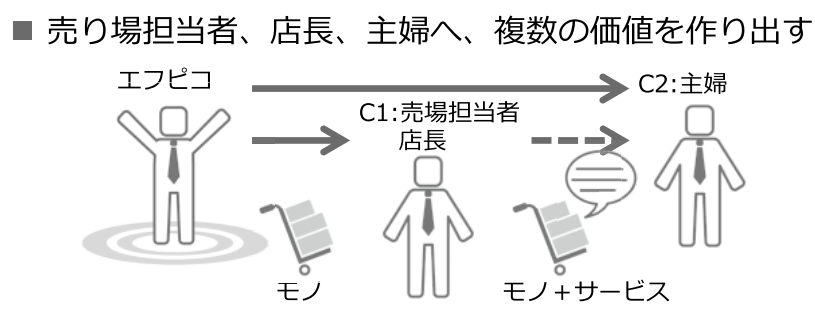
4. 考察

ここまで，B2B 製造業バリューマーケティングフレームワークとCV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックスを使って，事例の分析を行ってきた。フレームワークを作ることと事例分析を繰り返し行ったことで，優れた企業の企業アプローチと顧客価値（バリュー）の関係を明らかにすることができた。

(1) B2B 製造業マーケティングにおける顧客価値（バリュー）

まず，今回の事例分析を通じて，優れた製造業の企業は，モノ以外の顧客価値を作ることができていると分かっ

図 7：エフピコの顧客価値 B2B 製造業バリューマーケティングモデル



対象	Customer1			Customer2
工程	仕入	開発・加工	販売	購入・利用
価値の種類	① 食品トレー納期が確実、早い	② バイトでも盛付しやすい	③ 売場や催事の提案 トレーリサイクルの回収	④ そのまま食卓に出せる エコ志向

図 8：エフピコ　CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックス特徴

		対象	Customer1：スーパー売場担当者・店長									C2：消費者	
		工程	仕入			開発・加工				販売		購入	利用
		価値の種類	モノ（基本）	入手しやすさ	信用補完	使いやすさ	稼働率UP	研究開発	課題解決	営業・宣伝	ブランド	判断しやすさ	使いやすさ
		具体例	・食品トレー	・納期が確実、早い	―	・バイトでも盛付しやすいトレー	―	―	・市場分析と商品企画案	・売れる売り場や催事の提案	・トレーリサイクル	―	・そのまま食卓に出せる ・エコ志向
探索	営業による情報収集	仕組	●			●			●	●			
	ストア支援事業部の情報集約（全国のチラシ分析含む）	仕組							●	●			
	キッチンスタジオ	仕組	●			●				●			●
	海外エコトレンドに気づく	行動									●		
生産	商品企画	行動	●										
	技術開発（容器の軽量化、薄肉化。一軸延伸、二軸延伸の開発（ポリスチレン→PET））	行動	●										
	IT投資	仕組	●	●									
	障がい者雇用	仕組		●							●		
	リサイクル	仕組		●							●		●
提供	提案型営業	仕組	●			●			●	●			●
	エフピコフェア（展示会）	仕組				●			●	●			●
	ネットカタログ	仕組							●	●			●
	自社物流	仕組		●							●		●

[株式会社エフピコ , 2016]

た。例えば, エフピコはスーパーの販売促進コンサルティング, 忙しい主婦の料理の手間削減などだ。そして, B2B 製造業 CV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックスの分析から, 優れた企業は顧客価値を作るための探索→生産→提供の施策を実施しているといえる。それは仕組みとなっている場合が多く, 意図的, 組織的に実践されている。つまりB2B 製造業マーケティングを俯瞰する立場の人間（多くの場合それは経営者）が, どんな顧客に対して, どんな顧客価値を作るのか明確にしておかなければならない。そして, 顧客価値実現のための探索, 生産, 提供の具体的な施策が打てるような体制を整える必要がある。

次に, 部品, 素材, 機械のモノの違い, 顧客にとっての重要度の違い, 顧客 1 の製品に組み入れられるかどうかの違いが, どのようにB2B 製造業バリューバリューマーケティングフレームワークとCV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックスに影響するかを考察する。

消費者にモノが渡るエフピコのようなハイブリッド（特定プロセス価値拡張+ブレーンパートナー）型では, 顧客 1 だけでなく, 顧客 2 の使いやすさの探索と提供にも丸が付く。顧客 2 にモノが渡る場合は, ここの顧客価値も考えることが重要といえる。

このように, バリューマーケティングの 5 種類のタイプごとに, 特徴的なCV(Customer Value)-SC(Supply Chain) マトリックスの傾向が存在する。ここで重要なのはマトリックスを精緻に作るのではなく, モノ以外の顧客価値を実現するために必要な施策を打っているかどうかだ。また, その会社が選択した顧客価値のパターン, 仕入コンシェルジュ型, ブレーンパートナー型, 特定プロセス価値拡張型, 価値の分かる化・納得型, ハイブリッド型で, どのような顧客価

値を作り，施策を打っているかの参考になるだろう。

(2) 顧客価値を作るための顧客接点の在り方

エフピコなどのように，多種多様な顧客1がいる場合，最適な顧客価値を提案するために，顧客1を知る情報収集の探索工程が重要だ。両社とも営業活動を特に重視しており，営業が収集した情報を集約する仕組みを持っている。

そして，どのようなことを考えているかというと，エフピコは例えば，Bスーパーの食肉売場の2月の催事はどうすればよいだろうかといった内容だ。自社の製品ありきで考えてはいないし，製品ありきではないので，複数のオプションが出るはずだ。この顧客の立場で見ることと考えることが，顧客価値の実現において重要なポイントだと考えている。

このヒアリングにおいて，直販でなければできないという人がいるかもしれない。確かに直販の方が接点は持ちやすいだろう。しかし，直接の商流が無いからといって，顧客の情報が取れないわけではない。エフピコとスーパーの間には，包装問屋が入ることが多い。それでも，エフピコの営業は担当しているスーパーの現場に行って，情報収集をしている。エフピコ会長の小松氏は，売上が落ちていれば，現場に行くことを強く指示する。このことから，顧客価値を実現するには，組織トップの姿勢も重要といえる。

(3) 大企業・中小企業での違い

今回，詳細調査を実施した5社のうち，ミスミ，A社，エフピコを含む3社は，最初は中小企業であり，会社の規模を拡大してきた。少しずつ顧客価値を増やしてきたのが実状だ。また，コマツも大企業ではあるが，1995年から安崎暁社長，2001年から坂根正弘社長の元で企業変革が行われている。ゴアも，1989年にブランディングをはじめたきっかけは，欧州の繊維産業の経済不況だ。危機感があったのだろう。上記を踏まえると，顧客価値を作り出すために企業規模は関係なく，どのような組織・体制を取るかが重要といえる。

つまり，B2B製造業バリューマーケティングフレームワークは，企業規模に寄らず使うことができる。そして，一般に製造業のサプライチェーンは，企画→開発→生産と技術中心か，調達→生産→デリバリーなどとモノ中心と表現されることが多いところ，CV(Customer Value)-SC(Supply Chain)マトリックスでは顧客価値の探索→モノを含めた生産→提供と表現した。この違いが，モノづくりを中心に考える組織・体制と，顧客価値を中心に考える組織・体制の違いである。例えば，エフピコの提案営業と，一般のメーカーや商社の営業とは違う。顧客価値を作り出すには，そのための組織や体制が必要なのだ。一般的に中堅・中小企業の方が，会社全体を把握しやすく，組織も柔軟で施策も打ちやすい。B2B製造業の業界は技術分野が細分化されている。特に，中堅・中小企業が今回提案した2つのフレームワークなどを活用して顧客価値を作り出し，事業拡大や成長につながることを期待したい。

III. 結論

1. 本論の要約と結論

本研究では，B2B製造業マーケティングの成功事例について，顧客価値を焦点に調査と分析を行い，2つのフレームワークを改良して作っていった。実際はフレームワークの作成と事例分析を並行して進め，使えるものにしていった。

1つ目のバリューマーケティングフレームワークからは，成功事例の会社が具体的にどのような顧客価値を作っているのか，どのようなパターンがあるのかを解き明かした。具体的には，仕入コンシェルジュ型，ブレーンパートナー型，特定プロセス価値拡張型，価値の分かる化・納得型，ハイブリッド（特定プロセス価値拡張+ブレーンパートナー）型の5つだ。次に，成功事例の企業が顧客価値をどのように実現しているかを，B2B製造業CV(Customer Value)-SC(Supply Chain)マトリックスで分析していった。優れた企業は，モノづくりのためのサプライチェーンとは別に，顧客価値を創造するための探索→生産→提供の一連の施策を実施している。それは仕組みとなっている場合が多く，意図的，組織的に実践されている。マトリックスを比較する

ことで，顧客価値のパターンごとに，どのような施策を重点的に打っているかの関係性も明らかにした。いずれも，モノ以外のサービスも含めて顧客価値を提供している。

顧客価値を実現するために特に重要な顧客接点についても，考察を行った。多種多様な顧客を抱える場合，何よりも重要なのは，顧客の情報を得ることだ。例えば，製品を使おうとしている目的，使い方，事業の究極の目的といった情報だ。そして，そうした情報を集約し，製品以外で顧客価値を提供する機会を探る。この時，自社製品ありきではなく，顧客の立場（真の顧客志向）で考えることが最も重要である。

2. IoTとの関係性

本研究の中で，顧客価値実現のためには顧客情報が重要であることが分かった。次に，その情報を集約することと，顧客目線で顧客価値を考えることも必要である。それを踏まえると，最近製造業でよく話題に上がるIoT(Internet of Things：モノのインターネット)にも少し違った側面が見えるようになる。製品にセンサーが装着され，顧客の製品の利用状況がデータとして収集されることは，顧客情報を収集していることと同じである。

実際に，コマツはKOMTRAXで建設機械に各種センサーを付けており，利用状況をモニタリングしている。その情報は，盗難防止，無人工事，運転支援，稼働状況のオンラインでの見える化，作業者のサボリ防止，ランニングコスト削減，予防メンテナンス，など，数々の顧客価値につながっている。

ここで押さえるべきは，IoTとは，とにかくセンサーと通信機能を付けて，データを集めるわけではないということだ。データや通信は手段であり，実際には，顧客価値を実現する施策も存在している。まずは，顧客の立場で考えることが必要であり，顧客価値の決定やそれを実現していく社内の仕組みは，本研究で作ったフレームワークの活用を提案したい。

3. 残された課題

今回の研究では，日本の企業や日本でも知られた会社を中心に取り上げ，B2B製造業の新しいバリューマーケティングフレームワークを丁寧に洗い出した。12事例をパターン化してフレームワークに適応したことで，概ねB2B製造業の優れた企業をカバーできると見ている。

また，実際に新しい方向性を見出そうとするB2B製造業の企業や事業で，バリューマーケティングフレームワークや，CV(Customer Value)-SC(Supply Chain)マトリックスが使えるかの検証も残されている。実際に使うとなると，新たな問題やノウハウが必要になってくるだろう。

参考文献

KotlerPhilip, PfoertschWaldermar. (2010). Ingredient Branding（邦題：コトラーのイノベーション・ブランド戦略）. (杉光一成, 訳) 白桃書房.

延岡健太郎. (2011). 価値づくりの経営の論理. 東京都：日本経済新聞社.

株式会社エフピコ. (2016年1月23日). エフピコウェブサイト. 参照先：http://www.fpco.jp/

経済産業省. (2013). ものづくり白書.

山田英二. (2013). ゼミでのホワイトボード.

総務省. (2013/2/1). 労働力調査. 総務省.

余田拓郎. (2011). BtoBマーケティング. 東洋経済.

余田拓郎, 首藤明敏. (2013). 実践BtoBマーケティング. 東洋経済.

オーラルセッション ― フルペーパー

小売店頭における価値共創マーケティング

― 従業員と顧客の相互作用を中心に ―

広島大学 社会科学研究科 研究員
張 婧

要約

本研究は小売店頭における企業と顧客の相互作用に注目し，小売業が展開する価値共創マーケティングについて検討することを目的とする。まず，価値共創に関する様々なロジックを整理することを通じて，小売店舗外における消費プロセスという新しいマーケティング領域を示し，小売マーケティングの範囲を拡張的に捉える分析視点を提示した。また，顧客との価値共創を実践している食品スーパーの事例を取り上げ，価値共創マーケティング行為としての小売店頭における従業員と顧客の相互作用を解明すると同時に，店頭の相互作用と店舗外の消費プロセスの関係についてみた。そして，その結果，明らかとなったのは，価値共創を目指す小売業にとって，店頭における相互作用は顧客の価値創造を支援するためのものであり，また，店頭の相互作用と店舗外の消費プロセスは相互に影響する関係にあることから，それらは，顧客の価値創造プロセスに含まれるということである。

キーワード

価値共創，価値創造，コミュニケーション，消費プロセス

I. はじめに

今日，顧客の役割は変化している。情報化の進展やスマートフォンの普及につれ，顧客は自らのライフスタイルに対応すべく情報収集や情報発信を頻繁化させ，様々な面で企業マーケティングの展開に影響を与えている。顧客は企業のターゲットとして同質的に取扱われる受動的な対象から，企業プロセスに関与する能動的な主体に転換している。このような顧客と日々接している小売業には，仕入れと販売を超えたマーケティング活動の展開が見られている。例えば，顧客と一緒に商品を開発したり，SNSを通じて顧客にグッズの使用方法を含むいろいろな情報を発信したりすることが挙げられる。これらのマーケティング行為はグッズを中心とする伝統的マーケティングの理論では完全に説明することはできない。

一方，理論面においては，サービス・ドミナント・ロジック（Service-Dominant Logic，以下，S-Dロジック）の提示を契機として，この十年余り，顧客が独自に判断する価値，そして，その価値を共創することに関する議論が盛んに行われてきた。これらの議論は顧客を価値を判断する主体として捉え，その能動性と主体性に注目している。価値共創の議論を展開する理論的基盤となるS-Dロジック（Vargo and Lusch，2004; 2008）とサービス・ロジック（Service Logic，以下，Sロジック）（Grönroos,2006; Grönroos and Voima，2013）においては，グッズではなくサービスがその中心的な概念となっており，企業と顧客との間の何らかのやり取りが強調される。また，村松(2015)は，価値共創における顧客接点の重要性を指摘している。この意味からすれば，直接，顧客と接する小売業とサービス業の方が，メーカーよりは顧客との価値共創を行いやすいと考えられる（Lusch *et al.*，2007; 村松・他，2015）。言い換えるなら，価値共創の議論は，小売マーケティング理論の発展に新たな知見を与えることができると考えられる。

以上のことを踏まえ，本研究は，店頭で顧客と接して，様々な相互作用を行っている小売業に注目し，価値共創という新しい視点から，小売業が展開するマーケティングを検討する。そして，そのことを通じて，これまでの小売マー

ケティング研究に新たな知見を与えると同時に，発展段階にある価値共創の議論に理論的な貢献をもたらすことを目指す。そこで，この研究目的を達成するために，まず，最初に，価値共創に関する先行研究をレビューする。次に，先行研究を踏まえ，小売店頭における価値共創の分析視点を提示する。そして，食品スーパーのO社を対象に事例研究を行い，具体的な価値共創マーケティングの展開を記述する。そして，最後に，考察を加え，結論を導く。

II. 価値共創に関する先行研究

今日，共創という言葉は様々な分野で使われている。価値共創を複数の主体が自らの価値を生み出すために共同で物事を行うと広義的に捉える研究者が多数存在している。本節では，マーケティングの視点から顧客が独自に判断する価値を共創することに焦点をあて，価値共創に関する先行研究をレビューする。

1. S-Dロジックの捉え方

すでに述べたように，S-Dロジックの提示（Vargo and Lusch, 2004）とその関心の広がりは価値共創が新たな次元で議論される契機となっている[1)]。Vargo and Luschはグッズを代表とする有形財と無形財を区別せず，その上位概念として単数形のサービス概念を提示している。また，この単数形サービスを交換の基本的単位として捉えている。即ち，「S-Dロジックの中心的な主張は，根本的に経済的（又は社会的）交換はサービス交換（service-for-service）として見なすのが一番適切だということである」（Vargo and Lusch, 2010, p.172）。

このようなS-Dロジックにおいては，価値を判断するのはあくまでも顧客であり，「顧客は常に価値の共創者である（FP6）」[2)]（Vargo and Lusch, 2006; 2008; Lusch and Vargo, 2014）という。こうした考え方は，「すべての社会的行為者と経済的行為者は資源の統合者である（FP9）」という主張と関連している（Vargo and Akaka, 2009）。これは，顧客が単独で価値創造するための資源を十分に有するわけではないという前提のもとで，顧客が他の主体の資源を統合する或いはサービス交換することで，他の主体と価値を共創するというように解釈することができる。

S-Dロジックにおける価値共創には，また，「価値の共創（co-creation of value）」と「共同生産（co-production）」の2つの含意がある。「価値の共創」はプロバイダーと顧客の接点から生じるもので，直接的な相互作用或いはグッズを媒介することを通じて行われる（Vargo and Lusch, 2006）。「共同生産」は中核となる提供物の生産に企業と顧客が参加すると意味しているが，そこに，「特にグッズが価値創造プロセスに使用される場合」（Vargo and Lusch, 2008, p.8）という条件が付けられている。即ち，S-Dロジックにおける価値共創の概念は，単に顧客を生産プロセスに巻き込むのではなく，その着目点は顧客が企業の提供物を自らの価値創造に組み入れないと価値が存在しないというところにある。

以上のS-Dロジックにおける価値共創の議論は，次の3点にまとめることができる。第1に，価値を判断する或いは創造するのは顧客である。第2に，顧客は単独で価値を判断或いは創造することができないことから，価値は常に顧客と他の主体によって共創される。第3に，価値共創はサービス交換を通じて実現される。

2. Sロジックの捉え方

S-Dロジックが引き起こした世界的な議論を背景に，2006年に北欧学派の代表的な研究者GrönroosはS-Dロジックの幾つかの論点を批判して，Sロジックを提唱した。S-Dロジックとは対照的に，Sロジックはマーケティングの研究，理論，実践といった視点からサービスを捉え，グッズとサービスの特性を意識しながら，サービスのロジックをグッズのマーケティングに適用しようとしている。

Sロジックでは，「顧客は常に価値の共創者である」というS-Dロジックの主張を批判している。なぜならば，この包括的な考え方によれば，すべてが価値創造として捉えるこ

とができ，価値創造プロセスにおける行為者（企業と顧客）の役割が明確となっていないからである（Grönroos and Voima, 2013）。従って，Sロジックは，価値創造とは顧客の使用価値の創造であるとし，それを3つの領域に分け，その中で価値共創を定義している。

価値創造の3つの領域は，プロバイダー領域，ジョイント領域と顧客領域である（Grönroos and Voim, 2013; Grönroos and Gummerus, 2014）。プロバイダー領域において，企業は顧客の価値創造において使われる資源を生産することで，顧客の価値創造を促進する。ジョイント領域は顧客の価値創造の一部であり，企業と顧客は1つのプロセスとして融合し，お互いのプロセスに影響を与える。そして，顧客領域においては，顧客は単独で価値を創造する。顧客単独の価値創造プロセスは企業にとって閉鎖的であり，顧客は企業から獲得した資源を使用することで価値を創造する。

そして，これら3つの領域のうち，ジョイント領域において価値共創が生まれることになる。しかも，直接的な相互作用が価値共創の前提条件として与えられており，直接的な相互作用がないと，価値共創が不可能であるという[3]（Grönroos and Ravald, 2011; Grönroos, 2011; Grönroos and Voima, 2013）。

要するに，Sロジックにおいて，顧客は「常に価値の共創者」ではなく，常に価値の創造者であり，特定の状況において，企業と価値を共創することができる。S-Dロジックと比べて，Sロジックは価値共創を厳密に捉えていることが分かった。

3. C-Dロジックの捉え方

日本で早い段階からS-Dロジックに注目した村松(2010)は，S-Dロジックの基本的な考え方に対する疑問を投げ掛けている。彼によると，企業は消費者にサービスするためにどのようなマーケティングをどのようにして展開するかを論じるには，S-Dロジックのようなプロバイダー志向とは本質的にまったく異なる考え方が必要だとしている。従って，マーケティング研究には，G-DロジックからS-Dロジックへの転換より，B-Dロジック（Business-Dominant Logic）からC-Dロジック（Customer-Dominant Logic）への転換が不可欠であるという。さらに，価値共創に当たって，顧客支援者としての企業が如何に顧客の消費プロセスに入り込むか，また，価値創造者である顧客が如何に企業を取り込むかという問題を考えなければならないと指摘した（村松，2015）。ここでは，顧客の消費プロセスが顧客生活のすべての局面に及ぶものとして捉えられている。企業にとって，価値共創は4Cアプローチを通じて実現される。即ち，顧客との接点（contact）を構築し，コミュニケーション（communication）を行い，直接的な相互作用を通じて共創（co-creation）し，結果として文脈価値（value-in-context）が生成される（村松，2015）。

また，ほぼ同じ時期に，Heinoen *et al.*(2010)はS-DロジックとSロジックがあくまでもP-Dロジック（Provider-Dominant Logic）でしかないことから，顧客を中心とするC-Dロジック（Customer-Dominant Logic）を提唱した。HeinoenらのC-Dロジックにおいて，その中心に位置づけられるのはサービス，システム（S-Dロジック），企業と顧客の相互作用（Sロジック）ではなく，あくまでも顧客である。そして，ここでいう顧客中心とは，企業が如何に顧客にサービスを提供するかというより，顧客が如何にサービスを自らのプロセスに埋め込むかに注目することを意味する（Heinoen *et al.*, 2010; Heinonen and Strandvik, 2015）。

Heinoenらが提唱したC-Dロジックにおいては，価値創造より，価値生成（value formation）といった方がより適切であるという。何故なら，価値は顧客の日常生活のプロセスにプラクティスを通じて出現するものであり，企業にとって捉えきれない部分があるからである。例えば，価値が生じる時間軸は長く，価値が生じる場も消費プロセスにおける「使用」より広く，さらに，価値が生じる文脈は常に変化しているからである（Heinonen *et al.*, 2010; Voima *et al.*, 2010）。C-Dロジックは価値の生成を顧客のメンタルと感情的経験，如何に目的を達成すようとするかという文脈から理解することが重要であると指摘し，顧客の生活，プラク

ティス，経験に対するより全体的な理解が必要であると強調している（Heinonen *et al.*, 2010）。ここでは，共創は顧客経験の一部を創造するためのサービスの一要素として捉えられている。誰が誰を自らのプロセスに巻き込むかという問題が問われるが，もちろん，C-Dロジックの答えは顧客が企業を巻き込むことである[4]。言い換えると，価値共創は顧客によって起動されるものであり，顧客の意図と能動性が強調される。さらに，共創は相互作用を通じて発生するものだけではなく，存在という形で理解される。この理解は価値生成の着目点を相互作用から顧客生活に存在するオファリングの経験にシフトさせる（Heinonen and Strandvik, 2015）。

4. 価値共創の捉え方の整理

以上の先行研究レビューを通じて得られた価値共創に関する様々なロジックは，表―1のようにまとめることができる。S-DロジックとSロジックの最も大きな違いは，顧客が単独で価値創造できるかどうかというところにある。S-Dロジックは，ネットワーク的或いはシステム的な考え方を基にして，価値を常に共創されるものとして捉えている。顧客は他の行為者とサービス交換を通じて価値を共創するのであり，単独で価値を創造することはできない。言い換えると，これまでの生産の視点から，顧客の資源統合，或は企業と顧客のサービス交換の視点にシフトすることができれば，企業のすべての活動は価値共創の視点から解釈できる。これに対して，Sロジックはマネジリアルな視点から，価値創造と価値共創を企業と顧客の二者間関係として捉え，顧客による単独の価値創造を認めている。企業の立場からすると，顧客の価値創造に，企業は関与できる部分と関与できない部分があり，関与できる部分において，価値共創がマーケティング行為として，直接的な相互作用を通じて実現される。

C-Dロジックの出発点はマーケティングとビジネスにおけるマネジリアルな視点を提供することである（Heinonen and Strandvik, 2015）。この点はSロジックと共通している。一方で，C-DロジックはSロジックよりもっと顧客の世界に注目している。即ち，顧客の世界はすべてであり，そこから企業がマーケティング行為を考えるべきであるという主張である。Sロジックでは，企業と直接的な相互作用を行う顧客は，自身が意識していないうちに企業と価値共創を実現する場合があるのに対して，C-Dロジックは価値共創における顧客の意図を強調している。また，C-Dロジックにおいては，価値を顧客の世界で生成されるものとして捉え，価値共創は価値生成の1つの形であるとしている。言い換えると，マーケティング行為として価値共創を捉えるSロジックとは対照的に，Heinonenらが提示しているC-Dロジックでは，価値共創を現象として捉える側面もある。このことは，C-Dロジックが価値共創より顧客の世界における価値の生成に注目していることから起因すると考えられる。従って，マーケティングの主な課題は顧客の価値生成プロセスを理解することであり，価値共創を意図するマーケティングはこの中に含まれることになる。

表―1　価値共創と価値共創を意図するマーケティングの捉え方

	価値共創	価値共創を意図するマーケティング
S-Dロジック	サービス交換	視点さえ変えれば，すべてのマーケティングは価値共創を実現できる。
Sロジック	企業と顧客の直接的な相互作用 マーケティング行為	顧客との価値共創機会の獲得 企業と顧客の直接的な相互作用
C-Dロジック	顧客による巻き込み（Heinonen et al., 2010; 村松，2015） 存在として理解できる。	顧客のすべて（プラクティス，経験，文脈）を理解する（Heinonen et al., 2010; 村松，2015）。 価値共創の4Cアプローチ（村松，2015）

（出所：筆者作成。）

III. 理論的フレームワークと研究方法

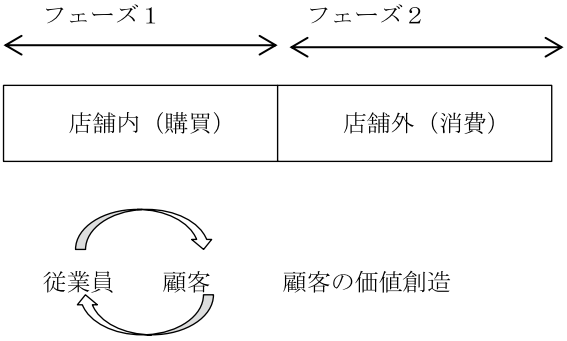
1. 小売店頭における価値共創マーケティング

以上みてきたように，価値共創の議論の本質は，グッズを中心とする視点をサービスに転換させることである。高橋 (2004) は，顧客と直接に接する小売業をサービスと関連づけて次のように述べている。「サービスの生産と消費は不可分であるため，小売業者の生産性は顧客の参加による相互依存関係の中で達成されるという特徴を持つ（6頁）」。即ち，小売業は店頭で顧客と接する際に，グッズとサービスを同時に提供している。こうした特性からすれば，そもそも小売マーケティング研究は，サービス研究と切り離すことのできない関係にあるといえる。

S-Dロジック，SロジックとC-Dロジックの共通点は，顧客を価値を判断する主体として捉え，価値共創が顧客の価値判断によって，或は価値創造プロセスで行われるという認識である。このことは，如何にグッズを生産するかという企業視点から，如何に企業から獲得したグッズやサービスを通じて価値を創造するかという顧客視点への転換を求める。従って，顧客との価値共創を意図するマーケティング，言い換えるなら，価値共創マーケティング（村松，2015）は，いうまでもなく企業が行うものであるが，その対象範囲を顧客の価値創造の方向に拡張することになる。

このことを小売業に当てはめると，価値共創を検討する際に，店舗内でグッズを購入するプロセスだけでなく，グッズを購入した後店舗外での消費プロセスも含めて考える必要がある。従って，本研究では，小売業の価値共創マーケティングの範囲を店舗内の購買プロセス（フェーズ1）と店舗外の消費プロセス（フェーズ2）から成るものとして定義する（図―1参照）。

図―1　小売業の価値共創マーケティングの範囲



（出所：筆者作成。）

フェーズ1において，小売業の従業員と顧客が直接的な相互作用を行う。企業は直接的な相互作用を通じて，顧客の価値創造プロセスに入り込んで，顧客と価値共創する機会を獲得できる（Grönroos and Voima, 2013）。一方で，直接的な相互作用は価値創造にネガティブな影響を与える可能性もあり，価値創造に影響しない場合もある（Grönroos, 2011）。この意味で，店舗内で価値共創が実現できるかどうかは従業員が如何に顧客と直接的な相互作用を行うかに大きく依存している。

また，フェーズ2では，顧客が小売業から購入したグッズの消費使用を通じて創り出された価値を判断する。この場面では，小売業は直接に顧客と接していない。サービス研究において，生産と消費が同時進行するサービスのプロセスの後に，サービスの結果やアウトプットが続けて顧客に影響を与えることができる（Grönroos and Voima, 2013）。即ち，価値共創マーケティングを顧客の価値創造に影響を与えるマーケティング活動として定義するなら，フェーズ2はフェーズ1の影響を受ける可能性がある。

以上の議論を踏まえ，価値共創という新しいマーケティング視点から小売業が展開するマーケティングを検討するために，以下のような2つの研究課題を設定する。

研究課題1：フェーズ1における従業員と顧客の相互作用を解明する。

研究課題2：フェーズ1とフェーズ2の関係を解明する。

次に，この2つの研究課題を解明するための研究方法

について検討する。

2. 研究方法

研究課題1は企業が具体的にどのようにマーケティングを展開しているかという事象を描くことによって解決できる。また，研究課題2は具体的なマーケティングに対する解釈を通じて解明できると考えられる。

経営学においては，一般化という思考のもとでは取扱うことのできない微細な意図の問題に焦点を当て，それらについて丁寧に解明することが求められている（沼上，2000）。この点，マーケティング研究は経営学と同じ立場にあると考えられる（Alvesson and Willmott, 1996）。そして，マーケティング研究は理論と実践の結び付きが重要視されており，常に変化しているマーケティング環境に適応する実務家のチャレンジを理論化すること，また，一般化された理論が企業のマーケティング活動に何らかの貢献を果たすことにマーケティング研究の課題があると考えられる。この意味からすれば，まずは理論構築や仮説生成のための質的調査を行い，その上で，仮説を検証するということがマーケティング研究と理論の発展に役に立つと考えられる。Saunders(1999) はマーケティングをアートからサイエンスに，推測から厳密なものに導く研究方法は質的研究方法であると指摘している。また，質的研究の具体的なアプローチとして，Gummesson(2005) は，事例研究がコンセプトの形成，命題或は理論の実用に関する実世界のデータを研究者に提供することができる研究方法であり，単独或は複数事例を通じて，特定の現象に対して一般的な結論が提示でき，ビジネスにおける複雑な相互関係と曖昧さを理解することができると主張している。以上のことから，本研究では，事例研究の方法を採用して，研究課題1と研究課題2の解明を試みる。

IV. 事例研究－O社の事例

1. O社の概要

事例研究の対象として食品スーパーのO社を選定した。その理由は，O社がセルフサービスを積極的に推進しているスーパーの本来的な業態とは対照的に，店頭におけるコミュニケーション，接客を重視していることにある。

O社は1957年に東京で個人商店として創業された。創業当初に取扱った商品は主に乾物だったが，1965年に生鮮商品を導入することによって，スーパーマーケットの経営方式を確立した。2016年6月時点に関東地域で39店舗を展開している。顧客に愛され，地域に根強いスーパーになることを目指しているO社は「顧客第一主義」，「個店主義」など独自な経営を行い，売上高が年々増え続けている。スーパー業界では，パート・アルバイトの比率が正社員を大幅に上回るのは一般的であるが，O社は正社員の比率を70%程度に維持していることが特徴である。現場を重視する，顧客との相互作用を重視することがここからも伺える。

2. 調査概要

2015年4月6日に，O社に訪問しインタビュー調査を行った。調査内容は店頭における従業員と顧客の相互作用にフォーカスしている。そのため，店頭で実際に日々顧客と相互作用している勤務年数20年以上のH店の鮮魚チーフKa氏，O社で一番売上高が高いK店の店長Ku氏，そして，本社採用担当課長のI氏にインタビュー調査を依頼した。調査はH店の従業員休憩室，K店の会議室，そして，本社の会議室でそれぞれ90分程度行った。

調査に当たっては，事前に電子メールで調査の趣旨と質問項目を送付した。また，調査当日，3つの店舗をそれぞれ15分程度観察し，現状を把握してから話を伺った。調査は事前に送付した質問項目を中心に行った。また，観察した3店舗で気付いていたことに加え，相手の回答を踏まえつつ，さらに質問項目を加えたり，より詳細に聞いたりして，柔軟な調整を行った。インタビューの後，録音した音声データを書面化にし，調査対象に送付し，内容の確認と修正をしてもらった。そして，経営層の了承を受けてから，事例として取り上げている。

3. 発見事実

(1) 顧客ニーズへの対応

O社は顧客第一主義を掲げている。これは顧客に喜んでもらうためには何をするべきかという問題意識を持ちながら仕事をするという意味である。今日, スーパー業界ではPOSデータなどを通じて顧客の動向とニーズを予測し, それに基づいて品揃えや商品開発を行う企業が多数存在している。一方で, O社は顧客とのコミュニケーションから, 顧客のニーズを吸い上げ, それを企業経営に活かしている。

顧客ニーズへの対応は具体的に, 顧客が求めている商品の提供と顧客が求めているサービスの提供によって実現されている。顧客からの要望があれば, 商品1個でも取り寄せるという独自の仕組みが構築されている。店舗内で, *「お客様のお気に入りの商品, 気になっている話題の商品など, 一品からでもお取り寄せ致します!気になる商品はまずお近くの従業員まで!」*と書かれたチラシが目立つところに貼られている。その結果, スーパー業界では, 1店舗当たりの商品品目が平均5,000から6,000点であるが, O社の場合, 平均で10,000から12,000点ある。また, 一般的にスーパー業界では, 本部のバイヤーが一括してメーカーに発注することから, 各店舗の品揃えが類似している。これとは対照的に, O社では, 個店主義を実践しており, 各店舗の顧客の特徴を十分に意識した上で, 従業員は顧客との相互作用の中で繊細なニーズを読み取り, 自ら商品の種類と内容を決めて取り揃える。インタビュー調査の対象となった鮮魚チーフのKa氏は, 毎朝, 鮮魚市場に行って, 当日の仕入れ商品と量をその場で決めている。そして, たとえ, すでに調理して包装ずみの商品であっても, 顧客から *「今晩お客さんが来るので, (さんま) 2本ではなく, 3本の方がいい」*という声があったなら, 従業員がすぐに対応しているという。

顧客が求めているサービスについては, O社は買い上げ金額とコストの面から判断するのではなく, 顧客が要望を言ってくれれば対応するという理念を実践している。そこで, 現場で顧客とコミュニケーションする中で, 企業の立場だけでは創案できないサービスも提供している事例が発見された。例えば, 顧客に預かりサービスを提供している。セールの日にミネラルウォーターを1箱購入したが, 重いから1本ずつ持って帰りたい顧客がいる。そこで, 階段の隙間に場所を作って, 顧客の名前を書いて残りを保管する。そして, 当日, 1本だけ持って帰ったので,「○○様6−1」と書いた便箋を貼っておく。また, 特売日にお米をまとめ買いする顧客に対して, 車で通りかかった時にいつでも持って帰れるようにし, 残りは保管しておくというサービスも提供しているという (Ku氏)。

顧客の立場で物事を考え, そこから仕事の在り方を定義するところがO社の特徴となっている。即ち, 顧客との接点の中であるべきサービスを考えることが重要だという共通認識を従業員が持っている。同社では, 細かい顧客ニーズに対応した結果, 個々の顧客との信頼関係が構築できている。

(2) 顧客と相互作用を行うための仕掛け

セルフサービスを採用するスーパーでは, 基本的に売場にいる従業員は限られている。一方で, O社の店頭では, 売場に出ている従業員の数が圧倒的に多く, しかも, 大きな声で顧客に話しかけている。前述したように, O社は顧客の細かいニーズに対応する理念を実行しており, 顧客が欲しい商品, 欲しい量を取り寄せたり, 調理したりする。このことは, 顧客が従業員に自らの要望を伝えることを前提にしている。しかしながら, 従業員とコミュニケーションする意欲が高い顧客と意欲が低い顧客がいる。そこで, コミュニケーション意欲が低い顧客に対しては, 従業員の方から幾つかの仕掛けを用意して, 顧客からコミュニケーションを引き出す工夫をしている。

「料理の素人の方でも, 召し上がれるように, 料理の方法とかを大きな声でしゃべります。お客さんに『こうやって, 食べてみてよ』と言うと, 側で耳を立てているお客さんがいます。そしたら,『この間, あなたが言う通りにやったらうまかったよ』とか言ってくれます。言われた本人ではなく, 違う人が聞いてやったらうまかったと, 声を掛けてくれます。」
(Ka氏インタビュー, 2015年4月6日)

また, コミュニケーションの意欲が低い顧客に対して, 従

業員は積極的に話し掛ける場合もある。

「マグロがこれくらいの量があるとして，お婆さんが目の前で見ていたとする。そこで，ひょっとしたら半分だけ欲しいも知れないと思って，『量が多いですか，半分のを持ってきますよ』と声を掛けます。当然，なかなか話してくれない方がいます。そういう場合は，こちらから，なるべく声を掛けてあげればと思います。（Ka氏インタビュー，2015年4月6日）

要するに，O社は顧客の特徴を十分に考慮し，顧客をコミュニケーションに巻き込むという手法，また，積極的に顧客にアプローチすることで，店頭で従業員と顧客が直接的に相互作用を行うための仕掛けを用意している。

（3）顧客とのコミュニケーションの内容

店頭における従業員と顧客のコミュニケーションの内容は，O社の場合，購入していただいた商品をどのように消費するかという部分に重点を置いている。*「安いよ，新鮮だよ」*ではなく，*「このように調理したら美味しいですよ」*という，消費に関わる内容が重視されている。これについて，I氏の言うように，低価格で売るのは誰でも売れるが，同じ値段でも，コメントをしたり，使い方をアピールしたりするというのはO社の特徴であり，強みでもある。調理方法など商品の消費についての話は，また，顧客とのコミュニケーションを継続させていく。例えば，*「この間紹介してくれたピカタが美味しかった」*と話し掛けてくる顧客がいる。*「フライにしても結構美味しいですよ。今度試してみてください」*と従業員が対応すると，コミュニケーションの内容が循環していくという。

しかも，従業員から一方的な情報発信ではなく，顧客からも情報を収集し，そこで得られた情報をさらに他の顧客に発信するというサイクルが形成されている。例えば，顧客とのコミュニケーションの中で，*「この間バター焼きを試してみてうまかった」*というように自分なりのレシピを従業員に教える顧客がいる。そこで，そういった顧客からの学びを通じて，従業員は自分のレシピを増やし，顧客により良い提案ができるように工夫している。また，顧客から提供された情報を店頭の顧客に情報発信する場合もある。

「全館放送で『今日はお買い得商品があります。実は私は知りませんでしたが，お客様から教えていただいた美味しい食べ方があります。興味がある方はぜひ聞いてください』と声を掛けます。実際に美味しかったと言ってくれるお客さんがいます。『またお勧めしたいアイデアがありましたら，青果売場までお集りください』とか言います。（I氏インタビュー，2015年4月6日）

要するに，O社では，店頭における従業員と顧客のコミュニケーションの内容は，商品の産地や価格などの基本情報の提供ではなく，顧客が商品を購買した後の消費プロセスに有用な情報の提供に重点を置いている。さらに，単に企業からの情報発信ではなく，顧客が実際にどのように商品を消費使用しているかについての情報も把握し，さらに他の顧客に紹介している。

V. 考察と結論

1. フェーズⅠにおける従業員と顧客の相互作用（研究課題Ⅰ）

本研究では，サービスの視点から小売マーケティングを検討するための理論的フレームワークを提示した。小売店頭における従業員と顧客の相互作用プロセスは，生産と消費が同時進行するプロセスであり，そこにおいては，顧客がサービスの生産に直接的に関与することができると同時に，企業が顧客の購買意思決定に直接的に影響を与える。従って，サービスのマーケティングは最初から顧客との関わりにまつわる問題をマーケティングの本質的な問題として捉えてきた（南，2012）。

O社の事例から明らかになったように，小売店頭における相互作用は，具体的に，従業員と顧客のコミュニケーションの形で行われている。そこでのコミュニケーションの目的は商品を販売することではなく，顧客の生活の利便性を提供したり，豊な食生活を提案したりすることにある。それ故，商品の取り寄せ，小分け調理，預かりサービスなどが提供でき，店頭で安い価格ではなく，美味しい料理で食事の時

間を楽しめるという，まさに消費プロセスにおける価値の創造という意図をもって顧客にアプローチすることが実現されている。

店頭でのコミュニケーションは1対1であり，量より質の方が重要である。従って，O社では企業理念を店頭で実践している正社員の割合が高く，従業員が店頭で顧客とコミュニケーションすることを最も大事な仕事としている。顧客との綿密なコミュニケーションの中で，顧客との信頼関係が築かれ，長期的な付き合いが実現できる。これによって，継続的に顧客に対して様々な提案をすることができる。顧客にとっても，気軽に楽しく会話できる相手が店頭にいて，買い物のプロセスで何らかの楽しさが感じられる。

そして，1対1の相互作用プロセスの中で，O社はコミュニケーションに参加する顧客の意欲という問題を認識している。即ち，意欲の程度を基にして顧客との相互作用を円滑に進めるための方法を考える。すでに議論したように，価値共創の議論には，企業と顧客の直接的な相互作用を強調する見方（Sロジック）と主体としての顧客の意識を強調する見方（Heinonen らのC-Dロジック）がある。それに加え，村松(2010)と村松(2015)は価値共創を実現するためのマーケティングを検討する際に，企業と顧客が価値共創に参加する意志と能力の問題を取り上げている。彼によると，価値共創は顧客によって起動するものであるが，価値共創に取り組むかどうか，どのようにして取り組むかは企業と顧客のそれぞれの意志の問題である。企業が意志と能力をもって顧客との共創に乗り出す場合は，それはマーケティング行為として認識される（村松，2015）。即ち，O社の場合は，従業員は顧客とコミュニケーションする高い意志と能力を持って，個々の顧客と接している。意志が高い顧客に対して，日常生活，ライフスタイルなどプライベートの内容をコミュニケーションに織り込んでいる。その目的は販売することではなく，よりよく顧客に提案することにある。また，意志或いは能力の低い顧客に対しては，事例研究から明らかになったように，様々な仕掛けを用意したり，積極的に話し掛けたりすることで，コミュニケーションを引き起こそうとしている。これらの相互作用はマーケティング行為であり，そのゴールは顧客の価値創造に影響することであり，それは，価値共創マーケティングとして捉えられる。

2. フェーズⅠとフェーズ2の関係（研究課題2）

本研究は，小売業のマーケティング範囲を店舗外の消費プロセスにまで広げている。前述したように，生産と消費が同時進行するプロセスはその後の顧客プロセスに影響することができる。しかし，これまでの多くのサービス研究では，サービス・エンカウンターにおけるサービスの品質が重視されてきた。そして，このことを小売業に当てはめると，小売店頭はサービス・エンカウンターであり，そこでの相互作用（多くの場合はマニュアル化されたサービスの提供）に研究の焦点が当たられてきた。しかし，実際に小売店頭における相互作用は何らかの形で，引き続きその後のグッズの消費使用に影響する。価値共創の議論では，まさに，こうした消費プロセスに影響を与えようとする意図が強調されている。O社の事例で，店頭でのコミュニケーションはグッズの基本情報ではなく，調理方法など商品の消費使用に注目していることが明らかとなった。また，従業員は顧客との信頼関係の基で，再来店した顧客から実際にどのように商品を消費使用しているかについての情報を入手している。言い換えると，フェーズ1とフェーズ2は，次のような2つのルートを通じて関連している。ルートAは，フェーズ1の店頭における相互作用はフェーズ2に影響を与える。これはフェーズ1における消費プロセスに影響を与えようとするマーケティングによって実現される。また，ルートBはルートAの継続として，影響を受けたフェーズ2がさらにフェーズ1に影響を与えることである。

このような解釈は，如何に顧客の価値創造を理解するかということに対して，非常に有用な視点を提示している。フェーズ1の購買行動を完全に顧客の立場から見れば，例えば，今晩，訪ねてくれる友人に美味しい料理を作って，楽しい時間を過ごすために起こす行動として理解すれば，顧客の価値創造の一部として捉えられる。即ち，店頭での相互作用を通じて，顧客の価値創造に影響を与える機会が企業側にあることを意味している。この場合，Heinonen

et al.(2010)が提示しているように，顧客が何のために来店しているのか，どのような文脈の中でグッズを消費しているのかをより深く理解しなければならない。従って，このことを前提に置くなら，従業員と顧客が相互作用を行うことは価値共創として捉えることができる。

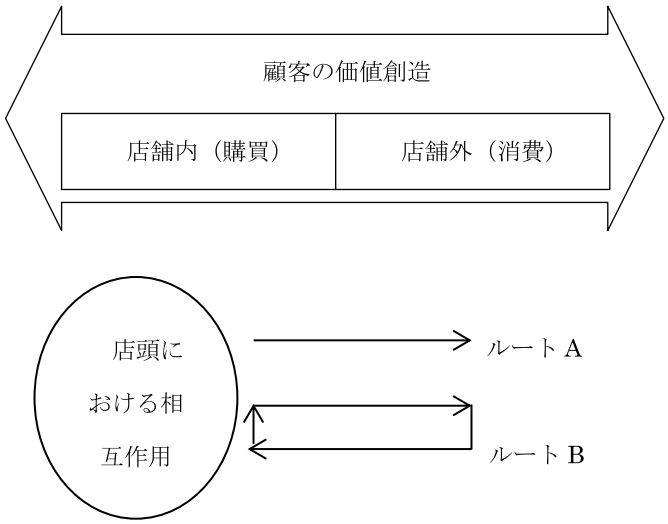
O社の場合，顧客の価値創造を理解することは，店頭における従業員と顧客のコミュニケーションを通じて実現されている。店頭における顧客との綿密な会話は，顧客の世界の複雑な文脈を理解する最も直接的で質の高い方法であると考えられる。このことは顧客接点を持っている小売業とサービス業が価値共創に当たって優位性があることの理由となる。また，O社の事例で示されているように，顧客接点は顧客との関係構築の起点であり，価値共創プロセスの起点でもある。フェーズ1で顧客接点を活用して，消費プロセスに影響を与えようとするマーケティング行為（ルートA）は，結果として，コミュニケーションの継続と長期的な顧客関係の構築に繋がっている。長期的な関係の中で，小売業は単独の購買行動への対応だけでなく，顧客のライフスタイル，日常生活に対する深い理解の基で，様々な価値共創マーケティングが展開できる（ルートB）。このように，顧客の価値創造をSロジックが提示しているグッズやサービスの消費使用より，もっと広い範囲で捉えることができる。

以上のことから，フェーズ1とフェーズ2は相互に影響する関係にあり，顧客の価値創造に含まれることになる。

3. 小売店頭における価値共創マーケティング

これまで小売マーケティングは製造業を対象とするマーケティングの下位分野に位置づけられ，顧客と直接的に接するという特徴が十分に反映されていない。本研究は価値共創という新しい視点から小売業のマーケティングを検討して，事例研究及び研究課題についての検討を通じて小売マーケティング研究に幾つかの知見を与えることができた（図―2参照）。

図―2　小売店頭における価値共創マーケティング



（出所：筆者作成。）

まず，小売店頭における従業員と顧客の相互作用は顧客の消費プロセスに影響することができる。従って，小売業は，店頭で本来的に持ち合わせている顧客接点を活用することで，新たなマーケティングを見出すことができる。価値共創マーケティングとこれまでの伝統的マーケティングの相違点は，相互作用する際のコミュニケーションの目的と内容から明らかにされる。即ち，前者は消費プロセスに影響を与えることを目的とし，消費プロセスに有用な情報の提供を主な内容としているのに対して，後者の目的は商品の販売であり，商品に関する基本情報をコミュニケーションの内容としている。消費プロセスに注目したマーケティング行為を通じて，顧客の世界に入り込むことが期待できる。

また，本研究の議論は小売マーケティング研究に，如何に顧客の消費プロセスを理解するかについて新しい視点を提供している。小売マーケティングの範囲を拡張的に捉えるという第3節の議論の中で，フェーズ2の消費プロセスをフェーズ1の購買行動の後に発生すると示した。一方で，事例研究で明らかになったように，顧客が再来店する際には，前回購入したグッズの消費プロセスに関することが従業員とのコミュニケーションの中に含まれていた。即ち，前回の消費経験は次の消費に影響を与えている。顧

客の価値創造プロセスは1回のグッズの消費プロセスではなく，小売業との繋がりの中で時間軸を延ばして捉えるべきである。言い換えると，グッズの消費プロセスは顧客の価値創造プロセスで繰り返して発生する。小売業にとって最も重要なことはグッズを如何に消費するかというエピソードを通じて，顧客が小売業と関わる日常生活，いわゆる価値創造プロセスを理解することである。

VI. おわりに

本研究は，顧客と直接的に接している小売業に注目し，価値共創の視点から小売店頭で展開するマーケティングを検討した。

本研究の理論的インプリケーションとして，2点が挙げられる。1点目は，これまで製造業を対象とするマーケティング理論を援用してきた小売マーケティング研究に，顧客接点，顧客との相互作用の視点から理論を再構築する可能性を示している。2点目は，小売業に注目して価値共創を議論することによって，価値共創の「場」である顧客の価値創造プロセスをより良く理解することができた。グッズの消費使用を超えて，長い時間軸で顧客の日常生活を理解する必要性を提起した。

また，実践的に，小売業のマーケティング行為に幾つかの示唆を与えることができた。まず，小売業に，商品の販売ではなく，顧客の価値創造を支援することをマーケティング行為の目的とするという選択肢を明示した。また，顧客の価値創造を支援する具体的な方法として，店頭において顧客と綿密なコミュニケーションの展開，商品の消費使用に関わる情報の発信などを提示することができた。

本研究は，小売店頭における従業員と顧客の相互作用にフォーカスしている。顧客の価値創造をより広く捉えるべきであれば，価値共創を意図するマーケティング行為は小売店頭に限らないと考えられる。今後，より広い範囲と視点で価値共創の議論を進めていきたいと考える。

注

1) Vargo and Lusch(2004)は，経済学をベースにして構築されたグッズの交換が中心のマーケティング・モデルを批判し，独自の概念と考え方を示したS-Dロジックを提示することで，マーケティングを新しいドミナント・ロジックのもとで論じようとしている。

2) 「顧客は常に価値の共創者である」という主張は，S-Dロジックの基本的前提6として位置づけられている（Vargo and Lusch, 2008）。最近，10個の基本的前提を4つの公理に集約したが(Lusch and Vargo, 2014)，「顧客は常に価値の共創者である」という命題はこの4つの公理の1つである。

3) 張[2015]は価値共創に関するGrönroosの見解を整理した上で，価値共創におけるもう一つの条件を導き出した。即，直接的な相互作用は必ずしも価値共創をもたらすわけではなく，直接的な相互作用に対して顧客が価値を判断或いは創造した場合のみ，価値共創が行われると考えるべきである。

4) このことは村松(2015)の考え方と類似している。即ち，価値共創は「顧客によって始められ，共創された価値に評価が下され，その終わりが告げられる」(135-136頁)。

参考文献

高橋郁夫(2004)『増補　消費者購買行動―小売マーケティングへの写像』千倉書房。

張婧(2015)「サービス・ロジックとマーケティング研究」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文舘出版，70-86頁。

沼上幹(2000)『行為の経営学―経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房。

南知恵子(2012)「サービスマーケティングにおける価値共創とリサーチ」『マーケティング・リサーチャー』No.118，10-15頁。

村松潤一(2010)「S-Dロジックと研究の方向性」井上崇通・村松潤一編著『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』同文舘出版，229-248頁。

村松潤一(2015)「価値共創の論理とマーケティング研究との接続」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文舘出版，129-149頁。

村松潤一・大藪亮・張婧(2015)「サービス業による価値共創型企業システムの構築―島村楽器を事例として―」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文舘出版，221-237頁。

Alvesson, M. and H. Willmott(1996), *Making Sense of Management*, Sage London.

Grönroos, C.(2006), "Adopting a Service Logic for Marketing," *Marketing Theory*, 6(4), pp.317-333.

Grönroos, C.(2011), "Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis," *Marketing Theory*, 11(3), pp.279-301.

Grönroos, C. and A. Ravald(2011), "Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing," *Journal of Service Management*, 22(1), pp.5-22.

Grönroos, C. and J. Gummerus(2014), "The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic vs Service-Dominant Logic," *Marketing Service Quality*, 24(3), pp.206-229.

Grönroos, C. and P. Voima(2013) "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), pp.133-150.

Gummesson, E.(2005), "Qualitative Research in Marketing- Road-map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability," *European Journal of Marketing*, 39(3-4), pp.309-327.

Heinonen, K. and T. Strandvik(2015), "Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications," *Journal of Services Marketing,* 29(6-7), pp.472-484.

Heinonen, K., T. Strandvik, K.J. Mickelsson, B. Edvardsson, E. Sundström, and P. Andersson(2010), "A Customer-Dominant Logic of Service," *Journal of Service Management*, 21(4), pp.531-548.

Lusch, R.F. and S.L.Vargo(2014), *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambrige University Press.

Lusch, R.L., S.L. Vargo and M. O'Brien(2007), "Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic," *Journal of Retailing*, 83(1), pp.5-18.

Saunders, J.(1999), "Quantitative Methods in Marketing," in Baker M.J.(Ed.) *The IEBM Encyclopedia of Marketing*, Thomson London, pp.85-99.

Vargo, S.L. and R.F. Lusch(2004), "Evolving to a new Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68(1), pp1-7.

Vargo, S.L. and R.F. Lusch(2006), "Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It might Be," in R.F. Lusch, , S.L.Vargo (Eds), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, M.E. Sharpe, pp.43-56.

Vargo, S.L. and R.F. Lusch(2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp.1-10.

Vargo, S.L. and R.F. Lusch(2010), "From Repeat Patronage to Value Co-Creation in Service Ecosystems: A Transcending Conceptualization of Relationship," *Journal of Business Marketing Management*, 4(4), pp.169-179.

Vargo, S.L. and M.A. Akaka(2009), "Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications," *Service Science,* 1(1), pp.32-41.

Verhoef, P.C., K.N. Lemon, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M. Tsiros and I.A. Schlesinger(2009), "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies," *Journal of Retailing*, 85(1), pp.31-41.

Voima, P., K. Heinonen and T. Stranvik(2010), "Exploring Customer Value Formation- A Customer Dominant Logic Perspective," *Working Paper,* No.552, Publications of Hanken School of Economics, Helsinki, Finland.

オーラルセッション ― 報告概要

顧客の文脈価値形成プロセスへのアプローチ

岡山理科大学 総合情報学部 准教授
大藪 亮

要約

本論文の目的は，サービス・ドミナント・ロジックやサービス・ロジックという近年注目される顧客の文脈価値形成プロセスに対するアプローチの特徴を整理した上で，そのプロセスを捉える枠組みについて検討することを目的とする。顧客の文脈価値形成プロセスには，顧客だけでなく，他者，物財，空間，生活様式，習慣など，多様な要素が含まれる。それぞれの要素が，顧客や，その行為（身体的行為・精神的行為）に影響を与えながら，ダイナミックに価値が形成されていく。本論文の構成は以下の通りである。最初に，サービス・ドミナント・ロジックとサービス・ロジックというサービスの視点から価値形成プロセスを捉えようとする枠組みの特徴について整理する。次に，それらの特徴によって生じる問題点を明らかにする。その上で，顧客の生活世界という視点を提示し価値形成プロセスを捉える枠組みについて再考する。次に，より具体的な研究事例を紹介し，最後に，本論文をまとめ，今後の課題について指摘する。

キーワード

文脈価値，価値形成，生活世界，サービス・ドミナント・ロジック，サービス・ロジック

I. はじめに

Vargo and Lush（2004）が，サービス・ドミナント・ロジック（以下S-Dロジックとする）を提唱して以降，多くのマーケティング研究者たちが，サービスに注目し，豊富な研究蓄積が進みつつある。サービスに関する研究は，これまではサービス・マーケティングというマーケティング研究の下位領域で限定的に議論されてきたが，S−Dロジックの広がりとともに，サービスという枠組みから企業のマーケティング活動や主体間関係を捉えようとする研究も見られるようになった。Echeverri and Skålén(2011) や Gummerus(2013) は，顧客の価値形成プロセスのメカニズム解明が，マーケティング研究における重要な研究課題の一つとなると指摘する。しかし，これまでの価値形成プロセスに関する研究は，概念的なものが多く，体系的な実証研究へと進むことができているとは言い難い。その原因の一つとして，Echeverri and Skålén（2011）は，顧客の価値形成プロセスを捉える枠組みの検討が，不十分である点を挙げる。

S−DロジックやGrönroosが主張するサービス・ロジック（以下Sロジックとする）は，価値形成プロセスへの一つのアプローチとなる。しかし，両ロジックは，文脈価値を重視するなど基本的思想は共有しつつも，価値形成プロセスに対する理解は異なる。そこで，本論文では，それぞれのアプローチの特徴と課題を明らかにし，価値形成プロセスをどのように理解すれば良いのかという基本的な問題について考えいく。

本論文の目的を，顧客の価値形成プロセスを捉える枠組みを検討することにおく。本論文の構成は以下の通りである。最初に，S−DロジックとSロジックというサービスの視点から価値形成プロセスを捉えようとする枠組みの特徴について整理する。次に，それらの特徴によって生じる問題点を明らかにする。その上で，顧客の生活世界という視点を提示し価値形成プロセスを捉える枠組みについて再考する。次に，より具体的な研究事例を紹介し，最後に本論文をまとめ，今後の課題について指摘する。

II. 顧客の価値形成プロセスに対する2つのアプローチ

S−Dロジックの価値共創という概念は，主体間での価値形成プロセスに対する一つの視座となる。Chandler and Vargo（2011）は，このS−Dロジックの枠組みにネットワーク概念を採用することによって多様な主体間におけるサービス交換や資源統合，価値共創を包括的に捉えようとする。この主体間のネットワークは，サービス・エコシステムと呼ばれ，2つの主体間といったダイアド関係における価値共創だけでなく，様々な主体が関係する価値共創をマクロ的に提示しようと試みたのである。

Sロジックは，よりマネジリアルな視点から価値創造プロセスを捉えようとする。特に，企業・顧客というダイアド関係における直接的相互作用によって価値が実現することを強調する。Grönroos（2011）やGrönroos and Voima（2013）は，価値創造の領域を提供者領域，ジョイント領域，顧客領域という3つの領域に分けるとともに，それぞれの領域における主体の役割を明確に示している。

III. 顧客の価値は，どのように形成されるのか

個々の顧客が決定する価値は，顧客の日常生活に埋め込まれていることを考えれば，各顧客を取り巻く個別的な文脈にも焦点を当てることは，欠かせない。顧客がどのようなグッズやサービスを使用しているのか，また，顧客と関係する他者の存在やその社会的役割，他者の活動にも注意を払う必要がある。その意味で，価値形成プロセスについて理解するためには，S−Dロジックが強調するマクロ的視点や多様な主体が関係していることだけでは，不十分であると考えられる。また，Sロジックが主張するように，企業と顧客の直接的相互作用によっても価値は生まれるが，それは，価値形成プロセスの一部であることが指摘される。そこで，生活世界をキーワードに顧客の文脈価値形成のプロセスを捉える枠組みについて検討を進める。

IV. 研究事例

既存研究における公共交通期間利用の事例と洗車サービスの研究事例を紹介しながら，顧客の日常的生活の中で，どのように価値が形成していくと考えることが可能かという基本的な課題にアプローチする。

V. まとめ

本章では，これまでの議論をまとめ，顧客の価値形成プロセスを捉える枠組みを確認する。プロセスを検討するためには，多角的側面からアプローチする必要があることが指摘され，さらなる枠組みの精緻化や，データ収集や分析といった方法論の検討といった今後の研究課題を示す。

オーラルセッション ― フルペーパー

個々の生活者がコンテキストに応じて広告情報の提示タイミングを自己コントロール可能なサービスの試作とその評価

東京工科大学大学院 バイオ・情報メディア研究科 修士課程
横山 誠

東京工科大学大学院 バイオ・情報メディア研究科 博士後期課程
村上 貴彦

東京工科大学大学院 バイオ・情報メディア研究科 客員研究員
陌間 端

東京工科大学大学院 バイオ・情報メディア研究科 教授
上林 憲行

要約

生活者と広告主の双方が，インターネット広告の「タイミング」と「内容」を問題に感じている。36.5%の生活者が広告目的に収集された履歴情報の漏洩に不安で，スマートフォン利用中接触した広告の86%が，内容を理解せずスルーしたと予備実験で示された。生活者のコンテキスト（状況）に応じた広告は，広告主・広告メディア側のみの努力では構造的・倫理的に不可能である。そこで，広告を再定義し生活者・広告主にとっての広告の価値を増大させる「(1) 広告個受サービス」「(2) 個告個受サービス」を考案した。(1) は，広告受信時，生活者が管理するストレージに一旦キャッシュ（保存）し，スマートフォン上で生成したコンテキストに応じて提示する。(2) は，広告にコンテキストを表すメタデータの付与を標準化し，生活者が接続可能なストレージへデータベース形式で投稿，生活者のコンテキストに応じたタイミング・内容の広告を取得してスケジュールアプリ上に提示する。既存の広告から広告コンテキストを試作したが，コンテキストを構成する項目の値が多義的で定義できず，既存の広告の曖昧さと広告標準化の必要性が示唆された。

キーワード

インターネット広告，スマートフォン，価値共創

I. 研究背景

1. インターネット広告の存在に否定的な生活者

インターネット上の広告を排除する「アドブロック」機能を利用するスマートフォンユーザーは全世界で4億1900万人，アドブロック機能付きブラウザのアクティブユーザー数は2015年1月時点で1億9800万人であったが，1年後同月には3億7600万人と約2倍に増加した（PageFair 2016）。日本におけるアドブロックの普及率は10%（ロイター研究所　2016）だが，認知度は50%（サチラボ 2016）を超えている。このように，インターネット広告は世界中の生活者から存在を否定され，信頼は消滅しつつある。

アドブロックの導入を決めたきっかけの最上位は，「サイトの広告が邪魔だったから」であった（サチラボ　2016）。しかし，本来広告は，閲覧する生活者にとって役立つコンテンツであるべきである。例えば，入力した検索キーワードに関連する広告を検索結果内に提示する「検索連動型広告」は，“検索結果画面“という生活者が情報を求めているタイミングで，求めている情報に関連する内容の広告を提示する。実際にGoogleで「河口湖　観光」と検索した結果，宿泊地に関する広告が提示された。こうした，検索者の視野を広げ，潜在的欲求を満たすような広告は，役立つコンテンツと言える。そこで，生活者が広告を邪魔と感じる原因を調査した。

2. 広告が邪魔に感じる原因は「ライトタイミング」「ライトコンテンツ」

我々は，これまでの調査から，広告が邪魔に感じる原因

は生活者のコンテキスト（状況）と「広告のタイミング」「広告の内容」が不適切，すなわち「ライトタイミング」「ライトコンテンツ」を守らないためと考えている。

例えば，「勤務先に居る」タイミングで「勤務先が広告主」の内容の広告が，行く先々のWebサイトで提示されてしまうことがある。これは，生活者のWeb上での行動履歴のうち閲覧履歴を利用して，広告主のWebサイトを訪問済みの場合広告を提示する「リターゲティング広告」によるものである。Web上での行動履歴に着目し，利用者の興味関心にあった広告を提示し，広告効果向上を図る広告手法を「行動ターゲティング広告」と呼ぶ（総務省 2010）。

リターゲティング広告は広告主や広告メディアが，生活者のコンテキストをWeb上での行動に限定しているため，前述の例のように提示された広告が実際のコンテキストと合わない場合がある。生活者の実際のコンテキストは「電車で職場へ通勤中」とか「今日は打ち合わせの予定がある」など，多様な項目が存在する。だが，生活者が広告主に情報を渡すことは，同時に漏洩のリスクを生み，情報を多く渡すほどプライベートを失ってしまう，トレードオフの関係にある。よって，生活者は情報を何でも公開できず，広告主や広告メディアは生活者が認めた情報以外は入手できない。実際，54.7%の生活者は，行動ターゲティング広告を「知らない間に自分の情報が収集されているようで，気持ちが悪い」と答え，36.5%は収集された情報の漏洩を不安に感じている（情報処理推進機構 2015）。

このように，行動ターゲティング広告・リターゲティング広告は，生活者の興味関心といったコンテキストに近づくどころか，逆に広告への不信感を増大させている。いくら広告主や広告メディア側のみで努力しても，生活者の実際のコンテキストは解釈できず，倫理的な問題も残ってしまう。

3. 広告主も「ライトタイミング」「ライトコンテンツ」を問題と意識

広告主も同じ問題意識を感じている。花王株式会社デジタルマーケティングセンター長の石井龍夫氏は，“従来の広告は，まずリーチ（接触数）を稼ぐ，商品が出たということを伝える。今は，お客様が必要な時に必要な手助けを広告としてやっていく“と発言している（シンポジウム越境する広告イノベーションにて発言　2016）。

4. スマートフォン上への広告による影響

国内の64%以上の世帯でスマートフォンを所有しており，20代と30代の世帯主では90%以上と，所有しない世帯はほぼ無い（総務省　2015）。スマートフォンの接触時間も2016年は平均90.7分で，それも10年連続で上昇している（博報堂　2016　東京地区限定，携帯電話含む）。このように，生活者の情報収集メディアはスマートフォン・インターネット中心に変化した。

広告もインターネット，特にスマートフォン中心に変化している。2015年の日本の総広告費は6兆1710億円，うちテレビ・新聞・雑誌・ラジオを合計したマスコミ4媒体は2兆8699億円で，昨年より減少した。インターネット広告は1兆1594億円と，2012年の調査から4年連続で成長している（電通　2016）。2015年は，インターネット広告費の中でもスマートフォン向けの広告費が4979億円，PC向け広告が4215億円と推定されており，初めてスマートフォン向け広告がPC向け広告費を上回った（D2C　2016）。

一方，スマートフォンの画面はパソコンやタブレット端末など他の広告媒体と比べて小さい。必然的に，広告が画面を占有している感覚が強まり，邪魔という判断に影響しているのではないか。実際，画面の全体を覆う広告に好感を持つ生活者は2.7%，動画広告は2.5%と殆どが否定的であった。一方，画面下部に提示されタッチで拡大する広告は13.3%が好感を持つと答えている（ジャストシステム 2014）。

また，スマートフォンはテレビやパソコンと異なり，機器を他者と共用せず，個々に所有・管理する。スマートフォンを通じて閲覧する情報は，基本的に所有者が取捨選択している。例外は広告である。このような性質の空間で，コンテキストと異なる広告と出会うことや，コントロール出来ない広告という性質の情報が存在すること自体が，邪魔という感

情に影響しているのではないか。こうしたスマートフォン・インターネットの普及が，生活者のコンテキスト指向を一層強めるなら，構造的・倫理的問題の無い，コンテキスト指向な広告手法が必要なのではないか。

II. 研究目的・目標

生活者が広告の存在を否定的に感じる一方で，生活者・広告主の双方ともに広告の「ライトタイミング」「ライトコンテンツ」が重要と認識している。また，リターゲティング広告などの広告主や広告メディアが中心となって一方的にメッセージを提示する広告手法には限界がある。こうした状況を踏まえ，筆者らは「広告」を再定義し，生活者・広告主にとっての価値を増大させることを研究目的とした。生活者にとっての価値増大は，生活者のコンテキストを最優先した，「ライトタイミング」「ライトコンテンツ」で利用価値の高い情報を入手可能にすることを通じて行う。広告主にとっての価値増大は，「ライトタイミング」「ライトコンテンツ」に広告を提示可能になることで，自社ブランド・製品・サービスの印象の低下といったマイナス効果を生じることなく，広告効果が高まることを通じて行う。そして，研究目標を，個々の生活者のそれぞれのコンテキストに適切なタイミング・内容の広告を提示できるサービスの実現とした。

III. 生活者コンテキストと広告の関係の現状調査

1. 広告接触時に生活者が行える対策

現状，生活者が自身のコンテキストに適さない広告と接触した際，「無視」「削除」「排除（アドブロック）」といった対策が行える。しかし，「削除」は個々の広告メディア・広告クリエイティブ毎に設定が必要であり，機能自体の認知が進んでいない。行動ターゲティング広告を無効にする「オプトアウト」の，用語としての認知度は27.9%と低い（情報処理推進機構　2015）。「排除（アドブロック）」は，見たいと思う広告があっても排除されてしまう。このように，現状，生活者が自ら行うことのできる対策で，広告の価値を向上させるような効果を十分上げているものは存在しない。

2. 生活者のコンテキストを利用した広告手法の現状

行動ターゲティング広告・リターゲティング広告・検索連動型広告などは，生活者のWeb上での行動履歴を収集し，興味関心と広告を近づけようとしてきた。しかし，いくら広告主や広告メディア側のみが努力しても，実際のコンテキストは構造的・倫理的に解釈できず，現状可能な範囲でコンテキストを解釈した行動ターゲティング広告などを行なった結果，広告への拒否感を増大させている（I-2章）。実際，生活者はインターネット広告をどのように利用しているか，筆者らは事例を調査した。

3. 広告利用状況に関する先行調査事例

坂本らは，計測ツールを作成して，15カテゴリ750サイトを自動的に巡回し，インターネット広告の受信状況を調査した。結果，Webサイト閲覧時ユーザーが受信するコンテンツ総量に対し，広告数は11.6%，広告表示時間は3.2%であることが明らかになった（坂本　2015）。

ニールセンやインテージは，指定されたインターネット広告の視聴率を履歴情報に基づき調査している（ニールセンデジタル広告視聴率，インテージ　iSSP）。具体的には，パソコンやスマートフォンといった機器の使用履歴を，事前に契約済の生活者（パネル）から記録し，分析する。特に，ニールセンは広告が見られているかどうかといった「ビューアビリティ」も測定している。

しかし，広告が目に入ったとしても，実際に読んだかは定かでない。そこで，生活者がどのようなコンテキストで広告と接触し，接触した広告を生活者が受け入れたかどうかといった，広告に対する対処まで調査した。

4. 広告接触時のコンテキスト及び対処の実態調査

(1) 実験目的

生活者の広告接触時のコンテキスト及び広告に対する対処を明らかにする。

(2) 実験方法

2016年7月11日（月）～7月17日（日）の7日間，大学生10名を対象に，スマートフォン利用中接触した広告の対処と，接触時のコンテキストとして接触時の時間・現在地又は移動状態を調査した。実験参加者は日頃からスマートフォンを利用しており，内訳は大学3年生6名，4年生2名，大学院生2名の計10名。大学3年生のうち1名女性で，他男性。筆者も大学院生として参加した。

実験期間中，現在地と移動状態を記録するアプリ「Moves」を常時バックグラウンドで起動しておき，スマートフォン操作中に広告と接触した場合，画面のスクリーンショットを撮影する。生成された画像は，クラウドストレージ上の提出フォルダに，毎日投稿してもらった。提出フォルダは広告対処別に「スルー（広告の内容を理解していない）」「読んだ」「リンクを開いた」「削除した」の4つを定め，画像提出時に当時の対処を想起し，該当するフォルダに提出してもらった。実験最終日，実験期間中のMoves履歴情報を提出してもらった。

実験後，個々の画像に撮影日時と撮影時の現在地又は移動状態を付与した。撮影日時はファイル作成日時を利用した。撮影時の現在地又は移動状態は，撮影日時に最も近いMoves履歴情報の緯度経度と移動状態を参照し，緯度経度が実験参加者の自宅を示していた場合「自宅」，大学を示していた場合「大学内」，移動していた場合「移動中」，それ以外の場合「他」とした。

当実験で記録される広告は，方法上，実験参加者が認知できた広告に限られる。

(3) 実験結果

7日間の実験期間中に受信した広告は計269，1日平均38回接触していた。複数の広告が一つの画像に含まれていた場合もあったが，今回は集計の効率を優先し，画像毎に広告接触1と数えた。広告接触数を生活者のコンテキスト別に集計した結果，接触数の最多は自宅で107(40%)，次に大学内が87(32%)，次に移動中が59(22%)，他が16(6%)であった（図1）。広告接触数を対処別に集計した結果，最多は「スルー」で232(86%)，次に「読んだ」で30(11%)，「リンクを開いた」が7(3%)，「削除」は無い（図2）。

図1　コンテキスト別広告接触数

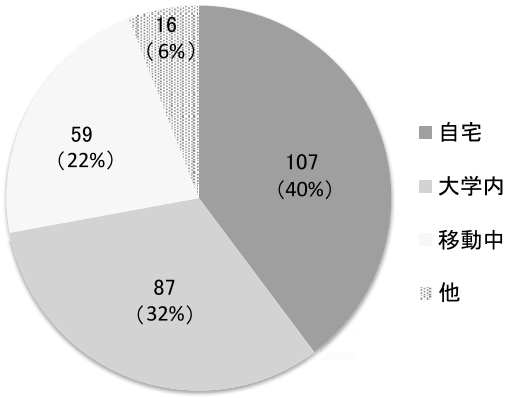
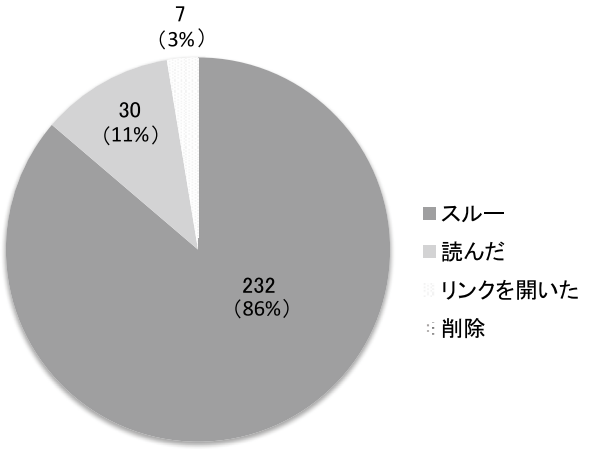


図2　対処別広告接触数



実験期間中の広告接触数の1時間毎の推移を，接触時のコンテキスト別に可視化した（図3）。最多は，13時に「大学内」で25回。「自宅」は夜21時・0時と，朝7時・夕方17時に多い。「移動中」は午前中の10時・11時と19時・20時に多い。対処「読んだ」広告をコンテキスト別に接触数を可視化した（図6）結果，最多は，13時に「大学内」で6回，次に12時に「移動中」で4回であった。1時～5時の深夜・朝方や，自宅・他での接触数は少なかった。

図３　１時間毎のコンテキスト別広告接触数

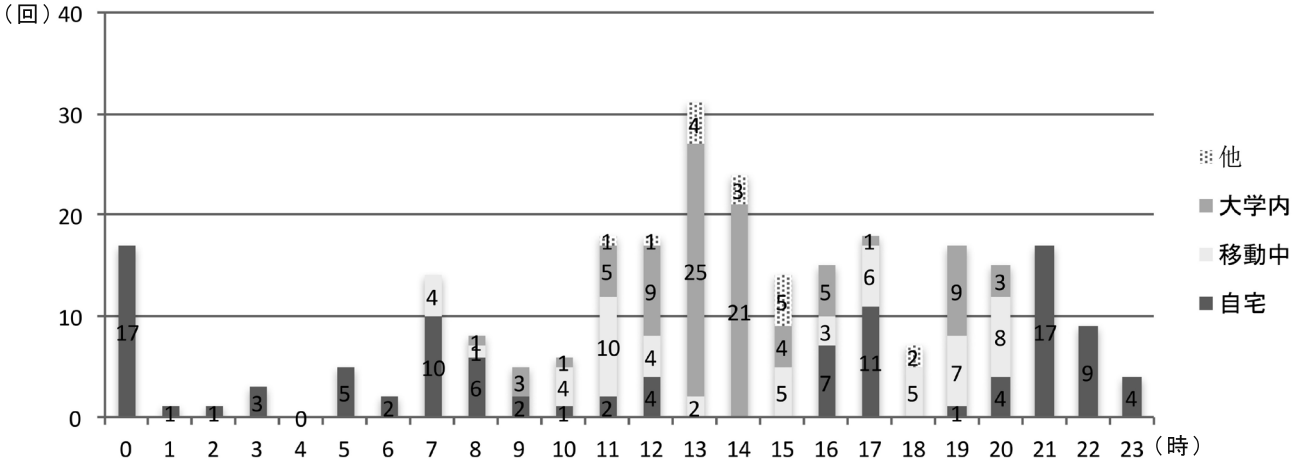
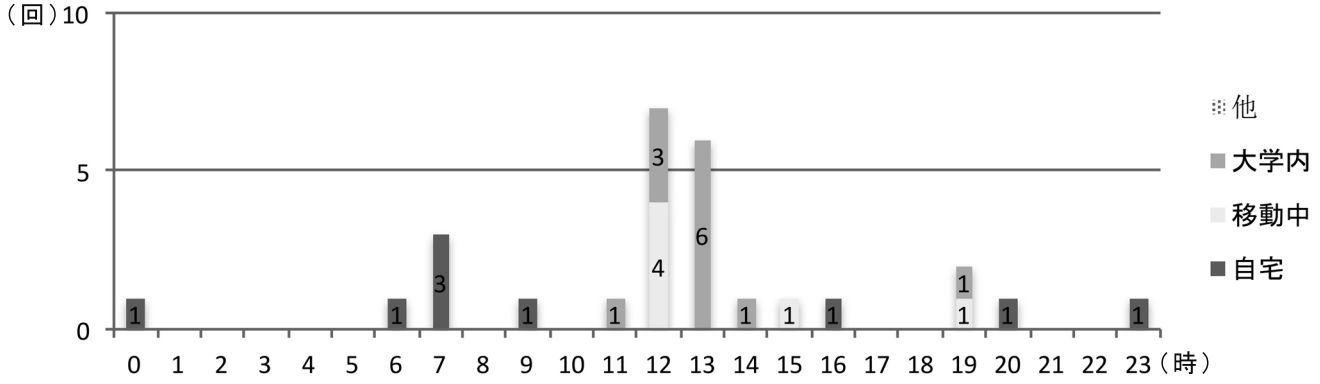


図４　読んだ広告のコンテキスト別接触数（平日）



（4）考察

図1を見ると,「スルー」「読んだ」「リンクを開いた」「削除」の4分類した対処毎に, 接触数が異なることが示されている。図2を見ると,「自宅」「大学内」「移動中」「他」の4分類したコンテキスト毎に, 接触数が異なることが示されている。図3を見ると, 大学内での接触数が最も増加したのは, 13時に25回であったことが示されている。図4を見ると,「移動中」又は「大学内」かつ12時・13時の時間帯といったコンテキストで広告が多く読まれたことが示されている。

これらの結果は, 4分類した生活者のコンテキストと, 広告への対処に関係が有ることを示している。特に,「移動中」又は「大学内」かつ12時・13時というコンテキストと広告とは適合しており閲覧数が増えたが,「自宅」「他」かつ12時・13時以外の時間では閲覧数が低く, 不適合する場合が多い。以上のことから, 生活者のコンテキストとのミスマッチが広告への否定に繋がることが分かった。

生活者のコンテキストと広告のより良いマッチングを実現すれば, 生活者にとっての広告価値が増大し, 広告主にとっての広告の費用対効果も向上することが考えられる。

それを実現するサービスを設計し評価を行った。

IV. サービス提案

生活者の実際のコンテキストは，広告主・広告メディア側のみの努力では解釈不可能なため，生活者が自らコンテキストを生成・コントロール可能な仕組みの可能性を検討し，「広告個受サービス」「個告個受サービス」としてまとめた。

1. コンテキストに応じたサービス構想

Ⅲ-4で行なった実態調査の結果，生活者のコンテキストに対して広告がマッチすることが重要と分かった。しかし，生活者の実際のコンテキストは，従来通り広告主や広告メディア側のみで解釈しようとすると，生活者の現在地や予定など，プライベートな行動履歴までも収集する必要がある。これでは，生活者が自身のプライベートを喪失してしまうため，生活者が自身の元でコンテキストを生成・コントロールし，それに応じて広告の閲覧が可能な仕組みを検討した。

2. ポスティング広告

生活者のポストにチラシなどを投函して広告する，ポスティング広告という手法がある。他の広告手法と異なり，広告が直接生活者に送られず一旦ポストに溜まるため，生活者は任意のタイミング・内容の広告を閲覧できる。筆者は，インターネット広告も一旦生活者の元に溜めることで，広告のタイミング・内容を生活者が自己コントロール可能になると考えた。だが，ポスティング広告は，溜まった広告を生活者が能動的に確認し取捨選択する必要があり，不必要な広告として読まずに捨てられてしまうことも多く，捨てるという行為が生活者の負担となる問題がある。そこで，溜まった広告を生活者のコンテキストに応じて自動的に提示される仕組みを検討した。この場合は，不要な広告が提示される可能性は低くなり，また不要な広告を捨てるといった手間もなく，前述のポスティング広告の問題は生じない。

3. コンテキストの生成

スマートフォンにはライフログ機能・GPS受信機能・SNS・スケジューラといった，生活者のコンテキストを表す情報を生成するアプリがある。これらが生成した情報を生活者の管理下で組み合わせれば，生活者の実際のコンテキストを，リアルタイムに生成できると考えた。行動ターゲティング広告手法の問題であった，広告主・広告メディアによる生活者のコンテキストの誤解や，情報漏洩のリスクは問題ではなくなる。今回は，移動状況記録アプリMovesとGoogleカレンダーを利用して，生活者のコンテキストを忙しさ（Life / Work）と所在（Place）別に定義する方法を考案した（表1）。

表1　生活者のコンテキスト判定方法

	Life	Work
Home：在宅	Moves = 自宅 Googleカレンダー = 予定なし	Moves = 自宅 Googleカレンダー = 予定あり
Going Office：通勤中	Moves=Move＆今日まだ職場へ行っていない Googleカレンダー = 現在予定なし	Moves=Move＆今日まだ職場へ行っていない Googleカレンダー = 現在予定あり
Office：職場	Moves = 職場 Googleカレンダー = 現在予定なし	Moves = 職場 Googleカレンダー = 現在予定あり
Going Home：帰宅中	Moves = Move＆今日職場へ行った Googleカレンダー = 現在予定なし	Moves = Move ＆今日職場へ行った Googleカレンダー = 現在予定あり
Return Home: 帰宅	Moves = 自宅 Googleカレンダー = 現在予定なし	Moves = 自宅 Googleカレンダー = 現在予定あり
他 （上記以外に所在）	Moves = 自宅・職場以外の場所 Googleカレンダー = 予定なし	Moves = 自宅・職場以外の場所 Googleカレンダー = 予定あり

4. 蓄積した広告の提示先

溜まった広告は，Googleカレンダーなどのスケジュールアプリ上に提示する。他に電子メールの受信ボックス，SNSのタイムライン上を検討したが，「生活者の管理下に溜まった広告は生活者個人のためのもの」であり，「広告は将来の行動に影響する」ことが，スケジュールアプリの特徴「個人のための空間」「将来の予定を管理する」ともっとも対応していると考え，スケジュールアプリ上とした。

5. 広告個受サービス

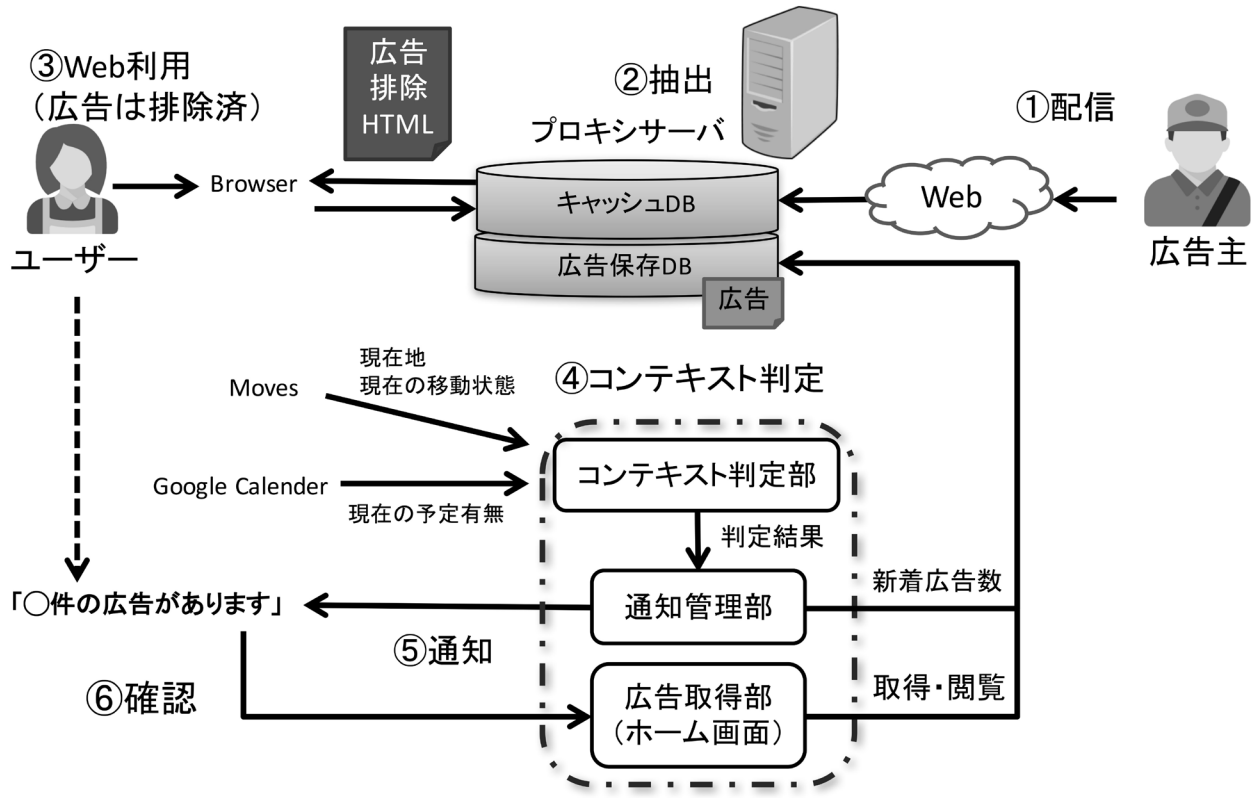
スマートフォン上に配信された広告をキャッシュし，自らのコンテキストに応じたタイミングで提示する「広告個受サービス」を提案する（図5　破線部分）。個受は，受け取る広告を個人の元でパーソナライズする，という意味の造語である。

広告個受サービスはスマートフォンアプリを想定している。インターネット利用中受信した広告を，プロキシサーバーを経由させて生活者が利用可能なストレージにキャッシュする。同時に，表1に従い自身のコンテキストを生成し，コンテキストに応じてキャッシュした広告を提示する。提示する広告内容や優先順位は，ユーザーが任意のカテゴリを選択・又はキーワードを入力して，表1のコンテキスト毎に登録し，管理できる予定である。例えば，予定のないLife状態で自宅にいる場合は広告の通知を認め，予定のあるWork状態で職場にいる場合は通知しない，などの使い方がある。

(1) 利用プロセス

ユーザーは日頃からMovesとGoogleカレンダーを利用中で，本サービスへの情報提供を許可し，事前にコンテキスト毎の広告受信設定が完了していることとする。

図5　広告個受サービス全体図



プロセスは，図5内の番号①～⑥の6つから成る。まず「①配信」で，広告主は普段通りインターネット広告を配信する。「②抽出」「③Web利用」で，広告個受サービスユーザー（生活者）が普段通りインターネットを閲覧するが，プロキシサーバーを経由してWebページを受信する。プロキシサーバーは，ドメインなどを指定してWebページから広告部分を抽出，広告を排除したWebページをユーザーに出力する。排除した広告は，URL・URLから得たページタイトル・画像などを広告保存データベース（以下，広告保存DB）にキャッシュする。また，常時バックグラウンドで「④コンテキスト判定」を，表1のコンテキスト判定方法に従い行う。判定したコンテキストを受け取った通知管理部は，広告受信設定と照合して，広告を受信するコンテキストか確認する。広告を受信する場合，「⑤通知」プロセスに移り，広告保存DBから新着広告数を取得し，「○件の広告があります」などとスマートフォンの画面上で通知する。ユーザーはこの通知を「⑥確認」で対応すると，広告取得部が広告保存DBから広告を取得・提示する。ユーザーが広告を確認して，プロセスが終了する。

(2) 評価

表1のコンテキスト判定方法が実際に可能か調査した。調査は，2016年6月6日（月）から同年6月11日（土）の6日間に生成した，筆者のGoogleカレンダーとMovesを用いた。結果，全てのスケジュールを定義したコンテキストで埋められた（図6）。

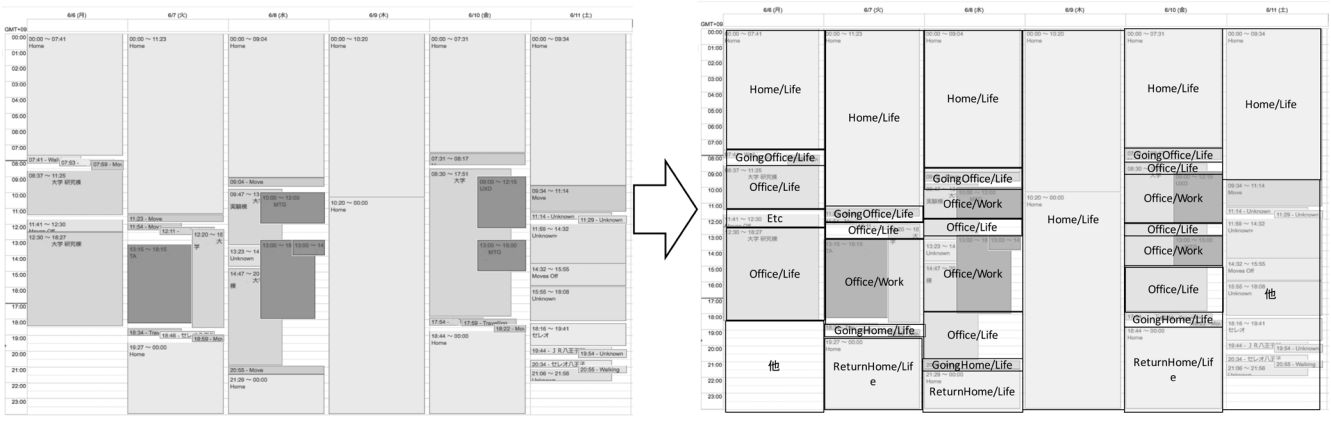
広告個受サービスは，広告主は既存の広告手法を変える必要が無い。広告のタイミングを生活者自ら自身のコンテキストに合わせるため，広告主は生活者の情報を収集する意味が消滅する。これにより，広告を閲覧した生活者は，広告主にとって名前の知らない他人ではなく，わざわざ広告にアクセスしてくれた人々となる。もはや，広告は一方的なメッセージの垂れ流しではなく，生活者との間で“価値共創”（C.K. Prahalad, 2004）を行うためのツールとなる。

6. 個告個受サービス

「ライトタイミング」を実現する広告個受サービスを発展させ「ライトタイミング」「ライトコンテンツ」の両方を実現する「個告個受サービス」を設計し，プロトタイプを実装した。

「個告個受サービス」は，クラウド上のストレージと連動したスマートフォンアプリとして設計した。広告主がコンテキスト情報を含んだ広告を，データベース形式で広告主は生活者がアクセス可能なクラウド上のデータベースに格納する。格納された広告コンテンツは，生活者のスケジュールに応じたタイミング・内容で自動的に提示される（図7）。ライトコンテンツな広告は，生活者のコンテキストと広告コンテンツのコンテキストの距離を定義し，その距離の大小によって実現する。

図6　コンテキスト判定テスト



(1) 利用プロセス

「①生成」では，コンテキスト管理部が表1に従って生活者のコンテキストを常時生成し，生成したコンテキストを使って，クラウド上などのストレージに保存された広告を検索する。「②投稿」では，広告主が広告をデータベース形式（表2）でストレージに投稿する。広告をGoogleカレンダー上に提示するため，広告主名や広告期間といったコンテキスト情報をメタデータとして標準的に持たせた。また，Googleカレンダー以外のメディアに広告を提示する際，生活者が必要な情報を抽出できるようデータベース形式を検討している。

「③取得」では，生活者が自身のコンテキストを用いてストレージを検索し，距離の近いコンテキストを持つ広告を取得する。広告は，すぐに提示するか，生活者の管理するGoogleカレンダーに登録する。広告コンテキストと生活者コンテキストの距離は，表3のような距離定義表を用いて測定する。例えば，表2の広告コンテキストの項目「広告対象者の状態」の値「Life」に対し，生活者コンテキストの項目「状態」の値が「Life」の時，表3に従い距離を測定すると，距離は1（100%の確立で広告が取得される）と判定される。

このような距離の測定を，広告コンテキストを構成する項目毎に行う。取得した広告は，確立の高い順に提示・又はGoogleカレンダー上に予定として登録する。予定はGoogleカレンダー APIで作成し，表2のキャッチコピーが予定名，広告期間が予定期間に対応する。

生活者が広告を取得・閲覧した際は，どのようなコンテキストで取得・閲覧されたか，広告コンテンツとのコンテキスト間距離はどれほどだったのか広告主にフィードバックされる。これにより，広告主は，より生活者にとって有用な情報提供のための貴重なデータを得ることができる。このことは，広告主から生活者への対価の支払いに値する可能性

図7　個告個受サービス全体図

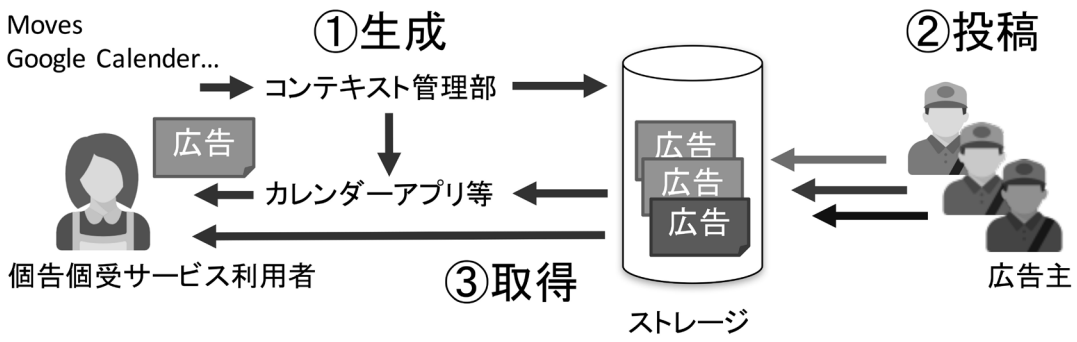


表2　付与するメタデータの構造

ID	画像	広告主名	広告期間	キャッチコピー	広告対象者の現在地	広告対象者の状態
1	http://coffee...	○×珈琲	2016/7/1 ～ 9/1 9:00-11:00	モーニングは ○×珈琲へ	自宅	Life

表3　生活者コンテキストと広告コンテキストの距離定義表

	広告コンテキスト：広告対象者の状態		
生活者コンテキスト：状態		Life	Work
	Life	1	0
	Work	0.5	0

を秘めていると考えられる。

(2) 評価

個告個受サービスプロトタイプを用いて広告の送受信を行なった。広告クリエイティブは，既存の広告を使用し（図7），広告コンテキストは，画像内容から下記の通り設定した（表4）。広告主の広告意図は不明のため，広告期間は筆者が推定，当該広告の対象者は「高校生」とし，広告対象者の現在地を「職場(高校)」に限定した。広告の受信者となる生活者は「大学生」を想定し，本広告との距離定義表を作成して（表5），広告との距離を測定した。

図7　広告A



結果，広告Aは従来の広告配信手法では，どんなコンテキストの生活者にも広告が提示されるが，個告個受サービスでは，受信者が大学にいる場合は提示しないため，かなり抑制される。一方で，受信者が高校生でも，授業中，すなわち「現在地=職場（高校）かつ，状態=Work（授業の予定有り）」の場合は提示されず，進路検討が期待できる「自宅」などのコンテキストでのみ提示される可能性がある。

個告個受サービスにおいて，生活者と広告のコンテキスト間の距離が遠くなる広告は，提示の優先順位が低いため，生活者に閲覧され難くなる。逆に，広告コンテキストの充実したコンテキスト指向な広告は，よく取得・閲覧されると考えている。

V. 今後の研究課題

1. プロトタイプの進化・改良

Ⅳ-2-(3)の評価結果は，広告コンテキストを表すメタデータ標準化の達成には，既存の広告が生活者のコンテキストと乖離している要因を列挙し，利用可能な項目へ絞り込む必要があることを示している。多種多様で常に変化する生活者コンテキストを表す要因も列挙し，広告コンテキストの項目との対応を考える必要がある。生活者・広告の両

表4　広告コンテキスト

ID	画像	広告主名	広告期間	キャッチコピー	広告対象者の現在地	広告対象者の状態
A	http://…	日本工学院	2016/5/1-2016/9/1(推定)	7カレッジ117の専門分野 多彩な業界に直結する総合専門学校!東京 蒲田…	自宅，職場(高校)，帰宅 ×職場（大学）	Life × Work

表5　距離定義表

		広告コンテキスト　・職業(高校生)対象　・職場(高校)				
生活者コンテキスト ・職業(大学生) ・職場(大学)			Life		Work	
			自宅	職場(高校)	自宅	職場(高校)
	Life	自宅	0.5	0	0	0
		職場(大学)	0	0	0	0
	Work	自宅	0.5	0	0	0
		職場(大学)	0	0	0	0

コンテキストの要因例として，広告対象者の現在日時・現在地・現在地の天候・国籍・性別・年齢・住所・職業・既婚・趣味などが挙げられる。

2. 大規模実証実験および実サービス

広告個受，個告個受両サービスのプロトタイプを用いた，多数ユーザーの実証実験を行う。コンテキストとして最適な要因を確定し，また，広告コンテンツとの距離の定義の改良を行っていく。それらの結果に基づいて，広告配信の実サービスの実現を行っていく。

VI. まとめ

広告主・生活者の双方が，インターネット広告のタイミング・内容を問題と感じていることを踏まえ，自身のコンテキストに応じたタイミング・内容で広告を提示する「広告個受サービス」「個告個受サービス」を提案し，プロトタイプ実装を行い，評価した。広告主ではなく生活者が自らのコンテキストを生成・利用し始めることで，生活者は自身のプライベートを公開せず，コンテキストに応じた広告が受け取れる。広告主にとっての広告を，生活者と“価値共創“するツールへと再定義した。今後，両サービスを開発・公開・評価を進めたい。

参考文献

2016 Mobile Adblocking Report | PageFair, https://pagefair.com/blog/2016/mobile-adblocking-report/

Reuters Institute Digital News Report, http://www.digitalnewsreport.org

「インターネットユーザーは意外に広告の存在に寛容!?」自社レポート「広告ブロック機能」に関する意識調査 | サチラボ, http://sxdlab.com/article/survey_adblockuser_report201602

総務省，行動ターゲティング広告の経済効果と利用者保護に関する調査研究報告書，pp.9，2010，http://www.soumu.go.jp/iicp/chousakenkyu/data/research/survey/telecom/2009/2009-I-16.pdf

総務省｜平成27年版 情報通信白書｜スマートフォンの登場と普及：ビッグデータの時代へ，http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc111320.html

～博報堂DYメディアパートナーズ「メディア定点調査2016」時系列分析より～，http://www.media-kankyo.jp/wordpress/wp-content/uploads/HDYmpnews20160620.pdf

2015年 日本の広告費 - ニュースリリース一覧 - ニュース - 電通 http://www.dentsu.co.jp/news/release/2016/0223-008678.html

2015年のスマートフォン広告の市場規模は? ～「インターネット広告市場規模推計調査」（D2C/CCI独自推計）より～ | D2Cスマイル，http://www.d2c-smile.com/201607077410

ジャストシステム　スマートフォン広告に関する調査，http://www.justsystems.com/jp/download/contents/fastask/biz/report/fa_report-smartphone-20140701.pdf

シンポジウム 越境する広告イノベーション，東京工科大学蒲田キャンパス，石井龍夫氏発言（2016年3月17日）主催：東京工科大学メディア学部，東京工科大学大学院メディアサイエンス専攻

「2014年度情報セキュリティに対する意識調査」報告書について：IPA 独立行政法人 情報処理推進機構，http://www.ipa.go.jp/security/fy26/reports/ishiki/

坂本一仁，松永昌浩，インターネット広告受信状況の調査と新たな広告制御方法の検討，pp.5-6，情報処理学会研究報告

デジタル広告視聴率 | ニールセン株式会社，http://www.netratings.co.jp/solution/DigitalAdRatings.html

i-SSP（インテージシングルソースパネル）| 株式会社インテージ，https://www.intage.co.jp/service/issp

Moves - Activity Diary for iPhone and Android，https://moves-app.com

Googleカレンダー，https://calendar.google.com/calendar/render?hl=ja

C. K. Prahalad, Venkatra Ramaswamy,（2004），『価値共創の未来へ―顧客と企業のCo - Creation』ランダムハウス講談社

オーラルセッション ― フルペーパー

行動喚起型コミュニケーションの分析と考察

―「伝える」から「動かす」へ～ IoT 時代におけるビジネス再編と同軸化していくコミュニケーション展開の可能性に関しての論考 ―

関西学院大学 経営戦略研究科 教授
森 一彦

要約

本稿は，従来の広告概念とは異なる形態と考えられる「行動喚起型コミュニケーション」を取り上げ，1）広告モデルの比較，2）コミュニケーション構造，3）マーケティングでの役割という3つの審級（審議するステージ）で分析し，その可能性について論考する。まず，広告モデルの比較を通じて，従来の広告モデルでの「伝える」ことによる受け手側の「態度変容」を意図するモデル（S–R 型＝刺激–態度変容）とは異なり，行動喚起型コミュニケーションでは，送り手側の「行動喚起」を起点とする「動かす」意図をもつモデル（A–C 型＝活動–行動喚起）として共通特性を持つ。この共通特性をもたらす「コミュニケーション構造」の分析から，こうしたコミュニケーションが「共在 / 共創状況」で①行為（act）②エピソード episode ③シークエンス（sequence）④関係性（relationship）のそれぞれの要素が上位レベルへ昇華されながら，複合的に相互作用が展開され，“Moment of truth”や情緒的な価値の増幅，顧客の価値共創的な文脈の創造や管理がなされ，さらに関係性としての深いエンゲージメントが形成される様相を分析する。さらに，そのコミュニケーション展開が，技術でも市場でもなく，人間的な共感からのイノベーションや事業再編へのプラットフォームとつながる通底性を指摘し，IoT,AI などを背景としたイノベーションがもたらす大きなビジネスの基軸変化の時代にあっては，マーケティング・コミュニケーションの成り立ちを通じて，本来の目的であるビジネス行為そのものの構造再編を担っていく可能性について考察する。

キーワード

A-C（Act-Connect）型モデル，リレーションシップ，エンゲージメント，使用価値（Value-in-Use）価値創造（Value creation）相互作用，文脈価値（Value-in-Context）カンヌライオンズ，情報コネクト，共在 / 共創状況

I. はじめに

本稿で検証するのは，特に明確な規定や輪郭が出来ているわけではないが，明らかに従来の広告概念とは異なる形態のマーケティング・コミュニケーション展開である。その展開を分析することで，展開そのものというよりもむしろ，マーケティングやビジネスの手段であったコミュニケーションが，マーケティングやビジネスの基軸と同軸として重なり，手段を越えて事業目的そのものとつながり，ビジネス構造の再編をもたらす可能性について試論考察する。既に本稿が対象とするコミュニケーション展開を指摘した佐藤は，これらを「行動喚起型の広告コミュニケーション」と呼び，そうした特徴的なコミュニケーションは，“カンヌ国際広告祭”が，“カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル（以下，カンヌライオンズ，）”と名称を替えた2011 年以降の Advertising から Creative への基軸シフトと並行して，出現していることを論じている[1)]。本稿では，こうした行動喚起を伴う新しい広告展開，あるいはクリエイティビティをベースとするマーケティング・コミュニケーションのシフトを，以下の3つの審級（審議するステージ）からの分析を手掛かりとして，上記の構造再編への可能性を考察していく。

まず，第1の審級として，「広告モデル」に焦点をあて，従来的なモデルと対照させ，どのような異なる特性を持つのかを比較分析することで大まかな特性の輪郭を描く。第2の審級では，この共通特性をもたらす「コミュニケーション構造」を分析することで，それが広告の様相としてのバ

リアント（変態）ではなく，マーケティング・コミュニケーションとして独自の構造性を持つこと，そこでの相互作用のプロセスを辿る。第3の審級は，さらに，コミュニケーションに止まらず，IoT,AIなどを背景としたイノベーションがもたらす大きなビジネスの基軸変化での「マーケティングでの役割」に引きつけてこの展開を検討し，それが孕んでいる価値共創への可能性を指摘する。

II. 広告モデルでの比較分析

まずは，先行研究としての佐藤の記述を手掛かりに「行動喚起型広告コミュニーション」を辿り，その輪郭を共有したい。佐藤は，例示として行動喚起型には，行動喚起，行動直結，行動で体感，行動に巻き込む，様々なパターンがあると指摘し，1）文字通り行動に直結するもの，2）行動に直結していて，そのことを拡散させ，テレビでもたくさん取り上げるもの，3）行動を体感してもらうことで消費者を動かそうとするものという3つのパターンを例示した。

本稿の出発点として，「行動喚起型広告コミュニーション」の典型的な事例として佐藤が取り上げた“Volvo, LIFE PAINT ”をここでも取り上げ，「広告主自体が何か行動を起こして，そのことを拡散させる」という特性の輪郭を記述していく。

ボルボ（Volvo）のブランド理念が，安全性であり，「車は人が乗るものである以上，安全でなければならない」という創業理念を持っているのは，広く知られている。そのボルボのチャレンジ（イギリス）が，自転車との事故防止用にスプレー缶を開発した事例である。2020年までにボルボの事故で亡くなる人やケガをする人を40%なくすと言う目標を掲げるとともに，「LIFE PAINT」という行動をボルボ側が起こし，ユーザーの行動に直結させながら，情報拡散した。英国では，ロンドンオリンピックでの環境優先的な施策もあり，自転車使用が拡大したが，その一方で自転車での事故が多発し，年間1万9000人がけがや死亡事故を起こしていると言う。自転車事故の加害者になる可能性があるボルボは，夜間の車と自転車事故の防止のためにスプレー缶を開発して配布した。自転車のライダーが自転車や衣服にスプレーから蛍光塗料を吹きつけ，そこに車のライトが照射されると，明るく発光されて，ドライバーに気づきと注意を促し，交通事故を減らすことに貢献するというものである。佐藤は，「これも，今までの『広告で何かを伝えよう』というものとは随分違うと指摘し，「自らの行動を起こすことでボルボのイメージアップにチャレンジした広告」と論じている。



https://www.youtube.com/watch?v=CfWzeGlaFvI

詳細は，具体的な表現を辿らなければわかりにくいが，しかし，コミュニケーション展開を記述しただけで，類型として明らかな従来的な広告のフレームからは逸脱していることに気づく。本稿では，まず出発点として，この事例を従来的な広告と対比類型化し，その特徴を輪郭としてあきらかにしておく。

従来的な広告モデルは，佐藤が言うように「広告で何かを伝えることで態度変容をもたらす」意図を持っている。仮にこれを，S－R（Stimulus 刺激－Response 態度変容）型情報モデルと呼ぶとして，刺激（広告の投入）- 反応（購買行動を含む態度変容）での相関関係とそこでの効果が，情報モデルでの基本であり，それは，受動的な消費者にAIDMAなど，AISASなど，多くは一連のリニアに流れるコミュニケーション反応モデルとして帰結を「受け手側の態度変容」に終着することを前提としている。

ところがボルボの事例での焦点となるのは，むしろ帰結点である受け手の態度変容ではなく起点である「企業側の活動（行動）」にある。自らが意義あると思う活動（行動）を率先して起こし，そのことが広く共感・共有されるなかで行動喚起や情報拡散をもたらしていくからである。これを，A－C(Act 活動 -Connect 情報コネクト) 型情報モデル（活動=自らの意図で活動する一行動喚起・情報コネクト=ユーザーを能動化し，行動喚起や情報にコネクトを起こしてもらう）と規定すると，そこではむしろ起点となる活動自体の在り方にその後の情報拡散への共感・共創への重要な誘発要素が取り含まれているかがモデルの基本となり，情報はリニア（線的つながり）ではなく，様々なストーリー変容を孕みながら自己増殖していくスパイラル特性が指摘できる。これをわかりやすくするために，S－R 型（刺激－態度変容）A－C 型（活動－行動喚起）に類型化し，表にしてみると，以下の対比特性が読み取れる。

	S–R型モデル	A-C型モデル
役割・機能	広く伝えることで態度変容をもたらす	自ら行動を起こすことで、情報拡散や行動喚起を拡げていく
メディア構成	マスメディアからの情報到達	Web(サイバー)空間を介した情報コネクト
情報スタイル	キャンペーン（期間限定集中）展開型	オルウエィス・オン（常時情報拡散）展開型
目的	態度変容による購買行動への帰結	起点としての行動喚起による関係性への拡散
中心となる方法論	商品特性をメッセージ化	ブランド理念を行動共有化

表－ 1) S–R 型情報モデルと A–C 型情報モデルとの比較

こうした抽出された特性をカンヌライオンズの作品（2014 ～ 16）を中心に照らし合わせてみると，A－C 型（活動－行動喚起）の特性を強くもつ事例は，特殊事例ではなく，かなりの頻度で見受けられるのである。ここでは，以下の5つの事例の起点となる「活動」を記述し，モデルでのさらなる分析を加えていく。

1) “Volvo, “LIFE PAINT ”

=自分たちの商品であるクルマを越えて関わりを持つ活動。自転車との交通事故の予防策として，夜間での注意とドライバーに気づきをもたらす蛍光スプレー缶の開発。



視点	概要	キー・コンセプト
概要	Lifesaving(自動車と自転車事故の回避のための施策として蛍光スプレーの開発)	安全性＝Lifesaving
ACT	蛍光スプレーによる事故回避行動	蛍光行動（体験）
Connect	自転車ライダー起点の情報コネクト	自転車ライダー

https://www.youtube.com/watch?v=CfWzeGlaFvI

2)American Express “Small Business on Saturdays”

=地域コミュニティでの中小企業の支援策として，業界を越えて，相互に補完し合う新しいサイバー空間と融合させ，つながる支援システムでの活動。

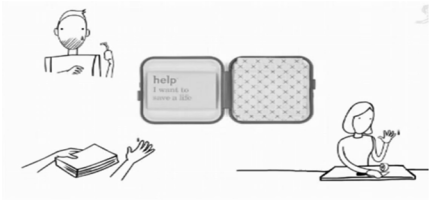


視点	概要	キー・コンセプト
概要	地域や地元の小企業の応援のために、クリスマスギフト等店舗支援キャンペーン	Small busness支援
ACT	クリスマスギフトの購買	クリスマス体験
Connect	専用サイトへの情報コネクト	支援としての情報・事業システム

https://www.youtube.com/watch?v=w1nN5DbDZKw

3)Help＝

=ドネーションのツールと同時に，梱包されていく，ケガをした局面で血液検査を容易に応募させ，医療（献血）への参加を促進させていく仕組みとしての活動。



視点	概要	キー・コンセプト
概要	ドネーションを簡便にするために、小さなケガのケア商品自体に検査の仕組みを入れ込む	ドネーション
ACT	けが使用時での簡易的に検査応募できるドネーションシステム	ドネーション体験
Connect	商品購入とともに情報コネクト、TED	商品購入と同時にドネーション想起

https://www.youtube.com/watch?v=wwaGgXoHOFY

4)Gatorade ”Replay”

=顧客の価値=健康への仕組みとして, かってのスポーツの名勝負での決着を図る再試合（Replay）からヘルスケアへのアクティベーションを促す活動



視点	概要	キー・コンセプト
概要	30代の運動促進のための機会提供するために引き分け名勝負の再プレイを目標化する	運動へのモティベーション
ACT	引き分け名勝負のリプレイ	リプレイ体験
Connect	テレビ、マスメディアを通じた報道によるコネクト	ストーリー再現

5)Philips “Breathless-choir”

ー医療の現場へ寄り添うー歌うことからの治癒, 自立へ。医療において薬品や製品でなく, 自分たちが, どれほど患者の苦しみを理解し, 解決しようとしているのかを共有する活動。



視点	概要	キー・コンセプト
概要	呼吸器系の障碍者のために歌を歌い、音楽会を通じて、自立への支援を展開	自立支援への行動
ACT	音楽会へのリサイタル練習	乗り越えのプロジェクト体験
Connect	オウンドメディアサイトによる情報コネクト	オウンドメディア

http://www.philips.co.jp/a-w/innovationandyou/article/extended-story/breathless-choir.html

III. コミュニケーション構造の分析

従来的な広告展開の「S－R型（刺激－態度変容）モデル」と本稿が注目する「A－C型（活動－行動喚起）モデル」は, どちらも企業がある意図を持った発信－行動を前提としているものの, これほど異なる形態になっていくのは何故なのだろうか。ここでは, 第2に審級として「コミュニケーション構造」レベルでの特性を分析し, さらに理解を深めていく。

A－C型（活動－行動喚起）モデルでの, 従来の広告概念を逸脱する大きな特徴は, まずA－C型（活動－行動喚起）モデルが「共在 / 共創性状況」を前提としている点である。S－R型（刺激－態度変容）モデルは, マス・メディアによって情報到達の確保が保証されることが前提とされるため, そこでのテーマは, 情報到達の規模とタイミングの最適化である。広告内容は当然, 共感度が高いものが目指されるとしても, まず, GRP, 閲覧率, 純粋想起などさまざまな指標は大まかに, 到達の規模が大きければ, マインドシェアが拡大し, 態度変容が起きやすくなるという前提に立つ。そのため, コミュニケーション要素は, タレント起用,

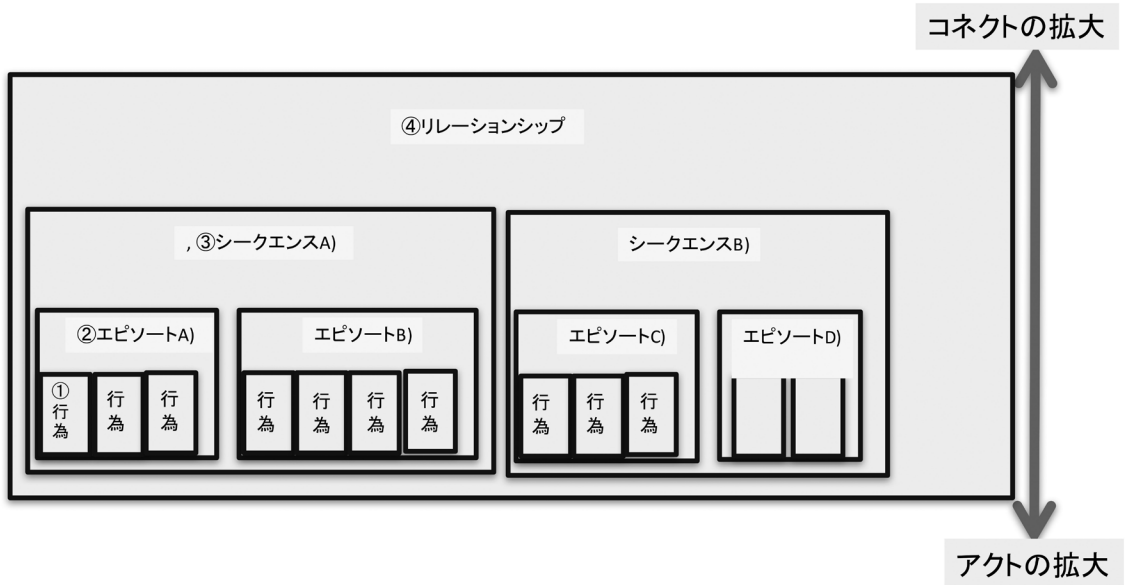
シンプル・メッセージ，シンボルサインなど事後で想起されやすい記号性をもとにフィクション空間（世界共有）をつくり込み，そこへの引きつける（Attention）ことで結果として態度変容を起こすことが意図にある。

しかし，A－C型（活動－行動喚起）モデルは，情報到達は保証される所与の前提ではない。そのため，A－C型（活動－行動喚起）モデルでは，活動（Act）すること自体に「共感度」の高いコンテンツ性が何よりも構成されていなければならない。その共感度の高さによって，受け手が能動化して行動喚起，情報コネクトし，さらなる様々な行動を誘発されるからである。したがって，A－C型（活動－行動喚起）モデルは，フィクションとしての作り込みではなく，リアルな共感をもたらす体験性（時間共有）をデザインしていくことになる。そのため，ソーシャルグッドなとの社会的な共感性や歴史的記憶となるスペクタクル性の高いイベント，いま，ここでしかない希少性の出来事への関わりをもつことで自分ゴト化できる状況を共有する必要が生じる。これを本稿では，「共在 / 共創状況」の創出と呼んでおく。

◆分析視点

この共在 / 共創状況では，「相互作用」が重要な概念となる。送り手と受け手とが一方的に伝達するのではなく，そこでは何らかの触媒的な変容が共感とともに起きているからこそ，情報コネクトされていくからである。共在 / 共創状況では，送り手 - 受け手は，それぞれ受け手，送り手へと相互に入れ替わりながら，お互いが原因であり結果である情報をもたらし，さらなる行動喚起や情報増殖が起きていく。こうした視点から，相互作用の分析フレームとして本稿で援用したいのが，グルンルースが紹介するホルムンド（Holmund）「継続中の相互作用を分析するためのフレームワーク」である[2)]。本稿では，相互作用の記述するフレームとして援用し，以下のモデルを構成した。そのフレームワークでの相互作用を構築する要素は①「行為（act）」②「エピソードepisode」，③「シークエンス（sequence）」④「関係性（relationship）」のそれぞれの要素が上位レベルへ昇華されながら，さらに構成要素が次々と入れ替えながら展開されることで，複合的に相互作用が記述されていく。（図－1参照）

図－1）相互作用へのモデル図



①「行為（act）」②「エピソードepisode」，③「シークエンス（sequence）」④「関係性（relationship）」

以下，それぞれのタームでのより具体的な規定を要約すれば，

① 行為は，相互作用のもっとも小さな分析単位で，電話，工場の訪問，ホテルの予約等の様々なひとつひとつの行為であり，それは，製品・サービス，情報，社会的接触など相互作用のあらゆる要素に関係している。

② エピソードは，例えば，現金の引き出しのために銀行にいく，滞在中のホテルでディナーを楽しむなどのひとつのまとまったストーリーである。

③ シークエンスは，期間，キャンペーン，プロジェクトのなどの組み合わせから定義付けされる。シークエンスの分析は，特定のプロジェクトに関するすべの種類の相互作用を含み，それは1年，その以上の期間において展開される。

④ 関係性 relationshipもっとも，総合的な段階で，複数のシークエンスから構成される。

◆分析によるそれぞれの特徴

このモデル図に合わせて，5つの事例をこの事象としてプロットし，定性的な分析を試みた。ここでは，紙幅の都合もあり，5つの事例の全ての詳細な記述は割愛するが，以下のような特性が指摘できる。

①行為レベル

行為自体は，様々な行為が重なっていくが，特徴的なコトとして，企業の活動としての“Moment of truth”（ 闘牛での専門用語で，一瞬だが生死を分ける最後の一撃を意味しており，短いが顧客からの価値評価での極端に分けてしまう決定的な分岐点）をプロセスのどこかにとり含んでいる点が挙げられる。しかも，企業が率先して取り組む活動（行動）は，単に企業の利益を越えて，何らかの社会的な価値実現性をとり含んでおり，それはカンヌでの Social Good の流れと一致している。逆に言えば，ここでの社会的な価値や社会課題への解決をとりこんでの行為だからこそ，情報コネクトへの関心や行動誘発につながると考えられる。

②エピソードレベル

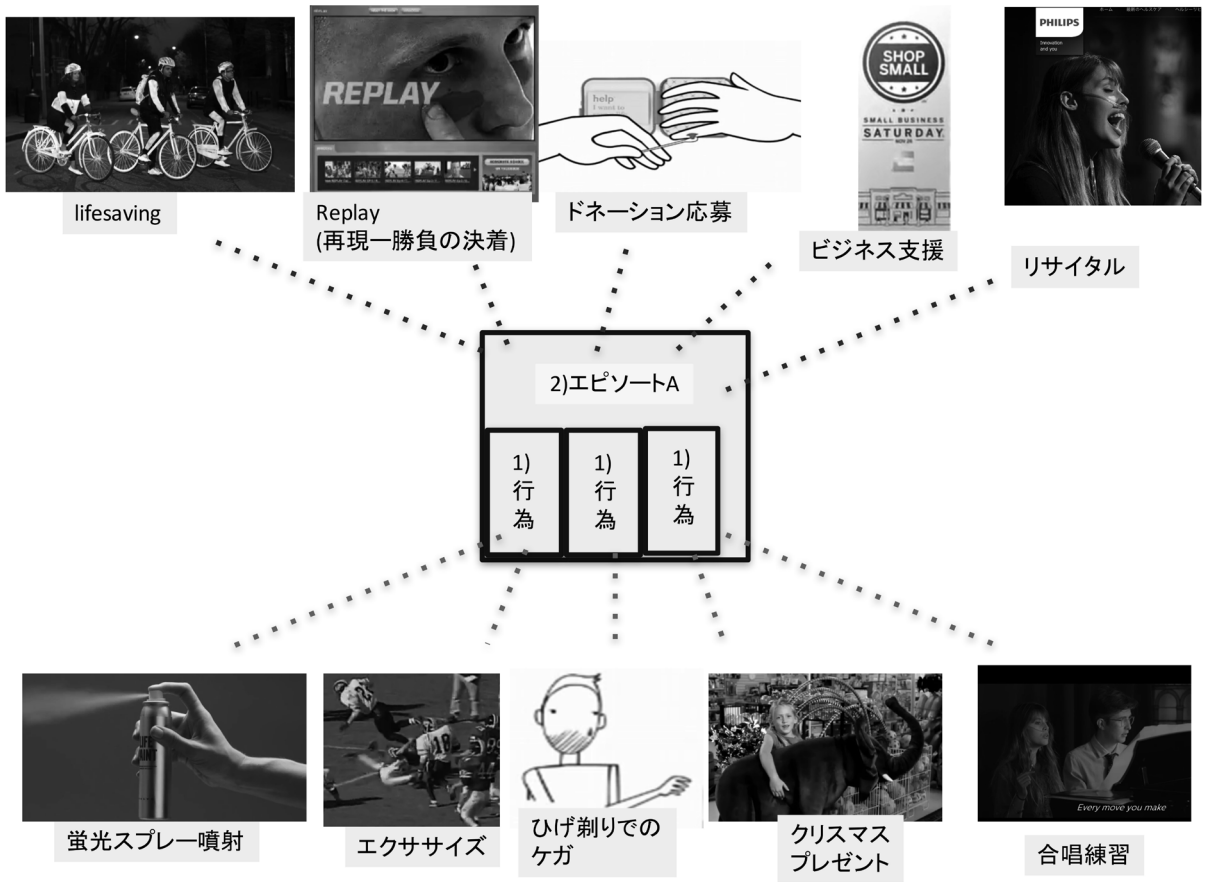
このエピソードレベルの特徴は，情緒的価値への増幅である。行為レベルでの Social Good は，情緒的なエピソードへと昇華されていく。ちょうど，サービスエンカウンターのように，顧客のニーズはあらかじめ存在するわけではなく，予想もせず出会った時に出現し，だからこそ感激がなおさら増幅されるように，事例で言えば，名勝負の再現＝Replay，音楽リサイタルなど予想のつかない体験共有性が情緒的な喚起をもたらすエピソードとして昇華されているのである。（以下の分析図を参考）

③シークエンス

さらに，シークエンスレベルでは，一定の期間での一貫した，継続的な「動き」としていくために，むしろ情報環境でのコンテクスト（文脈）づくりに対して，多くのツールや仕組み，サポートシステムが動員されていることが垣間見える（但し，多くが裏領域として公開されないために正確な状況は不明であるが，少なくとも，「S－R 型（刺激－態度変容）モデル」で言えば，マス・メディアでの出稿にいたるプラニングと同じレベルの企画性をもって，以下のような文脈を逸脱させず，顧客と価値共有されていくための重要なコミュニケーション活動が展開されていると推測される。

- メディアとしてプラットフォームを確定し，情報発信する基盤として，オウンドメディア（自社メディア，Web サイト）からアーンドメディア（評判を獲得するメディアとしてマス・メディアを含む）のコミュニケーション基盤による持続的な継続性
- 常に接続を前提とする Web でのマーケティングダッシュボードとともに，顧客サイドの情報データ等と連携しながらビジネスそのものを照応させながら，それと同軸で（矛盾する要素を排除した）展開されるコミュニケーション・インターラクション。
- コンテンツが，リアル（其々の個々人の生活局面とのつながり）とサイバー空間（集合的な情報空間として広がり）を往還することで成立するコミュニケーション増殖と情報価値の選別

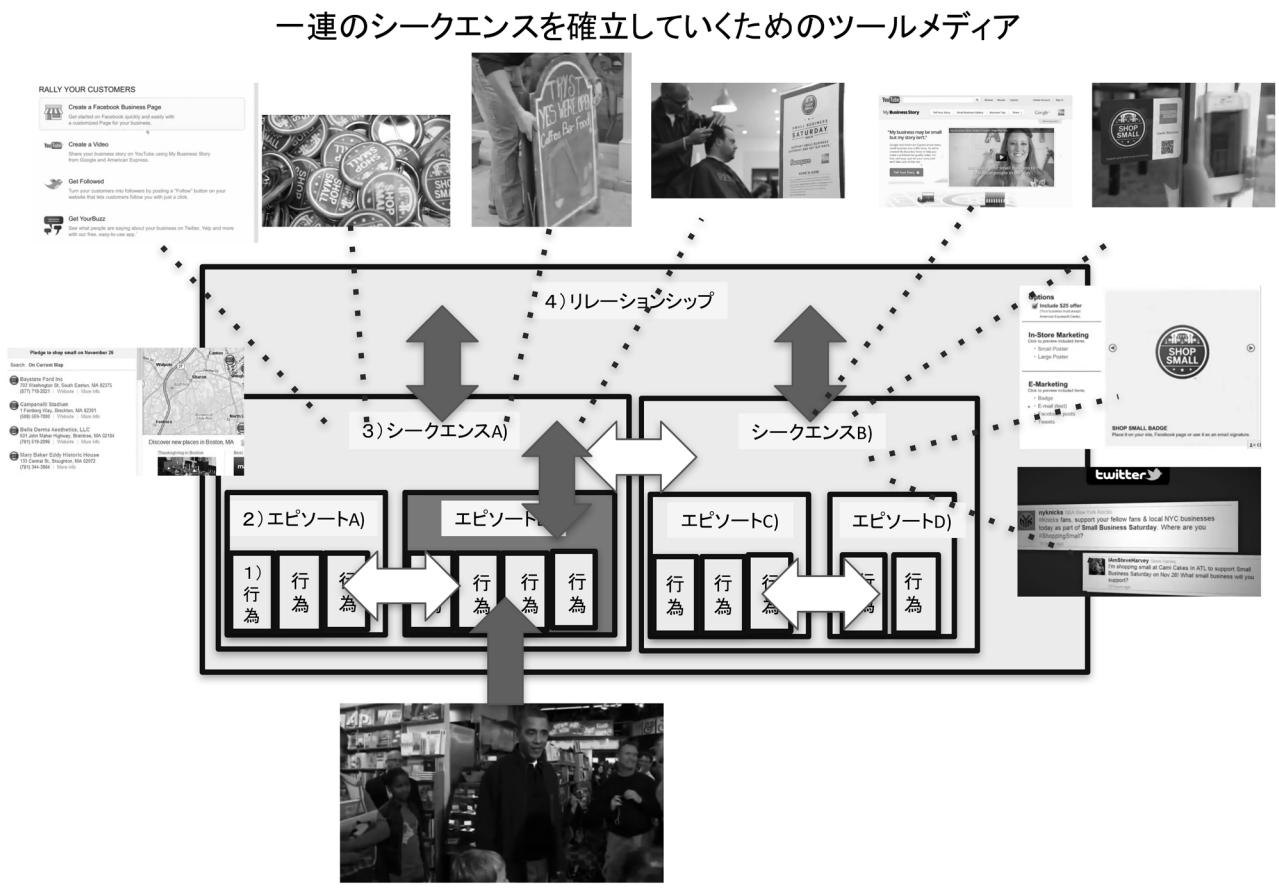
図―2）事例からの行為とエピソ－ドレベルでのシーンのプロット



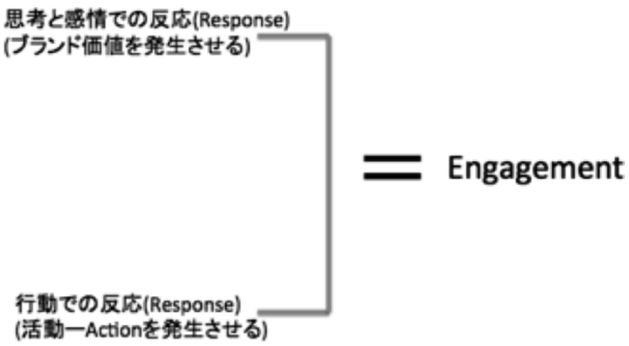
④関係性レベル

こうしたシークエンスでの文脈づくりと同時に，リアルとサイバー間における情報の往還することで，つながりが拡散していく過程では，企業は，プラニングというよりは，ファシリテーターに近い役割が要求される。そのコミュニケーション局面に合わせた，矛盾のない情報や共有できる一貫性などの情報やコンテンツ，エピソードを組み合わせ，編集していくからである。例示にあるように，オバマ大統領が小さな店でショッピングした事実がエピソード化されて，シークエンスでの情報価値を増殖させたり，ネガティブな情報に対して，リカバリー情報としてそれぞれ，シークエンス，エピソード，行為としてのリカバリー対応が速やかに展開させて，相互作用を進展させていく持続的なコミュニケーションでのプラットフォームを成立させていくことになる。

図－3）事例からのシークエンスと関係性レベルでの構造性



こうした2つのレベルの結びつきは，以下のように行動と思考や感情を結びつける「エンゲージメント（絆づくり）」を発生させて，以下，Chris Fillの定義を援用するが，従来の広告モデルにはない心理的ステージを現出させて，態度変容と行動喚起を同時にもたらすキーとなっていると考えられる。



図―4）エンゲージメントを成立させる要因
Chris Fill MARKETING COMMUNICATIONS brands experiences and participation
PEASON 2013

IV. マーケティングでの役割での分析

以上の見てきたように，コミュニケーションレベルでは，特に，ペイドメディア（マス・メディアによる有料メディア）ではなく，自社でのコントロールが可能なオウンドメディアを介してシークエンスを一連の行動喚起と情報コネクトのつながりとしてデザインしていくことは，様々なビジネス上での実践的な試みと連携やビジネスへの取り組み発想で共通の起点を持っているのではないだろうか。少なくとも，デジタル化により，IT 基盤とマーケティング基盤はシステム統合されていくためにシームレスなつながりが発生すると考えられるからである。

実は，オウンドメディアの開発で，今日常用されるカスタマージャーニー，ペルソナ等の手法は，なによりも発想がユーザー起点であり，その意味で，以下のようなデザイン思考，IDEO の5つのステップ（共感，規定，アイデア出し，プロトタイプ，テスト）と照らし合わせてみると，「行動喚起」への展開では非常に似通った発想的側面がある。仮に，こうした前提に立ち，A－C型（活動－行動喚起）モデルを，5つのステップに当てはめて組み込んでみると，以下のような通底する要素が見受けられる。

表―2）A-C 型（活動―行動喚起）モデルの５つのステップへの適応分析

	Empathize	Define	idealate	Prototype	Test
Volvo “Lifepaint”	自転車事故への防止策	Lifepaint＝命を救うためのペインティング	クルマがもたらす危険性を軽減するためのツールを開発する	蛍光スプレー缶の開発	蛍光スプレーに寄る事故軽減プロショーションテスト
American Express “Small businesonSaturdays”	地域コミュニケーションを支える中小企業の支援	Small busines を支援できる全米規模のサイバーキャンペーン	当該土曜日を休日にし、クリスマスギフトの購買を中小企業支援へ	全米規模のサイバー・ムーブメントキャンペーンによるローカル支援	中小企業での売上規模の確認
help	もっと簡単にドネーションしたい	ドネーションシステムへの登録をスムーズにする	検査システムに直結した商品との梱包	ドネーションへの検査サンプルを投稿しやすい商品梱包	商品ラインの拡充
Gatorade ”Replay”	30代でもっと運動を促進し、ヘルスケアを高める	ヘルスケアへのモティーフ＝きっかけを提供する	決着がつかなかった名勝負の再現	再試合の企画をストーリー化	運動に関する顧客データー、指導方法の開発
Philips”Breathless-Choir”	呼吸器系患者の自助努力の支援	薬だけではなく、患者の人生の支援	歌を歌うことでの呼吸器系障害のッ改善、モティベーション	アポロ劇場でのリサイタルのプロデュース	呼吸器患者や家族の状況、感情理解

これらの分析からは，事業起点が「技術」でも「市場」でもなく，むしろ「人間的な価値」を起点にして共感を生み出す発想から新しいイノベーションを生み出していくこと，すなわち，A－C型（活動－行動喚起）モデルも技術的優位性や市場におけるポジショニングから事業領域を決めて，戦略上の優位を構想するのではなく，デザイン思考のようにまず，人間を中心にして「共感」できる点から次々とプロトタイプをつくることで事業展開へのルートを切り開いて手法と同じ構造をもっているのではないだろうか。こうした視点に立つならば，A－C型（活動－行動喚起）モデルとは，事業開発での起点となるポイントをより深く探っていく機能を同時的にとり含んでおり，それは，ビジネスの起点と同じ軸から展開されていくのではないだろうか。

こうしたビジネスとコミュニケーションを接合する役割から注目されるのは，IBM インターラクティブ，アクセンチュアなど，デジタルエージェンシーを買収したコンサル系の企業でのコミュニケーション領域の進出とそこでの伸張である。こうしたマーケティングレベルからのシフトを先取りし，デザイン思考を手掛かりにイノベーションの起点を探ると同時に，DMP などのデーターベースと基盤を連携させることで，新しいコミュニケーションビジネス領域を切り開いていくと考えられるからである。

V. 考察

以上の分析から，こうした行動喚起型コミュニケーション展開の可能性を考察していくと，従来の広告による購買を帰結とする「伝達手段」としての広告展開とは異なり，その様相は，事業目的と同じ基軸で「行動喚起」への起点をもたらすプラットフォーム構築に近いと言えるのではないだろうか。すなわち，ブランド理念をより高い次元で実現するための「パイロットプロジェクト」，顧客やステークホルダーとの価値共創を促すための「情報プラットフォーム」，顧客との関係性を深く高めていく「共創プロジェクト」など，それらは，事業目的を高次拡張的に捉え，従来的な事業の領域を越えていく先導的な兆候が見られているのである。

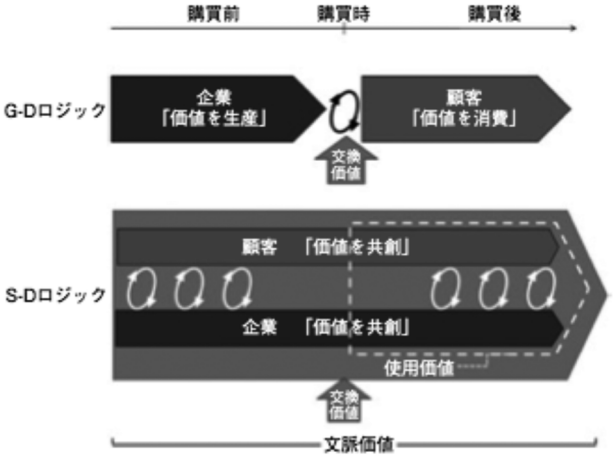
最後に，こうしたコミュニケーションの再編，変容が，グローバルに展開され，デジタルネットワーク化する中でのビジネスに対する可能性や影響について，マイケル・ポーターらの文献との照応から考察しておきたい。

既に，IoT，AI などを背景としたイノベーションがもたらす大きなビジネスの基軸変化が様々に論じられ，近い将来としてインダストリアルインターネット，ドイツのインダストリー 4.0 など，第4次産業革命として業界を融合，産業レベルでの大きな再編が指摘されている。そこでは，一社単体だけでは成立しないビジネス・エコシステムいうべき文脈での事業価値が求められてくる。こうした点を，マイケルポーターは，1）物理的要素，2）「スマート」な構成要素，3）接続機能を柱とした「モノの本質」の変化として鋭く追求している。中でも特に留意を促したいのは，こうしたモノの変化とともに，以下のようにマーケティングでの「取引」から「関係性」にシフトするという指摘である[3)]。

「企業が製品とのつながりを絶やさず，どう使われているのかをモニタリングできると顧客との関係性の重点が「販売（1回限りの取引）」から，製品が顧客にもたらす長期的な価値の最大化に移る」
「関係性の重点が，継続的な価値提供にうつると製品はそれ自体が目的ではなく，顧客に価値をとどける手段となる。そのうえ，メーカーは製品を介して顧客とのつながりを確保するために，顧客とじかに，しかも頻繁に対話するための新たな基盤を手に入れる。企業は，顧客に頼って製品のニーズや性能を把握する状態から抜け出して，製品を顧客ニーズを掴んで満足をとどけるための窓口として捉えはじめている。」

もしもポーターらの予見が現実のものとなるのであれば，この文脈の延長として，製品は「手段」となると同時にコミュニケーションは「事業プラットフォーム」の血流としてそのものの存立が「目的化」されていくという主客逆転が起きてくるのではないだろうか。そして，こうしたコミュニケーション基盤がオウンドメディアの中で，DMP を初めてするデ

ジタル・データとつながる「事業プラットフォーム」と一体化していくときに，その様相は，藤川らが指摘する，以下の図にしめされるようなサービスドミナントロジックでの価値概念と顧客像に極めて近いと考えられるのである。



図―5）G–DLとS-DL，価値概念と顧客像
「文脈視点による価値共創経営；事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」藤川佳則，阿久津聡，小野譲司　組織科学 Vol46 No2　2012

さらにポーターは，以下のようにも述べている[4)]。
「販売担当者の目標は，製品を売ることから長期にわたる顧客の成果を支援することへと移行していく。これに伴い，自社と顧客とのウィンウィン関係を築くためのシナリオをつくる必要が生じる。」

ポーターの予見の正否については異論もあると思うものの，もしも，こうした予見が妥当性をもっているとするなら，こうしたシナリオは，少なくとも行動喚起や情報コネクトを前提とするA－C型（活動－行動喚起）モデルでのコミュニケーションと並走することで実現できる事業構造の再編と考えられる。ここでは，コミュニケーションは単なる購買喚起への伝達手段としての広告を遥かに塗り替え，顧客をサービスの使用局面での価値共創をもたらしていくパートナーとして見立てることで，マーケティング・コミュニケーションの成り立ちを通じて，本来「目的」であるビジネス行為そのものの構造再編を担っていく可能性を持っている。今後の研究では，到来しつつあるこうした様相を，現在進行形で追求していきたいと考える。

注

1) 佐藤達郎『海外の事例に学ぶ行動喚起型の広告コミュニケーション』日経広告研究所編『広告コミュニケーションの総合講座，理論とケーススタディ』pp235 ～ 250，日本経済新聞社 2016

2) C Grönroos “Service management and marketing: customer management in service competition” 2007「北欧型サービス志向のマネジメント」pp 81-87 グルンルース（近藤宏一監訳，蒲生智哉訳）ミネルヴァ書房 2013

3) マイケルポーター，ジェームズ・ヘプルマン『IoT 時代の製造業』pp94-95 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レヴュー Jan 2016

4) マイケルポーター，ジェームズ・ヘプルマン『IoT 時代の製造業』pp96 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レヴュー Jan 2016

参考文献

藤川佳則，阿久津聡，小野譲司「文脈視点による価値共創経営；事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」組織科学 Vol46 No2 2012

藤川佳則「サービス・マネジメントのフロンティア1～5」一橋ビジネスレビュー（2010 ～ 2011）

森一彦「サービス・ファシリテーションとブランド・コミュニティ」サービス学会（国内大会金沢）2015

村松潤一編著『価値創造とマーケティング論』同文館出版　2015

佐藤善信監修，高橋広行，徳山美津恵，吉田満梨『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版 2014

小西圭介『ソーシャル時代のブランドコミュニティ戦略』ダイヤモンド社 2013

佐藤達郎『教えてカンヌ国際広告祭』アスキー新書 2010

佐藤達郎『「これからの広告」の教科書』かんき出版 2015

日経広告研究所編『広告コミュニケーションの総合講座，理論とケーススタディ』日本経済新聞社 2016

『広告新時代 ネット×広告のすてきな関係』電通 朝日新聞出版 2009

高広伯彦『次世代コミュニケーションプラニング』ソフトバンククリエイ

ティブ　2012

横山隆治『トリプルメディアマーケティング』インプレスジャパン 2010

博報堂 DY メディアパートナーズ『メディアガイド 2016』宣伝会議 2016

Jマルゴス・クラ―ル『サービス・デザイン入門』ピー・エヌ・エヌ新社 2015

佐宗邦威『21 世紀のビジネスにデザイン思考が必要な理由』インプレス 2015

マイケルポーター, ジェームズ・ヘプルマン『IoT 時代の競争戦略』DIAMOND, ハーバード・ビジネス・レヴュー April 2015

マイケルポーター, ジェームズ・ヘプルマン『IoT 時代の製造業』DIAMOND ハーバード・ビジネス・レヴュー Jan 201 6

『IoT の競争優位』ハーバード・ビジネス・レビュー別冊 2016

小笠原治『メイカーズ進化論〜本当の勝者は IoT で決まる』NHK 出版新書 2015

C Grönroos "Service management and marketing: customer management in service competition" 2007「北欧型サービス志向のマネジメント」グルンルース（近藤宏一監訳, 蒲生智哉訳）ミネルヴァ書房 2013

K Wertime and I Fenwick DigiMarketing The Essential Guide to New Media & Digital Marketing『次世代メディアマーケティング』ケント・ワータイム, イアン・フェンウィック 伊東奈美子訳　ソフトバンククリエイティブ　2009

Chris Fill MARKETING COMMUNICATIONS brands experiences and participation PEASON 2013

BRAIN 9月号『世界の広告 2015 カンヌライオンズ』662 pp. 31 〜 59 Sep 2015

http://www.advertimes.com/20110601/article17177/

https://www.youtube.com/watch?v=NgmLC6jbxfg

https://www.canneslionsjapan.com/

カンヌライオンズ http://www.canneslions.com

広告の穴 http://ogekimog.blogspot.jp

オーラルセッション ― フルペーパー

事業変革を支援する企業コミュニケーションのメッセージ

― リーマン・ショック以降の推移から得る示唆 ―

株式会社博報堂
徳永 朗

要約

日本企業の新たな成長に向けた挑戦の中核には，事業変革への取り組みがある。企業コミュニケーションは，事業変革の実像，実現力，顧客・社会に提供する価値などの訴求を通して，その推進を支援する。リーマン・ショック以降，企業は事業レベルでどのようなメッセージを発信し，どのような変遷をたどってきたかを把握することで，事業変革支援のためのコミュニケーションの実情を理解し，さらに今後の施策への示唆を得るのが本論の趣旨である。新聞広告の表現内容を精査・分類し，事業関連メッセージの推移を3つの期間に分けて分析した調査にもとづく。

そのメッセージの中核を成してきたのは，企業自身の競争力や価値創出力を訴求するものである。なかでも，固有の価値観や事業への思いを伝えるメッセージの増勢は顕著であった。一方で，顧客に対する提供価値を訴えるメッセージは直近停滞気味である。本論は，今後の経営環境の変化を踏まえればこれらの潮流は懸念を覚えるものと論じ，対応策を講じるべきと述べている。また，企業レベルのメッセージの機会に，事業に関わるメッセージも行うことで，事業変革支援のコミュニケーション機会を拡大することも提唱している。

キーワード

企業広告，新聞広告，顧客提供価値，社会的価値

I. はじめに

2008年後半のいわゆるリーマン・ショックからの回復を成し遂げて以降，東日本大震災という大きな危機も克服しながら，多くの日本企業は成長の新たなステージに向かう自己変革を推進してきた。

それ以前も，バブル崩壊以降の長引く低成長期の中で，日本企業は新たな成長のあり方を模索していた。しかし，イノベーションを通した価値創造を進める欧米企業と，低コストと成長市場を背景に成長著しい新興国企業の間で，短期的な業績のための厳しい舵取りを強いられ，中長期的な視点で新たな成長戦略を描き実行に移すことは思うに任せなかったと考えられる。その期間に比べれば，リーマン・ショック以降は，それをバネにするかのように構造改革を進め，新たな成長に踏み出した企業が多いように思われる。

本論は，従来からの領域に拘泥することなく，その経験を活かして取り組む事業変革の意思決定と実践こそが，新たな成長に懸ける日本企業の挑戦の中核にあると認識する。文字通り生まれ変わる覚悟で取り組む姿勢があったからこそ，東日本大震災という不幸な出来事さえも新たな成長の原動力に換えられたと言っても過言ではない。

本論のもうひとつの重要な前提は，コミュニケーションは企業経営を支える重要な機能のひとつとの認識である。それは，直接的な販売効果を狙った製品・サービスのレベルの，いわゆるマーケティング・コミュニケーションだけではない。とりわけ事業変革が経営の中核にあったこの10年弱は，より上位の事業レベルのコミュニケーションを通して様々なステイクホルダーに変革に関わる理解を与えることが，経営にとって大きな意味をもってきた。すなわち，投資家，取引先，学生，メディアなどには企業に対する評価と期待を，従業員には企業に対する忠誠心や求心力を育み，また顧客に対しては直接的な販売促進目的のコミュニケー

ションの効果を高める基盤となる理解獲得に寄与する状況にあった。

事業変革を通した成長戦略を模索中，あるいは実行に着手したばかりの企業はなお多い。一方で，変革の次のステージに向かう中で，次の戦い方，次のコミュニケーションを模索する企業も少なくない。いま，事業変革を支援するコミュニケーションのあり方に関わる示唆は，多くの日本企業にとって有益なものとなろう。

II. 本論の問題意識

本論は，事業変革を支援するために日本企業が行うべきコミュニケーション，なかでもそのメッセージについての示唆を得るべきとの問題意識にもとづく。そのために，リーマン・ショック以降の10年弱の期間，日本国内で企業は事業レベルのコミュニケーションをどのように展開してきたか，とりわけどのようなメッセージを発信することで事業変革を支援してきたかを把握することに関心を抱いた。その実態を精査することで，コミュニケーションが経営の舵取りにどのように即応し，経営の動きに対してどのように機能してきたかを知ることができると考えたのである。さらに，現今の経営環境に照らした考察を通して，今後どのようなコミュニケーション活動を通して企業経営の支援を行うべきかについても，解を導くことができると考えたのである。

ここで事業変革として捉えている企業の意思決定・行動の対象は幅広い。収益性・安定性・将来性をバランスよく織込んだ事業ポートフォリオの再構築や，垂直統合あるいは水平分業を基本とするバリューチェーン上での自社事業の領域の見直しやシフトなど，領域の選択と集中，および多角化。ネット環境の活用などによるプラットフォーム・ビジネスへの取り組み，あるいは協創やビジネス・エコシステムを通した価値創造など，ビジネスモデル創造。新興国市場などの新市場や，社会テーマなど新たなテーマ性をビジネス対象にする，新市場開拓。こういった，従来の事業領域や既存の市場の概念を超える変革をすべて含めて事業変革と捉えている。

議論の対象とするコミュニケーションやそのメッセージには，企業が発信するものの中でも，マーケティング活動の一環として販売促進効果を期待して行う特定の製品・サービスのレベルのものは当然ながら含まない。事業内容の認知促進や，企業固有の技術や仕組み，あるいは思想や実績に裏打ちされた自社製品に通底する強みの訴求，それらを顧客・社会の視点で捉えた提供価値などが議論の中心となる。これらは間接的にはマーケティング支援の効果も期待できるものであろう。一方，企業統合や社名変更，IR等の株式関連のメッセージなど，企業レベルの施策や出来事などは分析対象から除外する。本論の議論の対象は結果的に，企業が発信するメッセージのうち，企業が対象のものと個別製品・サービスが対象のものを除外したもの，と考えてもいい。両者の中間に位置するこのメッセージを，本論では事業関連メッセージと表現することにする。

III. 先行研究と関連データ

1. メッセージタイプの規定に関わる先行研究

本研究を行うにあたり，筆者が過去に行った2つの研究を起点とした[1)]。

ひとつは，2013年に行った，事業変革に取り組む企業において，ステイクホルダー群の行動を促す効果を高めるメッセージについての研究である。この研究は，投資家の投資行動，学生の就職活動，顧客の購買行動など，多様なステイクホルダー各々の選択行動を促す目的に対して，事業変革のファクトの認知だけでなく，どのような理解や印象醸成を促すことが効果的かを探索したものである。自動車，電機，食品の業界・企業を対象にしたステイクホルダーの意識調査を通して得た結論は，図-1のように図式化できる。技術力など変革を成し遂げる実現力の源泉と，変革によってもたらされる新たな市場・価値という，いわば事業変革遂行の条件と成果も合わせてメッセージすることで，よりステイクホルダーの行動に対する効果が高まるというものである。またさらに，図の上方と下方に記した，その条件を

満たしうる社会志向の理念・姿勢と創出される価値の意義深さも含め，様々なメディアや体験機会を活用した統合的なコミュニケーション活動で訴求することが望ましいと提唱している。

本論が依拠したもう一つの研究は，製品・サービスの販売促進を直接的に目的としない企業広告のメッセージのタイプ分類を，新聞広告を対象に行った研究である。2006-07年度の広告表現を対象に行った一次分析を，2012-13年度の広告表現を対象にして精緻化し，2014年にまとめたメッセージ分類は，図-2のとおりである。

この研究の対象には事業関連メッセージを発信するものも含まれるが，事業変革に関わるものであることを条件にはしていない。また当然ながら，①にあたる企業レベルのメッセージも対象に含んでいる。

これら2つの研究は別々に取り組んだものだが，後者の新聞広告の企業広告のメッセージ分類は，偶然にも前者の事業変革に関わるメッセージについての研究の結論に呼応している。すなわち，③競争力や価値創出力を通した競争優位・市場創造につながる理解・印象を醸成するものは，前者の【事業活動の基盤にある社会に対するビジョンや思い】【技術等に根差した実現力】を訴求するメッセージである。④顧客への提供価値と⑤社会における存在価値のメッセージは，【新しい市場・価値の創造】【新市場・新価値の社会にとっての意義】に関わるものである。⑤の構成要素のひとつに，【社会・ステイクホルダーを尊重した実践】を訴求するものを含んでいる。そして，②事業内容はもちろん，事業変革を遂げる企業においては【事業変革の内容・方向性】にあたる。

企業が発信するコミュニケーションメッセージのなかでも事業関連メッセージを議論する本論では，メッセージのタイプ分類の軸としてこの先行研究の軸を利用することを基本とする。投資家，学生，顧客，従業員などのステイクホルダーに対してそれぞれに固有の選択行動を促すという意味で，有効なメッセージの方向性を表現したものと捉えることができるからである。実際にはこの階層構造を成すメッセージ群のすべてを，ひとつのコミュニケーション素材・機会でカバーすることは難しい。事業の特性や課題に即して選択する，あるいは媒体によって役割分担することが現実的である。後者の場合でも，その時々の主軸となるメッセージはあるはずで，どのタイミングにどのタイプのメッセージが中核的なものになっているか，その推移はどうか，といったことを本論は議論するものである。判断理由は次章で述

図-1　ステイクホルダー行動を促す事業変革のメッセージ

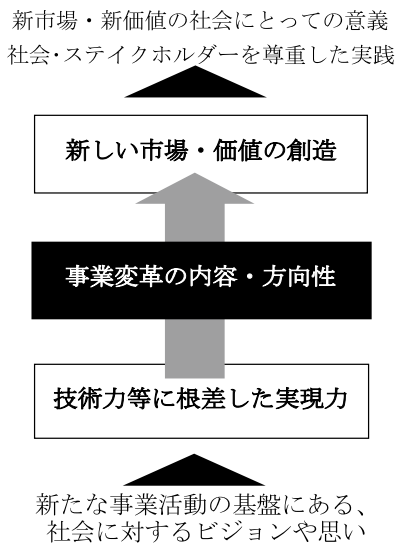
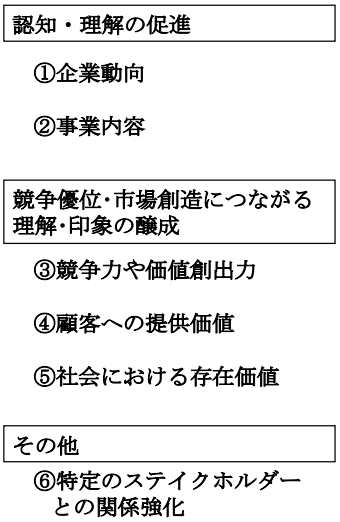


図-2　企業広告のメッセージ分類



べるが，その中核的なメッセージを抽出することを目的に新聞広告を対象とする調査を行ったのである。

2. メッセージタイプの規定に関わる先行研究

リーマン・ショック以降のメッセージの推移を分析するにあたり，対象期間の全体と内訳を設定する必要がある。広告予算に即した広告計画が立てられる前提で，多くの企業が採用する4月から3月の年度で期間設定することとし，起点を2009年4月に置く。また本研究実施時に，後述の広告表現素材検索システムを通して2016年3月までの出稿情報が活用可能であったため，ここを終点とする。推移を把握するための内訳期間の設定は，以下のように変革推進と広告出稿の両面から検討した。

事業変革の実情や企業の態度を，客観的，業界横断的に測定・評価する指標は見当たらないので，関連するデータとして日銀のいわゆる短観のDIを参照した。変革の推進に専心できる環境や推進意欲を支配する指標であり，また逆に変革の進捗がその評価に影響を与える指標でもあると考えたからである。日銀短観は，3ヶ月に一度，企業の景況感に関わる意識を測定した企業調査の結果をもとにしている。その結果をグラフ化した図-3によれば，08年度最後（09年3月）の調査を底に，09年度・10年度と景況感の改善が続いた。10年度末の東日本大震災で一旦その上昇機運に歯止めがかかるものの，12年度から13年度にかけて景況感は緩やかな上昇基調を保った。その後，14年度・15年度はほぼ横ばいに推移している。

広告出稿に対するマインドについては，図-4の日本新聞協会が公表している新聞広告の量・費の推移を参照した。ネット媒体の台頭の中で，近年広告出稿額の減少を余儀なくされている新聞媒体だが，09年にリーマン・ショックの影響で大幅に縮小した後，広告量の面では10年にはその水準を維持した。震災の影響で11年には2番底をつけたが，その後12年・13年は若干の回復を見せた。ただ，14年・15年は量的には維持しているものの，金額ベースでは若干後退基調にある。

いずれのデータにも共通な点は，09年(度)・10年(度)がリーマン・ショックからの回復の2年間，震災後の1年を経て，12年(度)・13年(度)がそこからの回復の2年間，そして14年(度)・15年(度)は回復基調が踊り場にある2年間，という図式である。

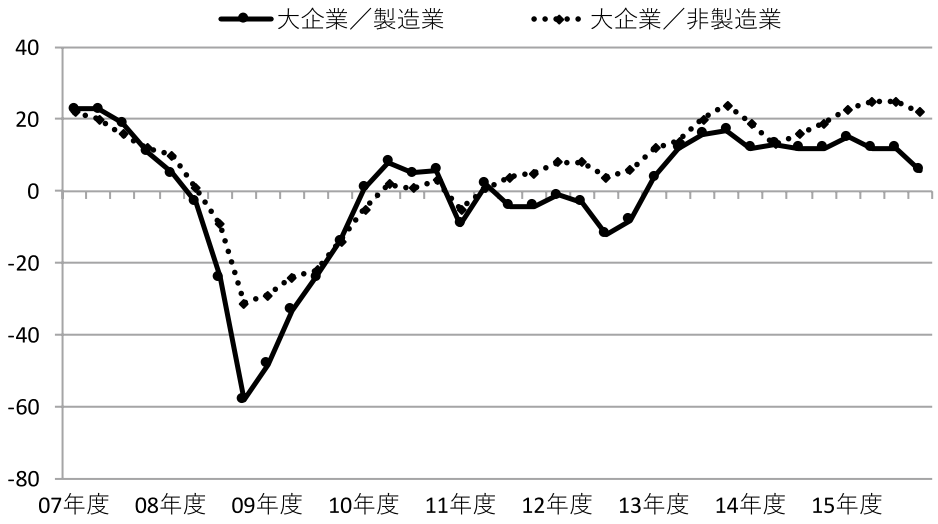
IV. 本論の趣旨とアプローチ

本論は，広告コミュニケーションにおける事業関連メッセージの変化を通して，企業がコミュニケーションを通してどのように事業変革を支援してきたかを確かめるものである。さらに今後の事業変革の進捗に即したコミュニケーションにおいて，変革を支援するためにどのようなメッセージを発信すべきかを考察するものである。

その目的に対して，新聞広告を対象に，製品・サービスのマーケティングを直接的に目的としたものを除く，企業・事業レベルのメッセージを発信する企業広告の訴求内容の分析を行う。その際，事業よりも上位階層の企業に関わるメッセージのものも一次的には事例収集し，分析対象とする。具体的な方法論は次章に譲るが，2009年度から2015年度（2009年4月から2016年3月）までに代表的な全国紙に掲載された広告を，前項で論じた先行研究にもとづいてメッセージ内容を分類し，分析データとする。そしてそのタイプごとの件数の推移と，個別企業におけるメッセージタイプの変遷に着目し，分析を試みる。

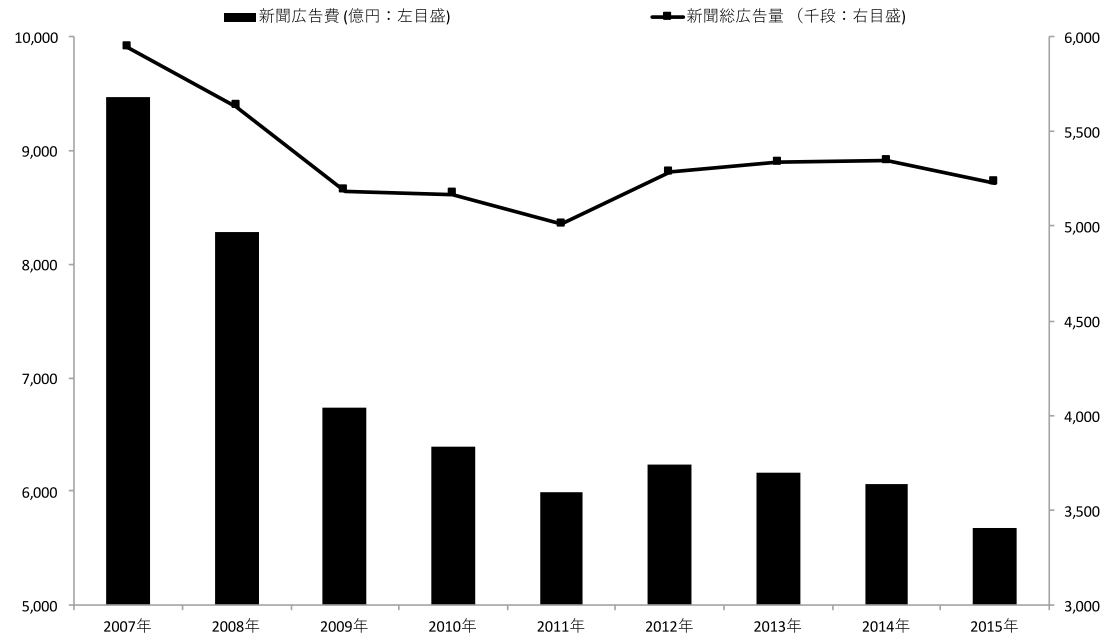
企業による事業関連メッセージを議論する際に，新聞広告表現に依存する理由をここで論じておく。新聞広告を通して発信されるメッセージが，今なお幅広いステイクホルダーに対して企業が発信したい企業・事業レベルのメッセージの中核にあると考えるからである。テレビ広告は何かを伝えるよりも，情緒あるいは直感に訴えて印象を付与するものが多く，メッセージも往々にして客観的に把握しにくい。企業・事業と直接関係ないメッセージも少なくない。ウエブ広告に関しては，バナーなどのディスプレイ広告は情報量が少なく，企業・事業レベルのコミュニケーションの主流とはいえない。昨今，コンテンツマーケティングというエンゲージメントの強化を狙ったウエブコミュニケーションも目

図-3　日銀短観のDIの推移



日銀による全国企業短期経済観測調査（短観）による企業の景況感を示す業況判断指数（ＤＩ）

図-4　新聞広告の量・費の推移



一般社団法人日本新聞協会「新聞広告費，新聞広告量の推移」より

立つが，その有効な活用方法はなお手探りの状態にあると考える。何より，事業を前提にしたメッセージが発信されていても，受け手側の関心・意識に沿うことが眼目の施策であり，送り手が主体的に情報を発信する性格のものとは本質的に異なる。このように，テレビとウエブの広告と比較して，新聞広告は企業が企業・事業レベルで発信したいメッセージを抽出するのにより適していると考えた。

V. 分析データの開発

1. 分析対象とする広告の抽出

分析対象とする新聞広告の表現素材の抽出に際して，エムアールエス広告調査株式会社の広告素材画像検索システムである，MRSearch2を使用した。

日々出稿される厖大な広告の中から，企業が一定水準の費用を費やして積極的に発信しているおり，かつメッセージ開発を主体的に行っているものを抽出するために，分析対象素材の条件を以下のように設定した。

- 読売・朝日・日経の朝夕刊の東京版に出稿されたものを対象とする[2)]。
- 全面（15段）以上のサイズのものを対象とする。
- 新聞社の特集企画や，編集タイアップは除外する。（通常その旨のクレジットが記載されている。）
- 複数社の相乗りの広告素材は除外する。

対象とする期間は，2009年4月から2016年3月までとし，その期間に出稿があった素材を対象とした。

先に論じたように，企業レベルの施策やニュースをメッセージするものは，本論の議論の対象外である。しかし後述の理由から，この調査で捕捉する対象は，先行研究のメッセージ分類の際と同様に企業レベルのものも含め，いわゆる企業広告全体を対象とした。

製品・サービスの販促を直接的に目的とした広告を排除し，企業・事業レベルのメッセージのみを選択する際の判断基準がぶれないよう，本論は格段の注意を払った。MRSearch2では，18の業種とならぶ商品大分類の1項目として「企業・サービス・催し物」を立てており，ここに18の業種ごとに「広告主・企業PR 」という名称の小分類が設定されている。本研究が対象とする広告表現素材の多くはこの傘下に格納されている。ただし，この中にも企業経営や事業活動と関連しない，協賛イベント告知などの排除対象が含まれている。その一方で，18の業種分類の傘下にある小分類にも，メッセージは明らかに企業・事業に関わるものもある。例えば，「全製品」という小分類に含まれる表現で，見た目は自社製品がずらり並んだものだが，それらを通した企業の思いや技術を訴求するものなどである。従って，対象期間に出稿があったすべての企業について，条件を満たすサイズの表現素材で，企業独自の企画にもとづく単独出稿のものはすべて目で内容を確認した。

個別製品・サービスに紐づかないものでも，主催および協賛のイベント・セミナーの告知・報告，ファッション・小売などの事業レベルのブランド広告，医薬品メーカーにおける医療用医薬品（DTC）広告や治験広告などは対象から除外した。企業の名称を屋号等として活用するサービス業においては，概して企業レベルのコミュニケーションとサービスブランドのコミュニケーションの境目が曖昧だが，一義的な目的がサービスのマーケティング・販促目的のものを排除して企業としてのメッセージに限るべく，意図的に対象を狭く絞る姿勢で臨んだ。

2. 企業ごとのコミュニケーション実態のデータ整備

前節の方法で抽出した，企業・事業レベルのメッセージを発信している広告表現素材から，企業ごとにその内容（メッセージタイプ）と出稿時期（メッセージタイミング）に関するコードを付与した。その方法については次節以降で詳説するが，シリーズ広告とみなせるものには1つにまとめ，その単位を対象にコードを付与した。

企業には業種の情報も持たせ，分析時には必要に応じてその業種別，もしくは製造業／サービス業別の分析も行うこととした。業種の仕分けおよび名称については，基本はMRSearch2の基準に従ったが，名称は適宜修正するとともに，サービス業の分類に違和感のある部分もあった

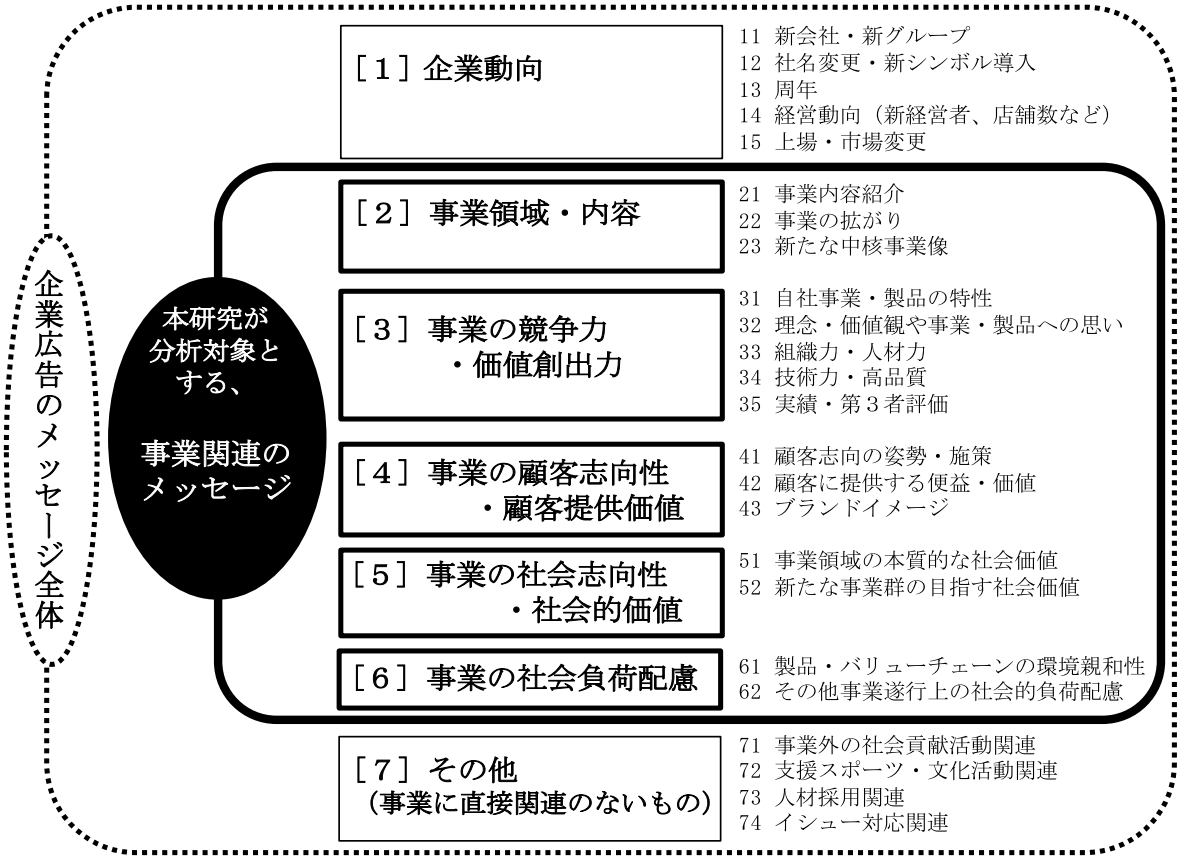
ため，自主的に再編を施した。また「機械器具」の商品分類には，IT 系企業を中心にサービス事業への舵切りが対象期間にはすでに完了している企業も多く，適切と思われる分類への移動を行った。他のカテゴリーの企業に関しても，数件について分類の移動を行った。

3. メッセージタイプの分類

本研究の趣旨に沿って先行研究の分類を若干修正し，図-5のように設定した。この中でタイプ[2]から[6]が本論の分析対象となる，事業関連のメッセージである。タイプ[2]が基盤となる理解で，[3]から[6]が競争優位や市場創造につながる理解・印象という構造は，先行研究の枠組みの通りである。本研究では右にある2桁数値の小分類もコード化した。個々の，もしくはシリーズ化した広告表現素材を分類する際，判断に窮することも少なくないが，この小分類の定義はその際のガイドラインとしても有効に機能した。

先行研究からの修正点は，社会における存在価値に関わるメッセージをより精緻に分類し，タイプ[5]とタイプ[6]に分割した点である。タイプ[5]は能動的な社会的価値創造に絞り，事業がもたらす社会的負荷を軽減するための努力や働きかけについては，タイプ[6]を別途立てた。たとえば，バリューチェーンの環境負荷配慮や製品の環境負荷を低減する機能などに関わるものはタイプ[6]とし，スマートグリッドや低炭素循環型社会構築のように，新事業を通した新たな価値の創出をアピールするものはタイプ[5]とした。

図-5　企業広告のメッセージタイプの分類



企業の動向に関わるタイプ[1]は，一義的には事業を支援する意図をもったものではないため，事業変革を支援する企業メッセージに関わる本研究においては分析の対象外となる。[1]のメッセージを発信していても，同時に[2]から[6]のメッセージも発信するものが少なくないが，その場合はそれらのコードを優先的に与えた。従って典型的なタイプ[1]の広告表現は，社内外のステイクホルダーに対する挨拶や，今後の愛顧を求めるにとどまるものである。本論では，タイプ[1]のメッセージを，[2]から[6]の事業関連メッセージの量的な面やその推移を把握する際の比較対象として扱っている。製品・サービスに直接関係しないメッセージ発信に広告投資した実績のある企業として，事業関連メーセージを行う予備軍としても捉えている。

分類に際しては，以下の点にも留意した。

- 通常単発で出稿されることが多い正月の広告表現についても，挨拶にとどまり，事業に関わるメッセージが発信されていないと判断できるものが多いが，これらはデータから除外した。
- 人材採用広告については，筆者の経験上，就活生が主ターゲットだが従業員も念頭に置くなど，広告主自身が複数の目的をもつこともある。目的を特化したものは73とするが，人材市場に限定的な効果を狙ったものではないと判断した場合，そのメッセージを優先して[2]から[6]のコードを付与した。
- 事業領域・内容を踏まえてその顧客価値や社会的価値を訴求する場合，タイプ[2]か，タイプ[4]・[5]か，判断が難しいことが多い。メッセージのウエイトをボディコピーやシリーズ展開から判断し，コード化した。

4. メッセージタイミングの設定

本研究の特徴のひとつは，事業変革を新たな企業成長の原動力として取り組み始めた企業のコミュニケーションメッセージの潮流を時系列的に追う点にある。調査対象期間は，各々以下の特徴をもつ2年毎の3期で構成されるものとして分析した。

【I期】：2009/2010年度=リーマン・ショックからの回復期
【II期】：2012/2013年度=東日本大震災からの回復期
【III期】：2014/2015年度=直近の踊り場

2011年度については，2010年度末にあった震災の直後でメッセージ内容も大きくそのことに影響されているものが多かったことと，件数のカウントに都合がいいように期間の幅を揃えることを優先させて，前後の期への統合や，単独の期とする考え方をとらなかった。

なお，ある企業に関して，ある期において複数のメッセージが確認できた場合は，複数のコードを立てることにした。次章の第3節で期別のメッセージタイプの推移を分析する際は，複数のメッセージを併せ持つ企業のウエイトが大きくならないよう配慮し，例えば[2]と[5]のメッセージが並存している場合は，ぞれぞれを0.5社とカウントするように集計した。一方で次章の第4節で個々のメッセージの変遷をトレースする際には，その実情を表現できるよう，1企業で複数のメッセージを発信している場合は，複数の変化や継続パターンを反映する複数のデータをその企業に与えた。

VI. 分析結果

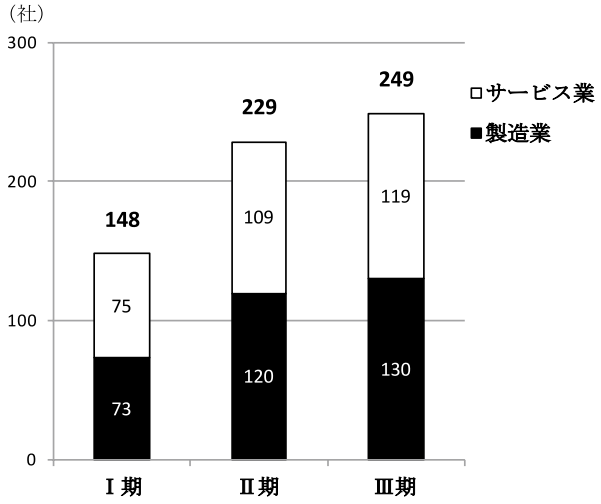
1. 事業関連メッセージの発信企業数の推移

分析対象となる，事業関連の[2]から[6]のメッセージを発信した企業の数は図-6の通りである。I期＝148社，II期＝229社，III社＝249社と，期を追うごとに増加する傾向にあった。製造業，サービス業とも同様の傾向にある。

I期からII期の伸びがより顕著であるが，その背景にはまず，先に新聞総広告量の落ち込みで確認したような，リーマン・ショック後のI期の広告活動の停滞がある。実際，I期には事業関連のメッセージの出稿がなく，II期にはあった企業の中に，それ以前の07年度や08年度には出稿実績がある企業が散見されることからも，I期の広告投資マインドの冷え込みが確認できる。またそのような状況のI期では，マーケティングに資する製品・サービスの広告に優先的に予算が当てられたことも要因と考えられる。またI期とII期の間に2011年度の1年間が挟まっているうえ，震災

後のこの1年間の業績回復が極めて速やかだったことも影響していると考えられる。

図-6　事業関連メッセージの発信企業数の推移



製造業で事業関連メッセージの発信企業数の増加が目立つ業種は,「自動車・輸送用機器・用品」(Ⅰ期:7→Ⅱ期:15→Ⅲ期:20),「機械・産業用機器」(Ⅰ期:8→Ⅱ期:17→Ⅲ期:23),「不動産・建設」(Ⅰ期:11→Ⅱ期:21→Ⅲ期:26) などである。具体的な企業名から,垂直統合の崩壊,サービス化の進展,社会インフラ事業の拡大,海外市場への進出など,業種全体としての構造改革も伴った各社の事業変革が,事業関連の企業広告の出稿を促した要因として推測できる。

サービス業では「情報・通信・ITサービス」(Ⅰ期:9→Ⅱ期:18→Ⅲ期:16) の前半の拡大ぶりが顕著な一方,「その他各種サービス」(Ⅰ期:13→Ⅱ期:21→Ⅲ期:26) はリース・陸運・商社などのBtoB事業を行う企業を中心に,直近にかけてもその勢いを維持している状況が確認できた。デジタルを活用した新たな事業開発が先行し,直近はビジネスモデルの変革が拡大する,事業変革の裾野の拡がりが反映される結果となっており興味深い。

2. 事業関連以外のメッセージを発信する企業広告

ここで,企業広告のうち事業関連のメッセージからは除外したタイプ[1]の企業動向のメッセージについて言及したい。

前節で論じた,本論の分析対象である事業関連の[2]から[6]のタイプのメッセージを行った企業は,2009年度から2015年度の7年分を通算(2011年度も含む)すると420社にのぼる。その一方でタイプ[1]に分類される企業動向のメッセージのみを発信した企業は,同じ7年間でそのおよそ3分の1にあたる139社もあった。しかもその企業数は,Ⅰ期=26社,Ⅱ期=45社,Ⅲ期=59社と期を追うごとに増加している。特にⅡ期からⅢ期にかけての勢いは,前節で触れた[2]から[6]のタイプの伸び率(Ⅱ期=229社→Ⅲ社=249社)を上回っている。この状況は,実にもったいないものと考える。実際,前述の420社のうち,72社は[1]のタイプのメッセージの広告出稿も併せて行った実績がある。それ以外にも28社が,[2]から[6]に分類した広告表現の中で,企業動向も同時にメッセージした実績があった。[1]のタイプの企業動向のメッセージの際に,事業変革を支援する[2]から[6]のメッセージを,企業の実情にあわせて選択して訴求することを提唱したい。この方法だと,追加の広告投資も必要がない。以下の小分類に関するデータからもそれは現実的なことと思われる。

[1]に関して,先の139社において小分類の件数が最も多いのは,<13>周年と,<11>新会社・新グループという企業の統合・再編やグループ経営を訴求するタイプで,ともに51件(1社で複数回出稿している場合は複数カウント)を占める。いずれもその時点での,事業の内容や顧客・社会への提供価値,自社の強みなどを合わせて伝える絶好の機会と言えよう。また,[1]のタイプのメッセージのみの発信企業数が多い業種は,金融(18社),次いで医薬・衛生用品(16社)で,今後も予想される企業・グループの統合・再編や,過去のそれらの出来事からの節目の周年のタイミングをとらえたコミュニケーション機会の活用が期待できる。

3. メッセージタイプごとの件数／構成比の推移

図-7は各メッセージタイプの企業広告を行った企業の

実数である。前節で論じたように，I期からⅡ期にかけては，事業関連のメッセージを発信する企業広告を行う企業数そのものの拡大が顕著だった。そのため，ほとんどのメッセージタイプで企業数は増加している。そこで，図-8の構成比の推移のデータも参照する。

タイプ[２]の件数は相対的に少ないが，構成比で見るとその顕著な拡大ぶりがわかる。I期には目立たなかったが，変化する事業内容や新たな事業像をメッセージする企業広告を行う企業が，時を追うごとに拡大している。個別の事例を精査しても，経営の動きと足並みを揃えて，まさに事業の今をメッセージする企業が目立つ。筆者の経験でも，I期にはまだ目標や理念の域で，訴求できるような実績も施策も整っていないとの企業の声を様々なところで見聞きした。が，Ⅱ期にはその抵抗感が後退し，逆に変革を社内外のステイクホルダーに周知せしめる意義を認識し行動に移した企業が相次いだと解釈できる。Ⅱ期からⅢ期にかけては，件数が増勢にあるのはタイプ[２]と[３]だけで，とくに製造業では拡大一途にある。

いずれの期においても最大の社数を数えるのはタイプ[３]である。しかも実数ベースで，I期，Ⅱ期，Ⅲ期と増加を続けている。構成比で見ても，I期からⅡ期にかけてはほぼ横ばいだが，Ⅱ期からⅢ期にかけての伸びは顕著である。内訳である小分類に着目したところ，［32：理念・価値観や事業・製品への思い］の件数が一貫して増加している（I期:36→Ⅱ期:54→Ⅲ期:63）。競争力や価値創出力の源泉としての理念・価値観や事業・製品に懸ける思いを伝えるメッセージが，常に過半を占めるだけでなくその増勢も維持しており，直近はブームとの印象さえ受ける。新領域に関わるメッセージが相次ぐうえ，既存事業に関わるものでも新たな時代に即した志を訴えるものが目立つ。［33：組織力・人材力］も件数は少ないながら堅調に推移している（I期:5→Ⅱ期:11→Ⅲ期:16）。

その一方で，［34：技術力・高品質］の件数はⅡ期からⅢ期にかけて停滞している（I期:8→Ⅱ期:18→Ⅲ期:15）。企業広告自体を中止している企業群がその主因となっており，一方で新市場開拓やそこでの新たな競争で優位に立つ意図をもったメッセージは継続的に出稿されている。

タイプ[４]は特徴的な動きを見せる。社数で見ると，I期からⅡ期にかけて上昇した後，Ⅱ期からⅢ期にかけては逆に減少している。これは製造業とサービス業に共通の傾向である。タイプ[４]は，顧客志向の姿勢や顧客に対して提供する価値の訴求，顧客との絆を強化する企業イメージの醸成など，[３]での強みを顧客の視点から表現するものだが，直近ではそのメッセージは概して手薄になっている感を受ける。個別ケースがどのような変化パターンを辿ったことで直近減少に転じたかは次章に譲るが，Ⅱ期のみなど継続的でないメッセージ発信が多い点だけここで指摘しておく。

タイプ[５]は[４]と同様の増減傾向を見せるが，[４]と比べると緩やかで，比較的安定的に推移している。社会インフラ強化などの社会課題に対応する事業が事業変革の機運の一端を担っているため，社会志向の姿勢や社会的価値の内容をメッセージするケースは継続的に拡大傾向にあるとの仮説を持っていたので，意外な結果である。個別の企業，表現を精査すると様々な事情があるが，エネルギー問題の議論などを背景に，震災後のⅡ期に社会的なメッセージ発信に一気に傾倒した反動が窺える。Ⅲ期に入って，そのメッセージ自体を取りやめた企業のほか，他媒体の活用を強化した企業，まずは自身の能力を知らしめる必要を感じてメッセージを切り替えた企業，新たな事業の顧客とより深い関係性を築くためのメッセージに転じた企業などと，継続性を保ちながら別のメッセージに向かう様々なパターンの戦略的な切り替えが見られる。メッセージとしての価値を感じながらも，よりビジネスに即したメッセージを志向している。

タイプ[６]は，構成比のみならず実数でも減少している。このタイプはバリューチェーンや製品などの事業活動そのものが社会に与える負荷を軽減する取り組みや姿勢をアピールするもので，ほとんどは地球環境問題に関わるものである。減少の要因を，仮説的には[５]のメッセージへのシフトと考えた。震災後のエネルギー源確保の社会テーマや，再生エネルギー開発・スマートシティ開発等の課題に

図-7　各メッセージタイプの発信企業（実数）

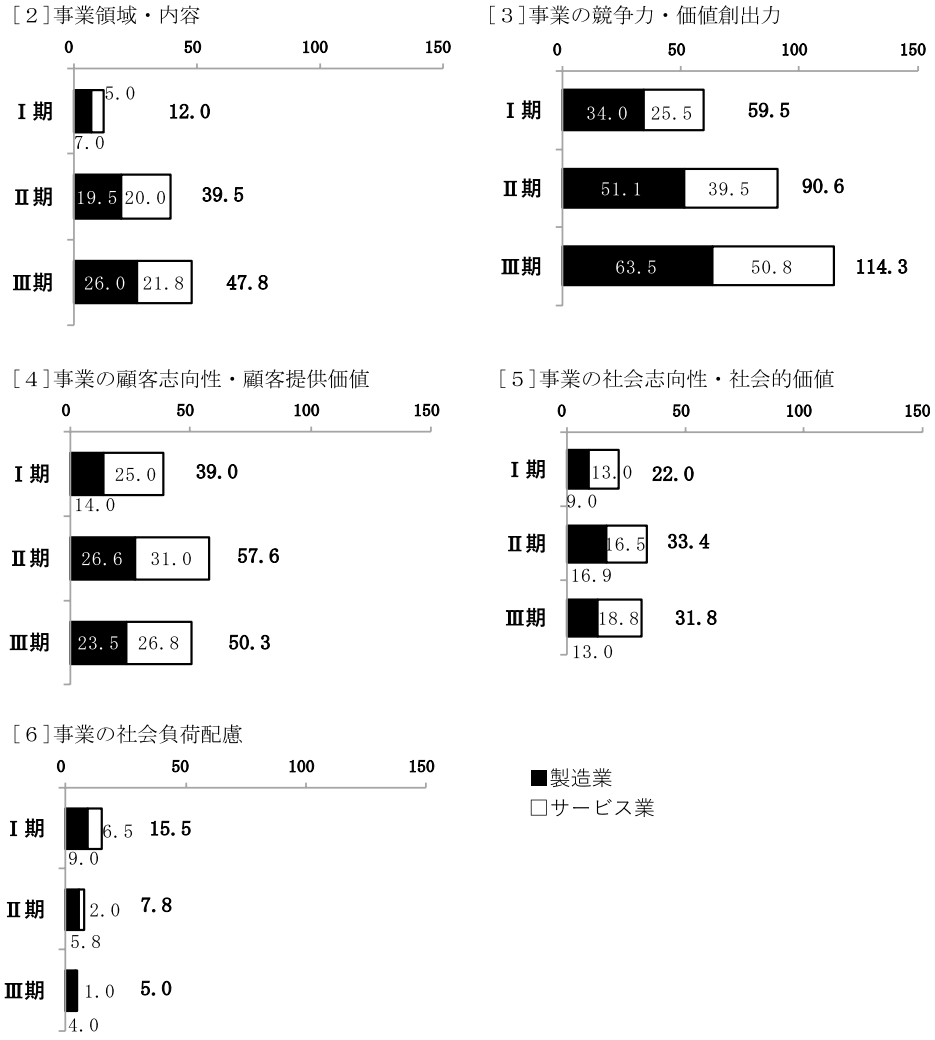
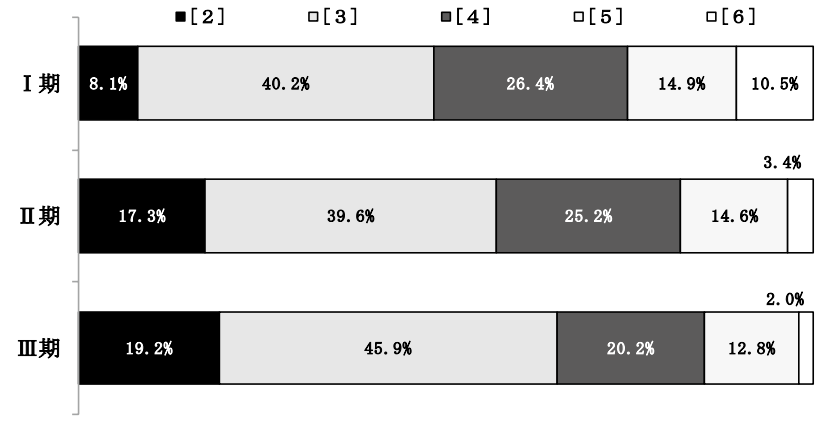


図-8　各メッセージタイプの発信企業（構成比）



直面し，能動的な価値創出を促す方向へと戦略の枠組み自体が転換したことがメッセージに影響していると考えた。仮説通りであっても，企業活動に伴う負荷は解消されたわけでも，軽減されたわけでもない。イノベーションの力でその解消を引き続き目指すとともに，企業の評判や好意の醸成を意識したコミュニケーションも必要を思われる。

4. メッセージタイプの変遷

前の節では企業数の総量の推移に着目したが，ここでは個々の企業に焦点を当て，どのタイプからどのタイプへのシフトが見られるのかを分析した。

4つのパターンで変遷を読み取った。前期のメッセージが次期にも発信されている場合は『継続』，出稿自体がなくなっている場合は『中止』，その逆で出稿自体が新規に発生している場合は『新規』とした。また前期のメッセージが次期には異なるタイプのものに置き換わっている場合には『修正』と表現した。たとえばI期にタイプ[5]のみだった企業がⅡ期にタイプ[6]のみになった場合には，これを[5]から[6]への『修正』とする。I期に[3]と[5]が並存した企業が，[6]のみになった場合には，表現内容やシリーズ展開か単発かなど内容を精査することで，[3]が『中止』で，[5]が[6]に『修正』された，などの判断を下した。

420社に見られたすべての変遷パターンを対象に，I期からⅡ期，Ⅱ期からⅢ期にかけての推移を，起点を表側において件数と構成比で，『中止』（表頭が「なし」の列），『新規』（表側が「なし」の列），『継続』（白抜き数字のセル），『修正』の別を表現したのが表-1である。

まず『継続』に注目すると，タイプ[5]，次いで[3]でその構成比が高い。I期の[3]は，『中止』（48%）でなければほとんど『継続』（45%），Ⅱ期の[3]では『継続』（58%）が過半を占め，残りはほとんど『中止』（35%）。出稿を継続さえすれば，メッセージとしては比較的足の長いものになる傾向がある。[5]については，I期からⅡ期にかけては71%もの歩留まりがあったが，Ⅱ期からⅢ期にかけては56%に減っている。震災以降に機運が高まった社会的な意義のある事業について，I期ですでにメッセージしていた企業はⅡでも継続しているが，Ⅱ期から直近にかけては前節で論じたような見直しの機運も起きている。

逆に『継続』の構成比が低いのはまずタイプ[6]で，とりわけI期からⅡ期へは19件中2件にとどまる。タイプ[4]でも，いずれの期間も4割未満にとどまる。このタイプは間接的にマーケティング支援につながる性格も帯びたものだが，継続性が低い特徴が見られた。その一方で，『中止』が過半に達している。ただし，I期からⅡ期にかけては『新規』が47件と『中止』の25件を大きく上回ったのに対し，Ⅱ期からⅢ期の間では逆に『新規』が21件と『中止』の34件を下回っており，これが前節で論じたタイプ[4]のブレーキの背景となっている。また社数が増勢にあるタイプ[2]でも，『継続』の構成比，すなわち歩留まりは必ずしも高くない（I期→Ⅱ期：23%，Ⅱ期→Ⅲ期：36%）。いずれの期でも半数程度が『中止』で，単発的な出稿のケースも少なくない。

『修正』はI期からⅡ期で20件，Ⅱ期からⅢ期で26件と，各期間の『継続』の69件，123件と比べると少なく，Ⅱ期からⅢ期にかけてはとくに相対的に少ない。しかし『修正』に注目するといくつかの示唆が得られる。まず震災をはさんだI期からⅡ期へのタイプ[6]の顕著な社数減少の背景が，『継続』の少なさだけでないことがわかる。『新規』『中止』とも8件で等しいが，他への『修正』が計9件にのぼる一方で他からの『修正』は0件で，他のメッセージから[6]へシフトさせる企業がなかったのである。また，他への『修正』の中ではタイプ[5]へのシフトが5件と最多なのは前節の仮説通りだが，具体的には電機・ITや住宅・不動産，素材，運輸の業種企業が環境負荷軽減のメッセージを辞めて，新たな事業の社会的価値にシフトさせたものだった。タイプ[5]であってもエネルギー問題のように[6]の延長上にあるものでなく，別の社会課題をテーマにしたもので，必ずしも仮説のような継続性のあるものではなかった。

上述のⅡ期からⅢ期にかけての『修正』全26件のうち，タイプ[4]が関係するものが17件にものぼった。[3]から[4]が4件，逆の[4]から[3]も4件で，前節で『中止』『新

規』か『継続』がほとんどで他のメッセージとは独立な傾向のある[3]だが,[4]とは前後の関係になりうる。タイプ[4]は,[3]のみならず[5]からの流入も4件ある。企業力や社会性のメッセージを踏まえて顧客志向を謳う流れは,確かに理にかなっている。

最後に,タイプ[2]の継続的な社数拡大の背景をこの変遷分析から探ろう。件数の表で事後を起点にして事前の状況をカウントすると,Ⅱ期の[2]は『新規』36,『修正』による流入5,『継続』3。一方Ⅲ期の[2]は,『新規』30,『修正』による流入5,『継続』16。新たにメッセージを発する企業を微減にとどめた一方で,『継続』が大幅に増えた点が注目に値する。事業内容のベーシックな部分を知らしめる[2]は単発的になりがちと推測されるが,『継続』のうち半数近くがシリーズ広告だった。年に1回のものから数回のものまで様々だが,拡大する事業を,その拡がりをそのままに,もしくはコンセプトで括ってシリーズ化することで,息長くステイクホルダーとの接点を築く,経営に資するコミュニケーションに仕立てている点が示唆的である。

Ⅶ.まとめと示唆

リーマン・ショック以降,期を追うごとに多くの企業が事業関連のメッセージを発信して,事業変革の推進を支援してきたことがわかった。収益性強化など新たなステージに進む企業も見られるが,事業変革は今後も企業経営の大きなテーマであることは間違いない。

事業変革関連のメッセージの基盤となる,企業領域・内容の今を伝える[2]のタイプは,規模や業種・業容に関して幅広い企業が検討すべきメッセージであろう。事業内容やステイクホルダーの特性にその具体的な方法は依存するが,中核事業やそのコンセプトも訴える,あるいは事業の拡がりをシリーズ化して伝えることを,幅広い企業が検討することを薦めたい。後者のシリーズ広告は,先述のように継続的に活用している企業もあるものの,新規に取り組む

表―1　メッセージタイプの変遷

●Ⅰ期からⅡ期への変遷

◇件数

Ⅰ期から ⇒ Ⅱ期へ	なし	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
なし	100	36	64	47	15	8
[2]	6	**3**	**2**	**0**	**2**	**0**
[3]	32	**2**	**30**	**1**	**2**	**0**
[4]	25	**0**	**1**	**17**	**0**	**0**
[5]	6	**0**	**1**	**0**	**17**	**0**
[6]	8	**3**	**0**	**1**	**5**	**2**

◇構成比

Ⅰ期から ⇒ Ⅱ期へ	なし	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
なし	37.0%	13.3%	23.7%	17.4%	5.6%	3.0%
[2]	46.2%	23.1%	15.4%	0.0%	15.4%	0.0%
[3]	47.8%	3.0%	44.8%	1.5%	3.0%	0.0%
[4]	58.1%	0.0%	2.3%	39.5%	0.0%	0.0%
[5]	25.0%	0.0%	4.2%	0.0%	70.8%	0.0%
[6]	42.1%	15.8%	0.0%	5.3%	26.3%	10.5%

●Ⅱ期からⅢ期への変遷

◇件数

Ⅱ期から ⇒ Ⅲ期へ	なし	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
なし	55	30	55	21	13	2
[2]	24	**16**	**3**	**1**	**0**	0
[3]	34	**2**	**57**	**4**	**0**	1
[4]	34	**2**	**4**	**25**	**1**	0
[5]	11	**1**	**2**	**4**	**23**	0
[6]	7	**0**	**0**	**1**	**0**	**2**

◇構成比

Ⅱ期から ⇒ Ⅲ期へ	なし	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]
なし	31.3%	17.0%	31.3%	11.9%	7.4%	1.1%
[2]	54.5%	36.4%	6.8%	2.3%	0.0%	0.0%
[3]	34.7%	2.0%	58.2%	4.1%	0.0%	1.0%
[4]	51.5%	3.0%	6.1%	37.9%	1.5%	0.0%
[5]	26.8%	2.4%	4.9%	9.8%	56.1%	0.0%
[6]	70.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%	20.0%

企業は直近減少している印象をデータ整備の過程で受けた。これにはウエブ上の自社メディアを通したコミュニケーションの拡大が影響していると考えられ，的確なメディア選択と役割分担の検討が今後の課題と思われる。

さらにその先，競争優位や市場創造につながるメッセージであるタイプ[3] [4] [5]も，事業の状況に即してより積極的に活用することが期待される。

最も主流である事業関連メッセージのタイプ[3]については，理念・価値観や思いに関わるメッセージの増勢に，若干の懸念を覚える。企業の“自分語り”とも言えるこのアプローチが，社内を鼓舞し，顧客に新しく生まれ変わる企業への関心や好意を醸成する効果は認める。しかし今後多くの企業において，新たなパートナーも含めた企業間の協創を通して取り組む，新たなビジネスモデルが価値創出の重要な基盤となる。その変化に即応できているかを精査する必要があろう。自社を論点としてもいいが，あくまで活動の舞台である市場や産業を踏まえたものであるべきと思われる。また，広義のビジネスパートナーをはじめとするステイクホルダーにとっての自社が論点になるべきと考える。それは，タイプ [4] [5]のメッセージをより重視すべきとの主張にもつながる。タイプ[3]については，事業変革とイノベーションが表裏一体となる今日，技術力や人材力・組織力などの能力がメッセージとして優先されると考える。変化する産業構造に直面して，技術力を継続的に訴えている企業も見られる。またこの種のメッセージは，タイプ [4] [5]と関係づけることで，価値創出力の背景として機能しうる。

顧客志向や顧客提供価値を謳うタイプ[4]は，継続性に乏しく，直近見過ごされている印象さえあるが，今後より重視すべきと強調したい。企業活動のターゲットはつまるところは顧客であり，顧客の支持や購買行動が，企業価値や従業員満足など様々なステイクホルダーの評価につながる。製品・サービスへの間接的な寄与も想定できる。今後のテクノロジーやイノベーション主導の事業変革においては，プラットフォームやエコシステムの価値とその中での自社の価値と，企業の提供する価値は2層構造になる。また，ある企業がパートナー，顧客，競合のすべての顔を持つこともあり，企業間の関係性構築が難しい時代になる。そういう環境においては，このタイプのメッセージが有効な局面や課題は多いはずである。時系列的に，もしくは複数メディアを活用して，タイプ[3]や [5]との相乗効果も念頭においた施策設計が期待される。

タイプ[1]として扱った企業レベルのメッセージを行う機会は拡大している。その機会を事業関連メッセージの機会としてより活用することも提唱したい。周年や統合・再編などの企業動向をメッセージする際，告知や挨拶に終わることなく，事業の現況や強み，提供価値などのメッセージを織り込むことを検討すべきである。様々な企業コミュニケーションの機会を，事業コミュニケーションの機会とするにあたり，強みや提供価値に関する企業情報と事業情報を一連の文脈で整備しておくことも求められよう。

最後に，本論は新聞広告のメッセージに依存した分析を行ったが，その分析方法の是非は今後の研究課題と認識している。またそれと併せて，事業関連のメッセージにはどのようなメディアの活用が有効かを，相乗効果やメッセージ内容との兼ね合いも視野に入れて考察する研究も必要と考える。

注

1) これら研究の成果は，筆者の勤務先社内限定で実施された報告会および資料を通して発表された。

2) ビデオリサーチ社「2015年度ACR/ex調査」によれば，東京50km圏内居住の12-69歳男女のうち，3紙いずれかの朝刊を週に1日以上閲読する人は42.6%と，カバー率は極めて高い。

参考文献

Marco Iansiti, Roy Levien (2004), “The Keystone Advantage,” Harvard Business School Publishing Corporation（杉本幸太郎訳『キーストーン戦略』翔泳社 2007年）

飽戸弘（2006）『「新しい広告効果」の理論，新聞広告とテレビCMの比較を中心に』日経広告研究所報229号 pp.2-9

清水和夫 (2014)「広告コミュニケーション　効果的な企業広告のためのアプローチ」大阪電気通信大学研究論集人間科学編 14 号 pp.1-18

土山誠一郎（2015）『企業広告の今日的意義に関する考察』日経広告研究所報 281 号 pp.26-32

仁科貞文・田中洋・丸岡吉人（2007）『広告心理』電通

オーラルセッション ― フルペーパー

ラジオメディアにおける高ロイヤルティの要因研究

― 消費者行動論の観点から ―

早稲田大学大学院 商学研究科
佐藤 一司

要約

本研究は，ラジオに対するロイヤルティがテレビと比べて高い調査結果を出発点にして，その構成要因が何であるか，アンケート調査を元に定量的に分析した。前提として，ロイヤルティを「特定局志向」と「特定番組志向」の２軸に分けてクラスタ分析をおこない，４つの聴取者タイプに分類して仮説検証した。

その結果，両志向が高いタイプはラジオの聴取頻度や好意度も高く，両志向が低いタイプは逆となった。次に，放送局によって聴取者タイプの構成（聴取頻度の順番）が異なることはなく，全局共通であることが分かった。そして実際に聴取する放送局を決めている大きな要員は聴取目的であることが明らかとなり，放送局の選局にも番組の選定にも根本的で必要不可欠であるプロセスであることから，ラジオのロイヤルティの本質的な構成要因であると言える。

両志向が高いほど放送局をスイッチングしやすいことも分かり，ブランド階層論でいうところの上下階層いずれにも関与が高いほどブランドスイッチが起きやすくなるのではないかという示唆を得た。特にスイッチングコストの低い無料サービスについては広く当てはまりそうな理論の枠組みとして提示する。

キーワード

バラエティ・シーキング，スイッチングコスト，ブランド階層

I. 研究の目的と背景

1. 研究の目的

ラジオへのロイヤルティはいかなる要因で生まれるのだろうか。

博報堂DYメディアパートナーズ（2015）によると，ラジオは「ロイヤルティの高いメディア」である。「1日あたり1局のみ」聴くリスナーが7割を超えるという調査結果があるからだ。たしかにラジオを頻繁に聴く人に尋ねると，特定の放送局が好きだったり，それ以外はあまり聴くことがないといった話をよく聞くことがある。ラジオはテレビと比較されることが多いが，ザッピングが多いとされるテレビと比べると，特定の局に対する選好については，どうやらテレビとは似て非なるもののようだ。本研究の目的は，ラジオの特定局へのロイヤルティがなぜ高いのか，その構成要因を消費者行動論の観点から解明することである。

ラジオ業界はテレビの視聴率にあたる聴取率が年々減少しており，下げ止まる気配が明確に感じられない[1)]。それに伴い主な収益源である広告収入も減少し，個々の放送局においては経営上深刻な状況になっていることも想像に難くなく，業界全体としても看過できないことは言うまでもない。

また，学術的な研究に目を転じると，苦境に陥った原因解明の研究やラジオの再価値化に示唆を与える研究はほとんど行われておらず，数が非常に少なく，理論は確立していない。本研究では，進んでいない研究分野であるラジオを取り上げることにより新たな発見と示唆を提示することに意義を見出したい。

2. 研究の背景

先に紹介した博報堂メディアパートナーズ（2015）の調査によれば，1日あたりの聴取局数が「1局のみ」と答えた人[2)]が72.5%を占め，「2局」と答えた20.7%を大きく離し

ている。加えて,1週間の聴取日数も「7日」(要するに毎日)と答えた人が26.5%で,「6日」以下を10%以上も離していることから,毎日同じ放送局を聴いている人が多く,なおかつ特定の放送局以外は聴かない習慣性が高いと推測できる。これは放送メディアの中では独特な特徴を示している。同じ調査でテレビのザッピングについての結果は,「ほとんどチャンネルを変えない」という人が地上波テレビは34.2%であることと比較すると,いかにラジオはザッピングせずに1つの放送局を「付けたまま」にする傾向が高いことが伺える(博報堂メディアパートナーズ,2015)。この結果を額面どおり受け止めれば,放送局からすれば自局を贔屓に聴いている消費者を獲得できていることは,競争戦略上優位な現象であり,一つの成功要因と捉えられる。従って,そのメカニズムを解明することは,ラジオ業界だけに留まらず,他業界の競争戦略においても一つの概念を提示することになると考える。本研究では,ラジオの特性と捉えられる特定放送局への偏向的とも言える習慣的な聴取行動にアプローチする。

3. 放送メディアの先行研究

ラジオに関する研究は一つ一つ取り上げるとユニークで示唆に富んでいるが,歴史が浅く,数も少なく,体系づけられていないと言える。本研究は,これらラジオの先行研究の成果を踏まえつつ,ラジオと同じ放送メディアであるテレビの研究を参考にすることにした。

テレビに関する先行研究はラジオに比べると数も多く進んでいて,消費者行動の観点から研究した論文は体系づけられいる。

八塩(2004)によると,従来の理論で主張されていた「低関与視聴,非計画性,弱いロイヤルティ」という視聴者の特性に疑問を投げかけ,むしろ視聴行動は積極的で計画的で習慣的であるのではないかという問題意識のもと検証を行った結果,現代の視聴者は「ある程度の関与を持ち,視聴には習慣があり,明確な選好を持つ」ことが分かった。

八塩・岩崎・小川(2008)では,多メディア化が進展する中,視聴者行動も変化するかを明らかにした。視聴者は4つのタイプ①テレビに高関与で計画的に視聴するタイプ,②高関与だが非計画的な視聴のタイプ,③低関与で非計画的な視聴のタイプ,④低関与で計画的に視聴するタイプに分かれ,タイプごとに平均的な属性と視聴傾向が異なり,テレビ視聴は高関与で計画的な視聴をする人ほど多メディア化が進むという示唆を得ている。加えて,多メディア環境の視聴者のほうが,「よく見る番組」や「実際に見た番組」の数が多いことが分かった。多チャンネル化が進むと一人あたりの視聴番組数が増え,視聴の分散・多様化も進行するため,放送局には多様な選択肢の中から自局を選んでもらうための戦略的なブランディングが一層求められると提言している。

II. 仮説導出の前提

4. ロイヤルティの定義

本研究の目的は,ラジオはなぜロイヤルティが高いのか,その構成要因を明らかにすることである。

マーケティングにおいて,消費者は反復的に購買することによってあるブランドに対するロイヤルティが高まり,そしてそのロイヤルティは企業にとって重要な尺度とされる(寺本,2009)。

ところで,ロイヤルティという言葉の定義について,Peter & Olsen(2002)は,「ブランド・ロイヤルティ」の説明で,「顧客の関与が高く,特定のブランドを反復して購買する行動」であるとし,石井・栗木・嶋口・余田(2004)は「ロイヤルティ効果」という言葉の説明で「顧客が自社の製品・サービスを繰り返し購買するようになること」と定義し,単なる行動だけを指した反復購買行動とは異なり,繰り返し購入している理由づけが伴っている(田中,2008)。

これらの定義をラジオに適用すれば,

ロイヤルティ　=　顧客が1つのラジオ局を繰り返し聴取し,しかもそのラジオ局でなければならない理由が存在していること

と言い換えることができる。

さて，本研究を進めていくにあたり，先に触れた「1日1局のみ」という調査結果には少し大雑把な面があると考える。例えば想定できるシーンとして，毎回同じ放送局を聴くタイプと（どの1日を切り取っても比較的同じ局を聴いている），ある1日は1局しか聴かなかった（調査対象日は偶然特定の局しか聴かなかっただけ）という場合では，目的や習慣が大きく異なるのに，同じ結果になってしまうからだ。従って，特定の局を継続的に聴いている場合と，特定の番組を聴くために結果的に特定の局を聴くという2つに分かれる前提を置いた。

① 特定局を聴くことが目的の場合
② 特定番組を聴くことが目的で，結果的に特定局のみを聴く場合（この場合は曜日などによって特定局が変わることがある）

もしそうだとすれば，ラジオのロイヤルティには2種類あることになる（図1）。

5. 調査方法

株式会社ビデオリサーチの「大学院生支援プログラム」を活用し，インターネット調査を依頼した[3]。調査対象者は，首都圏（東京・神奈川・千葉・埼玉）在住の15才～69才の男女（中学生は除く）で，サンプル数は1196人である。なお，首都圏ラジオのSIUは6%程度[4]と低いため，本研究の目的であるラジオを習慣的に聴く顧客の消費者行動を分析する趣旨を鑑み，「ラジオを月に1回程度聴く」というスクリーニングをおこなっている。

主な質問内容は，

① 聴取頻度，1日あたりの聴取局数，聴取目的，選考理由など
② ラジオ全般への態度（好きか，価値観が合うか，など）
③ 各放送局の聴取頻度・目的

である。

まず，「1日あたりの聴取局数」に対する回答は，「1局のみ」が53.4%だった。先の博報堂メディアパートナーズ（2015）の72.5%という数値には及ばなかったが，本研究の調査においても50%を超える割合となり，ラジオは特定の1局への聴取傾向が高く，ザッピングしにくい媒体であるという結果を得られた。

6. 聴取者タイプの分類

調査結果を用いて，放送局を普段どうやって選考しているかについての質問をおこない，主成分分析をおこなった。具体的には，「ラジオを付ける前にどの局を聴くか決めている」や「いつも好きな局ばかり聴く」，「特定の番組が好きだから，その番組以外聴かない」，「放送局にはあまりこだわらない」など13項目である。その結果，2つの主成分が抽出された（表1）。

図 1 ラジオのロイヤルティ

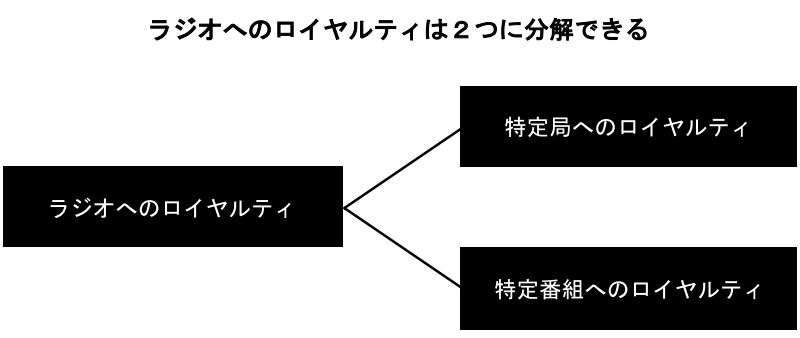


表 1 習慣的な聴取選考の主成分分析

成分行列a

	元データ		再調整	
	成分		成分	
	1	2	1	2
いつもの局の情報をよく知っている	0.795	0.120	0.717	0.109
とりあえずいつもの局を聴く	0.735	-0.284	0.689	-0.267
聴く前に局を決めている	0.776	-0.410	0.675	-0.356
いつも好きな局ばかり聴く	0.671	-0.385	0.663	-0.380
他局からいつもの局に戻す	0.734	0.261	0.660	0.235
いつもの局以外の番組を知らない	0.646	-0.377	0.630	-0.368
特定番組以外の番組は聴かない	0.639	-0.217	0.590	-0.200
複数の番組を聴いて、いつも聴く番組が決まる	0.653	0.573	0.575	0.504
いつもの局で複数番組聴く	0.674	0.482	0.574	0.410
いつもの局以外に興味ない	0.579	-0.491	0.560	-0.475
局を変えるのは面倒だから変えない	0.584	-0.264	0.526	-0.238
複数番組を複数の局で聴く	0.440	0.914	0.365	0.759
放送局には拘らない	0.313	0.691	0.289	0.638

因子抽出法: 主成分分析
a 2 個の成分が抽出されました

第1主成分は,「いつも聴く局の情報をよく知っている」や「とりあえずいつもの局を聴く」など特定の放送局への選考が強い成分であるため「特定局志向」と定義できる。第2主成分は,「複数の番組を複数の局で聴く」や「放送局にはこだわらない」が強く相関する成分のため「特定番組志向」と定義する。

次に,2つの主成分得点を変数としてクラスタ分析を行った。縦軸が「特定番組志向」で横軸が「特定局志向」である（図2）。

7. 聴取者タイプの考察

では,各クラスタの特性を踏まえて考察する。

クラスタ1は後回しにして,まずクラスタ2は,全体の6.2%の少数派で,特定局志向は極端に低く,特定番組志向にはバラツキがあるグループである。習慣的に聴いている特定番組がある人もいればそうでもない人もいるが,特定局へのこだわりはないと考えられることから「気まぐれリスナー」と名付ける。

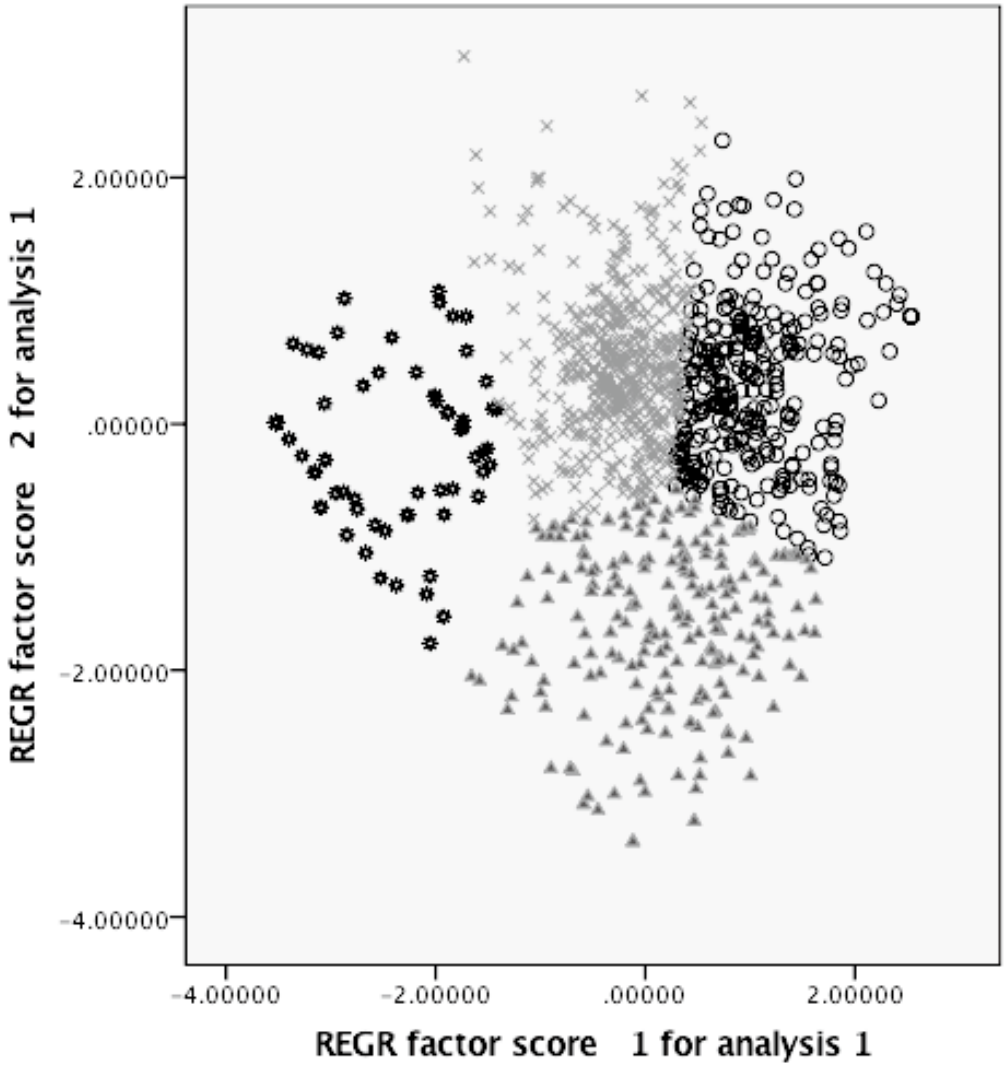
クラスタ3は,平均年齢は最も高いグループである。特定局志向が高く,特定番組志向が低いリスナーのため「特定局ファン」と定義する。なお,この集団は女性のシェアが最も高い。

クラスタ4は,全体の49.5%を占める大所帯となっており,平均年齢は2番目に若い。男性シェアが最も高いのも特徴である。特定局志向は低いが特定番組志向が高いため,「バラエティ・シーキング」と呼ぶことにする。

そして解釈が難しいのはクラスタ1である。特定局志向と特定番組志向の一部相反する要素がいずれも高い層だが,全体の3割近くいたため,何らかの定義をしなくてはならない。両方高いということは,「いつも聴いている局」が複数あり,番組についても複数を習慣的に聴いていて,なおかつ放送局にも番組にも関心が高い層であると考えられる。従って,ラジオに対して最も意識の高いグループであると仮定し,「ラジオ好き」と命名した。なお,この集団は平均年齢が最も若い。

これら4つのタイプを大まかに分類したのが図3で,それぞれの特徴は,表2のとおりである。

図 2 クラスタ分析



各クラスタのケース数

クラスタ	1	311
	2	74
	3	219
	4	592
有効数		1196
欠損		0

図 3 聴取者タイプの分類



表 2 聴取者タイプの特徴

クラスタ番号 聴取者タイプ	クラスタ1 ラジオ好き	クラスタ2 気まぐれリスナー	クラスタ3 特定局ファン	クラスタ4 バラエティ・シーキング	全体
人数（人）	311	74	219	592	1196
割合	26.0%	6.2%	18.3%	49.5%	100%
平均年齢（才）	47.6	51.3	51.7	49.6	49.6
男性 / 女性（%）	68.2/31.8	70.3/29.7	63.0/37.0	75.5/24.5	71.0/29.0
1日聴取局数 （平均）※1	1.891	1.432	1.110	1.735	1.642
聴取頻度 （AM・FM平均）※2	3.434	2.351	2.706	2.957	2.862
多い職業	販売・サービス業 大学生	事務・技術職 経営者・管理職	無職 高校生	事務・技術職 専門職・自由業	事務・技術職 主婦，無職

※1 「1＝1局のみ，2＝2局，3＝3局，4＝4局以上」の質問の平均値
※2 「5＝ほとんど毎日，4＝週に2～4日程度，3＝週に1日程度，2＝月に1～3日程度，1＝それ以下」をAMとFMで尋ねた値の平均

普段ラジオにどれくらい接触しているかを測った聴取頻度は「ラジオ好き」が最も高く，次に「バラエティ・シーキング」，「特定局ファン」，最下位が「気まぐれリスナー」である。ラジオへの関心の順番を裏付けており，納得性の高い結果と言って良い。

注目すべきは，1日の聴取局数とである。最も高いのは特定番組志向と特定局志向の両方が高い「ラジオ好き」だったのは意外だった。番組への志向のみが高い「バラエティ・シーキング」だと考えていたからだ。ラジオへのトータルの関心が高いほど，良い放送局や番組がないか情報探索行為を積極的におこない，複数の放送局で番組を聴く傾向が高くなるという考察をおこなう。

聴取局数が最も低かったのが「特定局ファン」で，1.110という平均値は，限りなく1日あたり1局しか聴かないというリスナーばかりであることを示しており，特定の局にしか興味がないのか，他局に変えるのが面倒なのか，いずれにしても1局に対する偏向性の高いグループであることが分かった。

III. 仮説の導出

前節で得られた推察として，ラジオへの関心が高まれば高まるほど，特定局と特定番組への関心が同時に高まる，というものであった。その推察に基づいて仮説を導出する。

まず，聴取者のタイプによって，ラジオへの態度の違いがあるのだろうか。「態度」とは，ある対象に対して個人が持つ心理的な構えであり（青木ほか，2012）[5]，対象に対する一貫した好意的あるいは非好意的な感情的反応や判断的評価（田中，2008）[6]と考えられている。となれば，両志向が高いほどに「態度」も同様に高まる，あるいはその逆もしかりと言えるのではないか。

仮説1 特定局志向と特定番組志向が高いほど，ラジオに対する態度（好意度等）も高い。

次に，両志向の高低によって区分される聴取者タイプは，放送局によって構成に違いはあるのだろうか。例えばA局の「ラジオ好き」が最も頻繁に聴くが，B局は「特定局ファン」が最も多いというように放送局によって違いがあるとすれば，今回の調査結果は個々の放送局における違いが結果的に1つ束ねられてまとまっただけということになり，ラジオ全体に適用する理論の裏付けとして乏しくなる。従って，仮説は以下のように設定した。

仮説2 放送局によって，聴取者タイプの構成に違いがない

最後に，ラジオを聴く前の「目的」と実際に聴取する放送局に焦点を当てる。消費者はラジオを聴く前に，まず何らかの目的・意図があってから行動に移すと考えるのが自然だからである。青木ほか（2012）によると，消費者の購買の意思決定プロセスは，①問題認識，②情報探索，③選択肢の評価，④選択・購買，⑤購買後の再評価の5段階で，購買行動のスタートは問題認識である。ラジオを聴取する前には問題認識があり，それは「目的」と同義と考えられる。すなわち，問題認識（目的意識）が高いほど購買（聴取）に結びつきやすいし，同様に様々な番組ジャンルにおける購買（聴取）頻度も上がると言える。そこで，以下の仮説を導出する。

仮説3 ラジオを聴く目的によって，実際に聴取される放送局が異なる

IV. 検証

8. 仮説1＜特定局志向と特定番組志向が高いほど，ラジオに対する態度（好意度等）も高い＞の検証

本研究の調査における質問項目「ラジオが好き」「放送局によって好き嫌いが分かれる」「ラジオは価値観が合う」などは，「態度」を測るのに適合すると考える。聴取者タイプによって異なるかを検証するため，一元配置分散分析を行ったところ，5%水準で有意な差が見られた（表3）。

全ての質問項目において「ラジオ好き」が最も平均値が高く，「気まぐれリスナー」は最も低かった。仮説1は支持された。

「ラジオ好き」はどのタイプよりもラジオへの関心が総じて高く，「気まぐれリスナー」は低いと考えられ，すなわちラジオ全般への関与の大きさを表している。

注目点として，「特定局ファン」が「バラエティ・シーキング」よりも高い平均値を出して有意な差を示している項目があった。それは「ラジオが好きだ」「ラジオは欠かせない媒体だ」「ラジオは気軽に聴ける」「これからもラジオを聴き続けたい」の4項目である[7]。これらが「バラエティ・シーキング」よりも高いということは，「特定局ファン」は「バラエティ・シーキング」のリスナーよりもラジオ媒体全般に好印象や良いイメージを抱いていて，愛着を感じていることが伺える。逆に「バラエティ・シーキング」が「特定局ファン」を上回っているのは「好きな番組を増やしたい」の1項目だけであり，特定番組志向の高さを裏付けるとともに，「特定局ファン」よりもラジオ全般への愛着のようなものは薄く，好きな番組を数多く聴きたい動機が大きいのだろう。この分析から得られる示唆は，ラジオへの愛着に寄与するのはどうやら「番組への関心」よりも「放送局への関心」の方が大きいと言えそうなことである。

また，ラジオ聴取後のエンゲージメントについても質問した。「ラジオを知人や家族に勧める」「ラジオについて，いいね!をする」「ラジオについてSNSで書く」の3項目である。そのうち「いいね!」と「SNS」の最も平均値が低いのが「特定局志向」で，「気まぐれリスナー」よりも低い平均値となった。「知人や家族に勧める」も低いことから，「特定局ファン」は他人に勧めたりSNSなどを使って広く推奨したりする行動は起こさないことが分かり，ラジオに対して愛着はあるものの受動的な接し方をしていると考えられる。

9. 仮説2＜放送局によって，聴取者タイプの構成に違いがない＞の検証

実際に放送局によってリスナータイプの分布に違いがあるのだろうか。具体的には，タイプごとの差の出方が放送局ごとに異なるケースで，例えば，A局では全てのタイプに有意な差が出て，B局では大きく2つのグループに分かれるケースである。

表 3 聴取者タイプとラジオへの態度の関係

その後の検定
等質サブグループ
ラジオが好きだ
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?			
		1	2	3	4
気まぐれリスナー	74	2.149			
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		3.377		
特定局ファン	219			3.772	
ラジオ好き	311				4.206

気軽に聴ける
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	2.757		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		3.642	
特定局ファン	219			4.288
ラジオ好き	311			4.367

ジャンルや番組に拘る
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	2.135		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		3.076	
特定局ファン	219		3.164	
ラジオ好き	311			3.756

これからも聴き続けたい
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	2.703		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		3.544	
特定局ファン	219			4.205
ラジオ好き	311			4.36

局によって好き嫌いが分かれる
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	2.284		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		3.12	
特定局ファン	219		3.297	
ラジオ好き	311			3.695

聴ける時間を増やしたい
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.905		
特定局ファン	219		2.863	
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		3.056	
ラジオ好き	311			3.653

パーソナリティに拘る
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	2.203		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		2.995	
特定局ファン	219		3.091	
ラジオ好き	311			3.682

好きな番組を増やしたい
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?			
		1	2	3	4
気まぐれリスナー	74	2			
特定局ファン	219		2.849		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592			3.204	
ラジオ好き	311				3.772

価値観に合う
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.959		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		3.12	
特定局ファン	219		3.306	
ラジオ好き	311			3.907

ラジオについて「いいね！」をする
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?	
		1	2
特定局ファン	219	1.26	
気まぐれリスナー	74	1.432	
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		2.174
ラジオ好き	311		2.228

生活に溶け込んでいる
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.838		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		3.105	
特定局ファン	219		3.32	
ラジオ好き	311			3.965

ラジオについてSNSで書く
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?	
		1	2
特定局ファン	219	1.269	
気まぐれリスナー	74	1.486	
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		2.184
ラジオ好き	311		2.244

欠かせない媒体だ
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?			
		1	2	3	4
気まぐれリスナー	74	1.959			
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		3.228		
特定局ファン	219			3.621	
ラジオ好き	311				4.09

ラジオを知人や家族に勧める
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.581		
特定局ファン	219	1.84		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		2.515	
ラジオ好き	311			2.936

等質なサブグループのグループ平均値が表示されています。
a 調和平均サンプルサイズ = 174.031 を使用
b グループ サイズが等しくありません。グループ サイズの調和平均が使用されます。タイプ I エラー 有意水準 0.05 は保証されません。

調査対象は，他の仮説と同様に首都圏ラジオ局に絞って行った。首都圏にした理由は，同じ聴取エリアにAMとFM合わせて12もの多数の局がひしめき合っており，放送局によってリスナーのタイプに違いが出てくるのとしたら，その結果が出やすく検証しやすいと考えたからである。首都圏ラジオ局は以下のとおりである。

【AM】[8)]
NHKラジオ（594kHz）
TBSラジオ（954kHz）
文化放送（1134kHz）
ニッポン放送（1242kHz）
ラジオ日本（1422kHz）

【FM】
bayfm（78.0Mhz）
NACK5（79.5Mhz）
TOKYO FM（80.0Mhz）
J-WAVE（81.3Mhz）
NHK FM（81.9Mhz）
FMヨコハマ（84.7Mhz）
InterFM（89.7Mhz）

放送局と聴取者タイプごとの違いを聴取頻度で検証するため，各放送局の聴取頻度と聴取者タイプで一元配置分散分析を行った。これは，放送局ごとに質問した「どれくらいの頻度でその放送局を聴くか」を指標とする。その結果，放送局ごとの聴取者タイプのグループ分けは，ほぼ同じ形となった（表4）。頻度の順番はどの放送局もほぼ例外なく，「ラジオ好き」「バラエティ・シーキング」「特定局ファン」「気まぐれリスナー」の順である。平均値は放送局によって多少の差があるが，この数字はそもそも該当する放送局が，普段どれだけ聴かれているかという一般的な頻度（聴取率と言い換えても良いだろう）に比例するものと考えられる。また，聴取者タイプのグループ分けについても，ほとんどが「特定局ファン」と「気まぐれリスナー」が有意な差がない同じグループに収まり，その他は有意な差があるという結果になった。従って，放送局ごとに聴取者タイプの聴取頻度の構成が明らかに変わるとは言い切れず，むしろ一様な結果を示していることから，仮説2は支持された。

個別の放送局の戦略を考えるとき，その局の聴取率が上がれば，聴取者のタイプの順位は変わらないものの，全てのタイプが平均的に上がっていくと考えられる。仮に「バラエティ・シーキング」のリスナーの頻度を上げるマーケティングをおこなって成果が出たとしても，他の聴取者タイプも底上げされる可能性が高いのかもしれない。

10. 仮説3＜ラジオを聴く目的によって，実際に聴取される放送局が異なる＞の検証

検証にあたり，ラジオを聴く目的として質問した「ニュースが聴きたい」「生活情報が聴きたい」「好きな音楽を聴きたい」などの24項目を因子分析した。その結果，4つの因子が抽出された（表5）。なお，当てはまりの良さを示す標本妥当性の測度は.959で，5%水準で有意である。

第1因子　パーソナリティ因子
「トークが聴きたい」「元気がもらいたい」など，生ワイド番組や深夜番組など番組パーソナリティの個性が強く，双方向でコミュニケーションできる番組を聴きたい因子

第2因子　スポーツ因子
「スポーツ中継」「プロ野球中継」などスポーツ中継を聴きたい因子

第3因子　ニュース・情報因子
ニュースや天気予報，交通情報，または生ワイド番組の中でも朝の時間帯の情報系番組を聴きたい因子

第4因子　音楽因子

表 4 聴取者タイプと各放送局の聴取頻度の関

その後の検定
等質サブグループ
頻度・NHKAM
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.419		
特定局ファン	219	1.475		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		1.846	
ラジオ好き	311			2.347

頻度・bayfm
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.162		
特定局ファン	219	1.21		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		1.566	
ラジオ好き	311			1.82

頻度・TBS
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.311		
特定局ファン	219	1.411		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		2.093	
ラジオ好き	311			2.643

頻度・NACK5
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.324		
特定局ファン	219	1.553	1.553	
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		1.667	
ラジオ好き	311			2.045

頻度・文化放送
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.243		
特定局ファン	219	1.283		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		1.811	
ラジオ好き	311			2.232

頻度・T-FM
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
特定局ファン	219	1.461		
気まぐれリスナー	74	1.514		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		1.932	
ラジオ好き	311			2.305

頻度・ニッポン放送
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.405		
特定局ファン	219	1.521		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		1.99	
ラジオ好き	311			2.412

頻度・J-WAVE
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.419		
特定局ファン	219	1.553		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		1.878	
ラジオ好き	311			2.209

頻度・ラジオ日本
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
特定局ファン	219	1.059		
気まぐれリスナー	74	1.162		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		1.392	
ラジオ好き	311			1.691

頻度・NHKFM
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.162		
特定局ファン	219	1.205		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		1.495	
ラジオ好き	311			1.875

頻度・FMヨコハマ
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?	
		1	2
気まぐれリスナー	74	1.297	
特定局ファン	219	1.338	
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592	1.569	
ラジオ好き	311		1.852

頻度・interFM
Tukey B a,b

リスナーグループ	度数	α= 0.05 のサブグル?		
		1	2	3
気まぐれリスナー	74	1.068		
特定局ファン	219	1.128		
ﾊﾞﾗｴﾃｨ・ｼｰｷﾝｸﾞ	592		1.385	
ラジオ好き	311			1.711

等質なサブグループのグループ平均値が表示されています。
a 調和平均サンプルサイズ = 174.031 を使用
b グループ サイズが等しくありません。グループ サイズの調和平均が使用されます。タイプ I エラー 有意水準 0.05 は保証されません。

音楽に特化した生ワイド,ランキング形式の音楽番組などを聴きたい因子

仮説の検証方法として,放送局別にどの聴取目的が聴取頻度に影響を与えているのかを解明し,その違いが放送局ごとに見られるならば仮説が支持されると考える。なぜならば,放送局によってリスナーのニーズの構成が異なるということは,逆に言えば目的によって聴く放送局が異なると解釈できるからである。そこで,抽出した聴取目的の4因子の因子得点を説明変数に,各放送局の聴取頻度を被説明変数にして重回帰分析を行った。全ての放送局において5%水準で有意となった。まとめたのが(表5)である。各放送局の中でt値が最も高く,有意確率が0.05以下の聴取目的因子に網掛けをしている。それぞれの局の特徴が出ていると考えて良いだろう。

「パーソナリティ因子」が最も高かったのは主にAM局で,TBSラジオ,文化放送,ニッポン放送である。

TBSラジオは長寿番組である「大沢悠里のゆうゆうワイド」をはじめ,お笑いタレントなどが日替わりでトークする「JUNK」,「久米宏　ラジオなんですけど」「安住紳一郎の日曜天国」「爆笑問題の日曜サンデー」など,番組パーソナリティの個性が明確に打ち出されたトーク番組を数多く編成している。次点で「ニュース・情報因子」が高いのは,朝夕の報道系ワイドや「荻上チキ・Session22」など他局に比べてニュース系情報番組が多いからであると考えられる。

文化放送は,平日午後ワイド「大竹まことのゴールデンラジオ」と「吉田照美の飛べ!サルバドール」,若年層をターゲットにした夜ワイド「レコメン!」,「A&G(アニメ&ゲーム)」と呼ばれるゾーンを平日深夜と週末の夜に数多くのアニメ好きな若者にターゲットを絞った番組まで振り幅が広い。

ニッポン放送は"HAPPY STATION"と銘打つだけに,夜の時間帯の「オールナイトニッポン」シリーズをはじめ,「高田文夫のラジオビバリーヒルズ」「大谷ノブ彦　キキマス!」など明るく前向きなトーク番組が軸をなしている。加えて「スポーツ因子」も高いのが特徴で,プロ野球中継数は最も多く,その他様々なスポーツ中継を熱心に行っている。サッカーJリーグやメジャーリーグの放送権を独占したり,ハンドボール中継をラジオで初めて行ったりする開拓者の一面もあり,"スポーツ聴くならニッポン放送"というイメージが定着していることが推測される。

神奈川ローカル局のラジオ日本は「スポーツ因子」が突

表 5 放送局別・目的因子が聴取頻度に与える影響(重回帰分析)

	パーソナリティ因子	スポーツ因子	ニュース・情報因子	音楽因子	R値
NHK AM	-1.182	4.723*	6.741*	-2.374*	0.339
TBSラジオ	5.976*	2.429*	3.369*	-5.347*	0.378
文化放送	6.953*	2.195*	1.206	-3.866*	0.366
ニッポン放送	5.507*	4.035*	.921	-3.450*	0.351
ラジオ日本	3.118*	8.770*	-1.086	.287	0.403
bayfm	2.555*	4.780*	-3.223*	5.041*	0.323
NACK5	2.411*	2.331*	.357	2.374*	0.282
TOKYO FM	1.267	4.192*	-1.090	5.839*	0.344
J-WAVE	2.187*	1.001	-1.228	7.044*	0.347
NHKFM	-.840	5.197*	.064	5.296*	0.312
FMヨコハマ	.602	3.908*	.047	3.714*	0.279
InterFM	2.136*	4.063*	-2.952*	6.179*	0.331

*5%水準で有意

出しているが，これは前述3局とは独自路線を歩み，週末に競馬中継を朝から夕方まで徹底的に行っているところが評価されていると推察するのが自然だろう。

そして，唯一全局で「ニュース･情報因子」が最も高かったのがNHKAMで，公共放送としての使命を果たしていると言って良い。シニア層に高い支持を受けている「ラジオ深夜便」があるため「パーソナリティ因子」のt値がマイナスなのは意外であったが，この番組も「ニュース・情報番組」の括りの中に入っていると理解すれば妥当性がある。そして，AM全局（ラジオ日本を除いて）に共通するのが「音楽因子」がマイナスのt値で有意であることだ。音楽を聴こうという目的ではこれらの放送局には合わせる目的が少ないと解釈して良いことになる。

一方，「音楽因子」が全ての放送局で有意な値を出しているのがFMで，納得性の高い結果となった。中でも目立つ値がJ-WAVEとInterFMで，いずれも音楽を聴きたい目的意識の高いリスナーに支持されていると考える。この2局に限らず「音楽因子」が高いことから，音楽のニーズの受け皿をFMが担っていることが分かる。

一つユニークな結果となったのが，NACK5である。埼玉県を地盤とするローカルFM局だが，埼玉県民を中心に支持がとても高いことで知られている。この局は，”FMらしくないFM”とも評されるほど，他のFM局に比べるとトーク番組の比率が高い。同局の看板番組である大野勢太郎がパーソナリティの「WARMING-UP MUSIC」は，タイトルにこそ”MUSIC”が付いているものの，情報コーナーが多彩である。その他の番組もトークや双方向性が高い。加えて埼玉西武ライオンズ戦の中継や，浦和レッズの情報コーナーといった地元チームのサポーター的存在でもある。これらの特徴は他のFM局とは一線を画す差別化要因であり，FM局で唯一「パーソナリティ因子」が最も高く，しかし「スポーツ因子」と「音楽因子」も差がなく続いている結果になっていると考えられる。

以上のことから，放送局ごとにリスナーが聴取目的としている因子が異なることが明らかになり，仮説3は支持された。検証からは，聴取目的が実際にどの放送局を聴取するかを選別する根本的な要員となっていることが分かった。このことは，一方で聴取目的を叶える番組がどの放送局にあるか，またはどの放送局にありそうかを予め知っていることも求められ，そのイメージのようなものが実際の選局に導くと考えられる。放送局や番組のロイヤルティの本質的な構成要因の一つに，聴取目的があるのは間違いないと言って良いだろう。

V. 結論とインプリケーション

11. 検証結果と聴取者タイプの総括

ロイヤルティは2つに分解され，放送局にも番組にも発生することを前提として研究を行った。その上で立てた仮説と検証結果を整理する。

仮説1 特定局志向と特定番組志向が高いほど，ラジオに対する態度（好意度等）も高い。
→ 支持

仮説2 放送局によって，聴取者タイプの構成に違いがない
→ 支持

仮説3 ラジオを聴く目的によって，実際に聴取される放送局が異なる
→ 支持

ロイヤルティを「特定局志向」「特定番組志向」に分解し，これらを2軸にしてリスナーを4分類したうえで，聴取者のタイプによって聴取頻度・態度・目的など全般おいて差があることが分かった。「ラジオ好き」が全てにおいて最も高く，「気まぐれリスナー」は最も低かった。これはラジオに対する関与の大きさと言い換えることが可能で，特定局志

向・特定番組志向が高いほど，関与も高まる。以下に，各聴取者タイプを総括する。

「ラジオ好き」

特定局志向・特定番組志向ともに高い「ラジオ好き」は，聴取頻度においても態度においても，放送局別で見ても全て最も高いスコアを出しており，ラジオ聴取の習慣性の高さ，関心の高さを証明した。意外だったのは，このタイプが1日で聴く放送局数で最も多かったことだ。解釈が難しい点であったが，筆者の解釈は，「ラジオ好き」はラジオ全般への関心が高く，ラジオに対する期待も高い。期待値が高いと，高いニーズを満たす番組を探す行動，つまり放送局をまたいで数多くの番組を探索して聴く。その習慣性が高まっていくと，習慣的に聴く放送局が定まっていき，それは1局に留まらない。そのため他のタイプよりも複数の放送局を聴く傾向が高いと考える。つまり，複数の放送局にもロイヤルティが高く，複数の番組にもロイヤルティが高いタイプということである。例えば，TBSラジオとJ-WAVEで特定の番組を習慣的に聴いていて，なおかつ両局で放送している他の番組についても関心が高く，情報をよく知っているというようなタイプである。この層はラジオ業界全体から見ると最も熱心なリピーターであるため，増やすことが活性化に繋がるだろう。しかし，この層になるには段階的な課程があり，時間を要すると思われる。他のタイプが段階を経て「ラジオ好き」に”昇格”することも想像され，業界全体でそのための仕組み作りを考えるべきではないだろうか。

「特定局ファン」

「特定局志向」が高い「特定局ファン」は，あまり頻度も態度も高いリスナーではいが，ラジオ全般への関与は高いことから，ラジオが好きで聴きたい意向は強いものの，番組に対するこだわりは低いため，同じ放送局を反復して聴く習慣性が高いが，それは惰性的な聴取に留まっている層だと考えられる。各放送局からするとこのタイプは，自局を選んでくれれば他局にスイッチングしづらい顧客となるため貴重な存在となるが，なぜ自局を惰性的に聴いてくれているのか的確な分析が必要だろう。また，番組への志向性も高まれば「ラジオ好き」になるため，特定局ファンと思われるリスナーに対して，番組に更に関心を持ってもらう機会を提供するなど，個々の関与度を高める施策を打つことが求められるだろう。

「バラエティ・シーキング」

一番のボリューム層である「バラエティ・シーキング」は，特定番組志向が高いタイプで，「ラジオ好き」に次いで頻度や目的意識が高い。このタイプは放送局への関与が低いことから，とにかくニーズを満たす番組が聴ければ良いという志向が高いと考えられる。特定の番組は好きだが，それを放送している局への興味は弱い。ラジオへの態度（好意度）は「特定局ファン」には及ばないことから，ラジオ以外の他メディアにも積極的に接している可能性が高いと思われる。しかし，ボリューム層だったことを踏まえると，メディア間競争でもメディア内競争を考える上でも最も鍵を握るタイプだろう。ラジオ業界全体で考えれば，豊富なコンテンツの認知を上げるために，レコメンドやコンテンツの一部を試し聴きができるなどの機能を備えたプラットフォームを構築するなど，より探索意欲を高めるような取り組みが有効だろう。ラジオ局間競争の観点では，このタイプは自局だけではなく他局にも関与が低く，自局のロイヤルティが高まる潜在的な顧客と言えるため，スイッチングされにくい編成の統一感や放送局全体のブランド構築が有効だと考える。

「気まぐれリスナー」

本研究の調査はラジオに定期的に接している人にスクリーニングした上でおこなったことが理由と考えられるが，このタイプが極端に少なかった。スクリーニングを施さずに調査した場合はこの層が増える可能性が高いが，そうであればその現象こそがラジオメディアの抱える課題である。ラジオを聴かない理由を研究する対象となろう。

12. 結論

これまでの議論を踏まえて結論を明示する。

① 放送局への関与が高いと特定の1局に対するロイヤルティが高く，番組へのロイヤルティが低い
② 番組への関与が高いと特定の番組に対するロイヤルティが高く，放送局へのロイヤルティが低い
③ しかし，放送局と番組への関与が両方高い聴取者が一定数いて，この層は複数の放送局を跨いで聴いており，特定の複数の放送局に対するロイヤルティも同時に高い
④ 上記3つの理論は，全ての放送局に例外なく当てはまる
⑤ 聴取目的とは，近似した情報収集目的の集合体であり，放送局によって差別化がなされており，それぞれの放送局または番組のロイヤルティの本質的な構成要因である

本研究は，ラジオは「1日あたりの聴取局数が1局のみ」というリスナーが多い先行研究を踏まえて進めた。この調査結果からは，ラジオへの関与度が高まるほど特定局ばかり聴取する習慣性が高まり，特定局へのロイヤルティが高くなる「一本道」のイメージを抱いていたが，結果はむしろ逆で，関与の高まり方は一様ではなく，聴取者タイプごとに違いがあることが明らかになった。

放送局によって聴取者タイプの関与度の順番が変わることはほぼないことから，聴取者タイプの構成は放送局に関係なく普遍的なものだろうと推察される。つまり，本研究で示した4分類は，ラジオを聴く消費者行動を現すフレームワークとして全国共通と言えるのではないだろうか。

13. インプリケーション

「聴取目的」で差別化できていることを踏まえると，ラジオメディア内における競争戦略は成功している印象を得るが，冒頭の問題意識に立ち返ると，ラジオメディア自体の衰退に歯止めが掛かりにくい深刻な状況を無視できない。

radikoの認知度が上がり，パソコンの画面やスマートフォンアプリで簡単に放送局を切り替えられるようになったため，以前よりもスイッチングコストは下がっている。ラジオメディア全体で考えると，複数の放送局を聴取するタイプがラジオを習慣的に聴くリスナーに多いことから，適度なスイッチングを歓迎する仕組みを作り，見込み客を取り逃さないために，顧客の方が自然と関与を高めていくような取り組みをしていくと，将来的にラジオ業界全体を活性化していくと考える。ミクロ的なメディア内競争では更にリスナーからの聴取目的を高めるための囲い込みを追究し，テレビやネットなどとのマクロ的なメディア間競争においては，業界全体でラジオに接触する機会を多様に創造し，なおかつ接触したリスナーにスイッチングを促進して選択肢を提供するという，相反する戦略に答えが隠されていると考える。

VI. 消費者行動論への還元

本研究では，ラジオ媒体全体としての捉え方と，その中での各放送局や番組ジャンルの捉え方の両面でおこなったが，これらを区分すると，

ラジオ=広義の製品
放送局（または番組）=ブランド

というレイヤー構造になっていると考えられる。なかでもブランドについては細分化が可能である。

八塩（2003）によると，テレビにおけるブランド階層と視聴習慣の関係について，1階（テレビ局），2階（ジャンル），3階（内容）の3層で分析したところ，視聴者が番組を選択する際に1階（テレビ局）はほとんど優先されず，多くの番組において3階（内容）が優先される。この理論をラジオにも適用すれば，番組を選択する際にはラジオ局はほとんど優先されずに番組の内容が重視されると言える。ニッポン放送の看板番組「オールナイトニッポン」の例でいえば，ニッポン放送という1階（放送局）が優先されることは少なく，個別の番組である「オールナイトニッポン」（更に言えば，誰がパーソナリティであるか）であることが重視される。すなわち，ラジオを聴く前に何らかの目的があり，目的を叶える番組が何であるか認知されていないと選択される可能

性が低いことになる。本研究でも「聴取目的」が実際に聴く放送局に与える影響が大きいことが分かり，ブランド階層理論で考察すると，購買の意思決定に影響するのは下位の階層であることを裏付けている。

また，特定局志向・特定番組志向が高いほどラジオ全般への関与も高くなり，聴取する放送局も多くなる傾向があることも確認された。つまり，ラジオへの関与が高くなるほど，1階（放送局）のスイッチングが起きやすい。これもブランド階層理論で考えると，上下階層の両方に関与が高いほど，1階（企業ブランド）をスイッチングする傾向が高まると言えるのではないか。

テレビ（地上波）とラジオに共通しているのは，原則的に無料のサービスであり，スイッチングコストが低い点である。このことから他業界について考察すると，例えば無料で情報を提供しているニュースやキュレーションサイトといったサービスは，ユーザー側からするとスイッチングコストが低く，企業側からすると競合が多い点でも共通している。本研究の示唆を活かすならば，ユーザーは2軸の関与度に応じて4タイプに分かれ，「ラジオ好き」のようなニュースアプリ全般とコンテンツの両方に高関与なユーザーもいれば，「特定局志向」のような特定のニュースアプリにしか関与が高くないユーザーも存在することになる。そして，ニュースアプリへの関与とコンテンツへの関与が両方高まるほど，複数のニュースアプリを頻度高く利用するようになると言えるだろう。

企業は消費者に自社ブランドを選択してもらい，継続的・反復的に購買してもらうことがマーケティング上の成功とするならば，顧客の関与が高まるほど競合にも関心を持たれてスイッチングされてしまう不確実性も高まることは何とも皮肉である。「顧客の関与度 対 スイッチングのリスク」は，経営者やマーケターが向き合うべきトレードオフであると言えそうである。

VII.本研究の限界と課題

本研究は，ラジオは何故ロイヤルティが高いのかを解明することが目的であったが，聴取者を分類し，「誰」の「ロイヤルティ」が高いかを解明した点で一定の意義はあるだろう。しかし，ロイヤルティとは同じ製品・サービスを一定期間に購買し続けるところから生まれるため，本研究のようなスナップショットの調査ではなく，一定期間継続しているか否かを計れるような調査方法であれば，より真理に近づけたかもしれない。

今回調査対象となったn=1196人は，ラジオを月に1度程度以上聴く人をスクリーニングしておこなっており，ラジオに元々ある程度関心があり，習慣的に接している人の分析であるが，そのうち903人（76%）は番組への志向が高いタイプであった。従って，対象者のほとんどが放送局をまたいで複数の番組に関心が高いリスナーであり，ラジオに関心が高いほど，実は特定の放送局さえ聴ければ良いと考えているリスナーは少数派となると言えるのではないか。つまり，スクリーニングせずに調査をおこなった場合，ラジオ全般に対して関与が低い人が多くなることが予想されるため，結果的に特定局志向寄りの人が増えて，聴取局数の平均値も少なくなる（「1日あたり1局のみ」の割合が高くなる）のではないだろうか。しかし想像の範囲内であるため，課題が残った。

そして，ロイヤルティの構成要因として聴取目的が大きな役割を果たしていることを明らかにしたが，消費者行動論の子細に踏み込めば，「目的」のみがロイヤルティの決め手になることはなり得ず，目的以前の感情や動機，そして放送局を選定する際のブランドイメージも大きな要因となろう。その消費者行動のプロセスの研究には至らなかったことも課題である。

注

1) 2015年12月当時
2) 1日15分以上の聴取者が対象
3) 2015年10月30日～31日にかけて実施。

4) SIU：セット・イン・ユースの略。何%の人がラジオを聴いているかを測る指標。

5) P71

6) P89

7) その他の項目においても有意な差には至らないものの,「特定局ファン」が「バラエティ・シーキング」よりも高い平均値を出していた

8) 調査当時は, 一部AM局による「ワイドFM」化が開始される前である

参考文献

七五三木智子, 藤井敏信（2005）「地域社会におけるコミュニティーFMの活動についての研究」『国際地域学研究』第８号。

長谷川倫子（2011）「若者向けラジオ深夜放送番組の生成～1960年代末のCBC(中部日本放送)を事例として～」『コミュニケーション科学』。

井徳正吾（2012）「新社会人と結婚というライフステージの変化がメディア行動に及ぼす影響に関する実証救急序説」『文教大学情報学部「情報研究」』第46号。

八塩圭子（2003）「視聴者のテレビ視聴行動とテレビ局選好の仕組み～消費者行動論とブランド論による応用研究～」『法政大学大学院社会科学研究科』。

八塩圭子, 岩崎達也, 小川孔輔（2008）「多メディア時代のテレビ視聴行動～視聴番組数の増加と視聴行動の計画化・多様化～」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センター』。

寺本高（2009）「消費者のブランド選択行動におけるロイヤルティとコミットメントの関係」『流通経済研究所』p.1。

石井淳蔵, 栗木契, 嶋口充輝, 余田拓郎（2004）『ゼミナール　マーケティング入門』日本経済新聞社。

田中洋（2008）『消費者行動論体系』中央経済社。

青木幸弘, 新倉貴士, 佐々木壮太郎, 松下光司（2012）『消費者行動論−マーケティングとブランド構築への応用』有斐閣。

小川孔輔（2011）『ブランド戦略の実際』（第2版）日経文庫。

Michel R. Solomon（2015）『ソロモン消費者行動論』（監訳：松井剛　訳者：大竹光寿, 北村真琴, 鈴木智子, 西川英彦, 朴宰佑, 水越康介）丸善出版。

M.E.ポーター（1995）『競争の戦略』（新訂）（土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳）ダイヤモンド社。

博報堂DYメディアパートナーズ（2015）『メディアガイド2015』

NHK放送文化研究所（2010）「国民生活時間調査」

NHK放送文化研究所（2014）「人々は放送局のコンテンツ、サービスにどのように接しているか」

吉藤昌代, 星暁子, 舟越雅（2015）「テレビ・ラジオ視聴の現況～2014年11月全国個人視聴率調査から～」『放送研究と課題』

Peter. J.P, & Olson. J.C.（2001） *Consumer behavior and marketing strategy(6thed.)* New York:MaGraw-Hill/Irwin

Van Triip. H.C., Hoyer, W.D., & Inman J.J.（1996） Why switch? Product category Level of explanations for true variety-seeking behavior, *Journal of Marketing Research*,33(3),p.281-292.

オーラルセッション ― フルペーパー

環境評価手法であるキャプション評価法のテーマパーク調査への適用事例

―『東京ディズニーランド』の考察 ―

西武文理大学 サービス経営学部 専任講師
櫻井 恵里子

要約

テーマパークは一般的な飲食業などのサービス施設とは異なり，大規模かつ複雑な特徴を有している。施設には同時に多くの顧客が訪れ，施設内には商品販売，アトラクション，レストラン，ショーイベントなど多様なサービスが同時提供される。テーマパークの楽しみ方は顧客によってそれぞれ異なる為，その要望は多様かつ個性的であり，アンケート集計などの定量的な調査では，新規施策展開に繋がるような特徴的な意見を吸い上げることが難しい。本研究では，顧客の意見収集が困難かつその要望が複雑なテーマパークの中でも東京ディズニーランドを対象として，環境評価手法であるキャプション評価法によるユーザ視点での調査を試み，その適用可能性について検証した。また，キャプション評価法を効果的に実施するため，従来の紙とカメラを用いた調査ではなく，調査用のスマートフォンアプリを制作し，調査員はこのアプリを使ってキャプション記入を行った。キャプション評価法は，子供から高齢者まで幅広く調査でき，人を選ばない調査であるが，外国人でも問題なく利用できることを確認できた。

キーワード

キャプション評価法，テーマパーク，ユーザ参加型調査，イノベーション，リードユーザー

I. はじめに

テーマパークをはじめとする多くのレジャー産業では，今後，顧客の多様化が進んでいくと予想される。環境庁及び日本政府環境局は，2013年「日・ASEAN友好協力40周年」を契機に，ASEAN地域の本格的な訪日プロモーションを実施している。そのため，日本における訪日外国人数は，中国，韓国，台湾，香港以外にタイ，シンガポール，マレーシア，インドネシアにも着目することとなり，観光客数は増加傾向となっている（日本政府観光局，2016）。このような環境変化を受け，日本人だけでなく，訪日外国人を含めた顧客の声を集める必要性が高まっている。また，元来レジャー産業においては，子供の意見が重要であり，結果的にはじめて施設を訪れる外国人顧客，高齢者や子供など，意見を収集することが困難な対象者を含めて多様な顧客の意見を収集し，新規施策展開をすることが求められている。

また，テーマパークは一般的な飲食業などのサービス施設とは異なり，大規模かつ複雑な特徴を有している。施設には同時に多くの顧客が訪れ，施設内には商品販売，アトラクション，レストラン，ショーイベントなど多様なサービスが同時提供される。テーマパークの楽しみ方は顧客によってそれぞれ異なる為，その要望は多様かつ個性的であり，アンケート集計などの定量的な調査では，新規施策展開に繋がるような特徴的な意見を吸い上げることが難しい。

本研究では，上記のように顧客の意見収集が困難かつその要望が複雑なテーマパークの中でも東京ディズニーランドを対象として，環境評価手法であるキャプション評価法によるユーザ視点での調査を試み，その適用可能性について検証する。

II. キャプション評価法によるテーマパーク調査

本研究では，テーマパークの調査にキャプション評価法を用いた。以下では，テーマパーク調査に求められる要素，

困難なポイント，キャプション評価法の特徴について記述し，これをテーマパーク調査に適用した背景を説明する。

1. テーマパーク調査

テーマパークの調査には以下のような特徴がある。

- 顧客の意見収集が困難

テーマパークを訪れる顧客はファミリー，カップル，友人グループなどがおり，年齢的には子供から老人まで，人種的にも，日本人だけでなく外国人も多く，多様である。特に子供は顧客の中心となる事が多く，その意見は重要であるが，単純な感想以上の評価を得ることが難しい。また，外国人の顧客は，言葉の壁や文化の壁があり，複雑な調査は難しい。

- 顧客要望が多様かつ複雑

テーマパークは商品販売，アトラクション，レストラン，ショーイベントなど様々なサービスを同時に提供していることから，顧客の利用目的などがそれぞれ異なり，要望が多岐にわたる。顧客の属性は，ハードユーザとライトユーザ，年齢，文化などによって異なり，ファミリーやカップルなどの同行形態によって要望は異なる。また，季節によってイベントなどが異なり，顧客属性とそれぞれが関係しあっており，顧客要望は多様かつ複雑になる。

- 新規性を常に追求している

テーマパークという業界は集客をするためには，新規でのイベントや施設投資が必要となるため，常に新規性を追求している。これは言わば，常にイノベーションを追求しているという事であり，リードユーザーにあたる重要な少数意見を求めている。

以上のような理由から，少数意見も要望として把握でき，顧客の多様化個性化に対応できる現場型調査が必要となってくる。

2. キャプション評価法

キャプション評価法は，1996 年に古賀らによって都市景観に対する市民の意見収集法として提案され，気になった対象の写真を撮り，その写真にキャプションをつけることで評価を得る手法である（古賀ら，2006）。詳細な手順は（古賀ら，1999），（日本建築学会編，2000）で説明されている。

この手法は評価者の自由度を高めることで評価者の調査ストレスを軽減している評価者の立場にたって考えられた調査法のため，評価者の能力を最大限引き出すことにつながる。環境心理学の分野において，市民参加のまちづくりのあり方，高齢者福祉施設や病院など不特定多数の人が利用する建築物での有効性は証明されている（古賀 ,2007）。また子供から高齢者まで幅広く調査でき，人を選ばない調査である（平手・古賀，2004）。古賀らは高齢者福祉施設の生活環境評価においてキャプション評価法を用いて利用者自身での調査を実施しており，高齢者でも全員から，アルツハイマー型痴呆がかなり進んでいる 80 代女性であっても評価を得られたことを報告している（古賀ら，2006）。大井らはキャプション評価法による景観調査における調査参加者の属性の違いと評価傾向を調べており，子供による評価結果は大人と比較しても多くの要素について多様な評価が得られており，知識やボキャブラリーの制約によりキャプションが少なくなる傾向は見られなかったと報告している（大井ら，2008）。しかしながら，日本人と外国人を交えた形で実施した例は報告されていない。

調査手法的には，写真撮影という作業不随型の定型自由記述式評価法で問題が明確化されていない課題探索に有効な方法とされている（古賀ら，2006）。また，キャプションという目に見える形で可視化がされているので，評価もわかりやすく記録できるという特徴がある。

3. キャプション評価法におけるワークショップ

キャプション評価法は実施する際，調査実査後，集まったキャプションに記入された課題を解決するため，調査員を集めてワークショップ形式のインタビューを実施することもできる。ワークショップにおいて，写真とキャプションは調査員同士のコミュニケーションツールにもなり，課題共有や議論化，合意形成に役立てることができる。平手らは，写真とキャプションをお互いに見せ合うだけでもその対象施設・

環境の魅力を発見したり，人によって様々な意見がある事や自身の好みを理解したりできるため，キャプション評価法は単なる調査手法でなく，調査員の対象施設・環境に対する意識を高めるのにも役立つと主張している（平手・古賀，2004）。また，調査員は純粋に調査を「楽しい」と感じ，環境作りの取り組みの実感が得られるため，改善に対する期待を感じることができる参加型調査法である（古賀，2007）。

これまでキャプション評価法をマーケティング調査に応用した事例は報告されていないが，上記の参加型調査としての特徴は，調査対象者の企業に対するロイヤリティや調査自体への参加意欲を高める可能性があると推察され，マーケティング調査と同時にファンづくりなどのマーケティング効果も期待できる。

4. ユーザーイノベーションへの発展

上記のようにテーマパークのマーケティング調査では，少数のリードユーザーの意見が重要である。しかしながら，創造的な消費者であるリードユーザーは企業にとって見つけにくいことが知られている（小川，2013）。モノづくり分野のメーカーにおいてのユーザーイノベーションの事例は多く，リードユーザーを活用して開発した製品開発の有効性も産業財メーカーで示されている（Von Hippel etc., 1999; Lilien etc., 2003）が，テーマパークをはじめとしたレジャー産業におけるユーザーイノベーションの事例は少ない。キャプション評価法は，ただ調査をするだけでなく，調査対象者とのワークショップ型インタビューも実施するため，リードユーザーにつながる顧客を見つけ出すことやサービス改善並びに商品開発につながる特徴的な意見を引きだせる可能性が高いと考えられる。

III. 調査方法

1. 調査概要

今回の調査は，数あるテーマパークの中でも東京ディズニーランドを対象として，外国人留学生を含めた大学生と社会人を調査員として，キャプション評価法を用いて施設の利用実態の調査を行った。ディズニーランドは，日本で最も有名かつ来場者数の多いテーマパークとして知られており，顧客満足度調査でも常に上位にいる極めて特徴的なテーマパークの一つである。

本来，キャプション評価法はインスタントカメラやデジカメを用いて写真を撮り，その写真を見ながらキャプションを記入するが，今回の調査では，キャプション評価法用のスマートフォンアプリを制作し，調査員はこのアプリを自分のスマートフォンにインストールして実施した。スマートフォンを利用してキャプションを収集することにより，キャプションのテキストマイニング分析などが可能になり，大規模調査にも対応できるようになる。

2. 調査対象者と調査時期

調査対象者は19～31歳の理系・文系の大学生19名（内訳日本人15名，外国人4名，男性9名，女性10名），42歳のテーマパーク勤務経験ありの社会人1名の計20名で実施した。調査対象者のプロフィールは表1に示す。プロフィールには，前もって調査対象者に，国籍，来日歴，年齢，居住地（都道府県），過去の東京ディズニーリゾートへの来園回数，信仰する宗教，東京ディズニーリゾートの年間パスポートの所有の有無，過去に訪れた事のあるテーマパーク名，過去に訪れた事のある東京ディズニーリゾート以外のディズニー施設名を記入してもらった。

テーマパークの顧客としてはより様々な属性の人々が想定されるが，本調査では，今後のインバウンド施策への示唆を得るための外国人の意見収集が可能な事を確かめるため，日本人だけでなく外国人留学生を調査対象者としている。また，調査対象者の中心は大学生であるが，多様性を確保するため，男性・女性，理系・文系両方の学生を対象者とした。また，顧客視点だけでなく，従業員・提供者視点を取り入れるため，テーマパーク勤務経験がある社会人を調査対象者に含めている。

調査時期は2016年8月9日（調査1:実査）10日（調査2:ワークショップ），天候は快晴で最高気温37.7℃，最低気温25.7℃の猛暑日であった。

表1 調査対象者のプロフィール

NO	国籍	来日歴	年齢	性別	居住地	身分	TDL来園回数	宗教	年パス	遊びに行った場所	TDL以外のディズニー施設経験
1	日本	ー	20歳	女性	東京	文系学生	20	なし	なし	なし	なし
2	日本	ー	20歳	女性	東京	文系学生	1000	なし	ある	沖縄・北海道	なし
3	日本	ー	20歳	男性	埼玉	文系学生	10	なし	なし	TDS	なし
4	日本	ー	22歳	男性	埼玉	文系学生	20	なし	なし	TDS	なし
5	日本	ー	19歳	女性	東京	文系学生	100	なし	なし	京都	なし
6	日本	ー	20歳	男性	東京	文系学生	10	なし	なし	なし	なし
7	日本	ー	19歳	女性	埼玉	文系学生	10	なし	なし	USJ	なし
8	日本	ー	20歳	女性	東京	文系学生	20	なし	なし	USJ	なし
9	日本	ー	20歳	女性	埼玉	文系学生	30	なし	なし	大阪	なし
10	日本	ー	19歳	女性	埼玉	文系学生	70	なし	なし	沖縄	なし
11	日本	ー	21歳	男性	東京	文系学生	20	なし	なし	なし	なし
12	日本	ー	21歳	女性	東京	文系学生	100	なし	ある	富士急ハイランド	なし
13	日本	ー	20歳	男性	東京	文系学生	6	なし	なし	富士急ハイランド	なし
14	韓国	4	31歳	女性	東京	文系学生	0	キリスト	なし	お台場	なし
15	ネパール	4	25歳	女性	東京	文系学生	2	ヒンズー	なし	なし	なし
16	ネパール	5	27歳	男性	東京	文系学生	3	ヒンズー	なし	伊豆	なし
17	ネパール	4	27歳	男性	東京	文系学生	4	ヒンズー	なし	なし	なし
18	日本	ー	22歳	男性	神奈川	理系学生	30	なし	なし	上野公園	フロリダ・LA
19	日本	ー	22歳	男性	埼玉	理系学生	10	なし	なし	マツダズームズームスタジアム	なし
20	日本	ー	42歳	男性	東京	社会人	20	なし	なし	USJ	フロリダ・LA

3. キャプション評価法の基本的手順

- 1日目　テーマパークの調査実査

調査員が気になった事象について写真を撮り，その写真にキャプションをつけて評価する。キャプションには「何の【要素】」「どんなところを【特徴】」「どう思ったのか【印象】」の3点を必ず明記する。事象について「○×!?【判断】」と「すごく，まあまあ，なんとなく【思いの強さ】」の3段階評価を記載する。写真撮影の場所と撮影時間も合わせて記載する。写真撮影ができないもの，例えば一瞬のキャスト対応，香り，音楽，過去の体験などについては写真を撮らずキャプション記入のみでも可能とする。

従来のキャプションはカード形式（紙ベース）で実施しているが，今回は調査アプリを開発し，GPSデータも合わせて取得できる形に変更した。なお評価項目は従来型と同

じにしている。キャプション評価法の基本的手順は図1に記載する。

実際のキャプションの例と作成の仕方の説明を図2に示す。基本は撮影+自由記述であるが外国人もいることから，途中2回ほど調査員を集め聞き取りなどを実施した。

- 2日目　ワークショップ

1日目の実査で実施したキャプション記入をもとに，調査参加者自身が課題を整理し，共有し，他の調査者とのリレーションを深めながら課題提案することで調査実査自体の満足感を高める。

ワークショップでは以下を実施する。

① 調査参加者にワークショップ自体のスケジュール，意図などの説明を行う
② 振り返り作業（個人作業），写真とキャプションコメントの整理
③ グループ内共有
④ 解決策についての発表

図1　キャプション評価法の基本的手順

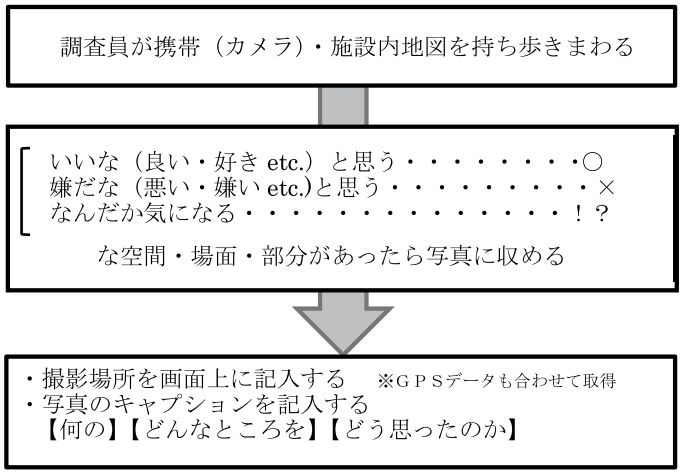
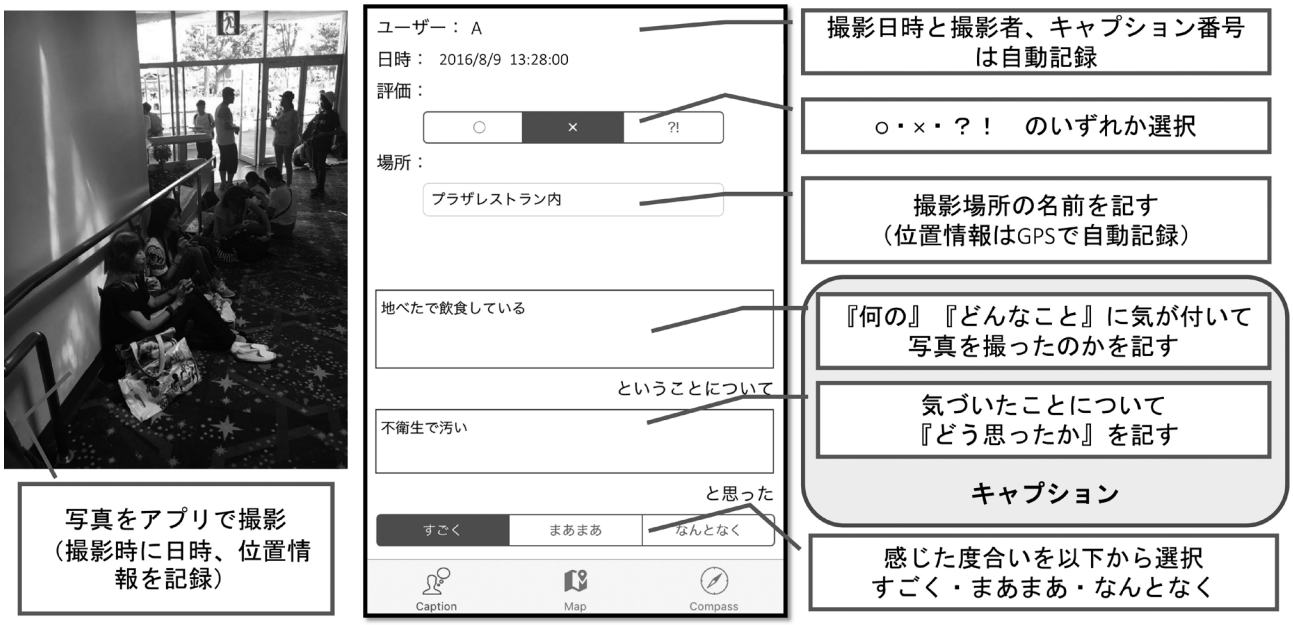


図2　キャプションの例と作成の仕方の説明



IV. 調査結果と考察

調査結果は，表2 調査の集計表のようになった。調査方法としての有効性並びにマーケティング知見につながるものの内，主要なもののみを以下に列挙する。調査2のワークショップ内の発言に関しては「」で記述する。

1. 来園頻度や国籍に関係なく，調査員全員から評価を得ることができた

今回の調査対象者は年パス保持者からはじめて来園した者まで多岐にわたるが，特段の混乱もなくキャプション評価法を用いてテーマパークの実態調査を実施できた。従来のキャプション評価法はカード形式（紙ベース）で実施していたため写真を撮ってから紙に書くという動作が入るが，専用のスマートフォンアプリを使って写真撮影からキャプション記入まで行ったため，調査員は自然な流れでキャプションが記入でき，より顧客になりきって調査実査ができていた。利用した調査員からは，以下のような意見が聞かれた。「紙の場合は悪天候の場合に記入がしにくかったり，写真の確認が面倒だけど，同じ画面の中でキャプション記入ができるので使い易かった。」「いかにも調査しているような不自然な印象を周りに与えないで済むので，調査がやり易かった。」

2. キャプション数が多いのは，アトラクション関連，フード関係，従業員対応について

アトラクション関連は総数76枚，フード関連は総数43枚，従業員対応が総数37枚で，この3つが特に数が多かった。

それぞれの特徴を述べたい。アトラクション関連に関しては，猛暑日ということもあり，暑さ対策についてのキャプションが多くあった。例えば，列に並んでいる際の暑さに対するネガティブなコメント，アトラクションによっては子供に氷を配布していたことに対する施設側の配慮をプラスに評価するコメントなどがあった。

外国人調査員からは「アトラクションに英語以外の中国語などの表記があり，外国人が歓迎されていると感じられて嬉しい。これからインバウンドで海外顧客を呼び込むのであれば，施設内や配布物の多言語化を進めてほしい」という意見もあった。はじめて来園した調査員でもテーマ性を重視したアトラクションの雰囲気醸成に感銘を受けていた。

フード関連に関して，カレーやチキンなど施設内で販売している商品について，美味しいという意見があった。しかし，同時に全体的に価格が高いという評価もあった。ワークショップの中で「チケット価格も値上げした上に，物販も高いのでなかなか学生の身分では行きにくい。前より来園回数を減らさざるを得ない」という意見もあがった。当日はレストラン内で地べたに座り食事をするような光景が見られ，この混雑度合に対するネガティブなコメントが多く上がっていた。しかし同様にネガティブなコメントを上げている調査員の中で来園頻度の違いで改善ポイントの指摘に違いが出た。来園頻度が高い調査員は，地べたで食事をするこのような状態の背景を施設側の仕組み（プライオリティシーティング：事前予約制）を変更すべきという意見をあげていた。「この仕組みを取り入れるレストランが増えたため，その仕組みを入れていないレストラン店舗が異常なほど混雑している。明らかにアトラクションの待ち時間から考えてそれほどの混雑日でもないのにレストランだけが混雑しているのには違和感を覚える。」という発言がなされた。

従業員対応については，写真対応や顧客誘導の際の手際の良さ，笑顔のある心ある対応にプラスの評価があった。その反面，従業員同士の私語，笑顔なく機械的な応対をしている従業員に対するネガティブコメントも散見された。ワークショップにおいては，「顧客対応が出来ている人とできていない人の差があり残念」「以前よりいかにもディズニーらしい従業員が少なく感じた」という意見もあがっていた。

3. 外国人特有の傾向

暑さと施設内混雑に対しては日本人以上にネガティブに感じていた。パラソルやミスト設置など既に施設側でも暑さ対策を講じているが，さらに暑さ対策をのぞむ声が多かった。「アトラクション内で外国人顧客が子供用の座席を使

用していたが，語学力の問題で話しかけることができない従業員がいた。」とのコメントがあった。外国人調査員は日本語を理解しているが，あえて調査の一貫として英語で従業員に話しかけたところ，十分に対応できた従業員がいなかったとのことである。「パークのテーマに合わせるために多言語化の看板などを設置できないことは推察できたが，だからこそ従業員の対応力が必要だと思う。英語で話かけたが英語対応はいまいちだった。もっと従業員の語学力をあげるのはもちろん，他国の文化理解をした方が良い」とのコメントがなされた。

V. まとめ

本研究では，高齢者福祉施設や病院などを利用者自身で調査する参加型調査に使われる環境評価手法であるキャプション評価手法のマーケティング調査への応用を考察し，テーマパークの一つである東京ディズニーランドにおいて，キャプション評価法を用いて顧客利用実態調査を実施し，キャプション評価法のサービス施設でのマーケティング調査利用の可能性を評価・検討した。また，キャプション評価法を効果的に実施するため，従来の紙とカメラを用いた調査ではなく，調査用のスマートフォンアプリを作成し，調査員はこのアプリを使ってキャプション記入を行った。

キャプション評価法には，子供から高齢者まで幅広く調査できるという特徴がある。今回の調査では，調査参加者として日本人だけでなく外国人留学生を採用し，外国人でも問題なく利用できることを確認できた。テーマパークは今後，インバウンド対策のために外国人の意見を吸い上げることも重要になってくるが，今回の調査で，キャプション評価法を用いて外国人ならではの視点をとらえるユーザ視点の調査が行える確証が得られた。また，キャプション評価法はシンブルで理解しやすいため，調査の実施側に高度な英語スキルがなく，調査員が英語しか話せない場合でも十分に実施できる可能性がある。今後はこのような事例についても検証を重ねていく。本稿では，キャプション評価手法をマーケティング調査に利用できることを確認するに留めたが，次のステップとして今回の調査により得られたキャプションの詳細な分析を進める。具体的には，多変量解析によりキャプションの特徴のクラスタリングや評価構造のモデリングを行う。

今回の調査では，スマートフォンアプリによりキャプション情報を収集する事により，調査員のキャプション記入の負担を減らすと同時に，スマートフォンに内蔵されたセンサーであるGPSを利用することで，調査員の移動経路などの情報も分析に利用できるようにした。今後はこれらの情報を基に，動線分析などを行い顧客の行動パターンの把握や，特徴的な行動を取る調査員の判別などもシステム上で行えるようにしていきたい。また，キャプション情報をシステムで管理する事により，ワークショップでの振り返りや，ファシリテーターへの情報提供をサポートするシステムも併せて開発していく予定である。また，キャプションが手書き文章ではなく，テキスト情報として保持できるため，テキストマイニングによるキャプションの評価・分析が可能になる。これらのシステムを構築する事により，少人数の調査員による質的な調査だけでなく，不特定の大人数を調査員としてデータ収集を行い，顧客の声のビッグデータを収集・分析することでマーケティング調査を行えるようになる。

今後は，マーケティング調査に適した形にキャプション評価法を中心として，調査手法を構築していくと共に顧客のビッグデータ分析を行うシステム開発を進めていく。

表 2 調査の集計表

カテゴリー	#	内容	主なコメント	総数	○	×	？！	人数	対象人数	%
従業員対応	1	パーク内従業員対応について	・写真対応がよくおもてなしの心があった ・笑顔があり、誘導が上手だった ・すぐ近くにゴミが落ちているのに従業員がゴミを拾わない ・従業員同士で私語をしていた	37	25	11	1	11	20	55.0%
混雑感	2	パーク全体または並んだ列に対する混雑に対する不満について	・並ぶ列が長くて嫌だ（フード） ・人が多くて歩きにくい	7	1	6	0	6	20	30.0%
アトラクション関連	3	アトラクション自体が提供している内容についての評価や施設に対する不満について	・並ぶ列で子供に氷を提供していたのは良い ・○○アトラクションがエリアの雰囲気にあっていて良い ・英語以外の案内表記があって良い ・アトラクションで並ぶ列が暑い	76	46	26	4	14	20	70.0%
エンターティメント関連	4	キャラクターの出演やパレード・ショーについて	・パレードを見ている人が笑顔で楽しそうで良い ・夜のショーに○○のキャラクターが出てこない ・座っているより立ち見の人が多いのは嫌 ・キャラクターと写真が撮れない	11	5	4	2	5	20	25.0%
フード関連	5	提供している食事の味や内容とレストラン施設について	・カレーの味、チキンが美味しい ・アトラクションの混雑と比べ混雑している ・地べたで座って食べている人が入って不衛生 ・食事の所に鳩が多くて嫌 ・全体的に価格が高い	43	25	18	0	17	20	85.0%
商品関連	6	提供している商品や店内並びにディスプレイについて	・○○商品の品質が良くない ・メーカーの入った箱で商品を出していた夢の国に合わない ・壊れたペンが陳列されていた	7	3	3	1	5	20	25.0%
その他	7	トイレや看板などの公共物やパーク全体の仕組みについてコメント	・お城のライトアップが綺麗 ・○○ランドが街灯が小さく暗い ・パーク全体に緑が多いのが良い ・パーク全体に緑が足りない ・暑さ対策をしてほしい（パラソル・ミストなど）	34	20	12	2	16	20	80.0%
			合計	215	125	80	10			

参考文献

Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & Hippel, E. V. (2002) "Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development", Management science, 48(8), pp.1042-1059.

Von Hippel, E., Thomke, S., & Sonnack, M. (1999) "Creating breakthroughs at 3M", Harvard business review, 77(5), pp.47-57.

大井尚行・沖田隆慶・平岡由紀・高橋浩伸 (2008)「キャプション評価法による景観調査における調査参加者の属性の違いと評価傾向」『日本建築学会環境系論文集』73(625), pp.393-399.

小川進 (2013)『ユーザーイノベーション : 消費者から始まるものづくりの未来』東洋経済新報社 .

古賀誉章・高明彦・宗方淳・小島隆矢・平手小太郎・安岡正人 (1999)「キャプション評価法による市民参加型景観調査―都市景観の認知と評価の構造に関する研究 その 1」『日本建築学会計画系論文集』(517), pp.79-84.

古賀誉章・皇俊之・小島隆矢・宗方淳・平手小太郎 (2006)「キャプション評価法を用いた高齢者福祉施設の生活環境評価 : 利用者自身による高齢者福祉施設の生活環境評価 その 1」『日本建築学会計画系論文集』(600), pp.33-39.

古賀誉章 (2007)「キャプション評価法で生活環境への利用者自身の評価を探る (<特集>高齢者居住研究部会)」『日本生理人類学会誌』12(2), pp.65-70.

小島隆矢・古賀誉章・宗方淳・平手小太郎 (2002)「多変量解析を用いたキャプション評価法データの分析 : 都市景観の認知と評価の構造に関する研究 その 2」『日本建築学会計画系論文集』(560), pp.51-58.

日本建築学会編 (2000)『よりよい環境創造のための 環境心理調査手法入門』技報堂出版 .

日本政府観光局 (2016)『統計データ（訪日外国人・出国日本人）訪日外客数の動向』http://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/　2016 年 8 月 1 日閲覧 .

平手小太郎・古賀誉章 (2004)「曲がりかどにきた都市景観とその評価 (特集 公共建築と評価の視点)」『公共建築』46(3), pp.44-47.

オーラルセッション ― フルペーパー

日本型小売イノベーションの探求

― 欧州と日本の食品小売業に関する考察 ―

早稲田大学大学院 商学研究科 ビジネス専攻
萩原 冠

要約

1990年代初頭のバブル経済崩壊以降，国内の景気が大きく低迷する中で，日本の小売業界にも大きな構造変化が訪れている。1990年度における小売業の売上高上位企業はダイエー，イトーヨーカ堂，西友など大半がGMS(総合スーパー)であった。これに対して2015年度は，GMSのイオンとイトーヨーカ堂を除き，ランキングの上位に地方の有力食品小売業が入っている。欧州では大手小売業が中心的であったのに対し，日本ではアークス(北海道)，バロー(岐阜)，ヨークベニマル(福島)，オークワ(和歌山)，ヤオコー(埼玉)といった中堅食品スーパーが台頭しているのである。

一方，海外の小売業研究では，ドーソン(2013)が欧州の食品小売業を対象に，小売イノベーションモデルを提示している。しかし，欧州のモデルは必ずしも日本の中堅食品スーパーの台頭について十分に説明できない。そこで本稿では，日本型フォーミュラとしての中堅食品スーパーを中心に，日本型小売イノベーションモデルを探求し，その成功要因を本部主義と個店主義との両立という観点から考察する。

キーワード

小売業，日本型フォーミュラ，食品スーパーマーケット，個店主義，ヤオコー

I. 本稿の目的

渦原(2012)によれば，近年の小売業態変化を解析する上では，伝統的な小売業態仮説に加え，イノベーション発生の観点から小売業の成長を説明する小売イノベーション論が注目されている。小売イノベーション論とは，小売企業や小売業態の成長にどのようなイノベーションがいかなる役割を果たしているかを説明する理論である。

この小売イノベーション論に関連して，小売研究の第一人者であるJ. ドーソンは，一連の研究の中で，欧州における小売業態の変化や成長には，業界の再編成とシステムの変化が大きく影響しており，これを支えているのが小売業イノベーションであると指摘している。彼の主張を要約すると，次のようになる(ドーソン2013他)。

1980年代，欧州小売業の構造変化を主導したのは大企業を中心したグループ化であった。これによって規模の拡大，成長が進み，そうした流れの中で，小売企業はブランド化や取引先との関係などの組織のモデル化などに積極的に対応していくことが求められた。

1990年代以降，欧州の小売業では実質的な業界の再編成が加速化し，小規模ながらも新業態が増加した。特に欧州の食品小売業は，2000年以降に大きな構造的転換を経験している。こうした業界再編による変革，業界の成長や拡大の背景には，イノベーションが大きな役割を果たしているというのが彼の主張である(ドーソン2013)。ドーソンの研究は，欧州における食品小売業の成長を業態論ではなくイノベーションの視点から明確な説明している点に意義がある。

本稿ではこのドーソンのイノベーションに対する考え方に着目し，欧州と日本との比較を通じて，日本の小売イノベーションには独自の特徴があることを明らかにする。まず次節では，ドーソンの議論に基づき，イノベーションに基づく小売り成長モデルについて説明する。次に，日本の小売業界における1990年代以降の構造変化をデータで確認し，日本では地方の中堅食品スーパーが台頭してきたことを指摘する。さらに，日本ではなぜ欧州とは異なるイノベーションが生じているのかを理解するために，地方の中堅食品スーパーに関するデータ分析を行う。その結果，本部主義と個店主義との両立が日本型フォーミュラの重要な構成要

素であることを明らかにする。

II. ドーソン(2013)による小売イノベーションのモデル

ドーソン(2013)は,21世紀の欧州の小売業は,業界自体の実質的な再編成によって特徴づけられると述べている。その構造的変化は次の6点で要約される。

まず第1に,大手企業の成長速度である。1990年代以降,欧州の食品小売業においては,大手企業の方が中堅以下の小売企業の成長が速かった。これによって,市場の集中化の傾向が進んだのである。第2に,小売企業による戦略的な意思決定である。欧州の食品小売業の多くは一貫して戦略的なアプローチを採用するようになってきた。第3は,組織構造の複雑化である。第1の点で指摘した規模の拡大とともに,組織構造はより複雑になってきている。第4は,バリューチェーンに対する調整能力である。欧州で成功している食品小売業はサプライヤーとの関係を調整する能力が高い。第5は,消費者の多様な購買経験への対応である。現代の消費者は,たとえば食品スーパーとコンビニエンスストアでは購買の内容を変えている。多様化する消費者に小売業側も対応していかなければならない。そして最後は,消費者の小売企業に対する期待の高まりである。消費者は小売業の店舗間競争を期待し,より良いものをより安く購入できる魅力的な店舗を求めている。以上6点が欧州における食品小売業の構造的変化の性質である(ドーソン2013)。

このような構造的変化の中,欧州の食品小売業は市場全体として成長を続けている。そして,その成長は小売イノベーションが駆動しているというのがドーソンの主張である。彼は小売イノベーションの内容を次の5点で特徴づける(ドーソン2013)。

まず第1は,小売業態あるいは業態の成功モデルとしてのフォーミュラにおけるイノベーションである。すなわち,小売企業がイノベーションを通じて競争する主要な方法は業態とフォーミュラを通じてである。第2は,ブランド・イノベーションである。小売企業は店舗名を商品構成によって変えうるため,企業名自体がブランドとなる。同時に,プライベートブランド(PB) の拡張もブランド・イノベーションの要素である。第3のイノベーションは,新市場への拡張である。小売業の多くが新カテゴリーや新業界,そしてグローバル市場への参入を行っている。さらにそれが新たな商品や商品構成への刺激になっている。第4は,規模と範囲の経済の実現である。店舗運営に加え,商品調達においても,規模と範囲の経済を新たに実現することが小売イノベーションの重要な要素となる。最後は業務革新である。イノベーションは企業の外部だけでなく,企業内の業務プロセスにおいても生じる。多くの小売業において,さまざまなプロセス革新が実現されている。

図1は,ドーソン(2013)が提案したイノベーションに基づく小売成長モデルである。イノベーションは成長の中核となり,生産性を向上させ,あらゆる資産を形成する。それによって,消費者に対するマーケティングを通じて消費者自身の経験とリテラシーを向上させられる。一方,チャネルに対するパワーと信頼も獲得され,かつグローバル化と緊密なコスト管理によって売上増加が見込まれるようになる。増加した売上でさらに生産性を向上させ,資産を追加的な蓄積が可能になる。同時に,イノベーションを実現するには,テクノロジーおよび管理能力と知識も不可欠である。このように,ドーソンの小売イノベーションモデルは,市場と企業に関わる要因を網羅している点で有力である (ドーソン2013)。

次節では,こうしたドーソン(2013)の研究を参考に,小売業の構造的変化と小売イノベーションの特徴について,欧州と日本を比較し,独自の分析を行っていく。

III. 欧州と日本の比較分析

1. 食品・雑貨小売業の市場規模

表1は,欧州における食品・雑貨の主要9業態の売上の上位10社について,売上高と主な業態,事業展開国数,

総店舗数をまとめたものである。第1位はドイツのシュバイツ・グループであり，2013年度から2014年度にかけての売上高の伸長率は9.2%である。世界26か国で店舗展開し，総店舗数は11,654店舗である。第2位は同じくドイツのメトロ・グループである。そして第3位がドーソンの主な研究対象であるイギリスのテスコである。

欧州の場合，2014年度の業界全体の売上は1兆7740億ドルであった[1)]。これは対前年比5.2%増に相当し，堅調な推移を見せている。一方，同業態で比較した場合の日本の総売上高は約62兆5000億円である。このことから，欧州は日本の3倍以上の市場規模であることがわかる。

また欧州の場合，売上高における上位10社の市場占有率は51.5%であり，上位チェーン企業による寡占化が進んでいる。一方，日本の場合，食品スーパー業界の上位50社による市場占有率が51.7%[2)]であることから，日本の寡占化は欧州ほど進んでいない。

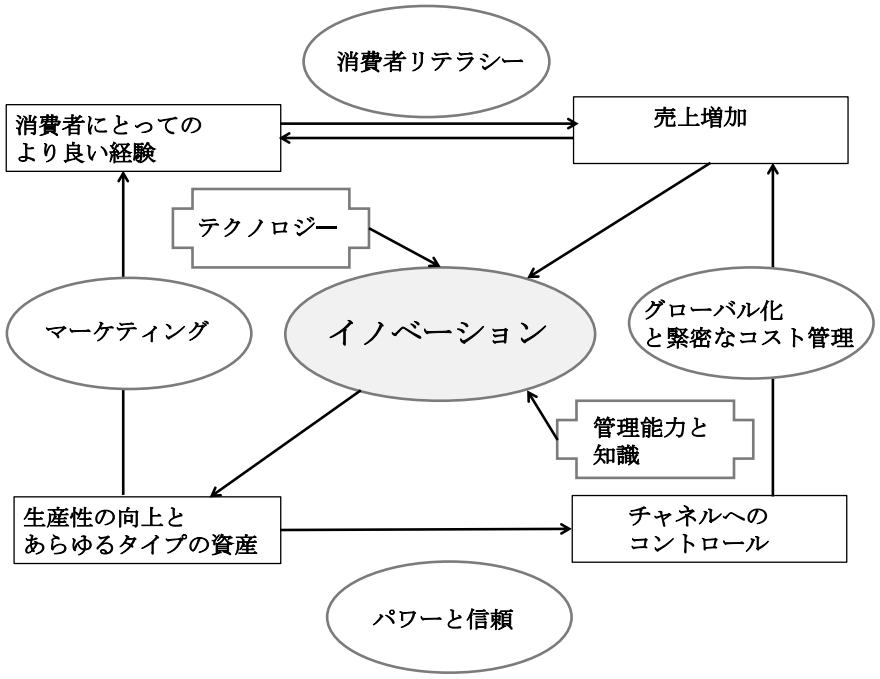
2. 食品小売業の構造変化に関する比較

次に，小売業の構造的変化に関する6点について，欧州と日本とを比較する。表2がその結論を要約したものである。この表2からわかるとおり，欧州と日本では，大手企業の成長と小売企業の戦略的意思決定という2点において大きな違いがみられる。以下，それぞれについて詳しく述べていくことにする。

欧州と日本の第1の相違点は，欧州では大企業の成長が速く，テスコ，カルフール，アルディなど大手による寡占化が進んでいるのに対して，日本は異なる傾向がみられるという点にある。この点をデータで確認するために1990年と2013年における小売業売上高の企業ランキングを比較したものが表3である。

この表3からわかるように，1990年度売上高の上位企業はダイエー，イトーヨーカ堂，西友など大半がGMS(総合スーパー)で，SM(食品スーパー)については東急ストア，ヨークベニマルなど数社がかろうじて上位に入っている程度であった。それに対して，2013年度にはGMSのイオン，イトーヨーカ堂が依然売上高の上位に残っているものの，それ以外の多くは地方の有力食品小売業となり，大きな入

図1　イノベーションに基づく小売成長モデル



出所)) ドーソン (2013)

表 1　欧州における食品・雑貨主要 9 業態の小売業上位 10 社

(単位;百万ドル)

順位	企業名	本社所在地	2014年 売上高	2013年 売上高	13/14年 伸長率	主な業態	事業 展開国数	総店舗数
1	シュバイツ・グループ	ドイツ	109,203	99,980	9.2	C&C、DS、HM	26	11,654
2	メトロ・グループ	ドイツ	82,116	83,386	▲1.5	C&C、CVS、DP、HM、NSR、SP	24	8,373
3	テスコ	イギリス	81,280	81,735	▲0.6	CVS、DP、HM、NSR、SM、AP、SP	7	5,029
4	カルフール	フランス	78,600	76,519	2.7	C&C、CVS、HM、NSR、SM	13	9,655
5	アルディ	ドイツ	67,746	62,859	7.8	DS	15	8,464
6	オーシャン	フランス	66,843	63,860	4.7	CVS、HM、NSR、SM、SP	10	3,417
7	レーヴェ・グループ	ドイツ	62,102	60,013	3.5	C&C、CVS、DS、DgS、HM、NSR、SM、AP、SP	10	13,882
8	エデカ	ドイツ	60,500	58,229	3.9	C&C、CVS、DS、HM、NSR、SM、SP	1	15,452
9	インターマルシェ	フランス	53,365	46,764	14.1	CVS、DS、HM、NSR、SM、SP	6	3,766
10	ルクエール	フランス	49,808	48,934	1.8	HM、NSR、SM、SP	6	2,338

注 1) AP＝アパレル，C&C＝キャッシュ・アンド・キャリー，CHM＝コンパクトハイパーマーケット，
CVS＝コンビニエンスストア，DS＝ディスカウントストア，DgS＝ドラッグストア，DP＝百貨店，
HM＝ハイパーマーケット，NSR＝無店舗販売，SM＝スーパーマーケット，SP＝専門店
注 2) 売上高，事業展開国，総店舗数は欧州域内の数値
出所))　カンターリテール，Diamond Chain Store Age 誌 2016.3.15 記事

表 2　小売業の構造的変化に関する欧州と日本との比較

欧州の食品小売業	日本の食品小売業	相違度
①大手企業の成長	地方中堅企業の成長	大
②小売企業の戦略的意思決定	戦略的であるが方向性が異なる	大
③組織構造の複雑化	欧州と類似	中
④バリューチェーンの調整能力	欧州と類似	中
⑤消費者の多様な購買経験への対応	欧州と同様	小
⑥消費者の小売企業に対する期待	欧州と同様	小

出所)) ドーソン (2013) から抜粋，日本の食品小売業については筆者作成。

表3　日本の食品小売業の売上高(1990年度と2015年度比較)

1990年度 食品小売業売上高ランキング

順位	企業	業態	本社	売上高
1	ダイエー	GMS	兵庫	1,842,088
2	イトーヨーカ堂	GMS	東京	1,355,139
3	西友	GMS	東京	1,045,456
4	ジャスコ	GMS	東京	995,396
5	ニチイ	GMS	大阪	708,122
6	ユニー	GMS	愛知	524,766
7	長崎屋	GMS	東京	409,199
8	イズミヤ	GMS	大阪	371,460
9	忠実屋	GMS	東京	315,473
10	マルエツ	GMS	東京	296,538
11	ユニードダイエー	GMS	福岡	292,166
12	寿屋	GMS	熊本	282,354
13	東急ストア	SM	東京	256,850
14	平和堂	GMS	滋賀	189,234
15	ヨークベニマル	SM	福島	159,576
16	ライフ	SM	大阪	158,513
17	いなげや	SM	東京	151,592
18	フジ	GMS	愛媛	133,174
19	イズミ	GMS	広島	130,092
20	東武ストア	SM	東京	125,902

2015年度 食品小売業売上高ランキング　　(単位;百万円)

順位	企業	業態	本社	売上高
1	イオンリテール	GMS	東京	2,117,200
2	イトーヨーカ堂	GMS	東京	1,255,680
3	ユニーグループ	GMS	愛知	1,038,733
4	西友	GMS	東京	987,324
5	イズミ	GMS	広島	668,783
6	ユナイテッド.SM.HD	SM	東京	663,798
7	ライフ	SM	大阪	629,985
8	ダイエー	GMS	東京	502,273
9	アークス	SM	北海道	501,905
10	バロー HD	SM	岐阜	497,463
11	平和堂	GMS	滋賀	437,085
12	ヨークベニマル	SM	福島	412,977
13	イズミヤ	GMS	大阪	368,591
14	マルエツ	SM	東京	363,258
15	ヤオコー	SM	埼玉	325,441
16	フジ	GMS	愛媛	318,423
17	マックスバリュ西日本	SM	静岡	275,988
18	いなげや	SM	神奈川	268,115
19	オークワ	SM	和歌山	264,940
20	カスミ	SM	茨城	257,385

出所)) 商業統計, 日経バリューサーチ　　GMS(総合スーパー), SM(食品スーパー)

れ替わりが生じている。イズミ(広島), アークス(北海道), バロー(岐阜), フジ(愛媛), オークワ(和歌山), ヤオコー(埼玉)などがそれである。このように, 日本では大手ではなく中堅の食品スーパーが台頭している点が, 欧州との大きな違いである。

第2の相違点は, 小売企業の戦略に関わるものである。ドーソン(2013)によれば, 欧州の食品小売業は, マーケティング, 商品政策, 購買, ブランディング, ロジスティクス, 人事労務, 財務などの職能を通して事業戦略が広範囲に実行され, さまざまな対象への戦略的なアプローチが進んでいるという。これに関連して矢作(2000)は, このような欧州の経営革新は顧客関係の保持・発展に帰結し, 多数のロイヤルカスタマー(強い愛顧をもつ顧客)を生み出したと述べる。さらに, チェーンの組織化, 独自商品開発, RSC構築という3つの主要な戦略的要素が相互作用した結果, イノベーションの拡大循環が図られたと指摘している。

一方, 矢作(2011)は, 日本の食品小売業の戦略的意思決定として, 小売業務を2つに分けたと述べる。すなわち, 組織の内から外に向かう市場戦略と, 組織の外から内に向かう店舗運営システとの2つに分けたというのである。その結果, 日本の食品小売業における小売業務は, 活動の方向性と内容において欧州とは異なるという。なぜなら日本の食品小売業では, どのような顧客にいかなる価値を提案するかという業態戦略として, 具体的な地域の立地条件や競争状況に合わせた店づくりが行われているためである。一方, 店舗運営システムに関しては, バックヤードの食品加工作業のシステムやレイバースケジュールといった「見えない競争要素」(矢作1994)を含み, それが日本の

食品小売業の競争優位性に影響を与えているという(岸本2013)。

以上のように,日本の食品小売業は,1990年代以降に生じた地方の中堅食品スーパーの発展とそれに起因する業界の再編成によって特徴づけられる。次に,ドーソンの小売イノベーションモデルについても,欧州と日本の違いを見ておきたい。

3. 小売イノベーションモデルに関する欧州と日本の比較

表4がドーソン(2013)の小売イノベーションモデルに基づく5項目で欧州と日本の食品スーパーを比較したものである。この表4からわかるように,欧州と日本では,業態革新やその成功モデルとしてのフォーミュラの点とブランド・イノベーションの点において,主な違いが見られる。

フォーミュラは消費者と相互作用し,取引する際に用いられるシステムとプロセスとの特定な組み合わせのことである(ドーソン2013)。フォーミュラは成功モデルであり,小売の業態(format)とは区別される(ドーソン2013)。

ドーソン(2013)は,新しいフォーミュラの開発は大手企業の競争戦略として重要であることから,欧州の食品小売業はマルチフォーミュラのアプローチを取ることが重要であるとしている。一方,日本の食品スーパーのフォーミュラ化は,欧州の大企業によるマルチフォーマット戦略と異なり,中堅の地域食品スーパーによって生み出されている。また,ブランド・イノベーションに関しても,日本では店舗ブランド展開がほとんど行われていない代わりに,地域ごとの顧客ニーズを意識した品ぞろえ,地域密着型の商品戦略がなされている。

いったいなぜ日本の食品スーパー業界はこのような独自性を有しているのであろうか。次に,食品スーパー業界の動向とそのフォーミュラについて,さらに考察を進めていくことにする。

IV. 日本の食品スーパー業界におけるフォーミュラ

1. 食品スーパー業界の動向

食品スーパーは,専門スーパーの区分に入り,店舗がセルフ方式で,食料品販売比率が70%以上,売り場面積が250㎡以上という要件を満たす小売業と定義される[3)]。食品スーパー業界全体の売上高は1990年代迄順調に推移していたものの,その後2000年代から現在に至るまでほぼ横ばいでからやや減少傾向にある(図2) 。全体の売上高は,1992年には約14兆8千億円であったが,2013年には約13兆2千億円に減少している[4)]。

食品スーパー業界の売上高トップはライフ(大阪)である。同社の売上高は対前年比2.9%増の5,349億円,営業利益は同3.1%増の76億円であった。注目されるのは第6位のヤオコーである。ヤオコーは増収増益基調が続き,売上高は2,741億円,営業利益率4.38%であった。営業利益は前年度比9.6%増で120億円に達し,業界首位のライフを絶対額で上回っている。

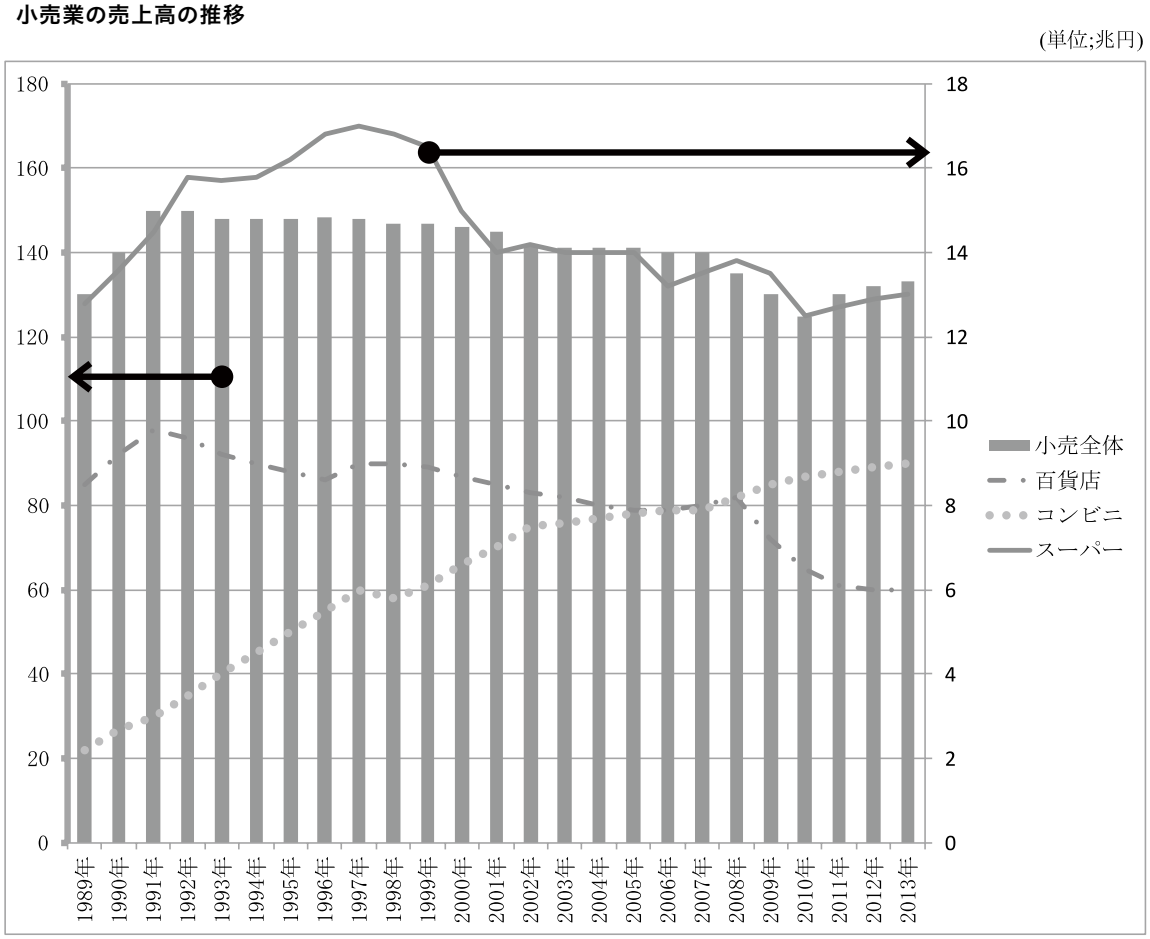
このヤオコーの強さは,小売業各社の収益性と成長性を分析した図3からも顕著である。絶対額は必ずしも大きくないものの,利益率や成長率という点においては,ヤオコーは間違いなく小売業界トップクラスの業績を挙げている。このことから,ヤオコーは日本の食品スーパーのフォーミュラの候補ととらえることができる。

表4　小売イノベーションモデルに基づく欧州と日本の食品スーパーの比較

欧州の食品小売業	日本の食品小売業	相違度
①小売業態やフォーミュラ	地方の中堅スーパーが主役	大
②ブランド・イノベーション	ブランド化はされていない	大
③新市場への拡張	徐々に拡大	中
④規模と範囲の経済の実現	調達面の改革は進んでいる	中
⑤業務プロセス革新	欧州と同様	小

出所))ドーソン(2013)を参考に筆者作成。

図2　小売業の売上高の推移



出所))　スーパーマーケット販売統計資料より抜粋 (新日本スーパーマーケット協会作成)

図3　食品小売業の収益性と成長性

年商 3年間営業 利益率平均	1兆円～	3千億円～
4% ～		ヤオコー (SM)
		イズミ (GMS)
3% ～		バロー (SM)
		平和堂 (GMS)
		ヨークベニマル (SM)
2% ～		アークス (SM)
1% ～	イオン (GMS)	ライフ (SM)
	イトーヨーカ堂 (GMS)	マルエツ (SM)
		イズミヤ (GMS)
		フジ (GMS)
1% 未満		西友 (GMS)
		ダイエー (GMS)
		ユニー (GMS)

出所))　日経バリューサーチより筆者分析 (2013 ～ 15 年度)

2. 食品スーパーのフォーミュラとしてのヤオコー

価格競争や業態間競争で業績不振に悩む小売企業が多い中，ヤオコーは圧倒的な強さを見せている。同社は現在，埼玉県を中心に関東地方に144の店舗を展開しているローカルな中堅食品スーパーである。図4に示したとおり，同社は2016年3月期まで27期連続(連結)で増収増益を達成した。過去20年間で売上は5倍，経常利益は7倍に増大している。

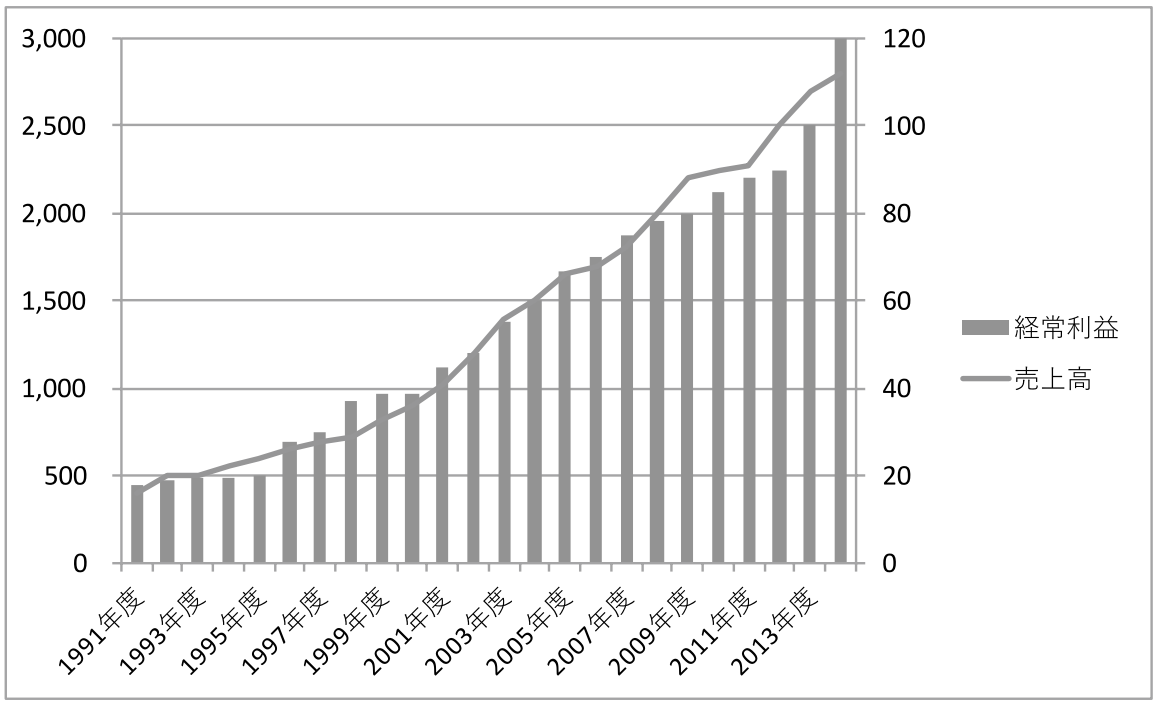
なぜヤオコーがこのように成功しているのかを理解するために，ドーソン(2013)の小売イノベーションのモデル枠組みに基づき，TESCO METRO(英国)，ヤオコー(日本)，イトーヨーカ堂(日本)の3社について比較を行った(表5)。この表5からわかるとおり，ヤオコーはマーケティングにおいて小商圏，つまり主に店舗周辺1～2km以内の消費者に対象にしている点。これはTESCO METROもイトーヨーカ堂も店舗周辺1～5km程度の小商圏～大商圏を基本としていることとは対照的である。

さらに，表5のマーケティングの項目について，より詳しく検討したのが表6である。まず，外部環境としての市場環境は，イギリスと日本はともにわずかながらも市場は拡大傾向が続いており，大きな違いはない。一方，内部環境については，ヤオコーは小商圏，小店舗フォーマットを徹底しており，地域へのドミナント戦略を進めている。販売の基本政策に関しては，TESCO METROやイトーヨーカ堂は広域商圏で売れ筋を中心にバラエティに富んだ大量の商品を販売しているのに対し，ヤオコーは地元の消費者のニーズを細かく分析し，顧客のニーズに適合した少量精鋭商品主義の品揃えを重視している。

最大の違いは，事業管理形態としてTESCO METROが本部主義であるのに対し，ヤオコーは個店主義であることである。このことは，ヤオコーが地域密着型の商品戦略を推進していることと密接にかかわっている。TESCO

図4　ヤオコーの業績推移

(単位;億円)



出所)) 日経バリューサーチより筆者作成

METROが顧客カードの購買分析を中心に，顧客イヤルティを高めるEVERY LITTLE HELPSを実施しヤオコーは高付加価値性の高い商品と，店舗での食生活への提案に力を入れている。

こうしたヤオコーの戦略の特徴を端的に示すのが店内加工品のデリカ(惣菜)である。ヤオコーは価格訴求ではなくミールソリューションを戦略として掲げている。「ヤオコーへ行けば，今日の晩ご飯のアイデアが浮かんでくる店舗運営」を目指し，店内のキッチンサポートコーナーでの食生活提案や対人接客に重点を置いているのである。

現場の業務改革が進み，店舗作業の標準化がある程度できた段階で，同社は業務運営形態の改革に取り込んだ。1990年代のことである。TESCO METROやイトーヨーカ堂が本部主義であったのに対して，ヤオコーは1995年頃に個店主義を採用し，店長を中心に利益管理を行う方式に移行したのである。欧州の小売業の多くは，チェーンストア理論の原則に基づき，本部主義の経営を行っている。しかしヤオコーは効率最大化の理論に従わず，最大の収益率と利益率を実現しているのである。

ヤオコーの個店主義は図5のように表現できる。本部購買から店舗人員育成にいたるまで，仕組みとして完成されていることが注目される。また，図6は小売イノベーションモデルでヤオコーの特徴を説明したものである。マーケティング，そして管理能力と知識がヤオコーの個店主義というイノベーションを支えていることがわかる。

V. 本部主義と個店主義の比較

本稿では，食品スーパーの業態のフォーミュラの有力候補としてのヤオコーに着目し，個店主義というイノベーションが同社の高業績に貢献している可能性を指摘した。この仮説を検証するために，次に，個店主義を採用している他の食品スーパーについて分析し，全体像を把握しておきたい。

表7は年商1,000億円以上で個店主義を採用している食品スーパーについて，業績の分布を検討した結果である。ヤオコーは明らかに成功しているが，一方，ヨークベニマル(福島)，ヨークマート(東京)，エコス(東京)の営業利益率は2%台である。なお，イズミヤ(広島)は営業利益率1%台であり，必ずしも高業績とは言い難い。

表5　TESCO METRO，ヤオコー，イトーヨーカ堂の小売イノベーションに関する比較

小売り成長のモデル	成長モデル構成	イギリス	日本		
		TESCO(METRO)	ヤオコー	イトーヨーカ堂	
	フォーミュラ	大小売企業中心	地域の中堅食品スーパー中心		
①イノベーション	ブランド・イノベーション	○	×	△	★
	新しい市場への拡張	○	○	○	★
	規模と範囲の経済	○	△	○	
	業務プロセスのスピードアップ	○	○	○	
②生産性の向上とあらゆるタイプの資産	労働生産性	○	○	△	
	物流プロセス	○	○	○	
	財務の利用	○	△	○	
③マーケティング		小～大商圏	小商圏	大商圏	★
④消費者にとってのよい経験		○	○	○	
⑤消費者リテラシー		○	○	○	
⑥パワーと信頼		○	○	○	
⑦チャネルへのコントロールの強化		○	△	○	
⑧グローバル化と緊密なコスト管理		グローバル	ローカル(国内)	グローバル	
⑨売上げアップ度		△	◎	△	

出所)) ヤオコー，イトーヨーカ堂事業報告書他を参考に筆者作成。

表6　TESCO METRO，ヤオコー，イトーヨーカ堂のマーケティングに関する比較

小売マーケティング				イギリス	日本		
				TESCO METRO	ヤオコー	イトーヨーカ堂	
外部環境	市場環境			毎年3～5%市場拡大	毎年2～3%市場拡大		
				やや好調	やや好調		
				大店法規制は厳しい	大店法規制は厳しい		
				進んでいる	進んでいる		
				気候不安定	気候不安定		
内部環境	事業活動	全般管理	基本戦略	顧客ロイヤルティ戦略 Every little helps	**豊かで食生活提案型SMの充実 ミールソリューション**	都市部高密度商圏のニーズに対応するGMS（総合スーパー）	★
			商圏/店舗	小～大商圏　160店舗	**小商圏（小型店舗）　144店舗**	大商圏　182店舗	★
			出店	ドミナント戦略	国道１６号線沿い（関東郊外） ドミナント戦略	全国 ドミナント戦略	
			店舗規模	280～2,250㎡（定義として）	**1,000～2,000㎡**	12,000㎡（平均）	★
			販促	顧客購買分析による顧客個別クーポン発行購買喚起	顧客購買分析による顧客個別クーポン発行購買喚起	顧客購買分析による顧客個別クーポン発行購買喚起	
			人事管理	社員中心	**大半パート社員（主婦） 育成教育重点化**	大半パート社員（主婦）	★
			作業改善	売場生産性向上 店舗運営コストダウン	売場生産性向上 店舗運営コストダウン	売場生産性向上 店舗運営コストダウン	
			購買調達	グローバル調達	**地元の鮮度の良い商品の開発、 産地、市場の開拓を進める**	全国調達 単品管理⇒売れ筋調達	★
			物流	独自物流システム	外注物流（3PL）	共同物流	
		販売	販売	広域商圏を対象に売れ筋商品を中心にバラエティに富んだ商品の大量売込み	**小商圏の地元の顧客のニーズにそった店舗毎の商品仕入れ、売り込み、インストアプロモーションに積極的 パート社員の戦力化、人材の開発・教育・研修の体系化**	グループマーチャンダイジング。本部主導による商品購買の売れ筋管理分析により、商品企画を推進 パート社員の戦力化	★
			商品	大量（売れ筋商品）	**少数精鋭主義（品揃え重視）**	大量（売れ筋商品）	★
			広告	CMなど	**ほとんどしない（チラシのみ）**	CM、チラシなど	★
			陳列	店舗作業の平準化	店舗作業の平準化（ひと手間）	店舗作業の平準化	
			管理	本部主義	**個店主義**	本部主義⇒個店主義移行中	★★
		サービス		テスコ・クラブカード	ヤオコーカードFSP	IYカードFSP	
	売上げ			国内市場シェア31%（第１位）	国内売上SM第6位	国内売上GMS第2位	
戦略タイプ				コストリーダー戦略	差別化戦略	コストリーダー戦略	

出所）ヤオコー，イトーヨーカ堂事業報告書より筆者作成．

図5　ヤオコーの個店主義の特徴

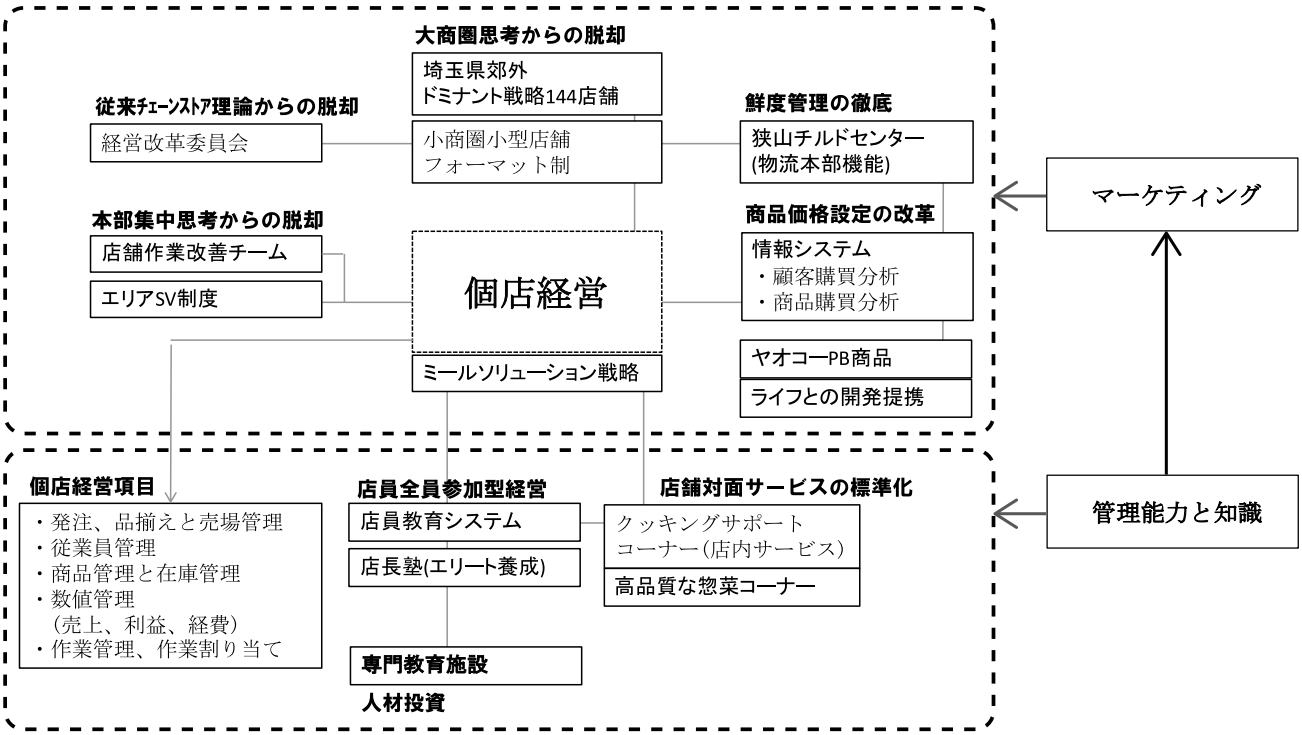
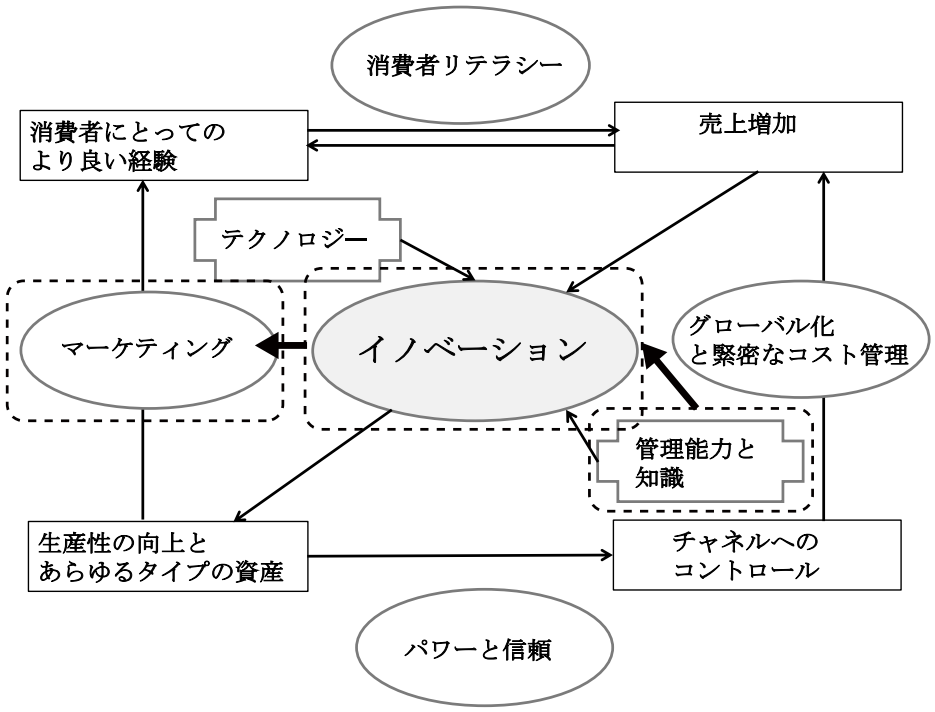


図6　小売イノベーションモデルにおけるヤオコーの特徴



出所)) ドーソン (2013) を参考に筆者作成。

次に表8は，段階的に従来の本部主義から個店主義に移行しつつある企業8社について，同様に業績の分布を見たものである。すなわち，食品スーパー 94 社のうち，計13社が現在，個店主義を採用または採用しつつあるということである。個店主義に移行しつつある企業の業績は，現状ではいずれもあまり芳しくない。

加えて，とくに注目されるのは，イトーヨーカ堂やイオンのように1990年代に隆盛を誇ったGMSが，ともに2015年度に個店主義に移行していることである。いわば，チェーンストア理論の忠実な実行者であった企業がヤオコーモデルに移行する大きな変換点に差し掛かっていると言える。

VI. 結論

本稿では，ドーソン(2013)のモデルを手掛かりに，日本の小売イノベーションのあり方について，欧州と日本の比較から日本の独自の特徴を発見した。そして，食品スーパーのフォーミュラの有力候補となり得ているヤオコーに関する考察から，日本の食品スーパーの個店主義が小売イノベーションとして貢献している可能性を指摘した。

GMSのイトーヨーカ堂やイオンが段階的に個店主義への移行を表明しているという現状から考えれば，ヤオコーのモデルは非常に興味深いことである。ただし，前節で検討したとおり，個店主義を採用している企業の全てが成功している訳ではない。ヤオコーの強みは，単に個店主義を採用しているだけでなく，ドーソン(2013)の小売イノベーションモデルに依拠すれば，「マーケティング」「管理能力と知

表7　個店主義の日本の食品スーパーの業績

	直近3年間の営業利益率平均	年商			
		1兆円～	3千億円～	1千億円～	合計
成功	4%～		ヤオコー(埼玉)		1
	3%～				0
普通	2%～		ヨークベニマル(福島)	ヨークマート(東京) エコス(東京)	3
厳しい	1%～		**イズミヤ(大阪)**		1
	1%未満				0
	合計	0	3	2	5

出所))　日経バリューサーチ，各企業のホームページデータより筆者分類　　太字＝GMS

表8　本部主義から個店主義へ移行中の食品スーパーの業績

	直近3年間の営業利益率平均	年商			
		1兆円～	3千億円～	1千億円～	合計
成功	4%～				0
	3%～				0
普通	2%～		アークス(北海道) 東急ストア(東京)	カスミ(茨城)	3
厳しい	1%～	**イオン(東京)** **イトーヨーカ堂(東京)**	ライフ(大阪) マルエツ(東京)		4
	1%未満		**ダイエー(東京)**		1
	合計	2	5	1	8

出所))　日経バリューサーチ，各企業のホームページデータより筆者分類　太字＝GMS

識の構築」がそれを下支えしている点にあると考えられる。

今後，個店主義を採用する企業がどのような課題を克服すべきか等，本稿の次のステップとして検討すべき課題は残されている。ドーソン(2013)は，小売イノベーションは短期の戦術的な競争ではなく，食品小売業の持続的競争優位のための手段であると述べている。長期的ビジョンで企業全体でシステムを作り替え，個店主義に取り組む姿勢を強い意思をもって継続的に実施していくことが経営者には求められているのである。

注

1) Diamond Chain Store Age, 2016年3月15日付記事。

2) 新日本スーパーマーケット協会『2013年度スーパーマーケット白書』。

3) 経済産業省経済政策局(2004)「小売業の業態の定義」による。

4) スーパーマーケット販売統計による。

参考文献

矢作敏行(2011)『日本の優秀小売業の底力』日本経済新聞出版社。

矢作敏行(2000)『欧州の小売りイノベーション』白桃書房。

矢作敏行(1994)『コンビニエンスストアシステムの革新性』日本経済新聞社。

根本重之(2000)『イギリス・スーパーマーケットのロイヤルティ・プログラムと金融サービス』白桃書房。

石井淳蔵・向山雅夫(2009)『小売業の業態革新』中央経済社。

原田勉(2014)『イノベーション戦略の論理』中公新書。

石原武政(2014)「小売イノベーション研究の課題」『マーケティング・ジャーナル』第33巻第4号，5-15頁。

矢作敏行(2014)「小売事業モデルの革新論：分析枠組の再検討」『マーケティング・ジャーナル』第33巻第4号16-28頁。

高嶋克義(2014)「小売プロセス革新の組織的基盤に関する考察」『マーケティング・ジャーナル』第33巻第4号，29-42頁。

新倉貴士(2014)「消費者の業態認識モデル」『マーケティング・ジャーナル』第33巻第4号，43-56頁。

西村友幸(2014)「マーケティング洞視眼」『マーケティング・ジャーナル』第33巻第4号，75-90頁。

渦原実男(2012)『小売マーケティングとイノベーション』同文舘出版。

小川進(2000)『イノベーションの発生論理』千倉書房。

小川進(2000)『デマンド・チェーン経営』日本経済新聞社。

岸本徹也(2013)『食品スーパーの店舗オペレーションシステム：競争力構築のメカニズム』白桃書房。

坂本秀夫(2008)『現代流通の解読』同友館。

関根孝(2000)『小売競争の視点』同文舘出版。

碓井誠(2009)『セブン・イレブン流サービスイノベーションの条件』日経BP社。

南亮一(2011)『セブン・イレブン・ジャパン：単品管理に基づく連続的な業務改革』日本経済新聞社。

フィリップ・コトラー，ヘルマワン・カルタジャヤ，イワン・セティアワン(2010)「コトラーのマーケティング3.0」朝日新聞出版。

フィリップ・コトラー(2015)『資本主義に希望はある』ダイヤモンド社。

小林隆一(1994)『流通の基本』日本経済新聞社。

ドーソン，J.(2013)「食品小売業の持続的競争優位性基盤としてのイノベーション(欧州の視点から)」『マーケティングジャーナル』第32巻第4号，5-21頁。

オーラルセッション ― フルペーパー

サービスで捉えるリレーションシップ

―「ベネフィット・ワン」にみる市場創造のダイナミズム ―

茨城大学大学院
金 賢

茨城大学
今村 一真

要約

本研究は，日本であまり知られていないリレーションシップ・マーケティング研究に注目し，これまでとは異なる検討を展開する。日本で一般的な見解と異なり，欧州ではインタラクションを俯瞰的に捉える研究が盛んである。連続した主体間のインタラクションに注目するほか，そのプロセスは長期に渡ることを前提としており，マネジメントのなかの普遍的なリレーションシップを描いている。そこで，この視点がマネジメントに向けてどのような含意を持つのかについて，事例を用いて検討する。事例分析から明らかなのは，リレーションシップの発見や特定が，市場創造につながることである。さまざまなリレーションシップの構造が発見できるほか，ビジネスによって，その拡張も可能である。そこで，リレーションシップを通じた市場創造や，マネジメントが幅広く関与することの意義を考察する。

キーワード

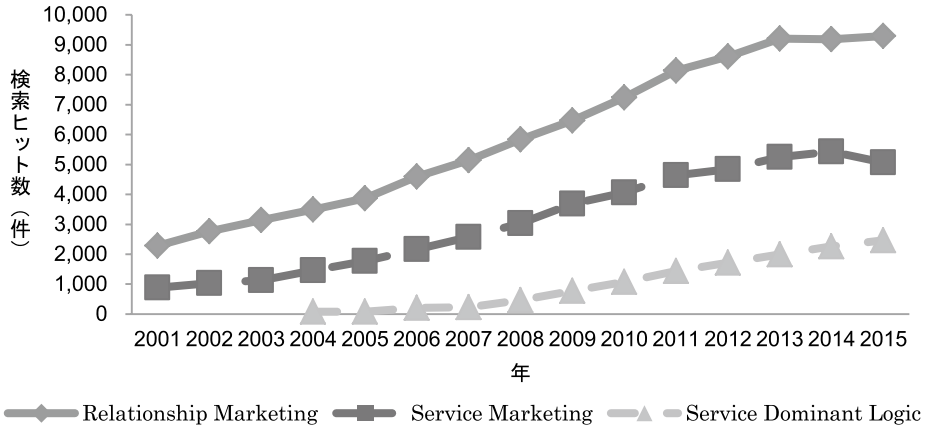
リレーションシップ・マーケティング，インタラクション，サービス，マネジメント

I. イントロダクション

我々は，リレーションシップ・マーケティング（以下「RM」）研究の主たる含意を，再購買メカニズムの解明や顧客からの信頼や期待の獲得と思い込んではいないだろうか。「買い手と売り手の結婚」(Dwyer, Schurr and Oh, 1987)とも称された企業と顧客との結びつきから，マネジメントをどのように展開させることができたであろう。本研究は，主要なRM研究を再検討し，マネジメントへの含意の抽出を目的とする。そのうえで，顧客接点での成果に傾倒する議論を脱し，リレーションシップを基盤にしたマネジメントのあり方に焦点を当てる。研究全体を通して，新たなビジネスを捉える視角の構築を試み，その有効性を検討する。

このような背景には，RM研究への関心の高まりがある。21世紀に入り，RM研究への関心は明らかに高まったといえる。図表-1 [1)]はGoogle Scholarによる検索ヒット数推移のグラフである。“Relationship Marketing”のほか，近年注目されている“Service Dominant Logic”や“Service Marketing”をキーワードにした検索ヒット数の推移と比較すると，“Relationship Marketing”の検索ヒット数が，ほか2つを大きく上回っている。このことは，RM研究への関

図表－1 キーワードによる検索ヒット数の比較



出所：Google Scholarを用いて筆者作成

心が広がりをみせていることを意味している。

そこで本研究では，上記の問題意識をもとに，各学派および研究グループのRM研究がどのように展開されてきたのか，それらの研究にはどのような相違が見られるのか，RM研究はマネジメントにどのような含意を提供し得るのかを明らかにすることを目的として，先行研究のレビューに着手する。

II. 先行研究レビュー

1. アメリカン学派

米国市場における企業と顧客のリレーションシップの指摘は1970年代終わりごろから見られた(Arndt, 1979)。米国において，企業と顧客のリレーションシップが注目される背景には，サービス産業の台頭がある(Looy et al., 2002)。「リレーションシップ・マーケティング」を初めて用いたのはBerryである。Berry(1983)はRM戦略の核はコア・サービスであるとした。このころのRMに向けられた関心は再購買メカニズムの解明であり，その研究の目的も主として，再購買の要因の把握と戦略の立案にある。そのためリレーションシップは，マーケティング研究における主要な概念とはいえなかった。ところがその後，サービス・プロフィット・チェーン(Heskett, 1994)の議論において再注目されるようになり，リレーションシップの構築が収益の獲得と密接に関連することが示された。これ以降，リレーションシップ自体の研究に焦点が集まるようになり，リレーションシップ構造を解明する研究が進展した(Hunt and Morgan, 1994)。

アメリカン学派の成果として，取引における時間軸の拡張が挙げられる。これにより，企業は顧客獲得に向けてより長期的なアプローチによる提案が可能となり，マーケティング・ミックス理論だけでは包括しきれなかった範囲までマーケティング実践の幅を広げた。

アメリカン学派が展開したRM研究に期待したのは，企業における新しいマーケティング手法の発見である。それゆえ，アメリカン学派のRM研究は，企業の戦略のための方法の検討が主となった。さらに，研究は戦略の実行に向け，機能的，メカニズム的な問題の解明が急がれたために，要素還元的な研究が多くなったのも事実である。その結果，研究の対象から捨象された多くの要因(例えば，消費，使用のコンテクスト)との接続が意識されていないため，形成されたリレーションシップ構造全体を捉えたダイナミックな議論には適さない側面もある。

2. IMPグループ

IMPグループは，主にB to Bの産業財市場において，特徴的な研究を蓄積した(Turnbull, Ford and Cunningham, 1996; Håkansson and Snehota, 2000)。これは，アメリカのマーケティング研究がB to Cの主体間関係に関心があったことを受け，より現象にもとづいた有機的かつ全体論的な研究を展開した。1982年，HåkanssonやFordを筆頭としたIMPグループは，その研究成果として，"Interaction Approach"を発表し，売り手企業と買い手企業間に存在するリレーションシップにおけるインタラクションの理論モデルを提供した。これは，ネットワークの理論モデルで産業財市場を描くことにつながっていく(Johanson and Mattsson, 1988; Håkansson and Snehota, 1990; Håkansson and Johanson, 1992)。マーケティング研究の側面では，IMPグループは，産業財市場における企業の活動を売り手企業のマーケティング活動と買い手企業の購買活動の2つに分類し，マーケティングという括りで組織全体のマネジメント，とりわけ産業財市場における企業のリレーションシップ戦略を描いた。

IMPグループの成果は，より実践に即した理論モデルを提供したことである。B to Bの産業財市場の特徴である長期的な取引における顧客の維持に焦点を当てた研究によって，生産物としての製品，サービスに留まらない企業活動を描いたところに特徴がある。リレーションシップをポートフォリオで捉えて分析するといった研究(Zolkiewski and Turnbull, 2000)はその典型である。一方，課題は，その理論モデルがB to Bの産業財市場にしか考慮されていないこと，組織内の活動に向けた示唆に乏しいことなどが

挙げられる。

IMPグループは，売り手企業の対外的活動をマーケティングと称し，売り手企業によるリレーションシップのマネジメントがマーケティングであるとした。また，その巨大な研究グループは，理論モデルの検証にも貢献した。しかし，インタラクションおよびネットワーク・アプローチは，その特徴として，複雑性を強調している。それゆえに，リレーションシップのマネジメントは売り手企業だけで達成されるものではなく，むしろ買い手企業の購買活動，さらには，売り手企業が属するネットワークの影響を受ける(Ford, Håkansson and Johanson, 1986)。そのため，アメリカン学派のような戦術の生成に向かない議論が多い。また，IMPグループの提示する理論モデルに対して，企業のマーケティングの役割や形態が曖昧になるという意見も見受けられる(Grönroos, 1994)。

3. ノルディック学派

ノルディック学派の関心は，サービスに向けられており，アメリカン学派やIMPグループとは異なる視点で，企業の提供物について研究した(Grönroos, 1998)。サービスはインターフェイスにおけるインタラクション・プロセスであり，企業はサービス・オファリングを通じて，インタラクション・プロセスをマネジメントする(Grönroos, 1978; 1982; 1984; 1998)。ノルディック学派は，このサービス・マーケティング研究を背景に，RM研究を展開する(Grönroos, 1990; 1996; 1999a, 1999b, 2004)。RM研究は，簡潔に言えば，企業と市場のリレーションシップのマネジメントを有機的，全体論的に描いた理論モデルである。ここでいうリレーションシップはサービス・オファリングによって説明できるものであり，ノルディック学派の思想の基盤としてサービス・マーケティング研究の前提としても位置づけられている。

ノルディック学派におけるRM研究は，企業のマネジメント戦略を組織の対外的な活動として，従来のマーケティング研究であるエクスターナル・マーケティング機能とインタラクティブ・マーケティング機能を挙げ，対内的な活動としてインターナル・マーケティング機能で構成されているとした(Grönroos, 1999b)。また，対外的な活動としての二つのマーケティング機能のプロセスを理論モデルで描いた(Grönroos, 1999b; 2004)。

ノルディック学派の成果は，二者間関係における企業の主体的なマネジメントを描いたこと，企業の内部活動と企業の対外活動を有機的に統合し，マネジメントを描いたことが挙げられる。一方，課題は，議論が二者間関係に終始していたこと，理論の生成に偏っていることなどが挙げられる。

4. リレーションシップの解釈をめぐる論争

ここまで，世界の主要なRM研究の特徴を確認した。とりわけ，IMPグループとノルディック学派の特徴は日本で広く知られているとはいえないが，アメリカン学派と異なる特徴を有してきたことは事実である。両者が経済的交換よりインタラクションを上位概念と位置づけて研究を進めてきた点は共通である。これは，企業間のインタラクションに焦点を当て，RM研究を進展させたこと(Håkansson, 1975; IMP, 1982; Grönroos,1990, 1994, 1999a, 1999b)，RM研究を企業の「機能というよりはマネジメントの問題である」と捉えたことからもうかがえ，「リレーションシップの構築とマネジメントは，1970年代後半からノルディック学派とIMPグループの両方によって思想の基盤になっている」(Grönroos, 1999a; p. 328)といえる。

しかし，IMPグループとノルディック学派はRM研究の理論モデルが一致しているというわけではない。RM研究の解釈をめぐる論争が生じている。Grönroosは，IMPグループのRM研究におけるネットワーク研究(Håkansson, 1982; Johanson and Mattsson, 1986)を取り上げ，ネットワークにおけるマーケティングの役割や形態は曖昧であると指摘した(Grönroos, 1994)。これに対し，Mattsson(1997)は，経済システムにおける取引の組織形態(Governande Forms for Transactions in Economic Systems)を背景に，ネットワーク研究はRM研究を包括すると結論づけた。また，ノルディック学派のRM研究について，「売り手側に主導権がある」ことと「補足

的，代替的に網羅されるネットワーク構造において単体のリレーションシップがどのように組み込まれているのかについての議論がされていない」ことの2点を挙げ(p. 455)，研究の視点が売り手側に偏っていることと，組織環境内のリレーションシップ間の相互依存性についての考慮が不十分であると指摘した。

Mattsson(1997)の指摘に対し，Grönroos(2004)は，サービス・オファリングの概念(Grönroos, 1998)を用いて独自の見解を説明する。ノルディック学派のRM研究は，買い手や売り手の立場の違いを論じるのではなく，主体間に生じるサービスを基盤とした議論であることを強調し，そのプロセスは，「最終的に，時々リレーションシップは提供者側あるいは顧客側(その他リレーションシップ・ネットワーク内の関係者)から解消されたり，単に離れて消えていくこともある」(Grönroos, 2004; p. 101)と説明した。Grönroosは，上記のように議論を展開し，RMの鍵となるプロセスとして，コミュニケーション・プロセス，インタラクション・プロセス，バリュー・プロセスの3つの理論モデルを提示した(Grönroos, 1999; 2004)。

以上のような論争を通じて，IMPグループのRM研究の中には，経済学を背景としたネットワーク研究との理論的接続という方向で研究が進められるものもあるが，実践における現象を描くには，新たな理論の生成と発展が必要であるとしている(Möller, 2000; 2010; 2013)。一方で，ノルディック学派は，「マーケティング」という術語の限界(Grönroos, 1999a; 2004)を指摘し，自身らのサービス・マーケティング研究およびRM研究における知見をもとにサービス・ロジックなどの研究を展開するに及んでいる。

5. 小括

本章では，アメリカン学派，IMPグループおよびノルディック学派の3つのRM研究を整理した。以下では各学派および研究グループの理論的接続を試みる。

まず，アメリカン学派の研究をIMPグループおよびノルディック学派からみれば，その知見の多くは戦術の開発に必要な視点の提供であったといえる。アメリカン学派は一貫して収益獲得への貢献が意識されており，経済的交換の達成や促進に向けた理論だといえる。他方で，IMPグループやノルディック学派は，インタラクションを経済的交換の上位概念と位置づけ，研究の対象を交換からリレーションシップへと転換している。つまり，IMPグループやノルディック学派は，アメリカン学派のRM研究の理論を包括しているといえる。また，IMPグループとノルディック学派は，インタラクションの概念において当初違いが見られたが，IMPグループのインタラクション・プロセス・モデル(IMP, 1982)を用いたサービス品質またはリレーションシップ品質を分析するための新たなインタラクション・プロセス・モデルが開発された(Holmlund, 1999)。この理論モデルは，ノルディック学派のインタラクション・プロセス(Grönroos, 1999; 2004)にも適用され，このようにインタラクションを俯瞰的に捉える研究がIMPグループとノルディック学派においては主流となり，この点がアメリカン学派と大きく異なる点であるといえる。

アメリカン学派の研究とIMPグループやノルディック学派の研究との違いはほかにもある。顧客満足の向上による継続的な売買の促進という視点が鮮明なのがアメリカン学派の特徴であり，収益の向上と結びつく操作可能な変数の特定へと議論が進んだ。これが，アメリカン学派が仮説検証の検討を重視し，実効性の高い視点の提供に注力した理由であり，この傾向はIMPグループやノルディック学派にはみられない。IMPグループやノルディック学派は理論生成を意識した研究が繰り返された(Kawakowski, 2015)。それは，主体間のインタラクションは連続し，プロセスが長期に渡ることを前提としたからである。とりわけ，インタラクション・プロセスをサービス・オファリングでマネジメントすることをサービスと捉えている。ところが，長期の主体間関係の一般化した議論は難解で，アメリカン学派にみられるような明示的な議論と大きく違ってくる。

このほか，各学派および研究グループのRM研究が取り扱う対象についてみると，アメリカン学派は生産物としての製品とサービス，つまりは有形財と無形財である。IMPグループは当初，インタラクションには製品とサービスの交

換，情報の交換，経済的な交換，社会的交換の4つの交換が含まれるとした(Håkansson and Östberg, 1975)。ノルディック学派はその対象を，サービス・オファリングの概念を用いて説明する。それぞれがさまざまな成果を獲得するに至ったが，とりわけ主体間の長期に渡るリレーションシップを捉えた議論はIMPグループおよびノルディック学派にある。また，主体間のリレーションシップに注目した研究にHolmlundのものがある。Holmlund(1999)の主張には，IMPグループとノルディック学派の両方の知見が活かされており，サービス・オファリングを提供するアクションの段階からリレーションシップが形成されるまでの体系を捉えるうえで有効だといえる[2)]。アメリカン学派の主張と異なるこうした研究に注目することで，主体間のリレーションシップをプロセスで捉え，成果を検討することが可能になる。

これらの相違点と特徴を総括すると，各学派および研究グループにおけるRM研究はさまざまである。特にIMPグループやノルディック学派の研究は，マネジメントの中の普遍的なリレーションシップを描いているにも関わらず，日本ではこれらの視点がマネジメントに向けて，どのような含意を持つのかについての議論に乏しい。本研究では，この点に焦点をあて，企業のリレーションシップに視点を据えたとき，どのようなマネジメントの姿を描くことができるのかについて検討する。

III. 分析アプローチとメソトロジー

1. 社会科学における本研究の位置づけと分析アプローチ

リレーションシップをマネジメントがどのように捉えて機能させていくのか。ここまでの検討から明らかなのは，リレーションシップのマネジメントが企業において重要な課題でありながら，長期に渡る研究の蓄積を十分に活かしているとはいえない。これは，企業活動を分析する適切な視角が用意されていなかっただけでなく，さまざまな理論を十分検討してこなかったことを意味している。

一方で，IMPグループやノルディック学派の研究から指摘し得ることは，リレーションシップこそビジネスの成果だということである。このことを換言すれば，リレーションシップはビジネスの対象として捉えることが可能である。しかし，こうした議論が日本ではまだまだ一般的ではない。

そこで本研究は，Morrow and Brown(1994)が分類した3つの理論的言語でいう記述的理論(descriptive theory)による検討と位置づける。これは，より根本的な諸特性，諸構造，内的諸関係および諸メカニズムを記述し特徴づけることを目的としているからに他ならない。この含意にもとづき，本研究では記述的理論の視点に基づく事例研究(Case Study)を展開する。これは，本研究で注目する事例を捉えようとするとき，その対象は社会的に構築されており，同時に実在的でもある。しかしながら，新たな概念とそれに基づく体系や理論を立ち上げようとするとき，その研究の視点は批判的役割と機能を有する。なぜなら，日常的な知識の内容は，新たな科学的知識が体系的に包含しなければならない現存の理論の一部だからである。このことの丹念な熟考は，社会科学における研究の本質のひとつであり，その取り組みは社会の知識の鍵となり得るといえる。

本研究を社会科学の方法論研究に位置づければ，単純な客観主義や経験主義と異なっている。それは，本研究の視点が，科学的観察や理論が常に概念依存的であっても概念決定的ではないという考えを持つからである。こう考えることで，存在論的な裂け目があるといえるのであり，このことを条件に検討を進めるものである。また，本研究における事例分析の方法としてセオリー・イン・ユース・アプローチ(Theory-in-use approach，以下「TIUアプローチ」)を用いる。TIUアプローチは，Heffring (1985) の指摘が広く知られており，とりわけノルディック学派の研究者ら(Wägar, Björk, Ravald and West, 2007; Ravald and Björk, 2015)に支持されている（図表-2）。

本研究におけるTIUアプローチを用いる意義は2つある。ひとつは，採り上げる事例が既存の理論モデルの影響を受けないことである。本研究は，事例が有するコンテ

クストの影響を受ける研究となっている。よって，既存の理論モデルによる先入観から，事例本来の現象を見失うことを防ぐことができると考えられる。2つ目は，TIUアプローチの特徴でもあるプロセス・パースペクティブである。これは，事例における原理に対するホルダーと調査者が繰り返すインタラクションによって生じるものである。これにより，事例の現象をより深く捉えることができ，マーケティング実践の内側をより明確にみることを可能にする。

TIUアプローチは4つステップで実施される。ひとつ目は，原理に対するホルダー，例えば管理層らの持論を調査する。2つ目は，調査された管理層らの持論を，調査者がマップに転換し，幾つもの原理に対するホルダーのマップを統合する。3つ目は，原理に対するホルダーの影響を受ける従業員ら(これを「潜在的ユーザー」と捉える)にこれらのホルダーの持論とマップを転換する。最後に，潜在的ユーザーによるホルダーの持論の実践結果をもとに原理を補強し，彼らの企業活動に適応させる。原理に対するホルダーと潜在的ユーザーとの繋がりを提供するため，このプロセスは繰り返される。ここで，調査者は原理に対するホルダーの持論マップを描くだけでなく，より精緻な分析枠組みに転換することが重要である。

2. 事例の選択と概要

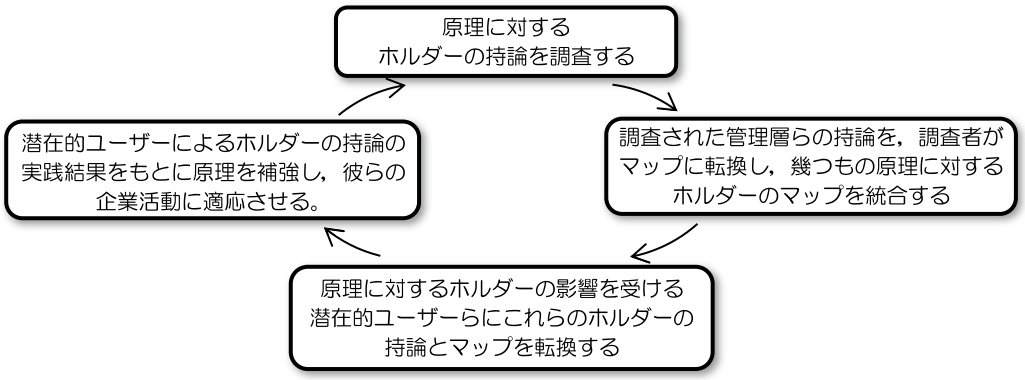
(1) 事例の選択

本研究では，リレーションシップを対象にしたビジネスの事例に注目する。事例の選定にあたっては，多くのサービスを取り扱う企業を対象とする。これは，リレーションシップに有効性があり，その成果を束にすることがビジネスとなり得ることを意味している。

事例の選択は，日本取引所グループ（JPX）が提供する東証上場会社情報サービスを用いて「サービス業」に該当する企業からの抽出を試みた。ここで抽出された393社のうちBtoBやBtoCの垣根がなく，従来とは異なるサービスを軸として新事業を構築し，成長を続けている企業について精査したところ，株式会社 ベネフィット・ワン(以下「ベネフィット・ワン」)が選定された。

同社のビジネスモデルを検討すると，日本において特徴的なものであると確認された。同社の特殊性は，サービス業では一般的な顧客との接点を持っていないことである。顧客とのリレーションシップを持たないにも関わらず，リレーションシップをビジネスとする。さて，これはどのような手順で実現できたのであろう。本事例は，リレーションシップをビジネスの対象として捉えることが可能かどうかについて考察するものであるとともに，他社に類を見ないビジネスモデルがどのように形成されたのかを確認することも目的とする。

図表 -2 TIUの理論開発サイクル



出所：Heffring (1985) p.109をもとに筆者修正

(2) 事例の概要

1996年, ベネフィット・ワンは, 株式会社パソナ(以下「パソナ」)の社内ベンチャーとして,「サービスの流通創造[3]」というビジョンをもとに設立された。設立当初は, B to B向け福利厚生アウトソーシング事業[4]からスタートし, 現在ではB to BおよびB to C向け会員制サービス事業を展開する。今年(2016年)で20周年を迎えるメガ・ベンチャーとも呼ぶに相応しい企業である。

ベネフィット・ワンを事例に注目するうえで重要な点として,

① 創業以来のビジネスモデルである「ユーザー課金型[5]」の定額課金制モデル
② 段階的なマネジメントの変化
③ 右肩上がりの好業績

の3点が挙げられる。

1点目に関しては, 昨今においてよく見られるようになった「ユーザー課金型」のビジネスモデルを創業当初から採択していた点である。したがって, ベネフィット・ワンを採り上げることで, 従来の広告型ビジネスモデルの企業とは一線を画したマネジメントが期待できる。2点目に関しては, 同社は自社の成長の過程を3つのステージに分類している。第1ステージでは有料会員を獲得する手段として福利厚生アウトソーシング事業(以下「福利厚生事業」)を展開し, スケールメリットの追求を促した。第2ステージでは, 福利厚生事業で培った経営資源の有効活用による事業の多角化を推進した。現在は, 第3ステージとして, 事業の再編成を行った。B to B市場へは, BPO事業の推進, B to C市場へは創業当初から目指している「サービスの流通創造」に向けて取り組んでいる。3点目に関しては, 設立から現在に至るまで, 売上高, 経常利益, 会員数を着実に伸ばしている。つまり, 企業のマネジメントが業績に繋がっている企業であると考えられる。

前節までに述べた通り, RM研究における先行研究では, リレーションシップとマネジメントとの接続が不十分であった。一方で, 事例企業において, そのマネジメントは「サービスの流通創造」の実現に向けて事業を展開している。その特殊なビジネスモデルから, 他社とのマネジメントの違いが期待でき, さらに, そのマネジメントは確実に良好な企業業績に繋がっているといえる。したがって, 同社の取り組みを考察することは本研究の目的に対して示唆を与えてくれるものであるといえる。以上のことから, 本研究では同社を事例に採り上げ研究を進める。

(3) データ収集と分析

ベネフィット・ワンに関する情報を, 同社の有価証券報告書(2006年度から2015年度までの10年分), 決算説明会資料(2006年度から2015年度までの10年分), 株主通信(2006年度から2015年度までの10年分), 同社社長インタビュー動画, 会社説明会資料から収集した。これら2次情報の収集では明らかにならなかった点について, 2015年11月4日に学内で開催したシンポジウム, 2016年2月15日から17日および26日の計4日間のインターンシップおよび同年8月9日に実施した取締役 宮川洋一氏への半構造化インタビューの実施を通じて, 1次情報を収集した。これらの情報を先述したTIUアプローチにもとづき整理, 分析した。

3. 調査結果

本研究では, ベネフィット・ワンのマネジメントを3つのステージに整理して記述する。

(1) 第1ステージ

ベネフィット・ワンは, 1996年にパソナの社内ベンチャー企業として,「ビジネス・コープ」という社名で設立された。設立当初の同社は事業のコンセプトとして, 中小企業の人事総務部に向けた事業であること, およびインターネットをつかった事業であることの2つを掲げていた。ひとつは中小企業向けの事務用品の販売事業であり, もうひとつが福利厚生事業であった。

パソナの社内ベンチャーの制度として, 2年以内に単月黒字を実現できた事業のみ, 3年目以降も事業を継続できるという制度がある。同社は設立から1年半の間, 毎月赤字状態であった。契約が伸び悩むなか, システムの減価償却費と人件費が業績を悪化させた。このような状態が続くなか, 期間が残り半年という時点で, 同社は親会社

であるパソナから最終警告を受ける。そこで同社はまず，2つあった事業のうち，福利厚生事業に注力することにした。これは，事務用品の販売は模倣可能であり，すでに他社も手掛けていたからである。「コープ」とは生協を意味しており，組合員のためでなくてはならない。特に，中小企業の福利厚生こそ改善の余地がある。これは，現社長の白石氏が人事総務担当者向けに営業してきた経験にもとづく判断でもあった。ただし，その営業の方針も中小企業だけでなく「大手企業の人事総務部に向けた事業」へと方向転換した。この方向性の転換について，同社取締役常務執行役員の宮川氏は，「中小企業向けの営業は，当時の時代背景もあり，成果の獲得が困難だった」と振り返る。中小企業ほど意思決定に慎重で，実績のない企業の提案に慎重であった。しかし，期限まであと6ヶ月と迫ったとき，大手企業からの理解が得られることになる。日立系列のグループ会社との契約が実現したのである。このことに加え，中小企業の加入も併せ，同社は無事に単体でも黒字を達成することができた。これを機に，同社のサービスはクライアント企業の理解を獲得し始める。大手企業との契約を皮切りに，福利厚生事業を拡大し，2004年には，株式上場を果たすまでに成長を遂げた。

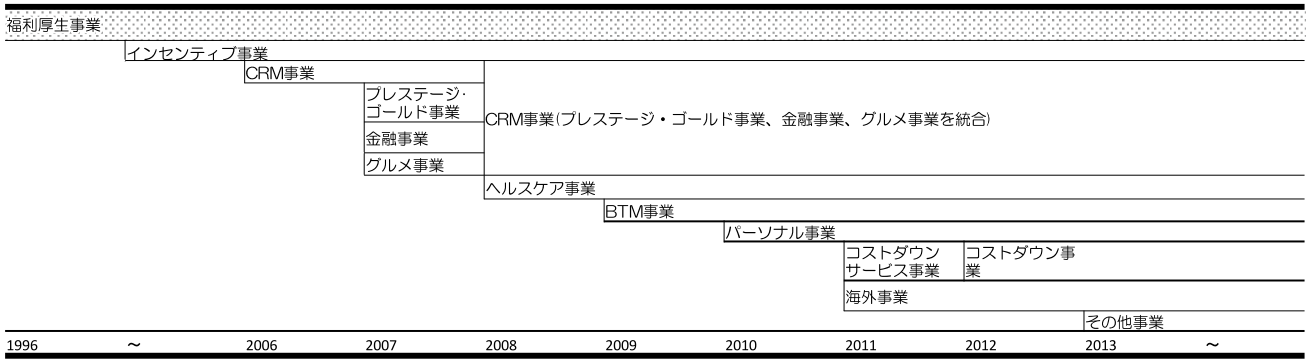
(2) 第2ステージ

福利厚生事業が順調に伸長するに伴い，同社は，第2ステージである事業の多角化に進展する(図表-3参照)。

一見すると全く新しい分野へ事業を展開していると見受けられるが，同社が多角化の際に意識していることは，既存の経営基盤を活用できるかどうかであるという。同社が事業展開において核としてきたことは，ひとつは「ユーザー課金型」のビジネスモデルであり，もうひとつは，「サービスの流通創造」である。この2つは設立当初から一貫されてきた。それを体現するためには，顧客にとって必要なサービスの提供ができるインフラ(以下「サービス・インフラ」)の構築となる。したがって，同社における事業の多角化とは，それまで培ってきた既存のサービス提供企業と会員との繋がりを様々な手段，アプローチを用いて構築することである。同社が常に意識していることは，事業は手段ということである。同社は，「ユーザー課金型」ビジネスモデルを核に顧客目線でのサービス提供を目的としており，その目的を達成させるためにはどのような手段が良いのかという考えのもと新規事業を展開している。この考えにもとづき，同社は新規事業に対する積極的な投資を行わない。

福利厚生事業を基盤とした事業の多角化では，もちろんではあるが，どのような新規事業を立ち上げるかの意思決定が必要となる。同社では，企業全体での情報の共有に多大な力を入れている。同社営業部門，サービス開発部門およびカスタマー・センターの各部門内では毎日情報が共有される。部門間でも各部門のマネジャーらによって情報が共有される。さらに経営会議などの場面で経営層間

図表-3 福利厚生事業から派生した各事業



出所：同社決算説明会資料をもとに筆者作成

による情報の共有がなされる。また，社員同士の横断的な情報共有の場として，キックオフミーティングというプレゼン大会がある。そこでは各部署の方向性や取り組んでいる課題および重要情報がプレゼンされる。キックオフミーティングにおいて興味深いのは，プレゼン担当者は一番プレゼンが優れている社員であり，そこには若手やベテランに隔たりがない。部門ごとに全社員でプレゼンをつくり発表者を決めるという過程で，年齢や職位を超えた情報共有の場が提供されている。このほか，ジュニアボード制度という取り組みがある。これは，同社の若手社員と社長の白石氏が，月に1，2回，テーマを決めて意見交換や情報共有を行う取り組みである。ジュニアボード制度は，若手の意見を直接社長に伝えることと，社長の考えを現場の若手社員に直接伝えることで，経営トップと現場との意思疎通を促す。

このように，同社では，様々な取り組みを実施し，企業全体での情報共有を推進させている。確かに，サービスに対する問題意識は，人それぞれで大きく異なるといえる，たとえ共有したとしても，より問題が複雑になる可能性も否めない。しかし，同社における情報の共有は，事業の黒字化という形で確実に成果として現れている。その大きな理由の一つには，核の存在が挙げられる。「ユーザー課金型」のビジネスモデルと「サービスの流通創造」という2つの核があるからこそ，これらを起点とした情報の解釈と問題解決が可能になっているといえる。

(3) 第3ステージ

続く第3ステージでは，事業領域の再定義を行い，これまで複数あった事業を，人事データをもとにしたB to B向けビジネス・プロセス・オペレーション事業と「サービスの流通創造」を目指したB to C向け事業の2つに区分した。この事業領域の再定義について，宮川氏は2つの目的があるとした。ひとつは，株主に対する事業内容の説明のため，もうひとつは同社の顧客目線でのサービス提供という目的を全社員間で再認識するためである。同社の経営層には，企業規模が大きくなるにつれ，企業内での共通認識が乏しくなっているという問題意識を有していた。それを解決するために，多岐にわたった事業を再編成し，改めて目的を明確にすることで今後の事業を推進させていくという狙いがある。このことからもわかるように，同社は，創立当初から現在に至るまで，常に同社の核である「ユーザー課金型」ビジネスモデルと「サービスの流通創造」，さらにそれを体現するサービス・インフラの構築を，企業全体で共通認識し，事業という手段を用いて実現に向けて努めている。同社のこのような取り組みが，事業という枠組みにとらわれない成長の原動力になっていることは明らかであるといえる。

(4) 発見事実

以上のように，本調査では，ベネフィット・ワンの成長の過程を同社が公表する資料およびシンポジウムやインタビュー調査から明らかにした。

さて，同社の成長の過程を，主体間のインタラクション・プロセスという視点で捉えるとどうなるだろう。当初から志向されてきた福利厚生事業の改善を促すために，同社はそれまで企業ごとに保有しなければならなかった福利厚生をアウトソーシングすることで，経費削減が可能になることを説いた。そのうえで，ホテルなどのサービス提供企業に対しては，同社のサービス・インフラを活用することで，新たな顧客獲得が可能になることを説明したのである。前者には従業員と企業，後者にはホテルとホテルを利用する顧客というようなリレーションシップが存在する。それぞれのリレーションシップは別々に存在し，かつ，時間をかけてそれが形成されてきた。これを結びつけようとするのが同社の事業の核心であり，それは新たなリレーションシップの始まりである。

まず，第1ステージでは，同社の「ユーザー課金型」のビジネスモデルおよび「サービスの流通創造」という2つの核をもとに，中小企業の人事総務部に向けた事業およびインターネットを用いた事業という2つのコンセプトと親会社であるパソナの出資を総合的に考慮し，コンセプトの実現における手段として，福利厚生事業を展開した。この現象を分析視角で捉えると，同社は，サービス提供企業が有するリレーションシップを拡張する事業を選択したといえる。続く第2ステージでは，事業の多角化が推進される。ここ

でも同社が重視したのは2つの核である。それにより，多様な特徴を有する同社のサービスを，一貫性のある多事業への展開を可能とした。ここで重要となる取り組みには，キックオフミーティングやジュニアボード制度および各事業部署の会議が挙げられる。これらの取り組みは，現場社員の情報を随時経営層に反映させ，また，経営層の考え，例えば同社の核を随時現場の社員に伝えることを可能としている。このことは，サービス提供企業と顧客とのリレーションシップを想定することと同義であるが，同時に同社と福利厚生をアウトソーシングした企業とのリレーションシップにとっても有効である。そのプロセスに注目すると，同社の意思決定(マネジメント)においてサービスが実践される現場の様子は絶えず意識されており，リレーションシップは双方向において機能していると考えられる。このインタラクションは常に現場での情報と同社の核を背景としている。第3ステージにおける事業領域の再定義では，企業全体で目的を共通認識して成長しようとする姿が読み取れる。このことから，同社において，マネジメントは同社2つの核と同社目的および現時点における情報の影響を受けているといえる。

IV. 考察

以上をまとめると，同社が見据える市場には様々なリレーションシップが存在している。第1ステージでは，このリレーションシップの発見や特定に主眼が置かれたのである。続く第2ステージでは，多くのリレーションシップを俯瞰的に捉え，サービス・インフラを構築して運用することで，リレーションシップを事業の対象とすることに成功したのである。同社における事業は，サービス提供企業のリレーションシップと，福利厚生をアウトソーシングする企業のリレーションシップを結びつけることで成り立っている。このとき，俯瞰的に捉えたリレーションシップとは，同社のサービス・インフラが及ぶ範囲を指すといえる。ここで注意しなければならないのは，リレーションシップを接続するために，時間を要するという点である。各企業は個々にリレーションシップを有しており，それは長い時間をかけて構築されたものである。これらリレーションシップをつなぎ合わせるということは，新たにリレーションシップを構築するということであり，ここにも時間が必要となる。このリレーションシップのつなぎ合わせに同社は当初，相当な時間を必要としたのだが，それはリレーションシップを構築するのに必要な時間だったともいえる。

このことを換言すれば，同社はリレーションシップをつなぎ合わせることを事業にすることに成功したといえる。このつなぎ合わせによって，サービス自体も変化する。例えば，個別のリレーションシップを有していたホテルは，その評価も個別に行われ，サービスに対する価格が硬直するなどの問題が生じていてもおかしくない。しかし，リレーションシップのつなぎ合わせによって多様な顧客獲得が可能になり，ホテルの稼働率も変化する。また，多様な評価を導入することで価格設定も柔軟になる可能性がある。このように，施設ごとに捉えたリレーションシップでは変化することがなかったサービスにも，変化が生じてもおかしくない。ホテルからみれば，新規顧客とのリレーションシップ獲得だけでなく，他社や他施設のリレーションシップを視野に入れることで，新たなリレーションシップの構築が可能になり，サービスの捉え方にも変化が生じる。ベネフィット・ワンは，こうしたサービス提供企業のリレーションシップをビジネスの対象として，独自の市場創造を実現したのである。

V. 結論

本研究が注目したリレーションシップは，再購買メカニズムの解明や顧客からの信頼や期待の獲得に向けた議論に終始するものではない。むしろ，リレーションシップの特定が市場創造につながることを意味している。サービスによって形成されるリレーションシップは，従来の企業活動が形成したリレーションシップもあれば，リレーションシップとのつなぎ合わせのためのリレーションシップも存在する。前者を縦のリレーションシップ構造とすれば，後者は横のリレーションシップ構造であり，リレーションシップは縦横の両方向への拡張が可能だといえる。

ただし，リレーションシップが形成されるための根拠が必要であり，それはサービスの実践から始まっている。顧客との接点がエピソードを生み，まとまりとして捉えられたときに成果が確認される。この成果こそが，リレーションシップへの昇華とつなぎ合わせの際に重視する内容であり，成果は共有が可能になる。また，成果の共有によってリレーションシップの拡張が実践できるようになり，ベネフィット・ワンの事例から明らかなのは，このことに気づき貪欲に挑戦を繰り返すことで，ビジネスを成立させることが可能だということである。同社はリレーションシップを特定し市場創造することで，この市場を対象としたビジネスを生み出したのである。

このような考察が可能なのは，IMPグループやノルディック学派のRM研究があったからである。主体間の関係が長期にわたり，そこにはサービスによるインタラクションが存在することが指摘されていたからこそ，リレーションシップと市場創造との関係，リレーションシップの拡張可能性を言及できる。ベネフィット・ワンのこうした実態を，本研究はRM研究の理論的含意に基づき，明らかにすることができたといえる。

注

1) 最終アクセス日：2016年8月18日。

2) ノルディック学派のいうサービスを捉えようとした場合，リレーションシップを長期と短期の2つに分類するだけでは十分でないと指摘したHolmlundは，シークエンスとアクションの2つの段階を加えることで，サービスの様々な次元のプロセスや成果(アウトカム)を生成すると捉えることができると考えた点に特徴がある。他方，Holmlundの研究成果を活用するうえでは注意が必要である。なぜならば，彼女の知見は，サービス品質やリレーションシップ品質の議論の中で開発されたモデルだからである。

このような，ビジネス・リレーションシップ研究を展開する彼女がノルディック学派の研究にも貢献した理由として，主体間の関係におけるマーケティング行為を説明するうえで優れていたことが挙げられる。ただし，マネジメントの意志決定がアクションからリレーションシップにどのように反映されているかを検討するうえで，議論が不足しているといえる。

3) 同社取締役社長の白石徳生氏によれば，「サービスの流通創造」とは，インターネットを使って，さまざまなサービスを紹介・販売していくことであるという。白石氏は，モノであれば，百貨店，スーパーマーケット，コンビニなどでモノを安心・安全に比較検討して買える一方で，サービスは受益者がそれを提供する企業から直接買っている。つまり，比較検討して買えないと指摘する。したがって，インターネットを使って，様々なサービスを比較・検討して利用するような流通をつくっていくことをめざし，「サービスの流通創造」という言葉を掲げている。

4) 同社の福利厚生アウトソーシング事業とは，顧客企業が同社の運営する会員組織に入会することで法人会員となり，法人会員の従業員(個人会員)が同社と契約関係にあるサービス提供企業の運営する宿泊施設やスポーツクラブ，各種学校などの福利厚生メニューを利用できるものである。ここでいうサービス提供企業とは，ホテルやスポーツクラブなどを指す。顧客である法人会員企業は，同社の福利厚生アウトソーシングを利用することによって，福利厚生に関する費用負担の軽減を図ると共に，企業規模に関係なく，均質で充実した福利厚生制度を備えることができる。

5) 「ユーザー課金型」とは，同社の特徴的な収益モデルである。同社法人会員から入会金及び個人会員数に応じた月会費を収受し，個人会員が宿泊施設などを利用した際に，加入コースに応じた補助金を支給する。

参考文献

Anderson, J., H. Håkansson and J. Jonhanson, (1994) "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context," *Journal of Management Studies*, Vol.58(10), pp. 1-15.

Arndt, J. (1979), "Toward A Concept Of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, Vol.43(4), pp. 69-75.

Berry, L. (1983), "Relationship Marketing," (In) *Emerging Perspectives on Services Marketing*, (Eds) Berry, L.L., G.L. Shostack and G.D. Upah, pp.25-28.

Blius, K. (1998), "Don't All Firms Have Relationships?," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.13(3), pp.256-270.

Dwyer, F.R., P.H. Schurr and S. Oh, (1987) "Developing buyer-seller relationships," *Journal of marketing*, Vol.51(2), pp.11-27.

Easton, G. (1992), "Industrial Networks: A Review," (In)

Industrial Networks: A New View of Reality, (Eds) Axelsson B. and G. Easton, London, Routledge, pp. 1-27.

Ford, D. (1980), "The Development of Buyer-Seller Processes in Industrial Markets," *European Journal of Marketing*, Vol.5(6), pp.339-354.

Ford, D., H. Håkansson and J. Johanson (1986), "How Do Companies Interact?" *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1(1), pp.26-41.

Grönroos, C. (1978), "A Service - Orientated Approach to Marketing of Services," *European Journal of Marketing*, Vol.12(8), pp.588-601.

Grönroos, C. (1982), "An Applied Service Marketing Theory," *European Journal of Marketing*, Vol.16(7), pp.30-41

Grönroos, C. (1984), "A Service Quality Model and its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, Vol.18(4), pp.36-44.

Grönroos, C. (1990), "Relationship Approach Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, Vol.20(1), pp.3-11.

Grönroos, C. (1994), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm," *Journal of Marketing Management*, Vol.10(5), pp.347-360.

Grönroos, C. (1995), "Relationship Marketing The Strategy Continuum," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23(4), pp.252-254.

Grönroos, C. (1996), "Relationship marketing: strategic and tactical implications," *Management Decision*, Vol.34(3), pp.5-14.

Grönroos, C. (1999a), "Relationship Marketing: Challenges for the Organization," *Journal of Business Research*, Vol.46(3), pp.327-335.

Grönroos, C. (1999b), "Relationship Marketing: The Nordic School Perspective," (In) *Handbook of Relationship Marketing*, (Eds) Sheth, J.N. and A. Parvatiyar, pp.95-118.

Grönroos, C. (2004), "The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value.," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.19(2), pp. 99-113.

Grönroos, C. (2007), "Love at First Sight or a Long-Term Affair? Different Relationship Levels as Predictors of Customer Commitment," *Journal of Marketing*, Vol.6(1), pp.45-61.

Grönroos, C. (2009), "Relationship Marketing as Promise Management," (In) *Handbook of Marketing Theory,* (Eds) Pauline, M., M. Saren, B. Stern, and M. Tadajewski, The SAGA, pp.397-412.

Grönroos, C. (2011), "A service Perspective on Business Relationships: The value creation, interaction and marketing interface," *Industrial Marketing Management*, Vol.40(2), pp.240-247.

Håkansson, H. and I. Snehota (1990), "No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy," *Scandinavian Journal of Management*, Vol.4(3), pp. 187-200.

Håkansson, H. and I. Snehota (1995), "Analising Business Relationships," (In) *Developing Relationships In Business Networks,* (Eds) Håkansson, H. and I. Snehota, London, Routledge, pp.24-49.

Håkansson, H. and I. Snehota (1998), "The Burden of Relationships or Who's Next?," (In) *Network Dynamics in Industrual Marketing*, (Eds) Naude, P. and P.W. Turnbull, Oxford, Elsevier Science.

Håkansson, H. and J. Johanson (1992), "A Model of Industrial Networks," (In) *Industrial Networks: A New View of Reality*, (Eds) Axelsson, B. and G. Easton, London, Routledge, pp. 28-34.

Håkansson, H., J. Johanson and B. Wootz (1976), "Influence Tactics in Buyer- Seller Processes," *Industrial Marketing Management*, Vol.5(12), pp.319-332.

Halinen, A., A. Salmu and V. Havila (1999), "From Dyadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework," *Journal of Management Studies*, Vol.36(6), pp.779-795.

Heffring, M. (1985), "A theory-in-use approach to developing marketing theories," (In) *Changing*

the course of marketing: Alternative paradigms for widening marketing theory. Research in Marketing. (Eds.) Dholakia, N. and J. Arndt, JAI Press, Inc. pp. 105-117.

Heskett, L., and L. Schlesinger (1994), "Putting the service-profit chain to work," *Harvard business review* Vol.72(2), pp.164-174.

Holmound, M. and T. Strandvik (1999), "Perception configurations in business relationships," *Management Decision*, Vol.37(9), pp.686-696.

Hunt, R.M. and S.D. Morgan (1994), "The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58(3), pp.20-38.

IMP Group (1982), "An Interaction Approach," (In) *International Marketing and purchasing of Industrial Goods*, (Eds) Håkansson, H. Wiley, Chichester, pp. 10-27.

Johanson, J. and L-G. Mattsson, (1988) "Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach," (In) *Strategies in Global Competition,* (Eds) Hood, N. and J.E. Vahlne, New York, Croom Helm, pp.87-314.

Kowalkowski, C. (2015), "Business marketing: A Nordic School perspective," (In) *The Nordic School: Service Marketing and Management for the Future. Hanken School of Economics*, (Eds) Gummerus, J. and C. Koskull, Helsinki, pp.55-67.

Levitt, T. (1983), "After the sale is over…," *Harvard Business Review*, Vol.61(1), pp.87-93.

Looy, B., R. Dierdonck and P. Gemmel (2001), *Services Management an Integrated Approach Second EditionI,* Pearson Education.(平林祥訳(2004)『サービス・マネジメント統合的アプローチ』)ピアソン・エデュケーション)。

Mattsson, L. G. (1997), "'Relationship Marketing' and the 'Markets-as-Networks Approach' - A comparative analysis of two evolving streams of research," *Journal of Marketing Management*, Vol.13(5), pp.447-461.

Möller, K. (2010), "Relationships and networks," (In) *Marketing Theory: A Student Text*, (Eds) Baker, M.J. and M. Saren, Sage Publications Ltd. pp.304-329.

Möller, K. and A. Halinen (2000), "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction," *Journal of Marketing Management*, Vol.16(1-3), pp.29-54.

Morrow, R. and D. Brown (1994), *Critical Theory and Methodology,* London Sage.

Ravald, A. and P. Björk (2015), "Small Firms - Born Service Logicians?," (In) *The Nordic School: Service Marketing and Management in the Future. Hanken School of Economics*, (Eds) Gummerus, J. and C. Koskull, Helsinki, pp.335-351.

Wägar, K., P. Björk, A. Ravald and B. West (2007), "Exploring Marketing in Micro Firms," *Swedish School of Economics and Business Administration*, Working papers, 531, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.

Wilkinson, F. and C. Young (1994), "Business Dancing - The Nature and Role of Inter-firm Relations in Business Strategy," *Asia-Australia Journal of Marketing*, Vol.2(1), pp.67-79.

Zolkiewski, J. and P.W. Turnbull (2000), "Relationship Portfolios-Past, Present and Future," (In) *Understanding Business Marketing and Purchasing-3rd Edition*, (Eds) Ford,D., Thomson Learning, pp.289-304.

オーラルセッション ― 報告概要

製品カテゴリーと場の構造

― 渋谷系音楽を事例として ―

一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程
朝岡 孝平

要約

本論文では，ピエール・ブルデューが提唱した「場」の概念を用いて，製品カテゴリーの形成のダイナミクスについて検討する。既存のカテゴリー研究は製品カテゴリーを「社会認知的構造」と捉え，人々の相互作用により市場においてカテゴリーが形成されていくことを検討してきた。しかし，それらの研究においては，カテゴリーがどういった範囲の人々に認識されるのかといった問題を十分に扱えていない。本論文では，渋谷系音楽というポピュラー音楽のカテゴリーの事例を，場の観点から検討することにより，その問題を検討する。調査から明らかになったことは，製品カテゴリーは何らかの価値基準が形成されている場の中で構成されるものであり，その場に関わる人々によって認識され，評価されるものであるということである。そのため，企業が製品カテゴリーをマネジメントしたり，何らかの市場カテゴリーにアプローチしたりする場合には，場の構造やその価値基準がどういったものなのか，ということを意識する必要があるというインプリケーションが導かれる。

キーワード

市場ダイナミクス，ブルデュー，文化社会学

本論文の目的は，製品カテゴリーの形成や人々の認識において，「場」が持つ役割を検討することにある。「場（champ）」とは，フランスの社会学者，ピエール・ブルデューが用いた概念であり，何らかの分野に関わる人々によって構成される，共有された価値観や制度なども含んだ構造のことである。

市場において製品カテゴリーがどのようにしてカテゴリーが形成されるのかということについては，これまで研究が積み重ねらてきた。それらの先行研究では，カテゴリーを「社会認知的」構造であると捉えてきた（Rosa et al., 1999）。その構築プロセスにおいて，様々な行為者が関わることを先行研究は示している。

カテゴリー形成についての先行研究に欠けていると考えられるのは，そういったカテゴリーについての認識が形作られる「範囲」についての視点である。これらの研究では，全ての人々が一様に同じカテゴリーについて同じような認識を形作る，というように想定しているように思われる部分があるのである。あるカテゴリーについて，詳しい人もいれば詳しくない人もいるということは当然あるはずである。また，少数の人しか知らないようなニッチな製品カテゴリーも存在するであろう。そういったカテゴリーについての認識の幅や認識する人々の範囲という問題については，既存研究は十分に扱っていないと考えられる。この問題を扱うのに適していると考えられるのが，ピエール・ブルデューの「場（champ）」の概念（ブルデュー, 1990; 1995; 1996）である。

場とは，例えば政治に携わる人々によって政治場が，芸術に携わる人々によって芸術場が構成されるというように，何らかの分野に関わる人々によって構成される，共有された価値観や制度なども含んだ構造である。この場の中で，物事に対する価値が形成される（ブルデュー, 1996）。そのため，自律的な場では独自の価値基準が作られていき，その独自の価値基準をもった人の行動により場が維持されるという構造の二重性（Sewell, 1999）が存在する。

「場」の概念について，先述の問題意識であるカテゴリーについての認識の幅や認識する人々の範囲といった点と関連させると，次のようになる。まず，ある製品カテゴリーについての認識の仕方や評価は，その認識者がどういった場に関わっているか，社会空間においてどういった位置づけであるか，といったことにより変わってくるということ

を意識する必要がある。カテゴリーを「社会認知的な構造」として捉える場合，その認知がどういった場の人によってなされているのか，その場の価値基準はどういったものなのか，ということも考慮する必要があるだろう。また，ブルデューは場の構造が変化したり，その争点が変化したりするということを示唆している。そのため，例えばニッチなカテゴリーだったものが，より幅広い範囲の人々から人気を集めるということもあるのである。そういった場合には，ある場の価値観に基づいて評価されていたカテゴリーが，別の場の価値基準からも評価されるようになる何らかのきっかけがあるはずである。

本論文では以上の問題を，1990年代に生まれた日本のポピュラー音楽のジャンルである渋谷系音楽についての定性的な事例研究により検討していく。渋谷系音楽とは，渋谷のレコード店でよく売れていたことから名付けられたジャンルである。渋谷系を事例として選択する理由は，第1に，音楽というクリエイティブ産業の事例であることである。クリエイティブ産業の製品は共有された価値基準や意味といった問題が重要であり，それらを検討しやすいのである。第2に，後にも述べるように，渋谷系はもともとニッチなカテゴリーであったものが，より幅広い認識を得るようになっていったという経緯があり，場の変化のようなダイナミックな問題についても扱うことができると考えられることも理由として挙げられる。

調査の結果をまとめると，次のようになる。渋谷系という言葉が登場する以前から，後に渋谷系と呼ばれることになるミュージシャンや，その関係者やファン層によって，場が形成されていた。そこでは，交流関係や音楽でのコラボレーションといった人脈的繋がりが存在しただけでなく，過去の音楽に対する知識の詳しさや，そういった音楽に影響を受けた音楽性を評価するような批評が行われるという，文化資本を重視する価値観が形成されていた。そのため，「マニア」や「オタク」といった言葉で形容されることもあったように，幅広い一般の人々に知られている音楽というよりも，ニッチなカテゴリーであった。

「渋谷系」という言葉が使われるようになってから，そういった場の状況は変化することになる。渋谷系という言葉を紹介する記事では，渋谷ではメジャーなミュージシャンを抑えて大きく売り上げをあげているミュージシャン群がおり，それらが最新の流行であるということが強調されていた。この言葉は全国紙の新聞でも取り上げられ，ニッチなカテゴリーであることを超えて，より多くの人々に認識されることになった。企業側からは商業的な機会があるとも捉えられるようになり，渋谷系を意識した企業行動も行われるようになる。そういった行動は場の価値基準とは反するものでもあったため，場に関わっていた人々からは反発を受けることもあった。

ブルデューの場の概念の観点から本事例を考察していく。ブルデューが作品の価値は場によって作られると述べたように，渋谷系音楽（と後に呼ばれることになるもの）は，場に特有の価値観によって評価されていた。つまり，音楽知識の詳しさやそこから生み出される過去の洋楽からの影響を受けた音楽性が，評価されていたのである。渋谷系の場では，音楽への詳しさのような文化資本が，評価の源泉となっていたのである。

ブルデューは文化資本と経済資本を対立するものとして考えており，実際，渋谷系が商業的に注目されるものになると，既存の場の人々からはネガティブな反応が見られた。このような，すでに価値基準が形成されてしまっている場に対して全く異なるロジックでアプローチするには，慎重になる必要があるだろう。

本論文の実務的インプリケーションは，企業が製品カテゴリーをマネジメントしたり，ニッチなカテゴリーから商業的機会を見つけたりする場合には，それが形成されている場の価値基準や構造も考慮する必要があるということである。カテゴリーが場の中で形成されると捉え，そこではどういった人々がどういった価値基準で物事を評価しているのか，といったことを考慮することで，適切なカテゴリーのマネジメントできると考えられる。もちろん，負の側面だけでなく，場を考慮することで新たな市場参入の機会を見つけることもできるかもしれない。そういった市場へのアプローチにも，場の人々からネガティブな反応を受けないような注意が必

要であろう。

参考文献

ブルデュー, ピエール（1990）『ディスタンクシオンI 社会的判断力批判』藤原書店。
―（1995）『芸術の規則I』藤原書店。
―（1996）『芸術の規則II』藤原書店。

Rosa, J. A., J. F. Porac, J. Runser-Spanjol, and M. S. Saxon (1999), "Sociocognitive Dynamics in a Product Market," *Journal of Marketing, Vol. 63, pp. 64-77.*

Sewell, W. H. Jr. (1992), "A Theory of Structure: Duality, Agency and Transformation." *American Journal of Sociology,* 98 (1), pp. 1-29.

オーラルセッション ― フルペーパー

見立てから始まるおもてなしの価値共創

― 連歌，茶の湯を中心に ―

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 博士課程
相島 淑美

要約

見立てとは古来，日本の文学・文化，芸術において独自の発展を遂げた表現手法である。今日，芸術のみならず日常生活あるいはマーケティングにおいても，見立てという手法は無意識に用いられている。近年，日本型おもてなしにおける価値共創の一要素として見立てが取り上げられているが，おもてなしの歴史において，見立ては実はきわめて重要な役割を果たしてきた。古来，日本型おもてなしの場における主客関係性そのものを支える基盤となったのが見立てである。

本論では，万葉集の時代から（おもてなしの集大成とされる）茶の湯までの見立ての歴史的変遷を，とくに連歌会席と茶会における見立てを中心に探っていく。見立てを通じて，主客が共通理解に基づく積極的協力関係を築き，おもてなしの場の価値を高めていくプロセスについて明らかにする。最後に，現在の日本において見立てがもたらす価値共創の応用可能性について示唆する。見立ては提供者・享受者を一体化し，感動と喜びを生むダイナミックな手法となりうる。

キーワード

サービス，コンテクスト，価値創造，日本型

I. 見立てとは

1. 見立ての定義

見立てとは，簡単にいえば「あるものＡを別のものＢになぞらえて（置き換えて）見ること」である。最もわかりやすい例は，日本庭園の枯山水であろう。白い石や砂は水の流れに見立てられており，われわれはそれを石や砂としてでなく水の流れとして見，感じることを求められる。落語で用いられる扇子や手拭いも見立てである。扇子は場面に応じて箸や煙管に，手拭いは証文や財布になる。

古来伝統的におこなわれてきた表現上の技法であるが，現在においても，見立ては日常的にさまざまなジャンルで認められる。たとえば生卵を月になぞらえる見立ては一般的であり，日本文化の範疇であれば，「月見うどん」といえば「生の卵が（卵の形のまま）載ったうどん」だと理解される。「月見バーガー」はマクドナルドの秋の定番メニューでもある。（卵が通年商品であるにもかかわらず月見バーガーが秋限定であることは，日本文化を知っていれば感覚的に理解できるはずだ。）「雪見鍋」は大根おろしを「雪」に見立てている。そうめんはそもそも渓流の見立てであり，「谷川の前にいるような気持になって，涼を感じていただきたい」という趣向からの発想である。観光地の駅弁や松花堂弁当はいうに及ばず，家庭で作られる弁当にもごくあたりまえのように見立てが詰め込まれている。日本全国に点在する「○○富士」も見立ての例であるが，外国にも「○○富士」は存在する。当地に住む日本人たちは，地元の山を「○○富士」と呼び，故郷への思いを共有しているのである。見立ては共通の感情を喚起する機能も有していることになる。

田んぼをキャンバスに見立てて色の異なる稲を用いて巨大な絵や文字を描き出す「アート田んぼ」（青森県），瀬戸内海を地中海に見立て，独自の内海文化を発信しようと立ちあげられた「瀬戸内海スティーレ」といった活動も見立ての一種とみなせるだろう。

もともと，見立てという手法は文学・芸術上の技巧として広まった。先に庭園と落語を挙げたが，とくに俳諧などの文学・文芸，華道や絵画（浮世絵など），歌舞伎，能などいわゆる伝統芸能といわれる領域で広く用いられた。江

戸時代には，見立て絵が流行した。また華道では，掛け軸や障壁画の前に花器を（花を入れずに）置き，掛け軸や障壁画に描かれた花・木を生けこんだように演出する見立てがある。

おもてなしにおいても，見立てはきわめて重要な役割を果たしてきた。見立ては日本型おもてなしにおける価値共創の一要素とみなされている（小林・原・山内，pp.54-57）が，歴史をさかのぼると，日本型おもてなしの場における主客関係性そのものを支える基盤となっていることがわかる。

本論では，万葉集の時代から（おもてなしの集大成とされる）茶の湯までの見立ての歴史的変遷を，とくに連歌会席と茶会における見立てを中心に探っていく。見立てを通じて，主客が共通理解に基づく積極的協力関係を築き，おもてなしの場の価値を高めていくプロセスについて明らかにする。[1)]

2. 日本語論的視点

(1) 聞き手責任

こうした見立てという手法について，言語学の観点からはどのようにとらえられているだろうか。言語学では見立てを「具体的なものの〈見え〉や話し手が創出した〈見え〉に新たな〈見え〉を重ねる，主体的かつ創造的な手法」（守屋，pp.1-2）と定義し，日本語特有の発想であるとする。日本語では，話し手が何か事態を前にしたとき，自分の見えのままに，非分析的，独話的に説明する傾向がある（守屋，p.2）。つまり，現実がそのとおりであるかどうかにかかわらず，話し手は「自分がそう見える」ように表現するということだ。自分の知っていることは相手も知っていると決め込みがなされるという意味で，日本語は「自己中心性」があるという。「自分と他者という対立が解消され，相互に融合して一体化するような捉え方」である（池上，p.289）。こうした特徴があるからこそ，日本語では見立てが可能になる。

見立ては「なぜそう見えるか」といった論理的な説明を省いて，目の前のものに別のものを重ねていく手法であるが，この「省略」について，池上はさらに次のように指摘している。既知の情報がある場合，話し手と聞き手の間で共通の認識があれば言語化しないで済ませるが，英語では文構造の骨格となる部分については「言語化しない」ことができにくい。英語の話し手は互いに了解済みのことを人称代名詞に置き換えて処理するため，聞き手は何が省略されているのかを文法的な理論で理解できる。他方，日本語では，話し手が何を省略したかを理論的に推測するようにはできていない。話し手しか知りえない（省略された）情報を，聞き手はみずから積極的に推論しなければならない。これを池上は「聞き手責任」と呼ぶ（池上，pp.271-6）。語られない空白の部分を補うのは，聞き手の責任というわけである。茶の湯において，見立てを通じた日本型価値共創を連想させるが，それについては後で述べることにする。

(2) 比喩と見立て

欧米には比喩という修辞学的手法がある。アリストテレスによれば「比喩とは，あることを表す際に，別のことを表す言葉を転用すること」をさす。あるものＡと異なるものＢに類似性を見出し，その別のものＢで表現するという点においては，比喩も見立ても同種の言語行為であるといえるが，池上の議論に照らせば，見立てと比喩には大きな相違がある。すなわち，見立てはそもそも話し手と聞き手（見立てを提示する側とされる側）に共通の認識がなければ成立しえない。というのは，見立てにおいて，あるものＡを異なるものＢとして表現する際，「まるで～～のように見える」という説明なしに，また「ＡはＢだ」とすらいわず，「Ｂは・・・である」として表現するからである。聞き手は頭の中で，話し手が省略したことを推測し，瞬間的に理解したうえで反応しなければならない。いわば一見脈絡のないばらばらの点と点を，聞き手みずからが線で結ぶことを求められているのである。

山口昌男は高階秀爾との対談でこのように述べている。「見立てのほうはすりかえ，うつしかえがあるのです。似ているということを手がかりにして，それを違ったふうにもっていく。・・見立ては似ているところを残しながら，形を全部

変えてしまって，距離感を作りだすというようなところがある」（山口・高階，p.130）。つまり見立てがＡとＢの違いを楽しむのに対して，西欧の比喩は類似を見出すことに重点を置くと指摘しているのだが，それも日本人がＡとＢが似ていることを（あえて言わなくても）認識済みという前提があるからこそである。

もともと西欧において，レトリックは「説得」を前提とするものであった。聞き手に自分の主張を理解させ，YESを引き出すために，似ているものを引き合いに出して議論を展開するのである。他方で，見立ては説得を目的としない。日本語においては，話し手が相手との境界線を明確にせず，共通認識を前提としている（池上，p.290）。

II. 見立ての変遷とおもてなし

1. 見立ての共有

(1) 見立ての起こり

日本における「見立て」の歴史は古く，古事記のイザナギ・イザナミの「天の御柱を見立てたまひき」というくだりにさかのぼることもできるが，明確な手法として「見立て」が登場するのは万葉集である。

万葉集における作歌表現技法には大きく3つがある（とくに相聞歌＝恋愛歌に多い）。「正述心緒（せいじゅつしんちょ）」（思ったまま表現する），「寄物陳思（きぶつちんし）」（ほかのものに事よせて気持を伝える），「譬喩（ひゆ）」（ほかのものに託して気持を表現する＝媒介する事物が全面に描かれ，真意は暗示される）である。この「譬喩」が平安時代以降はさかんに用いられ，見立てという技法に発展した（神野志，p.114）。

万葉集の時代に作られ，古今和歌集に収められた阿倍仲麻呂の歌「あまのはら　ふりさけみれば　春日なる三笠の山に　いでし月かも」は，見立てを効果的に用いている。ここでは安倍仲麻呂が唐の地で遠い故郷への思いをはせ，異国に上る月を（故郷の）「三笠の山に出し月」と見立てている。唐で月を前に見ているのだが，阿倍仲麻呂は目の前の月でなく，はるか故国のなつかしい月を詠んでいる（吉海，pp.33-5）。「この月は三笠の山に出る月のように見える」といった説明は一切施されず，受け取り手が「（阿倍仲麻呂は）故郷の山に出る月を思い描いているのだな」と想像することが求められる。

万葉集の時代において，見立ては修辞的な手法にとどまらなかった。万葉集は「宴の歌」が大半を占めるといわれるが，その宴が行われた「庭」そのものが見立てと不可分の関係にあった。万葉集の時代，天皇の「宮」にならい，中央高官の邸宅には庭があり，池や築山が設けられていた。中央高官の庭は流行の最先端（最新の大陸文化）であり，趣向にあわせて設計・監理されていた。大陸においては，立派な庭園を営むことが偉大な王のあかしであったから，万葉人たちもこぞって 池，築山のある，草木を植えた庭園をつくることで文明国の仲間入りの資格を表明しようとした。

当時は新羅など外国の賓客をもてなすこともあり，政治家の邸宅では大陸的な趣味の庭を営んだ。ここで用いられたのが「見立て」である。石組みで中国の海岸の様子に見立てる。ススキを稲穂に見立てる，など。見立てはすでにひとつの修辞学でなく，相手への気配り，配慮となっていることに注目したい（上野，2010，pp.145-8）。

こうした作庭の趣向は時代が下っても受け継がれた。菱川師宣は作庭について「およそ此れ庭に図する所は唐の大和のあそこやここの面白きけいを見立て自然と作意をもって作りなせる庭なり」と明言している（龍居，p.28）。

(2) 王朝貴族たちの見立て

平安時代になると，和歌が様式化し修飾的になり，見立ては必須の技巧となった。

貴族たちは，自分の素の感情を直接的に表現することを避けた。貴族であるからには感情をコントロールし，しかるべき時に，しかるべきことに対して適切に感情を表現しなければならなかった。適切な感情表現ができるかどうかは貴族としての教養のバロメータであった。とくに顕著なのは「泣く」感情表現である。悲しいから悲しいといったり，大泣きしたりしては嘲笑された。悲しいから悲しむのではない。悲しむべき（悲しみを表現すべき）場面とみなすから

悲しむというのが正しいふるまい方であった。そのような悲しむべき場面では，たとえば露を涙に見立て，「露に濡れる袖」＝泣きぬれた袖を連想させ，思いを適切に表現することが求められた。露＝涙という基本的なパターンは定番化され，作歌の必須知識とされた。その前提のうえで，古今集や漢詩などの古典を踏まえるなど細かい工夫がなされ，新たな表現が生まれていった（大塚，pp.116-26）。

これは目の前にあるものＡをＡとして見ず，ほかのものＢに見えるという，今日的な見立ての発想そのものだ。そしてどのように「ほかのものＢ」をとらえ，どのような切り口でそれを表現するかに意識が向けられた。ここでは，「もの」ではなく「心」を表現することが中心となる。聞き手（読み手）もその「心」を理解したうえで，「ものＡ」を用いて歌を返した。

ここで重要なのは，「見立ての型」が定着したのみならず，見立てによってその場の人たちが共通の感情を抱くようになったことである。ある見立てがおこなわれたとき，その場の全員が同じく感動し，想定されるような感情反応を示した。これは高度な共通教養があってはじめて可能になる。王朝貴族がことのほか好んだのは見立ての応用編ともいえる「本歌取り」という手法であった。目の前の事物風景を見て，古典（先行作品）を連想し，その世界を踏まえ新たな世界を作り上げるという知的で複雑な技巧である。理解するには，当然先行作品を知らなければならない。その作品をめぐる背景などを知っているからこそ感動し，相手の意図がつかめるのである。この本歌取りという方法は技法として定着し，規範となった。後世にいたるまで，さかんに取り入れられている。

すなわち，平安時代においては「個」の見立てから「集」の見立てへ発展したといえるだろう。その場その場での個人的な思いつきだったものが，場によって共有されることで，コミュニティの「共通教養」へと変化した。いわば「規範」のように，これを学ぶことが前提となった。同時に，これは表現技法にとどまらず，感情を――場の人々の感情を――揺さぶるものとなったのである。決まった型の見立てでありながら，貴族はそれを聞いて心を動かし，涙することができた。いいかえれば，それこそが貴族の条件であった。見立ての定着には王朝貴族の感性表現が深くかかわっていたのである。

2. ずらし―連歌における見立て

平安時代末期から江戸時代まで，900年もの間いわば「国民の文芸」として愛好されていた文芸ジャンルが連歌である。連歌において，見立ては不可欠な技巧であり，知識であった。

連歌は和歌の上の句「5・7・5」と下の句「7・7」を分けて詠む。最初は「5・7・5」aを詠み（発句）次の人がそれにあう下の句「7・7」bをつける（脇句）。3番目の人はこの下の句「7・7」bに新たな上の句「5・7・5」a'をつける。4番目の人はこの「5・7・5」a'にあう新しい下の句「7・7」b'をつける。こうして，鎖のように次々に句をつけていく。込み入ったルールを守りながら，それぞれが知恵を絞り，大きな作品に仕上げるプロセスを楽しんだ。和歌が基本的に「ひとり」の作者による独立した作品であるのに対して，連歌は「衆」，多人数（10名ほど）の参加者を必要とする。連歌の会席では気の合う者どうし長時間をともにし，みなで場を盛り上げる。主催者が食事や酒をふるまうこともあった。その性格から連歌は「座の文芸」ともいわれている。

多くの場合，連歌は100句（百韻）でひとつの作品となるが，100句に統一したテーマは存在しない。句の内容は各メンバーに任され，直前の句との関係で新たな句をつけていく。連歌では，ここに煩雑で厳格なルール「式目」が定められていた。同じ言葉や同じイメージの言葉を近接して多用することを禁じ，「月」「岩屋」「旅」など言葉によって何句以上離すべし，というルールが決められていた。連歌では同様の発想や同様の世界にとどまることを嫌い，時間の経過とともにダイナミックに展開することをよしとしたのである（廣木，2006，pp.42-56）。

連歌では見立てや本歌取りなど，前の人の句を古典のある場面に見立てて付けることが好まれた（「寄合」）。見立てや本歌取りのマニュアル本も多く，連歌は見立ての

発想がベースになっているといってもよい。見立てに用いられるのは源氏物語などの王朝物語や和歌であった。たとえば，『愛宕百韻』のなかで「はかなくも　頼みかけたる夢語り」に対して「思ひに永き　夜は明石潟」と付けたのは，前句の「夢」を源氏物語の「明石」で源氏が父である故桐壺院を夢に見た場面を連想している（廣木，2006，pp.61-3,81）。

上記に述べたように，連歌は同じ世界にとどまるべからずというルールがある以上，見立ても同じ世界にとどまることはできず，つねに変わり続けなければならない。この「見立ての変化」こそが連歌の面白味のひとつでもある。連歌の会席を仕切る連歌師はそれがスムーズに，効果的におこなわれるよう腕を振るった。

たとえば連歌師の第一人者であった宗祇による『水無瀬三吟百韻』の冒頭を見てみよう。「雪ながら　山もとかすむ夕かな」という発句に，脇句「行く水とほく　梅にほふ里」，第３句「川風に　一むら柳春見えて」，第４句「舟さすおとは　しるき明け方」，第５句「月はなほ　霧渡る夜に残るらん」，第６句「霜おく野原　秋はくれけり」・・・と付けていく。「雪，山，夕」→「梅，里，匂い」→「川，早春」→「舟，明け方，音」→「月，霧，夜」→「秋，霜，野原」と，季節や時間，場面が次々に移り変わり，壮大な絵巻のようである（綿抜，pp.71-2）。

つねに変化を求められる連歌では，参加者は前の人の見立てを受けてずらし，その「ずらし」の妙を追求することになる。言い換えるならば，チームプレーとして互いにコンテクストをずらしあい，前の風景と後の風景のギャップを楽しむのである。

連歌の会席においてはたんなる見立ての共有から「ずらし」，その「ずらし」の効果を場で共有していると考えられる。

3. 茶の湯における見立て

茶の湯において見立ては２つの意味をもつ。

一般的に「茶の湯」において「見立て」というと，茶道具の「見立て」使いをさすことが多い。豪華で美しい唐物が珍重されていた時代，千利休はあえて素朴な茶碗を好み，樂茶碗を生み出した。さらに日常的な器物を茶道具として用いたのが「見立て」である。現代でも，西欧の伝統的な陶磁器やガラス製品がよく茶道具に見立てて用いられ，そのとりあわせが重視されている（守屋，pp.5-7）。

しかし，茶の湯の「見立て」は茶道具の選定にとどまらない。まず，本来茶道具でないものを茶道具として使う（見立てる）ことには，限られた茶室のなかで，眼前の世界とは別の世界を主人（亭主）が客と共有しようという意図がある。

このように，目の前の現実と異なる世界を二重写しのようにみせる技巧は，じつは新古今和歌集と深くかかわっている。実のところ，新古今和歌集の歌にはこの種の見立てを用いたものが大半である。例を挙げると，藤原定家の「見渡せば　花も紅葉もなかりけり　浦の苫屋の秋の夕暮」は，歌人と聞き手が同じ花，同じ紅葉を想像してはじめて成立する歌である。「見渡せば　花も紅葉も」で，聞き手（読み手）は美しい桜花や錦なす紅葉を想像する。細かく言えば，古典に伝統的に描かれてきた桜，紅葉を思い描き，その世界を味わう。しかしその優美な世界は次の「なかりけり」で一瞬に消え去ってしまう。目の風景に違う風景を重ね，さらにそれを否定するという高度な手法である。読み手に花と紅葉の世界を想像させ，直後にその映像を否定することで，「あり」と「なし」の落差が強調される。それによって「なにもない」ただの殺風景ではなく枯淡静寂の世界が広がるのである（安田，p.2）。

村田珠光ら草創期の茶人たちは，この歌に，華美なる世界を超越した「わび」の心を見出した。事実，利休は茶の湯の理念を確立するうえで，定家に大いなる影響を受けたといわれる（安田，pp.1）。　利休が茶会に客を招いた際，花を入れないまま花入れを飾ったという逸話は，この発想と同じくすると考えられるだろう。床には花入れだけ。客人が不思議に思って近づいてみると，水入れにはなみなみと水が張ってある。「花入れを見ながら，どうぞ皆さんめいめいに花を想像してください」という趣向である。現実に花が飾られていないほうが，空間が引き立つというのだ。客は

さぞ驚いただろうが，利休の型破りな発想に皆舌を巻いたという（筒井，pp.71-2）。

「ない」ものを「ある」と見立てる趣向は，しかし意外性だけを追求したものではない。むしろ，茶の湯の見立てで重要なのは，「その日のためだけに，あえて定式をはずして準備する」ところにある。客のことを思い，テーマを考え，その日が二度とない最高の場となるように心を配る。ほかではない「その日」のために，客のために，自分がいまできることを精いっぱいに考える。その熟考の結果が見立てである。つまり，定式とは違うものを取り入れて茶道具に見立て，「いま，ここ，客人」を際立たせる。万葉集から発展を遂げてきた見立てに，ここで新たな意味が加わったのである。

4. 見立ての変遷

万葉集の時代から王朝の和歌，連歌，茶の湯にいたる見立ての変遷を見てきた。万葉集の宴と連歌の会席は，茶の湯を集大成とする日本型おもてなしの発展史において，きわめて重要な意味をもつ（相島・佐藤，2016，pp.140-41）。個から集へと移行し「型」化していったおもてなしの発展とともに，見立ての意味や役割も変化を遂げたことになる。

ここで，万葉集から茶の湯にいたる見立ての変遷をまとめておこう（表 - 1）。

万葉集の時代には比較的単純でわかりやすく，その場その場の思いつきだった見立てが，時代を下るにつれて共有・反復されることで定着し，平安時代には様式化され，共有の知として規範となった。また，単なる「ものを別のもので表現する」技法が，同じく時代を下るにつれ，一定の感情を想起する表現となった。これらの背景にあるのは，当該のコミュニティにおいてメンバー間で一定の教養や感性，世界観がほぼ共有されていたこと，そして人々がそれに基づいてふるまっていたということである。連歌においては，会席のメンバー（連衆）が同レベルの教養を共有していることを前提とし，それを存分に活用して見立てがおこなわれた。

では，人々は何に基づいて見立てを用いた歌を作ったのだろうか。見立てにはどのような知識が必要だったのか。万葉集から連歌にいたるまでは古典作品である。平安時代の貴族の子女は古今和歌集を丸暗記していることが必須教養のひとつであった。連歌の時代では，もともと公家的教養とは無縁の武士や町人らも連歌を楽しんだため，源氏物語や著名な和歌集についてガイドブックや手軽な入門書が登場した。連歌会に参加する際，プロ（連歌師）による講義を受けるものもいたという（綿抜，2014，pp.77-80）。

見立ての提供側の経験価値と享受側の経験価値はどうだろうか。万葉集の場合，提供者（宴の主催者）は見立てによって漢籍の教養や富を誇示した。たとえば作庭

表―1 見立ての変遷

	万葉集	平安時代	連歌	茶の湯
見立てる物	物・風景	物・風景	物・場面	日用道具
見立てられる物	別の物・風景	別物・心象風景	別の場面（周知）	茶道具
持続性	1回限り	定番化・様式化	定番化	1回限り
決定者	その場の当人	伝統・規範	連歌師（連衆）	亭主
基盤となる物	漢詩文の教養	古今集・漢詩	源氏など教科書	共通教養・趣向
学び方	漢詩を読む	古今集など暗記	連歌師に学ぶ	師から学ぶ
流派	なし	なし	萌芽あり	あり
提供側の価値	教養・富の顕示	教養顕示・確認	教養顕示・楽しみ	客との交わり
享受側の価値	驚き・教養顕示	感動・共通反応	笑い・感動・学び	感動

筆者作成

の見立てはそのまま財力の表われといえる。また当日の趣向（テーマ）を示し，場を演出することもできた。それに対して参加者側は「見立てを理解した」ことを伝えて自分の教養を示し，主人と同じコミュニティの人間であることをアピールした。

平安時代になると，貴族は見立ての基盤となる高度な共通教養を備えていた。見立ての提供者側は同じ知識を踏まえ，見立てにより伝統的な世界の上に新しい世界を接続することで，みずからの教養とセンスを示した。参加者の教養レベルを確認する際に見立てを用いた場合もある。提供される側はその歌にこめられた感情にみずからも没入し，感動を共有することで，その場の盛り上げに貢献した。

連歌では，場（連歌会席）の全体の質を維持向上するため，見立てを理解するのみならず巧みに「ずらし」ていくことが必要となる。さらに，ずらすことで場の全員が驚き，笑い，感動することが理想である。享受する側は。次の句では提供する側に転じ，それぞれが瞬時に立場を変換しながら，場の全員でともに協力し合ってひとつの作品を完成させる。

茶の湯は連歌と同時期にさかんになり，その影響を色濃く受けた。茶の湯では見立てがさらに深化し，主人と客をつなぐという意味を帯びていった。

III. 見立てと価値共創

1. 茶会における見立て―客振り，亭主振り

茶の湯において，そもそもなぜ亭主は見立てをするのだろうか。道具や所作など究極まで様式化されたなかで，あえて型をはずして「本来使わないもの」を茶道具に見立てるのは，その日の客を思い，「おいでくださって有難うございます」という感謝を伝え，また喜んでもらうためである。たとえば遠来の客に対しては，客の故郷に由来する日用品（陶磁器など）を準備したり，お祝い事であれば，趣旨にそった鶴のモチーフを取り入れたりという具合である。たとえ同じ客を迎えるとしても今日の茶会は今日限り，だからこそいまの場を大事にして最善をつくす，という一期一会の精神が体現されている。見立ては，単なる思いつきではない。客や茶会という場に対する亭主の思いの表れともいえるのである。

ところが，茶の湯の見立てはそれだけでは成り立たない。客は亭主の見立てに自分への心遣いを読みとり，その演出に積極的に参加することが求められる。亭主がいくら心を込めて準備しても，客が理解できなければ「見立て」は意味をなさない。したがって，見立ての成否は客によるところも大きいのである。もちろん，客のバックグラウンドにあわせ，理解されて喜ばれるような見立てを準備することも，亭主にとって必須の心配りのひとつだろう。

亭主がその日の客のために心をこめて準備をし，客がこたえる。弟子の山下宗二は，この主客の協力関係についての利休の教えを次のように記している。「客人振りの事・・・第一，朝夕寄合いの間なりとも，道具の披きまたは口きりの儀は申すに及ばず，常の茶湯なりとも路地へ入るから立つまで，一期に一度の参会の様に亭主を執して威ずべき也。・・・次に亭主振りの事。客人を底には威ずべき程執するなり。・・・ふだん寄り合う衆をも名人のごとく底には思ふべし」。現代語に訳すと，以下のとおりである。「茶会の客としての心得は・・まず，日常の朝夕の茶会であっても，道具の披露や口切といった重要な茶会にかぎらず，路地に入ってから出るまで，一生に一度の茶会と思って亭主を執し，恐れ入るべきである。・・亭主も心の底から客を執し，ふだん集まる客人であっても名人を迎えたときのような気持ちでいなければならない」。客は「客人振り」つまりこれを一生に一度の会のように亭主を思い，敬いなさい。亭主は「亭主振り」，心の底から客を大事に思い，敬うように，というのである。ここで利休が「客人振り」を先に述べていることは，おもてなしにおける客の役割の大きさを示唆している。事実，茶会において客はただ「おもてなしを受ける」立場ではない。より能動的な役割を果たすように求められている（神津，pp.166-7）。

2. 見立てと一座建立

茶会における見立ては，可視化のレベルで大きく二つに分かれる。ひとつは古典の知識や教養を必要とする見立てである。こちらは，客にある程度の学習を求める。たとえば燕子花を描いた器を茶道具に見立てているとしよう。客は季節を楽しむだけでなく，伊勢物語の「からころも　着つつなれにし妻しあれば　はるばる来ぬる旅をしぞ思ふ」（5・7・5・7・7それぞれの頭の文字を並べると「かきつばた」になる），さらには尾形光琳の「燕子花図屏風」を連想することを期待されているのである。

もうひとつ，よりわかりやすい見立てがある。たとえば夏にガラスの器を用いて涼を感じさせるなどで，こちらは見ればわかるので，亭主の意図が伝わりやすい。

いずれにしても，客は感性をとぎすまして茶室のしつらいや亭主の動きに注意を払う必要がある。つまり，客として亭主が何を意図し，何を伝えようとしているのかを積極的に読み取り，感謝・感動できる心を持つことが必要とされるのである。これがまさに客振りであり，客はみずから見立てに参加し，場の価値を高めていく役割を担っている。

このように，見立てが成立するには主人と客の協力関係が不可欠である。見立てというツールを通じて，主人と客が互いに協力しあい，それによって「一座建立」を実現するのである。「一座建立」とは，これまでも流派によってさまざまな言葉で説明されるが，共通していえるのは，茶会に集まった人たち(亭主と客)が互いに心を一つにし，一体感を生む場を作り上げることである。その意味で，亭主と客は対等であり，可逆的存在である。これを「賓主歴然」「賓主互換」というが，武者小路千家家元後嗣の千宗屋はそれを次のように説明している。「亭主と客というのは厳然として分れているが，ときに互いの立場が入れ替わる瞬間がある，といった意味です。亭主が客となり，客が亭主となる，そういう瞬間を繰り返し，行ったり来たりする・・・・どちらかが一方的にもてなすのでなく，もてなされるのでもなく，互いがそれぞれの立場から相手を思いやり，もてなす」（千，pp.70-71）のであると。

ここに述べられるように，見立てをベースにしたおもてなしにおいて，「もてなす側」（主人，提供者側）と「もてなされる側」（客，享受者側）双方が協力し合うことで場の価値が高まる。主人の個人的価値，客の個人的価値の総和を超えた集合的価値が生まれる。場の集合的価値が高まることで，亭主，客それぞれもまた，「素晴らしい時間を共有できた」とより満足するのである。

3. おもてなしにおける価値共創

日本のおもてなしの集大成は茶の湯にあるとされる。見立てを通じた茶会における価値共創のメカニズムは，日本のおもてなしの価値共創のメカニズムを考える大きな手掛かりになる。その特徴を整理しておくと，以下のようになる。第1に，提供者・享受者は互いに対等であり，一方的な関係ではない(「賓主互換」)。第2に，ともに心をひとつにして場に向かい，全力で積極的参加することを求められる(「亭主振り」「客振り」)。第3に，双方が積極的に参加することで場の集合的価値が高まる。集合的価値が高まることで，個人的価値も高まる。

さらに忘れてはならない点が2つある。

主客はそれぞれが自分の「役割」を義務として果たすというよりも，「よりよく」果たそうとして準備していることである。普段からの稽古そのものにさえ価値を見出すことは，「より美しくおこなう」ことをよしとする感性からくるものだろう。

もう1点は，「楽しみ」「遊び」という要素である。本来の様式をあえてはずしてみせること自体が「遊び」の発想であるが，主人と客が本気で相対するような場であっても，場そのものを楽しむ空気がある。相手と場を共有できることを喜び，心が通じることを喜び合う。この場合，様式をあえてはずすことで客から感情的な反応を引き出し，場の価値を高めるには，お互いが本来の様式，「型」を理解していることが前提となる。すなわち，「場」における共通教養，あるいは共通の感性が必要となるのである。

IV. 結び

本論では，見立てという表現手法に注目し，万葉人の宴

から連歌会席，茶の湯，と時代を追って見立ての変遷をたどりながら，おもてなしの場の関係性構築において見立てが重要な役割を果たしていたことを明らかにした。とくに茶の湯においては主客が対等かつ互換的関係にあり，ともに心を合わせて場の価値を高めるために「亭主振り」「客振り」を果たすことが求められるが，その鍵となるのが見立てである。

見立てが成り立つことは，コンテクストを共有するということを意味する。先に述べたように，連歌では会席に集うメンバーがコンテクストを共有しながら見立てを次々にずらし，全員参加で大きな作品を作り上げていた。茶の湯で言うところの一座建立が，連歌の会席においても見立ての技法を通じて実現していたのである。

最後に，見立ての共有を前提とし，さらにその見立てをずらして別のコンテストにおきかえていくことで感動を呼んだ近年の例について触れておきたい。

2011年3月に公開されたJR九州新幹線全線開通のCMは，沿線に集まった人たちが「開通おめでとう」と笑顔で手を振り，思い思いのパフォーマンスを繰り広げるという大プロジェクトであった（この動画をAとする）。翌3月11日に東日本大震災が起こり，いったんこのCMはお蔵入りとなった。が，4月にこのCMは震災で被害を受けた人たちへのエールという新たなコンテクストを付与されYouTubeに投稿された（これをBとする）。BはAと同じものであるが，沿線で人々が手を振る光景を，被災した人たちへの「頑張れ(頑張ろう)」というエールに見立てているわけである。

これを受ける形で2012年，福島から「応援への感謝を伝えたい」と「東日本沿線スマイルプロジェクト（福島）」と題した動画が投稿された（これをCとする）。これはもともとの九州新幹線開通CM（A）と同じ構図を用いている。ただし，Aでは人々が「祝」「おめでとう」というプラカードを掲げていたのに対し，Cでは被災地で皆が「（応援）有難う」というポスターを掲げ，いっぱいに手を振っている。視聴者が「最初の10秒で涙腺崩壊」「涙がとまらなかった」「応援したい」とまたたくまにリツイートし，動画CはSNSで広まった。CはAやBと同じ型を用いてコンテクストを変え，Bをはじめとする応援に対する感謝を表現しているのである。

2016年4月熊本大地震の後，このJR九州のCMはもとのままの形でさらにコンテクストを変えて注目を集めた（これをDとする）。「世界一ハッピーなCM」といわれるほど希望にあふれたこのCMは，そのまま熊本で被災した人たちに思いを寄せた応援メッセージとして見立てられ，YouTubeのコメント欄には「涙があふれた」「がんばれ熊本!」「いまこそこのCMを流して応援しよう」という言葉が続いた。DはAと同じであるが，ここでは沿線で手を振る人たちの笑顔が，「開通を祝う光景」から「取り戻したい理想の光景」と見立てられている。コンテクストがずらされているのである。

提供者と視聴者（受け手）はネット上でコンテクストを共有し，ずらしたり重ねたりしながら積極的に意味や思いを読みとろうとした。見立てによって人々が共有した感動は，提供者と受け手がいわば一体となったことを示す。見立ては狭い空間のなかで完結するものではなく，地理的時間的に多様な人たちとともに場を作り上げ，価値を高めるというダイナミックな可能性を秘めている。

V. 学術的貢献，実務的貢献，本論文の限界および今後の研究の方向性

本論文の学術的貢献は，日本語特有の見立てという表現技法に注目し，万葉の時代から平安王朝，連歌の会席，さらに茶の湯へと続く「集」の場における価値共創のしくみを明らかにしたことである。本論で取り上げた万葉の宴，平安貴族の宴，連歌の会席，茶会はいわば日本のおもてなしの歴史であり（Aishima and Sato,pp.103-4），それぞれにおける主客の関係を探ることは，日本のおもてなしのDNAを探ることにも通じる。また，おもてなし研究に，宴とは不可分の関係にある文学・美学・芸能といった領域の知見を取り入れることで，より重層的な研究が可能になると考えられる。

実務的貢献としては，見立てという発想を取り入れることで，サービスの現場の創造性を高めることにつながる。その場その場の客に対して，画一的でなく，「いま」どう向き合うかという視点が「見立て」に始まる価値共創の起点であった。この本来の姿勢を強調し，「（提供者として）自分にできること」を考え，しかも楽しもうとすることはサービスの質向上にも有効となる。

一方で，本研究には限界がある。まずは，茶の湯は歴史的にさまざまな変化をたどっており，千利休の時代から現代のいわゆる「茶道」を一括りに扱うことはできない。また本論では茶の湯以降から現代にいたる見立て・価値共創の過程を明らかにしていない。現代の見立てや価値共創についても，今後研究する必要がある。さらに，こうした見立てをベースとした価値共創が日本独自のものであるとするならば，おもてなしを海外に発信する場合，前提となる知識や教養を共有していない人たちに対してどのように伝えていけばよいのか。将来的に取り組むべき課題であろう。

注

1) 茶の湯については茶道裏千家教授ランディー・宗榮氏，同じく裏千家教授中根実恵氏にインタビューさせていただいた。ランディー氏のインタビューは2016年8月5日，京都市のサロンで実施した。中根氏のインタビューは同年8月11日，神戸市の稽古場兼自宅で実施した。

参考文献

相島淑美・佐藤善信(2016)「日本のおもてなしの源流 -- 万葉人の宴と連歌会席の比較研究」『日本商業学会　第66回全国研究大会報告論集』pp.140-49.

青木孝夫(2006)「見立ての美学」『日本の美学』pp.36-62.

池上嘉彦(2007)『日本語と日本語論』筑摩書房。

上野誠（2010）『万葉びとの奈良』新潮社。

上野誠（2013）『万葉集の心を読む』角川ソフィア文庫。

大石昌史（2015）「見立ての詩学：擬えと転用の弁証法」『哲學』135, pp.159-86.

大塚ひかり（2000）『感情を出せない源氏の人びと　日本人の感情表現の歴史』，毎日新聞社。

笠井哲（1991）「茶の湯における「交わり」について」『哲学・思想論叢』9, pp.69-81.

梶裕史(1998)「見立て小考――その源流をめぐって」『法政大学教養部紀要』104, pp.133－155.

熊倉功夫（2009）『茶の湯といけばなの歴史』左右社。

神津朝夫（2009）『茶の湯の歴史』角川書店。

神野志隆光編(2003)『万葉集を読むための基礎百科』學燈社。

小林潔司・原良憲・山内裕編（2014）『日本型クリエイティブ・サービスの時代　おもてなしへの科学的接近』日本評論社。

佐藤善信・Abdulelah Al-alsheikh・平岩英治（2014）「日本型おもてなしの特徴――茶の湯と懐石料理店発展の関係を中心に」『ビジネス＆アカウンティングレビュー』14, pp.17-37.

千宗屋（2011）『もしも利休があなたを招いたら――茶の湯に学ぶ逆接のもてなし』角川書店。

龍居竹之介（2006）『日本の美学』pp.24-33.

筒井紘一（2015）『利休の茶会』角川書店。

坂東敏子（1977）「見立て考」『美学・美術詩学科報』5, pp.42-61.

廣木一人（2006）『連歌の心と会席』風間書房。

廣木一人（2010）『連歌入門』三弥井書店。

日本の美学編集委員会（1996）『日本の美学　「見立て」特集号』，ぺりかん社。

松岡正剛(2006)『日本という方法』日本放送協会。

守屋三千代（2013）「日本語と日本文化における＜見立て＞」『日本語日本文学』23, pp.1-14.

綿抜豊昭（2006）『連歌とは何か』講談社選書。

綿抜豊昭（2014）『戦国武将と連歌師　乱世のインテリジェンス』平凡社。

安田章生（1964）「茶道と定家」『松蔭国文学』2.pp.1-15.

山口昌男，高階秀爾(2006)「見立てと日本文化」，『日本の美学』pp.4-22.

吉海直人（2012）『百人一首で読み解く平安時代』，角川選書。

Aishima, Toshimi and Yoshinobu Sato (2015), "The Origin of Japanese Omotenashi in *Man-yo-shu," Business and Accounting Review*, 16 (December),pp.103-122.

Aishima, Toshimi and Y. Sato (2015), "Characteristics of Omotenashi in Renga Gatherings in Comparison with Banquets in the Man-yo-shu," *Kwansei Gakuin University Social Sciences Review*, 20, pp.63-78.

Hinds, John (1987), "Reader-Writer Responsibility: A New Typology," *Landmark Essays on ESL Writing*, pp.63-73.

Sato, Yoshinobu and Mark E. Parry (2015)," The Influence of the Japanese Tea Ceremony on Japanese Restaurant Hospitality", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 32,7, pp.520-29

Vargo, S.L and R.F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68, No.1, pp.1-17.

東北応援編九州新幹線全線開通 CM＋JR 東日本 (編集)【繋がれ日本】
https://www.youtube.com/watch?v=YkVgYtj4Pms
2016 年 8 月 15 日アクセス
www.youtube.com/watch?v=68BJMN7kPjs
2016 年 8 月 15 日アクセス

JR 東日本～沿線スマイルプロジェクト福島版
https://www.youtube.com/watch?v=6ND-IA8MTyU
2016 年 8 月 15 日アクセス

オーラルセッション ― フルペーパー

コーチング型マーケティングの提唱

― コーチングにおける関係性構築に着目したリレーションシップ・マーケティング ―

関西学院大学 経営戦略研究科 先端マネジメント専攻 博士課程

出野 和子

要約

リレーションシップ・マーケティングの重要性は認識され，多くの研究がなされているが，どのように関係性を構築するかというプロセスについては確立されたフレームワークは現時点では見当たらない。

筆者は，関係性構築をコーチングに照らし合わせて分析することが可能と考えた。コーチングは日本においても有効性が認識されはじめ，人材育成の一環として社員研修に導入する企業が増えてきている。一般的には，コーチングはコミュニケーション能力の向上やモチベーション向上を目的として実施されるが，本来の目的は，クライアントの答えを引き出し，本人が望む結果を得るよう支援することである。クライアントとの信頼関係を築き，共にセッションを創り上げるコーチングは，企業と顧客との関係性構築の起点となるサービス・エンカウンターに従事する者にとって学ぶべき手法であると考えられる。

本稿においては，リレーションシップ・マーケティングの中でも特に「関係性構築」に焦点を絞り，コーチングにおけるプロセスを適用した関係性構築について考察する。

キーワード

リレーションシップ・マーケティング，コーチング，関係性構築，価値共創

I. リレーションシップ・マーケティング研究で明らかになったこと

近年のマーケティングの研究においては取引志向から関係性志向へのシフトが行われているといわれている。リレーションシップ・マーケティングの研究は，1990年以降，多くの研究者が取り組んできた。Gummesson(1999)の定義によると，リレーションシップ・マーケティングとは相互作用・関係性・ネットワークに焦点をあてるマーケティングとされている。しかし，それらの要素は新しく発生した現象ではなく，元々，商取引において中心的な役割を果たしていたものである。リレーションシップ・マーケティングとは，「産業革命以前の商取引，すなわち仲介人の介在しない直接取引への回帰である（Sheth & Parvatiyar, 1995, p.403）」。提供者と顧客との二者間の取引においては，流通業者や組織といった他の複雑な要素に左右されることなく，取引の成立・継続は両者の関係性によって決まる。また，Grönroos（1996, p.11）は，「マーケティングとは，企業の市場関係性をマネジメントすることである」と定義しており，マーケティングの基礎となる概念は関係性そのものであると述べている。このように，リレーションシップ・マーケティングがマーケティング理論として認識されたのは比較的最近であるが，実際にはそれは商取引が発生した時から存在していた現象である。

久保田（2003）はそれらの研究を整理し，従来の顧客満足型マーケティングとの比較を行った。顧客満足型マーケティングとリレーションシップ・マーケティングについて，両者の着眼点に基づき対比すると以下の表のようになる。

表ー1　顧客満足型マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの違い

	売り手が向上させるもの（マーケティングの実施）	買い手側が向上するもの（マーケティングの目的）	成果（買い手の行動）	着眼点（焦点）
顧客満足型マーケティング	製品、サービス、ブランドのパフォーマンス	製品、サービスへの満足度向上	再購買行動 推奨行動	交換対象（モノ）
リレーションシップ・マーケティング	リレーションシップの質 コミュニケーション	関係性の評価 信頼感の向上	長期志向 協力的行動	売り手と買い手の関係性（ヒト）

出所：久保田（2003, p.16）を元に筆者が再構成

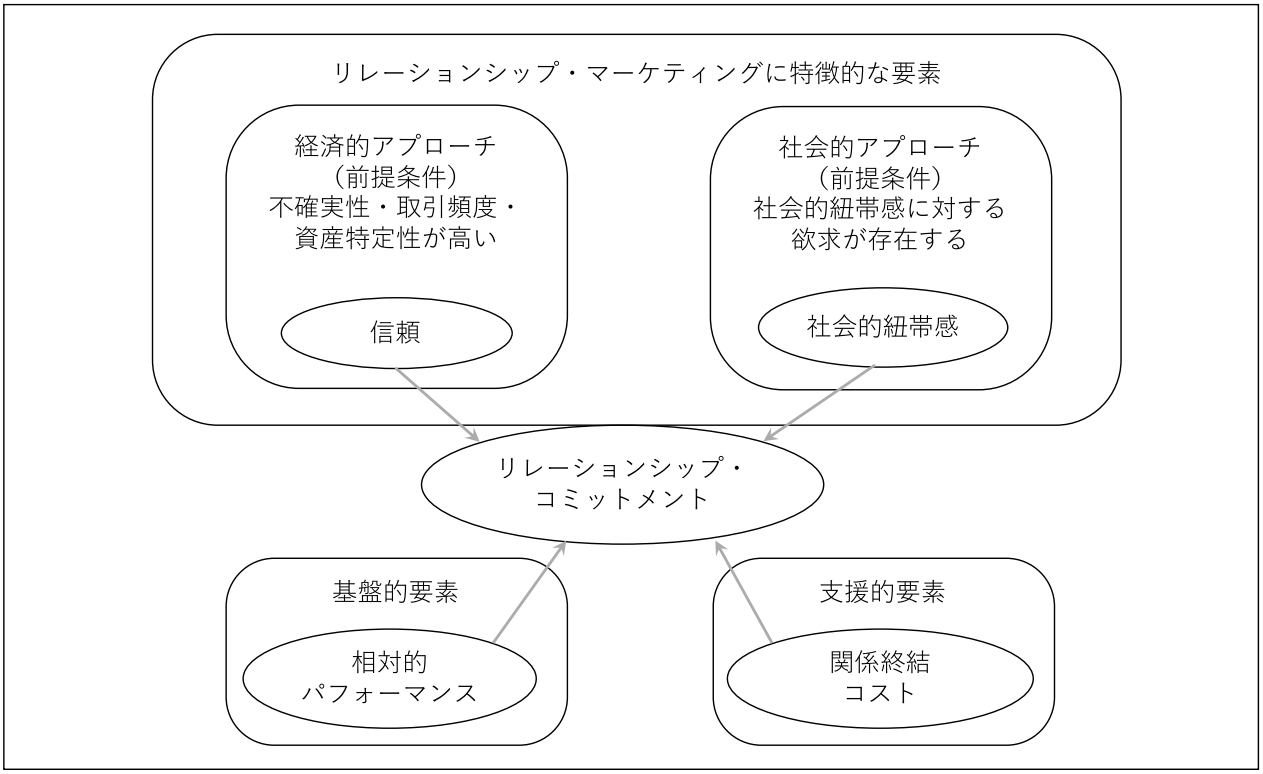
この表が示すように，顧客満足型マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの違いは，マーケティングにおいて向上させる対象が，前者は目に見え，測定しうるものであるのに対し，後者は目に見えず，測定が困難なものであることがわかる。また，製品の性能は技術の進歩により向上させることができるが，関係性は顧客の意識や感情，当事者達の周囲の環境や状況によって左右されるため，何によって向上させることができるか判断が困難である。多数の関係性を評価したり，関係性による競争力を比較したりする枠組みは構築されていないという課題も残されている（高嶋，2006，p.38）。

また，久保田（2003）は，リレーションシップ・マーケティングの中の多面性に注目し，経済的側面と社会的側面の2つの側面について研究した。売手と買手の関係が長期に継続する経済的価値に着目したものを経済的アプローチ，良好な関係性による精神的充実感に着目したものを社会的アプローチとして，リレーションシップ・マーケティングの基本モデルを作成した図を以下に引用する。

図に示されたアプローチのうち，経済的アプローチに関しては，不確実性・取引頻度・資産特定性の「取引の3次元」に基づく分析が進んでおり，リレーションシップの構築が望ましい条件について論じられている。一方，社会的アプローチに関しては，「社会的紐帯感」が顧客との関係性において影響を与えることは経験的に知られていても，それが有効となる条件や形成要因が解明されているわけではない。従って，顧客の社会的紐帯感に応えるための理論はリレーションシップ・マーケティングにおいてまだ確立されていないといえる。

顧客との関係性構築・維持において，どのようなコミュニケーションを展開していくべきか，個々の実践的マーケティ

図ー1　リレーションシップ・マーケティングの基本モデル



出所：久保田 (2003,p.25)

ング手段についての議論は少ないという指摘もあり（高嶋, 2006）, 望ましい関係性構築のためのプロセスを研究することが今後の課題となっている。

Grönroos(1984) が行った研究に興味深いものがある。サービス企業のエグゼクティブに対してサービス品質と企業イメージに関する質問を行ったところ,「接客従業員の応対が顧客志向・サービス志向であれば, サービスの技術的品質(technical quality)の一時的な問題を補償する」という質問に同意した回答者が9割以上も存在したという。さらに, 4割近い回答者が接客従業員の接客応対の方法によっては低い技術的品質を補償すると考えている。技術的品質とは顧客が結果として受け取るものであり, どのようにその結果を受け取ったかというプロセス（=サービスのパフォーマンス）を機能的品質（functional quality）と呼ぶ。この研究結果は, サービス企業において接客従業員の機能がいかに重要な役割を果たすかを示しており, 接客従業員が顧客と良好な関係性を築けるようマネジメントすることが顧客獲得・維持のためには不可欠であることが分かる。同様に, Sheth & Parpatiyar(1995)も顧客はサービスの結果得られるものよりも, むしろ関係性を築くプロセスをより重視しているのではないかと指摘している。

II. 顧客と関係性を結ぶために必要なもの

それでは, 顧客と良好な関係性を結ぶためにはどのようにすればよいのか。言い換えれば, 顧客と良好な関係性を築けているサービス提供者は何が優れているのだろうか。

Sheth & Sobel(2009) はクライアントと長年良好な関係を築いているプロフェッショナル（FPや財務コンサルタントなど）やそのクライアントへのインタビューを行い, その核心を明らかにした。簡単にまとめると, 多くのプロフェッショナルは「答えを出す」ことに注力するが, クライアントはプロフェッショナルに「適切な質問」や「大局的な考え」を示し,「耳を傾けて」くれることを望んでいるという結果が得られたという。一般的なプロフェッショナルを「エキスパート」, クライアントが望むプロフェッショナルを「アドバイザー」として違いを表したものが以下の表である。

表―2　エキスパートとアドバイザーの違い

エキスパート	アドバイザー
深みがある	深みと広がりがある
話す	**聴く**
答えを提供する	**良い質問をする**
仕事上の信頼を築く	仕事上だけでなく, 個人的な信頼関係をも築く
コントロールする	**協働する**
専門性を提供する	**洞察を提供する**
分析する	**統合する**

出所：Sheth and Sobel (2000, p.38)

この結果が示していることは, クライアントに望まれるプロフェッショナルになるためには, 専門知識を高めたり提案力や分析力を磨いたりするだけでは不十分だということである。確かに, インターネットがあれば特定の知識や情報を得ることは専門家でなくても可能である。すなわち, 知識や答え（結果）を提供することはもはや顧客にとって価値とはみなされないのである。それに対し, 望まれるプロフェッショナルが提供しているものは質問や洞察, クライアントとの協働である。アドバイザーと呼称しながらも, クライアント側はアドバイスを聞くのではなく話を聞いてもらうことを望んでいるという事実も興味深い。

ところで, エキスパートとアドバイザーを比較してみると, エキスパートとアドバイザーの関わり方は対極に位置しているということが分かる。エキスパートは自らアウトプットするのに対し, アドバイザーはクライアントからのアウトプットを促している。エキスパートとアドバイザーの違いは知識や能力ではなく, クライアントへの対応, 接し方である。ここでもう一度表－2に戻る。太字で示した項目は, 実は全てコーチ（本稿においては特にビジネス・コーチを指す）がコーチングのセッションで果たす役割と一致しているのである。例えば, コーチングにおいてはクライアントの話を「聞く(hear)」ではなく「聴く(listen)」, つまりクライアントの話を積極的に傾聴することが重要であるが, アドバイザーも同様のことを行っているのである。

なお, クライアントの目標達成や課題解決の支援手法とし

て，コーチングとコンサルティングが類似手法と認識されることがある。混同を避けるため，両者の相違点を以下に示す。

表－3　コンサルティングとコーチングの違い

	コンサルティング	コーチング
語源	consulere；「相談する」の反復形	Coach；馬車
目的	企業の課題解決，業績向上	個人の目標達成・明確化，向上
支援者の行動	判断，提案	傾聴，質問
プロセス	現状分析～問題把握～解決策提示	傾聴～質問～気付き～明確化
セッション構築	支援者主導	協業・協働
対話の焦点	経営課題（外的環境含む）	価値観・目標
質問の目的	診断のための情報収集	気付きの引き出し
関係性	登山家とシェルパ（リードする）	走者と伴走者（対等）
成功要件	支援者の知識，分析力，提案力	両者の関係性，支援者の傾聴力

出所：筆者作成

コーチングの定義は学派によって様々な表現があるが，大筋では「クライアントが望む姿に変化するように」「傾聴や質問により支援する」「協働（協力）関係である」ということが記されている。スポーツの分野のコーチのように手本を示したり指導をしたりすることはなく，セッションの大半はクライアントが話していることになる。そのようなコーチングの在り方が，プロフェッショナルとしてサービスを提供する側に求められているということが確認できた。言い換えれば，選ばれるサービス提供者とは顧客にコーチング的な関わりを行っている，ということである。

そこで次に，プロフェッショナルではなく一般的なサービスを行う接客従業員についても，同じことがいえるのかどうかを考えてみたい。すなわち，コーチング的な関わりを体得している従業員は顧客にとって優れたパフォーマンスを提供していると考えられるのかどうかである。もし顧客が一般的な接客従業員に対しても表－2のような関わり方を望んでいるのであれば，コーチングのプロセスを分析し，関係性構築の鍵となる要素を抽出することは，リレーションシップ・マーケティングの実践的な手段を提示する手掛かりとなり得る。

接客従業員にコーチングを実施することで接客パフォーマンスが向上することは研究によって確認されている。Doyle & Roth (2013) は，Insight Coachingと名付けたコーチング手法を提唱し，マネジャーがセールス担当者へコーチングを実施することにより，セールス担当者が重要な顧客と信頼関係を築く助けになると結論付けている。 また，Pousa & Mathieu (2013) は，銀行のマネジャーが従業員に対して特定の業務上の課題についてコーチングを行った結果を測定し，コーチングにより従業員のパフォーマンスがどのように変化するかを測定した。その結果，コーチングを行った従業員は顧客志向，すなわち顧客のニーズに合わせた商品を提供し，顧客が満足を得るように助けるというような行動が増加した。その反面，彼らの販売志向，すなわち自身の販売成績を伸ばすことや，顧客を説得して販売するという行動は減少した。すなわち，彼らの販売の機会を得ようとする意識よりも，顧客の希望を重視する意識が向上した結果，販売成績も向上したという結論が得られている。つまり，これらの研究は，一般的な従業員もコーチングを受けることで，顧客にとってより好ましい接客行動を行えるようになるということを示唆している。

これらのようにコーチングを従業員の総合的なパフォーマンス向上の手段として間接的に用いる事例はいくつか存在する一方で，従業員自身がコーチングを習得し，コーチのスキルをサービスに適用する効果を検証した研究は見当たらなかった。理由としては，コーチングを習得するためには相当な期間と費用が必要となること，従業員がコーチングを発揮することのメリットが明らかにされていないことが考えられる。しかし，プロフェッショナルとしてコーチングを職業にするのではなく，コーチングの概念やプロセスを学び，クライアントとの関係性構築に生かすことは比較的短期間でも可能である。

筆者は，第I節で述べた「個々の実践的マーケティング

手段についての議論が少ない」というリレーションシップ・マーケティングにおける課題を解決するための手掛かりが，コーチングの視点から研究することによって得られるのではないかと考えている。なぜなら，リレーションシップ・マーケティングは顧客との関係性の質を高めることによって向上するのであり，関係性向上の為には顧客との対話が不可欠だからである。従って，コーチングにおけるコーチ＝クライアント間の対話に基づく関係性構築のプロセスを解明することは，市場における売り手と買い手の良好な関係性を構築するための実践的なマーケティング手段を検討することにつながると考えられる。

III. リレーションシップ・マーケティングとビジネス・コーチングの発展時期の類似性

リレーションシップ・マーケティングの研究にコーチングの視点を取り入れることが有効であると筆者が推察するもう一つの理由は，これら2つの概念が発展してきた時期が重なることである。この節では，それぞれが発展してきた経緯を述べ，その類似性を示すこととする。

リレーションシップ・マーケティングの最初のモデルはArndt(1979)が提示した「飼育された市場モデル」だと言われている。Arndtは企業間の継続的取引関係の存在に注目し，これらの取引関係をマネジメントするためには従来のモデルでは不十分と考えた。しかし，このモデルに関しては，取引関係において政治力を駆使することを主張しており，消費者との関係を含んでいないことから，限定された取引についての説明と認識されている（傳，2004，pp.136-137）。1990年代には，マーケティングの概念が取引から関係性へと移行し(Sheth at el, 1995, p.397)，顧客との信頼やコミットメントを中心にした研究が盛んにおこなわれるようになった。特に1990年代半ば以降からは多くのリレーションシップ・マーケティングに関する研究成果が発表されている。

一方，コーチングはマネジメントにおけるパラダイム・シフト，すなわち人を管理し，指示し，従わせるという方法から，能力を引き出し，権限を委譲することに注力するという方法へ移行したことにより発展してきた。（Evered & Selman, 1989, p.16, p.22）。

コーチングの語源はcoach，すなわち馬車である。はじめは乗り物を指す名詞であったが，.転じて人を行きたい場所に運ぶという意味の動詞が派生した。1840年代に学生を指導する個人教師をコーチと呼ぶようになり，その後スポーツの世界において人を指導・育成する役割としてコーチという呼称が定着したと言われている。スポーツにおけるコーチとは，一般的にアスリートに指導や助言を行い，精神面でも支えになるというトレーナーとメンターを兼ね備えた存在である。コーチはアスリートに技術的な助言をするだけではなく，能力を引き出すことが重要な役割であるため，必ずしもトッププレイヤーが良いコーチになるとは限らない。良いコーチとは，良いモチベーターである（O'Conner & Lages,2007）。

その後，ビジネスの世界においても，組織のマネジメントにおいては人材育成が重要性であることが認識されるようになった。更に人材育成の方法は指導だけでなく成長を促すような支援が必要とする視点が重視され，ビジネスの場にコーチングが取り入れられるようになった（本間・松瀬，2004）。

1970年代以降，アメリカにおいてコーチングが自己啓発のプログラムとして提供されるようになった。1981年にはイギリスで最初のコーチ養成プログラムが提供され，1990年代からアメリカとイギリスを中心にコーチ養成機関の設立が広まった。1992年にはアメリカでCoach UniversityとCTIという2つのコーチ養成機関が設立され，その後国際コーチ連盟（ICF）をはじめとするプロコーチのための国際機関が結成された（Bennet & Bush, 2009）。Coach Universityの創設者であり後にICFの設立にも関わったThomas Leonardは元金融アドバイザーであったが，後にライフ・プランナーとなり，クライアントのサポートのため，心理学やNLPの手法を加えてコーチングの教育課程を創り上げた。日本においては，2000年にアメリカからライセンスを受けてこれら2つのコーチ養成機関がそれぞれ設立

された。以来，欧米の企業の多くはコーチングを取り入れ，コーチを名乗る人口は年々増加している。

企業にコーチングを導入する動きが活発になったのは1990年代の半ばである。IBMをはじめ，大企業がそれまで個人の自己啓発であったコーチングを人材開発の手段として活用するようになった。日本においても多くの企業で社員研修に取り入れられている他，キリンビールのように社内コーチを育成している企業も存在する。

このように，コーチングが人の支援手法として確立され，本格的にコーチの育成が開始したのは比較的最近のことであるが，実際はコーチングという呼称が与えられるよりはるか以前に，問いかけによって人の成長を促す手法は実施されていた。「ソクラテス問答法」という支援手法が存在するように，歴史的に最初のコーチはソクラテスだとする説もある（Bennet & Bush, 2009,p.3）（O'Conner & Lages , 2007, p.21）。

いずれにせよ，古来から存在していた手法であったこと，市場あるいはマネジメントのパラダイム・シフトにより必要性が認識され，1990年代に飛躍的に広まったという経緯において，リレーションシップ・マーケティングとコーチングの歴史は共通しているといえる。リレーションシップ・マーケティングの研究が活発に行われるようになった頃とほぼ同じ時期に，コーチングも必要性が認識され，発展を遂げたという事実は興味深い。リレーションシップ・マーケティングとコーチングが注目されるようになった時期が重なるということは，根底となる要素，例えば概念や価値観に共通点があることを示唆しているのではないかと考えられる。それらの要素については，様々な視点から深く検証することが必要であり，後日の研究の課題として取り組むべき内容であると考えている。

IV. コーチングにおける関係性構築

リレーションシップ・マーケティングの成功は，顧客との間に好ましい関係性を構築する能力に依存する，ということは複数の研究者に指摘されている（久保田, 2003, p.28）。そこで以下は，コーチングにおけるクライアントとの関係性構築のプロセスに注目し，関係性を構築するためにはどのような働きかけが必要なのか，それらは学ぶ事ができるのかを確認する。

コーチングには，「双方向性」「現在進行形」「個別対応」という3つの原則がある（伊藤, 2010, p.76）。留意すべき点は，コーチングは単なるコミュニケーションスキルではないということである。コーチングにおいて，最初にすべきことはクライアントとの間に信頼関係を築くことである。先述のCTIが発行したコーチングのテキストである『CO-ACTIVE COACHING』（Kimsey-House at el, 2011）においては，クライアントとの関係性を築くためにコーチに不可欠な要素である傾聴や直感などをcontextsと表現している。邦訳では「資質」と記載されており，コーチングを行う際に常に持つべき姿勢・意識，クライアントの状況に応じた対応として次の5項目が挙げられている。

- Listening（傾聴）
- Intuition（直感）
- Curiosity（好奇心）
- Forward and Deepen（行動と学習）
- Self-Management（自己管理）

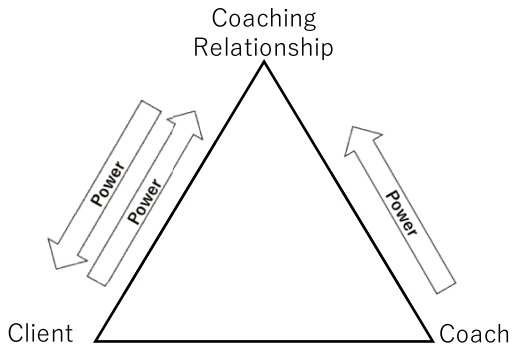
これらの要素を備えないまま，コーチングのスキルのみに着眼し，クライアントにコーチングらしき質問をして答えを引き出そうとすると，コーチングは成立せずむしろクライアントの反感を招くことも明らかになっている。

加藤（2014）は，実際に企業でコーチングを受けた社員にインタビューを行ったところ，職場の上司からコーチングを受けたクライアントの感想の中に「自分の持っているものだけ引き出される」「テクニックでコントロールされている気がする」「コミットメントを求める質問をされ違和感がある」といったネガティブな回答も挙げられた。これらはコーチングの課題ではなく，コーチングの活用の仕方に問題があると指摘している。また，伊藤（2010）はコーチングとはスキルをマスターすれば行えるものではなく，クライアントとの間に「信頼」に基づく「関係性」を構築することが大きなハードルであり，信頼関係を築くためには「マインド」を

持つことが大切だと述べている。また，コーチングにおいては，ありのままを受け入れる「承認」と「共感」が不可欠である。

すなわち，コーチングとは方法論ではなく，関係性構築そのものであり，コーチングの効果はコーチの関係性構築能力によってもたらされるのである。コーチングにおける関係性とは，友人関係や上下関係とは異なる種類の「意図的な協働関係」である。コーチはクライアントに直接働きかけるのではなく，クライアントと関係性を創り上げることに力を注ぐ。クライアントもコーチとの関係性を創り上げることに力を注ぐ。そして，その結果クライアントは気づきや発見といった成果を得る。例としてCTIが提供しているCo-Active Coachingによるモデルを以下に示す。

図－2　The Coaching Power Model



出所：Kimsey-House at el(2011, p.16)

この図が示していることは，コーチングが成立するためにはクライアントの協力が必須だということである。どれほどコーチがクライアントの話を熱心に傾聴したり，的確な質問をしたりしても，クライアントがコーチングに意欲を持たなければ，コーチングの効果は得られない。コーチングは双方向の対話である。クライアントがコーチングの力を信じ，安心して本心を明かせるような環境を創ることがコーチの最初の仕事であるといえる。守秘義務を守る，同意を得る，真実を話す，ということは当然であるが，否定をしない，個人的な意見を言わないなど，コーチングのセッションにおけるルールがいくつか存在する。ICFにおいてはコーチに行動基準と倫理規約を課しており，それらを遵守し信頼に値するコーチとしての水準を保つことが求められている。

コーチングは個人の変革を促すことが目的であるが，図－2で示したようにコーチが直接クライアントの変化を引き起こすように関わることはない。コーチとクライアントは対等な関係であるため，コーチはクライアントに対し忠告や批判，評価を行わない。一方，クライアントが語る言葉だけでなく表情や口調，沈黙といったクライアントの状況全てに注意を払う。そして，クライアントに共感し，コーチの私見を挟まずにクライアントに問いかけ，反映や比喩によってクライアントの状態を伝える。コーチングの対話において正解・不正解はなく，答えはクライアント自身が持っている。コーチングの環境を創るということは，クライアントが批判や評価を恐れずに答えを選択できる状態を保つということである。

同時に，コーチはクライアントがセッションに対してモチベーションを持つような在り方でいることが必要である。Goffee & Jones (2000, 邦訳, pp.137-138)は，部下にやる気を出させるリーダー，すなわち相手の心をつかむことができる人物には共通して4つの資質が備わっていることを発見した。それらは，「自らの弱点を認める（近づきやすい印象を与えている）」「直感を信じる（いつ，どのように行動するか適切に判断できる）」「現実的な思いやりを持つ（厳しさも持って関心を示す）」「他人との違いを隠さない（自分らしさを生かす）」というものであった。さらに，それら4つの資質の全てが必要であるが，状況に応じた相互作用が重要であると結論付けている。コーチとクライアントは対等な関係であるが，自身の支援者としてクライアントが信頼を寄せるに値する人物像としては同様の資質が求められると考えられる。

V. コーチング型マーケティングの提唱

以上から，コーチングにおけるコーチ=クライアントの関係性構築に際して必要な要素として，意識と態度が重要であることが明らかになった。そこで次に，市場における顧客

との接点において第Ⅳ節で述べたような関わり方を取り入れることで，従来のマーケティングよりも関係性の向上が見込まれるのかについて確認する必要がある。そのために，コーチングと同様に顧客と一対一の関わりを行うワン・トゥ・ワン・マーケティング（one-to-one marketing）を比較対象とし，その違いについて考察する。

ワン・トゥ・ワン・マーケティングにおいては，顧客一人一人と対話し，ニーズに合った商品を提供する。また，双方向性で個別対応を行うという点はコーチングの原則と共通している。しかし，その目的は全く異質のものである。以下にその違いを示す。

コーチングもワン・トゥ・ワン・マーケティングも，共に顧客に焦点を当て，顧客のために行う活動であるが，その目的や結果として得るものは異なっている。ワン・トゥ・ワン・マーケティングにおいては，顧客のニーズを聞き出し，ニーズに合った商品を提供することで購買関係を継続することが目的である。しかし，ここで留意すべきは，第Ⅳ節で述べたように，関係性構築が不十分な状態で顧客から聞き出すことに注力すると，顧客はネガティブな感情を持つこともあり得るということである。それに対し，コーチングにおいては，対話により関係性を深め，クライアントが気づいていなかった要望や気づきを引き出すことを目的としている。

コーチングとワン・トゥ・ワン・マーケティングの根本的な違いとして，ワン・トゥ・ワン・マーケティングの目的は顧客を管理しようとすることが挙げられる。例えば，Peppers & Rogers（1997，邦訳，p.164）は，「顧客に自分の欲しいものが何かを言わせること。それを覚えて提供すれば，その顧客を一生つなぎとめておける」と述べている。つまり，これは顧客を教育する「学習関係」によってロイヤルティを創り出すという戦略である。しかし，この方法は，過去のマネジメントの視点を踏襲しているように思われる。新しいパラダイムにおけるマネジメントの視点に基づくと，マーケティングにおける顧客マネジメントとは，顧客の要望を引き出し，権限を与えるということになる。すなわち，顧客との価値共創である。

以上より，筆者はリレーションシップ・マーケティングにおいて，顧客との関係性構築にコーチングの要素が必要であると結論付ける。あるいは，未だに明らかにされていないマーケティングの実践的理論とは，コーチングの理論と共通していると考えている。サービス提供者が，第Ⅳ節で挙げたコーチングにおける関係性構築に必要とされる意識や態度を持ち，顧客との対話を通じて価値共創するというコーチング型マーケティングの確立を提唱したい。

Ⅵ. 今後の課題

当研究においては，リレーションシップ・マーケティングの中でも関係性構築に焦点を絞り，関係性構築のために必要な能力はコーチングに必要な能力と共通していることを指摘した。また，コーチングを学ぶ事で，その能力を習得することができることを示した。さらに，コーチングとリレーションシップ・マーケティングの時代的背景の共通性を示し，コーチングとは関係性構築の手段のみならず，リレーション

表－4　コーチングとワン・トゥ・ワン・マーケティングの違い

	コーチング	ワン・トゥ・ワン・マーケティング
情報	守る（守秘義務） 対話のきっかけ	顧客を個人として識別・判別するために 利用する
コミュニケーション	クライアントの（潜在的）要望を引き出す	顧客の（顕在的）要望を聞き出す
生産	提供しない クライアントの気づきを支援する	顧客の要望に従って生産する 要望により近いものを提供する

出所：Peppers & Rogers (1997，p.14) を参考に筆者が作成

シップ・マーケティングの重要な要素であり得る可能性を指摘した。今後，当研究をさらに進めるにあたり，以下の2点の課題がある。

第1は，リレーションシップ・マーケティングとコーチングの根底にある共通点を明らかにすることである。時代的背景が類似していることから，これら2つは共通の概念から発展してきたと考えられる。同時期の研究や歴史的事実を丹念に調査することで，それらがどのような概念に基づいているのかを発見したいと考える。

第2は，実践的検証を行うことである。サービス・エンカウンターにおいて実際にコーチングのプロセスに沿った対話を実践し，サービス提供者と顧客の間の関係性が通常の対話と比較して有意差がみられるのか，その検証方法も含めて検討しなければならない。

それら2つの研究課題に取り組むことで，リレーションシップ・マーケティングの実践的手段を確立することを最終目標として，さらなる研究を進めていきたい。

参考文献

伊藤守(2002)『コーチングマネジメント』ディスカヴァー社。

伊藤守・鈴木義幸・金井壽宏（2002）『コーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社。

加藤雄士（2014）「コーチングとファシリテーションの活用に関する一考察－組織開発、学習する組織などへの展開－」『産研論集（関西学院大学）』(41), pp59-73.

久保田進彦(2003)「リレーションシップ・マーケティング研究の再検討」『流通研究』6(2) , pp.15-33.

高嶋克義(2006)「関係性マーケティング論の再検討」『国民経済雑誌』193(5), pp.27-41.

傳行驄（2004）「関係性マーケティングにおける理論研究の方向」『三田商学研究』47(6), pp.129-150.

堀紘一（2006）『コンサルティングとは何か』PHPビジネス新書。

本間正人・松瀬理保（2006）『コーチング入門』日経文庫。

Audet, J. (2012), "Coaching the entrepreneur: features and success factors", *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 19(3), pp.515-531.

Bennett, J. and Bush, M.W. (2009), "Coaching in Organizations", *OD PRACTITIONER,* 41(6), pp.2-7.

Coutu, D. and Kauffman, C. (2009), "What can coaches do for you? ", *HBR Research Report,* pp.1-7

Doyle, S. and Roth, T. (1992), "Selling and Sales Management in Action: The Use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, pp.59-64.

Evered, D and Selman, C. (1989), "Coaching and the Art of Management", *Organizational Dynamics*, Autumn, pp.16-32.

Goffee, R., Jones, G., (2000), "Why Should Anyone Be Led by You?", *Harvard Buseness Review* (村井晶子訳(2001)『共感のリーダーシップ』ダイヤモンド社。)

Grönroos, C. (2007), "In Search of a New Logic for Marketing－ Foundations of Contemporary Theory", *Jhon Wiley & Sons Limited*（蒲生智哉（2015）『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論－消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ－』白桃書房。）

Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., and Whitworth, L. (2011), CO-ACTIVE COACHING Third Edition, *Nicholas Brealey Publishing*（CTIジャパン（2012）『コーチング・バイブル－本質的な変化を呼び起こすコミュニケーション』東洋経済新報社。）

Minter, R.L., Relations, L. and Thomas, E. G. (2000), Employee Development through Coaching, Mentoring and Counseling: A Multidimensional Approach, *Review of Business;* Spring 2000, 21, pp.43-47.

Mosteo,L.P., Batista-Foguet, J.M., Mckeever, J.D., and Serlavos. R. (2015), Understanding Cognitive-Emotional Processing Through a Coaching Process: The influence of Coaching on Vision, Goal-Directed Energy, and Resilience, *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp.1-33.

O' Connor, J., Lages, A, (2007), "HOW COACHING WORKS－THE ESSENTIAL GUIDE TO THE HISTORY AND PRACTICE OF EFFECTIVE COACHING ", *Bloomsbury Publishing Plc*（杉井要一郎訳(2012)『コーチングのすべて　その成り立ち・流派・理論から実践の指針まで』英治出版。）

Pousa, C., Mathieu, A., (2014), "Boosting customer orientation through coaching: a Canadian study", *International Journal of Bank Marketing*, 32(1), pp.60-81.

Peppers, D., Rogers, M., (1997), "ENTERPRISE ONE TO ONE – Tools for Competing in the Interactive Age", *Doubleday*（倉持真理・富士通 iMi ネット訳(1997)『ONE to ONE 企業戦略　顧客主導型ビジネスの実践法』ダイヤモンド社。）

Sheth, J., Sobel, A., (2000), "Clients for Life", *SIMON & SCHUSTER*（羽物俊樹訳(2009)『選ばれるプロフェッショナル』英知出版。)

Sheth, J., Parvatiyar, A., (1995), "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, 4(4), pp.397-415.

Valcour, M. (2014), "You Can't Be a Great Manager If You're Not a Good Coach", *Harvard Business Review,* July 17

オーラルセッション ― フルペーパー

日本におけるキャラクター・ライセンス・ビジネスに関する考察

― 新たなビジネスモデルについての提案 ―

慶應義塾大学大学院 メディアデザイン研究科 博士課程
簡 逸威

要約

1963年に「鉄腕アトム」の放送の開始に伴って，日本アニメのキャラクター・ライセンス・ビジネスが始まった。一方，過去数十年間で日本の経済は，高度成長を経てバブル崩壊などにより大きな打撃を受けた。しかしながら，キャラクター・ライセンス・ビジネスは発展が目覚ましく，日本の重要な経済源の1つとなっている。

本稿では，日本におけるキャラクター・ライセンス・ビジネスの分類と現状を分析し，ライセンサーが海外市場(中国)開拓に関する問題の解決に向けて努力できることを考察し，支援機構が設置されることが必要であるという結論を導く。この研究テーマを進めるにあたり先ず初めに，日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスの(1)分類，(2)ビジネスモデルの現状，(3)問題点を整理する。次に，将来発展する様々な可能性を思索し，「ジャパ・キャラブランドセンター(JCBC)」という支援機構を提案する。最後に，JCBCの妥当性を分析し，改善方法と今後の展望について述べる。

キーワード

キャラクター，ビジネスモデル，ライセンス，アニメ，ゆるキャラ

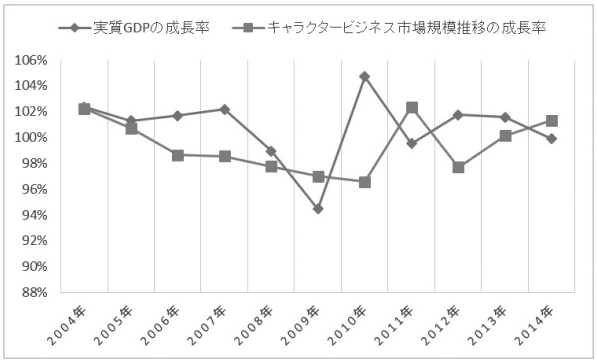
I. はじめに

本稿は，日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスの問題点に焦点を当て考察を行う。日本におけるキャラクター・ライセンス・ビジネスの由来については，1963年に「鉄腕アトム」が放送された際，製作費が少なく，赤字を埋めるために，虫プロダクションがディズニーからのキャラクターマーチャンダイジング導入が始まった。一方，この50年の間に，日本の経済は，高度成長を経てバブル崩壊，1997年7月のアジア金融危機，2008年8月のアメリカサブプライム住宅ローン問題等により大きな打撃を受けた。しかしながら，図1を示すと，2004年から2014年まで日本のキャラクタービジネス市場規模の成長率はGDPより安定的に成長を続けていることを明らかにし，持続的に発展し続けているのが分かった。

さて，日本のキャラクタービジネスは，確かに競争の優位性を保ってきたが，近年，先頭を切る巨人“アメリカ”と激しく競争しているだけではなく，眠れる竜“中国”と宿敵“韓国”のコンテンツ産業が勃興し始め，急速に追い上げている。その結果としてキャラクターの構成の多様化やキャラクタービジネス市場も活性化することが，当然であるとの市場が広まってきている。それにもかかわらず，キャラクタービジネス市場の競争は激化してきているが，日本の競争優位性を持続させることは困難である。

本稿の目的は，日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスにおける諸問題を整理し，今後の海外市場の経営戦略，新たなビジネスモデルを提案することである。

図1 日本のGDPとキャラクタービジネス市場規模の比較



出所：『キャラクタービジネス年鑑2014年版』,p.32と「世界経済のネタ帳」(Webサイト)より筆者作成

II. 日本キャラブランドビジネスモデルの現状

1. 定義と分類

キャラクター・ライセンス・ビジネスとは何であろうか。経済産業省関東経済産業局の調査では，コンテンツ2次利用市場に係る競争環境及び海外市場動向実態調査を報告している。それによると，キャラクター・ライセンス・ビジネスについては，広義にいえば，「何らかの権利(主に知的財産権)をライセンスしたり，されたりすることによって成立するビジネス」と定義されている。狭義では，「キャラクターとして存在し得るプロパティのライセンスを授受することによって成立するビジネス」を指す。本稿は狭義の定義に基づいてキャラクター・ライセンス・ビジネスの現状を考察してみましょう。

まず，本稿では，キャラクターの分類は，越川(2013)の説に従い，以下のように4つに分類される。

(1) コンテンツからのキャラクター

ここでのキャラクターはコンテンツが基本となっているものである。アニメ，マンガ，ゲーム，絵本もここに分類する。例えば，ワンピース，ポケモン，ドラへもん，ドラゴンボールなどがこれにあたる。

(2) キャラクタービジネスによるキャラクター

キャラクター商品として売り出すことから始まったもの，例えば，ハローキティやリラックマ，アランジアロンゾなどがこれにあたる。

(3) 公的機関からのキャラクター(ゆるキャラなど)

公的機関が消費者の要望及び存在を知ってもらう，または，認知を広めるために使用することを第一目的として創られたものである。例えば，モリゾー・キッコロ(「愛・地球博」)，どーもくん(NHK)ひこにゃん・くまモン(ご当地ゆるキャラ)などがこれにあたる。

(4) ブランド表現から登場したキャラクター

企業がブランド表現の一つとして用いたオリジナルのキャラクターとする。例えば，ダイハツのカクカクシカジカ，ダイキンのぴちょんくん，ドコモのドコモダケなどがこれにあたる。

上述のとおり，日本におけるキャラクターの出身は，コンテンツ，ビジネス，ゆるキャラ及びブランドが4つあるのが分かった。一般的に「キャラクター」の出身と言うと，大部分の人がすぐに思い浮かべるのは，漫画・アニメ(コンテンツ)であると思われる。しかしながら，日本キャラクターの出身は，本当に漫画・アニメ(コンテンツ)が大きなシェアを占めているのだろうか。矢野経済研究所は，キャラクター所有度ランキングの関連を報告している(表1)。それによると，所有度上位10位の中で，コンテンツ出身が70%と大きなシェアを占め，ブランド表現から登場したキャラクターのものはないのを明らかにした。

本稿においては上述した所有度上位10位のランキングによると，コンテンツ，ビジネス及びゆるキャラ，3つのビジネスモデルに着目して考察しよう。

表1　キャラクター所有度上位10位のランキング

順位	キャラクター名前	出身
1	ミッキーマウス	コンテンツ
2	くまのプーさん	コンテンツ
3	スヌーピー	コンテンツ
4	ハローキティ	ビジネス
5	ミッフィー	コンテンツ
6	リラックマ	ビジネス
7	となりのトトロ	コンテンツ
8	ムーミン	コンテンツ
9	ピーターラビット	コンテンツ
10	くまモン	ゆるキャラ

出所：『キャラクタービジネス年鑑2014年版』(矢野経済研究所2014)，p.415より筆者加筆修正

2. コンテンツのキャラブランドビジネス

まず，コンテンツのキャラブランドビジネスの現状から考察を進める。コンテンツのキャラクター・ライセンスビジネスモデルの流れと条件は，他の出身のキャラクターより複雑で，厳しいと思われる。アニメを例にとると，それは二次利用を前提として製作され，様々な権が発生するが，キャラクター・ライセンス・ビジネスに関する権が，日本国内商品化権，海外商品化権，販促使用権の3つがあるからである。アニメキャラクターのライセンスでのライセンサーは，詳しく分けら

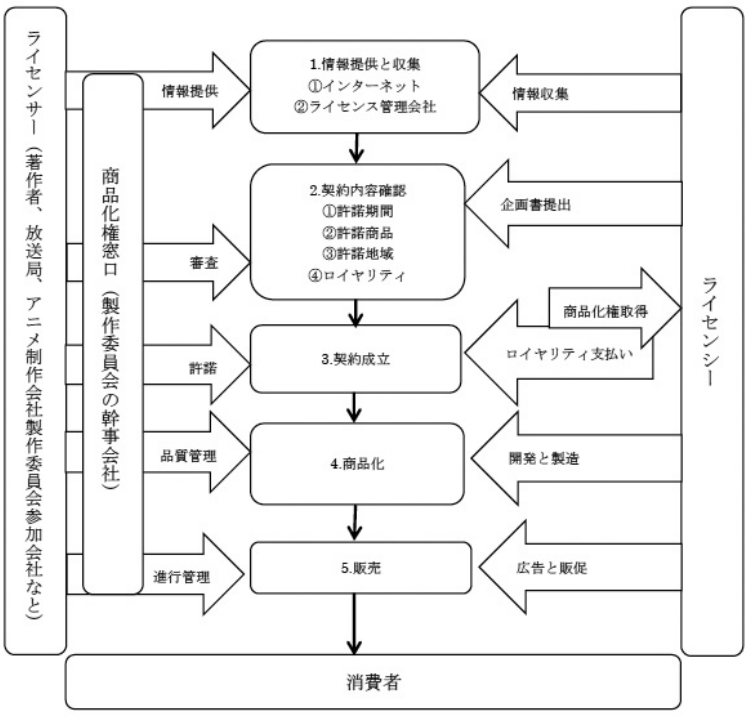
れ権利者(原作者, 出版社), 放送業務(放送局, 広告代理店), 製作委員会参加会社, アニメ制作会社などがある(図2)。

上述のとおり, アニメキャラクターのライセンスでのライセンサーの組織は非常に複雑であるが, ロイヤリティがどうやって分配られているか。図3を示すと, ロイヤリティはその4つの単位に分配られる前に, 商品化権窓口でロイヤリティの10%の手数料を徴収しなければならない。この手数料をトップオフとしてアニメの製作委員会でかかったコストのうち優先的に費用を回収することである。

一方, 山田(2000)によると, 許諾権の申請から取得までのプロセスは約2~3ヶ月にかかるものである。基本的には, 最初に企画書の可否を確認し, 打ち合わせるのは約1ヶ月にかかるものである。企画書を通過した場合には, 試作品を確認し, 修正するのも必要である。その部分では, もちろん, 商品化権窓口だけで判断しているわけではなく, 原作者の意見を仰ぐのも必要である。それは相当の時間がかかり, 少なくても約1ヶ月ぐらいである。結局, 許諾権を取得するプロセスは約2~3ヶ月にかかるものである。また, 商品の製造から販売までは, 約2~3ヶ月にかかるものである。上に述べたように, キャラクターライセンス商品は企画から販売までが約半年かかるものである(図4)。ライセンシーは海外からの会社の場合, プロセスがもっと長くなるものである。その故, 海外の会社はビジネスのキャラクターの許諾権を取得したのが多いである。

例にとると, 台湾セブンイレは2005年から客がポイントを貯める日本のキャラクターの関連商品と交換するというキャンペーンを打ち出しているが, その際, 交換する商品は, ほとんどがビジネスのキャラブランドであった(表2)。台湾のセブンイレブンは, キャラクターを選ぶ要素が(1)キャラクター人気の高さ, (2)商品化権を取得の容易さ, 及び(3)長期放送アニメ, あるいは長寿キャラクターの3点である。前

図.2　アニメのキャラクター・ライセンス・ビジネスモデル



出所：筆者作成

述のように，企画から販売までが約半年かかることがあるから，長期放送アニメ，または長寿キャラクターではないと選ぶ要素にならなければならないのである。その上，日本アニメのキャラクターの海外ライセンス・ビジネスのデメリットが3点ある。(1) 商品化権取得の時間がかかること，(2) 新放送アニメ，または短編アニメのライセンス・ビジネスが厳しいことである。換言すれば，ビジネスのキャラクターの海外ライセンス・ビジネスは成功したと言える。次に，日本のビジネスのキャラクタービジネスの現状と述べる。

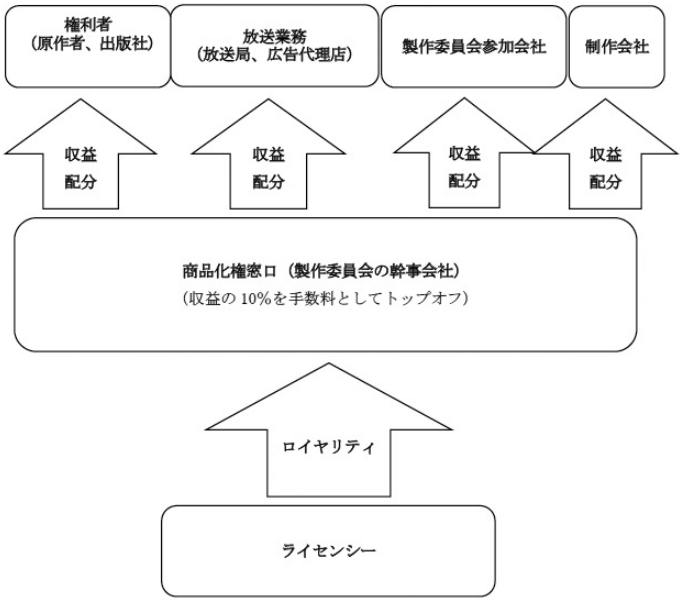
3. ビジネスのキャラブランドビジネス

ビジネスのキャラクタービジネスの流れはコンテンツのキャラクタービジネと同様に複雑だろうか。この代表格の「サンリオ」を例に説明する。「サンリオ」のキャラクタービジネスモデルを示すと，ライセンサーは単一であり，商品化権窓口もないので，アニメのキャラクタービジネスの流れより簡略である(図5)。

また，ロイヤリティもアニメより安いである。なぜかというと，「サンリオ」のキャラクターは，自社でデザインし，知的財産権を持ち，中間マージンを省くことができるからである。「サンリオ」の成功した理由は，それだけではなく，「サンリオ」も情報技術の「オープンイノベーション」概念を導入し，キャラクター・ライセンス・ビジネスが，「デザイン開放」となっている。ライセンシーに対して，自由にデザインするのは非常に魅力がある。この部分を導入するのはコンテンツのキャラクタービジネスでは難しいと考える。この理由で，コンテンツのキャラクタービジネスの海外展開はビジネスのキャラクターより厳しい認識を示している。

一方，図5で示したように，「サンリオ」のビジネスは，ライセンスのみならず，物販(自社キャラクターの商品)もあり，そして「サンリオ」はライセンシーの競争相手になるだろうか。実は，「サンリオ」が市場を適切に細分化しているので，ライセンシーと競争するのを避ける。図6を示すと，日本国内市場で主なビジネスは物販事業が，ライセンス事業が13.58%と小さいシェアを占めた。また，海外市場で主なビジネスはライセンス事業である。特に，欧米市場では，収益は，ほとんどライセンス事業からである。上述のとおり，「サンリオ」は，重複許諾を避けることができ，競争関係が防止できるものである。

図3　アニメのキャラクタービジネスの収益分配モデル



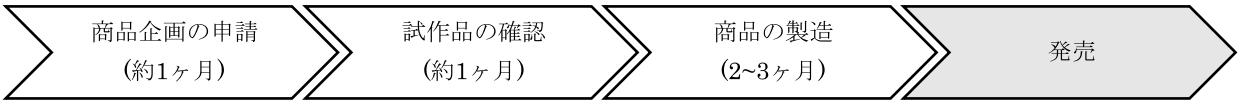
出所：筆者作成

表2　台湾セブンイレブンのキャンペーンに登場した日本のキャラクター

年分	登場した日本のキャラクター
2005	Hello Kitty
2006	Hello Kitty，ドラえもん，ドラえもん
2007	Hello Kitty，Hello Kitty，ドラえもん
2008	ドラえもん
2010	ちびまる子ちゃん，ドラえもん
2011	Hello Kitty，リラックマ，ドラえもん
2012	サンエックスのキャラクター，ワンピース，ドラえもん
2013	Hello Kitty，リラックマ，ドラえもん
2014	LIENのキャラクター，Hello Kitty，リラックマ，ドラえもん
2015	KIKILALAx Melody，LIENのキャラクター，リラックマ
2016	LIENのキャラクター，Hello Kitty，サンリオのキャラクター

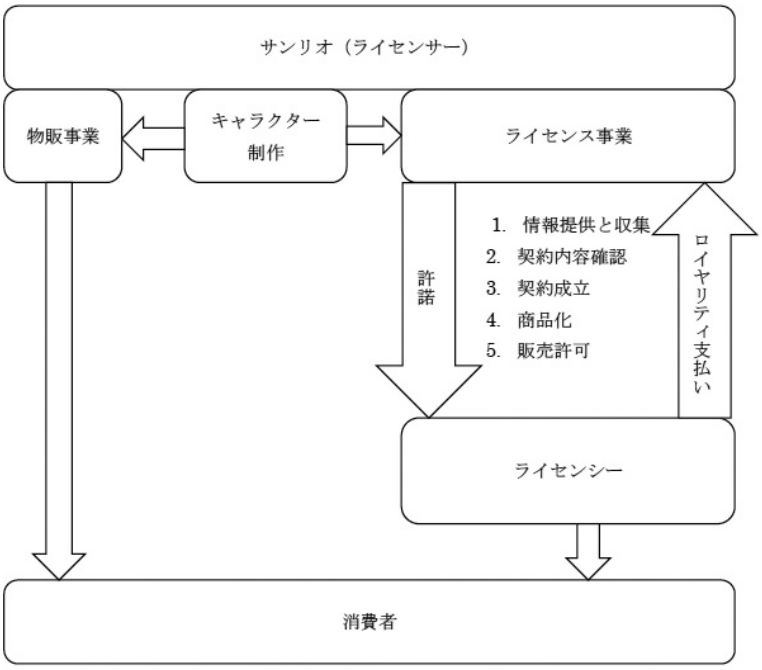
出所：台湾セブンイレブンのサイトより筆者作成

図4　アニメキャラクターの商品権を取得する流れ(時間)



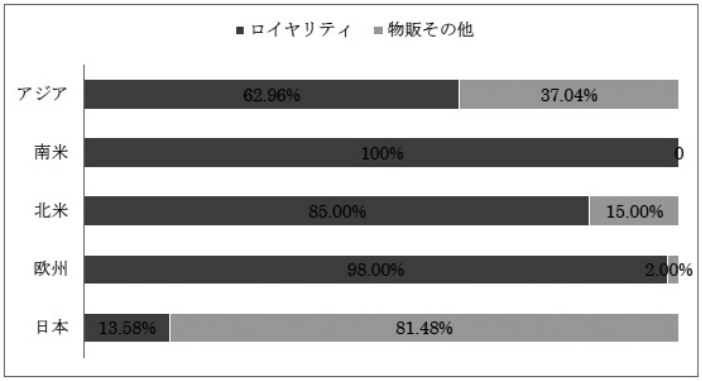
出所：筆者作成

図5　サンリオのキャラクタービジネスモデル



出所：筆者作成

図6　サンリオの売上高の地域別構成比



出所：株式会社サンリオ第3四半期決算短信(平成27年3月期)より筆者作成

4. ゆるキャラビジネス

ゆるキャラビジネスの起源には，日本の経済がバブル崩壊後，長期不況から脱出できないので，地方の経済も疲弊しているから，地域活性化と復興のために，ゆるキャラビジネスモデルが生まれた。しかし，現在，ゆるキャラは地方自治体から開発するだけではなく，企業あるいは，個人から開発する数量がだんだん多くなっている。なお，本稿では，地方自治体からのゆるキャラビジネスを研究対象とする。

地方自治体からのゆるキャラビジネスの目的は，コンテンツとビジネスのキャラクターが違っている。コンテンツとビジネスのキャラクタービジネスにとって，最も大切な目的と言えば，ロイヤリティからの収益であろう。だが，ゆるキャラビジネスにとって，ロイヤリティからの収益だけではなく，地方における経済効果は非常に大事なことである。しかし，財務省の調査によると，ゆるキャラの着ぐるみだけの維持費は年間に100万円を超えるのが分かった。換言すれば，ゆるキャラの人気は短期に出なかった場合は，長期間にわたり地方財政に重い負担がかかるものである。

前述のとおり，ゆるキャラの人気は短期に出ることが必要なものである。そこで，自治体は自らのゆるキャラを作り，知名度を高めるために，テレビや雑誌や新聞などのメディアでの露出を増やすわけである。人気が出れば，このゆるキャラビジネスを始めることができる。そうすると，このキャラクターの地元の間接的なPRとなり，この経済効果は大きくなるというわけである。

その上，基本的にゆるキャラビジネスモデルは，ビジネスのキャラクターと似ている。ライセンシーは，自治体(ライセンサー)から商品化権を取得する条件がアニメキャラクターより簡単である(図7)。

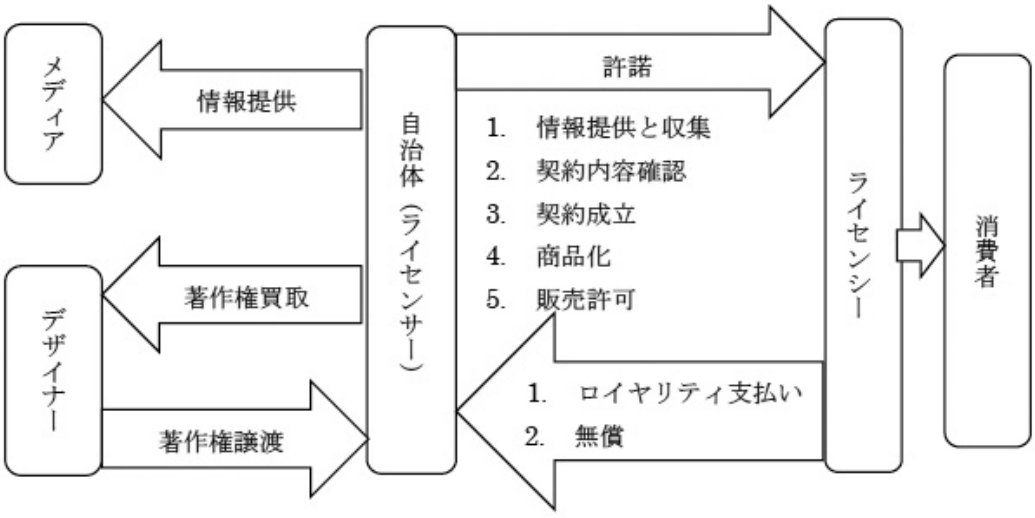
また，基本的にキャラクターを商用として用いる際には，ロイヤリティを支払わなければならない。しかし，ゆるキャラには，出身地のPR，産品のPR促進等につながると認められる場合は，ロイヤリティを原則無料としている(Table 3)。

表3　ゆるキャラ無償使用の場合

団体等	使用目的
国，地方自治体，その他公共団体	公共または公共用に使用するとき。
自治会，NPO，その他の公共的団体等	公益的な活動に使用するとき。
放送機関，新聞社，通信社その他の報道機関	報道目的に使用するとき。(申請は不要である。)
出版社，旅行会社等	出身地への誘客効果が期待できるとき。(例：観光パンフレット，旅行雑誌等)
その他	出身地のPR，産品のPR促進等につながると認めるとき。

出所：彦根市役所の「ひこにゃん」ホームページより，筆者作成

図7　ゆるキャラビジネスモデル



出所：筆者作成

5. 日本のキャラクタービジネスの比較

本章で述べた日本で主な3種類のキャラブランドビジネスモデルを考察し，様々なメリットとデメリットを明らかにした。本節でビジネスモデルのキーポイントをまとめ，比較を試みる。

(1) 流れと時間

コンテンツキャラブランドビジネスの流れと時間は，3種類のビジネスモデル中では，最も長いであると判断される。主な原因は，商品化権窓口(製作委員会の幹事会社)の同意を取得しなければならないからである。また，テレビアニメ放送のスケジュールに合わせること，及び，商品の重複許諾を確認することなどが必要からである。ゆるキャラは，他の2つビジネスモデルより最も短いであると見られる。自治体は，PR促進に役立つ等に基づき，無償・有償だけを確認するからである。

(2) ライセンサーのリスク

テレビアニメの製作費プラス電波利用料が，2億円以上が必要なので，ライセンサーのリスクは3種類のビジネスモデル中では，最も高くなると判断される。ビジネスキャラブランドとゆるキャラのライセンサーのリスクは，大体同じ状況だが，ゆるキャラは収益向けの目的ではなく，海外経営リスクが全くないので，ライセンサーのリスクが非常に低くなると推測される。

(3) ライセンシーのリスク

多数のコンテンツャラブランドの商品化権を取得することには提供料(スポンサー)を出す条件がある。そのため，ライセンシーの企業は，予算投入を増やすことが必要となり，リスクも高まるものである。その故，コンテンツキャラブランドビジネスのライセンシーのリスクは，最も高いであると推論される。ゆるキャラのライセンシーの企業には，無償で商品化権を取得する場合は，商品化権を取得する予算投入が全くないため，リスクが相対的に低いであると見られる。

(4) 新規参入

コンテンツキャラクターの商品化権を取得するのは提供料(スポンサー)を出す条件に基づくため，日本の中小企業や海外企業や新規などは参入するのが難しいであると判断される。そのため，コンテンツキャラクタービジネスの新規参入は，至難であると言っても過言ではない。ビジネスキャラクターは，ゆるキャラより容易である。ゆるキャラのキャラクターの商品化権を取得するのは，自治体にPR促進に役立つ等条件がある。一方，ビジネスキャラクターには，知的所有権ビジネス会社は販売するために，デザインを出してくるので，基本的にいかなる企業も参入することができる。ビジネスキャラクターの新規参入は，割と簡単であると言える。

日本キャラクタービジネスモデルを表4のようにまとめて比較すると，日本のキャラクタービジネスが抱えている問題が分かった。

III. 新たなビジネスモデルについての提案

1. JCBC ビジネスモデル

前章で述べたように，日本の主な3種類のキャラクタービジネスモデルには時間問題，ライセンサーのリスク，ライセン

表4　キャラクター・ライセンス・ビジネスモデルの比較

	キャラブランドビジネスモデル		
流れと時間(長短)	コンテンツ	>ビジネス	>ゆるキャラ
ライセンサーのリスク(高低)	コンテンツ	>ビジネス	>ゆるキャラ
ライセンシーのリスク(高低)	コンテンツ	>ビジネス	>ゆるキャラ
新規参入(難易)	コンテンツ	>ゆるキャラ	>ビジネス

出所：筆者作成

シーのリスク，及びライセンシーのリスクなどのポイントがあり，現状の問題を解決するために，新たなビジネスモデルを提案しようと試みる。グローバル化時代における海外進出を行っている企業の活躍とともに，キャラクターライセンスに関する企業も例外を認めないと思い，海外進出を支援する機構が欠かせない存在となってきた。上述のとおり，最初に予想されるモデルには，支援機構が設置され，資源の有効な整合を促進することができ，ライセンサーとライセンシーの橋として，効率的に，スムーズに協力を達成するような存在である。さらに，これにもとづき，科学化的なモデルである「ジャパ・キャラブランドセンター (JCBC)」の構築を考える。この創設によって，ライセンスの流れが簡略化され，時間の短縮が可能となり，結果，中小企業や海外企業などの参入，市場の開拓，収益の増加等に役立つことを望む (図 8)。

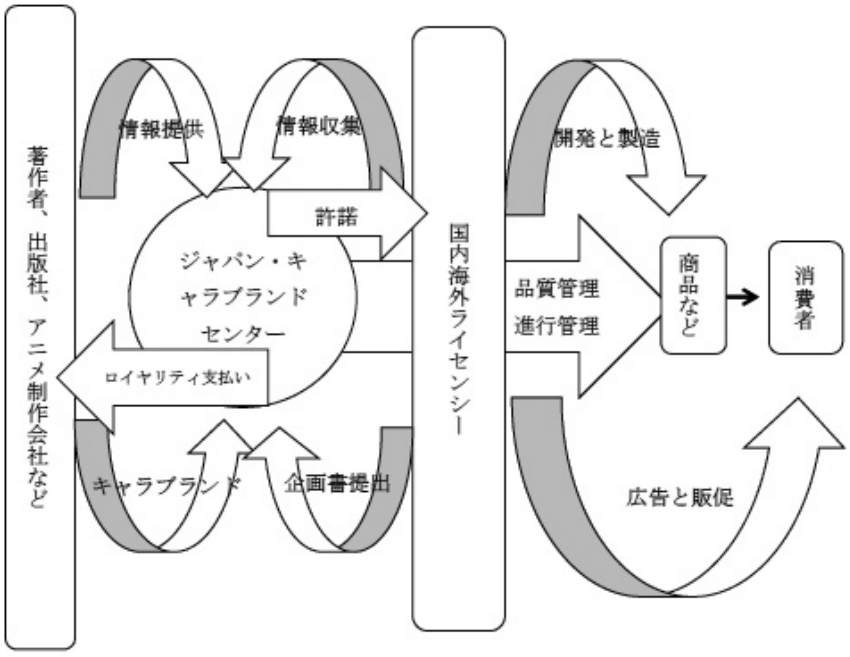
2. JCBC の役割

最初に，既存の著作権についての仲介モデルを考察し，キーポイントを明らかにしようと試みる。現在，日本における一元的に整備し著作権についての仲介・管理組織は日本音楽著作権協会であると認められる。

日本音楽著作権協会が必要不可欠の理由は音楽のように用途が多数あり，その使用状況が把握しにくいものである。しかし，ライセンシーは基本的には，音楽模様を改変しない。これに対し，キャラブランドの模様を改変するのは，多いである。例えば，第 2 章で述べた「サンリオ」のキャラクター・ライセンス・ビジネスは，「デザイン開放」になっている。また，キャラブランドの用途は音楽より多いであると考えられる。昔，キャラクター商品は，よく生活日用品と結び付いているが，近年，高級ブランドも増えていく。さらに，様々な CM，キャンペーンとキャラブランが連携するのも増加していく。その故，キャラブランの一元管理は音楽より必要不可欠であると推定される。

そこで，筆者は，既存ライセンスエージェントと日本音楽著作権協会の組織や業務やビジネスモデルなどを考察し，メリットを学び，デメリットを改善し，それを「キャラクタービ

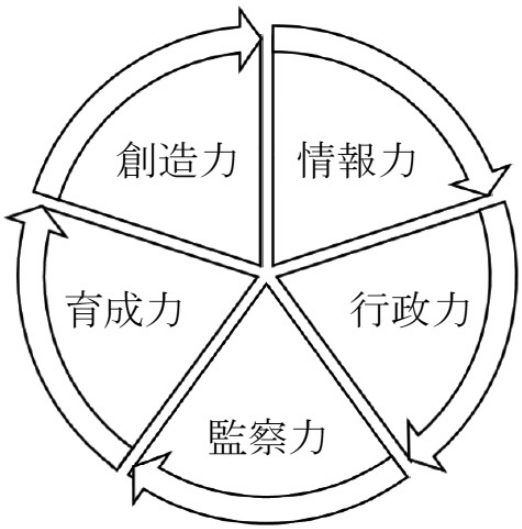
図 8　JCBC ビジネスモデルの予想図



出所：筆者作成

ジネスモデル」に活用しようと考えられる。仲介モデルの考察を踏まえ,「JCBC」は,五つの職能を持つべきだと考えられる。

図9　JCBCの五つ職能



出所：筆者作成

(1)「情報力」

ライセンサーとライセンシーの情報,市場情報及びキャラクター情報などキャラブランドに関する情報の収集と処理の能力がある。「JCBC」はライセンサーとライセンシーの橋として,資源の有効な整合を促進することができ,自由に情報を交流できる。前述のとおり,ライセンサーは重複許諾を避けるために,情報を交流することが必要である。ライセンシー(企業や組織など)の情報を明らかにし,ライセンサーのリスクを減らすことができる可能性がある。

(2)「行政力」

許諾者のライセンサーを持つ許諾権は,JCBCに信託し,このセンターで一元管理を行う。その上,キャラクターを誕生させる際に,ジャパン・キャラブランドセンターで登録し,それは仲介者という身分で現われ,ライセンサーのためにキャラクターに興味を持つメーカーを仲介することができる。企業もジャパン・キャラブランドセンターでの登録を通じて,情報を早めにもらえ,ライセンシーになる申し込みの流れがセンターで終わられる。従って,商品化への道が短くなり,時間が短縮できる。登録できる企業は大手企業だけではなく,中小企業と海外企業もできる。そうすれば,新規参入問題を改善することに役立つ。また,ライセンサーとライセンシーの中にあってその両方を調整し,ビジネスが円滑に進むキーとなる。

(3)「監察力」

「JCBC」は,市場を把握し,ライセンシーの不正行為などをコントロールし,知的財産権の保護を強化するような行政監察の職能がある。それで,「JCBC」は,信託したキャラクターに無断で利用されたことと並行輸入を監視し,無許諾による利用が発見された場合,ライセンス契約の締結を求めるほかに,過去の利用分に対する使用料の請求も行う。もし並行輸入したら,使用料を請求するまたは,商品を没収する。

(4)「育成力」

1つ目として,キャラクターを制作するデザイナーや漫画が誕生のために支援ができる能力である。2つ目は,ライセンスに関する法律,行政,ビジネスなどの知識がある人材を育成することの能力である。3つ目は,キャラブランドに相関する会社への援助・育成の能力である。

(5)「創造力」

キャラクターの商機を見つける能力だけではなく,市場の開拓力,更に海外市場の開拓力,及び世界中のキャラクターを交換する能力も含まれている。例えば,LINEのメッセンジャー向けの「キャラクタースタンプ」は新市場を創出する。

IV. モデルの検証

1. 調査概要

本稿では,JCBCビジネスモデルの妥当性を確認するためには,検証を行う。検証方法は,専門家にアンケート評価を受けて検証する。まず,アンケート評価を実施する概要

は，ここから説明する。

(1) 調査方法

e-mail によるアンケートを用いた自記式調査であった。具体的には，MS-Word 形式で作成されたアンケートを，e-mailの添付ファイルとして送付した。MS-Word 形式のアンケートに回答者が記入し(自記式)，それをe-mail にて返送してもらった。

(2) 調査対象者，調査票配布数

キャラクタービジネスに関する研究者や従業員や経営者などを中心とした3名をピックアップし，そのうち，e-mail の連絡先が判明した3名にアンケート調査票を配布した。

(3) 調査時期

調査実施期間：2015 年12月20日～ 2016年4月22日
調査票配布：2015年12月20日～ 2016年2月20日
調査票回収最終日：2016年4月22日

2. 検証結果

JCBCビジネスモデルの検証評価は5つの部分ある。一つの部分の評価点数は0点から3点までであり，3点が最も良い評価である。下記のとおり，評価点，コメント，及び結果を明らかにする。

表5　JCBCの評価点表

	問題Ⅰ	問題2	問題3	問題4	問題5
W氏	1	1	1	2	2
N氏	2	1	2	2	3
K氏	0	1	1	0	0
平均	1	1	1.3	1.3	1.6

出所：筆者作成

(1)「ジャパン・キャラブランドセンターを創設し，日本キャラクターの著作権業務を一元化管理に役立てることができる。」

ここでの評価は，評価点の平均が1点を取ったとおり，JCBCを創設し，日本キャラクターの著作権業務を一元化管理に役立てることができるが，効果が著しくないと判断される。専門家のコメントによると，主な原因は，日本国内における，著作権を一元管理するのが非常に難しいものである。ただし，海外市場を開拓するために，一元管理する可能性がある。日本のキャラクタービジネスについての各社の力を集約し，最大限の優勢を発揮し，障壁を取り除き，産業全体で持続的成長できるからである。

(2)「ジャパン・キャラブランドセンターを創設し，日本キャラクターの商品化権を取得する時間が短縮することができる。」

この部分は，評価点数の平均が1点である。しかも，3名の専門家は，同じな評価を書いてもらった(1点)。上述のように，JCBC を創設し，日本キャラクターの商品化権を取得する時間が短縮する可能性があるが，効果が著しくないと見られる。主な原因は，日本国内における，商品化権を取得する時間がやや短縮したものである。ただし，コメントによると，JCBCを海外で創設する場合は，効果が著しくなると推測される。

(3)「ジャパン・キャラブランドセンターを創設し，中小企業と海外企業は日本キャラクターの商品化権を取得やすくなることができる。」

ここで，評価点数の平均が1.3点であることにより，JCBCを創設し，中小企業と海外企業は日本キャラクターの商品化権を取得やすくなることができるが，効果が著しくないものが窺える。なぜなら，日本国内でJCBCが設置されるのは，効果が著しくないものからである。しかし，JCBCは，海外現地で設置される場合は，効果が著しくなると推測される。

(4)「ジャパン・キャラブランドセンターを創設し，海外市場を開拓するのに協力することができる。」

第4部分で，評価点数の平均が1.3点だけであるが，専門家W氏と専門家N氏の2人とも2点の評価点をつけられる。その上，JCBCを創設し，海外市場を開拓するのに協力することができ，効果が著しいと判断される。

(5)「ジャパン・キャラブランドセンターを創設し，日本キャラクターの海賊版や並行輸入などに打撃を加えるのに役立てることができる。」

この部分の評価点は5つの検証の中で，最高評価であ

り，評価点数の平均が1.6点を取った。特に，専門家N氏により3点の評価点をつけられた。評価点に踏まえ，JCBCを創設し，日本キャラクターの海賊版や並行輸入などに打撃を加えるのに役立てることができ，効果が著しいと推測される。

V. 終わりに

1. 創設についての問題

往々にして，新たな政策や制度を推進する時，色々な問題と批判が殺到する可能性がある。特に，大多数者の利益に悪い影響を及ぼす場合には，障害にぶつかるのは，大変多くなるのである。「JCBC」も例外を認めない。以下のキャラクタービジネスの関係者の視点より検討する。

(1) ライセンサーの視点

「JCBC」は仲介とする職能のみならず，信託するのも必要である。しかし，アニメのキャラクター著作権は，原作者だけ持っているではなく，製作委員の許可も必要である。従って，製作委員は，自身の利益が減少する可能性もあるので，反対意見が多いと推測される。また，許可条件のライセンスマニュアルを共同して作成するのが難しくなるのである。製作委員がライセンスマニュアルの考える点は利益であり，「JCBC」は日本キャラクタービジネス市場のバランスと永続発展である。観点の違いから，許可条件のライセンスマニュアルのコンセンサスを得るのが難しいである。

(2) ライセンスエージェントの視点

「JCBC」とキャラクターライセンスエージェントが役割に重なる部分もあるが，目標は違うである。「JCBC」は日本キャラクタービジネス市場を発展し続けるために，日本キャラクターを推進するのである。キャラクターライセンスエージェントは確かにキャラクターを推進するのもあるが，単なる利益を取るためである。換言すれば，「JCBC」が創設できた場合，キャラクターライセンスエージェントに大きな衝撃を与えるはずである。その故，既存キャラクターライセンスエージェントの批判と反対意見が多く殺到すると判断できる。

(3) ライセンシーの視点

ライセンシーの考える点は，キャラクターの使用料が増加し，負担が重すぎるだろうか。例えば，JASRACも非営利目的の一般社団法人が，管理している音楽著作物の使用料負担が重過ぎるとの批判がある。

また，専門家のコメントを踏まえ，「JCBC」を創設する困難な点は，下記の部分と考えられる。

(1) キャラクターの「一元管理」が難しいこと。
(2) 現地政府の政策が変わる可能性があること。
(3) 関係者のバランスを保つ困難なこと。

2. 創設についての改善方法

前節は，「JCBC」を創設する過程では，遭うことができる障害と困難な点であると思われる。その批判と反対意見を避けるために，下記の点と考える。

第一に，「JCBC」はNPO法人で設置すると考えられている。NPO法人は一般社団法人を設立するより，主体及び目的が明確である。各種取引における信用が高まるのはもちろんのこと，政府・自治体の認証を受けたNPO法人ということで，組織そのものや活動内容においても信用を得やすくなる。また，NPO法人は毎年の事業報告書や収支計算書などの資料を所轄庁へ届け出しなければならないが，その資料は情報公開が義務づけられる。そうすれば，ライセンサーとライセンシーは「JCBC」の財務状況や活動内容も知っているので，信頼感をアップできると思われる。

第二に，最初のライセンサーの対象は，オリジナルとゆるキャラクターを主とするのである。オリジナルとゆるキャラがアニメのキャラクターより，権利者の構成は簡単なので，信託を取得することとライセンスマニュアルを作成することがやすいと推測される。そうすれば，コンテンツキャラブランドの信託を取得できないリスクが減少できること，さらにキャラクターデザイナーの育成と地域の発展に協力できることと

考えられる。

第三に，最初のライセンシーの対象は，海外企業と中小企業を中心とする。日本キャラクタービジネス市場を発展し続けるために，海外市場を開拓することが必要である。実は，中小企業が国の経済力の主な源である。そこで，中小企業に協力できる場合，日本の経済を発展するのに役立てると推論される。しかし，第２章で述べたように，海外企業と中小企業は日本キャラクターの商品化権を取得することが難しいである。その故，「JCBC」は，海外企業と日本国内の中小企業を対象としたライセンシー向けのキャラブランドビジネスセンターを創設すると考えられている。

第四に，日本国内における，キャラクターの自由に価格を付けて行っているビジネスを阻害しないために，「JCBC」が海外で創設し，最初に設置する国は，中国本土であると考えられる。専門家のアンケート調査によると，中国本土はトラブルや障壁やリスクが最も高い国である。一方，中国本土の市場も非常に重要で，利益も高く，その故，障壁を取り除かなければならない。上述のように，「JCBC」は中国本土を設置し，日本のキャラクタービジネスについての各社の力を集約し，最大限の優勢を発揮するより，障壁を取り除き，日本キャラクターの知的財産権の保護強化にも寄与していくものと推論される。

3. 展望

本稿によって，キャラクタービジネスの関連産業の決定者に「キャラクター・ライセンス・ビジネス」全てのポイントの意義を理解させ，将来発展する様々な可能性の思索を可能とし，全世界市場へと発展する助けとなることを望む。さらに，「ジャパン・キャラブランドセンター」というモデルを提案することによって，日本のキャラクター産業が発展し続け，その永続的な経営にも貢献でき，キャラクターの知的財産権の保護強化に寄与することができると考えられる。

参考文献

青木貞茂 (2014)『キャラクター・パワー　ゆるキャラから国家ブランディングまで』NHK出版

イデア探検隊ビジネス班編 (2001)『ポケモンの成功法則―キャラクタービジネスの舞台裏を徹底分析』東洋経済新報社

経済産業省関東経済産業局編 (2011)『コンテンツ２次利用市場 (ライセンス市場) に係る競争環境及び海外市場動向実態調査』経済産業省関東経済産業局

キャラクターマーケティングプロジェクト編 (2001)『図解でわかるキャラクターマーケティング―これがキャラクター活用のマーケティング手法だ!』日本能率協会マネジメントセンター

越川靖子 (2013)「キャラクターとブランドに関する一考察 - 地域振興とゆるキャラ発展のために - 」『湘北紀要 34』湘北短期大学

世界経済のネタ帳 (2016)『世界経済のネタ帳』年 available at http://ecodb.net/country/JP/imf_gdp.html

草間文彦 (2015)『ライセンス・ビジネスの戦略と実務　キャラクター&ブランド活用マネジメント』白桃書房

津堅信之 (2004)『日本アニメーションの力―85年の歴史を貫く２つの軸』NTT出版

辻幸恵・水野浩児・梅村修 (2009)『キャラクター総論―文化・商業・知財』白桃書房

土屋新太郎 (1995)『キャラクタービジネス　その構造と戦略』キネマ旬報社

トッパンキャラクター商品化権研究会 (2004)『キャラクター・商品化権実務ガイド』東京書籍

中村伊知哉・小野打恵 (2006)『日本のポップパワー：世界を変えるコンテンツの実像』日本経済新聞社

彦根市産業部観光企画課編 (2015)「ひこにゃん商標使用について」彦根市産業部観光企画課 available at http://www.city.hikone.shiga.jp/0000003782.html

藤井健 (2004)「コンテンツ･ビジネスの異文化適応戦略－ウォルト･ディズニー社の事例－」『白鴎大学論集　第19巻　第１号』白鴎大学

畠山けんじ (2005)『踊るコンテンツ・ビジネスの未来』小学館

フレックスインターナショナルキャラクタービジネスプロジェクト (2002)『図解でわかるキャラクタービジネス77の成功法則』実業之日本社

穂積保 (2009)『コンテンツ商品化の法律と実務　ライセンス契約完全ガイド』学陽書房

矢野経済研究所編 (2014)『キャラクタービジネス年鑑 2014年版』矢野経済研究所

山田徹 (2000)『キャラクタービジネス 「かわいい」が生み出す巨大市場』PHP 研究所

Business Journal「人気キャラ抱えるアニメ産業, 出遅れた海外市場開拓のカギ」available at http://biz-journal.jp/2012/12/post_1241.html

JCAST ニュース (2014)「独立行政法人が「ゆるキャラ」で税金ムダ使い? 財務省が「予算執行調査」で厳しい指摘」available at http://www.j-cast.com/2014/08/16212947.html

オーラルセッション ― フルペーパー

土産物評価における地域原産の効果

筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 博士後期課程
折笠 俊輔

要約

本研究では，土産物を評価し，購買する上で顧客が重視する要素・属性を明らかにし，新たな土産物（商品）展開をしていくための実務的な示唆を得ることを目的に，2つの研究を行った。

1つめの研究では，地域と製造企業の知名度や知覚品質，消費者の愛着といったブランド力と，それらとの商品の適合性が土産物の購買意向を高めることを確認した。とりわけ，地域と商品間，企業と商品間の適合性は特に購買意向を高める効果が大きい。

2つめの研究では，地域と土産物の関係性により注目し，地域と商品の適合性を構成する複数の具体的な要素・属性についてコンジョイント分析を用いて確認を行い，地元原材料の使用と地元企業による製造が，地域に対する適合性を考える上で重要な2大要素であることを明らかにした。

以上の結果から，新たな土産物を展開する場合，単に地域や製造企業のブランド力を利用するだけではなく，土産物と地域，製造企業の間の適合性について，消費者にしっかりと伝えていく必要があると言える。そして，地域に対する適合性を高めていくにあたっては，地域の原材料の使用，地場企業による生産といった要素が重要である。

キーワード

地域ブランド，ブランド拡張，適合性，カントリー・オブ・オリジン

I. はじめに

近年，自治体による地域活性化の施策として，あるいは企業の商品開発の戦略として，地域名のブランド力を利用した商品の開発・販売に注目が集まっている。経産省による地域団体商標制度の創設（2006年）や農水省による6次産業化への補助制度の充実[1)]，地域ブランドの保護を目的とした地理的表示保護法の施行（2015年）からも分かるように，政府もこうした地域のブランド化，地域の特性を生かした商品づくりを政策として強く推進している。

また，地方においては，少子高齢化による居住人口の減少を補うための施策として交流人口の増加を目指す動きも活性化している（平成26年度観光白書）。観光客の地域への誘引や，観光客1人あたりの地域内での消費金額の向上という切り口からも，地域の特産品や地域ブランドを活用した商品が果たす役割は非常に大きくなってきている。

現在では，こうした地域産品や土産物の市場拡大に伴い，大手食品メーカーにおいても地域限定商品を展開することで土産物市場に参入している企業も少なくない[2)]。今や土産物市場は，地域の小規模な菓子店からナショナル・ブランドを持つメーカー，土産物の開発・販売を専門に行う企業まで様々なプレーヤーがひしめき，競争するマーケットになっている。このような市場状況を踏まえ，顧客がどのように土産物を選定するかを考える上で重要なことは，顧客がどうやって地域の商品を評価し，購買しているかを理解することである。

そこで本論文では，地域の特産品や地域のブランドを冠した商品の購買動機として最も一般的であると考えられる土産物を対象に，その評価における地域原産の効果について議論する。具体的には，まず土産物を消費者が購買するにあたり，地域や製造企業のブランド力やそれらの商品との適合性がどのように影響するのかを確認する。次に，消費者が地域と商品のつながりを認識するために重要となる属性を明らかにする。そのうえで，地域の特色を生かした商品である土産物を新たに展開していくための重要なポイントを提案し，実務的なインプリケーションを得ることを目的とする。

II. 先行研究レビュー

1. 土産物に関する先行研究

土産物に関する研究は，主に観光学の分野で議論されてきた（鍛冶 2006）。北川（2001）は日本における観光の基本的な特徴として土産物の購買があり，土産物の開発に特産品を活用することが求められていると指摘した。同様に，土産物の開発に関して新藤（2000）は，地域性にこだわったテーマを設定することが最も重要であると指摘している。

土産物の購買行動に関する研究として，Oh et al.（2004）は土産物の購買の目的に注目し，土産物は自家消費の場合と，他者に贈与する場合の購買パターンが並存することを確認した。また，大野（1994）はハワードの刺激−反応モデルを活用し，土産物の購買動機の解明を試みている。

このように土産物を対象とした研究は，土産物の持つ機能や，消費者の購買動機や目的についての議論を中心に進められている。しかし，こうした議論は，土産物の概念の整理やマーケティングの枠組みに関するものが中心となっており，それらを裏付けるような定量的な実証研究は少ない。また，多くの場合，土産物に地域性が重要であることは指摘されるものの，具体的に何を持って消費者が地域性を認識しているかについての研究は殆どなされていない。

2. 地域ブランドに関する先行研究

地域ブランドに関する研究としては，まずKotler（1996）があげられる。Kotler（1996）は地域そのものをマーケティングの対象として捉え，マーティングの手法を地域活性化に活用するPlace Brandingを提唱した。現在ではPlace Branding はHannal & Rowly（2011）などに代表されるような地域そのもののブランド戦略の立案や，ブランドのマネジメントに関する研究を主流として発展している。

その一方で，日本において地域ブランドは，地域の特産品から観光地，都道府県，市町村に至るまで様々な次元で議論され，地域ブランドという言葉には複数の概念や定義が混在している状態となった。そうした状況を踏まえ，青木（2004）は地域ブランドを，地域そのもののブランドと，地域の商品・サービスのブランドに分けて考えるフレームワークを提示し，地域そのもののブランドを企業ブランドと仮定し，それを傘ブランドとする地域の商品ブランドの展開を提案した。

本研究では，基本的にこの青木(2004)による地域ブランドを地域の特性を生かした商品・サービスのブランドと，地域そのもののブランドに分け，その2つのブランドの関係性をもって地域の商品を考えるアプローチを取る。

3. ブランド拡張に関する先行研究

青木(2004)が示したアプローチは，基本的にAaker & Keller（1990）によって提唱されたブランド拡張の枠組みで捉えられる。Aaker & Keller（1990）は親ブランドが新しく子ブランドを展開する場合，子ブランドが親ブランドに適合すると消費者のブランドに対する態度が，親ブランドから子ブランドに移転されることを示した。そのため，ポジティブな親ブランドへの態度と，親ブランドと子ブランド間の適合性の高さはブランド拡張の成功に必要な2大要素として捉えられている（Keller 2002）。

ブランド拡張の視点で地域ブランドを捉えた研究も複数なされている。加藤（2005）はブランド拡張の枠組を使い，地域ブランドを定量的に分析し，その成功条件に地域の生活スタイルがあることを確認した。竹田・竹内（2010）は親ブランドを地域，地域の商品ブランドを子ブランドとしたうえで，地域と商品ブランド間の消費者の適合性が重要であること，特にサービス財をブランド化することが地域ブランドの強化に効果的であることを明らかにした。

本研究においては，ブランド拡張の先行研究にならい，土産物の購買について，地域と製造企業のブランド力，それらと商品（土産物）の間にある適合性に注目して議論する。

4. カントリー・オブ・オリジン（COO）に関する先行研究

最後に，関連研究としてカントリー・オブ・オリジン（以降，COOと記述する）について触れたい。COOは，製品の原産地だとイメージされる国や地域のことを指す。ある製品が海外で生産されているという情報や，製品ブランドの所有者が海外の企業であるという情報が，消費者やステークホルダーにどのような知覚や態度を抱かせ，購買にどのように影響を及ぼすのかについて，COO研究としてマーケティングの分野では国内外で様々な議論が行われてきた。

恩蔵（1997）は国内外で実施されてきたCOO研究を整理し，消費者に原産国として認識される上でポイントとなる製品にまつわる次元について，①ブランドを有する会社の本社機能が置かれている国，②製品のデザインが行われる国，③部品や原材料が調達される国，④最終的な生産が行われる国，⑤製品が消費される国の5つがあるとした。

本研究では，このCOO研究におけるカントリーが表すエリアの領域を国家単位から地域単位に縮小し，原産国を地域原産に置き換えることでCOO研究の知見を援用する。具体的には，恩蔵（1997）の提示したCOOにおける5つの国の次元を，地域との適合性を消費者が認知するための要素・属性として用いる。

5. 先行研究を踏まえた本研究の構成

以上の先行研究を踏まえ，土産物を評価し，購買する上で顧客が重視する要素・属性を明らかにし，地域のブランドを冠した商品，土産物を新たに展開していくための実務的なインプリケーションを得ることを目的に，本研究は以下の2つのステップで実施する。

まず，研究①として，Aaker & Keller（1990）のブランド拡張の枠組みをベースに，地域や製造企業が持つブランド力と，それらとの商品の適合性が土産物の購買意向に与える効果を明らかにする。

次に，研究②では，実務での活用につながるマネジリアルな知見を得るために，地域と土産物の関係性によりフォーカスし，地域や製造企業のブランド力を統制した上で，地域と商品の適合性を構成する複数の具体的な要素・属性が土産物の購買に与える効果についてCOO研究をベースに明らかにする。

つまり，本研究は，研究①を通じて土産物の展開における地域や製造企業のブランド力，ならびにそれらとの商品の適合性の重要性を確認した上で，研究②を通じて，地域と商品の適合性を消費者に知覚してもらうために効果的な商品の要素・属性を明確化し，地域の新たな土産物展開に向けた実務的な示唆を得るものである。

III. 研究①：地域と製造企業のブランド力，商品との適合性が，土産物の購買意向に与える効果

1. 目的

研究①では，地域や製造企業が持つブランド力と，それらとの商品の適合性が土産物の購買意向に与える効果を明らかにすることを目的とする。

2. 仮説

青木（2004）の概念を用いて，地域そのものを親ブランドとし，子ブランドとして土産物を捉えた場合，Aaker & Keller（1990）が指摘するように，地域のブランドに対する態度が土産物に移転されることが想定できる。そのため，まず地域のブランド力が土産物の購買意向に与える効果について以下の仮説を設定する。地域のブランド力を計る指標としては，竹田･竹内（2010）を参考に，地域の知名度，地域への愛着をあげた。また，Dacin & Smith(1994)は，消費者のブランド拡張における反応は，存在するすべての商品の品質に依存するとしていることから，地域の商品に対する消費者の知覚品質も指標として採用した。

仮説1-1：地域の知名度が高いほど，土産物の購買意向が高くなる

仮説1-2：地域の産品全体の知覚品質が高いほど，土産物の購買意向が高くなる

仮説1-3：地域に対して消費者が持つ愛着の度合いが強いほど，土産物の購買意向が高くなる

現在の土産物市場は前述のように，地場の中小企業から，大手菓子メーカーまで様々なプレーヤーが存在している。土産物は，こうした製造企業のブランド拡張でもあると捉えることができる。よって，製造企業のブランド力が土産物の購買意向に与える効果として，地域のブランド力と同様の指標を用い，以下の仮説を設定する。

仮説 2-1：製造企業の知名度が高いほど，土産物の購買意向が高くなる

仮説 2-1：製造企業で生産する商品全体の知覚品質が高いほど，土産物の購買意向が高くなる

仮説 2-3：製造企業に対して消費者が持つ愛着の度合いが強いほど，土産物の購買意向が高くなる

Boush & Loken（1991）は，消費者は自身の元ブランドに対する知覚と拡張商品が適合した時に，拡張商品をより好ましく認識することを示した。よって，親ブランドとなる地域，製造企業と土産物の適合性は消費者の土産物の購買意向に効果があると考えられる。さらに，地域らしさを検討する上では，地域と製造企業の適合性も検討する必要があるだろう。そこで以下の仮説を設定する。

仮説 3-1：土産物（商品）と地域の適合性を消費者が高く認識するほど，土産物の購買意向が高くなる

仮説 3-2：土産物（商品）と製造企業の適合性を消費者が高く認識するほど，土産物の購買意向が高くなる

仮説 3-3：地域と製造企業の適合性を消費者が高く認識するほど，土産物の購買意向が高くなる

3. 仮説の検証方法

(1) 調査の設計

仮説の検証にあたっては，具体的な地域と企業に紐づいた架空の商品（土産物）を設定し，その商品への購買意向，商品に紐づく地域・製造企業のブランド力，商品と製造企業，地域間の適合性について調査を行った。架空の商品の購買意向を目的変数として用いた理由は，実際に展開されている商品を対象にし，その購買履歴などを目的変数として用いてしまうと配荷率や店頭プロモーションといった要素が大きく影響してしまうためである。

本研究では，観光地として知名度の高い京都と沖縄，特産品の評価が全体的に高い北海道，果物など特定カテゴリーで知名度の高い特産品を持つ山形の 4 つの地域を対象に，地域と関連性の高い企業の組み合わせ（山形―でん六，北海道―日本ハム）を作成した。そして商品についても，地域と関連性が強い組み合わせ（山形―さくらんぼ，沖縄―ちんすこう），企業と関連性が強い組み合わせ（でん六―豆，明治―チョコレート）を作成した。本研究で設定した地域と製造企業，商品の組み合わせを表 -1 に示す。

(2) 調査の項目

研究①では，仮説にもとづき表 -2 に示す項目について質問を設定し，7 件法にて回答を得た。表 -2 における質問のうち「地域名」，「商品」，「企業」には表 -1 のそれぞれの

表 -1 本研究の調査における地域と企業，商品の組み合わせと適合性の想定

地域	企業	商品	適合性の想定		
			地域ー企業	企業ー商品	地域ー商品
山形	でん六	山形さくらんぼ豆	○	○	○
京都	明治	京都ミルクチョコレート	×	○	×
北海道	日本ハム	北海道みかん缶詰	○	×	×
沖縄	永谷園	沖縄ちんすこうクッキー	×	×	○

組み合わせが入ることに注意されたい。なお，地域・企業と組み合わせる商品がそれぞれ異なっていることから，商品の購買意向に回答者のカテゴリーそのものの選好度が影響することを考慮し，カテゴリーの選好度を確認する質問を入れている。

(3) 調査の概要

調査は，株式会社マーケティングアプリケーションズの保有するパネルに対してインターネットを利用して実施した。有効回答数は，男性793人，女性923人の1716人であった。実査期間は2016年3月7日～10日までの4日間である。

4. 仮説の検証

分析の前提として，それぞれの質問項目への回答について，クロンバックのα係数を算出した。その結果，全ての項目のα係数が0.85より大きく，尺度の信頼性に問題が無いことが確認された。また，バートレットの検定の結果，すべての回答には正規性があるとは言えない結果となった。これは質問の前提として，地域―企業―商品間に関係があると想定される恣意的な組み合わせを設定しているためである。そのため，地域別・項目別の回答の平均値の差の検定については，ノンパラメトリックな手法であるクラスカル・ウォリス法を用い，その下位検定としての多重比較にはスティール・ドゥワス法を用いた。それぞれの質問に対する地域別の回答結果を表-3に示す。

まず，地域と商品，企業の組み合わせについて，想定していた通りの消費者の適合性の知覚が得られているかについて確認した。その結果，地域と企業の適合性では，北海道と山形が他の2地域よりも有意に大きく，企業と商品の適合性では，京都と山形が他の2地域よりも有意に大きく，そして地域と商品の適合性では，沖縄と山形が他の2地域よりも有意に大きいことが確認できた。これは想定通りの結果である。

以上を踏まえた上で，北海道と山形に注目し，その内容を比較した。多重比較の結果では，いずれの回答結果においても北海道と山形の間には有意な差があることが確認されている。カテゴリー選好（北海道4.73 V.S. 山形4.55）を始めとして，地域のブランド力に関する項目（知名度，知覚品質，愛着），企業のブランド力に関する項目（知名度，知覚品質，愛着）は全て北海道の方が山形よりも大きい。一方，山形の方が北海道よりも大きい項目は，企業と商品の適合性（北海道3.89 V.S. 山形4.41），地域と商品の適合性（北海道4.04 V.S. 山形4.79）のみであった。しかし，商品の購買意向については北海道よりも山形の方が大きい（北海道4.33 V.S. 山形4.46）。ここから，消費者の地域商品（土産物）の購買意向に対して，地域や企

表-2 研究①における質問項目と確認要素（回答は7件法）

把握の目的	要素	調査票の質問
地域への態度（ブランド力）	地域の知名度	「地域名」は全国的に有名であると思う
	地域産品の知覚品質	「地域名」の特産品は品質が高い
	地域への愛着	私は「地域名」に愛着を持っている
購買意向	商品の購買意向	私は「商品」を買いたい
カテゴリー選好	カテゴリー選好	私は「商品」のカテゴリーが好きである
企業への態度（ブランド力）	企業の知名度	「企業」は一般的に良く知られた企業だと思う
	企業商品の知覚品質	「企業」の商品は品質が良いと思う
	企業への愛着	私は「企業」に愛着を持っている
適合性	地域と企業の適合性	「企業」は「地域名」とつながりが深いと思う
	企業と商品の適合性	「商品」は、「企業」らしい商品だと思う
	地域と商品の適合性	「商品」は、「地域名」らしい商品だと思う

業のブランド力よりも，地域と商品の適合性や，製造する企業と商品の適合性の方が強く影響する可能性が示唆される。

続いて，各項目が商品の購買意向に及ぼす影響を確認するため，商品の購買意向を目的変数とし，その他の適合性等の各項目を説明変数とした重回帰分析を地域別に実施した（表-4）。

まず，地域のブランド力に関する仮説について確認する。仮説1-1「地域の知名度が高いほど，土産物の購買意向が高くなる」は，山形でのみ支持される一部支持の結果となった。仮説1-2「地域の産品全体の知覚品質が高いほど，土産物の購買意向が高くなる」は，山形以外の3地域で効果が確認されたため，一部支持された。仮説1-3「地域に対して消費者が持つ愛着の度合いが強いほど，土産物の購買意向が高くなる」も，北海道以外では全て支持されたため，一部支持された。

次に，企業のブランド力に関する仮説を確認する。仮説2-1「製造企業の知名度が高いほど，土産物の購買意向が高くなる」は，沖縄と山形で有意な効果が確認されたものの，どちらも係数はマイナスであり，企業の知名度が高いほど商品（土産物）の評価を下げることが確認された。そのため，仮説2-1は支持されなかった。仮説2-2「製造企業で生産する商品全体の知覚品質が高いほど，土産物の購買意向が高くなる」は，北海道と山形でのみ効果が確認されたため，一部支持された。仮説2-3「製造企業に対して消費者が持つ愛着の度合いが強いほど，土産物の購買意向が高くなる」は，沖縄を除く3地域で効果が確認されたため，一部支持された。

最後に適合性に関する仮説を確認する。仮説3-1「土産物（商品）と地域の適合性を消費者が高く認識するほ

表-3 研究①の調査結果：各質問項目に対する地域別の回答結果一覧

項目	北海道 (n=1716)	京都 (n=1716)	沖縄 (n=1716)	山形 (n=1716)	クラスカルーウォリス検定		
					カイ2乗値	自由度	p値
商品の購買意向	4.33 (1.34)	4.79 (1.31)	4.49 (1.38)	4.46 (1.39)	115.26	3	0.000 ***
カテゴリー選好	4.73 (1.35)	5.40 (1.34)	4.94 (1.36)	4.55 (1.46)	349.84	3	0.000 ***
地域の知名度	6.05 (1.04)	6.27 (0.98)	5.95 (1.16)	3.91 (1.37)	2538.10	3	0.000 ***
地域の産品の知覚品質	5.50 (1.12)	5.26 (1.15)	4.70 (1.26)	4.52 (1.20)	746.30	3	0.000 ***
地域への愛着	4.68 (1.12)	4.84 (1.15)	4.53 (1.26)	3.70 (1.20)	588.25	3	0.000 ***
企業の知名度	5.67 (1.17)	5.75 (1.23)	5.66 (1.20)	4.47 (1.54)	860.84	3	0.000 ***
企業の知覚品質	5.10 (1.11)	5.29 (1.13)	5.11 (1.15)	4.64 (1.24)	289.44	3	0.000 ***
企業への愛着	4.58 (1.24)	4.87 (1.22)	4.73 (1.21)	4.11 (1.41)	327.29	3	0.000 ***
製造企業と商品の適合性	3.89 (1.38)	**4.49** (1.18)	3.92 (1.39)	**4.41** (1.21)	321.58	3	0.000 ***
地域と商品の適合性	4.04 (1.4)	4.53 (1.24)	**5.09** (1.26)	**4.79** (1.29)	564.36	3	0.000 ***
地域と製造企業の適合性	**5.18** (1.21)	4.17 (1.20)	3.93 (1.30)	**4.47** (1.27)	938.12	3	0.000 ***

注1）. p<.10,　* p<.05,　** p<.01,　*** p<.001　　注2）7段尺度による回答の平均値，() 内は標準偏差

表-4 研究①の調査結果：重回帰分析の結果

説明変数	北海道	京都	沖縄	山形
	偏回帰係数	偏回帰係数	偏回帰係数	偏回帰係数
カテゴリー選好	0.31 ***	0.22 ***	0.27 ***	0.21 ***
地域知名度	-0.04	-0.04	-0.00	0.08 ***
地域産品の知覚品質	0.08 **	0.10 ***	0.05 *	-0.02
地域への愛着	0.03	0.09 ***	0.10 ***	0.09 ***
企業知名度	-0.02	0.03	-0.05 *	-0.08 ***
企業商品の知覚品質	0.10 ***	0.06 .	0.03	0.12 ***
企業への愛着	0.06 *	0.08 **	0.05 .	0.12 ***
地域と企業の適合性	0.06 **	0.11 ***	0.15 ***	0.00
地域と商品の適合性	0.25 ***	0.15 ***	0.31 ***	0.21 ***
企業と商品の適合性	0.22 ***	0.28 ***	0.20 ***	0.25 ***
(定数)	-0.30 .	-0.34 *	-0.62 ***	0.16
修正済み決定係数　R^2	0.559	0.553	0.575	0.535
モデル適合度	p=0.000	p=0.000	p=0.000	p=0.000
n	1716	1716	1716	1716

注)　. p<.10,　* p<.05,　** p<.01,　*** p<.001

ど，土産物の購買意向が高くなる」，仮説3-2「土産物（商品）と製造企業の適合性を消費者が高く認識するほど，土産物の購買意向が高くなる」は，いずれの地域でも効果が確認されたため，支持された。仮説3-3「地域と製造企業の適合性を消費者が高く認識するほど，土産物の購買意向が高くなる」は，山形を除く3地域で効果が確認されたため，一部支持された。

5. 研究①の考察

地域と企業のブランド力に関する仮説は，企業の知名度を除いてすべて一部支持された。企業の知名度は，分析結果において有意であった地域では全て係数がマイナスであった。つまり，知名度が高い大手企業が製造していることは，顧客の土産物の選定において不利に働く可能性があるということである。この理由は，企業の知名度が高くなればなるほど，特定の地域とのつながりの認知が弱まる可能性があるためだと考えられる。

全ての地域において共通して有意に商品の購買意向にプラスの影響を与えているのは，カテゴリー選好を除けば，地域と商品の適合性，企業と商品の適合性の2項目であった。また，地域によって有意となった説明変数は異なるが，いずれの地域においても有意な説明変数の中で適合性に関する偏回帰係数が最も大きいことは共通している。

以上の結果から，地域と製造企業のブランド力以上に，それらと商品との間の適合性が消費者の購買意向に対してより重要であると言える。いくら地域や製造する企業に高い知名度や，消費者に高く知覚される品質があったとしても，商品にその地域らしさや，その企業がその商品を作る納得性といった適合性が無ければ，消費者の購買意向を高めることはできないのである。

IV. 研究②：地域と商品の適合性を構成する要素・属性が土産物の購買に与える効果

1. 目的

研究②では，地域と土産物の関係性によりフォーカスし，地域や製造企業のブランド力を統制した上で，地域と商品の適合性を構成する複数の具体的な要素・属性が土産物の購買に与える効果を明らかにすることを目的とする。

2. 仮説

消費者が地域と商品の適合性を認知する要素・属性としては，恩蔵 (1997) によるCOOにおける5つの国の次元を

援用し，以下の属性を設定した（表-5）。

②～⑤は，COOの考え方について，対象を国単位から地域単位に置き換えたものである。「①ブランドを有する会社の本社機能が置かれている国」については，ブランドの所有を当該地域が強くアピールしているかどうか，という形に解釈を行い，「自治体の認定の有無」として置き換えた。これは，ブランドの所有を地域から移転できない地域ブランドの観点から言えば，地域原産の認定などを通じた商品と地域の関係性訴求の効果を知ることにつながるため，マネジリアルな知見を得る意味で有効である。

ところで，農水省によって「地理的表示保護制度（GI）」が2015年より施行された。これは，地域と非常に強く結びつき，市場で高く評価される産品の名称（地理的表示）を知的財産として保護する制度である。本制度における地域と産品の結びつきについて，上原（2014）は①原材料等の地域固有性，②加工・製造技術の地域固有性，③歴史的な謂れなどによる地域との結びつき，の3点を重要なポイントとして挙げている。このうち，①と③については，表-5の③原材料の生産地，⑤地域の人々の消費の項目でカバーしている（歴史的に当該地域で培われた文化である場合，現地の消費と結びついていると考えられるため）。よって，②の加工・製造技術の地域固有性を「伝統的なその地域の製法で作られたもの」という属性として採用し，前述の5つと合わせた6つの要素を消費者が地域と商品の適合性を認識する重要な要素・属性であると仮定し，以下の仮説を設定する。

仮説4-1：消費者が地域と商品の適合性を認識する重要な要素・属性として，①当該地域の自治体の認定の有無，②商品の形状やパッケージ・ネーミングの地域らしさ，③原材料の生産地，④地元企業による生産，⑤当該地域の人々の消費，⑥当該地域の伝統的製法による生産，の6属性がある

また，上記の6つの属性の中でも地域の気候や風土に最も強く結びついているのは1次産品を中心とした③の原材料であると考えられる（折笠 2015）。そのため，以下の仮説を設定する。

仮説4-2：（仮説4-1で示した）6つの属性の中でも，消費者は原材料の生産地を最も重視する

加えて，COO研究において，Krishnakumar（1974）は，出身国あるいは同一文化圏の国の製品は他国の製品よりも良い評価を受けやすいことを指摘している。ここから，当該地域の出身者や居住者は地域と紐づいた商品の評価構造がそれ以外の人々と異なる可能性が示唆される。そのため，以下の仮説を設定する。

仮説4-3：当該地域の出身者・居住者は，そうでなはない人々と異なる土産物の評価構造を持つ

3. 仮説の検証方法

(1) 調査の設計

調査手法は，COOの影響を確認するためにEttenson, Wagner & Gaeth（1988）が用いたコンジョイント･アプローチを採用した。調査対象地域は，研究①において地域の

表-5　COO研究の5つの国の次元と地域原産を消費者が知覚するための要素として仮定する属性の対応

COO研究における5つの国の次元 （恩蔵　1997）	地域原産を消費者が知覚するための要素 （本研究で仮定する属性）
①ブランドを有する会社の本社機能が置かれている国	①当該地域の自治体の認定を受けているか
②デザインが行われる国	②商品の形状やﾊﾟｯｹｰｼﾞ，ﾈｰﾐﾝｸﾞがその地域らしいものであるか
③部品や原材料が調達される国	③原材料の生産地がその地域であるか
④最終的な生産（アセンブリング）が行われる国	④生産する企業がその地域の企業であるか
⑤製品が消費される国	⑤その地域の人々が消費しているものか

知名度や，地域の商品に対する知覚品質，愛着等が最も中央値に近く，一般的であると考えられる山形とした。なお，仮説4-3を検証するため，分析においては山形県出身者・居住者と，それ以外のパネルを分けて分析を行った。

(2) 調査の項目

設定した仮説を検証するため，要因配置法を用いて商品コンセプトを作成した。L8直交表を採用し，仮説4-1で示した6つの要因（属性）について，それぞれ有り／無しの2水準を設定した。仮説に基づく6属性ならびに，直交表に従って作成した8つの商品コンセプトを表-6に示す。また，実査は表-6の8つの商品コンセプトごとに商品カードを作成し，選好順序を回答してもらう順位法で実施した。

(3) 調査の概要

調査は，株式会社マーケティングアプリケーションズの保有するパネルに対してインターネットを利用して研究①と同時に実施した。有効回答数は，男性793人，女性923人の1716人であった。そのうち，山形県出身，あるいは現在居住している回答者は105名であった。実査期間は2016年3月7日～10日までの4日間である。

4. 仮説の検証

仮説の検証にあたり，各属性や水準の重要度の推定は最小二乗法で行った。具体的には，逆転した選好順位を目的変数とし，各属性を説明変数とした回帰モデルで部分効用値，寄与率の推定を行った。この分析は，山形県出身・居住者105名（以降，出身居住者と記す）と，それ以外のパネル1611名（以降，非出身居住者と記す）を分けて実施した。分析結果を表-7に示す。出身居住者は，土産物選定において，地元企業による製造（寄与率26.5%）を最も重視し，次いで地元原材料の使用（寄与率25.9%）を重視することが分かった。非出身居住者は，

表-6 研究②　商品コンセプト（6属性2水準・L8直交表）

属性（6属性2水準）	商品1	商品2	商品3	商品4	商品5	商品6	商品7	商品8
山形県の県産品の認定	○	○	○	○	×	×	×	×
山形県の企業が製造している	○	○	×	×	○	○	×	×
山形県産の原材料を使用	○	○	×	×	×	×	○	○
山形県の伝統的な製法で作られている	○	×	○	×	○	×	○	×
ネーミングとパッケージが山形らしい	○	×	○	×	×	○	×	○
地元（山形）の人が良く食べている	○	×	×	○	○	×	×	○

表-7 研究②　出身居住者と非出身居住者のコンジョイント分析結果

		出身居住者（ N=105） ※1		非出身居住者（ N=1611） ※2	
属性	水準	部分効用値	寄与率	部分効用値	寄与率
地元原材料の使用	あり	0.831	**25.9%**	0.687	**23.4%**
	なし	-0.831		-0.687	
地元企業による製造	はい	0.848	**26.5%**	0.573	**19.5%**
	いいえ	-0.848		-0.573	
県産品認定の有無	あり	0.426	**13.3%**	0.572	**19.5%**
	なし	-0.426		-0.572	
地域らしいパッケージ	はい	0.341	**10.6%**	0.279	**9.5%**
	いいえ	-0.341		-0.279	
製法が伝統的である	はい	0.391	**12.2%**	0.464	**15.8%**
	いいえ	-0.391		-0.464	
地元の人が食べている	はい	0.367	**11.4%**	0.366	**12.5%**
	いいえ	-0.367		-0.366	

※1) 回帰モデルでのR^2値は0.375，p=.000，各属性は1%水準で全て有意
※2) 回帰モデルでのR^2値は0.296，p=.000，各属性は1%水準で全て有意

地元原材料の使用（寄与率23.4%）を最も重視し，次いで地元企業による製造（寄与率19.5%），県産品認定の有無（寄与率19.5%）を重視することが分かった。特に県産品認定の有無は，出身居住者よりも寄与率が6.2ポイント大きく，出身居住者との差異が大きい要素である。

以上の分析結果をもとに仮説を検証する。仮説4-1「消費者が地域と商品の適合性を認識する重要な要素・属性として，①当該地域の自治体の認定の有無，②商品の形状やパッケージ・ネーミングの地域らしさ，③原材料の生産地，④地元企業による生産，⑤当該地域の人々の消費，⑥当該地域の伝統的製法による生産の6属性がある」については，出身居住の有無を問わず，いずれの部分効用値も有意であったことから支持された。

仮説4-2「6つの属性の中でも，消費者は原材料の生産地を最も重視する」については，出身居住者では，地元企業による製造の方が地元原材料使用よりも寄与率が大きく（26.5% V.S. 25.9%），かつ部分効用値が大きい（0.848 V.S. 0.831）ため，支持されなかった。しかし，非出身居住者においては，地元原材料使用が最も寄与率（23.4%），部分効用値（0.687）が大きく，仮説は支持された。

仮説4-3「当該地域の出身者・居住者は，そうでなはい人々と異なる土産物の評価構造を持つ」は，出身居住者の方が，非出身居住者と比較して，地元企業による製造をより重視する（寄与率：26.5% V.S. 19.5%）一方で，県産品認定の有無（寄与率：13.3% V.S. 19.5%）はあまり重視しない傾向にあることなど，2者間に違いが確認できたことから，支持された。

5. 研究②の考察

地域と商品の適合性を構成するための要素・属性の中でも，出身・居住の有無に関わらず，地元原材料の使用と地元企業による製造は重要な要素であることが確認できた。そのため，地域が新しく土産物となる地域産品を開発する場合は，地元の原材料の利用や地元企業による生産を前提とした商品企画を考えることが重要である。なお，自治体などによる土産物の認定は，観光客等の非出身居住者には効果が見込める施策であると言える。

さらに当該地域の出身居住者は，非出身居住者よりも地元企業の製造をより重視することが分かった。その一方で，県産品認定は非出身居住者よりも寄与率が6.2ポイント小さく，重視されていない。ここから地域に関する知識が豊富な出身居住者の場合，地域の原材料の使用や地元企業による製造という商品の本質的な地域性により注目していることが分かる。よって，土産物の企画・開発，販売にあたっては，地元顧客を対象としたものなのか，それとも観光客を対象としたものなのか，ある程度ターゲットを絞り込む必要があると言える。

V. 結果のまとめと考察

本研究では，顧客が土産物を評価し，購買する上で重視する要素・属性を明らかにし，地域のブランドを冠した商品，土産物を新たに展開していくための実務的なインプリケーションを得ることを目的に，2つの研究を行った。

まず，研究①では，地域や製造企業が持つブランド力と，それらとの商品の適合性が土産物の購買意向に与える効果を明らかにした。研究①の結果からは，地域によって程度の違いはあるものの，地域と製造企業の知名度や知覚品質，消費者の愛着といったブランド力と，地域，企業と商品の適合性が土産物の購買意向を高めることが確認できた。特に地域と商品間，企業と商品間の適合性は，消費者の購買意向に対して大きな影響を与える。

ただし，通常のブランド拡張とは異なり，土産物においては製造企業の知名度は消費者の購買意向に対してマイナスに影響する可能性があることに注意が必要である。これは，土産物に地域性を求める消費者の意識と，全国展開される知名度の高い大手企業のブランドとの間にミスマッチが発生することが要因であると考えられる。

次に研究②では，地域に対する適合性を消費者が認識する要素・属性として，①当該地域の自治体の認定の有無，②商品の形状やパッケージ，ネーミングの地域らしさ，③原材料の生産地，④地元企業による生産，⑤当該地域

の人々の消費，⑥当該地域の伝統的製法による生産の6つがあることを明らかにした。加えて，当該地域の出身者・居住者とそれ以外の人々において，それぞれの属性を重視する度合いが異なることを確認した。当該地域の出身・居住者は第一に地元企業による製造を重視し，次いで地元原材料の使用を重視するが，自治体による地元産品の認定などはあまり重視しない。一方でそれ以外の人々は，第一に地元原材料の使用を重視し，次いで地元企業の製造と自治体の地元産品の認定を重視する。

以上の結果から，土産物の開発・販売に関するマーケティング戦略，コミュニケーション戦略を検討していく上では，単に地域のブランド力や製造企業のブランド力を利用すれば良いというものではなく，商品の地域とのつながりや地域らしさ，製造する企業と商品の関係性といった土産物と地域，製造企業の間の適合性について消費者に丁寧に，わかりやすく伝えていく必要があると言える。そして，こうした地域や製造企業と商品の適合性を高めていくにあたっては，地域の原材料の使用，地場企業による生産といった要素が重要である。なお，自治体による地域原産の認定は，観光客等の外来者に向けた展開においては効果的であるといえよう。

VI. 実務へのインプリケーション

ここでは，本研究で得られた知見の実務への活用を目的として，地域の商品開発，土産物展開に携わる主なステークホルダーである自治体と土産物製造業に向けて具体的な土産物の展開手法について提案を行う。

1. 自治体に向けた示唆

地域の特色を生かした商品を土産物として展開する場合，地域と商品の結びつきが重要である。よって，地域と商品を繋ぐストーリー作りが重要となるほか，商品のスペックとして地場の原材料の利用と地元企業による製造が大切なポイントとなる。そのため，原材料となる1次産品の生産振興と，それらを原材料として利用する加工事業者とのマッチング，あるいは地域内の農林漁業者の6次産業化商品の土産物展開が有効である。なお，観光客を対象とする場合，自治体としての土産物認定や，地元商品認定も効果的である。

2. 土産物製造業（地元企業）に向けた示唆

消費者は土産物の購買において，製造が地元企業でなされていることを重視する。特に当該地域の出身者，居住者の場合，その傾向が顕著であるため，新商品の立ち上げにおいては地元顧客をメインターゲットにおいた展開も効果的であろう。また，大手企業と競争する場合，企業のブランド力で優位性を築くことは非常に難しいため，地域と商品の適合性や企業と地域の結びつき，あるいは商品と企業の適合性を徹底的に訴求し，差別化を図っていく必要がある。

3. 土産物製造業（大手企業）に向けた示唆

企業の知名度は，土産物を筆頭とした地域の商品の購買意向に対し，マイナスに影響する可能性がある。そのため，大手企業が地域の土産物市場に参入する場合は，既存ブランドを利用するだけではなく，地域と結びついた新しいブランドを投入することも検討するべきである。実際にカルビーでは，北海道限定商品としてのブランド（じゃがポックル等）の展開を行っている。また，自社の本社や工場が当該地域に無い場合など，地域と自社の関係性が希薄である場合は，地域と自社，そして商品間の適合性を高めるためのコミュニケーション戦略や，地域の原材料の積極利用を考えることが必要である。

VII. 研究の限界と今後の課題

本研究では，土産物をブランド拡張の枠組みで捉える場合，地域と製造企業のブランド力だけではなく，それらと商品の間にある適合性が重要であることを示し，その適合性を高めるための要素について具体的な知見を得た。しかし，本研究においては，土産物を対象としていること自体が一つの限界となっている。地域の特色を生かした商品

は土産物に限らない。自家消費を目的とした地域ブランドを持つ商品や，日常生活における地域特産品の購買を対象とした研究も必要である。また，地域と企業，商品間における消費者の適合性の認知については，そのコミュニケーションのあり方などを含めて，より深堀りした研究が必要であろう。

注

1) 具体的な制度については，http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika.htmlを参照のこと

2) 代表的な企業として，江崎グリコ株式会社やカルビー株式会社があげられる

参考文献

Aaker, D. A. & K. L. Keller(1990), "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing, Vol. 54*, pp.27-41.

Boush, David M. & Barbara Loken (1991), "A Process-TracingStudy of Brand Extension Evaluation," *Journal of MarketingResearch*, 28 (1), 16–28.

Dacin, Peter A. & Daniel C. Smith (1994), "The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing Research*, 31 (2), 229–42.

Ettenson, Richard, Janet Wagner & Gary Gaeth (1988), "Evaluating the effect of country of origin and the 'Made in the USA' campaign: A conjoint approach", *Journal of retailing*, Vol.64, pp 85-100.

Keller, K. L. (2002), "Branding and Brand Equity", Cambridge, *MA: Marketing Science Institute*.

Kotler,P.,D.H.Haider & I.Rein(1996), Markting Places,*New York,Free Press*,1993）

Krishnakumar & Parameswar（1974）, "in Exploratory Study of the Influence of Country of Origin on the Product image of Persons from Selected Countries," *Ph. D. Dlssertation. University of Florida.*

Oh, J., Y-J., Cheng, C-K., Lehto, X., Y., O' Leary, J., T.(2004), "Predictors of tourists' shopping behaviour :Examination of socio-demographic characterristics and trip typologies," *Journal of Vacation Marketing*, Vol.10, No. 4, pp. 308-319.

青木幸弘(2004),「地域ブランド構築の視点と仕組み」,『商工ジャーナル』, 8月号, pp.14-17.

上原征彦(2014),「特集：地理的表示保護制度と地域ブランドの新展開」,『明日の食品産業』, 食品産業センター, 2014, 449号, pp.6-10.

大野和雄(1994),「観光みやげ品と購買行動」,『新･観光学概論』, ミネルヴァ書房 ,pp.209-212.

折笠俊輔(2015),「農業を基盤とする地域産業の活性化」,『農業経営 新時代を切り開くﾋﾞｼﾞﾈｽﾃﾞｻﾞｲﾝ』, 丸善出版, 2章

恩蔵直人(1997),「カントリー・オブ・オリジン研究の系譜」,『早稲田商学』, 372号, pp.415-446.

鍛冶博之(2006),「観光学の中の土産物研究」,『社会科学』, 同志社大学人文科学研究所, Vol. 77, pp. 45-70.

加藤正明(2005),「ブランド拡張の研究～ライフスタイルの適合基盤として～」,『神戸大学大学院経営学研究科現代経営専攻ワーキングペーパー』, 神戸大学

北川宗忠(2001),「地域観光事業の展開」, 北川宗忠編,『観光事業論』, ミネルヴァ書房

新藤健一郎(2000),「新土産品開発の視点」,『月刊観光』,410号, 11月, pp.31-33.

高橋光幸(1996),「土産品・特産品のマーケティング戦略」,『観光マーケティング―理論と実際―』同文舘 ,pp.260-262.

竹田淳子・竹内淑恵(2010),「知名度が低い地域でもブランド化は可能か～地域ブランドにおけるサービス財の重要性～」,『マーケティングジャーナル』, 第30巻2号, pp.45-61.

羽田耕治(2004),「観光土産品と土産品業」,『観光読本（第2版）』東洋経済新報社, pp.262

オーラルセッション ― フルペーパー

情報の提供が消費者の商品選択行動に与える影響について分析

― 消費者選好の変化に着目して ―

大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士後期課程
島 浩二

要約

本研究の目的は，消費者の最も身近で日常的な経済行為である外食に焦点をあて，価格や品質といった情報の提供が，消費者の商品選択行動に与える影響について分析を行うものである。

まず，先行研究から，行動経済学における消費者選好の傾向として，損失回避性，極端性回避の心理を整理し，それらが消費者選好に影響を及ぼすフレーミング効果を確認した。

次に，実際に行われたミノルタカメラの実験をもとに，飲食店のメニューにおいて，２段階，より高価格・高品質の選択肢を付加した３段階の選択肢を設定し，アンケート調査を行った。その結果により，２段階の場合と３段階の場合の消費者の商品選択行動の変化を分析し，消費者選好にどのような影響を与えるのかを検証した。

アンケート調査の結果から，消費者は，２段階，３段階の価格・品質の選択肢があっても，消費者が得られる顧客価値の大きい商品を選択することが明らかになった。価格・品質の提示を２段階から３段階にすることにより，消費者選好が変化する「フレーミング効果」が現れ，これを受けて消費単価が上昇することが確認できた。

キーワード

消費者選好，損失回避性，極端性回避，フレーミング効果，顧客価値

I. はじめに

1. 研究の目的と背景

本研究の目的は，消費者の最も身近で日常的な経済行為である外食に焦点をあて，一次データ調査（アンケート）により，価格や品質といった情報の提供が，消費者の商品選択行動に与える影響についてデータ分析を行うものである。

消費者が行う商品の選択行動において，よく耳にするのが「松竹梅（理論）」と呼ばれているものである。それは，鰻料理店の販売する鰻重（商品）のランク付けの「松･竹･梅」に由来する。鰻料理店の販売する商品は，一般的に松竹梅[1)]の３種類３段階の料金設定となっている。商品としては，ご飯の上にその土地土地の焼き方で焼いた鰻の蒲焼きを乗せた「鰻重」なのだが，そのランク付けは，主に上に載っている鰻の蒲焼きの分量により，価格とともに鰻の蒲焼きの分量（品質）は増える。このようなランク付けは「握り寿司」のメニュー（商品）設定の，並み，上，特上という料金設定にも見られる。

このような３つの価格・品質からなる商品の選択肢がある場合，消費者は，真ん中のランクを選択すると言われている。商品選択という消費者の経済行為を，消費者の心理的側面から論じる行動経済学においては，損失回避，極端性回避において説明されている。

本研究においては，行動経済学において，アメリカで実証されたミノルタカメラの実験[2)]を参考に，価格・品質を軸とした商品の提示方法による消費選好への影響の調査・分析を行った。

2. 研究方法と対象

本研究では，消費者選好への影響に関する研究を整理し，消費者の最も身近で日常的な経済行為である外食に焦点をあて，一次データ調査（アンケート）により，価格帯

や商品の内容といった情報の提供が，消費者の商品選択行動に与える影響についてデータ分析を行う。

まず第1に，2段階の価格・価格の商品設定における選択行動についてアンケートを行う。第2に，最上位の価格帯を付加した3段階の価格・品質を提示した場合の選択行動についてアンケート調査を行う。

さらに，2つのアンケート調査から，2段階から最上位の価格・品質を付加し，3段階の商品設定というアンケート内容の枠組み「フレーム」を変更したことによる消費者選好の変化を分析する。

3. 本稿の構成

まず，第2章で先行研究のレビューを行う。行動経済学における消費者選好の傾向として，損失回避性，極端性回避の心理を整理し，分析するとともに，消費者に提示する価格や品質といったフレームが消費者選好に影響を及ぼすフレーミング効果を確認する。

次に第3章においては，先行研究から，飲食店における消費者選好を取り上げ，仮説を構築する。そして，第4章では，一次データ調査を行い外食における価格・品質の提示が方法が消費者選好に与える影響について，仮説を検証する。

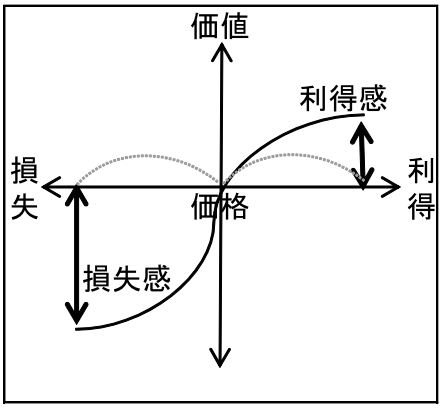
最後に第5章では，異なった「フレーム」が消費者の商品選択行動に与えた影響について，調査の結果を考察し，第6章にて，要約，明確にしたことによる貢献と今後の課題について整理し，本研究のまとめとする。

II. 先行研究

1. 損失の回避性

損失の回避性とは，消費者は，価格が同額の場合，損失を利得より強く評価する傾向を言う。行動経済学においては，同じ確率で1000円の利得，損失があるくじの事例で説明されているが，消費者は，与えられた製品・サービスの選択肢のうち，損失の方を強く評価し，損失を意識させる製品・サービスを選択しない傾向にある。2人の心理学者，カーネマンとエイモス・トヴェルスキーが79年に発表した行動経済学の重要な理論になっている「プロスペクト理論」（表1）においては，損失は利得より2～2.5倍強く評価されるとされている(Kahneman & Tversky, 1979)。

表1　プロスペクト理論　（筆者作成）



一般的な消費者の購買行動においては，損失は価格の負担を，利得はその製品・サービスを購買することによって得る満足度を指す。通常，価格が高くなるほど製品・サービスの質は高くなる傾向にあるが，その質によって得ることができる満足度は，消費者個人が持つ欲求によって尺度が異なる。消費者は，製品・サービスの購買によって得られる満足度よりも，価格の負担に対し強く評価を行う。このため，価格に見合った内容の満足度が得られる製品・サービスに対する信頼度が高い状況の場合は，消費者は経済性を重視し，より価格の低い製品・サービスを選好することになる。

2. 極端性回避

極端性の回避は，消費者が高価格・高品質の製品・サービスを購買する場合と低価格・低品質の製品・サービスを購買する場合において，価格を負担するという損失感と製品・サービスの品質から得ることができる満足感を比較することで，中間の選択肢が選ばれやすくなることをSimonson & Tversky (1992)は説明している。

消費者選好，特に2段階の商品の選択において，消費

者は，高価格・高品質の製品・サービスを選択することによって，商品から得た相対的満足感から高い対価を支払った損失感を差し引いた顧客価値を得る。また，低価格・低品質の製品・サービスを選択することによって，当初想定していた価格よりも安いというお得（値打ち）感から，製品の機能やサービス，内容を省くことによる損失感を差し引いた顧客価値を得る。2段階の商品の選択において，2つの製品・サービスから得られる顧客価値の大きい商品を選択するとされる。

さらに，価格・品質において，既存の2段階の上位の価格・品質の製品・サービスを付加し3段階の商品選択肢を消費者に与えた場合，高価格・高品質の製品・サービスを選択することは，最も高額な価格を支払うという経済行為とともに，価格に見合った効用を得ることができるのかという「損失感」を抱える反面，低価格・低品質の製品・サービスを選択した場合，低価格がゆえ元々低い価値の商品を選択することにより，そもそも求めていた効用，欲求を満たすことができるのかどうかという「損失感」に直面する。その結果，双方の「損失感」を回避するために中価格・中品質の製品・サービスを選択するとされる。

代表例とされる鰻重の場合，誰もが高価格・高品質の製品・サービスである「松」に羨望の眼差しが，安価に済ませたいときは低価格・低品質の製品・サービス「梅」に目がいくが，消費者は，自らの経済状況，求める満足度のレベルを考慮し，損失回避を行った結果，高価格・高品質の製品・サービスである「松」，低価格・低品質の製品・サービスである「梅」を選択肢から排除し，中価格・中品質の製品・サービスである「竹」を選ぶとされている。

表3 は，極端性回避を扱ったSimonson & Tversky (1992) の先行研究の結果である。

この実験においては，品質が良くなると価格も高くなるミ

表2　消費者選好と極端性回避　（筆者作成）

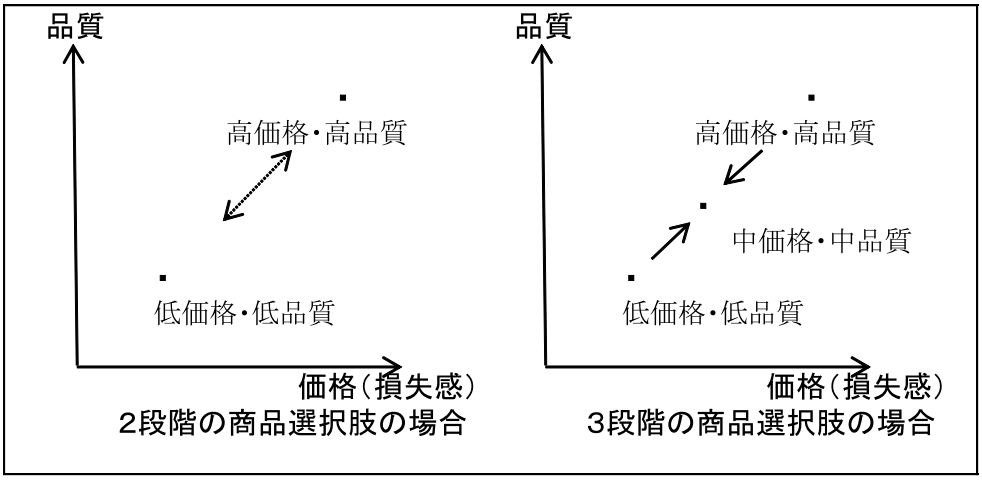


表3　Simonson & Tversky (1992) による極端性回避の実験（ミノルタカメラ）（筆者作成）

価格・品質	低価格・低品質	中価格・中品質	高価格・高品質
機種	ミノルタX-370	ミノルタ3000i	ミノルタ7000i
価格（単位：ドル）	166.99	239.99	466.99
2段階・選好比率（%）	50	50	
3段階・選好比率（%）	22	57	21

ノルタのカメラを3機種用意した。106人の被験者に対し，まず低価格・低品質と中価格・中品質の2段階の機種を提示したところ，選択された割合は50：50であった。次に，既存の2段階の上位（高価格・高品質）の機種を加えて3機種から選んでもらうと，低価格・低品質：中価格・中品質：高価格・高品質の割合は22：：57：21となり，両極の機種が排除されて中間の価格・品質の機種が最も多く選ばれた。

3. フレーミング効果

カーネマンとエイモス・トヴェルスキーは，ある選択肢の判断（購買意思決定）を消費者が行う場合，その製品・サービスに対する絶対的評価ではなく，消費者自信の自己の参照点（基準点）との対比において比較されるため，絶対評価とは異なる（非合理的）判断を導く可能性があるという効果を「フレーミング効果」と説明している。同じ製品・サービスを異なる表現で消費者に対し提示にするだけで，消費者選好が変化するのである。この製品・サービスの価格や品質が提示される方法を判断や選択の「フレーム」と呼び，フレームが異なると，消費者選好が変化する（消費者が異なった判断や選択に導かれる）ことを「フレーミング効果」という。

先程のミノルタカメラの実験におけるフレーミング効果を検証したのが表4である。

2段階の商品の選択から，既存より上位の選択肢が付加され，3段階の商品の選択へと異なるフレームが被験者に提示された。これにより，2段階で低価格・低品質を選択したグループは56%，中価格・中品質を選択したグループは42%流出した。また，中価格・中品質を選択したグループは，低価格・低品質を選択したグループからの流入を受け7%選択比率が上がった。異なるフレームが提示されたことにより，相対的に低価格・低品質を選択したグループが一番多くなった。これらを受け，この調査における消費単価は69ドル，33.5%上昇することになった。このことは，消費者に対し，2段階から上位の選択肢が付加した3段階の選択肢（異なったフレーム）を提示した結果，消費者選好が変化し，消費単価の上昇につながるというフレーミング効果を生み出した。

4. 先行研究のまとめ

一般的な消費者の購買行動においては，損失は価格の負担を，利得はその製品・サービスを購買することによって得る満足度を指す。消費者は，製品・サービスの購買によって得られる満足度よりも，価格の負担に対し強く評価を行うため，価格に見合った内容の満足度が得られる製品・サービスに対する信頼度が高い状況の場合は，消費者は経済性を重視し，より価格の低い製品・サービスを選好する損失回避の傾向が見られる。消費者は，2段階の商品の選択において，2つの製品・サービスから得られる相対的満足感から高い対価を支払った損失感を差し引いた顧客価値の大きい商品を選択するとされる。

次に，価格・品質において，既存の2段階の上位の製品・サービスを付加し3段階の商品選択肢を消費者に与えた場合，高価格・高品質，低価格・低品質双方の「損失感」を回避するために中価格・中品質の製品・サービスを選択するとされる。

表4 ミノルタカメラ実験における他価格帯への変動（筆者作成）

価格・品質	低価格・低品質	中価格・中品質	高価格・高品質	消費単価（単位：ﾄﾞﾙ）
価格（単位：ドル）	166.99	239.99	466.99	
2段階・選好比率（%）	50	50		203
3段階・選好比率（%）	22	57	21	272
上位価格帯への流出（%）	56	42	―	
下位価格帯からの流入（%）	―	49	―	
消費単価のアップ	69 ドル			33.5%

さらに，この製品・サービスの価格や品質が提示される方法を判断や選択の「フレーム」と呼び，フレームが異なると，消費者選好が変化する（消費者が異なった判断や選択に導かれる）ことを「フレーミング効果」という。同実験の中で，消費者に対し，2段階から上位の選択肢を付加した3段階の選択肢（異なったフレーム）を提示した結果，消費者選好が変化し，消費単価の上昇につながるというフレーミング効果を生み出した。

III. 先行研究からの理論仮説

先行研究から消費者の商品の選択行動における傾向を整理する。高価格・高品質の製品・サービスを選択する場合，低価格・低品質の製品・サービスから得た相対的満足感より，高い対価を支払った損失感の方が大きい。また，低価格・低品質の製品・サービスを選択する場合，当初想定していた価格よりも安いというお得（値打ち）感よりも，製品の機能やサービス，内容を省くことによる損失感の方が大きくなる。

したがって，価格・品質の提示による消費者の商品の選択行動への影響を明らかにするため，次の2つの仮説を構築する。

（仮説1）

消費者は，3段階の価格・品質の製品・サービスを提示された場合，高価格・高品質，低価格・低品質の製品・サービスは選択せず，極端な損失を回避する行動をとるために，中価格・中品質の商品を選択する。

（仮説2）

価格・品質について，2段階，3段階という異なったフレームを提示されると，消費者選好は変化する。

以下では，この仮説を実証するために，アンケート調査を行い，価格・品質に対する消費者選好について分析をする。

IV. アンケート調査

1. 調査方法

株式会社マーケティングアプリケーションズのwebアンケートシステムを利用して平成28年8月9日にアンケートを公表し，2,404名（男性1,180名，女性1,224名；平均年齢47.8歳，SD=13.02）の回答を得た。アンケートの内容としては，まず，2段階の価格帯の商品を提示し，どの商品を選択するのか回答を求め，次に最上位の価格帯を付加した3段階の商品を提示し，どの商品を選択するのかの回答を求める。

実際の飲食店において，500円（低価格・低品質）と700円（中価格・中品質）の2段階のランチ（商品）が提供されている。まずは，その2段階の中でその価格とメニューの内容（品質）を提示し，選択を促す。次に，高価格・高品質の価格帯980円[3)]のランチ（商品）を組み合わせて，2段階のときと同様にその価格とメニューの内容（品質）を提示し，選択を促す。その結果により，2段階の場合の選択行動と3段階の場合の消費者選好の変化を分析し，3段階の価格・品質の商品設定により，消費者選好にどのような影響を与えるのかを検証した。

2. 2段階及び3段階の価格・品質の商品設定における選択行動

2段階，そして3段階の価格・品質を提示したアンケート調査の結果を表5にまとめた。

500円は26.6%，700円は60%，なしは13.4%であった。選択の割合でみると，31：69である。ミノルタカメラの実験結果が50：50であったのと比較すると，700円（中価格･中品質）を選択する割合が多い。もともと，500円（低価格・低品質）のメニューが，集客用の商品であったこと，さらに子供や小食の同伴者のための商品であったことが影響していると言える。

500円は20%，700円は35.9%，980円は32.2%，なしは12%であった。選択の割合でみると22：41：37である。ミノルタカメラの実験結果が22：57：21で中価格・中品質の機種を選択した割合が一番多いのに対し，本アンケートにおいては，低価格・低品質のメニューは同じ割合なが

ら，中価格・中品質のメニューも多いが，同程度高価格・高品質のメニューも選択されている。最上位の980円という価格が，ランチ（昼の食事）に負担する金額の許容範囲内であったことが影響していると言える。

3. 2段階，3段階という異なったフレームを提示したことによる，消費者選好の変化

2段階，3段階という異なったフレームを提示したことによる，消費者選好の変化について，アンケート調査の結果を表6にまとめた。

本アンケートにおいては，2段階のときより500円（低価格・低品質）を選んだグループのうち29%が，700円（中価格・中品質）を選んだグループのうち54%が上位のメニュー（商品）を選択している。ミノルタカメラの実験結果では，低価格・低品質の機種を選んだグループの56%，中価格・中品質の機種を選んだグループの42%が上位の機種（商品）を選択している。本アンケートにおいては，もともと少ない低価格・低品質のメニュー選んだグループは，流動せず，中価格・中品質のメニューを選んだグループは，ミノルタカメラの実験より大きく上位のメニューの選択へ移行したことが伺える。これらの結果，消費単価は，ミノルタカメラの実験では，69ドル33.5%，本アンケートにおいては122円と19.1%上昇した。

4. アンケート調査の結果

表5　2段階・3段階の価格・品質を提示したアンケート結果（筆者作成）

ミノルタカメラ	価格・品質	低価格・低品質	中価格・中品質	高価格・高品質
	価格（単位：ドル）	166.99	239.99	466.99
	2段階・選好比率（%）	50	50	
	3段階・選好比率（%）	22	57	21
インド料理	価格・品質	低価格・低品質	中価格・中品質	高価格・高品質
	価格（単位：円）	500	700	980
	2段階・選好比率（%）	31	69	
	3段階・選好比率（%）	22	41	37

表6　消費者選好の変化（筆者作成）

ミノルタカメラ	価格・品質	低価格・低品質	中価格・中品質	高価格・高品質	消費単価（単位：ドル）
	価格（単位：ドル）	166.99	239.99	466.99	
	2段階・選好比率（%）	50	50		203
	3段階・選好比率（%）	22	57	21	272
	上位価格帯への流出（%）	56	42	―	
	下位価格帯からの流入（%）	―	49	―	
	消費単価のアップ	69 ドル			33.5%
インド料理	価格・品質	低価格・低品質	中価格・中品質	高価格・高品質	消費単価（単位：円）
	価格（単位：ドル）	500	700	980	
	2段階・選好比率（%）	31	69		638
	3段階・選好比率（%）	22	41	37	760
	上位価格帯への流出（%）	29	54	―	
	下位価格帯からの流入（%）	―	22	―	
	消費単価のアップ	122 円			19.1%

まず，2段階の価格・品質における選択において，均等に選択が分散されず，500円（低価格・低品質）より700円（中価格･中品質）の割合が多かった。500円（低価格・低品質）のメニューが，集客用で子供や小食の同伴者のための商品であったことが影響している。

次に，980円（高価格・高品質）のメニューを付加した3段階の価格・品質における選択において，ミノルタカメラの実験結果が中価格・中品質の機種を選択した割合が一番多いのに対し，本アンケートにおいては低価格・低品質の商品の割合はほぼ同じながら，中価格・中品質のメニューと同程度高価格・高品質のメニューも選択されている。最上位の980円という価格が，ランチ（昼の食事）に負担する金額の許容範囲内であったことが影響している。

さらに，高価格・高品質の商品を付加したことによる選好の移行についてみると，本アンケートにおいては，もともと少ない低価格・低品質のメニューを選んだグループは，流動せず，中価格・中品質のメニューを選んだグループは，ミノルタカメラの実験より大きく上位のメニューの選択へ移行したことが伺える。これらの結果，消費単価は，ミノルタカメラの実験では，69ドル33.5%，本アンケートにおいては122円と19.1%上昇した。

V. 仮説の検証

1. 損失の回避性と極端性回避

まず，2段階の価格帯における選択において，500円（低価格・低品質）より700円（中価格・中品質）の選択が多かった。この選択において，消費者は，700円（中価格・中品質）を選択することによって，商品から得た相対的満足感から高い対価を支払った価値の損失感を差し引いた顧客価値を得る。また，500円（低価格・低品質）を選択することによって，当初想定していた価格よりも安いというお得（値打ち）感から，品質を省くことによる損失感を差し引いた顧客価値を得る。2段階の商品の選択において，500円（低価格・低品質）を選択することによって得る顧客価値よりも，700円（中価格・中品質）を選択することによって得る顧客価値のほうが大きいことが明らかになった。

次に，980円（高価格・高品質）を付加した3段階の価格・品質における選択において，500円（低価格・低品質）よりも多く700円（中価格･中品質）と同程度980円（高価格・高品質）のメニューも選択されているが，700円（中価格･中品質）の選択の割合は減っている。これは，第1の仮説である「消費者は，3段階の価格・品質の商品を提示された場合，高価格・高品質の製品・サービスも低価格・低品質の製品・サービスも選択せず，極端な損失を回避する行動をとるために，中価格･中品質の製品･サービスを選択することになる。」という仮説を大きく覆すことになった。

2. フレーミング効果

本アンケートにおいて，メニュー（商品）の提示する方法について，価格・品質を2段階からなるものと最上位の価格・品質を加えた3段階からなるものと，異なる「フレーム」を提供した。最上位のメニューを付加したことによる選好の移行についてみると，本アンケートにおいては，もともと少ない低価格・低品質のメニュー選んだグループは，流動せず，中価格・中品質のメニューを選んだグループは，ミノルタカメラの実験より大きく上位のメニューの選択へと移行したことが伺える。本アンケートにおいて，これらの結果，最上位の選択の割合が多くなり，消費者選好の変化を経た結果，消費単価は，ミノルタカメラの実験では，69ドル33.5%，本アンケートにおいては122円と19.1%上昇した。これは，価格・品質の提示を2段階から3段階にするという同じ商品を違う表現にするだけで，異なる判断や選択に導かれた消費者選好が変化する「フレーミング効果」が現れたものと考える。

3. 仮説に関する考察

2段階の価格・品質における商品選択では，アンケート回答者は，価格と品質として文字によるメニュー内容の情報しか与えられていなかった。その中で，2段階のうち高い

価格の商品選択の割合が多かったことは，回答者が，各々の商品選択で得られるであろう満足感から損失感を差し引いた結果，消費者が得られる顧客価値が大きいと判断したものと考えられる。より高い対価の負担という損失回避よりも期待される満足感を考慮した顧客価値に重きを置いた結果と言える。

次に，最上位を負荷した3段階の価格帯における選択では，仮説において想定された高価格・高品質と低価格・低品質の製品・サービスは選択されないという極端性の回避は，消費者選好に現象として現れなかった。ただ，本アンケートにおいては，最高位として提示した商品の価格が，対象となる消費者の負担する金額の許容範囲内であったことが影響していると考えられる。しかし，「消費者は，3段階の価格・品質の商品を提示された場合，高価格・高品質の商品も低価格・低品質の商品も選択せず，極端な損失を回避する行動をとるために，中価格・中品質の商品を選択することになる。」という仮説を大きく覆すことになったことは否定できない。ただ，予想以上に最高位の商品が選択されることになったことは，飲食店（企業）サイドとしては，まだより高価格・高品質な消費者のニーズが隠れていることを意味する。さらに，実店舗に存在する商品の中で，最も店舗（企業）として，消費者に販売したい中価格・中品質の商品よりも，価格の高い，品質の良い商品を提示することにより，消費単価が19.1%上がることは実証された。

VI. おわりに

本研究の目的は，消費者の最も身近で日常的な外食に焦点をあて，一次データ調査（アンケート）により，価格や品質といった情報の提供が，消費者の商品選択行動に与える影響についてデータ分析を行うものである。

行動経済学における消費者選好の傾向として，製品・サービスの購買によって得られる満足度よりも，価格の負担に対し強く評価を行う損失回避性，3段階の価格・品質の選択肢がある場合，両極端である高価格・高品質の製品・サービス，低価格・低品質の製品・サービスを損失回避の観点から排除し，中間の選択肢が選ばれやすくなる極端性回避の心理を整理し，分析するとともに，消費者に提示する価格や品質といったフレームが消費者選好に影響を及ぼすフレーミング効果を確認した。

分析結果から以下のような知見が得られた。第一に，消費者は，複数の価格帯の商品の選択においては，各々の商品選択で得られるであろう満足感から損失感を差し引いた結果，消費者が得られる顧客価値の大きい商品を選択することが明らかになった。2段階の価格帯の商品の選択においては，顧客価値を相対的に比較することにより商品を選択し，3段階の価格帯の商品を提示された場合も，最高位の価格が，消費者のその商品種別に対する許容範囲内であれば，顧客価値にしたがって商品選択を行うことが明らかになった。このことは，一般的に「松竹梅理論」と呼ばれ，本研究での仮説でもある「消費者は，3段階の価格帯の商品を提示された場合，高価格・高品質の商品も低価格・低品質の商品も選択せず，極端な損失を回避する行動をとるために，中価格・中品質の商品を選択することになる。」という本研究における仮説を大きく覆すことになり，極端性回避，損失回避にも反する結果となった。過半数を超える消費者が中価格・中品質の商品を選択することはなく，高価格・高品質と低価格・低品質の選択された割合は同等で約40%だった。「中価格・中品質の商品を販売したいのなら，より上位の最高位の価格帯の商品を設定すべき。」という一般的に「松竹梅理論」といわれる脈絡をベースにしたコンサルティングが行われるなかで調査を行ったことは，実践的貢献と言える。

さらに，本アンケートの中で，もともと少ない低価格・低品質のメニュー選んだグループは，流動せず，中価格・中品質のメニューを選んだグループは，大きく上位のメニューの選択へ移行したことが伺えたことは，価格・品質の提示を2段階から3段階にするという，同じ商品を違う表現にするだけで，異なる判断や選択に導かれた消費者選好が変化する「フレーミング効果」が現れたものと考える。最後に，これを受けて消費単価が19.1%上がったことは，消費者

選好の変化が，企業が欲する消費単価への影響まで言及できたことは実践的貢献のみならず今後の理論的貢献に寄与するものと考えられる。

今後の課題として，3つの価格・品質の選択のうち最高位の価格が，消費者の同種の商品の選択において，許容できる範囲内であったと推察できることから価格自体を許容範囲を超えるものに見直したうえでの分析が今後，求められる。さらには，内容を文字という限られた情報でしか消費者に伝えていないため，写真などの映像を用いた場合の消費者選好の変化についても分析を試みたい。

田中洋も，「（消費者は）選択の提示の仕方に左右されず，客観的により正しいと思われる選択をしているはずだが実際はそうではない。」と指摘している。さらに，この現象は，消費者による選択行動は，選択が提示された状況「フレーム」に依存しており，価格への判断は相対的なものであるとしている。数字によって表せる価格に対しては相対的に判断をしながらも，提示された状況「フレーム」によって合理的な判断ができないことが，本研究でも明らかになったと言える。

注

1) 慶事・吉祥のシンボルとして松・竹・梅の3点を組み合わせたもののことで，日本では祝い事の席で謡われたり，引出物などの意匠にも使われてきた。もともとは中国の「歳寒三友」が日本に伝わったものである。

2) Simonson & Tversky (1992)

3) 現存する2種類のメニューが500円と700円の1.4倍なので，700円の1.4倍の980円の価格を設定した。

参考文献

依田高典 (2010),「行動経済学」， 中公新書

小檜山江未留・小山貴之・大西達矢・佐藤弘季 (2010),「妥協効果が消費者選好の変化に及ぼす影響，中央大学商学部 久保知一研究室研究論文。

田中洋 (2008),『消費者行動論体系』，中央経済社。

田中洋,「マーケティングのキーコンセプト」，毎日新聞社 http://macs.mainichi.co.jp/space/web/032/marke.html 2016/08/22

ダン･アリエリー (Dan Ariely)（2010），『予想どおりに不合理』（熊谷淳子訳），早川書房

友野典男（2006），「行動経済学」，光文社

友野典男（2008），「読売ADリポート」，読売新聞社 http://adv.yomiuri.co.jp/ojo/02number/200807/07toku2.php 2016/08/22

Kahneman, Daniel & Amos N. Tversky (1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk," Econometrica, 47 (2), pp.263-292.

Simonson, Itamar, & Amos N. Tversky (1992), "Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion," Journal of Marketing Research, 29 (3), pp.281-295.

【アンケート】

Aセット　500円:ミニカレー1種類、ミニナン、ミニライス

Bセット　700円:インドカレー1種類、サラダ、ナンorライス

Q2. **あなたは、インド料理店に入りました。**
A, Bどちらのセットを注文しますか。
また、その理由などご自由に記述ください。　**[必須]**

【答えは1つです】

○ Aセット
○ Bセット
○ あてはまるものがない

Aセット　500円:ミニカレー1種類、ミニナン、ミニライス

Bセット　700円:インドカレー1種類、サラダ、ナンorライス

Cセット　980円:インドカレー2種類、サラダ、炭焼き(タンドリー)一品、ナン、ライス

Q3. **あなたは、インド料理店に入りました。**
A, B, Cどのセットを注文しますか。
また、その理由などご自由に記述ください。　**[必須]**

【答えは1つです】

○ Aセット
○ Bセット
○ Cセット
○ あてはまるものがない

Q1. **インド料理店に行ったことがありますか。**　**[必須]**

【答えは1つです】

○ ある
○ ない

オーラルセッション ― 報告概要

消費体験を鍵概念としたブランド形成要因の探索

― ライフ・ストーリー・インタビューを通じて ―

嘉悦大学大学院 ビジネス創造研究科 博士後期課程
櫻井 光行

要約

本稿は，日本企業が成長を図るためには，消費者にとって象徴的な意味を提供するブランドが不可欠であると考え，その形成要因を探索するものである。意味を持つブランドとは，消費者の記憶の中でブランド・スキーマと自己スキーマが結びついたブランドであり，どのような体験がその結びつきを強めるのかを考察した。

ブランド形成のプロセスを，消費者のブランド体験がエピソード記憶，さらには意味記憶と変遷するものと捉えた上で，思い入れのあるブランドについて出会いから現在までを消費者に自由に語ってもらうライフ・ストーリー・インタビューの手法により，形成要因を探索した。

認知心理学や消費文化論の先行研究レビューを踏まえた上で，ブランドと自己の結びつきはライフ・ヒストリーにおける経験を通じてつくられるが，特に子供時代の家族との思い出や，思春期のカルチャーへの目覚めに伴うアイデンティティ形成が重要な契機となるという中間的結論が導かれた。

キーワード

ブランド形成，ブランド・スキーマ，自己スキーマ，ライフ・ヒストリー，ライフ・ストーリー・インタビュー

I. はじめに

本稿のテーマは，「価値の高いブランドは，どのようにして形成されるのか」である。このテーマに行き着いた理由は，ブランドの役割を製品の物理的特性を超えた付加価値の提供と定義するならば，日本の優良ブランドの多くは，付加価値を持つブランドと言えるのだろうかという問題意識であった。日本企業の成長のためには，製品のコモディティ化からの脱却，持続的競争優位の構築・維持，関係性マーケティングの基盤の形成・強化の諸点から，機能的価値よりも顧客の主観的な意味づけで決まる意味的価値（延岡2008）を持ったブランドが必要と考える。いかに価値の高いブランドを創造するのかというテーマは実務では日々取り組まれている課題であるが，ブランドの形成要因に関する理論的な蓄積は多いとはいえない。消費体験に焦点を当ててブランドの形成要因を具体的に解明することには，理論的な，また実践的な意義があると考える。本稿では，ブランドの役割の本質は主として自己概念の表現・提示やアイデンティティの形成に寄与する意味付け・象徴にあるとして議論を進める。

II. ブランドの価値構造

Keller（2008）は，顧客ベースのブランド・エクイティを「あるブランドのマーケティングに対応する消費者の反応に，ブランド知識が及ぼす効果の違い」と定義する。ブランド知識とは記憶であり，あるブランドが記憶内でどのような連想とどの程度の強さで結びついているかによって，消費者にとってブランドの意味が形成され，その反応が異なり，ブランド価値が規定されることになる。情報処理モデルの記憶理論に従えば，消費者のブランド体験がエピソード記憶となり，その積み重ねが意味記憶として定着することになると考えられる。ブランドは，消費者の当該ブランドに関する情報や体験を抽象化・統合したスキーマとして記憶に貯蔵し，情報の選択・変容・検索を通じて，消費者の反応に影響

を与えるのである。さらに手段目的連鎖モデルを援用すれば，消費者にとって象徴的な意味を持つブランドとは，記憶の中でブランド・スキーマと自己スキーマが結びついたブランドであるといえる。

ブランド価値を機能価値ではなく，象徴価値や情緒価値であると捉えるならば，ブランド形成にとって重要なのは，製品の機能的な特徴よりも象徴的・情緒的な価値につながる体験であると考えられる。したがって，本稿のテーマは，どのような体験や情報がブランド・スキーマと自己スキーマの結びつきを強めるのだろうかとなる。

III. 研究の方法論

一人の消費者にとって，あるブランドとの接触体験全てがブランド価値形成の源泉になりうる。徹底して一人の消費者のライフ・ヒストリーを追いかけることが，ブランド価値の形成プロセスの解明につながると考えた。

そこで，ライフ・ストーリー・インタビューと呼ばれる，心理学や社会学などのライフ・ストーリー研究で行われる半構造化インタビューを行うこととした。ライフ・ストーリー研究とは，人が自己の人生経験をどのようにナラティブ（語り・物語）として組織化し意味づけて他者に語るかに関心を持つ研究を指す（桜井・小林2005，やまだ2007）。ここで重要なことは，記憶とは脳の貯蔵庫からそのまま取り出されるのではなく，外部からの刺激に対して再構成される点である。ブランドについての経験の記憶の場合も同様であり，インタビューという刺激に対して意識的に再現される。ブランドの記憶は消費者（インタビュイー）が構築する物語であり，意味を持つ強いブランドは物語を持つから強いのである。

分析では，データに根ざして帰納的に引き出された理論を構築するための体系として，社会学や看護学を中心に定着しているグラウンデッド・セオリー・アプローチを用いた。本研究では佐藤（2002，2008）に基づき，演繹的アプローチと帰納的アプローチを併用する。すなわち，問題の構造化・仮説の構成と再構築，データ収集，データ分析を同時並行的に進める。

IV. 先行研究のレビュー

ブランド・スキーマや自己スキーマはどのように形成され，結びつくのかについては認知心理学を，ブランドがどのようにして意味を持つのかについては，モノの消費を意味の消費と捉える消費文化論をそれぞれ検討した。

レビューより，ブランド形成要因解明のための3つの視角が導出された。

① ブランドとは，ある生活者が人生の中でそのブランドについて接触した体験や情報の記憶であり，その強さは体験の質や量に規定される。とりわけ自己スキーマに関連する精緻化がなされたり，強い感情を伴う経験をしたりした場合，価値の高いブランドの形成に結びつく。自伝的記憶の研究で10 ～ 30歳の出来事の想起量が多いことから，アイデンティティが確立される若年期の体験が強い影響を及ぼすことが推定できる。また，接触や想起の頻度が増えることで精緻化が進み，ブランドと自己のスキーマの結びつきを促進する。

② 自己はその人が属している，あるいは属したいと考える準拠集団との関連で形成される。また，自己評価，自己高揚，自己一貫性といった自己動機が自己スキーマの形成に作用する。そして，ブランドと自己の結びつきは，準拠集団によってブランドの意味がつくられ，自己動機を媒介として形成される。

③ ブランドと自己の結びつきは，社会的に共有された意味と個人の経験からつくられる意味の2つから生まれる。消費者は前者では相対的に受動的，後者では能動的な，あるいは共創的な役割を果たす。

V. ライフ・ストーリー・インタビュー

消費者のブランド形成プロセスを明らかにする目的で，ライフ・ストーリー・インタビューを実施した。思い入れのあるブランドを3つ以上挙げてもらい，そのブランドとの出会い

から現在までのエピソードを自由に語ってもらうインタビューである。インタビュイーは20 ～ 50代の男性4名で，思い入れのあるブランドがあり，インサイトの抽出が期待できることを基準とした理論的サンプリングを機縁法により行った。筆者がインタビュアーとなり，2015年12月から2016年月の間に1時間半程度実施している。全部で14のブランドが挙がった。

VI. 中間的結論と課題

分析途上ではあるが，中間的な結論を以下に記す。14の思い入れのあるブランドの内，4ブランドは子供時代に，3ブランドは思春期に出会ったブランドに分類される。前者は家族や父親の思い出と結びついている。モノを選んだりその良し悪しを判断したりする上での基準となっており，これらのブランドが自己スキーマと強く結びついていることが示唆された。しかし，その出会いは主体的に選択されたものではなく，刷り込みとも呼べるものであり，マーケティング戦略上は親からの影響や世代間の継承という視点で検討されるべきであろう。一方，後者は外国文化やサブカルなどのカルチャーへの目覚めという共通点を持っている。それらは子供時代に出会ったブランドとは異なり，主体的に選択されたブランドである。大人への入り口としてアイデンティティの形成期に出会っており，自己スキーマと強く結びついたと考えられる。

自己動機・準拠集団とブランド形成の関係，社会的に共有された意味と個人の経験からつくられる意味については分析中である。子供時代や思春期以外に出会ったブランド以外も含め，出会いの後にどのようなブランド体験がなされ，どのようにブランドとの関係が変遷したかについてもさらに研究を進めたいと考える。

オーラルセッション ― 報告概要

消費者によるイノベーションに対するネットワークの効果

法政大学 経営学研究科 博士後期課程
本條 晴一郎

要約

価値共創の時代が到来すると共に，消費者は購買者としての役割を果たすだけではなく，自身が製品の創造・改良に関わるユーザーイノベーターとしての役割も果たすようになった。本研究では，消費者がイノベーションを実現することに対し，他の消費者とのコミュニケーションがどのような寄与を果たすかを調べた。大規模なインターネット調査を用い，革新的企業家の機会認識研究を援用した実証研究を行った結果，他者とのネットワーキングによる幅広い情報取得行動は，イノベーションを実現する可能性に対してはネガティブに働く一方，実現されたイノベーションが新機能を含む可能性に対してはポジティブに働くことが見出された。消費者間の相互作用は，消費者イノベーションの可能性を減じる一方，消費者イノベーションの質には寄与することが示されたといえる。

キーワード

ユーザーイノベーション，ネットワーク，コミュニケーション，消費者行動，マーケティングリサーチ

I. 背景と目的

近年，価値とは消費者と企業が共創するものであるとする，価値共創の考え方が一般に広がりを見せている(Prahalad & Ramaswamy, 2004)。その中で，企業が消費者との共創によって新製品開発を行うアプローチにも注目が集まっている。理想的な共創のパートナーとして想定される消費者は，自らの利用する製品の創造や改良を行うユーザーイノベーターである。本研究のテーマは，共創の時代における消費者間のコミュニケーションについて研究することである。消費財におけるユーザーイノベーターである消費者イノベーターは，イノベーションを起こすにあたって，どのようなコミュニケーションを行っているかが研究の対象となる。本研究ではイノベーションのためのコミュニケーションがどのように行われているかを，特に消費者イノベーターの情報取得行動を調べることにより，企業やマーケターの側から見て，消費者のどのような行動を支援し，何をマネジメントするべきかを見出すことを目指す。

消費者イノベーターにとって，他者とのコミュニケーションによって情報を取得することにはどのような意味があるかを考える上で，ユーザーイノベーションの先行研究を参照すると，非整合的な結果が見出されていることがわかる。企業が新製品開発に取り込む取り組みとして，(1)ニーズの中でも市場の大多数が将来はじめて認識するであろう先進的なニーズ情報と，(2)そのニーズをすでに満たしているソリューション情報を収集するために，リードユーザーを探索するリードユーザー法がある(von Hippel, 1986)。リードユーザー法は，3Mなどの様々な企業で成功が確認されており，ブレイクスルーとなるようなイノベーションを生むことが確認されている(Lilien, Morrison, Searls, Sonnack, & Hippel, 2002)。リードユーザー法においては，標的市場の分野外にまでリードユーザーが探索される。一方で，ユーザーイノベーション自体は，局所的な現象だと考えられている。なぜなら，情報には粘着性があり，ニーズ情報やソリューション情報を別の場所に移転するには，有形無形のコストがかかるからである(von Hippel, 1994)。よって，ユーザーは使用場面における局所的なニーズを満たすために，局所的なソリューション情報を用いてイノベーションを行うとされる。また，企業が運営するコミュニティに属するリードユーザーは，新機能を伴うものよりもむしろ既存の機能を向上させるようなイノベーションを起こす傾向にあることが知られている(Jeppesen & Frederiksen, 2006)。

つまり，リードユーザー法においては分野外にソリュー

ション情報を探索する手が伸ばされるにも関わらず，ユーザーイノベーションは局所的な現象だと見なされていること，および，リードユーザー法においてはブレイクスルーを生むようなイノベーションが生まれているにも関わらず，コミュニティにおけるイノベーションはブレイクスルーが生まれにくいとされているという不整合が起きている。リードユーザー法においてもユーザーイノベーションにおいても，ソリューション情報を求めるという意味では一致しているにも関わらず，他者からの情報取得をポジティブなものと捉えるか否かが異なっている。また，消費者イノベーター当人がコミュニティや製品分野を超えた情報取得行動を行う効果について調べられておらず，幅広い情報取得行動が消費者イノベーションに有効性を持つか否かは明らかにされていなかった。

以上を踏まえ，本研究では，以下をリサーチクエスチョンとして設定した：

- 他者からの情報取得行動は，消費者イノベーションに寄与しうるのか?
- 他者からの情報取得行動が消費者イノベーションに寄与するなら，それはどのような形か?

II. 結果

他者とのコミュニケーションを測る測定尺度として，(1) 質問，(2) 観察，(3) 実験，(4) 多様な背景を持つひとびととのネットワーキングの4つからなる構成概念を，革新的企業家の機会認識研究から転用して用いた(Dyer, Gregersen, and Christensen 2008)。

他者とのコミュニケーションが，消費者イノベーションの発生可能性および，消費者イノベーションにおける新機能の付加に対してどのように関係するかについて，設定した仮説は以下の通りである：

- H1. ネットワーキングは消費者イノベーションの発生可能性に有意に負の関係を持つ
- H2. ネットワーキングは消費者イノベーションが新機能を持つことに有意に正の関係を持つ

年齢，性別，居住地域において日本における一般性と代表性を持つサンプルに対し，大規模なインターネット調査を実施した上で，確認的因子分析とロジスティック回帰分析を用いて分析を行った。その結果，仮説はH1，H2ともに支持された。つまり，本研究では次の3つの結果が見出されたといえる：

1. 発見行動尺度は，消費者イノベーションの説明にも有効性を持つ
2. ネットワーキングは消費者イノベーションの発生可能性に負の関係を持つ
3. 消費者イノベーターのサンプルにのみ注目すると，ネットワーキングは生み出された製品が新機能を持つ可能性に正の関係を持つ

以上のように，本研究では，共創の時代における消費者間コミュニケーションに関する新たな知見が得られたといえる。

参考文献

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008), "Entrepreneurial Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures," *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), pp.317–338.

Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & Hippel, E. von. (2002), "Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development," *Management Science*, 48(8), pp.1042–59.

Jeppesen, L. B., & Frederiksen, L. (2006), "Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments," *Organization Science*, 17(1), pp.45–63

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.

von Hippel, E. (1986), "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts," *Management Science*, 32(7), pp.791–805.

von Hippel, E. (1994), ""Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation," *Management Science*, 40(4), pp.429–39.

Japan Marketing Academy
Conference Proceedings vol.5

2016年10月12日発行

Online edition : ISSN 2188-1677

発行者 ── 石井淳蔵

発行所・発売元 ──────── 日本マーケティング学会

〒106-0032 東京都港区六本木3-5-27 六本木山田ビル9F

（公益社団法人 日本マーケティング協会内）

電話(03) 5575-0627

e-Mail info@j-mac.or.jp

http://www.j-mac.or.jp

印刷所 ── 株式会社ハル