

Japan
Marketing Academy

Conference Proceedings

vol.2 2013

マーケティング戦略の
グローバル・トレンド

早稲田大 学早稲田キャンパス
2013.11.10.SUN



Japan Marketing Academy

カンファレンス・プロシーディングス 目次

vol.2 マーケティング戦略のグローバル・トレンド

マーケティングカンファレンス 2013

プログラム	4
解題 「マーケティング戦略のグローバル・トレンド」 内田 和成	9
基調講演① 「無印良品のマーケティング戦略」 松井 忠三	9
基調講演② 「日本企業グローバル化のチャレンジ-先進国の常識を超えた戦略を-」 市井 茂樹	9
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	10
リサーチプロジェクト・セッション ソーシャル・ビジネス研究会	10
リサーチプロジェクト・セッション クリエイティブ産業とイノベーション研究会	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	11
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	12
ポスターセッション 「マーケティング3.0の具現化メソッド『マーケティング3.1』」 山崎 浩人	13
ポスターセッション 「消費者コ・クリエーション-創造性が高まる条件とは-」 立山 郁子	13
ポスターセッション 「購入型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」 小南 陽子	13
ポスターセッション 「ソーシャルメディアでのクチコミ動機-自己とブランドとの関係からの考察-」 臼井 浩子	14
ポスターセッション 「Tweet 行動による、送り手の信頼性の効果」 片桐 英毅	14
ポスターセッション 「商品カテゴリによる、インターネット上のユーザー購買・探索行動の違いに 関する考察」 小澤 真由子	14
ポスターセッション 「自治体WEBにおけるマーケティング戦略と可能性」 藤川 遼介・松村 茂・佐藤 恒平	15
ポスターセッション 「BtoB 市場でのWEBマーケティングによる顧客開拓において、商品特性の 絞り込みがコンバージョン率に与える影響の 実測と評価」 栗津 啓介	15
ポスターセッション 「消費者の事例ベース意思決定における重要属性の発見-アブダクションの応用-」 金城 敬太・古川 康一・尾崎 知伸	15
ポスターセッション 「顧客行動分析における自己組織化マップの適用可能性の考察」 飯塚 香・服部 邦洋・小城 左直	16
ポスターセッション 「ウェブ標準の普及に実装主義が果たした役割-HTML5を事例に-」 深見 嘉明	16
ポスターセッション 「新たな製品サイクルを考えるマーケットライフサイクルの提案」 富澤 豊	16
ポスターセッション 「企業の広告宣伝部門に多様性を与える要因について」 山田 卓司	16

目次

ポスターセッション	「顧客経験の記述とサービスデザインのアプローチ」吉橋 昭夫	17
ポスターセッション	「NPOにおけるインターナルマーケティングに関する研究」瀬下 真由美	17
ポスターセッション	「社会的価値創造に取り組む中小企業の研究」後藤 紀彦	17
ポスターセッション	「プロフェッショナル・サービス・ファームのマーケティング戦略の考察 —法律事務所を題材に—」小谷 恵子	18
ポスターセッション	「観光エコシステムの形成—キーストーンとしての小田急箱根—」豊島 一浩	18
ポスターセッション	「組織間サービス財取引におけるリレーションシップ・マーケティングの有効性 に関する研究—金融サービスにおける価値共創、顧客内シェア向上モデルを中心 に—」渡部 吉昭	18
ポスターセッション	「LCCの世界における実態と今後の展望—JAL, ANAの戦略とLCC—」水野 俊広	19
ポスターセッション	「事業一体型の社会貢献活動を展開するマザーハウスの事例研究 —価値創造・伝達・提供のマーケティング観点からの分析—」藤井 祐剛	19
ポスターセッション	「医療用医薬品における患者のブランド指定行動に関する考察」石川 明紀	19
ポスターセッション	「“ブランドらしさ”の構築における考察—女性ファッション誌3誌に見る “そのブランドらしさ”に関する調査報告—」富川 淳子	20
ポスターセッション	「物語によるブランドの意味の形成」平方 文哉	20
ポスターセッション	「『Intel Inside』のブランド・コンセプトは知的財産として保護されるのか？ —商標権を巡るインテルとKDDIの攻防の考察—」山本 岳美	20
ポスターセッション	「食卓・メニューのコウホート分析—世代・年齢の変化へのマーケティング対応の 考察—」塚原 新一・井上 朋子・磨井 美幸・黒田ルキ	21
ポスターセッション	「神戸の洋菓子産業における顧客の変遷」森元 伸枝	21
ポスターセッション	「基礎化粧品購買における消費者の業態選択」久須美 薫子	21
ポスターセッション	「質的調査としてのエスノメソドロジーによるテキスト接続分析 —『すりかえ型消費』へのまなざし—」田村 直樹	22
ポスターセッション	「事業の今をコミュニケーションする意義と実践」徳永 朗	22
オーラルセッション	「都市景観の空間イメージ形成を補う屋外広告物の広告的役割についての考察 —商業経営者100人に聞く 自店の看板満足度調査—」高橋 芳文	23
オーラルセッション	「メディア接触のコウホート効果に関する研究」石田 実・田中 洋・鈴木 暁	44
オーラルセッション	「パパ消費の考察」フローリアン・コールバッハ・水越 康介	52
オーラルセッション	「『女子』の誕生—雑誌記事タイトルのテキストマイニングによる流行語の研究—」 松井 剛	56
オーラルセッション	「先進国企業によるリバースイノベーションの可能性」古江 奈々美・鷲田 祐一	59
オーラルセッション	「情報革命によるBtoBマーケティング・コミュニケーションの変化と経験価値の訴求」 山口 平八郎・井田 昌之	68

オーラルセッション——	「新市場の形成期における製品開発—高級炊飯器市場の事例研究—」 宮尾 学	70
オーラルセッション——	「成熟市場における新製品・新サービス開発に関する考察—外食企業の事例から—」 鶴岡 公幸・高力 美由紀・堀田 宗徳	83
オーラルセッション——	「日本・台湾・中国におけるセルフ・ギフト —消費者の自己概念を理解するための国際比較—」 劉 安迪	96
オーラルセッション——	「東アジアにおける消費者行動の文化差に関する実証研究 —自己贈与消費における日中差—」 鈴木 智子・竹村 幸祐・浜村 武	99
オーラルセッション——	「海外現地法人における戦略目標とマーケティング行動のずれ—概念枠組みの提示—」 上原 渉・山下 裕子・鷺田 祐一・佐々木 将人・福地 宏之・福富 言	102
オーラルセッション——	「イノベーションとマーケティングの同時進行による持続的競争優位の実現 —ユニクロの着こなし提案募集の事例を通じて—」 中田 寛	111
オーラルセッション——	「クラウドファンディングが予感させるマーケティングパラダイムの転換 —コミュニティを基盤としたガバナンスメカニズムの分析—」 熊沢 拓・鎗目 雅	122
オーラルセッション——	「消費者との共創コミュニティにおける製品開発に関する研究—Quirky 社 事例研究—」 青木 慶	134
オーラルセッション——	「食品スーパーの競争優位の源泉としての店頭—店舗従業員の組織行動に関する経験的 研究—」 横山 斉理・尾形 真実哉	137
オーラルセッション——	「『弁当の日』で地域とつながる小売・メーカー・生産者 —子供たちのためにマーケティングができること—」 太宰 潮	141
オーラルセッション——	「『日陰の場』としてのコミックマーケット—腐女子を事例として—」 吳 佳蓉	151
オーラルセッション——	「現場で『役に立つ』事例研究の記述様式の試論—アクターネットワーク理論の展開—」 入江 信一郎	154
オーラルセッション——	「組織における顧客理解の高度化—アクションリサーチによるカスタマー・ビジットの 導入効果の探索—」 栗木 契・田村 直樹・三矢 裕・永井 康子	167

カンファレンス委員長: 恩蔵 直人 (日本マーケティング学会 常任理事, 早稲田大学商学大学院 教授)

カンファレンス副委員長: 内田 和成 (日本マーケティング学会 副会長, 早稲田大学商学大学院 教授)

プログラム

8:30-	受付開始(8号館 B1階)		
9:00-10:30	リサーチプロジェクト・セッション pp.10-12 ＊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。		
	ブランド&コミュニケーション研究会(308教室) p.10 リーダー 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) 1. 「ブランドとマーケティングリサーチ」 萩原 雅之(トランスコスモス株式会社理事 / マクロミルネットリサーチ総合研究所 所長) 2. 「ブランド研究で今、何がホットなのか？」 研究会メンバーとのパネルディスカッション	ソーシャル・ビジネス研究会(309教室) p.10 リーダー 廣田 章光(近畿大学経営学部 教授) 1. 研究会の今年度実績概要報告 2. 「日本型ソーシャルビジネスモデル ワンコイン健診が世界を変えるーケアプロによる健診弱者解消への取り組みー」 川添 高志(ケアプロ株式会社 代表取締役社長) 3. 「日本型ソーシャルビジネス可能性、ソーシャルビジネスのマーケティング研究の役割」 研究会メンバーとのパネルディスカッション 4. 質疑・総括	クリエイティブ産業とイノベーション研究会(310教室) p.11 リーダー 鷲田 祐一(一橋大学大学院商学研究科 准教授) 1. 「デザインはイノベーションを伝えることができるか？」 鷲田 祐一(一橋大学大学院商学研究科 准教授) 2. 「クリエイティブ産業の海外展開における異文化ゲートキーパーの役割」 松井 剛(一橋大学大学院商学研究科 教授)
	価値共創型マーケティング研究会(311教室) p.11 リーダー 村松 潤一(広島大学大学院社会科学研究科 教授) 1. 「S-Dロジックにおける価値共創概念とマーケティング研究及び実践」 井上 崇通(明治大学商学部 教授)・田口 尚史(茨城キリスト教大学経営学部 准教授)・藤岡 芳郎(大阪産業大学経営学部 教授)・清野 聡(マツダ株式会社 商品企画部主幹)	地域活性化マーケティング研究会(312教室) p.12 リーダー 宮副 謙司(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 教授) 1. 「本リサーチプロジェクトにおける『地域活性化の捉え方』の基本認識」 宮副 謙司(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 教授) 2. 「地域活性化マーケティングの事例研究ーたねや、SASEBO 時旅、シブヤ大学、ポートランド市ー」 宮副 謙司・研究会メンバー 3. 「地域活性化の目標設定・評価指標の捉え方ー事例を踏まえた研究報告とディスカッションー」 佐伯 悠(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 博士課程)・研究会メンバー	
コーヒーブレイク(地下1階 B101, B102, B107教室)			

10:50- 11:20	ポスターセッション①（地下1階 教室前スペース） pp.13-22 ＊パネルに図表を掲示して、逐次、参加者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る、ベストポスター賞も予定。 「マーケティング3.0の具現化メソッド『マーケティング3.1』」 山崎 浩人(ネオ・アット・オグルヴィ(株) チーフ・マーケティング・プロデューサー) 「消費者コ・クリエーション-創造性が高まる条件とは-」 立山 郁子((株) サン・アロー 商品部商品課) 「購入型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」 小南 陽子(法政大学大学院経営学研究科 研究生) 「ソーシャルメディアでのクチコミ動機-自己とブランドとの関係からの考察-」 臼井 浩子(早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程) 「Tweet 行動における送り手の信頼性の効果」 片桐 英毅(学習院大学大学院経営学専攻 博士後期課程) 「商品カテゴリによる、インターネット上のユーザー購買・探索行動の違いに関する考察」 小澤 真由子((株) Consumer first ビジネスストラテジックユニット ユニット・マネージャー) 「自治体WEBにおけるマーケティング戦略と可能性」 藤川 遼介(一橋大学大学院商学研究科 修士課程)・松村 茂(東北芸術工科大学デザイン工学部 教授)・佐藤 恒平(山形県朝日町情報交流推進員 地域おこし協力隊) 「BtoB 市場でのWEBマーケティングによる顧客開拓において、商品特性の絞り込みがコンバージョン率に与える影響の実測と評価」 粟津 啓介(ベルエアー(株) 代表取締役) 「消費者の事例ベース意思決定における重要属性の発見-アブダクションの応用-」 金城 敬太(沖縄国際大学経済学部 講師)・古川 康一(嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科 教授)・尾崎 知伸(日本大学文理学部 准教授) 「顧客行動分析における自己組織化マップの適用可能性の考察」 飯塚 香(有限責任監査法人トーマツ デロイトアナリティクス マネジャー)・服部 邦洋(有限責任監査法人トーマツ デロイトアナリティクス シニアマネジャー)・小城 左直(有限責任監査法人トーマツ デロイトアナリティクス マネジャー) 「ウェブ標準の普及に実装主義が果たした役割-HTML5を事例に-」 深見 嘉明(慶應義塾大学 SFC 研究所 上席所員(訪問)) 「新たな製品サイクルを考えるマーケットライフサイクルの提案」 富澤 豊((有) 富澤事務所 取締役社長 / 浜松大学ビジネスデザイン学部 教授) 「企業の広告宣伝部門に多様性を与える要因について」 山田 卓司((株) 小学館 マーケティング局 雑誌宣伝課 副課長) 「顧客経験の記述とサービスデザインのアプローチ」 吉橋 昭夫(多摩美術大学情報デザイン学科 准教授) 「NPOにおけるインターナルマーケティングに関する研究」 瀬下 真由美(法政大学大学院経営学研究科 研究生) 「社会的価値創造に取り組む中小企業の研究」 後藤 紀彦(東京都中小企業診断士協会 城北支部 中小企業診断士) 「プロフェッショナル・サービス・ファームのマーケティング戦略の考察-法律事務所を題材に-」 小谷 恵子(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 修士課程) 「観光エコシステムの形成-キーストーンとしての小田急箱根-」 豊島 一浩(東京急行電鉄(株) 経営管理室 東急病院管理部 課長) 「組織間サービス財取引におけるリレーションシップ・マーケティングの有効性に関する研究-金融サービスにおける価値共創、顧客内シェア向上モデルを中心に-」 渡部 吉昭(筑波大学大学院ビジネスサイエンス系国際プロフェッショナル専攻 准教授 / (株) マーケティング・キャピタル 代表取締役) 「LCCの世界における実態と今後の展望-JAL, ANAの戦略とLCC-」 水野 俊広((株) ブルックスブラザーズジャパン 経営企画室長)
-----------------	--

プログラム

	21.「事業一体型の社会貢献活動を展開するマザーハウスの事例研究-価値創造・伝達・提供のマーケティング観点からの分析-」 藤井 祐剛(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 修士課程) 22.「医療用医薬品における患者のブランド指定行動に関する考察」 石川 明紀(グラクソ・スミスクライン(株) 泌尿器領域マーケティング部 アソシエイト・プロダクトマネージャー) 23.「“ブランドらしさ”の構築における考察-女性ファッション誌3誌に見る“そのブランドらしさ”に関する調査報告-」 富川 淳子(跡見学園女子大学文学部 教授) 24.「物語によるブランドの意味の形成」 平方 文哉(関西学院大学 博士前期課程 聴講生) 25.「『Intel Inside』のブランド・コンセプトは知的財産として保護されるのか?-商標権を巡るインテルとKDDIの攻防の考察-」 山本 岳美(特許業務法人有古特許事務所 弁理士) 26.「食卓・メニューのクオワート分析-世代・年齢の変化へのマーケティング対応の考察-」 塚原 新一((株) ビデオリサーチ 調査業務局 専門職局次長)・井上 朋子((株) ライフスケープマーケティング 新市場開発部 部長)・磨井 美幸((株) ライフスケープマーケティング 新市場開発部 マネージャー)・黒田ル斗((株) ビデオリサーチ 第四営業部 課長補佐) 27.「神戸の洋菓子産業における顧客の変遷」 森元 伸枝(奈良産業大学 専任講師) 28.「基礎化粧品購買における消費者の業態選択」 久須美 薫子(アモレーバシフィックジャパン(株) Business support unit) 29.「質的調査としてのエスノメソドロジーによるテキスト接続分析-『すりかえ型消費』へのまなざし-」 田村 直樹(関西外国語大学 准教授) 30.「事業の今をコミュニケーションする意義と実践」 徳永 朗((株) 博報堂 研究開発局 主席研究員)										
	3-4 階の会場へ移動										
11:30-13:00	オーラルセッション pp.23-178 ＊フルペーパー（論文）を準備の上で、報告・質疑応答を行う、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。 <table border="1"> <thead> <tr> <th>A 会場(308 教室)</th><th>B 会場(309 教室)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> 11:30-11:50 「都市景観の空間イメージ形成を補う屋外広告物の広告的役割についての考察-商業経営者100人に聞く 自店の看板満足度調査-」 高橋 芳文(法政大学大学院政策創造研究科 博士後期課程) </td><td> 11:30-11:50 「先進国企業によるリバーサイノベーションの可能性」 古江 奈々美(一橋大学大学院商学研究科 前期博士課程)・鷲田 祐一(一橋大学大学院商学研究科 准教授) </td></tr> <tr> <td> 11:50-12:10 「メディア接触のクオワート効果に関する研究」 石田 実((株) アークエンジン 代表取締役)・田中 洋(中央大学 教授)・鈴木 暁((株) ビデオリサーチ・メディアコミュニケーション事業推進部専門職部長) </td><td> 11:50-12:10 「情報革命によるBtoB マーケティング・コミュニケーションの変化と経験価値の訴求」 山口 平八郎(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 博士課程)・井田 昌之(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 教授) </td></tr> <tr> <td> 12:10-12:30 「パパ消費の考察」 フローリアン・コールバッハ(ドイツ日本研究所 経営・経済領域 リーダー)・水越 康介(首都大学東京社会科学部研究科 准教授) </td><td> 12:10-12:30 「新市場の形成期における製品開発-高級炊飯器市場の事例研究-」 宮尾 学(滋賀県立大学人間文化学部生活デザイン学科 助教) </td></tr> <tr> <td> 12:30-12:50 「『女子』の誕生-雑誌記事タイトルのテキストマイニングによる流行語の研究-」 松井 剛(一橋大学大学院商学研究科 教授) </td><td> 12:30-12:50 「成熟市場における新製品・新サービス開発に関する考察-外食企業の事例から-」 鶴岡 公幸(宮城大学食産業学部フードビジネス学科 教授)・高力 美由紀(宮城大学事業構想学部事業計画学科 准教授)・堀田 宗徳(宮城大学食産業学部フードビジネス学科 准教授) </td></tr> </tbody> </table>	A 会場(308 教室)	B 会場(309 教室)	11:30-11:50 「都市景観の空間イメージ形成を補う屋外広告物の広告的役割についての考察-商業経営者100人に聞く 自店の看板満足度調査-」 高橋 芳文(法政大学大学院政策創造研究科 博士後期課程)	11:30-11:50 「先進国企業によるリバーサイノベーションの可能性」 古江 奈々美(一橋大学大学院商学研究科 前期博士課程)・鷲田 祐一(一橋大学大学院商学研究科 准教授)	11:50-12:10 「メディア接触のクオワート効果に関する研究」 石田 実((株) アークエンジン 代表取締役)・田中 洋(中央大学 教授)・鈴木 暁((株) ビデオリサーチ・メディアコミュニケーション事業推進部専門職部長)	11:50-12:10 「情報革命によるBtoB マーケティング・コミュニケーションの変化と経験価値の訴求」 山口 平八郎(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 博士課程)・井田 昌之(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 教授)	12:10-12:30 「パパ消費の考察」 フローリアン・コールバッハ(ドイツ日本研究所 経営・経済領域 リーダー)・水越 康介(首都大学東京社会科学部研究科 准教授)	12:10-12:30 「新市場の形成期における製品開発-高級炊飯器市場の事例研究-」 宮尾 学(滋賀県立大学人間文化学部生活デザイン学科 助教)	12:30-12:50 「『女子』の誕生-雑誌記事タイトルのテキストマイニングによる流行語の研究-」 松井 剛(一橋大学大学院商学研究科 教授)	12:30-12:50 「成熟市場における新製品・新サービス開発に関する考察-外食企業の事例から-」 鶴岡 公幸(宮城大学食産業学部フードビジネス学科 教授)・高力 美由紀(宮城大学事業構想学部事業計画学科 准教授)・堀田 宗徳(宮城大学食産業学部フードビジネス学科 准教授)
A 会場(308 教室)	B 会場(309 教室)										
11:30-11:50 「都市景観の空間イメージ形成を補う屋外広告物の広告的役割についての考察-商業経営者100人に聞く 自店の看板満足度調査-」 高橋 芳文(法政大学大学院政策創造研究科 博士後期課程)	11:30-11:50 「先進国企業によるリバーサイノベーションの可能性」 古江 奈々美(一橋大学大学院商学研究科 前期博士課程)・鷲田 祐一(一橋大学大学院商学研究科 准教授)										
11:50-12:10 「メディア接触のクオワート効果に関する研究」 石田 実((株) アークエンジン 代表取締役)・田中 洋(中央大学 教授)・鈴木 暁((株) ビデオリサーチ・メディアコミュニケーション事業推進部専門職部長)	11:50-12:10 「情報革命によるBtoB マーケティング・コミュニケーションの変化と経験価値の訴求」 山口 平八郎(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 博士課程)・井田 昌之(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 教授)										
12:10-12:30 「パパ消費の考察」 フローリアン・コールバッハ(ドイツ日本研究所 経営・経済領域 リーダー)・水越 康介(首都大学東京社会科学部研究科 准教授)	12:10-12:30 「新市場の形成期における製品開発-高級炊飯器市場の事例研究-」 宮尾 学(滋賀県立大学人間文化学部生活デザイン学科 助教)										
12:30-12:50 「『女子』の誕生-雑誌記事タイトルのテキストマイニングによる流行語の研究-」 松井 剛(一橋大学大学院商学研究科 教授)	12:30-12:50 「成熟市場における新製品・新サービス開発に関する考察-外食企業の事例から-」 鶴岡 公幸(宮城大学食産業学部フードビジネス学科 教授)・高力 美由紀(宮城大学事業構想学部事業計画学科 准教授)・堀田 宗徳(宮城大学食産業学部フードビジネス学科 准教授)										

11:30-13:00	オーラルセッション pp.23-175 ＊フルペーパー（論文）を準備の上で、報告・質疑応答を行う、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。		
	C会場(310教室)	D会場(311教室)	E会場(312教室)
	11:30-11:50 「日本・台湾・中国におけるセルフ・ギフト-消費者の自己概念を理解するための国際比較-」 劉 安迪(一橋大学大学院商学研究科 博士後期課程)	11:30-11:50 「イノベーションとマーケティングの同時進行による持続的競争優位の実現-ユニクロの着こなし提案募集の事例を通じて-」 中田 寛(首都大学東京大学院社会科学 研究科 博士後期課程)	11:30-11:50 「『弁当の日』で地域とつながる小売・メーカー・生産者-子供たちのためにマーケティングができること-」 太宰 潮(福岡大学商学部 准教授)
	11:50-12:10 「東アジアにおける消費者行動の文化差に関する実証研究-自己贈与消費における日中差-」 鈴木 智子(京都大学大学院経営管理研究部 特定講師)・竹村 幸祐(京都大学大学院経営管理研究部 特定助教)・浜村 武(香港中文大学 助理教授)	11:50-12:10 「クラウドファンディングが予感させるマーケティングパラダイムの転換」 熊沢 拓(早稲田大学大学院 環境エネルギー研究科 博士課程)・鎗目 雅(東京大学公共政策大学院 特任准教授)	11:50-12:10 「『日陰の場』としてのコミックマーケット-腐女子を事例として-」 呉 佳蓉(一橋大学大学院商学研究科 博士後期課程)
	12:10-12:30 「海外現地法人における戦略目標とマーケティング行動のずれ-概念枠組みの提示-」 上原 渉(一橋大学大学院商学研究科 准教授)・山下 裕子(一橋大学大学院商学研究科 准教授)・鷲田 祐一(一橋大学大学院商学研究科 准教授)・佐々木 将人(一橋大学大学院商学研究科 准教授)・福地 宏之(東洋学園大学現代社会学部 専任講師)・福富 言(京都産業大学経営学部 准教授)	12:10-12:30 「消費者との共創コミュニティにおける製品開発に関する研究-Quirky社 事例研究-」 青木 慶(神戸大学大学院経営学研究科 博士後期課程)	12:10-12:30 「現場で『役に立つ』事例研究の記述様式の試論-アクターネットワーク理論の展開-」 入江 信一郎(京都工芸繊維大学デザイン経営工学部門 助手)
		12:30-12:50 「食品スーパーの競争優位の源泉としての店頭-店舗従業員の組織行動に関する経験的研究-」 横山 斉理(日本大学商学部 准教授)・尾形 真実哉(甲南大学経営学部 准教授)	12:30-12:50 「組織における顧客理解の高度化-アクションリサーチによるカスタマー・ビジットの導入効果の探索-」 栗木 契(神戸大学大学院経営学研究科 教授)・田村 直樹(関西外国語大学外国語学部 准教授)・三矢 裕(神戸大学大学院経営学研究科 教授)・永井 康子(プライミクス(株) マーケティング本部・経営企画部 執行役員)
13:00-13:50	ランチ (BI01, BI02, BI07教室) ＊学会員同士の交流のため、数に限りがあるが多少のサンドイッチ、クッキーなどの軽食・コーヒーなどの飲み物を用意。		
13:50-14:20	ポスターセッション② (地下1階 教室前スペース) ＊「論題」報告者は、①と同じ		
106教室に移動			

プログラム

14:30- 16:30	基調講演(106 教室) p.9 14:30-14:40 「会長挨拶」 日本マーケティング学会会長 石井 淳蔵 (流通科学大学 学長) 14:40-15:10 「マーケティング戦略のグローバル・トレンド」 内田 和成 (カンファレンス副委員長 / 早稲田大学商学学術院 教授) 15:10-15:50 基調講演①「無印良品のマーケティング戦略」 松井 忠三 (株式会社良品計画 代表取締役会長) 15:50-16:30 基調講演②「日本企業グローバル化のチャレンジ-先進国の常識を超えた戦略を-」 市井 茂樹 (ボストン コンサルティング グループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター)
コーヒーブレイク (地下1階 BI01,BI02, BI07 教室)	
16:45- 17:45	パネルディスカッション (106 教室) 「マーケティング戦略のグローバル・トレンド」 コーディネータ: 恩蔵 直人 (カンファレンス委員長 / 早稲田大学商学学術院 教授) パネラー: 松井 忠三 (株式会社良品計画 代表取締役会長) 市井 茂樹 (ボストン コンサルティング グループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター) 内田 和成 (カンファレンス副委員長 / 早稲田大学商学学術院 教授)
ホテルに移動(徒歩7-8分)	
18:15- 20:15	懇親会 (リーガロイヤルホテル) ※学会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 I 〒169-8613 東京都新宿区戸塚町 1-104-19 電話番号 (03) 5285-1121

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 / 流通科学大学 学長）

「マーケティング戦略のグローバル・トレンド」

内田 和成（カンファレンス副委員長 / 早稲田大学商学学術院 教授）

日本企業が国内で成長しようと思っても限界である。したがって、海外に出て行くか、新規事業をやるしかないという声が多いが、本当だろうか？

よく見てみれば、ネスレジャパンのように、グローバルブランドのメリットを生かしながら、日本特有のマーケティングを展開してうまく行っている企業もあれば、ヤマト運輸のように日本市場で次々と新しいビジネスを展開して成長している企業もある。もちろん、無印良品のように国内から海外に成長の軸足を移している企業も多い。

グローバル企業ならびに日本企業の最近の戦い方を振り返りながら、日本企業の成長戦略を考える上でのマーケティングの役割を考えて見る。

基調講演①

「無印良品のマーケティング戦略」

松井 忠三（株式会社良品計画 代表取締役会長）

著書『無印良品は、仕組みが9割－仕事はシンプルにやりなさい』（角川書店）をベースに、2001年の赤字38億円からV字回復を実現した無印良品の仕組みと、その重要性について、解説する。

さらに、その仕組みをもとにした、グローバルに成長するためのマーケティング戦略について説明する。

基調講演②

「日本企業グローバル化のチャレンジ—先進国の常識を超えた戦略を—」

市井 茂樹（ボストン コンサルティング グループ シニア・パートナー&マネージング・ディレクター）

2020年までの世界のGDP成長の半分以上は、新興国から生み出される。この巨大なエマージング・マーケットにおける経営戦略が日本企業の成長の鍵を握るといっても過言ではないが、新興国市場は、想像以上に難攻不落であることも分かっている。日本企業が新興国で成功する条件とは何かを経営コンサルタントの視点で解説する。

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

研究目的

現代のマーケティングにおける中心課題のひとつである、ブランドをテーマに扱う。ブランド研究は今日幅広い領域においてさまざまな研究者・実務家によって担われている。本プロジェクトの大きな目的は①研究の統合化と②実践に向けた一般化、さらに③新たな研究課題の発見にある。つまり、これまでブランドについて我々は何をわかっているか、それをどのように応用できるのか、また、これから何がわかることが必要か、という視点である。例えば、「ブランド拡張」の問題はこれまでに多くの研究者によって研究が行われてきた。実務の現場ではどのようにブランド拡張の意思決定が行われているのかを検証することによって、研究と実際のギャップを発見するような作業がイメージできる。またブランドコミュニケーション視点もプロジェクトの中で重視することで研究よりも実践の方が進んでいる感のあるコミュニケーション現場の知識を研究に導入することも意図している。さらにマーケティング・リサーチや知財も研究活動の視野に入れて、より領域横断的な研究成果を追求する。

リーダー

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)

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(日本コカ・コーラ Director & Senior Legal Counsel, ニューヨーク州弁護士)
久保田 進彦(東洋大学経営学部 教授)
陶山 計介(関西大学商学部 教授)
萩原 雅之(トランスコスモス・アナリティクス 副社長・マクロミルネットリサーチ総合研究所 所長)

報告内容

- 「マーケティングリサーチからみたブランド測定の課題と提案」
萩原 雅之(マクロミルネットリサーチ総合研究所 所長・トランスコスモス株式会社 理事)・上田 雅夫(マクロミルネットリサーチ総合研究所 主席研究員)
- 「ブランド研究で今、何がホットなのか？」
研究会メンバーとのパネルディスカッション

ソーシャル・ビジネス研究会

研究目的

経済産業省が2010年から推進しているソーシャル・ビジネスは、同時に推進をしているコミュニティ・ビジネスと共に、環境、高齢・障害者介護、子育て、まちづくり、観光などに多岐にわたる社会課題を地域住民、企業、行政、非営利組織が相互連携し解決をはかるものとして位置づけられている。ソーシャル・ビジネスは、社会貢献活動とは異なり、社会が有する新たな資源を発掘し、社会問題解決と事業化を両立させる必要がある。本研究会では、主体者多様な事例を参加者と確認しながら、社会に存在する多様な資源を結びつける課題解決を通じた市場創造と事業モデルの理論化と実践の促進をはかるものである。一方で、ソーシャル・ビジネスは、社会課題解決を取り扱うため、分野が多岐にわたる。事業化ならびに持続性については調査、理論研究も十分でない課題を抱えている。本研究会は、そのような課題解決の手がかりを得るため、多様な分野の研究者、実務家が意見交換することを通じて、現状把握、理論化、普及、実践促進に向けた活動を行う。

リーダー

廣田 章光(近畿大学経営学部 教授)

企画運営メンバー

西川 英彦(法政大学経営学部 教授)
福井 誠(流通科学大学総合政策学部 教授)
水越 康介(首都大学東京大学院社会科学部 准教授)
横田 浩一(株式会社横田アソシエーツ 代表)

報告内容

- 研究会の今年度実績概要報告
- 「日本型ソーシャルビジネスモデル ワンコイン健診が世界を変えるーケアプロによる健診弱者解消への取り組みー」
川添 高志(ケアプロ株式会社 代表取締役社長)
- 「日本型ソーシャルビジネス可能性、ソーシャルビジネスのマーケティング研究の役割」
研究会メンバーとのパネルディスカッション
- 質疑・総括

クリエイティブ産業とイノベーション研究会

研究目的

日本のものづくりの国際競争力が低下してきた一因として機能主義への過度な依存が指摘される。イノベーションを的確に市場に浸透・普及させるために、優れたデザインの重要性が再認識されてきている。戦後日本のデザイン産業は、製造業や建設業との二人三脚によって世界のトップレベルの実力を持つに至ったが、その実力が日本発イノベーションの実現に十分に活かされていない。同様に、経済産業省のクールジャパン戦略に見られるように、アニメやファッションなど日本のソフトパワーの実力は世界で認められてきているものの、それがものづくりの国際競争力と連携する事例は非常に少ない。いっぽう、韓国では韓流のクリエイティブ産業と家電産業や自動車産業が密接に連携して高い競争力を発揮しており、日本とは対照的である。

本研究プロジェクトでは、日本のクリエイティブ産業(デザイン産業、コンテンツ産業、ファッション産業、エンターテインメント産業など)の現状と課題を多面的に検証し、ものづくり競争力との連携についての未来可能性を探究する。

リーダー

鷺田 祐一(一橋大学大学院商学研究科 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)

松井 剛(一橋大学大学院商学研究科 准教授)

三原 龍太郎(元経産省クリエイティブ産業課: 慶應義塾大学SFC 研究所上席所員(訪問))

上原 渉(一橋大学大学院商学研究科 准教授)

金 春姫(成城大学経済学部 准教授)

報告内容

1. 「デザインはイノベーションを伝えることができるか？」

鷺田 祐一(一橋大学大学院商学研究科 准教授)

2. 「クリエイティブ産業の海外展開における異文化ゲートキーパーの役割」

松井 剛(一橋大学大学院商学研究科 教授)

価値共創型マーケティング研究会

研究目的

今日、企業と顧客の関係は大きく変化し、両者による価値共創が注目されている。周知のように、マーケティング研究における価値共創概念への注目は、Vargo & Luschによって提示されたS-Dロジックに端を発しており、今や世界的な議論となっている。しかし、その概念はさらなる精緻化が求められており、また、既存のマーケティング理論との関係を明確にすることがマーケティング研究における喫緊の課題となっている。そこで本研究では、価値共創概念に基づいたマーケティングを価値共創型マーケティングと呼び、その特性を理論的・実証的に明らかにするとともに、これまでの伝統的なマーケティング理論との接続を図り、さらに、実践のための方向性を示し、具体的な戦略を提示することを研究の目的とする。

リーダー

村松 潤一(広島大学大学院社会科学部 教授)

企画運営メンバー

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 講師)

梅澤 大輔(商品企画エンジン株式会社 代表取締役)

今村 一真(茨城大学人文学部 准教授)

報告内容

1. 「S-Dロジックにおける価値共創概念とマーケティング研究及び実践」

井上 崇通(明治大学商学部 教授)・田口 尚史(茨城キリスト教大学経営学部 准教授)・藤岡 芳郎(大阪産業大学経営学部 教授)・清野 聡(マツダ株式会社 商品企画部主幹)

地域活性化マーケティング研究会

研究目的

本研究の目的は、地域活性化についてマーケティングの観点から捉え、その取り組みの事例分析と実証分析を通じて、地域活性化のマーケティングの理論化を試みることである。これまで地域活性化を研究対象としてきた分野は、経営学、商学、経済学、地理学、社会学、都市工学、建築学など多岐にわたるが、本研究では、マーケティング研究を主軸に、その推進主体について経営学やコミュニティ論の観点も加え、研究を深め、その領域での学術的貢献を目指すとともに、実践的な示唆を求めることにする。最終的には地域活性化のマーケティングモデルの体系化を目指すとともに政策提言を行う。

リーダー

宮副 謙司(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 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)

岩橋 哲哉(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 博士課程)

佐伯 悠(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 博士課程)

報告内容

1. 「本リサーチプロジェクトにおける『地域活性化の捉え方』の基本認識」
宮副 謙司(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 教授)
2. 「地域活性化マーケティングの事例研究-たねや、SASEBO 時旅、シブヤ大学、ポートランド市-」
宮副 謙司・研究会メンバー
3. 「地域活性化の目標設定・評価指標の捉え方-事例を踏まえた研究報告とディスカッション-」
佐伯 悠(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 博士課程)・研究会メンバー

ポスターセッション

マーケティング3.0の具現化メソッド『マーケティング3.1』

山崎 浩人(ネオ・アット・オグルヴィ(株) チーフ・マーケティング・プロデューサー)

報告要旨

フィリップ・コトラーの「マーケティング3.0」の基本的な考え方である“人間中心のマーケティング”や構成要素の一つである「スピリチュアル・マーケティング」を具体的な戦略プランニングとして実施する為、メソッド化を図る。メソッド化のアプローチとしては以下を想定。

1. マーケティング・ミックスを4P→4Cから「4S」へ
 - A) Social Value(社会的価値), B) Participate Source(参加ソース)
 - C) Sympathize(共感), D) Participate System(参加する仕組み)
2. これを「次世代マーケティング・モデル」として、以下として
の表記も可
 - a) Social Insight(誰に伝えるか?), b) Brand Value(何を伝えるか?)
 - c) Value Experience(どうやって伝えるか?), d) Connect Innovation(どこで伝えるか?)
 - + e) Connect Log Science
3. C) と c) を生むフレーム
4. D) と d) を生むフレーム
5. C) c) (=マーケティング戦略) と D) d) (=クリエイティブ戦略) を繋ぐプロセス
6. Connect Log Science 「人を幸せにする事で利益を得る仕込み」の評価へ
7. 参考: Ogilvyのブランディング・アプローチ

消費者コ・クリエーション-創造性が高まる条件とは-

立山 郁子((株) サン・アロー 商品部商品課)

報告要旨

新製品を開発することは、企業にとって重要な課題である。

近年、企業は製品やサービスを生み出すプロセスに消費者を巻き込み、コ・クリエーション(共に価値を創造すること)を行うようになってきている。

本研究の目的は、消費者をコ・クリエーション・パートナーとした際、消費者から高い創造性を引き出す条件を明らかにすることである。

先行研究レビューの結果、「制限」と「感情」、それぞれに着目した研究は認められたものの、その両方に着目して創造性を検証した研究は見られなかった。そのため本研究では、アイデアを制限するかないか、そしてポジティブとネガティブな感情の2×2の要因配置により、創造性の高さにどのような差がみられるのかを実験により検証した。

実験では、被験者を意図した感情に操作して、アイデアの制限を設定した上でコラージュを作成し、そのコラージュを専門家が5つの項目で評価した。この結果、ネガティブな感情を付与し、アイデアを制限する組み合わせの条件が、最も創造性を高めるという結果になり、仮説は部分的に採択された。

本研究の成果は、企業が消費者をコ・クリエーション・パートナーとする上で有益な知見となるだろう。

購入型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

小南 陽子(法政大学大学院経営学研究科 研究生)

報告要旨

クラウドファンディングとは、プロジェクトに必要な資金を複数の人々(Crowd=群衆)から、インターネットを通じて少額ずつの出資を募る仕組みのことである。クラウドファンディングの出資者の出資動機に関する研究は定性的な事例研究が中心であり、出資者を対象とした定量的な実証研究はまだない。そこで本研究は、出資者を対象とした定量的な実証研究を行う。

本研究の第一段階では、先行研究および出資者を対象とした独自のデプスインタビューから購入型クラウドファンディングにおける出資動機を9つ導出した。第二段階では、出資者を対象としたアンケート調査を行い、第一段階で導出した出資動機の尺度開発を試みた。その結果、「社会的投資動機」、「報

奨獲得動機」,「共感・応援動機」の3つの動機が,クラウドファンディングにおける出資動機の尺度となることが分かった。第三段階では,各出資動機が実際の取引行動および出資者のクラウドファンディング運営者に対するロイヤルティに影響を与えているのかを検証した。その結果,「報奨獲得動機」は累積出資金額,1回あたりの出資金額,ロイヤルティに影響を及ぼし,「社会的投資動機」,「共感・応援動機」はロイヤルティに影響を及ぼしていることが分かった。

ソーシャルメディアでのクチコミ動機—自己とブランドとの関係からの考察—

臼井 浩子(早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程)

報告要旨

本報告では,ソーシャル・メディアでのクチコミ行為の促進要因について考察を行う。クチコミの先行研究では,売上との関係や,広告効果との比較,クチコミ後の反応などに,多くの研究実績があるが,いつ,どんな時に,どんな対象について消費者はクチコミを行いたくなるのかという視点での研究成果はまだ少ない。特に,オフラインとは異なるオンライン環境特有のクチコミ促進要因を考慮したマーケティング研究は大変少ない。

社会心理学の領域であるCMC(Computer Mediated Communication)研究では,オンラインでのコミュニケーションの特徴は,参加者の顔が見えないことによる社会的,また,非言語的手がかりのなさであり,そのため「話しやすさ」や選択的に自分を開示する行動が生じると言われている。また,近年のマーケティング研究では,自分を良く見せたいという人間に備わる根源的動機がクチコミ行動に影響を与えていることが実証されている。

本報告では先行研究を踏まえ,オンライン環境と消費者に本来備わる動機に影響を受けた消費経験のクチコミ行動を,消費者の「自己の表現」の視点で考察を加え,実務への示唆を検討する。

Tweet 行動における送り手の信頼性の効果

片桐 英毅(学習院大学大学院経営学専攻 博士後期課程)

報告要旨

消費者はソーシャル・メディア内で主体的に情報発信するようになり,その行動は「クチコミ」と呼ばれ,商品,サービスの販売,企業イメージ形成に大きな影響を与えるように成っている。この環境の変化は企業側にも影響を与えており,消費者のクチコミを分析し,マーケティング上の意思決定に活用するといった新たな課題が企業に課せられている。

本研究では,クチコミを発信する「送り手」に着目し,ソーシャル・メディア「Twitter」上で実際に発信されたクチコミ情報を分析し,クチコミが拡散する上での消費者行動の特徴を捉え,受け手に対して影響力を持つクチコミを規定する,送り手側の要因の導出を試みた。

※本研究は,筑波大学大学院ビジネス科学研究科での平成24年修士論文研究の結果である。

商品カテゴリによる,インターネット上のユーザー購買・探索行動の違いに関する考察

小澤 真由子((株) Consumer first ビジネスストラテジックユニット ユニット・マネージャー)

報告要旨

自社サイトに来る前,離脱してしまったユーザーはどんな行動をとっているのか?

購入や資料閲覧等,コンバージョンポイントに到達したユーザーとしなかったユーザーにおいて,直前,または日頃のインターネット上の行動にはどんな違いが見られるのか?

ユーザー行動ログというビッグデータを解析することで,これまでの自社サイトの解析だけでは把握できなかったユーザーの行動を可視化が可能になりました。コンシューマーデータ分析の取り組みのなかから,最新の事例をご紹介します。

自治体WEBにおけるマーケティング戦略と可能性

藤川 遼介(一橋大学大学院商学研究科 修士課程)・松村 茂(東北芸術工科大学デザイン工学部 教授)・佐藤 恒平(山形県朝日町情報交流推進員 地域おこし協力隊)

報告要旨

当発表は、地域づくりにおいて自治体WEBが果たす役割の考察をテーマとする。

今日の社会は、インターネット・ソーシャルメディアの普及に伴って、誰でも手軽に情報を発信できる社会となっている。このように多くの情報が溢れている時代だからこそ、より信頼性の高い情報を自治体WEBから探し当てるニーズが高まると予想される。したがって、自治体WEBの製作に力を入れることが、まちの宣伝効果に繋がっていくと期待される。

当研究は、自治体WEBのリニューアルを実施している山形県朝日町に協力を得て行っている。調査目的は、自治体WEBにおけるマーケティング戦略を分析し、どのようなユーザーアビリティを考えているのかということを分析することである。この調査は、朝日町のWEBにとってユーザーアビリティの観点から有用であると選定した自治体に訪問する手法で行った。当発表は、この一連の流れに関する報告を行う。

BtoB 市場でのWEBマーケティングによる顧客開拓において、商品特性の絞り込みがコンバージョン率に与える影響の実測と評価

栗津 啓介(ベルエアー (株) 代表取締役)

報告要旨

商品とターゲット顧客の絞り込みが有効であることはマーケティングの第一歩とされているが、そのことがマスキングテープという典型的なB to B市場でのWEBマーケティングにおいても有効であるかどうかを実証的に知るために、現実の顧客データをもとに解析を行ってみた。売上高、粗利益、経常利益などの実績値とアクセス解析によるユーザー数、訪問者数などの統計値からコンバージョン率を求め、顧客の変化を絞り込み前と絞り込み後で比較して、その変動を調べる実証テスト

を行った。これらの結果、商品と顧客の絞り込みはWEBマーケティングにおけるコンバージョン率を改善する効果が顕著であることを確認することができた。

消費者の事例ベース意思決定における重要属性の発見-アブダクションの応用-

金城 敬太(沖縄国際大学経済学部 講師)・古川 康一(嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科 教授)・尾崎 知伸(日本大学文理学部 准教授)

報告要旨

ある消費者が製品を購入する際に、消費者ごとに重要な属性をもとに過去の事例と類似性を確認しながら購入することがある。こうした意志決定のことを本研究では事例ベースの意志決定とよぶ。しかし、製品をつくる企業側が消費者がどのように類似性を判定しているかを直接知ることは難しい。

そこで、ある消費者が、過去に購入した製品および過去に購入しなかった製品の記録がある場合に、新たにある製品を購入したとき、どのようにして類似性を判定しているのか、いかにすればどの属性が重要なかを調べる方法について理論研究を行った。これに対し、本研究では消費者が事例ベースの意思決定を行っているという仮定のもと、購入の際に重要視している属性を「仮説」と考え、過去に購入した商品と新しく購入した商品との間で無矛盾になる仮説を発想推論(アブダクション)を用いて導く方法を提案した。具体的に、意志決定の事例を用意し、その事例に対して論理をベースとした発想推論システムであるSOLARを用いて実験を行った結果、重要な属性を発見できた。この成果は、消費者の行動の解明、レコメンデーションシステムなどへの応用、発想推論のビジネスへの応用としても期待される。

顧客行動分析における自己組織化マップの適用可能性の考察

飯塚 香(有限責任監査法人トーマツ デロイトアナリティクス マネジャー)・服部 邦洋(有限責任監査法人トーマツ デロイトアナリティクス シニアマネジャー)・小城 左直(有限責任監査法人トーマツ デロイトアナリティクス マネジャー)

報告要旨

自己組織化マップ(以下、SOM)とは、教師無し学習型ニューラルネットワークモデルの一種であり、顧客クラス分類のモデルとしての可能性を秘めている。

SOMは数量化された n 次元のベクトルを入力として、任意の m 次元への写像を出力することができる。この際、SOMは『入力ベクトルの示す類似性』を n 次元上の位置情報として保持する。入力ベクトル間の類似性は距離の長短として表現され、統計学に関する十分な知識を有しなくとも、分析結果を利用することができる。また、SOMは新しい入力ベクトルが与えられた場合に、学習に使用した入力ベクトルと『もっとも類似性の高い位置』に新しい入力ベクトルを配置する。加えて、SOMは従来の k -means法と異なり、『欠損値のあるベクトルを入力値とすることができる』。これは、ビジネス分野におけるビッグデータ分析の課題であるデータクオリティに柔軟に対応できる。

本報告では、顧客属性と購買履歴を基にSOMによるクラス分類を行い、顧客の購買行動を洞察する方法について提案を行う。

ウェブ標準の普及に実装主義が果たした役割ーHTML5を事例にー

深見 嘉明(慶應義塾大学 SFC 研究所 上席所員(訪問))

報告要旨

本研究は、オープンな技術標準仕様が普及するための仕様策定手法ならびに施策を分析するものである。

近年、スプレッドシートや画像処理といった、パッケージソフトウェアとして提供されてきた機能が、ウェブアプリケーションに移行する例が増加している。ウェブアプリケーションを実現したのがHTML5と呼ばれるウェブ標準仕様である。

HTML5へのバージョンアップにより、ウェブは静的な文書ファイル共有インフラから、アプリケーションの実行環境へと、その役割を拡大させた。

標準は過剰慣性(excess inertia)によってイノベーションを阻害する傾向にあるが、HTML5を策定する標準化団体であるW3Cは、多様な利害をもつ企業・団体による共同作業による仕様を無事とりまとめ、かつ広く普及させることに成功している。

本研究では、HTML5策定プロセスを対象としたケーススタディを通じ、実装主義と呼ばれる、実装例が普及した仕様のみが標準として採択されるという標準化手法が、仕様の普及に貢献したこと、実装主義は標準化プロセスのオープン化とパテントフリーを伴うことで有効に機能することを示す。

新たな製品サイクルを考えるマーケットライフサイクルの提案

富澤 豊((有)富澤事務所 取締役社長 / 浜松大学ビジネスデザイン学部 教授)

報告要旨

導入・成長・成熟・衰退の4期で分けられるプロダクトライフサイクルは、マーケティングを学ぶ上の基本として位置づけられてきたが、その一方で、実際の製品寿命に即していないという問題点が指摘されてきた。ある年に発売された消費財で、翌年まで残っているものはわずか数%といわれ、また、ロングセラーとなった製品は成熟期を永続させるよう企業は努力する。

そこで、製品そのものの寿命を考えるのではなく、製品が属する市場(マーケット)に視点を切り替える。マーケットにも必ず盛衰があり、そのサイクルを1つの寿命ととらえるのである。

企業の広告宣伝部門に多様性を与える要因について

山田 卓司(株)小学館 マーケティング局 雑誌宣伝課 副課長)

報告要旨

【目的】

近年の広告をとりまく変化の中で、実際に広告主はどのような組織体制で広告宣伝活動に取り組んでいるのか。またどのような要因が広告宣伝部門のあり方に影響を及ぼしているのかを、「多様性」をキーワードとしながら明らかにしつつ、広告宣伝部門のありようを決定づけるモデルの構築。

【方法】

先行研究などから、広告宣伝部門の多様性を構成する要素として、①外部環境、②経営の広告に対する関与、③業種・事業規模、④広告宣伝費の大小、を見出し、これを基に定量調査及び定性調査を実施した。

【結果】

環境の不確実性が高いと企業組織の多様性は増加し、広告宣伝部門の多様性も増加する。また経営(会社)の広告への関与が高いほど、広告宣伝部門の多様性は増加する。そして業種や、カテゴリ内における事業規模が大きいほど、広告宣伝部門の多様性は高まる増加するが、広告宣伝費が少ないとその多様性は減少することがわかった。さらに「顧客とのタッチポイント」が、広告宣伝部門の多様性にも影響を与えていることがみてとれ、それらをもとにモデルを構築した。

顧客経験の記述とサービスデザインのアプローチ

吉橋 昭夫(多摩美術大学情報デザイン学科 准教授)

報告要旨

サービスをデザインの対象とし、顧客の視点から発想して豊かな経験価値の提供を指向する「サービスデザイン」という新しいデザイン領域が注目されている。本研究では、顧客の経験と経験価値を記述しながらサービスを具現化していく「サービスデザイン」の取り組みとそのデザイン方法について、美術大学におけるワークショップ形式のデザイン演習を事例として報告する。

演習では、サービスと顧客の様々なタッチポイントを表現する Customer Journey Map (CJM)によって顧客の購買経験を描き、デザイン思考の各プロセスを経てサービスの構想から具体化までを行った。まず既存サービスのフィールド調査から顧客の購買経験を把握して、CJMによってその全体像を視覚的に記述、表現した。次に、顧客の経験価値に結びつく要素を抽出し、ブレインストーミングやプロトタイプング、アクティビングアウトなどによって具体化していった。各タッチポイントでの顧客の経験とサービスの価値共創のしくみを具体的な形に表し、最終提案とした。

NPOにおけるインターナルマーケティングに関する研究

瀬下 真由美(法政大学大学院経営学研究科 研究生)

報告要旨

従来からのマーケティングは、自動車や家電等のいわゆる有形財を対象に発展してきたが、1970年代に入ると産業構造の変化によりサービス(無形財)に特化したマーケティング(サービス・マーケティング)が求められるようになった。

本研究は非営利とされる教育機関のサービスについて、サービス・マーケティングの視点から企業・顧客・従業員との関係における、インターナルマーケティング(企業・従業員間)について捉えたものである。

近年「ボーカロイドオペラ」や「明治神宮で稲作体験」の授業等新しい教育サービスとして注目されているNPO法人のシブヤ大学を事例として、新聞や雑誌などの2次資料やWebサイトで情報を収集・整理から、2012年3月～11月まで学生またはボランティアスタッフとして参与観察を行い、更にシブヤ大学スタッフや講師を対象に半構造化インタビューを実施し、いかに満足度の高い教育サービスを提供しているのかを探索的に考察していくものである。

社会的価値創造に取り組む中小企業の研究

後藤 紀彦(東京都中小企業診断士協会 城北支部 中小企業診断士)

報告要旨

本報告の目的は、中小企業における「社会的価値創造」の意義を提示することである。そのため、社会的課題に積極的に取り組む中小企業を対象にインタビュー調査を行い、地域・社会貢献に関わる活動の特徴を明らかにした。

本調査の背景には、「中小企業がなぜ企業の社会的責任(CSR)における高次の地域・社会貢献に関わる活動に積極的に取り組むのか」という報告者の問題意識があった。本来こうした活動は、業績好調な大企業が一時的に取り組む利益の社会配分であり、中小企業とは無縁の取り組みと見なされているからである。

事例研究の結果が示唆するものは、中小企業の地域・社会貢献に関わる活動に関する新たな視点の可能性である。具体的には、従来の遵法精神に基づく「受動的な取り組み」ではなく、「組織内部の価値創造(Corporate Internal Value / CIV)」という「積極的な取り組み」を促す論拠である。

この研究視点から、社会的弱者から価値創造主体への進化が不可欠な中小企業の「開発貢献型」、「需要貢献型」、「競争貢献型」、「苗床貢献型」という積極型役割に、新たに「社会的価値創造型」を加えることを提案したい。

プロフェッショナル・サービス・ファームのマーケティング戦略の考察—法律事務所を題材に—

小谷 恵子(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 修士課程)

報告要旨

法律事務所に焦点を当て、プロフェッショナル・サービス・ファームのマーケティング戦略を考察する。マーケティングに関心を示すようになってまだ日の浅い日本の法律事務所のマーケティング戦略について、体系的に論じた文献はまだない。そこで、コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティングの理論を用いつつ、法律事務所の行っているマーケティング活動の実態から実証研究を行った。

本研究では、3つの要素を使ってマーケティング戦略の体系化を試みた。まず、顧客や案件の獲得のルート。次に、提供価値であるリーガル・サービスの品質を測る指標。最後に、取るべきコミュニケーション手段。この3要素を組み合わせることにより、マーケティング戦略に基本的なパターンがあることが分かった。法律事務所として、また弁護士個人として行う戦略パターンを紹介する。

本研究は、弁護士に限らず、プロフェッショナルとして活動する組織や個人に対しても示唆を与える内容であると考えている。

観光エコシステムの形成—キーストーンとしての小田急箱根—

豊島 一浩(東京急行電鉄(株) 経営管理室 東急病院管理部 課長)

報告要旨

観光地「箱根」はかつて観光客減少により衰退した時期を経験したが、それを克服して毎年20百万人以上の来訪者を常に達成している日本有数の観光地となっている。

なぜ観光地「箱根」はこのような状況を脱して来訪者数の増加を達成することができたのであろうか。その成功要因は、小田急電鉄が自社の利益だけを追求するのではなく、箱根全体を一体的な観光資源と捉え、全体のイメージ向上やエリア内の事業者の生産性向上、更に地域連携により新しい価値を創出するなどの取り組みを行っているものであると考えた。こういった小田急電鉄の役割を、先行研究における「キーストーン戦略」に基づき分析を行った。手法としてはインタビュー調査を主体におこない考察を行った。

その結果、小田急電鉄が、箱根を「観光エコシステム」と定義した場合、箱根にとってキーストーンの役割であることが明確となった。

組織間サービス財取引におけるリレーションシップ・マーケティングの有効性に関する研究—金融サービスにおける価値共創、顧客内シェア向上モデルを中心に—

渡部 吉昭(筑波大学大学院ビジネスサイエンス系国際プロフェッショナル専攻 准教授 / (株) マーケティング・キャピタル 代表取締役)

報告要旨

リレーションシップ・マーケティングとは、一般に顧客との関係性を重視するマーケティング手法や概念を指す。このリレーションシップ・マーケティングの分野で、近年、企業間関係のマネジメントに大きな関心が向けられている。経済のグローバル化、規制緩和などによって企業間競争が激化する中で、より効果的な企業間関係を確立し、顧客内シェアの向上な

どにつなげることに對して実務家からの関心も高まっているのである。

企業間関係は、モノの取引を中心とするものと、サービスの取引を中心とするものとに分けられる。しかし、企業間取引に焦点を当てたリレーションシップ・マーケティング研究は、産業財マーケティング論に代表されるように、製造業における部品などのモノとしての産業財取引研究を中心に発展してきた経緯があり、研究アプローチにおいても、モノとしての消費財マーケティング研究からの影響が大きかった。

今回のポスターセッションにおいては、企業間のサービス財取引、特に金融サービス取引におけるリレーションシップ・マーケティングに焦点をあて、関連する先行研究の系譜を概観し、今後の研究における課題・仮説について考察することとした。

LCCの世界における実態と今後の展望—JAL, ANAの戦略とLCC—

水野 俊広((株)ブルックスブラザーズジャパン 経営企画室長)

報告要旨

全世界的に市場でのシェアを伸ばしているLCCについて、その発生の由来、典型的なビジネスモデル、シェアを伸ばしてきた背景等を、世界各地における実態を見ながら研究する。日本においてはJAL, ANAが2012年にアジア資本との合併で日本版LCCビジネスをスタートさせたが、夫々の戦略や基本的な考え方を探ってみた。又、果たして航空未体験需要は取り込めているのか? 運賃は下がっているのか? 本体との食い合い(カニバリゼーション)は起きてないか? 等々についても検討を行った。

最後にアジア、日本におけるLCCの将来について航空マーケティングの観点から展望してみる。

事業一体型の社会貢献活動を展開するマザーハウスの事例研究—価値創造・伝達・提供のマーケティング観点からの分析—

藤井 祐剛(青山学院大学大学院国際マネジメント研究科 修士課程)

報告要旨

マザーハウスは、バングラデシュ産のジュートを使ったバッグの専門店である。「途上国から世界に通用するブランドをつくる」という企業理念のもと、2006年の創業以来、約7年間で、国内11店舗、海外4店舗に展開し、2012年度の売上は7億円に達するなど、急成長を遂げている。そのビジネスモデルを、価値創造・伝達・提供のマーケティングの観点から分析すると、次の3つの特徴があることが分かった。第1に、商品企画、生産、流通、販売という一連の事業活動を全て自社で行うことで、製品価値の高い商品を供給していること。第2に、ビジネスを通じてステークホルダーをコーディネートすることで、途上国への直接支援を事業活動と一体型で行うビジネスモデルを構築したこと。第3に、製品が持つストーリーを伝達することで顧客に共感を与え、かつ、顧客が社会貢献に参加するという新しい顧客価値を作り出したことである。

そこで、ファッションブランドとしてのマザーハウスが、自社の収益、顧客に対する製品価値、途上国に対する付加価値をどのように両立させているかを分析し、この事例研究を通じて発見できる、ビジネスを通じた新しい社会貢献の在り方について報告する。

医療用医薬品における患者のブランド指定行動に関する考察

石川 明紀(グラクソ・スミスクライン(株) 泌尿器領域マーケティング部 アソシエイト・プロダクトマネージャー)

報告要旨

【目的】

医療用医薬品における患者のブランド指定プロセスについて考察を行い、医療用医薬品ブランディング戦略の実現についての検討を行った。

【方法】

消費者行為モデルを基に仮説モデルを設計し、架空の状況を設定した医療用医薬品に関するアンケート調査を行った。回答が得られた121名を対象にAmosによる共分散構造分析を実施した。

【結果】

医療用医薬品のブランド指定行動は、信念によって作られた態度が意図を形成し、ブランド指定行動に関する意図は実際の行動に影響を与えていることが確認された。このことから、医療用医薬品のブランド指定行動は、目標に基づいた理性的・意図的な購買行動であり、消費者行為として捉えられることが明らかとなった。また、患者は、医療ニーズを満たす薬剤情報を入手することができれば、特定の医療用医薬品のブランド指定行動に対して好意的な態度を形成し、実際に医師に尋ねる行動を取る可能性が高いことが示された。

【結論】

患者を対象としたマーケティング戦略は、医療の質の向上に寄与し、患者の治療満足度を向上させることで、特定の医療用医薬品に対するブランド・ロイヤルティを生むことが期待できるものと考えられた。

“ブランドらしさ”の構築における考察—女性ファッション誌3誌に見る“そのブランドらしさ”に関する調査報告—

富川 淳子(跡見学園女子大学文学部 教授)

報告要旨

ブランドのアイデンティティが消費者の抱くブランド・イメージに正確に映し出されることによって構築される“ブランドらしさ”について、調査およびその結果を報告する。調査対象としたのは専属モデルとファッションページのスタイリングにブランドアイデンティティを込めて発信する女性ファッション誌『non・no』『CanCam』『ViVi』の3誌である。そしてそれぞれの雑誌読者が抱くその“雑誌らしさ”に対し、専属モデルとスタイリングはどのような影響を及ぼしているのかを模擬雑誌を使い、調査を行った。その結果、“雑誌らしさ”に対して、専属モデルの影響は限定的であり、スタイリングにおいては3誌すべてにその貢献は認められたことを報告する。

物語によるブランドの意味の形成

平方 文哉(関西学院大学 博士前期課程 聴講生)

報告要旨

現在、ブランド研究ではブランドの意味というものは消費者の頭の中(ブランド知識)で形成され则认为られている。そして、ブランドの意味を創造するのは企業だけではない。ブランドの使用者である消費者も意味の創造をしている。消費者はブランドの使用を通じブランドに対し個人的な意味を見いだす。そして、コミュニティやソーシャル・メディアを使い、他の消費者とそのような個人的な意味を共有する。このことが、ブランドの意味の形成につながる。なぜなら、ブランドの個人的な意味がネット上の消費者の中で共有されることにより、消費者間のブランドに対する共通の理解ができ、そのような共通の考えが消費者にとってのブランドの意味となるからである。

本研究では、オンライン上でのこのような消費者同士の交流を物語行為として捉え、消費者の持つブランドの意味にどのような影響を与えるのかを考察し、オンラインでの消費者の交流によってブランドの意味がどのように形成されるのかを明らかにする。

「Intel Inside」のブランド・コンセプトは知的財産として保護されるのか?—商標権を巡るインテルとKDDIの攻防の考察—

山本 岳美(特許業務法人有古特許事務所 弁理士)

報告要旨

インテル社の日本法人が発案し、インテル社の世界的なブランド戦略に採用された『Intel Insideプログラム(当初は「Intel In It」プログラム)』は、B2B2Cブランディングの成功事例として語られている。この『Intel Insideプログラム』は基幹部品(MPU)が完成品(PC)を従属させるというビジネスモデルの根幹をなす思想であり、その後、世界のパソコン市場を席巻したインテル社の事業戦略の礎を築いた。

このブランド・コンセプトは、「Intel Inside」というブランドに集約されてるといえるが、その後、世界中の様々な部品メーカーなどが同様のビジネスモデルを追従し、「○○○ Inside」

というブランドを採用していることから、インテル社のブランド・コンセプト及びそのコンセプトを体現する「Intel Inside」がいかに画期的で優れたものであったかを推察できる。

「Intel Inside」というブランドは世界中で商標登録されており、我が国でも多数の関連商標が登録されているが、その商標権は、その画期的で優れたブランド・コンセプトを保護するツールとなるのか、ブランド・コンセプトは、人間の創造的活動により生み出される知的財産として、商標法により保護されるのか。

「Intel Inside」に関連する商標登録について知的財産高等裁判所が下した判決及び特許庁の審決を分析し、優れたブランド・コンセプトが商標法により保護され得るのかについて考察する。

食卓・メニューのコウホート分析—世代・年齢の変化へのマーケティング対応の考察—

塚原 新一((株) ビデオリサーチ 調査業務局 専門職局次長)・井上 朋子((株) ライフスケープマーケティング 新市場開発部 部長)・磨井 美幸((株) ライフスケープマーケティング 新市場開発部 マネージャー)・黒田ル斗((株) ビデオリサーチ 第四営業部 課長補佐)

報告要旨

従来から「食」分野については、縦断分析によって世代効果が確認されている。しかしながら、既存研究は「食材の購入」をもって消費とするもので、最終的に食卓にあがる「メニュー」に関する研究ではなかった。本研究では、「メニュー」に関する継続調査(食MAP)の結果が長期蓄積させたことを機に、このデータに対してコウホート分析を行った。コウホート分析によって、継続調査データを世代・年齢・時代の3つの要素に分解し、それぞれの要素を変化パターンに分類した。この結果から、「メニュー」および食材の選択について構造を理解し、マーケティング適応の精度を向上させようとしている。合わせて、今後の予測を行っている。

神戸の洋菓子産業における顧客の変遷

森元 伸枝(奈良産業大学 専任講師)

報告要旨

神戸の洋菓子産業は、神戸の地場産業を代表する一つである。神戸港開港(1868年)を端に発し、メディアにも「おいしい洋菓子」として取り上げられ、「神戸スイーツ」というブランドイメージで全国に知られている。1995年に阪神淡路大震災で神戸の洋菓子産業は未曾有の被害を受けたにも関わらず、10年足らずで震災前の水準にまで業績を回復し、今日も洋菓子業界はますます発展し続けている。

神戸洋菓子産業の発展の要因は、洋菓子職人が時代に合わせた独創的な「おいしい洋菓子」をつくり続けているからである。しかし、この「おいしい洋菓子」づくりの大きな一因は、顧客にある。神戸の洋菓子を継続的に購買する顧客は、洋菓子職人たちの独創的な洋菓子づくりに必要な原材料の購入を可能にしたり、販路拡大の手助けをしてきた。また、職人の味覚を育て、洋菓子の価格安定にも貢献してきた。さらには、神戸の洋菓子業界内に存在する不文律を遵守させる役割も担ってきた。

業界の発展と神戸の洋菓子文化の創造に顧客が深く関わっていることを時代の変遷とともに明らかにする。

基礎化粧品購買における消費者の業態選択

久須美 薫子(アモーレパシフィックジャパン(株) Business support unit)

報告要旨

化粧品業界において流通構造が大きく変化を遂げてきている。対面販売を中心に展開してきた化粧品専門店や百貨店に代わり、ドラッグストア、並びに通信販売が合わせて4割の構成比を占める主要チャネルとなっている。しかしながらドラッグストアもしくは通信販売という1つの名称でこれらの業態を一概に捉えることはマーケティング意思決定者にとって有用とは言えない。なぜなら業態とは製品構成をはじめとした複数の構成要素の組み合わせからなる様々な小売ミックスのパターンを意味するためである。

本研究ではアンケート調査で回答が得られた573人のデータを用いクラスター分析を実施した。「購買関与度」と「製品判断力」から消費者を4つのクラスターに区分し、クラスター別に重視される情報源と店舗特徴から各業態の下位区分を行った。

結果、現物、店員の対応、価格、立地は各クラスターで重視される項目として先行研究を踏襲した。一方、人的情報源と紙媒体に代わるネット上の情報源に関して先行研究との差異が確認された。具体的には高関与・高判断力層で、手厚いカウンセリングの実施が求められるなど各行動類型に応じた業態特性別のマーケティングの必要性が明らかになった。

質的調査としてのエスノメソドロジーによるテキスト接続分析—『すりかえ型消費』へのまなざし—

田村 直樹(関西外国語大学 准教授)

報告要旨

本報告の目的は、社会学のエスノメソドロジーに依拠した質的方法によって、定量調査やインタビューといった方法では十分に見いだせない消費の問題を探索し、商品開発に活かせるアプローチを提示することである。テキスト接続分析というのは、消費者本人の使う言葉だけではなく、周囲の言葉もヒアリングし、消費者像の核心に迫る手法である。

本調査では、実際の消費者とその周辺へのヒアリングから、本人が「かわいい」と思って商品を買っているが、周囲からは「ケチだ」「安物を買っている」というネガティブな印象を与えているというギャップを発見する。このギャップはアンケート調査やインタビューからは導き出せないものであり、本分析のアドバンテージである。

この結果が示唆するものは、従来のSTPを主とするマーケティング手法とは異なるフレームで、アンケート等の数字には表れない水面下の消費者の購買心理パターンを解明できる可能性である。この研究視点を「テキスト・ベースド・ビュー(TBV)」と呼ぶことにする。

事業の今をコミュニケーションする意義と実践

徳永 朗((株)博報堂 研究開発局 主席研究員)

報告要旨

ここ数年、新たな成長のために事業変革に取り組む企業は数多い。いまや経営の最大の関心事のひとつといっても過言ではなく、その推進に腐心する企業は多いが、果実を得ている企業はまだ一握りに思われる。本報告では、まずこの生き残りを賭けた企業意思に対するコミュニケーションの寄与を、論理的、実証的に検証する。すなわち、ステイクホルダーに伝えて、認知・理解を得る事の意義を考察するとともに、そのファクトの情報そのものが与えるパーセプションがステイクホルダーの行動を喚起する力をもつことを定量調査を通して解明する。報告ではさらに、コミュニケーションの効果を最大化するための「伝え方」についても言及する。そこでは、新たな事業の方向性を、その根幹にある理念や実現力と、その実現の末にもたらされる顧客・社会にもたらす価値と合せた文脈でメッセージ化することの有効性を調査結果にもとづいて抽出し、さらに、マス媒体を通じた広告・広報、ウェブ上の自社サイトやソーシャルメディア、さらにはブランド体験といった、様々なタッチポイントを戦略的に織り交ぜて設定することを提唱する。

都市景観の空間イメージ形成を補う 屋外広告物の広告的役割についての考察

— 商業経営者100人に聞く 自店の看板満足度調査 —

法政大学大学院 政策創造研究科 博士後期課程

高橋 芳文

要約

屋外広告物は、都市の舞台装置であり、都市景観の空間イメージ形成に大きな影響を与えている。屋外広告物＝看板は日本最古のアナログな広告手法である。看板は、明治時代以降、大きく目立つことが良いという風潮があった。戦後、東京の復興はネオンからと広告が都市を明るく彩った時代を経て、高度経済成長期以降現代社会においては、日本の看板は醜くて景観を壊すものとやり玉に挙げられながらも人々の生活に密着して生き残ってきた。二十世紀は、競い合いの看板が主流であった。

しかし、成熟社会の現代においては、顧客の気持ちに寄り添う共感と共生が屋外広告物にも求められる時代に入ったのではないかと。そして、もっと都市景観の空間イメージをイメージアップするものとして活用できるのではないかと。

本稿は、屋外広告物と都市景観に関する問題の所在をあぶりだし、商業経営者に「自店の看板満足度調査」を実施し、商業経営者が看板に対してどのような意識を持っているのか、自店が目立つことと景観・街並みとの関係性について、どのように考えているのかを分析し、屋外広告物の広告的役割の新しい視座を発見することを研究の目的としている。

キーワード

屋外広告物、看板、都市景観、商業経営者、集客メディア

1. はじめに

『地域のマーケティング』において、P.コトラー、D.H.ハイダー、I.レイン(1996)は、このように述べている。

「ビジュアル・シンボル(視覚的象徴)は、「まち」マーケティングにおいて大きな意味を持つ。「まち」の目印となる場所の多くが、いつまでも大衆の心に刻み込まれている。エッフェル塔(パリ)、ビッグベン(ロンドン)、赤の広場(モスクワ)、万里の長城(中国)、アストロ・ドーム(ヒューストン)などだ。うまく利用されれば、これらビジュアル・シンボルは、公式文具、パンフレット、看板、その他何十というところで露出される。ビジュアル・イメージが成功するためには、設定されたイメージを強化するものでなければならない」

屋外広告物は、都市の舞台装置であり、都市景観の空間イメージ形成に大きな影響を与えている。屋外広告物

行政で先進的な取り組みをしている京都市では、「屋外広告物はお店の顔であると同時にまちの顔」と広告景観の創造を定義している。屋外広告物＝看板は、日本最古のアナログな広告手法として、リアル店舗の集客メディアとして、活用されてきた。

看板は、明治時代以降、大きく目立つことが良いという風潮があった。戦後、東京の復興はネオンからという屋外広告が都市を明るく彩った時代を経て、高度経済成長期以降現代社会においては、日本の看板は醜くて景観を壊すものとやり玉に挙げられながらも人々の生活に密着して生き残ってきた。

二十世紀は、競い合いの看板が主流の時代であった。

モノが足りない時代であれば、店の存在を知らしめ、視認性をアップさせて、入店を促進するという看板活用法は効果的であった。

しかし、成熟社会の現代においては、その方法は通用

しなくなっている。顧客の気持ちに寄り添う共感と共生が屋外広告物にも求められる時代に入ったのではないか?そして、もっと都市景観の空間イメージをイメージアップするものとして活用できるのではないか?以上の仮説を立て、本稿は、屋外広告物と都市景観に関する問題の所在をあぶりだし、商業経営者に「自店の看板満足度調査」を実施し、アンケート結果のクロス集計をおこない、商業経営者が看板に対してどのような意識を持っているのか、自店が目立つことと景観・街並みとの調和等の関係性について、どのように考えているのかを分析し、現代社会における屋外広告物の広告的役割の新しい視座を発見することを研究の目的としている。

II. 問題の所在

ケヴィン・リンチ(2007)は、「都市のデザインは時間が生み出す芸術である」という。

真鍋(1985)は、「直線は美しいと言ったのは、ル・コルビジェで、日本の建築家や都市計画家はいまだにその神話からぬけきれないが、曲がり道も美しいのだ」という。

樋口(1993)は、「両側に高いビルが絶壁のように建ち並び、人と車が急流のようにせわしなく行き交っているような街路のみでは、ジェイン・ジェイコブズも言うように、「都市そのものも退屈である」ということになってしまう」という。

丹下(1968)は、「1960年代前後から、日本の都市や建築をとりまく状況が大きく変わりつつあった。経済の高度な成長は、生活環境を刻々に変貌させていった。一方では、コミュニケーションと交通の急激な発展は、国土の社会的、空間的構造を大きく変えはじめた」という。

芳賀(2006)は、「今、京都の繁華街では、ゲームセンター、パチンコ屋などが軒を連ね、大きな看板を出して、品のない派手な色の店があつて、昔の三条から四条の河原町の、我々が学生のころにはまだまだあつた京都でなければ味わえない木造の、そしてそれぞれの家柄にふさわしい伝統を守った商売をしておられる店が持つ町並み

の豊かさが消えてしまいました」という。

北野(2000)は、「日本の風景の貧困は、私たちの社会が〈生活景〉を見失ってしまったことに大きく起因している」という。

イーフ・トゥアン(1993)は、「人間の空間は、人間の感覚と知性の質を反映している」という。

藤田(2006)は、「看板は社会の縮図である」という。

都市景観は人の営みの結果、構成されるものである。そして、その人の営みの行為を円滑にするものが屋外広告物である。

屋外広告物とは、(1) 常時又は一定の期間継続して(2) 屋外で(3) 公衆に表示されるもので、具体的には、看板や広告塔、ポスターなどだけではなく建築物の壁面等に直接表示するものも含む。また、表示内容については、文字だけでなく、商標、シンボルマーク、写真等、一定のイメージを与えるものや商業広告以外の営利を目的としないものも含む。

景観議論が活発である。「日本の看板は醜い。見苦しい。断言する。日本の風景を殺している半分の犯人は看板である」こう断言するのは、船瀬(2004)である。

アレックス・カー (2002) は看板を「視覚公害」という。

北田(2002)は、渋谷を例えに、「都市空間を記号的に操作し、広告を幽霊化させる広告=都市は<資本>という外部をリアルに隠蔽する」という。

流しの写真家 渡辺克己は、新宿を「偉大な子宮」と表現した。『都市のドラマトゥルギー』吉見俊哉(1987)

鳴海(1988)は、景観がつくる地域イメージの中で「規範的景観」という考え方を示している。「盛り場には猥雑さを演出するネオンサインや看板が、高級住宅街には豊かな緑や延々と連なる高い塀が、オフィス街には鉄とガラスとコンクリートの高層ビルが、もっともそれらしい景観として対置される」という。

鳴海の提唱する「規範的景観」で盛り場の景観論を論じれば、日本の猥雑な盛り場の景観は、多くの日本人が安心できる空間である。

景観法制定後の全国の景観計画策定団体(2013年1月

1日現在360団体)の景観計画においては、屋外広告物等の基準が規制されることが多く、高彩度色、高明度色、ネオン等を禁止することが良好な景観形成に効果的であると考えられている。屋外広告物は、まちの賑わいや地域イメージの舞台装置として評価されることは少なく景観阻害要因としてやり玉に挙げられることが多いのが現状である。

景観法の制定に合わせて、2004年に屋外広告物法の目的が「美観風致の維持」から、「良好な景観の形成または美観風致の維持」に変わった。

小浦(2008)によれば、「景観法ができるまで、景観という言葉は、日本の法律にはなかった。景観法においても景観とは何かという定義をしていない。そのかわりに良好な景観とは何かについて、考え方を示している」という。

国は、景観法の制定背景及び国会審議の状況で、「戦後の急速な都市化の中で、経済性や効率性、機能性が重視された結果、美しさへの配慮を欠いた雑然とした景観、無個性、画一的な景観等が各地で見られることは否めない」と問題を認識している。

2005年におこなわれた「東京都広告物審議会の「答申」～東京における今後の広告物規制のあり方について～」では、このようなことが答申されている。「屋外広告物は、都市景観を構成する重要な要素のひとつである。しかし、現行の屋外広告物規制は、用途地域による一律、画一的な規制で、規格(面積、高さ、形状等)のみが許可審査の対象となっているため、地域の特性、特色ある界限にきめ細かく対応した広告景観の形成が困難である。これからの屋外広告物規制は、用途地域に基づく規制だけでなく、都内の多様な景観特性に応じた規制を導入していくことが課題となっている」

横川(2000)は、「<みちづくり>公・共・私の関係の考察において、景観という観点から<みち>環境をみると、「みち」の大半を構成している《私》の領域を形成している空間構成要素を問い直す必要性を強く感じる。これまで<みち>の景観形成は、《公》や《共》の領域について論じられてきたが、実際には《私》の領域が多くの課題をもつ

にもかかわらず、放任状態にあった。《公》の領域のデザインも問題がないわけではないが、《私》の領域のデザインが鍵を握っていることを認識すべきである。例えば、通りの景観を想像したとき、もっとも視界を占めるものは《私》の領域の建築物や広告物であり、道路面や道路施設の占める範囲はきわめて少ないことが分かつとともに、<みち>景観の魅力や地域の特性は《私》領域のデザインにかかっていることに気がつく」という。

船越(1998)は、日本の街路空間は、西欧とは異なり、建物自体だけでなく、看板や暖簾、幟、提灯といった装置がつくりだす襞によって構成されている。とくに盛り場では、そのような装置が建物よりも重要な役割を果たしてきた」という。さらに「街路のあり方や美観に関しては、日本と西欧では異なった特徴が存在するのであり、西欧的な都市美の価値観で日本の看板を否定することには慎重でなければならない。そこには長い歴史のなかで蓄積されてきた私たちの感受性が潜んでいるからだ」という。

芦原(2001)は、「建築の本来の外観を決定している形態を、建築の「第一次輪郭線」と呼び、建築の外壁以外の突出物や一時的な附加物による形態を建築の「第二次輪郭線」と定義するならば、西欧の都市の街並みは「第一次輪郭線」で決定されるのに対し、わが国のこれらの中心街の街並みは「第二次輪郭線」で決定される」と述べている。さらに「近時、電柱や看板が街並みの美しさを阻害しているとして問題にされることがあるが、中高層アパートのベランダに満艦飾のごとく干されている洗濯ものについては今日まであまり議論がなされていない。太陽エネルギーを活用して洗濯ものを乾燥させるということは、省エネルギーという観点からはきわめて今日的であるとはいえようが、イタリアなどの裏街以外にまず西欧諸国では考えられない現象である。洗濯ものをベランダにださないどころか、スイスや南ドイツあたりでは市民が統一的に赤いジェラニウムなどをベランダに飾っているのである」という。

日本における屋外広告物は、律令制のもとでの官市にさかのぼり、文献のうえで知られる看板に類する最初のも

のは、8世紀なかばに成立した養老令の注釈書『令義解』(833)に現れている。江戸時代の看板には、商品そのものや商売に関する道具類をかたどった看板が多かった。

明治から昭和50年代までは、ホーロー看板がまちのいたるところにあり一世を風靡した。「メガネが落ちるほどおいしい!」というオロナミンCホーロー看板は、42万枚生産され、日本中に貼られた。

高度経済成長期には、ネオン看板が一世を風靡した。木材からプラスチック、ネオンとさまざまな素材の進化が屋外広告物の意匠に変化を与えた。そして、高度経済成長期の屋外広告物の急激な増加は、表現や意匠の過激さも伴い「景観公害」として問題視された。

一方、この時期の屋上広告塔のネオンなどは、一流の作家が手掛けていた。日本画家の横山操による地球儀形の「森永ミルクキャラメル」、デザイナーでは、伊藤憲治の星形「ナショナル」、「テイジンテトロン」や「NEC」、亀倉雄策による明治製菓のネオン塔。これらは、コーポレートイメージを明確に示すとともに、ハイ・センスな都市景観の誕生を導いている。多くのクリエイターの参画と新しい景観の出現は、屋外広告史に大きな足跡を残し、その後の広告表現に多くのヒントを与えた。

船越の『看板の世界』(1998)によれば、銀座で有名だった森永地球儀のネオンは、直径が12メートルもある。新宿の帝人のネオンは、高さ20メートル、幅14.4メートルという最大級のもので、ネオン管の延長は4100メートルもあったという。

1973年には、オイルショックの影響で節電が強いられ、ネオンの点灯も規制されることになった。

1966年には、ペイントに代わる色の素材「カッティングシート」が出現し、1976年には、屋外用のシート「タフカル」が世に出た。素材の進化により、看板職人の仕事もペイントによる文字書きから、アートナイフを用いたレタリング作業に変化した。その後、ペイントに代わる色の素材「カッティングシート」が機械(カッティングマシン)で文字を切れるようになり、現在(2012)では、大型のインクジェットプリンタの台頭により、フルカラー写真表現の大型看板の

製作が可能となった。その結果、ビルの屋上広告塔の広告表現もさまざまな技術が駆使されていたネオンからタレントの顔写真が大きく入った平面の出力物に変わったのである。

業界の技術革新は、良くも悪くも景観に影響を与える。

山崎(2006)の、「文字情報が景観に与える影響の研究」によれば、「文字群がその場所にふさわしいかどうか景観の評価に大きく影響していることが分かる」という。

また、鳴海と藤本(2006)は、「看板・広告から見る都市景観の課題」にて、コンピューターフォントの氾濫を指摘する。

鳴海、「コンピューターのフォントが、そのまま大きくなって街中に氾濫しているのを見ると非常に気持ち悪く感じます。昔ながらの職人が作るものがよいのですが、最近では石に字を彫る時にも、コンピューターのフォントがそのまま使われてしまいます。若い人にはこういった違和感がなくなってきているのかもしれない」

藤本、「その通りだと思います。昔の職人のデザインは、大きさや字の並び方によって間隔を調整したり、文字を細めるといった微調整をしています。大手のメーカーのロゴが美しく感じるのは、職人同様にほんとうにデリケートな調整をしているからです。それと比べて街に溢れているものは、コンピューターのフォントがそのまま大きくなっただけのものが多く見られます」という。

L・B・バリンジャー、R・A・バリンジャー(1971)は、「看板のなかにおさめられたシンボルは、力強く、また直接的な働きをする。星、十字、7つに分れた燭台、鳩など、古くから伝わった宗教的なシンボルは、今日でも広く使われる。喫茶店の店頭でコーヒーのカップが置かれていれば、それが休憩を意味することは誰の目にも明らかである。店頭やウィンドーの木靴や貝は、その店のサービスや製品をそのまま知らせることだろう。デザインがすぐれ、計画が行きとどいているならば、余分な説明は不要であり、それだけで道行く人々の興味をひき、心を動かすことになる。昔の簡潔で直接的な看板は、近年のデザイナーにも大きな手がかりを提供する。彼らの多くはいつの時代

も変わることはないすぐれた方法で、そのシンボルや形式を用いている。「最高の意味での観念は、シンボルによってしか伝達できない」というサミュエル・テイラー・コールリッジのことはあらためて考慮に入れなければならない」という。

早稲田大学教授の竹村は、高橋(2009)との対談で「商店の看板は、人々の注目を引くためのマーケティング実務上の役割があるだけでなく、商店を取り巻く地域の人々への公共的なコミュニケーションの役割も本来はある」と述べている。

高度経済成長期以降、「uchiのお店はいいお店ですよ」、「uchiの商品はいい商品ですよ」という競い合いの看板が街中には氾濫して、看板＝醜悪なもので、街の景観を壊すものだ、と言われてきた。実際、商業経営者の看板に対する意識は、看板は大きければ大きいほど、派手であればあるほど客を呼ぶといった意識が多く、看板を小さくすると商売に響くといった抵抗も根強く、ゆえに、企業は、自社の社名や商品を目立たせるために、あっちにも広告、こっちにも広告。そんな時代であった。

しかし、モノ余りの成熟社会においては、屋外広告物「看板」の在り方にも変化が必要である。そして、時代の変化により人々の価値観も変わりつつある。

竹村は、「そもそも、ひとは経済合理性だけでは動きません。極端な話ですが、経済合理性だけを求めているれば、商店が商品を買ってくれたお客様にあいさつしなくてもよいのです。でも、普通はあいさつをするでしょう。なぜ、あいさつをするのでしょうか。社会においては、コミュニケーションが必要なのです」という。

看板は、商品、屋号などを記して、店頭あるいは、人目につきやすいところに掲げ、それぞれの店が何を販売しているかを知らしめる記号である。同時に、看板はお店の「顔」であり、商売の真心を表すものでもある。高橋(2009)は、E・Tホールのパーソナルスペースという考え方に触れているが、成熟社会での屋外広告物は、「社会との距離を考えたデザイン」という視点が重要になってくるのである。そして、私的領域に公共性を持った「気遣い」、「親切心」

の表示といった情報コミュニケーションがより重要になる社会が到来する。

シビックプライド研究会(2008)では、「サインやアートがまちの接着材になる」という。「都市空間に対して小さなサインのような要素であっても、統一された色とフォントによって、都市全体が有機的に統合され、うまく機能しているという印象を与えることができる」

岡山県中国山地中央にある勝山。そこでは、暖簾の優しさがまちの雰囲気を変えた。観光客が楽しむだけでなく住民自らの生活を楽しむという高い見識と洗練された美学のもとにまちづくりに取り組んでいる。暖簾の美しさは、高井潔(2009)の『日本の暖簾～その美とデザイン』が詳しい。暖簾も屋外広告物である。

美しい街岡本協議会では、岡本版屋外広告物ルールガイドライン(案)を策定している。ガイドラインの基本的な考え方は、「屋外広告物によって岡本らしさを具現化し、通りごとのまちなみ景観を特徴づけ、岡本の街そのものを宣伝しよう」と示している。

「美しい街岡本協議会は、昭和57年9月に発足し、「まちづくり協定」をはじめとするルールを定め、住民自らが自分たちの街について考え、うるおいと調和のある美しいまちづくりのため、景観まちづくりに取り組んできました。今後も美しい街であり続けるために、屋外広告物(看板等)に関する岡本オリジナルのルールを提案します」

さらに、なぜ、今、屋外広告物ルールが必要なのか、屋外広告物ルールを考える利用が述べられている。

「協議会発足から30年、岡本の街並みは随分と変化してきました。近年は、地価の高騰によって、個人商店が減りナショナルチェーンへと変わる流れが加速しています。看板の新設や付け替えなどで、街の様子が大きく変わってきています。我が店ばかりが目立とうとする看板、景観を損なう看板、全国どこでも同じ、どこのまちにもある看板を出す店舗が増えてきています。このままでは岡本が美しい街ではなくなってしまうのではないかと、岡本らしさが失われてしまうのではないかと私たちは危惧しています。看板は、街の景観を構成する大きな要素です。素敵な看

板で街を彩る、素敵な看板を増やすことで、より素敵な街・美しい街に育てていくことができると考えています。そして、素敵な街・美しい街になることで、街の魅力・街の価値が高まり、より一層、私たち自身のまちに対する誇りと愛着が高まり、自慢の街、外の人から見ても魅力的な街・訪れたい街になっていきます」

そして、ルール of 目的、役割、考え方を明確にしている。「岡本はきれいな街、おしゃれな街、住宅と商店が混在する絶妙のバランスをもった街、岡本で生活する(=住む・働く) 私達にとって自慢の街です。岡本らしさ、美しい街岡本を守り、育てていきたいと私達は考えています。岡本で、わが店ばかりが目立とうとする看板、美しい景観を損なう看板を、街として、地域としてどう考えるのか。岡本らしい街、美しい街であり続けるために、街並みにそぐわない看板を規制し、素敵な看板を増やすルールが必要だと考えています」

現代社会においては、売り手のメッセージが強すぎる看板ではなくて、顧客の気持ちに寄り添う看板が共感を得る。そして、地域の人たちに愛されるデザインセンスを店のオーナーが持つということが重要なポイントになる。地域の空間イメージ形成をセンスアップする屋外広告物が求められる。

まちなかで看板を掲げるのは、小売業など多くの商業経営者である。その中には、小規模経営も少なくない。そして、多くのお店が成熟期にいる。

三橋(2009) は、商店街衰退の背景を「最初に商店街の衰退が始まった時期は、1960年代。この時は、道路整備や鉄道の踏切廃止等で、既存商圈の分断や、商圈が開放的になったことが契機になっている。ちょうど、東京オリンピック開催が決まって、特に東京都内の交通網整備が急速に進んだ時期でもあり、都内の商店街にはこの時に衰退が始まったところも多い。端的な例は、東京都内に縦横に走っていた都電の停留所前の商店街。1960年代から都電が撤去されたため、これらの商店街は急速に衰えていった」という。

商売には、創業期、成長期、成熟期というライフサイク

ルがある。それぞれのライフサイクルの時期にいる商業経営者がどのような集客メディアを重視しているか、看板に対してどのような意識を持っているのか、そして、自店が目立つことと景観・街並みとの調和等の関係性について、どのように考えているのか？

こうした視点で、商業経営者に対して、看板に対する意識調査を実施した研究は、今まで、ほとんどおこなわれていない。

このような背景の下、「自店の看板満足度調査」を月刊『商業界』の読者である商業経営者100人に実施し、そのアンケート結果についてクロス集計をおこない分析と考察をおこなった。

尚、本アンケートの実施は、月刊『商業界』を定期購読している読者にアンケートを送付して回答をいただいた。(アンケート業務担当者：商業界 三浦慶太氏)

Ⅲ. アンケート調査と結果

本アンケート調査は、2010年10月に月刊『商業界』の読者100人に実施した。

「看板満足度」アンケート調査

質問 | 貴店で実施している集客メディアについて、以下の中から上位3つを選んでください。

- ☐新聞折込チラシ ☐ポスティング ☐ダイレクトメール ☐看板
☐クチコミ ☐エリアタウン誌に広告掲載 ☐ホームページ
☐ブログ ☐ツイッター ☐携帯メール・携帯サイト
☐その他（ ）

質問2 上記で選んだ3つを合計した、月間の販促予算を教えてください。

月間約	万円	※集客対象の店舗数も教えてください。	店舗
-----	----	--------------------	----

質問3 創業何年になりますか？ 創業 年目

質問4 集客メディアについて、アナログ系とIT系のどちらを重視していますか？(番号に○)

- 1 アナログ系 (チラシ、看板、クチコミなど)
2 IT系 (HP、ブログ、携帯メールなど)

質問5 質問4で「2 IT系」と答えた方は、その理由を教えてください。

※質問4で「2 IT系」と答えた方は、以上でアンケート終了です。ご協力ありがとうございました。
※質問4で「1アナログ系」と答えた方は、2ページ目以降の質問に進みください。

1/2ページ

アンケートは、24の業種・業態から回答があった。アンケートに回答した店のライフサイクルは、創業期12%、成長期28%、成熟期52%、無回答8%という状況である。過半数の店が個店で成熟期にある。成熟期に入れば、店の歴史とともに看板も古くなる。

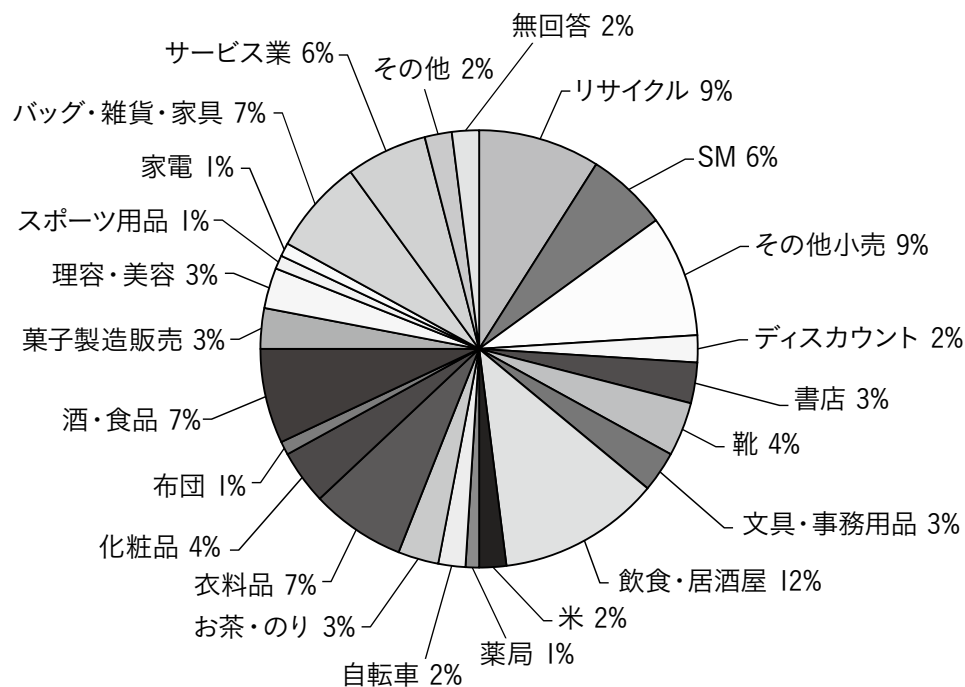
時代の変化が激しい中、比較的規模の小さい商業店舗は自店の集客をどのように考えているのか?「どのような集客メディアに力を入れているか」という質問についての回答は、1位ホームページ(18%)、2位看板(16%)、3位折り込みチラシ(14%)、4位口コミ(13%)、5位DM(10%)という結果になった。

「集客メディアについて、アナログ系とIT系のどちらを重視していますか」という質問の回答については、アナログ系を重視するが85%で、IT系を重視するは15%であった。

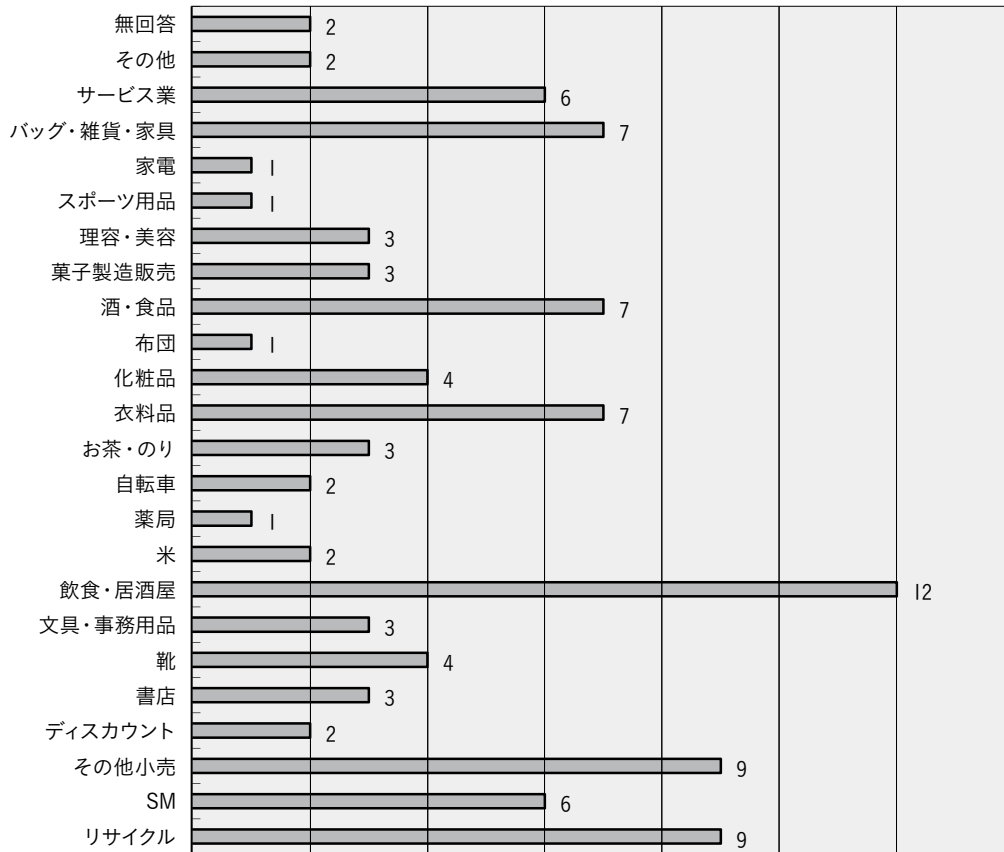
次に、「自店の看板に経営者自身が満足していますか」という質問の回答は、満足が44%、不満足が46%、無回答が10%という結果になった。

「お客様は自店の看板をどう見ていますか」という質問の回答は、「お客様に良く見られていると思う」が59%、「悪く見られていると思う」が21%、「無回答」が20%という結果になった。

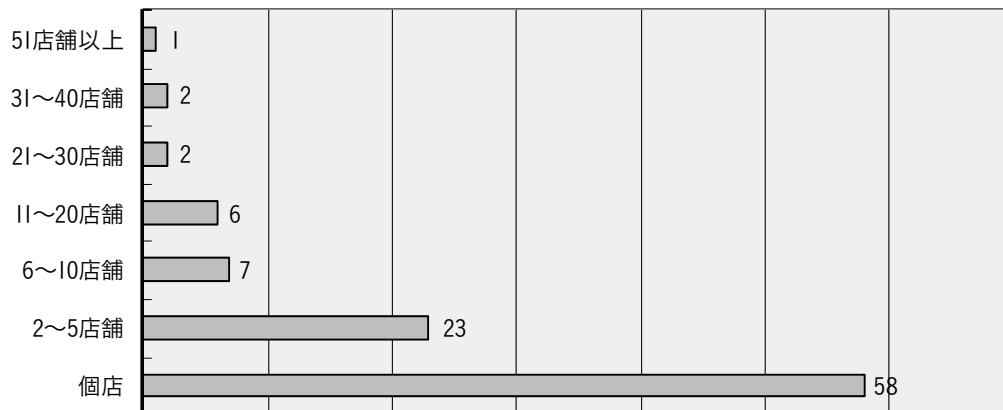
図表—I [筆者作成] 回答者の業種(比率)



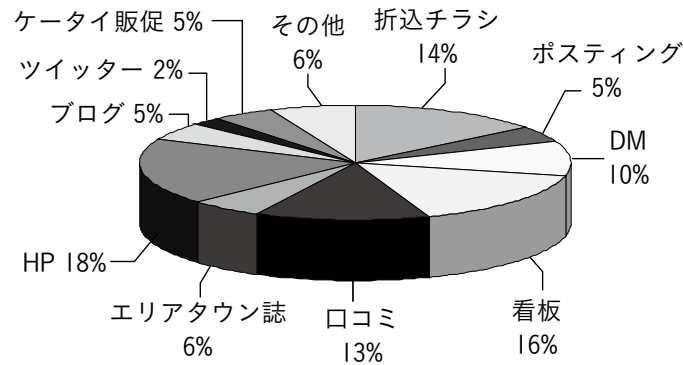
図表—2 [筆者作成] 回答者の業種(人数)



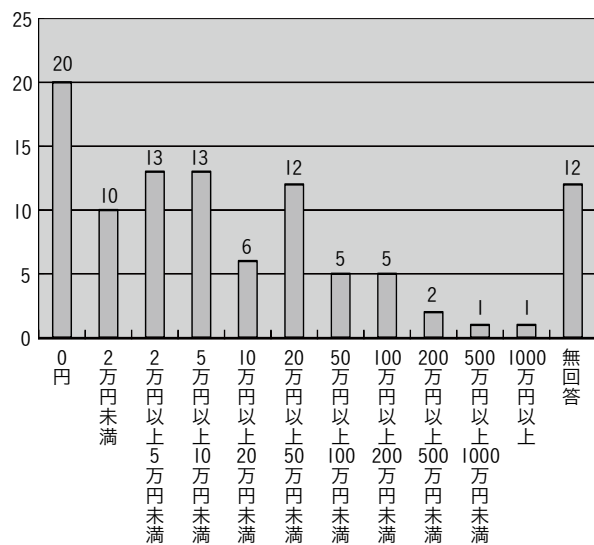
図表—3 [筆者作成] 回答者の店舗数(人数)



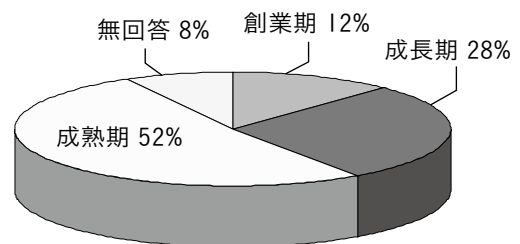
図表—4 [筆者作成] 質問1(重視する集客メディア)



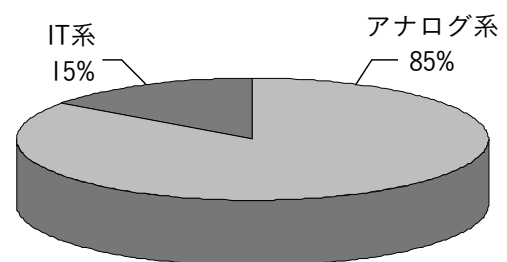
図表—5 [筆者作成] 質問2 月間販促費(1店舗あたり)



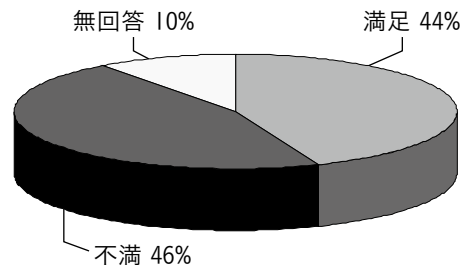
図表—6 [筆者作成] 質問3(成長サイクル)



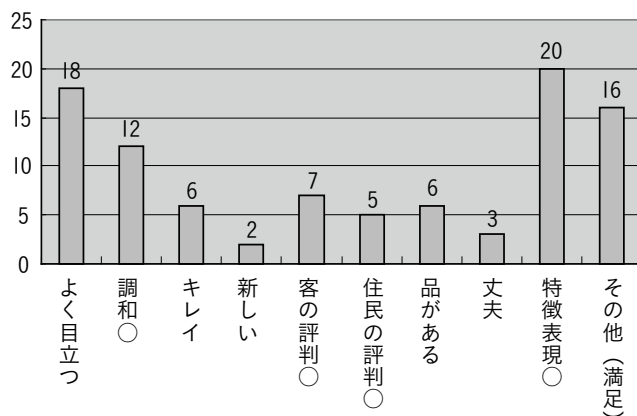
図表—7 [筆者作成] 質問4 集客メディアについて、アナログ系、IT系のどちらを重視



図表—8 [筆者作成] 質問6 自店の看板に満足

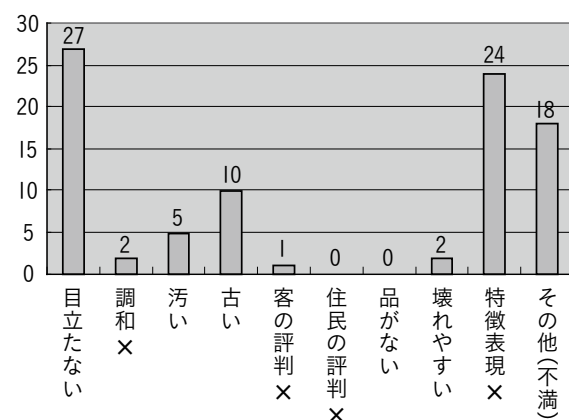


図表—9 [筆者作成] 満足な理由



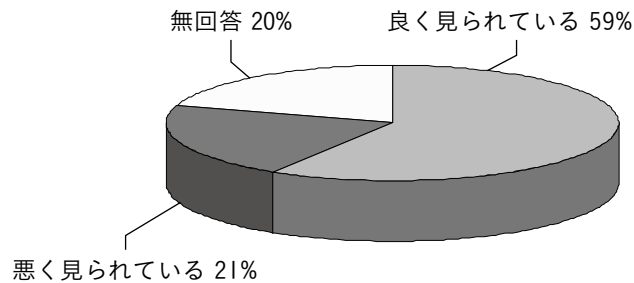
その他(満足)の記述回答	
かわいい	
FCなので決まっている	
付いていればいい	
シンプル	
よく目立つという意見を承る	
無記入	
コストをかけたくない	
このままでいい	
大きな看板は下品。	
看板は派手にしたくない。シンプルにしたい	
わかりやすい	
来店時に話のネタになる	
看板を見なくても来店する	

図表—10 [筆者作成] 不満な理由

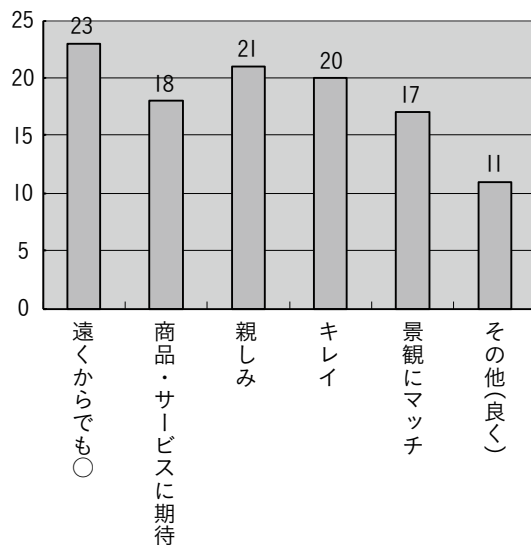


その他(不満)の記述回答	
黒メインなのであやしい感じに見える	看板にかかる経費が少なく、思った看板ができない
マンネリ、常習化しており新鮮さに欠ける	見逃されやすい
反応がわかりづらい	わかりにくい、伝わりにくい
活気が感じられない	暗い
存在すら知らないのでは。無くて困らない	効果測定ができない
もう少し工夫したい	維持費がめっちゃくちゃ高い
無いも同然です(笑)	写真があっても良いかと
設置場所が悪く見づらい	少ない
種類が複数である	少ない

図表—11 [筆者作成] 質問7 お客様からの見方

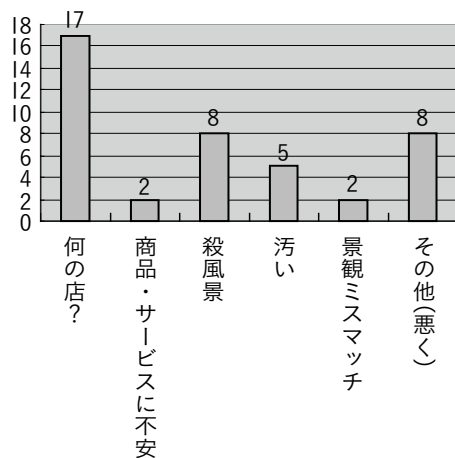


図表—12 [筆者作成] 良く見られている



その他(良く)の記述回答
シンプルである
おもしろい
ほとんど見られていない。店内を見て来店される
バランスがとれている
大きい
派手さはないが目立っている
声を出して読みながら通る人が多い
伝統と格式を表現できる
看板は無いのでよく見られていることもないが、シンプルなのは良いとのこと
ユニーク

図表—13 [筆者作成] 悪く見られている



その他(悪く)の記述回答
立地が悪いため分かりづらい
あやしい企業に見られている
魅力が無い
わかりにくい
目立たない
見逃されやすい。その他、当店の看板も目立つものにしたいのですが、予算がなくて手が付けられないのが現状です。
遠くから分かりにくい
少ない

IV. 分析と考察

以上のアンケート結果を踏まえ、クロス集計で2つの分析をおこなった。

- ① 問1で「看板」を選んだグループ(看板重視派)と選ばなかったグループ(看板非重視派)に分けて、その違いを分析する。

図表—14 [筆者作成]

	質問1										
	看板を重視 すると 回答した数(A)	看板以外の集客メディアを重視すると回答した数(B)									
		折込 チラシ	ポス ティング	DM	口コ ミ	エリ ア タウン誌	HP	ブロ グ	ツイ ッター	ケー タイ 販促	その他
看板重視	42	20	7	7	18	6	25	5	2	3	6
看板非重視	50	18	5	18	16	9	24	8	4	9	11
無回答	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	100	38	12	25	34	15	49	13	6	12	17
(C)=(B)/(A)											
看板重視	100%	48%	17%	17%	43%	14%	60%	12%	5%	7%	14%
看板非重視	100%	36%	10%	36%	32%	18%	48%	16%	8%	18%	22%
平均	100%	41%	13%	27%	37%	16%	53%	14%	7%	13%	18%
平均との差異											
看板重視	0%	6%	4%	-11%	6%	-2%	6%	-2%	-2%	-6%	-4%
看板非重視	0%	-5%	-3%	9%	-5%	2%	-5%	2%	1%	5%	4%

(A) 看板重視派は、HPを除き、折込チラシ、ポスティングという地域を限定する集客メディアをより重視しているのに対して、非重視派は、DM、ケータイ販促という限定しない集客メディアをより重視している。

図表—15 [筆者作成]

	質問5										
	自店の看板に 満足すると 回答した数(A)	満足な理由(B)									
		よく 目立つ	調和○	キレイ	新しい	客の 評判○	住民の 評判○	品が ある	丈夫	特徴 表現○	その他
看板重視	17	11	5	2	0	3	1	3	2	11	6
看板非重視	19	6	7	3	2	4	4	1	0	7	6
無回答	7	1	0	1	0	0	0	2	1	2	4
合計	43	18	12	6	2	7	5	6	3	20	16
(C)=(B)/(A)											
看板重視	100%	65%	29%	12%	0%	18%	6%	18%	12%	65%	35%
看板非重視	100%	32%	37%	16%	11%	21%	21%	5%	0%	37%	32%
平均	100%	47%	33%	14%	6%	19%	14%	11%	6%	50%	33%
平均との差異											
看板重視	0%	17%	-4%	-2%	-6%	-2%	-8%	7%	6%	15%	2%
看板非重視	0%	-16%	4%	2%	5%	2%	7%	-6%	-6%	-13%	-2%

図表—16 [筆者作成]

	質問5										
	自店の看板に満足しないと回答した数(A)	不満足な理由(B)									
		目立たない	調和×	汚い	古い	客の評判×	住民の評判×	品がない	壊れやすい	特徴表現×	その他
看板重視	21	11	5	2	0	3	1	3	2	11	6
看板非重視	24	6	7	3	2	4	4	1	0	7	6
無回答	0	1	0	1	0	0	0	2	1	2	4
合計	45	18	12	6	2	7	5	6	3	20	16
(C)=(B)/(A)											
看板重視	100%	52%	24%	10%	0%	14%	5%	14%	10%	52%	29%
看板非重視	100%	25%	29%	13%	8%	17%	17%	4%	0%	29%	25%
平均	100%	38%	27%	11%	4%	16%	11%	9%	4%	40%	27%
平均との差異											
看板重視	0%	15%	-3%	-2%	-4%	-1%	-6%	5%	5%	12%	2%
看板非重視	0%	-13%	3%	1%	4%	1%	6%	-5%	-4%	-11%	-2%

(B) 看板重視派は、看板がよく目立つこと、特徴表現があることを満足の理由としてより重視しているのに対して、非重視派は、新しいこと、住民の評判が良いことをより重視しており、当然の結果ではあるが、看板非重視派は、集客メディアとしての要素では必ずしもない点を評価している。ただし、目立つこと、特徴表現があることを重視していない点は、むしろ、目立たない看板のため集客効果が弱い故に、集客効果を期待しなくなった、という可能性も読み取れる。

図表—17[筆者作成]

	質問6						
	良く見られていると回答した数(A)	良く見られている理由(B)					
		遠くからでも○	商品・サービスに期待	親しみ	キレイ	景観にマッチ	その他
看板重視	24	13	8	11	6	7	4
看板非重視	30	9	9	10	14	9	6
無回答	5	1	1	0	0	1	1
合計	59	23	18	21	20	17	11
(C)=(B)/(A)							
看板重視	57%	31%	19%	26%	14%	17%	10%
看板非重視	60%	18%	18%	20%	28%	18%	12%
平均	59%	24%	18%	23%	22%	17%	11%
平均との差異							
看板重視	-2%	7%	1%	3%	-7%	-1%	-1%
看板非重視	1%	-6%	0%	-3%	6%	1%	1%

図表—18 [筆者作成]

	質問6						
	悪く見られていると回答した数(A)	悪く見られている理由(B)					
		何の店?	商品・サービスに不安	殺風景	汚い	景観ミスマッチ	その他
看板重視	12	10	2	4	2	0	5
看板非重視	9	7	0	4	3	2	3
無回答	0	0	0	0	0	0	0
合計	21	17	2	8	5	2	8
(C)=(B)/(A)							
看板重視	29%	24%	5%	10%	5%	0%	12%
看板非重視	18%	14%	0%	8%	6%	4%	6%
平均	23%	18%	2%	9%	5%	2%	9%
平均との差異							
看板重視	6%	5%	3%	1%	-1%	-2%	3%
看板非重視	-5%	-4%	-2%	-1%	1%	2%	-3%

(C) 看板重視派は、遠くからでも見えることを顧客からよく見られている理由としてより重視しているのに対して、非重視派は、きれいなことをより重視している。これは、(B) の結果とも整合する。

② 質問3で「創業期」「成長期」「成熟期」に分けて、その違いを分析する。

図表—19 [筆者作成]

	質問3	質問1										
	成長サイクルの回答数(A)	看板以外の集客メディアを重視すると回答した数(B)										
		折込チラシ	ポスティング	DM	看板	口コミ	エリアタウン誌	HP	ブログ	ツイッター	ケータイ販促	その他
創業期	12	0	1	4	3	8	2	5	2	2	1	3
成長期	28	13	5	8	12	12	5	17	3	3	5	3
成熟期	51	22	6	12	26	14	8	26	7	1	5	11
無回答	9	3	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0
合計	100	38	12	25	42	34	15	49	13	6	12	17
(C)=(B)/(A)												
創業期	100%	0%	8%	33%	25%	67%	17%	42%	17%	17%	8%	25%
成長期	100%	46%	18%	29%	43%	43%	18%	61%	11%	11%	18%	11%
成熟期	100%	43%	12%	24%	51%	27%	16%	51%	14%	2%	10%	22%
平均	100%	38%	13%	26%	45%	37%	16%	53%	13%	7%	12%	19%
平均との差異												
創業期	0%	-38%	-5%	7%	-20%	29%	0%	-11%	3%	10%	-4%	6%
成長期	0%	8%	5%	2%	-2%	5%	1%	8%	-2%	4%	6%	-8%
成熟期	0%	5%	-1%	-3%	6%	-10%	-1%	-2%	1%	-5%	-2%	3%

(A)「創業期」は、口コミ、ツイッターなどのお金のかからない集客メディアが中心で、折込チラシ、ポスティング、看板、HPなどは相対的に実施していない(できていない)。「成長期」に入ると、折込チラシ、ポスティング、看板、HP、ケータイ販促などの割合が増える。「成長期」と比較して「成熟期」は、看板の実施割合が高いが、その他のメディアは(サンプリング数の少ない)ブログを除いて、皆低い。これは、看板以外は、継続的な出費や労力を伴うものであるメディアであるからかもしれない。

図表—20 [筆者作成]

	質問3	質問5		
	成長サイクルの回答数(A)	自社の看板に満足(B)		
		満足	不満	無回答
創業期	12	7	5	0
成長期	28	8	17	2
成熟期	51	23	21	6
無回答	9	5	2	2
合計	100	43	45	10
(C)=(B)/(A)				
創業期	100%	58%	42%	0%
成長期	100%	29%	61%	7%
成熟期	100%	45%	41%	12%
平均	100%	42%	47%	9%
平均との差異				
創業期	0%	17%	-6%	-9%
成長期	0%	-13%	13%	-2%
成熟期	0%	3%	-6%	3%

図表—21 [筆者作成]

	質問5										
	自店の看板に満足すると回答した数(A)	満足な理由(B)									
		よく目立つ	調和○	キレイ	新しい	客の評判○	住民の評判○	品がある	丈夫	特徴表現○	その他
創業期	7	4	4	0	0	1	1	1	1	2	4
成長期	8	5	2	2	1	3	0	1	0	6	1
成熟期	23	8	6	4	1	3	4	3	2	11	6
無回答	5	1	0	0	0	0	0	1	0	1	5
合計	43	18	12	6	2	7	5	6	3	20	16
(C)=(B)/(A)											
創業期	100%	57%	57%	0%	0%	14%	14%	14%	14%	29%	57%
成長期	100%	63%	25%	25%	13%	38%	0%	13%	0%	75%	13%
成熟期	100%	35%	26%	17%	4%	13%	17%	13%	9%	48%	26%
平均	100%	45%	32%	16%	5%	18%	13%	13%	8%	50%	29%
平均との差異											
創業期	0%	12%	26%	-16%	-5%	-4%	1%	1%	6%	-21%	28%
成長期	0%	18%	-7%	9%	7%	19%	-13%	-1%	-8%	25%	-16%
成熟期	0%	-10%	-5%	2%	-1%	-5%	4%	0%	1%	-2%	-3%

図表—22 [筆者作成]

	質問5										
	自店の看板に満足しないと回答した数(A)	不満足な理由(B)									
		目立たない	調和×	汚い	古い	客の評判×	住民の評判×	品がない	壊れやすい	特徴表現×	その他
創業期	5	4	1	0	0	1	0	0	1	3	2
成長期	17	10	1	0	1	0	0	0	1	7	9
成熟期	21	11	0	4	7	0	0	0	0	13	7
無回答	2	2	0	1	2	0	0	0	0	1	0
合計	45	27	2	5	10	1	0	0	2	24	18
(C)=(B)/(A)											
創業期	100%	80%	20%	0%	0%	20%	0%	0%	20%	60%	40%
成長期	100%	59%	6%	0%	6%	0%	0%	0%	6%	41%	53%
成熟期	100%	52%	0%	19%	33%	0%	0%	0%	0%	62%	33%
平均	100%	58%	5%	9%	19%	2%	0%	0%	5%	53%	42%
平均との差異											
創業期	0%	22%	15%	-9%	-19%	18%	0%	0%	15%	7%	-2%
成長期	0%	1%	1%	-9%	-13%	-2%	0%	0%	1%	-12%	11%
成熟期	0%	-6%	-5%	10%	15%	-2%	0%	0%	-5%	8%	-9%

(B)「創業期」は看板の満足度が高いが、「成長期」は低い。「創業期」は満足度の高い理由として、調和がとれていること、を重視している一方、不満な理由として、目立たないことを重視している。「成長期」は満足度の高い理由として、よく目立つこと、特徴表現があること、を重視している。「成熟期」は満足度の低い理由として、汚いこと、古いこと、を重視している。

これは、「創業期」には、看板をつけたことそのものによる満足度が高い状態であるが、「成長期」には、現実の集客効果に不満を持つことが多く、「成熟期」には、物理的な汚さ、古さが気になってくる、ということだと思われる。

図表—23 [筆者作成]

	質問3	質問6		
	成長サイクルの回答数(A)	自社の看板の見られ方(B)		
		良い	悪い	無回答
創業期	12	9	1	2
成長期	28	20	5	3
成熟期	51	28	13	10
無回答	9	2	2	5
合計	100	59	21	20
(C)=(B)/(A)				
創業期	100%	75%	8%	17%
成長期	100%	71%	18%	11%
成熟期	100%	55%	25%	20%
平均	100%	63%	21%	16%
平均との差異				
創業期	0%	12%	-13%	0%
成長期	0%	9%	-3%	-6%
成熟期	0%	-8%	5%	3%

図表—24 [筆者作成]

	質問6						
	良く見られていると 回答した数 (A)	良く見られている理由 (B)					
		遠くから でも○	商品・ サービス に期待	親しみ	キレイ	景観に マッチ	その他
創業期	9	3	2	4	4	3	2
成長期	20	8	8	5	9	5	4
成熟期	28	11	8	12	7	9	5
無回答	2	1	0	0	0	0	0
合計	59	23	18	21	20	17	11
(C)=(B)/(A)							
創業期	75%	25%	17%	33%	33%	25%	17%
成長期	71%	29%	29%	18%	32%	18%	14%
成熟期	55%	22%	16%	24%	14%	18%	10%
平均	63%	24%	20%	23%	22%	19%	12%
平均との差異							
創業期	12%	1%	-3%	10%	11%	6%	5%
成長期	9%	4%	9%	-5%	10%	-1%	2%
成熟期	-8%	-3%	-4%	0%	-8%	-1%	-2%

図表—25 [筆者作成]

	質問6						
	悪く見られていると 回答した数 (A)	悪く見られている理由 (B)					
		何の店?	商品・ サービス に不安	殺風景	汚い	景観 ミスマッチ	その他
創業期	1	0	0	0	0	0	1
成長期	5	4	1	1	0	1	2
成熟期	13	11	1	5	3	1	5
無回答	2	2	0	2	2	0	0
合計	21	17	2	8	5	2	8
(C)=(B)/(A)							
創業期	8%	0%	0%	0%	0%	0%	8%
成長期	18%	14%	4%	4%	0%	4%	7%
成熟期	25%	22%	2%	10%	6%	2%	10%
平均	21%	16%	2%	7%	3%	2%	9%
平均との差異							
創業期	-13%	-16%	-2%	-7%	-3%	-2%	0%
成長期	-3%	-2%	1%	-3%	-3%	1%	-2%
成熟期	5%	5%	0%	3%	3%	0%	1%

「創業期」は、看板がよく見られていると思う割合が高いが、「成長期」、「成熟期」となるにつれて低くなる。

V. 結論

「創業期」、「成長期」、「成熟期」でそれぞれ看板に対するスタンスや期待が異なることは、今回の調査データで明らかになった。

そして、看板は、ネット全盛の時代においても、集客メディアとして、商業経営者に重視されていることがわかった。自分のお店の看板に不満な理由としては、目立たない、特徴的な表現がないことが、理由として多く挙げられている。また、悪く見られていると思う理由に関しては、何の店かわからないということが理由として多く挙げられている。本調査の結果は、岡本の屋外広告物ガイドライン(案)の問題意識「看板の新設や付け替えなどで、街の様子が大きく変わってきています。我が店ばかりが目立とうとする看板、景観を損なう看板、全国どこでも同じ、どこかのまちにもある看板を出す店舗が増えてきています」に符合する。

今後の課題は、商業経営者、特にチェーン店に共感と共生をキーワードにした地域に愛される看板をつくることの意味と意義を理解してもらうことが重要なポイントになる。

看板業界には、広告美術という言葉がある。1961年職業訓練法に「広告美術」という職種が新設された。

広告とは、「明示された広告主が、目的を持って、想定したターゲットにある情報を伝えるために、人間以外の媒体に料金を払って利用して行行情報提供活動」(嶋村和恵)

美術とは、「自然と人間、文明と人間、社会と人間との関わり合いの距離を表す技術として存在しているのではないか〜(中略)〜もっと街や景観や都市や社会、文明と人間との関係を明らかにする作業全体を“美術” といいたいと思う」(北川フラム)

看板は広告美術である。この言葉の概念を再考し、再定義することが、現代社会における屋外広告物の広告的役割の新しい視点の考察に繋がるのである。

美しい屋外広告物とは、どのようなものか？

五十嵐(2006) は、美しいものと醜いものの判断について、「美しい・醜い」という判断は、おおむね、「新しい・古い」という評価軸に変換されるという。

ジェイン・ジェイコブズ(2010) の言葉からも学べる。

「未来の都市は、今日の都市よりも複雑になり、より包容力を持ち、より多彩で規模も大きいものになろう。そして今日の都市に比べて、古いものと新しいものをより複雑に混在させることになる。今日の都市計画の立案者や設計者たちが描き、科学小説やユートピア的な提案を読む人たちが考えているような官僚化され、単純化された都市は、都市の成長と経済的な発展の過程に逆行するものだ」

景観行政団体となった自治体は、独自に屋外広告物条例を制定することが可能となり、地域の事情に即した屋外広告物コントロールがおこなえるようになったが、西村(2009) が指摘するように、屋外広告物コントロールに関しては、これまでコントロールの具体的な手法等についての研究の蓄積が不足しており、屋外広告物の積極的な景観誘導推進に意欲的な自治体も試行錯誤の段階である。

よって、行政の規制のルール制定とは別に、美しい街岡本協議会のように、市民目線でつくる地域独自の屋外広告物ガイドラインの策定が今後重要な課題となってくる。その手がかりは、後藤春彦(2007) の『景観まちづくり論』の中の「佐藤功一の都市美論」の変化と統一の記述の中にある。

屋外広告物の変化と統一の秩序に関する具体的な手法については、実証的な社会実験をおこなった後、次の論文で研究の成果を発表したい。

商業経営者にとって、集客メディアでありながら、地域イメージをアップさせる屋外広告物の活用がこれからの時代には、求められてくるのである。

参考書籍

- 芦原義信(2001)『街並みの美学』岩波書店。
- 芦原義信(2001)『続・街並みの美学』岩波書店。
- 五十嵐敬喜(1996)『美の条例』学芸出版社。
- 五十嵐太郎(2006)『美しい都市・醜い都市』中公新書。
- 岩井宏實(2007)『看板』法政大学出版局。

植條則夫(2005)『公共広告の研究』日本経済新聞社。
 紙野桂人(1990)『人間都市論』学芸出版社。
 岸志津江, 田中洋, 嶋村和恵(2000)『現代広告論』有斐閣アルマ。
 北川フラム(2005)『希望の美術・協働の夢』角川学芸出版。
 北川フラム(2010)『大地の芸術祭』角川学芸出版。
 北田暁大(2002)『広告都市東京』廣済堂出版。
 北田暁大(2008)『広告の誕生』岩波現代文庫。
 小浦久子(2008)『まとまりの景観デザイン』学芸出版社。
 後藤春彦(2007)『景観まちづくり論』学芸出版社。
 佐々木一成(2011)『地域ブランドと魅力あるまちづくり』学芸出版社。
 佐溝力(2009)『広告から見える明治・大正・昭和・懐かしのホーロー看板』祥伝社。
 嶋口充輝(1984)『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社。
 嶋口充輝・石井淳蔵(1987)『現代マーケティング』有斐閣。
 嶋口充輝(1994)『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。
 嶋口充輝(2004)『仕組み革新の時代』有斐閣。
 高井潔(2009)『日本の暖簾』グラフィック社。
 高橋芳文(2004)『看板ひとつで売上が3倍になる魔法の誘客術』日本実業出版社。
 高橋芳文(2007)『魅せる看板儲かる看板』中経出版。
 高橋芳文(2011)『看板満足度調査』商業界。
 高橋芳文(2009)『儲かるお店の「すごい!」見せ方』PHPビジネス新書。
 武山良三(2011)『京都市を中心とした屋外広告物規制事例の印象評価』芸術工学会。
 谷峯蔵(1989)『日本屋外広告史』岩崎美術社。
 中川理(2008)『風景学』共立出版。
 鳴海邦碩編(1988)『景観からのまちづくり』学芸出版社。
 西村幸夫(2008)『風景論ノート』鹿島出版会。
 西村幸夫(2000)『都市論ノート』鹿島出版会。
 芳賀徹(2006)『芸術都市の創造—京都とフィレンツェの対話』PHP研究所。
 樋口忠彦(1993)『日本の景観』ちくま学芸文庫。
 藤田弘夫(2006)『路上の国柄』文藝春秋。
 藤森照信(2011)『建築とは何か藤森照信の言葉』X-Knowledge
 船越幹央(1998)『看板の世界』大巧社。
 船瀬俊介(2004)『日本の風景を殺したのはだれだ?』彩流社。
 真鍋博(1985)『歩行文明』中公文庫。
 三橋重昭(2009)『よみがえる商店街～5つの賑わい再生力』学芸出版社。
 宮野力哉(2009)『絵とき広告「文化誌」』日本経済新聞出版社。
 屋外広告行政研究会(2005)『屋外広告の知識 法令編』ぎょうせい。

吉見俊哉(1987)『都市のドラマツルギー』河出文庫。
 アレックス・カー (2002)『犬と鬼』講談社。
 オグユスタン・ベルク(1990)『日本の風景・西欧の景観』講談社現代新書。
 C・アレグザンダー(1989)『まちづくりの新しい理論』鹿島出版会。
 シビックプライド研究会(2008)『シビックプライド～都市のコミュニケーションをデザインする』宣会議。
 ジェイン・ジェイコブズ(2010)『アメリカ大都市の死と生』鹿島出版会。
 ジョン・アーリ(1995)『観光のまなざし』法政大学出版局。
 ケヴィン・リンチ(2007)『都市のイメージ』岩波書店。
 R・Aバリンジャー, L・Bバリンジャー (1971)『西洋の看板』美術出版社。
 P.コトラ, D.H.ハイダー, I.レイン(1996)『地域のマーケティング』東洋経済新報社。
 イーフ・トゥアン(1993)『空間の経験』ちくま学芸文庫。

参考文献, 資料

建設省都市局公園緑地課編(1999)『屋外広告物基本問題検討委員会報告書～美しい日本の屋外広告物のために～』建設省都市局公園緑地課。
 全日本屋外広告業団体連合会編(2009)『創立50周年記念誌』全日本屋外広告業団体連合会。
 田端修, 山崎正史, 藤本英子(2006)『看板広告から見る都市景観の課題』都市環境デザイン会議。
 都市づくりパブリックデザインセンター編(2010)『日本の美しいまちなみ事例』都市づくりパブリックデザインセンター。
 西村幸夫(2013)『屋外広告物コントロールの仕組みと実効性に関する調査研究』2009年度財団法人都市文化振興財団調査研究助成事業 報告書。
 横川昇二(2000)『「くみづくり」公・共・私の関係の考察』日本デザイン学会。

メディア接触の コウホート効果に関する研究

(株) アークエンジン 代表取締役

石田 実

中央大学 教授

田中 洋

(株) ビデオリサーチ・メディアコミュニケーション 事業推進部 専門職部長

鈴木 暁

要約

テレビ・ラジオ・新聞・雑誌・インターネットの接触時間や閲覧数を、世代・時代・年齢・性別要因に分解するコウホート分析を行い、若年期に新たなメディアの普及を経験した世代は、そのメディアの接触が増える傾向がある事を明らかにした。例えば、テレビが普及した1960年代に生まれた世代は、他の世代よりテレビの視聴を好む傾向がある。この知見は、ソーシャルメディアなどの新たなメディアの普及を見通すのに役立つであろう。また、広告をよく見るといった意識調査項目を同様にコウホート分析した結果、メディアの種類に関わらず、1960年代に生まれた世代は他の世代より広告に好意的な態度を示す事が分かった。この世代は、若年期に高度経済成長と広告文化の影響を受けた事で広告に対して好意的になったと解釈する。これらの結果は、広告を出稿するメディア戦略を立案する際や、新しいメディアの将来を見通す際に有用な知見になると期待する。

キーワード

メディア接触, コウホート分析, 世代

1. はじめに

若者のテレビ離れという指摘を見聞きする事がある。テレビの視聴時間を性別と年代と調査時期でクロス集計した表1(NHK,2011)を見ると、1995年から2010年の間に10代・20代の男女の視聴時間が減少している。一方で、70歳以上の人の視聴時間は増加し、国民全体の視聴時間は増加している。なぜ、若者と高齢者で視聴時間の増減が逆なのだろうか。NHK(2011)はその理由に言及していないが、若者と高齢者でテレビ視聴時間に関して逆に働く要因があるとか、若者と高齢者には別の要因が作用するといった様に、年齢層による対比を通して全体の構造を解釈できればテレビ視聴の変化の理解を深める事ができる。本論文では、表1に新たな説明変数を加えることなく、年齢と時代に世代効果を加えて説明する事を検討する。時代の経過とともに特定の年齢区分の世代が入れ替わり、その世代の特徴が表1に表れたと解釈出来れば、自然で単純な説明になるであろう。そこで、本研究の第一の課題を、メディア接触の世代効果を明らかにし、表1の変化を説明する事とする。本研究では、テレビの他

に新聞・雑誌・ラジオ・インターネットについても実証分析し、メディアの世代効果が生じる原因を明らかにする。

表ー1 テレビの視聴時間(平日、時:分)

性別	年代	1995年	2000年	2005年	2010年
男	10代	2:12	2:02	2:06	1:50
	20代	2:19	2:13	2:11	1:54
	30代	2:29	2:27	2:15	2:03
	40代	2:43	2:43	2:23	2:30
	50代	3:01	2:42	2:56	3:02
	60代	4:23	4:09	4:18	4:29
	70歳以上	5:10	5:34	5:22	5:39
女	10代	2:11	2:27	2:12	2:01
	20代	2:57	3:01	2:40	2:33
	30代	3:16	3:05	2:45	2:43
	40代	3:25	3:34	3:28	3:26
	50代	4:06	4:08	3:53	4:00
	60代	4:47	4:42	4:37	4:39
	70歳以上	5:08	5:04	5:29	5:29
国民全体		3:19	3:25	3:27	3:28

出所: NHK 放送文化研究所(2011)

『2010年国民生活時間調査報告書』

第二の研究課題として、広告に対する態度の世代による差異を明らかにする。広告をメディアに出稿する媒体計画では、広告接触の広がりであるリーチと、広告が見られる頻度(フリークエンシー)の2つの要因が重要となる(岸田中・嶋村, 2000)。本研究では広告接触の頻度データを扱わないが、これに類似する調査項目として、広告に対する態度の世代による差異を分析する。昨今は消費者が商品に関する情報を収集する際に、企業が広告で提供する情報だけでなく、消費者の口コミサイトを利用する等など情報収集のあり方が多様化している。もし、広告に対する態度に世代差があれば、広告主はターゲットとする顧客が好むメディアの世代効果だけでなく、広告を好む世代であるか否かに注意を払う事で効果的な媒体計画を作成できよう。そして、広告を好む世代が生まれた背景を明らかにする事で、それ以外の世代に受け入れられる広告のあり方を議論する手がかりになると期待する。

II. 先行研究

1. 世代に関する議論と時代背景

特定の時代に生まれた人の集団を表す概念としての世代(コウホート)は、堺屋太一が戦後のベビーブーマーを団塊の世代と名付けたことで広く知られている。育った時代背景や経済環境の違いは、生活スタイルや価値観に影響を与えるため、マーケティングにおいて重要な顧客セグメントの概念とされてきた(松田, 2009; 山本, 2012; 電通シニアプロジェクト, 2007)。一方で、日本では人数の多い団塊の世代や、目新しい「最近の若者」のみ注目され、世代論に広がりや欠くという指摘もある(山本, 2012)。本研究では、メディア接触とCMの受け取り方に関心があり、これらに影響を与えると考える時代背景を確認する。

日本では1960年代にテレビの普及が進んだ。1957年にテレビの普及率は10%に満たなかったが、1960年に50%を超え、1970年に白黒テレビとカラーテレビの生産台数が逆転した(内閣府:消費動向調査, 民間放送三十年史)。一方、米国のテレビの普及率は1950年に10%、

1955年に67%と(Mahajan, Muller & Wind, 2000)、日本より5~10年程早く普及した。CM文化については、1967年に放送されたレナウンのCM「イエイエ」が従来の説明調のCMから一線を画した洗練されたフィーリング手法により、若者から大人まで広告コミュニケーションの領域を拡大した。1970年の富士ゼロックスの「モーレッツからビューティフル」のCMは、新しい生活スタイルを提案する内容のCM文化として受け入れられた。(民間放送三十年史)。

1960年代の急速なテレビとCMの浸透は、少なからず社会に動揺を与えた。一億総白痴化という評論家大竹壮一の指摘に代表されるように、教育・生活時間・コミュニケーション能力への悪影響が議論され(Morris, 1971; 斉藤, 1986)、特にCMを批判的に見れない児童への影響が懸念され(片岡, 1970; Retter, 1984)、日本民間放送連盟のCMの放送基準の見直し(1960年~1963年)につながった。

2. コウホート分析

世代の影響を分析する手法として、コウホート分析がある。コウホート分析は、目的の変量の変化を世代(Cohort)効果・年齢(Age)効果・時代(Period)効果の要因で説明する線形回帰モデル(Fienberg & Mason: 1985)である。世代を生誕年、時代を調査年の値をとる変量とすると、

$$\text{世代} + \text{年齢} = \text{時代} \quad (1)$$

という線形従属関係があり、一般的な線形回帰の手法が利用できないという識別問題(identification problem)があるため、説明変数に回帰係数を乗じて加算するタイプの線形回帰モデルを利用できない(Fienberg & Mason, 1985; Nakamura, 1986; 森・三枝・川口, 2008)。

対応方法には大きく2つあり、第一の方法として分散分析がある。世代・年齢・時代の変量を比例尺度として扱

わず、単なるラベルの名義尺度として扱えば、加算できない尺度なので一次従属関係は生じない。式(2)の通り、世代・年齢・時代をそれぞれ r, s, t 水準の因子とし、目的変数の変動を3元配置加法モデルとして扱う方法である。

目的変数 = 切片 + 世代 i + 年齢 j + 時代 k + 誤差 (2)

ただし、添え字 $i(= 1, \dots, r), j(= 1, \dots, s), k(= 1, \dots, t)$ は世代・年齢・時代の各群を示す。この場合、個票データを回帰する事もできるし、目的変数を年齢×時代でクロス集計した後に、集計値を回帰する事もできる。この s 行× t 列のクロス集計表は、コウホート表と呼ばれる。一般に、情報量の少ない集計値を回帰のデータとする利点はないので、コウホート表のデータを分析に用いるのは個票データが入手できないケースが多いと考える。

第二の方法として、その効果が連続的であるという仮定を置き、世代・年齢・時代を比例尺度あるいは順序尺度として扱う方法がある。Nakamura(1986)は、これらの効果には順序性があるので、隣接する効果は連続的であると考えるのは自然な仮定として、ベイズ統計を用いて平滑化したパラメータの推定法を示している。この手法は、第一の方法に連続的という制約条件を加えたモデルとして捉える事ができる。この場合にも、コウホート表のデータを用いる事も、個票データを用いる事もできる。分散分析で推計した効果が意に反して不連続となった場合、推定値の信頼性に課題があると判断して、連続性の仮定を置いた手法を用いるケースが想定される。

以上の分析手法の類型を表2にまとめた。鈴木・森本(2010)は、コウホート表に連続性の仮定を置いて複数のメディア接触時間をコウホート分析し、インターネットの登

場によるメディア環境の変化の影響を議論している。福井・加藤(2010)は、NHK 国民生活時間調査のTV行為者率(1日の中で15分以上利用した人の割合)のコウホート表を分析し、マスメディア接触は時代効果や年齢効果よりもコウホート効果で規定されるところが大きく、近年のマスメディアの衰退はそのメディアを支持する世代の推移が主要な要因と解釈している。Mares & Woodard(2006)は、1977年からの米国における面談調査The General Social Survey (GSS)における1日のTV視聴時間の個票データをコウホート分析し、世代効果のピークが1953～1956年生まれで最大となる事を示している。Mares & Woodard(2006)は、世代効果のピークの原因に研究していないが、福井誠・加藤優希(2010)とMares & Woodard(2006)の日米の分析結果には時代効果の影響が小さいなどの類似点がある。

III. 分析手法

I. データ

分析には、ビデオリサーチ社の提供するメディア統合関連調査のACR (エーシーアール/Audience and Consumer Report)を用いた。データの期間は1991年～2012年で、各年のサンプル数は8,700件以上、22年間で計194,362件のサンプルを用いる。調査対象は、東京30km圏・関西地区・名古屋地区・北九州地区・札幌地区・仙台地区・広島地区の7地域で、各地域に一定数のサンプル数を割り当て、地域毎に該当する人数を住民基本台帳の統計データを基に無作為抽出するサンプル抽出方法が用いられる。なお、サンプルの年齢・性別構成が母集団から一定以上乖離した場合は、乖離を補正するため

表2 コウホート分析手法の類型(分析データの種類×説明変数の扱い)

	名義尺度(分散分析)	順序・比例尺度(連続性を仮定)
コウホート表	福井・加藤(2010)	Nakamura(1986), 木戸・森本(2005a & 2005b), 鈴木・森本(2010)
個票データ	Mares & Woodard(2006)	

サンプル数が追加される。ただし、広告をよく見る程度(以下、便宜的に広告への態度と呼ぶ)は、後述の通り項目ごとに調査期間が異なる。データの項目は、次の通り。

・デモグラフィック項目

生誕年、年齢(12歳～69歳、1歳刻み)、性別(男・女)。

・メディア接触項目

テレビ視聴時間(1週間の累計分数)、ラジオ視聴時間(1週間の累計分数)、新聞閲覧数(1週間の朝刊・夕刊)、週刊誌の閲覧数(過去2号の閲読数)、インターネットの利用時間(1週間の累計分数)。

・広告への態度項目

質問は次の6項目で、回答結果は「はい」「いいえ」「不明」のいずれか。「不明」の構成比は0.5%未満で、欠損値として扱う。カッコ内は調査該当期間。(1)テレビCMをよく見るほうだ(2006年～2012年)、(2)ラジオCMをよく聴くほうだ(2006年～2012年)、(3)新聞広告をよく見るほうだ(2006年～2012年)、(4)雑誌広告をよく見るほうだ(2006年～2012年)、(5)インターネットで広告をよく見るほうだ(2001年～2012年)、(6)広告は買物をする際に大いに役立っている(1993年～2012年)。

2. 回帰モデル

分析に用いる回帰式は次の通り。

メディア接触の回帰式

目的変数 = 切片 + 世代効果 + 年齢効果 + 時代効果 + 性別 + 誤差 (3)

ただし、目的変数に相当するテレビ・ラジオ・インターネットの視聴・利用時間はゼロの端点を持つ裾の長い歪みのある分布なので、時間の値を対数変換する。新聞・雑誌の閲覧数は、そのままの値を目的変数とする。

広告接触頻度のロジスティック回帰式

$\log \frac{p}{1-p} = \text{切片} + \text{世代効果} + \text{年齢効果} + \text{時代効果} + \text{性別} + \text{誤差}$ (4)

ただし、 p は広告・CMをよく見ると回答する確率。広告接触頻度項目は、「はい」「いいえ」の2値変量なので、「はい」である確率を説明するロジスティック回帰を用いる。統計解析におけるデータの扱いは、表2の類型における「個票データ」×「名義尺度」とする。個票データが利用可能なので、敢えて集計値であるコウホート表を作成するステップを加えてデータの情報量を減らす理由はないと考えた。また、十分なサンプル数があるので、説明変数を比例尺度として平滑化の仮定を置かなくても、各説明変数の効果の推定値は連続的で平滑な曲線を描くと考えた。説明変数には、基本的なコウホート分析の説明変数である(1)世代効果(生誕年)、(2)年齢効果(年齢)、(3)時代効果(調査年)の他に、(4)性別(男・女)を加えて4変量とする。ただし、各変数は回帰において名義尺度として扱い、「調査年=生誕年+年齢」の線形関係を統計解析に用いない。

IV. 結果と解釈

1. メディア接触の世代効果

テレビのコウホート分析結果を図1-1から図1-4に示す。名義尺度を説明変数とする回帰の場合、各説明変数のラベルに対する効果の値は相対的な意味しか無く絶対的な水準に意味は無いので、最小値をゼロに調整して表示している。

各説明変数を名義尺度として平滑化の仮定を設けない推計したにも関わらず、図1-1～図1-3の世代・年齢・時代効果のグラフは連続的な曲線となった。もし、各年の効果の標準誤差が0.1程度あれば、グラフの形状はのこぎりの歯のような振動した形状になっていたであろう。そうならなかったという事は、これらの推定値の標準誤差が小さく、1年違いの効果のスムーズな変動の様を推計で

きたと解釈できる。テレビ視聴の世代効果については、図1-1の通り1920年生まれの世代から1960年生まれの世代にかけて、わずかにテレビ視聴時間が長くなり、その後は次第に短くなる傾向を示している。変化幅は約0.4であり、年齢効果に次いで影響が大きい説明変数である。年齢効果については図1-2の通り、20歳以上でテレビ視聴時間が長くなる傾向があり、変化幅は約0.8と他の効果に比べて最も大きい。時代効果については図1-3の通り、変化幅が最も小さく、増減の傾向も定かでない。性別効果については図1-4の通り、男性より女性のテレビ視聴時間が長い。

これらの推定結果に基づいて今日のテレビ視聴時間の動向を解釈すると、表1で国民全体の視聴時間の変動が小さい事は、時代効果の変動が小さい事に整合し、時代の推移による全体的な変化は小さく、また明確なトレンドも無いと解釈できる。世代効果のピークが1960年頃にあるので、時代の経過とともに1960年生まれの世代に近づ

く高齢層ではテレビ視聴が増え、反対に1960年生まれの世代から遠ざかる低年齢層ではテレビ視聴が減ると解釈できる。この結果は、表1の年代別の視聴時間の推移に整合する。図1-1において1920年から1960年生まれの世代効果の変化は小さいが、分析期間を過去22年間から最近の10年に限定する分析を別途行ったところ、1920年から1960年にかけての世代効果の増加傾向がより顕著となった。コウホート分析では世代効果は時代を経ても変化しない要因と仮定するが、インターネットなどの新たなメディアが登場した影響を分析する場合、世代により影響が異なると示唆される内容であった。この点については、今後の課題としてあらためて考察する。

次に、新聞・ラジオ・雑誌・インターネットのメディア接触についてそれぞれコウホート分析を行い、このうち世代効果の推定結果は図2-1～図2-4の通りとなった。各メディア接触の変量のスケールは異なるので、変動幅を100%として表示している。各図で効果のピークに相当す

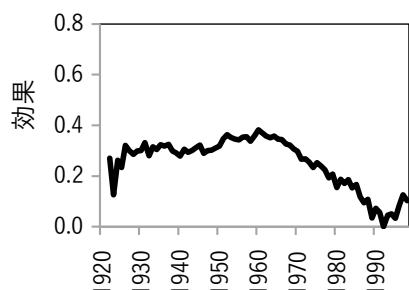


図1-1. テレビ視聴の世代効果



図1-2. テレビ視聴の年齢効果

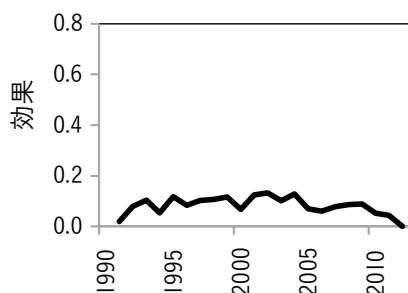


図1-3. テレビ視聴の時代効果

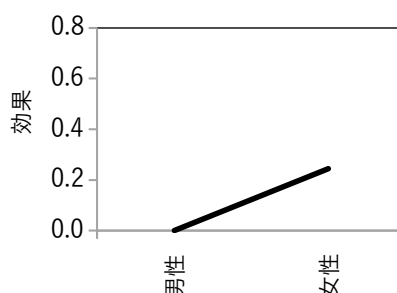


図1-4. テレビ視聴の性別効果

る箇所の範囲を枠で囲っているが、枠の範囲は筆者が単なる目途として目視で決めたものであり、統計的な裏付けは無い。それぞれの世代効果のピークは、新聞が第二次世界大戦前後の1940年～1950年頃(図2-1)、ラジオは真空管ラジオが普及した時代からトランジスタラジオに代わりNHKのラジオ受信契約制度が廃止(1968年)された1945年～1970年頃(図2-2)、雑誌は高度経済成長期の1960年～1970年頃(図2-3)、インターネットは1985年～1995年頃(図2-4)となった。テレビの日本における普及期は1960年代であり、以上の結果から、メディアが普及した時代に育った世代がそのメディアを好む傾向があると解釈できる。若い時期は、批判的に物事を捉える知識や人生経験に乏しく、素直に環境に順応する時期でもあるため、他の世代より新しいメディアに馴染みやすいと考える。また、年齢を経ると既に見知ったメディアがあり、新しいメディアに乗り換えるコストも発生する。米国におけるテレビ視聴の世代効果のピークが日本より10年早い点

も、米国のテレビ普及が日本より10年早い事に整合している。具体的にメディアの影響を受ける年齢については、メディアにより幅があると考え。子供は言葉を話すより前にテレビを見て楽しむことができるが、新聞を読み、インターネットで情報を検索し始めるのは小学生以降であろう。また、メディアの普及期間についても初期採用者から後期追随者まで幅があり、世代効果は5年単位程度のスケールで議論する必要があるだろう。

2. 広告への態度の世代効果

「テレビCMをよく見る」「インターネットで広告をよく見る」といった、異なるメディアの広告への態度の世代効果を分析した結果を図3にまとめた。グラフのスケールは、各世代効果の変動を100%として表示している。世代効果は1960年代の生まれの世代で最大となり、広告が出

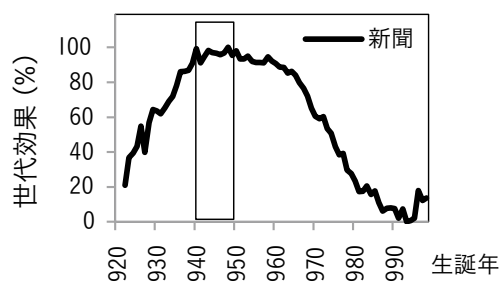


図2-1. 新聞閲覧の世代効果

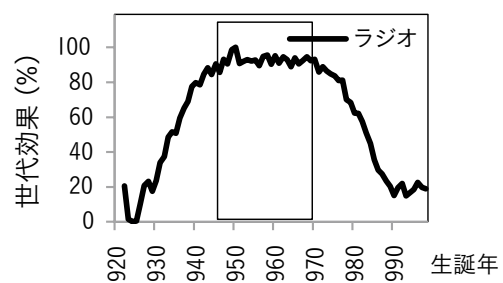


図2-2. ラジオ視聴の世代効果

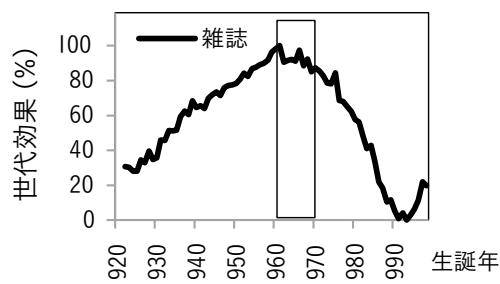


図2-3. 雑誌(週刊誌)閲覧の世代効果

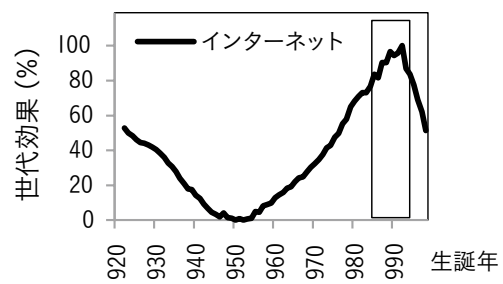
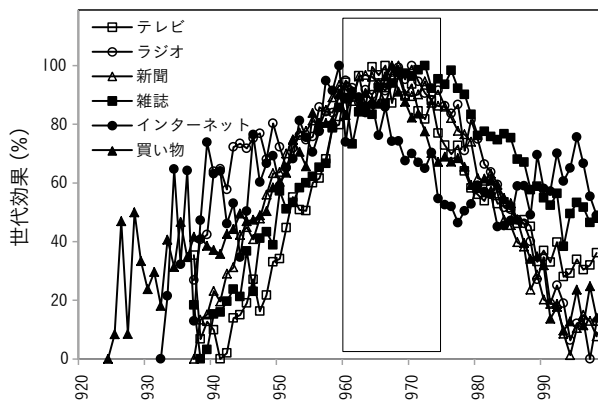


図2-4. インターネット利用の世代効果

稿されるメディアの違いによる差異は見られない。「広告
は買物をする際に大いに役立っている」(図3の凡例「買い
物」)も同じ形状となった。

図3. メディア別の広告受容の世代効果



1960年代は、池田内閣の所得倍増計画期(1961年からの10年間)にあたる。東京オリンピック(1964年)がテレビの普及を後押し、レナウンの「イエイエ」や富士ゼロックスの「モーレッツからビューティフルへ」といった広告が文化として社会に浸透し、広告が提案するライフスタイルや「消費は美德」という価値観が広く受け入れられた時代である(民間放送三十年史)。また、テレビの提案する文化に対して一億総白痴化(大宅壮一)といった批判がなされ、子供達に対するCMの浸透力が社会問題化し、日本民間放送連盟によるCMの放送基準の見直し(1960年～1963年)が行われた時代でもある。このように、1960年代に生まれた世代は広告文化が社会に浸透した時代に幼少期を過ごした事で、広告は買物をする際に大いに役立つ、という意識が最も強い世代になったと解釈できる。1960年代は特異な時代であったかもしれないが、その時代の特徴は世代効果として今日にも残っていると考えられる。ところで、今日ではCMの児童への悪影響を議論する事がほとんどなくなった一方で、インターネット依存の中・高校生が8.1%に上るという厚生労働省の調査結果が社会問題として取り上げられるようになった(2013年8月1日、NH

Kニュース)。あたかもテレビ普及期と同じ歴史の繰り返しを見るようであり、新しいメディアは常に若者に強く浸透するようである。

V. 考察と今後の課題

メディア接触の世代効果の分析から、メディア接触時間の世代効果は、若年期に新たなメディアに接触する経験に起因すると分かった。特にテレビについては、テレビ普及期の1960年代に生まれた世代が最もテレビ視聴を好む傾向がある。この解釈は、米国のテレビ視聴の世代効果についても当てはまり(Mares & Woodard, 2006)、また、新聞・ラジオ・雑誌・インターネットの他のメディアについても当てはまる一般的な知見と考える。ただし、広告接触頻度の分析についてはデータの期間が10年に満たず、より長期のデータを用いた分析を行う事が課題である。また、コウホート分析をそれぞれ独立して行い、メディア選択における競合や補完関係を考慮しなかった。インターネットという新しいメディアが登場する事によるテレビ視聴の影響を考慮する分析手法を検討したい。

広告への態度の世代効果の分析から、広告が配信されるメディアに関係なく、高度経済成長期の1960年代に生まれた世代は広告を見る世代効果が最大となる事が分かった。広告を配信する広告主は、ターゲットとする顧客への広告の伝わり易さの世代効果を把握する必要がある。2013年時点で日本の人口構成の過半を占める40歳代以上の世代は、メディアに関わらず今後とも広告をよく見ると期待できるが、若年層については既存のマスメディア接触の世代効果が減少するばかりでなく、広告を見る態度も消極的となる。これからの世代に受け入れられるマスメディア広告のあり方は本研究の範囲を超えるが、単に品質の高い広告を作れば良いという方向にはならないだろう。既存の世代効果がそれぞれの時代背景に影響を受けているように、今日、あるいは今後の時代背景に沿ったメッセージの伝え方があると考えられる。

また今後の課題として、メディア接触と消費者の購買と

の関連を明らかにする事がある。広告はメディアを通して消費者の購買に影響を与える事が目的なので、最終的に消費者の購買に影響を与える事を確認すべきである。しかしながら、商品の購買にもそれぞれ世代効果や年齢効果があり、商品のライフサイクルの影響もある。これらの影響を考慮しつつ因果関係を分析するモデルを構築し、分析に必要なデータをそろえる必要がある。また中長期的な課題として、視聴者がメディア視聴を決定するプロセスを明らかにする事がある。メディアを運営する主体は、メディア接触を増やしたり、広告の接触頻度を高めるためのマーケティング変数に関心があろう。本件研究で取り上げた世代や性別といったデモグラフィック属性は、視聴者に固有の属性であり、マーケティング変数になり得ない。消費者に具体的に働きかける方策を明らかにするには、消費者が購買する商品を決定する場合の情報処理プロセスにおけるメディアや広告の役割について知見を深める必要がある。デモグラフィック属性の以外の、広告やメディア接触の規定要因について研究を進めたい。

謝辞

本研究は公益財団法人吉田秀雄記念事業財団の委託研究の成果であり、同研究チームの竹内淑恵先生(法政大学)・澁谷覚先生(東北大学)・石崎徹先生(専修大学)より有益なアドバイスを頂いた。また、株式会社ビデオリサーチ社から実証検証のためのデータを提供頂いた。貴重な研究機会を頂いた事に深く感謝する。

参考文献

NHK放送文化研究所(2011)『2010年国民生活時間調査報告書』。
片岡輝(1970)『幼少期とテレビ』財団法人放送文化基金 編集発行。
岸志津江・田中洋・嶋村和恵(2000)『現代広告論』有斐閣アルマ。
木戸茂・森本栄一(2005a)「メディア消費の世代論(1)」『日経広告研究所報』221, pp.78-84。
木戸茂・森本栄一(2005b)「メディア消費の世代論(2)」『日経広告研究所報』222, pp.50-56。
斉藤賢治(1986)『子育てテレビ テレビを見ながら大きくなると』金子書房。
社団法人日本民間放送連盟(1981)『民放放送三十年史』。

鈴木暁・森本栄一(2010)「メディア環境の変化と生活者のメディア接触・意識の変化を探索」『AD STUDIES』31, pp.26-30。
電通シニアプロジェクト(2007)『団塊マーケティング』電通。
福井誠・加藤優希(2010)「マスメディアのライフサイクル分析－NHK国民生活基本調査のコーホート分析による－」『流通科学大学論集－経済・経営情報編－』vol.19(1), pp.61-74。
松田久一(2009)『「嫌消費」世代の研究』東洋経済新報社。
森宏・三枝義清・川口雅正(2008)「コーホート分析における識別問題への対処--シミュレーションによる検定」『専修大学社会科学年報』42, pp.69-99。
山本直人(2012)『世代論のワナ』新潮社。
Fienberg, Stephen E., and Mason, William
M.(1985), 'Specification and Implementation of Age, Period and Cohort Models', *Cohort Analysis in Social Research*, Springer-Verlag.
Mahajan, Vijay, Eitan Muller and Yoram Wind (2010), 'New-product diffusion models,' Springer.
Marie-Louise Mares and Emory H. Woodard IV(2006), "In Search of the Older Audience: Adult Age Differences in Television Viewing," *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 50(4), pp.595-614.
Morris, S. Norman(1971), 『テレビと子供たち』武田尚子 訳, サイマル出版会。
Nakamura Takashi(1986), "Bayesian Cohort Models for General Cohort Tables," *Annals of the Institute of Statistical Mathematics*, 38, pp.353-370.
Retter, Hein(1984), 『反テレビのすすめ』福田博子 訳, 小学館。

パパ消費の考察

ドイツ日本研究所 経営・経済領域 リーダー

首都大学東京大学院 社会科学部 准教授

フローリアン・コールバッハ

水越 康介

要約

本稿では、パパの消費行動(パパ消費)に焦点を当て、13組26名のプレパパ・プレママへのヒアリングを行ない、その結果を考察する。この試みは、これまであまり研究されてこなかった父親の消費行動を明らかにするとともに、消費とアイデンティティの関係や家族消費の実践について新しい可能性を示す。

分析の結果、以下の5点についてそれぞれ発見があった。プレパパ・プレママの基本的消費活動、イクメンへの認識、育児休暇への認識、父親への認識、神事への認識である。基本的消費行動では、育児関連商品の贈与・貸与関係が示された。またイクメンや育児休暇、自身の父親への認識については、自らのアイデンティティを構築する過程において、それぞれの意味をとりなおす傾向がみられた。神事への認識については、機能的な消費行動とは別に、画数や戌の日の神社参拝等、神事と結びついた消費行動が確認された。

キーワード

パパ消費, 家族消費, アイデンティティ, プレパパ・プレママ

本稿では、パパの消費行動(パパ消費)に焦点を当て、13組26名のプレパパ・プレママへのヒアリングを行ない、その結果を考察する。この試みは、これまであまり研究されてこなかったパパの消費行動を明らかにするとともに、消費とアイデンティティの関係や家族消費の実践について新しい可能性を示す。

周知の通り、日本でも、家族のありようが変容し、父親の役割やアイデンティティが変容しつつあるとされる。政府の推進のもと、2010年より「イクメンプロジェクト」が行われるなど、いわゆるイクメンの関心も高まり、育児のノウハウを提供する営利／非営利企業も多数登場し、社会として、父親が育児に関わる状況が整えられつつあるといえる。

こうした父親の役割変化については、「父親の再発見」以来、家族社会学を中心にして研究が進められてきた。これらの研究では、父親の育児への参加程度に影響を与える要因がさまざまに考察されるとともに、その促進のためにジェンダー観の刷新といった社会変革が主張される。

その一方で、こうしたイクメンがどういう存在であるのか、また、彼らがどのような消費形態を有するのかについては、現実における変化とともに、まだ研究がはじまった

ばかりであるといえる。母親-子供についての分析はみられるものの、父親-子供に注目した研究はまだ少数にとどまっている。特にビジネスやマーケティングという観点からいえば、父親は家族の購買意思決定者とは見なされないことも多かった。

しかし、近年の家族のありようの変化の中で、父親の位置づけが変化していることは十分に想定される。それゆえに、彼らの消費行動に注目することにより、ビジネスやマーケティング上の新たな指針を得ることができると考えられる。

分析の結果、以下の5点についてそれぞれ発見があった。プレパパ・プレママの基本的消費活動、イクメンへの認識、育児休暇への認識、父親への認識、神事への認識である。

以上の発見物は、プレパパ・プレママの消費行動という観点からみても、それからパパ消費という点から見ても興味深い示唆を提示しているように思われる。

第一に、先行研究がこれまで示してきたように、父親になる移行過程はアイデンティティが変容する過程であり、その葛藤が現れる契機であるともされる。しかしながら、本調査が示すかぎり、プレパパ段階においてそうした葛

藤をあまり確認できなかった。むしろ、そうした葛藤が生まれうるとすれば、それは出産以降であることが想像される。

第二にこうしたアイデンティティに関連して、イクメンと自身の父親像というすでに存在するラベルや対象について、それぞれを批判的に捉えながら自らの目指す父親像を確立しようとする姿を確認することができた。特に自身の父親について、「昭和」「田舎」「昔」「反面教師」と言った形で語りながら、彼らとの距離感において自らの父親像を示そうとする点は、非常に興味深いアイデンティティ確立の過程であるように思われる。

第三に、実際の消費行動について、ベビーカーやチャイルドシート等一般的な商品を購入しようとするプレパパ・プレママの姿とともに、それらを譲り受けたり借り受けたりする行動を見ることができた。これらの行動は、他の消費行動とは少し異なっているようにみえる。自宅や自動車、あるいは日常の耐久財について、そうした行動をとることはまれであるように思われるからである。同時に、特にベビーカーに代表される商品は象徴的消費の対象であり、国産-海外という区分の元で理解されていることが示された。

消費行動に関連して、第四に、神事に関わる消費行動を見ることができた。特に本調査で示されたのは名付けと戌の日に関する消費行動であり、プレパパ・プレママに特有の行動の一つであろうと思われる。名付けに関しては、読み方と画数という点から、特に画数についての信仰が未だ残ることが示されるとともに、その画数を決めるにあたり、雑誌やインターネット上から情報が取得されることも示された。一方の戌の日については、妊娠後に認知度が大きく向上するとともに、その日を一つのイベントとして、家族が集まる機会として利用する夫婦像を見ることができた。

最後に第五として、妊娠を契機にして、家事分担が変化する可能性が示された。特にイクメンに関連して言えば、妊娠後に父親が家事を手伝うようになるというよりは、むしろ逆に、妊娠後に母親が仕事から離れることに

より、家事が母親の作業になる可能性が示された。このことは、家事や育児を率先して担うイクメン像と乖離する可能性があるとともに、みかたによっては、むしろ結婚時点において家事を率先して手伝うカジメン的存在を指し示している。

参考文献

- 石井クンツ昌子(2013)『「育メン」現象の社会学』ミネルヴァ書房。
- 木村純子・ラッセル W.ベルク(2004)「日本のクリスマス消費に見る文化の再生産」『流通研究』, 7(2), pp.39-55。
- 牧野カツコ・渡辺秀樹・船橋恵子・中野洋恵編(2010)「国際比較にみる世界の家族と子育て」ミネルヴァ書房。
- Arnould, E. J. and C. J. Thompson (2005), "Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research," *Journal of Consumer Research*, 31 (4), pp.868-882.
- Belk, R.W. (1988), "Possessions and the Extended Self", *Journal of Consumer Research*, 15 (2), pp.139-168
- Belk, R. W. (1989), "Extended Self and Extending Paradigmatic Perspective," *Journal of Consumer Research*, 16 (1), pp.129-132.
- Carrigan, M. and I. Szmigin (2004), "Time, Uncertainty and the Expectancy Experience: An Interpretive Exploration of Consumption and Impending Motherhood," *Journal of Marketing Management*, 20 (7-8), pp.771-798.
- Carrigan, M. and I. Szmigin (2006), "Mothers of invention" maternal empowerment and convenience consumption," *European Journal of Marketing*, 40 (9-10), pp.1122-1142.
- Coskuner-Balli, G. and C. J. Thompson (2013), "The Status Costs of Subordinate Cultural Capital: At-Home Fathers' Collective Pursuit of Cultural Legitimacy through Capitalizing Consumption Practices," *Journal of Consumer Research*, 40 (1), pp.19-41.
- Cotte, J. and S. L. Wood (2004), "Families and Innovative Consumer Behavior: A Triadic Analysis of Sibling and Parental Influence," *Journal of Consumer Research*, 31 (1), pp.78-86.
- Cowan, C. P., and P.A. Cowan (1992), *When partners become parents: The big life change for couples*. New York: Basic Books.
- Dahl, D. (2013), "Social Influence and Consumer Behavior," *Journal of Consumer Research*, 40 (2), pp.3-5.

- Epp, A. M. and L. L. Price (2008), "Family Identity: A Framework of Identity Interplay in Consumption Practices," *Journal of Consumer Research*, 35 (1), pp.50-70.
- George, L. K. (1993), "Sociological Perspectives on Life Transitions", *Annual Review of Sociology*, 19 (1993), pp.353-373.
- Hirschman, E. C. (1985), "Primitive Aspects of Consumption in Modern American Society," *Journal of Consumer Research*, 12 (2), pp.142-154.
- Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967), "The social readjustment rating scale," *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2), pp.213-218.
- Hook, J. L. and C. M. Wolfe (2012), "New Fathers?: Residential Fathers' Time With Children in Four Countries," *Journal of Family Issues*, 33 (4), pp.415-450.
- Ishii-Kuntz, M. (1992), "Are Japanese Families Fatherless?" , *Sociology and Sociological Research*, 76, pp.105-110.
- Ishii-Kuntz, M. (1994), "Paternal Involvement and Perception Toward Fathers' Roles: A Comparison Between Japan and the United States," *Journal of Family Issues*, 15 (1), pp.30-48.
- Ishii-Kuntz, M. (1999), "Children's Affection Toward Fathers: A Comparison between Japan and the United States," *International Journal of Japanese Sociology*, 8 (1), pp.35-50.
- Kerrane, B., M. K. Hogg, and S. M. Bettany (2012), "Children's influence strategies in practice: Exploring the co-constructed nature of the child influence process in family consumption," *Journal of Marketing Management*, 28 (7-8), pp.809-835.
- Killewald, A. (2013), "A Reconsideration of the Fatherhood Premium: Marriage, Coresidence, Biology, and Fathers' Wages," *American Sociological Review*, 78 (1), pp.96-116.
- Kimura, J. & Sakashita, M. (2013), "Mother Possessing Daughter: Dual Roles of Extended Self," R. Belk and A. Ruvio (eds.), *Identity and Consumption*, Routledge.
- Kingston, J. (2011). *Contemporary Japan: History, politics, and social change since the 1980s*, Chichester: Wiley-Blackwell.
- Marsiglio, W., P. Amato, R.D. Day, and M. E. Lamb (2000), "Scholarship on Fatherhood in the 1990s and Beyond," *Journal of Marriage and Family*, 62 (4), pp.1173-1191.
- McCracken, G. (1986), "Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods," *Journal of Consumer Research*, 13 (1), pp.71-84.
- McCracken, G. (1988), *The Long Interview*, Sage.
- Moisio, R., E.J. Arnould, and J. W. Gentry (2013), "Productive Consumption in the Class-Mediated Construction of Domestic Masculinity: Do-It-Yourself (DIY) Home Improvement in Men' s Identity Work," *Journal of Consumer Research*, 40 (2), pp.298-316.
- Moschis, G. P. (2007), "Life course perspectives on consumer behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(2), pp.295-307.
- Moschis, G. P. (2012) "Consumer behavior in later life: Current knowledge, issues, and new directions for research," *Psychology & Marketing*, 29(2), pp.57-75.
- Nakazawa, J., and Shwalb, D. W. (2013), "Fathering in Japan: Entering an Era of Involvement with Children," In D. W. Shwalb, B. J. Shwalb, & M. E. Lamb (Eds.), *Fathers in Cultural Context*, New York: Routledge, pp.42-67.
- Palkovitz, R. J. (2002), *Involved fathering and men's adult development. Provisional balances*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Rebick, M. and A. Takenaka, eds. (2006), *The changing Japanese family. Routledge contemporary Japan series*, vol.8. London, New York: Routledge.
- Sakashita, M. and Kimura, J. (2011), "Daughter as Mother' s Extended Self," *European Advances in Consumer Research*, pp.9.
- Schoen, R., J.K. Young, A. Constance, A. Nathanson, J. Fields, and N. M. Astone (1997), "Why Do Americans Want Children?" , *Population and Development Review*, 23, pp.333-358.
- Schouten, J., and J. McAlexander (1995), "Subcultures of Consumption: An Ethnography of New Bikers," *Journal of Consumer Research*, 22 (June), pp.43-61.
- Sirgy, M. J. (1982), "Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review," *Journal of Consumer Research*, 9 (3), pp.287.
- Sugimoto, Y. (2010), *An Introduction to Japanese Society* (3rd ed.), Cambridge: Cambridge University Press.
- Stryker, S. (1968), "Identity Salience and Role Performance: The Relevance of Symbolic Interaction Theory for Family Research," *Journal of Marriage and Family*, 30 (4), pp.558-564.

- Stryker, S. and P. J. Burke (2000), "The Past, Present, and Future of an Identity Theory," *Social Psychology Quarterly*, 63 (4), pp.284.
- The VOICE Group (2010), "Motherhood, Marketization, and Consumer Vulnerability," *Journal of Macromarketing*, 30 (4), pp.384-397.
- Thomsen, T. U. and E. B. Sørensen (2006), "The First Four-wheeled Status Symbol: Pram Consumption as a Vehicle for the Construction of Motherhood Identity," *Journal of Marketing Management*, 22 (9-10), pp.907-927.
- Yeung, W.-J. J. (2013), "Asian Fatherhood," *Journal of Family Issues*, 34 (2), pp.141-158.

「女子」の誕生

— 雑誌記事タイトルのテキストマイニングによる流行語の研究 —

一橋大学大学院 商学研究科 教授

松井 剛

要約

『広辞苑』第6版によれば、「女子」の語義は、「①おんなのこ。娘。②おんな。女性。婦人。『一大学』←→男子」である。近年、注目されるのは、第1の意味として用いられてきたこのことばの意味を敢えて第2の意味として用いる表現が顕著になった、ということである。すなわち、「大人女子」や「アラフォー女子」のように、「おんなのこ」を意味することばが、成人女性に対して用いられるようになった。実際、「女子会」は成人女性の集いを、「女子力」は成人女性に備わっているべき「力」を意味している。なぜ、どのようにして、「女子」の意味が変化したのか。これが本研究の基本的な問いである。そこで、本論文では、まず基礎的な作業として、メディアの言説を見ることで、このことばの意味の構造と変化を明らかにする。より具体的には、「女子」というキーワードを含む49,148件の雑誌記事タイトル(1988～2012年)にテキストマイニングを行った。さらには、「女子力」と「女子会」の意味構造についても検討した。分析から明らかになったのは、男性からの眼差しを意識しない新たな性的役割(sex role)の発露というべきものである。

キーワード

女子, 流行語, テキストマイニング, ジェンダー, 雑誌

ことばの流行は、企業によるマーケティング活動と密接な関わりがある。あることばが流行ると、それを利用したマーケティングが集合的に展開されることがある。あるいは、マーケティング活動を通じてことばが流行することがある(松井, 2013)。2000年代後半からメディアで盛んに使われるようになった「女子」ということばも、マーケティングとの相互強化関係が見られる。そうした中で生まれたのが「女子力」とか「女子会」ということばである。

『広辞苑』第6版によれば、「女子」の語義は、「①おんなのこ。娘。②おんな。女性。婦人。『一大学』←→男子」である。近年、注目されるのは、第1の意味として用いられてきたこのことばの意味を敢えて第2の意味として用いる表現が顕著になった、ということである。すなわち、「大人女子」や「アラフォー女子」のように、「おんなのこ」を意味することばが、成人女性に対して用いられるようになった。

なぜ、どのようにして「女子」の意味が変化したのか。この変化プロセスにおいて、マーケティングとは、どのような影響関係が見られたのか。これが本研究の基本的な

問いである。そこで、本論文では、まず基礎的な作業として、文化社会学の理論枠組みに基づいて、メディアの言説におけるこのことばの意味の構造と変化を明らかにした。より具体的には、「女子」の意味変化を、当該キーワードを含む49,148件の雑誌記事タイトル(1988～2012年)のテキストマイニングを通じて分析した。これらのデータは、大宅壮一文庫の索引データベース Web-OYA Bunko から得られた。さらには、近年、新しい意味に基づいて使われることが多い「女子力」と「女子会」の意味構造について分析した。

図1は、全期間において、「女子」が含まれる記事タイトルにおけるキーワードの共起ネットワークを示したものである。各キーワードを囲む円の大きさは出現頻度を表している。したがって当然、「女子」というキーワードが大きい。これと関わるの深いキーワードは大別して2つある。ひとつは、スポーツに関わるものである。「五輪」「マラソン」「代表」といったオリンピックを中心としたキーワードと、「駅伝」「大会」といったキーワードである。いずれも長距離走に関わるものである。もうひとつは、女性アナウ

ンサーに関わるものである。「アナ」というアナウンサーの省略形と「女子」との関わりが深く、このキーワードは「人気」や「美女」といったキーワードと結びついている。また女性アナウンサーの固有名詞もあがっている。

さらに本論文では、25年に渡る分析期間を、第I期(1988～92年)、第II期(1993～97年)、第III期(1998～2002年)、第IV期(2003～07年)、第V期(2008～12年)の5つに分けて、各時期の共起ネットワークを作成して、意味構造の変化を捉えた。簡単にまとめるならば、スポーツをめぐる意味構造が支配的だった第I～II期と、「女子アナ」をめぐる意味構造が台頭してきた第III～V期に分けることができる。また第V期には、「女子力」という新しいキーワードが見られるようになった。

『デジタル大辞泉』(小学館)によれば、この「女子力」とは「きらきらと輝いた生き方をしている女性が持つ力。女性が自らの生き方を演出する力。また、女性が自分の綺麗さ、センスの良さを目立たせて存在を示す力」という意味である。「女子力」をめぐる意味構造を明らかにするために、このキーワードが含まれる雑誌記事タイトル631件を抽出して、キーワードの共起ネットワークを作成した(図2)。「女子」と強く結びついているのは「UP」である。「美容」と「ケア」、「若い」と「キレイ」、「ファッション」と「メイク」というグループに見られるように外見を美しくすることが、重要な意味を持っていることが分かる。一方で、「学ぶ」と「向上」と「計画」、「自分」と「磨く」と「マナー」など、内面を高めることについての言及もあることが分かる。本論文では、「女子会」についても同様の共起ネットワークを作成している。

以上のように、「女子」の意味の25年間の変化を見ると、ある時期から「女子アナ」をめぐる意味構造が台頭してきた。「女子アナ」についての記事の多くが、魅力的な女性として取り上げる男性誌の視点からのものであり、そこには、男性からの性的な眼差しが強く見られた。これに対して、第V期から顕著に見られるようになった「女子力」ということばが意味するのは、それは高めるべきものであるが、男性に向けて媚びを売るということではなかった。ま

た「女子会」は、当然ながら男性の不在を前提とする集まりである。

そこに見いだせるのは、男性からの眼差しを意識しない新たな性的役割(sex role)の発露というべきものである。今回のデータ分析を踏まえるならば、「女子力」を「アップ」させるというのは、「男性にモテる」ということなどあまり気にせず、むしろ自分になりたい「女子」を目指すという意味合いが強い。もちろん、メディア言説がそうだからといって、現実には女性が男性から自立したと楽観的に結論づけるわけにはいかない。なぜならば、雑誌は、読者層が抱く理想像を描き出すことが多く、そこに描かれていることはタテマエである可能性が高いからである。しかしこうした新しい女性像は、2000年代終わりまでは、明確には見られなかったのである。

こうした女性像は、「女子力」という新しいことばが普及したからこそ、共有されている。ことばは、ものごとを対象化して、類型化して、匿名化する(Berger and Luckmann 1966)。そうであるがゆえに、ことばは没個人的な性格を有し、主観を超えて他者とのコミュニケーションを行うことを可能にしている。ありていに言うのならば、「女子」ということばを、これまでと異なる意味で用いることで、話者たちは「あるある感」というべきコンセンサスとシンパシーの共有に成功しているのである。

参考文献

- 松井剛(2013)『ことばとマーケティング:「癒し」ブームの消費社会史』碩学舎。
- Berger, Peter L. and Thomas Luckmann (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, N.Y.: Doubleday.

図一 「女子」記事タイトルにおける共起ネットワーク(全期間：1988～2007年)

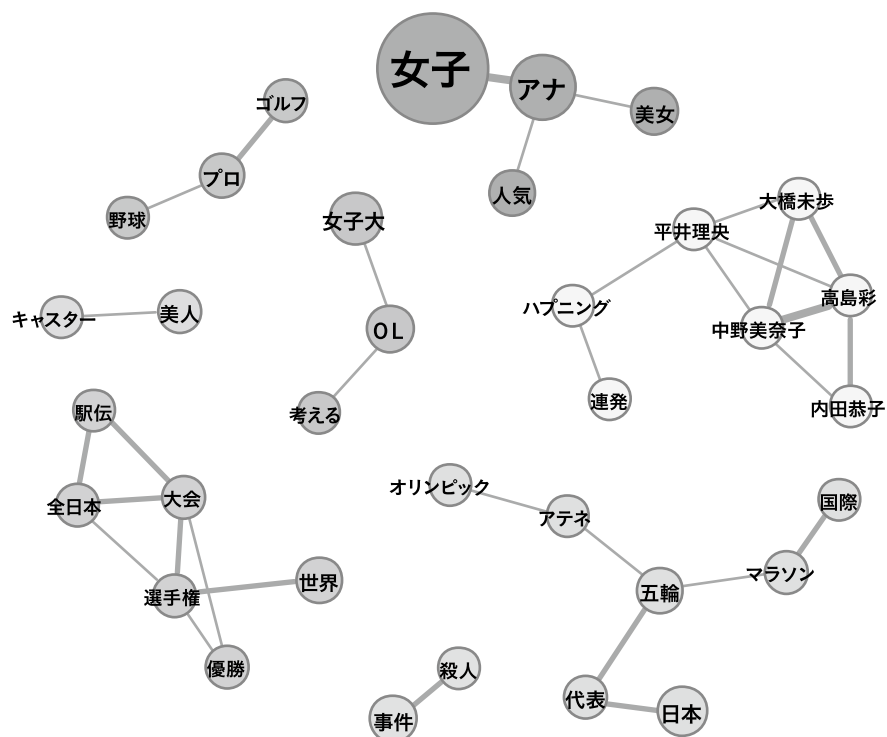
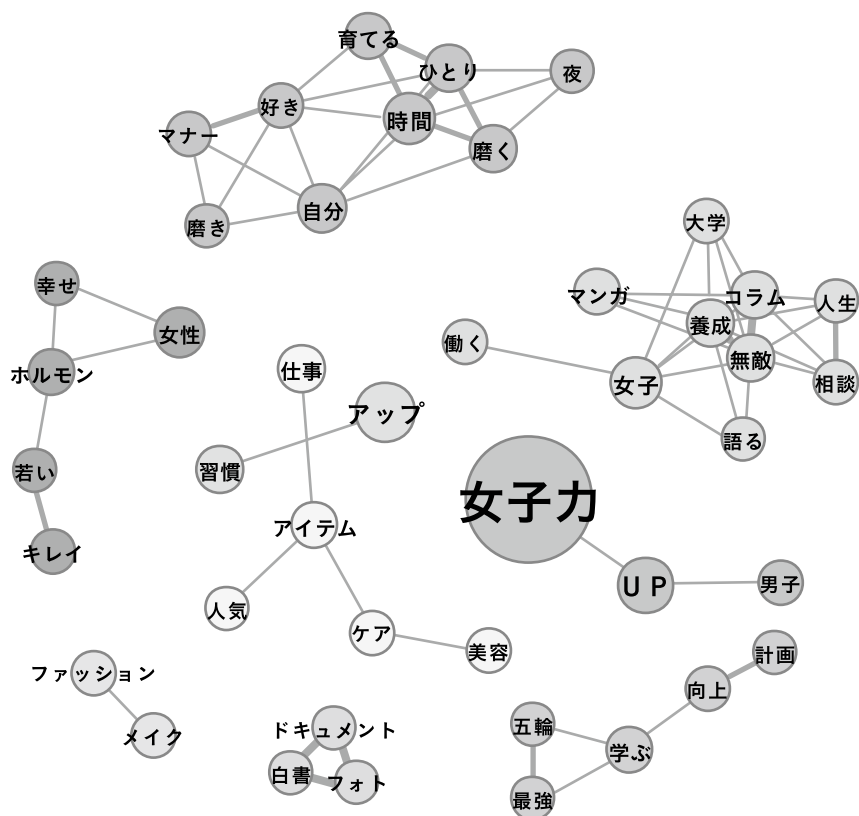


図-2 「女子力」記事タイトルにおける形態素の共起ネットワーク



先進国企業による リバースイノベーションの可能性

一橋大学大学院 商学研究科 前期博士課程

古江 奈々美

一橋大学大学院 商学研究科 准教授

鷲田 祐一

要約

本論は、新興国で活動する複数の先進国(日本)企業への取材を基に、新しいイノベーション概念であるリバースイノベーション(Govindarajan and Ramamurti, 2011)の、先進国企業の活用可能性とメリットの提示を目指したものである。まず、リバースイノベーションの仕組みを既往の類似概念を用いて説明し、新興国固有のビジネス環境・生活環境から生まれるイノベーションが、先進国市場へと逆波及する理由と条件を検証する。次に、誘導的に“起こす”動きと偶発的に“起きる”動きに着目してリバースイノベーションを二つのパターンに分類し、どのような特性を持つ商品がリバースイノベーションの実現につながる可能性があるのかを考察する。最後に先進国企業がリバースイノベーションを誘導する際の課題について検討する。

キーワード

リバースイノベーション, 先進国企業, 新興国, 現地化, 研究開発

1. 背景と目的

我が国の企業による新興国市場への進出が増加している(日本経済新聞, 2013b)。昨今の先進国経済と新興国経済の深く複雑な連携と相互補完性は、単なる技術の普及拡散という視点だけでは説明しにくい状況になってきている。

先行研究の雁行形態論(赤松, 1956)では、新興国が先進国からの輸出、自国での生産、先進国への輸出という段階を経てキャッチアップする経済発展が説明されている。この新興国のキャッチアップ方法は戦後の日本にも当てはまる。当時キャッチアップ時にあった日本の製品が“安かろう悪かろう”と呼ばれる低品質なものであったように、現在キャッチアップ期にある中国やインドの市場でも現地企業の安く低品質な商品が多く出回っている印象を受ける。

しかしながら、新興国市場に進出する先進国企業は、先進国国内での研究開発のみで相手国の経済発展状況や経済水準に合わせ、商品を一定程度価格化、低品質化するという伝統的な現地化戦略では現地企業及び多数の先進国企業との競争に勝つことができない傾向にある。

こうした状況の中、ハイテク家電や医療機器のような分野においては、リバースイノベーション(Govindarajan and Ramamurti, 2011)という新しい概念が提起されている。本論では、この新しいイノベーション概念が既往の類似概念とどのように相違しているのかを、いくつかの事例をもとに検証し、その上で先進国企業にとって、どのような活用可能性があるのかを論じる。

日本企業が現地のニーズをくみ取り商品開発に反映させるために、新興国を研究開発の拠点を設置するようになっている。例えば、パナソニックは中国生活研究中心を設け中国人スタッフが現地消費者の量的調査、質的調査に奔走しニーズの収集に努める。また、東芝メディカルシステムズはアジア開発研究センターを設け新興国向けの製品の開発を行っている。本田技研工業はインドにHonda Cars India Ltd, (HCIL)を設けインド人スタッフと商品企画を行う他、中国、タイ、インドネシアにも技術研究所を持っている。このような企業はすでに新興国に研究開発拠点を持っているので、そうでない企業と比較すると、リバースイノベーションとなる可能性は高い。

既往研究においては、リバースイノベーションは、“起きる”現象と“起こす”現象の区別が明確化されていない。

現象論・結果論として議論される傾向が強いリバースイノベーションであるが、今後は、新興国での研究開発段階から、将来のリバースイノベーションを期待し、意図的に起こそうと試みる、つまり、リバースイノベーションを“起こす”企業が出現すると予想される。本論文はこのような動向に着目する。

本論文では、第一に、先進国企業にとってのリバースイノベーションの論理的メリットを検証する。第二に、リバースイノベーションの“起きる”現象を偶発型リバースイノベーション、一方の“起こす”現象を誘導型リバースイノベーションとし、両者の区別したうえでリバースイノベーションが実現する可能性の高い商品の特性を考察する。先行研究においても、どのような状況下でリバースイノベーションが実現されやすいのか、産業間や国家間で相違があるのかが今後の問題であると指摘されている(Govindarajan and Ramamurti, 2011)。この問題意識の追試検証になる。

II. リバースイノベーションの定義と領域

1. リバースイノベーションの3つのステージ

GovindarajanとRamamurti (2011, pp.196)は、リバースイノベーションの定義として、その必要条件たる3つのステージを設定している。

「ステージ1は、中国やインドなどの新興国でイノベーションが最初に採用されることである。ステージ2は他の新興国市場にそのイノベーションの他の新興国市場への波及である。ステージ3は最終段階でもあり、そのうち精選されたイノベーションのみが先進国市場へ波及することである。」

まず、ステージ1、つまりイノベーションが新興国で採用される現象について、日本企業の取り組みを見てみる。近年、日本企業は、魅力的な新興国市場で成果をあげるために、新興国に研究開発拠点を設ける動きがみられる。日本経済新聞(2013b)によると、新興国に研究開発拠点を設ける主な理由を、新興国の現地企業や大学などの外

部協力先に自社にない発想の研究テーマや新規製品開発のスピードアップ、新規分野へ参入するための協力相手となってもらうことを期待しているからであるとし、さらに、新興国を重視する姿勢は今後も変わらないだろうと述べている。

先進国企業が新興国に研究所を設立する動機は二つ存在すると考えられる。

一つ目の動機は、成長している新興国市場のニーズをくみ取ることである。家電などの新興国の消費者の文化に密接な研究開発に当てはまる動機である。例えば、パナソニックの中国生活研究中心では、9人の中国人社員が中国市場向けの商品企画をしている。潜在ニーズ発見が大きなミッションで、洗濯機、冷蔵庫、エアコン、昨年から美容機器にいたるまで商品企画を担う。以前は日本人が出張してきて商品企画していたが、現在では中国人が現地密着で徹底的に考えている。そのメリットは三つある。①複数の事業部を横断することによるスケールメリットを活かした大規模、綿密な調査を実施できること、②情報を複数の事業部で共有化、積極活用できること、③事業部の枠を超えた共通コンセプト提案も可能であること、が挙げられる。商品企画では、「仮説・起案」「調査検証」「コンセプト立案」「各事務所へ提案」「商品化・フォロー」という段階を踏むが、このすべてのステップにおいて中国人の感性を働かせ、責任をもって行うことができる。ユーザーの家に訪問し、生の情報をとらえることも実施されており、奇抜なアイデアも出すことも許容されている。このように、新興国市場のニーズを、現地にいる現地人スタッフによって徹底的に収集されるために、現地に研究所を設けるのである。

二つ目の動機は、ローコストの製品開発を新興国の技術者やベンダーと連携することで実現させる必要があることである。CTスキャナーや自動車などの、コストは下げてもグローバルスタンダード性能が求められて、品質を一定基準以下に落とせない分野の研究開発に当てはまる動機である。よって、コストを下げた製品は世界の市場で売れる可能性が高く、最初から新興国市場も先進国市場も

同時に標的市場となり得る業界である。これらの業界は、2～3年でスペックアップしていく業界なので常に性能向上と価格競争力を高めることが同時に求められる。

例えば、東芝メディカルシステムズ株式会社は、中国の大連にある医用機器開発センターでハードウェアの開発を行っているが、日本人従業員が現地の優秀な中国人スタッフをマネジメントし、本社側から中国側にプロジェクト形式で依頼する形で開発業務が遂行されている。この大連医用機器開発センターは、全社での開発分担のうちのひとつで、既存製品と同等の性能を維持した製品のローコスト化を実現させることが目的である。

また、トヨタ自動車の中国法人は、第一汽車集団(FAWグループ)と合弁で一汽トヨタ技術研究開発センターを設置する。この研究所には、現地部品で価格の引き下げを行うローコスト化が期待されている。

図ー1 東芝メディカルシステムズのCTスキャナー



このような調達先の多様化による開発分担の動きは、先行研究においてはオープンイノベーション(Chesbrough, Vanhaverbake and West, 2006)と理解されてきたが、Govindarajanのフレームワークはそれを包含したものと解釈できる。

ここで留意すべきは、Govindarajanの主張によれば、ステージ1におけるイノベーションとは、先進国で開

発された製品を現地化して新興国市場に適応させる「グローカリゼーション」(Robertson, 1992)よりも、高度に現地のニーズをくみ取る必要がある(Govindarajan and Ramamurti, 2011)、とされているが、前述の日本企業の事例を考察すると、この点について再検証の必要性が浮上するということだ。Govindarajanは、先進国企業による新興国向けのグローカリゼーションとは、商品の「機能を省いてコストを下げる」ことであり、一方でリバースイノベーションとは「最初からすべてを創造し直す。白紙の状態でのイノベーション」である、として、グローカリゼーションとリバースイノベーションとを対立する概念として描いている(ゴビンダラジャン・トリンブル, 2012)。しかし、はたしてグローカリゼーションあるいは現地化とリバースイノベーションとを対立する概念として描くことが、リバースイノベーションという社会現象を説明する上で適当だろうか。むしろ上記のように日本企業の事例で実証してみると、機能簡素化や低価格化を狙うグローカリゼーションもまたリバースイノベーションの重要な動機の一つとなっており、対立的な企業行動とは言えないだろう。このようにステージ1の定義については、再検証が必要と考えられる。次に、ステージ2については、Govindarajanが示唆する条件は、リバースイノベーションの進展において必ずしも必要ではないのではないか、という可能性が浮上する。つまり、ある1つの新興国で起きたイノベーション(日本企業にとっての中国)が、元の先進国(日本国内)へ逆波及した場合であっても十分にリバースイノベーションと呼ぶことができるのではないか、というこだ。これはステージ2を飛ばして、ステージ3が実現していると分析できる。

最後に、そのステージ3の実現においては、前述のように、「誘導型リバースイノベーション」と、「偶発型リバースイノベーション」の二つに分類することが可能ではないかという問題提起もできる。

2. リバースイノベーションの仕組み

ここでは、リバースイノベーションが起こる仕組みを説明する。前述のステージ1とステージ3にそれぞれ着目す

る。なぜ新興国固有のイノベーションが起こるのか、そしてそのイノベーションが先進国市場へと逆波及するときに何が起こるのかを、他のイノベーションに関する先行研究を踏まえつつ探っていく。

(1) ステージ1：新興国発のイノベーションの根底にある“その場しのぎ”

インドの科学技術省 Department of Science and Technology はグラスルーツイノベーションの普及を図り、情報共有サイト “National Innovation Foundation in support of grassroots innovations” (2013) を設けている。グラスルーツイノベーションとは Seyfang と Smith (2007) によって示された、貧困を解決するため草の根レベルの発明を共有するという考え方である。このサイトではこきながら広範囲に農業をまける自転車や太陽光線で蚊を焼き殺す機器、雨が降った時に洗濯物を家の中に取り入れるシステムなどが紹介されている。Zeschky, Widenmayer, および Gassmann (2011) によって、既存のソリューションよりもたいてい劣って見えるが、超低コストな製品をもって厳しい資源の制約に対応するフリューガルイノベーションが説明されている。このフリューガルイノベーションも新興国固有のイノベーションに含まれる。

インドデリーと拠点とする消費者調査会社 Market Xcel Data Matrix Pvt. Ltd 社の CEO である R.Vishal Oberoi 氏への取材によれば、インドでは廃材を組み合わせて自動車を作るような「工夫」は日常的に盛んに起きているという。また、オールドデリーのメインバザールでは両隣の建物のコンクリート壁の間にベニヤ板を渡し、原本で補強しただけの「店舗」を目にすることができる。あるいは中国においても、中国の春秋航空社が“立ち乗り”飛行機を構想していたことも記憶に新しい(CCTV, 2013)。インドでビジネスコンサル業を展開する INFOBRIDGE 社の Managing Director の繁田奈歩氏への取材によれば、こういった「工夫」の動機は、“その場しのぎ”の心理であるという。新興国特有の苛酷なビジネス環境・生活環境ならではの問題に直面した際に、このような“その場

しのぎ”の創造が盛んに行われる風土が、先進国では考えにくいイノベーションが生まれ、育まれやすい環境を作る根底にあると思われる。“その場しのぎ”はもちろん“一時的にしか持たない、長期的には使い物にならない”という悪い面もあるが、“失敗の恐怖や常識にとらわれず不可能を可能としてしまう”といった、イノベーションを実現するには良い面も含んでいるとも捉えられる。

しかし、リバースイノベーションとは、このようなローカルな「工夫」ないし「発明」がそのまま先進国に逆波及するというのではない。そうではなく、ステージ1において“その場しのぎ”の風土のある土地でグローバルな製品を研究開発することにより、イノベーションが起こることと再定義できる。ここでいうイノベーションとは、GE ヘルスケアがインドで開発した持ち運び可能な心電図のように製品そのもののイノベーションの場合もある。また、東芝メディカルシステムズがCTスキャナーを作るにあたって画期的に安価な組み立て方法を中国で確立したようなプロセス革新の場合もある。

(2) ステージ3：先進国市場での破壊的イノベーション

新興国で現地のニーズに合わせた商品の研究開発を行うことで生まれたイノベーションを、先進国市場へと逆波及させることで、先進国企業は破壊的イノベーションを成し遂げる可能性を高めることができる(Govindarajan and Ramamurti, 2011)。メインユーザーの声ばかりに耳を傾け、性能向上のみに特化する既存技術の延長ばかりを行っていると、いずれ、安価で特定の性能に絞った破壊的技術を用いた商品に市場シェアを取って代わられてしまうイノベーションのジレンマ(Christensen and Bower, 1996)への対策として、リバースイノベーションは有用と思われる。破壊的イノベーションとなる可能性の高い商品としては、前述のGEヘルスケアの超音波診断機が代表例だが(Govindarajan and Ramamurti, 2011)、先進国ではなし得なかったコストダウンを新興国の事情に合った製造方法で実現した東芝メディカルシステムズのCTスキャナーもその一例となり得る。ただ、ここで注意して

おきたいのは、必ずしもリバースイノベーションにおいて新興国で生まれるイノベーションすべてが、破壊的イノベーションになる可能性を秘めている訳ではないことである。破壊的イノベーションがおこるには、破壊的技術が既存市場全般の要求を満たしていることが背景にある(Bower and Christensen, 1995)。新興国市場の消費者のニーズの中でも、低価格、小型化、携帯性とは異なる性質の細かで特殊なニーズが、一部の先進国市場の既存顧客である消費者のニーズと合致する場合があります、このようなニーズをくみ取った商品が破壊的イノベーションになる可能性は低いと思われる。東芝インド社で開発された、インド人の国民的スポーツであるクリケットを特別鮮明な画像で観戦できるクリケットモード付のテレビがその一例である(NNA, 2013)。このような特殊なニーズをくみ取り機能が加えられた商品に関しては、たとえインドやその他の国で大きく普及し、イノベーションとなり得たとしても、既存の商品を凌駕する可能性は極めて低いと思われる。

Ⅲ．誘導型リバースイノベーションとは

Ⅱ．の1．の最後にも述べたように、本論文では“起こすもの”を誘導型リバースイノベーションと呼び、“起きるもの”を偶発型リバースイノベーションと呼ぶ。

誘導型リバースイノベーションの条件は、当該企業が、現地の研究開発機関の標的市場に新興国市場のみならず先進国市場を含んでいることである。それは、始めから先進国を標的市場として規定している場合だけでなく、途中から先進国市場をも標的とするように明確に変更された場合も含む。逆に、この条件を満たさないものは偶発型と呼ぶべきであろう。

ここで留意すべきは、現地の研究開発機関で業務を行っているスタッフが、標的市場に先進国も考慮するように指示される必要はないということである。逆に、新興国市場のニーズのくみ取りを怠ることは、リバースイノベーションの実現からは遠ざかってしまう。なぜなら、リバースイノベーションとは新興国独自のニーズをくみ取ること

によってはじめて可能となるからである(Govindarajan and Trimble, 2010)。

現地の研究開発機関で業務を行っているスタッフが、標的市場に新興国市場のみを考えている場合には、その新興国の研究開発機関を恒常的にチェックするメカニズムが必要である。つまり、企業に誘導の意図があるか否かは、企業が現地で現地市場のみを対象にした商品開発やマーケティング方法、生産技術などのあらゆるビジネス形態の内実を、恒常的に理解し、製品が新興国市場に普及した後も、本国に逆波及できるものを探し出すメカニズムが企業の内部に存在するか否かということと同義である。

東芝メディカルシステムズの大連医用機器開発センターが低価格普及型CTスキャナーを開発する際、標的市場に新興国と日本市場が含まれていた。また、GEヘルスケアの中国向けに現地で開発された小型超音波診断装置が、始めは中国市場のみが標的とされていたが、後に社内のグローバル超音波製品協議会というメカニズムによって先進国に逆波及されたこと(Govindarajan and Trimble, 2010)も誘導型リバースイノベーションと呼ぶことができる。

一方、パナソニックの中国生活研究中心で開発され中国市場と日本市場で普及した除菌機能付洗濯機は、中国向けの商品を先進国に逆波及させるためのメカニズムが不在の中で起こった偶発型リバースイノベーションといえる。商品企画の際に中国側のスタッフと密に連携し、企画内容を恒常的に理解する責任者が日本の本社に存在し、その責任者によって日本市場へも逆波及させることが決定された。加えて、中国生活研究中心で開発したものを他の新興国で販売することは考えておらず、他の新興国の生活研究所との連携はない。ここで主張したいことは、この日本の責任者は、中国市場を標的とした商品企画を恒常的にチェックしている存在なのであり、先進国に新興国でのイノベーションを逆波及させようと恒常的にチェックしているメカニズムとは見なせないということである。新興国向けの研究開発の内実を理解する個人や組織の突発

的な判断で、新興国でのイノベーションを先進国へと逆波及させることを偶発型リバースイノベーションとし、誘導型リバースイノベーションと区別することが可能であると考ええる。そして、偶発型リバースイノベーションよりも誘導型リバースイノベーションの方が、大きなイノベーションを実現する可能性が高いと考えられる。この前提を踏まえ、リバースイノベーションの中でも、誘導型リバースイノベーションを実現させやすい商品を次項で探る。

1. 誘導型リバースイノベーションの実現可能性が高い商品の特性

恒常的に先進国へ逆波及させるメカニズムを設置する動機が高い商品の特徴として、以下の4つが挙げられる。

- ①専門品
- ②グローバルスタンダード性能が求められる商品
- ③既存技術の延長が常に求められる商品
- ④既存技術の価格低下が求められる商品

まず、専門品は、新興国の消費者のうち、先進国の消費者と同じ所得や嗜好を持つ消費者には容易に受け入れられる可能性が高い。しかし、新興国でのそのような消費者は限られ、他の先進国企業との激しいシェア争いに晒される。そして新興国で市場規模を広げるためには大胆なコストダウンが必要となる。専門品は、グローバルスタンダード性能を備えることが商品開発の上で前提とされる場合が多い。それと同時に既存顧客のニーズに応える既存技術の延長(Bower and Christensen, 1995)が常に求められる。さらには既存の性能を持つ商品の価格低下も必要とされる。

東芝メディカルシステムズの低価格普及型CTスキャナーはこれらの条件にすべてあてはまる。低価格普及型CTスキャナーは一部の高度医療を行う医療施設のみが使う専門品であり、前述の4つの商品特徴がある。しかし、求められる医療の質は新興国でも先進国でも同じであり、現段階でコストダウン以外の新興国のニーズを、製品に反映させることの必要性は重視されていない。それぞれの国毎の医療事情や、病院での診断事情を考慮した

ローカルフィットソリューションというのも今後重要となってくると思われるが、そのためには現地のニーズを上手く吸い上げられる人材やネットワークの構築が必要になる。東芝、トヨタ自動車、本田技研工業などの大手日系メーカーは、中国とインドに研究開発拠点は設けているものの市場の細やかなニーズの反映は実現できていないことも多いように見受けられる。

同様に、前述のGEヘルスケアの中国で開発された超音波診断機とインドで開発された心電計も4つの特徴を持つ商品といえる。これらの商品は、コストダウンによる低価格化のみならず、携帯性やバッテリーの利用、使いやすさ、メンテナンスと修理の容易さなどの現地特有のニーズを現地人スタッフの提案によるニーズのくみ取りによって生まれた(ゴビンドラジャン・トリンブル, 2012)。東芝メディカルシステムズのCTスキャナーに見られるような、新興国で達成されたローコスト化の技術確保は、GEヘルスケアの超音波診断機と心電計に見られる新興国特有の複数のニーズを反映させる取り組みへの準備段階であるとも見なすことができる。

オリンパスの内視鏡事業の例はどうであろうか。筆者の取材では、先進国中心の研究開発体制の中で新興国向けの製品開発を実行しているが、新興国での普及目標を達成できていない、とのことであった。同社の新興国向けの製品である「アクセオン」は、例えばインドの奥地の町医者などに向けて普及を目指しているが、以下の問題があり、実現できていないのが現状のようだ。

- ①そもそも内視鏡を使う高度医療が行われていない
- ②内視鏡を使いこなせない医者が多い
- ③製品メンテナンス体制が確立しにくい
- ④低価格化のために画質性能をやや落としたところ、先進国需要をとれなくなった

先進国においてもおおむね10人に1人に限られている内視鏡を扱える医師は、新興国ではさらに稀な存在だ。アクセオンは、内視鏡の普及が進んでいない国に、単機能化・低価格化で現地化を試みた結果、思うように市場を開拓できずに失敗してしまっているような印象を受ける。

オリンパスの内視鏡は誘導型リバースイノベーションの4つの特徴を潜在的には持っている商品だといえる。現在の新興国向けモデルがうまく普及していない現状から脱却するためには、まず現地での研究開発が必要である。誘導型リバースイノベーションになりやすい商品特徴を持つ内視鏡で、複数の新興国のニーズをくみ取って研究開発が実現されれば、先進国への逆波及の可能性も十分高いといえる。

医療機器業界は誘導型リバースイノベーションの4つの特性を持つ商品が多いので、比較的反バースイノベーションを起こしやすい業界だと考える。さらに、商品の特性の他にも医療業界においてリバースイノベーションを誘導しやすい理由がある。それは、逆波及先である先進国側の医療機器の消費者の購買力が、新興国の消費者と同程度である場合があるからである。例えば、アメリカは保険制度が整備されておらず、そのため医療施設の格差が大きい国であると思われる。そのため、各病院の購買力に格差があり、この現状は新興国の市場とさほど変わらない可能性がある。先進国アメリカであっても、潜在的とは言わず、医療機器の低価格普及機種への新興国と変わらない需要がしっかり存在していると考えられる。

2. 偶発型リバースイノベーションになりやすい商品の特性

リバースイノベーションが商品の特性上、起こることが稀で、ある新興国の現地向けの商品が突発的に逆波及する偶発型リバースイノベーションとなりやすい商品の特徴として、以下の2つが挙げられる。

- ①最寄品及び買回り品
- ②現地の文化によって使用方法や嗜好が大きく異なる商品

パナソニックの中国生活研究中心で研究開発されている家電がその例である。もともと単価が専門品のように高価でないため、購買力の低い新興国の消費者が最初から対象顧客に含まれている。加えて、現地特有のニーズをくみ取った商品は、先進国へ逆波及させることが基本的

に難しい。パナソニック中国で開発された除菌機能付洗濯機の場合、中国人の“外の世界は非常に汚い”という独特の感覚を反映させた商品である。中国人のこのような衛生意識は、いくら洗剤を入れても機械で洗っただけでは不十分であり、肌に触れる下着は別に手洗いする行動に現れていた。この行動から、通常の洗剤では落ちにくい菌を除菌する機能を備えた洗濯機が生まれ、中国で普及している。そして、日本にも逆波及させたわけだが、“極度のきれい好き”という独特で細かいニーズは他の市場では必要とされていないことが多い。逆波及させる際に、共通ニーズを見つけづらいのである。このような商品に対しては、恒常的に逆波及させようとチェックするメカニズムを設置する動機が低く、偶発型リバースイノベーションになりやすいといえる。

IV. 誘導型リバースイノベーションの制限要因と、その克服

誘導型リバースイノベーションを実行するにあたり、先進国企業は以下のリスクを考慮する必要があると考えられる。

1. カニバリゼーションのリスク

新興国で生まれたイノベティブな製品を先進国へと逆波及させる際には、収益の大きな既存製品とのカニバリゼーションが起こる可能性がある。東芝メディカルシステムズでは、カニバリゼーションに対処するために商品企画の最初の段階から考慮され、入念な話し合いのもと、投入時期を決定する。そのようにすることで影響を極力抑える努力が必要である。

2. 技術流出のリスク

新興国で研究開発を行うと、自社技術の漏えいの可能性が高まる。前述の中国のトヨタによると、中国で開発するには、今後、技術流出の問題を乗り越える必要がある

るという。確かに、新興国での技術流出は先進国企業にとって死活問題である。一方、東芝メディカルシステムズでは、技術流出を防ぐためにコア技術を要する作業は日本で行う。大連へは完成したコア部品を送り、大連では現地調達した部品とともに組み立て作業を行っている。大連での技術はすでに競合他社も使用しているような技術であるため、技術漏えいは防げるそうだ。しかし、東芝メディカルシステムズもいずれは大連医用機器開発センターにローコスト化のみならず、中国向けの製品開発を行う必要が生じた場合には、技術流出対策をさらに強化しなければならないかもしれない。

3. 人材流出のリスク

人材流出も、被進出国が流動的な労働市場であるである場合には企業活動の足かせとなる。東芝メディカルシステムズでは、かつては、中国では教育しても数年でやめて同業他社からヘッドハンティングされてしまう例が多かったという。対策としては、給与を上げること、管理者を現地人にする、昇進プロセスを明確にすることなどの制度面の拡充と、仕事を通じてやりがいが高めるなどであったという。また、これから現地でのエンジニア採用を増やす方針を決めている東芝インド社においても人材流出は課題となっている。日本へ転勤する昇進プランなど、社内での次のステップを明確にし、スタッフの愛社精神や誇りを養うことが大切だという。

V. 結論

1. 先進国企業は誘導型リバースイノベーションを実行する価値がある。

ここまで先進国企業によるリバースイノベーションの活用性について言及してきたが、結論としては、先進国企業が誘導型リバースイノベーションを起こせる可能性は高く、先進国企業にとってメリットがあると思われる。

一つ目の理由は、新興国の地場の企業でなくとも、現

地で研究開発する先進国企業であれば、ステージ1にあたる新興国固有のイノベーションの実現は可能であるからである。新興国でイノベーションが生まれるには、前述の中国やインドの作り手や消費者の“その場しのぎ”の創造や行動からいかに良いポイントや真のニーズのみを、徹底的に見極め、反映させ、洗練された、商品として仕上げていくかがポイントである。Drucker (1985)はイノベーションは富を創造する能力に資源を与えるのであり、人が利用方法を見つけ経済的な価値を与えない限り、何ものも資源とはなりえないと述べる。先進国企業の中でも特に歴史ある大企業においては、長年の経験から新興国固有の資源の活用には長けていると思われる。

二つ目の理由は、先進国企業が、前述の誘導型リバースイノベーションの実現可能性が高い4つの特性を持つ商品の研究開発に新興国を活用することで開発分担および先進国市場での破壊的イノベーションを期待できるからである。先進国の研究開発拠点では、既存技術の延長のみに注力する傾向が強い。一方、低価格で限られた機能を持つ商品への一定の需要が期待される新興国は、先進国企業がそのような商品を研究開発に注力しやすい環境であるといえる。

三つ目の理由は、先進国企業はステージ3を実行しやすい立場にあるからである。先進国企業は先進国市場ですでにブランドとして一定の信頼がある場合も多く、販売網も持つため、新興国で採用されたイノベーションを容易に逆波及させ得る。先進国企業は先進国側の社会変化を見極め、新興国発のイノベーションを逆波及させる力を現段階で十分に持っていると考えられ、新興国企業よりもその点に関してはリバースイノベーションの実現は優位である。

2. 限界と今後

本論文には3つの大きな限界と今後のさらなる研究の必要性が挙げられる。

一つ目の限界は事例が不足していることである。未だ

リバースイノベーションを達成した事例が非常に限られているために、理論的検証が弱いと言われるを得ない。また、本論文で取り扱っている事例が中国やインドでの日系企業の活動や、医療機器業界に偏っている。今後も、先進国企業の新興国を拠点とした研究開発に注目し、リバースイノベーションの発生方法を慎重に観察し続けることが必要である。

二つ目の限界は、新興国の中でも、新興国固有のイノベーションが起りやすい“その場しのぎ”の風土を持つ国と持たない国がある可能性が考えられることである。同様に先進国の中でも、新興国でのイノベーションが逆波及しやすい風土を持つ国と持たない国の存在が考えられる。国別の社会的特徴を抽出し、リバースイノベーションが起りやすい新興国と先進国の組み合わせを検討するさらなる研究が必須である。

三つ目の限界は、事例が少ないこともあり、誘導型と偶発型を区別する基準が明確に示せていないことである。今後、分類ができない新たなリバースイノベーションの事例が出てくる可能性も十分にあり得る。誘導型と偶発型を区別する要件の、さらなる精緻化が必須である。

謝辞

本論文の研究推進にあたり、東芝(中国)有限公司, Toshiba India Pvt. Limited 社, 東芝メディカルシステムズ株式会社, 中国トヨタ上海支社の辻村春樹氏, パナソニック(中国)有限公司の王仁氏, Honda Cars India Ltd. 社の藤井広一郎氏, 公益財団法人医療機器センターの日吉和彦氏, オリンパスメディカルシステムズ株式会社の山岡正雄氏, INFOBRIDGE 社の繁田奈歩氏, Market Xcel Data Matrix Pvt. Ltd 社のR.Vishal Oberoi 氏, をはじめとする、取材に協力してくださったすべての関係者の方々に深く感謝を申し上げます。

参考文献

赤松要(1956)「わが国産業発展の雁行形態：機械器具工業について」『一橋論叢』36(5), pp. 514-526.
日本経済新聞(2013a年5月21日)「医療機器 中国で開発 テルモなど現地ニーズ取り込み」電子版。
日本経済新聞(2013b年8月8日)「研究拠点を増 新興国が軸」朝刊 11面。

Bower, J. L., Christensen, C. M. (1995) “Disruptive Technologies: Catching the Wave” *Harvard Business Review*, 73 (1), pp.43-53
CCTV. (2009, 6 26). *News*. Retrieved from CCTVcom: <http://www.cctv.com/program/bizchina/20090626/108082.shtml> (viewed 2013, 9 20)
Chesbrough Henry, Vanhaverbake Wim, West Joel. (2006). *OPEN INNOVATION Reserching a New Paradigm*, Oxford: OXFORD UNIVERSITY PRESS.
Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). “Customer Power, Strategic Investment, and The Failure of Leading Firms.” *Strategic Management Journal*, 17 (3), pp.197-218.
Department of Science and Technology, Govt. of India. *National Innovation Foundation 'in support of grassroots innovations*. Retrieved from <http://www.nif.org.in/> (viewed 2013, 9 20).
Drucker, P. F. (1985) *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*, London: Heinemann. (『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社, 2007)
Govindarajan, V., and Ramamurti, R. (2011). “Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy.” *Global Strategy Journal*, Special Issue: Invited Papers and Commentaries (1), pp.191-205.
Govindarajan, V., and Trimble, C. (2010), *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*, Allston: Harvard Business School Pr. (吉田利子訳『イノベーションを実行する』NTT出版, 2012)
Govindarajan, V., and Trimble, C. (2012), *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*, Allston: Harvard Business School Pr. (小林喜一郎解説, 渡部典子訳『リバース・イノベーション』ダイヤモンド社, 2012)
NNA. インド. 参照先: NNA.ASIA: <http://nna.jp/free/news/20130912inr009A.html> (閲覧日2013年9月22日).
Robertson, R. (1992), *Globalization: Social Theory and Global Culture*, London: SAGE Publications
Seyfang, G., and Smith, A. (2007). “Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda.” *Environmental Politics*, 16(4), pp.584-603.
Zeschky, M., Widenmayer, B., and 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*, 54 (4), pp.38-45.

情報革命による BtoB マーケティング・コミュニケーションの変化と経験価値の訴求

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 博士課程

山口 平八郎

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授

井田 昌之

要約

組織間ビジネスである BtoB は、情報革命とともに発展した。この BtoB におけるマーケティング・コミュニケーションは、その本質の解明も、また、変化の潮流も、まだ十分に解析されているとはいえず、本報告はこの領域に関するものである。

本報告では、産業の大規模な変革である、20 世紀初頭の米国産業革命および今日の情報革命に共通する着眼点を見だし、それらを、俯瞰し、次に、BtoB におけるマーケティング・コミュニケーションについて、経験価値の訴求という観点でその像と変化の潮流をとらえることができることを示している。また、事例に基づき、経験価値による BtoB のクロスメディアマーケティングの有効性を確認しようとしている。

キーワード

情報革命, BtoB, マーケティング・コミュニケーション, 購買プロセスモデル, 経験価値

本報告では、情報革命の革新技术である情報通信サービスの円滑な企業への導入に向けた BtoB マーケティング・コミュニケーションの有効性について述べている。具体的には、革新技术によって大規模な変革のあった第一次産業革命期を振り返り、今日の産業革命期と対比的に解析することでマーケティング・コミュニケーションの変化について述べ、次に顧客に選ばれる価値、すなわち経験価値の定義を明確にするとともに、それを組み入れた BtoB におけるマーケティング・コミュニケーションの有効性を論じている。有効性の検証にあたっては、情報革命の革新技术を取り扱う情報通信産業 A 社を取り上げ、情報処理・情報伝送技術の導入の効用である経験価値を、様々なメディアと人間との有機的な連動を行うクロスメディアマーケティングにおいて展開した事例を扱っている。A 社の事例では、顧客企業に対する約 1,500 件のアンケート結果において、約 9 割が A 社の取り組みに対し、満足していると回答している。情報処理・情報伝送技術分野での経験価値による BtoB のクロスメディアマーケティングは、有効性があると考えている。

マーケティング・コミュニケーションは時代とともに変化する要素を持っている。特に組織間ビジネスである BtoB は情報革命とともに発展したので、BtoB におけるマーケティング・コミュニケーションは、その本質の解明も、また、変化の潮流も、まだ十分に解析されているとはいえない。

よって、引き続き BtoB ビジネスにおける購買判断基準である経済合理性を対象に、経験価値に対する理論化に基づくアプローチ法について、及び組織の購買プロセスモデルの理論の確立について研究を進めていきたい。

参考文献

- 浅井慶三郎・清水滋(1998)『サービス業のマーケティング』同文館。
- 阿久津 聡・石田 茂(2002)『ブランド戦略シナリオーコンテキスト・ブランディング』ダイヤモンド社。
- 岡本慶一(2004)「ブランドと経験価値」青木・恩蔵直人『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ, pp.205。
- 小原博(2012)『アメリカ・マーケティングの生成』中央経済社。
- 坂本清(2012)「フォードシステムと分業の機能の科学化(1)」『経営研究』63(3), pp.133-160。

- 齋藤雅通(2005)「1920-30年代GMにおける成長戦略とマーケティング管理の確立-管理会計とマーケティング管理の統合の視点から」『立命館経営学』44(4), pp.45-64。
- 堀田一善(2003)『マーケティング思想史の中の広告研究』日本経済新聞社。
- 田中洋(2008)『消費者行動論体系』中央経済社。
- 電通アニュアルレポート(2006) http://www.dentsu.co.jp/ir/data/pdf/AR2006_J.pdf#page=24(2013年9月29日最終確認)。
- 平山弘(2007)『ブランド価値の創造』晃洋書房。
- 余田拓郎(2011)『BtoBマーケティング』東洋経済新報社。
- 余田拓郎(2000)『カスタマー・リレーションの戦略論理』白桃書房。
- 山口平八郎・進藤美希(2012)「BtoB サービスビジネスにおけるマーケティングコミュニケーション方法論の提案—情報通信サービスの購買プロセスの事例分析—」『InfoCom REVIEW』2012年11月第58号, pp.2-19。
- ARCH W.SHAW(1915) *Illustrating the Application of a Basic Philosophy of Business*. (丹下博文訳『市場流通に関する諸問題』白桃書房, 2012)
- Bernd H.Schmitt(1999)(嶋村和恵, 広瀬盛一訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社, 2000)
- EDWARD K. STRONG,JR.(1925) “THEORIES OF SELLING” *Journal of Applied Psychology*,9(1), pp.75-86
- Ruskin, J.(1872), *MUNERA PULVERIS*, Routledge/Thoemmes Press.
- 山口平八郎・井田昌之(2013) “THE BACKGROUND OF THE BIRTH OF AIDA” *International Conference ENTERPRISE CHALLENGE:IMPROVING SME COMPETITIVENESS Proceedings of ICECH2013 in HANOI*, pp.501-507

新市場の形成期における製品開発

— 高級炊飯器市場の事例研究 —

滋賀県立大学 人間文化学部 生活デザイン学科 助教

宮尾 学

要約

近年、コモディティ化の回避を目的として、新たな市場を形成するマーケティングが注目を集めている。しかし、市場はある生産者の打ち手をきっかけにして事後的に形成されるものであり、特定の生産者がそれを自由にコントロールすることは難しい。本研究では、新たな市場が形成する局面をより深く理解することを目的に、高級炊飯器市場の形成を取り上げ、そこでの新製品開発についての事例研究を行った。市場を形成するきっかけとなった製品と後に続いた製品の開発プロセスを比較した結果、当初の市場の認識には大きな違いはないものの、そのあとのプロセスが異なることを見出した。技術の社会的形成アプローチによる分析によれば、この違いは主体の行為、物的存在、および構造的要因の結びつきの違いとして描くことができた。これらのことから、新たな市場を形成する製品の開発においては、他の主体、物的存在、あるいは構造的要因を利用して、既存の市場との結びつきを弱める必要があることが示唆された。

キーワード

市場の形成、新製品開発、技術の社会的形成、事例研究、炊飯器

I. はじめに

近年、既存市場のコモディティ化を回避する方法として、新市場の創造が注目を集めている(Christensen and Raynor, 2003; Kotler and de Bes, 2003; 楠木・阿久津, 2006)。コモディティ化とは、ある市場における製品間の差別化要因が少なくなり、価格競争が激化することをいう(延岡, 2006; 恩蔵, 2007)。コモディティ化を回避するためには、新たな差別化要因を見出し、競争のない新たな市場を形成することが有効だと考えられている(Kim and Mauborgne, 2005)。

しかし、生産者にとって新たな市場を作り出すことは容易ではない。その理由の1つが、市場形成の事後性である。通常、市場は細分化されているが、その細分化市場は生産者と消費者が相互作用を繰り返した結果として形成される(Rosa, et al., 1999)。換言すれば、新たな市場は事前にそこにあるものというよりは、ある生産者の打ち手(例えば、新製品の発売)をきっかけに、消費者と生産者が相互作用することで事後的に形成されるものだといえよう。であるならば、ある生産者がコモディティ化を回

避するために新市場を形成することを企図したとしても、それを事前にすべて計画することは難しい。

本研究では、ある市場が形成された局面を取り上げ、その過程での製品開発を詳細に検討する。これを通じて、新たな細分化市場が形成される局面について我々の理解を深めることが本研究の目的である。

本稿の構成は以下のとおりである。次節では、先行研究レビューを経て詳細な研究課題を示す。次に、本研究で用いる分析枠組みを提示する。そのうえで、事例研究を行い、そこからの発見事項とそれについての考察を示す。最後に結論を述べて本稿をしめくくる。

II. 先行研究レビュー

生産者と消費者が出会い、取引を行う場である市場は、通常いくつかの下位市場に細分化されている(Day, Shocker and Srivastava, 1979)。細分化市場は、生産者が競争相手を把握したり(Porac et al., 1995)、消費者が購買時に商品を選択する際の足場として機能している

(Shocker, et al., 1991)。また、新製品開発にあたっては、市場を細分化し、ターゲットとする消費者を特定したうえでその消費者のニーズを知り、競合と差別化することが求められる(Kotler and Keller, 2006)。

近年、細分化市場に関する議論においては、構築主義的視座による研究が注目を集めている。構築主義的視座においては、細分化市場は客観的な実在物というよりも、生産者と消費者が相互作用を繰り返すことによって共有した認識枠組みであるとみなされる(Rosa, et al., 1999)。このような視座によれば、細分化市場はすでにある実在物というよりも生産者の打ち手によって構築しうるものとみなすことができる。換言すれば、生産者は、様々なマーケティング活動によって新たな市場を形成し、競争を有利に運ぶことが可能となるのである(Kim and Mauborgne, 2005)。

しかし、新たな市場を形成するのは容易ではない。生産者は、不確実性の高い新たな市場ではなく、既存の市場で顕在化している需要に応える傾向にある(Christensen, 1997)。また、新たな市場は生産者の打ち手に対して事後的に形成されるため、新製品の開発時にそのすべてを計画することは困難である(石井, 1998)。であるならば、新たな市場を形成する製品を開発した組織は、いかにしてこれらの壁を乗り越えたのだろうか。近年、新しい市場を形成するような革新的な製品開発においては、事前にすべての情報を集めて合理的に判断するのではなく、手に入る限られた情報にもとづいて開発がすすめられることが指摘されている(Brettel, et al., 2012; 栗木・水越・吉田, 2012)。しかし、このような事例の研究は端緒についたばかりであり、我々の知識は未だ限られている。そこで本研究では、新たな市場が形成する局面についての理解を深めることを目的とし、市場が形成する過程における新製品開発を取り上げ、詳細な事例研究を行うことを課題とする。

III. 分析枠組み

本研究では事例の分析枠組みとして「技術の社会的形成アプローチ」を採用する。

技術の社会的形成は、技術決定論を否定し、技術の内容を明らかにするとともに、技術と社会の動的な相互作用を明らかにしようとする研究領域である(MacKenzie and Wajcman, 1999; Williams and Edge, 1996)。そこに含まれる研究群は、技術と社会の複雑な相互作用を研究対象とし、ある技術と社会の関係が形成されたプロセスを、社会から技術への影響、および技術から社会への影響の両側面に配慮しながら解き明かすという関心を共有している。

近年、この技術の社会的形成の研究群から、技術と社会を研究するための方法—研究アプローチ—を抽出する試みがなされている(原, 2007; Sørensen, and Williams, 2002)。原(2007)は、この研究アプローチを「技術の社会的形成アプローチ」と呼び、(1) 主体による技術の柔軟な解釈とその帰結、(2) 物的存在による主体の制約、技術の慣性、および物的存在の変化、(3) 構造による主体の制約と、主体の行為による構造の形成、という3つの視点にもとづき、技術と社会の動的な相互作用を説明するものとしている。

本研究では、製品開発と市場の関係を技術と社会の動的な関係の1つとみなす。そのうえで、ある市場の形成とその過程での製品開発を、(1) 製品開発およびその製品を導入する市場に係る主体の行動・解釈・相互作用、(2) 主体の行為と生み出される製品との関係、そして(3) 主体の行為と市場構造との関係、という3つの視点から分析する。これまでの構築主義的視座による市場の研究は、生産者と消費者の相互作用による認識枠組みの共有に注目してきたが(Rosa et al., 1999)、技術の社会的形成アプローチによる研究は、そこに技術的な側面からの説明を加えることで、製品開発と市場のダイナミクスをより詳細に解き明かすことが期待できる(宮尾, 2009)。

IV. 事例研究

1. 事例の選択と研究方法

本研究では、高級炊飯器という新たな市場が形成された事例を取り上げ、その過程で発売された4つの製品の開発プロセスについて検討を行った。炊飯器の平均単価は1990年代後半から2000年代にかけて下がり続けていたが、2006年の高級炊飯器の登場によって上昇に転じた。このことから、高級炊飯器の市場はコモディティ化の回避という問題意識に適した事例だと考えた。また、開発事例としては、三菱電機株式会社(以下、三菱電機)の「本炭釜 NJ-WS10」、タイガー魔法瓶株式会社(以下、タイガー魔法瓶)の「土鍋 IH 炊飯ジャー<炊きたて> JKF-A」、象印マホービン株式会社(以下、象印)の「圧力 IH 炊飯ジャー『極め炊き』NP-SA10」、およびシャープ株式会社の「ヘルシオ炊飯器 KS-PX10A」を取り上げた。これらは、高級炊飯器市場の形成初期の製品、およびその後続いた製品であり、事例間の比較に适当であると考えた。事例で取り上げた製品の開発期間、および発売時期は図1のとおりである。

事例研究のデータは、開発に携わった関係者へのインタビュー¹⁾、および新聞、雑誌、企業のニュースリリース等の2次資料を利用することにより収集した。データから製品開発、および関係者の市場認識に関連するテキストを

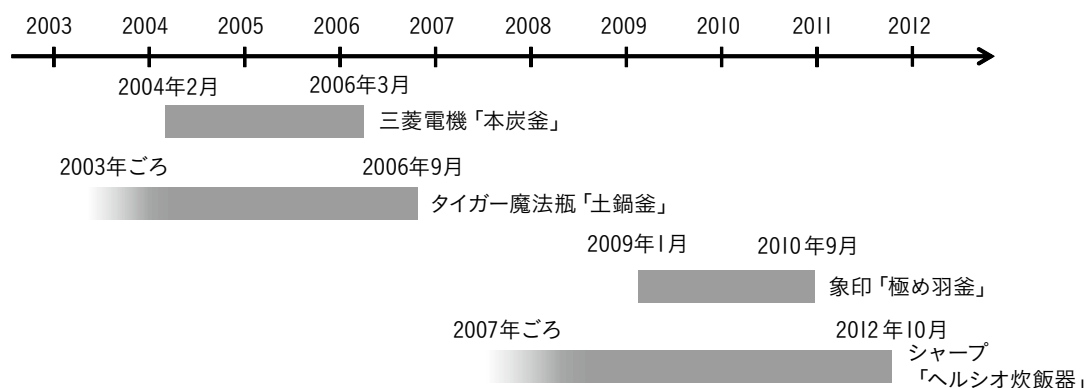
コードとして抽出し、時系列に沿って事例として再構築した²⁾。また、その作業に並行して、技術の社会的形成アプローチに沿った分析を行った。すなわち、インタビューデータおよび2次資料から主体の行為、主たる構造的要因、主たる物的存在をコードとして抽出し、事例の記述に反映させるとともに、その相互作用を分析した。

2. 背景

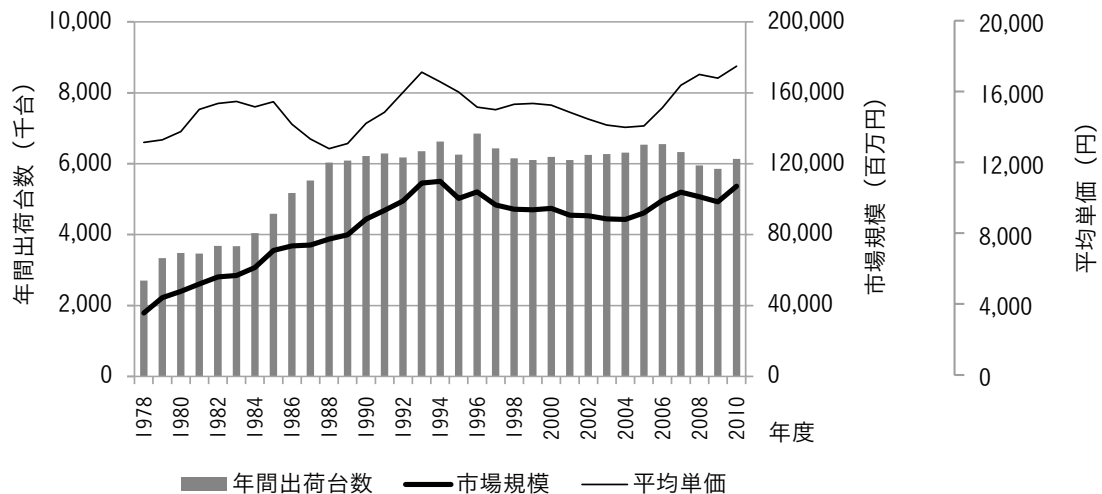
炊飯器は日本で最も一般的な家電製品のひとつである。1955年に東芝から全自動式の電気炊飯器が発売されて以来、炊飯器市場では、家事の省力化とご飯の味の向上を目指して、多くの家電メーカーによる競争が繰り返されてきた³⁾。しかし、2000年代に入り、年間出荷台数600万台、年間出荷金額9億円で市場はほぼ横ばいとなり、平均単価も15,000円程度に低迷していた(図2)。

そのような中、三菱電機は2006年3月に「本炭釜 NJ-WS10」をメーカー希望小売価格115,000円で発売した。2万円や3万円の製品が主流で、高価格のものでも7万円程度の炊飯器市場において、10万円を超える価格の製品は、競合メーカー、流通、そして消費者に驚きをもって迎えられた⁴⁾。三菱電機の本炭釜は欠品が発生するほど消費者に好評だったため、その後、他のメーカーも次々と高価格の炊飯器を発売していった⁵⁾。かくして、高級炊飯器という新たな市場が形成されたのである⁶⁾。

図1 事例研究に取り上げた製品の開発期間と発売時期



図－2 炊飯器市場の推移



出所) 日本電機工業会, および三菱電機より入手したデータにもとづき筆者作成

3. 三菱電機による本炭釜の開発

本炭釜 NJ-WS10は、2006年3月に三菱電機が発売した、内釜の素材に純度99.9%の炭素を用いた炊飯器である。炭素は誘導加熱方式(Induction Heating: IH方式)に適した素材であるため、従来の金属製の内釜に比べて強い火力での炊飯が可能となる。そのため、米のでんぷんの分解がすすみ、甘味を持った美味しいご飯を炊くことができる。

三菱電機住環境研究開発センターの長田が、内釜を炭で作るというアイデアを得たのは2004年2月のことである。あるテレビ番組で炭製の鍋が紹介されていたのを見た長田は、炭でできた釜でご飯を炊けばきっとおいしいご飯が炊ける、と考えた。炭素製の内釜を製造できるメーカーを探し出し、試作品を作ってご飯を炊いてみると非常に美味しい。消費者調査の結果も良好で、開発を進めることとなった。

この製品の開発では、開発チームは主に2つの課題に直面することになった。1つは、炭素製の内釜が割れやすいという問題だった⁷⁾。しかし、開発チームは「割れるから

こそ価値がある」と解釈し、ユーザーに対して「貴重な製品なので丁寧に扱ってください」と説明することで製品の価値を高める戦略をとった。マーケティングを担当した宮崎は、次のように話している。

宮崎：割れるものなんかを工業製品として出しちゃいかんというのは本当に常識なのです。だけど、そこで発想を転換して、本物だから割れるんですよ、大切に使ってくださいね、と言って売ればいいじゃないですか、というふうに、頭を切り替えることができたんですね。

もう1つの問題は、内釜の生産性の低さだった。原材料の焼成、切削による成形などに時間がかかるため、炭素製の内釜の生産リードタイムは約5か月で、月間の生産台数も1,000台が限度だった。このような事情による欠品を防ぐため、開発チームはプレスリリースを中止せざるを得なかった。また、作業に時間と手間がかかるため、内釜の生産コストは非常に高いものになったという⁸⁾。

試作品が完成した2005年の終わりごろ、開発チーム

は流通企業(家電量販店など)へ製品をプレゼンテーションした。このとき、流通企業から価格を上げても売れるという指摘があったという。当初、開発チームは、炭素製の内釜の製造コストを踏まえて、その当時市場で販売されていた炊飯器の中で、もっとも高価なものと同程度、8万円程度の価格を想定していた。しかし、流通企業のマネジャーからは10万円前後でも売れるのではないかと提案されたのである。

この流通企業からの提案は、開発チームの考え方を大きく変えることとなった。10万円を超えるような価格の炊飯器が備えるべき特徴はどのようなものなのか。開発チームは様々なアイデアを出し、梱包する際に本体を不織布製の袋に入れる、内釜1つひとつに固有のシリアル・ナンバーを入れる、内釜に書家の榊莫山氏の書で「本炭釜」とレーザー印字する、といった工夫が採用された。

かくして、2006年3月に三菱電機は本炭釜を発売した。発売当初、三菱電機は月産1,000台程度を見込んでいたが、売上は予想を超え、発売から半年で10,000台を超えた。

4. タイガー魔法瓶による土鍋IH炊飯ジャーの開発

土鍋IH炊飯ジャー(土鍋IH炊飯ジャー<炊きたて>JKF-A)は、2006年9月にタイガー魔法瓶が発売した陶器製の内釜を備えた炊飯器である。通常のIH式炊飯器の内釜は金属で作られているが、土鍋IH炊飯ジャーの内釜は、素焼きの陶器に釉薬をかけて焼成するという方法で作られている。陶器の内釜は蓄熱性が高いため、はじめはゆっくりと加熱し、徐々に温度を上げて炊き上げるという理想的な炊飯が可能になるという。また、土鍋が細かい水蒸気の気泡を発生させるため、炊きあがったご飯は空気を含んだふっくらしたものになるという。

土鍋IH炊飯ジャーの開発がはじまったのは、2003年のことである。当時のタイガー魔法瓶は、炊飯器の事業について強い危機感を抱いていた。同社は、市場で第2位のシェアを有していたが、低価格の製品が主流で、高価

格な製品ではまったくシェアをとれていなかった。すなわち、利益率の低い商品が事業の中心になっており、利益の出にくい状態になっていたのである。

なんとかしてこの状況を打破しようと考えたソリューショングループ⁹⁾は、消費者へのアンケート調査を行った。キーワードをいくつか提示し、どれがもっともおいしいご飯を連想するか、という調査を行ったのである。その結果、もっともおいしくご飯が炊けそうだと評価されたものが「土鍋」だった。

この調査から、土鍋を炊飯器に採用するというアイデアは生まれたものの、それが開発の軌道に乗るまでには、大変な困難があった。土鍋は電流を通さないためIHによる加熱ができないのは明らかであるし、寸法がばらつくのが当たり前で、家電製品の品質管理に対応できると思えない。ところが、展示会などで様々なメーカーを探索した結果、高い寸法精度で土鍋を製造できるメーカーが見つかった。また、土鍋の周囲に導電性のある素材を塗布することで、IHによる加熱も可能であることが分かった。その後も技術開発は難航したが、土鍋を炊飯器の内釜に採用することの目途はたった。

ソリューショングループでは、販売促進に取り組むためのプロジェクト・チームを結成した。土鍋の製造コストを考えると、開発中の製品は当時のタイガー魔法瓶の炊飯器の中では最も高価格なものになる。少しでも消費者にその価値を感じてほしいと考えたプロジェクト・チームは「おひつセット」という演出を考案した。炊飯器のパッケージを開けると、木のしゃもじ、おひつのふた、なべしきなどがセットで封入されており、それを使えば、内釜の土鍋をそのまま食卓に出せるようにしたのである。

金丸：おもてなしの感覚ですね。土鍋、日本、おもてなし、といった日本人ならではの感性に響く、買った人が満足するようなことをしようと考えたのです。当時は、まだ価格設定を確定できてなかったのですが、少なくともタイガーの中では一番高い商品になるだろうというのがあったので、それだけ高いものを

買っていただいたお客様に、買って良かったと思っていただこうと。

このようにプロジェクトチームが発売の準備を進めていたところ、2006年3月に三菱電機が本炭釜を発売した。この本炭釜の発売はタイガー魔法瓶にとって好機になった。これを受けて、土鍋IH炊飯ジャーの価格を見直すことができたのである。当時のタイガー魔法瓶の炊飯器は最も高価格のものでもメーカー希望小売価格が63,000円だった。ところが、そのような価格では土鍋の製造コストを考えると利益を確保するのが難しい。一方で、経験のない高価格をつけることはリスクが大きい。開発チームがこのようなジレンマに直面していたところに、本炭釜が登場したのである。開発チームは、高価格でもそれに見合った価値があると感じた消費者はその商品を買ってくれるのだと考えた。さらに、販売店との商談でも、価格を上げても大丈夫ではないかとの意見をもらった。かくして、土鍋IH炊飯ジャーは、タイガー魔法瓶ではこれまでになかった84,000円(メーカー希望小売価格、税込)という高い価格で発売されることになったのである。

5. 象印による極め羽釜の開発

極め羽釜(圧力IH炊飯ジャー『極め炊き』NP-SA10)は、象印マホービン株式会社が2010年9月に発売した炊飯器である。羽釜とは、かまどでご飯を炊く際に使用する釜のように、周囲にリング状の突起(羽)がついた釜のことである。極め羽釜は、この羽釜の形状を模しており、内釜の周囲に羽をつけている。この羽を通じてヒーターからの熱が内釜の横から伝わり、羽の下部が空気を含んだ断熱層になるため、釜全体を均一に加熱することができる。また、内釜が一般的な炊飯器と比べて浅く広い形状になっているため、ご飯が自重で押しつぶされることがなく、ふっくらとしたご飯が炊きあがる。このため、まるでかまどで炊いたようなおいしいご飯を炊くことができるという。

象印による極め羽釜の開発は、2009年1月のプロジェクト発足から始まった。当時、象印は19,800円や29,800円といった価格の炊飯器では高いシェアを誇っていた。しかし、2006年3月に三菱電機が「本炭釜」を発売して以降成長が見られた高級炊飯器の市場には参入できていなかった。この状況に危機感を抱いた商品企画部長が、お客様に本当に満足していただける炊飯器を作ろうとプロジェクトを発足させたのである。

プロジェクトチームは「おいしいご飯とはどのようなものか」をもう一度確認しようと考え、かまど炊きでおいしいご飯を提供するという有名店の食歩きをおこなった。そこで見つかったのが、大阪府堺市にある「銀シャリ屋 げこ亭」である¹⁰⁾。プロジェクトチームは店の主人に依頼し、炊飯中の釜内の温度測定を行った。そのデータにもとづいて炊飯プログラムを組み立て、げこ亭の炊飯を炊飯器で再現しようと考えたのだ。その他にも、洗米の仕方や蒸らしのやり方などについても話を聞き、様々なノウハウを得た。

一方で、プロジェクトチームは設計の検討も進めていた。その過程で出てきたアイデアが、昔ながらのかまどをイメージした羽釜を炊飯器の内釜に採用するというものだった。また、げこ亭でのデータ採取もこのアイデアを支持していた。げこ亭の釜は浅くて広く、羽釜が横からの火を受け止め、均一に熱が伝わるようになっていたのである。かくして、内釜は周囲に羽をつけた羽釜とし、釜の下からIHで加熱するとともに、横から羽を通じてヒーターで加熱するというアイデアが固まった。

ところが、羽釜形状の内釜を量産化するには、かなりの困難があった。通常の炊飯器の内釜は、アルミの板をプレスして製造するが、羽をつけようとするプレスで成形することはできない。そこで、象印では、溶かしたアルミを低圧で釜の形状に成形する溶湯鍛造という手法を採用した。溶湯鍛造で最終的な形状よりも大きく成形し、工作機械で羽釜の形状に削り出すのである。そのうえで、内釜の外面にはIHに反応するためのメッキを、内面にはフッ素コーティングを施し、内釜が完成する。開発チーム

は、委託先の工場と協力しながら、鍛造の品質安定性や削り出しの寸法安定性といった問題をクリアし、安定して生産する方法を確立していった。

象印は2010年9月に極め羽釜を発売した。メーカー希望小売価格は115,500円(税込)で、これまでの象印の炊飯器とは一線を画す高い価格をつけることとした¹¹⁾。同社の製品としてはこれまでにない高い価格ではあったが、開発担当者は売れる自信はあったという。結果として、極め羽釜は、象印の想定を超えたヒット商品となった。当初は年間で3万台の販売という目標を立てたが、予想以上に売れ行きがよく、9か月でこの目標を達成してしまったのである。

6. シャープによるヘルシオ炊飯器の開発

ヘルシオ炊飯器 KS-PX10Aは、シャープが2012年10月に発売したジャー炊飯器である。ヘルシオ炊飯器は、炊飯器のふたに「かいてんユニット」と呼ばれる機構が設置されており、洗米、炊飯のプロセスで米を攪拌することができる。このかいてんユニットは、1) 米の表面にある栄養成分を残して洗米する、2) 炊飯中に攪拌することで炊きムラをなくす、3) 炊飯中に発生する泡を消して吹きこぼれを抑え、強い火力で炊飯する、という機能を持っている。このため、ヘルシオ炊飯器は栄養成分が豊富でおいしいご飯を炊くことができるという。

シャープの調理システム事業部が炊飯器市場に注目しはじめたのは2007年ごろのことだった。当時、シャープは主力としていた液晶テレビの事業で苦戦を強いられており、それ以外の事業機会を模索し始めていた。そのような中で、調理システム事業部が注目したのが、炊飯器市場だった。しかし、プロジェクト・チームは炊飯器市場への参入は容易ではないことにも気づいていた。炊飯器市場で高いシェアを誇っていたのは、象印やタイガー魔法瓶であり、調理家電に特化しているために競争力が高い。つまり、シャープのような総合家電メーカーにとって、炊飯器市場は参入しにくいのである。

このような炊飯器市場に参入するという意思決定には、

三菱電機の本炭釜が重要な役割を果たしたとシャープの田村は話している。

田村：(炊飯器の)1,000億のマーケットというのは、非常に日本の中では魅力的ですし、大きなマーケットですけども、タイガー魔法瓶さんとか、象印マホービンさんという専門のメーカーさんもいらっしゃる。非常にコンペティションの厳しい、参入障壁が逆に言う和高いです。だから、魅力的ですが、やはりプレーヤーが多いので、なかなか入りにくいと言えます。入りにくいわけです。でも、それを三菱電機さんが、本炭釜、その3年後に出されました蒸気レス、いわゆるイノベーションで乗り越えられたわけです。ということは、やり方次第ではチャンスありかなということで「これはやろう」と決心しました。

開発チームが次に考えなければならなかったのは、炊飯器の製品コンセプトである。開発チームは、他社と同様に炊いたご飯のおいしさを追求しようと考えたが、彼らがとった技術的なアプローチは異なっていた。このころまでに、内釜の工夫によっておいしいご飯を追求するという業界動向は明らかになっていった¹²⁾。しかし、開発チームがとったのは、ご飯の炊きムラをなくすことでおいしいご飯を炊く、という方法だったのである。シャープは2004年から電子レンジの技術を応用した業務用の炊飯器を販売していたのだが、この製品は大量のご飯を炊いても炊きムラがないと好評だった¹³⁾。開発チームはこの経験にもとづいて、炊きムラをなくすことこそが、おいしいご飯を炊く秘訣だと考えたのである。

さらにシャープは、おいしいだけでなく、健康にも良いご飯を炊くことができるというコンセプトを考案した。2009年の夏ごろ、開発チームが、調理システム事業部の事業部長にプレゼンテーションを行ったところ、他社と同じ「ご飯のおいしさ」だけで勝負するのは難しいため、おいしさと健康を両立させるコンセプトを検討せよと指示が出たのである。シャープはウォーターオープン「ヘルシ

オ」でおいしさと健康の両立というブランド・イメージを確立しているため、それを踏襲し、強化すべきという指摘であった。

開発チームは新たに炊飯と健康との関係を探り始めた。グループ・インタビューの結果、主婦は玄米の栄養成分に注目していることが分かった。大学との共同研究などにより、洗米の方法を工夫すれば、白米の表面に残っている玄米の栄養成分を損ねずに洗米できることも明らかになった。かくして、本体の蓋の内側に回転するユニットと羽を取り付け、釜内部の米を機械的に洗米し、手で洗米するよりも栄養成分を残してご飯を炊くことができる、という技術が開発された¹⁴⁾。

その後も様々な問題を乗り越え、2012年10月にシャープはヘルシオ炊飯器を発売した。メーカー希望小売価格は設定しなかったが、当初の実勢売価は7万円程度となった¹⁵⁾。

V. 発見事項と考察

事例研究からの発見事項でもっとも重要なものの1つは、4つの製品開発事例において開発チームによる価格設定のメカニズムに類似性がみられたことである。三菱電機およびタイガー魔法瓶は、結果として流通企業からの指摘などにより価格を改定することにはなるが、開発中の製品の価格について当時の市場で最高値の製品と同程度にしようと考えていた。象印・シャープも同様に、先行する高級炊飯器の価格を想定して自社製品の価格を設定していた。三菱電機・タイガー魔法瓶と象印・シャープの両グループでは、想定していた価格帯は異なるが、これは象印・シャープによる開発の時点では、高級炊飯器が登場していたからにすぎず、本質的な価格設定のメカニズムは「当時の市場の価格を参考にし、最も高価なものに合わせる」というものだったといえよう。タイガー魔法瓶の事例で述べたように、価格を高くしたいが既存のものを超えて高い価格を設定するにはリスクがある。そのため、メーカー各社は確実な需要が見込める既存の価格帯を参照

したと言えよう。

では、なぜ三菱電機・タイガー魔法瓶は開発中の炊飯器の価格を既存のものを超えて高く設定したのだろうか。事例からは、その理由をいくつか指摘することができる。第1に、両社とも既存の炊飯器事業に問題を抱えていた。三菱電機は炊飯器市場で小さなシェアしか有しておらず、タイガー魔法瓶は、低価格品ではシェアを有していたものの、利益が出にくい状態にあった。そのため、何らかの手を打とうと考え、炭や土鍋で内釜を作るというアイデアを得たのである。第2に、状況を打破するためのアイデアを得たものの、そのアイデアは販売価格を高くしなければ利益を得られるものではなかった。本炭釜も土鍋釜も製造が難しく、コストが高くなってしまった。そのため、アイデアを商品化するためには、ある程度価格を高くせざるを得なかったのである。第3に、外部からの指摘が当初の想定以上の価格をつけるきっかけとなった。開発チームは、製造コストにもとづいて高い価格を設定したものの、それは既存の製品の中では高い価格という程度だった。それが、流通企業の指摘を受けて、これまでの市場にはないほどの高い価格を設定することができたのである。

また、三菱電機・タイガー魔法瓶はこのような高い価格設定を受けて、製品に工夫を施していた。両社とも、高い価格をつけたものの、それを消費者が受け入れるかどうかには不確実性があった。そこで、製品をその価格に見合ったものにするよう、不織布で包む、シリアルナンバーを入れる、おひつセットをつけるといった、様々な工夫を施したのである。これらの工夫は、消費者に高価格だけでなくその価格に見合った価値のある炊飯器として受け入れられることを期待していた。

一方、象印・シャープの製品開発では、異なるプロセスが観察された。まず、開発の始まるの時点で、象印・シャープは高級炊飯器の市場に「参入する」と考えていた。そのため、価格を高く設定することが前提となり、製造コストが高くなっても新たな技術を開発するという戦略で技術開発がすすめられていたと考えられる。象印は内釜の形状を変えたために本体も1から設計しなおしている上に、

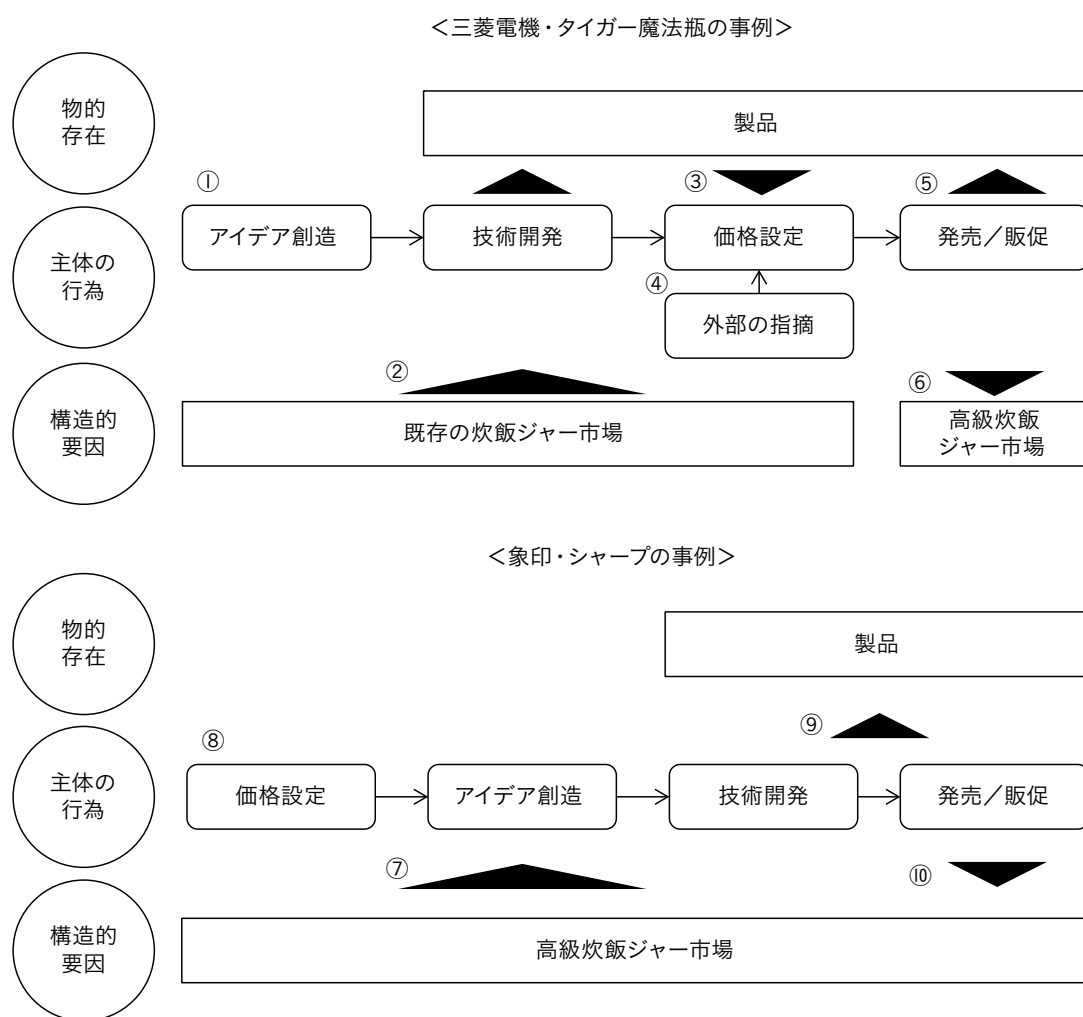
内釜の製造にも従来(プレス)とは異なる技術(湯鍛造)を採用していた。シャープも、すべての部品とその金型を新たに設計していた。対照的に、三菱電機は、本炭釜の開発にあたって本体は既存のものを流用したし、タイガー魔法瓶も土鍋釜の形状は既存の内釜の形状をそのまま採用した。すなわち、象印・シャープは高級炊飯器市場に参入するにあたって、技術開発によって先行する企業と差別化することを企図したといえよう。

以上の発見事項は、技術の社会的形成アプローチによ

ると次のように整理できる(図3)。

三菱電機・タイガー魔法瓶の事例では、いずれも革新的な製品のアイデアを創造するところから開発プロセスが始まっている(主体の行為, ①)。この革新的なアイデアは、既存の炊飯器市場において同社が満足のいく地位を築けていないという問題がきっかけとなって生まれた(構造的要因の影響, ②)。技術開発が進み製品のプロトタイプができてくると、その製造コストを原因として、少なくとも既存の市場では最も高価な製品にするという考えが生まれ

図—3 技術の社会的形成アプローチによる事例の整理



た(物的存在の影響, ③)。しかし, 流通企業からの指摘もあり, 両社は価格を改定した(主体の行為, ④)。さらに, 両社は価格にみあったパッケージの工夫を行い, 製品を販売した(物的存在の形成, ⑤)。これらの製品は, 高級炊飯器市場を形成するきっかけとなった(構造的要因の形成, ⑥)。

一方, 象印・シャープの事例では, 高級炊飯器市場を前提に(構造的要因の影響, ⑦), 価格を設定するところから開発プロセスが始まっている(主体の行為, ⑧)。アイデア創造や技術開発においてもこの価格が前提となっている。すなわち, これらのプロセスはいずれも高級炊飯器市場を前提に進められているのである(構造的要因の影響, ⑦)。結果として, 生み出された製品は, 先行する高級炊飯器と技術的な差別化がなされたものになり(物的存在の形成, ⑨), それらはまた高級炊飯器市場を形成していったのである(構造的要因の形成, ⑩)。

以上の発見事項は, 次のようなことを示唆している。まず, ある製品が新たな市場を形成するきっかけになったとしても, その製品の開発チームはその市場が存在することを見通していたわけではない。上で整理したように, 新たな市場を形成した製品の開発チームも, 当初は既存の市場構造を前提に開発を進めていた。このことは, 後に続いた製品の開発と比較することでより鮮明になる。すなわち, 三菱電機・タイガー魔法瓶のグループも象印・シャープのグループも, 開発中の製品を既存の市場のなかで高価格なものとしてポジショニングしようとしたのは同じなのである。開発チームは自らが参加しようとしている市場を前提に開発を進めざるを得ない。これは, 市場構造が市場参加者の認識枠組みとして働き(Rosa et al., 1999), 認識枠組みは組織の行動の前提となる(加護野, 1988)という先行研究の指摘と整合的である。

では, 新たな市場を形成した製品の開発チームは, いかにして既存の市場構造による制約を乗り越え, 新たな市場を構想することができたのだろうか。技術の社会的形成アプローチによる分析からは, 新たな市場を形成する製品の開発と後に続く製品の開発では, 主体の行為,

物的存在, および構造的要因の関係が異なっていることが指摘できる。後に続く製品の開発では, すでに形成された市場構造が前提となり, 主体の行為や生み出される物的存在はその構造に依存したものとなる。典型的には, 本研究の事例でみたように, 既存の市場に差別化された製品を持って参入することになるだろう。しかし, 新たな市場を形成する製品では, 既存の市場構造への依存を断ち切らなければならない。このとき, 開発中の製品といった物的存在や, 外部の組織といった他の主体との相互作用が利用されるのである。

技術の社会的形成と関連する研究領域では, Giddens (1984) のいう構造の二重性と同様に, 物的存在や構造的要因は主体の行為を制約するとともに, その行為を行うための資源ともなることが指摘されている(Bijker and Law, 1992; 加藤, 2010; Orlikowski, 1992)。本研究でも見られたように, 既存の市場は新たな市場を構想することを妨げる。しかし, 技術には解釈の柔軟性があるため(Pinch and Bijker, 1987), 新たな市場を構想する機会がないわけではない。このとき, 他の主体や, 物的存在, あるいは構造的要因を利用することで既存の市場構造との結びつきを弱め, 新たな市場を形成するきっかけを作り出すことが可能となるのである。

VI. 結論とインプリケーション

本研究の目的は, 新たな市場が形成される局面で製品を開発する組織が, その市場を見出すプロセスを明らかにすることにあつた。この目的に対して, 本研究では技術の社会的形成アプローチによる事例研究をおこない, 以下の3点を明らかにした。第1に, 新たな市場を形成する製品と後に続く製品は, いずれも既存の市場を参照して開発を進めていた。第2に, 一方で, 開発プロセスは両者で異なり, 新たな市場を形成する製品では, 途中で市場についての認識が変化していたのに対し, 後に続いた製品は当初から新たな市場を前提として開発を進めていた。第3に, 新たな市場を形成する製品と後に続いた製品と

では、その開発プロセスにおける主体の行為、物的存在、および構造的要因の関係が異なっていた。すなわち、新たな市場を形成する製品の開発においては、他の主体や、物的存在、あるいは構造的要因を利用することで既存の市場構造との結びつきを弱め、新たな市場を形成するきっかけを作り出していたのである。

本研究の理論的な含意としては、マーケティング研究における技術の社会的アプローチの有効性を指摘することができる。構築主義的視座による市場構造の研究は、実在物としての市場から、共有された認識枠組みとしての市場とその認識枠組みが共有される過程に研究対象をシフトさせた(Rosa et al., 1999)。これらの研究は、当然、関係者がいかにして市場を認識していたかを主たる関心としている。しかし、本研究でも見られたように、開発チームによる市場の認識は、物的存在や構造的要因の影響も受けている。換言すれば、関係者による市場の認識は、関連する物的存在や構造的要因の影響を考慮することでより深い理解が可能となる。技術の社会的形成アプローチは、そのような分析を可能にするといえるだろう。

本研究は実践的にも重要な含意を有している。コモディティ化を回避しようとする企業は、新たな市場を形成すべきだが、それは容易ではない。市場形成が事後的である上に、市場の認識は近視眼的になりがちだからである(Christensen, 1997: 楠木, 2010)。しかし、新たな市場を形成する機会がないわけではない。このとき、既存の市場を参照して判断を下すのではなく、他の主体、物的存在、そして構造的要因を利用し、新たな市場を形成するきっかけを作り出すことが必要となる。本研究では、その具体的なプロセスを例示した。

しかしながら、本研究に課題が残されていないわけではない。第1に、高級炊飯器市場が形成されたプロセスにおける消費者の役割はほとんど分析の俎上に載っていない。また、高級炊飯器市場という1つの市場の形成プロセスを分析したにすぎない。今後は、これらの課題についても検討が必要であろう。

謝辞

貴重な時間を割いてインタビューに応じてくださった三菱電機グループ、タイガー魔法瓶株式会社、象印マホービン株式会社、およびシャープ株式会社の関係者の方々に深くお礼申し上げます。また、本研究のきっかけ作りとインタビューの実現にご協力いただいた株式会社アイ・キューブの広野郁子様にも深くお礼申し上げます。なお、本研究は科研費(研究活動スタート支援: 課題番号23830053)の助成を受けた研究の一部です。

注

- 1) 事例研究にあたって、インタビューさせていただいた方とその日付は以下のとおりである。事例の記述には細心の注意を払ったが、ありうべき誤謬は筆者の責に帰する。＜三菱電機「本炭釜」＞三菱電機ホーム機器株式会社 家電製品技術部長 長田正史 様、同 営業部 企画課 マーケティンググループ グループリーダー 宮崎睦子 様、同 営業部 次長 兼 企画課 課長 樋口裕晃 様、同 営業部 クリーナー営業課 担当課長 赤石都良 様(4名, 2011年11月16日)、三菱電機株式会社 デザイン研究所 主管技師長 中町剛 様(2012年1月11日)、同 リビング・デジタルメディア事業本部 リビング・デジタルメディア技術部長 小西広繁 様、同 リビング・デジタルメディア技術部開発企画G専任 中村輝男様(2名, 2012年1月30日)。＜タイガー魔法瓶「土鍋釜」＞タイガー魔法瓶株式会社 ソリューショングループ 商品企画チーム 金丸等 様、同 ソリューショングループ SPチーム 加藤晋也 様、同 ソリューショングループ SPチーム 伴小誉美 様(3名, 2012年11月1日) ＜象印「極め羽釜」＞象印マホービン株式会社 第一事業部 マネージャー 宇都宮定 様、同 第一事業部 マネージャー 後藤譲 様、同 第一事業部 サブマネージャー 野間雄太 様、同 広報グループ 市川なな緒 様(3名, 2012年3月1日) ＜シャープ「ヘルシオ炊飯器」＞シャープ株式会社 健康・環境システム事業本部 調理システム事業部 新規事業推進プロジェクトチーム チーフ 田村友樹 様、同 健康・環境システム事業本部 調理システム事業部 新規事業推進プロジェクトチーム 係長 宮本洋一 様(2名, 2012年12月10日)。
- 2) 詳細な事例研究は、宮尾(2013a; 2013b, 2013c)を参照。
- 3) 『日経デザイン』1999年6月1日号, pp.83-90。
- 4) 『日経エレクトロニクス』2006年4月10日号, pp.34-35, および『日経エレクトロニクス』2006年11月6日号, pp.51-58。
- 5) 『日経トレンド』2007年7月1日号, pp.84-86。
- 6) 上記の雑誌記事ではこれらの高価格帯の製品を指して「高級家電」「高級炊飯器」という言葉が用いられている。Rosa et al.(1999)によれば、生産者と消費者が共有した市場について

の認識は、両者が用いるストーリーを調べることで把握することができる。本研究でもこのRosa et al.(1999)の方法の通り、雑誌記事において「高級家電」「高級炊飯器」という言葉が用いられていること、関係者へのインタビューにおいてもこれらの言葉が用いられたことをもって「高級炊飯器」という細分化市場が生産者と消費者に共有されたとしている。

- 7) もちろん、通常の取り扱いでもすぐに割れてしまうというわけではない。しかし、金属製の内釜はへこんだり傷がついたりすることはあっても、決して割れることはない。そのような金属製の内釜の性質とと比較すると、割れる可能性があるというだけで問題視されるのである。
- 8) 実際の生産コストは明かされていない。内釜を交換する際には15,000円をユーザーから受け取っているが、実際の製造コストはこれよりも高いとのことである。
- 9) タイガー魔法瓶では、商品企画を担当する部署をソリューショングループと呼んでいる。
- 10) げこ亭は炊飯ジャーの業界では有名で、多くのメーカーが視察に訪れていたという。しかし、主人の村嶋氏は昔気質の職人で口数も少なく、メーカーからは容易に協力を依頼できない雰囲気だった。プロジェクトチームの宇都宮も開発への協力を依頼するのは躊躇したが、事情を話すと快く協力してくれることになったという。
- 11) これまでは、メーカー希望小売価格で10万円以下、実勢売価で7万円程度のものが象印で最も高価な炊飯器だった。
- 12) 上述の三菱電機の本炭釜、タイガー魔法瓶の土鍋釜、象印の極め羽釜などが該当する。
- 13) 業務用マイクロ波炊飯器 GY-MS25A(2004年1月発売)。この製品は本体の上下にマグネトロンを設置し、上下からマイクロ波で加熱することで大量の米を炊いても炊きムラが少ないという特徴を有していた。
- 14) 当初、シャープの技術者は炊きムラをなくすという目的で炊飯中の米を攪拌する技術を開発していた。その方法は、磁石を組み込んだ羽を内釜の底に設置し、外部からの磁力でその羽を回して攪拌するというものだった。ところが、洗米時にも機械的な攪拌を施そうとすると、洗米した水を捨てる際に内釜の底に設置した羽がずれてしまい元に戻せないことが判明した。このため、シャープの技術者は攪拌のための技術開発をやり直し、かいてんユニットを開発したのである。
- 15) 価格.comの価格推移グラフによる(<http://kakaku.com/item/K0000410230/price-history/>, 2013年9月25日アクセス)。

参考文献

石井淳蔵(1998)「ルールは遅れてやってくる一意思決定者の不安の基礎にあるもの」石井淳蔵・石原武政編『マーケティング・イ

ンタフェイス』白桃書房, pp.3-21。

恩蔵直人(2007)『コモディティ化市場のマーケティング論』有斐閣。

加護野忠男(1988)『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』千倉書房。

加藤俊彦(2011)『技術システムの構造と革新—方法論的視座に基づく経営学の探求』白桃書房。

栗木契・水越康介・吉田満梨(2012)『マーケティング・リフレーミング—視点が変わると価値が生まれる』有斐閣。

楠木建(2010)「イノベーションの「見え過ぎ化」—可視性の罫とその克服」『一橋ビジネスレビュー』57(4), pp.34-51。

楠木建・阿久津聡(2006)「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』39(3), pp.4-18。

延岡健太郎(2006)『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞出版社。

原拓志(2007)「研究アプローチとしての『技術の社会的形成』」『年報 科学・技術・社会』No.16, pp.37-57。

宮尾学(2009)「製品カテゴリーの社会的形成」『日本経営学会誌』No. 24, pp.3-15。

宮尾学(2013a)「象印マホービン株式会社による圧力IH炊飯ジャー『極め炊き』の開発」『人間文化』No. 33, pp.45-52。

宮尾学(2013b)「三菱電機「本炭釜NJ-WS10」の開発」『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー』No.2013-15。

宮尾学(2013c)「シャープ株式会社「ヘルシオ炊飯器」の開発」『神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー』No. 2013-17。

Bijker, W. E. and J. Law (Eds.) (1992), *Shaping technology / building society: Studies in sociotechnical change*, Cambridge, MA: MIT Press.

Brettel, M., R. Mauer, A. Engelen, and D. Küpper (2012), "Corporate effectuation: Entrepreneurial action and its impact on R&D project performance," *Journal of Business Venturing*, 27 (2), pp.167-184.

Christensen, C. M. (1997), *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001年)

Christensen, C. M. and M. E. Raynor (2003), *The innovator's solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (玉田俊平太監修・櫻井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2003年)

Day, G. S., A. D. Shocker and R. K. Srivastava (1979), "Customer-oriented approaches to identifying product-markets," *Journal of Marketing*, 43 (4), pp.8-19.

Giddens, A. (1984), *The constitution of society*, Berkeley: University of California Press.

- Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005年)
- Kotler, P. and K. L. Keller (2006), *Marketing management*, 12th eds. Harlow: Essex, Pearson Education. (恩蔵直人監修・月谷真紀訳『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, 2008年)
- Kotler, P. and F. T. de Bes (2003), *Lateral marketing: New techniques for finding breakthrough ideas*, John Wiley and Sons. (恩蔵直人監訳・大川修二訳『コトラーのマーケティング思考法』東洋経済新報社, 2004年)
- MacKenzie, D. and J. Wajcman (Eds.) (1999), *The Social Shaping of Technology*, 2nd ed., Buckingham: Open University Press.
- Orlikowski, W. J. (1992), "The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations," *Organization Science*, 3 (3), pp.398-427.
- Pinch, T. J. and W. W. Bijker (1987), "The social construction of facts and artifacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other," in W. E. Bijker, T. P. Hughes & T. J. Pinch (Eds.), *The social construction of technological systems* (pp.17-50), Cambridge, MA: MIT Press.
- Porac, J. F., H. Thomas, F. Wilson, D. Paton and A. Kanfer (1995), "Rivalry and industry model of Scottish knitwear producers," *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), pp.203-227.
- Rosa, J. A., J. F. Porac, J. Runser-Spanjol and M. S. Saxon (1999), "Sociocognitive dynamics in a product market," *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), pp.64-77.
- Shocker, A. D., M. Ben-Akiva, B. Boccara and P. Nedungadi (1991), "Consideration set influences on consumer decision-making and choice: Issues, models, and suggestions," *Marketing Letters*, 2 (3), pp.181-197.
- Sørensen, K.H. and R. Williams (Eds.) (2002), *Shaping technology, guiding policy: Concepts, spaces & tools*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Williams, R. and D. Edge (1996), "The social shaping of technology," *Research Policy*, 25 (6), pp.865-899.

成熟市場における 新製品・新サービス開発に関する考察

— 外食企業の事例から —

宮城大学 食産業学部 フードビジネス学科 教授

宮城大学 事業構想学部 事業計画学科 准教授

宮城大学 食産業学部 フードビジネス学科 准教授

鶴岡 公幸

高力 美由紀

堀田 宗徳

要約

新製品・新サービスに関しては様々な先行研究があるが、最近では成長市場であるハイテク業界、あるいは技術革新が日進月歩の自動車業界、医療・製薬業界などが取り上げられることが多く、成熟市場における同研究は注目されづらい。特に外食産業は、少子高齢化、人口減少の直接的影響を強く受けるため長期的不況が続いていると言われ、主要な外食企業は、アジアを中心とした海外市場開拓には熱心である一方、国内市場においては手詰まり感すらあるかもしれない。その結果、消費者が知覚できるレベルでの技術革新は乏しく、新製品・新サービスが日常的に発売されては消えていく多産多死の状態が繰り返されている外食においては、十分な研究蓄積があると言い難い。しかしながら「俺のフレンチ・俺のイタリアン」（俺の株式会社）や「東京チカラめし」（三光マーケティングフーズ）などの人気の高い外食サービスが毎年生まれているのも事実である。本稿では、成熟産業と考えられている外食産業を敢えて事例として取り上げ、その競争優位性の諸条件に関して再検証した上で、ヒット製品が生み出されるメカニズムについて考察する。

キーワード

コモディティ化、価格競争、ニッチ、差別化、新価値創造

1. はじめに

1. 外食産業の概要

外食産業の市場規模は、平成24年で、前年より1.5%増加の23兆2,386億円となっている。しかし、この市場規模の推計を始めた昭和50年(8兆5,773億円)と比較すると、2.7倍も拡大している。この市場規模を他産業と比較すると、国内の自動車小売業の年間販売額(新車・中古車、バイク等の年間販売額)は、15兆5,669億円、百貨店・スーパーの年間販売額は15兆1,555億円であり、外食産業の市場規模が他産業に比べても如何に大きい規模になっているか伺える。

また、食を外部に依存する割合(食の外部化率)は、昭和50年が28.4%であったものが、平成23年には44.1%と上昇しており、外食産業の進展が消費者の食生活を大きく変化させている状況となっている。

しかし、外食産業は「遅れてきた成長産業」いわれ、わが国の戦後経済の発展の中で最も遅れて「産業化」が進

んだ分野の一つであるといわれている。

では、外食の「産業化」が始まったのはいつ頃なのか。岩淵は昭和40年後半に、「日本に存在しなかった新しい商品を思いもしなかった販売方法で提供するファストフード店、幹線道路沿線に立地する広く明るく合理的な価格の郊外型ファミリーレストランとそれらを全国的に展開した企業」が出現したと確認しつつも、外食産業という言葉が定着したのは昭和50年半ばと述べている。

この外食産業の定着が昭和50年半ばという考え方は、昭和50年代に入り、行政側が外食産業の急成長に注目し、施策の一環として取り上げられるようになったことを意味していると推察できる。

一方、小田は昭和42年7月から始まった資本の自由化(第1次、2次¹⁾)でサービス業や飲食店が指定業種となり、現在リーディングカンパニーとして存在する日本マクドナルド(株)(現 日本マクドナルドホールディングス(株))、日本ケンタッキー・フライド・チキン(株)、(株)デニーズジャ

パン(現(株)セブン&アイ・フードシステムズ)などの外資系企業が日本で本格的な進出を開始したほか、ことぶき食品(現(株)すかいらーく)、(株)ダスキン²⁾、ロイヤル(株)、(株)モスフードサービス、(株)ロッテリアなど流通系、メーカー系資本も1号店を昭和45年から49年にかけて出店し、外食市場に参入を果たしたことから、小田が言う外食の「産業化」の具体的な時期は昭和45年以降と考えられる。

以上のことから考えると、外食が「産業化」されてから現在まで、概ね40年が経過していることになる。

2. これまでの外食産業をめぐる学術的研究

以上みてきたように外食産業が国民経済を構成する重要な産業であると認知され始めたのは、昭和45年以降であるという考えのもと、外食産業をめぐるどのような学術的な研究がなされたかを見ることにする。

昭和45年前後の外食産業の市場規模は、通商産業省(現 経済産業省)の商業統計表³⁾によると、昭和43年が1兆6,643億円、昭和45年が2兆3,771億円、昭和47年が3兆1,928億円となっており、大きく伸びている。

このような市場規模の拡大のほか、昭和42年からの資本の自由化や消費者のライフスタイルの変化、経済活動の活発化などもかみ合って外食が急成長を遂げていった。このことにより外食が注目され、外食についての研究が活発化していった。

昭和48年に農林大臣の私的諮問機関、食品工業対策懇談会に外食産業小委員会が設置され、外食産業の動向と問題点、今後の方向と施策について「外食産業に関する施策の方向」という報告書がまとめられている。

昭和50年に、力石は、米国のレストラン経営の基礎についてジョン・W. ストークのボストン大学でのフード・サービス・マネジメント講義のための教科書を翻訳し紹介している。

昭和54年、山口・小山が「外食サービス産業」で外食の定義、産業の範囲特性などについて本格的な分析をし

ており、昭和56年には、外食問題研究会が「外食産業の現状と展望」で外食と内食の区分、経営構造や外食消費動向などの現状分析、外食産業の展望についての研究を試みている。

その後も昭和58年に原・稲垣、昭和62年に土井などが、当時の外食産業の構造分析や動向などをまとめている。

しかし、いずれも外食産業の基礎的データが不足していることもあり、特定のテーマや現状の紹介、将来見通しなどの分析が中心であった。

このように外食産業の基礎データ不足や実態把握が不十分であったことから昭和56年、農林水産省が、外食産業の基礎的データの収集及び研究や政策的調査研究をおこなう(財)外食産業総合調査研究センター(現(財)食の安全・安心財団 附属機関 外食産業総合調査研究センター、以下外食総研)を設立、その後、省内に外食産業対策室(現 外食産業室)が設置され、行政面で本格的な外食産業振興への対応が行われようになった。

外食総研では、設立当初、基礎データとしての外食産業市場規模の推計に関する研究、既存店の売上高・客単価・客数の調査のほか、業種・業態の研究、外食産業の日米比較の研究、外食産業発展の基礎となったフランチャイズチェーンの研究などの基礎的研究を発表、平成年代に入ってから、堀田が外食産業史としての外食年表の編纂等も行ったが、大部分の実績発表は政策的研究や実態調査が中心であった。

外食総研の基礎データの蓄積が進むと、平成元年に懸田は、外食産業の発展過程を萌芽期、形成期、成長期、成熟期の4つの段階に区別し、各段階のイノベーションを整理、説明し、さらに小売業の業態発展の理論である「小売の輪の理論」、「業態ライフサイクル説」を援用して、外食産業のチェーンオペレーションの組織革新、調理加工の工業化といった生産過程の革新、接客サービスなどの販売の革新を論じている。

また、平成2年には堀田が初めて外食産業への異業種の参入についての状況を整理、分析している。

以上のように特定テーマについての学術的な研究はみられるが、経営・経済理論を基礎として、外食産業全体を体系的に分析しようとした試みは、決して多くない状況にある。

その中で、平成8年、岩渕が「外食産業論」で外食産業を体系的に分析し、ついで岩渕を踏襲した小田が平成16年に「外食産業の経営展開と食材調達」を発表している。岩渕は、昭和年代の外食産業の現状、水準に基づいて外食産業の基本的枠組みの認識方法を確立し、外食産業の特性と実態を明らかにしている。

具体的には、過去の学術的研究の外食、内食の概念を整理し、食物の調理の主体、調理場所、喫食の場所の違いによって外食・中食・内食を定義しているほか、飲食店の機能についても言及している。

チェーン展開の成長については、従来の飲食店が持つ食材仕入から調理、メニューの提供までを同一空間で実施する調理技術体系を「自己完結型調理技術」と位置づけ、一方、調理過程の同一空間の一貫性を解消すること、すなわち前処理、主調理は異なる場所で行い、飲食店内では盛りつけ、提供に特化する調理技術体系を「開放型調理技術体系」という新しい概念で、「調理の外部化」の進展がチェーン展開の成長に影響していると説明している。

また、戦後における外食産業の成長過程とその要因を大衆消費社会と成熟社会の両面から分析しているほか、ベッカーの「時間配分の理論モデル」を用いて外食産業の成長要因の一つである「女性の社会進出」を家事労働の外注化が外食であるとの視点に立って主婦の時間配分行動と外食需要との関連を分析している。さらに外食企業の競争の性格と特徴について、J. S. ベインらの産業組織論を基にして定式化、実証を試みている。

小田は、「外食産業の急成長の要因とその構造特性、それがわが国フードシステムの形成に与えた影響等を解明することは、『食』をめぐる経済活動を理解する上で極めて重要な分析課題」であるという認識のもと、まず、第一に外食産業の経営展開を成長期と成熟期に分け論じている。

具体的には、成長期の経営展開では、外食産業が急成

長した一つの要因は、チェーン展開であり、それが進展したのは「調理の外部化」であり、その中でセントラル・キッチンや仕様書発注という技術革新が導入されたと分析している。

成熟期の経営展開では、まず、外食産業の成熟化が昭和60年前後から始まったとの認識のもと、既存店舗売上高の低迷、低価格戦略と差別化戦略の現状と背景を分析しているほか、外食企業の多業種・多業態化を外食店舗そのものが商品であるという観点からマーケティング論の「商品のライフサイクル」で分析を試みている。

第二は、外食産業の食材調達の分析である。この分野は過去にはほとんど明らかにされていなかった研究分野である。小田は食材調達の諸機能とその構造を「調理の外部化」で説明がつかない野菜の調達について外食産業の成熟期の中で、主体関係と差別化戦略という視点から実需者が産地まで入り込み、食材の調達を行う垂直的な食材調達システムという新しいシステムを実例で証明している。

3. 今後の課題と方向性

今後の外食産業の学術的研究の課題としては、従来までの研究成果は、外食産業の成長期から成熟期にかけての研究が多く見られた。

しかし、外食産業の市場規模が平成9年を境に、今まで外食産業が経験したことがない8年連続のマイナス成長となっており、平成9年以降の低成長下での外食産業の学術的な研究はなさおらず、この成熟化、低成長期の研究をすることは意義深いものと考えられる。

具体的には、外食産業成長の原動力であったチェーン理論は、外食マーケットが縮小傾向にある中、大きく変化していると考えられることである。

チェーン理論は、今まで見たように岩渕がメニュー面での「調理の外部化」がチェーン展開を推進してきた一つの要因としているが、外食マーケットのマイナス成長の中で、店舗間競争の激化、客数減少による売上高の減少という

状態になっており、消費者ニーズの変化とともに「調理の外部的化」の質的側面が変化していること、それに関連する食材の調達についても、従来の量の確保、品質の均一化、価格の安定という外食産業の食材仕入の原則が変化していることについての説明が必要と思われる。

以上のように平成9年以降の外食産業のメニュー・食材調達、出店政策、将来展望について経営・経済学的側面から研究する必要性がある。

II. 外食産業の競争要因

日本国内における外食産業市場は人口動態から考えても、今後伸長していく可能性はほとんどない。しかしながら、外食産業は、依然として23兆円という規模を持つ市場であり、参入障壁が低い業界であり、市場全体に占める大手チェーン企業のシェアが確実に上がってきているとはいえ、上位10社のシェアが10%程度という極めて寡占度の低い市場にあって、そこにある企業は常に厳しい競争にさらされている。

外食産業における競争要因とはいかなるものか。

製品のマネジメントを考える際には通常、当該製品のSTPとそれに基づくマーケティング・ミックスが、いかに競合他社と差異化が図られているかが重要となるが、サービス産業においては、加えて「People」(人)、「Physical Evidence」(物的環境要素)、「Process」(提供過程)も要素となる⁴⁾。すなわち、サービス産業である外食産業の場合、メニュー(商品)、価格、業態と食材調達(チャネル)、プロモーションに加えて、従業員(人)、店舗の造作やテーブル・椅子、食器等の備品、BGM等(物的環境要素)、さらに店内・外におけるオペレーションシステム(提供過程)といった要素の構成が求められることになる。

したがって、当然ながら競争要因は、狙うところの市場分野とターゲット、その分野におけるポジショニングの優位性、さらに、これらのマネジメント要素一つ一つのクオリティであり、統合されたストーリー性ということになる。

これまで一般的に外食産業における市場セグメントは、「業種」と「業態」の掛け合わせで考えられてきた。例えば、ハンバーガー・ファストフードやイタリアン・ファミリーレストランといったとらえ方である。その市場において、ターゲットをどこに置き、どのようなポジションを取るのか、といった点が例えば「新しい店」を作る際の戦略の基準であった。多くの外食企業は、新店の開発を「新業態開発」という言葉を用いるが、ほとんどの場合、「新しいコンセプトの店」に過ぎない。当該企業が手掛けていなかったという意味での新しい「セグメント」や「ターゲット」に対して、マーケティング・ミックスの組換えや競合他社との違いを明確にすることによって「新しさ」を創出する、ということである。他産業に比べて革新的な技術力による開発の占める割合が小さい外食産業においては、「新しさ」は、構成要素の組換えや「リフレーム」にならざるを得ない。しかしながら、構成要素の組換えや「リフレーム」の可能性の限界が見えているとは言えない。

外食産業における競争要因でもっとも大きいと考えられるのは「価格」である。1990年代に入り、バブルが崩壊し、「不況知らず」の業界と言われていた外食産業ついに本格的な「価格競争」の時代を向かえることになる。1992年トップ企業のマクドナルドが期間限定ながらハンバーガーを100円で提供し、1993年にかけてすかいらーくは低価格ブランドの「ガスト」を開発する。既存のチェーン企業における「低価格化」が始まり、その実現のための様々な取り組み、すなわち、調達コストの低減、サービスの簡略化等がその実現を可能とした。

III. 外食市場の多様化と差異化戦略

外食の市場規模は、1997年をピークに、その後は20兆円台前半となっている。市場規模は今後拡大しないといわれている一方で業態の多様化・都市部における店舗過剰による過当競争、市況悪化による外食支出の手控え等の影響で、消費が低迷し、客単価が下落するなど、取り巻く環境はますます厳しさを増している。つまり、外食

市場全体はコモディティ化した成熟市場になりつつある。成熟化とは、市場の伸びが低調もしくはマイナス成長になり、商品やサービスだけでは競争要因にはなり得なくなっており、差別化が困難な市場環境になっていることである。平成3年以降、外食企業がメニューの差別化が困難になったことから、メニュー価格の引き下げで集客強化を図り、売上高の増加・維持対策を始めたが、消費者には期間限定のメニュー価格の引き下げでは目新しいメニュー戦略とは映らなかった。外食企業としても一時的な集客強化にはなっても継続的な利益の向上には繋がらなかったことでマーケットの伸びが停滞状況となり成熟化がますます進んでいる状況にある。

この結果、差異化できた企業は成長するが、差異化できなかった企業は価格競争に陥り次第に企業体力を消耗するものと予想される。各企業の技術的水準は同質化し、各ブランドの差別化ポイントは次第に乏しくなり、やがてコモディティ化していく。コモディティ化が進み、ブランド間の差別化が困難になれば、どうしても価格競争へと陥りやすい。スーパーマーケットやコンビニの弁当、総菜との価格競争が一段と激しく、均一居酒屋、ファストフードなど低価格業態の息切れが目立つ中、価格競争に陥っている業態として牛丼チェーンが挙げられる。では次に外食業界の中でも牛丼業界事例に、業界リーダーの変遷とメニュー価格の引き下げについて見てみることにする。

I. 牛丼チェーン業界の状況

(1) 米国でのBSE発生と牛丼業界

平成14年12月24日、米国でBSEが発生、同月26日、農林水産省は米国産牛肉の輸入を停止した。

外食産業の中で、牛肉を主食材としているステーキ店、焼肉店、そして牛丼店などでは、大きな被害を受けた。

そのような中、牛丼業界では、在庫があったことで、牛丼提供は続けられていたが、平成16年2月中旬には、主要な牛丼店から牛丼の提供が出来なくなっていた。

再び、牛丼が提供されたのは、平成16年2月19日、神戸

らんぷ亭がAussie Beef使用の牛丼を提供し、9月17日にはゼンショーが展開している「すき家」で同じくAussie Beef使用の牛丼提供、次いで、10月、松屋フーズが、中国産牛肉(中国の牛肉は輸入禁止となっているためタケノコ等を混ぜた牛肉調整品として輸入)を使用、その後Aussie Beef使用の牛丼を提供している。

しかし、吉野家は、過去のいきさつもあり、Aussie Beefを使用した牛丼を提供しなかった。

農林水産省および厚生労働省は、平成17年12月、異常プリオンが蓄積されやすい脳、せき髄、扁桃等の危険部位を除去したカナダ産とUSビーフの輸入を再開したが、結局、平成18年7月27日に指定施設を限定して輸入再開となる。

さらに、平成25年2月から従来の20ヶ月齢の牛肉輸入から規制が緩和され、30ヶ月齢の牛肉が輸入されることになった。

(2) 牛丼業界の動向

平成14年年末に発生した米国BSE以前の牛丼業界をみると、日経MJの飲食店ランキングでは、平成13年度の牛丼大手4社の売上高が「吉野家」が1,021億円、「すき家」が272億円、「松屋」が451億円、「なか卯」が198億円、平成14年度の売上高は、「吉野家」が1,005億円、「すき家」が330億円、「松屋」が520億円、「なか卯」が201億円となっており、米国でのBSE発生以前では、「吉野家」が牛丼業界をリードしていたことになる。

しかし、米国でのBSE発生後、前述のように「吉野家」は、牛丼には米国産牛肉が不可欠だとし、豪州産牛肉に変更することなく、牛丼の提供を休止した。

「吉野家」以外の企業では、導入時期の違いはあれ、各社、豪州産やニュージーランド産牛肉にシフトし、牛丼の提供を再開した。

このことが、業界リーダー変化の一つの出来事となっている。

さらに、米国産牛肉輸入が解禁になった平成18年以降、「吉野家」も牛丼提供を開始することになるが、牛丼

の価格で業界の変化が出てくる。

平成18年以降、「吉野家」、「すき家」、「松屋」では、期間限定で牛丼価格を250円～270円で販売し、客数増加に図ろうとしていたが、「松屋」が平成21年12月3日から牛丼並380円から320円(280円に値下げしたのは平成24年1月16日から)に、「すき家」では、同年12月7日から牛丼330円を280円にそれぞれ恒常的な値下げを行ったが、「吉野家」は牛丼並380円で提供を続けた。

その結果、既存店売上高増減率は、平成22年では「すき家」、「松屋」ではプラスに推移し、「吉野家」は低迷する状況となっている。

ちなみに、「吉野家」が牛丼並の価格を280円したのは平成25年4月18日からである。

この間、日経MJの平成20年度売上高ランキングで牛丼業界のリーダーは、「吉野家」から「すき家」に入れ替わっている。

(3) 牛丼業界の課題

以上見てきたように、牛丼業界は米国でのBSE発生に伴う食材仕入の問題とメニュー価格の変動のタイミングの違いにより、業界リーダーの変更がおきたように思われる。

また、現在の牛丼業界のプライスリーダーは、一般的に

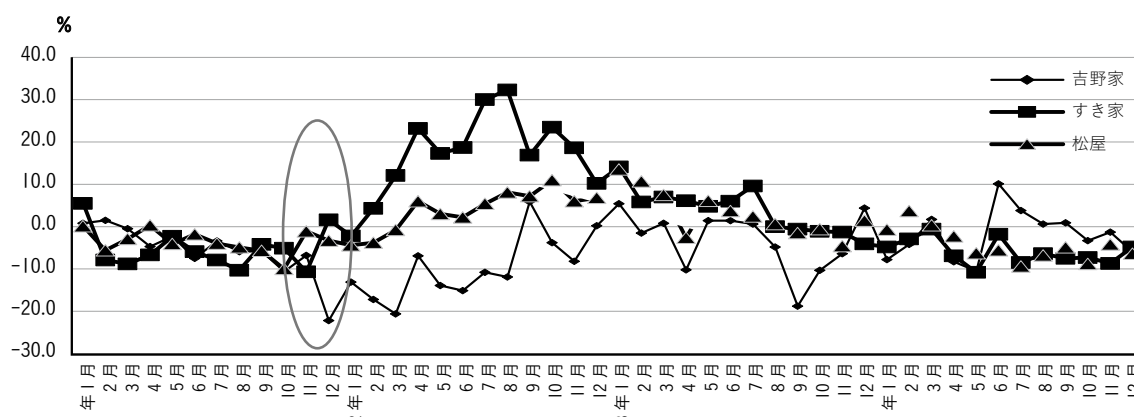
は「すき家」と考えられるが、詳細に見ると、新価格の牛丼の提供が大体「松屋」から始まっており、その影響が他社へと波及していることを考えるとプライスリーダーは「松屋」と考えることもできる。

最近では、成熟傾向が見られる牛丼業界であるが、三光マーケティングフーズが展開する焼き牛丼の「東京チカラめし」の出店が加速し、注目を集めているほか、アークランドサービスが東京・新橋に肉めし「岡むら屋」を出店するなどニッチでの展開を考えている企業も散見できる。

牛丼業界では、牛丼という商品のコモディティ化を防ぐために、言い換えると他社との差別化を図るためにメニューの改訂や価格の調整などを行い、消費者の商品に対する視点を変える努力を行っている。

さらに、前述したように、煮る牛丼ではなく、焼く牛丼を提供して注目を集めている企業や「すた丼」という食材が牛肉ではなく豚肉の商品を提供している企業の出店加速など、価格での競争ではなく、商品の違いで消費者に訴求している企業の進出により牛丼業界の競争激化はますます加熱すると思われる。

図表—I 各牛丼企業の既存店売上高の推移



資料：各社HPによる

2. 新価値創造による新コンセプトレストラン

コモディティ化した業界では、ビジネスの成果が市場の状況ではなく企業の戦略によって大きく左右される。恩蔵(2007)は、優れたマーケティングを展開すればコモディティ化した市場においても大きな成果を得られると指摘する。在来企業は現在の供給内容に固執したマーケティング・マイオピアに陥りやすくなる(Levitt, 1960)。その結果、技術的な動きが少ないコモディティ化した成熟市場では、多くの在来企業が業界内部を志向するため、なかなか新しい発想が生まれてこない。

他の企業や店が誰も手掛けていない、新しいコンセプトのレストランを作ることが、現在の外食市場の最大の差異化である。新しいコンセプトとは、新しい業態や新しい業種のことのみに指すわけではない。既存の業態や既存の業種、さらにいえば、既存のメニューやオペレーション等を組み合わせて、新しい「ポジション」を取ることで、これが外食企業側からみた「新価値創造」である。

チェーンレストランが登場し、外食が「産業化」したといわれる1970年代、ロイヤルやすかいらーく、マクドナルドやKFCはまさに新業態や新業種の創造によって「新価値創造」を行った。ロイヤルやすかいらーくは、ハンバーグ等いわゆる洋食を提供する既存のレストランにはない価値、すなわち、「どこでも・いつでも」「同じ味を」「同じ価格で」「居心地の良い空間で」「気軽に」「自家用車で来店できる」という価値を提供することによって、洋食ファミリーレストランチェーンというポジションを作り上げた。

マクドナルドやKFCは、「ハンバーガー」や「フライドチキン」という「アメリカの食」を持ち込み、街を片手でハンバーガーやチキンを食べ、コークを飲みながら闊歩する、というファストフードスタイルという新価値を提案した。

外食産業の黎明期は、「チェーンレストラン」という仕組みや、「ハンバーガー」といったメニューを主として米国から学び移植し、さらに、セントラル・キッチンや食材の製品化といった技術革新が直接的に新価値創造へと繋がっていたのである。

しかしながら、現在の外食産業はもはやそうした手法

での「新価値創造」は難しくなった。一つには、日本人の生活水準は飛躍的に向上し、生活者の多くは海外旅行を経験し、企業が各国から新しいメニュー(商品)や店舗の造作(物的環境)、サービスの手法(プロセス)等といった競争要因の個々の要素を模倣し、あるいは、日本風にアレンジして提供しても、その単体での「新しさ」は単なる物珍しさに終始することがほとんどになったからである。構成要素における「新しい」という価値は、生活者が慣れてきた途端に「新しく」なくなり、その価値を喪失してしまう。新しいという価値が喪失されたその対象は、すぐにコモディティと化し、再び価格競争へと競争の地平を落としてしまうのである。

もちろん、どのような優れた価値も、競争優位性も、時代の変遷によって、他にとって替わられ、あるときには廃れてしまう。しかしながら、競争要因の一つ一つの要素ではなく、市場におけるポジションの新しさ、それを支える仕組みの新しさ、ストーリーの新しさは、たとえそれが古くなくても、そのポジションや仕組みを維持し、ストーリーを全うさせることによって、常にそこにある固有の「価値」を「価値」として存在させることができるのではないだろうか。では次に近年従来にはなかった価値を提供して人気を博して「俺の株式会社」の事例を見ていくことにする。

3. 俺の株式会社の状況

外食支出が減少傾向にある一方、中食を含めた食の外食化比率は高まり、消費者の外食に対する「経験値」は高くなっている。そこで経験豊富な顧客に対して、新鮮な驚きを与え、バリューを提供できるかどうかが外食業の成否を分かることになるが、差異化できた外食業として「俺のフレンチ」「俺のイタリアン」「俺の焼き鳥」「俺の焼肉」「俺の割烹」の5業種を都心で展開している「俺の株式会社」が注目されている。立ち食いが中心の店内では、フォアグラやキャビアなどの高級食材を使ったメニューが一皿千円前後と高級店の三分の一程度の値段で提供する行列の絶えない店として人気が高い。同社は21店舗(2013年

8月末)を展開し売上高は30億円(2013年10月期見込み)である。三ツ星レストラン級の料理を立ち飲み、立ち食いの居酒屋スタイル主体でテーブル席は2時間制で展開することで食材の原価率の高さ(通常の外食店の原価率は平均30%前後だが、同店では60%)を回転率の高さ(1日3.5回～4.5回)で吸収している。同社のビジネスモデルの骨子は二つある。ミシュラン星付き級の料理人が腕をふるい、高級店の3分の1の価格で提供すること。フード原価率60%超えでも、顧客を1日3回転以上させることで繁盛店の利益を実現すること、という二点である。創業者で代表取締役の坂本孝氏は、中古本販売のブックオフコーポレーションの創業者であり、外食事業に関しては未経験者であったため、業界ではよそ者の視点がヒットを生んだと話題になっている。従来の外食の常識にとらわれない消費者目線が業界に一石を投じたが、外食業界においては、人気ラーメン店のオーナーシェフが、フレンチレストランなど異なった食材や調理法を身に付けた料理の経験者だったり、アパレル業界出身者であったりと異分野異業種出身者であることも多い。

「俺のフレンチ」を来店して気が付いたことは、他のフレンチレストランと比較して、メニューの数が絞られており、しかも牛フィレとフォアグラのロッシェニ(フォアグラがのせられたヒレ肉のステーキ、1280円)、ズワイ蟹と帆立のタルタルスクスのサラダ(680円)など看板メニューをほとんどの客が注文することだ。また注文してから出てくるのが早い。仕込みの段階で時間をかけて、営業時の負荷を減らすことを意識している。このことから外食ビジネスの収支を合わせる上で鍵となる食材ロスが少ないことが推測される。

俺の株式会社の成功要因としては、消費者行動の視点からは、以下の3点が考えられる。

(1) 口コミで伝播されやすいネーミング

「俺の」シリーズは、新聞、雑誌などのメディアで取り上げられることが多く、通常の広告宣伝費をかける必要がない。口コミにより伝播するためには、口コミで伝わり易い

わかりやすいネーミングが必要であるが、ネームによる差別化戦略が「俺の」は効を奏した。「俺のイタリアン」「俺のフレンチ」は、誰にとってもわかりやすく、覚えやすいために「口コミ」で伝播されやすい。名前は短くてシンプルなネームのほうが覚えやすく、口コミでも広がる。こうした背景には、人々の短期的な記憶力がそれほど高くないという事実が知られている。一般に人々が瞬時に記憶できる容量は、七桁プラスマイナス二程度であると言われていた。つまり、八桁の電話番号程度であれば、一度聞いただけで短期間であれば記憶できることになる(Miller, 1956)。口コミにより好ましい情報が、どんどん広がっていることが「俺の」の特徴である。ところで「俺の」を冠する商品・サービスは「俺の」レストランが開業する以前からあった。例えば、高田馬場の人気ラーメン店「俺の空」は一号店がオープンしたのは2001年である。ファミリーマートは2010年に期間限定で「俺のプリン」「俺のティラミス」「俺のエクレア」という「俺のスイーツ」シリーズを発売し人気を博したが、2013年6月に再発売された。エクレアは通常の1.5倍、ティラミスは2.6倍というボリュームで量が多い分、甘味を控えめにし、菌ごたえの面白さを出すようにするなど味にも工夫を凝らしている。東洋水産は、「マルちゃん俺の塩たらこ味」を発売している。日経デザイン誌が、カップ焼きそばのパッケージを例に「マルちゃん俺の塩たらこ味」と「ペヤングやきそばTARAKO」を比較調査した結果、男女共に「俺の塩」を選ぶなどはっきりした差が見受けられた。この調査結果から「俺の」という格式ばらない親しみやすいネーミングが、男女を問わず安心感を与えていると考えられる。

(2) 行列効果

次に「俺の」レストランの成功要因に考えられるのは、店舗の周りに見られる行列効果である。「俺の」は、どこの店舗も予約がとりづらく、入店するためには1時間程度の待ち時間を覚悟して並ばなくてはならないが、行列に並ぶという行為をすることで顧客の製品に対する価値と支出を高める効果をもたらしていると考えられる。行列のできる

ラーメン店と閑散としているラーメン店とでは、行列のきている店はより人気が高いはずである、だから美味しいであろうと消費者は考えやすい。行列は美味しさのシグナルと捉えられる。KooとFishbach(2010)は、他人が自分たちの前よりも後に並んでいるとき、製品の価値をより感じ、また支出も増えることを実証的に明らかにしている。坂本社長自身、週刊ダイヤモンドでのインタビューで「原材料価格をどんどん上げて、おいしければ、行列が長くなる。ちょっとケチったり、シェフが手抜きをすると、行列が短くなる。まさに行列が長いか短いかが、その店のコストパフォーマンスの表れである」と語っている。

(3) 巧みな価格設定

米国のスーパーの価格戦術で知られる「ドロシーレーンの法則⁵⁾」のように、メリハリのある価格設定が、このビジネスモデルを支えている。俺のシリーズのレストランを訪問すると、メディア報道を裏切らない美味しさと価格のバランスからくる相対的満足感、つまりお値打ち感からバリューを感じ、他人について自慢したくなる。できるだけ失敗したくないという「堅実な消費者」にバリューを効果的に印象づけることに成功している。客単価は3千円～4千円で、高級フレンチ店よりはかなり安い、かといって居酒屋よりは高く、冷静に振り返って見ると特別に安い夕食代ではないが、納得してしまう価格帯である。

(4) 「俺の」の今後と課題

「俺の」は多店舗化を目指しており、坂本社長は銀座で10業態30店をめざすと言う。また業態も「俺の日本そば」「俺の中華」を出す計画らしい。一方、日本航空の機内食の監修を始める。ハワイ・ホノルル線で同社の総料理長が考えた機内食を9月1日から提供している。さらにサークルKサンクスと共同開発したパスタとティラミス⁶⁾を2013年9月3日から1カ月限定で販売した。「俺の」は人々に飽きられることなく、人気を維持し高い回転率を維持することがビジネスモデルとして求められ、多店舗化はブランドの希薄化が発生しやすい。つまり多店舗化しすぎると

売上は伸びる一方で、ミシュランシェフによる美味しい料理というプレミアム感は失われる可能性がある。品質を維持する上で必要不可欠なクオリティの高いシェフを確保することも容易ではなく、顧客の期待を維持できる高品質、低価格で展開できる店舗の最適規模数を見極める必要があるだろう。

IV. 消費者にとっての外食の「新しい価値」

今一度、外食企業が立ち戻らなければならないのは、現在の生活者にとって、外食の「新しい価値」とは何かということであろう。競争要因のそれぞれの要素、マーケティング・ミックスはあくまでもマネジメント側にたった要素である。

生活者の食に対する選択肢は大きく三つある。食材あるいは半調理品や冷凍食品を買ってきて何らかの手を加えて食べる「内食」、コンビニエンスストアや惣菜店、スーパー、百貨店等で弁当や惣菜、調理パン等を買ってきて食べる「中食」、そして、「外食」である。

食消費者側の消費構造からみると、外食消費が大きく減少している、とは言い難い。一部単身男性は消費金額等が大きく減少しているものの、食費全体でみた外食消費のシェアが大きく減少しているわけではない。消費者側からみれば、外食は、依然として食生活における重要な選択肢の一つである。ただし、生活者にとっては、外食のメニューは「(食の) 解決策」であり、価格は「コスト」、チャネルは「利便性」であり、日常の食における解決策の一つとして外食が捉えられる以上、当然ながら、他の代替品との比較によって選択される。したがって、企業が「差異化」しなければならない相手は、他の外食店はもちろんのこと、食の選択肢である、内食や中食の提供者も含まれている。

そもそも、生活者にとっての外食の「価値」とは何だったのか。1970年代に日本ではチェーンレストランの展開が始まり、外食が産業化することになるのであるが、それ以前の「外食」の多くは、生活者にとって「内食」が日常＝ケ

であるとすれば、「非日常」＝ハレの行動であった。外食をする、という行為そのものが非日常であり、その行為そのものが目的であり、生活者にとっての価値であった。ファミリーレストランやファストフードといったチェーンレストランは、この非日常の外食という行為を、誰もが気軽に楽しめる日常の食へと転換していったことで生活者に新しい価値を提供したことになる。和風ファストフードの代表である吉野家も、贅沢な食材である牛肉を使う食を、早く、うまく、安く、というコンセプトを実現させることによって日常的で利便性の高い食事に変えた。回転ずしも、日本人の代表的なご馳走である寿司を日常的に、家族皆が楽しめる食へと転換した。中華ファミリーレストランのバーミヤン、イタリアン・ファミリーレストランのサイゼリヤ等、「非日常的」で「ご馳走」で「珍しかった」食を次々に「日常的」な食へと転換した例は枚挙にいとまがない。外食産業の発展の大きな原動力の一つは、こうした非日常的食の日常化にあったといえよう。

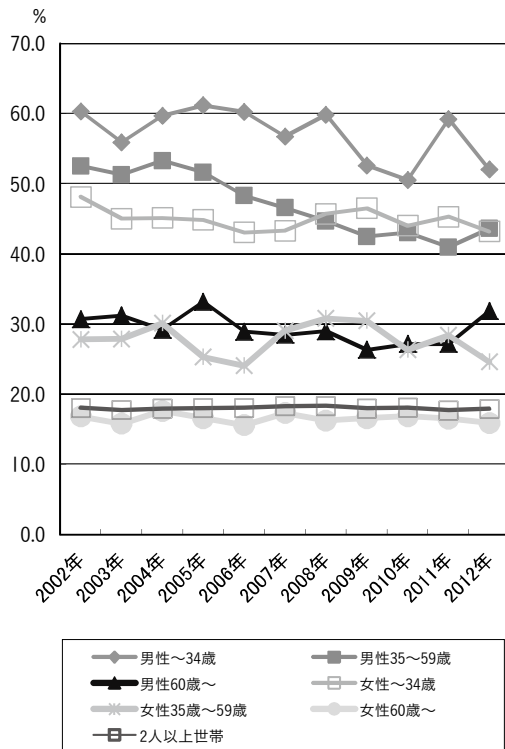
ところが、誰もが、いつでも、どこでも、同じ味、同じサービスを受けられるという、当時、最も重要な価値が、今や、外食のコモディティ化を促進することになってしまった。これまでみてきた外食のコモディティ化は、外食産業発展において、ある意味、必然と言わざるを得ないのかもしれないがゆえに、生活者が外食に求める価値は何かを問い直す時期が来ていると考えられる。

基本に立ち戻って考えるのであれば、一つには、生活者が内食でも中食でも満足できない価値を提供することである。さらに、同じ外食でも生活者が「この店で食べたい」と思う魅力でありストーリーを提供することである。ストーリーは俺の株式会社⁶⁾の事例でみられるように、ATLやBTL⁶⁾によつて的確に効果的に、生活者に伝えることも必要となる。「東京ちからめし」や「俺のフレンチ・俺のイタリアン・俺の割烹」等の新興の外食店以外でも、独自のポジションを持ち、価値を生み出すチェーンレストランはある。例えば、「モスバーガー」は設立当初から、マクドナルドというリーダー企業に対して、ニッチのポジションをとった。当初、日本人の食の好みにあったハンバー

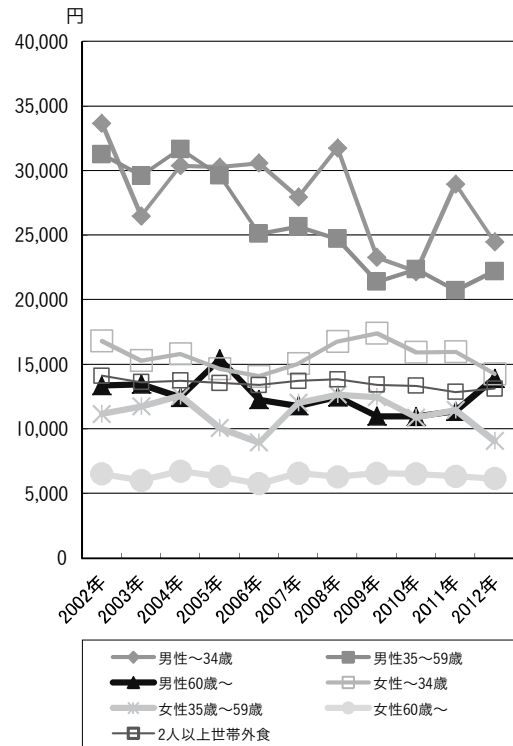
ガーを提供するということでキンピラの入ったライスバーガーやこんにゃくドリンクといった和の食材を使った新メニューを開発する取り組みを行い、独自のポジションを確立した。さらに、顔の見える野菜というコンセプトを軸に産地との連携をいち早く行い、そして、そのことを丁寧に消費者に伝える工夫をおこない、消費者からの厚い信頼を勝ち取っている。「スターバックスコーヒー」も新しい価値創造を行ってきている一つの例として挙げられる。同社が日本に進出した当時はすでにドトールコーヒーという一杯180円で本格的なおいしいコーヒーが飲めるコーヒーチェーン企業が従来の喫茶店に替わるコーヒーショップ市場を独占していた。さらに、プロント、カフェベローチェ、カフェ・ド・クリエなどの同様の低価格チェーンコーヒーショップが店舗を増やしていった。喫茶店市場がコーヒーショップ市場にとってかわられ、そのコーヒーショップ市場も成熟しつつあると考えられていた段階で、スターバックスコーヒーが日本市場に参入し、一杯250円という競合他社の1.5倍の価格で提供を開始する。競合他社が更なる価格の値引きによって対抗するといった展開もあったが、1996年に1号店を開店し、1997年度末でもわずか18店舗の出店にとどめた同社も、2013年末には985店舗を展開するまでとなっている。

ドトールコーヒーの創始者鳥羽氏の創設当時の想いは、「限られた人の贅沢な嗜好品ではなく、大衆の必需品としての地位を獲得しつつ」あったコーヒーを、早く、安く、おいしく提供することにあった。ここでも、やはり、人々の求めていた価値は「食の日常化」だった。スターバックスコーヒーは、こうしたコーヒーの日常化に一石を投じることによって、日本での独自のポジションを得た。確かに「日常」ではある。しかし、そこは、家でもなく、オフィスでもなく、第三の場所(Third Place)である。まさに日常と非日常の隙間(ニッチ)にポジションを取ることによって、「新しい価値」を生活者に提供することとなった。気軽にコーヒーを飲みたい、でもタバコの煙にまみれたくないし、狭くて込み合った店内で慌ただしいのも落ち着かない、かといって、おしゃれな「カフェ」はおしゃれなエリアにしか

図表—2 単身者世帯ならびに2人以上世帯における年齢階級別・男女別外食比率の推移



図表—3 単身者世帯ならびに2人以上世帯における年齢階級別・男女別外食支出の推移



出典：総務省統計局 家計調査報告書(各年度版)より作成

ないし、テイクアウトもできないし、結構高い。こうした、利用者の日常の中にあったの「不満」を解消することに成功し、おしゃれな内装で、コーヒーの香りしかないソファも配された落ち着いた店内で、フレンドリーなサービスを受け、さらに、同時はまだ日本では珍しかった「エスプレッソ」を主体にした「ラテ」や後年開発された「フラペチーノ」という目新しいメニューが、生活者にとって分かりやすい「新価値」となった。

V. まとめ

マーケティングにおいて重要なことは、商品・サービスの持つ本質価値と潜在ニーズとの一致点を見つけることであり、それがまさに価値創造である。外食の本質は「美

味しいものをできるだけ安く楽しく食べたい」である。提供側としては、顧客の視点から見た低コストと差別化を同時に実現することが、外食産業の追求すべき方向性であり、俺のフレンチや俺のイタリアンはまさにそれを見出したことが成功要因である。

「俺の」は、業界外部から参入することによって、「外食ビジネスにおいては原価率が高いと利益がでない」、「一流の料理はゆったりと時間をかけて味わうもの」「一流のレストランで食事をしたければ予約が必要」といった固定観念を疑い、従来の常識の枠をいったんはずし、リフレーミングすることによって、新たなバリューを創造した。

「俺の」での食の体験は消費者にとって期待値を上回る経験価値をいまのところ生んでいると考えられる。経験価値とは、製品の機能面での価値とは別に顧客の五感や

感情に訴えることによって生まれる価値である。該当新製品が有する経験的な価値(感覚, 物語, 歴史, 驚きなど)に焦点を当てながら, 顧客マインド内に独自のポジションを築くことが狙いである(Schmitt, 1999)。成熟化した外食産業においても経験価値を付加することによって, コモディティ化した製品カテゴリーにおける後発ブランドも活路を見出すことができる。「俺の」の例は, コモディティ化市場に身を置く企業であっても, 発想を展開し, 新たな価値を付加することで成長が可能であることを示している。

注

- 1) 資本の自由化は, 昭和42年(1967)から昭和48年(1973)かけて5回行われている。外国資本の日本への直接通しの自由化である。飲食店は昭和42年(1967)の第1次資本自由化で外国資本比率が50%まで自動認可される第1種業種に指定され, 昭和44年(1969)の第2次資本自由化で外国資本比率100%まで自動認可される第2種業種に指定され, 飲食業への外国資本の参入が本格化した。
- 2) ダスキンとは, ミスタードーナツ事業のことである。
- 3) 商業統計表は, 昭和27年(1952)から昭和51年(1976)までは2年ごとに, 昭和54年(1979)から平成6年(1994)までは3年ごとに, 平成9年(1997)以降は5年ごとに調査を実施し, その中間年(調査の2年後)に簡易な調査を実施している。
- 4) サービス・マーケティング・ミックスに関しては, Booms and Bitner(1981)では, 加えるべき三つの要素として「participants」「physical evidence」「process of service assembly」が挙げられているが, ここでは, Zeithaml and Bitner(1996)による構成要素を用いることとする。
- 5) 米国のスーパーの経験則から導き出された戦略で値下げする商品の割合をコントロールして心理的に安さを顧客に訴求する売価設定方法。具体的には次の3つを言う。
 - ① 100品目中の18%の商品を安くしたら, 85%の顧客が安いと感じる。
 - ② 100品目中の30%の商品を安くしたら, 95%の顧客が安いと感じる。
 - ③ 100品目中の48%の商品を安くしたら, ほぼ100%の顧客が安いと感じる。
- 6) ATL, BTLは, メディアを分類する際の用語で, それぞれ, Above the Line, Below the lineの略。ATLは, テレビ, 新聞, ラジオ, 雑誌などのマスメディアなどのことで, 消費者に対して広く「認知度」を高めることを目的とするメディアのこと。一

方, BTLは, それら以外, 具体的にはイベント, DM, POP, 交通広告などのことで, 消費者の「興味」を高め「購買」を促進するためのメディアのことを言う。昨今注目されるSNSを含めたインターネットはBTLに属すると考えられるが, ATL, BTLの中間と捉える場合もある。

参考文献

- 岩渕道生(1996)「外食産業論」農林統計協会, pp.7-19, pp.25-41, pp.137-157, pp.158-185。
- (財)食の安全安心財団附属機関外食産業総合調査研究センター(2013)『外食産業市場規模推計値』。
- 小田勝己(2004)「外食産業の経営展開と食材調達」農林統計協会, pp.1, pp.8, pp.32-39, pp.62-67, pp.82-117, pp.118-133。
- 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。
- 恩蔵直人(2010)早稲田大学マーケティング・コミュニケーション研究所, 買い物研究所 株式会社DNPメディアクリエイト編『感性で拓くマーケティング』丸善ブラネット。
- (財)外食産業総合調査研究センター編(1984)「外食産業における業種・業態の研究」『季刊外食産業研究』第9号(臨時増刊号)。
- (財)外食産業総合調査研究センター編(1986)「アメリカの外食産業」『季刊外食産業研究』第16号。
- 外食産業総合調査研究センター編(1992)『日本の食文化と外食産業』ビジネス社。
- 外食産業問題研究会編(1981)『外食産業の現状と展望』地球社, pp.44。
- 懸田豊(1989)「外食産業の成長とイノベーション」(財)外食産業総合調査研究センター編『季刊外食産業研究』第30号。
- 岸田弘(1986)『フランチャイズ・チェーンの基礎知識』(財)外食産業総合調査研究センター。
- 楠木建(2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社, pp.296-322。
- 栗木契, 水越康介, 吉田満梨編(2012)『マーケティング・リフレーミング-視点が変わると価値が生まれる』有斐閣, pp.13-29。
- 経済産業省(2011)『平成18年商業統計表』。
- 月刊食堂(2011)「外食産業50年史」『月刊食堂』7月号, 柴田書店。
- 高力美由紀(2004)「外食・中食産業の現在」高橋正郎監修『フードシステム学全集 第3巻 食品流通の構造変動とフードシステム』農林統計協会, pp.154-180。
- 高力美由紀(2002)「外食産業におけるライフスタイル提案」荒井綜一・川端晶子・茂木信太郎・山野井昭雄編集『フードデザイン21』サイエンスフォーラム, pp.90-97。

- 近藤隆雄(1999)『サービス・マーケティング—サービス商品の開発と顧客価値の創造』生産性出版。
- 坂本孝・正垣泰彦(2013)「特集 食べればわかる日本経済 安けりゃいいってもんじゃない!」『週刊ダイヤモンド』7月6日号。
- 土井利雄(1987)『外食』日本経済新聞社。
- 日経MJ(流通新聞)(2013)「底流を読む 外食の高原価率経営「バリュー」が客の心つかむ」日本経済新聞社, 1月28日付。
- 日経MJ(流通新聞)(2013)「東京・表参道に大型店 事業拡大を加速」日本経済新聞社, 7月29日付。
- 日経MJ(流通新聞)(2013)「俺の機内食いかが 日航とコラボ ハワイ線限定で」日本経済新聞社, 8月28日付。
- 日経MJ(流通新聞)(2013)「「俺の」とコラボ 1カ月限定2品 サークルKサンクス」日本経済新聞社, 8月30日付。
- 日経デザイン(2013)日本経済新聞社, 8月号。
- 日経レストラン(2013)「品数は約30に絞り, 原価率は70% 1品の粗利300~400円で値付け」日本経済新聞社, 1月号。
- 日経レストラン(2013)「繁盛する着想 夢と数字を共有すれば人は3倍の力を発揮する」日本経済新聞社, 9月号。
- 日本経済新聞社(2013)「低価格飲食店, 3倍の30店に」日本経済新聞社, 1月25日付。
- 日本経済新聞社(2013)「経営の視点 外食揺さぶる「俺の」革命 よそ者の視点 ヒット生む」日本経済新聞社, 3月18日付。
- 日本経済新聞(1996)「米スターバックス, 銀座に1号店-コーヒー店 戦争火ぶた」日本経済新聞社, 8月7日付。
- 日本経済新聞(1996)「米スターバックスコーヒー日本上陸, 今後の戦略-ハワード・シュルツ会長に聞く」日本経済新聞社, 8月8日付。
- 日本経済新聞(1996)「市場 Check-米コーヒーチェーン上陸1カ月」日本経済新聞社, 9月5日付。
- 農林水産省食品流通教区外食産業室編(1993)『外食産業入門』日本食料新聞社, pp.235-240。
- 原勉・稲垣勉(1983)『外食産業界』教育新社 1983年。
- 堀田, 木立(2003)「第6章外食産業の担い手育成に対する制度・施策」高橋正郎監修『フードシステム学全集 第7巻フードシステムの展開と政策間の役割』農林統計協会, pp.122。
- 堀田宗徳(1990)「外食産業への異業種参入」(財)外食産業総合調査研究センター編『季刊 外食産業研究』第33号。
- 茂木信太郎(1990)『外食産業 成熟期のなかのニューモデル戦略』日本能率協会。
- 茂木信太郎(1987)『外食産業・21世紀戦略』日本能率協会。
- 山口貴久男, 小山周三(1979)『外食サービス産業』東洋経済新報社。
- 横川潤(2012)『<錯覚>の外食産業』商業界。
- 力石寛夫監修(1975)『レストランマネジメント』プラザ出版。
- Howard Schultz, Dori Jones Yang (1997) , *Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, Hyperion (小幡照雄, 大川修二訳(1998)『スターバックス成功物語』日経BP社)。
- Makadok, Richard (1998) "Can First-Mover and Early-Mover Advantages be Sustained in an Industry with Low Barriers to Entry/Imitation," *Strategic Management Journal*, 19(7), pp.683-693.
- Miller, George A. (1956) "The Magical number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information," *Psychological Review*, 63(2), pp. 81-97.
- Minjung Koo and Ayelet Fishbach (2010), YA Silver Lining of Standing in Line: Queuing Increases Value of Products, *Journal of Marketing Research*, Vol. XINII(august 2010), pp.713-724.
- Schmitt, Bernd H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate your Company and Beyond*, Free Press(嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング-消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』ダイヤモンド社, 2000年)。

日本・台湾・中国におけるセルフ・ギフト

— 消費者の自己概念を理解するための国際比較 —

一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程

劉 安迪

要約

本論文の目的は、セルフ・ギフト(self-gift)という消費者が象徴的自己に贈り物を贈る消費者行動に関する国際比較の結果を通じて、消費者の自己概念の違いを捉えることである。本論文は日本20人、台湾20人、中国20人の社会人男女に対してインタビュー調査を行った。そのインタビュー調査の主要な結果は次の2点である。第1に、三国の消費者は自分の自尊感情を高めるためにセルフ・ギフトを消費するが、日本人はセルフ・ギフトを将来への準備として消費する。一方、台湾人消費者は面子意識の影響を受け、ラグジュアリー消費に関わるセルフ・ギフトを消費した。第2に、三国のうち、中国人消費者は最も実利主義を重視する消費者であるので、日本人と台湾人消費者のようにセルフ・ギフトを通じて自分の自己概念を表現することについては不得手である。

キーワード

セルフ・ギフト, 自己概念, 国際比較, 面子

I. はじめに

本報告の目的は、セルフ・ギフトという「レンズ」を通じて、日本、台湾、中国の消費者の自己概念の違いを捉えることである。セルフ・ギフトは、消費者が象徴的自己に贈り物を贈るということを通じて自分とのコミュニケーションを行うことを指す。セルフ・ギフトについて、日本において最近言われることが多い「自分へのご褒美」はその一例である。先行研究によれば、セルフ・ギフトは「高度に文脈に規定され、熟慮的で特別な自己耽溺を得、個人の中に発生し、象徴的な自分とのコミュニケーション」と定義される消費者行動である。(Mick and DeMoss 1990a, 1990b, 1992)。一方、「自己概念」は、個人が自分のことを「客体」として思い、その客体に対する思想と感情の総合を指す(Sirgy, 1982)。

本報告の構成は次の通りである。第2節において、セルフ・ギフトの基礎であるMick and DeMoss(1990a, 1990b, 1992a)と東洋文化という文脈の下である消費者に関するJoy et al(2006)とTynan et al(2010)を中心として検討する。第3節では、本報告のデータ源、調査手法、分析する際に依拠する理論枠組について説明する。

第4節では、セルフ・ギフトの3つのカテゴリーであるコミュニケーション、交換、特別感を用い、インフォーマントの発言に対して解釈と比較を行う。第5節において、本報告のまとめと将来の課題を述べる。

II. 先行研究のレビュー

本節では、セルフ・ギフトに関する先行研究を検討する。本節で取り上げる先行研究はセルフ・ギフト研究の土台であるMick and DeMoss(1990a, 1990b, 1992)の業績と、香港人消費者のセルフ・ギフトに着目するJoy et al(2006)およびイギリス人と中国人のセルフ・ギフトに対して比較を行うTynan et al(2010)である。

Mick and DeMoss(1990a, 1990b, 1992)について、本報告はセルフ・ギフトに関する研究の基本的な考え方、セルフ・ギフトの定義、セルフ・ギフトと一般の消費の違い、セルフ・ギフトのカテゴリーと割合などについて説明する。Joy et al(2006)の結論はアメリカ社会で発見されたセルフ・ギフトという消費者行動は中華文化の文脈と矛盾するものではないと述べた。ただし、その結論を成り

立たせる条件は、「セルフ・ギフトを消費して自己耽溺を入手するのは、自分と関連する他者を影響しない」ということである。Tynan et al(2010) のイギリス人と中国人のセルフ・ギフトの比較は、主には中国人がセルフ・ギフトを消費する際に常に他者を考慮し、他者の賛同を求める傾向について論じた。

III. 本報告のデータ源, 調査手法, 理論枠組

本報告のデータ源は、東京 20 名、台北 20 名、上海 20 名、合計 60 名の社会人男女に対するインタビュー調査である。そのインタビュー調査には 3 つの段階がある。第 1 の段階はインタビュー調査にとっては不可欠なラポール（信頼関係）を構築し、インフォーマントにとっては話しやすい環境を作るために、インフォーマントの仕事と趣味などについてたずねた。第 2 の段階は、インフォーマントにセルフ・ギフトという概念を理解してもらうために、セルフ・ギフトの主要な理論を参考し、4 つの物語を作成し、インフォーマントに読んでもらった。このような技法は「投影法」と呼ばれる。第 3 の段階は、クリティカル・インシデント・テクニク(Critical Incident Technique, CIT) という調査対象の人生において起こった「重要な出来事(Critical Incident)」をたずねる技法を使用する(Flanagan, 1954)。

本報告がデータを解釈する際に、消費文化理論(Consumer Culture Theory, 以下 CCT) の伝統に従って解釈的アプローチ(interpretive approach) を用いた。CCT は、定性的な調査手法および解釈的アプローチを用いる研究群に対する呼称である(Arnould and Thompson, 2005)。

IV. 発見事実

本節において、セルフ・ギフトの 3 つのカテゴリーであるコミュニケーション(communication)、交換(exchange)、特別感(specialness)を中心としてイン

フォーマントの発言に対して解釈と比較を行い。

コミュニケーションは、消費者がセルフ・ギフトを消費することを通じて自分とのコミュニケーションを行うことを指す。このカテゴリーでは、セルフ・ギフトの機能は主にアイデンティティの変化を示すことと、自尊感情を高めることという両者である。アイデンティティの変化について、3ヶ国は似ている。自尊感情を高めるという部分について、日本人消費者は未来への準備としてセルフ・ギフトを消費することである一方、台湾人消費者は面子意識の影響を受け、ラグジュアリー消費をした。

交換は、消費者が消費という形を通じて自分が仕事のために使った労力や時間を労うことである。交換という文脈の下では、消費者が自分の労力と時間を用いてセルフ・ギフトを消費する権利を得ることになる。3ヶ国のうち、実利主義の気質を持つ中国人消費者は最も交換に関するセルフ・ギフトを重視する消費者である。

特別感というカテゴリーは、消費者がセルフ・ギフトを消費する際に儀式的側面、あるいはその消費に対する強烈な感情を持つことを指す。

V. おわりに

最後の第 5 節では、前節の発見事実をまとめ、本報告の貢献および今後の課題について述べた。本報告の主要な貢献は、セルフ・ギフトという「レンズ」を通じて、日本、台湾、中国の消費者の自己概念の違いを示すことである。とりわけ、中国人消費者に関する調査は中国市場でのコミュニケーション戦略にとってはヒントになると考えられる。本報告の今後の課題は、セルフ・ギフトを消費する少人数のインフォーマントに対してさらに深く調査し、またセルフ・ギフトを消費するインフォーマントに対して長期的な観察を行うという 2 点である。

参考文献

- Arnould, Eric J. and Craig J. Thompson (2005), "Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research," *Journal of Consumer Research*, 31, pp.868-882.
- Flanagan, John C. (1954), "The Critical Incident Technique," *Psychological Bulletin*, 51, pp.327-357.
- Joy, Annamma, et al. (2006), "Metaphors of Self and Self-Gifts in Interdependent Cultures: Narratives from Hong Kong," *Research in Consumer Behavior*, 10, pp.99-126.
- Mick, David Glen and DeMoss Michelle (1990a), "To Me from Me: A Descriptive Phenomenology of Self-Gifts," *Advances in Consumer Research*, 17, pp.677-682.
- Mick, David Glen and DeMoss Michelle (1990b), "Self-Gifts: Phenomenological Insights from Four Contexts," *Journal of Consumer Research*, 17, pp.323-332.
- Mick, David Glen and DeMoss Michelle (1992), "Further Findings on Self-Gifts: Products, Qualities, and Socioeconomic Correlates," *Advances in Consumer Research*, 19, pp.140-146.
- Sirgy, Joseph M. (1982), "Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review," *Journal of Consumer Research*, 9, pp.287-300.
- Tynan, Caroline, et al. (2010) "Self-gift giving in China and the UK: Collectivist versus individualist orientations." *Journal of Marketing Management*, 26, pp.1112-1128.

東アジアにおける消費者行動の文化差に関する実証研究

— 自己贈与消費における日中差 —

Empirical study on the cultural differences in consumer behavior within East Asia : Japan-China difference in self-gift consumer behavior

京都大学大学院 経営管理研究部 特定講師

鈴木 智子

京都大学大学院 経営管理研究部 特定助教

竹村 幸祐

香港中文大学 助理教授

浜村 武

要約

本研究の目的は、東アジアにおける消費者行動の文化差とそのメカニズムを明らかにすることである。従来の文化比較は、欧米と東アジアの差異に主に焦点を当て、東アジアを画一的なものとして捉え、東アジア内の消費者行動の差異を捉えるのに十分な枠組みを提供してこなかった。

本報告はその出発点として、日本人と中国人における自己贈与消費の違いとそのメカニズムを検証した。日本人と中国人(各500名)に対してインターネット調査を行ったところ、中国人の方が日本人よりも自己贈与消費を行っていることが明らかになった。また、自己贈与消費における日中差を説明する要因の一つとして、個人主義が特定された。すなわち、中国人の方が日本人よりも個人主義であることが示されたのである。これまでの文化比較の研究では、東アジアは集団主義文化として一括りにされてきたが、本報告の結果は、それら研究を見直す必要があることを示唆している。

本報告では、個人主義における日中差から見てくるマーケティング活動に対する示唆も議論する。

キーワード

文化, 日中, 自己贈与消費, 個人主義, 国際マーケティング

Consumer researchers widely recognize the importance of expanded boundaries. Following to the calls to expand the geographic scope of consumer research to include participants from cultures outside the United States (e.g., Bagozzi, 1994; Gorn, 1997), many cross-cultural investigations have been undertaken (e.g., Lalwani and Shavitt, 2013; White, Argo and Sengupta, 2012).

However, much of cross-cultural consumer research conducted has been the comparison between one or more Western countries and one or more Eastern countries. Perhaps, this geographical comparison has evolved because of the appearance of useful constructs such as individualism and collectivism

(Hofstede, 1980) and independent and interdependent self-construals (Markus and Kitayama, 1991). The researchers assume that individualism-independence is more prevalent in Western societies whereas collectivism-interdependence is more prevalent in Eastern (East Asian) societies. Furthermore, they have a tendency to group East Asian countries into one as the collectivist-interdependent culture. Still, it seems fair to ask: Are East Asians all same?

This question is increasing its importance with the growing significance of East Asian markets such as China. In 2012, China has ranked second, followed by Japan, in the World Bank's gross domestic product (GDP) rankings (World Development Indicators

database, World Bank, 2013). It is clear that both China and Japan are important markets for global economy. However, we need to ask: How alike are they? Can the findings identified in a Japanese culture be used to understand consumer behavior in China and vice versa?

Data collected among Japanese and Chinese consumers fuel a critical examination of the past research that focus on West-East differences based on the contrast between one or more Western societies and one or more Eastern societies, a method that has been commonly used in many studies (Maheswaran and Shavitt, 2000). To summarize our contribution, we find that there is a difference in the level of independence within the collectivist-interdependent cultures such as Japan and China (Markus and Kitayama, 1991; Triandis, 1995). The effect of independence toward self-gift consumer behavior is supportive of the findings proposed in previous research; however, the scope of its effect is somewhat different from those reported in previous self-gift consumer research.

Our data suggests that similar marketing policies may not be applicable to Japan and China, particularly the ones that are affected by people's orientation toward independence (e.g., customer loyalty, information processing, brand evaluations, and impulsive buying). Further empirical examinations on Japan-China differences are needed.

REFERENCES

- Aaker, J. L. and A. L. Lee (2001), "I Seek Pleasures and We Avoid Pains: The Role of Self-Regulatory Goals in Information Processing and Persuasion," *Journal of Consumer Research*, 28(June), pp.33-49.
- Bagozzi, R. P. (1994), "ACR Fellow Speech," in C. T. Allen and D. R. John (eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 21, pp.8-11, Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Escalas, J. E. and J. R. Bettman (2005), "Self-Construal, Reference Groups, and Brand Meaning," *Journal of Consumer Research*, 32(December), pp.378-389.
- Faure, C. and D. G. Mick (1993), "Self-Gifts Through the Lens of Attribution Theory," in L. McAlister and M. L. Rothschild (eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 20, pp.553-556, Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Gorn, G. J. (1997), "Breaking Out of the North American Box," in M. Brucks and D. J. MacInnis (eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol.24, pp.6-8, Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Han, S. P. and S. Shavitt (1994), "Persuasion and Culture: Advertising Appeals in Individualistic and Collectivistic Societies," *Journal of Experimental Social Psychology*, 30(4), pp.326-350.
- Heine, S. J. (2001), "Self as Cultural Product: An Examination of East Asian and North American Selves," *Journal of Personality*, 69, pp.881-906.
- Heine, S.J., and T. Hamamura (2007), "In Search of East Asian Self-Enhancement," *Personality and Social Psychology Review*, 11, pp.4-27.
- Heine, S. J., D. R. Lehman, H. R. Markus and S. Kitayama (1999), "Is There a Universal Need for Positive Self-Regard?" *Psychological Review*, 106(4), pp.766-794.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., G. J. Hofstede and M. Minkov (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. New York: McGraw Hill.
- Joy, A., M. Hui, T. Chan and G. Cui (2006), "Metaphors of Self and Self-Gifts in Interdependent Cultures: Narratives from Hong Kong," in R. W. Belk (ed.), *Research in Consumer Behavior*, 10, pp.99-126, Oxford, UK: Elsevier.
- Kitayama, S., H. R. Markus, H. Matsumoto and V. Norasakkunkit (1997), "Individual and Collective Process in the Construction of the Self: Self-Enhancement in the United States and Self-Criticism in Japan," *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, pp.1245-1267.
- Lalwani, A. K. and S. Shavitt (2013), "You Get What You Pay For? Self-Construal Influences Price-Quality Judgments," *Journal of Consumer Research*, 40(2), pp.255-267.

- Locke, K. (2000), "Circumplex Scales of Interpersonal Values: Reliability, Validity, and Applicability to Interpersonal Problems and Personality Disorders," *Journal of Personality Assessment*, 75(2), pp.249-267.
- Maheswaran, D. and S. Shavitt (2000), "Issues and New Directions in Global Consumer Psychology," *Journal of Consumer Psychology*, 9(2), pp.59-66.
- Markus, H. R., and S. Kitayama (1991), "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation," *Psychological Review*, 98(2), pp.224-253.
- Mick, D.G. and M. DeMoss (1990), "Self-Gifts: Phenomenological Insights from Four Contexts," *Journal of Consumer Research*, 17(3), pp.322-332.
- Miyamoto, Y. and B. Wilken (2010), "Culturally Contingent Situated Cognition: Influencing Others Fosters Analytic Perception in the U.S. But Not in Japan," *Psychological Science*, 21(11), pp.1616-1622.
- Mooij, M. and G. Hofstede (2010), "The Hofstede Model: Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research," *International Journal of Advertising*, 29(1), pp.85-110.
- Morling, B., S. Kitayama and Y. Miyamoto (2002), "Cultural Practices Emphasize Influence in the United States and Adjustment in Japan," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(3), pp.311-323.
- Ng, S. and M. J. Houston (2006), "Exemplars or Beliefs? The Impact of Self-View on the Nature and Relative Influence of Brand Associations," *Journal of Consumer Research*, 32(March), pp.519-529.
- Oyserman, D., H. M. Coon and M. Kimmelmeier (2005), "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses," *Psychological Bulletin*, 128(1), pp.3-72.
- Schimmack, U., S. Oishi and E. Diener (2005), "Individualism: A Valid and Important Dimension of Cultural Differences Between Nations," *Personality and Social Psychology Review*, 9(1), pp.17-31.
- Shavitt, S., A. Y. Lee and C. J. Torelli (2008), "Cross-Cultural Issues in Consumer Behavior," in M. Wänke (ed.), *Social Psychology of Consumer Behavior*, pp.227-240.
- Suzuki, S. (2011), *Diffusion of Self-Gift Consumer Behavior in Interdependent Cultures: The Case of Self-Reward Consumption Practice in Japan*, Unpublished Doctoral Dissertation, Tokyo, Japan: Hitotsubashi University.
- Suzuki, S. (2013), *The Role of Legitimation and Framing in the Diffusion of Innovation: The Case of 'Self-Reward' Consumption*, Tokyo, Japan: Hakuto-Shobo.
- Swaminathan, V., K. L. Page and Z. Gürhan-Canli (2007), "'My' Brand or 'Our' Brand: The Effects of Brand Relationship Dimensions and Self-Construal on Brand Evaluations," *Journal of Consumer Research*, 34(August), pp.248-259.
- Triandis, H. C. (1995), *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H.C., C. McCusker and C. H. Hui (1990), "Multimethod Probes of Individualism and Collectivism," *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, pp.1006-1020.
- Tynan, C., M. T. P. Heath, C. Ennew, F. Wang and L. Sun (2010), "Self-Gift Giving in China and the UK: Collectivist versus Individualist Orientations," *Journal of Marketing Management*, 26(11-12), pp.1112-1128.
- Usunier, J. C. and J. A. Lee (2013), *Marketing Across Cultures*, 6th Edition, Harlow, U.K.: Pearson.
- Weisfeld-Spolter, S. and M. Thakkar (2007), "I Self Gift Therefore I am: An Examination of Self-construal and Consumers Attitudes Towards Self-gifting," In G. Fitzsimons and V. Morwitz (eds.), *Advances in Consumer Research*, 34, pp.414-416, Duluth, MN: Association for Consumer Research.
- White, K., J. J. Argo and J. Sengupta (2012), "Dissociative versus Associative Responses to Social Identity Threat: The Role of Consumer Self-Construal," *Journal of Consumer Research*, 39(4), pp.704-719.
- Yamaguchi, S., A. G. Greenwald, M. R. Banaji, F. Murakami, D. Chen, K. Shiomura, C. Kobayashi, H. J. Cai and A. Krendl (2007), "Apparent Universality of Positive Implicit Self-Esteem," *Psychological Science*, 18, pp.498-500.
- Zhang, Y. and L. J. Shrum (2009), "The Influence of Self-Construal on Impulsive Consumption," *Journal of Consumer Research*, 35(February), pp.838-850.

海外現地法人における戦略目標とマーケティング行動のずれ

— 概念枠組みの提示 —

一橋大学大学院 商学研究科 准教授

上原 渉

一橋大学大学院 商学研究科 准教授

山下 裕子

一橋大学大学院 商学研究科 准教授

鷲田 祐一

一橋大学大学院 商学研究科 准教授

佐々木 将人

東洋学園大学 現代社会学部 専任講師

福地 宏之

京都産業大学 経営学部 准教授

福富 言

要約

本研究の目的は、日本企業が新興国市場においてマーケティング目標と整合的でない活動を展開してしまう論理を提示することにある。先行研究のレビューと質問票調査の結果から、日本企業が陥りがちな失敗の原因を、マーケティング・ケイパビリティの移転と、現地化、投資、マーケティング部門の影響力に求め、命題を提示した。具体的には、①成長市場で求められるマーケティング・ケイパビリティの移転が進んでいないこと、②製品と価格の現地化は収益性に繋がりにくいこと、③それと同時に求められるマーケティング投資が不十分であること、④マーケティング部門が歴史的に弱いため、営業部門によるプッシュ戦略が持続することの4点である。

キーワード

新興国, グローバル・マーケティング, 知識移転, マーケティング部門の影響力

1. はじめに

本研究の目的は、日本企業が新興国で行うマーケティング活動が市場環境の変化に適応できていない可能性について考察することである。

少子高齢化や人口減少により、国内市場の成長が見えない中、先進国の企業は将来の成長市場として新興国に活路を求めている。一人当たりの所得が急速に増えたことによって誕生した、いわゆる新中間層を狙って、日本企業も積極的に海外展開を行っている。地理的に近接していることや、安い労働力を求めて生産拠点として進出していたこともあり、日本企業は欧米企業に比べ比較的早くから東アジア新興国に販売網を築いてきた。しかし、先発企業の優位性をいかして一時的に成功を収めるものの、欧米企業の進出により市場シェアを急速に奪われてしまうケースが多いように思われる。高い技術力と、製品開発力を持ち、先進国市場を席巻した日本企業がなぜ新興国

市場で苦戦しているのであろうか。これが本研究の問題意識である。

本研究の議論から導かれる命題を先に述べると、以下の4つに要約される。

1. 日本企業の海外現地法人では、マーケティング・ケイパビリティが本社から十分に移転されていないため、たとえ現地の市場情報を得たとしても、適切なマーケティング・ミックスが策定できない。
2. 日本企業の海外現地法人では、個別市場ごとに製品や価格を現地化する活動に主眼があるために、ブランド構築や収益性に繋がらない。
3. 日本企業の海外現地法人では、競合企業に負けにくい程度の規模でマーケティング投資が行えないために、十分な市場シェアを獲得できない。
4. 日本企業の海外現地法人では、マーケティング部門の影響力が弱いために、非効率なマーケティング活動が行われ、十分な市場シェアを獲得できない。

本稿では、以上の命題を導くために先行研究の考察とともに探索的な調査を行った。第2節で探索的調査の概要を、第3節で調査結果と先行研究に基づき命題を導き、第4節で結論とインプリケーションを述べる。

II. 調査の概要

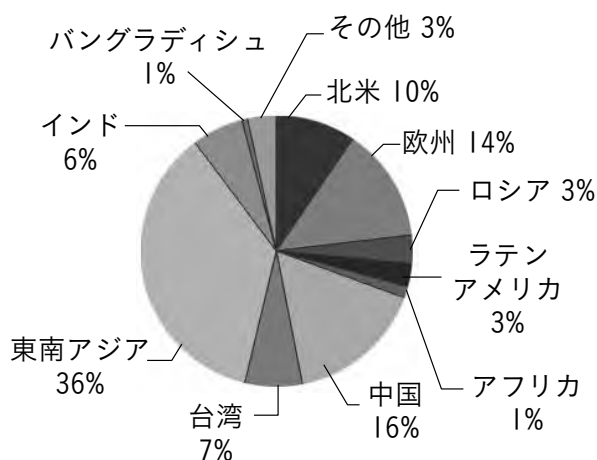
本研究では、インタビュー調査と質問票調査を行っている。インタビュー調査は、日本企業の本社海外市場担当者や海外担当役員、及び中国とインドネシアの海外現地法人に派遣された日本人の社長やマーケティング担当者を対象に、質問を構造化せずに仮説探索的に行われた。

これらインタビュー調査の知見をもとに質問票を作成した。調査期間は、2012年3月から12月、調査対象者は日本にある本社で海外現地法人¹⁾を管理する責任者である。サンプリング方法はスノーボール・サンプリングである。

調査対象企業は98事業で、その内訳はBtoCの製造業が38%、BtoBの製造業が37%、流通・サービス業が25%である。進出後の平均期間は22.4年であった。調査対象事業の進出先を図1に、売上高規模を図2に示す。

図1と図2から分かるように、調査対象事業の多くはアジアの新興国であり、事業規模は分散している。

図一I 調査対象事業の進出先²⁾



III. 先行研究と命題の導出

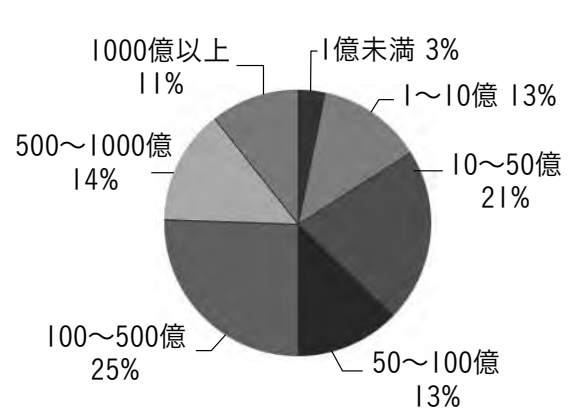
第3節では、新興国における競争環境の特徴を調査データから明らかにした後に、マーケティング・ケイパビリティと、組織内におけるマーケティング部門の位置づけという2つの視点から命題を導出する。

I. 新興国における競争の論理

マーケティングの理論と実践は主に先進国を中心に発展してきたため、新興国市場にそのまま適用できるとは限らない。Sheth(2011)は新興国において直面するであろう先進国との違いについて、5点指摘している。すなわち、市場内の異質性の大きさと、社会的・政治的統治の不安定性、ブランド化していない製品間競争、慢性的な資源不足、不十分なインフラである。こうした市場環境と競争環境の違いが引き起こす帰結として、マーケティングの理論と実践が見直されるべきであると主張している。Sheth(2011)の競争環境に関する指摘は、新興国の消費者のニーズは製品を手に入れること自体にあり、製品間、あるいはブランド間の差別化が行われていないことを示唆している。

しかし、今回の調査では、社会インフラや原材料の不足についてはSheth(2011)の指摘を支持する結果であっ

図一II 調査対象事業の売上高



たけれども、市場環境面ではそうではなかった(図3参照)。

先進国(北米と欧州)と比べ、新興国(東南アジアとインド)では、社会インフラが未整備であり、原材料の供給が不安定であるが(差は5%水準で有意)、規格化された製品・サービスが普及し、ブランド間の競争が起きているという点では先進国と有意な差がない。

製品が規格化され、ブランド間の競争が起きているということは、新興国ではプロダクト・ライフサイクルでいうところの、成長期の競争が行われているということである。つまり、シェアを拡大するために新規顧客の獲得を目指すことがマーケティング戦略の定石であると考えられる(Kotler and Keller, 2009; 沼上, 2008)。

社会インフラが不十分、かつ市場内で大きな格差がありながら、急速に市場が成長し、ブランド間の競争が起きているという競争環境は、かつて日本企業が経験してこなかった状況であると言えよう。

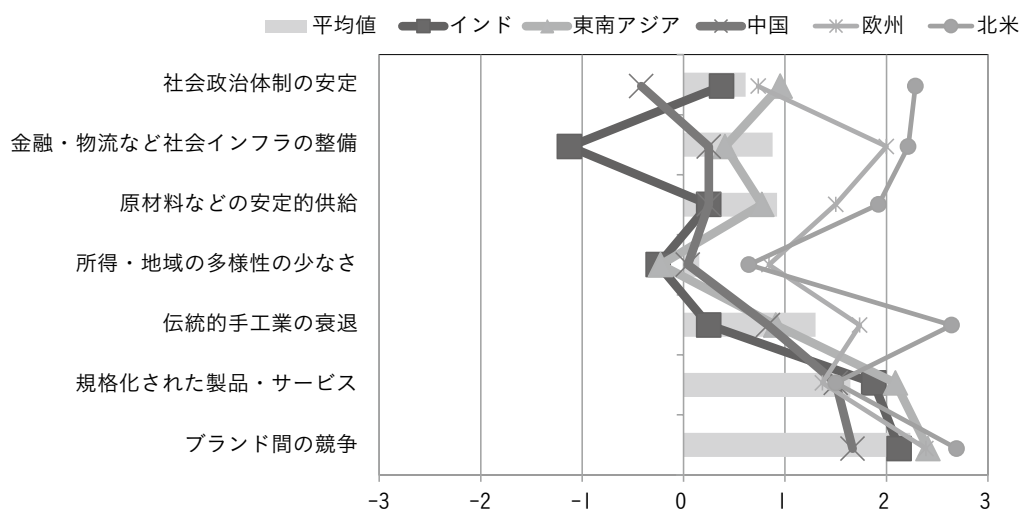
2. 日本企業のマーケティング・ケイパビリティ

市場志向性とは、組織が顧客や競合の情報を手に入

れ、それを組織内で共有し行動を起こすという一連のプロセスとして定義され、組織の市場志向性と事業の成果とは正の相関があることが知られている(Kohli and Jaworski, 1990; Jaworski and Kohli, 1996; Narver and Slater, 1990; Kirca, Jayachandran, and Bearden, 2005)。日本企業においても、市場志向性と事業成果の関係が確認されている(嶋口・石井・黒岩・水越, 2008; Yamashita, Uehara, Fukutomi, Sasaki, and Fukuchi, 2012)。

しかし、こうした組織の市場志向性が直接的に事業成果につながるわけではない。市場志向性によって組織が蓄積した情報を、特定の競争環境において展開し、マーケティング・ミックスとして結実させる必要がある。この組織の市場志向性を実際のマーケティング活動へと展開する能力はマーケティング・ケイパビリティと呼ばれ、これこそが企業の持続的競争優位の源泉であると指摘されている(Vorhies and Morgan, 2005; Morgan, Vorhies, and Mason, 2009)。Morgan et al.(2009)によれば、市場志向性は資産であり、マーケティング・ケイパビリティは、それを展開するメカニズムであると述べている。実際、彼らの

図—3 現地法人の競争環境³⁾



実証研究では、市場志向性とマーケティング・ケイパビリティの交互作用項は主観的事業成果に有意な正の影響を及ぼしているけれども、市場志向性自体の直接的な影響は有意ではなく、市場志向性によって獲得された資産を展開する能力があつてはじめて事業成果につながる事が示唆されている。

日本企業を対象とした山下・福富・福地・上原・佐々木(2012)の分析でも、市場の情報を把握し、組織内で普及させるというマーケティング・インテリジェンス活動が、セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングとマーケティング・ミックスを経て、事業成果につながる事が指摘されている。こうした組織の市場志向性やマーケティング・ケイパビリティが海外現地法人においても展開できているのだろうか。

Gupta and Govindarajan(2000)を参考に、多国籍企業のマーケティング知識の移転という視点から調査データを見ると、表1のようになる。

表1 マーケティング知識の移転に関する記述統計

		平均値	標準偏差
本社から現地法人へ	STP	4.87	1.51
	製品・サービス	5.63	1.08
	価格	4.67	1.95
	広告・広報	4.35	1.63
	流通	4.10	1.59
	営業管理	4.08	1.85
現地法人から本社へ	STP	4.47	1.49
	製品・サービス	4.55	1.67
	価格	4.71	1.89
	広告・広報	3.90	1.79
	流通	4.08	1.75
	営業管理	4.07	1.79
現地法人間	STP	4.08	1.77
	製品・サービス	3.74	1.85
	価格	3.35	1.90
	広告・広報	3.59	2.01
	流通	3.38	1.84
	営業管理	3.39	1.92

本社から現地法人への移転が、他の移転と比べると相対的に活発であるけれども、どの項目においても、「どちら

とも言えない」という水準であることが分かる。すなわち、たとえ日本本社にマーケティング・ケイパビリティがあつたり、他の現地法人でそれが獲得されたとしても、他の現地法人に積極的に展開されていないと判断できる。

命題1：日本企業の海外現地法人では、マーケティング・ケイパビリティが本社から十分に移転されていないため、たとえ現地の市場情報を得たとしても、適切なマーケティング・ミックスが策定できない

3. 日本企業の現地化

マーケティング活動を現地化すべきか、あるいは標準化すべきかという議論は、多国籍企業が誕生した1960年代から、国際マーケティング分野の中心的課題の一つであったけれども、近年は個別企業の海外事業経験や意図によって標準化・現地化の成果が決定されることが知られており、どちらか一方を支持する研究はほとんど見られなくなっている(Jain, 1989; Papavassiliou and Stathakopoulos, 1997; Zou and Cavusgil, 2002)。Zou and Cavusgil(2002)は、個別市場における標準化か現地化かという議論を超え、複数の市場を統合的にマネジメントするグローバル・マーケティング戦略の有効性を指摘している。興味深いのは、グローバル・マーケティング戦略の中で製品戦略と広告戦略を標準化することが、戦略的な成果と財務的成果双方に、正の影響を及ぼしていることである。

しかし、表1から分かるように、日本企業では市場間のマーケティング知識の移転が進んでいない。海外現地法人で獲得された知識が本社へと還流する体制や、現地法人間で知識をやりとりする体制は整っていないようである。つまり、いまだ個別市場単位での現地化戦略が中心であるように思われる。

新興国における個別市場での活動の中心は、製品現地化と低価格化である。当該市場向けの製品を改めて開発したり、製品を小分けにして価格を下げたりして、いわゆ

るBOP (Bottom of Pyramid) ビジネスに取り組むことが多いように思われる。

ブランド間の競争がすでに始まっている新興国市場では、こうした日本企業の活動は十分であるとは言えない。表2に示したマーケティング活動と事業成果の相関係数からも分かるように、海外現地法人における製品・価格戦略⁴⁾への注力と事業成果⁵⁾との関係は、売上の維持拡大には繋がっていても、収益性には繋がっていない。一方、ブランド構築と広告戦略と事業成果の関係は、売上拡大と維持だけでなく、市場における認知の獲得や収益性にも有意な正の相関がある。

つまり、製品戦略や価格戦略を個別市場ごとに展開するという日本企業のマーケティング活動は、事業成果に繋がりにくい。

表—2 海外現地法人のマーケティング活動と事業成果の相関係数

			マーケティング活動の因子			事業成果の因子		
			1	2	3	4	5	6
マーケティング活動	1	市場開拓と流通戦略	1.00					
	2	ブランド構築と広告戦略	0.59**	1.00				
	3	製品・価格戦略	0.06	0.23*	1.00			
事業成果	4	売上拡大・維持	0.24*	0.34**	0.29**	1.00		
	5	プレゼンス獲得	0.40**	0.53**	-0.03	0.44**	1.00	
	6	収益性	0.11	0.28**	-0.05	0.36**	0.53**	1.00

注) ピアソンの相関係数。*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$ 。

命題2: 日本企業の海外現地法人では、個別市場ごとに製品や価格を現地化する活動に主眼があるために、ブランド構築や収益性に繋がらない

また、価格の現地化、すなわち価格を下げることはマージンが減ることを意味しているから、十分な市場シェアと売上規模を達成しない限りは利益を生み出さない。したがって、新興国市場の競争環境では、競合企業を上回るほどの新規顧客を大量に獲得する必要があり、そのためには大規模なマーケティング投資が必要となる。

海外現地法人に対する投資と事業成果の相関分析の結果を表3に示す。

表—3 投資行動の記述統計と、事業成果との相関係数⁶⁾

			平均値	標準偏差	投資行動		
					1	2	3
投資行動	1	投資規模の適切さ	5.32	1.36	1.00		
	2	タイミングの適切さ	4.50	1.45	0.63**	1.00	
	3	競合に負けない規模	3.97	1.63	0.59**	0.76**	1.00
事業成果因子	4	売上拡大・維持			0.14	0.18	0.40**
	5	プレゼンス獲得			0.28**	0.49**	0.44**
	6	収益性			0.20	0.34**	0.29**

注) ピアソンの相関係数。*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$ 。

投資規模について、質問票回答者は適切であると考えていても、それが現地法人の売上拡大や維持、収益性に繋がるほどの規模ではないことが分かる。一方、競合に負けないほどの規模の投資をしているかという項目については、平均値が4(「どちらとも言えない」)を下回っているけれども、事業成果の3つの因子すべてと有意な正の相関がある。この結果は、成長市場で新規顧客を獲得するためには、大衆市場に対して競合に負けない規模で広告・販売促進活動を積極的に展開しブランドの差別化をするべきであるという、先行研究の知見と一致していると言えよう(Kotler and Keller, 2009; 沼上, 2008)。

したがって、新興国市場で求められている、シェアの獲得という戦略目標に対して、競合企業よりも優位な立場を築くための十分な額のマーケティング投資が行われない

と、製品と価格を現地化する戦略と齟齬が発生する可能性が指摘できる。したがって、以下の命題が導かれる。

命題3：日本企業の海外現地法人では、競合企業に負けないくらいの規模でマーケティング投資が行えないために、十分な市場シェアを獲得できない

つまり、製品や価格を現地化することにより、市場シェアを獲得する目標を持っているはずであるのに、投資行動が伴わないというズレが生じている可能性があることが分かる⁷⁾。

4. マーケティングと営業の関係

マーケティング部門と営業部門との間に、ある種のコンフリクトがあることが知られている(Dewsnap and Jobber, 2000, Kotler, Rackham, and Krishnaswamy, 2006)。もちろんそれぞれが別々の部門であることから組織内分業を反映して異なる志向性を持つことは自然なことではあるけれども、両部門が協力出来ない体制は好ましいとは言えない(Homburg and Jensen, 2007; Homburg, Jensen, and Krohmer, 2008)。

こうした緊張関係にある両部門は組織内においてどの程度影響力を持っているのだろうか。マーケティング部門が強いと言われてきた欧米企業でも、近年、その影響力が減少してきていることが指摘されている(Brown, Webster Jr., Steenkamp, Wilkie, Sheth, Sisodia, Kerin, MacInnis, McAlister, Raju, Bauerly, Johnson, Singh, and Staelin, 2005; Verhoef and Leeflang, 2009, 2011; Verhoef, Leeflang, Reiner, Natter, Baker, Grinstein, Gustafsson, Morrison, and Saunders, 2011)。より具体的には、マーケティングが担ってきた役割を他部門が担い、マーケティング部門が営業支援部門になっているという指摘(Brown et al., 2005)や、マーケティング担当役員が取締役会のメンバーでなくなるといった指摘(Verhoef and Leeflang, 2011)がある。マーケティング部門が失っ

た影響力や資金は、主に営業部門に移っている(Webster Jr., Malter, and Ganesan, 2005)。

しかし、マーケティング部門の影響力を強めることは、直接的にしる間接的にしろ、事業成果を高めることが実証研究によって確かめられている(Verhoef and Leeflang, 2009, 2011)。

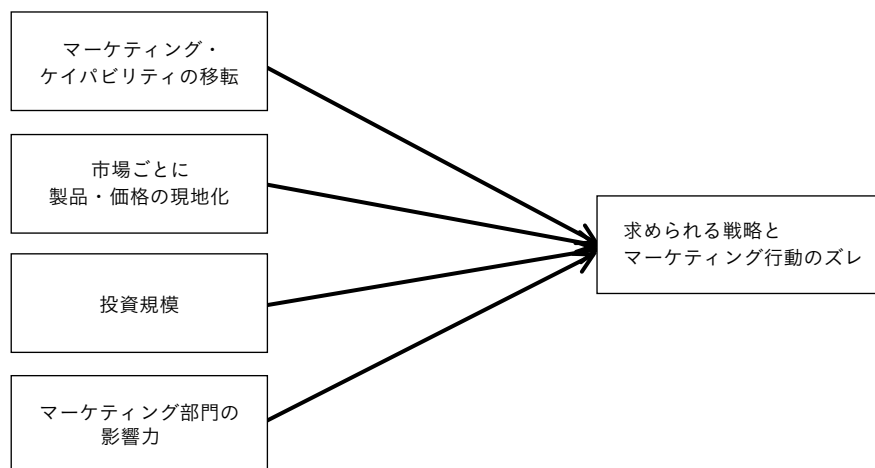
山下ほか(2012)が指摘しているように、日本企業では歴史的に営業部門が強く、戦略立案を担うマーケティング部門が弱かった。しかし欧米企業におけるマーケティングの影響力の低下と、日本企業におけるマーケティング部門の弱さを同じように評価することはできない。マーケティング部門の影響力が一時的に弱まったとしても、マーケティング活動が別の部門で担われる可能性が高いが、長期的にマーケティング部門が弱かった組織の場合には、マーケティング活動は、営業部門による活動や広告会社や調査会社などに外部化することによって代替される可能性が高い。

前者の代替方法は、プル戦略によって新規顧客を獲得したいBtoC企業にとって非効率な顧客獲得方法である。また、後者の代替方法は、それが十分に機能している限りにおいては欧米企業と遜色ない成果を生むかもしれないが、新興国市場においてはサービスを提供する事業者が極端に不足していると考えられる。したがって、以下の命題が導かれる。

命題4：日本企業の海外現地法人では、マーケティング部門の影響力が弱いために、非効率なマーケティング活動が行われ、十分な市場シェアを獲得できない。

ここまで議論してきた4つの命題を図4に示す。マーケティング・ケイパビリティが移転されないことによって、組織内で影響力の強い営業部門が彼らの論理で成長期の市場に対応してしまい、大量に生まれる新中間層とのコミュニケーションが非効率かつ不十分に行われてしまう可能性がある。また、日本本社でも異質な市場への対応

図—4 戦略目標とマーケティング活動のズレの概念枠組み



を、個別市場ごとの製品・価格の現地化で行おうとするあまり、マーケティング投資が十分な規模で行われない可能性がある。

IV. ディスカッション

本研究は、日本企業の海外現地法人、特に新興国現地法人における競争環境とマーケティング行動のズレについて考察してきた。日本企業は本社における様々な行動論理を新興国においても引きずってしまうことによって、市場が急速に拡大する成長期に求められるマーケティング活動を十分に実施できていない可能性を指摘した。

日本とは明らかに異質な新興国市場においても、モノ作りと営業活動を主体とした「日本的なマーケティング」を展開してしまうという論理は、マーケティング戦略の慣性であると言えよう(Hannan and Freeman, 1984; Kelly and Amburgey, 1991)。

この状況から抜け出すのは容易ではない。なぜならマーケティング職を専門職能として扱わない日本企業の人事・報酬制度や、広告会社や調査会社にマーケティング機能の多くを外部化するという日本の競争環境の特殊性があるからである⁸⁾。また、投資額の問題は企業の規模とも関係しているから、巨大な競合企業がある場合には、太刀打ちできないだろう。

こうした現状認識に立ったときにやるべきことは、目標と活動を整合的に組み合わせることである。大衆品としてシェア拡大を目指すのであれば、製品と価格の現地化とともに十分な規模のマーケティング投資が必要である。それができないのならば、普及品とは明確に差別化されたポジションを築くことによって、高付加価値で高マージンのブランド戦略を考える必要がある。

注

- 1) サンプルを新興国に限定しなかったのは、新興国のマネジメントと先進国のそれとを比較するためである。
- 2) 事業地域の選択では、重複選択を認めている。なお、東南アジアはタイとインドネシア、ヴェトナム、フィリピン、マレーシアの合計である。
- 3) 質問は全て、7点のリッカート・スケールで回答してもらった。以下、特別に指摘しない限り、すべて同様の回答方法である。
- 4) マーケティング活動は12項目で測定し、探索的因子分析(最尤法、プロマックス回転)によって3因子が抽出された(寄与率43%)。それぞれを市場開拓と流通戦略因子、ブランド構築と広告戦略因子、製品・価格戦略因子とし、因子得点を計算した。
- 5) 事業成果は13項目で測定し、探索的因子分析(最尤法、プロマックス回転)によって3因子が抽出された(寄与率60%)。それぞれを売上維持と拡大因子、プレゼンス因子、収益性因子とし、因子得点を計算した。
- 6) 事業成果の因子間の相関係数は、表2に既出のため省略した。
- 7) インタビュー調査において、マーケティング投資が十分に行えな

い原因の一つとして、金融機関は工場建設のための融資は行うけれども、マーケティング活動を目的とした融資は行わないという指摘があった。

- 8) 広告会社や調査会社への依存の問題は、山下ほか(2012)を参照してもらいたい。

参考文献

- 沼上幹(2008)『わかりやすいマーケティング戦略[新版]』有斐閣。
- 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介(2008)『マーケティング優良企業の条件—創造的適応への条件』日本経済新聞出版社。
- 山下裕子・福富言・福地宏之・上原渉・佐々木将人(2012)『日本企業のマーケティング力』有斐閣。
- Brown, Stephen W., Frederick E. Webster Jr., Jan-Benedict E. M. Steenkamp, William L. Wilkie, Jagdish N. Sheth, Rajendra S. Sisodia, Roger A. Kerin, Deborah J. MacInnis, Leigh McAlister, Jagmohan S. Raju, Ronald J. Bauerly, Don T. Johnson, Mandeep Singh, and Richard Staelin (2005), "Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure," *Journal of Marketing*, 69(4), pp.1-25.
- Dawes, Philip L. and Graham R. Massey (2005), "Antecedents of Conflict in Marketing's Cross-Functional Relationship with Sales," *European Journal of Marketing*, 39(11/12), pp.1327-1344.
- Dewsnap, Belinda and David Jobber (2000), "The Sales-Marketing Interface in Consumer Packaged-Goods Companies: A Conceptual Framework," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(2), pp. 109-119.
- Gupta, Anil K. and Vijay Govindarajan (2000), "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal*, 21(4), pp.473-496.
- Hannan, Michael T. and John Freeman (1984), "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, 49(2), pp.149-164.
- Homburg, Christian and Ove Jensen (2007), "The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?" *Journal of Marketing*, 71(3), pp.124-142.
- Homburg, Christian, Ove Jensen, and Harley Krohmer (2008), "Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy," *Journal of Marketing*, 72(2), pp.133-154.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 53(3), pp.53-70.
- Jain, Subhash C. (1989), "Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses," *Journal of Marketing*, 53(1), pp.70-79.
- Kelly, Dawn and Terry L. Amburgey (1991), "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change," *Academy of Management Journal*, 34(3), pp.591-612.
- Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran, and William O. Bearden (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing*, 69(2), pp.24-41.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(2), pp.1-18.
- Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller, *Marketing Management*, 13th ed., Prentice Hall.
- Kotler, Philip, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy (2006), "Ending the War Between Sales and Marketing," *Harvard Business Review*, 84(7-8), pp.68-78.
- Morgan, Neil A., Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason (2009), "Research Notes and Commentaries: Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm performance," *Strategic Management Journal*, 30(8), pp. 909-920.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), pp.20-35.
- Papavassiliou, Nikolaos K., and Vlas Stathakopoulos (1997), "Standardization versus Adaptation of International Advertising Strategies: Towards a Framework," *European Journal of Marketing*, 31(7), pp.504-527.
- Sheth, Jagdish N.(2011), "Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices," *Journal of Marketing*, 75(4), pp.166-182.
- Verhoef, Peter C. and Peter S. H. Leeflang (2009), "Understanding the Marketing Department's Influence Within the Firm," *Journal of Marketing*, 73(2), pp.14-37.
- Verhoef, Peter C. and Peter S. H. Leeflang (2011), "Accountability as a Main Ingredient of Getting Marketing Back in the Board Room," *Marketing Review St. Gallen*, 28(3), pp.26-32.

- Verhoef, Peter C., Peter S. H. Leeflang, Jochen Reiner, Martin Natter, William Baker, Amir Grinstein, Anders Gustafsson, Pamela Morrison, and John Saunders (2011), "A Cross-National Investigation into the Marketing Department's Influence Within the Firm: Toward Initial Empirical Generalizations," *Journal of International Marketing*, 19(3), pp.59-86.
- Vorhies, Douglas W. and Neil A. Morgan (2005), "Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Marketing*, 69(1), pp.80-94.
- Webster Jr., Frederick E., Alan J. Malter, and Shanker Ganesan (2005), "The Decline and Dispersion of Marketing Competence," *MIT Sloan Management Review*, 46(4), pp.35-43.
- Yamashita, Yuko, Uehara Wataru, Fukutomi Gen, Sasaki Masato, Fukuchi Hiroyuki (2012), "Dynamism inside the MO Box: The Credibility of Market Information as a Key Factor in Market Orientation," *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, 46(2), pp.65-79.
- Zou, Shaoming and S. Tamer Cavusgil (2002), "The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance," *Journal of Marketing*, 66(4), pp.40-56.

イノベーションとマーケティングの 同時進行による持続的競争優位の実現

—ユニクロの着こなし提案募集の事例を通じて—

首都大学東京大学院 社会科学部 博士後期課程

中田 寛

要約

本稿では、ソーシャル・メディアの進展の下、ユーザーにソリューション情報とニーズ情報の提供を促すことで、競争優位を維持、発展させるユニクロの着こなし提案募集の事例を考察する。

企業は、価値次元の転換と可視性の低い(楠木・阿久津, 2006)、意味的価値(延岡, 2006)の創造を通じ持続的競争優位を目指し、模倣による同質化や価格低下の回避に努める。楠木(2011)は、今日的な競争の文脈で価値を創造するにはイノベーションとマーケティングの融合が不可欠であり、新たな価値次元を見出すための「マーケティングのイノベーション」と、イノベーションの意図する価値を顧客に理解させるための「イノベーションのマーケティング」の重要性を論じる。しかし、それはあくまで概念的なレベルにとどまり、具体的な示唆は少ない。

そこで、ユーザー・イノベーションを活用しイノベーションとマーケティングを融合させる事例を取り上げる。企業の価値提案に対する顧客の理解と評価を世界中から入手して、創造すべき価値を探索しその価値の創造を企図するとともに、市場への価値の伝達と浸透を通じ収益化に結び付ける仕組みが機能し、そこではイノベーションとマーケティングが同時進行する。

キーワード

競争優位, ユーザー・イノベーション, ソーシャル・メディア, クラウドソーシング

1. はじめに

成熟化が進む市場では、消費者の求める価値はモノの価値を越えコトの価値(経験価値, 文脈価値)¹⁾に移行する。また、製品やサービスが一通り行き渡り、消費者がさらなる性能向上に追加の支払いをしてまで、そして時間や距離の壁を超えてまで手に入れたいと考える商品のごく僅かである²⁾。一方で、消費者の主観的な価値基準に適合し潜在的な想いを具現化する商品に、人気とブランドプレミアムが集中する³⁾。

産業のグローバル化や情報通信技術をはじめ新技術の普及に伴い、構造変化が加速し不確実性が高く先行きが見えない市場環境が常態化する。そして、企業は従来の市場で確立された価値次元からの転換と独自性の高い価値の創造を模索する必要に迫られる。それは重さや速さなど数値の表現が可能な機能や技術仕様のパラメー

ターではなく、主観的で感性的な評価軸で消費者に訴求する製品やサービスを企画開発し差別化することである。競合他社がなかなか追従できず、たとえ模倣品が出回っても消費者がその本質的な違いを見抜いて繰り返し消費、使用してくれることを期待する。同時に、市場でその新奇性が客観的基準として明確になる前に、新たな価値の創造を目指し研究開発を進める。

しかし、消費者が企業の価値提案をどのように知覚し評価しているかを、そしてユーザーそれぞれの深層で育まれる製品やサービスに対する主観的で状況依存的な意味づけを、企業が捕捉するのもバイアスを挟まず読み解くのも簡単ではない。だからこそ、企業が新たに創造すべき価値を見極め、あるいは現状の価値提案を見直しユーザーの潜在的なニーズに適應させることができる時、企業の競争優位の維持、発展につながる。

本稿は、ソーシャル・メディアが進展する中、ユーザー・

イノベーションとクラウドソーシング⁴⁾を活用して企業が持続的競争優位を実現する仕組みを明らかにすることを目的とする。

本稿の構成は以下の通りである。第2節で価値次元の転換と、イノベーションとマーケティングの融合に関する先行研究のレビューを行い、第3節でユーザー・イノベーションの活用と発展可能性を提示する。第4節で事例を分析し、第5節では分析結果から考察と今後の課題を記述する。

尚、本稿では、一方の主体である消費者はすでに特定され、抽象的な消費者というより具体的な顧客あるいはユーザーという表現が適切な場合もあり、適宜、使い分けることにする。

II. 先行研究の考察

1. 価値次元の転換による価値創造の戦略対応

企業は、顧客が求める、あるいは結果として実は求めていた価値を見出し、それに基づく技術開発を進め製品やサービスの商品化を通じて収益化を目論む。いかに的確に、速く、継続的に価値の創造を図ることができるかが企業の競争優位の源泉になる。そのための新たな価値次元の設定と製品やサービスに埋め込むべき価値の探索、創造、伝達、そして浸透は競合他社の模倣による同質化やそれに伴い、発生しかねない過剰品質や過当競争、価格低下を回避するために欠かせない。

競争優位を実現するための、価値次元の転換に関する研究は数多い。楠木(2011)は、Christensen and Raynor(2003)の“破壊的イノベーションによる新市場の構築”やKim and Mauborgne(2005)の“ブルー・オーシャン戦略によるバリュー・イノベーション”などは「価値次元の転換が価値創造のカギになるというメッセージを含んでいる。」⁵⁾と論じる。また、コモディティ化を回避すべく「製品(サービス)にユニークな価値を普遍的かつ客観的に測定可能な特定少数の次元に基づいて把握できる程度」として「価値次元の可視性」を提示する。そして価値次元の

可視性に影響を与える主な要因として、価値の特定可能性、価値の測定可能性、価値の普遍性の3つがあるとする。その「価値次元の可視性に近い概念」⁶⁾には、Pine and Gilmore(1999)の“経済価値の中核に経験を据えカスタマイゼーションによる経験価値の提供”、Schmitt(1999)の“経験価値のマネジメント”、Gobe(2001)の“消費者の選好や購買に関わる態度の構成要素として感情を重視する情緒的差別化によるブランド構築”などがある。さらに、楠木・阿久津(2006)の“新たな使用文脈と可視性の低い価値次元のカテゴリーの価値創造”や、延岡(2006, 2010)の“機能的価値から意味的価値重視への移行に基づく製品開発”、Pralhad and Ramaswamy(2004)の“経験ネットワークによる価値共創”、Vargo and Lush(2004など)の“サービスがすべてを包摂するとするサービス・ドミナント・ロジック”⁷⁾も該当すると考える。

2. イノベーションとマーケティングの融合

楠木(2011)は、今日的な競争戦略の文脈で価値次元の転換と可視性の低い価値の創造を実現するにはイノベーションとマーケティングの融合が必要であると論じる。イノベーションを「『商業化された発見』であり、『経済効果をもたらす革新』」と定義し、マーケティングを「顧客が求める製品やサービスの価値を見出し、その価値を顧客に伝えること」を第一義的な役割とし「価値を創造する交換過程をつくる活動」⁸⁾と定義するとき、イノベーションとマーケティングはいずれも本質部分で価値創造に深く関わっており、両者の相互乗り入れによる価値創造を説く。

イノベーションの本質は価値次元の転換という供給に関わる概念であるにもかかわらず、「これまで支配的だった価値次元に替わる新しい価値次元を見出すという活動」⁹⁾と理解されてきたとする。それは、需要に関わる概念で正にマーケティングの本領であり、マーケティングのあり方を変えるものであることから「マーケティングのイノベーション」を提唱する。同時に、イノベーションにより創

出された可視性の低い、意味的価値を顧客に理解させることは容易でなく、そのために「イノベーションのマーケティング」が重要であるとする。

一方で、「顧客を巻き込んだ価値共創のプロセスを必要とする」¹⁰⁾としながらも、その主張はあくまで概念的なレベルにとどまっており、どのようにイノベーションとマーケティングを融合し「マーケティングのイノベーション」や「イノベーションのマーケティング」を実現するのか、具体的な示唆は少ない。

そこで、楠木(2011)を踏まえ、「マーケティングのイノベーション」を価値の探索、「イノベーション」を価値の創造、「イノベーションのマーケティング」を価値の伝達、「マーケティング」を価値の浸透と読み替え、創造すべき価値次元を見出す有効な方策としてユーザー・イノベーションの活用を提案する。

Ⅲ. ユーザー・イノベーションの活用

企業が製品やサービスに埋め込んだ価値は、消費者がそれを消費、使用する生活空間と時間の経過とともに、個人的な意味づけが生成され、新たに付加され、分散化された属性情報となり、企業に思わぬ情報の非対称性をもたらす。そこには、それ自身に内在する独自の情報の粘着性¹¹⁾と、消費者間で情報交換する際に内容を理解するのに時間が掛かり、ときにはなかなか真意が伝わらず意味のやりとりで誤解を生みかねないなど、もう一つの情報の粘着性がある。

企業がユーザーにとり何が適切なイノベーションであり、それがユーザーの課題を解決しているかを理解するには、ユーザーの深層に潜む暗黙的な価値観や感性、愛着、こだわりを顕在化させることで、より革新的な要素を含む不確実性の高い価値を見極める必要がある。客観的な経済合理性に基づく事前の評価(将来の予測)の壁を乗り越え、事後の高い評価、「想定外の成功」の機会と可能性を逸失しないようにするには、革新的なアイデアにつながる多義性と複雑性をいかに効果的に読み解くか、そ

のためのユーザーとの協働の仕組みの構築が企業の課題になる。

それに対し、市場では企業が一方的に提供する価値を享受する受動的な客体から、自ら希求する価値の実現を企図する能動的な主体に変貌する消費者が台頭する。同時に、多様化する市場が個客化¹²⁾と即応性を求めれば求めるほど、情報技術とネットワークを基盤に製品とサービスの融合が進む。サービスの特性の一つに、生産と消費が同時に発生する不可分性があり¹³⁾、市場におけるサービス化の進展は、企業と商品の相互作用を通じユーザーの“ものづくり”と“価値づくり”への参加を促す。一方で、サービスは状況次第で受け取る印象や評価が異なり、多元的で不均質な属性を併せもつことから、購入前の期待品質と消費・使用を通じた知覚品質に大きな乖離を引き起こす可能性がある。それによる不満や後悔¹⁴⁾をできるだけ回避しようとする動きが、コミュニティにおける価値媒介機能である口コミの隆盛に繋がる。製品は購入前に品質の客観的な評価が可能だが、サービスは実際に経験した後でないと評価が難しく、サービス経験者の主観的な情報である口コミを重視せざるを得ない側面もある。

そして今、ソーシャル・メディアやデジタル技術の普及に伴い、誰もが情報やツールを平等に、且つ容易に利用し、アイデアをすぐに具体化して個人が豊かさや満足を生み出すことができる状況にある。イノベーションに参加する創造機会の「民主化」(von Hippel, 2005)は、「大量生産が個人をクリエイターから消費者に変えた」¹⁵⁾時代の終焉を意味し、消費者が日々の暮らしの中で表現力を取り戻す動きが強まる。消費者は製品やサービスに関連するプラットフォームに自らの創意工夫に基づく成果を積極的に公開し、同時にその成果に関わるユーザー間の評価も活発化する。¹⁶⁾そこで提案される情報は、既存の商品に飽き足らず自ら新たに創造したい、あるいは価値を付加したいと考えるユーザーの直面する問題点と課題に対するソリューション情報である。また、それに対するコメントや共鳴は、他の多数のユーザーのニーズ情報の集積であり、いわば市場の評価である。

企業がユーザー情報の収集を通じ潜在的なニーズにつながる要素を読み解き、そのニーズに対するソリューションを見出そうと努めても、そのプロセスにおいて企業側に内在するさまざまなバイアスの発生を抑えるのは難しい。そのとき、ユーザー自らによるソリューション情報を入手し、企業にとり予期せぬ発見に潜む粘着性の高い情報や意味を活用することができるならば、競合他社が容易に模倣できない価値を捕捉する機会になる。それは、環境の変化に柔軟に対応し事前に想定されていない創発的な価値を見出そうとする行為であり、Mintzberg(1987) が提唱する戦略クラフティングにも通じる。また、それは行為の主体として意味を理解し解釈し新たに意味を生成するユーザーとの相互作用に関わる認知的なアプローチであり、状況論的な行為の連鎖プロセスでもある。

そこで、企業が消費者行動の変化とソーシャル・メディアの機能に着目し、オンライン・コミュニティを通じユーザーにソリューション情報とニーズ情報の提供を促すユニクロの事例を考察する。

IV. 事例分析

ユニクロの事例を選定した背景には、同社がソーシャル・メディアの活用によるグローバル・コミュニケーションに注力していること¹⁷⁾、競合するSPA¹⁸⁾に比し過去3年間でブランド価値が上昇していること¹⁹⁾、そしてファッション企業にはシーズン毎の需要動向の見極めと効率的な在庫の売り抜きが求められることから、イノベーションとマーケティングの融合を考察するのに適当な事例と判断した。

関連する情報の収集は、同社ホームページやフェイスブック、および新聞、雑誌等の2次データ、そして関係者へのインタビューに基づく。

1. 着こなし写真投稿サイトの概要

ユニクロは、2011年2月にフェイスブック上に専用サイト

(表1)を開設し、世界中のユーザーに自社商品を最低1点以上²⁰⁾着用した写真を募集、投稿を呼び掛ける。

写真を投稿する際には同サイトに登録する必要があり、また着用した商品など写真に関する情報の掲載を求める。一方で、誰でも自由に写真を閲覧することができ、性別、年齢、ローケーション、商品キーワードで着こなし提案を検索し、コンテンツを編集することも可能である。また、日本語を含め8国語に対応しており海外からの投稿写真も多い。²¹⁾

表1 着こなし写真投稿サイトの概要

専用サイト名	ユニクルックス (UNIQLOOKS) http://uniqlooks.uniqlo.com/
開始年月	2011年2月
対象商品	同社商品を最低1点以上
写真に関わる情報検索	性別、年齢、ローケーション、商品キーワード
言語対応	日本語を含め8カ国語

出所：上記サイトおよび日経ビジネス(2011年10月17日)に基づき、筆者が作成

2. 着こなし写真投稿サイトを支える基盤

この仕組みを構成する主要素を分析する。

(1) 着こなしの意味と意義

着こなしは、ユーザーがどのように商品と企業の価値提案を理解し解釈しているかの具体的な表現であり、オケージョン(機会、場面、行事など)に応じていかに自分らしさを装うかの方法である。それはユーザー一人ひとりの主観的な意味づけであり、企業の想定するシナリオに対するユーザーの「創造的破壊」と「新結合による付加価値の創出」(Schumpeter, 1934)につながるユーザー・イノベーションでもある。

着こなしの価値の本質は多義的で、次元の相互関係や階層構造がはっきりしない点で価値の特定可能性が低く、客観的に比較できる測定尺度がない点で価値の測定可能性は小さく、人によって評価がまちまちで、ある人に

は価値があるが他の人には価値ない、もしくは負の価値をもつ点で価値の普遍性の低いことから、可視性の低い、意味的価値である。

(2) 投稿と閲覧を促すテーマの設定

佐々木玲子(2011)²²⁾によれば、着こなしに対する他者の評価は羨望より賛成や共感があると嬉しい項目として20～40代の女性でトップ、男性で2位であるという。着こなしは、他者から「その人らしい」と評価してもらえる、評価して欲しい自分らしさの表現を探すことでもある。

お気に入りのブランドによる着こなしというテーマは日本人に限らず、世界のみんなの関心事であると思われることから、着こなしの写真投稿サイトへのスムーズな誘導と多くの参加を期待することができる。

(3) 問題解決と予測に関わる集合知の有効性

衆知を集め集合知により問題解決を図ろうとすると、状況や問題を表現する方法としての多様な観点や、その観点を分類しあるいは分割統合する方法としての多様な解釈、問題に対する解を生み出す方法としての多様なヒューリスティック、原因と結果を推測する方法としての多様な予測モデルが重要な要素である。そして、不確実性が高い状況で予測の精度を高めるためには、出来る限り多くの多様な参加者の存在が欠かせない。それに対し、コミュニティで参加者が一方的に自らの想いを提案し、それを他の参加者が勝手気儘に解釈し意見を交換することになると、情報が混乱するだけで意味の共有や伝播は期待できない。Page(2007)は、多様な手段の確保が参加者の自由で柔軟なアイデアの生成につながる一方、目的の提示が曖昧で参加者間でさまざまな解釈が可能な場合はアイデア自体が発散し、それに伴うコミュニケーションの不全や拡散で意見の集約が難しいと主張する。

そのとき、この仕組みは、オンライン・コミュニティという世界中の多くの多様なユーザーが容易に参加できる環境の下で、参加の目的を着こなし写真の投稿に限定しつつ、自社商品1点以上という自由度の高い手段を設定する。従い、「いいね!」の人気投票上位の着こなしは、集合

知として市場の声を的確に反映していると見なすことができる。

同時に、たとえ「いいね!」の数がさほど多くなくても、投稿数の確保は多様な着こなし提案を幅広く探索したい企業心理に適うものであり、またケインズの美人投票的な「いいね」を含め「いいね!」自体の信憑性をどのように捉えるか、検討すべき側面もある。そして「いいね!」人気上位の最適解をマネしたい、あるいは最適解をマネしたくないユーザー心理に配慮して、多数の多様なユーザーを維持する仕掛けを包含する。²³⁾

3. 着こなし写真投稿サイトを通じて期待される効果

投稿写真の内容およびユーザー間のコミュニケーションは、多義的な情報を解釈しイノベーションとマーケティングを融合する機会を提供する。

(1) ユーザーのソリューション情報とニーズ情報の捕捉

着こなし提案は、企業にとり自社商品に対するユーザーの評価を恣意的な判断を差し挟まずに、ありのまま捕捉できる機会²⁴⁾である。同時に、自社商品では演出できない世界観を他社商品で補完するユーザーのソリューション情報を獲得する機会でもある。

そして、同社には豊富な着こなしのバリエーションが可能であることをユーザーに再認識させる狙いもある。また、自社商品「最低1点」とはいわず、ユーザーから2点、3点の着こなし提案も期待する。それは、企業が想定していない価値を見出す機会である。

また、「いいね!」人気上位の着こなしは他の多数のユーザーの好意的な評価であり、ニーズ情報の現れである。

(2) 創造すべき価値の理解

写真から見てくる自社商品とユーザーの発信したいストーリーを通じ、ユーザーが自ら選りすぐって投稿した一押しを着こなしと自社商品の選択、組み合わせに内在する意味的価値を読み解く機会である。

それは、シーズン毎にベーシックな単品商品の機能性を

向上させ、進化すべき価値の方向性を模索するとき、有効に機能する。また、ユーザーが自社商品と組み合わせるのに必要と考える他社商品を分析することで、次のシーンに向けた製品コンセプトの開発などデザインプロセスに活用する。

(3)「生(なま)」の「進行中」のファッション・カタログの掲載

投稿写真は常時、更新される世界中のユーザーのトレンド情報である。企業が発信するテレビCMや新聞の折り込み広告より遥かに鮮度の高い情報であり、世界の地域毎の嗜好や着こなし人気度などから素早く変化のシグナルを読み取り、最新のファッション情報と一歩先のトレンドを知る機会である。

(4) 店舗内の売り場作りへの転用

同サイトで高い評価を得た着こなし提案を視覚的演出(ビジュアルマーチャンダイジング：VMD)に活用する。ニューヨーク5番街店ははじめ大型店舗では、46インチの大型モニターと入口部分のガラスケースの中に集中配置したマネキンを通じ、着こなし提案を紹介して消費者を飽きさせない売り場づくりに利用する。そして、外壁にも大型モニターを配置して潜在顧客を誘引する役目を担う。目的買いが多い郊外店に比べ、都市型店は通り過ぎる通行客を立ち止まらせ、また館内を回遊する買い物客を引き寄せる効果を期待する。

(5) ブランドの浸透

写真の投稿は、ブランドに対する顧客エンゲージメントを喚起し愛着やこだわりを継続的に高める。同時に、同サイトを閲覧するユーザーや未出店地域の潜在ユーザーにとって、この仕組みはユーザー仲間の着こなしの投稿写真やコミュニケーションのやりとりを通じブランドの理解と浸透に寄与する。

ユニクロが注力するアジア・太平洋地域では、中間層が2030年までに2009年の6倍超に急増する²⁵⁾といわ

れ、都市部への大型店舗の出店とソーシャル・メディアを通じたブランド発信と浸透²⁶⁾は成長市場の争奪戦の鍵になる。

(6) ECサイトへの誘導

投稿された写真に着用した商品を表示する機能が付いており、気に入れば、あるいは気になり、もう少し詳しく知りたいと思えば、連動するECサイトで商品内容を調べ、購入することができる。日経産業地域研究所によれば、日本ではユニクロの購入者の4人に1人はECサイトでも商品を購入し、購入額は店舗での購入額を上回る。また、店舗販売と異なりネット通販では、女性の購入額が男性より多いという。²⁷⁾

(7) 生産、販売の予測

店頭でのPOS情報に加え、人気上位の「いいね!」やECサイトを分析して売れ筋商品を見極め、その情報に基づき生産を機動的に追加、調整し、そして地域毎の店舗内の商品構成の変更に活用する。

(8) プラスのフィードバックループ

投稿写真は、日常の1シーンを切り取った世界中のさまざまなユーザーのブランド観の表現であり、消費者は多彩な着こなしを観察してブランドに対する想いを新たにする。同時に、ユーザーの着こなしは企業が発信するお仕着せのよそよそしさはなく、リアルな親近感に溢れる。人気上位の着こなしは、消費者にとりユーザー間でスクリーニング済みの信頼感と安心感の溢れる等身大のお手本である一方、コメントやたとえ人気のない着こなしでも驚きや気づきを発見する機会になる。そして、投稿者、閲覧者双方にとり新たなアイデアの源泉となり、着こなし写真の投稿を改めて促し、それが潜在顧客の掘り起こしとリピート購買につながる。

企業にとり、この仕組みはユーザー発信の多義的な情報を継続的に捕捉する場²⁸⁾であるとともに、ユーザーの着こなしに関わる洞察とアイデアを創出するための循環システムとして価値提案を見直し軌道修正を図る機会でもある。

また、いつでも、どこでも、写真を閲覧し、「いいね!」ボタンを押したりコメントを付けたりして、ユーザー間の交流を活性化する機能を併せ持つ。ソーシャル・メディアによるキャンペーンは、ユーザーの自発的な意思で結ばれた友人関係やフォロワー関係をチャネルとして、潜在的な消費者層に対し効果的にマーケティング・メッセージを届けることを可能にする。それは集团的イノベーションに参加させるインフラであり、ユビキタス・ネットワークでもある。

ユニクロは、同様の仕掛けを2013年3月からTシャツブランドのUTでも実施している。UTを着る人々の楽しさを表現し共有することを目的に、スマートフォン向けの無料アプリ「UT CAMERA」を開発しUTのウェブサイトと連動させる。そのアプリは、スマートフォンで撮影した動画をパラパラ漫画のような「動くポートレート」に変換する。そして、投稿写真を店舗内の壁面に設置されたスクリーンに映し出すばかりでなく、東京では東急東横線渋谷駅地上ホーム跡地に開設した期間限定ストアに、ニューヨークでは街中の移動型店舗にUT CAMERA体験ブースを設置して、1100色柄という豊富なバリエーションの訴求とTシャツ着用の楽しさを演出する。

V. まとめ

1. 考察

楠木(2011)は、競争優位の実現のためにイノベーションとマーケティングを分断せず、相互依存性の観点からイノベーションとマーケティングの融合の必要性を論じる。しかし、それはあくまで概念的なレベルにとどまっており、具体的な仕組みについては明らかにされていない。

そこで、本稿では関連する事例としてユニクロによるユニクルックスに焦点を当てた。それは、イノベーションとマーケティングを融合させ時系列的な価値連鎖を図るのではなく、ユーザーとの共生を通じ市場の変化に適合するための価値創造プロセスを重層的に、且つ有機的に相互関連させ、イノベーションとマーケティングを同時進行させる。(表2)

同社は、東レとの提携²⁹⁾を通じて素材の機能面における差別化や、専門家である匠チームを海外の協力工場に常駐させ、縫製や仕上げの技術面における差別化と少品種大量生産による値ごろ感を訴求する。“ものづくり”に関わる価値生産システムが戦略的にフィットし、企画提案、製造、物流、販売の各段階で蓄積したSPAのKnow-Howと組織能力により次第に模倣困難な次元に転換した。同時に、日本発の卓越した機能性と優れた品質管理の実現と、値ごろ感のあるベーシック・カジュアルという

表ー2 同時進行する多機能な仕組み

マーケティングのイノベーション	➡ 価値の探索	・企業が想定していなかった、ユーザーによる斬新な商品の組み合わせ ・市場の声の捕捉と企業内のバイアスの排除
イノベーション	➡ 価値の創造	・自社の定番(ベーシック)商品と組み合わせ対象になる他社商品の動向 ・デザイン情報(素材、色、シルエット、)の活用
イノベーションのマーケティング	➡ 価値の伝達	・常時、更新されるファッション・カタログ ・ユーザー間のコミュニケーションによる意味の共有と共鳴 ・人気上位「いいね!」の評価
マーケティング	➡ 価値の浸透	・VMD(マネキン、モニター)に活用 ・コンテスト開催による新たな集客 ・未出店地域の潜在顧客の開拓

新たな価値提案³⁰⁾を通じ潜在需要を喚起する。そして、この着こなし写真投稿サイトが同社の価値次元の転換と可視性の低い、意味的価値の創造を加速させる。少品種大量生産と期中フォロー・欠品補充による販売拡大を目指す同社にとり、それは単品であるが故にコーディネート提案しない、できない弱みを補完する役割を担う。³¹⁾また、商品に対する認知・関心、好意、購買検討、リピート・維持を促すコミュニケーション戦略として、顧客育成プロセスの費用対効果に寄与する。

気になる点をひとつ挙げれば、本事例を含め消費者参加型の価値共創における知的財産権(著作権、肖像権)の取扱いである。企業が関連サイトをフェイスブックはじめクラウドサービス上に開設する場合と企業が自社のWebに設営する場合があるが、企業は知的財産の適切な取扱いを図るため、契約条件やプラットフォームの設計に関する技術仕様を明確に定める必要がある。同時に、知的財産権に対する意識が高まる中で、ユーザーが、あるいはユーザー・コミュニティが創発した価値に関わる知的財産の取扱いを企業は丁寧に説明し、あるいは参加者と擦り合わせてルールを透明化しておく必要がある。現状のクラウドサービスなどの利用規約では、多くが運営側の裁量で投稿されたデータを無償で無限定に利用でき、利用者の承諾なしに規約の内容を変更できるものもある。それらはよくある商品の取扱説明書と同様に、記載方法は利用者の目線で作成されておらず、利用者の同意を取る行為は形骸化しているといわざるを得ない。個人情報取扱いや創発した価値に関わる利用権を有償にするか、無償(仲間から称賛と拍手など)にするか、有償とするときはその算定基準と根拠を企業は分かり易く提示する必要がある。そして、報酬を無償にするならば、多くの多様な参加者を動機づけする設計が求められる。

2. 今後の課題

一言にイノベーションとマーケティングの同時進行と言っても、その内実の対象とする製品やサービス毎に多

様であると同時に、ここで取り上げたオンライン・コミュニティとユーザー・イノベーションの活用以外に多くの発展可能性を含んでいると思われる。

また、本稿は消費財を取り扱う企業のひとつの特殊解を例示したに過ぎず、対象はテクノロジー・ドリブンの製品の開発、改良に関わる機能的価値でなく、ユーザー・ドリブンの製品に関わる意味的価値の創出である。

就いては、業界横断的な標準モデルを見出すことができるのか、その構成要素や要件は何か、そして結果としてどれだけの価値の創造と価値の獲得に結び付いているのかを比較検討する測定次元や尺度をいかに設定するか、などが今後の課題と考える。

注

- 1) Pine and Gilmore(1999) は、製品やサービスを使用した時の価値を最大にすることを目的とするのではなく、使用する前から価値を感じ、購入した後にも満足を得ることができる体験を通じた価値を重視し、製品やサービスを提供すべきと論じる。これは、サービス・ドミナント・ロジックにおいて製品やサービスの交換後に発現する使用価値を、生産から使用、廃棄まで拡張して文脈価値へ表現を変更した経緯と相通じる。
- 2) Drucker(1954) によれば、経済的な成果をあらゆる意思決定と行動における第一義とするマネジメントは『消費者が進んで支払う価格で望む財やサービスを提供できなければ、失敗である』(邦訳8頁)と論じた。
- 3) これは、商品に対する金銭的な支出のみならずコスト・パフォーマンスに関わる評価であり、消費者が製品やサービスの客観的特性を主観的に意味づけ評価した結果である知覚品質に対し、知覚価値と呼ばれる。
- 4) 英語の crowd(群衆)と sourcing(業務委託)を組み合わせた造語。ここでは、雇用関係の有無を問わず、不特定多数の人々により共同でプロジェクトを進める形態を指す。Howe(2008) は、クラウドソーシングに参加する人々は金銭を主な動機とせず、自分の好きなことに没頭するために余った時間を提供すると論じる。
- 5) 楠木(2011), pp.51。
- 6) 楠木(2011), pp.53-4。
- 7) 製品とサービス、あるいは製品に付随するサービスという従来の支配的な論理からの転換を企図する。ドミナント・ロジックとは、経験的に理解、共有されている意思決定の判断に影響を及ぼす考え方や価値基準を指す。

- 8) 楠木(2011), pp.51。
- 9) 楠木(2011), pp.52。
- 10) 楠木(2011), pp.61。
- 11) von Hippel(1994)によれば、情報の粘着性を「ある所与の単位の情報をその情報の探し手に利用可能な形で移転するのに必要とされる費用であり、移転される情報量が増加するとき、それ自身も増加するという性格をもつ」と定義する。その費用は単に情報を移転するための費用ではなく、情報の受け手にとりその情報が何らかの形で利用できるようになるための一切の費用を含む。
- 12) 製品やサービスが市場に溢れ、消費者は製品やサービスの内容を吟味し選択するようになる一方、企業は一人ひとりの顧客(個客)に関心を向け必要とされる製品やサービスの提供に努める。大規模物流を前提としてきた流通システムは個別配送に転換、消費者との接点も容易に形成できるようになった。
- 13) サービスの持つ、通常の有形製品と異なる特性として、同時性・不可分性(simultaneity・inseparability)に加え、形が無い(無形性:intangibility)、品質を標準化することが難しい(異質性:heterogeneity)、保存できない(消滅性:perishability)という特質があるといわれる。
- 14) Festinger(1957)は、高額商品に対する購買後の複雑な顧客心理や行動を認知的不協和理論(cognitive dissonance theory)で説明する。
- 15) Gershenfeld(2005)、邦訳pp.70。
- 16) レシピ投稿サイトのクックパットや化粧品関連の@コスメは人気を博している。
- 17) 同社2005年8月期事業報告書では、『第3世代のSPAを目指す』とし『世界中から集めた高水準の情報を独自の視点で編集した「コンセプト」をもとに、最高品質の商品を製造・販売し、情報発信する』としている。因みに、第1世代SPA(1985年～)はGAP、LIMITED、第2世代SPA(1995年～)はZARA、H&Mと位置付ける。
- 18) Specialty store retailer of Private label Apparelの略で、素材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理など、製造から販売までのすべての過程を一貫して行う業態。
- 19) Interbrandによれば、決算期の違いや為替の換算による影響はあるものの、ユニクロのブランド価値は過去3年間においてGAP、ZARA、H&Mより高いブランド価値の伸長率を記録する。また、同社2013年8月期のブランド価値はGAP(Interbrand Global Best Brands 2012の100位)を上回ると予想される。
- 20) 緩い基準による参加の呼び掛けの背景には、同社がMade For AllとPower of People to Peopleを標榜し『国籍・年齢・性別・人種を超え、「あらゆる人々のための服」というブランドコンセプト』(同社プレスリリース)の実現を促す狙いがある。
- 21) フェイスブックの2013年第1四半期の発表によると、月間ユーザーは世界で11億人を突破したという。また、2012年のアジアの利用者数は2億8000万人で、ヨーロッパ、北米より多い。
- 22) マクロミルによる首都圏と近畿圏の20～40代の男女500人に対する調査。「嬉しい」「やや嬉しい」の合計に基づく。
- 23) 自分の意見が集団の代表的な意見として反映されないことに不満を覚え、投稿しないことや参加を継続しないことになれば、集団の多様性は下がることになる。そうした少数派の意見を棄却しない配慮が求められる。その点を同社商品マーケティング&コミュニケーションチームリーダーの松沼氏は「『いいね!』が3000以上ついている「ルック」が上の方で滞留してしまうと、鮮度がありません。そうならないようなアルゴリズムを開発して、ユーザーが毎日見ても楽しんでもらえるような仕組み』を設計したという。
- 24) あくまでコミュニティ内の参加者による投稿と投票で完結し、ユニクロは何ら直接的な関与はせず、着こなしを通じて商品に対する多様な消費者観を学習する。
- 25) Khara(2011)は、2005年の購買力平価に基づき1日に10ドルから100ドルまで支出する人々を中間層と定義し、145カ国を対象に算出した。アジア太平洋地域では、中間層が2009年に525百万人(世界の28%)から2030年に3,228百万人(66%)に急増するという。
- 26) ユニクロは、2012年6月にフィリピン・マニラ、2013年6月にインドネシア・ジャカルタに初めて出店したが、出店前からフェイスブック上のサイトへの登録や閲覧回数がフィリピンでは2万人を超え、好みのTシャツのデザインを投票してもらったキャンペーンなども開催した。また、ECによる販売も好調という。
- 27) スマートフォンを所有する全国の20～60代の男女1030人を対象に、マクロミルを通じてインターネットで調査。ネット通販での購入額が5000円以上ならば送料が無料になることから、まとめ買いしたり、比較的高額の商品を買う傾向があると思われる。
- 28) 野中ほか(2010)によれば、場とは「共有された動的文脈(a shared context in motion)」, pp.106であり、知識が共有され、創造され、活用されるダイナミックな空間である。そこには、顧客との関係が築かれ相互作用が生まれる文脈がある。相互作用は、当事者間で相手の行動や思考に影響を与え、自らもその反応に刺激され継続的に変化する状況の下で生成される。
- 29) 同様の取組みとして、家具・インテリアSPA大手ニトリは帝人と2012年12月からプロジェクトチームを発足させ、遮熱効果により冷房効率を高めるカーテンやホコリが出にくい布団など共同開発商品を展開する。

30) 同社は、新しいコンセプトとして2013年春夏向けより「LifeWear」というカテゴリーを提唱する。「究極の普段着として自分らしいファッションを楽しめる」衣料品を目指し、シンプルなデザイン性と機能、そして快適性を重視した本質的な服作りを進める。

31) 「服はパーツで、どんどん他ブランドと組み合わせてほしい」(柳井会長・社長)と敢えて公言するユニクロの戦略を象徴するのが、「全身で最低1点、ユニクロ商品を着用していればいい」とした投稿基準である。しかし、その理念とは裏腹に、店舗内のマネキンは全身ユニクロのコーディネートが基本だった。ユニクルックス担当者の松沼礼・商品マーケティング&コミュニケーションチームリーダーは「従来のVMDはあくまで供給側としての情報発信で、一定の限界がある。消費者発のユニクルックスの着こなしも示すことで補完し、顧客からの信頼を強めた。」と説明する。VMDはセルフ販売を主力とするユニクロにとって接客の柱であり、SNSを活用して消費者視点の情報を盛り込む。

参考文献

石井淳蔵(1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社。

石井淳蔵 (2010)「市場で創発する価値のマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』57(4), pp.20-32。

楠木建・阿久津聡(2006)「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』39(3), pp.4-18。

楠木建(2011)「イノベーションとマーケティング～価値次元の可視性と価値創造の論理」『季刊マーケティング・ジャーナル』30(3), pp.50-66。

佐々木玲子(2011)『それいいね！消費の実相』日経消費ウォッチャー(33), pp.14。

椋山泰生・高尾義明(2011)「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』45(1), pp.4-16。

武石彰・青島矢一・軽部大(2012)『イノベーションの理由 資源動員の創造的正当化』有斐閣

野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2010)『流れを経営する - 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社。

延岡健太郎(2006)「意味的価値の創造：コモディティ化を回避するものづくり」『国民経済雑誌』194(6), pp.1-14。

延岡健太郎(2010)「価値づくりの技術経営：意味的価値の重要性」『一橋ビジネスレビュー』57(4), pp.6-19。

延岡健太郎(2011)『価値づくり経営の論理 日本製造業の生きる道』日本経済新聞出版社。

日経デザイン『特集2“素人写真”は宝の山!』2013年6月号, pp.44-6。

日経ビジネス『絆が価値を生み出す』2011年10月17日号, pp.62-4。

日経 MJ(流通新聞) 2012年1月25日, 2012年5月11日, 2013年8月14日。

日本経済新聞2013年5月14日, 2013年6月21日。

Christensen, C. M. and M. E. Raynor (2003), *The Innovator's Solution*, Harvard Business School Press.(玉田俊平太監修 櫻井祐子訳『イノベーションの解』翔泳社, 2003年)

Drucker, P.F. (1954), *The Practice of Management*, New York : Harper & Row. (上田惇生訳『現代の経営(上)』ダイヤモンド社, 2006年)

Gershenfeld, N. (2005), *FAB : The Coming Revolution on Your Desktop - From Personal Computers to Personal Fabrication*, New York : Basic Books. (糸川洋訳『ものづくり革命—パーソナル・ファブリケーションの夜明け—』ソフトバンククリエイティブ, 2006年)

Gobe, M. (2001), *Emotional Branding : The new Paradigm for Connecting Brands to People*, Allworth Press.(福山健一監訳『エモーショナル・ブランディング』宣伝会議, 2002年)

Howe, J (2008), *CROWDSOURCING-Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, Crown Business .(中島油華訳『クラウドソーシング—みんなのパワーが世界を動かす』早川書房, 2009年)

Kim, W. C. and R. Mauborgne(2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press.(有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005年)

Mintzberg, H.(1987), "Crafting Strategy," *Harvard Business Review*, July-August, pp.66-75.

Page, S (2007), *The Difference : How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies*, Princeton University Press.(水谷淳訳『「多様な意見」はなぜ正しいのか—衆愚が集合知に変わるとき』日経BP社, 2009)

Pine, B.J. and J.H. Gilmore (1999), *The Experience Economy : Work is Theater & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press.(岡本慶一・小高尚子訳『新訳]経験経済』ダイヤモンド社, 2005年)。

Prahalad, C. K. and V. Ramaswamy (2004), *The Future of Competition : Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press.(有賀裕子訳『価値共創の未来へ：消費者と企業のCo-Creation』ランダムハウス講談社, 2004年)

- Schumpeter, J. A.(1934), *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Harvard University Press.(塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究(上・下)』岩波書店, 1977年)
- Vargo, S.L. and R.F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant logic for marketing," *Journal of Marketing*, Vol.68(1), pp.1-17.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch(2006), "Service-Dominant Logic : What It Is, What It Is Not, What It Might Be", on Lusch, R. F. and S. L. Vargo (eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing : Dialog, Debate and Directions*, ME Sharpe, pp.43-56.
- von Hippel, E. (1994), "'Sticky Information' and the Locus of Problem Solving : Implications for Innovation", *Management Science*, Vol.40(4), pp.429-39.
- von Hippel, E. (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press (サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーションの時代—メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス, 2006年)。
- 『Facebook 連動の「UNIQLOOKS」に見る, ユニクロのWEBマーケティング論と? <中の人直撃インタビュー>トレンド: @niftyビジネス』
(<http://business.nifty.com/articles/inside/110606> は閉鎖, <http://ceron.jp/url/business.nifty.com/articles/inside/110606> に冒頭部分あり)。
- 『The Emerging Middle Class in Developing Countries』
Kharas H.(2011) Brooking Institution(<http://siteresources.worldbank.org/EXTABCDE/Resources/7455676-1292528456380/7626791-1303141641402/7878676-1306699356046/Parallel-Session-6-Homi-Kharas.pdf>).
- 『アパレル接客, 店飛び出す一店頭, 一瞬で漸進試着, 来店者に大画面でPRも。』
(<http://www.shopbiz.jp/nf/news/84798.html>)。
- 『素材メーカーだって, 「すべてのヒントは売り場にある」』
(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20130711/250992/?P=1>)。
- 【ウェブサイトへの最終アクセス日: 2013年9月23日】

クラウドファンディングが予感させる マーケティングパラダイムの転換

— コミュニティを基盤としたガバナンスメカニズムの分析 —

早稲田大学大学院 環境エネルギー研究科 博士課程

東京大学 公共政策大学院 特任准教授

熊沢 拓

鎗目 雅

要約

この数年間で、日米でクラウドファンディングが急成長してきたが、そのメカニズムに関しては十分に解明されていない。本稿は、クラウドファンディングは市場と組織の間に位置する非市場制度であり、その本質は即興的なコミュニティ形成、「コミュニティを基盤としたガバナンスメカニズム」と位置づけて考察をおこなう。コミュニティが自発的、即興的に形成されること、また、そのコミュニティがリスクをとることで、従来の資源配分では難しかった分野や領域での取引を実現させる点に今日的な意義がある。また、クラウドファンディングはプロジェクト実行者と支援者がリアルタイムな対話を通じて価値を共創し、支援者に経済的リターンとともに社会的リターンを提供する点で新しいマーケティングパラダイムを示唆する。クラウドファンディングは需要予測が難しい映画製作やゲーム産業で受け入れ始めている。今後、消費者が機能消費から意味的消費にシフトする中で、クラウドファンディングが示唆するこの新しいマーケティングパラダイムを企業が活用することは有益となろう。

キーワード

クラウドファンディング, コミュニティ形成, ソーシャルメディア, ソーシャルキャピタル

1. はじめに

この数年間、日米でクラウドファンディング市場が急成長している。クラウドファンディング(Crowdfunding)は、Crowd(大衆) + funding(資金集め)が合わせた言葉であり、プロジェクト主体である個人や組織とお金を出す支援者をインターネットサイト上で結びつけて、多数の支援者から少額ずつ資金を集める仕組み、サービスを意味する。

米国のクラウドファンディングの代表格となる米Kickstarter(キックスターター)は2012年に224万人から約18万件のプロジェクトで319百万ドルの資金を集めることに成功し、1百万ドル以上の資金調達に成功したプロジェクトも17件にのぼっている。米国政府もクラウドファンディングが雇用に与える影響を認識し、2012年4月にクラウドファンディングを支援する新たな法案「クラウドファンディング関連法」を成立させた。この法案施行により、米国ではインターネットを通じた不特定多数の投資家から小口の資金調達(投資型クラウドファンディング)の条

件が大幅に緩和された。

日本でも、東日本大震災後、既存の金融機関が震災復興に有効な金融支援を打ち出せない中で、投資型クラウドファンディングを提供するミュージックセキュリティーズ株式会社(以下MS社)がセキュリティーズ震災応援ファンドを2011年5月から開始し、被災事業者に対する事業復興資金を迅速に提供し、世間の喝采を浴びた。MS社はこれまでに累計約10億円以上の支援金を集め、出資者数も2.2万人を越えるに至っている³⁾。

クラウドファンディングは映画の資金調達にも影響を与えている。「ドゥ・ザ・ライト・シング」や「マルコムX」などの数々の話題作を手がけたスパイク・リー監督は、米Kickstarterで目標金額125万ドルの資金調達に成功した⁴⁾。タイトル未定で、内容についても「血液への依存症」をテーマに、「ファニーで、セクシーで血みどろな映画」としか説明していないが、スパイク・リー監督の新作ということで注目を集め、目標額を達成することに成功した⁴⁾。今後も、映画界においてクラウドファンディングの重要

性はますます大きくなっていくことが予想される。

ゲーム業界でも、スクウェア・エニックス社は、ユーザーとの関係をより濃密に築くことを主眼に、米国のKickstarterやSteam Greenlight(スチーム・グリーンライト)などクラウドファンディング今後活用していく方針を表明している。松田洋祐社長は「ユーザーに何の情報も与えないまま発売日を待たせる時代ではない」と発言し「Kickstarterはクラウドファンディングの用途以外にも、ユーザーとの相互関係を築くことができ、開発中のタイトルをマーケットに結びつけることができると信じている」と発言し、新たなプロモーションのアイデアを語っている⁵⁾。

以上のように、日米においても、クラウドファンディングが企業、そして社会に大きな影響を与えつつある。当論文では、クラウドファンディングの本質とは何なのか？クラウドファンディングにはどのようなメカニズムが働いているのか？既存のマーケティングのメカニズムとは何が異なるのか？また、既存金融では対応できない分野や領域まで取引を可能とする原動力は一体何なのか？以上の点を、伝統的な経済学の市場か組織かという二分法を越えて、クラウドファンディングを「新たなコミュニティベースのガバナンスメカニズム」と位置づけて考察をおこなう。

II. クラウドファンディングの概要

I. クラウドファンディングの定義

クラウドファンディングとは、先ほど記述した通り、ウェブ上で、多くの人から小口で資金を集めることを意味しており、クラウド(群衆)とファンディング(資金集め)を組み合わせた言葉である。定義が明確に定まっているわけではないが、ウェキペデアでは以下のように定義されている。“Crowdfunding describes the collective cooperation, attention and trust by people who network and pool their money and other resources together, usually via the internet, to support efforts initiated by other people or organizations(citation source)”。

また、クラウドファンディングのその資金を集める目的

も、災害救助から市民ジャーナリズム、芸術家支援、政治キャンペーン、スタートアップ企業の資金調達、映画制作のための資金調達、ソフトウェアの資金調達など様々な目的がある。

“Crowd funding occurs for any variety of purposes, from disaster relief to citizen journalism to artists seeking support from fans, to political campaigns, to funding a startup company, movie or small business or creating free software.”

2. クラウドファンディングの分類

クラウドファンディングはお金を提供する支援者への見返り(リターン)の種類によって、①寄付型、②購入型、③出資型の3つのカテゴリーにわけることができる。

表—I クラウドファンディングの分類

分類	リターンの種類	日本の代表的なサービス名
寄付型 クラウドファンディング	資金提供者の見返りがない	Just Giving ORIZURU
購入型 クラウドファンディング	資金提供者の見返りがお金以外の物やサービス	READY FOR? CAMPFIRE motion gallery COUNTDOWN makuake kibidango Shooting Star
投資型 クラウドファンディング	資金提供者の見返りがお金	ミュージックセキュリ ティ社セキュリテ AQUSH maneo

出所：筆者作成

出資型はお金のリターンがあるかどうかで明確に区別できるが、①寄付型と②購入型の境界はかなり曖昧なケースもある。プロジェクト実行者にとってコストがかからないリターンを提供する場合は、①寄付型と②購入型の区分はそれほど明確なものではない。

表—2 クラウドファンディングでこれまでに支援したことがあるテーマ、これから支援してみたいテーマ

	取材・渡航・ジャーナリズム・	環境保全・エネルギー政策	医療・福祉・介護	貧困解決・人権保護・人道支援・	教育環境整備・教材支援	食・農業	スポーツ	動物	地域振興・コミュニティ振興	災害復興	音楽	映画・映像・写真	編集・出版	テクノロジー・インターネットサイト	アート	ファッション	伝統芸能	経営支援・起業家のスタートアップ支援
「これまでに 寄付したことがある テーマ」	全体	9.2	15.2	15.7	20.5	10.8	7.0	6.3	9.6	10.6	48.8	3.8	4.1	2.4	2.7	2.9	1.7	2.6
	男性20代 (n=90)	18.9	18.9	16.7	20.0	15.6	10.0	15.6	8.9	12.2	26.7	6.7	8.9	3.3	6.7	4.4	4.4	6.7
	男性30代 (n=99)	9.1	12.1	17.2	23.2	10.1	9.1	6.1	8.1	13.1	42.4	3.0	2.0	2.0	3.0	4.0	3.0	1.0
	男性40代 (n=99)	8.1	17.2	14.1	15.2	5.1	5.1	4.0	2.0	13.1	51.5	3.0	1.0	0.0	2.0	0.0	1.0	2.0
	女性20代 (n=100)	16.0	18.0	20.0	25.0	15.0	11.0	6.0	11.0	9.0	45.0	5.0	6.0	6.0	4.0	7.0	3.0	4.0
	女性30代 (n=100)	2.0	12.0	14.0	18.0	11.0	5.0	2.0	10.0	9.0	61.0	2.0	6.0	1.0	1.0	0.0	2.0	2.0
「これから 支援してみたい テーマ」	女性40代 (n=98)	2.0	13.3	12.2	21.4	8.2	2.0	5.1	17.3	7.1	64.3	3.1	1.0	2.0	0.0	1.0	0.0	0.0
	全体	8.0	18.9	22.7	27.3	17.2	13.1	9.4	14.8	17.7	44.9	7.2	7.5	3.8	5.1	6.3	3.8	7.5
	男性20代 (n=90)	15.6	17.8	15.6	18.9	21.1	20.0	21.1	13.3	20.0	26.7	12.2	12.2	6.7	11.1	7.8	6.7	11.1
	男性30代 (n=99)	9.1	22.2	26.3	32.3	18.2	17.2	9.1	13.1	15.2	42.4	4.0	5.1	4.0	6.1	6.1	2.0	4.0
	男性40代 (n=99)	4.0	16.2	21.2	24.2	11.1	8.1	8.1	7.1	21.2	50.5	3.0	3.0	0.0	3.0	1.0	6.1	4.0
	女性20代 (n=100)	12.0	23.0	22.0	35.0	19.0	13.0	7.0	15.0	16.0	39.0	13.0	11.0	7.0	7.0	11.0	6.0	6.0
	女性30代 (n=100)	4.0	15.0	26.0	23.0	17.0	9.0	5.0	16.0	20.0	50.0	7.0	10.0	4.0	2.0	7.0	3.0	5.0
	女性40代 (n=98)	4.1	19.4	24.5	29.6	17.3	12.2	7.1	24.5	14.3	59.2	4.1	4.1	1.0	2.0	5.1	4.1	3.1

出所：パブリック・キューレーションズによる利用実態調査(2013年4月)⁹⁾

3. クラウドファンディングの形式

クラウドファンディングの形式は、各社のサービスによって違いがあるものの、ある程度の共通性が認められる。日本の購入型クラウドファンディングの代表的サービスであるCampfire、READY FOR？を参考にすると、クラウドファンディングの形式は以下のようにまとめることができる。

① P2P型で、プロジェクト実行者とプロジェクト支援者が直接つながる

プロジェクト支援者とプロジェクト実行者は、サービスプラットフォームを介するものの、直接に結ばれる形がとられる。プロジェクトの支援者は自分が支援するプロジェクト、その支援金額を自分で決めることができる。クラウドファンディング支援者に対するリターンを設計する上で、プロジェクト実行側(資金の受け手)とプロジェクトの支援者(資金の出し手)がダイレクトに結ばれることが重要な役割を果たしている。

② 共通の形式

プロジェクト実行者は、プロジェクトの概要、目標金額、

募集期限、支援者に対するリターンを設定する。プロジェクトの成立条件は、購入型クラウドファンディングがAll or Nothing⁷⁾形をとることが多い。このAll or Nothingはクラウドファンディングのゲーム性を高めるのに貢献している。

③ コミュニケーション様式

クラウドファンディングサイトでは、プロジェクト実行者が支援者に向けて更新情報を提供したり、プロジェクト支援者同士がコミュニケーションを図ることを可能にしている。プロジェクト支援を考えている人が、プロジェクト実行者に質問をしたり、支援者同士のコミュニケーション、インタラクションが生まれていることも特徴の一つとなっている。

READY FOR？は「新着情報コーナー」でプロジェクト実行者の最新情報を提供する。プロジェクトの進行状況、資金使途などを逐次説明することで、プロジェクトの透明性を高めている。また、「応援コメント一覧」には、プロジェクトを支援する人たちがこのプロジェクトの応援コメントが掲載されており、支援者同士のコミュニティ化が図られている。

4. クラウドファンディングの支援分野

クラウドファンディングの支援分野は多岐にわたる。表2はパブリック・キューレーションズが実施したアンケート調査⁸⁾で「クラウドファンディングの支援分野」をまとめたものである。支援したことがあるテーマは災害復興が49%と最も高く、今後の支援意向も45%と高くなっている。20代男性は「スポーツ」・「食・農業」・「テクノロジー・インターネット」・「ビジネス」と幅広いテーマへの関心がある。20代女性は、「人権保護・人道支援・貧困解決」・「アート」、30代女性は「伝統芸能」への関心が高く、40代女性は「動物」で、それぞれ他の年代よりも高くなっている。

III. クラウドファンディングの意義

次に、クラウドファンディングの意義について考えてみたい。クラウドファンディングのプロジェクト実行者にとっての意義は、お金を集めることができる価値とお金以外の価値で以下の4点にまとめることができる。

1. これまでの市場取引では難しかった分野、対象に対しても、取引を成立可能としている

従来の金融で資金調達が難しかった分野は、例えば、開発前の製品に対する資金の調達や、何の実績もない個人の取り組みに対するファンディング、不確実性が高い被災地復興支援などが挙げられる。これらの領域は、既存金融機関から資金調達が難しかったり、資金調達が可能であったとしても適格審査プロセスで様々な資料を要求されたり、非常に時間がかかるものである。クラウドファンディングはこれらの領域でも資金調達に成功している。

2. プロジェクトは目標資金が集まったら実行される契約であり、プロジェクト実行者のリスクが低くソフトな制約となっている

プロジェクト実行者、企業にとっての最大のリスクは売れるかどうか分からないものに事前に投資することであ

る。クラウドファンディングはお金が目標金額集まった段階でその生産やプロジェクトの実行に着手するので、プロジェクト実行者はその生産リスク、そして在庫リスクから開放される。これは、特に不確実性が高いプロジェクト、ヒットするかどうか事前に予測することが難しい、ミズモノと言われるコンテンツ産業である映画製作や音楽制作、ゲーム制作で、大きなメリットをプロジェクト実行者に与える。

映画「ハーブ&ドロシー ふたりからの贈りもの」のクラウドファンディングは日本最高額1463万円を達成したが、佐々木監督は以下のように述べている¹⁰⁾。「クラウドファンディングによって、企業や財団にアクセスできる一握りの人だけではなく、すべての人がアイデア実現のための資金を調達できるチャンスを得られるようになりました。それによってコアのファン層と直接コミュニケーションをすることもできます。コアなファンは、作家と一緒に作品のPRをしてくれるので、宣伝の大きな助けにもなります。クラウドファンディングは、とても民主的な文化支援の方法。私たちの成功例が励みとなってくれば、と願うばかりです。」

3. クラウドファンディングのファンディングプロセスそのものがテストマーケティング機会を提供し、ブランド確立に貢献する

プロジェクト実行者の大きなリスクとして、市場のニーズがわからないことである。クラウドファンディングはお金を集めることを通じて、「市場とコミュニケーション、対話すること」を通じて、市場ニーズを顕在化されるプロセスと位置づけることができる。このプロセス自体がテストマーケティングの機会となり、ブランド確立に貢献する。

クラウドファンディングとその仕組みを取り入れたプレオーダーにより、ユーザーからの支援による資金調達2案件で合計約3700万円を集めたOVERDRIVE代表のbamboo氏は以下のように語っている¹¹⁾。「…きちんとコミュニティを形成したことと、パトロンになってもらえそうな層の方に、双方向での説明とやりとりを毎

晩のように繰り返していたからだと思います。ありがたいことにOVERDRIVEとmilktribのファンの方がすでにいらっしゃるんですけど、みなさんに対してどのようにアプローチをしたら賛同してくれるかを考えて実践し、プロジェクトにのってくれる空気を作ることがうまくいったからだと思います。大事なことは、僕らが作りたい、あるいはお届けしたい商品に対して、お客さんがロマンを感じてくれるか否かということであって、その間に邪魔なものをなにも挟まずに、お客さんと直接勝負できるところがクラウドファンディングのいいところであるし、そこを忘れてはいけないと思います。」

また、米国クラウドファンディングサービス「IndieGoGo（インディ・ゴーゴー）」の共同創業者兼CEOのスラヴァ・ルービン(Slava Rubin)氏も、テストマーケティング機会を提供し、ブランド確立に貢献する点をビジネス誌インクへの寄稿記事に語っている¹²⁾。

4. プロジェクトのファンディングプロセスを通じて支援者と様々な関係性を構築することができる

実際にクラウドファンディングのプロジェクト実行した人たちにヒアリングすると、お金を集められたことも重要だが、様々な支援者と関係作りがおこなえたことに対してクラウドファンディングを評価する意見が多くみられる。お金を出した人がその製品の購入者になったり、自分の友達にそのプロジェクトを紹介することによって、さらなる資金提供者を得ることができた。また、プロジェクトの開始前に関わることによって、プロジェクトに関して様々な意見やアイデアを得ているケースも多くみられる。また、キャンペーンを通じて将来の見込み客の顧客データを獲得することができる等のメリットも生じる。

READY FOR? の米良代表は以下のように述べている¹³⁾。

「陸前高田の図書室プロジェクトでは、達成後、支援者の方々が毎週のように陸前高田の図書室に遊びに来られているそうです。支援者は自分のお気に入りの本にお名前を入れて図書室に寄付できる仕組みだったので、寄付し

た本がどのような方に読まれているのか楽しみにされていました。このようにして、プロジェクトをきっかけに、支援者と実行者には新たな関係性が生まれています。そして、支援者は次の実行者になるかもしれない。その時、今度は支え合うことが出来る。「READY FOR ?」を通して、個人が想いで繋がり、新しいコミュニティが生まれる、そんな仕組みになっていけばいいと思っています。そこに力を入れていきたいですね。」

以上の点を踏まえると、クラウドファンディングは単なる資金調達手法というよりも、これまで難しかった取引を可能とする「ガバナンスメカニズム」として機能していると解することができる。クラウドファンディングは、市場、組織の間の中間組織的要素をもつ非市場制度に位置づけることができる。この制度は、「コミュニティ内の情報の流れとその可視化」に特徴があり、そのメカニズムは従来の市場、組織とは異なるものとなっている。いわば、「コミュニティを基盤としたガバナンスメカニズム」という新しい側面をもっている。

IV. クラウドファンディングのメカニズム

次に、なぜクラウドファンディングがこれまでの市場取引では難しかった分野や対象に対しても、取引(資金集め)を成立可能としているか、そのメカニズムを考える。以下の5点にまとめることができる。

1. クラウドファンディングの支援テーマと形式、ソーシャルメディアが掛け合わされることで、多くの人に共有されて、支援者を獲得するメカニズムが働く

クラウドファンディングのプラットフォームはAll or Nothing型を採用しているケースが多い。その場合、目標金額に到達しないと、そのプロジェクトが実行されない。このため、支援者は自分が応援するプロジェクトが実行されるように、そのプロジェクト情報をSNSやソーシャルメディアで拡散し、プロジェクトが成立するように応援するインセンティブが働く。

また、クラウドファンディングの支援テーマは公共性が高いプロジェクトや、個人にとって経済的メリットが低くても、社会には良いと考えられるプロジェクトが多い。このように公共性が高く、社会には良いと考えられるプロジェクトは、ソーシャルメディアやSNSで個人が拡散し、共有（シェアリング）するのに適したものである。自身の利己的なメリットではなく、他者への共感や支援は、新たな共感や支援を呼び込み、人々の目に数多く晒され、意識に埋め込まれていく。また、支援者個人にとっての評判や信用を高めることに寄与し、結果的に個人経済的価値を生み出すことにつながり、この意味でも外部性が内部化するメカニズムが働く。

オンライン上で、人々は共有されるコンテンツを媒介にして、新しい出会いや人々とのインタラクションを生み出している。グルーボン社の開発者Jyri Engeström氏はオンライン上で共有され、インタラクションを生み出す対象物をソーシャルオブジェクトと定義している¹⁴⁾。例えば、Facebookのニュースフィード、Twitterのつぶやき、Flickrの写真、YouTubeのビデオ、ゲームのアバターなどである。これらのコンテンツは人々の間で様々なインタラクションを生み出す。Jyri Engeström氏は、そもそもSNSはある人とある人をつなぐことができるのに、なぜ別の人はつながらないのかを考えて、ソーシャルオブジェクト

という考え方に行き着いた。人々はオンライン上では単につながれるのではなく、共有されるオブジェクト(ソーシャルオブジェクト)を介してつながる。なぜ、もともとは知り合いでもない人たちがオンライン上で関係性が深まり広まっていくのか?この問いに対する答えがソーシャルオブジェクトである。以上のように考えると、クラウドファンディングもソーシャルオブジェクトと捉えることができる。クラウドファンディングは人々が共有することに非常に適したコンテンツであり、また、プロジェクト情報が多くの人に共有されることで価値が高まる。つまり支援者からの資金調達する達成率を高めることができるのである。

表3は、クラウドファンディングのプラットフォームkibidango(きびだんご)のプロジェクト成立状況とソーシャルメディアの拡散状況を示したものである。これまでの5つのプロジェクトのうち4つのプロジェクトで目標金額を達成した。支援者数とFacebookの「いいね!」が押された回数とTweet数の合計値の比率は約4-9%となっている。全体的にFacebookの「いいね!」の数はTweet数を大きく上回っている。この理由として考えられるのはFacebookは実名制をとっており、Twitterは実名制をとっていない。つまり、クラウドファンディングのプロジェクトを応援する際、実名で応援するケースが多いと解することができる。この点は前述した、クラウドファンディングが個

表ー3 プロジェクト成立状況とソーシャルメディアの拡散との関係

	①目標金額 (円)	②達成金額 (円)	③達成率 (②/①)	④支援者数 (数)	⑤FBいい ね!数	⑥ Tweet 数	⑦ 支援者数 / (FBいいね! + Tweet数)
MAMI カジュアルクラシックコンサート	800,000	1,170,000	146%	25	597	6	4%
「立つノートカバー」を創りたい!! 文房具一人メーカーの挑戦!!	1,000,000	622,000	62%	94	1,442	499	5%
普通の花屋さんでは見かけない、希 少で美しすぎるケニア産のバラを楽し むことによって、心が豊かになるプロ ジェクト!	1,000,000	1,088,000	109%	122	3,138	21	4%
ユリシーズが仕掛ける、高機能でカ ジュアルなメッセージ型カメラバッ グ	1,000,000	6,553,000	655%	226	2186	194	9%
新潟のワイナリー・フェルミエが新し く挑戦するピノ・ノワールのワイン造 り	900,000	2,500,600	278%	107	1774	23	6%

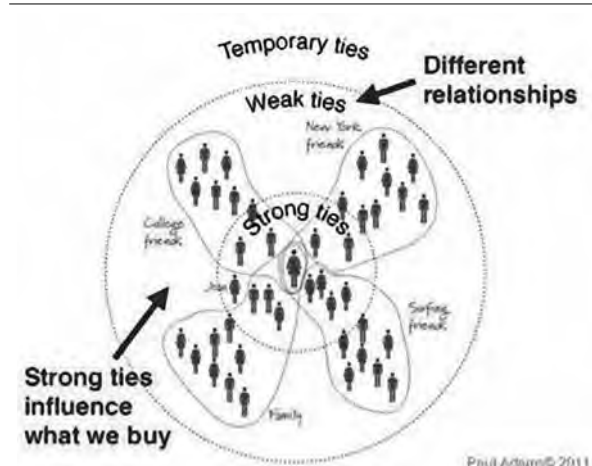
出所：kibidangoサイト¹⁵⁾より筆者作成

人の評判、信用を高め、外部性を内部化するメカニズムが働くことと整合的である。

2. ゆるい即興的なコミュニティ形成がなされ、そのコミュニティがプロジェクト実行のベースとなっている

クラウドファンディングは、即興的なゆるいつながり (temporary ties¹⁶⁾) からコミュニティが形成され、このコミュニティがプロジェクトを支援する基盤となる。コミュニティの参加者はそれまでにお互いにリアルな面識があるわけではなく、単にそのプロジェクトを支援したいという目的から、お互いに、即興的に関係がつけられたものである。Google のリサーチャーであるポール・アダムス氏はこのようなつながりを weak tie(弱いつながり、きずな) と称している¹⁷⁾。

図—I temporary ties



出所：Paul Adams

これとは対照的なのが「グルーポン型ビジネス」である。「グルーポン型ビジネス」とは、決められた人数を超えると定価より大幅に安い価格(半額以下)で購入できるようになる集団購入のことであり、米国グルーポン社が開発した。グルーポン型ビジネスは日本でも2010年頃に非常に注目を浴び、参入企業が相次いだ。しかしながら、現在で

はそれほど注目されなくなっている。

購入希望者はなるべくその情報をソーシャルメディアでその情報を拡散し、一定以上の人数を獲得し、成立させようとする力が働くので、バズ(拡散)効果が生じる。ただし、購入希望者は、安い価格に引き寄せられただけで、その間のつながりもなく、コミュニケーションも生じない、いわば一時的な行きずりの関係にすぎない。つまり、グルーポン型ビジネスは、購入希望者は集めることができて、コミュニティ形成、ソーシャルキャピタルを生み出す場の醸成には成功していない。この点が、クラウドファンディングとグルーポン型ビジネスの違いとなっている。

3. 知らない者同士が小口でお金を出し合い、コミュニティがリスクを負担する

クラウドファンディングのリスクの取り方は、図4で示すように従来の資金調達方法と違いがある。

a. 銀行がリスクをとる形

最終的な資金の出し手、資金仲介者、プロジェクト実行者の関係で、そのプロジェクトのリスクは仲介者である銀行がとる形となる。

b. 友人／家族ローン

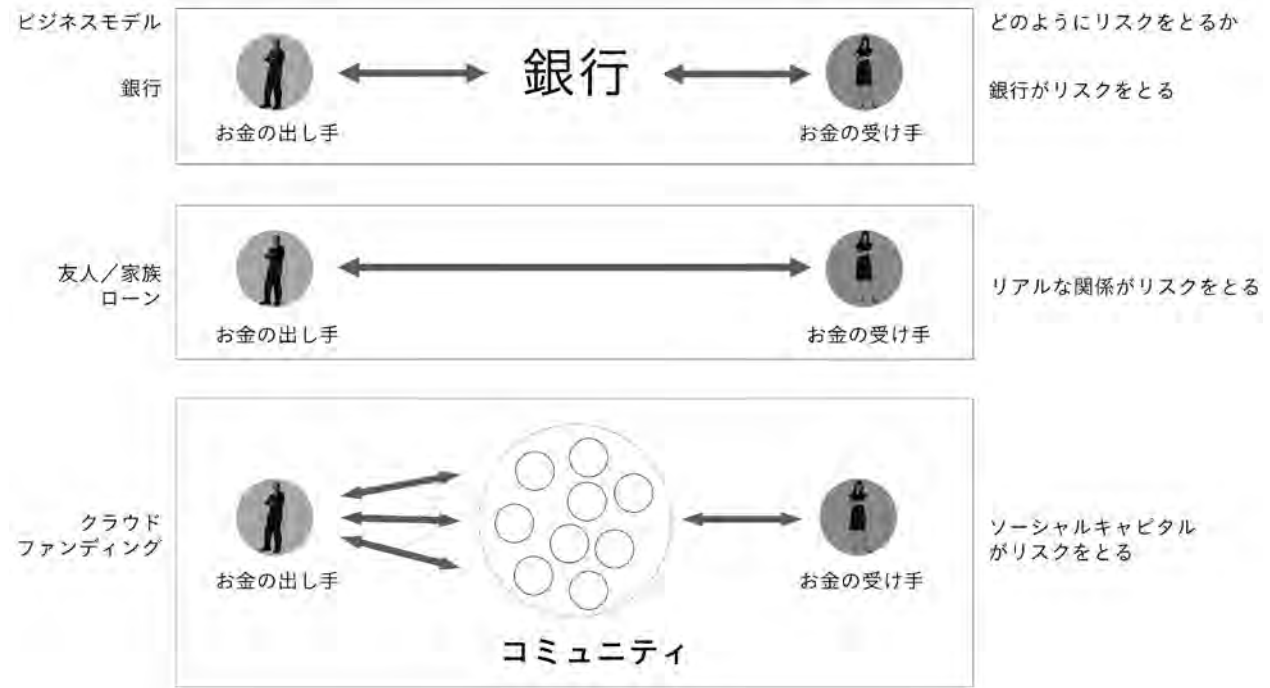
最終的な資金の出し手、資金仲介者、プロジェクト実行者の関係で、そのプロジェクトのリスクは個人がリスクをとる形となる。

c. クラウドファンディング

最終的な資金の出し手、資金仲介者、プロジェクト実行者の関係で、そのプロジェクトのリスクはコミュニティがリスクをとる形となる。

従来の金融の枠組みはプリンシパルエージェント関係をベースに、資金の出し手と資金の受け手の間の情報の非対称性、モラルハザードを想定し、ガバナンスメカニズムとして監視(モニタリング)や契約面を重要視してきた¹⁸⁾。これに対して、クラウドファンディングは、これまでの

図—2 ファイナンス手法のよるリスク負担の違い



出所：筆者作成

資金調達方法と比べると、資金の出し手と資金の受け手の間がゆるやかなソフトな契約に基づいており、コミュニティ形成がそのソフトな契約を補うことによって、取引を成立させている。

4. プロジェクトの支援者が一定以上集まり、目標金額を達成するとプロジェクトが実行されるので、コミュニティの集合知が反映される社会的な合意形成メカニズムが働く

クラウドファンディングがAll or nothing型を採用している場合、プロジェクトは自分が支援したいと思っただけでは実行されない。一定の人数の支援者が集まった場合にのみはじめて自分自身もそのプロジェクトを支援することができる。自分がそのプロジェクトの支援に意義を感じることと、社会の一定以上の人数がそのプロジェクトの支

援に意義を感じるものの二重の一致が必要となり、これは社会的な合意形成メカニズムと捉えることができる。

5. クラウドファンディングはユニークな経験を提供する舞台装置としてのメカニズムも有している

クラウドファンディングは目標金額が集まってプロジェクトが実行されるという形態をとるため、市場では買うことができない希少なものの、貴重な体験、経験などをリターンとし、支援者を巻き込んでいく。つまり、資金の出し手にユニークな経験を提供する舞台装置としての側面をもっている。

B・J・パインII, J・H・ギルモアの分類によると、クラウドファンディングは経験価値を提供するフェーズにあたる。また、他にない体験、経験させる舞台装置を提供し、その要素としては、単にレアモノの提供だけでなく、支援

表—4 経験経済のパラダイム

	コモディティ	製品	サービス	経験
経済価値	農業経済	産業経済	サービス経済	経験経済
経済システム	抽出	製造	提供	演出
経済的機能	代替できる	形がある	形がない	思い出に残る
重要な特性	自然	規格	カスタマイズ	個人的
供給方法	大量貯蔵	在庫	オンデマンド	一定期間見せる
売り手	取引業者	メーカー	サービス事業者	ステイジャー
買い手	市場	ユーザー	クライアント	ゲスト
需要の源	性質	特徴	便益	感動

出所：B・J・バインII, J・H・ギルモア「経験経済」

表—5 資金調達手法の違い

	銀行融資	エンジェル	ベンチャーキャピタル	クラウドファンディング
適格審査の基準	有り	有り	非常に難しい	低い
投資段階	様々、担保	初期段階	成長段階	アイデア段階でも可能
リクスリターン	リスクをとらない	高いリスクをとる (ただし、日本には少ない)	中程度のリスクを取る	非常に高いリスクをとることができる
投資の目的	元本+利子	M&A, IPOによるキャピタルゲイン	IPOによるキャピタルゲイン	共感 経済リターン+社会的リターン
投資タイプ	負債	株式	株式	様々(モノとの交換、投資と寄付との組み合わせ、匿名組合形式で柔軟な設計が可能)

出所：筆者作成

者同士とのコミュニケーションやインタラクションなどの社会的リターンも重要な要素となっている。

V. クラウドファンディングの課題と対策

これまで、クラウドファンディングのメカニズムをみてきたが、クラウドファンディングには課題もある。クラウドファンディングは他の資金調達手段に比べると適格審査が比較的ゆるく、プロジェクト実行者の敷居が低い。このため、玉石混淆の質の低いプロジェクトが多く集まるリスクを有している。表5は資金調達手段を比較したものである。

クラウドファンディングのコミュニティは組織のような固定的かつ継続的な取引期待ではなく、流動性が高くまた一時的なものにとどまる可能性がある。さらにクラウドファンディングのプロジェクトで公開されている情報が実

態をどれほど反映しているかの判断が必ずしも容易ではない。アカロフが「レモン市場：質の不確実性と市場メカニズム¹⁹⁾」で論じたように、情報の非対称性がプロジェクトの質の低下を生み、プロジェクト支援者の信頼を失うリスクも生じる。情報の非対称性から生じる問題には、お金を投資する側がどのプロジェクトを選択すればいいのかが分からないという問題と、プロジェクト実施者が既にお金を受け取ってしまった後にプロジェクトを真剣に運営しない可能性があるという問題がある。以上の点を踏まえると、クラウドファンディングが評判や信頼を確保していくことも重要な論点となる。

プロジェクトの質を維持する制御メカニズムとして以下の3点が挙げられる。①プラットフォーム側の信頼を維持するインセンティブ、②プロジェクト側の信頼を維持するインセンティブ、そして、③ソーシャルキャピタルの醸成である。

1. プラットフォーム側の評判を守るインセンティブ

プロジェクト実行者はほとんどが1回りの単発のファンディングになるため、評判を守るインセンティブは相対的には低い。これに対して、プラットフォーム側は何回もファンディングを仲介し、そこから手数料を得ることをビジネスにしているため、評判を維持する強いインセンティブを持っている。

筆者ヒアリングによると、現在、READY FOR? では申込みがあったプロジェクト案件のうち、実際に掲載されるのは約30%程度、またCampfireではそのプロジェクト掲載率は約25%程度となっている。プラットフォーム側はプロジェクトの質を維持するためにプロジェクトを選別し、評判を守る行動をとっていることがわかる。

2. プロジェクト実行者の実名ルール

クラウドファンディングは、プロジェクト実行者は実名でファンディングすることをルールとしているプラットフォームが多い。ソーシャルレンディングのmaneo, Aquuchは融資という形態から、借り手の個人情報保護のために匿名を用いている。

通常、プロジェクト実行側は実名を汚したくない、実名の評判を守るインセンティブを有する。プロジェクト実行者が実名でファンディングするというのが、機会主義的な行動を抑制させ、プロジェクトの質の低下を防止するメカニズムとして機能する。

3. ソーシャルキャピタルの醸成

資金調達に成功したクラウドファンディングのプロジェクトはソーシャルキャピタルがうまく醸成されている。ソーシャルキャピタルは社会的関係資本と訳され、行為者が属するネットワークやグループにおける成員同士のつながりと、そのネットワークやグループ内に存在する資源へのアクセスからなる社会的資産と見なされる²⁰⁾。ソーシャルキャピタルが醸成されることで、プロジェクト支援者のリスクや取引コストが低下する。その結果、従来の資源配分

では難しかった分野、領域での取引が実現される。ただし、実際にソーシャルキャピタルを高められるかはプロジェクトごとによって異なる点に留意する必要がある。また、ソーシャルキャピタルをどのように客観的に測定することができるかという別の課題も有している。

経済学は市場か組織かという命題を取引コストで説明してきた。この点に多大な貢献をおこなったナルドコース(Coarse, 1937)、オリバー・ウィリアムソン(Williamson, 1985)はノーベル経済学賞を受賞した。しかしながら、クラウドファンディングは市場か組織かという二者択一に加えて、コミュニティによる解決という第3の選択肢の可能性を示唆する。

エリノア・オストロムは市場だけが資源を効率的に配分するという従来の経済学は誤りで、効率性は市場でも政府でもなく、この両者に加え、コミュニティが補完的役割を果たした時に効果的になると主張した²¹⁾。エリノア・オストロムは共有資源、コモンズがコミュニティによって効率的に制御される条件を実証的に明らかにし、この業績でノーベル経済学賞を受賞した。クラウドファンディングのガバナンスメカニズムの本質がコミュニティ形成であることは、エリノア・オストロムのこの主張を裏付けるものである。

エリノア・オストロムが分析対象としたコモンズとクラウドファンディングのプロジェクトを比較してみよう。コモンズの場合は、有限の共有資源を多くの人が消費しようとする、他の人が消費しようすると自分の消費できる分が少なくなるという意味で競合性が高い。これに対して、クラウドファンディングのプロジェクトの場合は、支援者は資源を消費するのではなく、むしろ資源を提供する形となり競合性は低い。むしろ他人が資源を提供するほど、自分も資源を提供するインセンティブも高まるという側面も持っている。

クラウドファンディングは適当なりターン設定により、個人の支払い意思額を顕示させ、支払い意思額による価格設定をおこなっているとみることもできる。

外部性を内部化する上で、コミュニケーションとコミュ

ニティ形成が重要な役割を果たすという点で本質的な共通点があり、ソーシャルメディアのような新しいツールが新しい形のコミュニケーションパターンとコミュニティ形成を可能とするようになったという点は強調されよう。

VI. クラウドファンディングのマーケティングパラダイム

クラウドファンディングで資金調達に成功したbamboom氏は以下のように述べている²²⁾。

「きちんとコミュニティを形成したことと、パトロンになってもらえそうな層の方に、双方向での説明とやりとりを毎晩のように繰り返していたからだと思います。大事なものは、僕らが作りたい、あるいはお届けしたい商品に対して、お客さんがロマンを感じてくれるか否かということであって、その間に邪魔なものをなにも挟まずに、お客さんと直接勝負できるところがクラウドファンディングのいいところであるし、そこを忘れてはいけないと思います。」

また、映画「ハープ&ドロシー ふたりからの贈りもの」の佐々木監督は以下のように述べている²³⁾。「私1人ではサポーターをフォローする作業に限界があるので、新たにスタッフ3人を含む4人でフルタイム体制を作り、ツイッターとフェイスブックの担当を決め、毎日ニュースレターを送るなどして、サポーターとのコミュニケーションを密にしていた。最終日は、ニューヨークでカウントダウンを行い、その模様をユーチューブで生中継した。振り返ると、Kickstarterで資金集めをしていた60日間、他のことは何もできなかった。正直なところ、映画を作るよりも大変だった。」

両者ともにソーシャルメディアを活用し、コミュニケーションを通じてコミュニティを形成できたことがクラウドファンディングにおける資金調達の成功要因として捉えている。

この数年間で、日米のクラウドファンディングが急成長してきた。しかしながら、これまでクラウドファンディング

のメカニズムに関しては十分に解明されてこなかった。クラウドファンディングは従来の市場取引では難しかった分野や対象に対しても取引を成立させている点で非常に画期的である。本稿は、クラウドファンディングが市場と組織の間に位置する非市場制度であり、その本質は即興的なコミュニティ形成、「コミュニティを基盤としたガバナンスメカニズム」と位置づけて考察をおこなっている。コミュニティが自発的、即興的に形成されること、また、そのコミュニティがリスクをとることで、従来の資源配分では難しかった分野や領域での取引を実現させる点に今日的な意義あると考えられる。

ソーシャルメディアを介して信頼、評判によりコミュニティを形成し、支援者はプロジェクト選別やモニタリングコストを下げることを可能とする。

また、クラウドファンディングはプロジェクト実行者と支援者がリアルタイムな対話を通じて価値共創し、支援者に経済的リターンとともに社会的リターンを提供する点において新しいマーケティングパラダイムを提示する。クラウドファンディングの提示するパラダイムはこれまでのマーケティングのパラダイムを対比すると図6になる。

表—6 マーケティングパラダイムの対比

これまでのマーケティングパラダイム	クラウドファンディングのパラダイム
(一方的な) 宣伝	(双方向的な) 対話
ノンリアルタイム	リアルタイム
市場取引	関係性、コミュニティ形成
一物一価	価格は支払い意思額
(企業と消費者の) 機能分化	(企業と消費者の) 価値共創
機能消費	意味的消費
経済的リターン	経済的リターン+社会的リターン
所有により価値が高まる	共有により価値が高まる

出所：筆者作成

この新しいパラダイムを、企業はまだ十分に理解できていない。これまでのところ、クラウドファンディングは、需要予測が難しい、映画製作、音楽制作やゲーム業界の一

部でこの新しいパラダイムが受け入れ始められた段階である。しかしながら、消費者が機能消費から意味的消費にシフトする中で、企業はこのクラウドファンディングが提示する新しいマーケティングパラダイムを受け入れることは有益となろう。

注

- 1) http://www.kickstarter.com/year/2012?ref=what_is_kickstarter#overall_stats
- 2) JOBS (Jump-Start Our Business Start-Ups) Act
- 3) <http://oen.securite.jp/>
- 4) <http://www.kickstarter.com/projects/spikelee/the-newest-hottest-spike-lee-joint?ref=live>
- 5) <http://www.inside-games.jp/article/2013/05/28/66889.html>
- 6) <http://en.wikipedia.org/wiki/Crowdfunding>
- 7) 期間内に資金が目標金額集めることができるとプロジェクト実行者は仲介手数料を除き、その集まった資金を得ることができるが、目標金額に満たなかった場合はプロジェクト不成立となり、そのプロジェクト実行者は資金を一切得ることができない。
- 8) 全国20代～40代を対象とし、有効回答数586名。
- 9) <http://public-curations.com/release/crowd-funding-release/>
- 10) <http://www.bunkatsushin.com/varieties/article.aspx?id=1895>
- 11) <http://japan.cnet.com/interview/35035512/>
- 12) <http://www.inc.com/slava-rubin/the-case-for-crowdfunding.html>
- 13) <http://alternas.jp/work/challengers/26221>
- 14) <http://www.zengestrom.com/blog/2005/04/why-some-social-network-services-work-and-others-dont-or-the-case-for-object-centered-sociality.html>
- 15) <http://kibi-dango.jp/>
- 16) <http://boxesandarrows.com/designing-for-social-interaction/>
- 17) 同上
- 18) Milgrom, Paul, Roberts, John, "Economics, Organization & Management", Prentice Hall, 1992
- 19) Akerlof, George A. "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism." *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), 488-500, 1970
- 20) Lin, Nan, "Social Capital: A Theory of Social Structure and Action", Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2001
- 21) Ostrom, Elinor, *Governing the Commons: The Evolution*

of Institutions for Collective Action. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 1990

22) <http://japan.cnet.com/interview/35035512/>

23) <http://www.bunkatsushin.com/varieties/article.aspx?id=1895>

参考文献

- 米良はるか・稲藤正彦(2011)『クラウドファンディング：ウェブ上の新しいコミュニティの形』人口知能学会誌。
- Akerlof, George A. (1970), "The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism." *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), pp.488-500.
- A. Ashta and D. Assadi, *Does Social Lending incorporate Social Technologies? The use of Web 2.0 Technologies in online P2P lending.*
- Coase, Ronald H. (1937), "The Nature of the Firm." *Economica*, 4 (16), pp.386-405
- Granovetter, Mark, (1360-1380, 1973), "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology*, 78 (6)
- Lin, Nan(2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Ostrom, Elinor(1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Pine, B. Joseph, II and James H. Gilmore (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, Harvard Business School Press.
- Stiglitz, J. E. and A. Weiss, (393-410, 1981), "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information." *American Economic Review*, 71 (3)
- Williamson, Oliver E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.

消費者との共創コミュニティにおける 製品開発に関する研究

— Quirky社 事例研究 —

神戸大学大学院 経営学研究科 博士後期課程

青木 慶

要約

近年、消費者をパートナーとして価値共創に取り組む企業が見られ始めている。企業との共創活動に参加する消費者の動機づけは何かということが、本稿の関心事である。先行研究においては、楽しみや学びなどが重要なモチベーションだとされており、外在的なインセンティブはあまり重要視されてこなかった。

一方で、2009年にニューヨークで誕生したQuirky社は、全ての製品を消費者との共創によって生み出し、全貢献者に金銭的インセンティブを付与するという特長的なビジネスモデルを構築し、急成長を遂げている。本稿では同社を対象に事例分析を行うことで、金銭的インセンティブが共創コミュニティに与える影響とは何かという問いに対して、示唆を得る。

調査の結果、同社では金銭的インセンティブを各人の貢献度合いに応じて付与することで、アイデアの量と質の両者を向上させていることがわかった。さらに共創活動に参加する過程で、個人がイノベーションに関する能力を向上させる傾向も見受けられた。金銭的インセンティブを活用することで、同社が消費者との持続的な共創活動を実現していたというのが本稿の発見である。

キーワード

価値共創, コミュニティ, モチベーション, 金銭的インセンティブ

I. 問題意識と研究の目的

「我々は21世紀のProcter & Gamble社になる。すなわち、この先100年のトップ消費財メーカーを目指す」と宣言する企業がある。2009年にニューヨークで誕生した、Quirky社である。同社は全ての製品を、消費者コミュニティとの共創によって生み出して、全貢献者に金銭的インセンティブを付与するという特長的なビジネスモデルを構築し、成長を遂げている。

これまでユーザー・イノベーションやオープン・イノベーションの研究において、イノベーターの主なモチベーションは自分のニーズが満たされることや、趣味的な楽しみであるとされてきた(von Hippel, 2005)。ところがQuirkyでは全面的に金銭的インセンティブを活用することで、消費者との継続的な共創活動を実現している。金銭的インセンティブを傍流と位置づけたままでよいのかというの

が、本研究の問題意識である。

消費者をパートナーとして価値共創に取り組む企業が見られ始めている。だが、消費者と継続的な対話を実現できている企業は少数である。本研究では共創コミュニティにおいて消費者を継続的に動機づけることに関して示唆を得ることを目的とする。

II. リサーチクエスション

先行研究において、イノベーターがイノベーションを行ったり公開したりするモチベーションには、コミュニティ・メンバーからのフィードバックが重要な影響を与えることが指摘されている(von Hippel, 2005; Fuller, 2010)。Quirkyは、イノベーションの実行者だけでなく、フィードバックをすることで貢献する人にも金銭的インセンティブを付与していることを確認できた唯一の共創コ

コミュニティである。

本稿では同社の事例を通じて、金銭的インセンティブが共創コミュニティにおいて、イノベーションの実行や公開および、フィードバックによる貢献の喚起にどのような役割を果たしているのかという問いに対して、示唆を得ることにする。

III. 調査概要

まず、Quirkyのコミュニティ運営に関する情報を、同社ブログ(2009年7月～2013年5月までの46ヶ月分)、同社取材したビジネス誌、インタビュー映像から収集した。そうした二次情報の収集では明らかにならなかった点について、2013年5月23日にQuirky本社を訪問し、半構造的インタビューを行った。さらに2013年5月5日時点で販売されている77品目に関して、販売データやアイデア考案者(55名)に関する情報を分析し、同社のコミュニティ運営施策の効果について検証した。

IV. 調査結果

I. A Socially Developed Product™

Quirkyにアイデアを投稿する際はまず10ドル支払う。週1500程度のアイデアが投稿され(2013年5月時点)、コミュニティでの投票により上位10～15点に絞られたアイデアが、コミュニティにてブラッシュアップされ商品化に至る。商品が発売されると利益の10%(直販の場合は30%)がコミュニティに還元され、そこからアイデア発案者に42%、ネーミング決定への貢献に5%などと予め決められた配分率に従って各貢献者に分配される。誰がどのプロジェクトにどれだけ貢献したかや、累計報酬額などの情報は全てWeb上で開示されている。

Quirkyではこの製品開発過程を“A Socially Developed Product”としている。

2. アイデア投稿時の課金制度の変遷

同社では適宜コミュニティ運営ルールを変更している。特に重要な変更として、アイデア投稿料の引き下げ(99ドルから10ドル)と、PROという定額制(年間99ドルで無制限にアイデア投稿)の導入が挙げられる。

アイデア投稿料の引き下げにより、アイデアの投稿量は増えたが、質が低下することはなかった。同社ではこれを今後は無料に近づけたいとしている。インタビューにより、同社がまず量を重視して多くのアイデアを収集し、その後コミュニティでの共創過程を経て質を向上させるという2段階に分けて考えていることが明らかになった。

PRO導入に関しては、同社にとって多くのアイデアを投稿するメンバーへのサポートという位置づけであり、PRO登録者の数が飛躍的に増えているわけではないとのことであった。

ところが、同社の販売データを分析すると、販売結果上位36アイテムの発案者の53%をPRO登録者が占める(全発案者に占める割合は36%)。よってPRO登録者・非登録者の比較分析を行うことにした。

3. PRO登録者・非登録者の比較分析結果

両者のコミュニティへの関与度を比較した結果、以下の差異が認められた(統計的有意差あり)。まずPRO登録者はアイデアを投稿するまでに長い時間をかけていた。そして自身が多くのアイデアを投稿するだけでなく、他人プロジェクトにも数多く貢献し、関わったプロジェクトが商品化に至った数も多かった。つまり、PRO登録者はコミュニティにより重要な貢献をしており、共創活動を通して自身も製品開発に関わる能力を向上させているように見受けられる。

実際にそういった事象が起こっているのかを確認するために、次に複数のアイデアが商品化されたメンバーに関しての分析を行った。

4. 在コミュニティ期間と売上ランクの関係性

複数案が商品化されたメンバーは5名存在し、全員がPRO登録者であった。各人の商品の1日あたり販売金額（本稿ではこれを販売力とみなす）と、メンバー登録から当該アイデアを投稿するまでの日数を確認したところ、5名中4名が後で投稿したアイデアほど販売力の大きい商品を生み出していた。この結果は、少ないサンプル数ではあるものの、先述のPRO登録者が数多くのアイデアを投稿し、コミュニティから評価を受け、自身も数多くのプロジェクトに貢献することで、自らの能力を向上させている可能性を示唆するものである。

V. 考察

以上のことから Quirky での共創活動の各段階において、金銭的インセンティブが果たす役割に関して仮説を導出して、本研究を締めくくる(図1参照)。

アイデア投稿者に金銭的インセンティブを付与していることと、それを開示、すなわち人々の貢献度合いを可視化していることにより、アイデア投稿者数や1人あたりのアイデア投稿数が向上し(図1中H1, H2)、結果としてコミュニティに投稿されるアイデアの量が向上する(同①)。同様に、アイデア投稿者以外の貢献者に金銭的インセンティブを付与・開示することで、トップアイデアの選定(同②)や、

アイデアのブラッシュアップ(同③)への貢献者数や1人あたりの貢献数が向上し(同H3, H4)、結果としてアイデアの質が向上する。また各プロセスにおいて、個人のコミュニティへのアイデア投稿数や貢献数が向上することは、個人の能力を向上させ(同H5)、その結果、質の高いアイデアの投稿という形で再びコミュニティにそれが還元されるという流れができていた。そういった過程を経て生み出された商品が利益を創出し、コミュニティに還元されて貢献者に金銭的インセンティブが付与される。こうして持続的な共創活動が実現されていた。

金銭的インセンティブが、共創コミュニティにおけるアイデアの量と質を向上させ、かつコミュニティ・メンバーの能力を向上させることで、持続的な共創活動を実現することに寄与していたというのが本研究の発見である。

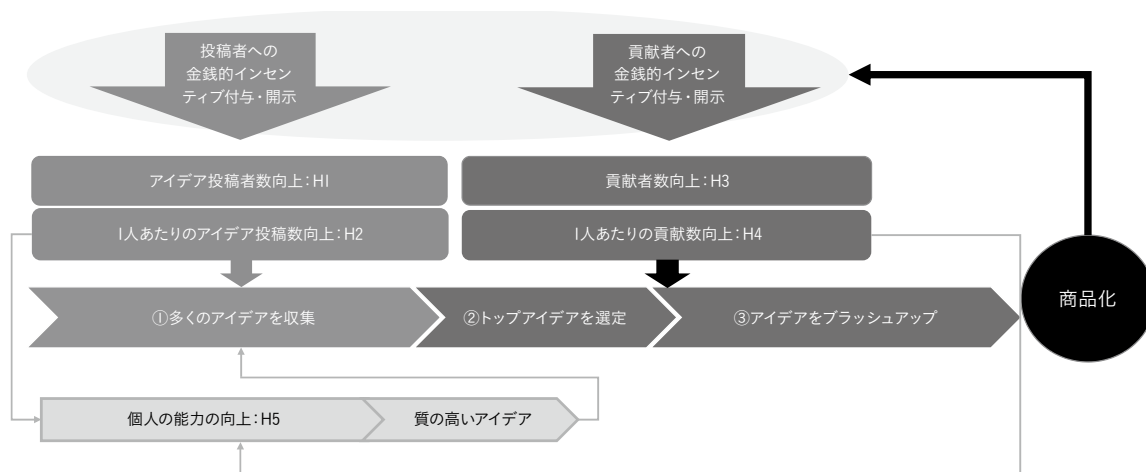
謝辞

本研究は公益財団法人 吉田秀雄記念事業財団 平成25年度 第47次研究助成を受けたものである。

参考文献

- Füller, J.(2010), "Refining virtual co-creation from a consumer perspective.", *California Management Review*, 52(2), pp.97-122.
- von Hippel, E.(2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press: Cambridge, MA.(サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーション』ファーストプレス, 2006年)

図一I 金銭的インセンティブが共創活動に与える影響



食品スーパーの競争優位の源泉としての店頭

— 店舗従業員の組織行動に関する経験的研究 —

日本大学 商学部 准教授

横山 斉理

甲南大学 経営学部 准教授

尾形 真実哉

要約

本研究の目的は、小売業の競争優位の源泉の一つは店頭従業員にあるという前提のもとで、店頭従業員の個人的スキルに影響を与える要因を、組織論の知見を援用しながら実証的に検討することである。実証分析に用いたデータは地域を拠点とする食品スーパーのチェーン店の従業員から取得したものであることから、本研究においては標本間の独立性が疑われる。こうした点も考慮し、適宜、尺度も開発しながら実証分析を進めていく。

このような本研究の貢献は、第1には、店舗における従業員の働きに着目しそのスキルを規定する要因を(探索的ではあるが)明らかにしている点、第2に、これまでは同じ領域で論じられることが乏しかった流通・マーケティング研究と組織行動論の両領域を接合している点、そして第3に、標本が所属する集団間の独立性を考慮した分析手法(マルチレベル分析)を採用すべきか否かを手続きに従って慎重に検討している点、にあると思われる。

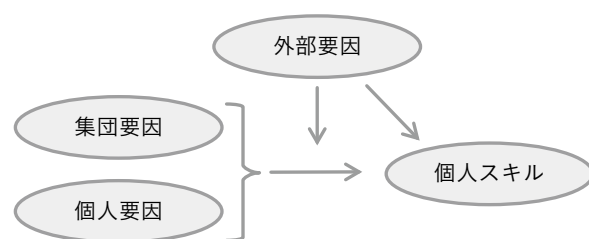
キーワード

食品スーパー、競争優位、店頭従業員、組織行動、標本の独立性

本研究は、以下の図1のような概念枠組みに従って探索的な実証分析を行った。

欠損値が含まれるサンプルをリストワイズ削除した結果、有効回答数は228票となった。

図1 本研究の概念枠組み



調査概要

調査は、好業績を維持する中規模食品スーパーの店舗で働く従業者を対象に、関西を基盤とする中規模食品スーパー A 社の協力を得て、そのスーパーが経営する21店舗(いずれも兵庫、大阪に立地)の従業員に対して2013年6月に行われた。回収された質問票のうち、不正回答や

手続き

分析の手続きとして、まずは先行研究と探索的な定性的調査を参考に、測定尺度の確認を行った。具体的には、探索的/確証的因子分析や信頼性係数(クロンバックの α)を用いて信頼性や妥当性の検討を行った。検討の結果、個人スキルを構成する変数として「対応力」「知識」、個人要因を構成する変数として、「学習意欲」「組織コミットメント」、集団要因を構成する変数として「チームワーク」「学習風土」「組織サポート」、そして外部要因を構成する変数として「立地」「競争」という変数が確認された。なお、変数の尺度化に際しては、先行研究で頑健性が確認されているものについては信頼性係数を確認することで、それ以外の定性的研究を参考に作成した変数については可

能な限り構造方程式モデリング(SEM)を用いてその信頼性や妥当性を詳細に検討した。

その上で、今回のサンプルの標本間の独立性について、合意指標rwgとICC(1)およびICC(2)といった指標を用いて検討を行った。というのは、今回のサンプルは食品スーパーのチェーン店21店舗の店頭従業員であるため、店舗という集団にネストされたデータだからである。この問題に関しては、流通・マーケティング研究はこれまで、あまり関心を払ってこなかったが、個人要因については、標準化されたチェーンオペレーションを採用している企業であるため組織文化や人材マネジメントが店舗間でそれほど大きく異なっていることはない想定することは可能だが、集団要因や外部要因を構成する変数においては標本間の独立性をチェックしておくことは重要であると思われる。とくに、各店舗をとりまく外部環境はそれぞれ異なるものと思われる。検討の結果、集団の分散が全体の分散に影響を与えていること、集団間で違いが認められることを示唆する指標はあったものの、全体的には今回のデータはマルチレベル分析と呼ばれる階層データを分析する際の方法を採用する必要はなさそうだと判断した。

分析モデル

具体的な分析については、個人スキルを構成する変数はそれぞれ「対応力」および「知識」であるため、モデル1において集団要因、個人要因および外部要因が「対応力」に与える影響を、モデル1-2はこれらに加えてモデレーターとして外部要因の交互作用項を加える。モデル2-1および2-2は上記と同様の独立変数が従属変数「洞察力」に与える影響を、モデル3-1および3-2は上記同様の独立変数が従属変数「知識」に与える影響をそれぞれ分析する。なおすべての独立変数は全サンプルの平均値を用いてセントリング(grand mean centering)を行っている。

結果

分析に用いる変数の記述統計および相関は次ページの表1、重回帰分析の結果は次ページの表2の通りである。

表の結果のうち交互作用が確認されたものについては作図によりその関係を詳細に検討した。たとえば、ほんの1例であるが、表中太字で示している従属変数：対応力に対する競争と学習意欲の関係については、競争が激しいと認識している場合は学習意欲が高くなるほど高くなる。

表—1 変数の記述統計と相関

	M.	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 性別	1.79	0.41	1										
2 年代	1.42	0.5	.176**	1									
3 在籍期間	69.11	36	0.01	.640**	1								
4 対応力	4.67	0.91	0.08	0.12	0.11	1							
5 知識	3.98	1.03	-0.09	-0.01	0.01	.490**	1						
6 立地	4.44	1.41	-0.01	0.01	0	.174**	.135*	1					
7 競争	5.3	1.18	-0.01	0.04	-0.06	0.01	-0.04	-0.03	1				
8 チームワーク	5.08	1.09	-0.03	-0.01	-0.04	.323**	.300**	.161*	0.07	1			
9 学習風土	4.82	1.1	0.01	-0.08	-0.11	.286**	.348**	0.06	.132*	.715**	1		
10 組織サポート	4.2	1.21	-0.06	-0.13	-0.11	0.13	.229**	.138*	-0.03	.521**	.493**	1	
11 学習意欲	5.44	0.91	0.01	.153*	0.01	.589**	.269**	0.04	.186**	.460**	.401**	.298**	1
12 組織コミットメント	4.54	1.21	.131*	.147*	0.08	.293**	.275**	0.06	0.02	.492**	.489**	.566**	.456**

*p<0.05 **p<0.01

N=228

表—2 重回帰分析の結果(対応力, 知識)

	従属変数					
	対応力			知識		
	モデル 1-1	モデル 1-2	モデル 1-3	モデル 2-1	モデル 2-2	モデル 2-3
性別	0.07+	0.07	0.07	-0.10	-0.12+	-0.10
年代	-0.10	-0.09	0.12+	-0.04	-0.03	-0.08
在籍期間	0.15	0.15*	0.17*	0.05	0.05	0.05
立地	0.16**	0.16**	0.17**	0.11+	0.12+	0.12+
競争	-0.10+	-0.10 +	0.08	-0.10	-0.09	-0.09
チームワーク	0.04	0.02	0.06	-0.01	-0.02	-0.02
学習風土	0.10	0.12	0.08	0.27**	0.28**	0.27**
組織サポート	-0.15*	-0.14+	0.19*	-0.02	-0.02	-0.10
学習意欲	0.59**	0.58**	0.56**	0.14+	0.10	0.14+
組織コミットメント	0.03	0.02	0.09	0.11	0.12	0.20*
立地×チームワーク		0.15+			0.07	
立地×学習		-0.08			0.00	
立地×組織サポート		-0.02			0.03	
立地×学習意欲		-0.08			-0.17*	
立地×組織コミットメント		0.00			0.02	
競争×チームワーク			.070			-0.22*
競争×学習			0.06			0.06
競争×組織サポート			0.00			-0.07
競争×学習意欲			0.20*			0.24**
競争×組織コミットメント			0.12			0.03
調整済み R2	0.386	0.383	0.403	0.143	0.142	0.185
F 値	15.276**	10.375**	11.20**	4.785**	3.495**	4.436**

数値は標準化偏回帰係数

+p<0.10 *p<0.05 **p<0.01

N=228

参考文献(主要)

- 上川一秋(2006)「異なる分析レベルの因果を同時に考える一階層線形モデル」『社会の見方、測り方—計量社会学への招待』, 勁草書房, pp.121-131。
- 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』白桃書房。
- 鈴木竜太(2002)『組織と個人 キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- 鈴木竜太・北居明(2005)「組織行動論における集団特性の分析手法—マルチレベル分析に関する研究ノート」神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper Series 2005・45。
- 田村正紀(1981)『大型店問題』千倉書房。
- 田村正紀(1986)『日本型流通システム』千倉書房。
- 田中堅一郎(2004)『従業員が自発的に働く職場をめざすために—組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』ナカニシヤ出版。
- 筒井淳也・不破麻紀子(2008)「マルチレベル・モデルの考え方と実践」『理論と方法』23(2), pp.139-149。
- 堀洋道・山本真理子・松井豊編(1994)『心理尺度ファイル：人間と社会を測る』垣内出版。
- 三好宏(2000)「『まちづくり』による地域小売商業の振興に関する研究」(神戸大学大学院経営学研究科博士論文)。
- 横山斉理(2006)「小売商業集積における組織的活動の規定要因についての実証研究」『流通研究』9(1), pp.41-57。
- Bagozzi, R.P. and Y. Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (1), pp.74-94.
- Bartel, C. A. and F. J. Milliken (2004), "Perception of Time in Work Groups: Do Members Develop Shared Cognitions About their Temporal Demands? Times in Group," *Research on Managing Groups and Teams*, Vol.6, pp.87-109.
- Bliese, P. D. (2000), "Within-group Agreement, Non-independence, and Reliability: Implication for Data Aggregation and Analysis," in K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski eds. *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organization*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp.349-381.
- Browne, M. W. and R. Cudeck (1993), "Alternative Ways of Assessing Model Fit," in *Testing Structural Equation Models*, K. A. Bollen and J. S. Long eds, Newbury Park, CA: Sage Publication, pp.136-162.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluation Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp.39-50.
- Hair, J. E. Jr., R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. Black (2006) , *Multivariate Data Analysis*, Academic Internet Publishers.
- Hu, L. and P. M. Bentler (1999) "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives," *Structural Equation Modeling*, 6 (1), pp.1-55.
- James, L. R. (1982) "Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement," *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), pp.219-229.
- James, L. R., R. G. Demaree and G. Wolf (1984) "Estimating Within-group Interrater Reliability with and without Response Bias," *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), pp.85-98.
- Klein, K. L., S. W. J. Kozlowski, F. D. Dansereau, M. B. Gavin, M. A. Griffin, D. A. Hofmann, and M. C. Bligh (2000), "Multilevel Analysis Techniques: Commonalities, Differences, and Continuing Questions," in K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski eds. *Multilevel Theory, Research and Methods in Organization*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.512-533.
- Kreft, I. and Leeuw, J. D., (1998), *Introducing Multilevel Modeling*, Sage Publications Inc., London. (小野寺孝義編訳, 岩田昇・菱村豊・長谷川孝治・村山航訳, 『基礎から学ぶマルチレベルモデル』, ナカニシヤ出版, 2006年)。
- Ostrof, C. (1992), "The Relationship Between Satisfaction, Attitude, and Performance: An Organizational Level Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), pp.963-974.
- Snijders, T.A.B. and R. J. Bosker (1999), *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*, London, Sage Publisher.
- Yokoyama, N., "The competitive advantage of regional grocery chain stores in Japan", *Proceedings of The Asian Retailing and Distribution Workshop* (University of Marketing and Distribution sciences, Japan), 2012, pp.1-18.

「弁当の日」で地域とつながる 小売・メーカー・生産者

— 子供たちのためにマーケティングができること —

福岡大学 商学部 准教授

太宰 潮

要約

平成25年5月現在、日本全国で小中学校を中心に1100を超える学校が実施し、実践校が増え続けている活動が、「弁当の日」である。買い出し、調理、盛り付け、片付けを全て子供が自分たちで行うものであり、家族との暮らしの時間を増やし、社会との関わりを知ることができる。現在「弁当の日」を応援する取り組みが広まりつつある。『チェーンストアエイジ』（2013年4月15日号）には、(株)シジシージャパンが「弁当の日」の応援・普及に力を入れる、とする記事が、実例とともに紹介されている。中国地方ではカゴメ(株)と小売店との協働も行われており、今後広範囲での応援活動が企画されている。

本報告では応援活動の事例の紹介を行い、その意義や効果を議論する。具体的には、弁当を紹介する店頭、「弁当の日」に合わせた店頭訴求(例：地産地消等)、子供が食材購入する際のレジでの会話、当日に小売店担当者や生産者と生徒とが交流する様子等である。本報告は太宰(2011)の続編にもあたる。小売店が消費の現場に出ること、地域への訴求が可能であること、本活動通し、地場SMは食材提供という本業を介した地域貢献ができることを紹介する。

キーワード

セールスプロモーション、「弁当の日」、地域貢献、食育

1. はじめに

本論は、太宰(2011)に続き、現在日本に広まりつつある「弁当の日」という食育活動とマーケティングの現場が繋がる事例を紹介し、その意義や今後の展開を論じるものである。「弁当の日」とは、平成25年9月3日現在で、日本全国の小中学校を中心に1200校以上が実施をする¹⁾食育活動であり、買い出し、調理、盛り付け、片付けを全て子供が自分たちで行うという点に大きな特徴がある。親など、普段料理を作る人が手伝わないことで、家族への感謝の気持ちを持ち、料理を通じて家庭における暮らしの時間を共有することを主な狙いとしている。

2011年以降、メーカー、小売チェーン、SMコーポレーション、地場生産者など、「弁当の日」を応援する多くの主体が関係する事例が生まれ、またそれが日本全国に広まりつつある。小売としては(株)シジシージャパンが全国的に応援活動を推進している他、メーカーとしては特に

中国地方においてカゴメ(株)が応援活動を推進しており、本論では2社による事例を中心に、取り組みを紹介してゆく。

小売店頭では近隣の小中学校の「弁当の日」に合わせて様々な売り場が作られ、店頭や学校においては小売・メーカー・生産者と生徒たちとの繋がりが生まれてきていることから、本論ではその事例紹介に誌面の多くを割き、既存文献のレビューや理論枠組みの考察は限定的にのみ行う。多角的なレビューは太宰(2011)に依るものとする。

紹介する事例は具体的に、近隣校で作った弁当を紹介する店頭、「弁当の日」に合わせた店頭訴求(例：地産地消等)、子供が食材購入する際のレジでの会話、「弁当の日」当日に行われる小売店担当者や生産者との交流の様子等である。事例紹介と共に、小売店やメーカー担当者が消費の現場に出ること、教育の現場との仲介役となることで、ローカルに訴求できることが多く存在すること、「弁当の日」の応援を通して食材提供という本業を介した地域貢献が行えることを述べてゆく。

II. 既存文献

I. 本論の立場とマーケティング研究との関連

そもそも「弁当の日」とは何か、その狙いや実施をしている学校現場の様子、もしくは普及状態等については、2001年にこの活動を創始した竹下(2003, 2006)に詳しいため、本論では説明を割愛する。重要な点は、太宰(2011)以前は、「弁当の日」は基本的に学校と家庭の間に主眼を置いており、地域や経済活動という視点はごく一部限定であった、という点である。太宰(2011)では福岡県内の個別店舗における「弁当の日」応援の売り場事例がいくつか示されているが、本論ではチェーン店全体、もしくはナショナルメーカーとしての取り組みであるという点に大きな違いがある。

また本論では、基本的に家庭において料理をした方がよい、という立場をとっている。当然、消費者個人の考え方や状況によっては、料理が不要、購入して済ませる方が合理的であり、そちらを選択すると考える人もいられるが、その良し悪しの議論は本論の対象外とする。家庭における料理は、1980年代に既に「包丁のない家庭」といったキーワードと共に語られていたことや、2005年の食育基本法成立以降、農林水産省や内閣府が食育活動を推進していること、現在のわが国の家庭の食が乱れていることを痛烈に示した岩村(2003, 2005, 2007, 2010)の議論などを踏まえても、家庭における料理をする方が一般的に望ましいこと、もしくは規範的とみなすことは、問題ないと考えられる。

では、マーケティングの文脈にこの活動がどう繋がるか、それは前述の通り、買い物にも生徒が自分たちで行くことが想定されているところにあり、接点としては店頭での訴求がまず考えられる。岡本・高橋(2013)が述べるように、近年我が国のスーパー（以下SM）では品揃えの同質化が進んでおり、業態間の品揃えの違いが曖昧になり、消費者にとっての買い物の魅力が低下してきている。そのような中で差別化のポイントとして指摘されるのが、岡本・高橋(2013)、中見(2013)、太宰(2008)などで指摘さ

れている、店頭での経験やコミュニケーションである。しかし、太宰(2011)でも指摘されている通り、従来の店頭における経験やコミュニケーションについての研究は店内に限るものが多く、小売店側が能動的に、店の外、つまり地域の消費の現場に出ることや、消費者の側が能動的となる面を捉えきれないのである。この点は本論でも引き続き研究意義として主張したい。その他に、地域コミュニティや社会関係資本など、多面的なレビューについては太宰(2011)に譲る。

生徒が買い物に行き、食材を選ぶことの意義や、ひとりで買い物に行った生徒に対して教室でどんな反応があるかは、竹下(2012)にも詳しく紹介されている。例えば、親子で買い物に行った際は、今までは「スーパーに着くなり、お菓子売り場に直行、自分の好きなお菓子を抱えて戻ってくると、お母さんの買い物かごに放り込んで、あとはマンガの立ち読み」であった男子生徒が、弁当を作るようになってから、食材やその選び方について母親に質問攻めをし、製造年月日や賞味期限、添加物や原産地のチェックの仕方、そして、タイムサービスなど、安く買う方法を学んでいった様子が記されている。竹下(2012)にはその他にも、「食べ物をつくった人、運んだ人、調理した人のことを考えるようになった」、「栄養バランスのとれた食事を心がけるようになった」、「スーパーに行くと、肉、魚、野菜、果物の値段を見たり、産地を気にするようになった」といった生徒の声が紹介されている。

これこそ、過剰な低価格競争やコモディティ化を問題視するマーケティングの現場が待望する声ではないだろうか。こうした場が現在日本で拡大しつつあるのであれば、「弁当の日」を通じて子供たちをサポートするのも、マーケティングの現場がなすべきことなのではないだろうか。また、既存の店頭研究でも、売り場の向こうの家庭や個人の変化を捉えたものは少ないことを強調したい。前出の幅広いレビューを行っている岡山・高橋(2013)でも、経験価値項目として家庭における価値などは考慮がなされていない。ただし、上田・星野(2010)では、希望学に立脚した視点で、希望の源泉(希望ジェネレーター)として家

庭の要素を多く挙げている。彼らはコープさっぽろを舞台に実証実験も引き続き行っており²⁾、その動向は注目すべきであるが、地域の消費の現場に出ることや、子供自身が購入することなどは想定をしていないという点において、本論とは決定的に異なる主張であると言えるだろう。

2. 小売やメーカー側との関連

食品小売に関する専門誌を見ても、近年は「おひとりさま」を重視すべきという内容³⁾や、加工食品、惣菜を拡大する店舗の情報が誌面を賑わせている。また、従来主婦が手抜きしたい日の代表メニューであったカレーライスを作ることに対し、今は「作るのに時間がかかって面倒」という若い主婦が増えていることなどが紹介されており、料理の「作らない化」への徹底対応を行うべきだ、という主張もなされている⁴⁾。しかしその一方で、SMにしかできないこと、SMが果たすべき役割も議論がなされており、その際に多く述べられるのは「(生鮮を中心とした)地域密着」「モノからコトへ」「家族の絆づくり」などのキーワードである⁵⁾。しかし、実際どのように行うかについては、各企業・各店個別の取り組みによって異なるようである。全国的に展開が可能な本論が貢献できる余地は大いにあると考えられる。

メーカー・製造の側からも、「弁当の日」が目指す、家庭における料理の機会減少を繋げて議論ができる。商品の寿命は2006年の時点で「一か月以内」と言われ、「多産多死」と表現された⁶⁾が、2013年の年頭に「弁当の日」の応援を加盟各社に呼びかけたシジシージャパンの堀内淳弘代表もこの点について述べている。堀内代表は、現在の加工食品が溢れる小売店の現状と価格をメインとする過剰な競争環境について、利益確保の意識の薄さを背景にした商品の乱開発がその原因のひとつであるとし、それが家庭における料理機会の減少に繋がっている、と話す。そして数多ある商品開発を急ぐ結果、流通に溢れる加工食品は味が濃いもの、甘いものに偏りがちであること、またそれを食べて育ってきている子供たちの、微妙な味の違いを感じ分ける味覚がおかしくなっていることに危機感

を抱いており、生鮮を中心とした素材を売ること、そして家庭の料理機会を増やすことが必要であると述べている⁷⁾。

企業はどれも生き残るために日々経営努力を重ね、その結果としてより安い価格を実現していることは周知の事実であり、それを否定するわけではない。しかし、小売店は、表面的・マイオピア的な消費者ニーズ、価格の低さという点を重要視し過ぎることを改めるべきではないか。そしてメーカーは、商品開発としては激安商品に繋がりがかねない乱開発を見直すことも踏まえ、より永く消費者に選択され続ける商品を作り、それを売る視点も、これからのマーケティングとしては必要なのではないだろうか。

小売店頭において価格を過剰に追及することは、スケールメリットによる取引が過剰に重要視されたり、チェーンオペレーションがより無機質的な方向へ向かうことにも繋がる。価格が安く、売れるものが良いものであり、あるべき姿である規範や、望ましい方向などとは一線を画した、消費者の「楽な方向」へ向かうことにもなる。消費者の便利さを追求することはもちろん大事なこともあるが、それがコモディティ化や長期的に消費者へのマイナスに働くのであれば、本末転倒であろう。安売り志向の店舗の利用は当然消費者の選択に委ねられているし、食の規範意識の高い人はその通りに行動すればよいだけかもしれない。しかし、特に食にまつわる小売やメーカーは、自社が日々の日常消費を作る面があることを認識すべきであるし、我が国のマーケティングにもそろそろ、あるべき姿・規範的目標を設ける面があってもよいのではないだろうか。そしてそのあるべき姿の一つに「弁当の日」が目指す姿を想定し、以降事例紹介を行ってゆく。

III. 事例紹介

本章では太宰(2011)以降に行われた、「弁当の日」を応援する取り組みを紹介する。「弁当の日」と小売店との関わりについては、応援活動を推進するシジシージャパンの加盟店を中心に進めてゆく。

1. 島根県益田市における事例

島根県では2013年9月現在、述べ39の小中学校において「弁当の日」が行われており、最も盛んな雲南市においては、平成21年度中に市内の小中学校28校全校で実施が行われている。次いで活動が盛んな地域が益田市であるが、本節では益田市立・益田東中学校における「弁当の日」を、地場SMでシジシージャパンに加盟する(株)キヌヤとカゴメが2013年1月に応援した取り組みを中心に紹介する。尚、2013年1月の取り組みは『チェーンストアエイジ』の2013年4月15日号にも、堀内代表のインタビューと共に掲載がなされている。

益田東中では2009年より「弁当の日」を実践しており、現在では学期ごとに年3回の実施をしている。2012年にも既に応援売り場を作っていたこともあるが、その際は特に学校との繋がりが無い中での実践であった。2013年1月に行われる「弁当の日」においては、筆者とキヌヤ・カゴメ両社の担当者で、応援活動の実施について同校・坂田校長に申し入れを行ったところ、快諾を頂き、同校から歩いて1分ほど、ほぼ目の前にあると言ってもよい位置で営業するキヌヤ東町店を中心に応援活動を実施した。

まず、学校側の承諾の元、過去の弁当の写真をお借りし、それをチラシに載せて配布した(図1)。キヌヤは益田市に本社を置き、島根県と山口県の一部に18店舗を展開しているが、主に益田市を中心に配布をするチラシは、当

然ながら益田東中の校区以外にも配布され、「弁当の日」を行っていない層も、この活動を知るところとなった。

続いて、「弁当の日」までの一定期間、キヌヤ東町店の入り口付近には、生徒がこれまで作った弁当の写真が図2のように掲示された。この写真には非常に多くの人が足を止め、出来の良い弁当に感心の声をあげていたり、親子連れで来店した何組もの人が、自分の弁当を見つけては親子のコミュニケーションを取っていた。

また、今回の弁当作りのテーマが「地産地消」であったことから、益田産のものについては、図2の右のようなPOPが付けられた。後日の生徒のアンケートにおける買い物の感想からは、「色とりどりに作れたし、地産地消のこともわかったので良かったです。」「地元産のものとかを選んで買ったことは今まで一度もなかったので、楽しかったです。」「思ったより益田産が多くてびっくりした。」という記述も見られた。その他にも、益田東中の生徒はレジで「弁当の日」の買い物であることを申し出れば、弁当作りのグッズ(アルミカップなど)のプレゼントも行われ、レジでは「頑張ってくださいね。」といった会話がなされていた。筆者が来店客に話を聞いたところでは、益田東中の保護者ではないが他校の保護者であるお客様が、「うちの子が通うところではやってないですけど、こちらの学校はすごいですね〜」とコメントをしてくれた。

そして「弁当の日」当日には、キヌヤの東町店スタッフな

図一1 キヌヤのチラシ(B4サイズの半面を使用)



図一2 キヌヤ東町店：入口付近の弁当写真と、地産地消POP



どの従業員、売り場を展開したカゴメの営業担当者、またキヌヤと取引のある生産者の方が中学校を訪問し、お昼の時間に生徒と交流を行った(図3参照)。例えばキヌヤスタッフやカゴメの営業担当者が買い物についての会話をする中では、店舗の立地もあり、多くの生徒がキヌヤ東町店で買い物をしたと答えていたが、その他にも弁当の中の料理の中で何を買ったか、店頭に掲示を目にしたか、レジで申し出をしておまけを受け取ったか、普段料理をする際の買い物はどうしているのか、など様々な会話が交わされていた。生産者と生徒の間にも、弁当の中身の食材や買い物はもちろんのこと、食材の旬についての情報や、栄養価、またその効果などについての会話が弾んでいた。

図—3 「弁当の日」において、生徒と交流を楽しむキヌヤと生産者の方々



この取り組みを行ったのち、坂田校長からは「どうして今までキヌヤさんとタイアップして行う発想が出てこなかったのか、不思議な気がします。やっぱり学校はもっと開かれた発想、開かれた眼をもたなければいけないのですね」とご感想を頂いた。学校の目の前に店舗があること、学校OBも多くキヌヤに勤めていたなどの要因が幸いしたこともあるが、トップである坂田校長のこうした考え方が最も重要であったと言えるだろう。

その後もキヌヤ東町店では「弁当の日」を応援する取り組みを続けており、7月、そして9月にも応援活動を実施したが、9月の応援活動後には、坂田校長より、弁当の日のことかもしくはそれ以外のことについて、キヌヤと生産者の方による講演会の要望がなされた。例えば「かしこい消費者」をテーマとし、値段がどのように決まるのかについてや、農業・野菜に関しての内容を生徒たちに教えると

いった形であるが、キヌヤ側も、この要望を実現する方向で動いているという。

これが実現すれば、地場SMは、地域の学校に対して消費者教育の役割の一端を担うケースにもなる。消費者教育については、2009年に消費者庁が設置された翌年から、文部科学省においても「消費者教育推進事業」が実施されてきている。本年度は「連携・協働による消費者教育推進事業」についての実証研究が公募されるなどの活動があるが、食にまつわる消費者教育の場としても、「弁当の日」とマーケティングが活きる可能性が十分示唆されていると言えるだろう。

またSNS上などでの情報拡散や共有も、ごく一部であるが見られている。9月の応援活動後にキヌヤはfacebook上の自社ページにおいて、当日に撮影した弁当の写真の一部を公開しているが、そこには「わが娘のお弁当が載ってるわー」「息子の弁当発見」といったコメント付与や投稿のシェアがなされている。現時点では弁当の紹介は店頭が主であるが、これからWEB・SNSを介した情報発信や共有もなされてゆくこととなるだろう。

2. 広島県福山市における事例

福山市立鷹取中学校では、2008年に「弁当の日」をはじめ、年2回のペースで実施をしている⁸⁾。本節では、今年7月10日水曜に行われた事例を紹介したい。鷹取中学校には近隣に(株)フレスタの草戸店があることから、シジージャパンがまず中学校側にコンタクトを取って応援活動についての面会を行い、続いてフレスタ、広島テレビ、カゴメの各担当者と筆者が同校・飛田校長とお会いをした上で、弁当の写真借用を含めた店舗による応援活動、当日の視察などをお願いし、快諾を頂いた。尚、中学校側では草戸店に誘導をするような告知はなされていない。

「弁当の日」の約1か月ほど前ほどから、店内には図4のような掲示がなされた。鷹取中から弁当の写真、それに今回の「弁当の日」に向けた意気込みコメントを借用し、それを店内に大きく掲示した。従業員の方へのヒアリングを元に、反応の様子を紹介する。

図—4 フレスタ草戸店内の様子



まず来店客の反応であるが、非常に大きい掲示であったこともあり、多くの人が足を止め、弁当の写真に見入った。比較的年齢の低い親子連れ、それに年配の方が特に足を止めるケースが多かった。弁当レシピ提案のPOPに釘付けであった女子生徒もいれば、男子生徒とそのお母さんは店頭で掲示をしたベーコン巻きを参考にして、実際に弁当作りを行ったそうである。その他にも張り出されているポスター写真について、通りかかった子連れの一般客を生徒が勝手に呼び止めて「うちの学校でこんなことしようよ!」と紹介したという極端な例もあれば、高校に進学したOB・OGが鷹取中学校を訪問した際に、「フレスタの写真みたよ」「スーパーの写真をお母さんがみたよ」という声を寄せてくれたという。

当然目にするのは鷹取中の生徒と保護者だけではない。来店する高齢のお客様からは「上手じゃねえ」「よく作ってる!」「次の写真を楽しみにしてますね」といった暖かいコメントが寄せられた。他校の小学校高学年ほどの親子連れも「すごいねー!」と声をあげながら弁当の写真を見つめ、また「鷹取中学校ではこんなことをしてるんですね〜」という他校の保護者とのやりとりもあったという。またこれは後日談だが、子供の弁当作りももちろんであるが、何より毎日おかずを作るママさんの参考になったという意見が聞かれた。掲示がなされていることが噂で広まり、スコッチエッグなど、実際にこの数週間の掲示の

中でPOPをよく見て覚えた人もいるとのことだった。小さい子供がいるお母さんは、かわいい作りの弁当キットを手にして、「スーパーにはこういうものはあまりないですよ」といったコメントをしてくれたそうである。

生徒の弁当作りのための売り場は、地域の消費者にも確実に好影響をもたらしたと言える。先の益田東中とキヌヤの事例でも類似のコメントがあったが、近隣校区への影響については太宰(2011)でも紹介したものと同様の波及効果が起きていると考えてよいだろう。事前の買い物や当日早朝の料理の様子は、広島テレビによって取材され、親子で買い物に赴く生徒の姿が後日に放映された。番組の録画は、広島テレビの許諾のもと、店頭にて繰り返し放映が行われた。

次に消費者ではなく、店舗スタッフ側の声を紹介する。従業員でもあり、実際に鷹取中学校の1年生として子供を通わせており、今回はじめて「弁当の日」に取り組んだスタッフの方に感想を伺ったところ、はじめは小売店で売り場を作ると言われても、その意味がよくわからなかったという。しかし同店の三井店長が、考え方を詳しく従業員と共有していたことが大きく、それがなければただの「弁当食材の売り場」としか考えなかった、という。「商品売るのはではない」という、今回の取り組みの趣旨や、おうちの人への感謝に気づき、家族との時間を共有するといった理念をしっかりと理解した上で、売り場作りが行えたことが良かった、と語ってくれた。

三井店長からは、「福山市内に広まり、思った以上に反響があった」「学校側から『ありがとう』と言われたことが、何よりの成果」とコメントを頂いた。今回鷹取中での取り組みが、店舗やテレビを通して地域に知られたことで、他の学校でも「弁当の日」を始める、といった声が寄せられたほか、イートインコーナーに偶然居合わせた生活指導の先生から「ありがとうございます」と言って頂いたエピソードを語ってくれた。また筆者が草戸店を取材中にも偶然、鷹取中・飛田校長が御礼に店舗を訪れたのだが、地域の校長先生と談笑ができるお店、御礼を言いを訪れてくれるお店は、全国にどれほどあるだろうか。こうした

ことができる店舗が、地場SMが目指す地域密着ではないだろうか。

3. 宮崎県における事例

宮崎県では、2010年より「弁当の日」に県の教育委員会が積極的に取り組んでおり、2010年度には152校、2011年度には335校と、県として全国最多の実践校数を誇っている。その考え方や構想、効果については県のホームページ⁹⁾に詳細が掲載されているが、小売店の応援としては、2013年度より「ながの屋」「食の森うめこうじ」など12店舗を運営する(株)永野が取り組みを開始している。宮崎県における「弁当の日」推進を担当をする教育庁・スポーツ振興課によれば、2010年以降、小売が関与するのは初めてであったそうである。永野としての取り組みのきっかけは、シジシーの全国トップ会にて竹下和男氏が講演を行ったことにあるという。以降ではまずシジシージャパンの社内報「シジシーニュース」(2013年6月1日号)に記載された内容をもとに、永野の取り組みを紹介してゆく。

まず永野側から県の教育委員会に応援活動を行いたい旨打診を行い、実践校のリストを確認したのちに、各店近隣の学校にコンタクトを取った。宮崎市立・広瀬北小学校における「弁当の日」の応援を実施した佐土原本店では、今年5月に2回、応援のための売り場が実現した。店舗入り口の風除室に弁当の写真を掲示、子供向けのレシピも用意し、「弁当の日」前日夕方は多くの親子連れで賑わったという。広瀬北小学校の清水聡校長は「子供は店頭の写真を見て意欲が沸き、参考にもなったはずです。地元食材を知ることも『地産地消』の面から大切に、このような側面からの支援は非常にありがたく感じています」と感想を述べている。「弁当の日」の推進を担当している教育庁・スポーツ振興課の担当・前村賢一氏のコメントでも、「『地産地消』や『食の安全・安心』を推進している地場スーパーでは、地域の連携という点でぴったりだと感じました」と述べられており、これまで無かった視点での応援に好意的な反応を示していることがわかる。

続いて同社永野雄太社長と本部バイヤーである三好和也氏へのインタビューより、永野の取り組みの要点を探る。まず挙げられるのは、ひと言に「弁当作りのための売り場を実現した」といっても、非常にきめ細かい対応をしている点である。鮮魚切身は一枚から用意し、素材からの弁当作りを応援するために、精肉売り場でも、加工品としてはハムなどの一部のみに訴求を絞って行った。また冷食の売り場にも一切訴求は作らなかったという。通常弁当食材といえば加工肉、冷食コーナーが思いつくものであるが、こうしたところにも、意義の理解というポイントを垣間見ることができる。

また、今回応援活動を実施するにあたっては、まず店長クラスの従業員に、毎週の会議の中で「弁当の日」の意義を何度も伝えたという。売らんかな、にはならず、食材に感心を持ってもらうといった点の共有に時間をかけた。続いて三好氏が行ったことは、店員との意識共有である。少なくとも3回は現場の方との話し合いを行い、その意義を伝えることを重視した。その上で三好氏は、現場からの提案を募ったという。自分の子供が作ると考えたらどんな売り場になるか、などを従業員が考え出し、応援の売り場が出来ていったという。

今回の活動を通して三好氏は「社内、特に小売の現場スタッフに好影響があった」ことを強調されていた。上で述べたとおり、従業員による提案を待った上で売り場作りを行ったが、「弁当の日」が終わってからも、従業員が自発的に売り場に手作りPOPを作るようになったのである。実際に、視察させて頂いた佐土原本店には手作りの大型POPが掲示しており(図5参照)、様々なメッセージが発信されていたが、こうした手作りの訴求は、以前は無かったものだそうだ。三好氏によると、青果売り場に最も変化があり、今回の応援活動において購入する人の立場に立って考えたことが大きかったという。

太宰(2011)では、レジにおける生徒との会話をした従業員が「生徒さんと会話をしていると、働く方の意識も変わってきますよね」と感想を述べた例を紹介しているが、「弁当の日」に限らず、売り場作り、顧客のことを考える姿

勢そのものにも好影響があった事例のひとつといえるだろう。

また永野の活動では、考え方を現場と徹底的に共有するという点が、フレスタ・草戸店で行われた活動と共通するところがあり、今後のマーケティング現場による応援活動でも、鍵になってくるポイントと言えるだろう。

図ー5 ながの屋+食の森うめこうじ 佐土原本店の売場の様子



永野の活動以外にも宮城県では、ビジネスと繋がるケースが現れており、生徒が考案した弁当が限定で商品化された例がある。2013年2月、宮城県小林市の弁当店「くま扇」にて、同市の東方中学校の生徒がアイデアを出した弁当が実際に商品化されている¹⁰⁾。「弁当屋にあったらしい弁当」というテーマの回に持ち寄られた弁当をベースにしているという。

県全体でトップダウンの推進をしていることは、教育の現場でも「弁当の日」の考え方の認知に温度差があるという問題点はあるものの、現在各校がバラバラの日程で行っているものが、将来的には日程を揃えて実施することも十分に考えられる。もしそうなれば、個別店舗でなく、企業レベルで様々な情報発信などの応援活動が展開可能となるだろう。

4. 今後計画されている応援活動

事例の最後として、2013年10月に実施予定の内容を紹介する。広島市・大塚中学校においては、校区内の2013年10月に、大塚中学校と、校区内の伴南小学校と大塚小学校の3校が一斉に弁当の日を実践する。伴南小学校で

はこれまで既に「弁当の日」を実践してきているが、大塚中学校として実践をすることは初めてである。ここでも今後に繋がる印象的な動きがあったので紹介したい。

校区は新興住宅街であり、エリアにはフレスタのほか、2つの店舗が競合状態にあるが、この3店舗に、“学校サイドから”「弁当の日」応援の要請がなされたのである。3つの店舗に教職員が直接出向き、応援が依頼されたとのことで、各店ともに協力をする方向で検討がなされている。本論の執筆時点での予定であり、まだ3つの店舗の概要を詳しく調べられておらず、現場の様子等を紹介ができないが、小売やメーカーの側からではなく、学校・教育機関の側からのアプローチがあったという点は、非常に大きな例のひとつではないかと考えている。今後、このエリアでの取り組みも詳しく取材し、紹介をしてゆきたい。

IV. 考察

以上、大きく3つの事例を紹介してきた。今回の「弁当の日」の応援活動を整理し、「実施する際のポイント」と、太宰(2011)で述べた以外の「実施効果」とをまとめると、それぞれに下記の点が挙げられる。

応援活動実施おけるポイント

- ・ 学校との繋がりを有すること。それによって、弁当写真の掲示、当日の視察など、応援活動の幅が大変広まる。教育機関のほうから依頼がなされるケースも出てきている。
- ・ 応援活動を行う中で、特に小売店の担当者や現場スタッフに対して、「弁当の日」の考え方や意義について共有を行うことが重要。
- ・ 将来的には消費者教育の一端を地場SMが担うことも考えられる。

【応援活動による効果】

- ・ 生徒とその保護者だけでなく、年代や校区に関わらず、地域全域に好影響があること。特にレシピなどは「弁当の日」に関わらず、保護者の参考になっている。
- ・ 「地産池消」など、明確なテーマを持って生徒たちへのアプローチが可能であること。
- ・ 応援売場作りを通して、従業員が主体的に動きだすきっかけともなり得ること。

太宰(2011)では、原則としては小売店による勝手連応援として捉えていたが、益田東中学校、大塚中学校のケースでみたように、学校側からの依頼で実施が行われるケース、もしくは学校側からの働きかけによって協働が発展する可能性が高いことが分かった。

「弁当の日」の創始者で普及活動に努める竹下和男氏も、子供の食環境を解決するひとつの鍵は、子供が良い消費者になること、生産者やメーカーが良いものを作っている、と分かる国民・消費者を育てることだ、としている。そのためにもSMなどの現場に行き、見て、触った上で買うことが好ましく、ただ激安の商品を求めて買ってしまいう状況を変えてゆかなければならない、としている¹¹⁾。本論で示した事例は、その実現に向けた一歩ともなり得るだろう。

最後に「弁当の日」応援活動の展望について述べたい。今回紹介した売り場は、ひとえに小売店スタッフの努力によるものである。弁当の写真を並べるだけでも店舗スタッフには大きな労力がかかるし、スタッフが学校に視察にいけばそれだけ店舗に割く人員がいなくなる。従って応援活動は、個店主義ではなく本部主導による効率化が極限までなされたオペレーションを行っている企業、地産池消とは逆に、全国規模・グローバルなスケールメリットを生かして低価格を実現している企業には、基本的な理念がマッチしない面があると考えられる。逆に、生鮮を中心とした地場SMが、基本的には応援活動にマッチしているだろう。

また、この応援活動は、何かの食材のみを売る活動や、

単発のセールス・プロモーションでは決してなく、地域に根差し、豊かな食生活と会話が溢れる家庭、その家庭における暮らしの時間を共有することに意義がある。従って、一回行くと、継続が求められる面もある。シジシージャパンの堀内代表は、「弁当の日」の応援活動は10年単位の息の長い取り組みとなると、正鵠を得た展望を述べているが、この応援活動は、長期的に、社会や子供を取り巻く環境をより良い方向変える取り組みである。今後日本全国で様々なケースが生まれ、それが長期的に継続してゆくことを期待したい。

謝辞

本研究を進めるにあたっては、取材や取り組みの実現に当たり、様々な方々にお世話になりました。益田市立益田東中学校・坂田仁志校長、大畑園枝先生；福山市立鷹取中学校・飛田洋悟校長、吉岡里恵先生；広島市立大塚中学校・和田吉弘校長；(株)シジシージャパン・堀内淳弘代表、同社広報室・芹澤正満様、榎原利明様；カゴメ(株)・宮地雅典様、若月洋一様、尾関弘道様、鎌野恵一様；(株)キヌヤ・領家康元社長、斎藤正美専務、橋本喜義様；(株)フレスタ・西名武史様、山本壮一郎様、同社草戸店長・三井基嗣様；広島テレビ放送(株)・江頭宏規様；(株)永野・永野雄太社長、三好和也様、その他にも沢山の方々にお世話になりました。この場を借りて、御礼を申し上げます。ありがとうございました。

注

- 1) 「弁当の日実践校一覧」(<http://bentounohi.kids.coocan.jp/zissen.html>) と、2013年8月の竹下和男氏の講演に基づく数字。尚、太宰(2011)で紹介をした2010年10月時点では650校以上であった。
- 2) 学習院マネジメントスクールの「未来店舗の本質研究会」として継続研究がなされている。2013年7月行われた店舗実験の報告セミナーでは、希望の源泉として家族や子供を中心に掲げ、子育て期・子離れ期など、ライフステージによって訴求を変えるコーナーを店内に設置したことの効果検証の紹介がなされた。
- 3) 『食品商業』2012年12月号(第41巻12号)、「既に「食事は1人前」が常識 ファミリー願望捨て顧客対応せよ」、商業界。
- 4) 『激流』2013年3月号、特集「食品スーパーの逆襲」内における、石橋忠子氏の記事「異業種を超える食品スーパーの価値づくりが始まった」より。
- 5) 同上の記事より抜粋。
- 6) 『日経ビジネス』2006年5月29日号、特集「商品の寿命は3週間 多産多死はショートセラーで勝つ」。

- 7) 2013年9月における筆者インタビューによる。
- 8) 同校の「弁当の日」では、実践校としては珍しいパターンだと思うが、表彰制度が設けられており、努力賞や校長賞などが決定される。これは保健委員会という生徒の側から上がってきたアイデアであり、教員の側から設けたものではないという。同校のホームページをみれば、トップページに校長賞の弁当が掲示されているのがわかるが、「弁当の日」が学校広報の素材としても活用されている。
- 9) 宮崎県ホームページ「自分で作る『みやざき弁当の日』」<http://www.pref.miyazaki.lg.jp/contents/org/kyoiku/sports/bentou/page00090.html>
- 10) 西日本新聞2013年2月23日朝刊。
- 11) 2013年5月における筆者インタビューによる。

参考文献

- 岩村暢子(2003)『変わる家族 変わる食卓 真実に破壊されるマーケティング常識』勁草書房。
- 岩村暢子(2005)『＜現代家族＞の誕生 幻想的家族論の死』勁草書房。
- 岩村暢子(2007)『普通の家族が一番怖い』新潮社。
- 岩村暢子(2010)『家族の勝手にでしょ! 一写真274枚で見る食卓の喜劇』新潮社。
- 上田隆穂・星野浩美(2010)「“希望学”に基づく未来店舗「Life Value Creative Station」の可能性」『季刊マーケティングジャーナル』29(3), pp.33-44。
- 岡山武史・高橋広行(2013)「小売企業のブランド構築とコミュニケーション—ネットスーパーへの拡張を求めて—」『広告科学』58, pp.1-22。
- 竹下和男(2003)『「弁当の日」がやってきた—子供・親・地域が育つ香川・滝宮小の「食育」実践記シリーズ子どもの時間③』自然食品通信社。
- 竹下和男(2006)『台所に立つ子どもたち「弁当の日」からはじまる「くらしの時間」—香川・国分寺中学校の食育 シリーズ子どもの時間④』自然食通信社。
- 竹下和男(2012)『世の中への扉 弁当づくりで身につく力』講談社。
- 太宰潮(2008)「価値訴求型プロモーションに関する一考察：店頭プロモーションにおける経験価値アプローチ」『福岡大学商学論叢』53(3), pp.347-363。
- 太宰潮(2011)「「弁当の日」と小売店—能動的に地域とコミュニケーションする店舗—」『季刊マーケティングジャーナル』30(4), pp.30-42。
- 太宰潮(2012)「幸福度と料理行動に関する基礎データ」『福岡大学商学論叢』56(4), pp.429-447。

中見真也(2013)「食品スーパーにおける、ストア・ロイヤリティ形成に関する一考察—ストア・ロイヤリティ形成上、新たな店舗環境要因としての「体験価値要因」及び「人的/コミュニティ要因」の有効性検証について—」日本消費者行動研究学会第46回消費者行動研究コンファレンス発表資料。

「日陰の場」としてのコミックマーケット

— 腐女子を事例として —

一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程

呉 佳蓉

要約

本論文は、コミックマーケット(以下「コミケ」)に対する質的調査の結果をまとめたものである。コミケとは、年に2回、東京ビッグサイトで開催される日本最大の同人誌即売会である。本研究の目的は、コミケは参加者にとってどのような意味をもつのか探究することである。そのために、筆者は2回コミケに参加観察を実施し、50名の腐女子(ふじょし)にインタビューした。スティグマ理論(Goffman, 1986)と神聖消費(sacred consumption)理論(Belk, Wallendorf, and Sherry, 1989)に基づいて、データを分析した上で、コミケは「日陰の場(black places)」(Goffman, 1986)という役割を果たしているため神聖性がある、ということが明らかになった。つまり、腐女子にとって、コミケは、秘密の趣味を持つ同好の士がその趣味を隠すことなく交流ができる心地の良い場であるため、彼女たちは、世俗的な日常とは対照的な特別な意味をコミケに見出している。

キーワード

スティグマ, 神聖化, 腐女子, コミックマーケット

本論文はコミックマーケット(以下「コミケ」)に与えられた意味を理解することを目的としている。コミケとは、毎年8月(お盆)と12月(年末)に、東京ビッグサイト(東京国際展示場)において開催される同人誌即売会である。1975年に初めて開催されて以来、35年以上続いている。2013年8月のコミケ84の統計資料によると、3日間の開催期間中に3万5千名のサークル参加者と約59万名の一般参加者がこのイベントに参加した。

かつて筆者は、コミケ77(2009年12月)に参加した経験で、台湾の友人に話した。台湾において同人誌即売会によく参加していた友人は、「うらやましいな。私も生きているうちに、1度でもよいからコミケに参加したい」と述べた。この彼女の発言が、この研究に取り組むきっかけである。ここを起点として、次のような疑問が生まれた。すなわち、「彼女のようなオタクにとってコミケはどのような意味を持つのか」という疑問である。

特に、近年、インターネットの普及に伴い同人誌のネット販売が増加する傾向にある。また、インターネットを通じて自分の作品を披露することができる。ネット販売が、同人誌即売会の代替となる流通の場になっているのである。したがって、コミケは同人誌即売会としての機能が低

下している。しかし、近年の参加者数は横ばいの状況が続いている(玉川, 2007)。つまり、コミケに参加する人が同人誌を求めることのみならず、他のものも求めているのではないだろうか。それを探究するのが本論文の目的である。

以上の問題意識を踏まえて、本論文は「コミケはどのような意味を持つのか」という問いを明らかにする。上述の友人の発言は、イスラム教徒が一生に1度メッカへ行きたい気持ちの表れと同じではないだろうか。したがって、本論文が特に焦点を合わせるのは、コミケという場に備わる神聖性である。

そこで本研究は質的調査を採用した。質的調査は、収集したデータに基づき、言葉や文章、人々の行動の持つ個人的、また、社会的、文化的な意味を読み取って明らかにすることを目的とする(佐藤, 2006)。本研究が着目したのは、コミケの意味である。したがって、質的調査を採用することが妥当であると考えられる。

本論文では具体的には、オタクのひとつの種類である腐女子(ふじょし)(野村総合研究所, 2005)と呼ばれる人々を調査対象とした。腐女子とは、男性同性愛の物語を好む女性を指す(唐沢・岡田, 2007; 北村, 2010; 岡部,

2008；杉浦，2006a；杉浦，2006b）。

筆者は、佐藤(2002)が提案した「漸次構造化法的アプローチ¹⁾」にしたがって、まずコミケの参与観察を実施した。2011年12月に開催されたコミケ81と2012年8月に開催されたコミケ82に参加し、コミケにおけるオタクの行動を直に観察した。参与観察から収集したデータに基づき、リサーチクエストを修正し、研究課題や要因を絞り込んだ。こうした過程を経て、筆者はスティグマという概念に注目し始めた。神聖化とスティグマの繋がりを中心に、インタビューによって検証を行った。最後には、50名の腐女子をインタビューした。

調査の結果によって、コミケは「日陰の場(black places)」という機能を持つため、神聖性があるということを判明した。

腐女子は、腐女子ではない人々に否定的に捉えられている(岡部，2008)。つまり、彼女らはスティグマを持っている。スティグマとはGoffman(1986)が提出した概念である。人々は未知の人と交流する際に、ある属性によって人を分類する習慣を持つ。もし、ある属性によって、人が望ましくない種類に分類される場合には、この種の属性はスティグマである。このようなスティグマを持つ人は自分の面目を失わないように、パッシング(passing)している。つまり、自分のスティグマに関する情報を管理し、操作する(Goffman, 1986)。

同じように、腐女子は自分の面目を失わないように、また、他者を不快させないように、自分が腐女子であることを隠している。したがって、彼女らは常に状況に応じて、腐女子である自分と普通の女性である自分を使い分ける。そのようにして、自分の本性をさらけ出さないように努めている。

しかし、コミケに参加する際には、このような努力は必要とされない。コミケにいる人は、皆、仲間であるため、パッシングする必要がないのである。このような場所をGoffman(1986)は「日陰の場所」と呼んだ。こうした場では、独特の陽気な雰囲気があるため、人が自分の仲間の間にあって気楽にできる(Goffman, 1986)。

また、ここにいると、普段にやってはいけないことも許される。このように、コミケの参加は日常的生活と相反する。それは神聖という概念と繋がりがあある。「神聖(sacred)」は、日常的とか平凡を意味する「世俗(profane)」と対立する概念であり、特別であることを指す(Belk, Wallendorf, and Sherry, 1989)。腐女子は日常的に行ったパッシングがコミケの日において必要ではなくなるので、自由に自分の趣味を語ることができる。このような日常のパッシング行動が不要であり、気楽に仲間に交流できる場が、腐女子にとって、特殊な場である。このように、コミケが開催する日は平日と異なる、普段やらないことをやる日である。つまり、「世俗」の平日に対し、コミケが開催する日は「神聖」な意味を持つ。

さらに、コミケは歴史があり、最初の同人誌即売であるため、同人文化の代表と言われる。したがって、コミケは他の同人誌即売会と比べて、神聖性の程度が異なり、別格の立場を持つ。

注

- 1) 「漸次構造化法的アプローチ」とは、データ収集とデータ分析をしながら、リサーチクエストを修正し、より具体的な問題を構築するアプローチを指す

参考文献

- 相田美穂(2005)「コミックマーケットの現在：サブカルチャーに関する一考察」『広島修大論集』45(2)，pp.149-201。
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。
岩田次夫(1998)「『場』としてのコミケ全体像を探る」『国際おたく大学：1998年最前線からの研究報告』光文社，pp.301-22。
上野啓子(2004)『マーケティング・インタビュー』東洋経済新報社。
岡田斗司夫(1996)『オタク学入門』新潮文庫。
岡部大介(2008)「腐女子のアイデンティティ・ゲーム：アイデンティティの可視／不可視をめぐる」『認知科学』15(4)，pp.671-81。
唐沢俊一・岡田斗司(2007)『オタク論！』創出版。
北村夏美(2010)「腐女子を潜在化させるものは何か：オタク集団内のホモソーシャルリティからみる彼女たちの規範」『女性学年報』31，pp.32-55。

コミックマーケット準備会(2005)『コミックマーケット30'sファイル』コミケット。

コミックマーケット準備会(2011)「コミックマーケット35周年調査」『コミックマーケット 81 カタログ』コミケット, pp.1315-34。

小山まゆ子とオタクな仲間たち(2011)『コミケの教科書』株式会社データハウス。

佐藤郁哉(2002)『フィールドワークの技法: 問いを育てる, 仮説をきたえる』新曜社。

佐藤郁哉(2006)『フィールドワーク 増訂版: 書を持って街へ出よう』新曜社。

佐藤郁哉(2008)『質的データ分析法: 原理・方法・実践』新曜社。

霜月たかなか(2008)『コミックマーケット創世記』朝日新書。

杉浦由美子(2006a)『オタク女子研究: 腐女子思想体系』原書房。

杉浦由美子(2006b)『腐女子化する世界: 東池袋のオタク女子たち』中央公論新社。

高橋すみれ(2005)「「やおい化」する視線, その戦略にむけて—『DEATH NOTE』同人漫画を例に」『女性学年報』26, pp.20-40。

玉川博章(2007)「ファンダムのを創るということ: コミックマーケットのスタッフ活動」『それぞれのファン研究』風塵社, pp.11-53。

中森明夫(1989)「僕が『おたく』の名づけ親になった事情: 『おたく』命名第1号の原稿を全文採録!」『おたくの本(別冊宝島104号)』JICC出版, pp.89-100。

野村総合研究所(2005)『オタク市場の研究』東洋経済新報社。

森川嘉一郎(2008)『趣都の誕生: 萌える都市アキハバラ 増補版』幻冬舎文庫。

米沢嘉博(1989)「コミケット 世界最大のマンガの祭典!: 十二万人を集め, 億の金動く同人誌即売会のインサイド・ストーリー!」『おたくの本(別冊宝島104号)』JICC出版, pp.75-88。

吉本たいまつ(2009)『おたくの起源』NTT出版。

Belk, Russell W., Melanie Wallendorf, and John F. Sherry Jr (1989), "The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey," *Journal of Consumer Research*, 16 (1), pp.1-38.

Goffman, Erving(1986), *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*, Simon & Schuster, Inc. (Original work published 1963)(石黒毅訳『スティグマの社会学: 烙印を押されたアイデンティティ』せりか書房, 2003年)

Kozinets, Robert V. (2001), "Utopian Enterprise: Articulating the Meaning of Star Trek's Culture of Consumption," *Journal of Consumer Research*, 28 (1), pp.67-88.

Markus, Hazel Rose, and Kitayama, Shinobu (1991), "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and

Motivation," *Psychological Review*, 98, pp.224-53.

涂尔干, 爱弥尔(2011)『宗教生活的基本形式』商務印書館。

現場で「役に立つ」 事例研究の記述様式の試論

— アクターネットワーク理論の展開 —

京都工芸繊維大学 デザイン経営工学部門 助手

入江 信一郎

要約

オックスフォード大学 Said ビジネススクールの教科書シリーズのひとつとして、Oxford University Press から2005年に刊行された単行本 *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory* (Latour, 2005) は、アクターネットワーク理論の概説書である。アクターネットワーク理論は、科学哲学から派生した科学人類学の領域で、二元論を回避した事例記述を試みている。二元論は、たとえば「自然科学と社会科学」といったように、思考に先立って、ヒトの世界とモノの世界をあらかじめ切り分けておく。しかし、現実においては、たとえば、新製品も潜在需要も法規制も、ヒト的なことと、モノ的なこととが、分ちがたく混淆しているため、二元論での事例記述は、実務を現実から乖離させる可能性がある。ではアクターネットワーク理論に基づいた事例記述はどのように二元論を回避しえるのだろうか。本稿では、二元論を回避する試みであるアクターネットワーク理論を、経営学の事例研究に用いることを想定して筆者なりに再構成し、具体的な事例を記述しつつ紹介する。

キーワード

アクターネットワーク理論, Actor Network Theory, 事例研究, ケーススタディー, 規制緩和

1. 問題設定

統計的実証研究では扱え切れない事柄を捉えるために、事例研究の方法論が語られてきた(Glaser and Strauss, 1996=1967; Yin, 1996=1984)。しかし、事例研究においても、要因を記述しようとする中で、結果的に、読者が現場で成功するために「役に立つ」知識から遠ざかってしまうという困難がある。この問題を広く二元論の問題と考えれば、経験的データを数値から文章に変えれば問題が解決されるわけではないことになる(このことは、「定量研究」で二元論を回避することが不可能ではない可能性も想定する)。そこで、本稿では、二元論の問題を回避する試みの中でも、短い事例記述に援用し易いと筆者が考える、アクターネットワーク理論の記述様式を、背景となっているものの見方を筆者なりに再構成して紹介する。

例として、法規制の厳しい医療機器事業において新事

業を軌道に乗せたベンチャー企業「株式会社フリール」の創業時の事業化過程を記述することにしよう。事業が軌道に乗ったフリールが創造した新事業は、CTやMRIといった従来、もっぱら大病院に設置されてきた高度かつ高額な診断機器をトラックに搭載し、小規模病院や診療所にも派遣する「メディカル・モバイル・サービス」(以下「モバイル」)である。フリールは、循環器内科を専門とする平川雅之医師によって1992年に設立され、創業時は、UCG(超音波画像診断装置)、骨塩定量測定装置、電子内視鏡を中古のキャンピングカーに搭載し、サービスを開始した。1995年にはCT搭載車を開発し、2001年末には、北海道から鹿児島まで約180カ所の病院や診療所などでモバイルが利用されるに至った。2002年末時点で従業員50名、資本金28,250万円、CT車10台とMRI車5台を保有し、約7億円を売り上げた。2000年には群馬県夢起業大賞(初代大賞)を受賞、2002年にはニュービジネス協議会のアントレプレナー大賞最優秀賞を受賞した。フリー

ルの事業は、マスメディアや業界誌のビジネス記事で、医療機器業界という極めて規制の厳しい領域で制度的障壁を克服した事例として、例えば、以下のような成功物語として記述されてきた。

しかし、日本では初めての試みであったため、当初、保健所、県、厚生省との間で何度もトラブルがあった。「患者さんによかれと思い何かを始めても規制されてしまいます。医療法は患者のためにあると思っていたのですが、行政のためにあるのではないかと疑問に思うようになりました」。様々な壁にぶつかりながらも今まで乗り越えられてきたのは、先生の強い意志と、超音波検査技師でもある奥さまの支えがあったから。

『こんにちは、東芝です』1999年10月, pp.11

記者：行政との調整も大変だったそうですね。

平川：最初は当時の厚生省や自治体からクレームがつかしました。機器を貸し出すだけなのに「株式会社が医療行為をするのは医療法違反だ」と見当違いの文句を言ってきたり。CT車はX線を使うため、移動先の県の事前チェックが必要なんです、「使用日の2日前に車を持ってこい」と無理をいってきたり。最近は変わってきましたけどね。

記者：医療費の高騰につながるのと批判もあるのでは。

平川：高額な機材を遊ばせられないと、患者を検査漬けにする病院がある一方、機材がないので検査を先延ばしにしたら手遅れになった、という地方の病院もある。このアンバランスを調整するのが移動医療です。今や日本のCTやMRIの台数は世界一。移動医療に変われば、全体の装置数は少なくて済むから、医療費の軽減につながります。

『朝日新聞』2002年3月10日

記者：旧来の殻を破る行為にはいろいろと軋轢があったのでは？

平川：まあ、医師が対応するということで法律上の問題は

全くありませんでしたからね。ただ、県と旧厚生省とは、結構やりあいましたよ。そこで「どういう形であれば問題がないのか」とことんつきつめていったのです。最終的には「これなら問題ない」という接点を見つけることができました。

『DIGITAL MEDICINE』2001年7・8月号, pp.1

ビジネス記事でよく見られる、成功要因を記述する様式は、間違っていないという意味では「正しい」。しかし、これから法規制を克服して事業を軌道に乗せたいと思っている読者には、有効かつ実行可能な「役に立つ」知識をこの事例記述から見いだすことは難しい。この問題は、二元論に関連して生じる、要因に還元することの問題として指摘されてきた。日本の経営学では、石井(1993)によって明示的に提起され、多くの事例研究が蓄積され、なかでも、沼上(1999)やHara(2003)は、技術が社会的に形成されて行く過程を詳細な歴史として記述することを試みている。しかし、沼上(1999)やHara(2003)のような大著を手がけられる者は稀である。筆者を含め、事例研究を行おうとする者の多くは、アウトプットとして2万字程度の事例研究論文を作成することが多い。この短い記述の範囲内で二元論や要素への還元を回避した事例研究はどのように可能なのだろうか。筆者が提案するのは、アクターネットワーク理論を援用し、当該事例のアクターネットワークの形成過程を記述することで、(1) 自明視された常識を相対化し、(2) 可視化されたアクターネットワークを手がかりに代案を提示することである。

II. アクターネットワーク理論の特徴と展開

アクターネットワーク理論は、クーンのパラダイム論(Kuhn, 1971=1962)以降の、いわゆるポストモダンの科学論の問題を克服する試みとして提唱された。その内容は、改訂の過程にある(井山・金森, 2000; 金森, 2000; 金森・中島, 2002)状態が今日でも続いており、自然科学と社会科学といった、ヒトの世界とそれ以外の世界を思

考に先立って切り分けないために、ヒト的なアクターと非ヒト的なアクターとを区別せず、同列のアクターとして扱うところに特徴がある。世界をフラットにするだけであるという批判(金森, 2000)もあるが、二元論を回避する記述様式を提示した意義は大きく、その可能性を開拓することが我々の仕事のひとつだと筆者は考える。

1. アクター、アクタン、アクターワールド

アクターネットワーク理論は、アクターの後を追跡し、アクターのネットワークが形成されていく過程を記述することを提案する。その際、アクターを、ヒト的なアクターであるのか、モノ的なアクターであるのか、社会的なアクターであるのかを意図的に考慮せず、同列のアクターとして扱う。ただし、アクターの中でも、これから新たに実現したい世界「アクターワールド」を構想するアクター(本稿では起業家「平川」)は、「アクタン」と呼ばれる。

アクタンはアクターワールドを実現するために多様な(ヒト的、モノ的、社会的)アクターをネットワークしていかなければならない。ここで問題となるのが、アクタンは弱小なアクターであり、アクタンが結びつきたいアクターが強大である場合である。創業間もないベンチャー企業には、有能な人材は来てくれないし、機器は言うことを聞いてくれないし、業界の慣行や規制は謎だらけだ。そこで弱小なアクタンは、強大アクターを自分に結びつけるために、強大アクターに対して「翻訳」という働きかけを行う。

2. アクターネットワークを形成する「翻訳」の3側面

Latour(1999=1987)は「翻訳」の類型として、5つの例を示している。もっとも単純なものは、弱小アクターが強大アクターの問題解決に役立つと思わせること(翻訳1)であり、それでだめなら、強大アクターが行こうとしている道が遮断されていると思わせる(翻訳2)。それでだめなら、弱小アクターの勧める道が強大アクターにとってより短い道であると思わせる(翻訳3)。しかし、これらはいずれも強大アクターの目的を前提としているために弱小アク

ターにとって働きかけの余地は少ない。ならば、強大アクターの目的自体を変えてしまえばよい(翻訳4)。例えば、弱小アクターに都合の良い目的にすり替え(戦術1)、もっと徹底して、新しい目的や集団を作ってしまう(戦術2と戦術3)、その際、強大アクターに他の可能性を見えないままにしておき(戦術4)、競合に対してもどのような戦術を用いたのか隠蔽し(戦術4)、強大アクターの成果は弱小アクターの貢献によるものだと思わせる(戦術5)。仕掛けが回りだしたときには自分たちが必要不可欠の存在になっているようにしておく(翻訳5)。Latour(1999=1987)をもとに意識して一覧にすると次のようになる。

翻訳1：強大アクターの目的に迎合

翻訳2：強大アクターの唯一の道として仮構

翻訳3：強大アクターの近道として仮構

翻訳4：強大アクターの目的自体を再構成する

戦術1：強大アクターの目的をずらす

戦術2：新しい目的を創造する

戦術3：新しい集団を創造する

戦術4：他の方法を隠蔽

戦術5：貢献度の審理に勝つ

翻訳5：必要不可欠な状態にいる

ビジネスの現場で日常的に行われているにもかかわらず、社会科学での分析が十分に行われてこなかった「政治的かけひき」を、理論的に取り扱う可能性がここに拓かれている、と筆者は考える。そして、Latourが提示したリストを横断する3つの側面がある、と筆者は考える。すなわち、(1) プラスを作る、(2) マイナスを作る、(3) 他の可能性の隠蔽(ゼロにする)、の3つである。これらの3つは互いに重複せず全集合をなすと考えられるので、妥当な類型だと考えられる。

3. 「委任」：アクターとアクターネットワークの関係

アクターネットワーク理論ではアクターネットワークを構

成する要素であるアクターと、アクターネットワークとの関係は、「委任」という用語で理解する。例えば、漁業組合長というアクターは、漁師たち等からなる業組合というアクターネットワークに「委任」されている。機械論的システム論であれば、組合長は組合のひとつ上の階層に位置して上から下への権力を有するが、アクターネットワークの世界では「委任」されているだけであるから、業組合で決定し、組合に委任された組合長が行政や研究者に表明した方針とは異なる行動をとる漁師が登場し得ることを、当然のこととして想定する。この意味で、漁業組合長は、組合員と同一平面上に位置する。

本稿の事例で紹介する平川医師を「委任」で理解すると、「平川医師」は、病院の建物、診察室、患者、UCGからなるアクターネットワークに委任されている。「モバイルUCG」は、平川医師やUCG検査技師などを含むアクターネットワークに委任されている。そして、これら2つのアクターネットワークは同一平面上のベン図のように一部を重複させつつも、平面に有り続ける。つまり、機械論的システム論のような上下方向の階層構造をもたせないのである。

4. フラットな世界と「ローカル合理性」

このような記述様式であれば、どのような事例でも記述可能になる。単に世界をフラットにただけ(金森, 2000)と理解することもできる。しかし、筆者は、このフラットさが、事例研究を行ううえでの資源になると考える。

アクターネットワーク理論でのアクターは、具体的なthingで、固有名詞もしくは固有名詞に準ずる名称をもつ。そして、二元論であれば、アクターネットワークを単純化して、抽象概念でひとつくりにする。本稿の事例で言えば、「社会」「開発」「需要」「規制」「制度的障壁」「役所仕事」「資源」「情熱」「時代の趨勢」「コミュニケーション能力」などである。このような抽象概念で括ると、当該抽象概念はアクターネットワークの1階層上に位置することになる。そして、抽象概念が頻繁に用いられるとき、その内容であるア

クターネットワークは背景に押しやられ、そのうちに「単純化」されて、内訳が不明な抽象用語となり、抽象用語に抽象用語を接いで語る難解さが可能になってしまう。

具体的なアクターのネットワークを抽象用語にすることへの警戒は、事例研究を行う際に重要である。たとえば、資料を調べるにしても、インタビュー調査を行うにしても、もっともらしい抽象用語で納得してしまうと、当該の抽象用語の中身であるアクターネットワークを明らかにするための調査や質問がなされなくなってしまう。

抽象用語を用いずに、アクターネットワークの形成過程を記述しようとする、記述する者にとっての善/悪の判断が記述に入り込む余地が狭められる。後述の事例では、いわゆる「役所仕事」が登場するが、ベンチャーの成功事例では「役所仕事」は悪なる問題として位置づけられがちであり、その排除が「規制緩和」として語られがちである。しかし、抽象用語を用いることを禁欲して記述しようとする、「役所仕事」の内訳のアクターネットワークの探索に意識が向きえ、いうなれば「ローカルな合理性」ともいべき視点から事例を記述することが可能になる。このことで、事例研究としての代案を提示できる可能性が高まることが期待できるのである。

III. アクターネットワーク理論の用語を用いた事例記述

以下では、フリール社の創業期の事業が立ち上がるまでの経緯を、モバイルUCG事業に焦点をあて、平川というアクターが、どのように「モバイルUCG」というアクターネットワークを構成して行ったのかを記述して行く。

なお、以下の事例記述は、入江・松嶋(2005)を元データとして作成された入江(2006)を、経営学の事例研究に引き寄せて再構成したものである。

I. 新製品開発：ヒトに働きかけるモノ

平川は、1959年に富山県の医師の家庭に生まれ、3年

間の浪人生活を経て聖マリアンナ医科大学に進学した。卒業後は、研修医として勤務していたS精神科病院(400床)で専任の循環器内科医になる。そこで平川が直面したのは、慢性疾患が主な精神科病院は収入面で不利であるだけでなく、患者が他の医療機関から差別されるという事実だった。平川が勤める病院では設備が少ないため診療できない患者を別の病院で診てもらうために送り出すが、十分な検査がされなかったり、手術を頼んでも縫合糸が抜かれないうまま送り返されることが続いた。そのため、平川は、病院内で診察するために超音波画像診断機器(UCG)を自分が勤務しているS精神科病院に設置する必要があるようになった。

勤務先の病院でUCGを買うように求めることは簡単だったが、高額医療機器を購入して採算を取るために不必要な検査を行わざるをえないという医療のあり方に疑問を抱いていた平川は、自身が掛け持ちで勤務していた3つの病院の院長らに1つの機器を共用することを提案した。最初に「モバイル」のサービスを契約したのは、平川自身が勤務していた病院と、超音波診断技師でもある平川の妻(超音波検査技師)の知り合いの病院など、平川の個人的なつながりのある3つの病院だった。

UCGは高額な医療機器だった。平川は群馬県信用組合から2千万円を借り入れてUCGを購入し、有限会社フリールを設立した。3つの病院との間で、業務委託料を病院が受け取る診療報酬の半分程度とすることを取り決め、モバイルは走り出した。社名の「フリール」はfree from illに由来する。

最初のモバイルUCG車は、平川が約350万円で購入した中古のキャンピングカーだった。UCG自体は、キャスター付きのラックに大きめのパソコン一式を載せた程度の大きさで、病院内では病室間を移動させて使われていた。したがって、UCGを車に載せること自体は、技術的には困難なことではなかった。当初は、後部ドアにつけたスロープをロープで引っ張りあげて積み込んだが、妻が助手の女性と2人だけで検査に行く場合などのことを考え、半年後に、リフトと簡易ベッドを取り付けた専用の運搬車

を特注した。熟練が必要なUCGの操作は検査技師である妻が行い、検査結果をもとに平川が診断した。

「新製品開発」の通常の記述では、ヒトがモノに働きかける。しかし、アクターネットワーク理論では、モノ的アクターもまたヒト的アクターと同様に働きかける。平川が自前のUCGが必要だと感じたのは医師としてであった。しかし、UCG車のために、まずは、UCGを購入するために借金をせねばならず、さらに、業務委託を請け負うためには、有限会社の社長にならざるをえない。平川が社長になったのは、UCG車によってであった。UCG車はもの言わぬモノだが、平川に働きかけ、平川を医師から社長に変化させたのである。つまり、通常理解のように、ヒト的アクターがモノ的アクターに働きかけるだけでなく、モノ的アクターもまたヒト的アクターに働きかける。この関係は、モバイルUCGが構想される以前においても、同じである。UCGがあることで「平川」という名字を付与された人物は循環器内科専門医たりえるのである。もし、病院の建物、診察室、患者、UCG、これらが無い沙漠に平川ひとりが立っている状態では、「平川医師」は存在しえない。このように、アクターネットワーク理論では、ヒト的アクターとモノ的アクターとを同列のアクターとして扱い、あるアクターと別のアクターの関係は、アクターネットワークを介して、相互に互いの根拠となり合う相互的構成(上野, 1999)の関係として理解する。

「平川医師」は、「精神病院の建物、診察室、精神病患者、UCGからなるアクターネットワーク」に委任されている。「モバイルUCG」は、「精神病院、平川医師、精神病患者、他の病院、縫合糸、UCG、UCG検査技師からなるアクターネットワーク」に委任されている。そして、これら2つのアクターネットワークは同一平面上のベン図のように一部を重複させつつも、平面に有り続ける。つまり、機械論的システム論のような上下方向の階層構造をもたないのである。

ここで、モバイルUCGを二元論で理解するとすれば、まず、世界が、ヒトの世界とモノの世界とに二分され、ヒトの世界に居る平川氏という主体の外部(環境)のモノの世

界にUCG車が位置づけられる。同時に、平川がヒトの世界にあって、UCG車というモノの世界の1つ上の階層に位置し、UCG車というモノのシステムは、キャンピングカーとUCGというモノのサブシステムから構成されることになる。こうして、平川とUCGの間には、ヒトの世界とモノの世界を区切る境界と、モバイルUCGとその構成要素を区切る境界が生じ、平川とUCGの距離が遠くなってしまう。こうなると、UCGあってこそその循環器内科医であることや、他病院で差別される精神病患者を自分でしっかり診療したいという平川の動機は、「モバイルUCG開発者平川」という単純化された用語の背景に押しやられ、本筋とは直接関係のない「エピソード(挿話)」として記述されることになってしまう。

2. 潜在需要：「プラスを作る」

UCG、CT、MRIなど、高度医療のために必要とされている検査装置の金額は少なくとも3千万円から3億円前後と高額で、規模の大きな病院でないと購入は難しい。これらを車載してレンタルするサービスがあれば、小規模医療機関にとって、自院で高度な検査が可能になるだけでなく、肺ガン検診・脳ドックといった高収入の検診もできる。このことで、設備投資費をまかなうための過剰な検査を行う必要がなくなる効果も期待できる。患者にとっては、かかりつけの診療所や病院で検査を受けられるため遠方の大病院まで往復する必要がなくなり、心理的な不安が軽減されると同時に、気軽な来院が可能になることで病気の早期発見にもつながる。行政にとっては、医療の質の向上と医療費削減を両立できる可能性がある。

平川はモバイルの有用性を語る際に、このようなマクロ的な「需要」を語る。このような抽象化されたマクロ的な「需要」が記述されるときには、勤務先の精神病院内で患者を自分で検査して診療したいという平川の動機は、背景に移される。しかし、アクターネットワークの過程を記述すれば、モバイルUCGが需要に適合する形で作られたのではなく、需要がモバイルUCGによって作られたと理

解することになる。

通常の記述では、これら事前に想定できなかった需要は「潜在需要」と記述される。後に平川はCT車を走らせるが、当時の医療機器の業界誌を見ると、CTの修理の際に代わりの機器をメーカーが貸し出すことが必要だとする記事はあっても、日本にCT車があればいいのだが、という記述は見当たらない。アメリカでCT車が普通に走っているのを見た医師は、「さすがアメリカ」と感嘆しても、それを日本に導入しようとは考えなかったのである。

3. 問題：「委任」と「ローカル合理性」

こういったことを、日本の医師や医療機器メーカーというアクターの「思い込み(ミクロ要因)」や「業界の慣習(マクロ要因)」といった「問題」として記述することをアクターネットワーク理論は回避し、そのことで、アクターを「委任」しているネットワークに意識を向ける可能性を作り出す。すると、日本と米国では異なる、病院間の競争のあり方を記述することになる。国民皆保険である日本と異なり、米国では病院は保険会社の傘下にある。それゆえ高額医療機器は複数の病院で共有するものであり、車載しない場合は、病院と別に高額医療機器を集めた検査センターを設置することが普通に行われてきた。これに対して日本では、太平洋戦争敗戦後の混乱期に医療機関の数を増やすことが最優先されたため個人経営の病院の比率が高く、1980年代以降は都市部では医療機関の数が充足して倒産が生じるようになり、病院間の競争の中で患者を獲得するために、高額でも高度な医療機器を導入することになったのである。ここで、アクターネットワーク過程を記述しようとすると、「社会」的要因である「競争」という用語を使うことを禁欲することになり、結果的に、競争対応のために、病院が患者サービス向上ではなく機器の導入が行われたのはなぜなのかを記述者に調べることを要求する。このことを医療関係者に問えば、医療法で病院の広告に制約があることが語られるだろう。駅前にある病院の看板広告には、病院名、連絡先、診療内容などし

か書かれていない。医療法によって医療機関の広告に厳しい規制がかけられているためである。病院の広告では、UCG 検査、CT 検査、MRI 検査などは広告に記載できる数少ないセールスポイントであり、それゆえ日本の病院は倒産を免れるためには高額医療機器を買い続けるよりほかなかったという「ローカル合理性」を記述することができる。医療機関が高額医療機器を購入するのも、高度診断機器を車載することを思いつかなかったことも、規制をアクターとして含むネットワークに「委任」されてのことなのだ、と理解されるのである。

4. 制度的障壁：モノと文書の併置による「現実の構成」

フリールを設立した当初の業務形態は、平川がUCGを車載した車で依頼先の病院や診療所に行き、その医療機関の駐車場で患者の心臓超音波検査を行うというものだった。医療法では、民間企業の医療行為(診断と治療)を禁じているが、たとえば給食、清掃、血液検査などは、民間企業への業務委託が認められており、医療法のなかの業務委託に関する条文にはこれらの業務委託の例が列挙されている。ただし、UCG 検査の外注は、これらの例には記載されていない。なぜなら、UCG が普及する以前に作成された条文だからである。しかし、平川にとって、医療機関がUCG 検査をフリールに外注することは、既に広く普及している血液検査の外注と類似のこととして位置づけることができ、そこに法的問題があるとは考えられなかった。念のため、平川が地元の保健所に確認したところ、「問題ない」という回答だったという。しかし、しばらくしてからフリールの業務は「違法」であるという指摘が、保健所からなされたのであった。

モバイルUCGのサービスを始めて約1年が経った頃、フリールに電話がかかり、「診断を受けたい」という問い合わせがあった。もしフリールの社員がこれを了承すれば、医療機関以外の診断を禁じている医療法に違反することになる。フリールの社員は、一貫して「診断は病院でないとできないので、病院に行ってください」と答えた。し

かし、電話から1ヶ月もしないうちに、平川が勤務するS精神科病院へ保健所の監査が入り、フリールの事業が「業務委託法に違反している」という指摘がなされた。監査が入るということ自体、その対応に追われる病院にとって非常に大きな負担となる。更にそこで指摘を受けるということは、許認可の多い医療機関の経営において極めて重大な問題であった。

S精神科病院の院長から、「保健所から違法であると指摘されたのだが、どうなんだ」と聞かれた平川は、早速、保健所に問い合わせたが、違法である根拠が明確に説明されなかった。「以前はいいと言ったではないか」と平川が言うと、保健所は「いいとは言わなかった」「言った覚えはない」と繰り返したという。保健所に問い合わせても埒があかない。そこで、平川は保健所を管轄する県の医務課に電話した。しかし、ここでも保健所と同様の押し問答が繰り返された。

平川は、医療六法を三日かけて熟読し、「業務委託(に関する)法(の業務の例)に載っていないことをやったら違反なのか」と県の医務課に質問した。しかし、やはり具体的な条文にもとづいた説明はなされず「望ましくない」「前例がない」という、いわゆる「お役所的」な回答が繰り返された。

納得できない平川は、監督官庁である厚生省に電話をかけた。どの部署に相談したらいいのか分からなかったため、代表番号にかけ、「こういうことでもめてるんですけど、どちらに相談したらいいですか?」とオペレーターに告げた。すると「法律のことですので総務課です」と、総務課に電話がまわされた。平川が事情を説明すると、厚生省総務課の担当者は「法的には問題ない」と答えた。このことを平川が県の医務課に告げると、県の医務課の職員は「厚生省もだめだと言っている」と言った。平川が「(厚生省の)どこが言っているんだ」と問いつめると、厚生省の指導課に連絡し、「だめだ」という回答を受けたという。そこで平川は厚生省指導課に出かけ、その理由を問い正した。こうして確認できたことは、医療法のなかでの業務委託に関する法律の条文のなかに業務委託の例

(給食, 掃除, 洗濯, アルバイト医師, 血液検査など) が挙げられているが, その中に UCG 検査が含まれていないことが, 取り締まりを担当する指導課では, 問題視されているということだった。

しかし, そもそも業務委託法で認められた項目に入っていないということがなぜ違法行為になるのか, という平川の質問に対しては, 厚生省指導課からも「望ましくない」「前例がない」という回答しか返ってこなかった。厚生省総務課では「法的には問題ない」という回答であったにもかかわらずである。このように, 「規制」と呼ばれる制度的障壁の障壁たるゆえんのひとつは, それが違法であるのかないのかについての法解釈が, 官僚組織の部局によって異なる点にある。たらい回しされつづけた起業家の多くは消耗し, 途方に暮れるだろう。

5. 役所仕事：官僚機構の「ローカル合理性」

規制の当事者として敵視されがちな「お役所」ではあるが, 厚生省の官僚のやり取りを積み重ねて行くことで, 平川とは別のアクターネットワークに委任されているアクターである官僚にも「ローカルな合理性」があることを, 平川は理解していく。

業務委託法が成文化される過程では, 病院内の掃除や給食などは, 役所のお伺いを立てるまでもなく, 現場で自発的に外注が始まっていた。それが公共の福祉にとって望ましいことであり, 一部で行われている間は, 厚生省は黙認する。しかし, この外注がある程度普及すると, さまざまな業者による事故などを未然に防ぐために, 総務課は通達を出したり, 条文を改訂していくのである。

平川は, 関係者を尋ね歩いていくうちに, 法律の条文の具体例の記述様式には, 例示列举と制限列举とがあることを知る。制限列举は「これ以外は認めない」という例示であり, 業務委託で記載されていた給食や掃除は単に例を示すだけの例示列举であり, UCG 検査が例示列举の例に含まれていないことは違法であることの根拠にはならない。それゆえ, 法を作成する総務課は「法的には問題

無い」と回答したのだ。

しかし, 条文には制限列举なのか例示列举なのかの記載がない。そして, 指導課は, すでに記述されて条文に基づいて取り締まりを行う。このため, 指導課は, 条文に記載されていない UCG 検査に関しては, 判断することができない。その結果, 指導課はモバイル UCG を「望ましくない」と言い, その理由を尋ねられれば「前例がない」と答えるより他ないのである。

モバイル UCG の前に立ちはだかった強固な実体としか思えない「法規制」は, 法律を作成する総務課と取り締まりを担当する指導課という, 官僚機構の分業と, 例示列举と制限列举の区別が条文でなされていないということに, UCG 車がネットワークされたことによって, いうなれば, 「社会的に構成された現実」(Berger and Luckmann, 1977=1967) だと理解できる。法律の条文それ自体は「規制」ではない。そして, 法律の条文がベンチャーにとってのいわゆる「規制」となるのは, このネットワークが起業家(平川)には不可視であることによる。

アクターネットワークを辿って行き, 官僚機構の分業と, 条文が作られていく過程, そして制限列举/例示列举について理解すれば, 「業務委託法に載っていないことを行ったら違法なのか?」という質問に対し, 法律を作る部署である厚生省総務課が「問題ない」と答えるのと同時に, 条文に従って取り締まりを行う厚生省指導課が職務を厳密に実行するためには「望ましくない」「前例がない」と回答せざるを得ないことも理解できる。この理解にもとづけば, 「望ましくない」「前提がない」という「役所仕事」は, 官僚が職務を忠実に実行していることとして理解される。

いわゆる「規制」は, このアクターネットワークが「単純化」されて「ブラックボックス」になっている状態であり, 起業家にとって何がどうなっているのか見えないことによって法律の条文は「規制」となる。モバイル UCG を厚生省指導課が「望ましくない」と語ることを, もし平川が「官僚制の逆機能」といった「社会」の世界の抽象的な用語で理解すると, 平川が取りうる行動は, 規制緩和を主張することになるだろう。これに対して, 平川はアクターネット

ワークを辿ることで、平川の前に立ちはだかった、いわゆる法「規制」が、官僚機構の分業、例示/制限列举の不区別、UCG車、これらからなるアクターネットワークだと理解した。このことによって、平川は、マスメディアで規制緩和を訴える代わりに、厚生省の内部に理解者を探し、後に事態を反転させる「翻訳」を実現する行動をおこすことができたのである。

6. 手打ち：「マイナスを作る」

平川が、保健所や県との間で押し問答を繰り返していた頃、病院や企業などの検診を請け負っている県の外郭団体のX線レントゲン検診車が、たまたまS精神科病院に停車していた。平川にとっては見慣れた光景であったが、検診のスタッフの中に保健所の職員がいたので改めてよく見ると、検診を行う際には医師が監督することが法で定められているにもかかわらず医師がいないことに気づいた。このこと自体は、医師不足のなかで、X線レントゲン検診車の装置が安全かつ簡便に運用できることから、日本では常態化していることである。このことを承知のうえで平川があえてこのことを問いただすと、保健所の職員は「ここ(S精神科病院)に医者がいるからいいんだ」という。これは、県の外郭団体がX線レントゲン検査という業務を病院から委託されていることを意味する。しかし、X線レントゲン検査は、業務委託の条文の例には含まれていない。そこで平川は「県の外郭団体の違法行為を保健所は黙認している」と平川は保健所と県の医務課にテープレコーダーを持ち込んで直談判した。「マスコミに出たら訴えられるんじゃないですか」と平川はX線レントゲン検診車とマスコミとをネットワークすることをほめかすことで、「マイナスを作る」ことを行った。

平川の申し立てを受けた保健所の担当者は、県の外郭団体の行為が違法であることを認めた。平川は当時の心境を「それは嬉しかったですよ」と振り返る。このような経緯の後で、保健所の担当者が、会議で「県の言っていることおかしい」と発言するようになったという。こうして保健

所はモバイルを否定することをしなくなっていった。それでも、県や厚生省指導課に「望ましくない」と言われたのでは、事業継続に不安が残る。特に、新たに病院に営業をかけるときには大きなデメリットである。そこで平川は、同郷の友人などのつてをたどり、厚生省関連団体の内部にモバイルUCGに理解を示すA氏を探しだした。A氏に相談すると、アメリカでは普通の「いいシステムだね。よく思いついたねえ。ああ、必要だったの。なるほどねえ。」と言い、「頭のかたいやつだとだめだから、柔軟かいのを紹介する」と厚生省指導課課長補佐B氏が紹介された。平川はB氏に業務についての別の解釈を提案し、指導課の黙認を得るにいたるのである。モバイルUCGの別の解釈とは、病院がフリールにUCG検査を業務委託するのではなく、フリールがUCGの機器だけを病院に一時的にレンタルし、平川が別途アルバイト医師としてその病院に赴く、という組み合わせである。

平川：(平川が)「医療機械を貸し出します、それならいいですか?」(B氏が)「いいですよ」「で、人間もこうやって行きますよ」「おお、それもいいね」「で、組み合わせなんです。この手はどうですか」「なるほどね、これは駄目とは言えんね」と。最後は、「うちのおすみつきを与えるわけにはいかない。ただし、だめだとは言わない」

平川は県の違法行為を指摘し続けたが、県がフリールの業務を容認することに直接的につながらなかった。日本は法治国家だから当然のことである。しかし、業務委託からレンタルにするという代案を示して法に全く抵触しないだけでなく、医療の質と医療費のバランスを取るというマクロ的メリットを語り、県の違法行為について行政訴訟をも辞さない姿勢を見せることで、厚生省が県に対する働きかけを行い、フリールと「役所」との間の「業務委託法違反」に関わる確執はひとまずの決着をみたのである。

平川：県と揉めに揉めたから、俺も「県の違法行為、やるぞ」といって、国にもあげて。厚生省にも知り合いがいたから、その辺まで全部話したら、国は県に電話した。「これ以上フリールともめるな。これで終わりにしろ」。で、しゃんしゃん、てな話。「その代わりに、レンタルにきなさい」ということ。「業務委託はやめて、レンタルと人を貸し出す方式なら、だめだといえないから。そのかわり、お前も、県をつつくな」と。

厚生官僚がモバイルUCGを黙認したことは、日本の官僚機構が一企業の社長の恫喝に屈したということではない。後述する、モバイルUCGを明示的に合法とする手続きである、医療審議会での法改正の方法を教えたのは、B氏なのである。厚生省として望ましいと考える事業が、普及するまでの間黙認することが、公共の福祉にかなうと判断した、と理解すべきだろう。

7. 規制：競合排除の資源

平川は、厚生省からモバイルUCGについての黙認を取り付けるに至った。このことは、平川が厚生省をひとかたまりの「お役所」としてではなく、「規制」の内訳であるアクターネットワークを明らかにしていくことで可能になっている。具体的な行動としては、官僚とコンフリクトが生じて、法に基づいて説明して理解を得ることを意図的に行ったのである。その過程で、「規制」が競合排除の「資源」になるという自体が生じたという。

平川：東京都の保健所が「できるわけない」と怒鳴り込んできて怒鳴りつけてきたんだけど、都の医務課の幹部と話して、「これならできますね、納得しました」。笑い話があって、(都の医務課に)「ある業者が平川さんのパンフレットもってきて(モバイルを)やりたいって言ってきたんですよ。そのひと(を)、駄目だ、って返しました」って。法律を持っ

ていかないから。こういうことをやりたいと。でしょ？ (業務委託ではなくレンタルなら問題ないと)説明できるわけないでしょ？

筆者：解釈が異なるというのは、うまく使えるというか、逆に、有利にはたらく？

平川：有利にはなる。これが画一化されて全部同じ解釈だったら、逆に突っ込みどころがなくなりますね。

平川：戦う上で一番エネルギーがかかるのは、法制度の部分。今でもそうですよ。ただ、規制があるからベンチャーはうまくいくんですよ。最初からオープンだったら誰でもできて、たとえば、医療は株式会社でも誰でもできます、なら、とことん食い尽くされているでしょ。ベンチャーが入る隙なんて無いくらい大手が隙間無く入ってきて。逆に規制があったからいろんな隙間があった。なんでやらなかったのか。いいシステムだね、と。何で日本になかったのか。逆に規制があるといい面もあるんです。規制も、うちの会社が大きくなるにつれて少しずつ壊していく。いきなりやると全部入ってくるから。少しずつやれば。うちがやりたいと思うところを崩していけば、大手はなかなか入って来れない。

本事例研究で、規制が結果的に競合排除の「資源」になったことは、ベンチャー育成のためには規制緩和が不可欠だとする通説に、単一事例で疑問を投げかける。今日、「規制」と呼ばれる法律の条文は、かつて公共の福祉に資するために作成されたものが、年月を経て現状にそぐわなくなったものを含むが、生産的な弱小アクターを保護するものが少なくない。このことを考慮せずに、規制を緩和しさえすれば二十年あまり続く日本の不景気が解消されるかのように語ることは、弱小アクター群による地道な生産活動の機会と公共の福祉が毀損される可能性がある。

8. 積極的に何もしない：「ゼロにする」

役所との折衝を重ねる過程で平川は「要望書」を作成するという方策を知る。医療機器メーカーの担当者から「全国の事例を集めて要望書を出すといいよ。(役所が)クレーム言ってきたら、あんな法律じゃねえ」というアドバイスももらったのである。メーカーも役所の部署毎に見解が異なることで業務が行き詰まることもあり、そういう場合には要望書を出すのだという。要望書を提出する際の要領のひとつは、書類を1度だけどこかの部署に出すのではなく、複数の部署の担当者に特定の順番で次々と書類を提出していくことなのだという。最後には、マスコミに情報を流して役所が対応せざるを得ない理由を提供する段取りだが、多くの場合は、その前に要望書に対する回答が来るものなのだという。

最も明快な正攻法は、業務委託の条文の例にUCG検査を追加することである。厚生省という官僚機構の最高責任者である厚生大臣のもとで条文が改訂されれば、各部署はそれにもとづいて行動できる。しかし、この正攻法は、膨大な書類作業が必要とされ、規制としてより厳格なものになるだけでなく、競合排除の資源の内容を公開することになるため、上策ではないのである。

平川：県の違法行為で訴訟を起こすこともできた。しかし、(厚生省関係者が)「そこまでやる？ 厳しい方になるよ」。そこまでやると逆にオープンになっちゃいますからねえ。ベンチャーとしてはオープンになるのは善し悪しがあるんで。[中略](問題点だけを指摘されて)、むしろ不利な方向になる可能性がありますからね。表だってやると。・・・規制が厳しくなる可能性があります。いや、それは認めない、とかね。「もっと頑張って大きくなってね」というのが(厚生省関係者の) AさんとBさんの意見でしたね。

筆者：医療法が参入をふせぐ壁にもなっている

平川：そうそう。マスコミ使っても、簡単なんですけど、あんまりおっぴらにやって。裁判簡単に起こせるんですよ。勝てる自信もあるんですよ。厚生省の内部

でも「勝てるよ」と言ってくれているし。そのことのメリット。今は何か。(大きくなった) 5年後ならやるかもしれない。今は、大手は入りにくいし、「お前の所、違法じゃないか」「いやあ、そうじゃないんですよ」「どうやってるの?」「いやあ、秘密ですよ」って言うておけば。

ここで平川が行っている「翻訳」は、行政訴訟を起したり、マスコミにリークしたりすることを、積極的に「しなかった」ことだ。批判の多い役所を訴訟で負かすことができれば、平川はマスメディアの中で規制に勝利した英雄になれるだろう。しかし、平川は、あえて訴訟を起こさなかった。訴訟で勝っても、事業のノウハウが公開されたのでは意味が無い。また、モバイルを正式に法律の条文に入れるとなると、厚生労働大臣のもとで医療審議会を開き、膨大な事務作業をこなさなければならぬに、結果的に規則としては厳しいものになってしまう可能性がある、という指摘を厚生省の担当者から得ていた。そのため、平川社長は、ゼロのままにしておく、という「翻訳」を積極的に行ったのである。

9. 成功要因：「単純化」で作られるブラックボックス

フリールがベンチャー関連の賞を受賞して以降、成功事例として記事が書かれるようになった。フリールの事例から多くを学ぶことができるのは、ネットワーク形成過程での「翻訳」であると思われるが、平川は明示的には語ってこなかった。その場合、どのような記述になるのだろうか。あらためて、冒頭で紹介したビジネス記事を検討してみよう。

(1) 事業の成功に焦点が当てられると、社会的な潜在需要というマクロ的な要因が記述される。

記者：行政との調整も大変だったそうですね。

平川：最初は当時の厚生省や自治体からクレームがつかました。機器を貸し出すだけなのに「株式会社が医

療行為をするのは医療法違反だ」と見当違いの文句を言ってきたり。CT車はX線を使うため、移動先の県の事前チェックが必要なんです、「使用日の2日前に車を持ってこい」と無理をいってきたり。最近は変わってきましたけどね。

記者：医療費の高騰につながるの批判もあるのでは。

平川：高額な機材を遊ばせられないと、患者を検査漬けにする病院がある一方、機材がないので検査を先延ばしにしたら手遅れになった、という地方の病院もある。このアンバランスを調整するのが移動医療です。今や日本のCTやMRIの台数は世界一。移動医療に変われば、全体の装置数は少なくて済むから、医療費の軽減につながります。

『朝日新聞』2002年3月10日

(2) 起業家個人に焦点があてられると、心理的特性というミクロ的要因が記述される。

しかし、日本では初めての試みであったため、当初、保健所、県、厚生省との間で何度もトラブルがあった。「患者さんによかれと思い何かを始めても規制されてしまいます。医療法は患者のためにあると思っていたのですが、行政のためにあるのではないかと疑問に思うようになりました」。様々な壁にぶつかりながらも今まで乗り越えられてきたのは、先生の強い意志と、超音波検査技師でもある奥さまの支えがあったから。

『こんにちは、東芝です』1999年10月, pp.11

(3) これから起業しようとする人を読者として想定して役立ちそうな記述をしようとすると、マクロとミクロの要因だけではものたりない。そのような場合には、コミュニケーション能力が記述される。

記者：旧来の殻を破る行為にはいろいろと軋轢があったのでは？

平川：まあ、医師が対応するということで法律上の問題は

全くありませんでしたからね。ただ、県と旧厚生省とは、結構やりあいましたよ。そこで「どういう形であれば問題がないのか」とことんつきつめていったのです。最終的には「これなら問題ない」という接点を見つけることができました。

『DIGITAL MEDICINE』2001年7・8月号, pp.1

平川は、翻訳を全く語らないわけではなく、ほのめかしてはいる。「最近は変わってきましたけどね」「とことんつきつめていった」。これらを、「時代の趨勢」や「コミュニケーション能力」といった抽象用語で「単純化」して理解すると、要因による説明に違和感を感じにくくなる。

要因による記述は間違っているわけではないが、読者が自分の現場で問題解決を行う場面では手がかりに乏しい。感動的な成功物語は誰もが勇気づけられるものだ。しかし、既存の見方に捉われない発想が必要だ。「頑張れ」「あきらめるな」といった精神論以上のメッセージが記述されることは少ない。フリールの事例で言えば、医療の質と医療費のアンバランスを解消しえる方法を思いつくことができれば事業になるだろうが、我々が動員可能な資源をどうすれば実現可能なのかを、思いつくことはできないだろう。強い意志と妻の支えがなければ事業の成功は難しいだろうが、あれば事業が必ず成功するわけではない。問題をとことんつきつめれば成功できるかもしれないが、我々が抱える事業の問題について、具体的にどのようにつきつめていけばいいのだろうか？ 少なくとも上記3つのビジネス記事に見られる要因の記述からは何も得られない。

IV. 考察：ビジネス記事と事例研究論文の事例記述の違い

マスメディアや業界誌などのビジネス記事では、アクターネットワークが「単純化」され、要因に還元されて記述される。しかし、このことは、ビジネス記事の価値を損なわない。ビジネス記事が「委任」されているアクターネット

ワークを考慮すれば、これらの記事の最優先事項は速報性だ、という「ローカルな合理性」を理解できる。速報性を仕事とするビジネス記事によってわれわれ事例研究を行おうとする者(所属が大学であれ企業であれ)は、斬新な事例の存在を知ることができる。われわれ事例研究者の仕事はここからである。

その際、事例の斬新さが何に由来するのかについて理解するために、アクターネットワークを辿ることで、自明視されてきた常識を相対化し、代案を記述することができる。本稿で相対化された自明視された常識は「ベンチャー育成のためには規制緩和が不可欠」だという語りである。本稿では、規制緩和すればベンチャー育成につながるとは一概には言えないだけでなく、ベンチャーの事業機会と公共の福祉を減ずる可能性が指摘された。本事例研究によって示された代案は、官僚機構の法整備過程を踏まえたうえでアクターネットワークを形成するために3つの翻訳類型(プラスを作る、マイナスをつくる、ゼロのままにする)を実行する、と理解することである。

本稿の理論的な新しさは、以下の2つである：(1) Latour の5つの「翻訳」を3つの側面として再構成し、事例記述での汎用性を高めたこと、(2) アクターネットワーク理論の記述に対してなされる「フラット」さが、「ローカルな合理性」への感度を高め、アクターネットワークの記述に貢献しうることを示した。

謝辞

本研究はJSPS 科研費 24653083 の助成を受けたものです。

参考文献

- 石井淳蔵(1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社(『マーケティングの神話』岩波書店、岩波現代文庫、2004年)。
 入江信一郎(2006)「アクターネットワーク論に基づいたイノベーションの記述」上野直樹他編著『科学技術実践のフィールドワーク：ハイブリッドのデザイン』せりか書房、pp.128-51。
 入江信一郎・松嶋登 2005「起業家はどのように法規制に向き合うのか?：株式会社フリール」東京都立大学 GSB リサーチペーパー、VB-05-03。

- 井山弘幸・金森修(2000)『現代科学論：科学をとらえ直そう』新曜社。
 上野直樹(1999)『仕事の中での学習：状況論的アプローチ』東京大学出版会。
 金森修(2000)『サイエンス・ウォーズ』東京大学出版会。
 金森修・中島秀人(2002)『科学論の現在』勁草書房。
 沼上幹(1999)『液晶ディスプレイの技術革新史：行為連鎖システムとしての技術』白桃書房。
 Berger, P.L. and T.Luckmann (1967), *The social construction of reality : a treatise in the sociology of knowledge*, Anchor Books.(山口節郎訳『日常世界の構成：アイデンティティと社会の弁証法』新曜社、1977年＝山口節郎訳『現実の社会的構成：知識社会学論考』新曜社、2003年)
 Glaser, B.G. and A.L. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, Aldine Pub. Co.(後藤隆、大出春江、水野節夫訳『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論をうみだすか』新曜社、1996年)
 Hara, T. (2003), *Innovation in the pharmaceutical industry : the process of drug discovery and development*, Edward Elgar.
 Kuhn T.S. (1962), *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago Press.(中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房、1971年)
 Latour, B. (1987), *Science in action : how to follow scientists and engineers through society*, Harvard University Press.(川崎勝、高田紀代志訳『科学が作られているとき：人類学的考察』産業図書、1999年)
 Latour, B. (2005), *Reassembling the social: an introduction to actor-network-theory*, Oxford University Press, Clarendon lectures in management studies.
 Yin, R.K. (1984), *Case study research : design and methods*, Sage Publications.(近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房、1996年)

組織における顧客理解の高度化

— アクションリサーチによるカスタマー・ビジットの導入効果の探索 —

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

栗木 契

関西外国語大学 外国語学部 准教授

田村 直樹

神戸大学大学院 経営学研究科 教授

三矢 裕

プライミクス(株) マーケティング本部・経営企画部 執行役員

永井 康子

要約

本研究では、「カスタマー・ビジット」(CV) の導入を通じて、顧客ニーズのシステムティックな充足に向けた取り組みが企業内に生まれていくという、「組織における顧客理解の高度化」のプロセスを検討する。CVとは、B to B企業が複数部門のメンバーでチームを組織し、直接顧客を訪問する調査プログラムであり、アメリカでは、ヒューレット・パッカード社をはじめとする複数の企業組織において導入事例が報告されている。しかし、組織の専門分化がゆるやかだとされる日本企業においてCVにどのような効果が見込めるかの経験的研究はなされていない。CVは日本企業への導入が進んでおらず、現場実験的なアプローチが必要なことから、本研究では「アクションリサーチ」の方法を採用する。本研究のリサーチサイトであるプライミクス株式会社は、この新しいプログラムの導入を通じて、動かなかった組織が、顧客ニーズの充足に向けて全社的に動き出すという「導入効果」を体験することになった。

キーワード

アクションリサーチ, 質的マーケティングリサーチ, カスタマー・ビジット, 顧客志向, B to Bマーケティング

1. カスタマー・ビジット・プログラムとは

顧客志向はマーケティング研究の中心的課題であるが、顧客志向を推進する組織変革という問題については、十分な研究が行われてこなかったとの指摘がある(Kennedy, Goolsby and Arnould, 2003)。これに対して実務の現場では、顧客志向の実践や定着をうながすさまざまなプログラムが生み出されてきた。カスタマー・ビジット(CV)はそのひとつである。CVは、アメリカのヒューレット・パッカード社において確立されたプログラムであり、IBM、アップル、マイクロソフト、モトローラをはじめとする多くのアメリカのリーディング企業に採用されてきた(McQuarrie, 2008 p. x iii)。

CVは、B to B企業に適した、質的なマーケティング・リサーチ・プログラムである。顧客企業への訪問は、営業部門を中心に多くのB to B企業が日常的に行っている。しかし、CVは、営業部門などが日常的に行っている顧客

企業訪問とは区別して行うべき活動である。CVの特徴はマーケティング、研究開発、生産など、企業の複数の部門の代表者で構成された調査チームが、複数の顧客企業を直接訪問し、インタビューを行い、経営陣に報告するというプログラムの組み立てにある(McQuarrie, 1991)。そのねらいは、第1に、プロジェクトの意思決定に関わる人たちに、顧客企業が現場で直面している、あいまいで複雑な問題に、直接接する機会を提供することで、顧客企業との関係を深めることとともに、顧客ニーズの理解およびその共有化をうながすことであり¹⁾、第2に、さらにはそこから組織変革を導くことである(a) (McQuarrie, 2008 p. X)。このように、CVの主要なねらいは、顧客企業を訪問することで組織変革を導くことであり、この点でCooper (2011) がボイス・オブ・カスタマー (VOC) 法のひとつとして挙げる「顧客訪問チーム」とは異なっている²⁾。

CVではさらに以下のような対応が求められる(McQuarrie, 1991)。第1にCVの調査チームは、調査課

題と関わる複数部門の代表者によって構成される。ただし、ここで McQuarrie(1991) は、CVの調査チームに加わるメンバーの典型的な所属部門として営業部門を挙げている。これは、調査チームの訪問が、営業部門による日常的な顧客企業訪問とは異なる目的のもとで行われるための線引きだと考えられる(b)。なお同論文は、CVの調査チームが上記(2)の訪問先を選択する際には、営業部門に協力を求めるべきだと述べている。訪問への参加は求めないが助言は求めるのである。営業部門の頭越しに彼らの担当企業を訪問することはトラブルのもとだからである。

第2にCVの調査チームのメンバーは、訪問に先立ち、複数回のミーティングを行い、訪問先選択とインタビュー内容について討議する。これは、行き当たりばったりの調査とならないようにすること、及び、特定の部門が、特定の顧客から、自部門に都合のよい情報を聞き出すことに終始してしまわないようにするための仕掛けである(c)³⁾。

第3にCVでは、訪問の準備とインタビュー、そして報告を行う調査チームのメンバーとは別に、モデレーター(進行役)となる人物を用意する。モデレーターは質的調査の専門家あるいはそのトレーニングを受けた人物が望ましく、その役割は、調査目的やCVの要件に沿って各チームの活動が的確に行われるように助言や確認、そして対外的な調整などを行うことである(d)。

第4にCVでは、その実施に先立って、自社の経営陣から、調査の結果次第では、企業の方針や部門の活動を変更する用意があることを確認しておく。また、調査チームには各部門の中核人材の参加を求めるため、各部門の長の合意を得ておくことも必要である(e)。

II. 日本企業にカスタマー・ビジットは有効か

顧客志向は、企業のなかで全社的に共有されるべき組織文化とされるが、現実には、その実践はマーケティングという特定の部門の業務と見なされがちであり、この傾向は特に強大なマーケティング部門をもつアメリカ企業

において顕著であった(Corey and Star, 1971; Levitt, 1983; Webster, 1992; 山下・福富・福地・上原・佐々木, 2012, pp.30-31)。このような現実のもとで、CVという、部門を越えたクロス・ファンクショナルな顧客訪問のプログラムは開発された。CVが顧客ニーズの理解に加えて、その共有が進むという効果を強調している(McQuarrie 2008, p.7)のはそのためだと考えられる。

しかし日本企業については、アメリカ企業と比較して、組織の専門分化がゆるやかだとの指摘がなされてきた(Clark and Fujimoto, 1991, 訳 pp.339-341; 楠木, 1998, 川上, 2005, p.171; 山下・福富・福地・上原・佐々木, 2012, pp.49-50)。そしてその理由としては、日本企業では、長期雇用のもとで従業員のジョブローテーションが広く行われており、その結果として部門の壁を越えた相互の業務理解が進んでいることが挙げられてきた。

では、日本企業にCVを導入した場合にも、アメリカ企業と同様に、顧客理解の共有が新たな組織変革に向けた動きを生み出すという効果が期待できるのだろうか。専門分化がゆるやかだということは、von Hippel(1994)という部門間の情報の移転コストが低いということである。このように特徴付けられる日本企業においても、CVによる顧客理解の共有による効果は生じると期待してよいのだろうか。そして、もしこのような効果が期待できるのであれば、それは、専門分化がゆるやかな組織であっても、どのような局面において、組織内の顧客理解の共有による変革に向けた動きが阻害されてしまうからなのだろうか。これまでのところ、日本でCVの導入は進んでいないために、この問いに対して、経験的な回答をサーベイやインタビューなどにより得ることは困難である。

そこで本研究では、B to B分野の日本企業をリサーチサイトとしてアクションリサーチを行い、①組織の専門分化がゆるやかな日本企業においても、CVによる顧客理解の共有化は組織変革の動きをうながすのか、そして、②もしこの効果が出現するのであれば、それはどのようなメカニズムによるのかという2つの課題について検討する。なお、本研究では、以上のリサーチクエストにもとづき、

CVの「効果」については、顧客志向を推進する動きに乏しかった組織が、この志向に沿った新たな活動を多面的に展開し始めるという事実をもって確認することにする。

Ⅲ. アクションリサーチの導入

アクションリサーチは、研究者が現象に対してアクションを仕掛けながらデータ収集を行う研究方法である(Lewin, 1945, 1946; Kaplan, 1998; 三矢 2002; Greenwood and Levin, 2007)。上述した本研究の課題に取り組むうえで、本研究がアクションリサーチの方法を採用する理由は、以下に挙げるこの研究方法の3つの特徴に由来する。

第1の理由は、アクションリサーチでは、まだ生起していない経営現象であっても、研究者が介入して生起させられるという点である。アクションリサーチは現場実験的な性格を持っており、研究者側が現実の世界に介入し、その現象をつくり出すことができる(Kaplan, 1998; Kaplan and Norton, 2001; 三矢, 2007)。

第2の理由は、アクションリサーチでは、現象が起きる以前の状態から始まる変化プロセスについての継続的な観察が可能だという点である。アクションリサーチのもとでは、企業の主要なアクションが研究者側からの提案も踏まえて行われる。そのため、アクションに先立つ時点からの関連データ収集が可能となり、早期からの継続的な観察が実現する(Kaplan, 1998; 三矢, 2002)。

第3の理由は、他の質的研究の方法と比較して、アクションリサーチでは、研究者が組織の内部者の視点で観察することが容易になるという点である。アクションリサーチは、一般的なケース研究などと比較しても、質的データを、組織成員の意識や行動の変化を踏まえて収集することをより容易とする(Kaplan, 1998; 三矢, 2002; Greenwood, 2007)。

アクションリサーチの難点は、研究者自身がアクションの開始・導入のプロセスにコミットするため、研究者による恣意的な操作が行われやすくなるという点である(Greenwood, 2007; 三矢, 2002)。そこで、本研究では、

プロジェクトの全てのミーティング、インタビュー調査、報告会の資料を残すとともに、参加者の発言を記録するようにし、これらの資料や記録にくり返し立ち返りながら検討を行うことで、客観性の確保に努めることにした。

本研究は、わが国に導入が進んでいなかったプログラムを、研究者が介入して企業内に生起させ、そのプロセスを組織成員の意識や行動の変化を踏まえて継続的に観察しようとするものである。したがって、以上のような特徴をもつアクションリサーチの方法の採用が適切と考えた。また、われわれがアクションリサーチの成果を公表することで、マーケティング分野の実証研究のあり方についても一石を投じることになるのではないかと考えている。

Ⅳ. リサーチサイトの概要

本研究のリサーチのサイトは、プライミクス株式会社である⁴⁾。同社は、大阪市福島区に本社をおく産業用機械製造企業である。微粒化機、真空乳化機、研究用小型ミキサー等を製造し、高速攪拌機の専門メーカーとして業界をリードする地位を確立している。年間売上高は約40億円である。

プライミクス社の主要部門は、販売を担当する営業部、設計を担当する技術部、開発と来社テストを担当する研究所、製造を担当する生産部、立会い検査(出荷製品の検査)やクレーム対応を担当する品質保証室、アフターサービスを担当するサービス部から成る(2012年当時)。執行役員、課長が管理職として各部門に配置されており、経営幹部は役員と執行役員の12名で構成されている。

プライミクス社を本研究のリサーチサイトに選択した理由は以下である。第1に本研究がスタートした2011年当時、同社では、顧客関係構築が全社的な経営課題となっていた。この課題がCVの実施によって改善される可能性があったため、同社からプログラム実施についての賛同を得ることができた。

第2に、CVというB to B企業に適したプログラムを、

日本企業に導入した場合の効果を確認することが、本研究の課題である。プライミクス社は、この導入企業の条件に適合する。すなわち同社は、産業用機械を製造する社員数約200名の中堅企業であり、専門分化が高度に進んでいるわけではない。技術、生産、品質保証、研究所、アフターサービスの各部門は全国2カ所の拠点に集約されており、営業部門は全国3カ所の集約されている。多くの社員は長期雇用のなかでジョブローテーションを体験する。そして、部門間のコミュニケーションも良好である。プライミクス社は、B to B分野における、組織の専門分化がゆるやかな日本企業のひとつだといえる。

以上より、プライミクス社は本研究にとって妥当なりサーチサイトだと判断した。

V. カスタマー・ビジット・プログラムの導入⁵⁾

I. 導入の経緯と実施内容の概要

プライミクス社におけるCVの導入は、同社が参加していた2010年12月の日本経営品質賞(JQA) フィードバックを受けて行われた。このフィードバックレポートで、同社は以下のような課題の指摘を受けた。

(1) 現行の顧客満足度調査(プライミクス社が2003年か

ら実施してきた無記名アンケート調査)では、顧客からの指摘を改善することはできても、さらに高い満足度につながる活動を生み出すには不十分である。

(2) 経営幹部の顧客訪問機会はあっても、顧客の満足要因を共有するための活動になっていない。

(3) 顧客の具体的な満足要因を把握することで、全社的な業務の仕組みの改善などが進むと考えられる。

以上の指摘への対応策のひとつとして、プライミクス社より、本研究グループのメンバーの一人である神戸大学の栗木にアドバイスの依頼があった。その結果、プライミクス社は、ヒューレット・パカード社で採用されていたCVを参考に新たなプログラムを実施し、そのプロセスに本研究グループがアクションリサーチとして関わることになった。同社におけるCVの導入は、単一チームによる試行的な実施(2011年2-7月)と、複数チームによる本格的な実施(2011年8月-2012年7月)の2段階で行われた。試行的な実施と本格的な実施は共に、①経営陣への提案と承認を経て、②CVチームによる調査、そして、③執行役員会への報告を行う、という手順で行われた。なお、両段階のCVチームによる調査の詳細は、図1～2に示す通りである。

図—1 CVチームによる調査(試行的な実施)

CVチームによる調査(2011年)									
第1回 ミーティング	第2回 ミーティング	第3回 ミーティング	訪問前 ミーティング (1社目)	訪問 (1社目)	訪問後 ミーティング (1社目)	訪問前 ミーティング (2社目)	訪問 (2社目)	訪問後 ミーティング (2社目)	経営幹部へ の報告
4月28日	5月12日	5月20日	6月8日	6月13日	6月13日	6月22日	6月22日	6月30日	6月30日

図—2 CVチームによる調査(本格的な実施)

CVチームによる調査(2011-2012年)											
	第1回ミー ティング	第2回ミー ティング	第3回ミー ティング	訪問前ミー ティング (1社目)	訪問 (1社目)	訪問後ミー ティング (1社目)	訪問前ミー ティング (2社目)	訪問 (2社目)	訪問後ミー ティング (2社目)	最終ミー ティング	経営幹部へ の報告
Aチーム	10月31日	11月17日	2月1日	2月29日	3月7日	3月7日	5月14日	5月14日	5月14日	5月21日	5月24日
Sチーム	10月19日	11月14日	1月19日	3月12日	3月13日	3月13日	メールでの ミーティ ング	3月19日	3月19日	4月12日	4月27日
Mチーム	10月26日	11月4日	12月21日	2月8日	2月9日	2月14日	2月27日	3月1日	3月1日	3月14日	4月9日
Nチーム	11月1日	11月22日	1月26日	2月16日	3月2日	3月5日	3月5日	3月15日	3月15日	3月21日	4月9日

2. 新たな取り組みの始動

一連のCVの実施から浮かびあがってきた、プライミクス社の主要な改善課題は、2012年月の7月26日の執行役員会において最終的に以下の6点に整理され、改善の取り組みが進められることになった。いくつかの項目については、改善のための担当部署が決定された(以下の項目の括弧内が担当部署)。

- (1) 顧客企業へのタイムリーな対応：CVを通じて、顧客企業側よりメンテナンス等に関する連絡ミスの指摘があった。連絡ミスが無いようシステムを再構築する。生産工程の進捗状況を顧客に伝えるシステムの再検討を行う。
- (2) 立会い検査の見直し：CVを通じて、立ち会い検査にあたっては、社内検査データを事前に顧客企業に届ける工程改善の必要があることが浮き彫りになった。工程管理システムの再検討を行う(情報システム課)。立会い検査の内容変更を検討する(品質保証室)。検査用ユーティリティの充実をはかる。検査前の顧客とのコミュニケーションの充実に取り組む。
- (3) 納入仕様書の位置づけの再検討：CVを通じて、顧客企業側は、見積もり段階では細かい仕様はまだ確定しておらず、注文後に詳細を決めるというスタンスが主流であることがわかった。見積もりの体制の再構築を行う(経営幹部)。
- (4) 提案営業の強化：CVを通じて、コンサルティング力のある社員を育成する必要があることが浮き彫りになった。顧客とのコミュニケーションの充実をはかる。営業教育の再検討を行う。業界別対応に取り組む。
- (5) 取扱説明書の充実：CVを通じて、取扱説明書の記述の不十分さ、そして顧客企業への部品取り寄せ時間の事前周知などの情報提供の重要性が明らかになった。取扱説明書の改訂を行うとともに、メンテナンス情報の文書化を進める(広報室)。
- (6) メンテナンス体制の充実：CVを通じて、迅速なメンテナンスのための補修用主要部品の常備の必

要性が明らかになった。オーダー情報の共有を進める(サービス部)。メンテナンスパックの検討を行う(サービス部)。納入後のフォローを強化する。突発的メンテナンスの対策を進める。

これらのなかで特に緊急度が高いと執行幹部が判断した課題は、第2の立会い検査の見直しであった。そして、社内検査のデータを、立会い検査前に顧客に届けるという改善提案がなされた。この改善案を実施するためには、工程の改善をあわせて検討する必要があるとの議論がなされた。立ち会い検査の改善に向けた今後の取り組みの要点は以下の2点である。まず第1に、社内での工程開示を推進する。現状では不具合が発生した時に、自部門でなんとかしようとするために、全体としての対応に遅れが出るという意見が出された。今後は、関係部署で情報を共有することで、より効果的な解決策を実施し納期の遅れを改善するという方針が確認された。第2に、顧客企業への工程開示も進める。こうした情報の共有が顧客企業とのコミュニケーションの充実につながることを確認がなされた。

VI. CVプログラムの効果

CVは、顧客訪問を越える顧客訪問である。すなわちCVとは、企業の各部門や個別の担当者による、散発的な顧客訪問の限界を克服するためのユニークな対応のパッケージングである。アクションリサーチを通じて、このCVというプログラムのさまざまな効果がプライミクス社においても再確認された。以下にその要点を挙げる。

第1にプライミクス社の事例では、CVの実施が、顧客企業との関係の深化をうながしたり、新たな顧客ニーズの理解と共有をうながしたりしていた。これは、第1節で述べたように、顧客企業との直接的な接触機会の少ない部門のメンバーが顧客企業を訪問したことの効果だと考えられる。また、その結果として、複数の新たな組織的な取り組みが始動した(第1節(a)に対応)。なお、この前提条件として、プライミクス社は高速攪拌機市場のリーダー的

な地位にあるため、顧客企業のCVへの協力を引き出しやすかったと考えられることも記しておくべきだろう。この前提条件は、CVを円滑に実施しやすい企業の条件ともなるように思われる。

第2にプライミクス社の事例では、CVは、全社的な最適化につながる顧客ニーズの発見をうながしていた。これは、第1節で述べたように、複数部門の代表でチームを構成し、訪問に先立って、訪問先の選択とインタビュー内容を入念に討議したことの効果だと考えられる(第1節(c)に対応)。

第3にプライミクス社の事例では、CVの訪問目的は多くの場合、日常的な営業活動とは異なるものとして明確に訪問先企業に伝わっていた。これは、第1節で述べたように、CVの調査チームに営業部門のメンバーが加わらなかったことの効果だと考えられる(第1節(b)に対応)。

第4にプライミクス社の事例では、調査チームはCVの実施プロセスを通じて、入念な討議を行ったり、コンフリクトを乗り越えたりするなど、さまざまな困難を乗り越えなければならなかった。このような困難があるために、第1節で述べたように、CVは各種の調整や確認や助言を行うモデレーターが参加するプログラムとなっているのだと考えられる(第1節(d)に対応)。

第5にプライミクス社の事例では、調査チームのメンバーは高い意欲でこれらの困難に前向きに挑んでいた。これは、第1節で述べたように、実施に先立ち経営陣の合意を得ていたことの効果だと考えられる(第1節(e)に対応)。

VII. ディスカッション

本節では、第2節で提示した研究課題への今回のアクションリサーチからの示唆を討議する。本研究の課題は、組織の専門分化がゆるやかな日本企業においても、CVによる顧客理解の共有化は組織変革の動きをうながすのか、そして、もしこの効果が出現するのであれば、それはどのようなメカニズムによるのか、という2つの問いへの回答の手がかりとなる経験的な事象を得ることで

あった。以下では、そのために、プライミクス社でのアクションリサーチなかで生じていた、ひとつの興味深い動きを振り返る。

CVの実施を通じて浮かびあがってきた、プライミクス社の6つの改善課題のひとつに、納入仕様書の問題 – すなわち、顧客企業は納入仕様書を自社の確定した意向を示すものとは考えておらず、プライミクス社側の納入仕様書の位置づけとは齟齬があったという問題 – がある。とはいえ、営業部に限っていえば、この納入仕様書の問題は、CVを実施する以前から周知の事実であった。そのため、CVによりこの問題が指摘されたことに営業部は驚いた。すなわち、営業部ではすでに認識していた問題であるにもかかわらず、社内にはその認識が共有化されていなかったことが、CVの実施を通じて顕在化したのである。その理由としては以下の3点が考えられる。

第1に、営業の現場は、担当する顧客企業の認識を熟知していたが、自社の全社的な仕組みとの齟齬があるなかで、担当者あるいはセクション・レベルの局所的な対応によって問題に対処していた。このような対処療法の横行は、問題が顕在化せず、全社的な課題の共有につながらないという事態を引き起こしていた。

第2に、設計を担当し、納入仕様書を作成する技術部については、営業部からの情報を受けて、顧客企業の要望に合わせたその都度の個別の作業を行っていた。そのため、全社的な改善提起をする必要があるという認識にまではつながっていなかった。

第3に、当時経営幹部は、仕様内容の理解に関する別のトラブルが相次いでいたことから、別の角度から納入仕様書の充実という課題に取り組んでいった。この結果、全社的な仕組みを新たに改善するという、さらに時間的な負荷やリスクを引き受ける取り組みには消極的になっていた。

以上のように、CV導入を通じて見出された、納入仕様書に関わる問題は、特定の部門や担当者が、重要な顧客対応上の課題を発見していながら、それが全社的に共有されないという問題であった。このことを踏まえると、CV

を実施することのひとつの効果は、特定の部門や担当者が顧客の問題を理解するだけでは、社内に十分に浸透しない認識が、部門や担当者を越えた共有と取り組みへと深化していくことにありと考えることができそうである。

CVの導入以前にも、プライミクス社の営業担当者は、同様の顧客理解をしていたわけだが、それらの情報は社内では十分に共有されていなかった。これは、組織の専門分化というよりは、コンテキストの理解をともなわない情報共有の難しさに加えて、課題の解決が局所的に行われてしまうことの逆機能(Merton, 1957, 訳 pp.46) から生じた事態である。すなわち、これは、長期雇用やジョブローテーションによる専門分化の緩和や、担当者や部門間のコミュニケーションが良好であることだけでは、解消しそうな問題だといえる。なぜなら、パッチワーク的であるとはいえ、課題への対処ができていいる以上、当の部門や担当者は、それ以上積極的に社内に働きかけようとはしないからである。

担当者や部門のレベルで眼前の課題を迅速に解決していく。このこと自体は悪いことではない。しかし、そのために組織が、より優れた解決方法の模索に向かわなくなるのであれば、それは問題である。CVの導入を通じてプライミクス社は、同様の局所的対応の逆機能の問題を、他の局面 - すなわち、第5節で取り上げた立ち会い検査の局面 - においても見出している。

複数部門のメンバーで、直接顧客を訪問するCVは、こうした改善の余地のある局所的対応の存在を発見し、認識の共有化と全社的な取り組みの始動をうながすのに有効だといえそうである。本研究がアクションリサーチを通じて見出した、この仮説的なメカニズムは、CVの効果が、組織の専門分化がゆるやかな日本企業においても、十分に期待できることを示唆するものである。

VIII. 結び

本研究では、組織の専門分化がゆるやかな日本企業においても、CVは顧客志向の空転を乗り越えるためのひと

つの効果的なツールとなることが確認された。また、その効果が出現するメカニズムについて、経験的な事象を踏まえた仮説提示を行うことができた。

顧客志向を、個別の部門や担当者に啓蒙するだけでは不十分なのは、その結果として、これらの部門や個人による、局所的な問題解決が組織に蔓延してしまう恐れがあるからである。そしてそのために、全社的でシステムティックな顧客対応の導入が遅れるのであれば問題である。CVの導入は、このようなマーケティング問題への対応に有効だといえる。CVには、顧客対応に関する理解の共有を、部門の壁を越えてうながすことで、よりシステムティックな顧客対応に向けた取り組みへと、組織全体を導く効果がある。このことを、本研究ではアクションリサーチを踏まえて確認することで、CVの効果についての理論的説明の拡充を行った。

さらに実務に向けては、本研究から以下のような示唆を提示できる。今日の日本企業を取り巻く市場環境のもとでは、より複雑化し多様化する顧客企業のニーズの充足に、よりシステムティックに対処していく必要性が高まっているとの指摘がある(石井, 2004, pp.55-58)。このことを考えると、今後は、組織の専門分化がゆるやかだとされる日本企業においても、CVによる顧客理解の高度化 - すなわち、部門の壁を越えた対応が必要となる顧客ニーズの理解と共有をはかること - が必要とされる場面は広がっていくものと思われる。

最後に、本研究には研究方法に関する貢献と限界があることについても述べておきたい。研究方法に関する本研究の貢献としては、わが国のマーケティング分野の経験的研究において、これまでほとんど採用されることのなかったアクションリサーチを実施したということである。とはいえ、本研究で報告したのは、導入から1年半のプロセスに依拠した検討に過ぎない。これについては、われわれは、今後も引き続き、アクションリサーチを継続していきたいと考えている。また、アクションリサーチ一般につきまとう限界として、本研が見いだした発見物は、シングルケースに依拠したものあり、外部妥当性が低いという

批判を免れないことも確認しておかなければならない。この限界については、将来的に、CVを導入する日本企業が増えていくことを願うとともに、その際には、本研究で得られた知見の妥当性をさらに多数のケースで検討し、体系化していく必要があることを指摘しておく。われわれとしては、引き続きプライミクス社の組織変革の進展を見守るとともに、CVの活用がさらに多くの日本企業に広がっていくことを願っている。

注

- 1) このように、情報の入手にあたって現場に直接出向く方が効率的となるのは、情報移転のコストが高い場合である。Von Hippel (1994)によれば、情報の移転のコストが高まるのは、コード化されていない暗黙的な情報を入手しようとする場合、その理解に高度なスキルが必要となる情報を入手しようとする場合、そして必要な情報量が多い場合である。
- 2) CVと類似の手法に、Cooper(2011)がボイス・オブ・カスタマー(VOC)法のひとつとして挙げる「顧客訪問チーム」がある(訳pp.216-218)。VOCの8つの手法のなかでも、顧客訪問チームは、企業の人気が高く、有効性が最も高いとされる手法である。CVと顧客訪問チームには、顧客訪問を調査会社に任せるのではなく、自分たちでクロスファンクショナルなインタビューチームをつくり、実施するという点、構造化され、入念に作成されたインタビューガイドの必要性を強調する点、そして外部の専門家の支援を受ける点など、多くの共通点がある。とはいえ、通常、VOCの顧客訪問チームは、マーケティング、販売(営業)、技術の3名程度で構成されるという点は、本文で後述するCVの調査チームの構成とは異なる。こうした相違が生じるのは、VOCの顧客訪問チームのねらいが新製品のアイデアの獲得にあるのに対し、CVのねらいが組織変革を導くための顧客理解の共有化だという違いがあるためだと考えられる。
- 3) Day(1999)は、顧客志向の誤用の一例として、企業の各部門がばらばらに顧客にアプローチし、自部門に都合のよい話を引き出し、全体としての企業を迷走させる問題を挙げている。
- 4) 以下のプライミクス社の概要は、同社の資料にもとづいている。
- 5) 以下のカスタマー・ビジット・プログラムの導入の経緯は、プライミクス社の資料、およびアクションリサーチを通じてわれわれが収集した一次データにもとづいている。

引用文献

- 石井淳蔵(2004)『営業が変わる：顧客関係のマネジメント』岩波アクティブ新書。
- 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。
- 楠木建(1998)「機能マネジャーと製品マネジャー：イノベーションの管理者比較」『ビジネスレビュー』45(3), pp.17-37。
- 三矢裕(2002)「管理会計システムの導入の研究手法：トライアンギュレーションとアクションリサーチの有効性」『会計』161(5), pp.96-109。
- 三矢裕(2007)「日次決算導入がもたらす組織行動への影響 - 株式会社ドックにおけるアクションリサーチ - 」『原価計算研究』31(1), pp.1-13。
- 山下祐子・福富言・福地宏之・上原渉・佐々木将人(2012)『日本企業のマーケティング力』有斐閣。
- Clark, K. and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance*, Harvard Business School Press.(田村明比古訳『製品開発力：日米欧自動車メーカー 20社の詳細調査』ダイヤモンド社, 1993年)
- Cooper, R. G. (2011), *Winning at New Products: Creating Value through Innovation*, 4th edition, Basic Books.(浪江一公訳『ステージゲート法：製造業のためのイノベーション・マネジメント』英知出版, 2012年)
- Corey, E. R. and S. H. Star (1971), *Organization Strategy: A Marketing Approach*, Harvard University Press.
- Day, G. S. (1999), "Misconceptions about Market Orientation," *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), pp. 5-16.
- Greenwood, D. J. and M. Levin (2007), *Introduction to Action Research: Social Research for Social Change, Second Edition*, SAGE Publications.
- Kaplan, R. S. (1998), "Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice," *Journal of Management Accounting Research*, 10(1), pp.89-118.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton (2001), *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.
- Kennedy, K. N., J. R. Goolsby and E. J. Arnould (2003), "Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application," *Journal of Marketing*, 67(October), pp.67-81.
- Levitt, T. (1983), "Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, 61(3), pp.92-102.

- Lewin, K. (1945), "The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology," *Sociometry*, 8, pp.126-135.
- Lewin, K. (1946), "Action research and minority problems," *Journal of Social Issues*, 4, pp.34-46.
- Merton, Robert K. (1957), *Social Theory And Social Structure*, The Free Press.(森東吾・森好夫・金沢実, 中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961年)
- McQuarrie, E.F. (1991), "The Customer Visit: Qualitative Research for Business-to-Business Marketers," *Marketing Research*, 3(1), pp.15-28.
- McQuarrie, E.F. (2008), *Customer Visits: Building a Better Market Focus, 3rd edition*, SAGE Publications.
- von Hippel, E. (1994), "Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation," *Management Science*, 40(April), pp.429-439.
- Webster, F. E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56(October), pp.1-17.

Japan Marketing Academy Conference Proceedings vol.2

2013 年 11 月 10 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