Japan
Marketing Academy

Conference Proceedings

vol.4 2015

ビッグデータ時代のマーケティング

早稲田大学早稲田キャンパス

2015.11.29.SUN



Japan Marketing Academy

カンファレンス・プロシーディングス ―― 目次

vol.4　ビッグデータ時代のマーケティング

プログラム ―― 1

解題 ―― 「ビッグデータ時代のマーケティング」古川 一郎 ―― 9

基調講演① ―― 「ビッグデータがもたらした恩恵とその先にあるもの」星野 朝子 ―― 9

基調講演② ―― 「AI 時代のマーケティング」茂木 健一郎 ―― 10

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

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

リサーチプロジェクト・セッション ―― 医療マーケティング研究会 ―― 12

リサーチプロジェクト・セッション ―― ソーシャル・メディア＆ビジネス研究会研究会 ―― 13

リサーチプロジェクト・セッション ―― ユーザー・イノベーション研究会 ―― 13

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 ―― 14

リサーチプロジェクト・セッション ―― エフェクチュエーション研究会 ―― 14

リサーチプロジェクト・セッション ―― 流通ビジネスモデル研究会 ―― 15

リサーチプロジェクト・セッション ―― 女性マーケティング研究会 ―― 15

リサーチプロジェクト・セッション ―― アグリ＆アクアフード・マーケティング研究会 ―― 16

ポスターセッション ―― 1. セルフメディケーションにおける消費者の OTC 医薬品情報管理 ―― 17
上西 智子

ポスターセッション ―― 2. 骨粗鬆症患者の治療に関する意識調査 ―― 17
吉田 信吾

ポスターセッション ―― 3. 骨粗鬆症患者と同居する家族の意識調査 ―― 17
前川 学

ポスターセッション ―― 4. 骨粗鬆症治療における医師の意識調査 ―― 17
佐藤 勇治

ポスターセッション ―― 5. 歯科医院における購買意思決定モデルの研究 ―― 18
小川 貴子

ポスターセッション ―― 6. 乳がんの病院・名医ガイド「イシュラン」サイト構築からの学び ―― 18
鈴木 英介

ポスターセッション ―― 7. クラウドファンディングにおけるプロジェクトオーナー効果の実証研究 ―― 18
海野 浩三

ポスターセッション ―― 8. クラウドファンディングのマーケティング効果についての考察 ―― 19
松本 茂樹

ポスターセッション ―― 9. なぜ，ユーザーは多くのアイディアを，クラウドソーシングで投稿するのか ―― 19
―中国モバイル企業シャオミの研究―
張 瑋書

ポスターセッション ―― 10. ニュース記事の制作と選択における，ユーザーとロボットエンパワーメントの影響 ―― 19
田中 祥子

ポスターセッション ―― 11. 顧客の価値共創活動と共創志向性によるセグメント分析 ―― 20
五島 光

ポスターセッション ―― 12. 営業スタイルと顧客価値創造との関係性の理論的フレームワーク構築への挑戦 ―― 20
登坂 一博・瀧川 雅行・脇 穂積 ・上田 利博・向井 光太郎・本下 真次

目次

ポスターセッション ―― 13. 客経験の記述とサービスデザインのアプローチ (3) ―ツーリズムのサービスデザイン― ―― 20
吉橋 昭夫

ポスターセッション ―― 14. コーズ・リレーテッド・マーケティングにおける製品特性の違いによる効果の検証 ―― 21
山下 勇吉

ポスターセッション ―― 15.「キャラクター 3.0」―キャラクターを通じた新しい母子のコミュニケーションの構築― ―― 21
堀井 香奈子・岩崎 達也

ポスターセッション ―― 16. ストーリー型コンテンツのマーケティングコミュニケーションが知覚品質に与える影響 ―― 21
―狩野モデルを用いた実証実験―
竹渕 祥平

ポスターセッション ―― 17. 物語 CM における効果検証 ―― 22
―物語理解や物語創作理論は，CM クリエイティブに示唆を与えることが出来るのか―
津村 将章

ポスターセッション ―― 18. マーケティングのロングテール ―社会生態学のケースとしての秋葉原― ―― 22
山田 一人

ポスターセッション ―― 19. 観光分野にサービスデザインを適用した「ツーリズムデザイン」の可能性に関する考察 ―― 22
尾形 慎哉・山下 真輝

ポスターセッション ―― 20. 周遊行動調査による新潟県長岡市の観光振興策の検討 ―― 23
井上 真実・佐藤 泰輔・北島 宗雄

ポスターセッション ―― 21. 小田急ロマンスカー事業のグランドコンセプト策定に向けたデザインコンサルティングプロセス ―― 23
大坂 岳史・鈴木 香澄・緑川 寿子・諏訪 智泰・深井 正宏・高橋 勝仁・西口 朋宏・野田 健一・室橋 正和

ポスターセッション ―― 22. 地方創生における“ふるさと応援大使”の新たな可能性 ―― 23
―地域おこし協力隊の対としての都市部発プッシュ型斡旋の仕組み―
那須野 拓実

ポスターセッション ―― 23. 地方分散型社会を見据えた地域コーディネート ―― 24
藤川 遼介・松冨 瑞樹

ポスターセッション ―― 24. 宇宙マーケティング ―宇宙開発に貢献できるマーケティング視点の考察― ―― 24
荒井 誠・菊池 優太

ポスターセッション ―― 25. 消費者行動の予測のためのピークエンドルールと事例ベース意志決定理論 ―― 24
金城 敬太・海老名 剛

ポスターセッション ―― 26. ソシオトロピックな消費を促進する消費者情報処理モデル ―― 25
―消費者行動に関する利他性をめぐる考察―
水師 裕

ポスターセッション ―― 27. ダイバーシティの観点から女性向けマーケティングの逆効果についての検証 ―― 25
西田 明紀

ポスターセッション ―― 28. ファンコミュニティの構造分析と継続的活動要因の探索 ―― 25
大森 友子

ポスターセッション ―― 29. 漫画と消費者行動 ―ナラティブアプローチを用いた漫画の販促効果― ―― 26
粟津 和也・谷口 慎介

ポスターセッション ―― 30.「賢実 (けんじつ)」消費で「ほどほど」幸せ ―― 26
―女性 1 万人調査からわかった現代日本女性のライフスタイル・価値観―
藤村 慎也

ポスターセッション ―― 31. どうすれば，若者に新聞紙閲読を促せるのか ―― 26
丁子 詩織・畔田 夏風・田代 采・長嶋 すみれ

ポスターセッション ―― 32. 行動観察による利用者特性の優位性を基軸にした空港体験のモデル化 ―― 27
梶川 忠彦・齋藤 祐太・染谷 栄一

ポスターセッション ―― 33. 情報セキュリティビジネスにおける競争優位創出のための要因 ―― 27
―企業構造の変化から見るマーケットへの差別化―
伊藤 博康

ポスターセッション ―― 34. Facebook 上での eWOM 効果に関する分析 ―― 27
織田 遼星

ポスターセッション ―― 35. Instagram におけるユーザーの企業アカウントフォローの要因 ―― 28
清野 大樹・小林 勇輝・若林 真由・久世 匠

ポスターセッション ―― 36. IoT ビジネスを実現させるソリューションの最適化に関する研究 ―― 28
小森 和希

ポスターセッション ―― 37. インターネット利用者のランダム・ドメイン・インターセプト（RDIT）という新しい標本抽出手法と
アクセスパネルによるマーケティング課題へのアプローチ方法の今後の展望 ―― 28
岸田 典子

ポスターセッション ―― 38. 次世代型 SNS は社会をどのように変えるのか ―― 29
―拡張現実としてのニアバイ・ネットワーキング―
棚橋 豪

ポスターセッション ―― 39. 大規模ブログデータベースを用いた食の流行の現状把握システムの開発 ―― 29
―網羅的な新語発見と関心トレンドの時系列解析―
渡邊 隼史・小森 あゆみ・神子島 隆仁・神野 敬大・榊 剛史

ポスターセッション ―― 40. IT 系新興企業における統一した戦略を策定するためのメカニズム ―― 29
須藤 心

ポスターセッション ―― 41.「見られたいイメージ」の尺度開発と消費行動分析 ―パーソナルブランディングの視点から― ―― 30
池添 久美子

ポスターセッション ―― 42.「社会的課題」解決製品の顧客価値に関する考察 ―― 30
後藤 麻美

ポスターセッション ―― 43. 日韓化粧品業界のブランド戦略 ―製品アーキテクチャ論と競争戦略的視点からの考察― ―― 30
赤松 裕二

ポスターセッション ―― 44. 情報探索時に想起される他者とその想起強度 ―解釈レベル理論による考察― ―― 31
磯田 友里子

ポスターセッション ―― 45. 熱狂的なファンはいかにして生まれるか ―エピソードを通してブランドが頭に根づく過程を検討する― ―― 31
山崎 陽・吉松 敏也・片平 秀貴

ランチョンセッション ―― ビジネスモデルイノベーション ネスカフェ アンバサダー ―― 32
津田 匡保

ランチョンセッション ―― マイビッグデータと若者～これからのビッグデータは生活者が生産する～ ―― 32
酒井 崇匡・原田 曜平・津田 大介

オーラルセッション ―― 保守的な都市における市民参加型まちづくりの発生 ―― 33
―アメリカ・オレゴン州ポートランド市に関する事例研究―
畢 滔滔

オーラルセッション ―― 横浜中華街の特徴と発展要因 ―― 46
金 珍淑

オーラルセッション ―― 温泉客の特徴 ―旅行動機，満足度，再訪意向の関係― ―― 58
鎌田 裕美

オーラルセッション ―― 口コミビッグデータを活用した観光客目線によるテーマ性を持つ広域観光ルートの検討 ―― 72
野守 耕爾・神津 友武

オーラルセッション ―― イノベーション賛美時代の留意点 ―本来のマーケティング像とブランディングの必要性― ―― 91
森 泰規・橋本 直彦・石井 まどか

目次

オーラルセッション ―― 未来洞察の手法とイノベーションの概念 ―― 94
古江 奈々美・鷲田 祐一

オーラルセッション ―― 創薬のライセンス・イン／アウトで知識をマーケティングする際の特性 ―― 102
冨田 健司

オーラルセッション ―― ベンチャー企業の弱者転化競争戦略―テスラモーターズの事例研究― ―― 105
金 泰元・内田 和成

オーラルセッション ―― 「かわいい」価値観にみる地域差 ―― 119
―文化的価値観とポジティブ感情に関する「かわいい」の都府県・大都市間比較―
山下 永子

オーラルセッション ―― 共同ブランド（Cobrand）の選好における文化差―弁証法的思考の影響― ―― 135
鈴木 智子・阿久津 聡

オーラルセッション ―― 共創活動から生まれる第二のキャリア ―『クックパッド料理教室』事例研究― ―― 137
青木 慶

オーラルセッション ―― ユーザー生成コンテンツと集合知形成のダイナミクス ―― 152
―ニコニコ動画コミュニティにおける「初音ミク」創作ネットワーク―
片野 浩一・石田 実

オーラルセッション ―― 八百屋として生きる ―青果商の個人的経緯に基づく探索的調査― ―― 172
松田 温郎

オーラルセッション ―― エスノメソドロジーとフィールドワーク ―薬害調査における専門的知識と歴史的文脈の意味― ―― 186
山田 富秋・入江 信一郎

オーラルセッション ―― デザインリサーチとしてのキーパーソン・エスノグラフィック調査 ―― 200
―生活者視点の製品・サービス開発のアプローチ―
田平 博嗣

オーラルセッション ―― 事例研究の「示唆がある」とはどういうことか ―「一般性」との関連での考察― ―― 208
入江 信一郎

オーラルセッション ―― B2C ネットビジネスの物販系取引における消費者行動の購入時間特性による実証分析 ―― 220
―楽天・Yahoo! ショッピング・E ストアーの比較事例―
相田 研一

オーラルセッション ―― マス富裕層女性を捉える ―マス富裕層向けマーケティング戦略立案に向けて― ―― 228
高橋 一樹・小山 雅史・石井 香織・笠原 久・猪瀬 雅子

オーラルセッション ―― Jリーグにおける入場料収入と顧客満足との関連についての研究 ―― 244
山田 洋介

オーラルセッション ―― 「本物感」構成要素の探求 ―消費者の知識ネットワーク構造を用いながら― ―― 246
田中 祥司・高橋 広行

オーラルセッション ―― 出版市場における流通構造の変化と人気タイトルへの上位集中に関する考察 ―― 248
石塚 雅延

オーラルセッション ―― 小売店顧客の継続来店予測モデル作成と継続来店顧客の行動分析 ―― 266
―POS データを入力とするニューラルネットワークを用いた予測モデル―
北島 良三・上村 龍太郎

オーラルセッション ―― 組織統合後のインフォーマル・ネットワークの非統合現象に関する一考察 ―― 278
方山 大地・古川 一郎・鷲田 祐一

オーラルセッション ―― BtoB における市場細分化の方法論 ―光通信を使ったインターネット接続回線を例に― ―― 290
徳永 朗・清水 慶尚

オーラルセッション ―― 日本の情報サービス産業の品質と今後の課題 ―― 309
吉田 憲正

オーラルセッション ―― プロフェッショナルサービスの知識創造に関する考察 ―― 323
高橋 千枝子

目次

オーラルセッション ―― サービスにおけるチームワーク効率の評価と適用 ―― 331
伊藤 佑

オーラルセッション ―― 口臭と体臭のマーケティング ―恐怖アピールの現代的展開― ―― 341
松井 剛

オーラルセッション ―― <サービス・ロジック>と<エンゲージメント> ―― 343
―「マーケティング・コミュニケーション」の可能性の中心を論考する―
森 一彦

オーラルセッション ―― 広告業界におけるモジュラー型 / オープン型広告モデルの提案と広告主企業における
実現上の課題に関する一考察 ―― 360
進藤 美希・鈴木 重徳

オーラルセッション ―― 使用価値を形成するコンテクストの再考 ―分散認知論と関連性理論を手がかりとして― ―― 369
川口 高弘

オーラルセッション ―― 農産物のブランド構築システム ―システム設計理論による設計とメロンを事例とした検証― ―― 380
三原 康司

オーラルセッション ―― 企業のブランド価値向上につながるブランドエンゲージメントの有効性 ―― 391
―ブランドコンセプトを軸とした思考と体質化の方法―
上條 憲二

オーラルセッション ―― 組織能力視点による小売フォーマット論 ―小売企業のマネジリアルな分析枠組み― ―― 406
荒谷 憲

オーラルセッション ―― スーパーマーケットとネットスーパーにおける消費者の購買プロセスの比較 ―― 409
木佐貫 裕子

オーラルセッション ―― 組織アイデンティフィケーションを考慮したサービス・プロフィット・チェーンの探索的研究 ―― 417
―レストラン・キハチの事例研究から―
小谷 恵子

オーラルセッション ―― 〈意図せざる結果〉の探求の精緻化 ―既存事例研究の再解釈を通して― ―― 431
石澤 泉

オーラルセッション ―― 競争的・創発的使用価値を通した消費者への企業の影響可能性 ―複雑系科学に基づく分析― ―― 434
本條 晴一郎

オーラルセッション ―― 消費者欲求の構造の相関分析 ―マズローの欲求階層説を中心に― ―― 443
島 浩二

オーラルセッション ―― 製品カテゴリーと言葉の意味 ―渋谷系音楽を事例として― ―― 462
朝岡 孝平

オーラルセッション ―― 模倣戦略の考察 ―LCC を事例に― ―― 465
鶴岡 公幸

オーラルセッション ―― ブランド経験研究の展望 ―― 475
三浦 ふみ

オーラルセッション ―― 地域ブランド研究における理論的課題の再検討 ―― 477
渡邉 正樹

オーラルセッション ―― 社会問題の解決策としての「婚活」―正当化プロセスにおける外部エージェントの役割― ―― 492
織田 由美子

オーラルセッション ―― KeyGraph 手法を用いた，新製品の正当化プロセスの可視化 ―「古楽」を事例として― ―― 495
飯島 聡太朗

オーラルセッション ―― なぜ映画プロデューサーは監督に創作の自由を与えるか―パワーが及ぼす影響に関する事例研究の提案― ―― 498
森川 美幸

カンファレンス委員長：古川 一郎（副会長／一橋大学大学院商学研究科 教授）
カンファレンス副委員長：恩藏 直人（常任理事／早稲田大学商学学術院 教授）

プログラム

8:30	**受付開始**(早稲田大学・早稲田キャンパス 8 号館 B1 階)		
8:30-9:00	**ブレックファースト(B107 教室)** ＊無料コーヒー，サンドイッチ用意		
9:00-10:30	**リサーチプロジェクト・セッション** 11 セッション ＊マーケティング研究の最前線のテーマに取り組んでいる，学会のリサーチプロジェクトの報告会。		
	ブランド＆コミュニケーション研究会 **(308 教室) p.11**	**ソロモン流消費者行動分析研究会** **(309 教室) p.11**	**地域活性化マーケティング研究会** **(310 教室) p.12**
	リーダー:田中 洋(中央大学ビジネススクール 教授) **ブランド・デジタルコミュニケーションの展開** 1. ブランド・デジタルコミュニケーションの課題 久保田 進彦(青山学院大学 経営学部 教授) 2. 花王のブランド・デジタルコミュニケーション戦略 石井 龍夫(花王株式会社 デジタルマーケティングセンター長) 3. ブランド・コミュニケーションの流れ 田中 洋(中央大学ビジネススクール 教授)	リーダー：松井 剛(一橋大学 商学研究科 教授) **『 I からの消費者行動』『定性的マーケティング・リサーチ』の魅力** 1. 著者解題『 I からの消費者行動』 鈴木 智子(京都大学 特任講師) 2. 訳者解題『定性的マーケティング・リサーチ』 松井 剛(一橋大学 商学研究科 教授) 3. Q&A	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) **地域活性化マーケティングにおける「民産官学」連携 – 神山・長崎の事例研究** 1. 神山・LOFT 連携による地域活性化プロモーション 内海 里香(文化ファッション大学院大学講師) 2. 観光マーケティングの観点からの神山研究 佐伯 悠(青山学院大学大学院 博士課程)，小山 大輔・可児 瑞起(ABS 地方創生センター 研究員) 3. 長崎市の地域活性化の取り組み「- 民産官学」連携の実際 内海 里香(文化ファッション大学院大学講師)，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)，飯田 恭祥(長崎市建設局まちなか事業推進室室長)
	医療マーケティング研究会 **(311 教室) p.12**	**ソーシャル・メディア＆ビジネス研究会 (312 教室) p.13**	**ユーザー・イノベーション研究会** **(401 教室) p.13**
	リーダー：川上 智子(早稲田大学 商学研究科 教授) **医療・ヘルスケア産業×破壊的イノベーション** 1.「医療イノベーションの本質」に学ぶ的場 匡亮(昭和大学大学院 保健医療学研究科 講師) 2. ITヘルスケア市場における破壊的イノベーション 石倉 大樹(日本医療機器開発機構 取締役 CBO) 3. データヘルスと破壊的イノベーション 友杉 崇(株式会社ミナケア) 4. パネルディスカッション 進行：川上 智子(早稲田大学 商学研究科 教授)	リーダー：廣田 章光(近畿大学 経営学部 教授) **共生経営とマーケティングの可能性** 1. 講演：IKEUCHI ORGANICの環境共生経営とマーケティングの可能性 ゲストスピーカー：池内 計司(IKEUCHI ORGANIC 株式会社 代表取締役) 2. インタラクティブセッション：池内 計司(IKEUCHI ORGANIC 株式会社 代表取締役)，横田 浩一(横田アソシエイツ 代表)，廣田 章光(近畿大学 経営学部 教授)	リーダー：西川 英彦(法政大学 経営学部 教授) **ユーザー・イノベーション理論の応用と課題** 1. ユーザー・イノベーションの可能性：広がるユーザーの力 水野 学(阪南大学 経営情報学部 教授) 2.「産」カルビー じゃがり校の事例 松井 淳(カルビー株式会社 マーケティング本部 素材スナック部 じゃがりこ課) 3.「官」デンマーク政府の事例 中島 健祐(デンマーク大使館 投資部部門長)

	価値共創型マーケティング研究会 (402 教室) p.14	エフェクチュエーション研究会 (403 教室) p.14	流通ビジネスモデル研究会 (404 教室) p.15
	リーダー：村松 潤一(広島大学大学院 社会科学研究科 教授) **価値共創マーケティングの実践的課題** 【講演】 1. 顧客の経験にアクセスする企業活動ーヤクルトが実践する“農耕型経営”の特質に迫るー 今村 一真(茨城大学 人文学部 准教授) 2. 地域密着型宅配サービスの革新ー今日も生まれる幸せのひとときー 関口 明美(群馬ヤクルト販売株式会社 常務取締役) 【ディスカッション】 パネラー 関口 明美(群馬ヤクルト販売株式会社 常務取締役) 内藤 学(水戸ヤクルト販売株式会社 代表取締役社長) 今村 一真(茨城大学 人文学部 准教授) ファシリテータ 村松 潤一(広島大学大学院 社会科学研究科 教授)	リーダー：栗木 契(神戸大学大学院 経営学研究科 教授) **新市場創造のためのエフェクチュエーションの論理** 1. 熟達した起業家による発話分析とエフェクチュエーション 高瀬 進(山口大学大学院 技術経営研究科 准教授(特命)) 2. 新規事業開発におけるエフェクチュエーションの論理の有効性 吉田 満梨(立命館大学 経営学部 准教授) 3. 大企業の社内起業の舞台裏ー「ホームプロ」におけるエフェクチュエーション 鈴木 隆(大阪ガス株式会社エネルギー・文化研究所 研究員)	リーダー：横山 斉理(日本大学 商学部 准教授) **オムニチャネル時代における「現場の知」の活用** 1. オムニチャネルにおける理論的・実践的課題 金 雲鎬(日本大学 商学部 准教授) 2. 流通技術の進展とその活用可能性 東 伸一(青山学院大学 経営学部 准教授) 3. 小売店頭知識の共有問題 横山 斉理(日本大学 商学部 准教授)
	女性マーケティング研究会 **(411 教室) p.15**	**アグリ&アクアフード・マーケティング研究会 (412 教室) p.16**	
	リーダー：本庄 加代子(東洋学園大学 現代経営学部 専任講師) **女性を切り口としたマーケティングの未来と可能性の探求** 1. 女性を切り口としたマーケティング研究の整理 2. 第1回勉強会報告「女性脳とマーケティングの可能性」 高橋 千枝子(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 チーフコンサルタント) 3. 第2回勉強会報告「女性を活かすマネジメント～女性営業の活用事例をもとに～」 東口 晃子(花王カスタマーマーケティング株式会社 チームリーダー)	リーダー：小林 哲(大阪市立大学 経営学研究科 准教授) **農業と企業。その連携の可能性：マーケティングは農業再生に貢献できるか？** (報告) 農業と企業。その連携の可能性 山口 英彰(農林水産省 審議官(兼経営局担当)) (ファシリテーター) 南部 哲宏(公益財団法人 流通経済研究所 特任研究員)	

10:40-11:10

ポスターレビュー 45 報告 ＊ポスターセッションの内容を，2 会場で 1 報告 1 分で説明。

ポスターレビュー 1（B107 教室）p.17-24

司会：依田 祐一(立命館大学 経営学部 准教授)

1. セルフメディケーションにおける消費者の OTC 医薬品情報管理
上西 智子(東北大学大学院 経済学研究科 博士研究員)
2. 骨粗鬆症患者の治療に関する意識調査
吉田 信吾(旭化成ファーマ株式会社 マーケティンググループ)
3. 骨粗鬆症患者と同居する家族の意識調査
前川 学(旭化成ファーマ株式会社 マーケティンググループ)
4. 骨粗鬆症治療における医師の意識調査
佐藤 勇治(旭化成ファーマ株式会社 医薬事業推進総部 新製品企画室)
5. 歯科医院における購買意思決定モデルの研究
小川 貴子(デンツプライ三金株式会社 マーケティング本部)
6. 乳がんの病院・名医ガイド「イシュラン」サイト構築からの学び
鈴木 英介(株式会社メディカル・インサイト 代表取締役)
7. クラウドファンディングにおけるプロジェクトオーナー効果の実証研究
海野 浩三(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)
8. クラウドファンディングのマーケティング効果についての考察
松本 茂樹(関西国際大学 人間科学部 経営学科 経営学科長)
9. なぜ，ユーザーは多くのアイディアを，クラウドソーシングで投稿するのか ―中国モバイル企業シャオミの研究―
張 瑋書(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)
10. ニュース記事の制作と選択における，ユーザーとロボットエンパワーメントの影響
田中 祥子(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)
11. 顧客の価値共創活動と共創志向性によるセグメント分析
五島 光(経営戦略研究所株式会社)
12. 営業スタイルと顧客価値創造との関係性の理論的フレームワーク構築への挑戦
登坂 一博(株式会社ビジネスイノベーションコンサルティング 代表取締役／関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科 非常勤講師)・瀧川 雅行(日医工株式会社 営業本部マーケティング部 担当部長)・脇 穂積（株式会社 NNW JAPAN RESEARCH & CONSULTING 代表取締役社長)・上田 利博(富士ゼロックス大阪株式会社)・向井 光太郎(奈良佐保短期大学 准教授)・本下 真次(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 博士後期課程)
13. 顧客経験の記述とサービスデザインのアプローチ(3) ―ツーリズムのサービスデザイン―
吉橋 昭夫(多摩美術大学 准教授)
14. コーズ・リレーテッド・マーケティングにおける製品特性の違いによる効果の検証
山下 勇吉(日本赤十字社 名古屋第一赤十字病院 経理部 会計課 経理係長)
15. 「キャラクター 3.0」 ―キャラクターを通じた新しい母子のコミュニケーションの構築―
堀井 香奈子(アクセンチュア株式会社 コンサルタント)・岩崎 達也(九州産業大学 商学部 教授)
16. ストーリー型コンテンツのマーケティングコミュニケーションが知覚品質に与える影響 ―狩野モデルを用いた実証実験―
竹渕 祥平(株式会社 ミルボン フィールド企画部 販売促進室 マネージャー)
17. 物語 CM における効果検証 ―物語理解や物語創作理論は，CM クリエイティブに示唆を与えることが出来るのか―
津村 将章(九州産業大学 商学部 講師)
18. マーケティングのロングテール ―社会生態学のケースとしての秋葉原―
山田 一人(法政大学サステイナビリティ研究所 リサーチ・アシスタント)
19. 観光分野にサービスデザインを適用した「ツーリズムデザイン」の可能性に関する考察
尾形 慎哉(株式会社グラグリッド 代表取締役)・山下 真輝(株式会社ジェイティービー 旅行事業本部 観光戦略室 観光立国推進担当マネージャー)
20. 周遊行動調査による新潟県長岡市の観光振興策の検討
井上 真実(株式会社 U'eyes Design デザインコンサルティング事業部 DC 部 デザイナー)・佐藤 泰輔(長岡市商工部観光企画課 主任)・北島 宗雄(長岡技術科学大学 情報・経営システム工学専攻 教授)
21. 小田急ロマンスカー事業のグランドコンセプト策定に向けたデザインコンサルティングプロセス
大坂 岳史(株式会社 U'eyes Design デザインコンサルティング事業部 ＤＣ部 マネージャー)・鈴木 香澄(株式会社 U'eyes Design デザインコンサルティング事業部 デザイナー)・緑川 寿子(株式会社 U'eyes Design プロジェクトマネジメントオフィス デザイナー)・諏訪 智泰(株式会社小田急エージェンシー 営業本部 シニアマネージャー)・深井 正宏(株式会社小田急エージェンシー コミュニケーションデザイン局プランニング部長)・高橋 勝仁(株式会社小田急エージェンシー 営業本部 電鉄部長)・西口 朋宏(小田急電鉄株式会社 旅客営業部 営業企画担当 課長代理)・野田 健一(小田急電鉄株式会社 旅客営業部 営業企画担当 課長代理)・室橋 正和(小田急箱根ホールディングス株式会社 取締役営業統括部長)
22. 地方創生における“ふるさと応援大使”の新たな可能性 ―地域おこし協力隊の対としての都市部発プッシュ型斡旋の仕組み―
那須野 拓実(フォトグラファー)
23. 地方分散型社会を見据えた地域コーディネート
藤川 遼介(株式会社 APITEC 代表取締役 社長)・松冨 瑞樹(株式会社 APITEC 取締役 クリエイティブリサーチ部統括部長)

10:40-11:10	**ポスターレビュー 2（B101 教室）** p.24-31
	司会：京ヶ島 弥生(有限会社フロスヴィータ 代表取締役)
	24. 宇宙マーケティング ―宇宙開発に貢献できるマーケティング視点の考察― 荒井 誠(株式会社電通 ビジネス統括局 局長)・菊池 優太(株式会社電通 未来創造室・宇宙航空研究開発機構(JAXA) から出向)
	25. 消費者行動の予測のためのピークエンドルールと事例ベース意志決定理論 金城 敬太(沖縄国際大学 経済学部 経済学科 専任講師)・海老名 剛(信州大学学術研究院 准教授)
	26. ソシオトロピックな消費を促進する消費者情報処理モデル ―消費者行動に関する利他性をめぐる考察― 水師 裕(株式会社クロス・マーケティンググループ マーケティング部 クロスラボ 主席研究員／プロジェクトマネージャー)
	27. ダイバーシティの観点から女性向けマーケティングの逆効果についての検証 西田 明紀(久留米信愛女学院短期大学 専任講師／福岡地域戦略推進協議会フェロー)
	28. ファンコミュニティの構造分析と継続的活動要因の探索 大森 友子(法政大学大学院 経営学専攻 マーケティングコース 修士課程)
	29. 漫画と消費者行動 ―ナラティブアプローチを用いた漫画の販促効果― 粟津 和也(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)・谷口 慎介(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)
	30.「賢実(けんじつ)」消費で「ほどほど」幸せ ―女性 1 万人調査からわかった現代日本女性のライフスタイル・価値観― 藤村 慎也(株式会社藤村総合研究所 代表取締役／電気通信大学 非常勤講師「マーケティング科学」担当)
	31. どうすれば，若者に新聞紙閲読を促せるのか 丁子 詩織(法政大学 経営学部 市場経営学科 3 年 西川英彦研究室所属)・畔田 夏風(法政大学 経営学部 西川英彦研究室)・田代 采(法政大学 経営学部 西川英彦研究室)・長嶋 すみれ(法政大学 経営学部 西川英彦研究室)
	32. 行動観察による利用者特性の優位性を基軸にした空港体験のモデル化 梶川 忠彦(株式会社 U'eyes Design マネージャー)・齋藤 祐太(株式会社 U'eyes Design デザイナー)・染谷 栄一(株式会社アサツーディ・ケイ チーフディレクター)
	33. 情報セキュリティビジネスにおける競争優位創出のための要因 ―企業構造の変化から見るマーケットへの差別化― 伊藤 博康(立教大学 ビジネスデザイン研究科 修士課程)
	34. Facebook 上での eWOM 効果に関する分析 織田 遼星(アマゾンジャパン株式会社)
	35. Instagram におけるユーザーの企業アカウントフォローの要因 清野 大樹(法政大学 経営学部 経営戦略学科 3 年 西川英彦研究室所属)・小林 勇輝(法政大学 経営学部 西川英彦研究室)・若林 真由(法政大学 経営学部 西川英彦研究室)・久世 匠(法政大学 経営学部 西川英彦研究室)
	36. IoT ビジネスを実現させるソリューションの最適化に関する研究 小森 和希(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)
	37. インターネット利用者のランダム・ドメイン・インターセプト(RDIT) という新しい標本抽出手法とアクセスパネルによるマーケティング課題へのアプローチ方法の今後の展望 岸田 典子(株式会社クロス・マーケティンググループ エグゼクティブ・マネージャー)
	38. 次世代型 SNS は社会をどのように変えるのか ―拡張現実としてのニアバイ・ネットワーキング― 棚橋 豪(奈良学園大学 ビジネス学部 准教授)
	39. 大規模ブログデータベースを用いた食の流行の現状把握システムの開発 ―網羅的な新語発見と関心トレンドの時系列解析― 渡邊 隼史(株式会社ホットリンク 開発本部 研究開発グループ 主任研究員)・小森 あゆみ(株式会社ホットリンクコンサルティングコンサルタント)・神子島 隆仁（株式会社ホットリンクコンサルティング 取締役)・神野 敬大(楽天株式会社 楽天市場事業店舗開発部 ターゲティンググループ)・榊 剛史(株式会社ホットリンク 開発本部 研究開発グループ・マネージャー)
	40. IT 系新興企業における統一した戦略を策定するためのメカニズム 須藤 心(立教大学大学院 ビジネスデザイン専攻 修士課程)
	41.「見られたいイメージ」の尺度開発と消費行動分析 ―パーソナルブランディングの視点から― 池添 久美子(関西学院大学 経営戦略研究科 2 年)
	42.「社会的課題」解決製品の顧客価値に関する考察 後藤 麻美(横浜国立大学 国際社会科学研究科 博士後期課程)
	43. 日韓化粧品業界のブランド戦略 ―製品アーキテクチャ論と競争戦略的視点からの考察― 赤松 裕二(大阪市立大学大学院 創造都市研究科 国際地域経済研究領域 博士後期課程)
	44. 情報探索時に想起される他者とその想起強度 ―解釈レベル理論による考察― 磯田 友里子(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)
	45. 熱狂的なファンはいかにして生まれるか ―エピソードを通してブランドが頭に根づく過程を検討する― 山崎 陽(構造計画研究所)・吉松 敏也(多摩大学大学院 客員教授)・片平 秀貴(丸の内ブランドフォーラム 代表)

11:10-11:50

ポスターセッション 45 報告（地下 1 階 教室前スペース）

ポスターレビューの番号順に，ポスター設置。

＊パネルに図表を掲示して，逐次，参加者と対話しながら進める報告会。
フリーマーケットのように，聞き手と交流しつつ深く議論できる手法。会場にて学会員の投票によりベストポスター賞選出。

12:00-12:50

ランチ，ランチョンセッション p. 32

＊企業との共催によるマーケティングに関連する報告会(無料お弁当・お茶付き)。

各会場入口の共催企業受付で，原則，名刺を渡して(あるいは記帳）ください。
共催企業より，メールあるいは DM 等で連絡させて頂く場合があることをご了解ください。
なお，お弁当・お茶は，ほぼカンファレンス参加者分を用意しますが，数に限りがあることはご理解ください。

ランチョンセッション 1（B107 教室）	ランチョンセッション 2（B101 教室）
ビジネスモデルイノベーション ネスカフェ アンバサダー 報告者：津田 匡保(ネスレ日本株式会社 E コマース本部 部長) 共催：ネスレ日本株式会社	**マイビッグデータと若者〜これからのビッグデータは生活者が生産する〜** 報告者：酒井 崇匡(博報堂生活総合研究所 上席研究員）・原田 曜平(博報堂ブランドデザイン若者研究所 リーダー）・津田 大介（ジャーナリスト /メディア・アクティビスト） 共催：株式会社博報堂

13:00-14:50

オーラルセッション 46 報告 p. 33-509

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

オーラルセッション 1　A 会場(308 教室）	オーラルセッション 2　B 会場(309 教室）	オーラルセッション 3　C 会場(310 教室）
コメンテーター：古川 一郎(一橋大学大学院 商学研究科 教授）	コメンテーター：南 知惠子(神戸大学大学院 経営学研究科 教授）	コメンテーター：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）
13:00-13:25 保守的な都市における市民参加型まちづくりの発生 —アメリカ・オレゴン州ポートランド市に関する事例研究— 畢 滔滔(立正大学 経営学部 教授）	13:00-13:25 イノベーション賛美時代の留意点 —本来のマーケティング像とブランディングの必要性— 森 泰規(株式会社博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 コンサルタント）・橋本 直彦(株式会社博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 局長代理）・石井 まどか(株式会社博報堂 ブランド･イノベーションデザイン局）	13:00-13:25 「かわいい」価値観にみる地域差 —文化的価値観とポジティブ感情に関する「かわいい」の都府県・大都市間比較— 山下 永子(九州産業大学 経営学部 産業経営学科 准教授）
13:27-13:52 横浜中華街の特徴と発展要因 金 珍淑(敬愛大学 経済学部 准教授）	13:27-13:52 未来洞察の手法とイノベーションの概念 古江 奈々美(一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程）・鷲田 祐一(一橋大学大学院 商学研究科 教授）	13:27-13:52 共同ブランド(Cobrand) の選好における文化差—弁証法的思考の影響— 鈴木 智子(京都大学大学院 経営管理研究部 特定講師）・阿久津 聡(一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授）
13:54-14:19 温泉客の特徴 —旅行動機，満足度，再訪意向の関係— 鎌田 裕美(淑徳大学 経営学部 専任講師）	13:54-14:19 創薬のライセンス・イン／アウトで知識をマーケティングする際の特性 冨田 健司(同志社大学 商学部 教授）	13:54-14:19 共創活動から生まれる第二のキャリア —『クックパッド料理教室』事例研究— 青木 慶(大阪女学院大学 専任講師）
14:21-14:46 口コミビッグデータを活用した観光客目線によるテーマ性を持つ広域観光ルートの検討 野守 耕爾(有限責任監査法人トーマツ デロイトアナリティクス シニアスタッフ）・神津 友武(有限責任監査法人トーマツ デロイトアナリティクス ディレクター）	14:21-14:46 ベンチャー企業の弱者転化競争戦略 —テスラモーターズの事例研究ー 金 泰元(早稲田大学大学院 商学研究科）・内田 和成(早稲田大学 教授）	14:21-14:46 ユーザー生成コンテンツと集合知形成のダイナミクス —ニコニコ動画コミュニティにおける「初音ミク」創作ネットワーク— 片野 浩一(明星大学 経営学部 教授）・石田 実(東洋大学 経営学部 講師）

13:00-14:50

オーラルセッション4 D会場(311教室)	オーラルセッション5 E会場(312教室)	オーラルセッション6 F会場(401教室)
コメンテーター：田中 洋(中央大学大学院 戦略経営研究科 教授)	コメンテーター：池尾 恭一(明治学院大学 経済学部 教授)	コメンテーター：佐藤 善信(関西学院大学 専門職大学院経営戦略研究科 教授)
13:00-13:25 八百屋として生きる ―青果商の個人的経緯に基づく探索的調査― 松田 温郎(山口大学 経済学部 准教授)	13:00-13:25 B2C ネットビジネスの物販系取引における消費者行動の購入時間特性による実証分析 ―楽天・Yahoo! ショッピング・Eストアーの比較事例― 相田 研一(アイダ産業株式会社 代表取締役)	13:00-13:25 出版市場における流通構造の変化と人気タイトルへの上位集中に関する考察 石塚 雅延(株式会社集英社 ブランド事業部ダイレクトマーケティング室 主任)
13:27-13:52 エスノメソドロジーとフィールドワーク ―薬害調査における専門的知識と歴史的文脈の意味― 山田 富秋(松山大学 人文学部 社会学科 教授)・入江 信一郎(京都工芸繊維大学 助手)	13:27-13:52 マス富裕層女性を捉える ―マス富裕層向けマーケティング戦略立案に向けて― 高橋 一樹(株式会社電通 マーケティングソリューション局 チーフアナリスト)・小山 雅史(株式会社電通 チーフプランナー)・石井 香織(株式会社電通 チーフプランナー)・笠原 久(株式会社 ハースト婦人画報社 マーケティング本部長)・猪瀬 雅子(株式会社 ハースト婦人画報社)	13:27-13:52 小売店顧客の継続来店予測モデル作成と継続来店顧客の行動分析 ―POSデータを入力とするニューラルネットワークを用いた予測モデル― 北島 良三(東海大学 総合理工学研究科 総合理工学専攻 博士課程)・上村 龍太郎(東海大学 情報教育センター 総合理工学研究科 教授)
13:54-14:19 デザインリサーチとしてのキーパーソン・エスノグラフィック調査 ―生活者視点の製品・サービス開発のアプローチ― 田平 博嗣(株式会社 U'eyes Design 専務取締役)	13:54-14:19 Jリーグにおける入場料収入と顧客満足との関連についての研究 山田 洋介(大日本印刷株式会社)	13:54-14:19 組織統合後のインフォーマル・ネットワークの非統合現象に関する一考察 方山 大地(一橋大学大学院 商学研究科 修士課程)・古川 一郎(一橋大学大学院 商学研究科 教授)・鷲田 祐一(一橋大学大学院 商学研究科 教授)
14:21-14:46 事例研究の「示唆がある」とはどういうことか ―「一般性」との関連での考察― 入江 信一郎(京都工芸繊維大学 助手)	14:21-14:46 「本物感」構成要素の探求 ―消費者の知識ネットワーク構造を用いながら― 田中 祥司(神戸山手大学 現代社会学部 専任講師)・髙橋 広行(同志社大学 商学部 准教授)	14:21-14:46 BtoB における市場細分化の方法論 ―光通信を使ったインターネット接続回線を例に― 徳永 朗(株式会社博報堂 研究開発局 主席研究員)・清水 慶尚(株式会社博報堂コンサルティング シニアマネジャー)

オーラルセッション7 G会場(402教室)	オーラルセッション8 H会場(411教室)	オーラルセッション9 I会場(412教室)
コメンテーター：小野 譲司(青山学院大学 経営学部 教授)	コメンテーター：上田 隆穂(学習院大学 経済学部 教授)	コメンテーター：阿久津 聡(一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授)
13:00-13:25 日本の情報サービス産業の品質と今後の課題 吉田 憲正(NDSインフォス株式会社 専務取締役 東京支社長)	13:00-13:25 口臭と体臭のマーケティング ―恐怖アピールの現代的展開― 松井 剛(一橋大学 商学研究科 教授)	13:00-13:25 使用価値を形成するコンテクストの再考 ―分散認知論と関連性理論を手がかりとして― 川口 高弘(NTTコミュニケーションズ株式会社)
13:27-13:52 プロフェッショナルサービスの知識創造に関する考察 高橋 千枝子(三菱UFJリサーチ＆コンサルティング株式会社 チーフコンサルタント／神戸大学大学院 経営学研究科 研究員)	13:27-13:52 <サービス・ロジック>と<エンゲージメント>―「マーケティング・コミュニケーション」の可能性の中心を論考する― 森 一彦(関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科 教授／株式会社大広 ビジネスプロデュース局 プラニングディレクター)	13:27-13:52 農産物のブランド構築システム ―システム設計理論による設計とメロンを事例とした検証― 三原 康司(静岡理工科大学 総合情報学部 人間情報デザイン学科 准教授)
13:54-14:19 サービスにおけるチームワーク効率の評価と適用 伊藤 佑(ヤマト運輸株式会社)	13:54-14:19 広告業界におけるモジュラー型 / オープン型広告モデルの提案と広告主企業における実現上の課題に関する一考察 進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授)・鈴木 重徳(情報通信医学研究所 主幹研究員)	13:54-14:19 企業のブランド価値向上につながるブランドエンゲージメントの有効性 ―ブランドコンセプトを軸とした思考と体質化の方法― 上條 憲二(愛知東邦大学 経営学部 地域ビジネス学科 教授)

13:00-14:50

ドクターオーラルセッション1 J会場(403教室)	ドクターオーラルセッション2 K会場(404教室)
コメンテーター：近藤 公彦(小樽商科大学大学院 商学研究科 教授)	コメンテーター：廣田 章光(近畿大学 経営学部 教授)
13:00-13:25 組織能力視点による小売フォーマット論 ―小売企業のマネジリアルな分析枠組み― 荒谷 憲(大阪市立大学大学院 経営学研究科 博士後期課程)	13:00-13:25 〈意図せざる結果〉の探求の精緻化 ―既存事例研究の再解釈を通して― 石澤 泉(首都大学東京大学院 社会科学研究科 経営学専攻 博士後期課程)
13:27-13:52 スーパーマーケットとネットスーパーにおける消費者の購買プロセスの比較 木佐貫 裕子(一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程)	13:27-13:52 競争的・創発的使用価値を通した消費者への企業の影響可能性 ―複雑系科学に基づく分析― 本條 晴一郎(法政大学大学院 経営学研究科 博士後期課程)
13:54-14:19 組織アイデンティフィケーションを考慮したサービス・プロフィット・チェーンの探索的研究 ―レストラン・キハチの事例研究から― 小谷 恵子(青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 国際マネジメントサイエンス専攻 博士後期課程)	13:54-14:19 消費者欲求の構造の相関分析 ―マズローの欲求階層説を中心に― 島 浩二(大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士後期課程)
	14:21-14:46 製品カテゴリーと言葉の意味 ―渋谷系音楽を事例として― 朝岡 孝平(一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程)

ドクターオーラルセッション3 L会場(405教室)	ドクターオーラルセッション4 M会場(406教室)
コメンテーター：小林 哲(大阪市立大学 経営学研究科 准教授)	コメンテーター：恩藏 直人(早稲田大学 商学学術院 教授)
13:00-13:25 模倣戦略の考察 ―LCCを事例に― 鶴岡 公幸(神田外語大学 教授／早稲田大学 商学研究科 博士後期課程)	13:00-13:25 社会問題の解決策としての「婚活」―正当化プロセスにおける外部エージェントの役割― 織田 由美子(一橋大学 商学研究科 博士後期課程)
13:27-13:52 ブランド経験研究の展望 三浦 ふみ(中央大学大学院 戦略経営研究科 ビジネス科学専攻 博士後期課程／株式会社インテージ マーケティングイノベーション本部 リサーチソリューション開発部 部長)	13:27-13:52 KeyGraph手法を用いた，新製品の正当化プロセスの可視化 ―「古楽」を事例として― 飯島 聡太朗(一橋大学 商学研究科 博士後期課程)
13:54-14:19 地域ブランド研究における理論的課題の再検討 渡邉 正樹(神戸大学大学院 経営学研究科 博士後期課程)	13:54-14:19 なぜ映画プロデューサーは監督に創作の自由を与えるか―パワーが及ぼす影響に関する事例研究の提案― 森川 美幸(青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 博士課程)

	コーヒーブレイク(B107 教室) ＊無料コーヒー等用意
15:10-18:10	**基調講演 (106 教室)** p.9-10 司会：八塩 圭子(フリーアナウンサー・学習院大学 客員教授) 15:10-15:30 **日本マーケティング学会 会長挨拶** **石井 淳蔵 (会長／流通科学大学 学長)** 15:30-15:50 **解題「ビッグデータ時代のマーケティング」** **古川 一郎 (カンファレンス委員長／副会長／一橋大学大学院 商学研究科 教授)** 15:50-16:30 **基調講演①「ビッグデータがもたらした恩恵とその先にあるもの」** **星野 朝子 (日産自動車株式会社 専務執行役員 日本マーケティング本部・日本営業本部・フリート事業部担当)** 16:30-17:10 **基調講演②「AI 時代のマーケティング」** **茂木 健一郎 (脳科学者，ソニーコンピュータサイエンス研究所 シニアリサーチャー)** 17:10-18:00 **パネルディスカッション** コーデイネーター：八塩 圭子 パネラー：星野 朝子，茂木 健一郎，古川 一郎
18:30-20:30	**懇親会 (リーガロイヤルホテル東京 3 階 ロイヤルホール I)** ＊学会員同士の交流を目的とした懇親会。各賞の授賞式も実施。 リーガロイヤルホテル東京 3 階 ロイヤルホール 1　〒 169-8613 東京都新宿区戸塚町 1-104-19　電話番号 (03) 5285-1121

企業展示

1. 株式会社クロス・マーケティング
2. 日経広告研究所
3. 株式会社マーシュ
4. マイボイスコム株式会社

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）

解題

「ビッグデータ時代のマーケティング」

古川 一郎（カンファレンス委員長／副会長／一橋大学大学院商学研究科 教授）

自動車や航空機，電車，テレビ，電話，洗濯機などのイノベーションを，手，足，目，耳，口などの人間能力の拡張ととらえる考え方がある。確かに，これらのイノベーションは私たちの生活を便利に，豊かにしライフスタイルを変えてきた。同じように考えれば，コンピュータは脳の機能拡張といえるだろう。しかし，ITCやロボット，最近注目を集めている人工知能の急速な発展は，これまでのイノベーションのインパクトをはるかに越える社会的変化をもたらすと考えられる。スマホをはじめとしてコンピュータが生活の隅々に実装化される中で，サービス・エコノミー，シェアリング，共創といったキーワードが声高に叫ばれている。このようなタイミングで，マーケティングに関心を持つ学会の皆さんとやや長期的な展望を議論する価値があるのではないか。

今回は，日産自動車の星野朝子氏，脳科学者の茂木健一郎氏という，変貌する社会の最前線で大活躍のお二人に基調講演をお願いした。それぞれのお立場から，元気が湧いてくるような貴重なお話を伺えることをいまから楽しみにしている。

基調講演①

「ビッグデータがもたらした恩恵とその先にあるもの」

星野 朝子（日産自動車株式会社 専務執行役員 日本マーケティング本部・日本営業本部・フリート事業部担当）

コンピューティング技術の発達でビッグデータ分析が容易に使えるようになり，弊社のマーケティング部隊でも様々なビジネス指標と販売台数／ブランド力の関係を明らかにしたモデルやネットにおけるターゲティングメディア開発など，多くの戦略，戦術の判断に役立てている。ビッグデータの分析は，多くの意思決定を効率化するが，それだけで競合に勝てるというものではない。ビッグデータ時代のマーケティングを勝ち抜くためには，我々自身が経験的に持つ「直感」「読み」「センス」「価値ある少数データ」がより重要になる。実際弊社でも，ビッグデータ分析では明らかにされなかった，またはそれが示す方向とは逆の判断からいくつかの『勝つ戦略』を意思決定してきた。ビッグデータ分析のもたらすベネフィットはもちろんのこと，ビッグデータ時代に突入するいま，ビジネスの現場で勝つために本当に必要なスキルは何かを考えたい。

＜プロフィール＞

慶応義塾大学経済学部卒業後，ノースウエスタン大学ケロッグ経営学大学院修士課程修了（MBA 取得）。日本債券信用銀行株式会社，株式会社社会調査研究所主任研究員，株式会社インテージ(旧 社会調査研究所)役員理事，立命館大学経営学部非常勤講師，早稲田大学理工学部非常勤講師を経て日産自動車株式会社に入社，執行役員として市場情報室担当。2015 年 4 月より現職。

基調講演②

「AI時代のマーケティング」

茂木 健一郎（脳科学者，ソニーコンピュータサイエンス研究所 シニアリサーチャー）

人工知能（AI）の能力が人間を凌駕する技術的特異点（singularity）が近いという予測がある。人工知能は，多くのデータを解析して統計的な学習をすることには長けている。一方，少数データに対する感覚，直観に基づく判断はそれほど得意ではない。人工知能が発展する時代におけるマーケティングは，「人間らしさ」がより問われるようになるだろう。その意味で，Steve Jobsは先駆者的な試みをしていた。AI時代のマーケティングについて，脳科学，認知科学，そして人工知能の研究の動向を参照しながら考える。

＜プロフィール＞

1962年10月20日東京生まれ。東京大学理学部，法学部卒業後，東京大学大学院理学系研究科物理学専攻課程修了。理学博士。理化学研究所，ケンブリッジ大学を経て現職。専門は脳科学，認知科学。「クオリア」（感覚の持つ質感）をキーワードとして脳と心の関係を研究している。『脳と仮想』で2005年の第4回小林秀雄賞，2009年には『今，ここからすべての場所へ』で第12回桑原武夫学芸賞を受賞。

基調講演：司会，パネルディスカッション コーディネーター

八塩 圭子（フリーアナウンサー，学習院大学 客員教授）

＜プロフィール＞

上智大学法学部卒業後，テレビ東京を経て，2003年よりフリー（現職）。「出没！アド街ック天国」（テレビ東京），「めざましどようび」（フジテレビ）など数々の番組に出演。2004年法政大学大学院社会科学研究科経営学専攻マーケティングコース修了，2006年関西学院大学商学部准教授を経て，2009年より学習院大学経済学部特別客員教授（現職）。現在，「ウェークアップぷらす」（YTV系），「朝チャンサタデー」（TBS系）のコメンテーターのほか，シンポジウム司会や新聞連載など，幅広く活動。近著に，『八塩式マーケティング思考術』（日本経済新聞出版社）。

リサーチプロジェクト・セッション

ブランド＆コミュニケーション研究会

ブランド・デジタルコミュニケーションの展開

要旨

ブランドをどのようにコミュニケーションするか，あるいは，ブランドを確立ないし強化するために，どのようにコミュニケーション戦略を展開すべきか，研究でも実務上でもさまざまな議論がなされている。今回のセッションにおいては，ブランドのデジタル・コミュニケーション戦略について理論的視点と実務的視点，さらに歴史点視点の3つからの報告が行われる。

まず，久保田教授（青山学院大学）から，デジタル・コミュニケーション戦略の現代的課題について報告される。さらに，花王のデジタルマーケティングセンター長である石井氏から，花王のデジタルマーケティング戦略の事例をご報告いただく。最後に田中（中央大学ビジネススクール）から，ブランドコミュニケーションの歴史的パースペクティブについて報告が行われる。

会場参加者からの質疑応答とブランド&コミュニケーション研究会メンバーからのコメントも行われる。

リーダー

田中 洋（中央大学ビジネススクール 教授）

企画運営メンバー

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

報告内容

1. ブランド・デジタルコミュニケーションの課題
   久保田 進彦（青山学院大学経営学部 教授）
2. 花王のブランド・デジタルコミュニケーション戦略
   石井 龍夫（花王株式会社 デジタルマーケティングセンター長）
3. ブランド・コミュニケーションの流れ
   田中 洋（中央大学ビジネススクール 教授）

ソロモン流消費者行動分析研究会

『 I からの消費者行動』『定性的マーケティング・リサーチ』の魅力

要旨

本研究会では，消費者行動論の決定版テキストブック『ソロモン消費者行動論』の翻訳出版を，実現致しました。研究会メンバーの梅津順江さん（株式会社ジャパン・マーケティング・エージェンシー）が『この1冊ですべてわかる 心理マーケティングの基本』を出版しました。この2冊に続き，今年度中に，2つの成果を出版します。

ひとつは，『1からの消費者行動』（碩学舎）です。本書は，『ソロモン 消費者行動論』で展開された多様な議論に光を当てた日本オリジナルの消費者行動論のテキストブックです。学部生向けの教科書ですが，消費者行動論を学びたいビジネスパーソンに最適の初学書です。小石川家という架空の家族を全15章に登場させるなど，身近に理解できる内容にする工夫をしております。また既存の消費者行動論のテキストブックでは取り上げなかった内容も多数収録しています。

もうひとつは，『消費者理解のための定性的マーケティング・リサーチ』（碩学舎）です。本書は，Consumer Culture Theory（CCT）の領域で一流の業績を上げてきた3名のベテラン研究者が著した定性的マーケティング・リサーチの入門書です。CCTは，深層インタビューやエスノグラフィー，ネトノグラフィーなど定性的な調査手法を用いて，消費文化について解釈的な研究を行う研究分野です。1980年代以降，実証研究が支配的な消費者行動研究の領域において着実にその存在感を高めてきています。定性データの収集，分析，プレゼンテーションの一連の流れを平易に解説しています。

このセッションでは，この2つの新著の魅力を分かりやすく紹介致します。

リーダー

松井 剛（一橋大学商学研究科 教授）

企画運営メンバー

梅津 順江（株式会社ジャパン・マーケティング・エージェンシー）
大竹 光寿（明治学院大学 専任講師）
北村 真琴（東京経済大学 准教授）
鈴木 智子（京都大学 特任講師）
西川 英彦（法政大学経営学部 教授）
朴 宰佑（千葉商科大学 准教授）
水越 康介（首都大学東京 准教授）
石井 裕明（千葉商科大学サービス創造学部 准教授）
浦野 寛子（立正大学経営学部 准教授）
山本 奈央（名古屋市立大学大学院経済学研究科 専任講師）

報告内容

1. 著者解題『1からの消費者行動』
   鈴木 智子（京都大学 特任講師）
2. 訳者解題『定性的マーケティング・リサーチ』
   松井 剛（一橋大学商学研究科 教授）
3. Q&A

地域活性化マーケティング研究会

地域活性化マーケティングにおける「民産官学」連携 – 神山・長崎の事例研究

要旨

（1）カンファレンス2014で研究報告した徳島県神山町の地域活性化のその後
・神山の価値創造・伝達・提供をLOFTと連携しプロモーション（2015年8-9月）
・青山ビジネススクール（ABS）MBA課程学生が神山に滞在し研究・学習する「MBAイン・レジデンス」（2015年9月）などに関する成果発表を行う
（2）地域の行政・民間企業・地域住民の連携による活性化推進に関する事例研究
・研究対象＝長崎市「まちぶらプロジェクト」：長崎市（まちなか事業推進室）が地域住民・企業と連携し推進する活動を事例として着目し，それぞれの役割と，その相互連携での取り組みの事例を紹介する

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）
佐伯 悠（青山学院大学大学院 博士課程）
青木 洋高（JTBパブリッシング情報戦略部 課長代理，法政大学大学院政策創造研究科兼任講師）

報告内容

1. 神山・LOFT連携による地域活性化プロモーション
   内海 里香（文化ファッション大学院大学 講師）
2. 観光マーケティングの観点からの神山研究
   佐伯 悠（青山学院大学大学院 博士課程），小山 大輔・可児 瑞起（ABS地方創生センター 研究員）
3. 長崎市の地域活性化の取り組み-「民産官学」連携の実際
   内海 里香（文化ファッション大学院大学 講師），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），飯田 恭祥（長崎市建設局まちなか事業推進室 室長）

医療マーケティング研究会

医療・ヘルスケア産業×破壊的イノベーション

要旨

本セッションは破壊的イノベーションで有名な，クリステンセン教授他計3名が共著した『医療イノベーションの本質：破壊的創造の処方箋』に基づく内容である。クリステンセンの同書では，破壊的イノベーションの論理を病院，診療所を始め，製薬業界，医療機器メーカー，保険制度，医学教育，政策立案に至る，幅広い医療とヘルスケアの領域に応用展開させている。

同書の翻訳者の一人であり研究会企画運営委員である昭和大学の的場匡亮氏が内容を解説し，その後，日本医療機器開発機構の石倉大樹氏およびミナケアの友杉崇氏が，破壊的イノベーションが日本および海外で現に進行する事例を紹介する。その後，参加者とのディスカッションを通じて，日本の医療マーケティングへの応用可能性と今後の課題を明らかにしたい。

<参考>
クリステンセン＝グロスマン＝ホワン(著)山本雄士・的場匡亮(翻訳)『医療イノベーションの本質:破壊的創造の処方箋』碩学舎，2015年

リーダー

川上 智子（早稲田大学商学研究科 教授）

企画運営メンバー

石井 淳蔵（流通科学大学 学長）
猶本 良夫（川崎医科大学 教授，附属川崎病院 副院長）
的場 匡亮（昭和大学大学院保健医療学研究科 講師）
福吉 潤（株式会社キャンサースキャン 代表取締役社長）
小西 竜太（独立行政法人労働者健康福祉機構 関東労災病院 経営戦略室長）

報告内容

1. 「医療イノベーションの本質」に学ぶ
   的場 匡亮（昭和大学大学院保健医療学研究科 講師）
2. ITヘルスケア市場における破壊的イノベーション
   石倉 大樹（日本医療機器開発機構 取締役CBO）
3. データヘルスと破壊的イノベーション
   友杉 崇（株式会社ミナケア）
4. パネルディスカッション
   進行：川上 智子（早稲田大学商学研究科 教授）

ソーシャル・メディア＆ビジネス研究会

共生経営とマーケティングの可能性

要旨

今年度は，IKEUCHI ORGANIC 株式会社（池内タオルから社名変更），代表取締役社長である，池内計司氏をゲストにお迎えし，環境共生を軸に据える経営の取り組みと価値創造とその事業モデルについてその構築のプロセスをについて講演を頂く。環境共生をコストではなく資源として経営の中核に据えるための要件とこの経営モデルを活用し，ブランド構築，地域創生，海外展開を結び付けるマーケティング展開について理解を深める。

本セッションは，講演とインタラクティブの２つのパートで構成される。池内社長から基調講演を頂いた後，『ソーシャル・インパクト』（産学社）の著者の１人でもある，横田浩一氏を交えた，フロアを交えたインタラクティブパートを通じて，地域創生を含めた新たなマーケティング研究の可能性を探る。
IKEUCHI ORGANIC 株式会社。

「風で織るタオル」（グリーン電力証書システムによる風力発電による電力で企業全体の電力を賄う），「コットン・ヌーボー」（オーガニックコットンを原材料とする製品）など環境課題解決と価値創造を両立する製品開発，事業展開を行う。メディアでも数多く採りあげられ，経済産業省のソーシャルビジネスケースブックに掲載される。

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研究科 准教授）
横田 浩一（株式会社横田アソシエイツ 代表）

報告内容

1. 講演：IKEUCHI ORGANIC の環境共生経営とマーケティングの可能性
   ゲストスピーカー：池内 計司（IKEUCHI ORGANIC 株式会社 代表取締役）
2. インタラクティブセッション：池内 計司（IKEUCHI ORGANIC 株式会社 代表取締役），横田 浩一（横田アソシエイツ 代表），廣田 章光（近畿大学経営学部 教授）

ユーザー・イノベーション研究会

ユーザー・イノベーション理論の応用と課題

要旨

本研究会では，近年海外で大きな進展を遂げているユーザー・イノベーション理論を，日本国内でも広く啓蒙していくと同時に，その理論を実社会に応用展開していくための方法や仕組みについて研究することを目的とした活動を行っている。これまでもいくつかの先駆事例を紹介してきたが，どちらかといえば「ネット関連」の「プラットフォーム型」企業の事例が中心であった。しかし製品の使い手をイノベーションの源泉ととらえるこのユーザー・イノベーションの基本アイディアは，もっと大きな可能性を秘めている。

そこで本セッションでは，「産」「学」「官」それぞれの領域で進行しているユーザー参加型のイノベーション活動の事例報告を通じて，イノベーション促進のためにユーザーが果たす役割と可能性，そしてそれを推進するための課題について議論を深めていく。また参加者との議論を通じ，セッションの現場でもユーザー・イノベーションを起こしていきたい。

リーダー

西川 英彦（法政大学経営学部 教授）

企画運営メンバー

水野 学（阪南大学経営情報学部 教授）
廣田 章光（近畿大学経営学部 教授）
清水 信年（流通科学大学商学部 教授）
堀口 悟史（堀口海運株式会社 常務取締役）
于 キン（鈴鹿国際大学国際人間科学部 講師）

報告内容

1. ユーザー・イノベーションの可能性：広がるユーザーの力
   水野 学（阪南大学経営情報学部 教授）
2. 「産」カルビー じゃがり校の事例
   松井 淳（カルビー株式会社 マーケティング本部 素材スナック部 じゃがりこ課）
3. 「官」デンマーク政府の事例
   中島 健祐（デンマーク大使館 投資部部門長）

価値共創型マーケティング研究会

価値共創マーケティングの実践的課題

要旨

価値共創の論議が活発化する契機となったのは，周知のようにS-Dロジックの登場にあるが，S-Dロジックには，伝統的なマーケティング研究との接点を見出し難いという課題がある。他方，北欧のマーケティング学者であるGrönroosは，サービス・マーケティングの立場から，価値共創を主体間の直接的な相互作用として捉え，その関係の継続までを消費としている。

さて，実務の現場に目をやると，直接的な相互作用と消費との関係はどのようであろうか。消費の行為やプロセスは拡張し得るものであろうか。価値共創マーケティングを理論化するには，実践的な成果と結びつけながら検討する必要がある。

これらを考える時，宅配事業を重視して発展したヤクルトの実績は見逃せない。そこで今回は，ヤクルトが重視する“農耕型経営”や，顧客間関係を飛躍的に向上させた群馬ヤクルト販売の事例に注目し，価値共創マーケティングを実践する意義や成果の捉え方，さらにはその課題に触れる。

リーダー

村松 潤一（広島大学大学院社会科学研究科 教授）

企画運営メンバー

藤岡 芳郎（大阪産業大学経営学部 教授）
山口 隆久（岡山理科大学総合情報学部 教授）
大藪 亮（岡山理科大学総合情報学部 准教授）
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

【講演】

1. 顧客の経験にアクセスする企業活動－ヤクルトが実践する“農耕型経営”の特質に迫る－
   今村 一真（茨城大学人文学部 准教授）
2. 地域密着型宅配サービスの革新－今日も生まれる幸せのひととき－
   関口 明美（群馬ヤクルト販売株式会社 常務取締役）

【ディスカッション】

パネラー
関口 明美（群馬ヤクルト販売株式会社 常務取締役）
内藤 学（水戸ヤクルト販売株式会社 代表取締役社長）
今村 一真（茨城大学人文学部 准教授）
ファシリテータ
村松 潤一（広島大学大学院社会科学研究科 教授）

エフェクチュエーション研究会

新市場創造のためのエフェクチュエーションの論理

要旨

革新的な製品・サービスの事業化は，コモデティ化を回避し継続的成長を実現するために強く希求されながら，不確実性の高さゆえ資源を持つ大企業でも困難な課題である(Christensen 1997)。その実現には，市場環境分析によって把握された顧客ニーズ（とその変化）に適応する局面のみではなく，統制可能な要因に働きかけ，新たな顧客ニーズや市場環境を創造する「創造的適応」(Howard 1957)としてのマーケティングが必要となる(石井 2012)。ただしその具体的方策については，殆ど研究が蓄積されてこなかった。そうした中でSarasvathy(2008)は，起業家特有の意思決定プロセスから特定したイノベーターが用いるデザイン原則を，『Effectuation』として発表した。本セッションは，今秋刊行された同訳書『エフェクチュエーション～市場創造の実効理論』の内容を踏まえ，さらにベンチャー起業家に焦点を当てた同研究を，大企業における新製品・新規事業開発の文脈に適用する上での要点について，実例に基づき議論する。

リーダー

栗木 契（神戸大学大学院経営学研究科 教授）

企画運営メンバー

吉田 満梨（立命館大学経営学部 准教授）
高瀬 進（山口大学大学院技術経営研究科 准教授（特命））
渡辺 さりな（メガネの田中ホールディングス株式会社マーケティング部 部長）
宮井 弘之（博報堂ブランドデザイン）

報告内容

1. 熟達した起業家による発話分析とエフェクチュエーション
   高瀬 進（山口大学大学院技術経営研究科 准教授（特命））
2. 新規事業開発におけるエフェクチュエーションの論理の有効性
   吉田 満梨（立命館大学経営学部 准教授）
3. 大企業の社内起業の舞台裏－「ホームプロ」におけるエフェクチュエーション
   鈴木 隆（大阪ガス株式会社エネルギー・文化研究所 研究員）

流通ビジネスモデル研究会

オムニチャネル時代における「現場の知」の活用

要旨

流通を取り巻く環境の変化は激しさを増している。ビッグデータ，アナリティクスといった新たなコンセプトが存在感を増し，流通の現場においてもオムニチャネル化が志向されるなど，そうしたコンセプトを利用した取り組みが始まっている。このような変化のもとでは，既存の理論やメソッドがどこまで通用し，どの部分に限界があるのかを改めて検討する必要がある。と言うのは，ビッグデータやアナリティクスというコンセプトは，分析のバリエーションは増やすことはできても，分析の切り口や視点を提供してはくれないからである。

このような背景のもとで，本セッションでは，既存理論・枠組みの射程と限界について検討を行ったうえで，店頭や企業内部での「現場の知」をキーワードに，いくつかの事例の検討を行う。その事例を手がかりに，セッションの出席者と意見を交換することで，知の創発や新たなネットワークの構築を目指す。

リーダー

横山 斉理（日本大学商学部 准教授）

企画運営メンバー

新井田 剛（株式会社大丸松坂屋百貨店 本社経営企画室）
金 雲鎬（日本大学商学部 准教授）
東 伸一（青山学院大学経営学部 准教授）
戸田 裕美子（日本大学商学部 准教授）

報告内容

1. オムニチャネルにおける理論的・実践的課題
   金 雲鎬（日本大学商学部 准教授）
2. 流通技術の進展とその活用可能性
   東 伸一（青山学院大学経営学部 准教授）
3. 小売店頭知識の共有問題
   横山 斉理（日本大学商学部 准教授）

女性マーケティング研究会

女性を切り口としたマーケティングの未来と可能性の探求

要旨

本研究会の目的は，消費側としても，働き手としても益々期待が高まる「女性」を切り口としたマーケティングの未来と可能性を探求することにある。

政府が推進するウーマノミクス戦略で，女性が消費そして働き手の主役となり，経済・社会の活性化を図ることが期待されている。事業者側にとって，前者の「女性が消費の主役」についてはいかに女性の心を掴むかが重要であり，後者の「女性が働き手の主役」については女性を活かすマネジメントが重要になってくる。

今回のセッションでは，大きく三つのテーマで構成されている。一つ目はこれまでの女性を切り口としたマーケティング研究の整理，二つ目は女性の思考・価値観の研究（女性脳の研究），三つ目は女性を活かすマネジメントである。研究報告会の成果をベースに発表する。

リーダー

本庄 加代子（東洋学園大学現代経営学部 専任講師）

企画運営メンバー

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

報告内容

1. 女性を切り口としたマーケティング研究の整理
2. 第1回勉強会報告「女性脳とマーケティングの可能性」
   高橋 千枝子（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 チーフコンサルタント）
3. 第2回勉強会報告「女性を活かすマネジメント～女性営業の活用事例をもとに～」
   東口 晃子（花王カスタマーマーケティング株式会社 チームリーダー）

アグリ&アクアフード・マーケティング研究会

農業と企業。その連携の可能性：マーケティングは農業再生に貢献できるか？

要旨

「攻めの農業」を旗頭に，農業の再生・産業化に向けて改革に取り組む安部政権。しかし，「農地の集積」や「新規就農者増」といった課題の解決に目途はついていない。また，国内で激化する小売間競争による「品揃え圧力／価格引き下げ圧力」に対し，農産物流通の主流である「委託販売システム」は対抗できる術を見いだしていない。

そして，このような状況を打開する方法として，第二次・第三次産業で培われた組織運営や組織間関係，顧客対応が注目されており，今後，「企業の農業参入」や「農業へのマーケティング導入」がさらに活発化することが期待されている。

本セッションでは，農業の経営政策を担当し，農地行政や農協問題にも詳しい農林水産省経営局の山口審議官を招き，国や農業現場の動きを報告いただくとともに，企業ノウハウやマーケティングを農業にどのように活かせるか，ビジネスチャンスとして農業をどのように捉えるか論議する。

リーダー

小林 哲（大阪市立大学経営学研究科 准教授）

企画運営メンバー

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

報告内容

（報告）
農業と企業。その連携の可能性
山口 英彰（農林水産省 審議官（兼経営局担当））
（ファシリテーター）
南部 哲宏（公益財団法人 流通経済研究所 特任研究員）

ポスターセッション

1. セルフメディケーションにおける消費者のOTC医薬品情報管理

上西 智子（東北大学大学院 経済学研究科 博士研究員）

報告要旨

本研究では，OTC医薬品の情報提供デザインを対象として，セルフメディケーションに向けた消費者への情報提供サービスをサービス・ドミナント・ロジックの観点から検討する。現在，OTC医薬品を活用してセルフメディケーションを行う際に，使用歴などを管理するお薬手帳やクリティカルパスといったような医療分野で使われているツールを用いた情報サービスデザインはみられない。また，パッケージされている医薬品の説明書などでは，使用中のどの段階で必要になる情報なのか，時系列管理できる情報デザインとはなっていない。そこで，消費者のOTC医薬品の購入時から利用及び使用終了までを体系的にとらえ，OTC医薬品の情報提供サービスの全体像について可視化を試みた。次に，セルフメディケーションに対する価値提案，自己管理用の情報デザイン，情報提供及び管理資源の構成の視点から情報サービスを見直し，OTC医薬品の情報提供サービスの現状を分類整理した。本報告では，医療分野でのツールにみられる自己評価や自己管理のための情報構成やリソースと併せて，消費者自身が健康情報を管理するためのデザインについて考察する。

2. 骨粗鬆症患者の治療に関する意識調査

吉田 信吾（旭化成ファーマ株式会社 マーケティンググループ）

報告要旨

急速に高齢化が進む我が国において，骨粗鬆症患者数は年々増加しており，骨粗鬆症に起因する骨折によって寝たきりになる患者の増加が懸念されている。近年，新たな作用機序を有する骨粗鬆症治療薬が使用可能となってきたものの，治療には長期間を要することから，患者の治療意欲を向上させ脱落を防ぐことが，治療効果の向上に繋がると考えられる。本調査の目的は，骨粗鬆症の薬物治療を受けている患者を対象に質問紙調査を実施し，患者が薬物治療に期待していることを明らかにすることである。

薬剤に期待することを尋ねた設問では，骨折を予防し寝たきりにならないこと，と回答した患者が多かった。また，治療継続の意欲が高まるときを尋ねた設問では，骨の量や腰の痛みが改善したとき，と回答した患者が多かった。今回の結果を受け，医療従事者は薬物治療を実施する際，寝たきりにならないため，或いは骨折を予防するため，といった具体的な治療目的を患者に伝え，治療意欲を高めることが重要であると示唆された。また，治療開始後は，骨の量の増加や痛みの改善といった患者が期待している効果を提示し，実感してもらうことで，治療の継続意欲が高まる可能性が示唆された。

3. 骨粗鬆症患者と同居する家族の意識調査

前川 学（旭化成ファーマ株式会社 マーケティンググループ）

報告要旨

骨粗鬆症治療を継続させるためには患者をサポートする家族の疾患に対する理解と協力が必要であるため，骨粗鬆症治療中の患者と同居する家族の病気や治療への関与，また家族が負担と感じていることを確認し，患者家族の関心事を明確にすることを本調査の目的とした。

骨粗鬆症患者と同居している家族を対象にインターネット調査(n=500)を実施した。家族の関与の有無を確認し，負担の程度を「とても負担に感じている」から「まったく負担に感じていない」の4段階で確認した。また，関心事について「とても関心がある」から「まったく関心はない」の4段階で確認した。

家族が関与した項目の中で，高かった上位2項目は「治療費の負担」(72%)，「通院の付き添い」(43%) であった。治療費の負担について世帯年収別に比べると，世帯年収が低くなると治療費を負担に感じる割合が高くなった。通院頻度別に比べると，通院頻度が増えると付き添いを負担に感じる割合が高くなった。また，費用負担額の増大や通院頻度の増加によって関心の度合いは高くなったことがわかり，骨粗鬆症患者の通院頻度や治療費における家族の負担が増すほど治療や薬剤への関心が高まることが示唆された。

4. 骨粗鬆症治療における医師の意識調査

佐藤 勇治（旭化成ファーマ株式会社 医薬事業推進総部 新製品企画室）

報告要旨

超高齢社会となった我が国では，骨粗鬆症患者数が年々増

加している。臨床現場では，作用機序が異なる様々な治療薬が使用可能となっているが，各薬剤の使い分けに関する医師の意識は明確になっていない。本研究の目的は，治療薬選択における重視項目や実態を確認し，診療科別にその違いを明らかにすることである。調査項目は，治療薬を選択する上での重視項目，治療効果を判定する上での重視項目，および患者背景ごとの薬剤選択であった。治療薬を選択する上で医師が重視する項目は，診療科を問わず，背骨の骨折抑制効果および安全性であった。骨粗鬆症治療を実施している医師が多いとされる整形外科では，他の効果に対しても重視する医師の割合が多かった。一方で，ガイドラインでの推奨を重視する医師の割合は，整形外科で他の診療科に比べ，より低い結果であった。患者背景ごとの治療薬の使い分けも，整形外科では他の科に比べて特徴的な傾向がみられた。本研究により，骨粗鬆症における各診療科での治療方針の違い，特に整形外科における医師の意識が明らかになった。

5. 歯科医院における購買意思決定モデルの研究

小川 貴子（デンツプライ三金株式会社 マーケティング本部）

報告要旨

現在日本の歯科医院の件数は，約68,500件と，2004年と比較して約2千件増加している。一方で，歯科医療における医療費の増加率は小さく横ばいで推移しており，歯科医院間での厳しい競争状態となっている。本研究では，歯科医院における高額機器の購買意思決定がどのように行われているのかに関して，影響を与えている要因，経済的合理性の追求方法について事例の分析を行った。

分析によって，下記の4点が明らかになった。

1. 歯科医師の勤務先や所属などの経験は，コミュニティへの関わり，社会的ネットワークとのつながりに影響を与えている。社会的ネットワークとのつながりが強く，ネットワーク内で情報伝達を行っている。
2. 大学卒業後経験が浅い時期には，身近に尊敬する歯科医師が存在し，使用製品や技術の模倣をして熟練度を上げている。
3. 医院の特性では，院長の独自の裁量で意思決定できる環境にも関わらず，院長の志向と異なる意思決定を行う。そして，興味，モラルやプライドが高額医療機器の選択に影響を与える。
4. 製品を価格で選択することはなく，社会的ネットワークの中で使用者から情報収集をして，製品選択での失敗を防ぐことで，経済的合理性を追求している。

6. 乳がんの病院・名医ガイド「イシュラン」サイト構築からの学び

鈴木 英介（株式会社メディカル・インサイト 代表取締役）

報告要旨

「イシュラン」は，乳がんの患者・家族が最初にあたる壁である，「医療機関や医師の選択」をサポートする医療情報サイトである。2014年7月の愛媛県版公開を皮切りにカバー地域を順次拡大し，2015年8月末時点で14都府県の507病院・1365人の医師の情報を網羅している。

サイト開設時から現時点までの主な学びは，下記の通り。

- ごく一部の医療機関／医師から反発はあるものの，掲載は概ね受け容れられている
- 8月に入って500件／日を超えるペースと，想定以上にサイトへのアクセス数が伸長している
- 医師のコミュニケーション・タイプへの投票を初め，UGCの創出が機能し始めている
- 相応のSEO対策はしているが，“怪しげ”な競合サイトを検索順位で上回るのは意外に難しい

現状，ビジネスモデルは確立していないが，サイトを訪れた患者・家族にメルマガの形で医療情報を届けることで「緩いつながり」の数を増やし，将来的に製薬企業等が患者ベースのマーケティングを行なう際のインフラとなることを目指している。

7. クラウドファンディングにおけるプロジェクトオーナー効果の実証研究

海野 浩三（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

本研究の目的は，クラウドファンディングにおいて，プロジェクトオーナーのパーソナリティーが，出資者のプロジェクトへの投資意欲に与える影響を明らかにすることである。

クラウドファンディングは，近年，新たな資金調達方法として注目されており，米国における市場規模は2011年に比べて

2014年には10倍以上に成長している。こうした中，クラウドファンディングの先行研究では，プロジェクト品質に注目した資金調達の成功要因についての研究がなされ，プロジェクトオーナーを応援する事が出資動機の一つとされてきたが，そもそも，どのようなタイプの人に投資したいかという議論は行われていなかった。

そこで，本研究では，プロジェクトオーナーのタイプと，プロジェクトの対象による投資意欲への影響を，実験を通した定量調査により明らかにする。

本研究は，研究課題に答えるものであり理論的貢献があるのはもちろん，クラウドファンディングのビジネスの成功に寄与するものであり実践的貢献が期待される。

8. クラウドファンディングのマーケティング効果についての考察

松本 茂樹(関西国際大学 人間科学部 経営学科 経営学科長)

報告要旨

昨今，ソーシャルメディアの発展･普及によって，個人やスタートアップ期のベンチャー企業が商品開発やプロジェクトの立ち上げを広くＰＲし，資金調達を行う「クラウドファンディング」が人気である。インターネットを通じて，不特定多数の人々に対して，製品開発やイベントの開催について，少額の資金提供を呼びかけ，資金調達を可能にしている。一定の金額に達してクラウドファンディングが成立しプロジェクトが成功したケースもあるが，金額に満たず不成立となったケースも多い。しかし，不成立に終わったケースを調べると，資金調達は出来なかったが，ソーシャルメディアを通じて広く世の中にＰＲできたので，その後の展開に一定の効果があったことが分かった。事業内容だけでなく，ミッションや取り組む個人やベンチャー企業の思いが，文章や写真，動画によって構成される記事に盛り込まれており，終了後も検索されたり，その記事を使ったプレゼンテーションが行われるので，資金調達を目的にしてるが，それ以上にマーケティング効果が大きいことが分かった。

9. なぜ，ユーザーは多くのアイディアを，クラウドソーシングで投稿するのか ―中国モバイル企業シャオミの研究―

張 瑋書（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

本研究の目的は，ユーザー参加型製品開発の1つの手法である，クラウドソーシング法を積極的に行う中国のモバイル会社シャオミのオンラインコミュニティの分析を通じて，ユーザーが自発的に自分のアイディアを数多く投稿する要因を明らかにすることである。

今日，インターネットの発展もあり，クラウドソーシング法は多くの企業で実践され，同時にユーザーのアイディア投稿は増えている。こうした中，先行研究においては，ユーザーの投稿動機については明らかにされてきたが，数多く投稿するというユーザーの行動に焦点をあてた議論は行われてこなかった。

そこで，本研究では，シャオミのオンラインコミュニティにおける投稿件数上位のユーザーを対象に，半構造化インタビューを行い，その投稿要因を明らかにする。

本研究の理論的貢献としては，先行研究では議論されてこなかった，ユーザーが自発的に多くのアイディアを投稿する要因を明らかにすることである。実務的貢献としては，クラウドソーシング法を実践する企業に対して，オンラインコミュニティ活性化に向けた示唆となるだろう。

10. ニュース記事の制作と選択における，ユーザーとロボットエンパワーメントの影響

田中 祥子（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

本研究では，本来，記者が実施するニュース記事の制作や選択において，ユーザーやロボット（人工知能）へ権限委譲することが，読者の態度にどのような影響を与えるのかを，実験を通して明らかにする。

近年，ニュース番組が，個人撮影の動画をニュース映像として放送するケースが急増している。スマートフォン普及や，SNSの利用者拡大に伴い，大手メディアが，個人発信のコンテンツを活用する場面はますます増えると思われる。さらに，ユーザーだけでなく，人工知能による記事制作・選択の可能性ができてきた。

こうした中，これまで，新聞紙とウェブ上の記事とのカニバリゼーションなど多様な研究がなされてきたが，ウェブ上で発信されるニュース記事への，ユーザー参加やロボット利用，その評価に焦点をあてた研究はない。

本研究ではこの流れにも注目し，記者・ユーザー・ロボットがそれぞれニュースコンテンツ制作者であった場合と，コンテンツ選択者であった場合における，ユーザー態度を，実験を通して検証する。

本研究は，理論的にはもちろん，今後のコンテンツ制作や選択のあり方への示唆となり実務的にも貢献となるだろう。

11. 顧客の価値共創活動と共創志向性によるセグメント分析

五島 光（経営戦略研究所株式会社）

報告要旨

本研究は「顧客の価値共創を行う能力（志向性）の違い」がテーマである。

昨年は「専門的なサービスと価値共創：歯科医院の患者維持構造に及ぼす価値共創の影響分析」（以下，前研究）というタイトルでポスター発表を行った。結論は，患者と歯科医院の相互作用は満足度に直接的な影響を与えず，患者の価値共創活動を通して満足度に有意に影響を与えるというものだった。

しかし，その影響は有意であっても値が小さく，実務家に価値共創の重要性を十分に伝えるものではなかった。また，前研究は「サービス品質→顧客満足→顧客ロイヤルティ」という既存の枠組みに大きく依存したため，今後は新しい枠組みを応用した研究を行う必要がある。

そこで，今回のポスター発表では，まず研究の前提となる「患者（一般のビジネスでいう顧客）の価値共創を行う能力（志向性）」をテーマにして，顧客の価値共創活動と共創志向性によるセグメント分析を行う。患者によって共創の行いやすさに違いがあるのか，あるとしたらどのような特徴なのかについて報告を行う予定である。

12. 営業スタイルと顧客価値創造との関係性の理論的フレームワーク構築への挑戦

登坂 一博（株式会社ビジネスイノベーションコンサルティング 代表取締役／関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科 非常勤講師）・瀧川 雅行（日医工株式会社 営業本部マーケティング部 担当部長）・脇 穂積（株式会社NNW JAPAN RESEARCH & CONSULTING 代表取締役社長）・上田 利博（富士ゼロックス大阪株式会社）・向井 光太郎（奈良佐保短期大学 准教授）・本下 真次（関西学院大学大学院 経営戦略研究科 博士後期課程）

報告要旨

欧米の人的営業に関する研究では，“マーケティングメッセージを繋ぐコミュニケーションの役割”（Weitz et al 1986），“付加価値提供やコンサルタントセールスなどは，戦略的優位をとなる”（Piercy and Lane 2005），“顧客への創造的アプローチ”（Weilbaker 1990），“Value-selling”（Terho et al 2012），などがある。その多くは，人的営業をマーケティング活動の一部機能である販売および顧客とのコミュニケーションの接点とみなしたものになっている。そのため販売のプロセスおよびその管理，提供する価値・サービスを個々を研究しているが，営業スタイルとそれらの提供する価値を関連付けた研究は十分行われていない。

今年6月12日ー14日に広島で開催されたグローバル・セールス・サイエンス学会（GSSI）において2015年度マーケティング・リサーチプロジェクトである「顧客価値創造型営業戦略研究会」の下記メンバーと共に上記のような営業研究における新たな視点を提起した。海外の研究者の関心も高く，日本ユニークな営業の本質を徹底研究して広くグローバルに情報発信をすべきだと考える。そのためにも多くの学会員の様々な経験，知識，理論，ノウハウを結集した高度な知識レベルでの議論の「場」に出来ればと考えている。

13. 顧客経験の記述とサービスデザインのアプローチ（3）―ツーリズムのサービスデザイン―

吉橋 昭夫（多摩美術大学 准教授）

報告要旨

「ツーリズム」をテーマにした「サービスデザイン」のプロジェクトについて報告する。産学共同のプロジェクト（注）を行い，東京の新しいツーリズムを提案した。提案は，浅草を舞台に女性の感性を刺激する乙女旅，日本橋の歴史をめぐるツアー，赤坂でのすごろくゲーム，青山の個性的なカフェ巡りなど，いずれも参加者の経験価値を重視したサービスデザインとなっている。デザインの過程では，都内各地に出向いてフィールドワークを行った。自らが観光客として街を歩き体験しながら，街の雰囲気や，他の観光客の様子，店員とのやりとり，街のひととの交流などを観察した。経験したことがらをジャーニー

マップにまとめ，気付きやインサイトを抽出し，アイデアスケッチやプロトタイピングなどアイデア創出のプロセスを重ねながら，具体的デザイン提案にまとめた。最終成果物として，サービスの全体像を示すCJM，各タッチポイントでの具体的な経験を提供するためのパンフレットやグッズ，スマホアプリなどを制作した。
(注) 共同研究先：スターツ出版株式会社，博報堂イノベーションラボ

I4. コーズ・リレーテッド・マーケティングにおける製品特性の違いによる効果の検証

山下 勇吉（日本赤十字社 名古屋第一赤十字病院 経理部 会計課 経理係長）

報告要旨

本研究は，製品・サービスが購入されると，その売上に応じて寄付するという，寄付を企業のマーケティング活動に組み込んだコーズ・リレーテッド・マーケティング（以下，ＣＲＭ）が，高い効果を得るための条件について明らかにするものである。先行研究レビューの結果，ＣＲＭの対象となる製品自体の特性に関する研究は，実用品と娯楽品という区分による研究以外認められなかったため，本研究では（１）製品価格の高低（２）機能的価値・社会的価値などの製品における訴求する価値の違いという2つの変数を加えて検証を行った。

検証によって，実用品では製品の価格差がＣＲＭの効果に影響を与えず，娯楽品では価格に比例してＣＲＭの効果が高くなり，また，機能的価値・社会的価値というアプローチでは，娯楽品において社会的価値を訴求した製品の方がＣＲＭの効果が高いという結果が得られた。この結果は，製品特性の違いによって消費の際に想起される感情が異なり，この感情の違いがＣＲＭの効果に影響を及ぼすことを示している。本研究によって，企業がＣＲＭを実施する際，その効果を高めるために対象とするべき製品の特性が明らかとなった。

I5.「キャラクター 3.0」―キャラクターを通じた新しい母子のコミュニケーションの構築―

堀井 香奈子（アクセンチュア株式会社 コンサルタント）・岩崎 達也（九州産業大学 商学部 教授）

報告要旨

キャラクターは日本が世界に誇ることのできる文化である。ビジネスにおいても，ゆるキャラブーム，初音ミクの活躍，妖怪ウォッチのヒット等，キャラクターの存在は無視できない。

本研究では，このようなキャラクターに着目し，その系譜をたどりつつ，マーケティング論の視点から今後のキャラクターとコミュニケーションの未来を予測する。

手塚治虫のマンガ記号論，大塚英志の物語論等の先行研究を紐解き，時代変化と消費者の成熟の過程で，キャラクターの持つ機能と消費者の捉え方に変化があるとわかった。

本研究では，コトラーのマーケティング 3.0 に添って未来を予測し，今後必要とされるであろう「キャラクター 3.0」を定義した。「キャラクター 3.0」とは，作り手と受け手の共創によって作られるキャラクターである。

さらに，「キャラクター 3.0」のニーズを明らかにするため，キャラクターを通じた母子のコミュニケーションに着目した。調査により，キャラクターを好きだという想いは母から子へと受け継がれていることがわかった。さらに，産後の母が子どものためにキャラクターを作る支援をする実ビジネスを通じて，「キャラクター 3.0」への潜在的ニーズの存在を証明した。

I6. ストーリー型コンテンツのマーケティングコミュニケーションが知覚品質に与える影響 ―狩野モデルを用いた実証実験―

竹渕 祥平（株式会社 ミルボン フィールド企画部 販売促進室 マネージャー）

報告要旨

近年，マーケティング活動においてストーリーの効用が評価されている。本論文では，実験刺激となるコンテンツのタイプを，A：非ストーリー型，B：ストーリー型で製品開発困難達成型，C：ストーリー型でドラマ仕立ての製品困難解決型に分け，コンテンツが消費者に与える影響について仮説を設定した。
仮説１）説明型（A）より，ストーリー型（B・C）の方が「魅力的品質」に，よりポジティブな影響を与える
仮説２）説明型（A）より，ストーリー型（B・C）の方が，購買態度に，よりポジティブな影響を与える
仮説３）ストーリー型の中でも，製品開発ストーリー（B）が他のストーリーよりも，購買態度によりポジティブな影響を与える

実証実験において使用する製品（シャンプー）について，狩

野モデルの「一次元品質」／「当たり前品質」／「魅力的品質」の分類を用い，製品の評価項目（5段階）を作成した。実験刺激として，動画形式のコンテンツを作成し，対象者は実験刺激を視聴したのち，自宅にて製品を使用し，評価を行った。

実験結果を比較検討した結果，仮説1），2）が支持され，ストーリー性のあるコンテンツが，消費者の商品評価を高めることが示された。

I7. 物語CMにおける効果検証 ―物語理解や物語創作理論は，CMクリエイティブに示唆を与えることが出来るのか―

津村 将章（九州産業大学 商学部 講師）

報告要旨

津村（2015a,b）では，効果的の高い物語CMのクリエイティブの特徴は目標達成行動，出来事因果関係性，三幕構成がしっかりと描写されており，広告の印象（ポジティブ・ネガティブ）に関しては，特に結末箇所が重要な役割を果たしていることが明らかとされた。また，これらの描写が行われている高効果の広告群は，購買意図，好き嫌い，共感，面白さが他の群に対して，有意に高いことも示唆されている。これらの知見をもとに，過去に放映されたCMの効果について検証を行うものである。

津村(2015a)では，缶コーヒーのCMについて研究を行った。この結果，ROIが低いCMは，目標（意図性），因果性，三幕構成の描写が弱いことが示唆された。津村（2014）では，特に高効果CM群と，低効果CM群を比較したところ，高効果群のCMでは目標は前半部に集中して描写されており，CM終わりの箇所では達成解決の描写が多く描かれていた。

本報告は，缶コーヒーのCMのみでなく，化粧品や自動車など他分野の広告においても上記で示した理論が成り立つのかの検証を試みるものである。

I8. マーケティングのロングテール ―社会生態学のケースとしての秋葉原―

山田 一人（法政大学サステイナビリティ研究所 リサーチ・アシスタント）

報告要旨

戦後約７０年の日本経済の中で，秋葉原地域はビジネスモデルイノベーションを起こし，一定の産業創造を担ってきた。秋葉原地域は，「秋葉原特有の経済現象（A．マーシャルは，「空間の奥義」と呼んでいる。）」があるものと思われる。また，秋葉原地域は，ここ約２０数年間で「アキバ文化」を創造してきた。戦後の闇市から脈々と続いている秋葉原特有の文化を継続し，外部から新しい情報を取り入れ，秋葉原内外に情報を発信することにより，秋葉原を“アキバ”としてメディア化させ，評判を喚起し，産業転換を促進させた。このようにして，“アキバ”という社会生態系が創出してきたのである。

また，秋葉原地域は，「経済現象と文化現象を融合させるメカニズム」が存在しているものと思われる。それは，電子部品卸・電子部品小売（流通）を経て電気街になり，更に，電気街から“オタクの聖地”に変貌を遂げた産業転換のメカニズムである。そして，秋葉原地域を歴史的に分析し，秋葉原全体を観察すると“アキバ”という社会生態系が現れてくる。（報告者は，これを「タイムマップ分析」と名づけている。）

本報告は，この社会生態系を考察し，アキバという場所を消費する消費者（オタク（知識の深い専門家）を含む）のニッチ文化がロングテールにアキバの産業を生存させていることが，この場所におけるロングテール・マーケティング戦略であり，先に挙げた「経済現象と文化現象を融合させるメカニズム」であることを指摘したものである。

I9. 観光分野にサービスデザインを適用した「ツーリズムデザイン」の可能性に関する考察

尾形 慎哉（株式会社グラグリッド 代表取締役）・山下 真輝（株式会社ジェイティービー 旅行事業本部 観光戦略室 観光立国推進担当マネージャー）

報告要旨

近年，地域創生に向けた取り組みとしての観光振興への注目が高まっている。しかしながら，地域の観光事業者等が中心となって旅行商品を造成していく際，来訪者がその地域ならではの体験をできるプログラムに参加して，地域との長期的な関係性を持続していけるような旅行商品を企画するプロセスは，十分確立されているとは言いがたい現状がある。

本研究では，地域観光振興における来訪者に向けた体験型観光プラン等の観光サービスのために，サービスに関わる全てのものをビジネスと捉え，全体的な視点からそのビジネス

を再定義するサービスデザインの考え方を観光分野に適用した「ツーリズムデザイン」というアプローチの可能性について検討した。

はじめに，ツーリズムデザインの原則とアプローチについての概念整理を行い，用語として「地域の産業を全体的に捉え，当該地域の観光を再定義する活動」と定義した。

その上で，実践として気仙沼市の旅行商品造成のプロジェクトに適用した事例を紹介し，ツーリズムデザインのプロセスについて検証した。その結果，地域事業者間での「協創力」をいかに高められるかが，ツーリズムデザインを実践していく上での成功の鍵になることが示唆された。

20. 周遊行動調査による新潟県長岡市の観光振興策の検討

井上 真実（株式会社U'eyes Design デザインコンサルティング事業部 DC部 デザイナー）・佐藤 泰輔（長岡市商工部観光企画課 主任）・北島 宗雄（長岡技術科学大学 情報・経営システム工学専攻 教授）

報告要旨

新潟県長岡市の大花火大会は全国規模で定評があり，毎年多くの来訪者を迎えている。しかしながら，花火以外の観光については，近隣地域と観光資源が重なることもあり，市外に観光客が流れていた。そこで，近隣地域との差別化を図るべく，長岡らしさを前面に打ち出した新しい観光振興策の立案を目標とした。

観光振興策の立案にあたっては，周遊行動調査を実施した。まず，長岡市に観光で訪れた経験のある者10名を対象に，グループインタビューを実施した。次にその中から，長岡市の観光振興策に有益な情報をもたらすと考えられる2名を選抜し，長岡市内にて，彼らの観光周遊行動に同行しながら取材調査を行った。

その結果，有名観光地のように分かりやすく開かれた土地ではない長岡は，それらの観光地とは異なるアプローチで長岡ブランドを確立する必要があることが分かった。観光資源を前面に出すのみではなく，観光資源を支える魅力あふれる土地柄に生きづく人々を起点として，既存の観光資源の見せ方を変えることが，来訪者の興味・関心を惹くポイントであることが明らかになった。

21. 小田急ロマンスカー事業のグランドコンセプト策定に向けたデザインコンサルティングプロセス

大坂 岳史（株式会社U'eyes Design デザインコンサルティング事業部 ＤＣ部 マネージャー）・鈴木 香澄（株式会社U'eyes Design デザインコンサルティング事業部 デザイナー）・緑川 寿子（株式会社U'eyes Design プロジェクトマネジメントオフィス デザイナー）・諏訪 智泰(株式会社小田急エージェンシー 営業本部 シニアマネージャー）・深井 正宏（株式会社小田急エージェンシー コミュニケーションデザイン局 プランニング部長）・高橋 勝仁（株式会社小田急エージェンシー 営業本部 電鉄部長）・西口 朋宏（小田急電鉄株式会社 旅客営業部 営業企画担当 課長代理）・野田 健一（小田急電鉄株式会社 旅客営業部 営業企画担当 課長代理）・室橋 正和（小田急箱根ホールディングス株式会社 取締役営業統括部長）

報告要旨

本件では，デザインリサーチによる小田急ロマンスカー事業のグランドコンセプト策定について報告する。

小田急ロマンスカーは，利用者ニーズの多様化に応じ，通勤利用も想定した車両やサービスを開発してきたため，観光特急という本来のイメージを損なうこともあった。そこで本件では，設備や利便性の良さだけではないロマンスカーの「情緒的な価値」に着眼し，観光と日常利用の対立を乗り越えるグランドコンセプトの策定を目標とした。

策定にあたっては，利用者の価値を調査するとともに，開発経緯の棚卸として，歴代の開発者へのインタビューを実施し，両者の価値の共存を目指した。また，現メンバー間で立場を超えた議論と意識共有を繰り返し，ロマンスカーの価値を特定する納得感を醸成した。

結果，開発者の意識に共通する「提供価値」と，利用者が目的問わず感じる「ロマンスカーらしさ」の重なる「情緒的な価値」から「ポジティブな心の変化」と「心の豊かさ」を抽出し，グランドコンセプトを「心を動かすロマンスカー」と定義した。これにより，ニーズの多様化への対応を対立と捉えることなく，常にグランドコンセプトを起点とする事業運営意識の共有が可能となった。

22. 地方創生における“ふるさと応援大使”の新たな可能性 ―地域おこし協力隊の対としての都

市部発プッシュ型斡旋の仕組み―

那須野 拓実（フォトグラファー）

報告要旨

地方創生の流れで地域おこし協力隊が脚光を浴びている。彼らは人口維持や人口減の緩和を期待されがちだが，空き家等活用による移住斡旋が上手くいかず，さらには隊員自身が離反する場合もあり，期待する効果が見込めないことも多い。

その原因として，自治体の認知欠如が考えられる。移住希望者に認知されていなければ，直接検索はされず，大手移住斡旋サイトでの勝負になる。そこは，人気の高い自治体がさらに注目を集めるという，地方創生を考え始めた自治体にとって過酷な競争市場である。

それを避けるためには，別ルートで認知され，好意を持ってもらう必要がある。解決策の一案が，ふるさと応援大使制度である。著名人の委嘱が多く，敷居が高く見えがちだが，中には一般から常時募集したり，草の根的な宣伝を期待したりする先例もある。うまく活用すれば，地方発プル型斡旋の地域おこし協力隊，都市部発プッシュ型斡旋のふるさと応援大使という両輪が打開策になりうる。

今回は，都市部発プッシュ型斡旋としてのふるさと応援大使の有効性を，数百存在する実制度から考察する。主な基準として，SEO強度，オンライン活気度，制度透明性，希望者受容性を用いて体系化する。

23. 地方分散型社会を見据えた地域コーディネート

藤川 遼介（株式会社APITEC 代表取締役 社長）・松冨 瑞樹（株式会社APITEC 取締役 クリエイティブリサーチ部統括部長）

報告要旨

今日における日本は，自然減による人口減少という課題に直面している。この人口の減少傾向は，地方部ほど深刻化が進んでおり，早急な対策が必要である。

当研究は，現状の偏った都市集中型の経済体制を地方部に分散させることを目的とした地域コーディネートの手法を紹介する。

ビックデータの時代と呼ばれる今日は，オープンデータを活用した地域考察が盛んに行われている。その一方で，データに固執をしすぎてしまい，地域の現場に耳を傾ける姿勢の軽視も見受けられる。前例の少ない自然減による人口減少を迎えた日本社会は，データの活用に留まらず，現場のリアルな現状を反映した政策が求められている。

持続的な地域デザインを提案するためには，市民に対して地域参画を「自分ごと化」する意識を促すことが重要である。そのため，地域の課題解決は，市民に目を配り，地域の背景や文化を捉えることが大切といえる。

したがって，当研究は，オープンデータを分析した考察を元に実施した複数の地域におけるプロジェクトを紹介し，次世代を見据えた地域コーディネートのあり方を提案する。

24. 宇宙マーケティング ―宇宙開発に貢献できるマーケティング視点の考察―

荒井 誠（株式会社電通 ビジネス統括局 局長）・菊池 優太（株式会社電通 未来創造室・宇宙航空研究開発機構（JAXA）から出向）

報告要旨

「月をマーケティングする」という本が昨年出版され「人類が火星に行っていないのは，科学の敗北ではなくマーケティングの失敗」と説いた。月や宇宙は，これまでマーケティングとはかけ離れた存在であったが，これを機に「宇宙開発」に対し「マーケティング」がどのように有効であるか検証を行った。

まず「宇宙開発」を「マーケティング」の基本フレームから分析した。ターゲットを，産業界におけるB2Bと国民全般におけるB2Cに分けて捉え，それぞれの領域において「コンテンツ・マーケティング」の有効性を明らかにした。さらに宇宙開発をリードできる「ブランデッドコンテンツ」の可能性を探った。

加えて，最近日本でも紹介されてきた「ブランド・ジャーナリズム」の観点から，「日本の宇宙産業の現状，未来の課題を踏まえた，理系・文系の垣根を越えたオールジャパンの態勢」を考察し，その態勢におけるマーケティング業界としての「共創イノベーション」への貢献の在り方を探った。

25. 消費者行動の予測のためのピークエンドルールと事例ベース意志決定理論

金城 敬太（沖縄国際大学 経済学部 経済学科 専任講師）・海老名 剛（信州大学学術研究院 准教授）

報告要旨

我々がモノを購入したり，また意思決定を行う際に過去に印象深い選択肢や直前の選択肢によって意思決定が左右されることがある。Kahnemanら(1997)はこのように人々は記憶によって過去の出来事に対する効用判断を行うときに，そのもっとも強い部分と最後の部分の印象に左右されることをピーク-エンド ルールと名付けている。一般的にピーク-エンド ルールは，同一の事象の経験の評価に用いられている。しかし，あるカテゴリーの消費における意志決定への影響を考えた場合，過去の各製品の属性は異なっていることもある。このように属性が変化していくなかで，ピークとエンドの属性や評価がどのように新しい意志決定に影響しているのであろうか。

そこで本研究では過去の属性と現在の問題の属性との類似度を導入し，数学的モデルを構築することで分析を行った。そのうえで調査データにもとづいてこのモデルを検証した。結果として，本研究における提案手法が有効であることやピーク-エンド ルールが幅広い分野で適用できる可能性を示した。

26. ソシオトロピックな消費を促進する消費者情報処理モデル ―消費者行動に関する利他性をめぐる考察―

水師 裕（株式会社クロス・マーケティンググループ マーケティング部 クロスラボ 主席研究員／プロジェクトマネージャー）

報告要旨

本研究は，消費者行動の利他性(altruism)に目を向けたものである。消費にはエゴセントリック(自己利益志向的)な側面とソシオトロピック(社会利益志向的)な側面がともに存在しうることを前提としながらも，消費者の利他性がソシオトロピックな帰結(消費)を導く上での情報処理プロセスが検討される。ここでいう利他性とは，とりわけ状況対応的な利他性の働き(利他的動機づけ)である。これは，消費者は状況に応じて利他的にもなりうるし利己的にもなりうるという見方にもとづいている。具体的には，社会心理学的背景をもつ利他的行動(altruistic behavior)や援助行動(helping behavior)とよばれる研究領域の理論枠組みを主な手がかりとして，ソシオトロピックな消費の生起を説明する情報処理モデルを提示しそのモデルの経験的妥当性を確認することを課題とする。モデル提示にあたっては，価値類似性(value similarity)，共感(empathy)，個人的規範(personal norm)の3つの主要概念を取り上げる。

27. ダイバーシティの観点から女性向けマーケティングの逆効果についての検証

西田 明紀（久留米信愛女学院短期大学 専任講師／福岡地域戦略推進協議会フェロー）

報告要旨

「女子力」というコトバが誕生し，女性の社会進出も進む中，「女性向けマーケティング」「女性の購買心理」等の分野が拡大しているが，一方で「ダイバーシティ（多様性）推進」という概念も広がり，女性の中にもライフスタイルや経済状況など多様であるため，一律な「女性向け～～」等の呼称や表現，商品・サービス等に違和感を感じている声も聞こえ始めている。本調査は，女性向けにそれらの名称を設定したにも関わらず実は逆効果となっている点，またそう感じている女性の属性について分析を行う。

調査方法は，２０代～４０代の女性１００名にアンケートを実施し，日常的な女性向けの呼称や表現，商品・サービス等の中から，「自分ごと」としてポジティブに捉えられ購買や利用に繋がるものと，「自分ごと」ではない，または「女性ひとくくりにして欲しくない」等ネガティブな印象を持つものとを具体的に調査。また女性１００名の結婚・子どもの有無・就業状況などとの因果関係を分析する。本調査により，女性向けマーケティング戦略が一層効果的に行われるための材料となれば幸いである。

28. ファンコミュニティの構造分析と継続的活動要因の探索

大森 友子（法政大学大学院 経営学専攻 マーケティングコース 修士課程）

報告要旨

同人誌の市場規模は2014年度で732億円に達し，日本最大の同人誌即売会であるコミックマーケットは2013年度から来場者数50万人を超えて，その市場は好調と言われるオタク

市場の牽引役となっている。そして同人誌市場の中でも多数を占めているのがアニメ，漫画などのファンが既存の著作物を基にして，脚色などを加え，副次的に創作を行う，二次創作と言われる作品である。

本稿では二次創作作品のファンコミュニティに注目し，コミュニティ構造の変化がコミュニティ全体の活動にどのような影響を与えているかを考察することを計画している。ソーシャルネットワークの構造を分析した研究は現在までにもいくつか報告されており，Wikipediaやニコニコ動画を対象にした協調的創作活動に関する研究があるが，いずれも時間の経過によるネットワーク構造の変化やコミュニティ活動の変化については言及されていない。

本研究では投稿作品につけられた投稿者，日時，タグなどからネットワーク分析を投稿数の変化が発生した前後などで複数回行い，長期間活動が維持されるコミュニティと短期間で縮小するコミュニティに関してその構造の変化の比較を行うことを予定している。

29.漫画と消費者行動 ―ナラティブアプローチを用いた漫画の販促効果―

粟津 和也（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）・谷口 慎介（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

近年，販売活動やマーケティング活動において視覚的に伝える重要性が高まっているが，文章や写真，動画では商品の魅力が消費者に対して伝わらないことがある。そのような状況において表現手法を凝らし漫画を用いて商品の魅力を伝えようとする企業が増えている。

漫画を用いた手法は教育分野でいくつかの先行研究が存在し，1)マンガの持つ漫画の持つ楽しさが深い理解への契機として利用される。 2)解説や説明を文章によって記述せず，場面の描写から状況を追体験させる点においてナラティブアプローチと合致する。などが指摘されている。一方でマーケティング分野において，漫画を用いることによる消費者の変化を検証する研究は少ない。

本研究では，漫画を用いた商品説明で消費者の理解度と購買欲求の関係を調べるため，複数の説明手法の利用実態と付き合わせて検討し，ナラティブアプローチを用いた漫画を用いた商品説明が消費者への情報を正確に伝え，購買活動に与える影響について，理論的に検証を行う。

30.「賢実（けんじつ）」消費で「ほどほど」幸せ ―女性1万人調査からわかった現代日本女性のライフスタイル・価値観―

藤村 慎也（株式会社藤村総合研究所 代表取締役／電気通信大学 非常勤講師「マーケティング科学」担当）

報告要旨

今年7月，20歳～59歳の日本人女性1万人を対象として，ライフスタイルや価値観を尋ねる調査を行いました。

まず，20.2%の人は「とても幸せだ」，60.9%の人は「ある程度幸せだ」と答えており，全体の81%の人が「まあ幸せ」であり，現状に「ほどほど」満足している様子が窺えます。また，消費面でも「詰め替え商品を積極的に買う」「価格が品質に見合っているかよく検討してから買う」と答えた人が過半数に上り，「賢実（けんじつ）」消費が目立つ傾向にありました。

価値観という意味では，世代によって多少の差が見られます。51～59歳は，いまは悠遊消費を楽しむ「プレ均等法世代」，46～50歳はバブル引きずりと賢実消費に分かれた「バブル“後”世代」，38～45歳は職業の自由選択と就職氷河期を経験し格差が広がった「フリーター世代」，仕事より家庭，夫婦で家事分担，子供不要の価値観が進み新しい社会課題に取り組み始めた33～37歳は「ソーシャル世代」，26～32歳は穏やかに周りの空気を読む「ピース世代」，20～25歳はゆとり教育で競争嫌いだが，個性的で活発な人も多い「アクティブさとり世代」。これらのセグメントの特徴についても報告します。

31. どうすれば，若者に新聞紙閲読を促せるのか

丁子 詩織（法政大学 経営学部 市場経営学科3年 西川英彦研究室所属）・畔田 夏風（法政大学 経営学部 西川英彦研究室 ）・田代 采（法政大学 経営学部 西川英彦研究室）・長嶋 すみれ（法政大学 経営学部 西川英彦研究室）

報告要旨

本稿の目的は，「新聞紙離れ」が進む20代若者が，どのような要因によって情報媒体を選択しているのかを分析し，新聞紙閲読を促す要因を明らかにすることである。

利便性や速報性に優れたネットメディアへの登場により，人々にとって情報媒体を選択する種類が増えている。この現状下で，かつて一家に一紙であった情報源である新聞紙は発行部数が減少している。とりわけ，「新聞紙離れ」の現象は若年層において顕著である。こうした中，先行研究では，若者の新聞紙離れの原因について言及されてはいるが，定量的には明らかにされていない。

そこで，本研究では，20代7名への半構造化インタビューを通して，媒体選択要因を抽出した上で，20代100名にアンケート調査を行い，定量的に明らかにすることとする。

その結果，20代若者の新聞紙閲読を促す要因として，親の慣習的文化の継承が発見された。また，記事内容が理解しやすく，調べやすいかという「便利因子」と，ニュースが正しいかという「正確」因子が，カギであることが明らかになった。こうした発見は，理論的にはもちろん，新聞社に対して実践的貢献となるものであろう。

32. 行動観察による利用者特性の優位性を基軸にした空港体験のモデル化

梶川 忠彦（株式会社U'eyes Design マネージャー）・齋藤祐太（株式会社U'eyes Design デザイナー）・染谷 栄一（株式会社アサツー ディ・ケイ チーフディレクター）

報告要旨

本件では，行動観察による，利用者特性の優位性を基軸にした空港体験のモデル化について報告する。

空港は交通機関，買い物，飲食，観光といった複合的な機能で構成され，利用者は目的地へ向かう過程の一部としてそれらの機能を体験する。筆者らはこれまでの研究から，空港は非日常性が高く，気持ちが高まる空間であるとともに，心理的な余裕が生まれやすい空間であるといった，他の交通施設とは異なる文脈的価値があることを導き出した。

文脈に基づく利用者行動プロセスも，メインタスク（チェックイン，保安検査，搭乗口到着などの時間制約下の行動）と，サブタスク（買い物，食事，休憩などの余暇時間行動）で構成され，心理状態が常に「緊張状態」と「開放状態」を繰り返すことが明らかになった。また，これらの利用者行動プロセスは，強制動線性が高く，心理的にも一様性が高いことが明らかになった。

このように利用者の心理的側面に強い特長を持つ空港施設には，他の交通施設にはない優位性と独自の価値源泉があると考えられ，これらを基軸にした利用者の空港体験をモデル化することで，施設やサービス設計，広告媒体指標モデルへの展開が期待できる。

33. 情報セキュリティビジネスにおける競争優位創出のための要因 ―企業構造の変化から見るマーケットへの差別化―

伊藤 博康（立教大学 ビジネスデザイン研究科 修士課程）

報告要旨

情報セキュリティは，一般的に情報の機密性，完全性，可用性を確保するためと言われている。昨今では様々な因子の情報セキュリティリスクが蔓延している。このような中，情報セキュリティリスクから守るためのソフトウェアやアプライアンス製品は多くの企業から多様な製品が販売されているが，昨今の多種多様な情報セキュリティリスクから情報を守るためには単一のソフトウェアでは不可能であり，複数の製品によるソリューション対策で情報セキュリティリスクに対応している。

今回，情報セキュリティリスクの対策をソリューション提供している企業を題材とし，情報セキュリティソリューションビジネスの戦略がどのように変化してきたのかを検討する。

情報セキュリティソリューション企業として，Mcafee社，Symantec社，日立ソリューションズ社を対象企業とする。Mcafee社は2010年にIntel社に買収され大きく企業構造が変化した。Mcafee社の買収前後における企業構造の変化，企業戦略，マーケティング戦略などの変更点を明確にすることで，Mcafee社はどのように市場で差別化を図ろうとしたのかを分析する。さらに，Symantec社，日立ソリューションズ社のビジネス戦略とMcafee社を分析し，差別化に有効な要因を抽出する。

34. Facebook上でのeWOM効果に関する分析

織田 遼星（アマゾンジャパン株式会社）

報告要旨

本稿では横行するステマに消費者が慎重になる中，企業はEクチコミをどう扱うべきかについて，20代前半を対象に実験

を行った。参加者には仲の良い友人からFacebook上でクチコミ情報を共有された状況を想定してもらった上で，そのクチコミの形態（いいねorシェア）とクチコミの引用元（企業発信or個人発信）の違いがクチコミの信憑性等にどのように影響するかを調べた。結果，「シェア」に比べ，「いいね」により共有されたクチコミは信憑性が高くなった。また，クチコミが「シェア」という形態であった際，そのクチコミの引用元が「企業発信」の場合に比べ，引用元が「個人発信」であった場合の方が受け手の購買意図が低下した。こうした結果から，若者がクチコミの信憑性を判断する際，精緻化見込みモデル(ELM)に示されるような二つの反応を示すことが考えられる。「いいね」は簡略的な周辺ルートを促し，一方「シェア」はそのメッセージをより深く吟味する中心ルートを促すと推測される。そのため，シェアされたクチコミの発信元が個人であった時，ステマであると感じやすく，結果として購買意図を低下させてしまうと考察される。

35. Instagramにおけるユーザーの企業アカウントフォローの要因

清野 大樹（法政大学 経営学部 経営戦略学科3年 西川英彦研究室所属）・小林 勇輝（法政大学 経営学部 西川英彦研究室）・若林 真由（法政大学 経営学部 西川英彦研究室）・久世 匠（法政大学 経営学部 西川英彦研究室）

報告要旨

本研究の目的は，Instagramを利用する大学生の定性的・定量的分析を通して，ユーザーが企業アカウントをフォローする際にどの要因を重視しているのかを明らかにすることである。

この背景には，テキストによるコミュニケーション中心のFacebookやTwitterの企業利用が活発に行われている一方，写真中心のSNSであるInstagramは，近年，アクティブユーザー数が多いと言われるSNSの一つでありながら，企業利用が少ないという課題があるためである。

そこで，Instagramを利用する大学生に非構造化インタビューを実施した上で，大学生75名にアンケート調査を行い因子分析と重回帰分析を行った。これによりInstagram上でユーザーが企業アカウントをフォローする際に重視する要因が明らかになった。

本研究の理論的貢献としては，ユーザーが企業アカウントをフォローする際にどの要因を重視しているのかを解明出来た点であり，実践的貢献としては，Instagramを活用しようとする企業に対して，効果的なプロモーションの手法を提言できた点である。

36. IoTビジネスを実現させるソリューションの最適化に関する研究

小森 和希（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

本研究の目的は，モノのインターネット（IoT：Internet of things）を活用したビジネスを実現させるソリューション（IoT機器，データ，サービス）について各産業に最適なモデルを明らかにするものである。

近年，様々な産業にてインターネットに接続された機器から集められたビッグデータを活用したビジネスが始まっており，2020年には500億個のデバイスがインターネットに接続されると言われている。そこから生み出された大量のデータから情報，知識，知恵を生み出すことが今後より重要になると考えられる。先行研究ではそのIoTビジネス時代の企業の競争優位性や戦略について明らかにしているが，各産業に最適なソリューションやモデルについては議論されていない。そこで，本研究ではIoTビジネスについて日経テレコム21及び関連文献から事例を抽出し，1）インターネットに接続された製品(IoT製品），2）そこから得られるビッグデータ，3）生み出された新しいサービスについて分析を行い，各産業に最適なモデルを明らかにする。

本研究の実務的貢献としては，IoTビジネスを検討する企業に対して，その企業に最適なIoTソリューションを理解する助けとなることである。

37. インターネット利用者のランダム・ドメイン・インターセプト（RDIT）という新しい標本抽出手法とアクセスパネルによるマーケティング課題へのアプローチ方法の今後の展望

岸田 典子（株式会社クロス・マーケティンググループ エグゼクティブ・マネージャー）

報告要旨

インターネットへのアクセスは，特に若年層においてパソコンからスマートフォンへとシフトし，年代により利用デバイス比率が大きく異なる。マーケティングの課題解決のためにアクセスパネルによるインターネット調査手法は過去10数年幅広く活用されてきたが，変革が必要な時期を迎えている。

インターネットにアクセスする人を対象に，謝礼なしで全デバイスからランダム・インターセプトする新しい手法（RDIT）が開発され，人口構成比でウェイト付けされたデータが国民投票や選挙施策に活用された海外事例がRIWI corp.（グローバルサーベイテクノロジーとリスク測定企業）により紹介され，代表性のあるサンプリング手法として注目を集めている。

このRDITという手法を日本で実施し，データの正確さを検証し，アクセスパネルでの結果との差異，現在のインターネットユーザーのデバイス利用実態を把握する。

質問数に制限があるが偏りの少ないデータが得られるRDITと偏りがあっても豊富なデータベースをもつアクセスパネルを合わせて活用することにより，世論調査や市場推計など今後の調査，マーケティング課題への新しいアプローチの可能性について展望する。

38.次世代型SNSは社会をどのように変えるのか ―拡張現実としてのニアバイ・ネットワーキング―

棚橋 豪（奈良学園大学 ビジネス学部 准教授）

報告要旨

90年代後半から急速に発展したインターネット環境は，いまや転換期を迎えている。iPhoneやAndroidなどのモバイル端末に搭載されたWiFiやBluetoothは，端末間のワイヤレスP2Pを可能にしたが，将来的にはこれがインターネットという通信方式それ自体を相対化するかもしれない。

そのとき，私たちの情報環境は，「インフォコモンズ」と呼ばれたサイバースペース上のものだけでなく，イマ・ココに関する「ニアバイ・コモンズ」が並存することになる。イマ・ココとは，ユーザーのいる場所周辺についてのリアルタイムなクチコミやツイートを指す。それゆえ，この情報環境は拡張現実の一種とみなすことができるだろう。

しかしながら現状では，イマ・ココに関する情報を「近くにいる他者」とやりとりすることの意義，またその総体としてのネクサスが生み出す新しい社会や市場の可能性について一般に理解されているとは言いがたい。

そこで本報告は，iPhoneの実際のプロトタイプ・アプリを用いながら，上述した次世代型SNSと既存SNSの比較，またそれがどのようなシーンで活用されるのかを具体例を挙げながら，その朧気な輪郭を浮き彫りしていく。

39.大規模ブログデータベースを用いた食の流行の現状把握システムの開発 ―網羅的な新語発見と関心トレンドの時系列解析―

渡邊 隼史（株式会社ホットリンク 開発本部 研究開発グループ 主任研究員）・小森 あゆみ（株式会社ホットリンクコンサルティング コンサルタント）・神子島 隆仁（株式会社ホットリンクコンサルティング 取締役）・神野 敬大（楽天株式会社 楽天市場事業店舗開発部 ターゲティンググループ）・榊 剛史（株式会社ホットリンク 開発本部 研究開発グループ・マネージャー）

報告要旨

講演では，過去８年間の約３０億記事を含む大規模ブログデータベースを用いた食に関する現状や流行の兆しの発見サービス研究開発の概要とその学術的・技術的背景について報告する。現在，ホットリンクでは，食に関するキーワード約２万語の日本におけるソーシャルメディア上での過去８年間の書き込みを網羅的に分析することで，新製品開発や市場調査等の企業活動に役立つような，食に関する流行の現状を把握や流行の予兆の候補を発見サービスの研究開発を行っている。今学会では，サービスの概要，および，特に，前学会での報告より，進展した事項―（１）食べ物に関する新語自動抽出技術，（２）ブログの書き込み件数時系列からの長期的な関心の変化の解析技術－の性質およびその限界，また，将来の展望を報告する。加えて，様々なリソースが不足しがちな，中小・ベンチャー企業で，研究開発と現場コンサルタントがどのように連携しながら新サービスを研究開発しているかもできれば報告したい。

40.IT系新興企業における統一した戦略を策定するためのメカニズム

須藤 心（立教大学大学院 ビジネスデザイン専攻 修士課程）

報告要旨

新興企業の経営者は,その成長過程で大きく経営環境が変化するにつれ,起業する能力から企業を育てる能力へと求められる能力が変化する。また,新興企業の経営者は,限られた自社の経営資源の状況を常に正しく把握し,有効に活用して競争に打ち勝つかという視点が求められる。

少数精鋭で起業した直後においては,創業メンバー間の意思の疎通や統合は比較的容易であるが,創業期から成長期へステージが変わるにつれ,組織が拡大し,その状況把握や意思統一は困難となる。経営者がどのような資源を有しているのかを把握し意思決定するためには,いかにして現場から情報を把握する仕組みを構築できるかが成長する上で重要となる。本研究においては「新興企業の成長」の定義を「人数が増え部門が分かれていくこと」とし,新興企業が組織の拡大に伴う組織の分化が進んでいく過程において,経営者が各部門に分散して存在する経営資源や各部門の状況を把握するためのメカニズムを構築するにあたっての要件を明らかにする。

41.「見られたいイメージ」の尺度開発と消費行動分析 ―パーソナルブランディングの視点から―

池添 久美子（関西学院大学 経営戦略研究科2年）

報告要旨

本報告では，生活者は，他人からどのように見られたいと考えて日々生活しているのか,「見られたいイメージ」を実現するために，選ばれる商品や採用される消費行動には，どのような特徴があるかを明らかにする。

「なりたい自分」ではなく,「見られたい自分」というパーソナルブランディングの視点にフォーカスして尺度を開発する。

地域や職場など個人を取り巻く社会環境において，他者との関わりの中で自己イメージを実現するために意図的に行われる消費行動の特徴について報告すると共に，そのイメージが他者に対して，意図されたとおりに伝わっているかを定性調査によって明らかにし，特に結果を得やすい消費領域について報告する。

今回の報告では,「見られたいイメージ」が消費行動に関係する上で考慮しなければいけない属性(性別，ライフステージなど)に加えて，ＳＮＳ上での発言なども含めたリアルな生活とバーチャルな生活の双方の視点を盛り込むことで，人間関係に極めて注意を払って暮らしている昨今の生活者に近づいた研究報告を行う。

42.「社会的課題」解決製品の顧客価値に関する考察

後藤 麻美（横浜国立大学 国際社会科学研究科 博士後期課程）

報告要旨

企業の社会的責任が重視されるようになり，最近では，環境や安全，人権や雇用等に関する問題を企業活動の中心課題と捉え，本業での取り組みにより経済的価値と社会的価値を両立させようという動きが増えてきた。

では，メーカーが，社会的課題解決を狙う製品の事業化に考慮すべきことはなにか。

- 従来製品の機能に加え，社会的課題解決をも可能にする製品開発の困難さが，開発費用の増加につながる
- 顧客は，製品が従来持つ性能や利便性等で製品価値を判断する傾向にあり，社会的課題解決が生む「社会的価値」は購買意志に結びつきにくい

従って，メーカーは，いかに顧客の購買意志を高め，収益に結びつけるかが課題となる。

課題克服に向け，1つの見方を提示する。従来製品が環境や安全等に負の影響を与えていた部分は，製品を通し顧客が受取る価値を減らしていたと言え，従来製品が持っていた「負の価値」と捉えられる。メーカーが従来製品の「負の価値」低減を実現すれば，顧客が受取る価値が上がる。「他人ごと」であった「社会的価値」を，顧客の「自分ごと」に置き換えることが，顧客の購買意志につながる。

購入支援に，補助金等の導入への働きかけも検討が必要である。

43.日韓化粧品業界のブランド戦略 ―製品アーキテクチャ論と競争戦略的視点からの考察―

赤松 裕二（大阪市立大学大学院 創造都市研究科 国際地域経済研究領域 博士後期課程）

報告要旨

日本と韓国の化粧品業界のブランド戦略を研究の対象とし

て，ブランドの展開におけるコーポレートブランド戦略と個別の製品ブランドによる戦略を比較し，各々のブランド戦略の考察を製品アーキテクチャの概念と競争戦略的視点から報告する。

資生堂をはじめとする日本の化粧品業界は，企業の信頼と評価に裏付けされたコーポレートブランドを軸とするブランド戦略であるのに対し，韓国の化粧品業界では，個別ブランド戦略が中心である。コーポレートブランドを軸としたブランドの展開は，全社におけるブランド・システムとして機能しており，コーポレートブランドと傘下のサブブランドとの間や，各製品ブランド間での擦り合わせが必要である。一方で，個別の製品ブランドによる展開では，各ブランドがそれぞれに評価を得ることで，ブランド・ポートフォリオ上の単純な組み合わせによって機能していくものといえる。

本研究は，製品アーキテクチャの概念をブランドの研究にとり入れ，「擦り合わせ型ブランド」と「組み合わせ型ブランド」という新たな枠組みと競争戦略的視点から，日韓の化粧品業界を事例としたブランド戦略を考察する。

44.情報探索時に想起される他者とその想起強度 ―解釈レベル理論による考察―

磯田 友里子（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

消費者はブランドそのものではなく，誰がそのブランドを所有しているのか，あるいは，所有することによって世間にどう評価されるのかなど，他者に依存してブランドの価値を評価することがある。既存研究において，こうしたブランド評価は，典型的なユーザー・イメージや，準拠集団と自己との関係に基づいて行われるとされる。だが，そもそも，消費者にとって典型的なユーザーとは誰なのか，そして，こうした他者は一連の購買行動のどの時点において想起されるのかについては明らかにされていない。

こうした研究課題に対して，本研究では定性調査および定量調査を通して，家族・友人，広告モデルなどの購買意思決定に関わる他者が，情報探索時点において想起される程度の強さを，解釈レベル理論を援用して明らかにする。解釈レベル理論とは，時間の経過に伴う選好の変化を説明するのに適した理論のことである。

本研究は，研究課題に充分に答えるものであり，理論的貢献はもちろんのこと，ブランド価値向上を図る企業への一助ともなるものであり，実践的貢献が期待される。

45.熱狂的なファンはいかにして生まれるか ―エピソードを通してブランドが頭に根づく過程を検討する―

山崎 陽（構造計画研究所）・吉松 敏也（多摩大学大学院 客員教授）・片平 秀貴（丸の内ブランドフォーラム 代表）

報告要旨

これまでの企業のマーケティング活動は，消費者を購買に導くことを目的として設計されてきたが，今日では，それのみでは充分とは言えず，「自社の製品・サービスを愛するファンをいかに育てるか」に向き合うことの重要性が増してきている。その理由の1つは，この変化の速い時代に，企業が腰を据えて，本当に消費者が求める商品・サービスを育てていくためには，共感し支えてくれるファンが不可欠と考えられるからである。もう1つは，今日は消費者が市場で果たす役割が商品・サービスの単なる買い手にとどまらず，その体験の感動や心酔の伝え手としてとしての役割を担うまでに至っており，熱狂的ファンがその伝え手としての役割を果たすと考えられるからである。

このように，自社の製品・サービスが消費者の脳内で特別なもの，すなわちブランドとなり，自社の製品・サービスを愛するファンが誕生するためには，「原体験」「名前の付与」「志に触れることによる感動」，この3ステップを繰り返すことが重要であると片平らは指摘している。そこで，本研究では，どういった「原体験」がブランドの形成に寄与するのか，そして，企業のどのような営みがその原体験につながったのかを明らかにすることを目的とする。

本報告では服飾の「GAP」，アーティスト「ももいろクローバーZ」それぞれの熱狂的ファンにインタビューを実施して得たブランド形成に寄与した体験に関する仮説を提示し，アンケート調査による仮説の検証結果を報告予定である。

ランチ，ランチョンセッション

ランチョンセッション1

ビジネスモデルイノベーション
ネスカフェ アンバサダー

要旨

オリジナルマシン「バリスタ」の開発と「アンバサダープログラム」の導入によって，新しいコーヒー需要を創出した「ネスカフェ アンバサダー」。 メーカーが直販を拡大する手法として「アンバサダー」という顧客を媒介にしながら顧客を拡大させる販促展開，マシンを中心に顧客ロイヤリティを強化するさまざまな仕組み。

開始3年で20万人規模に拡大したマーケティングの成功事例を背景から現状まで紹介していきます。

報告者

津田 匡保（ネスレ日本株式会社 Eコマース本部 部長）

共催

ネスレ日本株式会社

ランチョンセッション2

マイビッグデータと若者
〜これからのビッグデータは生活者が生産する〜

膨大な「自分の情報」＝マイビッグデータがもたらす，
次の10年の情報環境とマーケティングの変化を予測します。

要旨

遺伝子検査，ウェアラブル端末，ライフログ…。今，生活者の中で，「自分の情報」が高速に膨大に生まれ，同時に見える化しつつあります。このような「マイビッグデータ」は，人々の生活を次の次元へ導いていくもの。マーケティングモデルの新次元への変革が，まさに生活者起点で起こりつつあります。

『自分のデータは自分で使う マイビッグデータの衝撃』の著者，博報堂生活総合研究所の酒井崇匡研究員が，博報堂ブランドデザイン若者研究所の原田曜平リーダー，『Twitter社会論』でリアルタイム・ウェブの潮流を定義したジャーナリストの津田大介氏と予測します。

報告者

酒井 崇匡（博報堂生活総合研究所 上席研究員）
原田 曜平（博報堂ブランドデザイン若者研究所 リーダー）
津田 大介（ジャーナリスト ／メディア・アクティビスト）

共催

株式会社博報堂

オーラルセッション ― フルペーパー

保守的な都市における市民参加型まちづくりの発生

― アメリカ・オレゴン州ポートランド市に関する事例研究 ―

立正大学 経営学部 教授
畢 滔滔

要約

市民参加型まちづくりの重要性は，今日多くの都市で認識されている。しかし，それが制度として確立している都市は少ない。本論文の目的は，アメリカ・オレゴン州ポートランド市に関する事例研究を行うことで，市民運動が必ずしも活発でない都市において，まちづくりに対する市民参加が発生する仕組みを明らかにすることにある。本研究の結論は，3点にまとめることができる。第1に，1964年経済機会法と1966年モデル都市事業法に基づいて実施されたコミュニティアクション事業（CAP事業）とモデル都市事業は，アメリカの都市における市民参加型まちづくりの出現に重要な影響を及ぼした。第2に，これらの事業が市民参加によるまちづくりの出現を促進することができたのは，連邦政府自身が，市民参加をうたった法律を制定しただけで終わらなかったことが大きい。第3に，CAP事業とモデル都市事業は，自治体政府の官僚と職員，地元住民と市民に対して，まちづくりに参加する経験を提供した。このことは，市民参加型まちづくりの意義とそのための手法を理解する官僚と職員の育成，さらに，まちづくりに参加する市民および活動家，市民リーダーの育成に貢献した。

キーワード

市民参加型まちづくり，1964年経済機会法，1966年モデル都市事業法，コミュニティアクション事業，モデル都市事業

はじめに

市民参加型まちづくりの重要性は，今日多くの都市で認識されている。しかし，それが制度として確立している都市は少ない。本論文の目的は，市民運動が必ずしも活発でない都市において，まちづくりに対する市民参加が発生する仕組みを明らかにすることにある。本論文では，渡辺（2007）に基づき，まちづくりを「地域の活力や活気を高めるための施策の策定と実施」と定義する。また，Arnstein (1969/2007)に基づき，市民参加を「市民に目標を達成することのできる権力を与えること」と定義し，市民を宥和する手段としての「形式的市民参加」ではなく，市民が決定権を共有する「実質的市民参加」を指すものとする。市民参加型まちづくり制度の確立に向けた流れは，市民参加が発生する段階と，市民参加が制度化される段階とに分けられる。本論文では，前者の市民参加の発生に焦点を当てて，市民運動が活発でない都市において，市民参加が生じていくメカニズムの解明を試みる。

本論文は事例研究の手法を用いる。具体的には，アメリカ・オレゴン州ポートランド市の事例を掘り下げて分析することで，市民運動が活発でない都市において，市民がまちづくりに参加するに至る要因および，そこに至るまでのプロセスを明らかにする。本論文において事例研究の対象としてポートランド市を取り上げた理由は，次の通りである。ポートランド市は，今日のアメリカにおいて，カリフォルニア州サンフランシスコ市と肩を並べ，市民参加のまちづくりに関して制度化が進んでいる代表的な都市である。1950年代，サンフランシスコ市では，全米で最も早く高速道路建設事業に対する市民反対運動が発生した。一方，サンフランシスコ市とは対照的に，ポートランド市では，1960年代終わりまでトップダウンの都市計画に対して本格的な市民運動が生じることはなかった。このような特色をもつポートランド市に関して事例研究を行うことで，市民運動が必ずしも活発でない都市において，まちづくりにおける市民参加が出現する仕組みについて重

要な知見を得ることができると考えられる。

本論文の構成は次の通りである。次の第1節では，本研究に関連する先行研究をレビューし，本研究の位置づけを明らかにする。第2節では，1960年代アメリカで施行された「貧困撲滅」(War on Poverty) 政策が自治体のまちづくりの方法に及ぼした影響を説明し，市民参加型まちづくりの出現における連邦政府政策の役割を明らかにする。第3節では，ポートランド市アルビナ (Albina) 地区の事例を説明し，市民運動が活発でない都市において，市民がまちづくりに参加するに至った要因と，そのプロセスを明らかにする。最後に，本論文をまとめる。

I. 本研究の位置づけ

本研究に関連する先行研究は，主として (1) まちづくりにおける市民参加に関する研究，および (2) ポートランド市の都市計画に関する研究の二つに分類される。

I. まちづくりにおける市民参加に関する先行研究

(1) まちづくりにおける市民参加に関する研究は，1990年代以降盛んになった (Healey 2006)。先行研究は主に3つの問題に焦点を当てて検討を行ってきた。すなわち (a) 市民参加の必要性，(b) 市民参加の程度，および (c) 合意構築の方法の3つである。

(a) 市民参加の必要性について，先行研究は，従来の「合理的意思決定」(Rational model, Innes & Booher 2010, p.18)，すなわち，選挙で選ばれた政治家が目標を設定し，専門家が選択肢を考案して評価し，そうした情報に基づいて意思決定機関が決定し，官僚が決定を実行する，という意思決定の方法は，利害の異なる市民が関わる複雑な問題に対応することが困難であると指摘している。こうした合理的意思決定とは対照的に，市民参加による政策策定は，総合性・合理性・実行可能性の高い政策を創り出すことが可能であるという。なぜならば，対話と交渉のプロセスにおいて，関係者たちが自分とは異なる意見を知り，自らの意見を反省することで，ゼロサムではなく，関係者全員が利得を得られるような解決策を見出すことができるからである。また，関係者たちは，合意された決定を，自らが下した決定として捉え，それに従うよう努力する (Healey 2006)。

(b) 市民参加の程度に関する研究の古典とも言われるArnstein (1969/2007) は，市民参加の程度を8つの段階に分類し，「市民参加の梯子」(A Ladder of Citizen Participation) を提示した (図 1)。梯子の第1段階「誘導・操作」と第2段階「ガス抜き」における目的は，市民に参加を促すことにはない。むしろ，公的機関が市民を教育・誘導し，または住民の不満をなだめるための手段として住民に参加させるだけであり，この2つの段階は住民参加不在の状態であるという。第3から第5段階までの「情報提供」，「意見聴取」，「懐柔」においては，公的機関と市民が情報や意見を交換し，共有することが可能である。しかし，市民の意見と要求が意思決定に取り入れられ，政策の策定方法に影響を及ぼす保証がまったくないため，あくまで形式的市民参加であるとされる。一方，第6から第8段階までの「連携」，「市民に権限委譲」，「市民による管理」は，行政と市民とが意思決定の権力を共有し，または市民が全ての決定権を持つことから，実質的市民参加であるとArnstein (1969/2007) は強調している。渡辺 (1999) は，日本のまちづくりにおける市民参加の程度について議論し，1990年代以降，関連する法律が市民参加をうたっているにもかかわらず，ほとんどの都市における実態は形式的市民参加に止まっていると指摘した。

(c) 合意構築の方法について，先行研究は，合意に達するまでの過程を，交渉前の段階と交渉の段階とに分け，それぞれの段階における成功のカギを提示している (Susskind & Cruikshank 1987)。まず，交渉前の段階では，関係者に自らの意見や掌握している情報を公開させ，討論すべき問題と関連する事実とを，関係者間で共有させることが重要であるという。そして，交渉の段階においては，各関係者が譲歩できることとできないことを明らかにした上で，多様な解決案の選択肢を提供することが重

要であり，そのためには関係者間の信頼が必要である，と指摘している。

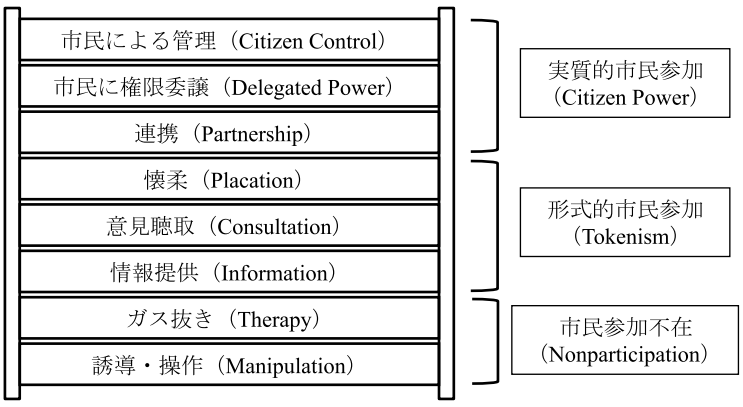
このように，先行研究は，市民参加の必要性および，形式的市民参加と実質的市民参加の違いを明らかにし，さらに利害の異なる関係者間の合意構築の方法を示している。これらは先行研究の重要な貢献であると考えられる。しかし，その一方で，実質的市民参加がどのように発生するのかという問題については，先行研究は必ずしも焦点を当ててこなかった。これは，先行研究に残されている重要な課題であるといえよう。なぜならば，日本の多くの都市の現状に示されているように，市民参加をうたう法律の施行だけでは，市民は必ずしも政策策定に参加しないからであり，また，地方自治体も従来の意思決定の方法を変えないからである。本研究では，実質的市民参加の発生に焦点を当てて，発生に必要とされる条件および発生のプロセスを明らかにする。

2. ポートランド市のまちづくりに関する先行研究

ポートランド市は，市民参加のまちづくり制度が確立している代表的なアメリカ都市である。であるが故に，同市のまちづくりに関する先行研究は少なくない。先行研究の関心は主に以下の二つに集約できる。(a) 今日のポートランド市の都市としての特徴および (b) 第二次世界大戦後の同市の都市計画の特徴である。

(a) 先行研究は，ポートランドについて，同市がグローバルシティではなく，あくまで地方都市であることを指摘する一方，生活の質 (quality-of-life) が最も高いアメリカの都市の一つである，という同市の特徴を指摘している (Abbott 1992; Mayer & Provo 2004)。Abbott (1992) は，ポートランド市および同市と隣接するシアトル市とを比較し，以下の点を明らかにした。1950 年代まで，歴史や人口規模，グローバル経済における位置づけが非常に似ていた二つの都市は，その後，グローバル経済において，位置づけを大きく異なるものにした。シアトル市は，1950 年代以降，国際博覧会を積極的に開催し，また，スポーツ施設やコンベンション施設を次々に建設した。シアトル・タコマ国際空港の規模も拡大し，さらに，シアトル港をコンテナターミナルとして拡充した。結果として，1950 年のシアトル大都市圏の人口 (84 万人) とポートランド大都市圏の人口 (70 万人) の差は 14 万人に過ぎなかったが，1990 年にはそれぞれの大都市圏の人口が 197 万人と 141 万人となり，人口の差が 56 万人までに拡大した (Abbott 1992)。それだけではなく，観光および高等教育，研究開発，都市開発，金融，貿易といった多くの都市機能について，シアトル市の重要性はポートランド市を凌ぎ，前者は国際都市 (international city) へと変貌をとげ，後者は地方都市 (second-tier city) に止まったままとなった。

図 1　市民参加の梯子



(出所) Arnstein (1969/2007) により筆者が作成。

一方，シアトル市のように経済成長を最優先にする政策をとらなかったポートランド市は，地方都市ではあるものの，住民の生活の質が高く，アメリカにおいて最も住みたい都市の一つとなっている，という点も先行研究で指摘されている（Mayer & Provo 2004）。2003年，ハリス世論調査（Harris Poll）が行った「全米で最も住みたい都市ランキング」調査において，ポートランド市はシアトル市を押さえて第8位に入った（Mayer & Provo 2004）。また，多くの雑誌や団体が，ポートランド市について，「全米においてエコ屋根が最も多く設置されている都市」，「識字率が最も高い都市」，「住民がスポーツ観戦よりアウトドアリクレーションにより多くのお金をかける都市」，「テレビを見る時間より読書の時間が長い都市」などと，同市の生活の質の高さを称賛している（Mayer & Provo 2004）。

(2) ポートランド市の都市計画に関する先行研究は，1960年代終わりを境に都市計画に変化が生じたことを指摘し，また，変化の内容を詳細に記述している。その代表は，Carl Abbottの一連の研究である。これらの研究は，1960年代終わりを境に，ポートランドの都市計画が「合理的意思決定」型から市民参加型へと変化し始めたことを明らかにした。1940年代から60年代まで，ポートランドの都市計画は，当時アメリカの都市計画と公共事業の計画・実施の分野で絶大な権力を握っていたロバート・モーゼス（Robert Moses）が策定したものであった（Abbott 1983）。モーゼスは，ニューヨーク市道路公共工事のトップ，住宅供給と都市再生部局のトップ，ニューヨーク周辺の高速道路を管理する特別委員会の委員長などの要職を歴任していた。1943年，ポートランド市にあるカイザー造船所の所有者で実業家のヘンリー・カイザー（Henry Kaiser）は，戦後のポートランドの都市計画を制定すべきと考え，モーゼスをポートランド市の都市計画コンサルタントとして招聘した。同年，モーゼスの計画チームは「ポートランド都市計画」（Portland Improvement）を作成した。モーゼスは，その後の1950年代，ニューヨークのワシントンスクウェア公園の中を通る自動車道路を建設し，また公園周辺の伝統的な住宅街・商店街を取り壊す事業を計画したことで，『アメリカの大都市の生と死』の著者で都市計画学者のジェイン・ジェイコブズ（Jane Jacobs）が率いる地元住民グループと激しく対立した人物である（Flint 2011）。モーゼスは，ポートランド都市計画においても，同市を縦横に分断する広い道路や橋の建設事業を数多く計画した。戦後から1960年代まで，ポートランド都市開発委員会（Portland Development Commission，PDC：同市の都市更新事業を計画・実施する機関）とオレゴン州高速道路委員会（the state highway commission）は，モーゼスの都市計画を積極的に実施し，1963年までに，計画されていた事業の過半数が完成した（Abbott 1983）。

しかし，1960年代終わり，ポートランドの都市計画の方法に変化が見られた。計画策定のプロセスに，市民団体である諮問委員会（citizen’s advisory committees）が設立されるようになったのである。結果として，まちづくりの方針に劇的な変化が生じた。例えば，1970年にポートランド都市計画委員会（Portland Planning Commission：同市の都市計画について意思決定をする機関）は，同市の都心部に12階建ての駐車場を建設するとした計画を否決した。また，1974年に，ポートランド市議会は，マウントフッド高速道路（Mount Hood Freeway）を建設する計画を否決し，建設に充てる予定であった連邦補助金を，市中心部を走るライトレールとその他の公共交通手段の整備に転用することを決定した。マウントフッド高速道路は，モーセズが計画した，ポートランド市を縦断・横断する高速道路網の一部であった。

このように，先行研究は，ポートランド市の都市計画方法に変化が生じた時期と変化の内容，さらにそれが同市のまちづくりの方針と都市住民の生活空間に及ぼした影響を明らかにした。しかし，なぜ1960年代終わりにポートランド市の都市計画の手法に変化が生じたのか，言い換えると，変化をもたらした要因と変化のメカニズムは何か，という問題について，先行研究は必ずしも包括的に分析していない。本研究では，1960年代終わりに，ポートランド市におけるまちづくりの手法に変化が生じた要因を包

括に分析することで，市民運動が必ずしも活発でない都市において，市民参加型まちづくりが発生する仕組みを明らかにする。

II. 連邦政策の影響

ポートランド市は，アメリカの多くの大都市とは異なり，人口の同質性が非常に高い都市である。表 1は，1960年の人種構成について，サンフランシスコ市とポートランド市を比較したものである。この表に示されるように，ポートランド市の人口のうち，白人の比率は94.4%にも達していた。Johnson (2004)によると，アメリカにおいて公民権運動が最も盛んになった1960年代，ポートランド市における市民団体(civic organizations)のうち，最も数が多かったのは伝統的な親睦団体や選挙応援団体であり，全882団体の42.0%を占めていた。また，第二位のビジネス団体も19.7%を占めていたという。一方，各種の権利擁護団体(advocacy organizations)の数は31に過ぎず，全市民団体に占める比率は3.5%と非常に低かった。さらに，市民団体の活動を報じたニュースについて見てみると，そのうち48%は，伝統的な親睦団体や選挙応援団体の活動に関するニュースであり，各種権利擁護団体の活動を取り上げたニュースの比率は5%と非常に少なかった（Johnson 2004)。このことに示されるように，1960年代，人口の同質性が高いポートランド市において，市民運動は活発でなかったと言えよう。このようなポートランド市において，まちづくり関連の政策および事業計画の策定は，白人男性の専門家によって行われるものであった。また，その策定プロセスは，市当局の関連部署が提案し，部署間で調整を済ませた政策や計画が最終決定となり，既に下された決定を市民に通知する，という一方向的なプロセスであった（Abbott 1983)。

人口の同質性が高く，市民運動が活発ではなかったポートランドにおいて，市当局から市民，とりわけマイノリティ市民を含む市民へと，まちづくりの権力が委譲されるきっかけとなったのは，連邦政府による政策に生じた変化であった。1964年，リンドン・ジョンソン（Lyndon B. Johnson）は，大統領選挙において投票総数の61%を獲得し，圧倒的優位で当選した。ジョンソン大統領率いる民主党が上下両院いずれにおいても3分の2以上の議席を獲得したため（Levitan 1969)，翌1965年に開催された第89回国会において，大統領が掲げた貧困撲滅と公民権（Civil Rights）の確立を骨子とする偉大な社会（the Great Society）政策に関連する諸法案が通過した。これらの法律により，従来の経済成長一辺倒の政策や，自動車によるモビリティを優先する政策は，環境保護や公共

表 1　人種構成について，サンフランシスコ市とポートランド市の比較（1960年）

	サンフランシスコ市		ポートランド市	
人口（人）	**740,316**	**100.00%**	**372,676**	**100.00%**
人種	人口（人）	比率（%）	人口（人）	比率（%）
白人	604,403	81.6%	351,757	94.4%
アフリカ系アメリカ人	74,383	10.0%	15,637	4.2%
アメリカ先住民	1,068	0.1%	905	0.2%
日系アメリカ人	9,464	1.3%	1,772	0.5%
中国系アメリカ人	36,445	4.9%	1,869	0.5%
フィリピノ	12,327	1.7%	468	0.1%
その他の人種	2,226	0.3%	268	0.1%

（出所）Census of Population: 1960; Bay Area Census.

交通の振興に重点を置いた政策へと転換した。また，まちづくりにおける市民参加についても，画期的な促進政策が打ち出された。

I. 1964年経済機会法

「1964年経済機会法」(Economic Opportunity Act of 1964) の施行は，アメリカ都市における市民参加型まちづくりの出現を促進した。この法律の目的は，アメリカ国内における動員可能なリソースすべてを動員して，国内の貧困を没滅することにあった。この法律によって定められた事業は5つある。すなわち，(ⅰ) ユースプログラム (Youth Programs：法律第1条)，(ⅱ) コミュニティアクション事業 (Urban and Rural Community Action Programs, CAP事業：法律第2条)，(ⅲ) 農村の貧困を没滅する特別事業 (Special Programs to Combat Poverty in Rural Areas：法律第3条)，(ⅳ) 雇用と投資促進事業 (Employment and Investment Incentives:法律第4条)，(ⅴ) 仕事体験事業 (Work Experience Programs：法律第5条) である。また，これらの事業を管理し調整する機関として，法律の第6条に基づいて，「経済機会局」(Office of Economic Opportunity, OEO) が設立された。これらの5つの事業のうち，市民参加型まちづくりに最も重要な影響を及ぼしたのは，法律の第2条で定められたCAP事業である。

CAP事業は，地域のリソースすべてを動員し，貧困の原因である就業の機会，教育，生活環境などを改善することで，貧困を没滅しようとした事業である。CAP事業は，事業の計画と実施，管理において，地域住民と貧困層代表の最大限の参加 (maximum feasible participation) を求めた。1964年経済機会法の施行により，公的機関のみならず，貧困層代表が参加する貧困撲滅のための市民団体がCAP事業を実施，管理，コーディネートすることができるようになった。また，OEOは市役所を経由せず，貧困撲滅のための市民団体と契約を結び，直接補助金を提供することができるようになった。Barlow (1971) によると，CAP事業の開始後，CAP事業の独立性を制限するために，市役所などの自治体政府がCAPに係わる市民団体に政治的圧力をかけることがしばしばおこったという。OEOは，その都度，問題が発生した地区に専門家を派遣し，さらに，市民団体の計画能力と政治能力を高めるべく補助金を増額した。

まちづくりへの市民参加に関して，CAP事業がいかに革新的なものであったかは，「1949年住宅法」(Housing Act of 1949) に基づいて実施された都市更新事業と比較してみると明らかである。都市更新事業は，連邦政府が主要都市の経済を再活性化するために実施した事業であり，事業の実施者は自治体であった。その事業内容は，土地収用権 (eminent domain) を州から授権された自治体が，都市内の「荒廃地区」の土地を収用し，建物を取り払い，敷地を民間デベロッパーに売却して，デベロッパーが再開発事業を行うといったものであった。また，連邦政府は，都市更新事業に対して助成金や融資などの金融支援を行った (Foard & Fefferman 1966)。都市更新事業は，市役所が「荒廃地区」と判断した地区内の建物を全面的に取り壊す事業ともいえ，1950年代前半，事業の計画段階に市民が参加することはほとんどなかった。事業が次々と実施されるにつれ，立ち退きの際の対応や，適切な代替住宅・工場・店舗を提供してくれないことに対する住民と中小企業の激しい反対運動が生じるようになり，1954年以降，市民諮問委員会といった市民組織を設置する都市が増加した (Barlow 1971)。しかし，そのような組織を設立した真の目的は，事業の実施を容易にすることにあった。すなわち，実際には影響力を持たない市民の参加を表面的に受け入れることで，市当局がすでに決定した事業に対する市民の批判を和らげ，また，再開発を行う民間事業者を容易に見つけようとしたのである (Barlow 1971)。このように，都市更新事業における市民参加は，Arnstein (1969/2007) が指摘した形式的市民参加に過ぎなかった。しかし，1964年経済機会法に基づくCAP事業では，OEOは貧困層代表が参加する貧困撲滅の市民団体に対して，市役所を経由せずに直接補助金を交付した。市民団体の計画能力および政治能力の向上に

対して資金が提供されることもあれば，市役所に対する反対活動に資金提供が行われることさえあった。上記のことから，CAP事業が目指した市民参加は，実質的市民参加であったと言えよう。

CAP事業に加えて，1964年経済機会法の第6条の第3項で定められたVISTA(Volunteers in Service to America) 事業もまた，市民参加型まちづくりの発生に寄与した。VISTA事業とは，CAP事業の実施に際して，ボランティアをリクルートして訓練し，彼らを積極的にCAP事業において活用しよう，という事業である。VISTA事業の実施により，地元住民のグループだけではなく，多くのボランティアがまちづくりに参加した。このことは，まちづくりに参加する市民のすそ野を拡大する役割を果たした。また，ボランティア，とりわけ若い世代のボランティアは，CAP事業を通じて，アメリカの都市問題を理解し，また，市民と会話する方法，市役所と交渉する方法，さらに連邦補助金を活用する方法などを学習する機会を与えられた。

2. モデル都市事業

CAP事業が目指した実質的市民参加は，同じく貧困撲滅のために1967年に始まった「モデル都市事業」(Model City Program) に引き継がれた。モデル都市事業は，「1966年モデル都市事業法」(Demonstration Cities and Metropolitan Development Act of 1966) に基づいて実施された事業である。1966年モデル都市事業法において，モデル都市事業とは，都市の荒廃地区 (slum and blighted neighborhoods) における社会的，経済的，物理的な問題に対して，連邦，州，地方自治体と民間事業者の活動すべてを動員して，総合的に対処する事業であると定義された。事業の目的は，都市の荒廃地区の環境を総合的に改善し，住民の生活水準を大きく向上させることにおかれた。

この事業のスキームは次の通りである。まず，モデル都市事業に参加しようとする自治体は，モデル都市事業の管理機関として，公的機関を設立，または任命しなければならない。実際，多くの自治体が，市・カウンティ開発機 関 (City or County Demonstration Agency, CDA) を設立した。次に，CDAは，モデル都市事業の対象となる荒廃地区における根深い社会・経済・環境問題に対処するための総合計画，すなわち住宅，所得，教育，健康，治安，交通，住環境のすべての側面を改善する包括的事業計画を作成する。アメリカ合衆国住宅都市開発省 (HUD) 長官をはじめとする6つの中央省庁からの代表者がこの計画を審査し，HUD長官がモデル都市事業に指定するか否かを決定する。上記審査を経てモデル都市に指定された場合，総合計画内で示された事業の実施に連邦補助金と技術的援助が提供される，といったスキームである。モデル都市事業関連の補助金は，使用の際の自由度が非常に高い補助金であり，コミュニティの経済発展のため事業を計画する計画費用，実行可能性分析を行う費用，市場調査の費用，ベンチャーキャピタル，スタッフの人件費など，多様な目的の支出を賄うことができた (Levitan 1969)。

市民参加に関連して，モデル都市事業が特徴的だったのは，総合計画の作成において，「広範な市民参加」(widespread citizen participation) が求められたことである。HUD長官がモデル都市事業に指定するか否かを判断する基準には，モデル都市事業のターゲット地区の住民，さらに他の市民が事業計画の作成に参加したか否か，また，住民と市民がその後の事業実施に参加する見通しがあるか否かという基準が含まれていた。それに加えて，HUDは，モデル事業の計画づくりの過程において，住民グループが，政府のプランナーではなく，自らが信頼するプランニングスタッフを雇い，計画に関連する知識と情報を入手することができると指導した (Barlow 1971)。さらに，連邦政府の官僚たちは，申請都市へのインフォーマルな指導を通じて，すべての総合計画において，「市民参加」のセクションが含まれなければならないと，市民参加の重要性を強調した (Barlow 1971)。

一見すると，モデル都市事業は，CAP事業と比較して，以下の二点について市民参加の側面が後退したようにも

思われる。一つは，1966年モデル都市事業法が，事業計画の作成プロセスにおいて市民参加を強く要求しつつも，事業計画の意思決定権を市議会に与えたという点である。もう一つは，CAP事業とは異なり，モデル都市事業において，HUDは市民グループに対して直接的に補助金と技術的援助を与えることはせず，すべての補助金を自治体政府に与えることが定められていた，という点である。このような後退があったものの，同時に進行していたCAP事業の影響により，モデル都市事業の計画策定においても，実質的市民参加が促進された。その理由は主に二つある。一つは，モデル都市事業におけるターゲット地区の大多数は，貧困状況が深刻な地区であり，CAP事業のターゲットエリア(一部またはすべて)でもあったため，そのような地区では，CAP事業に携わった経験を持つ市民団体が，モデル都市事業への住民参加を実質的に組織したからである。例えば，多くの都市において，CAP事業の関連市民団体は，住民に技術的な援助を提供すると同時に，住民が経済的な理由によってモデル都市事業の計画づくりに参加できなかった場合，これらの住民に交通費やベビーシッター代などを援助した。モデル都市事業の計画において，市民参加が大きく前進したもう一つの理由は，CAP事業を経験した多くの自治体政府が，モデル都市事業の計画づくり業務の一部を市民団体に委託し，HUDから受け取った補助金の一部をこれらの市民団体に与えたからである。HUDの補助金の一部を受け取った市民団体は，それを活用してスタッフやコンサルタントを雇い，組織の計画能力と政治能力を高めた。

3. まとめ

1960年代半ばから実施された貧困撲滅のための関連政策は，まちづくりにおける市民参加に関して，連邦政府による政策の劇的な変化をもたらした。こうした変化の根底には，政府機関のプランナーが，中産階級の価値観のみに基づき，都市を均一的な場所と見なして総合計画ばかりを重視するため，特定の地区，とりわけ深刻な貧困問題を抱える地区の問題を正しく把握することができず，結果的に適切な対応策を打ち出すことができずにいる，との認識があった（Taylor & Williams, 1966）。こうした認識こそが，CAP事業とモデル都市事業に実質的市民参加が導入された要因の一つである。

実質的市民参加を促進するために，CAP事業は画期的な政策手法を打ち出した。連邦政府は自治体政府を経由せずに，貧困層代表が参加する民間団体に補助金と技術的援助を直接提供した。このような手法は，実質的市民参加の出現に三つの影響を及ぼした。一つ目は，貧困層を含めた市民の計画能力と政治能力を高めた，ということである。二つ目は，公的機関のプランナーが市民と対話し，交渉する機会が増えたことで，結果として市民参加型まちづくりの意義と方法を理解するプランナーを育成することにつながった，ということである（Barlow 1971）。三つ目は，ボランティア活動を通じて，活動家や市民リーダーが育成された，ということである。

モデル都市事業においては，市民参加の程度が，モデル都市認定の重要な基準の一つであった。また，連邦政府の官僚たちは，市民参加を取り入れるよう，自治体政府に対して様々な指導を行った。モデル都市事業は，同時に進行していたCAP事業と相まって，市民と市民グループの計画能力と政治能力の向上に貢献し，まちづくりにおける実質的市民参加を促進した。

III. ポートランド市における市民参加の発生：アルビナ地区の事例

1960年代半ばまで，ポートランド市におけるまちづくりの方法は，トップダウンの方法でであった。まちづくりに関する議論に参加できたのは，選ばれた政治家と市役所のプランナー，エリート市民（実業家・銀行家・貿易商）のみであった。Abbott (1983)が指摘したように，1950年代から60年代半ばまで，ポートランド都市計画委員会の報告書が市民参加について言及したことはなかった。また，これらの報告書は，あくまでも市役所の職員が読むために作成されたものであり，市役所の職員自身が作成

したものであったという。

ポートランド市は保守的な都市であり，内部の力でトップダウンのまちづくりの方法を改め，市民参加の方法を導入することは困難であった。Johnson (2004) によると，1960年，ポートランド市におけるすべての委員会（市の委員会，市民諮問委員会，専門職のライセンシング委員会）の委員数は711人であり，そこには人種的マイノリティはほとんど含まれていなかった。委員の71%は男性であり，女性が委員に占める比率は低かった。また，女性委員の48.3%は芸術委員会（Arts Commission）および青年委員会（Metropolitan Youth Commission），動物園委員会（Zoo Commission），ピトックマンション委員会（Pittock Mansion Commission），日本庭園委員会（Japanese Garden Commission）といった5つの委員会に集中していた。これらの委員会は重要な委員会ではあったが，都市の経済やまちづくりに大きな影響を与えるような委員会ではなかった。一方，都市計画委員会，ポートランド開発委員会，住宅委員会（Housing Committee）といった，同市の経済とまちづくりの政策を決定する委員会に占める女性委員の比率は19%に過ぎなかった。ポートランド市のまちづくりにおいて市民参加が発生するきっかけとなったのは，連邦政府の貧困撲滅政策に基づいたCAP事業の実施および，モデル都市事業の総合計画の作成であった。以下では，ポートランド市において両事業のターゲット地区であったアルビナ地区（Albina）の事例を説明することで，この点を明らかにする。

I. アルビナ地区におけるCAP事業の実施

1950年代から60年代半ばにかけて，連邦政府が推進した都市更新事業と高速道路建設事業を，ポートランド市政府は積極的に実施した。その結果，同市における伝統的な住宅街と商店街のいくつかが取り壊された。最も破壊された地区の一つは，アルビナ地区というアフリカ系アメリカ人住民の比率が高い地区であった。地方都市であるポートランド市は，歴史的に白人の比率が非常に高く，人種の多様性が低い町である。同市におけるアフリカ系アメリカ人の多くは，太平洋戦争中，カイザー造船所の従業員として，アメリカの南部と東部諸州から同市に移入した。アフリカ系アメリカ人の増加を極度に恐れたポートランド市当局は，アフリカ系アメリカ人の住宅を従来の住宅地から隔離することを強く要求した。結果として，同市の北の境界であるコロンビア川沿いに，アメリカ最大規模の公共住宅ヴァンポート（Vanport）が建設された。しかし，1948年，コロンビア川の氾濫によってヴァンポートの住宅の大部分が破壊されたため，住宅を失ったアフリカ系アメリカ人の一部がポートランド市内に移り住んだ。アルビナ地区は，アフリカ系アメリカ人が多く移入した地区である。また，アフリカ系アメリカ人の移入に伴い，白人住民の多くが転出したため，アルビナ地区は，同市においてアフリカ系アメリカ人住民の比率が最も高い地区となった。

アメリカの他の多くの都市と同じように，1950年代，ポートランド市において都市更新事業を計画，実施したポートランド開発委員会は，アフリカ系アメリカ人住民が集中するアルビナ地区を「ポートランド市最大の荒廃地区」（the greatest concentration of Portland's urban blight）と見なした（Portland Development Commission 1966, p. 17）。そして，公共施設や高速道路に建設用地を提供するべく，アルビナ地区の住宅と商店を大規模に取り壊した。1950年代から1960年代にかけて，アルビナ地区において3つの大規模な都市再開発事業が実施され，同地区における1,100戸もの住宅が取り壊された（Gibson 2007）。具体的には，1956年，アルビナ地区南部にスポーツ施設メモリアルコロッセウム（Memorial Coliseum）を建設するための事業が実施され，476戸の住宅が取り壊された。その半分はアフリカ系アメリカ人の住宅であった。同じく1956年，アルビナ地区を南北に走る二本の高速道路を建設する事業が開始され，そのために建設予定地の住宅と商店街が取り壊された。さらに，1960年代，アルビナ地区に立地するマニュエル病院（Emanuel Hospital）の規模を拡大するプロジェクトが計画され，事業用地に指定された場所の住宅と商店が取り壊された。

これらの事業はいずれもトップダウンの方法で計画され，実施された。

アルビナ地区におけるまちづくりの方法が変化するきっかけとなったのは，貧困撲滅のために実施されたCAP事業とモデル都市事業である。度重なる都市更新事業と高速道路建設事業によって，コミュニティと地区経済が大きな打撃を受けたアルビナ地区では，1960年代に入ると，失業と貧困の問題が深刻化した。1964年経済機会法の下で，アルビナ地区は，CAP事業のターゲット地区に指定された。CAP事業の下，1964年，アフリカ系アメリカ人の弁護士で，公民権運動のリーダーであり，全米黒人地位向上協会（NAACP）ポートランド市支部長を務めていたメイフィールド・ウェッブ（Mayfield Webb）が「アルビナ貧困撲滅サービスセンター」（Albina Citizen's war on Poverty Neighborhood Service Center）のセンター長となった。彼は，ポートランド市役所を経由せずに，連邦政府からの補助金を受け，アルビナ貧困撲滅サービスセンターに加えて，次の5つの施設や学校を設立した（Bosco-Milligan Foundation 1995）。すなわち，（ⅰ）アルビナ公社（The Albina Corporation）という地区内のアフリカ系アメリカ人住民に職業訓練を提供する団体，（ⅱ）アルビナ芸術センター（The Albina Art Center）という地区内のアートや音楽などの文化の発展を促進する団体，（ⅲ）アルビナ青年機会学校（The Albina Youth Opportunity School）というオルタナティブ教育を提供する学校，（ⅳ）アフリカ系アメリカ人教育センター（The Black Educational Center），（ⅴ）フリーダム・バンク・オブ・ファイナンス（Freedom Bank of Finance）という銀行の5つであった。これらの施設・学校のディレクターは，ウェッブ氏の他，地区の住民または事業主が務め，また，地区の住民が従業員として雇われていた。市役所にコントロールされないこれらの施設の創立は，ポートランド市のまちづくりにおける従来の権力構造，すなわち市役所とプランナー，エリートの白人市民が支配するという構造を根底から揺るがした。また，市役所のコントロールから独立し，アフリカ系アメリカ人活動家や，アルビナ地区の住民と事業主によって運営された施設と事業は，アルビナ地区住民に必要なサービスを提供したのみならず，住民達にまちづくりに参加する機会を与え，コミュニティのリーダーを育てることに寄与した。

2. モデル都市事業とアルビナ地区

1966年モデル都市事業法が成立すると，ポートランド市当局は，モデル都市事業の指定を目指して，総合計画の作成に着手した。市当局はアルビナ地区をモデル都市事業のターゲット地区に決定した。初年度の総合計画策定のための補助金を申請するべく，1966年11月から1967年4月にかけて，ポートランド開発委員会と市役所都市計画局は，市役所の各部署に対して質問票調査を行い，調査の結果に基づいて申請書を作成し，HUDに提出した。HUDは，ポートランド市に対して1年間の総合計画策定のための補助金を与えたものの，同市が提出した申請書の内容については厳しく批判した。HUDが申請書の中で最も強く批判したのは，市民参加の部分であった。その内容についてHUDは，「あくまで市民に情報を提供するだけのもの（informing）であり，市民を議論と意思決定に参加させるもの(involving)ではない」とコメントし，ポートランド市に対して，モデル都市事業の総合計画の作成に市民を参加させるよう強く要求した（Abbott 1983）。

こうしたHUDからの要請を受け，1968年，ポートランド市モデル都市事業の新しいディレクターに任命されたポール・シュルツ（Paul Schulze）は，市役所の各部局に対する質問票調査の結果に基づいて事業計画を作成するといった従来の方法を改め，主に市民の意見に基づいた事業計画を作成しようとした。シュルツの下で，アルビナ住民をメンバーに加えた「市民計画委員」（Citizens' Planning Board）が組織された。シュルツは，総合計画案自体は市役所のプランナーたちに作成させたが，計画案に対する拒否権を市民委員会に与えた。

1968年秋，シュルツに代わって，ポートランド州立大学都市研究センター長であったケン・ジャヴェイス（Ken Gervais）がモデル都市事業のディレクターとなり，シュル

ツが導入した総合計画の作成方法を引き継いだ。1968年12月,「ポートランド市モデル都市事業総合計画」(The Comprehensive City Demonstration Plan) が完成し，ポートランド市議会に提出された。この総合計画は，HUDが要求したフォーマットの通り,「地区の問題分析」(problem statement) と「一年目の活動計画」(first-year action plan),「五年間の活動計画」(five-year plan) という3つの部分から構成されていた (Portland City Demonstration Agency 1968)。アルビナ地区住民の意見と要望を反映した総合計画は，市議会や市開発委員会など，市の政治家と公的機関の役員たちを驚かせた。例えば，ポートランド市の政治家は，同市には人種差別の問題はないと公の場で繰り返し宣言してきたが (Abbott 1983, pp. 194-195)，総合計画にはアルビナ地区には人種差別問題が存在する，とした住民の意見が記されていた。市教育委員会の役員は，総合計画における「地区の問題分析」の内容について,「悪意があり」(vicious),「無責任」(irresponsible) で「主観的」(subjective) であり,「間違った」(erroneous) ものであると激しく批判した。総合計画に対して最も激しく反対した公的機関は，ポートランド市開発委員会である。同委員会の委員長イラ・ケラー (Ira Keller) は，総合計画を批判しただけにとどまらず，ポートランド州立大学に対して，モデル都市事業のディレクターを務めていた，同大学都市研究センター長のジャヴェイスを解雇することまで要求した (Abbott 1983)。

市開発委員会の委員長イラ・ケラーが見せたこのような独断的かつ横暴な姿勢に強い不満を抱いたポートランド市計画委員会は，市民計画委員会を支持する立場を表明した。市計画委員会は，市民計画委員会やジャヴェイスと協議しながら，総合計画を修正すると同時に，市教育委員会や市福祉委員会などの機関を説得する作業に取り組んだ。結果として，1969年7月，修正済みのポートランド市モデル都市事業総合計画が，市議会で承認された。ポートランド市開発委員会の要求がこの総合計画に取り入れられることはなかった。1970年，アフリカ系アメリカ人で建築家のチャールズ・ジョールダン (Charles Jordan) は，ポートランド市モデル都市事業初のアフリカ系ディレクターとなり，1974年にはポートランド市初のアフリカ系市会議員となった。ポートランド市の市民計画委員会は，1974年に連邦政府がモデル都市事業を中止するまでの間，毎年，事業計画の作成に参加し続けた。

3. まとめ

1964年経済機会法と1966年モデル都市事業法に基づいて実施されたCAP事業とモデル都市事業は，ポートランド市アルビナ地区のまちづくりにおける実質的市民参加の出現のきっかけとなった。CAP事業において，連邦政府は，市役所を経ずに，地元の市民グループに直接補助金を提供した。モデル都市事業において，HUDは，市役所の形式的市民参加の方法を批判し，それを是正するよう要求した。これらの事業は，貧しいアルビナ地区における市民参加型まちづくりの出現に二つの影響を及ぼした。一つは，保守的な都市であったポートランドの政治家と公的機関が，従来のトップダウンの計画方法を改めざるを得なくなったということである。と同時に，これらの事業は，公的機関の職員やプランナーに対して，実質的市民参加を真剣に考え，その方法を模索する機会をもたらした。連邦政府事業が及ぼしたもう一つの影響は，地区の住民と活動家に活動資金を提供するとともに，彼らの計画能力と政治能力の向上を資金的，技術的に支援したことである。結果的に，活動家と市民リーダーが育成された。

おわりに

本論文では，市民運動が活発でない都市において，まちづくりにおける市民参加が発生する仕組みを，オレゴン州ポートランド市に関する事例研究を通じて分析した。本研究の結論は，以下の3点にまとめることができる。

第1に，連邦政府による政策は，市民参加型まちづくりの出現に重要な影響を及ぼす。1964年経済機会法と1966年モデル都市事業法に基づいて実施されたCAP事業とモデル都市事業は，政治面で保守的であったポート

ランド市において，市民参加型まちづくりが出現する直接的なきっかけとなった。

第2に，CAP事業とモデル都市事業が市民参加によるまちづくりの出現を促進することができたのは，連邦政府自身が，市民参加をうたった法律を制定しただけで終わらなかったことが大きい。連邦政府は，事業の実施方法について具体的な規則を示すとともに，自治体政府が規則を順守しているかどうかを点検し，点検結果に対する連邦政府の見解をはっきりと自治体政府にフィードバックした。

第3に，CAP事業とモデル都市事業は，自治体政府の官僚と職員，地元住民と市民に対して，まちづくりに参加する経験を提供した。このことは，市民参加型まちづくりの意義とそのための手法を理解する官僚と職員の育成，さらに，まちづくりに参加する市民および活動家，市民リーダーの育成に貢献した。

ポートランド市の経験は，日本における市民参加型まちづくりにも重要な示唆を与える。市民参加をうたう法律は，市民参加を促進する革新的な方法を具体的に示さない限り，実効性があるものとはならない。市民参加型まちづくりを経験したことのない自治体は，そのために何をすべきかが分からないからである。また，市民参加が具体的にどのように実施されているかをチェックすることのない政策は，自治体政府にとって拘束力のないものとなり，従来の形式的市民参加と変わりのないものに終わる可能性がある。市民参加型まちづくりを実現するためには，それを促進するための革新的かつ具体的な方法を，頭脳が集中する中央省庁で検討し，自治体政府に示すことが重要である。と同時に，チェック機能を持つことによってはじめて，市民参加の実現が確保されるものと考えられる。

参考文献

渡辺俊一（1999）『市民参加のまちづくり：マスタープランづくりの現場から』学芸出版社。

渡辺達朗（2007）『流通政策入門：流通システムの再編と政策展開第2版』中央経済社。

Abbott, C. (1983), *Portland: Politics, Planning, and Growth in a Twentieth-Century City*, Lincoln: University of Nebraska Press.

Abbott, C. (1992), "Regional City and Network City: Portland and Seattle in the Twentieth Century," *The Western Historical Quarterly*, 23 (3), pp. 293-322.

Arnstein, S. (1969/2007), "A Ladder of Citizen Participation," in LeGates, R. T. and F. Stout (eds.) *The City Reader*, 4th ed., New York: Routledge, pp. 233-244. Originally published in *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), pp.216-224.

Barlow, B. (1971), "Threat to Citizen Participation in Model Cities," *Cornell Law Review*, 56(5), pp. 751-778.

Bosco-Milligan Foundation (1995), *Cornerstones of Community: Buildings of Portland's African American History.*

Flint, A. (2011), *Wrestling with Moses: How Jane Jacobs Took On New York's Master Builder and Transformed the American City*, Random House Trade Paperback ed., Random House.

Foard, A., and H. Fefferman (1966), "Federal Urban Renewal Legislation," in Wilson, J. (ed.) *Urban Renewal: The Record and the Controversy*, Cambridge: the M.I.T. Press, pp. 71-125.

Gibson, K. (2007), "Bleeding Albina: A History of Community Disinvestment, 1940-2000," *Transforming Anthropology*, 15 (1), pp. 3-25.

Healey, P. (2006), *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*, 2nd edition, Palgrave Macmillan.

Innes, J. and D. Booher (2010), *Planning with Complexity: An Introduction to Collaborative Rationality for Public Policy*, Routledge.

Johnson, S. (2004), "The Myth and Reality of Portland's Engaged Citizenry and Process-Oriented Governance," in Ozawa. C. (ed.) *The Portland Edge: Challenges and Successes in Growing Communities*, Washington D.C.: Island Press, pp. 102-117.

Levitan, S. (1969), *The Great Society's Poor Law: A New Approach to Poverty*, Baltimore: The Johns Hopkins Press.

Mayer, H. and J. Provo (2004), "The Portland Edge in Context," in Ozawa, C. (ed.) *The Portland Edge: Challenges and Successes in Growing Communities*, Washington D.C.: Island Press, pp. 9-34.

Portland City Demonstration Agency (1968). *Comprehensive City Demonstration Plan*.

Portland Development Commission (1966), *Urban Renewal Grant Application to the Department of Housing and Urban Development*.

Susskind, L. and J. Cruikshank (1987), *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*, New York: Basic Books.

Taylor, R. and G. Williams (1966), "Comments on the Demonstration Cities Program," *Journal of the American Institute of Planners*, 32 (6), pp. 366-376.

オーラルセッション ― フルペーパー

横浜中華街の特徴と発展要因

敬愛大学 経済学部 准教授
金 珍淑

要約

グローバル化の進展により都市部への移民が増加する中，移民の居住地には彼らの生活とビジネスを支えるエスニック商店街が形成されている。しかし，商店街研究領域においては，エスニック商店街についての研究はいまだ未開拓のままである。本研究は，エスニック商店街の特徴と発展要因を明らかにすることを目的とする。横浜中華街を研究対象としてとりあげ，事例研究をおこなう。その中間報告として，本報告では，2次データ分析の結果を報告する。分析の結果，次のような仮説が導出された。横浜中華街は，移民の生活に深く関わり，彼らの生活とビジネスを支えるエスニック・ネットワーク―社会関係資源―を蓄積してきた。これらの社会関係資源は，その後の文化・経済資源の蓄積を促し，横浜中華街独特のアイデンティティ形成につながった，ということである。この独特のアイデンティティは，観光資源としての価値も高い。

キーワード

横浜中華街，移民，エスニック・ネットワーク，資源，アイデンティティ

I. はじめに

本研究の目的は，エスニック商店街の特徴と発展要因を明らかにすることにある。グローバル化で労働の流動化が進むにつれ都市部にはエスニック商店街－移民が形成した商店街－が増加し続けている。本研究では，エスニック商店街として代表的な横浜中華街をとりあげ事例研究をおこなうことによって，①一般の商店街と比べ，エスニック商店街がどのような特徴をもつのか，②エスニック商店街の繁栄と衰退に影響する要因は何か，という2つの研究課題に取り組む。繁栄・衰退要因を明らかにするために注目するのは，エスニック商店街に形成された様々な資源とそれら資源間の関係である。

法務省の在留外国人統計によると，日本における外国人登録者数は1975年の75万人超から，2014年現在では212万人超へと増加した。急速なグローバル化の進展にともない都市部に流入した移民は，自己の生活とビジネスの基盤となるエスニック商店街を形成し続けてきた。しかし，商店街研究が長年にわたっておこなわれてきたにもかかわらず，エスニック商店街についての研究はいまだ未開拓のままである。

日本では，長年商店街の衰退と再生について研究されてきた。商店街は，異質性の高い商業者が一丸となって商業環境に対応するための共同事業を進めることが難しく，現在では，空洞化と後継者不足に歯止めがかからない（石井・石原1992）。これには，戦後の公共住宅政策や交通政策，流通政策が影響している。郊外中心の公共住宅と道路開発，大型店の中心市街地への参入を制限した流通政策が，郊外への人口流出と商業機能の移転を促したからである（畢2014）。全体として行動できない組織構造をもつ商店街の再生策としては，仲間型の取組や新たな試み，新規参入などのきっかけを与えて全体の変化を促す自己組織化による再生が提案されており（加藤2003），地域の特徴を観光資源として活かし再生を図っている商店街が多く見られる。

現在では，無計画な郊外化への反省から，中心市街地と商店街をいかにして再生すべきかが大きな論点となっている。そして，再生に成功し地域を活性化している商店街はその地域のアイデンティティをうまく具現化した商店街であることがうかがえる。また，これらのアイデンティティは，それぞれの商店街が蓄積してきた社会関係・文化・経済資源によって異なってくると考えられる。このような観点から，エスニック商店街は，独特のアイデンティティを形成し地域の活性化に貢献する可能性を多分にもつ存在であり，当該領域の研究が要求される。

本報告では，上述した本研究の目的と研究課題を遂行するための最初の作業として，2次データ分析をおこない，その結果導出された本研究の仮説を報告する。横浜中華街に関する文献，統計資料，横浜中華街のホームページ等を参考にしながら分析していく。

以下，次のⅡ節で，横浜中華街の概要についてみたうえで，Ⅲ節では，横浜中華街の形成と変容についてみる。Ⅳ節では，横浜中華街に蓄積されてきた資源と，アイデンティティ形成について考察する。最後のⅤ節では，本報告の内容をまとめ，今後の課題について述べる。

II. 横浜中華街の概要

横浜中華街は，横浜市中区山下町に立地し，東西・南北およそ300メートル四方に広がる商店街である（図－1参照）。みなとみらい線の日本大通り，元町・中華街，京浜東北線の関内，石川町からアクセスすることができる。中華街の入口には「善隣門」という牌楼（門）が立ち，この門をくぐれば中国文化に接することとなる。

300メートル四方の商店街には，中華料理店をはじめ，中華食品店，お菓子・おみやげ店等が並ぶ。周辺（図－1の点線枠内）にも，密度は低いが中国関連の店舗が広がっている。中でも最も多くを占めるのは中華料理店である（表－1参照）。中華料理は，南方沿岸地帯の広東料理を中心にさまざまな地方の中華料理が提供されている。

表－1 横浜中華街の品揃え・サービス別店舗数

品揃え・サービス	店舗数
中華料理	134
カフェ・レストラン・バー	19
中華食品	17
お菓子・おみやげ	24
生鮮食品	6
衣料・雑誌・工芸	40
リラクゼーション	8
占い	10
観光・アミューズメント	10
その他	37
計	305

出所：横浜中華街HP(http://www.chinatown.or.jp/shop/2015年8月17日閲覧）より作成.

その他にも，年間行事として，2月の春節，5月の媽祖誕，8月の関帝誕，10月の国慶節等，年中多くの行事を行っている（表－2参照）。

図－1 横浜中華街マップ



出所：グーグルアースより作成.

表－2 横浜中華街の年間行事

12月	春節灯火，迎春カウントダウン
2月	春節展覧会，春節，採青，春節娯楽表演，祝舞遊行，元宵節燈籠祭
3月	春節子供絵画展，媽祖祭
5月	端午節，媽祖誕
6月	横浜ドラゴンボートレース，横浜セントラルタウンフェスティバル
7月	良縁祭
8月	関帝誕
9月	中秋節
10月	国慶節，雙十節，媽祖昇天の日，燈籠会（らんたん祭）
11月	美食節横浜中華街フードフェスティバル

出所：林（2010），p.114より作成.

戦後中華街は，観光地として賑わうようになった。1990年代半ばの，横浜中華街の年間集客数は1800万人を超える。さらに，みなとみらい地区の開発と，1993年ランドマークタワーのオープンによって，観光客の回遊範囲はみなとみらい地区のみに終わることなく，中華街，元町などへと地域的な広がりを見せるようになった。みなとみらい地区から外人墓地や港の見える丘公園にかけては，永川丸，マリンタワー，山下公園，中華街，元町など，横浜開港にともなう歴史的な観光遺産が連続してたくさん展開されている場所であり，中華街と川一つ隔てただけで隣接している元町はファッションタウンとして有名である（菅原1996，pp.23-24）。

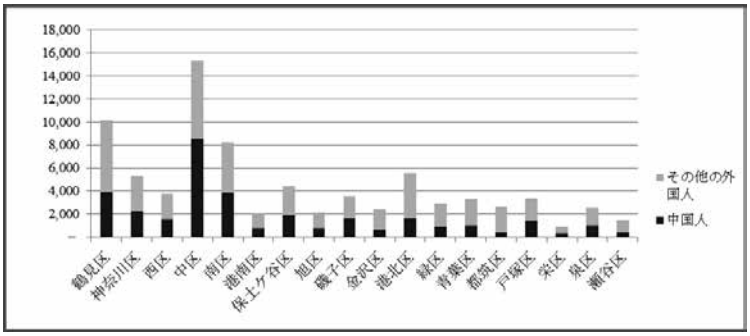
2014年現在，横浜市への観光集客実人数は3,452万人，観光消費額は2,771億円であり，観光集客実人数のうち，宿泊客が489万人，日帰り客が2,963万人である。横浜中華街は，外国人観光客からも人気があり，2014年度に初めて実施された「外国人来訪者動態調査」によると，具体的な訪問先（複数回答可）として断然トップを占めているのは横浜中華街（55.4%）である。その次が新横浜ラーメン博物館(35.2%)，ランドマークタワースカイガーデン（33.2%），山下公園（29.2%）と続く（文化観光局観光振興課2015[1]）。

横浜中華街が，観光地として繁栄している背景には，この地域に，歴史的に多くの外国人，なかでも多くの中国人が住み続け，彼ら独特のアイデンティティを形成・維持してきたことが影響していると考えられる。1859年の横浜開港から外国人が流入したこの地域（中区）には，現在でも多くの中国人が住み続けている。2015年現在，横浜市中区の人口は150,591人，うち外国人人口の割合は10％強の15,300人であるが，外国人人口の56％である8,494人が中国人である（図－2参照）。

このように観光地として栄える横浜中華街が形成されるまで，この地域は多くの変容を経てきた。次節では，その経緯についてみていくことにする。

図－2 横浜市区別外国人人口（平成27年6月末現在）

（単位：人）



出所：横浜市統計書より作成.

III. 横浜中華街の形成と変容

本節では，横浜中華街の形成についてみたうえで，その変容プロセスを，品揃え・サービスの変化に注目しながらみていくことにする。

I. 横浜中華街の形成

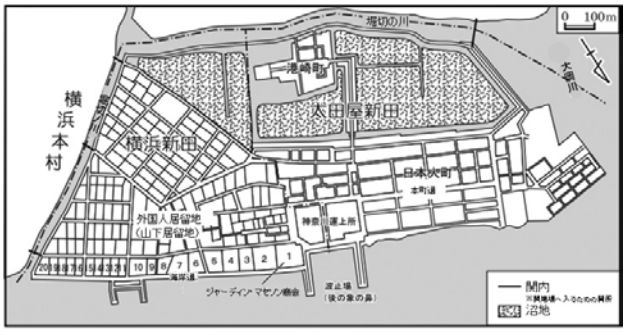
1854年の日米和親条約によって開国を定めた日本は，続いて1858年，アメリカ，オランダ，イギリス，ロシア，フランスの5カ国と修好通商条約を締結し，開港場での貿易や外国人の居住などを取り決めた。これによって，箱館・新潟・神奈川（横浜）・兵庫（神戸）・長崎の五港が開かれ，諸外国の人々がやってくることになった。横浜・長崎・箱館の3つの場所で貿易が始まったのは，1859年7月1日のことで，これらの場所では前年から期日に間に合うように準備が着々と進められた。特に，もともと半農半漁の村しかなかった場所に開港場を作ることになった横浜では，1858年から市街地建設が急ピッチでおこなわれた。貿易の隆盛のみならず，図－3のa)で見られるように，市街地の前面に深い海が広がり大きな船が陸地近くに停泊できたこと，市街地の後背部に江戸時代に開発された新田があり市街地の拡大が可能であったことが，開港場の都市として発展をもたらした。（西川・伊藤2002，pp.48-49）。

横浜に開設された開港場には，一攫千金を狙う商人や，幕府の誘致によって出店をした江戸の商人による店舗が立地した。外国商人ではすでに中国との貿易で利益をあげていたジャーディン・マセソン商会をはじめ，多くの外国商社が開店し，開港場の市街地化が進んだ。1864年の第二回地所規則の制定により，現在の山下町一帯は外国人居留地(山下居留地）として整備されていくようになった。この地域は「関内」と呼ばれるようになり，その市街地は本町通を中心に急速に拡大した（図－3参照）（齋藤・市川・山下2011，p.60）。

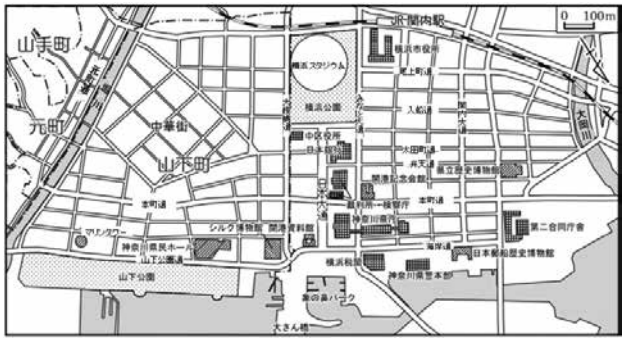
「外国人居留地」とは，幕府が条約を結んだ国の人々の居住と経済活動を許可した一定の区域である。横浜の場合は，自然の川や人工の堀で囲まれた，ほぼ一平方キロメートルの場所を開港場とし，その半分を外国人居留地，もう半分を外国貿易などに従事する日本人商人の町とした。（西川・伊藤2002，pp.63-64）。外国人居留地の中でも，横浜中華街が形成された場所は，埋立居留地と呼ばれるような低湿地であった。イギリス人，アメリカ人，フランス人などは，商館は港近くに設置したものの，彼ら自身の住宅は，高台で水はけのよい山手の居留地（現在の元町商店街の背後の外人墓地や港の見える丘公園などがある丘陸）に好んで建設した。すなわち，外国人居留地の内部において，欧米人と中国人の間で，「すみわけ」がみら

図－3 1865年と2010年の横浜開港場（関内）の状況

a)1865年



b)2010年



注）1865年の横浜新田は，2010年の中華街に該当する．また太田屋新田内の港崎町は，2010年の横浜公園に該当する．
出所：齋藤・市川・山下（2011），p.59の図4[2)]．

れたのである。中国人にとって，居住条件は劣るものの，入手が比較的容易であった地区に集中居住し，中華街を形成していった（山下 2002，p.68）。

開港一年半後の1861年時点で，横浜在住の外国商人の人数は126人（条約国の国民ではない中国人は含まれていない）であった。横浜在住外国人の人数はその後急速に増加して行く。横浜にやってきた西洋人は，上海・広州・香港など，中国地域に拠点をおいていた人々が多かった。（西川・伊藤 2002，p.64）。彼らは，香港・上海から中国人買弁をともなってやってきた。開港当初は日本人と西洋人とは，互いの言葉や商習慣など理解しておらず，日本人と漢字で意思の疎通ができ，また香港や上海の外国商館で経験をつんでいた中国人買弁が両者の仲介者として，重要な役割を果たすことになった（西川・伊藤 2002，pp.131-132）。

1871年9月に日清修好条規が調印され，領事館開設までの暫定措置として，1874年2月，「在留清国人民籍牌規則」が設けられ，条約締結国の国民として中国人も，居留地内での家屋の所有，地所の借用が可能となった（西川・伊藤 2002，pp.171-172）。

その後，1870年代後半，横浜の中国人人口は毎年数百人単位で増えていった。1877年には1,142人，1878年には1,851人，そして1879年には2,245人に達した。1880年代初頭は年により増減するが，1880年代後半から90年代初頭にかけて，ふたたび着実に増加していく。1887年には2,359人であった人口は，1888年には2,981人，1891年には3,347人となった。彼ら中国人の多くが居留地の一角を占める中華街に暮らしていた（西川・伊藤 2002，p.164）。1893年現在，国籍別の人口構成は，中国人が最も多く居留地人口の約70%を占める。（齋藤・市川・山下 2011，p.60）。

当時，中華街は前橋町通りと元町に向かうほうの本村通りという二本の通りを中心に町並みが広がっていた。前橋町通りは現在の中華街大通り，本村通りは南門通りである。中華街の中央の前橋町通りには，貿易商，両替商，中華料理店と，雑貨店，理髪店など中国人の生活に関わる職種の店が並んでいた。中国人貿易商は主に海産物・乾物・薬種・砂糖を扱っていた。現在の南門通りには，ペンキ塗装店，籐家具店，ピアノ店などがならんでいた。これはこの通りが元町と山手の外国人居留地につながる道であり，ペンキ塗装店や籐家具店の顧客であった西洋人が暮らす地域につながる通りであったためだと考えられている（西川・伊藤 2002，pp.164-165）。

横浜中華街に流入した中国人は広東省出身が圧倒的に多く，その次に三江出身が多かった（表－3参照）。彼らは，同郷の者が同一の職業につくという形で互いに助け合いながら生活とビジネスの基盤を形成していった。彼ら華僑が形成した同郷団体と同職団体は密接に関わるが，この点については，Ⅳ節でみることにする。

表－3 華僑出身地の比較

（単位：人，%）

	1897年		1962年	
	人口	比率	人口	比率
広東省	1691	78.9	1336	55.1
江蘇省	105	4.9	291	12
浙江省	253	11.8	264	10.9
台湾	–	–	253	10.4
福建省	60	2.8	142	5.9
その他	34	1.6	137	5.7
合計	2143	100.0	2423	100.0

出所：菅原（1996），pp.89の図表13.

2. 横浜中華街の変容

横浜開港にともなって，西洋人とともに流入した中国人は，彼らの生活とビジネスの基盤となる居留地でその規模と勢力を着実に拡大していった。中国内部の政治問題，日中関係の変化を経ながら，その規模や性格を変容させ今日に至っている。

(1) 中国内部の政治問題と日中関係の変化

1899年に居留地が廃止されて以降，中国人も日本人と自由に雑居し，居留地外でも営業その他の行為ができるようになり，中国からの新たな移民が年々増加した。1909年には，中国人人口は6,280人（男子4,531人，女子1,749

人）にも達した。しかし，1911年に中国で辛亥革命がおこり，翌年中華民国が成立すると，新しい国家への期待をこめて帰国する者が増え，わずか1年の間に，人口は2,000人近く減少した（山下1979，p.37）。

1923年に発生した関東大震災によって，横浜在留中国人の中にも多くの犠牲者が生じた。生存者のほとんどは一時神戸に避難し，そのうちの多くが帰国した。しかし，震災後の中華街の急速な復興につれて，いったん帰国した中国人も中国での生活の困難さから再び中華街に戻り，さらに新来住者も加わり1930年には，横浜在留中国人の人口は，3,958人に達して震災前の人口をほぼ回復した（山下1979，pp.37-38）。

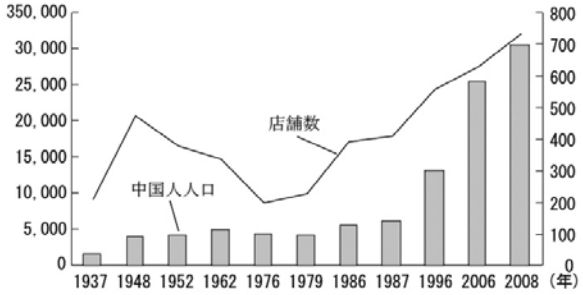
しかし，1931年に勃発した満州事変，および1937年に勃発した日華事変以後，日本と中国との関係の悪化により帰国者が増加し，中華街の中国人人口は大幅に減少した。その後第二次大戦終結まで，警察の厳しい統制下におかれ，中国人の居住地は，原則として中華街に限定され，そこからの外出には，警察の許可を必要とするほどであった（山下1979，pp.37-38）。

第二次大戦後，台湾出身者は中国籍を回復し，中国籍保有者数が増加したが，1949年の中華人民共和国の成立にともない，中国大陸からの新たな移民の流れは，事実上停止し，また，日本の厳格な入国管理体制により，中国人労働者の入国は非常に困難となった。新たな中国人流入の停止は，中国人の定着化を早めた。なお，1972年の日中国交正常化前後から，帰化者および帰化申請のために中国籍を離脱する者が急増したため，中国籍保有者数は，統計上では減少したとされる（山下1979，pp.37-38）。

(2) 戦後の品揃え・サービスの変化

長友（2009）によると，横浜中華街の品揃え・サービスの変化は4つの段階に区分できる。第1段階は，中華街成立から第二次世界大戦前の段階であり，中華街には貿易関係や保険業務，卸売業務の会社が多く集積していた。第2段階は，第二次世界大戦から1960年代までの戦後復興期である。中華街は，いわゆる戦後の米軍物資の交換が行われる闇市街として賑わった。第3段階は，1960年代半ばから1980年代半ばまでの観光初期段階である。1970年代の大阪万博，日中国交回復が契機となり，中華街は日本人の来訪者が多くなった。中華街のまちづくりが進展して，歓楽街としての性格を弱め，店舗構成が次第に変化していった。また，中華街発展会協同組合による牌楼建設や道路整備といったハード面での整備が行われ，観光地化の初期段階を迎えた。しかし，当時の中華街は依然として日本人観光客向きの街ではなく，華僑社会の分裂に因る中国人人口の減少が店舗数の減少に繋がっていた時期でもある。第4段階は1980年代半ばから現在にかけての観光発展期である。1980年代には，横浜市の上海工芸展，発展会協同組合のキャンペーン，そしてグルメブーム，と横浜中華街を取り巻く環境が好転し，さらに華僑社会の対立緩和による中国人人口増加など，中華街の発展基盤が整備されつつあった。加えて，2000年代の地下鉄開通による来街者の増加は，中華街店舗数増加と多様化をもたらしている。（図－4参照）（長友2009，pp.73-74）。

図－4 横浜市在住中国人人口と中華街店舗数の推移



出所：長友（2009），p.74の第2図[3]．

長友（2009）の区分による第2段階の戦後復興期には，戦前の職人の地位から独立して，小規模な中華料理店や中国雑貨店を開業する者が増えた。1950年に勃発した朝鮮動乱により中華街は活気をとりもどし，一時アメリカ兵を対象とした歓楽街の色彩を濃くした。（山下1979，pp.39-40）。当時中華街の裏通りには，バー・キャバレー

などの風俗営業店が約100軒もあり，横浜在住の外国人や外国船の船員が利用して賑わっていた。経営者の大半は日本人であった。その後，1960年代の海上輸送のコンテナ化により貨物の荷役作業が大幅に合理化され，船員相手のバー・キャバレーは減少していった（菅原1996，pp.153-154）。

長友（2009）によって観光初期段階に区分された1970年代前後の時期について，山下（1979）は，中華街の商店が中華料理店を中心に構成され，中国製品が大量に販売され，中国色濃厚な観光街として著しい発展をみせるようになったとしている。このような中華街の観光化の進展の原因としては，①日本経済の好景気（中華料理店では，日本会社の宴会の申し込みや接待などが増加），②中華街周辺の観光施設の整備（1961年には山下公園に永川丸が繋留され，マリンタワーが完成した。また，1962年には港の見える丘公園が開かれた），③元町商店街の復興，④根岸線の開通（1964年11月に，根岸線の桜木町・磯子間が開通し，新設された石川町駅から徒歩5分程度で中華街に到着できるようになった），⑤全国的な観光ブーム，⑥1972年の日中国交正常化，およびそれに伴う中国ブーム，を挙げている（山下1979，pp.41-42）。

表－4は，戦後の横浜中華街の店舗数とその業種構成の変化を表したものである。調査年度によって調査者が異なっているため，店舗数や業種区分の整合性については考慮の余地があるが，各時代の業種構成においてどのような品揃え・サービスが優勢だったかをみるうえで重要な手掛かりとなる。

1976年になると，中華料理店が中国人経営による業種の半数を占め，中華街の中心的業種となっている[5)]。さらに中華街の観光化の進展につれて，中華菓子店，中国民芸品・物産店が，1962年当時より大幅に増加している。山下（1979）によると，中華料理店の多くが，店頭に中華菓子のコーナーを設け，中華菓子は中華街来訪者の最も人気のあるみやげ品として販売されていた。日中国交正常化以降の中国製品の大量輸入により，中国民芸品・物産店，中華食品雑貨店などでは，香港・台湾製品に加えて，

表－4 横浜中華街の店舗数とその構成の変化

	1948年	1952年	1962年	1976年	1986年	1996年	2008年
中華料理	320	236	25	95	132	196	216
その他の飲食	－	－	48	－	43	－	37
バー・キャバレー等	－	28	103	25	64	78	52
食料品	－	13	63	－	38	－	10
中華食品雑貨	－	－	－	20	－	48	47
中華菓子製造販売	－	－	－	15	－	15	46
衣料・生活雑貨店	104	46	56	－	－	－	－
衣料・生活雑貨工芸店	－	－	－	－	－	－	91
中華民芸・物産	－	－	－	15	54	26	－
製造業	16	－	－	－	－	－	－
遊技業	－	32	3	－	－	－	－
サービス業	－	7	25	－	－	－	－
ホテル	－	－	－	－	－	7	10
駐車場	－	－	－	－	－	－	27
その他	30	13	11	29	59	186	198
合計	470	375	334	199	390	556	734

出所：長友（2009），p.73の第1表[4)]．

中国大陸製の品物が豊富になり，中華街の中国色を一層濃くする一方で，かつてのバーは，スナックや喫茶店のようなより一般大衆向けの形態に転換する例が多くみられた（山下 1979，pp.40-41）。

その後も，横浜中華街の主な品揃え・サービスは，中華料理，バー・キャバレー，中華食品雑貨，中華菓子製造販売など，中華街観光化の進展に合わせてその内容を変化させてきたことがうかがえる。

しかし，中華街は観光客だけを相手にしたわけではない。山下（1979）による，中華街における中国人経営の店舗，住宅，関係諸施設の分布に関する1976年の調査によると，中華料理店，中華菓子店，中華民芸店・物産店の多くは，中華街のメイン・ストリートである大通りの両側，およびその近辺に集中し，観光客のほとんどは，これらの店に吸収されたが，裏通りや横道にも，中華料理店，中華食品雑貨店，中国物産店などが散在しており，これら小規模な店舗の多くは，観光客だけでなく，近隣に居住する中国人をもおもな対象にしていた。中国人の店舗の大多数は，職住兼用で，細く入り組んだ路地には，多くの狭小な中国人の住宅がみられたとされる。（山下 1979，pp.41-42）。

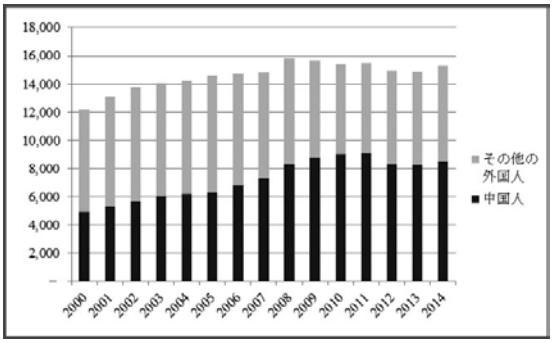
中華街が観光客だけでなく中国移民の生活の場であるという特徴は今でも変わりないようである。中華街が立地する横浜市中区には今でも多くの中国人が生活している。経済的に成功し他地域への移住も可能であると考えられるにもかかわらず，依然として中華街に拠点をおき続けている理由はいかなるものであろうか。この点については，彼らが形成してきたエスニック・ネットワークに注目しながら，次節でみていくことにする。

Ⅳ. 資源の蓄積とアイデンティティ形成についての考察

横浜中華街には，今でも多くの中国人が集住し（図－5参照），エスニック・ネットワークを維持・発展させている。彼らが形成する多様なエスニック・ネットワークは，彼らの生活とビジネスに欠かせない情報，人材，資金を調達するための社会関係資源であり，この社会関係資源こそが，中国移民を継続して中華街に惹きつけ，集住させている要因であると考えられる。

図－5 横浜市中区外国人人口推移

（単位：人）



出所：横浜市統計書より作成.

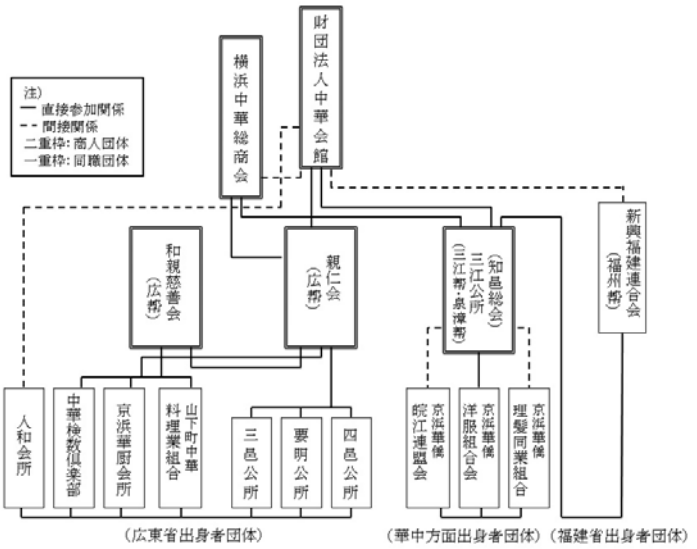
中国移民の形成した社会関係資源は，中華街に蓄積された資源やアイデンティティ形成に大きく影響したと考えられる。横浜中華街には，これらの社会関係資源が豊富に存在していたのであり，それは今でも存在し続けている。

横浜中華街の社会関係資源として代表的なのは，同郷団体と同職団体である。華僑は一般に同郷の者が同一の職業について互いを助けあっていくという傾向があるため，同郷団体と同職団体は密接に関わっている（図－6，表－5，表－6参照）。こうした同郷･同職のつながりは「幇」と呼ばれ，同郷のつながりである郷幇の組織力・影響力は非常に大きい。国土の広い中国では地方により言語や習慣の差異が大きいため，異郷で暮らす華僑は自然と同郷人を求めて結束する。代表的な郷幇は広東幇（広東珠江デルタの出身者，広東語），潮州幇（広東省潮州出身者，潮州語），福建幇（福建省漳州・泉州・厦門地方出身者，閩南語），三江幇（江蘇・浙江・江西・安徽地方出身者）である。横浜の場合は，広東幇に属する人々が圧倒的に多く，その次に三江幇に属する人々が多かった。同郷団体の一つは親仁会である。1898年4月に組織された広東

幇系有力商人の団体で，貿易商，両替商，雑貨商，料理業，会社員などの有力者によって組織されていた。親仁会の下部組織にある広東幇系の団体としては，1919年設立の四邑公所，1920年設立の要明公所，そして1921年設立の三邑公所などがある。四邑公所とは広東省広州府の新会県・新寧県と肇慶府の恩平県・開平県出身者の団体で，三邑公所とは広州府の南海県・番禺県・順徳県出身者の団体であり，要明公所とは広州府の高要県・高明県出身者の団体である。横浜の華僑社会では広東人が大半を占めていたが，浙江・江蘇出身者あるいは福建省出身者も少数ながら一定の地位をしめており，彼らによって三江公所が組織された。三江公所には，戦前までは福建人も参加していた（西川・伊藤2002，pp.180-181）。

戦後，家族労働に頼る小規模な自家営業のビジネスを

図－6 戦前横浜華僑社会構成図



出所：内田（1949），p.357の図.

表－5 在日華僑雑業者団体一覧表

都市名	団体名称	成立年	会員数	調査年	摘要
横浜	京浜華厨会所	1918	53	1942	廣東省出身料理職団体
	横浜人和会所	1929	18	1942	廣東省出身籐器業団体
	京浜華僑皖江連合会	1930	29	1942	三江幇系西洋料理職団体
	山下町中華料理業組合	1935	16	1942	主として廣肇幇山下町居住中華料理店主団体
	京浜華僑洋服組合	1936	182	1940	江浙両省出身洋服業団体
	横浜華僑理髪同業公会	1937	64	1940	江蘇省出身の理髪業団体
	中華検数倶楽部	1939	14	1940	廣東省出身船舶荷役検数業団体

出所：内田（1949），pp.319-320の第20表より作成.

表－6 雑業者同郷団体一覧表

都市名	団体名称	成立年	会員数	調査年	摘要
横浜	四邑公所	1919	85	1940	廣東省新会縣，台山縣，開平縣，恩平縣の出身者団体，料理業，塗業，什貨商等の各業従事者を含む
	要明公所	1920	93	1940	廣東省高要縣，高明縣の出身者団体で殆んど料理業者に属する
	南番順三邑公所	1921	115	1940	廣東省南海縣，番禺縣，順徳縣出身者団体，料理業，印刷業，塗業の各業従事者を含む

出所：内田（1949），p.321の第21表より作成.

立ち上げ運営するための資金調達に貢献した社会関係資源としては，1952年12月に中華街の一角に設立された「信用組合横浜華銀」や無尽がある。これらの資金を活用しながら日本人との競争が少なく，小資本で進出できる三刀業（中華料理業，洋服仕立業，理髪業）へのビジネス展開がおこなわれてきた（山下1979，pp.42-43）。

その他にも，華僑社会を支える中核組織として，中華会館や学校が社会関係資源としてあげられる。中華会館は華僑社会内部に対しては全体をとりまとめ，外部に対しては華僑社会の代表として連結・交渉機能を担った。同郷団体はその下にあって，故郷を同じくする人々のより緊密な関係によってなりたつ組織である。学校は，教育機関であるとともに，横浜華僑社会では常に政治的イデオロギーを表現する場でもあった（西川･伊藤2002，p.178）。

現在でも，横浜中華街の各店主たちは，いくつもの組織に入会し，お互いに情報を交換し，町の動向に気を配っている。それは，かつて，開港当時，住む所から仕事の斡旋まで，同郷の人たちがお互いに支えあった「郷幇」に似ている。そこで，情報を共有し，いま自分たちが住んでいるこの町がどこへ向かっているのか，いまでも，住民自らがしっかりと把握しているのである。2010年現在，横浜中華街には23の組織があり，その会から少なくともひとりずつ「横浜中華街“街づくり”団体連合協議会」の理事を出している。この町で商売をしているほとんどの住民が，次のどれかの組織に入会している（林2010，pp.136-137）。

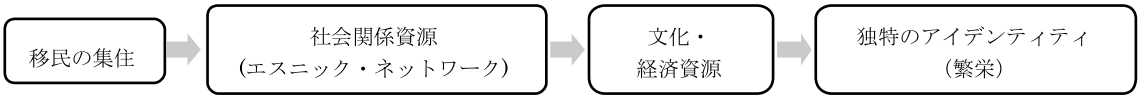
- 横浜中華街発展会共同組合
- 中華街市場通り会
- 中華街関帝廟通り会
- 横浜華僑商公会
- 信用組合横浜華銀
- 横浜中華街パーキング協同組合
- 神奈川県中日調理師会
- 横浜華僑総会
- 京浜華廚会所
- 留日廣東會館
- 横浜台湾同郷会
- 廣東要明鶴同郷会
- 横浜福建同郷会
- 京浜三江公所
- 横賓中華青年會
- 横浜自由華僑婦女協会
- 横浜中華学校校友会
- 南門シルクロード会
- 横賓中華街関帝廟
- 横浜華僑婦女会
- 横浜中華街大通り商店街振興組合
- 横賓媽祖廟
- きたもん会

横浜中華街内部では，中国系住民と台湾系住民が激しく対立した時期もあったが，中国人にとって貴重な宗教施設である関帝廟の再建を契機に今では融和の道を歩んでいる[6)]。中華街には今でも多くの中国移民が住み続け，豊富な社会関係資源を形成しながら発展を方向付けていると考えられるのである。

横浜中華街は，今では中華料理店が立ち並び，中国文化を体験できる観光名所になっている。横浜中華街がいかにして価値ある観光資源を蓄積し，繁栄するに至ったかについては，以下の図－7のような仮説が導出された。

横浜中華街には，中国移民の集住によって，分厚いエ

図－7 本研究の仮説



出所：筆者作成.

スニック・ネットワークが社会関係資源として存在し，彼らの生活とビジネスに必要な情報，人材，資金の調達を容易にしてきたといえよう。これらの社会関係資源を活用する中で，表－2に示されたような中国移民の文化資源が蓄積され，中国色豊かな品揃え・サービスといった経済資源が蓄積されてきたのである。結果として，横浜中華街には，中国移民独特のアイデンティティが形成されている。これは，貴重な観光資源としての価値を生み出し，商店街と当該地域の活性化にも大いに貢献していると考えられるのである。

V. おわりに

本報告では，エスニック商店街の特徴と発展要因を明らかにするという本研究の目的のもとに，横浜中華街に関する文献，統計資料，横浜中華街ホームページ等の2次データ分析をおこない，今後の研究調査のための仮説を導出した。

横浜中華街には，中国移民の集住による分厚いエスニック・ネットワークが社会関係資源として存在しているため，彼らの生活とビジネスに必要な情報，人材，資金を容易に得ることができる。これらの社会関係資源を活用しながら生活・ビジネスを営むプロセスで，中国移民の文化資源が蓄積され，中国色豊かな品揃え･サービスといった経済資源が蓄積されてきた。その結果，中国移民独特のアイデンティティが形成され，貴重な観光資源としての価値を生み出し繁栄していると考えられる。

導出された仮説に基づいて，今後は以下の二つの研究課題に取り組む予定である。第一に，エスニック商店街の特徴を明らかにすることである。エスニック商店街の商業者と利用者，両者の関係，組織特性，町並みと品揃え・サービスの特徴を明らかにしていく。第二に，エスニック商店街の繁栄と衰退に影響する要因を明らかにすることである。エスニック商店街の中には繁栄するものもそうでないものも存在する。この差はどのようにして生まれるのかを，エスニック商店街の資源とその関係に注目しながら明らかにしていく。

上記の研究課題を明らかにすることによって，増加するエスニック商店街への理解を深め，政策実行上の効率性を上げることができると考えられる。また，エスニック商店街との共生による地域活性化への知見を得ることができると考えられる。

注

1) 横浜市文化観光局観光振興課「横浜市記者発表資料」2015年5月1日。外国人来訪者動態調査の実施期間は，2014年10-12月，回答者数は，3,139人である。

2) a) 横浜開港資料館・(財) 横浜開港資料普及協会編 (2007)，b) 昭文社都市地図「横浜市」より齋藤・市川・山下作成。

3) データの出典は次の通りである。1948年：足立倫行・佐藤和孝 (1988)『横浜中華街』新潮社，1937年・1979年・1986年・1987年：菅原一孝 (1988)『横浜中華街の研究』日本経済新聞社，1952年・1962年：山口辰夫 (1962)「横浜中華街の生態研究 (1) －横浜における観光商店街としての特殊性」『経済と貿易』No.79，1976年：山下清海 (1979)「横浜中華街在留中国人の生活様式」『人文地理』31(4)，1996年：山下 (1997)，2006年：横浜中華街ホームページ，2008年：長友調査および横浜市統計ポータルサイト。

4) データの出典は次の通りである。1948年：足立倫行・佐藤和孝 (1988)『横浜中華街』新潮社，1952年・1962年：山口辰夫 (1962)「横浜中華街の生態研究 (1) －横浜における観光商店街としての特殊性」『経済と貿易』No.79，1976年：山下清海 (1979)「横浜中華街在留中国人の生活様式」『人文地理』31(4)，1986年：菅原一孝 (1988)『横浜中華街の研究』日本経済新聞社，1996年：山下清海 (1997)「横浜中華街と大久保エスニックタウン－日本における新旧2つのエスニックタウン」『秋大地理』No.44，2008年：長友調査。

5) 1976年の山下 (1979) の調査は，中国人経営による店舗を対象としたため，全体店舗数は少ない。

6) 関帝廟は今までに，3度建て直され，現在の関帝廟が4代目である。1923年関東大震災で全壊，1925年2代目関帝廟再建，1945年横浜大空襲で消失，1946年3代目関帝廟再建，1986年不審火で消失，1990年4代目関帝廟再建。このうち，中国系住民と台湾系住民の融和の契機となったのは，1990年4代目関帝廟再建であった (大河原2011，pp.339-342)。

参考文献

池田和子（2002）「横浜中華街と神戸南京町 - 東西チャイナタウン比較への試み」『地域と社会』5，pp.123-152.

石原武政（1998）「出店調整政策の転換と地域商業の今後」『都市問題』89(10), pp.17-28.

石原武政・石井淳蔵（1992）『街づくりのマーケティング』日本経済新聞社.

大河原志保(2011)「日本華僑社会における両岸関係の影響」『アジア太平洋研究科論集』No.20，pp.327-347.

加藤司編(2003)『流通理論の透視力』千倉書房.

齋藤譲司・市川康夫・山下清海（2011）「横浜における外国人居留地および中華街の変容」『地理空間』4(1)，pp.56-69.

長友麻苗未（2009）「横浜中華街の発展とブランドイメージ」『学芸地理』No.64，pp.70-82.

西川武臣・伊藤泉美（2002）『開国日本と横浜中華街』大修館書店.

林兼正（2010）『なぜ、横浜中華街に人が集まるのか』祥伝社.

畢滔滔（2014）『よみがえる商店街：アメリカ・サンフランシスコ市の経験』碩学舎.

畢滔滔(2015)『チャイナタウン ゲイバー レザーサブカルチャー ビート そして街は観光の聖地となった』白桃書房.

山下清海（1979）「横浜中華街在留中国人の生活様式」『人文地理』31(4)，pp.33-50.

山下清海（2002）『チャイナタウン - 世界に広がる華人ネットワーク』丸善ブックス.

Plog, Stanley(2001) "Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity" *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(3), pp.13-24.

横浜市統計書
（http://www.city.yokohama.lg.jp/ex/stat/toukeisho/new/）.

横浜市文化観光局観光振興課「横浜市記者発表資料」2015年5月1日.

横浜中華街ホームページ
（http://www.chinatown.or.jp/）.

オーラルセッション ― フルペーパー

温泉客の特徴

― 旅行動機，満足度，再訪意向の関係 ―

淑徳大学 経営学部 専任講師
鎌田裕美

要約

本研究は，温泉客を対象に，温泉を訪れる「旅行動機」，温泉旅行に対する「満足度」，当該温泉地への「再訪意向」の3点の関係を分析した。まず，温泉地を訪れる「旅行動機」として6つの動機を抽出し，それらに基づくセグメンテーション分析から，4つの温泉客のセグメントを導出した。次に，セグメントごとに「旅行動機」と温泉旅行に対する「満足度」，「再訪意向」の関係を分析した。その結果，すべての旅行動機が高いセグメントでは「温泉と宿」が満足度に影響をおよぼし，それが再訪意向につながることを示した。またもっともシェアが高いセグメントの場合，旅行動機の「癒し」が満足度に影響をおよぼすのみならず，満足度を介さずに直接再訪意向にもつながることを示した。これらの結果に基づき，戦略に対する示唆を考察した。また，旅行動機と満足度の関係について，嶋口（1994）が提示した本質機能，表層機能の概念を基に，旅行動機の機能について考察した。

キーワード

顧客満足，リピーター，期待と満足

I. はじめに

マーケティングの目標は，「顧客満足」といわれている。顧客満足が高まれば，再購買につながり，それゆえ企業に利潤がもたらされるためである。重要なことは，顧客は1種類ではなく多様なタイプが存在するため，自社がターゲットとする「顧客」を定めることである。そして，その「顧客」の「満足度」を高める戦略を検討するため，満足度に影響をおよぼす要因を明らかにする必要がある。

このことは，観光地においても例外ではない。観光地を訪れる観光客の満足を高めることで，再訪意向が高まり，結果として当該観光地に利潤がもたらされるであろう。一般的なマーケティングと異なることは，意思決定主体が1主体ではなく，宿泊施設や交通事業者，観光施設，飲食店，小売店など，さまざまな主体が関与することである。関与する主体間で，ターゲットとする「顧客」を統一し，その「顧客」の満足を高めなければならない。また，最近では「リピーター」の重要性が指摘されているが，多くの研究で再訪意向は満足度を通じて形成されることが示されている。そのため，観光客の客層を把握してターゲットを定め，ターゲットである「顧客」の満足度に影響をおよぼす要因，再訪意向につながる要因を明らかにすることが必要である。

本研究では，以上に基づき，温泉客を対象に，温泉を訪れる「旅行動機」，温泉旅行に対する「満足度」，当該温泉地への「再訪意向」の3点の関係を分析する。温泉は，日本に約3,000か所あり，観光地としても人気が高い。温泉には，それぞれ効能，美容，癒し，温泉街の雰囲気などの魅力があり，それは温泉地によって異なる。観光客は，それぞれ旅行動機を持ち，その旅行動機を満たす温泉地を訪れる。しかしながら，温泉客の旅行動機や客層について，日本では学術的なアプローチはほとんど見られない。また，「どのような観光客がリピーターになり得るのか」についても，観光分野では研究途上にある。本研究では，第一に，温泉地を訪れる「旅行動機」に基づくセグメンテーション分析から，温泉客の客層を明らかにする。第二に，「旅行動機」と温泉旅行に対する「満足度」の関係を分析し，セグメントごとに満足度に影響をおよぼす旅行動機を導出する。第三に，「再訪意向」と，「旅行動機」および「満足度」の関係をセグメントごとに分析

し，戦略の示唆を検討する。期待される成果として，温泉客の客層やその特徴が明らかになること，また，セグメントごとに満足度および再訪意向に影響をおよぼす要因を明らかにし，集客戦略やリピーター誘致のポイントを導くことができると考える。

本稿の構成は，次のとおりである。まず，旅行動機，満足度，再訪意向に関する先行研究をレビューし，本研究におけるフレームワークを提示する。次に，旅行動機に基づくセグメンテーション，満足度や再訪意向との関係を分析し，考察を行う。そのうえで，セグメントごとに，満足度と再訪意向の関係を提示して，インプリケーションにつなげる。最後に，今後の課題を含め，まとめを述べる。

II. 先行研究と本研究のフレームワーク

旅行動機，満足度および再訪意向に関する先行研究をレビューし，本研究のフレームワークを導出する。

1. 旅行動機

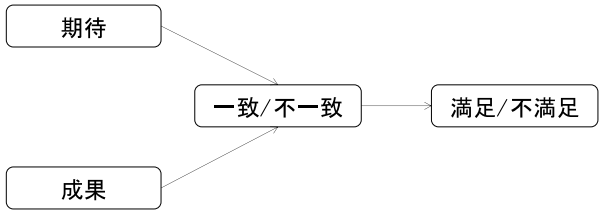
観光分野において，旅行動機の研究は多くの関心を集め，長く研究されている。その理由は，観光客の動機を知ることにより，集客の予測に役立てるためである。旅行動機は，「push」と「pull」の2種類がある。「push」は，観光客の内発的な動機であり，たとえば，「仕事から離れて過ごしたい」，「特産物が食べたい」といったことである。「pull」は外的動機であり，いわゆる観光地の魅力である。たとえば，「名所・旧跡」，「宿泊施設の設備」などである。これら旅行動機は，調査対象や時代によって異なることが一般的である。Uysal et al. (2008) は，先行研究が取り上げた旅行動機をまとめたうえで，「調査対象に応じて，旅行動機を検討する必要がある」と指摘している。

また，マーケティングにおいてベネフィット・セグメンテーションの手法を提示したHaley (1968)に基づき，旅行動機を基準としたセグメンテーションも，研究が進められている（Calantone, and Johar, 1984; Locker and Perdue 1992; Cha et al. 1995; Bieger and Laesser 2002; Jang et al. 2002; Lee et al. 2006; Kamata and Misui 2015など）。研究対象は特定の観光客（スキー，キャンプ，フェスティバルなど）や外国人観光客など，さまざまである。また，これらの先行研究では，複数のpushおよびpull項目から因子分析により旅行動機を抽出し，旅行動機に基づきクラスター分析でセグメンテーションを行う手法を採用している。上述のように，旅行動機項目であるpushおよびpull項目は，研究ごとに異なり，先行研究やグループインタビューに基づいて設定されることが多い。また，研究結果から，観光地の集客戦略に対して，ターゲット層やプロモーションに関する示唆を導出している。

2. 満足度および再訪意向

満足度やリピート意向は，さまざまな分野で長く関心を持たれている。顧客が満足すれば再購買するが，不満足になると再購買はしないと考えられ，顧客満足を高めるための要因を明らかにし，戦略の示唆を提供している。満足度の形成については，Oliver (1980)による「期待不一致モデル」が代表的である（図 1）。購入前の期待と購入後の成果との一致度に応じて，満足度が形成される。期待よりも成果が上回れば「期待以上にいい」という評価になり満足度はプラスになる。反対に，成果が期待を上回らなければ「期待はずれ」として，満足度はマイナス，つまり不満足になる。

図 1　顧客満足の構造



期待＞成果→不一致（失望，不満）
期待＝成果→一致
期待＜成果→不一致（満足）

出所）奥瀬 (2008) p.56　図表2

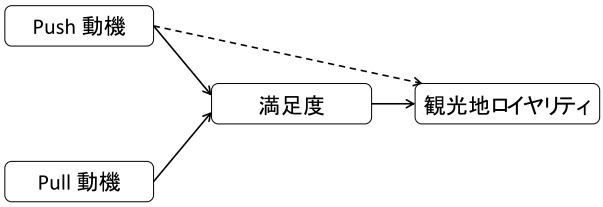
満足度については，さまざまな概念や次元が示されている。嶋口 (1994) は，本質機能と表層機能という概念を示した。本質機能とは「顧客が当然受けると期待している」

機能であり，必須条件である。表層機能とは「当然とは思わないが，あるにこしたことはない」機能である。本質機能は必須条件であるため，それが満たされないと「不満」になる。一方，表層機能が満たされなくても「満足しない」だけであり，むしろ満たされた場合には「満足」になる。構造として，本質機能がベースにあり，追加的に表層機能があると考えられている。こうした構造を基に，満足度の測定を行うことで，どの要素をどう変更するべきか，戦略に対して具体的な示唆を与えることが可能になる。さらに，本質機能についてはディスサティスファクション（不満足），表層機能についてはアンサティスファクション（満足しない）という次元を取り入れている。三浦（2013）は，顧客満足とアンサティスファクションに注目し，「不満ではないが満足しない」消費者の行動をバラエティ・シーキング行動として説明した。ただし，本質機能と表層機能について，それぞれに含まれる属性は個人や時代によって異なる可能性があるため，決定することは困難であるという指摘もある（奥瀬,2008）。

また，小野（2010）は，サービスの品質や性能に関する消費者の主観的評価である知覚品質について，知覚パフォーマンスの効果を次の3属性で説いた。1）最低条件：最低許容水準を維持することが求められる属性，2）満足因子：属性水準が高まれば比例的に満足度が高くなる属性，3）感動因子：一定水準を超えると，一気に顧客満足度を高める効果。小野（2010）は，これら属性のうち，顧客満足度を高めるカギとして3）感動因子をあげている。その例として接客をあげ，挨拶，身だしなみ，定型的な商品説明のみならず，無理難題な要求を受け入れて対応するようなサービスであり，高級ホテルや旅館の実践が相当すると述べている。

観光分野においても，旅行動機や満足度と再訪意向の研究は盛んである。Yoon and Uysal (2005)は，旅行動機，満足度，再訪意向の関係について，北キプロスを訪れた観光客を例に分析した（図 2）。再訪意向については，再訪意向や他者への推薦を含めて「観光地ロイヤリティ」ととらえている。旅行動機は，24のpush項目と28のpull項目から，因子分析により19の旅行動機を抽出し，満足度，再訪意向との関係を構造方程式（SEM）により分析している。分析の結果，満足度と観光地ロイヤリティ，push動機と観光地ロイヤリティには正の関係があり，pull動機と満足度には負の関係があることが示された。また，push動機と満足度には有意な関係が見られなかった。

図 2　顧客満足の構造



出所）Yoon and Uysal(2005) p.46　Fig. I に分析結果を追加（点線矢印部分）

Bigne et al. (2009) は，観光地への再訪行動について，短期と長期では再訪行動に与える要因が異なることを明らかにした。短期または長期の再訪行動に及ぼす要因として，バラエティ・シーキング，知覚価値，観光地イメージ，満足度，スイッチング・コスト，過去のスイッチング行動の6つをあげて，それぞれが及ぼす影響を計測，その違いを示した。その結果，満足度が影響を与えるのは，長期の再訪行動であることを明らかにした。

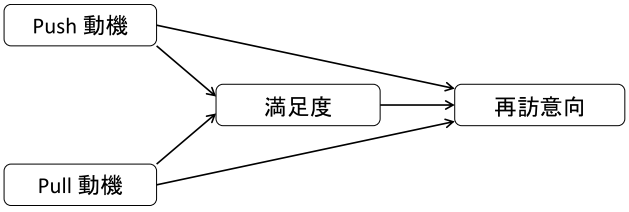
Baloglu et al. (2008) は，旅行動機に基づいてセグメンテーションを行い，そのうえで，旅行動機，総合満足度，再訪意向の関係を重回帰分析により分析した。Baloglu et al. (2008) は，セグメントごとに分析をしたほうが，満足度や再訪意向の違いを明らかにでき，ターゲット層に応じた戦略の示唆を導出できることを示した。

III. 本研究のフレームワーク

先行研究に基づき，本研究では，図 3のフレームワークを用いる。Yoon and Uysal (2005)が提示したフレームワークに基づくが，再訪意向は必ずしも満足度を介さない可能性を考えた。つまり，旅行動機が，満足したかどうかに関わらず，再訪意向につながるということである。また，

定性的ではあるが，push動機およびpull動機と満足度の関係について，嶋口(1994)の本質的機能と表層的機能，小野（2010）の感動因子を基に，満足度に影響をおよぼす動機について考察を行う。

図 3　本研究のフレームワーク



IV. 分析と分析結果

1. 調査概要

Ⅲで提示したフレームワークに基づき，アンケート調査を行った。調査概要は，表 1のとおりである。ウェブ調査により，温泉客の旅行動機に関するデータを得た。調査の対象者は，首都圏（埼玉，千葉，東京，神奈川）あるいは京阪神在住の20 ～ 60代の男女で，2015年4,5月に温泉地に宿泊旅行した人である。調査の結果，1,000名の回答者からデータを得た。

調査内容は，温泉客の旅行動機項目，旅行に関する事項，個人属性である。旅行動機項目は，先行研究に基づき，push項目40，pull項目40のあわせて80項目を設定した。回答者には，push項目については旅行前における期待の度合いを，pull項目については旅行前にどの程度重視したのか，それぞれ5段階で評価を依頼した（push項目；5：期待していた，4：やや期待していた，3：どちらでもない，2：あまり期待していなかった，1：期待していなかった，pull項目；5：重視した，4：やや重視した，3：どちらでもない，2：あまり重視しなかった，1：重視しなかった）。

満足度は，1) 総合，2) 温泉，3) 宿の設備，4) 宿の接客，5) 温泉地，6) 食事の6種類について尋ねた。多くの先行研究では，「総合満足度」を扱っている。本研究では，総合満足度のみならず，温泉や宿など，いくつかに分けることにより，どの満足度が旅行動機や再訪意向と関係するのか分析する。その結果，セグメントごとに戦略で重視するべき要因が明らかになると考えた。

再訪意向は，1) 同じメンバーで再訪，2) メンバーに関わらず再訪の2種類について尋ねた。観光の場合，同じ目的地であっても，同行者が異なれば，提供を希望するサービスは異なる可能性もあるため，再訪意向を2種類にした。

また，旅行に関する項目および個人属性についても回答を求めた。これらは，クラスター分析後のクラスターの特徴づけに用いる。

以上の調査を実施した結果を用いて，旅行動機の抽出，満足度や再訪意向との関係を分析した。以下，分析および分析結果について述べる。

2.「旅行動機」

分析は，次の2段階から成る。第一に，80の旅行動機項目（push40項目，pull40項目）について，因子分析を行い（最尤法，プロマックス回転），旅行動機を抽出する。分析にあたっては，回答平均値が2.0以上の項目を用いて，固有値が1以上の因子，負荷量が0.4以上の項目を採用する。第二に，因子得点を用いてクラスター分析を行い，セグメントに分ける。クラスター分析は，セグメンテーションの手法としてもっとも一般的である。また，クラスター分析の結果について，セグメント間の違いをカイ二乗検定により検定する。

(1) 因子分析のよる旅行動機抽出

80の旅行動機項目（push40項目，pull40項目）のうち，回答平均値が2.0以上の項目を用いて，固有値が1以上の因子，負荷量が0.4以上の項目を採用した。分析にあたっては，push項目とpull項目を分けず，一括で行った。その結果，表 2のとおり，47の項目から6つの因子が抽出された。なお，第6因子は固有値が1未満であるが，旅行動機として説明力があると判断し，採用した。また，上述のとおり，push項目とpull項目は区別しなかったが，

分析の結果，それぞれに因子を形成した。表1の各因子の特徴に基づき，次のように名付けた。なお，カッコ内は本研究で用いる略称である。

因子1：温泉と宿の質（温泉と宿）
因子2：自然・文化資源（自然・文化）
因子3：自分のペースでリラックス（癒し）
因子4：家族との時間を楽しむ（家族）
因子5：友人・恋人等との時間を楽しむ（友人等）
因子6：温泉地とその周辺（温泉地）

(2) クラスター分析による温泉客のセグメンテーション

(1)で抽出した6つの旅行動機に基づき，クラスター分析により温泉客のセグメンテーションを行った。クラスター分析はk-meansを採用し，クラスター数を3～5に設定して分析した。それぞれの結果について，統計的に有意であり，かつ温泉客の特徴が表されているかを確認した。そのうえで，クラスター数「4」を採用した。また，各セグメントに旅行に関する項目や個人属性をあわせ，カイ二乗検定を行った。

各セグメントの特徴は，表 3のとおりである。セグメントの名前は，それぞれの特徴に基づき，筆者が名付けた。旅行動機の平均値から，もっとも旅行動機が高いセグメントは，「豪華主義の温泉客」である。「友人等」以外の旅行動機が高く，比較的少人数で旅行をする。全体的に高コストであり，情報収集や温泉利用，立ち寄り先をみても行動的である。また，もっともシェアが高いセグメントは「友人等と楽しむ温泉客」である。友人や恋人と温泉地を訪れ，宿泊費に高い費用をかける傾向にある。家族よりも友人等との旅行であるため，旅行動機「家族」の回答平均値は低い。「家族と楽しむ温泉客」は，家族や世代で旅行しており，旅行動機の「家族」および「癒し」を重視している。全体的に低コストである。「こだわりのない温泉客」は，「癒し」のみを重視している。このセグメントは，恒例行事や会社関係の旅行であることが多い。また，セグメント全体に渡り，「癒し」を重視していることがわかる。このことから，温泉客は「癒し」を旅行動機として重視しているといえる。

3. 満足度と旅行動機の関係

満足度について，アンケート調査では次の6種類の満足度を尋ねた。総合満足度，温泉の満足度，宿の設備の

表 1　調査概要

	項目	内容
1	調査対象	首都圏(埼玉,千葉,東京,神奈川),京阪神在住の20-60代男女 2015年4,5月に温泉地に宿泊旅行をした人で，自分で手続きや費用負担した人
2	温泉地	20箇所の温泉地およびその他(自由記述)
3	サンプルサイズ	1,000(割付なし)
4	調査内容	
	旅行動機	Push, Pull それぞれ40項目を設定 Push：期待,Pull：重要度を5段階で評価
	満足度	1) 総合，2) 温泉，3) 宿の設備，4) 宿の接客，5) 温泉地，6) 食事
	再訪意向	1) 同じメンバーで再訪，2) メンバーに関わらず再訪
	旅行に関する項目	目的地，旅行の理由，情報収集手段，手続き，同行者，温泉の利用状況，費用(交通，宿泊，飲食，みやげ)，往復および滞在中の立ち寄り
	個人属性	性別，年齢，居住地，家族構成，最終学歴，職業，年収

表 2　因子分析結果

因子	I	II	III	IV	V	VI
	pull	pull	push	push	push	pull
豪華な宿	0.81					
由緒ある宿	0.76					
プライベート感がある宿	0.75					
おしゃれな宿	0.74					
温泉地や宿の客層	0.74					
部屋からの眺め	0.72					
静かな宿	0.72					
接客サービス	0.7					
泉質がいい温泉	0.69					
源泉かけ流しの温泉	0.68					
風呂の種類	0.68					
部屋の広さ	0.64					
風呂からの眺め	0.64					
食事の場所（部屋食など）	0.63					
食事の内容	0.62					
特定の効能がある温泉	0.61					
部屋や風呂などのアメニティ	0.58					
和室の部屋	0.48					
カフェやラウンジなど宿のくつろげる設備	0.42					
温泉地や宿の混雑具合	0.42					
名所を訪れたい		0.91				
知らないところに行きたい		0.74				
歴史や文化に触れたい		0.73				
話題の場所を訪れたい		0.69				
憧れの場所を訪れたい		0.69				
その場所にしかないものを見たい・体験したい		0.61				
きれいな景色が観たい		0.53				
穴場などほかの人が知らないことを発見したい		0.51				
自然に触れたい		0.48				
この季節にしかない景観やイベントを楽しみたい		0.48				
のんびりしたい			0.67			
休日（休暇）を有意義に過ごしたい			0.64			
自宅や職場から離れた場所に行きたい			0.57			
周りに気を遣わず，マイペースに過ごしたい			0.55			
気持ちを切り替えたい			0.55			
次の日のことを気にせずに過ごしたい			0.52			
おいしい食べ物やお酒を味わいたい			0.52			
仕事や家事をしなくていい			0.5			
家族と一緒に過ごしたい				0.8		

家族と共通のイベントを体験したい				0.79		
家族サービスや親孝行など同行者になにかをしたい				0.78		
知人と一緒に過ごしたい					0.79	
友人と一緒に過ごしたい					0.76	
温泉地への行き帰りの飲食店						0.65
温泉地周辺の飲食店						0.64
温泉地への行き帰りの観光スポットやレジャー施設						0.51
温泉地周辺の観光スポット						0.49
信頼性のα値(クロンバックのα)	0.94	0.89	0.82	0.85	0.82	0.79
固有値	14.1	3.4	2.2	1.7	1.1	0.8
回転前の寄与率(累積寄与率：48.5%)	29.4	7.1	4.5	3.6	2.3	1.5
プロマックス回転後の因子相関	I	II	III	IV	V	VI
I	―	0.45	0.45	0.31	0.32	0.63
II		―	0.49	0.22	0.33	0.55
III			―	0.26	0.13	0.38
IV				―	-0.04	0.28
V					―	0.37
VI						―

表 3　セグメントの特徴

	1	2	3	4
	家族と楽しむ温泉客	豪華主義の温泉客	友人等と楽しむ温泉客	こだわりのない温泉客
	n=283	n=214	n=337	n=166
	28.30%	21.40%	33.70%	16.60%
旅行動機（回答の平均値）				
温泉と宿	2.96	4	3.17	1.95
自然・文化	2.97	4.09	3.3	2.09
癒し	3.83	4.41	3.65	3.03
家族	4.12	4.23	2.68	2.32
友人等	1.54	3.15	3.26	1.77
温泉地	2.8	4	3.19	1.8
個人属性				
家族構成	配偶者,18歳以下の子ども	親，兄弟姉妹	ひとり暮らし，親，兄弟姉妹	ひとり暮らし,19歳以上の子ども,その他
年齢	40 –69	30–39	20 – 29	40–69
職業	公務員	自営・自由業	会社員	会社員，無職
旅行に関する項目				
最初に決めたこと	目的地，交通手段，宿泊施設	目的地，宿泊施設	目的地，メンバー	目的地，交通手段，日程
同行者				
同行者数	3 ～ 9人	4人	2人,10人以上	1人,5 ～ 6人
同行者	配偶者，両親，義両親，兄弟姉妹，子ども	両親，ペット，その他	友人，恋人	親戚，業務関係
温泉利用	大浴場，露天風呂	大浴場，露天風呂，貸切風呂，部屋の風呂，部屋の露天風呂，他の宿泊施設	大浴場，露天風呂，他の宿泊施設	大浴場
立ち寄り				
往路	みやげ屋，飲食店	みやげ屋，市場，飲食店，テーマパーク，史跡		
滞在中		博物館・美術館，景勝地，史跡	飲食店，博物館・美術館，景勝地	
復路	みやげ屋	みやげ屋	みやげ屋	みやげ屋
費用				
交通費 平均5,000 ～ 10,000	10,000未満	10,000 ～	10,000 ～ 20,000	0 10,000 ～ 20,000
宿泊費 平均10,000 ～ 20,000	10,000 ～ 20,000	10,000 ～ 20,000 30,001~	20,000 ～ 30,000	~10,000
飲食費 平均 ～ 5,000	~5,000	10,000 ～ 30,000 30,001~	5,000~10,000	0 ~50,000
みやげ代 平均 ～ 5,000	~5,000	5,000~30,000	10,000~20,000	0
情報収集 最多：宿等の個別HP	テレビ	旅行会社のツアー・HP，口コミ，知人，テレビ，雑誌	旅行会社HP，知人	恒例行事，その他

満足度，宿の接客サービスの満足度，温泉地の満足度，食事の満足度である。回答の尺度は5段階である。

ここでは，これら6種類の満足度と1で抽出した6つの旅行動機との関係をみる。重回帰分析を採用し，被説明変数を各満足度，説明変数を6つの旅行動機とした。表4は，分析の結果から，有意な変数を示したものである。また，セグメントごとに各満足度の平均値を示した。

6種類の満足度全般に渡り，満足度が高いセグメントは「豪華主義の温泉客」である。このセグメントでは，いずれの満足度においても，pull動機から構成される「温泉と宿」が有意な関係にあった。ほかのセグメントにおいても，各満足度と「温泉と宿」は有意な関係にあり，とくに，「温泉」，「宿の設備」，「宿の接客」，「食事」に対する満足度で有意である。また，「友人等と楽しむ温泉客」では，観光地に対する満足度を除いて，「癒し」が有意であった。「癒し」はpush動機で構成される動機である。

セグメントによっては，負の関係を示した旅行動機もあった。「家族と楽しむ温泉客」では，「温泉」，「宿の設備」に対する満足度において，pull動機から構成される「温泉地」が負であり，「接客」に対する満足度ではpush動機から構成される「癒し」が負であった。この理由として，温泉や宿において家族との時間を楽しむために，「温泉地」や「癒し」は負の関係として示されたのかもしれない。また，「友人等と楽しむ温泉客」では，すべての満足度においてpush動機から構成される「家族」が負であった。このことは，このセグメントにおいて「家族」は旅行動機の中でも重視の度合いが低く，同行者も友人や恋人がほとんどであることから，満足度に対して負の関係にあると考えられる。

以上から，旅行動機のうちpull動機から構成される「温泉と宿」が満足度と有意な関係にあるといえる。旅行動機の中では，どのセグメントも「癒し」をもっとも重視していたが，「友人等と楽しむ温泉客」を除いて，「癒し」は満足度に影響を与えないことが明らかになった。

4. 再訪意向との関係

次に，再訪意向と，満足度および旅行動機の関係をみる。再訪意向について，アンケート調査では，今回と同じメンバーで再訪したい，メンバーに関わりなく再訪したい，という2種類を尋ねた。回答の尺度は5段階である。表5

表 4　満足度と旅行動機の関係

	満足度					
	総合	温泉	宿の設備	接客	観光地	食事
家族と楽しむ温泉客（28.30%）	平均4.3	平均4.2	平均4.0	平均3.9	平均3.8	平均4.1
		温泉と宿 温泉地(-)	温泉と宿 温泉地(-)	温泉と宿 癒し(-)	自然・文化 家族 温泉地	温泉と宿
豪華主義の温泉客（21.40%）	平均4.5	平均4.5	平均4.3	平均4.3	平均4.4	平均4.4
	温泉と宿	温泉と宿	温泉と宿	温泉と宿	温泉と宿 自然・文化	温泉と宿 自然・文化
友人等と楽しむ温泉客（33.70%）	平均4.0	平均4.0	平均3.8	平均3.8	平均3.8	平均3.8
	癒し 家族(-) 友人等	温泉と宿 癒し 家族(-)	温泉と宿 癒し 家族(-)	温泉と宿 癒し 家族(-)	自然・文化 家族(-) 温泉地	温泉と宿 癒し 家族(-)
こだわりのない温泉客（16.60%）	平均4.1	平均4.0	平均3.5	平均3.4	平均3.5	平均3.6
	癒し	癒し	温泉と宿 自然・文化(-)	温泉と宿 温泉地(-)	自然・文化 家族	友人等 温泉地(-)

※(-)は，符号が負であることを意味する。

は，各セグメントの回答平均値である。傾向として，同じメンバーで再訪したいという意向のほうが高い。また，セグメントでは，「豪華主義の温泉客」がもっとも再訪意向が高い。

これら2種類の再訪意向と，6種類の満足度および6つの旅行動機との関係をみる。重回帰分析を採用し，被説明変数を各再訪意向，説明変数を6種類の満足度および6つの旅行動機とした。表6は，分析の結果から，有意な変数を示したものである。

双方の結果から，「メンバーに関わらず再訪」よりも，「同じメンバーとの再訪」のほうが，旅行動機および満足度ともに有意な変数が多い。

「同じメンバーとの再訪」では，旅行動機よりも満足度のほうが多く有意な関係を示した。満足度の中でも，「温泉」に対する満足度は，すべてのセグメントにおいて有意である。旅行動機では，家族と楽しむ温泉客を除いて，push動機で構成される「癒し」が有意であった。また，こだわりのない温泉客については，pull動機から構成される「自然・文化」が負の関係であった。

「メンバーに関わらず再訪」では，満足度が有意な関係を示した。「同じメンバーとの再訪意向」と同様に，「温泉」に対する満足度は，すべてのセグメントにおいて有意である。

以上から，再訪意向には，旅行動機よりも満足度のほうが影響をおよぼしており，とくに「温泉に対する満足度」が重要であることがわかる。

表 5　再訪意向の平均値

	同じメンバーで再訪	メンバーに関わらず再訪
家族と楽しむ温泉客 (28.30%)	4.1	3.9
豪華主義の温泉客 (21.40%)	4.4	4.3
友人等と楽しむ温泉客 (33.70%)	3.9	3.8
こだわりのない温泉客 (16.60%)	3.8	3.6

表 6　満足度と旅行動機の関係

	同じメンバーで再訪		メンバーに関わらず再訪	
	旅行動機	満足度	旅行動機	満足度
家族と楽しむ温泉客 (28.30%)	自然・文化 (-)	総合 温泉 温泉地 食事		総合 温泉 食事
豪華主義の温泉客 (21.40%)	癒し 家族	温泉 宿の設備 宿の接客 (-) 食事	癒し	温泉 宿の設備 食事
友人等と楽しむ温泉客 (33.70%)	癒し 温泉地	総合 温泉 宿の設備 食事		総合 温泉 温泉地
こだわりのない温泉客 (16.60%)	自然・文化 (-) 癒し	総合 温泉		総合 温泉

※ (-) は，符号が負であることを意味する。

V. 考察

図 3のフレームワークに基づき，分析結果について考察を行う。4つのセグメントが抽出されたが，もっとも旅行動機が高い「豪華主義の温泉客」，シェアの高い「友人等と楽しむ温泉客」を取り上げる。

図 4は「同じメンバーで再訪意向」，図 5は「メンバーに関わらず再訪意向」について，2つのセグメントにおける関係を示したものである。図の左側は旅行動機，真ん中は満足度，右側は再訪意向を表す。「豪華主義の温泉客」は，「友人等」以外の旅行動機が高いが，満足度とは「温泉と宿」が正の関係がある。「温泉と宿」は，「温泉に対する満足度」，「宿の設備に対する満足度」，「食事に対する満足度」に影響しており，これら満足度は「同じメンバーで再訪意向」，「メンバーに関わらず再訪意向」と正の関係がある。さらに，push 動機である「癒し」は，満足度を介さずに再訪意向に影響することがわかった。

「友人等と楽しむ温泉客」は，「癒し」，「温泉と宿」，「家族 (-) 」が「温泉に対する満足度」，「宿の設備に対する満足度」，「食事に対する満足度」に関係し，「同じメンバーで再訪意向」と正の関係にある。「メンバーに関わらず再訪意向」の場合には，「癒し」，「温泉と宿」，「家族(-) 」が「温泉に対する満足度」と関係があり，再訪意向につながる。また，旅行動機に関係なく，「総合満足度」，「温泉地に対する満足度」が再訪意向に関係している。

嶋口 (1994) が提示した本質機能と表層機能という概念に照らせば，pull 動機は表層機能に関係し，push 動機は本質機能に関係すると考えられる。たとえば，pull 動機で構成される「温泉と宿」は，実際に訪れてみて体験し，「期待以上」と感じる要素が多くあるのかもしれない。それゆえ，満足につながりやすいと考えられる。小野 (2010) が提示した感動因子である。一方，push 動機で構成される「癒し」は，温泉客の旅行動機の中でももっとも高かったものの，今回の分析では，「友人等と楽しむ温泉客」以外は，満足度と有意な関係は見られなかった。このことから，「癒し」は，「満たされて当然」の旅行動機であるといえる。ただし，「友人等と楽しむ温泉客」の場合，友人等と過ごすことが「癒し」になっている可能性や，あるいは奥瀬 (2008) が指摘するように，このセグメントでは本質機能ではなく表層機能として捉えられている可能性もある。この点については，さらなる調査，研究が必要であり，今後の課題である。

図4，図5に基づき，「豪華主義の温泉客」，「友人等と楽しむ温泉客」について，集客戦略の示唆例を考察する (表7)。「豪華主義の温泉客」は，旅行動機のうち「温泉と宿」が満足度に影響をおよぼし，またそれら満足度は再訪意向につながる。そのため，「温泉と宿」をツールとして集客戦略を計画することが考えられる。上述したように，pull 動機で構成される「温泉と宿」は表層機能であるとすると，豪華主義の温泉客が実際に訪れたときに「期待以上」と実感できる要素を提供することが効果的である。たとえば，「貸切風呂を時間制限なく利用できる」ことを提供すれば，貸切風呂を利用したいと考える温泉客にとって「期待以上」の満足となるだろう。事前に詳細情報を提供せず，チェックイン時に提供することで，こうした効果が生まれる可能性もある。

「友人等と楽しむ温泉客」は，旅行動機のうち「温泉と宿」，「癒し」が満足度に影響をおよぼし，再訪意向につながっている。Push 動機で構成される「癒し」は本質機能であるとすると，「満たされて当然」以上の成果を実感できることが必要である。あるいは，上述のとおり，本質機能ではなく表層機能として捉えている可能性もある。同行者である友人等と過ごすことが「癒し」と解釈している可能性から，たとえば，部屋で「癒し」を実感できるように飲料サービスを提供するなどの戦略が効果的であると考えられる。

図 4　同じメンバーで再訪意向：豪華主義の温泉客と友人等と楽しむ温泉客

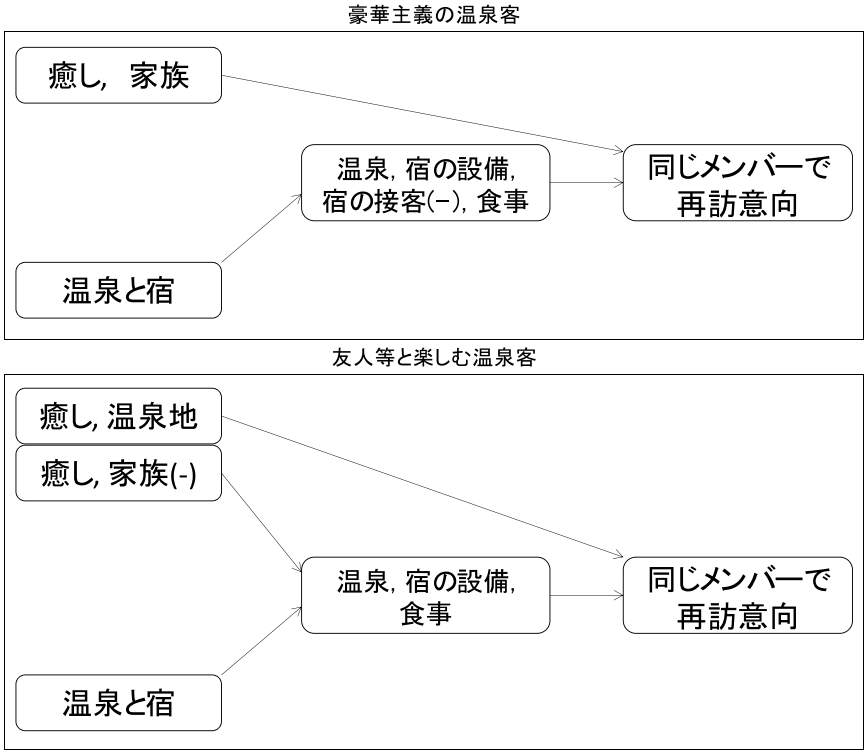


図 5　メンバーに関わらず再訪意向：豪華主義の温泉客と友人等と楽しむ温泉客

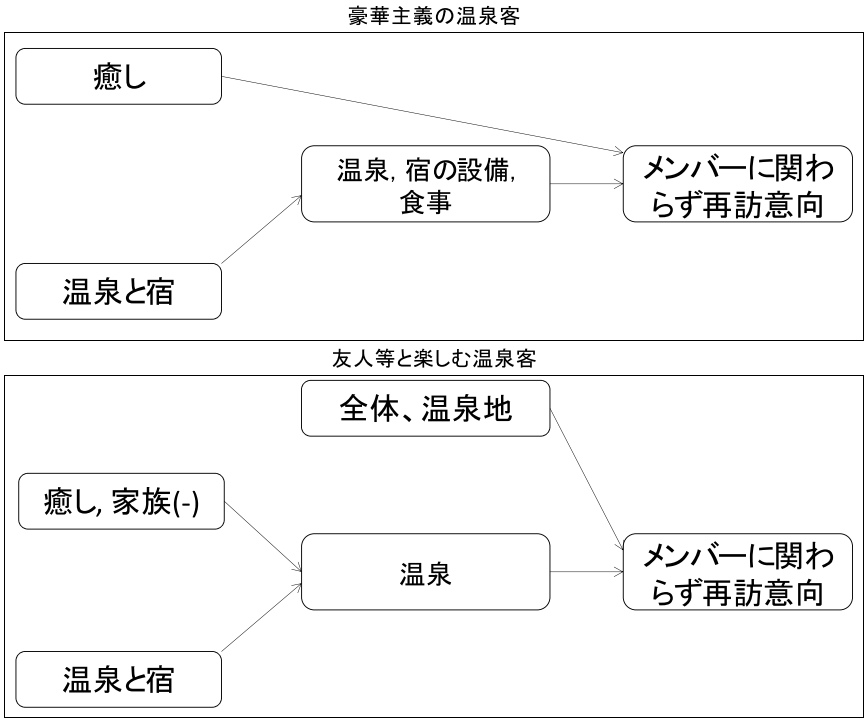


表 7　集客戦略に対する示唆例

	豪華主義の温泉客	友人等と楽しむ温泉客
	n=214	n=337
	21.40%	33.70%
満足度に影響する旅行動機	温泉と宿	温泉と宿，癒し
再訪意向に影響する旅行動機	癒し	癒し
再訪意向に影響する満足度	温泉，宿の設備，食事	温泉
満足度向上	温泉と宿に関して，実感できるような特典等を付与する。 例）貸切風呂の時間制限なしの利用，浴衣の選択，料理の特別追加メニューなど。	癒しに関して，友人等と実感できるような特典等を付与する。 例）部屋での飲料特典（ワイン1本サービス）など。
再訪意向の促進	温泉，宿の設備，食事に対する満足度を重視。 旅行動機の「癒し」を満たす。	温泉に対する満足度を重視。 旅行動機の「癒し」を満たす。

VI. おわりに

本研究では，旅行動機，満足度，再訪意向の関係を分析し，セグメントごとにその関係を明らかにした。再訪意向は，満足度を介するのみならず，旅行動機が直接影響をおよぼす可能性があった。すでに，Yoon and Uysal (2005) などの先行研究でも明らかになっていたが，本研究の結果も先行研究を支持するものとなった。また，旅行動機と満足度の関係について，嶋口 (1994) が提示した本質機能と表層機能という概念に照らし，pull 動機は表層機能に関係し，push 動機は本質機能に関係すると考えられることを示した。満足度の向上を図る場合，満足度に影響をおよぼす旅行動機が，「満たされて当然」なのか，「当然とは思わないが，あるにこしたことはない」なのか，その違いは重要である。本研究では，pull 動機で構成される「温泉と宿」は表層機能であり，push 動機で構成される「癒し」は本質機能として考察を行った。

今後の課題は，次のとおりである。本研究では，首都圏または京阪神在住の温泉客を対象としたため，温泉地ごとの結果は提示できていない。今後，特定の温泉地を訪問した温泉客を対象とすることで，温泉地ごとの温泉客の特徴（旅行動機，満足度，再訪意向の関係）が明らかにすることを目指す。また，嶋口 (1994) による本質機能と表層機能に基づき旅行動機を定義し，満足度との関係を分析することによって，より具体的に温泉地に対する戦略の示唆を提示できると考える。

参考文献

奥瀬喜之 (2008)「顧客満足概念とその測定に関わる研究の系譜」，『専修商学論叢』，第 88 巻，pp.55-59.

小野譲司 (2010)『顧客満足 [CS] の知識』，日経文庫。

嶋口充輝 (1994)『顧客満足型マーケティングの構図―新しい企業成長の論理を求めて』，有斐閣。

三浦俊彦 (2013)『日本の消費者はなぜタフなのか　日本的・現代的特性とマーケティング対応』，有斐閣。

Baloglu, S., Pekcan, S. Chen and J. Santos (2008) "The Relationship between Destination Performance, Overall Satisfaction, and Behavioral Intention for Distinct Segments," *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol.4, No.3-4, pp.149-165.

Bieger, T. and C. Laesser (2002) "Market Segmentation by Motivation: The Case of Switzerland," *Journal of Travel Research*, Vol. 41, pp.68-76.

Bigne, J. E., I. Sanchez and L. Andreu (2009) "The Role of Variety Seeking in Short and Long Run Revisit Intentions in Holiday Destinations," *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol.3, No.2, pp.103-115.

Calantone, J. R. and J. S. Johar (1984) "Seasonal Segmentation of the Tourism Market Using a Benefit Segmentation Framework," *Journal of Travel Research*, Vol.23, No.2, pp.14-24.

Cha, S., K. W. Mccleary and M. Uysal (1995) "Travel Motivations of Japanese Overseas Travelers: A Factor-Cluster Segmentation Approach," *Journal of Travel*

*Researc*h, Vol.34, No.1, pp.33-39.

Haley, R. (1968) "Benefit Segmentation: A Decision-oriented Research Tool," *Journal of Marketing*, Vol.32, pp.30-35.

Jang, S. C., A. M. Morrisona, and J. T. O' Leary (2002) "Benefit segmentation of Japanese pleasure travelers to the USA and Canada: selecting target markets based on the profitability and risk of individual market segments," *Tourism Marketing*, Vol. 23, pp. 367-378.

Kamata, H. and Y. Misui (2015a) "Why Do They Choose a Spa Destination? —The Case of Japanese Spa Tourists," *Tourism Economics*, Vol.21, No.2, pp.283-305.

Loker, L. E. and R. R. Perdue (1992) 'A Benefit-based Segmentation of a Nonresident Summer Travel Market,' *Journal of Travel Research*, Vol31, pp.30-35.

Oliver, R. L. (1980) "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, pp.46-49.

Uysal, M., X. Li, and E. Turk. (2008) "Push-Pull Dynamics in Travel Decisions," In the *Handbook of Hospitality & Tourism Marketing*, edited by H. Oh and A. Pizam, Published by Elsevier, pp.412-438.

Yoon, Y. and M. Uysal (2005) "An Examination of the Effects of Motivation and Satisfaction on Destination Loyalty: A Structural Model," *Tourism Management*, Vol.26, pp.45-56.

オーラルセッション ― フルペーパー

口コミビッグデータを活用した観光客目線によるテーマ性を持つ広域観光ルートの検討

有限責任監査法人トーマツ デロイトアナリティクス シニアスタッフ
野守 耕爾

有限責任監査法人トーマツ デロイトアナリティクス ディレクター
神津 友武

要約

地域の観光振興を検討する際，観光客の目線でニーズを把握し，その結果に基づいた施策の立案・実施が課題となっている。また誘客を促進するため，より多くの泊数で地域をまたがり周遊するような広域観光ルートの検討が求められており，特にそれを効果的に進めるために広域で連携する地域間の関連性やテーマ性を持たせることが重視されている。本研究では，観光客の発する大量の口コミデータを分析することで，観光客の目線に立ったテーマ性のある広域観光ルートを形成するアプローチを検討した。まず口コミのコメントにテキストマイニングとPLSA(確率的潜在意味解析) を適用することで観光テーマを抽出し，それをベースに地域のテーマ性を定量的に分析した。またアソシエーション分析を適用して同時訪問性の高い地域を見つけることで，地域をまたがって周遊するような広域観光ルートの候補を抽出し，そのルートのテーマ性を定量的に計算した。これにより，その地域はどのようなテーマ性を持ち，どのような地域との周遊性が強く，そうした地域と連携するとどのようなテーマ性を持つ広域観光ルートができるのかということを，観光客の目線でかつ定量的に検討することができた。

キーワード

広域観光，口コミ，ビッグデータ，テキストマイニング，PLSA

本研究の内容は有限責任監査法人トーマツの公式見解を示すものではありません。

I. はじめに

地方創生が国の最重要課題に位置づけられている昨今，日本経済新聞社産業地域研究所が自治体向けに実施したアンケート調査によれば，政府に期待することとして約半数が「観光振興への支援策」と回答し，今後地域の戦略産業として育成したい分野には「観光レジャーなどの集客産業」が16.9%で最も多く回答された（田辺ら，2014）。このように観光による地域の経済・産業の活性化が求められる中，特に観光地が広域的に連携して誘客を促進し，より多くの泊数で地域をまたがった周遊観光を実現する「広域観光」が推進されており，観光庁でも観光圏の整備支援事業や広域観光周遊ルート形成促進事業などが取り組まれている（観光庁，2012）（観光庁，2015）。また，単に複数の地域が連携してそれぞれの地域資源を組み合わせるのではなく，個々の地域資源の関連性や文脈を形成し，テーマ性・ストーリー性を持たせることで，広域での周遊観光をより効果的に進められるとし，経済産業省でも地域ストーリー作り研究会などが開催されている（経産省，2015）。一方，これまでの観光振興のアプローチは，自治体や旅行会社といったサービス提供者側の事情や都合を反映したものが多く，観光客の目線に立った取組みが疎かになっていることが指摘されており，観光客のニーズをきちんと把握した上で，観光客を満足させるサービスやマーケティングの施策を講じることが課題となっている（才原，2015）。

この“観光客目線”でニーズを把握するには，実際に観光客が発するデータを分析し，そこから観光客が感じている価値や関心事を抽出することが有効であると考えられるが，その手段の一つとして，Web上に投稿された観光地の口コミデータを活用することが挙げられる。口コミ

データは，従来のアンケート調査のように要求された設問に回答するのではなく，口コミ投稿者自らが発したデータであり，また大量にデータを取得できる利点がある。また口コミは消費者の意思決定によく利用されていることも報告されており（NTTレゾナント，2012），口コミから観光客のニーズを抽出することは有効であると思われる。また口コミデータを分析してマーケティングなどへの応用を検討している事例も報告されている（上原，2011）（鷲山ら，2011）（竹崎ら，2013）。本研究では，口コミデータを分析することで観光客の目線による地域のテーマ性を抽出することを検討する。

口コミのコメントの内容を分析することで，観光客の関心事や行動の意図を把握することができるが，実際にどのようなルートで観光したかは把握が難しい。広域観光を推進する場合，観光客にとって魅力的なモデルとなる周遊ルートを検討することが重要である。これに関しては，近年スマートフォンなどのGPSデータを活用することで，主要な移動ルートを把握する取組みがなされている（相，2014）（樋口，2014）。また2015年4月21日に内閣のまち・ひと・しごと創生本部よりリリースされた地域経済分析システム(RESAS)は，地方自治体がビッグデータを活用してその地域の課題を把握し，地方創生に向けた今後の総合戦略の策定を支援するシステムだが，観光に関しては，例えばスマートフォンのあるアプリをダウンロードしているユーザのGPSデータの集計結果（各市区町村において滞在のあった場所と時間帯の集計など）が利用可能となっている（まち・ひと・しごと創生本部，2015）。スマートフォンなどのGPSデータは，詳細な位置（緯度経度情報）と時間の情報を継続して大量に取得できるため，移動時間や細かい移動経路を把握したり，観光地点の流入流出の状況を把握できる有用なデータである。ただ，地域と地域を結ぶ広域観光ルートという観点ではそこまで詳細な情報である必要はなく，またGPSのデータは観光客かそうでないかの区別をつけることが難しく，取得できるデータも特定のアプリを利用しているユーザでかつ自身の位置情報を送信することを許可しているユーザに限定されてしまう。そこで本研究では，観光に特化した口コミデータを用いて，一回の旅行で同時に訪問する傾向にある地域を分析し，そこから広域観光ルートを検討する。

以上より本研究では，観光の口コミデータに基づき，観光客が関心のある地域のテーマを抽出し，また主要な周遊ルートを抽出することで，観光客の目線に立ったテーマ性のある広域観光ルートを形成するアプローチを検討する。

II. 分析方法

I. 使用するデータ

本研究では，フォートラベル株式会社が運営する「旅行のクチコミと比較サイト フォートラベル」(http://4travel.jp/)における国内旅行の全国の観光地に対する口コミデータを用いて分析する。

フォートラベルの口コミで得られる情報は以下のように大別できる。なお，施設情報の施設カテゴリとは，観光，グルメ・レストラン，ショッピング，交通，ホテルという5種類の大項目があり，それぞれさらに名所・史跡，動物園などの小項目が設定されている。なお交通カテゴリの施設には，駅や空港などの施設が含まれる。

①施設情報
施設の名称，施設カテゴリ，所在地域(都道府県単位，市郡単位，区町村単位)，住所
②投稿者情報
投稿者名（ニックネーム），性別，同行者
③口コミ情報
タイトル，コメント，評価得点，旅行時期（年月）

フォートラベルを選択した理由としては，各投稿者のコメントの量が他のサイトよりも多いことにある。ほとんどの投稿者は写真まで投稿しており，単純に良かった，悪かったということではなく，その観光地でどのような体験をしてどのような印象を持ったのか事細かに記述されている。口コミのコメントから観光客目線によるテーマ性を抽

出する際，そのコメントの内容がより詳細であればあるほど，より具体的なテーマが抽出可能となるため，フォートラベルの口コミを使用することとした。

2. 分析アプローチ

観光の口コミデータからテーマ性のある広域観光ルートを検討するため，以下の3つのアプローチを実行する。

①観光テーマの抽出

「観光」カテゴリの口コミデータについて，タイトル及びコメントのテキストデータにテキストマイニングを実行して表現を抽出する。各観光地に対するその表現の出現頻度を集計したクロス集計表にPLSA(確率的潜在意味解析）を実行することで，潜在的な観光テーマを抽出する。そのテーマをベースに各観光地及び地域の特徴（テーマ性）を定量的に計算する。

②広域観光ルートの抽出

広域観光ルートは地域をまたがるようなルートを対象とする。同じ投稿者の同じ旅行時期（年月）で口コミされた複数の施設は，一度の旅行で同時に訪問した施設であると考え，これが異なる地域の施設であれば地域をまたがって訪問したこととなる。そこで口コミの投稿者IDと旅行時期（年月）の組み合わせで新たなIDを作成し，ある投稿者が同じ旅行時期（年月）に訪問した複数の地域の口コミを対象にアソシエーション分析を行うことで，一度の旅行で同時訪問しやすい地域のペアとその度合いを定量的に計算し，主要な観光ルートの候補を抽出する。

③テーマ性のある広域観光ルートの検討

②で抽出した観光ルートを構成するそれぞれの地域のテーマ性を①の方法で計算し，それをルート別に集約することで，各ルートが持つテーマ性を抽出する。

以下にそれぞれのアプローチの分析ステップについて示す。

2.1. 観光テーマの抽出

「観光テーマの抽出」は以下の5つのステップから成る。アプローチの全体像を図1に示す。なお，観光テーマの抽出で用いる口コミデータは，2014年8月15日までに投稿された日本全国の「観光」カテゴリの全口コミのうち，口コミ件数が10件以上の観光地（5,553箇所）の口コミ（169,407件）のデータを対象とした。

(1) 口コミに含まれる係り受け表現を抽出する

口コミのタイトルとコメント本文を結合させたテキストデータに対し，テキストマイニングの係り受け分析を実行し，係り受け表現を抽出する。本研究では，観光における観光客の評価や体験に関連する表現を抽出するため，名詞と形容詞（形容動詞含む），及び名詞と動詞（サ変接続名詞含む）という組み合わせの係り受け表現を抽出する。

なお本研究では，株式会社NTTデータ数理システムのText Mining Studio 5.0を使用しテキストマイニングを実行した。

(2) 観光地×係り受け表現のクロス集計表を作成する

抽出した係り受け表現の出現頻度を観光地ごとに集計することで，観光地と係り受け表現のクロス集計表を作成する。

(3) PLSAを実行して潜在的観光テーマを抽出する

観光地と係り受け表現のクロス集計表にPLSAを適用し，観光地と係り受け表現の背後にある潜在的な観光テーマを抽出する。PLSAについては後述する。PLSAの実行により，観光テーマTを条件とした観光地Sの条件付確率P(S｜T)，観光テーマTを条件とした係り受け表現Eの条件付確率P(E｜T)，観光テーマの出現確率P(T)が計算される。抽出された観光テーマは，P(S｜T)によって重み付けされた観光地名称やP(E｜T)によって重み付けされた係り受け表現から意味を解釈する。

なお本研究では，独立行政法人産業技術総合研究所が開発したサービス店舗支援システムAPOSTOOL2のPLSAプログラムを使用した。

(4) 観光地ごとに各観光テーマの比率を計算する

観光テーマTを条件とした観光地Sの条件付確率P(S｜T)と観光テーマTの出現確率P(T)にベイズの定理を適用することで，各観光地Sを条件とした観光テーマTの条件付確率P(T｜S)を計算する。これにより，各観

光地が有するテーマ性を定量的に把握する。

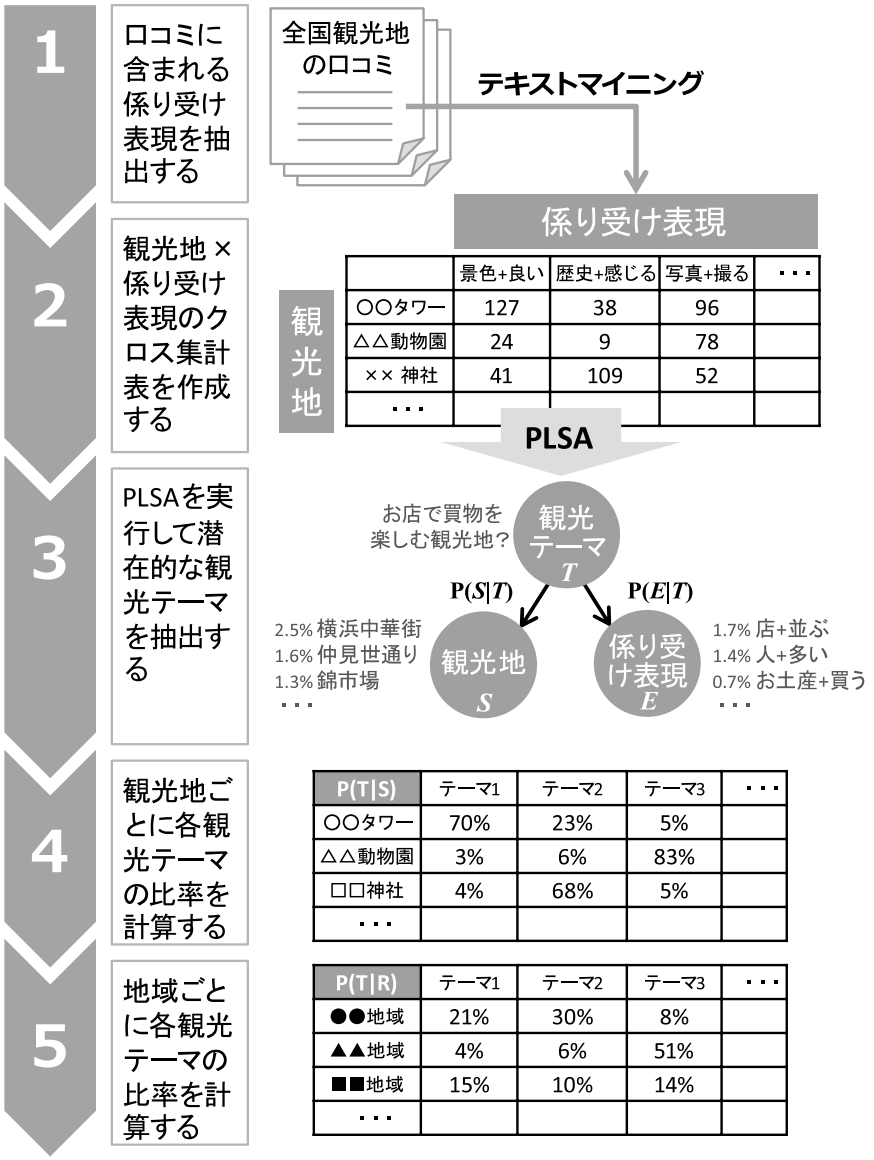
(5) 地域ごとに各観光テーマの比率を計算する

観光地Sごとに計算されたP(S｜T)を地域Rごとに集約し，観光テーマTを条件とした地域Rの条件付確率P(R｜T)を計算する。このP(R｜T)と観光テーマTの出現確率P(T)にベイズの定理を適用することで，各地域Rを条件とした観光テーマTの条件付確率P(T｜R)を計算する。これにより各地域が有するテーマ性を定量的に把握する。

2.2. 広域観光ルートの抽出

「広域観光ルートの抽出」では，以下の2つのステップから成る。なお本研究では北海道を例題とし，道内の広域観光ルートを抽出する。ここで用いる口コミデータは，2015年5月19日までに投稿された全カテゴリの全口コミデータ（976,723件）のうち北海道エリアのデータ（80,241件）を対象とした。

図-1　観光テーマ抽出のアプローチ



(1) 投稿者と旅行時期の組み合わせたIDデータにアソシエーション分析を実行する

口コミの投稿者IDと旅行時期（年月）の組み合わせた情報で新たなID(投稿者旅行IDと呼ぶ）を作成する。また口コミ投稿のあった施設が所在する地域にはその施設のカテゴリ情報を付加しておく。これはどのような目的でその地域を訪問したのかということも分析で考察するためである。この作成した投稿者旅行IDに対して口コミ投稿のあった施設の地域（カテゴリ情報付）というトランザクションデータにアソシエーション分析を実行する。アソシエーション分析については後述する。本研究では特に区町村単位の地域を対象とする。口コミデータのうちアソシエーション分析の対象となる情報について図2に示す。

なお本研究は，IBM社のSPSS Modeler 16.0を使用してアソシエーション分析を実行した。

(2) 一度の旅行で同時に訪問されやすい地域ペアを抽出する

アソシエーション分析のアウトプットのうち，支持度に該当する2つの地域の同時訪問確率に着目する。同時訪問確率の高い地域ペアほど，一度の旅行で同時に訪問されやすいと解釈できる。広域観光ルートは，より多くの泊数で地域をまたがる周遊観光を実現するルートであるべきなので，同時訪問性の強い区町村単位の地域ペアのうち，その地域が異なる市郡であり，どちらか一方，あるいは両方の訪問カテゴリが「ホテル」であるペアに着目し，どの地域を拠点にどの地域まで足を伸ばして観光しているのか把握する。この同時訪問性の強い地域ペアを組み合わせることで，主要な広域観光ルートの候補を抽出する。

2.3. テーマ性のある広域観光ルートの検討

テーマ性のある広域観光ルートの検討では，候補の広域観光ルートWを構成する地域(区町村）Rについて，「2.1. 観光テーマの抽出」で計算した観光テーマTを条件とした地域Rの条件付確率P(R｜T)をルートごとに集約し，観光テーマTを条件とした広域観光ルートWの条件付確率P(W｜T)を計算する。このP(W｜T)と観光テーマT

図-2　本研究における口コミデータを用いたアソシエーション分析の対象

投稿者ID	旅行時期	施設	カテゴリ	区町村	区町村/カテゴリ	市郡	都道府県	コメント
0001	2014年9月	函館山	観光	函館	函館/観光	函館・大沼・長万部	北海道	****
0002	2014年8月	オシンコシンの滝	観光	ウトロ	ウトロ/観光	網走・知床・紋別	北海道	****
0002	2014年5月	新千歳空港	交通	千歳・新千歳空港	千歳・新千歳空港/交通	苫小牧・千歳・夕張	北海道	****
0002	2014年5月	札幌東部ホテル	ホテル	すすきの	すすきの/ホテル	札幌	北海道	****
0002	2014年5月	小樽運河	観光	小樽	小樽/観光	小樽・積丹・キロロ	北海道	****
0003	2014年5月	釧路湿原	観光	釧路	釧路/観光	釧路・根室・中標津	北海道	****
0003	2014年5月	阿寒湖	観光	阿寒	阿寒/観光	阿寒・川湯・摩周・屈斜路	北海道	****

投稿者旅行ID

アソシエーション分析

の出現確率P(T)にベイズの定理を適用することで，各広域観光ルートWを条件とした観光テーマTの条件付確率P(T｜W)を計算する。これにより各ルートにおけるテーマ性を把握する。

3. PLSA(確率的潜在意味解析)

3.1. PLSAの概要と特長

PLSA(Probabilistic Latent Semantic Analysis)は，文書分類のために開発された次元圧縮手法である(Hofmann, 1999)。文書Dとそこに出現する単語Wの間には潜在的な意味クラスCがあることを想定し，各文書における単語の出現頻度が記録された「文書」×「単語」の共起行列データを学習し，文書と単語の共通のトピックとなるような特徴を見つける手法である。PLSAを実行することで3種類の確率変数P(D｜C)，P(W｜C)，P(C)が計算され，これにより「文書」×「潜在クラス」という低次元データに変換することができ，クラスタリングの手法としても用いられる。

データクラスタリングという観点から，PLSAが他のクラスタリング手法と特に異なる点は主に以下の2つが挙げられる。

①行と列を同時にクラスタリングする

一般的なクラスタリング手法は，列をベースに行をクラスタリングする，あるいは行をベースに列をクラスタリングするため，どちらか一方しかクラスタリングできない。一方PLSAで抽出される潜在クラスには，行の要素と列の要素が同時に所属することができる。これにより，抽出されたクラスは2つの軸から構成され，意味解釈もしやすくなる。

②ソフトクラスタリングである

k-meansや階層的クラスター分析などはハードクラスタリングと呼ばれ，各変数は必ず1つのグループに限定して所属する。一方PLSAはソフトクラスタリングと呼ばれ，全ての変数は全てのクラスにまたがって所属し，その所属度合いが条件付確率P(D｜C)，P(W｜C)で与えられる。これにより複数の重要な意味を持つ変数がある場合でも柔軟なクラスタリングができる。

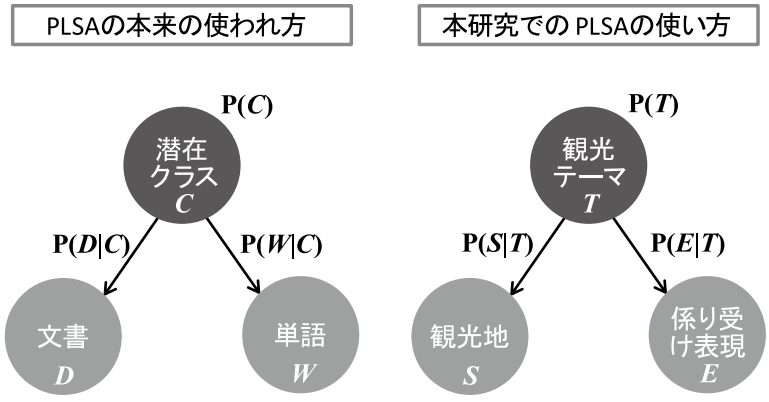
3.2. PLSAのクラス数の決定

PLSAではクラス数をあらかじめ設定する必要があるが，AIC(Akaike, 1973) などの情報量基準により最適なクラス数を決定することができる。例えば，クラス数の異なる分析結果それぞれについてAICを計算し，AIC最小となるクラス数の結果を採用すればよい。またPLSAは初期値依存性があり，初期値によって結果が異なる。そこで，クラス数を範囲を持たせて複数設定し，初期値を変えてそれぞれのクラス数でPLSAを複数回実行し，その全結果の中でAIC最小となる結果を採用するといった対応がとられている（石垣　2011)。

3.3. 本研究におけるPLSAの適用方法

元々のPLSAの考え方と本研究におけるPLSAの適用の仕方を比較したもの図3に示す。本研究では，PLSAの本質をデータを構成する行と列の2つの軸の背後にある

図-3　PLSAの本来の使い方と本研究における使い方



潜在的な要因を抽出する知識発見手法と捉え，各観光地の口コミで出現する係り受け表現の件数を記録した「観光地」×「係り受け表現」のクロス集計表にPLSAを適用する。これにより観光客が観光地を訪問するときに話題にしている潜在的な観光テーマを抽出する。

4. アソシエーション分析

4.1. アソシエーション分析の概要

アソシエーション分析は，「Aが起こると（条件），Bが起こる(結論)」といったルールを抽出する方法であり，元々は店舗のPOSデータを分析するために開発されている（Agrawal, 1994）。POSデータは一回の買物で購買された商品の情報が記録されたトランザクションデータであるが，これにアソシエーション分析を適用することで，一回の買物で同時に購買される商品ルールを探し出すことができる。買い物かご（バスケット）の中の商品間の関連性について分析する方法であることから，マーケット・バスケット分析とも呼ばれる。スーパーマーケットで紙おむつを購入する人は，ついでにビールも購入する傾向にあるというルールはアソシエーション分析の有名な事例である。

アソシエーション分析で用いられる代表的な指標には，AとBが同時に観測される確率を示す支持度P(A,B)，Aが観測された条件の中でBが観測される確率を示す確信度P(B｜A)，そもそもBが観測される確率に対する確信度の比をとるリフトP(B｜A)/P(B)などがある。リフトはAという条件を与えることでBが観測される確率が何倍上昇するのかということを示している。

4.2. 本研究におけるアソシエーション分析の適用方法

本研究で用いる口コミデータは，投稿者が旅行した際に訪問した施設に対して，その旅行時期（年月）やコメントが記載されたデータとなっている。各施設にはその所在地域（都道府県単位，市郡単位，区町村単位）の情報と施設カテゴリの情報（観光，グルメ・レストラン，ショッピング，交通，ホテルという5種類の大項目）が紐づいている。先述したとおり，本研究では口コミの投稿者IDと旅行時期（年月）の組み合わせた情報で新たなID(投稿者旅行ID）を作成し，投稿者旅行IDに対して口コミ投稿のあった施設の地域というトランザクションデータにアソシエーション分析を実行することで，一度の旅行で同時に訪問されやすい地域間の関連性を定量的に分析する。さらにその地域に施設カテゴリの情報を付加しておくことでどのような目的で訪問された地域ペアなのか考察することができる。

広域観光ルートは，より多くの観光客を誘客し，より広範囲に周遊してもらうことを目的に形成するため，まずは多くの観光客に選ばれるような主要なルートであることが望ましい。そこでアソシエーション分析の指標の中でも地域間の同時訪問確率を示す支持度に着目し，現状において一度の旅行で同時に訪問される件数の多い地域ペアを見つけ出し，それらをつなぐことで主要な広域観光ルートの候補を検討する。

III. 観光テーマの抽出

口コミデータにテキストマイニング（係り受け分析）を実行し，「観光地」×「係り受け表現」のクロス集計表を作成してPLSAを適用することで，観光地と係り受け表現の背後にある観光テーマを抽出した。

I. 係り受け表現の抽出

全169,407件の口コミデータのタイトルとコメント本文を結合させたテキストデータに対して，係り受け分析を実行し係り受け表現を抽出した。本研究では，観光における観光客の評価や体験に関連する表現を抽出するため，名詞と形容詞（形容動詞含む），及び名詞と動詞（サ変接続名詞含む）という組み合わせで，係り元と係り先の品詞を入れ替えて係り受け表現を抽出した。特に出現頻度が30件以上の係り受け表現に限定したところ，6,834件の表現が抽出された。なお出現頻度の1件とは，その表現が出現した口コミの件数であり，1件の口コミの中である表現が複数回出現しても重複はカウントせず，その表現の出現回数は1件とカウントした。

2. PLSA適用による観光テーマの抽出

5,553箇所の観光地の口コミで出現する6,834種の係り受け表現の件数を記録した「観光地」×「係り受け表現」のクロス集計表を作成し，PLSAの学習データとした。PLSAの実行では，クラス数を5から20まで1刻みで変化させ，それぞれに対してPLSAを5回ずつ初期値を変えて実行し，AICを計算した。その結果，クラス数に対して下に凸のカーブを描き，クラス数15の実行結果の一つがAIC最小となったので，この結果を採用することとした。本研究におけるPLSAでは，観光地Siと係り受け表現Ejの背後にある観光テーマ（潜在クラス）Tkを想定しているので，P(Si｜Tk), P(Ej｜Tk), P(Tk)が計算された。

抽出された15個のクラスについて，所属確率の高い観光地と係り受け表現から，そのクラスを意味する観光テーマを解釈した。解釈した各観光テーマとそれに所属する観光地と係り受け表現をまとめたものを表1に示す。なお表1において，同じ行にある観光地と係り受け表現は互いに対応しているわけではなく，各クラスに所属する観光地と係り受け表現について，所属確率の高い上位10件をそれぞれ列挙したものである。

本分析より，日本全国の観光地において観光客は多種多様な話題をしているが，数学的な基準においては，歴史や自然，寺社，テーマパーク，買物といった15個のテーマに集約されることが分かった。本結果は，例えばテーマ別の旅行プランを企画したり，旅行紹介のコンテンツを整理することにも活用できる。また観光客の旅行履歴に合わせて，過去訪問した観光地と同じテーマの他の観光地を推薦して誘客の促進を図ることも期待できる。

3. 各観光地のテーマ性の分析

抽出した15個のテーマを軸として，各観光地がどのようなテーマ性を有しているのかということを定量的に分析した。

PLSAによって計算された，観光テーマTを条件とした観光地Sの条件付確率P(S｜T)と観光テーマTの出現確率P(T)にベイズの定理を適用することで，式(1)のように各観光地Sを条件とした観光テーマTの条件付確率P(T｜S)を計算した。この値は各観光地における15個の観光テーマの構成割合を意味しており，各観光地の観光客目線の特徴を把握することができる。

$$\mathrm{P}(T_k|S_i) = \frac{\mathrm{P}(S_i|T_k)\mathrm{P}(T_k)}{\sum_k \mathrm{P}(S_i|T_k)\mathrm{P}(T_k)} \quad (1)$$

例えば，北海道において口コミ件数の上位10箇所の観光地についてP(T｜S)を計算した結果を図4に示す。図4において，観光地名横の括弧内の数値は口コミ件数を意味している。また比較的確率の高いテーマについてはグラフの上にラベルを重ねて表示している。

図4より，例えば時計台は歴史的な建造物でもあり，写真スポットでもあることや，小樽運河は買物を楽しんだり，散策したり，写真を撮ったりする場所であることや，五稜郭タワーは歴史を学んだり，タワーから景色を眺めたり，春は桜がきれいな施設であることなど，観光地が持つテーマ性を考察できる。

4. 各地域のテーマ性の分析

抽出した15個のテーマを軸として，全国の各地域がどのようなテーマ性を有しているのかということを定量的に分析した。

PLSAによって観光テーマTごとに計算された各観光地Sの条件付確率P(S｜T)について，式(2)のようにその観光地が含まれる地域Rで確率値を集約し，観光テーマTを条件とした地域Rの条件付確率P(R｜T)を計算した。このP(R｜T)と観光テーマTの出現確率P(T)にベイズの定理を適用することで，式(3)のように各地域Rを条件とした観光テーマTの条件付確率P(T｜R)を計算した。この値は各地域における15個の観光テーマの構成割合を意味しており，各地域における観光特性を把握することができる。

$$\mathrm{P}(R_h|T_k) = \sum_i \mathrm{P}(S_{hi}|T_k) \qquad (S_{hi} \in R_h) \quad (2)$$

$$\mathrm{P}(T_k|R_h) = \frac{\mathrm{P}(R_h|T_k)\mathrm{P}(T_k)}{\sum_k \mathrm{P}(R_h|T_k)\mathrm{P}(T_k)} \quad (3)$$

表-1　抽出された15個の観光テーマと所属する観光地及び係り受け表現

1 資料が展示された施設で歴史を学ぶ

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
1.9%	首里城公園（首里城）	1.2%	資料->展示
1.8%	熊本城	0.8%	場所->ある
1.8%	名古屋城	0.7%	歴史->展示
1.4%	原爆ドーム	0.7%	中->入る
1.3%	国宝松本城	0.7%	歴史->学ぶ+できる
0.9%	首里城正殿	0.7%	歴史->わかる
0.9%	松山城	0.6%	石垣->残る
0.9%	松江城（千鳥城）	0.5%	展示->見る
0.8%	鶴ヶ城(若松城)	0.5%	場所->思う
0.8%	大坂城	0.5%	写真->展示

2 高台からきれいな景色を展望する

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
3.8%	東京スカイツリー	2.0%	天気->良い
1.3%	函館山	1.7%	景色->良い
1.3%	東京タワー	1.2%	高台->ある
1.2%	五稜郭タワー	1.0%	きれい->見る+できる
1.2%	東京都庁舎展望室	1.0%	夜景->きれい
1.2%	さっぽろテレビ塔	0.9%	眺める->最高
1.1%	函館山展望台	0.9%	階段->登る
1.1%	なごみの塔	0.9%	見晴らす->良い
1.0%	グラバー園	0.8%	景色->見る+できる
0.8%	港の見える丘公園	0.7%	階段->上る

3 動物園や水族館で家族で楽しむ

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
11.1%	沖縄美ら海水族館	1.2%	大人->楽しむ+できる
6.4%	旭川市旭山動物園	1.1%	動物->いる
2.5%	東京都恩賜上野動物園	0.9%	間近->見る+できる
2.3%	アドベンチャーワールド	0.8%	子供->楽しむ+できる
2.2%	海遊館	0.6%	泳ぐ->姿
1.3%	鳥羽水族館	0.6%	ある->水族館
1.3%	京都水族館	0.5%	動物->触れ合う+できる
1.3%	横浜 八景島シーパラダイス	0.5%	子供->喜ぶ
1.3%	名古屋港水族館	0.5%	ショー->見る
1.3%	すみだ水族館	0.5%	餌->あげる

4 桜のきれいな広大な公園で自然を楽しむ

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
1.7%	上野恩賜公園	2.1%	ある->公園
1.3%	大阪城公園	1.4%	広い->公園
1.1%	千鳥ケ淵	1.2%	桜->咲く
1.0%	日比谷公園	1.0%	桜->きれい
0.9%	井の頭恩賜公園	1.0%	人->多い
0.9%	新宿御苑	0.8%	桜->見る
0.9%	大通公園	0.7%	人->いる
0.9%	代々木公園	0.7%	気持ち->良い
0.8%	円山公園(京都)	0.6%	天気->良い
0.8%	山下公園	0.6%	緑->多い

5 見学もできる歴史的な建物で歴史を感じる

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
1.1%	札幌市時計台	2.1%	重要文化財->指定
0.8%	北海道庁旧本庁舎	1.8%	歴史->感じる
0.7%	大浦天主堂	1.5%	場所->ある
0.7%	道後温泉本館	1.3%	中->入る
0.6%	旧函館区公会堂	0.9%	ある->建物
0.6%	首里城公園（首里城）	0.6%	立派->建物
0.5%	函館ハリストス正教会	0.6%	目->引く
0.5%	大阪市中央公会堂	0.6%	写真->撮る
0.4%	東京駅 赤レンガ駅舎	0.6%	古い->建物
0.4%	グラバー園	0.5%	建物->見る

6 青くきれいな海を眺める

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
2.7%	川平湾	1.6%	天気->良い
2.3%	古宇利大橋	1.4%	海->きれい
2.2%	古宇利島	1.3%	海->見る+できる
2.1%	万座毛	1.3%	青い->海
1.6%	厳島神社(広島)	1.2%	きれい->海
1.3%	コンドイビーチ	1.1%	海->眺める
1.2%	平久保崎	1.1%	海->見る
1.2%	砂山	0.9%	風->強い
1.0%	与那覇前浜	0.6%	人->いる+ない
1.0%	沖縄美ら海水族館	0.6%	晴れる->日

7 多くの店で賑わう場所で買物を楽しむ

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
2.5%	横浜中華街	1.8%	店->多い
2.4%	国際通り	1.7%	店->ある
2.4%	浅草寺	1.7%	店->並ぶ
1.7%	高山の古い町並み	1.4%	人->多い
1.6%	仲見世通り(東京)	1.1%	軒->連ねる
1.5%	南京町	1.0%	古い->町並み
1.5%	おかげ横丁	0.8%	雰囲気->良い
1.3%	錦市場	0.7%	店->入る
1.3%	倉敷美観地区	0.7%	観光客->賑わう
1.3%	道頓堀	0.7%	うる->店

8 お寺などのきれいな紅葉を楽しむ

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
3.8%	清水寺(京都)	1.4%	紅葉->時期
2.8%	鹿苑寺(金閣寺)	1.0%	人->多い
1.7%	東福寺	0.9%	ある->お寺
1.6%	東大寺	0.8%	世界遺産->登録
1.4%	天龍寺(京都)	0.8%	紅葉->きれい
1.2%	銀閣寺(慈照寺)	0.7%	有名->お寺
1.1%	高徳院(鎌倉大仏)	0.7%	紅葉->名所
1.1%	龍安寺	0.7%	紅葉->季節
1.1%	南禅寺	0.6%	写真->撮る
1.1%	高台寺	0.5%	境内->広い

9 雄大な景勝地の景色を眺める

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
1.6%	大涌谷	1.4%	天気->良い
1.2%	高尾山	1.2%	富士山->見る+できる
1.1%	オシンコシンの滝	0.7%	紅葉->時期
1.1%	富士山	0.7%	滝->見る+できる
0.9%	華厳滝	0.6%	車->行く
0.9%	袋田の滝	0.6%	きれい->見る+できる
0.8%	高千穂峡	0.6%	滝->見る
0.8%	九重"夢大吊橋	0.5%	景色->良い
0.8%	竹田城跡	0.5%	人->いる
0.7%	阿蘇山	0.5%	標高->高い

10 テーマパークで家族で楽しむ

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
4.1%	東京ディズニーシー	2.0%	大人->楽しむ+できる
4.0%	東京ディズニーランド	1.7%	子供->楽しむ+できる
3.4%	ユニバーサルスタジオジャパン	1.1%	人->多い
2.5%	東京スカイツリー	0.9%	写真->撮る
1.6%	ハウステンボス	0.9%	10分->楽しむ+できる
1.1%	なばなの里ウィンターイルミネーション	0.6%	子供->連れる
1.1%	白い恋人パーク	0.6%	小さい->子供
0.9%	カップヌードルミュージアム	0.5%	子供->喜ぶ
0.8%	横浜アンパンマンこどもミュージアム	0.5%	一日->楽しむ+できる
0.7%	三鷹の森ジブリ美術館	0.5%	楽しむ+できる->場所

11 広大な敷地できれいに咲く花々を楽しむ

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
2.2%	ファーム富田	3.0%	花->咲く
1.8%	兼六園	1.1%	広大->敷地
1.2%	四季彩の丘	1.0%	花->楽しむ+できる
1.1%	足立美術館	0.8%	花->見る
1.0%	国営ひたち海浜公園	0.8%	ある->美術館
0.9%	金沢21世紀美術館	0.7%	花->きれい
0.8%	グラバー園	0.7%	きれい->咲く
0.8%	岡山後楽園	0.6%	手入れ->行き届く
0.8%	ハウステンボス	0.6%	作品->展示
0.8%	栗林公園	0.6%	咲く->きれい

12 散策しながらきれいな自然を堪能する

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
1.9%	美瑛 青い池	0.9%	遊歩道->整備
1.4%	白川郷合掌造り集落	0.7%	気持ち->良い
1.1%	高千穂峡	0.7%	写真->撮る
1.0%	奥入瀬渓流	0.7%	流れる->川
0.9%	忍野八海	0.6%	遊歩道->歩く
0.8%	小樽運河	0.6%	川->流れる
0.8%	斎場御嶽	0.6%	水->きれい
0.7%	金鱗湖	0.6%	天気->良い
0.7%	東尋坊	0.6%	水->流れる
0.7%	十和田湖	0.4%	遊覧船->乗る

13 温泉に入る・車やバスで遠隔地を訪れる

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
1.4%	道後温泉本館	1.1%	車->行く
0.9%	羊ヶ丘展望台	0.8%	温泉->入る
0.6%	血の池地獄	0.8%	場所->ある
0.6%	ファーム富田	0.8%	バス->出る
0.6%	湯畑	0.7%	本数->少ない
0.5%	砂むし会館砂楽	0.7%	バス->行く
0.5%	竹瓦温泉	0.6%	バス->乗る
0.5%	別府の地獄	0.5%	人->多い
0.4%	宗谷岬	0.5%	駐車場->広い
0.4%	ニッカウヰスキー北海道工場	0.5%	雰囲気->良い

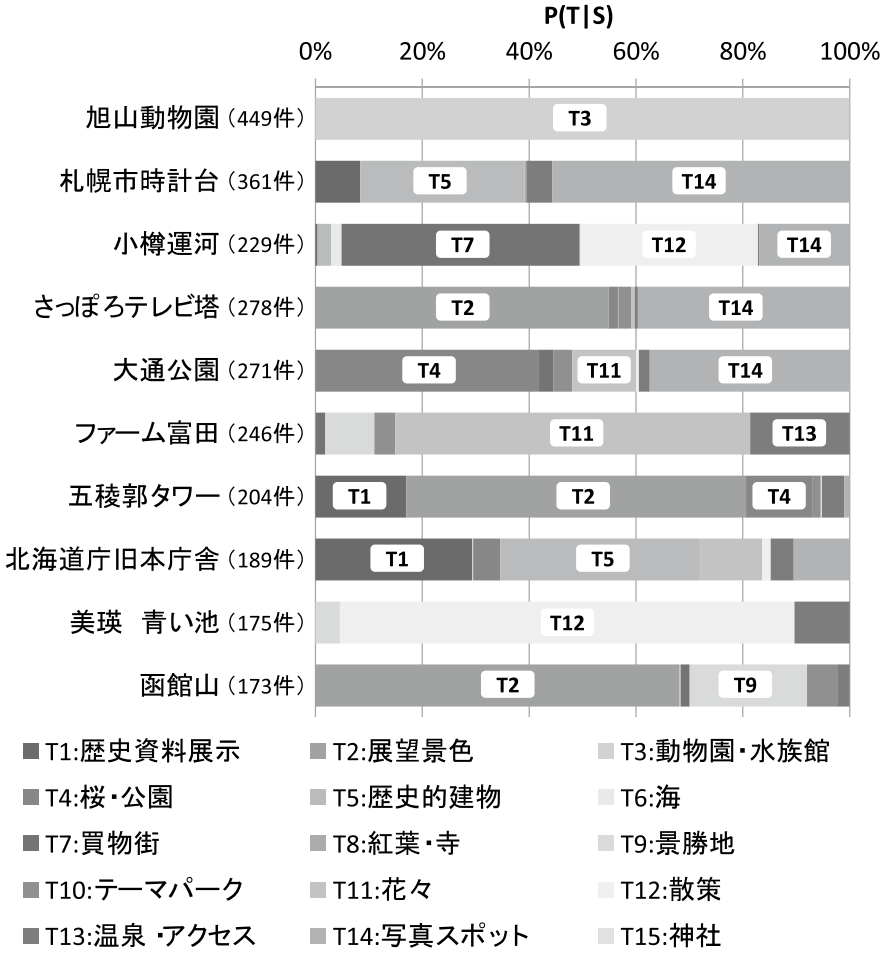
14 橋や建造物などの写真を撮る

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
2.4%	札幌市時計台	2.1%	写真->撮る
1.6%	東京駅 赤レンガ駅舎	2.0%	橋->渡る
1.6%	東京タワー	1.2%	人->多い
1.2%	渡月橋	1.0%	かかる->橋
1.1%	東京スカイツリー	1.0%	架かる->橋
1.1%	さっぽろテレビ塔	0.9%	人->いる
1.0%	大通公園	0.9%	ライトアップ->きれい
1.0%	レインボーブリッジ	0.7%	橋->見る
1.0%	赤レンガパーク	0.7%	橋->見る+できる
0.9%	はりまや橋	0.6%	イベント->開催

15 神社を参拝して厳かな雰囲気を感じる

P(s|t)	観光地名	P(e|t)	係り受け表現
3.2%	伊勢神宮 内宮	2.3%	ある->神社
2.3%	出雲大社	1.1%	祀る->神社
2.1%	伏見稲荷大社	1.1%	鳥居->くぐる
1.8%	伊勢神宮外宮	0.9%	人->多い
1.5%	太宰府天満宮	0.9%	場所->ある
1.5%	明治神宮	0.9%	有名->神社
1.4%	厳島神社(広島)	0.8%	境内->ある
1.2%	八坂神社(京都)	0.6%	厳か->雰囲気
1.2%	熱田神宮	0.5%	参道->歩く
1.2%	鶴岡八幡宮	0.5%	初詣で->行く

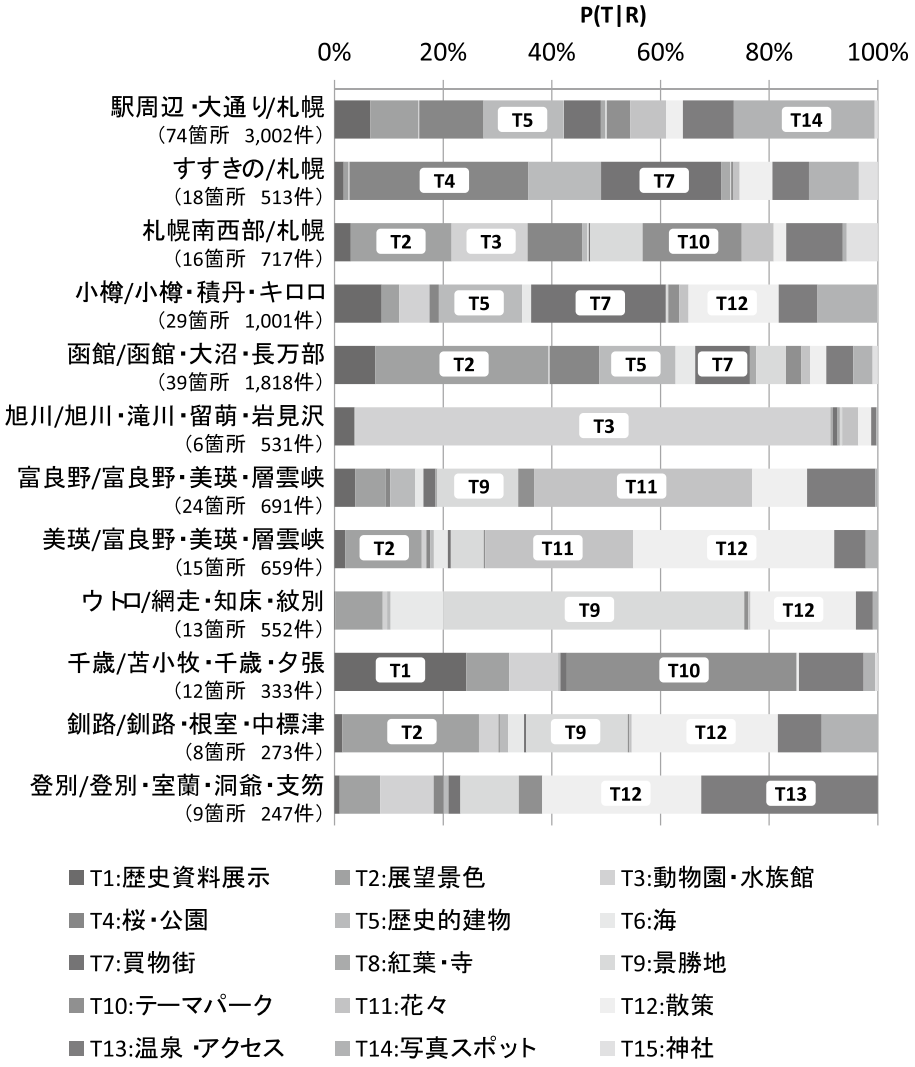
図-4　北海道の観光地における15個のテーマの構成割合



例えば，北海道の主要な区町村単位の地域についてP(T | R)を計算した結果を図5に示す。図5において，各地域名称は，区町村単位の地域名/市郡単位の地域名の順で記載しており，括弧内の数値は10件以上の口コミがある観光地の数とその口コミ総数を意味している。また比較的確率の高いテーマについてはグラフの上にラベルを重ねて表示している。なお，地域の分類はフォートラベルのサイトで利用されているものを使用した。

図5より，例えば札幌の駅周辺や大通りは，時計台やテレビ塔，北海道庁旧本庁舎などがある地域であるので，歴史的建物や写真スポットというテーマを持つ地域であること，運河やノスタルジックな町並みで有名な小樽は建物が歴史的で，散策しながら買物が楽しめる地域であること，100万ドルの夜景や朝市で有名な函館は展望景色が綺麗で歴史的な建物もあり，買物も楽しめる地域であることが分かる。また富良野と美瑛は互いに近い地域であり，両方ともお花畑が綺麗な地域だが，どちらかというと富良野は景勝地のテーマが強く，青い池で有名な美瑛は散策をしながら展望景色を楽しめるテーマが強いことが分かる。また千歳は千歳空港のターミナルビルが商業施設化しており，ミュージアムや体験施設が充実していることから，資料展示やテーマパークの特徴が強く出てい

図-5　北海道の区町村地域における15個のテーマの構成割合



ると思われる。また温泉で有名な登別は散策をしながら温泉を楽しめる地域であることが分かる。このように15個のテーマを軸にして各地域の特徴を観光客の目線で考察できる。

IV. 広域観光ルートの抽出

2015年5月19日までに投稿された全カテゴリの全口コミデータ(976,723件)のうち北海道エリアのデータ(80,241件)を用いて，ある投稿者が同じ旅行時期（年月）に訪問した複数の地域（区町村単位）の口コミを対象にアソシエーション分析を行うことで，一度の旅行で同時訪問しやすい地域のペアとその度合いを定量的に計算し，北海道内の主要な広域観光ルートの候補を抽出した。

1. 投稿者×旅行時期データの作成

口コミの投稿者IDと旅行時期（年月）の組み合わせた情報で新たなID(投稿者旅行ID)を作成した。またどのような目的の訪問だったのかということも分析で考察する

ため，口コミ投稿のあった施設が所在する地域（区町村）の情報にはその施設のカテゴリ情報を付加した。これにより，投稿者旅行IDに対して口コミ投稿のあった施設の区町村地域（カテゴリ情報付）というトランザクションデータを作成した。80,241件あった口コミデータだが，投稿者旅行IDのユニーク数は20,393件となった。なお，施設のカテゴリには観光，グルメ・レストラン，ショッピング，交通，ホテルという5種類の大項目があるが，ここではグルメ･レストランとショッピングは観光に統合し，観光，交通，ホテルの3種類のカテゴリとした。

2. アソシエーション分析の実行

作成したトランザクションデータにアソシエーション分析を実行し，支持度，確信度，リフトを計算し，特に支持度に該当する2つの区町村地域の同時訪問確率に着目した。本研究ではより多くの泊数で地域をまたがる主要な周遊観光ルートを検討するため，同時訪問性の高い区町村地域ペアのうち，特に区町村単位の上位分類となる市郡単位の地域が異なるペアに限定して結果を出力した。また，地域情報に付加した施設のカテゴリ情報を条件に設定して分析結果を絞り込むことで，どこを拠点にしてどこまで足を伸ばして訪問する可能性が高いのか考察した。以下にその条件パターンごとに分析結果を示す。

2.1. 同時に訪問する区町村地域の把握

市郡地域をまたいだ広域観光の際によく訪問される区町村ペアを把握するため，アソシエーション分析の結果のうち，市郡単位の地域が異なる区町村ペアを支持度（同時訪問確率）の高い順に並べた。上位10ペアを表2に示す。なお，表中の支持度（同時訪問確率）とは，同時訪問件数を投稿者旅行IDのユニーク数（20,393件）で割った値であり，条件付同時訪問確率とは，少なくとも2つ以上の異なる市郡を訪問する条件下での同時訪問確率であり，2つ以上の異なる市郡を訪問した投稿者旅行IDのユニーク数（6,102件）で同時訪問件数を割った値である。

表2より，同時訪問地域の一方は，札幌の駅周辺・大通りやすすきのが中心であり，もう一方は小樽や千歳，旭川，函館などに訪問していることが分かる。特に小樽を

表-2　市郡をまたがる同時訪問性の高い区町村ペア

訪問ペアNo.	区町村エリアA			区町村エリアB			同時訪問件数	支持度（同時訪問確率）	条件付同時訪問確率	確信度 P(A|B)	確信度 P(B|A)	リフト
	区町村名称	区町村Aの市郡エリア	訪問カテゴリ	区町村名称	区町村Bの市郡エリア	訪問カテゴリ						
1	**駅周辺・大通り**	札幌	観光	**小樽**	小樽・積丹・キロロ	観光	**559**	**2.7%**	**9.2%**	44.4%	17.4%	2.8
2	**駅周辺・大通り**	札幌	観光	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	観光	**515**	**2.5%**	**8.4%**	49.0%	16.1%	3.1
3	**すすきの**	札幌	観光	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	観光	**335**	**1.6%**	**5.5%**	31.9%	20.0%	3.9
4	**駅周辺・大通り**	札幌	観光	**旭川**	旭川・滝川・留萌・岩見沢	観光	**314**	**1.5%**	**5.1%**	28.4%	9.8%	1.8
5	**すすきの**	札幌	観光	**小樽**	小樽・積丹・キロロ	観光	**300**	**1.5%**	**4.9%**	23.8%	18.0%	2.9
6	**駅周辺・大通り**	札幌	観光	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	交通	**277**	**1.4%**	**4.5%**	51.1%	8.6%	3.3
7	**札幌市南西部**	札幌	観光	**小樽**	小樽・積丹・キロロ	観光	**257**	**1.3%**	**4.2%**	20.4%	19.5%	3.2
8	**旭川**	旭川・滝川・留萌・岩見沢	観光	**富良野**	富良野・美瑛・層雲峡	観光	**232**	**1.1%**	**3.8%**	28.2%	21.0%	5.2
9	**駅周辺・大通り**	札幌	ホテル	**小樽**	小樽・積丹・キロロ	観光	**216**	**1.1%**	**3.5%**	17.2%	7.1%	1.1
10	**駅周辺・大通り**	札幌	観光	**函館**	函館・大沼・長万部	観光	**206**	**1.0%**	**3.4%**	17.0%	6.4%	1.1

訪問する多くの場合は札幌も訪問していることが確信度の大きさから分かる。結果のうち千歳の訪問は千歳空港のターミナルビル内の商業施設の観光と考えられる。

2.2. 広域観光で交通機関を利用する区町村地域の把握

市郡地域をまたいだ広域観光の際に，どの地域の交通機関（特に空港）を利用してどの地域まで観光しているのか把握するため，アソシエーション分析の結果のうち，市郡単位の地域が異なり，かつ一方の訪問カテゴリが「交通」である区町村ペアを支持度（同時訪問確率）の高い順に並べた。上位10ペアを表3に示す。なお，表中の支持度（同時訪問確率）と条件付同時訪問確率の算出式は表2と同様である。

表3より，複数の地域を訪問する際の交通拠点のほとんどは千歳空港であり，千歳空港を広域観光の玄関口として札幌や小樽に訪問していることが確信度の大きさからも分かる。

2.3. 広域観光で宿泊拠点にする区町村地域の把握

市郡地域をまたいだ広域観光の際に，どの地域に宿泊してどの地域まで観光しているのか把握するため，アソシエーション分析の結果のうち，市郡単位の地域が異なり，かつ一方の訪問カテゴリが「ホテル」である区町村ペアを支持度（同時訪問確率）の高い順に並べた。上位10ペアを表4に示す。なお，表中の支持度（同時訪問確率）と条件付同時訪問確率の算出式は表2と同様である。

表4より，複数の地域を訪問する際の宿泊拠点のほとんどは札幌であり，札幌から小樽や千歳，函館，旭川など様々な方面に訪問していることが分かる。千歳の訪問は千歳空港の利用あるいは空港ターミナルビルの観光と思われる。函館と旭川に関しては両方がホテルカテゴリとなっており，こうした地域にも宿泊してより泊数の多い長い期間で北海道を広く周遊していることが考えられる。本研究ではより多くの泊数で地域をまたがる周遊観光ルートを検討するため，これについて次節でより深く分析する。

表-3　市郡をまたがる同時訪問性の高い区町村ペア（一方が交通カテゴリ）

訪問ペアNo.	区町村エリアA			区町村エリアB			同時訪問件数	支持度（同時訪問確率）	条件付同時訪問確率	確信度 P(A|B)	確信度 P(B|A)	リフト
	区町村名称	区町村Aの市郡エリア	訪問カテゴリ	区町村名称	区町村Bの市郡エリア	訪問カテゴリ						
1	**駅周辺・大通り**	札幌	観光	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	交通	**277**	**1.4%**	**4.5%**	51.1%	8.6%	3.3
2	**すすきの**	札幌	観光	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	交通	**167**	**0.8%**	**2.7%**	30.8%	10.0%	3.8
3	**小樽**	小樽・積丹・キロロ	観光	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	交通	**127**	**0.6%**	**2.1%**	23.4%	10.1%	3.8
4	**駅周辺・大通り**	札幌	ホテル	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	交通	**123**	**0.6%**	**2.0%**	22.7%	4.0%	1.5
5	**札幌市南西部**	札幌	観光	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	交通	**101**	**0.5%**	**1.7%**	18.6%	7.7%	2.9
6	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	交通	**駅周辺・大通り**	札幌	交通	**95**	**0.5%**	**1.6%**	29.8%	17.5%	11.2
7	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	観光	**駅周辺・大通り**	札幌	交通	**92**	**0.5%**	**1.5%**	28.8%	8.8%	5.6
8	**すすきの**	札幌	ホテル	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	交通	**91**	**0.4%**	**1.5%**	16.8%	4.6%	1.7
9	**小樽**	小樽・積丹・キロロ	観光	**駅周辺・大通り**	札幌	交通	**91**	**0.4%**	**1.5%**	28.5%	7.2%	4.6
10	**札幌市南東部**	札幌	観光	**千歳**	苫小牧・千歳・夕張	交通	**84**	**0.4%**	**1.4%**	15.5%	6.9%	2.6

表-4　市郡をまたがる同時訪問性の高い区町村ペア(一方がホテルカテゴリ)

訪問ペアNo.	区町村エリアA			区町村エリアB			同時訪問件数	支持度(同時訪問確率)	条件付同時訪問確率	確信度P(A|B)	確信度P(B|A)	リフト
	区町村名称	区町村Aの市郡エリア	訪問カテゴリ	区町村名称	区町村Bの市郡エリア	訪問カテゴリ						
1	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	小樽	小樽・積丹・キロロ	観光	216	1.1%	3.5%	17.2%	7.1%	1.1
2	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	千歳	苫小牧・千歳・夕張	観光	203	1.0%	3.3%	19.3%	6.6%	1.3
3	すすきの	札幌	ホテル	小樽	小樽・積丹・キロロ	観光	146	0.7%	2.4%	11.6%	7.3%	1.2
4	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	函館	函館・大沼・長万部	ホテル	137	0.7%	2.2%	11.4%	4.5%	0.8
5	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	旭川	旭川・滝川・留萌・岩見沢	観光	135	0.7%	2.2%	12.2%	4.4%	0.8
6	すすきの	札幌	ホテル	千歳	苫小牧・千歳・夕張	観光	133	0.7%	2.2%	12.7%	6.7%	1.3
7	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	千歳	苫小牧・千歳・夕張	交通	123	0.6%	2.0%	22.7%	4.0%	1.5
8	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	小樽	小樽・積丹・キロロ	ホテル	122	0.6%	2.0%	18.3%	4.0%	1.2
9	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	旭川	旭川・滝川・留萌・岩見沢	ホテル	112	0.5%	1.8%	18.2%	3.7%	1.2
10	駅周辺・大通り	札幌	観光	函館	函館・大沼・長万部	ホテル	103	0.5%	1.7%	8.6%	3.2%	0.5

表-5　市郡をまたがる同時訪問性の高い区町村ペア(両方がホテルカテゴリ)

訪問ペアNo.	区町村エリアA			区町村エリアB			同時訪問件数	支持度(同時訪問確率)	条件付同時訪問確率	確信度P(A|B)	確信度P(B|A)	リフト
	区町村名称	区町村Aの市郡エリア	訪問カテゴリ	区町村名称	区町村Bの市郡エリア	訪問カテゴリ						
1	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	函館	函館・大沼・長万部	ホテル	137	0.7%	2.2%	11.4%	4.5%	0.8
2	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	小樽	小樽・積丹・キロロ	ホテル	122	0.6%	2.0%	18.3%	4.0%	1.2
3	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	旭川	旭川・滝川・留萌・岩見沢	ホテル	112	0.5%	1.8%	18.2%	3.7%	1.2
4	すすきの	札幌	ホテル	小樽	小樽・積丹・キロロ	ホテル	101	0.5%	1.7%	15.2%	5.1%	1.5
5	すすきの	札幌	ホテル	旭川	旭川・滝川・留萌・岩見沢	ホテル	96	0.5%	1.6%	15.6%	4.8%	1.6
6	すすきの	札幌	ホテル	函館	函館・大沼・長万部	ホテル	95	0.5%	1.6%	7.9%	4.8%	0.8
7	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	富良野	富良野・美瑛・層雲峡	ホテル	79	0.4%	1.3%	14.5%	2.6%	1.0
8	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	登別	登別・室蘭・洞爺・支笏	ホテル	79	0.4%	1.3%	12.1%	2.6%	0.8
9	函館	函館・大沼・長万部	ホテル	旭川	旭川・滝川・留萌・岩見沢	ホテル	64	0.3%	1.0%	10.4%	5.3%	1.8
10	駅周辺・大通り	札幌	ホテル	帯広	帯広・十勝	ホテル	63	0.3%	1.0%	13.3%	2.1%	0.9

2.4. 複数の宿泊拠点で広域観光する区町村地域の把握

市郡地域をまたいだ広域観光の際に，2泊以上で広域観光する際の宿泊拠点を把握するため，アソシエーション分析の結果のうち，市郡単位の地域が異なり，かつ両方の訪問カテゴリが「ホテル」である区町村ペアを同時訪問確率の高い順に並べた。上位10ペアを表5に示す。なお，表中の支持度（同時訪問確率）と条件付同時訪問確率の算出式は表2と同様である。

表5より，複数の宿泊拠点で広域地域する際の一方は札幌（駅周辺・大通りやすすきの）であり，もう一方は函館が最も多く，次いで小樽，旭川，富良野，登別であることが分かる。

3. 広域観光ルートの候補の設定

以上の分析結果より，地域をまたがる2泊以上の北海道周遊観光で多くの観光客に訪問されているパターンとは，千歳空港を交通拠点とし，1泊目は札幌の駅周辺・大通りやすすきのに宿泊し，2泊目は遠方の函館や小樽，旭川，富良野，登別に宿泊し，それぞれの宿泊拠点の周辺を観光するケースが多いことが考えられる。これにより，表6に示す5つのルートを北海道における主要な広域観光ルートの候補として設定した。また，千歳～札幌～小樽～函館や，千歳～札幌～富良野～旭川のようにそれぞれのルートをつなぎ，より長期の広域周遊プランも検討できる。例えば富良野と旭川は表2の分析結果より実際に同時訪問性の高い地域であった。

なお本研究では，北海道内において特に地域の指定をせず現状で多くの観光客に訪問されている主要ルートを抽出したため，その候補は全て札幌を中心としたルートとなっており，道東のエリアなどは含まれない結果となっている。例えばある地域を必ず含むルートを抽出したい場合には，先述のアソシエーション分析の実行結果のうち，その地域を条件に指定して結果をフィルタリングすれば，その地域と周遊性の強い地域との広域観光ルートを検討できる。

V. テーマ性のある広域観光ルートの検討

第3章4節で計算した北海道の各区町村地域Rにおける15個の観光テーマTの構成割合P(T｜R)と，5つの広域観光ルート候補をマッピングしたものを図6に示す。図6において，各区町村地域のテーマの構成割合は円グラフでその地域の位置にマッピングしており，円グラフの大きさはその地域の口コミの件数に比例した大きさとなっている。なお，円グラフのマッピングには，技研商事インターナショナル株式会社のMarket Analyzerを使用した。

表-6　北海道における広域観光ルートの候補

ルート候補No.	交通・観光拠点	宿泊・観光拠点1	宿泊・観光拠点2
1	千歳	札幌（駅周辺・大通り/すすきの）	函館
2	千歳	札幌（駅周辺・大通り/すすきの）	小樽
3	千歳	札幌（駅周辺・大通り/すすきの）	旭川
4	千歳	札幌（駅周辺・大通り/すすきの）	富良野
5	千歳	札幌（駅周辺・大通り/すすきの）	登別

図-6　北海道における各区町村地域のテーマ性と広域観光ルートの候補のマップ

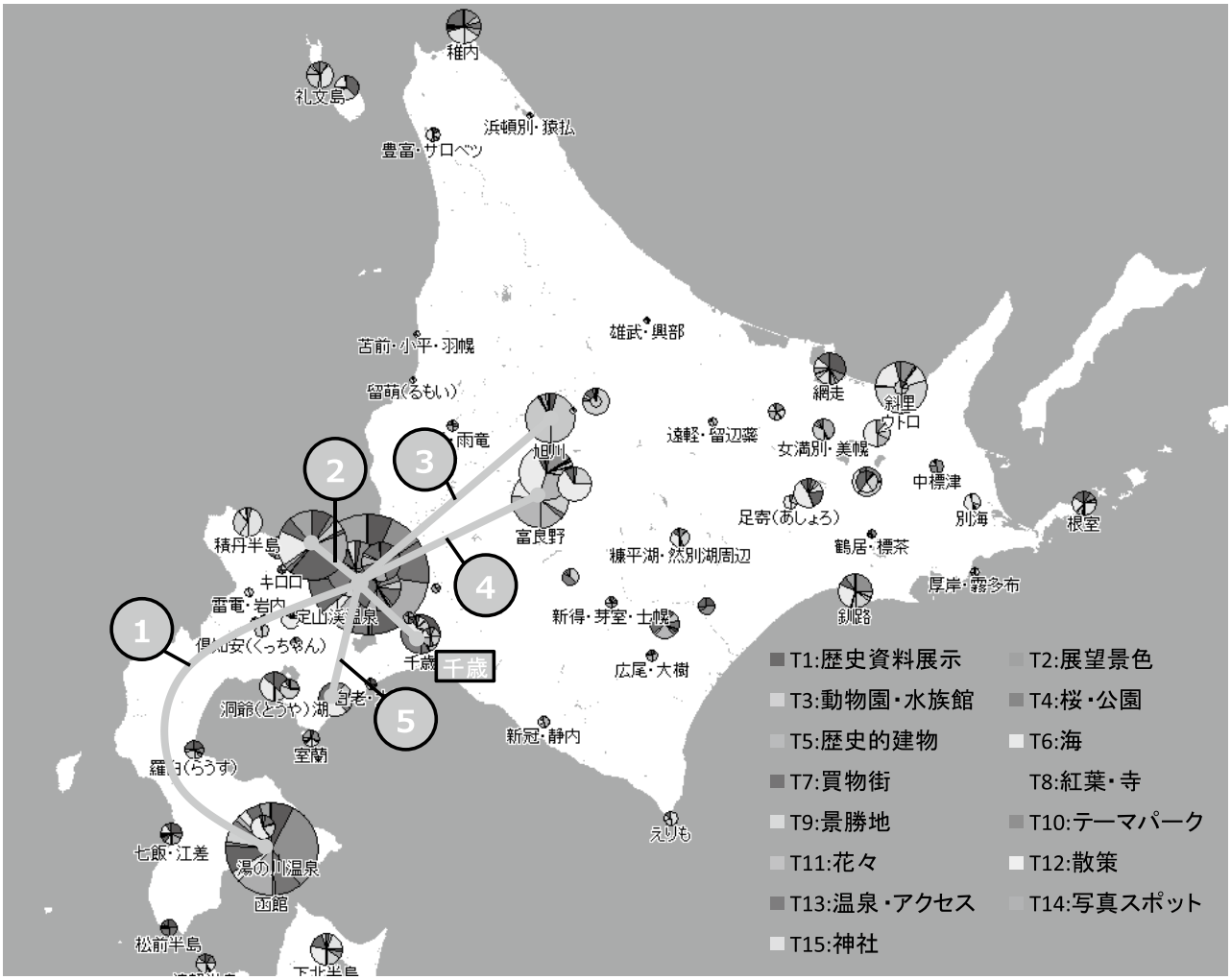
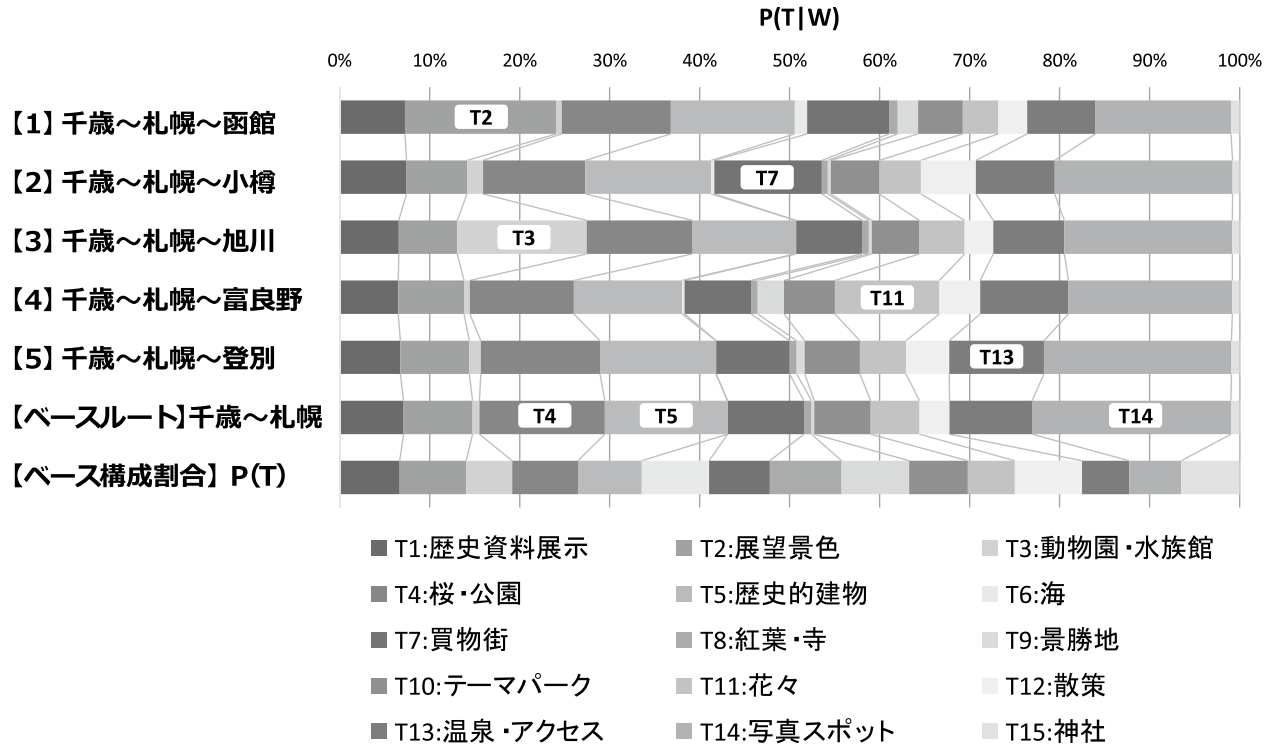


図6では各区町村地域のテーマ性は把握できるが，各ルートのテーマ性については情報が集約しておらず考察がしづらいものとなっているため，第3章で地域ごとのテーマ性を定量的に計算したように，同様の方法で広域観光ルートごとのテーマ性を計算する。

広域観光ルートWを構成する区町村地域Rについて，15個の観光テーマTを条件とした区町村地域Rの条件付確率P(R｜T)をルートごとに集約し，観光テーマTを条件とした広域観光ルートWの条件付確率P(W｜T)を計算する。このP(W｜T)と観光テーマTの出現確率P(T)にベイズの定理を適用することで，各広域観光ルートWを条件とした観光テーマTの条件付確率P(T｜W)を計算する。この値は各ルートにおける15個の観光テーマの構成割合を意味しており，これにより各ルートのテーマ性を把握する。表6の5つの広域観光ルートと，これらのベースとなる千歳～札幌ルートについてP(T｜W)を計算した結果を図7に示す。図7のグラフでは15個の観光テーマの出現確率P(T)も比較対象として掲載している。P(T)は日本全国を対象とした15個の観光テーマの構成割合を示している。各ルートにおいて比較的確率の高い

図-7　5つの広域観光ルートにおける15個のテーマの構成割合



テーマについてはグラフの上にラベルを重ねて表示している。

図7より，ベースとなる千歳～札幌ルートでは，桜・公園や，歴史的建物，写真スポットというテーマ性を強く持つルートであることが分かる。ルートを構成する地域に含まれる観光地について，観光テーマTを条件とした観光地Sの条件付確率P(S|T)を確認することで，各テーマに大きな影響を与えている観光地を考察することができる。例えば桜・公園については，札幌の中心となる駅周辺や大通り，すすきのに位置する大通公園や北海道大学，中島公園が大きな影響を与えている。歴史的建物や写真スポットについては，札幌の時計台やテレビ塔，北海道庁旧本庁舎などがあるためであり，特に写真スポットというテーマ性については，札幌市で冬の季節に開催されるさっぽろ雪まつりやさっぽろホワイトイルミネーションといったイベントも大きく寄与している。

ベースとなる千歳～札幌ルートと比較して，5つの広域観光ルートのそれぞれの特徴について考察する。ルート1の千歳～札幌～函館ルートでは，ベースに加え展望景色のテーマ性も強いことが分かる。これは函館にある函館山や五稜郭タワーからの展望景色が大きく寄与しており，特に函館山は100万ドルの夜景として有名であり，世界三大夜景の一つにも選ばれている。ルート2の千歳～札幌～小樽ルートでは，ベースに加え多くの店で賑わう買物街のテーマ性も強いことが分かる。これは小樽の有名な観光地である小樽運河の周辺では，運河沿いに昔ながらの倉庫を利用したお店やレストランが建立ち並びこれが大きく寄与しており，特にガラス工房やオルゴール堂など小樽のノスタルジックな町並みにマッチしたショップが多く，観光客に人気のお土産街となっている。ルート3の千歳～札幌～旭川ルートでは，ベースに加え動物園・水族館のテーマ性も強いことが分かる。これは旭川市旭山動物園

が大きく寄与しており，特に動物の自然な生態が見られる行動展示が有名である。ルート４の千歳～札幌～富良野ルートでは，ベースに加え綺麗な花々のテーマ性も強いことが分かる。これはファーム富田やかんのファーム，風のガーデンといった広大なお花畑が見られる施設が多く存在することが影響を与えている。ルート５の千歳～札幌～登別ルートでは，ベースに加え温泉･アクセスに関するテーマの割合もやや多いことが分かる。これは北海道の他の有名観光地よりも口コミ件数はそこまで多くないものの登別温泉が影響を与えており，多彩な泉質で知られている。

このように同時訪問性の高い地域で構成された広域観光ルートについて，そのルートが持つ観光客目線でのテーマ性を定量的に分析することで，そのルートがどのような特徴を有しており，観光客に向けて何をアピールすべきルートなのか把握できる。

VI. まとめ

本研究では，地域の観光振興を観光客目線で検討し，広域観光という観点でそれを推進することを想定し，観光客の発する大量のデータを分析することで観光客の目線に立ったテーマ性のある広域観光ルートを形成するアプローチを検討した。本アプローチでは日本全国の観光地の口コミデータを用いて，観光客のコメントが記されたテキストデータにテキストマイニングとPLSAを適用することで日本の観光テーマを抽出し，そのテーマをベースに地域の特徴（テーマ性）を定量的に分析可能にした。また同じ旅行時期において複数投稿された口コミデータにアソシエーション分析を適用して同時訪問性の高い地域を見つけることで，地域をまたがって周遊するような広域観光ルートの候補を抽出し，さらにそのルートのテーマ性を定量的に計算した。

このようなアプローチによって，ある地域はどのようなテーマ性を持ち，どのような地域との周遊性が強く相互送客による集客性の向上が期待でき，そうした地域と連携するとどのようなテーマ性を持つ広域観光ルートが出来上がるのかということを，観光客の目線でかつ定量的に検討することができる。また本研究では扱わなかったが，口コミデータには投稿者の性別や年代，旅行同行者といった属性情報や，旅行の季節，観光地に対する満足度得点などの情報も得られる。これらの情報も組み合わせて分析することで，例えばどのような観光客層は特にどのテーマに関心が強いのか，その地域は季節によってテーマ性が変化するのか，観光客の満足度の要因にはどのようなテーマや属性情報が関連しており，どのような条件が満たされると満足度が向上するのかといったことも定量的に検討することが可能である。このような知見も得られれば，例えばその地域が有するテーマ性に関心の強い観光客層を特定してターゲットに定めたり，ターゲットとする観光客層に応じてアピールするテーマを変化させたり，同時訪問性の高い地域のなかでもターゲットとする観光客層の関心が強いテーマ性を有する地域と積極的に連携を図るなど，地域の観光振興においてターゲットを絞ったより効果的なマーケティング施策を講じることができる。

また今回はデータの活用という観点のみから広域観光ルートを形成するアプローチを検討したが，客観的なデータだけでなく自治体関係者や地元の方の豊富な経験や感覚も大変貴重な情報源であり，実際の地域における観光振興では，地域側の願いや思惑もある。そのため，データのみから観光振興を進めるのではなく，データから得られることは重要な知見として活用しながら，その地域に関わる様々な関係者の考えも取り入れ，総合的に検討していくことが最も望ましい観光振興アプローチと思われる。また広域観光もただ検討するだけでは不十分であり，そのプロモーション施策を実行しなければ実際の観光振興には結びつかなく，またその成果検証も適切なKPIを設定してモニタリングしPDCAサイクルを回していく必要がある。筆者も本研究の分析アプローチを活用しながら実際に自治体と共に地域の観光振興の取り組みをしており，ビッグデータ分析はこれまでにない強力な武器になると思われるが，分析に留まるのではなく，観光振興に携わ

る関係者が皆高い意識を持ってその武器を使いこなし，施策を検討・実行・評価していくように観光振興を共創していくことが重要であると思われる。

参考文献

田辺省二・佐藤隆二（2014）「観光おもてなし最新事情―リサーチ地方景況［上］」『日経グローカル』No.253, pp.10-13。

観光庁（2012）「観光圏の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する基本方針」。

観光庁（2015）「広域観光周遊ルート形成促進事業実施要綱」。

経済産業省（2015）「「地域ストーリー作り研究会」とりまとめ～経験可能な地域ストーリーによる顧客満足と地域活性化～」。

才原清一郎（2015）「観光客視点からの着地型観光の課題の考察」『日本国際観光学会論文集』No.22, pp.21-28。

NTTレゾナント（2012）「「購買行動におけるクチコミの影響」に関する調査」『gooリサーチ』No.207。

上原義子（2011）「伝統的商品に対する消費者の視点とマーケティング―椿油の口コミを事例に，消費者の視点を探索的に求める―」『日本経営診断学会論集』No.11, pp.164-169。

鷲山健人・三友仁志（2011）「クチコミを用いた携帯電話の評価分析と消費者の選択行動に関する研究―CGMへのテキストマイニングの適用―」『情報通信学会第28回学会大会』。

竹崎あかね・木浦卓治・林武司（2013）「インターネット通販の商品レビューの基づく野菜購入嗜好性の推定」『電子情報通信学会技術研究報告. NLC, 言語理解とコミュニケーション』113(213), pp.89-92。

相尚寿（2014）「観光研究への位置情報ビッグデータ展開の可能性」『観光科学研究』No.7, pp.11-19。

樋口彰・服部宏充（2014）「プローブカーデータに基づいた京都市観光者の観光行動分析」『人工知能学会全国大会論文集』No.28。

まち・ひと・しごと創生本部（2015）「RESAS（地域経済分析システム）とは」。

Hofmann, T.（1999）, "Probabilistic latent semantic analysis," *Proc. of Uncertainty in Artificial Intelligence,* pp. 289-296.

Akaike, H.（1973）, " Information Theory and an Extension of the Maximum Likelihood Principle," *2nd International Symposium on Information Theory*, pp.267-281.

石垣司・竹中毅・本村陽一（2011）「百貨店ID付きPOSデータからのカテゴリ別状況依存的変数間関係の自動抽出法」『オペレーションズ・リサーチ』56(2), pp. 77-83.

Agrawal, R. and Srikant, R.（1994）" Fast algorithms for mining association rules," *Proc. of the 20th International Conference on Very Large Data Bases*, pp.487-499.

オーラルセッション ― 報告概要

イノベーション賛美時代の留意点

― 本来のマーケティング像とブランディングの必要性 ―

株式会社 博報堂
ブランド・イノベーションデザイン局 コンサルタント
森 泰規

株式会社 博報堂
ブランド・イノベーションデザイン局 局長代理
橋本 直彦

株式会社 博報堂
ブランド・イノベーションデザイン局
石井 まどか

要約

過去4年間（2011年8月16日～2015年8月16日）で日本経済新聞が「イノベーション」について朝刊・夕刊で取り上げた記事件数をみると，3982件ある[1]。「ＩＣＴ」は949件であり，「少子化」は1877件である。今日の産業界はイノベーション賛美時代と言えるが，筆者は広告宣伝の現業に照らして，イノベーションの実態はi)技術だけでもなく，ii)受け手（生活者）のくらしが変わることだけでもないと考えている。それは，同じレコード会社を出自としながら，EMIはCTスキャナーでノーベル賞を受賞してさえいるのに消え去った一方，ヴァージングループは多角化に成功して今日に健在であることから分かるように，iii)実行主体（その会社・人）にとっての意義＝理念と結び付くかどうかが，真価だと考えるからだ。またかような理念がなければ，顧客におもねるだけでなく説得して納得させるような真のマーケティング活動はできないし，ブランディングも機能不全に終わるだろう。そしてこういった理念重視型のマーケティング活動やブランディングは，石田梅岩などの日本思想家にこそ遡ることができる。

キーワード

イノベーション，ブランディング，企業理念

I. 緒言：本来のマーケティング発想を取り戻す

そもそも，マーケティング活動は第一義の目標として何を置くのかを，確認してみたい。

まず，Drucker, P.の要約は（“The aim of marketing is to know and understand the customer so well that the product or service fits him/her and sells itself”[2]）となる。ただ，後に議論するようにドラッカーは顧客に欲しい物を渡せば満足するとはいっていない。今，顧客がわかっていない魅力，すぐには理解できない魅力がこれらの活動で対象にならないと考えられたわけではないのだ。

しかし，今日の実情は，かような原則論の機能を許すだろうか。考察を加えてゆこう。

II. イノベーション賛美時代の留意点

今日の産業界がどのような時代かと表現するなら，その一つの表現法は「イノベーション賛美時代」だ。ただここでもっと重要と筆者が考えるのは，「イノベーション」について話す時に，「イノベーションとは何か」という議論がまちまちであるということだ。イノベーションの実態はi)技術だけでもなく，ii)受け手（生活者）のくらしが変わることだけでもないと考えている。それは，同じレコード会社を出自としながら，EMIはCTスキャナーでノーベル賞を受賞してさえいるのに消え去った一方，ヴァージングループは多角化に成功して今日に健在であることから分かるように，iii)実行主体（その会社・人）にとっての意義＝理念と結び付くかどうかが，真価だと考えるからだ。

III. 今こそ，ウォークマンのイノベーションを再解釈すべき

ウォークマンは，イヤフォンジャックの差し込み口にしか特許を要しなかった，既存技術の組み合わせに拠るローテク技術の新製品である。よって基本的に「新技術」と呼べるものではない。しかし，人々の暮らしを変えたし，ソニーにとっての実業の意義を雄弁にものがたる製品である[3]。

さて，ウォークマンの偉大さを捉えるなら，これから紹介する二社を比較対象にしてみるとよいだろう。EMIとヴァージングループである。EMIのCTスキャンは確かにノーベル賞に値する革新であり，それは人類の暮らしを変えたが，しかし，その事業がEMIにとって存在する理由を明確にできなかった。ヴァージングループのレコード事業も現在消滅したし，どの事業でもノーベル賞はとっていないが，企業としてヴァージングループが存在する理由は生きている。ここに決定的な違いが見出される。このように比較して，他社の例も参照するならば，ソニーのもつ「ソフトウェアオリエンティッドなものづくり」が果たしていた意義，それによって生まれた「ウォークマン」と，「ウォークマン」を生み出したソニーの存在価値を再解釈することができるだろう。

IV. ウォークマンのイノベーションを再解釈すべきもう一つの理由

ソニーの井深氏は「マーケットエデュケーション」という言葉を使っている[4)]。先のウォークマンの例でも同様で，最初は顧客の側が理解できなかった，それを徐々に理解させていったということがはっきりしている。開発総責任者であった黒木靖夫氏も「記者発表イベントが全く記事にならなかった」と述懐している。

だから顧客志向だからといって，＜何でもおもねるわけではない＞のだ。ソニーのウォークマンは，強固な企業理念が生みだしたものであり，それは，顧客の意識を変えてしまうほど力強い＜顧客志向＞（筆者が言う広義のもの。啓発し，意識を変えてしまうことも含めてのこと）をつくりだした。これこそをイノベーションと呼ぶべきであるし，その真価を再解釈すべき事由であると考える。

V. マーケティング思想としての石田梅岩

江戸時代の実務家から出た石田梅岩とその「心学」は『都鄙問答』には，「商人の道」，階級社会においても商業の存在意義があることを訴える。利益が目的であるはずの収益事業主体に，利益以外の目的があると考えさせるのだから，よほどに自分でも確信を持てる何かが求められる。それは容易なことではない。しかしそういった容易ならざる検討を以て練り上げられた理念は，やはり強い事業を生み出す。それはソニーのウォークマンやヴァージングループを通じてみたとおりである。

VI. 企業理念がマーケティング思想として不十分なのではない。それが誤ったレベルで運用されているだけ。

よいレベルでの理念とは何か，というと，Nucor 社の「階層間平等組織(Egalitarian organization)」というような理念が想起される　――　すなわち1960年代にアジア企業の低価格攻勢によって北米の鉄鋼業界が競争力を失い，業界全体に解雇・縮小のあらしが吹き荒れた時，誰もが仕事を失うことなく，誇りを持つことができる鉄鋼会社をつくろうとしたこと。そうあるために，最先端・高機能の製品を最小コストで生みだす企業にならざるをえなかったこと　――。今日Nucor社は北米随一の製鉄業社となり（予算年度2014年度），製品カタログやWEBサイトでのスローガンでは次のように明言する：“WE LIKE TO THINK WE MAKE AMERICA STRONGER.”

Nucor社は有言実行の会社だ。従業員全員18,000名の氏名をアニュアル・レポートの表紙に表記するという創業以来の伝統を今も続けている。

もしイノベーションを賛美するのなら，それをつくりだすもの，その企業の存在意義を適切に表した企業理念に目を向けるべきである。結果としてそれは，本来マーケティングというものが思想的に志向していた場所へと近づく，遠回りのような近道であるかもしれない。

VII. イノベーション賛美時代のブランディング。四半世紀を生きた唯一のアイコン

「ピーターラビット」と信託銀行 ――

さて筆者の実業における問題関心とも照らして議論するために，ここでブランディングというものの存在意義も明確にしておこう。ブランドは自分が何かをはっきりさせ，競合相手と差別化するための手段（Aaker 1991）とかつてはされた。今日は，メーカーが一方的に管理するのでなく「消費者が理解し」「生活を変えていく」過程に注目（Allen 2008）するようになっている。そしてこれまで述べて来たような事業理念がそのまま力強く打ち出されているのが最も良い。その理想像として，日本企業にみられるのは，三菱UFJ信託銀行のピーターラビットである。これは単なる「人気キャラクター」ではない。信託銀行業を同社が行う理由が明確に謳われているのだ。以下同社資料より抜粋してみてみよう。

> 「『ピーターラビットのおはなし™』の作者であるビアトリクス・ポター ™は「信託」を活用してその大切なものを今に遺しました。私たちは彼女の思いとピーターラビットに，信託の大いなる責務や誇りを重ね合わせ，1988年（昭和63年）イメージキャラクターとして採用しました。」（同社資料より抜粋）

イメージの分かりやすさは勿論のこと，人類が誇る「ナショナル・トラストの成功事例」の精神を引用した例であり，信託銀行が存在すべき理由を見事に言いきるものだ。

VIII. 結びにかえて
本来は日本企業が最も強いはずの領域。

イノベーションという中には，ソニーがローテクを駆使してウォークマンを創造したように，時の最先端技術である高温窯・轆轤による均整・釉薬・細密画といった技術をわざと無視して大人気商品を創りだした，茶陶（楽・萩・唐津）などの例も15世紀には出ている。長次郎などは手ごねの，土と陶芸家の手触りがある，だからこその名品として今日に至るまで美の究極として称揚されている。当然のことながら値段も高く，普通に考えて数百万円の価格が今日付される。そういった価格の碗というのは，まず市場流通品の10－100倍価の経済価値とみてよかろう。これらは＜意図して技術を退行させるイノベーション＞と言うべきかもしれない。それを可能にしたのは茶道という美の意識であり，茶人の追求したものだ。それは本稿で述べた「その人にとっての意義が明確か」という三番目の項目と合致する。

この企業理念というものを適切に運用しさえすれば，――　誤ったレベルで運用しなければ　――　イノベーションは或る程度の技術があれば（あるいは全くなくても，後退してさえいても），起こる。そして広義の顧客志向を果たし，それは本来のマーケティング活動へも結果として舳先を向けて行くことになる。そしてこのようなことを，競争優位をつくりだす「勝ちパターン」とするなら日本企業に一日の長があると考えてもおかしくない。

注

1) 日経電子版　検索機能により筆者調べ
2) Drucker, P. (1973) , *Management: Tasks, Responsibilities, Practices,* New York: Harper and Row, pp. 64-5
3) 黒木靖夫（1990）『ウォークマンかく戦えり』筑摩書房　p.45-100をもとに再構成。
4) 黒木靖夫（1990）p.59

オーラルセッション ― フルペーパー

未来洞察の手法とイノベーションの概念

一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程
古江 奈々美

一橋大学大学院 商学研究科 教授
鷲田 祐一

要約

本論文は，昨今多くの注目を集めているデザイン思考 (Brown, 2008) におけるデザインの意味や，この手法の限界を探ることにより，同じくイノベーションを起こすための思考プロセスのひとつである未来洞察手法の特徴や効用を示すことを目指す。それに加え，未来洞察手法を体験した実務家93名のアンケートの結果から，実務家が「予測不可能なイノベーション」への執拗な憧れを抱いていることが顕著となり，その執拗な憧れを持つことで，たとえ創造的なアイデアを考えることができても，それらを棄却してしまっている可能性を指摘する。イノベーションに対して高すぎるハードルを設定してしまっているために，未来洞察手法やデザイン思考をはじめとする，思考プロセスをうまく活用できていない可能性を示唆する。本論文では，未来洞察手法やデザイン思考の有効性の範囲を明確にすることで，今後この手法をどのように企業が活用していけばよいのか提示する。

キーワード

イノベーション，デザイン思考，未来洞察

I. 背景と目的

イノベーションを起こすにはどうすればよいのかという問いに対し，これまでに多様な切り口でその方法が論じられてきた。その多くは，成功した商品開発の経緯を振り返ることで，すでに「起きた」イノベーションの要因から特徴を洗い出し，企業（＝組織）としてとるべき行動を明示したものである。

例えば，複数の企業や大学など外部機関と連携し，技術や知識を組み合わせることで起こり得るとされるオープンイノベーションや (Chesbrough, Vanhaverbake, West, 2006)，性能を低下させ新しい価値基準に合致させることで起こり得るとされる破壊的イノベーション (Christensen & Bower, 1996)，顧客側で起きているイノベーティブな現象を吸収し，商品アイデアにつなげることで起こり得るとされるユーザーイノベーション (Hippel, 2005)，新興国で研究開発を行うことで起こり得るとされるリバースイノベーション (Govindarajan, Immert, & Trimble, 2009) などが挙げられる。これら「○○イノベーション」と名付けられている概念は，既存のイノベーション現象を整理するという役割に加え，それ以上に，こうすればイノベーションを起こせるはずだという強い主張でもある。

また，イノベーションを起こすための企業内での取り組みについても議論されている。伊丹 [2009] は，イノベーションを「技術革新の結果，新製品やサービスを作り出すことで人々の生活を変えるもの」と定義した上で，①筋のいい技術を選び，②顧客の立場になって技術を市場へ提供し，③収益を生むビジネスモデルを構築し顧客が驚くようなコンセプトに基づいて普及させること，という3つのステップを，企業がイノベーションを実現させるために必要な“イノベーションプロセス”として提示している。Griffin, Price, & Vojak (2012) は，企業の中に繰り返しイノベーションを起こす特殊な人材を“シリアルイノベーター”として着目し，イノベーションの実現を目指す企業はそのような人材を重宝するべきだと主張している。これらの企業内での取り組みに関する研究は，先述の「○○イノベーション」の一連の概念と比べるとミクロな観点といえる。

これよりさらにミクロな観点，すなわち，イノベーティブな商品アイデアを構想していくための具体的な方法がいくつか存在する。この方法は，後に詳しく説明するが，デザインという言葉と密接に関係している [鷲田，2014]。本論文では，そのひとつである未来洞察手法 [鷲田，三石，

堀井, 2009] に着目する。

本論文の目的は二つある。第一に，未来洞察手法の領域を示し，この手法の新しさを明らかにすることにある。未来洞察手法の特色を明らかにするために，まず，デザインという言葉の多様な意味合いを探ることで，イノベーティブな商品アイデアを構想するための具体的な方法がなぜデザインという言葉と密接な関係にあるのかを説明する。そして，昨今多くの注目を集めているデザイン思考 (Brown, 2008) の効用と限界を示すことで，未来洞察手法の新しさを示す。

第二の目的は，製品開発において，未来洞察の手法を実践する際には，イノベーションの概念に関してのマインドセットが重要であることを提示することにある。未来洞察手法を体験した実務家 93 名のアンケートの結果から，実務家が「予測不可能なイノベーション」への執拗な憧れを抱いていることが顕著となり，その執拗な憧れから，たとえ創造的なアイデアを考えることができても，それらを棄却してしまっている可能性が明らかとなった。すなわち，イノベーションに対して高すぎるハードルを設定してしまっているために，未来洞察手法やデザイン思考をはじめとする，デザインをうまく活用できていない可能性を示唆する。本論文では，未来洞察手法の有効性の範囲を明確にすることで，今後この手法をどのように企業が活用していけばよいのか提示することを目指す。

II. 未来洞察の手法

1. 未来洞察の手法

未来洞察手法とは，スキャニング手法を用いて作成された近未来における社会変化シナリオと，科学技術研究開発領域を掛け合わせることで，創造性の高い商品アイデアを考える手法である。

科学技術研究開発が未来にむけてどのようなシナリオを描くのかという研究においては，日本では従来，デルファイ法を用いた調査研究が主流であった [未来工学研究所，2006] 。デルファイ法とは，予測したいテーマの専門家に反復して同じアンケートを繰り返し意見を収束させる手法である。例えば，1回目のアンケートから得られた回答を，統計的に集約して意見をまとめ，その結果を添えて2回目のアンケートを実施することで，意見を一定の範囲に収束することができるというものである。しかし，デルファイ法によるシナリオは，技術の進化可能性の記述だけに偏る傾向があり，その技術が市場に出たときに実際にどのような現象が発生するのか，までをシナリオ化する力が弱いという弱点がある。この弱点が発生する原因は，いわば現代の科学技術研究開発の「縦割り型」「深堀り・蛸壺型」の織体制にあると思われる。デルファイ法は，有識者の属人的な知見にあえて大きく依存した形での議論に焦点をあてる手法であるゆえ，「縦割り専門性のジレンマ」を克服することに限界があると言わざるをえない。

このような問題を解決のための糸口は，「たとえ専門的な有識者であっても，研究者である以前に一人の生活者である」という視点に立ち戻って，専門的な問題の外側にある多くの要素からの影響（たとえば人口動態，政治的な変化，国際問題，地勢的な問題，経済原理や民間企業の活動，生活者の意識や文化などの要素から発生する影響）を積極的に議論することにある。

そのような外部的な幅広いテーマを効率的に議題に乗せるためにスキャニング手法は大変優れている。この手法では，科学技術の外部にあるような社会変化の発生要因を，大胆に科学技術の議論からいったん切り離し，もっぱら外部的な問題を，むしろ一人の生活者として議論し，その後に，それらの社会変化が技術開発シナリオと交差したときに，いったいどんな相乗効果を生むのかを議論するというステップを持っている。

日々の生活の中で起こっている予測困難な変化事象をよく調べてみると，意外にも，元は遠い外国で起こったムーブメントであったり，同じ現象が他国ではもっと早く，そして明確な形で起こっていたりすることが非常に多く見受けられる。また，まったく関係のなさそうな分野で起こった流行が，いつの間にか巨大な潮流になってしまうこ

とある。突発事象の芽ともいえる微細な社会変化に着目して，その方向性を精密に議論することで，不確実な未来の兆しを捉え，アウトサイド・イン型で視点の拡張を促すのがスキャニング手法の特徴といえる。

スキャニング手法は，1960年代にスタンフォード・リサーチ・インスティテュート（SRI）が開発した未来洞察の手法であり［奥山，堀井，山口，2008］，その後，長年にわたって様々な企業や実務家によって改良され，現在に至っている。スキャニング手法の基本仮説は，非線形な未来変化というものである。一般的に，人間は未来を予測しようとするときに，暗黙知的に未来は現在の線形な延長線上にあると仮定していることが多い。たとえば重回帰分析などを多用する需要予測の手法はその傾向が顕著であるし，前出のデルファイ法を用いた先行研究もある意味では同様の仮定を置いている。これはひとえに現状での技術に対する楽観的な将来期待を反映させてしまっている結果であり，その領域の専門家が予測すれば，その傾向はいっそう強まる。しかし，スキャニング手法では，実際の「未来」は，線形延長線上から上方か下方にずれる傾向が少なからずあることを前提にして，むしろ線形の延長線上にある情報をあえて外した情報ばかりを収集・吟味することで，より現実的な未来予測をしようと試みる。

ここで言う線形延長線上を外した情報というものには様々なものが考えられる。たとえば自社とはまったく違った方向性の発展を示している技術動向の情報や，当該技術を根本的に代替してしまうような基礎技術開発の情報などがあるだろう。このような情報に対して，人間は半ば無意識に目を背けてしまう傾向がある。また，一見，技術開発にまったく関連していないように見える生活者の行動や習慣・文化的流行の発生の中に，その技術の普及を妨げる原因になる兆候を見つけることができる場合もある。同様に，新しい立法や行政施策の話題なども重要である。それらは当該技術開発と直接関係がないように見えても，いわゆるバタフライ効果のように，未来において外部的影響を与えてくる可能性があるからだ。

これらの外部性情報は，多くの場合は，まだ小さな出来事である。未来に発生する出来事を予見するには，そのような小さな出来事のニュースをいち早く知り，それらをなるべく多く蓄積し組み合わせることで，次に起こりうることをシナリオ化するという方法が効果的である。小さなニュースであっても，同様の傾向・同様の原因と思われるような現象があちこちで同時多発していれば，それは未来の予兆といえる。

ただし，人間が短時間の間に蓄積し理解できるニュースの量にはおのずと限度がある。そこで，スキャニング手法を用いた実業でのワークショップにおいては，大量の情報を強力に集約して，100 ～ 200ほどの数にまとめたニュースを使用することが多い。このような集約された「未来の予兆になるような小さなニュース」集のことをスキャニング・マテリアルと呼ぶ。スキャニング・マテリアルの準備においては，情報ソースそのものの質や方向性だけではなく，その背景にある洞察の深さも重要になるので，データベース構築においては，ある程度の熟練と知識が必要になる。

以上を踏まえ，未来洞察手法による商品開発方法の特徴は二点にまとめられる。①技術開発にまったく関連していないように見える生活者の行動や習慣・文化的流行を吟味すること，②単純な演繹的予測では探ることのできない，予測困難な将来的ニーズを把握することでイノベーションの実現を目指す，という手法だということがわかる。

2. 未来洞察手法の効用

先述の通り，未来洞察手法はイノベーティブな商品アイデアを構想していくための具体的な方法のうちのひとつであり，このような方法全般がデザインと密接に関係している。中でも著名な方法はデザイン思考であり，デザイン思考の先駆けであるデザインコンサルタントのIDEOは世界で最もイノベーティブな会社と謳われている［株式会社プレジデント社，2015］。ここでは，イノベーションを起こすための方法がデザインと密接に関係するようになった経緯と，デザイン思考の効用と限界を明らかにすることに

より，未来洞察手法の効用を探る。

(1) デザインとは

そもそも，デザインとは何であろうか。日本語でデザインというと，図案，設計，意匠を意味する名詞であり，特に，もの自体の色やかたちである「スタイル」を示す狭義な意味で使用される場合が多い。一方で，英語でdesignは「～を設計する，計画する，作る」という他動詞でもあり，「新しいものを作る」という動的な意味合いを包含している。そもそも，designは，動詞のdesignate(意味：指定する，明示する) から派生したものである。Designateは，英語としては17世紀半ばから使用されており，ラテン語のdesignatus(意味：指定する) を起源とし，その他にもsignum(意味：合図する) と深く関わりがある言葉だとされる (Jewell & Abate, 2001) 。長い歴史を持つ言葉ゆえに，デザインという言葉は新しく加わった解釈と古い解釈が混在し，曖昧な意味となり定義付けが非常に難しい単語だとされる (Rawsthorn, 2014) 。「デザインとは，デザインを生み出すためにデザインをデザインすることである (Heskett, 2002) 」と言われているほどである。Rawsthorn (2014) によると，16世紀ごろに，デザインは，建築家やエンジニア，職人たちが，自分の考えたものをどのように製作すべきかを詳細に説明する図面や，図を表す限定的な言葉として使われるようになったという。この意味でデザインという言葉が現在でも使用されているのが，デザインレビュー (DR) である。西 [2010] によると，DRとは，製品の設計・開発，そしてアウトプットを監視し，設計品質の確認及び製品の品質保証の重要な一端を担う体系的かつ独立な信頼性マネジメント活動と定義される。そもそも，DRは，資材の調達を確実に実践するため，1950年代後半に米国のボーイング社が社内で一連の文章を管理する流れを導入したことが始まりだとされる [西，2010] 。DRには，品質管理の役割と同時に，ひとつの製品の開発に多くの設計者が作業に携わる中で，全体の設計内容を管理する役割も兼ねられていたと考えられる。DRの「デザイン」は設計図案を指すことが明確にわかる。

製作方法の手引きである設計図としてデザインという言葉が使用されるようになってしばらくしないうちに，つまり16世紀には，その設計図に表現されているアイデアの背景にある思考プロセスを表す言葉としても使われるようになったということである (Rawsthorn, 2014) 。この意味を強く継承しているデザインという言葉が使用されているのがDesign Thinking(デザイン思考) であり，直接的にデザインという言葉が使用されてはいないものの，未来洞察手法をはじめとしたイノベーティブな商品アイデアを構想していくための方法がデザインを密接に関係している理由はここにある。ここでのデザインは，決して，一時的に魅力的な色や形であるスタイリングで人を騙すことでイノベーションを起こそうとする狡猾な思考プロセス，すなわち儲け主義，を意図している訳ではないことを留意しておく。むしろ，緊急を要する社会問題解決や人道支援の取り組みを考えるプロセスも包含していることから，非常に公共性の高い意味合いを含んでいることが窺える。

(2) デザイン思考とは

Brown (2008) によると，デザイン思考とは，デザイナーのように一連のイノベーション活動に人間を中心として設計する精神を吹き込む方法だと定義される。Norman (1988) は，技術者とビジネスの人々は問題を解決するように訓練を受けている一方で，デザイナーは本当の問題を発見するよう訓練を受けていると述べる。デザイン思考では，正しい問題と正しい解決方法を見つけるために，最初からひとつの選択肢に絞るのではなく，それぞれ2段階において複数の選択肢を発散・収束するプロセスを踏む。

そもそもDesign Thinking(デザイン思考) は，P&Gやサムスン電子など，世界有数のグローバル企業のデザインコンサルタントを行うIDEOによって広められた。IDEOは，デザイン思考を巧みに活用することで，家電などのハードのデザインに留まらず，教育システムなども含め，ハードとソフトの両面からイノベーションを生み出している [株式会社プレジデント社，2015] 。デザイン思考において，人間中心の設計をするためのプロセスは，①観察，

②アイデア創出（アイディエーション），③プロトタイピング，④テスト，の4つである (Norman, 1988) 。まず，潜在的な顧客のもとで参与観察し，真のニーズを理解する。次に，数多くのアイデアを発散・収束のプロセスを経て正しい問題を選択していく。そしてプロトタイプ・テストを反復し，試行錯誤の中で正しい解決方法として最適な商品を探っていく。

以上を踏まえ，デザイン思考による商品開発方法の特徴は三点にまとめられる。①革新する能力，根本的な問題に創造的な解答を見つける能力のあるデザイナーの思考方法を体系化したこと，②潜在的な顧客の真のニーズを参与観察によって探ること③繰り返しのプロトタイプ・テストから，顧客の反応を観察し，真のニーズを満たしている商品かどうか確認を行いながら商品化を進めること，の3つである。

この3つの特徴から，デザイン思考による商品開発方法に関して，いくつかの限界が見えてくる。まず，デザイン思考はデザイナーの思考方法を体系化したものであるため，デザイナー本人が使用しても新しい効果が出にくいことである。もちろん，デザイナー以外の分野の人々，特に技術革新のみに傾注しやすい技術者にとって，人間の真のニーズを探り，製品開発するための手法としては十分に機能すると考えられる。しかし，デザイナーが創造性を高めるために使用する方法としては，うまく機能しない可能性がある。次に，参与観察による直近のニーズのみの把握にしか使用できない点である。確かに，参与観察をすることで，顧客の口からは直接語られない根本的な問題を探り，それを解決するための商品が開発されることで，イノベーションになる可能性は十分にある。なぜなら，明日にでもすぐ必要とされているものを開発すると，市場へ受け入れられ，すぐに普及するからである。しかしながら，見方を変えると，その商品は何年後かには不要になっている可能性もある。すなわち，参与観察によるニーズの把握は，顕在化していないとは言え，直近のニーズのみの把握に限定されてしまっているということを意味している。

(3) 未来洞察手法の効用

デザイン思考の効用と限界を踏まえ，未来洞察手法の効用の領域を明らかにしていく。まず，未来洞察による商品開発手法の特徴の1つ，技術開発にまったく関連していないように見える生活者の行動や習慣・文化的流行を吟味するという点は，人間中心の設計という点でデザイン思考と共通している。技術の使用が最優先された商品アイデアではないということである。

単純な演繹的予測では探ることのできない，予測困難な将来的ニーズを把握することでイノベーションの実現を目指す，というもう一方の未来洞察手法の特徴は，デザイン思考の限界を解決することができる可能性がある。まず，未来洞察手法は，将来的ニーズを把握することで，何年後かに必要とされ得る商品アイデアを考えることができる。デザイン思考では直近のニーズのみの把握に留まってしまう一方で，未来洞察におけるシナリオ化によって，参与観察では予測が困難である一歩先のニーズを先取りすることが可能である上に，市場の将来的な変化へ備えることができるのである。そして，未来洞察手法は，技術者はもちろんのこと，予測困難な将来的ニーズの予見を可能とするという点で，デザイナーのさらなる創造性の発揮が期待できる手法であることを意味する。

III. デザインによるイノベーション創造とそのマインド

未来洞察手法による商品アイデア開発を体験した実務家93名のアンケート回答から，未来洞察手法に対するいくつかの共通意見を得ることができた。この共通意見から，デザイン[1)]によるイノベーション創造に取り組む際に，どのようなイノベーションの実現を想定しているのかの見当がついていないために，せっかく構想された商品アイデアを棄却してしまっている恐れがあることが明らかとなった。ここでは，デザインによるイノベーション創造を行う上での，イノベーションの概念に対するマインドセットの必要性を説く。

1. 予測不可能なイノベーションへの憧れ

未来洞察手法体験後の実務家93名に，手法についてのアンケートを実施した。専門とする仕事は，30名がデザイン系，23名が企画系，21名が技術系，10名が研究系，残りの9名は複数の仕事を重複して担当する者である。アンケートで以下の2つの質問を自由回答方式にて実施した。

質問①このような作業をすることで，従来の通常のプランニング作業やデザイン作業と比較して，どのようなメリット・デメリットがあると思いますか?

質問②このような作業によるアウトプットは，どのような場面や相手に対しての説得・説明資料にしやすいと思いますか?

自由回答方式であるにもかかわらず，多くの人が共通して，2つの興味深いデメリットを挙げていた。1つ目は，「チームメンバーとの合意をはかりながら未来シナリオを作っていくと，説得性は高いが多くの人が賛同し，裏付けされた大衆的な意見となり，イノベーティブな意見でなくなってしまう（12名／ 93名中）」，2つ目は，「時間や労力がかかりすぎる（26名／ 93名中）」というデメリットである。この2つの意見は，多くの人が，イノベーションを「不確実で予測できず，個人の手で突発的に起こるもので，アイデアの段階では周りの賛同が得られないほど根拠に欠けるもの」と認識していることを示唆している。なぜなら，演繹的に推測される単純な未来予測とは異なる未来洞察手法に基づいた，十分に奇抜なアイデアであるにもかかわらず，周りの人が賛同し，この時点で予測ができてしまったアイデアはイノベーティブさが欠けてしまっているのではないかと不安になっている様子が窺えるからである。

今回のアンケート以外からも，同様のイノベーションの捉え方が窺える。ある一企業の技術者，マーケター，エスノグラファーに20名に対し「イノベーションとは何か」というアンケートを行った。①これまでにない，②社会に役立つ，③既存技術をうまく活用している，④他の分野に応用が利きそう，⑤誰でも利用できる，⑥その他（自由回答）の6つの選択肢を用意した（重複回答を認める）。すると，①これまでにない，を選択した人が16人となり，他の選択肢と比べ多くの人がこの選択肢を選んだ（図1）。さらに，⑥その他(自由回答）では，「普通に実現できない。普通に思いつかない。社会的影響が大きい。社会に有益なもの，そうでないものを問わない」や「おもしろい」といった意見がみられた。この結果は，未来洞察手法の体験者によるアンケートの回答と同じく，イノベーションは奇抜なもの，予測不可能なものだと捉える傾向が強いことを示唆している。

もちろん，イノベーションはランダムで予測不可能という面も持ち (Anthony, Johnson, Sinfield, & Altman, 2008)，提案された当初は周囲からの賛同が得られにくい (Griffin, Price, & Vojak, 2012) と言われている。そのため，イノベーションとは，Apple社のスティーブ・ジョブズ氏やFacebook創設者のマーク・ザッカーバーグ氏のような，天才肌の人間による突拍子もない思い付きや信念によって実現される英雄譚のようなものだと捉えられかねない。そして，そのような英雄譚に対し一種の憧れを抱いているため，そもそも時間をかけてデザイン思考や未来洞察手法などの思考プロセスを実践することすら無駄だと考えている恐れがある。加えて，それらの思考プロセスを経て生まれた商品アイデアは創造的だと認められないという理由で棄却してしまっていることが懸念される。

2. マインドセットの必要性

未来洞察手法を有効に活用するためには，まず，イノベーションは予測可能なものと予測不可能なものの二つに分かれることを整理する必要がある。そして，イノベーションを起こすための思考プロセスであるデザインによって戦略的に実行できる領域は，予測可能なイノベーションであることを認識して取り組むことが必要である。予測不可能なイノベーションに対する憧れによって，予測できた時点でイノベーションでないと判断し，そのアイデアを棄却してしまうことは，結局はイノベーションの実現を最初から諦めていることと同じことになる。もちろん，ここではイノベーションが容易に予測可能なものであることを主張

している訳ではないことを留意しておく。

そして，前述のデザイン思考の限界と未来洞察手法の効用を踏まえると，デザイン思考よりも未来洞察手法の方が，予測不可能な領域に近い，予測可能ではあるが困難である領域のイノベーションのアイデア構想のために有効な手段であることがいえる（図2）。未来洞察手法を有効に活用するためには，予測不可能なイノベーションの実現への憧れを捨て，この領域のイノベーションの実現を目指すように心がけるマインドセットが重要であるといえる。

IV. 結論と今後の議論

本論文では，イノベーティブな商品アイデアを構想していくための具体的な方法として昨今注目を集めているデザインの，その背景と特徴を明らかにした。数あるデザインの中でも，未来洞察手法に着目し，現在主流となっているデザイン思考と比較検討を行うことで，その効用を示した。そして，実際にデザインを用いてアイデア開発を行った体験者のアンケートから，イノベーションは予測できないものであるとの強い認識が，イノベーションの実現を阻害している，すなわちイノベーションに対して以上なまでにも高いハードルを設け自らの首を絞めつけている可能性を指摘した。本論文は，イノベーションにデザインを活用するためには，前提としてイノベーションの概念におけるマインドチェンジが重要であることを示唆している。

本論文では今回，未来洞察手法とデザイン思考のみに

図1：「イノベーションとは何か」アンケート回答内容

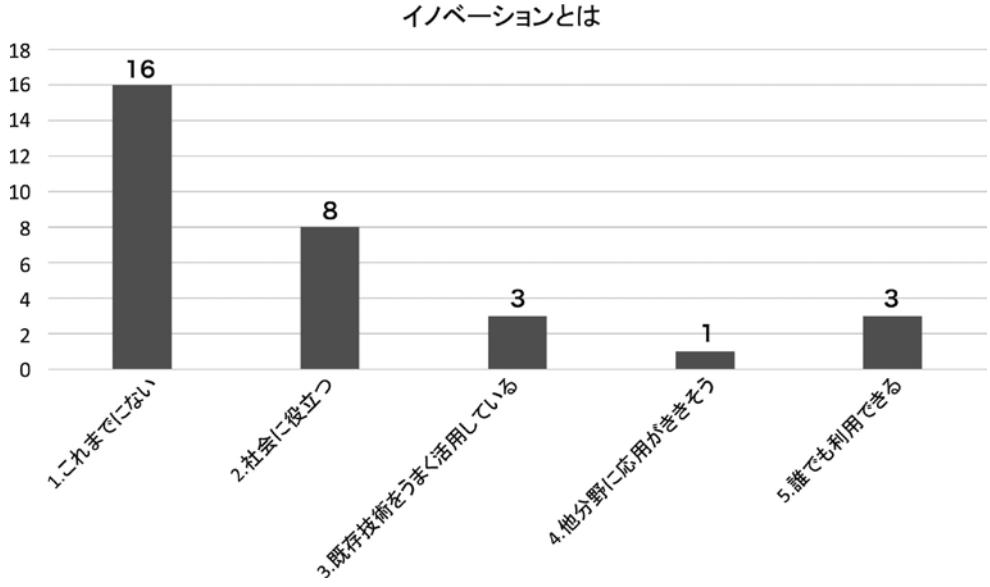
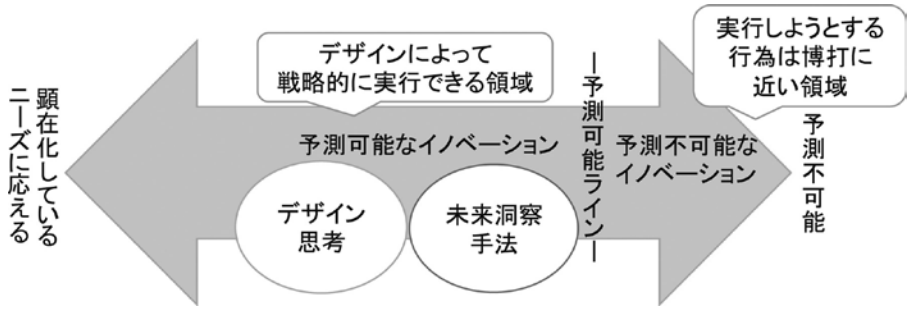


図2：未来洞察手法の効用の領域



注目した。一方で，他にも多くのイノベーションに関する思考プロセスが既に存在するのみならず，今後もこのような手法は増え続けていくことが想定される。どの手法においても，本論文の最後に提示した「効用の領域」を明確に定めることは非常に重要だといえる。なぜなら，どの領域のイノベーションを目指しているのかに関しての共通認識がないままに手法を実践すると，その手法の効果が十分に発揮されない，あるいは目指しているイノベーションの創造に適していない手法を使用してしまう恐れがあるからである。

注

1) ここでのデザインは，スタイリングではなくアイデア開発のための思考プロセス，例えばデザイン思考や未来洞察手法を指す。

参照文献

2014 wordbook.asia. (2015年8月26日). 参照先: wordbookラテン語辞書 DICTIONARY JAPANESE-LATIN: http://wordbook.asia/%E3%83%A9%E3%83%86%E3%83%B3%E8%AA%9E%E8%BE%9E%E6%9B%B8/

Anthony, S. D., Johnson, M. W., Sinfield, J. V., & Altman, E. J. (2008). *The Innovator's Guide to Growth: Putting Disruptive Innovation to Work*. Harvard Business Review Press.

Brown, T. (2008). *Design Thinking*. harvard business review june 2008.

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.

ChesbroughHenry, VanhaverbakeWim, WestJoel. (2006). OPEN INNOVATION Reserching a New Paradigm. OXFORD UNIVERSITY PRESS.

Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and The Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 197-218.

Govindarajan, V., Immert, J. R., & Trimble, C. (2009). *How GE is disrupting itself.* Harvard Business Review.

Griffin, A., Price, R. L., & Vojak, B. A. (2012). *Serial Innovators: How Individuals Create and Deliver Breakthrough Innovations in Mature Firms*. Stanford University Press.

Heskett, J. (2002). *Toothpicks and Logos: Design in Everyday Life*. Oxford University Press.

Hippel, E. v. (2005). *Democrationg Innovation*. The MIT Press.

Jewell, E. J., & Abate, F. (2001). *The New Oxford American Dictionary*. Oxford University Press, Inc.

Norman , D. (1988). *The Psychology Of Everyday Things*. Basic Books.

Rawsthorn, A. (2014). *Hello World: Where Design Meets Life*. The Overlook Press.

伊丹敬之 . (2009). イノベーションを興す. 東京都千代田区大手町: 日本経済新聞出版社 .

奥山恭英 , 堀井秀之 , 山口健太郎 . (2008). 相互依存性解析：研究開発動向と課題 .『社会技術研究論文集』5, 197-205.

株式会社プレジデント社 . (2015). THE HEART OF INNOVATION 「チーム力」の軌跡　天才はもう要らない. フォーブスジャパン6月号, 20-31.

西干機 . (2010). デザインレビューの標準化について . REAJ 誌 2elOVoi.32,No,4(通巻 184 号).

未来工学研究所 . (2006). 2035年の科学技術文部科学省デルファイ調査 . 文部科学省科学技術政策研究所 .

鷲田祐一 . (2007). 未来を洞察する . NTT出版 .

鷲田祐一 . (2014). デザインがイノベーションを伝える . 有斐閣 .

鷲田祐一 , 三石祥子 , 堀井秀之 . (2009). スキャニング手法を用いた社会技術問題シナリオ作成の試み . 社会技術研究論文集 Vol6, 1-15, Mar. 2009.

オーラルセッション ― 報告概要

創薬のライセンス・イン／アウトで知識をマーケティングする際の特性

同志社大学 商学部 教授
冨田 健司

要約

本稿は創薬のライセンス・イン／アウトにおける知識のマーケティング戦略，特に人的プロモーションにおける交渉活動を調査した。インタビュー調査の結果，知識は文脈に依存すること，知識の公開・非公開の境界が交渉の状況によって変動すること，未完成品の取引であること，売り手と買い手の間の知識量格差は小さいこと，顧客志向の重要性，の5点が導出された。そして，知識の営業は経営管理者が行うべきだというマネジアル・インプリケーションを提示した。これはこれまでミドル・マネジャーの重要性が指摘されてきた先行研究と相違する結果といえる。また，売り手と買い手の間の知識の非対称性が存在しないこと，さらには両者の知識量レベルが同等となっても買い手は研究に費やす時間を省くために知識を購買することが，本稿で見出された知識マーケティングのオリジナルな特徴といえる。

キーワード

知識，ライセンス・イン／アウト，交渉，時間

I. 問題意識

近年，製薬企業のなかにはオープン・イノベーション戦略を掲げる企業が多い。業界で用いられる「オープン・イノベーション」とは，研究開発におけるライセンス・イン／アウト（供与・導入）を意味することが多く，ライセンス・イン／アウトの関心が高まっている。しかし，関心が高まっているからといって，ライセンス・イン／アウトが効果・効率的に実行されているとは言い難い。このライセンス・イン／アウトは知識の取引であり，そこでは両企業が置かれる状況や戦略が大きく左右する。たとえば，売り手（多くの場合，創薬ベンチャー）は手元資金が限られ，大規模な臨床研究に耐えられないため，探索研究段階で知識を販売したいと思う一方，買い手（多くの場合，製薬企業）はリスクを回避したいため，探索研究段階の知識を購買したがらない。そのため，臨床研究を始められないという理由で，有望な新薬候補が創薬ベンチャーのもとで埋没するケースも多々存在する。

こうした要因でライセンス・イン／アウトが実行されないことは多いが，売り手のマーケティング戦略の問題でうまく取引されないことも多い。そこで，本稿では売り手がどのようにマーケティング戦略を取るべきかを，主に人的プロモーションの視点から議論していく。知識は人を介して伝達される性格であるため，知識をマーケティングする際には人的プロモーションとしてのコミュニケーション，つまり営業活動が重要となる。そこで，本稿では営業活動，特に契約を締結するための交渉活動に着目していくこととする。人的プロモーションにおいてどのようにコミュニケーションをとり，自社の知識の価値を伝え，契約に結びつけるのかといった交渉のプロセスに視点を向けていく。

II. 調査と結果

半構造化インタビューを，創薬ベンチャー3社4名，製薬企業2社3名，創薬ベンチャーの支援機関1社3名に行った。

調査で得られた知見を整理すると次頁のようになる。

① 知識の公開・非公開の境界が交渉の状況で変動し、どこまで公開するかという線引きを人的プロモーション（交渉）の場で、即時に意思決定しなければならない。
② 知識は多面性を持っていて、見る人、見方、見る角度によって評価や価値が異なる。
③ 知識は未完成品であり、１人ですべてを行うことができないため、知識を取引することによって完成品に近づけていく。
④ 売り手と買い手の間の知識量格差が小さいところで取引が行われる。
⑤ まず幅広い相手を対象とし、潜在顧客が見つかれば深く交渉を行っていく。その際には未完成品を出し、相手のニーズに合った知識に仕立てていく。
⑥ 製薬企業は強いネットワーク（紐帯）を利用している。
⑦ 競合企業の少ない領域へと事業の選択を行う。
⑧ 研究開発においては最先端知識を追及しつつも、知識を販売する際には、顧客の使い勝手を意識し、必要に応じてダウンサイズ化させる。
⑨ 顧客企業のニーズを把握し、それに合致した知識の提供を行う。
⑩ 多くの企業は、製薬企業に対して売り手・買い手の意識ばかりでライバル企業という意識がない。

ここから，知識マーケティングにおいて「知識は文脈に依存すること」「知識の公開・非公開の境界が交渉の状況によって変動すること」「未完成品の取引であること」「売り手と買い手の間の知識量格差は小さいこと」「顧客志向の重要性」といった５点の特性が指摘される。

III. 議論

上記５点の特性のうち，２つめと４つめの項目に着目して，先行研究との相違，つまり本稿の発見と貢献を論じたい。

まず，２つめの知識の公開・非公開の境界が交渉の状況によって変動することから，社長など権限を有する経営管理者が人的プロモーションを担当すべきだということが導出された。これまでの知識創造研究では，知識の創造や移転を実践する人たちを管理するミドル・マネジャー，いわゆる中間管理職が大きな鍵を握る存在として捉えられてきた。これに対し，本稿では創造された知識を社外で人的プロモーションや交渉をする際には，社長など経営管理職の役割であることを導出した。社内における知識マネジメントではミドル・マネジャーが重要であるが，社外に目を向ける知識マーケティングの段階では経営管理者が重要となっていくのである。

同様に，これまでのマーケティングでは，消費財でも生産財でも製品を販売するのは営業の仕事であり，顧客接点を持つ営業スタッフが着目されてきたが，本稿では知識の営業は経営管理者が行うべきだというマネジアル・インプリケーションを提示することができた。

もう一つ，４つめの売り手と買い手の間の知識量格差が小さいことは，これまでの市場取引モデルとは大きな相違点といえる。市場取引において売り手と買い手との間に情報の非対称性が生じると，直接的には買い手に損害をもたらし，その結果，売り手にも損害をもたらすこととなってしまう。とはいうものの，実際の市場取引において，売り手は情報の非対称性を武器に事業を展開してきた。買い手は少ない情報量で購買の意思決定をしなければならないため，売り手のブランド力や，値引き，広告キャンペーンなどのマーケティング手段が有効に機能していくのである。

これに対し，知識を販売する際には，売り手と買い手の間に生ずる知識の非対称性が小さくなければならないという正反対の結果を得た。買い手が知識の価値を判断するには前提となる知識が必要であり，買い手の知識レベルが低いとその知識に対して関心を持たなくなってしまう。そのため，売り手が買い手の知識レベルを高め，対称

に近いレベルまで高めてやる必要がある。極端にいえば，買い手の知識レベルを同等まで高めてしまっても構わない。それは創薬の研究開発には長期の時間を要するからであり，買い手はその時点から当該の研究開発を追随する行動をとらず，他の製薬企業との製品化競争に参入するために，ライセンス・インにより，その時点からいち早く研究をスタートさせる手段を選択する。つまり，それまでの研究の時間を買うこととなる。

売り手と買い手の間の知識の非対称性が存在しないこと，さらには両者の知識量レベルが同等となったとしても買い手は研究に費やす時間を省くために知識を購買することが，本稿で見出された知識マーケティングのオリジナルな特徴といえる。

オーラルセッション ― フルペーパー

ベンチャー企業の弱者転化競争戦略

― テスラモーターズの事例研究 ―

早稲田大学大学院 商学研究科
金 泰元

早稲田大学 教授
内田 和成

要約

量産型乗用車として，電気自動車市場を最初に開拓したのは，日産自動車のLEAFである。その後2012年には，テスラモーターズが航続距離を二倍以上の500kmに伸ばしたModel Sを市販し，電気自動車市場を加速させた。本稿では，弱小ベンチャー企業の電気自動車メーカーが急成長した要因を分析する。特に，小型・低価格帯が主流である電気自動車市場において，敢えてプレミアム・セグメントにターゲットを絞ったカスケード戦略，主要部品であるバッテリーをアウトソーシングするテクノロジー戦略，積極的なエクイティ・ファイナンスを活用する財務戦略を駆使した結果，弱みを乗り越えて相手を脅威にさらしていくような競争戦略について考察する。

キーワード

ベンチャー企業，電気自動車，マーケティング戦略，テクノロジー戦略，ファイナンス戦略

I. はじめに

「2020年には電気自動車の市場シェアが10%に拡大する」[1]。これが，電気自動車の未来予想図である。非常に魅力的な話であるが，その市場を既存のマジョリティである自動車メーカー同士の競争として捉えるのみでは不十分である。

何故ならば，技術革新や市場環境の変化により，例えば電機・電子を得意とする家電メーカー，エネルギー関連事業に力を入れている石油・化学メーカー，全く無関係ではあるが膨大な資金力を持っているIT企業等，多様な企業が参入する可能性が十分考えられるためである。燃料がバッテリーに，エンジンがモーターに置き換わったことで，今後の新たな商品開発が容易に予想できよう。また，ディーラーが販売していた電気自動車を，インターネットや家電量販店で販売することになれば，市場攻略にも大きなパラダイムシフトが予想される。

量産型乗用車として電気自動車市場を開いたのは，2010年12月，日産自動車のLEAFである。航続距離は220kmであった[2]。2012年には，テスラモーターズが最大航続距離500kmのModel Sを市販し，電気自動車市場を加速しつつある。2008年から2013年までの，全世界における電気自動車の年間販売台数の推移を図1に示す。日産自動車のLEAFは，電気自動車普及に向けた起爆剤であったと言っても過言ではない。なぜなら，以後3年間，電気自動車の販売台数は年平均70%近く成長し，かつ乗用車の全世界販売台数の中で，電気自動車のシェアは0.3%まで占めたためである。

特に，2012年のテスラモーターズのModel Sの販売は，電気自動車市場の成長を更に押し上げている。Model Sの販売好調により，発売2年目では，電気自動車市場全体は初めて10万台を突破した。

日産自動車のLEAFは発売以降43%以上のシェアを維持している。一方，テスラモーターズのModel Sは，発売2年目にして21%のシェアを獲得している。これほど短期間で，しかも高級車のシェアを獲得するケースは稀である。

図2には電気自動車の累積販売台数と価格帯を示す。日産自動車のLEAFは300ドル前後のミドル価格帯で，マス販売を狙っている。一方，テスラモーターズのModel Sは高価格帯で，且つマス販売を狙っていることが見て取れる。

両社で最も注目されるのは，やはり航続距離の差であ

る。ここに，既存の自動車メーカーとシリコンバレーから生まれた電気自動車メーカーとの戦略の差が顕著に現れている。自動車に精通しているはずの既存の自動車メーカーがなし得なかった，電気自動車の最重要仕様である航続距離の向上という課題を，なぜ新参電気自動車メーカーが解決に導いたのか。技術力だけでは克服できないマーケティング戦略や財務戦略など，他社との差別化を図りながら構築した背景を探りたい。

II. テスラモーターズの企業概要

テスラモーターズは，2003年にMartin EberhardとMarc Tarpenningによって設立された。2004年Series A Round時に，現在のCEOであるElon MuskがChairmanとしてBoardに加わった。本社は，カリフォルニア州パロアルトである。雇用者は6,000名以上である。電気自動車と電気式パワートレイン製造を主な事業ドメインとしている。主な販売拠点は，北米，欧州である。総資産規模

図1―電気自動車販売台数推移

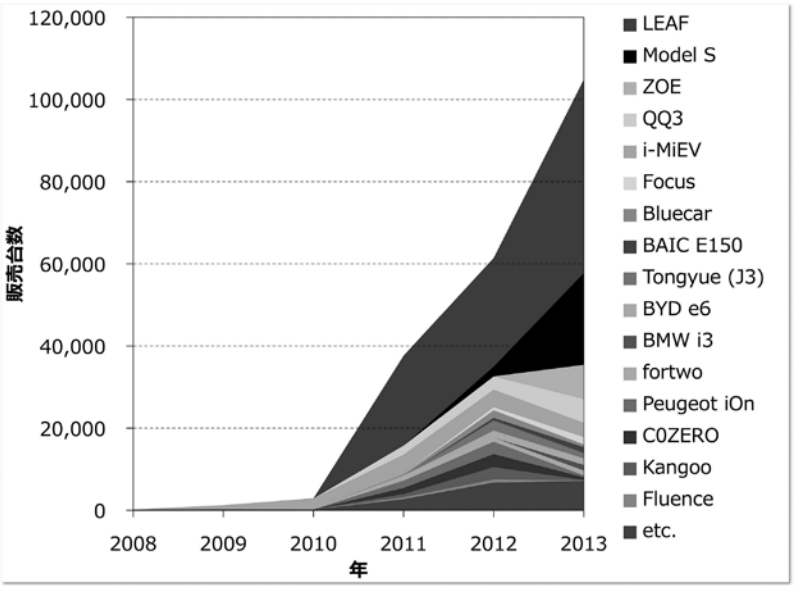
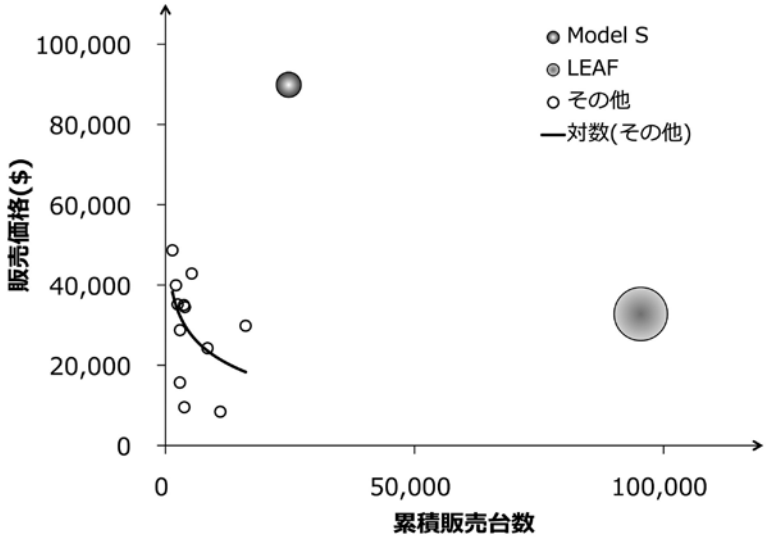


図2―電気自動車の販売台数と価格帯



は2013年12月決算期で$2,416,930,000であった。また，2013年度の売上高は$2,013,496,000であった。筆頭株主はCEOのElon Muskであり，22.8%を保有している。その他，Fund会社のFRM LLCが7.99%，DAIMLERの投資部門であるBLACKSTAR INVESTCOが3.97%，DAIMLER AGが3.97%を保有している（2014年10月19日時点）。PayPalの共同創業者でもあったElon Muskは，ロケットや宇宙船を開発しているSpace Xの創業者で，現在はCEOである。また，アメリカの太陽光発電の大手SolarCityのChairmanをも兼務している。

図3に2010年12月決算から2013年12月決算までのテスラモーターズ売上高と，税引後当期純利益をまとめた。Roadster(2008年発売)，Model S(2012年6月発売）の販売が主な収入源になっていた。特にModel Sの本格的な販売による2013年度の売上高の急成長が目立つ。2013年度では，$2,013,496,000（売上高成長率487%：対2012年）の売上高を計上し，$74,014,000のネットロスを記録した。売上原価は77.3%であった。これは，バッテリーの原価が高いのが主な原因と考えられる。Christian Thielら[3]もBEVやHEVの最も高いコスト要素はバッテリーであると指摘している。

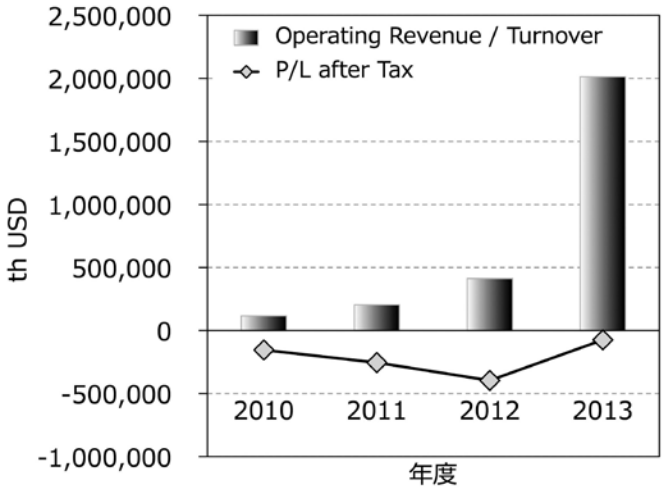
III. テスラモーターズの競争戦略分析

テスラモーターズの急成長の背景には，マーケティング，テクノロジー，ファイナンスなどにおける競争戦略の要素が秘められている。表1にその構成要素および，テスラモーターズの具体的な戦略をまとめた。併せて，Michael E. Porterが提唱したDimensions of Competitive[4]，Generic Strategies[5]を対比して表した。

I. マーケティング (Marketing)

テスラモーターズのマーケティング戦略からは，今まで無かった新たな電気自動車のセグメントの開拓による差別化が見受けられる。富裕層をターゲットとし，熱狂的なファンを創り，直営店を通じた顧客管理が目立つ。顧客の不安を無くすために，車両の状況をモニタリングし，万が一故障の前兆が見えた場合，顧客が気づく前にアナウンスするシステムを導入している。また，電気自動車というイメージに相応しいModel Sの装備として，車両装備の操作やあらゆる情報の検索のUser Interfaceとして，Personal Computer並のタッチ・スクリーンを搭載している。テスラモーターズはModel Sの取扱説明を動画として公開しているが，その2/3程の時間をタッチ・スクリーンの操作方法に割り当てている[6]。

図3―テスラモーターズの売上高，純利益推移



（出所）OSIRISデータより筆者作成

Rosenbergらは，新たな顧客を確保するためには，既存顧客を維持するのにかかる費用の6倍を要することを明らかにした[7]。既存顧客を持っていなかったテスラモーターズとしては，既にブランド力を享受している大手を遥かに上回るコストを投じなければ，同等な顧客確保が厳しいということに等しい。ベンチャー企業にとって新たな顧客獲得には，マスメディアを活用した宣伝広告が最も効果的な手段と言える。しかし，テスラモーターズは，一回の充電で内燃機関自動車並みの航続距離を持つといった，従来の電気自動車の足かせとなっていた特性を強くアピールすることによって，世間の関心を集め，広告宣伝費をかけずにメディアや口コミによる宣伝効果を得ることができた[8]。

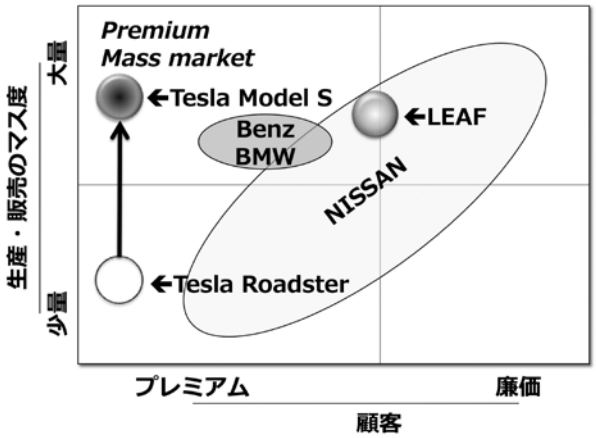
テスラモーターズは，同じ自動車メーカーの中では，他と違う競争グループ[9]に属している。例えば，軽自動車から高級スポーツカーまでの広いセグメントの事業を展開してきた日産自動車が電気自動車に参入した際には，ボリューム・ゾーンが大きいミドル価格帯を選んだ。結果，２年目にして電気自動車のマーケットシェア1位を築いた。万が一テスラモーターズが，日産自動車と同じセグメントを狙った場合，大手との競争を避けられなかったに違いない。図4に示すように，まずRoadsterでプレミアムのセグメントでブランドを確立し，参入障壁を下げ，次にそのブランドを活用して，Model Sのような大きなボリューム・ゾーンを食い込むことが可能であった。これは，ファッション業界に見えるルイヴィトンや，アイスクリーム業界に見えるハーゲンダッツ，自動車業界に見えるBenzやBMWのような「Premium Mass Market」を狙う競争グループに属する。

表1―戦略構成要素とDimensions of Competitive Strategy，Generic Strategies

Structure	Tesla Motors	Dimensions of	Generic Strategies
Marketing	Strategies	Competitive Strategy	Differentiation
	Unprecedented Electric Vehicle	Specialization	
	New Premium Car Maker	Brand identification	
	Create Raving Fan Customer	Push versus pull	
	Direct Sales	Vertical integration	
	Remote Diagnostic Services	Service	
	Premium Price	Price policy	
Technology	The Longest Driving Range	Technological leadership	
	Commodity parts	Cost position	Overall cost leadership
Finance	Public Offering	Leverage	
	Advanced Technology Vehicle Manufacturing Program	Relationship to home and host government	

（出所）Michael E. Porter “Competitive Strategy”を基に筆者加筆作成

図4―テスラモーターズの競争グループ



（出所）Michael E. Porter “Competitive Strategy”を基に筆者加筆

新規参入企業が業界に参入する際に，低価格帯のセグメント（廉価）から参入し，中価格帯・高価格帯セグメントを狙う場合と，高価格帯セグメント（プレミアム）から参入し，中価格帯セグメント・低価格帯セグメントを狙う場合の2つの方法がある。ここでは，後者をカスケード戦略と称する。但し，高価格帯から参入した場合はブランドの構築が難しいため，突出した戦略がない限り，新参者には市場からの信用が与えられない。反面，一度ブランドを構築できれば，その後の，中価格帯・低価格帯セグメントへの攻略は，カスケードの様に容易に展開できる。このようなカスケード戦略を展開したテスラモーターズのModel Sは，全米の郵便番号ゾーンで裕福な上位25地区のうち8地区で，2013年1～8月に最も売れ筋の自動車となった[10]。

Rogersは，イノベーションの普及プロセスと，そのイノベーションの採用率を，Innovators(2.5%)，Early adopters (13.5%)，Early majority(34%), Late majority (34%), Laggards(16%)という4段階のマーケットシェアの割合として説明している[11]。電気自動車は，現時点では，本格的な普及前の段階である。従って，電気自動車メーカーは，電気自動車を最も早く受容するであろうInnovatorsにターゲットを絞るべきである。Rogersは Innovatorsを以下のように定義している。「イノベーターとは，リスクを容易にとり，社会的に高い地位を持ち，富裕層であり，社交的で科学に対する非常に高い接点を持ち，且つ他のイノベーターと交流がある。彼女ら，彼らのリスク許容力は，失敗するかも知れない技術も受け入れられる。金銭的能力は失敗を吸収するのに十分である。」まさにテスラモーターズは，Rogersが言うInnovatorsにターゲットを絞ったのである。つまり，ベンチャーであったテスラモーターズは，マジョリティの顧客をターゲットとする既存の大手自動車メーカーがミドル価格帯の市場を狙ったのと対照的に，より機会費用の低いプレミアム市場を狙った。これは，資金不足や，ブランドの未確立といった弱い立場に置かれているベンチャー企業ならではの戦略ともいえる。

2. テクノロジー (*Technology Strategies*)

テスラモーターズは，テクノロジー戦略として，差別化と同時にコスト・リーダーシップを駆使した。内燃機関に匹敵する航続距離は，他の電気自動車メーカーにとって脅威の要素である。電気自動車の普及に対する大きな課題とも言われている技術的な要素は，電気自動車の充電時間と一回充電した時の航続距離である。図5に主な電気自動車の1回満充電に要する時間と，満充電で走行可能な距離をまとめた。テスラモーターズのModel Sの場合，室内空間を一切犠牲にしないまま，バッテリーの容量を増強することで航続距離を伸ばしている。

テスラモーターズ以外の電気自動車の航続距離が100マイル未満に偏っているのは，①技術的限界と②マーケットの効率性が働いた結果である。つまり，電気自動車の航続距離は自動車に搭載されるバッテリーの量に制限されるため，テスラモーターズ以外の電気自動車メーカーは，自動車の価格とマーケット特性を考慮した際に，最も効率的なセグメントにターゲットを絞ったと推測される[12]。つまり，マスマーケットに受け入れられる価格とそれに相応しいコストから妥協した形のセグメント・ターゲティングである。マーケットの効率性は，テスラモーターズにとっ

ては「クリティカル・コア」[13]に当てはまる。他社が非合理性として定めた顧客価値を，敢えて提供することによって，技術的限界とも言われた航続距離の延長も必然的に解決でき，それがクリティカル・コアとなった。

3. ファイナンス (*Finance Strategies*)

テスラモーターズのファイナンス戦略は，借り入れによるレバレッジの活用という一般企業の戦略とは一線を画する，公開株式発行を積極的に活用した資金調達が目立つ。利払いのキャッシュ・アウトを最小限にしつつ，純資産の増加を図っている。例えば，比較的低金利であるアメリカ合衆国エネルギー省（DOE）からのローンを早期返済したことは，一般企業では想像できない財務戦略である。

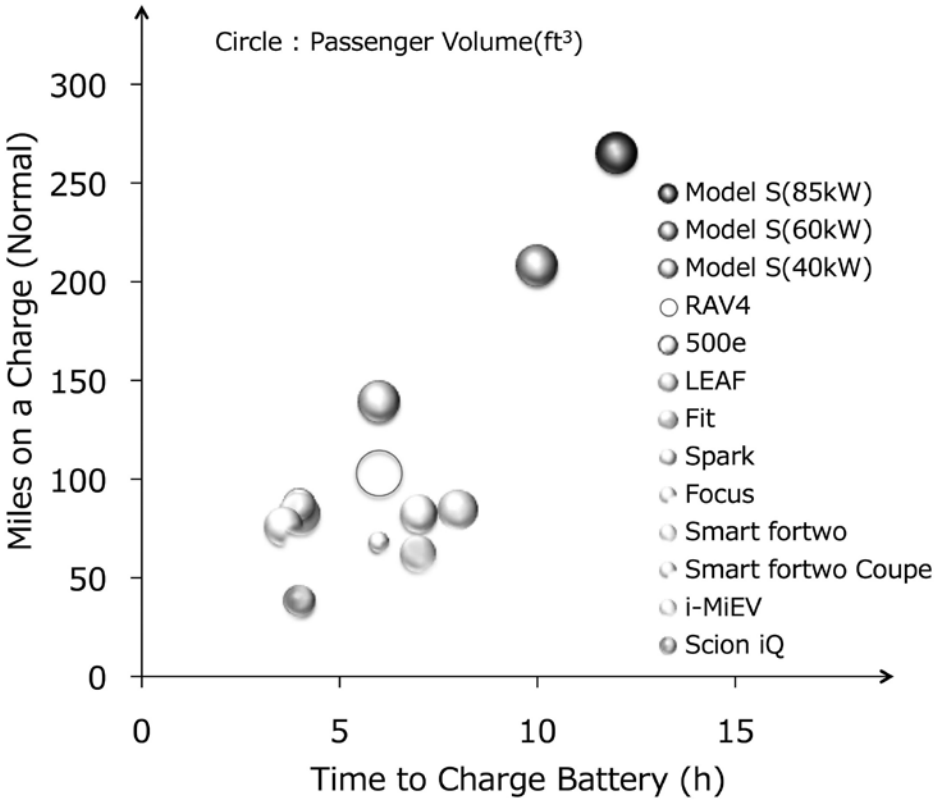
表2に，テスラモーターズのIPO以来の公開株式発行の履歴をまとめた。2013年には，IPO時の5.4倍の株価で，2/7の株を発行し，1.56倍の資金調達を実現している。ここで注目したいのは，テスラモーターズの株式の稀薄化である。2012年8月及び，2013年5月に2回の公開株式発行という増資を実施したにも関わらず，テスラモーターズの株価には大きな希薄化を伴っていない。市場はテスラモーターズの株式発行を肯定的に捉えたのである。

Higginsは，市場価値によるレバレッジ・レシオ[14]を提唱している。企業の負債とその株主資本または資産の市場価値との比率であり，下記の式①もしくは②に表すことができる。特に成長性の高いベンチャー企業の財務レバレッジを評価する場合に役に立つと言われている。

表3にテスラモーターズのIPO以来の市場価値によるレバレッジ・レシオを算出した。

市場価値によるレバレッジ・レシオは，アメリカ合衆国エネルギー省(DOE)からLoanを受給した2012年度以外は0.01%未満で非常に小さい。積極的に株主資本の市場

図5―主な電気自動車の充電時間と航続距離



$$市場価値によるレバレッジ・レシオ = \frac{負債}{株主資本の市場価値} = \frac{負債}{発行済株式数 \times 株価} \cdots ①$$

$$市場価値によるレバレッジ・レシオ = \frac{負債}{資産の市場価値} = \frac{負債}{株主資本の市場価値} \cdots\cdots ②$$

価値を高めてきた。

ベンチャー企業で，且つ大規模な設備投資を必要とするテスラモーターズにとっては，財務戦略上，資金調達方法の選択が最も重要な課題である。何故ならば，現在の資金調達方法の決定が将来における資金調達の選択枝を狭める可能性があるからである。つまり，必要な時期に妥当な価格で，十分な金額で株式を発行できない場合，折角の投資機会を見送らざるを得ない場合がある。通常は，財務上の柔軟性および財務破綻コストを考慮する，エクイティ・ファイナンスの方が好ましいことになる。一方，利益やシグナル効果を考慮すれば，デット・ファイナンスが好ましいことになると言われている[15]。しかし，テスラモーターズはエクイティ・ファイナンスを固執してきた。急成長する企業が，必ずしも財務上の柔軟性の維持と新株発行の発表に伴うマイナスのシグナルという，2つの課題に直面する[16]とは限らない。テスラモーターズは，両方の課題には全く直面していなかった。

IV. 弱者転化競争戦略
― 弱みを強みに変える戦略 ―

“Adversity makes a man wise, not rich.”という諺がある。経営資源が乏しく，脆弱なベンチャー企業が既存市場や既存大手と戦うためには，その苦難を克服するベンチャー企業特有の戦略を持ち，それを活かす努力が必要である。ベンチャー企業は，主にユニークな商品やサービスを資源として持っているものの，サプライヤーやチャネルの確保が困難な場合が多い。また，成功実績がない

表2―テスラモーターズの公開株式発行による資金調達履歴

Public Offering	Price (USD)	Shares	Additional Paid-In Capital (th USD)
June 2010 (IPO)	17	13,300,000	226,100
Jun-11	28.76	6,095,000	172,403
Oct-12	28.25	7,964,601	221,483
May-13	92.2	3,902,862	353,639

（出所）OSIRISデータより筆者作成

表3―テスラモーターズの市場価値によるレバレッジ・レシオ

決算日	負債	発行済株数	株価	株主資本の市場価値	①	②
2010/12/31	72,603	94,908,370	26.63	2,527,409,893	0.00%	0.00%
2011/12/31	280,148	104,530,305	28.56	2,985,385,511	0.01%	0.01%
2012/12/31	466,666	114,214,274	33.87	3,868,437,460	0.01%	0.01%
2013/12/31	606,878	123,090,990	150.429	18,516,454,535	0.00%	0.00%

（出所）OSIRISデータより筆者作成

ため，資金調達や顧客確保も困難である。これらの資源および弱点を持つベンチャー企業は，差別化，アウトソーシング，オープン・イノベーション，資源調達力向上，ブランド力向上を図るべきである。ここでは，図6に示すように，テスラモーターズに見える特徴として，弱点を克服し，弱みを強みに変えた戦略の源泉について考察する。

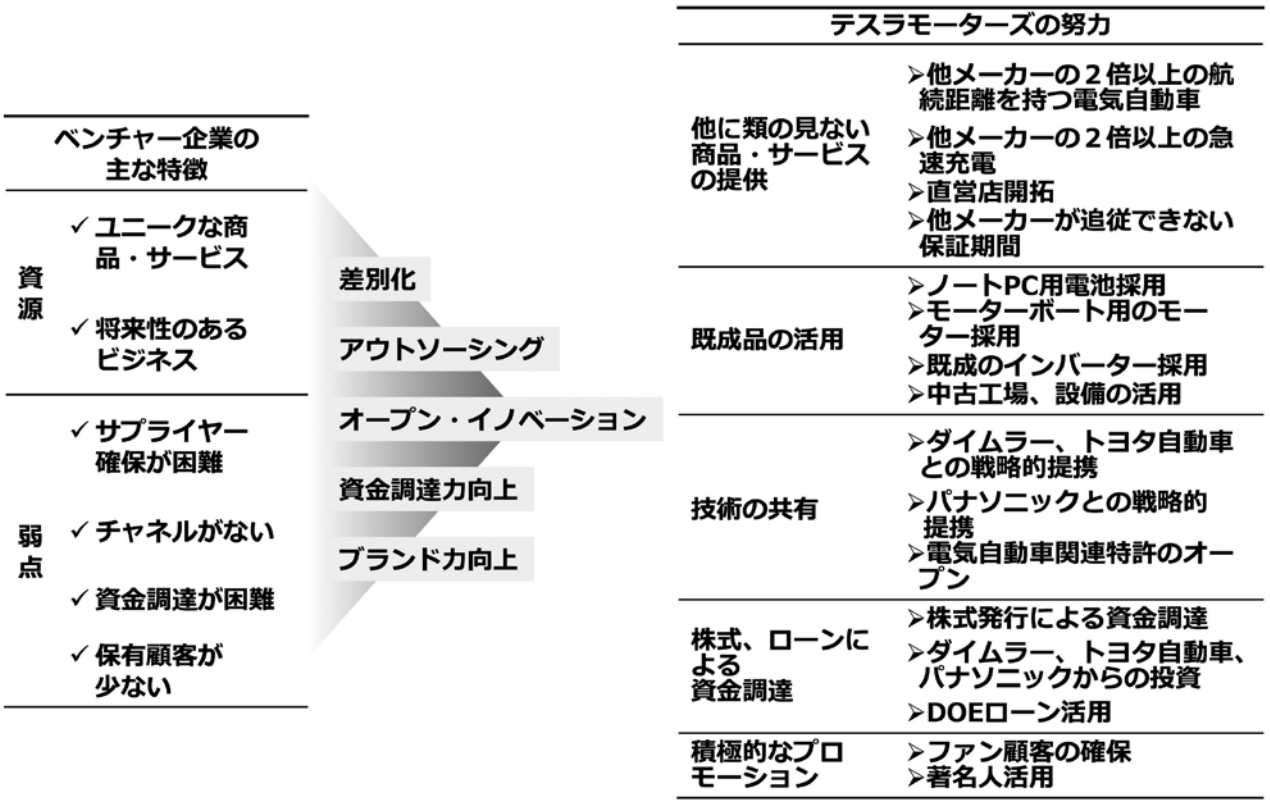
I. 差別化：他に類の見ない商品・サービスの提供

テスラモーターズは，既存の内燃機関自動車や電気自動車とは違うユニークな商品・サービスを提供している。他のメーカーの2倍以上の航続距離は，それが普及の阻害要因と言われてきた電気自動車業界には刺激的であり，大きな話題を引き起こした。結果，テスラモーターズに興味を持つ人が増え，購入にまで至る顧客が増えたと考えられる。

電気自動車の普及を妨げている要因の一つとして，充電器の普及率の低さが挙げられる。従来の内燃機関自動車の給油所に比べると，現在の電気自動車の充電器の数は非常に少ない。また，仮に充電器が十分普及されたとしても，充電時間が長いと顧客の不満は避けられない。テスラモーターズは，長い航続距離を持つバッテリーの搭載と，短時間で長距離の充電が可能な充電システム[17]を取り入れることで，優れた商品力と顧客満足を両立させた。

自動車市場に新規参入したテスラモーターズにとって，チャネル開拓は最も大きな課題であった。そこでテスラモーターズは，既存のディーラーを使わず，直接販売を選んだ。ネットによる通販や，直営店による販売は，結果としてテスラモーターズに有利な状況をもたらしたと考えられる。ネット販売は販売費削減の効果があり，適切な地域

図6―テスラモーターズの弱者転化競争戦略要素と弱点克服のための努力



（出所）筆者作成

に直営店を設けることで顧客の反応を直接吸い上げ，その情報を商品やサービスの向上に反映することができる。

このような販売形態に対して，既存のディーラーは反発するまでに至った[18]。Arizona，Texas，Iowa，Maryland，New Jerseyでは，テスラモーターズのような直販方法は禁止されている[19]。最近では，ノースカロライナ州で自動車のネット通販を制限する法案を全会一致で可決した[20]。図7にアメリカにおけるテスラモーターズの直販方法の可否状況を示す。ディーラーを通さず販売しているテスラモーターズにとっては，受け入れ難い法律ではあるものの，逆にこれが社会問題として取り上げられ，話題を引き起こすことで，ブランド認知に繋がる可能性もある。

商品の保証期間においても，他社が追従できない条件を持つ。85kWのModel Sで言えば，距離については無制限である。また，ドライバーによるバッテリーの火災も保証対象になっている。

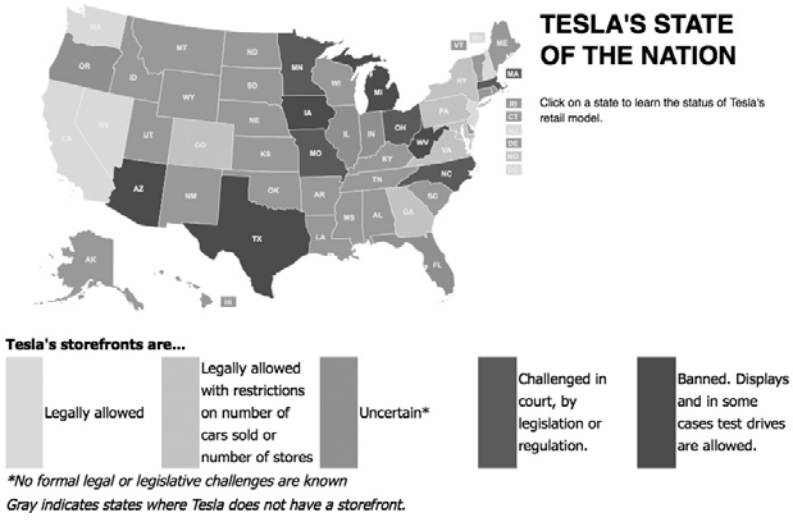
2. アウトソーシング：既成品の活用

テスラモーターズは，電気自動車の最も重要な部品であるバッテリーを，自社開発しようとしなかった。ノートパソコンに使われている汎用品を採用することによって，少ないリソースという問題を解消した。サプライヤーに対して弱い立場におかれているテスラモーターズは，大手部品メーカーからでも調達し易い部品を選ぶ方法で，買手の力の強化を図った。

Model Sに搭載されるバッテリーの数は，ノートパソコンに搭載されるバッテリーの1,000倍以上である。Roadsterの最初の目標販売台数である2万台分のバッテリー数は，ノートパソコン2千万台分に相当する。2012年のパナソニックのノートパソコン販売台数（68万台）[21]のおよそ30倍に相当する。バッテリーのサプライヤーであるパナソニックにとって，テスラモーターズは実はロイヤル・カスタマーであった。

表4に，日本独立行政法人新エネルギー産業技術総合開発機構(NEDO)が2013年9月に発表した，二次電池技術開発ロードマップ[22]のデータと，各社のHPに掲載されている車両価格から算出した，電気自動車用バッテリーのコストおよび車両価格に対する割合を示す。テスラモーターズのModel Sの車両価格の51 ～ 91%をバッテ

図7―アメリカにおけるテスラモーターズの直販方法の可否状況



（出所）http://www.autonews.com/article/20140301/RETAIL/140229855/teslas-state-by-state-battle-with-dealers

リーが占めていることが推測できる。且つ，バッテリーのコストだけでも高級自動車の車両価格に匹敵する水準である。結果的に，テスラモーターズは価格競争に陥る可能性がない高級セグメントを選ばざるを得なかった。しかし，この戦略は，逆に電気自動車という新しい商品に対する抵抗が低い富裕層の顧客を確保できるという有利な結果をもたらした。

バッテリーに続いて重要な部品であるモーターも，既存の部品を採用した。主要部品は必ず自前で作ろうとする大手自動車とは相対する戦略である。日本国内全体のモーター・ボートの年間出荷台数が数千～1万数千台の規模であることを考慮すると[23]，年間2万台以上のモーターを調達するテスラモーターズは，モーターのメーカーにとっても，やはりロイヤル・カスタマーであった。

自動車の生産工場においても，トヨタ自動車と米ゼネラル・モーターズの旧合弁工場であったＮＵＭＭＩの土地や建物を安価で購入[24]することで，投資資源を最小限に留めることができた。

3. オープン・イノベーション：技術の共有

テスラモーターズはDaimlerから資金調達を受ける[25]前から，Smart EVへのバッテリーを供給するなどの技術的な提携をしていた。RAV4 EVの共同開発においても，トヨタ自動車との提携を結んでいた。具体的なアライアンスの内容は定かではないものの，技術者同士の衝突を引き起こす[26]ほどの深い技術的な交流があったと考えられる。ベンチャー企業であるテスラモーターズとしては，新たに参入する自動車業界のノウハウを習得する絶好のチャンスであった。

パナソニックはバッテリーのサプライヤーとしての提携のみならず，より性能の高い，安全なバッテリーの開発に関わったと考えられる。一般的にリチウムイオン・バッテリーは，セット品（自動車，携帯電話，ノートパソコン等）の使用環境を考慮した上で，信頼性と安全生を確保した製品設計を行う。単にノートパソコンに使われているバッテリーを自動車に搭載するだけでは，自動車に要求される信頼性や安全性は得られない。多種多様な試験・評価を行い，Model Sに最適なバッテリーの設計がなされたものと見られる。その試験・評価課程の中で，テスラモーターズとパナソニックとの間では，膨大な技術情報の交換が行われていた。

ダイムラーとトヨタ自動車，パナソニックとの技術の共有は，ベンチャー企業としては得難いノウハウの蓄積に繋がった。将来，その蓄積したノウハウが技術的競争優位になる可能性が高い。

イノベーションは既存の技術の保護によって邪魔される。特許といった知的財産によって守られる技術は，後発企業がイノベーションを起こす際に，先願者の意図に関わらず非常に強力なイノベーションの阻害要因となる。これに対して，テスラモーターズの特許戦略はユニークである。電気自動車の普及のためには，特許を解放[27]し，後発の電気自動車メーカーがその技術を自由に利用できるようにしたのである。一方，見方を変えれば，自社の技術を電気自動車業界のスタンダードにする戦略である。世の中の電気自動車メーカーが自社の技術を利用することに

表4―電気自動車用バッテリーコスト

		車両価格（万円）	バッテリーコスト（万円）			
モデル	バッテリー容量(kWh)		7万円/kWh	割合(%)	10万円/kWh	割合(%)
i-MiEV	16	284	112	(39%)	160	(56%)
LEAF	24	284	168	(59%)	240	(85%)
Model S(60)	60	823	420	(51%)	600	(73%)
Model S(85)	85	933	595	(64%)	850	(91%)

（出所）NEDO 二次電池技術開発ロードマップ2013 (Battery RM2013)より筆者算出

よって，電気自動車普及に助力してくれると同時に，テスラモーターズは自然に技術ドミナントを享受することになる。

4. 資金調達力向上：株式・ローンによる資金調達

一般的なデット・ファイナンスという形での資金調達が困難なベンチャー企業として，テスラモーターズは株式発行による資金調達を積極的に行った。過去の実績よりも，将来の成長可能性をより高く評価する株式市場からの資金調達方法を有効に利用したのである。これは，借入れの利息に伴うキャッシュ・アウトを抑制する効果もある。

テスラモーターズは，ベンチャー企業として資金調達に最も成功した企業であろう。数々のベンチャーキャピタルからの資金調達は，主にIPO前に行われた。シリコンバレー発のベンチャー企業にとっては，投資家に対する信用度の証であった。そして，Daimler[28]とトヨタ自動車[29]といった大手自動車メーカーからの投資は，業界の注目が集まっている企業ということで，さらなる信用度の向上に繋がった。そしてアメリカ合衆国エネルギー省(DOE)からのローンの獲得[30]は，公的資金の注入という信用度の向上に寄与した。これらの特徴付けられる資金調達の実績は，市場における話題を呼び，ブランド力の向上という付随的な効果も得られたのである。

テスラモーターズは一時的にアメリカ合衆国エネルギー省(DOE)からのローンを受けたものの，1年程で全額返済した。非常に低い金利条件であるのにも関わらず，それを即返済した理由は，表面上は利払いの負担を下げるため[31]である。しかしここには，「株式市場における資金調達能力に対する自信がある」が垣間見える。つまり，テスラモーターズの株式の需要が今後も続くだろうと判断したからこそ実行可能であった。

5. ブランド力向上：積極的なプロモーション

起業初期のテスラモーターズは，一般消費者のみならず，自動車業界でも認知度の低いベンチャー企業であった。そこでテスラモーターズは，著名人にRoadsterを試乗してもらい，それが話題を引き起こすよう仕掛けた。著名人としても，環境に優しい車に乗っているというイメージ向上にメリットがあった。たとえば，レオナルド・ディカプリオやジョージ・クルーニー，ブラッド・ピットといったハリウッドスターたちがロードスターを購入したことで話題となった[32]。特に高所得者である著名人には，アーリー・アダプターが多く，新しい電気自動車を試すことに対する抵抗も殆どなかったと考えられる。また，「希少性が高く，環境に優しい自動車を持つことに対するアピール手段」という十分な提供価値がある商品であった。

著名人が乗っている車は瞬く間に話題を引き起こし，それがブランドの認知度を高めた。万が一，テスラモーターズが誰でも購入できる手頃な価格で電気自動車市場を攻略した場合は，希少価値を重視[33]するファンの形成は勿論，高級で信頼性のあるブランド形成にも至らなかったであろう。

V. テスラモーターズの努力の成果

1. 売上高成長率

テスラモーターズが本格的に商品販売を開始したのは，Roadsterの発売である。Roadster発売から2013年までの売上成長率は，13,658%であった。また，Deloitteが公表している(Deloitte’s 2012 Technology Fast 500™)，北米企業の2007年から2011年までの売上高成長率は，279,684%で首位であった[34]。その後，2008年から2013年までの売上高成長率も2,703%で74位であった(Deloitte’s 2013 Technology Fast 500™)。

2. 市場占有率

2012年から2013年まで，2年間の電気自動車市場における台数ベースの占有率変化は，首位のLEAFが2%ポイント落としているのに対して，17%ポイントも上昇させた。

表5に日産自動車のLEAFとテスラモーターズのModel Sの2013年の販売台数と価格を示す。台数ベースでは，LEAFが2倍弱のシェアを獲得したが，価格が2.7倍と高

いModel Sの方がLEAFの1.3倍の売上高を記録していることがわかる[35]。

3. 株価上昇

テスラモーターズのIPO(2010/6/29) から2013年末までの株価上昇率は，530%[36]であった。

4. ブランド認知度確立

アメリカのConsumer Reportsが公表した，2014 Car-Brand Perception Surveyでは，総合で5位[37]，Technology / Innovationでは1位[38]を記録した。

5. 技術力確立

表6にアメリカの消費者向けに自動車の燃費効率情報提供している“fueleconomy”の情報を基に，航続距離が最も長い上位10車種のリストをまとめた。Model Sは265 milesの航続距離[39]でトップであり，且つModel Sを除く上位10車種の平均航続距離（81 miles）の3.3倍にも及ぶ。

2014年Consumer Reportsが260車種以上を対象に，信頼性，安全性や走行試験の結果，テスラモーターズのModel Sが首位を記録した[40]。

また，アメリカの国家道路交通安全局（NHTSA）の安全性能テストでも，5点満点中5点を獲得[41]する程，安全性に対する信頼を得ている。

VI. おわりに

従来，電気自動車は，主に既存の内燃機関車メーカーを中心に開発されてきた。複雑で数の多い部品技術に対するノウハウを持ち，これを強みとしない他業種からの参入は脅威にはならないと見られていた。よって，テスラモーターズの参入当初，自動車業界は全くといっていいほど競争相手として見ていなかった。しかし，2012年以降の状況は一変している。既存の自動車メーカーは，テスラモーターズ製の電気自動車が持つ，製品性能や市場価値に対して脅威を感じ始めた。

このように，テスラモーターズが既存の自動車メーカーに対して短期間で脅威をもたらした要因は，内燃機関自

表5―電気自動車の売上比較

	2013年販売台数	価格	売上合計
LEAF	47,080	$32,780	$1,543,282,400
Model S	22,363	$89,900	$2,010,433,700
比率 (Model S ÷ LEAF)	0.5	2.7	1.3

（出所）MarkLines, MPGデータより筆者作成

表6―主要電気自動車の航続距離および，エネルギー効率

EV Models	Driving range (miles)	EPA Fuel Economy(MPGe Combined)
Model S	265	89
RAV4 EV	103	76
Fiat 500e	87	116
Mercedes B-Class Electric Drive	87	84
Nissan Leaf	84	114
2014 Chevrolet Spark EV	82	119
BMW i3	81	124
Focus Electric	76	105
SmartForTwo Coupe	68	107
Mitsubishi i-MiEV	62	112

（出所）fueleconomyデータより筆者作成

動車と電気自動車の構造の違いにある。内燃機関のエンジンは，電気自動車ではモーターにとって代わり，燃料タンクはバッテリーにとって代わった。結果，既存自動車メーカーの強みであり，かつ新規参入の障壁と見られていた内燃機関の技術は，電気自動車の技術として効果を発揮できなくなってしまった。一方，ITや電機メーカーの強みであるモーターとバッテリーの技術は，既存の自動車メーカーにとっては大きな課題となっていく。自動車メーカーが持っていた参入障壁は崩壊し，逆に，既存の自動車メーカーは，新たな技術の障壁を乗り越えなければならない立場へと逆転してしまった。

電気自動車の普及の最大の壁は航続距離と言われてきた。その電気自動車市場に参入したテスラモーターズは，これを克服するために業界の想像を超える長い航続距離の実現に焦点を絞った。その結果，航続距離500kmの性能を実現し，弱いベンチャー企業から強い企業に，見事に変身を遂げたのである。

本稿では，テスラモーターズというベンチャー企業の成功要因を分析した。主眼を置いたのは，ベンチャー企業の弱点を克服した戦略である。新たに創造した技術力，ベンチャー企業に投じられた資本，市場への反響を巻き起こしたマーケティング力等を調査対象とした。特に，十分なリソースを持たない弱小的なベンチャー企業であったテスラモーターズが，如何にしてその弱点を克服したかを，結果に導いた戦略プロセスに重点を置きながら分析した。結果，他に類の見ない商品・サービスの提供による差別化，既成品の活用によるアウトソーシング，技術の共有によるオープン・イノベーション，株式・ローンによる資金調達力向上，積極的なプロモーションによるブランド力向上が，弱者であるベンチャー企業が脅威となる者に転換した主な戦略要素であることを明らかにした。分析結果である「弱者転化競争戦略」は，既存の自動車メーカーは勿論，今後スタート・アップするであろう新たなベンチャー企業にとっても，電気自動車ビジネスの成功の糸口として，大いに提供できるに違いない。

注

1) 日産自動車CEOゴーンの発言
BCGのScenario 3: Acceleration
http://www.bcg.com/documents/file15404.pdf

2) 2015年1月時点では，228km

3) Thiel et al. (2010) Energy Policy 38(2010), p.7145

4) Michael E. Porter“Competitive Strategy”, Free Press, 1998, p.127-129

5) Michael E. Porter“Competitive Strategy”, Free Press, 1998, p.35-41

6) https://www.youtube.com/watch?v=6HtlmNzqQdo

7) Rosenberg, L. J. and J. A. Czepeil (1983)“A Marketing Approach to Customer Retention”, Journal of Consumer Marketing, 1(1), pp.145-51

8) http://ir.teslamotors.com/secfiling.cfm?filingID=1193125-12-81990&CIK=1318605

9) Michael E. Porter“Competitive Strategy”, Free Press, 1998, p.129-155

10) http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2013/10/31/in-many-of-americas-wealthiest-zipcodes-tesla-reigns-supreme/

11) Rogers, Everett M. (1962)“Diffusion of Innovations”Free Press of Glencoe, pp.282-283

12) Nathaniel S. Pearre et al. (2011)“Electric vehicles: How much range is required for a day’s driving?”Transportation Research Part C, 19(2011), pp.1117-1184

13) 楠木建（2010）「ストーリーとしての競争戦略―優れた戦略の条件」，東洋経済新報社，p.292

14) ロバート・C・ヒギンズ (2012)「【新版】ファイナンシャル・マネジメント」ダイヤモンド社，p.52

15) ロバート・C・ヒギンズ (2012)「【新版】ファイナンシャル・マネジメント」ダイヤモンド社，pp.228-229

16) ロバート・C・ヒギンズ (2012)「【新版】ファイナンシャル・マネジメント」ダイヤモンド社，pp.232-233

17) http://www.teslamotors.com/supercharger (30分で170マイル走行相当の充電可能)

18) http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324049504578541902814606098

19) http://www.autonews.com/article/20140301/RETAIL/140229855/teslas-state-by-state-battle-with-dealers

20) http://www.slate.com/blogs/future_tense/2013/05/13/north_carolina_tesla_ban_bill_would_prevent_unfair_competition_with_car.html

21) http://jp.reuters.com/article/topNews/idJPTYE95A07M20130611

22) http://www.nedo.go.jp/content/100535728.pdf

23) http://www.mlit.go.jp/maritime/kaijireport/report_H23_12.pdf

24) 日本経済新聞　2010年5月28日

25) http://www.teslamotors.com/jp/about/press/releases/strategic-partnership-daimler-acquires-stake-tesla

26) http://www.bloomberg.com/news/2014-08-07/how-tesla-toyota-project-led-to-culture-clash-by-opposites-cars.html

27) http://online.wsj.com/articles/tesla-motors-says-it-will-allow-others-to-use-its-patents-1402594375

28) http://www.teslamotors.com/jp/about/press/releases/strategic-partnership-daimler-acquires-stake-tesla

29) http://www2.toyota.co.jp/jp/news/10/05/nt10_0511.html

30) http://www.teslamotors.com/about/press/releases/tesla-gets-loan-approval-us-department-energy

31) 2012 Annual Report p.92 には，“while interest expense during the year ended December 31, 2010 was primarily due to our loans under the DOE Loan Facility which we began accessing in 2010”と記載されている。

32) http://ev.carmag.co.jp/special/2010/12/post-2.php

33) Pine Ⅱ, B. J. and Gilmore, J. H. (1999) “The Experience Economy : Work is Theatre & Every Business a Stage”, Harvard Business School Press

34) http://www2.deloitte.com/us/fast500.html

35) 2013年度決算書（10-K）では，Automotive sales = $1,997,786,0000だが，一律単価ベースで計算した結果を用いた。

36) =100 × (150.429-23.89) ÷ 23.89

37) http://www.consumerreports.org/cro/2014/02/2014-car-brand-perception-survey/index.htm

38) http://www.consumerreports.org/cro/2014/02/2014-car-brand-perception-survey/index.htm

39) テスラモーターズのHPには，NEDCで502km (約312 miles)

40) http://www.consumerreports.org/cro/2012/12/top-cars-in-our-tests/index.htmfueleconomy

41) http://www.safercar.gov/Vehicle+Shoppers/5-Star+Safety+Ratings/2011-Newer+Vehicles/Vehicle-Detail?vehicleId=8787

参考文献

Michael E. Porter (1998) “Competitive Strategy”, Free Press

Nathaniel S. Pearre, Willett Kempton, Radall L. Guensler, Vetri V. Elango (2011) “Electric vehicles: How much range is required for a day’s driving?” Transportation Research Part C, 19(2011), pp.1117-1184

Pine Ⅱ, B. J. and Gilmore, J. H. (1999) “The Experience Economy : Work is Theatre & Every Business a Stage”, Harvard Business School Press

Rosenberg, L. J. and J. A. Czepeil (1983) “A Marketing Approach to Customer Retention”, Journal of Consumer Marketing, 1(1), pp.145-51

Christian Thiel, Adolfo Perujo, Arnaud Mericier (2010) “Cost and CO2 aspects of future vehicle option in Europe under new energy policy scenarios”, Energy Policy 38(2010), pp.7142-7151

内田和成 (2007),「異業種格闘技の時代 - 自社のビジネスモデルを見直し，業界を越えた競争を勝ち抜く-」，早稲田大学大学院商学研究科紀要，Vol. 65，pp.1-14

楠木建(2010)「ストーリーとしての競争戦略―優れた戦略の条件」，東洋経済新報社

ロバート･C･ヒギンズ (2012)「【新版】ファイナンシャル･マネジメント」ダイヤモンド社

オーラルセッション ― フルペーパー

「かわいい」価値観にみる地域差

― 文化的価値観とポジティブ感情に関する「かわいい」の都府県・大都市間比較 ―

九州産業大学 経営学部 産業経営学科 准教授
山下 永子

要約

「かわいい」は我が国において使用頻度の高い言葉であり，日本国外においては「Kawaii」が辞書に掲載される等，日本生まれの独自の感性，文化として紹介される形容詞，価値観である。近年は，これまで「かわいい」とは無縁と考えられていた分野への「かわいい」価値観の導入や展開を目的として，様々な領域における「かわいい」に関する研究が活発化している。本研究では，「かわいい」価値観を活かした都市マーケティング戦略の展開可能性と方策を検討する初動として，「かわいい」価値観の地域差・都市差の有無について，インターネットアンケート調査結果を実証的に分析した。対象者は国内の大都市[1]地域在住の20歳～59歳の男女である。分析軸として，「かわいい」の文化的価値と「かわいい」のポジティブ感情を採用し，文化的価値に関しては，言葉の使い方に焦点を当て「かわいい」の反対語，「ポジティブ感情」に関しては，「かわいい」と言われた場合の気持ち，及び「かわいい」と感じた時の気持ちの変化について分析した。その結果，「かわいい」の文化的な価値には地域差が認められるが，「かわいい」のポジティブ感情には，有意な地域差は認められないとの結論を得た。

キーワード

かわいい価値観，地域差，地域・大都市間比較，プレイス・マーケティング，都市マーケティング

I. はじめに

我が国において，「かわいい」は，日常会話での使用頻度が高い形容詞の1つである。特に若年女性の「かわいい」発言の多さは，誰もが認めるところではないか。一方，日本国外においても，英語表記の「Kawaii」が，英国の辞書に形容詞及び名詞として掲載される等（佐々木2012），日本生まれの感性，文化としてグローバルに定着してきている。また，ファッションや音楽のシーンでは，「Cawaii」「カワイイ」といった新たな表記を用いた表現も見られるなど，「かわいい」価値観に関するセグメンテーションは，多くの商品・サービスのマーケティングを検討するうえで，欠かせない要素となってきていると考えられる。

「かわいい」に関する学術的研究も近年深まりと広がりが見られる。例えば，哲学，比較文化学，情報学，美術史学，デザイン学，心理学，社会学，感性工学，建築学，服飾学など多方面の領域[2]において，「かわいい」という言葉の定義，「かわいい」と感じるものの対象や形状，「かわいい」と感じた後の気持ちの変化，「かわいい」と言われた時の気持ちの変化などの様々な観点からの考察が見られる。「かわいい」という言葉や表現の持つ多義性とともに，「かわいい」価値観，「かわいい」感情の強弱には，性差や年代差が存在することが示唆されてきている（大倉2013; 入戸野2009）。

しかし，「かわいい」価値観にみる地域差に関しては，「かわいい」感覚の国差や文化差の存在に言及する論考は散見されるものの（横山2013），実証的分析に基づく地域差の研究は皆無に等しいと言える。そこで，本研究では，「かわいい」価値観の地域差に焦点を当て，「『かわいい』価値観には地域差，特に大都市間差がある」という仮説の検証を試みる。

この試みの背景には，グローバル化時代の都市間競争の激化，そして同時に注目度が増してきたプレイス・マーケティングへの取組み拡大がある。筆者は，プレイス・マーケティング[3]の一領域である都市マーケティングへの寄与を念頭におき，近年関心が高まりつつある[4]「かわいい」価値観を活かした都市マーケティング戦略について，その展開可能性と方策の研究を企図している。その前提と

して，個々の都市に適応しうる「かわいい」価値観を明らかにする必要があり，そのためにも，まずは，「かわいい」価値観には地域差があるということを確認すべきと考えた。したがって，本論文は，「かわいい」価値観を活かした都市マーケティング戦略の初動研究と位置づけられる。

今回の地域差分析は，インターネット調査会社モニターを対象とし，アンケート調査で得られたデータを基に実施した。調査の設計に当たっては，先行研究である四方田（2006）の質問項目を参考にし，分析項目に関しては入戸野(2009)が提案する「かわいい」の二層モデルを参考[5]し，文化的価値観とポジティブ感情[6]の二つの視点からの検証を行った。

本論文の構成は以下のとおりである。まずⅡ章では調査概要及び使用するデータについて示す。Ⅲ章では，「かわいい」の文化的価値観における地域差の有無を，「かわいい」に関する言葉の使い方，具体的には「かわいい」の反対語の分析を通じて，検証する。Ⅳ章では，「かわいい」のポジティブ感情における地域差の有無を検証する。Ⅴ章はⅢⅣ章のまとめとして，検証結果に基づく結論を示す。最終Ⅵ章では，本研究結果を踏まえ，今後の研究，「かわいい」価値観を活かした都市マーケティング戦略の展開可能性と方策の研究の方向性と課題について述べる。

II. 調査概要

本研究では，三つのアンケート調査から得られたデータを基に分析を進める。その調査概要，ウエイト付け集計によるデータ調整，分析に用いた設問および選択肢を表1に示す。

III. 文化的価値観にみる「かわいい」の地域差 －反対語の分析－

1. 反対語への注目背景

本研究では，「かわいい」という言葉の使い方を「文化的価値観」を表す指標として採用し，四方田(2006)が行った「かわいい」に関するアンケート調査（秋田大学，明治学院大学の男女学生245人対象）より，「かわいい」の反対語を尋ねる質問を援用した。ここで，四方田の調査分析結果の概略を若干述べておく。反対語についての分類や解釈は，本研究の本題ではないが，「かわいい」という言葉の立ち位置を理解するのに有用と考えるからだ。

四方田によれば，「かわいい」の反対語は「A：同語反復的なもの（かわいくない）22%」「B：美しいなどの肯定的形容詞18%」「C：醜い，気持ちが悪い等の否定的形容詞73%」「D：感覚的不在・希薄さの形容詞」の四つに分類できるという。そして，大学生対象の調査結果においては，Cのうち「醜い」や「不細工」に代表される容貌に関する否定的印象が最も多く33%，「気持ち悪い」「きもい」など主体の快不快を判断基準とする回答が26%となっている。当該調査はサンプル数も少なく，対象も限定的であるが，仮説的な傾向としての理解には有用と考える。

本研究では，この四方田の「反対語」調査のアプローチを参考に，「反対語」の地域差について2段階の調査を行った。表1に示した1次調査【A】プレ調査(2014年3月)と2次調査【B】スクリーニング調査（2015年6月～7月）である。

2. 仮説設定のためのプレ調査 －3都府県にみる「かわいい」の反対語比較－

【A】プレ調査では，20歳～59歳の有職男女福岡県在住者（226 S），東京都大阪府在住者（229 S）による「かわいい」に対する反対語の自由回答（複数回答）の同義語まとめを行なった。図1は，同義語まとめの上位10項目の地域性別比較である。

表2は，同義語まとめの上位4項目の地域性別比率比較である。

表1 調査概要

調査名称	1次調査	2次調査	
	【A】プレ調査	【B】スクリーニング調査	【C】本調査
実査時期	2014年3月6日～8日	2015年6月24日～7月1日	2015年7月8日～7月15日
調査方法	インターネット調査（株式会社ジャストシステム運営のネット調査サービスＦａｓｔａｓｋのモニターに対するサンプル調査）		
調査対象	●対象の異なる2つの調査を同時に実施 ○共通：20-59歳の有職男女 ①東京都大阪府在住モニター ②福岡県在住モニター	●対象地域の異なる3つの調査を同時に実施 ○共通：20-59歳の有職・無職男女 ①東京都神奈川県在住モニター ②京都府大阪府兵庫県在住モニター ③広島県福岡県在住モニター	●【B】調査回答者から対象条件を絞り込み、対象地域の異なる6つの調査を同時に実施 ○共通：20-59歳の有職・無職男女 ①横浜市在住モニター ②京都市在住モニター ③大阪市在住モニター ④神戸市在住モニター ②広島市在住モニター ③福岡市在住モニター
目標サンプル（S）数	①②性年代（5歳刻み）別割当（1カテゴリ12-13人）による各200S（合計400S）	①②③性年代（5歳刻み）別割当（1カテゴリ250人）による各4,000S（合計12,000S）	①②③④⑤⑥性年代（10歳刻み）別割当（1カテゴリ30人）による各240S（合計1,440S）
回収有効サンプル（S）数（地域別）	■総計：455S ①全体：229S 東京都：161S 大阪府：68S ②全体：226S 福岡県：226S	■総計：12,318S ①全体：4,217S 東京都：2,643S 神奈川県：1,574S ②全体：4,258S 京都府：664S 大阪府：2,268S 兵庫県：1,326S ③全体：3,843S 広島県：1,378S 福岡県：2,465S	■総計：1,582S ①横浜市：261S ②京都市：265S ③大阪市：266S ④神戸市：264S ⑤広島市：263S ⑥福岡市：263S
ウエイト付け集計によるデータ調整	●なし	●2010年国勢調査人口を基にウエイト付けを行い、データを調整 ■7都府県全体（N＝12,318） 東京都（N＝3,661） 神奈川県（N＝2,425） 京都府（N＝647） 大阪府（N＝2,239） 兵庫県（N＝1,384） 広島県（N＝691） 福岡県（N＝1,272） ■11政令指定都市・東京都23区全体（N＝6,872） 東京都23区（N＝2,582） 横浜市（N＝1,012） 川崎市（N＝422） 相模原市（N＝197） 京都市（N＝377） 大阪市（N＝717） 堺市（N＝213） 神戸市（N＝395） 広島市（N＝307） 北九州市（N＝238） 福岡市（N＝413）	●2010年国勢調査人口を基にウエイト付けを行い、データを調整 ■6政令指定都市全体（N＝1,582） 横浜市（N＝497） 京都市（N＝352） 大阪市（N＝185） 神戸市（N＝194） 広島市（N＝151） 福岡市（N＝203）

ウエイト付け集計によるデータ調整	●なし	●2010年国勢調査人口を基にウエイト付けを行い、データを調整 ■7都府県全体（N＝12,318） 東京都（N＝3,661） 神奈川県（N＝2,425） 京都府（N＝647） 大阪府（N＝2,239） 兵庫県（N＝1,384） 広島県（N＝691） 福岡県（N＝1,272） ■11政令指定都市・東京都23区全体（N＝6,872） 東京都23区（N＝2,582） 横浜市（N＝1,012） 川崎市（N＝422） 相模原市（N＝197） 京都市（N＝377） 大阪市（N＝717） 堺市（N＝213） 神戸市（N＝395） 広島市（N＝307） 北九州市（N＝238） 福岡市（N＝413）	●2010年国勢調査人口を基にウエイト付けを行い、データを調整 ■6政令指定都市全体（N＝1,582） 横浜市（N＝497） 京都市（N＝352） 大阪市（N＝185） 神戸市（N＝194） 広島市（N＝151） 福岡市（N＝203）
分析に使用した設問および選択肢	Q3　自由回答：「かわいい」の反対語はなんだと思いますか。あなたの言葉で自由に表現してください。	Q2　「かわいい」の反対語はなんだと思いますか。あなたの考えに最も近いものを1つだけお選びください。（単一回答：選択肢ランダマイズ）「ぶさいく」「かわいくない」「みにくい」「きもい」「にくたらしい」「ぶす」「きたない」「こわい」「きもちわるい」「きれい」「とくにない」「わからない」「その他」から1つだけ回答。 Q3　あなたは、「かわいい」対象を目にした後、「かわいい」と口に出した後、次のような変化を自分に感じることがありますか。次のそれぞれの変化について、感じ方に近いものをお選びください。「笑顔になる」「ほっこりする」「気分転換する」「疲れが取れる」「元気になる」「集中力が増す」それぞれに対して4段階尺度「そう感じる」「ややそう感じる」「あまりそう感じない」「そう感じない」から回答。	Q2　「かわいい」と言われることに対して、あなたのお気持ちに最も近いものをそれぞれお知らせください。「あなた自身に対し「かわいい」と言われる場合」に対して、5段階尺度「よい気持ちになる」「まあよい気持ちになる」「どちらでもない・言われた人による」「あまりよい気持ちにならない」「よい気持ちにならない」から回答。

図1【A】「かわいい」の反対語（上位10項目）
自由回答（MA）同義語まとめ地域性別比率

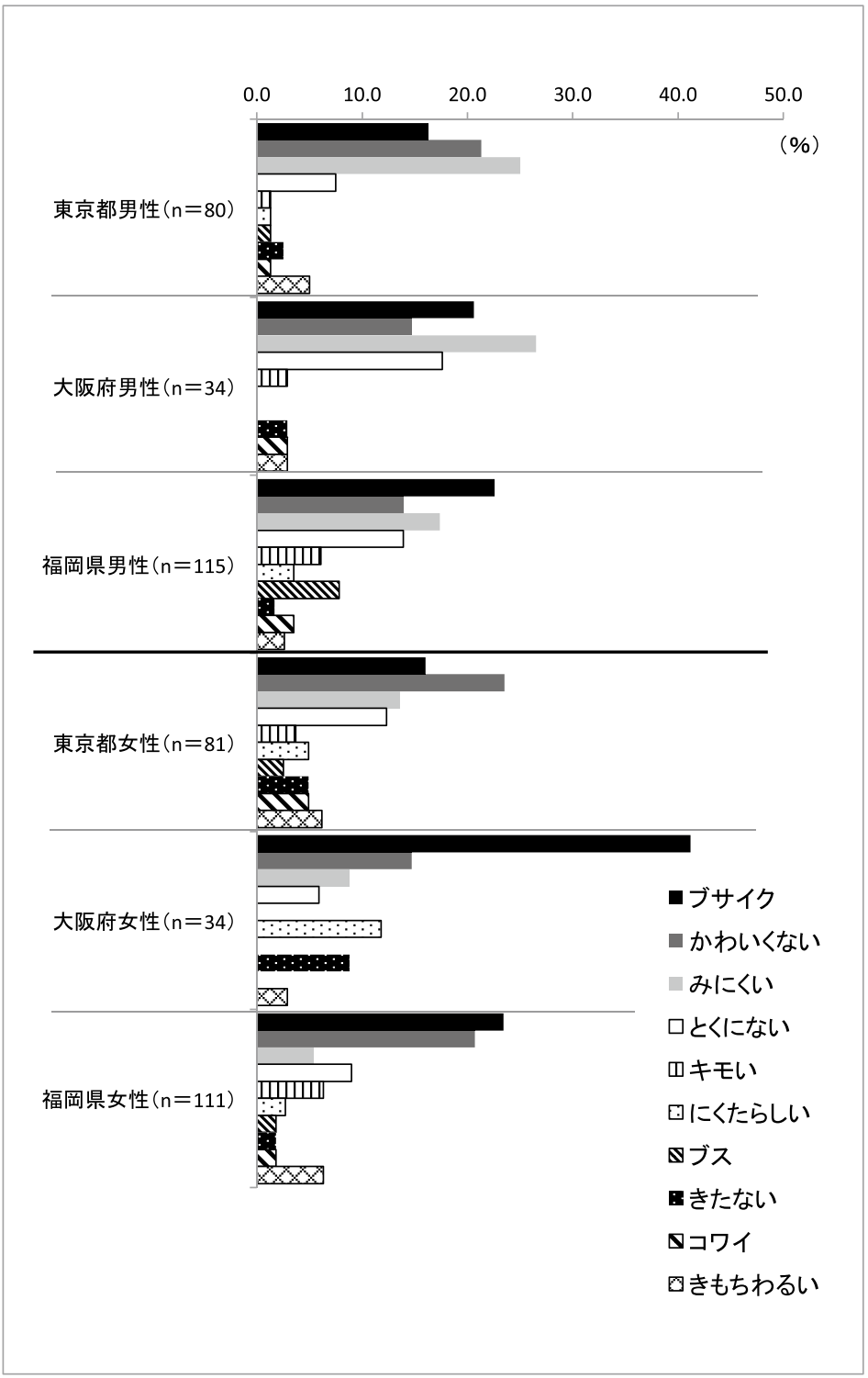


表2【A】「かわいい」の反対語（上位4項目）
自由回答（MA）同義語まとめ地域別比率（%）

	ブサイク	かわいくない	みにくい	とくにない
東京都男性（n＝80）	16.3	21.3	25.0	7.5
大阪府男性（n＝34）	20.6	14.7	26.5	17.6
福岡県男性（n＝115）	22.6	13.9	17.4	13.9
東京都女性（n＝81）	16.0	23.5	13.6	12.3
大阪府女性（n＝34）	41.2	14.7	8.8	5.9
福岡県女性（n＝111）	23.4	20.7	5.4	9.0

サンプル数も少なく，人口比のウエイトバックによるデータ調整も行わない分析であり，自由回答まとめは，主観性が出やすい目視による分類のため多くの誤差を含む可能性もある。したがって，今回，クロス集計の独立性の検定は行なわなかった。だが，地域差の傾向は見てとれる。

そこで，「かわいい」という言葉の使い方には，地域差があるという仮説の設定は可能であると判断した。

3. 仮説の検証Ⅰ –「かわいい」の反対語7都府県比較 –

(1) 分析方針

【B】スクリーニング調査では，7都府県20歳～59歳の有職無職男女総計12,318名に対し，13の反対語選択肢（全て平仮名表記に統一）を示し回答を得た（単一回答）。本調査の分析では，2010年国勢調査人口を基にウエイト付けデータ調整を行い，クロス分析と独立性の検定と残差判定を行った。以下は，データ調整後の母数である。全体（N＝12,318）東京都（N＝3,661）神奈川県（N＝2,425）京都府（N＝647）大阪府（N＝2239）兵庫県（N＝1,384）広島県（N＝691）福岡県（N＝1,272）。

表3は，データ調整前の回答結果である。これを見ると，「かわいくない」「ぶさいく」「ぶす」「みにくい」の上位4項目で全体の81%を占めており，詳細分析を行うにあたって，その他の項目を併合しその他のカテゴリーとして一つに括ることが可能であると判断し，続いて5項目の選択傾向に都府県差があるかを検討するために，クロス集計を行った（表4）。

表3【B】「かわいい」の反対語（13項目）
回答（SA）実数比率（データ調整前）

		全体（実数）	全体（%）	男性（実数）	女性（実数）
上位4項目	かわいくない	4,218	34.2	1,851	2,367
	ぶさいく	3,576	29.0	1,696	1,880
	ぶす	1,146	9.3	502	644
	みにくい	1,037	8.4	595	442
	にくたらしい	479	3.9	245	234
	きもい	463	3.8	251	212
	きもちわるい	429	3.5	255	174
	とくにない	298	2.4	163	135
	わからない	250	2.0	146	104
	きれい	119	1.0	59	60
	きたない	116	0.9	58	58
	こわい	104	0.8	60	44
	その他	83	0.7	44	39
	合計	12,318	100.0	5,925	6,393

(2) 分析結果

まず，表4の都府県クロス表について，対立仮説「7都府県と反対語の言葉の使い方には関連性はある」，帰無仮説「7都府県と反対語の言葉の使い方には関連性はない」とし，χ二乗検定[7]を行った。その結果は以下のとおりである。

- χ二乗値＝267.299
- 自由度＝24
- 自由度24のχ二乗分布の95%信頼区間
- 境界値＝36.415

∴χ二乗値＞自由度24の境界値なので，帰無仮説を棄却し，対立仮説を採択する。

また確認のため，CHITEST関数を用いて，χ二乗検定値が出現する確率（P値）を算出したところ，次のように，P値は有意水準0.05より小さかった。

・P値＝6.00153E-43＜0.05（有意水準）
∴対立仮説を採択する。

次に，「7都府県間のどこに，反対語の言葉の使い方に関連性があるのか」を分析するために，クロス表の残差判定を行った（表5）。調整残差の値が，1.96より大きい，あ

るいは-1.96より小さい場合は，有意差がない確率は5%，2.58より大きければ（-2.58より小さければ）有意水準は1%となる。表5では灰色のセルに有意差が認められる。

「かわいくない」について見てみると，神奈川県・福岡県が正，大阪府は負の値で有意差が認められる。

「ぶさいく」では，京都府・大阪府・兵庫県・広島県に正，東京都・神奈川県・福岡県に負の値で有意差が認められる。

「ぶす」は，東京都・福岡県に正，京都府に負の値で有意差が見られる。

「みにくい」では，東京都・神奈川県に正，大阪府・兵庫県に負の値で有意差が確認できる。

「その他（併合）」においては，東京都・神奈川県に正，兵庫県・広島県・福岡県に負の値の有意差が認められる。

これらにより，各「かわいい」の反対語ごとに，7都府県の差の所在は異なることを明らかにすることができた。

最後に関連性の有無を，都府県二対総当たりでχ二乗検定によって検証した。表6は，二対総当たり対戦表である。なお，同都府県対戦のセルには，各都府県内の地域分類ごとの検定値を示している。例えば，神奈川県は，横浜市，川崎市，相模原市，左3市以外のその他の4地域からなる。したがって，自由度は，反対語項目（5 - 1）×地域（4 - 1）＝12となっている（表6凡例参照）。

表5では灰色のセルに有意差が認められる。

この総当たり表を見ると，東京都は内部での有意差は認められるものの，東京都と神奈川県の関東圏内に有意差は認められない。同じく京都府，大阪府，兵庫県の関西圏内には有意差が見られない。広島県は京都府とは有意差が確認できるが，他の関西圏との有意差はない。そして福岡県は，全ての都府県の間に有意差が確認でき

表4【B】「かわいい」の反対語（5項目）都府県別回答（SA）
人口ウエイト調整後サンプル数

	かわいくない	ぶさいく	ぶす	みにくい	その他（併合）	合計
東京都（N＝3,661）	1,280	821	371	382	806	3,661
神奈川県（N＝2,425）	873	548	217	251	535	2,425
京都府（N＝647）	215	209	40	56	126	647
大阪府（N＝2,239）	685	785	195	160	414	2,239
兵庫県（N＝1,384）	444	485	116	93	246	1,384
広島県（N＝691）	223	261	58	48	101	691
福岡県（N＝1,272）	486	326	140	100	220	1,272
全体（N＝12,318）	4,206	3,436	1,138	1,090	2,447	12,318

表5【B】「かわいい」の反対語（5項目）
都府県別回答（SA）人口比ウエイト調整後クロス表の調整済み標準化残差

	かわいくない	ぶさいく	ぶす	みにくい	その他（併合）
東京都（N＝3,661）	1.24	-8.78	2.25	4.04	3.89
神奈川県（N＝2,425）	2.17	-6.47	-0.53	2.91	3.00
京都府（N＝647）	-0.48	2.61	-2.76	-0.11	-0.29
大阪府（N＝2,239）	-3.91	8.35	-0.91	-3.15	-1.83
兵庫県（N＝1,384）	-1.75	6.32	-1.18	-2.98	-2.05
広島県（N＝691）	-1.06	5.98	-0.83	-1.80	-3.58
福岡県（N＝1,272）	3.23	-1.93	2.34	-1.36	-2.40

凡例		有意水準1%
		有意水準5%

る。しかし，福岡県内における有意差は見られない。

このことから，同じ地方圏においては，「かわいい」の反対語の使い方に有意差は見られないが，距離の離れた地域との間には有意差が多く見られる傾向がある。その要因として，方言の類似性や相違などが考えられるが，ここでは推測の域にとどめる。

以上，3つの検定結果により，7都府県の「かわいい」という言葉の使い方，すなわち「かわいい」の文化的価値観には，地域差があると結論付ける。

4. 仮説の検証2 -「かわいい」の反対語 II 政令指定都市・東京都23区比較-

(1) 分析方針

【B】スクリーニング調査では，政令指定都市・東京都23区か，或は，それ以外の地域に居住しているかどうかの属性質問を行った。前節では，都府県での「かわいい」の文化的価値観の有意差を検証したが，我が国の場合，同じ都府県でも，いわゆる都会と田舎が混在するところがほとんどであり，地域差に関して，都府県という行政管区だけではなく，都市地域と田園地域，あるいは都会と田舎という都市機能の集積具合によって有意差が生じるのかもしれないと考えた。そこで，この節では，【B】回答者のうち，11政令指定都市･東京都23区の比較を通じて，同じ都市地域居住という条件下における地域差についての検証を行う。

表7は2010年国勢調査人口を基にしたウエイト付け調整済データである。このデータを基に分析を行った。

(2) 分析結果

まず，表7のクロス表について，対立仮説「11政令指定都市・東京都23区と反対語の言葉の使い方には関連性はある」，帰無仮説「11政令指定都市・東京都23区と反

表6【B】「かわいい」の反対語（5項目）都府県
二対総当たり有意差対戦表（χ二乗値，P値）

	東京都	神奈川県	京都府	大阪府	兵庫県	広島県	福岡県
東京都	15.436	2.6051	35.4849	116.939	91.0249	80.8133	24.1912
	0.00388	0.62592	3.7E-07	2.4E-24	8.0E-19	1.2E-16	7.3E-05
神奈川県	2.6051	4.7988	28.4899	94.2184	75.3923	71.204	22.6725
	0.62592	0.96436	9.9E-06	1.7E-19	1.6E-15	1.3E-14	0.00015
京都府	35.4849	28.4899	4.1359	8.15501	6.99939	11.0155	22.1835
	3.7E-07	9.9E-06	0.38793	0.08606	0.13592	0.02639	0.00018
大阪府	116.939	94.2184	8.15501	5.0718	1.14939	6.27055	42.6445
	2.4E-24	1.7E-19	0.08606	0.74988	0.88636	0.17983	1.2E-08
兵庫県	91.0249	75.3923	6.99939	1.14939	3.6981	3.85586	32.7617
	8.0E-19	1.6E-15	0.13592	0.88636	0.44841	0.42586	1.3E-06
広島県	80.8133	71.204	11.0155	6.27055	3.85586	1.5321	32.3732
	1.2E-16	1.3E-14	0.02639	0.17983	0.42586	0.82093	1.6E-06
福岡県	24.1912	22.6725	22.1835	42.6445	32.7617	32.3732	11.264
	7.3E-05	0.00015	0.00018	1.2E-08	1.3E-06	1.6E-06	0.18718

数値の見方		色凡例	
上段	χ二乗値	P値が有意水準0.05未満（*）	P値が有意水準0.05以上
下段	CH ITEST= P値		

自由度12の境界値	21.0261	神奈川県内（3政令指定都市とその他＝4地域）
自由度8の境界値	15.5073	大阪府内、福岡県内（2政令指定都市とその他=3地域）
自由度4の境界値	9.48773	その他都県（1政令指定都市とその他=2地域）

対語の言葉の使い方には関連性はない」とし，χ二乗検定を行った。その結果は以下のとおりである。

・χ二乗値＝147.263
・自由度＝40
・自由度40のχ二乗分布の95%信頼区間
　境界値＝55.758

∴χ二乗値＞自由度40の境界値なので，帰無仮説を棄却し，対立仮説を採択する。

また7都府県分析と同様に，次のように，P値は有意水準0.05より小さかった。

・P値＝3.45473E-14＜0.05(有意水準)
　∴対立仮説を採択する。

さらに，「11政令指定都市・東京都23区間のどこに，反対語の言葉の使い方に関連性があるのか」を分析するために，クロス表の残差判定を行った（表8）。灰色のセルに有意差が認められる。

「かわいくない」について見てみると，横浜市・福岡市が正，大阪市は負の値で有意が認められる。7都府県の傾向と比較すると，大阪府では負の有意が見られたが，堺市では認められない。また福岡県では正の有意が見られ

表7【B】「かわいい」の反対語（5項目）政令指定都市・東京都23区別回答（SA）
人口比ウエイト調整後サンプル数

	かわいくない	ぶさいく	ぶす	みにくい	その他（併合）	合計
東京都23区（N＝2,582）	850	581	286	281	584	2,582
横浜市（N＝1,012）	375	215	103	98	222	1,012
川崎市（N＝422）	148	100	32	48	94	422
相模原市（N＝197）	76	40	17	21	43	197
京都市（N＝377）	115	129	22	35	76	377
大阪市（N＝717）	212	244	62	48	150	717
堺市（N＝213）	66	70	21	16	40	213
神戸市（N＝395）	138	124	32	29	72	395
広島市（N＝307）	102	113	28	21	44	307
北九州市（N＝238）	80	68	29	19	43	238
福岡市（N＝413）	166	108	43	27	69	413
全体（N＝6,872）	2,328	1,791	674	643	1,436	6,872

表8【B】「かわいい」の反対語（5項目）
政令指定と・東京都23区別回答（SA）人口比ウエイト調整後クロス表の調整済み標準化残差

	かわいくない	ぶさいく	ぶす	みにくい	その他(併合)
東京都23区（N＝2,582）	-1.29	-5.22	2.71	3.42	2.71
横浜市（N＝1,012）	2.30	-3.78	0.39	0.36	0.85
川崎市（N＝422）	0.54	-1.19	-1.62	1.55	0.73
相模原市（N＝197）	1.45	-1.91	-0.45	0.55	0.31
京都市（N＝377）	-1.41	3.68	-2.64	-0.05	-0.37
大阪市（N＝717）	-2.59	5.17	-1.07	-2.59	0.07
堺市（N＝213）	-0.93	2.33	0.07	-1.03	-0.75
神戸市（N＝395）	0.50	2.45	-1.16	-1.36	-1.41
広島市（N＝307）	-0.24	4.39	-0.50	-1.61	-2.94
北九州市（N＝238）	-0.07	0.87	1.18	-0.80	-1.14
福岡市（N＝413）	2.75	0.06	0.38	-1.97	-2.12

凡例		
		有意水準1%
		有意水準5%

たが，北九州市では認められない。

「ぶさいく」では，京都市・大阪市・堺市・神戸市・広島市に正，東京都23区・横浜市に負の値で有意が認められる。7都府県と比較すると，神奈川県では負の有意が見られたが，川崎市，相模原市では認められない。福岡県では負の有意がみられたが，福岡市，北九州市には有意は認められない。

「ぶす」は，東京都23区に正，京都市に負の値で有意が見られる。7都府県と比較すると，福岡県では正の有意がみられたが，福岡市，北九州市には有意は認められない。

「みにくい」では，東京都23区に正，大阪市・に負の値で有意が確認できる。7都府県と比較すると，神奈川県では正の有意が見られたが，横浜市，川崎市，相模原市には有意性は認められない。大阪府，兵庫県に負の有意がみられたが，堺市，神戸市には有意性が認められない。

「その他(併合)」においては，東京都23区に正，広島市・福岡市に負の値の有意が認められる。7都府県と比較すると，神奈川県に正の有意が見られたが横浜市，川崎市，相模原市には認められない。兵庫県・広島県・福岡県に負の値の有意が見られたが，神戸市，北九州市には認められない。

これらにより，各「かわいい」の反対語ごとに，11政令指定都市・東京都23区の差の所在は異なる事が確認できた。また，都府県との比較によって，都府県域全体と大都市の傾向には相違があることも分かった。さらに，同じ県内の政令指定都市間にも，地域差があることも明らかにすることができた。

最後に関連性の有無を，政令指定都市・東京都23区の二対総当たりでχ二乗検定によって検証した。表9は，二対総当たり対戦表である。

表9では灰色のセルに有意差が認められる。

この総当たり表を見ると，関東圏内の都市間に有意差は認められない。同じく関西圏内にも有意差は認められない。福岡県の二都市には大きな相違が見られる。北九州市は，全ての他都市との有意差が見られない一方で，

表9【B】「かわいい」の反対語（5項目）政令指定都市・東京都23区二対総当たり有意差対戦表（χ二乗値，P値）

	東京都23区	横浜市	川崎市	相模原市	京都市	大阪市	堺市	神戸市	広島市	北九州市	福岡市
東京都23区		5.91498	5.09019	3.17658	29.4274	45.7382	13.3437	21.6477	37.9424	7.65509	19.5512
		0.20559	0.27817	0.52872	6.4E-06	2.8E-09	0.00971	0.00024	1.2E-07	0.10506	0.00061
横浜市	5.91498		4.19910	0.60083	27.7668	38.4512	14.0341	17.0378	33.3439	7.82356	10.7462
	0.20559		0.37973	0.96297	1.4E-05	9.0E-08	0.00719	0.0019	1.0E-06	0.09826	0.02957
川崎市	5.09019	4.19910		1.62747	11.1822	20.0905	9.57674	9.8295	21.610	8.22976	12.4712
	0.27817	0.37973		0.80385	0.02459	0.00048	0.04819	0.0434	0.00024	0.08352	0.01417
相模原市	3.17658	0.60083	1.62747		13.2491	16.7617	9.77501	8.87675	18.0271	6.43229	6.69684
	0.52872	0.96297	0.80385		0.01012	0.00215	0.04439	0.06425	0.00122	0.16911	0.15280
京都市	29.4274	27.7668	11.1822	13.2491		4.88135	3.83574	4.25162	7.68374	9.29634	16.9816
	6.4E-06	1.4E-05	0.02459	0.01012		0.29969	0.42869	0.37302	0.10387	0.05410	0.00195
大阪市	45.7382	38.4512	20.0905	16.7617	4.88135		0.91466	4.39216	6.62304	5.97404	17.1134
	2.8E-09	9.0E-08	0.00048	0.00215	0.29969		0.92245	0.35553	0.15720	0.20110	0.00184
堺市	13.3437	14.0341	9.57674	9.77501	3.83574	0.91466		1.39832	2.59631	1.54042	5.95311
	0.00971	0.00719	0.04819	0.04439	0.42869	0.92245		0.84449	0.62748	0.81946	0.20268
神戸市	21.6477	17.0378	9.8295	8.87675	4.25162	4.39216	1.39832		3.5617	2.88734	4.69019
	0.00024	0.0019	0.0434	0.06425	0.37302	0.35553	0.84449		0.46856	0.57685	0.32059
広島市	37.9424	33.3439	21.610	18.0271	7.68374	6.62304	2.59631	3.5617		5.41756	9.77251
	1.2E-07	1.0E-06	0.00024	0.00122	0.10387	0.15720	0.62748	0.46856		0.24707	0.04444
北九州市	7.65509	7.82356	8.22976	6.43229	9.29634	5.97404	1.54042	2.88734	5.41756		2.78794
	0.10506	0.09826	0.08352	0.16911	0.05410	0.20110	0.81946	0.57685	0.24707		0.59392
福岡市	19.5512	10.7462	12.4712	6.69684	16.9816	17.1134	5.95311	4.69019	9.77251	2.78794	
	0.00061	0.02957	0.01417	0.15280	0.00195	0.00184	0.20268	0.32059	0.04444	0.59392	

数値の見方		色凡例	
上段	χ二乗値	P値が有意水準0.05未満（*）	P値が有意水準0.05以上
下段	CHITEST=P値		

自由度4の境界値	9.48773

福岡市は，関東関西の大都市，特に中枢性のある大都市との有意差が認められる。広島市は，地理的には関西圏と連続していないが，「かわいい」の反対語の使い方は，関西圏と差がない。

以上，三つの検定結果により，11政令指定都市・東京都23区の「かわいい」という言葉の使い方，すなわち「かわいい」の文化的価値観には，地域差があると結論付ける。

Ⅳ. ポジティブ感情にみる地域差 ーかわいいと感じた後の変化分析－

1.「かわいい」のポジティブ感情

入戸野（2009）は，提案する「かわいい」の二層モデルについて次のように解説する。「“かわいい”の基調には，保護や見守りといった社会的動機に関連したポジティブ感情があり，それは幼児に対する愛情から派生している。そして，この生物的な基盤は，日本文化の特徴によってその適用範囲が広げられ，現在の“かわいい”文化の隆盛につながっている[8)]」。このポジティブ感情には，地域差はあるだろうか。

本研究では，ポジティブ感情について，二つの観点から分析を行う。一つは，「自分が客観的に“かわいい”と言われた場合の気持ち」，もう一つは，「自分が主体的に“かわいい”と感じた後の気持ちの変化」である。

前者に関しては，先述したように四方田（2006）のアンケート調査の結果，「かわいい」の反対語に肯定的な形容詞を挙げた人が一定数存在するなど，「かわいい」という言葉にネガティブな感情を持つ人もいる可能性が高いからである。そこで，入戸野の言う「かわいい」のポジティブ感情が，どの程度一般的に受け入れられているのか改めて確認する目的もあり，本観点からの検証を行うこととした。

後者に関しては，大倉（2013）の実験によって，「かわいい」と感じた場合に，人の心拍数が上がることが確認されている。このように「かわいい」が，心の躍動感など感情的変化から行動科学的な変化を促すという実験結果は，宇治川（2015）からも確認できる。これらの先行研究を踏まえ，本研究では，【A】プレ調査でも変化が確認された項目，具体的には，感情変化と関連して起こる身体感覚の変化「笑顔になる」「ほっこりする」「気分転換する」「疲れが取れる」「元気になる」「集中力が増す」を指標として採用した。

これら二つの観点からの調査結果分析を通じて，「かわいい」のポジティブ感情には地域差があるという仮説を検証する。

2. 仮説の検証３-「かわいい」と言われた場合の気持ち６政令指定都市比較－

(1) 分析方針

【C】本調査では，【B】スクリーニング調査の回答者から募集した，６政令指定都市20歳～59歳の有職無職男女総計1,582名に対し，自分自身に対し「かわいい」と言われた場合の気持ちについて尋ね，「よい気持ちになる」「まあよい気持ちになる」「どちらでもない･言われた人による」「あまりよい気持ちにならない」「よい気持ちにならない」の５段階尺度による回答を得た。

表10は，2010年国勢調査人口比によるウエイト付けを行った調整後クロス表である。また図２は，比率グラフである。

図２が示すように，全体では「よい気持ちになる」「まあよい気持ちになる」のポジティブ感情は41.6%，「どちらでもない・言われた人による」のニュートラル感情は，37.8%，「あまりよい気持ちにならない」「よい気持ちにならない」のネガティブ感情は，20.6%である。「かわいい」と言われた場合，ポジティブな感情になる人の割合が，ネガティブな感情になる人の約二倍存在し，「かわいい」が多くの人にポジティブ感情として受け入れられていることが確認できた。

次いで仮説検証の1.2と同様の方法で，表10に示したクロス表で示したデータについて分析を行う。

(2) 分析結果

まず，表10の6政令指定都市クロス表について，対立仮説「6政令指定都市とかわいいと言われた場合の気持ちには関連性はある」，帰無仮説「6政令指定都市とかわいいと言われた場合の気持ちには関連性はない」とし，χ二乗検定を行った。その結果は以下のとおりである。

- χ二乗値＝24.536
- 自由度＝20
- 自由度20のχ二乗分布の95%信頼区間
  境界値＝31.410

∴χ二乗値＜自由度20の境界値なので，帰無仮説を採択し，対立仮説を棄却する。

また，次のように，P値は有意水準0.05より小さかった。

- P値＝0.220＞0.05(有意水準)

∴対立仮説を棄却する。

したがって，「かわいい」と言われた場合の気持ちには，6政令指定都市に有意差は見られない。

ちなみに，性別差，性別都市別のクロス表に関しても同検定を行ったが，いずれも，有意差は認められなかった。

3. 仮説の検証4 -「かわいい」と感じた後の気持ちの変化 II政令指定都市比較-

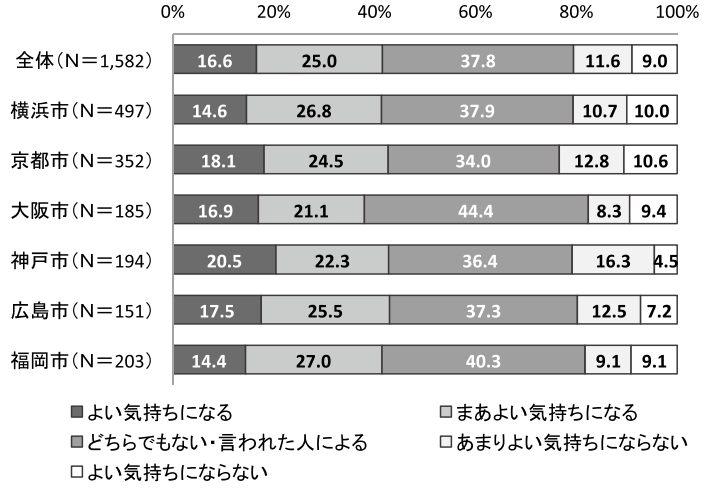
(1) 分析方針

ここでは，再び，【B】スクリーニング調査のデータを用いる。設問は，「あなたは，『かわいい』対象を目にした後，『かわいい』と口に出した後，次のような変化を自分に感じることがありますか。次のそれぞれの変化について，感じ方に近いものをお選びください』であり，変化指標の項目は，「笑顔になる」「ほっこりする」「気分転換する」「疲れが

表10【C】自分自身に対し「かわいい」と言われた場合の気持ち（SA）6政令指定都市別実数

	よい気持ちになる	まあよい気持ちになる	どちらでもない・言われた人による	あまりよい気持ちにならない	よい気持ちにならない	合計
横浜市（N＝497）	72	133	189	53	50	497
京都市（N＝352）	64	86	120	45	37	352
大阪市（N＝185）	31	39	82	15	17	185
神戸市（N＝194）	40	43	71	32	9	194
広島市（N＝151）	26	38	56	19	11	151
福岡市（N＝203）	29	55	82	19	19	203
全体（N＝1,582）	263	395	599	183	142	1,582

図2【C】 自分自身に対し「かわいい」と言われた場合の気持ち（SA）6政令指定都市別比率



取れる」「元気になる」「集中力が増す」である。これらについて,「そう感じる」「ややそう感じる」「あまりそう感じない」「そう感じない」の4段階尺度による回答結果を,11政令指定都市・東京都23区の比較によって分析する。

(2) 分析結果

本節では,これまでの仮説の検証1.2.3で示してきたクロス表を省略し,検定結果のみを示す。

ここでの,対立仮説は,「11政令指定都市・東京都23区とかわいいと感じた後の気持ちの変化には関連性はある」,帰無仮説「11政令指定都市・東京都23区とかわいいと感じた後の気持ちの変化には関連性はない」とし,χ二乗検定とP値の算出を行った。その結果は表11に示すとおりである。

表11【B】「かわいい」と感じた後の気持ちの変化(SA)11政令指定都市・東京都23区別クロス表の検定結果

項目	χ二乗値	自由度10の境界値	P値
笑顔になる	6.523	18.30704	0.769596433
ほっこりする	10.330		0.412033263
気分転換する	14.733		0.142110539
疲れが取れる	24.988		0.005367581
元気になる	18.164		0.052252018
集中力が増す	12.400		0.259174094

表11が示すように,「疲れが取れる」項目はχ二乗検定で有意性が認められたが,P値では5%の有意水準を満たしておらず,全ての項目において,帰無仮説を採択し,対立仮説を棄却した。

したがって,「かわいい」と感じた後の気持ちの変化には,11政令指定都市・東京都23区に地域差はない。

なお紙幅の制限のために,今回は割愛するが,仮説の検証2と同様の方法で,二対都市総当たり検定を「そう感じる(併合)」「そう感じない(併合)」の2カテゴリーで行ったところ,「笑顔になる」以外の5項目について,個別二都市間に有意差が若干認められたことを記しておく。

仮説の検証3.4により,「かわいい」のポジティブ感情には地域差はないと結論付ける。

V.「かわいい」価値観にみる地域差

本研究では,先行研究である四方田(2006)の質問項目を参考にし,分析項目に関しては入戸野(2009)が提案する「かわいい」の二層モデルを参考し,文化的価値観とポジティブ感情の二つの視点から,「かわいい」価値観には地域差がある,という仮説の検証を,データの実証分析によって行った。

本論文で示した四つの仮説検証の結果は次の通りである。

<仮説の検証1からの結論>

- 7都府県の「かわいい」という言葉の使い方,すなわち「かわいい」の文化的価値観には,地域差がある。

<仮説の検証2からの結論>

- 11政令指定都市・東京都23区の「かわいい」という言葉の使い方,すなわち「かわいい」の文化的価値観には,地域差がある。

<仮説の検証3からの結論>

- 6政令指定都市の「かわいい」と言われた場合の気持ち,すなわち「かわいい」のポジティブ感情には,地域差はない。

<仮説の検証4からの結論>

- 11政令指定都市の「かわいい」と言われた後の気持ちの変化,すなわち「かわいい」のポジティブ感情には,地域差はない。

以上の各結論により,「かわいい」の文化的な価値には地域差(都府県差,大都市間差)が認められるが,「かわいい」のポジティブ感情には,地域差は認められない。という最終結論を示したい。

VI. おわりに-「かわいい」価値観を活かした都市マーケティング戦略の展開可能性と方策の研究の方向性と課題-

本研究は,「かわいい」価値観を活かした都市マーケティング戦略の初動研究である。「かわいい」価値観を活かした都市マーケティング戦略の展開可能性と方策の研

究の前提として，各都市に適応しうる「かわいい」価値観を明らかにする必要があると考え，そのために本論文では，「かわいい」の文化的価値観には地域差があるということを明らかにした。また，「かわいい」はポジティブ感情であることも確認することができた。

本研究で用いた【B】【C】のデータは，調査全体の一部にしか過ぎない。「かわいい」と都市のイメージの関係や，「かわいい」価値観を活かした都市の魅力発信，都市のブランディングに関する考え方などのデータも収集済みである。今後は，これらのデータ分析を引き続き行い，「かわいい」価値観を活かした都市マーケティング戦略の展開可能性について更に検討していきたいと考える。

そのためには，多くの課題を乗り越えていく必要がある。他の学問領域における「かわいい」に関する研究に頼るところも多いが，地域差を確認した「かわいい」の文化的価値に関する内容の詳細描写，定義付けは必要となるだろう。また，ある一定数の方が「かわいい」に対してネガティブな感情を有していることを考えると，それを公共空間である都市に適用することの是非や困難もある。これは，福岡市の「カワイイ区」制定が経験した一連の混乱が示すとおりであり，本施策の検証も行うべきと考える[9]。

入戸野（2015）が指摘するように「かわいくしてはいけないもの」も世の中には存在する。「かわいい」という形容が違和感を与える分野も多いだろう。「美しい都市」「明るい都市」「楽しい都市」というには抵抗ないが，「かわいい都市」には抵抗を感じる人も多いかもしれない。しかし，「低炭素社会における「カワイイ移動体」の研究」（工藤2012）等，これまで見られなかった分野における研究も増えてきている。「かわいい」+「都市」が結び付く可能性，そして期待は多いにあると考える。

「かわいい都市」のような「かわいい」コンセプトの都市への応用だけではなく，「かわいいイメージのある都市」，「かわいくなれる都市」「かわいいものに出会える都市」としての市場を絞り込んだうえでの，打ち出しも考えられる。今後の研究を通じて，個々の都市の個性に応じた「かわいい」価値観を活かした都市マーケティング戦略の在り方を示していきたいと考える。

謝辞

本研究の一部は，平成27年度九州産業大学産業経営研究所基礎研究部研究プロジェクトの助成を受けました。また調査【A】は，株式会社西日本鉄道天神委員会との費用分担により実査を行いました。ここに記して謝意を表します。

注

1) 本研究では，世界的な都市間競争の主要プレイヤーが都市圏人口100万人以上の都市であることを考慮し，我が国において大都市とみなされる政令指定都市及び東京都の23区から分析対象を抽出した。抽出に際しては，森記念財団による世界の都市総合力ランキング国内都市リストを参考にし，東京，大阪，福岡を中心とする広域都市圏への絞り込みを行った。（森記念財団都市戦略研究所,2015）

2) 例えば，哲学（Botz-Bornstein2011），比較文化学（佐々木2011），情報学(筧2010)，美術史学(矢島2011)，デザイン学(神野2012)，心理学（入戸野2009），社会学（仲川2010），感性工学（大倉2013），建築学（真壁2009），服飾学（古賀2009）など，多岐にわたる領域で「かわいい」「カワイイ」は研究対象とされてきている。

3) プレイス・マーケティングはPlace Marketingのことである。近年，本分野は，Place Brandingとともに，概念や理論に対する再考の動きが見られる。都市間競争の激化により，より戦略的な取組みが必要になってきた背景がある。最新の研究論集として（Kavaratzis, Warnaby, Ashworrth編，2015)を参考にあげる。

4) 第一生命財団機関誌『City & Life』No.92において，全編特集「fun town ― たのしい・かわいい・やさしいまちづくり」が掲載され，「まちづくりのキーワードは「かわいい」」（三浦2009），「「カワイイ」という感覚が，建築を，都市を元気にする」（真壁2009）等都市マーケティング戦略における「かわいい」「カワイイ」の可能性が述べられている。また，全国15のまちづくり事例について「かわいい」観点からの紹介が見られる。

5) 會澤,大野（2010）の研究においても四方田のアンケートは参考にされている。

6) 吉澤,大瀧（2012）の大学生対象による考察においても，「かわいい」と「良い－嬉しい」の間には正の相関があるとの実証

が示されている。権世,宗村 (2011) の実験においても「かわいい」イメージは「好きな感じ」と評価されている。

7) 本研究における統計分析は，Microsoft Ecxel2010の統計関数を用いて実施した。なお，本研究においては，差の有無の検定であるので，差がどの程度あるのかを測定するための効果量の算出は行っていない。

8) 入戸野 (2009) p.32。

9) 2012年8月に福岡市が開設した仮想行政区，初代区長に篠田麻里子（当時AKB48在籍）が就任し話題となったが，施策決定過程や事業委託に関する不透明な動きや，女性差別を助長するなどの苦情の申し立てもあり，物議をかもした。福岡市は,「カワイイ」を「『愛すべき』や『心を和ませる』などの意味」と定義しており，女性のみならず，あらゆる人や動物，行動などについてもあてはまる言葉としたが，派手な報道が先行し，コンセプトの説明力に欠けていたこともあって，混乱を招いた結果，約六か月で区長の交代を行い，外国人女性を二代目区長に迎え，福岡市の魅力を英語と映像で対外的に発信するという方向に重点を移したのち，2015年3月末に制度を廃止した。しかし，この間，福岡市と民間企業との共同事業や，民間企業による「カワイイプロジェクト」への取組みなど,「かわいい」価値観を活かした都市マーケティングへの取組み萌芽や,「かわいい」価値観に反応する各種メディアによる取り上げ等，一定の効果が見られた。

参考文献

Ari-Veikko Anttiroiko(2014), *The Political Economy of City Branding*, Routledge Advances In Regional Economics, Science and policy.

Philip Kotler (2002) ,*Marketing Places*, Free Press.

Mihails Kavaratzis, Gary Warnaby, Gregory J.Ashworrth(Editors)(2015),*Rethinking Place Branding-Comprehensive Brand Development for Cities and Regions-*, Springer.

Simon Anholt(2007),*Competitive Identity-The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan.

Simon Anholt(2009),*Places*, Palgrave Macmillan.

Thorsten Botz-Bornstein(2011) ,*The Cool-Kawaii: Afro-Japanese Aesthetics and New World Modernity,* Lexington Books.

伊藤理香, 大橋真理子, 平賀隆子 (2006)「かわいい - 形容詞の意味拡張とその造語 -」『桜美林レヴュー』第30巻, pp.73-88。

宇治川正人 (2015)「シリーズ：かわいいを分解する「かわいい」の原因系と結果系：第3報」『けい・きゅーぶ「可愛い」を求める心と空間のあり方に関する研究WG 季刊誌』冬号第7号,pp.8-17。

大倉典子 (2013)「「かわいい」の系統的研究」『シミュレーション』第32巻第4号, pp.82-92。

大倉典子 (2014)「「かわいい」研究の動向と事例紹介」『人間生活工学』Vol.15,No.2, pp.4-9。

小倉紀蔵 (2009)「「かわいい日本」の衝撃－韓国における日本文化需要の意味 -」。外交フォーラム』第22巻第7号, pp.42-47。

會澤まりえ, 大野実 (2010)「「かわいい文化」の背景」『尚絅学院大学紀要』第59号, pp.23-34。

筧康明「“かわいい”で引き込むインタラクティブメディアのデザイン」『感性工学』vol.10,No.2, pp.83-85。

金井嘉宏, 入戸野宏 (2015)「共感性と親和動機による“かわいい”感情の予測モデル構築」『パーソナリティ研究』第23巻第3号, pp.131-141。

工藤保則 (2011)「低炭素社会における「カワイイEV」とその有効性に関する一考察」『龍谷大学社会学部紀要』第39号,pp.11-20。

工藤保則 (2012)「低炭素社会における＜カワイイ文化＞とその可能性に関する一考察」『Zero Carbon Society研究センター紀要』第1号 ,pp.49-58。

古賀令子 (2009)『「かわいい」の帝国』青土社。

権世和歌子, 宗村純江 (2011)「「かわいい」イメージに関する一考察－服装とメイク・ヘアのトータルコーディネート -」『梅花女子大学短期大学部研究紀要 』第60巻,pp.21-29。

櫻井孝昌 (2009)『世界カワイイ革命』ＰＨＰ研究所。

佐々木隆 (2011)「現代美意識としての『カワイイ』」『武蔵野学院大学日本総合研究所紀要』第8輯,pp.103-110。

佐々木隆 (2012)「Kawaiiの行方」『武蔵野学院大学日本総合研究所研究紀要』第9輯 , pp.471-477。

篠原資明 (2012)「『かわいい』の構造」『あいだ/生成』第2巻, pp.1-11。

神野由紀 (2012)「表象としての少女文化 -「カワイイ」デザインの起源に関する一考察 -」『デザイン学研究特集号』Vol.19-

4,No.76, pp.28-35。

仲川秀樹 (2010)『“おしゃれ”と“カワイイ”の社会学』学文社。

入戸野宏 (2009)「“かわいい”に対する行動科学的アプローチ」『広島大学大学院総合科学研究科紀要. I, 人間科学研究』第 4 巻, pp.19-35。

入戸野宏 (2011)「行動科学的アプローチによる可愛い人工物の研究」『感性工学』Vol.10, No.2, pp.91-95。

入戸野宏 (2015)「インタビューかわいいに関する行動科学的研究」『けい・きゅーぶ「可愛い」を求める心と空間のあり方に関する研究 WG 季刊誌』冬号7号,pp.2-7。

真壁智治 (2009)「インタビュー「カワイイ」という感覚が、建築を、都市を元気にする」『City & Life』No.92, pp.37-39。

真壁智治,チームカワイイ (2009)『カワイイパラダイムデザイン研究』平凡社。

三浦欽也 (2012)「女子大学生における「かわいい」感覚の構造について」『神戸女学院大学論集』第 59 巻第 2 号, pp.63-72。

三浦展 (2009)「まちづくりのキーワードは「かわいい」」『City & Life』No.92, pp.2-5。

森記念財団都市戦略研究所 (2015)『世界の都市総合力ランキング (GPCI) YEARBOOK 2014』森記念財団。

矢島新 (2011)「女子大生と選ぶかわいい日本美術 30 選」『芸術新潮』2011年9月号, 新潮社 , pp.30-65。

吉澤千夏 , 大瀧ミドリ (2012)「教員養成課程在籍学生の子ども観に関する一考察 (2) -「かわいい」をめぐって-」『上越教育大学研究紀要』第 31 巻 , pp.277-284。

横山章光 (2013)「「かわいい」に対する問題提起」『動物観研究』No.18, pp.35-37。

四方田犬彦 (2006)『「かわいい」論』筑摩書房 (ちくま新書)。

オーラルセッション ― 報告概要

共同ブランド (Cobrand) の選好における文化差

― 弁証法的思考の影響 ―

Cultural Differences in Cobrand Preference: The Influence of Dialectical Thinking

京都大学大学院 経営管理研究部 特定講師
鈴木 智子

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
阿久津 聡

要約

本研究は，二次元のブランド・パーソナリティを持つ共同ブランドと，一次元のブランド・パーソナリティを持つ共同ブランドに対する，消費者の選好における文化差を検討した。東アジア人（日本人）は，弁証法的思考が高い傾向にあるため，「誠実」と「能力」の二次元を持つ共同ブランドを，「誠実」のみの一次元を持つ共同ブランドよりも好むと予測した。反対に，西洋人（米国人）は，弁証法的思考が低い傾向にあるため，一次元の共同ブランドを，二次元の共同ブランドよりも好むと予測した。オンライン実験の結果，上記二つの共同ブランドの選好において，日米差があることが確認された。また，この文化差が，弁証法的思考の程度差によってもたらされていることも示唆された。

キーワード

共同ブランド，文化，弁証法的思考

Cobranding is now becoming a popular brand strategy globally including Japan (Rao, Qu, and Ruekert 1999; Simonin and Ruth 1998). It involves two brands joining to launch a new offering. For example, Bic Camera and Uniqlo has jointly created a "bicqlo" store, Tully's Coffee and ITO EN together opened a "Marunouchi Café-Kai" store, and NTT Docomo and Lawson are planning to also create a cobrand store[1]. Furthermore, with the steady growth of private brands, cobranding between a retailer's private brand and a leading brand, Seven Premium and Georgia (Coca-Cola Japan Company) for example, is now more common than before. Cobranding allows brands to access each other's markets and leverage on each other's strengths (Rao et al. 1999).

As the importance of cobranding became bigger, its research also grew. Past research on cobranding includes consumers' reactions to cobrands (e.g., Kumar 2005; Park, Jun, and Shocker 1996; Swaminathan et al. 2015), cobrand's spillover effects (e.g., Hariharan, Bezawada, and Talukdar 2015; Simonin and Ruth 1998), and cobranding's managerial decisions (e.g., Newmeyer, Venkatesh, and Chatterjee 2014). However, the vast majority of empirical research has been conducted in the U.S. market and little attention has been paid to the cobranding issues in non-U.S. cultures. Consumers from different cultures may vary in their preferences of cobrands.

This paper examines whether cultural differences in cobrand preference can arise due to

cultural differences in styles of thinking. To do so, we rely on recent theory from cross-cultural psychology describing cultural differences in styles of thinking, namely dialectical thinking (Peng and Nisbett 1999; Spencer-Rodgers, Williams, and Peng 2010). Dialectical thinkers, who are more often members of East Asian than Western cultures, are inclined to expect change and tolerate contradiction. We suggest that this style of thinking influences the ways in which consumers from Eastern versus Western cultures judge cobrands, particularly when cobrands have strong associations to dual brand personality dimensions.

We test this premise in an online experiment that examines cultural differences in cobrands' preference comparing East Asian (Japanese) and Western (U.S.) consumers. We find that East Asians prefer dual-personality (sincerity and competence) cobrand over single-personality (sincerity) cobrand; whereas Westerners prefer single-personality cobrand over dual-personality cobrand. The results also show that the Japanese participants are significantly more dialectical than the American participants, suggesting that Japanese are more likely to be tolerant with incongruity including dual-personality cobrands.

Our results contribute to branding literature by illuminating the possible cultural boundary of traditional branding theories that emphasize the effect of consistencies. Traditional branding literature argues, for example, that cobrands with brand personalities that do not fit well will be less favorably evaluated than those with brand personalities that are consistent (Monga and LauGesk 2008). However, our results show that there are cultural differences in consumers' attitude toward inconsistencies in cobranding. Further research is needed to determine whether the East Asians' positive attitude toward inconsistencies are generalizable to other branding issues. In addition, research to clarify the positive effects of inconsistencies in brand management toward firm performance is necessary.

Notes

1) Sankei Shimbun, June 9, 2015.

SELECTED REFERENCES

Monga, A. B., and L. Lau-Gesk (2007), "Blending Cobrand Personalities: An Examination of the Complex Self." *Journal of Marketing Research*, 44(3), pp. 389–400.

Rao, A., L. Qu, and R. Reukert (1999), "Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally," *Journal of Marketing Research*, 36(May), pp. 258–68.

Spencer-Rodgers, J., M. J. Williams, and K. Peng (2010), "Cultural Differences in Expectations of Change and Tolerance for Contradiction: A Decade of Empirical Research," *Personality and Social Psychology Review*, 14(3), pp. 296–312.

オーラルセッション ― フルペーパー

共創活動から生まれる第二のキャリア

―『クックパッド料理教室』事例研究 ―

大阪女学院大学 専任講師
青木 慶

要約

企業と消費者の価値共創を具現化するためには，持続的な取り組みが必要である。本稿では持続的な共創活動の実現への示唆を得ることを目的に，共創プラットフォームから派生するキャリア形成について考察する。

具体的には日本最大のレシピ投稿サイト『クックパッド』においてコミュニティ内で評価を得た人気のレシピ作者が料理教室を主宰する事例を取り上げて，5名の主宰者にインタビューを実施することで，共創活動への参加がキャリア形成にどのように影響を与えたのかを考察した。

調査の結果，共創活動への参加から得られたコミュニティ内外での評価がキャリア形成に影響を与えること，その一方でキャリア志向が共創活動への参加に影響を与える場合があることを仮説として導出した。また調査を通じて，共創参加者がコミュニティ内外で評価を得る過程で，企業側の選択眼が重要な役割を果たしていることが浮かび上がってきた。

共創活動から派生するキャリアという先端的な事例を取り上げて，新たな視点を提示した点が既存研究や実務に対する貢献である。

キーワード

共創，コミュニティ，プラットフォーム，キャリア形成

I. はじめに

企業活動に消費者が参加し，共に価値を生み出していく価値共創の概念（Prahalad and Ramaswamy, 2000）は，多くの企業で取り入れられつつある。単発のプロジェクトから長期的な取り組みまでその実現方法は多岐にわたるが，本稿では後者に注目したい。なぜなら企業が消費者との価値共創から十分な成果を得るためには，持続的な取り組みが必要不可欠であると考えられるためである。

例えば『ナイキ』では，顧客のジョギング体験に音楽や走行記録，他のジョガーとの交流などのプロセスを織り交ぜるプラットフォームを提供している。各人がナイキのプラットフォームを通して特別な体験を自ら創り出し，他のユーザーとその体験を共有することで，コミュニティが形成されていく。そこでは，競合他社が模倣困難なユーザー間での価値共創が持続的に実現され，ナイキの競争優位が築かれていく（Ramawasmy, 2008）。このように企業と消費者の価値共創の真価は，持続的な取り組みによって発揮される。しかしながらその認識が弱いために，共創活動から思った成果が得られていないという企業が少なくないのではないか。消費者を自社の取り組みに持続的に関与させることは容易ではない。ではどうすればそれを実現できるのかという点が本稿の問題意識である。

ここで，共創プラットフォームと共創コミュニティの違いについて述べておく。前者は企業が提供する，共創活動を実現する枠組みである。情報通信技術（ICT）が介在し，共創活動への参加者やアイデアを収集する。一方で，後者はそこで結節される企業や個人のネットワークであり，個人（企業も含む）間のコミュニケーションが介在する。両者が同義的に使われるケースも見受けられるが，本稿では上述のように定義し，両者を使い分けて議論を進める。また特に断りのない限り，「プラットフォーム」，「コミュニティ」はそれぞれ共創プラットフォーム，共創コミュニティを指すことにする。

近年，ユーザー生成コンテンツ（User Generated Contents）を取り扱うプラットフォームにおいて，参加者がそこでキャリアを形成していく事例が見られるようになってきた。例えば，“You Tube”で一般の動画投稿者が多くの人から評価を得て，企業からのコンテンツ制作の依頼を請け負うようになったり，歌声合成ソフトの『ボーカロイド』を使った楽曲の作り手が，『ニコニコ動画』に投稿するうちにコミュニティで支持を得て，プロの歌手に楽曲提供するまでに至るといったケースである。日本最大のレシピ投稿サイト『クックパッド』においても同様に，人気のレシピ投稿者がレシピ本を出版したり，料理教室を開講するケースがあるという。

こういった事例は，企業と消費者の持続的な共創活動を実現することに，ひとつの示唆を与えてくれるものである。共創コミュニティにおけるモチベーションの既存研究では，自分自身の問題解決へのニーズや他の人からのフィードバック，あるいは楽しさが重要だとされてきた（Fuller, 2010; Janzik and Raasch,2011; Antorini et al., 2012）。こういった内発的モチベーションが中心的に論じられているところへ，青木（2014）は金銭的インセンティブという外発的モチベーションの有効性を提示した。キャリア形成は両者を内包しており，先行研究に対して新たな視点を提示しうるものである。また，キャリア形成という動機づけは，共創参加者の持続的な関与を誘引することが期待できる。

よって本稿では上述のクックパッドの事例を取り上げて，共創活動への参加がどのようにキャリア形成へと昇華されるのかについて考察することにする。

本稿の構成は以下の通りである。まず関連する先行研究をレビューし，本稿の位置づけを行う（Ⅱ）。次に調査概要（Ⅲ），調査結果（Ⅳ）を述べ，最後に本調査から得られたインプリケーションと今後の課題について述べる（Ⅴ）。

Ⅱ. 先行研究レビュー

Ⅰ. 共創活動参加者のモチベーション

企業が主導する共創コミュニティへの参加者のモチベーションに関して，Jeppesen and Freddriksen (2006) は音楽ソフトの企業の事例を取り上げて，企業に認められ，アイデアが商品に活かされることが重要であることを実証的に明らかにした。コミュニティ内の他のメンバーからの評価よりも，企業からの評価や社員とのつながりがモチベーションになっているという。

一方でFuller et al. (2011) は共創コミュニティにおけるジュエリーのデザインコンテストの事例から，コミュニティへの高い帰属意識が共創への参加を誘引し，共創経験が参加者の自信や，自分は自律的で有能だという意識や，タスクの楽しさをもたらす二次要因であることを実証的に明らかにした。つまり，コミュニティ内の他のメンバーからのフィードバックの重要性を示している。

このように共創参加者のモチベーションは各コミュニティの性質も影響して，幾つかの議論が存在するが，本稿はFullerらと同じ立場を取るものである。詳細は後述するが，クックパッドでは他のメンバーからのフィードバックを活用することでレシピ投稿者を動機づけており，コミュニティ内でのフィードバックが重要な役割を果たしているものと考えられるためである。

またAntorini et al.(2012) は，レゴ社が1990年代の終わりから試行錯誤を繰り返した結果，大人のレゴファンとの共創により数々のイノベーションを成功させてきた事例を取り上げて，その成功要因を分析している。Antoriniらはルールの明確化や情報開示に加えて，企業と消費者がwin-winの関係であることの重要性を指摘する。そして共創参加者は金銭的な報酬より内発的モチベーションに高く動機づけられているとしながらも，レゴ社では長期的な貢献者には商品か金銭的な報酬のいずれかを選択できるようにしていることを述べている。

本稿で取り扱うキャリア形成は，こういった報酬の付与

とは大きく異なる。企業（本調査ではクックパッド）は共創参加者にキャリアを形成するきっかけを提供しているものの，企業自体が報酬を支払うということはしていない。この点が，本稿が既存研究に対して新たな視点を提示するとしている所以である。

2. ユーザーイノベーションのもたらす社会的効果

先行研究において，ユーザーイノベーションは企業や消費者に便益をもたらすだけでなく，ユーザーイノベーターが余暇など労働時間以外の時間を使って経済的な価値を生み出すという観点から，その社会的な有用性が論じられてきた（Baldwin and von Hippel, 2011; Raasch and von Hippel, 2015; Gambardella et al.,2014）。

本稿はそういった余暇の活動から，自身の能力を見出してキャリア形成に至る事例に焦点を当てるものである。つまり，ユーザーイノベーションの社会的有用性の議論に対して，さらなる発展の可能性について示そうとするものである。

3. パラレルキャリアの概念

最後に，本稿の取り扱う共創活動から派生するキャリア形成と重なる部分があると考えられる，Drucker(1999)の提唱した「パラレルキャリア」という考え方について触れておく。Druckerは人間の方が組織より長命になったことから，組織のみに頼らず第二の人生を始めることの必要性を説いており，パラレルキャリア（第二の仕事）を持つことがひとつの方法であるとした。本業と並行して非営利組織で働いてみることなどを推奨しているが，本稿で取り扱う共創活動からのキャリア形成も同様に本業との並行が可能であり，パラレルキャリアを実現する一つの方法であるという見方ができる。

以上のように，本稿は先行研究での議論を踏まえつつ新たな知見を提示しようとするものであり，この意図に沿って調査を進める。

III. 調査概要

1. 調査方法

本調査では，共創活動への参加がどのようにキャリア形成へと昇華されるのかについて考察することを目的とし，事例研究を行う。事例研究は，理論の発展が初期段階にあるような領域で，新たな仮説や因果メカニズムを帰納的に特定するのに適した方法である（George and Bennet,2005; 田村，2006; 坂下,2004）。田村（2006）はその領域で代表事例になると期待されるような先端事例を取り扱うことの有用性を説く。

本調査では，『クックパッド料理教室』の講師を調査対象に，説明変数を「共創活動への参加」，目的変数を「キャリア形成」と設定し半構造化インタビューを実施することで，レシピを投稿して他の人から反応を得ることが，料理教室を始めることにどのような影響を与えたのかという点について示唆を得る。

2. クックパッド概要

ここで，簡単にクックパッドの概要を述べておく。

クックパッドは1998年に「毎日の料理を楽しみにする」という理念のもと，料理レシピの投稿・検索サイトとしてのサービスを開始した。ユーザーから投稿されたレシピ数が210万を超える日本最大のレシピサイトであり，月間のべ利用者数は5000万人を超える（2015年8月現在）。

クックパッドでは，ユーザーから投稿されたレシピに対して，他のユーザーが写真付きでそのレシピを作ったことを報告する，「つくりましたフォトレポート」，通称「つくれぽ」という仕組みがある。クックパッドではこのつくれぽを活用して，3つの表彰制度を設けている。まず，10人以上の人からつくれぽが付いたレシピは，「本日の話題のレシピ」としてサイト上で紹介される。さらに100人以上からつくれぽが付いたレシピは「今月のつくれぽ100人レシピ」，1000人以上から付いたレシピは「殿堂入りレシピ」として紹介される。

またクックパッドにおいては，レシピやつくれぽを投稿

する際に，ニックネームや200字以内の自己紹介を記載した，「MYキッチン」という自分のページを開設する必要がある。 MYキッチンでは，各自がこれまでに投稿したレシピやつくれぽなどが一覧で表示されたり，「ごはん日記」（ブログ）が公開されたりしている。その他に，「MYキッチン記録」という自分にだけ表示されるページがあり，自分のページへのアクセス数（日別・累計），投稿したレシピの中でアクセス数が高いレシピ，自分のレシピが印刷された回数・他のユーザーに保存された回数・獲得したつくれぽ数（全て累計）などが閲覧できるようになっている。

以上のように，クックパッドではレシピ投稿者が様々な形で他者からの反応を確認できる体制が整えられている。

3. クックパッド料理教室概要

クックパッド料理教室の前身は，『クックステップ』という料理教室検索サービスである。クックパッド料理教室株式会社代表取締役 京和崇行氏によると，このサービスはクックパッドを見ても料理をうまく作れないという人に学びの機会を提供するという趣旨で，2012年10月から開始された。クックパッドでは「料理を伝承する」ことに重きを置いている。近年，親子間での料理の伝承の機会が少なくなってきたことに対して，クックパッドがオンラインにより個々の家庭という枠を超えて，多くの人の間で料理を伝承する機会を提供することを自負している。料理教室というオフラインのサービスもまた，「伝承」の延長線上にあるというのが同社の考え方である。

そして2014年3月，クックパッド自体がフランチャイズ形式で料理教室を運営するという，現在のクックパッド料理教室のサービスがスタートした。料理が好きな人から学ぶことにより，自分も料理を好きになってもらい，学びや伝承を実現するというのがその趣旨である。

料理に関する経験・コミュニケーション能力・適切なレッスン会場を提供できるかどうかなどの観点からの審査を通過した講師が，クックパッド認定の料理教室としてレッスンを開講する。認定を受けるとクックパッドのブランドを利用できる他に，クックパッド上での集客が可能になったり，運営に関するノウハウを学ぶ機会を得られたりする。講師は売上に応じた手数料を納める。加盟金や契約期間は設定されておらず，無理なく始められる点が特長的である[1)]。

レッスンの料金は一律に1回4800円（入会金不要）で，内容や回数(但し月1回以上)は講師が自由に決められる。料理，パン，お菓子，ワイン講座など食に関するレッスンであれば開講することが可能であり，内容は教室ごとに異なる。さらに会場は講師の自宅であるケースが多く，料理のみならず調理器具やテーブルセッティングなどライフスタイルごと学べるという点が，大手教室との違いである。同サービスは2015年4月1日付で，クックパッドの一事業から，クックパッド料理教室株式会社として完全子会社化され，事業展開の迅速化が図られている[2)]。

2015年6月現在，全国で200程度の教室が開講されているが，講師の1割程度がクックパッドへのレシピ投稿者であるという（多くは知名度向上を図る個人の料理教室による登録）。その中には，料理とは無関係のキャリアを歩んできた人が，趣味的にクックパッドに投稿するうちに人気のレシピ作者としてコミュニティ内で知られるようになり，教室開講に至るケースや，パティシエなど料理の専門家がクックパッドへのレシピ投稿を経て教室を開講するケースがあるという。後者の場合，専門性の活用という点は共通するが，プロとして料理を提供することと，作り方を人に教えることはキャリアとしては別のものである。

本調査ではこういった，共創活動への参加がキャリア形成に何らかの影響をもたらしたことが考えられる事例に焦点を当てて，インタビューによってその過程を追うことにする。

4. インタビュイーの選定

まず，クックパッド料理教室講師をレシピ投稿の有無，収入を伴う専門性の有無（料理教室開講以前）を基準に以下のように類型した（表1）。

表 1　クックパッド料理教室講師類型

		レシピ投稿	
		あり	なし
職業的な専門性	なし	A	C
	あり	B	D

本稿の問題意識は企業と消費者の持続的な共創活動の実現にある。よって調査対象はまず共創参加者であるレシピ投稿者に絞られる（表1 セルA，B）。既述の通り，これに該当する者は全体の1割程度であるが，本稿の問題意識に照らして，彼女らがどのような経緯で料理教室開講に至ったのかという点を明らかにすることは，重要な意味を持つと考えられる。さらにレシピ投稿者の中でも，趣味で投稿する一般的な投稿者（同A）と職業的に専門性のある投稿者（同B）に分けられる。クックパッドの多くのレシピ投稿者は前者に該当し，本稿の最大の関心事もここにある。一方で，既に専門家である後者が，前者と同じくコミュニティ内での他者からの評価に影響を受けるのか，あるいは別の形で共創活動から影響を受けるのかという点は，確認しておくべき事項である。よって，それぞれの該当者各2名にインタビューを実施することにした。

またここで，セルAの該当者と同様に，料理とは異なるキャリアを経て料理教室を開講したにもかかわらず，クックパッドには投稿していないセルCの該当者にも着目したい。通常であれば，料理でのキャリアが浅い講師にとってクックパッドは，自身の料理レシピに対する第三者からの評価を知るのに格好の場であろう。しかしながらその場を活用しない理由は何か。非共創参加者との対比によって共創参加者の特徴を浮かび上がらせることを目的に，セルCの該当者1名にもインタビューを実施することにした。

上述の条件に基づいて，クックパッド料理教室株式会社の京和崇行氏と喜田あき子氏の協力を得たうえで，以下の5名をインタビュイーとして選出した。

A) 一般的なレシピ投稿者：福島教室　津田直子氏，可児教室　金子美和氏
B) 専門的なレシピ投稿者：守口教室　濵野美佐子氏，都島教室　松尾美佳子氏
C) 非レシピ投稿者：千林教室　今西愛奈氏

5. インタビューにおける質問項目

既述の通り，インタビューの目的はレシピを投稿して他の人から反応を得ることが，料理教室を始めることにどのような影響を与えたのかという点について確認することである。この目的に即して，予め想定した質問項目は以下である。

① これまでのキャリア
② クックパッド利用経験：これまでの閲覧・投稿履歴，現在の状況，今後の意向
③ 料理教室開講のきっかけやプロになることへの意識づけ

小池（2000）は，聞き取り調査において予め聞くべき要点を決めておくこととともに，相手の答えにのって質問を行うことの重要性を説く。そうでなければ，新たな発見を見逃してしまうというのがその主張である。これに則して，本調査では上記3点を確認するとともにインタビュイーによって個別の質問を行い，半構造化インタビューを実施した。次節でそのインタビューの結果を述べる。

IV. 調査結果

本節では前節で選定した5名へのインタビュー結果を，各氏のクックパッドのMYキッチンおよびブログなどと照合しながら記述し，最後にまとめと考察を述べる。

I. ケースI. 福島教室　津田直子氏

津田直子氏は，クックパッド内では『naonaos』のニックネームで知られた存在である。「レシピ作者出身のクックパッド料理教室の先生」として，可児教室の金子美和氏

とともに，真っ先に名前が挙がった人物である。両名ともにクックパッドのレシピコンテストで多数の入賞を果たしており，クックパッドのレシピ本への掲載や，イベント・テレビへの出演経験も豊富である。

福島教室は，「簡単おうちごはん」[3]の料理教室である。

(1) クックパッドの利用経験

津田氏のクックパッドとの出会いは，インターネットで鰆の西京漬けの作り方を検索していて，クックパッドのレシピに行き着いたことがきっかけである。2010年8月，その「鰆の西京漬け」に初のつくれぽを投稿し，以降2322件のつくれぽを投稿している[4]。またその翌週には初レシピを投稿し，以降378件のレシピを投稿している。

2010年12月に「母の得意レシピをいただきました」というコメントとともに投稿した「海老のつけ焼き～甘辛生姜風味～」が，2011年1月に「ピックアップレシピ」[5]として取り上げられ，10人からのつくれぽが付き初の「話題のレシピ」入りを果たす。同氏の「ごはん日記」にはその時のうれしさがつづられている。このレシピは2012年5月に100人からつくれぽが付き「今月の話題のレシピ」入りを果たし，さらに2013年3月にはクックパッドのレシピ本『のこそう，お母さんの味』に掲載された。

2011年9月に『キリンフリー』のレシピコンテストでの受賞が，初のコンテスト入賞となる。その日のごはん日記には，

レシピコンテスト受賞は，私の長年の
（って，まだクック歴1年ですが。笑）
夢でした‥☆
そして目標にして頑張っていたので，
まさかまさかの夢が叶い，
本当に嬉しくて幸せです♡

と喜びがつづられている。

以降も複数回にわたってピックアップレシピに選ばれたり，数々のコンテストで受賞を重ねる。その活躍が出版社の目に留まり，2012年12月に文芸社より『naonaosの小さなごはん屋さん』を出版することになる。同書には60超のレシピが掲載されているが，全てクックパッドへは未掲載のものである。撮影（各30カット），スタイリングは全て自身の手で行い，税理士事務所での勤務と並行して半年かけて制作を行った。この本の出版をきっかけに，プロへの転向を意識するようになったという。同書の著者プロフィール欄に食に関する記載がなかったことが，後にフードコーディネーター2級の資格を取得するきっかけともなった（2014年11月に取得）。

津田氏はMYキッチンのコメント欄を通じてクックパッド内で多くの人と交流を持ち[6]，ごはん日記には料理に関することだけでなく，旅行や日常生活での出来事などを記している。また仕事の傍ら，週末を中心に息抜き的な感覚でレシピ投稿を楽しんできた様子がうかがえる記載が散見される。

6月から新しい仕事に就いて，やっと半年が過ぎました。週末COOKとなってしまいましたが，でもやっぱりお料理が大好きで，ここまで楽しく続けて来られたのも，COOKのお友達のお陰です♥
（2013年1月1日のごはん日記より）

(2) キャリア履歴と料理教室開講

津田氏は短期大学にて英語を専攻し，卒業後は英語力を活かして関西空港にてグランドスタッフとして勤務することからキャリアをスタートさせる。やがてスノーボードに魅せられて，オンシーズンには北海道で過ごし，オフシーズンには地元大阪で働くという生活を6シーズン経た後，契約社員として英語学校にて英語教育とマネジメント（約3年），航空会社の予約業務（約1年），派遣社員として大企業の役員秘書（約3年），デジタルカメラのショールーム（約1年），税理士事務所での勤務（約1年）と様々な業務を経験してきた。

しかしながら2013年夏に病気療養のため，退職を余儀なくされる。大きな手術を受けた後も，レシピコンテストでの受賞やそれに伴うイベントへの出演など積極的に活動し，2014年1月に，両親と同居する自宅にて料理教室を開講する。

デジタルカメラのショールームでの勤務で培われた一眼レフの使い方や料理写真の撮影技術は，レシピ本の制作や料理教室のサイト制作に大きく活かされている。また税理士事務所での勤務で得た知識が現在の料理教室運営に役立つなど，これまでの経験を活かす形での料理教室開講である。既に決めていたことであり，必然的に実行へと進んだという。

2014年5月にクックパッドから声がかかり，クックパッド認定教室の関西1校目として，福島教室開講に至る。クックパッド料理教室を始めることで生徒数が増加し[7]，同年7月には実家近くに教室のためのスタジオを借りてレッスンを拡充するまでになった。現在，福島教室はレッスン販売開始後すぐに完売してしまう，人気の教室である。
「クックパッドとの出会いがなければ，今の人生はない！」と語る。

現在は料理教室に加えて，週3回の個人宅へのケータリングの仕事，受注ベースでのケータリングやフードスタイリングの仕事を受けている。収入の面では難しさを感じているが，「どんなことより料理をしていることが好き」だという。多忙であることに加えて，料理教室ではクックパッドに未掲載のレシピを使用していることもあり，現在はレシピ投稿をできていない。またつくれぽへの返信も滞りがちだというが，徐々に再開したいと考えている。

2. ケース2．可児教室　金子美和氏

可児教室は最寄り駅から，広がる畑の間を車で10分程度走ったところにある。広い駐車スペースのある一軒家に，テレビの取材班の車が停まっていることは，もはやご近所ではなじみの風景になりつつあるという。

可児教室は「簡単＆お洒落にホームパーティー」をコンセプトとする料理教室である。

(1) クックパッドの利用経験

金子氏がクックパッドを初めて閲覧したのは2006年の夏頃である。春に第1子を出産したばかりの時期だった。住んでいた集合住宅にインターネットが導入され，真っ先に見に行ったのが，レシピ本を通して以前から知っていたクックパッドのサイトだという。サイトを訪問してみると，誰でもユーザー登録できることがわかった。まずはつくれぽを投稿してみようと考え，夫と自身の名前を合わせて「さとみわ」で登録する。

こうして，2006年10月に初のつくれぽ，次いでレシピを投稿し，以降7328件のつくれぽと1075件のレシピを投稿している。

レシピ投稿から1週間後に初のつくれぽが付く。それまでは自分の覚書という感覚でレシピを投稿していたが，自分のレシピを作ってくれる人がいることに喜びを感じた。現在はレシピを投稿するとすぐにつくれぽが付くという状況であるが，当時，つくれぽを獲得することは特別な出来事だった。

「いつ頃からか，つくれぽをくれた人には自分も返すという暗黙のルールができてきた」といい[8]，つくれぽをもらうとその人のページに行って，投稿レシピの中から作れそうなものをピックアップしてノートに書き留めることが習慣になった。そうして7000を超えるつくれぽを投稿する結果になった。他の人のレシピを作ってみることは，自分自身の勉強にもなると考えているが，現在は多忙につきつくれぽを返せていないという。

クックパッドで様々なレシピコンテストに応募してきたが，最初は全く通らなかった。2007年8月に「ドライブにぴったり」レシピコンテストで初めて入賞するが，その後もしばらくは入賞に至らないことが続いた。2009年7月に

「さば缶で★手間なしサバ大根」で再度入賞を果たすと，これを機に受賞が増え，以降クックパッド内コンテストでの受賞レシピは53に上る。クックパッドのレシピ本にも多く掲載されるようになった。

2011年12月にはTBS『はなまるマーケット』15周年企画で「わが家のNo1レシピ」最終選考に残り，クルーが自宅に来て収録するという形でテレビ出演を果たす。これを機に同番組には3回出演する。

さらに2014年6月からは「クックパッド レシピエール」を務めている。レシピエールはクックパッドユーザーとしてテレビ取材を受けたり，依頼されたレシピを開発するなどの任務がある。場合によっては謝礼が出ることがあるが，原則的に無償の活動である。自分の勉強になることが多いと考えて応募し，現在も1日1件というペースでレシピ投稿を続ける原動力となっている。

金子氏はクックパッド以外にも活動の幅を広げることを意図して，2012年9月にレシピブログを開設している。同氏はレシピブログや地域が主催するレシピコンテストなどでも多数入賞を果たしているが，「レシピブログには本気度の高い人が多くて，コンテストのレベルが高い」のだという。ブログを始めることで，クックパッドユーザー以外の人の流入や，メーカーやテレビ局から直接コンタクトがあったりするという。レシピブログを始めた頃から，料理を仕事にするということを考え始めた。

(2) キャリア履歴と料理教室開講

金子氏は約18年のピアノ講師歴を持つ。音楽大学在学中から現在に至るまで，ピアノ教室を続けており，大学時代から結婚後2年までは実家で，現在の可児に移ってからは自宅でレッスンを行っている。

クックパッド料理教室には自ら応募し，2014年6月に自宅にて可児教室を開講した。自宅の雰囲気でレッスンをできることが魅力であり，かつ本業のピアノ教室とも両立することが可能である。料理のレッスンは友人にお菓子の作り方を教えたことがあるという程度であったが，夫の後押しもあり応募に踏み切った。1回4800円のレッスン料はこの地域においては高めの設定であるが，熱心な受講者が集まりやすいことや，既定の価格ということで説明しやすいことなどにメリットを感じているという。また，他の教室の存在が自身のモチベーションの向上につながっており，料理教室の運営にクックパッドのスキームは必要不可欠であると考えている。

本業はピアノ教室であるものの，現在は自身のリサイタルなどを行っておらず負荷は高くない。料理への関心が大きくなっている状況だという。「料理は勉強であり趣味でもある」と語る。レッスン参加者がゼロという月もあるが，自分のペースでやっていけばよいと考えている。

3. ケース3．守口教室　濵野美佐子氏

守口教室のレッスンページに行くと，ロールケーキの写真とともに「クックパッドで1万人の支持を頂いたレシピを伝授します！」の文字が目に飛び込んでくる。守口教室は，「製菓衛生師を持つスイーツ研究家」が主宰するお菓子教室である。

(1) キャリア履歴

濵野氏は神戸国際調理師専門学校 製菓衛生師科を卒業している。在学中にはフランスのル・コルドンブルーなど海外での短期研修課程を修了するなど経験を積み，卒業時には製菓衛生師の資格を取得した。卒業後は『アンリ・シャルパンティエ』に就職し，洋菓子製造に携わる。しかしながら夢と現実の違いを感じ，1年半後に正社員の職を離れることになる。

その後10数年は，結婚を経て他の職種や専業主婦を経験しながら，パートタイマーとして『ポンパドール』(1年)，『ケーニヒス・クローネ』(1年半)，『リトルマーメイド』(1年半) でパンおよび洋菓子製造に携わる。リトルマーメイドでの勤務を最後に製菓製パンの仕事からは離れて，次に

選んだのは株式会社ニトリでの職であった。元々雑貨やインテリアには興味があり，DIYで自宅を改装することが濵野氏の趣味でもある。ここで約10年，家具やカーテンの販売に携わった。居心地がよく，定年まで勤めるつもりで働いていたという。この期間，製菓製パンに関しては，夫のために趣味でお菓子作りをするといった程度であった。

(2) クックパッドの利用経験と料理教室開講

クックパッドは日々の食事作りに活用していたが，2010年に初めてコーヒーゼリーのレシピを投稿する。以降もスイーツの他，ナムルなど30 ～ 40のレシピを投稿したが，現在同氏のMYキッチンに掲載されているのはレシピ1件と13件のつくれぽのみである。詳細は後述するが，他のレシピは削除してしまったという。

そして当時投稿した「行列の出来るお店の味　堂島風練乳ロール」という1件のレシピが，濵野氏のその後の人生を変えることになる。このレシピは，人気の『堂島ロール』(株式会社モンシェールの商品)を買いに行ったところ，行列ができていて買うことができなかったことから生まれた。家で再現できないものかと試してみたところ，意外にうまくできたためクックパッドに投稿してみた。そうすると非常に大きな反響があり，1万人に「お気に入り登録」される人気レシピになったという。

さらにクックパッドからの推薦により，2011年7月 TBS『がっちりアカデミー』の再現レシピ特集でロールケーキを実演することになった。撮影現場に来ていた，株式会社モンシェールのパティシエらに「そんなに出来るのなら，お店を出すとか人に教えるとか，何かやってみては」と声をかけられる。この本元からのお墨付きが，料理教室を始めるきっかけとなる。当初は自分が教室や店を開くことなど思ってもみなかったが，友人らに話したところ背中を押された。さらに夫からも「店舗を構えるよりも，家で料理教室を開く方がリスクも少なくよいのでは」と賛同を得て，リトルマーメイドでの勤務から10年を経た2012年12月，自宅にて『sweets lesson HAMANO』(以降，個人教室)を開講する。

その後，約1年半は平日にニトリで勤務し，週末に料理教室という生活を続けていたが，生徒数の増加に伴い2014年7月に同社を退職する。

さらに2015年4月からは，個人教室に加えてクックパッド料理教室守口教室を開講した。前者を『クックステップ』に登録していたことから，以前よりクックパッド側から開講を勧められていたものの，当初は1ヶ月の最低レッスン枠数などの規程があり躊躇していた。そういった規程がなくなったことを知り，開講することを決めた。

現在は月～木曜日にクックパッド料理教室，金～日曜日に個人教室という形で並行している。両者の主な違いは料金体系で，前者は既述の通り1回ごとの設定であるのに対して，後者は会員制度を取り入れて，継続的に通う人向けの料金体系にしている。

尚，料理教室開講後，上述のロールケーキを含めクックパッドに投稿していたレシピをほとんど削除してしまった。レッスンで使用するレシピを無料公開し続けることの是非を思案していたところへ，受講者からも同様の声が上がり，レシピを守るなら削除せざるを得ないという判断で削除に至った。クックパッドを通じてファンになってくれた人もおり，公開・非公開の是非は悩ましい問題であるが，1度公開したレシピを引き下げるためには削除以外の手立てがなく，大きな決断だったという。

現在は，レッスンのための材料調達からブログでの宣伝活動，料理写真の撮影技術の習得など忙しい毎日だが，どれも自分の好きなこととつながっている。

「クックパッドへの投稿をきっかけに，人生が大きく変わっていった。人生の変わり目ってあるんだなと思う。」と語る。

4. ケース4. 都島教室　松尾美佳子氏

都島教室のトップページには，カラフルなアメリカンス

イーツの写真が多数掲載されている。都島教室は,「スイーツとデコ」のお菓子教室である。

(1) キャリア履歴

松尾氏は大学卒業後，約14年，化粧品会社にて美容インストラクターとして勤務し美容部員の教育や営業に携わってきたが，結婚を機に退職する。その後は様々な職種を経て，2010年5月に丸福珈琲店のパティシエに転職し，現在もパートタイマーとして週4回勤務している。

パティシエを志すきっかけは，化粧品会社勤務時代に仕事で訪れたハワイで出会ったアップルパイである。スーパーマーケットの冷ケースで販売されている様々なケーキの中からアップルパイを購入してみたところ，りんごがぎっしり詰まっていてそのおいしさに魅了された。同じものを日本で探しても販売されていない。そこで自分で作ってみることを考え，京都に『松之助』というアメリカンスイーツの作り方を教えるスクールがあるのを見つけた。同スクールでは2年間通うと，“Cheryl Jean’s New York Culinary Studio”による“New York Baking Program”の試験[9]を受けることができる。お菓子教室を主宰することを既に想定しており，資格取得を視野に入れて2年間通った。その期間に営業事務から丸福珈琲店への転職を果たす。

さらに“Wilton”デコレーションスクール[10]に通い，2012年12月，Wiltonインストラクター認定試験に合格する。同じタイミングで自身のニックネームを冠したHP『モナカのスイーツボックス』を立ち上げて，2年の間に20のスイーツレシピを掲載した。2013年3月には上述のBaking Programの試験をニューヨークにて受け，ディプロマを取得する。また丸福珈琲店での実務経験を経て，2014年には製菓衛生師の資格を取得した[11]。

(2) クックパッド利用経験

クックパッドは日々のレシピ検索に利用していたが，お菓子教室を主宰しようと決めてから投稿するようになった。上述のHPへの誘導を意図して，2013年2月からスイーツレシピを中心に投稿を始め，以降69レシピを投稿している。また，同じくHPへの誘導を目的とし，クックパッド内の「Q&A」コーナー[12]でユーザーからの質問に答える専門家としての立場で登録したりした。つくれぽが多くついたレシピは友チョコ特集で取り上げられた「簡単おしゃれチョコバー」(163件)と,「ひな祭り色シフォン」(50件)(2013年ひな祭りケーキ第2位)であるが，現在のところ，当初意図したクックパッドから自身のHPへの流入効果はあまり実感できていないという。尚，レシピコンテストにも応募したことはあるが，受賞はまだない。

多忙につき，現在新たなレシピ投稿はできていないが，クックパッド内で人気のレシピをレッスンに取り入れるなど，ニーズを探るのに活用したいと考えている。

(3) 料理教室開講

2014年春頃にクックパッドで料理教室を募集していることを知り，自ら応募する。自宅での開講に夫も協力的であり，2014年10月に都島教室を開講した。

レッスン受講者は，開講当初10人程度だったものが，徐々に増えて現在月に20人程度である。2014年11月からは「クックパッド都島教室」として，ブログとfacebookページを立ち上げた。新規獲得とリピーター確保を意識して，レッスン受講者の作品をブログで紹介したり，スタンプカードを作ってリピーター特典を付与するなどの工夫をしており，実際にリピーターも増えているという。現在，クックパッド内の都島教室のページへのアクセス数は月2000人程度である。クックパッド利用者の数を考えれば，訪問者数，それに伴うレッスン参加者数を向上させる余地はまだあるものと思考を巡らせる。

現在は週3回の料理教室のレッスンと，週4回の丸福珈琲店での勤務を並行している。いずれは料理教室1本に絞りたいと思うものの，まだ開講から1年未満ということもあり試行段階だという。

5. ケース5　千林教室　今西愛奈氏

千林教室は,「お気に入りの空間で“つくること”を楽しむ」をコンセプトにスタジオでレッスンが行われる。レッスンは販売開始後すぐに完売してしまう，人気の料理教室である。

(1) キャリア履歴

今西氏は看護師として約18年のキャリアを持ち，現在もパートタイマーとして週に2回は医院に勤務する。

看護学校卒業後は医科大学や医院にて9年間フルタイムで勤めていた。

出産を機に退職し，3児（現在は大学生，高校生，中学生）の母として1度は家庭に入る。夫の実家が自営業を営んでおり，自分たち家族5人の他に，夫の両親・姉2人，従業員など10人分の食事を作る生活の中で，手早く調理することや献立を考えることが得意になっていった。

今から9年ほど前に家業の運営形態が変わり，夫と子供たちの家族5人での生活がスタートした。それを機に約7年のブランクを経て，パートタイマーとして看護師の仕事を再開することにした。

徐々に自分の時間を持つことができるようになり，この頃にアクセサリーやバッグを作る趣味の活動も始めた。当初は友人らと作品を手作り市に出していたが，約6年前に自宅近くの店舗スペースを借りて『路地裏マーケット』を開催し，販売することを始めた。路地裏マーケットは現在も2ヶ月に1回のペースで開催されており，百貨店の催事に出展することもある。1回のイベントに，アクセサリーや陶芸など何十もの作家が集う。参加者が増えて負荷が大きくなってきたことから，約2年前に出展料と手数料を取る形での運営に切り替えた。

(2) 料理教室開講

家族の食事作りの他に友人らの集まりで料理を出す機会も多く,「本格的に教えてほしい」という友人のリクエストに応える形で，3年前から自宅で料理教室『table sesame』を始めた。

当初は月に1回の開催であったが，口コミで広がって生徒数・レッスン数が増えたことから，自宅の一角をキッチンスタジオに改装することにした。スタジオは自身でデザインし，友人の工務店に施工してもらった。デザイナーの友人にHPを作ってもらい，口コミ以外の参加者からの申し込みも受け付ける形で，2014年5月に料理教室『Roro.』（以降，個人教室）を開講する。

2014年秋頃に，看護師の仕事を辞めて料理教室のレッスンを増やすことを考え始めた。看護師の仕事を好きだという気持ちはあるものの，幾つものことを並行させることは難しく，いずれかを選択することの必要性を感じたという。

その際に友人から，クックパッド料理教室でレッスンを増やしてみてはどうかと勧められた。他の教室のページを見て，自分は有資格者でもなく当初は躊躇したが,「主婦目線というコンセプトに共感して，参加してくれる人がいるなら」との思いから，2015年1月，千林教室開講に至る。

クックパッド料理教室では，食後にオリジナルスイーツ付のコーヒータイムを設けるなどで個人教室との違いを出している。両方に参加する受講者も多く，現在，2つの料理教室を合わせて1ヶ月にのべ80人分程度のレッスンを実施している。

看護師の仕事も，勤務回数を週3回から週2回に減らす形で継続しており，現在，月～水曜日は個人教室，木・金曜日は看護師，土曜日にクックパッド料理教室（リクエストにより平日や日曜日にも変則的に開催）というスケジュールである。

(3) クックパッド利用経験

実は友人にクックパッド料理教室を勧められるまで，クックパッドのことを知らなかった。何かを参照しながら料理するという習慣がなかったという。「料理はあくまで

自分たちが食べて満足するものであって，写真を撮って共有するために作るといった発想がなかった」といい，今もクックパッドへの投稿に至っていない。しかしながら，

「レッスンで自分の料理を伝えるということ自体もひとつの共有で，今，そういったことを楽しんでいます。だからもしかすると今後，レシピを投稿したりする日が来るかもしれないですね。」

と語ってくれた。

6. 考察

以上のように，本調査では共創活動への参加がどのようにキャリア形成へと昇華されるのかについて考察することを目的とし，クックパッド料理教室講師５名にインタビューを行った（表2）。

インタビューの結果，まずケース１～３のインタビュイーにおいては，クックパッドにレシピを投稿して他の人からの反応を得ることが，料理教室開講に影響を与えていることが確認された。但し，つくれぽをはじめとするクックパッド内での他のユーザーからの反応と並行して，クックパッドと企業が主催するレシピコンテストで入賞する，レシピが書籍に掲載される，テレビに出演するなど，クックパッド外でも評価されることが，料理教室開講の重要なきっかけになっていることがわかった。

彼女らは共通して，趣味的にレシピ投稿を始めコミュニティ内で高評価を得た結果，コミュニティ外でも評価されることになり，料理教室開講に至るという過程を経ている。これは専門性の有無にかかわらず，三者間で共通していた。

以上の調査結果から，共創活動がキャリア形成に与える影響に関して，以下の仮説を導出する。

H1：共創活動への参加によって得られるコミュニティ内での他者からの評価は，キャリア形成に影響を与える。

H2：共創活動への参加によって得られるコミュニティ外での他者からの評価は，キャリア形成に影響を与える。

尚，レシピ投稿者らがクックパッド外で評価される機会は，クックパッドに依拠するところが大きい。メディアからのレシピ提供・レシピ開発の依頼があると，依頼内容に応じて適切なレシピあるいはレシピ投稿者を紹介するのはクックパッドのスタッフである。また，特定のレシピがクックパッド内で注目されて人気レシピとなっていくきっかけをもたらす「ピックアップレシピ」を選定するのもクックパッドのスタッフである。同社の投稿推進部部長 勝間亮氏によると，メディアからの依頼は広報室，ピックアップレシピの選定は編集室など決まった分担があるものの，社内の様々な部署が連携して対応しているという。クックパッドはユーザーからの投稿レシピをユーザー同士で評価する，ユーザー主体のコミュニティである。しかしながら，日々投稿される多くのレシピの中から原石を見出すスタッフの存在が，重要な働きをしていることが調査を通じて浮かび上がってきた。

表 2　クックパッド料理教室講師　インタビュー結果まとめ

		年齢	同居家族	クックパッドにおける経験						キャリア略歴			
				レシピ投稿数	つくれぽ投稿数	コンテスト入賞	レシピの書籍化	テレビ出演	今後の投稿意向				
ケース１	福島教室 津田直子	30代後半	両親	378	2322	○	○	○	○	サービス職 / 事務職			
													料理教室
ケース２	可児教室 金子美和	30代後半	夫、子２人、義母	1075	7328	○	○	○	◎	ピアノ教室			
													料理教室
ケース３	守口教室 濵野美佐子	40代半ば	夫	1	13	-	-	○	×	パティシエ	販売職		
													料理教室
ケース４	都島教室 松尾美佳子	40代半ば	夫	69	49	-	-	-	○	美容関係	事務職	パティシエ	
													料理教室
ケース５	千林教室 今西愛奈	40代半ば	夫、子3人	-	-	-	-	-	△	看護師		看護師	
													料理教室

敬称略。記載情報は全てインタビュー時点のもの（インタビュー日時は付録１に記載）。

一方で，ケース４のインタビュイーは他の三者とは異なる過程を経ていた。彼女はクックパッドにレシピ投稿を始める際には既に料理教室開講を意識しており，自身のHPへの誘因を意図しての共創活動への参加であった。本稿の冒頭でコミュニティとプラットフォームの違いを述べたが，他の三者がクックパッドをコミュニティととらえている面が大きいのに対して，彼女はクックパッドをプラットフォームととらえている点が特徴的である。他の三者も結果的にプラットフォームとしてのクックパッドの機能を活用していることになるが，共創活動への参加時点ではそういったとらえ方は見られない。このことから，以下の仮説を導出する。

H3：キャリア志向は，共創活動への参加に影響を与える。

ケース４の事例から，コミュニティが社会的に認識される存在へと成長することにより，プラットフォームとして活用したいという新たなユーザー層の流入が起こる可能性が示された。つまり，趣味的に投稿することには関心のなかった専門性の高いユーザー層が，不特定多数の人にアプローチできるというプラットフォームとしての利点に着目し，共創活動に参加してくるのではないかということである。これはプラットフォームに集まるアイデアの多様性や質の向上という観点からは，プラスの効果が見込める。

その反面，ケース３のインタビュイーのように，不特定多数の人による閲覧が不利益をもたらすととらえて，共創活動への参加を抑制してしまう事態が生じていることが確認された。料理教室を開講することで，レシピが趣味の作品から利益の源泉へと位置づけが変わり，レシピを引き上げることになってしまった。アイデアの保護の問題は，共創プラットフォームに共通する課題であろう。

最後に，ケース５の事例について述べる。インタビュイーは，教室を開講する直前までクックパッドを認知していなかった。今なお共創活動に参加していない理由も習慣性の問題であるとしており，今後投稿する可能性はあると話してくれた。先述の京和氏によると，クックパッドでは毎日料理をしている人の数から考えて，レシピ投稿者の割合はまだ伸ばす余地があると考えているという。彼女のように，レシピ検索に頼らずとも毎日の料理をこなしてきたような人を共創活動に誘引することは，クックパッドの目指す「料理の伝承」につながるのではないか。

V. おわりに

本節では論文の結びとして，本稿の先行研究への貢献，実務へのインプリケーションと研究の限界および今後の課題について述べる。

企業と消費者の共創コミュニティに関して，参加者の共創参加への動機づけは内発的モチベーションを中心に議論されてきた。一部の先行研究においては，外発的モチベーションが議論されてきたが，本稿では両者を包括するともいえる，キャリア形成との関連性に焦点を当てて，インタビュー調査から共創参加がキャリア形成に与える影響に関して仮説を導出した。また，こういった説明には当てはまらない，キャリア形成を意識し共創活動の場をプラットフォームとしてとらえて参加する者の存在を示した。これらの点は既存研究に新たな視点を提示するものである。かつ冒頭で述べた共創活動の持続性という実務上の問題に対して，ひとつの答えを示唆するものである。共創プラットフォームから様々な活動が派生することでエコシステムが形成されていく[13]。それにより共創活動の誘引力が増して持続することが期待できる。

また，ユーザーイノベーションの先行研究では，個人のユーザーイノベーターの能力を活用することは社会全体に利益をもたらすものとされてきた。本調査で共創活動を通じて個人が自らの能力を認識し，キャリア形成へと活用する複数の事例を示したことは，個人が主体的にその能力を活用しているという点で，新たな視点を提示するものである。

そして本調査を通して，共創活動は消費者発のアイデア

と，運営する企業側の選択眼の両輪で実現されることを示した点，消費者発のアイデアの保護の必要性を提示した点は，実務において共創活動を運営する上で有用なインプリケーションである。後者のアイデア保護の具体的な施策は，さらなる議論が待たれる今後の課題でもある。

最後に本調査の限界について述べる。まず本稿の調査結果は限られた調査対象から導出されたものであり，外部妥当性の検証には至らない。また，クックパッド料理教室内においても限られた対象への聞き取り調査の実施であり，本調査で得られた結果の妥当性を確認するためには，さらなる調査が必要である。本調査結果の妥当性の確認および導出された仮説の検証については，今後の研究課題としたい。

注記

1) 同社 HP 参照。 https://cookstep.cookpad.com/about
2) クックパッド株式会社 2015 年 3 月 9 日付「完全子会社との会社分割（簡易吸収分割）に関するお知らせ」参照。
3) 料理教室 HP の記載より。他の教室の記載についても同様。
4) 本節での記述は，全てインタビュー時点での情報（詳細は付録 1 を参照）。以降，全て同様。
5) クックパッドスタッフによって選ばれた，日替わりでトップページに掲載されるレシピ。
6) 現在は多忙につき，コメント欄をクローズにしている。
7) 先行していた個人教室も継続している。
8) クックパッドでは，自分のレシピにつくれぽをくれた人に，お返しとしてその人のレシピにつくれぽを投稿する，「つくれぽ返し」というコミュニティ特有の言葉がある。
9) ベーキングの認定試験。実技試験はアップルパイ，ニューヨークチーズケーキ，チョコレートケーキのいずれかで行われる。
10) アメリカ Wilton 社のケーキのデコレーションを習得するスクール。
11) 製菓衛生師の受験資格者は，厚生労働大臣の指定する養成施設で 1 年以上必要な知識及び技能を修得した者か，2 年以上菓子製造業に従事した者。
12) 現在は掲示板『みんなのカフェ』（http://cafe.cookpad.com/）に統合されている。
13) プラットフォームにおけるエコシステムの形成に関しては，根来龍之監修・早稲田大学ビジネススクール根来研究室編著(2013)『プラットフォームビジネス最前線』に詳しい。

参考文献

青木　慶（2014）「企業と消費者の価値共創に関する研究－共創コミュニティにおけるインセンティブの役割について－」『公益財団法人吉田秀雄記念事業財団　平成 25 年度（2013 年）第 47 次助成研究集』, pp.95-108。

Antorini,Y.M, A. M. Muñiz, Jr. and T. Askildsen (2012), "Collaborating With Customer Communities: Lessons From the Lego Group", *MIT Sloan Management Review* ,53(3), pp.73-79.

Baldwin, C. and E.von Hippel (2011), "Modeling a paradigm shift: From producer innovation to user and open collaborative innovation", *Organization Science*, 22(6), pp.1399-1417.

Drucker, P. F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Collins Business. （上田惇生訳『明日を支配するもの :21 世紀のマネジメント革命』ダイヤモンド社 , 1999 年）。

Füller, J. (2010), "Refining virtual co-creation from a consumer perspective." *California Management Review*, 52(2), pp.97-122.

Gambardella, A., C.Raasch and E.von Hippel (2014), "The user innovation paradigm: impacts on markets and welfare", *Available at SSRN 2079763.*

George, A. L. and B.Andrew (2005), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences.* Boston, MA: The MIT Press.(泉川訳『社会科学のケース・スタディ』勁草書房 , 2013 年）。

Janzik, L. and C.Raasch(2011), "Online communities in mature markets: Why join, why innovate, why share?", *International Journal of Innovation Management,* 15(4), pp.797-836.

Jeppesen,L.B and L.Freddriksen (2006), "Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The

case of Computer-Controlled Music Instruments", *Organization Science*, 17(1), pp.45-63.

小池和男 (2000)『聞き取りの作法』 東洋経済新報社。

Prahalad,C.K. and V. Ramaswamy(2000), "Co-Opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, 78(1), pp.79-87.

Raasch, C. and E.von Hippel(2015), "Amplifying User and Producer Innovation", *Open Source Innovation: Phenomenon, Participant Behaviour, Impact*, Routledge, pp.264-289.

Ramaswamy,V. (2008), "Co-creating value through customers' experiences: the Nike case", *Strategy & Leadership*, 36(5), pp.9 -14.

坂下昭宣 (2004)「エスノグラフィー・ケーススタディ・サーベイリサーチ」『国民経済雑誌』190(2) , pp.19-30。

田村正紀 (2005)『リサーチ・デザイン』白桃書房。

付録 I.　インタビューリスト

ご多忙中, 快くインタビューにご対応くださった皆様に深く感謝申し上げます。

氏名	所属	日時		場所
勝間亮氏	クックパッド株式会社　投稿推進部部長	2015年5月7日	16:00-17:00	本社 (東京都渋谷区)
京和崇行氏	クックパッド料理教室株式会社　取締役CTO	2015年5月21日	16:00-17:00	本社 (東京都渋谷区)
喜田あき子氏	クックパッド料理教室株式会社	2015年6月11日	12:00-15:00	兵庫県西宮市
津田直子氏	クックパッド料理教室　福島教室	2015年6月19日	16:00-17:00	教室 (大阪府大阪市)
		2015年8月5日	10:00-14:30*	
金子美和氏	クックパッド料理教室　可児教室	2015年6月25日	10:00-15:00*	教室 (岐阜県可児市)
濵野美佐子氏	クックパッド料理教室　守口教室	2015年7月2日	10:00-12:45*	教室 (大阪府守口市)
松尾美佳子氏	クックパッド料理教室　都島教室	2015年7月4日	14:30-18:00*	教室 (大阪府大阪市)
今西愛奈氏	クックパッド料理教室　千林教室	2015年8月8日	10:30-14:30*	教室 (大阪府大阪市)

所属・肩書はインタビュー時点のもの。　　*レッスン受講時間を含む

オーラルセッション ― フルペーパー

ユーザー生成コンテンツと集合知形成のダイナミクス

― ニコニコ動画コミュニティにおける「初音ミク」創作ネットワーク ―

明星大学 経営学部 教授
片野 浩一

東洋大学 経営学部 講師
石田 実

要約

ユーザー・コミュニティが価値共創の苗床となり，ユーザー生成コンテンツの創発効果を促す条件とは何か。本研究では，ユーザー・コミュニティの中でも代表的な動画共有サイト「ニコニコ動画」に注目し，ボーカロイドソフトウェアを使用してユーザー生成コンテンツ（UGC）が創作・投稿されるユーザーの行動を社会ネットワーク分析から捉える。コンテンツの集合知がN次創作の連鎖として形成されるダイナミクスを可視的に確認するとともに，ユーザーの創作活動を活発にする要因を探り，カラオケ配信のようなビジネス成果に結びつく要因を探索的に発見する。ニコニコ動画は，N次創作が自由活発に行われるオープン型のコミュニティであり，一般化された互酬性と信頼が形成される橋渡し型社会関係資本の性格をもつ。一次創作から生まれるビジネス成果に関係するのは二次創作の活発な投稿であり，それには参加型プラットフォームにおいて多様性と共通性を統合するマネジメントが求められる。また，オンライン・コミュニティならではの発表，尊敬，承認からもたらされる社会参加の姿も示唆された。

キーワード

初音ミク創作，ユーザー・コミュニティ，ユーザー参加型プラットフォーム，社会ネットワーク分析，橋渡し型社会関係資本

I. 問題意識と研究目的

I-1. 価値共創の場としてのユーザー・コミュニティ

ユーザー・コミュニティ（消費者コミュニティ）が価値共創(value co-creation)の場として注目されている。一般に，「消費者コミュニティ」とは，企業が自社のインターネット上のサイトにソーシャル・メディアを開設し，企業と顧客，顧客間の関係をつくり，それぞれが主体的な行動で価値を創造する場であり，社会参加の場をいう（Prahalad and Ramaswamy 2004，武田2015）。その成果は，企業が製品開発や効果的なマーケティング戦略に活用する狙いがある。このユーザー・コミュニティから創発された成果からビジネスが拡大する事例は多数報告されている。コミュニティ内におけるユーザーの革新的な行動は定性的な事例研究で報告があり，主に製品開発におけるアイデア創出や製品後の改善改良に対するユーザーの貢献が示されている。一般に，ユーザー・コミュニティといっても，ＳＮＳで開設されるユーザー自由度の高いものから，特定企業が開設するユーザー顧客のコミュニティまで幅広い。武田（2011，2015）は，このユーザー・コミュニティを分類し，①求めるもの（情報交換か関係構築か），②拠り所（実名で活動する現実生活か，匿名で活動する価値観を共有する発話空間か），という2つの基準から，企業のコミュニティを「関係構築×価値観共有の匿名空間」のポジションをスタート地点に位置づけている。

一方で，最近のユーザー・イノベーション研究でも，個人ユーザーではなく，コミュニティに属するユーザーのほうが，イノベーション成果が高いという重要性に行きついている。ユーザー・イノベーションとは，文字どおり，メーカーや作り手ではなく，製品を使用するユーザー（顧客）自身が，製品開発の担い手になるという意味であり，von Hippel (2005)を中心に，産業財や専門的な消費財を例

に，ユーザー・イノベーションの担い手としてリード・ユーザーと呼ばれる先端的なメンバーの存在を重視し，リード・ユーザー主導で製品開発が進む事例の研究が進んできた。企業が主催するコミュニティの中で，個人ユーザーの発言と行動が，有益な情報として企業にフィードバックされ，製品開発やマーケティング戦略の改善に生かされる事例も数多く報告されてきた。化粧品や食品，雑貨など消費財や産業財など，有形財の分野で多岐にわたる。それらの事例に共通するのは，製品開発を主導するのが，あくまでコミュニティを主催する製品・サービスの売り手企業という点にある。ユーザーは，製品使用に関して自由な発言やコンセプト，具体的な要望や問題解決策を提案するが，最終的なコンセプトと設計，製造を行うのは，有形財に関する開発や製造技術などの経営資源を保有する売り手企業である。これに対して，無形財，特にコンテンツ製品のコミュニティでは，有形財とは異なるユーザー行動が見られる。たとえば，ユーザーがDTP(desk top music) のようなソフトウェア製品を使用して制作した経験を楽曲のような創作作品としてコミュニティに投稿する。そのコンテンツの中には，売り手企業のソフトウェア製品の仕様を凌ぐレベルに達する品質の作品も存在する（片野・石田2015)。有形財と比べて専門的な経営資源がそれほど必要とされない無形財，特にコンテンツ製品の分野では，そうした模倣困難性も低下するため，ユーザー生成コンテンツ（User Generated Contents：UGC）の成長機会が拡大する（濱野2012)。

ユーザー・コミュニティが価値共創の苗床となり，ユーザー生成コンテンツの創発効果を促す条件とは何か。本研究では，ユーザー・コミュニティの中でも代表的な動画共有サイトである「ニコニコ動画」(株式会社ニワンゴ運営) に注目し，ボーカロイドソフトウェアを使用してユーザーが作品コンテンツをコミュニティに創作・投稿するダイナミクスを社会ネットワーク分析によって解明を試み，ユーザー・コミュニティを活性化するユーザー行動の特徴や条件を探索的に発見する。

I-2. ニコニコ動画から生まれた「初音ミク」現象の展開

動画共有サイトのコミュニティから生まれたユーザーの創発成果が，多様なビジネスに結びつく事例として我々は「初音ミク」現象に注目する。「初音ミク」とは，VOCALOID(ボーカロイド) の応用ソフトウェアの商品名である。ヤマハ株式会社が開発したVOCALOID(ボーカロイド：登録商標) は，パソコン画面にメロディ（音階）と歌詞を入力すると人間の声を元に歌声が合成される技術とその応用ソフトウェアを指し，歌声の音源には実際の歌手から抽出された声をデータとして使用する。代表的な応用ソフトウェアが，クリプトン・フューチャー・メディア株式会社（以下，クリプトン社）が製造販売するパソコン用の歌声合成ソフトウェアの商品「初音ミク」である（図1)。「初音ミク」は2008年に発売後，売上高を拡大し，ニコニコ動画へのユーザーの楽曲投稿を牽引し，VOCALOID楽曲(以下，ボカロ楽曲と称する) の代名詞的な存在となっている（伊藤2012，片野・石田2015)。

図1 「初音ミク」の商品パッケージ



© Crypton Future Media, INC. www.piapro.net

ニコニコ動画に投稿されたボカロ楽曲数は378,264曲，うち「初音ミク」のタグが付くものは，180,704件と約半数を占める（2015年8月現在。筆者調べ)。ボカロ楽曲の代表的な投稿コミュニティには，他に動画共有サイトのGoogle社グループ「YouTube」や，クリプトン社が自ら運営する創作投稿サイト「piapro」がある。片野・石田（2015）では，piaproの作品データ65万件を取得して創作ネットワークを分析したが，piaproは純粋な楽曲創作に限定さ

れた「ユーザー創作の場」であり，ビジネス展開に結びつける仕組みは少なかった。これに対して，株式会社ニワンゴが運営するニコニコ動画は，ボカロ楽曲の生成期からユーザーの創作投稿が活発に展開される「創作の場」であり，同時に視聴ユーザーが作品を楽しむ「消費の場」ともなっている。我々は，さらに本サイトの「ビジネス・マッチング」につながる「流通の場」にも着目する。同サイトには，ユーザー創作の成果をビジネス展開に結びつける多様な機能が整っている。

まず，ユーザーの創作投稿はオリジナル作品（一次創作）に始まり，これを参照して楽曲やイラスト，動画を追加・改変したり，人間が歌唱・演奏・ダンスしたりという二次創作の連鎖が活発になる。この作品の支持は，視聴者からの再生回数で測定され，人気度の目安になる。人気作品は，ジョイサウンドを初めとするカラオケ会社が配信する楽曲としてユーザーからリクエスト・投票され，配信が始まると作品に「配信中」のタグが付く。ユーザー・コミュニティ創発のビジネスが生まれるのである。その後，人気楽曲は音楽配信会社との契約で「着うた」や楽曲レーベルとして販売されたり，キャラクター関連の商品，フィギュアやグッズの販売として展開されていく（図2）。

そして，最もビジネスとして成功する形が，楽曲をモデルに物語化される小説や漫画（コミック），映像作品化（アニメーションや実写映画）である。表1は，20歳以下の若者がカラオケで歌うランキング上位10の人気楽曲であり，うち7曲がボカロ楽曲で占める。この中で，「カゲロウデイズ」は小説化（ライトノベル）とアニメ放送を果たし，「脳症炸裂ガール」も小説と漫画に加えて実写映画化（2015年夏公開）まで展開された。このように，ニコニコ動画は，ボカロ楽曲の投稿コミュニティの中でも，ユーザーの視聴と再生閲覧の結果が表示され，かつビジネス展開に結びつく仕組みも整っている理由から，研究の対象に選んだ。

表1　20歳以下のカラオケ人気楽曲トップ10

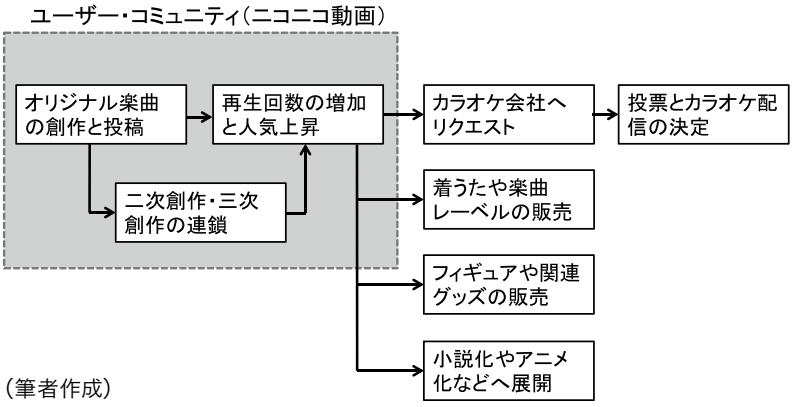
20歳以下のカラオケは
ネット発の曲が人気

順位	曲　名
1	千本桜（WhiteFlame feat.初音ミク）
2	女々しくて（ゴールデンボンバー）
3	脳漿炸裂ガール《本人映像》（れるりり feat.初音ミク、GUMI）
4	六兆年と一夜物語（kemu）
5	残酷な天使のテーゼ（高橋洋子）
6	天ノ弱（164 feat.GUMI）
7	カゲロウデイズ（じん feat.初音ミク）
8	いーあるふぁんくらぶ（みきとP feat.GUMI、鏡音リン）
9	only my railgun（fripSide）
10	マトリョシカ（ハチ feat.初音ミク、GUMI）

（注）網掛けがネット発の人気曲。カラオケ配信のジョイサウンドの集計（20歳以下男女）から。期間は2013年4月1～30日

（出所：日本経済新聞2013年6月5日付）

図2　創作投稿から商業化まで



（筆者作成）

II. 関連研究のレビュー

2-1. ユーザー・イノベーションとユーザー参加型プラットフォームの関連研究

まず，ユーザー・コミュニティをユーザー・イノベーションの効果的な方法として捉える研究として，Prahalad and Ramaswamy(2004)，Ramaswamy and Gouillart(2010)は，企業とユーザー，ユーザー間の対話が盛んになると，企業に頼らずに個々のユーザーが企業を選んで価値を探るようになると指摘する。このユーザー・コミュニティを原動力に「フォーラムとしての市場」という新しいパラダイムが生まれるという。レゴブロックや電子証券取引等の事例研究から，ユーザー・コミュニティが誕生して企業を介さない価値共創が起こり，ユーザー自身が製品を開発する結果を報告したり，売り手である企業自身が自社製品・サービスの権利を一部放棄することで，ユーザー・コミュニティが活性化する事例も示した。企業がユーザー・コミュニティを活用するメリットとして，企業のR＆D強化を助け，経営資源の充実を挙げている。デメリットは，熱心だが未熟なユーザーがいると品質と評判を下げることにつながり，企業がコミュニティを管理するための不文律を設ける必要を説いている。

Franke and von Hippel(2003) や Franke and Shah(2003)，小川(2013)でも，消費者を対象にしたユーザー・イノベーションの調査で，コミュニティに属するユーザーは，個人ユーザーよりもイノベーション成果（複製，採用，商用化）が高い点を報告している。コミュニティに属するユーザーは，他人を意識してイノベーション情報を公開する傾向があり，その理由として，「他人や企業に認められたい」「他人の手を借りて製品をより良くしたい」「金銭的報酬を得られるかもしれない」を挙げている。

一方で，Jeppesen and Frederiksen (2006)の研究では，ソフトウェア開発企業が音楽制作用ソフトウェアの製品改良にあたり，自社のインターネット・サイトにユーザー・コミュニティを主催し，ユーザー自身が改良作業を担う仕組みを作った成果について，ユーザーへの質問紙調査の結果を報告している。それによると，ユーザーがイノベーション情報を自由に公開することでユーザー間相互に利益が生まれ，開発企業にとっては開発コストの低減につながる成果を挙げ，また革新的なユーザーの特性として，ＩＴスキルはあるが職業的なプロフェッショナルではなく趣味愛好家であり，仲間ではなく企業からの承認に動機づけられていることも発見している。さらに，企業がユーザー・イノベーションをどのように取り込み，どのような成果が得られるかが，今後のユーザー・イノベーション研究の焦点になると指摘する。

次に，ユーザー・コミュニティがビジネスの価値共創の場，ないし苗床として創発的な成果を生み出すために，既存研究ではユーザーが参加する「プラットフォーム」と呼ばれる協働の共通基盤が注目されてきた（Kotler et al 2010）。産業界でも広くビジネス活用の手段として用いられ，平野・ハギウ（2010）は，「プラットフォーム・ビジネスとは複数のグループのニーズを仲介することによってグループ間の相互作用を喚起し，その市場経済圏を作る産業基盤型のビジネスモデル」と広く定義して，昔から築地市場や証券取引所，百貨店，雑誌などにも見られたが，いま注目されている理由として，①技術進歩が速く，1社の技術でサービスを提供するよりも他社との提携のほうが効率的である，②顧客ニーズが多様化して，1社の力で応えることが容易でなくなってきた，③インターネットを初めとするＩＴの進化で取引コストが劇的に低下して外部ネットワーク効果が働く，④デジタル技術や通信技術の発達から，電話，放送，通信，出版など今まで出口の位置で分類されてきた産業がいったん壊され，全く新しいメディアに収束・統合されるデジタル・コンバージェンスが進む，ことを挙げている。これに対して，長年にわたりビジネスとプラットフォームの関わりについて研究してきた国領（2013）は，プラットフォームが重要になるのは，異質なものの結合から価値を生み出そうとする際に，多様性と共通性のバランスが大切になるからだと指摘する。同質のものがいくら集まっても相互作用の中から新しいものは生まれず，多様なものがあっても，共通性となる接点がないと

つながらない。そこで，共通基盤となるプラットフォームを提供することで，多様で異質なヒトやモノが情報を介してつながる構造が形成され，その設計が今日のネットワーク経営の中心的な課題になるという展望を述べている。

このように，多様な産業分野でプラットフォーム・ビジネスがさかんになる中で，近年では，「クラウド・ソーシング」と総称される消費者参加型商品開発のビジネスモデルも生まれている。これまでに見たユーザー・イノベーション研究とユーザー参加型プラットフォームの研究はここで合流する。ユーザー・イノベーションのインフラとしてインターネット上のコミュニティについて日本企業の先行事例を研究した小川（2002），清水（2003）は，消費者主導型商品開発の仕組みを指摘し，その後，不特定多数の消費者が製品イノベーションに参加する「クラウド・ソーシング」へと発展している（西川・本條 2011，小川 2013）。ここで，「クラウド・ソーシング」とは，企業等が抱える様々な問題を解決するために，インターネットなどを通じて広く群衆に解や提案を求める仕組みであり，大企業が自社の技術問題についてインターネット上のコミュニティを利用してユーザーに解決策や予測を求める取組みから始まり（Surowiecki 2004, Howe 2009），Page(2007) のように，クラウド・ソーシングのメカニズムを群衆の多様性に求め，人々の多様性から生まれる集合知が，観点や解釈，ヒューリスティクス，予測などに関して，集団の同一性思考に勝ることを数理的に示した研究もある。

2-2. 社会関係資本と趣味コミュニティの関連研究

ユーザー・コミュニティの研究には，個別の革新的ユーザーの行動に着目するだけでなく，社会学的観点からコミュニティそのものの特質を理解する必要もある。インターネットメディアのつながりを研究する宮田（2005）は，パットナムの社会関係資本論（Putnam2000）をもとに，オンライン・コミュニティにおける互酬性規範と信頼の形成について論じた。社会関係資本（social capital）とは，「信頼や互酬性の規範が成り立つ社会ネットワークとそこに埋め込まれた社会的資源」（Putnam 2000）と定義され，人々が閉鎖的で強い紐帯（結びつき）からなるネットワークの中で特定メンバー間の個人的な信頼を育て，特定相手の互酬性規範を作り上げる「結束型社会関係資本」と，開放的で弱い紐帯からなるネットワーク内で一般化された互酬性に基づいて行動しながら信頼を形成する「橋渡し型社会関係資本」とに分類される。前者には同質性の高い資源が，後者には多様な資源が蓄積されているとする。宮田（2005）では，オンライン・コミュニティを橋渡し型に類似させて，オンライン・コミュニティには不特定多数の人々が匿名で参加しているので，特定参加者間ではなくコミュニティ参加者全体を対象とする一般化された互酬性が形成されやすく，それが協力行動を促し，さらに信頼感が醸成されてコミュニティの凝集性を高める特性を指摘している。

また，浅野（2011）は，趣味コミュニティに関する研究として，社会関係資本論を援用し，異質な人たちが趣味縁を通じて集まるコミュニティでは，趣味の共通性が個々の生活環境の異質性を相対化し，趣味コミュニティの内部では集団の外でのさまざまな上下関係を無効にする力が働くという。趣味でつながる縁の特徴には，趣味への愛が深いほど内部に葛藤を生み，同時にその愛ゆえに克服をもたらし，克服の過程では尊敬や敬意の承認関係が重要になると指摘している。

鈴木（2014）は，オンライン上の趣味や楽しみを中心としたコミュニティが，ある種の公共性を獲得し，佐藤（1982）が挙げる「ボランタリー・アソシエーション（自発的な組織）」を形成していることを指摘した。本来，社会性が欠如した差別対象として見られる「オタク」が，趣味およびネットを媒介としたコミュニケーションにおいては，卓越した協働能力を発揮して新たな参加型社会の原理を生み出しているという。また，人間が身近なコミュニティから誰しも求める他者からの「承認」や「賞賛」という願望が，家族や友人，恋人という一人ひとりの影響力よりも，膨大な数の影響力がフィードバックされる。ニコニコ動画のコメントや再生回数，facebookの「いいね！」，twitterの「リツイート」「お気に入り」の数が数百人から数百万人におよ

ぶ承認の機会が，等しく投稿者に与えられており，そうした「表現と承認の場」もユーザーにとって，コミュニティに参加する大きな動機になっていると考えられる。

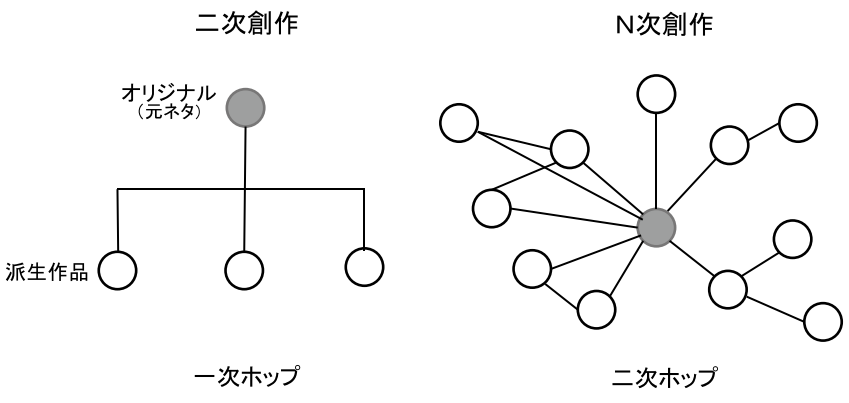
2.3 N次創作と社会ネットワーク分析の関連研究

ユーザー・コミュニティの構造を解明するアプローチとして，本研究では社会ネットワーク分析を用いる。ボカロ楽曲を創作してコミュニティへ投稿・公開するユーザーの創作行動は，作品から作品をつなぐネットワークとして捉えられ，これはネットワーク科学の分析と親和性が高い（濱崎他 2010）。ネットワーク科学とは，実データから導かれたグラフ（頂点と枝のつながり）がどのような形や性質を持っているのか，どのような仕組みでできたのか，ネットワークの頂点はどのような相互作用をしているのか，といったことを調べる学問である（増田・今野 2010）。ネットワークの形状を早期に整理したバランによれば，3つのタイプ（星形の一点集中型，中心が複数ある多極中心型，メッシュ状の分散型）を分類し，インターネットを初めとする通信ネットワークのあり方について論じている(Barabasi 2002)。

一方，ユーザーのボカロ作品の創作行動のネットワークを，濱野(2008，2012）は「N次創作」と名付けている。「N次創作」の元になるのは「二次創作」である。濱野によれば，メディア・コンテンツ企業が制作・配信している一次創作物（オリジナル）を元に，その構成要素を再利用しながら，ユーザー側が二次的なコンテンツを制作する行為を指す。この「二次創作」では，オリジナルのコンテンツを根として，複雑な派生コンテンツがぶら下がっているが，あくまで作品間の派生関係は「一次ホップ（一段階）」にとどまる。この一次ホップの二次創作の古典的な事例は，1990年代初頭にフィンランドのリーナス・トーバルズが開発したオープンソースのソフトウェア，Linuxの開発と改良である。コンピュータの基本ソフト（ＯＳ）の多くが特定企業のクローズドな開発で進むのに対して，Linuxは，無償公開されたオンライン・コミュニティの中で世界中のプログラマーが，欠陥を発見したり，機能向上を自律的に行い，製品の開発と機能向上のスピードを飛躍的に高めたとされる(Raymond 1999)。この場合のユーザー行動のネットワークでは，あくまで管理者が上位に存在してメンバーがその下に位置づけられて階層化されるという意味で一次ホップの階層関係に相当する。これに対して，「Ｎ次創作」とは図3のように，一次創作物が二次創作物の構成要素となり，その二次創作物が三次創作物の構成要素となるように，作品間に「Ｎ次ホップ」の派生関係が連鎖的に形成される現象を指す。

あるユーザーが「初音ミク」の楽曲をオリジナルとして投稿した一次創作物に対して，別のユーザーが楽曲に歌唱やダンス，演奏等を制作したりするような連鎖的な創作行動である。先行研究からわかるのは，Ｎ次創作の特

図3 「二次創作」と「N次創作」の違い



（出所：濱野 2012）

性をもつネットワークとは，バランの分類によれば，多極中心型に近い形状になることが予想される。

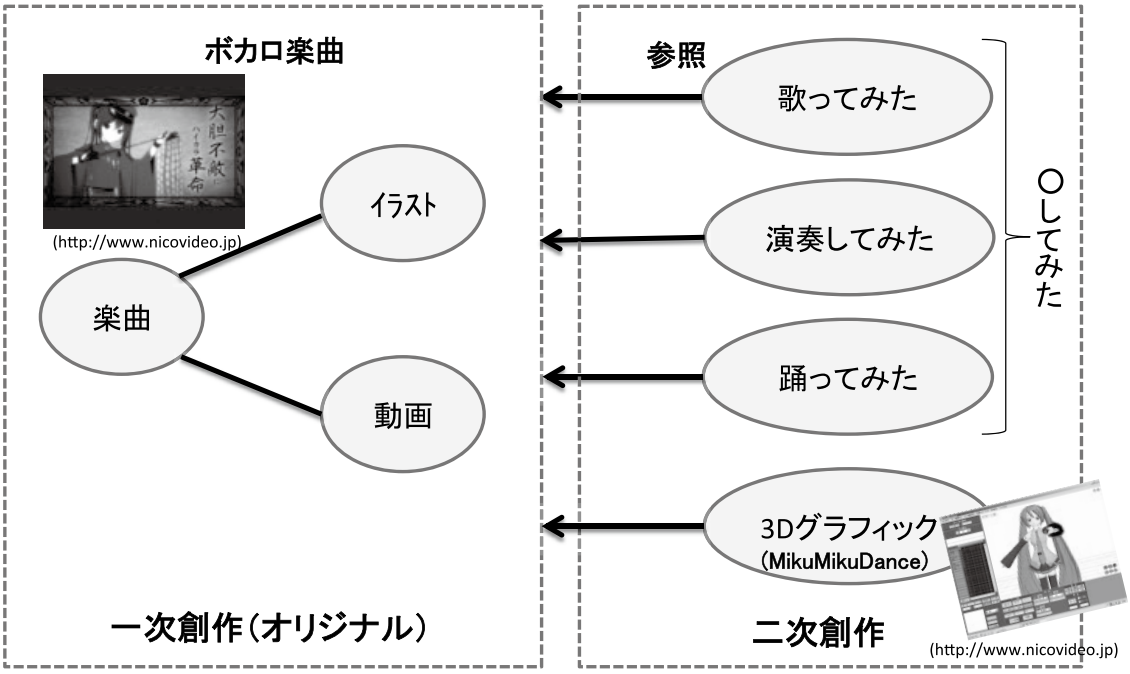
III. ニコニコ動画コミュニティのネットワーク分析

3-I. 研究方法とデータ概要

以下の実証研究は次のような手続きで進める。ニコニコ動画コミュニティにおけるユーザーの作者間および作品間の関係を社会ネットワーク分析の手法で解明する。作者間の参照関係からつながりを分析する研究は，「論文の引用関係ネットワーク」の方法を使い，作者（作品）の「有向グラフ」（参照する側から参照される側へ結ぶ）を作る[1]。具体的には，1つの作者（作品）を「頂点」，その間のつながりを方向づける矢印は「枝」として捉え，その有向グラフで構成される「連結グラフ（＝ネットワーク）」からコミュニティの構造を解明する[2]。本研究では，ニコニコ動画に最初に投稿された音楽作品を「一次創作」（ボカロ楽曲＋イラスト・動画），この作品を参照して制作投稿された作品を「二次創作」（人が歌ってみた・演奏してみた・踊ってみた，の他，3Dグラフィックソフト「MikuMikuDance」で制作した作品）と定義する（図4）。

取得データの概要は表2に示す。特に，一次創作には膨大な作品数があるため，一定のクオリティが確保されると考えられる再生回数10万回以上の「殿堂入り作品」を中心に，「VOCALOID」「初音ミク」のタグを持つ作品を集めた。各作品には付随する情報として，作者名，再生回数，コメント数，マイリスト（お気に入り）登録数，さらにカラオケ配信タグなども同時に取得している。その全作品データのプロフィールは表3のとおりである。作品数全件（800,991）に対して，作者数は115,498人，創作区分の割合は，一次創作47%，二次創作53%，再生回数10万回以上の殿堂入り作品は2,930件，カラオケ配信される作品は3,619件であった。

図4　創作投稿と連鎖の仕組み



（「ニコニコのボーカロイド音楽ポータル」（http://ex.nicovideo.jp/vocaloid/）を元に筆者作成）

表2　取得データの概要
（ニコニコ動画：http://www.nicovideo.jp/video_top）

No	タグ	創作区分
1	VOCALOID伝説入り	一次創作
2	VOCALOID殿堂入り	
3	VOCALOID	
4	初音ミク	
5	MikuMikuDance	二次創作
6	ボカロオリジナルを歌ってみた	
7	ボカロオリジナルを演奏してみた	
8	ボカロオリジナルを踊ってみた	

取得時期：2015年8月1日12時～2015年8月2日24時
取得対象：ニコニコ動画(http://www.nicovideo.jp/video_top)で次のいずれかのタグを持つ作品。
取得作品総数：800,991件（作者総数は115,498人）
取得項目：作品id，作品タイトル，説明文，作者ID，作者名，再生回数，コメント数，マイリスト登録数
定義　殿堂入り作品とは，「VOCALOID伝説入り」か「VOCALOID殿堂入り」のタグを持ち，再生回数が10万回以上。
⇒その作品数は2,930件。作者数は775人。
参照関係：説明文に作品idを記載している場合は該当作品への参照とする。説明文にマイリストidを記載している場合は，該当するマイリストidの保有ユーザーへの参照とする。

なお，本データは，ニコニコ動画の投稿サイト(http://www.nicovideo.jp/video_top)のAPIを用いて筆者が独自に作成したデータ取得プログラムにより取得した。作者による作品説明の記述から，他作品や作者への参照を判別した。また，分析ソフトウェアにはR 3.0.2とigraphパッケージを使用して計算と描画作業を行った。

また，取得した作者の作品データから，ビジネス成果を表すカラオケ配信曲数が，作者の人気指標を表す再生回数やコメント数，さらに二次創作からの参照などのネットワーク変数とどのような関係があるか，その因果関係を統計的に分析する。

3-2. 次数分布と連結グラフ

全作品（800,991件）の次数（degree:頂点に接続する枝の数）を作品数の関係でみる次数分布（頂点に向かう有向グラフの入次数，両軸は対数プロット）は図5であり，その傾きは$-\gamma$（回帰係数）となり，γ（べき指数）= 0.3111で直線近似の回帰が見られることから，ネットワークの次数分布が，べき乗則に従うというスケールフリー性（平均値や標準偏差で捉える正規分布のような尺度が存在しない）を確認した(Barabasi 2002)。次に，同じく作品全件の連結グラフ(ネットワーク)の度数分布(両軸は対数プロット)をみると(図6)，最も多いグラフのサイズ(頂点数合計)の階級は1個から5個の作品でつながるネットワークであり，308,144個見られた。最大グラフのサイズは445,148作品がつながるネットワークであった。

関連して，作品評価に関する人気指標（再生回数，コメント数，マイリスト登録数，殿堂入り作品を持つ作者数）の度数分布も図7に示す。

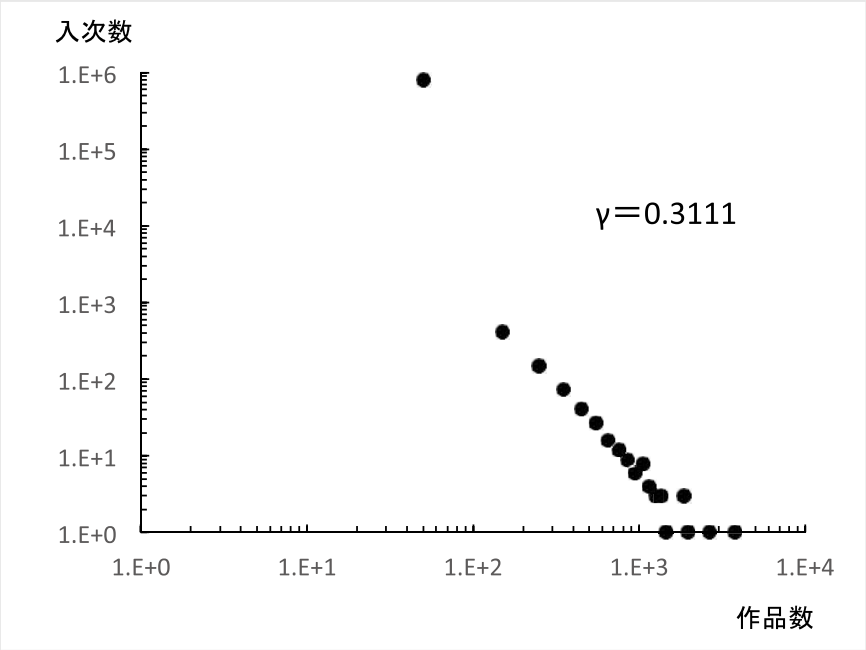
3-3. コミュニティ分割とネットワークの粗視化

次に，作者間の関係を連結グラフで捉え，コミュニティ検出へ進む。作者から作者への参照関係の有向グラフを作成する際のルールとして，1つの参照を参照作品数でウエイトづけした1本の枝で表す。つまり作品への参照かマイリスト保有者への参照を「1」の数値で置き換え，w個の作品で参照が重複する場合は，つながりが強いと考え，強度を「w」とウエイトづけ（重みつきグラフ：安田 1997）することにした。その結果，全作品の作者数115,498人の連結グラフの頂点数は48,494個，枝の数は158,969本が生成された。作者数の約42%がネットワークで結びついていることになる。次に，この連結グラフのネットワーク構造をより詳しく分析するために，コミュニティを検出する。ここでのコミュニティとは「同じ集団内で枝が密で異なる集団間では枝があまりないネットワーク」(増田・今野 2010）と定義され，「モジュール」「クラスター」とも称する。この連結グラフ全体のコミュニティ検出は計算負荷が大きく困難だったため，改めて再生回数1万回超の作者に絞

表3　全作品データのプロフィール

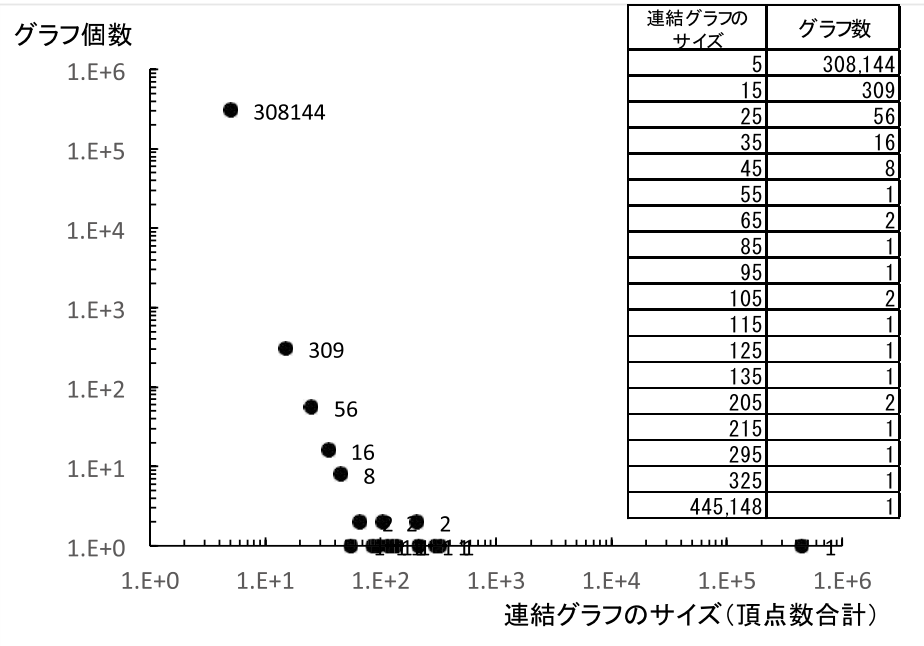
	N	作者数	一次創作	うち殿堂入り作品	MikuMikuDance タグあり	ボカロオリジナルを○してみたタグあり	カラオケ配信 タグあり
作品数	800,991	115,498	376,190	2,930	239,905	184,896	3,619

図5　作品数全件 (800,991) の次数分布 (入次数)



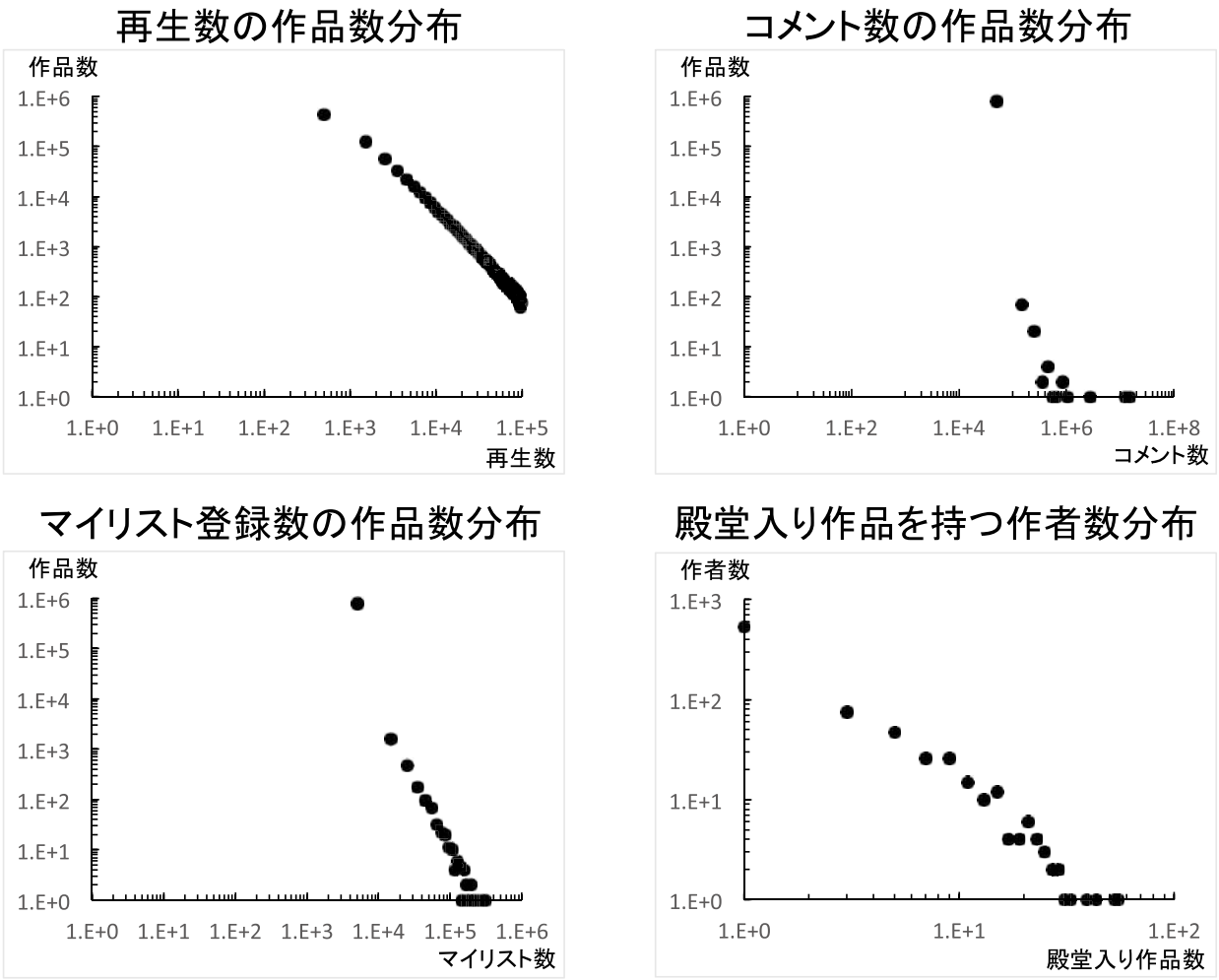
γ（べき指数）は回帰係数のマイナス値。t＝－11.95

図6　作品数全件 (800,991) の連結グラフの度数分布



連結グラフのサイズ	グラフ数
5	308,144
15	309
25	56
35	16
45	8
55	1
65	2
85	1
95	1
105	2
115	1
125	1
135	1
205	2
215	1
295	1
325	1
445,148	1

図7　作品評価指標の度数分布（全作品800,991件）



り，頂点数13,434個，枝78,318本を絞り込み，これを対象に連結グラフをコミュニティに分割する計算を行い，焼きなまし法により，まず22個を検出した（表4）。本研究では，ユーザーの創作行動と評価，さらに二次創作からの連鎖ないしネットワークの構造から，ネットワークを活発にするユーザー行動の特性を調べるのが狙いであり，コミュニティごとの派閥やグループ特性を識別するのが目的ではない。そこで，ネットワークを粗視化して頂点と枝の関係をより微細に観るために，最大検出されたコミュニティ（No.1：頂点数1,990個，枝6,590本）を対象に，同様の方法で再分割を行い，23個のコミュニティを検出した[3]（表5）。

表4と表5を概観すると，コミュニティサイズの上位から下位に向かい，ネットワークの特徴量に一定の傾向が見いだせる。枝と枝のつながりが多いほど高い値を示す「グラフ密度(density)」は，上位コミュニティほど低く，下位になるほど高くなる。中心性（centrality: ネットワークが要になる度合い）の高い頂点をつなぐ枝の多さを示す「クラスタ係数(transitivity)」は，下位にいくほど小さくなる。これらは，コミュニティサイズが大きいほど，中心性のそ

表4　作者間連結グラフ（頂点数13,434）のコミュニティ分割と特徴量

焼きなまし法（辺のウエイトあり）。Q値（modularity）＝ 0.1735

No	頂点の個数	枝の個数	グラフ密度	クラスタ係数	隣接する頂点の次数の相関係数	平均最短経路長
全体	13,434	78,318	0.0004	0.0033	−0.1276	4.7633
1	1,990	6,590	0.0017	0.007	−0.1429	5.1829
2	1,907	8,997	0.0025	0.0059	−0.1337	4.0987
3	1,306	2,694	0.0016	0.0029	−0.1214	3.5779
4	1,261	2,511	0.0016	0.0047	−0.263	4.0504
5	820	1,425	0.0021	0.0066	−0.2199	3.7655
6	760	1,080	0.0019	0.0001	−0.28	2.2077
7	604	1,156	0.0032	0.0042	−0.1763	1.8226
8	528	857	0.0031	0.0015	−0.3533	1.9079
9	498	597	0.0024	0.0007	−0.3896	1.6107
10	449	498	0.0025	0.0016	−0.4114	2.0562
11	438	518	0.0027	0	−0.2656	1.4962
12	434	461	0.0025	0.0009	−0.25	1.3099
13	404	593	0.0036	0.0007	−0.2189	1.5453
14	334	358	0.0032	0.0006	−0.4677	1.0873
15	327	418	0.0039	0.0002	−0.2875	1.0446
16	319	581	0.0057	0.0111	−0.233	2.3847
17	291	308	0.0036	0.0005	−0.4166	1.541
18	258	306	0.0046	0.0023	−0.4537	1.8111
19	212	227	0.0051	0.0007	−0.3604	1.3113
20	182	184	0.0056	0	−0.3967	1.7802
21	83	83	0.0122	0	−0.3941	1.4938
22	29	30	0.0369	0	−0.6948	1.4821

igraph の modularity 計算には Clauset et al(2004) を参考にした。

表5　最大コミュニティ（頂点数1,990）のコミュニティ再分割と特徴量

焼きなまし法（辺のウエイトあり）。Q値（modularity）＝ 0.1629

No	頂点の個数	枝の個数	グラフ密度	クラスタ係数	隣接する頂点の次数の相関係数	平均最短経路長
1	218	468	0.0099	0.0186	−0.1349	2.0596
2	182	372	0.0113	0.0134	−0.1083	2.1034
3	158	223	0.009	0.0012	−0.3729	3.2043
4	146	227	0.0107	0.0099	−0.4926	2.0314
5	144	206	0.01	0.0124	−0.5107	1.5642
6	138	238	0.0126	0.0592	−0.163	3.7744
7	122	202	0.0137	0.0333	−0.3037	1.1814
8	103	117	0.0111	0	−0.4574	1.619
9	93	130	0.0152	0	−0.2459	1.7659
10	89	125	0.016	0.0019	−0.1278	1.3077
11	87	111	0.0148	0.0152	−0.4059	1.745
12	80	106	0.0168	0.0128	−0.5405	1.5778
13	74	79	0.0146	0	−0.5458	1.6207
14	71	100	0.0201	0.0234	−0.2046	2.3617
15	66	74	0.0172	0	−0.2483	1.4855
16	64	79	0.0196	0.0069	−0.5118	2.1463
17	58	68	0.0206	0	−0.2596	1.3263
18	56	57	0.0185	0	−0.3659	1.4762
19	17	17	0.0625	0	#N/A	1
20	9	12	0.1667	0	−0.8165	1.6563
21	8	8	0.1429	0	#N/A	1
22	5	5	0.25	0	−0.6124	1.4286
23	2	2	1	#N/A	#N/A	1
合計	1,990	3,026				

れほど高くない中心作品のグラフが複数あり，そのグラフ間をつなぐ枝も多いことを意味する。サイズが小さくなるほど中心性の高いグラフが少数現れ，それらグラフ間をつなぐ枝の減少から分割されていく。ネットワーク理論では，次数が大きい中心点を「ハブ(ここでは殿堂入り作者)」とよぶが，「隣接する頂点の次数の相関係数」は，次数の多い中心点の近くに次数の少ない中心点が存在する程度の値であり，サイズが小さくなるほどマイナスの値が増えていくのは，各ハブが次数のより小さな頂点と結びつくようになり，ハブ同士が結びつきにくくなることを意味する。「平均最短経路長」は，ある頂点が別の頂点にたどり着く際の枝の本数(経路)の平均数を表すが，この数値が，「2」(つまり2本)に近くなるほど，グラフは一点集中型の星形1つに近づく。ネットワークサイズが小さくなるほど，ハブをつなぐ枝が切れていくので，経路の長さも短くなる。

これらの特徴量の傾向を参考に，上位サイズから下位までの代表的な3つのコミュニティのネットワーク描画を例示してみたい（図8～10)。各図の頂点は，一次創作と二次創作に区別し，一次創作の頂点を表す大きな○印は殿堂入り作者（人気度で色分け。番号は作品の再生回数計で1位から775位までの順位）であり，二次創作は色分けされた☆と○である。図8は，コミュニティNo.1のうち再分割No.1のネットワークでサイズは大きい（頂点数218，枝468)。ネットワークの形状は，中心性の低い多数の一次創作の作者（再生数ランクが低い作者の集合）を多数の二次創作ユーザーが橋渡しする多極中心型である。そこから，下位サイズに降りるほどクラスタ係数は低くなるが，グラフ密度は上がる。図9も多極中心型ネットワークであるが，多数の二次創作を集める3つの中心点を見いだせる（頂点数438，枝518)。中でも，二次創作を最も多く集める5番の作者は，作者リスト775人中，再生回数計で第5位にランクされる人気ボカロ作者「ryo」である（上位10人のリスト参照は表6)。これまでに「メルト」「ワールドイズマイン」「ブラック★ロックシューター」など多数のヒット楽曲を生み出している。そして，注目すべきは，3つの中心点に共通して二次創作を出しているユーザーの存在である。特に「○してみた」，つまり，ボカロ楽曲に対して「歌ってみた」「演奏してみた」「踊ってみた」の投稿を行っており，彼らの橋渡し行動がネットワークサイズを大きくしている。この行動特性については項を改めてさらに分析する。最後に下位から，図10のコミュニティは一点集中型の星形ネットワークであり，1番の作者のみに二次創作の枝が集まっている(頂点数182，枝184)。図8，9のように複数の中心点を橋渡しする二次創作の枝は見られない。1番の作者，「じん（自然の敵P）」は，今回の再生回数ランクで775人中，第1位であり，先述の表1の若者カラオケ人気ランキングでも「カゲロウデイズ」がトップ10に入る人気ボカロ作者だった。

表6　殿堂入り作者リスト（N＝775）上位10人のデータプロフィール

no	作者id	作者名	カラオケ配信曲数	投稿作品数	殿堂入り作品数	再生数合計	コメント数 合計	マイリスト数合計
1	15872264	じん（自然の敵P)	9	28	15	43,351,512	2,307,187	1,326,249
2	380847	ハチ	11	20	16	31,980,000	867,940	910,946
3	3343223	40mP	34	84	54	29,805,274	744,245	1,308,358
4	1091989	こすも(cosMO@暴走P)	24	79	56	29,666,437	1,061,493	861,052
5	317063	ryo	3	11	8	29,549,902	1,640,249	792,565
6	811012	DECO*27	16	40	33	28,995,508	815,255	936,607
7	907343	mothy	12	52	31	24,166,523	1,115,435	663,364
8	449061	黒うさ	9	38	26	22,033,850	1,265,946	740,601
9	11912389	wowaka	8	14	9	21,151,739	917,859	602,041
10	1320776	ガルナ＠オワタP	15	96	29	20,797,186	1,104,971	659,693

図8　コミュニティ No.I の中の再分割コミュニティ No.I の多極中心型ネットワーク

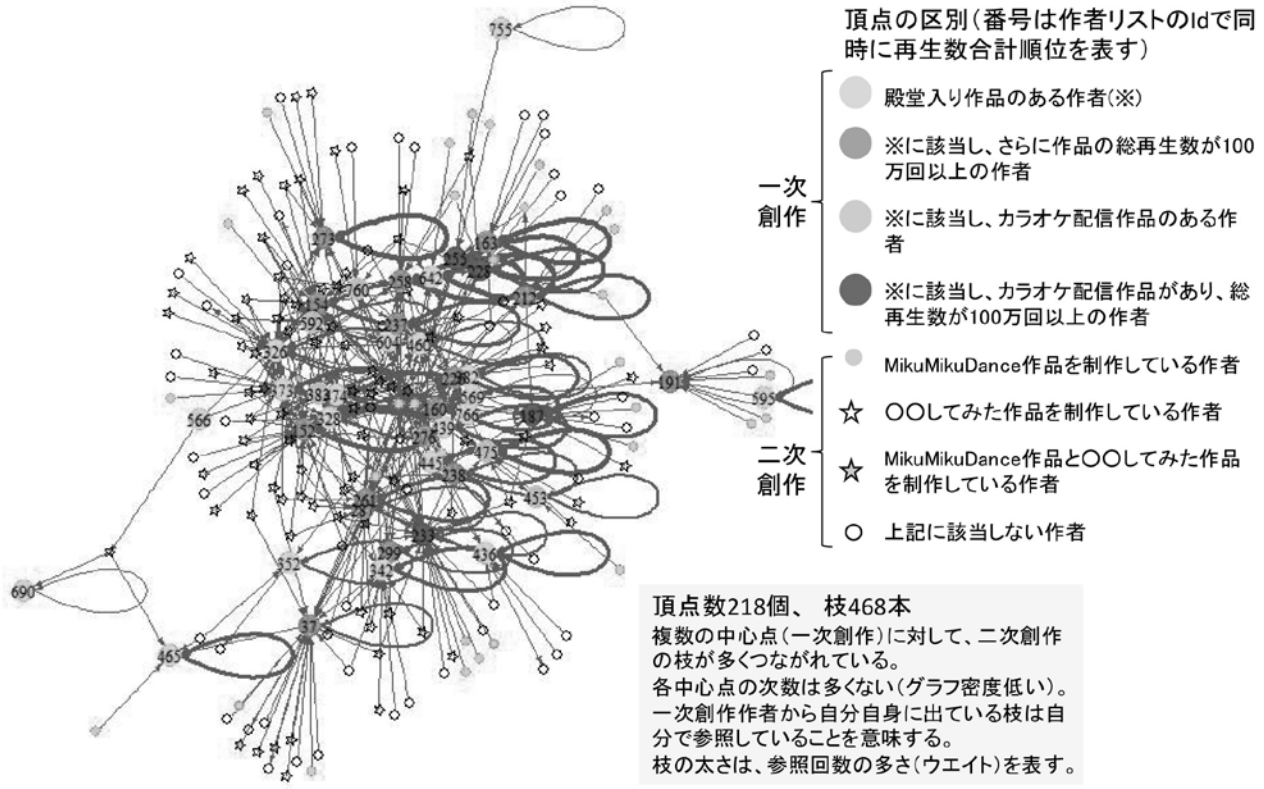


図9　コミュニティ No.II の多極中心型ネットワーク

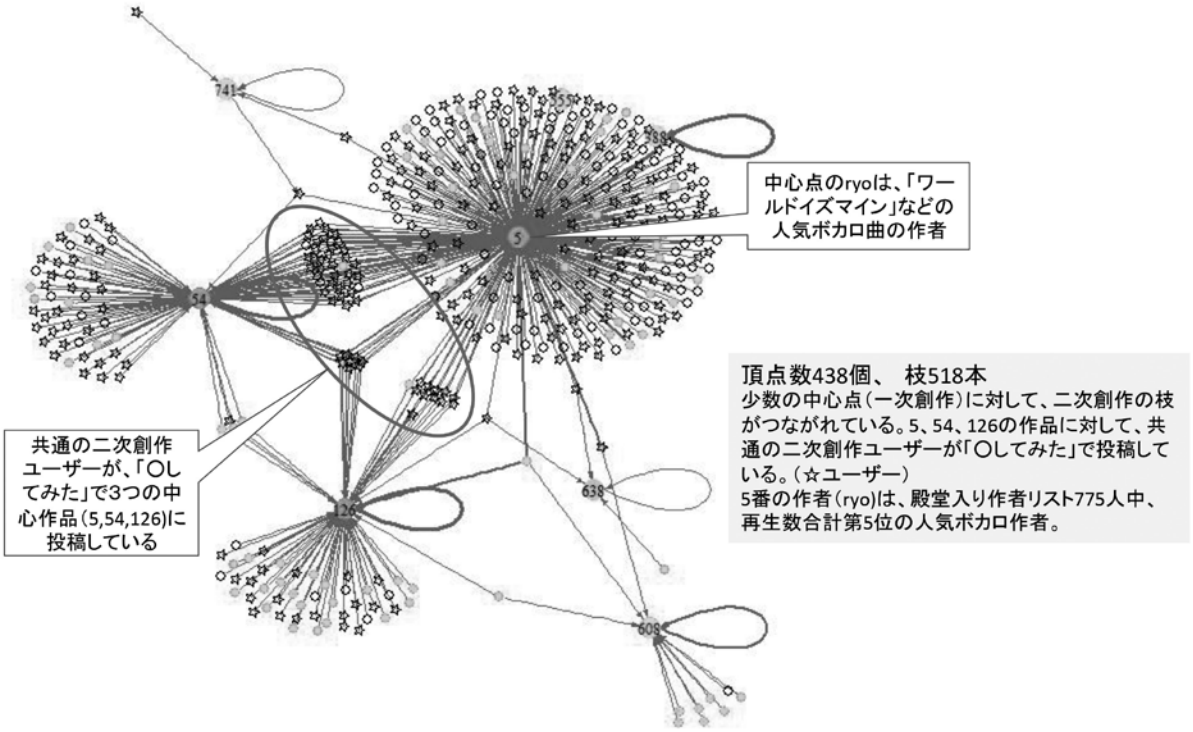
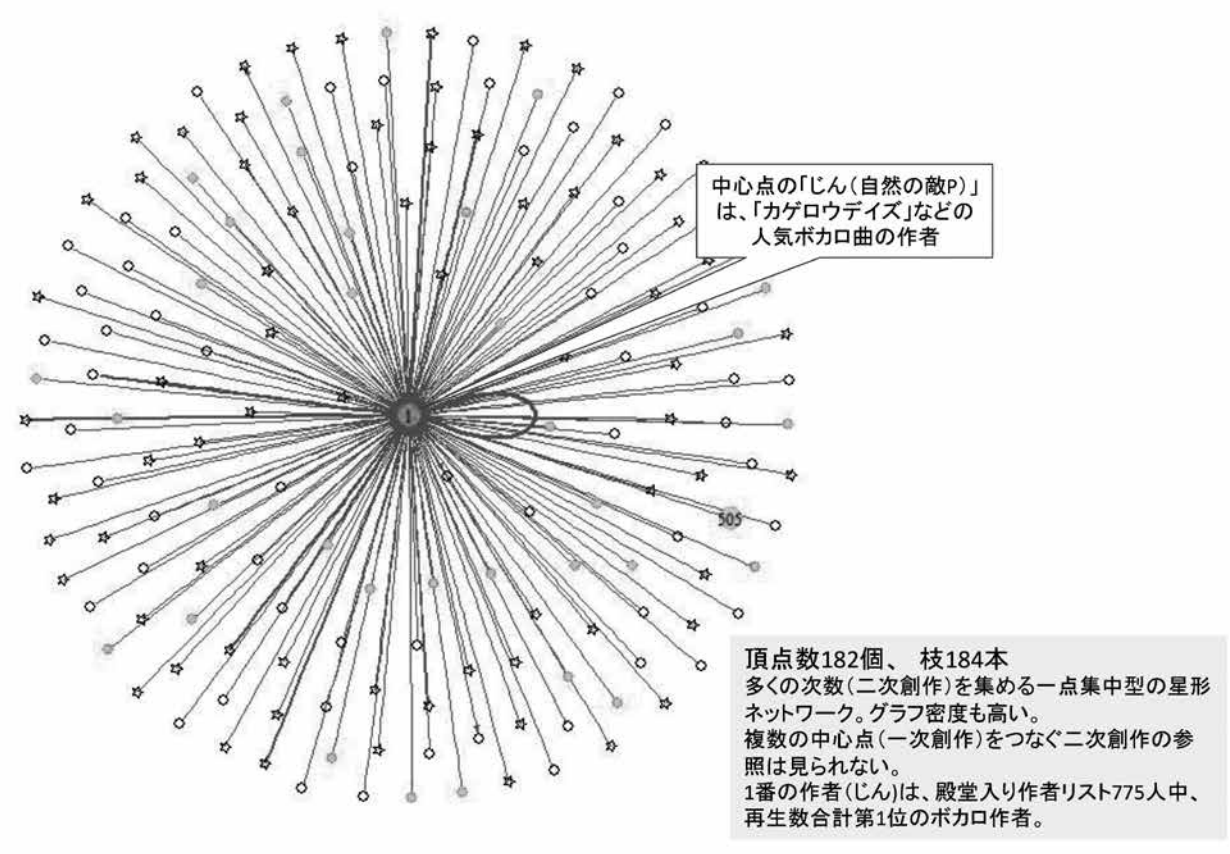


図10　コミュニティNo.20の一点集中型ネットワーク



3-4. ネットワークを活発にするユーザー行動と成果

以上の分析から，コミュニティを活発にするユーザーの行動は，第1に，一次創作の投稿が視聴者からの支持を集めて，各人気指標を高めることであり，第2に，その人気作品に触発されて二次創作するユーザーの投稿行動を創発することにあると考えられる。そこで，一次創作を行う殿堂入り作者（775人）とそれ以外の作者（他作者115,462人）に分けて，ネットワークの入次数と出次数の平均値を求めて，その差を検定した（表7）。殿堂入り作者は，入次数の平均値44本と他作者と比べても圧倒的に多く，中心性が高い。殿堂入り作者の一次創作は，他作者と比べて二次創作を多く集めており，ネットワークを活発にしていた。

次に，二次創作ユーザーのネットワーク行動を見ると，二次創作（MikuMikuDance：3Dグラフィック制作，○してみた）のユーザーが複数の殿堂入り作者（一次創作）に対して橋渡し投稿するとネットワークサイズが大きくなっていた（図8，9）。それでは，二次創作の投稿ユーザーが，複数の一次創作に対して橋渡しするのはどのようなときか。二次創作の投稿ユーザーが，複数の一次作品へ参照を誘発される要因を探るため，殿堂入り作者（775人）に対して，二次創作ユーザー（MikuMikuDance投稿ユーザーと，○してみたユーザー数の合計10,338人）の頂点から出る参照パスの枝64,259本について，類似性評価を試み，同時に参照される一次創作作者をグループ化し，その共通点を調べてみた。具体的には，二次創作ユーザーからの参照で共起される殿堂入り作者間の関係をJaccard係数を用いて評価・計算し，そこから「1－類似係数」を作者間の距離とみなしてウォード法による階層的クラスタリングを行った。図11に再生数の多い作者を

表7　作者別の入次数と出次数の平均値と差の検定

殿堂入り作者と，他作者の入次数と出次数の比較

	作者数	作品数
殿堂入り作者	775	2,903
他作者	115,462	796,701
公式	1	1,387
合計		800,991

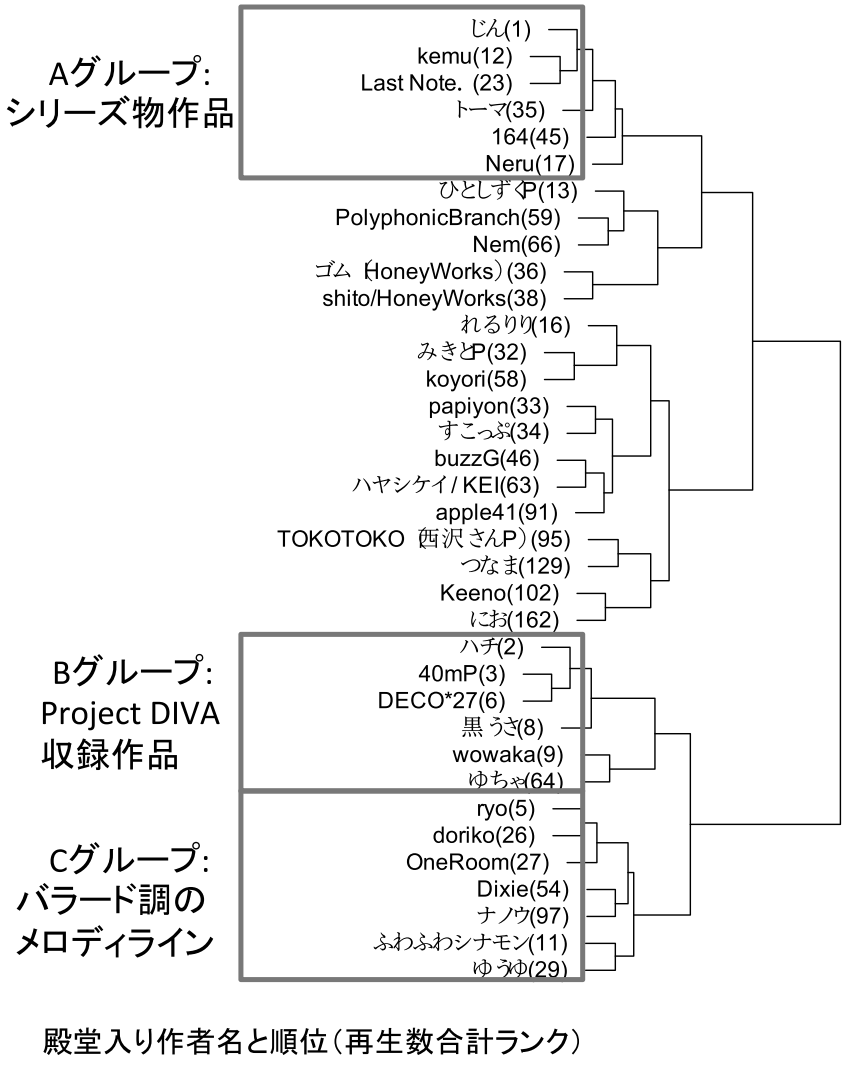
差の検定（Kruskal-Wallis順位和検定）

	比 較	p値	カイ二乗　統計量
入次数	殿堂入り作者 vs 他作者	0.00%	2,647.10
出次数	殿堂入り作者 vs 他作者	0.00%	79.1
殿堂入り作者	入次数 vs 出次数	0.00%	948
他作者	入次数 vs 出次数	0.00%	18,993.00

作品毎の入次数と出次数の作者別平均値

	入次数	出次数
殿堂入り作者	44.33	1.24
他作者	0.51	0.78

図11　二次創作から共起関係にある一次創作の類似グループ（デンドログラム）



含むクラスター構造（デンドログラム）の一部分を示す[4]。この中で，Aグループに属する6作者間の共通点として，創作される楽曲にはシリーズ物が多く，1つのヒット楽曲からつながるシリーズ曲が発表されている。Bグループの作者の作品の多くは，大手ゲームソフトメーカー，SEGA社から発売されている人気リズムゲーム「初音ミクProject DIVAシリーズ」に収録されている[5]。Cグループの作者にはバラード調の優しいメロディラインをもつ作品が目立つ。これより，二次創作ユーザーの投稿を創発する楽曲に共通する特徴として，「シリーズ物作品が集まる」「Project DIVAに採用される」「バラード調メロディ」という作者と作品の共通点を挙げることができるだろう。

最後に，ユーザー・コミュニティから創発される集合知とユーザーのネットワーク行動が，ビジネスへのアウトプットとして，カラオケ配信の成果にどのように結びついているか，その相関関係も調べた。殿堂入り作者（775人）を対象に，5つの人気指標（投稿作品数，殿堂入り作品数，再生数合計，コメント数合計，マイリスト数合計）のほか，二次創作からの参照（MikuMikuDance投稿，○してみた投稿）を変数に，カラオケ配信曲数との相関係数を見た（表8）。その結果，5つの指標はいずれもプラスで有意となり，二次創作からの参照は，「○してみた」が有意となった。人気指標は，カラオケ配信に結びつく重要な要因であり，「歌ってみた・演奏してみた・踊ってみた」の二次創作参照もカラオケ配信と関係する。3Dグラフィック制作（MikuMikuDance）の二次創作参照は関係が見られなかった。因果関係は特定できないが，一般ユーザーからの人気指標が上がるとカラオケ配信につながり，カラオケで歌ったユーザーが，さらに「○してみた」で二次創作を誘発される連鎖が考えられる。

IV. ディスカッション

4-1. 社会ネットワーク分析の考察

ボカロ楽曲と派生する二次創作のネットワークの連鎖という観点から，次のような示唆が得られる。まず，ニコニコ動画というユーザー参加型プラットフォームは，ボーカロイド関連作品が80万件以上集まる活発なユーザー・コミュニティであった。その作品間がつながる次数の集まりは，「べき乗則」に従う分布（=スケールフリー・ネットワーク）であり，連結グラフの分布でもより少数の作品に人気が集中する傾向があった。創作の連鎖では，殿堂入り作品を中心とする一次創作に，二次創作（3Dグラフィック，○してみた）が多様な参照ネットワークを構成しており（図8），「N次創作」の連鎖が視覚的にも確認できた。クリプトン社が運営する創作投稿サイト「piapro」が「閉じたネットワーク」であったのと比較すると（片野・石田2015），ニコニコ動画はより「開かれたネットワーク」であるといえる。ユーザー参加型プラットフォームの比較から，piaproはクローズ型，ニコニコ動画はオープン型と区別できる。

次にネットワークの構造である。殿堂入り作品を持つ作者を中心とする創作連鎖をコミュニティ検出で微細に調べた結果，コミュニティサイズの大きなネットワークは多極中心型，サイズが小さくなるにつれ，一点集中型の形状に変化していく。その形状変化に影響しているのは，二次

表8　殿堂入り作者の成果指標とカラオケ配信曲数との相関

		殿堂入 作品数	投稿 作品数	再生数 合計	コメント数 合計	マイリスト数 合計	ﾐｸﾐｸﾀﾞﾝｽ 被参照	○してみた 被参照
カラオケ 配信曲数	Pearsonの相関係数	0.715**	0.197**	0.533**	0.166**	0.591**	-0.031	0.122**
	有意確率（片側）	0	0	0	0	0	0.2	0
	N	775	775	775	775	775	775	775

**．1% 水準で有意（片側）

創作ユーザーからの橋渡しであった。サイズの大きなネットワークには，複数の殿堂入り作品（一次創作）に対して多数の橋渡しを行う二次創作ユーザーが存在するが，サイズが小さくなるに従い，そうした橋渡しが切れていき，代って，より大きな次数を集める中心性の高い作者（ハブ）の一点集中型の星形ネットワークが出現してくる。このようなコミュニティのサイズとネットワークの形状に影響するユーザーの行動をさらに一次創作ユーザーと二次創作ユーザーに分けて調べた結果，ネットワークを活発にするには，まず，一次創作ユーザーの投稿数を増やし，その中から殿堂入りする作品数を増やすことである。一般ユーザーから広く支持される一次創作の人気作品が増えれば，二次創作を惹きつけ，多数の関連作品を創発させることができるからである。

その多様な二次創作ユーザーの投稿を誘発するのは，一次創作の作者間に見られる共通点であった。典型的なグループ特性でみると，①人気ゲームソフトに楽曲が収録，②バラード調のメロディ楽曲，さらに③作品のシリーズ化を行う作者の作品，などに活発な二次創作が見られた。一方で，カラオケ配信曲数に対して，人気指標と二次創作参照との相関が見られた点を結びつけても，ビジネス機会につながるユーザーのネットワーク行動を活発にするには，この二次創作ユーザーの投稿意欲がカギになるだろう。それには，ボカロ楽曲の人気ゲームソフトへの収録数を増やしたり，シリーズ作品を充実させたりするなどの取組みが，ユーザーと企業側に求められ，多様性と共通性の統合マネジメントがいっそうの価値共創につながるだろう。

4-2. ユーザー・コミュニティ研究からの考察

ボカロ楽曲とそれに関連する多様な二次創作作品が創作されていく連鎖は，集合知のネットワークと捉えることができる。自由度の高いコミュニティにおいて，能力や条件などの参加資格を問わない多様なユーザーが匿名で集まり，自由にボカロ楽曲を制作したり（一次創作），○してみたや３Ｄグラフィック制作など多彩な二次創作を発表して公開する。そこから自律的に生成されるネットワークには，特別な意思や連帯，また関係の構築などは存在しない。その意味で，開放的で弱い紐帯からなり，一般化された互酬性に基づいて信頼を形成する「橋渡し型社会関係資本」に近い（宮田2005）。しかし，そうしたコミュニティから，「初音ミク」現象，つまりカラオケ人気曲や関連ビジネスが派生的に生まれているのも事実である。インターネット上の集合知に関する既存研究では，一定の問題解決の解や将来事象の予測を群衆の知恵と協働によって導く事例が多く，本研究のようなクリエイティブなコンテンツを創発するユーザー参加型プラットフォームの研究はまだまだ少ない。趣味コミュニティに集まる多様なユーザーの共通点が「趣味縁」だけの場合に，ユーザー間の関係を維持するものは，その趣味，つまりボカロ楽曲と関連創作への深い愛と尊敬，そして承認しかない。殿堂入り作者の上位リスト（表6）を見ると10位以内のユーザー作品の再生数合計は２千万回を超える。この膨大な承認数と人気指標の実績がコミュニティ内で評判と信頼を生み，また他人からのコメントや助言を期待するので，自分からも他人の作品に積極的に関わるという社会一般での互酬性規範の意識も芽生える。承認やコメントを与え，また二次創作を行うユーザーには一次創作に対する尊敬が存在するだろう。尊敬する作品だから，ぜひ自分も「歌ってみた」や「踊ってみた」などの二次創作を発表して参加し，作品の魅力を共有したい。そうした一体感にも似た感情が愛であり，社会参加の1つの姿なのかもしれない。クリエイティブなユーザー生成コンテンツを対象とするユーザー・コミュニティを価値共創の苗床として捉える場合に，こうしたユーザーの感情や行動のメカニズムを集合知の研究に取り入れる必要がある。

おわりに

今回の研究には，やり残した課題がある。冒頭の図2で示したように，作品ごとの着うた売上や関連商品（ＣＤや書籍，グッズなど）売上など，カラオケ配信曲数以外の

ビジネス成果指標と，ネットワーク特徴量との関係を見る必要があったが，その実証は別の機会に発表したい。また，筆者らは今回のネットワーク分析を補うため，ユーザーに対する質問紙調査を2014年夏に実施しており，この成果も合わせて，マーケティング論からみたユーザー・コミュニティの理論化に向けて取り組んでいきたい。

第2の課題は，メディア産業論から見たオープンメディアへの展望である。森（2015）は，メディア産業の変遷について，コンテンツの制作と流通が統合された「メディア一体型」から，異なるメディアが制作と流通で組み合わされる「クロスメディア型」，そして，制作から流通，消費のプロセスに，消費者がコンテンツの作り手として参加する「オープンメディア型」に分類し，これからのメディア産業が目指すビジネスモデルについて論じている。ニコニコ動画のユーザー・コミュニティは，まさにユーザー生成コンテンツ（UGC）が生まれるフィールドであり，今回の研究成果はUGCやオープンメディア型産業の展望に対しても有意義な示唆を提供できると思うが，この観点も別の機会に議論したい。

※本研究は科学研究費助成事業（JSPS KAKENHI Grant Number15K03743）の補助金交付を受けている。

注）

1) 論文の引用関係ネットワークの研究例に杉山他（2006）があり，文献データベースを利用して引用関係を調べ，グループ構造を持たないことや次数分布が「べき乗則」に従う特徴などを報告している。これに先立つBarabasi et al(2002)では，数学論文の共著者関係のネットワーク分析を行い，1つの論文の共著者グループのサイズが小さく，ネットワークにクラスター構造が見られることを示した。本研究では，これら先行研究を参考に，作品投稿の参照する側とされる側の関係を有向グラフで表す研究方法を採用した。社会ネットワーク分析では，現実に存在するネットワークの構造がどのような形状になっており，どのような規則に従うかなどについて，さまざまなフィールドで調査分析が進んでいる（Watts and Strogatz 1998, Barabasi 2002）。

2) グラフ理論において，「連結グラフ」は「連結成分」とも称され，頂点と枝で結合されてできる1つのつながり（ネットワーク）である。また，本研究で作品と作者を「頂点」と称するが，「ノード」とも呼ばれる。作品間や作者間のつながりである「枝」は，「リンク」「紐帯」とも呼ばれ，その数を頂点の「次数(degree)」という。1本の枝は2つの頂点をつなぎ，枝で直接結ばれる2つの頂点は隣接しているという（増田・今野2010）。有向グラフでは，起点となる作品や作者の頂点に向かう方向の枝の数（=入次数:indegree）と頂点から出る枝（=出次数:outdegree）を区別する。

3) コミュニティ検出の方法論は，複数のコミュニティのネットワークを分割するために有効な枝を見つけて切り離すことにあるが，媒介中心性（頂点間を移動する中継点としての重要性を見る指標）を手がかりに，それが最大の枝を切り離し，さらに媒介中心性を再計算して最大になる枝を切り離す作業を繰り返す方法が提案されている。その過程でQ値（modularity）の指標も考案され，コミュニティ分割の結果の良さを表す目安となっている(Clauset et al 2004)。このQ値の計算方法にもいくつか提案されているが，本研究では抽出精度が高いとされる「焼きなまし法」（R関数spinglass）を使用して分割計算を行った。

4) 2つの変量間の類似性を評価する係数は，これまでに数多く提案されている。ここでは，クラスター分析との適合の観点から，類似性係数が交互作用と主効果の関数で構成される特質より各係数の優劣を評価した石田他（2011）の研究をもとに，Jaccard係数を採用し，最も近い距離の分類を適宜併合しながら上位の分類を作成するウォード法に基づく階層的クラスタリングを実行してデンドログラムを作成した。Jaccard係数の計算式は次のとおりである。ある二次創作ユーザーが参照する一次創作の作者AとBを想定して，AとBの2人とも参照するか，いずれかを参照，どちらも参照しない，のクロス集計を行い，類似性係数を求める。

$$\text{Jaccard 係数} = \frac{a}{a+b+c}$$

		作者B	
		を参照	その他
作者A	を参照	a	b
	その他	c	d

5) 片野（2013）では，ユーザー・コミュニティから創発されるゲームソフト開発の事例研究として，SEGA社のリズムゲーム「初音ミクProject DIVAシリーズ」を詳細に取り上げている。

参考文献

Barabasi, A.L(2002),"*Linked –The New Science of Networks,"* Perseus Publishing.（青木薫訳『新ネットワーク思考−世界のしくみを読み解く』ＮＨＫ出版，2002年）

Barabasi, A. L. and H. Jeong, Z. Neda, E. Ravasz, A. Schubert, and T. Viesek(2002), "Evolution of the social network of scientific collaborations," *PHYSICA A*, vol. 311, pp. 90–614, Jan.

Clauset, A.and M. E. J.Newman , C.Moore, (2004), "Finding community structure in very large networks, " Phyisical Review E 2004, 70, 066111.

Franke, N. and E.von Hippel(2003), "Satisfying Heterogeneous User　needs via Innovation Toolkits: The Case of Apache Security Software" *Research Policy* 32(7):1199-1215.

Franke, N.and Shah, S (2003), How communities support innovative activities: An exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy, 32*(1), 157–178.

Howe, Jeff (2009), "Crowed　Sourcing , Why the Power of Crowed is Ｄｒｉｖｉｎｇ the Future of Business, " Crown Business.(中島由華訳『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）

Jeppesen, L. B.and Frederiksen, L (2006),Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments. *Organization Science, 17*(1), 45–63.

Page, Scott E(2007), "*The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*, " Princeton University Press (永谷淳訳『「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年).

Philip Kotler, Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan (2010) , "*MARKETING 3.0*：*From Product to Customers to the Human Spirit,"*John Wiley & Sons.（恩蔵直人監訳『コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版，2010年）

Prahalad, C.K and Venkat Ramaswamy (2004), "*The Future of Co-Competition,"*Harvard Business School Press.(有賀裕子訳『コ・イノベーション経営　価値共創の未来に向けて』東洋経済新報社，2013年）

Putnam, R. D. (2000), "*Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, "* Simon & Shuster.(柴内康文訳『孤独なボウリング』柏書房，2006年）

Ramaswamy, Venkat and Francis Gouillart(2010), "*The Power of Co-Creation,"* Free Press.（山田美明訳『生き残る企業のコ・クリエーション戦略』徳間書店，2010年）

Raymond, E.S (1999), " The cathedral and the bazaar," Knowledge, Technology & Policy, Vol. 12, No. 3,pp. 23-49.

Surowiecki, James (2004) , "*The Wisdom of Crowds − Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business,economics,societies,and nations,*" Random House.(小高尚子訳『「みんなの意見」は案外正しい』角川書店，2006年）

Von Hippel,Eric (2005) ,"*Democratizing Innovation,"*The MIT Press.（サイコム・インターナショナル訳『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス，2006年）

Watts, D. J. and S. H. Strogatz(1998), "Collective dynamics of 'small-world' networks," *Nature (London)*, Vol. 393, pp. 440–442, Oct.

浅野知彦（2011）『趣味縁からはじまる社会参加』岩波書店。

池尾恭一編（2003）『ネット・コミュニティのマーケティング戦略―デジタル消費社会への戦略対応』有斐閣。

石井淳蔵・厚美尚武編（2002）『インターネット社会のマーケティング―ネット・コミュニティのデザイン』有斐閣。

石井淳蔵･水越康介編（2006）『仮想経験のデザイン―インターネット・マーケティングの新地平』有斐閣。

石田実・西尾チヅル・椿広計(2011),「２値変量に基づく教師無し分類における類似係数の選択」, 行動計量学, Vol.74, 38(1), pp.65-81.

伊藤博之（2012）「初音ミク　as an interface」情報処理学会, Vol.53,No.5,May,pp.477- 482.

小川進（2002）「流通システムの新しい担い手：ユーザー起動型ビジネスモデル」『組織科学』35(4) pp.20-31.

小川進（2013）『ユーザー・イノベーション』東洋経済新報社。

片野浩一(2013)「ユーザー・コミュニティ創発のゲームソフト開発」

日本経営システム学会誌, Vol.30 No.2 ,pp.79-86.

片野浩一・石田実 (2015)「ユーザー・コミュニティ創発の創作ネットワークの研究－初音ミクコミュニティにみる価値共創－」『季刊マーケティングジャーナル』(日本マーケティング学会) Vol.35,No.1, pp.88-107.

国領二郎 (2013)『ソーシャルな資本主義』日本経済新聞出版社。

佐藤慶幸 (1982)『アソシエーションの社会学』早稲田大学出版部。

清水信年 (2003)「インターネット社会の製品開発ビジネスモデル：エレファントデザイン」『ビジネス・インサイト』11(4), pp.24-39.

鈴木俊介 (2014)「趣味とオンラインコミュニティ」長田攻一・田所承己編『〈つながる／つながらない〉の社会学』所収, 弘文堂。

杉山浩平・大崎博之・今瀬眞 (2006)「論文の引用・共著関係から何がわかるか? －ネットワーク分析手法からのアプローチ―」電子情報通信学会技術研究報告, IN 情報ネットワーク,Vol.106,No.42, pp.85-90.

武田隆 (2011)『ソーシャルメディア進化論』ダイヤモンド社。

武田隆 (2015)「消費者コミュニティとコ・クリエーション」『季刊マーケティングジャーナル』(日本マーケティング学会) Vol.34,No.3, pp.28-45.

西川英彦・本條晴一郎 (2011)「多様性のマネジメント～無印良品のクラウドソーシング～」『季刊マーケティングジャーナル』(日本マーケティング学会) Vol.30,No.3, pp.35-49.

濱崎雅弘・武田英明・西村拓 (2010),「動画共有サイトにおける大規模な協調的創造活動の創発のネットワーク分析」人工知能学会,Vol.25,No.1, pp.157-167.

濱野智史 (2008)『アーキテクチャの生態系』ＮＴＴ出版。

濱野智史 (2012)「ニコニコ動画はいかなる点で特異なのか」情報処理学会, Vol.53,No.5,May, pp.489- 494.

平野敦士カール・アンドレハギウ (2010)『プラットフォーム戦略』東洋経済新報社。

宮田加久子 (2005)『きずなをつなぐメディア－ネット時代の社会関係資本』ＮＴＴ出版。

増田直紀・今野紀雄 (2010)『複雑ネットワーク―基礎から応用まで』近代科学社。

森祐治 (2015)「人はコンテンツにお金を払い続けるか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(ダイヤモンド社) 7月号, pp.44-54.

安田雪(1997)『ネットワーク分析―何が行為を決定するか』新曜社。

オーラルセッション ― フルペーパー

八百屋として生きる

― 青果商の個人的経緯に基づく探索的調査 ―

山口大学 経済学部 准教授
松田 温郎

要約

本研究の目的は，ある小規模小売業者の実践に対する詳細な事例研究を通じて，商業研究における理論や概念を展開するための知見を得ることである。商業研究では小規模小売業者を対象とした定性的研究の蓄積が始まった段階であり，本研究はある小売業者の事業展開における個人的な経緯に焦点を当てた点に特徴がある。調査協力者は八百屋を営むA氏である。事例では，A氏が八百屋と出会った時点から本研究での調査が終了するまでの約23年間の経緯を記述した。発見事実として，第一に労働集約的な事業の展開，第二に仕事仲間との関係性の強さを示した。第一の点については，小規模小売業者の事業が構成されていく際の経路依存性を指摘し，固有の概念や分析枠組みを開発する必要性があることを示した。第二の点については，労働負荷の高度化と商人家族としての関係性構築が循環的な関係にあること，家族では無い他者としての従業者が商人家族となる場合には，従業者において経営者に対する人格的親和性が高まることが必要であることを示した。

キーワード

探索的研究，労働集約的商品取扱い技術，商人家族，人格的親和性

I. 問題意識

商業研究領域では，石原（2000）が提示した個別的品揃え物という概念を契機に，小規模小売業者の経営活動を対象とした研究蓄積が進展している。例えば，畢（2002）は商業集積内において大規模小売業者と小規模小売業者との間に創造的競争が生起する可能性を示し，横山（2010）はそのための具体的な条件を検討している。これらの研究は，商業研究における小規模小売業者の位置づけを抽象的な存在から具体的な存在へと再構成する試みとして位置づけることができる。しかし，これらの研究では個々の小規模小売業者の経営活動に関心を寄せながらも，小売業者は商業集積を構成する要素として位置づけられており，その試みには一定の限界がみられる。

独立した主体としての小規模小売業者を対象とした研究では，小宮（2003）および松田（2014）を挙げることができる。小宮（2003）は経営意識において自己目的志向が支配的な小売業者は，需要量が少ない特殊商品を市場に存続させることで，社会全体としての品揃えや市場創造の機会を増加させる可能性があることを示している。松田（2014）は経営意識として受動的生業志向が支配的なある零細小売業者が，経営能力の低さから生業性の高いフォーマットを定着させてしまう事例を検討している。これらの研究は，自己目的志向および受動的生業志向という極端な事例を手がかりに，小規模小売業では経営者の人間性や能力が経営活動に強く反映されることを示唆した研究と捉えることができ，小規模小売業研究を展開する上でのひとつの視点を提示したと考えることができる。

このように，商業研究では独立した主体としての小規模小売業者に理論的な関心が向けられつつあるものの，その研究蓄積は多くはなく，探索的な研究段階にあると考えられる。そのため，小規模小売業者を対象とした研究を更に展開するためには，より小規模小売業者の実践に焦点を当てた詳細な事例研究が必要ではないかと考える。Becker(1966=1998) によれば，個人の人生に焦点を当てた研究によって，①現象を説明する理論の試用，②探索的な研究領域での仮説構築，③停滞した研究領域での新たな変数や仮説の探索などの貢献ができる。そこで本研究では，ある小規模小売業者の約23年間に及ぶ

実践に対する事例研究を通じて，商業研究における理論や概念を展開するための知見を得ることを試みる。

II. 調査概要

本研究の調査協力者は，C商店の二代目経営者のA氏（1971年生まれ）である。C商店は2004年に創業した八百屋である。2014年3月時点では従業者数はA氏を含めて5名であり家族従業者はいない。店舗面積は約86㎡であり，売場面積が約76㎡，バックヤードが10㎡である。営業時間は10時30分から19時頃までであり，商品が売り切れた時点で閉店となる。品揃えは野菜と果物，加工食品を取扱い，その内訳は野菜と果物が50 ～ 60品目，加工食品が約50品目である。2013年の年間商品販売額は約1億5000万円である。

C商店は，従業者数および売場面積という点では典型事例に位置づけられるが，年間商品販売額では逸脱事例としての性格が強い。そのため，事例では経営活動に関する個性が強く表現される可能性が考えられる。

本研究におけるC商店への調査期間は，2011年4月から2014年11月までであり，調査回数は15回である。この調査では，本研究と並行してC商店への参与観察も実施しており，調査はまず営業時間中に参与観察を行い，営業終了後に店舗事務所にて本研究のインタビュー調査を行った。データの記録については，A氏の希望により録音はせず，フィールドノーツへの記入のみによって行った。

インタビューを実施する場合，調査協力者によって語られる内容は，調査協力者と研究者の関係性によって変化する点に留意が必要である[1)]（Holstein & Gubrium (1995=2005)。特に，調査協力者と関係性を築きながら調査を実施する場合には，調査結果のみを記述するのではなく，その記述が生成されていった過程を示す文脈情報を開示することが方法論上必要となる (Flick2007=2011)。

A氏と筆者の交際は，2004年に出会ってから約12年続いている。初めは，小売業者とお客さんという関係だったが，次第に遊びで店番をさせられたり，繁忙期にお手伝いをするようになった。正確な記録は残っていないが，筆者が大学を卒業するまでの間にC商店で100回ほどお手伝いをした。筆者が大学院に進学してからは，お中元とお歳暮を手渡しする程度の交際がしばらく続いたが，本研究での調査を機に私的な交際が再開した。調査中は，インタビュー後に当時A氏が始めた空手の組み手の相手になり，互いに本気で殴り合いながら関係性を深めていった。かつて，筆者はA氏の見解に異を唱えることはできなかったが，関係性が深まったことで納得できないA氏の表現に更なる説明や修正を求めることや，互いに議論しながらある事柄への理解を深めることができるようになった。これ以上の詳細な内容は松田（2014）に記述しているため，本稿では割愛する。

III. 八百屋として生きた23年間

1. 八百屋との出会い：20歳～22歳

A氏が八百屋と出会ったのは，専門学校の学生時代である。この頃A氏は，ディスコやホテルのウェイター，クラブのバーテン等のアルバイトをしながら小遣いを稼いでいた。専門学校2回生のある日，街で「日給5－8万円」という看板を見かけ，友達と一緒に興味本位で足を運んでみた。

その看板を掲げていたB社を訪ねて話を聞くと，仕事内容は露店販売の八百屋だった。初期費用は不要という説明に魅力を感じ，一緒に訪ねた友達と早速アルバイトをすることにした。B社の露店販売の仕組みは，①トラックを借りる，②商品をわけてもらう，③出店可能地を教えてもらう，④営業をする，⑤清算をする（商品仕入れ代金の支払い，未開封の物は返品可，ガソリン代3000円）である。

この仕事は基本的にふたり1組で行い，B社でこの仕事をしていたのは常時4組ほどだったという。A氏によれば，当時の市内には同業社が数社あったという。アルバイ

ト初日，八百屋のことを何も分からなかったＡ氏たちは，Ｂ社の社長（以下「親方」と表記）に基本的な商品の価格や売れそうな場所を教えてもらい，その通りに営業をした。結果は，3時間の営業でひとり1万円の日給を得ることができた。かなり割の良い仕事だとＡ氏は楽しく感じ，このアルバイトを続けることにした。

その後も，大体3から5時間ほどの営業を続け，ひとり当たり1から2万円の日給を稼ぐことができた。当時，露店販売で扱う商品の価格は他の八百屋やスーパーよりも安く，消費者も露店で商品を買うことに特段の抵抗を感じていなかったという。Ａ氏は，商品の売れ行きを見て価格を上げ下げしながら商売のコツをつかんでいった。その後，ホテルのバーテンに就職が決まったことから，専門学校卒業を機にＢ社のアルバイトを辞めたのであった。

就職したホテルで学んだことは，何かが足りないことに気づくことだった。それは，卓上の砂糖や塩という目に見えるものだけでなく，会話や空調といった目に見えないものもあった。仕事にはやりがいを感じていたものの，上司と折り合いがつかず1年半でこの職場を退職することとなった。

退職後1カ月ほどだらだらと過ごしていたあるとき，ふと露店販売の楽しさを思い出しＢ社に戻ったのであった。再び露店販売を始めようとしたのだが，依然とは状況が大きく変わっていた。警察の取り締まりが厳しくなっていたのである。露店を出そうとしても，営業開始15分ほどで警察が来てしまい，そのまま営業を止めざるをえなかった。そんなＡ氏を見て，親方は「中（筆者注：店舗）で働くか?」と誘ってくれたのであった。当時，Ｂ社は露店販売だけでなく，八百屋を2店舗経営しており，Ａ氏はその一方の店舗（MD店）で働くことになったのであった。MD店にはかねてからの友人であるＤ氏が従業していた。

2. Ｂ社での下積み：22歳～26歳

MD店は350㎡ほどの敷地に200㎡ほどの店舗面積があり，業態はセルフサービスである。親方とその妻，息子に加えＡ氏を含む6から7人のアルバイトが従事していた。Ａ氏の勤務は9時から19時までの週6日であり，商品補充と売子が主な仕事内容であった。当時はまだ商品知識が乏しく，仕事の割合は商品補充が多かった。

この頃の消費者は産地には無関心だったという。MD店で扱う野菜の多くは中国産だったが良く売れたという。形が悪くても売れた。売子の仕事は果物の試食販売が多かった。果物は野菜と比べて品質の違いを伝えやすく，試食販売に適していた。しばらく試食販売を続けていると，少しずつ果物の知識もつき始めた。例えば，りんごであれば硬くて甘い富士，香りと甘みがいい王林，見た目が良い陸奥などである。一方で，野菜の知識はほとんど身につかなかった。

この頃Ａ氏が他の従業者と比べて秀でていたことは売場管理であった。ホテルでの経験から，何かが足りないことに敏感であったため，商品の欠品に早く気づくことができたのであった。

2ヶ月ほど経った頃，親方はMD店の経営が順調であったことやＡ氏が育ってきたことを機会と捉え，第3の店舗としてOD店を開店することとなった。

OD店の店舗面積は約2000㎡で，品揃えは野菜と魚を中心に取扱い，親方，Ａ氏，Ｄ氏，その他5名の従業者で営業を行うこととなった。Ａ氏の仕事内容は相変わらずの売子であり，これまでと同様に試食販売を続けていた。稀にレジを担当することもあったが，暗算での会計に自信がないときは電卓を使用していた。

1ヶ月ほど経ったある日，Ａ氏は親方から前任店であるMD店の店長に抜擢され，MD店に戻ることになった。このときMD店の従業者はＡ氏を含めて6名であった。営業中はこれまで同様に果物の売子を担当していたが，新たな仕事として店舗運営業務が加わった。と言っても，商品の仕入れは親方が担当していたことから，その内容はアルバイト従業者への指示程度であった。

Ａ氏が店長になって，MD店の日販は平日平均20万円が30万円になり，週末平均70万円が100万円に増加した。経営には特に手を加えていないが，唯一行ったことが店舗の清掃であった。それまでのMD店の様子は，傷ん

だ商品や賞味期限切れ商品の陳列，店内ゴミや冷蔵庫内の腐敗物が放置されることなどが当たり前であったことを改めた。

このことを契機に少しずつ経営方法を改定していった。まず，商品の配置を変えた。それまで商品がばらばらに陳列されていたことを止め，カテゴリー毎に商品をまとめ，店舗内を効率的に回遊できる動線を作ろうとした。それまでのＢ社の常識は「乱雑な方が安く見える」だったが，Ａ氏はその方針に反対して売場を整理したのであった。次に，商品補充の方法を変えた。それまで，商品の補充は新しいものを前面に置いていたため，奥側の商品は賞味期限が切れるまで放置されてしまっていた。そうではなく，新しい商品を奥側から補充するようにしていった。

Ａ氏を悩ませた最大の問題は，親方の過剰仕入れであった。親方の仕入れはとにかく仕入量が多く，どう販売するかが売子の毎日の課題であった。価格は親方が設定していたが，その価格ではなかなか売れなかった。値下げをしようにも仕入れ価格が分からないので値下げの仕様がなかった。そこで，同じMD店で従業していた親方の息子に相談して，こっそり仕入れ価格を聞き出すようにした。開店時には親方の設定した価格で始めることが原則であったが，Ａ氏は親方の息子に相談して営業中に値引きすることを始めたのであった。この繰り返しの中で，Ａ氏は仕入れ価格と販売価格の感覚を少しずつ学んでいった。

しかし，それでもなかなか売り切ることはできなかった。あるとき，時々大量の商品を一度に買ってくれるお客さんがいることに気づいた。彼らは飲食店を営む人が多く，購買量に合わせた値引きをすることで大量販売を促進することができた。この頃から，飲食店対応の重要性を意識し始めたことで，お客さんに合わせた提案販売をすることの契機となった。

しかし，当時のＡ氏には提案販売をするための商品知識がなかった。そこで，親方の息子から野菜の知識を引き出しつつ，書店で参考書を買って商品知識を学び始めるようになった。また，時々親方が仕入れ伝票を紛失してしまうことがあった。そのような時は親方に代わって仲卸売業者に連絡をし，伝票内容を確認するだけでなく，仕事の話の中で野菜の知識を少しずつ教えてもらったのであった。

ある日，親方が仕入れてきた商品を当日中に売り切ることができた。親方は驚き，Ａ氏に「お前が欲しいもん（筆者注：仕入れたい商品）言え」と告げた。その日から，Ａ氏は親方に買ってほしい商品のリストを渡せるようになった。そのリストでは，売れるものをより多く，売れないものをより少なくする仕入量の調整と全体的な商品品質の向上を要望した。リストは次第に具体的な要望に代わり，Ａ氏は「Ｘ円売りの○○をＹ杯（筆者注：箱）欲しい」と親方に意見できるようになっていった。

MD店の売上は順調に増加し，MD店と店舗面積が3倍大きいOD店の売上が同程度になっていた。更なる飛躍のため，主要仕入先の仲卸売業者の計らいで，Ａ氏は他の従業者と３人で，当時市内で急成長していたある食品スーパーで研修を受けることができたのであった。研修でＡ氏が感じた事は，まだまだＢ社は商品管理がずさんであることだった。この頃から次第にＡ氏の意見が親方を通じてＢ社内に通るようになっていった。

当時，OD店の売れ残りをMD店が引き受けさせられることが多くあったが，Ａ氏はそれを断れるようになった。また，週に１回だけ親方のドライバーとして仕入れに同行し，その日はＡ氏の好きなように仕入れをさせてもらうことができるようになった。

あるとき，事態は急転した。MD店の地権者の都合で，MD店が急遽閉店しなくてはならなくなった。さらに不幸は重なり，親方が入院することになったのであった。MD店閉店後，元MD店の従業者は残りの２店舗のいずれかに引き取られたのであるが，Ａ氏の引受先は決まらなかった。Ｂ社において若くして目立った存在であったＡ氏は，他の従業者にとっては妬ましい存在であった。そのことからＡ氏の受け入れ先がなく，Ｂ社から離れざるを得なくなったのであった。

3. 露店販売再開：26歳

所属先はなくなったものの，A氏は知人の支援によって，ある商店街の空き店舗前で露店販売をさせてもらえるようになった。露店販売はひとりで行うつもりであったが，B社の後輩であるE氏が志願してA氏についてくることになった。仕事の担当は，A氏が野菜に興味を持ち始めた時期だった頃であったことからA氏が野菜担当，E氏が果物担当とし，対面販売で営業することにした。

露店販売初日の売上は7万円だった。店舗を持たないA氏らは在庫を保管することができず，売れ残った商品は廃棄しなければならない。それを避けるため，売れ残りそうな商品は仕入れ価格を下回ってでも値引きした。それでもすべての商品が売り切れたのは22時頃だった。もちろん，この日の利益は赤字だった。そして，この時間からB社時代から付き合いのある飲食店に納品を始めるのであるが，飲食店にとってはこのような時間帯から納品をされても困ってしまい，取引先は少しずつ減りついには1社だけになってしまった。

この頃の営業では十分な利益が出ていなかったものの，当時新婚だったE氏に給料を出してあげたい一心から，A氏は自分の給料を無給とすることでE氏の給料を捻出していた。そのような状況を見ていたある仕入れ先の社長が，「これで飯食わせたれ」と1箱平均1500円ほどしていたトマトを1箱500円で好きなだけ仕入れさせてくれるようになったのであった。目玉商品ができたことで露店販売の勢いは少しずつつき始め，3人目の従業者を雇うぐらいの経営規模になってきた。しかし，E氏が強引にB社に引き戻されてしまい，従業者が足りなくなったところ，別の理由からB社を退社していたD氏が露店販売に加わることになった。

A氏にとって，露店販売を始めてからの最初の1ヶ月間は経営がうまくいくかどうか不安の毎日だった。一方で，初めて人の力を借りず商売をこなす毎日の充実感は大きかった。この頃からA氏はこの業界で生きていこうと思うようになった。

露店販売では新たに勉強することも多かった。この地域はこれまで勤務した地域と遠くは離れていないものの，商品の売れ行きが大きく異なった。特にとり菜とばんせい菜がこれまでの5倍以上の販売量になるほど異様に売れた。この経験から，地域特性への配慮を少しずつ意識するようになっていった。

3人での営業が安定してきたことで，担当を野菜担当，果物担当，サポート担当に分担し，ローテーションで担当を回すようになった。体制が整うとみるみるうちに売上は増加し，この地域きっての繁盛店にまでなってきた。忙しすぎて接客をこなしきれない3人を見て，接客待ちをしていたお客さんのおばあちゃんがボランティアでお店を不定期に手伝いに来てくれるということもあった。そんなある日，B社時代から1社だけ取引が続いていた飲食店の従業者から，「大学生の息子を働かせてやってくれないか」とお願いされた。A氏は恩がある飲食店の申し出を受け，その大学生のF氏をアルバイトとして迎え入れたのであった。

経営は順調に軌道に乗った。この頃，市内を中心に展開する中堅スーパーがチェーン全店でイチゴを1日で4000箱も販売したことが話題になっていた。それを聞いたA氏は「なめられてたまるか」と，B社のある店舗の店長であったG氏と力を合わせて，2店舗で4000箱を売ろうと挑戦した。結果としては完売できた。しかし，さすがに無理な挑戦だったようで最後は値引きして完売させた。G氏と力を合わせれば，かなりの販売力を持つことができ，ひとりでは困難な商品や市場化が十分なされていないような萌芽的な商品をふたりで協力して取り扱い，試していった。こうして少しずつA氏は同業者や仲卸売業者の中で一目置かれる存在となっていった。

次第に，仲卸売業者の協力も得られるようになってきた。青果物流通では，基本的に商品は生産者や出荷団体から卸売業者に出荷され，卸売業者と仲卸売業者との間で取引された商品を，小売業者は仕入れることとなる。例外的に，直荷引きと呼ばれる，生産者や出荷団体と仲卸売業者が直接取引を行う方法がある。そして，直荷引きされる商品の多くはその仲卸売業者しか集荷できないも

のが多く，商品価値が高い場合が多い。仲卸売業者から評価されることはこのような商品を仕入れることができる可能性を高める効果があり，A氏はその力をつけ始めていた。

露店販売が順調になってからは，苦しい時期を支えてくれた仲卸売業者への恩返しを意識的に行うようになった。恩がある仲卸売業者の申し出は必ず受けた。例えば，一番苦しかった思い出は2800パックのなすび（2t強）であるが，それでも断ることなく1日で売り切った。B社では，仲卸売業者は駆け引きや騙し合いをする敵だと親方に教えられてきた。しかし，自分が苦しい時に助けてくれたのはB社ではなく，敵であるはずの仲卸売業者だった。A氏はこの頃から小売業者と仲卸売業者との間には信頼関係が必要なのではないかと考えるようになった。

一方，この頃は自信が慢心に変わり始めてしまった時期でもあった。周囲から一目置かれるだけの評価が，自分の力によるものだと過信していた。そして，仲卸売業者が在庫に困っている商品を見ると，「こんな商品どうすんねん。俺が買うたるわ。」と一手に引き受けた。しかし，そのような商品のほとんどは質の悪い不良在庫であり，店頭で扱う商品の品質を低下させてしまった。それはお客さんからの信頼を裏切ることとなり，売上は激減してしまった。それでも，この取引を通じて仲卸売業者からの信頼を得ることができたのがせめてもの救いだと考えた。

その後，無事に親方が退院したのであるが，親方はその時はじめてA氏がB社を離れていたことに気づいたのであった。親方は，「Aに店がないってどういうことや，俺がみつけたる」と言い，A氏はB社に復帰することになったのであった。同時期，これまで続けてきた露店販売に対して商店街や小売市場から反対があり，年内で露店販売を終了することとなった。露店販売最後の年末商戦の短期アルバイトとして，F氏の紹介でH氏がアルバイトで働くことになった。

4. B社への復帰：26歳～27歳

親方がA氏に新たに用意したTM店は売場面積が20㎡弱の小型店であり，A氏はそこで店長をすることになった。従業者はA氏を含めて3名だった。A氏がその店を見て最初に抱いた感想は「俺様にこの大きさの店舗？」だった。売場は店頭に7㎡ほどの簡易売場を設営し，店内は在庫の保管と従業者の作業場所にした。品揃えは売場面積の小ささから売れ筋を中心に構成した。野菜は価格重視で価格なりの品質のものにし，果物は有田ミカン等の上質の商品を扱うようにした。店舗の小ささから店内に冷蔵庫を設置することができず，必然的に毎日商品を売り切ることが求められた。

周囲の予想ではA氏なら20万円ぐらい売るだろうとの声が聞こえてきたが，A氏は初日の日販は10万円を目指して計画した。結果は7.7万円だった。初日は予想より営業状況が芳しくなく，売上が2.3万円減少するほどの商品を値引きせざるを得なかった。その後，値引きしても売り切ることができなかった日もあり，最大3箱のキャベツを店頭で無料配布したことさえあった。

営業を始めて驚いたことは，ある女性従業者が「らっしゃい，らっしゃい」と声出しを始めたことだった。イチゴ4000箱をともに完売したG氏が声出しをしているらしいということは聞いていたが，「女の子でもやっているのに男の俺ができない」ということを反省したのであった。A氏が今まで声出しをしてこなかった理由は，単純に恥ずかしかったからである。もちろん，周りの従業者も声出しをしていなかった。しかし，このことを契機にA氏は声出しを少しずつ始めることになった。

この頃のA氏の経験則として，口コミは2週間後にその成果が出る，というものがある。そこで，期待したとおりに結果が出なくともとりあえず2週間はじっと耐える。TM店も次第に成果が出始め，開店から2ヶ月ほど経つ頃には日販が30万円に届くようになっていた。4ヶ月目には50万円に届くようになった。

20㎡弱の店舗で日販50万円以上を売り上げるには仕組みが必要であった。保管場所の狭さから商品を種類ごとに分けて積み上げることはできず，複数の種類を混ぜて積み上げなければならない。しかし，無計画に積み上げ

てしまえば，必要な商品を必要な時に効率よく取ることができない。そこでＡ氏が考えた方法は，1日の販売予測に基づいて商品を積み上げる方法である。この方法が成功すれば，一見ばらばらに積み上げられているようでも，上から順に商品を取って陳列するだけでその時に必要な商品が補充されることとなる。

さらに，ある時点の在庫を見ればその日の販売計画がどの程度達成されているかを把握でき，それに合わせて販売方法を修正することで有効に商品を販売することができる。販売の予測は最初から上手くいったわけではないが，価格の相場，従業者の能力，気温，客層などから推測し，少しずつその精度を高めていった。この予測が当たれば，日販70万円を超える売上を達成できることもあったという。

5. SD店の開店：27歳～29歳

ある日，かねてからＡ氏の経営を支えてきたある仲卸売業者が，Ａ氏のために店舗用の土地を用意してきた。仲卸売業者は有能な八百屋の独立支援や新規出店支援をすることで自身の売上増加を企てることがあるが，Ａ氏にその白羽の矢が立ったのであった。Ａ氏はその申し出を受け，Ｂ社としてSD店を開店し，その店長となった。

従業者はＡ氏，Ｆ氏，Ｈ氏と他２名の５名であった。売場面積は約100㎡であった。品揃えは野菜と果物，牛乳，練り物，豆腐にした。食料品の取り扱いは，自分たちの強みである売り切り型の経営が活かせるのではないかという意図からの試みであった。業態はセルフサービス方式にし，レジひとり，接客ふたり，サポートふたりとし，Ａ氏のみサポートに固定し他の従業者はローテーションにした。ローテーションを採用したのは，従業者の全員が将来独立することを希望していたため，幅広い仕事を経験できるようにするためであった。Ａ氏自身，「八百屋は独立してなんぼ」と考えていたこともあり，ノウハウは包み隠さず教えるようにした。

開店初日の日販は158万円の大成功だった。最も大きな要因は，仲卸売業者の強力な支援によって多くの商品を格段の低価格で販売できたことである。しかし，2日目の日販は103万円，2週目の日販は60万円を下回るようになり，開店景気は瞬く間に終了した。

SD店開店前，Ａ氏は店舗規模と従業者数から，損益分岐点は日販60万円に設定していた。しかし，次第に売上はそれを下回ってしまった。原因は慢心であった。Ａ氏だけでなく従業者もこれまでの成功体験から，横柄な態度で接客が雑になってしまっていた。商品管理が不十分になり，低質な商品を仕入れては検品が不十分な商品を販売し，お客さんからクレームが来てもまともに対応しなかった。今から振り返ると失敗して当たり前だが，当時はそのことが分からず，なぜ自分たちのやり方が通用しないのかが理解できなかった。

余剰人員を有効に使い売上を増加させるため，従業者をかつてＡ氏が露店販売をした商店街に向かわせた。顔が割れていない人間なら再度露店販売をしてもしばらく営業できると考え，実際その点では成功した。しかし，営業は失敗した。その原因は苦しい営業状況から目先の利益を優先する経営になってしまったことでお客さんの支持を得ることができなかったからだと反省しているが，その当時はそのことが分からなかった。

日販は30万円ほどで下げ止まり安定した。少しでも売上を増加させるため，Ａ氏は日曜日もひとりで営業を行った。経営面では，開店前に予想した動線と異なるお客さんの流れを変えるために売場のレイアウトを変更した。さらに，品揃えを充実させるために同類異種商品を増加させた。それでも売上は上がらず，自分たちのやりかたにこの街が合わないと言い逃れた。

開店から２年経ったある日，Ｂ社の会議で親方がSD店の閉店を決めた。親方は「Ａが行ってだめなら誰が行ってもだめや」と言ってくれたが，Ａ氏は責任を取って退職しようと決意していた。それでも年内の営業継続を志願し，残りの営業期間中は無給にして貯金を切り崩して生活した。無給の日々はＡ氏の中に「利益を生める人間だけが給料をもらえる」という考えを強くした。閉店後に残ったものは，700万円の負債と，「店を失った，自信を失った，

自分を見失った」という気持ちと，そんな自分についてきてくれたＦ氏とＨ氏だけだと思った。

6. 再起：29歳～33歳

SD店の閉店が決まった会議後，Ａ氏は親方に呼ばれた。Ａ氏が親方にＢ社退職の意思を伝えようとしたとき，まず親方に言われたことは「わしが持っとる店どこでも好きな店やれ。ええ場所あるなら新しく出してもええ」だった。一言の叱責もないこの言葉にＡ氏は深く感動し，退社するのではなくこの人に恩返しをしなくてはならないと考えた。そして，「一番赤字の店をください」と伝えた。

一番赤字の店は，Ａ氏が開店に携わったOD店であった。当時のOD店は300万円の負債を抱え，慢性的な赤字の状態だった。この頃のOD店の様子は，形容しきれないほど杜撰な商品管理がなされ，売場の商品はほとんど腐敗し，バックヤードには数ヶ月前に従業者が食べた弁当ゴミが放置され，従業者は無断での遅刻や欠勤が常態化しており，Ａ氏が閉店させてしまったSD店でさえ比較にならない劣悪さだった。

OD店は新たにＡ氏が店長になることに伴い，年末年始の休業期間中にリニューアルをすることになった。まず，3日間をかけて清掃をしたのだが，ゴミの量は2tトラック2台分にまで及んだ。資金が不足していたため店舗設備はそのまま利用することにした。品揃えや売場のレイアウトはＡ氏が再構成した。品揃えの構成は野菜：果物＝3：1となるようにし，薄利の野菜で集客し高利の果物で利益を得るという方針にした。価格は負債返済のため今までより利益率を若干高めに設定せざるを得なかった。従業者はＡ氏，Ｆ氏，Ｈ氏と他２名の従業者とした。

SD店での失敗を経験したＡ氏，Ｆ氏，Ｈ氏は「2度と負けない」と誓った。SD店の経験からＡ氏には「人を育てよう」という新たな理念が生まれた。多くの人間がSD店の閉店時にＡ氏から離れていったが，それでもＦ氏とＨ氏はＡ氏のもとに残ってくれた。Ａ氏はこのふたりに後輩を作ってあげたいと思った。

リニューアルではOD店の負債やSD店の失敗があったことから仲卸売業者に開店支援を要請することはできなかった。それでも，当時は景気が良かったこともあり，リニューアル開店初日の日販は以前の3倍の90万円を達成し，その後も順調に経過した。

Ａ氏はこれまで自分を助けてくれた人たちへ恩返しをするためには相応の力が必要だと感じていた。まずやらなければならないことは自分の力をつけることであり，その力の上に仲卸売業者との信頼関係が築かれると考えるようになっていた。そのためには力のある仲卸売業者との取引が必要だった。これまでは，仲卸売業者にお世話になったという思いから，仕入先は変えてはいけないという思い込みがあったが，この頃から自分の要望に応えてくれる仲卸売業者を探索し切り替えていった。その中で，自分が今までしてきた関係性を中心とした仕入れは，関係性だけで出来る範囲の限定的な仕入れだったと気づいた。この頃には，仲卸売業者に対して自分の希望する商品を具体的に意見するようになっていた。

Ａ氏はお客さんの流れをつかむために，開店後1カ月は店頭に立った。店頭では，どのぐらいの品質の商品を，どの程度の価格で販売すれば，どういう反応が返ってくるか，お客さんの動線は自分の意図通りにできているかなどを観察した。これまで自身が設計した動線のようにならなければお客さんが悪いと考えていたが，OD店ではお客さん目線で動線を組み立てられるようになってきた。そのために，商品が手に取りやすい高さになるように売場を設計するなどの工夫を試みた。商品陳列の方法も小分けを増やすようにした。その意図はお客さんの利便性を高めるだけでなく，小分けによって購買点数の増加を促すことでお客さんの買物パターンをより正確に把握することを狙った。

その中でいろいろな仮説が明確になってきた。例えば，りんごやバナナが売れる地域は果物の潜在消費量が高いというものである。りんごやバナナは年間を通して安定して流通する商品であり，そのような果物を購入する家庭には果物を食する習慣がある場合が多い，または習慣化する可能性が高い。そして，このような地域では個性の強い

商品を勧めることが有効である可能性が高い。

例えば紅玉というりんごがある。このりんごの特徴は身が硬く酸味が強くておいしいとは言えない。この商品の特性を知らないお客さんに説明なく販売してしまうと，りんごの味に失望して店から遠のくかもしれない。そうではなく，「りんごください」，「何に使いますか。このりんごは酸っぱいので，生食よりアップルパイなどの調理向けですけど大丈夫ですか。」と説明や提案をすることが必要になる。そして，このような提案販売を受け入れてくれたお客さんは，その後リピーターになる可能性が高かった。このように果物の潜在消費量が高い地域では，A氏は積極的に果物の取り扱いを増やすだけでなく，個性の強い商品の提案販売で市場を開拓したのであった。

経営が軌道に乗る中で，部下との交流も増えた。特に，H氏がA氏の右腕としての力をつけ始め，経営の方向性などを変えようとするときには頻繁にふたりで飲みに行った。従業者への指導は熱心に行ったが，A氏が期待する水準に達しない時にはつい手が出てしまうことも少なくなかった。それでも根気よく教育を続け，まずは自分が手本を見せる，次に従業者にその方法をさせてみる，そして知識を補うような本を勧める，それ以上は自分で工夫して自分のものにしろ，という手順で教育を行った。

OD店の経営が3年目に入ると，B社の方針でA氏は当時出店していた6店舗のうち3店舗を管理することになった。そこで日販12万円のSR店の店長にH氏を，日販40万円のTM店の店長にF氏を配置し，OD店は自身がそのまま店長を兼任することにした。配置の理由は，仕組みづくりが得意なH氏を苦戦が続くSR店に，勢いがあるF氏を好調なTM店に振り分けたのであった。

この頃，ともにB社で力を合わせて働いてきたD氏とG氏がそれぞれ独立した。しかし，残念ながら両者とも経営がうまくいかず閉店することになってしまった。さらにこれまでA氏を育ててくれた親方が逝去した。B社は親方の息子が継ぐことになったが，A氏とは折り合いがつかずA氏は再びB社を退社することにした。A氏の退社を受け，OD店およびTM店，SR店の全従業者も退職した。また，これまでA氏の下で下積みをしてきたF氏はこれを機に独立したのであった。

7. C商店への参加：33歳～34歳

退職後の1週間は，充電期間と称してひたすら酒におぼれた。多い日でワイン3本と缶ビール12本ほどを飲んだ。自分は蓄えがあったためそれでも良かったが，後輩たちの就職先を探さなければならなかった。この年，D氏が妹と弟との3人でC商店として2度目の起業をしていた。当時のC商店は創業間もないものの，日販40万円を達成するその地域の繁盛店であった。A氏はF氏をD氏の下で働かせてもらえないかとお願いをし，受諾された。その流れでA氏もC商店で働くこととなった。

その後，次第にC商店の営業は苦戦するようになっていった。この地域の核施設のひとつであったダイエーが閉店したことによって，残りの3社のスーパーが元ダイエー客を奪い合うかのような激しい価格競争を繰り広げ始めたのであった。その影響もあってか，C商店の日販は20万円ほどにまで減少していた。

A氏はなんとか現状を打開する方法は無いかと検討した結果，この時のC商店では仕事を抜本的に組み直さなければ再建は無理だと考えた。それまでのC商店は新鮮で低価格の売り切り型経営でお客さんの支持を得ていたが，この頃は減少した売上の中で生計を維持しようとするあまり，価格が同業他社並みとなってしまっていた。その結果，C商店はそれなりの商品がそれなりの価格で販売されている，特徴の無い店になってしまっていた。

仕事の分担はD氏が仕入れを行い，A氏が営業の指揮を執ることになった。D氏の仕入れ方法は，販売価格を念頭に置きながらそれに見合った商品を仕入れるという方法であった。しかし，A氏の考えでは，その方法では低価格を実現することはできるが，一方で付加価値を提案しにくい商品を仕入れてしまうことになる。その結果，周囲の価格競争に巻き込まれてしまうことで売上と利益が減少してしまう悪循環に陥ってしまうと考えていた。しかし，A氏は仕入れする商品が決められない以上，販売

の工夫によって商品を売り切らなければならなかった。

売場の構成を考えるとき，これまでは商品のカテゴリーという視点から考えることが多かったが，この頃から新たな視点でも考え始めるようになった。それは商品特性と売場特性である。商品特性とは，商品の性格を①お客さんの足を止める商品，②品揃えとして必要な商品，③利益率の高い商品，④旬の商品，⑤売場の色合いを良くする商品，⑥相場が変動中の商品という視点から分類するものである。売場特性とは，各売場とお客さんとが接する頻度からＣ商店の売場の強さを６段階で分類したものである。売場の構成は，カテゴリーだけでなくこれらの特性を加えることでさらに細かく計画されることになった。これらの考えはすぐにまとまったわけではなく，日々の試行錯誤の中から少しずつ明確になっていった。

8. Ｃ商店の飛躍：34歳～37歳

あるとき，閉店したダイエーの向かいにあった八百屋が閉店をすることになった。そのままテナントの募集が始まったのであったが，家賃が7㎡で８万円と高額であったこと，数カ月たってもダイエーの後継店が決まらなかったこともあり，テナントは埋まらなかった。Ａ氏はそのテナントは不良物件だと考えていたが，Ｄ氏は勝負をしかけた。そのテナントで魚屋を開店することにしたのである。Ｄ氏はＢ社では鮮魚部門を長く担当した経験から，そのスキルを活かそうと考えたのであった。

魚屋の開店に伴い，Ｄ氏が魚屋の店長になり，Ａ氏が八百屋の店長になった。そして，Ａ氏がＣ商店の仕入れを始めることになり，仕入先はひとまずＤ氏の仕入れ先をそのまま引き継いだ。しかし，Ａ氏にとっては新しい仕入れ先との取引になり，取引の感覚が全くつかめなかった。仲卸売業者にＡ氏の意図が上手く伝わらず，要望する商品がなかなか手に入らなかったのである。こればかりは，少しずつすり合わせながらお互いの呼吸を合わせていくしか方法がなかったが，仲卸売業者の中でも一番反応が良く対応が早かったのがＩ社であった。

Ｉ社の担当者は当初からＡ氏の意図を理解してくれた理解者だったという。例えば，それまでＣ商店が扱っていた愛媛産のみかんは，品質は高いが日持ちが悪いという。Ａ氏が価格と品質とのバランスの取れた商品を要望すると，Ｂ社はそれまでの仕入れ先を変更して香川産のみかんを仕入れてくれた。Ａ氏は自分たちのためにそこまでしてくれたことに応えるために，依頼した分はすべて買い取りを引き受けた。

Ｉ社の支援が得られたことで，Ｃ商店の果物の売上は大きく増加した。Ａ氏によれば一般的に八百屋の果物の売上比率は25%程度だといわれているが，Ｃ商店では60%にまで果物の売上比率が増加した。売上の比率はバランスが悪いものの，利益率が高い果物の売上が増加したことで，経営には余裕が出てきた。この経験から，Ａ氏は仲卸売業者に自分の好みを理解してもらわなければならないことを強く認識したのであった。それ以降は，「こういうのが欲しい」，「これはいらない」というやり取りを続けながら自分の好みを理解してもらおうと努めたが，一定の理解が得られるまでに５年もかかった。

Ｄ氏が開店した魚屋は順調に滑り出すことができた。当初は店舗規模が小さいことからＤ氏がひとりで経営することになっていたが，売上の増加によって仕事が回らなくなり，八百屋から従業者をふたり派遣しなければならなくなった。この頃，八百屋の日販は50万ほどで安定していたが，これまで５人で支えていた売上をＡ氏，Ｈ氏，Ｄ氏弟の３人で維持しなければならなくなった。そのために，従業者の配置を変えた。

それまでＡ氏はサポートを担当していたが，店頭での接客に変更した。その意図は，営業の組み立てを，裏方が店頭を動かす仕組みから，店頭の動きを裏方が支える仕組みに変更したかったからであった。Ａ氏がサポートの場合，店頭での販売力は落ちるものの在庫調整力は上がることで過剰在庫を円滑に減らすことができる。Ａ氏が店頭の場合，店頭での販売力が増すものの在庫調整能力が下がってしまう。Ａ氏はこの配置変更によって，まずは50万円の売上を達成する販売力を維持しようとしたのであった。在庫調整力が落ちてしまうことで売れ残って

しまう商品は，営業時間を延長することで対応した。

従業者の不足を解消するため，新たにふたりの従業者を雇用した。ひとりはＡ氏の下積み時代のお客さんであり，もうひとりはＡ氏の下積み時代の後輩である。前者は元々フランス料理店を経営していたが，その店舗の閉店に伴いＡ氏がスカウトをした。後者はＡ氏が下積み時代にスーパーの店長を務めていた店でレジ担当として働いていた。

9. 2代目Ｃ商店：37歳～ 43歳

2008年，Ｃ商店は株式会社として法人化した。Ｄ氏は従業者が結婚していくのを見て，従業者が安心して生活できるようになるためにこの決断をした。そして，「やるなら一気や」と多くの福利厚生を用意した。しかし，そのためのコストを想定しきれていなかった。経費が大幅に増加したことで，売上は安定していても利益が出なくなってきた。これまでの仕組みでは，生計の維持すら難しくなってきた。さらに困難は続き，2011年に私的なトラブルによって創業者であるＤ氏がＣ商店を退職することになってしまった。従業者で話し合った結果，Ａ氏がＣ商店の2代目経営者となることで再出発することになった。

Ａ氏の最初の仕事は経営の立て直しであった。当時，ニュースでは食品への異物混入や産地偽装が世間を賑わせていた。Ａ氏はＢ社を退職してからは国内産の野菜と果物のみを取り扱っており，この流れを好機と捉えた。開店準備の繁忙さから商品に産地を記載することはできなかったが，接客や声出しの中で商品ごとの具体的な産地を強調した。産地を質問するお客さんが増えたことで，お客さんとの会話の時間が増えるようになり，その時間を提案販売につなげた。例えば，「なぜ産地を気にされるんですか?」と尋ねれば，「赤ちゃんの離乳食を作っているので気になるんです」と返答がある。そのことによって，会話の中でお客さんの重要な情報を入手することができ，そのお客さんに合わせた提案販売をすることができる。商品のアピールにおいても，「国産を売ってます」というのではなく，「食の安全を守るのが我々の仕事です」と表現することで，食品問題に敏感なお客さんへの対応を心掛けた。

こうしてＣ商店は周囲の同業者から頭ひとつ抜けるだけの売上を達成するのであるが，そうなったことで競合店による品揃えの模倣や価格競争を仕掛けられるようになった。そこで，Ａ氏は模倣が難しい接客面で競合店との違いを今まで以上に意識して出すようにした。従業者には，ひとりひとりのお客さんが何を買ったかを覚えることを求めた。次の接客機会のとき，お客さんは覚えていてくれたことに気を良くする。そして，その日には前回と違う献立のための食材を提案することや，その人の献立が予想できればおかずを一品たすための提案販売までもが可能になる。さらに，その会話を周囲のお客さんに聞こえるようにすれば，購買意欲を刺激することができる。

一方で，意識して飲食店への卸売りを増やすようにもなった。飲食店への卸売りは注文商品の細かさや配送コストによって負担がかかるが，Ｃ商店全体としては仕入量が増加することにより，仲卸売業者に対するバイイング・パワーを高めることができる。卸売りの販売量が増えたことを受けて，Ａ氏は2012年に飲食店卸売業として合同会社を設立し，Ｃ商店が業務委託を請け負うという形で展開している。

IV. 考察

本研究の事例を商業研究上に位置づけた場合，興味深い点として次の2点を考察したい。

第一に，Ａ氏の商人としての能力とＡ氏が構築する店舗のビジネス・システムが労働集約的な次元のまま展開されていることである。顕著な例として，唯一保有していたホテルでの経験というリソースを手がかりに商品特性や売場特性という独自の在庫調整基準を形成したことや，リソースが無かったがゆえに果物の試食販売しかできなかったことが果物を品揃えの核とした八百屋のビジネス・システムの形成につながったことを挙げることができる。

小規模小売業者の特性として，その能力およびビジネ

ス・システムの労働集約性が高いこと自体は一般的な理解ではあるが，その成長や事業展開の過程の中で労働集約性の程度を強めていくことは興味深い発見事実である。この点に関する仮説的な解釈として，小売業者の成長および事業展開における経路依存性を指摘することができる。これは，業界参入時または創業時点において当事者が核とする商品取扱い技術や流通システムによって，その後の熟達やそれによって形成されるビジネス・システムが異なる可能性を示唆している。

Ａ氏の場合，業界参入時のリソースが限定されていたがゆえに，それを起点とした成長をせざるを得なかったことを読み取ることができる。このとき問題になることは，異なる経路で成長または発展する小売業者の事例がリソースになるかどうかである。ビジネス・システムのネットワーク性を考慮すれば，おそらくリソースになる可能性は低い。その場合，当事者が参考にする知見は同様の経路に分類される事例であることから，学習をすればするほど経路依存性が強められていくことになる。この過程が進むほど，両者にとって有用な知識や技術の差異は大きくなっていくと考えられる。

このことは，仮に小規模小売業者と大規模小売業者は異なる経路にあると位置づければ，前者を研究しようとする場合には後者から得られた分析枠組みやモデルでは十分な検討ができない可能性があることを示唆している。なぜなら，位置する経路によって核となる知識や技術が異なるのであれば，理論的に焦点化すべき点も異なる可能性が高いからである。

既存研究では両者は同じ経路上にあることが想定され，なぜ小規模小売業者は大規模小売業者のような経営成果を達成することができないかが議論されてきたが（田村1981），両者の経路が異なるのであれば新たな概念や分析枠組みを開発することで，既存研究とは異なる理論的説明を提示できる可能性がある。そのためにまず検討しなければならない理論的課題は，経路依存性を生起させる引き金を概念化し，その後の過程を詳細に検討することである。そのためにも，本研究と同様に小規模小売業者の長期的な実践の経緯に焦点を当てた研究蓄積を進める必要がある。

第二に，Ａ氏は仕事仲間との関係性が強いことである。顕著な例として，Ｂ社の親方との絆や露店販売についてきたＥ氏，新婚のＥ氏に給料を払えるように支えてくれた仲卸売業者，いちご4000箱をともに売ったＴ氏，Ｃ商店時代のＡ氏の右腕となったＦ氏とＨ氏など，Ａ氏はその時々で縁のある人たちと強い関係性を結びながら事業を展開してきたことを挙げることができる。

このことを理論的に検討するための概念として，商人家族が有用ではないかと考える。石井（1996）によれば，伝統的な家族制度[2)]下においては，小売業者の配偶者は仕事を手伝う人的資源であり，子供は家業としての小売業を継ぐ後継者であった。小規模小売業者は「この小売業は，自らの一生を賭けた仕事であり，それなしでは自らの人生の意味がなくなってしまう（279頁）」という天職意識をもち，その家族は「財産は，家族の特定の誰かの所有物ではなく，家族全員の所有物だ（279頁）」という家族財産概念を持つことで積極的に家業としての小売業を支援する。このような意識を持った小売業者とその家族従業者[3)]が商人家族として概念化されている。

このような観点から事例を解釈すれば，Ａ氏とその仕事仲間の関係性は商人家族としての性質を備えていると捉えることができる。定義上，商人家族の要件には法的な意味での家族であることが前提とされている。しかし，本研究からは非家族からなる従業者間および取引先の企業においても同様の関係性が構築されうることが示唆されている。以下では，議論を明確にするため，経営者と従業者の関係に限定して考察する[4)]。

なぜこのような関係性がみられるのかについて，ひとつの解釈としては，労働負荷の高さを支える基盤として商人家族が機能していると考えられる。大規模小売業者は労働集約的な商品取扱い技術を資本集約的な商品取扱い技術へと標準化することによって競争優位を構築している。そのため，小規模小売業者は資本集約的な商品取扱い技術によって標準化されない水準にまで，労働集約的

な商品取扱い技術を高めなければならない（石井1996，高嶋2012）。

このような過程で形成される小規模小売業者のビジネス・システムは，経営規模の小ささと労働集約的な商品取扱い技術の高さに由来して，経営者の価値観や嗜好が強く反映されたものになる可能性が高い。このことは，従業者が日々の営業の中で労働負荷の高い業務をこなせばこなすほど，経営者の人格に触れる機会が増すことを意味する。そして，それは従業者にとって経営者との間に人格的親和性[5)]を深く感じる契機となり，業務をこなしていく中で商人家族としての関係性を構築することにつながる。従業者はこのような過程の中で商人家族となっていくことで，より負荷の高い業務を遂行することが可能になると考えられる。

このように，労働負荷の高度化と商人家族としての関係性構築が循環的な関係にあることが本研究から示唆されている。また，石井（1996）は天職意識と家族財産概念を商人家族の構成要件として挙げているが，家族では無い他者としての従業者が商人家族となる場合には，従業者において経営者に対する人格的親和性が高まることが必要だと提示することができる。

以上の議論は，仮説的な解釈や今後の概念化が期待される手がかりを示したに過ぎず，更なる事例の蓄積と理論的検討が必要である。

注

1) 例えば，小林（1995）は調査協力者と研究者との関係において，両者の親密さが増すと語りの内容の深さが変化することで，異なるヴァージョンの語りが表現される可能性があることを示している。ヴァージョンの例としては，いくつかの解釈に基づいた「解釈のヴァージョン」と，ひとつの解釈が異なって表現された「表現のヴァージョン」が挙げられている。

2) 石井（1996，pp.5-17）は伝統的家族の特徴として，生産のための世帯，商売と住まいとの近接，世帯規模が大きいこと，家庭内での商人教育，配偶者は貴重な経営資源，結婚は見合い，共同体に巻き込まれることを挙げている。

3) 石井（1996，pp.268-271）は家族従業者の定義として，第一に個人商店の無給の家族従業者，第二に個人商店の一定の給与を得ていない家族従業者，第三に個人商店に従事するすべての家族従業者，第四に法人も含め小規模小売商店のすべての家族従業者，第五に小規模小売店を自分たちの財産だと見なしている家族全員を挙げている。

4) 取引先の企業については商人家族ではなく，例えば家族的商人として概念化すべきかもしれない。事例から読み取れるように，彼らは経済合理的な基準とは異なる次元で意思決定をする程度が高そうである。この点については本稿の議論では扱いきれないため，別稿にて論じたい。

5) 本稿では明確な定義を提示することができないが，日常的な言葉では「この経営者のことが好きである」，あるいは「この経営者のためなら頑張れる」といった意識や感情を想定している。

【参考文献】

石井淳蔵（1996）『商人家族と市場社会：もうひとつの消費社会論』有斐閣。

石原武政（2000）『商業組織の内部編成』千倉書房。

小林多寿子（1992）「〈親密さ〉と〈深さ〉：コミュニケーション論からみたライフヒストリー」『社会学評論』第42巻，第4号，pp.419-434。

小宮一高（2003）「自己目的志向の小売業者と品揃え形成」『流通研究』第6巻，第1号，pp.81-93。

坂川裕司（2009）「チェーンストアにおけるサプライチェーンの動態：投機型から延期型への移行と障壁」『經濟學研究』第59巻，第3号，pp.189-197。

高嶋克義（1997）「生業志向のマーケティング行動：資源ベース視点による考察」『国民経済雑誌』第176巻第1号，pp.47－60。

高嶋克義（2012）「小売市場における価格競争と差別化戦略」『国民経済雑誌』第205巻，第3号，pp.1-13。

田村正紀（1981）『大型店問題』千倉書房。

畢　滔滔（2002）「広域型商店街における大型店舗と中小小売商の共存共栄:「アメ横」商店街の事例研究」『流通研究』第5巻，第1号，pp.1－26。

松田温郎（2014）「参与観察の体験：調査協力者とラポールを築き論文を執筆する「わたし」」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』vol.3(2014)，pp.111-125。

横山斉理（2010）「地域小売商業における大型店と中小店の創造的

競争」『マーケティングジャーナル』通巻116号, pp.55-70。

Becker, Howard S.(1966) “Introduction” , Shaw, Clifford R., *The JACK-ROLLER : A delinquent Boy's Own Story*, pp. v - x viii , University of Chicago press.(玉井眞理子・池田寛訳 (1998)「序文」『ジャック・ローラー : ある非行少年の物語』, pp.1-19, 東洋館出版社。)

Flick, Uwe.(2007)*Qualitative Sozialforschung*, Reinbek bei Hmburg.(小田博志監訳 (2011)『新版質的研究入門 :〈人間の科学〉のための方法論』春秋社)。

Holstein, James A. and Jaber F. Gubrium(1995)*The Active Interview*, Sage.(山田富秋・兼子一・倉石一郎・矢原隆行訳 (2004)『アクティブ・インタビュー:相互行為としての社会調査』せりか書房。)

オーラルセッション ― フルペーパー

エスノメソドロジーとフィールドワーク

― 薬害調査における専門的知識と歴史的文脈の意味 ―

松山大学 人文学部 社会学科 教授
山田 富秋

京都工芸繊維大学 助手
入江 信一郎

要約

本報告では，ガーフィンケルのハイデッガー的トラブルメーカーという概念によって示された研究方法を批判的に検討することによって，エスノメソドロジーがこれまで照準してきた，繰り返し産出可能な「端的な理解可能性」の水準における理解ではなく，むしろ，ローカルで歴史的な文脈に定位するフィールドワークの知に到達する研究方法を提唱する。

ガーフィンケルの「個性原理」の探求をハイデッガーの存在了解の探求とパラレルなものとして読み解くことによって，「端的な理解可能性」の水準における理解が，ハイデッガーの「世人（das Man）」の水準における類型的理解にとどまることが明らかになる。この議論を踏まえ，報告者が長年携わってきた「薬害HIV感染被害問題」に関する調査のプロセスをリフレクシヴに再検討することを通して，「世人」的な類型的理解に呪縛されていた「第一次報告書」の失敗の意味を明らかにすることができた。その結果，調査チームを根本的に再編成し，ローカルな医療場面における医師と患者の関係に焦点化した調査方法を新たに採用することによって，1980年代の血友病治療を構成するメンバーのコンピタンスを再獲得できるようになった。このコンピタンスとは，当時の医療に関する専門的知識の獲得と，インタビューで得られた「語りの内容」を適切な歴史的文脈に位置づけることから成る。これはガーフィンケルの言う「方法の固有性」の強い使い方に当たるだろう。

キーワード

ガーフィンケル，エスノメソドロジー，端的な理解可能性，フィールドワーク，薬害調査

I. 「個性原理」の探求としてのエスノメソドロジー

21世紀に入ってエスノメソドロジーの創始者であるガーフィンケルの未公開著作がアン・ロールズ(Anne Rawls)によって次々と編集され公開されることになった[1)]。ガーフィンケルは長寿を全うして2011年に亡くなったが，彼の仕事の全体像を描き出す仕事がまさに始まったと言えるだろう[2)]。ロールズの考察を踏まえれば，ガーフィンケルの企図は「個性原理（haecceity）」の探求と一言で要約できる。フッサールが『ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学』(1936=1980) において，「生活世界」を数学的理念性の世界で隠蔽したガリレオの企図を「世界のガリレオ化」と呼んで批判したように，ガーフィンケルもフッサールのこの呼びかけに応じて，社会学者が採用する「解釈定理（rendering theorem）」(Garfinkel & Wieder,1992)を通した分析結果を捨て，その代わりに{生きられた現象}を掘り起こし，それが組織される，その独特の様式，つまり「個性原理」を記述しようとする。つまり，思弁に傾いた構築的(constructive)社会分析が「生きられた」社会現象を，科学的方法手続きを通して，科学的研究成果に置き換え，廃棄してしまうのと対照的に，エスノメソドロジーは，例えば {電話が自分にかかってきている} といった現象を，まさにその現象に固有の「個性原理」を記述するという方法によって，直接捉えるのである。

この時，必要となるのがエスノメソドロジー的無関心である。現象学的還元にも似た，この無関心を発動させることによって，常識的解釈はもちろん，科学的解釈もいったんカッコでくくることによって，現象それ自体を観察する道を切り開く。ガーフィンケルはウィーダーとの共著論文(Garfinkel,H.,and D.L.Wieder,1992)において，さらにこの方法を詳しく述べる。それは構築的社会分析のように，ある一定の科学的手続きを経た「解釈」によって作り出さ

れる現象ではなく，むしろメンバーのコンピタンスを通して経験的に発見され，そしてメンバー間に相互に教示できる現象である。それは「生きられた現象」が，ひとつの秩序だった現象として，ある様式を持って組織される様子がメンバーに観察できることを意味する。エスノメソドロジストは，この独特な様式を厳密に再現するようなやり方で記述しなければならないのである。これが「方法の固有性要請(unique adequacy requirement)」と呼ばれる研究方針である。

ここでやや難解なガーフィンケル自身の表現を使えば，「生きられた」社会現象とは「自然に組織された日常的諸活動」であり，「ローカルな場面において産出された，自然に説明可能な，生きられた秩序性としての秩序現象 (the locally produced,naturally accountable lived phenomenon of order*)1992,p.187」である。つまりそれは「いま語られているワークの生きられた，その場の道具と結びついた進行過程(the lived equipmentally affiliated in vivo in-courseness of the work that is being spoken of)ibid.1992」を指している。ここで道具を媒介とした進行過程（equipmentally affiliated）とは，山田(2011b)が論証したように，まさにハイデガーの言う道具的存在性（Zuhandenheit)のことである。もう少しガーフィンケルの言い方に忠実になれば，彼は「ハイデッガー的トラブルメーカー」という用語を使って，「道具と結びついた」仕事場に特有の協働的ワークを明らかにできると述べる。(Garfinkel,2002)そしてここで言うトラブルメーカーとして病気や障害などを挙げる。障害や病気をハイデッガー的に利用するとはどのようなことだろうか。ガーフィンケルは障害や病気の他に，障害者が日常生活で利用するサポート機器や，視野を上下左右逆転させる逆転メガネなどの「トラブルメーカー」を挙げ，逆転メガネと先天性夜盲症などの例を詳細に検討している(Garfinkel,2002, pp.125-6.& Ch.6)なぜこうしたトラブルメーカーが必要とされるのかと言えば，これを導入することによって，日常的な道具使用の透明性(transparency)が克服できるからである。そして，日常的道具使用の透明性が克服されれば，ローカルなワークの社会的組織化の細部が明らかにでき，それをエスノメソドロジー的に再特定化できるからである。つまりガーフィンケルの「固有原理」の探求は，ハイデッガーの言う道具的存在性における透明性の克服と軌を一にすると考えて良いだろう。

それでは，ハイデッガーにおける道具使用の透明性とはどのようなことだろうか。ここでは『存在と時間』第1部の「道具的存在性」概念を軸にハイデッガー哲学を「技能の現象学」として再構成し，英語圏においてハイデッガー理解を広めたドレイファス(Dreyfus,H.L.,1991＝2000）の理解に従うことにする。なぜなら，彼のハイデッガー理解とガーフィンケルのそれとが，構築的社会分析による科学的「解釈」の拒否と「端的な理解可能性」の重視という点で共通していると考えるからだ。

ドレイファスによれば，私たちが道具を使用するとき，道具は端的に消える。彼は盲人の白杖使用を例に，道具の透明性を説明する。つまり白杖は，白杖として使用していない時には，その表面が滑らかである等々の特徴を言うことができる。ところが，実際にそれを使用したとたんに，白杖の存在は消え，それを使って意のままに歩くことしかなくなってしまう。ドレイファスはハイデッガーに習って，これを道具使用の透明性(transparency)と呼ぶ。(Dreyfus,H.L.,1991＝2000,pp.64-69.)またこの時，道具だけでなく使用者も消えるという。つまり道具を使用している現存在(Dasein＝人)には当の道具についてのテーマ的意識も意図性もなく，ただ状況に没入しているのである。

II. ハイデッガーの「世人」とガーフィンケルの「個性原理」

道具使用の透明性に関する議論の背景的文脈を理解するために，ハイデッガーの『存在と時間』の第1部の全体について概略を示すことが必要である。門脇(2008)によれば『存在と時間』には三つの主要な存在論的カテゴリーがあるという。それは現存在（Dasein）と事物的存在性(Vorhandenheit)と道具的存在性(Zuhandenheit)で

ある。まず現存在とは，具体的なコンテクストに日常的に住まっている，つまり，当該状況で生きる具体的な人を意味する。そして事物的存在性とは，構築的分析が前提とする「実体」に対応する存在である。それは構築的分析が実体視するさまざまな現象を意味する。そして道具的存在性とは，何らかの仕事に従事し何らかの道具を使用する世界に没入したふるまい全体を意味する。

まずガーフィンケルの個性原理の記述要請と非常に類似した要請が，『存在と時間』の第1部第3章第15節「環境世界のなかで出会う存在者の存在」において述べられている。それは，私たちが日常的に出会う存在者（もの）の存在を現象学的に明らかにするためには「ものを操作し使用する」（H.s.67）という配慮的な交渉の中で，どのように存在者が現れるのかを明らかにしなければならないという要請である。それは存在者の存在構造を規定することであり，いつもすでに「生き生きと」働いている存在了解を，取り立ててあからさまに遂行することにほかならない。ガーフィンケルが，個性原理を記述するために，ワークの進行過程に入り込み，メンバーのコンピタンスを獲得しなければならないと言うように，ハイデッガーもまた，いま働いている存在了解を明らかにするには，常にすでになされている配慮的交渉の中に身を移す必要があると言う。

現象学的に予備主題となる存在者は，ここでは，使用中のものとか製作中のものであって，それらに接するためには，かような配慮のなかへ身を移してみなくてはならない。厳密に言えば，身を移してみるという言い方にも語弊がある。なぜなら，われわれはこのような配慮的交渉というありかたへ，あらためて身を移すまでもない。日常的現存在は，いつもすでにこのありさまで存在しているのである。たとえば，ドアを開ける時，私は把手を使用している。したがって，このように出会う存在者へと近づく現象学的通路を獲得するということは，むしろ，そこに押しかけ付きまとってきて，かような「配慮」の現象をまったく蔽いかくしてしまう解釈傾向を，排除するという点に存するのである。（H.s.68　細谷訳159-60頁）

解釈定理によって｛生きられた現象｝を隠蔽し廃棄する構築的分析をガーフィンケルが厳しく批判したのと同じように，ハイデッガーも，存在者との配慮的交渉を隠蔽する思弁的な解釈を批判する。そして道具（Zeug, equipment）がまさにその道具として働くのは，それが他の道具との多様な指示関係において，それを超えた規範的な社会的慣習の中に位置づけられているからであると言う。ここで重要な点は，道具を使うという配慮的交渉において，道具は主題的に把握されるわけではなく，むしろ「透明性」を獲得していることである。したがって，もし，事物的存在性の水準において，道具使用を思弁的・構築的に考えたとしたら，そのとたんに道具的存在性自体を理解することはできなくなる。

門脇(2008,51頁)によれば『存在と時間』の当初の企図は，現存在が事物的存在性の概念によっては決して捉えられないことを立証することだったと言う。つまり，構築的理論に代表される実証主義的世界認識がモデルとする，世界を客観的実体として認識する存在様式は，実は日常的な世界内存在の例外状態であり，世界内存在の働きが停止してしまった故障状態である。われわれの日常の多くが配慮的気遣いの様態で営まれているにもかかわらず，従来の哲学や科学は，この故障状態を理論装置に置き換えて理解しようとしてきた。（前掲書,64頁）

そしてこのような故障状態である事物的存在性にあっては，心は物を映す表象を内蔵する容器のようなものとみなされ，現存在の存在了解が含む，自らの存在への多様な態度の取り方などが忘却されてしまい，世界についての情報が観念や命題の形をとって，表象として心の容器に収められるようになるという。（前掲書,65頁）これこそ表象主義が根本的に誤っている理由である。ドレイファスの最大の貢献とは，この表象主義批判をベースにして，『存在と時間』第1部の道具的存在性を軸にハイデッガー哲学を「技能の現象学」として再構成したことであるという。すなわち，私たちの日常生活を占める習慣的な行為や

道具使用は，意識された心的表象を伴わない没入的な志向性であり，『存在と時間』は配視という没入的志向性の持つ技能的な「いかになすかの知(know-how)」を扱う技能の現象学として位置づけられる。(門脇,2011,223-4頁) ドレイファスがエスノメソドロジーを社会学における技能の現象学の応用と考えた理由もこれで理解できるようになる。そして以下の門脇からの引用が示すように，この視点は後期ウィトゲンシュタインの考え方と共通する。

（前略）このような親密で背景的な「慣習的振る舞い(practice)」こそが「世界を開示すること」そのものであり，ハイデガーの「存在了解」の別名にほかならないのだとドレイファスは主張する。あらゆることがらの理解可能性を，ふるまいの一致，あるいは生活形式の一致に求めて，それ以上の哲学的基礎づけを拒む，後期ウィトゲンシュタインの発想が，明らかにここでは念頭に置かれている。(門脇,2011,224頁)

それではガーフィンケルの言うハイデッガー的トラブルメーカーは，ガーフィンケルの引用元であるハイデッガーにおいてどのように扱われているのだろうか。門脇(2008)によれば，道具の透明性の克服は「世界の閃き（Aufleuchtung der Welt）」によって遂行される。すなわちそれは，実践的な交渉において目立たずに，しかし正常に機能していた道具が，突然利用不可能になったときに現れるという。門脇(2008,79頁以降）は次の３種類の利用不可能性について説明する。それは(ア)道具が故障等によって目立つ。(イ)適切な道具が手元にない時に，当該の不在の道具はその必要性を「押しつけがましさ」をもって迫ってくる。(ウ)道具の全体的指示連関を乱す場違いなものが出現して手向かう。この３ケースである。この３種類の利用不可能性が道具使用の背景にある規範的で全体的な意味連関を明らかにする手がかりとなる。

この３ケースをガーフィンケルの例と比較するなら，ガーフィンケルとハイデッガーには大きな相違点があることがわかる。それはハイデッガーが存在者（もの）について道具使用の透明性を論じているのに対して，ガーフィンケルは人間，つまり現存在について論じているのである。確かにガーフィンケルは逆転メガネや障害をトラブルメーカーとする現存在（人間）を例にして，健常者に期待されている通常のふるまいの停止を問題にしていたが，それをハイデッガーの言う存在者（もの）と連続性のあるものとして仮定すれば，ここに両者の類似性を認めることができる。さらに，道具使用の透明性を克服した結果明らかになる事態についても，ある程度の共通性を認めることができる。というのも道具の技能的透明性は世界の存在論的透明性に裏打ちされている以上，道具の利用不可能性によって開示される「世界の閃き」は，道具の総計ではなく，むしろ道具使用の暗黙の背景を成す規範的な社会的慣習（practice）を明らかにするからである。つまり「この規範性は，個々の主観によって与えられた価値の集まりであるよりは，局所的コンテクストや使用の場を基礎として出現し，局所的コンテクストの内部にいる人びとの全体に共有されているふるまいの方向性のようなものである」(門脇,2008,86頁)。この引用の「局所的コンテクストの内部にいる人びと」をガーフィンケルのlocalcohort(局所的に配置された人員）と読み替えれば，ハイデッガー的なトラブルメーカーによって明らかにされるのは，まさにローカルな場面における社会的慣習と言うこともできるだろう。ドレイファス的に言い換えれば，あらゆることがらの理解可能性は，規範的で全体的な背景的文脈としての生活形式の一致に求められるのであり，これが構築的で理論的な解釈を排除した「端的な理解可能性」である。

ところが，存在者と現存在とは類似したものとして，つまりそこに何の断絶も存在しない連続したものとして措定できるのだろうか。確かにガーフィンケルの企図と呼応するように，ハイデッガーも最初は存在者と現存在を連続したものと考えていたようだ。すなわち門脇によれば「ハイデッガーは当初，現存在の前理論的な日常的な存在了解を，そこで現存在の存在論的構造を取り出すことができる，中立的で無差別的な理論的な基盤だと考えていた」(門脇,2008,106-7頁)という。つまり道具的存在性をその

まま論理的に敷衍すれば，現存在（つまり人間）の存在論的構造を明らかにできると考えていたようだ。ところが『存在と時間』を論述していく過程で「この日常性が同時に，自らを世界のうちに喪失している現存在の非本来的な様態である」（門脇,2008,107頁）ことがわかってきたという。それは技能的な知として働く道具的存在者への配慮とは異なる，他の現存在（人間）に対する気遣い，つまり共同存在における他者把握のことである。ドレイファスも後に自分のハイデッガー解釈の誤りを認めたが（山田，2011a），ハイデッガーが描く日常的な他者把握は，平均化され匿名化された世人(das Man)の支配の状態であり，そこで現存在は平均性，均等性，存在免責，迎合といった類型化された「世人というありさまで存在している」(H.s.129)のである。

ここで道具的存在者への配慮とは異なる，他の現存在に対する気遣い，つまり顧慮における共同存在の様式とは何かについて論じなければならない。道具使用においては，常にすでに働いている透明性と配視が，Benner, P. & J., Wrubel(1989)の表現を借りれば，身体にねざした知性(embodied intelligence)として明らかにされたが，共同存在における他者把握である顧慮においては，平均化され匿名化された世人(das Man)が他者把握を支配しているのである。つまり「現存在は日常的相互存在としては，ほかの人びとの司令下にあるということを意味する」(H.s.126,細谷訳)。つまり「現存在がみずから存在しているのではなく，ほかの人びとが彼から存在を取りあげてしまったのである。ほかの人びとの思惑が，現存在のさまざまな日常的存在様式を操っている」(ibid.)。そして現存在を日常的に支配する，この「ほかの人びと」とは「特にだれということもできない中性的な」das Man（世人）なのである。

ハイデッガーによれば，私たちが日常生活において他の現存在と出会う形式とは，自らを世界のうちに喪失している現存在の非本来的な様態である。そして，この非本来的な様態を脱するためには，「蔽塞や不明化の一掃」と「歪曲の打破」が必要である。それを通して初めて，本来的な存在が開示される。つまり「現存在が世界を自分の眼で発見し熟察したり，また現存在が自己の本来的存在をおのれ自身に開示しようとするときには，このような「世界」の発見と現存在の開示は，現存在が自分を自分自身から閉め切るために用いてきたさまざまな蔽塞や不明化の一掃として，さまざまな歪曲の打破という形でおこなわれるのが常である」(H.s.129,細谷訳)。

社会学的研究の文脈に置き直せば，世人による支配の状態とは，社会学者が調査を開始した当初に立ちはだかる，匿名的で平均化された類型的理解のことになるだろう。次節で見るように，薬害エイズ事件について調査することになった時点の私は当時のメディアによって表象された類型的な理解に，まさに支配されていたのである。第一次報告書の失敗の後で行ったことはすべて，この世人による類型的な支配を脱するための努力であったと言って良い。世人による「蔽塞や不明化の一掃」を成し遂げた例として，Good,D(1994)の重度障害児研究が挙げられる。グッドは世人による支配から脱するために，健常者としての常識や身体感覚を相対化する自己点検を徹底的に実践したのである。

こうして，構築的理論化の徹底的な排除を求める「個性原理」の経験的研究は，存在者（もの）の水準における道具的透明性の固有の働き方の研究として，ウィトゲンシュタインの公共的な論理文法とも通底する「端的な理解可能性」の発見として成立することがわかった。しかしながら，それはあくまでも存在者の水準においてのみ妥当するのであり，現存在（人間）の水準においては，非本来的な様態にとどまるのである。その意味で，人間理解において「端的な理解可能性」にこだわるあまり，構築的理論化や解釈を一切排除しようとすれば，Arminen(2008)が指摘するように，エスノメソドロジーは自らの研究方法自体も考察することを禁じる「実践」だけの領域になってしまうだろう。それは理論のない実践である。

それでは，ガーフィンケルにはフィールドワークにおける類型的理解である「世人の支配」を打ち破る方法はまったく存在しないのだろうか。ここでガーフィンケル

(Garfinkel,2002)が「方法の固有性」要請の弱い使い方と強い使い方の2通りの使い方を挙げていることがヒントになる。方法の固有性の弱い使い方とは，例えば横断歩道を他人とぶつかることなく渡り切るといった，日常生活者であれば誰でも自然に獲得している世俗的コンピタンスにもとづいて，自然に説明可能であり，「端的な理解可能性」として相互に教示可能な仕方で，その独自の組織化の様態を明らかにすることができる。これまでの議論の中では，弱い使い方はまさに道具的透明性の水準で働く「方法の固有性」である。ところが（Garfinkel,2002)におけるロールズの解説によれば，強い使い方の例として，法律，自然科学の実験，プロの音楽演奏等々のコンピタンスの習得があり，エスノメソドロジストも当該状況のメンバーが提示する方法を，当該文脈において学ぶ必要があるという。(pp.6-7)ロールズもガーフィンケルも，強い使い方を弱い使い方と同じ「道具的透明性」の水準に置き，人々が協働で互いの行動を目の当たりに見るように(witnessably)提示しあい，教示しあう端的な理解可能性とするが，それはむしろハイデッガーの指摘した非本来的な存在了解，つまり「世人の支配」によって歪曲され蔽塞した存在了解にすぎないだろう。むしろ，「方法の固有性」の強い使い方には，研究者自身の当初の類型的理解を俎上に載せて検討する自己相対化の作業が不可欠なのである。次節において，この作業を通して初めて，研究対象を適切な歴史的・社会的文脈に位置づけることができ，現存在の本来的な開示へと至ることを明らかにしよう。

III. 薬害エイズ問題における世人的・類型的理解

薬害エイズ事件とは，1980年代初頭に米国から輸入された非加熱血液製剤（濃縮製剤）にHIVが混入し，この血液製剤を使って補充治療を行っていた血友病者にHIV感染が起こり，国内にいる血友病者の約4割がHIVに感染し，1994年12月末現在で確認されたエイズ発症者が485名，そのうち死亡者は316名に達した事件である。(1995年10月6日東京地方裁判所民事第15部「解決和解案と所見」から）1989年に国と製薬会社を相手取った裁判が提訴され，1996年に和解が成立した。

私はNPO法人「ネットワーク医療と人権」から依頼されて，養老孟司氏を委員長とする「輸入血液製剤によるHIV感染被害問題調査研究委員会」において，この問題に関与した医師と患者に対するライフストーリー調査を2001年から約10年間継続して行った。この調査の過程を振り返ってみるなら，私たち自身がメディアによって作り上げられた世人的・類型的な「薬害エイズ事件」の表象に呪縛されていたことに気づき，「蔽塞や不明化」から身をほどこうとする苦闘を経ることで，初めて調査が可能になったと言える。

まず世人の類型化を作り上げるのに大きく寄与したメディアの表象とは，HIVに感染した血友病の患者たちを無辜の被害者とする一方で，HIVの混入した製剤を米国から輸入し，販売を許可した政府（厚生省），HIV感染の危険性に気づきながらも販売を継続した製薬メーカー，そして医療現場で血液製剤を使った医師を道義的に断罪するというものである。例えば「エイズの危険性を過小評価し，責任逃れを繰り返す役人，薬価差益を目当てに危険な非加熱製剤を売る利益優先の企業，患者を死に至らしめ人生を台なしにしながら，薬害エイズ訴訟の被告席に着くことはなかった医師」（毎日新聞社会部,1996年『薬害エイズ』毎日新聞社）という類型化がメディアに典型的なものであった。

調査を依頼された時の私の状態は，薬害エイズ事件について知っていることが，ほとんどすべてメディアから得た情報だけに限られていた。確かに当時手に入る一般書やテレビで放映されたドキュメンタリーについては，ほぼ目を通したが，そこで得られた知識は，1996年の和解における状況を中心にした，まさに「世人」として匿名化された類型的知識にすぎなかった。ところが調査報告書の刊行を急ぐあまり，私を含めた一部の調査メンバーは，この事件が起こった原因を説明する仮説を匿名的な「世人」的知識にもとづいて組み立てることになる。こうして発足後一年間の調査を経て公刊された『第一次報告書』(2003

年)は，以下の岩波ブックレットにおける広河の批判の1に対応するように，なぜ医師はHIV感染の危険性を軽視して，患者に大量使用を勧め，患者自身もそれに従ったのかを説明する「健常者中心主義」という仮説を主張したのである。

薬害エイズを告発する社会運動がピークであった1995年に出版された岩波ブックレットには医師の問題点として以下の3点を挙げている。(広河隆一，1995年『薬害エイズ』岩波ブックレット，岩波書店)

1. 輸入血液製剤からのエイズ感染の危険性を軽視し，血友病患者に大量使用（家庭療法）を勧めたこと。
2. 1984年には，血友病患者を無断で検査し，HIV感染を知ったのに，長く隠しつづけたこと。
3. この検査結果を被害者に告知しなかったため，二次感染防止，治療の機会を失わせしめたこと。

ところが『第一次報告書』は研究対象者である医師からも，HIV感染被害者からも手厳しい批判を受けた。特に医師からは今後の調査協力の拒否を含む激しい反発を招いた。この時の批判を要約すれば，「健常者中心主義」という仮説が現場の生きられた経験に適合しないだけでなく，研究者の恣意的で非現実的な仮説に過ぎないということになる。私たちは，1980年代当時，医師も血友病者もHIV感染の危険性を軽視するような状況に陥ったという点だけに注目し，その理由を説明するために，この時期に導入された革命的な治療法の変化に着目した。それは血液凝固因子だけを高単位で濃縮した血液製剤を使用した家庭療法である。すなわち「突発性の出血の減少を約束する血液製剤―奇跡の第Ⅷ因子製剤―の開発によって，それまで頭蓋内出血や関節出血のために行動を制限され，苦痛や障害や早世に直面していた血友病の若者が，突如として正常な家族生活や激しい運動を期待できるようになった」Feldman,et.al.,1999=2003：304-305)。こうして「二十歳までしか生きられない」と言われていた血友病者が，濃縮製剤の家庭輸注療法（home infusion）を通して，「常人と同じような生活」を望めるような時代が到来したのである。実際に平均寿命の大幅な伸長も見られた。ところが米国から輸入された濃縮製剤に，たまたまHIVが混入していたことが悲劇を生んでいくのである。

濃縮製剤を家庭において自分で注射(自己注射)する「家庭療法」の顕著な成功によって，これまで突発的な頭蓋内出血や血友病性関節障害などの障害に苦しんできた血友病者が，治療者である医師の勧めによって「健常者」になることを何よりも優先すべき価値としたために，ちょうど「青い芝」が重度身体障害者を劣ったものとして排除する「健常者中心主義」の価値観を批判したように，「常人の生活」の可能性を宣伝した製薬メーカーも加わって「健常者中心主義」が，HIV感染のリスク認識を意識から排除するか，あるいは甘く見積もるように働いたと仮定したのである。

私たちは『第一次報告書』の「失敗」の原因を一年間かけて養老委員会で話し合った。それは研究者としてのアイデンティティと，医師と患者という対象者との関係性のあり方について根底から問い直すことであった。そしてこの再検討を通して明らかになったことは，調査者がインタビューに臨むときの暗黙の立場(桜井厚の言う「構え」桜井，2002）が，メディアに影響された無辜の被害者である患者と政府＝製薬会社＝医師を悪人とする善悪二元論であるということであった。実際に調査開始当初の医師へのインタビュー録音を聞き直してみるなら，私たちが医師の過誤を問い詰めていくという尋問調のものがほとんどであった。つまり私がインタビューの場で出会う医師は，特定の固有性を持った医師ではなく，むしろメディアによって悪として表象された一類型でしかなかった。

実際に調査対象者である医師は，調査依頼者であるNPO法人「ネットワーク医療と人権」事務局が最初にコンタクトを取って人選を行い，その後で，養老委員会がインタビューの許諾を各医師に取るといった手続きで選ばれた。恥ずかしいことに，この事件について勉強中の私は選ばれた医師の背景や特徴を特定することすら困難であり，調査対象者をあてがってもらっているという意識であった。まさに，佐藤郁哉(2002)がスポイルされた経験と呼ぶように，対象者の世界に接近する苦労を免除され

た調査は，調査現場（フィールド）を知る重要なプロセスを欠如させる。こうして私は研究対象者である血友病者のことも，治療にあたる医師のことも，「世人」のレベルでしか出会わず，実際にはよく知らなかったのである。

調査体制を再編成する過程において，私たちは血友病治療の実際と，医療現場における医師-患者関係について現場感覚をつける必要性を痛感した。逆に言えば『第一次報告書』は具体的なフィールドやローカリティ（地域差）を捨象した世人的な仮説にとどまっていたのである。そこでは医師も患者も匿名的類型に過ぎなかった。この反省に立って，私たちは調査チームと調査対象を再編成することにした。具体的には，日本全体をいくつかのブロックに分けて，各地域の中心的な病院に的を絞り，その病院の医師と患者の関係を，医師患者ペアとして，その地域のローカルな医療的・社会的・歴史的文脈の中で理解するように方針を転換したのである。さらには当初研究チームに入っていなかったHIV感染被害当事者と血友病を診療する医師を組み込んで，医師と患者の視点から私たちの調査結果をモニターすることにした。

ここから振り返って，私たちが仮説を組み立てた土台である，メディアによって提供された知識は，ほとんどが1995年頃，裁判が和解へ向けて大きく動いていた時代から，過去を振り返ってみた「後付け」の知識にすぎないことがわかった。これに対して，再編成された研究チームでは，当時の医学文献を収集して，その時代の認識枠組（エピステーメ）を知識社会学的に解読することによって，日本独自の血友病治療の歴史を理解すると同時に，東京と広島といった血友病治療の地域的な違いの大きさにも気づくことができた。

さらに私はHIVチーム医療の実際を一年間のフィールドワークを行う許可を得て，短期的な参与観察と医療チームへのインタビューを通して，医師と患者の置かれた具体的な医療の文脈を体得することができた。私にとって，このフィールドワークを通して得られたものは計り知れない。大きな批判を被った『第一次報告書』の時までは，医療という文脈から切り離された場所で，医師と患者に出会い，薬害エイズ事件に関するメディアから得られた知識だけに頼って，インタビューを行った。ところが，このフィールドワークの後では，医師や患者の語りを適切にあてはめるべき文脈が背景知として自然に浮かんでくるようになった。それと同時に私は，調査を始めた時には理解できなかった医師の独特の言い回しを理解できるようになった。これは世人の持つ蔽塞性を打ち破り，「方法の固有性要請」の強い使い方の実践として考えられるだろう。つまり，インタビュー内容の理解はその場で瞬時に与えられるものではなく，フィールドでの対象者との関係性や調査チームの中での相互解釈を経て，強い仕方で獲得されたメンバーのコンピタンスを通して，ようやくもたらされるものである。

IV. 西日本の地方都市における医師と患者の関係

ここでは，世人的水準が破られていくプロセスを西日本の地方都市における医師と患者のライフストーリーの中にたどっていくことにする。次のインタビュー抜粋は，Hさんという当時40代のHIV感染被害者に対して，当時メディアでよく言われた問いを投げかけたところから，調査の構えが大きく変化していく瞬間を捉えた部分である。裁判当時のメディアは，米国から輸入された濃縮血液製剤の安全性が疑われ始めた時に，なぜこの製剤をただちに使用中止して，以前の安全なクリオ製剤に戻さなかったのかと問題にしていた。ここでもしメディアの主張が正しいとしたら，そうと知らずにHIVに感染させられた血友病者は皆，血液製剤の輸入停止とクリオ製剤の使用に賛成し，この措置をとらなかった政府と医師に強い憤りを抱くにちがいないということになる。ところがHさんの語りの内容はまったく違っていた。

** はインタビュアーを示す。

H：正直ね，あの関節の痛みを除去する薬で命をとられたとしても，あの痛みに耐えるのと，どっちがええっていったら，それはねえ，あの当時，じゃあ我慢したか言われた

ら，たぶん無理かないう。
**：ただ先ほどの，AHF で十分だったんですよね。
H：ですからそれがね，その後の高濃縮製剤って，それだけ性能があったにも関わらず，そこまで劇的に効いたという感覚がなかったんで。

ここではHIV 感染の「命をとられる」リスクよりも，血友病による関節出血の痛みの方が重視されている。メディアによって形成された世人的類型化に照らせば，我慢できないほどの関節出血の痛みという血友病の症状がメディアの類型から欠落しているのである。逆に言えば，メディアはHIV 感染のリスクだけをセンセーショナルに注目しているとも言える。

H 氏は西日本のある地方都市に1963 年に生まれ育った。小学校時代の1970 年代にクリオ製剤を使った補充療法を受け，その後，非加熱濃縮製剤の治療に転換し，それがもとでHIV に感染する。その間，就職と結婚を経験し，薬害エイズ大阪原告団に参加する。詳しくは山田(2011b,第7章）を参照してほしい。H 氏の2回目のインタビューにおいて，血友病という「原疾患」の問題が理解できなければ，薬害エイズ問題のバックボーンを理解できないと言われ，私たち調査者は調査仮説について根本的な挑戦を受けることになる。

H：えええええ。今の話とちょっと繋げていきたいと思うんですけど，実は前のインタビューのあとに，どうしても伝えきれてなかったっていう思いがあったのがその，血友病の痛み。
**：あああああ。
H：これがわかってもらえないと，伝わらないのじゃないかと。どんなに薬害エイズとは何だったのかという研究いうか，調査をしても，その時になぜ医師は注射をやめなかったのか，母，親とか患者はどうだったのかっていうような，今，なんか質問された製薬会社に対しての恨みとか，厚労省にしてもそうなんですけど。やはりあの痛みを経験して，唯一の治す薬という思いがあって，ですからたとえそのHIV に感染したとはいえ，特に自分の話をすると，ここまであの薬があったから生きてこられたんじゃないか。
H：だから今度どっかで，自分の闘病記みたいなお話する時に，じゃあどうやって聞いてくれる人たちにあの痛みを想像してもらおうかなって当分考えて。こう，机の角にコーンってひじをぶつけたりしたことって，たぶん誰でもあると思うんです。あ痛っ！という経験，たぶん一生のうちに何回かあると思うんですけど，ガーンとぶつけて，声も出んいうか涙しか出ないいうような痛み，あれを思い出してもらうのが一番いいかな。で，それが血友病の出血のピークの時の痛みと同じだと思ったら，それをこんなちっちゃな時から，小学生も中学生も高校もずっと出血，あの痛みと闘ってきたというのを具体的にわかりやすく説明しないと，報道とかでされてる，この薬がないと生きていけなかったって言われても，何がしかの薬がないと生きていけない人ってたくさんおると思うんですよ。(後略）

ここでHさんの訴える長時間持続する激痛こそ，血友病の原体験であることを知らされる。「これがわからないと薬害エイズ事件を理解したことにならない」という対象者からの根本的な挑戦によって，私たちが当初「構え」として持っていたメディアの構図との大きなズレに気づくことになる。ここで「世人」の表象とも言える，匿名的で類型的な被害者像が誤りであったことがわかる。つまり，Hさんが私たちに気づかせた点は，調査者が1980 年代以前の血友病者の経験を理解しなければいけないということと，当時の血友病医療について専門的なメンバーのコンピタンスを獲得する必要があるということである。

血友病は遺伝と突然変異によって，生まれつき血液凝固因子が少なく，出血した時に血液が凝固しにくい疾患である。関節出血と頭蓋内出血によって，1970 年代半ばまでは二十歳までしか生きられないとされていた。関節出血は関節を固定させ，身体障害を誘発した。頭蓋内出血は突然死を招くこともあった。血友病者を日常的に苦しめたものは「地獄の痛み」とも形容される激痛であり，特に

毛細血管が関節内で切れて起こる関節内出血の痛さは想像を絶したという。凝固因子は第VIII因子と第IX因子の二種類があり，第VIII因子の少ない患者の方が全体に占める割合が多く，血友病Aと呼ばれる。第IX因子の欠乏の場合は血友病Bと呼ばれる。

血友病の治療は，不足している血液凝固因子を補充する補充療法である。治療の歴史として，最初は全血輸血，その後1960年代には，凍結血液の溶解後のクリオプリシピテートから製造された「クリオ製剤」が使われる。クリオ製剤は凝固因子を多く含んでいたため，以前の全血輸血よりも非常によく効いた。1970年代になると製造技術の大転換があり，2000人から2万人の血液プールから，血液凝固因子だけを濃縮した濃縮製剤が製造可能になる。これまでは出血時に補充療法を行うといった対処療法だけがなされていたのに対して，濃縮製剤の開発によって，家庭で患者が自分で注射をすることが可能になった。日本では家庭療法に対して1983年に健康保険が適用される。これを家庭輸注療法＝自己注射（home infusion）と呼ぶ。家庭療法の導入によって，血友病者の寿命は飛躍的に延び，70歳まで届くようになった。関節出血による身体障害も防止できるようになった。患者のQOLが大幅に改善し，普通の人と同じように生涯設計ができるようになった。このエポックメイキングをめぐって患者会誌には，結婚や就職を果たした先輩たちの物語が希望をもって紹介されている。

ところが濃縮製剤が1万人程度の血液から製造されるために，アメリカで売血したHIV感染者のウイルスがたまたま混入した。日本は1970年代当時，アメリカで製造された濃縮製剤を輸入して使っていた。その結果，1983年の自己注射の健康保険適用の認可の前後から，多くの血友病者がHIVに感染したのである。血友病治療について革命的な展開があったのとは対照的に，HIV/AIDSについてはまだまだ未知の部分が多く残されていた。学説史的には1983年5月にフランスのパスツール研究所において，L．モンタニエによってHIVが分離され，免疫不全を引き起こす正体不明の病はウイルスによる感染症であることがわかった（翌1984年，米国でもウイルスの分離に成功した）。しかし種田が指摘しているように「この時点では，HIVはAIDSの数ある原因の一つでしかなかった。HIVについての調査・研究はまさに始まったばかりであり，科学的に確固として言えることはごく限られたことであった」(2009a,b) のである。また1984年には米国で抗体検査が開発されたが，検査の結果，抗体陽性とわかっても，それが何を意味するのか不明であった。常識では，抗体ができることは，抗原に対する免疫力がついたと理解されるが，HIVの場合は抗体が抗原を排除することができず，持続感染していることを意味するからである。種田によれば1985年以降もなお，レトロウイルス系の専門家以外では必ずしもHIV抗体の「意味」は正確には理解されていなかった。この状況は1984年暮れに米国から輸入した検査キットをすぐに使って抗体検査を行ったAd医師の下記の語りに表れている。（桜井・山田・藤井編,2008）

** それは抗体検査のキットを使ってやってみたら，陽性の方がいらしたと。その段階では，抗体陽性の意味はわからないわけですよね。

Ad：それはね，裁判記録をみていただければわかるし，ご覧になったかわからないけれども，私が証人で出た時にもその話はしたんです。抗体は中和抗体といいますか，ある程度，何でもね，ワクチンやると抗体できますでしょ。防御抗体がね。それと同じ可能性もあるんじゃないかと。だから，今考えると，いったい何言ってるんだ，って感じがするんですけどね。うーん。

**：中和抗体。防御抗体と同じ。

Ad：そうそうそうそう。今考えると，よくそんなこと言っていたなと。ただ，一方ではね，自分をなんとか納得させたいというね。安心させたいという気持ちも一方ではたらいていたと思うんですよ。ぼくは，全部が全部，中和抗体だとは思っていなくて。防御抗体かどうかは疑問に思っていましたから。でも，その可能性もあるかもしれないという。

ここで医師は二つの病気の前で，一種のジレンマに立

たされていることがわかる。つまり，一方では頭蓋内出血や関節症を防止するといった，対応が明確な血友病があり，他方ではどのように対応したら良いのかわからない，HIV/AIDSという病気がある。この当時，医師にとって客観的数値として把握できるのは，きわめて危険視された頭蓋内出血の発生頻度と1980年初頭のエイズ発症率だけである。現在から振り返ると，確かに公衆衛生学や感染症学におけるような統計的数値の読み取りが不十分であったことは指摘できるが，この両者を比べると，前者の方がはるかに高かったのは事実である。1980年代において，HIV/AIDSが感染も発症メカニズムもわからない未知の病であったことを踏まえるなら，西田恭二他(1996)の比較衡量論文を当時の血友病治療者の認識の一端を示すものと解釈できる。つまり「臨床現場では，日本国内での公式に認定された発症報告がなく，米国からの情報も前述のごとく0.1%以下という発症率の低さであったため，非加熱製剤を使い続けることによるエイズの危険性と非加熱製剤を使わないことによる出血の危険性およびQOLの低下を比較衡量した結果，大半の医師たちが“当面，十分な止血のためには，非加熱製剤でも使い続けることのほうがメリットが大きい”と判断した。患者に対しても，「安全だ」「心配ない」と説明し，非加熱製剤の使用を継続した」(1996)のである。ここで注目すべきは，医師たちがエイズの発症率と，濃縮製剤を使わない場合の頭蓋内出血やQOL低下のリスクを比較衡量した結果，メリットの大きい非加熱製剤の継続を選択していることである。つまり，現場で責任を取らされるのを忌避するといった理由からではなく，むしろ，患者にとって可能な限り良い医療を施そうという規範に従って，血友病の治療を行っているのである。しかし山田（2011b）でも指摘したように，医師たちの比較衡量が冷静な判断にもとづいていたかといえば，そうではないだろう。というのも未知の病のリスクを衡量することは不可能であり，直面する明確な問題である血友病の出血リスクを前にして，「迷いながら」選択せざるをえなかったというのが実情であろう。それではクリオ製剤に戻ることはどのように評価されたのだろうか。

種田は，非加熱製剤とクリオ製剤を比較して「非加熱製剤はクリオ製剤のデメリットを小さくした（もしくはなくした），より効能の高い製剤として評価されたのである。反対に，クリオ製剤は使い勝手が悪い過去の製剤という評価を下されることになった。（中略）血友病治療における主要な考え方は，血友病を（積極的に）治療すること，とくに血友病特有の症状―例えば関節障害など―をできるだけ防ぐことであった。非加熱製剤は血友病特有の症状を防ぐことにうってつけの製剤，まさに望んでいた「極めて好適な製剤」であった」（2009a）と結論している。クリオ製剤に代わって非加熱濃縮製剤が出現したことは，血友病治療にとって大きな福音であり，メディアや裁判時に問題になったクリオに戻るという選択肢は，濃縮製剤によってもたらされた医療の利便性を積極的に手放す「逆行」（種田,2009a）にうつり，実際の現場では大きな躊躇を引き起こすことであった。

結論として，メディアによって形成された薬害エイズ事件の世人的類型化は，現実の医師の置かれた血友病の治療環境，HIV/エイズに関する当時の理解度，それに，まさに1980年代において刻々と変わっていった両者の治療の変化の歴史を単純化し，1994年というHIV感染のメカニズムがわかった時点から振り返って再構成したものであると言えよう。私たちが医師へのインタビューから見いだしたのは，医師の勤務する地域や医師の属性（小児科／内科／開業医／勤務医等）によって，血友病治療の内容や認識水準はもちろん，HIV/AIDSに関する情報や認識にも大きな差異があり，それ自体も歴史的に変化するということだった。

例えば岩波ブックレットの広河の主張が，当時の血友病治療の文脈を無視したものであることがわかる。1の輸入血液製剤からのエイズ感染の危険性を軽視し，血友病患者に大量使用（家庭療法）を勧めたという論点は，血友病治療における家庭療法の革新性を理解せず，ただその結果起こった大量使用の側面だけを指摘していることがわかる。さらにここには，患者の「生きられた経験」としてHさんの指摘するような関節出血時の激痛などが考慮に

入れられていない。まだ第2点である，1984年には，血友病患者を無断で検査し，HIV感染を知ったのに，長く隠しつづけたことというのは，日本ではまだ抗体検査キットが手に入らず，1984年に安部英医師がアメリカに自分の患者の血液を検査のために送った出来事を指していると考えられる。ここではHIVの発見と抗体検査キットの普及について調査せず，しかも安部医師を血友病の医師一般に拡大して解釈している。また当時はインフォームドコンセントが実践されておらず，無断で検査をするのが通常だったことも考慮されていない。それでは3.この検査結果を被害者に告知しなかったため，二次感染防止，治療の機会を失わせしめたことという指摘はどう評価できるだろうか。これについてはHさんの例を見ていこう。

H氏は濃縮製剤の自己注射を学んだり，関節の手術などをしてもらうために，大学病院に通院するようになる。H氏はそこで，後に一時的に主治医になるGd医師と出会い，彼からHIVの抗体検査を受けるように勧められて検査を受ける。しかしその検査の結果について，H氏の表現によれば一度「嘘の告知」を受けることになる。

Hさんへの抗体陽性の通知

H：その嘘の告知からどれぐらいたったかな，一年か一年半か二年かいうぐらいで，入院したんですね，股関節に大きい出血をして。それで見舞いにうちの奥さんが，当時付き合い始めてたばっかりの彼女が会社休んで，一日（病室に）おったんですよ。ずっと。それでGd先生が当時主治医で，昼過ぎぐらいに僕の様子を見に来た，女の子が横におる，それで夕方ぐらいになって来てもまだおるいう具合で，それで夜になって「ええかね，ちょっと話があるんやけど」って，リネン室いうか行って「実はね，エイズいう病気を知っとるか?」いう話して「ええ，知ってますけど」言うて「実は陽性なんじゃ」って。で，その時に，Gd先生が言うには「あの当時陽性だというのはわかっておったんだけど，治療法もないし，あなたの場合は当時その話で「彼女はできたか?」（って先生が聞いて）「そんなもんはおらん，結婚するつもりもないしって」言って」。で，先生なりに気を遣って。

**：で，陰性と。

H：ですけど，「今日そうやって見ておったら，あなたも年頃だし，ああやって彼女とそういうことになった時に感染，うつす可能性があるんで，これは黙っておれん思って」って感じで。

**：その時ショックでしたかねえ。

H:それがですね，いまだに不思議なんですけどね，ショックじゃなかったとは言いませんけど，よく言われる，目の前が真っ白になったとか。

**：いろいろありますよね，他にも。

H：ええ，ひどく落ち込むとか，ああいうことはなかったんですよ。ちょっとやばい病気にもう一つ罹ってもうたかないうぐらい。思いが，だったと思うんです。だからその時点で取り乱すとか，涙を流して大泣きするとか全然なくて，自分でもよく覚えてるのが「先生大丈夫です，僕死なんから」ってはっきり言いましたから。

ここでHIV陽性を知らされた時のH氏の反応がそれほどショックではなかったという語りに注目したい。なぜならH氏は血友病という「病いの経験」をすでに小さい頃から持っていたために，その経験の大きさによってHIV感染の意味が相殺されてしまったと考えられるからである。つまり原疾患である血友病の他に「ちょっとやばい病気にもう一つ罹って」しまったのである。また，なぜGd医師が陽性を隠していたのかといえば，交際相手の有無を聞いて，相手がいないことを知ったので，「治療法もないし」「Gd医師なりに気を遣って」陰性と通知したのである。広河の批判に照らせば，Gd医師は「無断で検査」したのではなく，患者から許可を得て検査している。ところが検査結果を隠した点については，広河の批判に当てはまるように思われる。しかしGd医師が性感染の危険性に気づき，前言を翻してあわてて知らせているように，これは具体的な患者と一対一の関係において責任を取ろうとしている医師の姿であり，広河の描く医師像とはまったく異なっている。

H氏が帰宅して感染を家族に告げた時の語り

それではH氏が帰宅して，HIV感染を家族に告げた時の家族の反応はどうだったのだろうか。
H：で，当分やっぱり，その，母親とか「へー」とか言うような感じだった。「心配しんさんな」言うて。あの「仮にそうじゃったとしても，もう二十歳まで生きられんって言いよったじゃろう。血友病やけー。はあ，ここまで生きれたんじゃし，あの，わしもあれだけ小さいときから車が好きじゃって，で，人並みに就職もして，自分で稼いで車買って，で，あちこちドライブ行ったりなんかしとるけー。もう，いままで，なにやんか，自分がしたかったことみたいなこと，だいたいもうやってきとるけー。はあ，もうしょうがない，運命やし。そんなにあれせんでも（笑い）」って言うて。

H氏が帰宅して家族に感染を知らせた時，血友病者は二十歳までしか生きられないと周囲から聞かされてきたことを引き合いに出し，そうした一般的通念にもかかわらず，H氏自身は就職を果たし，好きな車も購入できたと，これまでの人生において達成できたことを語っている。普通であればHIV感染は，家族にとって悲劇として受け止められた可能性があるのに対して，H氏は「二十歳まで生きられん」という血友病の「病いの経験」を引き合いにだすことによって，それが新たな悲劇に対する一種の緩衝剤となっているのではないだろうか。

H氏とGd医師との関係

H氏は大学病院とは別な病院でHIVに感染したが，検査と感染の通知を受けた後，以下の語りにあるように「告知も」「その後の治療も」同じGd医師であったので，「医師に裏切られた」と思っていないという。

H：あの，おそらく，あの医師に裏切られとったら，ころっと変わったと思うんですよ。だけど，それから，ずーっといっしょで。あの，医師に裏切られたと思うてないいうか，その。
**：ふーん
H：うん。ぼくのところでは診れないから，よそに行ってとかいうような感じじゃない。告知もGd先生だし，その後の治療とか。（後略）

最初に「嘘の告知」をされた後で，H氏は本当の結果を知らされたことになるが，それは医師への不信につながっていったのだろうか。その答えは否である。「ぼくのところでは診れないから，よそに行って」ということはまったくなく，むしろ告知もその後の治療も，同じGd医師であったので，「医師に裏切られた」とは思っていないという。つまり，これまで血友病をずっと診てきて，その治療の結果としてHIVに感染させることになったのだから，HIVの治療もしようという医師の一貫した態度が，ある種の信頼を生んでいると思われる。

まとめ

ここで現存在の存在了解に至る方法を要約して示したい。調査者である私は薬害エイズ問題に取り組んだ当初は，メディアによって形成された世人的理解の水準に呪縛されていた。ところが調査対象者からの厳しい批判にさらされて，『第一次報告書』の問題性に気づき，それを解決しようと試行錯誤するプロセスこそ，世人の「蔽塞性や不明化」から身をふりほどいて，調査対象者との関係性を適切な歴史的・社会的文脈に位置づけ直し，それを通して研究の基盤を再確立する重要なステップであったと評価できる。それは「個性原理」を明らかにするための「方法の固有性要請」の強い使い方のひとつである。

注

1) Anne Rawlsが編集したガーフィンケルの未発表草稿集は以下の3冊である。いずれの本にも彼女自身の長大な解説が付属している。特にGarfinkel,2002には，ガーフィンケル自身の自伝が謝辞の形式で収録されている。

Ethnomethodology's Program : Working Out Durkheim's Aphorism, (2002), H.,Rowman and Littlefield；
Seeing Sociologically: The Routine Grounds of Social Action, (2006), Paradigm Publishers.
Toward a Sociological Theory of Information, 2008, Paradigm Publishers.

2) 例えば, 次を参照。Dirk vom Lehn, (2014), Harold Garfinkel; The Creation and Development of Ethnomethodology, Left Coast Press,Inc.

引用文献

Arminen,I.(2008),Scientific Ethnomethodology and "Radical" Ethnomethodology:From Incompatible Paradigms to Ethnomethodological Sociology,*Philosophy of the Social Sciences*,Vol.38.no.2.pp.167-191.

Benner,P.&J.,Wrubel,(1989),ThePrimacy of Caring,Addison-WesleyPub., 難波卓志訳,1999,『現象学的人間学と看護』医学書院

Dreyfus,H.L.,(1991),Being-in-the-World,MIT Press.,2000, 門脇俊介, 貫成人, 轟孝夫, 榊原哲也, 森一郎訳『世界内存在』産業図書

Feldman,E.A. and Bayer,R.eds.,(1999), Blood Feuds: AIDs,blood, and the politics of medical disaster,Oxford:Oxford University Press. 山田卓生・宮澤節生・杉山真一編, 山下篤子訳,(2003),『血液クライシス－血液供給とHIV問題の国際比較』現代人文社

Garfinkel,H.,and D.L.Wieder,(1992),"Two Incommenshurable, Asymmetrically Alternate Technologies of Social Analysis" in Watson,G.,and Seiler,R.M.(eds.) Text in Context; Contributions to Ethnomethodology,Sage,pp.175-206.

Garfinkel,(2002),Ethnomethodology's Program：Working Out Durkheim's Aphorism,Rowman & Littlefield

Garfinkel,H & Liberman,K.,(2007),Introduction: The Lebenswelt origins of the sciences,*Human Studies*,vol.30. pp.3-7.

Goode,D.,(1994),A World Without Words,Temple University Press.

広河隆一, (1995)『薬害エイズ』岩波ブックレット, 岩波書店

Heidegger,M.,(1927),Sein und Zeit,Max Niemeyer Verlag. 細谷貞雄訳,(1963),『存在と時間』理想社

Husserl,E.,(1936),Die Krisis der europaischen Wisssenshaften und die transzendentale Phanomenologie,Springer, 細谷恒夫・木田元訳,(1980)『ヨーロッパ諸学の危機と超越論的現象学』中央公論社

IOM(Institute of Medicine,アメリカ国立医学研究所),(1995) HIV and the blood supply: an analysis of crisis dicisionmaking,Washington D.C.:National Academy Press. 清水勝・新美育文監訳(1998)『HIVと血液供給－危機における意思決定の分析』日本評論社

毎日新聞社会部,(1996)『薬害エイズ』毎日新聞社

西田恭治・福武勝幸,(1996)「輸入血液製剤によるHIV感染に関する一考察」『日本医事新報』No.3775,57 - 60頁

門脇俊介,(2008),『『存在と時間』の哲学』産業図書

門脇俊介,(2010),『破壊と構築－ハイデガー哲学の二つの位相』東京大学出版会

桜井厚,(2002),『インタビューの社会学』せりか書房

桜井厚・山田富秋・藤井泰編,(2008)『過去を忘れない』せりか書房

佐藤郁哉,(2002),『フィールドワークの技法』新曜社

種田博之,(2009a), 第1分冊「第1部　医師はどのように捉えていたのか――医学論文が記述したHIV／AIDS――」『最終報告書』23-134頁

種田博之,(2009b), 第1分冊「第3部　治療すること, 患者との関係について」「第2章　加熱製剤が認可されるまでの間のHIV/AIDSに対する危機感」『最終報告書』389-447頁

輸入血液製剤によるHIV感染問題調査研究委員会,(2003),『輸入血液製剤によるHIV感染問題調査研究　第一次報告書』

輸入血液製剤によるHIV感染問題調査研究委員会,(2009), 最終報告書『医師と患者のライフストーリー』第1～3分冊

山田富秋,(2010),「中四国エイズセンターにおけるHIVチーム医療の社会学的考察 --ナラティヴ・アプローチから」『松山大学論集』21(4), 265-291

山田富秋,(2011a),「ガーフィンケルとハイデッガー－ドレイファスの解釈をてがかりとして－」『松山大学論集』第23巻5号,95-121頁

山田富秋,(2011b),『フィールドワークのアポリア』せりか書房

オーラルセッション ― フルペーパー

デザインリサーチとしてのキーパーソン・エスノグラフィック調査

― 生活者視点の製品・サービス開発のアプローチ ―

株式会社U'eyes Design 専務取締役
田平 博嗣

要約

デザイン思考のプロセスでの生活者調査では，エスノグラフック調査などのデザインリサーチの手法が実施されている。このエスノグラフィック調査は，生活者とともに場の体験を共有し，調査者の経験の拡大を図ることで，これまでにない新しい気づきもたらし，イノベーティブな製品・サービスの創出に有用であるとされている。しかしながら，データ収集方法や分析プロセスの多くが暗黙知となっており，実施する側にも混乱が見受けられ，満足のいく成果を得られないこともある。今後，エスノグラフィック調査がデザインリサーチであるためには，経験則によるケースごとのノウハウの蓄積ではなく，製品・サービスの開発に確実に繋がることを意図したデータ収集方法と，分析の枠組みを確立する必要がある。そこで本稿では，より開発指向性の強い「キーパーソン」を調査対象とするエスノグラフィック調査について，調査計画からアウトカムまでの具体的な工程を，可能な限りではあるが，形式知化することを試みる。

キーワード

エスノグラフィック調査，キーパーソン，製品・サービス開発，デザイン思考

I. はじめに

I. 知るための調査とつくるための調査

製品・サービスの開発にあたり，伝統的な消費者調査では，ターゲット顧客を対象にアンケートやグループインタビューなどを実施する。これらの調査手法は，現状の消費者の意識や行動などの実態を把握し，顕在化する多様なニーズを効率的かつ網羅的に抽出することに優れている。一方で，これらの調査は，製品・サービスの使用現場から離れた状況下で実施するため，対処すべきニーズが発見できても，具体的な製品・サービスに落とし込むための要件と仕様を特定するには情報が不十分である。調査でニーズが正しく抽出できても，ニーズを満たす解決案の仕立て方を誤ることがある。また，たとえ正しい解決案が打ち出せても局所的で差別化の少ない対処にとどまってしまう。

そこで近年では，イノベーティブな製品・サービスのアウトカムを創出するアプローチとして，デザイン思考（Design Thinking）が注目されている。このデザイン思考は，製品・サービスのデザインに留まらず，事業デザインや経営戦略といった領域にも及んでいるが，一般的にそのプロセスは，「①共感」，「②問題定義」，「③創造」，「④プロトタイプ」，「⑤テスト」の5つのステップで説明されている。このデザイン思考のプロセスで実施する消費者調査は，デザイナーが自ら現場に行って直接生活者を調査する「行動観察調査」や「エスノグラフック調査」などのデザインリサーチの手法がとられている。

ここでデザインリサーチとは，解決策の要件や仕様を特定するための調査であり，伝統的な調査が，消費者を「知ることに重きをおいた調査」なら，デザインリサーチは，製品・サービスを「つくることに重きをおいた調査」と言えるだろう。

特に，デザインリサーチの手法の中でも，エスノグラフィック調査は，これまでにない生活者視点の製品・サービスの開発に向けて，新しい気づきもたらすものとして期待されている。調査対象者のサンプルは少数であるが，彼

らを取り巻く文化的背景や社会生活環境，人間関係などを体感した上で，そこに置かれた生活者としての行動と心理を，ダイナミックかつ文脈的に理解しようとするものである。それ故，エスノグラフィック調査では，生活者の現場に立ち入ることが必須であり，このダイナミックかつ文脈的理解が，生活者の本質的なニーズを満たすデザイン案の要件と仕様の特定に繋がっている。

2. エスノグラフィック調査の問題点

デザイン思考のプロセスでは，「行動観察調査」や「エスノグラフック調査」などのデザインリサーチの手法により，場の体験を生活者と共有し，デザイナーの経験の拡大を図ることで，「①共感」と「②問題定義」を行い，そこで得られた気づきをもとに「③創造」に繋げる。また，創造から生まれた多くのアイデアをもとに「④プロトタイプ」を作成し，繰り返しの「⑤テスト」を実施することで，製品・サービスの最適化を図るとしている。

しかしながら，デザイン思考のプロセスは，秀でたデザイナーの職業柄，生活習慣として身に染み付いている暗黙知の思考プロセスであり，一般の人が5つのステップさえ模倣すれば，誰もが秀でたデザイナーと同じ成果を導けるという保証はない。特に，デザイン思考の強力な情報源となり得るエスノグラフィック調査において，一体誰を観察対象とし，どのような観察をすると，より効果的で妥当性のある「①共感」や「②問題定義」になるのか，また，得られたデータや知見をどのように整理・構築し，どのような思考フレームを働かせると，独創的で多くの人々に共感される「③創造」や「④プロトタイプ」に繋がるのか，最適化に向けた繰り返しの「⑤テスト」が少なくて済む，質の高い開発を進めるには，どのような要点があるのかなど，ステップ毎の具体的な工程は，未だ不明確で分かり難い部分も多い。

3. 本稿の目的

そこで本稿では，エスノグラフィック調査からアウトカムまでの具体的な工程を，可能な限りではあるが，形式知化することを試みる。

一般的に，エスノグラフィック調査は，「仮説探査」のために実施されるが，ここでは，より開発指向性が強く，「目標達成」をめざして実施する「キーパーソン・エスノグラフィック調査」を題材として取り上げる。

なお，キーパーソン・エスノグラフィック調査による製品・サービス開発のアプローチは，筆者らが提唱するデザイン開発手法の1つであり，これまで市場に存在しない新しい製品・サービスを開発する場合においても，既存の製品・サービスを革新的に改善する場合においても，有効な手法である（田平2011；2014）。

その手続きは，生活者の中から，新しい製品・サービスの開発に繋がると期待される「キーパーソン」を特定するところから始まる。このキーパーソンとは，一般の生活者とは異なる価値感を有し，ある種，特異な消費行動や生活行動をする者で，将来のニーズを先取りしている，あるいは他の消費者に強い影響力を及ぼす可能性のある，いわゆる，リード・ユーザーやイノベーターなどを指す。

以前より，一般の生活者ではなく，このようなリード・ユーザーやイノベーターなどを研究対象とし，商品開発やビジネス活用を試みようとする研究（小川2010；2013，水野2010，山本2014）があり，その有効性が期待されている。

本稿で取り上げるキーパーソン・エスノグラフィック調査は，そのキーパーソンの生活行動とその背景から，一般の生活者が気づかない，キーパーソンが感じている価値を見出し，その価値を享受するために投じる生活資源の消費の仕方を手掛かりに，多くの一般の生活者に共感され，アプローチしやすい製品・サービスのデザインとは何かを検討するものである。

II. つくるための調査にするには

1. To-Beの開発目標を持つ

イノベーションを創造するには，哲学やビジョンを構築し，それを共有することが重要とされている（奥出2013）。

目標達成をめざして実施するキーパーソン・エスノグラフィック調査においても，哲学やビジョンに基づく，製品・サービスの開発目標を明確に持つことが重要となる。この開発目標が，後の調査対象者であるキーパーソンの選び方，調査計画の立案，デザイン案のコンセプトおよび要件・仕様の特定に影響する。

開発目標を設定するにあたり，伝統的な消費者調査やポジショニング分析，社会・環境分析によって，現状の顧客生態系やビジネス環境（As-Is）を知ることが非常に重要であることは言うまでもない。しかしながら，現状の顧客生態系やビジネス環境のみに委ねる形で開発目標を決めてしまうと，イノベーティブな製品・サービスは生まれにくい。現状は確認しつつ，自社の経営理念や企業活動を理解した上で，本来理想とする製品・サービスのあり方は何か，将来どのように生活者を導き，どのような新しい生活提案を提供したいのかなど，アウトカム（To-Be）を定め，企業や開発者としての強い意志と信念のもと，主体性を持って製品・サービスの開発目標を設定する。

なお，設定する開発目標は明確であるべきだが，その具体性やレベル感については，これまで市場に存在しない新しい製品・サービスを開発する場合においても，既存の製品・サービスを革新的に改善する場合においても，開発者間で納得して共有できる目標であるなら，総論としての大枠の方向性が示せる程度で良い。また，具体的かつ詳細に詰められた場合でも，調査分析や議論の過程で，随時，目標の補強や修正に対応できるよう柔軟に捉えておく。

明確な開発目標が設定できれば，おのずと調査テーマとそのスコープ，調査計画，キーパーソン像が絞られてくる。

2. 調査対象者を合目的的に選ぶ

(1) キーパーソンとは

伝統的な消費者調査では，実態把握や多様なニーズの量的把握など，調査結果に一般性が求められる。したがって，調査対象者の選定にあたっては，ターゲット市場全体を代表する平均的な消費者を想定した上で，量的で網羅的なサンプリングが行われる。

一方，キーパーソン・エスノグラフィック調査では，合目的的な少数精鋭のサンプリングとする。設定した開発目標に向けて，数多くの有益な情報をもたらす生活者を開発のキーパーソンとして特定するので，おのずと調査対象者の数は絞られる。

(2) キーパーソンのタイプ

キーパーソンには，以下の3つのタイプが存在すると考えられる。どのタイプを選定するかは，調査テーマとそのスコープによるので，慎重な検討が望まれる。

①理想の顧客タイプ

調査テーマとなる既存の製品・サービスの購入と利用に対して，非常に高いロイヤルティとコミットメントを示し，今後，さらにこのタイプの顧客の増員を図りたいと思える理想的な顧客。

北海道日本ハムファイターズのファンサービス戦略に関する取組（Someya 2009,Yoshino 2009）では，チーム成績の好不調とは関係なく，札幌ドームでの全ての試合を家族で観戦し，外野席で顔見知りのファンとワイワイ楽しく応援しているリピーターを，さらに増員を図りたい理想の顧客タイプとした。

②先行者タイプ

既存の製品・サービスの購入と利用ではニーズが満たされないため，自分自身でこだわりを持って何かしらの工夫や努力を払い，ニーズを満たすための自己解決に取り組んでいる者。

例えば，旅行代理店が造成したパッケージツアーでは，自身の旅行ニーズが満たされないどころか，むしろ旅行がつまらなくなるとさえ感じている者で，一般の生活者では到底なしえない，知識や技能，時間的な資源などを投じて自らユニークな旅行を計画し，自身の旅行ニーズを満たしている者が先行者タイプと言える。

③目利き者タイプ

先行者タイプのように意識して自己解決を図っているのではないが，日常生活の中で，文化的側面や生活環境的

側面などから，一般の生活者が知り得ない，高い専門知識や豊富な経験を積んでいる者。

日産自動車の車載情報機器の先行開発の取組（丸山 2009，簑輪 2008，Kitajima 2009）では，運転者に土地勘のないエリアをドライブさせる実験で，その土地に明るく案内が上手な者を助手席に同乗させ，目利き者が行うルート案内，注意喚起，情報提供などを観察し，将来の開発に活かせる運転者支援の要素とその作法を収集した。

(3) キーパーソンの選出のプロセス

キーパーソンの選出は，この開発アプローチの重要なポイントとなる。そのため，以下の①～③に示すように，まずはキーパーソンとなり得る候補者をスクリーニングアンケートで広く選出し，次に，調査対象として最も相応しいキーパーソンを選ぶため，グループインタビュー形式のオーディションで，調査対象とする最終的なキーパーソンを絞り込む。

①スクリーニングアンケートによるキーパーソン候補者の選出

調査対象となり得るキーパーソンの候補者を，スクリーニングアンケートにより，広く選出する。スクリーナーの作成にあたっては，先述したキーパーソンのタイプ選出の条件となるパラメータ以外に，調査テーマに関連する生活心理や行動に大きく影響すると考えられる，年齢・性別，家族構成，居住地域，生活形態，製品・サービスへの接触態度などのクリティカルパラメータを特定する。そのスクリーニングアンケートの結果から，次のオーディションに進めるキーパーソン候補者を広く選出する。

②キーパーソン・オーディションの実施

スクリーニングアンケートだけでは，キーパーソンとしての適性度を判断できないため，広く選出したキーパーソン候補者に対して，グループインタビュー形式のオーディションを実施する。

オーディションでは，キーパーソンとしての関与や態度を知るために，調査テーマにまつわる写真や物品などの物的証拠を本人に持参してもらうこともある。

北海道日本ハムファイターズのファンサービス戦略に関する取組（Someya 2009,Yoshino 2009）では，普段の観戦する格好でオーディション会場に来てもらい，球場に身に着て行くもの，持ち込む応援グッズ，写真などの思いでの品々を持参してもらい，インタビューを交えながら，ファンとしての思い入れの強さや応援スタイルの違いなどを確認した。

このように，候補者と直接のやり取りすることで，キーパーソンとしての資質を見極め，より目的にかなう者を選出することができる。また，グループインタビューにより，広く事前の情報が入手でき，詳細な調査計画や後の分析にもデータが活用できる。

同時に，オーディションは，調査者との初期のラポールを築く場でもある。エスノグラフィック調査は，長い期間にわたって実施するので，調査実施側の調査意図や実施内容を伝え，キーパーソンの不安を解消することが重要である。結果，プライベートな質問や日常生活の現場に踏み込む調査でも，協力的な姿勢が得られ，調査参加のキャンセルなどの事態を避けられる効果がある。

③キーパーソンの最終選出

グループインタビュー形式のオーディションの結果から，最終的にエスノグラフィック調査の対象としたいキーパーソンを絞り込む。選出にあたっては，調査テーマの目的にかなうことはもちろんのこと，自分自身について率直に語れるスキルがあり，調査者が知りたい事柄に関する情報量が豊かで，最も多く学びうる情報をもたらしてくれるかどうかがポイントとなる。

ここで注意したいのは，キーパーソンがそれを期待されていると勘違いしている場合が多いのだが，調査者が質問をしても自分自身の事はあまり語らず，「製品・サービスはこうあるべき」などの評論家的な発言が多く，自分が考えるプロモーションや製品・サービス企画について語るなど，アイデア発想的な視点で物事を語ることが多く見受けられる場合は，キーパーソンとして相応しくない。

調査の実施にあたって，キーパーソンに求められる資質は，対象に関わっている動機や理由，その中で感じ取っ

てきたこと，過去から現在までの対象との関わり方の歴史とその心情の変化など，自分自身の事を率直に語れることであり，製品・サービスの良し悪しを他人目線でも評価できる能力，問題点を次々と発見して報告できる能力，新しいアイデア・提言を生み出す能力ではない（北島2010）。

なお，選出するキーパーソンの人数は1名でも成果が得られるが，2,3名とするケースが多い。その場合，調査視点の広がりを持たせるために，キーパーソンの細かい属性の違いにこだわらず，調査テーマに関連する生活心理や行動に大きく影響すると考えられる，年齢・性別，家族構成，居住地域，生活形態，製品・サービスへの接触態度などのクリティカルパラメータの違いに注目し，複数名を選出すると良い。なぜなら，キーパーソン･エスノグラフィック調査は，現状の顧客生態系に合わせて細かいニーズの違いにアジャストしようとする部分最適化が目的ではなく，むしろ現状の顧客生態系を壊すようなイノベーティブな製品・サービスの創出に注力すべきであり，局所解ではなく大局的な解の導出が目標となる。したがって，キーパーソンの細かい属性の違いについては無視することができ，結果にも影響を与えない。

3. キーパーソン・エスノグラフィック調査を実施する

(1) データ収集の方法

一般的にデータの収集は，①観察法，②フォトダイアリー法，③デプスインタビューなどの質的調査手法を複合的に組み合わせて実施する。調査テーマによっては，これらにその他の質的調査手法を加えることもある。

一方で，学術的なエスノグラフィとは違い，製品・サービスの開発現場で用いられるエスノグラフィック調査では，費用や実施期間に大きな制約を受けることが多い。したがって，調査フィールドや観察可能な行動範囲と時間帯などを，事前にある程度を焦点化しておく調査にならざるを得ない。そのため，それらの制限の中で，様々な質的調査手法の組み合わせと実施方法が検討されるが，最も重要なのは，調査者がキーパーソンと同じ五感から得られる情報を共有し，欲求や感動などを共感できるような「身体性」の高い調査設計にすることである。その意味で，キーパーソンと調査者が同じフィールドに立つ観察法は，エスノグラフィック調査の核となる手法であり，欠かすことができない。

①観察法

観察法では，キーパーソンの生活行動や生活環境をビデオカメラで撮影するほか，必要に応じてではあるが，身体に負担を掛けない範囲で，GPS(全地球測位システム)，心拍計などの生体信号計測装置，加速度計などの体動検出装置，ヘッドセットカメラやICレコーダーなどの映像･音声記録装置などを，キーパーソンに身に付けてもらい，各データを記録してもらうこともある。観察する対象は，キーパーソン本人だけでなく，関係する登場人物や社会生活環境，文化的な背景に至るまでを観察する。

②フォトダイアリー法

観察法は調査者に多くの身体性のある情報をもたらすが，通常，観察法で観察可能な範囲は，場所的にも時間的にも限られており，それはキーパーソンの生活の中のごく限られた範囲を切り取ったものに過ぎない。そこで，インターネットを活用したフォトダイアリー法により，観察法では調査者が直接立ち会えなかったキーパーソンの生活行動やその心理状態などのデータを取得する。

③デプスインタビュー

観察時に撮影した映像資料のほか，観察法とフォトダイアリーで把握したキーパーソンの生活行動とその心理状態などのデータを整理して資料化する。それらの資料をキーパーソンと共有しながら，デプスインタビューを実施する。

キーパーソンの生活行動とその心理状態を十分に解釈するには，行動や心理が生じた背景情報を把握する必要があり，それらをデプスインタビューによって引き出す。例えば，キーパーソンの思考，感情，意図などの内面的な領域，これまでの行動や経験などの過去から現在までに至るヒストリカルな領域，キーパーソンを取り巻く，文化背景，社会生活環境，人間関係とその相互作用など，日常

生活領域に関してのキーパーソンによる評価や解釈，意味づけなどである。

なお，デプスインタビューは，1回だけでは取得できる情報が限られてしまうので，繰り返し実施する。繰り返すことで，調査者とキーパーソンの信頼関係も増し，飾らない本音の情報提供が期待できる。また，繰り返す期間を少し空けると，調査者は前回の結果を整理した上で，精度を上げた次回のインタビューにのぞむことができる。一方，キーパーソンも，インタビューで聴かれた内容や自身の回答を内省することで，次回に説明すべき事柄を整理することができ，デプスインタビューがより充実したものになる。

(2) データの整理・分析方法

オーディションでのグループインタビュー，観察法，フォトダイアリー法，デプスインタビューで取得したデータや情報を総合的に分析する。また，分析の対象を，キーパーソンとのインフォーマルな会話，調査者自身を対象ないし参照資料とみなした自己経験との対比，一緒に調査プロジェクトに従事したスタッフの言動や行動，心理状態の変化にまで拡張しても良い。

これら一連のデータや情報を，行動フローチャートやジャーニーマップなどの行動体系図，認知マップなどの概念構造図，ソシオグラムや系譜図などのネットワーク図，過去からの歴史を年表形式でまとめた生活史年表図のほか，因果関係表や分類体系表など，必要に応じて取り纏め，資料化する。

このとき，キーパーソンの行動の源泉を突き止めるために，彼らが感じ取っている「価値」と，その価値を享受するために投じる「生活資源」，彼らを取り巻いている「クロノ・エコシステム」とは何かを特定し，文脈的な解釈をする。

ここで「価値」とは，製品・サービスの購入・利用や，対象に関わる行動をする際に，キーパーソンが受とる価値であり，彼らにとっての機能的価値，情緒的価値，自己実現的価値などを指す。

次に「生活資源」とは，キーパーソンが価値を受けとる際に，その対価として投入するものであり，経済的資源(所得，財産)，時間的資源（生活必需時間，社会生活時間，自由裁量時間），空間的資源（活動的空間，静的空間），能力的資源(体力，知力，人間関係力）などの資源である。

最後に「クロノ･エコシステム」とは，キーパーソンの意識･無意識に関わらず，行動の抑制あるいは促進に働きかける要因で，彼らを取り巻いている，文化的背景，社会生活環境，人間関係，生活役割意識，過去から現在までの生活経験とその評価などを指す。

4. 分析結果を製品・サービスの開発に結び付ける

キーパーソンが捉えている「価値」，その価値を享受するために投じる「生活資源」，彼らを取り巻く「クロノ・エコシステム」との関係から，一般の生活者に対しては，どのようなガイドをすると，新たな顧客として参入してもらえるか，そのデザイン案の要件と仕様を検討する。

一般化に向けての要件と仕様の検討にあたっては，「価値」＞「投じる生活資源」になるように，価値の見える化と最大化を図りつつ，同時に投じる生活資源が最小化できるポイントがないかを検討し，一般の生活者がアプローチ可能な道筋を設計する。

つまり，どのような方略で価値の見える化と最大化を図ると，キーパーソンが感じている価値や魅力が一般の生活者に分かりやすく伝わるのか，また，投入する生活資源について，どの部分がハードルで，それをどのように下げると，一般の生活者にとって手が届きやすく欲しいと思える製品・サービスとなり得るのか，クロノ・エコシステムも含めて分析をしながら検討する。そしてこれらをデザインの要件・仕様として落とし込み，一般の生活者に利活用してもらえる製品・サービスの仕組みを構築する。

III. 訪日中国人向けの観光資源・サービス開発例

1. 在日中国人を調べる

次に，具体例に基づいた調査設計例について述べる。例えば，「訪日で福岡県に着地する中国人観光客に向け

て，福岡県での新しい観光スポットやサービスを開発したい」といった課題の場合，どのように「つくるための調査」を設計すべきであろうか。

このときの調査方法としては，幾つかパターンが考えられる。1つは，福岡空港を離れようとする中国人観光客に協力を仰ぎ，アンケートに回答してもらい，福岡県内で訪れた場所とその理由，満足度などのデータを回収する方法。もう1つは，福岡空港に着地したばかりの中国人観光客に調査協力を依頼し，調査用のスマートフォンを持ってもらい，GPSデータ，福岡県内での訪問先の写真，その感想や満足度などをツイートしてもらい，そのデータを回収して分析することを想定した調査が考えられる。

しかしながら，これらの調査からは，現状の福岡県内の立寄地の濃淡が明らかになるだけで，限られた情報で土地勘もなく訪れた中国人観光客が，訪問先で十分に満足しているとは言い切れない。また，その訪日中国人対応策も，中国人観光客が多く訪れる場所に「中国語対応する」，「中国人観光客が購入しそうなお土産を用意する」などの局所的で差別化の少ない施策しか打てない。もちろん調査目的が，福岡県内での訪日中国人の観光行動の現状把握と問題点の解消ならば問題はないが，もともとのテーマである中国人観光客に向けた福岡県での「新しい観光スポットやサービスの開発」には繋がりにくい。

そこで，「誰を調査対象者にすると福岡県での新しい観光スポットやサービス開発に繋がるか」を慎重に検討する。つまり，調査対象者の選び方は，開発の目標設定に直結しており，サンプルは合目的的に選ばなければならない。例えばこの場合，在福岡歴が長い在日中国人を開発に繋がるキーパーソンとして特定し，エスノグラフィック調査を実施するのが妥当であろう。ただし，漫然と長年，福岡県で過ごした中国人ではなく，中国人のアイデンティティは保ちつつも日本のコミュニティに溶け込み，日本の文化や福岡県の土地柄・風土を良く知り，日本において中国人が感じる価値を母国とのコントラストとして捉えている者をキーパーソンとする。これらのキーパーソン候補者をスクリーニングアンケートで選定し，グループインタビュー形式のオーディションで最終的なキーパーソンを選抜する。

エスノグラフィック調査では，例えば，彼らの母国から親兄弟・友人などが訪日した際に，福岡県内で案内したい場所，ヒト，モノ，サービス，その他を紹介してもらい，その行動の様子を同行取材する。ここから，日本人でも気づかなかった中国人が感じる価値や魅力を探り出していく。また，デプスインタビューにより，案内を受けた場所やサービスとの関わりを歴史的に紐解き，これらを知ったきっかけ，価値や魅力を感じる理由を具体的かつ詳細に聴き出す。

2. 中国人観光客に向けて一般化する

次に，調査のデータや情報を基に，初めて福岡県に着地する中国人観光客に対して，それら新たな可能性のある観光スポットやサービスをどのように伝えると価値や魅力を感じてもらえるか，また，どのように際立たせるとそれらを利活用して満足をしてもらえるかを検討する。

もちろん，キーパーソンが気づいた価値や魅力は，長年，日本に滞在していたからこそ感じたものであり，初めて着地した中国人観光客にそのまま提供しても伝わらない可能性がある。そこでキーパーソンが何故そのような価値や魅力を気づくに至ったのか，気づいたきっかけや理由・背景の情報を基に，日本と中国の社会生活や文化的背景の違いを理解した上で，どのような情報流通をすると，初めて着地した中国人観光客に早く気づいてもらえるか，そのきっかけづくり，仕組みづくりを考えるとともに，どのような際立たせ方で観光資源化を図ると，本質的な満足感が得られるのかを検討する。

IV. おわりに

本稿では，製品・サービスを具体的な開発に繋げるための，キーパーソンを対象としたエスノグラフィック調査の手順とポイントについて述べ，可能な限りの形式知化を試みた。

本稿で取り上げたキーパーソン・エスノグラフィック調査は，製品・サービス開発の1つのアプローチであり，あらゆる開発に対して万能な方法とは言い切れないが，調査結果を具体的なデザイン案に落とし込むための道筋を可能な限り示した。

具体的な開発に繋げるための最初のポイントは，開発への目標を明確に設定し，そのゴールに向けてより多くの有益な情報をもたらすキーパーソンを合目的的に選ぶことである。

次に，調査分析にあたっては，エスノグラフィック調査の結果に一般性を求めるのではなく，キーパーソンが感じている価値と，その価値を享受するために投じている生活資源の構造を明らかにすることである。最後に，デザインにあたっては，多くの一般の生活者がアプローチしやすい道筋は何かを検討する中で，投じる生活資源に対して享受できる価値が上回るようなデザイン案の要件・仕様を特定することにある。

参考文献

青井和夫・松原治郎・副田義也（2013）『生活構造の理論』有斐閣双書。

赤松幹之・新井民夫・内藤耕・村上輝康・吉本一穂（2012）『サービス工学：51の技術と実践』朝倉書店。

小川進（2010）「ユーザー起動型ビジネスモデル」『国民経済雑誌』第185巻 第5号,65-76頁。

小川進（2013）『ユーザーイノベーション：消費者から始まるものづくりの未来』東洋経済新報社。

奥出直人（2013）『デザイン思考の道具箱：イノベーションを生む会社の作り方』早川書房。

北島宗雄・内藤耕（2010）『消費者行動の科学：サービス工学のための理論と実践』東京電機大学出版局。

齋藤祐太・梶川忠彦・高橋南・田平博嗣・染谷栄一（2015）「羽田空港における利用体験のモデル化と顧客満足度向上に向けた利用者視点の価値分析」サービス学会 第3回国内大会。

S・B・メリアム（2004）『質的調査入門：教育における調査法とケース・スタディ』ミネルヴァ書房。

鈴木裕久（2006）『臨床心理研究のための質的方法概説』創風社。

田平博嗣・高橋祥・木村達郎・井上真実・北島宗雄（2014）「財・サービス開発におけるエクストリームモデルを対象としたエスノグラフィック調査」サービス学会 第2回国内大会。

田平博嗣・三澤直加，高橋祥（2011）「産業エスノグラフィの経験学的アプローチ」『第13回日本感性工学会大会』ROMBUNNO.E46。

丸山泰永・黒田浩一・加藤和人・北崎智之・他（2009）「ドライバーにとって有益な情報の要因に関する一考察」『自動車技術会論文集』Vol.40, No.2, 537-543頁。

水野学（2010）「ユーザーイノベーションの可能性」『阪南論集．社会科学編』45巻3号,205-215頁。

簑輪要佑・稲垣和芳・梶川忠彦・北島宗雄・赤松幹之・他（2008）「ドライバーにとって気の利いた情報とは～実走行時の運転者と同乗者の自然対話の調査分析～」シンポジウム「モバイル08」。

山本晶（2014）『キーパーソン・マーケティング』東洋経済新報社。

Kitajima, M., Akamatsu, M., Maruyama, Y., Kuroda, K., Katou, K., Kitazaki, S., Minowa, Y., Inagaki, K., & Kajikawa, T., (2009) “Information for Helping Drivers Achieve Safe and Enjoyable Driving: An On-Road Observational Study” *PROCEEDINGS of the HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS SOCIETY 53rd ANNUAL MEETING 2009*, 1801-1805.

Kitajima, M., Tahira, H., & Takahashi, S., (2010) “A Cognitive Chrono-Ethnography Study of Visitors to a Hot Spring Resort, Kinosaki-onsen” *The 5th World Graduate Research Conference in Tourism, Hospitality and Leisure.*

Someya, E., Kitajima, M., Tahira, H., & Kajikawa, T., (2009) “Project B*B: Developmental processes of fan loyalty for the professional baseball team ‘The Hokkaido Nippon-Ham Fighters” *2009 North American Society for Sport Management Conference.*

Yoshino, K., Suzuki, K., & Tahira, H., (2009) “Project B*B: A physiological approach to assess and promote fan service in a professional baseball game of ‘The Hokkaido Nippon-Ham Fighters” *2009 North American Society for Sport Management Conference.*

オーラルセッション ― フルペーパー

事例研究の「示唆がある」とはどういうことか

―「一般性」との関連での考察 ―

京都工芸繊維大学 助手
入江 信一郎

要約

事例研究では，実証研究のような一般性を求めることが困難であることから，「示唆がある」ことが求められる。「示唆がある」とき，事例研究で見出された知見それ自体には，実証研究のような一般性はなくとも，他の場面に適用可能な場合はある。そこで，本稿では「示唆がある」を，「ものの見え方が変わる」ことで現実を変えうるもの，とひとまず定義し，「示唆がある」ことがどのようなことであるかを検討する。そのために，事例のエピソードに「示唆がある」と筆者が感じた事例研究を検討し，事例研究の「示唆」を他の事例に読者が適用できる狭い意味での一般性でもある「転用可能性」として理解する。そして，この「転用可能性」の広さが，事例によって相対化される「レビュー世界の一般性」に由来し，個別事例の経験的事実が「ローカル合理性」をもつことで現実を変える可能性が高まり，その結果，「実践における事後での一般性」が成り立ちうることを述べる。

キーワード

事例研究，示唆，一般性

I. 問題設定

フィクションである小説によって人生の難問が解消される経験をした人は多いだろう。筆者の場合，『城の崎にて』によってものの見方が変わり，その後の人生は激変した。『城の崎にて』の主人公は，東京山手線の電車に跳飛ばされて怪我をし，後養生に兵庫県の城崎温泉を訪れるが，死に親しみを感じていた。ある日，何気なく見た小川の石の上にイモリがいた。驚かそうと投げた石が偶然そのイモリに当り，イモリは死んでしまう。主人公は，生きていることと死んでしまっていることは両極ではなかったという感慨を持ち，命拾いした「自分」を省みる。『城の崎にて』は，そういうあらすじの小説である。

筆者は，二十歳過ぎに一生治らない傷病を負い，頭の中は「なぜ自分がこのような目にあわなければならないのか?」という，行き場のない怒りで満たされていた。そんなときに『城の崎にて』の朗読を聴き，イモリからすれば神の位置にいる主人公がもとよりイモリを殺す気はなく，神にも制御できない偶然で石があたることがある，という話として転用する形で理解した。このことで，筆者は自分の傷病は偶然に石が当たったこととして受け入れることができ，治らない傷病を負ったままで今後の人生をどう生きていくかを考えることを始められるようになった。

こうして，「なぜ自分が?」という私の行き場のない怒りという問題は解消された。事例研究と同じほどの文字数のフィクションによって私の世界の理解の仕方が変わり，異なった現実を構成する活動を開始することができた。ところが，小説と同じほどの文字数の事例研究がフィクションではなくファクトに基づいているにもかかわらず，人生や現場の問題が解消されることにつながることが稀である。これはどういうことなのだろうか?

入江（2014）は，Latour (1987)，上野（1999），上野・土橋（2006）を踏まえ，プラスの語りにもとづいた事後の視点からの単純化された説明であることとし，マイナスとゼロについての記述の必要性を述べた。この背景の議論は，定量的研究に端的にみられる実体化された要因による説明が論理的に問題を抱えることを指摘する議論の

蓄積である。石井（1993=2004）はその嚆矢である。石井（1993）以降，定性的な事例研究が蓄積されていく過程で，事例研究の科学研究としての正当性が問われるようになっていった。端的なものとして，「この事例から得られる知見には一般性があるのか?」を挙げることができる。これに対して，Yin (1984 = 1996)の，事例を複数にすることによって一般性を高めることが語られる。しかし，定量的研究ほど多くのサンプル数を集めることは実際には不可能であるうえに，データ（事例）の多様な条件をコントロールすることもほぼできないため，結果的に，事例研究は定量的実証研究の前処理段階である仮説構築として位置付けられる。

このような状況の中で佐藤（2002）は，「仮説を鍛える」ことを重視する。これは，一般性まではもちえないまでも，示唆がある知見を得ることを目指すこととして理解できる。では，その理論的内容はどのようなことでありえるのだろうか。このことについて本稿では，事例のエピソードに「示唆」が感じられる事例研究を検討し，事例研究の「示唆」を他の事例に読者が適用できる狭い意味での一般性でもある「転用可能性」として理解する。そして，この「転用可能性」の広さが，事例によって相対化される「レビュー世界の一般性」に由来し，個別事例の「ローカル合理性」のある経験的事実であることで現実を変える可能性が高まり，その結果，「実践における事後での一般性」が成り立ちうることを述べる。

このことを事例に即して検討するために，以下では，Ⅱで事例として入江（2014）の事例研究の事例部分と考察部分を著者の同意を得てほぼ原文のまま再掲し，Ⅲでこの事例の中で示唆があると筆者が考えた知見について考察する。

Ⅱ. 事例：ベンチャー企業の社長はどのように「規制を克服」したか[1)]

本節では，とりわけ法規制の厳しい医療業界にあって新たな事業を創出してきた株式会社フリール（以下，「フリール社」）の新事業の事業化過程を記述する。フリール社が創造した新事業は，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車載し，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。

Ⅰ. フリール社のモバイル事業の概要

フリール社は，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，UCG（超音波画像診断装置），骨塩定量測定装置，電子内視鏡を車載し，サービスを開始した。1995年にはCT搭載車を開発，1999年にはフリール社のCT車を用いて地方自治体（栃木県）による集団肺癌検診が日本で初めて行われ，2001年11月の時点で，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。関東を中心に5拠点（本社，支社含む），愛知県，大阪府，岡山県にも拠点を置く。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。

平川氏は，1959年に富山県の医師の家庭に生まれ，大学受験時に工学部に合格したものの医学部には不合格，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，それまで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った。そこで平川氏が直面したのは，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。平川氏が勤める精神病院では医療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していた。しかし，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まま送り返されてきたりした。こうして，平川氏は，超音波画像診断機器（UCG）を自分が勤務しているS精神科病院にも設置する必要を感じるようになったと語った。

精神科の病院なので差別されていて,検査が必要なので他の病院に送るんですけど,診てくれない。ろくな検査もせずに返されるとか,いまでもそうだよ,手術しても糸ついたまま送り返されるとかね。手術はするけど「あとはよろしく」なんてね。だから自分のところで欲しい。自分のところで治療できるから。

勤務先の精神病院でUCGを買うように求めること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も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氏は，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，平川氏自身が勤務していた病院や，超音波診断技師でもある平川氏の妻の知り合いの病院など，平川氏の個人的なつてのある病院だった。

当時,UCGは高額な医療機器だった。平川氏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。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氏が診断した。社名の「フリール」はfree from ill から来ている。

最初のモバイルUCG車は，平川氏が以前に約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の車載自体は，技術的には困難なことではなかった。ただし,当初は，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。

UCG車の運用が軌道に乗ると,循環器内科の医師である平川氏は,病院での診療（診察と治療）を行うなかで,モバイルCTの必要性を感じるようになっていった。UCGで検査できるのは心臓周辺の狭く浅い領域に限られ,腹部や胸部について広く深く把握したい場合には,UCGでは限界があったからだ。こうして,UCG車が稼働して3年後,平川氏はCT車を開発する。

それ以前にも,日本にCT車はあった。CTと発電機を1台の大型トラックに載せたもので,電圧の安定性など技術的に精緻に作り込まれていた。しかし,中小病院や診療所の狭い駐車場に入らず,扉が狭くてストレッチャーに横になった患者を運び込むことができなかった。肺癌検診用だったからである。肺癌は日本人の死因として比率をあげてきており,早期発見のために肺がん検診車が作られた。健康な人が歩いて乗り込むから,扉は狭くてよいのである。

当初,医療機器メーカーは,平川氏がCT車を発注しても作ろうとはしなかった。高機能（高額）CTの主要顧客である大病院に配慮したのではないかと平川氏は推測している。結局,阪神淡路大震災がきっかけでメーカーは平川氏が考えるCT車の開発を始めた。被災してCTが壊れた病院からケガ人を撮影できるCT車が日本に1台も無い不備を強く指摘されたからだという。平川氏が設計したCT車は,狭い駐車場に停められるよう,中型トラック(8.6ｍの7ｔ車)にCTを,発電機をさらに小型のトラックに載せた。2台をケーブルでつなぐとトラブルが生じる可能性が高まるため,メーカーの技術者は1台に載せたがったという。

2. プラスの翻訳：需要や社会的意義を語る

フリール社の事業について,フリール社のウェブページの記述や平川氏のインタビューの冒頭では,以下のような,需要と社会的有用性といったマクロ的なことがらが語られた。

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3千万円から2億円前後と高額で,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。大規模医療機関にとっての有用性がある。CTやMRIの検査には予約待ちの患者が多く，それを診断する装置として利用でき，古くなったCTやMRIを新機種に更新する際に代替装置として利用できる。その他にも，専門のスタッフを定期的に採用したり教育したりする手間が軽減され，以前に購入した機器の償却期間中でも最新の機器を使用できる。

当時の医療機器の業界誌を見ると，機器の修理の際に代わりの機器が貸し出されることが必要だといった議論はあっても，CT車があればいいのだが，といった議論はなされていない。CTが日本で普及しつつあった時期にアメリカでCT車が普通に走っているのをみた医師は，「さすがアメリカ」と感嘆して業界誌に記載しても，それを日本に導入しようとは考えなかったのである。

このことは，日本の医師や医療機器メーカーというアクターの「頭の固さ」として記述されることもあるが，日本と米国では病院間の競争のあり方を考慮に入れるとローカルな合理性があると理解できる。国民皆保険である日本と異なり，米国では民間の医療保険が主で，病院のほとんどはいわば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，モバイルを用いない場合でも，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のである。これに対して日本では，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小規模な個人病院の比率が高く，1980年代以降は都市部では医療機関の数が充足し倒産まで生じるようになった，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。

日本の医療機関の差別化として患者サービスではなく機器の導入が行われたのは，病院の広告に強い法規制があったからだとされている。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おらず，他の業種の広告と比べると素っ気ない。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競合病院との差別化のために高額医療機器を購入したのである。

しかし，平川氏がモバイルUCG事業を始めた動機は，差別されている精神病患者を自分で診断したいという循環器内科医としての個人的なものであり，これまでに記述したプラス的記述とは異なる。フリール社についてのプラスの記述は外向けの事後的な記述であって，結果的に達成されていることではあるが，「需要への適合によって新事業が立ち上がった」わけではない。

3. プラスの「翻訳」だけでは「規制の克服」はできなかった

フリール社の最初の事業内容は，UCGを車載して病院や診療所に出向き，その医療機関で平川氏が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）が禁じられている。だが，診断に先立って行われる検査，たとえば血液検査などの場合は，民間企業への外注が認められている。そのため，平川氏は，医療機関が心臓超音波検査を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業務として理解し，フリール社の事業が法規制に抵触するとは考えなかった。念のため，地元の保健所の担当者に問い合わせたところ，フリール社の事業は法律的に「問題ない」という回答も得ていた。

だが，モバイル事業を開始してから約1年が経った頃，平川氏が勤務する病院に保健所の監査が入り，モバイルUCGが「違法」であるという指摘がなされた。監査が入ることは，その対応に大変な労力を要する以上に，医療機関として問題があるかもしれないと監督官庁に見なされて

いるという意味で,病院経営にとって深刻な事態である。平川氏は病院長に呼び出され,「違法だと言われたが,どうなんだ?」と訊かれた。

平川氏は,早速,保健所に問い合わせた。だが,「前例がない」「好ましくない」という返答が繰り返されるばかりで,違法とされる根拠が明確にされなかった。平川氏自身,医療六法を精読したが,UCG車の運用が違法となりうる条文を見つけることはできなかった。医療六法を片手に「以前は良いと言ったではないか」という平川氏に対して,保健所からは「良いとは言わなかった」「言った覚えはない」という回答が繰り返された。保健所に問い合わせても埒が明かないため,平川氏は,保健所を管轄する県の医務課に問い合わせた。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。

そこで,平川氏は,県の医務課を管轄する厚生省に電話をかけた。どの部署に電話をすれば良いのか分からなかったため,代表番号に電話をかけ,オペレーターに「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?」と告げた。すると「法律のことですので総務課です」と言われ,総務課の担当者に電話が繋げられた。そして,総務課の官僚は,UCG車の運用は「法的には問題ない」と答えたのである。

平川氏は,早速,このことを県の医務課の担当者に告げた。すると,その担当者は「厚生省もだめだと言っている」と答えた。平川氏は,厚生省の総務課が問題ないと言っていると反論し,詳しく話を聞いた結果,その担当者は,医療に関する取り締まりを担当する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,平川氏は,厚生省指導課に問い合わせた。その結果,医療法の業務委託に関する条文のなかに業務委託の例が挙げられているのだが(表1),そのなかに超音波画像診断(UCG)が含まれていない,ということをもって指導課は,モバイルUCGを好ましくないと見なしているということが,明らかになった。こうしてようやく保健所と県の医務課がモバイルUCGを否定する理由が判明したのである。

表1 業務委託の例

- 受付業務
- 医者の医療行為(いわゆるアルバイト医師)
- 検査:微生物学的検査,血清学的検査,血液学的検査,病理学的検査,寄生虫学的検査又は生化学的検査の業務
- 消毒:医療用具,衣類等の滅菌又は消毒の業務
- 給食:病院における患者の食事の提供業務,(食料品含む)
- 搬送:患者の病院間の搬送業務
- 医療機器の保守点検:厚生省令で定める医療機器(規9-7条)の保守点検
- ガス供給設備の保守点検
- 洗濯:寝具,衣類の洗濯の業務
- 清掃:施設の清掃の業務
- 使用済み注射針などの産業廃棄物処理

しかし,厚生省の総務課は「問題ない」と言った。これは,どういうことだろうか。そもそも業務委託に関する条文の例は,病院内の掃除や給食など,役所にお伺いを立てるまでもないようなことで,現場で自然発生的に始まった外注に端を発している。それがごく一部で行われているあいだは,厚生省はことさらに取りざたせず,いわば黙認するのだという。だが,外注がある程度の広がりを持つようになると,ずさんな業者による事故などを未然に防ぐために,法規制の条文に例示されるようになっていったのである。こうした法整備のプロセスを考えれば,法律を作る部署である厚生省総務課が業務委託の条文に記載されていなくとも違法と見なさなかったことは理解できる。一方で,県の医務課が連絡した厚生省指導課は取り締まりを担当する部署であり,既に作成された条文に従って業務を行うわけであるから,業務委託の例として記載されていないことについては判断を下すことができない。従って,業務委託の条文に載っていないことについて「前例がない」「好ましくない」と答えることにはローカルな合理性がある。つまり,厚生省という官僚機構の内部で,立法と取り締りの業務が

分業されており,平川氏にはそれが不可視であり,指導課の権限下にある県の医務課と,その権限下にある保健所で,出口の見えない押し問答が繰り返されたということが,事後的には「規制」と記述されるのである。

このような問題を解決するとき,プラスの翻訳として,社会的に有用であるというメリットを語っても問題は解決されない。むしろ,プラスの翻訳では解決できない問題があるからこそ,そのような場合にどのようにすればよいのかについての知見が経営学の事例研究に期待され,それゆえ,事例研究の最後に実務への示唆を記述することが期待されるのである。では,フリール社が直面したこの制度的障壁はどのように克服されたのだろうか。以下では,平川氏が行った,マイナスの「翻訳」と,ゼロの「翻訳」を記述する。

4. マイナスの翻訳による「手打ち」

平川氏と役所との間で埒の明かない押し問答が繰り返されていた時期に,平川氏は訪問先の病院で,県の外郭団体のX線レントゲンの検診車を見かけた。医療法に基づけば,検診の際には,それを監督する医師が居なければならない。だが,そこに医師は居なかった。このことを保健所の職員に問いただすと「ここ(検診車が訪れていた病院)に医者がいるから良いんだ」と答えた。つまり,保健所は,UCGの業務委託は否定しながら,県の外郭団体のレントゲン検診の業務委託を認めていたのである。平川氏は,この矛盾を保健所の担当者に問いつめた。

> おかしいじゃないかと,こちらで火をつけたんですよ。(中略)マスコミに出たら訴えられるんじゃないですか,どんどんネタを大きくして行きますよと。

保健所の担当者は,県の外郭団体が違法行為を犯していることを認め,「県の言っていること,おかしい」と発言するに至り,フリール社のUCG車の運用に対して「だめだ」と言わなくなった。

平川氏の反撃の結果,UCG車の運用は,保健所では否定されなくなったが,県の医務課の態度は曖昧なままだった。しかも,県の医務課は,判断を厚生省指導課に仰いでいる。厚生省指導課に否定されないようにしなければ,苦労して作ったUCG車が使えなくなる可能性があった。

そこで,平川氏は,友人や知人に厚生省に知り合いがいないか聞いて回り,厚生省指導課の内部で強い権限を持つA氏と知り合うに至った。A氏と会った平川氏は,ある提案を語った。それは,フリール社の事業を,病院がフリール社に検査を業務委託するのではなく,フリール社がUCGを病院に一時的にレンタルし,平川氏が別途,アルバイト医師としてその病院に赴く,というものだった。このようにモバイルを再構成すれば,フリール社の事業は,業務委託の条文にもとづいて判断されなくなる。この案に対して,A氏は「これは駄目とは言えんね」と言ったが,フリール社1社だけのために「うちのお墨付きを与えるわけにはいかない」とも言った。3社あれば公認し易いということだった。そこで,平川氏は,県の外郭団体がレントゲン検診の際に医師を配置していなかったことを持ち出した。フリール社の事業が認められないのであれば,県の外郭団体の違法行為を裁判沙汰にすると告げたのである。すると,A氏は県の医務課に電話をかけ,「手打ち」となった。

> 県と揉めに揉めたから。俺も「県の違法行為を訴えるぞ」と言って,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揉めるな。これで終わりにしろ」って。「その代わり,レンタルにしなさい。業務委託はやめて,レンタルと人を貸し出す方式なら,だめだと言えないから。その代わり,お前も県をつつくな」と。で,手打ちになったと。

以上のように,県の外郭団体に対する業務委託について訴訟を辞さない姿勢を見せつつ,業務委託ではなく医療機器のレンタルと医師のアルバイトの組み合わせにするという解釈を示したことで,厚生省指導課で強い権限を持つ人物から黙認を得るに至った。そして,厚生省指導課

の幹部から県の医務課に対してフリール社の事業に介入しないよう働きかけがなされることでフリール社と「役所」との間で生じたコンフリクトが解消された。このとき,厚生省がフリール社の事業について否定的でなくなった理由が,保健所には分からないままだったという。官僚制の分業は,起業家にだけでなく,官僚機構の出先機関にも不可視なのであった。

> で,手打ちになって。県の末端(保健所)がかわいそうだったよ。「先生,よくわからないんですけど,いきなり県からこれは終わりにしろって話しがきたんだけど,なんかあったんですか」って。県の末端は全然知らないよね。そこもまた分断している。

5. ゼロの翻訳:意図的に語らないままにしておく

フリール社の「モバイル」事業にたいする「規制の克服」は,合法の範囲内での黙認によって実現された。この経緯の途中で,平川氏は厚生省の関係者から,医療法の業務委託の条文に記載される例に,UCG検査やCT検査を追加する方法があることを知らされる。それは,厚生大臣のもとで行われる医療審議会で医療法の条文を改訂する,というものだった。しかし,平川氏はこの方法を選ばなかった。この正攻法を実行するには,膨大な書類作成をこなすだけでなく,国会議員の腰を上げさせるために,県の外郭団体の違法行為を裁判で訴え,マスメディアに情報を流して世論を見方につける必要があった。だが,訴訟を起こし,世論を味方につけるためにマスコミに情報を流せば,事業のノウハウを公開することになる。業務委託の例としてUCG検査が追記されれば,競合他社の流入を招きかねなかった。きちんとしたモバイルをやる企業の参入ならまだしも,収益性だけで参入されたのでは平川氏がモバイルを始めた意義が損なわれる可能性があった。

> 今はいいやね。あまりやると大っぴらになるから。モバイルはできますよ,ということを証明するようなものでしょ。今はそんな時期ではないんじゃないか。なんかうまくやってるなあ,っていうくらいの話が一番。マスコミ使っても簡単なんですけど。裁判(も)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。5年後ならやるかもしれない。(でも)今は(やらない)。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」って言っておけば。

競合他社の参入を防ぐために,平川氏は,レンタルとアルバイトの組み合わせであることを公にせず,あえて「グレーなまま」で事業を続けることを選んだ。その結果,他社がフリール社の事業を模倣しようと,都の医務課に持ち込んだとき,担当者は,業務委託として説明されたため却下したという。

> (都の医務課の担当者が)「ある業者が平川さんのパンフレットもってきてやりたいって言ってきたんですよ。そのひと,駄目だ,って返しました」って。・・・法律を持っていかないから。・・・(業務委託ではなくレンタルとアルバイトの組み合わせであると)説明できるわけないでしょ?

かつてフリール社の前に立ちはだかった法の「規制」は,今や脆弱な新事業を競合他社から防御する資源となったのである。

> 戦ううえ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,例えば,医療は株式会社で誰でもできますなら,とことん食い尽くされるでしょ。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。規制があると良い面もあるんです。

もちろん,業務委託の件で,規制が競合排除の資源になったからといって,法規制すべてが資源になったわけではない。昔,レントゲンから放射線が漏れる事故があったこともあり,放射線を発する機器の設置には,多くの規制があり,CT車をレンタルする度に,数多くの書類を役所の様々な窓口に提出して許可を受けなければならない。そのための手続きは,モバイルCT事業の収益性を大きく低下させるほどだった。しかも,交渉の末,手続きがいったん簡略化されても,担当者が替わると元の煩雑な手続きに戻ることも少なくなかったという。法規制は,業務委託の件で障壁から資源になったが,モバイルCT以降は再び煩雑なだけの「規制」になったのである。

6.「成功要因」:プラスの語りにもとづいた事後の視点からの単純化された説明

フリール社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。フリール社の事例から多くを学ぶことができるのは翻訳の過程であるが,平川氏がそれを語ることは稀だ。では,平川氏がマイナスの翻訳とゼロの翻訳を語らないインタビューにもとづいた場合,事例の記述はどのようなものになるのだろうか。さしあたり,筆者が入手したフリール社に関する記事のなかに3つの類型を見いだすことができる。

第一に,事業の成功に焦点が当てられると,社会や経済に関する有用性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きました。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が,「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と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。

出典:朝日新聞2002年3月10日

第二に,起業家個人に焦点があてられると,心理的特性である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。

出典:『こんにちは,東芝です』1999年10月,p.11

第三に,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,静的な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,動的な印象を与える「コミュニケーション」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，p.1

実体のように思える「成功要因」が構成される際に，「最近は変わってきましたけどね(マクロな時代の趨勢)」「様々な壁にぶつかりながらも今まで乗り越え（精神力）」「とことんつきつめていった（コミュニケーション）」といった単純化によって，翻訳過程やアクターネットワークは見えにくくなることが生じている。このような要因による記述は，状況的学習理論（状況論）でいう「プラン」(Suchman 1987=1999) であり，行為の正当性を作る状況的行為のひとつである。

プラン的記述自体は間違っているわけはない。ただ，読者が自分の事業で翻訳を行う場面では手がかりに乏しい。フリール社の事例で言えば，CT検査の予約待ち患者を減らす方法や医療費を削減す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それが実現可能なのか思いつくことは難しい。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か分からない。これらの疑問について，少なくとも上記3つの記述からは何も得られない。

要因による記述は達成すべき目標地点は示すが，事例を呼んだ読者がそれぞれの実践を組織化する手がかりに乏しい。このことが「要因への還元」として問題とされてきたと理解できる。そして，要因への単純化は，平川氏が行ったマイナスとゼロが語られないことによって構成されている。言い換えれば，インタビュー調査の際に，マイナスとゼロを聞き出さず，語られたプラスだけで事例を記述すれば，上記の3つの事例記述のように，成功要因という実体に還元された記述にならざるを得ない。それゆえ，インタビュー調査では，プラスだけでなく，マイナスとゼロについても語ってもらい，事例として記述することが必要だといえる。

III. フリール社の事例のエスノなエピソードの一般性

以上，事例のエピソードに示唆が感じられる事例研究の事例部分と考察部分をほぼ原文のまま再掲した。本節では，以下のことを行う。まず，事例研究に感じられる「示唆」が，通常とは異なる代替のものの見方を提示することを，Ⅱの事例のなかから具体的に取り出して示す。次に，示唆を，他の事例に読者が適用でうる「転用可能性」として理解し，この「転用可能性」の広さが，事例によって相対化される「レビューされた世界の一般性」に由来し，個別事例の「ローカル合理性」のある経験的事実であることで現実を変える可能性が高まり，その結果，「実践における事後での一般性」が成り立ちうることを述べる。

1. 示唆があると思われるエピソード

1つの事例から得られる知見の中には，自然科学的な一般性や再現性はないため一般性があるとはいえないものの，「示唆がある」と評価されるものがある。これは，「ものの見え方が変わる」知見であるため，類似の状況の問題を解決する可能性が高く，解決しないまでも，これまで自明だった取り組みが有効ではなく，別の取り組みをすべきことを意識可能にする。では，この「ものの見え方が変わる」とはどういうことであるのだろうか。以下では，まず，Ⅱで紹介したフリール社の事例の中でも，「ものの見え方が変わると感じらせるエピソードを抜き出し，それがどのようなものごとの見え方の変化をもたらしうるかを述べる。

(1)「規制」に関して

通常の理解と異なり，フリール社の事例では，官僚機構の分業が起業家にとって不可視であることが「規制」という現実になっている。通常，規制はヒトの行為を規定する制度であり，それは「鉄の檻」(Powell and DiMaggio, 1991) と呼ばれるほどに強固なものであると考えられている。それゆえベンチャー育成のために規制緩和が語られるときには，国会においてトップダウンで決定するしか

ない，という話になりがちである。しかし，規制緩和の議決はそう簡単には進まない。国会での規制緩和の議決を待っていたのでは，起業した事業は頓挫してしまうだろう。しかし，規制を官僚機構の分業の不可視と理解すれば，飲み屋で愚痴を言うことに代えて，官僚機構の分業のあり方を地道に明らかにしていく，という実行可能かつ有効性のありうる行為を開始することができる。

平川氏は，早速，保健所に問い合わせた。だが，「前例がない」「好ましくない」という返答が繰り返されるばかりで，違法とされる根拠が明確にされなかった。

県の医務課が連絡した厚生省指導課は取り締まりを担当する部署であり，既に作成された条文に従って業務を行うわけであるから，業務委託の例として記載されていないことについては判断を下すことができない。従って，業務委託の条文に載っていないことについて「前例がない」「好ましくない」と答えることにはローカルな合理性がある。つまり，厚生省という官僚機構の内部で，立法と取り締りの業務が分業されており，平川氏にはそれが不可視であり，指導課の権限下にある県の医務課と，その権限下にある保健所で，出口の見えない押し問答が繰り返されたということが，事後的には「規制」と記述されるのである。

(2)「お役所仕事」に関して

通常の理解では，「お役所仕事」は非人間的な対応の仕方として捉えられている。しかし，フリール社の事例では，官僚に日常の論理ではなく，法律にもとづいて話をすれば，きちんとした対応がなされている。逆に，法律に基づいて話をもっていかなければ官僚は「お役所仕事」的な対応をしている。

官僚は法の条文にもとづいて行為しているわけであるから，どの条文にもとづいて官僚が当該の対応をしているのかを問い，依拠している法の条文を踏まえれば，官僚は対応せざるを得なくなる可能性が高くなる。(1) の「規制」の理解の代替案と同様に，「お役所仕事」を，法の条文にもとづいて行為しようとしていることと理解すれば，起業家は苛立ちを極小化して現実を替えうる行為を開始できうる可能性が拓かれるだろう。

フリール社の事業を，病院がフリール社に検査を業務委託するのではなく，フリール社がUCGを病院に一時的にレンタルし，平川氏が別途，アルバイト医師としてその病院に赴く，というものだった。このようにモバイルを再構成すれば，フリール社の事業は，業務委託の条文にもとづいて判断されなくなる。この案に対して，A氏は「これは駄目とは言えんね」と言ったが，フリール社1社だけのために「うちのお墨付きを与えるわけにはいかない」とも言った。

(都の医務課の担当者が)「ある業者が平川さんのパンフレットもってきてやりたいって言ってきたんですよ。そのひと，駄目だ，って返しました」って。・・・法律を持っていかないから。・・・(業務委託ではなくレンタルとアルバイトの組み合わせであると) 説明できるわけないでしょ？

(3)「規制緩和」に関して

通常の理解では，規制はベンチャー育成を阻害すると暗黙裡に想定されている。しかし，平川の理解では，規制が大手の参入障壁となって，ニッチ市場でベンチャーが活動する際の資源になっている。

戦ううえ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，例えば，医療は株式会社で誰でもできますなら，とことん食い尽くされるでしょ。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。規制があると良い面もあるんです。

条文はそもそも，公共の福祉に資するために制定され，弱者を護ものであることがある。このように理解すれば，規制を一概に緩和することを主張することは公共の福祉を毀損する可能性がある。

> 業務委託に関する条文の例は，病院内の掃除や給食など，役所にお伺いを立てるまでもないようなことで，現場で自然発生的に始まった外注に端を発している。それがごく一部で行われているあいだは，厚生省はことさらに取りざたせず，いわば黙認するのだという。だが，外注がある程度の広がりを持つようになると，ずさんな業者による事故などを未然に防ぐために，法規制の条文に例示されるようになっていったのである。

2.「示唆」についての考察

前節では，事例研究に感じられる「示唆」が，通常とは異なる代替のものの見方を提示することを，Ⅱの事例のなかから具体的に取り出して示した。本節では，示唆を，他の事例に読者が適用できうる「転用可能性」として理解し，この「転用可能性」の広さが，事例によって相対化される「レビューされた世界の一般性」に由来し，個別事例の「ローカル合理性」のある経験的事実であることで現実を変える可能性が高まり，その結果，「実践における事後での一般性」が成り立ちうることを述べる。

示唆が感じられた知見は，これから現実世界で活動する者にとって「転用可能性」がある。平川が指導課を訪れた時点での厚生省に関する知見ではあるものの，現在でも，他の官僚機構でも成り立つ可能性は高い。つまり，ある種の一般性が感じることができる。では，なぜこれらの知見に「一般性」が感じられるのだろうか。それは，知見によって相対化されている常識に一般性があるからだと考えることができる。「常識」に一般性があるから，その誤謬を把握したうえで得られた知見にはある程度の一般性が生じる。つまり，常識を論文の冒頭で文章として固定するレビュー内容の一般性が明確であるほど，事例で反例が示されたことによって構成された代案の示唆の強さは増すと考えられる。

示唆を強めることに関わることとして，レビューの一般性とは別に，個別事例の記述における「ローカル合理性」を挙げることができる。示唆を感じるエピソードとして前述した「規制」「お役所仕事」「規制緩和」についての入江（2014）の記述には，具体的なリソースが記述されている。それゆえ，入江（2014）の読者が，それぞれの現場での実践で規制を逆手にとって事業を軌道に乗せることに成功した場合，「あの論文に書いてあったことは正しかった」と事後的に語られることが起こりうる。このように語る者が多くなっていけば，当該論文は「正しかった」と見なされる度合いが高まるだろう。このことを本稿では「実践における事後での一般性」と呼ぶことにしよう。論文の正しさは，論文本文のなかにではなく，転用という社会的実践によって生じた結果によって構成される。

このことを言い換えれば，論文の正しさは，論文それ自体では完結させることはできない。その論文の転用可能性の広さが事後的に評価されて，論文の正しさは構成される。これは，社会科学だけなく自然科学にも見られることである。パスツールは自分が開発した炭疽菌のワクチンが有効であることが論文で認められなかったとき，牧場で二百人ほどの名士とジャーナリストを集めて公開実験を行い，自らの炭疽菌ワクチンが有効であることを示した。今日でも自然科学の著名な学術雑誌に掲載されたからといって，それがその論文の正しさが確定したわけではない。常温超電導のように，論文を掲載して追試を促し，再現可能性という，諸条件がコントロールされた「転用可能性」を確認する作業が行われ，この社会的実践の後に当該論文が正しいか否かが判定される。

言い換えれば，定量的研究であれば一般性が確保されているような印象が持たれがちだが，サンプルが教員の勤務する学内の学生だけの論文にどれほどの空間的な一般性があるといえるだろうか。そしてこのような論文の多くは「今後の課題」で，他のサンプルでの検証や国際比較を行う，と書きはするものの実行されることは稀であ

る。これに対して事例研究では単一事例であっても，厚生省内の分業が平川に不可視であることが「規制」の内容である，といったローカルないしエスノな知識は，他の場面でも成り立つ可能性がある。その成立可能性の空間的範囲は定量的研究のそれと比べて必ずしも狭いとは限らないだろう。

以上の論考を要約する。事例研究では，実証研究のような一般性を求めることが困難であることから，「示唆がある」ことが求められる。「示唆がある」場合，事例研究で見出された知見それ自体には，実証研究のような一般性はないが，他の事例に適用可能である可能性が高いことが期待される。そこで本稿では「示唆がある」ことを「ものの見え方が変わる」ことで現実を変えうるもの，とひとまず定義し，「示唆がある」ことがどのようなことであるかを検討した。その結果，事例研究の「示唆」を他の事例に読者が適用できる狭い意味での一般性ともいえる「転用可能性」として理解することができた。そして，この「転用可能性」の広さは，事例によって相対化される「レビューされた世界の一般性」に由来し，個別事例の経験的事実が「ローカル合理性」をもつことで現実を変える可能性が高まり，その結果，「実践における事後での一般性」が成り立ちうると考えた。これは，科学者の仕事を，論文作成を最終的なアウトプットとするのではなく，主張の普及によって現実が変化することまでを科学者の仕事と位置付けることでもある。

注

1) 入江信一郎 (2014) の事例部分と考察部分の文章をほぼ原文のまま編集して再掲した．通常，論点が変われば事例を変えることが多いが，本稿ではあえて同じ事例を用いて異なる論点について検討を行った．これは，多様な論点からの検討に耐える事例による事例研究の必要性を主張することでもある．異なる論点に当てはまりのよい事例を用いることは，論点先取りになる傾向があると考えられるからである．

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 (2004)『マーケティングの神話』岩波書店)．

入江信一郎 (2014)「インタビュー調査の体験：要因への還元を回避した事例記述のために」『第３回マーケティングカンファレンス・プロシーディングス，オーラルセッション』pp.97-110.

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)

Powell. W. W. and P. J. DiMaggio (1991) *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press.

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．

Suchman, L. (1987) *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*, Cambridge University Press (上野直樹・水川喜文・鈴木栄幸訳『プランと状況的行為：人間 - 機械コミュニケーションの可能性』産業図書，1999)

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．

上野直樹・土橋臣吾編 (2006)『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.

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)

オーラルセッション ― フルペーパー

B2C ネットビジネスの物販系取引における消費者行動の購入時間特性による実証分析

― 楽天・Yahoo! ショッピング・E ストアーの比較事例 ―

アイダ産業株式会社 代表取締役
相田 研一

要約

As for this study, the B2C e-commerce with the PC intended for the electronic -commerce such as articles. I assume Rakuten representing Japanese B2C electronic commerce markets and two major markets and e- stores of the Yahoo shopping an investigation market. The investigation method of the characteristic investigated a characteristic from sale data by the real business activity in sale time by the weighting sale number in sale time. As a result of investigation, the characteristic had a characteristic in three times in sale time of the consumer. The three sale time characteristics were evening time of 15:00-16:00,17:00-18:00 and 16:00 -17:00.

キーワード

ネットビジネス，購入時間，楽天，Yahoo，E ストアー

I. はじめに

楽天，Yahoo! ショッピング (以下，Yahoo)，E ストアーのネット商取引を主体として購入時間特性による実証分析する。インターネット商取引は，今日では商習慣として，一般的になっている。B2C(Business to Consumer) は企業と消費者を対象としたネットビジネスを対象とする。企業が消費者に販売する商取引で，主に個人が購入費を負担するものを示す。消費者がネット上で商品を購入した行為がその対象となる。

インターネット上で店舗を開くので，営業時間，店舗の場所と言う物理的概念がなく，インターネットを利用できる環境下にある人すべて，不特定多数の消費者がネットへアクセスして，商品を購入できる売買システムである。消費者は男女 20 代～ 50 代を中心として，今日では，一般的な小売の商取引になっている。

本稿はネット企業による実際の販売活動において，B2C ネットビジネスにおけるパソコン取引 (主に固定系) による物販系のネット企業の販売時間を調査して販売時間を分析する。

調査市場は，B2C の 3 市場 (楽天・Yahoo・E ストアー) である。国内最大の楽天市場 (31,456 店舗，全商品数 42,322,309 点，2009 年 10 月)，Yahoo(16,575 店舗，2009 年 3 月) と E ストアーを調査店舗した。調査する商材は自動車・バイク関連の部品・電装品・用品・発電機等を中心として，一般消費者がどの時間帯にパソコンおよび携帯電話等で商品を購入するか，B 企業 (資本金 6300 万円，事業所 静岡県 インターネット専属社員 3 名) の販売時間特性を調査分析した。調査期間は 2010 年 5 月 1 日～ 2010 年 10 月 31 日 (24 時間) である。

本研究により，B2C インターネット企業が販売時間特性の研究により有用性がある。また活用できると考える。なお，販売時間特性の分析方法は ABC 分析で行った。

II. 先行研究

先行調査および研究では，相田 (2004，2005，2006) があるが，調査する商材は自動車・バイク関連の部品・電装品・用品を中心とした。2004 年の調査，楽天市場の販売時間では調査期間 2003 年 4 月～ 2004 年 3 月まで，1 年

間 24 時間の調査である。

楽天，Yahoo のパソコン (固定系・デスクトップ等) による販売時間である。

販売時間特性の調査結果は 12:00 前後が，第 1 番目のピーク，第 2 番目のピークは 16:00-17:00 と最大の販売時間は 22 時頃であった。

Yahoo の調査期間 2003 年 9 月～ 2004 年 3 月，1 年間 24 時間の調査である。販売時間は第 1 番目ピーク 12:00-13:00，第 2 番目のピークは 16:00-17:00，最大の販売時間は 22:00-23:00 であった。最大の販売時間は楽天，Yahoo とも同一時間である。

販売時間は楽天・Yahoo の調査では，販売時間における調査の結果，販売時間は 4 つのピークがある。

第 1 番目は 11:00-12:00，第 2 番目は 14:00-15:00，第 3 番目は 17:00-18:00 と 20:00-21:00，最大の販売時間は 22:00-23:00 であった。

2005 年の調査では，楽天，Yahoo のパソコン (固定系・デスクトップ等) とモバイル (移動系・携帯電話等) による販売時間である。楽天のパソコンによる販売時間は調査期間 2005 年 1 月～ 2005 年 8 月までの 24 時間，調査結果は第 1 番目のピークは 13:00-14:00，第 2 番のピーク 17:00-18:00，最大の販売時間は 20:00-23:00 であった。

Yahoo のパソコンによる販売時間の調査期間は 2003 年 5 月～ 2004 年 6 月までの 1 年間，24 時間。調査の結果，第 1 番目のピークは 12:00-13:00，第 2 番目のピーク 22:00-23:00，最大の販売時間は 23:00-24:00 であった。

楽天の販売時間はパソコンおよびモバイルの取引で調査期間 2005 年 1 月～ 2005 年 8 月，24 時間，第 1 番目のピークは 14:00-15:00，第 2 番目のピーク 17:00-18:00，最大の販売時間は 22:00-23:00 である。

Yahoo の販売時間は調査期間，2004 年 7 月～ 2005 年 7 月の 24 時間，調査結果として，最大の販売時間は昼食時間帯 12:00-13:00 が Yahoo! 市場の特徴である。つぎの販売時間のピークは 13:00-14:00，第 2 番目の帰宅時の 16:00-17:00，第 3 番目のピークは夕食時あるいは休息時間帯 21:00-22:00 である。

楽天および Yahoo とも 24:00 から来店時間と販売時間は急激に低下する。7:00 頃から徐々に，来店時間と販売時間は増加する。

この調査から，来店時間と販売時間はほぼ同一の時間特性がある。

以上，研究調査の結果を踏まえて，今日における，ネットビジネスの急激な市場の拡大，取引方法のクレジットカード化，特に，この 2 年～ 3 年にかけて，E-コマースおける急成長の市場で販売時間は変化があると思われる。

III. 楽天の販売数と販売時間特性の分析

日本最大級の通信販売オンラインショップである。楽天市場による，1277 回の取引による販売時間の調査結果である (表 1)。

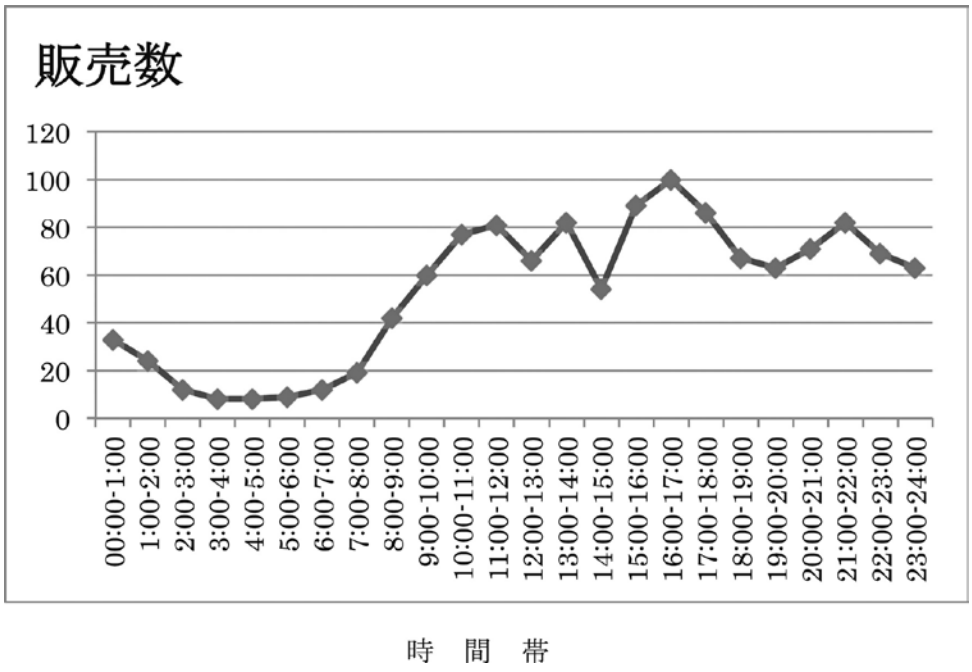
楽天市場では，第 1 番目の販売時間は昼食時前の 11:00-12:00 である。これは，楽天市場，下記の Yahoo とも同一販売時間を示している。第 2 番目のピークでは，3 時休みの 15:00-16:00，最大の販売時間は 16:00-17:00 である。これは，楽天市場，Yahoo，E ストアーとも同一の販売時間帯であった。つぎに，帰宅時の 18:00-19:00 に購入している。第 3 番目の販売時間では，就寝時あるいは，休息時の 20:00-22:00 である。その後，24:00-7:00 頃までは，就寝時間帯であるため，急速に販売数は低下する。これは，3 市場 (楽天・Yahoo・E ストアー) とも同一の販売時間帯であった。

楽天市場のパソコン取引による時間帯と販売数の表 1 から，販売時間図を作成した (図 1)。

表 I　楽天市場の取引による時間帯と販売数

時間帯	販売数		時間帯	販売数
00:00-1:00	33		12:00-13:00	66
1:00-2:00	24		13:00-14:00	82
2:00-3:00	12		14:00-15:00	54
3:00-4:00	8		15:00-16:00	89
4:00-5:00	8		16:00-17:00	100
5:00-6:00	9		17:00-18:00	86
6:00-7:00	12		18:00-19:00	67
7:00-8:00	19		19:00-20:00	63
8:00-9:00	42		20:00-21:00	71
9:00-10:00	60		21:00-22:00	82
10:00-11:00	77		22:00-23:00	69
11:00-12:00	81		23:00-24:00	63

図 I　楽天市場のパソコン取引による販売時間



IV. Yahoo の販売数と販売時間特性の分析

調査機関は 2008 年 9 月 1 日～ 2009 年 8 月 31 日の 1 年間，主として，自動車・バイクの部品・用品関連の分野および発電機等である。取引回数は，1072 回の取引でパソコンによる販売時間の調査である (表 2)。Yahoo では，第 1 番目の販売時間帯は昼食時前の 11:00-12:00 である。第 2 番目の時間帯は 3 時の休み前の 14:00-15:00，3 時休み前 14:00-15:00，3 時休み 15:00-16:00，最大の販売時間帯は 16:00-17:00 であった。これは，楽天と同一販売時間帯である。つぎに，帰宅時の 18:00-19:00 に購入している。第 3 番目の販売時間では，就寝時あるいは，休息時の 22:00-23:00 である。その後，24:00-7:00 頃までは，就寝時間帯であるため，急速に販売数は低下する。

これは，3 市場 (楽天・Yahoo・E ストアー) とも同一販売時間特性であった。

Yahoo のパソコン取引による時間帯と販売数の表2から，販売時間の特性図を作成した(図2)。

V. Eストアーの販売数と販売時間

調査期間は2008年9月1日～2009年8月31日の1年間のデータである。主として，自動車・バイクの部品関連分野，415回の取引による，パソコンによる販売時間の調査結果である (表3)。Eストアーでは，最大販売数，第1番目の販売時間は午前の9:00-12:00である。第2番目の3時休み前14:00-15:00，最大の販売時間は16:00-17:00である。これらは，楽天市場，Yahooも同一の販売時間である。つぎに，帰宅時の17:00-19:00に購入している。第3番目の販売時間では，就寝時あるいは，休息時の22:00-23:00である。その後，24:00-7:00頃までは，就寝時間帯であるため，急速に販売数は低下する。これは，3市場とも同一販売時間特性である。

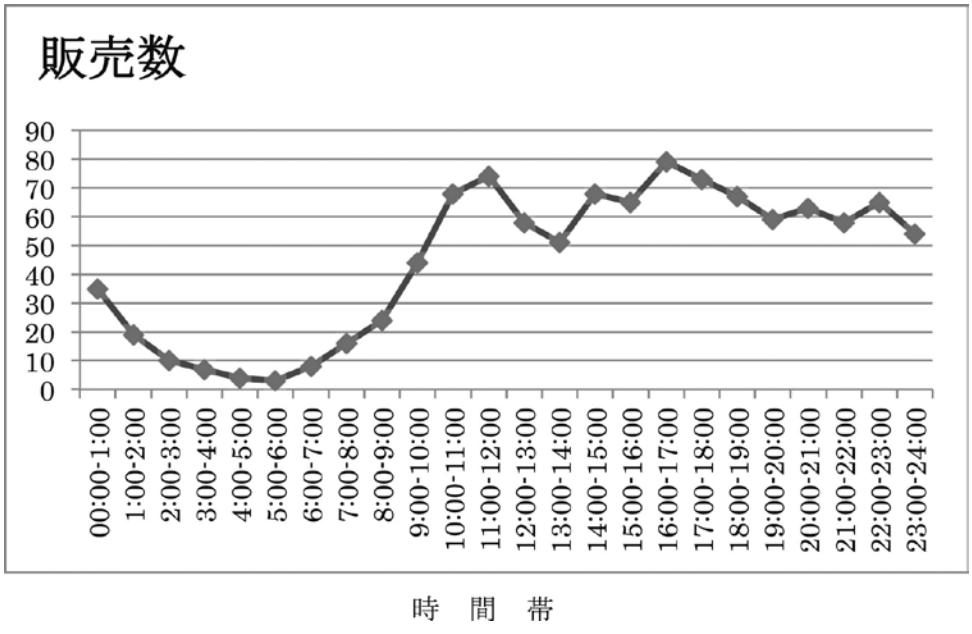
表2　Yahooのパソコン取引による時間帯と販売数

時間帯	販売数		時間帯	販売数
00:00-1:00	35		12:00-13:00	58
1:00-2:00	19		13:00-14:00	51
2:00-3:00	10		14:00-15:00	68
3:00-4:00	7		15:00-16:00	65
4:00-5:00	4		16:00-17:00	79
5:00-6:00	3		17:00-18:00	73
6:00-7:00	8		18:00-19:00	67
7:00-8:00	16		19:00-20:00	59
8:00-9:00	24		20:00-21:00	63
9:00-10:00	44		21:00-22:00	58
10:00-11:00	68		22:00-23:00	65
11:00-12:00	74		23:00-24:00	54

表3　Eストアーのパソコン取引による時間帯と販売数

時間帯	販売数		時間帯	販売数
00:00-1:00	23		12:00-13:00	19
1:00-2:00	2		13:00-14:00	22
2:00-3:00	2		14:00-15:00	31
3:00-4:00	3		15:00-16:00	29
4:00-5:00	2		16:00-17:00	37
5:00-6:00	4		17:00-18:00	25
6:00-7:00	0		18:00-19:00	25
7:00-8:00	6		19:00-20:00	16
8:00-9:00	10		20:00-21:00	22
9:00-10:00	29		21:00-22:00	20
10:00-11:00	29		22:00-23:00	22
11:00-12:00	29		23:00-24:00	8

図2　Yahooのパソコン取引による販売時間帯特性



Ｅストアーのパソコン取引による時間帯と販売数の表3から，販売時間帯図を作成した(図3)。

Ⅵ. 楽天・Yahoo・Ｅストアーの3市場による販売曜日と販売時間特性の分析の比較

楽天，Yahoo，ＥストアーのＢ企業における分析で，調査期間は2008年9月1日～2009年8月31日の1年間である。主として，自動車・バイクの部品関連，楽天市場では，1277回取引による販売時間，Yahoo1072回取引，Ｅショッピングモール415回取引の調査結果である(表4)合計2764回の取引，パソコンによる販売時間の調査である。楽天市場，Yahoo，Ｅストアーの3市場の総合では，第1番目の販売時間特は昼食時間帯の1時間前，11:00-12:00，2番目の3時休みの15:00-16:00，最大の販売時間は16:00-17:00であった。帰宅時の17時～18時に購入している。第3番目の販売時間では，休息時の21:00-22:00である。その後，24:00-7:00頃までは，就寝時間帯であるため，急速に販売数は低下する。

3市場のパソコン取引による時間帯と販売数の表4から，総合平均の販売時間図を作成した(図4)。

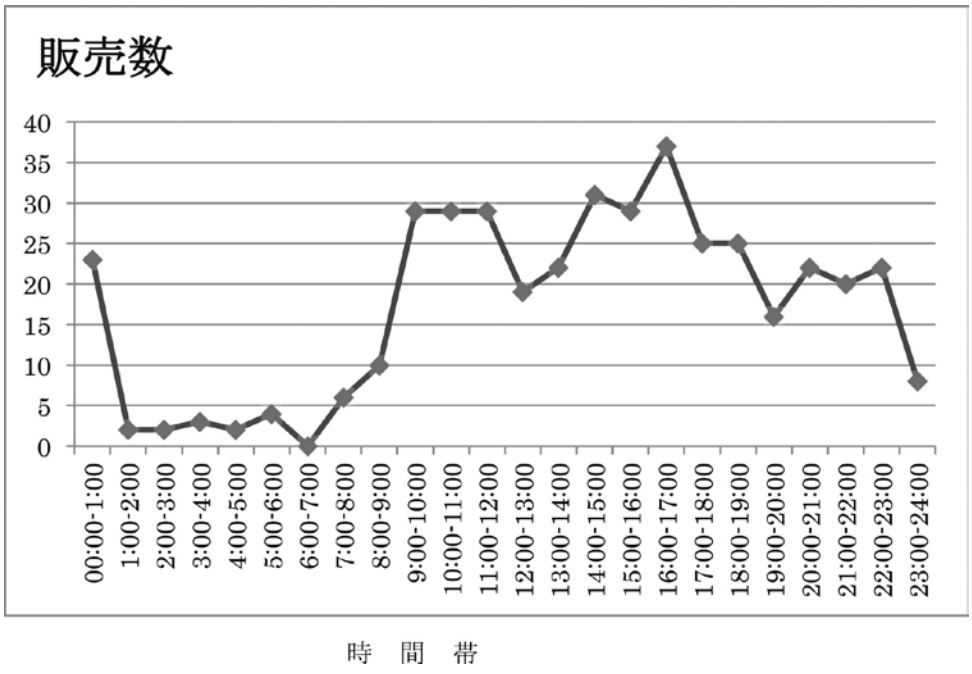
3市場の時間帯による総合販売数の合計を表5に作成した。

表5.から3市場の時間帯による総合販売数の比較を図5に作成した。

Ⅶ. まとめ

1. 楽天，Yahoo，Ｅストアーの3市場の総合平均では，第1番目ピークの販売時間特性は昼食時間帯の1時間前，11:00-12:00が同一時間である。
   ただし，Ｅストアーでは，9:00-10:00，10:00-11:00，11:00-12:00まで，午前中の3時間は販売数29の同一であった。
2. 第2番目ピークの販売時間特性は，楽天の販売数

図3　Ｅストアーのパソコン取引による販売時間



100，Yahoo販売数79，Eストアー販売数37，3市場とも16:00-17:00が最大の販売時間特性である。
Eストアーでは，3時の休息時の1時間前14:00-15:00が販売数31を示している。
これは，他の2(楽天・Yahoo) 市場も13:00-15:00までは販売数は増加している。

3. 第3番目のピークでは，帰宅時後の夕食時20:00から就寝時23:00までになった。
ただし，楽天では販売数82，販売時間21:00-22:00，Yahoo販売数65とEストアー販売数22においては，22:00-23:00の販売時間特性がある。
4. 24:00-7:00頃までは，就寝時間帯と起床時間帯であるため，販売数は急速に低下する。3市場とも同一販売時間特性である。
前回の調査(相田2004年，2005年)の結果と同一時間特性であった。
5. 前回の今回の調査とも，全体としては，1時間前後のズレはあるが，昼食時間帯前後，15:00の休憩時間帯，帰宅時，休息時の時間帯，ほぼ同一の販売時間特性である。Yahooにおける最大の販売時間特性は12:00-13:00が，今回の調査と大きな違いがある。
6. 今回の調査分析の結果では，楽天，Yahoo，Eストアー3市場ともほぼ同一の販売時間特性である。

楽天市場における販売時間特性のABC分析では，A区分では16:00-17:00の販売時間である。B区分は15:00-16:00，C区分は17:00-18:00である(表5)。

Yahooにおける販売時間のABC分析では，楽天，Eショッピングモールと同じA区分は16:00-17:00の販売時間である。B区分は11:00-12:00，C区分は17:00-18:00である(表6)。

Eストアーにおける販売時間のABC分析では，楽天，Yahooと同じA区分は16:00-17:00の販売時間である。B区分は14:00-15:00，C区分は9:00-12:00，15:00-16:00であった(表7)。

3市場における総合販売時間のABC分析を表8に作成した。

ABC分析の結果から，ネット店舗における企業の販売時間戦略としては，A区分による最大の販売時間16:00-17:00，A区分11:00-12:00および17:00-18:00，B区分15:00-16:00と10:00-11:00の時間帯をタイムセールなどの販売戦略のとして，一案が考えられる。

今後の研究課題としては，ネット販売を行っている業種，性別，年齢，年代別，所得，ネット店舗の企業規模，売上規模等の分類と総合的な販売時間特性の調査分析が求められる。モバイルコマースの急成長で販売時間の劇的な変化があると思われる。

急成長続けるモバイルコマースの販売時間も今後の研究課題となる。

参考文献

[1] 相田研一(2004)「モバイル対パソコンによるB to C e-commerceの来店時間特性」，経営情報学会，秋季全国研究発表大会予稿集，168-171ページ.

[2] 相田研一(2006)「B2Cのネット店舗におけるMobile-Commerceの販売時間特性による販売時間経済原則」，オフィス・オートメーション学会・経営情報学会，合同・全国研究大会予稿集，334－337ページ.

[3] 相田研一(2009a)『B2Cネットビジネスにおけるパソコンによる物販系の購入曜日分析』
日本ビジネス・マネジメント学会，第6回全国研究発表大会，講演論文集,pp.17-20.

[4] 相田研一(2009b):『B2Cネットビジネスにおけるパソコンとモバイルによる物販系の購入曜日分析-自動車･バイク関連の部品･用品を中心として-』経営情報学会,春季全国研究発表大会予稿集,pp.33-36.

1.楽天　http://www.rakuten.co.jp/(2010年月日)
http://www.rakuten.co.jp/category/autogoods/(2010年月日)

2.Yahoo　http://shopping.yahoo.co.jp/(2010年月日)
http://shopping.yahoo.co.jp/category/2514/recommend(2010年月日)

3. https://estore.co.jp/ (2010年月日)

表 4　3 市場 (楽天・Yahoo・E ストアー) の時間帯による販売数の合計

	販売数					販売数			
市場	楽天	Yahoo	E ストアー	合計	市場	楽天	Yahoo	E ストアー	合計
時間帯					時間帯				
00:00 1:00	33	35	23	91	12:00 13:00	66	58	19	143
1:00 2:00	24	19	2	45	13:00 14:00	82	51	22	155
2:00 3:00	12	10	2	24	14:00 15:00	54	68	31	153
3:00 4:00	8	7	3	18	15:00 16:00	89	65	29	183
4:00 5:00	8	4	2	14	16:00 17:00	100	79	37	216
5:00 6:00	9	3	4	16	17:00 18:00	86	73	25	184
6:00 7:00	12	8	0	20	18:00 19:00	67	67	25	159
7:00 8:00	19	16	6	41	19:00 20:00	63	59	16	138
8:00 9:00	42	24	10	76	20:00 21:00	71	63	22	156
9:00 10:00	60	44	29	133	21:00 22:00	82	58	20	160
10:00 11:00	77	68	29	174	22:00 23:00	69	65	22	156
11:00 12:00	81	74	29	184	23:00 24:00	63	54	8	125

図 4　3 市場の時間帯による総合販売数の合計

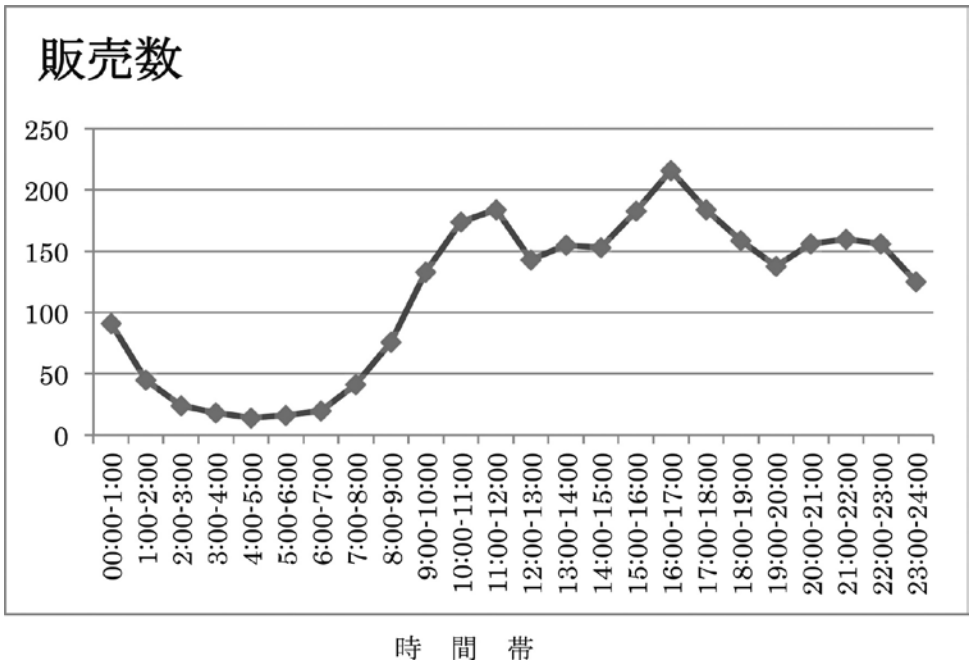


表 5　楽天における販売時間の ABC 分析

順位	販売時間	販売数	構成比	累積構成比	区分
1	16:00-17:00	100	19.4%	19.4%	A
2	15:00-16:00	89	17.3%	36.7%	
3	17:00-18:00	86	16.7%	53.4%	B
4	13:00-14:00・21:00-22:00	82	15.9%	69.3%	
5	11:00-12:00	81	15.7%	85.0%	C
6	10:00-11:00	77	15.0%	100.0%	

表 6　Yahoo における販売時間の ABC 分析

順位	販売時間	販売数	構成比	累積構成比	区分
1	16:00-17:00	79	18.5%	18.5%	A
2	11:00-12:00	74	17.4%	35.9%	
3	17:00-18:00	73	17.1%	53.0%	B
4	10:00-11:00・14:00-15:00	68	16.0%	69.0%	
5	18:00-19:00	67	15.7%	84.7%	C
6	22:00-23:00	65	15.3%	100.0%	

表 7　E ストアーにおける販売時間特性の ABC 分析

順位	販売時間	販売数	構成比	累積構成比	区分
1	16:00-17:00	37	22.1%	22.1%	A
2	14:00-15:00	31	18.6%	40.7%	
3	9:00-12:00・15:00-16:00	29	17.4%	58.1%	B
4	17:00-19:00	25	15.0%	73.1%	
5	00:00-1:00	23	13.7%	86.8%	C
6	13:00-14:00・20:00-21:00・22:00-23:00	22	13.2%	100.0%	

表 8　楽天市場，Yahoo，E ストアーの 3 市場における総合販売時間の ABC 分析

順位	販売時間	販売数	構成比	累積構成比	区分
1	16:00-17:00	216	20.1%	20.1%	A
2	11:00-12:00・17:00-18:00	184	17.1%	37.2%	
3	15:00-16:00	183	17.0%	54.2%	B
4	10:00-11:00	174	16.2%	70.4%	
5	21:00-22:00	160	14.9%	85.3%	C
6	18:00-19:00	159	14.7%	100.0%	

オーラルセッション ― フルペーパー

マス富裕層女性を捉える

― マス富裕層向けマーケティング戦略立案に向けて ―

株式会社 電通　マーケティングソリューション局
チーフアナリスト
高橋 一樹

株式会社 電通
チーフプランナー
小山 雅史

株式会社 電通
チーフプランナー
石井 香織

株式会社 ハースト婦人画報社
マーケティング本部長
笠原 久

株式会社 ハースト婦人画報社
猪瀬 雅子

要約

本研究では，富裕層ビジネスの拡大，富裕層の増加に関しては，日本が世界一といった背景を受け，日本全国の富裕層女性（世帯純資産 l 億円以上または世帯収入 2,000 万円以上の世帯の 20 ～ 60 代の女性）を対象に，意識や価値観，消費行動に関する調査を実施し，今後，より精緻に富裕層マーケティングやビジネスを展開していく一助なるためのクラスター分析を行った。その結果，日本の富裕層女性は 5 つのクラスターに分類され，現在の富裕層持つ意識価値観や行動を捉えることができた。これは，アベノミクス効果や 2020 年東京オリンピック・パラリンピック効果などといった影響が見られる昨今，富裕層が持つ意識や価値観が変化していると考えられる中で，重要な示唆であると考えられる。今回は日本の富裕層女性を対象にして調査を実施しているが，男性を対象にした分析ももちろん可能であり，その場合は，自動車などといった女性よりも男性が興味を持つと思われるカテゴリにおけるマーケティング戦略立案が可能であり，そのような点では，様々な方向に分析対象を拡張できることが可能である。

キーワード

マス富裕層，マーケティング戦略，因子分析，クラスター分析

I.　はじめに

「World Wealth Report 2014」によると，現在，世界的な株高と景気回復を追い風に，富裕層世帯（主な居住用不動産，収集品，消費財，および耐久財を除き，100 万ドル以上の投資可能資産を所有する世帯）は年々増加している（図 1）。この傾向は日本でも見られ，アベノミクス効果や 2020 年東京オリンピック・パラリンピック効果もあいまって，各主要国と比較すると，日本における富裕層世帯の増加率は世界で 1 位となっている（図 2）。

富裕層の増加に伴って，現在，金融や住宅を中心に，富裕層をターゲットとした商品やサービスの販売や提供の増加しており，（図 3），また，関西の百貨店などでは，担当者の増員や独自商品の開発などによって，外商部門を強化している（図 4）。さらには近年，Atkinson, Piketty and Saez(2011) やAlvaredo, Atkinson, Piketty and Saez(2013) などで主張されている，いわゆる「ピケティブーム」もあいまって，富裕層ビジネスに対する関心が高まっている。Alvaredo, Atkinson, Piketty and Saez(2013) によると，米国では，高所得者の上位 1% だけで総所得額の 20% を占め，そして，その割合は 1970 年代から今までの間に，10% から 20% と倍増し，先進国の中でも突出していると指摘しており（Gongloff(2013)），また，「The Wall Street Journal」に掲載された「Piketty on Japan: Wealth Gap Likely to Rise」(2014) によると，米国ほどではないものの，この傾向は日本でも見られる。

また，野村総合研究所が発表したニュースリリースでは，世帯資産が 3,000 ～ 5,000 万円の富裕層を「アッパーマス層」，5,000 万～ 1 億円の富裕層を「準富裕層」，1 億～ 5 億円の富裕層を「富裕層」，5 億円以上の富裕層を「超富裕層」と定義しており，世帯資産が 5,000 ～ 5 億円に該

当する「準富裕層」と「富裕層」の増加が顕著であり，ピークであった2007年よりも世帯数が増加している（図5）。

このような状況においては，今後の富裕層ビジネスの成功に向けて，現在の富裕層，特に，図5において世帯資産が5,000 ～ 1億円，1 ～ 5億円に該当し，富裕層の中での中間層に位置する富裕層がどのような意識や価値観，消費動向を持つのかを把握することは不可欠である。本研究では，そのような富裕層を「マス富裕層」として，「25ans（ヴァンサンカン）」や「Richesse（リシェス）」など，ラグジュアリー雑誌を多数発行しており，富裕層に強い雑誌出版社である株式会社ハースト婦人画報社（以下，ハースト婦人画報社）と共同で，富裕層女性を対象として，どのような意識や価値観などを持っているのかを分析する。

図1 世界における富裕層世帯の推移（World Wealth Report 2014を基に筆者が作成，単位：百万人）

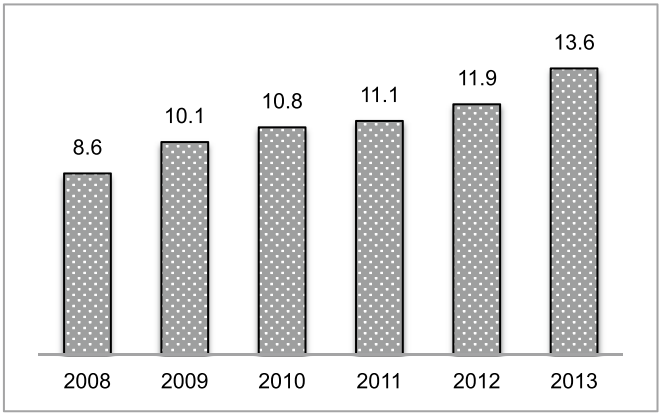


図2 各主要国における富裕層世帯数（World Wealth Report 2014を基に筆者が作成　単位：千人）

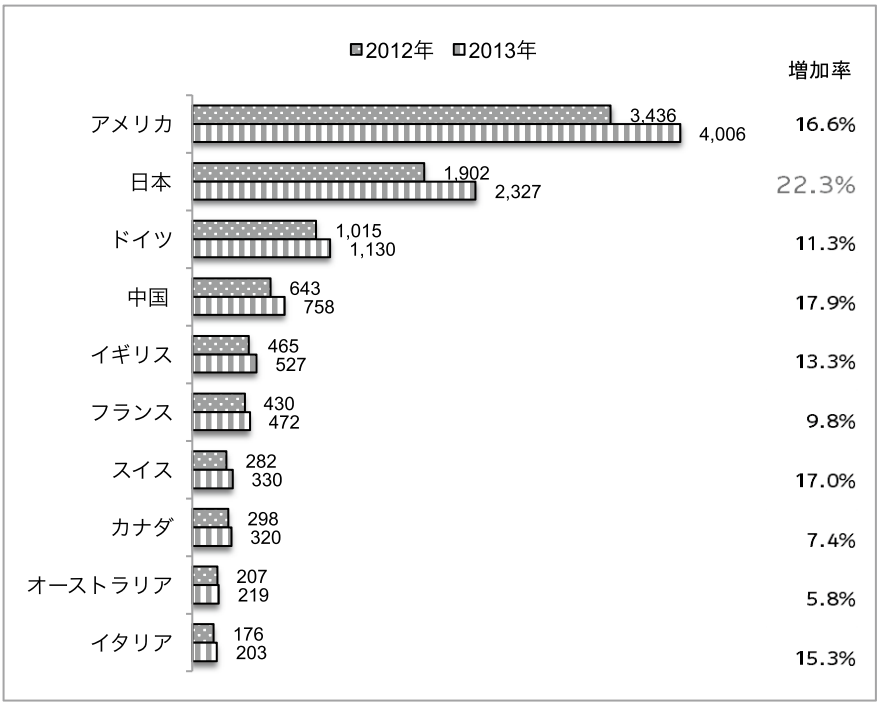


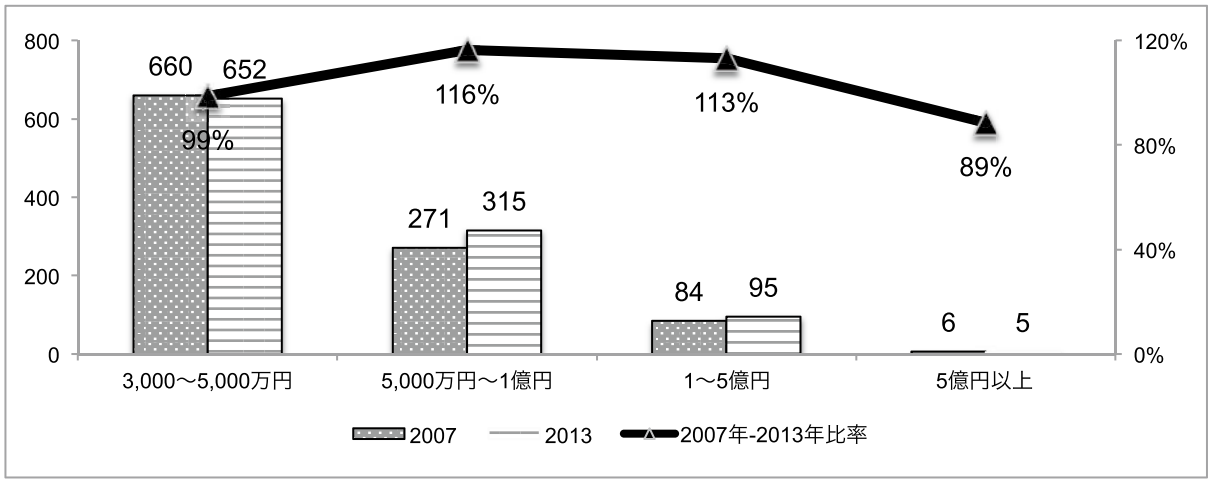
図3 日本における富裕層向け商品やサービス
（日本経済新聞 2015年6月15日朝刊，6月19日朝刊）



図4 関西の百貨店，外商部門を強化
富裕層取り込み（日本経済新聞電子版 2014年10月31日）



図5 世帯資産額別世帯数（2007年 vs. 2013年　単位：万世帯）出典：野村総合研究所ニュースリリースを基に筆者が作成



II. 先行研究，本研究の目的

富裕層が持つ意識や価値観に関する研究は，日本では主に2005年以降から登場し，それを定量的に検証した研究としては，まず，橘木・森（2005）が挙げられる。橘木・森（2005）では，国内の年間納税額3,000万円以上（年収に換算すると1億円前後以上）の人を対象にして調査を実施し，国内の富裕層の行動，考え方，日常生活など幅広い角度から分析している。日本の富裕層は主には企業経営者と医師（祖父や父親も医師という人が多い）の2種類に分類できるとされ，前者は質素であり倹約家が多い一方で，後者は高級車や別荘を保有したりなど，消費が旺盛という傾向が見られると分析している。2006年になると，富裕層に関する研究は増加し，特に野村総合研究所が様々な視点で分析を行っている。宮本・尾日向（2006）では，資産額1～5億円の首都圏の富裕層103名を対象とした定量調査と全国の28名の個別インタビューを実施し，それらと全国消費実態調査（総務省），家計調査（総務省）データも用いながら，富裕層の実態を捉えている。富裕層に至る3つタイプとして「最初からの金持ちタイプ」「コツコツ金持ちタイプ」「突然の金持ちタイプ」を定義し，それぞれのタイプが持つ意識や価値観や資産運用状況を分析し，主に金融サービスを中心に富裕層マーケットの未来について分析している。また，横田・桑原・藤巻（2006）では，世帯年収1,500万円前後を「新富裕層」と定義して，新富裕層は「若手女性セレブ」「ひとつ上をいくオトナ」「自分を磨くエリート青年」「ニッポンのお父さん」「質素倹約世のために」の5つのタイプに分類され，「若手

女性セレブ」「ひとつ上をいくオトナ」の消費傾向が顕著であると分析している。他にも横田（2006），鶴岡（2006），鶴岡（2007）でも富裕層における意識や価値観について議論されている。また，博報堂では，富裕層向けの新たなマーケティングやビジネスの可能性を探るべく，2005年に「お金持ち勉強会」を立ち上げている。山本・冨永・原田・五百田（2007）では，2,000万円以上～億万長者までの幅広いリッチ層を「富裕層」と定義し，日本の富裕層50人と富裕層を相手にビジネスを行っている売り手20人に対する取材をもとに，「消費の幅広さ」（全方位的消費，限定的消費）と「顕示欲の強さ」（強い，弱い）の2軸に基づくと，富裕層は裕福でゴージャスな生活を送る「黒リッチ」，派手な印象は受けないがエリートサラリーマンの発展形である「隠れリッチ」，資産家の息子に多い「守リッチ」，こだわった部分に徹底してお金を使う「一点リッチ」の4つのタイプに分類されるとした。

2007年以降は，研究対象エリアは日本のみならず，経済成長が著しいアジアにも拡張されている。百本・江田（2007）では中国を対象として，富裕層マーケティングの可能性について議論されている。また，金･韓･鎌田(2009)は，日本，中国，韓国の3か国を対象に，これまで富裕層マーケティングの研究については，体系的な整理がこれまで十分には行われていないという背景を受け，富裕層マーケティング研究についての体系化が試みられた。

これまでの先行研究や分析事例を見ると，富裕層に対する定義が多岐に亘っているものの，いずれも世帯年収のみに基づく定義，あるいは世帯資産額のみに基づく定義によるものがほとんどであるが，富裕層の中には，例えば，1代で富裕層になった世帯や，代々の資産を受け継いでいる世帯など様々な世帯がいることが考えられ，前者の世帯の場合，世帯年収は高いものの，資産はそれほど高くない可能性があり，その一方で，後者の世帯の場合は，世帯資産額は大きいものの，世帯年収は低い可能性があると考えられる。よって，世帯年収のみ，あるいは世帯資産額のみに基づいた分析では上記のような富裕層を捉えることは困難であり，世帯年収と世帯資産額の両方を加味した分析が重要となる。

また，富裕層を様々なタイプに分けるという分析はこれまでもされてきたものの，それらによる分類は，主に消費価値観やデモグラなどの属性データに基づいたものになっており，生活価値観までを取り込んだ分析はあまりなく，橘木・森（2005）では生活価値観まで踏み込んだ分析を行っているが，調査対象者が年収1億円以上であり，富裕層の中でも上位に該当する人の分析にとどまっている。近年では，「週刊東洋経済ｅビジネス新書 No.14」（2013）などにおいて，改めて日本の富裕層に対する着目が高まっていることや，世界と比較してときの日本における相続税の高さを指摘した上で，富裕層にとって，日本が住みにくい国になっているなどの動向に関する記事は掲載されているものの，筆者の知る限り，ここ近年では富裕層，特に増加傾向にあるマス富裕層の意識や価値観，行動傾向を対象とした研究はあまりなされておらず，また，近年のアベノミクス効果や2020年東京オリンピック・パラリンピック効果などの影響が見られる昨今，富裕層が持つ意識や価値観が変化していると考えられ，マス富裕層を対象とした分析や研究は，今後の富裕層マーケティングやビジネス展開においては，重要な役割を果たすと考えられる。そこで，本研究では，ハースト婦人画報社と共同で富裕層女性を対象として，世帯年収と世帯資産額の両方を加味した上で，どのような意識や価値観などを持っているのかを調査分析し，今後，マス富裕層に向けたマーケティング戦略立案の一助となる結果を得ることを目的とする。なお，本研究では日本の富裕層女性を対象にして調査・分析を実施しているが，男性を対象にした分析ももちろん可能であり，その場合は，自動車など，女性よりも男性が興味を持つと思われるカテゴリにおけるマーケティング戦略立案が可能となってくる。

III. 分析データと分析概要

今回使用するデータは，日本全国において，世帯収入2,000万円以上または世帯純資産1億円以上の世帯の20 ～ 60代の女性309人を対象に，ハースト婦人画報社と電通が共同で実施したインターネット調査データであり，調査実施機関は電通マクロミルインサイトである。上記「世帯純資産」は，未返済のローンの金額を除いた不動産・金融資産の合計額である。富裕層の定義については，宮本・尾日向 (2006)，金・韓・鎌田 (2009)，「World Wealth Report 2014」などで様々議論されているが，「厚生労働省 平成26年国民生活基礎調査」によると，世帯年収が1,000万～ 2,000万円未満に該当する世帯数は約10%いるものの，2,000万円以上の世帯は約1%となっており，年収2,000万円以上を対象にすることで，より富裕層の実態を捉えることが可能と考えられるため，世帯年収については，2,000万円以上を対象とした。また，先祖代々の世帯資産額が極めて大きいものの，年収はそれほど高くない，という富裕層がいることも考えられることから，富裕層を定義する際は，世帯年収のみならず，世帯資産額も考慮する必要がある。「総務省統計局 平成21年全国消費実態調査」によると，日本における世帯純資産5,000万～ 1億円の世帯は15.7%，1億円以上の世帯の割合は約6%(336万世帯) である。以上から，世帯年収2,000万円以上 (日本の全世帯の約1%) あるいは世帯資産1億円以上 (日本の全世帯の約6%) を調査対象者と設定した。また，主な調査項目は

- 基本デモグラフィック (ex. 年代，本人職業，世帯構成，世帯年収，個人年収)
- 資産運用状況 (投資信託，FX，金など，実際に行っている資産運用)
- ファッションに関する意識行動 (ex. ファッションセンスに自信を持っている，国内ブランドよりも海外ブランドが好き)
- お金に関する意識行動 (ex. 今の生活を楽しむためにお金を使う方だ，資産運用に関心がある)
- 環境・社会活動に関する意識行動 (ex. チャリティー活動に関心がある，地球の自然環境に関心がある)
- 消費行動 (ex. 自分が気に入れば，値段が高くても買う，ポイントカードを持っているお店で買いものをする方だ)
- 教育に関する意識 (ex. 教育にはお金を惜しまない，公立より私立の学校に通わせたい)
- 購買特性 (ex. 一流ブランド，メーカーの商品を買うのが好きだ，どうしても必要なもの以外は買わない方だ)
- 理想の自己イメージ (ex.「上品である」「かわいい」「セクシーな」)

である。調査対象者における年代構成，世帯年収分布，世帯資産分布は図6に示される。

IV. 日本の富裕層女性の意識価値観・行動分析

富裕層女性の消費行動や意識価値観について，一般女性と比較することで分析をする。一般女性に関するデータは，「d-campX」調査に基づく。「d-campX」とは，ビデオリサーチ社が持つシングルソースデータ「ACR/ex」をベースに，電通が独自で行っている調査であり，エリアランダムサンプリング，電子調査票を用いて実施している。調査対象者は12 ～ 69歳の男女であり，対象サンプル数は東京50km圏の約4,800サンプル，調査時期は2014年9月～ 2015年3月である。

1. 1か月あたりの自由に使えるお金

一般女性が1か月間で自由に支出できる金額が5万円未満であるのが93.3%であるのに対して，富裕層女性の27.5%は20万円以上であり，さらに「上限なし」と回答したのは16.8%までにおよぶ。一般女性で20万円以上支出するのは0.3%にとどまる (図7)。

2. 資産運用

資産運用に関心がある富裕層女性は61.5%に対して，一般女性が25.5%であり，富裕層における資産運用の関心の高さがうかがえる。富裕層女性は，特に国内の株式投資に積極的であることが分かる (図8)。

図6 調査対象者における年代構成，世帯年収分布，世帯資産分布

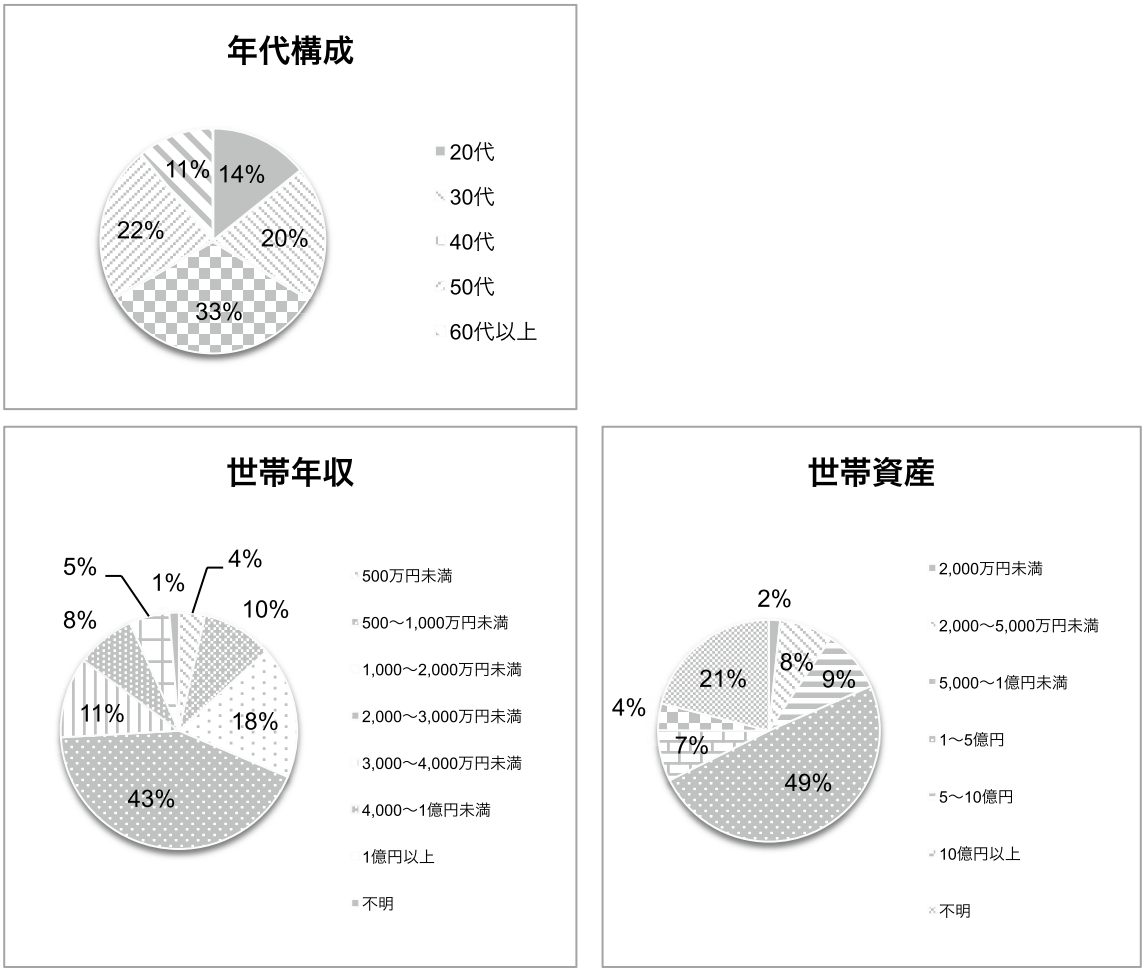
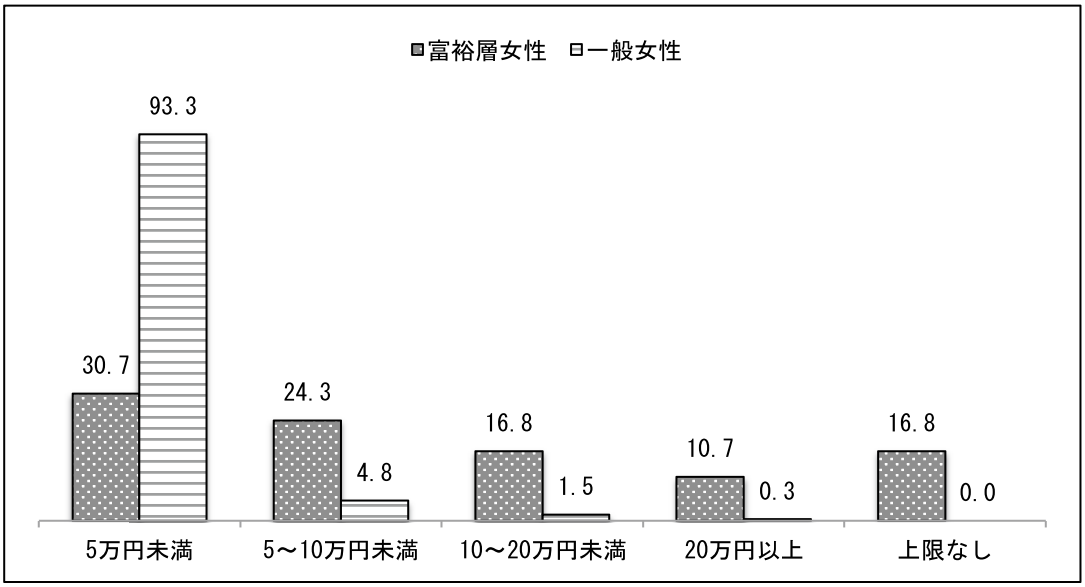


図7 1か月あたりの自由に使えるお金（出典：電通 ニュースリリース）



一般女性：N=2,749 サンプル，富裕層女性：N=309 サンプル，単位：%

3. その他投資対象

一般女性と比較して，富裕層女性はスポーツをより積極的に行っており，健康に対して関心が高いと考えられる。中でもスポーツクラブ，ヨガ・ピラティス，ゴルフなどを積極的に行っている（図9）

また，美容や教育に対する関心も一般女性と比較すると高い傾向が見られ，教育については，私立に通わせたいという考えや，留学させたい，といった意識は一般女性よりも高く，「教育にお金を惜しまない」という富裕層は74.8%である一方，一般女性は45.0%である（図10）。美容についても「美容関連にお金をかける」と考えている富裕層は44.3%であるのに対し，一般女性は約半数の22.3%となっている（図11）。

一般女性と比較したときの富裕層の全体傾向としては，資産運用やスポーツ，教育，美容などに対してより積極的である。

V. 富裕層女性に関するクラスター分析

前節において，富裕層女性は一般女性に比べて，様々な面で消費や投資を積極的に行う傾向が見られたものの，富裕層の中にも積極的に消費をする富裕層もいれば，その一方で，消費には消極的な富裕層がいることも考え

図8 資産運用に対する意識行動（左図）と実際に行っている資産運用の種類（右図）（出典：電通ニュースリリース）

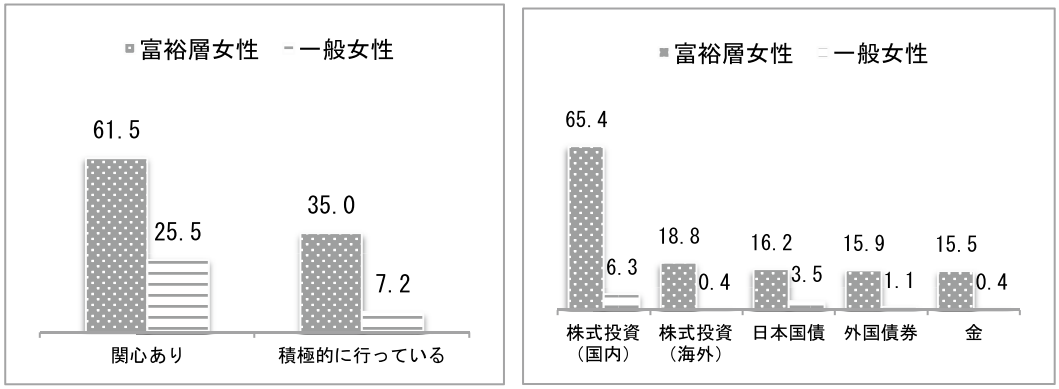
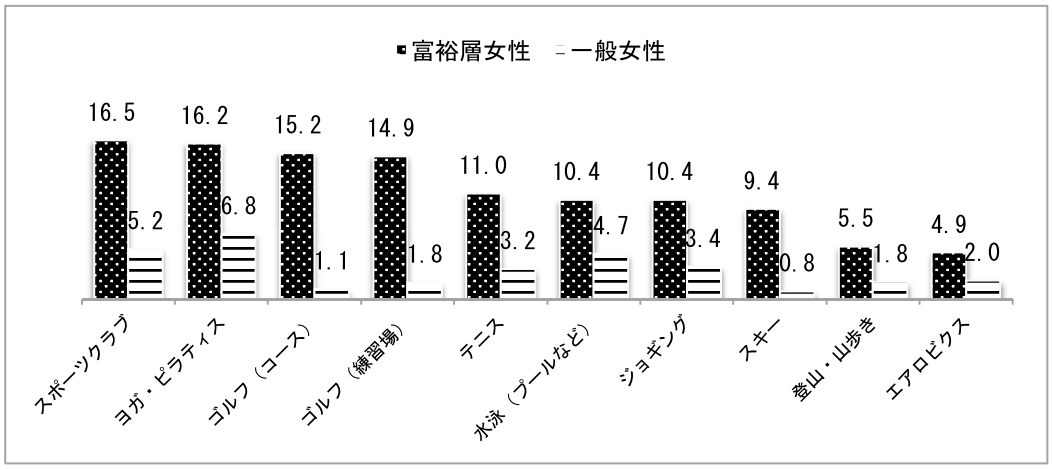


図9 普段行っているスポーツ（出典：電通ニュースリリース）



一般女性：N=2,749 サンプル，富裕層女性：N=309 サンプル，単位：%

図 10　教育に対する意識（出典：電通ニュースリリース）

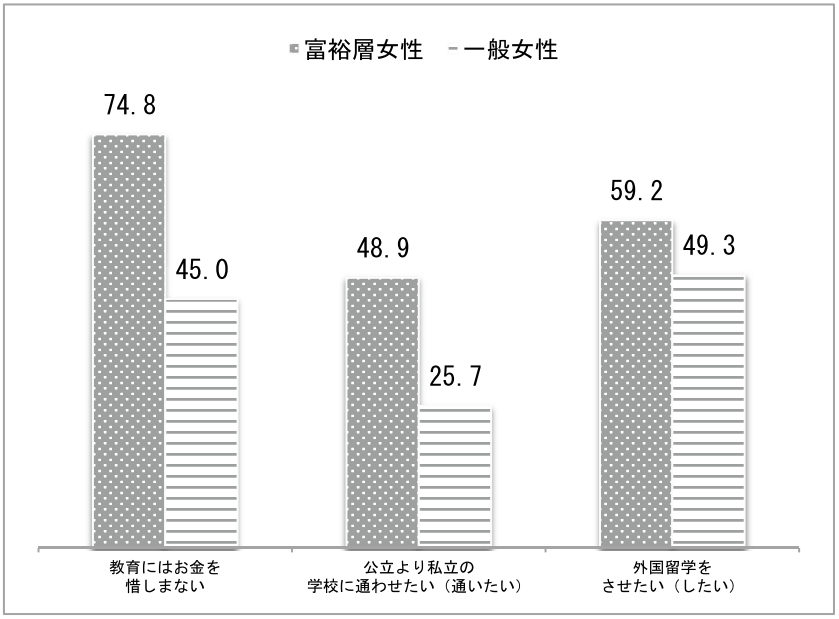
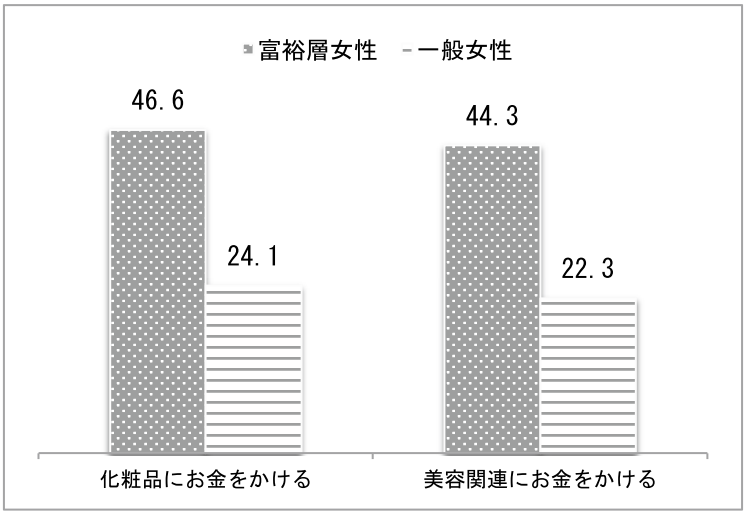


図 11　美容に対する意識（出典：電通ニュースリリース）

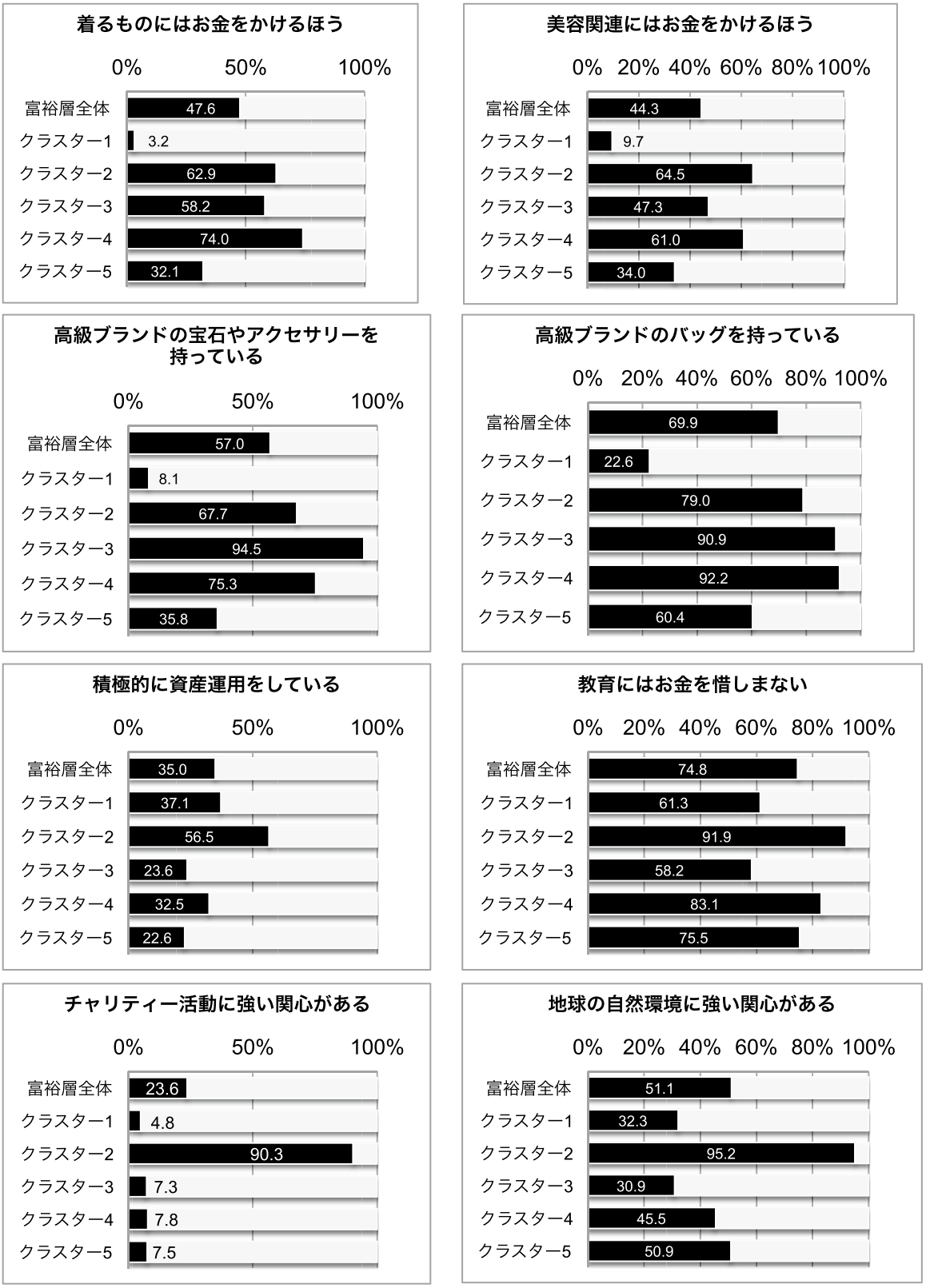


られるなど，様々な価値観や行動を持つと考えられる。そこで，今回の調査データを用いて，富裕層女性を対象にしたクラスター分析を実施し，各クラスターの富裕層女性がどのような意識や価値観，行動特性を持っているかを検証する。具体的には，まず，今回の調査データに対して，因子分析を行うことで富裕層を特徴づける因子を抽出した。その際，因子負荷量があまり特徴的に表れてこない調査項目を削除しながら因子分析を実施した。累積寄与率の結果より，「高級・ブランド志向」「主に将来に対する不安要素」「慈善活動に対する興味関心」「ファッション・美容に対する興味関心」「教養に対する興味関心」「商品選択に関するこだわり」「金融関連に関する興味関心」「日本の女性度」の8つの因子が抽出され，その後，各回答者の因子得点を変数としてクラスター分析（k-means法）を行い，富裕層のクラスターを抽出する。最後にクラスター別に意識や価値観，消費行動など，様々な項目についてクロス集計分析を行うことで，各クラスターの特性を捉える。k-means法は非階層クラスタリングであり，予めクラスター数を決めた上でのクラスタリング手法となる。クラスター数を予め決めるため，大容量のデータに対しても比較的早く実行が可能であるものの，初期値によって各回答者が所属するクラスターが異なるという問題があり，これについては，クラスター数を変えながら，各点が所属するクラスターの中心点と，最近隣のクラスターの中心点の距離なども考慮することで，初期値を検討してクラスター分析を実施した。また，階層クラスタリングで実行すると，クラスター数が多くなり，実際にこの結果をマーケティング施策やビジネス開発に落とし込みづらいということ，および宮本・尾日向(2006)，横田・桑原・藤巻(2006)，山本・冨永・原田・五百田(2007)，などにおいて，クラスター数については，3～5個で設定することが多いということから，クラスター数は5と固定してクラスター分析を実施した。

上記5クラスター別に，「資産運用」「教育」「ファッション・美容」「環境問題」「高級品・ブランド志向」の5つの観点から，意識価値観，行動傾向に関する分析結果の一部を以下で紹介する。図12は，各クラスターにおけるファッション・意識，高級品保有，教育や資産運用，チャリティー活動，環境問題などに対する意識価値観の傾向を表したものである。

ファッション・美容に対する意識価値観や高級ブランド品保有（宝石・アクセサリーやバッグ）の傾向を見ると，富裕層女性の中では，クラスター2，クラスター3，クラスター4が消費を牽引しており，その一方で，クラスター1とクラスター5は高級ブランドやファッション・美容に対する意識は低い。また，チャリティー活動や地球環境については，クラスター2における意識が高く，特にチャリティー活動に対するクラスター2の関心の高さは，他のクラスターよりも極めて顕著に表れている。教育に対してもクラスター2の意識が傾向として高いものの，ファッション・美容やチャリティー活動，地球環境などに対する意識と比較すると，どのクラスターについても教育に対する意識は高く，富裕層全体の傾向と考えられる。資産運用についても，クラスター2が積極的に行っており，消費に対して消極的なクラスター1はクラスター2に次いで資産運用に積極的なのは注目に値する。

図 I2　クラスター別　ファッション・意識，高級品保有，教育や資産運用，チャリティー活動，環境問題などに対する意識価値観傾向



このように，今回のクラスター分析によって，様々な富裕層のタイプが存在することが明らかとなり，上記意識や行動も含め，各クラスターの特徴は以下のようにまとめられる。

クラスター1：しっとり・大和撫子タイプ―受け継いだ資産は「使う」ものではなく「守る」もの―

先祖から受け継いだ家屋や資産を守る堅実な保守派であり，50歳以上の割合が5つのタイプの中で最も高く，年金受給者が多い資産型富裕層が中心である。他の富裕層タイプに比べて消費意欲は低く，高級ブランドなどは持たないという特徴があり，海外よりも国内のブランドを好む傾向が見られる。美容やファッション，ブランドものなどへお金を使うことは少なく，普段着はファストファッションやスーパーの衣類，化粧品はドラッグストアである。衝動買いもあまりしない一方で，教育など家族のためにはお金をかける傾向が見られる。その他の特徴も含めて，クラスター1の特徴は図13にまとめられる。

クラスター2：全力投球・人生謳歌タイプ―仕事もプライベートも全力投球，自分の人生一度きり，妥協は不要，楽しまなきゃ損！―

親や配偶者だけではなく，自分も稼ぐ自立派が多いのが，この富裕層クラスターである。自分で稼いだお金で自分の人生を楽しむ。仕事，趣味，旅行，ファッション，資産運用など，様々なことに対して積極的で，前向きなアクティブウーマンである。国内ブランドよりも海外ブランドの方が好きな傾向が見られる。流行への感度やファッションへの自信は5つのタイプの中でもトップであり，また，社会貢献への関心が高いのがこのクラスターの特徴で，環境問題やNPO・チャリティーへの興味は90%を超え，エコバッグも携帯している。教育への積極性は各クラスターで共通であるものの，このクラスターが最も関心が高くなっている。子どもの可能性を広げてあげたいという気持ちはもちろん，自身も親から熱心な教育を受けているため，自然と自分の子どもにもそうするものだと思っているような傾向が見られる。その他傾向を含めて，クラスター2の特徴は図14にまとめられる。

クラスター3：ふんわり・守られタイプ― 一流の夫に守られ幸せを満喫するセレブ奥様，自立していない分，将来への不安も―

主婦の割合が最も高いのがこの富裕層クラスターである。F2(35 ～ 49歳女性）の割合が多く，管理職や医師など「富裕層な夫」を持つ奥さまというタイプであり，5つのクラスターの中で最も「男性に守られたい」という思いが強いのがこのクラスターの特徴である。子どものことを最優先して考えつつも，旅行や美容，ファッション，ブランドものなど消費にも積極的で，自分自身の好きなことも楽しんでいる傾向が見られ，外商利用率・高級ブランドのジュエリーや時計の所持率・ステイタスを好むのは5つのタイプの中でもトップである。旦那様ありきの生活のためか，将来への不安はちょっと大きいという傾向がある。他の特徴も含めて，クラスター3の特徴は図15にまとめられる。

クラスター4：キラキラ・ミーハータイプ―輝く自分大好き！自己実現のために仕事も頑張る―

5つのクラスターの中で最もおしゃれでミーハーなのがこのタイプである。全世代ほぼ均等に分布し，F1(20 ～ 34歳女性）の若年層が最も多いのがこのタイプと言える。5クラスターの中で，最も着るものやメークにお金をかけ，海外ブランド好きという傾向も顕著であり，また，外商利用傾向も見られる。自分への自信も5クラスターの中で最も高い。お取り寄せを積極的に行うなど，アクティブな面もありながらも，ガツガツするのは上品じゃないと考えている傾向もります。理想の自己イメージとしては，「上品」「エレガント」が高く，また，仕事が好きでオンオフのスイッチの切り替えをしているのも，このクラスターの特徴である。自分のために仕事を頑張る分，プライベートは思い切り楽しく華やかにしたい，という意向があると考えられる。クラスター4の特徴は図16にまとめられる。

クラスター５：無自覚・隠れタイプ―自分でも気づいていない隠れ富裕層。お育ちの良さがにじみ出る―

若年層が比較的多く，そのためか，未婚率が最も高く，5つのタイプの中で実家暮らしが最も多いクラスターである。世帯年収はなんとなく分かるけど，世帯資産はよく分からない，という人が多い傾向が見られる。金銭感覚は女性一般に近く，高級ブランドもあまり持たず，ポイントカードやクーポンも活用するなど堅実である。親は富裕層であるものの堅実に育てられたため，いわゆる「その年頃の一般的な女性」の価値観を持っていると思われる。家族で使っているカードが外商カードであることに気づいていないなど，浮世離れした一面も見られ，教育熱心な富裕層の親のもと，育ちのいいお嬢さんというイメージである。また，悩みが多いのもこのクラスターの特徴であり，老後や恋愛，結婚など，多くの悩みを持っている傾向がある。クラスター５の特徴は図17でまとめられる。

VI. 本研究の貢献と今後について

本研究では，日本の富裕層増加が世界一であり，中でもマス富裕層の増加傾向が見られていることや，富裕層ビジネスに対する関心が高まっているといった背景を受け，日本全国の富裕層女性（世帯純資産１億円以上または世帯収入2,000万円以上の世帯の20 ～ 60代の女性）を対象に，意識行動価値観に関する調査を実施し，富裕層の全体傾向を捉えるために，一般女性と比較した上での意識行動価値観の分析を行い，さらには富裕層女性のクラスター分析を行った。富裕層は5つのクラスターに分けられ，主な全体的なファインディングスとしては，

- 富裕層全体として，資産運用，美容，教育，スポーツに対する意識は一般女性よりも高い傾向にある
- 日本の富裕層女性の中では，クラスター２・３・４が消費を牽引している一方で，クラスター１・５は消費に対しては消極的
- チャリティー活動や地球環境など，慈善活動に関連する意識については，クラスター２の意識が極めて高い
- 資産運用については，クラスター２の積極性が見られ，また，消費については消極的であるクラスター１は，クラスター２に次いで，積極的に資産運用を行っているなどが見られた。

2000年後半から富裕層に関する研究や分析はされてきたものの，アベノミクス効果や2020年東京オリンピック・パラリンピック効果などといった影響が見られる昨今，富裕層が持つ意識や価値観が変化していると考えられ，特に，増加傾向にあるマス富裕層に向けたマーケティング展開やビジネス開発を考える際，マス富裕層が持つ意識行動価値観を捉えることは不可欠であるものの，この層における意識行動価値観を捉えた分析事例はこれまでほとんどなく，本研究で各富裕層クラスターが持つ意識行動価値観を捉えることができた。

また，今回は日本の富裕層女性を対象にして調査を実施しているが，男性を対象にした分析ももちろん可能であり，その場合は，自動車などといった女性よりも男性が興味を持つと思われるカテゴリにおけるマーケティング戦略立案が可能となってくる。また，海外富裕層に向けた調査データでも実行可能であるため，例えば，海外富裕層に向けて調査・分析を実施することで，現在日本で注目を集めている「インバウンドマーケティング」の戦略立案に役立てることができるのではないかと考えられ，そのような点では様々な方向に分析対象を拡張させることが可能である。

今後に向けて，ハースト婦人画報社は，25ans，婦人画報，ELLE JAPONなどの定期購読者に対してもアンケート調査を行っている。このような意識ベースの調査データを定期的に保有しつつも，それらのデータを例えば，アクセスログデータやDMPで保有されているデータといったアクチュアルデータとも紐付けた分析を行うことで，より読者の特徴を捉え，サイト施策に関するターゲティングの精緻化やECにおける購買率向上が見込めるのではないかと考えられる。

図 I3　クラスター 1(しっとり・大和撫子タイプ) の特徴

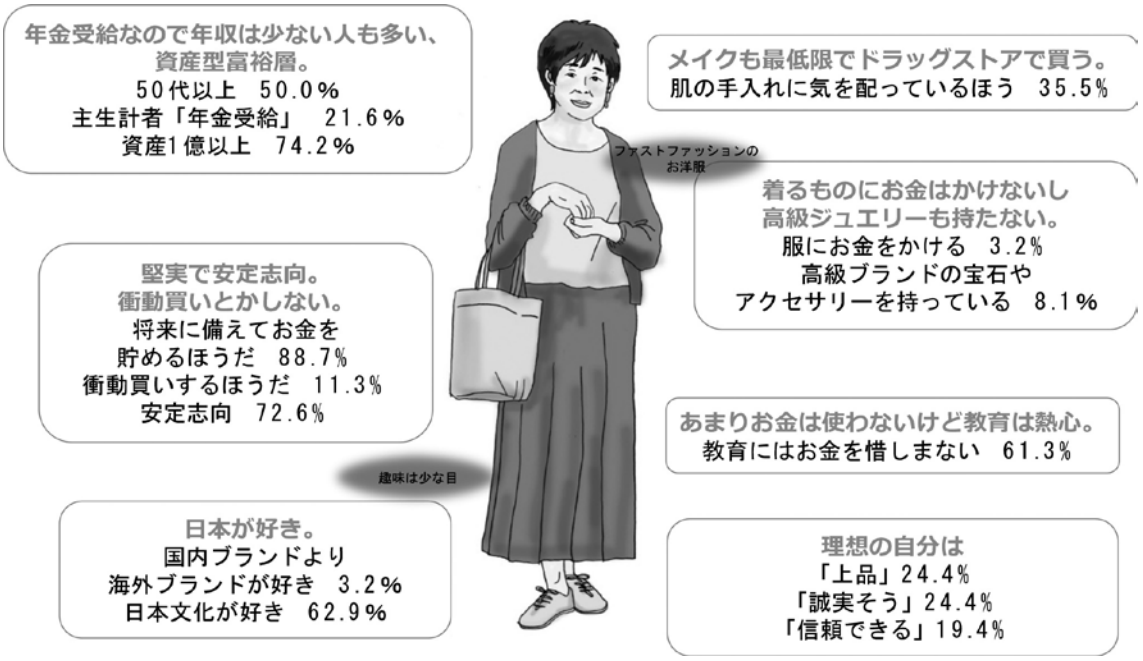


図 I4　クラスター 2(全力投球・人生謳歌タイプ) の特徴

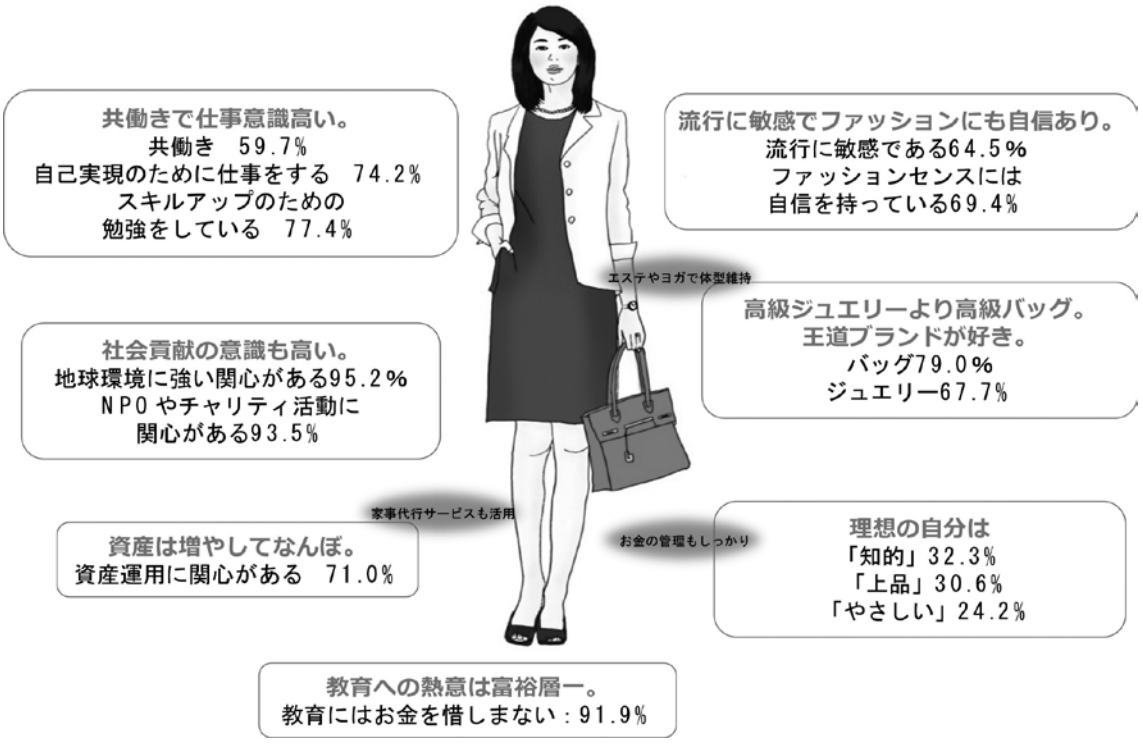


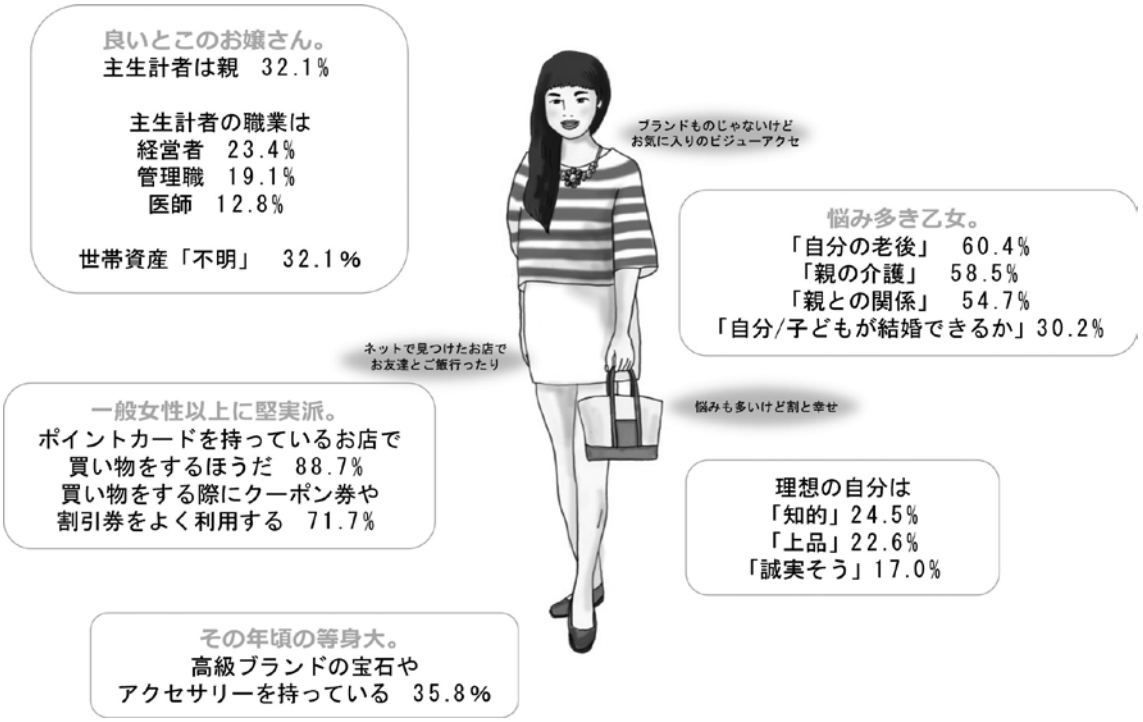
図 I5　クラスター 3(ふんわり・守られタイプ) の特徴



図 I6　クラスター 4(キラキラ・ミーハータイプ) の特徴



図 I7　クラスター 5(無自覚・隠れタイプ) の特徴



参考文献

金春姫，韓東后，鎌田裕美（2009）「東アジアにおける富裕層マーケティング研究の現状」『成城・経済研究』183・184合併号

橘木俊詔，森剛志（2005）『日本のお金持ち研究』，日本経済新聞社

鶴岡謙吾（2006）『日本型富裕層マーケティングの必要性―新富裕層の構図を理解すれば出口が見える―（特集 / 新富裕層マーケティング―いま動き始めた「ひとつ上の消費」スタイル―）』日経ブランディング

鶴岡謙吾 (2007)『新富裕層プロファイリング―キューブリッチを狙え！』ダイヤモンド社

博報堂お金持ち勉強会（2007）（山本貴代，冨永直基，原田曜平，五百田達成）『黒リッチってなんですか?』集英社

宮本弘之，尾日向竹信（2006）『新世代富裕層の研究―ネオ・リッチ攻略への戦略―』東洋経済新報社

百本和弘，江田真由美（2007）「特集 中国における新富裕層の成長とマーケティング戦略」『中国経済』492, pp.22-55

横田浩一（2006）『「新富裕層」の消費意識を探る（特集 / 新富裕層マーケティング―いま動き始めた「ひとつ上の消費」スタイル―）』日経ブランディング

横田浩一，桑原太郎，藤巻幸夫 監修（2006）『新富裕層の消費分析―藤巻流!「勝ち組」の意識を探る』日経広告研究所

総務省統計局 平成21年全国消費実態調査
http://www.stat.go.jp/data/zensho/2009/

厚生労働省 平成26年国民生活基礎調査
http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/soshiki/toukei/tp140300-01.html

『富裕層向けサービス　活況』日本経済新聞 2015年6月15日朝刊

『富裕層向けに銀行ブランド』日本経済新聞 6月19日朝刊

野村総合研究所ニュースリリース「日本の101万世帯、純金融資産総額は241兆円―2年間で世帯数は24.3%、純金融資産総額は28.2%増加―」2014年11月18日
https://www.nri.com/~/media/PDF/jp/news/2014/141118.pdf

電通ニュースリリース「日本の富裕層世帯を対象とした女性の意識・消費行動調査を実施」2015年6月24日

『動き出した日本の富裕層』（2013）週刊東洋経済ｅビジネス新書 No.14

Alvaredo. F, Atkinson. A. B, Piketty. T and Saez. E(2013) , "The Top 1 Percent in International and Historical Perspective," *Journal of Economic Perspectives*, 27(3) , pp.3-20

Atkinson. A. B, Piketty. T and Saez. E(2011) , "Top Incomes in the Long Run of History," *Journal of Economic Literature*, 49(1) , pp.3-71

Gongloff. M(2013) ,『「富裕層への減税措置」は社会をどう変えたか』
http://m/huffpost.com/jp/entry/3857861

World Wealth Report 2014, Capgemini

"Piketty on Japan: Wealth Gap Likely to Rise," The Wall Street Journal, 13th May, 2014

オーラルセッション ― 報告概要

Jリーグにおける入場料収入と顧客満足との関連についての研究

大日本印刷株式会社
山田 洋介

要約

Jリーグは1993年のスタート以来，観戦者数も全クラブの総計の売上規模も2008年まで大きく伸ばしてきた。一方，2008年以降のJリーグクラブで，営業収益面でも持続的に成長を遂げているクラブはない。本稿ではJリーグクラブが持続的に成長するために必要な中核的な収入項目の一つである入場料収入に着目した。その増減の構造を分析・検証することで入場料収入増加に有効な変数を発見することが目的である。

順位や選手の人件費とともに，特に入場者の満足度が入場料収入に対してどのような効果がもたらされているかを調査した。

各種変数とファンの満足度がどの程度入場料収入に影響を与えているかを分析するため，4つの仮説を立て分析を行った。

結果として

①順位の差分と入場料収入については強い関連が認められること

②チーム人件費と入場料収入には関連がない

③総合的な満足度は平均観客数は関連しないが，順位とは強く相関する

④ファンサービスなど試合に直接関連しない満足度は入場料収入と関連するとは言い切れないが傾向は認められることが判明した。

キーワード

Jリーグ，顧客満足度，入場料収入

I. 研究の背景と目的

Jリーグは1993年のスタート以来，一時的な停滞はあったものの，2002年のワールドカップをきっかけに成長軌道に乗り，観戦者数も全クラブの総計の売上規模も2008年まで大きく伸ばしてきた。一方，2008年以降のJリーグクラブで，営業収益面でも持続的に成長を遂げているクラブはなく，事例研究から成功モデルの仮説を構築できるような市場環境ではないことがわかった。本稿ではJリーグクラブが持続的に成長するために必要な中核的な収入項目の一つである入場料収入に着目した。その増減の構造を分析・検証することで入場料収入増加に有効な変数を発見することが目的である。

II. 先行研究

Jリーグに関する研究は，Jリーグがスタートして20年しか立っていないことや，野球に比べれば経営情報や観戦者調査のデータは存在するものの，株式公開されているJリーグクラブは無いため，理論として構築されるに至っている研究はほとんどない。鈴木 (2012,2013) はJ1リーグに所属したクラブ18チームを網羅的に満足度調査を行い，5つの個別満足度の測定と総合満足度の測定ならびに応援ロイヤリティ，観戦ロイヤリティの測定を行っている。その結果，サービス品質から総合満足度へのつながりの有意性が確認されている。

III. 仮説

各種変数とファンの満足度がどの程度入場料収入に影

響を与えているかを分析するため，下記の仮説を立て分析を行った。

仮説1：順位高いと入場料収入多い

仮説2：人件費投資が多いチームは入場料収入が多い

仮説3：総合満足度はプロ野球同様・平均観客数／順位と相関する

仮説4：非試合系満足度の高いチームは順位が低くても入場料収入を増やしている

IV. 研究方法

2011年と2012年のJ1所属チームを対象とした。該当クラブの経営データから，被説明変数に入場料収入をおいた。年間成績，スタジアム収容人員などの客観指標，チーム人件費などの各種経営指標，先行調査からの満足度を説明変数に相関分析，回帰分析を行った。

V. 結果・結論

①順位の差分と入場料収入については強い関連が認められること，②チーム人件費と入場料収入には関連がないこと，③総合満足度は平均観客数は関連しないが，順位とは強く相関すること，④非試合系満足度は入場料収入と関連するとは言い切れないが傾向は認められることが判明した。

VI. 結論

Jリーグにおいて，順位の差と入場料収入の差が強く関連する仕組みについて期待と結果の差分という満足度の構造が現れている。チーム人件費と入場料収入に関して，本稿はチーム人件費を投資すれば勝てるわけではないということがチーム人件費と入場料収入が関連しない理由だと説明を行った。

プロ野球とJリーグの満足度と平均観客数においては満足を感じている対象がスタジアムへ来場する回数の多少に差があり，これが満足度と平均観客数の関連の違いであると考察した。総合満足度と成績はJリーグがプロ野球よりも強く相関した。この理由としてJリーグは試合数の少なさから1試合の勝敗が年間成績に影響する比率が高いため，Jリーグの観戦者の方が勝利に対する満足度が高いのではないかと考察した。

総合満足度・試合系満足度・非試合系満足度が入場料収入とどのように関連するかの分析に対してはそれぞれ同程度の正の相関が認められるものの，はっきりとどの満足度が入場料収入に影響を与えるかを特定するに至らなかった。

VII. 今後の課題

① 周辺人口，競技人口，アマチュアサッカーとなど入場料収入に影響を与える変数を追加し分析する

② 年代別，地域別などより詳細な満足度調査の分析を行う必要がある

③ 年間チケット保有者に関する満足度調査がなされていないため入場者の半分しか説明できていないこと

④ 独自満足度調査による成績，イベントに対する詳細な分析により試合系・非試合系の満足度のより詳細な入場料収入への影響を分析する必要があること

オーラルセッション ― 報告概要

「本物感」構成要素の探求

― 消費者の知識ネットワーク構造を用いながら ―

神戸山手大学 現代社会学部 専任講師
田中 祥司

同志社大学 商学部 准教授
髙橋 広行

要約

本研究は，製品やサービスに対して消費者が主観的に感じる本物（Authenticity）を「本物感」として捉えて議論を展開する。先行研究の課題を踏まえ，本物感を構成する要素を再検討し，当該要素とカテゴリー，及びブランドとの関係について探索的に明らかにしようとしたものである。

自由回答を用いたアンケートデータをコーディングし，共起ネットワーク分析を行ったことで，次の3点が明らかになった。第1に，先行研究では指摘されてこなかった本物感を構成する要素が存在すること，第2に，カテゴリーによって重視される本物感構成要素が異なること，第3に，本物感構成要素とブランドとの関係において，カテゴリーに共通した本物感構成要素に加え，ブランド特有の当該要素を保有していることである。

最後に結果を踏まえ，実務的意義，特に本物感構成要素を用いたマーケティング・コミュニケーションへの応用可能性を提案している。

キーワード

消費者行動，本物感，カテゴリー，ブランド

I. 研究目的

製法やこだわり，歴史について訴求している広告を憶えていないだろうか。例えば，飲料会社の「本物のうまさ」，アパレル会社の「本物の品質」，観光地の「本物の経験」というように，自社の製品やサービスは本物であるということを消費者に積極的に訴求しているような広告である。このように企業が本物を訴求する背景には，経済価値が「サービス」から「経験」に移行することに伴って，消費者の感性も「品質」から「本物」へと変化（Gilmore and Pine 2007）してきたことも関係しているだろう。

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

本研究は，このような製品やサービスに対して消費者が主観的に感じる本物（Authenticity）を本物感[1)]とし捉え，本物感を構成する要素を再検討し，当該要素とカテゴリー，及びブランドとの関係について探索的に明らかにしようとしたものである。

本物感に関する研究は，消費者が対象に対して本物だと感じるための手がかりを明らかにしようとした研究，つまり，本物感を構成する要素の解明に焦点を当てた研究を中心に蓄積されつつある。研究内容もインタビューを中心とした質的研究から，本物感を測定しようとする量的研究へと発展している。ただ研究対象や研究者間によって，本物感を構成する要素，及び測定尺度が異なっており，統一されているとは言えない状況にある。

その理由の一つとして，本物感を構成する要素の抽出方法に課題があるといえる。研究対象として特定のカテゴリーあるいはブランドを扱った研究，研究方法としてインタビュー調査を中心とした研究では，抽出された本物感を構成する要素に偏りが生じることが推測される。また本物感を構成する要素の中でどの要素が重要なのか，さらに，カテゴリーやブランドによって重視される要素が異なるのか，という課題に対して議論した研究はほとんど見

当たらない。

そのため本研究は，本物感を構成する要素を再検討すること，当該要素とカテゴリー，及びブランドとの関係について探索的に明らかにすることを目的とした。

II. 調査方法と結果

先行研究の課題を踏まえ，カテゴリー，及びブランドを限定せず，データを収集するため，リサーチ会社のハウスホールドパネルを対象としたインターネット調査を行った。自由記述回答によって得た質的データを用いて，消費者行動を専門とする研究者2名によってコーディングを行った。その結果，先行研究では指摘されてこなかった要素を含めて21の本物感を構成する要素を得た。

次に，当該21の要素とカテゴリーとの関係を探った。具体的には，カテゴリーとして挙げられた上位7カテゴリー（全カテゴリーの3%以上）である「カバン」「時計」「財布」「服」「アクセサリー」「靴」「自動車」とコーディングの結果得た21の要素を用いた共起ネットワーク分析を行った。共起ネットワーク分析において，重要とみられるedge（線），及び比較的強くお互いに結びついている部分を検証した結果，カテゴリー毎に重視される本物感の要素が異なることが示唆された。同時に，本物感はいくつかの要素が組み合わさることによって，評価され得る概念であると解釈した方が妥当であることが再確認された。

最後に，本物感を構成する21の要素とブランドとの関係を検討した。具体的には，同一カテゴリーで異なるブランドを比較することとし，カテゴリーとして，今回最も多く挙げられた「カバン」，ブランドとして当該カテゴリー内で上位に挙げられた「ルイ・ヴィトン」と「エルメス」を対象とした。先と同様に共起ネットワーク分析を用いた結果，両ブランドとも，「カバン」カテゴリーに共通した本物感構成要素を踏まえながら，ブランド特有の要素を強化（あるいは付与）することで，より本物感を高めていることが分かった。

III. 実務上の意義と今後の課題

今回明らかになった結果の実務上の意義として，特に，マーケティング・コミュニケーションにおいて応用可能であろう。本研究では，カテゴリーごとに，重視される本物感要素が異なることが示唆された。そのため，自社が扱うカテゴリーにおいて重視される本物感構成要素を把握するとともに，その要素が自社の製品に備わっているのかどうかの検討が必要であろう。自社にその要素が備わっているにもかかわらず，うまくコミュニケーションができていない，または実践できていない場合はそれを検討することによって，よりブランドの魅力を強化し，消費者から支持される可能性が高まるであろう。さらに，自社ブランドに特有の本物感構成要素を強化（あるいは付与）することで，本物感を高め，他社との差別化も可能となる。

一方で課題もある。特に，今回得た要素間において，相関が高いと推測される要素もいくつか存在することから，要素の再検討，もしくは統合が必要である。同時に，カテゴリー，及びブランドを幅広く対象とした検証が求められる。それらの課題を解決するためには，今回得た要素を下位尺度とした本物感尺度の開発が必要である。課題を解決することで，実務的な貢献にもつながると考えるため，今後も継続して研究を進める予定である。

研究の詳細，参考文献等は，当日，本セッションで報告させて頂きます。

※本研究は，JSPS科研費26590077の助成を受けたものです。

注

1) consumer-based brand authenticity (Napoli *et al.*2014), perceived brand authenticity (Morhart *et al.*2015)を本研究では本物感として捉える。なお，本研究では，本物感としてブランドだけではなく，カテゴリーも対象としている。

オーラルセッション ― フルペーパー

出版市場における流通構造の変化と人気タイトルへの上位集中に関する考察

株式会社集英社 ブランド事業部 ダイレクトマーケティング室 主任
石塚 雅延

要約

市場規模は縮小する中で，刊行点数は増加している出版市場において，本の売れ方の実態は果たして多様化してきているのだろうか。直感的には，インターネットや携帯電話といった消費者を取り巻く情報環境の変化によって多様化しているように思えるが，実態はむしろ一部のベストセラー作品への上位集中が高まっているのではないだろうか。本研究では出版科学研究所から提供された実売データをもとに，本の売れ方の実態を定量的に検証し，時系列での変化の要因を考察する。研究の結果，昨今の人気タイトルへの上位集中度の高まりは，取次会社の施策や，大手書店チェーンの成長などによる出版流通の構造的な要因によるものであることが明らかになった。

キーワード

出版流通，上位集中，チェーンストア，仮説検証，Winner Take All

I. はじめに

1. 研究の背景と問題意識

出版科学研究所『出版指標年報』によると，出版市場は1996年に2兆6563億円というピークを迎えるまで，成長を続けてきた。ところが，その後の市場規模は縮小し続け，2013年の出版市場の規模は1兆6823億円と推計されている。17年間で金額にして約1兆円，ピーク時の63.3%までその市場規模を落とし，今では底の見えない出版不況と言われている。ところが，書籍の新刊刊行点数は，1996年の63,054点に対し2013年は77,910点であり，市場規模は縮小しているにも関わらず，新刊の刊行点数は大幅に増加している。

また，この10年間でインターネットや携帯電話の普及に伴い消費者を取り巻く情報環境は大きく変化している。商品ラインナップの拡大と多様な情報へのアクセスが容易になったことは，直感的には消費者の選択の多様化を助長するように思える。2006年にはクリス・アンダーソンによってロングテール現象が指摘され，amazon.comに代表されるオンライン小売店のビジネスにおいて品揃えの多様化と，極めてニッチな商品への需要も存在していることが説明された。それから9年が経ち，TwitterやFacebookなどソーシャルメディアも普及してきた今，果たして本の売れ方の実態は，多様化し続けているのだろうか。

消費者のニーズの多様化やそれに応える技術，サービスの進化の一方で，インターネットビジネスにおいては，Winner Take Allという現象が起きていることが指摘されている。(Frank & Cook, 1993) もともと出版市場は売上が上位のタイトルに集中するWinner Take All型の市場だと言われてきた。増え続ける商品ラインナップ，大型化していく書店と中小零細書店の淘汰，急成長を続けるネット書店，と言った出版業界を取り巻く流通構造やチャネルの大きな変化の中で，実態としては多様化よりもむしろ売れる本が，ますます売れるという一部のベストセラーへの上位集中度合いが強まっているのではないか。出版業界の各種定量データを元に，Ⅰ－3にあげる仮説を検証し，その原因を考察していく。

2. 先行研究及び研究の目的と意義

(1) 先行研究

出版業界を題材にした定量的な研究は非常に数が少ない。数少ない定量的な研究の中では『書籍販売市場に

おける上位タイトルの売上分析』(井庭, 2007) が, 大手取次会社である日本出版販売株式会社 (以下, 日販) が持つPOSデータを用いて販売冊数と順位の変化を分析している。その中で上位1.5%のタイトルがますます売れるようになっていることを示唆しており, 本研究の問題意識と通じるところがある。しかしながら, 先行研究で用いられたデータは2005年4月から2006年3月までの12か月間のデータであり, 時系列の分析も月別の変化を追ったもので, その売れ方の変化が一部の大ヒットタイトルによる短期的なものなのか, 長期的なものなのか, これだけの期間で判断することは難しい。

一方, 上位タイトルへの偏りが助長されるという言説自体は, 実感に基づく印象や意見の表明, 業界内で起こり得る推測としては繰り返し言われてきた。『ISBN論争から見た日本の出版流通』(湯浅,2007) は, 出版物に管理用のコードを表示するという合理的かつ価値中立的に見えるISBNに関する問題が, 1980年代に大論争を起こした経緯や意義をまとめているが, すでに80年代の論争において反対派の主張の中には取次による支配力の強化や大手出版社への偏重を危惧する声があった。中小出版社が集まった業界団体である出版流通対策協議会 (2012年日本出版者協議会へと改称) は当時, 日本図書コードおよびISBNによる流通合理化は売れにくい本をますます淘汰する方向性につながるという危惧を主張している。しかしこういった危惧が現実のものとなったのかは定量的に検証されていない。

本研究では実際の書店のPOSデータを元に, 売上上位タイトルへの集中度合いがどのように変化してきたのかを明らかにし, その要因を検証していく。

(2) 目的と意義

本研究は, 公益社団法人 全国出版協会・出版科学研究所 (以下, 出版科学研究所) の協力のもと, 2006年から2013年までの実店舗を持つ書店, 約1500店分の販売データを元に, 8年間という期間の中で, 書籍の売れ方がどのように変化しているのかを定量的に分析する。対象とする商材は書籍 (文庫含む) に絞り, 雑誌, コミックに関しては対象外とする。出版科学研究所が外部の研究にこのような大規模なデータを提供すること自体が初事例であり, 先行研究には無い時系列での変化を明らかにすることは書籍販売の実態把握としても有意義なものと考える。

売れるものがより売れる, という状況に影響を与える要因を, 出版流通の構造的問題として捉えなおすことは, 今後の出版流通を考えるうえで, 一定の示唆を含むものになるだろう。

3. 検証する仮説

まずは, 実態の把握として, 出版科学研究所より提供された全国約1500店の書店の8年間の実売データを元に次の仮説を検証する。

仮説1: 出版市場において人気タイトルへの上位集中が年々強化されている。

続いて, 上述した8年間の期間の中での, 売れるタイトルへの上位集中度合いの変化に影響する要因は, どこにあるのだろうか。もちろん, 影響を与える要素は無数にあるだろう。だがその中でも特に強く影響していると考えられる要因は, そもそも取次会社や書店の変化といった出版業界固有の要素なのか, 消費者の嗜好の変化やSNSなどの普及による口コミの影響などといった他業界含めて影響を及ぼす一般的な要因なのだろうか。上記のような問題意識から, 次の仮説が導出される。

仮説2: 出版市場における人気タイトルへの上位集中度の変化は, 出版流通の効率化と相関している。

次に, 出版物の販売ルートの中で最大ルートである書店の変化について考えたい。アルメディアの調査によると, 全国の書店数は2000年の調査時に21495店あったものが, 2014年の調査時には13943店まで減少している。その推移をまとめたものが図 ①-1 だ。

一方で，書店の総売り場面積は拡大しており，2000年は約118万坪であったものが，2014年には140万坪を越えている。中小零細書店の淘汰が進む中，書店の大型化及びチェーン展開が進んでいる。本研究では，TSUTAYA，紀伊國屋書店，文教堂の3つの大型チェーン店の売れ筋ランキングのデータを用いて，ランキング上位タイトルに相関性があるかを検証する。大手チェーン店ごとに売れているタイトルに差が無いのであれば，大手チェーン店の急成長による，書店の上位集中度の高まりが，より特定タイトルへの上位集中を促進するということが言えるだろう。

仮説3: 大手書店チェーンの売れ筋タイトルには異なるチェーン店間であっても相関関係がある。

II. 仮説の検証

I. 仮説Ⅰ:「出版市場において人気タイトルへの上位集中が年々強化されている。」の検証

出版科学研究所より提供された全国約1500店の書店の実売データを元に，人気タイトルへの上位集中度合いの変化を検証する。

まずは書籍の実売POSデータからジニ係数の算出をした。このジニ係数の時系列的な増加として，書籍売上における人気タイトルへの上位集中度合いの進行が観測可能である。上記のジニ係数を2006年～2013年，の8年分，各年ごとに算出した。その変化をプロットしたものが以下の図 ②-1だ。

図 ①-I　書店数と売り場面積（坪数）の推移
出典：アルメディア調査より作成

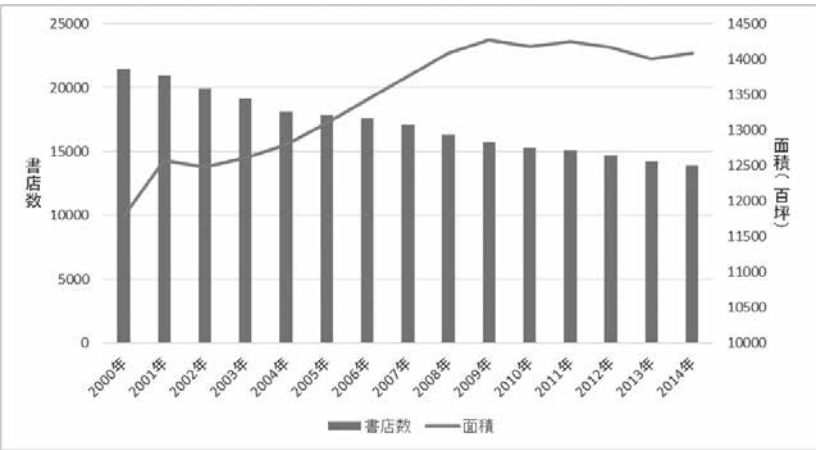
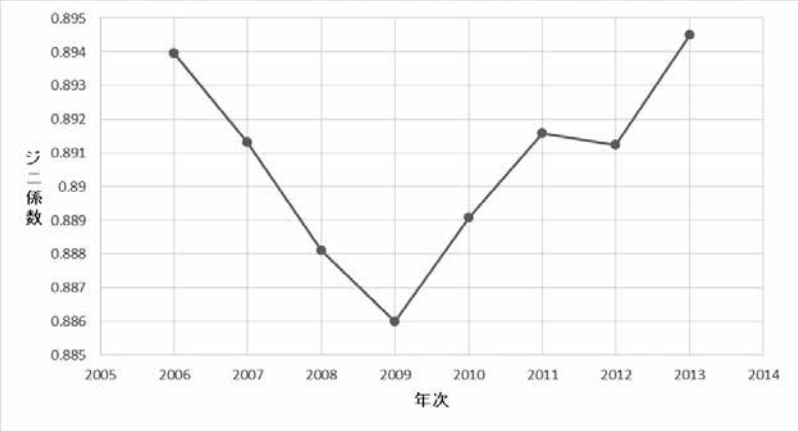


図 ②-I　出版市場におけるジニ係数の変化



予想に反し，2006年から2009年にかけて，ジニ係数は低下し，その後一転して上昇していることが見てとれる。当該期間の最低値である2009年のジニ係数は0.886であり，そもそもかなり売れるタイトルに集中しているWinner Take All型の市場であるということは言える。

外形からも見て取れるが，年度を独立変数，ジニ係数を従属変数として回帰の分散分析を行った結果が表 ②.1である。相関係数Rは0.173，決定係数R2は0.30であり，有意確率は0.683であることから，この回帰直線は棄却された。

回帰の分散分析によって時系列に沿った直線的な増加は棄却された。ゆえに仮説1：「出版市場における人気タイトルへの上位集中が年々強化されている。」は棄却された。

表 ②.1　回帰の分散分析結果

分散分析[a]

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	.000	1	.000	.184	.683[b]
	残差	.000	6	.000		
	合計	.000	7			

a. 従属変数 ジニ係数　b. 予測値：(定数)，年。

2. 仮説2：「出版市場における人気タイトルへの上位集中度の変化は，出版流通の効率化と相関している。」の検証

(1) 音楽市場との比較による共通点と相違点

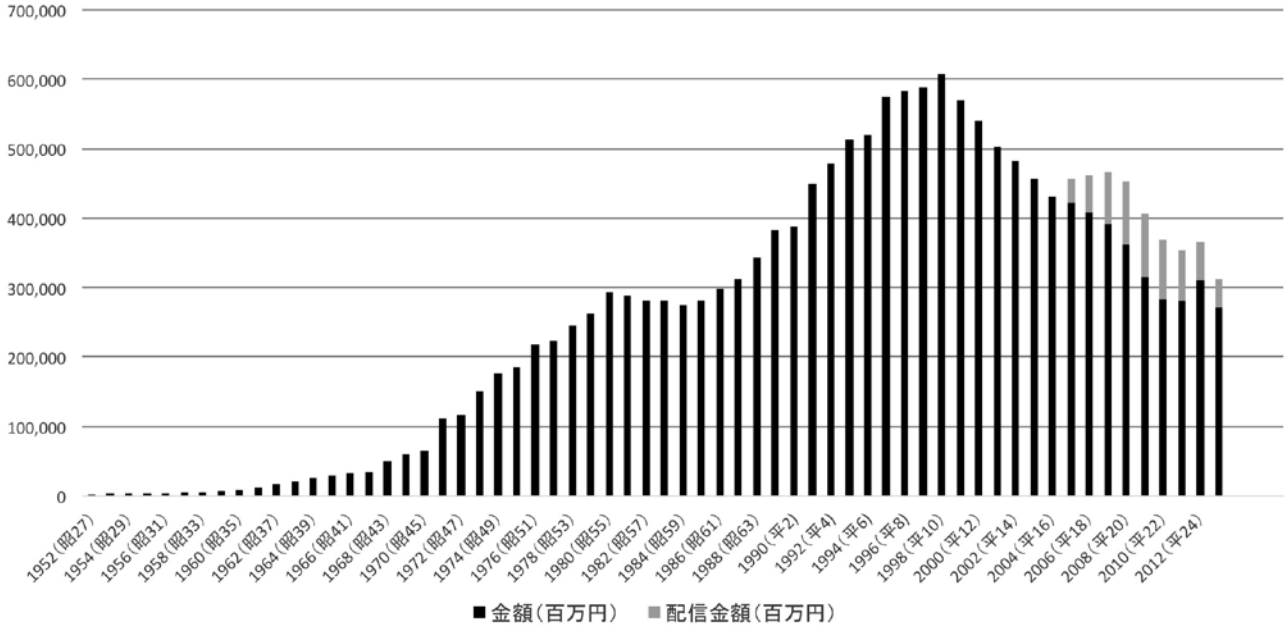
仮説1の検証過程で明らかになった，出版市場におけるジニ係数の変化には，どのような要因が存在しているのだろうか。もちろん，それは様々なファクターが影響した結果だとは思うが，その中でも，特に他業界を含め同様の影響を与える一般的な要因なのか，それとも業界固有の要因によるものが強く影響しているのかを明らかにしていきたい。

仮に，インターネットやSNSの普及，あるいはリーマンショックなどのマクロ経済の変化と言った社会全体に影響を与えるファクターが主要因であるとすれば，その影響は出版業界のみならず，他のコンテンツ産業にも同様の影響を与えているはずだ。そこで，嗜好性が強く，商品ごとの代替性が低く，かつ再販売価格維持制度という特殊な流通制度を持つという，出版市場の特殊性と極めて高い共通性を持つ音楽市場との比較を試みる。

一般社団法人日本レコード協会『日本のレコード産業2014』によると，音楽業界の市場規模は1998年の6074

図 ②－2　音楽市場の市場規模推移

出典：一般社団法人日本レコード協会『日本のレコード産業2014』より作成



億9400万円をピークにCDやレコードといったパッケージでの流通は右肩下がりで推移している。2006年からはデジタル配信分も集計され，合わせて公表されるようになっているが，配信分を考慮しても，市場の成長には至っていない。(図2-2)

これらの数字を元に，音楽市場のパッケージのみの市場規模，配信込みの市場規模，書籍市場規模，雑誌市場規模，両者を足し合わせた出版市場規模に関して，1980年以降の推移に相関性があるかを検証した結果が表 ②.2　出版市場と音楽市場の相関分析結果である。

結論としては，すべての組み合わせで非常に高い相関関係があることがわかった。本研究における出版市場の個別タイトルの売れ方の変化は，書籍に絞って調査しているが，書籍と音楽のパッケージ市場の推移にはPearsonの相関係数が0.933という非常に強い相関関係があることが明らかになった。出版市場全体と音楽パッケージの市場規模推移にもPearsonの相関係数が0.956という非常に強い相関関係がある。これは，出版市場と音楽市場における市場規模の推移が非常に似た動きを示していることを意味している。

では，マクロな市場規模の推移に非常に高い相関性がある出版市場と音楽市場において，個別の商品タイトルの売れ方にも同じような相関関係が存在しているのだろうか。音楽市場における個別タイトルの売上および売上枚数は，オリコン・エンタテインメント社が毎年発行する『オリコン年鑑』において，その年のアルバムTOP1000タイトルの実績が公開されている。同情報を元に，2006年～2013年の8年間のジニ係数を算出したものが以下の図 ② - 3である。

『オリコン年鑑』のアルバムTOP1000ランキングから算出したジニ係数（gini_music）と，仮説1の検証で用いた出版市場のジニ係数(gini_book)，書籍実売データから各年のTOP1000タイトルに絞り新たに算出したジニ係数（gini_book_1000）の変化に相関関係があるかを調べた結果が表 ②.3である。

gini_bookとgini_musicのPearsonの相関係数は－.090，gini_book_1000とgini_musicのPearsonの相関係数は.154，両方とも5%有意水準を満たせず，両者の間に相関関係は認められなかった。これは，個々の商品の売れ方においては，出版市場と音楽市場の間で相関関係が無いことを示している。

また，両市場の上位1000タイトルの合計販売数量の推移をまとめたものが図 ② - 4である。音楽市場におけるアルバムTOP1000タイトルの合計販売数量は，2006年で

表 ②.2　出版市場と音楽市場の相関分析結果

相関係数

		書籍	雑誌	音楽パッケージのみ	音楽配信込み	出版合計
書籍	Pearson の相関係数	I	.966**	.933**	.965**	.985**
	有意確率 (両側)		.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34
雑誌	Pearson の相関係数	.966**	I	.956**	.936**	.996**
	有意確率 (両側)	.000		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34
音楽パッケージのみ	Pearson の相関係数	.933**	.956**	I	.960**	.956**
	有意確率 (両側)	.000	.000		.000	.000
	N	34	34	34	34	34
音楽配信込み	Pearson の相関係数	.965**	.936**	.960**	I	.953**
	有意確率 (両側)	.000	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34	34
出版合計	Pearson の相関係数	.985**	.996**	.956**	.953**	I
	有意確率 (両側)	.000	.000	.000	.000	
	N	34	34	34	34	34

**. 相関係数は I% 水準で有意 (両側)

約6700万枚あったが，その後右肩下がりで2013年には約3000万枚と半分以下にまで落としている。対する出版市場の上位1000タイトルの合計販売数量は，2006年が約2000万部，その後も微増，微減はあるもののほぼ横ばいで，2013年は約1940万部となっており，大きく減少はしていない。

両市場共に，市場規模は同じように縮小していく中で，出版市場は上位タイトルの販売数量は変わらず，音楽市場は上位タイトルの販売数量も落ちていった，という違いがある。これは，より出版市場の上位タイトルへの集中度合いが高まっていることを意味している。

以上の分析から，出版市場と音楽市場にはマクロな市場規模の推移においては相関関係があるが，ミクロな商品の売れ方，すなわち人気タイトルへの上位集中度の推移においては相関性が無いことがわかった。このことから，ジニ係数の変化はインターネットやSNSの普及と言った社会全体に影響を与えるファクターは主たる要因ではなく，むしろ業界固有の要因によって変化していると考えてよいだろう。

図 ②－3　アルバムTOP1000のジニ係数推移
出典：『オリコン年鑑』のデータから作成

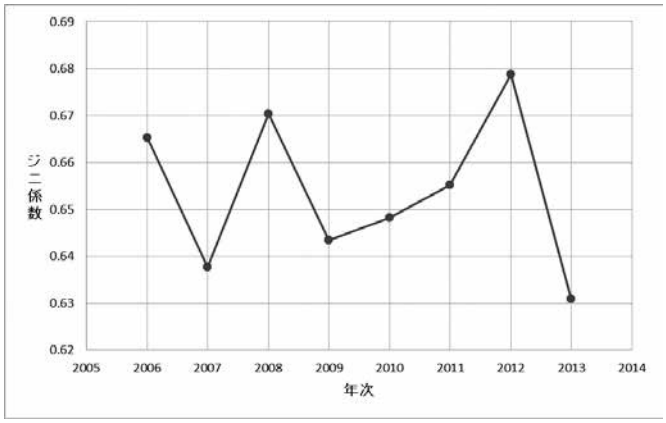


図 ②－4書籍，アルバム，上位1000タイトルの合計販売数量推移

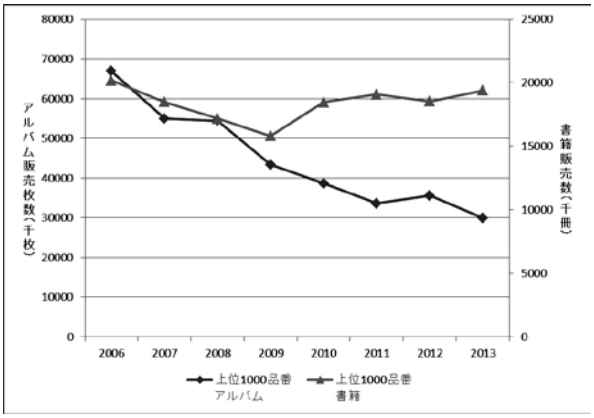


表 ②.3　出版市場，音楽市場のジニ係数間の相関分析

相関係数

		出版市場 (gini_book)	出版TOP1000 (gini_book_1000)	音楽市場 (gini_music)
出版市場 (gini_book)	Pearson の相関係数	1	.799*	-0.09
	有意確率 (両側)		.017	.833
	N	8	8	8
出版TOP1000 (gini_book_1000)	Pearson の相関係数	.799*	1	.154
	有意確率 (両側)	.017		.717
	N	8	8	8
音楽市場 (gini_music)	Pearson の相関係数	-0.09	.154	1
	有意確率 (両側)	.833	.717	
	N	8	8	8

*. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。
**. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

(2) ジニ係数と書籍返品率の相関性

前項での分析結果を受け，本研究は，出版業界における流通効率化の影響を検証していく。具体的な流通効率化の話に入る前に，出版業界の特徴でもある再販売価格維持制度と委託販売について簡単に触れておきたい。日本は，出版物や新聞，音楽用CDなどの一部の商品に関して，独占禁止法の適用除外として再販売価格の維持行為が例外的に容認され，定価販売されている。再販売価格維持行為とは，商品の所有権が小売に移転した後も，小売店による自由な販売価格の決定を拘束するものである。これは，あくまでも再販売価格維持契約を結ぶことで再販売価格を維持しても良いと言う任意の制度だが，出版業界内部では，むしろ義務的な認識が強く，実際にごく一部の例外を除き再販売価格維持行為が前提となっている。

一方の委託販売制度とは，在庫のリスクを小売店，すなわち書店が持たず，出版社側が負担する制度である。一度出荷し，書店へ配本された書籍は，一定期間を経て売れ残ると，出版社へ返品されてくる。つまり，出版業界の流通はメーカー（出版社）から小売（書店）への一方向ではなく，常に出荷と返品が行き交う双方向の流通だということも大きな特徴である。出版社と書店の間に入り，この物流や決済，与信機能を果たしているのが株式会社 トーハン（以下トーハン）や日販に代表される取次会社である。商品種類も膨大な書籍を日本全国の書店に配本し，返品を出版社の元へ回収する取次会社にとって，出版流通の効率化は常に経営に直結する問題だ。業界紙の『文化通信』（2005年10月31日）の記事によると，「返品率を1%下げることで，5億3000万円のコスト削減につながる。」という発言が大手取次会社のトップからあったことが紹介されている。

上記を踏まえ，本研究では出版流通の効率化を返品率の低減と定義し，分析を進めていきたい。出版科学研究所『出版指標年報』のデータを元に2006年から2013年の書籍返品率の推移をまとめたものが図 ②- 5だ。

2006年から2009年にかけて返品率は上昇し続け，40%を越える事態となった。その後は改善され，直近2～3年は横ばいの状況が続いている。この書籍返品率の推移と出版市場のジニ係数の推移に関して，相関関係を分析した結果が表 ②.4だ。

分析の結果，出版業界のジニ係数の変化と書籍返品率の間にはPearsonの相関係数で－.851という強い逆相関

図 ②－5　書籍返品率の推移
出典：出版科学研究所『出版指標年報』より作成



があることがわかった。また，有意確率は1%水準で有意である。以上のことから，出版流通効率化の指標である返品率が上昇すると，人気タイトルへの上位集中度合いを表すジニ係数は下がる，というお互いが逆相関関係にあることが示された。ゆえに，仮説2:「出版市場における人気タイトルへの上位集中度の変化は，出版流通の効率化と相関している。」は支持された。

3. 仮説3：「大手書店チェーンの売れ筋タイトルには異なるチェーン店間であっても相関関係がある。」の検証

日経MJの日本の専門店調査のランキングを見ると，TSUTAYAをはじめとして，紀伊國屋書店，未来屋書店，ジュンク堂書店，有隣堂，文教堂といった大手書店チェーンの名前が上位に並ぶ。これらの大手書店チェーン間で人気のタイトルに差はあるのだろうか。TSUTAYA，紀伊國屋書店，文教堂のPOSデータを元に検証する。国内最大書店であるTSUTAYAの2014年9月の実売TOP50タイトルを基準とし，同期間，紀伊國屋書店及び文教堂で各タイトルが何位だったのかを調べ，Spearmanの順位相関係数を算出した。その結果が表 ②.5である。

TSUTAYAと紀伊國屋書店には相関係数0.684でやや強い相関，TSUTAYAと文教堂の間には相関係数0.821で強い相関，紀伊國屋書店と文教堂の間には相関係数0.843で強い相関が認められた。すべて1%水準で有意であり，大手書店チェーン間の売れ筋には相関関係があることが示された。ゆえに，仮説3:「大手書店チェーンの売れ筋タイトルには異なるチェーン店間であっても相関関係がある。」は支持された。

III. 結果の解釈と考察

I. 人気タイトルへの上位集中度合いの変化とその解釈

仮説1：「出版市場における人気タイトルへの上位集中

表 ②.4　書籍返品率と出版市場のジニ係数の相関分析

相関係数

		出版ジニ係数	書籍返品率
出版ジニ係数	Pearson の相関係数	1	−.851**
	有意確率 (両側)		.007
	N	8	8
書籍返品率	Pearson の相関係数	-.851**	1
	有意確率 (両側)	.007	
	N	8	34

**. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

表 ②.5　書店チェーン間の売れ筋ランキングの相関分析

Spearman のロー

		TSUTAYA	紀伊國屋書店	文教堂
TSUTAYA	相関係数	1	.684**	.821**
	有意確率 (両側)		.000	.000
紀伊國屋書店	相関係数	.684**	1	.843**
	有意確率 (両側)	.000		0
文教堂	相関係数	.821**	.843**	1
	有意確率 (両側)	.000	.000	

**. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

が年々強化されている。」は棄却された。これによって，出版市場の売れ筋タイトルへの上位集中度は，年々，直線的に高まってきたわけではないことが明らかになった。一方で，調査した8年間の中で最もジニ係数が低かった2009年においても，実売部数上位約2%のタイトルが全体の50%のシェアを持ち，上位約8.7%のタイトルで80%のシェアを持つという非常に上位集中度の高い市場であることも明らかになった。

仮説は棄却されたが，その変化が直線的な変化ではなかったことから得られる示唆は大きい。それは従来業界内で語られていた，インターネットの普及や，過去から現在に至るまでの流通システムのデジタル化の進展，あるいは携帯電話やスマートフォンといったモバイルデバイスの普及，SNSの普及といった時系列に沿って累積的に進展していくような要因だけでは，ジニ係数の非直線的な変化の説明がつかないということだ。それ以外のより強い要因があるはずである。

2. 返品率低減の必然性と人気タイトルへの上位集中の因果関係

(1) 取次会社による返品率低減の取り組みとその影響

仮説2：「出版市場における人気タイトルへの上位集中度の変化は，出版流通の効率化と相関している。」は支持された。これによって，ジニ係数の変化が書籍の返品率と高い相関があることがわかった。では，2009年に40%という返品率を記録した後，一転して下がった要因はどこにあるのだろうか。出版ニュース社『出版年鑑』の2010年度版によると，2010年は取次による送品抑制策が実施され，返品率が改善されたとの記述がある。取次会社が行う送品抑制策とは，端的に言うならば売れるか売れないかわからない新刊配本部数の絞込みである。これは出版科学研究所が発行する『出版指標年報』の数字からも確認できる。2005年から2009年にかけて，販売部数の動きと取次会社からの出荷である出回り部数[1)]の乖離が大きくなっているのだ。(表 ③.1)

取次会社にとって送品部数を抑えることは売上減少のリスクを伴うが，40%という異常事態を迎え，2010年には出回り部数を前年比で6000万部減らしている。これは新刊の発行点数にも影響を与えている。2009年の新刊発行点数は78,555点だったのに対し，2010年は74,714点と上昇傾向にあった新刊発行点数を大きく減らしている。これは送品抑制策により出版社も採算のとれない無駄な新刊を作れなくなった結果である。

もう1つの要因として，取次会社が返品率の低減を明確に意識した出版流通改革を経営方針として打ち出したことも大きい。取次会社最大手の日販は，2010年3月期

表 ③.1 推定販売部数と出回り部数の比較
出典：出版科学研究所『出版指標年報』より作成

年次	推定販売部数	推定出回り部数	販売と出回りの部数差
2005	739	1,257	−518
2006	755	1,283	−528
2007	755	1,318	−563
2008	751	1,318	−567
2009	718	1,274	−556
2010	702	1,214	−512
2011	700	1,176	−476

＊単位はすべて100万部

中にスタートさせていた取引制度改革を翌2011年3月期の期首より「PARTNERS契約」と改称し規模の拡大を図った。この契約は書店との間で返品の改善状況に応じてインセンティブやペナルティが発生する契約だ。

「PARTNERS契約」を理解するためには，そもそも書店の正味（マージン）が低いことを理解する必要がある。委託販売制度の下，在庫リスクを持たない書店は，売れ残った商品を返品することに対するリスクが，出版社や取次会社に比べ相対的に低い。それゆえに，その分書店のマージンは低く抑えられてきた。書店の正味は通常22%前後，報奨金などを含めると26%程度が書店の取り分だと言われている。中小企業庁による『中小企業実態基本調査』の平成25年度確報によると小売業の売上高から商品仕入原価を引いた正味の平均値は31.4%なので，書店の取り分は5%程度低いことがわかる。

日販の有価証券報告書によると，既に日販の売上の80%に相当する書店と契約が済んでおり，その成果として導入から2年間で同社の返品率は5.4%改善されたとの記載がある。そして，日販と並び2大取次会社であるトーハンも書店と販売額・返品率の目標を共有し，達成した際に利益をシェアする「MVPアライアンス契約」を用意し，日販に追随した。

以上のことから，2010年以降，返品率が低下傾向にあることは取次会社による意図した結果であることがわかる。2012年5月15日，主要な取引先を集めた「2012年度日販懇話会」において，古屋文明日販社長は返品率を25%，書店のマージンは30%を目指し，委託制度から買切制度への転換も進めていきたいという目標を発表しており，この流れは今後も継続していくことが予想される。

それでは，そういった取次会社による返品率低減への取り組みが人気タイトルへの上位集中に対してどういった影響を与えていくのだろうか。

取次会社による新刊書籍の受け入れ削減は，結果的に売上が中～下位の新刊書籍の売上を抑える効果がある。取次の受け入れ部数が削減されることは，配本される書店数及び，1書店あたりに配本される数量の削減を意味し，販売する機会自体が減少するからだ。受け入れ点数の削減は，初回配本から売れ続け，重版に至る，というヒット作の道を進む作品に対しては，影響力が小さい。そういった売れる本に関しては実績に基づき重版分を受け入れて貰えるからだ。その結果，売上が中～下位のタイトルの売上が下がることで，相対的に上位集中度が上がる，と言える。つまり，取次が新刊の受入数を削減することで，売れない作品がより売れなくなる，という傾向を生み出している。これは，仮説検証時に明らかになった図 ②-4書籍，アルバム，上位1000タイトルの合計販売数量推移」とも整合している。市場の縮小にもかかわらず，書籍TOP1000タイトルの合計販売部数は落ちていない。つまり，TOP1000以下の本の販売部数が落ちているのである。

続いてもう1つの施策，日販「PARTNERS契約」に代表される返品率に基づいたインセンティブ&ペナルティ契約の影響について考える。

業界全体の流通改革の端緒として非常に大きいインパクトを持ったのが，インセンティブだけでなく，返品率が悪化した際には書店に対してペナルティを課す，という契約内容である。委託販売制度が根付いている出版業界において，書店の発注責任はほぼ無いに等しい状況だった。委託販売の本は，売れなければ返せば良いだけであり，取次会社と書店間での無責任な送品，仕入れが横行していた。このような状況では，出版社も書店からの発注に対して慎重にならざるを得ない。売れている本の在庫を確保するために書店は発注するのであり，その際自店の販売力が5冊なのか，10冊なのか，15冊なのか，はたまた100冊なのか，そこの精緻な分析は二の次なのである。そのような状況にメスを入れたのが，返品率が悪化した際のペナルティだ。インセンティブと合わせてペナルティも設定したことで，書店の仕入れに責任を持たせたと言える。書店にとって返品率を下げ，インセンティブを得るためには，売れ筋を売り伸ばし実売の最大化を図る一方で，相対的に売れるかどうかわからない不確実性の高いタイトルへの発注は抑制する，という動きにならざるを

得ない。その結果，書店が発注する本は，すなわち売れている，あるいは売れると思っている本であり，必然的に全体から見ればごくわずかな，一部のタイトルへ偏ることになる。このように，返品率に応じたインセンティブ&ペナルティ契約もまた，売れ筋タイトルへの上位集中を助長する仕組みがあるのだ。

また，こういった取り組みによって，書店からの発注の精度が向上していくことは，出版社の需要予測の精度を高めるという副次的な効果も生み出す。書店からの発注情報が信用できる情報源となることは重版のスピードと精度の改善につながる。結果として重版の遅れや数量の見誤りによる機会損失を減らし，売れ筋タイトルの売上を伸ばすことにも繋がっていく。

以上のように，取次会社が2010年以後，返品率を下げるために行ってきた2つの施策には，共に売れ筋タイトルへの上位集中を強化するメカニズムが潜んでいるのである。

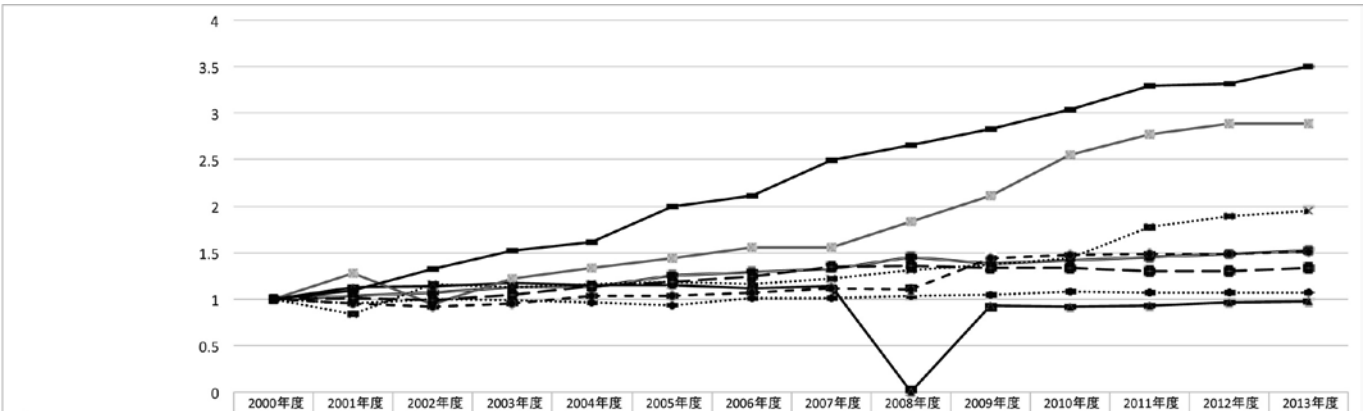
(2) 書店の再編による大規模チェーン化の影響

続いて，小売である書店側の変化を考える。書店は長らく自らの正味の改善を求めている。2014年8月8日，9月4日と2号連続で業界専門紙の新文化が「紀伊國屋書店高井昌史社長に聞く」という連続インタビューを掲載しているが，そこで書店の適正マージンに関して言及しており，現在の取引条件であれば30%，洋書のように買い切りであれば50%ということもありうる，と発言している。

近年，ますます取次会社が書店の要求を無視できない状況になっていることにはいくつかの要因が考えられるが，その最たるものが，書店の大型チェーン化の進行だろう。図 3-1は，日経MJ専門店調査および，カルチュア・コンビニエンス・クラブの広報資料より紀伊國屋書店，有隣堂，文教堂，未来屋書店，ジュンク堂，リブロ，三洋堂書店，TSUTAYA(書籍・雑誌販売店) を対象に2000年の店舗を1としたときの，各チェーン店の店舗の増減を指数化したものである。

2008年度の専門店調査には文教堂の記載がなく，そこだけ0になっている。2008年から2009年にかけて，業績不振から大量の閉店とリストラを行っている文教堂を除くと他のチェーン店はすべて店舗数を増やしている。当然，増えているのは店舗数だけではない。上記のチェーン店に加え，丸善を加えた9つのチェーン店の売上を集計し，

図 3-1　2000年の店舗数を基準とした推移
出典：日経MJ専門店調査および各社広報資料より作成



	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
紀伊國屋書店	1	0.95	1	0.983333333	0.966666667	0.933333333	1.016666667	1.016666667	1.033333333	1.05	1.083333333	1.066666667	1.066666667	1.066666667
有隣堂	1	1.032258065	1.064516129	1.129032258	1.129032258	1.258064516	1.290322581	1.322580645	1.451612903	1.387096774	1.419354839	1.451612903	1.483870968	1.516129032
文教堂	1	1.125628141	1.135678392	1.175879397	1.145728643	1.145728643	1.120603015	1.135678392	0	0.934673367	0.914572864	0.924623116	0.959798995	0.974874372
未来屋書店(ブックパーン)	1	0.832	1.16	1.128	1.16	1.184	1.16	1.224	1.312	1.376	1.44	1.776	1.888	1.952
ジュンク堂	1	1.277777778	0.944444444	1.222222222	1.333333333	1.444444444	1.555555556	1.555555556	1.833333333	2.111111111	2.555555556	2.777777778	2.888888889	2.888888889
リブロ	1	0.949152542	0.915254237	0.949152542	1.033898305	1.033898305	1.06779661	1.118644068	1.101694915	1.440677966	1.474576271	1.491525424	1.491525424	1.508474576
三洋堂書店	1	1.015151515	0.984848485	1.045454545	1.136363636	1.181818182	1.242424242	1.348484848	1.363636364	1.333333333	1.333333333	1.303030303	1.303030303	1.333333333
TSUTAYA(書籍・雑誌販売店)	1	1.090047393	1.327014218	1.521327014	1.611374408	1.995260664	2.109004739	2.492890995	2.658767773	2.82464455	3.042654028	3.293838863	3.322274882	3.507109005

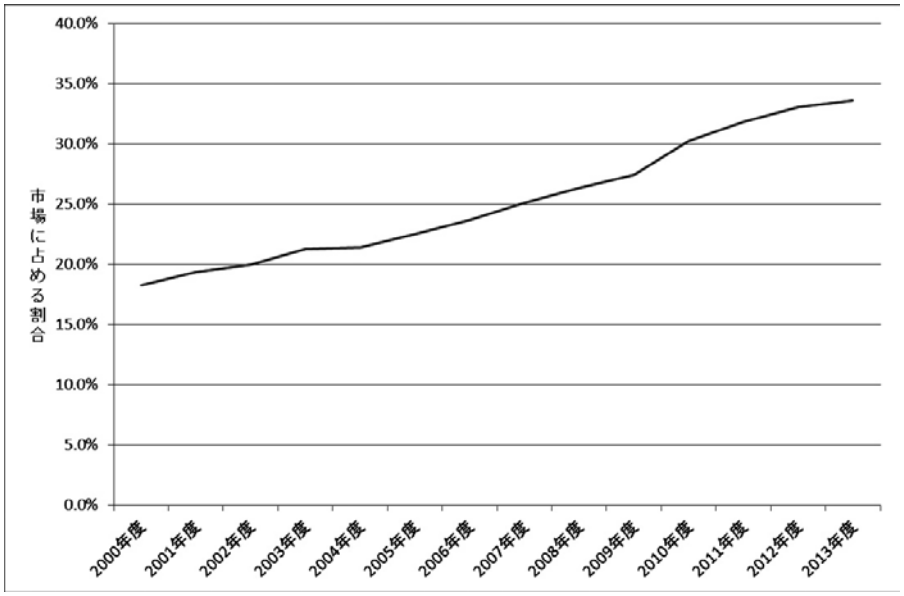
出版市場規模に占める大規模チェーン店の売上構成比の推移を描いたものが，図 3-2だ。[2)]

2000年度には18.3%だった構成比が，年々上昇していき，2013年度には33.6%まで上昇している。これは中小書店の廃業が進む中，大規模チェーン店への上位集中が進んでいることを示している。このような小売側の上位集中の進行は，書店の交渉力増大をもたらし，取次会社にとっても，大手チェーンの取引を確保することの重要性が益々増してきている。書店とのパワーバランスの変化と言う観点から考えると，前項での「PARTNERS契約」や「MVPアライアンス契約」といったインセンティブ付きの契約もまた違った見え方をしてくる。力を強めるチェーン店の交渉力は無視できない一方で，既存の取引条件を見直し，正味を改善する余力は取次会社にもない。そのような状況下でインセンティブの原資を返品率という無駄の改善から持ってくることで，少しでも書店の要望に応えられるようにした施策だと考えることもできる。[3)] つまり，チェーン展開の進行によって取次会社の施策へ影響を及ぼし，結果的に売れる本への上位集中度を高めると言う間接的な効果が存在している。

また，間接的な影響は取次会社だけでなく，出版社に対しても与えている。独自に収集される実売データを直接出版社へ提供するEDIシステムの構築がそれに当たる。こういった大手チェーンの販売データの提供により，出版社も正確な店頭の実売状況，および他社出版物の動向が把握できるようになり，重版決定の速度や部数の精度の改善が可能になった。[4)] これはすなわち売れている本の機会損失の低減であり，結果的に売れているタイトルの販売部数を押し上げることへ繋がると言える。

では，このようなチェーン展開の大規模化の進行は，売れ筋の偏りという現象に他に何か直接的影響をもたらすのだろうか。それは，大規模チェーン店のストア・オートメーションにある。ストア・オートメーションとはISBNコードの導入後に提唱された概念で，店頭のPOSレジ，事後処理に重点を置くパソコン，取次会社や出版社を結ぶVAN(付加価値ネットワーク) を活用し，販売管理や受発注の効率化，および書店業務の標準化と生産性の向上を目指した取り組みである。大規模書店チェーンはまさにこのストア・オートメーションの最前線にいる存在だ。資金力を活かした情報化への投資と，徹底したオペレーショ

図 3-2　市場規模に占める大規模書店チェーンの売上構成比
出典：日経MJ専門店調査および各社IR資料より作成



ンの平準化と効率化によって，商品知識が無いアルバイトでも商品の仕入や陳列が可能な仕組みをいち早く構築した。こうして，平準化が進めば進むほど，必然的に店頭ラインナップは共通化していく。また，POSデータによってリアルタイムに全店の実売情報を把握することができることによって，ヒットの端緒を探ることが可能になった。ある店舗で行ったフェアや打ち出した商品の販売結果が即座に把握できるようになり，自社チェーン店内での成功事例の横展開も可能になった。ヒット商品を生み，売れる本を売り伸ばす力は中小書店の比ではない。そのような大規模チェーン店が市場のシェアを高めていることは，直接的に人気タイトルへの偏りを助長する効果があると考えてよいだろう。

以上のように，書店の大型チェーン化の進行は，売れるものがより売れるという現象を直接的にも，また取次会社や出版社への影響と言う点で間接的にも助長していると言える。

(3) 帳合変更による取引条件の変化

書籍返品率を下げ，流通の効率化を推進せざる得ない要因として，取次会社の書店との取引条件悪化がある。前項で見てきたような，大手チェーン店の交渉力が増大した影響ももちろんあるが，それに加えて昨今頻繁に行われている帳合変更にも注目したい。

書店と取次会社の取引はいわゆる帳合取引である。帳合取引とは，小売業者の仕入先が特定の卸業者に決まっている取引のことを言う。書店の帳合を獲得することが取次会社にとっての肝であり，ライバル間での書店獲得競争は，時に帳合戦争と呼ばれるほどの激しさで行われている。

背景には，落ち続ける市場規模に対し新規参入も少なく，既存の取次会社は売上の維持拡大のためには競合の取引先を引き抜かざるを得ないと言う状況がある。表３.2は業界専門紙である新文化で記事として取り上げられた帳合変更の事例をまとめたものである。

表３.2　近年の主な帳合変更
出典：『新文化』の記事より作成

年月	書店	元帳合	変更後帳合	備考
2007年6月	未来屋書店	トーハン	日販	
2008年3月	バッハ書店	トーハン	MPD	中国四国地方のチェーン店、36店舗中34店舗で雑誌書籍取り扱い
2008年5月	明林堂書店	トーハン	大阪屋	九州、大分のチェーン店、既存店二七店に加え、新たに五二店が大阪屋に帳合変更
2008年9月	アバンティブックセンター	大阪屋	トーハン	大阪に本社があるチェーン、全66店舗
2009年1月	あおい書店	日販	トーハン	日販帳合40店舗
2010年2月	図書館流通センター	トーハン	日販	
2010年4月	マイカル	トーハン	日販	
2010年4月	青山ブックセンター	大阪屋	日販	
2010年4月	流水書房	大阪屋	日販	
2012年8月	丸善書店	トーハン	日販	丸善書店３店舗の年商約１００億円分をトーハンから日販に
2012年8月	ジュンク堂書店	トーハン	大阪屋	ジュンク堂書店が昨年３月に８６％の株式を取得したビッグウィル８店舗の年商約２０億円分を大阪屋
2012年11月	文教堂グループ	トーハン	日販	トーハンと取引きする東京・埼玉・神奈川・大阪エリアの１１店舗と、太洋社と取引きする北海道エリアの１店舗、計１２店舗を日販帳合に変える。
2012年10月	こまつ書店	太洋社	トーハン	合計6店舗
2012年12月	キクヤ図書販売	太洋社	トーハン	合計5店舗
2013年1月	ブックファースト	日販・大阪屋	トーハン	全42店舗

株式会社MPDは日販の子会社であり，それも日販としてカウントすると，15例中13例が2大取次会社への帳合変更となっている。このことからこの帳合戦争を仕掛けているのが業界の2大取次会社であることがわかる。

帳合変更は，取られた側も辛いが，取った方も辛いと言われている。書店にとって帳合変更は単なる帳簿上の取引先の変更だけでは済まず，商品の入れ替えや，オペレーションの変更など現場には相当な負荷がかかる行為であり，経済条件等でのメリットが伴わなければ切り替える動機に乏しい。つまり，新たに帳合を獲得した取次会社にとっても，それは従来よりも不利な条件での獲得であり，自らの利益を圧迫しかねないのだ。もちろん，帳合変更に当たりどのような経済条件の提示があったのかは企業秘密であり，個々の条件に関して公開情報は存在しない。しかし，近年の帳合戦争で立て続けに帳合を奪われた中堅取次会社の太洋社の61期決算発表の席上，國弘晴睦社長から「書店の取引条件を引き下げる同業他社との帳合戦争には太刀打ちできない。武器をもたずに戦場にいるようだ。」との発言があったことが『新文化』(2014年9月25日付け) に掲載されている。

では，なぜそこまでして2大取次会社は帳合の獲得に走るのであろうか。トーハンと日販は，2007年から2008年にかけて相次いで物流拠点への大規模投資を行っている。トーハンの第60期 (2006年4月1日～2007年3月31日) 及び第61期 (2007年4月1日～2008年3月31日) の有価証券報告書によると，桶川SCMセンターへの設備投資額は70億1500万円となっている。対する日販の第61期(2008年4月1日～2009年3月31日) 及び第62期(2009年4月1日～2010年3月31日) の有価証券報告書の記載によると王子流通センターのリニューアルに関する設備投資額は，67億9100万円となっており，ほぼ同時期に両社共に大規模な投資を行っていることがわかる。その後の業量拡大にも対応できるキャパシティをもった物流施設への投資だったはずなのだが，実際には設備投資後も出版市場は縮小を続けている。

大規模な物流センターの稼働率をこれ以上落とさないためにも，2大取次会社には業務量の確保が重要な問題になっている。ゆえに，書店に有利な条件を提示してでも帳合の獲得に走るのだが，それをすればするほど取次会社のマージンは低下するという痛みを伴う。結果的に書店との経済条件における交渉の余地はどんどんなくなり，更なるインセンティブの原資は，返品率低減といった無駄の改善を配分する形にならざるを得ないのだ。

3. 大手書店チェーン間での売れ筋タイトルの類似の影響

仮説3：「大手書店チェーンの売れ筋タイトルには異なるチェーン店間であっても相関関係がある。」は支持された。このことは，大手書店チェーン間での売れ筋は，どこも似通ったものであることを示している。

その背景には，売れ筋のタイトルの在庫確保に関して，大規模チェーン店は圧倒的に有利だということが考えられる。全国の書店への配本に関して，一番影響力を持つのは取次会社である。配本は過去の販売実績等による書店のランク付けに基づいて行われているため，販売力のあるところへ在庫は流れやすい。そもそもごく一部のヒットタイトルに売上が集中している市場なので，売れ筋タイトルの在庫を如何に確保するかが書店経営上のポイントであり，結果としてチェーン店間の売れ筋タイトルのラインナップは似てくるのだと言える。

また，チェーン店のオペレーションはPOSデータなどを活用したストア・オートメーションの極地であり，運営のオペレーションを平準化している。もちろん，各書店チェーンの中には経験豊かな書店員がおり，オリジナリティのある品揃えで付加価値を出している店も存在する。しかしそれは，あくまでもプラスアルファの付加価値であり，売れ筋タイトルを店頭から排除してまでセレクトで勝負するというドラスティックな差別化ではない。

前述したように大手書店チェーンへの上位集中度は上昇を続けており，今後もチェーン店のシェアが拡大し続けていくと，益々売れ筋への偏りは強化されていくだろう。

IV. 結論とインプリケーション

1. 総合的な結論

これまで見てきた通り，出版市場において，人気タイトルへの上位集中度は変化している。その変化と強く相関しているのが書籍の返品率であり，返品率が低下すればジニ係数が上昇するという相関関係にある。本論文ではこれは単なる相関関係でなく，そこには因果関係があると考える。

2009年以降の返品率の低減は，取次会社が主導し，出版社からの新刊の受け入れ点数を絞る一方で，書店にも返品率に応じたインセンティブを与えるという施策を展開した結果である。新刊本の流通を減らすことは，売れないタイトルがより売れなくなることへ繋がり，結果的に売れ筋タイトルへの集中を高めることになる。また，取次会社と書店とのインセンティブ&ペナルティ契約においても，仕入れに関して書店側に一部責任を持たせることで，書店が売りたいと思う本の供給を強化していく流れは，結局売れ筋タイトルへの集中を助長するものとなる。つまり，この数年間の取次会社による返品率低減の取り組みは，それによって人気タイトルへの上位集中を助長する原因になっているのだ。

さらに，取次会社にとっては返品率低減に取り組まざるを得ない状況がある。市場規模が縮小を続ける中，2大取次会社は，その売上や業務量を維持するためには，既存書店の帳合を獲得していくしかない。帳合を獲得できたとしても取次会社にとっては厳しい条件での獲得であり，これ以上取引条件面で優遇するゆとりはない。それでもマージン30%を目標に掲げる大手書店チェーンの声を取次会社は無視することはできない。この10年で書店チェーンは急速にそのシェアを伸ばしており，小売である書店業も上位集中が進んできた。書店チェーン拡大の背景にはPOSレジを基点にしたストア・オートメーション，すなわち書店のオペレーションの効率化と平準化が進んだことがある。ストア・オートメーションの進展はチェーン店間の売れ筋の差を無くし，大手書店チェーンはその帳合を取れるかどうかで100億円単位の売上が左右される存在となっている。しかし，より高いマージンを求める書店チェーンに対し，取次会社は要求に応えられるだけの原資を持っていない。ゆえに，現在の流通の非効率な部分を効率化すること，すなわち40%を越える返品率を下げ，浮いたコストを原資にして書店と分け合うという形を取らざるを得なかったのだ。

そしてこれらの現象の根幹にあるのがPOSデータの利活用を始めとした流通のデジタル化の進展である。瞬時に店頭の実売状況を把握することができ，個店ごとの返品状況も管理できる。出版社も瞬時に動きを把握することができ，重版などの判断もより正確かつ迅速にできるようになった。POSデータの活用が無ければチェーン店がここまで大規模化することも難しかったであろう。さらに，大手取次会社が打ち出したインセンティブ付きの返品率低減施策もPOSデータによる管理が前提となっている。

このように，売れるタイトルへの上位集中度合いが増していく背景には，出版流通の構造的な要因が影響している。改めてこれまでの検証と考察を取次会社と書店の因果連鎖にフォーカスしてまとめたものが，図 4 - 1だ。

このように，構造的な要因を整理してみると，書店によるマージン改善要求こそが，取次会社による返品率低減を推進し，その結果として人気タイトルへの上位集中を強化する原因となっていることがわかる。大手書店チェーンが目指すマージン30%の水準はまだ遠く，今後も取次会社が書店からの要求に応える原資を返品率の低減に求め続けるのであれば，より一層人気タイトルへの上位集中は進行していくだろう。

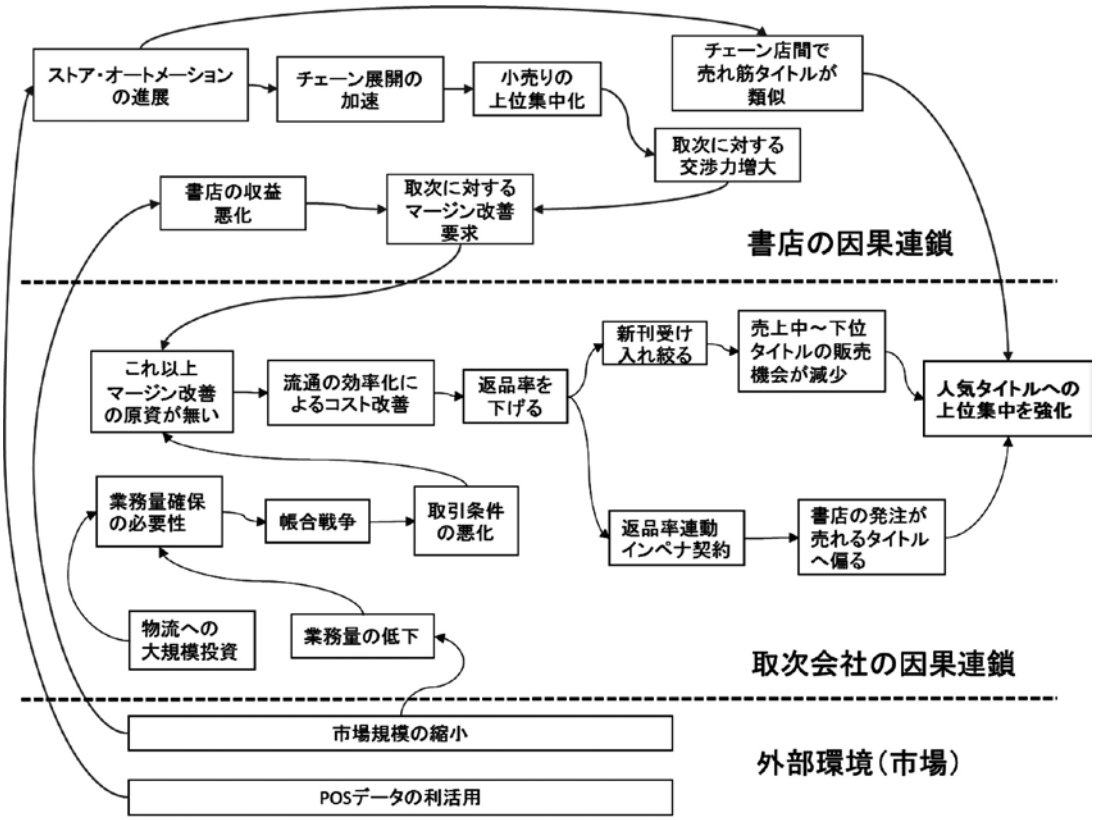
2. 出版社，取次会社，書店の対応策

人気タイトルへの上位集中とその原因が明らかになったところで，今後どのような対応をしていくべきなのだろうか。それは各者の立場によって異なるものになるだろう。ここではそれぞれの立場においてどのように対応していくべきかを考察する。

まず，出版社の対応策は，大手出版社と，中小出版社とではまったく異なるものになるだろう。大手出版社はヒット作がもたらす収益が非常に高く，人気タイトルへの上位集中は，より自らのヒット作品への集中を生み出すという点においてチャンスになり得る。売れるものがより売れるという状況は，売れるものを持つ立場にとっては有利な状況だ。また，絶対に成功する法則が無いコンテンツビジネスにおいては，数多くの作品を生み出し，市場に投入できる規模と体力が，新たに生まれるヒット作品の本数にも大きく影響する。ゆえに，人気タイトルへの上位集中度が高まることは，大手出版社にとってはプラスに働く。そうだとすれば，合理的な判断としてはこの状況を加速させる行動をとることが自社にとってプラスになる。すなわち，返品率と連動したインセンティブ&ペナルティ契約を取次会社と共に推進すべきだろう。出版社からも原資を提供し，よりインセンティブを強化していくことで，返品による無駄を削減し，リアル書店における人気タイトルへの上位集中度を高めていく。元々取次会社との契約においても条件面で優遇されている大手出版社は，中小出版社に比べればそういった施策に対する原資も持ち合わせている。それは結果的に書店のマージン改善につながり，リアル書店という流通チャネルを支えることにも繋がるだろう。

しかし，中小出版社はこれとは逆の道を模索するべきだ。新刊受け入れの絞込みによってリアル書店への配本も減少していく中，2000部～10000部の部数の本で売上を積み重ねていくタイプの中小出版社において，一部の店舗を除き，リアル書店は早晩最重要販路ではなくなる可能性が高い。人気タイトルへの上位集中度が高まれば高

図 4－1　書店と取次会社の因果連鎖図



まるほど自分たちの作品には不利に働くからだ。そうだとすると，強化すべきはネット書店や，一部書店との直接取引，そして直販であろう。リアル書店が人気タイトルに偏重すればするほど，ニッチな需要はネット書店に向かう。その際の指名買いを重視していくべきだ。また，元々全国の書店にあまねく配本される部数ではないのであれば，取次を介さない書店との直接取引も積極的に模索するべきだろう。また，読者への直販による顧客の囲い込みも有効な戦略になり得る。

次に，取次会社の対応策を考える。上位集中度を高める大手リアル書店チェーンの帳合を失う訳にはいかない，というのが実情だろう。究極的には流通量が効率性を保った形で増えていくことが取次会社にとっては重要なのであり，それは必ずしも現在の形のリアル書店である必要が無い。それは取次会社自身が行ってきた数々の施策が物語っている。コンビニでの雑誌流通はリアル書店の儲けの源泉に打撃を与え，書店のチェーン化も取次会社との二人三脚の中で進んできた。ネット書店への商品供給も今のところは取次会社無くしては成立しない。これらはすべてリアル書店の淘汰，統廃合を進める役割としても機能してきたのである。将来的な買い切り制度を見据えた出版流通制度改革は模索し続けていくべきだが，すべてを返品率の低下による効率化でまかなうというのは現実的ではないだろう。取次会社が模索すべきは，新たな流通先を開拓し，長期低迷が続く出版市場そのものを成長させることだ。流通先が書店である必要は必ずしもないはずで，他業態との取引拡大の障害があるのならば，それは改革していくという姿勢が望ましい。大手取次会社が動きづらいのであれば，現在帳合戦争で苦しい立場に追い込まれている中堅取次会社こそ，新たな流通先の開拓に注力するべきだ。

また，取次会社から各書店への配送網は大きな可能性を占めている。この物流，店舗ネットワークに，従来の書籍，雑誌以外の商材を流し書店の新たな活用法を開発することもまた，取次会社が中心となって追求すべき流通改革と言えるだろう。

最後に，書店はどうだろうか。雑誌の売上が激減し続け，収益源が崩れてしまった今，違う収益源を探して複合化していくか，よりドラスティックに人気タイトルへ偏重していくかの道がある。下北沢のB&Bは，毎日開催されるイベントと飲食の提供や家具，雑貨の販売といった複合化で成功している代表例だ。一方，マージンの改善を主張し続け，返品率に応じたインセンティブ&ペナルティ契約を重視していった場合，小規模店舗で高回転率のタイトルに特化した品揃えで勝負するコンビニ型の書店チェーンという業態も今後あり得るだろう。人気タイトルへの上位集中度を高め，坪効率を上げることによる効率化の道だ。しかしそれは，今以上に均質な書店を量産し，自らリアル書店の魅力を下げてしまう結果にもなりかねない。それに対する1つのヒントは専門化にあると考えられる。アニメイトはその典型例だ。アニメ・ゲーム・コミック関連というジャンルを絞った上で，書籍，雑誌，コミックの販売に加え，キャラクターグッズの物販やカフェの運営，画材の販売などを手がけている。特定ジャンルに特化した上で，本だけではない複合化による粗利改善を果たしているのだ。B&Bやアニメイトの事例は，単純な条件闘争以外にも，書店にできる可能性があることを示している。自らのマージン改善を求めるだけでは解決策にならない。書店運営は単純な自動化や効率化からの脱却による差別化の中に，新たな可能性があるのではないだろうか。

3. 本研究の限界と今後の課題

本研究においては，出版科学研究所から提供して頂いた実売データを元にジニ係数を算出し，検証していった。外部へのデータ提供は初事例ということもあり，定量的な検証を行えたことは一定の意義があった。しかし，保存してあるデータの期間には限界があり，8年分に留まってしまった。書店のチェーン展開は，80年代に郊外型のチェーン店が登場し，一気に広がったと言われており，さらに長い期間，たとえば20年～30年間のスパンでの変化がどうだったのか，より長期的な視点での検証が必要だ。

また，本研究においては，分析対象のジャンルを書籍（文庫含む）に限定して行ったが，雑誌やコミックといったジャンル毎の変化や，書籍の中でも単行本と文庫での相違などより細分化してジャンル毎の特徴を明らかにしていくことで，新たな発見があるかもしれない。また，近年進展著しい電子書籍の売れ方との比較も今後の研究の課題としたい。

注

1) 新刊・重版・注文品の流通総量を推定したもので，取次出荷部数のこと。返品の活用による再出荷分を含む。したがって実際の生産量は出回り量の7割前後と推定される。

2) 丸善は2005年度に産業再生法を申請し，業績不明，ゆえに翌年度と同等の値を用いた。2010年度以降丸善CHIホールディングスとなり丸善単体の売上高は不明。2011年からはジュンク堂が傘下になったので，CHIの売上からジュンク堂を引いた値を使用。文教堂は2008年度専門店調査での記載が無かったため，IR情報より記入し，計算した。

3) 出版科学研究所，日本出版販売株式会社へのインタビューより

4) 集英社へのインタビューより

参考文献

Oriconエンタメ・マーケット白書. 2010,

Frank, Robert H., and Philip W. Cook. “Winner-Take-All Markets.” Cornell University, 1993. Mimeo

オリジナルコンフィデンス. オリコン年鑑. 1976-2009,

全国出版協会. 出版指標年報.

出版ニュース社. 出版年鑑. 1951,

北山 雄樹, 井庭 崇. 書籍販売における定常的パターンの形成原理. 情報処理学会研究報告.MPS, 数理モデル化と問題解決研究報告. 2011, vol. 2011, no. 20, p. 1-6.

小田 光雄. 出版状況クロニクル. 2012,

小田 光雄. 出版状況クロニクル. 2010,

小田 光雄. 出版状況クロニクル. 2009,

小田 光雄. ブックオフと出版業界: ブックオフ・ビジネスの実像. 2000,

小田 光雄. 出版社と書店はいかにして消えていくか : 近代出版流通システムの終焉. 1999,

山本 仁志, 岡田 勇, 小林 伸睦, 太田 敏澄. 音楽ソフト市場における消費者選択の多様性に対する情報チャネル効 : Winner-Take-All現象へのAgent-Based Approach. 経営情報学会誌 . 2002, vol. 11, no. 3, p. 37-53.

岩野 裕一. 文庫はなぜ読まれるのか : 文庫の歴史と現在そして近未来. 2012,

川向 史矩. 音楽配信サービス市場の動向と展望. 北星学園大学経済学部北星論集 . 2002, vol. 41, p. 19-37.

市川 繁. 日米構造協議からのインパクトと家電業界における流通系列化(中京大学経営学部創立記念号). 中京経営研究 . 1992, p. 43-63.

斎藤 忠志. 家電業界におけるメーカーの流通･価格管理政策(流通・マーケティング領域). 愛知学院大学論叢 . 商学研究 . 2004, vol. 45, no. 1, p. 11-61.

新文化通信社. 新文化.

日本レコード協会. 日本のレコード産業. 1986,

日本出版学会. 白書出版産業: データとチャートで読む出版の現在. 2010,

木下 修. 書籍再版と流通寡占. 1997,

松平 直寿. コードが変える出版流通 : ISBNのすべて. 1995,

柴野 京子. 書棚と平台 : 出版流通というメディア. 2009,

柴野 京子. 書店をめぐる現在(当世"書店"気質). 情報の科学と技術 . 2013, vol. 63, no. 8, p. 310-314.

清水 麻衣. CGMが消費者の購買意思決定プロセスに及ぼす影響 : 消費者発信情報と企業発信情報の比較. 商学論集 . 2013, vol. 81, no. 3, p. 93-121.

湯浅 俊彦. |811 |a日本の出版流通における書誌情報・物流情報のデジタル化とその 歴史的意義. 2007,

湯浅 俊彦. 電子出版ビジネスと書店の役割(当世"書店"気質). 情報の科学と技術 . 2013, vol. 63, no. 8, p. 322-327.

湯浅 俊彦. ISBN論争から見た日本の出版流通 : 書誌情報・物流情報のデジタル化から出版コンテンツのデジタル化へ. 図書館界 . 2007, vol. 58, no. 6, p. 306-318.

長谷川 一. 出版と知のメディア論 : エディターシップの歴史と再生. 2003,

長谷川 博. 家電流通の進化 : 第1期・過渡期・第2期. 千葉商大論叢 . 2009, vol. 47, no. 1, p. 65-91.

オーラルセッション ― フルペーパー

小売店顧客の継続来店予測モデル作成と継続来店顧客の行動分析

― POSデータを入力とするニューラルネットワークを用いた予測モデル ―

東海大学 総合理工学研究科 総合理工学専攻 博士課程
北島 良三

東海大学 情報教育センター 総合理工学研究科 教授
上村 龍太郎

要約

本論文は，現時点で小売店に来店している顧客が数ヶ月後も継続して来店するか否かを予測する「継続来店顧客予測モデル」の作成を試みたものである。モデルの入力にはPOSデータから作成した顧客の行動データを用い，モデル作成には高精度の予測を得る事を狙い，ニューラルネットワークを使用した。一般的にニューラルネットワークを使用したモデルは，予測結果に至る過程が分かり難く，モデル入力のどの変数が重要な役割を果たすのかという解釈が困難だと言われている。しかし，本研究では解釈が可能なニューラルネットワークを使用する事で「重要な変数は何か」,「どの様な顧客が継続して来店するのか」といった消費者行動の解釈も試みた。研究の結果，平均予測誤差0.2107でモデルを作成出来た。また，研究対象小売店にとって重要な顧客は「昼食・夕食準備時間帯に青果を基本購入商品とし，1ヶ月当たりの購入数量が多い購買行動をしている顧客」である事が分かった。本研究を通し，高精度で顧客の来店について予測するモデルを作成出来る事，ニューラルネットワークを用いたモデルから消費者行動を明らかに出来る事について示す事に成功した。

キーワード

POSデータ，来店予測，消費者行動分析，ニューラルネットワーク

I. はじめに

本論文は，現在小売店に来店している顧客が数ヶ月後も継続して来店しているか否かを，POSデータから作成した顧客行動データを入力として予測する「継続来店顧客予測モデル」の作成を試みたものである。解析したPOSデータは，経営科学系研究部会連合協議会主催の平成26年度データ解析コンペティションにて提供された小売店のデータを使用した。コンペティションではこの小売店のうち，関東地区と北海道地区の合わせて10店舗分のデータが提供されたが，本研究においては北海道地区5店舗のデータを解析対象とした。

今回研究対象となる小売店は継続した来店を顧客に期待しており，その施策として顧客の購買履歴に基づいて作成したクーポン券を各顧客に発券している。このクーポン券は各顧客の購買行動から発券されたものであるので，基本的にはその顧客が頻繁に購入している商品が安く購入出来る様になるという仕組みである。これにより小売店は顧客の継続的な来店を期待し，顧客は必要な商品を安く購入出来るという双方にとって利益のある関係が構築される。

だが，クーポン制度を導入しても，必ずしも継続的に顧客が来店するとは限らず，今回研究対象とした範囲のデータ（ある年の12月，翌年の1・2・3・4月の5ヶ月間）では，全顧客91670人中，毎月平均で約63059人の来店が途絶えている。また，32737人が5ヶ月連続で非来店である。

この様に，クーポン発券だけでは顧客の来店継続を期待する事は難しく，クーポン以外にも別の対応策が必要となる。しかし，全顧客にクーポン発券と合わせて別施策を実施するとなると大変手間であり，またコストも掛かってしまう。

そこで，手間・コスト面の圧縮という観点からこの事について考察してみると，問題点が「来店が途切れる」という事から，別施策対象顧客を絞る事が出来れば，手間・コストの圧縮が可能である事が見えてくる。だが，この対

象顧客を絞る方法で別施策を実施しようとするとなると，新たな問題点が出てきてしまう。それは，「どの顧客の来店が途絶えてしまうのか」という問題である。顧客から来月の来店予定を聞きだせれば問題は解決するが，それは理想論の世界であり，実際に来店予定を問い合わせると顧客は，「どうして次回来店を確約しなければならないのか」と，却って来店が途絶えてしまう事になりかねない。

そこで他の方法について考察したところ，来店の有無を行動パターンから予測する方法を用いる事にした。顧客行動データはPOSデータとして蓄積されているので，この顧客の過去の購買行動データを入力とし，来店継続か来店非継続かを出力する予測モデルの作成を試みる。

モデル作成の手法には高精度の予測を得る事を狙い，ニューラルネットワークを採用した。ニューラルネットワークにも数々の種類があるが，本研究では「ポテンシャルラーニング」という新しいニューラルネットワークを使用する。このネットワークはデータを分類し，その分類作業で得た知識を用いてデータを予測する機能を有するものである。

来店予測モデルが作成出来れば大変有益となるが，来店の有無の予測だけではなく来店が途絶えてしまう原因も分かれば，別施策もより強力なものとなる事が期待される。

II. 予測モデル概要

1. 予測モデル運用概要

本研究で作成するモデルは，過去3ヶ月分の顧客行動データを入力とし，1ヶ月後の来店予測を出力するモデルである。来店予測を翌月ではなく翌々月にしているのは，この1ヶ月間を当該顧客に施策を実施する為の期間としているからである。また，入力データの期間を3ヶ月にしているのは，季節による購買行動の変化を考慮している為である。長い期間を入力データとし，季節が変わり顧客行動に変化が生じている場合，それは予測に対するノイズとなりかねない。そこでビジネスで多用される四半期という期間から3ヶ月を入力期間とした。予測モデルの概要を図1に示す。

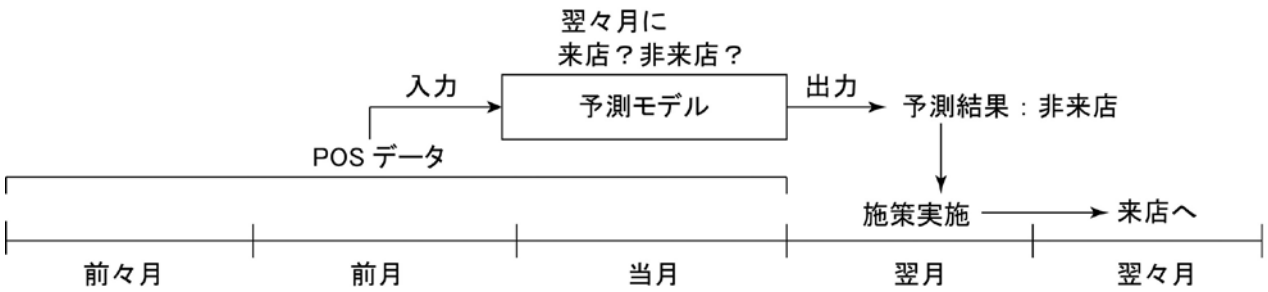
2. データ

今回，「継続来店顧客予測モデル」を作成するにあたり，解析対象小売店の5つの店舗から得られた総顧客人数91670人から成るデータを作成した。このデータは，ある年の12月，その翌年の1月・2月の3ヶ月分のデータを使用し，4月の来店予測を行うものである。また，この5店舗は北海道地区の店舗であり，このデータから北海道店舗での顧客行動抽出が期待出来る。

変数として使用した項目は「クーポン使用率」，「POS大分類」，「総購入数量」，「来店時間」，「来店頻度」の5つのジャンルであり，これを各3ヶ月分用いた。各変数は「クーポン使用率」は百分率，「POS大分類」，「総購入数量」，「来店時間」，「来店頻度」は頻度で値を保持している。

モデル作成前に，このデータについて評価を行った。その結果，POS大分類の大分類14・15において，全サンプルでこれらの変数の値がゼロ，または，少数のサンプルのみで値が出現するという事が分かった。よってこれらの

図1　予測モデル概要図



変数を削除し，最終的にモデル作成に使用した変数は表1に示す総数87個の変数となった。各変数であるが「クーポン使用率」はその月に発券されたクーポンをどのくらい使用しているか，「POS大分類」は購入商品のジャンル，「総購入数」はその月に合計何個の商品を購入したのか，「来店時間」は来店した時間帯 (例えば変数番号49番の「12月時間9」は12月の9時台の来店を意味している) を，「来店頻度」はその月の来店回数をそれぞれ表している。

また，変数の調査に加えてサンプルの調査も行った。データ作成時点で91670件であったデータは，データ作成期間の3ヶ月間で既に来店が無い顧客などを除き，また，4月の来店と非来店の比率を50対50に調整した結果，サンプル数36294件のデータとなった。

さらに本研究では，このデータを3つのデータ区間に分割して使用した。1つ目の区間はモデル作成区間であり，36294件からデータ総数の70%にあたる25406件のサンプルから構成されている。2つ目はモデルの学習具合を調整する為のデータ区間であり，データ総数の15%にあたる5444件のサンプルから構成されている。そして3つ目は，作成されたモデルの精度を確認する為のデータ区間であり，データ総数の15%にあたる5444件のサンプルから構成されている。この区間分けは上記の比率になるように，データ全体からサンプルをランダムに選択して行った。

3. モデル化手法

(1) 本研究でニューラルネットワークを使用する狙い

今回のモデル化において予測モデルは高精度化を狙い，ニューラルネットワークを用いて作成した。ニューラルネットワークは様々な分野のデータ解析に使用されている手法で，マーケティング分野でも使用されている。

本研究と同様にPOSデータの解析を行った研究として，例えば，データを予測するニューラルネットワーク (誤差逆伝播法，BP) を用いてセールスプロモーション (SP) と売上との関係を学習させ，購買行動のモデル作成を試みた西尾他 (1992) の研究がある。この研究ではBPに，入力データと予測対象データとの関係を学習する事を期待している。また，BP以外の手法では，データを分類するニューラルネットワーク (自己組織化マップ，SOM) を用いて顧客の来店習慣を分類した渡辺他 (2005) の研究がある。この研究ではSOMで得られた分類結果をさらに別

表1　使用変数一覧

No.	変数名	No.	変数名	No.	変数名	No.	変数名	No.	変数名
1	12月クーポン使用率	21	1月POS大分類04	41	2月POS大分類10	61	1月時間9	81	2月時間17
2	1月クーポン使用率	22	1月POS大分類05	42	2月POS大分類11	62	1月時間10	82	2月時間18
3	2月クーポン使用率	23	1月POS大分類06	43	2月POS大分類12	63	1月時間11	83	2月時間19
4	12月POS大分類01	24	1月POS大分類07	44	2月POS大分類13	64	1月時間12	84	2月時間20
5	12月POS大分類02	25	1月POS大分類08	45	2月POS大分類16	65	1月時間13	85	12月来店頻度
6	12月POS大分類03	26	1月POS大分類09	46	12月総購入数量	66	1月時間14	86	1月来店頻度
7	12月POS大分類04	27	1月POS大分類10	47	1月総購入数量	67	1月時間15	87	2月来店頻度
8	12月POS大分類05	28	1月POS大分類11	48	2月総購入数量	68	1月時間16		
9	12月POS大分類06	29	1月POS大分類12	49	12月時間9	69	1月時間17		
10	12月POS大分類07	30	1月POS大分類13	50	12月時間10	70	1月時間18		
11	12月POS大分類08	31	1月POS大分類16	51	12月時間11	71	1月時間19		
12	12月POS大分類09	32	2月POS大分類01	52	12月時間12	72	1月時間20		
13	12月POS大分類10	33	2月POS大分類02	53	12月時間13	73	2月時間9		
14	12月POS大分類11	34	2月POS大分類03	54	12月時間14	74	2月時間10		
15	12月POS大分類12	35	2月POS大分類04	55	12月時間15	75	2月時間11		
16	12月POS大分類13	36	2月POS大分類05	56	12月時間16	76	2月時間12		
17	12月POS大分類16	37	2月POS大分類06	57	12月時間17	77	2月時間13		
18	1月POS大分類01	38	2月POS大分類07	58	12月時間18	78	2月時間14		
19	1月POS大分類02	39	2月POS大分類08	59	12月時間19	79	2月時間15		
20	1月POS大分類03	40	2月POS大分類09	60	12月時間20	80	2月時間16		

のニューラルネットワーク以外の手法の入力として用いている。

ニューラルネットワークの手法がBPであれ，SOMであれ，ニューラルネットワークが学習した内容は「知識」である。この事と上記先行研究でのニューラルネットワークの使用方法をふまえ，本研究では分類と予測の両機能を有している新しいニューラルネットワーク「ポテンシャルラーニング(PL)」を使用する。両機能を使用する事で，分類により知識を獲得し，その得た結果を予測で活用するという事が期待出来る。

また，この事に加え，PLを使用する狙いがもう一つある。それはBPの持つ「ブラックボックス」という特徴に対応する為である。一般的にBPを用いたモデルは，予測精度は高いものの結果に至る過程が複雑で，どの様な処理を経て結果が得られたのか解釈が難しく，「ブラックボックス」と称される傾向にある。今回の研究では，モデル化を行い，モデルより予測を得て精度を確認し，そして更に，消費者行動に迫る為，このブラックボックス問題は大きな問題となる。しかし，PLでは予測を行う前に，データの分類を行うので，その分類結果を確認する事で，データ解釈が可能となる。

(2) ポテンシャルラーニング

ポテンシャルラーニングは，高い潜在能力を持つニューロン(「Potentiality」と呼ばれ，定義は後記する。)を探し出すと共に，入力データから特徴を抽出し，その得られた知識を用いて予測を行う事が出来るニューラルネットワークである。高い潜在能力を持つニューロンとはすなわち，データに対して重要な役割を果たしているニューロンという意味であり，重要変数を意味する。このニューロンについて調べる事で，学習過程について解釈する事，つまりは，本研究では消費者行動について迫る事が可能となる。このポテンシャルラーニングは，「Selective Potentiality Maximization」(Kamimura and Kitajima, 2015)と「Self-Organized Selective Potentiality Learning」(Kamimura, 2015)を改良し作成されたものである。ポテンシャルラーニングの概要を図2に示す。

ポテンシャルラーニングは2つの学習段階から構成されている。1つ目は，入力データから特徴を抽出する働きをする，「知識獲得段階」と名付けられている学習段階で，本研究では自己組織化マップ(SOM)が基になっている。この段階はデータの入力を担うニューロンの層である「入力層」，データを分類する機能を持つニューロンの層である「競合層」から成り立っており，各入力層のニューロンは各競合層のニューロンと重みで接続されている。そして2つ目は，知識獲得段階で獲得された知識を用いてターゲットの予測を行う，「予測段階」と名付けられている学習段階で，本研究では誤差逆伝播法 (BP) が基になっている。この段階は，「入力層」と予測値を出力するニューロンの層である「出力層」，そして入力層と出力層を繋ぐ，「隠れ層」から構成されており，入力層-隠れ層間の各ニューロン，そして隠れ層-出力層間の各ニューロンは重みで接続されている。なお，本研究におけるターゲットは「来店が継続しているか，途絶えているか」である。

知識獲得段階で実施されるpotentialityの計算は，入力ニューロンと競合層のニューロンの重みの分散を基に計算される。図2に示すように，w_{jk}をk番目の入力ニューロンからj番目の競合層のニューロンへの重みとし，Jを競合層のニューロンの個数とすると，k番目の入力ニューロンの分散V_kを

$$V_k = \sum_{j=1}^{J} \left(w_{jk} - w_k\right)^2 , \qquad (1)$$

で定義する。ここでw_kはk番目の入力ニューロンからの重みの平均を意味し

$$w_k = \frac{1}{J} \sum_{j=1}^{J} w_{jk} , \qquad (2)$$

から計算される。k番目の入力ニューロンのpotentialityを意味する$\phi(k)$は，

$$\phi(k) = \left(\frac{V_k}{\max V_k}\right)^r , \qquad (3)$$

から求められる。ここでrは係数であり，potentialityを強

調する役割を持っている。本研究でrは$0.1 \leq r \leq 1.0$の範囲の値とした。

このようにして求められたpotentialityはSOMに組み込まれ，知識獲得段階の学習が行われる。SOMの学習過程では$\|\cdot\|$を距離，$\boldsymbol{x}^s$をsパターン目の入力ベクトル，$\boldsymbol{w}_j$を競合層のj番目のニューロンへ接続されている重みベクトル，x_k^sをsパターン目のk番目の入力とし，

$$\left\|\boldsymbol{x}^s - \boldsymbol{w}_j\right\| = \sum_{k=1}^{K}\left(x_k^s - w_{jk}\right)^2, \qquad (4)$$

により入力データと重みの距離（差の自乗和）が求められ，データと最も近い距離にある出力層のニューロン(Best Matching Unit, BMU)が求められるが，ポテンシャルラーニングでは

$$\left\|\boldsymbol{x}^s - \boldsymbol{w}_j\right\| = \sum_{k=1}^{K}\phi(k;r)\left(x_k^s - w_{jk}\right)^2, \qquad (5)$$

により距離を求められる。このとき$\phi(k;r)$はパラメータrの時の$\phi(k)$である。距離を求めた後の学習は通常のSOMと同様である。以上に示した流れにより，知識獲得段階の学習は終了し，続いて予測段階の学習へと移行する。

Potentialityはデータに重要な役割を果たしているニューロンの事であるので，BMUの算出にpotentialityが影響を与えるという事は，SOMの学習結果にデータの重要性を反映させるという事になり，この点が通常のSOMとは異なる点である。

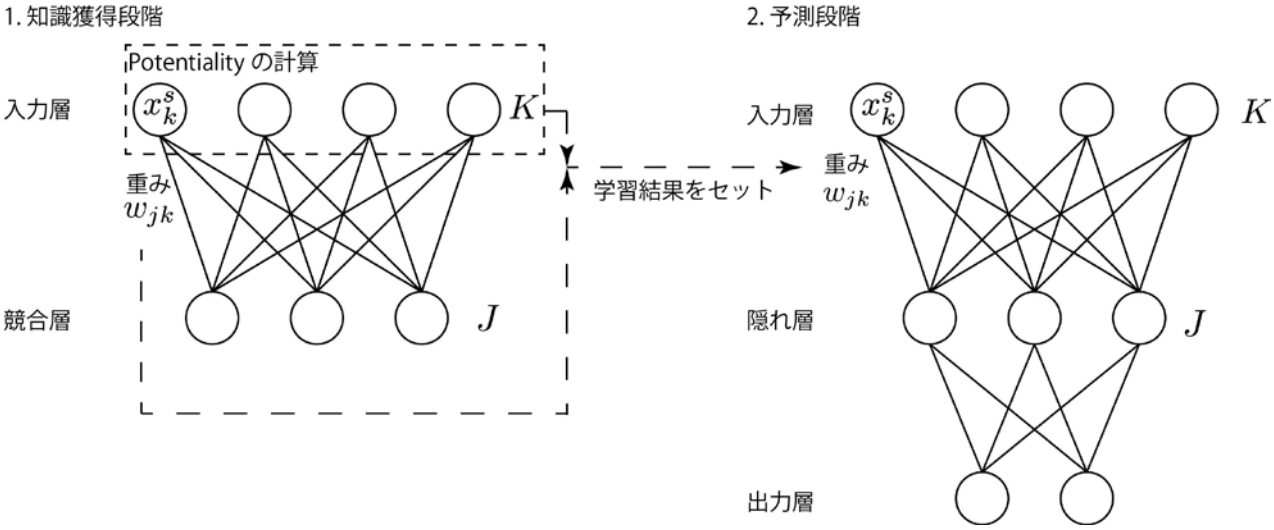
予測段階ではBPを基に学習を行う。通常のBPとの違いは，初期重みに知識獲得段階で獲得した知識（重みにpotentialityを加味した値）を使用する事である。これにより，予測段階から得られる予測結果は，知識獲得段階で獲得された知識に基づいた結果となる。

III. 結果と考察

1. 来店予測モデル

図3は作成したモデルの精度について示した図である。ここで示している精度は，各データ区間の比率はⅡで示した比率そのままに，使用するデータサンプルをランダムに変更させて作成した10個のモデルから得られた予測精度の平均値である。予測にはモデルにとって未知のデータとなるモデル精度確認用区間のデータを用いている為，モデルの汎化能力が明らかになる。また，ここで言う精度とは，ターゲットの実測値と予測値の誤りの割合である。従って，全ての予測を誤ると1，全ての予測を的中させる

図2　ポテンシャルラーニング概要



と0の値を取る。

モデルは精度比較の為，一般的なニューラルネットワークである「BPにより作成したモデル」,「Potentialityを使用しないポテンシャルラーニングと同義となる，SOMで学習した結果をBPで使用するモデル(SOM + BP)」,「PL」，そして本研究の様な2値の予測時に統計的手法として一般的に使用される(山下，鈴木，2015),「ロジスティック回帰分析(Log Reg)」を用いて，合計4種類のモデルを作成した。

各モデルの結果を見ると，精度の悪い順にBP，SOM + BP，PL，Log Regという結果であった。これらのうち，BP，SOM + BP，PLはニューラルネットワーク手法なので，これらのみで誤差について考察してみると，与えられたデータから直接的に学習するよりも (BP)，あらかじめデータより知識を得て，それを学習に活用する方が良い精度が得られ (SOM + BP)，そして更にpotentialityを使用する事でより良い結果を得られる (PL) と解釈出来る。また，SOM + BPとPLの差は，誤差のみならず標準偏差も小さくなっており (棒グラフ中に描画されているバーが標準偏差を表している)，PLを使用する事で安定したモデルが作成出来る事が分かった。以上の様に，ニューラルネットワークを用いた場合，顧客の来店予測モデル作成にはポテンシャルラーニングが最も有効である事が分かった。

一方，ロジスティック回帰分析であるが，今回作成した4種類のモデルの中で最も高精度なモデルであった。また，標準偏差から確認出来る様に，安定したモデルである事が分かった。ただし，PLとLog Regの誤差の差は0.0043で殆ど差がなく，また，両モデルの平均予測誤差について有意水準5%でt検定を行った結果，有意な差は見られなかった 。$(t = 1.7811, df = 18, n.s)$

この様に，予測精度という観点からはポテンシャルラーニングによるモデルとロジスティック回帰分析によるモデルの違いについて考察する事は難しく，次々節にて消費者行動の解釈という観点で，ポテンシャルラーニングによるモデルとロジスティック回帰分析によるモデルについて比較を行い，それぞれのモデルについて有用性を確認して行く。

2. ポテンシャルラーニングが獲得した知識について

消費者行動の解釈を行う前に，ポテンシャルラーニングが知識獲得段階でどの様な知識を獲得しそれが予測に活かされているのかを確認する。

図4は知識獲得段階の競合層の出力を示している。知識獲得段階はSOMが基になっているので，ここで示されているのはデータの分類結果である。図4 (a)はPLによる分類結果を示してあり，(b)はSOMによる分類結果である。SOMによる結果を記載しているのは，手法の違いによる分類結果比較の為である。この図は2次元の平面の図であるが，使用されている色によって奥行が表現されており，3次元の情報を持っている。奥行のレベルは同系統の色で同程度となっており，寒色系が多い図4から考察すると，暖色系はデータを区切る境界線と見る事が出来る。

この事より，図4 (a)における境界線を判断すると，黒色の実線で表されている箇所が，境界線であり，ポテンシャルラーニングにより顧客行動データは2つのグループに分類されると判断出来る。一方，図4 (b)のSOMによる分類では，図下部に境界線があると判断出来る。

今回，図4 (a)，(b)共に，境界線より上部を「グループ1」，下部を「グループ2」と命名した。各分類について境界線より考察すると(表2に分類結果を示す)，全部で36294件あるデータがポテンシャルラーニング(図4 (a)) では，ほぼ半分に分割された結果であった。一方，自己組織化マップ(図4 (b))では，偏った分類結果となっている事が分かった。

各グループに属するデータ数の調査に加えて，各グループに属するターゲットについて調べたところ(表3に結果を示す)，ポテンシャルラーニング(図4 (a))ではグループ1に非来店顧客が14225件，グループ2には3922件含まれており，自己組織化マップ(図4 (b))ではグループ1に非来店顧客が18000件，グループ2には147件含まれてい

た。

以上の事柄を総合的に考察すると，ポテンシャルラーニングはデータを約50:50の比率で2分割し，自己組織化マップはデータを約90:10の比率で2分割した。また，ポテンシャルラーニングは分割されて生成されたグループ1中にターゲットが1(来店非継続顧客)が約80%，グループ2中にターゲットが0(継続来店顧客)が約80%含まれており，来店非継続顧客のグループと継続来店顧客のグループに分類されていた。

一方，自己組織化マップではグループ1にほぼ100%，来店非継続顧客が含まれており，グループ2に約20%の継続来店顧客が含まれていた。しかしこの結果は表2にて示されている様にデータの分割比率が偏っているので参考にはならない値と判断した。

今回ポテンシャルラーニングで表3の分類結果が得られたという事を，知識獲得段階の学習が教師なし学習である事より考察すると，ポテンシャルラーニングはデータから来店非継続顧客と継続来店顧客の違いを学習したと言う事が言える。また，この知識を獲得する為には自己組織化マップではなく，ポテンシャルラーニングを使用する必要がある事も分かり，ポテンシャルラーニングの有効性も確認出来た。

3. 消費者行動解釈

(1) ポテンシャルラーニングによる解釈

この項では，ポテンシャルラーニングにより得られた変数のpotentialityから消費者行動の解釈を行っていく。図5は入力変数のpotentialityを示している。この図を見ると，入力変数番号1から3，4から45，46から48，49から84，85から87の区間において，似たpotentialityの値が3つずつ繰り返しているのが見える。これはそれぞれ，12月，1月，2月の同一ジャンルの変数であり，すなわち，各月で変数の重要度は同じであると言え，また，各変数は各変数個別に解釈するのではなく，Ⅱで示した，「クー

図3　作成したモデルの精度

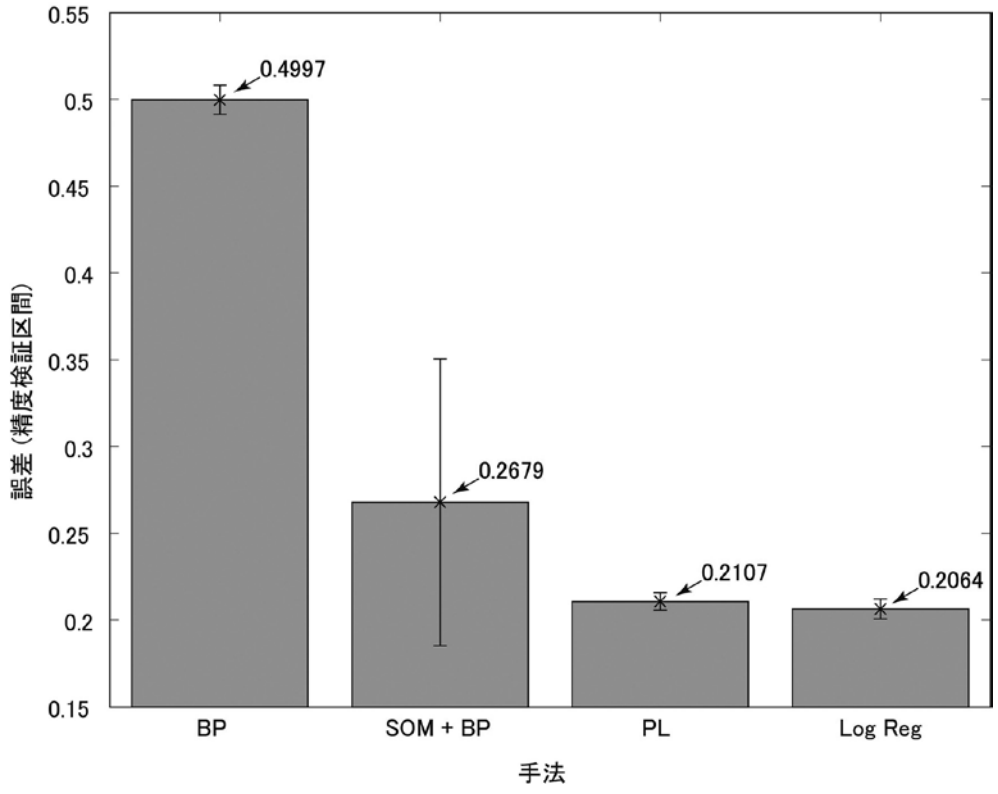


図4　獲得した知識

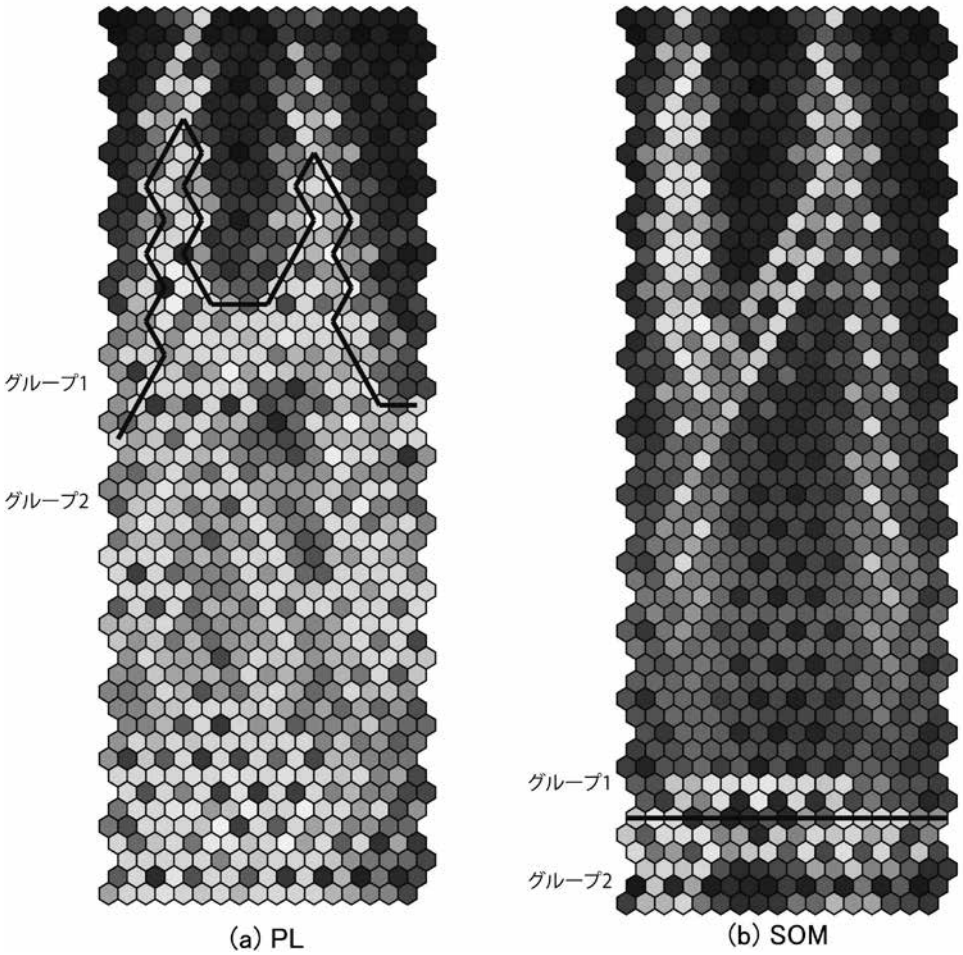


表2　データ分類結果 (各グループ中のデータ個数)

	ポテンシャルラーニング		自己組織化マップ	
	グループ1	グループ2	グループ1	グループ2
個数	18008	18286	32177	4117
比率	0.49617	0.50383	0.886565	0.113435

表3　データ分類結果 (各グループ中のターゲット別データ個数)

	ポテンシャルラーニング		自己組織化マップ	
	グループ1	グループ2	グループ1	グループ2
ターゲット1				
個数	14225	3922	18000	147
比率	0.783876	0.216124	0.991899	0.008101
ターゲット0				
個数	3783	14364	14177	3970
比率	0.208464	0.791536	0.781231	0.218769

ポン使用率」,「POS大分類」,「総購入数量」,「来店時間」,「来店頻度」のジャンル毎に解釈可能である事を示している。

これら5つの変数ジャンルを重要度で並べ替えると,「総購入数」,「クーポン使用率」,「POS大分類」,「来店頻度」,「来店時間」の順となった。この事より，総じて「どれだけ」,「何を」,「いつ」という3つの購買行動で来店継続顧客か，非継続顧客かが分かれていると言える事が分かった。

ここで変数ジャンルのうち，月情報以外にも詳細な情報を持っている「POS大分類」と「来店時間」を詳細に確認する。

表4にPOS大分類での重要度上位3位が月毎に示されている。これによると，3ヶ月に共通して「青果」が重要商品である事が示されている。また，重要度2位以下では12月・1月と2月において「加工食品」と「一般食品」の順位が入れ替わっているものの，やはり共通して重要商品である事が示されている。この事より，各月でのPOS大分類に違いはなく,「青果」,「加工食品」,「一般食品」が重要な商品アイテムであると判断した。

続いて，来店時間を確認する。表5に来店時間の月毎の重要度上位3位が示されている。これを見ると，12月・1月・2月において重要度1位の来店時間は16時台，17時台が出現していた。この時間帯は夕食準備時間帯と考える事が出来るので，夕食準備の買物であると判断できる。また，重要度2位と重要度3位を総じて考察すると，

図5　入力変数のpotentiality

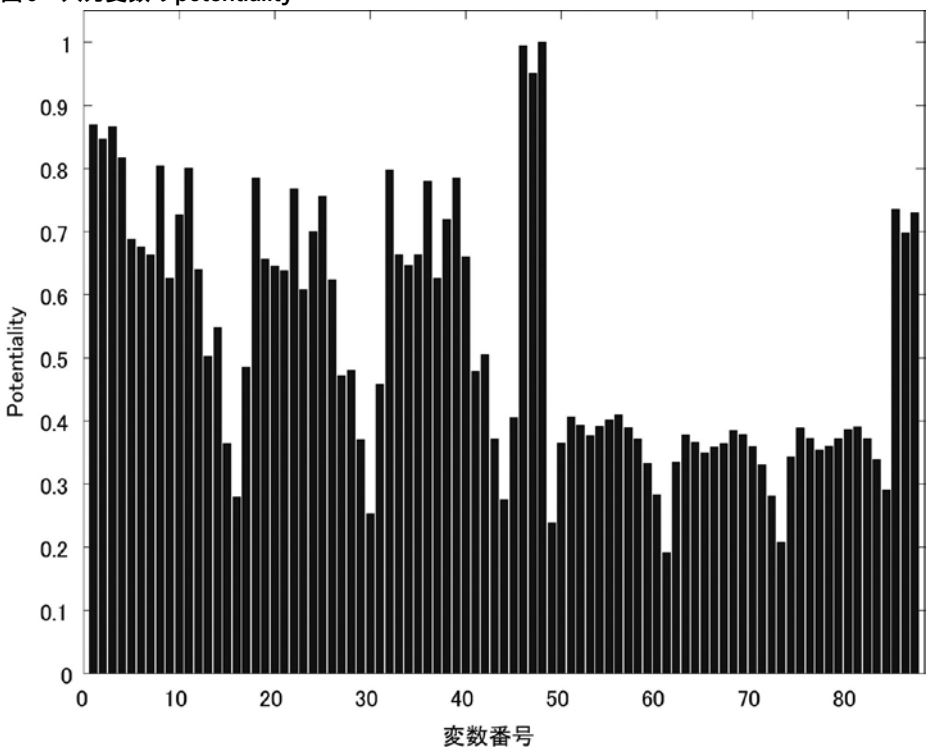


表4　POS大分類の重要度上位3位（ポテンシャルラーニング）

	重要度		
月	1位	2位	3位
12月	青果	加工食品	一般食品
1月	青果	加工食品	一般食品
2月	青果	一般食品	加工食品

2位は昼食準備時間帯，3位は夕食準備時間帯と判断出来，総合的に来店時間は11時台と15時台から17時台の時間帯が重要な時間帯である事が明らかになった。

今回抽出に成功した重要変数から消費者について解釈すると，「昼食・夕食準備時間帯に青果を基本購入商品とし，1ヶ月当たりの購入数量が多い購買行動をしている」顧客が，重要な顧客であるという解釈になった。

今回得られたこの重要顧客の行動自体は特に目新しい発見ではないが，重要な事柄である。なぜなら，今回の解析対象である小売店にとっての重要顧客が，「食事準備時間帯に，それ程日持ちのしない青果を中心的に購入している顧客」であるという事が抽出されたからである。Ⅰで述べたが，この小売店は顧客の継続来店を期待してクーポンを発券している。この事より，小売店の期待通りに施策「クーポン発券」が機能している事，「購入 → クーポン発券 → 購入」と来店継続サイクルが働いている事が確認出来たと判断出来る。

それでは，どの様な顧客の来店が途絶えてしまうのかという事であるが，重要顧客とは異なる購買行動をとる顧客，例えば「食事準備時間帯に青果などの食材を購入しない顧客」という事になり，これは，一人暮らしや店舗近隣で働いており，食事に弁当を購入している顧客などが推測される。毎食を弁当にする場合，販売されている弁当の種類にも限りがあるので，どこかのタイミングで飽きてしまい，新しい種類の弁当を求めて他の商店に移って行ってしまう事が考えられる。また，他の考えられる来店非継続顧客としては「引っ越し」をした顧客がある。しかし，仮説「弁当」,「引っ越し」を検証するには，店舗近隣のオフィス数や転出転入人口などを調査する必要があり，手元にあるデータからは検証できず，推測の域を出ない為，これらの検証は今後の課題である。

(2) ロジスティック回帰分析による解釈

前項で行ったのと同様に，ロジスティック回帰分析による消費者行動の解釈を実施する。図6は入力変数のオッズ比を示したもので，変数の重要度を示している。この図から判断すると，オッズ比は変数毎に異なる値を示しており，ポテンシャルラーニングの結果とは異なり，各変数ジャンルによる傾向というものも見えてこない。だが，ここではポテンシャルラーニングと解釈基準を統一する為に，5つの変数ジャンルを使用し解釈を進めていく事にする。

図6のオッズ比より，ロジスティック回帰分析では重要な変数は，「来店時間」,「POS大分類」,「クーポン使用率」,「総購入数」,「来店頻度」の順である事が分かった。これを総じて解釈すると，「いつ」,「何を」,「どれだけ」という購買行動の違いが来店継続顧客と来店非継続顧客の差という事になる。ただし，重要度1位に「来店時間」，重要度5位に「来店頻度」が存在しているので，「いつ」に関しては明確に述べる事が出来ない。

続いて「POS大分類」と「来店時間」について重要度を調べていく。表6はPOS大分類の各月の重要度上位3位が示されている。この表からは各月で最も重要な商品アイテムについて把握する事が可能である。しかし，各月には統一性が見られない。この為，変数ジャンル「POS大分類」としての統一解釈は出来ない結果であった。

来店時間に関しては表7に重要度が示されている。この表もPOS大分類と同様に，各月の統一性が見られない結果を示している。全体的に解釈をするならば，9時台・10時台が出現しているので，これを午前中時間帯，12時台・13時台・15時台を日中時間帯，18時台・19時台・20時台を夜間時間帯とし，これらの時間帯が重要であると解釈出来る。しかし，これは変数「来店時間」のほぼ全時間が重要であるという事であり，重要来店時間の抽出にはならない。よって，ロジスティック回帰分析では変数ジャンル「来店時間」としての統一解釈は不可能であると判断する。

これらの事より，本研究で使用したデータをロジスティック回帰分析にて解釈する事は出来ないと結論付けた。よって，Ⅲ1節で持ち越された，ポテンシャルラーニングとロジスティック回帰分析の本データに対する有効性は，ポテンシャルラーニングに軍配が上がる結果となった。また，今回，ロジスティック回帰分析が一般的にニューラルネットワークで言われている様に，高精度であるが解釈が難しいという結果となった事は意外な結果であった。

表5　来店時間の重要度上位3位（ポテンシャルラーニング）

	重要度		
月	1位	2位	3位
12月	16時台	11時台	15時台
1月	16時台	17時台	11時台
2月	17時台	11時台	16時台

図6　入力変数のオッズ比

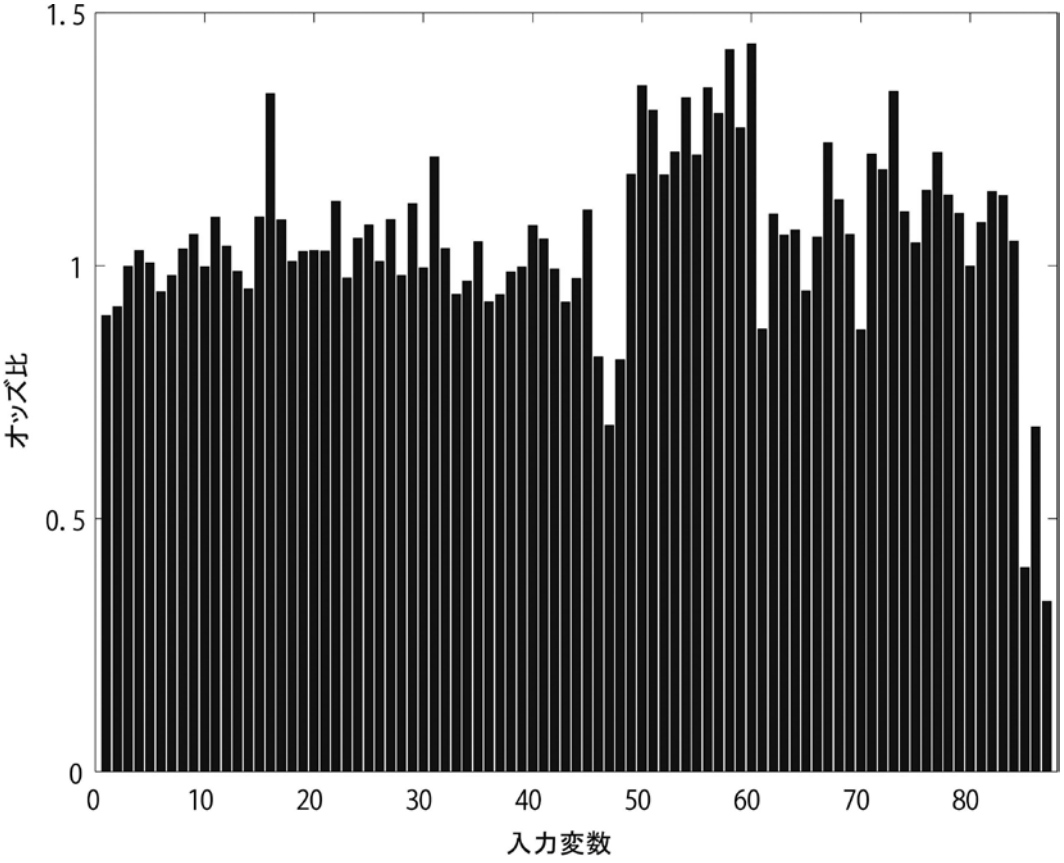


表6　POS大分類の重要度上位3位（ロジスティック回帰分析）

	重要度		
月	1位	2位	3位
12月	米	たばこ	一般食品
1月	その他	加工食品	たばこ
2月	その他	菓子	雑貨

表7　来店時間の重要度上位3位（ロジスティック回帰分析）

	重要度		
月	1位	2位	3位
12月	20時台	18時台	10時台
1月	15時台	19時台	20時台
2月	9時台	13時台	12時台

IV. まとめ

本研究では小売店のPOSデータを入力データとする，「継続来店顧客予測モデル」の作成と，消費者行動の解釈をポテンシャルラーニングと称する新しいニューラルネットワークと統計手法であるロジスティック回帰分析を用いて試みた。

研究の結果，ニューラルネットワークで平均予測誤差0.2107という高精度のモデルを作成する事に成功した。また，精度比較の為にロジスティック回帰分析を使用してモデルを作成したが，こちらは平均予測誤差0.2064であり，ニューラルネットワークによるモデルと同様に高精度なモデルが作成出来た。予測精度を観点とすると，どちらもほぼ同じ予測精度であり，また，統計的に有意な差も見られず，モデル作成手法による違いは見られない結果となった。

しかし，観点を消費者行動の解釈に移すと違いが表れた。ニューラルネットワークによるモデルでは，「昼食・夕食準備時間帯に青果・加工食品・一般食品を購入する顧客」が重要な顧客であるという事が抽出された事に対し，ロジスティック回帰モデルでは，この様な解釈を行う事が出来ないという結果となった。

一般的にニューラルネットワークによるモデルはブラックボックス問題により解釈が難しいとされている為，本研究では解釈を可能とする為にポテンシャルラーニングを使用したが，本研究で「ニューラルネットワークでのみ解釈が可能」という結果を得たことよりその試みは期待通りであったと結論付ける。

従来手法では抽出出来ない事柄が存在するという事は，従来の方法では明らかにならなかった事柄をポテンシャルラーニングを使用する事で明らかに出来る可能性を示唆していると言え，今後はこのポテンシャルラーニングを様々なデータに対して適用し，従来手法との解釈の違いが発生するかなど，マーケティング諸問題の解決手法として活用できる手法であるかどうかを研究していく。

また，本研究で解析対象とした小売店のデータは，データ提供元となる平成26年度データ解析コンペティションから，関東地区5店舗と北海道地区5店舗の計10店舗分のデータが提供されている。今回は北海道店舗の5店舗だけを使用して解析を行ったが，次回は全データを対象に解析を行い，10店舗で共通して使用できる継続来店・来店非継続顧客の予測モデルを作成すると共に，地区による顧客行動の差異は存在するのかなど，更なる消費者行動を明らかにして行きたい。

参考文献

西尾チヅル・宮澤永光・中西祥八郎 (1992)「ニューラルネットワークとファジィ推論を用いたセールスプロモーション効果分析システム」『日本経営工学会誌』42(6), pp.431-439。

渡辺亮・北村裕人・星野直人・関庸一 (2005)「買回りタイプによる顧客購買行動の理解」『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学』50(9), pp.644-653。

Kamimura, R. and Kitajima, R. (2015), "Selective Potentiality Maximization for Input Neuron Selection in Self-Organizing Maps," *Proceedings of 2015 International Joint Conference on Neural Networks (IJCNN)*, pp.1-8.

Kamimura, R. (2015)," Self-Organizing Selective Potentiality Learning to Detect Important Input Neurons," To appear in *Proceedings of 2015 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics (SMC).*

山下遥，鈴木秀男 (2015),「セール品に注目した顧客の購買行動の解析-2 値データのクラスタリングを考慮したロジスティック回帰分析-」,『オペレーションズ・リサーチ』60 (2), pp.81-88.

オーラルセッション ― フルペーパー

組織統合後のインフォーマル・ネットワークの非統合現象に関する一考察

一橋大学大学院 商学研究科 修士課程
方山 大地

一橋大学大学院 商学研究科 教授
古川 一郎

一橋大学大学院 商学研究科 教授
鷲田 祐一

要約

本論の目的は，異なる二つの組織が統合した後も，組織内の成員が形成するインフォーマル・ネットワークが統合に至りにくいことをインタビュー調査とシミュレーションという二つの観点から示すことを試みることにある。まず，インタビュー調査においては，組織統合を経験した当事者に対して「インフォーマルな人間関係」に関するインタビューを行うことによって，組織統合前後におけるインフォーマル・ネットワークの動態を把握した。その結果，組織統合後もインフォーマル・ネットワークは統合に至りにくい傾向にある可能性が浮かび上がってきた。続いて，インタビュー結果を基にして「派閥ゲーム」という名称のマルチエージェント・シミュレーション・システムを作成し，インフォーマル・ネットワークが統合に至りにくい傾向にあることを検証した。以上二つの観点からの考察を通じて，組織統合を経ても，インフォーマル・ネットワークは統合に至りにくい傾向にあることが強く示唆された。

キーワード

組織統合，インフォーマル・ネットワーク，マルチエージェント・シミュレーション

I. はじめに

企業のM&Aや部門統合などに代表されるような組織統合の先行研究の多くは，経営組織論や労務管理論などの経営学の見地から議論が展開されており（DeVoge and Shiraki, 2000；三宅，2007），ネットワーク論の見地から議論が展開されることは少ない。（Valente, 2005；鷲田,2015）そのため，組織統合時に内部の成員たちが築き上げている関係性，すなわち人的ネットワークに着目した先行研究は少ないのである。特に，組織統合の失敗について論じられる際，統合前の二つの組織の組織文化の違い（井上,2009；菊池,2005）やシナジー創出の失敗（Barkema and Schijven,2008；Ficery, Herd and Purche,2007）が原因であると指摘されることが多い。こうした経営学の見地からのアプローチは無論有用ではあるものの，ネットワーク論の考えを用いれば，組織統合における失敗をより深く分析することが可能になると思われる。そこで，筆者らは，組織統合が上手くいかない一つの原因として，「組織の成員たちが構成しているインフォーマル・ネットワークが統合に至らないこと」が存在しているのではないかと考えた。つまり，組織図上は統合が行われた後も，組織内の成員たちが異なる組織出身の成員たちとインフォーマル・ネットワークを構築してインフォーマル・ネットワークを一つに統合しようとしないことこそが，組織統合の失敗を招く重要な原因の一つではないかと考えたのである。これが本論文の中心仮説であり，本論文ではこうしたインフォーマル・ネットワークの非統合現象に対して考察と検証を進めてゆく。

企業や公的機関などがM&Aや部門統合を実施する場合，異なる二つの組織内部の成員たちが築き上げている人的ネットワークが統合される必要があることは既に先行研究でも指摘されている。（矢野,2014；若林,2009）本論文では組織の成員たちが構築している人的ネットワークの中でも「インフォーマル・ネットワーク」というものに着目し，検証作業を進めた。

II. フォーマル・ネットワークとインフォーマル・ネットワーク

本論文で着目するインフォーマル・ネットワークとは一体どのようなものなのだろうか。ネットワーク論の先行研究においては，フォーマル・ネットワーク（主に，文書などに表記される組織構成員間関係のことを指す：指揮命令系統や企業のレポートラインなど）とインフォーマル・ネットワーク（主に，文書などに表記されない組織構成員間関係のことを指す：友人知人関係や派閥など）という二つのネットワークの捉え方が提唱されており，それぞれが区別して扱われている。（Ibarra,1993；中野,2011；Olaf,2008；Powell,1990）しかし，フォーマル・ネットワークとインフォーマル・ネットワークの定義に関しては，研究間で異なっていることが多い。例えば，Olaf(2008）のように，フォーマル・ネットワークとインフォーマル・ネットワークは重複して存在しないものとして考察を進める研究がある一方で，Ibarra(1993）のように，これらのネットワークは重複して存在するものとして考察を進める研究もある。したがって，現時点ではフォーマル・ネットワークとインフォーマル・ネットワークの二つを分かつ基準は曖昧であり，各先行研究がそれらの基準や定義を独自に設定している側面が強いと言えるだろう。

このように，先行研究間で両者のネットワークの定義は若干異なってはいるものの，「組織の意図が介在して形成されるネットワーク」がフォーマル・ネットワークであり，「組織の意図は介在していない所で組織の成員たちが自発的に形成するネットワーク」がインフォーマル・ネットワークであるという点が，各先行研究において概ね共通している点であると考えられる。少し具体化すると，組織内部の上司―部下の関係やプロジェクトチーム内で構築される類のネットワークがフォーマル・ネットワークに該当する。言い換えれば，組織図上で表される人間関係がフォーマル・ネットワークであるとも言えるだろう。それに対して，仕事の相談相手や頻繁に非公式な会話や勉強会をするような相手との関係によって構築されるものは，インフォーマル・ネットワークに該当することになると考えられる。このネットワークは，フォーマル・ネットワークとは異なり，組織図上で表されることがほとんど無いネットワークであるとも言える。本論文ではこのような定義に則って議論を行うこととする。

また，本論文においては，現実の世界の実情を考慮した議論を行うため，Ibarra(1993）のようにフォーマル・ネットワークとインフォーマル・ネットワークが重複して存在する世界を仮定して議論を進める。なぜなら，実際の組織では，上司と部下の間で非公式な会話やキャリアの相談などが交わされることがあり，そうした状況はフォーマル・ネットワークとインフォーマル・ネットワークが重複して存在していることを示しているからである。

こうしたインフォーマル・ネットワークは時間を経るほど崩壊に至りにくいという特徴を有している。（Bala and Sunita,2013）要するに，組織の中で長い時間をかけて形成されてきたインフォーマル・ネットワークはある程度の頑健性を有するのである。そのため，組織が異なる組織と統合しても，長い時間を経て形成されたインフォーマル・ネットワークは旧態の形のままで残る可能性がある。

組織の意図が全く働いていないところで形成されるネットワークがインフォーマル・ネットワークであるとすると，それが組織統合を経ても統合に至らないことが何故問題なのだろうか。組織の成員たちは自発的にインフォーマル・ネットワークを構築することによって，そのネットワーク上で社会的なサポートや自分の個人的なアイデア，さらには仕事上のアドバイスなどをやり取りしており，それが企業の生産性や成員の問題解決力などに影響を与え，組織活動を裏から支えていることが複数の先行研究で指摘されている。（Powell,1990；Krackhardt and Hanson,1993；Cross and Parker,2004）そのため，インフォーマル・ネットワークは組織が円滑な組織活動を行う上で非常に重要なものであると言える。したがって，組織統合を経てフォーマル・ネットワークが統合されたにもかかわらず，インフォーマル・ネットワークが統合に至らない，すなわちそれらが旧態の形のままで残ってしまうと，統合後の組織の円滑な組織活動を阻害する要因になると考えられる。旧態のインフォーマル・ネットワークが統合せずに残存したままになっていると，上述のやり取りが旧

態のインフォーマル・ネットワーク上で展開されることになり，統合後の組織が「一つの組織」として機能しなくなってしまうからである。そのため，組織統合を経ても，インフォーマル・ネットワークの統合が起こらないのは，組織統合上極めて大きな問題であると言えるだろう。

III. A市の市役所の方へのインタビュー調査

実際に組織統合が実施された際に，インフォーマル・ネットワークの非統合現象は発生しているのだろうか。本論文では，実際に組織統合を経験した人物に対してインタビュー調査を実施し，組織統合後にインフォーマル・ネットワークの非統合が発生しているかどうかを調査した。

今回，組織統合後のインフォーマル・ネットワークの非統合現象が観察出来る事例の一つとして，市町村合併を取り上げた。総務省（2011）によると，平成の大合併を通じて我が国の市町村数は3232(1999年3月31日時点）から1727(2010年3月31日時点）に減少しており，全国の非常に多くの自治体で市町村合併が行われたことが分かる。こうした市町村合併の際に生じる事象が町役場や市役所などの行政機関の「統合」である。市町村合併が実施されると，旧市町村出身の職員たちは新しい行政組織の下で他の市町村出身の職員たちと一緒に業務を行うことになる。これは，企業のM&Aや部門統合と同様のことが起こっていると言えるだろう。そのため，本論文の中心仮説であるインフォーマル・ネットワークの非統合が，合併を経験した市役所の職員の人々の間で生じている可能性がある。そこで，筆者らは2005年に三つの市町村の合併を経て出来た北関東地区のA市[1)]の市役所の職員（T氏とM氏の2名）に対して組織統合前後の人間関係に関するインタビュー調査を実施し，インフォーマル・ネットワークの非統合を示唆する証言を得ることを試みた。

ここで，A市について少し詳しく説明しておく。上述のように，A市は平成の大合併の時期に合併して出来た市であり，合併した自治体はB市，C町，D町の三つであった。この内，合併前はB市の人口が最も多く，その次にC町，D町と続いた。それに伴い，新しく出来たA市の市役所の職員数の構成比も，B市出身者が占める割合が最も大きく，C町とD町出身者のそれはB市出身者に比べると小さかった。現在，A市の市役所の職員数は約800人であり，その内B出身者が約6割，C町及びD町出身者の割合が約2割ずつという状態になっている。なお，今回インタビューを行ったT氏はB市出身，M氏はC町出身である。

T氏とM氏に対して，組織統合前後における内部の人間関係について尋ねたところ，合併直後は三市町の職員間で仕事のやり方や進め方が若干異なっていたため，それが対立として表面化しないまでも，個々の職員が心の底でやりにくさを感じながら仕事をしているような状況であったという。そのため，職員の人たちは異なる市町出身の人たちと仕事をすることに対して少なからず抵抗を感じ，出身市町が同じ者同士がコミュニケーションをとるような傾向が生じていたという。さらに，合併から約二年間においては，市役所が一つになったにも関わらず，旧市町の職員ごとの飲み会（例えば，B市出身者のみを対象とした飲み会）が定期的に行われていたとのことである。これは，飲み会という組織の成員による非公式な活動が旧組織単位によって実施されていたことを示していると考えられる。

以上のインタビュー結果を総合すると，個々人が他の市町出身の職員とのやりにくさを感じてしまったが故に，彼らは自分と同じ市町出身の人間同士で固まろうとする動きを起こし，それが旧市町の職員ごとの飲み会という形で表出していたと考えられる。この場合，組織の意図が介在していない所で，旧組織出身者同士が「同じ出身地」という情報を手掛かりに旧態のインフォーマル・ネットワークを保持し続け，それが旧組織単位の飲み会という非公式な活動に繋がったと考えることも出来るだろう。つまり，A市の市役所においては，組織統合を経ても，旧態のインフォーマル・ネットワークは保持されたままで統合には至らない状況が少なくとも最初の二年間は生じていた可能性がある。

もちろん，本論文においてインタビュー調査の対象となっているのは一市町村の市役所のみであり，この結果をもって，あらゆる組織統合の後もインフォーマル・ネットワークは統合に至らないと結論することは出来ない。それでも，一連のインタビューの結果から，組織統合を経ても，インフォーマル・ネットワークは統合に至りにくい傾向にあることは強く示唆されたと言えよう。

IV. マルチエージェント・シミュレーションを通じた非統合現象の検証

こうしたインフォーマル・ネットワークの非統合現象を「派閥ゲーム」という名称のマルチエージェント･シミュレーション・モデルで再現し，インフォーマル・ネットワークが統合に至りにくいことを検証していく。その際，インタビュー調査を実施したＡ市の市役所の人員構成をモデルに反映させた。

マルチエージェント・シミュレーションでは，主体が相互作用する場や主体の行動のレパートリーを設定すると，複雑な相互作用がコンピュータの中で自律的に展開され，その結果としてマクロな(社会的)状態が出現してくる。(山影・服部, 2002) そのため，何らかの社会現象について知りたくても直接知るのが困難である場合，マルチエージェント・シミュレーションは有効な手段となり得る。[2)]本論文のインフォーマル・ネットワークの非統合現象に関しても，現実のインフォーマル・ネットワークを直接調査するのは非常に難しいものの，現実の世界で得られた情報を基に簡単なルールを設定してマルチエージェント・シミュレーションを構築すれば，非統合現象に関する検証作業を行うことは可能になる。

一般的に，社会ネットワークは数字の0と1を用いた対称行列で表すことが可能である。この場合，0は「関係性がない」ことを表し，1は「関係性がある」ことを表している。本論文の「派閥ゲーム」においては，この0と1から成る対称行列が基になっている。「派閥ゲーム」を実行するセル空間の大きさについては，40×40のセル空間を使用した。つまり，40人のエージェントによるシミュレーション･モデルということだ。Ａ市の市役所の職員数が約800人であるため，それを20分の1にしたモデルを構築したことになる。さらに，Ａ市がＢ市，Ｃ町，Ｄ町の三つの市町によって出来た市であること，及びＢ市・Ｃ町・Ｄ町出身者の人数構成比が概ね6:2:2であることを鑑み，40×40のセル空間を24×24，8×8，8×8の三つのセル空間に分けた。(図1を参照) これら三つのセル空間は，Ｂ市，Ｃ町，Ｄ町の各市町出身者がインフォーマル・ネットワークを構築することによって形成している「派閥」を表すことになる。それと同時に，これら三つのセル空間以外のセルは「派閥外」を表すことになり，これらのセル空間の数値は派閥同士のインフォーマル・ネットワークの状況を示している。

「派閥ゲーム」では，インフォーマル・ネットワークの動態を再現するために，インフォーマルな関係性を「構築する動き」や「維持する動き」，さらにはインフォーマルな関係性を「切る動き」もシミュレーション上で再現することを試みた。これらの各動作はある一定の確率で行われるようにシミュレーションを構築した。各動作及び各動作が実行される確率の概要は以下である。

初期設定：

①同一派閥内に存在している人物同士は，確率X1で同一派閥内の人物とランダムにインフォーマルな関係性を構築する。本シミュレーションでは，この確率X1を「派閥内係数」を呼ぶ。

②異なる派閥に存在している人物同士は，確率Y1で異なる派閥の人物とランダムにインフォーマルな関係性を構築する。本シミュレーションでは，この確率Y1を「派閥外係数」と呼ぶ。

シミュレーションのダイナミクス：

③ある時点(ターン)において，同一派閥内に存在しており，なおかつインフォーマルな関係性を構築していない人物同士は，上記の確率X1で新たに関係性を構築する。その一方で，既にインフォーマルな関係性を構築している人物

同士は確率X2で関係を切る。本シミュレーションでは，この確率X2を「派閥内物別れ係数」と呼ぶ。

④ある時点(ターン)において，異なる派閥に存在しており，なおかつインフォーマルな関係性を構築していない人物同士は上記の確率Y1で新たに関係性を構築する。その一方で，既にインフォーマルな関係性を構築している人物同士は確率Y2で関係を切る。本シミュレーションでは，この確率Y2を「派閥外物別れ係数」と呼ぶ。

一例として，図2はX1=0.05，Y1=0.01，X2=0.005，Y2=0.008とした時の10ターン終了後のセル空間の状況及びネットワーク図を表している。なお，本シミュレーションにおいては，1ターンはおおむね1週間から1か月程度の時間を再現すると想定している。したがって，例えば100ターンのシミュレーションを実施すれば，それは実際の約2年間から8年間のインフォーマル・ネットワークの挙動に相当する。

図1　派閥ゲームを実行するセル空間（色付けしてある三つのセル空間が各派閥を表している）

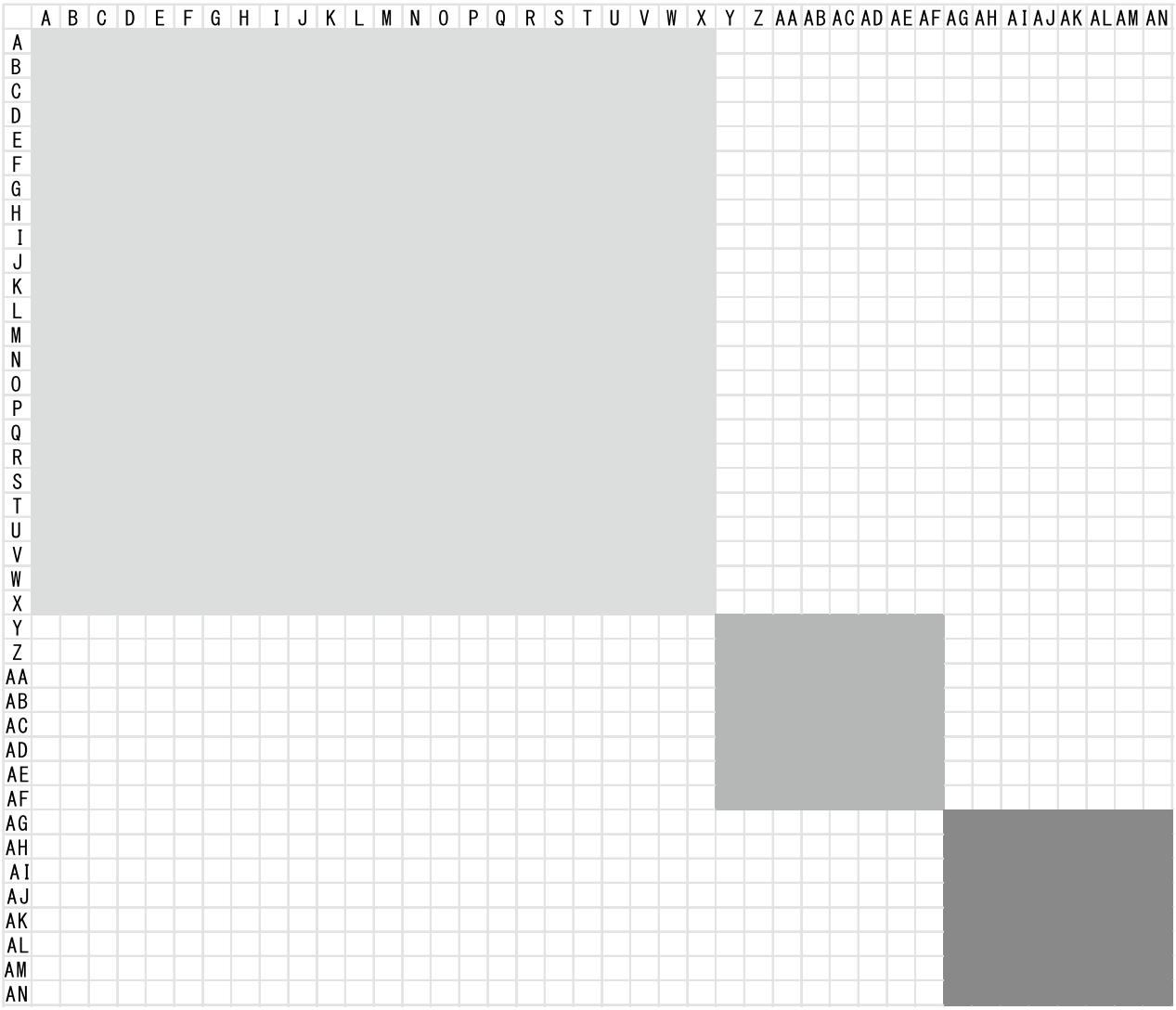
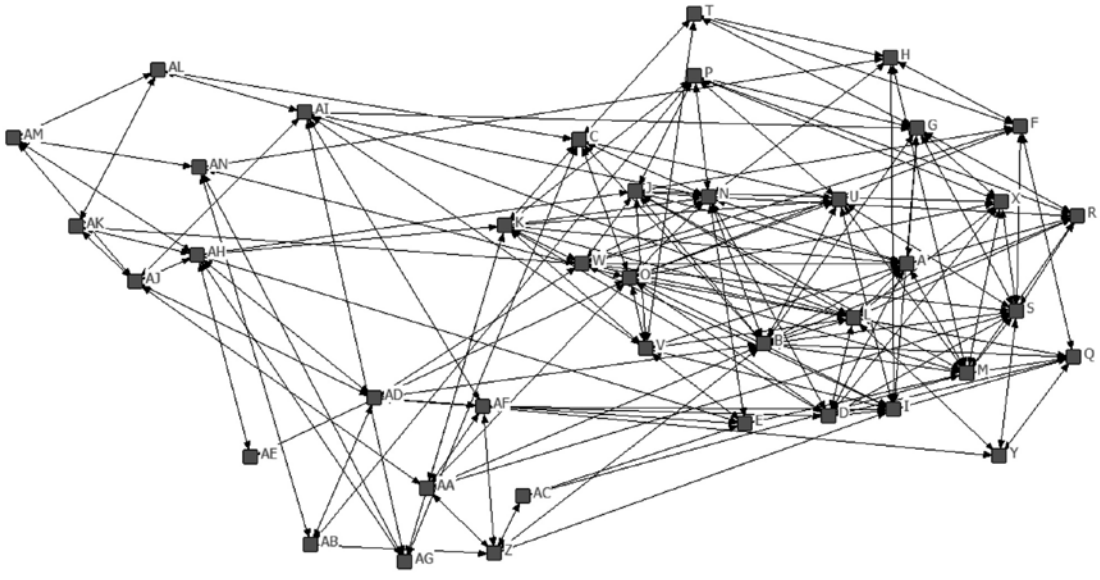


図2　10ターン終了後のセル空間及びネットワーク図

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN
A	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	
D	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
F	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
G	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
H	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
I	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
J	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
K	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	
L	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
M	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
N	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
O	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
P	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Q	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
R	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
S	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
T	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
U	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
V	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
W	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	
X	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Y	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
Z	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
AA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	
AB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AC	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AD	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	
AE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
AF	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AG	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1
AH	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0
AI	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	
AJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
AK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0
AL	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
AM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1
AN	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	



なお，本シミュレーションでは1ターン毎の試行を現実の状況により近づけるために，A市でのインタビュー結果を基にして，各確率変数に対して以下のような条件を付与した。

i　X1>Y1：インタビュー結果を基にすると，合併後も同一の市町出身者同士がインフォーマルな関係性を構築・維持する傾向があることが強く示唆される。それに対して，異なる市町出身者とはインフォーマルな関係性を中々結ぼうとしない傾向も強く示唆される。言い換えれば，派閥内と派閥外を比較した時，派閥内の方がインフォーマルな関係性が構築・維持されやすいと考えられる。そのため，派閥内係数は派閥外係数よりも常に高いと考えられる。

ii　X2<Y2：同一の市町出身者同士でインフォーマルな関係性を構築・維持する傾向があることを考慮すると，同一の市町出身者同士のインフォーマルな関係性は，異なる市町の出身者とのインフォーマルな関係性よりも頑健であると考えられる。言い換えれば，派閥内と派閥外を比較した時，派閥外の方がインフォーマルな関係性は切れやすいと考えられる。そのため，派閥内物別れ係数は派閥外物別れ係数よりも常に低いと考えられる。

以上の確率変数及び条件の下で「派閥ゲーム」を100ターン実行することによって，インフォーマル・ネットワークの非統合現象が確認出来るかどうかを検証した。その際，1ターン毎に算出した指標が「派閥内リンク割合」と「派閥外リンク割合」の二つである。この内，インフォーマル・ネットワークの非統合現象が起こっているかどうかを判断する指標として着目したのが「派閥外リンク割合」の方である。これは，「派閥外で有り得る関係性の数[3)]の内で，成立している関係性の割合」を示す指標[4)]である。この指標の概念はWatts(2006) のクラスタ係数の概念に近く，ネットワークの集密度を検討する際に有用である。この指標の数値が高ければ高いほど，派閥外で結ばれているリンクの割合が高まっていることになり，それは派閥の統合が生じてきていることを意味する。それに対して，この数値が低いほど，派閥は統合に至っておらず，インフォーマル・ネットワークが統合しない状況を意味する。この派閥外リンク割合の数値の推移を毎ターン観察することによって，インフォーマル・ネットワークの非統合現象が起こっているかどうかを判断するのである。

さらに，各人物ごとで観察してみる視点も重要である。各人物ごとに「派閥内のリンク数」を「派閥外のリンク数」で割った数字をZとし，40人それぞれのZを算出し，その平均の推移を観察してみることにした。Zの値が大きければ大きいほど，その人は自分が所属する派閥へのインフォーマル・ネットワークの依存度が大きいことを意味し，逆にZの値が小さければ小さいほど依存度が小さいことを意味する。特に，Zの値が1を下回れば，事実上は，その人にとって派閥内よりも派閥外の人とのネットワークによる交流が主流になることを意味している。派閥への依存度が小さい人が増加すれば，派閥を超えて組織の融合が進んだことになる一方で，依存度が高い人が多いままであれば，旧態のインフォーマル・ネットワークが残っていることを意味する。

実際に，派閥ゲームの試行（1回の試行で100ターン分の動作を実行する）を50回実行した時の結果について見てみよう。本論文の実験では，前述のi及びiiの条件の下で，まず各確率変数の値をX1=0.2，Y1=0.1，X2=0.05，Y2=0.1という組み合わせに設定した。これらの設定の下で，派閥ゲームを50回試行した時の派閥内リンク割合及び派閥外リンク割合の平均値の推移は図3のようになった。

図3を見ると明らかなように，派閥外リンク割合はターン数を重ねても0.5付近までは上昇するものの，それ以降はほぼ横ばいになることが分かる。要するに，派閥の外でインフォーマル・ネットワークを統合しようとする動きはあまり起こっていないと考えられる。またZの全体平均の推移，及びZが1を下回った平均エージェント数の推移を示したものが図4[5)]と図5である。図4を見ても明らかなように，各ターンのZの平均値はターン数を重ねても1.6前後

までしか下がらないため，全体としては派閥への依存度が高い人が多い状態が継続している。そうした状況は図5からも明らかである。Z<1となる平均エージェント数は16人が上限となっており，ターン数を重ねても増えていかない。これは，派閥内の人よりも派閥外の人と交流しようとする人が月日を経ても増えていかない傾向を示していると言えるだろう。

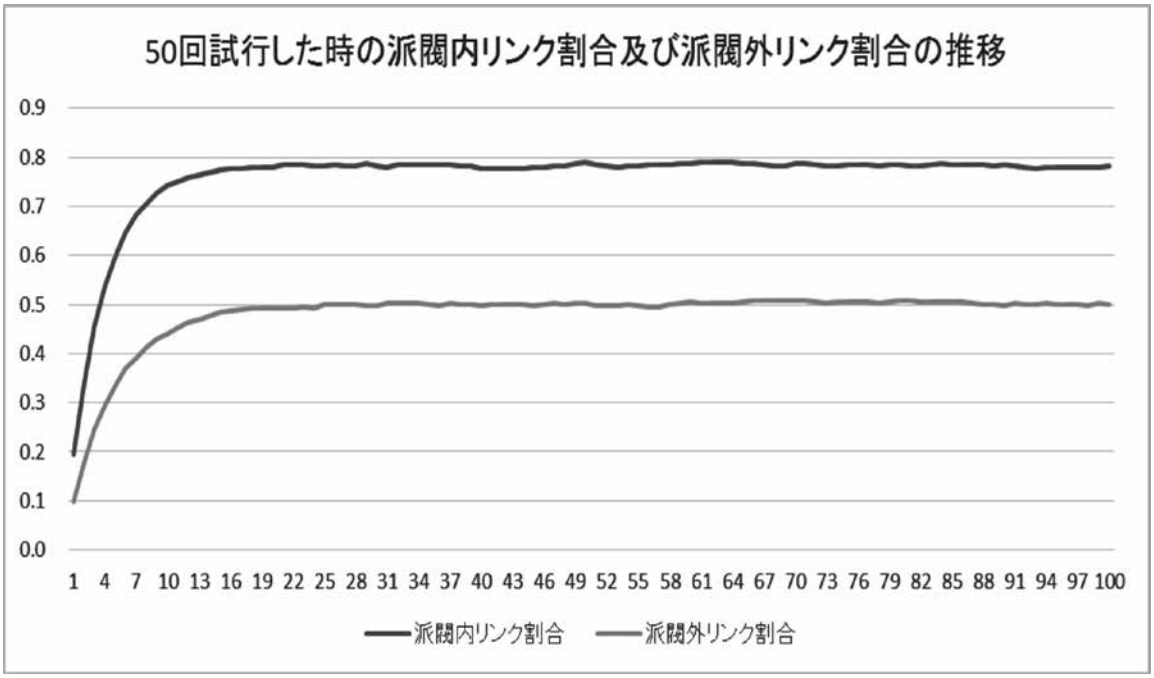
これらのシミュレーションの結果から，この設定においては，派閥間におけるインフォーマル・ネットワークの統合は起こりにくい傾向にあることが検証出来たと言えるだろう。さらに，このシミュレーションはA市の職員の方々へのインタビュー結果を基にして作成したモデルであるため，A市の職員の方々のインフォーマル・ネットワークが統合に至らない状況を再現出来たとも言えるだろう。

もちろん，以上のシミュレーションを経て得られた結果は，あくまでも単純なルールに則った試行を50回繰り返して得られた結果に過ぎないため，「現実の世界はより複雑であるため，より複雑なモデルにするべきだ」という批判もあるかもしれない。しかし，現実の事象をシミュレーション上でモデル化する際には，「出来るだけ簡単な最小限のルールを用いるべきである」というKISS原則（Axelrod,1997）に則るべきであると考えられる。現実の世界に近づけようとしてシミュレーションが複雑になり，再現性が確保できないようなものになってしまうと，シミュレーションに対する信頼性は大きく損なわれてしまう。（北中,2005）「派閥ゲーム」はルールこそ非常に単純ではあるものの，実際に得られた結果はインフォーマル・ネットワークが統合に至りにくいことを示唆するものであり，シミュレーションとしては一定の役割を果たしていると考えられる。

V. 結論と課題

ここまで，組織統合後のインフォーマル・ネットワークの非統合についてインタビュー調査とマルチエージェント・シミュレーションという二つの観点から考察を加えて

図3　派閥ゲームを50回試行した時の派閥内リンク割合及び派閥外リンク割合の平均値の推移



きた。その結果，組織統合後も，組織内の成員たちが構築しているインフォーマル・ネットワークは統合に至りにくいことが強く示唆された。もちろん，本論文の議論をもって，「一般的にインフォーマル・ネットワークは組織統合を経ても統合に至らない」という結論に達することは出来ない。そのような結論に達するために，今後本論文の研究をさらに改善していく必要がある。そのためには，以下の三つの課題を克服する必要があると考えられる。

ｉ実際の組織統合前後におけるインフォーマル・ネット

図４　派閥ゲームを 50 回試行した時の各ターンの Z の平均値の推移

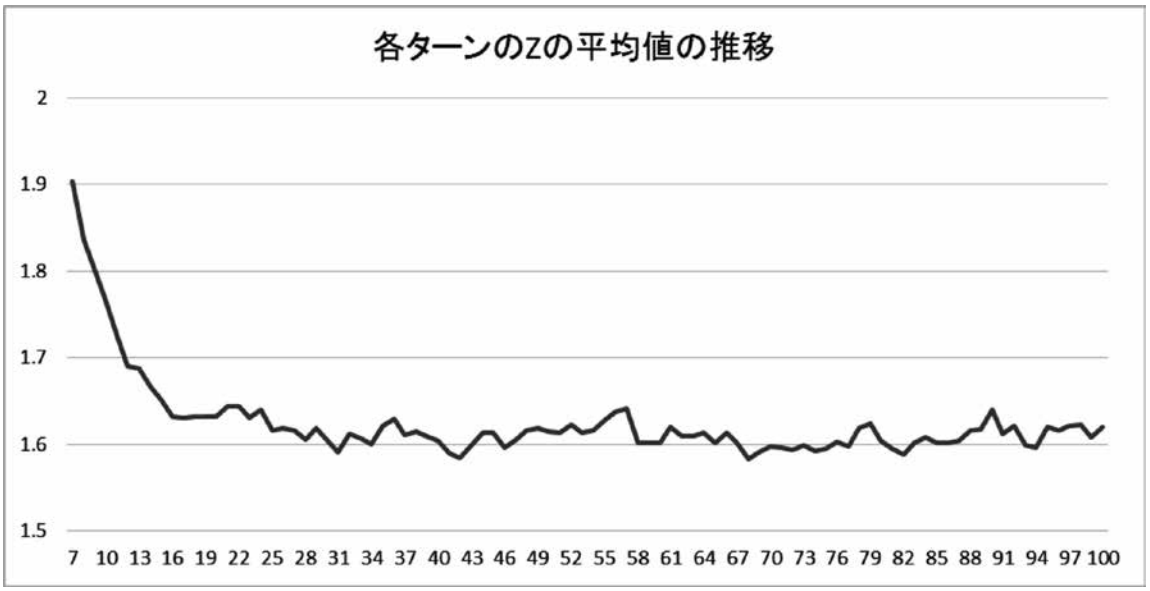
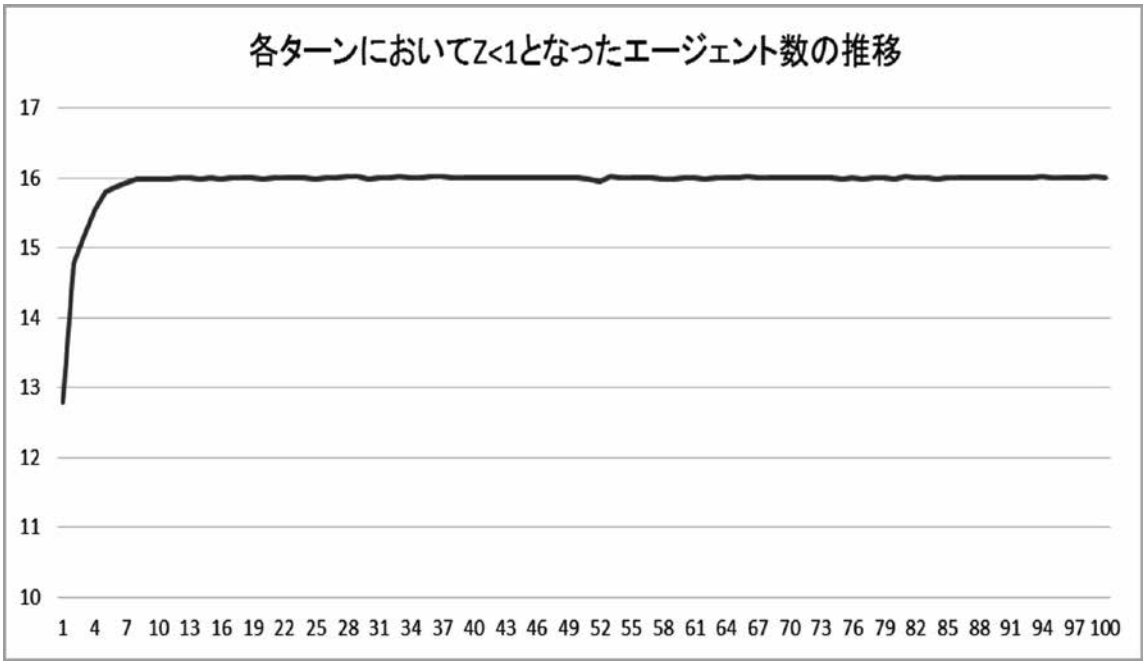


図５　派閥ゲームを 50 回試行した時に Z<1 となった平均エージェント数の推移



ワークの把握

本論文においては，現実のインフォーマル・ネットワークを把握し，それを基に分析を行うことが出来ていない。要するに，「実際に統合していないかどうか」を確認することは出来ておらず，得られた結論が推論の域を脱することが出来ていないのである。この点に関しては，実際にM&Aや部門統合等を経験した企業や公的機関に対して，アンケート等を行い，現実のネットワークを把握する必要があると考えられる。また，そうした調査を一件だけ行うのではなく，出来れば複数件行うことが望ましいと考えられる。調査を複数件実施して，組織統合後のインフォーマル・ネットワークの非統合現象を共通して確認することが出来れば，得られた結論の普遍性がより高まる。さらに，X1・Y1・X2・Y2の値についても，現実の世界でインフォーマルな関係性を尋ねるアンケート等を行い，「1か月にインフォーマルな関係性を結んだり，切ったりする人数」を把握し，それを数値の設定に反映させる必要があるだろう。

ⅱ エージェント間およびエージェント内の相互作用をモデルに盛り込む必要性

今回のモデルでは，エージェント間の相互作用については初期設定の「派閥」の存在以外には何も設定しておらず，故にX1・Y1・X2・Y2の値は定数とした。しかし，実際の社会では，ある人の行動が他の人にも影響を与えることが十分にあり得る。また，ある1人の行動の中にも，一つの行動が他の行動に影響を与える可能性がある。例えば誰かと交友関係を切れば，他の誰かと新たに交友関係を作る確率は高まる可能性がある。その場合，X1・Y1・X2・Y2の値は相互作用を持ちながら変動するはずである。今後は，KISS原則を守りながらも，エージェント間およびエージェント内の相互作用をモデルに盛り込むべきであろう。

ⅲインフォーマル・ネットワークが「何故統合に至りにくいのか」に関する考察

本論文では，「組織統合後もインフォーマル・ネットワークは統合に至らない」という中心仮説の検証作業に議論の大半を割いており，「そもそも何故統合に至りにくいのか」という原因面の議論が行われていない。今後，インフォーマル・ネットワークの非統合現象に関する更なる研究を行う際には，この点に関する議論も必要になってくると考えられる。

原因面の議論については，様々な学問領域からの考察が可能であると考えられるが，その一つとして組織心理学が挙げられる。つまり，「組織の成員たちの心理とインフォーマルな関係性構築との関係」を探っていくものである。元々，組織内の人間は変化を強調する性質を持っているものの，「自分が変化しなければならない」立場に置かれると変化に対して消極的になり，背を向ける傾向があることが先行研究で指摘されている。（古川，1990）なぜなら，人間は今まで築いてきた知識や習慣を否定することを回避したり，「変化による否定的な結果」をイメージしたりする傾向があるからである。（藤森，2010）以上のように，組織の構成員たちは「組織の変化」という事態に直面すると，比較的後ろ向きになりがちであり，むしろこれまで構築してきたものを大切にしようとする動きを示すことが分かる。ここで本研究の中心テーマである「組織統合」に着目すると，統合という事象自体は組織構造・職務構造の変化を組織にもたらすものであり，組織の成員たちにとっては「組織の変化」であると捉えられる可能性が高い。だとすれば，上述のような成員たちの姿勢は組織統合時にも表出する可能性がある。こうした組織成員たちの「後ろ向き姿勢」や「旧態の組織時代への回帰傾向」が，新しく統合・合併することになる構成員たちとの新インフォーマル・ネットワークの構築に負の影響を及ぼす可能性を探っていくことも，原因面の議論の方向性の一つであると考えられる。もちろん，組織心理学以外の学問領域から考察を加えて，多様な観点から議論を展開する必要があり，今後さらなる研究が必要である。

謝辞

本論文の研究推進にあたり，快く取材に応じてくださったＡ市の職員のＴ氏とＭ氏，有益なコメントを与えて下さった一橋大学大学院商学研究科の西口敏宏教授をはじめとする，関係者の方々に深く感謝を申し上げたい。

注

1) 組織内の微妙な人間関係に該当する話も出てくるため，本論文では実際の市町村の名前及びインタビューの相手の名前を挙げることは控えることとする。

2) 山影･服部(2002)によれば，マルチエージェント･シミュレーションを恐らく最初に社会科学に導入したのは「分居モデル」で有名なトマス･シェリング(Schelling,1969)である。彼はコンピュータこそ使用しなかったものの，アメリカの都市で人々が民族集団同士でまとまって生活する分居現象をチェスボード上でモデル化することに成功した。

3) 「有り得る関係性の数」はＮ人の中から任意の二者を選び出す時の組み合わせの数によって求められる。したがって，Ｎ人がネットワーク上に存在している時，Ｎ人の間で成立し得る関係性の数はN(N－1)/2である。

4) 派閥内リンク割合も派閥外リンク割合と同様の考え方を用いて求めた。つまり，派閥内リンク割合は「派閥内で有り得る関係性の数の内で，成立している関係性の割合」である。

5) 図４では１ターン目から６ターン目のＺの平均値が表示されていない。これは，分母である「派閥外のリンク数」が０であるために，各ターンのエージェントの中にＺを求めることが出来なかったエージェントが存在していたからである。

参照文献

井上邦夫 (2009)「M&Aにおける企業文化の融合とコミュニケーションの役割」,『現代社会研究』, 2009年度第７号, 3-12頁

菊池彰 (2005)「行政組織における部門間関係と部門文化の対立構造」,『日本経営学会誌』, 2005年度第15号, 15-28頁

北中英明 (2005)『複雑系マーケティング入門：マルチエージェント・シミュレーションによるマーケティング』共立出版株式会社

総務省「市町村合併資料集　『平成の合併』による市町村数の変化（最終更新日：2011年３月２日）」参照先：http://www.soumu.go.jp/gapei/pdf/090416_09.pdf(閲覧日：2015年８月27日)

中野勉 (2011)『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクス－共感のマネジメント』有斐閣

藤森立男 (2010)『産業・組織心理学　変革のパースペクティブ』福村出版

古川久敬 (1990)『構造こわし－組織変革の心理学』誠信書房

三宅充祝 (2007)「M&A時代を迎えた日本企業の人事マネジメント」,『マール』2007年２月号, 42-46頁

矢野和男 (2014)『データの見えざる手　ウエラブルセンサが明かす人間・組織・社会の法則』草思社

山影進・服部正太 (2002)『コンピュータのなかの人工社会　マルチエージェントシミュレーションモデルと複雑系』共立出版

若林直樹 (2009)『ネットワーク組織　社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣

鷲田祐一 (2015)『イノベーションの誤解』日本経済新聞出版社

Axelrod, R. (1997) *The Complexity of Cooperation*, Princeton University Press(寺野隆雄訳『対立と協調の科学』ダイヤモンド社, 2003)

Bala, S.R. and Sunita, M. (2013) "Factors Influencing Disintegration of Informal Networks in Organization." *The Indian Journal of Industrial Relations*, 49(2), pp.247-255

Barkema, H.G. and Schijven, M. (2008) "Toward Unlocking the Full Potential of Acquisitions : The Role of Organizational Restructuring." *The Academy of Management Journal*, 51(4), pp.696-722

Cross, R. and Parker, A. (2004) *The Hidden Power of Social Networks : Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*, Boston : Harvard Business School Press

DeVoge, S. and Shiraki, J. (2000) "People factors : The missing link in merger success." *Compensation and Benefits Management*, 16(1), pp.26-32

Ficery, K., Herd, T. and Pursche, B. (2007) "Where has all the synergy gone?" *Journal of Business Strategy*, 28(5), pp.29-35

Ibarra, H. (1993) "Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework," *Academy of Management Review*, 18(1), pp.56-87

Krackhardt, D. and Hanson, J. R. (1993) "Informal Networks

: The Company Behind The Chart.”*Harvard Business Review* , 71(4), pp.104-110

Olaf N. Rank. (2008)“Formal structures and informal networks : Structural analysis in organizations,” *Scnadinavian Journal of Management* , 24(2), pp.145-161

Powell, W.W. (1990)“ Neither Market nor Hierarchy : Network Forms of Organization,”*Research in Organizational Behavior*, Vol12, pp.295-336

Schelling, T.C. (1969)“Models of Segregation.”*The American Economic Review*, 59(2), pp.483-493

Valente, T.W. (2005)“Network Models and Methods for Studying the Diffusion of Innovations.” In Carrington, P.J., Scott, J. and Wasserman, S. (Eds.) *Models and Methods in Social Network Analysis*, Cambridge University Press, pp.98-116

Watts, D. J. (2006) *Small Worlds: The Dynamics of Networks between Order and Randomness*（栗原聡・佐藤進也・福田健介訳『スモールワールド：ネットワークの構造とダイナミクス』東京電機大学出版局）

オーラルセッション ― フルペーパー

BtoBにおける市場細分化の方法論

― 光通信を使ったインターネット接続回線を例に ―

株式会社博報堂 研究開発局 主席研究員
徳永 朗

株式会社博報堂コンサルティング シニアマネジャー
清水 慶尚

要約

BtoB企業によるマーケティングの取り組みが拡がる中，その基盤となるSTP戦略構築の起点となる市場細分化について論じる。分類軸として「事業インパクト」と「商材リテラシー」に注目し，これらを用いた市場細分化の実務的な有効性の確認を目的とした。

本論は，「光通信を使ったインターネット接続回線」という具体的な商材を対象に，その購買関与経験者に対する定量調査をもとに展開する。この2軸が買い手側企業の組織購買の様々な実情を特徴づける要因になっているとの仮説のもとに，購買関与者や購買プロセス，購買に臨む意識･体制，意思決定時の判断基準や情報依存，取引満足を喚起する体験などについて，2軸によって生成されるセグメント間の差異の確認，特徴の読み取り，さらにマーケティングへの示唆の抽出を試みた。

その結果，セグメント間の差異が様々に確認でき，2軸の背景にある購買目的や関与部門に即して各セグメントの組織購買の実情を体系的に把握できた。またその理解にもとづいて戦略示唆を導くこともでき，市場細分化の方法論として有意義なものと結論づけた。さらに，本議論と2軸の背景に共通性がある場合など，他商材でも有効であると推察した。

キーワード

BtoB，STP，市場細分化，インターネット接続回線

I. はじめに

昨今，日本のBtoB企業におけるマーケティングの取組みが活発になっている。

その背景には中核事業や事業ポートフォリオの刷新，グローバル市場への進出など，持続的な企業成長のための企業意思があり，マーケティングはその成否の鍵を握る重要なものと言える。しかし，その取組みはまだ緒に就いたばかりで，研究者と実務家が一体となって現実に即した議論を行い，効果・効率を高める方法論を吟味する必要がある。

マーケティングの基本戦略の中核を成すのはSTP(セグメンテーション/ターゲティング/ポジショニング) 戦略である。飽和する国内市場での厳しい戦いと，新市場の開拓やイノベーションを梃子にした事業変革が同時進行する今日のBtoB企業のマーケティングにおいては，とりわけSTP戦略の重要性は高い。すでに顧客の優先順位づけや顧客ごとの施策の使い分けを行う企業もあるが，需要や買い手の特性で市場をタイプ分類して対応の差別化を図るのでなく，あくまで個々の買い手に合せた取組みを，主に営業レベルで行うことが多い印象がある。様々なマーケティングの機能を組織として統合的に運用するためには，その起点となるSTP戦略の策定は重大な意味を持つ。しかし，そのBtoB固有の方法論については，基本となる市場の捉え方からしてなお議論の余地は大きい。

本論では，STP戦略のそのまた基盤に位置づけられるセグメンテーション，すなわち市場細分化の方法論について論じる。実際に購買に従事した人たちを対象にした定量調査にもとづく「光通信を使ったインターネット接続回線」における考察を通して，BtoB企業にとって有効な市場細分化のあり方を模索する。

II. 本論の問題意識
～B to Bマーケティングに対する認識をもとに～

従来BtoBビジネスにおいて，マーケティングがBtoCほどは重視されてこなかったのは，その特性に起因する。

余田（2011）は合理的で客観的な意思決定，人数・階層が多数にわたる購買関与者による組織としての購買，過去の利用経験に基づく製品知識や企業間の信頼関係に基づく選択などをBtoBビジネスの基本特性として挙げ，これらがBtoBにマーケティングやブランディングが必要ではないという認識を生んできたとしている。また別の視点から，主に製造企業の市場に対する活動として発展してきた経緯があるマーケティングは，最終消費者であるマス顧客による購買を扱ってきたため，人間関係を重視した営業活動が中心の対市場活動が主として行われるBtoB領域での議論が拡大しなかったとも論じている。しかし昨今，企業間競争のグローバル化，組織購買の枠組みの変化や意思決定における企業イメージの介在拡大をもたらす顧客企業の変化，それに新規顧客獲得重視やソリューションビジネス化など売り手側の戦略定石の修正などの環境変化によって，マーケティング重視に舵を切るようになったと指摘している。

これらの議論から，マーケティング重視の姿勢は，マーケティング不要論の前提の変容を受けたものと本論は理解する。向き合う市場・顧客，それに自社の変化が，先に論じたBtoB取引の特性を揺さぶり，マーケティングの取り組みを促していると同時に，それらの変化はマーケティングの基本戦略であるSTPを考える際の与件ともなると考える。

本論では，STPの中のSに相当する市場細分化の方法論について議論する。市場細分化は，自社事業の特性・状況も併せて勘案して行うターゲティングやポジショニングに先立って，主に市場や顧客の特性・状況を前提に検討するプロセスである。市場，買い手のみを視野に入れた議論が可能なので，一般化した議論が比較的無理なく行えるものと考えるが，本論が市場細分化に注目する理由はそれだけでない。STPは，顧客を起点にした売りの仕組みを構築し機能させるマーケティングの基本でありながら，自社の事情や環境に依存した戦略設計が優先され，いきおい市場に対する十分な理解・吟味にもとづくサブ市場の定義や対象市場の選定が必ずしも行われていない印象があるためである。市場や顧客の理解に立脚することが，STP，ひいてはマーケティングの原点である。

余田（2011）は日本のBtoB企業のマーケティングを論じる中で，とりわけ欠けていると思われる活動が購買プロセスの理解および市場細分化とターゲティングであると指摘している。それは本論の問題意識や意図する考察に対して背中を押すものであるが，同時に市場細分化の方法論の検討において，市場セグメントによる購買プロセスの差異を浮き彫りにすることを念頭に置くことで，より実りのある研究となるとの示唆と受け取る。

一方で，先述のような背景を考慮すれば，今日のSTP戦略は，売り手側であるBtoB自身の変化も反映させたものであることが望まれる。個別の案件では，市場細分化の検討の際にもその要素を勘案する必要があるが，まずは幅広い案件に共通する一般的な考え方を導くため，かつ議論を複雑にしないために，本論では市場・顧客に焦点を絞って議論を行う。ただし，自社の事業特性や競争優位性，収益性などと突き合わせて，ターゲティングやポジショニングの策定をスムーズに行えるような市場細分化の検討を念頭に置いた。

III. 市場細分化の分類軸の検討

市場細分化を考えるにあたって重要なことは，マーケティング戦略の実効性を高める分類軸の選定である。石井ほか（2004）では，産業財市場の代表的な市場細分化の軸のタイプが4つ提示されている。そのうち品質，性能，サイズなどの「製品・サービスの属性変数」は顧客起点とは言えず，マーケティング発想の市場定義に際しては違和感がある。現実に多くの企業が用いているのが，買い手の企業規模や業種などの「産業統計的な変数」と思われる。が，昨今の買い手の変容とは，このような切り口では説明し切れない多様な組織購買の実情や顧客ニーズの台頭そのものを指すものである。加えて，売り手の旧来的な組織・体制の事情からこの軸が好んで採用される感もあるため，ここでの議論においては魅力が薄い。自

社の変化も念頭に，顧客の変化に対応して新たな売りの仕組みをつくるという課題に鑑みれば，購買基準や購買部門への集権化の程度が例として示される「組織購買行動上の変数」のタイプを検討するのが妥当と本論は考えた。加えて，マーケティング戦略構築の実践に資すものであるためには，様々な組織購買の現実を直接的・間接的に説明できるようなものが望ましいとも考えた。残る4つ目のタイプである，買い手の要求する技術水準や標準化の程度などの「使用状況にかかわる変数」はあくまで表層的な現象で，生成されるセグメントの特徴のレベルにあたる。分類軸はむしろ，それを規定する要因のレベルで定義すべきとの考えから，本論での考慮の対象とはしなかった。

「組織購買行動上の変数」の例には，買い手のロイヤルティーや注文数量，突発的注文の有無といった過去の実績に関わるものも例示されている。ビジネスインテリジェンスが注目され，ビッグデータ解析のビジネス活用が注目される昨今，これら視点からの市場分類も魅力的に映る。しかしあくまで「過去の実績」で，激変するBtoB取引の環境の下では未来を説明する保証はない。さらに，Homburg，Droll&Totzek(2008)が扱うような既存顧客との取引実績にもとづく顧客セグメンテーションは，顧客の優先順位づけという文脈の議論には適切であろうが，需要喚起や潜在顧客の顧客化を議論するのには適していない。組織購買に関わる現象の根本にある要因のレベルで顧客を捉えることがより意義深いものと考える。

表面的な取引の実情や顧客の購買行動を支配する要因で，マーケティング施策の検討にも反映できる市場細分化の軸として，本論では余田・首藤（2013）が使用した「事業インパクト」と「商材リテラシー」の2つに着目した。

「事業インパクト」は買い手側企業にとっての購買の重大さであり，関与者の規模・部門や階層，購買のプロセス，意思決定時の判断基準などの面で組織購買を特徴づけるとの考えから設定された軸である。客観性をもたせるべく，1契約当たりの購買金額が売上高に占める割合，と定義されている。一方，「商材リテラシー」は文字通り，買い手側企業の購買関与者の商材に対するリテラシーである。買い手側企業における商材の理解度や合理的判断の能力が，情報提供支援の質・量や情報探索行動，それに意思決定時の判断基準や合理性などの面で組織購買を特徴づけるとの判断から設定された軸である。「事業インパクト」と「商材リテラシー」が，このように多様な購買行動に関わるファクトを特徴づける背景要因として捉えることができる点に，本論も注目した。

余田・首藤（2013）の議論は，「事業インパクト」の大小と，「商材リテラシー」の高低という2つの軸を用いることで，買い手側企業の購買活動に影響を及ぼす商材特性のタイプ分けが可能となるという仮説を設け，各々の大小・高低の掛け合わせで規定される4つの商材タイプごとに異なる購買関与者の特徴や購買プロセスがあることを論証したものである。具体的には，4つのタイプを代表する商材をあらかじめ設定して，それが2軸に関して想定した特徴を有することを確認したうえで，中心となる購買関与者層，購買のきっかけ，候補抽出時や選定時の参照情報・選定基準，取引への満足を生む経験などに差異があることを，各商材の購買従事経験者への調査を通して実証している。

ここで注視すべき点は，その議論では「事業インパクト」と「商材リテラシー」を市場細分化のための軸として利用しているのでなく，ある商材の特徴を表現するための切り口としていることである。商材に対して，各々の軸の大小・高低は一意である。

しかし同じ商材でも，買い手の企業によって，あるいは時点によって，この2軸に関して異なる特徴があることもあるだろう。同じ商材の買い手でも，企業によって，あるいは同じ企業でも時点や案件によって，「事業インパクト」と「商材リテラシー」は一定とは限らない。そのように考えると，これらは組織購買行動に関わる変数ではあるが，商材の特徴を表現する軸として活用することは必ずしも常に妥当とは限らない。その一方で，市場細分化の分類軸として活用することは妥当であるにとどまらず，表面的な組織購買に関わる様々なファクトが説明可能であり，本論

の期待に沿うものであると考えることができる。

また,「事業インパクト」は売り手側企業が求められる商品力や営業力，あるいはその内容を,「商材リテラシー」は求められる専門性や情報力を規定する。したがって，事業変革や利益重視の経営に舵を切りながら個別事業の管理を行っているBtoB企業にとって，前章で望ましいと記した，自社の状況と突き合わせた市場細分化やその優先順位づけをスムーズに行うことを可能にする分類軸でもあると考えることができる。

IV. 本論の趣旨とアプローチ

本論の目的は,「事業インパクト」と「商材リテラシー」の2軸によって，ある商材を市場細分化することの実務的な有効性を確認することである。

合理的なセグメントの生成の方法論を検討したのち，生成されたセグメント群による購買関与者・体制など組織購買の実情や購買に臨む際の意識，判断基準，情報源などの差異・特徴を確認し，併せてどのようなマーケティングへの示唆が抽出できるか，戦略構築への活用についても議論するものである。

本論は，具体的な商材を対象にして議論を進めることとし,「光通信を用いたインターネット接続回線」に関する，国内の中堅規模以下の企業の市場における市場細分化について検討する。この商材をサービス提供する企業は，大手通信会社や特定地域を事業エリアとする電力会社系など，いくつかの企業に限られる。逆に買い手側の企業は極めて幅広く，組織・団体も含めた多様な業種・規模の企業が想定できる。しかし大企業での導入は一巡しており，売り手は主に既顧客に対する組織的な販売戦略を通した回線数拡大や機能・付加価値向上に努める一方，中堅規模から小規模の企業の新規導入促進や回線数拡大をも喫緊の課題としている。

この商材を対象にしたのは，買い手側企業にとっての「事業インパクト」と，購買関与者の「商材リテラシー」に関して多様性があるために，本論の目的に即していると考えたからである。仮説的にその多様性は，新規事業所・店舗開設などの導入自体を需要とする購買と，事業上の何らかの目的達成や課題解決の需要のための購買とが並存することに依存していると考えるが，この点は後で確認する。

買い手が極めて限定的，もしくはこれら2軸に関して一様である商材においては,「光通信を用いたインターネット接続回線」の議論は当てはまりにくいかもしれない。しかし今日，マーケティングを検討する必要が生じている企業・商材の多くは，幅広い業種・規模の顧客を対象に，これらの点に関して同様に多様性のある市場に対する販売が行われているものと考える。「光通信を用いたネットワーク接続回線」の場合のこれら2軸の一般性・特殊性を吟味することで，できる限り他の商材でも適用可能な議論か否かも検討することを意識した。

「光通信を用いたインターネット接続回線」の中堅以下の規模の企業の市場での市場細分化を議論するにあたって，実際のその市場の顧客，すなわち購買に関与した人を対象に，その購買の際のことを尋ねる質問票を用いた調査を行った。次章ではその設計と分析方法について論じ，次々章でその結果分析を通した議論を行う。

V. 購買関与者調査の設計と分析方法

1. 調査方法

勤務先の企業でこの1年間に「光通信を使ったインターネット接続回線」の購買に従事した人たちを対象者条件とするインターネット調査を実施した（スクリーニング調査を2014年11月，本調査を同年12月に実施）。複数回の購買を経験している場合は直近の1件に絞り，その購買での最も主要な取引先との出来事や評価を測定した。既述のように，市場細分化の対象とする市場を中堅以下の規模の企業にフォーカスし，勤務先の従業員数が5-299人の人のみを対象とした。

勤務先の《業種》についての製造業／建設業／小売・

飲食業／サービス業の4つと,《規模》についての従業員数「小」=5-29人／「中」=30-299人の 2つを掛け合わせた計8セルについて，仮に想定される契約本数（業種は不問で従業員7人当り1本）に即した市場規模（国内の法人数を乗する）のバランスに合わせて，全体回収目標サンプル数500の内訳の割付を行った。また，8セルそれぞれの内訳も，スクリーニング調査での『意思決定者』（組織としての最終判断を下す立場で従事した人），『購買担当者』（現場レベルで購買業務を推進する立場で従事した人），およびその両方の立場を兼ねた人の3層の出現者構成比に即した割合でさらに回収目標数を設定した。マクロミル社のインターネット調査パネルを用いて調査を行ったが，最終的な回収票数は481で，割り付けたサンプル数を確保できなかった小売・飲食業については，集計時にはウエイトバックの処理を行った。

以下では，市場を細分化する2つ軸の具体的な作成方法，およびそれらを掛け合わせて生成する4つのグループの設定について述べる。余田・首藤（2013）が4つのタイプの商材の特徴を把握するために行なった，各タイプを代表すると想定する商材の購買に関与した人への調査での方法論をもとにして，見直し，修正した内容を中心に論じる。

2.「事業インパクト」に関わる市場細分化の軸の定義と測定

余田・首藤（2013）が行った調査では，1契約当たりの購買金額が売上高に占める割合との定義に沿った質問項目を設け，案件の「事業インパクト」を測定している。複数商材を共通の指標で評価する事情もあるが，「光通信を使ったインターネット接続回線」の場合，コストだけでなく，潜在的な利益の大きさも購買の重大さに関わる。さらに，事業への影響を表現するものは金額にとどまらない。新たな顧客サービスや社内IT環境の整備を通した，新たな価値創造のための購買も拡大している。そのため定義を拡げ，評価対象とする購買案件についての以下の3項目を「事業インパクト」に関わる要素と仮に想定し，各々の〔　〕内の文言で対象者自らに経験した購買業務を評価してもらった。

《投資規模》：企業規模に対して大きな投資であること。〔購買・導入された製品・サービスの金額規模は，自社の年商を考えれば大きな金額と言える。（金額規模には初期投資額とその後定期的にかかる運用・保守等の金額を含める。）〕

《必須資源》：経営に必須の資源であること。〔自社の事業・業務に必要不可欠なものとして，その製品・サービスの購買・導入は案件化された。〕

《業績寄与》：業績への寄与度が大きいこと。〔自社の今後の業績を左右するものとして，その製品・サービスの購買・導入は案件化された。〕

各項目への7段階評価（1：非常にそう思う～7：全くそう思わない）の結果のピアソンの積率相関係数は,《投資規模》と《必須資源》は0.42,《投資規模》と《業績寄与》は0.55,《必須資源》と《業績寄与》は0.62と，いずれも相関はあるものの，必ずしも高いものではなかった。そこで，3項目すべてへの反応を利用して，いずれか1つ以上の項目の評価が7段階評価の上位2段階（非常にそう思う／そう思う）であった対象者について，経験した購買案件の「事業インパクト」を「大」，それ以外の場合を「小」と定義した。

3.「商材リテラシー」に関わる市場細分化の軸の定義と測定

余田・首藤（2013）の調査では，対象者個々人の，購買に従事する際の知識・情報について聴取している。すなわち,「事業インパクト」が組織にとってのインパクトであるのに対して，この軸は個人のリテラシーを表現するものであった。本論では，買い手側企業の組織購買の状況を用いて市場を細分化するスタンスを徹底し，この軸による対象者の仕分けも組織の状態を表現するものとした。

具体的には，自身も含めて購買に従事した『購買担当者』『意思決定者』のそれぞれが，案件に関与する前から製品・サービスの機能・品質や提案内容の詳細を評価できるだ

けの知識・情報や能力を持っていたか否かについて尋ねる問を設けた。そして,『購買担当者』『意思決定者』各々についての7段階評価回答のうちの良好な方の評価を,その対象者が属する組織の「商材リテラシー」であると判断し,使用した。「高」「低」の分岐については次節に委ねる。

4. 2つの分類軸を掛け合わせた4つのセグメントの生成

「商材リテラシー」を一律,7段階評価の2以上・未満や3以上・未満で分割して掛けあわせて4つのセグメントを設定するのがシンプルではあるが,そうすると構成比に極端な偏りが生じるため,工夫を施した。まず,「事業インパクト・大」のサンプルについては,「商材リテラシー」も7段階評価の2以上か未満かで線引きした。「事業インパクト・大」で商材リテラシーが上位2段階未満の「商材リテラシー・低」の,売り手としては最も手がかかりそうなグループをセグメントⅠとし,「事業インパクト・大」で「商材リテラシー」が上位2段階にある「商材リテラシー・高」のグループをセグメントⅡとした。

「事業インパクト・小」のサンプルについては,商材リテラシーが上位3段階,つまりリテラシーについて少しでもポジティブな反応のあるグループをセグメントⅢとした。それ以外の商材リテラシーが中立もしくはネガティブなグループをセグメントⅣとした。4つのセグメントと,この調査におけるそれぞれの構成比は【図表1】で示した通りである。

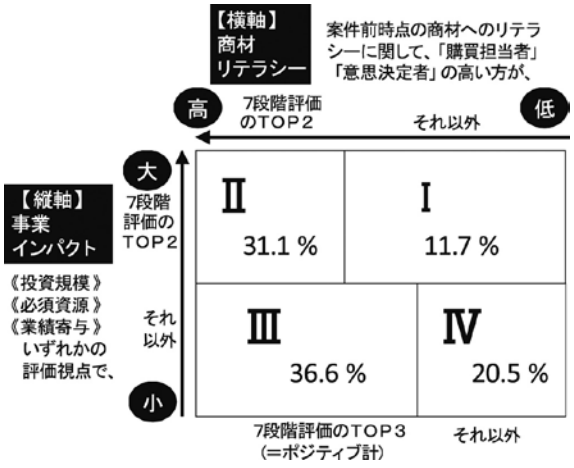
Ⅵ. 4つのセグメントの差異と特徴の分析

1. 分析内容

本章では,まず企業が通常用いることの多い業種・規模を用いた市場細分化と,「事業インパクト」と「商材リテラシー」の2軸を用いた市場細分化との関係を確認しておく。その後,事業インパクトの大小と商材リテラシーの高低によって生成した市場セグメントの間にはどのような差異があるのか,またその市場細分化の方法論はマーケティングに対してどのような示唆が与えるのかという議論を,以下の3つのテーマに沿って順に考察する。

最初に,購買に臨む組織としての買い手の意識や体制の差異を確認し,その特徴を分析する。ここでは結果的に2軸の背景を推察することになった。次に,購買プロセスにおける関与者の内訳や意思決定の実情の差異を確認する。それを,誰に対して,どのような接点でどのようなメッセージを発信すべきかに関わる情報として捉え,マーケティングへの示唆について考察する。最後に,購買プロ

【図表1】 4セグメントの定義と,調査対象者の構成比



セスの中で取引への満足をもたらす体験の差異に注目する。どのような差異があり，各セグメントの特徴を理解することで，施策への示唆がどのように得られるか考察する。

2. 業種・規模による分類との比較

市場細分化を行う際に通常よく用いられる業種や規模による分類ごとに，4つのセグメントに属する対象者の割合を図示したのが【図表2】である。

構成比の数値からは，小売･飲食業ではセグメントⅡが，製造業ではセグメントⅢが，他よりも若干多く含まれるように思われるが，カイ二乗検定の結果からは4セグメントの構成比の差異は，4つの業種，中・小2つの規模，それに業種と規模を掛けあわせた8層のいずれにおいても有意ではない。

ここでまず読み取るべきことは，業種や規模が同じでも様々なセグメントに属する企業が存在するということである。例えば製造業に注目すると，【図表3】のように規模「小」の企業は，セグメントⅡは全体との比較で極端に少ないが，セグメントⅢとⅣを中心に4つのセグメントすべてに対象者の経験した案件は付置される。規模「中」でも同様にすべてのセグメントに属し，全体との比較ではセグメントⅠとⅢという対角線に位置するセグメントに，若干ではあるがより多くの企業が属する傾向が見られる。このように，「事業インパクト」と「商材リテラシー」で市場を捉える視点は，業種と規模で市場を捉える視点とはいささか異なった角度から市場をみていることがわかる。

3. 組織購買に臨む買い手の意識・体制

売り手側企業のマーケティングに影響を与えることが想定される，買い手側企業の組織購買に臨む際の意識や体制に関わる多様性について，5つの仮説を構築した。それぞれを検証するために対象者に〔 〕内の質問を行った。回答は7段階で評価してもらいそれぞれ1～7の得点を与えた（1：非常にそう思う～7：全くそう思わない）。

仮説1《手段としての購買の差異》

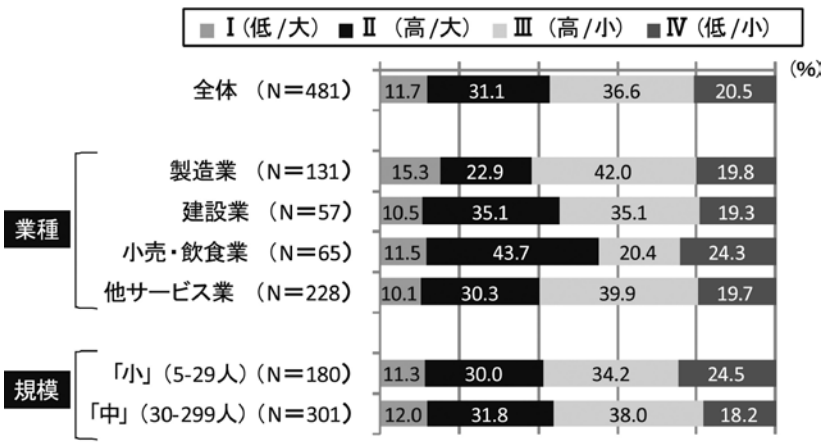
回線の導入自体が目的であり意味があるというよりも，何らかのビジネス上の目的達成や課題解決に対する手段と捉えている買い手の存在は，4つのセグメントによって差がある。〔製品・サービスはあくまで手段で，それによって何ができるか，どんな課題を解決するかの方に関心があった。〕

仮説2《現業部門の案件発生への関与の差異》

本社機能や情報システム部門ではない，事業収益向上

【図表2】 業種・企業規模別の4セグメント構成比

（高・低：「商材リテラシー」 大・小：「事業インパクト」）



に直接関わる業務に携わる部門が，案件発生のきっかけに関与するかどうかは，4つのセグメントによって差がある。〔案件発生のきっかけに，実務・現業の課題を抱える部門（マーケティング･営業･製造･開発など）が関与した。〕

仮説３《現業部門の業者選定への関与の差異》

本社機能や情報システム部門ではない，事業収益向上に直接関わる業務に携わる部門が，取引先業者や製品・サービスの選定に関与するかどうかは，4つのセグメントによって差がある。〔業者や製品・サービスの選定に，実務･現業の課題を抱える部門（マーケティング･営業･製造･開発など）が関与した。〕

仮説４《情報提供に関する期待・依存の差異》

売り手に対する情報提供の期待・依存の度合いは，4つのセグメントによって差がある。〔購買担当者は，多くの知識や情報を取引業者に依存した。〕

仮説５《ビジネスパートナーとしての期待の差異》

売り手を単なる取引相手以上のビジネスパートナーとして期待する買い手側企業の存在は，4つのセグメントによって差がある。〔取引業者には経営や事業に関わる戦略の立案・遂行のパートナーであることを求めた。〕

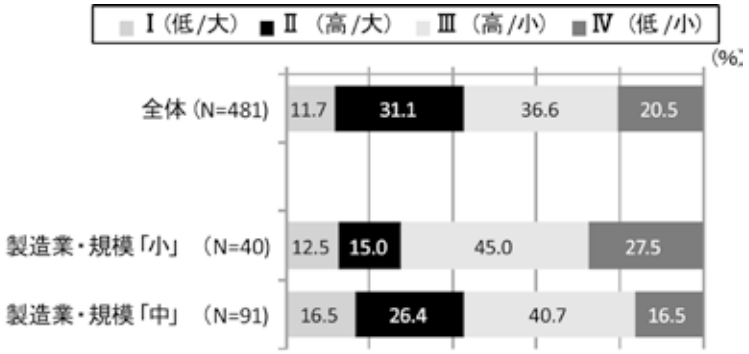
5つの質問すべてについて，帰無仮説H_0を4つのセグメントの平均値はすべて等しいとして一元配置分散分析を試みたが，仮説２から５に対応する質問においては等分散であるとの帰無仮説が棄却されたため，仮説１に対応する質問でのみ平均値のセグメント間の差異を確認したところ有意性が確認された（【図表4】）。仮説２から５については，Kruskal-Wallis 検定でセグメント間の中央値の差異に着目したところ，すべてについて4つのセグメント間に差はないとの帰無仮説H_0は棄却された（【図表5】）。以上から，「事業インパクト」の大小と「商材リテラシー」の高低に着目して分類した4つの市場セグメントに関する１から５の仮説はすべて正しいと考えられる。

次に，購買に対する意識や体制に関するセグメント間の差異を概括しながら，２軸がもつ意味，表現するものを探っていく。5つの仮説に対応する各質問への回答について，便宜上平均スコア（【図表6】）を参照して，総合的に各セグメントの特徴を整理していく。

まずセグメントⅡについて，仮説２から５で最もスコアが低い，すなわち肯定的な回答が多い。仮説１でもⅠと並んで肯定的である。「事業インパクト」を大，「商材リテラシー」を高と自己評価する背景には，重要な現業部門の課題に関わる目的の達成のための購買に，組織をあげて取り組んでいる状況があるものと推察できる。一方セグメントⅠは，仮説１の何らかのビジネス上の目的や課題解決に対する手段としての購買はセグメントⅡを凌ぐ水準にある一方，仮説２や３の現業部門の関与については明確に

【図表3】「製造業」の対象者の企業規模別の４セグメント構成比

（高・低：「商材リテラシー」　大・小：「事業インパクト」）



Ⅱに見劣る特徴がある。『購買担当者』としてのみ関与した人（『意思決定者』も兼ねる人を除く）のうち，直接的に事業に従事する部門に所属する人の割合は，セグメントⅡでは33%に対してセグメントⅠでは22%にとどまる（所属部門に関する回答の「企画・マーケティング」「営業・販売」「購買・調達」「製造・生産・物流」「設計・技術開発・研究開発」を合算）。自身も含め，現業課題を抱える部門抜きで購買に取り組んでいるセグメントⅠが，商材リテラシーが低であるとの自己認識している背景には，通信・ネットワークと解決すべき課題領域の両方の知識・理解が求められるにもかかわらず，組織としてのその欠如を感じていることがあると推察できる。限られたリソースで期待の大きい効果創出に取り組むため，いきおい業者に対してはパートナーというよりも依存の意識が相対的に高いものと考えられる。

セグメントⅢとⅣは，総じて常にⅢの方よりも良好だが，いずれもⅠやⅡに見劣る。再び『購買担当者』としてのみ関与した人の所属部門のデータを見ると，セグメントⅢでは情報システム部門，Ⅳでは総務系の部門に属する人が他よりも多い特徴がある。いずれも「事業インパクト・小」だが，「商材リテラシー」に高低の差があるのは，この点と関係がありそうだ。すなわち，セグメントⅢはあくまで普段からのネットワークやシステムの購買の定常的な活動の一環として取り組む企業と解釈できる。一方でセグメントⅣは，事業に関わる価値創造の意識や，ひいては売り手に対する依存や期待が必ずしも高くない購買であること

【図表4】 一元配置分散分析の結果

等分散性の検定

	Levene 統計量	P値
仮説1	2.429	.065
仮説2	5.517	.001
仮説3	8.565	.000
仮説4	3.033	.029
仮説5	4.845	.002

仮説1の一元配置分散分析

	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ
平均値	3.23	3.31	3.68	4.09
標準偏差	1.19	1.25	1.03	1.22

	平方和	自由度	平方平均	F値	P値
グループ間	44.7	3	14.914	11.105	.000
グループ内	640.6	477	1.343		
合計	685.4	480			

【図表5】 Kruskal-Wallisの検定 の結果

	検定統計量	自由度	P値
仮説2	30.361	3	.000
仮説3	36.724	3	.000
仮説4	12.170	3	.007
仮説5	28.768	3	.000

【図表6】 各仮説に対応する質問への，各セグメントの反応（平均値）

（1：非常にそう思う～7：全くそう思わない）

	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ	Ⅳ
仮説1 《手段としての購買の差異》	3.23	3.31	3.68	4.09
仮説2 《現業部門の案件発生への関与の差異》	3.89	3.34	3.79	4.17
仮説3 《現業部門の業者選定への関与の差異》	4.23	3.37	3.78	4.28
仮説4 《情報提供に関する期待・依存の差異》	3.75	3.52	3.77	4.04
仮説5 《ビジネスパートナーとしての期待の差異》	4.04	3.52	3.92	4.27

が多いと考えられる。実際，購買目的を尋ねた問では，セグメントⅣは新事業や新施設に対する導入のような，事業所に必要な財としての購買が他よりも目につく。

以上の議論から，何らかの事業上の目的達成や課題解決のための手段としての購買の場合と導入自体が目的である場合の違いが，「事業インパクト」と「商材リテラシー」という2軸に対する反応を分けると同時に，買い手の意識・体制を支配している傾向もあると判断することができよう。「光通信を使ったインターネット接続回線」以外でもそのような面での多様性や差異が市場にある商材においては，自ずから同様の特徴をもつセグメント群が生成されるものと考えられる。

4. 購買プロセスにおける関与者や意思決定の実情

次に購買の実情について，セグメントによる差異や特徴の把握，そして施策への示唆の抽出を試みる。まず『購買担当者』および『意思決定者』が携わる具体的な業務に注目する。次の項では業者や商品・サービスの選定に際してどのような判断基準をもって臨んだか，そして最後にその際に参照・接触あるいは経験した情報源について論じる。

(1) 購買担当者および意思決定者が携わる業務

すでに議論している『購買担当者』と『意思決定者』の関与立場の区分については，調査では対象者に総じてどのような関与の仕方かを自己申告で答えてもらったものである。『購買担当者』と『意思決定者』各々の立場の関与者において，具体的なタスクへの従事については，4つのセグメント間で差異があるともの と考えた。また本来『意思決定者』の業務への『購買担当者』による関与や，その逆も考慮に入れ，その実態を聴取した。

購買プロセスの中での『購買担当者』と『意思決定者』それぞれの立場のタスクを各9つと2つを設定し，関与の有無を尋ねた結果が【図表7】である（図表中の＊は有意水準.05でカイ二乗検定の結果セグメント間の差があったタスク）。

セグメント間の差異はないとの帰無仮説は，『購買担当者』ではその立場のタスクについては9つ中3つのタスクにおいては棄却されたものの，6つのタスクでは棄却されなかった。また『意思決定者』としてのタスクは2つとも棄却された。一方，『意思決定者』では，その立場の業務への関与についての帰無仮説は棄却されなかったが，『購買担当者』としての業務は導入・使用のステージでの2つを除く7つのタスクでは棄却された。

対象者が自己申告した立場の業務については，セグメント間に有意な差異があるのは『購買担当者』の3つのタスクのみにとどまったことになる。しかし一方，それ以外の立場の業務への関与については，ほとんど常にセグメントによる有意な差異が認められた。

以上の点を踏まえて，セグメントごとの傾向を概括してみよう。まず『購買関与者』について，個々のタスクについては有意差があるものは限られているが，概してセグメントⅠ・Ⅱで，Ⅲ・Ⅳよりも多くのタスクに関与する傾向が見て取れる。ⅠとⅡの比較で，組織をあげて購買に取り組むⅡでは本来『意思決定者』としての業務にもより関与し，現業部門抜きで取り組むことの多いⅠでは導入に関わる業者・社内の対応に関与する割合が多い点は，それぞれの組織購買の意識や体制に即したものと言える。セグメントⅢは，購買プロセスの後半，とくに〔導入･使用〕のステージではⅠやⅡに匹敵する関与をしている点が注目に値し，ここでも情報システム部門の業務のイメージを思い描くことができる。次に『意思決定者』に注目すると，セグメント間に有意な差異がある，本来『購買担当者』としての業務に，やはりセグメントⅠ・Ⅱで他より高い割合で個別タスクに関与している。

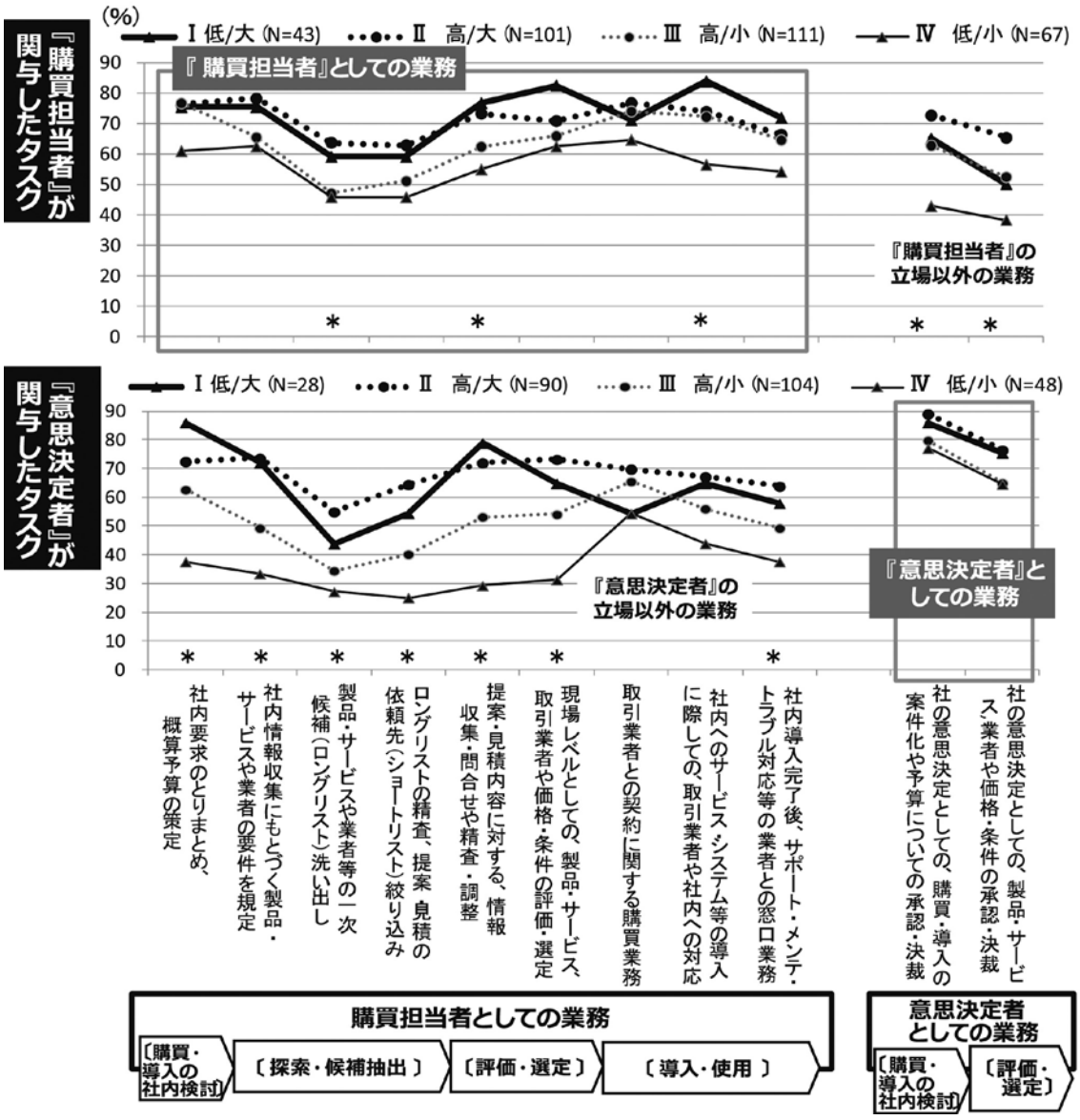
このように，『購買担当者』と『意思決定者』がそれぞれ実際に従事するタスクについて，個別には統計的に有意な差異がないこともあるが，全体を通して各セグメントのおおまかな特徴や傾向が把握をできる。そしてそれは，軸の意味や背景に沿ったもので，各セグメントのプロフィールをさらに明確にするのに寄与するものであることが確認できた。

(2) 業者や商品・サービスの選定時の判断基準

選定時の判断基準に関するデータは，購買プロセスのどの段階で，誰に対して，どのような情報提供や理解促進・イメージ醸成を図ればいいかに関わる示唆を与えるものと考えられる。【図表7】の下方に示した購買プロセスの中の，案件化を受けて商品・サービスや取引先を〔探索・候補抽出〕する段階と，その後提案を受け取ってそれぞれの立場で〔評価・選定〕する段階の2つの局面について質問した。〔探索・候補抽出〕に関して22項目，〔評価・選定〕に関して25項目から選択してもらった結果，カイ二乗検定によってその反応にセグメント間で有意な差があったものはいずれも3項目にとどまった。セグメントによる差異は限られた判断基準項目でのみ観察できると言える。

そのような結果の下で各セグメントの判断基準の傾向

【図表7】『購買担当者』『意思決定者』 各々が関与したタスク



を概観するために，【図表8】のように各セグメントでの観測値の上位にある項目を俯瞰することにした。その結果，実務に対する示唆を与える各セグメントの特徴を以下のように抽出できた。

セグメントⅠは〔探索・候補抽出〕〔評価・選定〕いずれのステージでもアフターサービスや不具合時の対応がトップで，他のセグメントよりも高スコアであった。価格の安さや過去の取引での満足体験も重視される一方で，営業員の印象・対応も〔評価・選定〕の際には重視している。案件の重要性に対して商材への十分なリテラシーがない状況で，総じて“守り”や“依存”の意識が垣間見える。セグメントⅡでもアフターサービスや不具合時の対応，価格などが重視されるが，Ⅰと違って機能・品質や効果の高さへの意識が高い。価格についても〔評価・選定〕の段階では，その効果と比した割安感が重視されており，評価能力の高さを活かした意思決定をしていることが窺える。セグメントⅢでもまた，アフターサービスや不具合時の対応と価格は重視されているが，〔探索・候補抽出〕段階で過去の取引実績をあげた人が最も多い点が目につく。〔評価・選定〕の段階では営業員の適切・迅速な対応や，条件交渉での柔軟な対応が上位にあがっており，全体として普段からのシステムの購買案件の延長にある案件へのスタンスとの印象を受ける。最後にセグメントⅣでは，対応力も含めて価格に関連する項目が相対的により上位にある。〔探索・候補抽出〕時の過去の実績の重視や，全体的なスコアが低水準なことも含めて，比較的シンプルな判断を行っている印象を受ける。

(3) 業者や商品・サービスの選定時の参照・接触情報

選定時の参照・接触情報に関するデータは，先に抽出した理解やイメージをどのような情報源や経験を通じて醸成を図ればいいかに関わる示唆を与えるものである。ここでも〔探索・候補抽出〕する際と，〔評価・選定〕する

【図表8】 業者や商品・サービスの選定時の評価・選定基準

〔探索・候補抽出〕の段階の評価・選定基準 上位5項目 （ハッチングは4セグメント中最高のスコア） (%)

セグメントⅠ		セグメントⅡ		セグメントⅢ		セグメントⅣ	
アフターサービスや不具合時の対応体制	32.5	アフターサービスや不具合時の対応体制	23.8	過去のネットワーク回線に関わる取引実績	22.6	過去のネットワーク回線に関わる取引実績	16.2
価格が安く済みそうな印象	23.1	価格が安く済みそうな印象	23.6	アフターサービスや不具合時の対応体制	18.5	価格が安く済む提案内容	
過去の取引における高い満足度	23.1	機能・品質や得られる効果が高そうな印象	22.1	価格が安く済みそうな印象	16.2	機能・品質や効果に対して価格が割安な印象	13.7
同業者の間での評判	18.9	過去のネットワーク回線に関わる取引実績	19.6	機能・品質や得られる効果が高そうな印象		販売網・サービス網の充実	
技術力や研究開発力の高い印象	15.9	機能・品質や効果に対して価格が割安な印象	18.5	自社の課題や導入目的に関わる実績	15.7	経営層など上層部からの指示	12.8

〔評価・選定〕の段階の評価・選定基準 上位5項目 （ハッチングは4セグメント中最高のスコア） (%)

セグメントⅠ		セグメントⅡ		セグメントⅢ		セグメントⅣ	
アフターサービスや不具合時の対応体制	33.2	機能・品質や得られる効果が高い提案内容	26.6	価格が安く済む提案内容	22.7	価格や条件に関わる交渉での柔軟な対応	20.0
価格が安く済む提案内容	30.7	営業員等の適切・迅速な対応	26.1	アフターサービスや不具合時の対応体制	21.4	価格が安く済む提案内容	18.0
営業員等の人材に対する好印象	27.0	アフターサービスや不具合時の対応体制	25.2	営業員等の適切・迅速な対応	17.7	機能・品質や効果に対して価格が割安な提案内容	17.4
営業員等の適切・迅速な対応	26.9	価格や条件に関わる交渉での柔軟な対応	22.3	価格や条件に関わる交渉での柔軟な対応	16.7	機能・品質や得られる効果が高い提案内容	15.5
過去の取引における高い満足度	24.3	機能・品質や効果に対して価格が割安な提案内容	21.9	機能・品質や効果に対して価格が割安な提案内容	16.4	アフターサービスや不具合時の対応体制	14.8

際に分けて質問した。選定時の判断のために参照・接触したものを聴いた22項目に関して，カイ二乗検定によってセグメント間に有意な差があったものを抽出したところ，〔探索･候補抽出〕のステージでは6項目あったのに対して，〔評価・選定〕については1項目もなかった。

〔評価・選定〕の段階ではすでに案件固有の提案が出されているために，周辺の情報の参照程度にはセグメント間に有意な差が見られないものと解釈することができる。それに対して多様な情報源に依存する〔探索・候補抽出〕の段階では，セグメントによる参照・接触する割合に有意な差異があるものが6項目にのぼったと考えられる。

ここでも，【図表9】のように各セグメントでの観測値の上位にある項目を俯瞰することで，それぞれのセグメントの特徴を把握することを試みた。

〔評価・選定〕時の参照・接触情報は，各セグメントの上位5項目は順位こそ違え，すべて同じ顔ぶれであった。いずれのセグメントでも当然ながら提案書がトップで，それ以外の候補業者の提案や製品案内・カタログ，社内外の有識者が上位にある。それに先立つ〔探索・候補抽出〕の段階でも，業者からの提案・レポートや社内外の有識者，製品案内・カタログが重要な情報源になっている点は同じである。だが，有識者については，社内協力者の少ないセグメントⅠは社外を，セグメントⅡでは社内外ともに重視している。商材リテラシーの高いセグメントⅢでは社内有識者のほかに「クチコミサイト」「ネットコミュニティ」に依存している点が目につく。また，セグメントⅠ・Ⅱともホームページを参照するが，Ⅰでは新製品・新サービスの情報，Ⅱではシミュレーターなどツールの活用が目立ち，商材リテラシーが影響していると考えられる差異がみられる。このように各セグメントの〔探索・候補抽出〕の段階に対応する情報戦略に関わる示唆を得ることができる。

本節では3つの視点から，購買プロセスにおける関与者や意思決定の実情についてのセグメントごとの差異・特徴を議論した。個別のタスクや評価項目に関して，統計的には4セグメント間の有意差がないことも多々あった。し

【図表9】　業者や商品・サービスの選定時の参照・接触情報

〔探索・候補抽出〕の段階の業者・商品・サービス選定時の参照・接触情報 上位5項目（ハッチングは4セグメント中最高のスコア）(%)

セグメントⅠ		セグメントⅡ		セグメントⅢ		セグメントⅣ	
取引業者が作成した提案書や報告書	41.1	取引業者が作成した提案書や報告書	32.4	取引業者が作成した提案書や報告書	32.9	製品案内、製品のパンフレット・カタログ	24.8
同業者など社外で、この製品・システム等に詳しい人	29.6	製品案内、製品のパンフレット・カタログ	30.5	社内でこの製品・システム等に詳しい人	27.4	取引業者が作成した提案書や報告書	20.5
『その案件』の取引業者以外の提案書や報告書	26.3	社内でこの製品・システム等に詳しい人	24.7	製品案内、製品のパンフレット・カタログ	27.0	社内でこの製品・システム等に詳しい人	17.9
製品案内、製品のパンフレット・カタログ	25.2	同業者など社外で、この製品・システム等に詳しい人	24.6	『その案件』の取引業者以外の提案書や報告書	18.0	同業者など社外で、この製品・システム等に詳しい人	
企業ホームページの新製品・新サービスの情報	21.0	企業ホームページ上のシミュレーターなどのツール	23.8	ＩＴ関連の「クチコミサイト」「ネットコミュニティ」	17.5	企業ホームページの新製品・新サービスの情報	

〔評価・選定〕の段階の業者・商品・サービス選定時の参照・接触情報 上位5項目　（ハッチングは4セグメント中最高のスコア）(%)

セグメントⅠ		セグメントⅡ		セグメントⅢ		セグメントⅣ	
取引業者が作成した提案書や報告書	32.4	取引業者が作成した提案書や報告書	37.3	取引業者が作成した提案書や報告書	28.8	取引業者が作成した提案書や報告書	29.0
製品案内、製品のパンフレット・カタログ	26.2	社内でこの製品・システム等に詳しい人	27.9	社内でこの製品・システム等に詳しい人	23.0	製品案内、製品のパンフレット・カタログ	23.2
同業者など社外で、この製品・システム等に詳しい人	26.0	製品案内、製品のパンフレット・カタログ	21.2	製品案内、製品のパンフレット・カタログ	21.8	社内でこの製品・システム等に詳しい人	22.6
社内でこの製品・システム等に詳しい人	23.4	同業者など社外で、この製品・システム等に詳しい人	19.8	『その案件』の取引業者以外の提案書や報告書	21.7	同業者など社外で、この製品・システム等に詳しい人	21.3
『その案件』の取引業者以外の提案書や報告書	19.8	『その案件』の取引業者以外の提案書や報告書	19.4	同業者など社外で、この製品・システム等に詳しい人	20.6	『その案件』の取引業者以外の提案書や報告書	17.4

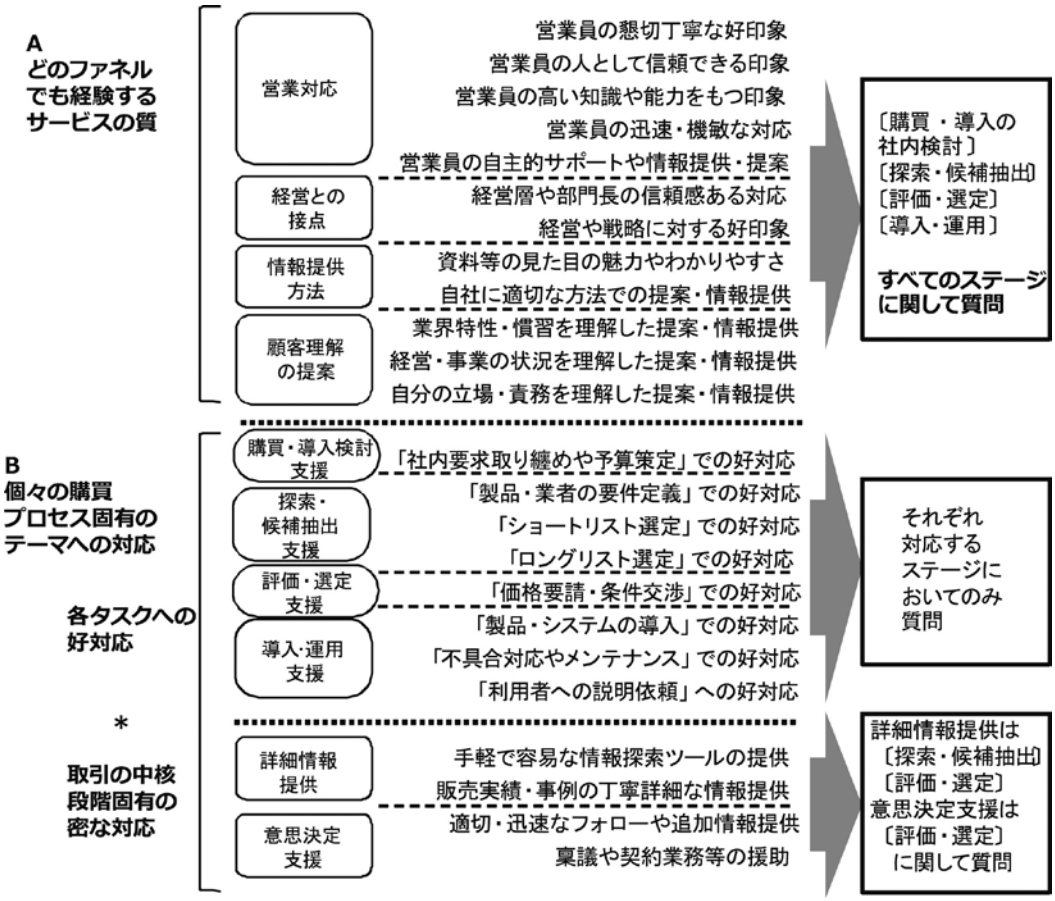
かし，反応量の多いものを俯瞰し，比較することで，セグメントごとの特徴は十分に抽出できたと考える。いずれの特徴も，前章で考察した2軸の背景である“目的”か“手段”かの違いや所属部門の違いに加えて，「事業インパクト」「商材リテラシー」の2軸の特徴，あるいは前章で見たそれを反映した組織購買に臨む買い手の意識・体制に即して合理的なものであり，それゆえ各セグメントの購買センターとしてのプロフィールや組織購買の実態をありありと描くことができた。

この2軸はある背景に依存しており，また2軸はある状況を支配する。「光通信を使ったインターネット接続回線」以外の商材でも，2軸の背景が同様のものであれば本節の議論はよく当てはまるものと考える。また背景がこの商材とは異なる場合，2軸の特性自体が各セグメントの組織購買を明確に特徴づけるものであれば，ここで試行したようなマーケティングへの示唆を得ることが十分に可能であると考える。

5. 取引満足をもたらす体験

最後にこの節では，購買活動全体の中で取引への満足をもたらす体験について，4つのセグメントの差異を考察する。新規顧客開拓に尽力する一方で，アップセル，クロスセル，再購買など，既顧客との継続的な関係性を重視するBtoB企業の声をよく耳にする。仕組みとしてのCRM

【図表10】 デライト体験に関する測定項目

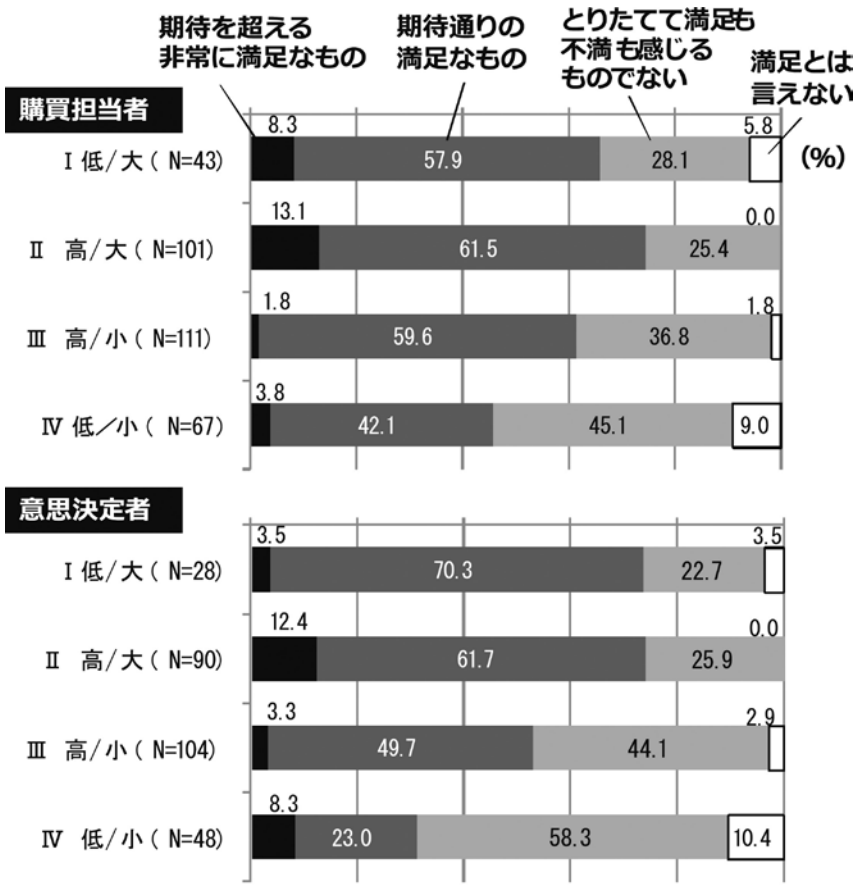


はもちろん重要であるが，取引の時点で得る満足感が，次の取引への態度に影響することは議論の余地を待たない。それは営業員の対応のみならず，発揮されるパフォーマンスから情報の体裁・内容まで，あるいは購買プロセス上の特定のタスクでの支援など，多様に想定できる。どのような体験を創出することが取引全体への満足を高めるのに有効かがセグメントによって明確に異なると，施策の設計も検討しやすい。

余田・首藤（2013）では，組織購買における社内案件化の段階から，探索，選択，さらには利用・消費に至る全プロセスにおいて，顧客企業の各関与者および組織全体として「印象に残る喜びの体験」を“デライト体験”と名づけて着目している。その際，取引満足を引き出す機能も含めてデライト体験を定義しており，購買関与者に対する調査結果において「取引満足度と正の相関が高い」体験と定量的な表現ができるとしている。本論でも「光通信を使ったインターネット接続回線」の購買関与者調査で同様の考え方で，4つのセグメントにおけるデライト体験を抽出し，その差異を分析した。

取引満足度とデライト体験に関する詳細な測定方法は余田・首藤（2013）には記載されていないが，本論では項目および指標について以下のように吟味し，設定した。まず体験の項目については，A)購買上のどのプロセスにも共通する情報提供や顧客接点におけるサービスの質の観点と，B)個々の購買プロセスに固有の各タスクに関わる好対応という2つの側面から設定した。【図表10】はその全体像で，Aについては4つの購買ステージすべてについて，Bについては関連するステージに関して質問した。

【図表11】　各セグメントの購買担当者/意思決定者の取引満足度



デライト体験の測定は2段階とし，まずそのような経験・対応自体の有無を聴取し，有った対象者に関してそれがどのような経験・対応だったかを聴いた。「期待や想定を超えるものだった」「期待や想定通りのものだった」「とりたてて印象のないものだった」「期待や想定していたほどのものでなかった」の4段階でその結果を測定した。体験すること自体，嬉しくて満足をもたらす性格のものという前提で，それが想定・期待以上だと，もっと嬉しく，もっと高い満足をもたらすのがデライト体験の本質として，最上位に次ぐ2段階目でもポジティブな意味合いをもたせてある。

一方で取引満足度も，当該案件を振り返ってもらって，総合的に評価してどの程度満足しているかを質問した。上述の体験評価の4段階の尺度の概念とできる限り近づけることを重視し，「期待を超える非常に満足なもの」「期待通りの満足なもの」「とりたてて満足も不満も感じるものでない」「満足とは言えない」の4段階で評価してもらった。4つのセグメントにおける回答は【図表11】の通りである。取引満足度については等分散であるという帰無仮説は棄却されたので，Kruskal-Wallis検定でセグメント間の中央値の差異に着目したところ，4つのセグメント間に差はないとの帰無仮説は棄却されている。

デライト体験評価と取引満足度の各4段階評価（経験・対応自体の有る対象者のデータのみ使用）をスケール尺度にして，各セグメントにおけるその結果のピアソンの積率相関係数を導いた。【図表12】においてハッチングをかけたものが.40および.50以上の数値のものである。セグメント間の差異を分析する指標自体が相関係数なので，4セグメントのデライト体験の差異を統計解析の手法を用いて確認することはしていない。しかし，ハッチングのかかった数値の高い項目の出現状況（購買ステージやA，Bのタイプおよびその内容）がセグメントによって異なることから，セグメント間のデライト体験は必ずしも一様でないことや，その差異をおおまかに把握することはできよう。

セグメントⅠでは取引満足と相関の高いデライト体験は，比較的すべての購買ステージにばらついている。〔購買・導入の社内検討〕の段階では顧客理解にもとづく提案・情報提供，〔評価・選定〕および〔導入・使用〕の段階での営業員の信頼できる人物印象，〔導入・使用〕段階の業務，とりわけ利用者への説明依頼に関わる対応などに関して，デライト体験と取引満足との間に高い相関が見られる。また購買プロセス全体を通して，自分の立場や責務を理解した提案・情報提供の取引満足との相関も注目に値する。孤立の不安を抱える購買関与者ゆえ，初期段階から導入時まで長く，手厚く支援することが取引への満足の鍵を握るとの仮説が得られる。

セグメントⅡは〔購買・導入の社内検討〕〔探索・候補抽出〕といった取引の前半に総じてポイントがある。業界特性・慣習の理解にもとづく提案・情報提供，資料の見た目への配慮，自主的なサポートや情報提供などに関する体験が，取引満足を引き出す。また〔評価・選定〕段階でも営業員の対応・信頼感や手軽な情報探索ツールの提供が満足をもたらす。高い商材リテラシーにもとづく比較的主体性の高い組織購買がなされるセグメントⅡに対しては，多様な関与者から成るチームの様々な判断に関して，課題に即した最適な支援を提供するスタンスが売り手には求められるといえよう。

セグメントⅢは，佳境とも言える〔評価・選定〕ではなく，その前後のステージである，〔探索・候補抽出〕と〔導入・使用〕の段階に取引満足との相関の高い項目が多く見られる点が注目できる。特に〔探索・候補抽出〕には，営業員の高い能力や知識，経営・事業の状況を理解した提案・情報提供，資料等の見た目やわかりやすさがデライト体験となっている。タスクとしては要件定義に関する対応との相関が高い。最適解の提示で，手なれた購買活動の効率・効果を最大化することが取引満足を引き出す秘訣と捉える事ができる。

セグメントⅣは購買活動の中盤に急所があり，〔探索・候補抽出〕の段階における要件定義やショートリストやロングリスト作成時の対応などのタスク全般への好対応，〔評価・選定〕時の重要な情報となる販売実績・事例の丁寧詳細な情報提供や，意思決定に必要な追加情報・フォ

【図表 I2】 各セグメントのデライト体験評価と取引満足度の相関係数

			セグメント Ⅰ				セグメント Ⅱ			
			購買・導入の社内検討	探索・候補抽出	評価・選定	導入・使用	購買・導入の社内検討	探索・候補抽出	評価・選定	導入・使用
A どのファネルでも経験するサービスの質	営業対応	営業員の懇切丁寧な好印象	0.18	0.37	0.29	0.31	0.29	0.30	0.42	0.34
		営業員の人として信頼できる印象	0.17	0.37	0.43	0.53	0.23	0.50	0.40	0.19
		営業員の高い知識や能力をもつ印象	0.22	0.26	0.24	0.35	0.37	0.37	0.25	0.37
		営業員の迅速・機敏な対応	0.11	0.11	0.12	0.21	0.25	0.32	0.18	0.36
		営業員の自主的サポートや情報提供・提案	0.26	0.33	0.35	0.11	0.30	0.46	0.22	0.29
	経営との接点	経営層や部門長の信頼感ある対応	0.19	0.37	0.38	0.12	0.28	0.30	0.23	0.16
		経営や戦略に対する好印象	0.08	0.10	0.05	0.11	0.41	0.32	0.38	0.27
	情報提供方法	資料等の見た目の魅力やわかりやすさ	−0.01	0.31	0.39	0.19	0.40	0.38	0.39	0.27
		自社に適切な方法での提案・情報提供	0.36	0.28	0.22	0.29	0.36	0.36	0.27	0.39
	顧客理解の提案	業界特性・慣習を理解した提案・情報提供	0.56	0.03	0.31	−0.16	0.43	0.45	0.23	0.38
		経営・事業の状況を理解した提案・情報提供	0.21	0.08	−0.04	−0.33	0.31	0.15	0.34	0.33
		自分の立場・責務を理解した提案・情報提供	0.45	0.12	0.43	0.38	0.34	0.25	0.28	0.31
B 個々の購買プロセス固有のテーマへの対応	購買・導入検討支援	「社内要求取り纏めや予算策定」での好対応	0.25				0.23			
	探索・候補抽出支援	「製品・業者の要件定義」での好対応		0.19				0.36		
		「ショートリスト選定」での好対応		0.07				0.40		
		「ロングリスト選定」での好対応		0.41				0.31		
	評価・選定支援	「価格要請・条件交渉」での好対応			0.04				0.28	
	導入・運用支援	「製品・システムの導入」での好対応				0.43				0.24
		「不具合対応やメンテナンス」での好対応				0.46				0.33
		「利用者への説明依頼」への好対応				0.68				0.34
	詳細情報提供	手軽で容易な情報探索ツールの提供		0.23	0.13			0.28	0.41	
		販売実績・事例の丁寧詳細な情報提供		0.18	0.15			0.26	0.32	
	意思決定支援	適切・迅速なフォローや追加情報提供			0.21				0.28	
		稟議や契約業務等の援助			0.39				0.32	

			セグメント Ⅲ				セグメント Ⅳ			
			購買・導入の社内検討	探索・候補抽出	評価・選定	導入・使用	購買・導入の社内検討	探索・候補抽出	評価・選定	導入・使用
A どのファネルでも経験するサービスの質	営業対応	営業員の懇切丁寧な好印象	0.35	0.38	0.09	0.42	0.23	0.28	0.03	0.28
		営業員の人として信頼できる印象	0.15	0.38	0.17	0.32	0.24	0.35	0.28	0.02
		営業員の高い知識や能力をもつ印象	0.34	0.54	0.38	0.46	0.10	0.40	0.28	0.06
		営業員の迅速・機敏な対応	0.29	0.21	0.30	0.43	0.08	0.33	0.03	0.07
		営業員の自主的サポートや情報提供・提案	0.35	0.46	0.26	0.48	0.26	0.39	0.24	0.34
	経営との接点	経営層や部門長の信頼感ある対応	0.26	0.27	0.26	0.36	0.31	0.41	0.37	0.29
		経営や戦略に対する好印象	0.35	0.43	0.19	0.44	0.21	0.09	−0.07	0.00
	情報提供方法	資料等の見た目の魅力やわかりやすさ	0.37	0.51	0.16	0.42	0.24	0.49	0.11	−0.13
		自社に適切な方法での提案・情報提供	0.24	0.27	0.25	0.34	0.33	0.27	0.41	0.06
	顧客理解の提案	業界特性・慣習を理解した提案・情報提供	0.35	0.37	0.28	0.49	0.13	0.24	−0.11	0.06
		経営・事業の状況を理解した提案・情報提供	0.32	0.54	0.25	0.49	0.23	0.19	0.20	0.20
		自分の立場・責務を理解した提案・情報提供	0.40	0.37	0.24	0.43	0.28	0.37	0.26	−0.03
B 個々の購買プロセス固有のテーマへの対応	購買・導入検討支援	「社内要求取り纏めや予算策定」での好対応	0.30				0.24			
	探索・候補抽出支援	「製品・業者の要件定義」での好対応		0.53				0.72		
		「ショートリスト選定」での好対応		0.43				0.56		
		「ロングリスト選定」での好対応		0.37				0.48		
	評価・選定支援	「価格要請・条件交渉」での好対応			0.48				0.26	
	導入・運用支援	「製品・システムの導入」での好対応				0.46				0.36
		「不具合対応やメンテナンス」での好対応				0.37				0.11
		「利用者への説明依頼」への好対応				0.34				−0.07
	詳細情報提供	手軽で容易な情報探索ツールの提供		0.32	0.25			0.31	0.29	
		販売実績・事例の丁寧詳細な情報提供		0.34	0.34			0.36	0.56	
	意思決定支援	適切・迅速なフォローや追加情報提供			0.15				0.63	
		稟議や契約業務等の援助			0.24				0.08	

ロー活動の適切・迅速な提供が満足を引き出す。購買活動に対する意識が必ずしも高くないうえに，商材リテラシーが低いものの自身としては依存している意識は低いセグメントではあるが，組織としての意思決定の中核となる局面において，的確な支援で期待に応えることが満足をもたらすものと言えよう。

以上のように，単に相関係数に着目してデライト体験を創出する施策を抽出するだけでなく，各セグメントの2軸の背景や組織購買の特徴と関連づけてその結果を解釈することで，納得性，有効性の高い施策を検討することができる。そのことは，マーケティング戦略全体と整合性のとれた，取引満足醸成のための施策策定が可能なことを意味する。

「光通信を使ったインターネット接続回線」以外の商材に関しては，調査項目に当たる体験の候補を吟味する必要はあるが，デライト体験を見出し，施策を検討する際には，同様のアプローチが可能と考えられる。

VII. まとめ

「光通信を使ったインターネット接続回線」の中堅以下の規模の企業の市場においては，買い手側企業の「商材リテラシー」の高低と「事業インパクト」の大小による市場細分化によって，組織購買に関して様々な面で差異や特徴のあるセグメントが生成された。第6章で取り上げたいくつかの論点の考察を通して，2軸を決定づける背景要因，2軸そのものの状況，そして2軸に依存する組織購買の実情を，一貫性をもつものとして把握できた。そしてそれらを統合的に捉えて各セグメントの特徴を体系的に把握することで，マーケティング施策立案に有効な示唆を与えることができることを確認した。

他の商材においても，“目的”か“手段”かの幅や所属部門について多様性があって背景を同じくする市場の場合には，2軸の持つ意味が本論と近しく，方法論の適用にとどまらずセグメント群の特徴に関しても本論の議論が適用できるものと考えられる。システムやネットワーク，情報機器などでは，そのような多様性が今日，多くの商材について認められるはずである。部品や素材，あるいは法人向けサービスなどでも，比較的ルーティンな購買から，価値創出のための新たな取り組みに関わる購買活動までの幅が，同様に2軸に影響を与える買い手の多様性をもたらしているものと想像できる。従って本論の議論は，幅広いBtoB商材に適用可能なものと思われる。

またそのような背景がない商材の場合でも，「光通信を使ったインターネット接続回線」は，背景に必ずしも起因しない2軸そのものの特性自体がセグメント群の組織購買を特徴づけている部分もあるため，本論と同様の分析や示唆抽出が可能であり，市場細分化の方法論として検討に値するものと考える。

第2章で論じたように，顧客のみならずBtoB企業自身の変化や問題意識も捉えて課題を設定し，顧客起点の発想でそれらの解決の道筋を描くのが，今のBtoBマーケティングの要諦である。「事業インパクト」と「商材リテラシー」の活用を提唱した第3章で，これらの概念の特性を踏まえて，売り手の現状をSTP戦略に反映させやすい美点を論じた。そして第6章で，いくつかの論点から詳細にセグメント群の特徴を精査した結果，この2軸で生成されるセグメント群からターゲティングやポジショニングを策定するにあたって，売り手であるBtoB企業の戦略やリソースとのすり合わせの余地や必要性の大きいものであるとの確信をもった。今後は個別具体的なケースで，市場細分化に際して自社の状況をどう取り込むかについての方法論を，さらに吟味していく必要があると思われる。

BtoB企業を取り巻く事業環境は変化が激しい。マーケティングへの取り組みは，理論と実践を積み重ねて得る知見をもとに，置かれた環境に即した戦略を模索する必要がある。市場細分化は，マーケティングの基本戦略となるSTP戦略の，さらにベースになる端緒ではある。しかし本論を刺激に，多くのBtoB企業が洗練された戦略構築に対する意識を高め，実践するようになれば幸いである。

参考文献

Homburg, Droll &Totzek(2008), "Customer Prioritization: Does It Pay Off, and How should It Be Implemented?" *Journal of Marketing,* 72(5), pp.110-130.

石井淳蔵, 嶋口充輝, 余田拓郎, 栗木契 (2004)『ゼミナール マーケティング入門』 日本経済新聞社

今村英明 (2005)『法人営業「力」を鍛える』 東洋経済新報社

高嶋克義, 南知恵子 (2006)『生産財マーケティング』 有斐閣

余田拓郎 (2011)『BtoBマーケティング』 東洋経済新報社

余田拓郎, 首藤明敏 (2013)『実践BtoBマーケティング』 東洋経済新報社

余田拓郎, 徳永朗 (2005)「取引接点強化に向けたBtoBコミュニケーションの再構築」『日経広告研究所報』223号, pp.9-16。

オーラルセッション ― フルペーパー

日本の情報サービス産業の品質と今後の課題

NDSインフォス株式会社 専務取締役 東京支社長
吉田 憲正

要約

本稿では,「日本の情報サービス産業」の品質について，情報サービス産業を牽引してきたバンキングシステムと社会基盤である電子自治体システムを例に挙げ，考察を行う。日本の情報サービス産業の提供しているサービス品質は高いが，その品質が作り上げられた背景は，日本の情報サービス産業の発展の中で歴史的にもたらされたIT産業構造，日本の消費者の製品・サービスに対する厳しい意識，そして日本の(行政等)制度によるものであった。それらを踏まえ，日本の情報サービス産業の今後の課題として，①コストと品質のためのユーザ側のIT人材層の増強，及び②国際標準化を意識した「製品」としての海外市場展開，の2点について考察した。

キーワード

情報サービス産業，品質，バンキングシステム，電子自治体システム，国際標準化

I. はじめに

本稿では,「日本の情報サービス産業」の品質について考察を行うが，本稿筆者の認識や主張は筆者個人のそれであり，現在及び過去に所属していた組織の見解等とは全く関係ないことを予めお断りをしておきたい。

さて，議論に入る前に，議論に関係する数点のエピソードを紹介したい。

エピソードI　英国郵便局の「重要なお知らせ」

週刊ダイヤモンド(2015/05/16)のコラム「金融市場　異論百出」によると，英国ロンドン近郊の郵便局で順番待ちの長蛇の列ができており，店内には「重要なお知らせ」と書かれた「私どもは，最近，コンピュータシステムをアップグレードしました。その新システムを熟知しようとしているところです。我々がその変化に慣れるまでの間，どうぞ我々と一緒に辛抱してください。」という掲示があり，これは，英国ではよくある一般的な光景で違和感がないとのこと。とあり，このコラムニストの加藤氏は，多くの日本企業は，客の要望や批判に極めて丁寧に接し，それが日本の工業製品やサービスの品質を高めてきたことは事実であろう。しかし,「お客様は”神様”のはずだ」という消費者の意識が行き過ぎてしまうと，企業のクレーム対応のコストが膨らみ，利益率は低下，(中略)日本全体でみると，皆で首を絞めあっている構図が表れ始めている。とコメントしている。

日本の消費者意識と外国の消費者意識に大きな違いがあることを，このエピソードは教えてくれる。

エピソード2　浦添システムの先進性

2010年4月21日のワールドビジネスサテライト(テレビ東京系列),「特集,電子行政10年目の”再起動”あるべき電子行政の姿とは」では，先進事例の沖縄県浦添市を取り上げた。

インタビューに答えた浦添市の上間泰治情報政策課長(当時)は,「どこが先進的か」との問いに,「システムをオープン化し，各自治体が共有しながらコストを下げるのが大きな目標」であるとした上で,「完成したシステムの著作権の一部の中身の設計書を開示させたり」,「変更する権利が欲しいと公募に明示した」。「(企業の)ビジネスモデルを根底からひっくり返すような話」と続けた。

実際に，ソース開示(筆者注:プログラムのソースコードを利用者等に開示すること，システムの著作権を共有す

ること)をシステム受託条件にしたところ，受け入れたのは２社だけであった。

システムの著作権は，ソフトウェア（プログラム）を開発した業者側（ベンダー）が持つことが原則のため，一度システムを導入すると他社への乗換えが難しくなり，この状態は「ベンダーロックイン」と呼ばれている。一方ソース開示契約で著作権を共有した浦添市の場合は，契約の更新時に別の業者に乗り換える事も出来ることとなった。

「ベンダーロックイン」は，コンピュータシステムの高コスト要因として指摘されることが多いが，システムのオープン化を指導し，設計書やソースコードの良し悪しを判断できる技術力を持ったユーザと，それに呼応できるベンダーさえ居れば，従来の強固なビジネスモデルを根幹からひっくり返すことが出来たことを，このエピソードは教えてくれる。

エピソード３　国際公共交通連合での拍手喝采

世界の交通系非接触IC カードの黎明期である2000年2月2～5日，国際公共交通連合（UITP）主催の自動運賃収受（AFC：Automatic Fare Collection）をテーマにした国際会議がイタリアのボローニア市で開催された。参加国は日本を入れて33ヶ国であり，筆者も，運輸省(当時)の「汎用電子乗車券普及検討委員会」の関係者として参加していた。

この会議の重要な議題の一つが，非接触IC カードの国際標準化であった。国際標準化規格のISO14443 タイプA，B について，フィリップス社やモトローラ社や彼らとコンソーシアムを組むインテグレーターの，意気軒昂のプレゼンテーションがあった。これに対し，当時既に世界で最も早く実用化が進んでいた香港の「八達通(Octopus, はったつつう)」カードの実績があるタイプC（フェリカ）を全く反映していない標準化の在り方について，「顧客や事業者の立場を無視したメーカー側の売り込み」だと批判する声が会場から出され，拍手喝采された。

日本国内では，JR 東日本「Suica」（スイカ）など交通系IC カード10種類を発行する全国ll の事業者・団体が，2013年3 月23 日から全国でIC カードの相互利用を始めた。10種類のカードのどれかを持っていれば，全国どこの鉄道でも乗れるようになり，また「電子マネー機能についても，将来的には共通化する計画だ」というものであった。しかし，世界でも類を見ないような高機能を持つことが出来，高速通信・高信頼性を誇る日本の交通カードや各種電子マネーの仕様であるタイプC（フェリカ）は，残念ながら，世界のメジャーカードになっていない。

この原因は，カードコストの問題もあるが，良く知られているようにIC カードは，製造ロット数，発行枚数によって大きく価格が変動するものであるので，それ以前の問題，つまり，カードそれ自体が国際標準規格に採用されていないという市場流通に関する困難性によるところが大きいと，筆者は考えている。

国際標準化は，実用化の現状や，機能の高低を反映しない形でも決めることが出来，その結果，国際的に大きく市場を失う可能性があることを，このエピソードは教えてくれる。

II. 日本の情報サービス産業の歴史

情報サービス産業

近年，情報技術(IT :Information Technology)が多くの産業と密接な関連性を持つ様になったため，情報サービス産業を明確に定義することが困難となり，多様な解釈ができるようになってきている。本稿では，議論を明確にするため，「情報サービス産業」を，JISA(一般社団法人情報サービス産業協会)が編集している「情報サービス産業白書2014」と同様に，以下の様に定義することとする。

情報技術を基にしたハードウェア製造，ソフトウェア開発，情報通信に関する産業を総称して「情報産業」と呼び，その中で，情報システムの構築・運用，ソフトウェア開発，ビジネスアプリケーション/ゲームソフト作成，情報処理・提供サービスを担う産業を『情報サービス産業」と定義す

る。

情報サービス産業は，車や建物を造る産業とは異なり，ソフトウェアや情報システム等の目に見えない「機能」を提供する産業であり，そのうち主力の「情報システムの構築・運用」は，システム・インテグレーション，システム・ソリューションとも呼ばれ，ハードウェア・ソフトウェア・ネットワーク環境を包括的に提供するサービスのことである。

日本の情報サービス産業の歴史

日本の情報サービス産業の誕生は，1960年代であった。当時はコンピュータ(メインフレーム)が大変高価であり，大企業か政府機関でなければ自ら導入することができず，コンピュータを保有し，ユーザに計算サービスを提供する「計算センター」と呼ばれる情報サービス企業が全国で誕生し，多くのユーザが大型コンピュータ(汎用機)を共同利用していた。

この頃IBM等のアメリカの外資系コンピュータメーカーのビジネスは，ハードウェアとOS(基本ソフト) を顧客に納め，顧客固有のアプリケーションソフト(業務ソフトウェア:以下業務ソフト)は，顧客が開発し運用する形が原則であり，役割分離が明確であった。

顧客の情報システム部門は，相当数の業務ソフトを開発できる技術者を自組織に抱える必要があり,この力がない顧客は,コンピュータを導入できなかった。

この時代は,ソフトウェアの開発は自社で行うものであり，他者の為のソフト開発を主な事業とするソフトウェア会社は,市場を形成できずにいた。

当時IBMは，前身のパンチカード計算機販売と同じレンタル/リース方式を継続しており，そのビジネスモデルは，メインフレームのハードウェアのみならず，OSやミドルウェアのソフトウェア，フィールドサポート(保守作業)，システムコンサルティング,及びユーザ教育等コンピュータを利用するに必要なサービスをそれに包含(包括レンタル契約=バンドリング)しているものであった。

この様な外資系コンピュータメーカーのビジネスは，顧客固有の業務ソフト開発に関わらないため手離れが良く，メーカー側に高収益をもたらしていた。

この時代のコンピュータ利用ユーザを，顧客マーケットという視点で捉えると，IBM等の外資系メーカーの顧客は，自ら業務ソフト開発が出来るアーリーマジョリティであったのに対し，当時の日本の顧客は，自ら業務ソフトの開発が出来ないレイトマジョリティであった。

日本でのコンピュータの商用利用は，1955年東京証券取引所と野村総研にUNIVAC120が導入されたのが最初とされている。その後1957年に国鉄鉄道技術研究所と三菱電機に技術計算のためにBENDIX-G15，1959年に台風進路予測のため気象庁にIBM704，同年三和銀行にIBM650が銀行業務のために導入され，1960年代を通して，銀行のシステム(バンキングシステム)の普及が進んでいった。

1961年には，八幡製鉄がIBM7070等，1962年トヨタ自動車販売がIBM305を導入した。1962年日本IBMが,IBM7090の商用計算センターを設置しているが，この様な計算センターを除けば，日本でのコンピュータの商用利用は，大変限られた大企業や中央の行政機関等に限られていた。

日本においては，レイトマジョリティの顧客数が潜在的には圧倒的に多く，日本のメーカー等(富士通，日立，日本電気，電電公社等)は，外資メーカーが決して行わなかった顧客の業務ソフトの開発に積極的に参加し1960年代の後半，顧客の業務ソフトの受託開発を開始し，この大きなビジネス領域を自らのものとした。

業務ソフトの分野としては,当時最大のコンピュータ利用者だった電気通信事業者(キャリア)の電電公社を除けば,熾烈な顧客獲得競争を行い情報化の投資がそのまま顧客サービス等の向上に直接繋がっていた銀行の業務システム(バンキングシステム)への投資が,情報産業，情報サービス産業をリードする形で進んだ。また，中央および地方の行政機関への各種行政システム導入が，コンピュータの全国展開を促進したと言える。

この結果，日本のコンピュータ市場，若しくは，ソフトウェアや各種サービスも含む情報サービス産業の市場は

急速に立ち上がり，また「日本独自のIT産業構造」を形成することとなった。

日本のメーカー等は，顧客の業務ソフトを顧客に代わって開発するため，膨大なソフト開発要員を抱え込む，若しくは，調達する必要があった。「日本独自のIT産業構造」とは，元請けの大手企業が大規模なソフトウェアの発注を受け，それを業務や機能で分割できるモジュール毎に分け，其々の下請け会社に発注し，その下請け会社が更に同様に中小ソフトウェアハウスに発注するという構造からなる，他国にはないソフトウェア開発のピラミッドの様な多層構造化のことである。

この結果顧客サイドで観ると，自社と自社の情報システム子会社を含めてのソフトウェア開発の要員数は，米国の同種・同規模の企業と比較すると，日本は少なく，現在でも米国の1/3から1/5と言われている。

IPA(独立行政法人情報処理推進機構)によると，2014年時点で日本のIT人材の推計は111万8000人であり，ユーザ企業(IT利用側)における人材の推計は27万7000人，IT系企業(IT提供側)におけるIT人材の推計は84万1000人と，IT利用側の3倍以上の人材がIT提供側(メーカー側)に存在している。

III. 品質

品質

「日本の家電製品は品質が良い」,「日本の宿泊施設のサービス品質は素晴らしい」等々，普段の生活でも何気なく品質という言葉を使っているが，広辞苑(第六版)によれば，品質とは「品物の性質」と定義されている。

本稿では，情報サービス産業の品質を議論するのが目的であるため，コンピュータのハードウェア，ソフトウェアという工業製品の品質を議論するのに相応しいISO(国際標準化機構)の次の定義を採用する。

ISO9000：2005では，品質(quality)とは，「本来備わっている特性の集まりが要求事項を満たす程度」であり，特性(characteristic)とは「そのものを識別するための性質」，要求事項（Requirement）とは，「明示されている通常暗黙のうちに了解されている，または義務として要求されているニーズ又は期待」のことと定義されている。

表の品質力と裏の品質力

品質を議論する時には，2つの立場がある。供給側と顧客側の2つの立場であり，我々が日常的にこの製品の「品質が良いとか悪い」とか使うのは顧客の立場,「高品質」を目指すという使い方は，供給側の立場である。これらは，双方とも主観的であり，供給側が目指した「高品質」が，それを購入したり利用したりした全ての顧客にとって「品質が良い」ということにはならない。

ここからは，圓川(2015)の品質と顧客満足の議論を踏襲しながら議論を続けたい。

供給者が目指す品質，それを達成する能力を「裏の品質力」と呼び，顧客側の満足を達成する能力を「表の品質力」と名付ける。

「裏の品質力」の測定尺度には，設計品質(quality of design)と適合(製造)品質(quality of conformance)があり，設計品質とは設計者が目標として狙った品質のことであり，適合品質とは実際の品質のことである。

一方,「表の品質」とは，設計品質をもとに適合(製造)品質で作り込まれた製品・サービスを購入し，その利用を通して顧客が感じる知覚品質(perceived design)であり，購入に支払った価格も考慮して感じる価値，いわゆる知覚価値(perceived value)であり，それらを通して最終的に感じる顧客満足のことである。

日本の製造業は，設計品質と適合(製造)品質を徹底して鍛えられた結果，高度成長時代(1970年代)までは，裏の品質力が，顧客側の満足を達成するという，表の品質に繋がり，そのことが日本の製造業の国際競争力の源泉となっていた。

しかし，バブル崩壊後(1990年代)，高品質という裏の品質力が，顧客が感じる表の品質力とミスマッチを起こすようになり，一方で供給側の，それまでの国内市場での高

品質・多機能による成功体験が，エレクトロニクス製品，携帯電話の分野で所謂「ガラスパゴス化」という現象を引き起こすこととなった。

国による顧客満足の差

圓川(2015)らは，2008年3月から2010年2月の間，現地の大学などの協力を得て，留置調査法及び集合調査法作法により，日本を含む先進国4ヶ国(日本，フランス，米国，ドイツ)，新興国4ヶ国(中国，タイ，ボリビア，ウィグル)の計8ヶ国・地域で15の製品・サービスを対象とし，累積サンプル数が60,000を超える比較的大規模な顧客満足関連指標の調査を実施している。

15の製品・サービスとは，携帯端末，パソコン，シャンプー，自動車の4製品，携帯サービス，銀行，スーパーマーケット，ファストフード，病院，美容院の6サービス，自治体，郵便，電力，免許の5つの公共サービスであった。

この調査では，多くの大変興味深い結果が得られているが，此処では本稿議論に関する，国による顧客満足の差について概説する。

全産業の顧客満足度について，10段階で測定した顧客満足度を比較が容易な形の100ポイントスケールでみると，日本は56.2ポイントと8ヶ国の中で最も低く，最高の米国70.9ポイントと15ポイント近くの差があった。

つまり，日本は，製品・サービスの品質に対し，諸外国に比べ大変厳しい国だと言える。

業種カテゴリーでみると，製品＞サービス＞公共サービスの順は，世界に共通している。公共サービスを除く各国10の製品・サービスの相対満足度(各国の平均顧客満足度には大きな違いがあるので，各国の製品・サービス別の顧客満足度からその国の平均顧客満足度を差し引いたもの)については，先進国では製品が比較的高いのに対し，ファストフードやスーパーマーケット等の標準化されたサービスが低く，美容院のようなカスタマイズされたサービスは一般的に高い。一方，新興国は逆の傾向が出ている。

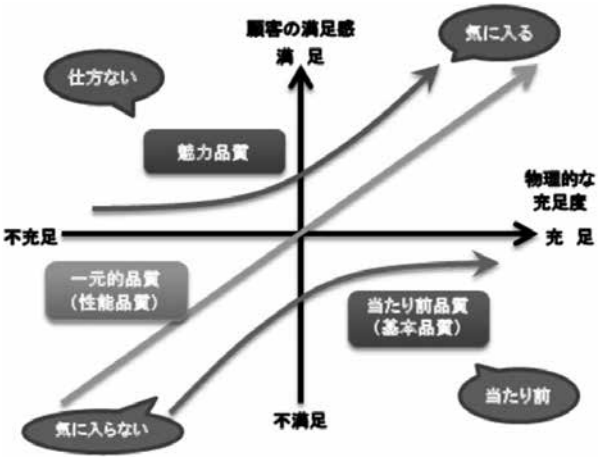
しかし，先進国でも一様ではなく，米国では，銀行が一番高いのに対し，日本とフランスでは一番低いというように先進国内でも違いがみられる。日本とフランスの顧客満足度のパターンは酷似している。

顧客満足と品質

顧客満足と品質をモデル化した考え方として，「狩野モデル」“Kano Model”という名称で有名なモデル（図1）がある。

横軸に品質特性あるいは属性の充足度を縦軸に，顧客の満足度が取られており，充足度と満足度の関係が，品質特質によって異なるというものであり，顧客の求める品質について「魅力品質」「一元的品質」「当たり前品質」の3つに分類されている。

図1　狩野モデル



出典) 日科技連ホームページ
https://www.juse.or.jp/departmental/point02/08.html

「当たり前品質」とは，その品質特性が充足されても”当たり前”で満足にはつながらず，逆に不十分ならば，不満を引き起こすような品質特性であり，自動車でいえば，安全に関する品質特性である。

中間の「一元的品質」とは，充足度合いによって不満・満足が右上がりの線で一元的に決まるものであり，自動車でいえば，燃費や走行の性能がこれに相当する。

「魅力品質」とは，それが充足されれば，高い満足が得られ，不充足であっても不満にならない品質特性であり，自動車でいえば，自動ブレーキなどがあげられる。

この「魅力品質」は，例えば「羽根のない扇風機」の様に，ひとつ尖った，他とは違う魅力・機能・デザイン等が強力な差別化要因になり得るものであるが，“何を魅力と感じるか”が人によって異なる点が難しい。

IV. 日本の情報サービス産業の品質

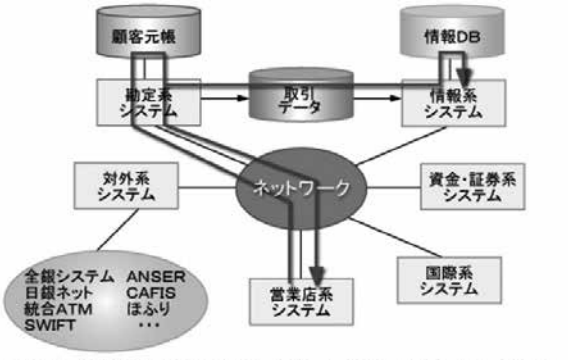
情報サービス産業で企画・設計・開発・運用・保守に関わり，海外のシステムを視察し，少ない経験ながらも海外企業へシステム提案をした筆者からみれば，端末も含めたシステム事故（システム障害）の少なさ，障害回復時間の迅速さ，処理の速さ，サービスメニューの多さ等，日本の情報サービス産業の提供サービス品質は，国際的に高いと感じている。

本稿では，具体的に日本の情報サービス産業を牽引してきた代表的な事例としてのバンキングシステムと，社会基盤のシステムである電子自治体システムを取り上げ，その品質について考察することで，日本の情報サービス産業の品質について議論してみたい。

バンキングシステムの品質

現在の日本のバンキングシステム(第三次オンライン）は，「勘定系システム」,「情報系システム」,「対外系システム」,「国際系システム」,「資金・証券系システム」,「営業店系システム」の6つの「系システム」から成る大規模オンライン・システムである(図2)。

図2　三次オンラインの構成



全銀システム：全国銀行データ通信システム　日銀ネット：日本銀行金融ネットワークシステム
SWIFT：Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
ANSER：Automatic answer Network System for Electrical Request
CAFIS：Credit And Finance Information System　顧客元帳：顧客単位に名寄せされた元帳（CIF：顧客情報ファイルと呼ぶこともある）

出典）ITpro　Part16 銀行編 (2)
http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/lecture/20080228/295023/

銀行業務は「銀行法」で規定されており，銀行が行える業務は，(1) 預金，貸し出し，為替という「銀行固有業務」と，(2) 債務保証や有価証券の販売，両替といった「銀行業に付随する業務」であり，「銀行固有業務」は，銀行の「三大基本業務」と呼ばれ，これに関わる取引を処理しているのが「勘定系システム」である。

日本のバンキングシステム（第三次オンライン）の基幹システムである勘定系システムでは，元帳をシステム体系の中心に据え，全取引をこの元帳にリアルタイム処理で反映する，という仕組みで構築されている。

銀行業務の根幹である元帳残高の確定をリアルタイム（即時処理）で行うことは，日本人(日本の消費者)の意識から見れば至極当然のことだが，実は，この仕組みを採っている銀行業界は，世界でも日本のみであり，海外では，日中は取引データのログ情報を溜めておき，夜間バッチ処理で元帳に一括反映するパターンが一般的である。

日本の銀行では，リアルタイム元帳更新が原則であり，総合口座のように，普通預金，定期預金，当座貸越を全て連動させるような処理を実行している。

この様なサービスは，何時残高照会をしても，常に元帳が遅れなく更新されているという日本人にとっての「当たり前」だけでなく，個人の利用している色々な金融サービスを担保とした新たな金融サービスを生み出しており，これらは「魅力品質」に相当していると思われ，バンキングシステムとしては，国際的に高い品質だと言える。

さて此処で，視点を変え，情報サービス品質について議論する際，必ず議論されるシステム事故の観点で，品質を検討してみたい。「システム事故を起こさない」とは，自動車の品質で言えば，安全に関する品質特性であり，「当たり前品質」である。

システム事故に関する統計データは，その性質上公開され入手し難いものであるが，坂東(2014)らは，2000年1月から2012年12月まで(13年間)の，日経・朝日・毎日・読売 の4誌を情報源として，通信ネットワーク及び金融情報システムの情報システム事故の事例を独自の基準で収集し，分析し続けている。

それによれば，通信ネットワーク事故が13年間の合計で988件，その内「通信がつながらない」410件(全体比41.5%)年平均31.5件に対し，金融情報システム事故は，13年間合計で825件，その内全取引停止35件，ATM等端末停止161件，この2つの合計196件(全体比23.8%)である。2つの合計の年平均は，15.1件となる。

事故件数として，通信ネットワークが金融情報システムの事故件数の約1.2倍であり，利用者がサービスを受ける時に遭遇する事故である「サービス関連」の中でも，重大な「通信がつながらない」は，同じく重大な事故である「全取引停止，及びATM等端末停止」の約2.0倍となっている。

此処での金融情報システムには，銀行システムだけではなく証券システムも含まれており，日本の銀行のシステム，つまりバンキングシステムの品質は，この期間日本の通信システムの品質を大きく上回っている。

日本と同様に海外の統計データも得にくく，また日本と同じ抽出方法や基準ではなく同一の比較ができないが，検索エンジン(Google)を用い2000年から2012年のIT障害事例の収集と分析を行ったIPAによると，この期間の米国の通信ネットワーク事故の（組み込みソフト起因を含まない）件数が10件に対し，証券も含む金融システムの事故件数が13件となっており，通信ネットワークが金融情報システムの事故件数の約0.8倍であった。

筆者の認識では，2000年から2012年の日米の通信ネットワークの品質は安定しており，日本のバンキングシステムは，高い「当たり前品質」も維持していたと言える。

電子自治体システムの品質

日本の自治体は，都道府県と市町村とに分けられるが，本稿では，社会基盤システムとしての基礎自治体(1741自治体，2015年4月1日現在)である市区町村における電子自治体についての考察を行う。

電子自治体のシステムとは，自治体職員が扱う業務システムであり，市民，民間企業等は，その業務システムのサービスユーザということになる。

市区町村における代表的な業務システムは，住民情報関連，税業務，国保・年金，選挙投票，自動交付機，福祉業務，学齢簿，財務会計，庶務事務，人事給与，文書管理，統計，土木積算，公有財産管理，統合型GIS，公営住宅管理，グループウェア，電子申請，電子調達，電子提供，システム間連携，情報公開，電子相談，電子申告，医療費助成，図書館，上下水道などがある。

総務省は，2005年9 月から11 月にかけて，「電子自治体システムの効率的な構築の取り組み」の一環として，市町村で現在運用されている上記28 の代表的な業務システムの導入及び維持に要する経費等を把握するために，全国1,950 市村を対象に調査（回答率100% ）を実地している。この報告書では，業務システムの現状に続きその分析が続いているが，それも含め，現在の日本の電子自治体システムの問題点を観ると，一般的に以下の2つが挙げられる。

第一に，システムコストが極めて高いことである。

日本の自治体が行政情報システムのために負担する費用は年間3,600億円を超えており，自治体当たり年間2億円程度になっている。どの自治体でも同じ様なサービスを提供するために，人口規模の小さい自治体ほど住民1人当たりのシステム費用が割高となる。

同規模の自治体の同じ様な機能を持ったシステムでも，その費用には大きな格差がある。この要因としては，「ベンダーロックイン」の様な随意契約等により，適正な調達が行われていないことも指摘されている。

システムの利用形態では，住民情報関連，税業務，国保・年金，学歴簿，統計等基幹業務系システムにおいて，汎用機の利用率が高く，電子申請，電子調達，情報提供，情報公開等の比較的新しいシステムでは，Web 型アプリケーションが多い。

多くの自治体でパッケージソフトウェアを機能追加・変更して利用しているが，そのための費用には，初期投資である委託開発と同様の費用が掛かっており，また運用費用や保守費用も，機能追加・変更がある場合，費用が増大している。

第二の問題点は，システム連携ができていないことである。

同じ自治体内部でありながら五月雨式に，各部局が，調達のルール通りではあるが，夫々の業務のシステムを調達するため，結果的に様々なベンダーのパッケージや独立システムで複雑に構成されることとなる。そのため，多くの自治体では，物理的な媒体を使って手作業，或いは共通基盤システムを利用したバッチ処理でデータを共有しており，オンライン環境でのリアルタイムの連携には至っていない。

結果的に日本の電子自治体システム全体的に言えることは，業務ごとに重複データを保有し，統合データ構成になっていないばかりでなく，システムのC/S(クライアント/サーバ)方式からWeb方式化にも時間が掛かっており，窓口の同一端末での複数業務処理化も遅れている。

この点 エピソード2で紹介した先進的な浦添市のシステムでは，2008年のシステム更改に当たり従来業務をBPR (Business Process Re-engineering)により見直しただけでなく，更改以降も継続した改善を行うために，システムの中にABC（Activity Based Costing：活動基準原価計算）分析機能を付加し，更に，窓口におけるワンストップ・サービスの実施に向け，また団塊の世代職員の大量退職や人事異動によるノウハウ消失防止等のために，アプリケーションの利用方法を示すヘルプ機能とは別に，業務に関する根拠法や関連業務との関係を示す等の「業務ヘルプ」機能を盛り込んでいる。

さて此処で，議論の焦点を品質に戻そう。

電子自治体のシステムの「当たり前品質」は，バンキングシステム同様に，安定した正確な処理でありシステム事故(システム障害)を起こさない事である。

電子政府(中央も地方も含む)について国連の経済社会局（UNDESA）が発表する国別ランキングで，2010年の開始以来1位にランキングされ，また歴史的経緯により行政上の種々の制度が日本と共通，または類似している韓国では，後述するように「魅力品質」であるサービスレベルは，日本の電子自治体システムを遥かに越えている。

しかし，「当たり前品質」のシステム障害処理については，韓国の行政・政府サービスとして，「WAS (WebSphere Application Server)，EAI(Enterprise Application Integration)，データベース等の障害によってシステムでの業務処理が出来ない場合は，即時処理を原則としており，CPU占有やメモリー不足によるレスポンス問題の場合は，数十分から数時間，ネットワーク及びセキュリティ装置の障害の場合には数時間から2日以内の処理が一般的となっている」としている。

これに対して，日本の自治体のシステムでは，例えば，愛知県瀬戸市のホストコンピュータの安全性(2006)については，「本番機は，本番系と待機系の2系統の冗長構成となっており，仮に本番系に異常が発生した場合，速やかにホットスワップすることが可能なハードウェアである。(中略)ネットワークについても，住民情報系のシステムを扱う出先機関については，主回線と副回線の別会社の回線により二重化を図り，万が一の障害に備えている」とある。

筆者の認識では，この瀬戸市のシステム障害処理のレベルは，瀬戸市のみならず日本の多くの自治体で一般的に採用されているレベルであり，韓国の国が定めた水準を超えている。日本の電子自治体システムは，バンキングシステムにも似た高い「当たり前品質」を維持している。

では，それ以外の品質について見てみよう。エンドユーザである韓国の市民や民間企業等が，韓国の電子自治体システムのメリットを最も感じられるのは，インターネットを活用して各種行政手続き(民願)が行える「電子民願(G4C:Government for Citizen)」とサービスポータルシステムである。

これらは1998年から2003年にかけて韓国政府が，住民の官公庁への訪問時間の節約，添付書類の縮小，情報公開等国民向けサービスの実現のため，基礎自治体(市郡区)の21業務分野に対し市郡区行政情報化事業を推進し，その結果，電子民願では，戸籍抄本の発給を含む申請等の48業務を，目的の市郡区役場に足を運ぶことなく，国内外何処からでもインターネットで受付・処理でき，

その中の一部の書類は家庭やオフィスのプリンタを使って直接発給可能となっている。また，サービスポータルシステムでは，住民に対し単一窓口サービスの申請，サービス処理現況の公開及び通知機能を統合的に提供している。

また，電子自治体システムのユーザであり業務システムを取り扱う自治体職員に対しては，Web方式化で構築されている行政ポータルシステムが提供されており，使用者の利便性とセキュリティで優れている統合認証(SSO: Single Sign-On)，統合ビュー，使用者別のカスタマイズが提供されている。

この様に，韓国の電子自治体システムの品質は，エンドユーザにとってもユーザにとっても，非常に高い「魅力品質」である。

日本の情報サービス産業の品質

本稿では，日本の情報サービス産業の品質を議論するため，バンキングシステムと電子自治体システムを取り上げ，それぞれの品質について考察したが，その双方から考察できる日本の情報サービス産業の品質について議論してみたい。

日本の消費者意識と情報サービス産業の品質

バンキングシステムで元帳残高の確定をリアルタイム（即時処理）で行うことは，日本人(日本の消費者)の意識から見れば至極当然のことではあるが，この仕組みを採っている銀行業界は，世界でも日本のみであった。

これは，バンキングシステムが構築され始めた1960年代から現在も見られる日本人の「なんでも現金で支払う。現金が一番」という，所謂「現金主義」の意識によるところが大きいと筆者は考えている。逆に海外，特に米国に於いては，偽札や盗難等の現金事故の多さによるものと思われるが，個人の小切手利用の習慣が根強く，銀行における小切手処理の業務の形が，そのままバンキングシステムに反映していると思われる。

バンキングシステムの議論から若干逸れてしまうが，現在日本は世界的な電子マネー大国であり，この状況は，筆者は交通系ICカードの広範な普及が電子マネー利用習慣のベースとなったと考えているが，やはり，クレジットカードより現金を好む日本人に合っているからだと指摘されている。

さて，日本人にとっての高い「当たり前品質」と「魅力品質」を持っているバンキングシステムに，問題はないのであろうか。

日本の銀行業界はこうした精緻な仕組みを海外に向けて大いに誇っていたが，この仕組みは，システムの一部に手を入れようとすると，システム全体をメンテナンスしなければならず，非常に複雑なテストも必要になってきている。

金融庁のモニタリングレポート等によると，金融機関のIT 投資額の約9 割が，制度変更対応や既存システムの更新で占められ，当然のことだが，システムの規模が大きくなり，かつ複雑化するほど，維持・保守の所要費用は膨らんできている。また行政の要請により，セキュリティ，コンプライアンス，BCP 等のシステムを更に複雑化させるような要件が追加されており，これが設計やテストを一段と複雑化させている。

日本の電子自治体システムも，前述の様に，バンキングシステムにも似た高いシステム事故に対する「当たり前品質」を維持している。 勿論，システム事故が起こらないことに越したことはなく，その復旧が早ければ早いほど良いが，改めて考えてみると，電子自治体システムに銀行の決済システムと同じ品質が必要なのであろうか。

長年情報サービス産業に携わり，電子自治体システムも含むあらゆる情報システムにも，当然「最善」を求めるのが当たり前だと考えてきた筆者だが，2007年に韓国の電子行政を視察した折に，韓国と日本のICT政策に精通している知人から，「韓国では，仮に市役所のシステムが1時間ダウンしても，大騒ぎにはならない。何の問題があるのだろうか。それを防ぐために大変な税金を使わなければないことを考えると，そちらの方がより問題ではないか」と話されたことが，大変印象に残っている。

日本の制度と情報サービス産業の品質

行政上の種々の制度が日本と共通，または類似している韓国で，サービスレベルが，日本の電子自治体システムを遥かに越えているのはなぜであろうか。

日本の自治体は，「地方自治」の原則の下に運営されており，市区町村における代表的な業務に関しても，其々の自らの議会で制定され，各自治体の行政サービスは，同じようなものであっても全く同一ではない。

同じ様に，行政の情報化についても，其々の自治体が独自に取り組み，行政業務システムを調達し，運用してきた。

庁内のシステム連携が出来ていないと指摘される業務システムではあるが，個々の業務システムに関しては，それぞれ自治体が作成したRFP(Request For Proposal: 提案依頼書）や契約書に記述した要求事項を満たしていることは言うまでもなく，その多くが実績のあるパッケージソフトウェアを利用しており，当然「当たり前品質」を維持している。

さて，RFPを作成する自治体側の情報サービスの開発・維持体制はどうであろうか。

多くの自治体では，情報化の案件についてベンダーと仕様要件，性能やコスト，品質を議論できる職員は少なく，また，自治体の人事としての数年での職場異動が行われることも多く，ユーザ側の組織としてIT技術が蓄積しにくい状況となってしまっている。

「地方自治」の原則の下に運営されている日本の自治体に対し，韓国では，伝統的に中央集権的な行政体制を維持してきた。地方自治の枠組みが整い，自治体の情報化が政策課題となるのは1995年以降のことであったが，それ以降も，自治体の行政業務は，中央官庁の委任事務という意識が強く，日本とは異なり，地方行政業務の構成や規則・手続きについて自治体間の違いは少ないと言われている。その背景の下，韓国のシステムは，初期段階から中央官庁が主導し，全自治体に適応される「自治体標準システム」が開発されてきた。

しかし，現在の様な日本の自治体を遥かに超えているシステムが，当初から存在した訳ではない。

1997～1998年に起きたアジアの通貨危機により，韓国は破壊的な打撃を受け，IMF(国際通貨基金)の介入が行われた。この危機を契機として，韓国では，国主導の国家戦略が立てられ，経営改革や行政改革が一気に進むこととなった。行政改革には，IT戦略も含まれるが，当時韓国が参考にしたものが，日本が2001年にIT国家戦略として策定したe-Japan戦略であることは，良く知られている。韓国の自治体システムのコンセプトは，元々日本が策定したものであり，日本では戦略通りに進まなかったのに対し，韓国は大統領指導の下，確実に成果を収めている。

韓国では1968年から国民共通番号(住民登録番号)が設定され，住民登録証が発給されていた。1970年からは，その住民登録証が，行政機関についての個人IDの役割を担うようになり，1980年からは民間に拡大されたが，この国民共通番号も，電子自治体システムの向上の一つの基盤となっている。

これらの結果，韓国では，中央政府の主導で開発された一つのシステムを全ての自治体(基礎自治体232市郡区)が使用しており，殆どのシステムがWeb方式で作られ，最新のサーバ機上で運用されている。また，運用・管理，システム改修も全国一ヵ所で集中管理され，システム障害処理についても，前述の韓国の行政・政府サービスレベルが適応されている。それ故，システムコストが極めて低く，行政情報システムのために負担する推計費用は年間約83億円，自治体当たり年間0.33億円程度(1ウォン=0.085円で計算)であり，日本の1/6である。

さて，では，中央政府主導でのシステム開発が行われた韓国の，現場である自治体の情報サービスの開発・維持体制はどうであろうか。

実は，自治体標準システムの導入とともに，情報化組織やエンドユーザである自治体公務員の低い情報リテラシーが問題となっていった。この問題解決のため，2005年に電子政府専門委員会が中心となり「情報化組織・人力TF」を構成し，公務員向けの体系的な教育制度を立案

した。これに従い，公務員の情報リテラシー向上のための組織運用や教育訓練制度が自治体別に策定・実施されている。学費の90%は国が補助し，また，オンライン教育の比率が増えていることから，時間や場所を選ばずに教育を受けられている。

IT研修が本格的に実施された2007年からは，年間200時間以上の教育訓練を受けなければならないこととなり，公務員自らが必要なIT研修を受けなければならないという組織文化が定着してきていると言われている。

日本のIT構造と情報サービス産業の品質

日本のIT人材は，IT提供側に，ユーザ側の3倍以上の人材が存在しているが，この状態での情報サービスビジネスの現状は，どうなっているであろうか。

ユーザは，自組織の予算と想定コストを意識しつつも，最終的には，コストは提供側の見積りの問題として，コストとは関係なく情報サービスに求める要件として，ユーザが考え得るあらゆる要求を盛り込んだ形のRFPを作成する傾向になる。

そのビジネス獲得を目論む当該情報サービスを提供するメーカー側は，ユーザの推定予算額を念頭に置きながらも，競業会社を意識し，一般的に言う「より良い提案」，つまり，より多くの機能や，より高い性能，より高い品質を盛り込んだ提案をするはずである。

そして，ユーザは，メーカー側の提案を比較し，一般的には，コストを最優先の評価項目としてメーカーを選定する。

自治体の場合には，最近は入札価格だけでない「総合評価方式」も増えてきてはいるが，最低価格提示者が受注できる単純な競争入札もまだ一般的である。

この状況下におけるメーカー側の戦略は，システムの著作権はソフトウェアを開発したメーカー(ベンダー)が持つことが原則の為，当初の入札時には最低価格になるような金額を提示し，情報サービス提供期間内に数回のシステム更改等も含め自社の収支を確保しようとする。この状況が所謂「ベンダーロックイン」である。

この様な情報サービスの提案･発注方法では，仮にユーザ側の情報サービスに関する技術力や評価力が十分でないとすれば，ユーザの本質的な要求品質や予算に対して，メーカー側が，結果的に過剰品質を提供したり，また逆に，開発に際して，品質(Q)・予算(C)・納期(D)が守れない所謂「問題プロジェクト」化させてしまう。

南波(2011)は，「過剰な品質への要求が開発規模を肥大化させ，さまざまな問題を引き起こしている」と指摘している。また，ユーザのIT部門が，顧客現場のあらゆる要求をシステム要件とするのではなく，要求の妥当性を検証し要件(実現すべき業務，システムを定義したもの)としてIT部門が決定するべきだ，との趣旨を述べている。

V. 日本の情報サービス産業の今後の課題

日本の情報サービス産業の品質について，バンキングシステムや電子自治体システムを通して議論してきたが，「当たり前品質」や現在までのバンキングシステムで見られていたような「魅力品質」を維持していた。しかし，双方とも高コスト構造であり，また過剰品質の問題も内包していた。これらは，日本の消費者意識，日本の(行政等)制度，日本の情報サービス産業の構造に拠るものであった。

しかし，改めて考えれば，情報サービス産業の提供しているサービスは，従来からの制度等の上に構築・運用されてきた業務・サービスを情報化したものに他ならず，日本の社会の特性が，色濃く情報サービス産業の品質に反映しているのは当然であった。

情報サービスがコモディティ化してきた現在，日本の情報サービス産業の継続した発展・成長の為には，外には，新たな市場や成長分野を求める事であり，内には生産性の向上という事になるのではないだろうか。

そこで，日本の情報サービス産業の今後の課題として，①コストと品質向上と②海外市場展開の2点について考察したい。

日本の情報サービス産業のコストと品質

金融機関では，IT 投資額の約9 割が，制度変更対応や既存システム更新で占められ，この負担が限度を超え，新たなシステム投資為に勘定系システムの構造を見直したいとの考えもあるが，システムの規模が大きくなり過ぎ，手を付けられなくなっている。

また地方銀行では，システムコスト削減の為に勘定系システムの共同化を進めており，自行内のシステム要員が，急減しているところも出てきている。

日本の金融機関では，メーカーへの依存度が高いことが，IT 人材の不足に繋がっているとの見解も示されており，海外の大手銀行がITに関して豊富な予算と要員を要しているのと対照的となっている。

金融機関はどう対応すれば良いのであろうか。ITコンサルタントの島田直貴(2014)によれば，今後業務が余り変わることのない勘定形システムには，極力手を入れず，メーカー等に維持管理を任せ，自行で増やすIT人材は，現在技術革新が求められている顧客との接点に関わる分野を，Web ベースでクラウド上に開発・構築すべきであり，このハイブリッドのアーキテクチャーを採用する事により，米国の銀行にも太刀打ち出来ると主張している。

電子自治体システムについては，中央政府と同様に，情報システムの運用コスト等の削減や業務処理時間の削減を図る最適化計画等を推進する為，民間から専門家としてCIO 補佐官を採用する自治体が増えており，自治体の内部に情報化に関する技術力を持った組織を育成しようとする動きが始まっている。

南波(2011)によれば，情報システムと同じ構造体である建築の世界では，建築士が設計通り工事が進んでいるか監理する「設計監理」と，施工会社が工事の進捗や費用を管理する「施工管理」は，全く別の仕事であり，QCDに於いて利益が背反しているが，情報システムでは，施工管理する立場にあるメーカーが暗黙的に設計監理も行うため，トラブルが生じていると述べているが，この指摘は大変重要である。

ユーザのIT部門が，今以上に，組織内の過剰な品質要求を排し，予算に応じた情報サービスの要件事項(要求仕様)を確定して設計品質を確定し，自ら「設計監理」を行えるようになれば,日本の情報サービス産業のコストと品質の問題は，改善されると筆者は考えている。その為には,ユーザ側のIT人材層の増強が,不可欠である。

日本の情報サービス産業の海外市場展開

日本の情報サービス産業は，日本の社会制度や日本人の消費者の意識に，大変フィットした高品質のサービスを提供してきた。その事は，そのままの形では，海外で通用しない事を意味している。

海外諸国と比較すると，日本の社会は極めて均一的であり，高い基礎学力，高い治安，安心・安全が社会基盤として成立しており，一方個人としては，過剰なまでの正確さや清潔さ鮮度を求めており，そのような日本国内で開発され仮に国内で高いシェアを占める業務ソフトが生まれたとしても，世界的に関心の高い文化・芸術・アミューズメントとしてのゲーム等を除き，ビジネスユースとしての業務ソフトがそのまま世界の市場でビジネスに成り得るとは，考え難い。

ERP(Enterprise Resource Planning:統合業務パッケージ)で，グローバルで成功しているSAPも，ドイツで生まれたが，北米市場での成功が，グローバルでの成功となったと良く言われているが，同様に，海外展開の成功の試金石は，北米市場ということになろう。

日本発の業務ソフト，パッケージソフトの海外展開は，日本の制度・文化そのものであるソフト=「思考」の異文化への展開になるため大変厳しいが，自動車の様なハード=「製品」であれば，漆器，和食や日本酒が，どの国の文化・制度でも受け入れられ様に，情報サービス産業の「製品」が，日本製の自動車が世界市場に占めたようなポジションに，挑戦する事が可能ではないだろうか。

では，情報サービス産業としてどのような分野が考えられるだろうか。

筆者は，例えば，世界的な問題でありかつ資源の少ない日本が率先して解決すべきエネルギー問題と情報サービスの関わる領域，及び，日本が現状では世界をリードで

きるポジションに居るサービスロボットと情報サービスが関わる領域ではないかと考えている。

エネルギーと情報サービスが関わる領域であれば，スマートグリッド(smart grid：次世代送電網)が，一例である。

この時に留意しなければならない事は，エピソード3で見たような，市場規模を決めてしまう国際標準化の動きであり，勿論その動きに遅れをとってはならないが，出来れば一歩進んで，国際標準化を日本がリードすることであろう。

その意味で，東大グリーンICTプロジェクト:GUTP)代表江崎教授のIEEE Standards Association (IEEE標準化協会)への貢献や，そこで国際標準化された通信規格「IEEE1888」を学内全体に広げようとしている東京工業大学伊原研究室の取組みは，特筆すべきである。

参考文献

加藤出(2015)「金融市場異論百出 週刊ダイヤモンド 2015/05/06」ダイヤモンド社　ワールドビジネスサテライトLog
http://wbslog.seesaa.net/article/147338122.html

吉田憲正(2013)「プロジェクトプログラムポートフォーリオマネジメントの国際標準化に関する疑問と,プロジェクトマネジメント学会への期待」プロジェクトマネジメント学会研究発表大会予稿集 2013(春季)

一般社団法人情報サービス産業協会編(2014)『情報サービス白書2014』日経BP社

圓川 隆夫　フランク・ビョーン(2015)『顧客満足CSの科学と顧客価値創造の戦略』日科技連出版社

峰滝和典　元橋一之(2007)「日本のソフトウェア産業の業界構造と生産性に関する実証分析　RIETI DISCUSSION PAPER SERIES 07-J-018」独立行政法人経済産業研究所

元橋一之(2009)「日本におけるソフトウェア特許と，そのソフトウェアイノベーションの影響　Research Digest No。49」独立行政法人経済産業研究所

独立行政法人情報処理推進機構(2015)『IT人材白書2015』

一般財団法人日本科学技術連盟「部門別スキル・狩野モデルと商品企画」
http://www.juse.or.jp/departmental/point02/08.html

伊藤誠彦(2008)「金融業界の業務とシステムを知る-ITpro Part16 銀行編 (2) 伝票処理をソフトで忠実にオンライン化，決済は銀行業界全体で対応」
http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/lecture/20080228/295023/

日本銀行(2014)「ITを活用した金融の高度化に関するワークショップ　第1回「ITを活用した金融の高度化」の模様」
https://www.boj.or.jp/announcements/release_2014/rel141111a.htm/

坂東幸一(2014)ソフトウエアジャパン2014「新聞報道による情報システム事故の信頼性・安全性の分析」
https://www.youtube.com/watch?v=kPHhKYIthnw

独立行政法人情報処理推進機構(2013)「「海外におけるIT障害の影響及び対応策に関する事例調査」報告書」
http://www.ipa.go.jp/sec/softwareengineering/reports/20130430.html

吉田憲正(2010)「電子自治体開発プロジェクトマネジメントの課題と対応策に関する一考察」プロジェクトマネジメント学会研究発表大会予稿集 2010(春季)

財団法人自治体国際化協会(2011)「韓国で電子自治体が急発展した鍵～全国的に一つの自治体標準システムを共同開発、共同運営するメリット～」
https://www.j-lis.go.jp/lasdec-archive/its/bestpractice/22saiteki/a11.html

島田達巳(2014)「電子政府・自治体の日韓における比較研究」日本情報経営学会誌

瀬戸市行政経営部情報課(2006)「瀬戸市総合行政情報システム ホストコンピュータのリプレースに向けて」

廉宗淳(2009)『行政改革を導く　電子政府・電子自治体への戦略』時事通信社

日本経済新聞　朝刊(2014.6.3)「電子マネーはお金と同じ？――発行企業の「信用」価値生む、貨幣としては不十分（エコノ探偵団）」

南波幸雄(2011)「開発プロジェクトの成功要因と情報システムアーキテクチャー」
Prowise Business Forum in Tokyo 第53回「ソフトウェア品質に磨きをかけるプロジェクトマネジメントのあり方」

http://www.hitachi-solutions.co.jp/forum/tokyo/vol53/

高山丈二 (2011)「国際標準化の現状と我が国の課題」 国立国会図書館調査及び立法考査局レファレンス　2011.6

東京大学 (2011)「東大グリーン ICT プロジェクト代表の江崎教授が IEEE 標準化協会から表彰 ― IEEE1888 標準化への貢献を評価―」
http://www.u-tokyo.ac.jp/public/public01_230928j.html

東京工業大学 (2015)「エネルギーミックス、電力平準化を目指すスマートグリッド "エネスワロー ver.3" を開発」
http://www.titech.ac.jp/news/2015/030806.html

オーラルセッション ― フルペーパー

プロフェッショナルサービスの知識創造に関する考察

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 チーフコンサルタント／神戸大学大学院 経営学研究科 研究員
高橋 千枝子

要約

知識経済社会の到来とともに知識労働者に関心が高まっている。コンサルティングサービスを代表とするプロフェッショナルサービスは，高度な専門的知識を背景に，テーラーメイドな知識集約サービスを提供し，顧客の問題を解決する。本稿では，戦略系コンサルティングファームの事例研究を通じて，コンサルティングサービスの知的創造プロセスを明らかにする。コンサルティングサービスの知識創造とはマネジメントファッション等の導入・移転という一方通行ではなく，顧客との相互作用によって新たな情報・ノウハウを獲得して，知見の体系化により新たな視点・フレームワークの創造を実現するという，ファームと顧客企業との間で循環するプロセスである。ただし知識創造の鍵はマネジメントファッション等の経営手法ではなく，チームアプローチやファクトベースによる分析を通じたベストソリューションの提供であり，事前に価値を評価できないものである。

キーワード

プロフェッショナルサービス，コンサルティングサービス，組織的知識創造

I. 本稿の目的

Drucker(1993)は，知識経済社会の到来とともに，これまでは土地・資本・労働の三要素が経済活動における伝統的な生産要素だったが，新たに「知識」が決定的な生産要素として，企業の行動を規定するとしている。そしてその担い手である知識労働者に関心が高まっている（Drucker 1993;野中・竹内 1996)。外部専門家の立場で知識を提供するのが，コンサルティングサービスに代表されるプロフェッショナルサービスである。本稿ではプロフェッショナルサービスがどうやって知識を生み出し，提供しているか，知識創造のメカニズムを明らかにすることを目的としている。

II. 先行研究

1. プロフェッショナルサービスの定義と提供価値

プロフェッショナルサービスとは，高度な専門的知識を背景に，顧客との直接的な相互作用によって，テーラーメイドな知識集約サービスを提供し，顧客の問題解決に資するものである。具体的な職業として，会計士や弁護士，経営コンサルタント，医師，エンジニアなどが挙げられる。そしてプロフェッショナルサービスを提供するプロフェッショナルは高度な専門的知識を持つだけでなく，高い倫理規範と自律性を有している（Alvesson 2004;Kotler 2002;Maister 2002;窪谷 1997;西井 2006)。

本稿でのプロフェッショナルサービスとは法人向けプロフェッショナル・ビジネスサービスを意味しており，サービスとしての側面と，生産財としての側面の両方の特徴を兼ね備えている。サービスの特徴としては無形性･不可分性･異質性・消滅性が，生産財としての特徴としては合目的性・継続性・相互依存性・組織性がある（Lovelock.et.al 1999; 高橋・南 2006)。

高度な専門的知識をもとに顧客の問題を解決するプロフェッショナルサービスの代表的なサービスがコンサルティングサービスである。コンサルティングサービスとは，顧客組織の経営管理上の問題解決に向けて，独立した立場で，専門的な助言・助力の提供を行うものであ

り（Kubr 2002;F.Steele 1975; L.E.Greiner and R.O.Metzger 1983），前述のプロフェッショナルサービスと同義である。

コンサルティングサービスの提供価値は，顧客（企業）への介入度の大小で整理される。ここでの介入とは人を媒介とした知識や情報の提供のことである。介入度の小さい順から，①専門情報の提供，②専門ノウハウの提供，③専門ノウハウの指導・移転，④診断・問題点の抽出，⑤解決策の提示，⑥協働的問題解決，⑦政治的機能，である。これらは単独だけでなく融合されて提供される場合も多い（村上 1993;高橋 2005）。①専門情報の提供から⑤解決策の提示までは，高度な専門的知識を背景にした知的サービスの提供だが，⑥協働的問題解決とは「顧客がより良い答えを導けるように，その答えを根拠付けたり，より具体化するサポートを行うこと」であり，Schein(1978)が提唱するプロセス・ファシリテーターとしての役割と類似点が多い。さらに⑦政治的機能とは「意思決定の後押しや組織内の合意形成をサポートする黒子的な役割を果たすこと」である（村上 1992）。つまりコンサルティングサービスは単なる知識や情報の提供だけでなく，顧客との協働を通じた新たな知識創造さらには経営実行支援まで関わっている。

2. 知識創造プロセス

企業の競争優位の源泉として知識および知識労働者への関心が高まるとともに，1990年代後半からナレッジ・マネジメントが注目されている。ナレッジ・マネジメントとは個々人の知識や企業の知識資産を組織的に集結・共有することで効率を高めたり価値を生み出すこと，そしてその為の仕組みづくりや技術の活用を行うことである(野中・紺野1999)。しかしナレッジ・マネジメントとは既存知識資産を対象とした情報データベースの構築・活用とされがちだが，それは既存知識資産の活用に過ぎず，真のナレッジ・マネジメントとは新しい知識を創り続けること，組織的知識創造を実現する「知識創造の経営」である（野中・紺野 1999;野中・梅本 2001）。

野中・竹内(1996)は，組織的知識創造理論として，「知識創造プロセス」によって，人間の知識が，暗黙知と形式知の社会的相互作用を通じて創造・拡大されるとし，このような相互循環を知識変換と呼び，4つの知識変換モードを提示している（SECIモデル）。4つの知識変換モードとは，①個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」，②暗黙知から形式知を創造する「表出化」，③個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」，④形式知から暗黙知を創造する「内面化」という段階プロセス(知識変換プロセス)である。この知識変換プロセスは一回きり回転するのではなく，日常的にスパイラル(螺旋)状に繰り返されることが必要である。

III. プロフェッショナルサービスの知識創造プロセス

1. マネジメントファッションと普及プロセス

コンサルティングサービスの発展経緯には三つのWaveがある(Kipping 2002)。第1のWave(1910～1950年)は，フレデリック・テイラーが創案した科学的管理法をベースとしたコンサルティングサービスであり，能率向上・現場改善コンサルティングとして一気に広まった。第2のWave（1950～1980年）では，大企業の企業戦略に特化した戦略系コンサルティングファームが台頭し，M型組織やプロダクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM)といった独自の分析手法や問題解決法を広げていった。第3のWave（1980年～現在）では，情報技術の進展とともに，システム構築とコンサルティングを組み合わせたITコンサルティングが広がっていった。ERP(統合基幹業務システム)に続いて，CRMやSCM，前述のナレッジ・マネジメントを支援する情報データベース構築など様々な新規分野が生まれている。この三つのWaveと並行して，ISO9000・14000，リエンジニアリング，バランススコアカード，CSR（企業の社会的責任），近年ではCSV(共有価値の創造)といった様々な経営概念・手法が次々と生まれてきた。

コンサルティングファーム（コンサルティングサービスを提供する組織）が生み出してきた様々な経営概念・手法は，流行性・有効性を持った経営知識として，マネジメントファッション（Management Fashion)と呼ばれる（Abrahamson 1991:1996)。

マネジメントファッションは次のようなプロセスで普及していく。まず経済環境変化により企業に何らかの経営課題が生まれ，その経営課題を解決する新たな経営手法へのニーズが高まる。そしてコンサルティングファームやマスメディア，ビジネススクールなどが新たな経営手法を仕掛けていく。高名な組織のマネジャーが自らの組織を下位組織と差異化するために新たな経営手法を取り入れ，次にその下位組織が同じ経営手法を取り入れる。そして両者は同型化へと向かっていく。このことが高名な組織のマネジャーのプレッシャーとなってより新しい経営手法の採用へ向かわせる。このようなプロセスによって次から次へと新たな経営手法が流行していく（Abrahamson 1991:1996;Abrahamson and Fombrun 1994; 西井2002)。

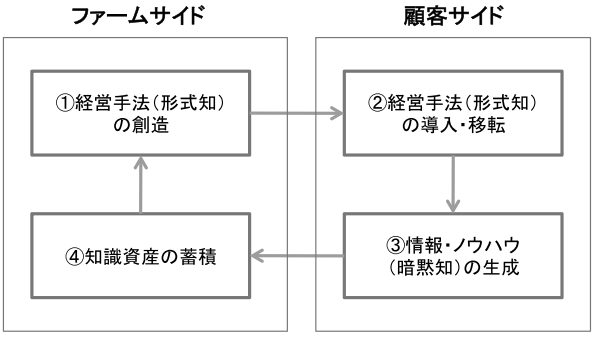
2. コンサルティングサービスの知識創造プロセス

コンサルティングサービスとは，高度な専門的知識を背景にした知的サービスの提供による顧客の問題解決であり，知識移転者（ナレッジトランスファー）の役割を求められている。ここでの知識とは理論的知識のみならず，経験・専門性・スキル・ノウハウ・能力を含めた知識を意味する。さらに知識移転とは一方通行ではなく双方向であり，コンサルタントは理論上の勉強で知識を得たり，経験豊富な同僚や全社的に蓄積されたノウハウから学び，実際に顧客と一緒に仕事をすることで経験やノウハウを得ている(Kubr2002)。

つまりコンサルティングサービスの知識プロセスとは，マネジメントファッションに代表される専門知識・ノウハウを生み出し，それを顧客企業に対して指導・移転の形で提供する。そして顧客との協働を通じて新たな知識・ノウハウを得て，新たな専門知識・ノウハウを生み出し，新たな経営手法として顧客企業に提供される循環プロセスである。

Alvesson(2004)は，知識集約型企業をPSF(プロフェッショナルサービスファーム：法律事務所，会計事務所，経営コンサルティングファーム，エンジニアリング・コンサルティングファーム，コンピュータ・コンサルティングファームなど)と，R&D企業(製薬企業，バイオテクノロジー企業，エンジニアリングに関する知識をベースとするハイテク企業)の2グループに分け，両者の大きな違いは提供する商品の質にあるとし，PSFは「目に見えない商品」を，R&D企業は「目に見える商品」を取り扱うとしている。野中らの提唱する組織的知識創造はR&D企業を主な対象としており，暗黙知から形式知への相互変換と循環プロセスを通じて，「目に見える商品」へと物体化する。一方，コンサルティングサービスは形式知（経営手法）を顧客に移転し，顧客との協働つまり相互作用の中で得た暗黙知を形式知へと転換させ，新たな経営手法を創造している。またR&D企業の知識創造プロセスは原則として自社組織内で行われるが，コンサルティングサービスは常にファームと顧客との両方で知識創造プロセスが循環するのが特徴である。こういったコンサルティングサービスの知識創造プロセスをまとめたのが次図である。ファームが①経営手法(形式知)を創造し，それを②顧客に導入・移転する，その導入・移転を通じて③顧客側に情報やノウハウ(暗黙知)が生まれ，ファームがそれを④知識資産として蓄積し，そこから新たな①経営手法(形式知)を生み出す循環プロセスである。

図1　コンサルティングサービスの知識創造プロセス



（出所）筆者作成

IV. 戦略系コンサルティングファームの知識創造プロセス

コンサルティングサービス発展の第2のWaveの担い手であり，様々なマネジメントファッションを生み出し，今なお世界の大企業の経営戦略に関わる戦略系コンサルティングファームを事例として取り上げ，知識創造のメカニズムを明らかにする。対象企業として，戦略系コンサルティングファームの中でも古い歴史を持ち，現在のコンサルティング・ビジネスの基礎を築いたといわれるマッキンゼー（Mckinsey & Company)を取り上げる。なお事例分析は文献調査および戦略系コンサルティングファーム過去所属者からのインタビュー結果をもとにしている。

1. 企業概要

同社は1926年，シカゴ大学の会計学教授であったジェームズ・O・マッキンゼー (James O.Mckinsey)らによって設立され，現場改善支援や業務監査などの業務を経て，企業が直面する課題に対してトップ・マネジメント・アプローチ（全社的視点に立った問題解決）を提唱し，大企業の顧客を増やしていった。1933年に入社し，後にマッキンゼーのトップとなった弁護士出身のマービン・バウアー (Marvin Bower,1903-2003)は同社の成長をリードし，Fact-base(事実に立脚する)，Analytical approach(分析的アプローチ)という概念，および科学的および論理的な問題解決の方法論を明確な形で確立した。同社は1959年のロンドンオフィス開設を皮切りに海外展開を進め，1971年に東京に支社を開設している。1989年に日本支社長となったのが『企業参謀』『平成維新』等の著作で知られる大前研一氏である。

2. 知識創造プロセス

コンサルティングサービスの知識創造プロセスとは，経営手法(形式知)を創造し，顧客に導入・移転し，その導入・移転を通じて顧客側に情報やノウハウ(暗黙知)が生まれ，ファームがそれを知識資産として蓄積し，そこから新たな経営手法(形式知)を生み出す循環プロセスである。コンサルティングサービスを提供する経営手法の導入・移転から分析を進める。

(1) 経営手法の導入・移転

コンサルティングプロジェクト受注後，顧客の業種業態やプロジェクト内容に応じて，おおよそ4～5名からなるプロジェクトチームが組成される。多くの企業の経営者とリレーションをはかり営業ミッションを担うパートナークラス（コンサルタントのキャリアパスのトップ）を除けば，原則としてそのプロジェクトの専任となり，プロジェクト期間中はその顧客に張り付いて（時には常駐する場合も），顧客と協働しながら問題解決に取り組む。

同社に限らず戦略系コンサルティングファームの特徴の一つはチームアプローチである。選抜されたチームメンバーが持つ知識・経験・ノウハウをフル動員して，徹底的な分析からベストソリューションを導き出す。またマービン・バウアーが確立したFact-base(事実に立脚する)も特徴の一つである。顧客企業がコンサルティングファームに期待するのは，社内（社員）の過去の成功経験や業界慣習にとらわれない，客観的な立場からの分析提言である。その為に朝から晩まで，顧客に張り付いて，数多くのインタビューや膨大な資料・データの分析を行う。分析の際は，ロジック・ツリーやピラミッド・ストラクチャー，MECE(ミーシー：ロジカルシンキングメソッドの一つ）などの分析フレームワークを駆使する。そして数ヶ月（場合によっては1ヶ月）という短期間でベストソリューションを導き出す。

同社の経営手法の導入・移転は，「このやり方を導入さえすればコストダウンする」といった経営手法ではなく，同社が開発した独自の分析手法を駆使して，顧客の問題解決に取り組むことである。顧客企業に対する知識創造はテーラーメイドで生まれている。

(2) 情報・ノウハウの生成

同社に限らずコンサルティングサービスは，徹底的な分析による問題解決策の提言で終わるのではなく，提言された解決策の導入サポートまで関わることも多い（協働的問題解決や政治的機能）。協働的問題解決や政治的機能

は一方向ではなく双方向であり，コンサルタントと顧客企業との個別面談やグループワークを通じて顧客自らが具体化できるように支援したり，コンサルタントが経営会議等に出席して経営意思決定を後押しすることもある。そして新規事業や業務改革など実行推進に参画する場合もある。同社の実行支援事例として，東京大学の業務改革プロジェクトやimode(NTTdocomo)の開発がある。

コンサルティングサービスは経営手法を顧客に導入・移転する際，顧客企業側の能力の影響を受けるという性質がある（Kubr 2002)。顧客企業の知的能力が高ければ，ファームが提言した報告書の理解度も深く，提言施策の実行度も高まる。一方，顧客企業の知的能力が高くなければ，報告書の理解度も深くなく，机の中に仕舞われたままで，日の目を見ないこともある。

プロジェクトでの資料分析やインタビュー，ディスカッションなどを通じて，その企業独自の情報・ノウハウを得るだけでなく，実行推進サポートの段階で，提言内容通りに上手くいく事例もしくは上手くいかない事例が得られるのである。そこに新たな経営手法の種が存在している。

(3) 知識資産の蓄積

同社には，営業活動やプロジェクトに必要な情報を収集する為の，「KNOW」というグローバルの知識ポータルがある。あらゆる社内のリソースや専門家の検索，調べたい業界・市場の外部リソースや外部オンラインデータベースなどが検索できる。ただし必要な情報・知識を迅速に入手するのは容易ではない為，同社には24時間体制でコンサルタントを支援するナレッジセンターが存在する。ナレッジスタッフは単なる情報検索だけでなく，様々なデータベースを駆使しての分析や，外部調査など高度な役割を求められる。同社も含め戦略ファームには図表やチャートなどプレゼン資料を作成する専門スタッフも存在しており，コンサルタントはテーラーメイドの知識創造に注力できるような体制が確立している。

またコンサルタントはプロジェクトを通じて獲得した情報・ノウハウを体系化された知見（社内知識資産）として蓄積することが求められている（後述するプラクティス活動)。ナレッジスタッフが業種・機能別に整理を行い，全世界共通のデータベースに登録・蓄積される。コンサルタントが知見を登録・共有化することは業績評価上でもポイントになり，ナレッジ共有化を促している。

(4) 経営手法の創造

同社に限らず戦略系ファームにとって，新たな経営手法の創造に関わる取り組みがプラクティス活動である。プラクティス活動とは，業種・機能別の研究グループによって進められ，そこでプロジェクトから得られた情報・ノウハウを知見として体系化し，同僚の知見と融合させることで，新しい視点やフレームワークを作り上げる。コンサルタントはいずれかの分野のプラクティス活動に参画して，知識共有と知識創造に取り組んでいる。

プラクティス・カンファレンスと呼ばれる会議が世界各地で適宜開催され，100人200人規模でディスカッションを行い，具体的なコンサルティング事例などを発表し，知見の交流を図る。また参加型の知識創造活動としてプラクティス・オリンピックを開催して知識創造を競って，そこから新しい分析手法や経営コンセプトが生み出され，書籍や論文集(マッキンゼー・クォータリー等)で大々的に世に打ち出されていく。

コンサルタントはコンサルティング活動と並行してプラクティス活動にも取り組む訳だが，同社はシンクタンク組織（MGI：マッキンゼー・グローバル・インスティチュート）を持ちグローバルなマクロ研究を行い，様々な提言を行っている。MGIは米国オバマ大統領の就任に合わせ，高齢者向け医療保険「メディケア」など政府健康保険の無駄な支出を削る政策案を発表している。

同社は人対人のつながりで情報・知識の共有を重視しており，支社間(グローバルベース)の人事異動を促したり，期間限定で前述のMGIの研究員を務めたり，同僚からの電話にすぐ対応するような組織文化を奨励している。

(5) 知見活用の限界

ただしプロジェクトから得られた知見の活用には限界がある。機密情報管理の観点で，チーム外の同僚に担当プロジェクトについて話をしてはならないだけでなく，アウト

プット(ディスカッションペーパーや報告書)を見せてもならない。勿論，顧客企業との契約修了後も，コンサルタント退職後も同様である。

よって類似したコンサルティング内容であっても，別企業に提出した過去の報告書を転用することは許されず，ゼロから分析を行わなければならない。テーラーメイドで知識創造を行う手間と時間は高額なコンサルティングフィーに入っている。プラクティス活動などで共有する知見は報告書ではなく，抽象化されたものでなければならない。

(6) まとめ

同社の知識創造プロセスを，前述のコンサルティングサービスの知識創造プロセスをベースに，野中らのSECIモデル（4つの知識変換モード）の視点を交えながらまとめる。

まず経営手法の導入・移転は，SECIモデルの形式知から暗黙知を創造する「内面化」に該当する。同社は独自の経営手法や分析手法を駆使しながら，チームアプローチやファクトベースによる分析を通じて，過去どこにも提言したことのない，テーラーメードの分析提言を行う。

次の情報・ノウハウの生成は，SECIモデルの個人の暗黙知からグループの暗黙知を創造する「共同化」に該当する。同社は徹底的な分析による提言の後，実行支援にも関わる。そこで分析提言段階では把握できなかった社内事情や障壁が見えてきたり，実行スピードを高めるアイディアやヒントを見い出せることもある。顧客企業との問題解決という経験共有の中で，新たな解決策が生まれ，次のコンサルティング提案テーマにつながる。

その次の知識資産の蓄積は，SECIモデルの暗黙知から形式知を創造する「表出化」に該当する。同社はもともと知識資産の情報データベース及び共有の仕組みがあるが，プロジェクトから得られた情報・ノウハウは体系化された知見として登録・蓄積されている。コンサルタントはこの知見を活用しながら，テーラーメイドの分析提言に取り組む。

最後の経営手法の創造は，SECIモデルの個別の形式知から体系的な形式知を創造する「連結化」に該当する。同社はプラクティス・カンファレンスやプラクティス・オリンピックといった取り組みによって，個人の知見を同僚の知見と融合させながら，新しい視点やフレームワークを作り上げる。この繰り返しが同社の知識創造プロセスである。

(7) 同社の知識創造プロセスの課題

同社の知識創造プロセスの課題は二つあげられる。一つはプロジェクトから得られた情報・ノウハウの活用が制限される点である。機密情報管理の観点で，他プロジェクトの知見をそのまま転用することはできず，プロジェクトから得た情報・ノウハウも抽象化することが求められる。しかし顧客企業が同社に高額なコンサルティングフィーを支払う目的は，他者への分析提言内容の転用ではなく，テーラーメイドなベスト・ソリューションを導くことであり，当然のことながら同社コンサルタントもゼロベースからの思考を重要視している為，情報・ノウハウの活用制限は同社にとって解決すべき課題ではないともいえる。

もう一つの課題は，同社の知識創造プロセスは同社と顧客企業とのシームレスな循環で成り立っている為，顧客側の能力の影響を受けるという点である。顧客側の能力如何で，分析提言が十分に理解してもらえなかったり，報告書自体が机に仕舞われて日の目を見ないこともある。コンサルティングサービスとは顧客の問題解決を実現することであり，実施に顧客の問題解決に資することがなければ，サービスの価値はないことになる。同社の場合，顧客ターゲットはグローバルな大企業であり，もともと買い手の能力が高いと想定され，比較的顧客側の能力の影響を受けにくいと思われる。

V. まとめ

本稿の目的は，プロフェッショナルサービスの知識創造に着目し，戦略系コンサルティングファーム事例研究を通じて，プロフェッショナルサービスの知識創造のメカニズ

ムを明らかにすることであった。

プロフェッショナルサービスの代表であるコンサルティングサービスは単なる知識や情報の提供だけではなく，協働的問題解決や政治的機能といった顧客との協働を通じた新たな知識創造さらには実行支援まで関わっていることを示した。またコンサルティングサービスの知識創造とはマネジメントファッション等の導入・移転という一方向ではなく，顧客との相互作用によって新たな情報・ノウハウを得ることを示し，ファームと顧客企業とで循環する「コンサルティングサービスの知識創造プロセス」を示した。

そして数々のマネジメントファッションを生み出してきた戦略系コンサルティングファームの中でマッキンゼーを事例として取り上げ，同社の知識創造プロセスの分析を行った。同社の知識創造の鍵は，単なる経営手法の導入・移転ではなく，チームアプローチやファクトベースによる分析を通じた，テーラーメイドのベストソリューションの提供にあることが明らかになった。またプロジェクトから得られた情報・ノウハウの体系化を行い，個人の知見と同僚の知見を融合させながら，新しい視点やフレームワークを創り出すことが明らかになった。

本稿の成果としては，知的サービスという「目に見えない商品」を扱うプロフェッショナルサービスに着目して，戦略系コンサルティングファームの事例研究を通じて，プロフェッショナルサービスの知識創造プロセスを明らかにした点である。これまでの組織的知識創造研究は主にR&D 企業を対象としてきた為，意義のある研究だと考えている。

しかし本稿を通じて今後の研究課題が明らかになった。野中らによればR&D 企業は組織的知識創造により競争優位のある技術・製品・ビジネスモデルを生み出してきた。いわば「目に見える商品」「可視化されているもの」である。一方，プロフェッショナルサービス（ファーム）は経営手法という「可視化されたもの」はあるものの，顧客が価値を感じるのはテーラーメイドなベスト・ソリューションの提供であり，それは「目に見えない商品」である。独自分析手法を駆使しながらチームアプローチとファクトベースによる分析を通じて，どうやって価値ある分析提言を作り上げていくかは”ブラックボックス”であり，更なる研究が必要である。またR&D 企業の場合，買い手側は実際に「目に見える商品」「可視化されているもの」を評価した上で購入できるが，プロフェッショナルサービスの場合，買い手側は事前に「目に見えない商品の良し悪し」を評価した上で購入することができない。購入（契約）してから実際に分析提言されるまで，その価値を評価することはできない。それでも顧客企業は戦略系コンサルティングファームに数千万（場合によっては億単位）の高額フィーを支払っている。なぜ事前に価値が評価できないものに高額フィーを支払うのか，更なる研究が必要である。

プロフェッショナルサービスに限らず，知識を核としたサービスを強化していく事業者は今後増えていくと思われる為，本稿がその取り組みの参考になればと考えている。

参考文献

Abrahamson, E., & Fombrun, C. J. (1994). Macrocultures: Determinants and consequences. *The Academy of Management Review*, 19(4), pp.728-755.

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *The Academy of management review*, 16(3), pp.586-612.

Abrahamson, E. (1996). MANAGEMENT FASHION. *The Academy of Management review*, 21(1), pp.254-285.

Alvesson,Mats.(2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms* , New York:Oxford University Press.

Kubr,M.(2002) *Management consulting,A Guide to The Profession, Fourth Edition*.:International Labor Organiaetion,(水谷栄二監訳『経営コンサルティング（第4版）』生産性出版,2004年）。

Lovelock,C.and Wright,L.(1999) *SERVICE MARKETING AND MANAGEMENT*, Prentice-Hall, (小宮路雅博訳『サービス・マーケティング原理』白桃書房,2002年）。

Maister,D.H.(1993) *Managing the Professional ServiceFirm*,TheFreePress,(高橋俊介監訳『プロフェッショナル・サービス・ファーム』東洋経済新報社,2002年）。

Matthias Kipping.(2002) " Trapped in Their Wave:The Evolution of Management Consultancies" ,*Critical Consulting*,BLACKWELL,pp.28-49.

O' Shea,J.and Madigan,C.M.(1997) *DANGEROUS COMPANY*, Times Books,
(関根一彦訳『ザ・コンサルティングファーム』日経 BP 社 ,1999 年)。

Peter F. Drucker.(1993) ,*POST-CAPITALIST SOCIETY*, HarperCollins Publishers,(上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社 ,1993 年)。

Toffler, Alvin. (1990):*Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21-st Centure*, New York ,(徳山二郎訳『パワーシフト : 21 世紀へと変容する知識と富と暴力』フジテレビ出版 , 1990 年)。

北村慶 (2006)『外資系コンサルの真実』東洋経済新報社。

窪谷治 (1997)「拡大する法人向けプロフェッショナルサービス」『企業診断』5,pp.68-73。

高嶋克義・南知恵子 (2006)『生産財マーケティング』有斐閣。

高橋千枝子 (2005)「プロフェッショナル・サービスのビジネスモデル～知的生産サービスで高収益をもたらす仕組み～コンサルティング業界を参考に」神戸大学経営学研究科修士論文。

高橋秀雄 (1992)『サービス業の戦略的マーケティング』中央経済社。
田村正紀 (1989)『現代の市場戦略』日本経済新聞社。

西井進剛 (2002)「経営コンサルティングファームのグローバリゼーション」『星陵台論集』35(1)3,pp.99-119。

西井進剛 (2006)「知識集約型のビジネスモデル」『商大論集』57(3),pp.259-299。

西田治子 (2004)「コンサルティング業務をささえる情報・図書館業務」『情報の科学と技術』54(10),pp.507-514。

野中郁次郎・梅本勝博 (2001)「知識管理から知識経営へ: ナレッジマネジメントの最新動向 」『人工知能学会誌』16(1),pp.4-14。

野中郁次郎・紺野登 (1999)『知識経営のすすめ』ちくま新書。

野中郁次郎・竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。

松永真理 (2000)『imode 事件』角川書店。

村上篤男 (1992)「経営コンサルティング企業の戦略と組織」神戸大学経営学部研究科修士論文。

村上篤男 (1993)「経営コンサルティング産業の構造分析」『六甲台論集』40(2),pp.50-62。

オーラルセッション — フルペーパー

サービスにおけるチームワーク効率の評価と適用

ヤマト運輸株式会社
伊藤 佑

要約

サービスの品質向上に関する学説は，おもにサービス提供に従事する個人の内的ないし情緒的側面に注目する形と，財の製造過程における品質向上を応用する形との二本柱で発展してきたと言える。ところが，サービスにおける品質向上は所謂「ものづくり」の模倣や，あるいは個人のモチベーションなどといった不確定な要素のみでは補いきれない固有の課題を有しており，その克服には構造としてのチームワークへの注目が不可欠である。本稿では，上述の問題意識のもと，はじめにサービス業におけるチームワークという概念の再定義を試みる。そしてチームワーク効率の数学的な評価方法を提案する。そして，この二つの主張をもとに，サービス供給者が自分の事業に最適のチームワークを見つけ出し，適用するための方法を提案する。

キーワード

サービスマーケティング，品質向上，チームワーク，オペレーションズ・リサーチ，ランチェスターの2乗法則

サービスにおける品質向上の既存の取り組みは，主に二つの形態に分類することができる。一つ目は，サービス従事者ひとりひとりのモチベーションのような個人の内的あるいは心理的な側面に注目するものである。もう一つは，PDCAサイクル，シックス・シグマ，カイゼンなど財の製造，すなわち「ものづくり」，における品質向上のプロセスを応用するものである (George, 2003)。サービスの品質向上は，この二つの方法を組み合わせる形で論じられてきたといえよう。

しかし，品質向上という観点に立つと，サービス供給者は財の供給者との間に有形無形の違いの他に二つの重要な相違点を持つ。一つは設計者・評価者によるサービス商品の直接的・客観的な品質評価の困難さである。サービス商品は従業員から顧客に直接移転されるため，顧客の期待との差 (Grönroos, 1984) という主観的な形でしか表されず，それを設計者や評価者が直接評価することもできず，しかも顧客からのフィードバックがなければその主観的かつ間接的な評価でさえも知ることができないのである。

第二の相違点は，サービスの，不測の需要に絶えず早急に対応する必要性である。サービス品質とは，前述のとおり顧客が期待したサービスと実際に受けたサービスとの絶対差であるが (Grönroos, Ibid.)，これは逆に言えばサービス品質を保つために供給者は，不測需要 irregular-demand (Ito, 2015) に絶えず対応し続ける必要があるということである。今まさにそこにある需要を満たし続けることを止めてしまえば，顧客の信用を失う結果となってしまうため，品質を向上させるために顧客の予期するサービスの供給を停止することは出来ない。それどころか，サービスの一部に重大な瑕疵があったときでさえも，全面的にサービス供給を停止すれば別の顧客の不満を作ってしまう。サービスにおいては商品の形成と供給が不可分であり，供給を停止している間に競合者に市場を奪われてしまうという以上に顧客の信用を失うという重大な結果をもたらしかねない；サービス供給者はいかなるときもその商品供給を絶やすことができないのである。この傾向は特にインフラサービスにおいて顕著である。一方で，例えばカイゼンという財の品質向上に関する概念は，もとは豊田佐吉が自分の発明した自動織機に不良を見つけて自動で製造を停止する機構を組み入れたことにその思想のルーツがあるとされている [伊藤，2012]。このように商品や製造課程の設計にある程度の時間的なまとまり

や余裕のある財の品質向上と対照的に，サービスにおいては顧客の需要に対して常に時間的に連続した商品の供給をしなければならないというのが両者の第二の違いである

この二つの違いはいずれも，サービスと財の商品の設計・形成・供給という段階のあり方の違いに起因する。すなわち，財では設計者による設計と工場での製造とを，顧客への最終的な商品引き渡しの段階と分離することができるため，商品を取り上げて客観的に分析したり，製造過程について吟味したりすることができるのである。一方でサービスは設計者によって供給のための枠組みこそ事前に決定できるが，賞品の形成はすなわち供給と一体であり，賞品はいわば一時的な人間関係とさえ言える。そして，時としてサービスの供給，ミスへの対処，顧客の疑問への回答，品質向上などを同時に処理することを顧客から求められるため，理路整然としたアルゴリズムに従うことも容易ではない。このような特徴を持つサービスでは，賞品を直接かつ段階的に再評価する，財の品質向上に倣ったとしても不十分であろう。

この議論が，財を扱う業種においても有効であることは記しておかなければならない。例えば，有形の財の販売をするセールスパーソンなどはまさに上記のような事態に直面していることだろう。これは，財を扱うビジネスにおいても，どのように財を売るかというサービスの面を含むからである (Berry & Parasuraman, 1991)。本稿におけるサービス従事者とは，こうした財を販売したり，そのアフターケアを担ったりする従業員を含むことを明記しておく。

こうした背景により，サービスマーケティングにおいては商品の供給にあたる従業員の個人的な心構えと，それを形成する企業文化や教育の重要性が説かれてきた。もちろん顧客との人間関係によって構成されるサービスにおける従業員の内的な心理の重要性に疑いの余地はない。しかし，企業としてのサービス供給を考えると，商品に不良が発生した，顧客に訊ねられた内容についてすぐに回答ができない，予想を遥かに上回る業務が生じた，などの不測の事態が発生した際には従業員間の連絡や連携によってそれぞれの従業員の能力が集約され，顧客の要求をいち早く解決できるという点にも着目すべきであろう。特に，配達業を典型とする所謂「巡回セールスパーソン」のように従業員が日常的に移動していたり，彼らとマネジメントを担当する従業員，あるいは供給を担う従業員同士の間に物理的な距離や障壁があったりする場合はチームワークについて一層の配慮が求められる。

本稿ではこうしたサービスにおけるチームワークの必要性という問題意識のもと，サービスにおける従業員間のチームワークという概念について機能的な定義を試みる。そしてサービス供給者がいかにして自らの業務に最適なチームワークを見つけ出し，それを実際に適用できるかについて論じる。

I. チームワークの機能的定義

はじめに，チームワークの概念の機能的な定義を図りたい。

チームワークとは，辞書によれば以下のように定義される：「複数の仲間によってなされる仕事で，それぞれが役割を担いつつも個人の名声よりも全体としての能力が優先される」(Merriam-Webster, 2105)。こうした叙述的な定義は結果からの定義であり，また例えば「個人の名声よりも全体の能力が優先」されたかどうかの判断は極めて主観的かつ情念的である。実際にサービス産業での実践のためにチームワークを形成したり改善したりするためには，包括概念を構成する要素を特定しそれぞれの要素同士の関係を説明する，機能的な定義というものが必要になるだろう。

本稿では，チームワークの機能的定義を次のように提唱する：まず最大の要件として，チームワークとは，複数の構成員によってなされる仕事である。次に，一部または全部の構成員は，仕事のための意思決定の一部分を他の構成員に委ねている。そして，この意思決定権の一部委譲は主にチーム内の権限配置および情報伝達体系２つの

要素によって決定される。第一の権限配置とは，（タテマエに対しての）現実のチーム構成の中で，誰が・誰の・どういった仕事内容を・どの程度決定する権限をもっているかということである。そして，第二の情報伝達手段は，電信，無線，電話，メール，ショートメッセージ，テレビ電話，あるいは対面会話などといった技術的意味での伝達手段のみならず，どのタイミングで，どれくらいの質と量の情報を伝えるかという機能的な面をも含む。

サービスにおけるチームワークは，チームとして取り組むべき問題を解決する際にその意義を発揮する。通常の業務は，予めそれぞれの従業員に割り当てた業務計画に従って遂行していくことで，一人一人の顧客との密接な信頼関係を築いたり，割り当てられた業務量や時間を上手く調整して顧客の需要の細部まで応えたりすることができる。しかし，一旦従業員一人で対処しきれない不測の事態が発生した際には，チームワークによってその影響を最小限に抑えることができる。さらに，チームワークがうまくいっているチームにおいては上述のとおり情報伝達もうまくいくため，顧客の需要に関する仔細な情報や，商品に関する知識などを共有しやすいという副次効果も期待できる。

チームワークを構成する2つの要素にしたがって実際の業務チームを観察したり分析したりすれば，チームワークという輪郭の捉えにくい抽象的・主観的概念をある程度客観的に評価できるようになるだろう。しかし，上記の要素はあくまでもサービスにおけるチームワークという包括概念に内在する構成要素であり，完全に互いに独立な概念として取り上げることは困難である｜権限と情報伝達には互いに隣接していて切り離して考え難い領域が多分にあるだろう。このことはつまり，それぞれの要素について最適の状態を見つけ出して組み合わせたとしても，それがチームワークとして最適のものとなるとは限らないということでもある。最適のチームワークのあり方を割り出して適用するには，まず良いチームワークのパフォーマンスを発揮している事例を見つけ出し，その事例を上記の2つの観点から観察し，それに基づいて一般的なモデルを構築していくという方法が望ましいと思われる。

II. チームワーク効率値の算出と評価

よいチームワークはどのように見つけられるだろうか？ケーススタディは一つの解法だが，選んだ事例が本当に最適かどうかは分からないし，好材料に巡り会えたとしてもそれは運にすぎない。サービス供給者が自らの業務に最適のチームワークのあり方を見つけ出し，広く適用するためにはチームワークの効率を算出する技法が必要となる｜16世紀ドイツの鉱山学者 Agricola の言葉を借りれば，「運良く地表に表出した鉱脈が見つかることもある。しかし技術を用れば，地中に隠れた鉱脈をも…見つけ出すことができる (1556, Book II p. 38, 筆者邦訳)」ということである。

本稿では，チームワーク効率を求める方程式を求め，データより高いチームワークのパフォーマンスを発揮している事例を発見する方法を提示する。まず，チームワークを不測需要と労働力という抽象概念を用いて説明する理念型モデルを構築する。そして，そうした抽象概念が実際のデータ上どのような形に現れるのかを吟味した上で現実のチームワーク効率を算出し評価する方法を提示する。

I. 理念型数理モデル

サービスにおいてチームワークが要求される場面を想定すると，それは不測需要が生じた場合である。すなわち，通常予測される範囲内の業務内容，すなわち被予測需要は，事前に割り振られた従業員が自分の担当分を自己の裁量に従ってこなしていけばよい。しかし，例えば販売した商品の不良，急を要する顧客からの詳細な問い合わせ，従業員によるサービスエラー，急なサービス提供の依頼，といった重大な不測需要が生じた際，いかに早く効率よく互いに助け合ってその不測需要分を満たすことができるかが要求される。そして，サービスにおいては不測需要を短時間の猶予の中で解決せねばならず，不測需

要の多さそのものがストレスや判断疲れ，混乱による従業員の疲労をもたらすという特徴もある。ここで云う不測需要とは単純に供給者側の計画を上回る需要のことを指し，それが供給者のミスによる不良か，販売した財に問題があったか，あるいはそもそもサービス計画に問題があったかは問わないこととする。サービス量を，そこに投下した労働量によって決定されるという古典派経済学的説明に立てばすなわち，不測需要の量は顧客の期待したサービス量と供給者の計画したサービス量との差であると定義できる。

ここで，数理モデル構築のために労働力の概念を紹介する。労働力は労働の源としてMarx (1867)によって提唱された労働に関する肉体的・精神的なエネルギーである。労働力は労働者個人の内に存在し，労働の供給により消費され，（短期的には）休息によって再生産される。労働力より形成された労働により商品の市場における価値が決定されるが，サービスにおける価値とは顧客の需要に応えることそのものであり，結果的に労働力の消費により被予測需要，不測需要の関係なく需要が満たされると考えられる。

労働力の再生産には休息だけでなく，生物的・リビドー的・衝動的なエネルギーが不可欠であるとするFoucault (1979)の見方に従えば，日々労働を供給し続ける健常な労働者を想定する際，労働力たりうる内在エネルギーが一労働日の最後に完全に消費されてしまうことはないと考えられる。さらに，サービスに限らず1日あたり完全に計画通りの労働量となることはほとんどないため，労働者は必ず自己の内に計画以上の余剰労働力を持っていると考えることができる。個々の従業員が一人でどのような不測需要にも応えることができるのに十分な余剰労働力を持っていればチームワークさえも不必要であるが，それでは労働調達の効率が悪い。そこで，計画分の労働力に対して僅かな余剰労働力を，それぞれの従業員で持ち寄り，効率よく組み合わせようというのが不測需要に対するチームワークの基本的な理念である。

複数の従業員からなるサービスチームのある労働時間単位の内において，生じる不測需要irregular-demandの総量をID，未解決の不測需要の総量をID'，不測需要の解決に用いる余剰労働力labour-powerの総量をLP，未消費の余剰労働力の総量をLP'，そして消費される労働力あたりの不測需要解消率をEとするとき，以下の関係が成り立つ(Ito, 2015)；

$$ID^2 - ID'^2 = E(LP^2 - LP'^2) \qquad (1)\ ^{1)}$$

すなわち，Eの大きさは次のとおり計算される；

$$E = \frac{ID^2 - ID'^2}{LP^2 - LP'^2} \qquad (1\text{-bis})$$

この関係式によって算出されるEこそがチームワーク効率値である。方程式(1)は，所謂ランチェスターの2乗方程式と同じ構造をしている|方程式(1)の労働力側と不測需要側とをそれぞれ空中で交戦する2つの航空戦力の戦闘機数に置き換えると，両者の数的な強さの関係を表すことができるのである。この場合，Eは両者の武器性能比を表しており，Ito (Ibid.)は地上の指揮所と配下の戦闘機の間，あるいは味方の戦闘機同士の情報伝達の質および構造，すなわちチームワークによりこの武器性能比Eの大きさが変わることを歴史上の記録を検証して明らかにした。

不測需要の解決と余剰労働力の消費に関する方程式(1)は，中短期的な範囲内であればどのような長さの労働時間単位においても成り立つ。前述のとおり，労働力は1労働日のうちに大部分が消費され，休息によって再生産される。そのため，不測需要と余剰労働力の関係式は1労働日についても勿論成り立つ。しかし，ここで想定する労働力とは，当然ながら，「既に再生産された」労働力であり，労働日間を挟んで再生産された余剰労働力を足し合わせても問題は生じない。また，日々生じては解決されていくであろう不測需要に関しても，商品ないし顧客，市場の変移，あるいはサービス供給体制の構造的な変化などが生じる長期的なスパンに差し掛からなければ，同じことが言える。このことはつまり，ある一定の期間におけるチームワーク効率値Eの平均は，その期間における日々のID, ID', LP, LP'の値を足し合わせて式(1)に代入すれ

ば得られるということである[2)]。

2. 現実の数値によるE推定値の算出

さて，上記の方程式(1)で用いられている，労働力および不測需要はいずれも理念上の概念であり，現実のサービス産業においてそのまま数値に表出することはない。しかし，本稿の目的である，それぞれのサービス産業に最適のチームワークのあり方を探るためには，様々な現実のサービス供給の場面におけるチームワーク効率値を算出し，比較することが求められる。そこで，実際にサービスの供給を通じて得られる観察的な数値を利用して，Eの推定値を得る方法を模索する。

まず，(1-bis)における分母，すなわち余剰労働力はどのような数値で推定することが出来るだろうか？労働力の概念は，労働者の外部に表出する労働と切り離されて考えられるところにその意義があるが，逆に労働力の量を客観的に推量するためには労働者の供給する労働時間に拠るほかない。つまり，余剰労働力の総量は，時間を単位として計画外労働時間の総量として推定される。時間あたりの労働量を増やせば，すなわち労働の濃度を上げれば，余剰労働力が計画労働時間内に消費され，結果として計画外労働時間は発生しないのではないかという指摘も考えられる。しかし，十分に効率の高い労働計画においては，すでに労働を極限近い濃度で設定していると見るべきであり，したがって余剰労働力は計画労働時間外に発生すると見る。そして労務管理がしっかりとされており，余計な残業が発生していないと仮定すれば，余剰労働力のうち使われなかった労働力は0である。すなわち，ある労働時間単位における計画外労働時間overtimeの総量をOとするとき，推定余剰労働力は以下のように表される：

$$\begin{cases} \widehat{LP} = O \\ \widehat{LP'} = 0 \end{cases} \qquad (2)$$

すなわち，(1-bis)の分母は以下のように推定される：

$$\widehat{LP^2 - LP'^2} = O^2 \qquad (3)$$

次に，(1-bis)の分子を推定する。ここでは不測需要とクレームの関係に注目する必要がある。顧客の想定していた需要をその場で満たせなかったからといって，すぐさまクレームが入るとは限らない；サービスに不備があった時，その場で従業員が陳謝して時間の猶予を得た上で，一度小さくなった顧客の期待を上回るのに十分なサービスの回復をすれば顧客満足度はむしろサービスの瑕疵がなかった時よりも高くなるとの研究もある(Berry & Parasuraman, 1991)。したがって，従業員が不足需要に直面した際，一定の猶予時間内にそれを解決できればクレームは発生せず，逆に未解決の不足需要がクレームとなると考えることができる[3)]。したがってID'の大きさはクレームcomplaints件数Cよって推定できる：

$$\widehat{ID'} = C \qquad (4)$$

不測需要については，これを測る指標がないため，従業員の報告に拠るほかない。ここには質的に予測し得なかった需要のみならず，予測をはるかに超えた業務量をも含めることができる。ただし，未解決の不測需要ID'の推定量と単位を揃えるべく不足需要を件数で数えると，従業員間の主観による不確実性を最小限とし，考えられうる中では最も観測的なデータとなることを期待できる。観測observedされた不測需要件数IDoはしかし，あくまでも従業員の主観と記憶に拠らざるを得ないため，推定量とみなすべきである：

$$\widehat{ID} = ID_o \qquad (5)$$

尚，サービスにおいては不測需要にまず直面するのはサービス供給にあたる従業員であるが，一度クレームとして対応窓口に持ち込まれたものは主としてクレーム対応の担当者によって解決されるため，不測需要にクレームの総数を再加算する必要はないだろう。

以上の議論の結果，(1-bis)(3)(4)(5)よりチームワーク効率値Eは，計画外労働時間O，観測不測需要件数IDo，クレーム件数Cを用いて以下のように推定される：

$$\hat{E} = \frac{ID_O^2 - C^2}{O^2} \qquad (6)$$

3. チームワーク効率値の評価

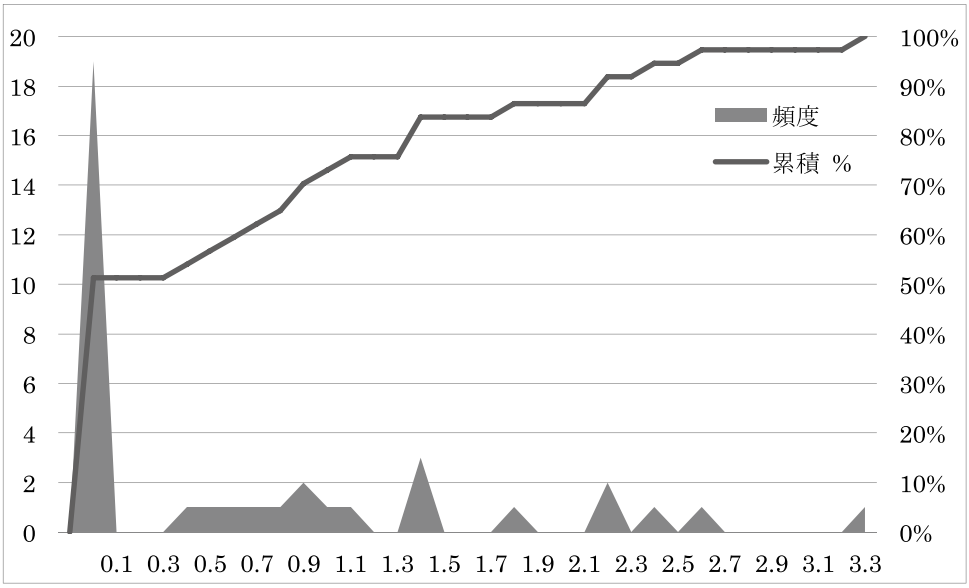
理念型モデル(1-bis)によって算出されるチームワーク効率値，および(6)によって算出される推定値はその式の構造より，冪分布をとる。図1は(1-bis)と同じ構造を持つランチェスターの2乗則を用いて，ベトナム戦争中のベトナム人民空軍とアメリカ空軍の69日間の交戦記録から，ベトナム側から見た日々の武器性能比Eの分布を示したものである（ただし，Eの値が0の除算により不可能となる場合は除外されている）。0に近い値が極端に多い分布となり，Eの値が大きくなると分布が少なくなっている。Eがこのような分布をとる以上，例えば図1において，最も右側に位置する3.3近辺のE_1と，その次に位置する2.6付近のE_2という二つの値を仮定してそれらを比較した際に，E_1が実際にE_2の約1.3倍高い武器性能比を発揮したというよりも，両者の差がノイズによる蓋然性が高い。このことはサービスにおけるチームワーク効率値についても当然同様に言える。

しかし，そもそもチームワーク効率値を算出する一番の狙いはそのサービス産業におけるチームワーク効率の平均値を出すことではなく，数多の事例や営業所の中から高いチームワーク効率値を示している最適のチームワークのあり方を探ることであり，つまり分布図の右側に細長く存在する所謂「ロングテール」の部分こそが重要なのである。この高いチームワーク効率を正当に評価するためには，分布図においてそれぞれのEの区間における累積構成比を結んだパレート図を用いて，該当のチームワーク効率の全体における占有位置を調べるのが最適である。さらに，そこで個別比較をするよりも，ABC分析のように区間ごとにランク分けをして，ある程度幅を持たせた最上位ランク内から最適のチームワークのあり方を探る方が効果的かも知れない。

4. 最適チームワークの発見および適用

さまざまな事例や営業所の中でも，高いチームワーク効率値を示す事例は，そのサービスにとって適切なチームワークのあり方を取っていることが予測される。そこで，幾つかの高いチームワーク効率値の事例についてそのチームワークを観察，検証することでサービス供給者が自

図 1　ベトナム人民空軍のアメリカ空軍に対する武器性能比 E の分布
北ベトナム，1965 年 4 月〜 1967 年 1 月：Ito (2015) 掲載の資料をもとに作成



らにとって最適なチームワークの構造を見つけ出し，全ての営業所に対して適用することができる。

はじめに記したチームワークの機能的定義に従ってそれぞれのチームワークのあり方を観察すれば，再現性，応用性に富んだドクトリンを得られる。すなわち，①どのような権限配置になっているか，②どのような情報伝達手段が取られているか，の2点について情報を得ると，それを他の営業所に応用しやすいだろう。観察項目に個人的な人間関係に関わる事項を含めないことが，他の営業所への適用性を高めることになる；人間関係はコミュニケーションに関する根源的な問題ではあるが (Valle & Witt, 2010)，逆にどのような人間の間にも成り立つ構造に着目することが汎用性を確保する上で求められる。上記の観察点のうち，②については，現時点での情報伝達のための工夫を取り上げることもできるし，あるいは将来自らのサービスにより適した情報伝達手段の開発のヒントとすることができるかもしれない。

5. 実際の数値を用いたチームワーク発見の限界

以上，理念型としてのネットワーク効率値を現実の数値を用いて推定・評価し，最適のチームワークを見つけ出して広く適用する方法について論じてきたが，ここではこの手法の限界を示さなければならない。

第一に，余剰労働力を計画外労働時間によって推定するために全員の合計労働時間が計画を下回った場合は計算式に載せることができない。その場合，たとえ質的には予測し得なかった不測需要があったとしても，需要の総量が計画を上回ることがなく，その解決のために余剰労働力を投入する必要がなかったのだと説明できる。したがってチームとして共同で対処すべき事案が発生せず，チームワークを発揮する場面がそもそもなかったということである。しかし，実際のチームワークはこうした枠組みに限定されているとは限らず，例えば従業員間の仕事量のばらつきを抑えて全体としての労働時間の増大を抑えるという問題解決にも使われているかもしれない。こうした可能性があるにもかかわらず，適切なチームワークの例を，計画外労働時間が発生した営業所の事例に限定された範囲からのみ探すことにより，その範囲外に存在する，より適切なチームワークのあり方をみすみす見逃してしまうもしれない。

それでも，社内でこのような評価を行う部署が，営業所ごとの正確な計画労働時間のリストを手に入れられる場合は比較的正確なEの算出が可能である。しかし，正確な労働計画を見積もる技術が不足していたり，あるいは（よくあることだが）例えば計画外労働時間を出すことがマネジメント能力の欠如とみなされるために逆に営業所が予め必要より計画労働時間を長く報告していたりする場合，実態に即したEの算出は不可能である。これが第二の限界である。こうした場合，計画労働時間に代わるものとして，過去数年の同時期の実績より推量するほかないと思われるが，このようなデータではその数年間のうちに営業所のマネジメント責任者の異動や構成員の変化があった場合，実際の計画労働時間を推測するには正確性に欠けるし，その2乗を用いて算出するチームワーク効率推定値では誤差はなおさら拡大する。

最後に，チームワーク効率推定値算出のためには，従業員からの正確な不測需要観測件数の報告を必要とすることである。計画外労働時間やクレーム件数はある程度正確なデータの蓄積があったとしても，不測需要の件数を聞き取り記録している企業は，本稿報告の時点ではおそらくほとんど存在しないだろう。従って過去のデータを元に営業所ごとのチームワーク効率値を推定することはできない。また，長期に渡ってチームワーク効率値を得るためには全ての従業員にその日遭遇した不測需要を正確に報告させ，記録する制度を新たに導入する必要がある。

チームワーク効率値を実際の営業データの中から算出する際には以上のような限界が存在する。現実に計算されるチームワーク効率推定値は従って，正確にチームワークの実態を反映していると捉えるよりも，最適なチームワークのあり方を探す一種の参考値にすぎないということを明記しておく。

III. シミュレーションへの応用可能性

前項ではチームワーク効率値を，数多の事例の中から自らにとって最適のサービスチームワークを探し出すための参考指標として用いる方法について論じた。しかし，その方法には前述のような課題も存在する。この項では，シミュレーション実験によってチームワーク効率値を検証する方法について触れる。

チームワークの効率や効果を検証するためには，例えばボードゲームのような，実際の業務をある程度簡略化したシミュレーションを用いることができる。それぞれの従業員の役を演じるプレーヤーに対して，検証したい権限配置や情報伝達手段を与える。そして，予め設定された1日の業務に加え，確率的に不測需要を発生させ，当該のチームワークがどれほど上手く機能するかを観察する。このようなシミュレーションでは計画労働力，余剰労働力，予測業務量，不測需要の量を予め設定することができるため，チームワーク効率値を正確に計算できるというメリットがある。

また，実験に先立ち権限配置と情報伝達の構造を明確に定めて試すことができるというメリットもある。チームワーク構造について，例えば図2に記すような構造図に整理し，考えられうるパターンについて実験をしてみると，構造と結果の関係が実際の業務の観察に比べて，より明確になることが期待される。

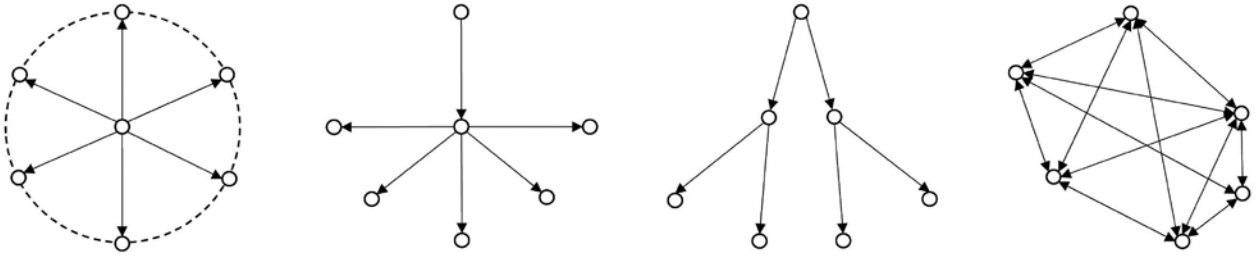
こうした実験は複雑になるため，人間ではなくコンピューターを用いたシミュレーションの方が適しているようにも見えるが，チームワークとは生身の人の間に存在する構造であるから，再現プレーヤーには人間を用いた方が直接検証することができるだろう。また，チームワークが人間の行動に影響を与える一方で，制度としてのチームワークは人間によって変化をすることもありうるだろうから，こうした人間とチームワークとの間の相互作用を観察する上でもプレーヤーを人間とする方が望ましいだろう。

IV. 結論

本稿では，サービス品質の向上において必要とされるチームワークの概念について機能的に再定義し，その効率値を算出ならびに推定する方法を提示した。そして，その適用として現実の効率値の高い事例の中から観察を通じて自らのサービスに最適のチームワークを探し出す方法と，シミュレーションによって検証する方法の二つを提示した。

前者の適用方法は，現実に即した事例を見つけられるというメリットが存在する一方で，チームワーク効率の推定値を参考値程度にしか活用できない可能性が残る。一方で，シミュレーションには効率値計算およびチームワーク構造判断の確実性というメリットが存在するが，一方で実際の業務における適用可能性についてはシミュレーション自体では判断できない。従って，現実のチームワークの評価観察と，シミュレーションとでは一長一短があり，どちらがより優れているということは言えない。むしろ，実際の業務の観察とシミュレーションの双方を有機的に組み合わせて検証していくことで，現実に即し，適用性が高く，持続可能で，かつ発展性のある高効率値のチームワークのあり方を定めることができるのである。

図 2　チームワーク構造図の例



注

1) 証明については付録Aを参照のこと。

2) 後述の通りEは冪分布を取るため，この平均値の算出が妥当である。現実の戦争においてランチェスターの2乗方程式の妥当性を検証した先行研究においても，同様の手法が用いられている (Osipov, 1915; Johnson & MacKay, 2008)。実際の戦闘，特に交戦機数の少ない近代航空戦においては一度の交戦で一方の損害のみが0であり，Eの大きさが0をとるか，あるいはゼロ除算により解が出ないことがあるため，相加平均・相乗平均はいずれも有意義ではない。

3) ただし，サービス供給者は顧客からどれほどの猶予時間を与えられているかを知ることが出来ない。クレームは主として猶予時間内にそれを処理する能力が社内のどこにも存在しないか，あるいは猶予時間そのものを見誤ることによって生じるということができるだろう。

文献目録

Agricola, G. (1556). *De Re Metallica*. Basileae. (translated into English by Herbert Hoover & Lou Henry Hoover (1912) London: The Mining Magazine)

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competeing Through Quality*. New York: Free Press.

Foucault, M. (1979). *Power, Truth, Strategy*. Sydney: Feral Publicatuions.

George, M. L. (2003). *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*. New York: McGraw-Hill Book.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing, 18*(4), 36-44.

Ito, Y. (2015). *Communication system for home delivery business derived from air combat history*. Portland: PICMET.

Johnson, I. R., & MacKay, N. J. (2008). *Lanchester Models and the Battle of Britain*. York: Department of Mathematics, University of York.

Lanchester, F. W. (1914). *Aircraft in Warfare: The Dawn of the Fourth Arm*. London: Constable.

Marx, K. (1867). *Das Kapital:Kritik der politischen Oekonomie - Buch 1: Der Produktionsprocess des Kapitals*. Hamburg: Verlag von Otto Meisner. (今村 仁，鈴木 直，三島 憲一 訳:『資本論〔第1巻（上）〕(マルクス・コレクション)』(2005) 筑摩書房)

Merriam-Webster, n. (2105, August 20). *"Teamwork"*. Retrieved from Merriam-Webster.com: http://www.merriam-webster.com/dictionary/teamwork

Osipov, M. (1915). *The influence of the numerical strength of engaged forces on their casualties*. Moscow: Tzarist Russian Journal Military Collection.

Valle, M., & Witt, L. A. (2010). The Moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *Journal of Social Psychology 141(3)*, 379-388.

伊藤賢次 . (2012). トヨタ生産方式(「TPS」) の評価に関する一考察 . 名城論叢 , 71-88.

付録：チームワーク効率値の導出

あるサービスチームにおける初期の余剰労働力の総量をLP_0，不測需要の総量をID_0とする。一定時間tが経過した時点で消費された余剰労働力をlp_t，不測需要をid_t，未消化の余剰労働力をLP_t，未解決の不測需要をID_tとする。すなわち；

$$\begin{cases} LP_t = LP_0 - lp_t \\ ID_t = ID_0 - id_t \end{cases} \quad \text{(i)}$$

ここで，未消化のLPtが大きければ大きいほど，次の瞬間におけるIDtの減り方が大きくなるし，逆もまた然りである。なぜならば，サービスにおいては迅速に需要に応える必要があり，多くの労働力をもってすれば同時に多くの不測需要に対応できるのに対し，余剰労働力が少なければ時間的な処理能力の限界を超えて不足需要の存在自体がストレスや判断疲れなど労働力の消耗をもたらすからである。この状態は，1件の不測需要を適切に解決するのに必要な労働力の量をα，逆に1単位の労働力によって解決できる不測需要の数をβとすると，以下のように表現できる：

$$\begin{cases} id_{t+\Delta} = \beta LP_t \\ lp_{t+\Delta} = \alpha ID_t \end{cases} \quad \text{(ii)}$$

すなわち；

$$\begin{cases} -\dfrac{\Delta ID}{\Delta t} = \alpha LP \\ -\dfrac{\Delta LP}{\Delta t} = \beta ID \end{cases} \qquad \text{(ii-bis)}$$

ここで，労働力あたりの不測需要解決能力は，以下のように単純化できる：

$$E = \frac{\alpha}{\beta} \qquad \text{(iii)}$$

これを (ii-bis) に代入して，

$$E\frac{\Delta ID}{\Delta LP} = \frac{LP}{ID} \qquad \text{(iv)}$$

すなわち

$$E \cdot LP\Delta LP = ID\Delta ID \qquad \text{(iv-bis)}$$

と言える。(iv-bis) の両辺を積分すると，以下の関係が求められる：

$$E \cdot LP^2 = ID^2 + C \qquad (\text{ただし}C\text{は定数}) \qquad \text{(v)}$$

(v) より，以下のことが言える

$$\begin{cases} E \cdot LP_0^2 - ID_0^2 = C \\ E \cdot LP_t^2 - ID_t^2 = C \end{cases} \qquad \text{(vi)}$$

(vi) を変形して，以下の関係が得られる。

$$ID_0^2 - ID_t^2 = E(LP_0^2 - LP_t^2) \qquad \text{(vii)}$$

オーラルセッション ― 報告概要

口臭と体臭のマーケティング

― 恐怖アピールの現代的展開 ―

一橋大学 商学研究科 教授
松井 剛

要約

本論文では，口臭や体臭がゆえに生じる社会的なリスクを回避することを訴求するマーケティングについて検討する。暑い時期になると体臭を防止するスプレーや「脇汗」用パットが盛んにプロモーションされたり，「加齢臭」を予防するボディケア製品や抗菌下着などが中高年をターゲットに売られたりすることは，よく知られている。こうした製品のマーケティング・コミュニケーションは，恐怖アピール(fear appeal)の一種である。様々なアピールと同様に，恐怖アピールは，古くて新しいマーケティング・コミュニケーションである。本論文の構成は次のようになる。第②節では，恐怖アピールについての先行研究の成果を検討する。第③節では，恐怖アピールの顕著な成功例として著名な第２次世界大戦前後のアメリカにおけるリステリンの広告について検討する。第④節では，恐怖アピールの今日的展開について見てみる。以上を踏まえて，第⑤節では，恐怖アピールに見られる倫理的問題について検討する。最後の節となる第⑥節では，今後の研究の方向性についての見解を述べる。

キーワード

恐怖アピール，ハリトシス，加齢臭，ことば，市場創造

本論文では，口臭や体臭がゆえに生じる社会的なリスクを回避することを訴求するマーケティングについて検討する。暑い時期になると体臭を防止するスプレーや「脇汗」用パットが盛んにプロモーションされたり，「加齢臭」を予防するボディケア製品や抗菌下着などが中高年をターゲットに売られたりすることは，よく知られている。こうした製品のマーケティング・コミュニケーションは，恐怖アピール（fear appeal）の一種である。様々なアピールと同様に，恐怖アピールは，古くて新しいマーケティング・コミュニケーションである。

恐怖アピールに着目すべき理由は３つある。第１に，上で述べたように，現代でも多用されているアピール手法にもかかわらず，これに関する研究が十分ではないためである。これについては，第②節と第③節にて説明する。第２に，ことばを活用した市場創造の例として，顕著な成果を挙げてきたからである。本論文では，体臭や口臭に着目する。上に上げた「加齢臭」がそうであるように，「病名」を付けることで，市場を創造した例が恐怖アピールで多い。これについては，第④節で検討する。第３に，倫理的な問題をはらんでいるからである。恐怖アピールは，ともすれば「脅かし」になるためである。恐怖アピールはどこまでが許されるのか。これは簡単な問題ではないが，マーケティングの「あるべき姿」を考える上で，適切な対象であると考えられる。これについては，第⑤節にて検討する。マーケティングの成果を挙げたという第２の指摘とその倫理的問題を問う第３の指摘は，コインの表裏の関係にあると言えるだろう。

第②節では，恐怖アピールについての先行研究の成果を検討した。明らかになったのは，恐怖アピールについての先行研究は，実験的な手法を用いたものが多いということである。しかし恐怖アピールは，社会的なコンセンサスとして成立して，それがある種の強制力としてはたらくものである。個人が学習すべき規範がまず出来上がらないことには，上で言うような学習なり負の強化は生まれない。恐怖アピールも含めて，こうした社会的なコンセンサスはマーケティングが創り出すことがある。この規範の形成におけるマーケティングの強力な役割を活写したのが，戦間期アメリカにおけるリステリンの大規模キャンペーンの歴史を取り上げた広告史家のローランド・マーチャンドの歴史書『Advertising the American Dream: Making

Way for Modernity, 1920-1940』である（Marchand 1985）。

第③節では，恐怖アピールの顕著な成功例として著名な第２次世界大戦前後のアメリカにおけるリステリンの広告について検討した。Marchand(1985) のみならず，筆者が2015年２月にデューク大学で収集した約3,200点のリステリンの広告の分析も踏まえて，緻密な恐怖アピールの展開について見てみた（例えば図1）。



出所：デューク大学のコレクションより筆者が収集
図1：リステリン1921年の広告

第④節では，恐怖アピールの今日的展開について見た。加齢臭・脇汗・スメハラといったことばに着目して，恐怖アピールが持つ効率性と危険性について検討した。さらに「うつは心の風邪」のように恐怖アピールが持つスティグマを和らげる手法についても検討した。

以上を踏まえて，第⑤節では，恐怖アピールに見られる倫理的問題について検討した。「不要な恐怖感を煽っているのでは」という批判的について，大衆の欲望操作という観点から考えてみた。当座の結論は次の通りである。特に広告がそれほどたやすく大衆を捜査できない，というのは，その通りである。しかしニーズは操作できず，欲望は操作できるという議論は，検討の余地がある。なぜならば，ニーズと欲望という二分法は，言うほど簡単ではないからである。どこまでがニーズで，どこからが欲望かということが分からないので，もしかしたら恐怖アピールのようなマーケティングを通じて，ニーズに近い欲望を変えてしまっている可能性がある。

最後の節となる第⑥節では，今後の研究の方向性についての見解を述べた。冒頭で述べたように，恐怖アピールは，高い効果を持つ一方でその効果についての倫理的な問題があるという意味で，マーケティングという制度そのものの持つ功罪について検討することができる材料であるとも言える。マーケティングをめぐる表と裏の両面について考えるためには，それがどのように出来上がり（制度化），あるいはどのようにして消滅したのか（脱制度化）について知る必要がある。したがってプロセスに着目する必要がある。その意味で，恐怖アピールをめぐる表象（広告表現や言説など）の変化を定量的・定性的に追う一方で，この表象をめぐる様々なプレーヤーの行動について丹念に描き出し，その絡まり合いを理解する歴史分析が必要だろう。

オーラルセッション ― フルペーパー

＜サービス・ロジック＞と＜エンゲージメント＞

―「マーケティング・コミュニケーション」の可能性の中心を論考する ―

関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科 教授／株式会社大広 ビジネスプロデュース局 プラニングディレクター

森 一彦

要約

デジタル化によって「マーケティング・コミュニケーション（以下，MCと略称）」は大きく変容し，その前提となる「メディア」は今までのように中立的な「伝達チャネル」ではなく，情報を介して「消費者主導」の行動を引き出し，インターラクションを誘発する「情報メディア環境」となった。その結果，企業と顧客間では様々な局面を結びつける相互作用の施策が可能となり，マーケティングでの焦点は「生産物」に価値を内在させ，取引する「交換価値」（Value–in–Exchange）」から受け手からの利用への積極的な反応を引き出す「使用価値（Value-in-Use）」へとシフトしていく。そこでは顧客での価値創造をサポートするプロセスを企業が円滑にする＜サービス･ロジック＞が顕在化し，企業は「価値創造(Value creation)」あるいは「価値形成(Value formation)」へのサポート役となっていく。この「価値共創」への可能性として＜エンゲージメント＞という「文脈価値＝Value-in-Context」を生み出す概念が注目される。それは，リアルな行動を起点とし「情報コンテンツ」を消費者が生成することで消費者自身や社会との共有体験をもたらし，同時にブランドでのポジティブな価値を創発していく。特に「取引レベル」を超えて「社会的文脈」と共有することで，より強い「リレーションシップ」を生み出していると思われる。今後，IoTの広がり，デジタルファブリシング，AIの拡張など，受け手が創造的な生活者へと転換が求められる中で＜エンゲージメント＞は，MCの可能性の中心として注目される。

キーワード

サービス・ロジック，リレーションシップ・マーケティング，エンゲージメント，使用価値（Value-in-Use）価値創造（Value creation）価値形成（Value formation）相互作用の文脈価値（Value-in-Context）

第Ⅰ章，はじめに

本稿の目的は，コカ・コーラの事例を出発点として激しく変化するマーケティング・コミュニケーション（以下，MCと略称）の現在形を掘り出し，それらの事例をマーケティング研究の先端として＜サービス・ドミナント・ロジック＞あるいは＜サービス･ロジック＞と接合し，この現象が「マネジメント」と架橋される重要な問題であることを論考することにある。

2010年以来毎年，広告に関して「今まで」を塗り替えるような変化が起きている。2011年，世界の広告賞で最も権威があるといわれるカンヌライオンズ（通称）のタイトルが”International Advertising Festival”から”International Festival of Creativity”へと変更された。「カンヌから広告が消えた」と世界の衝撃となるとともに，企業や商品を超えたソーシャル的な作品受賞が続出した。2012年には，世界でも有力な広告会社，サーチ&サーチ・ワールドワイドのCEOケビン・ロバーツは，ロンドンのトップ企業経営者が集まる会議で「マーケティングは死んだ」「ビッグ・アイディアは死んだ」と語り，業界トップが広告の役割が以前とは全く変化してしまったことを認めたのである[1)]。さらに2013年，ナイキなどを手がける世界的なクリエーター，レイ・イナモトの「広告の未来は，広告ではない」と表明し，クリエイティブはもはや「表現」にとどまらず「プロダクト（性）」そのものを生み出すものとして主張している[2)]。そして2014年「メッセージをコントロールする時代は，完全に終わってしまった。消費者とともに創り，消費者とともに参加するのが最良の方法なのだ。」これは，コカ・コーラ社のIMCの責任者，Wendy Clarkがカンヌで行ったスピーチである。

今，躍進するデジタル技術やアドテクノロジーによって

広告コミュニケーションの基盤が土台ベースからが変化し，特にカンヌライオンズ等の広告賞をはじめとしての従来的な広告の枠を超えるコミュニケーション展開が毎年，話題となる。クリエイティブの中には，「ソーシャルグッド」「ブランドパーパス」などの広告自体を超える展開も多く見られ，それらはクリエイティブ戦略や表現，あるいはデジタルテクノロジーによる「新手法」として広告関係者が注目するテーマともなっている。本稿は，この流れをマーケティング体系と接合し，その底流にある大きな構造変化と関係付けて捉え，MCの可能性の中心に迫ろうとする試みである。また，それはプラクティカル（実業）での事象をアカデミア（学業）での理論枠と接合する試みであり，そのため本稿は2つの異なる言説を跨いでの概念的な論考となることをあらかじめご理解いただきたい。

本稿の構成は，第2・3章では，MC変化の出発点としてコカ・コーラの事例を取り上げ，そこでの戦略的な変化の様相を捉えるとともに，その底流にある構造変化について「情報メディア環境」の視点から整理する。第4・5章で，その「変化の様相」を，マーケティングの潮流での論議として＜サービス・ロジック＞と接合させ，より包括的なマーケティング視点を織り込んだ「変化」として分析する。第6章では，そのロジックでの中核である「相互作用」を前提として＜エンゲージメント＞の視点からMCの可能性を考察する。

また，本稿では，上記のような理論枠と照応させながら事実を布置づけ，事例構成が試みられている。 そのため，本稿での方法論も明示しておきたい。

1）まず，MCに関するデータをマス・メディア，業界関係，先行研究から収集し，個々の独立的事実として集積化する。

2）この収集データをサンプリングしつつ，理論枠からの分析視点を同時並行で進行させ，事例の理解を目的とする概念や枠組みの探索をつづけながら，事象での様相を構造化する。

3）この構造化に基づいて，次に収集すべきデータを判断し，その都度補強しながら，理論的な精緻化を試み，事例への照応を図る。

4）こうした段階的な理論基準に基づいてサンプリングを繰り返し，反復的なプロセスを経て「理論的飽和」と判断される時点で本稿を定着させていく[3)]。

第2章，出発点；コカ・コーラと“Contents2020”

2010年代に入り，MCの変化を集約し，企業としての新しい展望を内外に示したのが，“コカ・コーラ”の“Liquid & Linked”戦略である。コカ・コーラは，全世界にまたがるグローバル・ブランドであり，しかも若い世代を中心に「マス・メディア」を使ったパワーマーケティングを展開してきた。そのため，2010年代での，MCをめぐる変化は，単なるコミュニケーションを越えて，マーケティングの在り方そのものに大きな影響をもたらした。その変化を集約的に捉え，コカ・コーラ社は今後の展望である“Contents2020”を「ブルーミッション・ステートメント」として広く公開したのである。2011年，カンヌでもそれは上映され，IMC3.0を標榜するコカ・コーラ社の「コンテンツ・エクセレンス」への方向性は，広く広告関係者の知るところとなった。本稿ではそこでの方向性を，“Contents2020”と“Liquid & Linked”を中心に戦略変化として要約し，そこからMCが置かれた状況を読み取っていきたい[4)]。

図表－1）Coca-Cola Content 2020 Initiative Strategy
https://www.youtube.com/watch?v=GIP3r2EsAos

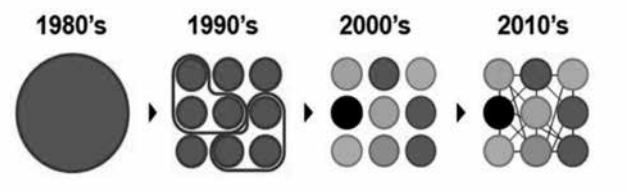


◆情報環境での情報量は膨張し，情報はコントロールしきれない状況が出現。ソーシャルメディアの時代では，消

費者はコネクトする個人となった。

現代での情報量の膨張は，もはや人間の消費できる量を上回り，そのため受け手が「好きな情報・ルート」を選び，キューレーターとなって情報は受け取られていく。「消費者」は，大衆，セグメントターゲット，十人十色の個人から，今や個々人がつながるようになった。特に2010年代に入り，ソーシャル・ネットワークが台頭してくると「消費者」たちは情報の受け手から発信者へと変わり，お互いがコネクトしながら情報コンテンツを増殖させていった。事実，ある期間で動画サイト”YouTube”では，コカ・コーラ関連の動画がおおよそ1億4600万回見られていたが，そのうちコカ・コーラ社が提供したものの閲覧数は2600万回に過ぎず，消費者が生成したものが5倍近い1億2000万回に上ったという。もはや，従来型のコミュニケーション戦略が前提とする情報のコントロールは不可能となり，ますます情報は，伝染的（Contagious）な状況へと加速している。

図表–2）“Liquid & Linked”のターゲット概念



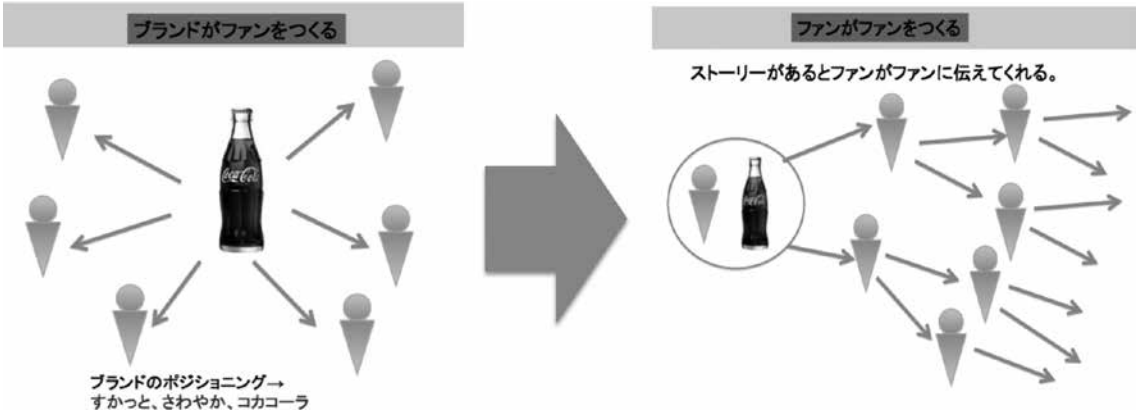
◆“Liquid & Linked”として情報は受け渡されるコンテンツとなる。

Liquidとは液体の意味であり，デジタルテクノロジーは情報をどの媒体にでも液体のように自在に流動していく。同時に消費者は，様々にLinked(つながって)し，コンテンツを拡散するようになる。コカ・コーラ社では，動画をＴＶＣ（TeleVision Commercial）からＶＣ(Video Content)という呼称に変え，同時に企業が提供したものを閲覧することは“Impression”，それをきっかけに消費者が自ら表現することは“Expression”と規定し，企業からの発信だけではなく，消費者が自らコンテンツ化できるように工夫し，消費者といっしょにメッセージやコンテンツを創り出していく。「情報コンテンツ[5)]」は，液体のように流れ，伝播し，消費者の関心や会話などと様々につながり，受け渡されていく。

◆ストーリーテリングとともに「ブランド体験」を共有し，エンゲージメントをつくる。

以前のコミュニケーションでは，「すかっと，さわやか，コカ・コーラ」などブランドのポジショニングを伝達していたのに対して，今やブランドでの「ストーリー」を際立たせることで生活者の会話にのり，ファンがファンに伝えてくれる展開に変わった。同時に，この「ストーリーテリング」

図表–3) ポジショニングからストーリテリングへ



を介して，ブランドエンゲージメント（絆―関係）は築かれていく。若いターゲット層の生活に入り込むためには，日常的に接触しているモバイル（スマホ）とソーシャルの会話の中にリンクし，若者層のパッションポイントである「音楽」「スポーツ」「お笑い」のコンテンツに入り，心が動くリアルな感覚を持つポップカルチャーとして「ブランド体験」を共有する。したがって，自社の持つコミュニケーション資産を起点に最大活用し，自動販売器，ルートトラックなどの消費者接点のあらゆる接点をメディアとして「コンテンツ」を考え，新しいデジタルサービスを展開する。この視点からIMC3.0では，メディアの優先順位は，①オウンドメディア，②アーンドメディア，③シェアードメディア，④ペイドメディアの順となり，今までのメディア展開とは全く逆になる。

◆商品は，物財レベル（機能，情緒価値）などを越え，さらに上位の目的とリンクされるビジョン性でつながりを持つ

ストーリーテリングの中では，もはやコカ・コーラは「飲み物」を売るのではなく，世界中で，ポジティブになれる「体験」を提供する。生活者が前向きになれる態度変容に貢献し，ビジネス上の目的に邁進しながら，世界を少しでもより良い「場所」にし，世界を積極的に変えていく機会と責任をもつ。“Open Happiness” “ Deliver Happiness.” などのタグラインに表現されるように，マーケティングを通じて人々の生活を価値ある有意義にすることを公約し，それを実行すべくコカ・コーラのアクションをより広く伝播させていく。

◆クリエイティブ・エクセレンスからコンテンツ・エクセレンスへと変わる

今後，コカ・コーラ社は，アテンションを引く「クリエイティブ・エクセレンス」からストーリーを通じて会話を引き起こし，ポップカルチャーを拡散する「コンテンツ・エクセレンス」に変わっていく必要がある。テクノロジーによって，リアルタイムの優れたクリエイティビィティを実現させ，コカ・コーラは，他の商品ブランドからイノベーションを起こし，ニューフロンティアを狙うテクノロジープロバイダーまで無数のブランドが提携を望むブランドを目指していく。「私たちの資産をコンテンツとして利用できるか?また，資産からコンテンツを生み出すことができるか?」と自身に問い掛け，新しいコンテンツを生み出すために活動する。また，そのためには70/20 /10という投資モデルで，予算の70%は絶対必要なコンテンツに投入し，20%は少しだけ冒険的なコンテンツに，10%をリスクの高いコンテンツに投入する。コンテンツやニュース，世界中で起きているあらゆることを取り上げ，それをリアルタイムでマーケティング・コミュニケーションに転換する。

要約すれば，コカ･コーラでの“Liquid & Linked”とは，メディアのあり方が「受け手」の媒介によって伝染的に拡散する変化として捉え，どの媒体に限らず液体（Liquid）のように流れ込み，消費者個々人が情報の発信者としてつながる（Linked）ために，テクノロジーを活用してリアルタイムでのコネクトを加速させ，「情報コンテンツ」をいっしょにつくりだしていく戦略と整理できる。

第3章,「情報メディア環境」の変化とMC

コカ・コーラの事例からMCの変化を読み取る上で重要と考えられる2つの点に注目したい。

第1は，「消費者」の捉え方の変化である。消費者は情報でコントロールし，プロモーション対象となる「購買者」ではなく，Linkedすることでファン化し，能動的な情報発信や行動を引き出していく「ユーザー」あるいは「パートナー」としてそこでは捉えられている。しかも，あらかじめ固定した個人ではなく，Linkedされることで能動化する個人として捉えられ，言わば「消費者の共創化」が起きている。さらに，第2はコカ・コーラ社の「メディア」に対する認識の変化である。そこでは情報コンテンツ展開の重心は，「マス・メディア=広告」から「オウンドメディア=コンテンツ」と全く逆転している。すでにメディア概念は，

「オウンドメディア＝広告主が自社所有するメディア」「ペイドメディア＝スペースとタイムを買うメディア」「アーンドメディア＝評価を得るメディア」あるいは「ソーシャルメディア＝消費者間の発信メディア」と「広告主」,「マス・メディア」,「消費者」, それぞれがメディアの担い手として分化している。しかしそこで最優先されているのは「オウンドメディア」として自らからの発信することであり, 言わば「企業のメディア化」が起きている。これに従うのであれば,「送り手―受け手」それぞれの立ち位置は全面的にシフトし,「マス・メディア＝広告」による大量情報でターゲットの認知獲得を中心としてきた従来のMC体系は, 根底から再編されなければならない。しかも, コミュニケーション上の変化に起因する「企業と顧客との関係」の変化は「マーケティング・ミックス」として方向付けられる４Ｐでの「プロモーション」の役割から, MCを大きく逸脱させることになるのである。

この「企業のメディア」化と「顧客の共創化」が同時に起きる変化は,「情報メディア」の変化に起因し, どうしてもその状況との照応が望まれる。本稿では, プラクティカルな見通しが強いものの, デジタル技術の変化を取りまとめ「次世代のマーケティング」への展望を見通したKWertime and I Fenwick“DigiMarketing”の記述から「ゲームチェンジャー」に着目して, 以下のように変化要因を要約した[6]。

◆メディアはあらゆる生活領域へと浸透していく。

デジタル技術によりマス・メディアからGPSコネクションや, RFID(ICタグ),QRコードなど, モバイル端末やウエアラブルPCを通じて情報コンテンツは, 消費者の生活のあらゆる部分に入り込んでいく。

◆インターネットは, One to One チャネルのマス・メディアとなった。

インターネットは, ニッチメディアではなく, One to Oneのチャネルとしてのマス規模のメディアとなった。アクセス件数, リーチは都市／地方, 国を超え, 必要に応じて標的オーディエンスを絞り込み, 消費者と個別に交流も可能となり, パーソナライズ, カスタマイズ, マス規模など自在な展開が可能となる。

◆従来マス・メディアもデジタル化され, Web環境へと融合していく。

従来の媒体もデジタル化により, 電子化され, 特に受け身的であったテレビは,「ブロードキャスト」から「アドレサブル（独自のアドレスを持ち, 個別に特定できるデバイスやメディアを示す）」へと広がる。視聴測定, ユーザープロフィールが明確となり, 携帯のようにIDアドレスの固定, 検索可能, 自作の動画の投稿, リアルタイムで他の視聴者のブログコメントを閲覧, 投票やテキスト・チャットへの参加など, インターネットの機能性と参加性を併せ持つサービスが予想されている。

◆デジタル・デバイスは全てがメディア化してつながる。

携帯電話が, モバイルコンピューターへと進化したように, IoTによってモノと情報が繋がり, ウエアラブルデバイスも増大する中でスマートエージェントにより, 電子マネー, 車載センサーなどのサービスとして拡張, 従来の「リアリティ」の認識を変えていく。

◆ビデオリッチネス（情報量の多いメディア）とダイレクトレスポンスが増加する。

ＴＶ・ＰＣ・モバイル, それぞれの画面（スクリーン）は, シームレスで閲覧できるようになる。イン･マーケットメディアもスマホとデジタルサイレージの連動により, 店舗に接近しただけでキャンペーン情報が送られ, 顧客特性に合わせた情報が提示できる。ビデオ映像／双方向性が通常となり, メディアリッチネス（情報量の多いメディア）によるダイレクトレスポンスが展開される。

◆チャネルとの新たなる接点が拡大する

共通点のないデバイスもデジタルという標準により, 共

通のルートができ，さまざまなデバイスがデジタルプラットフォームに共通化してくる。様々なテレビ映像をテレビ以外で視聴ができるようになり，エンターテイメントでの変化も参加性を帯びてくる。ゲーム内でのビルボートからのEコマースが可能となり，また，スマホでの決済，航空機の搭乗券，自宅の鍵など様々なデバイスがネットワーク化されていく。

◆新しいメディアの核心―ソーシャルネットワーキング，仮想世界，バイラル

これまでは「現実世界」が基準であったが，「仮想世界」が融合し，新しい社会的リアリティ化が起きてくる。デジタルな展開は，Facebookや Twitterのように人々がつながるとともに「仮想世界」で過ごす時間が増える。楽しい，面白いと思うことを手軽に分かち合い，ニュースや情報はかってない速さで伝わる。口コミ，バイラルマーケティングの展開によって「情報」を独占することは不可能となったと言える。

◆コンテンツの性質も，有料コンテンツ，消費者生成コンテンツが中心に変化

今までのコンテンツは，「広告→無料」が主流であったが，新しいエンターテイメントでは「有料←消費者生成」が主となる。AD Age「メディアの大革命，消費者の有料コンテンツの支出が企業の広告支出を上回る」と報じたように，SNS,ブログ，ポットキャスト，誰もがコンテンツ収集，編集ができるようになり，メディアビジネスに参入できる。動画コンテンツは，既存のコンテンツを加工して，これまでにないマッシュアップ，ミックスバーションがつくられる。

◆消費者によるコンテンツの選別，フィルタリング，情報整理

「情報編集」もプロの編集者から消費者自身が無意識にスクリーニングと整理を行なうようになっている。アマゾンでのレコメンド情報，協調フィルタリング（お互いの行動履歴を蓄積することでユーザーが便益を与え合う仕組み），タギング（写真，ウェブページ，人，本などのアイテムにそれを説明するキーワードを付与することでそのアイテムを見つけやすくする）などみんなが参加するなかで，情報を見つけやすくしていく分類法が，意識されずに展開されていく。

◆検索は「意思のデータベース」となる。

消費者とマーケターの関係は検索から始まり，そこでの検索データから意思や関心を読み取るようになる。検索は，消費者の意志及び関心の表明であり，検索は「意思のデータベース」として注目を浴びていく。

こうした「ゲームチェンジ」の流れは，以下の3点に要約させる。

1)「メディアの環境化」＝メディア概念は拡張し，デジタルテクノロジーによる情報コンテンツはあらゆる生活局面へと流入し，つながる環境となる。

2)「リアリティの再構成」＝情報コンテンツの接点で，仮想現実と統一的な体験としてプロセス整合され，あたらしい「リアリティ」が生まれる。

3)「受け手主導への構造化」＝コンテンツに「受け手」の意思が反映され，参加型のメディアと一体化する。

ここで気付かされるのは，メディアはもはや「チャネル」ではなく，送り手―受け手を包摂する「環境」であり，それは「情報」の場から「行動」の場へと融合している点である[7]。上記の要約に重ねて，“DigiMarketing”からさらに変化として読み取るのは，コカ・コーラ社の展望を裏付けるメディアの生成の在り方である。

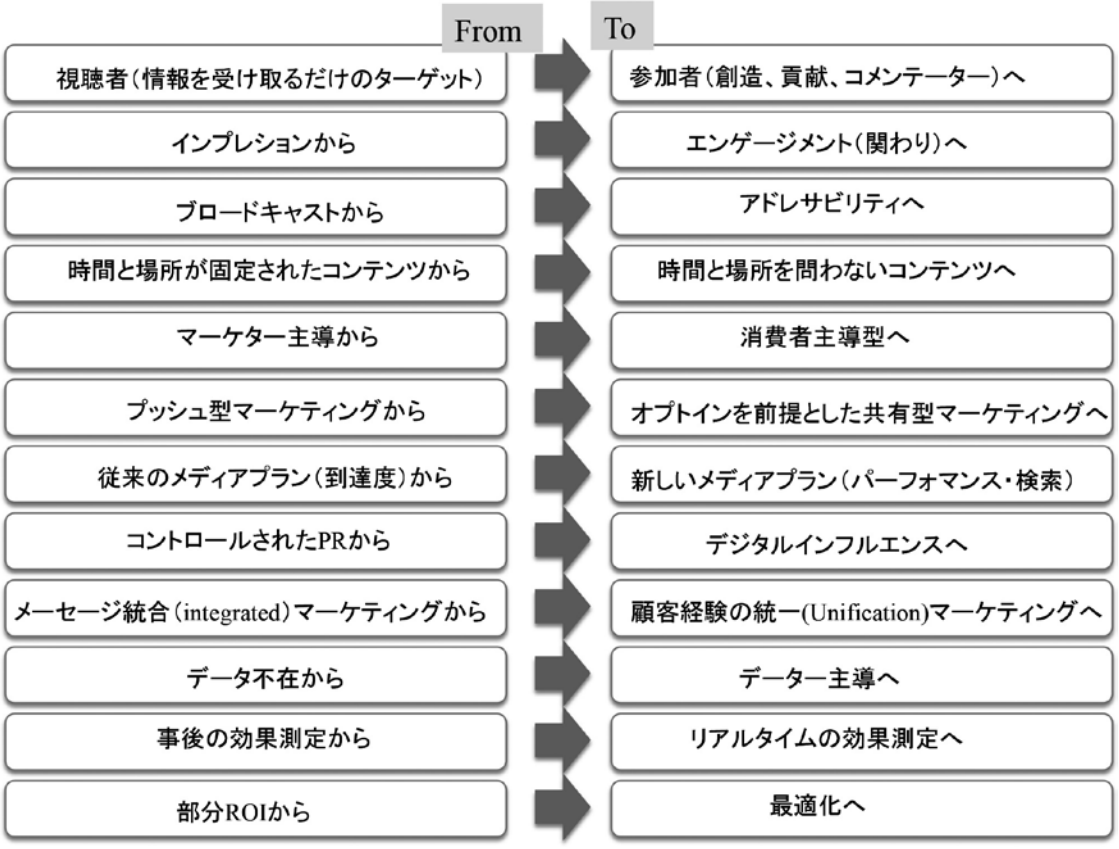
エリック・レイモンドは，オープン・ソフトウエアの開発を，壮大な「伽藍」ではなく，各自が自分にとっての関心事の重大性に取り組んで「動く」ことが他者も広く共有することを「バザール」の比喩を用いて解説した[8]。この比喩は，この「情報メディア環境」では，小さな物語として埋め込まれる個々人の悩みの解決から始まり，連鎖することで，かってない規模のコミュニティやコラボレーションが実現し，なんの報酬も得ずに助け合うようになる，言わば

Liquidな状況が出現する。また，情報は「伝える」ことを前提に中立化された。しかし私たちは，何かを「する」ために情報にアクセスする。スマートエージェントが普及すれば，多くの消費者がネット上で「情報」収集すると同時に「行動」も起こすことは当り前のこととなってくる。未来のウェブは，“情報”だけでなく“行動”をつなぐものとなり，Webは静的な「名詞」ではなく行動への「動詞」であらわされる場所になりつつあり[9]，情報は動詞化させてLinkedしていくのである。

論点をまとめてみよう。MCのあり方は，今までの「マス・メディア」として対象化してきた「メディア概念」を超えて，様々なデバイスが「パーソナライズされた参加型メディア」として混在し，つながり合う「情報メディア環境」に埋め込まれる。そこでは顧客と企業の在り方は，365日24時間常時接続され，企業の「情報」を伝える場ではなく，次第に顧客側の「行動」とつながっていく場となる。企業と顧客との関係は完全にシフトし，デジタルテクノロジーによって，情報の非対称性（送り手優位）は拮抗し，民主化のなかで逆対称性すら顕在化してくる。メディア自体が動的性格を一層加速し，以下図表－4）が「次世代メディア・マーケティング」として提示された変化である。

企業と消費者は，この「情報メディア環境」に埋め込まれ，生活そのものがメディア環境と融合し，従来では結びつけられなかった生活局面へと「情報コンテンツ」は毛細血管のように動的に細かく脈流する。さらに，その脈流は次のつながり先を求めて動的に動き，次への相互作用へ

図表－4）主な変化とデジマーケティング（j“次世代メディアマーケティング”の内容に応じて森加筆修正）



のきっかけを起こす動的な圧力を持って流れていく「環境」そのものに環流していく。

第４章，MCでの変化の様相での「問題の所在」とマーケティング・ロジック

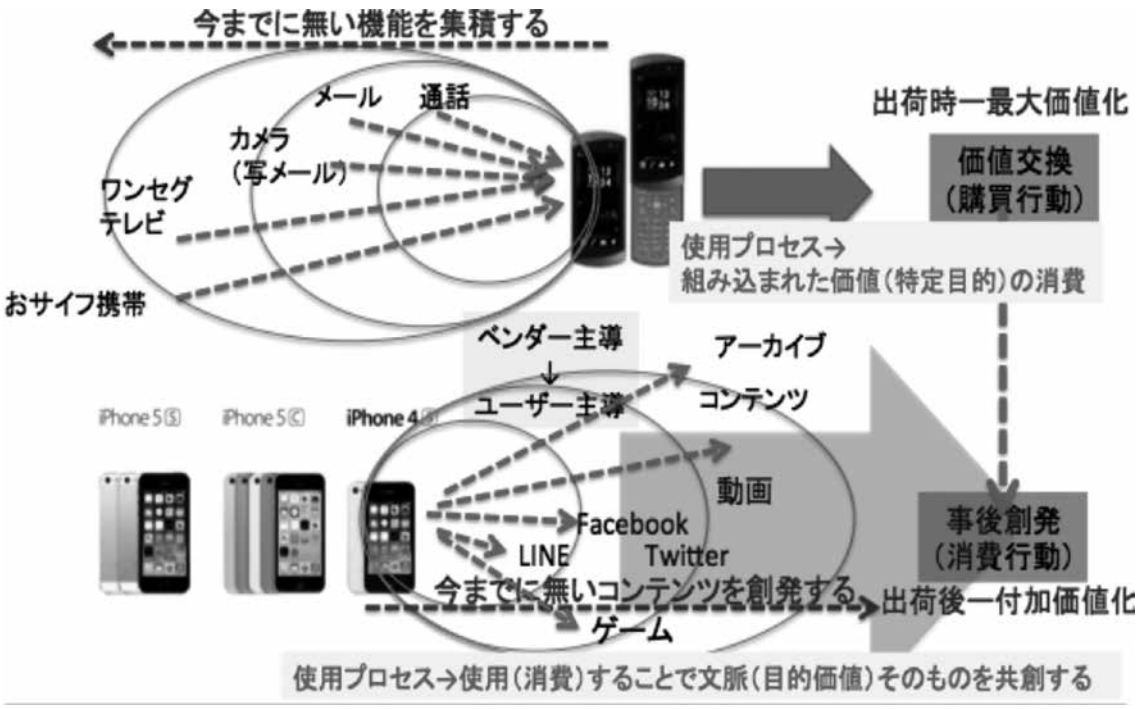
「情報メディア環境」の論点をマーケティングに蝶番するように移してみよう。「情報メディア環境」での変化は，「マーケティング展開」においても以下のような相似形の変化を促してきているのではないだろうか。

① 情報コンテンツを介して企業と顧客とのインターフェイスは拡大し，企業と顧客とが「相互作用（インターラクション）」する質量や場は劇的に拡大した。
② 同時に，相互作用の拡大は，従来の生産システムでは特定の条件でしか成立できなかった顧客へのアクセスやサポートの在り方がダイレクトマーケティング拡大のように様々に可能となった。
③ そのため，あらかじめ生産物に「価値」を組み込むという展開ではなく，持続的な関係を前提に顧客の「利用」の場へ積極的に介入し，多様な顧客ニーズからの価値発生を持続的にサポートしていく仕組みが顕在化している。

こうした持続的な関係の場で，「利用」への場を介して「価値」を持続的生み出していくシステムへの事例として「携帯電話」から「スマートフォン」への組み替えが挙げられる。携帯はモバイルとしてPCに進化したが，それぞれの「使用プロセス」を比較してみると，前者が所与の機能の組み込みでの「消費」のみを前提とするのに対して，後者は事後に，アプリを実装し，それを通じて「使用価値」を自在に拡張していく[10]。

上記での展開はVargo and Luschの提唱したサービス・ドミナント・ロジックに端を発する，「交換価値（Value－

図表－５）携帯電話とスマートフォンの比較（交換価値と使用価値）

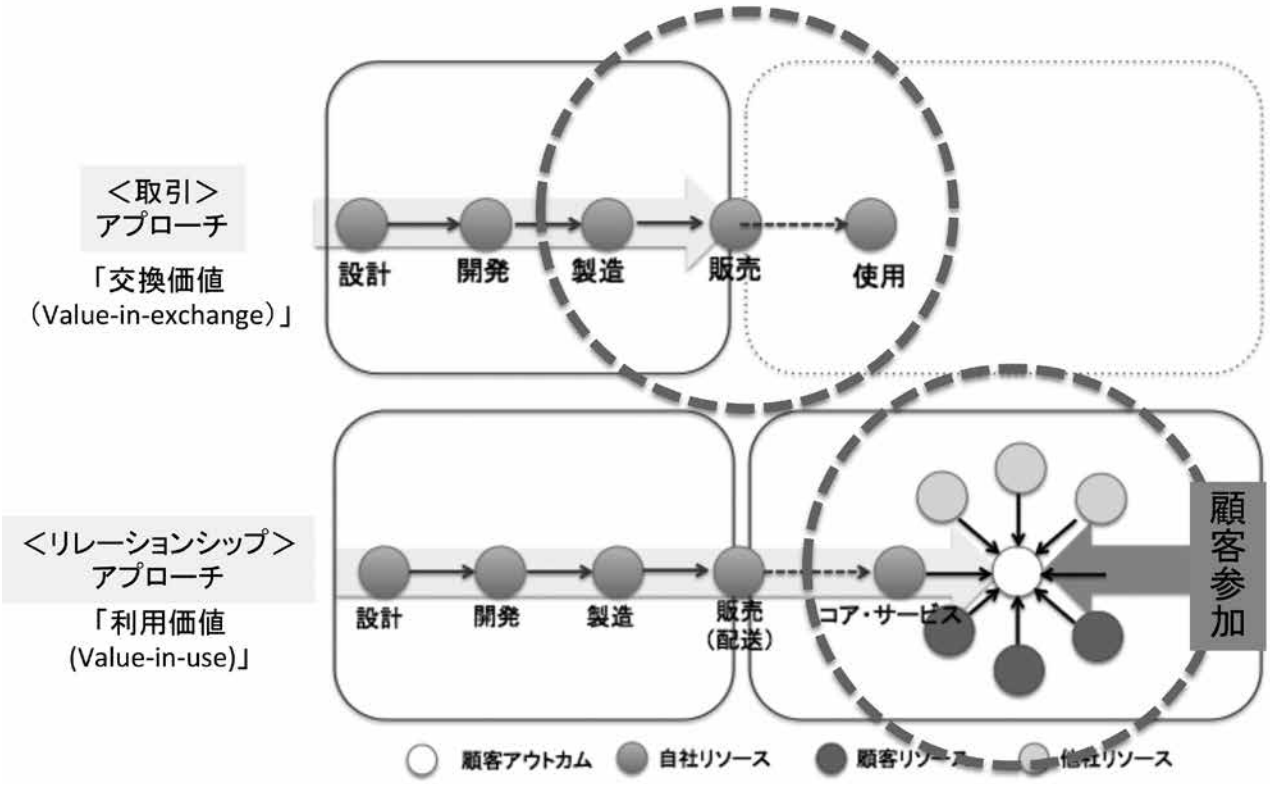


in－Exchange)」と「利用価値(Value－in－Use)」を巡っての研究や議論と大きく通底する。本稿では，グルンルースの＜サービス・ロジック＞を理論枠として確認し，「情報メディア環境」の変化を蝶番し，相似形を為す「相互作用」からのマーケティング変化を重ねてみたい。

グルンルースの定義では＜サービス・ロジック＞は「顧客との価値創造をサポートするプロセスを企業が円滑にする」ことを意味する[11]。顧客にとって「価値」は生産物・製品のなかに所与に組み込まれているわけではなく，顧客が一連のプロセスで利用するときに発生するのであり，そのプロセスをサポートすることで「使用価値」での資源を動員し，価値を「共創」させるというのである。取引アプローチでは，＜取引＞を発生させる，すなわち製品や生産物への購入（交換）をもたらすことが目標とされ，その促進に向け「消費者ベネフィット」を確定伝達することにマーケティングの焦点は向けられる。一方＜サービス・ロジック＞での焦点は＜利用経験＞での成果（アウトカム）であり，そこでは「使用価値（Value-in-Use）」に向けて自社だけではなく，顧客や他社との連携など様々なモノ・コト・ヒトが「資源」として動員されて，価値共創の中で「リレーションシップ」が目指されるのである。言い換えれば，企業は既成の製品や生産物の提供役ではなく，様々な資源が動員される場での「価値創造（Value creation）」あるいは「価値形成(Value formation)」のサポート役となり，以下のように顧客が価値を発生させるプロセスを積極的にサポートすることにマネジメントは向けられるのである[12]。

ここでの重要な視点変化は何だろうか。ここでは「価値があるから製品を買う」から，「使用することで価値を創

図表－6)「取引アプローチ」と「リレーションシップアプローチ」



武山政直慶応大学教授（HCD ２０１５年5月３０日講演内容）から森加筆構成）

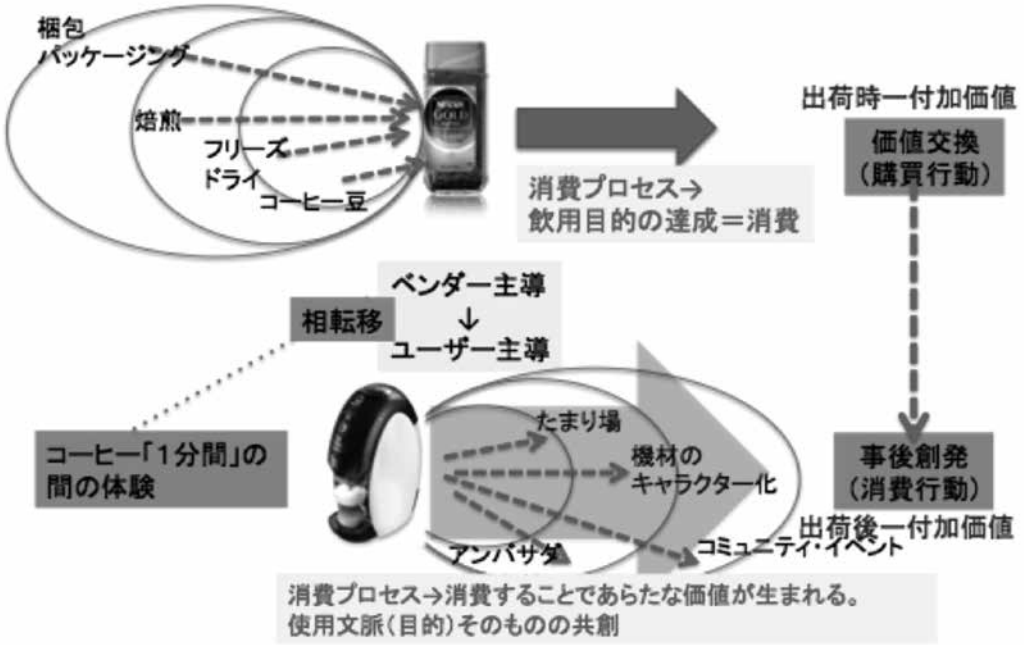
発する」ことへマーケティングの重心はシフトしている。もはや顧客は，ベンダーから提供された機能を受容する＜受け手＝消費者＞だけではなく，使用文脈を共創する＜担い手＝ユーザー＞として想定されている。このユーザー起点の構造は，MCでの「情報メディア環境」と同じ構造であり，企業と顧客の関係は，顧客が「コンシューマー（購買者）」から「ユーザー（利用者）」へシフトすると同時に，企業は「メディア化」しサポーターとなる。両者は動詞が浸透圧力として加重する「情報メディア環境」に埋め込まれることで，＜サービス・ロジック＞が顕在化するのである。この視点から，最近で最も成功を収めた事例は，ネスカフェ・ゴールドブレンドである。

バリスタは，2014年度日本マーケティング協会主催の「日本マーケティング大賞」を受賞しており，日本マーケティング協会では，その受賞理由を次のように紹介している[13]。

『オリジナルマシン「バリスタ」の開発と「アンバサダー制度」の導入によって，インスタント・コーヒーにおけるオフィス市場という新しい領域の創出に成功しました。成熟していると見られていたインスタント・コーヒーの市場を活性化させ，主力ブランド「ネスカフェ・ゴールドブレンド」の価値を向上させました。新しい販売チャネルの開拓とビジネスモデルの構築，150万台を超える販売実績等，マーケティングのあらゆる要素で特筆に値する成果を上げています。

これまでリーチできなかったオフィスのコーヒー需要を，オフィスの顧客から「アンバサダー」を募ることで，1杯20円という経済性，好みのカフェメニューがオフィスにいながら味わえるという利便性，顧客と共創するコミュニケーションなどの施策によって，斬新な方法で活性化させました。「アンバサダー」からの要望をマーケティング施策の改善に役立て，「ネスカフェ　ドルチェ グスト」や「スペシャル.T」を製品ラインナップに追加するなど，事業を拡充させています。メーカーが直販を拡大する手法として「アンバサダー」という顧客を媒介にしながら顧客を拡大させる販促展開は斬新であると評価されています。マシンを中心に顧客ロイヤリティを強化するさまざまな仕組みが展開されていて，単に商品を売るのではなく，サービス化す

図表ー7）バリスタでの「使用価値」からの事業の拡がり



る流れはまさに今後のマーケティングのトレンドを示唆するものであるという声がありました。』

ここでは，マーケティングは対照的な展開となる。従来的な「インスタント・コーヒー」という生産物を取引するマーケティング・アプローチは不特定多数を対象とし，セグメントターゲットから製品・生産物の購買へ促す展開であり，その目標は競合他社の製品・サービスよりも自行のそれを顧客に優先選択させることに注力される。そのためにターゲットにむけて説得へのMCが展開される。対照的に「バリスタ」の展開では，提供者と顧客の「相互作用＝インターラクション」でのプロセスを通じて顧客は「価値」を発生させるパートナーであり，それをサポートする仕組みとして「アンバサダー制度」が開発されていく。MCも「文脈価値（Value-in-Context）」の拡張・持続に向けて展開され，オフィスでのコミュニティ性を成立させていくのである。ここでは，マーケティングとコミュニケーションは融合的で，相互に「目的」であり「手段」となる。現実的には，事業活動の各局面でこのロジックは混在するものの，「情報コンテンツ」により多様な相互作用を生み出しやすくし，修正，リカバリーが可能なアプローチとしてソリューション能力を高めていくと思われる。

再度要約するならば，「情報メディア環境」が「相互作用」を生み出す動詞的な圧力が加重してくると，企業は「自社資源」を生産物に内在化することよりもユーザーの「利用プロセス」を前提に価値共創へとシフトしていく。マーケティングは，今まではつながりが難しかった生活局面を「情報コンテンツ」を介して一連のプロセスとして整合的にサポートし，顧客との「相互作用＝価値共創」に向けてこれから顕在化してくるのではないだろうか。

第5章，相互作用でのコミュニケーションの可能性

では，こうして「情報メディア環境」で，MCはどのような可能性を開いていけるのだろうか。重要な点は「相互作用」が継続するのではなく，そのやりとりを通じて顧客側に「内的な価値発生」がもたらされる点にある。そのため企業は①消費プロセスでの価値発生の理解ともにそれに適合すべき「ソリューション能力」を開発し，さらに②その能力を生かす「相互作用のプロセス」を設計しなければならない。当然，企業はこの2つの点からマーケティングを組み立てていくことになる[14)]。

しかしながら，実際の「相互作用」は，多種多様な接触によって構成されている。コカ・コーラを例にとってもロゴやパッケージ，売り場の陳列，カード，案内メッセージ，サービスコール，店頭での情報接触，従業員の対応，そこでは自社以外の提供プロセスも一連の流れとして認識され，しかも累積していく。また，インタフェースも，窓口のように個人と個人，個人と機械（自販機），個人と他業者（コンビニ店舗）など多様である。顧客側も，カロリーコントロール，天候や場所，子供など居合わせたメンバーなどの都合で商品ニーズがもとめられ，自分以外のコントロールできない要因が「相互作用」に影響してくる。また，企業側でも，配送運搬車，ビンの回収など「ネットワーク内」で多くの集団が「相互作用」に影響していく。こうした「相互作用」は，様々な要素がその都度それぞれに影響を与え合うために，その全貌を掴み取ることはきわめて難しいと言える。

この継続する「相互作用」を理解するための分析フレームとしてホルムルンド(Holmund)の4段階での「関係性」の分析視点をグルンルースは援用している[15)]。そのフレームワークは，関係性を構築する行為（act），エピソード(episode)，シークエンス(sequence)の連続する流れで構成される。「行為」は，自販機で商品を購入するなど相互作用のあるゆる要素に関連している最も小さい分析単位であり，「エピソード」は，コンビニや店頭で商品を購入し，飲用にいたりその後の経験など，手続きしている間などに起こる一連の「行為」から構成される。さらに「シークエ

ンス」は，期間，製品パッケージ，キャンペーンなどの組み合わせであり，特定プロジェクトに関連するすべての種類の「相互作用」を含み，1年あるいはそれ以上のやりとりから構成される。そして，これらの階層的な構造の上位としてのする分析段階は「関係性」である。

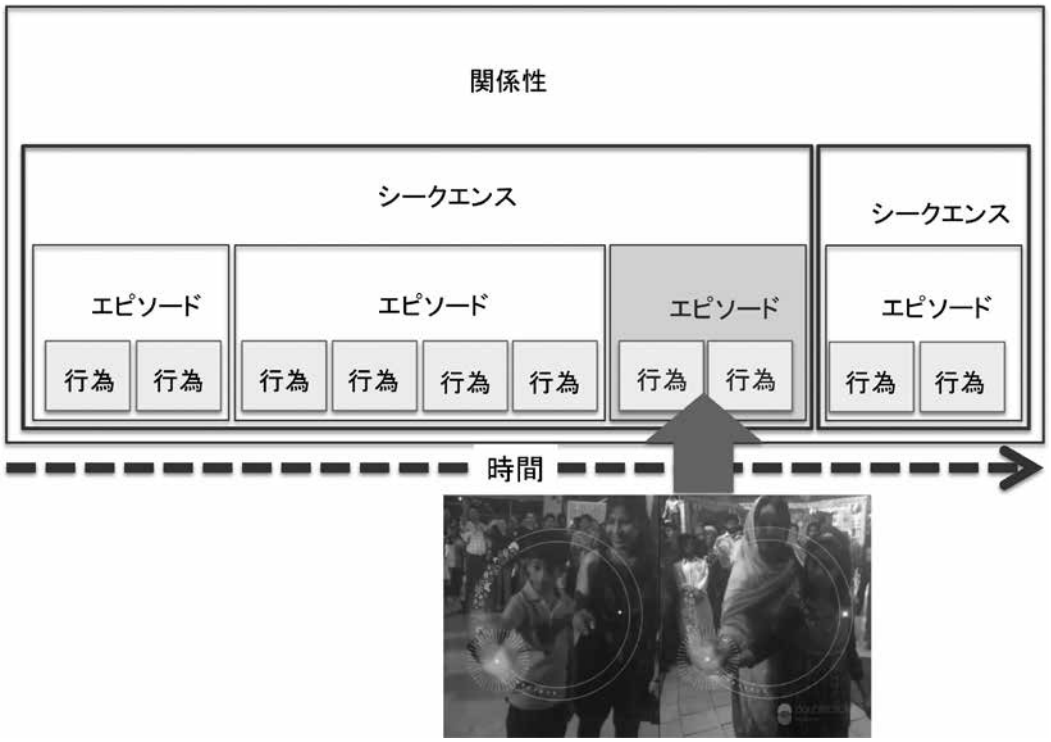
マーケティング展開を4つのレベル検討し，「関係性」のレベルで見ていくこと，コカ・コーラで注目したいのは，ある「行為」を起点として実際のストーリー自体を生み出し，そこでのインパクトから受け手の自発的な「情報コンテンツ」を引き出し，「エピソード」に集積流通させていく展開である。実際にコカ・コーラの事例を見てみよう。

2012年”Hilltop Re-imagend For Coca-Cola”
1971年に作られた歴史的なコカ・コーラのCM”Hilltop”のコンセプト“I’d like to buy the world a coke(世界中のひとにコーラを届けたい)”をコカ・コーラGoogle マップとストリートビューを使って現代に再現した。世界中の見知らぬ誰かにコーラを贈れる仕組みを自動販売機で実現した。モバイルの専用アプリでメッセージを添えて，コカ・コーラを指定の場所の自動販売機に贈る。メッセージはGoogle翻訳によって送り先の地域の言葉に変換され，コーラを受け取った人は自動販売機に着いたウェブカメラを使って「感謝の気持ち」を動画で送り主へ返す。その動画はアプリ上で流され，コーラは「見知らぬ誰かと少しだけハッピーを共にする」ことを実感する仕組みとなるのである[16]。



図表－9）2012年”Hilltop Re-imagend For Coca-Cola”
https://www.youtube.com/watch?v=45Z-GevoYB8

図表－8）「関係性のフレームワーク」と「エピソードとしての介入」



ここでのコカ・コーラの起点は，実際に「コーラを贈る＝Send a free Coca-Cola」のコンセプトを「行為」として実行している。そのことのインパクトが受け手から「情報コンテンツ」の発信を引き出し「エピソード」として拡散し，ストーリーが発生する。そのコンテンツは，ストーリーの中で成長し，エピソードとして＜ハッピーを分かち合う＞経験として共有化されていくのである。すなわち，実際は，自分が存在する場と異なる場での「行為」「エピソード」が情報コンテンツとして生成され「ユーザー」が自分自身での横断的なプロセスとして組み込むことで，一体的なブランド経験としてユーザーの中で整合されていくのである。

もうひとつ別な事例を見てみよう。2013年，“Small world Machine”である[17]。

2013年3月コカ･コーラは“Small world Machine”キャンペーンを展開。インドとパキスタンとの紛争を超えて，お互いが繋がる瞬間を作り出した。それぞれの国のショッピングモールに“Small world Machine”を設置したのである。コカ・コーラの自販機を装ったそのマシンの前面にはスクリーンがあり，その前に立つと様々なメッセージが現れる。「手をあわせて」，「ピースサインを一緒に書き上げて」「♡を一緒に書いて」などの同じメッセージが同時に両国のマシンに写し出される。スクリーンに向かって共同作業でメッセージにあわせて指と指を同じようになぞり，共同作業が終わった瞬間スクリーンには祝福の画面にかわり，無料のコーラがそれぞれ受け口に落ちてくる仕組みである。お互いがリアルタイムの体験でハッピーが双方にもたらされる。たった三日間のキャンペーンだったが，大勢の人が押し掛け，1万本を上回るコーラが提供された。テレビやニュースサイト，ブログなど外部メディアで4860回紹介されることになった。それらのメディアでこの体験を見にした人の55パーセントがインドとパキスタンの人々であったという。

ここでも，コミュニケーションの起点は「行為」として＜マシンを前にしての共同作業＞がインドとパキスタンという現実的な「場」を結んで，リアルタイムで行なわれる。そのインパクトが受け手からの自発的な「情報コンテンツ」を生み出し，ストーリーとしてエピソード化されるという相似形となっている。それを通じて＜紛争という歴史の中で，ハッピネスを共有する＞ブランド体験を共有し，お互いが絆を感じるブランドの＜エンゲージメント＞が形成されていくのである。

図表－10）“Small world Machine”



第6章，エンゲージメント，その可能性の中心

ここで注目されるのが＜エンゲージメント＞という概念である。イギリスでプラクティカルとアカデミアの双方で活躍し，マーケティング･コミュニケーションでの「テクスト」の著者として高く評価されているChris Fillは，＜エンゲージメント＞を普遍的に了解される定義として合意はされていないもののマーケティングやコミュニケーションでの目的達成のために企業（組織）が最も求められているアプローチとして，以下のように記述し，図式化している[18]。

『人々，及び人々とテクノロジーの間で可能となるコミュニケーションの性質であり，最初は何かをむき出し（expose）にし，アテンションを得て，魅了することで，オーディエンスとの「相互作用」を可能とする概念であり，それは，知性と情緒性が入り混じった「コンテンツ」によって達成される。』

この図式に従えば，＜エンゲージメント＞の特性は，何

よりも「行動」での反応が起点となる。顧客の文脈からアイデアを生み，行動への反応や自発的な関わりを生み出すことで，いくつもの異なる使用場面を整合的につないで「顧客の体験」に関与することを可能とし，「情報コンテンツ」でのインターラクションを通じて，今までにない「エピソード」や「シークエンス」をファシリテーションし，関係性をより高いレベルで共有する可能性が生まれているのである。それらは，「情報メディア環境」での相互作用での動詞的浸透圧を梃子に拡散されて，大きくブランドに対する前向きな思考や感情を生み出す「共創価値」発生させていくのである。その意味で，＜エンゲージメント＞での「情報コンテンツ」は，以下の共通の特性を持ち，２つの反応が融合的にプロセスの中でつながりあう。

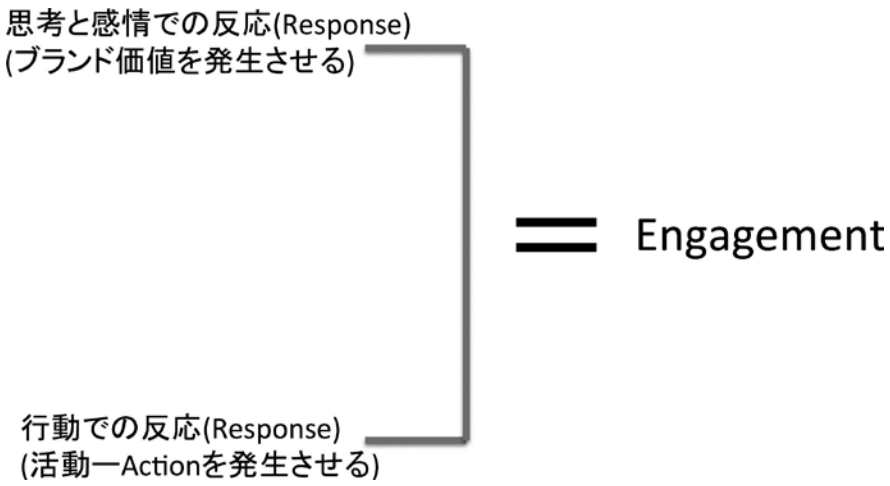
①「リアル・コネクト性」＝情報に留まらず，現実の行動と地続きなるリアリティを持つ。
②「参加性」＝自分も参加する余地があり，それにより「自分ごと化」できる
③「経験性」＝自分とコミュニティ（社会）との好ましい経験が共有化できる。

ここにおいて「コミュニケーション」は，単なるMCを超え，むしろマーケティングやマネジメントの問題を包摂しながら，文脈価値や価値共創を生み出す企業活動となる。それは，＜エンゲージメント＞を前提とするコミュニケーションでの設計を通じて顧客とのインターラクションを理解し，あたらしい局面へのつながりへとプロセスをデザインすることであり，そのデザインは，単なる「取引」関係を超えて，ダイナミックに社会的な文脈をとりこみへ「行動」を起こす可能性も取り含む。そのことで，マーケティングでの「約束(Promise)」の履行も，コカ・コーラが示す“Open Happiness” “Deliver Happiness.”のように，さらに上位での「目的(Purpose)」として事業そのものが再定義され，持続的な「相互作用」への文脈価値＝Value-in-Contextをファシリテートすると考えられるのである。リレーションシップを上位のレベルで統合する社会との新しい接合のあり方を示す事例は，カンヌライオンズの2012年の受賞作品だけでも，数多く顕在化している。以下，いくつか事例紹介し，これらがコカ・コーラに止まるのではなく広く顕在化するロジックとして共有しておきたい。

◆Small Business on Saturdays

大規模チェーン店に押されて苦しむローカルでのスモールビジネスを支援するキャンペーンで，11月の第４木曜日のサンクスギビングデーの翌日から始まるクリスマス・キャンペーンに対抗して，次の土曜日を，小規模な小売店などをスモールビジネスの活性化を図るスモールビジネスサタ

図表―11）エンゲージメントを生み出す要因
Chris Fill MARKETING COMMUNICATIONS brands experiences and participation　PEASON2013



ディとして定着させようとアメリカン・エキスプレスが呼びかけた。Webなどで告知，インセンティブを提供し，顧客の幅広い参加をよびかけ，公式に祝日となった。ニューヨーク市長のマイケル・ブルームバーグが支援を約束。オバマ大統領は2人の娘を連れてワシントンDCの書店に訪れた。2011年のこの日全米で1億3,000万人がスモールビジネスでの買い物をしたと言う。

図表－I 2）“Small Business on Saturdays”
https://www.youtube.com/watch?v=NgmLC6jbxfg



◆Swedish Institute“Creators of Sweden”

国民ひとりひとりが1週間ごとに，スウェーデンの国の公式ツイッターアカウント@スウェーデンを担当し，それぞれ人が考えるスウェーデンの魅力を発信にしていくプロジェクト。スウェーデンが，信頼性，福祉，オープンさ，革新性といった価値を持つ先進的な国であると認められるのを「話す」のではなく，実際の「行動」から生み出すための国民参加型のプロジェクトとして企画された。

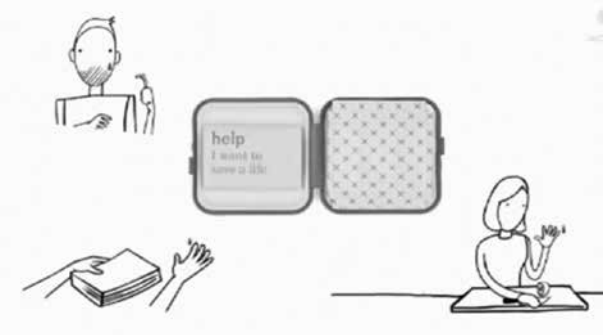
図表－I 3）“Swedish Institute “Creators of Sweden”
https://www.youtube.com/watch?v=2SZilqp5fqs



◆Help Remedies“Help I want to save a life”

手軽な登録の仕方を提供するために開発された骨髄ドナー登録キット。こうした登録は，関心を持っていても時間やコストがかかることから，後回しになってしまいがちであるが，この骨髄ドナー登録キットはその中には，絆創膏と綿棒，切手不要の骨髄移植ドナー登録センター行きの封筒が入っている。日常生活での擦り傷，切り傷を綿棒で血を拭き取り，それを封筒にいれて郵送すれば，登録が開始される。

図表－I 4）“Help Remedies “Help I want to save a life”
https://www.youtube.com/watch?v=ZG8NxjlyUxU



第7章，今後に向けて

「情報メディア環境」での浸透圧をベースに，<サービス・ロジック>を辿り，<エンゲージメント>のあり方にこれまでにないコミュニケーションの可能性を見出そうとしてきた。情報コンテンツは次への「期待価値」を増幅し，より社会的広がりや個々のつながりを実感する「経験価値」として関係性をもたらしていく。「情報メディア環境」を前提に価値共創に向けての積み残された課題は多いものの，顧客との価値共創と文脈価値への手がかりとして「エンゲージメント」は，新しい可能性をもたらす概念としてさらに追求していきたい。特に，今後，IoTの広がり，デジタルファブリシング，AIの拡張など，受け手が創造的な生活者へと求められる中で<エンゲージメント>は，MCの可能性の中心として再び手掛かりをもたらすのではないだろうか。「エンゲージメント」という強い顧客との絆

形成は，単にマーケティング・コミュニケーション領域での絆や参加意識の醸成を超えて，顧客との文脈価値形成からの「事業プラットフォーム」として捉え直しが可能であり，このブランドの形成への視点からも研究を重ねていきたいと考える。

注

1) http://www.thedrum.com/news/2012/04/25/marketing-dead-says-saatchi-saatchi-ceo

2) http://wired.jp/2013/07/15/the-end-of-advertising/4/

3) 上記の方法論に関しては，「ケースで学ぶケーススタディ」2015をした。

4) －Ad Age Digital Conference，Senior Vice President Sparkling Brand Center Wendy Clarkのスピーチを中心に要約した。
https://www.youtube.com/watch?v=OAEYH31nOfw
Contents2020
https://www.youtube.com/watch?v=G1P3r2EsAos
Liquids and linked
https://www.youtube.com/watch?v=OeZ7M5KcJ3E,

5) 本稿では，送り手の「情報」と受け手が発生させる「コンテンツ」を総称して「情報コンテンツ」と呼称する。

6) K Wertime and I Fenwick DigiMarketing The Essential Guide to New Media & Digital Marketing『次世代メディアマーケティング』pp23 ～ 44での要約

7) この状況を，本稿では，以下では，情報の相互作用がメディアを自在に流通し，環境を形成すると規定して「情報メディア環境」と呼んでいく。

8) 伽藍とバザール原文の最新版はhttp://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/にて各種フォーマットで入手可能。翻訳の pdf 版はhttp://cruel.org/freeware/cathedral.pdfにある。

9) K Wertime and I Fenwick DigiMarketing The Essential Guide to New Media & Digital Marketing『次世代メディアマーケティング』pp86

10) 携帯からスマホ，およびバリスタの事例に関しては，森一彦「サービス・ファシリテーションとブランド・コミュニティ」サービス学会（金沢国内大会）2015，を参照されたい。

11) C Grönroos“In search of a new logic for marketing: Foundations of contemporary theory”2007「サービス・ロジックによる現代マーケティング理論」pp222

12) 武山政直慶応大学教授（HCD２０１５年５月３０日講演内容）から森が加筆構成

13) 日本マーケティンク協会
http://www.jma2-jp.org/main/index.php?option=com_co ntent&view=article&id=351:2012-11-07-15-00-37&catid=3:newsflash

14) C Grönroos“*In search of a new logic for marketing: Foundations of contemporary theory*” 2007「サービス・ロジックによる現代マーケティング理論」pp184 参照

15) C Grönroos“*In search of a new logic for marketing: Foundations of contemporary theory*” 2007「サービス・ロジックによる現代マーケティング理論」pp187 及び193を参照

16) 「深化する世界の広告　カンヌ2012」ブレーン626　pp.での記事を引用要約して構成されたSeptember 2012

17) ボブ田中『世界の広告賞受賞作品に学ぶー生活者の行動を促進するクリエイティブ』I.M
press 2014- 1 pp6での記事を中心に引用要約して構成された。

18) Chris *Fill MARKETING COMMUNICATIONS brands experiences and participation*
PEASON 2013　pp13

参考文献

井上崇通，村松潤一編著『サービスドミナントロジックーマーケティング研究への新たな視座』同文館出版 2010

藤川佳則，阿久津聡，小野譲司「文脈視点による価値共創経営；事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」組織科学Vol46 No2　2012

藤川佳則「サービス・マネジメントのフロンティア１～５」一橋ビジネスレビュー（2010 ～ 2011）

小野譲司　藤川佳則，阿久津聡，芳賀麻誉美『共創志向性―事後創発される価値の原動力』日本マーケティングジャーナル Vol33　No3　2013

森一彦「サービス・ファシリテーションとブランド・コミュニティ」サービス学会（国内大会金沢）2015

青木幸弘編著『価値共創時代のブランド戦略－脱コモディティ化へ

の挑戦』ミネルヴァ書房　2011

青木幸弘『ブランド価値共創』研究の視点と枠組みー S-D ロジックの観点から見たブランド研究の整理と展望』商学論究 60- 4 2013

村松潤一編著『価値創造とマーケティング論』同文館出版　2015

佐藤善信監修，高橋広行，徳山美津恵，吉田満梨『ケースで学ぶケーススタディ』同文館出版 2014

小西圭介『ソーシャル時代のブランドコミュニティ』ダイヤモンド社 2013

佐藤達郎『教えてカンヌ国際広告祭』アスキー新書 2010

佐藤達郎『「これからの広告」の教科書』かんき出版 2015

日経広告研究所編『広告コミュニケーションの総合講座、理論とケーススタディ』日本経済新聞社 2015

『広告新時代　ネット×広告のすてきな関係』電通　朝日新聞出版 2009

高広伯彦『次世代コミュニケーションプラニング』ソフトバンククリエイティブ　2012

横山隆治『トリプルメディアマーケティング』インプレスジャパン 2010

博報堂 DY メディアパートナーズ『メディアガイド 2015』宣伝会議 2015

C Grönroos“Service management and marketing: customer management in service competition” 2007「北欧型サービス志向のマネジメント」グルンルース（近藤宏一監訳，蒲生智哉訳）ミネルヴァ書房 2013

C Grönroos“In search of a new logic for marketing: Foundations of contemporary theory” 2007「サービス・ロジックによる現代マーケティング理論」グルンルース（蒲生智哉訳）白桃書房 2015

Duncan and Moriarty ” DRIVING BRAND VALUE” The McGraw-Hill Company 1997 ブランド価値を高める統合型マーケティング戦略」トム・ダンカン，サンドラ・モリアリティ 有賀勝訳　ダイヤモンド社 1999

Schultz and Heidi Schultz IMC:The Next Generation The McGraw-Hill Company2004『ドン・シュルツの統合マーケティング』ドン・シュツル　博報堂タッチポイント・プロジェクト ダイヤモンド社 2004

J Pulizzi Epic Content Marketing: How to tell a Different Story, Break through the Clutter and Win More Customers by Marketing less『エピック・コンテンツマーケティング 顧客を呼び込む最強コンテンツの教科書』(マグロウヒル・エデュケーション)

K Wertime and I Fenwick DigiMarketing The Essential Guide to New Media & Digital Marketing『次世代メディアマーケティング』ケント・ワータイム，イアン・フェンウィック 伊東奈美子訳　ソフトバンククリエイティブ　2009

Vargo and Lusch “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing” Journal of Marketing 68 January 2004

Vargo and Lusch “SERVICE-DOMINANT LOGIC, Premise, Perspective, Possibilities ” CAMBRIDGE University Press　2014

Chris Fill MARKETING COMMUNICATIONS brands experiences and participation PEASON 2013

BRAIN 9月号『世界の広告 2015 カンヌライオンズ』662 pp. 31 ～ 59 Sep 2015

BRAIN 9月号『カンヌ・D&AD に見る世界の広告』650 pp. 32 ～ 69 Sep 2014

BRAIN 9月号『国際広告賞に見る世界のアイデア』638 pp. 35 ～ 61 Sep 2013

BRAIN 9月号『深化する世界の広告カンヌ 2012』626 pp. 30 ～ 52 Sep 2012

宣伝会議 9月号『カンヌライオンズ 2015 レポート』pp69 ～ 77 2015

宣伝会議 9月号『カンヌライオンズ 2014 ミニレポート』pp57 ～ 65 2014

販促会議 9月号『カンヌライオンズ 2014 で見つけた世界のプロモーションアイデア』pp18 ～ 25　2014

ボブ田中『世界の広告賞受賞作品に学ぶー生活者の行動を促進するクリエイティブ』I.M press 2011・8 ～ 2014・4

南勲『広告を超えた広告たち 2012 年　カンヌ国際広告祭』ADCON REPORT No980 2013『メッセージは愛　カンヌ 2013 年入賞作から見た広告のトレンド』ADCON REPORT No990 2014『企画会議に提案する世界のアイデア　ビジネスソリューションの視点からみたカンヌ 2014』ADCON REPORT No1001 2015

http://www.advertimes.com/20110601/article17177/

https://www.youtube.com/watch?v=NgmLC6jbxfg

https://www.canneslionsjapan.com/

カンヌライオンズ http://www.canneslions.com

広告の穴 http://ogekimog.blogspot.jp

オーラルセッション — フルペーパー

広告業界におけるモジュラー型 / オープン型広告モデルの提案と広告主企業における実現上の課題に関する一考察

東京工科大学 メディア学部 教授
進藤 美希

情報通信医学研究所 主幹研究員
鈴木 重徳

要約

メディア，ITの進化は広告に大きな影響を与えつつある。これにともない，広告主企業，広告代理店が果たす役割やビジネスモデルも変化している。従来の広告業界のビジネスモデルは，インテグレート型 / クローズド型広告モデルと呼ぶことができる。広告代理店により業務が統合されており（インテグレート型），限られた関係者間でビジネスが行われ，4マスを中心とした少数のメディアが用いられていた（クローズド型）からである。しかし，今後の広告モデルは，モジュラー型 / オープン型広告モデルによるものにチャンスがあると考える。本稿では，このモジュラー型 / オープン型広告モデルについて議論する。

しかし，モジュラー型 / オープン型広告モデル実現に当たっては課題もある。特に広告主企業の広告宣伝部門における現状と課題を分析し，モジュラー型 / オープン型広告モデル実現に向けた提案を行なう。

キーワード

広告，広告主，ビジネスモデル，広告モデル，モジュラー，オープン

I. はじめに

2014年の日本の総広告費は，リーマンショックのあった2008年以降はじめて6兆円の大台を回復して6兆1,522億円となり，うちインターネット広告は1兆円を超えた（電通 2015）。メディア，ITの進化は，流通と広告を含むビジネスのありかたに大きな影響を与えつつある。これにともない，広告主企業，広告代理店が果たす役割も変化している。

この役割変化について把握し，広告主企業，広告代理店が今後，いかに発展していくかについて考察するにあたっては，ビジネスモデルの視点からの考察が有用である。ビジネスモデルとは，コミュニティ，アライアンス，ブランド，技術，デザイン，製品，サービス，経験価値，メディアとの関係，などから構成される体系である。そのため，ビジネスモデルを構成するひとつの要素だけ取り出して真似しても，全体を再現することはできない。ゆえに，強力な競争優位の源泉となりえる（進藤 2009）。広告業界においても，環境の変化に対応し，新たなビジネスモデルをいちはやく取り入れ，実行することが競争優位を生み出す。

今回，本論文では広告主企業の広告宣伝部門に焦点をあて，こうした広告業界の変化，広告ビジネスモデルの変化について考察する。

II. 従来の広告業界におけるビジネスモデルとその変化

1. 広告代理店の役割

マーケティング手法が広まる以前の広告代理店の主要な業務は，広告枠をメディアから買い，広告主に販売することであった（八田　2012）。しかし，湯浅(2014)は「広告会社の事業ドメインの変化予測について」の中で以下のように指摘している。近年，広告代理店は，マーケティングの導入を機に，媒体社の広告代理業から，広告主サイドに立つ代理業，そして，今日の，広告主の課題解決のための戦略立案パートナーと変化していった。こうした流

れのなかで，欧米の大手広告代理店は，IMC (Integrated Marketing Communications) のフルサービス体制を実現するため，個々の専門会社をM&Aによって傘下におさめてきた。一方，日本において大手広告代理店は，当初からフルサービスを提供してきた。いずれにしても現在までに，広告代理店は広告主のブランドコミュニケーション上の課題に対してあらゆるソリューションに対応するフルサービス型と発展してきた。今後，広告代理店が成長していくためには，事業ドメインの再定義を行なう必要がある(湯浅 2014)。

2. インテグレート型/クローズド型広告モデル

上記で述べてきたように，近年，日本の広告主は，従来，広告を制作する場合には，広告主が決めた広告の目標に基づき，業務全体をフルサービスで提供する広告代理店に発注することが多かった。受注した広告代理店は，コンセプトワークとコンサルティングを行い，クリエイティブは，制作会社やクリエイターへ下請けに出し，出稿するメディアについては，広告主の意向を聞きつつ，広告代理店が枠を確保していた。

こうした従来のモデルは，インテグレート型/クローズド型広告モデルと呼ぶことができる。広告代理店により業務が統合されており（インテグレート型），コンペが行われたとしても限られた関係者間で行われ，限られた4マスなどのメディアが用いられていた（クローズド型）からである。実際，2014年の日本の広告業界においてインテグレート型のワンストップサービスを提供する大手代理店グループの売り上げとシェアをみると，上位3つのトップグループで全体の半分以上，上位8グループで全体の約2/3を占めていた(表1)。

3. 広告代理店の機能の分散化

前述のように，インテグレート型/クローズド型広告モデルが近年主流になっていたが，最近になって，田中(2005)が「グローバル広告主−広告代理店パートナーシップの変容」において指摘しているように，アメリカにおいては，広告主と広告代理店の関係について変化が生じている(田中 2005)。具体的には，報酬制度の変化をきっかけにした広告代理店のアンバンドリング化，メディア・ニュートラル化など，広告代理店の持っていた機能が分

表1 日本のインテグレート型/クローズド型大手代理店のシェア

企業グループ	連結売上高(億円)	業界シェア(%)	備考
電通	24,192	39.3%	2015/03
博報堂DY	11,310	18.4%	2015/03
アサツーDK	3,529	5.7%	2014/12
JR東日本企画	1,052	1.7%	2015/03
東急エージェンシー	954	1.6%	2015/03
デルフォス(トヨタ系)	894.9	1.5%	2015/03
朝日広告	456	0.7%	2015/03
クオラス(フジ・サンケイ系)	432	0.7%	2014/12
トップ3グループの合計シェア概算		57.1%	
8グループ合計シェア概算		62.6%	
業界全体の売り上げ	61,522		2014

(出所) 宣伝会議「アドタイ」Webサイトおよび各社資料より筆者作成
注：連結売上高，業界シェアは海外の売り上げを含む。シェア概算は海外の売上分を考慮し0.9を乗じた。

散化する傾向が現れている。アメリカでは広告主自身が全体を統合する役割を果たしはじめ，広告代理店の作業と対価との関係を明確にしはじめた結果，広告代理店が提供するフルサービスは困難になりつつあり，広告主が代理店に求めるのはアイデア，クリエイティブになってきた。つまり，広告主の地位が，アメリカでは強くなり，注文は課題ごととなり，代理店はIMCを行ないにくくなってきた(田中 2005)。

4. アメリカでの変化と日本の現状

以上から，従来は日米ともに代理店はフルサービスの提供を志向していたが，アメリカでは広告主が全体を統括し個別に機能分化した会社に仕事を発注するようになったこと，一方日本ではまだ大手代理店の力が広告主に比べて強く，依然としてフルサービスが行なわれていることかわかった。

III. モジュラー型広告モデル

1. モジュラー型モデル

アメリカの広告業界では変化が見られるものの，日本の広告業界では依然としてインテグレート型 / クローズド型広告モデルが採用されている。このインテグレート型 / クローズド型モデルに対比して，本論文では，モジュラー型 / オープン型広告モデルを提案する。

このうち，最初に，モジュラー型モデルについて考察する。モジュラー型モデルとは，目標を関係者間で共有しながら，各業務を分割，すなわち，モジュールにわけ，複数のモジュールで同時進行させるビジネスモデルのことである。モジュール間の調整は，インターフェースルール(異なる2つのものをつなぐためのルール)によって定める。モジュラー型モデルでは，業務を分業して同時進行できるので，迅速に進むというメリットがある。また，インターフェースルールを守れば，モジュールの中身は自由に作ることができる。モジュールの独立性が高いので，他の製品への再利用が可能になるというメリットもある。結果として，スピード，柔軟性に富んだ作業ができる(青木・安藤 2002)(鶴 2002)(池田 2005)(進藤 2009)。

モジュラー型モデルについては，IT業界の製品開発においてすでに20年ほど前から採用が進んできた。モジュラー型のデザインおいては「製品を構成する部品はできるだけ少数化・モジュラー化して部品レベルでマスプロダクションによる低コストを実現すると共に，少数化したモジュラー部品の組み合わせを巧みに変えて個別の顧客向けに製品をカスタマイズする」ことが重要となる(日野 2010)。たとえばアップル社の製品は，自社でデザインとコンセプトだけを決め，パーツの製造については世界中の会社にわけて発注している。しかし，これまでのところ，この方式は日本の広告業界，特に広告主側においては広く採用が進んでいるとはいえない。

2. モジュラー型広告モデル

モジュラー型モデルに基づく，モジュラー型広告モデルとは，広告主が決めた広告の目標を関係者間で共有しながら，各業務を分割，すなわち，モジュールにわけ，複数のモジュールで同時進行させる広告モデルのことである。モジュラー型広告モデルの場合，原則としてフルサービスの広告代理店を用いないので，戦略プラニング，コンセプトワーク，調整機能は広告主自ら行なう。これは当初は困難をともなうが，自社で統括することにより，広告の目標がはっきりうちだせる，顧客との距離が近くなる，コミュニケーションコストが下がる，各モジュラーにかかる費用が明快になりトータルの広告費用が大幅に削減できる，といったメリットが生まれる。

3. モジュラー型広告モデルのケーススタディ：クラウドソーシング会社A社

モジュラー型広告モデルを，部分的にではあるが，先行的に採用し成功している事例としてクラウドソーシング会社A社のサービスがある。クラウドソーシング会社とは，独立事業者，クリエイター，などを集めてインターネット上でプラットフォームを作り，企業からの仕事を仲介する業務を行なう会社のことである。

こうしたクラウドソーシング会社のビジネスを詳細に見てみると，仲介するビジネスは，広告全体ではなく，たとえば，そのなかのロゴデザインのみというように，業務をモジュールにわけて仲介している。ゆえに，企業から見ると，非常に安い金額で発注できる。これはモジュール化により従来よりも明快な課金がされているからであり，コンセプトワークなどは企業自ら行なう前提になっているからである。

これまで高額であったロゴデザインのような業務を安い金額で発注できることに対しては，プロのクリエイターの仕事のダンピングではないかという批判はある。しかしクリエイターからすると，もともと，広告代理店が受け取った総額の中から小分けされた金額を受け取っていたので，最終的な受け取り金額ベースではあまり下がらない。むしろ広告主とクリエイターがコミュニケーションを直接取れることって，よいものがより作れる。

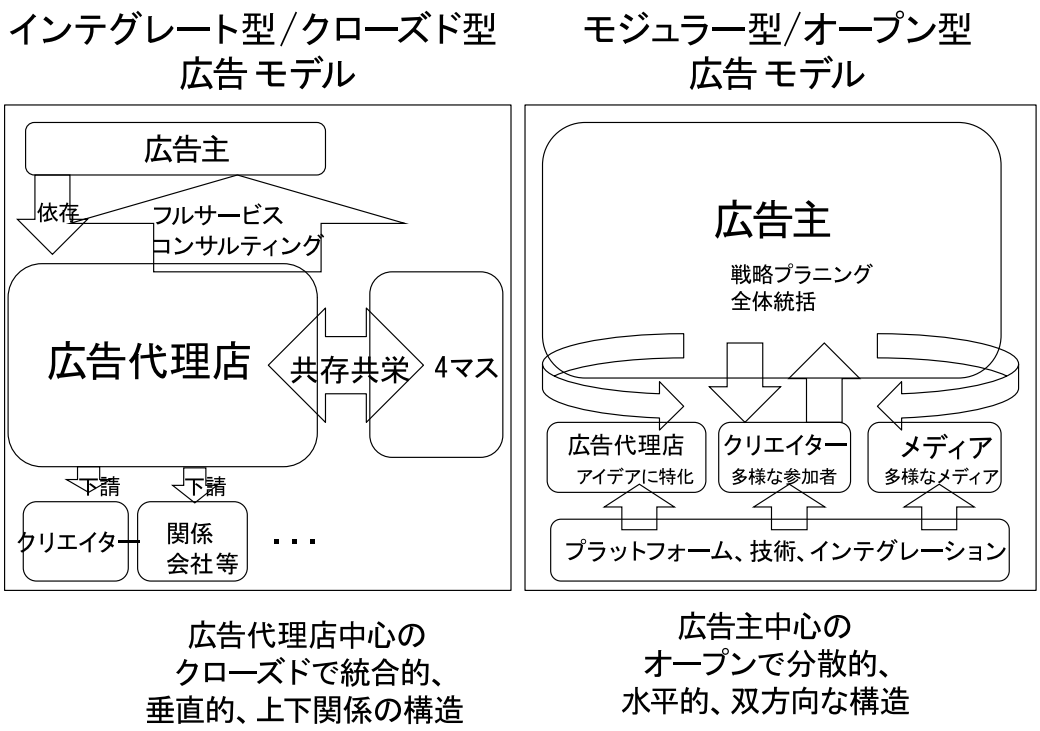
一方，広告代理店からすると，広告ビジネスの明細を透明化され，自らの業務としていたコンセプトワークは広告主自ら行なうようになり，かつ，コンサルティングは不要とされてしまうので，存在意義を問われる事態になる。もちろん，調整が重要な広告においては，モジュラー型よりも，インテグレート型のほうが適している場合にあるが，複数のビジネスモデルのなかから選択ができることそのものは，望ましいことである。

IV. オープン型広告モデル

I. オープン型モデル

次にオープン型モデルについて記す。ここでいうオープン型とは，業務を特定の限られた人たちのなかで閉鎖的，秘密主義的に行なうのではなく，公開して，多くの人の参加・協力を得て，競争原理に基づき，最適な解を導く方法のことである。オープン型モデルはソフトウェア開発の領域においては30年ほど前から採用されており，フリーソフトウェア活動，オープンソースソフトウェア活動と

図 I　インテグレート型 / クローズド型広告モデル モジュラー型 / オープン型広告モデル
(出所) 筆者作成



呼ばれている (ストールマン 2003)(レイモンド 1999)(ディボナ 1999)。それらの活動の「種」は，企業活動のなかから生まれたものではなく，主にボランティアの個人等が中心となって生み出したものである。こうした自発的な開発活動は，コミュニティを舞台にして行われてきた。コミュニティでは，参加者同士が競争を繰り広げているため，企業や，社会の人々は優れた作品の提供をうけることができる。知識を囲い込んでいるよりも，オープンにしたほうがすぐれた成果を生み出すことが示されてきた。また，最近では，企業が活動成果の一部をコミュニティに寄付するという動きもある (チェスブロウ 2004)(井田・進藤 2006)(進藤 2009)。

このオープン型モデルは，近年，他の領域においても広く用いられている。インターネットコミュニティ上で，オープンな研究開発を行う場を提供している企業に，イノセンティブがある。同社は，技術的課題に対して解決策を求める企業と研究者をマッチングするサービスを提供し，成果をあげている (イノセンティブ 2015)。

2. オープン型広告モデル

オープン型モデルに基づく，オープン型広告モデルとは，広告業務を特定の限られた人たちのなかで閉鎖的，秘密主義的に行なうのではなく，公開して，多くの人の参加・協力を得て，競争原理に基づき，最適な解を導く方法のことである。オープン型広告モデルの場合，原則としてフルサービスの広告代理店を用いないので，戦略プラニング，コンセプトワーク，調整機能は広告主自ら行なう。

V. モジュラー型 / オープン型広告モデル

ここまで論じてきたモジュラー型 / オープン型広告モデルについてインテグレート型 / クローズド型広告モデルと比較しつつ図1にて示す。

VI. モジュラー型 / オープン型広告モデル実現に向けた提案

モジュラー型 / オープン型広告モデル実現にむけては，広告に関係するプレイヤー，業務ごとに，以下の方向でさまざまな施策を実行していく必要がある。

(I) 広告主のオープン化：

誰でも，小企業であっても，個人であっても，学生であっても広告主となれるようにする。すなわち，広告主の民主化を実現する。個人の就職活動においてセルフブランディング，ソーシャルブランディングを行なうようなケースも含まれる。しかし，この場合，広告主が多すぎて，買い手，企業，雇用主にとって見つけにくくなるという問題が発生するため，あわせてプラットフォームや検索方法，簡易な制作支援ツールなどを作る必要がある。また，リンクトインなどの既存サービスを超えたものとする必要がある。

(2) 制作プロセスのオープン化，モジュール化：

広告制作を広告代理店の手から開放する。戦略プランニング，コンセプトワーク，調整機能は広告主自ら行なう。これは当初は困難をともなうが，自社で統括することにより，広告の目標がはっきりうちだせる，顧客との距離が近くなる，コミュニケーションコストが下がる，各モジュラーにかかる費用が明快になりトータルの広告費用が大幅に削減できる，といったメリットが生まれる。そして，モジュール化した制作プロセスをオープン化し，広くクリエイターの参加を求める方式で広告制作を行なう。ロゴの制作のみ，インターネット動画広告の企画のみというように分割して発注し，制作することを想定している。しかし，この場合，クラウドワークスの既存サービスを超えたものとする必要がある。

(3) クリエイティブのオープン化，モジュール化：

クリエイティブをクリエイターの秘儀ではなくする。その方法を模索する。自由に使える広告素材 (CG，画像，音楽等) の作成，流通，共有，再生産のプラットフォームなどを用意する。

(4) 広告メディアのオープン化：

利用メディアのオープン化，シームレス化を進める。4マス，インターネット，ソーシャルメディア，OOH (Out Of House)，デジタルサイネージの新しい使い方，たとえば，インタラクティブなOOH，位置情報を生かした地域モバイル広告などの可能性を模索する。さらに，4マス，インターネット，ソーシャルメディア，OOH，デジタルサイネージといった既存の以外のメディアの可能性について検討する。たとえば，人間が朝おきてから寝るまでに目にするさまざまなもの，たとえば，目覚まし時計，枕，コーヒーカップからはじめて，通貨(お札，コイン)，ハンカチ，ペン，他人の顔，といったものを広告メディアとして活用する方法についても検討する。また，コンテキストアウエアネスネットワークにより，その場にふさわしい広告を選択する方法についても検討する。さらに，コンテキストにあわないシーンでは，広告は沈黙しており，ふさわしいコンテキストがでてきたなら，その場に埋め込まれた広告が起動するといった，広告のタイムカプセル化，未来の顧客へそなえてじっと待っている広告についても検討する。

(5) 広告インテグレーションビジネスの立ち上げ：

これまで広告代理店が行なっていた一括受注ではなく，モジュール化，オープン化した広告ビジネスにおいて，インテグレーションする仕事のみを切り出してビジネス化する。オープンソースソフトウェアにおいてシステムインテグレーションが有料で発注されてきたことを念頭においている。

(6) 広告プラットフォームのオープン化：

現在のアドテク（Ad Technology），特にDMP(Data Management Platform)，DSP(Demand-Side Platform)には大きな欠点がある。現在では，ある人が何か買い物をしようとして検索をすると，DMP，DSPはその人がその商品を探していると認識し，当該商品を販売している会社は一斉にターゲティングする。その人がいずれかサイトを選んで当該商品を購入すると，そのサイトではコンバージョンし，広告主がコンバージョンユーザには広告を出さないと指定していれば，そこからの広告は止まる。しかし，他のサイトはその人が購入したことを認識できないので，購買済みの商品について，広告を延々と出し続けるということになっている。これは広告，資源の無駄となるだけでなく，ユーザに嫌悪感を抱かせもしている。リマーケティング（Re-Marketing：自社サイトに訪問したユーザを追いかけ，ユーザが訪問する他のサイトやモバイルアプリに自社の広告を表示させる機能）は，「ストーカー広告」とさえ呼ばれている。

もし，DMPがユーザ情報を集約して，この人はこのカテゴリの商品をすでに購買したというデータをDSPなどのシステムに提供できるようになればこの問題は解決するが，現在では，各サイトで収集したデータをどこまで他社に提供していいのかという合意がなく，また，個人情報の保護の観点から改善されていない。しかし，これらの問題を解決し，情報を共有できれば，ある商品を買った人に対して，関連アイテムの広告を出すなど，全体最適化という視点で大きなメリットがある。あるいは，いまあるターゲティングを，レコメンデーションエンジンの方向に進化させるという方向性もある。プロファイルベースでのAIによるアルゴリズム入札といった可能性も検討する必要がある。

(7) 広告の信頼を取り戻す：

モジュラー型・オープン型広告モデルがたとえ実現しても，「現代社会は，広告嫌悪症にかかっている」(セゲラ1984)。ジャストシステムの「スマートフォン広告に関する調査」によると，ネイティブ広告は騙された気分になると感じる人が多くおり，45%のユーザはターゲティング広告で，「企業の印象が悪くなる」と回答している（ジャストシステム 2014)。どうしたら広告に信頼を取り戻せるかを検討する必要がある。

VII. 広告主企業の広告宣伝部門の体制の現状

上記で新しい広告モデルを提案した。では現在，広告

主企業の広告宣伝部門の責任者となっている人々は，実際にどのような経験，経歴，専門をもち，仕事にとりくんでいるのだろうか。これらの人々は，本稿が提案するモジュラー型 / オープン型広告モデルの実現にあたって，対応可能な人々なのであろうか。

このような問題意識を背景として，「宣伝会議 2015 年 6 月号」に掲載された記事「有力企業 80 社の宣伝部長が考える消費の変化に打ち勝つ！次なる戦略」に掲載された，広告主企業の広告宣伝部門責任者 76 人のプロフィールをデータとして独自に分析した。

表 2　宣伝会議の調査対象となった広告宣伝部門責任者 76 人の現在の役職

役職	比率
役員以上	13%（10 人）
部長	74%（56 人）
課長以下	3%（10 人）

（出所）「有力企業 80 社の宣伝部長が考える消費の変化に打ち勝つ！次なる戦略」宣伝会議 2015 年 6 月号記事より著者作成

なお，これらの人々は，すべての広告主企業を代表するわけではないが，宣伝会議編集部が選んだ，日本を代表する企業の広告宣伝部門を率いる人々と考えることができる。76 人の役職としては，役員以上 13%（10 人），部長 74%（56 人），課長以下 13%（10 人）であった（表 2）。

経歴としては，生え抜き 72%（55 人），転職経験者 28%（21 人）であった。このうち，入社年度を明示していた 46 人について，在籍年数を調査したところ，生え抜き 34 人の平均在籍年数は 25 年，転職経験者 12 人に平均在籍年数は 5 年であった（表 3）。

表 3　宣伝会議の調査対象となった広告宣伝部門責任者のうち入社年度明示者の在籍年数

経歴	平均在籍年数
生え抜き（34 人）	25 年
転職経験者（12 人）	5 年

（出所）「有力企業 80 社の宣伝部長が考える消費の変化に打ち勝つ！次なる戦略」宣伝会議 2015 年 6 月号記事より著者作成

次に，これらの広告宣伝部門責任者がどのような部署，専門を経験してきたかを見てみた。広告宣伝は現職にて全員が経験しているが，それ以外では，営業 45%（34 人），マーケティング 33%（25 人），役員，上級管理，経営企画 28%（21 人），Web,技術 12%（9 人），ブランド戦略 11%（8 人）となった（表 4）。

以上のことから，調査対象となった広告宣伝部門責任者の典型的な像としては，役職は部長であり，新入社員として入社した生え抜きで，25 年程度の在籍期間があり，営業を経験している人，が浮かび上がった。

表 4　宣伝会議の調査対象となった広告宣伝部門責任者の経験した部署，専門

部署，専門	比率
広告宣伝	100%(76 人)
営業	45%（34 人）
マーケティング	33%（25 人）
役員，上級管理，経営企画	28%（21 人）
Web,技術	12%（9 人）
ブランド戦略	11%（8 人）

（出所）「有力企業 80 社の宣伝部長が考える消費の変化に打ち勝つ！次なる戦略」宣伝会議 2015 年 6 月号記事より著者作成

この「有力企業 80 社の宣伝部長が考える消費の変化に打ち勝つ！次なる戦略」で提示された調査結果では以下のことも述べられていた。すなわち，「2015 年の広告宣伝活動で注力したい施策・領域」に関しては，最も多かった回答は「企業のブランド価値を向上させること 73.5%」であった。「広告会社の提案に求めること」としては「ブランド価値を高められる根拠 55.4%」「経営目標・ビジョンへの理解 49.4%」があげられていた。また「注目している手法」としては「オンライン動画 51.8%」「コンテンツマーケティング 50.6%」があげられていた。さらに，「今後予算を増やす媒体」としては「Web（スマートフォン向け）57 社」，「SNS41 社」となっており，「直近で導入したいデジタルツール」としては「DMP」が多く挙がっていた。なお，広告宣伝活動を担当する部門の人数として最も多かったのは「2-5 人」続いて「6-10 人」となっており，10 人程度の少人

数で活動していた（宣伝会議　2015）。

つまり，宣伝会議の調査対象となった広告宣伝部門責任者は，今後，ブランド価値向上，Web等のデジタルツールへの関心が高く，注力していきたいと考えているものの，過去に，実際にブランド戦略を経験した人は11%（8人），Web技術を経験した人は12%（9人）にとどまっており，今後必要な要素に対する経験は十分ではなく，さらに，与えられたスタッフ数も少ない中で課題に取り組んでいることがわかった。

VIII. モジュラー型 / オープン型広告モデル実現に向けた課題

これまで記してきたように，モジュラー型 / オープン型広告モデル実現にむけた課題は多々ある。以下で，広告主企業広告宣伝部門における課題についてまとめる。

(1) 広告主企業広告宣伝部門の人的リソース上の課題

a. 戦略プラニング人材の不足

戦略プラニングから各モジュールまでを最終統合するほどのリソース／経験値がある広告宣伝部門はかなり限られる可能性がある。特に戦略プラニングが出来る組織は少ない可能性がある。戦略プラニングを実行できない組織である場合，モジュール化を行なうと，単なる分断化や細切れの業務を抱え込むことになる。

b. デザイン人材の不足

広告主企業広告宣伝部門の人材はデザインについて専門知識が少ない可能性がある。決定権がある人間の感性によって，広告の採択が判断されてしまうとマーケティング課題やKPIが意味ないものになってしまう。

c. アドテク人材の不足

広告主企業広告宣伝部門では，IT特にWeb技術やモバイル等のアドテクの専門知識を持った人材が不足している。特に幹部においては，Web系の技術の経験者はまだ少ない。

(2) 各モジュールの指標スコア化の課題

モジュラー型に進めるためには，各モジュールの指標スコア化などが必要である。発注基準，評価指標，KPIになるものがあると広告主企業は容易に判断ができる。

(3) オープン化に伴う秘密保持の課題

戦略上クローズにしたい項目は多くの広告主企業に存在する。この部分のクリア方法が必要になる。

IX. まとめと今後の課題

メディア，ITの進化は広告に大きな影響を与えつつある。これにともない，広告主企業，広告代理店が果たす役割も変化しビジネスモデルも変化している。

従来の広告業界のビジネスモデルは，インテグレート型 /クローズド型広告モデルと呼ぶことができる。広告代理店により業務が統合されており（インテグレート型），コンペが行われたとしても関係者間で行われ，限られた4マスなどのメディアが用いられていた（クローズド型）からである。しかし，今後の広告モデルは，モジュラー型 / オープン型広告モデルにチャンスがあると考える。

そこで，本稿では，広告モデルの現状や変化，モジュラー型 / オープン型広告モデルについて検討した。また，特に広告主企業の広告宣伝部門における現状と課題を分析した。

さらに，モジュラー型・オープン型広告モデル実現に向けた提案を行ない，実現に当たっての課題についても考察した。

今後はこれらの課題を実現する上での具体的な解決方法について研究していきたい。

参考文献

青木昌彦・安藤晴彦 (2002)『モジュール化―新しい産業アーキテクチャの本質』 東洋経済社

池田信夫 (2005)『情報技術と組織のアーキテクチャ - モジュール化の経済学』 NTT出版

井田昌之・進藤美希 (2006)『オープンソースがなぜビジネスに

なるのか』毎日コミュニケーションズ

イノセンティブ (2015) URL: http://innocentive.jp/

エリック・レイモンド, 山形浩生訳 (1999)『伽藍とバザール』光芒社
クリス・ディボナ 他編著, 倉骨彰 訳 (1999)『オープンソースソフトウェア』オライリー・ジャパン

国領二郎 (2004)『オープン・ソリューション社会の構想』日本経済新聞社

ジャストシステム (2014)「スマートフォン広告に関する調査」
URL: http://www.justsystems.com/jp/download/contents/fastask/biz/report/fa_report-smartphone-20140701.pdf

ジャック・セゲラ, 小田切慎平・菊地有子訳 (1984)『広告に恋した男』晶文社

進藤美希 (2009)『インターネットマーケティング』白桃書房

宣伝会議 (2015)「アドタイ」
URL: http://www.advertimes.com/20150224/article183819/ and others

田中洋 (2005)「グローバル広告主−広告代理店パートナーシップの変容」『AD STUDIES』VoL.11

鶴 光太郎 (2002)『「モジュール化」の経済学』RIETI Discussion Paper Series 02-J-009, 経済産業研究所

電通 (2015)「2014 年 日本の広告費」

八田浩 (2012)「マーケジーン」 URL: http://markezine.jp/article/detail/16306
日野 三十四 (2010) 日経テクノロジー「モジュラーデザインで実現する新しいものづくり」
URL: http://techon.nikkeibp.co.jp/article/FEATURE/20100412/181787/

ヘンリー・チェスブロウ, 大前恵一朗訳 (2004)『オープンイノベーション』産業能率大学出版部

湯浅正敏 (2014)「広告会社の事業ドメインの変化予測について」日本大学法学会,『政経研究』第 51 号第 2 巻, 63-91

リチャード・ストールマン, 長尾高弘訳 (2003)『フリーソフトウェアと自由な社会』アスキー

オーラルセッション ― フルペーパー

使用価値を形成するコンテクストの再考

― 分散認知論と関連性理論を手がかりとして ―

NTTコミュニケーションズ株式会社
川口高弘

要約

マーケティング研究者の石井淳蔵は，これまで，消費者の使用価値を形成するコンテクストの意義と重要性について繰り返し強調してきた。消費活動は，静的な実験室のなかでではなく，動的な環境のもとで行われる。したがって，消費主体を取りまくコンテクストに埋め込まれたさまざまな要素が，消費主体が認知する価値の形成に大きな影響を与えていることは，容易に是認しうるところである。だが，この場合，消費主体のコンテクストは，いかなるものとして理解されるべきであろうか。既存研究は，この点について必ずしも明らかにしているとは言えず，コンテクストを規定する要素は不明確なままである。本研究では，コンテクストに見られるこうした曖昧性を払拭するために，分散認知の認識論をベースに，現代語用論の関連性理論を補足的に用いることによって，使用価値を形成するコンテクストは，認知効果の大きさと，情報処理に必要とされる処理労力の関数で決まる認知効率に基づいて選択されることが示される。最後に，本稿で明らかにされたことが，製品戦略の検討に有用であることを示唆することで，本論文の意義が確認される。

キーワード

使用価値，コンテクスト，分散認知，関連性の第 I 原理

序論

マーケティング研究者の石井淳蔵 (以下，本稿における研究者名は，敬称略で統一する) は，消費者の使用価値 ―― ここでいう「使用価値 (value-in-use)」とは，80 年代初頭までのマーケティング研究が主に焦点を当てていた，一般に，人の欲望を満たすためにモノがもつ有用性として理解されている ―― を形成するコンテクストの意義と重要性について繰り返し強調してきた。

消費活動は，静的な実験室のなかでではなく，動的な環境のもとで行われる。したがって，消費主体を取りまく「文脈」―― 以下，「コンテクスト」で統一する ―― に埋め込まれたさまざまな要素が，消費主体が認知する価値の形成に大きな影響を与えていることは，容易に是認しうるところである。だが，この場合，消費者のコンテクストは，いかなるものとして理解されるべきであろうか。既存研究は，この点について必ずしも明らかにしているとは言えず，コンテクストの性質を説明する理論的根拠は，これまで示されていないようである。

本研究では，マーケティングの使用価値をより踏み込んで理解できるよう，消費者が使用価値を認知する際に依拠するコンテクストを規定する要素は何か，という問題を考察する。本稿は，このことを分析するために，分散認知の認識論をベースに，現代語用論として著名な関連性理論を補足的に用いることによって，使用価値を形成するコンテクストの明確化を試みる。そのうえで，本研究で明らかにされたことが，製品戦略の検討に有用であることを示唆することで，本論文の意義を確認する。

I. 使用価値を形成するコンテクストの問題

I. 問題の背景

かつて，マーケティング研究者の石原武政と石井淳蔵の間に，使用価値の概念をめぐって論争が展開された。この問題は，こうした領域に関心をもつ研究者 (たとえば，栗木契，大津正和，崔相鐵) をまき込み，さまざまな角度から検討が進められたが，使用価値の概念に，共通した理解が得られているとは言えない状況が存在した。

このようななか，川口 (2014) では，マーケティングの使用価値を踏み込んで理解するために，石原・石井論争を議論の出発点として，以下のとおり論が進められた。

まず，使用価値を規定する要素をめぐって石原・石井の間に共通理解が得られているとは言えない状況が存在し，こうした問題が，消費者は使用価値をどのように理解 (認知) するのか明らかにされていないことに起因することが確認された。次に，使用価値はマーケティングに規定されるとする石原説と，これとは反対に，消費者のコンテクストに規定されるとする石井説を，伝達におけるコンテクストの役割を定式化した語用論の意味解釈研究を基礎とする薄井 (2013) の「コミュニケーション・プロセス」を用いて分析した結果，両説はともに非言語的コミュニケーションを成立させるための要件を満たしていないことが示され，こうした問題を解決するための要素が，それぞれ相手の説に存在することが確認された。

以上の検討から，消費者は，ある属性に対応する使用価値が仮定された製品の消費から得たベネフィットと製品を手がかりとして，自身のコンテクストに依拠して独自に使用価値を認知することが示された。だが，消費から得られるベネフィットは無限に存在するとは考えがたく，このことは製品の物的可能性を規定する要素は何かという問題を提起した。同論文では，こうした問題を分析する手がかりを，J. ギブソンによって定式化された，環境が主体に向けて提供する行為の可能性として知られる直接知覚モデルの「アフォーダンス (affordance)」に求め，製品の物的可能性は，その物理的特性のなかでさまざまな可能性に開かれたアフォーダンスの範囲で他でもありうることが示され，消費の仕方もこの原理に依拠することが示唆された。以上の検討から，使用価値は，物理的環境に媒介された認知によって理解される概念であり，使用価値としての可能性は，アフォーダンスの範囲でコンテクストに依存すると結論づけることが可能であるとされた。

2. 消費者のコンテクストをめぐる問題

本稿では，使用価値の概念をより深く理解するために，上述の成果を足掛かりとして，以下，使用価値を形成するコンテクストの問題に踏み込んでいく。

マーケティング研究では，コンテクストが消費者の価値認知に影響を及ぼしていることは，これまでたびたび指摘されてきた。この分野の古典的研究には，たとえば，消費者価値の状況依存な性質はコンテクスに起因することを指摘した Taylor (1961)，Morris (1964) がある。国内では，消費者行動をライフスタイルから捉える井関 (1969) は，マーケティング研究にコンテクストの観点が持ち込まれた初期の研究の一つと考えられている (三浦 2010, 291-292 頁)。80 年代には，ポストモダンの文化論の影響を受けて脚光を浴びるようになったホルブルック (M. Holbrook) らを中心とする消費者の主観的意識に関する研究は，価値 (消費の意味) はコンテクストに依存するという命題に大きな関心が寄せられる契機となった。90 年代には，ホルブルックらの議論を手がかりの一つとして提起された，石井淳蔵の，製品属性 (使用価値) を消費に先立ち定義することはできない (石井 1993) とする命題をめぐって，日本商業学会関西部会を中心に活発な議論が展開された。2000 年代に入ると，サービスの視点からマーケティングを統一的に論じるサービス・ドミナント・ロジックの議論において，消費者自身のコンテクストにおいて認知されるとした「文脈価値 (value-in-context)」が提唱された (Vargo et al. 2008)。また，同時期の，阿久津らを中心とする，「コンテクストに着目した，ブランドの構築や活用，維持，活性化などを含んだ一連の取り組み」(阿久津・石田 2002, 15 頁) として理解されている「コンテクスト・ブランディング (context branding)」の研究では，ブランド戦略におけるコンテクストの重要性が力説されている。だが，こうした研究の多くにおいてもなお，コンテクストを規定する要素は明確にされているとは言えない状況が存在している。たとえば，製品は「新たな文脈に応じて，予想もできないさまざまの使用価値の可能性を発現させる」(石井 1999, 195 頁)，「価値は文脈に依存する」(198 頁) ことを強調する石井淳蔵の研究では，コンテクストそのものに踏み込んだ議論は十分に行われているとは言え

ないようである。また，コンテクスト・ブランディングの議論では，コンテクストとは，ある情報や知識に特定の意味や価値を与えるものとされ (寺本 2005, 73-74頁)，ブランドとしての価値の源泉はコンテクストにあるとされている (阿久津・石田 2002, 15頁)。だが，コンテクストについての理解は形式的・画一的であり，コンテクストと価値概念との関係は不分明なままで残されている。こうした状況は，寺本 (2005, 71-82頁)，原田 et al. (2010, 2011, 2012) にも見られる。また，コンテクストに言及したホルブルックらの研究 (e.g. Holbrook 1996)，文脈価値について論じたVargo et al. (2008)，Chandler and Vargo (2011) では，いずれもコンテクストの性質を説明するための理論的根拠は十分に示されているとは言えないように思われる。

消費者を取りまくコンテクストに埋め込まれたさまざまな要素が，消費者が認知する価値の形成に大きな影響を与えていることは想像に難くない。だが，そのコンテクストは，いつ，どのような方法で，何を基準に選択されるのかという点は，いまだ明らかにされてはいない。より具体的には，人間の情報処理能力には限界があるため，人間はコンテクストを構成するすべての要素を認知することは考え難い。また，ある使用価値が特定のコンテクストのもとで形成されるのであれば，それは人間と環境との間の絶え間ないやり取りを前提としていると考えることができるが，その際の人間の認知の仕組みは必ずしも明らかではない。また，仮に刺激が同一であっても，コンテクストによって異なる使用価値が形成されると考えられるが，このことについての説明もなされてはいない。要するに，従来の議論では，消費者が自身を取りまくコンテクストを認知する仕組みが一切明らかにされていないのである。

本研究では，コンテクストに見られるこうした問題を解明する手がかりとして，以下，従来の認知プロセスに疑問を投げかけた分散認知の観点を論じ，これに加えて，現代語用論として知られる関連性理論を補足的に参照することとしたい。

II. 認知のための資源

1. 価値認知のための資源はどこに存在するのか

従来のマーケティング研究が消費者の認知行動を説明する際の理論的な拠り所としてきた認知心理学では，主体は主に長期記憶に格納されているとする情報を短期記憶に取り出し，それを計算処理することで対象を認知すると考えられてきた。だが，近年，こうした捉え方に代わって関心を集めているのは，認知のための資源の多くは「表象」と呼ばれる頭の中に存在しているのではなく，主体を取りまく状況の中に，すなわち人間を取りまくさまざまな自然，人工物，他人，社会，およびそれらの相互作用の中に分散して存在しているという考え方である (松田 2004, 328頁)。

こうした考え方に科学的な目が向けられるようになったのはおよそ1世紀前とされているが，認知諸科学にこのような趨勢(すうせい)が顕著に見られるようになったのは80年代に入ってからのことである。こうした認知の捉え方は，「分散認知 (distributed cognition)」と呼ばれている (Hutchins 1987)。このことに関心を示す現代の研究者[1)]は，かつて心理学者のW. ヴント，H. ミュンスターベルク，A. N. レオンチェフ，A. R. ルリア，L. S. ヴィゴツキー，それに人類学者のL. A. ホワイトやC. ゲルツらが，認知のための資源は，個人の頭の中に独占されているのではなく，社会文化的環境，情報伝達のためのあらゆるメディア，ある人が他者や環境と相互作用するための言語といった道具，他人や時代を超えた歴史的遺産，労働の専門化と分業，我々が生活するための決まりのなかに存在すると考えていたことに着目し，このことを手がかりとして，認知が分散していることを概念化するための取り組みを展開している。そこでは，これまで頭の外に存在すると考えられてきた社会的・人工的周辺要素は，認知のための刺激ではなく，思考のための手段として認知を助けるもの ―― Solomon (1993) がいうところの「思考の乗り物 (vehicles of thought)」(p. xiii. 邦訳 2004年，6頁) ―― という考え方が提起され (Perkins 1993, 邦訳 2004年)，認知は

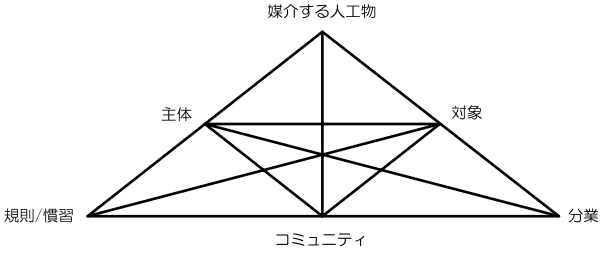
表象プロセス (内部情報探索) のみの産物ではなく，広く状況的，社会的，文化的な文脈に展開されている (Cole 1991; Lave 1988, 邦訳 1995年) ことが強調されている。認知はどこに，どのように分散しているのか，さまざまな状況や活動のなかで，認知はどのように分散するのかを体系的に説明しようとする試みはその例である (Cole and Engeström 1993, pp. 1-46. 邦訳 2004年，19-67頁)。こうして，人間の認知は「状況」のなかにいる人の頭の中や道具の間，ないしはそれらとの相互作用のなかに分散している ―― ゆえに，思考や価値観は文化的・社会的文脈に左右される，人間にできることのかなりの部分が道具や材料に制約される ―― という考え方に，徐々にではあるが，研究者の関心が向けられるようになった (Nickerson 1993, p. 231. 邦訳 2004年，289-290頁)。近年では，認知のための資源の多くは表象に存在することを所与とする楽観的な社会科学は，人間の経験や行動の本質を把握するのに適切ではないという考えが広く共有されており (Cole and Engeström 1993, pp. 42-43. 邦訳 2004年，61頁)，とりわけ社会学では，知識は主に表象に存在するという「知識についての認知的な説明」に対する懐疑論はいまやありふれたものになりつつある (Latour and Woolgar 1986)。

外的要因が認知に与える影響を考慮するという点については，程度の差こそあれ，表象における認知プロセスを重視してきた立場も，認知を状況のなかで捉えようとする立場も変わりはない。だが，両者には，次の点において顕著な違いが見られる。すなわち，主体を環境から分離して捉える前者は，認知における外的要因の影響を認知へのインプットとして考慮しつつも，研究対象としての関心の多くを表象における認知プロセスの解明に注いできた。これに対して，主体を環境の一部として捉える後者には，主体と環境の間に不断の《相互作用》が想定されており，この仕組みによって，主体が環境から「認知のための資源」を取得するメカニズムの解明に関心を向けている。

2. 分散する認知

近年では，こうした分散認知論に依拠したさまざまな理論が提示されるようになってきている。このような議論の一つに，人間の活動システムの文化的・歴史的発達に関する理論として知られる「文化・歴史的活動理論 (cultural-historical activity theory」―― 以下，「活動理論」で統一する ―― がある。ここでは，学校，科学，技術，文化，芸術，仕事，組織，コミュニティなどが，人間の多様な活動を分析するための基本的単位とされる (山住 2008, 2頁)。「活動システムの概念図」は，この理論的枠組みを図式化したものである。主体 (subject) による対象 (object) への働きかけは，人工物 (mediating artifact) を媒介して行われるというのがここでの基本である。対象に働きかける行為は，底部にある他の要素，すなわち規則 (rules)，コミュニティ (community)，分業 (division of labor) との関係においてのみユニークな行為として存在する。「主体」は，何らかの「コミュニティ」の一員である。「コミュニティ」とは，同じ対象を共有する人々の集まりである。「規則」とは，活動システムのなかで行為を制限あるいは規定している顕在的な規範または慣習を意味する。また，労働の「分業」は，「コミュニティ」の成員のなかで「対象」に向けられた行為の分担を指している。活動システムを構成するそれぞれの要素は孤立して存在せず，人間生活の結果や要因として恒常的に作り出され，更新・変換されるとしている (Cole 1998, pp. 140-14. 邦訳 2002年，194-195頁)。

活動システムの概念図



Source adapted from Cole and Engström (1993, p. 8. 邦訳 2004年，27頁)
※用語を一部修正。この図のオリジナルは，Engeström (1987, 邦訳 1999年) を参照されたし。

Y. エンゲストロームは，集合的な実践こそが人間の活動を特徴づけているという前提に立ち，行為主体が媒介手段 (道具，言語等) によって対象に働きかけるという「媒介された行為」のみならず，コミュニティ，規則，分業といった集合的な要素に支えられているという側面を含めて人間活動を捉えることを強調する (Engeström 1987, 邦訳 1999年)。Y. エンゲストロームは，社会的環境と身体の間の複雑な相互作用の一部に過ぎない認知を，それだけ分離させて形式化することはできない (福島 1993, 150頁) とし，興味深いことに，こうした所見の概念的な仕組みを説明する「活動システムの概念図」は，「人間の認知がおもにどこに分散しているのかを表す概念地図となる」と述べている (Cole and Engeström 1993, p. 7. 邦訳 2004年，26頁)。すなわち，ここでは，活動理論が分散認知論に依拠していることが明瞭に示されているのである。

分散認知論に軸足を置く研究には，他にも状況的学習に関する研究がある。「状況的学習 (situated learning)」とは，一般に，さまざまな社会的活動への参加をとおして学ぶ知識とスキルの実践的習得として理解されている (Lave and Wenger 1991)。この状況的学習の中心的概念は「状況依存的認知 (situated cognition)」である。これは，知識を，誰が，どのような目的で，どのような社会的制度のもとで利用するのかに注目する考え方である (茂呂 2005, 192-193頁)。ここでは，たとえば，スーパーマーケットで買物する主婦に求められる実践的な合理性は，やみくもに計算手続きに頼るのではなく，目的に合うか，総合的な労力のうえで安上がりかどうかを判断する，状況に埋め込まれた合理性である (Lave 1988, 邦訳 1995年)。このように，状況的アプローチは，一見して，個人が独自に行っているように見える活動であっても，それはすべからく社会的，文化的，歴史的なコンテクストに埋め込まれたものであることを意味している。

認知に対するこうした捉え方は，コンテクストに依存的な認知は社会的な分散状況しだいで異なる (Lave 1988, p. 3. 邦訳 1995年，3頁) ―― いわば状況が異なれば認知行為 (cognitive behavior) も異なる ―― ことを示している。これに依拠して，認知は心的表象プロセスのみの産物ではなく，主体と環境との相互作用によって達成され，「成就 (accomplished)」されるものと考えられている (Pea 1993, p. 50. 邦訳 2004年，71頁)。こうした見方は，人間と環境を分けて考えるよりもむしろ一体のものとして捉えることで，「環境から刺激を受けるたびに反応する人間」という単純なシステムではなく，環境と人間の関係を，絶え間ない相互作用の複雑なシステムとして見ることを可能とする。このことは，これまで主に，内部情報探索によって得られた情報の，計算処理の創造物と考えられてきた人間の欲求や価値観といったものを，主に環境との相互作用の産物として見ることを提起する。本研究では，こうした分散認知論は，消費者が価値を認知する一般的な仕組みを明らかにするうえで基礎となる考え方であると見ている (川口 2013)。

III. コンテクストを規定する要素

1. コードモデルの限界と関連性理論

主体を取りまく環境が認知に与える影響について論じる分散認知論は，もともと認知心理学に基づく考え方ではないため，必然的に，表象における認知プロセスをブラックボックス化してしまう性格を有していることは否めない。この表象プロセスの説明に有用と考えられるのは，認知心理学に理論的基礎を置く関連性理論の認知原理である。以下では，コードモデルの限界を確認しつつ，関連性理論の認知原理がその限界をどのように乗り越えるのかという問題を，スペルベルらの議論を手がかりにして論じる。

我々がしばしば遭遇する「誤解」という現象を注意深く観察すると，人はコード (code) だけで他者とコミュニケーションをとっているのではないことに気付かされる。一般に，コミュニケーション・プロセスにおけるコードとは，メッセージを信号 (signal) と対にして，二つの情報処理

装置 (生物ないしは機械) のコミュニケーションを可能とする体系を指す (Sperber and Wilson 1986, pp. 3-4. 邦訳 1999年, 4頁 ―― 以下, 本節内では本書からの引用は頁数のみを示す)。コミュニケーションは, そのままでは頭の中から動かすことのできないメッセージをコードへと変換し, 受け取った側はそれを解読することで達成されるという命題は, シャノン=ウィーバー・モデル (Shannon Weaver Model) として知られている。

このモデルでは, 発信の側と受信の側の装置がきちんと作動し, 両者間でコードが共有され, かつ, その経路にノイズ (noise) が入らない限り, コミュニケーションの成功は保障されるとしている (p. 4. 邦訳, 5頁; cf. Shannon and Weaver 1949)。だが, こうしたコードモデル (code model) による説明だけでは, 実際には, 頭 (表象) に浮かぶイメージの同一性が保障されることはほとんどない (p. 8. 邦訳, 9頁)。たとえば, 米国の大学で学ぶ邦人留学生の二人が, 週末にマンハッタンの古書店に行く約束を交わし, Aは友人Bに, 待ち合わせ場所として大学に隣接する「マック」を指定したとしよう。当日, 両者は約束の時間に「マック」に到着していたにもかかわらず, 双方ともに相手が現れるのを待ち続けるという事態が起こった。事の真相は, 次のとおりである。すなわち, Aは, 米国ではMAC (Money Access Center) の呼称が一般化しているATMの付近で友人Bを待っていたのに対して, Bは日本人に「マック」の愛称で親しまれるMcDonaldsで友人Aを待っていた。このことにも明らかなとおり, 発話の言語的な意味は, 話し手が意味する内容を充分にコード化できず, またコードは, 話し手が意味する内容を聞き手が推論するのを補助することしかできない。

マーケティングにおけるコミュニケーションは, ながらくコードモデルに基づいて説明されてきた (e.g. Kotler and Keller 2006, p. 499. 邦訳 2008年, 668頁)。しかし, コードだけでは意味を十分に理解することができない場面は多々あり, また話し手と聞き手のコンテクストが完全に一致するというのは現実的ではない。人間の伝達のモデルの基礎を直に認知心理学に置こうとする試みの関連性理論 (p. 170. 邦訳, 208頁) においては, コンテクストとは, ある種の「心理的構成概念 (psychological construct)」とされ, 世界についての聞き手の想定 ―― ここでいう「想定 (assumptions)」とは, 知覚 (perception), 思い出し (recall), 想像 (imagination), 推論 (inference) という認知過程の出力であり, 人間に内在的なものとされている (p. 261. 邦訳, 319頁) ―― の部分集合 (sub-set) であり, それには物理的環境や直前の発話のみならず, 将来や未来に対する期待, 科学的仮説, 宗教的信仰, 逸話的記憶, 一般的な文化的想定, 話し手の心的状況に関する確信が含まれるとされる (pp. 15-16. 邦訳, 18頁)。また, コンテクストは, 予めそこに存在するもの, 誰かに与えられるものではなく, 活動に関与する当事者によって, 即興的に, 局所的に理解可能となり, また組織化される (上野 1999, 63頁) と考えられている。

スペルベルらは,「確かに, 言語は文の音声表示と意味表示を組み合わせるコードである。しかし文の意味表示と発話によって実際に伝達される思考との間には隔たりがある。この隔たりはさらにコード化することによって埋められるのではなく, 推論によって埋められるのである」(p. 9. 邦訳, 9頁) と述べ, 伝達者が意図の証拠を提示し, 聞き手がその証拠から伝達者の意図を推論することによってコミュニケーションが達成される (p. 24. 邦訳, 28-29頁) とする「推論モデル (inferential model)」を提唱する。推論モデルは,「コードの解読によって復元される意味は, 話し手の解釈の意味をもたらす表面からは見えない推論プロセスへのインプットのほんの一部に過ぎない」(Wilson and Sperber 2002, p. 249) という想定のもとに, 意味の伝達を, 証拠の提示と解釈によって実現しようとする。ここに, コード化されたメッセージだけで完全に意味が伝わるケースの方が稀であり, 意味はデコード化 (コード解読) だけでなく, コンテクストの推論と合わせて導かれるとしている。

推論モデルでは, コミュニケーションは証拠の生成と解釈を含んでいる。そこでは, 発話を証拠として, 推論による解釈を行う。スペルベルらによれば, 発話によるコミュ

ニケーションは，聞き手が言語的意味の解釈を証拠とし，その解釈結果とコンテクストに基づいて推論し，話し手の意味を復元するとされている。一方，人間の情報処理能力には限界があるため，さまざまな要素で構成された多元的・重層的構造をもつコンテクストのすべてを認知するとは考えられず (p. 137. 邦訳，165頁)，このことは，コンテクストは，いつ，どのような方法で，何を基準に選択されるのか (p. 141. 邦訳，171頁) という問題を提起する。これに対して，スペルベルらは，発話解釈における推論の果たす役割を強調しつつ，推論モデルとして関連性の原理を提案している。

関連性の認知原理 (cognitive principle of relevance) とも呼ばれる第Ⅰ原理は，「人間の認知は関連性を最大にするようにできている」(p. 260. 邦訳，318頁) とされ，その意味するところは，認知に関わる種々の心的機能の総体である「認知資源 (cognitive resource)」は，その出所が内在的なものであれ，外在的なものであれ，利用しうる「より関連性の強い」認知資源の入力の処理に割り当てられる傾向がある (p. 261. 邦訳，319頁) というものである。関連性理論では，一個人にとって「そのとき顕在的 (確からしい) とみなされる想定の集合」を「認知環境 (cognitive environment)」，認知環境に変化を与えることを「認知効果 (cognitive effect)」，認知環境の改善に結びつく認知効果を「正の認知効果 (positive cognitive effect)」と呼ぶ。あるインプットが，ある人にとって関連性があるのは，その処理が正の認知効果を生み出す場合であり，それ以外ではないとされている (Wilson and Sperber 2002, 251頁)。

人間は，あらゆる外部刺激および表象の中から，最も処理労力がかからない認知効果の高い外部刺激あるいは表象を，「より強い関連性がある」ものとして選択する。ここでの要諦は，外部刺激あるいは表象から特定のコンテクストが選択されるのは，それが単に「関連性がある」からではなく，他と比べて「より強い関連性がある」ためである。したがって，他の条件が同じであれば，外部の刺激あるいは表象で想起されたコンテクストに対して，処理労力が少ないほど関連性は強く，逆に処理労力が多いほど関連性は弱い (p. 142. 邦訳，172頁; Wilson and Sperber 2002, p. 252) とされている。

2. 関連性理論と使用価値

関連性理論は，発話とともにコミュニケーションを構成するコンテクストは無限に広がっているのではなく，解釈のプロセスのなかで選択される (Assimakopoulos 2008, p. 116) ことを想定している。そこでは，認知プロセスに作用する外部からの刺激，あるいは内部の表象によって認知環境に変化が起こる場合，特定のコンテクストが選択されるのは，それがたんに「関連性がある」からではなく，他のコンテクストに比べて「より関連性が強い」ためである。その関連性の強さは，認知効果の大きさと，情報処理 (認知) に必要とされる処理労力 (processing effort) の関数で決まるとされ，関連性を(R)，認知効果を(CE)，処理労力を(PE) とした場合，

「R=CE/PE」

という関係式で表すことができる (新井 2006, 82頁)。このことは，消費過程で認知される使用価値を形成する特定のコンテクストは，「R=CE/PE」に基づいて選択されることを示している。

以上の検討を基礎として，使用価値の選択プロセスも定式化が可能であろう。すなわち，使用価値は，製品がもたらすベネフィットの集合のなかから，消費者が選択するコンテクストによって確定される。そのベネフィットは，消費者にとって処理労力が低く，認知効果が高い，《より強い関連性》をもつ内容のベネフィットとして選択されるであろう。すなわち，使用価値の「コンテクスト」は，それぞれの消費者に無限に広がっている捉えがたいものではなく，製品によってもたらされるベネフィットのなかから，より強い関連性をもつベネフィットとして選択されると考えることができる。

以上のとおり，分散認知によってブラックボックス化さ

れてしまう認知プロセスにおいて，関連性理論は，人間の認知は関連性を最大にするように働く性格を有しているという関連性の第Ⅰ原理に基づいて，人間は最小の処理労力でより大きな認知効果を得ようとする認知の性質をもつことを指摘したが，消費主体が使用価値を認知する場合も，この原理に依拠するものと考えられる。

3. 製品戦略への示唆：「ハーレーダビッドソン ジャパン」を手がかりとして

本稿では，分散認知の認識論において仮定された消費者が，コンテクストとの不断のやりとりのなかから決めていく自らの欲求は，マーケターが提供するベネフィットと自らのコンテクストのなかから，最小の処理労力で，より大きな認知効果を得るような，より強い関連性をもつコンテクストを選択することを示した。このことは，近年のマーケティング研究で関心が寄せられている消費プロセスのエスノメソドロジー的な観察と，それに基づく製品戦略の検討に，一つの分析視点を提供するものである。本項ではこのことを確認するために，これまでコンテクストの分析視点が明示的に持ち込まれていないハーレーダビッドソン ジャパンと，その販売代理店の取り組みについて分析を試みる。

国内のオートバイ出荷台数が1982年をピークに減少に転じた頃，ハーレーダビッドソン (Harley-Davidson，米国製オートバイ，以下「ハーレー」で統一する) の国内正規新車登録台数は年間800台に届かなかった (奥井 2008a, 176頁)。このようななか，米国を拠点とするHarley-Davidson Inc.の日本法人 (100%子会社) であるハーレーダビッドソン ジャパン株式会社 (以下，「HDJ」で統一する) は，伝統的な「町のオートバイ屋さん」を，コト (イベント) を通じて製品の価値を知ってもらう「コト売りマーケティング」を実践するハーレーの正規販売店として再教育し，これを束ねることで一大販売網を築いた。HDJと正規販売店は，ハーレーのオーナーを楽しませるさまざまなイベントの成果を，継続的な新規顧客の獲得，ハーレーを自分仕様にカスタムするための継続的投資，ニューモデルへの買い替えに結びつけることで，過去四半世紀以上にわたり，国内の大型オートバイ市場をリードしてきたのである (奥井 2008a, 2008b)[2)]。こうした市場の最前線では，(本稿で示された結論を手がかりとして) ハーレーのオーナーは，愛車の使用価値を認知するための，あらゆる外在的および内在的資源のなかから，最も処理労力がかからない認知効果の高い資源を，「より強い関連性がある」ものとして選択すると考えられる。かかる問題は，最小の処理労力 (PE) で，大きな認知効果 (CE) が得られる資源は何かということである。このことを明らかにするための手がかりになると思われるのは，岩下 (2005) の，「自分に関係あること」は，そうでない場合よりも，より少ない労力で，大きな認知効果が得られる (114頁) とする指摘である。このことは，逆に，認知対象と自分との関係が弱いほど認知効果は低く，それだけ労力を必要とすることを指している。したがって，認知効果は，認知対象と自分との関係が強いほど大きくなると考えられる。このことを，ハーレーのケースで確認してみよう。たとえば，カスタムされたハーレーに同じバイクは2台とない (恩蔵 2008, 161頁) ことは，愛車が自分に関係あることを強く意識させると考えられる。また，非日常性の演出を意識してデザインされたイベント (上原 2008, 127頁; 奥井 2008b, 44頁) は，オーナーにこうしたイベントが自分に関係あることを強く意識させることは想像に難くない。さらに，このようなイベントが全国で年間1000回以上も開催されていることは，オーナーにこうしたイベントが自分に関係あることを繰り返し意識させると考えられる。

加えて，イベント会場のデザインやレイアウトに見られる工夫 (Norman 1988, 邦訳 1990年) ―― たとえば，さまざまな情報を効率的に配置した案内標識や会場マップ，混雑を避けるための導線設計と催し物の配置，会場のあらゆる有形物をハーレーのロゴマークで埋め尽くす ――をはじめ，イベントの企画から運用に至るまでの膨大な作業を外注せずあえて内製することで細部に配慮したイベント内容 (奥井 2008b, 48頁) は，オーナーにできるだけイベントを楽しむことに集中してもらうことを促し，このこ

とが，ハーレーと自分との関係をより強く意識させると考えられる。こうした一連の試みは，環境にかかわる情報処理を容易化し，消費にかかる認知労力の削減につながると思われる。

以上の検討から，自分仕様にカスタマイズされた，いわゆる“世界に一台しかないハーレー”の使用価値を形成する特定のコンテクストは，「R=CE/PE」の関係式で表すことができる認知効率に基づいて選択される可能性が示唆された。こうした分析アプローチは，ハーレーのケースに限定して適用されるものではなく，近年のマーケティング研究で注目されている消費プロセスのエスノメソドロジー的な観察と，それに基づくさまざまな製品戦略の検討に，認知の視点から示唆を与えることができると思われる。

結びに代えて

本研究は，分散認知の視点を基礎に，関連性理論を補足的に用いることで，マーケティングの使用価値を形成するコンテクストの明確化を試みた。本稿では，使用価値を形成するコンテクストを，どのように理解するのか明らかにされていないことが，使用価値概念を抽象的なものに留めていることを確認した。こうした問題を解消する手がかりは，分散認知の観点を明示的に導入することであり，これまで表象における認知プロセスの所産と考えられてきた消費者の欲求や価値の認識を，環境と人間の関係を絶え間ない相互作用の産物として見ることを提起した。本研究は，さらに，人間は使用価値のコンテクストをどのように理解するのかという点を解明するために，従来のマーケティング研究ではまだ十分な関心が払われているとは言えない関連性理論に着目した。本稿は，人間の認知は最小の処理労力で，より大きな認知効果を得ようとする性質をもち，このことによって関連性を最大にするように働く性格を有しているという関連性の認知原理を，消費主体が使用価値を認知する場合にも適用することを提唱した。分散認知論は，こうした人間の認知プロセスには関心を持たず，また，関連性理論は，従来の認知心理学に語用論を組み込もうとする試みであり，この点で両者の発想法は異なっているが (see 薄井 2010, 99頁)，本論文は，分散認知の議論にこうした認知プロセスの議論をあえて接合することで，消費者が使用価値を認知する仕組みをより明確にしようとしたのである。

使用価値概念にいうコンテクストは，消費から得られるベネフィットのなかから，人間の認知は最小の処理労力で，より大きな認知効果を得るような，より強い関連性をもつベネフィットとして選択されるのであり，決して無限に広がる捉えがたいものではない。このことは，消費者の認知行為を解明しようとするための手がかりになると思われる。

注

1) たとえば，M. コール，Y. エンゲストローム，R. ピー，D. パーキンス，G. ソロモン，L. モル，J. タピア，K. ウィットモア，T. ハッチ，H. ガードナー，K. ナカガワ，A. ゴードン，C. キャンピオン，R. ニッカーソンを上げることができる。

2) カスタムのコンサルティング，パーツ選び，パーツの取り付けサービスを提供する正規販売店は，流通の川下で製品を完成させる製造業者でもある。

引用文献

Assimakopoulos, S. (2008), “Logical structure and relevance,” Ph.D. Thesis, University of Edinburgh.

Chandler, J. D. and S. L. Vargo (2011), “Contextualization and value-in-context: How context frames exchange,” *Marketing Theory*, Vol. 11, Issue 1, pp. 35-49.

Cole, M. (1991), “On socially shared cognitions,” in L. Resnick, J. Lavine and S. D. Behrend (eds.), *Socially shared cognitions*, Erlbaum, pp. 398-417.

――― (1998), *Cultural Psychology: A Once and Future Discipline*, Belknap Press of Harvard University Press. (天野清 訳『文化心理学 ―― 発達・認知・活動への文化・歴史的アプローチ ――』新曜社，2002年。)

Cole, M. and Y. Engeström (1993), “A cultural–historical approach to distributed cognition,” in G. Solomon (ed.),

Distributed Cognition: Psychological and Educational Considerations, Cambridge University Press, pp. 1-46. (森田愛子 訳, 松田文子 監訳「分散認知への文化・歴史的アプローチ」『分散認知 ―― 心理学的考察と教育実践上の意義 ――』現代基礎心理学選書, 第9巻, 共同出版, 2004年, 19-67頁。)

Engeström, Y. (1987), *Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Development Research*, Orienta-Konsultit Oy. (山住勝広・百合草禎二・庄井良信・松下佳代・保坂裕子・手取義宏・高橋登 訳『拡張による学習 ―― 活動理論からのアプローチ ――』新曜社, 1999年。)

Holbrook, M. B. (1996), "Special Session Summary Customer Value C a Framework For Analysis and Research", in K. Corfman and J. Lynch Jr. (eds.), *NA - Advances in Consumer Research*, Association for Consumer Research, Vol. 23, pp. 138-142.

Hutchins, E. (1987), "Myth and experience in the trobriand islands," in D. Holland and N. Quinn (eds.), *Cultural Model in Language and Thought*, Cambridge University Press, pp. 269-289.

Kotler, P. and K. L. Keller (2006), *Marketing Management*, 12th Edition, Prentice-Hall. (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。)

Latour, B. and S. Woolgar (1986), *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*, Princeton University Press.

Lave, J. (1988), *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*, Cambridge University Press. (無藤隆・中野茂・山下清美・中村美代子 訳『日常生活の認知行動 ―― ひとは日常生活でどう計算し、実践するか ――』新曜社, 1995年。)

Lave, J. and E. Wenger (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖 訳『状況に埋め込まれた学習 ―― 正統的周辺参加 ――』産業図書, 1993年。)

Morris, C. (1964), *Signification and Significance*, MIT Press.

Nickerson, R. S. (1993), "On the distribution of cognition: Some reflections," in G. Solomon (ed.), *Distributed Cognition: Psychological and Educational Considerations*, Cambridge University Press, pp. 229-261. (小嶋佳子 訳, 松田文子 監訳「認知の分散についてのいくつかの考察」『分散認知 ―― 心理学的考察と教育実践上の意義 ――』現代基礎心理学選書, 第9巻, 共同出版, 2004年, 287-325頁。)

Norman, D. A. (1988), *The Psychology of Everyday Things*, Basic Books. (野島久雄 訳『誰のためのデザイン？ ―― 認知科学者のデザイン原論 ――』新曜社, 1990年。)

Pea, R. D. (1993), "Practices of distributed intelligence and designs for education," in G. Solomon (ed.), *Distributed Cognition: Psychological and Educational Considerations*, Cambridge University Press, pp. 47-87. (高橋功 訳, 松田文子 監訳「教育のための分散認知とデザイン」『分散認知 ―― 心理学的考察と教育実践上の意義 ――』現代基礎心理学選書, 第9巻, 共同出版, 2004年, 68-118頁。)

Perkins, D. N. (1993), "Person-plus: A distributed view of thing and learning," in G. Solomon (ed.), *Distributed Cognition: Psychological and Educational Considerations*, Cambridge University Press, pp. 88-110. (日下部典子 訳, 松田文子 監訳「思考と学習における分散的見解」『分散認知 ―― 心理学的考察と教育実践上の意義 ――』現代基礎心理学選書, 第9巻, 共同出版, 2004年, 119-145頁。)

Shannon, C. and W. Weaver (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press.

Solomon, G. (1993), "Editor's introduction," in G. Solomon (ed.), *Distributed Cognition: Psychological and Educational Considerations*, Cambridge University Press, pp. xi-xxi. (三宅幹子 訳, 松田文子 監訳「編者のはしがき」『分散認知 ―― 心理学的考察と教育実践上の意義 ――』現代基礎心理学選書, 第9巻, 共同出版, 2004年, 5-17頁。)

Sperber, D. and D. Wilson (1986), *Relevance: Communication and Condition*, 2nd ed., Wiley-Blackwell. (内田聖二・中逵俊明・宋南先・田中圭子 訳『関連性理論 ―― 伝達と認知 ――』研究社, 1999年。)

Taylor, P. (1961), *Normative Discourse*, Prentice-Hall.

Vargo, S. L., P. P. Maglio and M. A. Akaka (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective," *European Management Journal*, Vol. 26, Issue 3, pp. 145-152.

Wilson, D. and D. Sperber (2002), "Relevance theory," *UCL Working Papers in Linguistics*, Vol. 14, pp. 249-290.

阿久津聡･石田茂 (2002)『ブランド戦略シナリオ ―― コンテクスト・ブランディング ――』ダイヤモンド社。

新井恭子 (2006)「関連性理論における広告ことばの分析」『経営論集』東洋大学経営学部，第68号，11月，79-91頁。

石井淳蔵 (1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社。

――――― (1999)「競争的使用価値：その可能性の中心」石井淳蔵・石原武政 編著『マーケティング・ダイアログ ―― 意味の場としての市場 ――』白桃書房，191-212頁。

井関利明 (1969)「消費者行動の社会学的研究」『消費者行動の理論』丸善，113-178頁。

岩下俊治 (2005)「データ少佐の語用論的特徴：関連性理論に基づく研究」『明星大学研究紀要』明星大学人文学部，第41巻第8号，111-121頁。

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。

上原征彦 (2008)「奥井マーケティングの基本構造」『なぜハーレーだけが売れるのか ―― 理論を超えた現場マーケティング ――』日本経済新聞社，124-128頁。

薄井和夫 (2010)「マーケティングにおける状況特異的知識 ―― 関連性理論および実践コミュニティ論の検討 ――」『同志社商学』同志社大学商学会，第61巻第6号，414-430頁。

――――― (2013)「『実践としてのマーケティング』研究と実践コミュニティ ――『実践論的展開』によせて ――」『商学論纂』中央大学出版，第54号第3巻，165-205頁。

奥井俊史 (2008a)『ハーレーダビッドソン ジャパン実践営業改革 ――「顧客価値を売る」真実」――』ファーストプレス。

――――― (2008b)『巨像に勝ったハーレーダビッドソン ジャパンの信念』丸善。

恩蔵直人 (2008)「ハーレーダビッドソンのマーケティング・エクセレンス」『なぜハーレーだけが売れるのか ―― 理論を超えた現場マーケティング ――』日本経済新聞社，158-162頁。

川口高弘 (2013)『マーケティングにおける「価値」の概念に関する研究 ―― 文脈価値、使用価値、快楽価値を中心に ――』国立大学法人埼玉大学大学院経済科学研究科，博士学位論文。

――――― (2014)「使用価値概念の再検討 ―― コミュニケーション・プロセスと直接知覚モデルを手がかりとして ――」『Conference Proceedings 2014』日本マーケティング学会，vol. 3，65-78頁。

寺本義也 (2005)『コンテクスト転換のマネジメント ―― 組織ネットワークによる「止揚的融合」と「共進化」に関する研究 ――』白桃書房。

原田保・三浦俊彦 編著 (2010)『ブランドデザイン戦略 ―― コンテクスト転換のモデルと事例 ――』芙蓉書房。

――――― (2011)『地域ブランドのコンテクストデザイン』同文舘。

原田保・三浦俊彦・高井透 編著 (2012)『コンテクストデザイン戦略 ―― 価値発現のための理論と実践 ――』芙蓉書房。

福島真人 (1993)「解説　認知という実践 ――『状況的学習』への正統的で周辺的なコメンタール ――」『状況に埋め込まれた学習 ―― 正統的周辺参加 ――』産業図書，123-165頁。(Lave, J. and E. Wenger (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.)

松田文子 (2004)「監訳者解説」『分散認知 ―― 心理学的考察と教育実践上の意義 ――』現代基礎心理学選書，第9巻，共同出版，327-331頁。(Solomon et al. (1993), *Distributed Cognition: Psychological and Educational Considerations*, G. Solomon (ed.), Cambridge University Press.)

三浦俊彦 (2010)「ブランド戦略の新たなデザイン」原田保・三浦俊彦 編著『ブランドデザイン戦略 ―― コンテクスト転換のモデルと事例 ――』芙蓉書房，278-300頁。

茂呂雄二 (2005)「状況論的学習」『認知心理学キーワード』有斐閣，192-193頁。

山住勝広 (2008)「ネットワークからノットワーキングへ」山住勝広・エンゲストローム，ユーリア 編著『ノットワーキング ―― 結び合う人間活動の創造へ ――』新曜社，1-57頁。

オーラルセッション ― フルペーパー

農産物のブランド構築システム

― システム設計理論による設計とメロンを事例とした検証 ―

静岡理工科大学 総合情報学部 人間情報デザイン学科 准教授
三原 康司

要約

近年，農林漁業の加工・販売への進出を「六次産業化」と称し種々の取り組みが行われており，一次産品のブランド化は，六次産業化のための重要な要因であると考えられている。これまで，ブランドに関する種々の研究があるが，農産物のブランド構築をシステムと捉え，システム設計理論からアプローチしている研究はみあたらない。本研究では，これまでのブランド研究とブランド化の過程の実例を調査・分析することにより，農産物のブランド構築システムを示すことを目的とする。

まず，先行研究から代表的なブランド化の要素を，システム設計理論の基で考察し，理論的ブランド構築システムを提案する。次に，代表的なブランド農産物であるメロン（夕張メロン，アンデスメロン，クラウンメロン）のブランド化の過程を調査・分析し，その結果をフィードバックし，実践的なブランド構築システムを提案する。

キーワード

農産物ブランド，システム設計理論，ブランドメロン

I. はじめに

2011年12月，六次産業化・地産地消法が公布され，農林漁業の加工・販売への進出等を「六次産業化」と称し，農林漁業の振興等を図る施策が推進されている（農林水産省 2015）。「六次産業化」を進める上で考慮しなくてはならない最も重要な点は，扱う一次産品の特徴に合ったマーケティング展開を行うことである。 著者の研究室では，農産物の六次産業化のためのマーケティング研究に取り組んでいる。そして，六次産業化に関して，2つの側面から研究を進めている。一つは，その一次産品が持つ機能を考慮したサービスに関してのシステム理論からのアプローチ，もう一1つは，一次産品のマーケティング・ミックスとブランドの特徴からサービス化への手がかりを追究したアプローチである。本研究は，後者のアプローチによる研究の一つであり，一次産品のブランドをサービス化に活用できないか，という課題に対する事前研究という位置付けである。先行研究においても，農産物の商品差別化・ブランド化は六次産業化の課題の一つと考えられている。（日本政策金融公庫 2015），JA伊達みらい農業協同組合では，桃のブランド化に成功し，小ぶりでも1個1万円で取引される商品を作りだすことに成功し（船井総研 2007），地域プロモーション効果も大きく，農作物ブランドによって地名を売り込み，観光事業などにその影響力を流用することもできている（栗林 2013）。このように，農作物ブランドは，関連する種々のビジネスに波及的な影響を与え，六次産業化研究では重要なテーマとなっている。

本研究では，まず，先行研究によって明らかとなってきたブランド化の要素を，システム設計理論の基で考察し，理論的ブランド構築システムを提案する。次に，代表的なブランド農産物であり，果物の中でもそのブランドがマーケティングに大きく影響しているメロンのブランド化の過程を調査・分析する。日本には，夕張メロン，アンデスメロン，アールスメロン，クラウンメロン，などのブランドメロンがある。そして，それらのメロンの特徴とマーケティング活動がブランド構築に影響していると考えられる。そこでメロンに関するマーケティング・ミックスとブランドに関する調査を行い，メロンのブランド化要因を明らかとする。そして，その結果を理論的ブランド構築システムにフィードバックし，実践的なブランド構築システムを提案する。

II. 研究方法

まず，ブランド研究で広く認められている理論の基で，ブランド化の要件とそのための活動概要をシステム設計理論の基で考察し，ブランド構築システムのモデルを理論的に作成する。

次に，実際にブランド化が行われた事例を調査する。実際のブランド化の調査は，代表的なブランド農産物であり，果物の中でもそのブランドがマーケティングに大きく影響しているメロンを対象とする。知名度の高い高級メロンとして「夕張メロン」，一般的に多く食されている普及メロンとして「アンデスメロン」，生産者は知名度が高いと思っている高級メロンとして「クラウンメロン」の3つのメロンに対して，調査・分析を行う。文献・Web・先行研究などの既存情報（2次情報）を，マーケティング・ミックスとブランドの見地から調査収集する。次に，既存情報では不明な部分を，各メロンの生産現地への訪問・インタビュー調査により明らかとする。これらの調査により明らかとなったマーケティング活動とブランド化活動から，ブランド化要因を明らかとし，その結果を理論的ブランド構築システムモデルにフィードバックすることにより，実践で活用できるブランド構築システムモデルを提案する。

III. システム設計理論

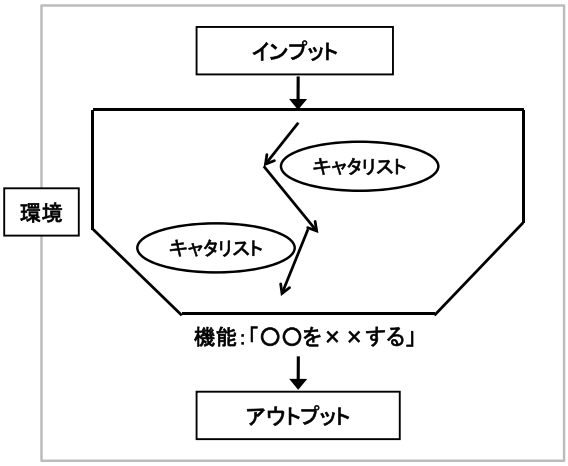
システム理論は，一般システム理論としてベルタランフィ（1900）が示して以来，多くの関連研究がある。一般システムを分類すると，大きく2つに分類することができる（黒須　2007）。一つは，人間が設計できないシステムであり，もう一つは人間によって設計することができるシステムである。筆者は，製品・サービス，マーケティング活動，ビジネスモデル，などをシステムと捉えて，その設計理論にアプローチしている。そして，マーケティングは人々が設計し，構築していく活動であり，システム理論の中でもシステム設計理論を用いてアプローチすべき対象である。

先行研究によって，いくつかのシステム設計理論が示されている（鈴木・丹下 1981）（鈴木・丹下 1982）が，マーケティング活動やビジネスモデル設計に活用するのに最も適したシステム設計理論は，ワークデザイン法であるといえる。

ワークデザイン法では，5つのシステム設計要素とそれらと手順を示すホッパー図を用いてシステムを設計していく。システム設計要素は，機能，アウトプット，インプット，キャタリスト，環境の5つである。機能は，そのシステムが果たす働きである。アウトプットは，機能が働いた結果産出されるモノやコト，インプットは，アウトプットとして得たい産出物を得るために必要な投入されるモノやコト，キャタリストは，機能を働かせるために必要な，モノやコトや人，そして環境は，そのシステムが置かれている状況や制約条件などをさす（吉谷　1981）。

ホッパー図は，図1のように示され，5つのシステム設計要素を記入し，この図を基に実際のシステムを設計していく。

図1　ホッパー図



この時，機能は，「○○を××する」という文章で示される。また，キャタリストは，インプットをアウトプットに変換する手順のなかで，変換を促進する人やモノや情報である。

通常，ホッパーの中にホッパーが入り，入れ子の状態になる。このときもっとも大きなホッパーは全体システムであ

り，もっとも小さなホッパーはコンポーネントと呼ばれ，最少単位のシステム（帰納）を示すことになる。

本研究では，まず，次節で述べるブランド構築の手順と，ブランド化の要素を，ホッパー図を用いて記述し，理論的なブランド構築システムのモデルを作成する。

IV. ブランド構築の手順と要素

4-1.ブランド構築の手順

Aaker(1994) は，ブランド構築の要因を示し，その手順を整理している。

第1に「ブランド認知」が必要であるとしている。ブランドにいくら優位な要素があろうとも，それを消費者に伝えることができなければその要素はないに等しいものとなる。ブランド競争の土俵に上がるためにはまず，多くの消費者に知ってもらうことが第1ステップになり，その認知度はそのままブランドの資産的価値に繋がる。

第2に消費者に受けとめられている品質としての「知覚品質」がある。これは機械などで計測されるような客観品質のことではなく，実際に購入し感じた主観的な品質のことで，客観品質よりもブランド力に影響を及ぼす。

第3に「ブランド・ロイヤリティ」がある。これは特定ブランドの支持者のことであり，この水準が高いということは，多くの顧客からより強い支持を得ているといえる。そして，強い支持者は他のブランドが安売りしていようが見向きもせず，当該ブランドが品切れの時は多店舗まで足を運んで購入してくれるため，ブランド・ロイヤリティはブランドに安定した売り上げを与えるための資産的価値となる。

最後に「ブランド連想」がある。これは心理学で開発された連想ネットワーク型記憶モデルをベースとしたもので，消費者の記憶内に蓄積された情報や概念をノードとして，芋づる式に商品に連想が結びつくことである。例えば「コカ・コーラ」と聞くと「コーラ」という商品カテゴリー，「茶色」「赤」などの色，「飲み物」「ジュース」という製品属性などを連想することを指す。強く，好ましく，ユニークな事柄との結びつきは，ブランドの資産価値を高めることが知られている。

これらの4つは，ブランド構築の手順と考えられる。すなわち，（1）「ブランド認知」システム，（2）「知覚品質」システム （3）「ブランド・ロイヤリティ」システム （4）「ブランド連想」システムの4つを持つシステムがブランド構築システムに相当すると考えられる。

4-2.ブランド化の要素

ケラー (2008) は，ブランド化の要素として「記憶可能性」「意味性」「選好性」「移動可能性」「適合可能性」「防衛可能性」の6つをあげている。

「記憶可能性」は，ブランド要素が，どれだけたやすく思い出され，どれだけたやすく認識されるか。

「意味性」は，ブランド要素をどの程度信頼でき，対応するカテゴリーを連想させるか，ブランド名によって商品を使用する人に安心感を与えたり，商品のタイプを示唆したりできるか。

「選好性」は，消費者にとってブランド要素にどれだけ美的な訴求力があるか，他のブランドよりもどの点が好ましいか，優れているかというイメージを与え，ブランド名によって想像力をかきたてることができるか。

「移動可能性」は，ブランド要素が同カテゴリーや他のカテゴリーへ新商品を発売するときに，同じブランド名を利用できるか（例えば，コカ･コーラというブランドは，コーラだけではなく様々な飲み物をそのブランド名で販売）。

「適合可能性」は，ブランド要素が，消費者がその商品カテゴリーに求めているものとどれくらい合致しているか，つまり消費者の需要を満たす商品を作ることができるか。

「防衛可能性」は，どれだけそのブランドを保護できるか，例えば著作権などで法的に保護できるか，容易に模倣されないか，ということである。簡単に模倣されて同じようなブランドが乱立してしまっては，ブランドの優位性を確立するのは難しい。

ブランドを構築するには，これら6つのブランド化要素が必要であるとされている。とすると，これらの要素がブランド構築システムのどこかに必ず埋め込まれなければならないと言える。

V. 理論的ブランド構築システムモデル

前節で示したように，ブランドは，
（1）「ブランド認知」システム
（2）「知覚品質」システム
（3）「ブランド・ロイヤリティ」システム
（4）「ブランド連想」システム
の手順で構築されるとする。

ここで，前節で示したブランド化の要素を，どのシステムの中に埋め込むことが可能かを考えるために，6つのブランド化要素を，機能の表現（「○○を××する」）で言い直してみる。

①「記憶可能性」は，「覚えやすいブランド名を決める(創る）」。②「意味性」は，「信頼感・安心感を連想させる」。③「選好性」は，「選ばれるだけの優位性を持たせる」。④「移動可能性」は，「同じブランド名を他のカテゴリーに使用する」。⑤「適合可能性」は，「そのブランドに求められる商品レベルにする」。⑥「防衛可能性」は，「ブランド名を模倣されないようにする」。

次にこれらの機能表現が，4つのどのシステムに入っているべきかを考える。

（1）「ブランド認知」システムでは，認知してもらうことはもっとも重要な目的となり，①「覚えやすいブランド名を決める（創る）」ことが必要である。（2）「知覚品質」システムでは，主観的に感じてもらう品質が重要であり，②「信頼感・安心感を連想させる」，と購入してくれた人に③「選ばれるだけの優位性を持たせる」ことが必要である。（3）「ブランド・ロイヤリティ」システム では，顧客に恒常的に購入してもらうために，⑤「そのブランドに求められる商品レベルにする」と同時に，同じ名前の商品が存在しないように，⑥「ブランド名を模倣されないようにする」必要がある。最後に，（4）「ブランド連想」システムでは，④「同じブランド名を他のカテゴリーに使用する」ことができれば，連想に成功したといえるであろう。

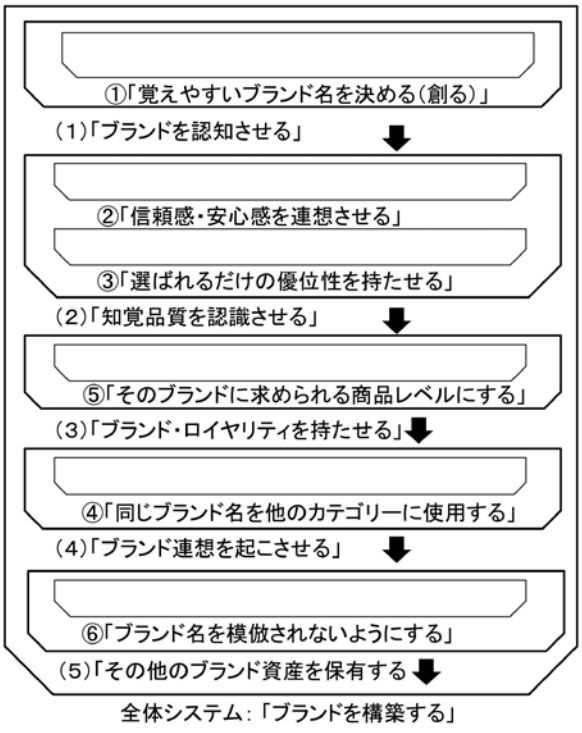
これらの考察結果を，理論的ブランド構築システムモデルとしてホッパー図で示すと，図2のようになる。

VI. ブランドメロンに関する調査

6-I. ブランドメロンの現状

メロンのブランドと聞いて，多くの人が思いつくのは北海道の「夕張メロン」だと思われる（ブランド総研 2007）。次に安価で生産しやすく市場に多く並ぶ「アンデスメロン」，静岡の高級メロン「クラウンメロン」，ほかにも「クインシーメロン」「アムスメロン」などのブランドがある。約20名の学生たちに簡単なインタビュー調査を行った結果，種々のニュースなどの報道で露出度も高い「夕張メロン」の知名度は高く，スーパーなどでよく見かける「アンデスメロン」，静岡では知名度がある「クラウンメロン」に関してはある程度知られていることを確認した。

図2 理論的ブランド構築システム



メロンは，そのブランド名が販売に大きな影響を与えている農産物の代表であると考えられる。これらのブランドメロンがブランドとして認知され，その知名度を向上させていくにはどのような要因が重要であったのかを追究することによって，農産物のブランド構築要因とその流れを明確化する。

6-2. ブランドメロンに関する2次資料調査

本節では，高級メロンの代表として「夕張メロン」，広く知られている一般的メロンとして「アンデスメロン」，静岡では有名な「クラウンメロン」の3つのメロンに関して，文献やインターネットといった2次資料の調査を進める。

本調査では，マーケティング・ミックス（4P：製品(Product)，価格(Price)，流通(Place)，宣伝(Promotion)と，何がブランド形成要因だったのか(Brand)，という観点で調査を進める。

以下，紙面の制約の都合上，詳細な調査文章を省略し，それらの重要部分をまとめた表のみ示す。

ブランドメロンに関する2次資料調査結果

3つのブランドメロンに関する文献・インターネットなどの2次資料による調査をまとめたものが，表1～3である。

表1　夕張メロンの2次資料調査結果

夕張メロン	
Place	・限定されたセリ業者による通販，道内での店頭販売 ・収穫したメロンを一旦JA農協競撰検査員（生産関係者）大きさ，見た目，糖度などで各等級選別し「夕張メロン」印で農協セリ市場に出荷，全て管理販売の為農家直売も不可能でセリ業者も限定（北の商店） ・大手運送会社「フットワーク」と提携，1982年に全国出荷が可能になる（当時としては画期的な産地直送システム）→ 基準に少しでも満たないメロンは捨てる厳しい検査によって可能となったシステム ・現在では“個撰”から“良”程度のメロンならば，ネット販売を行っている ・現在でも日持ちがしないため，産地直送 ・2013年の初競りでの値段は，2玉160万円
Price	秀品1玉4800円，優品1玉3700円，良品1玉3400円
Product	・元の種は金庫へ　静岡に夕張メロンの甘さを得るために種をもらいに来たことも ・種・栽培方法・出荷基準も全て同じ（資料4より抜粋） ・大きさよりも，メロンのネット模様が整ったものが美しい ・特秀…糖度13度以上/秀…糖度12度/優…糖度11度/良…糖度10度 ハウス栽培（7中旬出荷）トンネル栽培（9月上旬出荷）
Promotion	・メロン熊（ゆるキャラ）による宣伝 ・試食会・品評会 ・初競り中継・報道
Brand	・無名の時代に巨人のホームラン賞として提供，選手の「北海道は夕張メロンと海産物」という発言により注文が殺到。しかし日持ちがせず配送方法を見直し，フットワークと提携
その他	・ワイン・菓子・ゼリー　（道内のみ）夕張メロンアイス

表2　アンデスメロンの2次資料調査結果

アンデスメロン	
Place	・情報なし
Price	・大玉L 3～4個・4～5kg1980円（特価品）
Product	・7月上旬出荷で10日間は変質しない ・うどんこ病・つる割病などの病気に抵抗性あり ・最高級で糖度18度以上 ・ハウスパイプ栽培の立づくり，地這いづくり
Promotion	・春旬メロンフェア（熊本，茨城，山形）35周年記念 ・試食会
Brand	・情報なし
その他	サカタのタネについて・・・果物や野菜の種を開発・販売している会社。 うどんこ病・つる割病などの病気に抵抗性ある種＝アンデスメロンを開発

表3　クラウンメロンの2次資料調査結果

	クラウンメロン
Place	・小売業者による通信販売と店頭販売 ・3か所の集荷場から全国13か所の市場，さらに41か所の販売店へと出荷
Price	・Sサイズ3150円 ・Mサイズで3675円から4200円 ・Lサイズで5250円から6300円 ・最高級で8400円
Product	・富士:不明 ・山：冬は13.5度，夏は13度 ・白：冬は13度，夏は12.5度 ・雪：冬は12.5度，夏は12度 ・ガラス温室管理ベッド栽培 ・ガラス温室浮島栽培
Promotion	・試食会・品評会 ・袋井メロンマラソン ・道の駅，百貨店でのPR活動 ・バブルの時代には高い売上があった
Brand	・特に情報なし
その他	・加工品としてワインやカレー，お茶漬けもあった ・夕張メロンは甘さを得たいために種をもらいに来たことがある

6-3. 訪問調査による1次データの収集

前項で調べた文献調査等による2次データでは，夕張メロン以外のブランドメロンに関して多くの情報がなく，いくつかの項目の詳細な情報を得ることができなかった。そこで，2次資料調査から得られなかった情報や不明な部分をまとめ，それらを明らかとすべく訪問調査を行った。

【訪問調査内容】

訪問調査で明らかとしたい情報を，マーケティング・ミックスとブランド視点で検討した。

[Place]

流通ルートの確認と，現在の流通ルート，その改善・変更点，流通ルートごと（店頭販売と通信販売など）の売り上げの違い，等級別の出荷量などについての情報。

特に夕張に関しては，フットワークがすでに2001年に倒産してしまっているので，現在はどこと提携しているのか，それとも特に決まったルートはないのか，などの情報。

[Price]

昔と現在の価格の変動や価格決定の基準の変化，1玉あたりの生産コストについて，等級別の価格についての情報。

[Product]

夕張はもちろん，特にアンデスとクラウンは等級分けに関しての詳しい2次データがなかったため，等級分けの基準，追熟(ツルから切り離してからの熟成)や出荷前，出荷後，翌年の生産で品質を保つ方法などについての情報。

さらに夕張メロンは”甘さ”が売りになっているにも関わらず，アンデス，クラウンメロンのほうが糖度が高いことから，糖度と果実の甘さとの関係についての情報。

[Product]

生産方法別のコスト，それぞれのメロンの旬と生産方式で旬は変わってくるのかといったことや，各メロン2種類ほど方式があるが，方式による出来の違いについての情報。

[Promotion]

試食会・品評会の頻度，昔と現在のプロモーション方法の違い，現在特に力を入れているプロモーション活動に関する情報。

個別には，マラソンとメロンはその関係性がすぐには結びつかないが，クラウンメロンマラソンを開催することにどのような効果があるのか，などについても確認する。]

[Brand]

ブランド構築のために構築開始当時に行った活動と，現在ブランドの地位を向上したり維持したりするための活動についての情報。

個別には，夕張メロンのホームラン賞で宣伝してくれた野球選手について，その人物と夕張の誰が頼んだのか，それとも賞品に出したら「北海道は夕張メロンと海産物」といった発言を自らしてくれたのか，などについて確認する。

表4　訪問インタビュー項目（抜粋）

Place	現在の流通のルート，流れは2次データで正しいのか
	販売当初から流通のルートは変わっているのか　（夕張限定）現在提携している企業はありますか
	ブランド化させる上で流通に関して苦労した点はありますか
	流通ルートごとの売上，販売数とその変動は
	ブランド化に対して物流で苦労した点は
	価格を決定する上でどのような基準があるのか
Price	昔と現在では価格は変化していますか
	1玉生産するのにどれくらいコストがかかっているのか
	等級の分け方はどのようになっていますか
	等級別の出荷量が知りたいのですが，どのようになっていますか
	それぞれのメロンが優れている点はありますか
Product	等級の分け方について，詳しい資料がないのですがどのようになっていますか
	追熟までの日数はどのぐらいですか
	品質を保つためにどのような活動をしていますか
	糖度は果実の甘さと直接関係しているのですか。また，他に関係している要素があったら教えてください
Promotion	試食会や品評会は年何回行われていますか また，それはどこで行われて何人くらいの人が参加していますか
	現在力を入れている宣伝方法はありますか
	様々なプロモーションをしてきたと思いますが，一番売れていた時期ではどのようなことをしていましたか
Brand	ブランド化するために，現在行っている活動がありましたら教えてください
	販売促進活動以外に，流通ルート開拓，販売店開拓といった営業活動を行っていますか
その他	どんな加工食品がありますか
	検査に落ちたメロンはどうしていますか
	年間どの程度の量は加工品に使われるのですか

[その他]

加工食品の種類やどの程度の量が毎年加工されているのか，検査に落ちたメロンの行き先，茨城に関しては現在使っている種もサカタのタネから購入しているのか，それとも自分たちで配合・育成に取り組んでいるのか，などについても確認する。

表4は，インタビュー項目の抜粋である。

【訪問先・訪問日】

以下の3か所に，訪問調査をお受けいただいた。

■夕張メロン　夕張市農業協同組合（北海道夕張市）営農部　2013年11月14日（木）

■アンデスメロン　茨城旭村農協（茨城県鉾田市）営農販売課　2013年11月21日（水）

■クラウンメロン　クラウンメロン協会（静岡県袋井市）協会会長　2013年12月5日（木）

次項以降で，メロンごとの訪問調査の結果を，他と異なってい点・特徴と3つのメロンで共通している点として，マーケティング・ミックスとブランド視点でまとめる。

文献調査と同様に，紙面の関係で詳細な調査結果を省略し，重要なポイントを各ブランドメロン毎にまとめ，表5～7にまとめる。

6-3-1. ブランドメロンに関する訪問調査結果

表5　夕張メロンの相違点（特徴）

Place	・全国を視野に入れて商品を発送
Price	・価格の取り決めは各々農家と再生産価格を相談し，売り手と提携してある程度決定権を得ている
Product	・家がある程度等級を付けて荷造りしたものを，再び農協で外観，糖度，中の水浸度[1]などを測定して等級を確認 ・農協が検査，出荷の全責任を負う ・食べごろについては「2日程度」を強く推奨（説明書を付けている） ・生産農家によって差が出ないよう均一を目指している →商品のリピーターを得るため ・出荷時期は5月中旬から8月末 ・種は毎年1代雑種の新しいものを農協が配布
Promotion	・試食会はあまり開催せず，担当者に味見してもらう ・メロン熊を使ったゆるキャラのイベントでアピール ・売上の薄い日本海側の地域に絞ってここ2～3年販売強化 ・遠い地区（九州や山口）などの商品を多く送れていない地域に絞って宣伝活動
その他	農家とJAで強い繋がり →価格，生産方法，品質などの均一化などを図ることが可能

表6　アンデスメロンの相違点（特徴）

Place	・主に京浜地帯など近い地域に出荷 ・他のメロンと出荷時期がかぶらないように出荷 ・箱やネットで高級感を出す努力をしている
Price	・販売店の意見のフィードバックと昨年の市場の価格を考慮して決定 ・夕張メロンと違って主導権はあまりない
Product	・追熟までは5日から7日 ・出荷時期は4月下旬から6月中旬 ・厳密な検査による厳しい等級付けを行っている ・品種シールにQRコードを付けている →読み取ると「検査日」「生産者」「使った農薬」などが読める ・同じ畑を使う連作 ・1株で4玉収穫できるため，ギリギリまで品質を上げることができる ・毎年サカタのタネから種を購入 →そのため厳密には毎年種類が変わっているが，味や見た目は消費者にはわからない
Promotion	・短い期間に勝負を賭けている ・積極的にイベントに参加 ・対面販売もできるだけ行う ・サカタのタネがアンデスメロンの種を販売するために宣伝 →そのまま茨城のアンデスメロンへの宣伝になっている部分も
Brand	・特に相違点なし

表7　クラウンメロンの相違点（特徴）

Place	・流通ルートは昔から懇意にしている業者（仲買）とだけ取引 ・→卸先の市場などはすべてその業者に任せている ・農家がそれぞれ等級をつけ，箱詰めしてクラウンメロン協会に持ち込み，簡単な等級検査の後，そのうちの5%ほど通信販売に回して残りを懇意の業者へ出荷 ・クラウンメロン協会自体が通信販売 ・個人での直接販売は可としている
Price	・すべて仲買に任せている →価格の決定基準もあるとするなら「外観」「中身」「等級」 ・「良い商品を高く売る」の精神でメロンの栽培を行う
Product	・1週間から10日，厳寒期だと20日ほど日持ちする ・1年中栽培することができる ・アクリルガラスによるガラス温室栽培 →冬は暖房コストがかかってしまう ・種は半分ほど協会の配合室で配合した種を使用し，配合が間に合わない分を業者から購入して栽培に使用
Brand	・メロンブランドを確立させるような活動はしていない ・現在でも新しい流通ルートなどの開拓は行っていない

6-3-2. 3つのブランドメロンの共通点

3つのブランドメロンの共通点を，マーケティング・ミックスの4PとBrandにしたがって分析し，重要なポイントを表8に示す。

表8 ブランドメロン共通点のまとめ

Place	・「農家で等級を決める，農協に持ち込む，農協から仲買へ出荷する」という流れは同一 ・(夕張・旭村のみ) 農協を通さない販売は一切禁止 ・検査の結果，持ち込んだ等級と下に差異があると罰金
Price	・なるべく高く売りたい
Product	・ネットの美しさや形の外観に重点を置いている ・「品質の均一化」を図っている ・検査落ちした糖度が十分なメロンは加工用へ ・(夕張・旭村のみ) 検査落ちしたメロンは責任を持って農協が廃棄 ・生産方法によって出荷時期に多少ずれは出てくる ・生産方法によって旬にずれは生じない ・生産方法によって良い品質のメロンができやすいといったことはある ・年々メロンを栽培している農家が減っている
Promotion	・(旭村・静岡のみ) 試食会を毎年数十回開催 ・(夕張・旭村のみ) 新しい流通ルートを開拓したい
Brand	・特に共通点なし

以上のように，訪問調査の結果から明らかとなった事項と先の文献調査から3つのブランドメロンを比較し，メロンごとに異なっている点と共通している点を，マーケティング・ミックスとブランド視点で分析した。

VII. メロンのブランド構築システムに関する考察

本項では，前項までの調査と実験の分析・考察から，メロンのブランド構築の要因，その手順などに関して総合的考察を行う。

7-1. ブランド構築システムモデルとメロンブランド構築過程の比較

先に示したブランド構築システムモデル（図2）と各ブラ

ンドメロンの活動・手順を比較し，実践的モデルへと改良を検討する。

7-1-1.（1）ブランドを認知させるシステム

①「覚えやすいブランド名を決める（創る）」システムに関して，

- 夕張：夕張市という名前が，炭鉱の閉鎖から有名に
- アンデス：覚えやすい命名，サカタのタネと各産地のプロモーション
- クラウン：英国皇室の訪問から覚えやすい名前を命名

夕張メロンは，地域ブランド名となっている。夕張市では長芋の栽培も盛んだが，あまり有名ではない。メロンがブランド名として認知されたのは，炭鉱閉鎖から次の産業の発展を試みたという時期だったため，夕張という名前が憶えやすかったからであろう。他の2つのメロンを見ると，地域名ではないが覚えやすい名称をつけることによって認知に成功しているといえそうである。

7-1-2.（2）「知覚品質を認識させる」

②「信頼感・安心感を連想させる」システムに関して

- 夕張：かぼちゃメロンから品種改良を重ね，甘くておいしい果物を誕生させた。
  北海道から本州へ，産地から直送を確立させ，食べごろで食べられるようにした。
- アンデス：作りやすく強い種による安定した品質（安心ですメロン＝アンデスメロン）
- クラウン： 農家が自信を持って，英国皇室の認めた高級メロンを作るという意識

③「選ばれるだけの優位性を持たせる」システムに関して

- 夕張：今までにない赤い果肉のメロン
- アンデス：市場の要求に答えようと品種改良をしたり栽培時期を早めたりするなどの工夫
  お手頃な価格で，顧客の希望に合った食べ方を推奨
- クラウン：ガラス温室栽培による安定した品質の提供

3つに共通して言えることは，個体による当たりはずれのないような品質の均一化。

7-1-3.（3）「ブランド・ロイヤリティを持たせる」

⑤「そのブランドに求められる商品レベルにする」システムに関して

- 夕張：農協で決める厳重な品質基準と検査
- アンデス：農協による品質検査ライン
- クラウン：組合で行う厳重な検査

3つに共通しているのは，外観の美しさの重視。箱や梱包による高級感の訴求。

⑥「ブランドを模倣されないようにする」システムに関して

- 夕張：種の交配を秘密にし，高い防衛性を備える。個体一つ一つに農家・産地ラベル
- アンデス：良質な種の選別，栽培方法をノウハウとして蓄積
  産地偽装防止のためにQRコードによる農家情報の表示
- クラウン：種の交配を秘密にし，高い防衛性を備える。クラウンの名称をつけられるのは，クラウンメロン協会の出荷するメロンのみ。
  個体一つ一つに農家番号ラベル。

7-1-4.（4）「ブランド連想を起こさせる」

④「同じブランド名を他のカテゴリーに使用する」システムに関して

- 夕張：「メロン熊」などのメロンを題材とした新しい商品，お土産品を展開。夕張市のプロモーションにも有効（地域ブランドとして）
- アンデス：ブランド名が種供給企業が決めたものであるためか，他のブランドへの展開は見られない。
- クラウン：メロンカレー，クラウンメロンマラソン，などの展開を試みている。

7-2. メロンのブランド構築システムモデルの考察

前項までの分析から，メロンのブランド構築システムモデルを考察する。

3ブランド共に，①「覚えやすいブランド名を決める（創る）」システムがあったが，夕張は意図をもってブランド名を決めようとしたわけではなかった。しかし覚えやすいタ

イミングが合ったことによって認知できたとすると，このシステムが冒頭に存在する必要があるであろう。

知覚品質の認識システムは，全てのメロンで実行されており，特に品質の安定性と差別化（赤肉，外観，価格，食べ方など）を行っており，この活動によってブランドが構築されたと言える。

ブランドロイヤルティの構築システムにおいても，各メロンの顧客が期待するレベルをめざした活動としては安定した味の維持があり，その活動はそのまま模倣困難性を追究する活動となっていた。

ブランド連想を起こすシステムに関しては，メロンあるいは農産物に関しては難しいものがありそうである。例に挙げた，夕張のメロン熊は夕張という地域ブランドの向上とプロモーションを狙っており，メロンのブラント名というよりは地域ブランド名の連想システムと言える。アンデスメロンは，種メーカーが付けたブランド名であり，もしもあるとするとアンデスという名称の別の農産物が考えられる。しかし，農家がそれを進めることは難しいので，種メーカーの展開となるであろう。クラウンメロンでは，クラウンメロンカレー，などを例に挙げたが，クラウンメロンをカレーに使う，という農産物の加工品展開の一つという位置づけであろう。このように考えると，農作物のブランド連想システムを用いるには，その農産物そのものから離れた農産物などに使うとお効果がありそうである。例えば，夕張長芋（すでに展開中），夕張馬鈴薯や，アンデススイカ，アンデスレモン，クラウン米，クラウン茶，などは効果がありそうな名称ではないだろうか。

以上の実際のメロンブランド構築システムと，理論的ブランド構築システムモデルと比較すると下記のようにまとめられる。

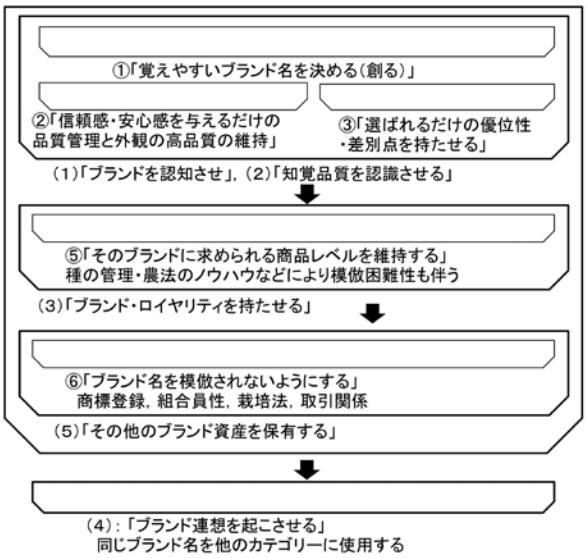
a)ブランド認知システムが必要である。場合によってはブランドが偶然作られる場合もあるが，覚えやすい名前，有名な地域の名称は着くと効果的である。また，メロンの場合は品質管理，差別化がそのままブランドの認知にもつながっており，一貫したシステムとして活動すべきであると考えられる。そして，それらはーケティング・ミックスの要素全てに関係するため，マーケティング・ミックス要素を総合的に考える必要がある。

b)ブランドロイヤルティを持たせるシステムが必要であり，そのブランド愛用者のレベルやブランド品の特徴に合わせた策が必要であり，それは同時に模倣困難性を持つことにつながっている。

c)ブランド連想を起こさせるシステムは，単一商品のブランド展開の場合は必ずしも必要ではない。しかし，一旦有名になったブランド名を類似の産業に展開する優位性は高いので，地域や組合，協会の枠を超えて積極的に検討していくとよいと考えられる。

これらの考察から，理論的ブランド構築システムモデルから，ブランド連想システムは分離して考える。また，その他のシステムに関して考察結果を反映させ，メロン（農産物）の実践的なブランド構築システムモデルとして図３のモデルを提案する。農産物のブランド構築を目指す場合，対象商品に合った各マーケティング・システムを設計し，進めていくことによって効率的にブランドを構築できると考える。

図３　　ブランド構築システムモデル



VIII. まとめ

本研究は，システム設計理論とブランド構築に関する先行研究，そしてブランドメロンのマーケティング・ミックスとブランドに関する詳細な調査からメロンのブランド化要因を明らかとし，農産物のブランド構築システムモデルを示すことを目的とした。この目的に対して，理論的ブランド構築システムを示し，詳細調査結果をフィードバックし，実践的なブランド構築システムモデルを提案することができた。

この研究から，農産物ブランド構築にあたっても，これまでのブランド研究の成果が活用できることを確認し，その中でも農産物ブランド構築のために重要な要因を明確化し，そのシステムモデルを示すことができた。このシステムモデルを用いることによって，理論的・効率的に農産物ブランドを構築することができる。

今後は，ブランドを活用した農産物の加工品，システムサービスへの展開システム，つまり六次産業化システムに関して研究をすすめ，日本における六次産業化の推進に貢献したいと考えている。

注

1)　果肉に含まれる果汁の量を表す。

参考文献

Aaker, D.A. (1994), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press

Bertalanffy, L. V. (1976), *General System Theory: Foundations, Development, Applications*, Penguin University Books

栗林芳彦（2013）「加工食品購買における地域ブランドの影響力について」『名古屋文理大学紀要』第13号

黒須誠治（2007）「社会システムの生成方法に関する一考察－システム設計論の立場から－」『早稲田大学アジア太平洋研究センター　国際経営・システム科学研究』第38巻，pp101-120。

ケラー , コトラー（2008）『コトラー&ケラーのマーケティングマネジメント（第１２版）』株式会社ピアソン・エデュケーション

鈴木隆・丹下敏（1981）「システム設計方法の比較研究－システムの記述モデルに関する論証と比較」『日本経営工学会誌』第31巻第4号，pp.441-447。

鈴木隆・丹下敏（1982）「システム設計方法の比較研究－システムの設計過程に関する論理分析」『日本経営工学会誌』第33巻第2号，pp.127-134。

日本政策金融公庫　（2010）日本公庫調査
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_111202_1.pdf

農林水産省　(2015)
http://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika.html

船井総研（2007）「1万円で売れる桃をつくる」JA伊達みらい農業協同組合
http://www.funaisoken.co.jp/site/column/column_1181297081.html

ブランド総研　2007「地域ブランド調査」
http://tiiki.jp/corporate/news_release/2007_02_22.html

吉谷龍一 (1981)『ワークデザイン技法』日刊工業新聞社。

オーラルセッション ― フルペーパー

企業のブランド価値向上につながるブランドエンゲージメントの有効性

― ブランドコンセプトを軸とした思考と体質化の方法 ―

愛知東邦大学 経営学部 地域ビジネス学科 教授
上條 憲二

要約

社内に対してブランドコンセプトを浸透させ，そのブランドならではの思考，行動を促すことを対社内ブランドエンゲージメントと称する。ブランドとは，顧客(ステークホルダー)の「頭の中に存在する固有の価値」と定義することができるが，それは，当該ブランドが生み出したすべてのタッチポイントにより顧客に知覚され，イメージがストックされた結果にほかならない。

その場合，ブランドをカタチにするすべての社員(経営者，従業員，関係者)が当該ブランドのコンセプトに沿って「すべきこと」と「してはならないこと」を理解し，思考し，体質化していなければならない。

本稿では，二つの典型的な事例を引きながら，ブランドエンゲージメントの要訣を考察し，課題を示すとともに，ブランド価値向上に有効に働くブランドエンゲージメントの方法について考察した。

キーワード

ブランドエンゲージメント，ブランドコンセプト，ブランド力指標，思考の基準，トップの関与，ブランドパーソン育成

I. ブランドエンゲージメントとは何か

1. ブランドエンゲージメントの定義

「エンゲージメント」の字義は「婚約」「約束」などを意味するが，企業経営の観点に立てば「企業に対する愛着・思い入れ」に該当し，ソーシャルメディアの世界では，ユーザーとの「つながり」「いいね」を指す。

しかしながら，ブランドを創り，価値を高め続け，全体をマネジメントしていくといういわゆるブランディングの概念においては，「ブランドエンゲージメント」を次のようにとらえるべきであると考える。

＜対社外ブランドエンゲージメント＞

企業(製品，サービス)の全ての事業活動を通じてブランドコンセプトを実現することによりステークホルダーに対して当該企業(製品，サービス)が有する固有の価値を体験させ，共感を得るための活動の全て。即ちブランドにより文字通りのステークホルダーとの「つながり」を促進する活動。

(注:ブランドコンセプトに類する用語はブランドプロミス，ブランドエッセンス，ブランドプロポジション，ブランドビジョンなどいくつもある。正確な意味合いは異なると思われるが本稿ではそのブランドの核となる考え方を便宜上ブランドコンセプトで統一する)

＜対社内ブランドエンゲージメント＞

上記を実現させるための経営陣，全従業員，関係者におけるブランドディスカッション，ブランド浸透，ブランド教育など当該ブランドのコンセプトを理解し，思考し，体質化し，実現させるための具体的な活動全般をさす。即ち，「その企業(製品，サービス)ならではの思考をし，行動に移す人間(=本稿ではブランドパーソンと定義する)」を育成する活動。

なぜ，このように定義するのか。それは，ブランディングを成功に導くためには，そのブランドのオーナー(この場合のオーナーとは，経営陣だけではなくそのブランドを実践する従業員も含む)の思考の基準にブランドコンセプトが根付いていることが前提条件であり，その結果として当該ブランド固有の活動(「らしさ」と言い換えることがで

きる)がブランドタッチポイントを通してステークホルダーに届けられると考えるからである。なお，以下の各項でブランドエンゲージメントと使う場合は，「対社内ブランドエンゲージメント」を意味していることをお断りしておきたい。

II. ブランディングを成功させるための要諦

ブランディングを成功させるためには，複数の要件が必要であるが，ここでは，必須要件である3点を挙げる

I.「コンセプト(約束)」と「顧客の期待」の正のスパイラルがあること

ブランディングを成功させるためには一定の‘公式’が存在すると考えられる。それを端的に表現すると，「そのブランド(コーポレート，プロダクト，サービスetc)の固有の価値であるコンセプトを特定の顧客に知覚させ，共感させ，ファン化させ続け，期待させ続ける」ことにほかならない。

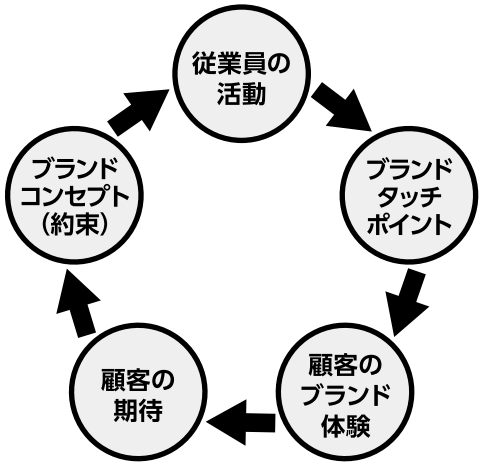
「ブランドコンセプト(約束)」→従業員の活動→ブランドタッチポイント→顧客のブランド体験→顧客(期待)→「コンセプト(約束)」→‥(図1)

つまり，「コンセプト(約束)」と「顧客の期待」の正のスパイラルが成り立つとき，ブランドは強くなる。またこの逆の‘公式’も成り立つ。

「ブランドコンセプト曖昧or存在しない(約束がない)」→従業員の思考の曖昧さ→タッチポイントの齟齬→顧客のブランド体験曖昧→顧客の認識散漫(期待せず)→‥終焉

負のスパイラル，つまり「約束」と「期待」に齟齬が生じる状態に陥るとマーケティングコストにも無駄が生じ，ブランドは弱体化する。あるいはそもそもブランディング自体が成功しない。

(図1)「コンセプト(約束)」と「顧客の期待」の正のスパイラル



2. ブランドコンセプトの明快さがあること

①ブランドコンセプトの条件

ブランディングを成功させるためには何よりもまず，「コンセプト」が明快でなくてはならない。ブランドコンセプトとはとりもなおさず，自らがどのような存在でありたいか，他と異なるどのような個性を有しているかである。ブランドコンセプトを満たす要件として，次の三つが考えられる。一つ目は，ブランドオーナー(経営陣，従業員)の意志が奈辺にあるかを見極めること。二つ目は，競合企業(製品，サービスetc)と明らかに異なるものであること。三つ目は，それを社会，顧客が望むものであること。この三つの要件を踏まえ，考え抜いたときに適切なブランドコンセプトは生まれる。

②ブランドコンセプトと企業の理念体系の整理

筆者の経験では，日本企業の場合，経営のトップである人物も自社のブランドコンセプトを明快に語ることができないケースが少なからずある。また，ブランドコンセプトと企業理念(経営理念)の境界線が曖昧であるケースも目立つ。実際問題として，日本企業にとっては比較的新しい概念であるブランドと，代々受け継がれてきた企業理念という概念の整理は困難さを伴うことも事実である。場合によっては，「売り上げ」「利益」が目的のように存在す

る企業もある。また，ブランドコンセプト(あるいはビジョン)と称しながら,「顧客満足」「社会貢献」「地球環境」「優れた品質」など，普遍的な概念を挙げるケースもある。

しかし，それらはすべて，ブランドコンセプトではない。困難さは伴うが，特にブランドコンセプトと企業理念(経営理念)とは整理し，区別する必要がある。筆者は，両者を次のように認識している。

1) 企業理念(経営理念)

時代が変化しても変わらない恒常的な精神。企業が存在する意味を示す普遍的な概念。

社是，社訓，行動指針などもこれに該当する。ブランドの観点から位置づけるとブランドのDNAとも言え，ブランドアイデンティティに該当する場合もある。

2)ブランドコンセプト(ブランドビジョン)

マクロ環境，ミクロ環境(市場環境，競合環境，顧客環境)，内部経営環境などの推移を見ながら，自らの独自価値，その時代における存在意義,「目指す姿」を定義したもの。企業により長短はあるものの時限的で可変的な概念。

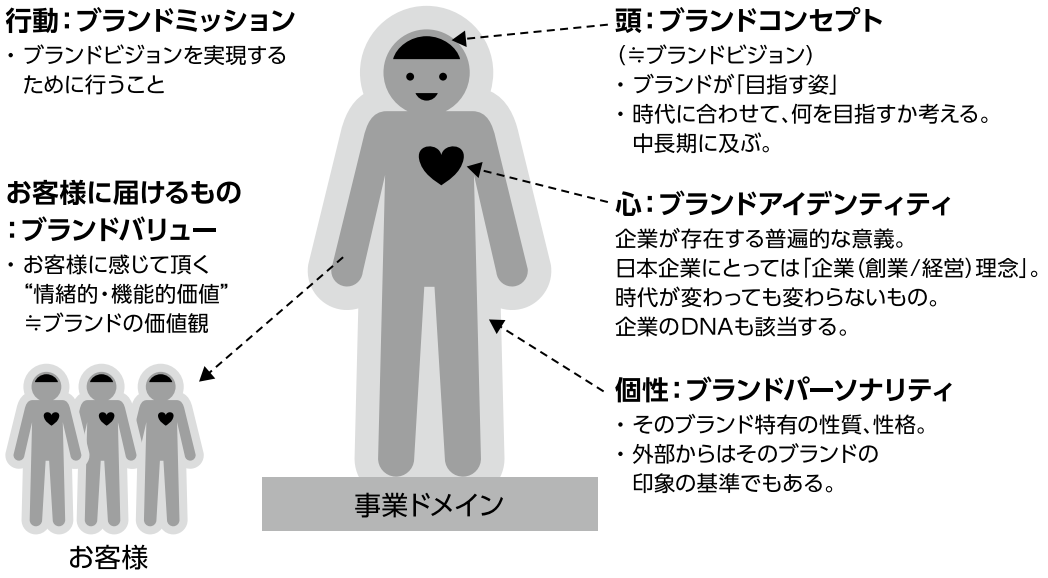
③ブランドの基盤の整備

ブランドコンセプトが定まると，それに合わせて，ブランドミッション(ブランドコンセプを実現するために何をすべきか)，ブランドバリュー(顧客に提供する価値であり，他とは異なる自らの価値観)，ブランドパーソナリティ(ブランドの印象の基準。顧客が当該ブランドを固有のものとして知覚する要素)を定める。これらは，ブランドの基盤をなすものであるが，いずれにしてもブランドコンセプトが明快であることが前提である。ブランドの基盤と企業理念の関係を人間に例えてみる。(図2)　注)この図は標準的な概念を示したものであり，企業によっては，ブランドビジョン，ブランドバリュー，ブランドステートメントを「コンセプト」と位置付けているケースも見られる。

3. 全従業員がブランドコンセプトおよびブランドの基盤を理解し，体質化していること

ブランドの基盤，とりわけブランドコンセプトへの深い理解は経営者を含め，全従業員，に求められる。それは理解だけにとどまらず，具体的な行動に現れる必要がある。

(図.2)ブランドの基盤と企業理念の関係の概念図



ブランドコンサルティングファームであるインターブランド社によると，ブランド価値評価(ブランドを金額換算したもの)に際し，ブランド利益を「割引現在価値」(将来のブランド利益のリスクを評価するために，リスクの大きさに応じて割引率を算定するもの)として計算するために，十のブランド力指標を用いて分析している。[1)]

それらは，「明瞭度」(ブランドコンセプトが明確か)，「関与度」(組織のブランドに対するコミットメントの度合い)，「保護力」(ブランドを守る仕組み)，「適応力」(市場の変化への対応)，「信用力」(有している能力)，「適合性」(顧客ニーズへの適合)，「差別化」(競合と異なるポジション)，「一貫性」(すべてのブランドタッチポイントにおける一貫した体験提供)，「存在感」(記憶され，選択肢に上ること)，「理解度」(顧客からの認知にとどまらないそのブランドの特性理解が理解されていること)，である。

この中で，「明瞭度」「関与度」「差別化」「一貫性」「理解度」は，特に，当該ブランドが固有の存在価値を示すために経営陣も含む全従業員が意識し，推進しなければならない指標であると考えられる。ブランドエンゲージメント活動とは，まさにこれらの指標を徹底させ，実践させるための仕組みであるということができる。

III. ブランドエンゲージメントの有効性

前項では，ブランディングを成功に導くための要諦について論じた。要約すれば，明快なブランドコンセプトを設定し，それを軸として経営陣をはじめとしてすべての従業員が自らに与えられた職務を遂行することにより，ブランドは強化されるというものである。

全従業員がブランドコンセプトおよびブランドの基盤を理解し，思考を体質化させることがブランドエンゲージメントの役割であると述べたが，本項では異なる業種の具体例を引きながらその有効性を見る。具体的には富士重工業の車種ブランド「スバル」と，エバラ食品工業のコーポレートブランド「エバラ」である。なお，この事例に関しては，自らの経験および，富士重工業，エバラ食品工業においてブランディングに直接かかわった関係者に対する取材をもとに構成した。

I.「スバル」ブランドのケース

(1) スバルブランドの現状

スバルブランドの2015年3月期の決算(同社2015年3月期通期実績より)は，連結販売台数91万台(前年比+10.4%，計画比+0.5%)，売上高2兆8779億円(前年比+19.5%，計画比+1.0%)，営業利益4230億円(前年比+19.5%，計画比+3.2%)，営業利益率14.7%(前年比+1.1p，計画比+0.3p)，経常利益3936億円(前年比+25.2%，計画比+0.4%)，当期純利益2619億円(前年比+26.7%，計画比+3.5%)，[2)]であり，販売台数，売上高，利益額，利益率とも円安傾向を割り引いても非常に好調に推移している。また，2015年2月に発表されたインターブランド社の「Japan's Best Global Brands 2015」では，13位(前年16位)，金額換算で1,998m $という高いランキングに位置している。[3)]

現在，スバルは2014年～2020年まで中期経営ビジョン「際立とう2020」[4)]を掲げ，計画を遂行している。この中期計画の前は「Motion-V」という2011年度～2015年度に及ぶ中期ビジョンを掲げていた。しかしながら，「Motion-V」で設定した2015年度目標(販売台数85万台，連結営業利益1200億円，連結営業利益率6%)を2013年度，つまり計画を2年間前倒しで達成(販売台数85万台，連結営業利益3265億円，連結営業利益率13.6%)してしまった。

スバル快進撃のきっかけとなった「Motion-V」では5つの柱を設定している。

1) Confidence in Motion
2) 新たなスバルらしさの追求
3) 加速する規模の拡大
4) 事業基盤を強化
5) 経営の質の向上

この5つの柱のうち，1)，2)は明らかにブランド戦略の柱であり，自らの活動の軸を定めたことの明示である。ま

た，現在の「際立とう2020」の中でも，「スバルブランドを磨く」と題してブランド戦略の推進が謳われている。

(2) スバルブランドのコンセプト。
提供価値「安心と愉しさ」

スバルブランドは2010年11月に新しいブランドの考え方を発表した。この中ではスバルブランドの姿勢を表明したブランドステートメント，さらにスバルブランドが具体的にお客様に提供する価値(ブランドバリュー)について語っている。

「富士重工業は，スバルの世界統一ブランドステートメントとして"Confidence in Motion”を新たに設定しました。『Confidence』は，スバルが貫いてきた『確かなクルマづくり』の姿勢と，『安心と愉しさ』をお約束し続けることにより築かれるお客様との信頼関係を表しています。『in Motion』には，積極的に時代の動きを捉えて『Confidence』を進化させ，お客様の期待に応えて革新を続けていく強い意思を込めています。

スバルは，グローバルでの環境問題やモータリゼーションの成熟化などの大きな変化に対して，積極的に取り組んでいきます。また，クルマは単なる移動手段ではなく，『愉しさ』をもたらす存在であるべきだと考えます。スバルにとって，クルマの『愉しさ』を支えるのは『安心』であり，『安心と愉しさ』は決して切り離すことができないものです。今後，お客様のクルマに求める期待がますます多様化するなか，スバルはより自由な発想で時代を先取りし，クルマの本質を見失うことなく『安心と愉しさ』を進化させていきます。

スバルは"Confidence in Motion"を通じてスバルならではの『クルマのある自由で愉しい生活』を提案し，自分らしい豊かな人生を求める，より多くのお客様の期待に応えるために，自らを革新し続けていきます。"Confidence in Motion"は今後，スバルのすべての事業活動の中核になります。その第一歩として，このブランドステートメントを表現したコンセプトカーを，2010 ロサンゼルスオートショー(米国ロサンゼルス市，11月17日～18日プレスデー，11月19日～28日一般公開日)に出展します。プレスブリーフィングは11月17日(水)12:20(現地時間)から，スバルブースにて社長の森 郁夫が行う予定です。」

(2010年11月2日富士重工業プレスリリース)

スバルブランドのコンセプトは明快である。スバルがお客様に提供する価値(ブランドバリュー)は「安心と愉しさ」であり，この概念ですべての活動を貫く姿勢を表明している。

2014年5月にスバルは「際立とう 2020 新中期経営ビジョン」を発表したが，この中で「スバルブランドを磨く」と題したブランド戦略として，スバルの姿勢を表明したブランドステートメント「Confidence in Motion」，さらにお客様に提供する価値としての「安心と愉しさ」を改めて強調している。

「Confidence=‘確かなクルマづくり’を貫き，魅力的な存在であり続けること」

「in Motion= 情緒的な価値を高めるブランドへの脱皮/新しい時代に向けた革新的な行動・考え」

スバルブランドを一言で言えば「スバルは確かなクルマづくりを貫き，お客様への『安心と愉しさ』の提供を追求し続けます」(新中期経営ビジョン)というものだ。

クルマにとって，「安心」と「愉しさ」は，両立させることが難しいとされている。どちらかを重視するとどちらかが相対的に損なわれるというトレードオフの関係にある。しかし，スバルはその両方を高いレベルで実現させる試みを追求し続けてきた。

また，「際立とう　2020　新中期経営ビジョン」では「安心と愉しさ」で際立つことがスバル最大の命題と位置付け，「安全」「総合性能」「デザイン」「品質サービス」「環境対応」「コミュニケーション」の6つの取組みに活動を集中させるとしている。つまり，スバルはクルマの企画・開発から販売・サービスにいたるすべてのプロセスを通じて，お客様に提供する中心的な価値を「安心と愉しさ」に置くことを表明しているのである。逆の言い方をすれば，クルマの製造・販売プロセスで「安心と愉しさ」を顧客が感じられなければそれはスバルブランドではないということである。

さらに，このコンセプトで注目されることは，これまでスバルの特徴として認知を得ていたAWD，水平対向エンジンという機能的要素ではなく，「安心と愉しさ」を提供するブランドという情緒性を強調している点である。「安心」の具体化として運転支援装置「アイサイト」を他に先駆けて発売したが，その機能は「愉しさ」に結びつくものとして位置づけられている。

スバル360(1958年)の開発者・百瀬晋六氏の「行きたいところへはどこでも安心していけるクルマでなければならない」の精神が生きていると言えよう。

ちなみに，「アイサイト」は2008年に発売されたが，普及が進むにつれてそれまでスバルに縁がなかった女性層が「アイサイト」を「ぶつからないクルマ」という車種と勘違いして販売店に来たという逸話が全国的に見られたと言われている。スバリストだけではないファン層の拡大に確実につながっていることを表している。

(3) ブランドコンセプトの社外発信と実体化

設定されたスバルブランドのコンセプトは，ブランドの基準として様々な機会を通じて発信されている。

「スバルはお客様に『安心と愉しさ』をご提供するブランドとして，No.1を目指します。

スバルのスタッフは，お客様に『安心と愉しさ』を提案し，全力でサポートします。」

(スバル宣言　2011.10策定)

「スバルがお客様に提供する価値は『安心と愉しさ』と定義した。その価値を高めることでファン層を拡大していきたい」(吉永社長2013.9.20 Carview)

「運転していると飛行機のように操る楽しさが感じられる。高い安全性を求める分だけ製造コストは高くなりますが。この安心と愉しさを提供する。これが我々の強みです」(吉永社長2013.9.17 エコノミスト)

「この“Motion-V”達成のために，我々は，“Confidence in Motion”という言葉をスバルのブランドステートメントとし，また同時に行動指針として，取り組んでまいります。

『Confidence』とは『信頼』です。クルマをつくりはじめてから一貫して築き上げてきた『お客様との信頼』をDNAとして，『in Motion』には，時代およびお客様の変化に合わせて革新し続ける，その意味が込められています」(吉永社長JAHFA 論壇)

「水平対向のボクサーエンジン，AWD(All Wheel Drive) を実現するAWD機構，そしてJNCAPでもトップクラスの安全性を証明されているボディー&シャシーが“スバルのコアテクノロジー”であり，これによってアクティブな生活が可能になり，『安心と愉しさ』をスバルがユーザーに届けることができる」

(スバル技術本部 榊山隆三氏 2013.2.21 Car Watch)

「(スバルXV発表に際し) 国内販売を預かる身としては，(略)この時期に，スバルのブランド目標である“安心と愉しさ”をこれほどまでに具現化した新商品を，ラインナップに加える喜びとともに，拡販への大きな期待を抱いています」(スバル国内営業本部長の飯田政巳氏 2012.09.26 Response.com)

「富士重工業がジュネーブ国際モーターショーで公開した『SUBARU VIZIV 2 CONCEPT(スバル ヴィジヴ 2 コンセプト)』。『安心と愉しさ』の一つの方向性を示した次世代クロスオーバーコンセプトで，オン，オフロードはもちろん，デザインとユーティリティなど，相反する要件を高次元で両立させている。」(2014.03.06 OVO より)

また，昨年，スバル・レヴォーグが，「2014年度グッドデザイン賞」[5]を受賞したが，この背景にも「安心と愉しさ」というブランドバリューが存在している。

現在は，広告コミュニケーション，イベントプロモーションなどのブランドタッチポイントにおいて，必ず「安心と愉しさ」が謳われている。それは，単に広告フレーズの域を超え，メッセージの核としての役割を果たしている。

(4) スバルにおけるブランディングの契機

スバルが本格的にブランディングに着手したのは2007年である。当時は1兆5723億円，営業利益は456億円であり，業績は好調とは言い難く，打開策が見つかりにくい危機的な状態であった。当時，大きく3つの問題点が確認された。

1) グローバル競争が激化する中で，スバルブランドのコ

アとなる価値が曖昧で，他社との差別化ポイントが不明確。

2) スバル =AWD，水平対向エンジンという機能的，実用的な印象が強い。加えて，「垢抜けない」「スバリストなどのコアなファンのもの」というイメージで認識されており，顧客層の拡大が困難。

3) 社内がプロダクトアウト発想(技術志向)であり，顧客志向，マーケティング志向という観点が希薄。

以上の問題を抜本的に解決すべく，就任したばかりの森社長の発案で「スバルグローバルマーケティング本部(SGM)」が設置された。

同本部のメンバーは最も本質的な問題「スバルとは何か」を見究める作業に着手した。それまでの中期経営計画では「快適・信頼の新しい走りと地球環境の融合」を謳ってはいたが，スバル独自の価値とは言い難く，ブランドとして際立ったものではなかった。

次の時代に向けてのブランドコンセプトの立案は試行錯誤を繰り返したが，特に着目したことはスバルの歴史である。自らの歴史の中に財産が埋まっているのではないか，ブランドのDNAとは何か，何をもって「スバルらしい」と言えるのかなど，スバルブランドの本質を見極める作業を行なった。さらにそれに基づき，モータリゼーションの中で果たしてきた役割，これからの時代への回答，これからの顧客像の設定，他社との違いなど，ブランドにエッジを効かせるために深掘り作業を続けた。

約二年を費やして，ブランドのコンセプトを創り上げた。その間，経営陣に加え各部門長であり次世代の経営を担うキーパーソンを交えた会議で幾度も「スバルらしさ」を議論し続けた。「安心と愉しさ」というシンプルで，スバルらしいコンセプトにたどり着くまで，粘り強く議論を交わしたという。結果的にはこの活動が奏功することになる。この会議による徹底議論は企業の方向を左右する経営ベクトルを統合させることにつながり，後の本格的ブランド推進の際の「経営陣の意識の一致＝一枚岩化」をもたらした。

(5) 対社内ブランドエンゲージメントの推進

経営陣の意志統一により，スバルブランドのコンセプトは明確になった。次の課題は，このブランドの考え方を全従業員，関係者に対して理解を徹底させることである。スバル販売は日本国内だけでなく，アメリカ，オーストラリア，ヨーロッパ，中国などを始めとして全世界に及ぶ。特に，アメリカ(スバル・オブ・アメリカ)はそれまでの販売実績から独自のマーケティング活動を採っており，必ずしもヘッドクォーターである日本本社の指示に素直に従っていたわけではない。(ちなみに，筆者の経験では他の日本企業のブランドにおいて，「日本本社をファクトリー(工場であり，製品の供給元)」として認識し，本社の戦略に従わない傾向がしばしば見られる。)

しかし，同社の経営陣は強力なリーダーシップを見せ，ブランドコンセプトに従うように強く要請した。グローバルブランドとして「安心と愉しさ」という共通の軸により活動する姿勢を明確に打ち出したのである。

さらに，全世界のスバル従業員が同一の認識が持てるように「スバルブランドブック」，「Confidence in Motionをテーマとしたブランドムービー」などを制作，新しいブランドの考え方を教育した。日本においても例外ではなく，グローバルマーケティング本部のメンバーが各職場を直接訪問するという説明会キャラバン，あるいは社内報などでこれから推進するブランド戦略への理解を求めた。

とは言え，多少の説明を受けたとしてもすべての従業員が正しく理解できるわけではない。しかし，経営陣をはじめ，各本部の責任者，各部署のリーダーが，繰り返し，繰り返しスバルブランドの基本を言い続けることにより，次第にブランドの考え方が浸透してきた。

一方，外部に対しては「安心と愉しさ」をコミュニケーションの柱に据えて発信することにより，社会の認知を高めることに努めた。内部への発信と外部への発信により，「安心と愉しさ」というスバルブランドの中心的価値は次第に従業員の思考の基準になっていったと考えられる。また，「安心と愉しさ」という分かりやすいワードは，それであるがゆえに，全従業員の思考の基準，行動の軸になり得たということもできよう。

スバルの場合，前述した「コンセプト(約束)と顧客の期待の正のスパイラル」が成立していると思われる。

「ブランドコンセプト(「安心と愉しさ」)」→従業員(各部署における「安心と愉しさ」の思考)→ブランドタッチポイント(安心と愉しさの具体的実践)→顧客のブランド体験(「安心と愉しさの実体験」)→顧客(スバルと言えば「安心と愉しさ」のへ期待)→「コンセプト(「安心と愉しさ」→・・

「明瞭度」「関与度」「差別化」「一貫性」「理解度」などはブランド力を高める主要指標である(前述)が，スバルの場合，これらを着実に推進していると言える。

2. エバラブランドのケース

(1) エバラ食品工業の現状

エバラ食品は1958年，森村國夫氏によって創業された。業務用のケチャップ，ソースの製造販売から始め，1968年「焼肉のたれ」，1978年「黄金の味」，1991年「浅漬けの素」などを市場に送り出した。「おいしいものをさらにおいしく」「あったらいいな」という調味料を作り続け，明らかに新しいマーケットを開拓してきた実績がある。特に，「焼肉のたれ」の初期のマーケティング活動では，「3日に一度は焼肉料理」「家庭で本格的な焼肉料理が食べられる」「安いお肉でもいいんです」などの新しい食習慣の訴求を行い，「家庭の食卓での焼肉料理」市場を開拓してきた。エバラ食品はもともとマーケティング志向が強い企業である。

現在，エバラ食品は2015年3月期の売上高495億7500万円，営業利益は16億5000万円，経常利益は17億5400万円である。2014年5月，横浜の「みなとみらい」に本社を含めたグループ各社が同一ビルに移転，さらに2014年12月には東証一部上場を果たした。

本社移転に際して「グループの一体感醸成と統一したエバラブランドの価値共有及び創造:当社の本社及びテクニカルセンター並びに国内グループ会社をワンフロア（約1,700 坪）に集約することにより，グループ会社間の連携強化と組織間の創造的，効率的なコミュニケーションをより一層促進し，統一したエバラブランドの価値共有及び創造を行ってまいります」(平成25年8月9日同社発表)，と移転の第一の目的が「ブランド戦略」推進の一環であることを表明している。

現在のところ，業績を見る限り急速に上昇している傾向は窺えないが，「エバラブランド」を基盤に着実にブランド戦略を実行していく姿勢は十分感じられる。現在，ヒット商品となっている「プチッと鍋」をはじめとした「鍋物調味料」，エバラの柱である「肉まわり調味料」，「浅漬けの素」に代表される「野菜まわり調味料」などの製品開発において，「エバラブランドらしさ」をどう具現化させるかの試みを行っている。

(2) エバラブランドの理念体系とブランドコンセプト [6)]

日本企業の場合，企業理念(経営理念)とブランドコンセプト(ブランドビジョン)の境界が曖昧で整理ができていないとⅡ2②の項で述べたが，エバラの場合はそうではなく，経営理念とブランドコンセプトが明快に関連付けられている。

＜エバラ食品グループ経営理念＞

「こころ，はずむ，おいしさ。」の提供

わたしたちは，お客様への情熱とチャレンジ精神を力に，「人を惹きつける。新しいおいしさ」と「期待で胸がふくらむ，ワクワクするおいしさ」を通じて，人と人との絆づくりの機会を広げていきます。

＜エバラ食品グループの企業行動指針＞

わたしたちは，「こころ，はずむ，おいしさ。」をお届けするために，以下の精神で行動していきます。(行動指針略)

＜ブランドステートメント＞(≒ブランドコンセプトに該当すると思われる*筆者)

こころ，はずむ，おいしさ。

＜ブランドミッション＞

1) 肉まわり調味料群

‘タレ’で新しい肉料理の可能性を広げる

2) 鍋物調味料群

鍋料理の可能性を広げ，鍋を通年の家庭料理にする

3) 野菜まわり調味料群
野菜をもっと身近なものにする

企業グループの経営理念から，ブランドコンセプト，ブランドミッションに至るまで，シンプルに整理され，一つの軸が貫かれていることが分る。特に，ブランドミッションは各商品群がブランドコンセプトに従って，何をすべきかまで示されている。各従業員にとって自分が何をしたらいいかの指針の役割を果たしている。これらの理念体系は，研究者，開発者，マーケティング担当者，営業担当者，さらに総務・経理といったスタッフ部門の担当者に対しても活動の軸となる。

(3) エバラにおけるブランディングの契機

エバラ食品工業が創業50年を迎えた，2008年，「この50年を振り返り，これからの50年を見すえて『エバラ』とは何か」を考えることから始まった。これは経営のディシジョンがきわめて必要なマターである。当初は，コーポレートマークの変更，ステートメントの変更など，いわゆる「ビジュアルアイデンティティ(見え方)」「バーバルアイデンティティ(言い方)」については全く想定していなかった。

「エバラ」とは何かを考えるプロジェクトは，各部署の中堅社員と経営陣により構成され，進捗を経営陣に報告し相互でディスカッションする形で進められた。「エバラ」についての認識を把握するために，消費者調査だけではなく，従業員調査，キーマンインタビューなどを総合的に行った。それらの結果，特に「消費者の認識」と「従業員の認識」との間に大きな乖離があることが明らかになった。

- エバラ従業員は，「肉，野菜，鍋の調味料メーカー」だと認識しているが，消費者は「エバラは焼肉のタレ」の会社である，という認識ギャップ。(焼肉のタレ，鍋調物味料，野菜まわり調味料はいずれもカテゴリーで高シェアを誇っているにもかかわらず)
- 実際には，エバラの商品をいくつも使っているが，それが「エバラ」ブランドであるとは認識されていない。
- 従業員は自分たちの技術，商品開発，情報発信に自信を持っているが，消費者はそれを認識していない。

総じて言うならば，「エバラ」というコーポレートブランドはあまり認識されておらず，プロダクトブランドごとに個別のイメージがストックされてしまっていることが明確になった。「冷蔵庫を開けるとエバラのプロダクトはあるが，それがエバラだと認識されていない」のである。

ブランディングの観点から述べるとプロダクトブランドとコーポレートブランドがしっかりとは結びついておらず，せっかくのプロダクトブランドの価値がコーポレートブランド「エバラ」に還元されていないという‘もったいない’状況にあることが分った。

この分析は社内で危機意識を抱かせた。プロジェクトチーム，および経営陣は改めてこれからの「エバラブランド」の本質を考える活動を進めた。それに合わせて，調査分析結果およびこれからの活動の進め方をまとめた「教科書」と呼ばれる資料を作り，全社員に対して説明を行った。

「エバラブランド」とは何か，食を取り巻く環境の変化，自らの培ってきた技術(特に素材をブレンドする技術)，大切にしてきた価値観，それらを文字通り‘ブレンド’することによりコンセプトを創り上げた。エバラはもともと，食を通じて「家族のだんらん」を支えてきた。それをエバラ流に解釈すると「食コミュニケーション」「食を通じて人と人の絆」を築いてきたということである。この，エバラブランドが50年かけて培ってきた財産であり今後も大事にしたい価値をベースに，コンセプト「こころ，はずむ，おいしさ。」を定めた。このコンセプトに伴い，ビジュアルアイデンティティを始めとしたブランドを表現する要素の変更を行った。

(4) ブランドエンゲージメントの推進

2011年3月，エバラはリ・ブランディングを行なった。その前段階として，キャラバン隊を組織し，すべての部署に対してブランドブックを携えながらプロジェクトのメンバーが説明に赴いた。遡ること二年ほど前，エバラの問題点と課題を「教科書」により説明してあったが，それに続いて，今後，何を目指すか，各人にどう動いてもらいた

いかの理解を深めるためである。

また，ブランドコンセプトの理解のためにはトップ自らが繰り返し，繰り返し「こころ，はずむ，おいしさ。」をいろいろなチャネルで発信している。コンセプトを具現化するために，オフィス環境は，社内政策は，製品は，コミュニケーションは，それぞれどうあるべきかを常に問い続け，社員もまた，コンセプトを思考の基準に置きながら行動する習慣が身についてきている。つまり，体質化が進んでいると考えられる。

「昨年初めてブランドステートメント『こころ，はずむ，おいしさ。』を制定し，ブランデディング活動を開始しました。当社のものづくりに対する思いや，絆，笑顔，おいしさに対する思いを知っていただき，商品だけでなく当社自体も好きになっていただきたいと思っています。ものづくりも含めた品質・おいしさの進化と，お客さまとのコンタクトポイントを拡大するコミュニケーションの構築です。たれとともにコミュニケーションの進化も重要な課題で，これらを5年で達成させてブランド価値を上げることが私のキーテーマです。」(宮崎社長／日本食料新聞社「月刊食料工場長」 2012.05)

「宮崎(社長)は，エバラ食品グループの企業活動のひとつひとつに，それは『こころ，はずむ，おいしさ。』にどうつながるのかを絶えず考えていますし，それを社員にも徹底させようとしています。それは，単に，広告コミュニケーション，イベントなどだけでなく，オフィス環境づくり，製品づくり，社内政策などにも展開させています。逆に言いますと，意思決定の判断に迷った時，立ち返る‘モノサシ’としてコンセプトを置いています」(マーケティング部長　丹羽氏　2015年7月30日　筆者によるインタビュー)

とりわけ，消費者とのコミュニケーションには力を入れており，同社のフェイスブックは2012年から本格展開したものだが，わずか三年弱の現在，十万人をこえるユーザーを獲得している。この背景にもブランドコンセプトが基軸として存在している。

「フェイスブックはお客様との大事な絆であると同時に，自分たちが気づかされることがたくさんあります。現在，広報室が担当していますが，宮崎(社長)からは，広報室は『公聴』と『広報』の二つの役割を要求されています。サッカーで言えば，ボランチの役割で生き生きとした情報というボールをお客様と社内に供給します。その時にもやはり，活動の基準はブランドコンセプトです」(広報室長　中村氏　2015年7月30日　筆者によるインタビュー)

エバラブランドの場合にもコンセプト(約束)と顧客の期待の正のスパイラルが成立している。

「ブランドコンセプト(『こころ，はずむ，おいしさ。』)」→社員(各部署における「こころ，はずむ，おいしさ。」の思考)→ブランドタッチポイント(「こころ，はずむ，おいしさ。」の具体的実践)→顧客のエバラブランド体験→顧客の期待(エバラと言えば「ワクワクするおいしさ」)→「コンセプト(約束)」→‥

「明瞭度」「関与度」「差別化」「一貫性」「理解度」，これらのブランド力を高める主要指標(前述)が，エバラの場合にも窺うことができる。

IV. 事例研究から言えること。ブランドエンゲージメントの観点から。

本論文はブランドエンゲージメントについて論考を進めている。その視点で，前の二つの事例から言えることを述べる。

I. 現状認識および問題点の共有と経営陣の関与の必要性

いずれの事例も，ある日突然「ブランディング」が開始されたわけではない。現状に対する危機意識が何らかの形で存在し，それが活動の発端となっている。その場合，トップ，経営陣の関与は必須である。日本企業には「中間管理職・中堅社員」が問題意識をもち，彼らの判断で活動を推進してはみるが，最終的にトップ，経営陣の理解が得られず計画が頓挫してしまう傾向が少なからずある。

ブランディングに経営陣，特にトップが積極的に関わら

ない場合，それは失敗に終わる可能性が極めて高い。なぜなら，トップの発言はブランドの最も重要なタッチポイントであり，従業員も含めステークホルダーはそれを見て，聞いて，そのブランドの将来性を判断するからである。

スバルの場合もエバラの場合も，きっかけは新社長就任，あるいは50周年というタイミングである。ブランディングとはロゴマークを変え，スローガンを変え，見栄えを少し今風にするものでは全くなく，自らの「あるべき姿」「目指す姿」を明確に定め，それを基準に企業活動を推進していくことである。

ブランディングはかつてのように，マーケティング戦略の中のひとつであるプロモーション戦略の一部に位置づけられるものではなく，企業活動そのものであると言って良い。

企業活動そのものであるため，当然のことながら全従業員が自らの企業(製品，サービスなど)を取り巻く環境を正しく理解し，問題を共有する必要がある。特に，経営陣は問題共有がスムーズに行われるように常に社内に向けて正しい情報を開示(程度の差はあるが)する必要がある。これはブランドエンゲージメントの第一歩であると考える。ブランドが何らかの理由で「危機的状況」にある場合は，ブランディングはそれを脱するための有効な手段の一つであると考えられ，そのためには全従業員の意志の一致が大前提である。なぜなら，従業員はいずれ顧客に対してブランド体験の実践者となるからである。

2. 自社のブランドコンセプトに対する本質的な議論と定義

自分たちは何者なのか，社会における存在意義，将来のあり方，など，ブランディングを始めるためには自らの固有の価値を定義する必要がある。それは，経営に携わる人間の責任である。ブランドコンセプトは「ブランドオーナー(自社)の意志(歴史，文化，大切にしている価値観)」「顧客のニーズ」「競合との差別化」の三つの観点から導き出す必要がある。そして，その定義には「自分たちらしさ」が宿っていなければならない。

インターブランド社はそのコンセプト(同社はプロポジションと称している)として六つの条件を挙げている。「シンプルで分かりやすいこと。日本語では30文字以内」「『あれもこれも』ではなく『これ!』に絞られていること」「顧客に対して提案性があること」「競合ブランドとの差別化がなされていること」「社員の活動の求心力になるものであること」「将来の方向性，可能性を示していること」[7]（『ブランディング7つの原則」日本経済新聞出版社)。筆者はこの中で特に，「シンプルであること」「『これ!』に絞られていること」「社員の活動の求心力になるもの」という三点が重要であると考える。

様々な要素を削り取り，選択し，「ここだけは譲れない」「これからはこう生きていく」というものを見つけ出す作業は考古学者と未来学者の視点が必要である。「ここだけは譲れない，こう生きていく」というガイドラインを定めることは，ブランドとして「すること」と「しないこと」を決めることである。「何でもする」ことは，何も特徴的なことをしていないことと同義語である。

スバルブランドの「安心と愉しさ」，エバラブランドの「こころ，はずむ，おいしさ。」には，それぞれのブランドが培ってきた歴史，文化，こだわりが感じられるだけでなく，全社員が，これを行動の基準にしようというモノサシとしての明快さがある。自分たちが何者であるかという本質的な議論を徹底的に行い，最終的に意見の一致を目指すという作業は簡単ではない。時間もかなり費やす。

しかしながら，これは，「ブランドエンゲージメントの先取り作業」と言える。このブランド議論を真正面から取り組むことにより，新しいブランド戦略が正式に開始されたときに，既に，ブランド戦略を推進するリーダーとなる経営陣の意志は一枚岩になっているのである。ブランドオーナーが自らのブランドを語れないという矛盾は起きない。

ブランドの本質的な議論の中で苦慮する点として，「機能的価値」は語りやすいが「情緒的価値」は語りにくいということがあげられる。ブランドは機能的価値と情緒的価値の融合である。機能的な価値は「真似されやすい」が，情緒的価値は「真似されにくい」。人物に例えてみると，「英

語ができる」「PCリテラシーが高い」などの機能的なスキルは,「もっと上手い」人物はいくらでも存在するため，いざとなれば「代わりがいる」が，例えば「この人間がいると周囲が明るい雰囲気になり，元気が湧く」などという情緒的価値を有している人物の場合は代替えが効かない。顧客に対して代替えが効かない存在になる(する)ことがとりも直さず，ブランディングである。

スバルブランドにおいても，AWD，水平対向エンジンなどの機能的特性がもたらす価値については議論しやすいが，それらがもたらす情緒的価値をどう定義するかには時間がかかった。エバラブランドにおいても，エバラの技術，商品の改良点，新製品の開発などについての議論は比較的活発に行われたが，エバラブランドがどんな情緒的価値をもたらすか，については定義に時間を要した。

いずれにしても，モノではなく物語にする作業(機能的価値＜情緒的価値)こそがブランディングの要訣である。

3. 全社員によるブランドコンセプトの共有化と体質化

スバル，エバラを取材して異口同音に聞かれたことは，ブランドコンセプトが定まることにより，活動の軸が定まり，物事の判断がしやすくなった，ということである。職務により作業内容は異なるのだが，自らの職務をブランドコンセプトと照らし合わせた時，何を始めるべきか，何を止めるべきか，何を継続し強化すべきかが明らかになる。正解は一つではないが，回答はある。

経営者なり上司なりが「何とか，目標を達成するように」「この数字目標の必達!」と社員を鼓舞するケースが散見されるが，これだけでは部下はうまく動けない。動けたとしても，それはブランドを毀損する行為を招来しかねない。ブランドコンセプトが明快な場合は，それを軸として行動することにより，必然的に「他社とは異なる」成果をもたらす。ブランドとして「すべきこと」「してはならない」ことを決めてあるからこそ，社員は自分の行動に自信をもつことができるのである。

そのためには，ブランドコンセプトが全従業員に共有化されていなければならないし，思考の体質化がなされていなければならない。この論文の最初に，ブランディング成功の要諦として「コンセプト(約束)と期待の正のスパイラルがあること」と記した。つまり,「ブランドコンセプト(約束)」→従業員の活動→ブランドタッチポイント→顧客のブランド体験→顧客(期待)→「コンセプト(約束)」→‥,というものである。このスパイラルを顧客側から見てみる。

顧客(の期待)→ブランドタッチポイントを体験した時のブランド「らしさ」→従業員の具体的な行動(そのブランドらしい行動)→「ブランドコンセプト(約束)」，ということになる。顧客はそのブランドのコンセプトなどは認知していない。しかし，自分が接するすべてのタッチポイントで，そのブランド「らしさ」を知覚し，それに共感を抱くのである。

企業側から見ると，従業員の「らしい行動」の背景には,「らしい思考」があり，さらにその背景には「らしさの基準」が存在している。「らしさの基準」とはブランドコンセプトそのものでる。ブランドコンセプトの共有化と体質化とはこういうことである。どのような課題(その大小にかかわらず)があっても，ブランドコンセプトという「らしさの基準」に立ち返り,「らしい思考」をし,「らしい行動」をする。

スバルの商品開発の背景には「安心と愉しさ」がある。アイサイトという先駆的な技術はそれを具現化している。エバラ食品の横浜本社は訪問した人が，つい楽しくなり，つい会話がはずむつくりになっている。商品プレゼンテーションの仕方，あるいは，椅子の一脚一脚に至るまで,「こころ，はずむ，おいしさ。」から始まるエバラブランドの世界観を感じさせる試みがなされている。

両社ともブランドコンセプトを軸に思考し，行動するという企業文化が育ちつつある。

V. ブランドエンゲージメントに対する提言

1. ブランドエンゲージメントを成功させるためには三つの要素が必要である

ブランドエンゲージメントを成功に導くためには，大きく

三つの要素が必要であると考える。それは，目的，情報共有(コミュニケーション)，動機付け(協働意志)である。これは，チェスター・バーナードの「組織論」[8]からのアナロジーが可能であると考える。

(1) 目的

目的とは，企業(製品，サービスなど)が何を目指すのか，何のために存在しているのかということであり，本論で言えばブランドコンセプトの存在である。事例で言えば，「クルマという機能を通じて『安心と愉しさ』を提供している」スバル，「タレ，その他の調味料を製造販売しているのではなく，食を通じて期待で胸がふくらみ，ワクワクする『こころ，はずむ，おいしさ。』を提供している」エバラ。

漠然として活動が定義しづらい「顧客満足」「品質向上」「企業市民」「社会貢献」あるいは，「売上向上」「利益向上」などの販売目標，これらは手段もしくは結果を目的として掲げているにすぎない。もっと言えば，企業とはそもそもそういうものであり，そこにブランドの独自性はない。

(2) 情報共有(コミュニケーション)

まず，自らの置かれている環境への問題意識を共有し，さらにどこを目指すのかという目的が定められた後の情報の共有はブランドエンゲージメントにとって大きな役割を果たす。経営トップからの上意下達型情報伝達，ボトムアップ型情報伝達，相互連携型情報伝達，この上下左右の立体的な情報共有はブランドについて絶えず思考させ，ブランドコンセプトに沿った活動を惹起させるきっかけとなる。経営者による繰り返しの発信，特にメディアを通じてのブランド発信は当然，社内に還元される。また，社内報，イントラネット，ブランド説明会などの社内情報共有は従業員間，組織間のブランド意識を高めることに有効であると考えられる。

SNSなどでもたらされた外部からの情報共有もブランドコンセプトに基づいた活動の適合性，あるいは認識の齟齬を発見する上で重要である。自らの活動が顧客の頭の中に，ブランドとしてストックされているか否か，外部からの情報はその判断基準にもなる。

(3) 動機付け(協働意志)

動機づけ，いわゆる活動のモチベーションは(1)の「目的」との関連が深い。自分が何のために働いているのかというプリミティブな問いに対して，企業として明快な答えが示せなければ従業員は「自分の生活のため，働かないと」と割り切るだろう。それに対して，報酬，昇進などの人事政策によりモチベーションを高める方法も当然ある。しかしブランドエンゲージメントの観点から言えば，ブランドコンセプトに基づいた自らの活動およびその工夫の結果が，顧客を満足させブランドをより強化させることにつながるという実感は何にもましてモチベーションを高めると考える。

サービス業などで，お客様からの「ありがとう」の一言が自分のヤル気につながったという事例をよく聞くが，モチベーションを高めるのは報酬，昇進などの人事政策だけではない。

2. ブランドエンゲージメントマネジメントを確実に推進する

これまで縷々述べてきたが，ブランドエンゲージメントをマネジメントする方法を段階別に整理してみよう。(図3)

(1) ブランディングに対する社内の共感性を高める

ブランド戦略，ブランディングと，突然言い始めても社内の共感は得られない。社内の共感が得られていない状態で以後の活動を進めても効果は期待できない。「他人ごと」だからである。従業員からすれば，「面倒な仕事が増えた」としか認識されない。

この場合，自分たちの取り巻く環境を正しく伝えるべきである。その上で，従業員調査，顧客調査，取引先調査などを同時に行ない，相互の認識のギャップを明確にすることは有効である。自分たちの姿を「調査」という鏡で映しだすことにより，問題意識を持つ従業員が現れてくる。これは，「ブランディング」という種を播くための土壌整備の段階である。

(2) ブランドの基盤を定める

これは経営に責任をもつ人間の役割である。ブランド

の基盤，とりわけブランドコンセプト(＝ブランドビジョン)，ブランドバリューという活動の軸を定める作業は最も重要である。これは活動のモノサシであり，「らしさ」の源泉であり，モノではなく物語の核である。

日本企業の場合，経営企画などに該当する部署がこの作業を行うことがあるが，あくまでも経営の責任者が自らの意志で決めるべきである。そして，定めた後は自信をもって，自らの言葉でそれを社内外に継続的に発信する姿勢がきわめて重要である。

(3) ブランドの共通理解を促進する

ブランドに対する共通理解を得る方法はいくつかある。ブランドブック，ブランドムービー，ブランドweb，ブランドグッズ，ポスター，社内ディスプレイなど，ブランドに対する共感を促す施策から，ブランドアンバサダー(ブランドの考え方を社内に説明する役割の人間。ブランドリーダーとも言う)が社内各部署をキャラバンしながら説明に歩き理解を促す施策などがある。

(4) ブランドコンセプトを体質化させる

ブランドの体質化はそれほど簡単ではない。部署ごとに仕事の役割が異なるため，回答は無数にある。逆に言えば，正解はない。レギュラーの業務，イレギュラーの業務において，どのように行動することが「ブランドらしい」のかは，思考が体質化されていないとできない。思考の体質化のためには，定期的に部署ごと，あるいは他部署とのミーティングなどで，どのように行動することがブランドとして正解に近いのかなどの意見交換を行うことも有効であり，現に，それらを定期的に行っている企業も存在する。近年では，インターネットのチャット機能を使って従業員間で議論を行うケースも見られる(エバラでは社内SNSでそれを実行している)。

ブランドの体質化には時間がかかる。しかしながら，情報を共有し合ううちに共通の回答が現れるようになる。そのような企業では「この問題はヨソはこう考えるけれど，ウチの会社では○○といいうブランドの考え方があるので，ここまでやります」と答えることができる。

(5) 活動を検証し，改善策を立案する

ブランドコンセプトがどの程度社内に浸透しているか，体質化しているか，ブランドコセプトに基づく活動をしているか，具体的にはどのような活動か，そしてそれらはステークホルダーに認識されているか，メディア，SNSなどで期待通りにとり上げられているか，などを検証する。これらの検証は定期的，継続的に行う。その際，Ⅱ3で述べたブランドを強化する指標(特に「明瞭度」「関与度」「差別化」「一貫性」「理解度」が判断の目安になる。

(図3)ブランドエンゲージメントマネジメント

活動を検証し、改善策を立案する	5th
ブランドコンセプトを体質化する	4th
ブランドの共通理解を促進する	3rd
ブランドの基盤を定める	2nd
ブランディングに対する社内の共感性を高める	1st

3. 社員研修の転換の必要性。「ビジネスパーソン」から「ブランドパーソン」の育成へ。

ブランドエンゲージメントの視点に立つと，従来から行われている社員研修も大きく転換させる必要があると考える。従来型の研修としては大きく分けると職階別研修と職能別研修がある。

職階型研修は採用時から始まって，新入社員，若手社員，中堅社員，初級・中級・上級管理職，役員，トップマネジメントなどそれぞれの職階に合わせてふさわしいスキルを研修・修得するものである。

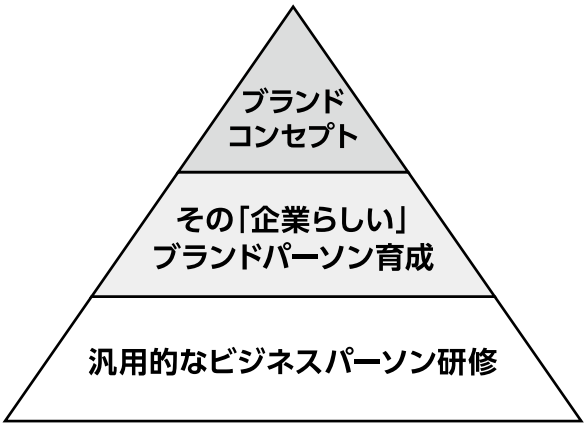
また，職能別研修では経営企画，人事，総務，経理，マーケティング，開発・研究，購買・資材，生産，物流，流通店舗，サービス・メンテナス‥，などの職能で必要なスキルを研修・修得するものである。

これらは，「ビジネスパーソン」の研修と考えれば必須要件と言えようが，これまで述べてきたその企業ならではの「ブランドパーソン」を育成する観点から言えば不十分である。ロジカルシンキング，チームビルディング，プレゼンテーション力，事業戦略の立案方法，あるいは，人事政策，マーケティング戦略，顧客管理システムetc，いずれも重要であるが，では，自らのブランドを軸に置いたとき，どのようにロジカルに考えれば良いのか，どうチームビル

ディングをすべきなのか，プレゼンテーションの方法は他社とは異なるはずであるし，人事，マーケティングなどはまさにその企業のブランドコンセプト抜きに語れないはずである。(図4)

つまり,「優秀なビジネスパーソンを育てる社員研修」から「かけがえのない(代替えが効かない)ブランドパーソンを育てる社員エンゲージメント」に転換すべきであると考える。ブランドコンセプトに基づいて「職階別ブランドエンゲージメント」と「職務別ブランドエンゲージメント」が十全に行われるとき，企業のブランドはさらに強化されると考える。

(図4)「ビジネスパーソン研修」から「ブランドパーソン育成」へ



注

1) 岩下充志(2012)『ブランディング7つの原則』日本経済新聞出版社 P256 ～ P340
2) 2015年3月期通期実績　富士重工業ホームページより
3) 「Japan's Best Global Brands 2015」インターブランドジャパン2015年2月
4) 「際立とう 2020 Prominence2020」(富士重工業 2014.5.9発表)
5) 主催：公益財団法人 日本デザイン振興会
6) エバラ食品工業ホームページ，エバラブランドブックより
7) 岩下充志(2012)『ブランディング7つの原則』日本経済新聞出版社 P191 ～ P192
8) 飯野春樹(1979)「バーナード経営者の役割」有斐閣新書

オーラルセッション ― 報告概要

組織能力視点による小売フォーマット論

― 小売企業のマネジリアルな分析枠組み ―

大阪市立大学大学院 経営学研究科 博士後期課程
荒谷 憲

要約

小売フォーマットの概念として，業務プロセスを中心に構築するマネジリアルな小売モデルの他に，組織能力の視点を盛り込んだ小売モデルを考えることができる。

小売フォーマットには，業務効率型，ＮＢ商品差別化型，ＰＢ商品差別化型，サービス財＋物財型品揃え差別化型，の４つのタイプがある。

更に組織能力分析基準（進化的適合度と専門的適合度）によってこの４つのタイプの小売フォーマットの特徴を分析することができる。

このことから，ダイナミック・ケイパビリティの概念を援用すれば，ＮＢ商品だけでなく，ＰＢ商品や，物財にサービス財を加えて品揃え，という現代のすべての特徴ある小売企業を組織能力分析基準（進化的適合度と専門的適合度）という一貫した尺度で説明することができる。

組織能力視点の小売フォーマット概念は，流通論における商流の中の末端機関という概念と比較して，既存の流通課業や既存の「業」の固定観念にとらわれずに，時代の変化に迅速に対応した柔軟な小売フォーマットの構築が可能となる点がメリットとなるであろう。

キーワード

小売フォーマット，小売業態，組織能力，ダイナミック・ケイパビリティ，競争優位戦略

小売フォーマットの概念として，業務プロセスを中心に構築するマネジリアルな小売モデルの他に，組織能力の視点を盛り込んだ小売モデルを考えることができる。

小売フォーマットには，業務効率型，ＮＢ商品差別化型，ＰＢ商品差別化型，サービス財＋物財型品揃え差別化型，の４つのタイプがある。

更に組織能力分析基準（進化的適合度と専門的適合度）によってこの４つのタイプの小売フォーマットの特徴を分析することができる。

このことから，ダイナミック・ケイパビリティの概念を援用すれば，ＮＢ商品だけでなく，ＰＢ商品や，物財にサービス財を加えて品揃え，という現代のすべての特徴ある

図表１ 組織能力分析基準による小売フォーマットのタイプ別特徴

戦略行動のタイプ	小売フォーマットのタイプ	進化的適合度による小売フォーマット特徴	専門的適合度による小売フォーマット特徴
コスト優位（流通費用効率志向）	●業務効率化型 ：業務プロセス革新による 価格訴求NB商品 or 単品管理	「修正」	「通常型」
差別化優位（付加価値効果志向）	●物財差別化型		
	NB差別化型 売筋NB注力の戦略的品揃え	「修正」	「機能強調型」
	PB差別化型 PB注力の戦略的品揃え	「創造」	「コストダウン型」
	●サービス財＋物財品揃え差別化型	「創造」	「機能強調型」

小売企業を組織能力分析基準（進化的適合度と専門的適合度）という一貫した尺度で説明することができる。

組織能力視点の小売フォーマット概念は，流通論における商流の中の末端機関という概念と比較して，既存の流通課業や既存の「業」の固定観念にとらわれずに，時代の変化に迅速に対応した柔軟な小売フォーマットの構築が可能となる点がメリットとなるであろう。

参考文献

青木均 (2012)『小売マーケティング・ハンドブック』同文舘出版。

淺羽茂（2001）「競争戦略論の展開－経済学との共進化」新宅純二郎・淺羽茂編（2001）『競争戦略のダイナミズム』日本経済新聞社，1-25頁。

淺羽茂・牛島辰男（2010）『経営戦略をつかむ』有斐閣。

池尾恭一（1997）「小売業態の発展」田島義博･原田英生編（1997）『ゼミナール流通入門』日本経済新聞社，123-171頁。

近藤公彦 (2013)「小売業における価値共創～経験価値のマネジメント～」『季刊マーケティングジャーナル』32(4), 50-62頁。

坂川裕司（2011）「小売フォーマット開発の分析枠組み」『経済学研究』第60号4号。

坂田隆文（2002）「変容する小売業態」『流通研究』第5巻第2号。

田村正紀（2001）『流通原理』千倉書房。

――――(2008)『業態の盛衰』千倉書房。

向山雅夫（1986）「小売商業形態展開論の分析枠組（Ⅱ）－分析次元とその問題点－」『武蔵大学論集』第33巻第4号。

宗像守（1997）「ＤｇＳは流通イノベーションの寵児になりえるか」薬局新聞社編『ドラッグストア統計　流通イノベーションの寵児』薬局新聞社。

――――(2008)『ドラッグストアの常識　基礎編』商業界。

森下二次也（1977）『現代商業経済論　改訂版』有斐閣。

矢作敏行（1996）『現代流通』有斐閣。

――――(1994)『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社。

――――(2000)「多様な業態革新と統一的な分析概念」矢作敏行編著『欧州の小売りイノベーション』白桃書房, 1-17頁。

――――(2011)「流通パラダイムの転換」矢作敏行編著『日本の優秀小売企業の底力』日本経済新聞出版社, 1-32頁。

――――(2014)「小売事業モデルの革新論」『季刊マーケティングジャーナル』33(4),16-28頁。

Barney, J. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, 32(10), pp.1231-1241.

――――(2014) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 4th ed,* Pearson Education Limited.

Berman, B. and Evans, R. J. (2013) *Retail Management: A Strategic Approach 8th edition,* PEARSON.

Brown, S. (1988) "The Wheel of the Wheel of Retailing, " *International Journal of Retailing,* 3 (1) , pp. 16-37.

Bucklin, L. P. (1966) *A Theory of Distributive Channel Structure,* IBER University of California(田村正紀訳『流通経路構造論』千倉書房，1977年）.

Casadesus-Masanall, R. and Ricart, E. J. (2010) "From Strategy to Business Models and onto Tactics," *Long Range Planning*, 43, pp.195-215.

Davidson, W. R., A. D. Bates, and S. J. Bass (1976) "The retail life cycle, " *Harvard Business Review*, 54 (November-December).

Davies, K. (1998) "Applying Evolutionary Models to The Retail Sector," *The International Review of Retail, Distribution and Consummer Research,* 8(2), pp.165-179.

Dreesmann, A. C. R. (1986) "Patterns of Evolution in Retailing," *Journal of Retailing,* spring, pp.73-76.

Gist, R. R. (1971) *Marketing and Society : A Conceptual Introduction*, Holt, Rinehart and Winston Inc.

Goldman, A. (2001) "The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China," *Journal of Retailing*, 77(2), pp.221-242.

Helfat, E. C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, A. M., Singh, H., Teece, J. D. and Winter, G. S. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell Publishing.

Hollander, S. C. (1960) "The Wheel of Retailing, " *Journal of Marketing,* 24 (July), pp. 37-42.

――――(1966) "Notes on the Retail According, " *Journal of Retailing*, 42 (2) , pp. 24-40.

Izraeli, D. (1973)“The three wheels of retailing : a theoretical note,”*European Journal of Marketing*, 7 (1) , pp. 70-74.

Lazer, W. and Kelley, J. E. (1961) 2The Retailing Miix: Planning and Management,” *Journal of Retailing,* 37 (spring), pp.34-41.

Levy, M. and Weitz, B. A. (2012) *Retailing Management eighth edition*, McGraw-Hill.

Lovelock, H. C. (1983)“Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insight,”Journal of Marketing, 47 (Summer), pp.9-20.

――――(1994) Product Plus: How Product + Services = Competitive Advantage, McGraw-Hill, Inc.

Maronick, T. J., and Walker, J. B. (1978)“The Dialectic Evolution of Retailing,”in Walker, J. B. and Haynes, B. J., *Marketing Channels and Institutions*, p.247.

McCarthy, E. J. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach,* D.Irwin.

McNair, M. P. (1958)“Significant Trends and Developments in the Post-war Periods,”in A. B. Smith ed. *Competitive Distribution in a Free High-Level Economy and its Implication for the University*, University of Pittsburgh Press, reprinted in J. Benson and G. Shaw eds, *The Retailing Industry*, I. B. Tauris Publisher, 1999.

Nielsen, O. (1966)“Developments in Retailing,”in M. Kjaer-Hansen ed. *Readings in Danish Theory of Marketing*, North Holland, pp. 101-115.

Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press（土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社，1982年）.

――――(1985) *Competitive Advantage*, The Free Press（土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社，1985年）.

Regan, W. J. (1964)“The Stage Retail Development,”in A. Cox, W. Alderson and S. J. Shapiro eds, *Theory in Marketing*, Richard D. Irwin Inc.

Rumelt, R. P. (1984)“Towards a Strategic Theory of The Firm,”in Lamp, R. B. (ed.), *The Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, pp.131-145.

Savitt, R. (1984)“The‘Wheel of Retailing’and Retail Product Management,”*European Journal of Marketing*, 18 (6/7) , pp. 43-54.

Sorescu, A. , R. T. Frambach, J. Singh, A. Rangaswamy, and C. Bridges (2011)“Innovation in Retail Business Models”, *Journal of Retailing* , 87S.

Wernerfelt, B. (1984)“A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 5(2), pp.171-180.

オーラルセッション ― フルペーパー

スーパーマーケットとネットスーパーにおける消費者の購買プロセスの比較

一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程
木佐貫 裕子

要約

消費者の購買行動では，計画購買と非計画購買を対象として，これまで長く研究が進められてきた。既存研究では，実店舗での非計画購買率を実証研究するものや，小売業態別に非計画購買率が異なること，デモグラフィックによる非計画購買率を検証した研究などが大半を占めていた。しかしながら，非計画購買が発生する前後，および非計画購買の発生の瞬間に，人はどれくらい多くの情報処理を頭の中で行い，取捨選択しているのか，それを数値化してみることは意義あることと考える。また，消費者が日々生活している環境を考慮すれば，インターネット販売における消費者の購買プロセスも，同時に検証すべき課題と考える。本研究では，スーパーマーケットとネットスーパーでの消費者の購買プロセスの比較により，両者における消費者の購買プロセスの違いを検証する。

キーワード

スーパーマーケット，ネットスーパー，購買意思決定プロセス，非計画購買

I. はじめに

消費者による購買手段は，実店舗だけでなくカタログショッピング，ＴＶショッピング，インターネットショッピング，ラジオショッピングなど多様化している。購買手段が多様化している背景として，第一はインターネットの急速な普及にある。インターネットが消費者にとって，非常に身近な存在となり，いつでも容易に利用することができる環境下が確立していることにある。パソコンを始め，今や生活に欠かせないiPhoneがさらに日々便利に進化し続けることで，消費者はいつでもどこでも商品を購入できるようになった。第二は買物に対する利便性志向が強いことにある。たとえば，乳幼児や小さい子供を伴いながらベビーカーを押して，店内の狭い通路を歩いたり，レジに並ぶことは，毎日の買物を敬遠させてしまう。それに比べて実店舗以外での購買は，時間的・物理的制限を排除し，自分のペースで買物をすることができ，通常の買物負荷を軽減することができるといえる。第三は，消費者のライフスタイルが大きく変化したことにある。共働き世帯の増加，女性の就業率の増加，晩婚化・未婚化，単身世帯の増加などである。時間的に毎日買物に行くことが困難な場合，夜間に帰宅してから営業時間を気にせずに，じっくりと商品選定をしたり，他者のコメントやリコメンド，自分の過去の購買履歴を参考にしながら買物をしたりする消費者にとっては，通販で購買することが非常に利便性が高いと推測される。

消費者を取り巻く社会や環境の変化とともに，消費者のニーズも多様化してきている。そうしたニーズに応える形で，企業は実店舗だけでなく，カタログ通販やＴＶ通販，ネット通販，ラジオ通販にも販路を拡大してきた。本，電化製品，洋服，雑貨などさまざまな商品カテゴリーが，実店舗だけでなく通販でも販売されている中，本研究では特に，食料品を取り扱うスーパーマーケットとネットスーパーにおける消費者の購買プロセスの違いを明らかにしたい。

II. ネットスーパーの成り立ち

スーパーマーケットと比較対象とするネットスーパーについて，ここではその成り立ちについて軽く触れておくことにする。日本におけるネットスーパーの誕生は，1999年

のココデスを皮切りに，スーパーやコンビニが続々と参入してきた。しかしながら，時期尚早であったため，2000年に開始した西友，スーパーサンシ，当時マイカルの子会社であったポロロッカ，そして2001年に開始したイトーヨーカ堂，イズミヤ，2002年に開始した紀ノ国屋，2003年開始のマルエツ等が細々と続けた以外は，全て姿を消した。市場から撤退した要因としては，予想外の注文件数の伸び悩み，作業員の人件費等の膨れ上がった経費を吸収することができず，対応店舗を縮小したり撤退するなど急速に減少していった。

また，当時は消費者の間でインターネットが今ほど普及しておらず，企業が主要な顧客と定めていた主婦層のインターネット利用率も低かったため，顧客が容易に増えなかったことも大きく影響している。

しかし，再びネットスーパーが時流に乗ることとなる。2007年，イトーヨーカ堂や西友が対応店舗やエリアを一気に拡大した。さらにオークワ，サミット，ユニーがネットスーパー事業を開始し，2008年にはイオン，ダイエーも相次いでネットスーパー事業に参入し，再発展をしていったのである。

近年ではAmazonや楽天等，本来食料品を専門に扱っていない事業者もネットで食料品を販売する等，専門事業者以外からの参入も盛んに行われている。

III. 消費者の購買意思決定プロセス

スーパーマーケットとネットスーパーにおける消費者の購買プロセスを比較するにあたり，まず消費者の購買前後を含む購買意思決定プロセスの枠組みを理解する。

高橋(2008)は，店舗及び店内における商品の選択行動を，単に，小売マーケティングの刺激と購買という反応の関係として見るだけでなく，情報収集から代替案の比較を経る心理的な意思決定プロセスであるとしており，買物行動理論構築の上でも極めて重要であると述べている。この点を注視して，購買意思決定プロセスの基本となる理論的枠組みを消費者情報処理モデルと構造明示型の包括的購買意思決定モデル，そしてネットショッピングにおける購買意思決定モデルを見て行くことにする。

1. 消費者情報処理モデル

消費者情報処理モデルは，消費者がどのように情報を取得し，解釈し，他の情報と組み合わせながら意思決定を行っているかを体系的に示す理論である。消費者情報処理モデルは，例えば価格やPOP広告といった店内情報は，消費者にとっては刺激であり，外部情報になる。こうした情報を経て，消費者の頭の中に短期的な記憶として蓄積される。消費者は短期的な記憶を保持しながら，同時に長期的な記憶(過去の買物経験に基づく情報)とも統合した上で，購買意思決定を下すのである。短期的な記憶と長期的な記憶が購買の動機付けに大いに影響を及ぼしていることを示すモデルである。

2. 構造明示型の包括的購買意思決定モデル

構造明示型の包括的購買意思決定モデルは，消費者が自分の置かれている環境から様々な刺激を知覚することによって動機づけられ，学習構成概念が形成され，購買行動が引き起こされる(高橋，2008)ことを示す理論である。その後もこの包括的購買意思決定モデルは，Howardによって改良が重ねられ，極めて単純な消費者意思決定モデル(CDM)を提示するに至った。このモデルは，例えば広告が購買にどのような影響を与えるかを関数を使って算出することができるというものである。Howardはこのモデルを基本にして，①包括的問題解決行動，②限定的問題解決行動，③定型的問題解決行動，を提示し，状況に応じてモデルが変化することを想定した。

3. ネットショッピングにおける購買意思決定モデル

高橋(2008)によれば，ネットショッピングにおける購買意思決定プロセスを扱った研究は，極めて少なく，Akaah, Korgaonkar, and Lund(1995)らに代表される，通信販売や訪問販売に対する一般的な態度や利用意図について扱ったものと，ある特定の購買行動に対する意

思決定プロセスを扱ったものが考えられるが，後者のタイプの研究については，ほとんどその例を見ることはない，と述べている。

IV. 消費者の購買類型

消費者の購買プロセスを理解するために，消費者の購買類型について整理する。購買類型は大きく分けて，計画購買と非計画購買に区分することができる。計画購買は，多くの既存研究が示しているように，入店する前に事前に購買意図が決められており，実際の購買品目が同一であることをさす。また，非計画購買は，入店後に店舗内で行った意思決定の結果，入店前には意図していなかった商品を購買することをさす。さらに非計画購買(unplanned purchasing)は，衝動買い(impulse purchasing)と同義語であるとする研究もある。

例えば，Stern(1962)は，衝動買いと計画購買を同一とみなし，衝動買いを4つのタイプに分類した(高橋，2008)。

① 純粋衝動購買(pure impulse buying)
通常の購買とは異なり，新奇性やバラエティを求めるという純粋の衝動にもとづいて行われる購買のこと。

② 想起衝動購買(reminder impulse buying)
その財の家庭内の在庫切れや広告などを店内で思い出したことによる購買のこと。

③ 提案受入れ衝動購買(suggestion impulse buying)その製品に対する事前の知識はないが，店内における刺激によって購買すること。

④ 計画的衝動購買(planned impulse purchasing)
特定の商品の購買を考えて来店するものの，実際の購入商品は特売やクーポンなどの条件によって決定するという購買のこと。

さらに田島・青木はStern(1962)が掲示した4つの衝動購買のタイプを修正して次の4つのタイプの非計画購買を掲示した。

① 想起購買
家庭内の商品ストックが切れていることや，商品についての広告や過去の購買・使用経験を店舗内で想起して購入する場合。すなわち，来店時には忘却し潜在化していた商品の必要性や購買意図が店舗内で商品自体やPOP広告等を目にすることにより活性化されて生じる購買。

② 関連購買
購入された他の商品との関連性から店舗内でその必要性が認識され商品を購入する場合。すなわち，メニュー関連をはじめとする使用上の関連性がベースとなって生じる購買。

③ 条件購買
来店時に明確な購買意図は持っていないが漠然とした形で特定の商品の必要性を頭に描きつつ価格やその他の条件が整えば購入しようとする場合。

④ 衝動購買
非計画購買中で上記の3つの類型に属さない残差の部分。商品の新奇性に起因する購買や真に衝動的な購買等を内容とする。

さらに，POPAI/DuPont(1978)は，購買を以下の4つに分類した(高橋，2008)。

① 特定的計画購買
ブランド・レベルでの購買意図があり，実際にそれが購入された場合。

② 一般的計画購買
ブランド・レベルまででではないにしても製品クラス・レベルでの一般的購買意図があり，その製品クラス内のブランドが購入された場合。

③ 代替的購買
入店前に意図されていた製品クラスないしはブランドは購買されず，関連製品ないしは別のブランドによって代替された場合。

④ 非計画購買
入店前には意図していなかったアイテムが購買された場合。問題の認知から実際の購買までの全プロセスは，店舗内で行われる。

また，計画購買と非計画購買の研究については，目的によって3つのタイプに分類することができる。第1は，計画購買・非計画購買の実態調査研究である。これは，非計画購買率を製品別や小売業業態別に測定・比較し，それらの間に存在する差から，消費者の購買行動の示唆を得ようとしたり，何らかの小売マネージメント上のプロモーションや消費者行動研究上の知見を得ようとするものである(中山・鶴見，2007)。主には，Clover(1950)，West (1951)，POPAI/DuPont(1978)，大槻(1982a)，(1982b)などの研究があげられる(後藤，2011)。第2は，衝動購買の心理探究研究であり，これは，消費者の心の内側を分析し，どのような心理プロセスを経て非計画購買が発生するのかということを明らかにするために，質的データにもとづいて，消費者の心理をさまざまな角度から記述・分析するものである(中山・鶴見，2007)。主な研究はWeinberg and Gottwald(1982)，Rook and Hoch(1985)，Rook(1987)，Gardner and Rook(1988)らによる定性調査が行われ，非計画購買が発生する際の心理的プロセスを検証したものがある(後藤，2011)。第3は計画購買・非計画購買の規定要因研究である。これは分析単位によって，商品間差異を説明する研究，店舗ないしは小売業業態間の差異を説明する研究，消費者間差異を説明する研究に分けることができる。衝動購買の心理探究研究では衝動購買によって左右される購買後の感情が非説明項であるのに対し，この研究では非計画購買が非説明項となっている。既存研究で検証された内容を見てみると，Kollat and Willett(1967)，Prasad(1975)，Cobb and Hoyer(1986)，Park, Iyer, and Smith(1989)らによって，規定因が検証され，消費者要因，製品要因，店舗要因，状況要因が関係していることが明らかとなった(後藤，2011)。

上述した既存研究から非計画購買の範囲を考慮しようと思うが，非計画購買に関する定義は研究者によって，あるいは研究内容によって微妙に異なり，確固たる定義が統一されていない。しかしながら，統一性が保たれないからこそ，様々な角度から非計画購買に関する研究が発展してきたとも言える。例えば，非計画購買を検証するにあたり，多くの既存研究ではスーパーマーケットのようなセルフ・サービス方式の小売業での検証実験を行っている。なぜなら，スーパーマーケットでは非計画購買が起こりやすく(Stern, 1962)，非計画購買が起こりやすい状況として，情報や品揃えが豊富な時，時間，移動，金銭的，精神的コストがかからないために購買が容易な時の2つの状況がスーパーマーケットには存在しているからである。

また，大槻(1982)は，衝動買いの生起要因は，商品要因（商品情報や流通など），戦略要因（チラシなど），消費主体要因（就業主婦人口買物リスト，節約志向など），小売形態要因（百貨店・専門店など）など小売業態別に異なることを示唆した。

さらにD'Antoni and Shenson(1973)は，非計画購買と衝動購買との概念的異同を明らかにしようとする立場から，非計画購買を店舗内購買意思決定の一形態として定義し，衝動購買はこのような空間的基準ではなく，そこでの意思決定が通常の意思決定時間(normal decision time)より短いか否かという「相対的経過時間」(relative time lapse)に基づいて定義すべきであると主張している。さらに，Iyer(1988)は，非計画購買を買物環境についての消費者の知識不足によって生じる店舗内情報処理の産物として捉える考え方を提示している(田島・青木，1989)。

既存研究で検証されてきた内容を考察してみたが，消費者の購買プロセスをより詳細に捉えるためには，非計画購買のキッカケの部分の検証も必要ではないだろうか。消費者が無意識の中で，何らかの刺激を経て購買するプロセスを，検証することが重要と思われる。

V. 調査目的

本研究の目的は，スーパーマーケットとネットスーパーでの購買プロセスの違いを検証する。消費者が商品選定中，何らかの刺激を受けて非計画購買が発生しうる状況

が現れ始める段階と，非計画購買がまさに発生している段階での，おのおのの消費者の視野に入っている商品点数をスーパーマーケットとネットスーパーで比較する。スーパーマーケットの方がネットスーパーよりも商品点数を多く目にしていると想定され，「非計画購買は店内で接触する商品が多ければ多いほど高くなる」(田島・青木，1989)ことも同時に検証してみることとする。

VI. 調査対象サンプル

調査対象サンプルは，40代から60代の男女で，食費に関して金銭的権限を有し，自炊あるいは家事の手伝いも行う等，積極的に料理に携わる者を被験者として選出した。

VII. 調査方法

既存研究で実施されてきた調査方法を検証しながら，本調査に最適な手法を検討する。

1. 面接調査法

来店客に対して買物開始前と買物終了後の2回にわたって店内で面接し，必要事項を聴取する(田島・青木，1989)店頭面接法がある。この方法は，買物前の面接において購買意図を尋ね，次いで買物後の面接において購買実績を確認することにより，両者のズレとして把握される非計画購買の実態を明らかにすることに主眼を置いている(田島・青木，1989)。

また，この方法において分析者は，当日の買物状況（来店手段，同伴者の有無，買物予算etc.）や来店客の属性等を合わせて質問することにより，これらの要因が店舗内購買行動と，そのアウトカムとしての購買実績に対して，いかなる影響を与えるかを分析することができる。したがって，店頭面接法は，購買実績ないし非計画購買の規定因を明らかにしようとする際には有力な方法である(田島・青木，1989)。

2. プロトコール法

この方法は，被験者に店内で実際に買物をしてもらい，その過程で見たこと考えたことをすべてテープレコーダーに録音してもらう。この言語による購買意思決定過程の報告がプロトコール(protocol)であり，プロトコール法はこうして得られたプロトコール・データの分析を通して，店舗内における購買意思決定過程を明らかにしようとするものである。

したがって，プロトコール法は消費者の店舗内購買行動を意識面から捉えようとするプロセス追跡型の研究方法であり，店舗内状況要因の影響，特に商品選択時ないし銘柄選択時における店舗内状況要因の役割などは，このような方法によって初めて明らかにすることができる(田島・青木，1989)。

3. 直接観察法

直接観察法は，来店客の店舗内購買行動を店内動線等の観察可能な行動面から捉えようとする研究方法である。通常，この方法は観察の対象範囲により巨視的な観察と微視的な観察とに大別される。すなわち，前者は店舗全体ないしフロア全体を問題とし，その中における消費者の移動，売場への立寄り，商品の買上げ等を克明に観察し記録することにより，動線パターン，動線長，買物時間等と立寄回数，買上回数，買上金額等との関係を分析しようとするものである（通常，このような手続きは客動線調査と呼ばれる）。これに対して，後者はその対象を特定の売場に限定し，当該売場における消費者の行動や動作をより詳細に観察・記録しようとするものである(田島・青木，1989)。

4. 店内実験法

店内実験法は実験的手続きによって主要なマーケティング変数を意図的に操作し，その結果を売上高等の評価基準に照らして測定することにより当該マーケティング変数の変化が購買行動に与える効果を把握せんとするものである。

マーケティング変数を操作する方法としては，単純な事

前－事後テスト法（同一対象について変数を変化させた時点の前後で結果を比較する）の他，サンプル（来店客ないしは店舗）を実験群（experimental group）と対照群（controlled group）とに分割し，その間で変数を操作し結果を比較するサンプル分割法等があり，特に後者については，他の要因の影響をコントロールするために種々の実験計画法が提案されている(田島・青木, 1989)。

5. 販売監査法

販売監査法は，当該店舗における製品別の既存の販売データを分析することにより，間接的に店舗内刺激（価格やプロモーション）の購買行動に与える効果を推測しようとするものであり，飽くまでも自然なデータを用いるという点で店舗内刺激を意図的に操作するところの実験的な手法とは異なっている(田島・青木, 1989)。

これまでに実施された主要な調査方法を概観してみた。堀田(2009)は，消費者行動に着目した研究では，消費者への大量アンケートを実施し分析することが多いとしている。こうした研究では消費者の意識や購買行動に関して，ある程度まではその実態に近づくことができるが，どうしてもその核心・本質的実態にまでは届かないと述べており，その理由として，アンケート調査は質問項目作成時における恣意性除去の難しさや，消費者の実際の消費行動とアンケートの際消費者が答える内容とのギャップがその主な要因だと述べている。その結果，これまで多くの消費者行動研究においては，消費者の真の消費行動や意識を十分反映したファクトファインディングが得られず，それが実践的な販売戦略に結びついていないのも事実であろうとも主張している。

「このように消費者の消費行動や意識は，時には複雑でその核心・本質に接近するのは，極めて難しいようにも感じられる」(堀田, 2009)。

したがって本研究では，消費者の無意識な状態と，何らかの刺激を受けて意欲的に非計画購買しようとしている状態での購買プロセスを，2つの時点から測定し，数値化する。さらに，その数値をスーパーマーケットとネットスーパーで比較することで販売チャネルの違いにおける購買プロセスを比較する。

実験を行うにあたり，それぞれの被験者にウェアラブルカメラを装着してもらいながら，実際に買物をしてもらった。ウェアラブルカメラには，録画と録音機能が備わっているため，買物中の被験者の購買プロセスの変化も記録することができる。したがって，買物前に計画購買商品を確認し，買物中は，計画購買から非計画購買が発生するプロセスも追った。また被験者には店や商品，価格，産地等，どんなことでも構わず，感じたこと，頭の中で今何を考えているのか等を詳細に発話してもらった。

VIII. 調査結果

調査結果を示す。(表 1) と (表 2)

表 I　非計画購買する商品が視野に入りかけた時点での商品点数と，結果として非計画購買した商品が視野の中心にある時の商品点数比較表

スーパーマーケット

	非計画購買する商品が視野に入りかけた時点での商品点数	非計画購買した商品が視野の中心に位置した時点の商品点数
被験者 A	33 品	5 品
被験者 B	43 品	20 品
被験者 C	76 品	29 品

ネットスーパー

	非計画購買する商品が視野に入りかけた時点での商品点数	非計画購買した商品が視野の中心に位置した時点の商品点数
被験者 A	36 品	4 品
被験者 B	33 品	3 品

表2　計画購買した商品数と非計画購買した商品数を比較
スーパーマーケット

	計画購買	非計画購買
被験者A	2品	3品
被験者B	2品	5品
被験者C	18品	7品

ネットスーパー

	計画購買	非計画購買
被験者A	2品	1品
被験者B	2品	4品

スーパーマーケットとネットスーパーにおいて，非計画購買する商品が視野に入りかけた時点での商品点数は，両者ともあまり差がないという結果が出た。無意識の内に被験者は，かなりの数の商品を目にしていることになる。また，ネットスーパーにおいても，多くの商品を目にしているという結果が出た。だが，ネットスーパーの場合，1つの商品を探すのに，何回かスクロールしなければならず，その分多くの商品を目にすることが分かった。

また，非計画購買した商品が視野の中心に位置した時点での商品点数は，スーパーマーケットとネットスーパーでは異なる結果となった。スーパーマーケットはネットスーパーに比べ，商品の配置スペースを調整することができる。よって1商品当たりのスペースは，ごくわずかでも可能である。その分，同類，あるいは関連購買を誘発するような商品を多品種並べて置くことができ，レジに向かうまで被験者に刺激を与え続けることができ，さらなる非計画購買を促進するであろうことが推測される。一方，ネットスーパーは，1商品当たりのレイアウトスペースが均一に取られているため，商品の掲載点数を用意に変更することは困難と思われる。また，商品カテゴリーごとに区分しているため，関連購買を誘発させるような仕掛けが作りづらいのも非計画購買が生じにくい原因かと思われる。

さらに，「非計画購買は店内で接触する商品が多ければ多いほど高くなる」(田島・青木，1989)という点について，検証結果を見てみると，今回の実験においては，スーパーマーケットでは，店内で多く商品に触れた方が非計画購買が多くなることが実証できたが，ネットスーパーにおいては，必ずしも商品点数が多く目に触れたからといって，非計画購買数が多くなるとは言えないということが分かった。

IX. まとめ

スーパーマーケットとネットスーパーにおける消費者の購買プロセスを，非計画購買を起点として捉え，比較検証した。検証結果では，スーパーマーケットでもネットスーパーでも，消費者は相当数の商品点数を目にして，商品に関する情報処理を同時に行っていることが確認できた。スーパーマーケットは配置スペースの柔軟性があり，同類種，あるいは関連商品を結び付けて商品を数多く配置する手法がとれるのに対し，ネットスーパーは，商品カテゴリーごとに区分されているため，消費者は店側からの提案を受けることなく，自主的に関連商品を探しに行かなければならないことが分かった。その点については，消費者に過剰な検索時間を強いることになり，購買意欲を阻害する要因になるのではないだろうか。

さらに，商品数を多く目にすれば，非計画購買が多くなるという課題については，スーパーマーケットでは確かにその傾向が表れたが，ネットスーパーでは必ずしも同じ結果を得ることができなかった。つまり，商品数を多く目にしているにも関わらず，非計画購買を促進させる機能が，ネットスーパーでは欠けているものと考えられる。ネットスーパーの店側からの積極的提案，買物体験の快楽，簡易的商品検索機能など，根本的に企画提案に対する課題が残されているのではないだろうか。

ネット通販が普及している現在において，ネットスーパーでの，非計画購買を促進させるには，関連商品をできるだけ多く掲載することが効果的であり，ネットスーパーの画面内での探索行動が，多くの階層を経ずに商品に行きあたるようにすれば，消費者にとって，それは実店舗での購買行動と大差なくなるのではないかと推測される。また，スーパーマーケットでの購買プロセスを通して関心を抱く点は，消費者は非常に多く提供されている商品を瞬

時に情報処理し，取捨選択しているため，購買時間は長くても30分前後であること。ゆえに店側は，消費者が端的に取捨選択できる提案が必要だと思われる。

今回の実証実験は，質的調査を行ったことによって，詳細な購買プロセスを数値化することができた。また，既存研究ではあまり行われてこなかった，実店舗とネットスーパーとの同時比較も実施することができ，これからのデータ蓄積の基本となり得たと考える。今後は量的調査も実施することで，さらに実店舗とネット通販での購買プロセスの違いを深く掘り下げていくことを今後の課題としたい。

参考文献

Akaah, I. P., P. K. Korgaonkar, and D. Lund (1995), "Direct Marketing Attitudes," *Journal of Business Research*, No. 34, pp. 211-219.

Clover, V. (1950), "Relative Importance of Impulse Buying in Retail Stores," *Journal of Marketing*, Vol. 15, pp. 66-70.

Cobb, C. J. and W. D. Hoyer (1986), "Planned Versus Impulse Purchasing Behavior," *Journal of Retailing,* Vol. 62, pp. 384-409.

D' Antoni, J. S. and H. L. Shenson (1973), "Impulse Buying Revisited : A Behavioral Typology," *Journal of Retailing,* Vol. 49, pp. 63-76.

Gardner, M. P. and D. W. Rook (1988), "Effects of Impulse Purchasing on Consumers' Affective States," *Advances in Consumer Research,* 15, M. J. Houston(ed.), 127-130.

Kollat, D. T. and R. P. Willett (1967), "Customer Impulse Purchasing Behavior," *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, pp. 21-31.

Park, C. W., E. S. Iyer, and D. C. Smith (1989), "The Effects of Situational Factors on In-Store Grocery Shopping Behavior : The Role of Store Environment and Time Available for Shopping," *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, pp. 422-433.

POPAI・DuPont Studies (1978), "Marketing Emphasis," *Product Marketing*, pp. 61-64.

Prasad, V. K. (1975), "Unplanned Buying in Two Retail Setting," *Journal of Retailing,* Vol. 51. pp. 3-12.

Rook, D. W. (1987), "The Buying Impulse," *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, pp. 189-199

— and S. J. Hoch (1985), "Consuming Impulse," *Advances in Consumer Research*, Vol. 12, pp. 23-27.

Stern H. (1962), "The significance of impulse buying today," *Journal of Marketing,* 26, pp59-62.

Weinberg, P. and W. Gottwald (1982), "Impulsive Consumer Buying as a Result of Emotions," *Journal of Business Research*, Vol. 10, pp. 43-57.

West, C. J. (1951), "Results of Two Years of Study into Impulse Buying," *Journal of Marketing*, Vol. 15, pp. 362-363.

大槻博 (1982a)「1981年度衝動買い調査報告」『消費と流通』(日本経済新聞社) 第6巻2号, 128-130頁。

—(1982b)「衝動買いはなぜ起こるか」『消費と流通』(日本経済新聞社) 第6巻4号, 153-160頁。

川辺信雄 (2011)「ネットスーパーの生成と発展—バーチャル・ビジネスとリアル・ビジネスの統合—」『早稲田商学第429号』, pp. 23-78頁。

後藤こず恵 (2011)「利用業態と非計画購買に関する英米比較—紙おむつの購買に関する調査より—」『流通科学大学論集—流通・経営編—第24巻1号』, pp. 153-165頁。

高橋郁夫 (2008)『三訂　消費者購買行動—小売マーケティングへの写像—』千倉書房。

田島義博・青木幸弘 (1989)『店頭研究と消費者行動分析—店舗内購買行動分析とその周辺—』誠文堂新光社。

中山厚穂・鶴見裕之 (2007)「百貨店における消費者の購買意思決定プロセス」『応用社会学研究』No. 49, 195-205頁。

堀田和彦 (2010)「青果物購買行動の特徴と店頭マーケティング」『フードシステム研究』第16巻, 4号, 44-45頁。

オーラルセッション ― フルペーパー

組織アイデンティフィケーションを考慮したサービス・プロフィット・チェーンの探索的研究

― レストラン・キハチの事例研究から ―

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 国際マネジメントサイエンス専攻 博士後期課程
小谷 恵子

要約

本稿では，サービス業における利益追求モデルであるサービス・プロフィット・チェーンと，マーケティング分野に近年導入された組織アイデンティフィケーションについて，その概念と先行研究の潮流を整理したうえで，レストランというサービス形態における事例研究から，組織アイデンティフィケーションの影響を考慮したサービス・プロフィット・チェーンの導出を試みる。レストラン・キハチ 青山本店に関わる従業員と顧客の両方からヒアリング調査を行った結果，拡張サービス・プロフィット・チェーンとして検証が進む会社アイデンティフィケーションの連鎖に加え，職業アイデンティフィケーションの連鎖があることを明らかにする。また，従業員と顧客が何に強くアイデンティファイしているかによってリスクがあることも指摘する。

キーワード

サービス・プロフィット・チェーン，組織アイデンティフィケーション，ロイヤルティ

I. はじめに

サービス・マーケティングにおいて，企業の売上げと利益増大のための仕組みを示したモデルに，Heskettらの唱えたサービス・プロフィット・チェーン（Heskett et al. 1994）がある。サービス・プロフィット・チェーンの基本的な考え方は，「組織が従業員を大事にすれば，従業員は顧客によいサービスを提供するというものだ。そうなると顧客の購買が増え，企業の売上げと利益が増大する。そうして得られたリソースをテコに，企業は従業員満足と顧客満足をさらに高めることができる。」というものであり，「この好循環は小売業のみならず，先進各国で経済の中核を成すサービス業全般に言えることが証明済みである。」（ダベンポート 2014）とされている。これまで，多くの研究者がサービス業における従業員満足や顧客満足についての研究を行ってきた。顧客満足が売上につながる行動をとることは多くの研究により支持されているものであり，日本でも顧客満足研究（小野 2010，南・小川 2010）や，サービス品質と顧客満足の関係（南 2012）の検証等が盛んに行われている。顧客側の研究は多面的に進んでいるものの，従業員満足が顧客満足を生むロジックについては見解が一致しておらず，その因果関係にはさらなる研究が必要（Frey et al. 2013, Luo & Homburg 2007, Schlesinger & Zornitsky 1991）とされてきた。

サービス・プロフィット・チェーンの弱みが従業員満足と顧客満足の関係であるとすると，従業員満足を指標に使うことには限界がある。本稿の目的は，サービス・プロフィット・チェーンにおいて近年研究が始まっている組織アイデンティフィケーションの影響を考慮し，レストランの事例から探索的にそのモデルを構築するものである。

II. 先行研究からの問題意識と仮説

2－I．サービス・プロフィット・チェーンの進化

サービス・プロフィット・チェーンとは，長期的な収益を

得るために，社内サービスの質～従業員満足～生産性～サービスの質～顧客満足～ロイヤルティ～収益を関連づけるモデル（図1）である。（Heskett et al. 1994）

近年サービス・プロフィット・チェーンの中に組織アイデンティフィケーションの概念が取り入れられた（Bhattacharya et al. 1995, Bhattacharya & Sen 2003, Homberg et al. 2009）ことで，サービス・プロフィット・チェーン研究は急速に進化している。

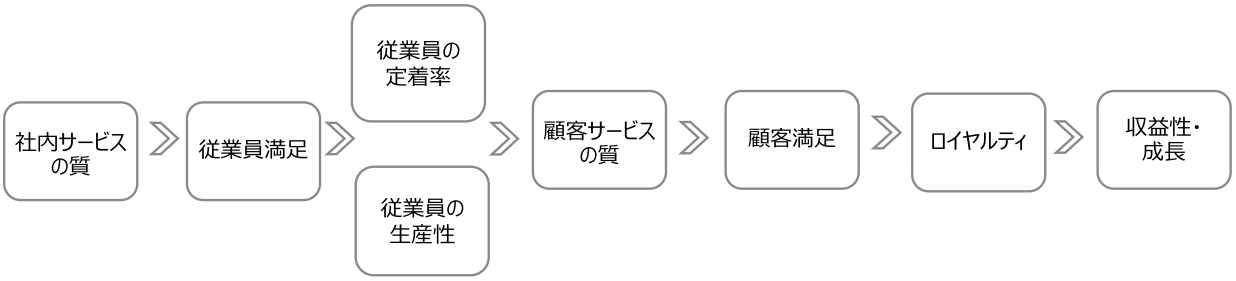
2－2．組織アイデンティフィケーションとは

組織アイデンティフィケーションの発端となる概念は，組織アイデンティティである。組織アイデンティティとは，「我々はどのような存在であるか」という問いに対する自己認識である（Albert and Whetten 1985，Whetten 2006，山城 2015）。「我々」に代入されるのは，会社でも，部署でも，職業の自治組織でも，出身大学でもよい。ある組織の組織アイデンティティは一つではなく，その組織にかかわっている各構成員やステークホルダーが，その組織をどのような存在として認識しているかという自己認識である。組織アイデンティフィケーションとは，そのような組織アイデンティティとの一体性の認知とされる。

組織アイデンティフィケーションがなぜ起こるかは，社会的アイデンティティ理論と自己カテゴリー理論から説明されている。社会的アイデンティティ理論は，Tajfelらによって，自らの所属する内集団を好意的に扱う集団的行動を説明する枠組みとして確立された。個人は，個人的アイデンティティとともに，社会的アイデンティティを持ち，そのポジティブな社会的アイデンティティを維持・獲得しようという自己高揚動機を持っていると仮定している。Tajfelの定義では，「価値や感情的な意味づけを伴う，1つ（あるいは複数）の社会集団のメンバーであるという知識から得られる，個人の自己定義の一部」である（高尾 2013）。Turnerは，Tajfelの理論を発展させ，自己カテゴリー化理論を唱えた。人がある集団の一員として自己をカテゴライズする認知過程に注目し，どの集団に自己をカテゴリー化するかは，メタ・コントラスト比やそのカテゴリーの顕現性によるものとした。自己をある心理的集団の一員としてカテゴリー化すると，その集団のプロトタイプを引き受ける脱個人化が生じることが集団行動の基礎にあると主張する（高尾 2013）。

このTajfelの社会的アイデンティティ理論とTurnerの自己カテゴリー化理論を元に，Mael and Ashforth（1992）が組織アイデンティフィケーションの定義を行い，その尺度を定めたことで，研究が発展した。人はポジティブな社会的アイデンティティを維持・獲得しようという動機を持っている。組織アイデンティフィケーションとは，自己を，その動機を満たす集団（組織）の一員としてカテゴライズし，その組織との一体性を認知することである（高尾 2013）。「自分は何ものであるか」の答えがアイデンティティであるので，組織が会社である場合に組織アイデンティフィケーションが高いと，会社が自分を表すものであると認知していることになる。自己紹介をする際，自発的

図1　サービス・プロフィット・チェーンの流れ



出典：「サービス・プロフィット・チェーン」
Diamondハーバード・ビジネス・レビュー 2006年11月号 p107

に「○○株式会社の～」や「○○大学出身の～」という説明をするのは，他人に自分のアイデンティティを理解してもらうためである。つまり，通常は，自分が好意的に思う組織にアイデンティファイすることで，自己のアイデンティティを形成し，同時に，主張することで他人が自分を判断する材料としている。

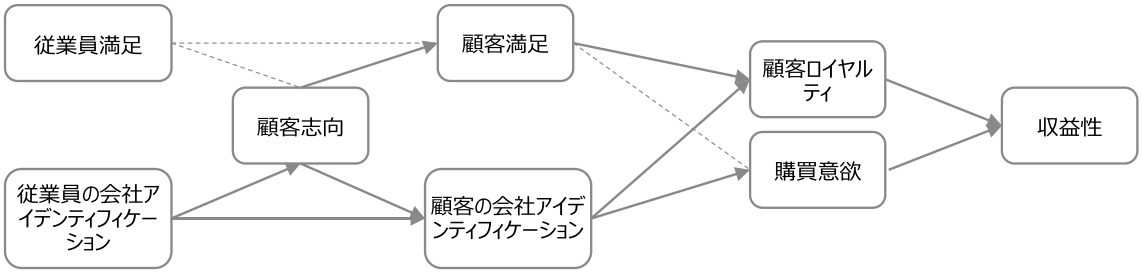
2－3．近年のサービス・プロフィット・チェーン研究

組織アイデンティフィケーション研究は，組織行動研究において1990年頃から進められてきた。主に，従業員の，会社との組織アイデンティフィケーション（「会社アイデンティフィケーション」）に主眼が置かれ，組織市民行動や組織へのコミットメントを促しつつ離職意図を下げる等の研究がされてきた。当初は組織内部の概念として研究されてきたが，Bhattacharyaらは，その概念を外集団である顧客に適用，顧客の会社アイデンティフィケーションに注目し，顧客が企業にアイデンティファイすると企業の収益につながる行動を取ることを示唆した（Bhattacharya and Sen 2003）。これにより，マーケティング分野での研究が進むことになる。Homberg他（2009）は，従来の満足を軸とするサービス・プロフィット・チェーン・モデルに，会社アイデンティフィケーションの連鎖を加えて，拡張型サービス・プロフィット・チェーンを唱えた（図2）。従業員が会社にアイデンティファイすることで顧客志向が生まれ，サービス・エンカウンターである従業員を通して顧客の会社アイデンティフィケーションが育成され，結果的に顧客ロイヤルティを生み収益につながるというモデルである。その後サービス・マーケティングにおける研究では，このHombergのモデルを元に多くの検証が進められている。

従業員の会社アイデンティフィケーションの形成要因としては，組織の威信，自己との類似性，外部組織との弁別性（Bhattacharya & Sen 2003），やCSR（Carmeli 2007, Kim et al. 2010）などが指摘されている。顧客の会社アイデンティフィケーションの形成要因としては，Bhattacharya他（2003）が美術館と会員について調査した結果として，組織の威信，サービスや人の印象，関係している期間と頻度を挙げており，Marin and de Maya（2013）は地方銀行とその顧客を調査した結果として，組織の特徴・風土，サービスや人の印象，自己との類似性，従業員の会社アイデンティフィケーションを挙げている。

従業員の会社アイデンティフィケーションの結果要素としては，組織市民行動（Carmeli et al. 2007）や離職意図とマイナスの相関（Bamber and Iyer 2002, Mishra 2013）が指摘されている。顧客の会社アイデンティフィケーションの結果要素としては，Mael and Ashforth(1992)，Bhattacharya and Sen(2003)，Ahearne et al.(2005)等の研究より，ロイヤルティ，購買意欲，口コミ，否定的な情報に対する回復力，アイデンティティの変化への攻撃などが確認されている。つまり，従業員や顧客が会社にアイデンティファイすることにより，顧客のロイヤルティや購買意欲が高まり，企業の成長や収益性を高める。

図2　拡張型サービス・プロフィット・チェーンの流れ



出典：Homberg et al. (2009)

先行研究からアイデンティフィケーション型のサービス・プロフィット・チェーンをまとめると，図3の通りとなる。

2－4．組織アイデンティフィケーション研究の位置づけ

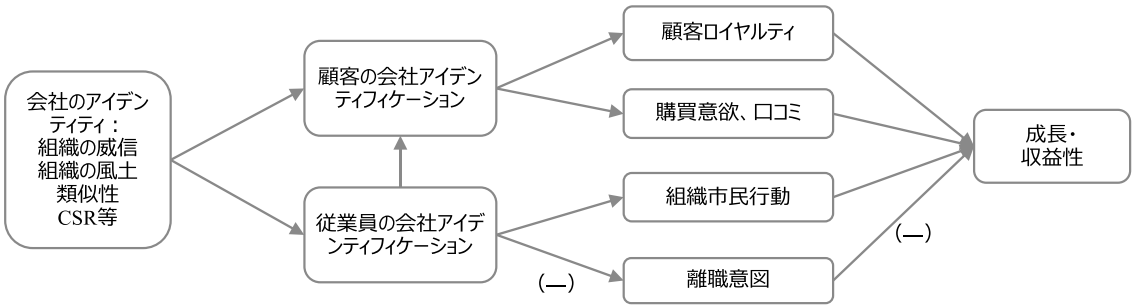
組織アイデンティフィケーションの研究とは別に，マーケティング分野においては，1980年代からリレーションシップ・マーケティングの研究が進められてきた。サービス・エンカウンターである従業員と顧客の間に関係性を構築することで，顧客に会社へのコミットメントを継続させようとするものである。顧客満足型のマーケティングでは，製品やサービス購入経験により一時的にまたは累積的に高まる満足度を追及するが，リレーションシップ・マーケティングでは，売り手と買い手の間に関係性を構築することで長期志向性や協力性向を強化する（久保田 2003）。大量生産，大量消費時代が終りを告げた現代，性能や質が良いだけでは，また安いだけでは商品は売れない。会社の理念や存在理由，生産者やサービス提供者の情熱など，ターゲットに共感してもらえるブランド・ストーリーが必要である。そのためには，作り手・売り手と買い手がお互いをよく知らなければならない。リレーションシップ・マーケティングの中心概念である態度的コミットメントは，計算的コミットメントと感情的コミットメントに分類される。計算的コミットメントは，ベネフィットがコストを上回る関係において形成されるものであるが，感情的コミットメントは同一化（アイデンティフィケーション）を基盤とし，愛着や喜びといった情緒，及び肯定的評価ないしは自尊心を伴って構成される（久保田 2003）。リレーションシップ・マーケティングでは，このようにアイデンティフィケーションをコミットメントの一側面として捉えている。

一方，組織アイデンティフィケーション研究では，コミットメントを別の概念として考えている。組織コミットメントでは，関係を持つ組織を対象として考えており，組織アイデンティフィケーションでは，組織の一員としての自己概念として捕らえている（Meyer et al. 2006）。また，コミットメントは組織アイデンティフィケーションが表現された形式（態度や行動）である（Russo1998）とされる。リレーションシップ・マーケティングにおける，計算的コミットメントの領域や，結果として表現される態度や行動を弁別し，感情的コミットメントの認知に焦点をおくということは，組織アイデンティフィケーションの概念に焦点を当てることに他ならない。近年の文献数を確認したところ，2000年以降学術誌で，キーワードに“commitment”が入っている文献は3万2066件に対し，“identification”は11万9000件で，急速に文献数が増加していることから（2015年8月ProQuestにて検索），アイデンティフィケーション研究が興隆していることが分かる。

2－5．職業アイデンティフィケーションの影響

先行研究から，従来のHeskettらの唱えた満足の連鎖に加え，Hombergらの唱えた会社アイデンティフィケー

図3　アイデンティフィケーション型サービス・プロフィット・チェーンの流れ



出典：筆者作成

ションの連鎖があることは立証が進んでいる。一方，プロフェッショナル・サービスの場合，サービス・エンカウンターであるプロフェッショナルの職業アイデンティフィケーションについても考慮すべきであることが指摘されている（Russo 1998）。プロフェッショナルは，職業倫理や自治の強さから，会社組織より職業からの影響を強く受け（Krausert 2013），雇用される組織よりも，職業とのアイデンティフィケーションが高い（Johnson et al. 2006）。様々な職業においてプロフェッショナル化が期待されている現代では，弁護士，医師，美容師，料理人などの資格や免許を必要とするプロフェッショナルに限らず，プロフェッショナル的働き方を意識している従業員において職業アイデンティフィケーションが高くなる可能性が考えられる。

職業アイデンティフィケーションについてはまだ先行研究が少ないものの，次のような研究がある。Bamber and Iyer(2002) が監査法人と会計士に調査した結果，職業アイデンティフィケーションの形成要因として，職業の価値・イメージ，自治，職業への理解とサポートを挙げている。またプロフェッショナル・サービスにおいては，職業アイデンティフィケーションは会社アイデンティフィケーションより強いことから，結果的に離職意図を上げる可能性があることも指摘されている（Scott et al. 1999）。顧客が従業員とのアイデンティフィケーションを高くもった場合に考えられる結果としては，従業員に対するロイヤルティや購買意欲・口コミなどがある（Mael & Ashforth 1992, Ahearne et al. 2005, Homberg et al. 2009）。従業員がその会社に所属し続ける限り，従業員に対するロイヤルティや購買意欲，口コミは，会社に向けたものと同義となる。

従業員の職業アイデンティフィケーションが強いと，その職業ゆえの倫理観や志と，会社の方針に摩擦が起こり，自分の理念を通すためや職能を発揮するための転職を考え，離職意図が上がる。そして顧客は，担当者との関係が深ければ，その従業員のプロ意識に魅かれる形で従業員とのアイデンティフィケーションが起こる。例えば，プロ野球ファンは，球団（会社）にアイデンティファイする場合もあるが，プレーヤー（従業員）にアイデンティファイする場合もある。プレーヤーへのアイデンティフィケーションは，プレーヤーへのロイヤルティや購買意欲，口コミにつながる。また，球団とのアイデンティフィケーションとプレーヤーとのアイデンティフィケーションには相関がある（Wu et al. 2012）とされていることから，顧客の会社へのロイヤルティと従業員へのロイヤルティにも相関があると推察できる。

ただし，プレーヤーの移籍に見られるように，従業員へのロイヤルティが会社へのロイヤルティよりも強い場合は，その従業員が転職・独立した際，顧客はその会社から離れ，転職先の会社の顧客となってしまう可能性がある。つまり従業員の職業アイデンティフィケーションが高く，かつ，従業員の会社アイデンティフィケーションが低い場合は，顧客が離反するリスクが発生することになる。

2－6．調査の概要

本稿においては，レストランの事例を調査することで，会社アイデンティフィケーションと職業アイデンティフィケーションを考慮したサービス・プロフィット・チェーンのモデルを導出することを目的とする。開店当初から継続して人気の高い「キハチ青山本店」について調査を行った。

調査対象

調査の対象となるのは，一般的なサービス業，もしくは顧客とサービス・エンカウンターとなる従業員に関係性が築けるような業態で，職業アイデンティフィケーションを高く持つ従業員がいる組織を想定した。キハチは，レストランというサービス業であり，シェフという職業アイデンティフィケーションの高い可能性のある従業員がいる。2013年4月に本店を銀座から青山に戻したことで，顧客との関係性に変化があったことが想定され，何らかの特徴が見出せると考えた。モデルの一般化は，今後行う予定の定量調査後に検討することとし，本稿では，先行研究の指摘を整理し，事例研究によって探索的にモデルの構築を試みた。

調査方法

キハチを運営するのは，株式会社サザビーリーグ（代表取締役社長：森正督，会長：鈴木陸三，所在地：東京都渋谷区千駄ヶ谷），特に20代から40代の人々の支持を受ける衣食住のブランドを多数展開している。今回，キハチ青山本店にかかわるサザビーリーグのマーケティング担当者，プレス担当者，そして，キハチの副総料理長，青山本店の店長，営業担当者からヒアリングを行った。店舗にも複数回通い，実際のオペレーションや働き方を観察した。また，青山本店で食事をした経験のある男女複数名，ウエディング・パーティを行った夫婦にヒアリングを行った。

III. 分析

3－1．キハチ青山本店の概要

キハチ青山本店の概要は下記の通りである。

所在地： 東京都港区北青山2丁目
ジャンル：フランス料理をベースにした無国籍料理
席数：計234席（1階68席，1階テラス64席，2階74席，2階テラス28席）
スタッフ数：約50名（うちアルバイトが約4割）
コンセプト：BY THE KITCHEN(1階“In The Kitchen”，2階“From the Kitchen”）
ウェブサイト：http://www.kihachi.jp/

3－2．キハチのアイデンティティ

キハチのアイデンティティは，サザビーリーグのアイデンティティと大きく共鳴している。サザビーリーグは，1972年に創業して以来，アフタヌーンティーやスターバックスなどを展開，常に時代をリードする企業として人々に新しいライフスタイルを提供してきた。企業理念は「半歩先のライフスタイル」で，その洗練されたセンスから，いずれのブランドも人気が高い。

1976年にフランスから帰国した熊谷喜八氏は，サザビーリーグの鈴木陸三氏，森正督氏らがオープンした「シルバースプーン」のレストランの総料理長となった。当時最先端の人々が集まった伝説の店である。その後熊谷氏は，1977年より葉山にあるラ・マーレ・ド・チャヤで10年間総料理長を務めた。横須賀魚市場が近かったことから市場通いをはじめ，フランス料理では使わない魚介類を名物料理に仕立て，都心から連日人が集まる注目のレストランとなった。ラ・マーレ・ド・チャヤの経営は葉山で古い歴史を持つ日影茶屋であるが，サザビーリーグの鈴木家と日影茶屋の角田家は現在親類関係にある。そして熊谷氏は1987年，南青山に一軒家のレストラン「キハチ」をオープンする。まだバブルに人々が踊っている時代，キハチが提供したのは，フレンチをベースにしながらも，安全でおいしく，毎日でも食べられる無国籍料理である。熊谷氏自らが生産地を歩いて納得した野菜や牛乳，無添加の調味料を使用。米国で「LOHAS」という造語が作られる10年以上前にそのライフスタイルを提案していたことになる。まさに，サザビーリーグの「半歩先のライフスタイル」の体現である。

創業時のキハチはアラカルトが中心のレストランだったが，1995年に本店を銀座に移転。銀座本店ではコース中心のメニュー展開をしたことにより，コーススタイルが一定の“型”を持つことで生まれる固定概念が強まり，創業時の，先端を走る時代感覚，ワクワク感，フレンドリーなサービス，多彩なシチュエーションなどの価値が失われつつあった。そこで2013年の青山への移転では，その創業時のアイデンティティを取り戻すとともに，10年後20年後のサステイナビリティのためにターゲットを若い世代へと変更した。仕事を持ち，食べることに前向きで，自分のスタイルを持っている30 ～ 40代の女性をターゲットにし，彼女らが様々なシチュエーションで，様々なスタイルで利用できる店舗にした。青山は，オシャレで，トレンドが集積しており，ビジネス街もあり，まさにターゲット世代が好む街である。現在は，近隣企業のビジネスランチ，クリエーターたちのプロジェクトの打ち上げ，散歩途中の休憩，女子会，家族の祝い事，ウエディングなど，様々な需要に対応している（宮副，2015）。

3－3．キハチの創造価値

取材から見えてきたキハチの創造価値のキーワードは，「オリジナリティ」と「空間演出」である。

まず，キハチの「オリジナリティ」の基本は食にある。産地に出向き，素材を生かし，ジャンルを超え，シェフ自らが選んだ食材に強いこだわりを持つ。信頼できる作り手の安心・安全な食材を探し，料理に合う素材をさらに厳選する。「ワインの値段も比較的リーズナブル」（50代男性）な設定だ。入手しにくい高級食材や誰もが知る高級なブランドや産地に依存せず，本当においしい旬の素材を選ぶことで，客にリーズナブルに提供したいという強い意思を持っている。その姿勢が，コストパフォーマンスの優位性を生んでいる。メニューには，長い歴史の中で培われてきたキハチオリジナルのレシピがある。そうしたレシピの数々を基に，二か月毎に熊谷氏と総料理長，副総料理長でベースとなるメニューが作られ，その中からキハチ全店舗（2015年8月現在，レストランは7店舗を展開）の共通メニュー，各店舗が選択するメニュー，そして各店舗オリジナルメニューがバランス良く入る仕組みになっている。毎日変わる黒板メニューもあり，客を楽しませる。料理人は熊谷氏の影響を受け，プロフェッショナルとして一切手を抜くことが無い。オープンキッチンで客にプロの仕事を公開していることは，その自信の表れでもある。

もう一つの特徴が「空間演出」である。建物やインテリアだけでなく，人や背景も含めた空間全体の演出のことである。アプローチである絵画館前通りに入ると，都会の喧騒から緑の空気に変わり，テラス席はもちろんのこと，建物内からも外の緑が効果的に目に入る。青山本店全体のコンセプトは，“BY THE KITCHEN”。 一階は，コンセプト“In The Kitchen”が示す通り，まるでキッチンの中で食事をするような体験ができるオープンキッチンである。キッチンとテーブルの間には仕切りがなく，料理を作る音や料理人の声など臨場感と躍動感が伝わってくる。テラス席との間は開閉式のガラス扉となっていて，「イチョウ並木が目に飛び込む空間は開放感がある」（60代男性）。「一階は丸テーブルなので，二人だと横に並んで雰囲気を楽しんだり，店の人と会話できたりするのがよい」（50代男性）。二階のコンセプトは，“Chef’s Home”。シェフの家に遊びに行くという設定で，日常の中のちょっとしたワクワク感や遊び心を演出する仕掛けがある。個室にもなるダイニングルーム，シェフのアトリエ，パティシェルームがあり，背景にシェフのペルソナが作成されている。総料理長の名前を冠してもよさそうなものだが，特定の個人名にしなかったのは，各料理人やスタッフに当事者意識をもってもらいたかったからだという。

> Chef’s Homeのシェフのペルソナ（抜粋）
> 40歳になる料理人で，修行先で知り合ったパティシェの妻と二人の子供がいる。小3の誕生日に連れて行ってもらった老舗洋食屋のオムライスに感動し，シェフを志す。イタリア，フランス，スイスで修行を重ね，帰国後はジャンルにこだわらないオリジナル料理を得意とする。料理人として22年目に独立して一軒家レストランのオーナーシェフになった。調理道具にはこだわるが，コックコートはあえて着ない。どんなに忙しくとも月に一度，日曜日を休みにして家族と過ごす。普段家庭では料理を作らないが，スタッフに招くことの楽しさを体感して欲しいので，年に一度は皆を自宅に招きパーティを行う。スタッフ同士のコミュニケーションや風通しの良さは，いい店作りの第一歩だと考えている。

実際，シェフのアトリエには，レシピを考える時に使うデスクや本棚が置かれ，マントルピースの上には古いワインオープナーのコレクションが飾られている。パティシェルームには，海外修行中に集めたアンティークのテーブルウェアや菓子型が並べられている。今日用意した食材を見せて，ゲストの好みを聞きながら料理を始め，オープンキッチンで作られたサラダがテーブルに運ばれてくると，その場でドレッシングを和える。シェフが笑顔でココットをテーブルに置き，蓋を開けると，湯気と共に美味しい香りが広がる。最後はパティシェである妻のデザートを出し

て，大勢の食卓を楽しむ。客は，まさにそういった体験をすることになるのである。キハチのオリジナリティを引き立たせるための巧妙な空間演出が背後に隠されている。「夏の夕刻，テラスでビールを飲み，その日の黒板メニューを頂くのが格別」（50代男性），「店舗のインテリア，外の緑，解放的な雰囲気が，他のお店と違って印象に残る。美味しいかどうかが一番大事だが，それに加えてやはりスタッフの方たちの対応も重要。料理，ホスピタリティ，インテリア，周辺環境，全て合わせて，非常にバランスのよくとれたお店」（40代女性）であるという。多くの客が評価するポイントに，バランスの良さを挙げており，「競合となる選択肢はそう多くない」（50代男性）という。

3－4．キハチの価値伝達

価値の伝達において，最も重要視されているのが，現場のホスピタリティである。オープンキッチンは，青山本店のこだわりであり，キッチンスタッフ，ホールスタッフ，客の一体感を醸成する。料理人は単にオーダーされた用紙をもとに料理を作るのではなく，どんな客に料理を出すのか顔が見えている。シェフからは，楽しそうな顔や退屈していそうな顔，料理を食べている客の反応が見えるのでとても気になるのだという。「お店の人はテキパキ働いているという印象で，おもてなしをしていただいているという温かさを感じる」（40代女性）。客は調理のライブ感や作り手への親しみを感じることができる。また，2Fにはオープンキッチンと対峙するようにフロアの中心に置かれたサービスステーションがあり，グラスや皿，カトラリーが置かれている。そのためホールスタッフは壁際から観察するのではなく，あえて客の中に入ってサービスを行う。一階ではテーブルの客とスタッフが楽しそうに話をする様子が通りからも見て取れる。「グラスで飲めるワインを木箱でテーブルまで見せに来てくれる演出が楽しい。」「店の人との会話が楽しみ。特に楽しい外国人スタッフがいるが，彼以外のどのスタッフと話しても，対応が自然で安心感がある」（50代男性）。

コース料理もあるが，基本は好きなものを好きなだけ，好きな順番で食べられる。目玉料理としては，包み焼きやココット料理がある。どちらも，二人よりも大勢で食卓を囲むことで楽しさが増す料理となっていて，シェフやホールスタッフがテーブルまで来て，素材を見せたり料理をカットしたりする。通常，キッチンで忙しく動き回るシェフが各テーブルに何度も来ることは，小さなレストラン以外無いことだが，ここでは客とコミュニケーションを取る時間を調理の合間に入れながら料理の工程を組み立てるのだと言う。このテーブルでの仕上げサービスは客の印象に残る。「よほどのお客さんでないと，通常テーブル席についたらシェフと直接お話しする機会はないが，あのようにしていただくと，一人ひとりの客を大切に思いながら作っていただいていると実感できる」（40代女性）。「切り株にのったパイ包みを目の前で切り分けてくれるサービスは，エンターテインメント性が高く，初めての客は特に喜ぶ」（50代男性）。

客からの要望にはメニューにないものでも対応する。ビジネスランチを1時間で終わらせたいという要望に応える。誕生日のサプライズにも協力する。ウエディング・プランナーは客が納得するまでとことん付き合う。「NOと言わない」という姿勢は開業当時からのもので，スタッフ全員が共有している。もちろん食材などすべて要望通りとはいかないが，「海老はないけど蟹ならできます」といった具合に，必ず代替案を提示する。従業員全員が，客が望むことは何かを常に真剣に考え，ホスピタリティを重視する姿勢がうかがえる。料理人，スタッフ，客の物理的・心理的距離を最短にして，価値を伝達しているのだ。この姿勢はターゲット以外の客もとらえる。「結婚式に出席した80歳の叔父が兄弟（全員70歳超）の集まりで使う」（30代男性）というように，様々な世代から受け入れられている。

3－5．キハチのサービス・プロフィット・チェーンの分析

従業員の職業アイデンティフィケーション

熊谷氏は，料理とホスピタリティの両方にプロフェッショ

ナルな姿勢を貫いてきた（熊谷 1999）。「シルバースプーン」,「ラ・マーレ・ド・チャヤ」と成功を収めてきた熊谷氏のプロ意識は非常に高い。彼の料理人としてのアイデンティティは，尊敬と共に，料理人やホールスタッフに強烈に植えつけられている。熊谷氏の話になると，料理人・スタッフを問わず，従業員から「料理に対する真摯な向き合い方は衝撃だった」「あんなすごい人に関わることができて幸せに感じる」という発言が聞こえてくる。若手シェフの育成には，半分競争させ半分教えるという方法をとり，本人のやる気を引き出す。職業アイデンティフィケーションの高い熊谷氏からの影響と，キハチのプロのシェフを育成する姿勢と評価システムにより，従業員は職業に対するプロ意識が高くなる。そしてキハチでは，料理人であってもアルバイトであっても，売上，サービス，料理のすべての情報を共有して当事者意識を持たせ，NOと言わない接客のためのコミュニケーション能力を課す。最初は，客とのコミュニケーションが苦手な料理人やスタッフもいるし，テーブルまで料理を運び仕上げをする時間をうまく調整できない料理人もいる。それでも段々とできるようになるそうである。これは，単なるプロフェッショナルではなく，キハチ流プロフェッショナルの育成である。つまり，自分は「料理人である」「スタッフである」という認知に加え，「キハチの料理人である」「キハチのスタッフである」というアイデンティティを持つ。つまり，職業アイデンティフィケーションの高さによって離職意図が上がるのを防ぐ効果がある。

従業員の会社アイデンティフィケーション

キハチのアイデンティティは，「安心・安全」「ジャンルにこだわらないおいしさ」「新しいことへのワクワク感」「客と一緒に楽しい時間を創り出す姿勢」などにある。「新しいことへのワクワク感」の醸成は，サザビーリーグの「半歩先を行くライフスタイル」という理念に通じる。もともと，サザビーリーグに採用される時点で，サザビーリーグのブランドに対して好感を持ち，その理念に共鳴する人材を採用している。そのため，従業員は，熊谷氏に尊敬の念を抱きつつも，キハチやサザビーリーグのアイデンティティに高いアイデンティフィケーションを持っている。その結果として，料理人は2～3年で転職してしまうのが業界の通例であるが，キハチでは生え抜きのシェフが多数いる。会社とのアイデンティフィケーションの高さにより，離職意図が下がっていると考えられる。例えば，副総料理長の岩城氏は創業時からのメンバーだし，青山本店の石川シェフは勤続20年以上になる。スタッフを見ても，キハチの一員として働くことを楽しんでいるようである。レストランでの主役は，言うまでもなく客である。しかし，キハチで働く人々は，まるでその一人ひとりが客を観客とした主役であるかのようにも見えてくる。その振る舞いは，古くからの友人を迎え入れる家族のようであるが，単なる馴れ合いではなく，キハチの一員であるというプロ意識を根底に持つエンターテイナーだ。

キハチのサービスの流れは，メニューを見て，オーダーして，料理が運ばれてきて，食べ終わったら帰る，という単純なものではない。食材を見てからどう調理するかシェフに相談する人もいれば，メニューにはない料理を作って欲しいとお願いする人もいる。客が要望をだし，それに料理人やスタッフが応え，その時の最高の料理とサービスを一緒に創りだす，つまり客は常に共創者となる。このキハチ流ホスピタリティによって，キハチのアイデンティティと従業員のアイデンティティが効果的に伝達されている。

顧客の従業員アイデンティフィケーション

プロの仕事に魅力を感じる客には，特定のシェフの料理を食べたいから行く，このスタッフと会うのが楽しみで行く，という人も少なくない。キハチで特徴的なのは，空間演出やホスピタリティにより，従業員と客との間で関係性が構築されていることである。キハチの従業員は定型のサービスをするのではなく，客と一緒に価値を創造し，その時間や体験，記憶を共有，蓄積していく。すると客は友人の家に招待されているような気分になる。シェフはゲストを料理でもてなす主人である。そんな雰囲気の中で，客はスタッフやシェフとの会話から関係性が構築され，その従業員のプロフェッショナルとしてのアイデンティティを認知し，その従業員への信頼や好感からアイデンティフィ

ケーションを高く持つことが考えられる。「ウエディング・パーティの打合せが毎回4時間を超えても，嫌な顔一つせず相談にのってくれ，当日は1時間オーバーしても急かされることなく，最後まで細やかなサービスを提供してもらった」（30代夫婦）という。この夫婦は，披露宴後に撮ったスタッフのとの記念写真がとても気に入っていて，部屋に飾っているそうである。

顧客の会社アイデンティフィケーション

皆でシェアする美味しい料理，毎回違う料理が楽しめるメニュー，適正なワインの価格，家に招かれたようなホスピタリティ，それを実現するオープンキッチンや細部までこだわったインテリア，テラス席と大きな窓で外苑の緑を楽しめる連続した環境…これらは顧客に，「キハチ青山本店は全てにバランスが取れている」（40代女性），「レストランとしてほぼ完璧」（50代男性）と言わしめる。楽しそうに働いている人々を見て，話して，客はキハチのアイデンティティを理解し，体感する。その居心地のよさから，客はキハチとのアイデンティフィケーションを持つようになると，「夏場に3～4回は訪れるレストランとして定番になりつつある」（50代男性），「もともと好きだったお店だったのでウエディングを考えた」（30代女性）など，リピーターになったり，購買意欲が増したりという行動をとるようになる。来店時に次の予約をして帰る客もいるという。

またキハチ青山本店では，Fun to Shareというイベントを月一回行っている。ある食材にフォーカスした料理を味わうものや夏祭りなどの季節を楽しむものなど，スタッフと客が一体となって楽しむイベントである。スタッフと顔なじみになると，このようなイベントの情報を訪問時にスタッフから直接入手することができ，その場で予約が可能となる。集客はウェブサイトやSNSなどでも行われるが，スタッフとのコミュニケーションの中でほぼ満席になってしまうものもあるという。

キハチ青山本店の主なターゲットは，30代，40代の女性であるが，利用するシチュエーションや年代に制限はない。「オシャレなだけでなく，料理やサービスが色々な世代から受け入れられている」（30代男性）というように，50代，60代でもキハチのアイデンティティに共感し，同一化するオシャレな人々が集まってくる。キハチの経験者はその体験を口コミやSNSで拡散し，連鎖的に客を作りだす。

キハチのサービス・プロフィット・チェーン

上記より，キハチのサービス・プロフィット・チェーンを整理する（図4）。

(1) 会社アイデンティフィケーションの連鎖

まず，キハチのオリジナリティ，空間演出，ホスピタリティのバランスの良さや，客と価値を共創する姿勢にアイデンティファイすることで，顧客と従業員の両方に会社アイデンティフィケーションが生まれている（①②）。従業員と顧客の物理的・心理的距離の近さから関係性が構築され，従業員の会社アイデンティフィケーションの高さは，顧客の会社アイデンティフィケーションに正の影響を与えている（③）。顧客がキハチを自分のアイデンティティの一つとして認知することで，キハチへのロイヤルティが生まれる（④）。ロイヤルティは，購買意欲や口コミを喚起し，キハチに成長や収益をもたらす（⑤）。また，キハチの従業員は会社アイデンティフィケーションが高いため，従業員の離職意図が下がって勤続年数が上がる（⑥）し，ロイヤルティの高い顧客は，離反意図が下がる（⑦）。会社アイデンティフィケーションの高い従業員の離職意図が下がれば，また，顧客の離反意図が下がれば，会社の収益性や成長につながる（⑧⑨）。

(2) 職業アイデンティフィケーションの連鎖

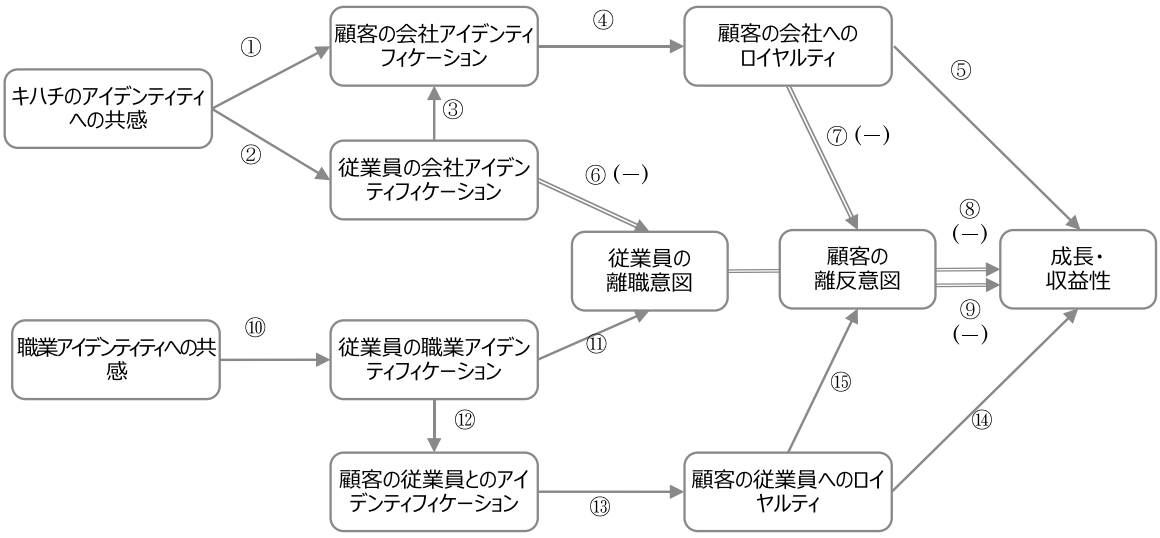
職業に関して，熊谷氏をはじめ，料理人は職業アイデンティティへの共感から，職業アイデンティフィケーションが高い（⑩）。一般的にオーナーシェフでない限り，料理人はおいしい料理を客に作ることを基本に考えるため，コストやファシリティ，食材に関して会社側と対立することもある。会社との摩擦や料理人としての理想は，離職意図に正の影響を与える（⑪）。プロフェッショナルは個人の能力が重要視されるため，自分の力を認めてくれるレストランに転職したり，独立したりする料理人も多い。従業員の短期間での退職は，人材育成コストや採用コストを上げ，企業の成長や収益性に負の影響をもたらす（⑧）。キハ

チでは，従業員と顧客の距離の近さから，顧客はプロの仕事や姿勢に直接接し，従業員とのアイデンティフィケーションを高く持つようになる（⑫）。従業員とのアイデンティフィケーションを高く持つ顧客は，この料理人の料理を食べたい，あのスタッフと話したい等，特定の従業員に対するロイヤルティや購買意欲が生まれる（⑬）。その従業員がキハチにいる間は顧客のロイヤルティや購買意欲はキハチの収益や成長に結び付く（⑭）が，もし転職・独立した場合，条件（立地や価格）が受け入れられるならば，その料理人の転職先や開業したレストランに通うようになってしまい，顧客離反意図を上げることとなる（⑮）。弁護士やコンサルタント，美容師によく見られるように，転職・独立時に顧客を引き連れていってしまう可能性が高くなる。

(3) キハチ・モデルの特徴

キハチにおいて特徴的なのは，従業員の会社アイデンティフィケーションを，職業アイデンティフィケーション以上に育成することで，顧客の会社アイデンティフィケーションを従業員とのアイデンティフィケーション以上に高め，従業員の離職や顧客の離反というリスクを下げている点である。具体的には，プロとしての真摯な姿勢に加え，コミュニケーション力，NOと言わない問題解決力などが，キハチ流料理人・キハチ流スタッフというプロフェッショナルになる条件である。これは職業アイデンティフィケーションの形成要素であると同時に，会社アイデンティフィケーションの形成要素であるから，離職意図を下げる効果がある。つまり料理人という職業に共感したアイデンティフィケーションは離職意図を上げるが，キハチ流料理人というアイデンティティに共感したアイデンティフィケーションは，離職意図を下げる。企業にとってマイナスの影響を持つ職業アイデンティフィケーションを必要以上に高くしたくない一方，プロとして客の共感を得るサービスを提供するためには，職業アイデンティフィケーションの高さを推進することも重要である。このキハチ流プロフェッショナルは，職業アイデンティティに理解を示しつつも，狙いは会社アイデンティフィケーションであるところが興味深い。キハチ流のおもてなしをするプロフェッショナルは，会社アイデンティフィケーションが高まる。高い職業ア

図4　キハチのサービス・プロフィット・チェーン



(−)とした以外の相関はすべて(＋)
出典：筆者作成

イデンティフィケーションと，それを超える高い会社アイデンティフィケーションを持つ従業員が，キハチの成長を支えている。

IV. 結語

4－1．示唆

関係者のインタビューから，キハチのサービス・プロフィット・チェーンには，会社アイデンティフィケーションの連鎖と職業アイデンティフィケーションの連鎖があり，会社アイデンティフィケーションの連鎖がより強く作用していることが分かった。通常，職業アイデンティフィケーションの高い従業員が辞めた際，顧客離反を起こす可能性が高いが，キハチでは会社アイデンティフィケーションが高くなる工夫がされているため，そのリスクを低く抑えている。職業アイデンティフィケーションの高いプロフェッショナルを置くサービスにおいて，会社アイデンティフィケーションの高いプロフェッショナルを育てるという考え方は，会社へのロイヤルティを強化し，従業員の離職や顧客の離反の影響を抑える施策となる。

サービス業において，プロフェッショナルであるサービス・エンカウンターの職業アイデンティフィケーションに関連する文献はまだ少なく，また，顧客のプロフェッショナル従業員に対するアイデンティフィケーションとロイヤルティを調査した文献もほとんど無いことから，そのモデルを導出した本研究には一定の意義がある。キハチのサービス・プロフィット・チェーンは特定のケースではあるが，サービス業において一般化する際の参考になる上，キハチ流のプロフェッショナルというアイデンティティの形成は，プロを育てようとする組織において，成長につながる施策の一例として，実務への示唆となる。

本稿の学術的な貢献は，従来のサービス・プロフィット・チェーンに，組織と職業の両方のアイデンティフィケーションを考慮に入れることで修正を加え，更に議論を発展させるものである。サービス業において，プロフェッショナルであるサービス・エンカウンターの職業アイデンティフィケーションに関連する文献はまだ少なく，また，顧客の従業員に対するアイデンティフィケーションとロイヤルティを調査した文献もほとんど無いことから，その関係を追及した本研究の意義は大きい。

また社会的貢献は，本研究により，サービス業における雇用者が長期的な収益を確保するために，考慮しなければいけない要素を提供することである。従業員のプロフェッショナル化を進め，職業アイデンティフィケーションを高めることには，効果とリスクの両方があるという指摘は，実務への示唆となる。

4－2．今後の方向性

今回の調査では，キハチの事例から探索的にサービス・プロフィット・チェーンのモデルを導出した。組織アイデンティフィケーションという組織研究で扱われてきた概念をマーケティング分野に取り入れたことで，アイデンティティ形成という人間の深層の欲求を理解し，顧客との関係性をより深化することが可能になる。本稿は，理論と事例でその説明を試みたものであるが，今後は，一般化のために業種・業界をさらに広げた事例の研究や，細部を定量的に調査していくことが望まれる。

参考文献

Ahearne, M., Bhattacharya, C. B., & Gruen, T. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-585.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management.the Academy of Management Review*, 14(1), 20.

Bamber, E. M., & Iyer, V. M. (2002). Big 5 auditors' professional and organizational identification: Consistency or conflict? *Auditing, 21*(2), 21-38.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.

Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59(4), 46.

Boyt, T. E., Lusch, R. F., & Naylor, G. (2001). The role of professionalism in determining job satisfaction in professional services. A study of marketing researchers. *Journal of Service Research*, 3(4), 321-330.

Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.

Conchar, M. (1998). Conceptual foundations for the professional services: Criteria for identification, a classification scheme and a definition. *American Marketing Association*. Conference Proceedings, 9, 253.

Frey, R., Bayón, T., & Totzek, D. (2013). How customer satisfaction affects employee satisfaction and retention in a professional services context. *Journal of Service Research*, 16(4), 503-517.

Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K., & Hereford, J. F. (2009). Combined Effects of Organizational and Professional Identification on the Reciprocity Dynamic for Professional Employees. *Academy of Management Journal*, 52(3), 506.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994, Mar). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72, 164.

Hogg, M. A. & Abrams, D., (1988). Social identifications: a social psychology of intergroup relations and group processes. Routledge. 邦訳, M. A. ホッグ, D. アブラム (1995)『社会的アイデンティティ理論 : 新しい社会心理学体系化のための一般理論』吉森護, 野村泰代訳, 北大路書房

Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. Academy of Marketing Science.Journal, 32(2), 144-158.

Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.

Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *The Journal of Services Marketing*, 26(5), 332-341.

Johnson, M. D., Morgeson, F. P., Ilgen, D. R., Meyer, C. J., & Lloyd, J. W. (2006). Multiple professional identities: Examining differences in identification across work-related targets. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 498.

Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.

宮副謙司編著 (2015)『ケースに学ぶ 青山企業のマーケティング戦略』中央経済社

Krausert, A. (2014). HRM systems for knowledge workers: Differences among top managers, middle managers, and professional employees. *Human Resource Management*, 53(1), 67.

久保田進彦 (2003)「リレーションシップ・マーケティング研究の再検討」『流通研究』6(2), 15-33

久保田進彦 (2012)『リレーションシップ・マーケティング：コミットメント・アプローチによる把握』有斐閣

熊谷喜八 (1999)『一食懸命物語　KIHACHI』海竜社

Lovelock, C. & Lauren W. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. Prentice-Hall. 邦訳, クリストファー・ラブロック, ローレン・ライト (2002)『サービス・マーケティング原理』小宮路雅博監訳, 高畑泰, 藤井大拙訳, 白桃書房

Luo, X., & Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 71(2), 133.

Maister, D. H. (1997). Managing the Professional Service Firm. Free Press. 邦訳, デービッド マイスター (2002)『プロフェッショナル・サービス・ファーム―知識創造企業のマネジメント』東洋経済新報社

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational*

Behavior (1986-1998), 13(2), 103.

Marin, L., & Maya, S. d. (2013). The role of affiliation, attractiveness and personal connection in consumer-company identification. *European Journal of Marketing, 47*(3-4), 655-673.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665-683.

南知恵子（2012）「サービス品質と顧客満足」『流通研究』14(2_3), 1-15

南知恵子・小川孔輔（2010）「日本版顧客満足度指数（JCSI）のモデル開発とその理論的な基礎」『マーケティングジャーナル』30(1), 4-19

Mishra, S. K. (2013). Perceived external prestige and employee outcomes: Mediation effect of organizational identification. *Corporate Reputation Review, 16*(3), 220-233.

西脇暢子「組織研究の視座からのプロフェッショナル研究レビュー」組織学会編.『組織論レビューⅠ　組織とスタッフのダイナミズム』第3章, 白桃書房.

Nikolova, N. (2007). *The Client-Consultant Relationship in Professional Business Firms*. Koelner Wissenschaftsvlg.

大生定義（2011）「プロフェッショナリズム総論」『京府医大誌』120(6). 395-402.

小野譲司（2010）「JCSIによる顧客満足モデルの構築」『マーケティングジャーナル』30(1)

Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12(1), 72-111.

Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1991). Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications. *HR.Human Resource Planning*, 14(2), 141.

Scott, C. R., Connaughton, S. L., Diaz-Saenz, H., Maguire, K., & al, e. (1999). The impacts of communication and multiple identifications of intent to leave: A multimethodological exploration. *Management Communication Quarterly* : McQ, 12(3), 400-435.

Snizek, W. E. (1972). Hall' s Professionalism Scale: An Empirical Reassessment. *American Sociological Review, 37*(1), 109-114.

Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & McColl-Kennedy, J. (2011). The marketing practices-performance relationship in professional service firms. *Journal of Service Management*, 22(3), 292-316.

高尾義明（2013）「組織成員のアイデンティフィケーション」組織学会編.『組織論レビューⅠ　組織とスタッフのダイナミズム』第5章, 白桃書房.

トーマス H. ダベンポート「『サービス・プロフィット・チェーン』が今なお重要である理由」2014年1月31日. Harvard Business Review. ウェブ記事. http://www.dhbr.net/articles/-/2370

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., . . . Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.

Whetten, D. A. (2006). Albert and whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.

Wu, S., Tsai, C. D., & Hung, C. (2012). Toward team or player? how trust, vicarious achievement motive, and identification affect fan loyalty. *Journal of Sport Management*, 26(2), 177.

山城慶晃「組織アイデンティティの三つの基準とは何だったのか？－経営学輪講 Albert and Whetten (1985) －」赤門マネジメント・レビュー 14巻2号（2015年2月）

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. Gremler, D. D. (2012). *Services Marketing; Integrating Customer Focus Across the Firm*. 6th Edition. McGraw-Hill Irwin.

オーラルセッション ― 報告概要

〈意図せざる結果〉の探求の精緻化

― 既存事例研究の再解釈を通して ―

首都大学東京大学院 社会科学研究科 経営学専攻 博士後期課程
石澤 泉

要約

本稿の目的は，沼上 (2000) の「企業の環境に関する既存研究の流れを題材として展開し，その上で〈意図せざる結果〉を探求するという研究スタンスが経営学研究をする上で非常に魅力的である」(沼上 :2000,p21) という主張に依拠し，〈意図せざる結果〉の探求の精緻化を試みるものである。具体的には，コマツ・コムトラックスを分析する既存研究を手がかりにしながら，競合企業の存在と目に見えない市場の相互作用を通しての競争戦略の観点から再解釈を試み，〈意図せざる結果〉としての間接経営戦略として異なる分析，見方を提示する。結果として示されるのは，コマツ・コムトラックスの企業間の競争，市場環境の変容，それに反応する顧客など，多面的な関係から創発される〈意図せざる結果〉を利用する間接経営戦略性である。

キーワード

事例研究，事後創発，意図せざる結果，間接経営戦略，戦略ジレンマ

I. はじめに。

本稿の目的は，沼上 (2000) の「企業の環境に関する既存研究の流れを題材として展開し，その上で〈意図せざる結果〉を探求するという研究スタンスが経営学研究をする上で非常に魅力的である」(沼上 :2000,p21) という主張に依拠し，〈意図せざる結果〉の探求の精緻化を試みるものである。この試みは，経営学はもちろんマーケティング論にとっても重要な意味を持つ。例えば，水越(2006) は，この沼上 (2000) の〈意図せざる結果〉と主要な論点である間接経営戦略について，マーケティング(市場戦略) 論の立場から理論を展開し，マーケティングの基本視座とも言うべき消費者 (市場) の存在こそが，経営学における〈意図せざる結果〉の理解にあたって鍵になること，ひいては間接経営戦略を有効にする上で重要な鍵になることを示すことになる，と主張する。本稿の意義は，この基本視座を通して，既存研究が生み出した知見を十分に生かしながら，既存研究を再解釈し，マーケティング論における理論と実務に貢献することである。

本稿では，沼上(2000) を基調として，コマツ･コムトラックスを分析する既存研究を手がかりにしながら，競合企業の存在と目に見えない市場の相互作用を通しての競争戦略の観点から再解釈を試み，〈意図せざる結果〉としての間接経営戦略として異なる分析，見方を提示する。分析にあたり，本研究では，先行研究はもとより，対象企業へのインタビューのほか，出版物，マスコミ掲載記事などの二次情報も整理した。

II. 先行研究　沼上 (2000)『行為の経営学』

本稿がその論理を依拠する沼上 (2000) の〈意図せざる結果〉の大枠を本稿との関係で要点をまとめると，環境を構成する行為主体たちが生み出す〈意図せざる結果〉を解釈･合成という指針に基づいて解明することによって，間接経営戦略が明らかになる。そのためには，実践家たち主体に注意を払い，行為が合成されていくプロセスを，時間展開を伴って把握する事例研究を用いた記述が重要な役割を果たす，ということである。

水越 (2006) は，この沼上(2000)の間接経営戦略について，〈意図せざる結果〉を前もって取り込む戦略と〈意図せざる結果〉を利用する戦略の二つの側面がある，似ているように見えて，その背景にあるものが違う，と指摘する。原理的に〈意図せざる結果〉は戦略の外で発生する。消費者を，組織にとって決定的な他者として仮定できるか

どうかが重要になるとして，間接経営戦略は〈意図せざる結果〉が発生することを利用する戦略であると理解する方が有効的であり，それはマーケティング的間接経営戦略と呼ぶことができる，と主張する。実際，松嶋・水越（2008）は，企業間の多面的な競争とその競争に独自の価値を見出す顧客が総体となって，市場が創発されるダイナミズムを，日本のオンライン証券業界の事例で例証している。本稿は，このマーケティング論の基本視座を通して解釈・合成する。

III. 事例研究の選択

〈意図せざる結果〉を探求するにあたり，コムトラックスの事例を取り上げる。理由は，大きく二つあげることができる。第一に，非常に多くの研究の事例として採用され，事例として優れていると考えられることである。Google スカラーによれば，コムトラックス検索で129件の事例が検索される[1)]。製品・技術，ビッグデータ，ICT などの技術，情報系のテーマからビジネス・イノベーション系，さらに共創価値，意味的価値などマーケティング系などのテーマで事例として取り上げられている。

その上で第二の点として，いくつかのコムトラックスの事例では，〈意図せざる結果〉が断片的に示されていることが指摘できる（藤川・阿久津・小野:2012）。また，技術・情報系の先行研究以外のテーマでも，これまでのコムトラックスの分析は，解釈的な研究が多いように思われる。これらの研究はいずれも解釈・合成には至っていないものの，それゆえに，これらの先行研究を手がかりにしながら，われわれは〈意図せざる結果〉の理解をうまく深めることができると思われる。

IV. 行為のプロセスの再整理と〈意図せざる結果〉の発見

コムトラックスの歴史を見ると，盗難対策という意図した行為を，レンタル店の高い評価という〈意図せざる結果〉，中国市場で債権管理の課題に対する有効なツールになるという〈意図せざる結果〉を取り込み，利用した。搭載30万台までになる10年近い時間は，意図せざる実績作りの時間であった。それは(1)実践を通じて見出された「差異」によって既存の制度的ルールを相対化し，（2）それを変化させるレバレッジを利かせた企業間の多面的な競争に対して（3）顧客もまた価値を見出すことで，市場や反市場が創発するダイナミックを捉え（松嶋，水越:2008），〈意図せざる結果〉を利用する制度的経営戦略である。

コムトラックス先行研究内容内訳件数　筆者分類（Google Scholar コムトラックス　検索）

製品・技術	33
ビッグデータ、モニタリング	24
サービス、ビジネスモデル、イノベーション	23
ICT	17
経営、MOT	10
環境、省エネ、効率化	6
価値共創	3
意味的価値	2
経験価値	1
その他	10

V. コムトラックスの間接経営戦略性

コムトラックスの間接経営性を解釈すると次のようになる。教科書（先行研究）的解釈では，コマツとユーザー間の日常的な対話による相互作用のプロセスを経て，事後創発的に価値共創されたもの，になる。これに対し，間接性に注目し，解釈と合成をすると，次のように説明できる。既存市場のベンチマークのキャタピラー社はリアルで充実したサービス網による豊富な経営資源により競争優位な地位を築いている。コマツは盗難対策という国内の問題対策のためにGPS・ICT機能を建設機械に搭載して情報収集能力を向上させていた。市場は既存の日欧米市場から，中国，ほか新興国市場が成長センターになっていたが，広大なエリアの中国，新興国市場では，リアルなサービス網は整備されていない。加えて，個人顧客の多い市場でローン購入が多く，債権管理が直近の課題である。コムトラックスで蓄積したICTノウハウが中国という広大な新市場で活躍することになる。さらに，広大なエリアの稼働状況の集合知によって経済指標の先取りも可能にし，重要な情報資源として経営戦略の指標になっている。このように，競合との経営資源比較，既存市場と新市場の環境の相違といった外部環境を含めて解釈・合成すると，コムトラックスの間接経営戦略性を明らかにすることができる。

VI. 結語

インプリケーションとして次のようなことが言える。始めの合理的目的，意図と離れて，顧客や市場との相互作用により〈意図せざる結果〉が生まれ，その結果を継続的に取り込んで価値化し制度化する。その後〈意図せざる結果〉を取り込んで新たな動機や意図を生み出し利用する間接経営戦略としてダイナミックに展開する。特に，競争戦略や新市場戦略では，既存の経営資源との組み合わせや場の変化による競争環境の変容に対応する間接経営戦略が機能する。間接経営戦略は，競合からの同質性をできるだけ回避させる，遅らせるために，競合の内なる経営資源の制約の下に自由に戦略変更できず，競合の強みを弱みに変える戦略ジレンマを十分に意識して模倣困難な状況を作り出すことができる。同時に〈意図せざる結果〉を取り込んで，間接経営戦略化できるかどうかは，企業の側に，創造的瞬間があるかどうかにも，関わってくる。

注

1) Google Scholar で　コムトラックス　検索。2015年7月現在

主な参考文献

石井淳蔵（2004）『マーケティングの神話』岩波現代文庫

石井淳蔵（2007）「競争的価値創発プロセス概念とケース記述の手法」『慶応経営論集第24巻第1号：2007年3月』pp2-24

石井淳蔵（2009）『ビジネス・インサイト』岩波新書

坂根正弘（2011）『ダントツ経営』日本経済新聞出版社

沼上幹（2000）『行為の経営学』白桃書房

沼上幹，浅羽茂，新宅純二郎，網倉久永（1992）「対話としての競争　～電卓産業における競争行動の再解釈～」『組織科学』Vol.26 No.2 pp64-79

藤川佳則，阿久津聡，小野譲司（2012）「文脈視点による価値共創経営：事後創発的ダイナミックモデルの構築に向けて」『組織科学』Vol.46 No.2 pp38-52

松嶋登，水越康介（2008）「制度的戦略のダイナミズム：オンライン証券業界における企業間競争と市場の創発」『組織科学』Vol.42 No.2 pp4-18

水越康介（2006）「マーケティング的間接経営戦略論への試論～意図せざる結果の捉え方について～」『組織科学』Vol.39 No.3 pp83-92

オーラルセッション ― フルペーパー

競争的・創発的使用価値を通した消費者への企業の影響可能性

― 複雑系科学に基づく分析 ―

法政大学大学院 経営学研究科 博士後期課程
本條 晴一郎

要約

消費者が製品の使用価値を認識するメカニズムについて，競争的使用価値および創発的使用価値が知られている。これらの概念は，意味の伝達が原理的には不可能であることを示唆していることから，これまで科学的な裏付けは与えられてこなかった。本稿では価値がどのように消費者に認識されるかのメカニズムを，神経心理学実験の結果に依拠した形で，複雑系科学の成果を踏まえて記述する。その記述に則ることにより，企業による消費者への影響可能性が限定的であること，および，完全な操作を目指すことが，価値の源泉を失う弊害となることを示す。

キーワード

使用価値，コンテクスト，操作

I. はじめに

消費者が製品の意味をどのように認識するかは，マーケティング活動を含む企業活動を遂行する上で理解しておくべき重要事項のひとつである。消費者にとっての製品の意味とは，当該製品の財としての有用性，つまり，使用価値(value in use)に他ならない。そうした有用性ゆえに，製品は消費者の精神的あるいは肉体的欲望を満足させることができる

では，消費者の意味の認識に，企業はどのように関係することができるのだろうか。また，関係できるとしたら，その程度はどの程度まで可能なのだろうか。本稿では，これらを研究課題として，消費者の捉える使用価値への企業の影響可能性を明らかにすることを目指す。

本稿の構成は以下の通りである。まず，競争的使用価値概念および創発的使用価値概念について概説することにより，それらの特徴を述べる。次に，使用価値概念が企業による消費者の操作可能性を否定する一方，人間の意識的合理化傾向が，企業による操作可能性を肯定することを述べる。その上で，人間のコンテクスト把握および意味把握のメカニズムを概説し，使用価値概念の検討に当てはめることで，使用価値への影響可能性が限定的であることを示す。最後にまとめを行う。

II. 競争的使用価値および創発的使用価値

石原(1982)は，マーケティング競争における使用価値として，競争的使用価値概念を提唱した。そのねらいは，消費者の欲望に適応するという企業の消費者志向と，消費者の欲望の創出や欲望に対する企業による操作が，一見両立していないという問題を解消することにあった。マーケティングは，ある場面では消費者の欲望を全面的に肯定した上で，その欲望に適応するように行動する企業活動として語られるが，別の場面では消費者の欲望を操作することに主眼が置かれる。この問題に対するひとつの理解は，必要(needs)と欲望(wants)を区別した上で，後者のみが操作可能であるとするという立場である(Narver & Savitt 1971, Alderson 1957)。しかし，こうした区分をしたとしても，必要と欲望の関係，特に，欲望が必要からどのように生まれるかが明確になっていないならば，問題は解消したとはいえない。

この問題に対する石原(1982)の分析は以下の通りであった。人間の生理的欲求に基づくような自然的欲望，例えば，食欲や睡眠欲などは，どのように充足されるかの方法があらかじめ予定されていない抽象的欲望である。この抽象的欲望を充足するために具体的な財の消費を行う際，その消費の過程で充足のされ方が予定された具体的欲望が生まれる。つまり，消費者は，具体的な生産の提示によって，はじめて製品に対する欲望を形成する。

製品の使用価値は，財の消費の過程で形成された具体的欲望に対応するものとして認識される。こうした使用価値は，マーケティング活動という，市場における価値実現競争の中から生まれ，なおかつ各個別企業の競争的・差別的価値実現の担い手となっていることから，「競争的使用価値」と定義される。

石原(1982)の分析と競争的使用価値概念の定義から帰結されたことは，まず，消費者の欲望が，企業による生産・供給から独立していないということである。つまり，マーケティングは，消費者に対する企業の受動的適応ではない。一方で，企業による消費者の欲望操作の限界も指摘された。その理由として，(1)競合企業も同時に欲望操作を目指していることから各企業の努力が各々相殺されること，および，(2)消費者自身に学習能力があることから企業の操作に対する抵抗力が増大していくことの2点が挙げられた。

消費の過程で生まれる使用価値は，競争的使用価値のみに留まらない。西川(2010)は，製品の使用場面の観察(observation)を通したデザインプロセスを検討することを通じて，創発的使用価値概念を提唱した。製品の使用価値には，製品とその周りで関係する製品の複合的な物質性と，身体性との相互作用により創発的に生じるものがある。例えば，玄関のタイルの目地が，傘を立てかける際のすべり止めとして利用されていることがある。こうした使用価値は，消費者の行為の過程で，使用場面でしか得ることができない。つまり，人間が行為をするなかで物質性と身体性が顕わになることから創発的に生じるものであり「創発的使用価値」と定義される。創発的使用価値は，企業間の価値実現競争がない場合でも生じるという点で，競争的使用価値を補完する概念となっている[1)]。

競争場面において生み出される競争的使用価値と，使用場面において生み出される創発的使用価値は，どちらも具体的な製品があってはじめて生じるものであること，および，企業の生産の過程ではなく，消費者の消費・使用行為の過程で生まれるものであることが共通している。

III. 企業による消費者の操作可能性

I. 使用価値概念から示唆される操作不可能性

石井(1993a: 1993b: 2012)は，競争的使用価値概念について検討することを通して，消費者が企業の事前の想定通りに製品を受け入れないことを示した。このことは，企業による消費者の操作が上手くいかないことを述べているに等しい。

例えば，ネスレ・コンフェクショナリー社が発売しているチョコレート菓子である「キットカット」は，甘いお菓子であることを超えて消費者に受験グッズとして認識されている。そのきっかけは，「きっと勝つ」という語呂合わせを通して縁起物という競争的使用価値が生まれたからであった。後に受験生向けのキャンペーンや商品展開がなされたとはいえ，縁起物という使用価値は，企業が製品の生産時に事前に想定した使用価値ではない(石井 2007; 高岡 2006)。

石井の主張は，使用価値が消費者の消費・使用行為の過程で生まれることを踏まえて，使用価値が恣意的であることを述べたものである。また，マーケティング競争の過程で生まれた使用価値は，他の価値でもあり得たという意味で偶有的な価値とされる。そこで問題になっていることは，価値はものに内在していないということ，そしてそのことにより，企業から消費者へ事前に想定した価値を伝えることが不可能だということである。例えば，チョコレート菓子そのものから，それが縁起物であるという判断を下すことは不可能である。

伝達可能な価値が製品に内在しないことにより，企業の消費者に対する操作可能性は，石原（1982）の当初の想定よりも小さいものになる。なぜなら，(1) 競合企業も同時に欲望操作を目指していることから各企業の努力が各々相殺され，(2) 消費者自身に学習能力があることから企業の操作に対する抵抗力が増大していくだけではなく，(3) 企業の想定する使用価値が，原理的には伝わらないからだ。

また，価値の伝達が原理的には不可能であることは，逆に消費者による企業の操作も不可能となることを含意する。つまり，企業が消費者に対して完全に受動的な存在として適応することも不可能ということになる。

以上の点を踏まえると，企業による消費者の操作は不可能であるが，そのことを前提とした上で消費者に影響を与える手段を模索することが，企業努力だということになる。

2. 人間の合理化傾向から示唆される操作可能性

人間が自らの行為を合理化する存在であることは，社会心理学や神経心理学の様々な実験から知られている。

Festinger (1957) は，人間は意識によって行動を決めるのではなく，周囲からの影響によって行動を変え，その後に行動を正当化させるために意識内容を変化させることを見出した。周囲の影響と，元々持っていた意識内容が矛盾する場合，意識内容の方が事後的に変化する。

また，Nisbett and Wilson (1977) による実験は言語による理由説明の不確かさを示した。消費者は，左右の列に並んだ4足の全く同じナイロンストッキングを見せられ，それらの中から最も高品質のものを選んだ上で，理由を説明することが求められた。右側のストッキングが高品質のものとして選ばれることが多い一方で，消費者はその理由として，ストッキングの位置ではなく，ストッキングの質のちがいについて言及するという結果になった。つまり，消費者は実際には認識されていない使用価値を，言語による理由付けを通して主張するということである。

Libet らは，一連の実験研究で，人間の動作のレベルにおいてすら，行為が意識的な意思決定自体に先立つことを示した (Libet 2004)。自発的な筋運動の際に観測される準備電位 (readiness potential) は，意識が生じるより前に観測される。つまり，非意識的な意図は意識に先立つ。しかし，その一方で，意識の気づきは 0.5 秒程度，主観的にさかのぼりをみせる。このことから，当人はあたかも意識が行為を決定したかのように感じるのである。

これらの実験が示したように人間が自らの行為を意識的合理化することを踏まえると，何らかの手段で強制的に消費行動を取らせた場合，消費者は少なくとも意識的には企業にとって都合の良い意味付けをしてくれると考えることができる。つまり，意味が伝わらないことを前提としつつ，消費者が事後的に意味付けすることを企業側が都合良く利用することで，消費者を操作する可能性が拓かれるということになる。

意味が伝わらないことは，企業による消費者の操作可能性を否定し，一方で消費者の意識的正当化は企業による消費者の操作可能性を肯定する。これらのどちらに，真理があるのだろうか。そして，意味や価値を伝えることが原理的に不可能であることが事実にしても，意味が伝わらないと考えて消費者に働きかける場合と，意味が伝わると想定して消費者に働きかける場合に帰結のちがいがあるかどうかは実際的な問題として重要であろう。

以下では，人間のコンテクスト把握のメカニズムを検討することで，企業の消費者への影響として，何が可能で，何が不可能であるかを明らかにする。

IV. 複雑系科学による意味把握のメカニズム

1. コンテクスト認識のメカニズム

競争的使用価値と創発的使用価値に共通する，使用価値は消費あるいは使用場面で生まれるという特徴，および，石井によって指摘された価値や意味は伝わらないという性質は，人間のコミュニケーションとどのような関係になっているのだろうか。これらの問題は，意味を捉えると

いう生物特有の現象がどのように起きているかを考えることによって理解することができる。以下では，本條(2009)に依拠して，コンテクスト把握のメカニズムを概観する。

生物は外界から様々な刺激を受けているが，その刺激の意味がどのようなものかは自らが置かれているコンテクストに依拠して決まる。ここでの刺激には，他者の発話や，企業から購買する製品も含まれる。こうした刺激は，コンテクストに対比される存在として，メッセージと呼ばれる。つまり，メッセージの意味は，コンテクストとの対応によって決まるということである。

では，コンテクストはどのように捉えられるのだろうか。コンテクスト把握についての理論は，Bateson (1972)がコンテクストマーカー概念を提案したことにさかのぼることができる。コンテクストマーカーとは，生物が別のコンテクストにある同じ刺激に対して異なった反応をするときに，コンテクストを区別するために使われる情報源として定義された。

Bateson (1972)によると，コンテクストレベルのメッセージ，つまりメタメッセージが存在し，それがコンテクストマーカーとしての役割を果たす。しかし，Bateson (1972)の主張はここで破綻している。なぜなら，メタメッセージがどのようなコンテクストにあるかを判断するためのコンテクストマーカーとして，次数がもう一次高いメタメタメッセージが必要になるからだ。そして，この手続は無限に繰り返され，同時にコンテクストについてもコンテクストのコンテクスト，コンテクストのコンテクストのコンテクスト，と次々に扱う必要が生じる。つまり，メッセージの等級があり，それがコンテクストを指し示すと考えると，無限退行に陥るので，メタメッセージが存在するという想定が誤っているといえる。

Bateson (1972)の誤りは，個別メッセージの吟味を起点としたことに起因する。山鳥 (1997)によると，言語コミュニケーションにおけるコンテクストの把握は，個別のメッセージを吟味する以前に行われる。言語が理解される場面において，最初になされることは，自分と相手を含む情況全体のコンテクストが読み取られることである。その上で，ことばの音声的特徴から，大まかな意味が把握される。最後に3段階目として，正確な音韻処理がなされ，細かい意味が理解される。つまり，コンテクストの把握が先立ち，記号の理解は，捉えたコンテクストに基づいてなされている[2)]。

では，コンテクストマーカーとしての役割を果たしているものは何であろうか。その手がかりは，Damasioらによってソマティックマーカー仮説(the somatic marker hypothesis)として与えられた(Damasio et al. 1991; Damasio 1994)。Damasioらは，人間が何らかの感情を抱いた結果，それに合わせた身体状態を取るのではなく，特定の状況に置かれると，まず身体が反応し，その後に感情が生じることに注目し，情動(emotion)と感情(feeling)を定義し直した。情動とは身体の状態が一時的に変化することであり，感情とは身体反応の変化を脳内で表すこと，つまり情動を感じることである。そして，脳の前頭前野腹内側部(ventromedial prefrontal cortex)に損傷を負った結果，特定の情動を失うとともに適切な社会的行動が取れなくなったVM損傷患者と，健常者を比較した一連の神経心理学実験により，情動反応が意思決定に影響を及ぼすことを見出した。ここでいう身体の状態変化とは，西川(2010)が創発的使用価値を提唱する際に扱ったような，製品の物質性と相互作用をする物理的な身体性ではなく，内臓の状態や筋電位などの身体の内的状態の変化を意味している。Damasioらによると，人間が意思決定をする際に，情動反応の意識的表現である感情が，選択肢に重み付けをするバイアスとして働くとされる。

ところが，情動反応がソマティックマーカーとして意思決定の際のバイアスとして働くという説では，ソマティックマーカー仮説を証明するための実験を上手く説明することができない。Becharaらは，ギャンブル課題(the Iowa Gambling Task)というカードゲームを考案し，短期的には大きな利益が得られるが長期的には損をするカード列と，短期的には小さな利益しか得られないが長期的には利益を得られるカード列のどちらが好まれるかにつ

いて，VM損傷患者と健常者を比較した。その結果は，VM損傷患者は一貫して長期的に損をする一方，健常者は長期的に利益を上げるというものであった(Bechara et al. 1994; 1997; 2000)。もし，情動反応がバイアスとして働いているならば，情動反応を失ったVM損傷患者は一貫して損をするのではなく，損をする場合と利益を上げる場合がランダムに起きるはずである[3)]。つまり，ここでは情動反応は，バイアスではなく，コンテクストを把握するための情報であるコンテクストマーカーとして働いていると結論付けることができる。

2. コミュニケーションにおける意味の把握

情動反応がコンテクスト把握を司ることを踏まえて，メッセージの発し手がいるコミュニケーションの場合について，意味把握のメカニズムを表すと，図1および図2の通りになる。

まず，発し手から受け手にメッセージ群が送られる。メッセージ群は塊として送られており，その中でどのメッセージが受け手にとって意味のあるものとして切り出されるかは，この段階では不明である。さらに，受け手が受け取るものは，発し手から送られたメッセージ群に限られない。まず，体調や気分などの変化を引き起こす身体の内部状態や，脳神経系に蓄えられた記憶も，内部環境からのメッセージ群として受け取られる。そして，コミュニケーションの相手であるメッセージの発し手以外からも，様々な刺激を受け取ることになる。これらは一括して，外部環境からのメッセージ群と呼ぶことができる。

発し手からのメッセージ群，内部環境からのメッセージ群，外部環境からのメッセージ群を刺激として受けることで，受け手の身体は一次的な変化，つまり情動反応を引き起こす。この情動反応が自らの置かれたコンテクストがいかなるものかを捉えるコンテクストマーカーとしての役割を果たすことで，受け取ったメッセージ群からコンテクストが創発することになる(図1)。

次にコンテクストを踏まえることで，コミュニケーションの相手である発し手から受け取ったメッセージ群の中から，意味付けが有用なメッセージが類別されて切り出される。そして，そのメッセージがコンテクストの中に置かれることにより，意味が認識される(図2)。価値の認識は，意味の認識のひとつの形といって良い。

図1. コンテクストの創発

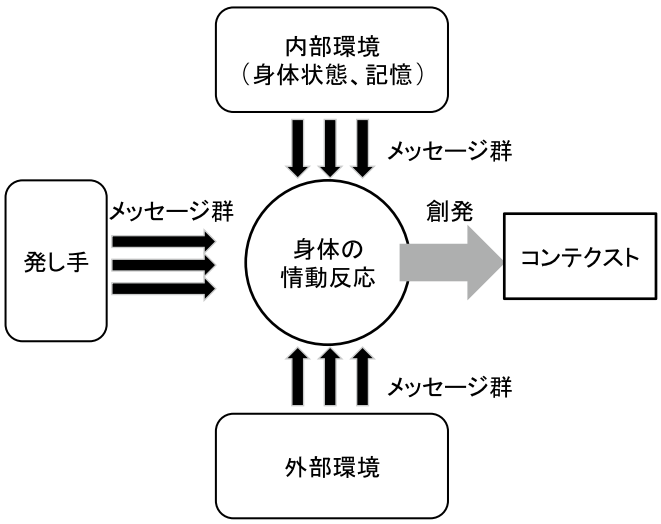
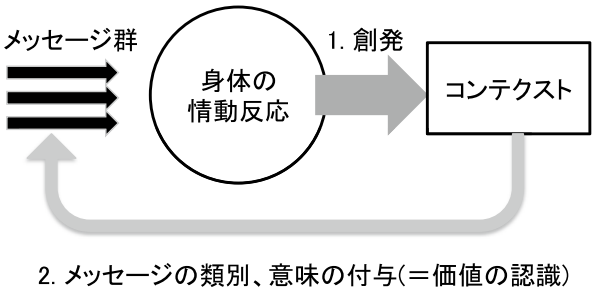


図2. 意味の付与



V. コンテクスト把握のメカニズムから見た使用価値

コンテクスト把握のメカニズムおよび，意味付けのメカニズムについては，人間の営為一般に対して成り立つ。その仕組みは，コミュニケーションにおいても，消費の場面においても，あるいは，新たな製品開発をする場面においても成り立つ。

では，上記のメカニズムを踏まえて，競争的・創発的使用価値概念，および，人間の意識的合理化傾向を利用した操作可能性について検討するとどのようになるだろうか。以下では，コミュニケーションにおける意味把握のメカニズムの特徴を挙げることにより，これらの問題について議論する。

まず，コンテクスト把握のメカニズムについて特筆すべきことの1点目として，発し手から送られるメッセージ群から，直接コンテクストが生まれるわけではないということがある。つまり，メッセージ群が人間の身体から切り離された状態では，どのような情報処理がなされたとしても，そこからはコンテクストを見出すことができないということである。このことはNonaka (1994)やNonaka and Takeuchi (1995)の用語を借りると，明示知のみからコンテクストを創発することができないと言い換えることもできる。使用価値に関していえば，消費者がどのような使用価値を認識するかについて，企業が事前に想定できないことが，この特徴によって引き起こされる。

次に，2点目として，コンテクストは身体の情動反応に基づくものであるゆえに，個人的かつ時間限定的なものにならざるを得ないということがある。身体を共有できないがゆえに，コンテクストを共有することはできない。また，身体反応は常に一定ではないという不安定性がある。このことからわかるのは，コミュニケーションとはそもそも意味を伝達するものではない，ということである。同じ製品，つまり同じメッセージを見ている場合でも，各々はそれらに対して独自の意味付けをする。各自の意味付けがかけ離れていても，そこで何らかの紛争が起きていなければ，コミュニケーションは成立していると見なされる。何らかの紛争状態が生じた場合，メッセージのやり取りによって紛争状態の解消が図られたとしても，その結果として，同じメッセージに対して同じ意味付けがなされたと期待することは，誤っている[4)]。このことは，メッセージが明示的なものである場合も，非言語コミュニケーションの場合のように非明示的なものである場合も同様である。そして，コンテクストはコミュニケーションの中で，その都度創発するものであり，実体として存在するわけではない。つまり，コミュニケーションにおいては，伝達されるメッセージが時間限定的なものであるだけではなく，コンテクスト自体も時間限定的なものであるということだ。このことは，1点目の特徴に続いて，消費者の認識する使用価値に対する企業の影響に限界を定める。つまり，意味は伝わらない，のである。

コミュニケーションが，伝達を目指すものでないことは生物特有の現象であり，コンピュータなどで行われている信号伝達としてのコミュニケーションとかけ離れていることは注意を要する。Shannon (1948)による信号伝達の理論は，発し手から受け手にいかに同じものを伝達するかに主眼が置かれている。こうしたコミュニケーションの描像を，意味解釈に持ち込むと，発し手でメッセージに符号化された(コードされた)意味が，受け手によって復号される(デコードされる)という描像になってしまう。しかし，信号伝達は純粋に信号を伝えるものであり，伝送路を走る信号が意味を担っているわけではない。そこでの問題は，伝送路に存在するノイズによって信号が歪んだとしても元の形に戻せるように信号をいかに冗長化すべきかということにあり，意味をいかに正確に伝えるかという問題設定ではない。メッセージを正確に伝えることと，意味を伝えることは，そもそも別の問題である。

この点について，川口 (2014)は，意味が伝わり得るという前提で，競争的使用価値概念を検討した。川口 (2014)においては，石原は「使用価値はマーケティングに規定される」と主張しており，逆に石井は「使用価値は消費者のコンテクストに規定される」と主張しているとされた。その上で，どちらの主張も非言語コミュニケーションを成立

させるための要件を満たしていないと述べられた。川口(2014)の理解を認めると，石原説は企業が消費者の欲望を操作できると主張していることになり，石井説は企業は消費者に適応する存在であると述べていることになる。この対立は，石原(1982)が矛盾として取り組んだ問題そのものであり，競争的使用価値概念以前の理解に戻ってしまうことを意味する。また，非言語コミュニケーションの成立とは，まさに意味の伝達が可能であるという前提に立った言明であり，生物同士のコミュニケーションを，非生物の信号伝達同様，発し手でコーディングされたものが受け手でデコードされるという描像で見ていることがわかる。コーディングの際のコンテクストとデコードの際のコンテクストが異なれば，意味の解釈が変わることが指摘されたとしても，それは信号伝達を歪めるノイズが伝送路ではなく，発し手と受け手のそれぞれに対して印可されている状況となるだけであり，数学的には信号伝達の場合と等価である。

3点目として，コンテクストの創発に関わるメッセージ群に，内部環境に存在する記憶からのメッセージ群と，外部環境から受け取るメッセージ群が含まれることにより，コンテクストの安定性が一定程度保たれるということがある。つまり，コンテクストが個人的かつ，時間限定的なものであっても，用いられるメッセージ群の一部が同じものであれば，安定的に似たようなコンテクストが創発される可能性があるということになる。このことは，他者との意味の伝達という原理的に不可能な現象に貢献することはないにしろ，当事者に対しては，メッセージの意味解釈に時間を超えた一貫性を持たせることになる。

このことは，石原(1982)の，製品の属性が歴史的蓄積によって規定されるという主張を支持する。つまり，製品そのものに属性を認めることはできないにしても，特定の製品というメッセージと統合されやすいメッセージ群が別の場所に保持され得るということである。1点目と2点目とは異なり，この点を通して，企業は消費者の意味付けに影響を与え得るということができる[5)]。

4点目として，他者からの意味の強制は，コンテクスト把握のメカニズムを阻害するということがある。すでに述べた通り，意味を伝達することは原理的に不可能である。では，そうした状況で意味を伝達しようと試みることは，メッセージの受け手にどのような影響を与えるだろうか。コンテクストの創発は情動反応を通して自動的に起きることであり，意味は捉えたコンテクストに基づいて付与される。この時，外部から異なる意味を伝達しようと試みることは，情動反応によって創発したコンテクストを利用しないことを強制することに等しい。本條(2009)によると，受け手の意味理解を否定し，別の意味を強制する行為は，ハラスメントを特徴付ける要素である。ハラスメントの問題点は，被害者が自らの捉えたコンテクストを利用しないことを学習する点にある。学習が一般に，異なるコンテクストに対応するために行われることだということを踏まえると，ハラスメント被害者は学習しないことを学習するという結果になり，価値の認識を含めた創造性を失うことになる。

この点は，人間の合理化傾向を利用した意味の強制がもたらす弊害となる。つまり，どれだけ意識的合理化ができたとしても，そこでなされた合理化が情動反応によって捉えられたコンテクストにそぐわないものであれば，そうした強制はハラスメントに他ならず，長期的には価値の源泉を阻害することになる。つまり，企業の事前の意図通りになるということは，その瞬間に消費者を操作できているということ以上に，将来に対する悪影響を与えるといえる。このことは，消費者自身が新たな製品や，新たな製品用途を開発するユーザーイノベーション（von Hippel 2005）を，企業がいかに生かすかという方向性とは真逆のものともいえるだろう。

VI. おわりに

最後に，本稿の内容を整理して理論的貢献，および，実務的貢献を述べる。

本稿では，企業の想定する使用価値が消費者に伝わらないことを，競争的使用価値，および，創発的使用価

値を考える上での前提となっていることを述べた上で，使用価値がどのように消費者に認識されるかを，意味の把握に関わる科学実験の結果に対照させることで基礎付けた。本稿の理論的貢献としては，競争的・創発的使用価値がどのように生じるかについて科学的基盤を与えたこと，および，そのことを通して，消費者が捉える使用価値に対して，企業が影響できる範囲を一定程度明確にできたことが挙げられる。実務的貢献としては，単純な消費者操作を目指すことによって弊害が生じることを指摘したことを挙げることができる。

ただし，本稿には，消費者の意味把握のメカニズムを示した一方で，そうした消費者をどのように支援し，マネジメントするかという点には踏み込めていないという課題がある。この点については，今後の研究の課題としたい。

注

1) 石原 (1982) は自由競争から寡占状態への変化を問題にして競争的使用価値概念を提唱した。自由競争時においては，製品の価格的要素である交換価値が競争軸になる一方，価格競争ができない状況においては使用価値の側面における競争，つまり差別化が重要になる。競争的使用価値は，使用価値概念の中で，差別化を問題にしたものである。一方で，西川 (2010) が創発的使用価値を提唱した際の時代背景は，消費者の個別ニーズへの対応が可能になり，それが重視されるようになった時代と見ることができる。嶋口(2008)の述べる，競合との市場シェア争いを中心にした戦争型の競争から，顧客価値を高めることを重視した恋愛型の競争への移行が時代の変化に符合しており，戦争型の競争のコア概念である競争的使用価値と，恋愛型の競争のコア概念である創発的使用価値という区分も可能である。ただし，どちらの使用価値も時代を超えて有効である。

2) Hirschman (1986)は自身の参与観察の経験について，言語による解釈よりも概念的ブレイクスルーやゲシュタルトの形成が先立つことがたびたび起きたと述べている。

3) 実験設定の詳細な吟味は本條 (2009) を参照のこと。

4) 逆に，意味付けのちがいを容認，あるいは，積極的に利用した紛争解決の事例としてガンディーの脱植民地化運動がある（本條 2010）。

5) もちろん，製品自体というメッセージも情動反応を引き起こすメッセージ群の一部としては，コンテクストの創発に影響を与える。

参考文献

Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Homewood, Ill. : Irwin.

Bateson, Gregory (1972), "The Logical Categories of Learning and Communication" in *Steps to Ecology of Mind*, pp.279-308, The University of Chicago Press, Chicago.

Bechara, Antoine, and Damasio, Antonio R., and Damasio, Hanna, and Anderson, Steven W. (1994), "Insensitivity to future consequences following damage to human prefrontal cortex," *Cognition* 50, pp.7-15.

Bechara, Antoine, and Damasio, Hanna, and Tranel, Daniel, and Damasio, Antonio R. (1997), "Deciding Advantageously Before Knowing the Advantageous Strategy," *Science* 275, pp.1293-1295.

Bechara, Antoine, and Tranel, Daniel, and Damasio, Hanna (2000), "Characterization of the decision-making deficit of patients with ventromedial prefrontal cortex lesions," *Brain* 123, pp.2189-2202.

Damasio, Antonio R. (1994), *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, G. P. Putnam's Sons, New York. (田中三彦訳『生存する脳』講談社 , 2000 年)

Damasio, Antonio R., and Tranel, Daniel, and Damasio, Hanna (1991), "Somatic markers and the guidance of behaviour: theory and preliminary testing," in Levin, Harvey S., and Eisenberg, Howard M., and Benton, Arthur L., eds., *Frontal Lobe Function and Dysfunction*, pp.217-229, Oxford University Press, New York.

Festinger, Leon, (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row, Peterson. (末永俊郎監訳『認知的不協和の理論―社会心理学序説』誠信書房, 1965 年)

Hirschman, Elizabeth C. (1986), "Humanistic inquiry in marketing research: philosophy, method, and criteria," *Journal of marketing Research*, pp.237-249.

Libet, Benjamin (2004), *Mind Time: The Temporal Factor in*

Consciousness, Harvard University Press.(下條信輔訳『マインド・タイム 脳と意識の時間』, 岩波書店, 2005年)

Narver, J. C., and R. Savitt, (1971), *The Marketing Economy: An Analytical Approach*, Holt, Rinehart and Winston.

Nisbett, Richard E., and Timothy DeCamp Wilson (1977), "Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes," *Psychological Review* 84(3), pp.231-259.

Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)

Shannon, C.E. (1948), "A mathematical theory of communications," *The Bell System Technical Journal*, Vol. 27, pp.379-423 and pp.623-656.

von Hippel, Eric (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press, Boston(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).

石井淳蔵(1993a)「消費者需要とマーケティング―石原理論再考」『国民経済雑誌』167(1), pp.1-23, 石井淳蔵・石原武政編著(1996)『マーケティング・ダイナミズム―生産と欲望の相克』白桃書房, pp.151-173.

石井淳蔵(1993b)『マーケティングの神話』日本経済新聞社.

石井淳蔵(2007)「競争的価値創発プロセス概念とケース記述の手法―競争プロセス、デザイン、そし て身体性」『慶應経営論集』24(1), pp.1-23.

石井淳蔵(2012)『マーケティング思考の可能性』岩波書店.

石井淳蔵・石原武政編著(1996)『マーケティング・ダイナミズム――生産と欲望の相克』白桃書房.

石原武政(1982)『マーケティング競争の構造』千倉書房.

川口高弘(2014)「使用価値概念の再検討―コミュニケーション・プロセスと直接知覚モデルを手がかりとして」『日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス』vol.3, pp.65-78.

嶋口充輝(2008)『ビューティフル・カンパニー―市場発の経営戦略』ソフトバンククリエイティブ.

高岡浩三(2006)「日本で成功する「グローバルブランド」」『ビジネスインサイト』14(2), pp.32-41.

西川英彦(2010)「使用場面における創発的使用価値~競争的使用価値概念における物質性と身体性の再検討」『マーケティングジャーナル』29(4), pp.19-30.

本條晴一郎(2009)「ハラスメントの理論」『東洋文化』89号, pp.117-147.

本條晴一郎(2010)「強者の非暴力」, 長崎暢子・清水耕介編『紛争解決 暴力と非暴力』ミネルヴァ書房, pp.77-127.

山鳥重(1997)「言語生成の三重構造」『心理学評論』40(3), pp.343-355.

オーラルセッション ― フルペーパー

消費者欲求の構造の相関分析

― マズローの欲求階層説を中心に ―

大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士後期課程
島 浩二

要約

本研究の目的は，アブラハム・H・マズローの欲求階層説を軸とした消費者欲求の各要因と各々の要因間の関係性を一次データ調査により明らかにすることである。

まず，先行研究から，消費者行動における欲求の重要性を確認するとともに，人間の内なる欲求としての動機付け理論としてのマズローの欲求階層説とマーケティングの関連性について整理した。

次に，研究対象として最も緊急度の高い，生理的欲求から安全・安心，所属と愛，承認，自己実現欲求まで幅広いニーズを満たすことを求められている，また満たすことが可能な消費者行動として「外食」を採用した。そして，先行研究及びインタビューから，外食行動の消費者欲求を構成する要因である，５つのカテゴリー，成長動機，起点となる欲求を抽出し，欲求階層説を中心とした仮説を構築し検証するためにアンケート調査を行った。

アンケート調査の結果から，外食の消費者欲求を構成する５つのカテゴリーの相関性を明らかにした。マズローの提唱する５つのカテゴリーは，低次の３層と高次の２層の２つに大きく分けられ，さらに，高次の欲求群を支える成長動機，低次の欲求群と高次の欲求群をつなぐ起点となる欲求の存在を確認できた。この２つの調査結果を合わせて，外食行動における消費者欲求の構造を明らかにすることができた。

キーワード

マズローの欲求階層説，消費者欲求，外食，成長動機

Ⅰ. はじめに

Ⅰ.Ⅰ研究の目的と背景

近年，企業が製品・サービスを企画，開発，販売を行う戦略には，顧客志向を重視するマーケティングの必要性が謳われている。松井（2011）によると顧客志向を重視するマーケティングとは，企業の消費者欲求の変化への適応であるとする。

コトラー（2008）は，マーケティングを「ニーズに応えて利益を上げること」と定義し，その対象となる人間の基本的要件として「ニーズ」を捉え，企業（マーケター）は 標的市場のニーズ，欲求，需要を理解しようと努めなければならないとする。さらには，「ニーズ」（必要性）がそれを満たす特定のもの（製品・サービス）に向けられると「欲求」になるとする。

このように，企業にとって消費者欲求の理解が重要視されるなか，松井（2011）は，マズローの欲求階層説は，消費者行動の動機づけ理論として，マーケティング論に強い影響力を持ち続けていると指摘している。コトラー（2008）も消費者行動（マーケティング刺激に対する消費者反応）に影響を与えるものの個人的要因として鍵となる，人間の動機に関する有名な理論としてマズロー理論を挙げている。

しかし，松井（2011）は，マズロー理論をマーケティングの視野から整理するなかで，指摘されている様々な問題が孕んでいること，マーケティング論において必ずしも正確に受容されたわけでもないことが批判の対象だとする。さらに，それでもなお大きな影響力を持ち続けるのはマズローの欲求階層説とマーケティングの親和性（物事を組み合わせたときの，相性のよさ）であるとする。また，金井（2001）[1]も自ら監訳者となったマズローの著書「完全なる経営」の解説で，欲求階層説には誤解があったとする。

このように，現実の企業戦略として消費者欲求を捉える手段（ツール）としてマズローの欲求階層説は，馴染み深いピラミッド図を添えて多くの局面で採用されている反面，サンプルなどの実証関連や理論的枠組みの問題を指摘されている。だが，それらのほとんどは，マズロー自身が行った研究に孕む問題を提示されたもので，有効性を否定するものではなかったので，むしろ具体的な実際の消費者行動を，マズローの欲求階層説を中心に分析することによって，実証面での補足ができるのではないかと考えた。

そこで，本研究では，最も緊急度の高い，生理的欲求から安全・安心，所属と愛，承認，自己実現欲求まで幅広いニーズを満たすことを求められている，また満たすことが可能な普遍的な消費者行動として「外食」を取り上げ，マズローの欲求階層説を中心とした先行研究を元にした仮説をもとにアンケート調査を行い，消費者欲求の各要因と各々の要因間の関係性を明らかにすることを本研究の目的とする。

Ⅰ．2．研究方法と対象

本研究では，マズローの欲求階層説を中心に，対面式インタビューによって外食時における消費者欲求の要因を抽出し，一次データ調査（アンケート）により，各々の要因間の関係性についてデータ分析を行う。

まず第1に，対面式インタビューからマズローの欲求階層を構成する5つのカテゴリーを外食という消費者行動における欲求にあてはめ，顧客が外食行動に求める欲求の要因を抽出する。

第2に，顧客が外食行動における欲求の要因について，各々の要因間の関係性についてデータ分析を行い，消費者欲求の構造を考察する。

Ⅰ．3．本稿の構成

まず，第2章で先行研究のレビューを行う。消費者行動における欲求の重要性を確認するとともに，マズローの欲求階層説，マーケティングとの関連性について確認する。

次に第3章においては，先行研究及びインタビューから，外食行動における消費者欲求を構成する要因を拾い上げるとともに，その要因間の関連性について仮説を構築する。そして，第4章では，一次データ調査を行い外食行動における消費者欲求を構成する要因について，仮説を検証する。

最後に第5章では，それぞれの要因間の関連性について，調査の結果を考察し，第6章にて，要約，明確にしたことによる貢献と今後の課題について整理し，本研究のまとめとする。

Ⅱ．先行研究

本章では，マズローの欲求階層説を軸とした「消費者欲求」を分析するにあたり，関連する先行研究のレビューを行う。まず，消費者の消費者行動における欲求を把握することの重要性を確認した上で，マズローの欲求階層説，マーケティングとの関連性について，批判されている点を含めて整理する。

2．1．顧客志向のマーケティングと消費者欲求

日本の経済は，1960年代の少品種を大量生産し安価で販売する製品経済から，技術革新が急進展し情報化が加速した結果，消費者ニーズの多様化，高度化そして，市場の細分化など市場の質的変化がみられ，多品種かつ少量生産する必要性に迫られたサービス経済へと変遷を遂げた。製品経済からサービス経済へと移ったのである。現在，消費は横並びから個人の嗜好に基づくものへと変化し，企業は，消費者欲求の変化への適応，新しい顧客価値の創造，新しい市場創成が求められている。このような状況の中，消費者志向から一歩踏み込み，消費者行動の動機付けとして，消費者自身の深層心理である欲求を理解することの重要性が高まっている。

松井（2011）によるとコトラーは，消費者欲求を重視するマーケティング・コンセプトとして顧客志向，利益志向，統合的努力型をあげるが，もっとも重要なのは顧客志向という。経済活動が，企業（供給側）主導から消費者（需

要側）主導へ移行し，顧客志向のマーケティングが重要になるなか，消費者欲求の理解の必要性が高まっているといえる。

2．2．マズローの欲求階層説

マズロー（1987）は，「人間性の心理学」のなかで，動機付け理論を定式化すべく，「人間は自己実現に向かって絶えず成長するものである」と仮定し，人間の欲求を５段階の階層で理論化した。一般的に，これら５つの欲求には優先度があり，低次の欲求が充足されると，より高次の欲求へと段階的に移行するとされ，高次の欲求段階にいたとしても，基本的な低次の欲求が満たされなくなると，低次の欲求から優先的に解消していく，低次の欲求が満たされると，再び高い欲求段階を充足させようとすると理解されている。

さらに，マズロー（1998）は，「完全なる人間」の中で，生理的，安全，所属と愛，承認の４つの欲求は「足らないものを満たす」欠乏欲求とされ，「なりたい自分，あるべき自分になろう」という自己実現の欲求には，「なるんだ」という成長動機が必要であるとした。

ごく一般的に提示されているマズローの欲求階層説のピラミッド図を次に示した。

2．3．消費者欲求とマズローの欲求階層説

ヒューマニスティック心理学[2]の提唱者であるマズローは，１９５０年代に「人間性の理学」（1954），１９６０年代に「完全なる人間」（1962），「完全なる（自己実現の）経営」（1965）を発表した。

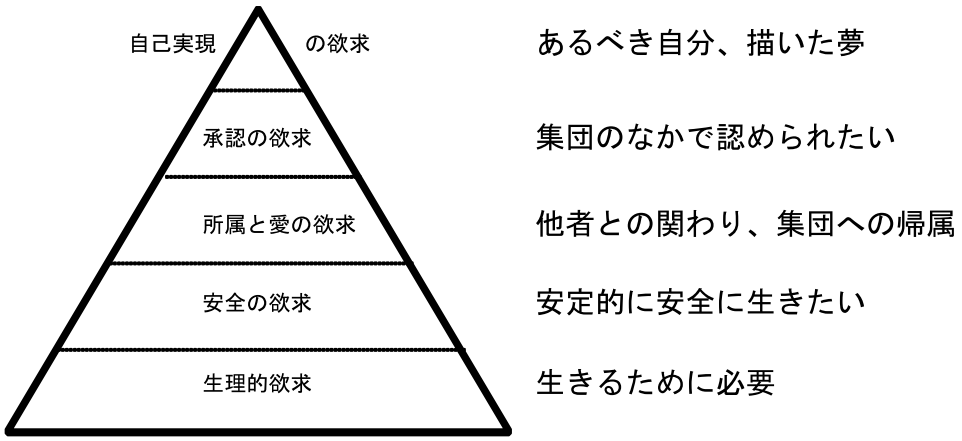
そして，心理学者マズローと経営学者マグレガーとの接点を金井（2001）は，次のように指摘している。

マズローは，健全な「人間」の発達の問題を健全な「社会」の発展と結びつけて論じ，「仕事（企業）」を「人間」が「社会」に通じる窓として捉え，いい「社会」の特徴とは何か，その相互関係とは何かについて，実証な分析ツールではなく，自己実現した「人間」の経験からの全体論（ホーリスティック的）理解をマズローは目指したとする。

それに対し，マグレガーは，（企業の）経営学のなかに「人間」の問題を取り入れ，自尊心や自己実現の欲求まで見通して，組織に依存しきらない精神的に健康な自律的だとする「人間」モデルに基づく新たなマネジメント理論を目指したとされている。

１９６０年代，心理学にベースを置く経営学者の一人としてマグレガーがマズローを発見し，ＸＹ理論[3]の説明のなかで，マズローを引用することによりマネジメントの研究に深みが増し，経営管理論や組織行動論の堅固な基盤を築いたとする。

図表２－１　マズローの欲求階層説



［筆者作成］

コトラー (2008) は，消費者行動 (マーケティング刺激に対する消費者反応) に影響を与えるもののうち個人的要因のうち鍵となる4つの心理的プロセスとして，動機(実際に行動を起こすレベルに高められたニーズ)，知覚，学習，記憶があるとした。そして，人間の動機に関する理論としてマズローによる理論を挙げている。特に，マズローは，特定の時期に特定のニーズに突き動かされる理由を解明しようとしたとされている。

また，松井 (2011) の指摘するようにコトラーは，訴求すべき製品属性を明らかにする指針としてマズローを採用している。このように，マーケティングにおける消費者行動に影響を与える要因としての動機付けとしての欲求を理解するために，マズローの欲求階層説が採用されてきた。

マズローの欲求階層説とマネジメント理論が出会い，これらの時代を経て，経済活動が，企業主導から消費者主導に移り変わってゆくにつれて，マズローの欲求階層説をベースにしたマグレガーの企業という組織のなかで仕事を担う「人間」モデルが，マーケティングにおいて，企業が産出した製品・サービスを購入する消費者としての「人間」にも採用されることになったと考える。

2．4．欲求階層説の批判点

マズローの欲求階層説に対する批判は，実証に関するものと理論的枠組みに対するものがある。

松井 (2011) は，実証に関する批判を次の2点挙げている。

- 被験者のサンプリングの偏りと恣意性
- 欲求の階層性の不安定な経験的妥当性 (検査結果がもっている測定目的の有効性)

リンカーン，アインシュタインなど著名な偉人，特に西洋人の健康な精神を持ちあせた人物を研究対象に加えたサンプリングの手続きに関しては，一般化することが困難であるし，基準が恣意的であるとする。欲求の階層性については，因子分析を用いて欲求のカテゴリーの妥当性を検討した研究では，5つのカテゴリーは必ずしも相互に独立しておらず，カテゴリーの次元には個人差が見られるとされている。

また松井 (2011) は，理論的枠組みに関する批判を3点挙げている。

- 低次欲求のみならず高次欲求も生得的 (生まれつき備わっている先天的なもの) なもので，文化的規範の影響は不必要であるばかりでなく，阻害要因になるという主張は，生物学的に偏向がみられる。
- 個人主義に価値をおく西洋的人間観をモデル化したにすぎず，普遍モデルとは言えない。
- 自己実現欲求の段階に到達するためには欠乏欲求を乗り越える必要があるという欲求の序列は，構造的に困難である。

1つ目の批判については，環境要因を無視した欲求の発展は考えにくく，人間の欲求の発展段階に違いがあるとするならば，発展の違いがもたらす社会的不平等は自然であり正しいという考えを許容する危険性があるという批判とする。また，2つ目の批判については，西洋的人間観をマズローがモデル化したことは，非西洋世界では妥当性を持ち得ないことを意味する。さらに，3つ目の批判については，欠乏欲求を満たす (製品・サービスを購入する) 資力のない者は自己実現を達成することはできないことになる。

さらに，金井 (2001) によると，マズローの欲求階層説に関して3つの誤解があるという。

- 低次の欲求ほど具体的に定義されるが，上位にいくほど，特に自己実現に至ると操作的な定義 (どのような状態にあれば自己実現していることになるかの定義) が困難になってしまっている。
- 欲求の階層性は，固定した不動の順序ではない。
- 5つのカテゴリーはその数で十分か5個もいるのかという疑問である。

1つ目の誤解に対しては，自己実現というアイデアそのものがホーリスティック (全体論) 的な概念であり，箇条書きでその特徴を多面的に記述することで定義してきたとする。2つ目の疑問に対しては，マズローも固定的には

考えていないとする。3つ目の疑問に対しては，実証主義的なアプローチを排してきたマズローにとっては，ホーリスティック（全体論）的な理解が必要だとする。

2．5．先行研究のまとめ

本章では，消費者欲求の重要性を確認し，マズローの欲求階層説とマーケティングとの関わりと，批判点も含めて整理した。その結果，マズローの欲求階層説に対して，サンプルや階層性についての実証面での問題，欲求が生得的なものとする主張，普遍的人間モデル，欲求の序列などの理論的枠組みの問題，誤解が批判を招いていることがわかった。

これらを受け，消費者の欲求の要因に具体性がなく，消費者を対象にした要因間の関係を分析した事例が見受けられないことが，先行研究の課題があると考えた。

III．先行研究からの理論仮説と外食における消費者欲求

3．1．外食行動における消費者欲求（ニーズ）を構成する要因

外食をする際，消費者はどのような欲求を内発しているのだろうか。マズローの欲求階層説を中心に，外食行動における，消費者の欲求を構成する5つのカテゴリーや，成長動機，外食の起点となる欲求を明らかにするためにインタビュー（平成２５年１２月実施）を行った。４０代以上の男女２名ずつで，会社を経営するなど社会的地位も高く，収入もあり，飲食に対してもこだわりを持つ人物に対し，外食するときの動機についての質問をおこなった。その結果，アンケート調査に行う質問項目を抽出した。

もともと外食に関しては，「家から出たい（非日常を味わいたい）」という起点となる欲求があるという。家庭内の内食，中食ではえられない満足感を求めるようだ。

飲食における生理的欲求とは，生命維持のための食事に限られ，睡眠や排泄などの本能的な欲求と同じレベルに属するが，精神，身体上良好な状態が保てない場合は，この欲求さえも失うほどの根源的な欲求である。飲食店を利用し食事をする外食行動は，在宅での食事同様この欲求を根源的なものとする。

インタビューの結果としての生理的欲求は，現実には，とにかく，時間もなく「空腹を満たしたい」ときに起きる欲求で，コンビニの弁当や牛丼，ハンバーガーなどのファーストフードなどを利用するという。

次に，飲食における安全の欲求とは，飲食そのもの製品を通しての安全性，経済的安定性が保証され，飲食した結果良い健康状態の維持でき，精神，身体が良好な状態を維持し，標準的な暮らしの水準を維持したいという欲求である。

インタビューの結果としての安全・安心の欲求は，外食においても食事をするにあたり，バランスのとれた食事がとることができ，体にいいものが提供され，健康を維持したいという欲求を日常的にもっているという。ある程度時間をかけて，しっかりと食事をとりたいときに起きる欲求で，定食もの，セットメニューがあるもので，過去に利用してよかったところや，フランチャイズの店舗を利用する傾向にあり，とにかく「おいしものを食べたい」欲求だという。

そして，飲食を通しての所属と愛の欲求とは，日常生活のなかで情緒的な関係，他者に受け入れられている，どこかに所属していたいという感覚を欲しており，その結果他者との関係の構築，継続する場として，飲食店を利用する。

インタビューの結果としての所属と愛の欲求は，食事を共にしたい同行者と利用するので，その相手の趣味，嗜好を尊重し，料理の内容よりも，その同行者との過ごす時間，空間を重要視する傾向にあり，「同行者と楽しい時間を過ごしたい」欲求があるという。

さらに，承認（尊重）の欲求は，自らが所属する集団から，自分自身が価値ある存在と認められ，尊重されることを求める欲求であり，他者からの尊敬，地位への渇望，名声，利権，注目を求めるものである。

インタビューの結果としての承認の欲求は，多くの「たくさんの外食経験をもつ」ことにより，「飲食に関する知識

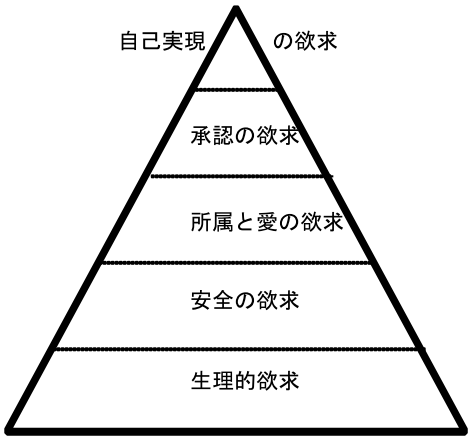
を深め」，その「料理の背景や調理法，文化をもっと知っている」存在である「グルメ」と言われたい願望であるという。そのためにも，「シェフやスタッフと話ができる」常連客になりたいという。これらは，承認の欲求とそれを取り巻く自己実現のための成長動機であると考える。

最終的には，自己実現の欲求において，自分の持つ能力や可能性を最大限に発揮し，具現化して自分がなり得るものにならなければならないという欲求に応えるべく，ある特定の分野の飲食店には誰よりも詳しくなりたいと考える。

インタビューの結果としての自己実現の欲求は，ただ，詳しいだけにとどまらず，同行者との関わりを深める場として積極的に行動し，より高いレベルの飲食店を利用し，誰よりも詳しくなりたいと思い，「飲食に通じることにより，理想の自分に近づきたいになりたい」と日々考えているようだ。

これらのインタビューを踏まえ，マズローの5つのカテゴリーに当てはまる外食の欲求階層を図表3－1に，消費者欲求，成長欲求，外食欲求を抽出したものを図表3－2にまとめた。

図表3－1　外食するときの欲求の階層（マズローの欲求階層説）



筆者作成

図表3－2　欲求（動機）の要因とアンケート質問項目

マズローの5つのカテゴリー	
欲求	質問内容
自己実現	「飲食」に通じることにより、理想の自分に近づきたいから
承認	周りの人から「グルメ」と呼ばれたいから
所属と愛	同行者と楽しい時間が過ごせるから
安全・安心	おいしいから
生理的	空腹を満たしたいから
欲求	質問内容
外食	家から出たい（非日常を味わいたい）から
高次の欲求と成長動機の要素	
欲求・動機	質問内容
自己実現	「飲食」に通じることにより、理想の自分に近づきたいから
承認	周りの人から「グルメ」と呼ばれたいから
成長①	たくさんの店の外食経験を持ちたいから
成長②	料理の背景や調理法、文化をもっと知りたいから
成長③	飲食に関する知識が深まるから
成長④	シェフやスタッフと話ができるから

筆者作成

3．3．先行研究のまとめから抽出した理論仮説と外食における5つのカテゴリー

本章では，外食行動における消費者欲求の構造を分析するために，先行研究を整理しながら以下の3つの仮説を構築する。

まず，本研究は，マズローの欲求階層説を消費者行動の動機付け理論として，マーケティングにおける消費者欲求の構成を実証するものであるので仮説1を，その5つのカテゴリーは階層性をなしているとされているので仮説2を，さらに，高次の欲求のうち成長動機がより高次の欲求に，自己実現に向けて影響を及ぼすとされるので仮説3を次のように構築する。

仮説1．消費者の欲求の要因は，マズローの提唱するに5つのカテゴリーにまとめられる。
仮説2．消費者の欲求の要因は，相互に相関している。
仮説3．消費者の高次の欲求には，成長の動機が相関している。

以下では，設定した3つの仮説を実証するために，アンケート調査を行い，外食行動における消費者の欲求の要因について，相関分析を行い検証する。

Ⅳ．アンケート調査

4．1．調査方法

株式会社マーケティングアプリケーションズのwebアンケートシステムを利用して平成２６年2月２７日にアンケートを公表し，２２２２名（男性1105名，女性1117名；平均年齢46.57歳，ＳＤ＝12.85）の回答を得た。

「外食に行く理由について，あなたの考えや気持ちにもっともあてはまるものを５段階から一つ選んでください。」との設問で，図表４－１に記載の質問項目について，①非常に当てはまる，②当てはまる，③どちらとも言えない，④当てはまらない，⑤まったく当てはまらないの5つの選択肢から1つ選択するように回答を求めた。

4．2．消費者欲求を構成する要因と相互の関連性

マズローの提唱するに5つのカテゴリー，成長動機，外食の起点となる欲求をあわせた相関分析の結果をまとめたのが次の表である。

図表４－Ｉ　消費者欲求を構成する要因と相関性の分析結果

欲求			生理的	安全・安心	外食	所属と愛	成長①	成長②	成長③	成長④	承認	自己実現
	質問項目		空腹を満たしたいから	おいしいから	家から出たい（非日常を味わいたい）から	同行者と楽しい時間が過ごせるから	シェフやスタッフと話ができるから	飲食に関する知識が深まるから	料理の背景や調理法、文化をもっと知りたいから	たくさんの店の外食経験を持ちたいから	周りの人から「グルメ」と呼ばれたいから	「飲食」に通じることにより、理想の自分に近づきたいから
生理的	空腹を満たしたいから	Pearson の相関係数	1	.444	.147	.173	−.177	−.075	−.099	−.026	−.169	−.138
		有意確率（両側）		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.215	.000	.000
		度数	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222
安全安心	おいしいから	Pearson の相関係数	.444	1	.267	.451	−.189	.015	−.041	.058	−.253	−.139
		有意確率（両側）	.000		.000	.000	.000	.471	.053	.006	.000	.000
		度数	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222
外食	家から出たい（非日常を味わいたい）から	Pearson の相関係数	.147	.267	1	.372	.095	.226	.203	.268	.077	.153
		有意確率（両側）	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		度数	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222
所属と愛	同行者と楽しい時間が過ごせるから	Pearson の相関係数	.173	.451	.372	1	−.014	.123	.087	.154	−.124	−.013
		有意確率（両側）	.000	.000	.000		.517	.000	.000	.000	.000	.553
		度数	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222
成長①	シェフやスタッフと話ができるから	Pearson の相関係数	−.177	−.189	.095	−.014	1	.613	.649	.432	.630	.590
		有意確率（両側）	.000	.000	.000	.517		.000	.000	.000	.000	.000
		度数	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222
成長②	飲食に関する知識が深まるから	Pearson の相関係数	−.075	.015	.226	.123	.613	1	.802	.599	.541	.637
		有意確率（両側）	.000	.471	.000	.000	.000		0.000	.000	.000	.000
		度数	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222
成長③	料理の背景や調理法、文化をもっと知りたいから	Pearson の相関係数	−.099	−.041	.203	.087	.649	.802	1	.598	.598	.682
		有意確率（両側）	.000	.053	.000	.000	.000	0.000		.000	.000	.000
		度数	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222
成長④	たくさんの店の外食経験を持ちたいから	Pearson の相関係数	−.026	.058	.268	.154	.432	.599	.598	1	.553	.640
		有意確率（両側）	.215	.006	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
		度数	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222
承認	周りの人から「グルメ」と呼ばれたいから	Pearson の相関係数	−.169	−.253	.077	−.124	.630	.541	.598	.553	1	.813
		有意確率（両側）	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		0.000
		度数	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222
自己実現	「飲食」に通じることにより、理想の自分に近づきたい	Pearson の相関係数	−.138	−.139	.153	−.013	.590	.637	.682	.640	.813	1
		有意確率（両側）	.000	.000	.000	.553	.000	.000	.000	.000	0.000	
		度数	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222	2222

筆者作成

まず，上記の表のうちマズローの提唱する５つのカテゴリーに関する質問項目を抽出したのが次の表である。

マズローの欲求階層説にならい，低次の欲求から分析する。

まず，空腹を満たしたいという生理的欲求は，おいしいという安全・安心の欲求と相関しているが，他の欲求とは相関が見られない。そして，おいしいという安全・安心の欲求は，同行者と楽しい時間が過ごせるという所属と愛の欲求の要素と相関が見られるが，それ以上の高次の欲求とは相関が見られない。所属と愛の欲求も，承認の欲求や自己実現の欲求の高次の欲求との相関は見られない。

「グルメ」と思われたいという承認の欲求は，理想の自分に近づきたいという自己実現の欲求と高い相関を示しているが，低次の欲求とは，若干負の相関傾向にある。そして，自己実現の欲求は，承認の欲求と高い相関を示しているが，承認の欲求と同じく低次の欲求とは，若干負の相関傾向にある。

図表４－２　マズローの５つのカテゴリー間の相関性

欲求		生理的	安全・安心	所属と愛	承認	自己実現
	質問項目	空腹を満たしたいから	おいしいから	同行者と楽しい時間が過ごせるから	周りの人から「グルメ」と呼ばれたいから	「飲食」に通じることにより、理想の自分に近づきたいから
生理的	空腹を満たしたいから	―	.444**	.173**	−.169**	−.138**
安全安心	おいしいから		―	.451**	−.253**	−.139**
所属と愛	同行者と楽しい時間が過ごせるから			―	−.124**	−.013
承認	周りの人から「グルメ」と呼ばれたいから				―	.813**
自己実現	「飲食」に通じることにより、理想の自分に近づきたいから					―

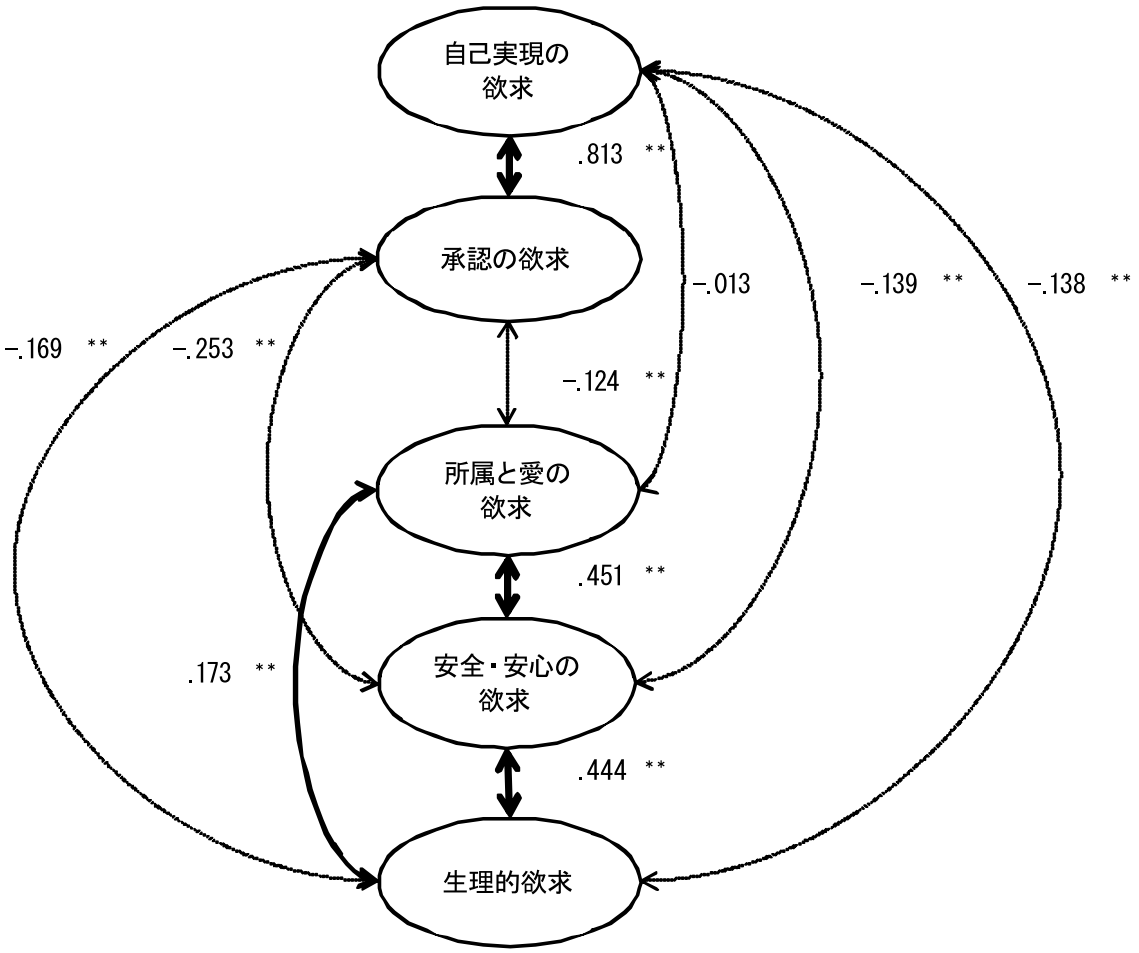
*　相関係数は、５%水準で有意（両輪）
**　相関係数は、1%水準で有意（両輪）
度数2222

筆者作成

これらをまとめると次のようなことが言える。

マズローの提唱する5つのカテゴリーは，低次の3層と高次の2層の2つに大きく分けられる。低次の3層である生理的欲求，安全・安心の欲求，所属と愛の欲求は相関しており，高次の2層の欲求である承認の欲求，自己実現の欲求は高い相関を示しており，高次と低次の欲求群の間には，若干負の相関が見られている。それらを相関係数とともにまとめたのが次の表である。

図表4－3　マズローの5つのカテゴリー間の相関関係



実線ー：正の相関
点線…：負の相関
*　　相関係数は、5%水準で有意（両輪）
**　　相関係数は、1%水準で有意（両輪）

筆者作成

4．3．高次の欲求と成長動機の要因

ここでは，高次の欲求に属する承認の欲求と自己実現の欲求を取り上げ，成長動機との要因との関連性を分析する。結果を次のようにまとめた。

シェフやスタッフと話ができるという成長動機①は，グルメになるための他の3つの成長動機，グルメと思われたい承認の欲求，さらには「飲食」に通じることにより，理想の自分に近づきたいとい自己実現の欲求と相関している。

飲食に関する知識が深まるという成長動機②は，料理の背景や調理法，文化をもっと知りたいからと高い相関を示し，たくさんの店の外食経験を持ちたい，「グルメ」と思われたいという承認の欲求さらには，「飲食」に通じることにより，理想の自分に近づきたいとい自己実現の欲求と相関している。

料理の背景や調理法，文化をもっと知りたいという成長動機③は，たくさんの店の外食経験を持ちたいという成長動機④やグルメと思われたいという承認の欲求と相関

図表4－4　成長動機の要因と高次の欲求との相関表

欲求		成長①	成長②	成長③	成長④	承認	自己実現
	質問項目	シェフやスタッフと話ができるから	飲食に関する知識が深まるから	料理の背景や調理法、文化をもっと知りたいから	たくさんの店の外食経験を持ちたいから	周りの人から「グルメ」と呼ばれたいから	「飲食」に通じることにより、理想の自分に近づきたいから
成長①	シェフやスタッフと話ができるから	―	.613**	.649**	.432**	.630**	.590**
成長②	飲食に関する知識が深まるから		―	.802**	.599**	.541**	.637**
成長③	料理の背景や調理法、文化をもっと知りたいから			―	.598**	.598**	.682**
成長④	たくさんの店の外食経験を持ちたいから				―	.553**	.640**
承認	周りの人から「グルメ」と呼ばれたいから					―	.813**
自己実現	「飲食」に通じることにより、理想の自分に近づきたいから						―

*　相関係数は、5%水準で有意（両輪）
**　相関係数は、1%水準で有意（両輪）

筆者作成

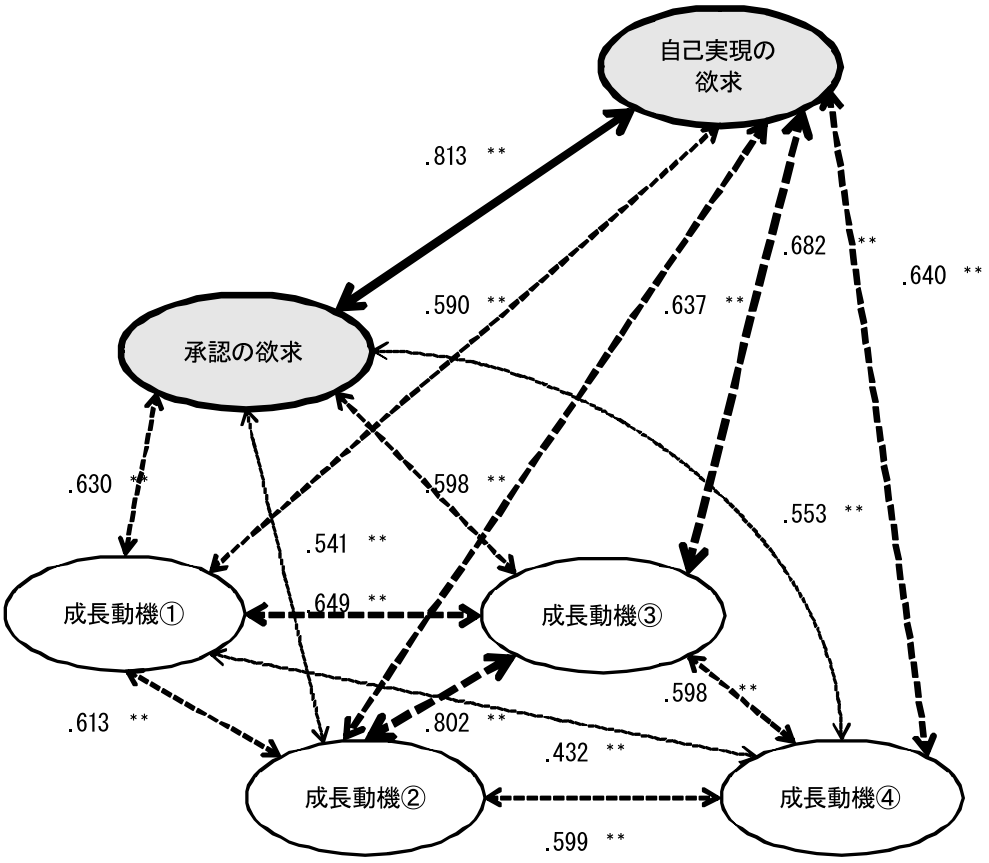
し，理想の自分に近づきたいとい自己実現の欲求と高い相関を示している。

再度繰り返しにはなるが，グルメと思われたいという承認の欲求と，理想の自分に近づきたいとい自己実現の欲求とは高い相関を示しており，4つの成長動機とも，承認欲求よりも自己実現の欲求に高く相関している。これらを図表4－5にまとめた。

さらに，そもそもの外食行動の動機付けである家から出たい（非日常を味わいたい）という外食の起点となる欲求の要因が，マズローの提唱する5つのカテゴリー，そして成長動機にどのような相関が見られるのかを分析を次にまとめた。

外食の起点となる欲求については，マズローの5つのカテゴリーの欲求要因について，安全・安心の欲求には低い相関そして所属と愛の欲求に相関が見られるが，その

図表4－5　成長動機の要因と高次の欲求との相関関係



*　　相関係数は、5%水準で有意（両輪）
**　　相関係数は、1%水準で有意（両輪）
自己実現　「飲食」に通じることにより、理想の自分に近づきたいから
承認　周りの人から「グルメ」と呼ばれたいから
成長①　シェフやスタッフと話ができるから
成長②　料理の背景や調理法、文化をもっと知りたいから
成長③　飲食に関する知識が深まるから
成長④　たくさんの店の外食経験を持ちたいから

筆者作成

他のカテゴリーとは相関が見られない。しかし，成長動機のうちの4つの動機のうち3つの動機とは，低い相関がみられ，外食の起点となる欲求には2つの低次の欲求に相関が見られる反面高次の欲求との相関は見られないが，3つの成長動機の要因との相関は見られた。

4．4．アンケート調査の結果

まず，先行研究を整理し，インタビューを行った結果から，外食行動における消費者欲求をマズローの欲求階層説の5つのカテゴリーに分け，さらに，4つの成長動機の要因，外食の欲求を抽出し，アンケートを行った。

マズローの5つのカテゴリーについては，低次の3層である生理的欲求，安全・安心の欲求，所属と愛の欲求は相関し，高次の2層の欲求である承認の欲求，自己実現の欲求は高い相関を示しているが，高次と低次の欲求群の間には，若干負の相関が見られている。これにより，低次の3層と高次の2層の2つに大きく分けられることが明らかになった。

また，高次の欲求と相関すると仮説した成長動機については，4つの成長動機は相互に相関しているが特に，飲食に関する知識が深まる成長動機②と料理の背景や調理法，文化をもっと知りたい成長動機③が高い相関を示している。また，4つの成長動機とも，承認欲求よりも自己実現の欲求に高く相関しているので，自己実現に向けて承認の欲求と自己実現の欲求の高い相関を支えていることが明らかになった。

また，消費行動の起点となる外食の起点となる欲求は，低次の安全・安心の欲求，所属と愛の欲求と低い相関が見られ，高次の欲求との相関は見られないものの，4つの成長動機のうち3つの成長動機とは，相関がみられた。

図表4－6　外食の起点となる欲求の相関性

マズローの5つのカテゴリーと外食の起点となる欲求の相関性

		生理的	安全・安心	外食	所属と愛	承認	自己実現
	質問項目	空腹を満たしたいから	おいしいから	家から出たい（非日常を味わいたい）から	同行者と楽しい時間が過ごせるから	周りの人から「グルメ」と呼ばれたいから	「飲食」に通じることにより、理想の自分に近づきたいから
外食	家から出たい（非日常を味わいたい）から	.147**	.267**	ー	.372**	.077**	.153**

成長動機と外食の起点となる欲求の相関性

		外食	成長①	成長②	成長③	成長④
	質問項目	家から出たい（非日常を味わいたい）から	シェフやスタッフと話ができるから	飲食に関する知識が深まるから	料理の背景や調理法、文化をもっと知りたいから	たくさんの店の外食経験を持ちたいから
外食	家から出たい（非日常を味わいたい）から	1	.095**	.226**	.203**	.268**

＊　相関係数は、5%水準で有意（両輪）
＊＊　相関係数は、1%水準で有意（両輪）

筆者作成

V. 仮説の検証

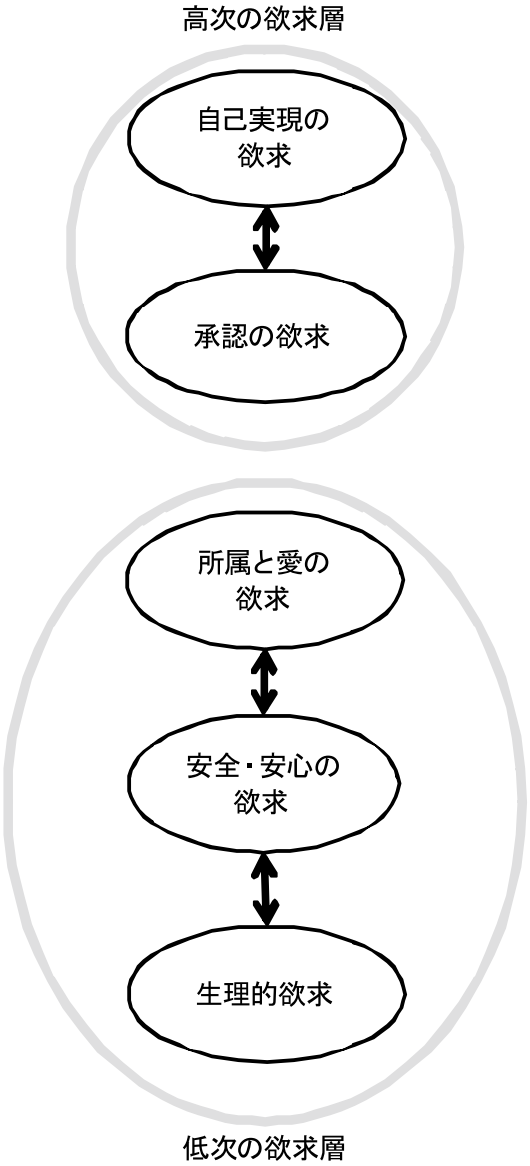
5．1．消費者欲求を構成する要因（5つのカテゴリー）とその相関に関する考察

一次調査の結果から，マズローの提唱する5つのカテゴリーは，低次の3層と高次の2層の2つに大きく分けられ，低次の3層である生理的欲求，安全・安心の欲求，所属と愛の欲求は相関しており，高次の2層の欲求である承認の欲求，自己実現の欲求は高い相関を示しており，高次と低次の欲求群の間には，若干負の相関が見られることが明らかになった。

要因間の相関性においては，5つのカテゴリーがすべて相関しているものではなく，低次の欲求群と高次の欲求群の間には負の相関傾向があるので，連続性が見られない。消費経験が発達途上の消費者は，低次の欲求群を外食の要因の中心として内包する。外食経験を重ね低次の欲求群を満たした消費者は，より高次の欲求群を外食の要因の中心として入れ替え，自己実現に向けて外食経験を重ねていく。

5つのカテゴリーについて，各々の欲求としての存在意義は明らかになった。そして5つのカテゴリーが全て相関しているわけではないが，2つのグループを形成してその中で相関していることがわかった。階層性については，低次の欲求群は3つが階層をなし，高次の欲求群も2つが階層をなしていると言える。しかし，その間には連続性がなく，5つが階層性をなしているとまでは言えない。これらをまとめて，次の図表にまとめた。

図表5－1　5つのカテゴリーが形成する2つの欲求群



筆者作成

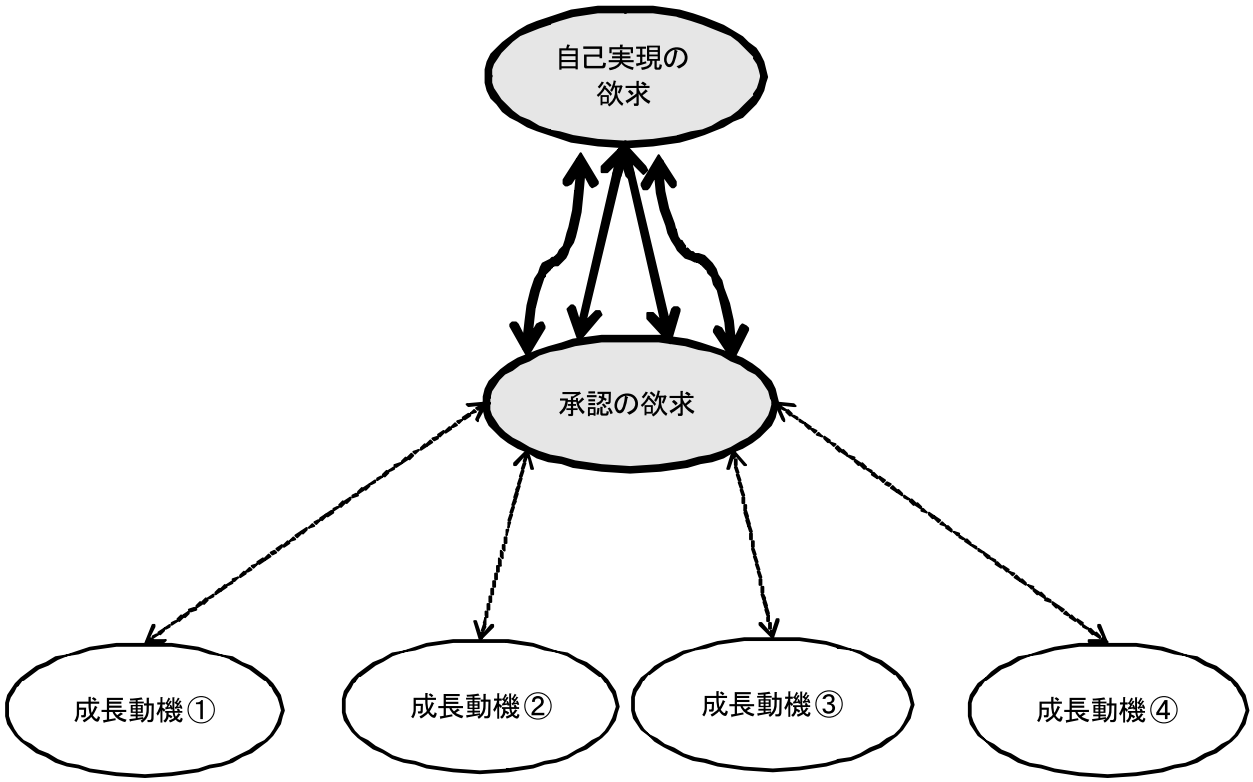
5．2．高次の欲求と成長動機の要因の相関性に関する考察

高次の欲求と相関すると仮説した成長動機については，4つの成長動機は相互に相関しているが特に，飲食に関する知識が深まる成長動機②と料理の背景や調理法，文化をもっと知りたい成長動機③が高い相関を示している。また，4つの成長動機とも，承認欲求よりも自己実現の欲求に高く相関しているので，自己実現に向けて承認の欲求と自己実現の欲求の高い相関を支えていることが明らかになった。

成長動機については，飲食に関する知識が深まる成長動機②と料理の背景や調理法，文化をもっと知りたい成長動機③が中心となり，それを実現するための欲求として，相互の相関が比較的低い，たくさんの店の外食経験を持ちたい成長動機①とシェフやスタッフと話ができる成長動機④に分かれている。また，成長動機が，5つのカテゴリーのうち承認の欲求よりも自己実現の欲求に相関が高いことは，自己実現という目標のためには，承認の欲求は通過点にすぎず，4つの強固な成長動機にささえられ，承認の欲求と自己実現の欲求の高い相関を維持していると言える。高次の欲求と成長動機の要因の相関性について次の表にまとめた。

外食の起点となる欲求については，マズローの5つのカテゴリーの欲求要因について，安全・安心の欲求そして所属と愛の欲求に相関が見られるが，その他のカテゴリーとは相関が見られない。生理的欲求は仮定内での内

図表5－2　高次の欲求と成長の欲求の要因の相関性



筆者作成

食や中食で満たすことができる。そして高次の欲求群は内包しない。しかし，成長動機のうちの4つの動機のうち，シェフやスタッフと話ができる成長動機①を除く3つの動機とは，低い相関がみられ，外食の起点となる欲求には低次の欲求に相関が見られる反面高次の欲求との相関は見られないが，成長動機の要因との相関は見られており，外食の起点となる外食欲求には，表面化しないまでも3つの成長動機が内包しており，低次の欲求群と高次の欲求群の繋ぎ役を担っていると言える。

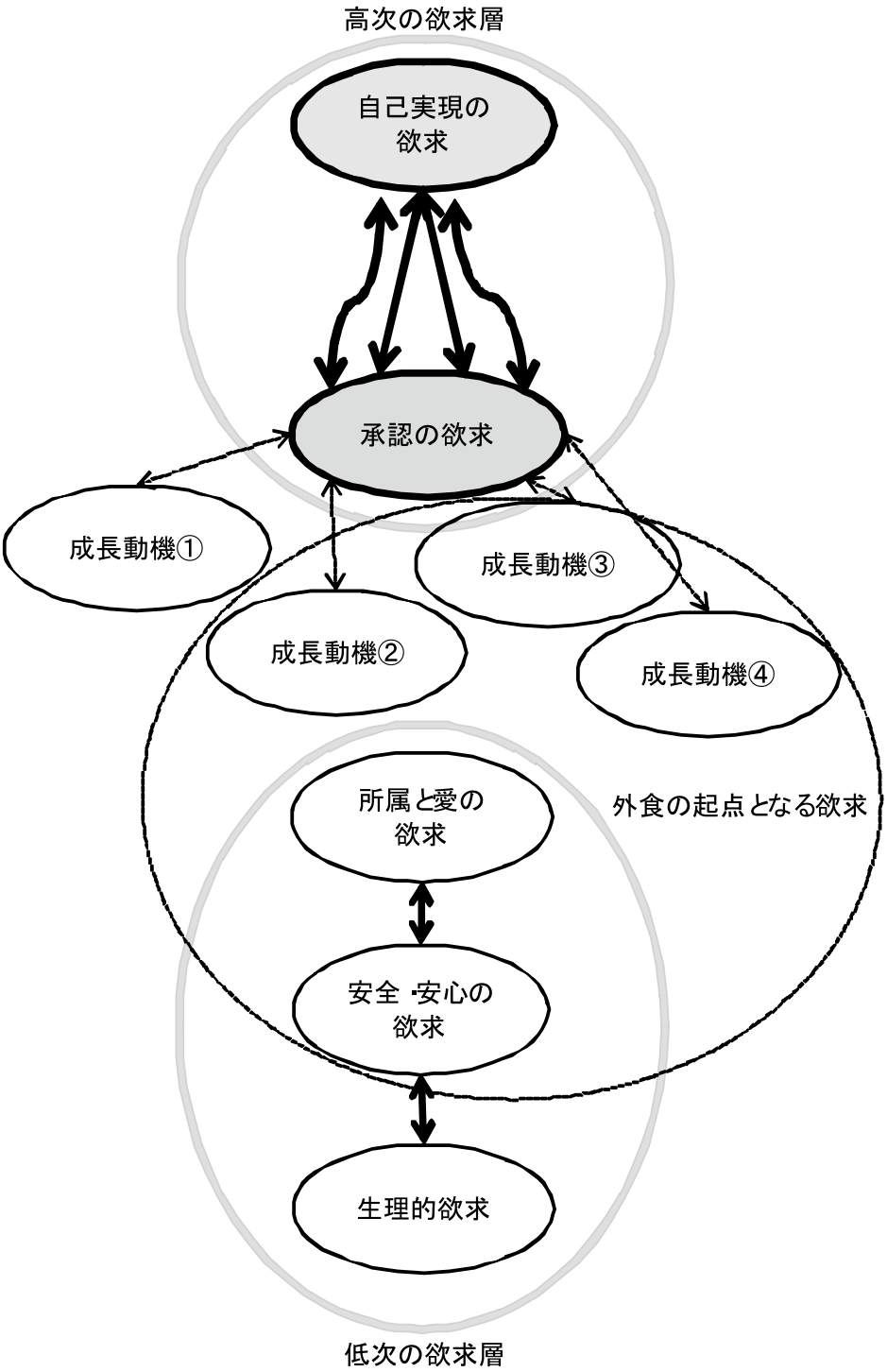
5．3．消費者欲求の構造に関する考察

マズローの提唱する5つのカテゴリーは，低次の3層と高次の2層の2つに大きく分けられ，高次と低次の欲求群の間には，若干負の相関が見られるので，連続性が見られない。5つのカテゴリーが全て相関しているわけではないが，2つのグループを形成してその中で相関している。階層性については，低次の欲求群は3つが階層をなし，高次の欲求群も2つが階層をなしていると言える。

グルメと思われたいという承認の欲求と，理想の自分に近づきたいとい自己実現の欲求とは高い相関を示しており，4つの成長動機とも，承認欲求よりも自己実現の欲求に高く相関している。成長動機については，飲食に関する知識が深まる成長動機②と料理の背景や調理法，文化をもっと知りたい欲求③が中心となり，それを実現するための欲求として，相互の相関が比較的低い，たくさんの店の外食経験を持ちたい成長動機①とシェフやスタッフと話ができる成長動機④に分かれている。また，成長動機が，5つのカテゴリーのうち承認の欲求よりも自己実現の欲求に相関が高いことは，自己実現という目標のためには，承認の欲求は通過点にすぎず，4つの強固な成長動機にささえられ，承認の欲求と自己実現の欲求の高い相関を維持していると言える。

5つのカテゴリーは低次の3層の欲求群と高次の2層の欲求に分けられる。高次の欲求群は4つの成長欲求に支えられている。低次の欲求群と高次の欲求群の間には連続性は無いが，外食の起点となる欲求に，3つの成長動機が内包しており，発展途上の消費者の低次の欲求群がみたされた段階で，内包されていた成長動機が露出し，自己実現に向けて高次の欲求群に移行していくものと考えられる。これらをまとめたものが図表5－3である。

図表５－３消費者欲求の構造



筆者作成

Ⅵ. おわりに

6．1．要約

本研究の目的は，アブラハム・H・マズローの欲求階層説を軸とした消費者欲求の各要因と各々の要因間の関係性を一次データ調査により明らかにすることである。

まず，先行研究から，消費者行動における欲求の重要性を確認するとともに，人間の内なる欲求としての動機付け理論としてのマズローの欲求階層説とマーケティングの関連性について整理した。

次に，研究対象として最も緊急度の高い，生理的欲求から安全・安心，所属と愛，承認，自己実現欲求まで幅広いニーズを満たすことを求められている，また満たすことが可能な消費者行動として「外食」を採用した。そして，先行研究及びインタビューから，外食行動の消費者欲求を構成する要因である，5つのカテゴリー，成長動機，起点となる欲求を抽出し，欲求階層説を中心とした仮説を構築し検証するためにアンケート調査を行った。

アンケート調査の結果から，外食の消費者欲求を構成する5つのカテゴリーの相関性を明らかにした。5つのカテゴリーは，低次の3層と高次の2層の2つに大きく分けられ，さらに，高次の欲求群を支える成長動機，低次の欲求群と高次の欲求群をつなぐ起点となる欲求の存在を確認できた。この2つの調査結果を合わせて，外食行動における消費者欲求の構造を明らかにすることができた。

本章では，本研究における理論的貢献と実践的貢献，今後の課題を確認することにより，本研究のまとめとする。

6．2．理論的貢献と実践的貢献

本研究の理論的貢献は，マズローの欲求階層説5つのカテゴリーが3つの低次の欲求群と2つの高次の欲求群にわかれていること，高次の欲求を支える4つの成長動機と2つの欲求群を繋ぐ外食の起点となる欲求の存在が確認できたことである。

次に，実践的貢献は，マズローの欲求階層説について，具体的な調査を経て実証が行われたことである。マズローの階層説については，サンプルの不十分さなど実証面での欠点が指摘されており，松井（2011）のマーケティング・コンセプトとマズローの欲求階層説の親和性の実証の役割の一端を担ったものと考える。

6．3．今後の課題

今後の課題として，2点挙げられる。まず第1に，マズローの欲求階層説のうち，その消費者欲求の要因が階層性をなしているのか検証しきれていないことである。5つのカテゴリーが低次の欲求群，高次の欲求群の2つのグループに分かれ，各々の欲求群のなかで階層をなしていることまでは明らかになったが，その低次，高次の序列は，理解できるものの何の裏打ちもなくマズローの提唱する順番に従ったものである。

第2としては，本研究では外食行動に関し明らかになったもので，その他の製品・サービスでの消費者行動における検証が必要と考える。

フィリップス・コトラーも製品経済，サービス経済，経験経済への経済の変遷を受け，マーケティング・コンセプトを，製品中心，消費者中心，価値主導とテーマを移行しており，さらに新しい理論としてマズローの欲求階層説の最上位にある「自己実現」に絞ったマーケティングを提唱[4)]している。マズローの欲求階層説を，あらゆる分野の製品・サービスにおける消費者行動で検証することが，マーケティングにさらなる発展をもたらすことになると考える。

注

1) 金井壽宏は，アブラハム．H．マズロー(2001)金井壽宏訳，『完全なる経営』を監訳しており，pp404 ～ pp428に解説を掲載している。

2) それまで支配的であった精神分析や行動主義とは対照的に，主体性・創造性・自己実現といった人間の肯定的側面を強調した心理学の一群の潮流。

3) マグレガーは，人間は生来怠け者で，強制されたり命令されなければ仕事をしないとするＸ理論と生まれながらに嫌いということはなく，条件次第で責任を受け入れ，自ら進んで責任を

取ろうとするＹ理論を提唱した。

4) 2014年9月に東京で開催されたワールドマーケティングサミットジャパンにて，マーケティング4.0という概念として発表した。

参考文献

アブラハム．H．マズロー（1987）小口忠彦訳，『人間性の心理学』（産業能率大学出版部）

アブラハム．H．マズロー（1998）上田吉一訳，『完全なる人間』（誠信書房）

アブラハム．H．マズロー（2001）金井壽宏訳，『完全なる経営』（日本経済新聞社）

金井壽宏（2001）とは監訳者解説 pp.404-428 を指す

井上崇通 (2012)『消費者行動論』（同文館）

フィリップ・コトラー (2001) 月谷真紀訳『マーケティングマネジメント ミレニアム版』 株式会社ピアソン・エデュケーション社

フィリップ・コトラー，ケビン・レーン・ケラー (2008) 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基本編』（ピアソン桐原）

松井剛（2001）「マズローの欲求階層理論とマーケティングコンセプト」一橋論業取 126(5) pp.95-510.

和田充夫他 (1996)『マーケティング戦略』（有斐閣アルマ）

フォーブス 2014 １２月号 ｐｐ.30-33
http://forbesjapan.com/summary/2014-12/post_721.html
2015/08/25 にアクセス

オーラルセッション ― 報告概要

製品カテゴリーと言葉の意味

― 渋谷系音楽を事例として ―

一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程
朝岡 孝平

要約

本論文の目的は，言葉によって製品カテゴリーに名前がつけられることで，製品カテゴリーが何らかの意味を含んだものとして人々に伝えられ認知されていくというプロセスについて検討することである。より具体的な問題意識は，実態としての製品カテゴリーを形成する当事者の意味世界と，製品カテゴリー名が付けられるときに生じ伝えられる意味にはギャップがあるのではないか，というものである。この問題をを検討するために，1990 年代の音楽において流行したカテゴリーである「渋谷系」音楽の事例を分析する。雑誌記事の言説の分析から明らかになったことは，渋谷系という言葉には「オシャレ」や「若者の流行」といった意味が含まれていたが，アーティストが自身の音楽について考えていた意味と異なったため，このような意味に対して一部のアーティストから拒絶があったことである。このように「オシャレ」や「若者の流行」といった意味のもとで括られることは，アーティストにとって売上の増加につながる側面もあった一方で，アーティストの拒絶は言葉の意味の不安定化を生じさせ，カテゴリーの消滅につながることにもなった。

キーワード

カテゴリー，言葉，音楽，渋谷系

本論文の目的は，言葉によって製品カテゴリーに名前がつけられることで，製品カテゴリーが何らかの意味を含んだものとして人々に伝えられ認知されていくというプロセスについて検討することである。その中で，製品の生産者が製品に見出していた意味と，カテゴリーに名前を付けるメディアがカテゴリーに含ませる意味にギャップが生じる，という現象に特に注目する。

マーケティングにおいて，新しい製品カテゴリーを形成することは，従来の価値基準とは異なる軸で競争をすることに繋がり，製品差別化の有効な手段であるとされている（Aaker, 2011）。消費者の認知という視点からも，ある製品を消費者がどのように分類するかということが消費者意思決定における重要な問題となる（Solomon, 2012）。そのような製品カテゴリーは，言葉によって表され，その言葉を生み出したり，普及させたりすることについて重要な役割を担っているのがメディアである（松井, 2015）。メディアは，消費者や企業の動向を観察し，流行の兆候となりうるものを言語化しようとする。

以上のことから，製品カテゴリーのマネジメントにおいて，製品カテゴリーを表す言葉，つまり製品カテゴリー名の問題について考えることは重要である。しかし従来の研究では，企業は創出したカテゴリーについて伝えたい意味やイメージを，企業が意図した形で伝えられるということを仮定していた。しかし，上述のようにカテゴリーを表す言葉を伝えることにおいて重要な役割を担っているのが，メディアである。メディアは必ずしも企業が意図した通りの意味やイメージではない形で言語化を行うことがあるのではないだろうか。

ここに，本論文の問題意識がある。実態としての製品カテゴリーを形成する当事者の意味世界と，それを外部から観察し製品カテゴリー名がつけられるときに生じ伝えられる意味にはギャップがあるのではないか。そのことが市場にどのような影響をもたらすのか。本論文では，このような問いを検討するために，1990 年代の音楽において流行したカテゴリーである「渋谷系」音楽の事例を分析する。渋谷系という言葉は雑誌メディアが作り出したと言われているが，そのような括り方で伝えられる意味はアーティスト達が必ずしも意図したものではなかった。

本論文ではまず，集合現象としてのカテゴリー形成プロセスに関心を抱いてきた社会学におけるカテゴリー研究をレビューした。社会学におけるカテゴリー研究では，カテゴリーを人々の間で共有された認知により成り立つものだと考え，生産者や消費者といった行為者同士の相互作用による意味の形成という側面に焦点が当てられてきた。その中で，カテゴリー形成に関わる行為者のメディア上での言説が，意味の形成に大きな役割を果たしていることも明らかにされている（Khaire and Wadhwani, 2010; Rosa et al., 1999）。

しかし先行研究では，雑誌メディアのように，そういったカテゴリー形成が行われていることを外部から感じ取り，カテゴリーに名前をつけて人々に伝える，という役割の行為者については必ずしも注目されてこなかった。この製品カテゴリーに名前を付ける（ラベリングをする）という役割の行為者は，カテゴリー形成のフィールドに密接に関わっていたわけではないため，当事者の考えるそのカテゴリーが持つ意味とは異なる意味を，カテゴリーの名前である言葉とともに創りだしてしまう可能性がある。このことから，当事者からは意図されていない意味に対する反発も生まれるということがあるのではないだろうか。

本論文では，以上の問題を検討するために，1990年代に流行した「渋谷系」音楽の事例を対象に分析を行う。渋谷系について論じている書籍で挙げられている渋谷系の特徴とは，①1990年代に流行した音楽のジャンル，であり，②渋谷の外資系レコード店でよく売れていたことから「渋谷系」と言われ，③様々な洋楽のジャンルを横断的に取り入れた音楽性を持っていたということが挙げられる。渋谷系を調査対象とする理由は，渋谷系は，メディアが作り出し，広めた言葉である（若杉，2014）ため，本論文の「非当事者によるラベリング」という問題を検討することに適していると考えられるからである。

実際の調査としては，渋谷系と言われるアーティストを取り上げたり，渋谷系という言葉が雑誌タイトルに表れたりしている雑誌記事を対象として，定性的な言説分析を行った。調査対象とした記事は，1999年12月までの，雑誌記事タイトルに「渋谷系」もしくは「シブヤ系」という言葉が含まれている記事と，渋谷系の代表的なアーティストを取り上げた記事である。雑誌記事の検索は大宅壮一文庫のデータベースWeb-OYA BUNKOで行った。これらの記事の内容について，渋谷系という言葉が生まれる以前のアーティストの考え方や，渋谷系に付与された意味，それに対するアーティストの反応に注目し，解釈していった。

調査結果をまとめると次のようになる。1994年の初め頃から雑誌メディアは「渋谷系」という言葉を使い始め，この言葉で上述のアーティストたちを括り，「オシャレ」「若者の流行」という意味を含ませて伝えていた。このような渋谷系という言葉に対して，この言葉が生まれる以前から「オシャレ」というものを意識して音楽活動を行っていたピチカート・ファイヴは，「見出しをつけてもらえるのは嬉しい」と肯定的な反応を見せている。その一方で，オリジナル・ラヴは，言葉が生まれる以前はそのようなイメージを意識していなかったため，渋谷系という言葉で括られることに対して否定的であった。コーネリアスは，以前から「オシャレ」というイメージを持たれていたが，それは「勘違い」であるとして，そのようなイメージを強調する渋谷系に対して否定したり嘲笑をこめた口調で語ったりしていた。小沢健二は，渋谷系という言葉に一切の反応を示さないことにより，距離を置いていた。

渋谷系というカテゴリーでは，先行研究と同様に，メディア上の言説による言葉がカテゴリーの形成に大きな役割を持った。渋谷系という言葉が生まれる以前から，アーティスト達は音楽活動をしており，互いに交流などもあったものの，実際に人々にカテゴリーとして認知され，これらアーティストが一つの括りとして語られたのは，「渋谷系」という言葉が普及してからである。渋谷系という言葉が使用される際に「オシャレ」や「若者の流行」といった形容がされ，その言葉のもとにアーティストが括られることにより，それらのアーティストにもそのような「オシャレ」とか「若者の流行」という認知が共有されていった。渋谷系は，渋谷系という言葉で音楽を括ることにより意味が

形成され，認知されていったという，社会的に構成されたカテゴリーという側面があったのである。

しかし先行研究と異なる点は，渋谷系という言葉が，実態としてのカテゴリーを形成した当事者であるアーティストの一部から否定的に受け取られたことである。これは，渋谷系という言葉が生まれる以前から行っていた音楽活動について，アーティストたちが考えていた意味と，渋谷系という言葉に付与された「オシャレ」や「若者の流行」といった意味にギャップがあったからであろう。このギャップがに生じたのは，渋谷系という言葉があくまでもメディアという，音楽の実践の非当事者により生み出され生じたからであると考えられる。当事者の意味世界というものを詳しく理解せずに，外部から出来事を観察し言葉を生み出すことで，当事者の意図しない形で意味づけがなされてしまったのである。

このようなアーティストたちの拒否反応から，次第に音楽業界では渋谷系という言葉が使われなくなり，渋谷系というカテゴリー自体の認知を曖昧なものにし，カテゴリーの消滅を招いたと考えられる。渋谷系アーティストたちの売上を見ても，渋谷系という言葉が頻繁に使われた1994年と1995年に売上のピークがあり，それ以降は売上が下がっている。渋谷系の，「オシャレ」「若者の流行」といったイメージが売上増加に繋がったが，意味の不安定さによって，渋谷系という言葉の短命化という結果も生じ，その後の売上が減少していくという事態も生じたと考えられる。

本論文の調査結果から導かれるマーケティングへのインプリケーションは2つあると考えられる。第1に，企業は，自社製品と，消費者にとって肯定的な意味やイメージを持つ言葉を結びつけることで，その製品にそのカテゴリー名の肯定的な意味を付与して，市場を広げられる可能性があるということである。しかし，第2に，製品と言葉の結びつきには自社が意図していないような形で行われることがあるため，企業はそのような自体に対処することも考慮に入れなければならないということである。また，意味の安定化がなされないカテゴリーは短命なものとなり，一時の流行に終わってしまう可能性もある。安易に言葉によるカテゴリー化が行われてしまう事態には注意が必要であろう。

参考文献

松井剛（2015）「ことばを通じた市場創造：『女子』をめぐる消費者の価値観の変化と消費者行動に関する研究」吉田秀雄記念事業財団（第48次）最終報告書。

Aaker, David A. (2011) *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*, San Francisco: John Wiley and Sons(阿久津聡監訳『カテゴリー・イノベーション ブランド・レレバンスで戦わずして勝つ』日本経済新聞社，2011年）.

Khaire, M. and R. D. Wadhwani (2010) "Changing Landscapes: The Construction of Meaning and Value in a New Market Category –Modern Indian Art," *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 6, pp. 1281-1304.

Rosa, J. A., J. F. Porac, J. Runser-Spanjol, and M. S. Saxon (1999) "Sociocognitive Dynamics in a Product Market," *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 64-77.

Solomon, Michael R. (2012) *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being (10th Edition)*, Boston: Prentice Hall（松井剛監訳『ソロモン 消費者行動論』丸善出版，2015年）.

オーラルセッション ― フルペーパー

模倣戦略の考察

― LCCを事例に ―

神田外語大学 教授／早稲田大学 商学研究科 博士後期課程
鶴岡 公幸

要約

模倣はマーケティングの重要なトピックスの一つであり，イノベーション研究の視点からも注目したいテーマである。世界に広がるLCC(Low-cost carrier) 各社の多くがサウスウエスト航空をビジネスモデル（サウスウエストモデル）として模倣しているにもかかわらず，その業績は千差万別であり，模倣戦略を軌道に乗せ，さらに持続的成長に繋げることの困難さを物語っている。LCCの経営戦略については複数の先行研究はあるが，従来の研究では，特定の地域やLCC企業に関して断片的には行われているものの，模倣戦略という視点からLCC業界全体を鳥瞰するものは少なかった。本稿ではLCCを通してビジネスモデルを模倣することの成否を分けるポイントとその後のイノベーションについて考察する。本研究は模倣戦略の本質に改めて焦点を当て，学術的な貢献のみならず，実務へのインプリケーションという観点から有意義である。

キーワード

模倣，LCC，パイオニア・インポーター，イノベーション，イモベーション

I. はじめに

模倣については独創性に欠けるというネガティブに捉えられる側面がある一方，「模倣は創造の母である」(Imitation is the mother of invention) とポジティブに言われることもあり，評価は二分されている。しかし現実には多くの製品・サービスは元をただせば模倣からスタートしており，たとえ一見何ら模倣対象のないパイオニアのようでも，ライト兄弟が鳥をイメージして飛行機を思いついたように，創造のヒントとして何かしらの模倣対象が存在することがほとんどである。スターバックスはイタリアのエスプレッソバーをイメージして開業し，その後，オリジナルな進化をさせて世界一のコーヒーチェーン店となった。「Shenkar(2010)は，製品やプロセスのみならず，ビジネスモデル全体の模倣にも注目している。何を模倣するかについては，戦略的意図や戦略的なトレードオフを十分にわきまえた上で判断しなければならない」(井上，2013，p.612)。つまり，ビジネスモデルをそのまま受け入れるのではなく，構成要素を理解した上で自社と市場に適合するよう一工夫する必要がある。LCCは模倣戦略の例示としてしばしば取り上げられるが，そのビジネスモデルはサウスウエスト航空(“サウスウエストモデル” Doganis 2001) と考えられている。にもかかわらず，各社の業績は様々であり，模倣の困難さを改めて示している。模倣から成果を挙げるためには，細部を含めた徹底的な分析を行い，構成要素の関連性を十分に理解することが必要である。Shenkerは「模倣とは見えない因果関係を推し量る知的な行為であり，創造性の源になる」と述べ，単なる外面的な模倣ではなく，モデルを構成する要素の関連性を含めたイミテーションの重要性を強調している。本稿ではLCCを事例として模倣戦略について考察していきたい。

II. 模倣戦略の先行研究

模倣に関する研究はいくつかあるが，その一つが競争優位の観点から先発優位か後発優位かという参入順位に関する研究である。これは条件次第で結果が左右されるため，どちらがよいかは一概には言えない。次に模倣がイノベーションを起こすかどうかという点である。こちらも研究者によって様々であるが，模倣を評価する立場からは，模倣は反面教師を含めて，後発優位を説明する上で取り上げられていることが多い。一方，Schnaars(1994)

は，模倣を創造的な活動として捉えることを提唱している。Shenkar(2010)は，模倣のタイミングに関して三つの戦略を提示している。(1) 迅速な追随者（Fast Second: パイオニアのすぐ後に迅速に動く模倣者）(2) 後発の追随者（come from behind: 強力な差別化の要素をもって，最初の参加者の後に続く遅い模倣者）(3) パイオニア・インポーター（Pioneer Importer:異なる時･場所で，つまり別の国，別の産業，そして異なる製品市場で最初の模倣者）。それぞれの戦略には長所と短所があり，自身の置かれている状況によって適切な戦略が異なるが，模倣できる対象が特定されている場合，迅速な追随者が有効である。それぞれの戦略は自身の模倣能力が必要となる。なおLCCに関しては，自社内ではコントロールできない外部環境的な制約要因が複数ある（例：使用可能な空港，発着枠，空港使用料等）。井上（2012，p.620）は，サウスウエスト航空のモデルをそのままヨーロッパで転換して成功を収めたアイルランドのライアンエアとライアンエアをモデルにして，LCCをアジアで展開したマレーシアのエアアジアを，パイオニア・インポーターの典型と述べている。この2社は，自社のビジネスモデルとは異なる時期，場所において最初の模倣者として実績を挙げてきた。事業の仕組みとしてのビジネスモデルの模倣は，著作権や特許権の侵害が起こりにくく，模倣に伴うコストやリスクが曖昧となるため，その結果，模倣の精度については各社の判断と経営環境に大きく左右される。

Schnaars(1994)は，模倣戦略は(1)低価格（先発者より低価格，またはサービスの簡素化），(2)模倣・改良（二番手だか品質では優位），(3)市場力（大手後発者が市場を支配），これらのどれかまたは組み合わせと説明している。LCCは独立系の航空会社もあるが，シンガポールのLCCはシンガポール航空を親会社とするスクートであり，オーストラリアのLCCはカンタス航空が出資するジェットスターであるように，半数以上がFSCの子会社または関連会社であり航空大手企業はFSCとLCCの2つ以上のブランドを展開し，市場と路線を棲み分ける戦略をとっている。このことからLCCはFSCのラインエクステンションと捉えることもできる。模倣は，学習理論においては，代理学習（vicarious learning）であるが，新しい技術や戦略を適応するとき，代理学習はとても重要である（Beckman and Haunschild, 2002）。特に固定比率の高く利益を出しづらいコスト構造になっている航空産業への新規参入は大規模な投資と事業リスクを伴うことから，模倣は経営戦略の重要な選択肢と言えよう。

III. LCCの定義

LCC(Low-cost carrier）とは「効率化の向上によって低い運航費用を実現し，低賃金で簡素化された航空輸送サービスを提供する航空会社」（花岡2015，P.12）と考えられる。LCC各社はノーフリル(No-frills)と呼ばれるサービスの簡素化で低費用の運航を実現している。マイレージポイントや空港・機内での細やかなサービスを提供するFSC(Full-service carrier)とは対極をなす存在と考えられる（図表4）。なおLCCを単純に「格安航空会社」と呼称することは現状と合わず誤解を与えかねない。低運賃とは言えないLCCもあり，路線と予約時期･方法によってはLCC以上の低航空運賃を提供するFSCも多数存在するからである。LCCの中でも機内サービスの一部は無料であり，FSCの中でも一部を有料化しているケースも多い。つまり日本でも海外でも，LCCとFSCの境界線が現実には曖昧になっているのが実態である。

IV. LCCの現状

世界の航空市場に占めるLCCのシェア（座席数ベース）は25%を超え，特に欧州では35%日本では15.8%にまで成長している。しかし各国で数多くのLCCが誕生する一方で，すでに50社以上が倒産している(図表5)。LCCは，グローバル経済と地方経済の活性化を支える新しい交通インフラとして我が国でも2012年の本格参入以降，特に注目されており，旅客数，シェア共に増加傾向にある。また昨年度，我が国を訪れる外国人数は1341万人と過去

最高となったが，LCCを活用したアジア諸国からの海外旅行客数の増加が大きく寄与しているという。2012年は，日本の格安航空元年と言われ，ピーチ・アビエーション，エアアジア・ジャパン，ジェットスター・ジャパンの3社が就航した。これに上海を拠点とする中国の春秋航空日本を加えた4社が国内におけるLCCと言われている。1996年に低価格を武器に国内線に新規参入したスカイマーク，さらにエアドゥ，スカイネットアジア航空，スターフライヤーも利用者の視点からはLCCと認識されているかもしれない。また熊本県に本拠を置く天草エアラインもLCCをビジネスモデルとしているように見受けられる。しかし我が国のLCC3社の中で，業績好調と言えるのはピーチ・アビエーションのみであり（2005年3月期は昨年に引き続き2期連続単年度黒字），エアアジア・ジャパンは出資元の全日空とマレーシアのエアアジアが合併をわずか1年で解消しANAホールディングス100%出資のバニラ・エアになり，ジェットスター・ジャパンは2014年6月期最終損益約111億円の赤字である（前期は約88億円の赤字）。一方，LCC3社に先行し，35年ぶりの新規航空会社として1998年に運航を開始したスカイマークは，JAL，ANAとは異なる第三勢力の座を得て，2012年3月期には過去最高の売上高803億円，営業利益153億年を計上したが，新規LCCとの競争の中で，拡大戦略をとったことが裏目に出て不採算路線が増加し2014年4月～ 6月期には約57億円の赤字を計上した。同年エアバスとの大型機売買契約が解除され急激に経営悪化に陥り，2015年1月には民事再生法の申請に至っている。こうした業績差の原因は一体どこから生じているのだろうか。その大きな要因と考えられるのが拠点空港の違いである。ピーチ・アビエーションは関西空港を拠点としている一方，他のLCC3社は成田空港を拠点としており首都圏での競争激化を招いている。関西空港は24時間空港であり，アジアの主要都市にも近いというメリットがある。一方，成田空港は騒音規制のため深夜11時から早朝6時までは利用できないため，稼働率を高めたいLCCにとっては使いづらい空港である。かといって首都圏には代替となりうる第二空港（セカンダリー）は存在しないと言ってよいだろう。茨城空港，静岡空港では首都圏までの時間がかかりすぎる。なお日本においてはアジア国際線にLCC成長のポテンシャルがあると各社見なしており，2015年には，新規参入，新路線の開設が目立っている。新千歳空港では韓国のティーウェイ航空（新千歳―韓国の大邱）が乗り入れ，春秋航空は，中部空港と中国の5都市を結ぶ路線が6月末に就航し，関西国際空港と並ぶ拠点にしようとしている。関西空港に就航するLCCはシンガポールのスクートが2015年7月に就航したことで16社目となった。

図表1：日本にけるLCCの発展経緯

2012年3月　スカイマーク過去最高益（2010年～黒字化）
3月　ピーチ・アビエーション就航
6月　春秋航空　上海ー茨城線　就航
7月　ジェットスター・ジャパン就航
8月　エアアジア・ジャパン就航
2015年1月　スカイマーク　民事再生法申請

一方，我が国のLCCに関する最近の大規模な実態調査としては，「LCCの参入効果分析に関する調査研究」（平成26年10月，国土交通省国土交通政策研究所）と「LCC利用者の意識調査2014」（JTB総合研究所）がある。利用者に関する前者の調査結果の概要を紹介すると，LCCが参入した9路線合計の年間旅客数は，2011年比で2012年1.71倍，2013年2.42倍と大きく増加している。LCC，高速バス利用者は，鉄道，FSC利用者に比べて年齢が低く，低所得である一方，LCC利用者は高速バス利用者よりは年齢，所得ともに高く，LCCの参入が今まで航空を利用していなかった低所得層の航空利用を促したと考えられる。LCC利用者は他の交通手段と比べて「観光」目的の利用が最も多くなっており，FSC，鉄道と比較して「業務」目的での利用が少なくなっている。利用者のLCCを利用する理由は「他の手段より安いから」（国内線87.9%，国際線82.3%）が圧倒的に第一位であり，低賃金がLCCを利用する主な理由であることがわかる。LCCの運賃は，下限～上限の幅が大きく，小刻みに設定されているが，LCCの下限の運賃は，FSCの最安航空運

賃の半額に近い水準で設定されている。ただし約3割の利用者が「最近価格が高くなってきた」と感じている（国際線35.3%，国際線28.7%）。一方，LCC利用者は「座席の快適性」をはじめとした付随的なサービスの重視度が低い。また「LCCが無かった場合どうしていたか?」という質問に対して「LCC以外の航空会社を利用した」が過半数を占めており，LCCとFSCが比較的強い代替関係にあると考えられる。また16%の人が「旅行しなかった」と答えており，新規誘発需要がある程度存在すると考えられる。「FSC利用者がLCCを利用しなかった理由」は「利用したい時間帯に便がなかったから」が最も多く，この他にも「機内が狭いイメージがあるから」「予定通りに出発できない可能性が高いから」「安全性に不安があるから」といった理由が多くなっている。「高速バスや鉄道利用者がLCCを利用しなかった理由」としては「空港に行くのが不便だから」が多い。空港へのアクセスがLCC利用者にとっての利便性の重要な構成要素であることがわかる。一方，外部環境としては，成田空港では2015年4月7日，LCC用の第3ターミナルが開設された。24時間オープンで，同空港を利用しているLCC14社のうち5社が移転した。施設利用料が半額でLCCの参入が増えるよう図られている。LCCは早朝の出発が多いため，フードコートは朝4時からオープンさせている。また「利用者が低迷している地方空港は，乗り入れを積極的に誘致している」（遠藤・寺田，2011，p.31）。業界全体の懸念材料としては，日本国内のみならず，LCC各社が路線網を一斉に拡大したことでパイロット不足が慢性化しており，人材の確保が大きな課題である。国内では国交省が航空各社に対して安全面での審査を厳格にしている。

V. LCCの経営戦略モデル

LCC業界は，各社共にサウスウエスト航空をビジネスモデルとして開業している。サウスウエスト航空は1971年から営業を開始し翌年の1972年から40年以上利益を計上しつづけている。同社の特徴は米国内の2地点多頻度の運航システムであり，業界平均を大幅に下回る整備時間によって支えられている。2014年の旅客数は8600万人で全米一位，世界でも第四位と航空業界内で傑出した業績を残している。安全性においても，2012年にはスイスの航空輸送格付け機関から「世界で最も安全な航空会社」の10社のうちの1社に選定されている。ところで一般的にはあまり知られていないが，サウスウエスト航空自体も，モデルとしていた航空会社があった。それは1949年から1988年までカリフォルニア州サンディエゴに存在していたパシフィック・サウスウエスト航空で，米国最初の格安航空だった。同社はそのユーモアセンスでよく知られていた。会社のスローガンは「最もフレンドリーな航空会社」で，トレードマークである笑顔のマークを航空機の先端に施していたほか，「Catch Our Smile」というキャッチフレーズにもあらわれている。サウスウエスト航空の創業者ハーブ・ケラハーは同社を徹底的に研究し，サウスウエスト航空に浸透させた。ユーモアのセンスを採用基準にし，顧客よりも従業員を第一に重視するなどユニークな経営方針として引き継がれた。サウスウエストモデルの特徴について，花岡は以下を構成要素とすることで「低運賃」を実現していると述べている（花岡，2015，p.13）。

① 低賃金
② 高い座席利用率
③ 有料機内食，有料機内エンターテインメント，特定座席指定課金など付帯サービス有料化による限定的な顧客サービスを実現
④ 2地点間のポイント・トゥ・ポイント・ネットワーク（乗り継ぎサービスなし等による費用削減）。2つの地点をノンストップで結ぶ。
⑤ 短い折り返し時間による高い機材稼働率（座席キロ当たり費用の削減）
⑥ 非混雑空港・セカンダリー空港の活用（機材稼働率向上や空港使用料減免による費用削減）
⑦ 座席クラスの一本化
⑧ 多くの利用者が座ることのできる高密度な座席配置（座席当たり費用の削減）

⑨ 機種統一（整備費用やパイロット・整備士の訓練費用等の削減，機材一括購入による割引）
⑩ 航空券のインターネット予約・販売の推進（人件費，広告費，各種手数料の削減）
⑪ 従業員の複数業務（マルチタスク）兼務（人件費削減）

さらにこれらの要素を支える企業へのロイヤリティと生産性の高い従業員の存在がある。これらの要素は相互に関連しており，どれか一つだけを実現しても全体的な効率化には結びつかない。マイケル・ポーターは，サウスウエスト航空のビジネスモデルを「活動システム図」を描いて説明した。企業のビジネスモデルに特有な要素が互いに補完し合うことで競争相手が模倣しづらくなる。LCCの場合，二地点を結ぶだけで，顧客サービスを簡素化・有料化するだけで，また機体を1種類に絞れば上手くいくほど単純ではない。「4つの構成要素は互いに影響を及ぼし合い，全体として頑強なビジネスモデルを構築する」（ルーディー，2015）。そして「要素同士がお互いに原因となり結果となる」（根来，2004，p.5）。このような理由で，サウスウエスト航空は，ポーターが模倣困難な仕組みと紹介した典型例である。つまりサウスウエストモデルは仕組みを簡単に模倣できるようで簡単にはできないのである。各要素が連結し，全体をモチベーションの高い従業員同士がチームワークで支えているからである。このコアとなるメカニズムは外部からイメージはできても，継続的な学習を通してしか実効性が上がらない。

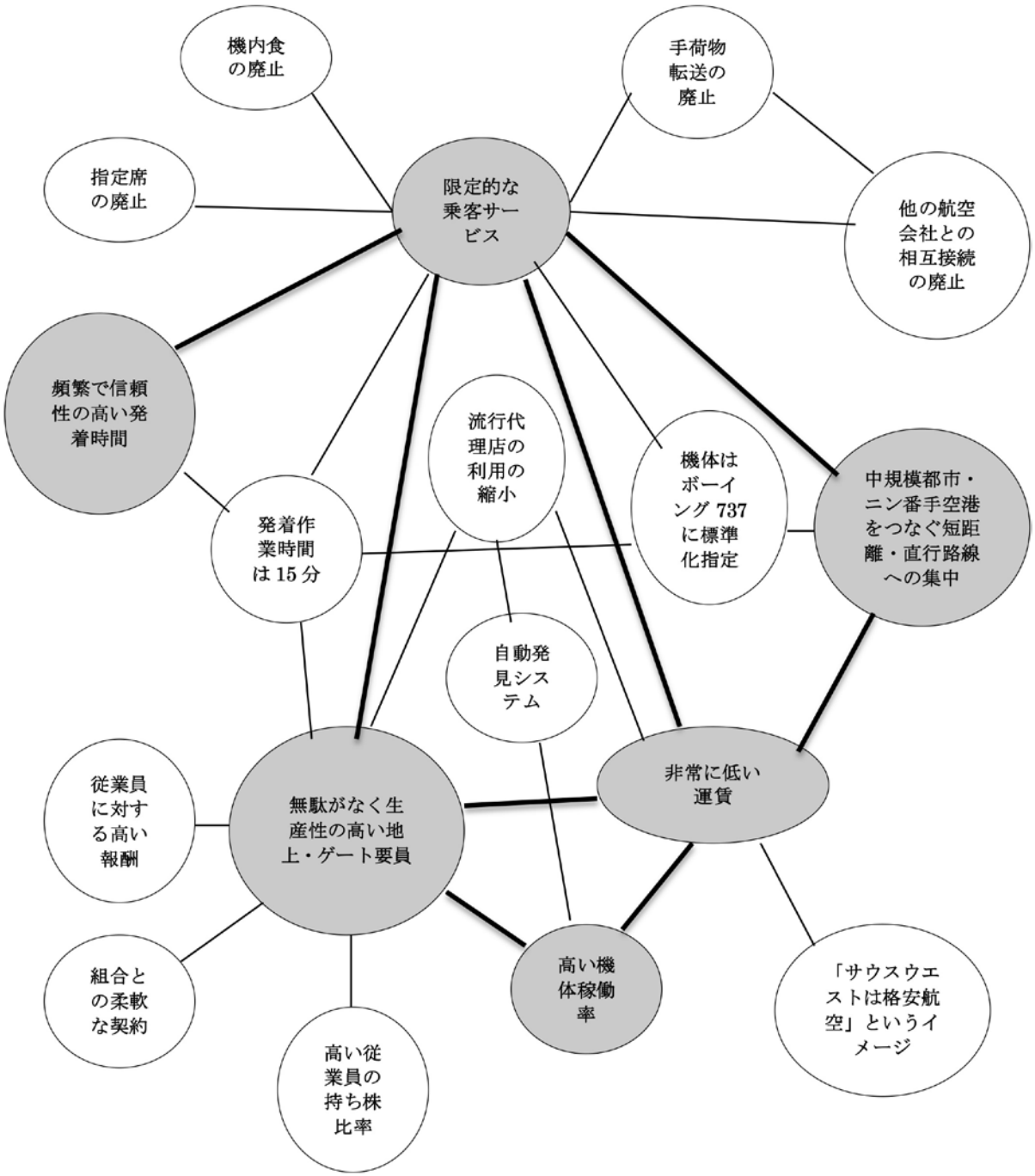
VI. LCCと模倣戦略

模倣戦略においては，模倣対象のモデルを表面的にしか模倣していないとエイプ（ape，猿まね）でモデルの本質を理解しないまま表面的な模倣をするので「似て非なる」ものとなり，中途半端な商品・サービスになる。一方，イミテート（imitate，日本語では「手本にする」「鑑にする」）は，表面のみならず本質を理解した上で行う行為である（井上，2012，p.135）。模倣戦略においては，モデルの本質をいかに獲得し，それを事業にいかに反映できるがポイントである。模倣からスタートした上で，自社の市場に適合するイノベーションを加えることにより，経営は安定する。このことをShenkerはイミテーションとイノベーションを合わせた造語として「イモベーション」と呼んでいる。LCCにおける良い模倣としては，アイルランドに本拠を置き欧州最大の旅客数を誇るライアンエアと，同社をモデルとしたアジア最大の旅客数を誇るエアアジアである。そしてその後の持続的発展に繋がるかは，良い模倣を土台にしながら，身の丈と市場に合ったイノベーションを起こせるかにかかっている。

ところで同じビジネスモデルをマネしているのに，なぜ悪い模倣が多いのかを考察してみたい。模倣には，模倣の対象となるモデル企業と同様な経験の蓄積が必要であるため，短期的に成果が挙がることは期待できないにもかかわらず，拙速に成果を出そうとする。さらに模倣の成果は模倣を受け入れることができる組織構造・制度，組織体制を構築しなければならないし，そのためには従業員が満足できる待遇，社内文化が求められるが，それと相反する人事管理・組織運営に陥りやすい。。

それでは良い模倣，悪い模倣とは何か。良い模倣とは，モデル全体を自らの市場に置き換えて本質（コア要素）は踏襲しながらも，その他の部分や運用に関しては自社，顧客，その他市場の特性に適合させることができることである（LCCの事業モデルを支えるコア要素は「図表3」参照）。ピーチ・アビエーションは，ピーチを我が国初のLCCというイメージを巧みなメディア戦略を通して実施し成功した例である。井上慎一CEOのリーダーシップの下，「空飛ぶ電車」という分かりやすいコンセプトを打ち出し，FSCとの差別化を明確にしている。また事務所の備品をネットオークションで購入したり関西弁のアクセントによる機内放送などユニークな工夫も取り入れている。悪い模倣は，模倣が中途半端で部分的な模倣に留まってしまう状況である。既存の大手航空会社のほとんどが最初のLCCの運営に失敗し撤退や事業再編を余儀なくされるケースが多く見られる。この理由としては，カニバリゼーション，ブランドの混乱，さらにFSC系のLCCは，既存

図表2：M.Poterの活動システム図：サウスウエスト航空の事例



出典：マイケル・ポーター『競争の戦略Ⅰ』ダイヤモンド社を参考に著者作成
注記：色のついた円は優先順位の高いテーマを意味する。

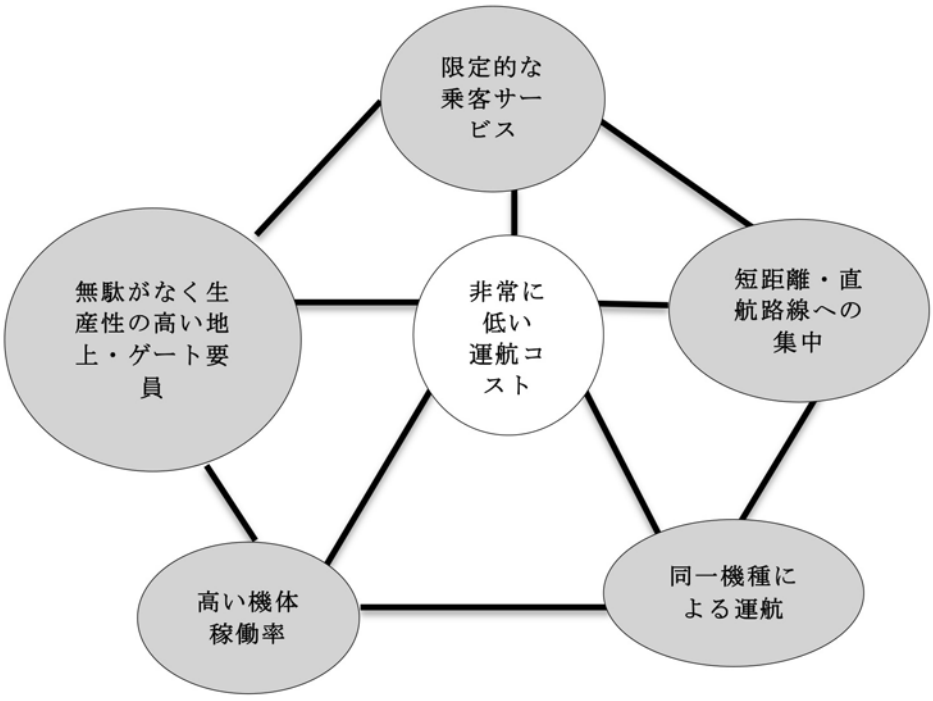
の航空会社出身の経営者が就任し，FSCから来た多くの出向者と共に運営した結果，既存の体験に基づいた中途半端な模倣となり，結果として十分はコスト削除ができなかったためと思われる。また破綻したLCCの中には，図表5で示したとおり，大西洋路線を志向しサウスウエストモデルの根幹要素からはみ出した航空会社が多い。

LCCの成功から失敗した事例として，最もよく取り上げられるのが，ピープル・エキスプレス（米国）である。同社はサウスウエスト航空をモデルに1981年設立された。マンハッタンに近いニューアーク・リバティー国際空港を拠点として，創業から2年目に黒字化に成功するが，規模拡大を急速に行った結果，サービスの質と採算性が低下し，4年目以降巨額の負債を抱える。その後，経営立て直しのため，企業買収で一層の規模拡大，ターゲットをビジネス客重視に転換した結果，LCCのビジネスモデルから大きく乖離し，経営破綻した。その後，1987年に東海岸路線の強化を狙ったコンチネンタル航空に買収された。同社は当初，模倣に成功したがその後，モデルの各要素との相互補完が効かない太平洋路線など事業の拡大をした結果，独自のイノベーションを生むことなく失墜したと考えられる。

VII. まとめ

アリストテレスは「人間最初の知識は模倣を通じてなされる」と語った。模倣なくしていかなる産業も発展しない。松下電器産業（現パナソニック）はかつて強力な市場力を背景に他社の作った製品を真似して類似製品を短期間に製造し，それを圧倒的な販売網の差を生かして販売することで，開発元メーカーのお株を奪うことを得意としてため「マネシタデンキ」と揶揄されていた。中国，台湾，東南アジアでは大量の模倣品が販売されており，日本と欧米の先進国では，こうした模倣品の製造・販売は歓迎されない行為とみなされている。しかし当初は違法もしくはビジネス倫理に反すると思われていたそうした模倣製品も，一部ではローカルな適応が行われた結果，より低コス

図表3：LCCの事業モデルを支えるコア要素



トで現地ニーズに合った製品も生まれ，新たな市場が創られている。LCC 各社は，既に失敗してきた多くのLCC 各社を反面教師として学べることが多いはずである。模倣をすることの良し悪しよりも，良い模倣を行い，さらにイノベーションに繋げるイモベーションの大切さをLCCの事例は気付かせてくれる。

VIII. 今後の課題

規制緩和が進めば，国内線と近距離国際線の利用が進み，LCCの市場シェアは更に進むと思われるが，その一方で，我が国の新幹線のような高頻度で，都市間を大量に鉄道輸送している国は少なく，国内のLCCにとっては常に有力な代替手段である。リクルートグループの調査機関が2015年3月に実施した調査で，今後，海外流行でLCCを利用したい人の割合は47.7%と前年より7.0%低下した。国際線LCCの就航が増える一方で，国際線の浸透は曲がり角に来ている（日経MJ，2015）。LCCの本格就航から3年が経過し，利用者は一時のブームからLCCを移動手段の選択肢として冷静に見るようになっている。LCC 各社は模倣戦略の巧拙が問われることになるだろう。今後の課題は，安全性，快適性を確保しながら，破綻リスクを回避し持続的成長を実現することである。そのためには，身の丈に合わない事業拡大の誘惑に陥ることなくサウスウエストモデルのコア要素に原点回帰し，低コストの維持，パイロットの確保と育成が必要である。

図表 4: FSC と LCC の比較

分類	内容	FSC モデル	LCC モデル
サービス	機内サービス	飲み物・軽食・エンターテイメント	無し，有料
	座席指定	有り	無し
	座席クラス	2-4 クラス	1 クラス
	マイレージポイント	有り	無し
	接続サービス	有り	無し
	便数	路線による	多い
	定時性	低い場合あり	高い
運賃	種類・制約条件	複雑	単純
	水準	種類による	安い
流通	航空券販売	ネット直販・代理店	ネット直販
運航	機種	多種類	1 種類
	機体稼働率	低い	高い
	路線	多様な路線	短距離
	形態	ハブ・アンド・スポーク	ポイント・トウ・ポイント
	座席利用率	種類による	高い
	座席密度	比較的低い	高い（狭い間隔）
	使用空港	主要空港・混雑空港	中小空港・非混雑空港
	従業員	シングルタスク	マルチタスク

出典：遠藤・寺田，2011 他参照に著者作成

図表 5: 近年の LCC 破綻・経営危機の事例

会社名	時期	内容
マックスジェット（米国）	2007 年 12 月	全席ビジネスクラス太平洋路線で破綻
スカイバス（米国）	2008 年 4 月	就航開始から 1 年で運航停止
イオス航空（米国）	2008 年 4 月	全席ビジネスクラス太平洋路線で破綻
オアシス香港空港（香港）	2008 年 4 月	香港～ロンドン間の長距離・大型機利用の LCC で注目されるも 1 年半で営業停止
シルバージェット（米国）	2008 年 5 月	全席ビジネスクラス太平洋路線で破綻
韓星航空（韓国）	2008 年 10 月	韓国最初の LCC として設立されるも経営難により運休(ティーウェイ航空として再生)
嶺南エア（韓国）	2008 年 12 月	2 度目の不渡りにより倒産状態
スカイヨーロッパ(スロバキア)	2009 年 8 月	中欧 LCC 最大手であったが，設立以来の資金難から破産
ビバマカオ（マカオ）	2010 年 3 月	運転資金不足から営業免許取り消し

出典：『LCC が拓く航空市場—格安航空会社の成長戦略—』（杉山，2012，p.77）より抜粋

参考文献

赤井奉久･田島由紀子(2013)『「格安航空会社」の企業経営テクニック』TAC出版

井上達彦(2012)「模倣戦略のタイポロジー」『早稲田商学』第431号, pp607-630

遠藤伸明・寺田一薫 (2010)「ローコストキャリアにおける経営戦略と費用優位性についての分析」*Journal of the Tokyo University of Marine Science and Technology*, Vol. 7, pp.31-39, 2011

国土交通政策研究所 (2014)「LCCの参入効果分析に関する調査研究」国土交通政策研究第118号, 平成26年10月

Schnaars, Steven P. (1994) Marketing Imitation Strategies: How Strategies How Later Entrants Seize Market from Pioneers, Free Press. (恩蔵直人･坂野友昭･嶋村和恵(1996)『創造的模倣戦略ー先発ブランドを超えた後発者たち』有斐閣)

Shenkar, Odded. (2010) "*Copy Cats: How Smart Companies Can Use Imitations to Get a Strategic Edge*", Harvard Business School (井上達彦監訳･遠藤真美訳 (2013)『コピーキャット』東洋経済新報社)

JTB総合研究所 (2014)「LCC利用者の意識と行動調査2014」2014年第9号

杉山純子著, 松前真二監修『LCCが拓く航空市場ー格安航空会社の成長戦略ー』成山堂書店, Doganis, R (2001) *The Airline Business in the 21st Century, Routledge*, (R. ドガニス：21世紀の航空ビジネス, 中央経済社, 2003)

Doganis, R (2001) *The Airline Business in the 21st Century, Routledge*, (R. ドガニス：21世紀の航空ビジネス, 中央経済社, 2003)

日経産業新聞 (2015)「関空―シンガポール便就航」2015年7月10日, 日本経済新聞社

日経MJ(流通新聞) (2015)「海外旅行はLCC7ポイント減」2015年7月8日, 日本経済新聞社

日経ビジネス (2012)「革新の原動力は「模倣」」2012年6月18日, pp.134-137, 日経BP社

日経ビジネス (2014)「機長不足で窮地に立つLCC」2014年5月12日, 日経BP社

日経ビジネス (2014)「スカイマーク、経営危機の真因」2014年8月18日, 日経BP社

日経ビジネス (2014)「苦境に立つ成田拠点のLCC」2014年10月20日, 日経BP社

日経ビジネス (2014)「スカイマーク、機上の空論①窮地」2014年10月20日, 日経BP社

日経ビジネス (2014)「スカイマーク、機上の空論②栄光」2014年10月27日, 日経BP社

日本経済新聞 (2015)「新千歳―大邱に初就航　韓国LCCティーウェイ」2015年7月3日, 日本経済新聞社

日本経済新聞(2015)「スカイマーク　拡大裏目」2015年1月29日, 日本経済新聞社

日本経済新聞 (2015)「春秋航空、中国内陸部と就航」2015年6月30日, 日本経済新聞社

根来龍之(2004)「事業戦略と因果モデルー活動システム、戦略マップ、差別化システムー」早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ　No.6

野村尚司(2012)「航空業界　激動の10年と2014年以降の業界地図を予測する」JTB総合研究所

野村尚司(2012)「日本におけるLCC成功の要件とは」JTB総合研究所

花岡伸也 (2015)「LCCの本質と国内LCCの将来」ていくおふ, ANA総合研究所, No. 137

Freiberg, Kevin. And Jackie Freiberg (1998), *Nuts*, Crown Business (小幡輝雄『破天荒―サウスウエスト航空―驚愕の経営』日経BP社

Beckman, Christine M and Pamela R. Haunschild (2002) "Network learning- the effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions," Administrative Science Quarterly, Vol. 45, No. 4. Pp. 766-801

マイケル・ポーター (1995)『競争の戦略』(土岐 坤・服部 照夫・中辻 万治翻訳)) ダイヤモンド社

ルディー和子 (2015「スカイマーク破綻を招いた下手なモノマネ&広報、LCCで唯一ピーチ好調の戦略的理由」『マーケティングの深層と真相』*Business Journal*, 株式会社サイゾー (Cyzo inc.)

ルディー和子 (2015「世界中のLCCがマネする航空会社の秘密勝ち組ピーチ、マネの成功を導いた「喩える力」」『マーケティングの深層と真相』*Business Journal*　株式会社サイゾー(Cyzo inc.)

オーラルセッション ― 報告概要

ブランド経験研究の展望

中央大学大学院 戦略経営研究科 ビジネス科学専攻 博士後期課程 /
株式会社インテージ マーケティングイノベーション本部 リサーチソリューション開発部 部長
三浦 ふみ

要約

近年,「顧客経験」「消費経験」「ブランド経験」など，経験という用語がマーケティングにおいてより頻繁に使われるようになり，実務上の必要性が指摘されている。しかし，その経験の定義は様々であり，測定方法，先行するブランド指標との関係性，ひいては経験をつくるための施策への応用までが確立しているわけではない。研究分野としてまだその端緒が切り開かれたばかりである。

本論文では，顧客経験，ブランド経験等，経験に関する研究を展望した。経験に関する研究が実に様々な背景を起点としており，定義やアプローチも異なっていることが明らかとなった。また，ブランド経験の測定という観点からも先行研究をレビュー，経験に関して重要な要素の抽出，それらの尺度化，測定の試みと共に，先行するブランド評価指標との関係性を確認し，独自の指標を導き出した各種研究についても考察した。その結果，どのような研究成果や課題が存在するかを抽出，今後の研究課題を整理することができた。

キーワード

顧客経験，消費経験，ブランド経験，測定尺度

本論文の目的は，顧客経験・ブランド経験に関する研究を展望し，残された研究課題を抽出することにある。先行研究をレビューしていくと，顧客経験という言葉のとらえ方が非常に幅広く，様々な視点で研究がなされてはいるが，研究者の間での概念的・理論的な統一はなされていない様子が明らかになった。

まず，顧客経験について展望する。顧客経験について挙げられている主な視点とは，(1) 企業経営視点：企業が次に提供すべき価値，(2) オンライン視点：オンライン上の経験が重要視されるようになってきた，(3) ブランドマネジメント視点：ブランドがもたらす情緒的反応，(4) 組織マネジメント視点，(5) 行動経済学視点，などである。顧客経験という用語が，研究者の立場によって異なって捉えられていることがわかった。

「経験」という用語が示す内容も同様に幅広い。顧客経験が意味する内容は研究者によって以下のように捉えられている。

(1) 情緒反応：Holbrookらが指摘した情緒を伴った経験，
(2) 知覚反応：マーケティング刺激がどのような知覚をもたらすか，
(3) 認知反応：マーケティング刺激によって考えたり評価する活動。

また,「購入経験」「消費経験」など経験が生じる場面による区別もみられる。さらに，チクゼントミハイの研究のようにプロセスの中に「フロー」といった特別な経験に着目した研究もある。

次にブランド経験について考察する。ブランド経験とは，ブランドに関連した刺激（デザインなど）から起動する主観的で内なる反応（感情など）と定義されている。ブランドについてのこれまでの測度である，態度，ブランドイメージ，ブランドパーソナリティ，満足などとブランド経験とは区別されて捉えられている。しかし，ブランド経験そのもののタイポロジーはまだ道半ばである。その経験の評価の仕方や，指標化，測定の仕方等については，まだ十分な研究，議論がなされていない状況であることもわかった。

ブランド経験の尺度化の試みもいくつか行われている。ブランド経験に関する重要な要素の抽出，それらの尺度化，測定の試みと共に，先行するブランド評価指標との関係性を確認し，独自の指標を導き出した各種研究につい

ても考察した。

ブランド測定についての主な成果として，Brakus（2009）に開発した経験測定のスケールがあげられる。これは12項目の尺度からなるもので，これまでのブランド指標との関係性や違いも実証している。このスケールはアカデミックな研究だけではなく，実務的にブランド経験を評価，計画，トラッキングするのにも向いている。

Brakusのブランド経験指標は，カスタマー・エクイティの研究ともかかわっている。顧客のリピートや追加購買などとも関連させた研究を進めることを可能にしていると考えられる。

しかし，このブランド経験尺度はまだいくつかの問題を抱えている。

その一つは開発された米国以外の国，特に日本においても活用可能なものなのか，実査に調査をかけて検証していく必要し，他のブランド評価指標との関係性を捉える必要がある。

二番目の問題点は，ブランド経験のプロセス，あるいは時間の概念が適切に測定尺度の中に含まれているかという問題である。この12項目には，「経験」のもつ時間的プロセスが加味されていない。経験は必ず，ある時間的な長さを伴うものであるが，消費者自身が自分の経験を振り返って行う評価だけでなく，経験を時間軸でとらえる手法を開発する必要がある。

三番目の問題は，経験の質との関連である。「ブランド経験尺度」がブランドがもたらした経験の結果を捉えるには有効だとしても，どのようなパターンのブランド経験が，どの経験次元に影響を与えるかは検証されていない。ブランド経験のポジネガは勿論，経験の類型化をしていくことにより，さらに実務への応用の可能性が増大すると考えられる。

四番目のこれまでのブランド測定に関する研究の問題は，これまでに消費者経験の要素やタイポロジーを試みた例はあるが，調査手法によって実証されていない。今後，着実な方法論に乗っ取った定性調査に基づいてブランド経験の尺度を再構成し，その結果を定量調査で確証する必要がある。

五番目に指摘できる問題点として，ブランド経験形成の先行要因と長期的結果が明らかにされていない点があげられる。もしも，生涯価値に対するブランド経験の影響が明らかになれば，ブランド経験がどの程度ライフタイムバリューの高い顧客資産形成に寄与することができるのかという実務的な示唆につながる。マーケターは，そのような顧客資産を構築するブランド経験を生み出すために，どのようにしてブランドを管理していけばよいのかがその次の課題となるだろう。

六番目に，ブランド経験をテストする商品カテゴリーの問題も残されている。Juthamardらの研究において，顧客経験は，ブランドイメージやロイヤルティとポジティブな関係性にあり，よい顧客経験を通しての認知がブランドイメージをつくり，ロイヤルティを形成した結果，他ブランドへのスイッチの傾向を低減するということがわかり，実務においても有用な示唆となった。しかし，スイッチのバリアの高い通信サービスにおいて行われたため，サービス業の中で一般的なものではない。他にもサービス業や，広く消費財でも証明できるのかの検証が必要とされる。

本論文の筆者（三浦）は，上記のようなブランド経験研究の課題に基づき，Brakusの経験尺度についてそのまま日本で活用可能か，またブランド経験全体を捉えるのに適切な指標化の検証のため，実際に３０サンプルの探索的調査を実施した。その実査において，対象者にはわかりづらく，回答を得ることが難しい項目が見つかった。また，経験が持つ期間やプロセスを十分に捉えられる項目とは言い難く，補完していく必要があることもわかった。さらに，商品カテゴリーによってもブランド経験の差異があることがわかってきた。Brakusらの研究をベースとしながらも，日本で活用可能なように修正を行いつつブランド経験の測定尺度の開発と妥当性の検証を行い，実務へのインプリケーションを得ていくことを次の研究テーマとしたい。

オーラルセッション ― フルペーパー

地域ブランド研究における理論的課題の再検討

神戸大学大学院 経営学研究科 博士後期課程
渡邉 正樹

要約

日本において，地域の活性化と自立が求められるという社会的な要請と，ブランド研究の発展が結びつくことによって，地域ブランドに関する議論が盛んになってから約10年が経つ。しかしながら，地域ブランド研究自体，依然，萌芽期にあるとの指摘や，地域ブランドのコンセプト自体が曖昧になってきたという批判も存在する。本稿では，これまでの地域ブランド研究を振り返り，残された課題について①多様な主体の諸相②地域ブランドの定義③方法論④地域ブランドとPlace Branding，以上4つの視点から検討を行った。その結果，地域ブランドについて「『地域』とは何か」という視点から再検討することが必要であることを指摘した。地域ブランドに関する考察では，議論の出発点に「地域」とそこに住む「住民」とが定位され，それらが，企業のブランド構築においては前提となっていた，「主体ー客体」の確定的な関係性や組織マネジメントの視点から社会秩序を捉えるという視角を制約するからである。

キーワード

地域ブランド，多様な主体，地域，住民，Place Branding

I. はじめに

日本において，地域の活性化と自立が求められるという社会的な要請と，マーケティング研究におけるブランド研究の発展が結びつくことによって(久保田2004)，地域ブランドに関する議論が盛んになってから約10年が経つ(林･中嶋2009; 原田･三浦編2011; 小林2014等)。その間，事例研究を中心に多くの研究が積み上げられてきたが，地域ブランド研究自体，依然，萌芽期にあるとの指摘や(原田・三浦編2011; 田中・濱田・白石編2012等)，地域ブランドのコンセプト自体が曖昧になってきたという批判も存在する(田村2011)。本稿では，この10年にわたる地域ブランド研究の軌跡を振り返り，残された課題について確認するとともに，その課題の解明に向けては，地域ブランドについて「そもそも『地域』とは何か」という視点から再検討することが必要であることを指摘する。地域ブランドに関する考察では，議論の出発点に「地域」とそこに住む「住民」とが定位され，それらが，企業のブランド構築においては前提となっていた，「主体－客体」の確定的な関係性や組織マネジメントの視点から社会秩序を捉えるという視角を制約するからである。ここに地域ブランド研究の議論が，依然，錯綜した状況にある要因を見出すとともに，「住民」を基点とした地域の社会秩序の中で，地域活性化のための地域ブランド構築の試みを捉えていく必要性について説いていく。

II. 地域ブランド研究の基点

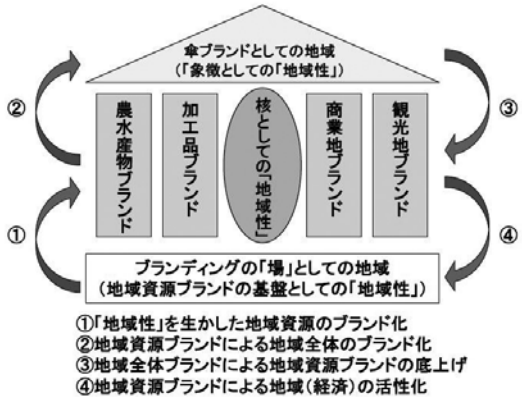
1. 地域全体への視角

特産品や観光地のブランド化にとどまることなく，それらをブランド化することによって地域全体をブランドとして確立することが，その地域の活性化へと繋がる。現在，地域ブランドを巡る議論の中で，この認識は，基本的なものとなっていると言っても過言ではない。このコンセプトに基づく地域ブランド構築のプロセスを理論的枠組として提示し，その後の地域ブランド研究の潮流を決定づけたと言えるのが，青木(2004)である。

青木(2004)は，近年，各地で特産品や観光地といった地域資源だけではなく，地域全体をブランド化しようとす

る動きが活発になっているのを受け，これを企業ブランドを強化しようとしている企業の動きに符号するものとして注目する。そして，企業ブランドが製品ブランドを束ね，相補的にブランド力が強化されていくというような関係性が，地域ブランドにおける地域全体と個々の地域資源との間にも見出せるのだとして，次のような「地域ブランド構築の基本構図」という枠組みを提示している(図1)[1)]。

■図1　地域ブランド構築の基本構図
(青木2004,p.16を一部修正)



ここでは，地域ブランド構築のプロセスが四段階に分けられ，それぞれの段階における戦略的な課題が提起されている。第一の段階では，まず，農水産物，加工品，商業集積，観光地といった地域資源の中からブランド化の可能性があるものを選び出し，そのブランド化をはかっていく。第二の段階では，ブランドが確立した地域資源を柱としつつ，傘ブランドとして地域全体のブランド化をはかる。続く第三の段階で，今度はそのブランドが確立した地域全体ブランドをもとにして，地域資源ブランドのさらなる強化，底上げをはかる。そして最後の第四の段階で，強化，底上げされた地域資源ブランドによって地域経済や地域自体の活性化を行うのである。

このプロセスの中で，企業のブランド構築にはない特殊性として強調されるのが，地域性の問題である。その地域の自然，歴史，文化，伝統に由来する地域性は，地域資源をブランド化する局面では，他の地域との差別化の基盤となるものであり，地域全体をブランド化する局面では，地域資源ブランドを地域全体へと集約する存在ともなる。地域ブランドの構築によってもたらされる地域の活性化は，この地域性の強化にもつながるものであり，それがさらに地域資源の新たなる基盤を形づくっていく。このような循環的な関係を築くためにも，この地域性の中身を整理し，再確認，再構成していくことが決定的に重要であるとされた。

2. 地域ブランド固有の課題

一方，青木(2004)とほぼ同時期に発表され，地域全体ブランドに主眼を置きつつ，企業のブランド構築と地域のブランド構築との質的な差異を整理したのが，久保田(2004)である。

久保田(2004)は，企業におけるブランド・マネジメントにはない地域ブランド固有の課題として，次の三点をあげる(pp.6-7)。第一が，マネジメント主体の多様性と不確定性である。企業におけるブランド・マネジメントが，まさに企業という主体によって担われるのに対し，地域ブランドにおいては，その主体が必ずしも所与ではなく，かつ極めて多様な主体によって担われる。地域の有志が発起人となる場合もあれば，自治体が音頭をとる場合もある。また，民間部門と公共部門が協力する場合は，どちらが主導権を持つのか，不明確なこともある。

第二が，ブランド化する地域の範囲の不確定性である。例えば，神奈川県において地域ブランドの構築を行う場合でも，その対象は，「神奈川」「横浜」「鎌倉」あるいは「江ノ島」と，様々な範囲が考えられ，かつ，その境界が必ずしも明確ではない場合もある。ところが，この地域の範囲をどう定めるかによって，地域のブランド･アイデンティティも変わってきてしまう。地域ブランドにおいては，主体に加え対象も所与ではないという曖昧さを前提としつつマネジメントを行っていくという困難さがつきまとうことになるのである。

第三に，地域ブランドのブランド・イメージが，外部の人々だけではなく，内部における様々な組織・人々によっ

ても規定されている点である。それらの組織・人々は，地域の内部で活動あるいは生活していたとしても，マネジメント主体が必ずしも制御しえない存在である。しかしながら，同時に，マネジメント主体の顕在的，潜在的な供給源であり，地域の活性化を最終的に享受する存在でもあるため，地域のブランド･アイデンティティを検討する際には，地域外部と地域内部，双方の人々が抱くブランド・イメージを考慮する必要があるのである。

このように，マネジメント主体が多様で不確定，かつ，地域内部の組織・人々が様々な形で関与する地域ブランドの構築においては，内部のマネジメントがより重要になると久保田(2004)は指摘する。その具体的方策として提起されたのが，地域内部の組織・人々を地域ブランドに対するコミットメントの差をもとに①中核メンバー②主要メンバー③周辺メンバーの３グループに類型化し，それぞれの役割をもとに，地域ブランド構築に向け協力できる体制を作ることである(表１)。

3. 地域ブランド研究への影響

青木(2004)と久保田(2004)によって提起された課題は，現在に至るまで，地域ブランド研究の議論の中心に据えられた基本的なテーマであり，多くの研究が，この二人による問題提起をもとに議論を展開している(谷本 2008; 長尾 2008; 沈 2010; 矢吹 2010; 福岡 2014b 等)。後述するように，田村(2011)が，ブランド化をはかる対象に観光地や都市を含めることは議論の混乱を招くとして，議論の対象を特産品に限定するスタンスをとっているのは，逆に言えば，それだけ「地域全体のブランド化」への視角が，地域ブランド研究の中で無視せざるものとして広く共有されていることの証左であるとも言えよう。一方，阿久津・天野(2007)は，地域ブランドにおける主体の多様性について企業との比較において整理し(表２)，その後，多くの研究の中で参照されている(沈 2010; 田中・濱田・白石編 2012; 福岡 2014b 等)。

■表１　地域の組織や人々の類型化（久保田 2004, p.13）

	中核メンバー	主要メンバー	周辺メンバー
説明	地域ブランドの構築や育成を主要な業務とする組織や人々	当該地域に関する製品やサービスを提供する組織や人々	地域ブランドと直接的に関係ない、地域内の組織や人々
例	自治体・地域の振興会	特産品メーカー・商店主	一般企業・一般住民
利害性	深	深	浅
本業性	深	浅	浅
役割	地域ブランドのマネジャー	地域ブランドのユーザー	地域ブランドのエンドーサー
基本方針	臨機応変な活動ができる環境と、柔軟なコミュニケーション・ネットワークの確保	限られた負担で地域ブランドの構築や育成に協力できる仕組みの提供	無関心な状態を脱し、好意的態度を抱いてもらう仕組みづくり

■表２　一般の製品とブランド化の対象としての地域の特徴の比較（阿久津・天野 2007, p.14）

<table>
<tr><td></td><td>一般商品</td><td colspan="4">地域</td></tr>
<tr><td>実施主体</td><td>企業組織</td><td colspan="4">地方自治体（都道府県･市長村）
住民･生産者･法人（大学･財団等）･民間団体</td></tr>
<tr><td>最終目的</td><td>企業利益の増大</td><td colspan="4">地域の活性化
市域への満足感の向上</td></tr>
<tr><td rowspan="4">コミュニケーションの対象</td><td rowspan="2">顧客
（消費者･企業）</td><td>商品</td><td>観光</td><td>住みやすさ</td><td>投資受け入れ</td></tr>
<tr><td>顧客（消費者･企業）</td><td>旅行者</td><td>住民･
潜在住民</td><td>企業･投資家</td></tr>
<tr><td rowspan="2">従業員</td><td>生産者など</td><td>住民･観光業者など</td><td>工事業者など</td><td>銀行など</td></tr>
<tr><td colspan="4">自治体職員</td></tr>
<tr><td>株主</td><td colspan="4">納税者</td></tr>
</table>

III. 地域ブランド固有の課題の展開

青木(2004)と久保田(2004)による問題提起以降，地域性，主体の多様性と不確定性，地域の範囲の不確定性，内部の秩序への視角という，地域ブランド固有の理論的課題に関して様々な議論が展開されていった。その中で，これらの課題を包摂する枠組みを提示した研究として，和田･菅野･徳山･長尾･若林編(2009)と原田･三浦編(2011)があげられる。ここでは，この二つの研究について確認する。

I. 新たな問題提起

主体の多様性と不確定性，地域の範囲の不確定性の問題を取り込む新たな枠組みとともに，地域性を体験価値へと昇華させることで地域全体のブランド化をはかるという視点を提示したのが和田他(2009)である。

和田他(2009)は，地域ブランド構築の最終的な目的は，特産品や観光地のブランド化による経済的拡大にとどまらず，「地域に関わる人々が，地域に誇りと愛着，そしてアイデンティティを持てること」(p.3)にあるとしたうえで，地域ブランドを次のように定義する。「われわれが考える地域ブランドとは，その地域が独自に持つ歴史や文化，自然，産業，生活，人のコミュニティといった地域資産を，体験の『場』を通じて，精神的な価値へと結びつけることで，『買いたい』『訪れたい』『交流したい』『住みたい』を誘発するまちと定義できる」(p.4)。この中で，『住みたい』，すなわち居住魅力に特に重きが置かれ，特産品，観光地も，地域性を経験できる「場」を通じ体験価値を伴うものとして提供することが重要であり，そのことがその地域に対する地域内外の人々の居住魅力を高めることに繋がるのだとされた。

この目的に向け具体的に提起されたのが，戦略的ゾーニングと，アクターのマーケティングである。戦略的ゾーニングとは，地域の範囲の不確定性を逆手に取り，都道府県や市町村といった既存の軸ではなく，地域の体験価値を増大させるという視点から地域の範囲を戦略的に決定するというものである。これを実践した事例として取り上げられたのが，宮崎県の「ひむか神話街道」の試みと，新潟，長野，静岡の三県四六市町村の広域連携による「塩の道」という試みである。前者は地域に伝わる神話をもとに，後者は，かつて日本海から太平洋へと貫く形で交易ルートが存在したという史実をもとに，地域内の歴史・自然といった地域資源の発掘を行い，それをもとにした新たなゾーニングによって地域内外の人々にこれまでとは異なる体験価値の提供をはかった。

一方，主体の多様性と不確定性を前提として，主体の育成・誘因する取組み自体をマーケティングとして捉えたのが，アクターのマーケティングである。ここでは，ブランド構築に関わる組織・人々は，まず①キーアクター（ブランド構築の中心的主体）②フォロワー（キーアクターに共感･追随する主体）③地域外協力者に3類型化され，キーアクターに関してはさらに先導型・発想型・調整型，情報編集型の4つに分けられた。この主体の分類は“セグメンテーション”として捉えられ，それぞれの分類の特徴と役割を踏まえた上で，コミュニケーション・コンセプトに基づいて主体を育成・誘因すること，すなわち主体の“マーケティング”を行うことが必要であるとされた。また，このアクターのマーケティングに当たってまず重要であるとされたのが，コア・コミュニティの発足である。このコア・コミュニティがコンセプト・メーキングや戦略策定を中心的に担うとともに，地域ブランド構築の活動の継続性を担保する存在となることが説かれ，それを実践した例として，住民有志による研究会が地域外協力者を巻き込みながら主体的にコンセプトづくりに関わった，新潟県魚沼市の小出郷文化会館の事例等が紹介されている。

一方，原田・三浦編(2011)は，①ゾーンデザイン②エピソードメイク③アクターズネットワークという三つの要素に基づく「地域ブランドのトライアングルモデル」を提示した。対象となる地域の全国市場におけるブランド化，つまり外部における成果を重視している点，産業クラスターの視点を導入している点等で和田他(2009)と相違が見られるものの，多様な主体や不確定な地域の範囲を戦略的に扱うことを重視する点においては，和田他(2009)とほぼ同主

旨の議論が展開されている。

2. 地域ブランド固有の課題の包摂

和田他(2009)と原田・三浦編(2011)は，それまで議論されてきた地域ブランド固有の課題について包摂する枠組みを提示したという点で，地域ブランド研究の議論を一歩進めたと言える。地域性を体験価値へと昇華させることを地域のブランド構築の核とするという基本的なパースペクティヴのもと，主体の多様性と不確定性，地域の範囲の不確定性を前提としながら，それをブランド化に寄与する要素として戦略的に捉え直す視座を提示した。つまり地域ブランドのマネジメントに不確実性をもたらす要素を，戦略的なマネジメントを行う対象として取り込んだのである。さらに，そのプロセスの中で，コア・コミュニティの発足やイノベーションといった，内部に新たな秩序が生成する可能性についても示された。

異なった研究グループから発表された二つの研究が，ほぼ同主旨の理論的枠組みが提示しているという点からも，この後の地域ブランド研究がまずは踏まえておくべき認識の土台の一つが，ここに提起されているといえよう。

IV. 地域ブランド研究に残された課題

和田他(2009)，原田・三浦編(2011)によって，地域ブランドを捉えるための包括的な理論的枠組みが提示されたものの，地域ブランドを巡る個々の議論については，依然，様々な立場が併存する百家争鳴の状況にある。こうした地域ブランド研究の現状に対し，「その全体像はまだまだわかりにくい」(田中・濱田・白石編2012, p.6)，「地域ブランドというコンセプト自体が曖昧になってきた」(田村2011, p.3)といった批判や戸惑いの声も少なからず存在する。ここでは，現在，地域ブランドを巡って行われている議論について確認する。

1. 多様な主体の諸相

地域ブランドにおける主体の多様性と不確定性の問題については様々な形で議論されてきたが，個々の主体に焦点をあてた研究を確認すると，その主体の特性に由来する課題が浮かび上がってくる。ここでは，地域ブランドの構築における主要な主体として取り上げらえることの多い自治体，企業，NPO，及び，それらに様々な形で関与する住民に焦点をあて，先行研究における議論を確認する。

1-(1). 自治体

既に久保田(2004)において，自治体が地域ブランドの構築プロセスにおける中核メンバーとして位置づけられていたように，自治体に焦点を当てた研究は，自治体を，地域ブランドにおける多様で不確定な主体の調整役を担い，様々な活動をブランド化という目的へと向け集約させていく存在として捉えたものが多い。

北村・林・高砂・金田・中嶋(2006)は長野県塩尻市の事例を取り上げ，その中での合意形成プロセスに注目している。「住みやすいけれども特徴のないまち」という住民アンケートの結果や，木曽郡樽川村との合併により一体感を醸成する必要が出てきたことを受け，同市では地域全体のブランド化をはかろうとする取組みが行われた。ここでは，合意形成のプロセスに住民が参加する形をとりつつ，自治体がブランド戦略の策定，実行を主導している。伊藤･大西･木平(2008)は，三重県松阪市の「松坂牛」において，競合する銘柄牛の増加や，BSE問題，食肉偽装事件といった環境変化の中，トレーサビリティや新たな流通システムを導入した事例を取り上げている。その中では，自治体が，生産者団体の事務局として参加するなど主導的な役割を果たしたとしている。福岡(2013; 2014b)も，石川県金沢市と埼玉県川越市の事例研究から，地域ブランド構築のプロセスのある段階，あるいは部分的に住民や企業が主体となることがあったとしても，プロセスの全体において戦略性をもって主導していけるのは自治体である可能性が高いとして，その役割に期待している。

一方，複数の自治体を対象とした定量的なアプローチが多いのも，自治体に焦点を当てた研究の特徴である。阿久津・天野(2007)は，47都道府県庁の地域ブランド担当者を対象としたアンケート調査を通して，実際に地域ブランドに携わっている人々の間では，依然，地域ブランド

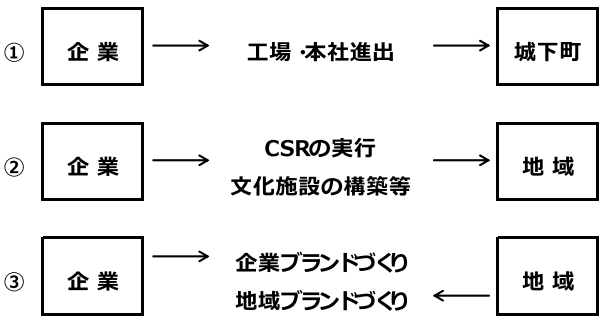
というものに対する認識が曖昧であること，マーケティングに関する専門知識が不足していたり具体的な政策目標が設定されていない場合が多い等，戦略とそれを実行する体制が整っていないことを問題点としてあげる。また，地域ブランドの構築プロセスにおける都道府県の役割として「事業者・生産者が主となり，都道府県が指導・助成する」という回答が全体の68.1%を占めるなど，都道府県庁の多くは，あくまで中心的な主体は民間の組織であると認識していることが明らかとなった。松隈・薄上・仲本・安部編(2010)が全国の252市町村を対象としたアンケート調査においても，今後の課題として，体制の強化，関係者からの要請があげられる点では同傾向となっている。後者について松隈他(2010)は，自治体の役割は黒子に徹することであり，民間の組織が自治体に依存してしまうのは避けたいという考えがあるからであろうと解釈する(p.37)。

これに対し，自治体に主導的な役割を期待することに否定的な立場も存在する。古川編(2011)は，自治体が，地域内部の組織や人々を直接コントロールする権限を有しないこと，経済効果が認められるプロジェクトであっても，一時的なものに終わらせてしまうことが多いことをあげ，地域ブランド構築のための継続的な体制づくりにおける役割については懐疑的である。また，原田編(2013)は，行政の補助金への依存体質が，民間における継続的な取組みや企業家の育成を阻害していると指摘している 。

1-(2). 企業

一方，地域ブランド構築のプロセスにおける企業の役割について注目した研究は，その一つである鈴木(2013)が，研究の背景として「地域ブランドと企業ブランドの関係性について考察した研究，あるいは企業を地域マネジメントのアクターと捉える研究が，未だ希少である点」(p.45)をあげているように，限られたものとなっているといえる。内田(2013)は，宮崎県の「黒瀬ぶり」のブランド構築のプロセスに注目している。その中で，直接のマネジメント主体である黒瀬水産という地域の中小企業[2)]の事業に対し，親会社である日本水産の技術力や販売網，取引先である大手コンビニエンスストア・ローソンの販売力が果たした役割の重要性を指摘している。和田他(2009)も「・・・地域における企業の役割も忘れてはならない。」(p.217)と，地域ブランドにおける企業の役割を重視する。この中で，企業と地域との関わり方について，①企業城下町②企業による地域への社会貢献③地域と企業との相互貢献，の3つに類型化した上で(図2)，③の関係性が地域ブランドの構築にとっては望ましいとする。①②が企業から地域に対する一方的な貢献であり，地域の住民が主体的に地域ブランド構築に関わる契機が存在しない，もしくは限られるのに対し，③においては，企業ブランドの貢献が地域ブランドの構築に貢献すると同時に，地域ブランドの構築が企業ブランドを構築するという双方向的な関係性が存在するからである。鈴木(2013)は，この和田他(2009)の議論を受け，滋賀県の老舗菓子店「たねや」と「近江」ブランドとの間に，③の双方向的な関係性が見られることを指摘した。一方，宮副(2014)は，地方百貨店や地域金融機関の役割にも注目する。前者は，地域の特産品の販売や地域住民への情報発信を通じて，後者は，地域の企業・組織に対する資金や経営ソリューションの提供を通じて，地域ブランドの構築に貢献しているとする。

■図2　企業と地域の関わり方の類型（和田他 2009, p.214）



この中で特に注目すべきなのが，和田他(2009)が③の地域と企業との相互貢献の一例としてあげている，家電量販店・上新電機の店舗における活動である。阪神タイ

ガースのオフィシャルスポンサーである上新電機の店舗において，販売員が阪神タイガースのハッピを着て接客することによって顧客と快く交流していることをとりあげ，次のように評価している。「上新電機の阪神タイガースへの支援は，企業の一方的な販売促進活動である。しかし，上新電機が小売業であることによって，企業の一方的なスポーツ支援という形が，企業と地域顧客との交流という形に生まれ変わり，地域と企業という関係を双方向という形に作り変えたわけであり，その点で評価できるだろう」(p.206)。久保田(2004)が提示した地域ブランド構築を担う体制における主体の位置づけでは，全体をマネジメントする中核メンバーは自治体・地域の振興会であり，特産品や観光地に直接関わる企業は限定的に協力する主要メンバー，直接関わらない企業は周辺メンバーと，企業の相対的な位置づけは低いものであった(表１)。しかしながら，和田他(2009)の指摘は，特産品や観光地等に直接関わりのない企業における通常の業務（しかも，おそらくはごくありふれた！）においても，地域ブランド構築の契機が存在していることを示しているといえよう[3)]。

１-(３)．NPO

自治体にも企業にもできない役割を果たすことができる存在として，NPOに注目しているのが，古川編(2011)である。古川編(2011)は，ご当地グルメの祭典「B－１グランプリ」の事例から，営利を目的としないNPOが中心となっているからこそ，地域を横断するユニークな発想が，様々な利害関係が絡む主体を巻き込みながら実現できたと分析する。部門間の調整や受益者に対する公平性が求められる自治体，競合関係やリスク管理に制約される企業，この両者を巻き込んだ活動が可能となったのは，営利を目的とせず自律的な活動をおこなっていたNPOがそれらをつなぐ役割を果たしたからだとしている。また，自由で話題性のある発想が可能となった要因としてNPOゆえの資金力の無さをあげ，その制約が逆に話題性を呼ぶ情報発信と協力者の誘因を促進させたと分析する。

一方，福岡(2014a)は，金沢市で，外国人観光客向けに通訳や観光ガイドを行っているNPO[4)]の事例を取り上げ，自治体がこのNPOの自発性を尊重しつつ，活動場所の提供等，側面支援を行うという関係性が継続されてきたことに注目。自治体主導の地域ブランド構築のプロセスでは，自治体の一方的な働きかけではなく，協働する他の主体との歴史的な関係性を踏まえたアプローチが必要であるとしている。

１-(４)．住民という存在

一方，マネジメント主体となる組織だけでなく，地域の住民が様々な形でブランド構築のプロセスに関与してくるのが，地域ブランドの特徴であるといえる。矢吹(2010)は，個人に焦点に当てた場合に課題となる，企業にはない地域ブランド構築固有の特性として，①「主体」・「客体」の曖昧性 ②「主体」の重複性 ③［主体化］の重要性の３点をあげている(pp.12-14)。①の「主体」・「客体」の曖昧性は，企業経営においては，主体である企業と客体である消費者は明確に識別され，後者は操作対象として認識されるのに対し[5)]，地域ブランド構築のプロセスにおいては，住民がマネジメント主体にとっての客体であると同時に，マネジメント主体を構成する主体でもありうるというように，主体と客体の境界が曖昧であることを示す。②の「主体」の重複性は，企業経営においては，社員が同時に複数の企業に所属することは一般的ではないのに対し，地域ブランド構築のプロセスにおいては，自治体や企業に所属しながら，NPOや町内会等でも活動するといったことがあり得ることを示す 。③の［主体化］の重要性は，地域ブランド構築のプロセスでは，住民において，当事者意識を持った上で問題の解決へ向けて自ら進んで具体的な行動を取る意思および態度が形成されることが重要であることを示す。矢吹(2010)は先行する研究について，③の［主体化］の重要性に関する考察が中核的人材の育成に関心が集中し，住民の参加の契機が捉えられていない点，①の「主体」・「客体」の曖昧性，②の「主体」の重複性については，明瞭な理論的指摘自体が見当たらない点を問題点としてあげている[6)]。

2. 地域ブランドの定義

地域ブランド研究の現状に対する,「その全体像はまだまだわかりにくい」(田中・濱田・白石編 2012, p.6),「地域ブランドというコンセプト自体が曖昧になってきた」(田村 2011, p.3) といった疑問や批判は, 最終的には, 地域ブランドをどのように定義するかという問題に集約されるといえよう。

地域ブランドの定義について主なものを確認すると以下のようになる (表３)。現状, これらの定義の中で, 標準的に参照されるものは存在せず, 地域ブランドが最終的に指示するものも,「まち」から「記号」まで多様である。地域ブランドを巡る議論の混乱が, ここに象徴されているともいえよう。

注目すべきは, 田村 (2011) の地域ブランドに対するスタンスであろう。前述のように, 青木 (2004) 以降, 現在に至るまで, 地域ブランド研究において盛んに議論されてきた「地域全体をブランドとして確立すること」を目指すという方向性を, 真っ向から否定しているのである。田村 (2011) は, 地域ブランドを巡る議論の中で, ブランド化をはかる対象として扱われているものを, ①特産品②観光地③都市・都道府県, の３種類に分類した上で,「特産品, 観光地, 市町村や都道府県, これらをひっくるめてブランド化せよといわれても, 多くの場合それは推進過程で混乱しか生み出さない」(p.6) として, まずは特産品のブランド化に焦点を絞り, 他の対象との機能連携を確認していくべきであると主張している。

3. 方法論

地域ブランド研究の現状については, 研究が事例研究に偏ってしまっているという, 方法論上の問題についても指摘される (沈 2010; 田中他編 2012; 五十嵐・室岡 2014 等)。しかしながら, 事例研究であっても, 新たな課題設定を行うことで, 先行研究では捉えられなかった地域ブランドに内在する問題を明らかにしたものも存在する。

古川編 (2011) は, それまでの地域ブランド研究が, その商品が生まれた背景やタイミング, あるいはブランド構築までのプロセスに関する考察が不十分であったと指摘し,「…小さな渦が生まれ, それが大きく成長していくプロセ

■表３　地域ブランドの定義 (沈 2010 を参考に筆者作成)

著者	地域ブランド定義
青木(2004)	一般企業における企業ブランドと同じく、個々の地域資源ブランドを束ね導いていく存在である (p.15)
阿久津・天野(2007)	地域の活性化を目的とした、ある地域に関係する売り手 (あるいは売り手集団) の、当該地域と何らかの関連性を有する製品を識別し、競合地域のものと差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ (p.15)
和田他編(2009)	その地域が独自に持つ歴史や文化、自然、産業、生活、人のコミュニティといった地域資産を、体験の「場」を通じて、精神的な価値へと結びつけることで、「買いたい」「訪れたい」「交流したい」「住みたい」を誘発するまち (p.4)
原田・三浦編(2011)	その地域でのみ採れる、または作るあるいは創るという、まさに他の地域には同様なものがあまり見出せない特産品や優れた景観に対して、地域の名称をそれらに冠したブランドである (p.3)
田村(2011)	ブランド化した特産品 (地域ブランドはその商品の差別性基盤を地域の自然条件や風土におく全国ブランドである) (はしがきpp.1-2)
小林(2014)	特定の地理的空間に付与された地名に代表される識別記号 (p.152)

ス」(p.28)を記述することを主眼とした事例研究を行っている。この結果として，前述の，ご当地グルメの祭典「B－1グランプリ」の事例から導き出したNPOの役割等，新たな問題提起をすることに成功している。古川編(2011)は，こう主張している。「結果から逆算してわかりやすく整理された議論も重要だが，一見無駄に見える周辺の議論や最初の一歩を踏み出したときの状況説明も，これから新たな一歩を踏み出そうとしている人には大いに参考になるはずである」(p.10)。

同様に，プロセスの記述に主眼を置きつつ，地域ブランド研究に大きな示唆を与える数々の問題提起を行っているのが，水越・日高(2014)である[7]。水越・日高(2014)は，山梨県で行われているワインツーリズム[8]の事例について，丹念にプロセスを追っていく記述から考察を行っている。この中では，企業を対象としたブランド研究の中では，おそらく問題になることがないと思われる，様々な課題について言及されている。運営組織のリーダー[9]が県からの補助金を受領したところ，ワイナリーから「…『地域のため』という彼等の主張は，補助金をせしめるための方便で，結局は自分たちの営利目的なのではないか」(p.81)という疑念を持たれ，激しい反発を受けたこと。イベントが予想以上に盛況であったことが，その疑念をさらに高めたこと。さらには，ボランティアで参加していた農家からも，「自分たちが無償で活動していたにもかかわらず，その活動で利益を得たのではないか」(p.82)と，不満が噴出したこと等である。佐藤・比嘉(2013)も，同じく山梨県のワインツーリズムの事例をもとに分析を行っているが，経済的成果に関する定量的な分析を目的としたものであるため，こういった問題については言及されていない。水越・日高(2014)による事例の記述は，地域ブランド構築における成果とは何かという問題について，根源的な問いを発するものであるといえよう。

4. 地域ブランドとPlace Branding

一方，海外においては，日本の地域ブランド研究とほぼ同時期に注目されるようになったPlace Brandingという研究領域が存在するが，その内容は，日本の地域ブランド研究とは異なるものとなっている(阿久津・天野2007; 林2009; 原田・三浦編2011; 髙橋2014; 小林2014等)。これについて小林(2014)は，「日本における地域ブランド研究が，海外のそれと異なり独自の展開をしている」(p.156)と評している。

具体的には，日本の地域ブランド研究では，地域ブランドを，地域資源ブランドと地域全体ブランドとの相補的な関係性の中で捉えていく研究が多いのに対し，海外のPlace Branding研究では，地域全体ブランド，あるいは観光地を対象としたものが主流である。また，地域全体ブランドの対象も，日本の地域ブランド研究では，いわゆる「地方」と呼ばれるような小規模な自治体，あるいは地域コミュニティに関する議論が多いのに対し，海外のPlace Branding研究では，国家や大規模な都市を対象とした研究も多い。これは，海外のPlace Branding研究が，系譜上，都市計画や観光分野の研究から大きな影響を受けている(Hankinson 2015, p.20)ことが一つの要因であると思われる。

現状，日本の地域ブランド研究では，この海外のPlace Branding研究を日本の地域ブランド研究とは異質なものと認識しつつも「地域ブランド研究」と訳出し参照しているものが多いが，矢吹(2010)，原田・三浦編(2011)はPlaceを「地域」ではなく「場所」と訳出している。

V. 「地域」概念再考の視角からの地域ブランドの再検討

確認してきたように，地域ブランド研究の現状は，依然，様々な議論が錯綜した状況にあるといえる。ここでは，矢吹(2010)が提起した地域ブランドにおける個人の特性に関する議論の再検討を出発点として，「地域」概念について再考することによって，これまでの地域ブランド研究の議論における問題の所在について明らかにしていく。

1. 地域の個人／企業の個人

前述のように，矢吹(2010)は，個人に焦点に当てた場合に課題となる，企業にはない地域ブランド構築固有の特性として，①「主体」・「客体」の曖昧性 ②「主体」の重複性 ③［主体化］の重要性，以上の3点をあげている(→pp.9-10。以下「地域ブランドにおける個人の三様態」と総称)。これは確かに，地域ブランドを巡る現実の様相を確認する時，妥当性のあるものであるように映る。地域ブランド構築の試みの中で，個人は消費者であると同時に，時には様々な活動に主体として参加する。また，本業のかたわら参加している人間も存在し，活動を拡大させていくためには参加者を増やすことも重要となろう。しかしながら，本当にこれは地域ブランドの構築に固有の現象であり，企業のブランド構築においては存在しないものであるのだろうか。

企業のブランド構築の文脈において検討してみよう。企業におけるブランド・マネージャーやマーケターであっても，日常生活の中で「主体」としてしか存在していないという人間はいないだろう。休憩時間にはコンビニエンス・ストアや自動販売機で商品を購入するだろうし，マーケターが商品開発のプロセスの中で，自身の消費者としての経験をヒントとしていることもしばしば聞くことである。つまり，企業のブランド構築においても，現象面において捉えるならば，「主体」と「客体」は必ずしも確定的ではない。同様に，まさに地域ブランド構築のプロセスにおいては，企業に務めながらその企業の事業とは全く関係のない地域の活動に参加する人間もいる。つまり「主体」は，企業側から見ても複数の組織において重複している場合があるといえる。また，［主体化］についても，企業にとっても重要なものであるといえよう。地球上に存在する人間は全て，どこかの地域に住む住民である。企業のリクルート活動とは，住民の［主体化］を行う活動に他ならない。つまり，矢吹(2010)の指摘する「地域ブランドにおける個人の三様態」は，現象面を見る限り，企業のブランド構築の場面でも充分見出すことが可能なのである。

それではなぜ，矢吹(2010)において地域ブランド構築固有の特性として「地域ブランドにおける個人の三様態」が抽出されたのであろうか。議論は，この問題設定から始まることとなる。

2. 地域の多様性／企業の画一性

まずは手がかりとして，地域ブランドにおける主体の多様性について企業との比較において整理した，前出の阿久津・天野(2007)による表を確認しよう（表2）。ここで企業のブランド構築におけるコミュニケーションの対象として顧客，従業員，株主があげられているが，ブランド構築がそこにおいて行われる企業のマーケティングとは「対市場活動」のことであるから(高嶋・桑原2008，p.3)，基軸となるのは「企業－顧客」の関係であるといえよう。つまり企業におけるブランド構築は，企業という「主体」が，顧客という「客体」に対して行うマーケティングを通じて実践されていくものであることがあらかじめ前提とされており，この前提があるがゆえに社会秩序を「企業－顧客」という確定的な「主体」「客体」関係に基づく，画一的な視角から捉えることになるのである。

では地域ブランドの場合はどうであるか。再び阿久津・天野(2007)の表を確認すると，そこには実に多様な要素が存在するものの，部分的には明確な「主体」と「客体」との関係が存在しているようにも見える。しかし，ひるがえって，この多様な要素を一つの固有の秩序を有するものとして定位させているものが何か考えてみよう。それは，青木(2004)が提起し，以降，数々の地域ブランド研究が踏襲してきた「地域全体」という存在に他ならないだろう。青木(2004)は様々な地域資源を束ねるものとして「地域全体」を持ち出したのであるが，「地域全体」とはブランド化の対象となる地域資源だけを内包するものではない。「地域全体」において地域ブランドの構築を論じる時，そこには必然的に様々な要素が包含されることになる。

ここで，そもそも「地域」とは何か。日本の地域ブランド研究において「地域」が語られる時，“衰退した地方”の活性化という文脈で捉えられることが多いため，「地域」という概念には，しばしば「地域社会」や「地域コミュ

ニティ」,「地域経済」等のことが含意され，情緒的な色彩を帯びることも多い。しかしながら，そういった状況に規定されない，あるいは理論の負荷を帯びない，シンプルな語意を国語辞典に求めるならば,「地域」とは「区切られた土地。土地の区域」（広辞苑・第6版）に他ならない。つまり,「地域」を問題にする時，多様な要素が一つの固有の秩序を有するものとして定位されるのは，そこで指示される「区切られた土地。土地の区域」上に存在する，あるいはそれに関与する全てのものが一つの秩序を形成する要素として対象化されるからである。「地域」における多様性とは,「地域」という概念に内在する特性に由来する必然的結果，言い換えれば,「地域」という概念における公理から演繹的に導かれる不可逆的実態なのである。地域ブランド研究において「地域全体」が見出された時直面したのは，この不可逆的実態であったのだといえるだろう。

3. 地域の基点／企業の基点

企業におけるブランド構築は，企業という「主体」が顧客という「客体」に対して行われるマーケティングを通じて実践されていくものであることが前提となる。では地域ブランドの場合はどうであるか。

地域ブランドを巡る議論の中で「地域」について論じる際，そこにおける秩序において前提となるもの，それは土地と住民であろう。「地域」とは「区切られた土地。土地の区域」ではあるが，少なくとも地域活性化を標榜する地域ブランド構築の試みの中で，住民の全く存在しない「地域」が問題となることはないであろう。観光資源の中に部分的に住民の存在しない区域が存在していることがあったとしても，その観光資源のブランド化に関与する地域内部の人間はいるはずである。

ここで「住民」について再び国語辞典で語意を確認すると,「その土地に住んでいる人」（広辞苑・第6版）となる。つまり，どのような組織に所属しているか，どのような活動に従事しているか，あるいはある社会的な関係性の中で主体であるか客体であるかに関わらず，その土地に住んでいる人間であれば「住民」という存在として生起する。

そして，この「住民」が，阿久津・天野 (2007) によって提起された，多様な要素を包含する「地域」を，整序された秩序において捉える枠組みを錯乱させることとなる。地域ブランド構築のプロセスにおいては，ある「住民」は，企業に所属しつつ，（顧客として）昔から食べていたご当地メニューをブランド化するため，（主体として）ブランド構築のプロセスに関わり[10]，またある「住民」は，自治体の職員をしながら，（顧客として）イベントに参加したワインツーリズムの考えに共感し，（主体として）この活動が補助金を受領するきっかけを作ることとなる[11]。このように「住民」は，人間を対象として理論的に行われる様々なカテゴライズに対して，そのカテゴライズを縦横無尽に移動すると同時に，自らが結節点となってそれらを繋ぎ合わせていくのである。それは，これまでも日常的に見られた当たり前の光景であるはずだが,「企業－顧客」という確定的な関係性の中で社会秩序を捉えていく企業のマーケティング，あるいはブランド構築においては，理論的課題として対象化されなかったにすぎない。それが，地域ブランドが問題とされる時，まず始めに「地域」と「住民」が定位されるため，理論的考察の中に関与してくるのである。ここに，矢吹 (2010) による「地域ブランドにおける個人の三様態」が見出されたのだといえるであろう。

4. 地域の始点／地域の終点

さらに，この「住民」は，地域ブランド構築のプロセスの中で，絶対的ともいえる重要性を持つ存在である。地域ブランド構築の基盤となる「地域性」とは何か。あるいは，地域ブランド構築の試みが目指している「地域活性化」とは何か。歴史，文化，伝統に由来する「地域性」とは，あるいはそれを規定しているところの自然とは,「住民」なくしては存在しない，あるいは意味をもたないものであるといえよう。つまり,「地域性」とは「住民」の中に体現され，継承されていくものなのである。また「地域活性化」とは，最終的には「住民」において顕現されねばならない

ものであるはずである。すなわち，地域ブランド構築の試みにおいては，その始点も終点も，「住民」に帰属するものだといえる。

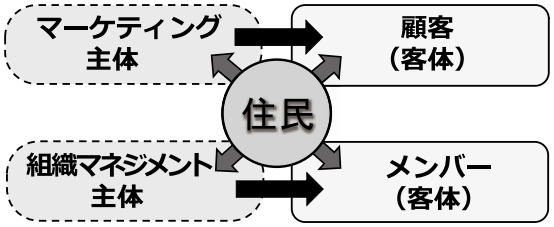
しかし，このことは地域ブランドにおける組織マネジメントに関する理論的考察に対しても，大きな課題をつきつけることとなる。なぜならば，「住民」自体に明確な目的は存在しないのである[12)]。したがって，そこから発生した「地域活性化」を目的とした組織の活動が，「地域活性化」に繋がっているかいなかという問題は，その「地域活性化」を目的する組織の目的合理性，そこから導かれる目的－手段連関と組織が獲得した成果に還元して説明することはできない。その組織は「地域」の中に存在する一要素であり，「地域」，あるいは「住民」の集合であるところの地域社会そのものではないからである。しかしながら，地域社会を受益者の集合と捉え，すなわち組織にとって外在的に定位された「客体」として捉え，その顧客満足に還元することにも限界が存在する。「住民」は同時に，組織の「主体」としても関与しているからである。

ここに，地域ブランド構築固有の問題として，次の課題が浮かび上がってくる。地域ブランド構築のプロセスにおいては，組織の目的が達成化されるかいなかという問題以前に，「住民」からなる地域社会において，その目的が創発するプロセスが介在するのである。つまり，「住民」を基点として考えた時，問題は「地域活性化」という目的が達成されるか否かだけではなく，それまで現前していなかった「地域活性化」という目的が地域社会にもたらされた時，地域社会の秩序にいかなる変容がもたらされたのか，あるいは「地域活性化」という目的が，具体的に組織をどのように生成，活動させていくのか，さらには，そのプロセスにおいて地域社会の秩序とどのような関わりをもっていくのか，ということについても，地域ブランド研究が理論的課題として取扱うべき問題となるのだといえる。なぜならば，地域ブランド構築の試みが，「地域活性化」にどのように関わっていくのかは，そこにおける様相において捉えることのできる現実だからである。

5. 地域ブランドの基本図式

以上の議論をまとめると，地域ブランドに関する考察においては，次のような基本図式に依拠することが適当であるように思われる（図3）。

■図3　地域ブランドの基本図式（筆者作成）



既に久保田(2004)において指摘されている通り，地域ブランドの構築においては，その主体が必ずしも所与ではなく，かつ極めて多様な主体によって担われる。しかし，それらは何もないところから生まれるわけではない。その多くは「住民」から生まれるといっていいだろう。同時に，この「住民」は，マーケティングにおける顧客や，組織マネジメントにおけるメンバー等，客体にもなりうる存在である。地域ブランドの構築が問題となる時，このいわば“何にでもなりうる存在”としての「住民」が，まず大前提として定位されることになる。そしてそれは「地域性」を体現する存在であると同時に，地域ブランドの構築が目的とする「地域活性化」の帰属先でもあるという，地域ブランドの基盤となるべき存在なのである。

ここに地域ブランド研究における先行研究の多くが陥ってしまっている問題を指摘することができよう。すなわち，そのほとんどが，企業のブランド構築においては前提となっていた，「主体－客体」の確定的な関係性や，組織マネジメントの視点から社会秩序を捉える視角を，そのまま移植してしまっているのである。マネジメントに不確実性をもたらす要素を戦略的なマネジメントを行う対象として取り込んでしまおうという試みが，地域ブランド研究における議論の混乱を収拾させる方向へと作用しないのは，マーケティングや組織マネジメントにおける確定的

な関係性を相対化させてしまう「住民」という存在を，明確に取り込めていないからであるといえよう。

VI. まとめ
–地域ブランド研究の再転換に向けて–

以上の考察を踏まえ，今後の地域ブランド研究における課題について再度整理するならば，以下の点があげられよう。

第一に，様々な主体固有の課題と，それらの関係性を規定している構造を明らかにしていくことである。矢吹(2010)は，和田他(2009)によるアクターのマーケティングについて，「・・・アクターの分類と特徴は整理されていてもそのアクター間構造(主体構造)が明確ではない点，に疑問が残る」(矢吹 2010, p.216)と批判している。企業のブランド構築においては“企業一般”に関する議論が可能であったのに対し，地域ブランドの構築においては，“組織一般”というものは存在しない。阿久津･天野(2007)が指摘するように，「一般製品のブランド化においては一つの企業組織が全て一貫して実施する内容を，地域の場合は複数存在する主体が単体もしくは連携して実施主体となり，一つの主体がブランドの構築から管理まで一貫して実施することができない仕組み」(p.14) となっているのであり，自治体，企業，NPO，等の具体的な形態をもった組織が同時に主体として存在する秩序を前提とした議論が必要となる。まずは，個々の主体固有の課題と，その主体間の構造を明らかにすることを主眼とするべきであろう。また，この中では，企業に関する考察をさらに深めていく必要があるだろう。これまでの地域ブランド研究は，地域ブランドと企業のブランドとを分けて捉えるという視点が，現実の主体や対象においても，企業のブランドとは違うものとして地域ブランドが存在するのだ，という錯覚をもたらしていたように思われる。しかしながら，和田他(2009)が指摘するように，企業における通常の業務の中にも，地域ブランド構築の契機が存在しているのである。

第二に，「住民」を基点とした，地域ブランド構築のプロセスに対する考察である。前述のように，そこには目的が創発し組織が生成するプロセスが介在する。それが「地域性」との関係の中で，どのような変容を地域社会の秩序にもたらしていくのかが考察の対象となるべきであろう。「結果から逆算してわかりやすく整理された議論」(古川編 2011, p.10)では，そのプロセスを捉えることができない。古川編(2011)，水越・日高(2014)における議論が，地域ブランドにおける新たな問題を提起できたのは，その方法論によるところが大きいといえよう[13)]。特に，古川編(2011)がいわゆる成功事例を取り上げているのに対し，イベントの盛況が地域社会に新たな摩擦を生み出していく様相を捉えた水越・日高(2014)は，「地域活性化」における成果，成功とは何かという点について，根源的な問いを発するものとなっている。

また，このプロセスの考察の中で，上記の主体間の構造における通時的変化，主体間の構造に「地域ブランドにおける個人の三様態」がどのように関わってくるのかということについても捉えるべきであろう。古川編(2011) は自治体の役割に対し懐疑的であるが，小林(2012)によれば，「B－1グランプリ」のアイデアは，青森県八戸市で「せんべい汁」によるまちの活性化を目指す団体が，助成事業として申請する企画について相談する中で生まれてきたものだという。自治体による助成は，様々なリスクを持つものではあるものの，地域ブランドの構築の新たな試みを創発させるトリガーとして機能する一面もあるといえよう。一方，水越・日高(2014)の山梨県のワインツーリズムの事例では，運営組織のリーダーが，ワイナリーとは直接関係のない人物であったことも，ワイナリーから信頼をえることができなかった要因であると推察される。マネジメント主体となる組織における個人の位置づけは，重複的に所属する他の組織によって規定されることも留意されるべきであろう。

第三に，日本における地域ブランドを巡る議論を規定している状況の解読である。なぜ，日本の地域ブランド，あるいは「地域活性化」は，現象においても研究においても，「場所(Place)」ではなく「地域」として問題となるの

か。なぜ「地域」という言葉に対し，時として「区切られた土地。土地の区域」以上の“何か”が含意されてしまうのか。この点について考察した研究は，今のところ見受けられない。日本の地域ブランド研究がマイオピアに陥らないためには，この状況の解読についても，地域ブランド研究が取り組むべき重要な課題とされるべきであろう。

注

1) 本稿では，特産品や観光地等，地域資源に関するブランドを「地域資源ブランド」，地域全体に関するブランドを「地域全体ブランド」，この二つを総称する際に「地域ブランド」という表現をとっている。

2) 黒瀬水産株式会社。2004年，日本水産株式会社が，民事再生手続き中だった地元の養殖業者から事業譲渡を受け，100％子会社として設立した。2013年4月1日現在で従業員162名(内田2013)。

3) 小林(2014)も注の中で，久保田(2004)の3類型について「…自治体が地域ブランディングの中核になるとは必ずしも限らず，周辺メンバーが中核になる場合もある」(p.158)と，疑問を呈している。

4) 金沢グッドウィルガイドネットワーク。金沢市内における国際親善・理解の推進に貢献することを目的とするNPO。2012年の会員数は100名を超える(福岡2014a)。

5) むろん，近年のマーケティング研究における価値共創やユーザーイノベーションに関する議論を除外しての言明と思われる。

6) 地域ブランド研究ではないものの，石井(1996)では，小売業と商人家族とを結びつけるという試みの中で，個人を「商人」であると同時に「消費者」でもあり，さらには「家族の一員」でもある存在として捉えている。個人を主体の重複性において捉えた先駆的な研究であったといえよう。

7) 水越・日高(2014)は関係性概念にもとづく公共・非営利組織のマーケティング研究の文脈で行われた研究ではあり，議論の中で地域ブランドという概念は使用されていない。しかしながら，対象となった山梨県のワインツーリズムの事例が「…イベントの顧客や地域住民が地域に対して感じる魅力を高めていくことを目指して行われてきた」(p.79)ものであり，そこに地域ブランド構築という目的も内在していると解釈できること，後述する佐藤・比嘉(2013)が同事例を地域ブランド研究の文脈で取り扱っていること等から，本稿では地域ブランド研究の文脈で捉え直している。

8) この事業は，山梨県内，特に多数のワイナリーが集積する甲州市勝沼地区や甲府市周辺を舞台に，顧客にワイナリーを訪れ地域を散策してもらい，地域の魅力を高めようとする活動である(水越・日高2014, p.78)。

9) 運営組織の実行委員長を務めていたのは，ソフトツーリズム株式会社代表取締役（当時）の笹本貴之氏である(水越・日高2014, p.79)。

10) 古川編(2011)による「B－1グランプリ」の事例に依拠している。

11) 水越・日高(2014)による山梨県のワインツーリズムの事例に依拠している。

12) これは，人類が，宗教や芸術を通じて「人間は何のために生きるのか」という問題について長く思案してきた歴史を顧みれば，自明のことであるといえよう。

13) 石井(2014)は，ここでいう「結果から逆算してわかりやすく整理された議論」を「事後の見え」，プロセスを丹念に追っていく議論を「事前の見え」として定式化している。

【参考文献】

青木幸弘(2004)「地域ブランド構築の視点と枠組み」『商工ジャーナル』2004年8月号，pp.14-17。

阿久津聡・天野美穂子(2007)「地域ブランドとそのマネジメント課題」『マーケティングジャーナル』Vol.27,No.1，pp.4-19。

五十嵐正毅・室岡祐司(2014)「『天神』ブランドの地域ブランド構造：アイデンティフィケーション(同一化)概念を考慮して」『産業経営研究所報』第46号，pp.45-71。

石井淳蔵(1996)『商人家族と市場社会』有斐閣。

石井淳蔵(1999)『ブランド 価値の創造』岩波新書。

石井淳蔵(2014)『寄り添う力－マーケティングをプラグマティズムの視点から』碩学舎。

伊藤力行・大西正基・木平幸秀(2008)「地域ブランドと地域活性化－概念と事例から考える－」『地域の政策と科学』和泉書院，pp.57-84。

内田亨(2013)「地域の中小企業とそれを取り巻くステークホルダーによる地域ブランド構築のメカニズム」『地域ブランドと地域の価値創造』(『地域デザイン』第2号)芙蓉書房出版，pp.133-152。

北村大治・林靖人・高砂進一郎・金田茂裕・中嶋聞多 (2006)「地域ブランド構築の実践的事例－塩尻地域のブランド化への取組み－」『地域ブランド研究』2 号, pp.75-96。

久保田進彦 (2004)「地域ブランドのマネジメント」『流通情報』No.418, pp.4-18。

小林哲 (2012)「B 級ご当地グルメの祭典「B－1 グランプリ」－地域ブランドの競争と強調－」『マーケティングジャーナル』Vol.31,No.3,pp.101-117.

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

佐藤茂幸・比嘉正茂 (2013)「観光ビジネスにおける地域ブランドの戦略と効果－ワインツーリズムやまなしを事例－」『地域ブランドと地域の価値創造』(『地域デザイン』第 2 号) 芙蓉書房出版, pp.111-132。

沈潔如 (2010)「地域ブランド研究に関する一考察－地域ブランド研究の現状と今後の課題－」『商學討究』第 61 巻,2010 年 12 月, 第 2･3 合併号, pp.287-321。

鈴木敦詞 (2013)「地域ブランドと企業ブランドの関係性に関する－「たねや」を事例に－」『地域ブランドと地域の価値創造』(『地域デザイン』第 2 号) 芙蓉書房出版, pp.45-66。

高嶋克義・桑原秀史 (2008)『現代マーケティング論』有斐閣。

髙橋広行 (2014)「グラウンデッド・セオリー・アプローチによる神戸市の農水産物を通じた地域ブランド化」『流通科学大学論集－流通・経営編－』第 27 巻第 1 号, pp.109-131。

田中道雄・濱田恵三・白石善章編 (2012)『地域ブランド論』同文舘出版。

谷本貴之 (2008)「地域ブランドとそのマネジメントに関する一考察」『愛媛経済論集』Vol.27, No.2/3, pp.57-82。

田村正紀 (2011)『ブランドの誕生』千倉書房。

長尾雅信 (2008)「地域ブランド論における主体の誘引と育成への注目」『新潟大学経済論集』第 85 号, pp.93-116。

林靖人・中嶋聞多 (2009)「地域ブランド研究における研究領域構造の分析－論文書誌情報データベースを活用した定量分析の試み－」『人文科学論集・人間情報学科編』43 号, pp. 87-109。

原田保 , 地域デザイン学会編 (2013)『地域デザイン戦略総論－コンテンツデザインからコンテクストデザインへ－』芙蓉書房出版。

原田保・三浦俊彦編 (2011)『地域ブランドのコンテクストデザイン』同文舘出版。

日髙優一郎・水越康介 (2014)「社会的企業家を捉える論理－関係性概念にもとづく公共･非営利マーケティング研究の再検討－」『流通研究』第 16 巻第 3 号, pp.69-93。

福岡賢昌 (2013)「地域ブランド構築プロセスにみる自治体による戦略的な『場』のデザイン－単数主体化と主体転換の促進への取り組み－」『地域ブランドと地域の価値創造』(『地域デザイン』第 2 号) 芙蓉書房出版, pp.67-84。

福岡賢昌 (2014a)「国際観光振興に資する非営利組織を活用した地域ブランドの構築と LB モデル」『地域経済と観光ビジネス』(『地域デザイン』第 3 号) 芙蓉書房出版, pp.57-80。

福岡賢昌 (2014b)「地域活性化を目的とした地域ブランドの構築『主体』に関する研究」『地域活性研究』Vol.5, pp.357-366。

古川一郎編 (2011)『地域活性化のマーケティング』有斐閣。

松隈久昭・薄上二郎・仲本大輔・安部博文, 大分大学経済学部編 (2010)『地域ブランド戦略と雇用創出』白桃書房。

宮副謙司 (2014)『地域活性化マーケティング－地域価値を創る・高める方法－』同友館。

矢吹雄平 (2010)『地域マーケティング論－地域経営の新地平』有斐閣。

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

Hankinson, G.(2015),"Rethinking the Place Branding Construct", M.Kavaratzis, G.Warnaby, & G.J. Ashworth (eds.), *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Springer.

オーラルセッション ― 報告概要

社会問題の解決策としての「婚活」

― 正当化プロセスにおける外部エージェントの役割 ―

一橋大学 商学研究科 博士後期課程
織田 由美子

要約

本論文の目的は，特定の社会を構成する人々によって共有されている共同主観的な行為基準，即ち社会的規範が，どのようにして転換するのかを明らかにすることにある。今回は特に，業界外に存在する外部エージェントの役割に着目する。具体的には，2008年頃から流行りだした「婚活」ということばの発生により，独身男女の結婚活動のあり方がどのように変わったのか，そのプロセスにおいて外部エージェントはどのような役割を果たしたのかについて検討を行う。この点について明らかにするために，本論文では「婚活」及びこれに関連したキーワードを含む新聞記事（1987年―2014年）のテキストマイニングを行った。分析した結果，外部エージェントの存在は，「婚活」の意味を拡大し，利用者にとっての利便性（手軽さ）を拡大することを通じて，「婚活」の正当化において主要な役割を果たした可能性が示唆される。

キーワード

婚活，正当化，外部エージェント，テキストマイニング

本論文の目的は，特定の社会を構成する人々によって共有されている共同主観的な行為基準，即ち社会的規範が，どのようにして転換するのかを明らかにすることにある。今回は特に，業界外に存在する外部エージェントの役割に着目する。具体的には，2008年頃から流行りだした「婚活」ということばの発生により，独身男女の結婚活動のあり方がどのように変わったのか，そのプロセスにおいて外部エージェントはどのような役割を果たしたのかについて検討を行う。

「婚活」ということばは，2007年11月，社会学者山田昌弘とジャーナリスト白河桃子が雑誌『アエラ』の記事の中で，少子化対策の一環として，「積極的に出会いを作り出す活動を提案する」といった意味をこめてネーミングしたことが起源である。その後，2008年，2009年と流行語大賞にもノミネートされている。

このような新語が生まれたことを受けて，結婚情報サービス（結婚相談所）業界は，順調に売上を伸ばした。2013年に『日経MJ』が行ったサービス業調査では，業界の伸びが対前年比31.9%にも達した。これはサービス業で最高の成長率である。特に注目されるのは女性の会員が急増していることである。

本論文では，「婚活」が人々に受け入れられるようになった状況を正当化プロセスとして捉え，これがどのようにしておこったのか明らかにする。正当化とは，ある様式や制度などをある特定のコンテクストの中で社会的・文化的・政治的に容認されるプロセスである（Johnson, Dowd, and Ridgeway, 2006; Suchman, 1995）。そしてこの正当化のプロセスにおいて外部エージェントがどのような役割を果たしたのかについて明確にする。

この点について明らかにするために，本論文では「婚活」及びこれに関連したキーワードを含む新聞記事（1987年―2014年）のテキストマイニングを行い，キーワードの分析を行った。分析の結果，下記4点が明らかになった。第1に，「婚活」ということばの発生により，活動の主体が男性から女性に変わった。1990年代前半における結婚活動は，農村における「嫁探し」が主な活動であり，男性の結婚難として取り上げられることが多かった。しかし，時間を経るにつれて「嫁」という表現そのものが減少していった。変わって「婚活」ということばの発生以降は，むしろ「婚活」イベントへの女性の「殺到」ぶりが報道されるようになった。

第2に，犯罪防止や業界支援等に関する政府の「規制」

に関する動きは，当該業界への支援が，少子化等「社会問題」と関連付けられることにより促進された。しかし，そのことと，「婚活」における「恥ずかしさ」がなくなり，独身者が動きだすこととは別であった。

第３に，「婚活」ということばの発生により，イベントが急増し，独身男女が積極的に活動するようになるが，イベントの開催主体の多くは，既存の結婚情報サービス業者ではなく，地方自治体や地元の団体，民間企業といった既存業界外のプレイヤー，即ち外部エージェントであった。

第４に，「婚活」をする人が増え，それを伝える記事が増加していく中で，政府が政策目的として，少子化支援に「婚活」を含めることについても，受け入れられるようになった。2000年代前半，政府は少子化支援の中に「結婚支援」を取り込もうと試みながらも，うまく世論を動かすことができなかった。しかし「婚活」ということばの発生後，この流れが変化した。「婚活」予算が通過しただけでなく，候補者は選挙公約として結婚支援を盛り込むようになった。

最後にこれまでの分析を基に，正当化プロセスにおける外部エージェントの役割という観点から再度整理する。

まず，主要な役割を果たした外部エージェントとして，ことばの発案者，国（政府），地方自治体，農業団体，商工会議所，地元民間企業（列車，バス，旅行代理店，ホテル），その他（スポーツ団体，寺，神社等）があげられる。

上記のような外部エージェントが果たした役割は大きく２つある。1つは「婚活」の意味の拡大，もう1つは利便性の拡大，特に価格の低下である。前者について，外部エージェントは自身の所属業界の「資産」を生かした独自の企画を打ち出した。例えば，北海道日本ハムファイターズは球場を出会いの場とした「婚活シート」を販売（『読売新聞』2009年6月9日），JA鹿児島は「いちご狩り婚活パーティ」（『読売新聞』2012年1月13日）を企画した。このように，外部エージェントは，それぞれ本業における活動領域が異なるため，結果として，市場の意味を拡大し，利用者の裾野を広げることにつながったといえる。このことは，「婚活」自体に「恥ずかしさ」を持つ人であっても趣味として「当たり前に」活動できるという意味で「婚活」の「認知的正当化」につながったといえる。

第２に，価格の低下について，外部エージェントが提供するイベントの場合，目的がイベント以外にあるために安く設定されているケースが多い。例えば，自治体のイベントは，「公的」サービスが故に，無料～数千円で設定されていた。また，既述の新潟市での農業体験は，１回あたり材料費のみの1,000円程度であった。これは，民間の結婚相談所サービスと違い，農村地域の未婚率解消を目的としているため，イベントによる利益回収を想定していないために可能となる価格設定である。すでに述べた通り，以前から結婚情報サービス業界では，契約に関する苦情が多く，そのことが業界の信頼性を妨げていたとされる。このようなトラブルは，そもそも会費が高額且つ中長期な契約に基づく為に生じることである。これに対し，外部エージェントのイベントは，単発且つ，低価格にて提供されたものがほとんどであり，結果として手軽に婚活をするという実利を提供したという意味で「実践的正当性」につながったといえる。

以上のように，外部エージェントの存在は，積極的に活動することを「恥ずかしい行為」とする「婚活」に対して，「認知的」，「実践的」正当性を提供したという意味において，正当化プロセスにおいて主要な役割を果たしたといえるのではないか。

参考文献

松井剛（2010）「認知プロセスとしての競争：文化社会学的アプローチ」,『マーケティングジャーナル』, 29 (4) , 42-54.

――――(2013)『ことばとマーケティグ:「癒し」ブームの消費社会史』碩学舎.

山田昌弘（1996）『結婚の社会学：未婚化・晩婚化はつづくのか』丸善ライブラリー.

――――（2010）『「婚活」現象の社会学：日本の配偶者選択のいま』東洋経済新報社.

Edman, Jesper and Christina L. Ahmadjian (2013) “Framing

From Afar: External Agents and the Construction of the Japanese Ji-Biru Industry" *Center on Japanese Economy and Business Working Papers,* No. 329.

Humphreys, Ashlee (2010), "Megamarketing: The Creation of Markets as a Social Process," *Journal of Marketing*, 74 (March) , 1-19.

Johnson, Cathrym, Timothy J. Dowd, Cecilia L. Ridgeway, Karen S. Cook, and Douglas S. Massey (2006), "Legitimacy as a Social Process," *Annual Review of Sociology,* 32 (1), 53-79.

Suchman, Mark C. (1995), " Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, " *The Academy of Management Review*, 20 (3) , 571-611.

オーラルセッション ― 報告概要

KeyGraph手法を用いた，新製品の正当化プロセスの可視化

―「古楽」を事例として ―

一橋大学 商学研究科 博士後期課程
飯島 聡太朗

要約

本稿の目的は，新製品が市場に出現した後に，その正当性についての人々の認識が変化し，やがて受け入れられていくという過程を，雑誌記事データの量的解析を通じて明らかにすることにある。事例として選択されたのは，「古楽」(early music) と呼ばれる新しい演奏スタイルが，1980年代以降の日本の西洋音楽産業に出現し，やがて定着していった過程である。古楽の演奏会やCDといった製品，またそのコンセプトにまつわる45年分の雑誌記事 (3964件) が，テキストマイニング手法のKeyGraphを通じて詳細に分析され，古楽という新製品の意味が経時的に変化していく様子が明らかにされた。指摘されたのは，この変容過程において，何が優れた音楽であるかという価値規範そのものに対する見直しがなされ，やがて業界の競争の方向性が仕切り直されたことである。

キーワード

市場創造，正当性，ビッグデータ，テキストマイニング，言語

I. はじめに

本研究の目的は，新製品が市場に出現した後に，その正当性についての人々の認識が変化し，やがて受け入れられていくという過程を，雑誌記事データの量的解析を通じて明らかにすることにある。本研究は，1980年代以降の日本の西洋音楽[1]産業において，「古楽」(early music) と呼ばれる新奇な演奏スタイルが体化された製品が出現し，やがて自明のものとして集合的に了解されていく過程を，雑誌『音楽の友』の記事データのテキストマイニングを通じて説明するものである。芸術産業のように製品の評価基準が主観に依存するタイプの製品市場では，ものの良し悪しが人々のやり取りを通じて決まっていくとみられる。過去との連続性が著しく欠如した製品の正当化とは，当該新製品について社会的に何らかのポジティブな意味づけがなされることで，既存の価値規範が改訂される過程であるといえる。つまり本研究は，社会的意味の変容に着目して，新製品の正当化プロセスを分析するのである。

この種の製品市場の動向を記述していく質的研究では，調査者が接する膨大なデータのうち，どのデータを重視してそうした過程ないし歴史を捉えていくかの判断は，調査者の主観によるところが大きい。つまり調査者の曲解や思い込みが解釈と記述に入り込む危険があり，それらは可能な限り克服されねばならない。そこで本研究では，雑誌に継続的に掲載されている評論記事を主たるデータ源とし，これを網羅的に分析する。この作業にあたっては，共起グラフを用いた解析ソフトウェアであるKeyGraphが使用される。

新製品はそれまでに社会に存在しなかったが故に，その新奇性が高ければ高いほど，それが何らかの意味で優れた良いものか否かは事前には明確でない。それ故に，新製品が生み出された後に，その良し悪しの問題が消費者や企業家，当該産業の専門家，マスメディアといった多様なプレーヤーの間で議論されていくわけである。

本研究は正当性 (legitimacy) を中核概念とし，新製品が正当化されるのは，こうした多様な人々のやり取りによってのことであると考える。本研究を含む一連の関連研究では，新聞・雑誌の記事や書籍などから膨大な文書

資料（約8000件）を収集すると同時に，消費者や実務家，音楽評論家や音楽学研究者といった多様な人々へのインタビュー（約50名）などの一次データを丹念に集め，質的・量的アプローチからこうした認知の変化を明らかにする作業が行われている。とりわけ本研究が大きな関心を寄せるのは，古楽の演奏会やCDを取り上げた評論記事（40年分，3609件）と，古楽を扱った特集などの関連記事（45年分，355件）である。雑誌メディアで展開されることばに着目し，正当性が見出されていく過程を探ることが，本論文で行うべき主要な作業となるわけである。

II. 理論的枠組みの検討

本節で論じられるのは，新製品の正当化に関する研究と，文章に内在する意味の変容に着目した分析が行われる理由とについてである。正当性は文脈依存的なものであり，社会的なやりとりを通じて構成されると捉えられるべきものであること，またこうしたやり取りや個人の私的な思考が，言語を不可避的に介して成り立っていることが確認される。

III. 調査の手法とデータ源

本節では，膨大な記事データの内容を要約するキーワードの抽出作業についての議論がなされる。この作業には，共起グラフを用いたキーワード自動抽出法であるKeyGraphが使用された（大澤・ベンソン・谷内田1999）。このような作業を網羅的なデータに基づいて行うことは，調査者の思いこみに基づいた，偏ったデータ解釈に陥ることを防ぐ意味で重要である。本研究においてKeyGraphの強みが発揮されるのは，大量のテキストデータが，首尾一貫した語の抽出基準に基づいて自動的にグラフ化されるからである。客観的なデータに根差した妥当な議論を可能にするという点で，KeyGraphに寄せられる期待は極めて大きい。本研究で展開されるデータ解析がバランスの取れたデータ解釈に寄与することで，新製品の正当化プロセスの把握と記述にとって有用な事実の発見支援となるわけである。

また本節では，雑誌『音楽の友』が主たる分析の対象とされる理由と，その分析の手法が論じられる。評価語と評価対象の分類の仕方をはじめとするコーディングの方法が，新聞記事データの分析から米国のカジノ産業の正当化プロセスを明らかにしたマーケティング研究のHumphreys(2010)，また言語処理領域の先行研究などを参照しつつ，議論される。

IV. 結果

すべての記事を精査し，数え上げた結果，「評論」記事は1975年から2014年までで3609件掲載されたことが明らかとなった。また，すべての評論記事がKeyGraphにかけられた結果，40年分（40個）のグラフが得られた。これらと他のさまざまな資料を検討した結果，古楽の正当化現象は，意味の変化に応じて4つの時期に分けられる。本節では，それぞれの時期ごとに新たにまとめられたグラフ（計4個）について，それぞれ分析がなされた。

明らかになったのは次のような質的変化である。すなわち，古楽は当初，ルネサンス及びバロック期に大いに使用され，その後は史上から消え去った楽器と奏法を採用した演奏スタイルとして注目を集めた（第Ⅰ期）。しかしその後，古典派やロマン派の作品までもがその対象として取り上げられるようになり，それが消費者にも認知されるに至る（第Ⅱ期）。古楽は時代領域を拡大しながら，既存の作品からそれまでに知られていなかった魅力を引き出すという実例を蓄積していくことで，購買の選択肢として確固たる地位を獲得する（第Ⅲ期）。これらの過程で認識されていたのは，歴史的事実に依拠した演奏実践という精神的規範である。この規範は古楽界のみならず，クラシック音楽業界全体に対して極めて重大な影響を及ぼした（第Ⅳ期）。古楽が業界全体の競争の在り方を仕切り直したのである。

V. 考察

本節で指摘されたのは次の2点である。第1に，観察された古楽の意味の経時的変化が生じたのは，古楽の美質や課題が，音楽の音という客観的な捉えどころのないものからことばに変換されたことで，論点の整理や思考，また学習の蓄積が可能になったことである。現に，次に述べるような形で，古楽の正当化や意味の拡大・変容がみられる。すなわち第2に，古楽が演奏対象とする作品の時代領域的に拡大したこと，またモダン演奏との党派的対立の緩和及びモダン演奏の世界へのノウハウの移転という変化があったこと，さらに古楽演奏家の一部が世界的権威となったことである。特に第Ⅲ期以降は，使用楽器が古楽であれモダンであれ，作曲当時の歴史的情報に基づく演奏（Historically Informed Performance：HIP）を考慮しない演奏家は時代遅れであるという認識が広がった。つまり古楽が出現し，正当化されていく過程において，音楽業界全体における「何が美しい音楽か」という価値規範そのものが変更されたのであった。

VI. おわりに

本節では，本稿全体のまとめとして，意味の変容に着目した正当化プロセスの分析の意義が確認され，また今後の研究の方向性に関わる2点の課題が指摘される。

注

1)　いわゆるクラシック音楽

参考文献

Humphreys, A. (2010). Megamarketing: The Creation of Markets as a Social Process. *Journal Of Marketing*, 74(2), 1-19.

大澤幸生・ベンソン，N. E.・谷内田正彦 (1999)「Keygraph：共起グラフの分割・統合によるキーワード抽出」『電子情報通信学会論文誌』Vol. J82-D-1, No. 2.

オーラルセッション ― フルペーパー

なぜ映画プロデューサーは監督に創作の自由を与えるか

― パワーが及ぼす影響に関する事例研究の提案 ―

青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 博士課程
森川 美幸

要約

良い商品を作るのが最高のマーケティング戦略という製品主導主義の時代は終わり，現在では顧客志向のマーケティングが重要視されている。ところが日本の映画産業の場合，今も作り手の創造性を核としたビジネスが行われることが多く，トップ・マネジャーであるはずのプロデューサーは，時に収益化や宣伝の機会を放棄してまで監督の“創作の自由”を最優先とした体制を作り上げる。それだけ映画事業において監督のパワーは絶大であり，マネジメントに重大な影響を与えているのである。パワーに関する研究は様々な分野で行われてきたが，その多くが概念研究か，既存理論から仮説を立て，検証を行う実証研究であった。一方で，文脈により新たなモデルの必要性が認識されているにも関わらず，理論産出型の事例研究はあまり行われてこなかった。本稿では，監督の持つパワーが映画プロジェクト組織のマネジメントにどのような影響を与えるのか，アニメーション映画プロジェクトの事例研究から明らかにすることを提案する。全く新しいモデル構築の可能性があると共に，プロデューサーのマネジメント・コントロールによって異なったマーケティング戦略の方向性が検討され得るだろう。

キーワード

事例研究，映画産業，パワー，戦略的マーケティング

I. はじめに

映画製作は非常にリスキーなビジネスである（Lubbers and Adams, 2004）。殊に近年，制作費及びプロモーションコストの増大によって映画館の興行収入だけでは投資回収が困難となり，映画業界は新たな収入源を常に模索している（Russell and Belch, 2005; Chang et al. 2009）。しかし，映画業界にとって新たな収入源になると期待されたプロダクト・プレイスメント（※映画などエンタテインメント作品の中に，実在のブランドを登場させる広告手法。以下PP）すら，いまだ世界的にも50%以上が料金の発生しないアンペイドPPとして行われており（Karrh, 1998; Karrh et al., 2003; Russell and Belch, 2005; Chang et al., 2009），殊に日本では映画製作者側がPP費用を受け取る例は極めて少ない（蔵本・上野，2005，p.62）。多くのPPが作品にリアリティを付加したいといった監督のクリエイティブな要望から生まれているため，プロデューサーはあえて広告料金を受け取らず，ブランド側から作品内容に口出しされる事態を避けているのである（Morikawa and Hosoda, 2015）。それだけ監督の“創作の自由”を優先した体制を作り上げていると言えるだろう。

一般社団法人日本映画製作者連盟発表の日本映画産業統計（2015）によると，映画館入場者数はピーク時の1960年頃に比べ約7分の1に減少しており，ここ10年の入場者数及び邦画興行収入だけを見てもほぼ横ばいの状態が続いている。一方で映画制作コストは高まるばかりであり，一般にロードショー公開される映画は制作費だけで最低3億円は必要だと言われている（山下，2000）。本来であれば，プロジェクト責任者であるプロデューサーは，役職から生じる正当権力（Peabody, 1962）を行使してでも監督にプロモーション協力を要請し，少しでも投資回収のハードルを下げる努力をするべきである。そうしないのは，日本の映画プロジェクト組織においては，監督というクリエイターの持つパワーが絶対的だと捉えられているためであると考えられる（難波，2010，p.21）。プロ

デューサー・システムが確立し，緻密なマーケット・リサーチを行ってビジネス優先の映画プロジェクトを遂行するハリウッドと違い，日本の映画業界はディレクターの権限が強いアルチザン・スタイル（artisan style／職人型）を取ることで知られる（Yoon & Malecki, 2009）。実績豊富な有名監督の作品であれば監督重視でプロジェクトが推進されるのも合理的な判断だと言えるが，実績の乏しい監督の作品であってもPPは無料で行われることが多く，やはりアルチザン・スタイルを取って監督を重視していることがわかる。しかしながら，これだけ製品主導型（モノ作り偏重型）のマーケティングでは物が売れない時代となり，多くの企業が顧客志向主義のマーケティングに転換する中で，投資回収リスクが極めて高いにも関わらず，なぜ日本の映画業界はハリウッド・スタイルに移行することなく，いまだに作り手のパワーを偏重した作品作りを行っているのだろうか。この疑問を解決するためには，監督のパワーがいかに映画プロジェクト組織のマネジメントに影響を与えているかについて調査する必要があろう。

社会科学におけるパワーの議論は1950年頃から盛んになり，組織内でどういった人材または部門が，もしくは組織同士の関係においてどういった企業がより強い力を持つのか，その源泉は何で，どのように蓄積され，どのような影響を与えるのかといったことが論じられてきた。まず概念的な研究が，次に実証研究が多く行われるようになったが，パワーに関する理論やモデルはFrench and Raven (1959) の個人のパワーの分類や，Hickson et al. (1971) の戦略的コンティンジェンシー理論など，比較的初期の頃に作られたものが，少しずつ修正されつつも長く基盤として使われている。しかし，パワーとは本来，状況的性質を持つものであり，大いに文脈に依存するものである（Blackburn, 1981）。本稿で提起した映画監督のパワーの影響力のように，業界や文脈の特異性が高いと考えられる現象については，既存理論を用いた仮説検証型の研究ではなく，新しい理論を産出する研究を行う必要性が高いことは明白である。

本稿では，パワー研究の主流である過去の概念研究及び実証研究を概観し，さらに数少ない理論産出型事例研究を紹介した上で，映画監督のパワーに関する事例研究とその方法を提案する。事例選択にあたっては，数ある映画ジャンルの中から，対象をアニメーション映画に限定することを推奨する。アニメーション作品は一般的に実写より制作にコストも時間もかかり，しかも俳優の出演があり得ないため，スターを前面に押し出したプロモーションも難しい。そういった非常にシビアな状況下にも関わらず，プロデューサーが監督のクリエイティビティを優先するのはなぜか。恐らく，実写映画以上にクリアな形で，監督のパワーのマネジメントへの影響力が浮き彫りになるであろう。

本稿は次の2つの点で学術的に貢献する。1つは，あまり新しい理論の構築が活発ではないパワー研究において，クリエイターのパワー（artist’s power）という新しい視点を示し，理論産出型研究の提案を行うことである。さらに，具体的な事例選択の方法にも言及する。

実務的には，殊に映画産業において，クリエイターのパワーという観点からプロジェクト組織を捉え直すことにより，今後のあるべきマーケティング活動の方向性が提示できる可能性を示唆する。

II. パワーに関する先行研究

1. 概念研究と実証研究

パワーとは，その力の持ち主である個人や部門が，他の人々や部門に影響を及ぼし，望み通りの目的を達成する潜在的能力と定義される（Daft, 2001）。初期のパワー研究は主に政治学や社会学，社会心理学分野において発展したが，多くは個人のパワーを扱ったものであった。そもそもパワーは一般的に個人の特質とされ，ある個人が他の個人に対し，いかにして影響を与えたり支配したりするかが話題の中心となっていた（Daft, 2001）。個人のパワーに関する代表的な論文はFrench and Raven (1959) である。彼らは，個人のパワーの根拠を(a) 報酬力（reward

power)，(b) 強制力 (coercive power)，(c) 正当権力 (legitimate power)，(d) 模範力 (referent power)，そして(e) 専門力 (expert power) の5つに分類し，それぞれのパワー行使に伴う影響力を比較した。結果は大いに文脈に左右されるものであったが，この分類自体はその後長期に渡って個人のパワー研究の基本とされてきた (Blackburn, 1981)。

一方，組織単位のパワー研究の基礎となったのは Hickson, Hinings, Schneck, and Pennings (1971) である。彼らは個人が主流だった分析単位を組織の部門レベルに引き上げた。それまでの個人パワーの研究では，パワーが影響を及ぼすベクトルは，垂直的な階層構造の中で主に上から下へ向かうものであったが，Hicksonらは上下関係のない水平的関係の部門間においても力関係が発生することを提示した。そして「どの部門が一番力を持つか」という問いに対し，戦略的コンティンジェンシーという新しい観点から考察を行ったのである。彼らの理論によると，組織内部門のパワーとはコンティンジェンシー (不測の事態) をコントロールするための次の3つの要素に起因している。(1) 組織が直面する環境不確実性に対応する能力 (対処能力)，(2) 不確実性を低減させるための独自の努力 (代替可能性)，(3) 組織的な目標に対する不確実性低減の努力の中心にいること (中心性) である。Hicksonらは，これらのパワーのレベルによって部門間の力関係が決まると主張した。彼らが提唱した戦略的コンティンジェンシー理論は，水平的関係における相対的なパワーを説明するための理論的概念として後継研究者のパワー概念研究にもしばしば用いられている。例えば Schein (1977) は個人を分析単位とした研究にこの理論を適用し，組織内での個人の政治的行動をパワーの観点から概念化した。続いて Blackburn (1981) も組織内で低いポジションにいる従業員のパワーの要因の概念モデルを構築するため，この理論を活用している。Pfeffer (1993) は，この理論とネットワークの中心性理論を合わせて別の角度からパワー概念を構築した。

また，戦略的コンティンジェンシー理論をベースとした実証研究も数多い。Pfeffer and Salancik (1974) 及び Salancik and Pfeffer (1974) は戦略的コンティンジェンシー理論と資源依存理論とを統合し，組織の意思決定における大学組織の各部門のパワーの源泉と行使について調査を行った。同じく戦略的コンティンジェンシー理論と資源依存理論とを組み合わせたVoss and Brettel (2013) は，組織内のマーケティング部門の力の源泉が顧客との関係に基づいているかについてドイツ企業247社への質問票調査から明らかにしている。他にも，アメリカ及びドイツ企業のマーケティング部門のマネジャー 564人に質問票調査を行いコンティンジェンシー理論と組織理論を用いて分析したHomburg, Workman Jr. and Krohmer (1999)，4年制大学とカレッジ6校の54人の管理者への質問票調査とインタビューを通し戦略的コンティンジェンシー理論の検証を行ったSaunders (1990) など，戦略的コンティンジェンシー理論はパワー研究の本流として利用され，文脈によって様々な形に修正されたり，他の理論と統合されたりしてきた。パワーに関する主な概念研究及び実証研究をまとめたのが表1である。パワーについては書籍として出版されている文献も多いが，ここでは学術論文のみ抽出した。

2. 事例研究

パワー研究においては，一般的に前項で紹介したような比較的初期の研究で作られた理論が定着し，仮説構築や検証に用いられることが多く，新たな理論や観点を提案する研究は少ない。しかし，数少ないながら事例研究から新たなパワー理論の構築を目指した研究も存在する。パワーに関する事例研究は大きく，(1) パワーが影響を及ぼすメカニズムを調査したもの，(2) パワー獲得のプロセスを調査したもの，の2つに分けられる。

(1) の例として挙げられるのはYan and Gray (1994) である。彼らはアメリカ・中国間の国際ジョイント・ベンチャー企業4社を取り上げてパートナー企業間の交渉 (interpartner negotiations) にフォーカスし，各企業の交渉力 (bargaining power) がいかにベンチャー企業本

体のマネジメント・コントロールとパフォーマンスに影響を与えるかについて比較事例研究を行った。当時もパートナー間交渉についての研究は存在していたが，既存の概念モデルを利用した検証型の研究が主流で，しかも結果に多くの矛盾が生じていた。そのため彼らは新たな概念モデルを構築するべく，イン・デプスの事例研究に踏み切ったのである。深層インタビューとアーカイブデータ（契約書，組織図，会社パンフレット，アニュアル・レポートや出版物及び新聞・雑誌のレポート）を分析した結果，交渉力はジョイント・ベンチャー内のマネジメント・コントロールの構造に影響を与え，さらにいくつかのインフォーマルなコントロールがフォーマルなコントロール構造と相互に作用してパフォーマンスに影響を与えることが判明した。彼らはさらに，Yan and Gray (2001) において，この研究で構築した概念モデルの検証を行っている。

(2) の例としてはKatz (1998) が挙げられる。Katz (1998) は組織に新しく入った個人がどのようにパワーを増大させたかという事例研究を行った。個人のパワー獲得や増大に関する研究は既に多数行われていたが，より具体的なレベルで，個人が同僚や上司からどのような協力を仰ぎ，どのようなプロセスを経てパワー獲得に至ったかというプロセスを追った研究は殆どなかった。そのためKatz (1998) は1994年から1995年の間に米北東部の2つの企業に入った計6人の新人を調査した。本論文はその6人のうちのひとり，州政府の監査局に入った若い女性が，男性社会の官僚的組織の中でどのようにパワーを獲

表-1 パワーに関する主な概念研究及び実証研究

概念研究

論文	分析単位	主な活用理論
Astley and Sachdeva (1984)	個人	権力依存理論、交換理論
Blackburn (1981)	個人	戦略的コンティンジェンシー理論
Grimes (1978)	個人	組織理論
Hickson et al. (1971)	組織（部門）	戦略的コンティンジェンシー理論
Kemelgor (1976)	個人/組織	戦略的コンティンジェンシー理論、社会的交換理論
Lucas Jr. and Gresham (1985)	組織（部門）	コンティンジェンシー理論
Mackenzie (1986)	個人	コンティンジェンシー理論、組織理論
Mechanic (1962)	個人	役割理論
Merlo et al. (2004)	組織（部門）	コンティンジェンシー理論、ネットワーク理論
Mone et al. (1998)	組織/個人	コンティンジェンシー理論
Pfeffer (2013)	個人	組織理論
Pfeffer and Fong (2005)	個人	組織理論
Raven (2008)	個人	French & Raven (1959) による個人パワーの分類
Schein (1977)	個人	戦略的コンティンジェンシー理論

実証研究

論文	分析単位	主な活用理論	対象
Al-Yahya (2008)	個人	組織理論、ネットワーク理論、文化理論	サウジアラビアの14の公的機関の管理者
Brass and Burkhardt (1993)	個人	戦略的コンティンジェンシー理論、構造化理論、交渉秩序理論	企業の従業員75名
Hambrick (1981)	個人	戦略的コンティンジェンシー理論	私立の総合病院、生命保険会社、私立の4年制大学のCEO
Hill and French (1967)	個人	社会理論	アメリカの4年生州立大学の学部長及び教授
Hinings et al. (1974)	組織（部門）	戦略的コンティンジェンシー理論	カナダ及びアメリカの製造業7社の各部門
Homburg et al. (1999)	組織（部門）	戦略的コンティンジェンシー理論	米独の消費財、電子機器、機械メーカーのマーケティング部門
Hultin and Szulkin (1999)	個人	ネットワーク理論	スウェーデンの成人
Mahoney (1992)	組織（企業）	コンティンジェンシー理論、ネットワーク理論	Fortune誌掲載の500企業のうちの291社
Merlo (2011)	組織（部門）	コンティンジェンシー理論、ネットワーク理論	中規模から大規模の製造業者のマーケティング部門
Ocasio (1994)	組織（企業）	戦略的コンティンジェンシー理論、政治理論	ランダムに選んだ120のアメリカ企業
Pfeffer and Moore (1980)	組織（部門）	組織理論	アメリカ州立大学システムの2つのキャンパスにある20個の学部
Pfeffer and Salanicik (1974)	組織（部門）	戦略的コンティンジェンシー理論、資源理論	米イリノイ大学の学部
Salancik and Pfeffer (1974)	組織（部門）	戦略的コンティンジェンシー理論、資源理論	米イリノイ大学の学部
Saunders (1990)	組織（部門）	戦略的コンティンジェンシー理論	4年制大学とカレッジ計6校の学部
Tjosvold (1995)	個人	French & Raven (1959) による個人パワーの分類	大学生90人
Yan and Gray (2001)	組織（企業）	交渉理論	米中間の国際ジョイントベンチャー企業90社
Voss and Brettel (2013)	組織（部門）	戦略的コンティンジェンシー理論，資源依存理論	ドイツ企業のマーケティング部門

得していったかを逸脱事例として紹介したものである。パワーの大きな源泉となったのは彼女のレトリック技術（ことばを巧みに操る技術）であったという。彼女は次々と重要な仕事を任されるようになり，彼女のパワー増大と共に最終的には監査局の意思決定プロセスまで変化した。従来，多くの個人パワーの研究は先に挙げたFrench and Raven (1959) の5つのパワーの源泉をベースにして行われてきたが，Katz (1998) の事例研究はそこに新しい知見を加えたと言えるだろう。ことばのパワーにフォーカスした事例研究は他にもあり，Hardy and Thomas (2005) は組織内の力関係がどのように戦略の構造を決めるかを調査する際，「談話のパワー（discourse power）」に焦点を当てている。

事例研究は，「現象と文脈とが不可分である状況において」（澁谷，2009, p. 136），「個別の状況におけるダイナミクスの理解にフォーカスする場合」（Eisenhardt, 1989），あるいは「“どのように（how）”や“なぜ（why）”という問題を設定した場合，研究者が事象を制御できない場合，または現実的な文脈の中の今日的現象にフォーカスする場合」（Yin, 2003）に適した方法であり，パワー研究で事例を扱った上記先行研究においても適切なメソッドであったことがわかる。本稿が目的とする映画事業において監督のパワーがプロデューサーのマネジメント・コントロールにどのような影響を与えているかを調査する場合も事例研究が最適であり，(1) の例として挙げたYan and Gray (1994) 同様，パワーが及ぼす影響に関する事例研究を行って，その構造を明らかにするべきだと考えられる。

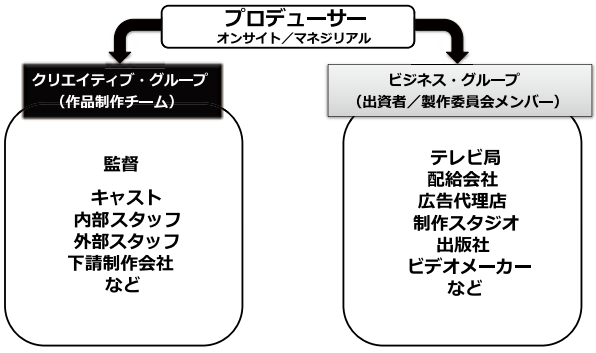
III. 映画プロジェクト組織の構造

ここで，日本の映画プロジェクト組織の構造及びプロデューサーと監督の役割の違いを明確にしておく。日本映画のプロジェクト組織は通常，配給会社やテレビ局などコンテンツに出資し商業活動を行うビジネス・グループ（「製作委員会」と呼ばれるアライアンスを組むことが多い）と，実際のコンテンツ制作を行うクリエイティブ・グループとで構成されている。そして図1に示す通り，2つのグループの間のブリッジ的な役割を果たしつつ，プロジェクト全体の責任を負うのがプロデューサーである（山下，2000）。監督はクリエイティブ・グループのトップであり，作品のクオリティに関して全般的な責任を負うが，スケジュールや予算管理などはプロデューサーの仕事である。

プロデューサーには，厳密に言うと2つのタイプが存在する。インサイト・プロデューサーとマネジリアル・プロデューサーである（山下，2000）。インサイト・プロデューサーは主に映像制作スタジオに所属し，監督に最も近い立場で制作現場の管理に従事する（山下，2000）。一方，マネジリアル・プロデューサーは主に映画会社に所属し，ビジネス・グループとの交渉や調整に従事する（山下，2000）。監督の人選及びクリエイティブ・コントロールは基本的にこの2種類のプロデューサーが共同で行う。プロジェクトのどの段階で監督を決定するかは作品にもよるが，通常はビジネス・グループが結成される前の最初期の段階であることが多い。監督が映像制作スタジオに所属している，または，自身の映像プロダクションを構えている場合，監督は通常自社のインサイト・プロデューサーとセットでプロジェクトに参画する。

プロジェクト組織内のポジションとしてはプロデューサーが監督を雇用・管理する立場であるものの，実質的には監督とプロデューサーとの繋がりはフラットであり，その関係性は映画制作に大きな影響を与える（山下，2000; 山下・山田，2010, p. 118; DeFillipi and Arthur, 1998）。この構造は実写映画だけでなく，アニメーション映画の場合も共通である。

図ー1　日本の映画プロジェクトの組織概観　※筆者作成



IV. 事例選択

1. ジャンル

映画にも様々な種類があるが，本稿では実写作品ではなく，アニメーション作品からケース選択を行うことを提案する。アニメーションが実写と違う点は大きく2つある。

(1) 俳優が出演しない。
(2) カメラで撮影した映像ではなく，基本的にすべて絵で表現する。

ことである。(1) に関して言うと，キャストは声のみの参加でスクリーンに顔が出ないため，例えスター俳優がキャラクターの声やナレーションを担当した作品であっても，その俳優を映画の最大のセールス・ポイントにすることは難しい。即ち，俳優の人気に頼ったプロモーションができないということである。俳優の影響力が低い分，余計に監督の影響力が高まるとも考えられる。実写以上に監督のパワーが顕著にマネジメントにインパクトを与えている可能性が高い。

(2) については，アニメーションの場合，映画全編に渡ってシーンの1コマ1コマを“描く”あるいは“作り込む”作業が必要になるため，一般的に実写以上に制作コストと制作時間がかかる仕組みになっている。殊に昨今のアニメーション映画はコンピューター・グラフィックス（CG）を使うことも多く，作画のみで作っていた2Dアニメの時代よりもさらに制作費と制作日数がかかるようになった。商業公開できるだけのクオリティの作品を作ろうとすれば，必然的に実写映画よりもリスクが高まることが多い。前述の通り，映画産業自体が伸び悩んでいる中で，莫大な制作コストとプロモーションコストの回収は並大抵のことではない。アニメーション映画のプロデューサーは，そういったリスクを承知の上で映画プロジェクトを立ち上げるのである。それでも監督の“創作の自由”を優先しているとすれば，その裏にはそれ相応の理由があるはずである。

ただし，テレビアニメの劇場版の場合は状況が少し異なる。「日本のテレビ業界は米国以上に広告主と放送局とが密接に関係している」（岸谷・水野，2008）という指摘もあるように，映画制作にテレビ局と番組スポンサーの意向が大きく反映されている可能性がある。当然プロデューサーの立ち位置も変わって来るであろうし，そもそも監督には限られた“創作の自由”しか与えられていないとも考えられる。また，テレビアニメの劇場版より，オリジナル・アニメーションの方が興行で苦戦することが多く（数土，2015），プロジェクト開始の時点で非常にシビアな状況に直面していると言っていい。以上のことから，本件の調査に最適なジャンルは，オリジナル・アニメーション映画のプロジェクト組織であると結論付ける。

2. 事例

前項に示した理由から，事例候補は日本で商業公開された，テレビアニメ番組の映画版ではないオリジナルのアニメーション映画に絞られる。日本のアニメーションの劇場公開作品の多くはテレビアニメの劇場版であるが，オリジナル・アニメーションも例年5～10本程度公開されている。これは邦画アニメーション映画全体の約20～25%にあたる。選択に当たって留意すべきは，以下の3点である。

(1) 公開年：日本のアニメーション映画には長い歴史があるが，制作体制や興行環境は時代によって異なる。従って，あまり古い作品を選択するのは適当でない。過去10年程度の間に公開された映画から選ぶのが良いだろう。例えば2015年現在であれば，2005年前後を起点とし，2014年までに公開された映画ということである。2015年を含まないのは，まだ最終興行収入が確定せず，プロジェクトが完全に終了していない作品が多いと考えられるためである。
(2) 映画の公開規模：昨今は劇場公開と言っても1日だけのイベント上映や，アニメイベントで数本まとめて公開されることも多い。特に上映時間が10～30分ほどの短編作品が単独で公開されることはほぼなく，通常の映画興行とは言えないため，本調査で取り上げるのは不適当である。ただし，60分ほどの中編作品であっ

ても，単独で公開されたものは選択肢に入れて良いだろう。

(3) 監督のキャリア：誰もが知る有名監督はもちろん，顕著な成功実績のある監督の場合，創作の自由を与えられるのは極めて当然であり，本研究の主旨から外れる。従って，過去の実績があまりない監督の作品を選ぶべきである。監督のキャリアが劇場用映画1作目か2作目までの作品が良いだろう。なぜ2作目を含めても良いかには理由がある。アニメーション監督のキャリアスタートの特質を考慮すれば2作目が実質的なデビューと言える場合があるためである。アニメーション監督は伝統的にテレビアニメシリーズの制作に参加してキャリアを積み，シリーズ中の数話を監督して実力を認められた後に，テレビアニメの劇場版で映画監督デビューするケースが多い。もともとコンテンツに人気があり，ヒットの可能性が高いテレビアニメの劇場版だからこそ，プロデューサーも新人監督を抜擢しやすいのだろうが，作品がヒットしても監督の力ではなくコンテンツの力だと判断されがちである。従って，1作目の実績が2作目に大きく影響するとは言い難く，2作目こそ監督の力量の真価が問われる作品だと言えるのである。1作目からオリジナル作品を手掛けた監督の2作目の場合は，1作目の実績を反映しているとも考えられるため，1作目の興行状況を確認する必要があるだろう。1作目が社会現象を巻き起こすほどヒットしている場合は候補から外すべきである。ただし，1作目が興行的に失敗している，もしくは公開規模が全国20館から30館ほどの単館公開の場合はさほど大きな実績とは言えないため，オリジナル2作目の作品でも候補に加えて良いだろう。

以上の条件を考慮してリストアップした作品の中から事例を決定する。調査の妥当性を高めるため，ひとつの事例ではなく複数の事例を選ぶことを推奨する。同じく妥当性を高めるためにマルチプル・ケーススタディを行ったYan and Gray (1994) を踏襲すると，事例数は4件前後が適当であると考えられる。さらに，Yan and Gray (1994) に倣えば，調査に必要なのはアーカイブデータ（公開規模，制作予算，成績，製作委員会メンバー，作品詳細，監督及びプロデューサーの経歴資料，新聞記事や雑誌記事など）とプロデューサーへの深層インタビューである。できる限り規模感やプロジェクトのバックグラウンド（製作委員会の顔触れなど）が異なる作品を選ぶのが好ましいが，現実的にはインタビューの依頼を引き受けてくれたプロデューサーのプロジェクトを選ぶことになるだろう。

V. 理論的フレームワーク

この事例研究では，監督のパワーがプロデューサーのマネジメント・コントロールにどのような影響を与えているかを明らかにする。さらに，そのマネジメント・コントロールがどのようにマーケティング・パフォーマンスに繋がっているかも確認する。

監督のパワーがマーケティング・パフォーマンスに繋がる流れをシンプルなモデルにすると図2のようになる。このモデルは，Yan and Gray (1994) が国際ジョイント・ベンチャーに関する事例研究の中で，ベンチマークとして利用した理論モデルを参考に導出したものである。監督のパワーはプロジェクトごとの成立背景や規模といった文脈から生じるものと，監督の技能や創造性といった資源ベースのものがあるだろう。事例ごとに監督のパワーの内容を明確にしておくことは重要である。マネジメント・コントロールとは，組織の目標を達成に導くため，マネジャーが部門や個人を動かすプロセスと定義される（Yan and Gray, 1994）。監督のパワーの影響を受けたプロデューサーのマネジメント・コントロールが及ぶ範囲と度合，そのメカニズムとはどのようなものなのか。ここにはプロデューサー自身のパワーも関わって来るかも知れない。最後に，そのマネジメント・コントロールが最終的にどのように戦略目標の達成につながっているかをマーケティング・パフォーマンスの面から考察する。映画事業にとって

の戦略目標とは，当然興行の成功だろうと想像するが，事例ごとに目標設定が異なることもあり得る。その点はプロデューサーへのインタビューから明確にするべきであろう。

監督のパワーからマーケティング・パフォーマンスに至るまでの流れが明らかになれば，プロデューサーが監督に創作の自由を与えるメカニズムと，なぜプロデューサーがハリウッド・スタイルを選ばず，モノ作り偏重のビジネスを実践し続けているかも明らかになるのではないか。場合によっては監督に創作の自由を与えるのは業界に巣くった悪しき伝統であり，日本もハリウッド・スタイルに乗り換えるべきであるという考察が成り立つかも知れない。

本モデルはプロデューサーへの深層インタビューのガイドになると同時に，インタビューデータのコーディングを行う際にも活用可能である。Yan and Gray (1994) の研究では，調査の結果，当初の理論モデルには考慮されていなかったパワーの変化要因とモデレーターの存在が明らかになった。本研究にもそれぞれの項目に作用する新たな要因が導出される可能性は十分にあると考えられる。

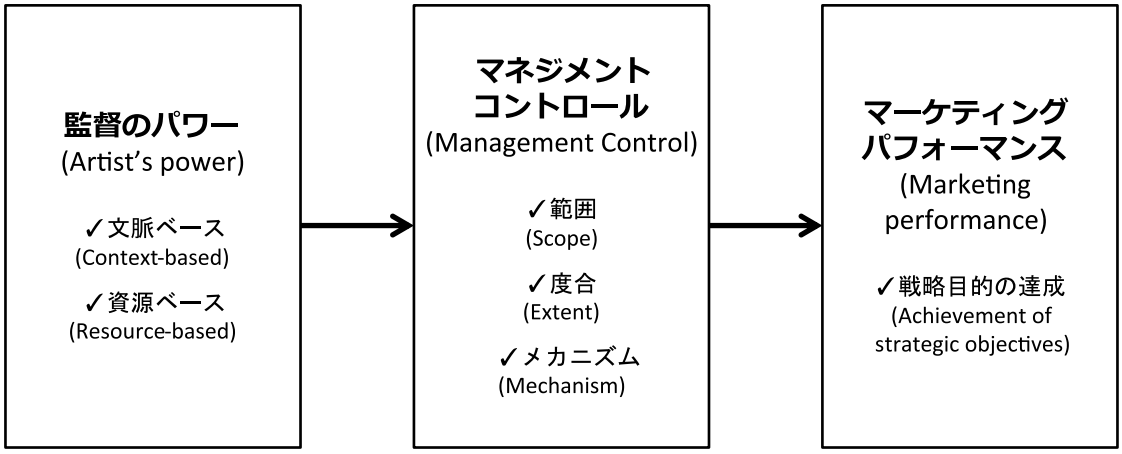
VI. 結論～将来への示唆

本稿では，映画プロデューサーが監督に創作の自由を与える要因について，パワーという観点から明らかにすることを提案し，過去のパワー研究を俯瞰した上で，調査方法として理論産出型の事例研究を提示した。この研究が実現すれば，現在のクリエイティブを重視した映画産業のマーケティングに対する姿勢が，果たしてプロジェクトにとって真に有益であるかどうかも浮き彫りになるであろう。

常識的に考えれば，現代のプロデューサーが単純に伝統的なアルチザン・スタイルを継承して監督に創作の自由を与えているはずはないと察せられる。映画業界が活況ならともかく，昨今のビジネス環境の悪さは無視できないはずである。闇雲に監督の創作力に頼ってプロジェクトを推進し，「いいものを作ればヒットする」と考えている楽観的なプロデューサーなどどこにもいないだろう。たとえ前作が大ヒットした監督の最新作であっても，必ずヒットする保証はどこにもないというのが今の映画界の実情である。プロデューサーは監督の創作の自由を守りつつも，ハリウッドとはまた違う考え方でビジネスを推進しようとしているかも知れない。ハリウッド・スタイルでも単純なアルチザン・スタイルでもない，新しいスタイルが発見されることも考えられよう。

または，日本の映画プロデューサーはそもそも興行的なヒットを最終目標と考えていない可能性もある。かつて日

図ー2 本研究の理論モデル　※Yan and Gray(1994)を基に筆者作成



本アニメーション界の巨匠・押井守監督の映画『イノセンス』(2004年)をプロデュースした石井光久氏(アニメーション制作会社・株式会社プロダクション・アイジー代表取締役社長)は，出来上がった作品を見て「これはそんなにお客の入る映画ではない」と判断し，制作費の回収を10年後に設定したという(梶山，2006)。果たして興行は惨敗し，50億円の目標に対して10億円しか上げることができなかった(梶山，2006)。しかし，カンヌ映画祭にノミネートされるなど作品は国際的に評価され，石井プロデューサーの会社であるプロダクション・アイジーのブランディングに大きく貢献した(梶山，2006)。興行では大赤字だった『イノセンス』のお陰で会社の名前が売れ，プロダクション・アイジーにはそれまで来なかったような仕事の依頼が舞い込むようになったのである(梶山，2006)。これは押井守という大監督の能力とバリューがあったからこその大逆転勝利とも言えるが，日本のプロデューサーは監督の力や作品の出来に合わせて臨機応変に目標設定を変えている可能性があることを感じ取れるエピソードである。

本稿ではアニメーション映画プロジェクトの事例にフォーカスすることを提案したが，新規モデル構築後は実写映画でも検証を行うべきである。また，日本と同様，フランスの映画界も芸術性を重視するアルチザン・スタイルを取ることで知られる(Jäckel, 2007)。同モデルが他国の映画業界にも適用可能かどうかを検証するのは非常に興味深い試みだろう。

映画事業以外でも，導出されたモデルは非常に専門性が高く，代替不可能な技術やセンスを持つ人材を使って行うビジネスに適用できる可能性がある。例えば芸術家や音楽家，アスリートや卓越した技術を持った職人などと行うプロジェクトである。そういった映画以外のプロジェクト組織でも検証を行うことは，新モデルの一般化可能性を広げるという意味でも有益である。

他方，監督のパワーとは別に，プロデューサー自身の製作委員会内でのパワーも調査すべきである。プロデューサーは，時にプロジェクトをスムーズに進行させるため，製作委員会パートナーを説得する必要に迫られる。プロデューサーの交渉力が，製作委員会をまとめる重要なファクターになっているのではないか。その研究には，ジョイント・ベンチャー内のパートナー間交渉を研究したYan and Gray (1994) が参考になるだろう。製作委員会は会社形態を取らないジョイント・ベンチャーとも言えるが，せいぜい1，2年の期間限定の共同組合である。Yan and Gray (1994) とはまた違うモデルが導出される可能性もあるに違いない。

参考文献

一般社団法人日本映画製作者連盟(2015)「日本映画産業統計」http://www.eiren.org/toukei/data.html, アクセス日2015年8月26日。

梶山寿子(2006)「石井光久、アニメビジネスを変えた男　第14回 興行大失敗、でも“博打”に成功」http://www.nikkeibp.co.jp/style/biz/person/ig/060119_bakuchi/, アクセス日2015年8月28日。

岸谷和広，水野由多加(2008)「テレビ番組における広告類似行為の現状と課題　−日米比較を中心に−」『広告科学』vol. 49, pp.109-126。

蔵本憲昭，上野教之(2005)「映画と広告を結びつける−プロダクト・プレイスメント」『ADVERTISING』vol. 12, pp.60-63。

澁谷覚(2009)「マーケティング研究におけるケース・スタディの方法論」『マーケティング科学の方法論』嶋口充輝監修，白桃書房。

数土直志(2015)「2015年公開、国内劇場アニメは昨年を上回る勢い　公開とイベント上映の融合進む」http://www.animeanime.biz/archives/20755, アクセス日2015年8月20日。

難波功士(2010)『広告のクロノロジー』世界思想社。

山下勝(2000)「映画産業におけるプロデューサーの役割とそのキャリア」『経営行動科学』14(1), pp.15-31。

山下勝，山田仁一郎(2010)『プロデューサーのキャリア連帯　映画産業における創造的個人の組織化戦略』白桃書房。

Al-Yahya, K. O. (2008), “Power-Influence in Decision Making, Competence Utilization, and Organizational Culture in Public Organizations: The Arab World in Comparative Perspective,” *Journal of Public Administration Research*

and Theory, 19(2), pp.385-407.

Astley, W. G. and P. S. Sachdeva (1984), "Structural Sources of Intraorganizational

Power: A Theoretical Synthesis," *Academy of Management Review*, 9(1), pp.104-113.

Blackburn, R. S. (1981), "Lower Participant Power: Toward a Conceptual Integration," *Academy of Management Revie*w, 6(1), pp.127-131.

Brass, D. J. and M. E. Burkhardt (1993), "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior," *The Academy of Management Journal*, 36(3), pp.441-470.

Chang, S., J. Newell and C. T. Salmon (2009), "Product placement in entertainment media: Proposing business process models," *International Journal of Advertising*, 28(5), pp.783-806.

Daft, R. L. (2001), *Essentials of organization theory & design*, 2 nd edition, Boston, MA, South-Western College Publishing.（高木晴夫・訳『組織の経営学』ダイヤモンド社, 2005年）。

DeFillipi, R. J. and M. B. Arthur (1998), "Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making," *California Management Review*, 40(2), pp.125-139.

Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.

Grimes, A. J. (1978), "Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis," *The Academy of Management Review*, 3(4), pp.724-735.

Jäckel, A. (2007). "The inter/nationalism of French film policy," *Modern & Contemporary France*, 15(1), pp.21-36.

French, J.R.P. and B. Raven (1959), *Bases of social power.* In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), Group dynamics. New York: Harper & Row.

Hackley, C. and R. Tiwsakul (2012), "Unpaid product placement: the elephant in the room in UK TV's new paid-for product placement market," *International Journal of Advertising*, 31(4), pp.703–718.

Hambrick, D. C. (1981), "Environment, Strategy, and Power Within Top Management Teams," *Administrative Science Quarterly*, 26(2), pp.253-275.

Hardy, C. and R. Thomas (2005), "Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power," *Journal of Management Studies*, 51(2), pp.320-348.

Hickson, D.J., C.R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck, and J. M. Pennings (1971), "A strategic contingencies theory of intraorganizational power," *Administrative Science Quarterly*, 16(2), pp.216-229.

Hill, W. W. and W. L. French (1967), "Perceptions of the Power of Department Chairmen by Professors," *Administrative Science Quarterly*, 11(4), pp.548-574.

Hinings, C. R., D. J. Hickson, J. M. Pennings and R. E. Schneck (1974), "Structural Conditions of Intraorganizational Power ," *Administrative Science Quarterly*, 19(1), pp.22-44.

Homburg, C., J. P. Workman Jr. and H. Krohmer (1999), "Marketing's Influence Within the Firm," *Journal of Marketing*, 63(2), pp.1-17.

Hultin, M. and R. Szulkin (1999), "Wages and Unequal Access to Organizational Power: An Empirical Test of Gender Discrimination," *Administrative Science Quarterly*, 44(3), pp.453-472.

Karrh, J. A. (1998), "Brand Placement: A Review," *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 20(2), pp.31-49.

Karrh, J. A., K. B. McKee and C. J. Pardun (2003), "Practitioners' Evolving Views on Product Placement Effectiveness," *Journal of Advertising Research*, 43(2), pp.138-149.

Katz, S. M. (1998), "A Newcomer Gains Power: An Analysis of the Role of Rhetorical Expertise," *The Journal of Business Communication*, 35(4), pp.419-442.

Kemelgor, B. K. (1976), "Power and the Power Process: Linkage Concepts," *The Academy of Management Review*, 1(4), pp.143-149.

Lubbers, C. A. and W. J. Adams (2004), "Merchandising in the Major Motion Picture Industry: Creating Brand Synergy and Revenue Streams". *Journal of Promotion*

Management, 10(1/2), pp.55-63.

Lucas, G. H. and L. G. Gresham (1985), "Power, conflict, control, and the application of contingency theory in marketing channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 13(3), pp.25-38.

Mackenzie, K. D. (1986), "Virtual Positions and Power," *Management Science*, 32(5), pp.622-642.

Mahoney, J. T. (1992), "The Adoption of The Multidivisional Form of Organization: A Contingency Model," *Journal of Management Studies*, 29(1), pp.49-72.

Mechanic, D. (1962), "Sources of power of lower participants in complex organizations," *Administrative Science Quarterly*, 7(3), pp.349-364.

Merlo, O. (2011), "The influence of marketing from a power perspective," *European Journal of Marketing*, 45(7/8), pp.1152-1171.

Merlo, O., G. J. Whitwell and B. A. Lukas (2004), "Power and Marketing," *Journal of Strategic Marketing*, 12(4), pp.207-218.

Mone, M. A., W. Mckinley and V. L. Barker III (1998), "Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework," *Academy of Management Review*, 23(1), pp.115-132.

Morikawa, M., and T. Hosoda (2015), "Factors affecting product placement in animated films: Practitioner research for unpaid product placement issues," Paper presented at Academy of Marketing conference 2015, Limerick, Ireland, full paper available online at: http://programme.exordo.com/am2015/delegates/presentation/1/

Ocasio, W. (1994), "Political Dynamics and the Circulation of Power: CEO Succession in U.S. Industrial Corporations, 1960-1990," *Administrative Science Quarterly*, 39(2), pp.285-312.

Peabody R. L. (1962), Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis , *Administrative Science Quarterly*, 6(4), pp. 463-482.

Pfeffer, J. (1993), *Managing With Power: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

Pfeffer, J. (2013), "You're Still the Same: Why Theories of Power Hold over Time and Across Contexts," *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp.289-280.

Pfeffer, J. and C. T. Fong (2005), "Building Organization Theory from First Principles: The Self-Enhancement Motive and Understanding Power and Influence," *Organization Science*, 16(4), pp.372-388.

Pfeffer, J. and W. J. Moore (1980), "Power in University Budgeting: A Replication and Extension," *Administrative Science Quarterly*, 25(4), pp.637-653.

Pfeffer, J. and G.R. Salancik (1974), "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of a University Budget," *Administrative Science Quarterly*, 19(2), pp.135-151.

Raven, B. H. (2008), "The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence," *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), pp. 1-22.

Russell, C. A. and M. Belch (2005), "A Managerial Investigation into the Product Placement Industry," *Journal of Advertising Research*, 45(1), pp.73-92.

Salancik, G.R. and J. Pfeffer (1974), "The bases and uses of power in organizational decision making: The case of a university," *Administrative Science Quarterly*, 19(4), pp.453-473.

Salancik, G.R. and J. Pfeffer (1977), "Who gets power—and how they hold it: A strategic contingency model of power," *Organizational Dynamics*, 1977, 5, 3-21.

Saunders, C. S. (1990), "The Strategic Contingencies Theory of Power: Multiple Perspectives," *Journal of Management Studies*, 27(1), pp.1-18.

Schein, V. E. (1977), "Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality," *Academy of Management Review*, 2, pp.64-72.

Tjosvolda, D. (1995), "Effects of Power to Reward and Punish in Cooperative and Competitive Contexts," *The Journal of Social Psychology*, 135(6), pp.723-736.

Voss, C. M. and M. Brettel (2013), "Conditions of departmental power: a strategic contingency exploration of marketing's customer-connecting role," *Journal of Strategic Marketing*, 21(2), pp.160-178.

Yan, A. and B. Gray (1994), "Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: A Comparative Case Study," *The Academy of Management Journal*, 37(6), pp.1478-1517.

Yan, A. and B. Gray (2001), "Antecedents and Effects of Parent Control in International Joint Ventures," *Journal of Management Studies*, 38(3), pp.393-416.

Yin, R. K. (1984), *Case Study Research 2nd edition*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. K. (2003), *Case Study Research 3rd edition*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yoon, H., & E. J. Malecki (2009), "Cartoon planet: worlds of production and global production networks in the animation industry," *Industrial and Corporate Change*, 19 (1), pp.239–271.

Japan Marketing Academy
Conference Proceedings vol.4

2015年11月20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