Japan
Marketing Academy

Conference Proceedings

vol.6 2017

ナショナルブランド・メーカーにとって国内ローカル戦略は何が最善なのか？

早稲田大学早稲田キャンパス

2017.10.22.SUN

Japan Marketing Academy

カンファレンス・プロシーディングス ―― 目次

vol.6 ナショナルブランド・メーカーにとって国内ローカル戦略は何が最善なのか？

プログラム ―― 1

解題 ―― 「ナショナルブランド・メーカーにとって国内ローカル戦略は何が最善なのか？」上田 隆穂 ―― 9

基調講演① ―― 「日用消費財メーカーにおける国内事業戦略の方向性」榊原 健郎 ―― 9

基調講演② ―― 「ナショナルメーカーの地域対応戦略：ローカル志向の商品開発と供給体制が組めるか？」小川 孔輔 ―― 10

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

リサーチプロジェクト・セッション ―― 価値共創型マーケティング研究会 ―― 11

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 ―― 12

リサーチプロジェクト・セッション ―― マーケティングと新市場創造研究会 ―― 12

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 ―― 13

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

リサーチプロジェクト・セッション ―― アグリ＆アクアフード・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 ―― 女性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 ―― AI 研究会 ―― 15

リサーチプロジェクト・セッション ―― マーケティング / PR テクノロジー研究会 ―― 15

リサーチプロジェクト・セッション ―― インダストリー・イノベーション時代のブランディング研究会 ―― 16

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

リサーチプロジェクト・セッション ―― ユーザー・コミュニティとオープンメディア研究会 ―― 17

ポスターセッション ―― 1. 百貨店におけるブランド資産の内包的活用と外延的活用 ―― 18
平田 和也

ポスターセッション ―― 2. メイカームーブメントの実態と，その活用法 ―― 18
長田 亮・禰冝田 英司・大澤 加緒留・加藤 潤・反町 敦・長谷 久美子・西川 英彦

ポスターセッション ―― 3. ラグジュアリー・ブランドの構成要素に関する先行研究のレビュー ―― 18
―今後の研究計画に向けて―
三浦 卓己

ポスターセッション ―― 4. なぜ消費者はもの作りや情報発信に熱中するのか ―― 19
―博報堂生活総合研究所「生活者の好き・熱中にまつわる意識・実態調査」の考察より―
岡田 庄生・三矢 正浩

ポスターセッション ―― 5. 企業経営におけるビジネスとデザイン融合のための方法論の探求 ―― 19
―株式会社スマイルズの美意識のパターン・ランゲージ作成を通して―
布田 尚大・鎌田 安里紗

ポスターセッション ―― 6. 宇宙食開発の時系列変容と発展の方向性 ―― 19
吉田 崇花・湊 宣明

ポスターセッション ―― 7. 現代アートコレクターにおけるコレクション行動のモチベーション類型化 ―― 20
和佐野 有紀・大西 浩志

ポスターセッション ―― 8. イノベーション創出につながるアウトカム設定 ―― 20
竹中 薫・高橋 祥・田平 博嗣

ポスターセッション ―― 9. 新製品・サービス開発におけるトライブ（先進的な生活者）活用法の試み ―― 20
宮井 弘之・藤井 陽平・岸田 卓真・小尻 恭平・宮下 英大・伊藤 望

目次

ポスターセッション ―― 10. 口コミにおける言葉の影響について ―― 21
平方 文哉

ポスターセッション ―― 11.「King of Glory」におけるバズの影響 ―― 21
WENG YANG

ポスターセッション ―― 12. プラットフォーム・ビジネスにおけるフリーミアムの役割 ―― 21
大澤 研一郎・松下 光司・市川 敬己・廣永 直樹・加藤 将之・目黒 靖規・瀧川 直輝

ポスターセッション ―― 13. 企業の魅力の情報源に関する研究 ―― 22
長濱 憲・橋本 良輔

ポスターセッション ―― 14. 解体業者による空き家所有者の CEM ―デジタル化による可能性の探索― ―― 22
柴田 勇飛

ポスターセッション ―― 15. デジタルマーケティングの研究 ―VR のマーケティング応用― ―― 22
高橋 良輔・進藤 美希

ポスターセッション ―― 16. 嗅覚・触覚・味覚を活用したロゴの作成と広告クリエイティブの研究 ―― 22
松木 陸生・進藤 美希

ポスターセッション ―― 17. 聴覚アテンションを基軸とした広告サービスの実践研究 ―― 23
柳田 隼佑・妹尾 千勢・横山 誠・上林 憲行

ポスターセッション ―― 18. 複数のソーシャルメディアを連携させ“ソーシャル・プリマコネクト”概念に基づいたマーケティングの提案 ―― 23
比留間 彩・上田 彩・村上 貴彦・上林 憲行

ポスターセッション ―― 19. 医療共生プロジェクト (2) ―未来の医療サービスのデザイン― ―― 23
吉橋 昭夫・長田 純一・稲舩 仁哉・浜崎 千賀・亀田 佳一

ポスターセッション ―― 20. オーファンドラックの売上高に影響を与える要因 ―― 24
湊 宣明・新宮 匡洋

ポスターセッション ―― 21. 世界の化粧品市場における日本ブランド拡大の可能性 ―― 24
―世界主要国のスキンケア市場の消費者購買行動をもとに，海外市場に通用する日本ブランドの展開方法を探る―
大平 ひとみ

ポスターセッション ―― 22. ブラックボックス型 AI における最適なマーケティング戦略 - ベイズ最適化の応用 ―― 24
―Marketing Strategy Employing Bayesian Optimization with Black-box Functions―
金城 敬太・海老名 剛

ポスターセッション ―― 23. 質問表現が意思決定者に及ぼす影響 ―― 25
許 善花

ポスターセッション ―― 24. 知覚サービス品質の非対称非線形性と統計モデルへの応用 ―― 25
佐藤 平国

ポスターセッション ―― 25. トモダチ効果で，人は笑顔になれるのか？―訪日外国人との事前コミュニケーションによる効果― ―― 25
町田 大河・白崎 龍弥

ポスターセッション ―― 26. 地域ブランド希薄化のプロセス ―― 26
高橋 歩

ポスターセッション ―― 27. 自治体と住民のエンゲージメントの見える化 ―東京都清瀬市での取り組みを事例の紹介― ―― 26
高橋 祥・竹中 薫・染谷 栄一・北村 翔平

ポスターセッション ―― 28. 日本における統合型リゾートの成功要因 ―正当性の認知プロセスを手掛かりに― ―― 26
桐山 満啓

ポスターセッション ―― 29. 地域プロジェクトが生み出すコミュニティシフト ―地縁とご縁が結ぶ機会づくり― ―― 26
藤川 遼介・中谷 翔

ポスターセッション ―― 30. 観光マーケティング研究の新潮流 ―― 27
西尾 建・Harald van Heerde・古川 一郎

目次

ポスターセッション ―― 31. 観光マーケティングにおけるシステムズアプローチ ―地域分析モデルの新たな提示― ―― 27
山田 一人

ポスターセッション ―― 32. チームマーケティングによる人材開発と業績向上の立証 ―人が育ち，成果を上げるチームづくり― ―― 27
嶋谷 光洋・仁科 雅朋・津田 陽一・丹羽 律・塩田 勝久

ポスターセッション ―― 33. ミレニアル世代の共通価値意識 ―社会課題解決を起点としたマーケティングの有効性― ―― 28
萩谷 衛厚・原 裕・渡辺 理枝・中澤 優・斉藤 徹・冨田 侑希

ポスターセッション ―― 34. ネットワークの B2B2X ビジネスモデルの動向における一考察 ―― 28
櫻田 玲子・冨士井 裕之

ポスターセッション ―― 35. 採用活動は企業ブランド構築の入り口。 ―企業に一貫性を生み出し，競争力を上げるメカニズム。― ―― 28
深澤 了

ポスターセッション ―― 36. 日本型ナレッジ・ブローカー営業の可能性の検証 ―― 29
瀧川 雅行・上田 利博・向井 光太郎

ポスターセッション ―― 37. サービス業界における従業員満足，顧客満足，業績の同時実現に向けたモデル開発 ―― 29
松木 知徳・中村 潤

ポスターセッション ―― 38. 収益性の高いものづくり中小企業のマーケティング戦略について ―― 29
―大企業のニーズと町工場の戦略との親和性―
指尾 成俊

ポスターセッション ―― 39. 大学生における大学スポーツの関与度について ―― 30
西村 忍

ランチョンセッション ―― 博報堂ネクストマーケティングプロジェクト『LEAD 2025』 ―― 31
『ミライの課題を，明日からのマーケティングテーマに』
嶋本 達嗣・吉田 英一郎・藤岡 雅美

ランチョンセッション ―― アンバサダーによる貢献証明と新領域について ―― 31
上田 怜史

オーラルセッション ―― 相互作用プラットフォームにおける顧客の価値創造 ―中国ネット番組視聴者の「弾幕」利用を事例として― ―― 32
張 婧・村松 潤一

オーラルセッション ―― 共創プラットフォームから派生するブランドアドボケイト ―Nike+ の事例より― ―― 35
青木 慶

オーラルセッション ―― 価値共創マーケティング実践に向けた企業システムについての考察 ―顧客の生活世界の事例から― ―― 38
清野 聡

オーラルセッション ―― 日常的体験における顧客経験の検討 ―― 41
大藪 亮

オーラルセッション ―― アカウント・アイデンティティ・プロジェクト ―― 43
―ソーシャルメディアにおける企業と消費者のインタラクションのメカニズム―
麻里 久・水越 康介

オーラルセッション ―― 企業アカウント間のインタラクションとマーケティング効果 ―― 45
水越 康介・麻里 久

オーラルセッション ―― WOM マーケティングのメカニズムに関する研究 ―Amplified WOM 実現の方法論― ―― 47
藤崎 実

オーラルセッション ―― なぜ，ファッド群が起こるのか ―腐女子の質的研究― ―― 49
大森 友子

オーラルセッション ―― アーリーアドプターはどこにいるのか？―カラータイプ診断で発見する方法― ―― 61
河野 万里子・佐藤 善信・辻村 謙一

オーラルセッション ―― 中小企業における新商品開発 ―ユーザー・イノベーションを活用した商品開発― ―― 74
畑 愼一郎

目次

オーラルセッション ―― 顧客コミュニティにおける商品アイデア共創プロセス ―成員の感情変化とコーディネーターの役割― ―― 96
大森 寛文

オーラルセッション ―― ドラッグ・リポジショニングにおける価値の再定義 ―― 108
冨田 健司

オーラルセッション ―― 宇宙産業におけるビジネス・エコシステム ―米国における宇宙産業の変容と中核企業― ―― 120
伊藤 智久・佐藤 将史・夏目 典明

オーラルセッション ―― 宇宙産業振興のためのマーケティング戦略 ―― 129
荒井 誠

オーラルセッション ―― 未来の産業(社会)ロードマップ化の意味・役割と手法 ―未来構想(仮)に対するデザイン等による視点― ―― 145
伊藤 由紀美

オーラルセッション ―― 新製品アイデア開発における文脈想像の性質と働き ―― 158
磯野 誠

オーラルセッション ―― 国家ブランドの分析枠組み ―― 168
―ブランド・パーソナリティ分析とステレオタイプ内容モデルからのアプローチ―
井上 裕珠・阿久津 聡

オーラルセッション ―― 地理学的視点を取り入れたプレイス・ブランディング・モデルの可能性 ―瀬戸内ブランドからの検討― ―― 173
徳山 美津恵・長尾 雅信・若林 宏保

オーラルセッション ―― CSRによる企業価値の創造 ―活動の多様性と財務的価値に関する実証分析― ―― 185
松本 龍二

オーラルセッション ―― 企業の魅力要素と購買行動の考察 ―― 195
北見 幸一・阪井 完二・末次 祥行

オーラルセッション ―― 自伝的記憶が ブランドの長期育成に与える影響 ―消費者インタビューによる探索的研究― ―― 206
細谷 正人

オーラルセッション ―― ライフ・ストーリー・インタビューによるブランド形成要因の探索 ―― 223
―アイデンティティ形成に関わるブランド体験―
櫻井 光行

オーラルセッション ―― ブランドがもたらすロイヤルティー効果の実証研究 ―― 236
―消費財32品とブランド農水産品(米,牛肉,水産品)に対するバイヤー評価の統計的検証―
森 泰規

オーラルセッション ―― プロスポーツチームとのブランド提携 ―ライセンス供与による新規ベネフィットへの適応― ―― 250
薗部 靖史・井門 昌明・江原 卓治・相良 俊行・松永 久志

オーラルセッション ―― デジタル技術活用が生む新市場のターゲット戦略 ―企業に対する関心への着目― ―― 262
徳永 朗

オーラルセッション ―― 公共交通分野へのマーケティング手法の活用とわかりやすさ向上による利用促進モデルの検討 ―― 275
―「マス」から「個」への転換―
日高 洋祐・河野 健・田中 庸介・和田 裕行・杉本 伸之・内藤 泰嗣・増田 康祐・梶川 忠彦

オーラルセッション ―― インターネット上の映像配信 サービスのビジネス発展上の課題 ―SVODを中心に― ―― 289
進藤 美希・鈴木 重徳

オーラルセッション ―― アニメ映画プロデューサーの志向性 ―混合研究法によるインタビューデータ分析― ―― 300
森川 美幸・細田 高道

オーラルセッション ―― 健康管理サービスにおける情報リテラシー・マネジメント ―― 312
上西 智子

オーラルセッション ―― 急性期病院の顧客獲得戦略 ―リソース・ベースト・ビューからの考察― ―― 315
山地 佐和子

目次

オーラルセッション ——— Impact of Psychic Distance and Country Image on International Healthcare Services ——— 335
—A Case Study of Thai Caregivers and Japanese Elderly—
Assarut Nuttapol・Srisuphaolarn Patnaree

オーラルセッション ——— CM クリエイティブ特性が特定の消費者グループへの広告効果に及ぼす影響 ——— 339
—ビール業界への CM 戦略提案—
櫻井 義尚・新井 啓太・川崎 雄大・髙橋 恵美・酒巻 芳輝・岩田 翔・櫻井 恵里子

オーラルセッション ——— 生活者がインターネット広告利用状況の把握と利用する広告の ——— 350
コントロールが可能なサービスの試作とその評価 —情報の自己コントロール権に基づいて—
横山 誠・進藤 美希・上林 憲行

オーラルセッション ——— オムニチャネル時代の New AIDA モデルとその理論的展開 ——— 362
—コミュニケーション・ポートフォリオ・マネジメント—
岩本 明憲

オーラルセッション ——— 新品種原料大豆を用いた味噌の生活者視点に基づくマーケティング戦略 ——— 375
大室 健治

オーラルセッション ——— 高齢者の非計画購買を喚起する店頭マーケティング —促進要因の調査と概念化— ——— 377
坂巻 史朗

オーラルセッション ——— 営業活動による価値の再プロット —価値創造から価値授受へ— ——— 390
向井 光太郎

オーラルセッション ——— 消費の脱スティグマ化 —「婚活」の男女における翻訳の違い— ——— 404
織田 由美子

オーラルセッション ——— ソーシャル・マーケティングによる社会的文脈形成プロセスの考察 ——— 407
—たばこのデ・マーケティング,「ことば」の分析を通して—
石澤 泉

オーラルセッション ——— 市場カテゴリーのラベルの意味拡張 —集合体としての「渋谷系」— ——— 410
朝岡 孝平

オーラルセッション ——— アニメオタクと“聖地”との価値共創メカニズムの解明 ——— 413
—「涼宮ハルヒ」「らき☆すた」「けいおん!」「ガールズ&パンツァー」の地域おこし事例分析—
湯川 寛学

オーラルセッション ——— ブランド経験の構造分析 —コグニティブ・インタビューによるアプローチ— ——— 423
三浦 ふみ

オーラルセッション ——— エンゲージメントの概念的フレームワーク —価値の共創のための戦略的示唆— ——— 425
神田 正樹

オーラルセッション ——— 外食産業における飲食店検索サイトを通じた消費者の分析 ——— 428
—飲食店検索サイト「食べログ」に着目して—
島 浩二

オーラルセッション ——— 保健行動理論における介入概念の検討 ——— 438
香川 勇介

オーラルセッション ——— プロクリエイターとアマチュアクリエイターの消費者間取引参加動機 ——— 452
鴇田 彩夏

オーラルセッション ——— 競争対応のマーケティング戦略 —反復囚人のジレンマ・ゲーム的製品競争下における実証分析— ——— 467
中村 世名

オーラルセッション ——— 製品開発にデザインを活用することの有効性について —デザインの後退帰納法的価値と仮想経験価値— ——— 470
小川 亮

カンファレンス委員長：上田 隆穂（常任理事／学習院大学 経済学部 教授）
カンファレンス副委員長：阿久津 聡（一橋大学 国際企業戦略研究科 教授）
懇親会委員：海野 浩三・白井 明子・清原 康毅（サロン委員／法政大学 MBA 西川英彦研究室 OB・院生）

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** 13 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。		
	スポーツマーケティング研究会 **(308 教室) p.11**	**価値共創型マーケティング研究会** **(309 教室) p.11**	**エフェクチュエーション研究会** **(310 教室) p.12**
	リーダー：原田 宗彦(早稲田大学 スポーツ科学学術院 教授) **「スポーツ×ブランディング」～スポーツの価値創造に向けたブランド戦略** 1. スポーツブランディング総論 原田 宗彦(同上) 2. スポーツブランディングの今日的視点：スポーツを通じた「共有価値」づくりとエンゲージメント形成 小西 圭介(株式会社電通 コンサルティングディレクター) 3. アスリートのブランド価値と戦略的ブランディング 新井 彬子(東京理科大学 助教) 4. スポーツを活用したSUBARUのブランドコミュニティ戦略 岡田 貴浩(株式会社SUBARU 広報部長)	リーダー：村松 潤一(岡山理科大学 経営学部 教授) **顧客の生活世界に入り込むマーケティング** 1. 解題「価値共創マーケティングをどう考えるか」 村松 潤一(同上) 2. 地域の生活者の全てのお困り事を業際型ネットワークで解決するローカルプラットフォーム 三浦 一光(コスモス・ベリーズ株式会社 代表取締役会長) 3. ディスカッション 進行：藤岡 芳郎(大阪産業大学 経営学部 教授)	リーダー：栗木 契(神戸大学大学院 経営学研究科 教授) **デジタル・ディスラプションとエフェクチュエーション** 1. 解題「デジタル・ディスラプションとエフェクチェーション」 栗木 契(同上) 2. 3Dスキャン：リアリティコンピーティングによる解体事業の成長戦略とエフェクチュエーション 多田 款(ベステラ株式会社 3D事業部長／研究開発室長) 3. パネル討議 高瀬 進(京都大学経営管理大学院 特定助教)，栗木 契(同上)，多田 款(同上)
	マーケティングと新市場創造研究会 **(311 教室) p.12**	**地域活性化マーケティング研究会** **(312 教室) p.13**	**医療マーケティング研究会** **(401 教室) p.13**
	リーダー：川上 智子(早稲田大学 教授) **SDGs時代におけるSDGSのマーケティングと価値創造** 1. SDGsを主導するマーケティング：『マーケティング』の刊行にあたって 川上 智子(同上)，岩本 明憲(関西大学 准教授)，鈴木 智子(一橋大学 准教授) 2. 協創力が稼ぐ時代：協創による競争優位と企業価値向上 笹谷 秀光(株式会社伊藤園 常務執行役員 CSR推進部長)	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) **地域価値創造のGHILフレームとその導入-「奥茨城よろず堂」事例** 1. 地域活性化のマーケティングの基本的な考え方 宮副 謙司(同上) 2. 地域資源の着眼と編集の方法論「GHIL」フレーム 佐伯 悠・藤井 祐剛(青山学院大学ビジネススクール 宮副研究室－地方創生グループ) 3. 「GHIL」フレーム適用での地域ブランド開発－茨城県北の事例 藤井 祐剛(同上) 4. 茨城県北地域ブランドプロジェクト「奥茨城よろず堂」の企画・開発とその実際 中橋 清貴・井坂 統幸(「奥茨城よろず堂」プロジェクト)	リーダー：的場 匡亮(昭和大学大学院 保健医療学研究科 講師) **健康寿命延伸の課題と可能性** 1. 健康寿命とはなにか 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) 2. 健康寿命延伸に向けた政策動向と実践事例 小野崎 耕平(特定非営利活動法人 日本医療政策機構 理事) 3. ディスカッション 的場 匡亮(同上)

9:00-10:30	**アグリ＆アクアフード・マーケティング研究会（402 教室）p.14**	**女性マーケティング研究会（403 教室）p.14**	**AI 研究会（404 教室）p.15**
	リーダー：小林 哲(大阪市立大学 経営学研究科 准教授) **アグリフードの製品開発** 1. 公設試験研究機関における製品(品種)開発事例―マーケティングの視点から― 齋藤 文信(秋田県農業試験場企画経営室 主任研究員) 2. ディスカッション 司会：小林 哲(同上)	リーダー：本庄 加代子(東洋学園大学 准教授) **現代女性による，新しい消費と新しいビジネスのカタチを考える** 1. 女性ならではの企業理念，商品開発のあり方とは～（株）アバンティ事例より 東口 晃子(花王カスタマーマーケティング株式会社)，高橋 千枝子(三菱UFJリサーチ＆コンサルティング) 2. 女性市場攻略法 ー生活者市場予測が示す広がる消費，縮む消費ー 阿部 淳一(三菱総合研究所) 3. 総括ーこれまでの研究会の振り返りと論点整理 本庄 加代子(同上)	リーダー：依田 祐一(立命館大学 経営学部 准教授) **AIとマーケティング** 1. AIとマーケティング研究の論点 水越 康介(首都大学東京 ビジネススクール 准教授) 2. AIを駆使する事例 依田 祐一(同上) 3. ディスカッション
	マーケティング / PR テクノロジー研究会（405 教室）p.15	**インダストリー・イノベーション時代のブランディング研究会（406 教室）p.16**	**ユーザー・イノベーション研究会（411 教室）p.16**
	リーダー：加藤 恭子(社会情報大学院大学 准教授／ビーコミ) **日本のPRとテクノロジー** 1. 日本のPRの現状 加治 慶光(アクセンチュア株式会社 チーフ・マーケティング・イノベーター) 2. PRテクノロジーカオスマップの検討 加藤 恭子(同上)	リーダー：森 一彦(関西学院大学 専門職大学院 経営戦略研究科 教授) **インダストリーイノベーションからの文脈―エクスペリエンス・デザインのもたらす変化** 1.「IoT時代のエクスペリエンスデザイン」 朝岡 崇史(ディライトデザイン 代表取締役)	リーダー：西川 英彦(法政大学 経営学部 教授) **Johnson & Johnsonの共創モデル** 1. 解題「多様な共創モデル：ユーザー・イノベーションとオープン・イノベーション」 西川 英彦(同上) 2. Johnson & Johnsonの共創モデル 楠 純(Johnson & Johnson Innovation ニューベンチャーズジャパン ディレクター) 3. 対談・ディスカッション 西川 英彦(同上)，楠 純(同上)
	ユーザー・コミュニティとオープンメディア研究会（412 教室）p.17		
	リーダー：片野 浩一(明星大学 教授) **ユーザー生成型コンテンツがオープン・メディアの中で起きていること ―YouTubeとpixivのコンテンツ投稿の動向―** 1. ユーザー生成型と企業主導型コンテンツのチャンネル・ネットワーク構造と視聴成果 ―YouTubeにおける音楽コンテンツの普及プロセスー 片野 浩一(同上)，石田 実(東洋大学 経営学部 講師) 2. イラストコミュニケーションサービス，pixivにみるユーザー生成コンテンツの動向 伊藤 浩樹(ピクシブ株式会社 代表取締役社長)		

10:40-11:10

ポスターレビュー 39 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.18

司会：佐藤 圭一(サロン委員／凸版印刷株式会社ブランディング・ディレクター ,コンサルタント)

1. 百貨店におけるブランド資産の内包的活用と外延的活用
平田 和也(中央大学大学院 戦略経営研究科／高島屋)
2. メイカームーブメントの実態と，その活用法
長田 亮(公益財団法人 日本生産性本部)・禰宜田 英司(キッコーマン株式会社 経営企画部)・大澤 加緒留(株式会社埼玉りそな銀行 営業サポート統括部)・加藤 潤(株式会社ジャノメクレディア 営業本部営業部)・反町 敦(理研ビタミン株式会社化成品事業部化成品営業部)・長谷 久美子(株式会社良品計画 WEB 事業部)・西川 英彦(法政大学 経営学部 教授)
3. ラグジュアリー・ブランドの構成要素に関する先行研究のレビュー —今後の研究計画に向けて—
三浦 卓己(株式会社 SKYTREK コーポレート本部)
4. なぜ消費者はもの作りや情報発信に熱中するのか —博報堂生活総合研究所「生活者の好き・熱中にまつわる意識・実態調査」の考察より—
岡田 庄生(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)・三矢 正浩(博報堂 生活総合研究所 上席研究員)
5. 企業経営におけるビジネスとデザイン融合のための方法論の探求 —株式会社スマイルズの美意識のパターン・ランゲージ作成を通して—
布田 尚大(合同会社 INHEELS COO)・鎌田 安里紗(慶應義塾大学 SFC 研究所 上席所員)
6. 宇宙食開発の時系列変容と発展の方向性
吉田 崇花(立命館大学 経営学部)・湊 宣明(立命館大学大学院)
7. 現代アートコレクターにおけるコレクション行動のモチベーション類型化
和佐野 有紀(慶應義塾アートマネジメント 博士前期課程)・大西 浩志(東京理科大学 経営学部経営学科 准教授)
8. イノベーション創出につながるアウトカム設定
竹中 薫(株式会社 U'eyes Design 研究員)・高橋 祥(同上)・田平 博嗣(株式会社 U'eyes Design)
9. 新製品・サービス開発におけるトライブ（先進的な生活者）活用法の試み
宮井 弘之(株式会社博報堂／株式会社 SEEDATA)・藤井 陽平(同上)・岸田 卓真(株式会社 SEEDATA)・小尻 恭平(同上)・宮下 英大(同上)・伊藤 望(同上)
10. 口コミにおける言葉の影響について
平方 文哉(京都大学大学院 博士後期課程)
11. 「King of Glory」におけるバズの影響
WENG YANG(法政大学 経営学研究科)
12. プラットフォーム・ビジネスにおけるフリーミアムの役割
大澤 研一郎(みずほ信託銀行株式会社)・松下 光司(中央大学ビジネススクール)・市川 敬己(富士ソフト株式会社)・廣永 直樹(株式会社明治)・加藤 将之(雪印メグミルク株式会社)・目黒 靖規(コニカミノルタ株式会社)・瀧川 直輝(株式会社三菱東京 UFJ 銀行)
13. 企業の魅力の情報源に関する研究
長濱 憲(企業広報戦略研究所 主任研究員)・橋本 良輔(企業広報戦略研究所 上席研究員)
14. 解体業者による空き家所有者の CEM —デジタル化による可能性の探索—
柴田 勇飛(早稲田大学大学院 経営管理研究科)

ポスターレビュー 2（B101 教室）p.24

司会：香川 勇介(サロン委員／ MSD 株式会社 オンコロジービシネスユニット)

21. 世界の化粧品市場における日本ブランド拡大の可能性 —世界主要国のスキンケア市場の消費者購買行動をもとに，海外市場に通用する日本ブランドの展開方法を探る—
大平 ひとみ(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)
22. ブラックボックス型 AI における最適なマーケティング戦略 - ベイズ最適化の応用 —Marketing Strategy Employing Bayesian Optimization with Black-box Functions—
金城 敬太(沖縄国際大学 経済学部 准教授)・海老名 剛(明治大学 商学部 専任准教授)
23. 質問表現が意思決定者に及ぼす影響
許 善花(甲南女子大学 人間科学部)
24. 知覚サービス品質の非対称非線形性と統計モデルへの応用
佐藤 平国(東北大学 経済学研究科 博士後期課程)
25. トモダチ効果で，人は笑顔になれるのか？ —訪日外国人との事前コミュニケーションによる効果—
町田 大河(法政大学 経営学部)・白崎 龍弥(同上)
26. 地域ブランド希薄化のプロセス
高橋 歩(東急エージェンシー ストラテジックプランニング)
27. 自治体と住民のエンゲージメントの見える化 —東京都清瀬市での取り組みを事例の紹介—
高橋 祥(株式会社 U'eyes Design 研究員)・竹中 薫(同上)・染谷 栄一(十文字学園女子大学 特命教授)・北村 翔平(サッカーのまち清瀬推進協議会事務局)
28. 日本における統合型リゾートの成功要因 —正当性の認知プロセスを手掛かりに—
桐山 満啓(早稲田大学大学院 経営管理研究科)
29. 地域プロジェクトが生み出すコミュニティシフト —地縁とご縁が結ぶ機会づくり—
藤川 遼介(株式会社 APITEC 代表取締役社長)・中谷 翔(福井県南越前町 地域おこし協力隊)
30. 観光マーケティング研究の新潮流
西尾 建(NZ ワイカト大学 シニアリサーチフェロー)・Harald van Heerde(NZ マッセイ大学 教授)・古川 一郎(一橋大学大学院 商学研究科 教授)
31. 観光マーケティングにおけるシステムズアプローチ —地域分析モデルの新たな提示—
山田 一人(法政大学大学院 サステイナビリティ学専攻)
32. チームマーケティングによる人材開発と業績向上の立証 —人が育ち，成果を上げるチームづくり—
嶋谷 光洋(株式会社アイマム 代表取締役)・仁科 雅朋(株式会社アイマム 専務執行役員)・津田 陽一(株式会社アイマム 執行役員)・丹羽 律(株式会社アイマム 組織開発担当執行役員)・塩田 勝久(株式会社アイマム お客様担当執行役員)
33. ミレニアル世代の共通価値意識 —社会課題解決を起点としたマーケティングの有効性—
萩谷 衛厚(株式会社 エンゲージメント・ファースト Chief Shared Value Officer)・原 裕(株式会社 エンゲージメント・ファースト 代表取締役)・渡辺 理枝(株式会社 クロス・マーケティング GM)・中澤 優(同上)・斉藤 徹(学習院大学 経済学部 特別客員教授)・冨田 侑希(株式会社 dot 代表)
34. ネットワークの B2B2X ビジネスモデルの動向における一考察
櫻田 玲子(日本電信電話株式会社 研究主任)・冨士井 裕之(日本電信電話株式会社 主任研究員)

	15. デジタルマーケティングの研究 ―VRのマーケティング応用― 高橋 良輔(東京工科大学 メディア学部)・進藤 美希(同上) 16. 嗅覚・触覚・味覚を活用したロゴの作成と広告クリエイティブの研究 松木 陸生(東京工科大学 メディア学部)・進藤 美希(同上) 17. 聴覚アテンションを基軸とした広告サービスの実践研究 柳田 隼佑(東京工科大学 メディア学部 メディア学科)・妹尾 千勢(同上)・横山 誠(東京工科大学大学院 博士後期課程)・上林 憲行(東京工科大学 メディア学部 教授) 18. 複数のソーシャルメディアを連携させ“ソーシャル・プリマコネクト”概念に基づいたマーケティングの提案 比留間 彩(東京工科大学 メディア学部 学生)・上田 彩(同上)・村上 貴彦(東京工科大学大学院 博士後期課程)・上林 憲行(東京工科大学 メディア学部 教授) 19. 医療共生プロジェクト(2) ―未来の医療サービスのデザイン― 吉橋 昭夫(多摩美術大学 情報デザイン学科 准教授)・長田 純一(日本電気株式会社)・稲舩 仁哉(同上)・浜崎 千賀(医療法人社団KNI)・亀田 佳一(同上) 20. オーファンドラックの売上高に影響を与える要因 湊 宣明(立命館大学大学院)・新宮 匡洋(同上)	35. 採用活動は企業ブランド構築の入り口。 ―企業に一貫性を生み出し，競争力を上げるメカニズム。― 深澤 了(むすび株式会社 代表取締役) 36. 日本型ナレッジ・ブローカー営業の可能性の検証 瀧川 雅行(日医工株式会社)・上田 利博(富士ゼロックス大阪株式会社)・向井 光太郎(相愛大学 人文学部 講師) 37. サービス業界における従業員満足，顧客満足，業績の同時実現に向けたモデル開発 松木 知徳(芝浦工業大学大学院 理工学研究科 博士課程)・中村 潤(芝浦工業大学大学院 教授) 38. 収益性の高いものづくり中小企業のマーケティング戦略について ―大企業のニーズと町工場の戦略との親和性― 指尾 成俊(エスアイ精工株式会社 代表取締役) 39. 大学生における大学スポーツの関与度について 西村 忍(中央大学大学院 戦略経営研究科)
11:10-11:50	**ポスターセッション 39 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.31 ＊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)**
	博報堂ネクストマーケティングプロジェクト『LEAD 2025』 『ミライの課題を，明日からのマーケティングテーマに』 コーディネーター：嶋本 達嗣(博報堂 執行役員) 報告者：吉田 英一郎(第一プラニング局ストラテジックプラニング三部部長)，藤岡 雅美(経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐) 共催：株式会社 博報堂	**アンバサダーによる貢献証明と新領域について** 報告者：上田 怜史(アジャイルメディア・ネットワーク株式会社 代表取締役社長 CEO) 共催：アジャイルメディア・ネットワーク株式会社

13:00-14:50

オーラルセッション 48 報告 p. 32-472

＊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（308 教室）	オーラルセッション 2（309 教室）
コメンテーター：川上 智子(早稲田大学 経営管理研究科 教授)	コメンテーター：西川 英彦(法政大学 経営学部 教授)
13:00-13:25 相互作用プラットフォームにおける顧客の価値創造 ―中国ネット番組視聴者の「弾幕」利用を事例として― 張 婧(岡山理科大学 経営学部 講師)，村松 潤一(岡山理科大学 経営学部 教授)	13:00-13:25 アカウント・アイデンティティ・プロジェクト ―ソーシャルメディアにおける企業と消費者のインタラクションのメカニズム― 麻里 久(首都大学東京 社会科学研究科 経営学専攻)，水越 康介(首都大学東京 社会科学研究科 経営学専攻)
13:27-13:52 共創プラットフォームから派生するブランドアドボケイト ― Nike+ の事例より― 青木 慶(大阪女学院大学 国際・英語学部 准教授)	13:27-13:52 企業アカウント間のインタラクションとマーケティング効果 水越 康介(首都大学東京 経営学系 准教授)，麻里 久(首都大学東京 社会科学研究科 博士課程)
13:54-14:19 価値共創マーケティング実践に向けた企業システムについての考察 ―顧客の生活世界の事例から― 清野 聡(岡山理科大学 経営学部経営学科 教授)	13:54-14:19 WOM マーケティングのメカニズムに関する研究 ―Amplified WOM 実現の方法論― 藤崎 実(アジャイルメディア・ネットワーク 研究者)
14:21-14:46 日常的体験における顧客経験の検討 大藪 亮(岡山理科大学 経営学部 准教授)	14:21-14:46 なぜ,ファッド群が起こるのか ―腐女子の質的研究― 大森 友子(株式会社ゼウス・エンタープライズ)

オーラルセッション 3（310 教室）	オーラルセッション 4（311 教室）
コメンテーター：廣田 章光(近畿大学 経営学部 商学科 教授)	コメンテーター：依田 祐一(立命館大学 経営学部 准教授)
13:00-13:25 アーリーアドプターはどこにいるのか？―カラータイプ診断で発見する方法― 河野 万里子(株式会社色彩舎 代表取締役)，佐藤 善信(関西学院大学 経営戦略研究科 研究科長)，辻村 謙一(辻村学園 理事)	13:00-13:25 宇宙産業におけるビジネス・エコシステム ―米国における宇宙産業の変容と中核企業― 伊藤 智久(明星大学 経営学部 准教授)，佐藤 将史(野村総合研究所 上級コンサルタント)，夏目 典明(野村総合研究所 副主任コンサルタント)
13:27-13:52 中小企業における新商品開発 ―ユーザー・イノベーションを活用した商品開発― 畑 愼一郎(早稲田大学大学院 商学研究科)	13:27-13:52 宇宙産業振興のためのマーケティング戦略 荒井 誠(株式会社電通 宇宙ラボ 主任研究員)
13:54-14:19 顧客コミュニティにおける商品アイデア共創プロセス ―成員の感情変化とコーディネーターの役割― 大森 寛文(明星大学 経営学部 准教授)	13:54-14:19 未来の産業(社会)ロードマップ化の意味・役割と手法 ―未来構想(仮)に対するデザイン等による視点― 伊藤 由紀美(Y&I ジャパン 代表)
14:21-14:46 ドラッグ・リポジショニングにおける価値の再定義 冨田 健司(同志社大学 商学部 教授)	14:21-14:46 新製品アイデア開発における文脈想像の性質と働き 磯野 誠(公立鳥取環境大学)

13:00-14:50

オーラルセッション5（312教室）	オーラルセッション6（411教室）
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)	コメンテーター：小野 譲司(青山学院大学 経営学部 教授)
13:00-13:25 国家ブランドの分析枠組み ―ブランド・パーソナリティ分析とステレオタイプ内容モデルからのアプローチ― 井上 裕珠(帝京大学 経済学部 助教)，阿久津 聡(一橋大学大学院 国際企業戦略研究科)	13:00-13:25 自伝的記憶が ブランドの長期育成に与える影響 ―消費者インタビューによる探索的研究― 細谷 正人(早稲田大学 経営管理研究科 修士課程)
13:27-13:52 地理学的視点を取り入れたプレイス・ブランディング・モデルの可能性 ―瀬戸内ブランドからの検討― 徳山 美津恵(関西大学 総合情報学部 教授)，長尾 雅信(新潟大学 工学部 准教授)，若林 宏保(電通 クリエーティブ・ディレクター)	13:27-13:52 ライフ・ストーリー・インタビューによるブランド形成要因の探索 ―アイデンティティ形成に関わるブランド体験― 櫻井 光行(株式会社ビジネス・デザイン・アソシエイツ)
13:54-14:19 CSRによる企業価値の創造 ―活動の多様性と財務的価値に関する実証分析― 松本 龍二(早稲田大学 経営管理研究科 修士課程)	13:54-14:19 ブランドがもたらすロイヤルティー効果の実証研究 ―消費財32品とブランド農水産品(米,牛肉,水産品)に対するバイヤー評価の統計的検証― 森 泰規(株式会社博報堂 BID局 コンサルタント)
14:21-14:46 企業の魅力要素と購買行動の考察 北見 幸一(東京都市大学 都市生活学部 准教授)，阪井 完二(電通パブリックリレーションズ 局長)，末次 祥行(電通パブリックリレーションズ 部長)	14:21-14:46 プロスポーツチームとのブランド提携 ―ライセンス供与による新規ベネフィットへの適応― 薗部 靖史(東洋大学 社会学部 准教授)，井門 昌明(杏林製薬株式会社 医薬営業本部 課長)，江原 卓治(理研ビタミン株式会社 食品開発部)，相良 俊行(株式会社良品計画 カフェ・ミール事業部課長)，松永 久志(公益財団法人日本生産性本部)

オーラルセッション7（412教室）	オーラルセッション8（401教室）
コメンテーター：鷲田 祐一(一橋大学大学院 商学研究科 教授)	コメンテーター：猶本 良夫(川崎医科大学 総合外科学 教授)
13:00-13:25 デジタル技術活用が生む新市場のターゲット戦略 ―企業に対する関心への着目― 徳永 朗(株式会社博報堂 研究開発局 主席研究員)	13:00-13:25 健康管理サービスにおける情報リテラシー・マネジメント 上西 智子(東北大学大学院 経済学研究科 博士研究員)
13:27-13:52 公共交通分野へのマーケティング手法の活用とわかりやすさ向上による利用促進モデルの検討 ―「マス」から「個」への転換― 日高 洋祐(東日本旅客鉄道株式会社 JR東日本研究開発センター 研究員)，河野 健(パシフィックコンサルタンツ株式会社)，田中 庸介(同上)，和田 裕行(同上)，杉本 伸之(同上)，内藤 泰嗣(株式会社U'eyes Design)，増田 康祐(同上)，梶川 忠彦(同上)	13:27-13:52 急性期病院の顧客獲得戦略 ―リソース・ベースト・ビューからの考察― 山地 佐和子(早稲田大学大学院 商学研究科)
13:54-14:19 インターネット上の映像配信 サービスのビジネス発展上の課題 ―SVODを中心に― 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 Impact of Psychic Distance and Country Image on International Healthcare Services ―A Case Study of Thai Caregivers and Japanese Elderly― Assarut Nuttapol(チュラーロンコン・ビシネス・スクール)，Srisuphaolarn Patnaree(タマサート・ビシネス・スクール)
14:21-14:46 アニメ映画プロデューサーの志向性 ―混合研究法によるインタビューデータ分析― 森川 美幸(青山学院大学 特別研究員)，細田 高道(青山学院大学 教授)	

13:00-14:50

オーラルセッション 9（402 教室）	オーラルセッション 10（403 教室）
コメンテーター：長崎 秀俊(目白大学 社会学部 社会情報学科 准教授)	コメンテーター：近藤 公彦(小樽商科大学大学院 商学研究科 教授)
13:00-13:25 CM クリエイティブ特性が特定の消費者グループへの広告効果に及ぼす影響 —ビール業界への CM 戦略提案— 櫻井 義尚(明治大学 総合数理学部 准教授)，新井 啓太(明治大学 総合数理学部)，川崎 雄大(同上)，髙橋 恵美(同上)，酒巻 芳輝(同上)，岩田 翔(明治大学 商学部)，櫻井 恵里子(西武文理大学 サービス経営学部 専任講師)	13:00-13:25 新品種原料大豆を用いた味噌の生活者視点に基づくマーケティング戦略 大室 健治(農研機構 主任研究員)
13:27-13:52 生活者がインターネット広告利用状況の把握と利用する広告のコントロールが可能なサービスの試作とその評価 —情報の自己コントロール権に基づいて— 横山 誠(東京工科大学大学院 博士後期課程)，進藤 美希(東京工科大学大学院 教授)，上林 憲行(東京工科大学大学院 教授)	13:27-13:52 高齢者の非計画購買を喚起する店頭マーケティング —促進要因の調査と概念化— 坂巻 史朗(早稲田大学大学院 経営管理研究科)
13:54-14:19 オムニチャネル時代の New AIDA モデルとその理論的展開 —コミュニケーション・ポートフォリオ・マネジメント— 岩本 明憲(関西大学 商学部 准教授)	13:54-14:19 営業活動による価値の再プロット —価値創造から価値授受へ— 向井 光太郎(相愛大学 人文学部 講師)

ドクターオーラルセッション 1（404 教室）	ドクターオーラルセッション 2（405 教室）	ドクターオーラルセッション 3（406 教室）
コメンテーター：石井 裕明(成蹊大学 経済学部 准教授)	コメンテーター：浦野 寛子(立正大学 経営学部 准教授)	コメンテーター：坂田 隆文(中京大学 総合政策学部 教授)
13:00-13:25 消費の脱スティグマ化 —「婚活」の男女における翻訳の違い— 織田 由美子(一橋大学 商学研究科 博士後期課程)	13:00-13:25 ブランド経験の構造分析 —コグニティブ・インタビューによるアプローチ— 三浦 ふみ(中央大学院 戦略経営研究科 博士後期課程)	13:00-13:25 プロクリエイターとアマチュアクリエイターの消費者間取引参加動機 鴇田 彩夏(一橋大学 商学研究科 博士課程)
13:27-13:52 ソーシャル・マーケティングによる社会的文脈形成プロセスの考察 —たばこのデ・マーケティング,「ことば」の分析を通して— 石澤 泉(首都大学東京大学院 博士後期課程)	13:27-13:52 エンゲージメントの概念的フレームワーク —価値の共創のための戦略的示唆— 神田 正樹(明治大学大学院 商学研究科 博士後期課程)	13:27-13:52 競争対応のマーケティング戦略 —反復囚人のジレンマ・ゲーム的製品競争下における実証分析— 中村 世名(慶應義塾大学大学院 商学研究科 博士課程)
13:54-14:19 市場カテゴリーのラベルの意味拡張 —集合体としての「渋谷系」— 朝岡 孝平(一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程)	13:54-14:19 外食産業における飲食店検索サイトを通じた消費者の分析 —飲食店検索サイト「食べログ」に着目して— 島 浩二(大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士後期課程)	13:54-14:19 製品開発にデザインを活用することの有効性について —デザインの後退帰納法的価値と仮想経験価値— 小川 亮(嘉悦大学 博士課程)
14:21-14:46 アニメオタクと“聖地”との価値共創メカニズムの解明 —「涼宮ハルヒ」「らき☆すた」「けいおん!」「ガールズ＆パンツァー」の地域おこし事例分析— 湯川 寛学(関西学院大学 経営戦略研究科 博士後期課程)	14:21-14:46 保健行動理論における介入概念の検討 香川 勇介(中央大学大学院 博士後期課程)	

コーヒーブレイク(B107 教室) ＊無料コーヒー等用意	
15:10-18:00	**基調講演 (106 教室)**p. 9-10 司会：八塩 圭子(フリーアナウンサー／東洋学園大学 現代経営学部 准教授) 15:10-15:30 **日本マーケティング学会 会長挨拶** **田中 洋 (会長／中央大学大学院 戦略経営研究科 教授)** 15:30-15:50 **解題「ナショナルブランド・メーカーにとって国内ローカル戦略は何が最善なのか?」** **上田 隆穂 (カンファレンス委員長／常任理事／学習院大学 経済学部 教授)** 15:50-16:30 **基調講演①「日用消費財メーカーにおける国内事業戦略の方向性」** **榊原 健郎 (ライオン株式会社 取締役上席執行役員)** 16:30-17:10 **基調講演②「ナショナルメーカーの地域対応戦略:ローカル志向の商品開発と供給体制が組めるか?」** **小川 孔輔 (法政大学経営大学院 イノベーションマネジメント研究科 教授)** 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：榊原 健郎，小川 孔輔，上田 隆穂
18:30-20:00	**懇親会 (リーガロイヤルホテル東京 3 階 ロイヤルホール I)** ＊学会員同士の交流を目的とした懇親会。各賞の授賞式も実施。 リーガロイヤルホテル東京 3 階 ロイヤルホール 1　〒169-8613 東京都新宿区戸塚町 1-104-19　電話番号 (03) 5285-1121

企業展示

1. 株式会社 SEEDATA
2. 公益社団法人 日本マーケティング協会
3. 楽天リサーチ株式会社

基調講演

「会長挨拶」

田中 洋（日本マーケティング学会 会長／中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）

解題

「ナショナルブランド・メーカーにとって国内ローカル戦略は何が最善なのか?」

上田 隆穂（カンファレンス委員長／常任理事／学習院大学 経済学部 教授）

日本の大手メーカーは, その視点をグローバル化させ, 常に世界市場でどうシェアを拡大化させるかに腐心している。その一方で, やはり国内市場は重要であり, 企業のベースを支えるためには手を抜くことはできない。しかしながら, 大半のメーカーは, そのベースとすべき国内市場では成熟化の中で差別化出来ずに苦しんでいる。この成熟化した国内市場で生き残るため, あるいは成長するためにはどういう戦略が必要なのか。それは標準化対応でよいのか, あるいはローカル対応なのであろうか?一般的に小売業の対応はローカル対応を充実化させる方向を目指しており, 地域にファンを拡大し, 地域密着の姿勢を色濃くしている。翻って, 大手メーカーの対応はどうであろうか?一部には地域自治体とのコラボレーションを行い, 地域のファンを獲得するというwin-winの戦略を採っている。しかしたいていはローカル対応を十分に行っていないように感じ取れる。本カンファレンスでは標記のテーマにフォーカスし, ナショナルブランド・メーカーにとってどういう国内ローカル戦略が最善なのか等大いに議論を盛り上げたい。

＜プロフィール＞

学習院大学経済学部教授。博士（経営学）。マネジメント・スクール所長兼任。

1953年三重県生まれ。東京大学経済学部卒業後,（株）東燃を経て一橋大学大学院に進み, 86年学習院大学へ。近著に『生活者視点で変わる小売業の未来 ～希望が買う気を呼び起こす商圏マネジメントの重要性～』（宣伝会議2016）。

基調講演①

「日用消費財メーカーにおける国内事業戦略の方向性」

榊原 健郎（ライオン株式会社 取締役上席執行役員）

日用消費財メーカーのライオン株式会社が現在進めている中期戦略「Vision 2020」では, その戦略骨子の一つを「国内事業の質的成長」としている。国内日用消費財の市場は, 昨今数量の伸びは鈍化しつつあるも, 単価の微増により, 市場金額の微増が続く状況にある。これは, 付加価値型製品へのシフト及び大容量高単価品の増加によるものと考えられる。しかしながら将来に向けては, 人口減少が続き, 世帯数もこの先減少が見込まれ, かつ超高齢化社会がさらに進むのが必定といわれている。こうした国内市場の先行きを見据え, 地域ファンの獲得含めどのように国内事業の戦略の方向性を考えているのか, その概要をお話したく思う。

＜プロフィール＞

ライオン株式会社 取締役上席執行役員。

1983年4月ライオン株式会社入社後, 経営企画部長, リビングケア事業部長を経て, 2010年1月より同社執行役員ヘルスケア事業本部長。2012年1月より同社執行役員 兼 ライオン商事株式会社 代表取締役社長, 2016年4月より同社取締役上席執行役員（経営戦略本部分担, 薬事品質保証部等担当）。2008年4月より学習院大学経済学部非常勤講師, 博士（政策研究）。

基調講演②

「ナショナルメーカーの地域対応戦略：ローカル志向の商品開発と供給体制が組めるか?」

小川 孔輔（法政大学経営大学院 イノベーションマネジメント研究科 教授）

ゲマワット教授が提唱したCAGE理論（『コークの味は国ごとにちがうべきか?』）を,「セミローカリゼーション」という概念に置き換え, 全国メーカーによるローカル対応の可能性について考察する。議論を単純化するために, 対象を食品分野（小売業と飲食店チェーン）に限定する。NBメーカーが取引相手として重要な食品スーパーとコンビニエンスストアならびにファストフード店は, 食材の調達加工に関してローカル対応をせざるえない状況にある。ローカル対応のモメントを, ローカルな消費文化の違い（Culture）, 垂直的なチャネル管理の必要性（Administration）, ロジスティック上の地理的な隔たり（Geographical), 製造ロットサイズと販売効率（Efficiency）から説明する。

＜プロフィール＞

法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科教授。

1951年秋田県生まれ。1974年東京大学経済学部卒。1978年同大学院中退後, 法政大学経営学部研究助手。1986年同学部教授, 2000年より日本フローラルマーケティング協会会長, 2004年より現職。2016年7月より農水省生産局の国家プロジェクト「NOAF」代表幹事。

基調講演：司会, パネルディスカッション コーディネーター

八塩 圭子（フリーアナウンサー／東洋学園大学 現代経営学部 准教授）

＜プロフィール＞

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

リサーチプロジェクト・セッション

スポーツマーケティング研究会

「スポーツ×ブランディング」～スポーツの価値創造に向けたブランド戦略

要旨

スポーツを活かしたブランディングには，関わるステークホルダーによっていくつかの形態がある。

スポーツの面白さや価値を浸透させることで，競技者やファンを増やしていくという，スポーツ競技事業者や地域にとってのブランド構築。また，スポーツを通してどう自らのブランドを形成していくかというアスリートにとってのブランディング。そして，スポンサーとしては，スポーツを「利用する」ことによるマーケティングに加え，「スポーツのブランド（経験）価値を共有し，コミュニティーやファンと共創する」というブランド戦略も重要である。さらに，生涯スポーツ活用による自治体のブランディングも注目されている。

今回は，スポーツブランディングの総論から，アスリートやスポンサーにとってのブランディングという個別の視点まで，多岐にわたったメカニズムを分析するとともに，実際のケースを検証し「スポーツ×ブランディング」の全体像を明らかにする。

リーダー

原田 宗彦（早稲田大学 スポーツ科学学術院 教授）

企画運営メンバー

松岡 宏高（早稲田大学 スポーツ科学学術院 教授）
押見 大地（早稲田大学 スポーツ科学学術院 助教）
藤本 淳也（大阪体育大学 教授）
辻 洋右（立教大学 経営学部 准教授）
新井 彬子（東京理科大学 助教）
足立 勝（ニューヨーク州弁護士，早稲田大学 知的財産法制研究所 招聘研究員）
西村 忍（東洋大学 マーケティング学科 准教授）
荒井 誠（株式会社電通 主任研究員）

報告内容

1. スポーツブランディング総論
   原田 宗彦（同上）
2. スポーツブランディングの今日的視点：スポーツを通じた「共有価値」づくりとエンゲージメント形成
   小西 圭介（株式会社電通 コンサルティングディレクター）
3. アスリートのブランド価値と戦略的ブランディング
   新井 彬子（東京理科大学 助教）
4. スポーツを活用したSUBARUのブランドコミュニティ戦略
   岡田 貴浩（株式会社SUBARU 広報部長）

価値共創型マーケティング研究会

顧客の生活世界に入り込むマーケティング

要旨

本研究会では，新たなマーケティング領域である交換後における顧客の生活世界に焦点を当て，そこに企業がどのように入り込み，どのようなマーケティング行動を展開しているかを明らかにするとともに，それを価値共創マーケティングと呼ぶことでその理論化に努めてきた。

今回は，そうした研究の一環として，コスモス・ベリーズ（株）代表取締役会長の三浦一光氏をお招きし，単なる家電販売を超え，人々が日々の生活で遭遇する様々な問題をどのように解決しているかについてお話を頂く。即ち，顧客の生活世界への入り込みと，そこでのマーケティング展開について明らかにする。そして，ディスカッションを通じて，伝統的マーケティングではない新たなマーケティングに向けた知見を得る。

リーダー

村松 潤一（岡山理科大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

奥居 正樹（広島大学大学院 社会科学研究科 准教授）
梅澤 大輔（商品企画エンジン株式会社 代表取締役）
藤岡 芳郎（大阪産業大学 経営学部 教授）
山口 隆久（岡山理科大学 経営学部 教授）
大藪 亮（岡山理科大学 経営学部 准教授）
今村 一真（茨城大学 人文社会科学部 准教授）

報告内容

1. 解題「価値共創マーケティングをどう考えるか」
   村松 潤一（同上）
2. 地域の生活者の全てのお困り事を業際型ネットワークで解決するローカルプラットフォーム
   三浦 一光（コスモス・ベリーズ株式会社 代表取締役会長）
3. ディスカッション
   進行：藤岡 芳郎（同上）

エフェクチュエーション研究会

デジタル・ディスラプションとエフェクチュエーション

要旨

デジタル技術の急速な発展とともに，破壊的イノベーションが産業の各所で進む。デジタル・ディスラプションを導く起業家的行動は，標準的なマーケティング・プロセスとは，どこが違うか。そして，この行動の違いを拡大する企業のリソースとは何か。今回のセッションでは，この2つの問いに向かい合う。

そのために今回のセッションでは，ベステラ社における3次元計測（3Dスキャン）事業を検討素材とし，デジタル・ディスラプションを導く上で，戦略計画的な行動をエフェクチュアルな行動がどのように補完するかを討議する。IT，センサー，ロボティクスといった技術要素をデジタル・ディスラプションに結びつけるうえで，エフェクチュアルな行動が，なぜ有効となるか，どのような局面で必要となるか，さらにそこでは，どのような組織的サポートが重要となるかを，ベステラ社で3次元計測事業を担当してきた多田氏との対話を通じて探る。

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

高瀬 進（京都大学経営管理大学院 特定助教）
吉田 満梨（立命館大学 経営学部 准教授）

報告内容

1. 解題「デジタル・ディスラプションとエフェクチュエーション」
   栗木 契（同上）
2. 3Dスキャン：リアリティコンピーティングによる解体事業の成長戦略とエフェクチュエーション
   多田 款（ベステラ株式会社 3D事業部長 / 研究開発室長）
3. パネル討議
   高瀬 進（同上）
   栗木 契（同上）
   多田 款（同上）

マーケティングと新市場創造研究会

SDGs時代におけるSDGSのマーケティングと価値創造

要旨

本セッションでは，2つのSDGSをキーワードに，マーケティングが目指す価値創造のあり方を議論する。最初のSDGSはサービス・デジタル・グローバル・ソーシャル(Service, Digital, Global and Social)の頭文字であり，今後のマーケティングの重点領域を表している。前半の報告では，この4領域について，ベーシック・プラス『マーケティング』著者3名が執筆過程で考察した今後のマーケティングによる価値創造の方向性を提案する。

もう1つのSDGsは，周知のとおり，国連で2015年に採択された2030年までに達成すべき17の持続可能な開発のための目標(Sustainable Development Goals)である。後半は，分野の第一人者である株式会社伊藤園の笹谷常務にご講演いただき，SDGs時代のマーケティングと価値創造のあり方について，事例を基に理解を深めたい。

リーダー

川上 智子（早稲田大学 教授）

企画運営メンバー

石井 淳蔵（中内学園 流通科学研究所 所長）
石橋 昌文（ネスレ日本株式会社 専務執行役員 兼 チーフ・マーケティング・オフィサー）
岩本 明憲（関西大学 准教授）
奥谷 孝司（オイシックス株式会社 統合マーケティング室 部長）
鈴木 智子（一橋大学 准教授）
根来 龍之（早稲田大学 教授）
松林 賢司（金沢工業大学 教授）

報告内容

1. SDGsを主導するマーケティング：『マーケティング』の刊行にあたって
   川上 智子（同上）
   岩本 明憲（同上）
   鈴木 智子（同上）
2. 協創力が稼ぐ時代：協創による競争優位と企業価値向上
   笹谷 秀光（株式会社伊藤園 常務執行役員 CSR推進部長）

地域活性化マーケティング研究会

地域価値創造のGHILフレームとその導入 -「奥茨城よろず堂」事例

要旨

各地の地域活性化を見る時，エリアマーケティングや戦略構想策定の方法論に準じて取り組み，地域価値の明確化や向上に成功した地域もあれば，一方でそうでない地域も数多く存在する。その差異は，エリアマーケティングと戦略構想策定のプロセス間に位置する「地域資源の着眼と編集」のプロセスの地域についての考察の徹底度，的確さに起因するのではないだろうか。そうした認識のもと，その考察・構想を確実に行い，本質的な地域価値を導出する方法論を整備し，「GHILフレーム」と命名した。エリアマーケティングと戦略構想策定が一般的方法論であるのに対して，GHILフレームは地域活性化に関する独自の方法論ということができる。

今回の研究発表ではGHILフレームの概要を示すとともに，この方法論を適用した茨城県北の地域ブランド化プロジェクト「奥茨城よろず堂」（2016年～）の実際の取り組みを紹介する。

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（フクモトワークスタジオ 代表）
内海 里香（文化ファッション大学院大学 ファッションビジネス研究科 講師）
小菅 竜介（立命館大学大学院 経営管理研究科 准教授）
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 講師）
米田 伊織（チームラボ株式会社）

報告内容

1. 地域活性化のマーケティングの基本的な考え方
   宮副 謙司（同上）
2. 地域資源の着眼と編集の方法論「GHIL」フレーム
   佐伯 悠・藤井 祐剛（青山学院大学ビジネススクール 宮副研究室 - 地方創生グループ）
3. 「GHIL」フレーム適用での地域ブランド開発 - 茨城県北の事例
   藤井 祐剛（同上）
4. 茨城県北地域ブランドプロジェクト「奥茨城よろず堂」の企画・開発とその実際
   中橋 清貴・井坂 統幸（「奥茨城よろず堂」プロジェクト）

医療マーケティング研究会

健康寿命延伸の課題と可能性

要旨

健康寿命とは日常的・継続的な医療・介護に依存しないで，自分の心身で生命維持し，自立した生活ができる生存期間のことであり，日常生活に制限のない期間および，自分が健康であると自覚している期間によって算出される。高齢社会白書によれば，平成25年における健康寿命と平均寿命との差は男性で9.02年（健康寿命71.19年 / 平均寿命80.21年），女性で12.4年（健康寿命74.21年 / 平準寿命86.61年）であり，超高齢社会を迎える我が国にとって，この差を縮めていくことは大きな課題である。

本セッションでは健康寿命の延伸に向けた課題と取り組みを整理し，医療，介護，健康産業の既存事業者や新規参入者にとっての可能性を検討する。関東労災病院経営戦略室長の小西竜太氏が健康寿命の算出方法，延伸に向けた課題を，日本医療政策機構の小野崎耕平氏が健康寿命の延伸をめぐる政策動向や実践事例を報告し，その後の参加者とのディスカッションを充実させたセッションとしたい。

リーダー

的場 匡亮（昭和大学大学院 保健医療学研究科 講師）

企画運営メンバー

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

報告内容

1. 健康寿命とはなにか
   小西 竜太（同上）
2. 健康寿命延伸に向けた政策動向と実践事例
   小野崎 耕平（特定非営利活動法人 日本医療政策機構 理事）
3. ディスカッション
   的場 匡亮（同上）

アグリ＆アクアフード・マーケティング研究会

アグリフードの製品開発

要旨

アグリフード，特に農産物などの品種開発は，工業製品と異なり，天候などの統制不能な要因が大きく影響し，開発期間も長期に渡るため，長期的視点に立った戦略的な製品開発が求められる。また，開発の際は，消費者だけでなく，生産者や流通業者のニーズも考慮しなければならず，相反するステイクホルダーのニーズをどう調整するかも大きな課題となる。そこで，今回は，秋田県農業試験場の齋藤文信氏をお招きし，アグリフードの製品（品種）開発について議論する。斎藤氏には，製品（品種）開発の技術的な側面だけではなく，“売れる農作物”を開発するためのニーズ探索や開発ポイントの設定，開発した製品の市場導入の方法などマーケティング的な観点も踏まえて話題提供いただき，アグリフードの製品開発について参加者を交えて議論したいと思う。

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

伊藤 匡美（東京国際大学 商学部 教授）
上田 隆穂（学習院大学 経済学部 教授）
折笠 俊輔（公益財団法人流通経済研究所 主任研究員）
小宮 信彦（株式会社電通関西支社 エグゼクティブ・コンサルティング・ディレクター）
竹内 太郎（日経新聞社編集局産業地域研究所 主任研究員）
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部長）

報告内容

1. 公設試験研究機関における製品（品種）開発事例―マーケティングの視点から―
   齋藤 文信（秋田県農業試験場企画経営室 主任研究員）
2. ディスカッション
   司会：小林 哲（同上）

女性マーケティング研究会

現代女性による，新しい消費と新しいビジネスのカタチを考える

要旨

本セッションでは，近年，女性のめまぐるしい社会進出によって新たに勃興する市場に対して，消費の担い手としての女性の購買行動をおさえつつ，ビジネスの担い手として女性の視点から，女性ならではの，新たなビジネスの有り様を捉えていくことを目的とする。

リーダー

本庄 加代子（東洋学園大学 准教授）

企画運営メンバー

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

報告内容

1. 女性ならではの企業理念，商品開発のあり方とは～（株）アバンティ事例より
   東口 晃子（同上）
   高橋 千枝子（同上）
2. 女性市場攻略法 －生活者市場予測が示す広がる消費，縮む消費－
   阿部 淳一（三菱総合研究所）
3. 総括－これまでの研究会の振り返りと論点整理
   本庄 加代子（同上）

AI研究会

AIとマーケティング

要旨

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

本報告では，ハードウェア・ソフトウェアに係る情報技術の性能向上を背景に，AIの膨大かつ多様な情報の処理能力に基づく“発見の能力“に着目し，AIのマーケティング研究への新たな知見を考察する。そして，参加者との率直な議論を通じて，本領域の理解を相互に深め，また今後に向けた研究等のネットワーキングの機会としたい。

リーダー

依田 祐一（立命館大学 経営学部 准教授）

企画運営メンバー

水越 康介（首都大学東京 ビジネススクール 准教授）
平野 右平（株式会社NTTドコモ 担当課長）
本條 晴一郎（静岡大学 学術院 工学領域 事業開発マネジメント（MOT）系列 准教授）
立岩 令（株式会社NTTデータビジネスシステムズ マネージャー）

報告内容

1. AIとマーケティング研究の論点
   水越 康介（同上）
2. AIを駆使する事例
   依田 祐一（同上）
3. ディスカッション

マーケティング / PRテクノロジー研究会

日本のPRとテクノロジー

要旨

インターネットの台頭や技術革新により，情報流通構造が大きく変化し，生活者の情報接触も変容している。そのため，企業や組織のPR活動もそれに合わせて変化し，マスメディア対応に留まらず，ソーシャルメディアを活用したエンドユーザーへのダイレクトな情報発信は必須となってきている。このようにPR活動も多岐に渡り，それをサポートするさまざまなテクノロジーが出現している。業界の有識者はそのような状況をどう捉えているのか，まず業界の有識者の講演を通じ，今のPRのあり方を整理するとともに，今，日本に必要なPRについて検討する。後半は登場しつつある様々なPRテクノロジーのカオスマップにフォーカスを当て，その分類や機能の活用について検討を行う。

リーダー

加藤 恭子（社会情報大学院大学 准教授，ビーコミ）

企画運営メンバー

原 裕（メンバーズ 執行役員）
平田 大治（シックス・アパート CTO）
堀内 健后（トレジャーデータ マーケティングディレクター）
小関 貴志（マルケト Vice President）
竹洞 陽一郎（Spelldata 代表取締役）
山中 理恵（スプリンクラー Vice President）

報告内容

1. 日本のPRの現状
   加治 慶光（アクセンチュア株式会社 チーフ・マーケティング・イノベーター）
2. PRテクノロジーカオスマップの検討
   加藤 恭子（同上）

インダストリー・イノベーション時代のブランディング研究会

インダストリーイノベーションからの文脈―エクスペリエンス・デザインのもたらす変化

要旨

目的：本研究会は，IoT，AI，クラウドなどのテクノロジーが起点となって，産業や業態を超えてのイノベーションが連鎖し，新しい事業モデルが目指される中で，新しいブランディングの可能性を論議していくことを目的としている。今までの活動として，インダストリーイノベーションでの1）エコシステム，2）サービス化（サービタイゼーション），2つの文脈から事例を見てきた。今回は，『IoT時代のエクスペリエンス・デザイン』の著者である朝岡崇史氏（ディライトデザイン社）をお迎えしてご講演いただき，3）エクスペリエンスという文脈からブランディングの現在形を見ていく。

概要

1）朝岡崇史氏から，IoTやAIなどイノベーションを起点に，サービスの比重が高まる業態変革の中で，お客様主語の発想でのエクスペリエンスへのデザインが重要になること。またその取り組みにあたり，新たな産業構造の中でのバリュープロポジションを明確にすることの意義，などについてご講演をいただく。2）そこでの，ブランディングに関わる新たな様相とともに，価値創造の新しい可能性の議論を，企画運営委員を囲んで，フロアーの皆さんとともに議論していく。

リーダー

森 一彦（関西学院大学 専門職大学院 経営戦略研究科 教授）

企画運営メンバー

田中 洋（中央大学ビジネススクール（大学院戦略経営研究科）教授）
黒岩 健一郎（青山学院大学ビジネススクール（大学院国際マネジメント研究科）教授）
首藤 明敏（明治大学大学院 グローバルビジネス研究科 教授）
梅本 春夫（関西学院大学 商学部 非常勤講師）
徳永 朗（株式会社博報堂 研究開発局 主席研究員）

報告内容

1. 「IoT時代のエクスペリエンスデザイン」
   朝岡 崇史（ディライトデザイン 代表取締役）

ユーザー・イノベーション研究会

Johnson & Johnsonの共創モデル

要旨

近年，ユーザー・イノベーションを活用するために，企業が多様な消費者と共に製品開発を行うクラウドソーシングが実践される。だが，先駆的な取組みはみられるものの，まだまだ定着しているとはいえない。

こうした中，消費者ではなく，多様な「企業」と共に製品開発を行う「オープン・イノベーション」も実践される。Johnson & Johnsonは，2013年にイノベーションセンターをボストン，ロンドン，サンフランシスコ，上海に立ち上げ，オープン・イノベーションを中心に多様な共創モデルを駆使し，開始から数年と短期間ながら，すでに新規事業創出などの成果をあげる。

本セッションでは，企業内に多くの研究者を擁する国際的大企業が，なぜ，どのように共創モデルを実践しているのか，そして，どのように短期間に定着させていったのかを確認し，ユーザー・イノベーションをはじめとする企業の共創モデルのあり方について理解を深めていく。

リーダー

西川 英彦（法政大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

水野 学（阪南大学 経営情報学部 教授）
廣田 章光（近畿大学 経営学部 教授）
清水 信年（流通科学大学 商学部 教授）
堀口 悟史（堀口海運株式会社 代表取締役）
于 キン（立命館大学 経営学部 助教）
本條 晴一郎（静岡大学 工学部 准教授）
大伴 崇博（株式会社良品計画 生活雑貨部MD計画担当課長，法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告内容

1. 解題「多様な共創モデル：ユーザー・イノベーションとオープン・イノベーション」
   西川 英彦（同上）
2. Johnson & Johnsonの共創モデル
   楠 純（Johnson & Johnson Innovation ニューベンチャーズジャパン ディレクター）
3. 対談・ディスカッション
   西川 英彦（同上）
   楠 純（同上）

ユーザー・コミュニティとオープンメディア研究会

ユーザー生成型コンテンツがオープン・メディアの中で起きていること —YouTubeとpixivのコンテンツ投稿の動向—

要旨

コンテンツ型のオープン・メディアが急成長している。世界的にユーザーを増やす動画の巨人「YouTube（ユーチューブ）」，日本におけるイラストコミュニケーションコミュニティ「pixiv（ピクシブ）」などである。

第1部では音楽コンテンツを対象に，ユーザー生成コンテンツ（UGC）と企業主導型コンテンツ（FDC）がYouTubeというオープン・メディアを通じて市場にどのように受容され，普及しているのかについて探索的な研究成果を報告する。

第2部は，日本独自のマンガ文化を継承するともいえる，イラストコミュニケーションサービスを展開するpixivの代表をゲスト講師に招き，サービス開始後にどのようなUGCが投稿され，その後，投稿されるコンテンツはどのように変化しているのか。その過程でユーザー側にどのような変化が起きているのか，などについて，実際のサイト運営側の立場から仕組みや実態について報告していただく。

リーダー

片野 浩一（明星大学 教授）

企画運営メンバー

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

報告内容

1. ユーザー生成型と企業主導型コンテンツのチャンネル・ネットワーク構造と視聴成果 —YouTubeにおける音楽コンテンツの普及プロセス—
   片野 浩一（同上）
   石田 実（同上）
2. イラストコミュニケーションサービス，pixivにみるユーザー生成コンテンツの動向
   伊藤 浩樹（ピクシブ株式会社 代表取締役社長）

ポスターセッション

1. 百貨店におけるブランド資産の内包的活用と外延的活用

平田 和也（中央大学大学院 戦略経営研究科 / 高島屋）

報告要旨

百貨店業界の先行きは厳しいままである。長年の歴史を持つからこそ，伝統的な消化仕入取引から，自主編集売場の拡大やPB強化などといった商品戦略の転換は困難であり，進度に問題があるようである。

業績悪化の要因として，上述した仕入形態による自主性欠如に目が向けられることが多い。しかし，その問題に終始するならば，旧来の物販を続けていく発想から抜け出せないだろう。

百貨店は屋号としてのブランドをあらゆる側面から強化してきた。コーポレートブランドを次のビジネスモデルへ転用できる可能性は十分にある。興味深いのは業界内でもブランド資産の活用度合い，根本的な戦略に差異が見られる点であり，ブランド資産を店舗に内包的に活用するモデル，あるいは百貨店事業外でブランド資産を展開させるといった外延的に活用するモデルに大別できることである。

百貨店は売上減少が続いているものの，我が国の大型店において類を見ない長寿業態であり，業態特性は今なお存在している。これまで蓄積されたブランド資産の用途を整理し，多角的視点で利活用の方向性を検討していくことが重要であることを指摘したい。

2. メイカームーブメントの実態と，その活用法

長田 亮（公益財団法人 日本生産性本部）・禰冝田 英司（キッコーマン株式会社 経営企画部）・大澤 加緒留（株式会社埼玉りそな銀行 営業サポート統括部）・加藤 潤（株式会社ジャノメクレディア 営業本部営業部）・反町 敦（理研ビタミン株式会社化成品事業部化成品営業部）・長谷 久美子（株式会社良品計画 WEB事業部）・西川 英彦（法政大学 経営学部 教授）

報告要旨

個人のモノづくり現象である「メイカームーブメント」（Anderson 2012）の実態の把握と，企業による活用法を提言するため，メイカー（モノづくりする個人）34名ならびに企業7社へのインタビュー調査を実施した。

本研究の結論としては，まず，デジタルDIY（3Dプリンター等のデジタルツールでの製作）という先行研究が焦点をあてる領域だけでなく，対極的なハンドメイドDIY（手作り）においてもムーブメントが発生している点である。先行研究が主張する「個人が作りたいものを作れる」，「作ったものを個人が売れる」という2点のムーブメントの特徴は，ハンドメイドDIYでも見られる上に，後者の特徴についてはむしろ進んでいた。

次に，メイカーのタイプによって，企業の活用法が異なる点である。①一般的な不特定多数のメイカーには，企業は「製造過程」を支援し，その過程で必要な部品や器具等を販売する，②技術を持ち知名度のあるメイカーには，企業は売場提供など「販売過程」を支援し，新規顧客の開拓をはかる，③技術も高く知名度の高いメイカーには，企業は「量産過程」を支援し，新規商品の開発を行うという，3つに分類できる。

3. ラグジュアリー・ブランドの構成要素に関する先行研究のレビュー ―今後の研究計画に向けて―

三浦 卓己（株式会社SKYTREK コーポレート本部）

報告要旨

ラグジュアリー・ブランドの定義は研究者間で受け容れられている確固たる定義や明確な概念規定は無いものの，研究者および実務家共に，おおよそ一致した構成要素が挙げられる。Kapferer（2017）はラグジュアリー・ブランドの構成要素として稀少性（専門的技術，伝統），排他性，名声，創造を挙げている。更にラグジュアリーは長期的な視点でマネジメントされ，多くのブランドは100年以上の歴史を持ち，無形で特別な価値の重要な一部である伝統に注意を向けると論じている。

しかし，近年ラグジュアリー・ブランドの構成要素である長い歴史と文化を要していない企業がラグジュアリー・ブランドの地位を確立している場合が見受けられる。

そこで，本研究では基礎的考察として，ラグジュアリー・ブランドの定義と構成要素について論じている先行研究をレビューした後，ラグジュアリー・ブランドの構成要素である伝統・文化に乏しい企業を挙げ，具体的な検証は今後の研究計画にて取り組みたい。

4. なぜ消費者はもの作りや情報発信に熱中するのか ―博報堂生活総合研究所「生活者の好き・熱中にまつわる意識・実態調査」の考察より―

岡田 庄生（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）・三矢 正浩（博報堂 生活総合研究所 上席研究員）

報告要旨

本報告の目的は，ユーザーイノベーションの背景にある，もの作りや情報発信を能動的に行う消費者の動機に関する実態を考察することにある。

消費者自らが製品イノベーションの主体として能動的に活動するユーザーイノベーションの存在が指摘されている（von Hippel 1988; 小川 2013）。Von Hipple, Ogawa & de Jong（2011）によれば，日本には3.7%，約390万人のユーザーイノベーターが存在することが明らかになっている。

このような，製品イノベーションに対して能動的な消費者が登場した背景には，米『WIRED（ワイアード）』誌元編集長のクリス・アンダーソン氏が提唱する「メーカーズ・ムーブメント」とよばれる動きがあると考えられる（Anderson 2012）。

では，もの作りを楽しんだり情報発信を積極的に行っている消費者を能動的に突き動かすその動機とは何なのか。先行研究のレビューを行うと共に，博報堂生活総合研究所が2017年に3,300人を対象に行った「生活者の「好き・熱中にまつわる意識・実態調査」の結果を考察していく。

5. 企業経営におけるビジネスとデザイン融合のための方法論の探求 ―株式会社スマイルズの美意識のパターン・ランゲージ作成を通して―

布田 尚大（合同会社INHEELS COO）・鎌田 安里紗（慶應義塾大学SFC研究所 上席所員）

報告要旨

本発表では企業経営におけるビジネスとデザインを融合させる新しい方法論の試みとして，パターン・ランゲージを活用して株式会社スマイルズの事例研究を行う。近年デザイン思考やデザイン戦略等のトピックを中心に上記の方法論が模索され，実務・研究両面から蓄積が進んでいるが，個別具体的な事例の記述か抽象的なフレームワークの提示が大半で，実務レベルでの実効性は限定的である。その解消のため都市計画家クリストファー・アレグザンダーが提唱し様々な領域で応用されている①理念等の上位概念と具体的な実践知の中間レイヤーに焦点を当て，②「いきいきとした質」を生み出すための暗黙知を言語化し，③他者の経験と自らの経験の接続可能性を志向するパターン・ランゲージの知見を用い，ビジネスとデザインの融合の文脈で日本の有力企業である上記企業の事例研究を行う。具体的には遠山代表をはじめとする経営層から社歴の浅い社員複数名にスマイルズのデザインの源泉の美意識，美意識の発揮と利益追求を両立させる組織，日々の業務の中での美意識の実践についてインタビューを行いパターン・ランゲージを作成，その効果と課題を提示し，また既存の方法論に対する示唆も明示する。

6. 宇宙食開発の時系列変容と発展の方向性

吉田 崇花（立命館大学 経営学部）・湊 宣明（立命館大学大学院）

報告要旨

宇宙食（宇宙での摂取を目的に開発された食品及び飲料等）は，宇宙開発計画に合わせて段階的な発展を遂げてきた。この背景にはミッション要求の変化が存在すると考えられる。本稿は，宇宙食開発の時系列変化から各計画におけるミッション要求の変化を明らかにし，将来の宇宙食開発に一定の方向性を示すことを目的とする。米国航空宇宙局（NASA）等の文献調査に基づきデータを収集し，各計画における宇宙食の種類及びエネルギー量の変化を時系列で分析した。結果，宇宙食の種類は増加している一方で，エネルギー量には大きな変化がみられなかった。これは，宇宙飛行士が1日分の食事から得るべき適切なエネルギー量が規定されているためと考えられる。種類が増加した背景として，宇宙滞在がより長期化しストレス軽減に宇宙食の多様化が必要であったこと，また，多様化により得られる栄養素も豊富になり健康を維持し易いこと，さらに，各国から独自の宇宙食を搭載できるようになったことが考えられる。本研究は今後の宇宙食開発における発展の方向性を予測する際に効果的であると考え，今後開発される宇宙食の要求定義に貢献すると考える。

7. 現代アートコレクターにおけるコレクション行動のモチベーション類型化

和佐野 有紀（慶應義塾アートマネジメント 博士前期課程）・大西 浩志（東京理科大学 経営学部経営学科 准教授）

報告要旨

古来より，アートは社会の鏡ともいうべき存在であり，人類の歴史の中で多種多様な芸術が生まれ，そして消えていった。それはアート自体に内在される要素のみならず，アート周縁に及ぶ力を有しており，実際バブル期の日本における美術館建設ラッシュ，海外オークションハウスにおける日本人による超高額落札などの話題は記憶に新しいところである。リーマンショック後の近年は，地方自治体との協業によるところの地域型アートプロジェクトの林立などが時代を反映する動きとして顕著である。しかし，現代日本のアートをとりまく仕組み，特にアートマーケットに関してはその全貌が不明瞭であり，またその独特の閉鎖性からマーケット事態の構造，産業構造もきわめて不明確であるとの印象は拭えない。本研究においては，日本の現代アートマーケットの既存プレイヤーとしてのコレクターに焦点をあて，インタビューによる定性調査，および400人規模の定量調査により，その購買行動のモチベーションから現代アートコレクターの類型化を試みるものである。本研究により得られた現代アートマーケットに関するインサイトが，その活性化の一助となることを期待している。

8. イノベーション創出につながるアウトカム設定

竹中 薫（株式会社U’eyes Design 研究員）・高橋 祥（同上）・田平 博嗣（株式会社U’eyes Design）

報告要旨

イノベーション創出は，多くの企業において重要な課題であるが，その取り組みについては，アイデアソンの開催，ペルソナやカスタマージャーニーマップの作成，デザイン思考のプロセスをなぞることなどが目的となってしまっているケースが散見される。

イノベーションの実現のためには，実現したい将来像を描き，それに向けて特定のアイデアに固着せず強い信念を持って取り組みを重ねていくことが重要であり，そのために「アウトカム」を設定することが大きく寄与すると考える。

「アウトカム」とはもともと学術研究や医療分野において使われる言葉で，「患者や研究対象のためにどんな姿を実現させたいか」を意味する。

アウトカムがあれば，単なる思い付きではない，実現したい未来を叶えるためのアイデアを考えられる。

途中で失敗しても，アウトカムに立ち戻り，新しい方法を考え，取り組みを続けることができる。

また目指す将来の実現に向けて，取り組み続ける原動力となる強いマインドセットを醸成することも可能である。

本稿では，企業理念から一貫したアウトカムを設定することで，事業および製品・サービスのイノベーション創出につなげるプロセスについて説明する。

9. 新製品・サービス開発におけるトライブ（先進的な生活者）活用法の試み

宮井 弘之（株式会社博報堂 / 株式会社SEEDATA）・藤井 陽平（同上）・岸田 卓真（株式会社SEEDATA）・小尻 恭平（同上）・宮下 英大（同上）・伊藤 望（同上）

報告要旨

近年，デザイン思考に対する関心の高まりによりIDEOやFrog designなどのデザイン系コンサルティング会社の提唱するエクストリーム・ユーザー・リサーチ（EUR）に注目が集まっている。エクストリーム・ユーザーとは，ある製品カテゴリやテーマに関して強い関心や思い入れを持っている人たちである。EURは，既存の平均的なユーザー・リサーチからは得にくい新規性あるコンセプト開発につながると言われている。一方で3Mを中心に用いられてきたリード・ユーザー法など，新製品やサービス開発プロセスを高度化しようとする試みは過去に存在している。しかしながら，これら様々な手法を俯瞰的かつ批判的に検討・検証しようとする試みは数少ない。

そこで本件では，EURを含めた技法を俯瞰的に検討した上で，筆者らの新製品・サービス開発実務から得られた問題意識に基づいた技法であるトライブ（先進的な生活者）活用法を提案し，その有効性と課題を検証する。この試みにより，様々に存在する新製品・サービス技法の特徴を概観し，各技法の有効性と課題を検討するための枠組みを提示する。

10.口コミにおける言葉の影響について

平方 文哉（京都大学大学院 博士後期課程）

報告要旨

近年，SNSが普及したことによりネット上で消費者による製品のレビューに触れる機会がますます増えている。そのため，消費者行動の分野においてもオンラインの口コミ（eWOM）の研究は盛んに行われている。これまでの研究では，口コミ話者の属性や受けの情報の受け取り方など様々な要因による影響が研究されている。

しかし，これまでの研究では，口コミを行う時の状況や送り手・受け手に関して注目が集まり，口コミの内容自体に注目したものはそれほど多くない。そこで，本研究では，口コミ時に使用される言葉に注目し，どのような言葉遣いが口コミの受け手の製品への態度に影響をあたえるのかを考察する。

言葉遣いによる影響が明らかになることで，某大な口コミ情報の中でもどのような内容が受け手に影響するのかを判断することができ，企業がどのような口コミ情報に注目してもらうかのヒントにもなる。それにより，企業による口コミ情報の活かし方に対し，実務的な視点でも貢献することができると考える。

11.「King of Glory」におけるバズの影響

WENG YANG（法政大学 経営学研究科）

報告要旨

本研究は，バズの誘発が消費者の心理と行動に影響を与える有効性について，検証を試みものである。バズ（buzz）は「あらゆる時点における特定の製品や企業に対するコメントの合計」とされる（ローゼン2002）。近年以来，バズを誘発するマーケティング手法，いわゆるバズ・マーケティングは大きく注目されている（濱岡2007）。現在中国における一番の話題の「King of Glory」はバズ・マーケティングをうまく利用されている一例だと考えられる。「King of Glory」は中国のIT企業，テンセントによって運営されているモバイルゲームである。QQやWeChatなどのSNSアプリと連携され，バズ・マーケティングの要素を多く取り入れた「King of Glory」は現在デイリーアクティブユーザー（DAU）は800万人を達成し，一月の売上は30億元（約490億円）に達しているという。

そこで，本報告では「King of Glory」を事例とし，例え友人紹介キャンペーンなどのクチコミ広める方法が消費者の心理，行動にどのように影響を与えたのかについて，半構造インタビューによる定性的調査と，質問票調査による定量調査を通して考察を行う。

12.プラットフォーム・ビジネスにおけるフリーミアムの役割

大澤 研一郎（みずほ信託銀行株式会社）・松下 光司（中央大学 ビジネススクール）・市川 敬己（富士ソフト株式会社）・廣永 直樹（株式会社明治）・加藤 将之（雪印メグミルク株式会社）・目黒 靖規（コニカミノルタ株式会社）・瀧川 直輝（株式会社三菱東京UFJ銀行）

報告要旨

インターネットサービスを提供するプラットフォーム企業を中心に，基本的なサービスを無料（フリー），特別な機能を有料で提供するフリーミアムと呼ばれる収益化手法が採用されている。

しかし，フリーミアムを採用する企業において，フリーミアムによる収益比率は低く，収益化手法としてのフリーミアムの有用性を導出することができなかった。

そこで，プラットフォームの構造，機能を整理し，消費者に与える効果を検証し，プラットフォームビジネスにおける新たなフリーミアムの役割，フレームワークの導出を行った。

その結果，プラットフォームは，多くの資源（参加者，情報）を集め，集めた資源をカネ（金銭）に変換する構造であり，資源の拡大により，ネットワーク効果を生み出し，成長することが確認された。

また，プラットフォーム企業は，プラットフォームの価値を高める為，フリーミアムを活用して，参加者の内因的・状況的関与を制御し，資源の最大化と収益化のマネジメントを行なっていることが確認された。

これにより，明確化されたフリーミアムの資源マネジメント効果，プラットフォームフォームビジネスの新たなフレームの示唆を行なった。

I3.企業の魅力の情報源に関する研究

長濱 憲（企業広報戦略研究所 主任研究員）・橋本 良輔（企業広報戦略研究所 上席研究員）

報告要旨

生活者が企業のどのような活動に魅力を感じ，その魅力がどのように伝わっているのかを解析することを目的に，2017年3月，全国1万人を対象とした調査を実施した。対象企業は10業種，計150社とし，業界ごとに1000サンプルの調査を行った。企業の魅力の分析にあたっては，業種別に異なる魅力度のバランスや，さらにはそれぞれの魅力の情報経路などを明らかにした。

分析の結果，企業の魅力として「ビジョンを掲げ，業界を牽引している」「信頼できるリーダー・経営者がいる」「チャレンジスピリットにあふれたリーダー・経営者がいる」など，あるべき将来像を提言し，挑戦を続けるリーダーの存在が，高く評価される結果となった。また，企業の魅力を最も感じた項目を見聞きした情報源としては，「番組や記事」が最も高く，「商品・サービスを直接体験して」「企業が直接発信する情報」が続く結果となった。

本研究ではさらに，生活者の属性，投資家・非投資家等の軸で，どのような情報源を経由して魅力が伝達されるか分析を行い，会場で発表を行う。

I4.解体業者による空き家所有者のCEM ―デジタル化による可能性の探索―

柴田 勇飛（早稲田大学大学院 経営管理研究科）

報告要旨

建設業界は，BtoBで元請けから下請けに仕事が紹介されるピラミッド型を特徴としている。そのため，エンドユーザーである顧客に直接サービスを提供するといった思考は醸成されづらい。また，需要は地域ごとに分断されており，一定規模以上の顧客を獲得することが難しい状況にある。

しかし，近年のマーケティングのデジタル化は，こうした業界構造を大きく変える可能性がある。本稿では，購入前や購入時点ではなく，購入後の廃棄行動，すなわち空き家の解体という消費場面に注目する。そして，解体業者が消費者に直接アプローチする手段としてのデジタル・マーケティングおよびカスタマー・エンゲージメント・マネジメント（CEM）の可能性を探る。

具体的には，文献レビューに基づきCRMとCEMの概念的な違いを明らかにしたうえで，とりわけマーケティング・オートメーションのプロセスにおけるデジタル・コンテンツの重要性を明らかにする。さらに，古い商慣習が残る解体業界のデジタル化を進め，空き家問題という社会性の高いテーマにアプローチするための具体的な施策を提案する。

I5.デジタルマーケティングの研究 ―VRのマーケティング応用―

高橋 良輔（東京工科大学 メディア学部）・進藤 美希（同上）

報告要旨

デジタルマーケティングには多様な定義があるが，ここでは「インターネット，サイバースペース，さらには現実空間をIoTなどの技術によって情報化したデジタルプラットフォームをベースに，ビッグデータやAIを活用したデータ分析を行い，スマートマシン，スマートデバイスを活用して，企業が，生活者に，快適で没入感のある経験を提供し，ビジネスにイノベーションを起こすマーケティング」と定義する。

本研究ではこの中で特に，現実には経験しにくい経験を疑似的に経験できる，バーチャルリアリティ（VR：Virtual Reality）を活用したデジタルマーケティングについて提案する。まず，アンケートでVRの経験について調査した（N=227）。結果，VRを用いた経験は記憶に残りやすいことがわかった。次に，VR活用ビジネスシステムの試作を行い，実験をした結果，VRを用いた経験は，動画を用いた経験よりも高い評価を得られることがわかった。これらのことから，デジタルマーケティング推進においてVRは有用であるとわかった。

I6.嗅覚・触覚・味覚を活用したロゴの作成と広告クリエイティブの研究

松木 陸生（東京工科大学 メディア学部）・進藤 美希（同上）

報告要旨

従来，広告は，人間の五感のなかでは，視覚・聴覚を刺激してきた。だが，嗅覚・触覚・味覚を刺激するような広告は多くはなかった。そこで，本研究では，嗅覚・触覚・味覚を刺激する新しい広告クリエイティブについて提案する。

これまでも，嗅覚については香り付きの広告，触覚については

店頭で洋服などを触らせるような広告，味覚については店頭での試食を兼ねた広告などがあった。しかしこれらは，いずれも，セールスプロモーションに近いものであった。五感を刺激することで，ブランドリフトにつながったり，態度変容を起こしたり，長くファンになってもらうようなことを意識した広告クリエイティブはあまり多くはなかった。

そこで，本研究では，嗅覚については，それぞれの企業のイメージやビジョンを示す「香りのロゴ」の作成手順についてまずは提案する。さらに，「手触りのロゴ」「味わいのロゴ」というべきものの作成手順について提案する。これらをベースに，統合的な広告クリエイティブを最後に提案する。

17. 聴覚アテンションを基軸とした広告サービスの実践研究

柳田 隼佑（東京工科大学 メディア学部 メディア学科）・妹尾 千勢（同上）・横山 誠（東京工科大学大学院 博士後期課程）・上林 憲行（東京工科大学 メディア学部 教授）

報告要旨

本研究は「聴覚」に着目した広告サービスの実践研究である。

近年，インターネット広告に対する嫌悪感を抱く生活者が増加している。その1つの理由として，生活者が利用するコンテンツと一方的に配信される広告がスマートフォンの画面上で混在している点が考えられる。対策として，広告を全面的に排除する広告ブロックサービスがある。しかし，広告ブロックサービスによって生活者に広告が閲覧されなくなると，広告主にとっては広告を生活者に配信できなくなる。生活者にとっては，有用な広告であっても閲覧できなくなる。媒体社にとっては，広告収入の減少により無料サービスを有料化せざるを得ない可能性がある。そこで，広告を排除するのではなく，広告と生活者が共存可能な道の実現を目指した。具体的には，広告からテキストを抽出して読み上げることで，広告とコンテンツの視覚的な競合を無くし，生活者の情報収集と広告主・媒体社の広告配信を両立させるサービス「Ad Audio」を提案・実装・評価する予定である。

18. 複数のソーシャルメディアを連携させ“ソーシャル・プリマコネクト”概念に基づいたマーケティングの提案

比留間 彩（東京工科大学 メディア学部 学生）・上田 彩（同上）・村上 貴彦（東京工科大学大学院 博士後期課程）・上林 憲行（東京工科大学 メディア学部 教授）

報告要旨

本研究ではTwitterとInstagramを連動させ，拡散・伝播力のあるフォロワーに着目した新たなデジタルプロモーション方法を提案する。

提案するプロモーション方法には2つの特徴がある。

1つは，SNSの特徴を活かし，相補的に活用することである。本研究では，主にTwitterとInstagramを活用する。Twitterは，リツイートによる口コミ的コミュニケーションによって拡散力や認知度などに強みがある。対してInstagramは，画像や写真に特化したSNSであり，商品やサービスのイメージや世界観を直接的に伝えることができる。Twitterは拡散装置として，Instagramは宣伝塔としての役割を果たす。

次いで，“ソーシャル・プリマコネクト“（以下SPC）という概念を提案する。これは，目的のターゲットに対して影響力のある人である。SPCを発見・育成することで，ターゲット層への窓口とし，獲得できたネットワークをSNSの相補的な連動に反映することで，新たなSPCやそのネットワークを獲得できる良いサイクルを作ることができると考える。

本研究が提案するプロモーション方法については，実際のアカウントの分析結果を報告する。

19. 医療共生プロジェクト（2）―未来の医療サービスのデザイン―

吉橋 昭夫（多摩美術大学 情報デザイン学科 准教授）・長田 純一（日本電気株式会社）・稲舩 仁哉（同上）・浜崎 千賀（医療法人社団KNI）・亀田 佳一（同上）

報告要旨

「未来の医療サービス」をテーマにした「サービスデザイン」の共同プロジェクトについて報告する。プロジェクトの目標は，医療機関，美術大学，ICTメーカーを中心とした共創活動によって八王子市を事例に未来の街のかたちを描き，医療を起点とした生活総合サービスの姿を示すことである。まずシナリオプランニングの手法で未来の街のシナリオを描いた。そのうちのひとつのシナリオを元にして具体的なサービスアイデアを検討した。サービスアイデアの展開は，学部3年生の演習授業として実施した。

未来の街として「2035年の八王子市」を想定し,「メディカルランド：民間主導により日常生活の中に健康知識が溶け込み発展する世界」のシナリオをベースにしてデザインを進めることとし,医療者や市民など様々なステークホルダーと関わりながらサービスを考案した。市民が集まるイベントでのアイデア発表と意見聴取,病院でのフィールドワーク,医療関係者へのインタビュー,イベントでの試験的な出店,中間発表会での医療者からの助言などをおこなって,詳細なサービスをデザインしていった。プロジェクトの成果として新しい経験価値を提供する様々な医療サービスを提案した。

20.オーファンドラックの売上高に影響を与える要因

湊 宣明（立命館大学大学院）・新宮 匡洋（同上）

報告要旨

オーファンドラックとは希少疾患に対する医薬品のことである。小野薬品工業のオプジーボは,希少疾患である悪性黒色腫への適応で上市した後,希少疾患ではない肺癌への効能拡大に成功し,売上高を伸ばした。このような効能拡大は,オーファンドラック事業戦略の1つとして先行研究でも指摘されている。しかし,効能拡大以外の要因について網羅的に事業成功要因を分析した研究は希少である。そこで本研究の目的は,日本で上市された医療用医薬品を対象として,オーファンドラッグの売上高を増加させる要因を明らかにすることとした。オーファンドラッグ指定状況と2015年度売上高に関するデータを収集し,重回帰分析を用いて売上高に対する影響を検証した。さらに,抽出された要因が非オーファンドラッグの売上高に影響があるかを検証した。結果,組換えDNA技術がオーファンドラッグの売上高を増加させる要因として抽出された。また,効能拡大はオーファンドラッグのみならず,非オーファンドラッグの売上高を増加させる要因であることも判明した。オーファンドラッグの事業成功には,効能拡大だけでなく,組換えDNA技術を利用した薬剤開発も有効であることを示唆している。

21.世界の化粧品市場における日本ブランド拡大の可能性 ―世界主要国のスキンケア市場の消費者購買行動をもとに,海外市場に通用する日本ブランドの展開方法を探る―

大平 ひとみ（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

近年日本の化粧品市場において,医薬品・食品メーカーなどの隣接業界からの参入,さらには全くの異業界からの参入など,様々な業界からの新規参入が盛んに行われている。またインバウンド需要拡大により,日本の化粧品市場は活発化されている。その影響もあり,日本の化粧品ブランドは外国人を意識しての商品開発が積極的に行われており,さらには海外への輸出も急激に増加している。

化粧品をテーマとした消費者購買行動研究は多数あり,事例として日本の化粧品メーカーが取り上げられているものもよく目にする。また日本の化粧品ブランドの海外進出について,アジア・東南アジアを中心とした諸外国へ,とりわけ中国への進出についての先行研究は多数存在する。しかしながら欧米諸国などを含む世界主要国への進出についての先行研究は数少ない。

本研究では,日本における化粧品に対する消費者購買行動とアジア・東南アジアを含む海外主要国における消費者購買行動を分析・比較し,日本ブランドの世界への進出,とりわけ難しいとされているスキンケア市場への進出・拡大の可能性について,理論的に検証を行う。

22.ブラックボックス型AIにおける最適なマーケティング戦略－ベイズ最適化の応用 ― Marketing Strategy Employing Bayesian Optimization with Black-box Functions―

金城 敬太（沖縄国際大学 経済学部 准教授）・海老名 剛（明治大学 商学部 専任准教授）

報告要旨

近年,ディープラーニングやサポートベクターマシン（SVM）など人工知能（AI）における機械学習の技術が消費者行動や売上予測など数多くの予測に利用されている。これらの予測は,ブラックボックス型もしくは複雑な階層構造をもっており,線形回帰などにみられるような単純な構造を有していない。そのため,利潤を最大にするための「価格」や「広告量」といったマーケティング変数を決めるためにはグリッドなどを用いて最適な値を求める必要があった。しかし,詳細にこれらを調べるのには多くの時間や計算が必要であり,実務的な問題があった。

そこで,本研究では過去のデータがある状況でより効率的に

価格などの戦略変数を決定するために，ベイズ最適化と呼ばれる方法を用いて，利潤を最大化する方法を提案する。具体的には複数のブラックボックス・非線形な手法で需要を予測したうえで，利潤を計算してベイズ最適化を行い，最適な戦略をえる。これらを拡張し，異時点間における価格の最適化についても議論する。

23. 質問表現が意思決定者に及ぼす影響

許 善花（甲南女子大学 人間科学部）

報告要旨

質問の表現によって意思決定者の判断を変えることは可能である。フレーミングと質問の仕方が回答者の選択に多大な影響を及ぼしていることについては多くの先行研究が示している。本研究では，修飾語を質問の中に入れる条件と入れない条件の2種類の質問紙を用いて実験を行った。消費者意思決定様式（CSI）の8項目と心理的サイフの8つの商品項目を使用して，実験参加者にあらかじめ決められた高価格（商品A）か低価格（商品B）の2つの選択肢を7段階の満足度で選択させた。そして，4つのサイフの商品を説明変数に高群と低群を目的変数とした多変量重回帰分析を行った。その結果，購買志向低群を予測する回帰式が有意だった（$R2 = .21$, $F(4,47)=3.143$, $p = .023$）。ところが，低価格の選択肢である商品Bの中で安心生活用サイフである風邪薬のみで修飾語による影響が確認された（$\beta = .383$, $p=.018$）。これらの結果から，質問表現の違いによる満足度は商品カテゴリーによって異なることが明らかになった。

24. 知覚サービス品質の非対称非線形性と統計モデルへの応用

佐藤 平国（東北大学 経済学研究科 博士後期課程）

報告要旨

消費者の知覚サービス品質を測定する代表的な統計モデルにはSERVQUALがある。原著のSERVQUALは期待値を用いた差異得点（disconfirmation-based）の問題や次元の多様性の問題などから，多くの改良モデルが提案されている。しかし，新たな構成概念や因子構造の提案に伴う多数の測定尺度の混在から，例えば顧客満足度指標のように実務での応用に繋がっているモデルは少ない。また顧客満足を中心とする研究では，消費者評価に伴う非対称非線形性の課題に早くから取り組まれ，既に多くの統計モデルが検証されている。一方，SERVQUALの応用にあたっても同様に非対称非線形性の考慮が指摘されてはいるが，実現している研究は少ない。このような問題から，本研究ではSERVQUALが知覚サービス品質を期待水準による比較結果として捉える点に改めて着目し，実績尺度（performance-only scale）と区別してモデルの妥当性を振り返る。さらに，非対称非線形性を取り入れたSERVQUALモデルを提案し，実証分析によりその有益性を示す。

25. トモダチ効果で，人は笑顔になれるのか？ ―訪日外国人との事前コミュニケーションによる効果―

町田 大河（法政大学 経営学部）・白崎 龍弥（同上）

報告要旨

近年，訪日観光客が増える中，観光客が当日案内するガイドと事前にチャットでコミュニケーションを取り，ガイドサービスを提供するHuberが注目される。本研究の目的は，こうしたサービス提供者と受益者による，オンライン上での事前コミュニケーションがもたらす効果を明らかにするものである。事前に友人のようになる効果を「トモダチ効果」と呼ぶ。

この効果の解明に向けて，「一貫性の論理」（Fazio 1992; Cialdini 2004）を援用する。一度行った決定・行動がその後の意思決定に一貫性を持たせ，意思決定の質を高めるものである。「The Foot-The-Mouth Effect」（Howard 1990）が，その代表である。要件を依頼する前に挨拶をし，相手に「I'm fine」などの前向きな返答をさせることによって一貫性理論が働き，その後の依頼を承諾する確率が上がるというものである。

本研究では，実際の訪問客の事後のコメントや評価データを，事前コミュニケーションがある場合とない場合を比較して，トモダチ効果について定性・定量的に実証する。

26. 地域ブランド希薄化のプロセス

高橋 歩（東急エージェンシー ストラテジックプランニング）

報告要旨

多くの地域活性化マーケティングは，成功事例として取りあげられるが製品ブランドと同様に，一見魅力的なブランディングを実施できているように見えてもブランドの希薄化に繋がることがある。大阪府堀江地区の事例を用いてこうしたメカニズムを明らかにしていく。かつて，堀江は強い発信力を持つ人を創造し，堀江でコミュニティを形成し様々なクリエイティブな活動をしていくことを目指し価値を提案してきた。最近は，落ち着き商業としても賑わいを見せる一方，家族にとって住みやすい街となりつつある。堀江地区では，持ち合わせている地域資源が意図せず生活者の頭の中で組み合わさり，受け手側が勝手にブランドの価値を解釈していった。資源の組み合わせから「住みやすい」という解釈をし，地域ブランドの創造を目指すステークホルダーがブランドの受け手と外部環境に適応した結果，魅力的なビジョンが変化していった。自然的に発生した需要に適応していった結果，ブランドの本質的な価値が希薄化していったのである。希薄化を防ぐためにも，ブランドの出自に着目して，必要に応じ新しい要素をブランドに結合させていく必要がある。

27. 自治体と住民のエンゲージメントの見える化 ―東京都清瀬市での取り組みを事例の紹介―

高橋 祥（株式会社U’eyes Design 研究員）・竹中 薫（同上）・染谷 栄一（十文字学園女子大学 特命教授）・北村 翔平（サッカーのまち清瀬推進協議会事務局）

報告要旨

昨年報告した「ブランド・エンゲージメント・スコア」（旧「カスタマー・トラスト・スコア」，以下BES）を，自治体における住民サービスの改善に応用的に活用した事例を紹介する。

BESは，我々が開発した「満足度（機能／情緒）」「推奨意向（積極的／消極的）「継続意向（指名／候補）」「参加意向（能動的／受動的）」「信頼度（信用／共感）」の5項目10の質問からなる指標である。

東京都清瀬市では，「サッカーのまち清瀬推進事業」の一環として，子育て世代2000名に対し，行政サービスの認知度や活用度，暮らしの満足度や子育てに対する不安に加え，BESの質問項目を合わせてアンケート調査を実施した。

回収したアンケート結果を，BESの回答傾向を元にクラスタリングし，分類された3つの住民タイプごとに，行政サービスや子育て不安などの回答傾向を分析していくことで，住民の行政に対するエンゲージメントを高めるための改善ポイントを導出していった。

本報告では，調査・分析のプロセスを具体的に示すことで，メタ指標としてのBESの活用方法を紹介するものである。

28. 日本における統合型リゾートの成功要因 ―正当性の認知プロセスを手掛かりに―

桐山 満啓（早稲田大学大学院 経営管理研究科）

報告要旨

統合型リゾート（Integrated Resorts，以下IR）とは，国際観光産業振興議員連盟の定義によれば，宿泊・会議・飲食・物販などの各施設とともに，カジノ他のエンターテイメント施設等を含む複合的な観光施設群を指す。日本では2016年12月，国会で「特定複合観光施設区域整備推進に関する法律」（IR推進法）が可決され，今後の動向に注目が集まっている。

本稿では，日本において新産業であるIRビジネスの成功要因について，先行する国内および海外の市場でギャンブルが正当性を認知されたプロセスを手掛かりに考察する。まず日本における既存の公営競技である競艇・競輪・オートレース・競馬・スポーツくじ・宝くじ，およびレジャー産業のパチンコが普及した要因を比較検討し，共通項を抽出する。

次に，海外のIR産業を事例として，カジノ産業の公正性と公益性を明示し，海外においてIRが社会的正当性を得て認知されたプロセスを分析する。上の発見事項に基づき，日本型IRの社会的正当性の認知プロセスを促進・阻害する要因および具体的な施策を提言する。

29. 地域プロジェクトが生み出すコミュニティシフト ―地縁とご縁が結ぶ機会づくり―

藤川 遼介（株式会社APITEC 代表取締役社長）・中谷 翔（福井県南越前町 地域おこし協力隊）

報告要旨

本研究は，地域の特色を活かしたプロジェクト立案が市民を巻き込んだ新たなコミュニティ形成に結びつき，持続的な地域

活動として発展するコミュニティシフトについて検証する。

今回の検証は，地域に根差した持続性のあるプロジェクトを生み出すため，「いかにして市民を巻き込むのか」ということをテーマとした事例報告を行う。

具体的な地域プロジェクトの事例は，農家と大学生の連携から生まれた山形県朝日町，市民活動が市政を動かした茨城県筑西市，大学との連携事業として実施した千葉県君津市，ゲストハウス及びコミュニティ拠点づくりを実施する福井県南越前町，子どもの体験プログラム受け入れを実施した滋賀県野洲市，ボランティアツアーを受け入れた京都府南丹市などである。

地方創生活動は，ここ数年で，「中長期のビジョン設計に成功し，持続的な地方創生活動に成功した地域」・「単発の取り組みに成功したものの地方創世活動を持続させることが困難になってしまった地域」・「地方創生活動のブームに乗り遅れた地域」の3パターンに分類されたといえる。

今回の研究によって，地域コミュニティ形成の新たな提案に繋がることを期待する。

30. 観光マーケティング研究の新潮流

西尾 建（NZワイカト大学 シニアリサーチフェロー）・Harald van Heerde（NZマッセイ大学 教授）・古川 一郎（一橋大学大学院 商学研究科 教授）

報告要旨

本報告の目的は，計量経済を使った観光マーケティング研究の先進事例を紹介し今後の日本における研究課題について示す。

観光マーケティング研究は，旅行者の観光動機，満足度，再訪意図など旅行者行動分析を中心に発展してきた。しかしながら，近年Journal of Service ResearchやMarketing Scienceなど世界的なマーケティングジャーナルでは，政府の観光戦略なども研究対象として取り上げられている。これらの研究では，観光省など政府の観光マーケティング投資が研究分析の対象になっており，国ごとの景気サイクルなど経済指標とともに議論されている。日本では，産業構造が製造業からサービス業に大きくシフトしてきたものの経済成長は長期低迷し，打開策のひとつとしてのツーリズムに対する期待も大きい。ここでは，海外の国際観光統計と政府データを使った計量マーケティング研究事例を紹介し，日本の観光マーケティング研究の展望や統計データの整備と公開の重要性についても議論し提言する。

31. 観光マーケティングにおけるシステムズアプローチ ―地域分析モデルの新たな提示―

山田 一人（法政大学大学院 サステイナビリティ学専攻）

報告要旨

本研究は，参与観察・フィールドワークを通して秋葉原地域というケースを用いて，イノベーションを生み出す場所性について検討したものである。その内容は，場所が「情報が空間を生み出す」ことにより，地域としての秋葉原が，空間（情報空間）のアキバになることを考察した観光マーケティングにおける場所性の研究である。筆者は，これまでの研究から策定した地域分析モデル（まちづくり分析モデル）を通して，ツーリズム（観光マーケティングとしてのツーリズム）がアキバ（情報空間）に転換することに注目した。秋葉原地域の長い歴史（前後70年の歴史）の中で，産業の転換がみられるが，その現象を考察し，従来の地域分析モデルを観光マーケティングにおけるシステムズ・アプローチを用いて進化させた。そして，このような産業転換の現象は地域におけるイノベーション性に関与しており，ある種の「地域イノベーション」のメカニズムが働いているという結論に至った。

32. チームマーケティングによる人材開発と業績向上の立証 ―人が育ち，成果を上げるチームづくり―

嶋谷 光洋（株式会社アイマム 代表取締役）・仁科 雅朋（株式会社アイマム 専務執行役員）・津田 陽一（株式会社アイマム 執行役員）・丹羽 律（株式会社アイマム 組織開発担当執行役員）・塩田 勝久（株式会社アイマム お客様担当執行役員）

報告要旨

全国各地の営業所における人材開発を30年以上手掛けてきた実績を分析した内容を整理し，チームの成長と業績向上を実現することをチームマーケティングとして提唱する。特に直近5年間の25社約300チームの関係性と新しい価値創造と業績の関係についての分析を中心とする。チームは，学習する組織として機能し，メンバー同士で創発することで，顧客への新しい価値提供の機会が増えることで成長し，その結果，顧客からの評価を得て業績も向上するというスパイラルが形成されると考えられる。プロセスにも共通するものがある。収益構造の見直しを目的としているため，コミュニケーションを良好にすることを目的

とするチームビルディングとは異なる。また，営業課題に対してチームで協働するため個人営業とも異なる。高業績チームとそうではないチームの行動は何が異なるのかを明らかにすることで，チームマーケティングの有効性を立証する。

今回の発表で，研究者のパートナーを発掘し，研究者からの客観的な視点で理論を強固なものとしたい。

33. ミレニアル世代の共通価値意識 ―社会課題解決を起点としたマーケティングの有効性―

萩谷 衛厚（株式会社エンゲージメント・ファースト Chief Shared Value Officer）・原 裕（株式会社エンゲージメント・ファースト 代表取締役）・渡辺 理枝（株式会社クロス・マーケティング GM）・中澤 優（同上）・斉藤 徹（学習院大学 経済学部 特別客員教授）・冨田 侑希（株式会社 dot 代表）

報告要旨

「ミレニアル世代」とは，2000 年以降に成人・あるいは社会人になる世代を指すキーワードとして使われ，主に日本では，現在の高校生・大学生・新社会人といった 18 ～ 25 歳の若年層を指す場合が多い。

また，「ミレニアル世代」は，それ以前の世代とは異なり，「所有よりシェア」，「購買の際に企業姿勢を重視する」，「情報はソーシャルで取得する」，「従来の広告は信用しない」，「社会課題への関心が高い」等の特徴を持っており，ライフスタイルや購買行動等，社会に大きな影響を与える世代として，グローバルでも注目されている。

一方で，企業戦略の分野では，社会課題解決の必要性やサステナブル志向の高まりにより，マイケル・ポーター教授らが提唱している，社会ニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し，結果として経済的な価値を創出する CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）の経営手法が浸透している。

本ポスターセッションでは，こうした経営手法のミレニアル世代に対する影響度やマーケティング手法としての有効性に対して考察を行う。

こうした経営手法のミレニアル世代に対する影響度やマーケティング手法としての有効性に対して考察を行う。

34. ネットワークの B2B2X ビジネスモデルの動向における一考察

櫻田 玲子（日本電信電話株式会社 研究主任）・冨士井 裕之（日本電信電話株式会社 主任研究員）

報告要旨

近年，ネットワーク提供のビジネスモデルが，従来のようにキャリアが直接提供するモデル（B2B あるいは B2C）から，新たにネットワーク事業に参入したサービス事業者が独自の料金設定や提供方法で販売をするビジネス（ネットワークの B2B2X ビジネス）へと転換を迎えようとしている。

固定ネットワークに関しては，2015 年 2 月に NTT 東日本 / 西日本による光ファイバ網の卸売販売事業（光コラボレーションモデル）が開始され，既に 400 社を超える事業者が参入している。

また，モバイルに関しては，2013 年頃から，MVNO（仮想移動体通信事業者）が注目され，2017 年 6 月時点で 100 社以上が参入している状況である。いずれの社も低価格帯の通信サービスを提供しており，年々サービス利用者が増加している。

本発表では，これら，ネットワーク事業へ参入している事業者を分析し，そこから抽出された事業者の傾向，および，サービス提供パターンを報告する。さらにそこから考察される課題と解決策案についても報告をする。

35. 採用活動は企業ブランド構築の入り口。 ―企業に一貫性を生み出し，競争力を上げるメカニズム。―

深澤 了（むすび株式会社 代表取締役）

報告要旨

ブランド構築とは，社内外へのビジョンの浸透そのものであり，理念と戦略と現場の一貫性が企業経営において重要であることは戦略論の視点からも言及されている。さらにビジョンの社内共有を推し進めると，他の指標も連動し，企業の業績を押し上げることは，統計的調査でも相関が出ている。だとすれば，採用段階で理念に共感する人を集められれば，社内のビジョン共有度は上がり，業績も上がりやすくなるはずである。そうなると，採用広報はターゲットを絞った企業広報そのものになる。しかし一方で，現在の採用は母集団至上主義に偏り，ただ集めることだけに集中し，そこから面接して選ぶ手法が一般的だ。自社の

理念や価値観をコミュニケーションの早い段階から提示し，共感した人を採用しようという動きはまだ少ない。しかしそれを行えば，大企業と競合しても，自社に入社する決断を下してくれる人たちは確実に現れる。採用という場が企業ブランド構築における入り口であるということを，ブランド論の視点と，採用活動の現場の実態，またここでしか公開できない事例を用いて発表する。

36. 日本型ナレッジ・ブローカー営業の可能性の検証

瀧川 雅行（日医工株式会社）・上田 利博（富士ゼロックス大阪株式会社）・向井 光太郎（相愛大学 人文学部 講師）

報告要旨

■ナレッジ・ブローカーの定義

多重構成員性を有しながら，自分が所属する実践共同体の実践を他の実践共同体に仲介・伝播する存在。(Brown and Duguid 1991; E.Wegner, 1998)

・ゲートキーパーとの対比

・バウンダリースパナー（境界を繋ぐ人）との対比

・ノットワーキングスキルとの関係

■営業のおかれている状況

顧客が賢くなっており，従来の専門領域・業界内知識だけでは，顧客価値創造および顧客の問題解決が困難になっており，業界を超えた，より深い知識と経験が必要になっている。

■ナレッジ・ブローカーの役割

連携していない2つの組織における橋渡しとゲートキーパー（Burt, 1992）また，クリエーティブプロセスの一部であり，知識のコーディング，トランスレレーション，共有（Stuiver, 2013）

■日本型ナレッジ・ブローカー営業に向けて

知識と経験，顧客ニーズおよび個人スキルと組織能力の4要素を基盤とし，顧客との信頼関係を構築し，顧客価値のコクリエーションを通して，長期的な関係へと醸成できる営業スタイルを日本型ナレッジ・ブローカー営業として検証する。

37. サービス業界における従業員満足，顧客満足，業績の同時実現に向けたモデル開発

松木 知徳（芝浦工業大学大学院 理工学研究科 博士課程）・中村 潤（芝浦工業大学大学院 教授）

報告要旨

日本のサービス業界では多くの企業が慢性的な人材不足に直面している。結果として，個人の労働負荷が増大し，多くの離職が発生することで，業界イメージが悪化し，採用にも窮するといった「負のスパイラル」に陥っている。これを打開するために組織開発の観点から従業員満足が顧客満足，業績に繋げるためのマネジメントモデル「店舗イキイキモデル」を開発し，どの要素を高めれば，顧客満足と業績に影響を与えるかを可視化し，店舗ごとの改善を図るためのサーベイツールを開発した。

モデル開発には居酒屋，コンビニエンスストア，ならびにホテルなど多業種での取材と複数のアンケート調査から開発を行った。ハーズバーグ氏の「二要因論」やヘスケット氏の「サービスプロフィットチェーン」の考え方を取り入れながら，日本のサービスチェーン店が従業員満足，顧客満足，業績向上を同時に実現するための組織開発支援の一助となることを目指している。なお，サービスレベルのバラつき要因などを分析などを目的に，大手企業数社で試験導入を既に行っている。

38. 収益性の高いものづくり中小企業のマーケティング戦略について ―大企業のニーズと町工場の戦略との親和性―

指尾 成俊（エスアイ精工株式会社 代表取締役）

報告要旨

ものづくり中小企業のマーケティングについての調査研究報告。製造業において，価格競争にさらされる中小企業が多い中で，発注側である企業（主に大企業）のニーズを的確にとらえ，効果的なマーケティングを実施してきている中小企業は収益性が高いのではないかという仮説を立てた。筆者らは中小企業診断士8名で研究グループを構成し，発注側企業（主に大企業）23社，受注側企業（主に中小企業）45社に対し，アンケートおよびヒアリングを行った。収益性の高い受注側企業は安定した品質と緊急時の納期対応能力を重視しており，発注側企業のニーズと親和性が高い傾向にあった。発注側企業と受注側企業との取引関係は，いわゆる下請け方式であることに変わりはないが，縦の強いつながりを持ち，一体となったものづくりを志向していると考えられる。また，発注側企業は，QCD以外にも，受注側企業の経営力や技術変化への対応力，提案力などを重視しており，今後のものづくり中小企業のマーケティングのあり方について提言をしたい。筆者は従業員13名のものづくり

中小企業の経営者でもあり，発注側の生の声や自ら実施してきたマーケティング事例なども取り上げて報告を行う。

39. 大学生における大学スポーツの関与度について

西村 忍（中央大学大学院 戦略経営研究科）

報告要旨

（目的）大学生が大学スポーツについて，どの程度関心や興味などを持っているかという関与に関する調査を行い，大学生スポーツに対する関与度の規定要因を明らかにすることを目的とする。（対象・方法）大学に通う1年生から4年生の大学生を対象に，まず最初に質的研究として半構造化インタビューを用いてデータ収集を複数回，異なる大学にて行う。得られたテキストデータよりテキストマイニングを行い，大学生が大学スポーツに対して心理的に抱くキーワードを抽出する。次に，抽出したキーワードより，量的研究としてリッカード尺度7点法を用いてアンケート調査を作成し，再度大学生に実施する。質的研究と量的研究における対象者は，必ずしも同一の大学生ではない。（報告に向けて）今現在，インタビューより得られた多量のテキストデータのクリーニング作業中のため，少々時間を必要としている段階である。本大会に向けて，結果や考察についてしっかりと発表ができるように準備をすすめる所存である。

ランチ，ランチョンセッション

ランチョンセッション1

博報堂ネクストマーケティングプロジェクト『LEAD 2025』『ミライの課題を，明日からのマーケティングテーマに』

要旨

2025年，日本の平均年齢はほぼ50歳になります。

世界に先駆けて，想像を超えたスピードで進んでいくこの国の超高齢化。

それは人口減少，地域・世代格差，単身世帯の増加など，様々な社会変化を伴いながら進行し，この国のカタチを大きく変化させつつあります。

こういった人口動態の変化や2025年の社会変化を示す「キラーデータ」を核に“ミライの課題”を設定し，マーケティングテーマとしての可能性をディスカッションします。

ビッグデータマーケティングが，いま何をすべきかの的確な答ならば，『LEAD 2025』マーケティングは，未来に向かっていま何をすべきかの入り口です。

コーディネーター

嶋本 達嗣（博報堂 執行役員）

報告者

吉田 英一郎（第一プラニング局ストラテジックプラニング三部部長）

藤岡 雅美（経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室室長補佐）

共催

株式会社 博報堂

ランチョンセッション2

アンバサダーによる貢献証明と新領域について

要旨

企業やブランドにおけるソーシャルメディアへの取り組みが一般化する中，告知媒体としての価値に期待し，プラットフォームごとの「登録者数」や「リーチ」を重視した規模の拡大を目指す傾向が強くなっています。AMNでは，「活性化しているファンの発掘」「ファンを通じてブランドの価値・魅力を伝える」ことへの可能性に着目しています。ソーシャルメディアの普及から個人の影響力の高まりに注目し，自発的に発言・推奨活動を行うファンを「アンバサダー」と定義。ユーザーリレーションを通じてファンとの関係を資産として蓄積するプログラムについてお話しさせていただきます。

報告者

上田 怜史（アジャイルメディア・ネットワーク株式会社 代表取締役社長CEO）

共催

アジャイルメディア・ネットワーク株式会社

オーラルセッション ― 報告概要

相互作用プラットフォームにおける顧客の価値創造

― 中国ネット番組視聴者の「弾幕」利用を事例として ―

岡山理科大学 経営学部 講師
張 婧

岡山理科大学 経営学部 教授
村松 潤一

要約

本研究の目的は相互作用プラットフォームを介した顧客の価値創造を解明し，企業のマーケティングとの関連性について検討することである。具体的には，価値が生成される場としての顧客の生活世界をどの範囲で捉えるか，相互作用プラットフォームを介して，顧客はどのような価値創造活動を行っているのか，そして，どのような顧客価値が生まれているのかを解明するために，中国ネット番組視聴者の「弾幕」利用を事例として取り上げた。データ分析の結果，価値創造活動を直接的な相互作用，間接的な相互作用，相互作用なしの価値創造活動に，また，顧客価値を関係的価値，承認的価値，情緒的価値にカテゴリー化した。そして，価値創造活動と顧客価値の関連性を検討した上で，相互作用プラットフォームにおける企業のマーケティング活動を，生産と消費が同時進行するプロセスにおける直接的な相互作用，直接的な相互作用範囲の拡大，文脈マネジメントとして識別した。

キーワード

顧客価値，相互作用，価値創造活動，マーケティング活動

I. 研究背景と目的

近年，マーケティング研究において，価値は事前に企業によって創られるのではなく，消費使用される中で顧客が判断するものとして捉えるようになっている（例えば，Vargo and Lusch 2004, Vargo and Akaka 2009, Grönroos 2006, Heinonen et al. 2010）。価値が顧客或いは生活者の日常生活の中で，様々な文脈において創造或いは生成されるのであれば，マーケティングの焦点は生産プロセスから，顧客の消費プロセス，さらに生活世界の全般へとシフトする必要がある。言い換えるなら，顧客価値の生成プロセスをどのように理解すれば良いか，そこにどのように関与すれば良いか，といったことが企業のマーケティングにとって大きな課題となる。このことについて，Grönroos and Strandvik(2008)によれば，顧客の消費や使用プロセスに影響を与える唯一のプラットフォームは相互作用の存在であり，このプラットフォームによって提供される機会をうまく対処できる企業もあれば，そうでない企業もあるという。従って，相互作用プラットフォームを構築，活用できるかどうかは企業のマーケティングが顧客の価値創造に影響できるかどうかを峻別するポイントになる。

本研究は，以上のような研究背景において，顧客の価値創造プロセスに注目し，そのメカニズムを解明する。そそして，そこで行われる企業のマーケティング活動を検討することを目的とする。

II. 概念の整理とリサーチクエスチョン

1. 顧客価値と相互作用の定義

先行研究を踏まえながら，本研究では，顧客価値を次のように定義する。まず，価値は顧客の生活世界で創造もしくは生成されており，企業が関与できるのはその中の一部である。企業が直接関与する価値創造を共同の価値創造[1)]，企業が直接関与しない価値創造を顧客の独自の価値創造とする。また，顧客の生活世界という膨大な時空間において，価値創造は独自の価値創造と共同の価値創造

の連続から構成される。

また，相互作用について，次のように定義する。価値創造における主体の役割を取り入れるなら，相互作用は直接的な相互作用と間接的な相互作用に分類される(Grönroos and Voima 2013)。直接的な相互作用の場合，企業と顧客は協働的，対話的プロセスにあり，お互いのプロセスに影響し合う。生産と消費が同時進行するサービス・エンカウンターにおいて直接的な相互作用が発生する。また，間接的な相互作用の場合，顧客は企業のアウトプットと相互作用する。この場合，企業プロセスと顧客プロセスは同時進行していない。

2. リサーチクエスチョン

以上の概念の定義に基づいて分析フレークワークを構築し，2つのリサーチクエスチョンを設定する。

RQ1：相互作用プラットフォームを介して，顧客はどのような価値創造活動を行っているのか?

RQ2：相互作用プラットフォームを介して，どのような価値が生まれているのか?

以上のことを解明した上で，相互作用プラットフォームを介した価値創造に対する企業のマーケティング活動の展開について検討する。

III. 研究方法

相互作用プラットフォームとして，「弾幕」という仕組みに注目した。「弾幕」は日本のニコニコ動画から発祥したものであり，動画の盛り上がる部分にテロップ様式のコメントで画面を埋め尽くす状態や，コメントをする行為を指す。視聴者は弾幕を通じて，単に動画を視聴するのではなく，他の視聴者とのコミュニケーションを楽しむと同時に，弾幕をすることで元の動画を再創造することができる。

顧客の生活世界，価値創造には様々な文脈が背景としてあり，そこから生まれる価値も個人によって異なり，複雑である。その複雑性を記述，分析するために，多様な要素が生成される対話的アプローチが求められる(Gummesson 2017)。それ故に，本研究は綿密なインタビュー調査(in-depth interview)の研究方法を採用する。また，一貫性を保ちながら，より広い範囲のデータを収集するため，半構造のアプローチを用いてインタビュー調査を進めていく(Corley and Gioia 2004) 。

具体的に，2017年7月に「弾幕」を頻繁に利用する中国の視聴者7人に対して，1時間程度のインタビュー調査を行った。データはICレコーダーで録音し，文字化した。そして，質的データ分析の専用ソフトを活用しながら，データのコーディングを行い分析した。

IV. 結果と考察

顧客価値は利用という価値創造活動から生まれる。本研究は顧客の価値創造活動を企業との関係という視点から，直接的な相互作用，間接的な相互作用，相互作用なしの活動という3つのカテゴリーに分け，発見事実に基づいて，それぞれのカテゴリーの構成要素を整理した。直接的な相互作用は即時の双方向コミュニケーション，盛り上がりから構成されており，間接的な相互作用は活用，発信，マナーから成っていることが分かった。相互作用なしの価値創造活動は，さらに，顧客同士の相互作用及び顧客単独の価値創造活動に分けられる。その中で，顧客同士の相互作用としては，提案・回答，学習・探索，創造，他人に合わせるなどの活動が発見された。単独の価値創造活動としては，行動を変える，感情を表現するなどが含まれることが分かった。

また，顧客価値について，関係的価値，承認的価値，情緒的価値という3つのカテゴリーを識別し，その構成要素を明らかにした。それに加え，ネガティブな感情による価値創造の中断と価値破壊を顧客価値とは別のカテゴリーで識別した。

顧客の生活世界において，どのような価値創造活動が行われ，どのような価値が生まれているかを明らかにすることは企業のマーケティングに示唆を与えられる。顧客価値に注目し，顧客の価値創造をサポートするマーケティングと

しては, 生産と消費が同時進行するプロセスにおける直接的な相互作用, このような直接的な相互作用の範囲の拡大, そして, 顧客の価値創造に影響を与える文脈のマネジメントなどが提案される。

注

1) 本研究の趣旨は企業のマーケティング活動を議論することであるため, ここでいう「共同」は企業と顧客の関係に限って捉える。顧客間の相互作用を通じた価値創造を独自の価値創造に含んで考える。

参考文献

Heinonen, K., T. Strandvik, K.J. Mickelsson,B.Edvardsson, E. Sundström, and P. Andersson(2010), "A Customer-Dominant Logic of Service," *Journal of Service Management*, 21(4), pp.531-548.

Grönroos, C.(2006), "Adopting a Service Logic for Marketing," *Marketing Theory*, 6(4), pp.317-333.

Vargo, S.L. and R.F. Lusch(2004), "Evolving to a new Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68(1), pp1-7.

オーラルセッション ― 報告概要

共創プラットフォームから派生するブランドアドボケイト

― Nike+ の事例より ―

大阪女学院大学 国際・英語学部 准教授
青木 慶

要約

本稿では，ブランド体験の創出と，顧客のブランドへの貢献との関連性について明らかにすることを目的に，Nike+（ナイキのデジタル共創プラットフォーム）のユーザー（n=1,000）を対象に質問票調査を実施した。調査の結果，ブランド体験価値の水準と，顧客のブランドへの貢献（購買行動・口コミ行為）との関連性が確認された。また，ブランド体験価値の水準が高い顧客は，ブランドを介して他者との交流の機会を得ている傾向が実証的に示された。消費者による口コミは，企業のコントロールの範疇外であるものの，本調査を通じて，企業がユーザー間の交流の場を創出することで，ブランド体験価値を向上させながらブランドアドボケイト（あるブランドを熱烈に応援する顧客）を輩出しうる可能性が示された。

キーワード

ブランド体験，顧客接点，ブランドアドボケイト，口コミ，共創プラットフォーム

I. 本稿の目的とリサーチクエスチョン

本稿の目的は，ブランド体験の創出と，顧客のブランドへの貢献との関連性について，明らかにすることである。近年，ブランドと消費者[1)]の接点は多様化している。製品やサービス，コミュニケーションなどを通じて企業が創り出す接点もあれば，消費者間の口コミのように，企業の「予期外の接点」（Duncun, 2005）もある。これをコントロールしようとすることは，時に企業にとって大きな負の効果をもたらす。だが，その本質的な特性を理解し，適切なブランド体験を顧客に提供することが出来れば，顧客の貢献を引き出して，ブランド価値を共創することができるのではないか。本稿では，「ブランド体験の創出によって，顧客のブランドへの貢献を引き出すことはできるのか」という問いに対して示唆を得る。

II. ブランド体験の定義と本稿の位置付け

Brakus et al. (2009) では，ブランド体験を，ブランドからの働きかけに対する行動的な反応，および主観的かつ内的な反応と定義づけた。彼らは，12 項目から成るブランド体験価値の測定尺度を開発し，感覚的・情緒的・思考的・行動的ブランド体験がブランドパーソナリティの形成や，顧客満足，ブランドロイヤルティに正の影響を与えることを実証的に示した。後にNysveen et al. (2013) が，他者との関係性を含むブランド体験についても，同様の働きをすることを，サービス分野において実証した。

本稿では，それらがブランドにどう還元されるのか，「顧客のブランドへの貢献」という視点を加えて，その有効性に新たな知見を得ることを目指す。さらに，どのような顧客接点が，ブランド体験価値の向上に関連するのかについても明らかにする。

III. 調査概要

ナイキでは，2006 年からアップルと共同でNike+を立ち上げて，デジタルイノベーションに取り組んできた。ユーザーは，ラン記録をNike+ のWebサイトにアップロードして，内容を分析したり，他のユーザーと記録を競ったりすることができる。またジョギングコースの検索や共有，地元で開催されるイベントに参加することも可能である。Nike+ では，

ユーザー同士が作り出す接点を織り交ぜて，多様なブランド体験を創出しているといえよう。本稿ではNike+ の参加者1,000 人（公式アプリの利用者）を対象に，質問票調査を実施することにした。調査項目は以下のとおりである。

- ブランド体験価値の水準：Brakus et al. (2009)[2] および Nysveen et al. (2013) の尺度を使用
- ブランドへの貢献：購買行動（購入金額など），他者への口コミ行為の頻度，ファンであるかどうかなど
- ブランドとの接点：Duncan (2005) が提示したタッチポイント，アプリの活用方法など

IV. 調査結果

まず，収集したサンプルに対して，ブランド体験価値の水準（7点評価）によるクラスター分析を実施した結果，ブランド体験価値が一律に高い（n=262）か，低い（n=110）か，その中間（n=628）の3つに分かれた。各変数の分布をクラスター別に確認したところ，ほぼ全ての項目において，クラスター間で有意差が確認され（カイ二乗検定を実施），高水準クラスターが，最もブランドに貢献し，ブランドと最も多くの接点を持っていることが示された。さらに，高水準クラスターダミー（1, 0）を従属変数，ブランドへの貢献・ブランドとの接点それぞれに関する全ての変数を説明変数として，重回帰分析を実施し，彼らのブランドへの貢献にどのような特徴が見られるのかを確認した（表1）。

まず，ブランドへの貢献に関して，彼らは，熱烈なナイキのファンであり，ナイキについて積極的に話題にしていることが示された（表1－a）。これはFugetta(2012) のブランドアドボケイトの定義と合致する。また，高水準クラスターは，イベントへの参加，ラン記録のシェアなど，他の人との交流を介した接点を持つことが示された（表1—b)。

V. 結論とインプリケーション

Nysveen et al. (2013) は，関係性のブランド体験が特に重要であることを説いたが，本調査の結果はこれと整合するものであった。そして，先行研究において，ブランド体験が，ブランド満足度やブランドロイヤルティ，ブランドパーソナリティの形成に有効であることが示されてきたが（Brakus et al., 2009; Nysveen et al. ,2013），本調査の結果から，新たに「顧客のブランドへの貢献」を引き出すことへの有効性が示唆された。

ナイキの共創プラットフォームでは，アプリを介して，ユーザーのライフスタイルに様々なラン体験を提案し，意図的にユーザー間の交流を促す接点を創り出すことで，ユーザーからブランドへの貢献を引き出し，ブランドアドボケイトを輩出していることが示された。消費者による口コミは，企業のコントロールの範疇外にある。だが，ブランド体験価値を向上させながら，彼らを醸成することの可能性を提示して，本稿の結びとする。

表 I 重回帰分析結果

従属変数：高水準クラスターダミー（1, 0）

a) ブランドへの貢献	β
ファンである	0.24 ***
ナイキを話題にする頻度	
コミュニティに書き込み	0.18 ***
口コミサイトにレビュー	0.15 **
SNS投稿(クローズ)	0.12 **
購入意向	0.12 **
R^2	0.33
F	101.58 ***

b) ブランドとの接点	β
過去1年以内の接触情報	
有名人による口コミ	0.14 ***
広告	0.11 ***
保有するナイキ製品	
ランニングシューズ	0.10 ***
アプリの活用方法	
イベントへの参加	0.17 ***
記録を他のメンバーに共有	0.11 **
トレーニングのサービスを利用	0.09 **
アプリの利用頻度	0.11 **
R^2	0.21
F	38.50 ***

** p<.01, *** p<.001

謝辞

本研究は，公益財団法人吉田秀雄記念事業財団第50次（平成28年度）研究助成を受けたものである。

注

1) 本稿において，消費者(Consumer)は一般の個人を指す。特定の企業に対価を支払う顧客（Customer）と区別して，これらを使い分ける。

2) Brakus et al. (2009)の尺度に関して，補足の必要性や，日本での適用に際しての課題点を指摘する議論も存在するが（田中・三浦，2016など），本調査実施時点で採用可能な測定尺度としては，最も適切であるという考えから，これを用いる。

参考文献

Brakus, J. J., B. H. Schmitt, and L. Zarantonello (2009), "Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?," *Journal of marketing*, 73(3), pp.52-68.

Duncan, T. (2005), *Principles of Advertising & IMC* (2nd ed.), McGraw-Hill Companies.

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

Nysveen, H., Pedersen, P. E., and Skard, S. (2013), "Brand experiences in service organizations: Exploring the individual effects of brand experience dimensions," *Journal of Brand Management*, 20(5), pp.404-423.

田中洋・三浦ふみ（2016），「『ブランド経験』概念の意義と展開—日本的ブランド経験尺度開発に向けて-」『マーケティングジャーナル』36(1), pp57-71.

オーラルセッション ― 報告概要

価値共創マーケティング実践に向けた企業システムについての考察

― 顧客の生活世界の事例から ―

岡山理科大学 経営学部経営学科 教授
清野 聡

要約

近年サービス概念に基づいたマーケティングの研究が盛んに行われており，理論から実証まで研究が進展している。実践に向けてはOjasalo and Ojasalo(2015)などが，製品中心のビジネスモデルキャンバスへのサービス概念の適用を試みている。しかしながら，企業へのインタビューなど企業側から構築されたものであり，本来顧客の生活世界から，サービスの視点を入れてビジネスモデルを構築すべきである。本研究は，事例から顧客の生活世界を描き，そこからビジネスモデルに対してインプリケーションを得ることを目的とする。安城市の小型電気自動車の実証実験を事例として取り上げ，ユーザー調査を実施した。その結果，積極的に使用しているユーザーに，実利的な価値に留まらず，上位の価値観を強く持ち，その実現のために利用している事例が見られた。そこまで領域を拡大し，顧客の生活世界をより顧客が望むものにするためには，Ojasalo and Ojasalo(2015)での研究結果に対して，実現するための顧客理解，新たな共創の意思決定とケイパビリティの拡大を継続的に実現できる仕組みをビジネスモデルとしてより強調して組み込む必要性をインプリケーションとして得た。

キーワード

価値共創，顧客の生活世界，ビジネスモデルキャンバス，サービスロジック，カスタマードミナントロジック

I. 背景と研究目的・研究方法

2004年にVargo and Lusch(2004)がSDロジックを提唱して以来，サービス概念を中心に据えたマーケティングの研究が盛んに行われている。また，北欧学派においては従来からサービスマーケティングの研究が盛んに行われており，近年Grönroos(2006)がサービスロジックを唱えて以降北欧学派でもサービス概念でグッズまで捉えたマーケティングの研究がなされている。企業における実践に向けては，企業システムの構築が必要となるが，これに対してOjasalo and Ojasalo(2015)などが，これまで製品中心であったビジネスモデルキャンバス(Osterwalder and Pingneur 2010)に対して，サービス概念の適用を試みている。しかしながら，企業へのインタビューやマネジメントとのワークショプなど企業側から構築されたものであり，本来論からすると顧客の生活世界から，サービスの視点を入れてビジネスモデルを構築すべきである。

本稿における研究目的は，次の2点である。1つ目は，1つの事例研究により顧客の価値と活動に関する生活世界を明らかにすることである。2点目は，そこからビジネスモデルへのインプリケーションを得ることである。

研究方法としては，実際に顧客への調査を行い，そこからプロバイダーと顧客とを対比的に捉えたカスタマードミナントロジックの視点から顧客の生活世界を明らかにし，ビジネスモデルへのインプリケーションを得る。

II. ビジネスモデルへのサービス概念の適用

ビジネスモデルキャンバスは，対象ビジネスの全体像を記述するフレームワークで，一連の方法論における中心的な役割を果たしており（牧野2016），本稿ではビジネスモデルキャンバスへのサービス概念の適用について議論するものとする。Ojasalo and Ojasalo (2015)はオリジナルのビジネスモデルキャンバスのビルディングブロックに対して，顧客セグメントを顧客の世界と理想的な価値についての要

望へ，顧客との関係を価値創造へ，チャネルを相互作用と共同生産へ，主要活動を資源とパートナーの動員へと変更した。ここにS-Dロジック，Sロジックの要素の反映が行われている。また，それぞれのブロックすべてに対して顧客視点と企業視点の面から詳細な記述がなされており，サービス概念において顧客がすべてにおける主体であることがビジネスモデルに反映されている。しかし，彼らが依拠しているところは，S-Dロジック及びSロジックであるが，それらを丹念に見て行くとひとくくりすることは難しい。S-Dロジックにおいては，顧客と企業の両方が価値の共創者であり，直接的であれ間接的であれ，共創している。共創が中心概念であるものの，具体的なマーケティングを想起させるものではない（村松,2015）。一方，Sロジックにおいては顧客と企業が直接的な接点を持っている場合に限って価値を共創すると規定している。伝統的マーケティングが取引までを対象とするのに対して，Sロジックの価値共創という概念は新たに市場を創造するが，重要となる顧客との接点の設定がOjasalo and Ojasaloの議論には見られない。

III. 事例研究及び考察

今回の研究事例として，安城市で行われている小型電気自動車の実証実験である「きーモビ」を題材として取り上げた。きーモビを利用するユーザーの中から利用頻度の高いユーザー，中程度のユーザー，少ないユーザーを抽出し，合計9名のユーザーに対して，インタビューを実施した。マーケティング研究者4名ときーモビの運営主体の地元企業の社員1名がユーザー1人ずつ面談し，約1時間の半構造化インタビューを実施した。

顧客の世界はコア活動，それに関連する活動，その他活動に層別される(Heinonen 2010)。3つに層別された顧客の活動や経験は，コア活動は関連した活動に含まれ，関連した活動はその他の活動に含まれる(Mickelsson 2012)。例えば，コア活動はきーモビによる直接的なサービスの領域で「移動する」，「荷物を運ぶ」，「エコを実践する」，「快適に過ごす」，「運転を楽しむ」などであるが，その他の活動の領域である「豊かな時間を過ごす」，「他人より先に行く」，「エコな生活を送る」，「積極的に行動する」，「旅を楽しむ」といったことに包含される。使用回数の多いユーザーについては，このようにモビリティと直接結びつくものから，より自分の世界観と結びつくような上位の価値観を含んだ生活世界についての情報が得られた。

これはコアとなるきーモビの価値やそれに関する活動に対して企業が顧客と接しているだけではあるが，そこをスタートとして顧客との接点を拡大し，顧客の理解を深め行き，そこから顧客の生活全般で価値を生み出すサービスへと進展させていけば，顧客は自らがより望む生活へと近づかせて行くことができる。それを企業において実行するためには，以下のことが必要となる。

① 顧客の望む生活世界の理解
② 顧客との接点を生活全般へ拡大
③ 企業が価値共創（サービス）を新たに行う領域の意思決定
④ 実行のために必要なケイパビリティと外部パートナーの獲得

以上のことをOjasalo and Ojasalo (2015)と照らし合わせてみると，4Cアプローチとの対比で含まれていなかった接点に関するものを除き，いずれの要素の必要性もすでに反映されている。しかしながら，一つ一つの要素が実現されるには，これらを継続して企業が実行できる仕組みが必要となる。スタートはある特定のサービス提供企業として開始するかもしれないが，開始以降は顧客の実態に沿った企業の対応が必ず必要となる。つまり，顧客との接点の拡大や次に自らの事業に取り込む内容の意思決定，実行のためのケイパビリティの向上など，継続的な拡大や進歩が必要となる。それを示す一つの典型が顧客との接点をいかに持つか，拡大するかという価値共創の重要要素である。企業側が一方的に価値を決めていた従来型の企業の中の仕組み脱却こそが重要課題となる。これらのことは従来型の企業システムの中では容易ではなく，それを実現するためにどのような企業システムを持つかが鍵となる。し

たがって，継続的に顧客の生活世界を理解し，新たな共創領域を意思決定し，ケイパビリティを拡大し，顧客との接点を拡大する企業内の仕組みをビジネスモデルの中に組み入れる必要性がある。

参考文献

牧野真也 (2016),「システムとしてのビジネスモデルデザイン」,『経済理論』,384, 77-94 頁。

村松潤一 (2015),「価値共創の論理とマーケティング研究との接続」, 村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文舘出版, 129-149 頁。

Grönroos, C. (2006), "Adopting a service logic for marketing." *Marketing Theory*, 6(3), pp.317-333.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010), "A customer -dominant logic of service," Journal of Service Management, 21(4), pp.531-548.

Mickelsson, K. (2013), "Customer activity in service," *Journal of Service Management, 24*(5), pp.534-552.

Ojasalo, K., and J. Ojasalo (2015), "Adapting business model thinking to service logic: an empirical study on developing a service design tool." *THE NORDIC SCHOOL* 309.

Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010), Business Model Generation: *A Hand Book for Visionaries, Game, Changes, and Challengers*, John Wiley & Sons.

Vargo, S. and R. Lusch (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing," *Journal of marketing*, 68(1), pp.1-17.

オーラルセッション ― 報告概要

日常的体験における顧客経験の検討

岡山理科大学 経営学部 准教授
大藪 亮

要約

本論文の目的は，顧客の生活世界，特に日常的体験に現れる顧客経験の構成要素を明らかにし，その変化について検討することである。より具体的に言えば，本論文は，どのような顧客経験が，どこで出現し，どのように変化しているのかという問題に着目している。近年，顧客経験研究においては，顧客経験の主観的な特性だけでなく社会的特性が含まれるようになってきた。そして，研究の対象は，快楽的消費といった非日常的体験から日常的体験へ広がっており，その実証的研究の必要性が指摘されている。そこで，本論文では，総合楽器小売店の顧客を対象とした質的調査から，楽器に関した顧客経験を構成する具体的要素を明らかにし，顧客経験の変化について検討した。

キーワード

顧客経験，日常的体験，長期的視点，カスタマー・ドミナント・ロジック

I. はじめに

本論文の目的は，顧客の生活世界，特に日常的体験で出現する顧客経験[1)]を構成する要素を明らかにし，その変化について検討することである。より具体的に言えば，本論文は，どのような顧客経験が，どこで出現し，どのように変化しているのかという問題に着目する。

これまで多くのマーケティング研究者たちが，顧客経験概念に注目してきた（Gentile, Spiller and Noci, 2007; Ostrom et al. 2010）。近年では，顧客経験は特殊な場面といった非日常的体験だけでなく，顧客の日常的体験においても出現し，ダイナミックに変化することが，理論的に指摘されるようになった（例えば，Heinonen et al. 2009; Heinonen et al. 2010; McColl-Kennedy et al. 2015）。その一方で，ダイナミックな側面を分析枠組みに取り込んだ実証的研究は，不足している（Helkkula 2011）。そこで，顧客の日常的体験を対象とし，顧客経験のダイナミクスについて，データに基づく実証的研究に取り組むことが，顧客経験研究の発展にとって重要であると考えられる。既に述べたように，本論文は，経験の動態的変化に注目しているため，時間軸を取り込み，長期的な視点から顧客の日常的体験にアプローチしたい。

II. 先行研究レビュー

消費者行動研究だけでなく，マーケティング研究やサービス研究も顧客経験概念に注目する。それぞれの領域で研究蓄積がなされつつも，顧客経験概念に関する統一された定義は存在しておらず，概念の精緻化が図られている。近年では，顧客経験概念は，顧客の主観的要素だけでなく，社会的または間主観的要素を含むことが主流になりつつある（Helkkula 2011）。それに加えて，研究の対象は，非日常的体験だけでなく，日常的体験まで研究対象が広がっている。この様に，研究は進展しているが，既存の顧客経験研究は，少なからず課題も抱えていると考えられる。その課題とは「顧客の日常的体験に注目する研究の必要性」と「より長期的な視点の導入」である。顧客の日常的体験に関する実証的研究の蓄積は，それほど進んでいない状況にある（Heinonen et al. 2010）。また，長期的視点を導入する研究は少ない（Lipkin and Heinonen 2015, Verhoef et al. 2009）。そこで，本論文では，顧客の日常的体験という顧客経験を対象に，時間軸を取り込んだ長期的視点から質的調査を実施した。

III. 発見事実およびディカッション

総合楽器小売店の顧客に対する質的調査から，顧客

経験が生じる場は多様であること，顧客経験を構成する2つの要素と，それらに含まれる14個のサブ要素を明らかにした。また，サブ要素が変わることで全体的顧客経験が変化することを示した。顧客経験研究において，過去や現在，未来といった時間的側面を，研究の枠組みに入れる必要性が指摘されるようになった（Dube and Helkkula 2015）。しかし，顧客経験は，ある特定の場所だけではなく色々な場所で生じるという結果が示すように，時間的側面に加え，空間的側面に注目することも必要である。そうすることで，顧客経験の全体像を理解することが可能になると考えられる。構成される各要素に注目することにより顧客経験についての詳細な分析をすることが可能になるであろう。同じように，各要素の変化を見ることで顧客経験がどのように変化していくのかという問題にアプローチすることができる。今後は，様々な顧客経験について，より長期的な視点からの実証研究の蓄積が必要不可欠であると思われる。

※本研究は，JSPS 科研費17K04030の助成を受けたものです。

注

1) 本論文では，顧客経験という用語を使用する。客経験に関する研究は，色々な分野において使用されており，それぞれの研究領域や研究者の関心によって，顧客経験（Heinonen et al. 2010; McColl-Kennedy et al. 2015; Lemon and Verhoef 2016; Verhoef et al. 2009），サービス経験（Dube and Helkkula 2015; Helkkula 2011）消費経験（Carù and Cova 2003; Holbrook and Hirschman 1982）という語が用いられている。しかし，それらの概念は本質的に同じものと見なすことが可能であるため，混乱を避けるために本論文では，顧客経験に統一した。

主な参考文献

Carù, A. and B. Cova (2003), "Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept", *Marketing Theory*, 3(2), pp.267-286.

Dube, A. and A. Helkkula (2015), "Service Experiences beyond the Direct Use: Indirect Customer Use Experiences of Smartphone Apps", *Journal of Service Management*, 26(2), pp.224-248.

Gentile, C., N. Spiller and G. Noci (2010), "How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer," *European Management Journal*, 25(5), pp.395-410.

Heinonen, K., T. Strandvik, K. J. Mickelsson, B. Edvardsson, E. Sundström, and P. Andersson (2010), "A Customer-Dominant Logic of Service," *Journal of Service Management*, 21(4), pp.531-548.

Helkkula, A. (2011), "Characterizing the Concept of Service Experience," *Journal of Service Management*, 22(3), pp.367-389.

Holbrook, M.B. and E. C. Hirschman (1982), "The Experientaial Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun," *Journal of Consumer Research*, 9(1), pp.132-140.

Lipkin, M. and K. Heinonen (2015), "Exploring Change in Customer Experience: The Case of Sports-Tracking Mobile Service," in J. Gummerus and C. von Koskull (eds.), *The Nordic School: Service Marketing and Management for the Future*, CERS, Hanken School of Economics, pp.253-272.

McColl-Kennedy, J. R., A. Gustafsson, E. Jaakkola, P. Klaus, Z. J. Radnor, H. Perks and M. Friman (2015), "Fresh Perspectives on Customer Experience," *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), pp.430-435.

オーラルセッション ― 報告概要

アカウント・アイデンティティ・プロジェクト

― ソーシャルメディアにおける企業と消費者のインタラクションのメカニズム ―

首都大学東京 社会科学研究科 経営学専攻
麻里 久

首都大学東京 社会科学研究科 経営学専攻
水越 康介

要約

本研究では，ソーシャルメディアにおける企業と消費者のインタラクションに焦点を当て，その実現の仕方と意味についてアイデンティティ・プロジェクトを手がかりとしながら考察を行う。これまで，企業によるインターネットサービスやソーシャルメディアの活用は，消費者との広いインタラクションを可能にするものと想定され，企業と消費者あるいは消費者間のインタラクションを前提として考えられてきた。しかし，近年では広いインタラクションが乏しい状態としてブランドパブリックという概念が提示されるなど，改めてインタラクションの存在が見直されるようになっている。そこで本研究では，積極的なインタラクションに取り組んでいる企業公式Twitterアカウントに注目し分析を行った。その結果，消費者だけではなく，企業や運用担当者も企業アカウントとしてのアイデンティティを確立するための活動（アカウント・アイデンティティ・プロジェクト）を行っており，その活動を通じて形成される企業アカウントのアイデンティティ（アカウント・アイデンティティ）が消費者のインタラクションやアイデンティティ・プロジェクトを推進している可能性を示す。

キーワード

ソーシャルメディア，ブランドコミュニティ，ブランドパブリック，アカウント・アイデンティティ，Netnography

I. 概要

近年，共創という概念がマーケティングにとって重要になっている(Vargo and Lusch, 2004)。企業が生産を行い，消費者が市場での交換を通じて消費するという従来の区分は曖昧になり，相対的に企業と消費者の関係性への注目が集まっている。この際，観察の対象となるのはインタラクション（相互作用）である (Grönroos, 2007)。とりわけ，インターネットサービスやソーシャルメディアの活用は企業にとって当たり前のこととなり，企業と消費者の広いインタラクションを容易なものとしている。

インタラクションの存在は，インターネットやソーシャルメディアの可能性としても極めて重要であると考えられてきた(de Vries, Gensler and Leeflang, 2012)。マーケティングとして期待される口コミや情報の伝播は，インタラクションを通じてますます実現される。また，ブランドコミュニティ研究においては，インタラクションの存在こそがコミュニティの条件であるとともに価値創造の源泉でもあり，インタラクションがなければコミュニティを形成するということ自体が難しくなる(Muñiz and O’Guinn, 2001)。

一方で，近年のソーシャルメディア研究においては，広いインタラクションが欠如した状態に関する考察が進められるようになっており，実務的にはもちろん，理論的にも新たな分析枠組みが必要とされる(Arvidsson and Caliandro, 2015)。とりわけ，消費者間のインタラクションについては口コミ研究やブランドコミュニティ研究によって様々に進展が見られるものの，企業と消費者間のインタラクションについての解明はあまり進んでいない(麻里，2017)。

そこで本研究では，ソーシャルメディアにおける企業と消費者のインタラクションに焦点を当て，その実現の仕方と意味をKozinets, Valck, Wilner(2010)のアイデンティティ・プロジェクトを手がかりとしながら考察する。具体的には，積極的なインタラクションに取り組んでいる企業アカウントとしてよく知られている企業公式Twitterアカウントである@SHARP_JPと@kingjimに注目し，Netnographyを用いて観察するとともに，企業の運用担当者へのインタビューを行い，定性分析を行った。その結果，消費者だけではなく，企業やその運用担当者も企業のアカウントとしてのアイデンティティを確立するための活動（アカウント･アイデンティ

ティ・プロジェクト）を行っており，その活動を通じて形成される企業のアカウント・アイデンティティが消費者のインタラクションやアイデンティティ・プロジェクトを推進している可能性を示す。このことは，旧来のブランドコミュニティ研究において捉えられてきた，熱烈なブランドのファンとの交流とも異なる，企業アカウントとそのファンとのゆるやかな交流の意味を描き出すとともに，ソーシャルメディアにおける企業アカウントの新たな可能性を示唆するものである。

参考文献

Arnould,E. J. and C. J. Thompson (2005), "Consumer Culture Theory(CCT): Twenty Years of Research," *Journal of Consumer Research*, 31(4), pp.868-882.

Arvidsson, A. and A. Caliandro (2015), "Brand Public, " *Journal of Consumer Research*, 42(5), pp.727-748.

de Vries, L., S. Gensler and P. S.H. Leeflang (2012), "Popularity of brand posts on brand fan pages: an investigation of the effects of social media marketing", *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), pp.83-91.

Forman, C., Ghose, A., and B. Wiesenfeld (2008), "Examining the Relationship Between Reviews and Sales: The Role of Reviewer Identity Disclosure in Electronic Markets," *Information Systems Research*, 19 (3), pp.291–313.

Grönroos, C.(2007), *In Search of New Logic for Marketing Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sons Limited.（蒲生智哉訳「サービス財のマーケティング：失われた生産物の事例」『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論―消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ』白桃書房, 2015年。）

Katz, Elihu and Paul F. Lazarsfeld(1955), *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*, The Free Press.（竹内郁郎訳『パーソナル・インフルエンス―オピニオン・リーダーと人びとの意思決定―』培風館, 1965年。）

Keller, Ed and Brad Fay(2012), *The Face-to-Face Book: Why Real Relationships Rule in a Digital Marketplace*, The Free Press.

Kozinets, R. V.(2010), *Netnography – Doing Ethnographic Research Online*, SAGE Publications Inc.

Kozinets, R. V.(2015), *Netnography: Redefined 2nd Edition*, SAGE Publications Inc.

Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C., and S. J. S. Wilner (2010), "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities," *Journal of Marketing*, 74(2), pp.71-89.

Lazarsfeld, Paul F., Bernard Berelson and Hazel Gaudet(1948), *The People's Choice*, The Columbia University Press.

McQuarrie E. F., Miller, J., and B. J. Phillips (2013), "The Megaphone Effect: Taste and Audience in Fashion Blogging," *Journal of Consumer Research*, 40 (1), pp.136-158.

Muñiz, A. M., and T. O'Guinn (2001), "Brand Community," *Journal of Consumer Research*, 27 (4), pp.412-432.

Tarde, Gabriel (1901/1969/2010), "The Public and the Crowd," in *Gabriel Tarde on Communication and Social Influence*, ed. Terry N. Clark, The University of Chicago Press, pp.277-94.

Vargo, S. L., and R. F. Lusch (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing, " *Journal of Marketing*, 68 (1), pp.1-17.

Zaglia, Malanie E.(2013), "Brand communities embedded in social networks," *Journal of Business Research*, 66(2), pp.216-223.

麻里久(2017)「消費者市場におけるリレーションシップ・マーケティング再考」『マーケティングジャーナル』,37(1), pp.157-167。

麻里久・水越康介(2017)「株式会社キングジムにおけるTwitterアカウントの運営」『首都大学東京大学院社会科学研究科経営学専攻Research Paper Series』,187, pp.1-13。

水越康介・麻里久(2017)「シャープ株式会社におけるTwitterアカウントの運用」『首都大学東京大学院社会科学研究科経営学専攻Research Paper Series』,182, pp.1-9。

オーラルセッション ― 報告概要

企業アカウント間のインタラクションとマーケティング効果

首都大学東京 経営学系 准教授
水越 康介

首都大学東京 社会科学研究科 博士課程
麻里 久

要約

本研究では，ソーシャルメディア上で情報を発信する企業アカウントに焦点を当て，一般ユーザーとではなく，企業アカウント間で行われるインタラクションを考察する。これまで，企業によるインターネットサービスやソーシャルメディアの活用は，ユーザーとの広いインタラクションを可能にするものと想定され，ネットワークを介した伝播過程や，その過程における意味の生成や変容，さらにはユーザーのアイデンティティ構築の関係が考察されてきた。これらの考察では，いずれも企業とユーザーのインタラクション，あるいはユーザー間のインタラクションが注目される。だがその一方で，ソーシャルメディアの発達は，不特定多数の広いインタラクションではなく，限られた企業アカウント間や企業とセレブリティとのインタラクションを可能にしているともされる。本研究では，Twitter 上の企業アカウント間のインタラクションを考察することを通じて，新たな場の特徴とともに，企業のマーケティング・コミュニケーションを明らかにする。この試みは，特にソーシャルメディアのマネジメントに対する示唆を提示するとともに，理論的にも，新しい研究対象を提示することになる。

キーワード

ソーシャル・メディア，インタラクション，ブランド・コミュニティ，ブランド・パブリック，アイデンティティ・プロジェクト

I. 概要

近年，企業が生産し，消費者が消費するという明確な区分が曖昧になり，共創という概念がマーケティングにとって重要になっている(Vargo & Lusch, 2004)。特にインターネットサービスやソーシャルメディアの活用は企業にとって当たり前のこととなり，企業と顧客の広いインタラクションを容易にしている。

インタラクションの存在は，インターネットやソーシャルメディアの可能性として極めて重要であると考えられてきた(de Vries et al., 2012)。マーケティングとして期待される口コミや情報の伝播は，インタラクションを通じてますます実現される。ブランドコミュニティ研究では，インタラクションの存在こそがコミュニティの条件であるとともに価値創造の源泉でもあり，インタラクションがなければコミュニティが形成しているということ自体が難しくなる(Muniz & O'Guinn, 2001)。その一方で，近年では，そのインタラクションが欠如している状態に関する考察がブランド・パブリックとして進められるようにもなっており，実務的にはもちろん，理論的にも新たな分析枠組みが必要とされるようになっている(Arvidsson & Caliandro, 2015)。特に日本市場では，企業アカウントはインタラクションに関する機能を利用していない傾向もある(水越，2015)。

だが，ブランド・パブリックは，あくまで特定の企業アカウントに言及する一般ユーザーの行動を考察しており，当の企業アカウントがブランド・パブリックにおいてどのようなインタラクションをしているのかに焦点を当てているわけではない。これまでの研究では，ブランド・パブリックでは企業アカウントは特定のアカウントと狭くインタラクションする傾向があるということだけが示されている。

そこで本研究では，企業が実際にどのようにソーシャルメディアを利用し，誰とインタラクションしているのかについての考察をすすめる。本研究では，日本でよく知られたTwitterアカウントとしてシャープの@SHARP_JPとタニタの@TANITAofficialを中心に，企業アカウント間のインタラクションを考察する。合計5,628件のツイートと3,132件のアカウントを分類し分析した結果，特に日本の家電業

界全般としては，Twitter上でのインタラクションは基本的に少ないこと，その上で彼らのインタラクションでは，企業とユーザーやユーザー間だけではなく，企業を中心とした特定アカウント間でのやりとりに注目できること（シャープで約3割，タニタで約5割），そしてさらに，企業間アカウントのインタラクションがより多くのリツイートを生み出している可能性（シャープで約2.5倍，タニタで約1.5倍）が示される。このことは，旧来の研究が前提としてきたインタラクションのあり方について，企業とユーザーやユーザー間に注目するだけではなく，企業間のインタラクションについても注目する必要があることを示す。さらに，企業とユーザーのインタラクションに注目するがゆえに，炎上やその回避がしばしば問題になってきたことに対して，現実には，より安全で効果的な方法として企業間のインタラクションが選択されてきた可能性を示唆する。

参考文献

Arnould,E. J. and C. J. Thompson (2005), "Consumer Culture Theory(CCT): Twenty Years of Research," *Journal of Consumer Research*, 31(4), pp.868-882.

Arvidsson, A. and A. Caliandro (2015), "Brand Public, " *Journal of Consumer Research*, 42(5), pp.727-748.

Brooks, R. C., Jr. (1957), "'Word of Mouth' Advertising in Selling New Products," *Journal of Marketing*, 22 (2), pp.154-161.

de Vries, L., Gensler, S. and P.S.H. Leeflang (2012), "Popularity of brand posts on brand fan pages: an investigation of the effects of social media marketing", *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91.

Dichter, E. (1966), "How Word-of-Mouth Advertising Works," *Harvard Business Review*, 16 (November–December), pp.147-166.

Forman, C., Ghose, A., and B. Wiesenfeld (2008), "Examining the Relationship Between Reviews and Sales: The Role of Reviewer Identity Disclosure in Electronic Markets," *Information Systems Research*, 19 (3), pp.291-313.

Habibi, M. R., Laroche, M., and Marie-Odile Richard (2014), "The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media," *Computers in Human Behavior*, 37, pp.152-161.

Kozinets, R. V., de Valck, K., Wojnicki, A. C., and S. J. S. Wilner (2010), "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities," *Journal of Marketing*, 74(2), pp.71-89.

McQuarrie, E. F., Miller, J., and B. J. Phillips (2013), "The Megaphone Effect: Taste and Audience in Fashion Blogging," *Journal of Consumer Research*, 40 (1), pp.136-158.

Muñiz, A. M., and O' G. Thomas (2001), "Brand Community," *Journal of Consumer Research*, 27 (4), pp.412-432.

Vargo, S. L., and R. F. Lusch (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing, " *Journal of Marketing*, 68 (1), pp.1-17.

水越康介(2015)「日本市場における企業のフェイスブック利用についての考察 ヴィヴィッドネスとインタラクティヴィティ」『日経広告研究所報』, vol.283(Oct./Nov.), pp.10-17.

オーラルセッション ― 報告概要

WOMマーケティングのメカニズムに関する研究

― Amplified WOM実現の方法論 ―

アジャイルメディア・ネットワーク 研究者
藤崎 実

要約

インターネットやソーシャル・メディアの発展を背景に，推奨する消費者いわゆるブランド・アドボケイツが注目されている。しかし，どうしたらクチコミを起こすことができるのかといったWOMマーケティングの現実的なメカニズムに関する研究は少ない。

そこで本稿は米国のクチコミ・マーケティング協会（WOMMA）の定義を踏まえ，どうしたらWOMマーケティングを実現できるのか，その概念を整理し現実的な観点から方法論を述べる。もはや企業にとって良いクチコミを増やす方法論が求められる段階にある。しかも企業が行う活動である以上，できるだけリスクが少なく，安定的な方法論が求められる。その一方で忘れてはいけないのは消費者を欺くステルス・マーケティングへの懸念である。つまり単にクチコミを増やすだけでなく，ステルス・マーケティング防止のメカニズムもセットにしなければ実務に生かすことはできない。以上を踏まえ，企業のマーケターが行うことができるWOMマーケティングの方法論を整理し考察する。

キーワード

WOM，WOMマーケティング，Amplified WOM，クチコミ，アンバサダー・プログラム

I. はじめに

本稿の目的は，企業のマーケターが関与し，クチコミを企業の広告コミュニケーションとして活かすための知見を新たに加えることである。

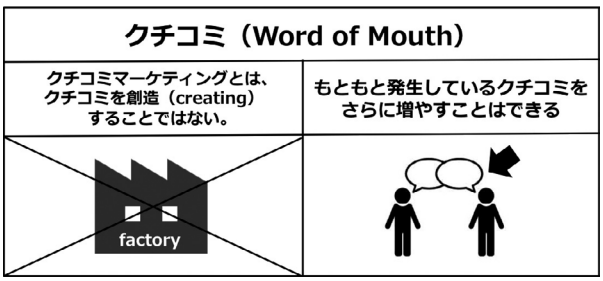
なお，本稿では米国のクチコミ・マーケティング協会（Word of Mouth Marketing Association：WOMMA）の定義[1)]に則して論を進めていく。WOMMAは2005年にシカゴで設立されたクチコミ・マーケティングの推進団体である。日本ではWOMマーケティング協議会（WOMJ）が2009年に設立され，健全なクチコミに向けたガイドラインの制定をはじめ，各委員会による啓蒙活動，事例共有などを行なっている。WOMJは，米国WOMMAと提携を結び，情報及び人的交流を行っており，このガイドラインも本研究に反映させる。

II. WOMマーケティング

1. WOMマーケティングの定義

WOMMAの定義によるとWOM及び，WOMマーケティングとは以下である。WOMとは，Word of Mouthの略で，日本語では一般にクチコミと訳すことができ，定義は「消費者が他の消費者に情報を提供する行為」である。また，WOMマーケティングとは，Word of Mouth Marketingの略で日本語では一般にクチコミ・マーケティングと訳すことができ，定義は「商品やサービスを話題にする理由を人々に与えること，および話題にしやすくすること」である。（図表-1）。

図表―1 クチコミとは



出典：Word of Mouth Marketing Association（2007），“WOM 101”，p.5をもとに筆者が翻訳，作成

2. Organic WOMとAmplified WOM

WOMMAの定義によると，そもそもインターネット上のWOMには，Organic WOMとAmplified WOMの2種類があり，両者は明確に区別されている（図表-2）。前者は自然発生的なクチコミであり，後者は「マーケターが関与するマーケティングの手法[2]」である。

図表—2 Organic WOM vs. Amplified WOM

クチコミ（Word of Mouth）	
Organic WOM （自然発生的なクチコミ）	Amplified WOM （増幅されたクチコミ）
	WOMマーケティング
顧客が製品について満足し，企業をサポートしたいという気持ちや熱意を共有したいと思い，支持者（advocates）になった時に自然発生的に起こる	マーケターが既存のコミュニティや新しいコミュニティのクチコミを促進させたり，あるいは促進させたりするキャンペーンを立ち上げたときに発生する

出典：Word of Mouth Marketing Association（2007），“WOM 101”，p.5を筆者が翻訳

III. ガイドラインの遵守と「関係性の明示」

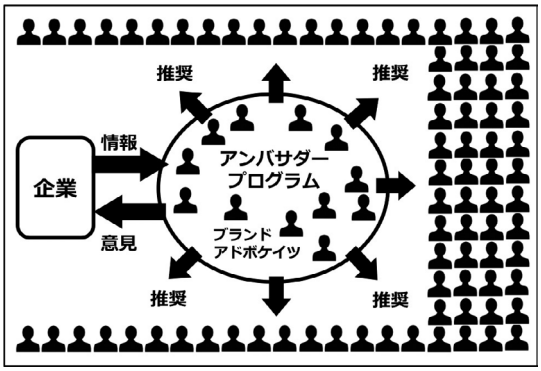
WOMマーケティングを行う際の現代的な課題として，消費者保護の観点から，消費者を欺くステルス・マーケティングにならないような防止策が必要になる。

つまり企業は単にクチコミを増やすこと注意を向けるのではなく，マーケティング活動としての責任を負う必要がある。現在，日本においてはWOMマーケティング協議会が「WOMJガイドライン[3]」を策定し，会員社およびクチコミを扱う事業者への遵守を呼びかけている。なお，「WOMJガイドライン」は，「関係性明示」，「社会啓発」，「消費者行動偽装の禁止」を原則としている。このうち特に重要なのは「関係性の明示」であり，その内容として，マーケティング主体と情報発信者の間に関係性がある場合には，その関係性は情報受信者が容易に理解できる方法で明示されるべきである，と明記されている。

IV. アンバサダー・プログラム

図表5の「アンバサダー・プログラム」という形は，自社のファンである「ブランド・アドボケイツ」の推奨力を借りてWOMマーケティングを行うのに適した形であると同時に，彼らとのリレーションを通じて，彼らに「関係性の明示」の義務化を行うことで「ステルス・マーケティング」を防ぐこともできる。Fuggetta（2012）が，著書で主張した「ブランド・アドボケイツ」の組織化にもこの概念が当てはまる。

図表—5「アンバサダー・プログラム」の一般的な形



出典：筆者作成

近年，いくつかの企業ですでに行われている「アンバサダー・プログラム」とは，マーケターが関与するWOMマーケティングのひとつの現実的なあり方であると考えることができる。

注

1) Word of Mouth Marketing Association（2007），“WOM 101”，pp.1-8

2) 森岡慎司（2007）「CGMとWOM マーケティングの現状と今後の方向性」『AD STUDIES』20，p.16

3) WOMマーケティング協議会が策定。（現在公開されているのは2012.12.21版）

オーラルセッション ― フルペーパー

なぜ,ファッド群が起こるのか

― 腐女子の質的研究 ―

株式会社ゼウス・エンタープライズ
大森 友子

要約

本稿の目的は,なぜ,ファッド群が発生するのかを腐女子の質的調査を通して明らかにすることである。ファッドとは,非常に寿命の短い一時的な流行のことで（Solomon 2014),ともすればあまり意味のないものとみなされてきたが,インターネットの普及によって人々は趣味などの情熱を傾ける対象を通してコミュニティを形成するようになり,流行は国民の誰もが知っているファッションから特定のコミュニティのみに拡散するファッドへと変化してきており,ファッドは無視できない現象になっている。Best(2005) は特定のコミュニティにおいて,ファッドが何度も繰り返し起こる現象をファッド群と呼び,ファッドを連続する現象と捉えたが,なぜファッド群が発生するのかは明らかにされていない。本稿では,トリクルダウン理論を援用してファッドの流行サイクルが消費者同士のインタラクションの不協和によって起こることを「腐女子」へのインタビュー調査を通じて明らかにした。

キーワード

ファッド , ファッド群 , コミュニティ , トリクルダウン

I. はじめに

本稿の目的は,なぜ,ファッド群が発生するのかを腐女子の質的調査を通して明らかにすることである。ファッドとは,非常に寿命の短い一時的な流行のことである（Solomon 2014)。例えば,1990 年代にコギャルの間で流行したガングロや厚底ブーツなどをイメージしてもらえば分かりやすいだろう。なかでも,特定の集団で繰り返し起こるファッドのことをファッド群と言う（Best 2005)。

流行,とくに新しいファッションが繰り返し発生する現象については,トリクルダウン理論や,そこから派生したトリクルアップ理論,トリクルアクロス理論（Simmel 1904,Solomon 2014) が有名だが,こうした理論はファッド群においても援用できるだろうか。これが本稿の問題意識である。

本稿では,近年,日本において見られる「腐女子」の流行を対象に,ファッド群の発生要因を,腐女子を対象にしたインタビューデータのコーディングを通して明らかにしていく。

II. 先行研究

1. ファッド

一般的に日本語で「流行」と表現される現象は,英語では「ファッド(fad)」「ファッション(fashion)」など,その性質によって細分化される。しかしその分類については研究者によって定義が異なっており,一意ではない(齊藤 1957,Best 2006,Solomon 2014)。Solomon(2014) は 市場に広まり,ピークを迎え,廃れていくという受容サイクルの相対的な長さに着目することで,流行を「ファッド」,「ファッション」,「クラシック」に分類している(図－1)。クラシックとは極端に受容サイクルの長い流行のことで,これはある意味「反流行」でもある。消費者は購入する製品を安定したリスクの低い製品だとみなしており,受容者の数も多い。反対にファッドは非常に寿命の短い一時的なブームのことである(Solomon 2014)。本稿ではSolomon(2014) の定義を採用し,流行を受容サイクルの相対的な長さでファッド,ファッション,クラシックに区別する。

「流行」についてはこれまで多くの先人によって研究されてきたにも関わらず,ファッドはファッションよりも「重要では

ない物事」の流行であり,ともすればあまり意味のないものとみなされていた(LaPiere 1938,Blumer 1969,Turner and Killian 1972,Lofland 1985)。Aguirre(1988) や Bikhchandani(1992) はファッドを注目すべきものとして論じているが,従来のファッドの研究の多くは単一のファッドがどのように拡散されていくかということに焦点を絞っていた。

2. ファッド群

これに対しBest(2006)は大学生などの特定の集団ではファッドが何度も繰り返し起きていることに言及し,そのような特定の集団で複数回起こるファッドのことをファッド群と呼んだ。ファッド群とは,例えば大学生の羽目はずし（テレフォンブース・スタッフィング,ストリーキング,ハロウィンなどのお祭りのときにするどんちゃん騒ぎなど),おもちゃファッド（フラフープ,ルービックキューブ,キャベツ畑人形など),ダイエット・ファッド（低糖分,低脂肪,低炭水化物など）のように同じ種類の人たちがおおよそ同じ種類の対象や活動を基本的に同じ理由（楽しみ,注目されたいという理由）で取り入れることで,完全にお互いが無関係ではないファッドのことである(Best 2006)。

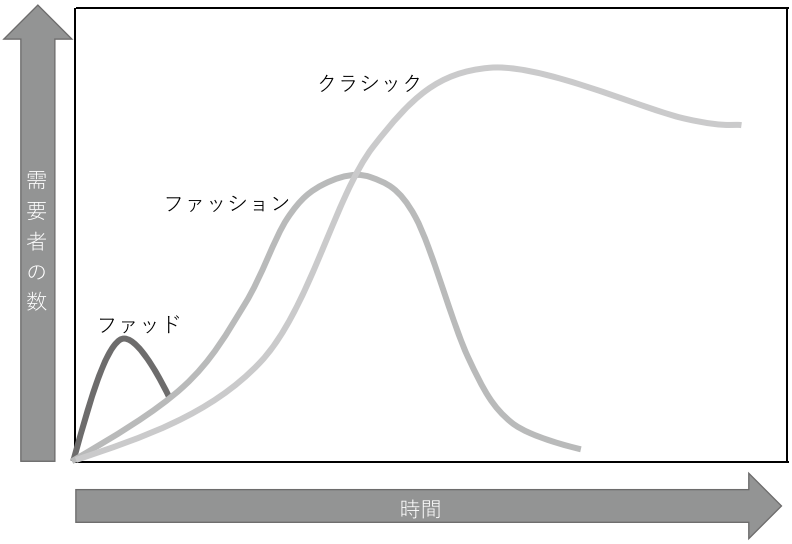
Best(2006)は,大学のような集団では相対的に同質であること,継続的に構成員が変化していくこと,自由な時間が多いこと,あまり監視されていないこと,学内や学校同士で競争する文化があることでファッド群が発生しやすいのではないかと述べているが,なぜ,ファッド群が発生するのか,は実証されていない。

3. トリクルダウン理論

ファッド群は特定の集団の中で発生するミクロの流行現象であるが,マクロでの流行現象についてはSimmel(1904)によって「同質化欲求」と「差別化欲求」という2つの欲求の拮抗によって流行がトリクルダウンするために永続的にサイクルすることが明らかにされている。トリクルダウン理論はMcCracken(1988)によって社会的階級がなくとも「追跡と逃走」によって流行がサイクルすると解釈が拡大されたことで,流行が同じ階層に拡散するトリクルアクロスや,下の階層から上に向かって拡散するトリクルアップが現代のトリクルダウン理論として論じられるようになった。

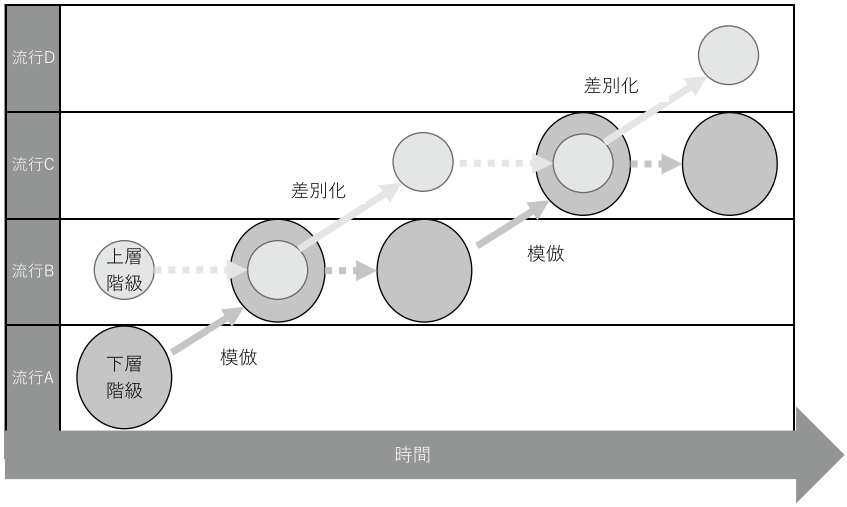
Solomon(2014)はファッドについて「ブームに乗るのは比較的少数の人たちであるが,急速に広まっていく。また

図―1　流行の受容サイクルの比較



(出所)筆者作成

図―2　トリクルダウン理論



(出所)筆者作成

取り入れるのはすべて同じサブカルチャーに属する人たちということも多く,ブームはそのメンバーの間では『トリクルアクロス』するが,グループの外まで広がることは滅多にない」とファッドがトリクルアクロスすることに言及しており,ファッドが同じ階層に拡散する流行サイクル,つまりファッド群のようなものがあると考えているのではと推察される。

このように先行研究をみてきたが,Best(2005)もSolomon(2014)もどうしてファッド群が発生するのかについては,実証できていない。以上から,本稿ではマクロの流行研究からトリクルダウン理論を援用し,ファッド群の発生要因を明らかにする。

III. 腐女子のファッド

1. 腐女子とは

「腐女子」には幾つかの定義が存在し,広義にはアニメなどのサブカルチャーを好む女性のオタク全般のことを指すこともあるが,本稿では「男性同士の恋愛＝ボーイズラブ(以下BL)を扱った小説や漫画,アニメ,または二次創作作品を好む女性」と定義する。近年,腐女子のコミュニティで起きたブームによって時に爆発的な経済効果が生まれることで注目が集まっており,例えば1966年,1988年にアニメ放送された「おそ松くん」の30年後を描いたコメディ作品である「おそ松さん」は2015年10月から5カ月で70億円の市場規模を創出したと話題になった。[1)]

2. 腐女子のファッド

このように腐女子は消費意欲の高い消費者として注目するにたる存在であるが,一方で非常に流行の移り変わりが激しい消費者でもある。図－3は腐女子のファッドが繰り返し発生していることを証明するためにGoogleトレンド[2)]で調査した結果である。今回Googleトレンドを使用した理由は,グッズの売上高やアニメの視聴率では,購入者や視聴者が腐女子であるのかを判断することができないためである。Googleトレンドでの調査にあたっては,調査対象を腐女子のみに絞るために(i)腐女子しか検索に使用しない語の抽出,(ii)人気作品の抽出,(iii)Googleトレンドでの調査という3つの手順を踏んだ。

(1) 腐女子しか検索に使用しない語の抽出

腐女子コミュニティではBL要素を含む二次創作作品の投稿や,腐女子同士の会話で公式作品や腐女子以外と

腐女子を区別するために独自の作品呼称(例えばPixiv[3]でBL要素を含む「おそ松さん」の二次創作には「BL松」というタグ)が使用されている。つまりその呼称を検索に使用する人間は腐女子である可能性が非常に高い。しかし,独自の作品呼称は腐女子が「腐女子以外にバレないように」という意図で使用していることから全てを網羅することは困難である。そのため本稿では,Pixiv百科事典[4]の「作品・作者別,腐向け作品リンクタグ」[5]ページを参考に,ページに記載されていた281作品から,「~シリーズ」など単一の作品名ではない項目を取り除いた254作品とそれに使用されている独自の呼称を調査対象とした。

(2) 人気作品の抽出

次に(1)で抽出した254の作品からさらに腐女子の人気が高い10作品を抽出する。これはGoogleトレンドではキーワードが「いつ」人気であったかは判断できるが,「どのくらい」人気であったかは判断できないためである。抽出には再度Pixivを利用した。254の呼称について「タグ付けされた投稿作品(イラスト)が多いほど,腐女子に人気である」と定義し,タグ付けされた投稿作品数を調査した。その結果,「BL松」「刀剣乱腐」「進撃の腐人」「忍玉-腐」「黒バス【腐】」「JOJO【腐】」「イナイレ［腐］」「イナゴ［腐］」「腐向けHQ」「腐ree!」のタグがつけられたイラストが腐女子に人気の上位10作品として抽出された(表-1)。

(3) Googleトレンドでの調査

(2)で抽出された10作品に2016年秋に放送され,後述のインタビューで作品名が多く出た「ユーリ!!!onICE」を加えてGoogleトレンドで人気動向を調べた結果が図-3である。一部独自の呼称がGoogleトレンドで認識できない語であった作品については調査可能であった他の6作品を公式名称で調査した人気度の動向と,腐女子独自の呼称で調査した人気度の動向を比較した結果,概ね一致していたことから公式名称での検索結果を点線で示した。図-3では「黒子のバスケ」「刀剣乱舞」[6]を除く全作品でファッドの特徴である「急速性」と「短命性」が確認できた。

以上の調査から腐女子のコミュニティでファッドが何度も繰り返し起き,ファッド群が発生していることを確認できたので,次章から,なぜ,ファッド群が発生するのかを明らかにしていく。

表―1　Googleトレンド検索対象

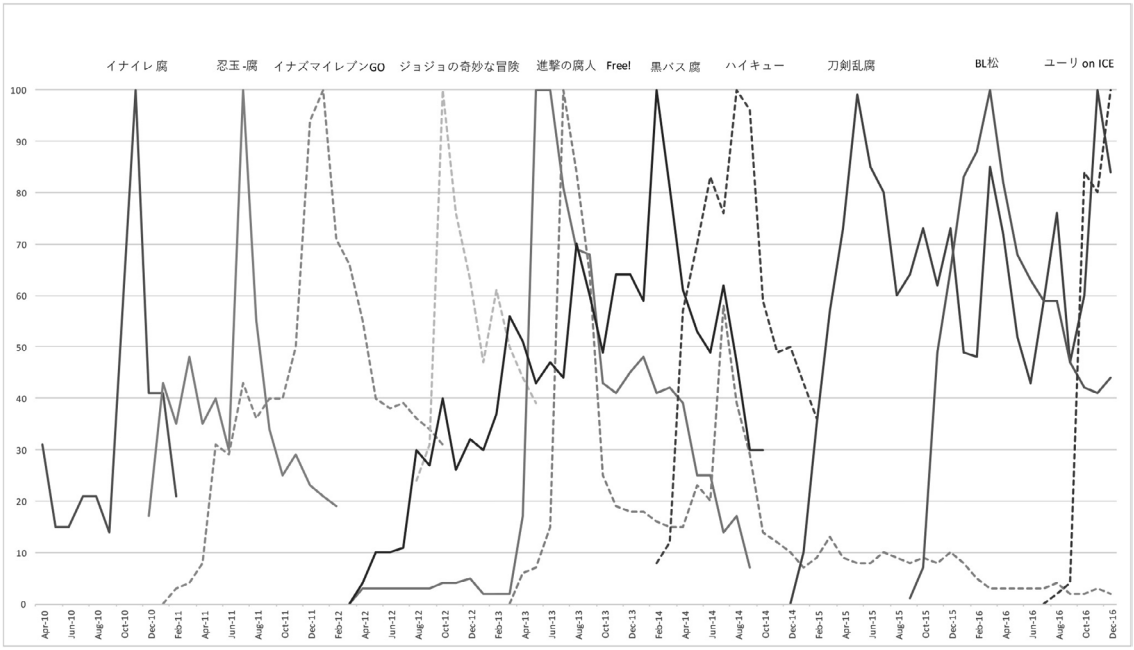
No	公式名称	独自呼称	作品数	Google トレンド検索
1	おそ松くん / おそ松さん	BL松	80204	
2	刀剣乱舞	刀剣乱腐	74345	
3	進撃の巨人	進撃の腐人	71719	
4	落第忍者乱太郎 / 忍たま乱太郎	忍玉-腐	52629	
5	黒子のバスケ	黒バス【腐】	46587	
6	ジョジョの奇妙な冒険	JOJO【腐】	40826	公式名称で検索
7	イナズマイレブン	イナイレ［腐］	31414	
8	イナズマイレブンGO	イナゴ［腐］	28097	公式名称で検索
9	ハイキュー!!	腐向けHQ	24834	公式名称で検索
10	Free!	腐ree!	22349	公式名称で検索
11	ユーリ!!!onICE	ユーリ on ICE	2891	公式名称で検索

(出所)筆者作成

＊1 ハイキュー!!は公式名称でも検索できなかったため「!!」を除き「ハイキュー」で検索。

＊2 ユーリ!!!onICEは公式名称でも検索できなかったため「!!!」を除き「ユーリ on ICE」で検索。

図—3　腐女子のトレンド推移



(出所) 筆者作成

IV. 分析方法とデータ

1. 調査対象

「腐女子が嗜好する同人誌の多くはホモ・セクシャルな関係の描写を含む。また,腐女子を含むオタクに対して世間一般からスティグマがはられてきた歴史も相まって,彼女らは自らのオタクの実践を隠蔽するよう振舞う」(岡部2008)ためその母集団を明確化できないことから,本稿では自らを「腐女子」であると自認し,同人誌を作成もしくは購入している,20代の女性8人に対し,これまでに熱中したジャンル[7],熱中した（している）動機,他のジャンルに移動した動機について1～2時間程度の半構造化インタビューを実施した（表−2)。

インフォーマントはラポールの形成を考慮して,インフォーマントからインフォーマントを紹介してもらうスノーボール形式で選定した。インタビューは対面,スカイプ,メールで実施した。

データのコーディングにはNVivo 11を使用して次の手順で行った。まずインタビューの音声データをNVivoで書き起こし,そのテキストデータから,インフォーマントが,ジャンルに熱中した（している）動機について話している箇所,他のジャンルに移動した動機について話している箇所をそれぞれ「熱中動機」「移動動機」のノードに抽出した。さらに各ノードのテキストデータから概念の抽出を行い,その概念に対して「概念名」をつけた。概念の抽出とテキストデータの振り分けは同時進行で行い,新しい概念が作成されると都度テキストデータの振り分けを修正し,これを繰り返すことで最終的な概念を抽出した。

表—2　インフォーマントの属性

インフォーマント	年齢 / 性別	腐女子歴 (ブランク)*	ジャンル数
A	20代 / 女性	10年 (1年)	5
B	20代 / 女性	11年 (3年)	11
C	20代 / 女性	10年	6
D	20代 / 女性	11年 (3年)	24
E	20代 / 女性	15年	9
F	20代 / 女性	8年	10
G	20代 / 女性	6年	20
H	20代 / 女性	6年	31

(出所) 筆者作成
＊腐女子歴は腐女子と自覚してからの年数,そのうち腐女子としての活動をしていない期間をブランクとした。
ex.) インフォーマントAは実質9年間腐女子として活動していることになる。

2. インフォーマントの分類

表－2からわかるように,腐女子歴に対してジャンル数が明らかに多いインフォーマントと少ないインフォーマントがいたので,インタビューの中でインフォーマントが自身の性質について語る場面から両者の性質の違いを考察した。以下は各インフォーマントが自身の性質についての発言である。

A:「好きになるとずっと一直線。お金も費やすし,愛もやばいし。」

C:「私興味ないものには興味ないんだけど,興味示したものには結構がっつりいくタイプなので。」

E:「(中略)私はポリシーとしてはあれやこれやと流行ジャンルを渡り歩く人は苦手ですけどね。(中略)私は一筋タイプの人間なので,『黒子のバスケ』を一生愛していくと思います。」

B:「私はハマりやすくて飽きっぽい性格」

D:「最近結構目白押しなんで。(中略)とうらぶ,コナン,松,ユーリ,ヒロアカとか。全部収まってなくて。その時の旬はあったりするんですけど全体的に好きです。」

F:「世の中で何が流行ってるのかなって感じで視たりはする。ハマるかどうかはわからなくてもとりあえず最初に一回見てみないと始まらないので見てみる。」

G:「飽きてきた時になんかちょっと話題のアプリとか合ったら試して見て自分がハマるかどうかとか。アニメもつまらなくても3話くらいまでは見てます。」

H:「基本的に飽き性であるんですけど,その飽き性を認めたくないがために今までのもずっと好きでいるんですけど。」

インフォーマントA,C,Eが「好きになるとずっと一直線」,「興味ないものには興味ない」,「一筋タイプ」と語っているのに対し,インフォーマントB,D,F,G,Hは自身が「飽きっぽい性格」,「飽き性」であることや,熱中しているジャンルに多くの作品名を上げるなど1つのジャンルに固執しない発言が見られるのが特徴的である。このことから,インフォーマントA,C,Eは1つの作品に対してのめり込むタイプで,興味のあるジャンル以外は無視するのに対して,インフォーマントB,D,F,G,Hは飽きっぽいタイプで,複数のジャンルを熱中している作品としてあげる,興味がなくても試すという性質の差があると考え,本稿では,1つのジャンルに熱中するインフォーマントA,C,Eを「定住型」の腐女子,複数のジャンルに熱中インフォーマントB,D,F,G,Hを「ノマド型」[8]の腐女子と分類した。

表―3　インフォーマントの分類

タイプ	ノマド型	定住型
インフォーマント	B,D,F,G,H	A,E,C

(出所)筆者作成

V. 分析結果

1. 3つの発見

分析によって得られた発見は3つあった。第1の発見は,腐女子はジャンルの間を「移動」しているのではなく,複数のジャンルを「ストック」していることである。インタビューでは「どうして新しいジャンルに移動するのか」という質問をしていたが,これに対して「移動する」という表現を否定されることが多かった。代わりに頻繁に使用されていたのが「メインジャンル」と「サブジャンル」という言葉で,使い方に多少の個人差はあったが,メインジャンルとは活動量が多い状態にあるジャンルで,サブジャンルとは活動量がメインジャンルに比べ少ない,ストックとなっているジャンルで概ね一致していた。またメインジャンルは必ずしも1つとは限らず,複数のジャンルをメインジャンルであると話すインフォーマントもおり,ノマド型は定住型と比較して一度に抱えているメインジャンルとサブジャンルの数が多いのが特徴であった。以下は複数のジャンルをストックしていることについて言及した発言である。

B:「(サブジャンルとメインジャンルがあって)2年前にワートリ[9]にハマってからはそれがメインで,他は追いかけてるけどあくまでサブ。」

H:「手は足りないからどうしても今はまっているジャンル

が優先にはなってしまうけど,基本的にはサブもメインも全部抱えている。今まで見たものは,ゲームも漫画も時間が許す限りは見る。」

ジャンルをストックしているという状態は,一見トリクルダウン理論の模倣と模倣からの差別化から逸脱している。衣服であれば流行が終わったら,以前流行したものは時代遅れとなって忘れ去られるのが一般的である。しかし,トリクルダウン理論において模倣とは「下の階級が上の階級に上がる」ことが目的となっていることを忘れてはならない。衣服は上の階級を真似て,新しい流行を取り入れること,時代遅れの服を捨て,下の階級から自己を差別化することが,優位を保つ手段なのである。では「ストック」する行為は誰との模倣と模倣からの差別化となっているのであろうか。

腐女子に限らず,真のファンとはどういうものか,というのはしばしば議論されるものであるが(Fiske 1992),未だその議論に決着はついていない。ではなぜ真のファンであることを主張する必要があるのか,そこには「にわかファン」と呼ばれる存在がある。「にわかファン」についてはインフォーマントGが次のような発言をしている。

G:「本当ににわかやめてほしいですよね。(作品のことを)わかったふり?(中略)本当にやめて欲しい。全部視てから言って欲しい。自分は好きなキャラを取り巻く環境を全て知らなければいけないと思うので。」

Gの発言からは,作品の全てを網羅していない人は「にわかファン」であり,「にわかファン」が好まれない存在であることがわかる。真のファン(になりたいファン)は「にわかファン」から自己を差別化しなければならない。腐女子がジャンルを「ストック」する行為は,ファッドが終わってもジャンルを「捨てない」ことで自分は真のファンであると主張し,「にわかファン」と自己を差別化するための手段なのではないだろうか。つまり腐女子が真のファンとにわかファンを差別化しようとする欲求は流行が終わった後の消費行動に影響を与えていると言える。

第2の発見は腐女子のファッドは腐女子全体に拡散しないことである。トリクルダウン理論において,流行は徐々に全体に拡散していくものであったが,腐女子のコミュニティでは定住型の腐女子にはファッドが取り入れられなくても,収束が起きる。これは決して,定住型が情報に疎いということではない。インタビューでも,定住型のインフォーマントは現在どのジャンルが流行していて,そのジャンルではどのようなことが起こっているのかということを把握していた。定住型の腐女子はファッドの「採用が遅い」のではなく,主体的に「採用しない」のである。以下のインフォーマントAの発言がそれを表している。

A:「誰かがいいって言って『みんながいいって言うから見てみよう』からハマっちゃうのがあるんでしょうね。私は視てないけど。」
「ユーリ[10]も○○さん(バイト仲間)にマジやばいってめちゃめちゃ勧められてるし,Twitterでも流れてくるけど,今は自分がモブサイ[11]で描きたいもとかあるからいいやって感じ。」

AはTwitterを主な情報源としており,フォローしているユーザーやフォロワーのツイートによって流行しているジャンルの情報を得ていて,「ユーリ!!!on ICE」が流行していることは知っているし,知人からも薦められているが他に熱中しているものがあるから「私は視ない」と言い切っている。これはインフォーマントFの「ハマるかどうかはわからなくてもとりあえず最初に一回見てみないと始まらないので見てみる。」という発言にあるように,ノマド型が話題となっている作品や友人から紹介された作品はとりあえず視ておこうとするのとは対照的である。

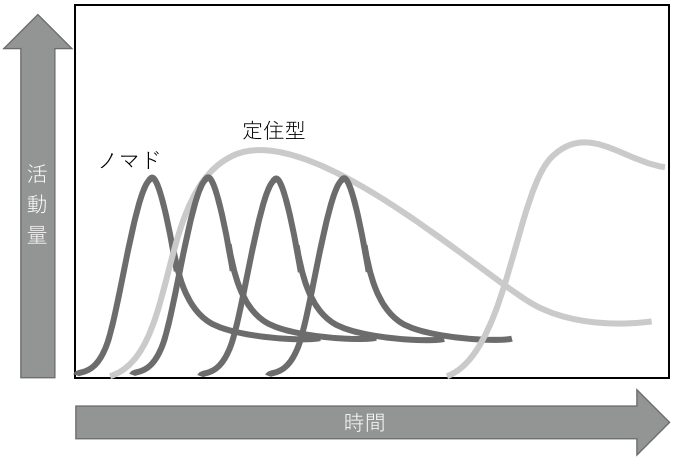
第1の発見と第2の発見から腐女子のタイプ別に活動のイメージを図にしたものが図−4である。定住型が活動量を急速に増やした後に,緩やかに活動量を減らしていくファッション的な動きをするのに対し,ノマド型は活動量が急速に増加した後に,急激に減少するファッド的な動きをし,尾をひくように活動を続けていく。腐女子の流行はこの異なる2つのタイプによって複合的に急速に拡大するが,ノ

マド型の活動量が減少することに起因して縮小する。つまりノマド型の活動量の低下によって腐女子の流行はファッドになっているのである。

ではノマド型の活動量が減少するのはどうしてだろうか。表－4はそれぞれのタイプのインフォーマントの活動量にプラスに作用する動機とマイナスに作用する動機についてそれぞれ公式作品が起因となる「キャラクター」「ストーリー」「作者」「継続性」と公式作品以外の要素が起因となる「二次創作」「コミュニケーション」「コミュニティ」の計7つのファクターに分類したものである。「キャラクター」はキャラクターそのものや,キャラクター同士の関係性,「ストーリー」は作品のストーリーや世界観,「継続性」は漫画やアニメが継続していること,ゲームならば定期的にイベントが発生すること,「作者」は漫画の作者やアニメの製作者に関すること,「コミュニケーション」は他者との対話について,「コミュニティ」は直接対話をしない不特定多数について,「二次創作」は二次創作の質や,二次創作する上での環境などについて,言及があったことを示す。

第3の発見は,腐女子のファッドがコミュニティのメンバー同士のインタラクションによって起こることである。表－4よりノマド型と定住型の差異が最も顕著に現れたのはプラスに作用する動機の「製作者」とマイナスに作用する動機の「製作者」「コミュニティ」「コミュニケーション」の項目であった。ノマド型では「製作者」がジャンルに熱中する動機としてあげられなかったのに対し,定住型は3人中2人がプラスに作用する動機に製作者への好意をあげていた。またマイナスに作用する動機ではノマド型が「製作者」「コミュニティ」「コミュニケーション」「二次創作」をあげているのに対し,定住型はそれらによる影響を受けなかった。以上から漫画の作者やアニメの製作者に対し好意を持っていると,コミュニティの雰囲気が悪化することや,コミュニケーションの減少が活動量の低下に影響を与えにくいことがわかる。以下は定住型の腐女子が製作者に対しての好意を語っている場面である。

図―4　タイプ別活動量推移



(出所)筆者作成

表―4　動機の比較

			ノマド型 (5)	定住型 (3)
(+)	公式	キャラクター	3	3
		ストーリー	3	2
		作者	0	2
		継続性	2	1
	インタラクション	コミュニケーション	4	2
		コミュニティ	1	1
		二次創作	3	2
(-)	公式	キャラクター	0	0
		ストーリー	1	0
		作者	2	0
		継続性	4	2
	インタラクション	コミュニケーション	2	0
		コミュニティ	4	0
		二次創作	1	0

(出所)筆者作成

A:「(中略)応援したくなると,とにかく公式にお金を費やそうってなります。先生とか作家さんとかアニメ製作陣とかになんとか『こんなに大好きで,こんなにも続きをやってほしいんだよ』ってことを示せるのが購買運動しかないから。」

E:「(中略)全スタッフが心から作品の物語性,キャラクターを尊重し,大切にし,それらの品格が失われないプロデュースでこの世に送り出していることが伝わってきます。そういう純粋な作品愛でつくられた黒バス[12]を知ってしまっているので余計に他の作品にはハマれないですね。」

インフォーマントA,Eとも原作者とアニメの製作者の作品に対する姿勢を高く評価しており,作品に熱中する要因になっていること,Aが「とにかくお金を使うことでしか愛を示せない」と語っているように,原作者とアニメの製作者への好意がグッズの購買に繋がっていることがわかる。またEが「そういう純粋な作品愛でつくられた黒バスを知ってしまっているので余計に他の作品にはハマれないですね。」と言っているように,原作者とアニメの製作者への好意は他のジャンルに移動しない要因でもあった。定住型腐女子が「コミュニティ」「コミュニケーション」の影響を受けにくいことはEの次の発言に表れている。

E:「(中略)作品の魅力は誰かと喧嘩別れしようが変わりません。誰かとつるむような楽しみ方は『ついで』のようなものです。コミュニティに重きを置きすぎてしまって(馴れ合いのほうが楽しくなってしまって)本来の作品やキャラクターを愛することを疎かにする人はオタク失格とすら思います。なのでたとえだれと人間関係のトラブルになろうが,その作品への愛情度は変わらないです。」

Eにとって腐女子同士でのコミュニケーションはあくまで「ついで」なのであり,そこに楽しみを感じているのは確かだが,インタラクションに問題が発生してもそれによってそのジャンルでの活動が減ることがない。対して,ノマド型腐女子ではインタラクションに問題が生じたことによって熱中していたジャンルでの活動量が減少した経験が以下のように語られた。

B:「原作が面白いのは大前提としあって,(中略)かつファンの民度[13]が低くなければ私はそのジャンルに居続けられると思うんですけど。」

H:「黒バスとかでもあったんですけど,ファンのマナーの悪さが目につくようになるとちょっと冷めるというか。(中略)素行の悪いファンの人がいて,そういう話を聞き始めると,平和じゃないなと思って,平和なジャンルを探し始めるっていうのもあって次に移ろいやすい。」

D:「(中略)元のとうらぶ[14]アカウントがスマホ版のとうらぶが出たことで民度が低くなったんでそっちの方は一回鍵かけて,(中略)とうらぶを書かなくなってから松を書き始めましたね。」

ノマド型腐女子からは「ファンの民度が低くなる」「ファンのマナーの悪さが目につく」など他のファンの行動が起因となって,次のジャンルを探す,二次創作をしなくなるなど熱中していたジャンルでの活動に負の影響を与えた。腐女子のコミュニティでは特定の素行の悪いファンは「若年層」「若い子」など相対的に若者であると考えられていることが,複数のインフォーマントの発言から確認できた。それは次のAの発言が端的に表している。

A:「若い子が多いと過激なことが多いですよ。荒れやすい,ジャンルが。」

つまり若年層とはマナーの悪いファンの代名詞のような存在であり,ジャンルが「荒れる」(=コミュニティの雰囲気が悪くなる)原因であると腐女子には考えられている。人気のジャンルについて「若年層が多いって聞いていたから」という理由で避けたという発言が複数のインフォーマントからあり,コミュニティに若年層が多く,インタラクションに問題が発生しやすいことは,活動量の減少だけでなく,新しいジャンルの選択にも負の影響があった。

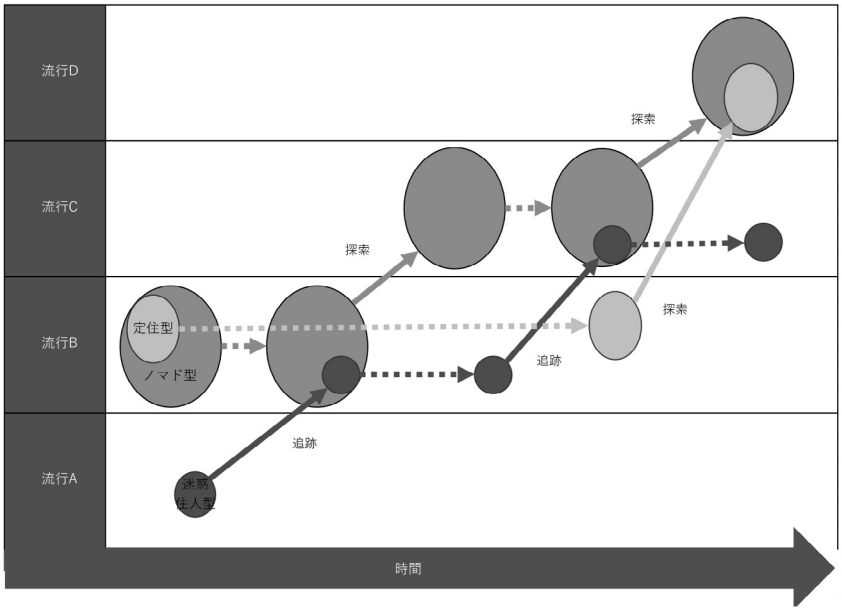
今回の調査から「若年層」と呼ばれるグループが本当に年齢的に若いのか判断することはできなかったが,その性質についてはある種の非常に熱狂的なファンであることから前述の「にわかファン」とは区別されるものであると考え,本稿では「定住型」「ノマド型」に合わせて「迷惑住人型」と呼ぶことにする。

2. 腐女子の流行サイクル

以上3つの発見から腐女子の流行サイクルを表したのが図−5である。腐女子コミュニティにおけるジャンルの流行は最初に定住型とノマド型によって発生し,ジャンルの人気が高まると迷惑住民型がコミュニティに現れる。迷惑住民型がコミュニティで迷惑行為を働くと,ノマド型は迷惑住民型と関わらないように活動しつつ,次のジャンルを探索して新しい流行を生む。定住型は迷惑住民型と関わらないように,同じジャンルに他のタイプの腐女子がいなくなるまで留り続け,いくつかの流行が過ぎた頃に次のジャンルを探索する。

腐女子の流行サイクルとトリクルダウン理論の相違点は流行のサイクルが,模倣と模倣からの差別化ではなく,ファン同士のインタラクションによって起こる点である。従来のトリクルダウン理論がインタラクションに言及しないのは社会階級の異なるグループがコミュニケーションをとる状態にあることが想定されていないことと,ファッションという目に見える流行であったことに起因する。誰が,どのような,ファッションを取り入れているかということは,一目で明らかであるため,下位のグループにとっては模倣が容易であるし,上位のグループは下位のグループに模倣されたことがすぐにわかるので差別化が起こる。それに対して腐女子コミュニティでは,日常生活の中で,誰が腐女子であるのか,どのジャンルに熱中しているのか,見た目で判断することは難しい。それを知ろうとすれば,そこには必ずインタラクションが発生するのである。個人の趣味というのは基本的に見た目で判断することは難しいが,特に腐女子は「腐女子である」ことを日常では意図的に隠している場合が多く,故に,インターネットで見つけた仲間とのコミュニケーションに特別な価値を見出している。インターネットはコミュニケーションを容易とする代わりに,時に望ましくないコミュニケーションを生み,より楽しめるジャンルの探索へと腐女子を駆り立

図―5　腐女子の流行サイクル



(出所)筆者作成

てる。これは従来の模倣と模倣からの差別化では説明ができない現象である。しかし原因に相違があったとはいえ,腐女子の流行サイクルは「追跡と逃走」というトリクルダウン理論の根幹を揺るがすことはなく,ノマド型と迷惑住人型という2つのグループでの「追跡と逃走」が流行サイクルを起こしていることも調査によって明らかになった。

Ⅵ. おわりに

1. 結論

本稿ではなぜ,ファッド群が起こるのか,を明らかにするために腐女子を対象にインタビュー調査を実施した。分析の結果,従来のトリクルダウン理論が異なるグループ同士のインタラクションを想定しておらず,自己をいかに他人より上位のグループに見せるかという欲求に終始していたのに対し,本稿ではインタラクションによる意欲の低下,より良いコミュニティに所属したいという欲求によって流行が起こるという,新しい知見を示した。

本稿の調査対象は腐女子のみであったため,インタラクションの不協和によるファッド群の発生が,他のコミュニティにおいても適用できるかどうかは今後調査する必要がある。また今回の調査ではスノーボール形式でインフォーマントを集めたため,全員が創作活動をしている20代女性となってしまい,「にわかファン」や「迷惑住民型」の腐女子から話を聞くことができなかった。これらの腐女子の性質を明らかにすることでどのようなインタラクションが誰にどのような影響を与えるのか詳らかにすることができると考えるため,今後さらに研究を進めていきたい。

注

1) 『おそ松さん』現象6つの解:−ヒットの全貌,女子ウケの理由,そもそも何?」日経エンタテイメント(2016年4月),pp10-15。

2) 数値は,特定の地域と期間について,グラフ上の最高値を基準として検索インタレストを相対的に表したもので,100 の場合はそのキーワードの人気度が最も高いことを示し,50 の場合はそのキーワードの人気度が半分であることを示す。同様に,数値が 0 の場合はそのキーワードの人気度が最も高いときの 1% 未満であることを示す。

3) イラストや小説の投稿,閲覧サイト。投稿作品にはタグと呼ばれる検索キーワードとなる情報がつけられる。二次創作作品の投稿も多い。

4) Pixivユーザが作成している百科事典。ユーザであれば自由に編集が可能。

5) 「腐向け作品を好まない一定層への配慮を目的として,検索避けを自主的におこなうユーザが(腐向け作品を投稿する際に)作品名タグの代替として用いるとされる一連の専用タグ」がまとめられている。

6) 2016年3月にスマートフォン版のゲームが発売になっている。元はPC用のゲームで18歳以上しかプレイできなかったが,スマートフォン版で全年齢対象となったことが2回目の急上昇に関与していると思われる。

7) 腐女子の中では漫画,アニメに限らず1作品=1ジャンルという意味で使用される。音楽のロック,ポップのような分類という意味合いとは異なる。

8) ノマド(nomad):永住地を持たず,季節に応じて移動する人々の意。(コトバンク http://ejje.weblio.jp/content/nomad)

9) ワールドトリガー。作品名。

10) ユーリ!!! on ICE。作品名。

11) モブサイコ。作品名。

12) 黒子のバスケ。作品名。

13) ファン全体の規範意識。ファン以外に迷惑がかかる行為をしない,など。

14) 刀剣乱舞。作品名。

参考文献

Aguirre, B. E., Quarantelli, E. L., and Mendoza, J. L. (1988), "The collective behavior of fads: The characteristics, effects, and career of streaking," *American Sociological Review*, pp.569-584.

Best, J. (2005), " Fashion, Topical Jokes, and Rumor as Short-Term Enthusiasms, " *Rumor Mills: The Social Impact of Rumor and Legend,* pp.173-187.

Best, J. (2006), Flavor of the month: Why smart people fall for fads, Univ of California Press.

Bikhchandani, S., Hirshleifer, D., and Welch, I. (1992), "A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades," *Journal of political Economy*, pp992-1026.

Blumer, H. (1969), "Fashion: From class differentiation to collective selection," *The Sociological Quarterly* 10.3, pp275-291.

Fiske, J. (1992), "The cultural economy of fandom," *The adoring audience: Fan culture and popular media*, pp30-49.

LaPiere, R. T. (1938), Collective Behavior, pp85-187, McGraw-Hill.

Lofland, J. (1985), "Protest: Studies of collective behavior and social movements," *Transaction Publishers*.

McCracken, G. (1988), Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities 1, Indiana University Press, (小池和子訳『文化と消費とシンボルと』勁草書房,1990).

Simmel, G. (1904), "Fashion," *International Quarterly*, pp133-155.

Smelser, N. J. (1962), "Theory of Collective Behavior," Free Press.

Suzuki, T., and Best, J. (2003), "The emergence of trendsetters for fashions and fads." *The Sociological Quarterly* 44.1, pp61-79.

岡部大介(2008)「腐女子のアイデンティティ・ゲーム: アイデンティティの可視/不可視をめぐって」『認知科学』15.4, pp671-681。

斎藤定良(1957)「流行」『大衆現象の心理:(講座現代社会心理学第 4 巻)』, pp182-207, 中山書店。

「作品・作者別, 腐向け作品リンクタグ」, < http://dic.pixiv.net/a/作品・作者別, 腐向け作品リンクタグ > 2016年12月10日アクセス。

オーラルセッション ― フルペーパー

アーリーアドプターはどこにいるのか？

― カラータイプ診断で発見する方法 ―

株式会社色彩舎 代表取締役
河野 万里子

関西学院大学 経営戦略研究科 研究科長
佐藤 善信

辻村学園 理事
辻村 謙一

要約

アイデアが普及・拡散する過程の採用者を標準的な5カテゴリに分けて，広く活用されているイノベーション理論やキャズム理論ではあるが，果たしてそれぞれの属性の方とはどんな方を指すのか。また，潜在的にそれぞれの属性を，色彩心理学的観点から可視化する事が出来ないかと考えて，102名を対象にインタビューを行った。具体的にはイノベーター理論の唱える5つの属性の中から，初期採用者である「アーリーアドプター」に的を絞って，その実像に少しでも迫る事が出来ればとの思いで研究を行った。もしこのカテゴリの人たちの好む傾向が顕著となれば，企業等への転用や活用も進む可能性が高く，社会にとっても必要な研究になるのではないかと考え，分析を進めた。

キーワード

イノベーター理論，キャズム理論，イノベーションの普及，カラータイプ診断，アーリーアドプター

I. はじめに

良く知られているように，Everrett M, Rogers(2003)は，革新の普及過程を説明するためにその過程をそれぞれの採用者ごとに5つに分類した。すなわちそれらは，イノベーター，アーリーアドプター，アーリーマジョリティ，レイトマジョリティ，そしてラガードである。Rogers（2003）は，それぞれの属性を具体的に以下のようにまとめた。

イノベーターは，新しいアイデアや技術を最初に採用するグループである。リスクを取り，年齢が若く，社会階級が高く，経済的に豊かで，社交的，科学的な情報源に近く，他のイノベーターとも交流する。リスク許容度が高いため，のちに普及しないアイデアを採用することもある。イノベーターは全体の2.5%を占める。アーリーアドプターは全体の13.5%を占める採用時期が2番手のグループである。このグループはオピニオンリーダーとも言われ，他のカテゴリと比較すると周囲に対する影響度が最も高い。年齢は比較的若く，社会階級は比較的高い。経済的に豊かで，教育水準は高く，社交性も高い。イノベーターよりも採用選択を賢明に行い，オピニオンリーダーとしての地位を維持する。

第3のグループはアーリーマジョリティで，これらは全体の34%を占めている。このカテゴリの人は一定の時間が経ってからアイデアの採用を行う。社会階級は平均的で，アーリーアドプターとの接点も平均的に持つ。第4のグループはレイトマジョリティで，全体の34%を占めている。このカテゴリにいる人は，平均的な人が採用した後にアイデアを採用する。イノベーションが半ば普及していても懐疑的に見ている。社会階級は平均未満で，経済的な見通しは低く，社会的な影響力は低い。そして，最も後期の採用者がラガードで，彼らは全体の16%を占めている。ラガードは，他のカテゴリと比較すると社会的な影響力は極めて低い。変化を嫌い，高齢で，伝統を好み，社会階級も低く，身内や友人とのみ交流する傾向にある。

このロジャースの革新の普及過程モデルは様々な分野で研究されている。最近では，観光・ホスピタリティ分野でのイノベーションの普及研究（Gomezelj 2016)，技術分野，特にPCの分野での今や古典的になった研究（Moor 2002)，その中でも最近の注目は高齢化問題に対応するイノベーションの普及に関する研究（Dietrich 2016; Mostaghel 2016）がある。これまでの研究の問題点は，革新の普及過程で最も大きな影響力を発揮するアーリーアドプターが誰なのか（Who are early adopters?）という問題である。

理論的にはアーリーアドプターの存在は証明されているのであるが，実際には具体的な商品や流行によってアーリーアドプターは異なるため，彼らを特定することは非常に困難なのである。しかし，本稿では調査の結果，カラータイプ診断理論をベースにして，アーリーアドプターを判別することができることを発見した。つまり，好きな色を尋ねるだけで藩閥が可能なのである。もちろん，他のカテゴリーグループ（イノベーター，アーリーマジョリティ，レイトマジョリティ，ラガード）も判別が可能なのである。そこで，以下でカラータイプ診断理論について簡単に紹介する（河野 2013）。

私たちは無意識のうちにも色から影響を受けながら，日常生活を送っている。色彩が私たちの心理や行動に及ぼす影響を足がかりとして，各人が好ましいと感じている色や逆に好ましく感じていない色の傾向の分析から，その人のことを読み取り，その人の心の状態を13色の色へ置き換える体系が『カラータイプ』である。では，そこになぜ「色への置き換え」が必要になるのだろうか?それがこの『カラータイプ』の大きな特徴でもあり，以下にあげる点が重要なポイントである。

78問（簡易診断56問）の質問に答えると，その人の気質が色の置き換えられて分かる，性格診断テストを行った結果，その人の行動パターンの特徴が明確になる。また，そのカラータイプ診断結果は以下の4タイプに分けることができる。

＜決断タイプの特徴＞

何事においてもパワフルなタイプです。情熱を持って打ち込むものがあれば，そのままの勢いで突き進む。その方法がかなり強引な手法でも，人から反対されても押し通す頑固さがある。

＜創造タイプの特徴＞

自分の感性がフルに発揮できる場を求めて旅に出るタイプです。楽しいことや夢をみることが大好き。非常にわがままである反面，自分の夢や理想に対して大変正直な人でもある。

＜協調タイプの特徴＞

いつも人のことを気にかけている心やさしい人です。元気のない人や一人ぼっちの人をほっておけません。つねに声をかけて気配りをします。また自分自身もいつも誰かと寄り添っていたいタイプである。

＜堅実タイプの特徴＞

見た目も態度も安心感のあるタイプです。自分を節制しできるため，社会のルールは基本的に守り，生活習慣も規則正しく守ります。常に人の評価，世間の評価が気になります。基本的に変化を嫌い，安心，安定の中で暮らしたいと思っている。

以下，本稿においては，このカラータイプ診断理論を用いて，「アーリーアドプター」になりうる可能性があるのはどのタイプなのかを探っていく。

II. アンケート調査方法と対象者について

今回は「アーリーアドプター」を見つける方法として，以下の内容で102名を対象に調査を行った。アンケートを行った対象は以下の属性の方々である。

I. 調査対象者の選定と属性

【筆者の関係者】

協会関係 21名（男性0名，女性21名）34歳～57歳（平均年齢44歳）

協会関係者の知人 24名（男性7名，女性17名）22歳～65歳（平均年齢41歳）

上記以外の関係 31名（男性17名，女性14名）27歳～52歳（平均年齢40歳）

【共同執筆者の関係者】

業務関係 6名（男性2名，女性4名）46歳～86歳（平均年齢57.7歳）

研究会関係 5名（男性4名，女性1名）35歳～61歳（平均年齢52.8歳）

その他団体関係 15名（男性15名）26歳～67歳（平均年齢49.3歳）

結果的に，20代が11名，30代が25名，40代が30名，50代が28名，60代が5名，70代が0名，80代が1名で

あった（年齢の記載なしは2名であった）。全体の平均年齢は44.0歳（全員の年齢の加算分÷全体数）であった。性別は男性が45名で女性が57名であった。学歴は，高校卒9名／専門学校・短期大学卒26名／大学卒54名／大学院卒13名であった。職歴は営業が26名，事務が40名，管理職が17名，企画が24名，技術職が16名，接客が31名，その他が23名，そして無職が4名であった。アンケートはランダムに「直接実施」「メールで実施」の2つの方法で行った。ここまで

2. カラータイプ診断結果（延べ人数）

カラー対応診断の結果，102名の内訳は以下のようになった。決断タイプが38名，創造タイプが33名，協調タイプが23名，そして堅実タイプ21名となった。それぞれのタイプの特徴と決定因子は以下のとおりである（河野2013）。

表―1 カラータイプ診断の要約　図1

カラータイプ	色名	カラータイプ診断（人の気質）	配色イメージ
決断タイプ	黒	孤独	モダン
		独立心	フォーマル
		完璧主義	
		威厳	
	赤	ドラマチック	ゴージャス
		スピード	ダイナミック
		決断力	モダン
		目立ちたがり	カジュアル
	オレンジ	チャレンジ	カジュアル
		仲間意識	ダイナミック
		社交性	ゴージャス
		リーダーシップ	
創造タイプ	紫	個性的	セクシー
		美意識	エレガント
		精神性重視	ゴージャス
		ミステリアス	
	ターコイズ	洗練	カジュアル
		アンチルール	クリア
		クリエイティビティ	スポーティ
		新規性	
	黄色	フレンドリー	カジュアル
		マイペース	クール
		ユーモア	プリティ
		知識欲	
協調タイプ	グレー	控えめ	シック
		おとなしい	エレガント
		用心深い	
		デリケート	
	水色	思いやり	ロマンチック
		気配り	クリア
		謙虚	クール
		サポート	
	ピンク	やさしさ	ロマンチック
		依頼心	プリティ
		甘え上手	エレガント
		外見美	

堅実タイプ	茶色	堅実	クラシック
		品質重視	ダンディ
		信頼	
		現状維持	
	青	信用	クール
		ストイック	カジュアル
		冷静	
		常識的	
	緑	おだやか	ナチュラル
		安定	カジュアル
		平和主義	
		バランス	
	白	意志強固（⇒決断タイプ）	クリア
		理想主義（⇒創造タイプ）	ロマンチック
		潔癖（⇒協調タイプ）	モダン
		正義感（⇒堅実タイプ）	

3. アーリーアドプターを発見するためのアンケート設問

カラータイプ診断によれば,「好きな色」「嫌いな色」は素直にその人の好む価値観や, 好まない商品配色などの具体的に結びつくと考えられる。また, 従来の色嗜好調査は「好きな色を1色」「嫌いな色を1色」と, それぞれ単色を選ばせる手法が多かったが, 多彩な色の中で生活している現代の状況や背景を鑑みると, 適切な色を1色だけ選ぶのは難しく, 且つ正しい調査が出にくのではという懸念から,「好きな色を3色」と「嫌いな色を3色」と, それぞれ①②③の序列をつけて選んでもらった。3色を選ぶことで,「単色」だけでは表すことが出来ない「イメージ配色」をつくることが出来, よりその人の考えている「好き」と「嫌い」の判断を「視覚化」出来るとの思いもある。

今回の調査の中で選択肢にあげた色は, 以下の20色である。

==========

黒・ワインレッド・赤・オレンジ・紫・ターコイズ・ペパーミントグリーン・黄色・黄緑・グレー・水色・うすいピンク・ショッキングピンク・茶色・青（または紺色）・緑・ベージュ・白・シルバー・ゴールド

==========

今の時代にも適切に適応が出来, 色の選択肢で「抜け」が出ないように出来るだけ万遍なく20色を選んだ。102名へのアンケートを集計した結果, 各人の色嗜好にははっきりといくつかのパターンがあることがわかった。特に「ターコイズ」や「ショッキングピンク」の選択肢は, 現在の市場において欠かせない色であることが, 調査結果からも明確になった。

以下の5つのアプローチから,「アーリーアドプター」を発見する方法について報告する。

① 好きな色と嫌いな色を3色ずつ選んでもらう嗜好色嫌悪色から見つける方法
② 情報収集については「ネットの場合」と「媒体メディアの場合」の頻度の調査
③ 周囲への影響力についての調査
④ 買い物行動やサービスについてあなたの取っている行動についての調査（商品6種類, サービス4種類）
⑤ その人の気質が色でわかる『カラータイプ診断』の実施

III. 調査結果の分析と考察

1. アーリーアドプターの発見：好きな色と嫌いな色の配色パターン

まず, 好きな色と嫌いな色の配色パターンをベースにして,

アーリーアドプターを発見することにした。以下で，そのパターン9つを説明する。

① ターコイズを含む明るくクリアで洗練された配色を好むグループ：21件
② メルヘンチックなパステルカラー（ペパーミントグリーン・うすいピンク・水色など）を好むグループ：13件
③ 元気でハツラツとしたビタミンカラー（オレンジ･黄緑･黄色など）を好むグループ：20件
④ 黒を含む力強くはっきりとした配色を好むグループ：23件
⑤ ワインカラー・赤・青など落ち着いたカジュアル（明るいクラシック）配色を好むグループ：10件
⑥ 艶やかなシッキングピンク･紫･ピンクを好むグループ:6件
⑦ 黄色と青のカジュアル配色を好むグループ：4件
⑧ 爽やかな青を好むグループ：3件
⑨ ナチュラルな茶色とグリーン系を好むグループ：2件

その結果は以下であった。

＜単色での好きな色の順位＞（好きな色:1位～3位に入った色）

1位	14%
2位 黒・ターコイズ・白	各8%
3位 赤・オレンジ・黄色	各7%
4位 黄緑・水色	各6%
5位 ペパーミントグリーン・うすいピンク	各5%
6位 紫・緑・ゴールド	各3%
7位 ワインレッド・ショッキングピンク・茶色・ベージュ	各2%
8位 グレー・シルバー	各1%

＜嫌いな色の配色パターン＞

① 茶色・グレー・ベージュを中心とした地味でおとなしい配色のグループ
② ショッキングピンク・赤・紫を中心とした派手でけばけばしい配色のグループ
③ うすいピンクを中心とした弱々しく頼りないパステルカラー配色のグループ
④ 黒を中心とした強烈でしつこい配色のグループ
⑤ 黄色・黄緑を中心とした蛍光色のような眩しく地に足がついていない配色のグループ

その結果は以下であった。＜単色での嫌いな色の順位＞（嫌いな色　1位～3位に入った色）

1位 ショッキングピンク・茶色・ベージュ	各11%
2位 紫・グレー・うすいピンク	各8%
3位 ワインレッド	7%
4位 黒	6%
5位 赤・ゴールド	各5%
6位 オレンジ	4%
7位 ペパーミントグリーン・黄色・緑	各3%
8位 青・黄緑	各2%
9位 ターコイズ・水色・白・シルバー	各1%

2. アーリーアドプターの発見：トレンド情報の収集・発信と影響力

流行に敏感な「アーリーアドプター」にとって，「情報収集」の頻度が大変大切な要素であると考える。そこでトレンド情報の収集を「ネットの場合」と「媒体メディアなどの場合」の2つに分け，それぞれの情報収集頻度を5段階に分けて聞いた。

(1) トレンド情報の収集について（ネットの場合）

1. 1日10回以上情報収集している
2. 1日4回以上10階未満で情報収集している
3. 1日に数回情報収集している
4. 数日に1回情報収集している
5. 情報収集は全くしていない

(2) トレンド情報の収集について（媒体メディアなどの場合）

1. 毎日テレビや雑誌，新聞，ラジオなどから積極的に情報収集している
2. 毎日ではないが，積極的にテレビや雑誌，新聞，ラジオなどから情報収集している
3. 積極的というほどではないが，時々テレビや雑誌，新聞，ラジオなどから情報収集している

4. あまりテレビや雑誌，新聞，ラジオなどから情報収集をしていない
5. 全くテレビや雑誌，新聞，ラジオなどから情報収集はしていない

「アーリーアドプター」になりうる可能性があるのは，情報収集について，「1」または「2」を選択する人たちだと考える。

(3) 周囲への影響力の程度　(インフルエンサーかどうか)

「発信」の頻度は「アーリーアドプター」に欠かせない要素なので，以下の質問で周囲への影響力の程度を聞いた。

(以下，質問項目)

1. 誰もまだ発信していなくても，自分がいいと思うものの情報を発信し，結果多くの人に影響力がある
2. 最先端の情報を発信し，多くの人に影響力がある
3. よいと評価されたものを発信し，口コミ力はある
4. 発信もあまりしないし，影響力もあまりない
5. 全く発信もしないし，影響力はない

「1」を選択する人たちを「アーリーアドプター（イノベーターに近いタイプ）」

「2」を選択する人たちを「イノベーター」

「3」を選択する人たちを「アーリーアドプター（真正タイプ）」

「4」を選択する人たちを「レイトマジョリティ」

「5」を選択する人たちを「ラガード」であると，

以上のように仮定して考えた。

前述の「情報収集（ネットの場合）」「情報収集（媒体メディア等の場合）「周囲への影響力の程度」の3要素を全て数値化し，イノベーター理論のパーセンテージに置き換えて各属性と好きな色や嫌いな色との相関等が見られるのかを探った。

方法としては以下の通りである。

「情報収集（ネットの場合）」　・・・　1～5までの5段階

「情報収集（媒体メディア等の場合）　・・・　1～5までの5段階

「周囲への影響力の程度」　・・・　1～5までの5段階

これらの3要素の合計を出し（3～15段階になる），それをイノベーター理論の分類に重ねあわせ，102名の対象者を以下の得点で区分けした。

合計得点が3～6の人たち（16件）：情報収集力も影響力もある人たち：イノベーター・アーリーアドプターの可能性大

合計得点が7～8の人たち（23件）：アーリーマジョリティの可能性大

合計得点が9～11の人たち（45件）：レイトマジョリティの可能性大

合計得点が12～15の人たち（18件）：ラガードの可能性多大

なお，合計得点が9の人たちは16名いるので，アーリーマジョリティとレイトマジョリティに分かれて分布するものと考える。

3. アーリーアドプターの発見：商品やサービスにおける消費者行動

さて，イノベーター理論でも一人の人間が，例えばファッションに関してはアーリーアドプターであっても，最新の電化製品ではレイトマジョリティになるということも考えられるので，どの商品やサービスにおいて「アーリーアドプター」になりうるのかの質問を加えた。

商品は6種類，またサービスは4種類について，それぞれについての行動パターンを8段階で聞いた。これも，イノベーター理論の分類を念頭に，質問を作成した。

質問の内容な以下の通りである。

---------- ここから質問 ----------

以下の【あなたの取っている行動】にもっともよく当てはまるものを1つ選んで，商品やサービス名の横の覧にその番号を記入してください。

【あなたが取っている行動】

1　情報にとても敏感でいち早く取り入れ，自ら流行を発信

したいと思っている（または勝手に先駆者になっている）
2　情報にとても敏感で，一部の人の採用後良いと判断したら取り入れる，または買うか買わないかは自分で決める
3　流行に対しては，まわりの評判を確認してから採用する
4　流行に対して，アンチではないが簡単に飛びつかない
5　流行に対して全く興味がない
6　こだわりを持って，流行は取り入れない
7　流行は気になるけれども，経済的理由で取り入れていない
8　購入しない
---------- ここまで質問 ----------

商品とサービスは10種類で，以下の表を使って調査した。

図2

	商品・サービス項目	選択番号
商品	時計	
	自動車	
	ここ一番の決めファッション	
	電化製品（日常の家電から話題の美容機器まで）	
	文房具（ボールペンや筆箱など）	
	スマートフォン	
サービス	話題のレストラン	
	話題の観光スポット	
	流行のダイエット法やエステ，スポーツなど	
	美容院	

この回答で「2」を選んだ人は「アーリーアドプター」になりうる可能性があるが，前述の「周囲への影響力」で「1」と「2」を選択した人だけを可能性があるとした。また，それぞれの商品やサービスで「2」を選択していても，「周囲への影響力」があまりない，「3」「4」「5」を選択している人たちは，自分だけの流行で，特に人への紹介などは行いないので「アーリーアドプター」になりうる可能性はなしとする。上記の商品とサービスに関してそれぞれの項目で，回答を「2」とした人だけを抽出し，「色嗜好は何か」「カラータイプ診断結果は何タイプ」かを，以下に説明する。

(1) 影響力の観点から

- **「最先端の情報を発信し，多くの人に影響力がある」と答えた人たち**

  ⇒　イノベーター

「新規性」「クリエイティビティ」「洗練」のキーワードを持つターコイズを好む。

反対に，「古さ」を感じさせる茶色，「新しいチャレンジをしない用心深い」グレー，「平凡な」ベージュを嫌う傾向がある。

- **「誰もまだ発信していなくても，自分がいいと思うものの情報を発信し，結果多くの人に影響力がある」と答えた人たち**

  ⇒　初期アーリーアドプター

前述のイノベーターとほとんど同じ色嗜好パターンを持っている。ターコイズを含む爽やかでクリアな配色を好む（白や青など）。やはり，茶色・ベージュ・グレーを嫌う傾向がある。これらの3色を組み合わせると「ひなびた」「地味な」となるように，活力や新しさを全く感じさせない配色となる。

- **「よいと評価されたものを発信し，口コミ力はある」と答えた人たち**

  ⇒　真正アーリーアドプター

「洗練」のターコイズと「社交性」「陽気な」オレンジ好む。ターコイズとオレンジの掛け合わせで，「新しいことを発信していく」行動に繋がる。やはり，嫌いな色はベージュ・グレー・茶色の3色。この3色は，イノベーターやアーリーアドプターにとって「嫌いな色」に選ばれるということが，はっきりとした。

- **「発信もあまりしないし，影響力もあまりない」と答えた人たち**

  ⇒　レイトマジョリティ

ターコイズに替わり，「信用」の青が一番好きな色に出てきた。青は今回の色嗜好調査でも，好きな色で最も多く選ばれた色であるが，レイトマジョリティの「軽々しく流行に乗らない慎重さ」を考えても，青が一番好きというのはうなずける。このレイトマジョリティから嫌いな色に出てくるのが，ショッキングピンクと紫。これらの色は「けばけばしさ」や「妖艶」なイメージを感じさせる色で，保守層のレイトマ

ジョリティにとっては，嫌いな色に躍り出るということがわかった。

・**「全く発信もしないし，影響力はない」と答えた人たち**
⇒　ラガード

「信用」の青以外に，好きな色に選ばれたのは「まわりに流されない」黒や，「決断力」の赤であった。全て流されない意志を持った強い色であり，ラガードは「流行に興味がない」と言う以外に，「意志を持って流行には飛びつかない」「流行や人の意見に振り回されない」という人たちがいるのではないか，というのが色嗜好調査から導きだされた仮説である。またこの人たちが嫌いな色で選んだのは，「ふわふわとした」うすいピンク・ショッキングピンク・紫などのピンク系の色であり，これもはっきりと「流行には敢えて乗らない」という強い意志を好きな色，嫌いな色から感じられる。

4. アーリーアドプターの発見：カラータイプ理論からの考察

今回のインタビューでは，色嗜好調査を行うと同時に「カラータイプ診断」も行った。13色の色を4つのタイプにグループ分けして，大きく色の特徴を把握できる理論である。

カラータイプ理論には2つの側面がある。1つ目は，人の気質を色に置き換えた「カラータイプ診断」である。今回のインタビュー対象者全員に，「カラータイプ診断」を行った。4つそれぞれのタイプ別に主な行動パターンがある。

決断タイプ・・・行動力があり，NO1を目指すタイプ
創造タイプ・・・個性重視。オンリーワンを目指すタイプ
協調タイプ・・・まわりとの協調性を大切にし，サポート力を発揮するタイプ
堅実タイプ・・・真面目で信用が出来るタイプ。行動は保守的。

カラータイプ診断結果で上記のいずれかが導き出され，それが今回のイノベーター理論のどのタイプに当てはまるのかを見ていった。

結果として，イノベーターやアーリーアドプターに近いほど，決断タイプや創造タイプが多い。初期段階においては，堅実タイプや協調タイプはほとんどいない。レイトマジョリティになると，堅実タイプのボリュームが増し，ラガードになると協調タイプが増える。

また2つ目は，それぞれの色がどのようなイメージ配色をつくることが出来るのかという側面である。

実際，色というものは単色ではいくつかの配色でイメージをつくる。そこで，それぞれ各色がつくりやすい配色イメージを併記した。これにより，今回の色嗜好調査で「好きな色」「嫌いな色」で上位Ⅲ色を選んでもらえば，同時に「好きな配色イメージ」や「嫌いな配色イメージ」がわかり，その対象者の好みや価値観がより具体的になる。例えば，同じオレンジでも青と組み合わせると「カジュアル配色」になるが，黒と組み合わせるとインパクトのある「ダイナミック配色」になるのである。

同じ人であっても，商品やサービスによって「アーリーアドプター」になったり，そうではなかったりする。そこで，買い物行動を商品・サービスごとに【あなたが取っている行動】のインビューを行った。そこで，「アーリーアドプター」の取りうる行動の回答を「**情報にとても敏感で，一般の人の採用後良いと判断したら取り入れる。（または買うか買わ**

図3

		周囲への影響力の程度　＊周囲への影響力の分析データ参照					
		イノベーター		⇒		ラガード	計
1	決断タイプ	6 (15.8；75.0)	4 (10.5；36.4)	12 (31.6；38.7)	13 (34.2；27.7)	3 (38.0；16.7)	38
2	創造タイプ	2 (6.0；25.0)	6 (18.2；54.5)	10 (30.3；32.3)	11 (33.3；23.4)	4 (12.1；22.2)	33
3	協調タイプ	0	1 (4.3；9.1)	3 (13.0；9.7)	12 (52.2；25.5)	7 (30.4；38.9)	23
4	堅実タイプ	0	0	6 (28.6；19.4)	11 (52.4；23.4)	4 (19.0；22.2)	21
	計	8	11	31	47	18	

※注　（　）内は前者の数字は行の中での％，後者の数字は列の中での％を示している。

ないかは自分で決める）」として，下記の10点の商品・サービス項目ごとにその色嗜好の傾向を分析した。

＜時計の場合＞

時計では，「アーリーアドプター」の色嗜好のパターンが2つ出た。

一つ目は，時計を「機能」や「ステイタス」よりも，ファッションのひとつとして重視するタイプ。うすいピンク・ターコイズなどのロマンチックでオシャレな配色を好み，ガチャガチャとうるさい「オレンジ」や「黄色」を嫌いな色として選ぶ。

もうひとつのタイプは，時計を「ステイタス感」「成功」の観点から重視するタイプ。「成功」のキーワードをもっとも感じさせるゴールドやオレンジ，また「目立ちたがり」の赤を好む。反対に真面目で「成功」とは無縁なイメージの，茶色・ベージュ・緑などを嫌いな色として選んだ。

＜自動車＞

好きな色は「明るく」「楽しく」「行動する」「健康的」なオレンジ・黄色を好きな色で選んだ人たち。その「楽しい」と反対の，「太陽のもとで遊ばない」紫や，「固くて本ばかり読んでいそうな」ワインレッド，「美容のことばかりを考えて日焼けを気にする」ショッキングピンクを嫌う傾向がある。

＜この一番の決めファッション＞

ファッションでは，「新規性」「洗練」のターコイズや，「真っさら」の白，「上品」の水色を好きな色として選んでいる。これは，スキッとした爽快感を感じさせる「寒色系」の配色となり，新しさを取り入れるのに，この「寒色系」の配色を好むタイプがいることがわかる。嫌いな色は，「自分のこだわりを押し通して流行を全く無視する」紫や，「伝統を重んじ流行には乗らないオールドファッション」の茶色やワインレッドを選んでいる。

＜電化製品＞

電化製品には「アーリーアダプター」になりうるいくつかのタイプがいることがわかった。

一つ目のタイプは，「信用」の青と「新しさを楽しむ」黄緑，「好奇心」の黄色とのカジュアル配色を好むタイプ。新しい電化製品を「好奇心」を持って「面白がって」いるので，嫌いな色は，「好奇心はあまり持っていなさそうな」ベージュやグレー，そして「メカには興味がなさそうな」うすいピンクを嫌う傾向がある。

つ目のタイプは，「最先端」の黒を好むタイプ。また黒以外に「自己主張」や「インパクト」のある赤やオレンジを好む。

つ目のタイプは「新規性」のターコイズ，「美しい」うすいピンク，「夢見がちな」ペパーミントグリーンのオシャレでメルヘンチックな色を好むタイプ。「生活感のないオシャレな生活」を好むタイプで，嫌いな色は紫や赤などのくどい色。

また，この電化製品ではゴールドが好きな色にも嫌いな色にも選ばれていた。ゴールドを「高級感」として良しとするか，「ギラギラとしている」と嫌悪するかは上記のタイプによって，はっきりと意見が分かれる色である。

＜文房具＞

文房具に新しさを求めるタイプは，学びに「楽しさ」を求めているようである。好きな色は，青・ターコイズ以外に，「知的好奇心」「楽しさ」の黄色，「活動的」なオレンジが上位に選ばれる。文房具には頭をクルクルと楽しく回転させる色が，「アーリーアドプター」には必要なようである。反対に嫌いな色は「頑固」な茶色，「控えめな」グレー，「浮世離れ」の紫が選ばれた。

＜スマートフォン＞

スマートフォンで「アーリーアドプター」になりうる人が好きな色は，ターコイズを中心として明るくクリアな色の人以外に，「カッコよさを極める」黒や「デリケートな美しさ」のうすいピンクを好む人が多くなるのが特徴である。また反対に嫌いな色には，「緊張感や新しさを全く感じさせない」ベージュや，「デリケートな美しさ」を壊すしつこい赤・紫・ワインレッドなどが上位に選ばれる。

＜話題のレストラン＞

話題のレストランで，「アーリーアドプター」になるのは，大きく分けて2つのタイプがいる。パステルカラー（うすいピンク・ペパーミントグリーン・水色など）や，ターコイズのオシャレで洗練された色が好きなタイプ。

もうひとつのタイプは「カッコよさ」「最先端」の黒と，「信用」の青のストイックでかっこよい色を好むタイプ。上記タイ

プとも嫌いな色は,「レトロ」なイメージがある紫やワインレッドを選ぶ傾向が顕著である。

＜話題の観光スポット＞

話題のスポットは, 前述の話題のレストランと色嗜好のパターンは似ている。好きな色にパステルカラーを好む人たち, 黒を中心としたカッコ良い色を求める人たち以外に,「行動的」なオレンジ,「好奇心旺盛」の黄緑を好きな人たちもいる。嫌いな色は,「活動的でない」茶色やショッキングピンクを選ぶ傾向がある。

＜流行のダイエットやエステ, スポーツなど＞

好きな色で特徴的なのは,「潔癖」の白,「目標達成」の黒,「成功」「成功した後に輝かしい未来が待っている」をイメージさせるゴールドなど。嫌いな色は,「見た目よりも中みが大事だと思っている」茶色や, 身体のメンテナンスより他の読書や, 自分の趣味に走っていそうなワインレッドや紫を選ぶ傾向がある。

＜美容院＞

あなたが取っている行動と好きな色との相関関係で, 最も特徴が出た項目がこの美容院である。少数ながら, 美容院のサービスで「情報にとっても敏感で, 一部の採用後良しと判断したら取り入れる, または買うか買わないかは自分で決める」と答えた5名は, 全て同じ色嗜好タイプの人であった。ロマンチックなパステルパステルカラー（うすいピンク・ペパーミントグリーンなど）とターコイズを好むタイプ。洗練されたオシャレな色が好きである。また, 好きな色で一位だった「青」は, この美容院のサービスで「アーリーアドプター」になる人にとっては, 嫌いな色に選ばれることがわかった。青の「信用」を超えた「真面目すぎる」ところが, キレイになって自分を輝かせたい人にとっては, 必要のない嫌いな価値観として選択される傾向となった。

IV. アーリーアドプターの発見：カラータイプ診断理論での位置づけ

各商品やサービス別に,「アーリーアドプター」になりうる人たちの好みの色を分類した。

＜パステルカラーとターコイズの明るいメルヘンチックな色を好む人たち＞

・オシャレを求める「時計」
・オシャレな生活をしたい「電化製品」
・オシャレを求める「スマートフォン」
・洗練を求める「話題のレストラン」
・新しさを求める「話題の観光スポット」
・美しさを求める「美容院」
・流行を求める「ファッション」

＜黒や青を中心とした, ストイックでかっこいい色を好む人たち＞

・最先端を求める「電化製品」
・かっこよさと最先端を求める「スマートフォン」
・かっこよさと最先端を求める「話題のレストラン」
・情報最前線を求める「話題の観光スポット」

＜赤・ゴールド・オレンジなどのインパクトのある色を好む人たち＞

・ステイタスを求める「時計」
・ゴージャスさを求める「電化製品」
・ステイタスを求める「ダイエット」

＜オレンジ・黄緑・黄色などの元気なビタミンカラーを好む人たち＞

・活動的な「自動車」
・新しさを楽しむ「電化製品」
・知的好奇心の「文房具」
・好奇心旺盛の「話題の観光スポット」
・色々とチャレンジしたい「ファッション」

＜青・白などの寒色系の清涼感のある色を好む人たち＞

・「ここ一番の決めファッション」

さらに, 機能重視派はどこにいるのかも考えた。機能重視派は記の3つの色の色彩心理から, イノベーター理論のどこの属するのかを探った。

青（「信用」「慎重」）を一番好きな色に選んだ人

図4

影響力　1	1
影響力　2	0
影響力　3	4
影響力　4	5
影響力　5	6
計（人数）	16

図5

決断	2
創造	6
協調	6
堅実	2
計（延人数）	16

青が好きな人は，影響力においてレイトマジョリティを中心にラガートやアーリーマジョリティに属する傾向がある。創造タイプや協調タイプでも青が一番好きな人は「機能重視派」になると言える。

茶色（「品質重視」「堅実」）を一番好きな色に選んだ人は以下のようになった。

図6

影響力　1	0
影響力　2	1
影響力　3	0
影響力　4	2
影響力　5	1
計（人数）	4

図7

決断	2
創造	1
協調	0
堅実	1
計（延人数）	4

茶色が好きな人は，影響力ではレイトマジョリティが2名となった。やはり茶色が一番好きな人は，「機能重視派」の可能性が高いと言える。

他方で，黒（「最高級の」「極める」）を一番好きな色に選んだ人は以下のとおりである。

図8

影響力　1	0
影響力　2	1
影響力　3	2
影響力　4	3
影響力　5	2
計（人数）	8

図9

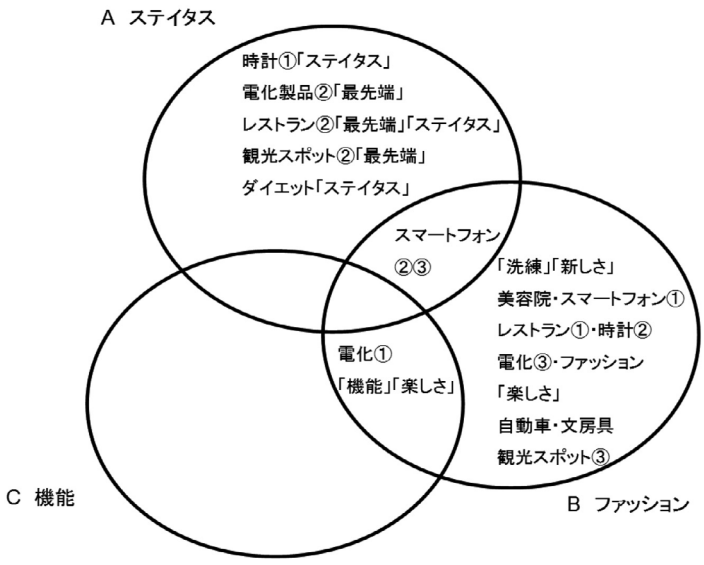
決断	3
創造	2
協調	2
堅実	2
計（延人数）	9

黒を一番好きだと答えた人は影響力4（レイトマジョリティ）を中心に分布している。カラータイプは全タイプに分布している。

結論として，「機能重視派」は「アーリーアドプター」の価値観である，「新しさ」「周りへの影響力」ではない，「レイトマジョリティ」に多くいるのではないか，と推測できる。

機能重視派，ファッション重視派，ステイタス重視派，そしてその3つの組み合わせのタイプに分類すると，以下のようにプロットする事が出来た。

図1 ステイタス派，ファッション派，機能重視派のカラータイプ分布



「アーリーアドプター」には，以下のパターンが見られた。

C 機能重視のみ

A＋B＋C ステイタス重視＋ファッション性重視＋機能重視

以上の属性はいないようであるように見受けられる。

表2　ベン図の裏付けとなるアンケートクロス集計表　図10

項目	項目別タイプ	サンプル数	好きな色	嫌いな色	重視別
時計	時計①タイプ	3	ターコイズ・うすいピンク	オレンジ・黄色	ファッション重視（洗練）
	時計②タイプ	3	ゴールド・赤	茶色・ベージュ	ステイタス重視
自動車	自動車	4	オレンジ・黄色	紫・ワインレッド	ファッション重視（楽しさ）
ここ一番の決めファッション	ファッション①	8	ターコイズ・白・ペパーミントグリーン	茶色・ベージュ	ファッション重視（洗練）
	ファッション②	5	黄緑・オレンジ	ワインレッド・紫	ファッション重視（楽しさ）
電化製品	電化製品①	3	青・黄緑	グレー・うすいピンク	ファッション重視（楽しさ）＋機能重視
	電化製品②	5	黒・赤・オレンジ	茶色・ベージュ	ステイタス重視＋機能重視
	電化製品③	4	うすいピンク・ペパーミントグリーン	紫・赤	ファッション重視（洗練）
文房具	文房具	13	黄色・オレンジ・ターコイズ	茶色・グレー	ファッション重視（楽しさ）
スマートフォン	スマートフォン①	7	ターコイズ・水色	茶色・ベージュ	ファッション重視（洗練）
	スマートフォン②	5	黒・水色・紫	ベージュ・紫	ステイタス重視＋ファション重視
話題のレストラン	レストラン①	7	うすいピンク・ターコイズ	紫・ワインレッド	ファッション重視（洗練）
	レストラン②	5	黒・青	紫・ワインレッド	ステイタス重視
話題の観光スポット	観光スポット①	6	ターコイズ・うすいピンク	茶色・ベージュ	ファッション重視（洗練）
	観光スポット②	3	黒・白	紫・ショキングピンク	ステイタス重視
	観光スポット③	8	オレンジ・ターコイズ	グレー・ショキングピンク	ファッション重視（楽しさ）
流行のダイエットやエステ・スポーツなど	ダイエット	6	白・ゴールド	茶色・ワインレッド	ステイタス重視
美容院	美容院	5	うすいピンク・ペバーミントグリーン	青・ワインレッド	ファッション重視（洗練）

「機能重視派」を，その可能性が高い青と茶色と黒を一番好きと言う人から分析した。茶色が好きな人は，影響力ではレイトマジョリティが2名となった。やはり茶色が一番好きな人は，「機能重視派」の可能性が高い。黒を一番好きだと答えた人は影響力4（レイトマジョリティ）を中心に分布している。逆に，カラータイプは全タイプに分布していて。結論として，「機能重視派」は「アーリーアドプター」の価値観である「新しさ」「周りへの影響力」ではない，「レイトマジョリティ」に多くいるのではと推測できる。その結果，「機能重視派」は「レイトマジョリティ」を中心に分布する。ただし，そのタイプはカラータイプ別に限定できるものではなく，あくまでも「好きな色」の価値観が大きく影響すると言える。

102名の対象の内抽出された21名の堅実タイプの影響力を調べたところ，以下のような分布になった。

影響力1　0名
影響力2　0名
影響力3　6名
影響力4　11名
影響力5　4名

堅実タイプのボリュームゾーンがレイトマジョリティにあたる「影響力4」であるので，やはり，堅実タイプは，「レイトマジョリティ」中心，「機能重視派」という法則は，当てはまることになる。

V. 本研究の理論的・実践的貢献と今後の研究の方向性

本論文では，以上のように，カラータイプ診断により，ある程度まで，アーリーアドプターを識別することができることが明かになった。また，アーリーアドプターだけを識別するのではなく，ファッション重視派，主体タス重視派，そして機能重視派の好む色と嫌う色がそんざいすることも，本研究から明らかになった。

今後の研究の方向性としては，今回のサンプルはコンビニエンスサンプルであった。それゆえ，無作為抽出によるサンプルを活用することが必要とされる。さらに，今回の顕著な発見物の1つに黒色を好むグループのポジションの違いが顕著であった。つまり，黒はアーリーアドプターにも，ラガード（信念をもって流行を拒絶する人々）にも同じような分布で存在したのである。この点の理由も今後の研究課題になる。

参考文献

Dietrich, Olaf (2016), Understanding the Ageing Consumer: Exploring Strategies for Overcoming Innovation Resistance, DBA thesis, University of Gloucestershire.

Gomezelj, Doris Omerzel (2016) , "A Systematic Review of Research on Innovation in Hospitality and Tourism" , *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), pp.516-558.

小林重順(1994)『カラーイメージスケール』講談社。

河野万里子（2013）『色づかいで人を見抜くカラー読心術』こう書房。

Moore, G. (2002), *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*. New York: HarperCollins.

Mostaghel, Rana (2016), "Innovation and Technology for the Elderly: Systematic Literature Review," Journal of Business Research, 69(11), November, pp. 4896-4900.

Ortt, Roland, Dedehayir, Ozgur, Miralles, Francesc and Riverola, Carla(2017), "Innovators and early adopters in the diffusion of Innovations: A Literature Review." ISPIM Innovation Symposium; Manchester: 1-16. Manchester: The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), June 2017.

Rogers, Everett M. (2003), *Diffusion of Innovations*, 5th Edition, Free Press. 青池慎一，宇野善康訳『イノベーション普及学』産能大学出版部，1990年．

東京商工会議所（2003）『カラーコーディネーター検定試験2級公式テキスト』中央経済社。

オーラルセッション ― フルペーパー

中小企業における新商品開発

― ユーザー・イノベーションを活用した商品開発 ―

早稲田大学大学院 商学研究科
畑 愼一郎

要約

本研究の目的は，自社のリソースだけに頼ることなく，一般ユーザーからのアイディアを巧みに活用し新商品開発を行っているある中小企業の活動を分析し，その仕組みや方法を解き明かすことである。

同社は大手企業の下請け中小企業であったが，約２３年前にその業態からの脱却を目的に，自社製最終商品の事業化に着手した。徐々に一般ユーザーを活用した商品開発を拡大し，現在では約５００の商品を上市し，１０億円規模（同社売上高の約５０％）の事業に成長した。

本論文では，同社の仕組みを解析した結果，⑴一般ユーザーから多くの提案を集める独特の仕組みを作り上げている。⑵試作後の商品化率を高める為，初期段階の未完成な提案から関わり，商品企画に取り上げる選択基準，プロセスを暗黙のうちに保持している。⑶大手企業が実施している組織的，機能的な商品開発プロセスと異なり，ユーザーと企業の相互関係が両者のモチベーションを高め，商品化率を高めている。

この様に同社の仕組みは，一つの新しいモデルであり，同モデルは全ての企業，事業に共通的に当てはまるものではないかもしれないが，ある前提条件があてはまる企業，事業では有効であることが示唆された。

キーワード

ユーザーイノベーション，中小企業の商品開発，インキュベーション，共創のコンカレント型商品化プロセス，オープンイノベーション

I. はじめに

1. 研究の背景

これまで，イノベーションを伴う新しい商品は，開発力あるメーカーが自社のリソースを活用し企画，開発，商品化を効果的，効率的に行い，市場に送り出していくというものが中心であった。企業が消費者ニーズを徹底的に分析し，新たな商品を生み出し，消費者がそれを受け入れるというもので，言わば企業から消費者への一方通行的な流れであるとこれまで理解され，企業内リソースに着眼した商品開発に関する論文は多数みられた。

こうした中，1976年にVon Hippleは，ユーザー自身が自らの経験等をベースに商品の企画，開発を行い，実際に商品化されていくことを事例と実証データで示した。その後，多くの研究者がユーザーによる商品開発が重要な役割を占めているとする論文を発表し，企業がイノベーションを自社のリソースの活用だけでなく，外部のユーザーを活用することで促進し商品化を図る取り組みが注目されてきた。これがユーザー・イノベーションと言われるものである。

こうしたユーザーを商品開発の過程に積極的に活用する方法として，リードユーザー法，クラウドソーシング法などが多くの事例とともに報告されている[Hippel et al., 1999,Nishikawa et al., 2013]。

最近では，こうしたユーザー・イノベーションを活用し商品企画を実施する企業が増えているが，メーカー側が主体となり意図的に行っている。また，ユーザー・イノベーションの研究における企業側の商品開発プロセスは，バリューチェーンが直列的に進んでいくシーケンシャル型商品化プロセスを前提としている[延岡2006]。

一方で，商品開発プロセスに関する研究の多くは，大手製造業の技術・商品開発プロセスに関するものが中心で，従来は前述のシーケンシャル型商品化プロセスでの開発

が中心であったが，市場の変化が激しい現状では各機能業務を並行させて商品開発を進めるコンカレント型プロセスの重要性が強調されている[延岡2006]。

こうした中，本研究対象である旭電機化成株式会社は，こうしたユーザー・イノベーションを活用し，多くの商品化に成功をしている。この会社の事例をもとに，今後のユーザー・イノベーションの一つのあるべき方向について提案したい。

2. 研究の目的

(1)中小企業に於ける研究開発の実施状況は，大企業に比較して極めて低い実態がある。それは，「研究開発活動の資金が不足」，「研究開発部門の従事者数が不足」，「研究開発部門の従事者の質が不足」と言った課題に起因しているとの報告がある。

一方で，本研究で取り上げる旭電機化成株式会社は中小企業でありながら，23年前に最終商品（自社商品）の事業化に着手し，ユーザー・イノベーションを活用することで事業を拡大して行った。現在では，約500点の商品を上市し，年商10億円規模となっている。同社では，一般ユーザーから大変多くの提案を集めている実態，試作に至る確率や商品化に至る確率がこれまでの研究報告に比べ，異なる特徴がある実態が分かった。特に，同社では，社外のユーザー・イノベーターの提案による試作，商品化の確率と社員の提案による試作，商品化の確率が大きく異なる実態が分かった。

これは，単に多くの提案を集め，その中から良いものを選択し，その後は企業側の努力で商品化に至るといったやり方ではなく，同社独特のやり方である新たなユーザー・イノベーション活用法は，今後のユーザー・イノベーションのあるべき方向の一つとして他の企業にも示唆を与えるものと考える。

(2)そのポイントは，一般ユーザーからの提案を商品化するというユーザー・イノベーションの活用等にあると推測している。同社では，一般ユーザーからの提案と，社内の社員の提案の両方から商品企画・開発がなされているが，単に一般ユーザーから多くの提案を集め，その中から良いものを選択し，その後は企業側の努力で商品化に至るといったやり方ではなく，同社独特の仕組み，やり方があると思われる。この独特の仕組み，やり方を解き明かすことで，この独自の方法が同社の特殊解にとどまることなく，今後のユーザー・イノベーションの一つの方向を示すとともに，全ての企業，事業に当てはまるものではないかもしれないが，ある前提条件に当てはまる企業，事業では有効性が見いだせるのではないかと考えている。特に，資金，人材が不足している中小企業の商品開発にとっては，多くの示唆を与える研究であると考えている。

3. 研究の対象

調査対象の企業は，後述する旭電機化成株式会社である。研究の対象は，同社が行っている一般のユーザー・イノベーター提案を活用した商品化に関する仕組みである。多くのユーザーアイディアをどのように集め，どのように試作，商品化までに結び付けているかを研究することで，同社独自のユーザー・イノベーション法を導き出す。また，社内の社員の提案の商品化プロセスとの比較を行い，そのことから，同社でのユーザー・イノベーションの活用とそれぞれの提案者との相互の影響を分析する。

そして，この独自の方法が，同社だけの特殊解ではなく，有効性が発現する前提となる条件にまで言及する。

4. リサーチ・クエスチョン

3項までの内容を踏まえ，本研究では下記の2点をリサーチ・クエスチョンとして設定する。

第一は，同社には多くの提案がユーザー・イノベーターから集まって来るが，その理由とそれを実現している同社の仕組みは何か。

第二は，同社はなぜ多くの商品を生み出し続けることが出来るのか。

また，商品化件数は，ユーザー・イノベーターより社員提案の方が多い。しかしながら，ユーザー・イノベーターの提案と社員の提案では試作率や商品化率に大きな差異があると言う事実が分かったが，その理由の中に同社独

特の仕組みがあるのではないか。

5. 本論文の構成

まず, I項で研究の背景, 目的, 意義, 研究対象に触れ, リサーチ・クエスチョンを明らかにする。そして, Ⅱ項で先行研究について説明し, ユーザー・イノベーションと商品開発プロセスの現状について解説し, 先行研究が抱えている課題を提示する。そのうえで, Ⅲ項章で研究の仮説を設定する。Ⅳ項ではⅢ項で設定した仮説を解き明かすための調査対象, 調査方法を明らかにする。

Ⅴ項では, 入手した提案資料の分析と同社等へのインタビューをベースに調査・分析を実施し, 同社でのユーザー・イノベーター提案と社員提案での試作, 商品化への移行の違いを明らかにするとともに特徴ある商品開発プロセスを解き明かす。加えて, 具体事例を示しつつ, カテゴリー別, 属性別での相違点, 類似提案での企画採否のクライテリアを明らかにする。そして, 調査結果の解釈から仮説との整合性に触れる。

最後にⅥ項として, 結論を述べる。同社のユーザー・イノベーションを活用した商品開発の特徴を述べるとともに, その仕組みは全ての企業, 事業に当てはまるものではなく, 有効性が発揮される場合と, そうでない場合があり, 有効性が発揮される可能性のある前提条件を明らかにする。

II. 先行研究

1. 先行研究の概要

(1) ユーザー・イノベーションについて

これまで, イノベーションを伴う新しい商品は, 開発力あるメーカーが自社内のリソースを活用し企画, 開発, 商品化を効果的, 効率的に行い, 市場に送り出してくるというものが中心であった。イノベーションの主体はメーカーであり, 社内での高度な科学技術の開発促進と消費者ニーズの徹底的把握・分析により, 新たな商品を生み出し, 消費者がそれを受け入れるというもので, 言わば企業から消費者への一方通行的な流れであるとこれまで理解され, 企業内リソースに着眼した商品開発に関する研究論文が多数みられる。

こうした中, 1976年にVon Hippleは, ユーザー自身が自らの経験等をベースに商品の企画, 開発を行い, 実際に商品化されていくことを事例と実証データで示した。その後, 多くの研究者がユーザーによる商品開発が重要な役割を占めているとする論文を発表し, 企業がイノベーションを自社内のリソースの活用だけでなく, 外部のユーザーを活用することで促進し商品化を図る取り組みが注目されてきた。これが, ユーザー・イノベーションと言われるものである。

こうしたユーザーを商品開発の過程に積極的に活用する方法として, リードユーザー法, クラウドソーシング法などが多くの事例とともに報告されている[Hippel et al., 1999,Nishikawa et al., 2013]。

最近では, こうしたユーザー・イノベーションを活用し商品企画を実施する企業が増えてきているが, メーカー側が主体となり, 意図的に行っている。

ここで, リードユーザー法やクラウドソーシング法に関して説明をする。

リードユーザー法とは, 革新的なユーザーであるリードユーザーを見つけ出し, 商品開発に組み込むことで, 新たなイノベーションや商品を生み出す方法である。

また, 本條(2016)によれば, リードユーザー法は, ユーザーがイノベーションの源泉でありうること, つまり, ソリューション情報を持つユーザーが存在することを所与の前提とすることで, マーケティングリサーチを拡張するものとして提唱された[Von Hippel 1986]。そして, リードユーザーを, 2つの特徴で定義付けている。一つ目は, 新製品やプロセスのニーズに関して特定されるトレンドの最先端にいる(先進性)。二つ目は, それらのニーズが解決されることによって, 比較的高い純便益がえられると期待している(高便益期待)という二つ特徴がある。一つ目の先進性は, 先進的ニーズ情報に関するものであり, 他のユーザーにとっての潜在的ニーズを顕在的に持っていることを表す。二つ目の高便益期待は, ソリューション情報に関するものであ

る。現状への不満が大きく，ニーズを満たされることによって大きな見返りが得られるユーザーは，ニーズを満たす方法を知っている，あるいは，すでに実際に実行している可能性が高いと仮定されている。リードユーザー法は，これら2つの特徴を持つリードユーザーを見つけ出し，彼らからソリューション情報を収集することによって新製品開発を行うことである[本條 2016論文]。

クラウドソーシング法とは，小川の著書である「ユーザーイノベーション(2013）」によれば，不特定多数の消費者に対し，欲しいと望む製品案やそれに対する評価をインターネットを通して募集し，消費者からの反応をもとに製品化を検討する仕組みである。

例えば，イノセンティブ社は，インターネットを介して，法人企業と科学者を仲介し，企業が抱える課題をネットに投稿し，それを世界中に点在する科学者が解決策を提供する。そして，その解決策に対して科学者に対価が払われるという仕組みを事業としている会社である[フィリップ・コトラー，ゲイリー・アームストロング，恩藏直人著 2014]。

(2) 商品開発プロセスについて

ここで，商品開発プロセスの基礎に触れておきたい。

新商品開発に成功するためには，市場や競合を理解し，顧客に優れた価値を届けねばならない。そのためには，顧客主導型新商品開発プロセスを体系的に進める必要があるとされている。そのプロセスは主に8つのプロセスからなるとされている[フィリップ・コトラー，ゲイリー・アームストロング，恩藏直人著 2014]。

また，これまで，日本の大手製造業の技術・商品開発プロセスは，図表1上図にあるシーケンシャル型プロセスでの開発が中心で，バリューチェーンの各工程が分断され直列的に進むことで商品化に向かっていくやり方である。

これをベースとした開発手法の一つが，ステージゲート法である。これは，1980年代にカナダのロバート・クーパー教授が開発した技術・商品開発の手法である。研究開発テーマや商品アイディアの創出から，研究開発，商品化，事業化の活動を各活動のステージに分割し，各ステージが次ステージに進む前に評価判定のためのゲートを設けて，そこでの評価判定をパスしたテーマのみが次ステージに移行でき，効率的，効果的に商品化，事業化に至るというものである。 この方法によって，商品価値や事業性が不明確なアイデアやテーマは，ステージを進めていく中で，ゲートでの評価判定により取捨選択され，合理性のある商品や事業につながるアイディア，テーマだけが進んで行くことになる。このステージゲート法のプロセスもシーケンシャル型のプロセスとなっている。

一方，現実には，市場はグローバルかつ短期に変化しており，アイディアやテーマに基づく商品仕様等も変更していく状況から，こうした変化への対応の遅れや手戻りが起りやすく，その開発工数の多くは設計変更，修正に使われているのが実態である。延岡の著書「MOT「技術経営」入門(2006)」によれば，商品開発のプロセスは，問題解決のプロセスであり，不完全なものから始まり，そこに内包されている問題を徐々に削除していくプロセスと考える方が適しているとしている。そして，その為に，組織の複雑性や設計・開発プロセスの不確実性から，図表1下図の様に各機能業務を並行させて商品開発を進めるコンカレント型プロセスが重要であるとしている。コンカレント型プロセスの最大の目的は，業務を同時並行させることではなく，部門横断的に発生する問題解決をなるべくプロジェクトの早い段階に前倒しして行うことである[延岡 2006]。

2. 先行研究の課題

(1) 消費者ニーズ情報とそれを実現する技術情報の課題

商品開発に於いて最も重要な消費者ニーズ情報とそれを実現する技術情報を如何に獲得し，結合させるかが商品開発成功の鍵である。

小川の著書である「イノベーションの発生理論(2012新版3刷)」によれば，製品開発という目標を達成するには，ニーズ情報と技術情報という情報が必要であり，それらはそれぞれユーザー，メーカーという2者の活動場所で生成・保有されている。したがって製品開発という目標を達成するには，ニーズ情報と技術情報を何らかの形で結合させ

最終製品にしていくことを考えねばならない。しかし，ニーズ情報であっても技術情報であってもそれを生成・存在する場所から移転し活用することは時として困難なのであるとしている。

即ち，消費者ニーズ情報とそれを実現する技術情報を如何に特定し，理解し，それをどのように移転するかの大きな課題がある。技術情報の把握に関しては，自社内或いは身近な協力者が保持している技術を把握するのは比較的容易であるが，ニーズが要求する特性を具現化する技術の選択と紐付けが重要である。

一方，消費者ニーズ情報であるが，時として消費者自身が真のニーズを認知していないことがあり，その為，真のニーズが潜在化しおり把握することが難しいことがある。こうしたことから，如何に真のニーズを把握するかが大きな課題である。

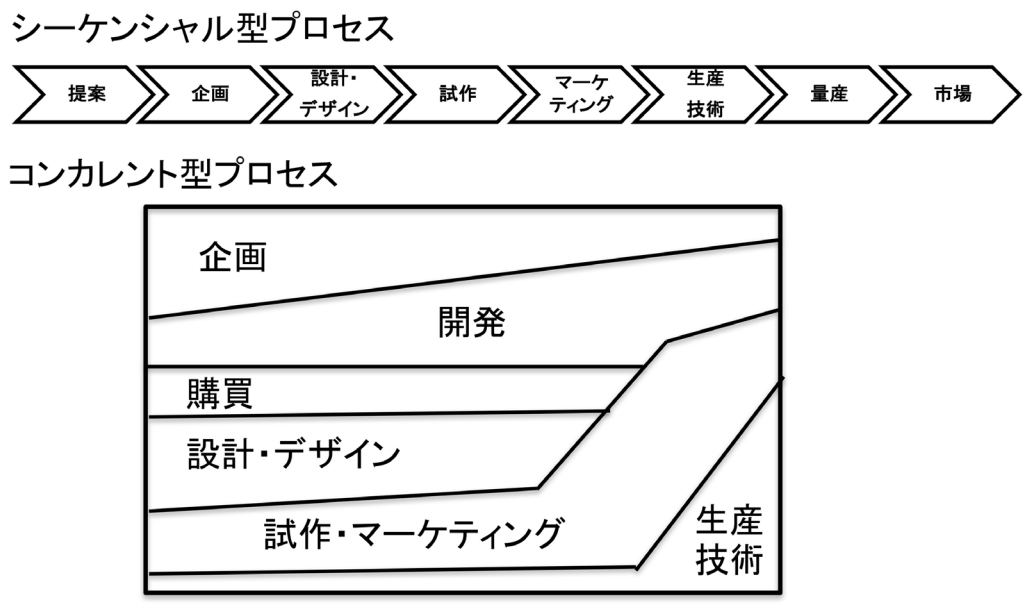
また，前述にあるリードユーザー法においては，ごく少数と言われているリードユーザーを如何に見つけるかが大きな課題である。小川の著書「ユーザーイノベーション(2013)」では，その方法としてスクリーニング法とピラミィデング法が紹介されており，ピラミィデング法が効率的であるとされている。しかしながら，現実問題として，中小企業がリードユーザーを具体的に見つけるのは非常に難しく，大きな課題である。

(2) 商品開発プロセスの課題

前述のとおり，商品開発のプロセスは，問題解決のプロセスであり，不完全なものから始まり，そこに内包されている問題を徐々に削除していくプロセスと考える方が適している[延岡(2006)]。その為に，近年ではコンカレント型プロセスの重要性が強調されている。

一方で，ユーザー・イノベーターを活用した商品開発に関する論文では，一般にバリューチェーンの各工程が分断され直列的に進むことで商品化に向かっていく考え方であるシーケンシャル型プロセスを前提とした議論が中心である。また，Von Hippleが自身の著書「民主化するイノベー

図表1：商品開発におけるシーケンシャル型プロセスとコンカレント型プロセス



(出所) MOT[技術経営]入門（延岡健太郎著）を参考に筆者が一部改変

ション(2006；邦訳）」では，ユーザー中心のイノベーションが，時としてメーカーによる製品開発にとって代わることがあり，その量産と普及のためにメーカーを必要とし，メーカーの役割は量産と普及であるとしている。

しかしながら，ユーザー・イノベーターを活用した商品開発，特に有形商品の開発では，現実には開発の段階からメーカーとユーザー・イノベーターが深く関わっているという同社の事実があり，その仕組みがどのようなものであるかについては明らかにされていない。

III. 研究の仮説

1. ユーザー・イノベーターから提案を多く集める仕組みに関する仮説

多くの先行研究で，ユーザー・イノベーションの活用，例えばリードユーザー法が企業の商品開発に有効であることは既に示されている。一方で，小川の著書「ユーザーイノベーション(2013)」によれば，製品分野を広めにとった場合でも，多くて約1%，100人に1人程度しか消費者イノベーターは存在しない。また，日本の消費者イノベーターの約50%が年に1回以下の製品イノベーションしか行っていない。その状況は米国でも同じで，64%の消費者イノベーターが年1回以下しか製品創造・改良を行っていない。

即ち，リピート性が低く，且つごく少数しか存在しないユーザー・イノベーターを効率的に探し出し，企業の商品開発に有効に活用するにはそれなりの仕掛けが必要ではないかとの問題意識を持った。特にリードユーザーを探し出す方法としてスクリーニングやピラミッディングといった手法が取り上げられ，ピラミッディングの方が効率的であるとされている[小川2013]。しかし，これは目的が明確で，能動的に探しに行く方法として有効と考えるが，同社の様に幅広い商品ジャンルを対象とする場合は，時間的，費用的にも効率性が低いのではないかと思われる。

同社経営者への1次インタビューで，同社は1993年に最終商品（自社商品）の事業化を開始したが，その時点では全く市場で認知はなく，広くユーザーアイディアが集まる状況にはなく，初期は自社でのアイディアをベースに取引関係会社と一緒に商品化を行っていたことが分かった。いわば社内の素人社員のアイディアと社外専門家による提案で事業を開始したが，商品化に結び付くネタが少なく，それを如何に拡大するかを考えたとき，一般消費者の中にいるユーザー・イノベーターからの提案を集めることに気が付いたようである。

同社は幅広い商品ジャンルで多くのユーザー・イノベーターから提案を如何に集めるかにつき工夫を重ねてきた結果，ユーザー・イノベーターを発掘する仕組み，提案数を向上させる仕組み，その仕組みを維持する仕組みの3つがある様に思われる。そして，それに基づき以下の6つの仮説に至った。

以下の仮説が「提案件数の増加」「試作件数の増加」「商品数の増加」とどの様な関係にあるかを明らかにすることで，仮説の有効性を確認したい。

仮説1：同社の取り組みをユーザー・イノベーターに周知する為に，マスコミを活用した。

仮説2：広い取り扱い対象商品により，対象ユーザーを広げた。

仮説3：一般の企業では取り上げない提案でも取り上げる努力した。

仮説4：ユーザー提案を増やすため，あえて試作を増やしている。

仮説5：ユーザー・イノベーターの育成とその実績を広めることで更に提案が集まる仕組みを導入している。

仮説6：適切な対価をしっかりと支払っている。

仕組みと仮説を分類すると以下の図表2の様になる。

図表2：仕組みと仮説の分類

	仮説1	仮説2	仮説3	仮説4	仮説5	仮説6
発掘する仕組み	○	○	○	―	○	―
提案数を向上させる仕組み	―	―	○	○	○	―
仕組みを維持する仕組み	―	―	―	○	○	○

2. ユーザー・イノベーターの提案は試作，商品化率が高い理由に関する仮説

前述の記載の通り，多くて約1％程度しか消費者イノベーターは存在しない［小川2013］。即ち，消費者イノベーターとの出会いとその商品化の確率は極めて低いことを示唆している。一方で，同社から入手した635件のユーザー・イノベーターからの提案書の分析から，比較的高い試作化率，商品化率が導き出された。

また，同社経営者への1次インタビューと初期分析から，同社は1993年の最終商品（自社商品）の事業開始以来，商品数を増やし続け，現在では約500近い商品を持つに至っている。また，毎年100件近い試作を行い，20件前後の新商品を生み出している。こうした事実から，以下の3つの仮説に至った。

そして，これらの事実をベースに提案から試作，商品化に至る内容を，分析とインタビューにより仮説の有効性を確認したい。

仮説1：ユーザー・イノベーターからの多くの提案が商品化に貢献している。

仮説2：多くのユーザー・イノベーターの提案をしっかりとスクリーニングする共にインキュベーションしていることが商品化に貢献している。

仮説3：ユーザー・イノベーターと社員の取組が両者のモチベーションを高め，商品化を促進する独特の仕組みがある。

IV. 調査

1. 調査対象

(1) 対象企業

調査対象の企業は，旭電機化成株式会社である。図表3の通り，昭和25年に設立された資本金7,500万円，年商約20億円の樹脂成型等を事業の中心としてきた会社である。大阪，三重，名古屋に自社工場を持ち，大手電機メーカーの下請け樹脂成型会社であった。1980年代後半，大手企業の工場海外移転にともない，下請け企業として受注が減少する状況にあった。その時，大手企業とともに海外進出するか，それともこうした受注事業からの転換を図るべきかにつき議論があり，同社は受注事業からの転換を図る道を選択した。1993年に，懐中電灯事業を廃業する企業から，同社が事業継承したのが最終商品（自社商品）事業の始まりである。開始当時は，4～5点ほどの譲り受けた金型とそのOEM商品をベースに販売を開始したが，新規のビジネスでは，価格交渉以前に，商品パッケージの見栄えの悪さ，商品数の少なさ等でほとんどまともに相手にされなかった。

多くの商品化には，多くの資金，人，アイディアが必要であるが，当時の同社にはそうしたものがなかった。また，限られた販路しかなかった。そうした中，同社が自社商品を事業化する話が口コミで広がり，事業会社からの紹介で一般のユーザーからの提案がきっかけでコンセント（らくらくプラグ）の商品化につながった。同商品は，累積で70万個，末端売上規模で約2.4億円となった。また，雷ガード付節電コンセントの爆発的売り上げにより，2002年には売上高15億円規模に到達した。

しかし，同製品のブームが下火になると売上規模は半減したものの，その後は多くのユーザーのアイディアと社内の商品企画を融合させ，自社商品事業として拡大を続け，現在では約500点の商品を上市しており，事業化から23年の時を経て，10億円規模の事業に成長した。

(2) 調査対象

① ユーザー・イノベーターから多くの提案を集めるための仕組み作りを，同事業開始からの売上高，商品数推移，試作回数，開発投資額推移，マスコミ対応経緯等をインタビュー中心で調査分析。

② 同社から入手した635件の提案書を詳細分析（X二乗検定も実施）。
ユーザー・イノベーター・社員・学生別，男・女別，年齢別に分類，それが試作，商品化に至った件数を分析。

③ 補助的ではあるが，直近4年間の提案数をインタ

ビューベースで調査分析。
ユーザー・イノベーター（一般，発明協会会員，婦人発明家協会会員，学生）・社員（一般社員，自社商品事業関連社員）に分類，それが試作，商品化に至った件数を分析。

④ 同社提案内容をカテゴリー（用途），属性別に分類し，調査分析。

⑤ 商品企画として取り上げる段階で，暗黙知として同社が持っている同社判定基準の調査。

⑥ 試作率，商品化率を高めるためのユーザー・イノベーターと企業の相互関係を調査。

⑦ 商品化に至った事例の詳細調査。

2. 調査の方法

① 同社の自社商品の事業責任者であり同社専務取締役である原守男氏への数十回におよぶ詳細インタビューと同社データをもとに，1993年の同社自社商品事業スタート以降の成長推移とそれに関する各種イベントを分析し，ユーザー・イノベーションの活用状況を調査した。

② 同社に送られてきた一般ユーザーからの提案書，同社社員による提案書，総計635件を入手，その提案内容から試作，商品化について分析を実施した。尚，提案書は，同社内に残っていた2010年から2016年までの7年間のものであり，その間の全てを網羅しているわけではない。

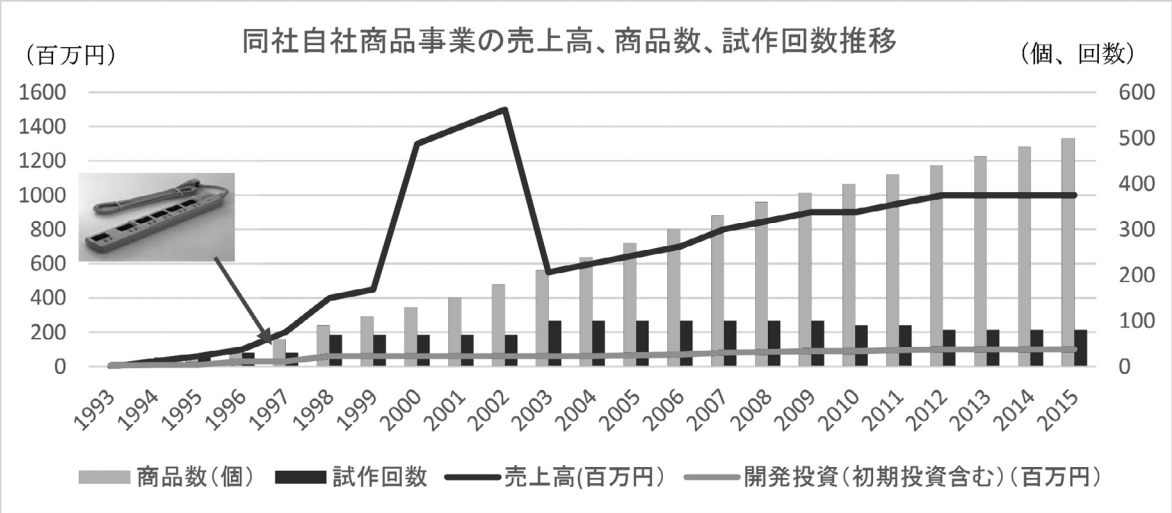
③ 同社最終商品事業の責任者であり同社専務取締役である原守男氏に，直近4年間の同社最終商品事業に対する提案，試作，商品化状況のインタビューを実施し，その分析を実施した。

④ また，類似提案で試作，商品化に至ったものとそうでないものでの差異に関し，分析を実施した。

⑤ これらをベースに同原専務へのインタビューと，商品化につながった提案を行った一般のユーザー・イノベーターへのインタビューを中心に調査を実施した。

⑥ 個別の商品企画の内容を分析した。

図表３：同社自社商品事業の売上高，商品数，試作回数推移



（出所）インタビューをベースに筆者が作成

V. 調査結果と解釈

1. 調査結果1（資料とインタビュー結果の分析）

(1) 同社の自社商品事業の提案，試作，商品数と売上高推移

同社原専務への詳細インタビューを実施した結果，同事業は1993年に同事業を立ち上げて以降，商品数の伸びとともに順調に売り上げ拡大を続けており，現在では10億円規模になっている（図表3参照）。初期は，自社でのアイディアをベースに取引関係会社と一緒に商品化をおこなっており，いわば社内の素人社員のアイディアと社外専門家による提案で事業を開始したが，商品化に結び付くネタがすくなく，それを如何に拡大するかを考えていた。初期は一般ユーザーからの提案は10件以下にとどまっていたが，1998年にテレビやラジオで取り上げられ，それにより一般ユーザーからの問い合わせが徐々に増え30件を超えるようになり，一般消費者であるユーザー・イノベーターからの提案を集めることに気が付いた。その後，テレビ，ラジオ，新聞，雑誌で同社の取り組みが紹介されたのが約100回，同社商品のみが取り上げられたのが約200回，一般の講演回数は約50回，大学での講演は約60回を行い，それに伴い一般ユーザーからの提案が増えていった。特に，2008年に読売テレビの「ズームインスーパー」で珍発明家の商品企画を実現する番組で取り上げられたことで，一般ユーザーからの提案は一気に増え，年間100件程度となった。その事実関係を時系列で示したのが，図表4である。図表4の通り，マスコミへの露出，講演回数を重ねることで，一般ユーザーからの提案数が増えてきているのが読み取れる。

提案の内容は初期から用途の限定はせず，広くしており，あらゆるユーザー・イノベーターを対象としてきた。現在の同社商品分類は，図表5の通り，家庭用品，ベビー商品，エコ商品，シニア商品，ライト商品，自転車商品，電材商品，防災商品，防犯商品，神仏具商品等広範囲な商品を461点ほど取り揃えている。ただし，流行りものや自動車関連商品は取り扱っていない。これにより，同社に持ち込まれる提案は極めて幅広いものになっている。

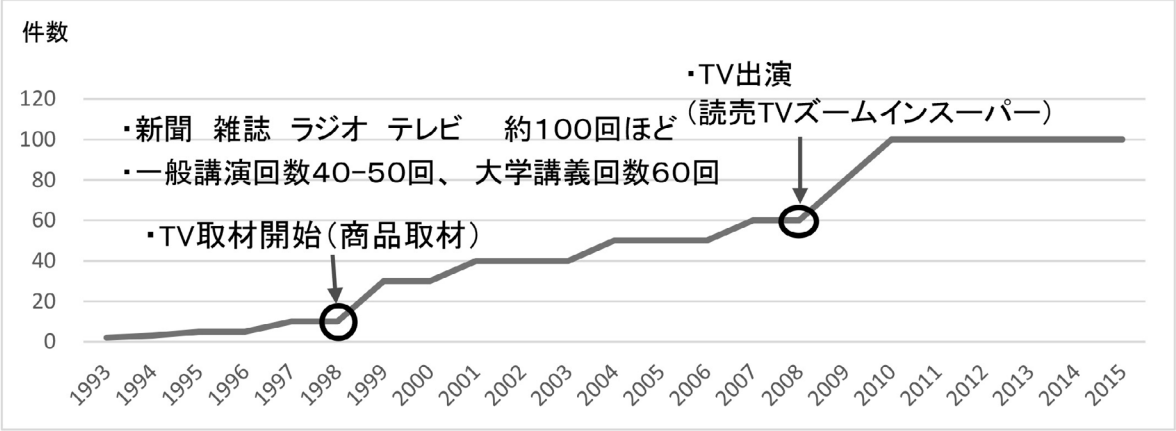
尚，この商品群の内，ユーザー・イノベーター提案の商品は6点が残っているとのこと。また，これまでのユーザー・イノベーター提案の商品化累計は18件である。

(2) 同社の提案635件の分析による試作，商品化状況

同社原専務から具体的提案書を入手し，その内容の分析を実施した。

入手した提案書は，2010年から2016年までの7年間の635件（ユーザー・イノベーターの提案103件，社員

図表4：一般ユーザーの提案数の推移



（出所）インタビューをベースに筆者が作成

の提案532件）であり，これらはランダムに入手した提案書で各年の全てではない。これを自ら分析をすると共に，第三者に提案書内容の分類，分析を依頼した。その結果，図表6の通り，同社では，提案から試作に至る率（以下，試作化率）は約23%である。また，試作から量産に至る量産化率（以下，量産化率Ａ）は約9%，提案から量産に至る量産化率（以下量産化率Ｂ）は2%である。

これを提案者別に見てみると，ユーザー・イノベーターでは試作率約9%，商品化率Ａ約33%，商品化率Ｂ約3%である。一方，社員提案は同社の全ての社員が対象で，約26%が試作に至る。しかしながら，量産に至る率は急減し，量産化率Ａ約7%，量産化率Ｂ約2%である。

ユーザー・イノベーターの提案では，提案から試作に至る過程で，商品化を見据えた厳しい絞り込みが行われ，社員の提案では，試作までは比較的容易に取り上げ，商品化に至る所で厳しく絞り込んでいるように推察される（図表7参照）。

こうした両者の違いは，企画に取り上げ，試作，商品化に至る該社独自の何らかの仕組みがあると思われる。

尚，本データについても統計的有意性を確かめる為，X二乗検定を実施した。

試作率については，$X2=13.86$，自由度1，$p<0.01$となり，ユーザー提案と社員提案の関係は1%水準で有意であることが分かった。また，同様に商品化率Ａについても，$X2=6.98$，自由度1，$p<0.01$で，ユーザー提案と社員提案の関係は1%水準で有意であることが分かった。

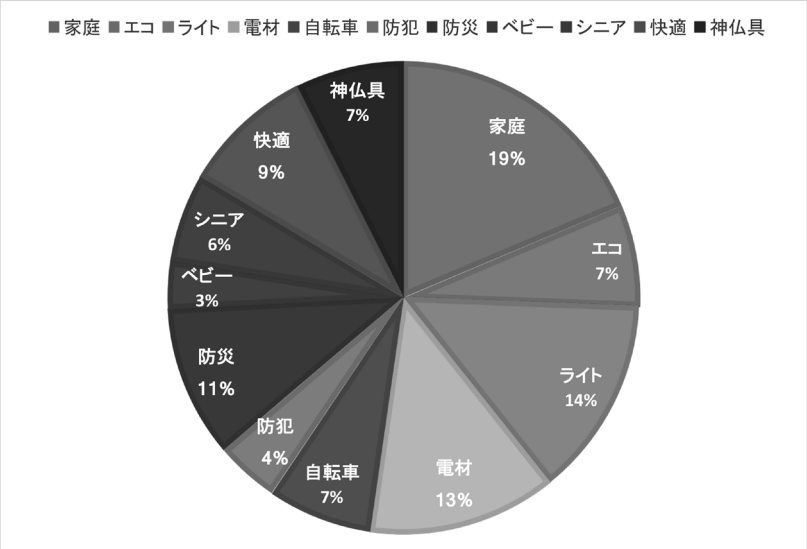
(3) 同社の自社商品事業の直近の4年間の試作，商品化状況（参考）

前項データをサポートする為，インタビューベースではあるが直近4年間の試作，商品化状況を係数的に分析した。同社では，一般，発明協会会員，婦人発明家協会会員，学生，同社一般社員，同社自社商品事業関係社員からの提案をもとに企画検討を実施している。（ただし，発明協会会員からの提案で試作，量産に至ったものは0であり，対象から外した。）

直近4年間の状況は図表8の通りである。同社での直近4年間での提案総計は3,380件，試作に至ったのは112件，商品化に至ったのは41件であり，試作率は3.3%，商品化率Ａは36.6%，商品化率Ｂは1.0%という結果である。

これをユーザー・イノベーター提案（一般，発明協会会員，婦人発明家協会会員，学生の合計）と社員提案（同社一般社員，同社自社商品事業関係社員の合計）に分けてみると，ユーザー・イノベーター提案の試作率は0.4%と低いが，社員提案は27.5%と高い。これは，ユーザー・イノベーター提案に対しては，企画として取り上げるに際して厳しいハードルを設けるとともに，筋の良い提案はインキュベーションをしており，一方で社員提案に対しては企画会議にダイレクトにかけ判断を行うことで，提案，試作サイクルを短期で繰り返している。すなわち，ユーザー・イノベーター提案では，提案内容の質（効果）を追求しており，社員提案では数と効率を追求している。

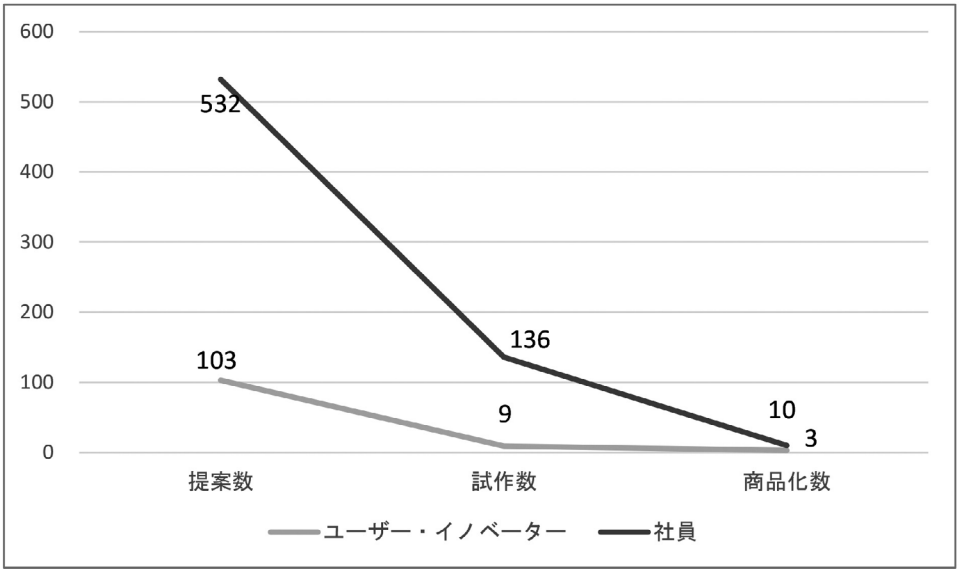
図表5：同社のカテゴリー別商品比率



図表6：635件の提案の試作，商品化状況

	提案数	試作数	試作率	商品化数	商品化率A	商品化率B
ユーザー・イノベーター	103	9	8.7%	3	33.3%	2.9%
社員	532	136	25.6%	10	7.4%	1.9%
総計	635	145	22.8%	13	9.0%	2.0%

図表7：ユーザー・イノベーターと社員提案での試作，商品化推移



図表8：ユーザー・イノベーターと社員提案での試作，商品化推移

	提案数	試作数	試作率	商品化数	商品化率A	商品化率B
ユーザー・イノベーター	3,020	13	0.4%	8	61.5%	0.3%
社員	360	99	27.5%	33	33.3%	9.2%
総計	3,380	112	3.3%	41	36.6%	1.2%

尚，本データについても統計的に有意性を確かめる為，X二乗検定を実施した。

試作率については，X2＝906.301，自由度1，p<0.01となり，ユーザー提案と社員提案の関係は1％水準で有意であることが分かった。また，同様に商品化率Aについても，X2＝3.939，自由度1，p<0.05で，ユーザー提案と社員提案の関係は5％水準で有意であることが分かった。

(4) 一般ユーザー提案を企画採用する三段階のハードル

同社原専務への詳細なインタビューをもとに内容を整理，分析してみると，同社はユーザー・イノベーターからの提案の採用に際して，企業として2つのチェック・ハードル（ネガティブチェック，ポジティブチェック）と1つのプロセス・ハードルを設けていることが分かった。それにより，多くの初期的なアイディアを企業の立場でセレクトし，商品化提案のレベルにまで引き上げている。

尚，以下の表は原専務へのインタビューをもとに筆者が作成したものである。

第1ハードル（ネガティブチェック）

図表9の通り，社会，企業，市場，顧客の面から検討し，除外する提案を選択している。

第2ハードル（ポジティブチェック）

顧客，市場，技術・生産，事業性の面から提案を検討し，取り上げるべきものを選択している。

第3ハードル（プロセスの選択）

第1,2のハードルを越えた提案は図表11の通り3つのプロセスが選択される。

その選択は次の3つである。

① 直ぐに企画に乗せて，設計・デザインから試作に向かう。
② 企画に乗せるが，会社側で練り直しや別の商品に展開する。
③ 提案者に対しフィードバックし，内容の再検討と自主試作検討を促す。

図表９：第Ⅰハードル（ネガティブチェック）の項目

項目	基準
社会面	社会的に問題があるものは除外。
企業面	自社で取り扱えないものは除外。（技術，資金，チャネル）
市場面	全くの類似品は除外。（適度な類似性は良。開拓・普及コスト不要）
提案者面	お金にうるさい人は除外。（モノ作り，商品化に主眼のある人を選択）

図表１０：第2ハードル（ポジティブチェック）の項目

項目		基準
顧客面	対象顧客	対象顧客が明確であること。
	価値	顧客効用が明確であること。
市場面	市場規模	大規模でない。（大企業が参入しない小中の隙間市場）
	チャネル	販売チャネルのイメージがあること。（量販店，専門店，通販，ネット販売等）
	販売規模，価格	販売規模と価格イメージがあること。
技術・生産面	競争優位	競争優位を作る自社技術があること。
	供給	販売見通しに見合う供給力が確保できること。
	コスト	価格に合うコストが可能かを判断。
事業性	採算	コストと売値から採算を概算。
	投資	投資規模の判断。
	規模	規模は追わず，２－３年で投資回収可能なレベル。

この提案者へのフィードバックによるインキュベーション型の取組に特徴があり，同社のこうした商品化プロセスの実績が，ユーザー・イノベーターを引き付ける結果ともなっている。

一方で，社内の社員による提案は，企画会議でいきなり判断され，良ければすぐに設計・デザインから試作に至る。企画に上がった段階から提案した社員は関わらず，次工程以降は別のチームが商品化に向けて検討が進められる（分業的取組）。

(5) 商品化への同社の特徴あるプロセス

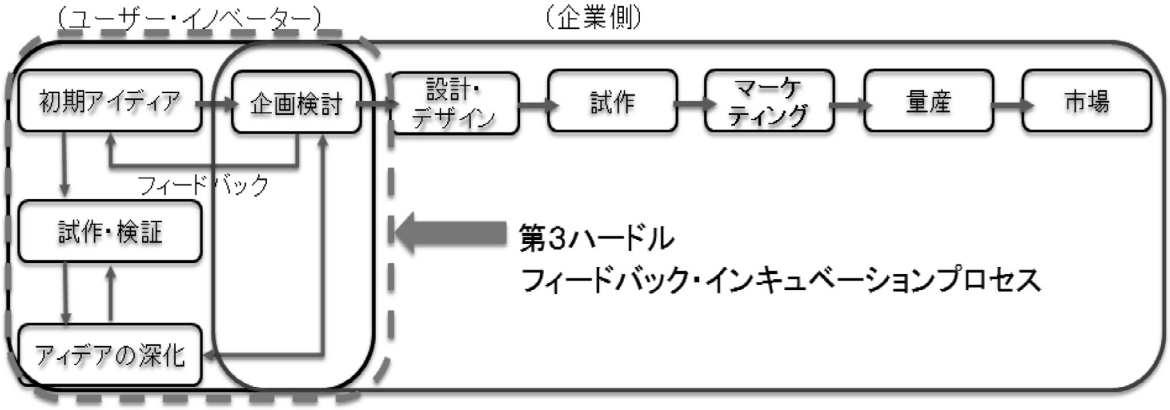
一般に大手企業では，図表12のような従来のシーケンシャル型プロセスで商品化が進められる。外部のユーザー・イノベーターからの提案であっても，同様のプロセスで商品化が進められる。社内の社員による提案に対して議論，検討に時間をかけるが，ユーザー・イノベーターからの提案については多くの提案を拾い，短期で検討を繰り返し，効率を高める傾向がある。

一方で，同社では，社内の社員の提案に関しては図表12と同様のプロセスで商品化が進められ，社内提案，試作のサイクルを短期で繰り返し，商品開発サイクルを短期で回転させ，効率を追求している。

一方で，ユーザー・イノベーターからの提案については，前四項で記載した通り，企画に乗せるまでにインキュベート的な丁寧な取り組みがある。また，企画を通過し，設計，デザインから試作に至る過程ではユーザー・イノベーターをしっかりと絡ませる活動となっている。同社の活動を図示すると図表13の通りとなる。

商品化のフローは，ユーザー・イノベーターの領域と企業の領域の二つに分かれるが，それぞれが深く関わりを持っている。第四項で説明した3つ目のハードル部分を示すのがこの「インキュベーションの領域」である。この領域で，同社は有望性のあるユーザー・イノベーターの初期

図表11：第3ハードル（フィードバック・インキュベーションプロセス）



図表12：シーケンシャル型の商品化プロセス

的なアイディアを，相互のやり取りにより提案のレベルに高める。その為にはユーザー・イノベーターに自ら試作・検証を進めさせ，具体的アイディアに深化させた上で，再提案をさせている。

そして，企画に乗った段階以降は，設計・デザイン，試作，マーケティングまでの全ての工程に，ユーザー・イノベーターを深く関わらせる。その領域を「共創の領域」と呼ぶ。

この領域が同社のユーザー・イノベーションの特徴的な部分である。同社原専務によると商品化への意欲に溢れる提案者を，設計・デザインの段階から深く関わらせることで商品化に奥深さが生まれ，更には社員のモチベーションが上がり，結果として良い商品となる。また，二次的ではあるが，社員の発想の広がりや教育にもつながっている。

これは，社内での開発事例ではあるがキングジムの開発思想の一部と類似している。キングジムの宮本社長は自身の著書「ヒット文具を生み続ける独創のセオリー」の中で，「基本的にアイディアを出した人が，最後までリーダーとなって責任をもってもらうようにしています。―途中省略―，理由は簡単です。アイディアを出した人が一番商品化に対して情熱を持っていますし，こだわりも持っているはずだからです。」によく表れている。

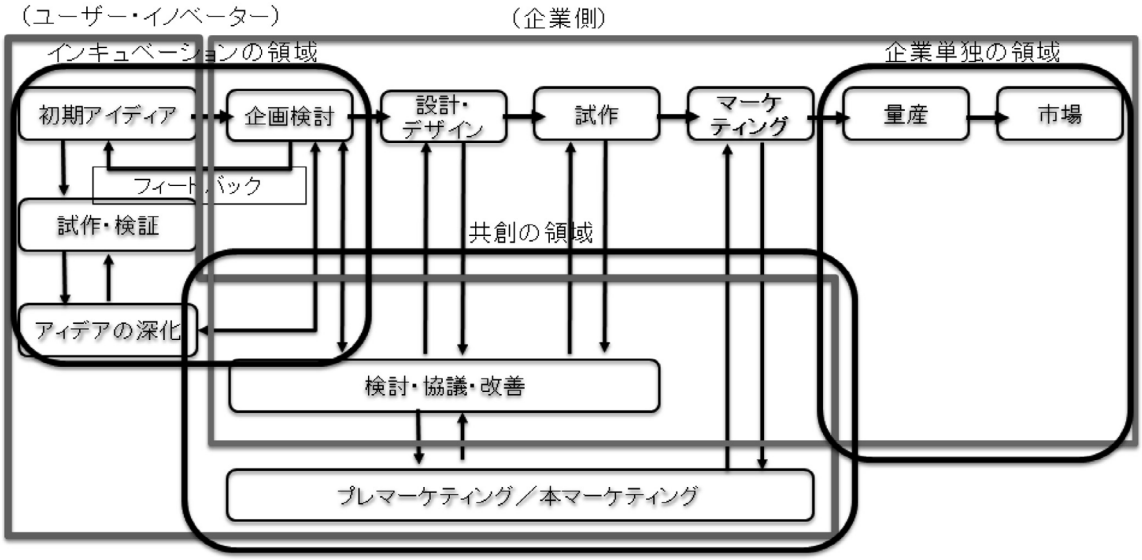
(6) 同社の特徴あるプロセスによる社員教育効果

原専務へのインタビューをそのまま記載すると，「門前の小僧，教を読むと言う諺があるように，発明家の提案でこれはいい，これはもう一つやと言うことを言っているのを聞くと，段々学習効果があるようだ。又，毎週木曜日に開発提案会議を朝礼後にやっているので，そこでも学習効果があるようだ。全く箸にも棒にもかからないピントの外れた提案は無くなってきている。」との話しである。

このように，社員への影響効果はかなり高く，これにより提案の質が向上する傾向にあり，社員提案が提案から試作に行く確率は，10～15年前に比較して，現在では約3倍程度になっているとのことである。特に大手企業から中途入社した年配社員などは，ユーザー・イノベーターの提案を処理していくうちに「なぜいいのか，なぜダメなのか」の判定理由を徐々に理解をしていく。そうした理解が深まると，この仕事の面白さが感じられ，行動が変わってくる人が多く出て来て，提案の量や質が徐々に向上してきている。

また，ユーザー・イノベーターの強い熱意に影響され，社員自らが自分自身も何としても商品化を成し遂げたいと言うモチベーションの向上がある。加えて，この経験から自分

図表Ⅰ3：同社のユーザー・イノベーターを活用した商品化プロセス



の提案についても，異なった角度から提案が出来るようになって来ているとのことである。

このことで，社員が獲得したものは次の4つであると考える。

① 新しい発想（対象とするフィールドの拡大，着眼点の多様化）
② 商品化から販売までのプロセス経験の蓄積
③ 熱意，モチベーション，達成感の醸成
④ そろばん勘定

2. 調査結果2（インタビュー結果の分析）

更に，同社原専務への詳細なインタビューをもとに，ユーザー・イノベーターとの具体的な開発事例3件を以下に示す。この3件は，それぞれのユーザー・イノベーターが自らの商品の使用経験から，自分にとっての不便さの改善や新たな便利さを追求し続け，自ら試作改良を重ねてきた商品企画である。そして，それを同社に持ち込み売れる商品にまで仕上げた事例である。まさに，Von Hippleが自身の著書「民主化するイノベーション(2006)；邦訳」で語っている，ユーザー中心のイノベーションが，時としてメーカーによる製品開発にとって代わることがあり，その量産と普及のためにメーカーが必要とされるということの事例に近いが，同社の場合はアイディアの段階から関わり，インキュベートしている点が特徴的である。

更に，これらの事例は，商品化意欲の高いユーザー・イノベーターを設計・デザインの段階から深く関わらせることで商品化に奥深さが生まれるとともに，社員のモチベーションの高揚と商品化に対する教育に繋がっていることが分かる。尚，商品の量産化移行後はユーザー・イノベーターは一切関わらないが，いずれの場合もユーザー・イノベーターに対し，適切なロイヤリティーを支払っており，量産後も両者のWin－Winの関係は成り立っている。

(1) ユニークなプラグの商品化事例

約20年前に，年配の男性から安全で簡単に抜くことができる写真1,2のようなプラグの提案があった。この提案者は普通公衆浴場の経営者で，こうした商品開発の経験はなかった。しかしながら，長年に渡りコンセントの抜きにくさの解決方法を考え続けており，自ら考案し，試作を繰り返し，同社に持ち込んだことから商品化に至った事例である。

前述のハードルの全チェック項目に当てはめてみると図表14,15の通りしっかりとクリアーしている。同社では数回の試作を行い商品化に踏み切った。本件は比較的スムーズに商品化に至ったようである。

図表Ⅰ4：第Ⅰハードル（ネガティブチェック）判定

項目	基準	判定
社会面	社会的に問題があるものは除外。	○
企業面	自社で取り扱えないものは除外。（技術，資金，チャネル）	○
市場面	類似品がないこと。（適度な類似性は可，開拓・普及コスト不要）	○
提案者面	お金にうるさい人は除外。	○

図表Ⅰ5：第2ハードル（ポジティブチェック）判定

		基準に対する判断	判定
顧客面	対象顧客	対象顧客／一般消費者	○
	価値	顧客効用／プラグが安全で簡単に抜きやすい。	○
市場面	市場規模	大規模でない。（小中の隙間市場）	○
	チャネル	販売チャネル明確。	○
	販売規模，価格	販売規模と価格イメージが明確。	○
技術・生産面	競争優位	樹脂成型自社技術，関連部品技術がある。	○
	供給	供給力が確保／十分にある。	○
	コスト	価格に合うコスト／十分に可能。	○
事業性	採算	コストと売値から採算／十分に採算に乗る。	○
	投資	投資規模の判断／小さい。	○
	規模	2－3年での投資回収／問題ない。	○

第3ハードル（プロセス選択）ではユーザー・イノベーターが自ら試作検討を繰り返しており，即座に企画に乗せられ，同社での設計・デザイン，試作へと進んでいった。

社内での設計・デザイン費に約20～30万円。試作を3回程度実施し，試作費用に20～25万円。同商品の特徴は，横に出ているレバーを軽く握ると先端からバーが出てくることで安全で簡単にプラグが抜けるというものである。

この商品は長年売れ続けており，累計販売個数は約70万個。末端価格ベースでの売上累計は約5億円となる。

写真１：らくらくプラグ

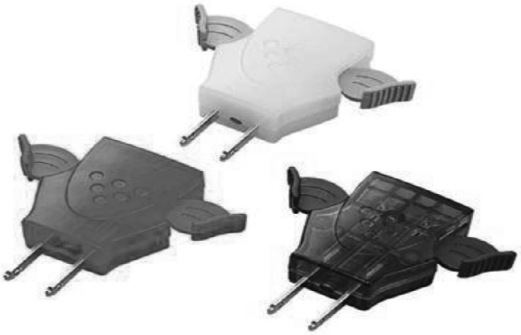


写真２：らくらくプラグ

(2) レモンしぼり器の商品化事例

本件は主婦が提案したレモンしぼり器である。この主婦は，写真3,4の様なレモンがよくしぼれる器具を，自宅で10年間ほど企画検討を進め，自ら手作りで数十回に亘る試作開発を続けてきた。婦人発明家協会で発表し，同社との取組が開始され，半年間かけて商品化に至った。提案者である主婦と社員のやり取りは10回以上に及び提案内容を磨き上げていった。その後，同社で実商品試作を3回ぐらい実施し，商品化に至った。これも，前述のハードルの全チェック項目に当てはめてみるとしっかりとクリアーしている。社内での設計・デザイン費に約20～30万円。試作費用は20～25万円。

この商品の累計販売個数は約30万個。末端価格ベースの累計売上高は約2.4億円程度である。また，この商品化プロセスが社員のモチベーション向上と教育に大きく貢献した。また，この案件では，同主婦が同系統の新たな提案としてグレープフルーツ絞り器を開発し，商品化に至った。

写真３：レモンンしぼり革命

写真４：レモンしぼり革命

(3) 同一ユーザー・イノベーターによるリピート提案について

一般に，同一ユーザー・イノベーターによるリピート提案，商品化は稀であると言われているが，同社原専務へのインタビューと資料分析から，同社では数名のリピーターがいることが分かった。大学生4名と数年間取り組みを続けていたり，主婦3名と5つほどのテーマで3年ほど取り組みを継

続している。しかし，同社でも複数の提案が更に商品化までたどり着くのはごく限られていることもわかった。

例えば，図表16の通り，前項で出てきたレモンしぼり器の提案者である主婦は，複数の提案をしているが，グレープフルーツしぼり器のみが追加で商品化された。この事例は，同社のフィードバック・インキュベーションプロセスと共創のコンカレントプロセスがユーザー・イノベーターのリピート化に影響を及ぼしているものの，多くの人がそのような行動につながっているとは言い難い。

こうした状況から，同社は同一ユーザー・イノベーターによるリピート提案に期待しているのではなく，やはり多くのユーザー・イノベーターから多くの新たな提案を集めることに力を注いでいると言える。

3. 調査結果の解釈

調査結果の解釈から，Ⅲ項の研究の仮説を検証する。

(1) ユーザー・イノベーターから提案を多く集める仕組みに関する仮説

Ⅴ項1項の調査結果1の（1）項の通り，1998年にテレビ，ラジオで取り上げられて以降，マスコミ等を活用して，提案数を増やしていった経緯から，Ⅲ項1項の仮説1の「同社の取り組みをユーザー・イノベーターに周知する為に，マスコミを活用した。」は正しいことが分かった。また，同社は初期の段階から用途の限定はしておらず，幅広くユーザーを広げる取り組みをしてきた。実際に同社の取り扱い商品約500点を分類すると図表6の通り，幅広い商品を偏りなく扱っている。このことから仮説2の「広い取り扱い対象商品により，対象ユーザーを広げた。」は正しいことが分かった。

一方で，仮説3の「一般の企業では取り上げない提案でも取り上げる努力した。」，仮説4の「ユーザー提案を増やすため，あえて試作を増やしている。」は実証できなかった。

原専務へのインタビューでは，この様な意識はないとの結果である。

また，Ⅴ項1項の調査結果1の（4），(5）項から，提案者へのフィードバックによるインキュベーションと，企画から商品化までにユーザー・イノベーターが深く関わる仕組みとそれによる成功事例が，ユーザー・イノベーターを引き付ける結果となっており，仮説5の「ユーザー・イノベーターの育成を行い，その実績を広めることで更に提案が集まる仕組みを導入している。」は正しいことが分かった。これが極めて大きな影響を与えている。

仮説6である「適切な対価をしっかりと支払っている。」は大前提であり，これが提案を多く集める条件にはなっていない。

これをまとめると図表17に通りである。

図表Ⅰ6：レモン絞り器発明者のリピート提案

	提案内容	試作化	商品化
1	レモン絞り器	○	○
2	計量カップ付レモン絞り（果汁を利用）	×	×
3	レモン絞り器機能追加（洗いやすく）	×	×
4	お米とぎ汁切り	×	×
5	グレープフルツ絞り器	○	○

図表Ⅰ7：仮説の有効性一覧

	仮説内容	有効性
仮説1	ユーザー・イノベーターに周知する為に，マスコミを活用した。	○
仮説2	広い取り扱い対象商品により，対象ユーザーを広げた。	○
仮説3	一般の企業では取り上げない提案でも取り上げる努力した。	×
仮説4	ユーザー提案を増やすため，あえて試作を増やしている。	×
仮説5	ユーザー・イノベーターの育成を行い，その実績を広めることで更に提案が集まる仕組みを導入している。	◎
仮説6	適切な対価をしっかりと支払っている。	―

(2) ユーザー・イノベーターの提案は試作, 商品化率が高い理由に関する仮説

V項1項の調査結果1の (2) 項の635件の提案内容分析結果から, 商品化に至った数は, ユーザー・イノベーターより社員提案の方が多く, 仮説1である「ユーザー・イノベーターからの多くの提案が商品化に貢献している。」は直接的には否定されたが, 第六項のユーザー・イノベーターとの取組による社員提案の量, 質向上の教育的効果による間接的な効果はある。

仮説2の「多くのユーザー・イノベーターの提案をしっかりとスクリーニングする共にインキュベーションしていることが商品化に貢献している。」は, 同 (2), (4) 項の内容から正しい。同 (4) 項から, ユーザー提案, 社員提案の取り上げ方が大きく異なり, ユーザー提案では三段階のハードルを設け, ネガティブ・チェック, ポジティブ・チェックを行い, 提案者へのフィードバックによるインキュベーションを実施している。一方で, 社員提案は, 企画会議でいきなり判断され, 良ければすぐに設計・デザインから試作に至る。

このことは同 (2) 項の分析結果である, 試作化率は, ユーザー・イノベーター8.7%, 社員25.6%とユーザー・イノベーターの提案が試作に進む確率は低い。商品化率Aは, ユーザー・イノベーター33.3%, 社員7.4%とユーザー・イノベーターの提案が商品化に進む確率は高いという結果と合致する。

仮説3の「同社では, ユーザー・イノベーターと社員の取組が両者のモチベーションを高め, 商品化を促進する独特の仕組みがある。」は, 同 (5), (6) 項の通り, 正しい。まず, ユーザー・イノベーターをインキュベートする仕組み, ユーザー・イノベーターを企画に乗った段階以降, 設計・デザイン, 試作, マーケティングまでの全ての工程に深く関わらせる共創の仕組み, ユーザー・イノベーターと社員の共創による教育効果で, 社員の提案の量や質が徐々に上昇する教育の仕組みを構築している。

これをまとめると図表18に通りである。

VI. 結論

I. 同社のユーザー・イノベーションを活用した商品開発

(1) 一般の商品開発プロセス

ここで, これまでに商品開発プロセスに関して再び触れておきたい。これまで, 日本の大手製造業の技術・商品開発プロセスはシーケンシャル型プロセス (図表1上段参照) での開発が中心で, バリューチェーンの各工程が分断され直列的に進むことで商品化に向かっていくやり方であった。一方, 近年では商品開発のプロセスは, 問題解決のプロセスであり, 不完全なものから始まり, そこに内包されている問題を徐々に削除していくプロセスと考える方が適しているとして, 各機能業務を並行させて商品開発を進めるコンカレント型プロセス (図表1下段参照) が重要であるとされている。コンカレント型プロセスの最大の目的は, 業務を同時並行させることではなく, 部門横断的に発生する問題解決をなるべくプロジェクトの早い段階に前倒しして行うことである[延岡2006]

(2) 同社の商品開発プロセス

V項1項の調査から, 同社の商品開発はユーザー・イノベーターを活用し, 単にアイディアを数多く集めることを主眼に行っているわけではない。I項4項のリサーチ・クエス

図表18：仮説の有効性一覧

	仮説内容	有効性
仮説1	ユーザー・イノベーターからの多くの提案が商品化に貢献している。	△
仮説2	多くのユーザー・イノベーターの提案をしっかりとスクリーニングする共にインキュベーションしていることが商品化に貢献している。	○
仮説3	同社では, ユーザー・イノベーターと社員の取組が両者のモチベーションを高め, 商品化を促進する独特の仕組みがある。	○

チョンの2つに対する答えが以下の特徴ある4つの活動である。この4つの活動を通して，多くの商品を生み出していることが分かった。こうした同社の取組は，社外リソースを社内プロセスに活用するオープンイノベーション性に大きな意義がある。

更に，下記②，③の通り，外部に委託をするのではなく，まさに外部リソースを内部に活用した図表13の様な共創のコンカレント型プロセスによる商品開発であると言え，極めてユニークである。

また，下記④の通り社員提案については商品開発サイクルを短期で回転させ効率を追求しているが，この社外のリソースを社内プロセスに活用する共創のコンカレント型プロセスが社員を鍛え上げることで，社員提案の質の向上にも繋がっている。

① 一般ユーザーから提案を集める仕組み
図表4の通り提案数が増加してきたが，これはマスコミ活用や講演活動を継続していることでユーザー・イノベーターの認知を高めていることに加え，前述にある提案者であるユーザー・イノベーターのインキュベートとそれによる商品化成功事例が更に新たな提案を呼ぶという好循環が生まれている。

② ユーザー・イノベーターのインキュベーション
V項1項（4）の詳細インタビュー結果から，同社はユーザー・イノベーター提案の企画採用へのハードルを設けるとともにインキュベーションを行っていることが分かった。同社では，企画採用に至るまでに2つのチェック・ハードルと1つのプロセス選択ハードルを設け，ポテンシャルの高いテーマの選定と有望提案者であるユーザー・イノベーターのインキュベーションを行っている。そして，提案の段階で，ユーザー・イノベーターに簡易な試作確認，市場性確認を行わせ，提案価値確認と初期段階で課題の洗い出しを行うとともに，ユーザー・イノベーターの商品化に対する意欲と熱意を見ている。その結果として，商品化率Aが高く，ユーザー・イノベーターの提案の質向上につながっている。このことは，図表7の通り，ユーザー提案の試作化率は社員提案に比較し低いが，逆に商品化率Aは，社員提案に比較し，ユーザー提案の方が高いと言う結果とも一致する。

③ ユーザー・イノベーターと社員による共創のコンカレント型プロセス
図表13の通り，企画から商品化までに至るプロセスでは，提案者であるユーザー・イノベーターを参画させ，ユーザー・イノベーターと社員が企画から商品化までを協力して行っている。ただし，量産化に至った段階で，ユーザー・イノベーターの役割は終わり，それ以降は企業側だけの取組となる。これにより両者のモチベーションが高まり，企画から商品化に至るプロジェクト全体の質向上とスピードアップに貢献してる。

④ 共創のコンカレント型プロセスによる社員教育効果（経験効果）
この共創のプロセスは商品化に対する社員教育に役立っており，社員提案の質向上にも繋がっている。社員提案については，前述の通り，シーケンシャル型プロセスで商品化が進められ，社内提案，試作のサイクルを短期で繰り返し，効率を追求している。一方で，図表19の通り，この共創のコンカレント型プロセスを行うことで，社員教育に繋がり，結果として社員提案の数，質の向上が進んできている。同社にとって，ユーザー・イノベーターとの取組で最も大切なことは，会社として社員のアイディアの幅を広げる効果と，社員の経験値を向上する効果，社員のモチベーション向上であり，言うなれば，社員を鍛え上げる教育効果にあるともいえる。そして，それにより，同社の商品展開数の増加に役立っている。

尚，インタビューによれば，同社のこれまでのユーザー・イノベーターとの取組で商品化された総数は一般消費者14件，学生4件の計18件である。一方，社員提案で提案から試作に至る率は，10～15年前に比較して，現在では

約3倍程度になったとのことである。また，インタビューをもとに最近の状況を分析ししてみると，社員提案の試作化率は2013年で約24%であるが，2016年では約28%となり，4ポイントほど改善していることがわかった。

2. 同社商品開発プロセスの一般適用化

(1) 同社商品開発プロセスの一般化

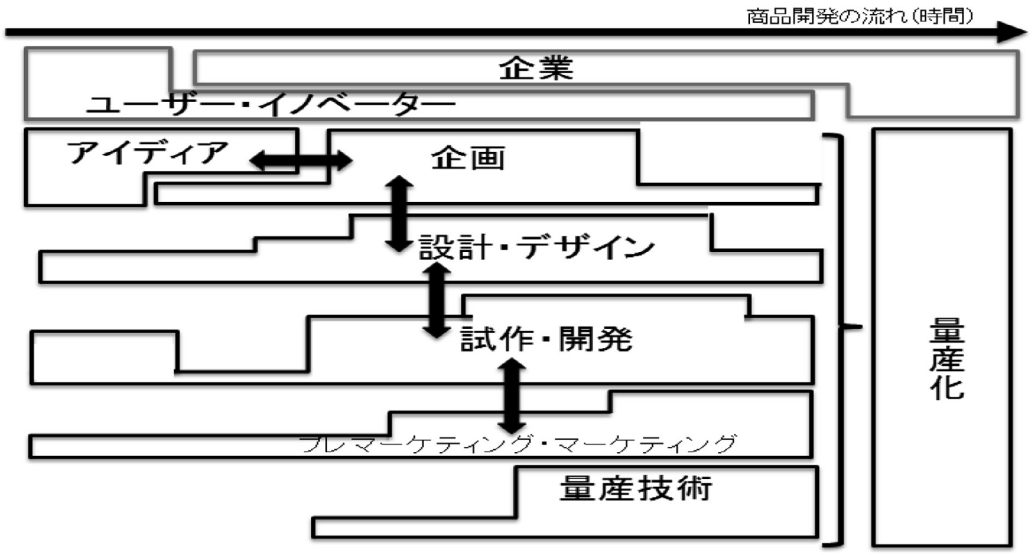
同社の開発プロセスのユニークさは，社外リソースとしてユーザー・イノベーターを，提案の段階ではアウトソーシング的に厳しく選別する共にインキュベートし，商品化の段階ではインソーシング的に社外リソースを社内資源化し，共創のコンカレント型開発を実践しているところにある。また，こうした取組が教育効果に繋がり，社員の提案の数，質が向上していることが同社の商品数増加に寄与している。

これは，これまでの社内開発を前提としたバリューチェーンの流れ作業的な開発（シーケンシャル型）から，開発初期から絡み合った開発（コンカレント型）プロセスへの移行が重要であるとする理論と合致している。一方で，同社のモデルは，提案段階はユーザー・イノベーターを社外リソースのままアウトソーシング的に活用し，企画から商品化段階では社内に巻き込むことで，インソーシング的に新商品開発を実現している点でユニークであり，新商品開発のバリューチェーンの中にアウトソーシング的部分とインソーシング的部分を取り入れたユニークな商品開発方法と言える。また，同社のこの取組は，ユーザー・ニーズとメーカー技術の出会いの場を提供する仕組みであるとともに，共創のコンカレント型開発プロセスと，それによる社員教育効果（即ち社員の経験値の向上）の仕組みとも言える。

しかしながら，このモデルも全ての会社，事業に当てはまるものではなく，有効性が発揮される場合と，そうでない場合がある。

その有効性を考える上で4つのキーワードがポイントとなる。①オープンイノベーション性，②社外と社内のWin－Winの関係構築，③社外のリソースを社内プロセスに活用する共創のコンカレント型プロセス，④共創によって内部リソースの質向上の実現である。同社のモデルは，この4つのキーワードが成り立つことが最も重要であり，以下のような2種の条件がそろった企業，事業に於いて最も有効に機能し，中小企業，大企業の区別や，ターゲット市場に関係なく活用が期待できると考える。また，このモデルは，特に資金，人材（量，質）が不足する中小企業の新商品開発に高い有効性を発揮するのは間違いないことであると考え

図表Ⅰ9：同社のコンカレント型開発プロセス



る。

条件1：事業の対象

- B2Cビジネスであること。
- ある程度のコア技術と技術の組合せ力を保持している。（高度な技術開発を要するものは狙わない）
- 販路を確保。
- 対象市場は中小規模の隙間市場（大手の参入の可能性が少ない市場）。
- 小規模な事業をクラスター的に集合することで一つの大きな事業とする。
- 新規性のある商品（開拓・普及コストの掛かる全くの新規商品は狙わない）。

条件2：経営の姿勢

- 経営トップがこの取組の先頭に立つ。
- オープンイノベーションの姿勢をつらぬく（商品開発面，量産面）。
- 試作開発にはお金をかける覚悟を示す。
- ユーザー・イノベーターと社員の共創をコーディネートする。
- ユーザー・イノベーターには商品化の対価として，しっかりとロイヤリティーを支払い，社員には人事評価及びインセンティブで報いる。

3. 今後の研究課題

この研究は，旭電機化成株式会社のユーザー・イノベーターを活用した新商品開発の仕組みに着眼した事例研究であるが，残念ながら他の企業や異業種との比較研究にまでは至っていない。本研究で得られた仕組みをベースに他の複数企業や異業種と比較研究を行うことで，他企業，他業種でも有効性を発現する仕組みの解析に関して，今後の研究に期待するところである。

また，一般に，同一ユーザー・イノベーターによるリピート提案，商品化は稀であると言われているが，同社では数名のリピーターがいることが分かった。このリピート提案者を増やしていくために何が必要か，同社のユーザー・イノベーターに対するフィードバック・インキュベーションプロセスがどのように有効に機能しているのかについての掘り下げについては，今後の研究に期待するところである。

参考文献（著者名五十音順）

内田和成（2006）『仮説思考』日本経済新聞出版

内田和成（2009）『異業種競争戦略』日本経済新聞出版

内田和成（2010）『論点思考』日本経済新聞出版

Eric von Hippel. (2005) Democratizing Innovation., MIT Press Cambridge, MA. (サイコ・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』ファーストプレス，2006年)

Eric von Hippel, Jim Euchner. (2013) "User Innovation An interview with Eric von Hippel" Reseach　technology Management・May-June 2013

小川進（2000）『イノベーションの発生理論』千倉書房　新版3刷

小川進（2013）『ユーザーイノベーション』東洋経済新報社　第2刷発行

恩藏直人，冨田健司（2011）『1からのマーケティング分析』中央経済社　第1版第13刷

川上智子，徳常泰之，長谷川伸(2015)『実践ビジネスプラン（第2版）』中央経済社　第2版第1刷

Clayton M. Christensen. (1997) The Innovation's Dilemma., Harvard Business School Press, Boston (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社，2001年)

Clayton M. Christensen, Michael E.Raynor (2003) The Innovation's Solution., Harvard Business School Press, Boston (櫻井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社，2003年)

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～」マーケティングジャーナルVoi.30 No.3(2011)

西川英彦(2012)「消費者参加型新製品開発における消費者行動と開発成果との関係についての実証研究」科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

西川英彦，廣田章光（2012）『1からの商品企画』中央経済社　第1版第13刷

延岡健太郎（2006）「マネジメントテキスト」『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞出版社　13刷

長谷川博和（2010）「マネジメントテキスト」『ベンチャーマネジメント[事業創造]入門』日本経済新聞出版社3刷

フィリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング, 恩藏直人 (2014)『コトラー、アームストロング、恩藏のマーケティング原理』丸善出版

堀口悟史 (2015)「「頼みもしないアイデア」の事業化–ユーザーによる用途革新の事例をもとに–」日本商業学会『流通研究』

本條晴一郎 (2016)「リードユーザー」マーケティングジャーナル Vol.35 No.4(2016)

水野学 (2011)「製品開発に果たすユーザーイノベーションの役割–顧客の声とリード・ユーザー–」阪南論集, 社会科学編 47 巻 1 号 (p95-106)

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 (p235-245)

宮本彰 (2015)『ヒット文具を生み続ける独創のセオリー』河出書房新社

オーラルセッション ― フルペーパー

顧客コミュニティにおける商品アイデア共創プロセス

― 成員の感情変化とコーディネーターの役割 ―

明星大学 経営学部 准教授
大森 寛文

要約

今日，価値共創は世界的に議論を巻き起こしているが，動的な共創プロセスの描写手法や，共創を仲介する第三者の役割などが十分に究明されていない。そこで，本稿では，企業と顧客が取り組む価値共創プロセスについて，事例分析を通じて顧客とコーディネーターの視点から迫り，そこから抽出される基本パターンと命題を探索した。第一に，顧客コミュニティ成員の感情変化が価値共創の動的プロセスを解明するシグナルとしての役割を果たす実例を示した。第二に，企業と顧客という二者関係に加えて，顧客コミュニティの障害を解決する観点からコーディネーターの役割を明らかにした。第三に，感情変化パターンから成員特性を把握し，それを踏まえたチーム編成と成果との関係を明らかにした。

キーワード

共創プロセス，顧客コミュニティ，タスク・プロセス，感情変化プロセス，コーディネーション・プロセス

I. はじめに

近年，マーケティング研究においてサービスを軸として捉え直そうとする有力な説が登場し，従来のものの見方や捉え方を根本から見直す議論として注目されている。Vargo and Lusch(2004）は，長年マーケティングの議論は有形物中心で行われ，その支配的論理がGoods-Dominant Logicにあったと論じる。世の中の経済活動は，有形物の開発・生産・販売・消費を中心に動いており，有形物以外の残余部分をサービスと考える。また，価値をつくるのは企業であり，消費者はそれを消費する受動的な主体で捉える。これに対し，彼らは有形物とサービスとを包括的に捉え，その背後の論理を明らかにするService-Dominant Logicを提唱した。同ロジックでは，サービスを他者あるいは自身の便益のために，行動やプロセス，パフォーマンスを通じて，自らの知識やスキルを活用することと定義し，有形物をサービスの一形態として捉える。また，価値は企業が一方的につくり出すのではなく，顧客と企業が共創するものとする。同様にService Logicでも，サービスとは，価値を創出する方法で顧客のプロセスをサポートすることを目的とし，必要な諸資源の相互作用，その諸資源と顧客との相互作用のプロセスと定義する（Grönroos 2007)。

こうした研究潮流の下，本稿では，企業と顧客が取り組む価値共創プロセスについて，事例分析を通じて顧客とコーディネーターの視点から迫り，そこから抽出される基本パターンと命題を探索することを目的とする。その際，価値共創の動的プロセスを顧客コミュニティ成員の感情変化を用いて表現し，そこで発生する障害を解決するコーディネーターの役割に着目する。分析事例は，企業と顧客コミュニティとの商品アイデア共創プロジェクトである。本稿の構成は次の通りである。第Ⅱ節では先行研究の意義と限界について整理し，本稿のリサーチ・クエスチョンを設定する。第Ⅲ節では分析方法について述べ，第Ⅳ節で事例分析を行う。第Ⅴ節では分析結果を総括し，理論的および実務的含意を考察する。

II. 先行研究レビューと リサーチ・クエスチョンの設定

1. 価値共創に関する先行研究

まず, 価値共創の概念を整理する。価値共創とは, 企業と顧客とが相互作用を通じて価値を創造することである（Prahalad and Ramswamy 2004 ; Vargo and Lusch 2004 ; Grönroos 2008）。価値共創論では, 商品が持つ交換価値と使用価値のうち, 使用価値に焦点を当てる。使用価値とは顧客にとっての便益を意味し, それは顧客が判断・決定する（Lusch and Vargo 2014 ; Grönroos and Gummerus 2014）。このため, 企業が顧客に対して行う行為を価値提案（Lusch and Vargo 2014）, 潜在的な使用価値の開発・提供（Grönroos and Gummerus 2014）と捉える。価値共創には, 企業内で行う製品・サービス開発プロセスに顧客を参加させる方式と, 製品・サービスを顧客が使用するプロセスに企業が入る方式の二つがある（Ramaswamy and Gouillart 2011）。

次に, 価値共創に参加する顧客特性を整理する。顧客の参加動機には, (1) 経済的動機（コスト削減, リスク低減, 金銭的報酬の獲得）, (2) 心理的動機（楽しさ, 興奮, 自己表現機会の獲得, 他者からの承認）, (3) 社会的動機（ステータスの確立, 他者とのつながり）がある（Etgar 2008 ; Fuller 2010）。能動的に参加する顧客には, イノベーター（Moor 1991）, リード・ユーザー（von Hippel 1986）, マーケット・メイブン（Feick and Price 1987）などが存在する。高い成果をもたらす顧客は, 自己実現欲求の強さ, ブランドへの高い関与がある（門井 2008）。

最後に, 価値共創プロセスを捉える枠組みの議論をみる。企業と顧客の二者の相互作用を捉える3つのモデル（並行モデル, 集束モデル, 交叉モデル）が提示され, 交叉モデルが有望とされる（藤川・阿久津・小野 2012）。また, 数多くの顧客が参画するプラットフォーム型の価値共創では, 企業と顧客との間を調整する第三者の存在も含めて共創プロセスを捉える必要性が提起されている（西山・藤川 2015）。いずれもその適用は模索状況にあり, さらなる検討が期待される。

2. 創造性のメカニズムに関する先行研究

まず, 創造性のメカニズムに関する研究について整理する。Finke（1995）は, アイデア創造について, 心的なイメージ生成プロセスと, そのイメージの意味解釈プロセスの二つに対し, 制約条件が課されながら相互作用を繰り返す Geneplore モデルを提示する。Flaherty(2005) は, アイデア創造プロセスを, 連想的・感情的に多くの案を創出する発散プロセスと, それを論理的・客観的に検証・集約する収束プロセスの反復運動であると述べる。川喜多 (2010) は, 創造活動を何が悩みの種なのか混沌とした状態から, 矛盾葛藤を経て, 理路整然とした状態に落ち着く動的プロセスとして捉える。

次に, 集団成員の性質と成果との関係性を論じる研究をみておく。成員構成において異質性の高い集団と均質性の高い集団とで比較すると, 前者の方が創造的アイデアを生成する点で優れる傾向がある（山口 1998）。一方, 異質性の高さは, 心理的抵抗や葛藤を発生させ, 成果に抑制的に影響する可能性がある（飛田 2014）。このため, 類似性や共通性を認識させる必要性がある（三浦・飛田 2002）。

3. 先行研究の限界とこれらを捕捉する見解からの示唆

以上を踏まえ, 先行研究の限界とこれらを捕捉する他の研究分野からの示唆を整理する。第一の限界は, 価値共創論では使用価値に焦点を当て, それは顧客が判断・決定するとされるが, 使用価値の概念規定が十分でない点である。このため, 使用価値の構成概念を細分化し, 顧客に委ねる領域と企業が担う領域とを区分する必要がある。なぜなら, これが明確でないと双方の役割分担が認識できないからである。この点について次の議論が示唆を与える。延岡 (2008) は,「商品価値＝機能的価値＋意味的価値」と捉える。機能的価値は商品の機能やスペックであり, 企業が創る客観的な価値である。意味的価値は顧客の主観により創りだされる価値である。意味的価値には三つ

の特性がある。すなわち, (1) 顧客の価値基準は特有の価値観や感性など複雑な要因が融合していること, (2) 意味的価値と機能的価値は密接不可分であること, (3) 意味的価値は顧客の深層にあり顕在化しにくく, 本人でも本質を説明できないことが多いことである。この見解からの示唆は二つある。意味的価値の創造には顧客の深層を顕在化させるプロセスが必要なことと, 顧客は機能的価値をイメージしつつ意味的価値を創造し, 企業はそれを踏まえて機能的価値を創造するという役割分担を認識することである。

第二の限界は, 価値共創は企業と顧客との相互作用プロセスとされるが, これを捉える枠組みの議論が十分でない点である。ここに戦略プロセスと組織感情に関する研究からの示唆がある(Van de Ven 1992 ; Pettigrew 1992 ; Langley et al. 2013)。プロセス研究とは, ものごとが時間経過とともにどのように変化するかを記述する事象の連鎖の中から事象の推移に関する基本的パターンを解明するものである。必要なデータは, 年代記, 各種観察記録, 時系列数値データなどである。分析手続きとして, (1) 事象の背景・文脈を適切に説明すること, (2) 行為者の観点や意図を裏づける発言に注目すること, (3) 行為パターンの変化を踏まえた時期区分を行う必要がある。また, 組織感情に関する研究がある。Weick (1995) は, プロジェクトの中断と情動との関係に触れ, 否定的・肯定的情動が生じるのは, 中断の原因が回避できないときや予期せず除去されるときであると論じる。Stokes(2009) は, 感情は意識的に認識されていない何かが起ころうとしているシグナルであり, 将来の方向性を示す重要な指標となると述べる。感情への着目は, 顧客プロセスの様相を描写する有効な手段となろう。

第三の限界は, 共創プロセスを調整する第三者の役割について十分に研究されていない点である。ここに, 創造性マネジメントに関する議論が示唆を与える。イノベーションを起こすには異質なプレーヤーを集め, 建設的な意見の対立を作り出す必要があり, 各人の個性をつぶし合わないよう組織的な摩擦を創造的に転換するマネジメントが必要だとする（Leonard and Straus 1997）。この見解は, 共創プロセスの調整者の留意事項となる。

4. リサーチ・クエスチョンの設定

先行研究の限界等を踏まえ, 以下のリサーチ・クエスチョンを設定し, 目的の解明に迫る。すなわち,「RQ1: 顧客は, 価値共創プロセスにおいて, どのような障害に直面したのか」,「RQ2: そのとき, 共創活動のコーディネーターは, どのような役割を果たしたのか」,「RQ3: うまく共創価値が実現できたチームと, そうでないチームとの差異は何だったのか」の3つである。

III. 分析方法

1. 分析の枠組みと立ち位置

本稿では, 飲食チェーンX社のスィーツの企画開発段階に, Y女子大学の学生から構成される顧客コミュニティを参加させ, 提案されたアイデアに基づき製品化を行う共同開発の事例を扱う。

事例分析あたり, 顧客領域, 顧客と企業の接合領域に焦点を当てる。この焦点領域に対し, (1) タスク・プロセス, (2) 成員の感情変化プロセス, (3) コーディネーション・プロセスの三つの側面から分析する。(1) タスク・プロセスとは, 事例プロジェクトにおけるタスクを時系列に示したものである。(2) 成員の感情変化プロセスとは, 各タスクに取り組んだ顧客コミュニティ成員の感情変化の様相を数量表現したものであり, ここから感情変化パターンを抽出する。(3) コーディネーション・プロセスとは, コーディネーターの実施事項であり, ここから顧客の障害を解決するパターンを抽出する。

また,「共創価値 = 顧客創造価値 + 企業創造価値」と捉える。顧客創造価値とは, 顧客が創造するスィーツのイメージ（種類, 素材, 完成イメージ図）と, 顧客の深層から掘り起こされた意味的価値の複合体である。企業創造価値とは, 顧客創造価値を踏まえて, 自社の戦略や保有する諸資源との整合性を加味して開発した機能的価値であ

る。

なお，本稿の分析者は，本事例のコーディネーターとして，タスク設計，企業・顧客コミュニティ間の調整，運営管理を担った。すなわち，内部者の視点から分析を行うが，その客観性を担保するために分析データの取得と処理に細心の注意を払う。分析データには，テキストデータと数値データを用いる。テキストデータは，顧客コミュニティ成員がタスク内で発した言説の記録，同様に企業側参加者の言説の記録，成員が作成したレポートの三種類があり，固有名詞以外は原文のまま用いる。次に，数値データは，X社の店舗経験に関する評価票[1)]とスィーツのアイデア創出・提案に関するアンケートの二種類を用いて取得し，統計的に処理する。

2. 分析手順

〔手順1〕事例企業が置かれた経営環境と共創プロジェクトの概要

事例企業が置かれた経営状況，共創プロジェクト組成の経緯，プロジェクトのタスクとスケジュール，企業側および顧客側の参加者の特性について説明する。

〔手順2〕コミュニティ成員の感情変化プロセスの分析

コミュニティ成員の感情変化のパターンを抽出し，その背景要因を解明する。前者では，各成員の感情指標の平均値を時系列表示し，感情変化の様相を描写する。感情指標とは，各タスクに取り組んだ成員の感情を定量化したものである。本稿では，10個のタスクに感情について，－10（最もネガティブな感情を抱いた）～＋10（最もポジティブな感情を抱いた）という尺度とした。ネガティブ感情は緊張，消沈，不満，憂鬱等を，ポジティブ感情は興奮，歓喜，幸福，満足等を表す（Russell 1980）。感情変化パターンは，暗転か好転，急激か漸進的で表現する。このデータは，プロジェクト終了時のアンケートより取得した。後者は，各タスクにおける成員の具体的な言説に基づき解明する。

〔手順3〕コーディネーション・プロセスの分析

コーディネーターが果たした役割について分析する。その際，コーディネーターは，コミュニティ成員の感情変化を暗転局面から好転局面へと転換させるためにどのような役割を果たしたのか，また好転局面を維持するためにどのように工夫したのかに注目する。

〔手順4〕価値共創の成否を分けた要因の解明

本事例では，価値共創に成功したチームと，そうでなかったチームが存在する。その要因について成員特性からみたチーム編成の特徴と成果との関係から解明する。

IV. 事例分析

1. 事例企業が置かれた経営環境と共創プロジェクトの概要

事例企業が属する飲食業界を取り巻く経営環境について概観する。飲食業界の売上高[2)]は，2005年の約8.6兆円から9兆円水準へと増加したが，2011年には東日本大震災の影響から約8.5兆円へと落ち込んだ。その後は増加傾向を示し，2015年に約9.7兆円に達した。デフレ脱却が進まない中，ファミレス業界では低価格路線の事業者が好調な一方，高価格路線の事業者は低調だった[3)]。事例企業は，甲信越地方で事業展開する飲食チェーンX社である。X社は食材に強いこだわりを持ち，高価格路線をとっていた。X社の経営指標[4)]をみると，売上高では2011年の約37億円から2015年には約28億円と低下傾向を示した。営業利益率も0.6%～6.1%の間で変動していた。X社の主要顧客は30～40歳台の主婦層だが，事業成長のために20歳台の女性層を取り込む希望を持っていた。

本プロジェクトでは，X社側が社員主導の行き詰まった商品開発から脱却するために，冬のスィーツ・フェア向けのアイデアについて女子大生の発想を期待した。全工程は，(1)アイデア創出，(2)試作，(3)試食会，(4)実開発，(5)店舗提供であり，2015年4月～2016年1月までの約10ヶ月の期間にわたる。本稿では，成員の活動をつぶさに観察した(1)と(3)に焦点を当て，そのタスク・プロセスを表－1に示す。4月後半～9月中旬の水曜日を定例日として開催した。活動は，顧客コミュニティにおけるワークショップ形式

をとり，情報収集・分析，現場視察，対話により進められた。大学からは19～20歳の合計で11名の学生が参加した。彼女らは，もともと相互に深い面識はなく，同活動への参加表明をして選抜された。参加動機は，活動に参加する楽しみと新商品に自分のアイデアが採用されることへの期待であり，必ずしもX社に対する高い関与を示したわけではない。一方，X社からは社長，戦略担当役員，商品企画責任者，商品開発責任者，店舗展開責任者の5名が接合領域のタスクに参加した。

2. コミュニティ成員の感情変化プロセスの分析

各成員の各タスクに関する感情指標の平均値の時系列推移を示した（表－2）。総じて，当初の緊張状態（感情指標の平均値：▲3.36）から出発し，紆余曲折しながら最終的には満足な状態（同9.27）で着地した様相を確認できる。感情変化パターンとして，暗転，好転，横ばいの三種類が確認できる。全体として，E1:漸進的暗転⇒E2:急好転⇒E3:横ばい⇒E4:暗転⇒E5:漸進的好転と5つの局面を持ち進行した。

次に，5つの局面の背景要因について，成員と企業参加者の言説に基づき解明する（巻末の表－6も参照）。

第一の局面（E1:漸進的暗転）での暗転要因は，T2:X社との意見交換でのX社の参加者の発言にあった。それは「当社からこうして欲しいという具体的要望は出しません。皆さんに期待するのは女子学生らしい発想です。売上がアップする素晴らしい成果を期待するのなら，プロに頼みます」というものだった。気負うことなく自由に発想して

表―1　タスク・プロセス

共創領域	タスク・プロセス	具体的実施事項	実施月日
顧客領域	T1： 飲食業界のマクロ動向理解	・競合比較 （売上，店舗数，カテゴリー等）	4/22（水） 4/29（水）
接合領域	T2： X社との意見交換	・X社の企業概要 ・X社の経営課題 ・Y女子大に期待すること	5/13（水）
顧客領域	T3： 全国人気ランキング分析	・人気カテゴリ ・盛りつけ，素材，価格の特性	5/20（水）
接合領域	T4： X社店舗での既存スィーツの試食	・X社での試食に関する評価票の作成 ・店舗での試食	5/27（水）
顧客領域	T5： 試食結果の評価と共有	・評価結果データの分析 ・分析結果に対する解釈	6/3（水）
顧客領域	T6： 各自のおいしかったエピソード分析	・おいしかったエピソード ・個人別のおいしい条件抽出 ・おいしいシーンの導出	6/10（水） 6/17（水）
顧客領域	T7： X社らしさの考察	・X社らしさのイメージアップ	6/24（水）
顧客領域	T8： アイデアの創出	・アイデア出しと絞込み ・コンセプト ・アイデアの図解	7/1（水） 7/15（水）
接合領域	T9： X社へのスィーツアイデアの発表	・検討経緯と結果の発表 ・質疑応答	7/22（水）
接合領域	T10：試食会の開催	・X社からの試作品の提供 ・アイデアとの差異の説明 ・意見交換	9/16（水）

出所）筆者作成。

欲しいという趣旨だったが，逆に否定的な意味で受け取られた。その様相は，「X社の人は，結局私たちに何をして欲しいのか，その意図がよく分からなかった」に表れている。この蟠りは，次のタスクにも影響した。

第二の局面（E2:急好転）での急好転の要因は，T4:X社店舗での既存メニューの試食で，実際に商品や店舗サービスを体験し，今後の取り組みに関するヒントを獲得できたことにある。この点は，「試食したことによってお店の雰囲気やどんな感じのメニューがあるか分かったので，自分たちが考えるべきスィーツがイメージしやすくなりました」に表れている。

第三の局面（E3:横ばい）では，二種類の見解が拮抗していた。T5:試食結果の評価と共有では，X社での試食に関する評価票の集計結果を示して意見・感想を求めた。その際，「とてもおいしかったけど，決定的な特徴があるというわけではなかった」という手ごたえのなさを訴える見解に対し，「X社らしさがもっと明確だとアピールにつながるのではないでしょうか」という次への手掛かりをつかんだ見解も出た。同様に，T6:各自のおいしかったエピソード分析でも，「自分が過去に体験したおいしかったエピソードを振り返ってみてはじめて，自分でもそういうときにおいしいと思うんだと改めて思った」と前向きな評価の一方，「おいしい状況は人によってバラバラで共通点がほとんどなかった」と徒労感を示す者もいた。

第四の局面（E4:暗転）での暗転要因は，T7:X社らしさの考察が難航したことにある。この点は，「提案までもう時間がないのに，今頃こんなことをやっていて間に合うのだろうかと不安になった」という言説に葛藤の様子が現れている。一方，「自分の中でイメージしていることが上手く言葉にできなくてもどかしかったけど，最終的にはX社らしさが具体的に表現することができてよかった」という積極的な声もあった。

第五の局面（E5:漸進的好転）の好転要因はいくつかある。T8:アイデアの創出では，自分たちがおいしいと考える条件とX社らしさを踏まえ，アイデア創出を行った。好転の様相は，「自分たちで商品企画をしているという実感の湧く作業でした」という言説に表れている。T9:X社へのスィーツ・アイデアの発表では，X社幹部の前に，アイデア発想に至るまでの経緯と苦労した点も含め，スィーツの機能イメージと意味的価値を説明した。発表が終わるや否やX社幹部からは「そこまでX社のことを考えてくれたのか」，「X社の社員にはない発想だ」など賞賛に近いコメントをもらった。T 10:試食会の開催では，自分たちが提案したアイデア6つのうち4つを試作品として提示され，X社が工夫した点や，技術的に断念した理由が説明された。このとき成員が喜ぶ様相は，「正直提案したときは本当にこの

表―2　感情変化プロセス

タスク・プロセス	感情指標	STD	感情変化プロセス
T1： 飲食業界のマクロ動向理解	▲3.36	4.92	E1：漸進的暗転
T2： X社との意見交換	▲5.00	4.82	
T3： 全国人気ランキング分析	▲5.18	4.86	
T4： X社店舗での既存スィーツの試食	2.18	4.00	E2：急好転
T5： 試食結果の評価と共有	1.73	3.41	E3：横ばい
T6： 各自のおいしかったエピソード分析	2.18	3.24	
T7： X社らしさの考察	▲0.18	7.07	E4：暗転
T8： アイデアの創出	4.73	3.65	E5：漸進的好転
T9： X社へのスィーツアイデアの発表	5.91	2.31	
T10： 試食会の開催	9.27	1.05	

出所）スィーツのアイデア創出・提案に関するアンケート（2015年9月30日）より筆者作成。

形になるのか不安だったけど，私たちが考えたいろいろなスィーツのアイデアをたくさん実現してくれて感動しました」に表れている。

3. コーディネーション・プロセスの分析

コーディネーターが，暗転局面から好転局面へと転換するために，また好転局面を維持するために，どのような工夫をしたかに注目して，その役割を分析する（表－3）。

第一に，T4:X 社店舗での既存スィーツの試食で急好転した状態を維持するための工夫である。ここでは，試食体験を踏まえ，次の作業を成員に実感させることを意図した。そのために，X 社店舗体験での評価結果を提示して対話を行った。この結果，X 社の商品を評価する自分たちの判断基準を作成すること，X 社らしさが具体化しないと差別化要素も見えてこないことを認識した。

第二に，T6: 各自のおいしかったエピソード分析を行う際の工夫である。ここでは，過去に体験した記憶を回想し，いつ，どこで，誰と，何を食べたときに，どんな嬉しさがあったのかを整理した。その結果，各人各様のおいしい条件が抽出された。

第三に，T7:X 社らしさの考察において，事前に暗転が予想された状況を好転させようとした。そのため，しりとり発想法[5]などを活用して，社名から連想されるイメージ，それを体現する写真を収集するなどした。これは，成員の X 社への関与水準を高めることへの挑戦でもあった。

第四に，T8:アイデアの創出であり，暗転した局面を好転させようとした。そのために，しりとり発想法でキーワードを抽出し，キーワードとおいしい条件との掛け算からアイデア出しを行った。さらに，選定基準（①意外性，②感情訴求性，③物語性）を設定し，アイデアの選別を行った。この結果，5 チームから合計 6 つのアイデアが創出された。

第五は，T10:X 社へのスィーツ・アイデアの発表であり，好転状況にある勢いを後押ししようとした。そのために結論だけでなく，そこに至るまでに思い悩んだことなどもプレゼン内容に盛り込んだ。ここには，成員の熱意を伝えることで，その後の進展に向けた信頼を形成する意味を込めた。

表―3　コーディネーション・プロセスとその注力点

タスク・プロセス	感情指標	感情変化プロセス	コーディネーション・プロセス	コーディネーションの注力点
T1：飲食業界のマクロ動向理解	▲3.36	E1：漸進的暗転	C1：前提条件の確認	業界における X 社のポジションの理解
T2：X 社との意見交換	▲5.00			成員に対する期待の説明
T3：全国人気ランキング分析	▲5.18			人気のあるスィーツの特性把握
T4：X 社店舗での既存スィーツの試食	2.18	E2：急好転	C2：機能的価値のイメージ生成	X 社の商品，サービス，店舗環境の把握
T5：試食結果の評価と共有	1.73	E3：横ばい		自分たちで制約条件（おいしい条件，X 社らしさ）を設定する必要性の認識
T6：各自のおいしかったエピソード分析	2.18		C3：制約条件の設定	意味的価値について成員の深層部を掘り起こすこと 成員の異質性と共通性を認識させること
T7：X 社らしさの考察	▲0.18	E4：暗転		自分たちの言葉で X 社らしさを表現すること X 社への関与水準を高める挑戦
T8：アイデアの創出	4.73	E5：漸進的好転	C4：顧客創造価値の創造	発散的思考（しりとり発想法） 収束的思考（共通の選定基準の設定） 共通のプレゼンフォーマットの設定
T9：X 社へのスィーツアイデアの発表	5.91		C5：共創価値の創造	検討結果としてのアイデアだけでなく，検討過程における悩みと思いの発表
T10：試食会の開催	9.27			X 社からの思いの説明 顧客創造価値と企業創造価値との差の説明

出所）筆者作成。

4. 価値共創の成否を分けた要因の解明

今回，価値共創成功したチームとそうでないチームに分かれた。その要因を解明するために，成員特性からみたチーム編成の特徴と成果との関係に着目する。まず，ポジティブ感情を抱いたタスク数が6つ以上の成員（P群:5名）と，そうでない成員群（N群:6名）に区分した。それぞれの感情指標の平均値の差をみると，T5 ～ T9において統計的に優位な差を確認できた（表－4）。さらに，群別に感情変化パターンをみると，P群は漸進的暗転⇒急好転⇒漸進的好転と比較的安定しているのに対し，N群は漸進的暗転⇒急好転⇒漸進的暗転⇒急暗転⇒急好転⇒漸進的好転と変動が著しい。こうした特性から，P群の成員は感情安定的な特性を有し，N群の成員は感情変動的な特性があるものと理解した。

次に，5つのチームごとに成員特性の組合せ状況を確認すると，チーム2，3，5はP群とN群との混成型であり，チーム1，4はP群またはN群の偏重型であることが確認できた。チーム類型別にアイデア採択率をみると，混成チームは100%，偏重型は50%と0%という結果を得た。すなわち，混成チームの方が偏重チームよりも高い成果をあげたことが分かった（表－5）。

表―4　成員特性別にみた感情指標の比較

タスク・プロセス	感情指標				
	P群（N=5）		N群（N=6）		t
	平均値	STD	平均値	STD	
T1：飲食業界のマクロ動向理解	▲3.00	4.34	▲3.67	5.34	0.20
T2：ローカル飲食チェーンX社との意見交換	▲5.60	5.39	▲4.50	4.23	▲0.34
T3：全国人気ランキング分析	▲4.60	4.50	▲5.67	5.09	0.33
T4：店舗での既存メニューの試食	2.60	4.27	1.83	3.72	0.29
T5：試食結果の評価と共有	4.40	3.01	▲0.05	1.71	3.07 ***
T6：各自のおいしかったエピソード分析	4.20	1.33	0.50	3.40	2.07 **
T7：X社らしさの考察	4.00	7.18	▲3.67	4.68	1.93 **
T8：アイデアの創出	6.60	1.02	3.17	4.26	1.59 *
T9：スィーツアイデアの発表	8.00	1.26	4.17	1.34	4.38 ***
T10：試食会の開催	8.80	1.17	9.67	0.75	▲1.35

出所）スィーツのアイデア創出・提案に関するアンケート（2015年9月30日）より筆者作成。
注）*p<.1，**p＜.05，**p＜.01

表―5　チーム編成における成員特性およびチーム類型とアイデア採択率

チーム名	P型の人数	N型の人数	合計人数
チーム1	0	2	2
チーム2	1	1	2
チーム3	1	2	3
チーム4	2	0	2
チーム5	1	1	2
合計	5	6	11

チーム類型	チーム名	提案数	採択数	採択率
混成型	チーム2	1	1	100%
	チーム3	1	1	100%
	チーム5	1	1	100%
偏重型	チーム1	2	1	50%
	チーム4	1	0	0%
合計		6	4	67%

出所）スィーツのアイデア創出・提案に関するアンケート（2015年9月30日）より筆者作成。

V. おわりに

1. 総括:リサーチ・クエスチョンへの回答

RQ1:顧客は,価値共創プロセスにおいて,どのような障害に直面したのか。顧客が直面する障害とは,企業の期待を理解できなかったこと,自分たちの深層に潜む思いを顕在化できなかったこと,アイデアを具現化する方法が分からなかったこと,自分たちの検討結果をうまく伝えられなかったことである。価値共創の文脈に即して総括すれば,顧客が他者あるいは自身の便益のために自らの能力を活用する限界に直面したことといえる。

RQ2:そのとき,共創活動のコーディネーターは,どのような役割を果たしたのか。コーディネーターは,企業と顧客の双方の期待を適切な言葉で表現すること,顧客の深層を掘り起こす手伝いをすること,アイデア創出の技法を提供すること,プレゼン方法を指南することなどの役割がある。そのためには,参加者の顔色,態度,言説等を観察し,適切なタイミングを見極め臨機応変に対応する必要がある。

RQ3:うまく共創価値が実現できたチームと,そうでないチームとの差異は何だったのか。成員の感情変化パターンの差異から特性を把握し,チーム編成と成果との関係を分析した。この結果,異なる成員特性の混成チームの方が,偏重チームよりアイデア採択率が高いことが分かった。

2. 含意の考察

本稿の理論的含意は三つある。第一に,成員の感情変化が,価値共創の動的プロセスを解明するシグナルとしての役割を果たす実例を示したことである。第二に,企業と顧客という二者関係に加えて,顧客コミュニティの障害を解決する観点からコーディネーターの役割を明らかにしたことである。第三に,感情変化パターンから成員特性を把握し,それを踏まえたチーム編成と成果との関係を明らかにしたことである。

実務的含意は二つある。第一に,企業の商品開発に顧客を取り込む際には,楽しみや喜びを提供するなど趣向を凝らす必要があろう。人材には感情安定的なタイプと感情変動的なタイプが存在する。後者は,様々なタスクに一喜一憂する傾向があり,このタイプを有効活用するには,感情に訴える仕掛けが必要と考えられる。第二に,人材特性に配慮したチーム編成を行うことである。必ずしもリード・ユーザーやブランドに対して高い関与を有する人材だけに焦点を合わせなくても,アイデア創出を促進する多様性を担保できるように思われる。

3. 本稿の限界と課題

本稿には限界がある。第一に,サンプル数の問題も含め,感情の取り扱いが粗末だったことである。感情研究はマーケティング分野でも始まりつつあるが,その議論を十分に踏まえられなかった。第二に,感情指標を基に二つの成員特性を抽出したが,取得データの限界から特定の人材が一方の特性を発現させている側面しか抽出できなかった。両面の切り替えや使い分けの可能性に関する検討の余地がある。第三に,チーム編成と成果の関係について,成員の能力の問題もあるが検討できなかった。今後は,これらを踏まえて研究を深めていきたい。

表―6　感情変化プロセスにおけるコミュニティ成員の具体的な言説

タスク・プロセス	感情指標	変化プロセス	具体的な言説
T1：飲食業界のマクロ動向理解	▲3.36	E1：漸進的暗転	・飲食業界の動向や人気のスィーツを調べても，X社はX社なんだからあまり意味がないんじゃないかと思ってやっていた。 ・何のためにこんなことするのか正直理解できなかった。 ・とりあえず，やることになっていましたのでやりました。
T2：X社との意見交換	▲5.00		・X社のお店はよく知られているけど，「安全性にこだわっている」などというPRを一度も聞いたことがないから，本当なのかと思いました。 ・X社の方々は，「どんなアイデアでもいいです。何でもいいです。女子大生らしさを期待しています」と，期待されていることがアバウト過ぎて何をしてよいのか分からなくなりました。 ・X社の人は，結局私たちに何をして欲しいのか，その意図がよく分からなかった。
T3：全国人気ランキング分析	▲5.18		・こうしたことを調べたところで，自分たちにとってどのような参考になるのか，何の意味があるのかと思った。 ・自分たちへの期待がよく分からない段階で，全国の人気スィーツのランキングを調べても，まったく実感がわかなかった。 ・そもそも何をもって「良い」とするのかという自分たちの判断基準がないので，やっていてよく分からなかった。 ・X社向けのスィーツを考えるにもかかわらず，他社のスィーツを調べても正直意味がないんじゃないかと思いながらやりました。 ・全国の人気スィーツの特徴を調べても特に参考になる気がしなかった。
T4：X社店舗での既存メニューの試食	2.18	E2：急好転	・試食したことによってお店の雰囲気やどんな感じのメニューがあるか分かったので，自分たちが考えるべきスィーツがイメージしやすくなりました。 ・盛りつけや味などは良かったです。 ・X社のお店に試食に行って，楽しかった。 ・接客対応も丁寧で，気が利いて嬉しかった。 ・素材の種類も多く，とても豪華だった。
T5：試食結果の評価と共有	1.73	E3：横ばい	・評価票ではよいという表現になったけど，正直言えば，悪くはないけど，特別よくもなかった，という感じです。 ・X社らしさがもっと明確だとアピールにつながるのではないでしょうか。 ・良さを判断するための自分たちの価値観というのか，判断基準がないのではないでしょうか。 ・おいしいのですが，どこにどんなこだわりがあるのかちょっと分からなかったです。 ・とてもおいしかったけど，決定的な特徴があるというわけではなかった。
T6：各自のおいしかったエピソード分析	2.18		・自分が過去に体験したおいしかったエピソードを振り返ってみてはじめて，自分でも「そういうときにおいしいと思うんだ」と改めて思った。 ・おいしさを感じるシーンは人によって違うんだということが分かりました。 ・いろいろな思い出が甦ってきて，楽しかった。 ・おいしい状況は人によってバラバラで共通点がほとんどなかった。
T7：X社らしさの考察	▲0.18	E4：暗転	・そういうやり方で本当にX社らしさが明らかになるのか疑問だったけど，やってみたら具体的にイメージできるようなった。 ・自分の中でイメージしていることが上手く言葉にできなくてもどかしかったけど，最終的にはX社らしさが具体的に表現することができてよかった。 ・なぜX社は，自分たちで差別化ポイントをもっとPRしないんだろう。 ・提案までもう時間がないのに，今頃こんなことをやっていて間に合うのだろうかと不安になった。
T8：アイデアの創出	4.73	E5：漸進的好転	・X社らしさのキーワードとおいしさの条件が明確になったのでアイデアを考えやすかった。 ・自分たちで商品企画をしているという実感の湧く作業でした。 ・みんなでいろんなアイデアを出すのが楽しかったです。 ・ようやく商品企画にたどり着いたという感じがしました。
T9：X社へのスィーツアイデアの発表	5.91		・最初は，X社の人たちと私たちがお互いに一方通行な感じと思っていたけど，このときに初めて同じ方向を向いているんだ，一緒に考えてくれているんだと分かり，嬉しく思いました。 ・商品開発のプロに対してのプレゼンが，このような提案で受け入れてもらえるのかどうか自信がなくて，一番大変だった。 ・発表のときに不安だったけど，X社の人たちは，丁寧に聞き，ほめてくれて嬉しかった。 ・X社の人たちのことをちょっと疑っていたけど，私たちの思いを熱心に聞いてくれて嬉しかった。
T10：試食会の開催	9.27		・私たちが考えた商品を実際に作ってくれて，本当にコラボが具体的になったと思った。 ・正直提案したときは本当にこの形になるのか不安だったけど，私たちが考えたいろいろなスィーツのアイデアをたくさん実現してくれて感動しました。 ・自分たちが考えたことが形になるのはすごいと思った。

出所）筆者作成。

注

1) 「X社店舗体験に関する評価票」では, (1) 商品（①外観, ②風味・香り, ③味わい, ④口あたり, ⑤コストパフォーマンス, ⑥総合）, (2) 店員の接客姿勢（①目線・まなざし, ②仕草・動作, ③姿勢, ④発生, ⑤総合）, (3) 店舗環境」（①テーブルや椅子等の配置状況, ②洗面所等の快適さ, ③総合）, (4) 総合評価（全体を通じた印象）の各項目につき5件法（大変悪い～大変良い）で評価し, 100点満点化した。

2) 日本フードサービス協会, 市場規模データより。

3) 『会社四季報　業界地図（2017年版）』2016年8月26日, pp.254-255より。

4) 東洋経済新報社『会社四季報・未上場会社版』2016年9月より。

5) しりとり発想法とは, しりとりによって無作為に単語を発想していき, その単語と自身の価値観とを組み合わせることで, イメージを膨らませていくアイデア発想法の一つである。

参考文献

Etgar, M.(2008), "A Descriptive Model of the Consumer Co-Production Process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp.97-108

Feick,L. and Price, L.(1987)," The Market Maven: A Diffuser of Marketplace Information", *Journal of Marketing*,51(1), pp.83-97

Finke, R.A.(1995), "Creative realism", The Creative cognition approach, Steven M. Smith, Thomas B.Ward, and Ronald A. Finke (eds.), Cambridge, MA: Bradford Books, pp.303–326.

Flaherty.A.W(2005), The Midnight Disease: The Drive to Write, Writer's Block, and the Creative Brain,Mariner Books（アリス・W・フラハティ著, 吉田利子訳（2006）『書きたがる脳―言語と創造性の科学』ランダムハウス講談社）

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プロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』Vol.46, No.2, pp.38-52

Fuller, J.（2010）," Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective", *California Management Review*, Vol. 52, No. 2 (Winter 2010), pp. 98-122

Grönroos,C. (2007),Service Management and Marketing, Wiley & Sons Limited（グルンルース（近藤宏一監訳・蒲生智哉訳（2015）『北欧型サービス志向のマネジメント−共創を生き抜くマーケティングの新潮流−』）

Grönroos,C. and Gummerus,J.（2014）," The service revolution and its marketing implications : service logic vs service-dominant logic", *Managing Service Quality*, Vol.24, No.3, pp.206-229

川喜多二郎（2010）『創造性とは何か』祥伝社

Langley, A., Smallman,C., Tsoukas,H and Van de Ven, A.H.(2013), "Process Studies of change in organization and management: Unveiling temporality ,activity and flow," *Academy of Management Journal*,Vol.56,No.1, pp.1-13

Leonard, D. and Straus, S.(1997), "Putting Your Company's Whole Brain to Work", *Harvard Business Review*, July-August, pp.1-10

Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2014), Service-dominant logic: premises, perspectives and possibilities, Cambridge University Press

Moore, G.(1991), Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. New York, NY: Harper Business Essentials.

西山浩平・藤川佳則(2015)「サービス・イノベーションの社会受容デザイン―価値共創の第三のアクター『レギュレーター』の役割―」『マーケティングジャーナル』Vol.35,No.3,pp.45-62

延岡健太郎（2008）「価値づくりの技術経営：意味的価値の創造とマネジメント」一橋大学イノベーションセンター, IIR Working Paoer WP#08-05

Petigrew, A. M.(1992)," The character and significance of strategy process research",*Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.5-16

Prahalad,C.K. and Ramaswamy,V. (2004), The Future of Competition, Harvard Business School Press

Ramaswamy,V. and Gouillart,F.(2011) ,The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits,Free Press

Russel,James A.(1980), "A Circumplex Model of Affect", *Journal of Personalality and Social Psychology*, 39, pp.1161-1178

Stokes,Jon(2009), "The Emotional life of Organizations:Using Emotion as Intelligence", Schein,E.H, Organizational Therapy: Multiple Perspective, Altenative View Publishing（ストークス「組織の感情的側面−情報源としての感情の活用-」, E・H・シャイン編著（2014）（尾川丈一・稲葉祐之・木村琢磨訳）『組織セラピー』白桃書房）

飛田操（2014）「成員の間の均質性・異質性と集団による問題解決パフォーマンス」『実験社会心理学研究』第54巻第1号, pp.55-67

Van de Ven, A.H.(1992),"Suggestions for studying strategy process", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.169-188

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", Journal of Marketing, Vol. 68 (January 2004), pp.1–17

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008), "From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics", *Industrial Marketing Management* , 37, pp.254-259

Von Hippel, E.(1986),"Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, 32, pp.791-805

Weick,Karl E.(1995),Sensemaking in organizations,Sage Public Inc.（カール･E･ワイク（2001）（遠田雄志･西本直人訳）『センスメーキング・イン・オーガニゼーション』文眞堂）

山口裕幸（1998）「メンバーの多様性が集団創造性に及ぼす影響」『九州大学教育学部紀要』第42巻, pp.9-19

オーラルセッション ― フルペーパー

ドラッグ・リポジショニングにおける価値の再定義

同志社大学 商学部 教授
冨田 健司

要約

新薬開発は長期の期間と多額の資金を要するにも関わらず，成功確率はきわめて低く，特に近年，新薬の創出は困難になっている。そうしたなか，ノーベルファーマ社は毎年，コンスタントに新薬を発売しているため，本研究ではその新薬開発行動に目を向けた。すると，従来の開発方法とは異なるドラッグ・リポジショニング戦略をとっていることが分かった。この戦略の利点として「開発コストの大幅な削減」，「開発期間の短縮化」，「成功確率のアップ」，そして「継続的な成功体験の蓄積が組織にもたらす効果」といった4点を指摘することができる。

このドラッグ・リポジショニングをオープン・イノベーションの枠組みで考えると，ライセンス・イン（導入）の形態となるが，これまで製薬産業で行われている形態とは異なる。これは既に上市済みの薬から，新しい効能を見つけ出し，別の薬として販売することなのである。他社で使用中の物質特許を使用するが，同じ形で販売するのではなく，価値の再定義を行うこととなる。薬のような知識商品の場合，累積性と状況依存性といった性質が知識にはあるので，価値の再定義を行いやすい。

キーワード

新薬開発，ドラッグ・リポジショニング，オープン・イノベーション，価値の再定義，知識商品

I. はじめに

薬の消費が増加する高齢化社会を考慮すると，製薬企業は今後売上を伸ばし発展いくように思われるが，業界内では安穏とした雰囲気はまったく無く，将来の経営不安を案ずる企業の方が多い。それは，製薬企業の経営に新薬開発がきわめて大きな影響を及ぼしているが，新薬開発がよりいっそう困難になっているからである。他の製品市場でも新製品開発は重要だが，それに加えて4Pに基づくマーケティング・ミックスが重要である。一方，製薬産業においては製品開発，なかでも研究開発がすべてともいえる。ところが，各企業は研究開発を成功させ，新薬を創出することがなかなかできないのである。

さて，製薬企業が販売する製品，つまり医薬品は，主に「医療用医薬品」と「一般用医薬品」といった2つの種類に分けられる。医療医薬品とは医師の指示に基づき，調剤薬局や医療機関などで患者に処方される医薬品のことである。一方，医療用医薬品とは薬局・薬店，ドラッグストアなどで患者が購入する医薬品のことで「OTC医薬品」や「大衆薬」とも呼ばれている。国内製薬産業の売上高比率を見ると，2016（平成28）年においては医療用医薬品が91.3%，一般用医薬品が8.5%となっている[1)]。製薬企業のなかには一般用医薬品に特化した大衆薬メーカーと呼ばれる企業が存在するものの，大半の企業は医療用医薬品のウエイトがきわめて高い。

その医療用医薬品に目を向けると，新薬開発はとても困難であり，世界中の製薬企業が年間に上市する新製品の数は20個前後でしかない。つまり，大手企業といえども数年間，新薬を上市できないことの方が多い。業界では「2010年問題」と呼ばれ，2010年前後にリピトール（高脂血症治療薬，ファイザー社から販売）など大型新薬の特許が次々に切れてしまった[2)]。そこで，各企業は次の大型新薬を開発しようとしてきたが，そのような新薬はなかなか生まれてこない。それは高脂血症治療薬，降圧剤，抗潰瘍剤など作用機序が複雑でない生活習慣病薬の開発は進んでしまい，その分野でのさらなる新薬はもはやあまり重要ではなく，がんやアルツハイマーなどの作用機序が複雑な領域が残ってしまったことが原因である。こうした分野の創

薬が難しいのは，人体には気の遠くなるほどのタンパク質がひしめき合っており，現代の最先端知識をもってしてもそのすべての役割や分布が解明されているわけではないからであり，また医薬分子はあまりにも小さく，そこに詰め込める情報はわずかしかないのに，新薬として要求される条件はきわめて多いからである（佐藤，2010）。

そうしたなか，従来の製薬企業に加え，近年では得意分野の研究開発に特化する創薬ベンチャーの数が飛躍的に増加している。とはいえ，新薬開発には「複雑なプロセス」と「成功確率の低さ」という2つの大きな阻害要因があり，長期の開発期間と多額の開発資金が必須となっている。そのため，資金力に乏しい創薬ベンチャーは研究開発を続けることができない状況に陥ってしまう。こうした状況から，ドラッグ・リポジショニングという新しいタイプの新薬開発行動が注目されている。そこで，本研究ではドラッグ・リポジショニング戦略をとっている創薬ベンチャーのノーベルファーマ株式会社（以降，「ノーベルファーマ」と表記）に着目し，この戦略の利点についてオープン・イノベーションの視点から考察していく。

さて，本研究の構成は次のようになる。まず，第2節で新薬開発の概要を示し，「複雑なプロセス」と「成功確率の低さ」といった新薬開発の特徴を指摘し，製薬産業のオープン・イノベーションについて簡潔にまとめる。第3節ではノーベルファーマの新薬開発行動を取り上げ，特徴であるドラッグ・リポジショニング戦略について示す。次の第4節でこのドラッグ・リポジショニング戦略をオープン・イノベーションの視点から議論する。最後の第5節で，本研究のまとめと経営上のインプリケーションを示したい。

II. 新薬開発の概要

1. 製薬産業の研究開発

新薬開発では，その新薬の有効性と安全性を証明することが課題となるが，医薬品は患者の健康に直接大きな影響を及ぼすため，安全性において副作用の懸念から，さまざまな試験の膨大なデータを揃えなければならない。そのため，研究開発プロセスは長期の期間と多額の資金を要する。長洲（2012）は1つの新薬を創るのに10年から15年の期間と，500億円から1,000億円ほどの金額がかかると述べているが，現在，業界では15年から20年もの期間と，1,000億円超の金額がかかるという認識がある。そうした多額の研究開発費を確保するため，M&Aを繰り返し，企業規模を拡大する企業が多く見られる。M&Aが製薬業界の特徴であり，世界の製薬企業の総売上高順位（表-1）を見ると，上位企業には複数回のM&Aにより，巨大化していった企業も多い[3)]。表-1には研究開発費も示されているが，売上高順位の上位企業は研究開発費でもやはり上位を占めている。そして，売上高研究開発費比率を見ると20％前後の企業が多い。国内製造業の平均値が4.61%であるのと比べると，製薬企業の研究開発費比率がきわめて高いことは明らかである[4)]。各企業ともこうした巨額の研究開発費を確保する理由は，画期的な新薬（「大型新薬」と同義）の開発には莫大な資金を必要とするが，画期的な新薬を開発することができれば多額の利益を獲得することができるからである。研究開発においては，他社よりいかに早く新薬を開発して特許を取得するかといった競争が熾烈である。なぜなら，開発した新薬は20年間特許で守られるため，ライバル企業が類似した薬効や成分の薬を販売することができないからである[5)]。つまり，画期的な新薬を1番に開発することができれば，1つの新薬で多額の開発者利益を享受できるというのが，製薬企業のビジネスモデルである。

現在の医療レベルでは有効な治療薬は無いが，治療薬が強く望まれる医療ニーズをアンメット・メディカル・ニーズといい，そのうちのがんやアルツハイマー病に多くの企業が注力している。とはいうものの，新薬開発の標的となるタンパク質は枯渇傾向にあるため，大型新薬の開発はよりいっそう困難な状況に陥っている[6)]。

表－1　製薬企業の売上高と研究開発費（2015年）

順位	企業名	売上高	研究開発費	研究開発費順位	売上高研究開発費比率
1	ジョンソン＆ジョンソン(米)	70,074	9,270	2	13.2
2	ロシュ(スイス)	50,065	9,963	1	19.9
3	ノバルティス(スイス)	49,414	8,935	3	18.1
4	ファイザー(米)	48,900	7,690	4	15.7
5	サノフィ(仏)	41,085	5,831	8	14.2
6	メルク(米)	39,498	6,704	5	17.0
7	グラクソ・スミスクライン(英)	36,556	5,441	9	14.9
8	ギリアド・サイエンシズ(米)	32,639	3,014	16	9.2
9	バイエル(独)	25,360	3,142	15	12.4
10	アストラゼネカ(英)	24,708	5,997	6	24.3
11	アッヴィ(米)	22,859	4,435	11	19.4
12	アムジェン(米)	21,662	4,422	12	20.4
13	イーライリリー(米)	19,959	5,331	10	26.7
14	テバ(イスラエル)	19,652	1,525	25	7.8
15	ブリストル・マイヤーズスクイブ(米)	16,560	5,920	7	35.7
16	ベーリンガー・インゲルハイム(独)	16,406	3,331	14	20.3
17	ノボ・ノルディスク(デンマーク)	16,041	2,023	19	12.6
18	アラガン(アイルランド)	15,071	2,870	18	19.0
19	武田薬品工業(日)	15,038	2,878	17	19.1
20	大塚ホールディングス(日)	11,938	1,660	23	13.9
		(単位：100万ドル)	(単位：100万ドル)		(%)

(出所：『Monthlyミクス 2016年秋増刊号』)

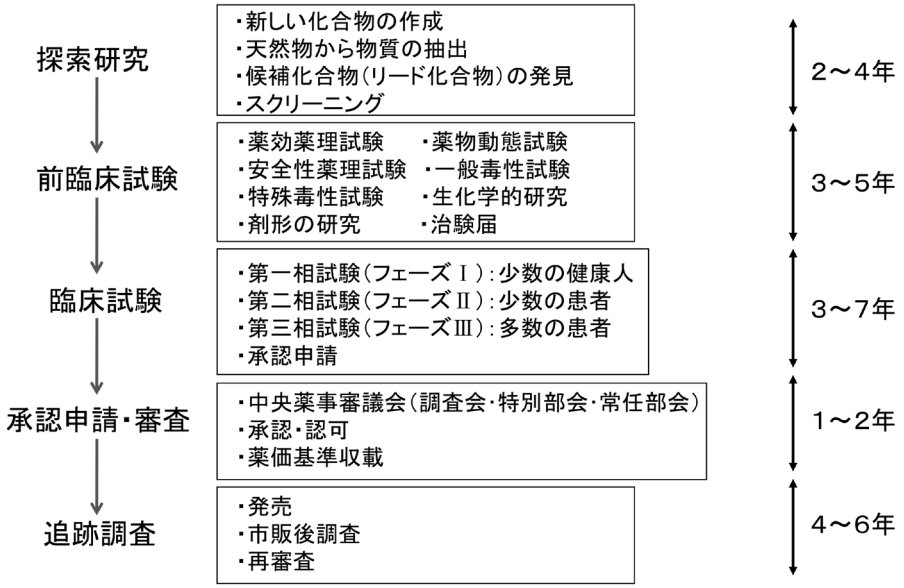
2. 研究開発の特徴

自動車や電機などの製品は数百から数万の特許が集まり，1つの完成品を形成するが，薬はわずか1つの物質特許からなり，製法特許などを加えても2つか3つほどの特許でしかない。しかし，新薬の研究開発プロセスは複雑を極める。それは，薬は人間の生命や健康に直接大きな影響を及ぼすため，厳しい規制を課されているためである。Pisano（2006）によると，新薬の研究開発は新薬候補の有効性，安全性，用法に関する情報を集めることが最大の目的であり，情報の収集と解釈とを繰り返すことによって，不確実性を減らしていくプロセスだといえる。そうした新薬の研究開発では「複雑なプロセス」と「成功確率の低さ」という2つの特徴を指摘することができる。

まず，複雑なプロセスに関して，図-1の研究開発プロセスが示される。探索研究，前臨床試験，臨床試験を経て新薬の承認申請をすることとなる。それぞれのプロセスにおいて有効性や安全性に関するたくさんの試験を行うため，先述したように，長期の期間と多額の資金を要する。臨床試験の後半（フェーズⅡの後期からフェーズⅢの段階）では，データ収集に特に長期の期間と多額の資金を要する反面，プロトコル（治験計画）に沿ってデータを進めていけばよく，試行錯誤することは少なくなる。反対に，基礎研究と呼ばれる探索研究では特に試行錯誤することが多く，なかなか成功しない。

次に，2つめの成功確率の低さに関して，表-2が示される。これを見ると，新薬の承認取得を得るまでの累積成功確率は約3万分の1ときわめて低い。なかでも，探索研究で合成化合物を創り，次の前臨床試験に進むことのできる確率はわずか3,216分の1であり，探索研究の成功確率が極端に低いことが分かる。近年，新薬の研究開発はよりいっそう難しくなっており，Pisano（2006）によると，研究開発の大部分が失敗に終わり，新薬開発につぎ込まれる資源の大半は，失敗作のために費やされるともいえる。

図-1　新薬の研究開発プロセス



（出所：長尾（2009）、野口（2003）より作成）

表-2　日本における新薬開発の成功確率（2007年～2011年）

段　階	化合物数	成功確率	累積成功率
合成化合物数	704,333		
前臨床試験開始数	219	1:3,216	
臨床試験開始数	85	1:2.58	1:8,286
承認申請	25	1:3.40	1:28,173
承認取得	26	1:0.96	1:27,090

注）製薬協研究開発委員会メンバー国内企業から抜粋した約20社のデータで、2007年から2011年までの累計である。

（出所：『DATA BOOK 2013』）

3. オープン・イノベーション化の波

多額の研究開発費を確保するためのM&Aが製薬産業の大きなトレンドだが，それ以外の傾向として，近年，知識や技術，資金などさまざまな面での戦略的提携や共同研究が盛んに行われている。数年前まではNIH（Not Invented Here）症候群（Katz and Allen, 1982）が根強かったが，ここ数年，オープン・イノベーション戦略を掲げる企業が増加している。オープン・イノベーションとは，企業内部と外部のアイデアを有機的に統合させ，価値を創造することであり（Chesbrough, 2003），企業が自社のビジネスにおいて社外のアイデアを今まで以上に活用することに加え，反対に自社で未活用のアイデアを他社に今まで以上に活用してもらうことでもある（Chesbrough, 2006）。

Arora, Fosfuri, and Gambardella（2001）は，製薬産業では知識や技術を売買する市場が発達しているため，イノベーションが加速化していく傾向にあると指摘している。また，Teece（2000）は，知識を創造する企業と知識を活用する企業とが分離することの可能性を示唆している。製薬産業ではオープン・イノベーション化により，知識を創造する企業と知識を活用する企業とが共存し，知識が売買されることにより，創薬ベンチャーが発展していく。これにより，世界の製薬企業のなかには自社で探索研究などの基礎研究を行わずに，創薬ベンチャーの知識（候補物質）を導入して，それ以降の臨床試験のみを行う企業も存在している。基本的には，探索研究などの基礎研究ではオープン・イノベーションを，臨床試験ではクローズド・イノベーションが適切である[7]。

実際を見てみると，製薬産業におけるオープン・イノベーションは，ライセンス・イン／アウト（供与・導入）が中心である。製薬企業はライセンス・イン（導入）する立場となることが多く，他の製薬企業との新薬開発競争のもとで，自社の知識（この場合，候補物質であることが多い）よりも有用な他社の知識（候補物質）を導入し，それ以降の新薬開発プロセスを行っている。その導入元としては，探索研究などの基礎研究を専門に行う創薬ベンチャーであることが圧倒的に多い。探索研究は成功確率が低いため，うまくいった知識（候補物質）を導入した方が，製品化への確率が高まり，また早く製品化できることを製薬企業は目的としている。このように，製薬産業におけるオープン・イノベーションとは，新製品開発のプロセスで有用な知識商品（候補物質）を売買することである。とはいうものの，創薬ベンチャーの数に対して，ライセンス・イン／アウト（供与・導入）の件数は多くない（冨田，2015）。

最後に本節をまとめると次のようになる。新薬開発はプロセスが複雑であり，また成功確率が低いため，企業体力が必要となる。そのため，製薬企業はM&Aにより巨大化して，多額の研究開発費を捻出しているが，がんやアルツハイマー病などの作用機序が複雑な新薬の開発はきわめて難しい状況となっている。そのため，ライセンス・イン／アウト（供与・導入）といったオープン・イノベーションが実践されているものの，新薬開発が困難であることには変わりない。

こうしたなか，企業規模の小さなベンチャー企業でありながら，毎年，新薬を上市させているノーベルファーマの新薬開発行動を次節で取り上げる。

III. ノーベルファーマの新薬開発行動

ノーベルファーマは2003（平成15）年に設立され，2015（平成27）年には74億3,500万円の売上高を上げている（表-3）。製薬企業の売上は新薬の発売に左右されるため，表-4で確認すると，ノーベルファーマにおける最初の新薬発売は2008（平成20）年であり，その翌年以降，着実に売上を伸ばしている。

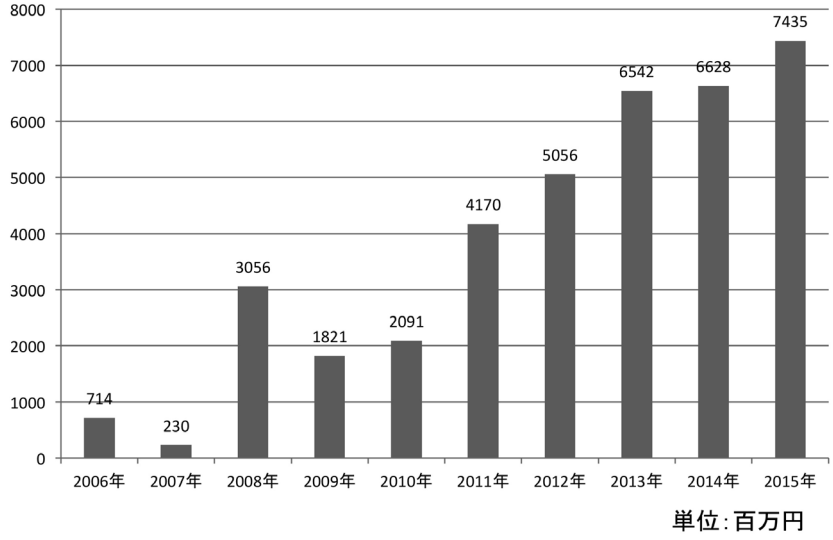
表-4を見ると，2008（平成20）年のまず4月に，最初の新薬となるウィルソン病治療薬の「ノベルジン」[8]，続いて7月に，子宮内膜症に伴う月経困難症を適応にした「ルナベル」，さらに12月に，新生児けいれん及びてんかん重積状態を適応にした「ノーベルバール」と，3品目もの医薬品を発売させたことが分かる。大手ですら，毎年新薬を発売させることは困難であるなか，年間に3品目を発売させるこ

とはきわめて珍しい。それどころか,ノーベルファーマは2013(平成25)年には「ギリアデル」,「インダシン」,「コスメゲン」,「アラベル」,「ユニタルク」,「ルナベルULD」と6つの新薬を発売した[9]。1年間に6つの新薬発売は驚異的だが,その前年の2012(平成24)年には「ホストイン」と「ホスカビル」[10],その翌年の2014(平成26)年にも「レスビア」と「ラパリムス」といったように,製薬産業においてコンスタントな新薬の発売は他に類を見ない。

表-4にある12個の製品ラインナップのうち,もっとも売上が大きいのは「ルナベル」という月経困難症治療薬である(2015年は48億円)。このルナベルはもともと経口避妊薬(ピル)の「オーソM-21」と「オーソ777-21」としてジョンソン・エンド・ジョンソン・グループのオーソ・マクニール社(米国)が開発し,日本ではヤンセン・ファーマ社(当時はヤンセン協和株式会社)が1999(平成11)年に低用量経口避妊薬として承認を取得,2017(平成29)年1月に至るまで販売を続けていた。ルナベルには,女性ホルモンの成分であるエストロゲンやプロゲステロンが含まれているため,ホルモン製剤として月経困難症や子宮内膜症に効果があるのではという予測が専門家の間であった。そうした暗黙知をノーベルファーマは吸い上げ,仮説として捉え,ヤンセン・ファーマ社からノルエチステロン・エチニルエストラジオール錠(オーソM-21とオーソ777-21の一般名,つまり成分名)を導入した。そして,適応症を子宮内膜症に伴う月経困難症に定め,その有効性を確認する臨床試験データを揃え,2008(平成20)年に「ルナベル」として製品化させたのである。

表-4において,自社開発品は「ノーベルバール」のみであるが,それ以外に「ルナベルULD」(脚注9参照)も該当するため,2品目が該当する。反対に,他の品目は他社から導入したものである。これは,上記のルナベルの例に示されるように,既に別の適応で上市されている薬に目を付け,新たな適応をターゲットにした薬を開発しているということであり,ここにノーベルファーマの戦略的特徴がある。既に上市されている薬であれば,新薬発売のための承認がなされており,言い換えれば,安全性の問題がクリアされているということである。薬の場合,人体に直接影響を及ぼすため,副作用が懸念され,臨床試験において安全性を証明できる膨大なデータを揃える必要がある。この作業に長期の期間と多額の資金を要することが,製薬産業の

表-3　ノーベルファーマの売上高推移



(ノーベルファーマ事業報告書より作成)

大きな課題となっている。既に上市されている薬であれば，安全性が証明されているため，この作業を省くことができ，新たな適応に対する有効性のみを証明すれば良いということになるのである。この効果は表-5の数値にはっきり示されている。

まず，図-1を見ると，臨床試験に要する平均的な年数は3～7年だが，近年，3年で終えるケースはきわめて少なく，現実的には5～7年ほどを要している。一方，表-5では「開発期間（月）」がその項目に該当し，これを見ると平均で29.45カ月，つまり2年半ほどの期間でしかなく，かなり短期間で臨床試験を成功させていることが明らかとなる。

さて，ノーベルファーマが開発する医薬品はオーファン・ドラッグ（希少疾病用医薬品）と呼ばれるものである。オーファン・ドラッグとは，日本国内であれば対象患者が5万人以下と患者数の少ない疾患に対する医薬品で，代替の医薬品や治療方法が無く，治療するうえでその必要性が高い医薬品のことであり，アンメット・メディカル・ニーズに該当する。そのため，アメリカでは1983（昭和58）年のオーファン・ドラッグ法制定により，開発に大きなメリットが付与され，日本でも税制上の優遇や助成金の支給が行われている。なぜ，オーファン・ドラッグの開発には法整備が整えられているかというと，患者数が少ないからといって，研究開発に要する期間や金額は変わらないからである。言い換えれば，患者数が少ないため，せっかく開発をしても，売上が期待できないため，投資に見合った利益を確保することが難しいのである。そのため，多くの製薬会社は開発に参入しない傾向にあるため，競争相手が少ないニッチな市場といえる。

表-4　ルーベルファーマの製品ラインナップ

	販売名	販売開始年月	効能・効果	導入元
1	ノベルジンカプセル ノベルジン錠	2008年4月 2015年2月	ウィルソン病	テバ社
2	ルナベル(LD) ルナベルULD	2008年7月 2013年9月	月経困難症	ヤンセン社
3	ノーベルバール	2008年12月	新生児けいれん、 てんかん重積状態	自社開発
4	ホストイン	20012年1月	てんかん重積状態、 術後てんかん発作発言抑制等	ファイザー社
5	ギリアデル	20013年1月	悪性神経膠腫	エーザイ社
6	アラベル	2013年9月	悪性神経膠腫の診断	SBIファーマ社 （メダック社）
7	インダシン	2013年1月	未熟児動脈管開存症	ルンドベック社
8	コスメゲン	2013年1月	ウイルムス腫瘍、絨毛上皮腫、 小児悪性固形腫瘍等	ルンドベック社
9	ユニタルク	2013年12月	悪性胸水の再貯留抑制	ノバテック社
10	レスピア	2014年12月	未熟児無呼吸発作	ベーリンガー インゲルハイム社
11	ラパリムス	2014年12月	リンパ脈管筋腫症	ファイザー社
12	ザノサー	2015年2月	膵・消化管神経内分泌腫瘍	ケオシト社

2017年2月時点

（ノーベルファーマ第13期（2015年）事業報告書より作成）

表-5　ノーベルファーマの開発期間

開発着手（治験届）から申請までの期間

商品名	開発期間
ノベルジンカプセル	21
ルナベル(LD)	39
ノーベルバール	24
ホストイン	24
ギリアデル	32
アラベル	27
ルナベルULD	40
ユニタルク	42
レスピア	28
ラパリムス	16
ザノサー	31
平均	29.45

（単位：月）

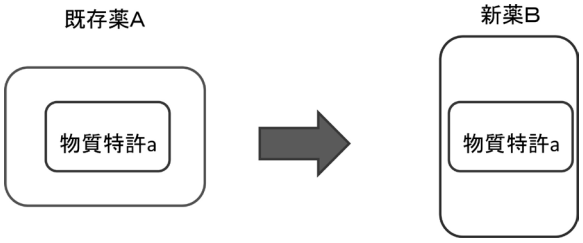
（ノーベルファーマ提供資料より作成）

IV. 議論

1. ドラッグ・リポジショニング戦略の利点

オーファン・ドラッグは1つの新薬から得られる利益が少ないため，できるだけ開発コストを削減したい。そこで，ノーベルファーマでは，既に他社が上市済みの薬から別の適応を見つけて新たな薬効を生み出すことが行われており，これはドラッグ・リポジショニングと呼ばれている。ドラッグ・リポジショニングとは既存薬Aの成分，つまり物質特許を，視点を変えて別の適応の新薬Bとして開発することであり（図-2），もともと経口避妊薬（ピル）だった月経困難症「ルナベル」など，ノーベルファーマの品目の多くが該当する。

図-2　ドラッグ・リポジショニングの概要



オーファン・ドラッグの場合，低コストに抑えたいため，できるだけ開発期間を短くし，企業体力をかけたくない。また，新薬開発は失敗に終わることが圧倒的に多いが，開発途中で製品化できないとなると，それまでに投資した多大な金額が埋没コストとなってしまう。そのため，確実に製品化したい。他社で上市済みの薬であれば，その開発過程で安全性がクリアされているため，新たな適応の有効性のみを証明すれば良いことになる。つまり，探索研究や前臨床試験などの基礎研究を省略することができ，臨床試験から開始すれば良いのである[11]。基礎研究で要する期間と資金を省くことで，かなりのコストを圧縮することができる。創薬ベンチャーの場合，基礎研究でコストが膨らみ，資金難から臨床試験を終わらせることができず，開発を中止するケースも多いのが実情であることを踏まえると，基礎研究を省略できる意義はきわめて大きい。

基礎研究をせずに臨床試験から行うことは，言い換えれば，R&D（研究開発）のR（研究：探索研究と前臨床試験といった基礎研究）を切り捨てD（開発：臨床試験）に特化することであり，それによりノーベルファーマでは研究所を保有する必要がなくなるのである。というのも，われわれが想像する白衣を着た研究者が薬剤を使いフラスコを振って実験する光景は主に基礎研究のものであり，臨床試験は治験に協力する医療機関で行われるため，研究所は必ずしも必要ではない。この持たざる経営により，多額のコストをカットできるのはいうまでもない。

ドラッグ・リポジショニング戦略の利点として，まず，上記の「開発コストの大幅な削減」と「開発期間の短縮化」を指摘できたが，それ以外にも，「成功確率のアップ」と「継続的な成功体験の蓄積が組織にもたらす効果」も指摘することができる。表-2の新薬開発の成功確率を見ると，探索研究から前臨床試験へ進めることができる確率は3,216分の1と，前臨床試験から臨床試験への確率2.58分の1，臨床試験から承認申請への確率3,40分の1と比べて圧倒的に低い。よって，探索研究をパスできれば成功確率は格段に上がるのである。極端にいうと，探索研究に従事する研究員の場合，新薬開発に結び付く候補物質を十年，二十年と見つけられないことも多い。それよりも，製品化にコンスタントに関与できた方が従業員の士気が上がるのはいうまでもない。継続的な成功体験の蓄積により，従業員の仕事に対する満足，情熱，さらには向上心などが高められると，組織全体に大きな効果を及ぼすこととなるのである[12]。

表-6　ドラッグ・リポジショニング戦略の可能性

	画期的新薬	オーファンドラッグ
従来の開発方法	○	△
ドラッグリポジショニング	△	○

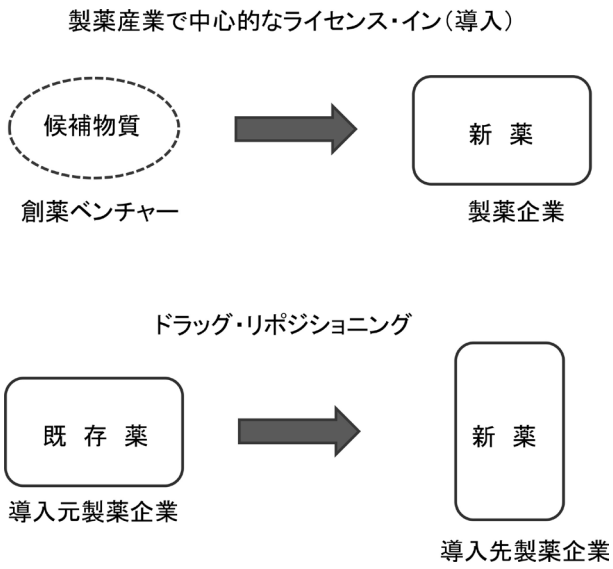
それでは,ドラッグ・リポジショニング戦略は画期的新薬の開発にも実践できるのだろうか。それとも,オーファン・ドラッグの開発においてのみ有効となるのであろうか。ここで表-6の関係にまとめることができる。まず,従来の新薬開発方法は,これまでに述べたように長期の期間と多額の資金を要する。そのため,画期的新薬を開発して多額の利益を獲得する一獲千金モデルに適している。よって,表-6の左上のセルは「○」となる。一方,オーファン・ドラッグにおいてはせっかく多額の資金を費やしても,それに見合った利益を回収することはできない。そのため,開発方法としては妥当であるが,参入する企業は少ない。その意味で,右上のセルは「△」となる。次に,ドラッグ・リポジショニングに目を向けたい。これまで本節で議論してきたように,オーファン・ドラッグの開発に適している。よって,右下のセルは「○」となる。問題となるのは左下のセルのケースである。

まず,ドラッグ・リポジショニングが可能となった背景に,遺伝子と薬のビッグデータを簡単に照合できるようになったことや,病気と遺伝子との関係が分かってきたことが挙げられる。たとえば,アスピリンはバイエル社が1897(明治30)年に開発した解熱鎮痛剤だが,現在では他社が大腸がんや大腸ポリープを適応とした開発を行っている。ドラッグ・リポジショニングにおいて,既に安全性が保証されている薬を扱うという特徴は,画期的新薬の開発においても望ましいことである。しかし,画期的新薬の開発対象となっているがんやアルツハイマー病などは作用機序が複雑であるため,現実として,上市済みの薬をそこに応用させることは困難である。その意味において,左下のセルは「△」となる。

2. オープン・イノベーションの視点から

ドラッグ・リポジショニングをオープン・イノベーションの視点から捉えると,ライセンス・イン(導入)の形態となる。とはいえ,製薬産業で多く実践されているライセンス・イン(導入)とはその中身が異なり,両者の違いは図-3にまとめられる。

図-3　ライセンス・イン(導入)とドラッグ・リポジショニング



まず,製薬産業で多く実践されているライセンス・イン(導入)は,新薬となりそうな候補物質を創薬ベンチャーから購買し,それ以降の開発プロセスを製薬企業が担うことである。特許権の売買に伴い,占有可能性が移転することとなる。この取引が実行されるきっかけは,創薬ベンチャーからのセールス・プロモーションが発端となる。創薬ベンチャーはそもそも開発プロセスに耐えられるだけの企業体力を持ち合わせていないので,開発プロセスの途中段階でライセンス・アウト(供与)することにより,資金化し利益を得ることを目指している。そして,買い手にとってこの取引の目的は,新薬開発のスピードアップと成功確率を高めることにある。

一方,ドラッグ・リポジショニングは,製薬企業が既に上市されている既存薬の中から,別の疾患でも効きそうなものを見つけ出し,新たな適応を対象とした新薬を開発することである。特許権の売買を伴うが,導入元企業は既存薬の占有可能性を失うわけではない。導入元企業は既に製品化している既存薬の販売権を失うわけではないので,損失がなくライセンス・アウト(供与)することで収益を得ることができる。この取引が実行されるきっかけは,導入先企

業が新薬に使えそうな既存薬を見つけることから始まる。導入先企業にとってのこの取引の目的は，安全性が既に保障されていることで，開発期間の短縮化と開発資金の削減を図ることにある。つまり，多額の研究開発費を投下して，画期的な新薬開発に努める従来のビジネスモデルとは大きく異なる。

ドラッグ・リポジショニングにおいて，売買されるのは物質特許であり，物質特許を新たに捉え直す行為が行われる。薬の開発では「化合物△△はタンパク質の○○の機能を調整することで，十分な安全性をもって疾患××の治療を行える」というアイデア（仮説）を持つことが出発点となるが，ここでは別の「疾患□□」というアイデア（仮説）を持つこととなる。要するに，既存商品の価値の再定義を行うこととなる。

既存商品の価値の再定義は容易ではないが，薬の物質特許は知識商品，つまり知識の塊であるため，再定義を行いやすいともいえる。ここで知識の性質について考えると，まず累積性を挙げることができる。つまり，知識とは既存の知識をベースにその上に積み上げられるものなのである。よって，ある時点で創造される知識とはその時点では最新であり完成品だといえるが，その後，そこからさらに発展した新しい知識を創造することが可能なのである。言い換えると，知識商品は完成形ではなく，発展途上のものといえる。また，新製品開発において，それに要する知識のすべてが新規に創造されることは皆無に等しく，既存の知識をうまく組み合わせることが必要なのである。知識商品の場合，既存商品の価値を再定義する作業が重要となるのである。

もう1つ，知識の性質として，状況依存性を指摘できる。知識はそれを見る人，使う人によって価値が異なり，その人が置かれる状況によっても価値が異なるものなのである。すべての人や企業にとって価値のある知識もあり得るが，知識が高度になるほど，特定の人や企業，さらには特定の状況においてのみ，価値が意味あるものとなる。たとえば，ある知識に対して，Aという新製品開発に従事する研究者は価値を見出すが，Bという新製品開発に従事する研究者は価値を見出さないかもしれない。自らの問題意識に合致する知識商品に対して価値を評価し，その問題意識のもと，知識商品の価値の再定義を行うのである。

まとめると，既存商品の価値の再定義は開発コストの削減などのメリットがあり有効だが，容易ではない。しかし，薬のような知識商品の場合，累積性と状況依存性といった性質が知識にはあるので，価値の再定義を行うことが可能となるのである。

最後に，これをノーベルファーマが実践できる理由は次のように考えられる。新薬開発プロセスは上市して終了ではなく，上市後に重篤な副作用が無いのかなどの情報を集めなければならない。そのため，製薬企業の営業職にあたるMR（医薬情報担当者）は，納品後に顧客である医療機関に出向き，医師から副作用情報を継続的に集めることが訪問の中心となる。一方，ノーベルファーマでは，医師から「オーソは女性ホルモンの成分であるエストロゲンやプロゲステロンが含まれているため，ホルモン製剤として月経困難症や子宮内膜症に効果があるのでは」といった暗黙知を集めることが中心となる。こうしたアンテナを常に張り巡らせていることから新薬開発のヒントが得られ易くなるのである[13)]。

V. むすびにかえて

本研究では，ノーベルファーマの事例から，ドラッグ・リポジショニング戦略の利点として，「開発コストの大幅な削減」，「開発期間の短縮化」，「成功確率のアップ」，そして「継続的な成功体験の蓄積が組織にもたらす効果」といった4点を指摘することができた。

このドラッグ・リポジショニングをオープン・イノベーションの枠組みで考えると，ライセンス・イン（導入）の形態となるが，開発途中の候補物質を導入して，それ以降の開発プロセスを引き継ぐのではなく，既に上市済みの薬から，新しい効能を見つけ出し，その上市済みの薬の物質特許を導入するといったように，内容はまったく異なる。Chesbrough（2003）は，オープン・イノベーションにおい

て企業内で使用されてない知的財産を販売することの必要性を指摘しているが，ドラッグ・リポジショニングとは他社で使用中の物質特許を購買することなのである。とはいえ，同じ形で販売するのではなく，価値の再定義を行うこととなるのである。ドラッグ・リポジショニングは画期的新薬よりもオーファン・ドラッグにおいて有効となるように，価値の再定義に適する製品が存在するため，それにマッチする製品とは何かを考えなければならない。

最後に，本研究から得られる経営上のインプリケーションを整理すると2つが示される。1つめは，既存の知識を再活用することである。古くから，イノベーションとは既存の知識の再結合であるといわれているが（Schumpeter, 1934），既存の知識を用途などの視点から捉え直すことにより，新たな製品として再活用することができる。この場合，従来は自社内の既存の知識に目を向けてきたが，オープン・イノベーション化が進む昨今において，他社，ときには競合企業が現在使用中の知識にも目を向ける必要がある。新製品開発における「知の探索」と「知の深化」（March, 1991；Levinthal and March, 1993など）が重要となっている。

2つめは，研究開発における経営的視点の強化である。研究開発では製品化に至らず失敗に終わることも多いため，多くの産業で多大な資金を要している。その一方，研究開発のコスト管理を行うことは難しく，研究所内のコスト意識は低い。しかし，既存知識を再活用すれば，開発コストを大幅に削減することができるように，工夫の余地は大きい。実際，ノーベルファーマは既存知識の再活用により，研究所を所有していない。また，研究開発において継続的に成功できれば，組織の士気が高まるのはいうまでもない。

謝辞

本稿作成において，ノーベルファーマ株式会社代表取締役社長塩村 仁氏，常務執行役員管理本部長菅谷 勉氏には，大学同窓のご縁からインタビューや資料提供などで特別にご配慮していただいた。また，菅谷氏には原稿確認を通して，修正箇所のアドバイスや補足個所をご教示頂いた。ここに深く感謝の意を表したい。

注

1) 数値は厚生労働省「薬事工業生産動態統計調査（平成28年）」による。

2) 薬以外の一般的な製品の場合，先発製品が売れれば，それと同様の機能の後発製品が複数発売されることが多い。しかし，薬の場合には，類似した薬効や成分の薬を後発企業が販売することはできない。そのため，開発企業は特許期間中，独占的に開発者利益を享受することができるが，特許が切れてしまうと，安価な後発品（ジェネリック医薬品）が市場参入してくるので，開発企業の売上は大幅に減少してしまう。

3) 国内でもアステラス製薬や第一三共などはM&Aによって誕生した企業だが，海外ほどM&Aは積極的でないため，国内最大手である武田薬品工業は世界では19位でしかない。

4) 国内製造業の研究開発費比率（4.61%）は，経済産業省大臣官房調査統計グループ企業統計室「平成26年 企業活動基本調査確報」による。

5) 特許期間は審査に申請した時からカウントされるため，審査申請から特許取得までの期間や，それから上市するまでに要する期間は，企業にとって利益を回収できない。そこで，この期間を回復期間として最長5年まで付加することができる。よって，25年までが特許期間となる。

6) 創薬技術は日々進歩しているのに，どうして新薬はなかなか生まれないのだろうか。佐藤（2010）によると，作用機序が明確で分かり易い疾患（高血圧，胃潰瘍，細菌感染症など）には既に完成度の高い薬がいくつも開発されてしまったからである。つまり，薬を創り易い疾患はほとんどけりがついてしまい，残っているのはがんやアルツハイマー病，関節リウマチなど難病ばかりになってしまったのである。さらに，薬のターゲットとなり得るタンパク質も既に検討が進み，有力と見られる標的は少なくなってしまったことも要因として挙げられる。

7) 小田切（2007）によると，医薬やバイオ・テクノロジーに代表される根源的理解の追求と実用化とを同時に追求するような分野では，オープン・サイエンスとクローズド・サイエンスの両方が重要になる。

8) ウィルソン病とは，日常の食事で摂取された銅が肝臓から胆汁中，腸管中に正常に排出されず，肝臓や脳，腎臓などに多量に蓄積し重い障害を引き起こす病気である。この発症率は3～4万人に1人とされ，日本国内には1,500人ほどの患者しかいな

い（一橋大学HQ編集部編, 2016）。

9） 「ルナベルULD」は, 既存の「ルナベルLD」より, エチニルエストラジオール含量を0.035mgから0.02mgへと大幅に低用量化させることで, 重篤な副作用の発現をさらに低減させることが可能となった。このルナベルULDは既存薬ルナベルLDとは異なる新機能, 新用量医薬品として承認されている。

10） ホスカビル（抗ウイルス剤）は2016（平成28）年まででクリニジェン社（英国）との導入契約が切れたため, 現在は表-4の製品ラインナップには入っていない。

11） もしノーベルファーマが基礎研究から行っていたら, 新薬開発に要する期間が10年から20年であることを考慮すると, 創業14年では1つも製品化までたどり着いていなかったかもしれない。

12） 開発コストを削減させることができれば, 薬価を低く抑えることができるため, 患者にとってもメリットとなる。

13） 一般的に, 製薬企業や創薬ベンチャーでは, 企業ごとに得意分野があり, 研究所や個々の研究員に蓄積された既存の知識や技術, 研究成果を基に新薬開発を行っていることが多い。そのため, 新薬候補のネタに関する外部での情報収集に積極的でない企業が多い。そこで, 医師から情報収集を専門に行うMSL（メディカル・サイエンス・リエゾン）に対する意識が世界の大手企業では高まっている。

参考文献

Arora, A., A. Fosfuri and A. Gambardella（2001）,Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy, Cambridge, MA: MIT Press.

Chesbrough, H.（2003）,Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston, MA: Harvard Business School Press（大前恵一郎訳『オープンイノベーション−ハーバード流イノベーション戦略のすべて−』産能大学出版部, 2004年）.

Chesbrough, H.（2006）,Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape, Bostn, MA: Harvard Business School Press（栗原　潔訳『オープンビジネスモデル−知財競争時代のイノベーション−』翔泳社, 2007年）.

一橋大学HQ編集部編（2016）「ノーベルファーマ株式会社代表取締役社長 塩村 仁氏」『HQ』Vol.49, pp.44-49.

Katz, R. and T.J. Allen（1982）, "Investigating the Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups," R&D Management, Vol.12, No.1, pp.7-19.

Levinthal, D.A. and J. G. March（1993）, "The Myopia of Learning," Strategic Management Journal, Vol.14, Winter Special Issue, pp.95-112.

March, J.G.（1991）, "Explanation and Exploitation in Organizational Learning," Organization Science, Vol.2, No1, pp.71-87.

長尾剛司（2009）『よくわかる医薬品業界』日本実業出版社.

長洲毅志（2012）「創薬研究のための化合物管理システム−情報化運営の課題とその対応−」『赤門マネジメント・レビュー』Vol.11, No.11, pp.757-765.

野口　實（2003）『よくわかる医薬品業界』日本実業出版社.

小田切宏之（2007）「オープン&クローズド・サイエンスの共存を求めて−「全国イノベーション調査」の含意」『一橋ビジネスレビュー』第54巻第4号, pp.62-75.

Pisano, G.P.（2006）,Science Business, Boston, MA: Harvard Business School Press（池村千秋訳『サイエンス・ビジネスの挑戦』日経BP社, 2008年）.

佐藤健太郎（2010）『医薬品クライシス−78億円市場の激震』新潮社.

Schumpeter, J.A.（1934）,The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Teece, D.J.（2000）,Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions, Oxford: Oxford University Press.

冨田健司（2015）『知識マーケティング』中央経済社.

『DATA BOOK 2013』日本製薬工業協会.

『Monthly ミクス2016年秋増刊号』ミクス.

オーラルセッション ― フルペーパー

宇宙産業におけるビジネス・エコシステム

― 米国における宇宙産業の変容と中核企業 ―

明星大学 経営学部 准教授
伊藤 智久

野村総合研究所 上級コンサルタント
佐藤 将史

野村総合研究所 副主任コンサルタント
夏目 典明

要約

近年の宇宙産業における企業グループによるビジネス・エコシステムの実態と，それを生み出している中核企業の活動について，特に米国の宇宙産業を中心に明らかにすることが本稿の目的である。米国の宇宙産業は，政府主導による宇宙開発が中心であった時期から，中核企業となる企業が，ハード産業およびソフト産業・サービス産業においてビジネス・エコシステムを形成する段階に移行している。ハード産業では，ロケットの製造・打ち上げにおける低コスト化を実現したSpaceX社が既存の民生技術・部品の利用など既存知識や資産の活用によって，低コスト化という定義された目標を実現しており，Orchestra型のビジネス・エコシステムを形成している。一方，ソフト産業・サービス産業では，Planet社とGoogle社が，未定義で構造化されていない衛星データ利活用の領域における新しい知識の創造を，各プレイヤーと目指している点から，ビジネス・エコシステムの形態ではCreative Bazaar型のビジネス・エコシステムを形成している。

キーワード

ビジネス・エコシステム，中核企業，宇宙産業

I. 問題意識と先行研究

1. 問題意識と本稿の目的

現在，企業間競争は個別企業間の競争から，相互依存性の強い企業グループ間の競争へと変化しつつある。このような競争状況の変化に注目し，ビジネス・エコシステム[1)]という概念が提唱され，ビジネス・エコシステムが形成されている状況下における競争の様々な側面についての研究が蓄積されてきている。ビジネス・エコシステムという概念は，主にICT 業界を中心にした実務界で先行して使用されてきた概念である（椙山・高尾，2011）が，現在は多様な業界における競争構造を理解するために用いられる概念である。

ICTの技術革新は，様々な業界に対して業界の構造を変容させている。近年の宇宙産業においても，多種多様な企業を巻き込んだ事業開発が取り組まれ，官需中心であった宇宙産業の産業構造は変化している。もともとの宇宙産業は政府主導による事業開発が中心であったが，近年の新しい宇宙産業においては，宇宙系のベンチャー企業や情報通信・自動車などの非宇宙系業界と連携し，多種多様な企業を巻き込んだ事業開発が取り組まれている。宇宙産業のビジネス・エコシステムは，近年になって勃興している段階であり，ビジネス・エコシステムの視点による分析は限定的である。特に米国の宇宙産業に焦点を当て，近年の宇宙産業における企業グループによるビジネス・エコシステムの実態や，それに大きな影響を及ぼしている中核企業の活動について明らかにすることが本稿の目的である。

2. ビジネス・エコシステムの理論の先行研究

ビジネス・エコシステムを主要な概念として用いている研究を中心に概観し，これまでの示唆を整理する。Moore（1993）は，ビジネス・エコシステムを4つの時系列的な段階「誕生（Birth）－拡張（Expansion）－リーダーシップ（Leadership）－自己革新（Self-Renewal）」に分類した。ビジネス・エコシステムが生成される条件として，誕生の段階でイノベーションから創出しうる新しい価値を顧客・サプライヤーなどの参加プレイヤーと一緒に作り出し，それを顧客に提供することが重要であるとした。Moore（1993）によれば，参加するプレイヤー間の共生関係の連

鎖を作り出す上で重要な役割を果たすのは，中核企業である。中核企業はエコシステム全体に関する構想を提示し，エコシステムの設計を他のプレイヤーと共同で行う。エコシステム生成段階において，各プレイヤーが，どのように協働することがより効果的であるのかについては，それぞれの状況によってダイナミックに変化する可能性があると述べている。

Gawer & Cusumano（2002）は，製品の中核をなし，他社がそれに基づいて製品を作るプラットフォームを提供する企業を中核的企業と捉え，その中核的企業（プラットフォーム・リーダー）がどのようにエコシステムにおけるイノベーションや価値の共有を実現できるのかを主にインテルの事例を通じて議論した。

Iansiti & Levien（2004）は，エコシステム内の中核企業をキーストーンと呼んだ。キーストーン企業が，プラットフォームを提供して，エコシステム内のプレイヤーが利益を創出できるように助ける役割を果たすプレイヤーとしている。Iansiti & Levien（2004）ではエコシステムを考える上での製品分野は限定しておらず，中核的企業の範囲がより広くなり，中核的企業はエコシステムが形成される技術的および市場的状況によって多様な形をとりうるとしている。

ここまでビジネス・エコシステムに関する中心的な先行研究を確認したが，ビジネス・エコシステムに関する先行研究では，中核的企業の役割に焦点が当てられいる。いずれもビジネス・エコシステムにおける中核企業の重要性を指摘しつつも，エコシステム内における役割には多様な形態があり，価値創出のためのプレイヤーの協働も，技術的および市場的状況によって，多様な形態で存在することが指摘されている。次節では，ビジネス・エコシステムの形態について，先行研究をもとに概説する。

3. ビジネス・エコシステムの形態分類

Nambisan & Sawhney（2007）によれば，ビジネス・エコシステムは4つの形態（Orchestra, Creative Bazaar, Jam Central, MOD Station）に分類される。それぞれの形態の概要は，以下の通りである。

1. Orchestra：イノベーションの範囲（検討に値する革新的なアイデアを探索する場の広さ）が比較的定義されており，一つの中核企業（キーストーンプレイヤー）がリーダーとなり，他の企業を巻き込む。
2. Creative Bazaar：ある一つの中核企業が様々な新しい（半熟の）アイデア，製品，技術を外部から広く探し出し（または広く収集する機会を設定し），そのアイデア等を自社の既存インフラを用いて商業化する。
3. Jam Central：リーダーとなる企業は存在せず，様々な独立した個人・機関（研究所や研究者，スタートアップ企業など）が共同で，新しい領域においてイノベーションを創出していく。
4. MOD Station：一つの企業がリーダーシップを発揮するというよりは，複数のイノベーター（専門家，研究者，時には消費者など）によって，あるマーケット（またはテクノロジー）の課題が解決されていく。

Orchestraに代表される企業はBoeingであり，Boeingはそのパートナー企業を巻き込みDreamliner 787を開発している。また，AppleのiPhoneとパートナー企業とのappsもOrchestraに該当する。Creative bazaarに代表される企業はDial（ドイツの消費財メーカー）であり，彼らが始めた「パートナーズ・イン・イノベーション」というプログラムが該当する。「パートナーズ・イン・イノベーション」とは専門家が特許のアイデアを提案できるウェブサイトをDialが設置し，そこで提案されたアイデアの商業化をDialが検討するものである。Jam CentralはLinuxが代表的といえるであろう。最後にMod StationはNineSigmaやInnocentiveが挙げられ，例えばInnocentiveは，研究開発における科学的な問題を解決するために設立されたサービスであり，コンペ形式のクラウドソーシング形式のサービスである。クライアントの企業や政府などは報酬

額と期間を明記し，課題を投稿し，その課題に対して登録者（25万人存在）が提案を行い，最もよかった解決案に報酬が支払われる仕組みである。また，上記の4形態は，Innovation Space（検討に値する革新的なアイデアを探索する場の広さ）とNetwork Leader Ship（ネットワークにおけるリーダーの存在）の2つの軸で，図表―1のように整理されている。

4. 研究方法

近年，勃興している宇宙産業におけるビジネス・エコシステムの特徴を理解するために，特に米国の宇宙産業におけるビジネス・エコシステムの変遷と，主要な中核企業の活動と宇宙産業における役割について事例研究を行う。その上で，ビジネス・エコシステムに関する先行研究の枠組みを用いて事例を整理し，エコシステム内の各プレイヤーへの示唆を考察する。

II. 宇宙産業の変遷

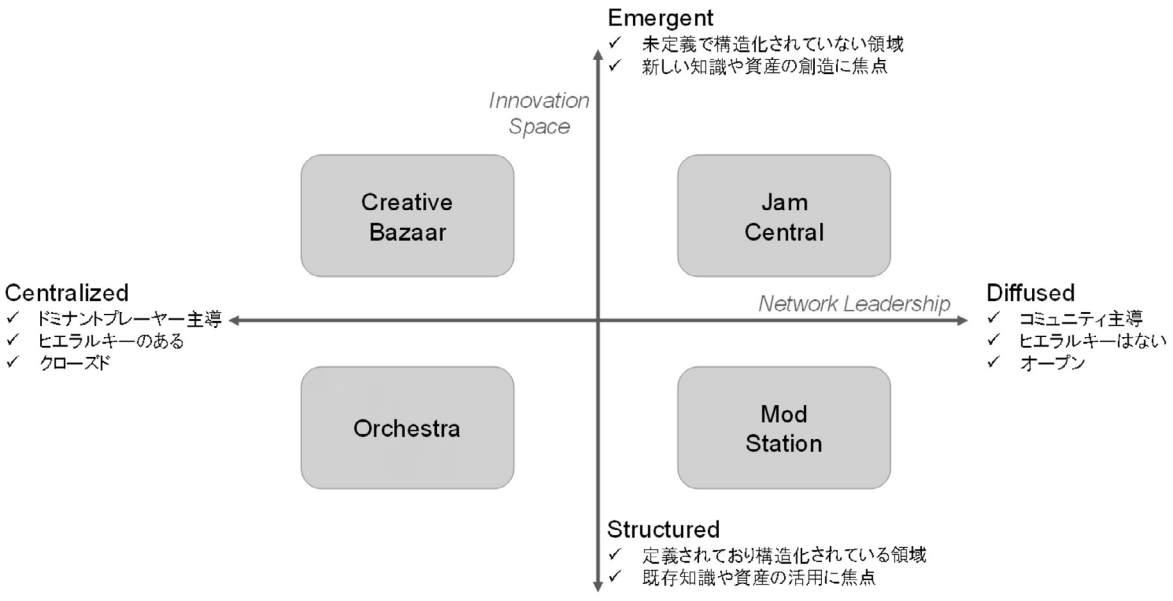
I. 欧州と日本の宇宙産業の変遷

本章では，各国の宇宙産業について概観した上で，現在の米国におけるビジネス・エコシステムの現状とその変遷を理解する。

これまで世界の宇宙産業は，政府主導による宇宙開発が中心であった時期から，政府事業の一部を民間企業が受託する産業，さらには政府資金で民間企業が中心となり開発する段階へと変遷してきた（図表―2）。近年の宇宙産業では，特に米国を中心に，宇宙系のベンチャー企業や情報通信・自動車などの非宇宙系業界と連携し，多種多様な企業を巻き込んだ事業開発が取り組まれ，官需中心であった宇宙産業のビジネス・エコシステムに大きな変化が訪れている。

欧州では，英国，フランス，ドイツ，オランダ，ロシア，スウェーデンなどの各国において，宇宙産業振興の法整備が進み，民間企業が多数宇宙産業に参入している。政府主導の元，ロケット及び衛星の製造を行うエアバス社やロケットの打上げサービスを提供するアリアンスペース社等，既存の大企業の存在感が大きい。これら既存の企業が，欧州機

図表―I ネットワーク中心によるイノベーションの次元



出所：Nambisan & Sawhney (2007) をもとに筆者作成

関や各国政府のミッションに従った宇宙開発事業を受託している。多くの宇宙関連事業に関わるエアバス社の存在感こそ大きいものの，ビジネス・エコシステムにおけるイノベーションを牽引するような特定のリーダーとなる中核企業が存在するわけではなく，政府の旗振りの元，様々な企業による連携や競争が行われている。

一方，日本における宇宙開発事業は，宇宙航空研究開発機構（JAXA）を中心とした国主導の事業であり，民間企業はそれに関連する官需ビジネスを行うのが主であった。2015年以降は，欧米を追いかける形での各種産業振興支援策が政府の元で展開され，製造，金融，商社等，非宇宙系の既存企業も含めた業界参入の動きが出始めているが，欧州と同様にビジネス・エコシステムのイノベーションを牽引するような特定のリーダーとなる中核企業が存在するとは言えない。

2. 米国における宇宙産業の変化

(1) 米国における宇宙事業開発の変遷とSpace Xによる変革

宇宙産業における世界的な変革の旗手は，米国である。米国は，初の宇宙活動関連法として，1984年に商業宇宙打ち上げ法（Commercial Space Launch Activities）を制定した。それ以来，「商業打ち上げ」「リモート・センシング」など，項目ごとに個別の法整備を進めてきた。2010年には当時のオバマ政権が「国家宇宙政策（National Space Policy：NSP）」を公表した。NSPは宇宙産業の振興を柱の一つとして掲げ，衛星関連産業の拡大やスタートアップ等のアントレプレナーシップの育成を説き，当時の宇宙業界においては革新的な政策方針を示したものであった。2015年11月には，「商業宇宙打ち上げ」「商業リモート・センシング」「宇宙商務局」「宇宙資源探査およびその利用」の4項目からなる新宇宙活動法「Spurring Private Aerospace Competitiveness and Entrepreneurship（SPACE）Act of 2015」に署名をした。この新法により，従来のロケットや衛星などの地球周回軌道にかかわる事業に加えて，今後は，小惑星や月などの天体，宇宙空間で発見された非生物資源の商用利用が認められることとなった。

米国の宇宙産業変革の中心となった中核企業は，PayPal社やテスラ・モーターズ社の創業者であるイーロン・マスク氏が2002年に創業したSpace X社である。Space X社は，ロケットの製造及び打ち上げサービスを主事業とし，ドラスティックなコスト削減策を講じることで，宇宙空間へのアクセスコスト低減に成功した。具体的には，徹底した技術・人材の内製化，既存の民生技術・部品の利用，コスト低減技術（再利用型ロケット開発，3Dプリンティング技術を活用した製造法等）の開発等を追求した。

これまでの宇宙産業の中心であった政府の宇宙開発事業は，商業的な成功よりもミッションの成功を最大の目的とすることでリスクの極小化が最優先され，また新規性が高くリピート率の低い社会的・科学的意義の高い「一度限り」となりがちなハイレベルなミッションが中心となるため，民

図表―2 宇宙産業の変遷

フェーズ	定義	各国のポジション
第1期	国の資金で国家機関が宇宙開発を実施	
第2期	国の資金で国の機関が一部民間の手を借りて実施	日本
第3期	国の資金で民間がロケット・衛星を開発・運用	欧州
第4期	民間が民間の投資で衛星・ロケットを開発・運用し、政府はそのサービスを購入	米国

出所：内閣府「「S-NET準備会合」における中須賀真一教授（東京大学）発表資料」をもとに筆者作成

間企業としては宇宙開発が高コストになる要因が多々あった。

これに対してSpace X社は開発面でコスト削減策を追及するとともに，顧客として政府機関以外にも民間の衛星事業者を対象とし，民需比率を高めることで，リピート率の高い商用サービスを低コストで提供することに成功した。現在，Space X社の打ち上げサービス価格は，約6,000万ドルであり，従来の打ち上げサービスの約6割程度まで市場の相場を引き下げた。

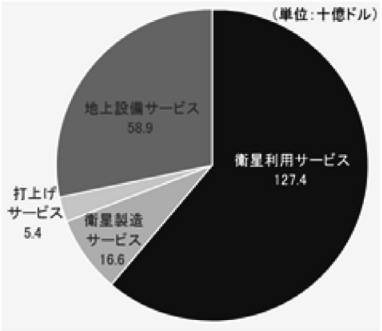
(2) ハード産業中心からソフト産業・サービス産業中心への移行

Space X社によるもう一つの変革は，衛星ベンチャーの創出の土壌を築いたことである。Space X社のサービスによって低コストでの衛星打ち上げが可能となったことにより，既存の大企業と比べて資金力に劣るベンチャー企業であっても，衛星を製造することができれば低価格で宇宙空間に打ち上げることが可能となり，数多くの衛星ベンチャーが創出された。これまで1機あたり数100kgで数百億円のサイズの製造コストであった従来の大型衛星と異なり，半導体や光学機器の性能向上，小型化等によって，1機あたり数10kg以下，1億円前後から10億円程度のサイズ，製造コストの小型衛星が実現し，その打ち上げ機数が飛躍的に増加している。

小型衛星の打ち上げ増加の背景には，リモート・センシング[2]衛星による衛星観測データの利活用分野の台頭も影響している。従来のリモート・センシング衛星は，1機当たり数百億円する大型で高性能な衛星（重量は数トンに達する）が主流であった。一方，コストの高さから打ち上げ可能な衛星の機数が限られてきた。そのため，「高価で使い難い」，「画像が欲しいときに入手できない（上空にいない）」，「画像入手までに時間がかかる」等の評価がされてきた。これらは民間のビジネスによる利活用の上で，大きな障害であった。しかし，近年は，IT関連の各種機器や通信技術が高度化，小型化，低価格化していること等を受けて，安価な小型・超小型衛星（数kg～数百kg程度）を，数十機から数百機を活用した「衛星コンステレーション」[3]の整備が進んでいる。Space X社は，自ら衛星（通信衛星）の製造，運用事業にも乗り出し，衛星事業者としての市場参入を目指している。

小型衛星の普及と小型衛星を活用したビジネスを行う衛星ベンチャーの拡大によって，衛星コンステレーションの整備が進んだ結果，米国では，産業の重点がバリュー・チェーン上のインフラ整備（ロケットや衛星を製造し打ち上げること）から，ソフト・サービス振興（衛星データを活用したユーザーへの価値提供）にシフトしつつある。その中心的な役割を担っているのは，小型衛星コンステレーション事業者である。世界の宇宙産業の市場規模は約2,080億ドルと概算されているが，衛星データ利用ビジネス（衛星利用サービス，衛星製造サービス）が約3分の2を占めている（図表―3）。衛星には商用をはじめ，政府用，学術用等，用途に応じたさまざまな種別があるが，現時点でその大半を占めるのは，衛星通信・放送分野であり，今日までの衛星データ利用ビジネスの主体となってきた。2016年にThe Tauri Groupが公開した産業レポート”Space Start-up”によれば，2000年以降，約80社の宇宙ベンチャーが創業された。これはエンジェル投資家やベンチャー・キャピタル等からの投資情報を公開している社に限った情報であり，実際にはそれ以上のベンチャーがいると考えられる。

図表―3 世界の宇宙産業の市場規模の構成



(3) ソフト産業・サービス産業における中核企業の台頭

衛星利用サービス分野における中核企業と考えられる企業が，サンフランシスコに拠点を置くPlanet社である。

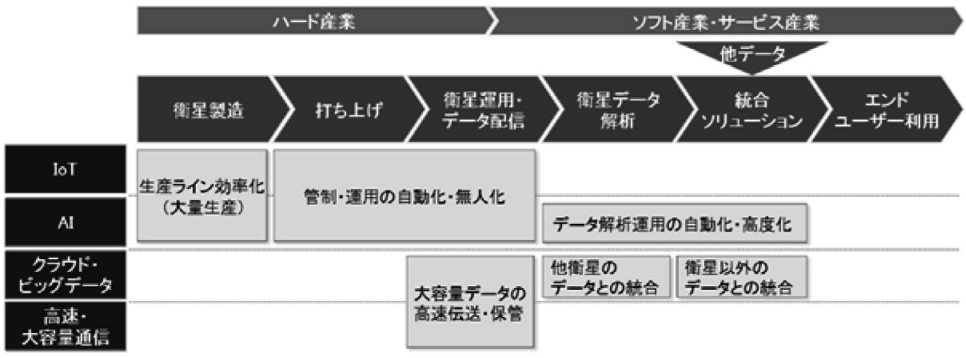
Planet社は，小型リモート・センシング衛星を製造・運用する衛星事業者であり，衛星コンステレーションの構築を目指して，既に小型衛星の打ち上げを開始している業界リーダーの1社である。2017年初頭には，ロケット1機に同社の小型衛星を88機同時搭載した打ち上げが成功し，多数の小型衛星が軌道上を周回している。将来的に同社の衛星コンステレーションが完成すれば，そこから得られる大量のデータをプラットフォームとするデータ・ビジネスが実現可能となる。

Planet社は，「Planet Ecosystem」という社外パートナーシップのプログラムを運用している。同社は，このプログラムにAI解析事業者や，農業，金融，都市分野等のビッグデータを扱うデータ事業者をパートナーとして取り込み，同社の衛星データを提供するとともに，各パートナー企業の主領域でのサービス展開や市場開拓の在り方を協調して検討，開拓するための研究開発やセールス活動を共同で行っている。また，パートナー各社及びその先にいる顧客とのデータ共有やデータ統合のプラットフォームとして，Google Cloud Platformを活用し，同クラウドを利用している企業等を積極的に巻き込み，エコシステムを形成している。Planet社に続く競合各社も，自社の衛星コンステレーションやクラウドを用いた各自のエコシステムを形成しようとしている。

世界で起きている衛星リモート・センシング業界の革新の背景として，ビッグデータ，AI，クラウド等，次世代ICTと宇宙技術の融合の影響が大きい。衛星ビジネスのバリュー・チェーンでは，ハードウェアの製造から衛星運用，データ解析に至るまで，さまざまな側面で次世代ICTがこれまでの事業構造に変化をもたらしている。従来型の宇宙系企業が単体で次世代技術を導入しているばかりではなく，宇宙系企業がIT系をはじめとした他産業企業と連携することで，このようなイノベーションが生まれている。その結果，衛星製造，打ち上げ，衛星運用・データ配信等のハード産業が中心であった宇宙産業は，近年では，衛星データ解析，統合ソリューション，エンドユーザー利用等のソフト産業・サービス産業へとシフトしつつある（図表―4）。

ソフト産業・サービス産業では，Space X社とGoogleが協力関係を構築している。Google社はIT事業者の立場から，米国のみならず世界の宇宙産業のプラットフォーマーとしての立ち位置にいるが，Google社はSpaceX社の通信衛星事業に約$1Bの投資を実施することで，SpaceX社による4000機の通信衛星打ち上げ計画を後押ししている。また，Google Cloud Platformを衛星データ事業者各社に提供することによって，宇宙産業の標準となるデータ・プラットフォーマーとなることを目指している。

図表―4 宇宙産業のバリュー・チェーンとICTの融合



III. 宇宙産業のビジネス・エコシステムの整理と考察

1. 米国宇宙産業におけるビジネス・エコシステムの整理

前述した通り，これまで世界の宇宙産業は，政府主導による宇宙開発が中心であった時期から，政府事業の一部を民間企業が受託する産業，さらには政府資金で民間企業が中心となり開発する段階へと変遷してきた。欧州や日本では，影響力を持つ一部の企業は存在しているが，ビジネス・エコシステムのイノベーションを牽引するような特定のリーダーとなる中核企業が存在するとは言えない。

一方，米国では，ハード産業およびソフト産業・サービス産業において，中核企業となる企業が存在しており，ビジネス・エコシステムを形成している（図表―5）。ハード産業では，ロケットの製造・打ち上げにおける低コスト化を実現したSpaceX社である。Space X社は，既存の民生技術・部品の利用など既存知識や資産の活用によって，低コスト化という定義された目標を実現しており，ビジネス・エコシステムの形態ではOrchestra型に該当する。

ソフト産業・サービス産業における中核企業は，小型リモート・センシング衛星を製造・運用する衛星事業者であり，衛星コンステレーションの構築を目指しているPlanet社である。Planet社は，「Planet Ecosystem」という社外パートナーシップのプログラムを運用し，AI解析事業者や，農業，金融，都市分野等のビッグデータを扱うデータ事業者をパートナーとして取り込み，同社の衛星データを提供し，各パートナー企業の主領域でのサービス展開や市場開拓の在り方を協調して検討・開拓している。また，Google社もGoogle Cloud Platformを衛星データ事業者各社に提供することによって，宇宙産業の標準となるデータ・プラットフォーマーとなることを目指している。Planet社とGoogle社は，未定義で構造化されていない衛星データ利活用の領域における新しい知識の創造を，各プレイヤーと目指している点から，ビジネス・エコシステムの形態ではCreative Bazaar型に該当する。

つまり，米国宇宙産業では，ハード産業においてOrchestra型のビジネス・エコシステムが形成され，宇宙へのアクセスのベースとなるインフラが確立された。そのインフラを基盤として，衛星データ利用分野であるソフト産業・サービス産業の中核企業がCreative Bazaar型のビジネス・エコシステムを形成し，新たな知識が創出されていると言えるだろう。

2. 考察

ビジネス・エコシステムの視点から宇宙産業と中核企業について整理したが，Zahra & Nambisan (2012) によれば，4つのビジネス・エコシステムは，その形態ごとにエコシステムに参加する各企業（既存企業，コーポレートベンチャー，ベンチャー企業）のとるべき戦略の方向性は異なる。Zahra & Nambisan (2012) を参考に，宇宙産業における既存企業がとるべき施策の方向性を，図表―6にとりまとめた。

例えば，米国のGoogleにおいては，宇宙産業のうち，衛星データ利活用のプラットフォーマーにおける中核企業として，自社を中心としたエコシステムの境界を設定しており，また，そのエコシステムの発展を見据え，ハード側のキーストーンプレイヤーであるSpaceXの利益も考慮して，目標を設定していると考えられる（Orchestra）。最近では，

図表―5 米国宇宙産業におけるビジネス・エコシステムの整理

	ハード産業	ソフト産業・サービス産業
中核企業	Space X社 （ロケットの製造・打ち上げ）	Planet社 （衛星コンステレーション）
		Google社 （データ・プラットフォーマー）
ビジネス・エコシステムの形態	Orchestra型	Creative Bazaar型

Planet 社のように，小型リモート・センシング衛星を資産として，その衛星データを企業に幅広く提供することによって，農業・物流（陸運・海運）・エネルギー・その他業界において，（結果として）イノベーション・ビジネスの種を創造している（Creative Bazaar）。

日本においては，欧米の動向も踏まえた上で，公的機関や民間企業が協調し，各プレイヤーが今後の宇宙産業の発展を見据えて，どのようなビジネス・エコシステムを形成していくべきか，またその中で自社はどのような役割を担っていくべきかを検討することが重要である。

注

1) ビジネス・エコシステムは，Moore(1993, 1996) によって伝統的な産業の枠組みを超えた産業をまたがった境界における競争の様子をあらわす際の有効なメタファーとして用いられるようになった。

2) リモート・センシングとは，遠隔地点から対象物の観測・監視をする技術の総称である。

3) 衛星コンステレーション（Satellite constellation）とは，地球周回軌道上に複数（概ね数十機～数百機であることが多い）の人工衛星を打ち上げ，連携システムとして運用・サービス提供するプラットフォームをいう。

参考文献

Gawer A, Cusumano M. (2002), "Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation" Boston, MA, Harvard Business School Press.

Iansiti M, Levien R. (2004), "The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability", Boston, MA, Harvard Business School Press.

Moore, JF. (1993), "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.

Satish Nambisan, Mohanbir Sawhney (2007), "The Global Brain: Your Roadmap for Innovating Faster and Smarter in a Networked World," *Wharton School Publishing*.

Shaker A.Zahra, Satish Nambisan (2012), "Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems," *Journal of Business Horizon*

図表―6 ビジネス・エコシステムにおいて既存企業がとるべき戦略の方向性

	既存企業がとるべき施策の方向性
Orchestra 型	・宇宙産業のうち，ハード系（ロケット製造・打ち上げ，衛星製造・運用，ISS 利用，資源探査）やソフト系（衛星データ解析等）のどこに焦点・境界を設定するか検討する ・今後の宇宙産業の発展を念頭においた視点を持ち，意思決定の際には，その都度，パートナー企業（とくにベンチャー企業等）の利益や目標を踏まえる
Creative Bazaar 型	・自社のコアとなる資産やマーケット（ハード系／ソフト系）を見つめ直し，また，宇宙産業において活用できそうな資産を検討した上で，大胆に外部のリソースにアプローチする（ハッカソンや公募プログラム等） ・パートナー（とくにベンチャー企業）がアイデアをプラグアンドプレイできるように，オープンなインフラを用意する（ハード系であれば，研究室の貸与，ソフト系であれば，シミュレーション用のシステムを提供する等）
Jam Central 型	・既存の宇宙産業におけるエコシステムが十分に踏み込んでいない領域（例えば，移住計画，宇宙エネルギー，宇宙旅行，衛星データを活用したソリューションなど）を生み出すようなイノベーション機会を検討する ・アイデアや技術をもつベンチャー企業と相対して，ジュニアパートナーやマイナーパートナーという立場での参加を想定する（あくまでも，自社は投資・技術提供をする立場であり，事業運営・技術開発を主導するのはベンチャー企業である）
MOD Station 型	・様々なパートナーが既存の技術や製品を修正しやすいように，オープンなマインドセットを尊重する（ロケット製造・打ち上げ，衛星データ利用において，技術情報等をオープンにすることで，外部のメスを入れやすくする） ・特に，衛星データ利用など，ソフト系においては，自社の製品や技術をパートナーが修正しやすいように，新しいツールや機能，情報を提供する

(2012) 55, pp.219-229.

佐藤将史, 八亀彰吾 (2016)「新・宇宙ビジネス創造と日本産業界の挑戦 : 多様な業界を巻き込むイノベーション」『知的資産創造』24(10), 66-85。

佐藤将史 (2017)「次世代 ITと呼応する宇宙ビッグデータ・ビジネス :「宇宙産業ビジョン 2030」による加速」『NRI パブリックマネジメントレビュー』167, 14-24。

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

オーラルセッション ― フルペーパー

宇宙産業振興のためのマーケティング戦略

株式会社電通 宇宙ラボ 主任研究員
荒井 誠

要約

衛星やロケットの製造・打上が中心の日本の宇宙機器産業は，民営化を含め欧米に大きく遅れをとっているが，ようやく，2016年の宇宙活動法策定により法整備が進み始め，2017年には「宇宙産業ビジョン2030」が発表された。これまで「開発」中心であった宇宙産業を，国の成長産業のひとつの柱として，民間ベンチャーの新興など，宇宙を「利用」した新しいビジネスを興す狙いである。マーケティング業界として，どのようにして宇宙産業振興に貢献できるのか，宇宙産業ビジョンを分析することで課題を抽出し，マーケティング戦略の方向性を検証する。宇宙産業の「十次産業」という新しい視点や，第五次産業革命の主役としてのポテンシャルを踏まえ，非宇宙企業からの参入を図る「○○×宇宙」という着眼による宇宙ビジネスの開拓に加え，これらを推進していく国としての「宇宙庁」設置や広告業界の「宇宙マーケティング体制」を提言する。民間企業のスポンサーシップをどのように宇宙産業に結び付けるか，世論の関心をいかに宇宙に向けるかなどの方策についても検証する。

キーワード

宇宙産業ビジョン，「○○×宇宙」，宇宙庁，宇宙マーケティング体制，宙ツーリズム

I. 初めに

「宇宙」への取組は，これまで「開発」のフェーズで，宇宙空間での「探検・探査」の研究対象であったが，地上への貢献も進み，人工衛星による放送や通信，気象や，GPSの位置情報など，現代の人々の日々の営みにおいて不可欠な社会インフラを構築している。これらの衛星・ロケットの製造・打上などの宇宙機器産業はすべて国による主導によるもので，国家予算による民間企業数社（「宇宙村」と呼ばれている）への限定的発注というスキームで長年続いているが，欧米に比べ，この宇宙機器産業領域の法整備や民間移管において，日本は大きな遅れをとっている。ようやく，日本でも2016年に宇宙活動法が施行され，宇宙を「利用」しようという民間から宇宙事業への新たな参入の道筋がつくられ，2017年には「宇宙産業ビジョン2030」（表1）が策定され，国指導による初めての宇宙産業振興の旗が振られた。このビジョン発表に伴い，政府は国のGDPを500兆円から600兆円に拡大させる成長戦略のひとつとして，宇宙産業を位置づけた。

本論文では，宇宙事業の羅針盤として示された「宇宙産業ビジョン2030」を，マーケティングの観点から検証し，我々マーケティング業界が独自の知見を活かし，どのように宇宙産業の振興に貢献できるかを考察する。

II. 「宇宙産業ビジョン2030」のマーケティング課題

宇宙産業ビジョンは，日本としての初めての宇宙事業の将来に向けての方針策定と，民間企業による宇宙事業の新興を目指すもので，まずは最初の一歩として極めて大きな価値がある。しかしながら，マーケティングの観点からこの「産業振興」のビジョンを検証すると，いくつか課題が見えてくる。

1. 宇宙産業の旧態依然とした構造認識

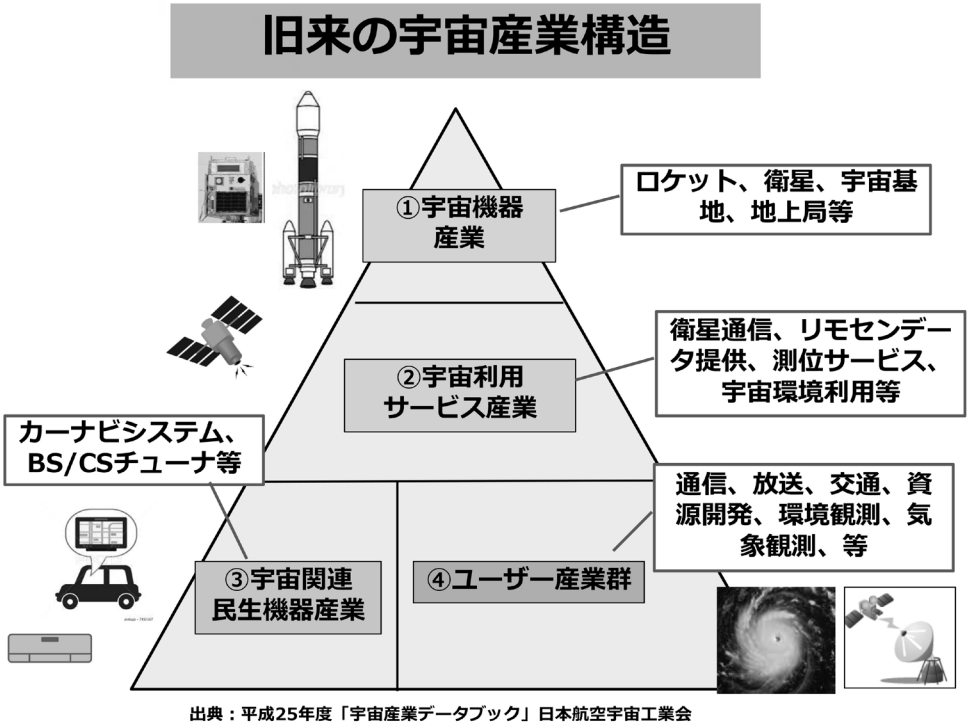
宇宙産業の捉え方が従前のものを踏襲しており，宇宙産業としての拡がりを促進しにくいものとなっている。確かに衛星とロケット事業が産業の中心であり，その派生事業が宇宙産業の全体を構成している。（図1）しかしながら，GDPを500兆円から600兆円にする成長戦略の柱のひとつと謳う一方で，宇宙産業ビジョンで示している数値目標は，現状が1.2兆円で，2030年に倍増（2.4兆円）にする，

というもの。この数字は，一般社団法人日本航空宇宙工業会（SJAC）の統計に基づくものであり，GPS活用の携帯電話の筐体等の出荷額等は含まれていない。謙虚な算出姿勢は評価できるが，衛星データなどの活用による経済効果も相応に算出した目標数字を掲げることが肝要ではないだろうか。内閣府の別の発表資料では宇宙産業を7億円超と算出しているものもある。

また，図2（荒井（2016））にあるように，新たに興る宇宙ビジネス領域（「ニュースペース」と呼ぶ）を「裾野」という上から目線で見ていることから，ニュースペースにプライオリティが置かれているとは思えない。この宇宙産業のパラダイムシフトにあるように，衛星によって可能になるデータマーケティングや位置情報の活用など，生み出される新しいビジネスにスポットライトをあてるという，新たなビジネスを主役として認識する意識改革が，JAXAを含め宇宙に関わる面々には必要である。「ニュースペース」は，「裾野」ではなく「花畑」となり，その美しさや甘い香り，蜜に誘われて，これまで関心のなかった企業の参入や，海外投資家や衛星の発注を検討している新興国からの関心が寄せられるのである。

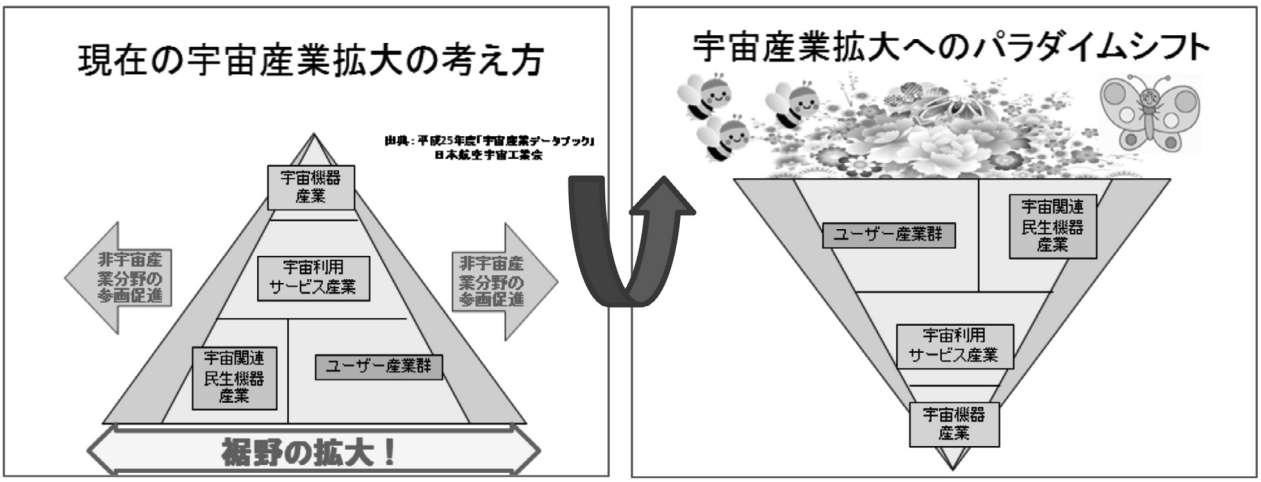
表—1「 宇宙産業ビジョン2030」のポイント

図—1 旧来の宇宙産業構造



出典：平成25年度「宇宙産業データブック」日本航空宇宙工業会

図—2 宇宙産業のパラダイムシフト



2.「六次産業」という捉え方

ビジョンでは，宇宙産業をロケット・衛星の製造・打上の二次産業だけでなく，農水林業における衛星データの活用（一次産業）や，位置情報活用による様々なサービス産業（三次産業）にもその領域が及ぶ「六次産業」として捉えている。この「六次産業」は，2009年頃から農林水産省が提唱している「農業の六次産業化」とは別の意味である。農業の六次産業化は，農作物の生産・加工・流通（販売）の一体化による付加価値の拡大を目的とした取組のことであり，宇宙産業の「六次産業」という観点は，それぞれの産業カテゴリーにおいて，宇宙事業がその産業振興に関わっていることを意味している。宇宙産業の事業カテゴリーを衛星とロケット周辺という狭い領域だけでなく，宇宙に何らかの関わりのもつ他の産業カテゴリーを包括したこの捉え方は評価できるが，今や「四次産業」とも呼ばれるAIやIoTが中心となる産業も登場しており，このAIやIoTは将来の宇宙産業にとって不可欠な領域で，この四次産業も含め全産業を俯瞰する見方はできないだろうか。

3. 2030年という短期設定

ビジョンのターゲットを2030年に設定しており，超長期的投資が必要な宇宙事業の特徴からは，10年数年先という設定は短いと言わざるを得ない。AIの進化によるシンギュラリティとして，2045年がすでに産業や生活の大きなターニングポイントとして注目されている現代である。また，土木学会は2014年に設立100周年を迎え，学会として「社会と土木の100年ビジョン」を策定したが，その設定は「100年後」である。AIの進歩や土木業界の将来も，当然来たる宇宙開発，特に月や火星でのインフラ造りでは大きな役割を担うことになる。これらの産業の宇宙進出の際の指針でもあるべき“長期的”指針が宇宙産業ビジョンには求められる。

また，芸能プロダクションのオスカープロモーションが，2017年3月，宇宙事業開発本部を発足させた。本業のエンタテイメント業界の知見を活かした宇宙ビジネスを目指すものである。その牽引役である古賀誠一社長は「エンタメ市場の沿革は，映画中心の50年から始まり，次にテレビが主役の50年が訪れ，今はネットに主役が移ったフェーズが始まって20年といったところ。あと30年（合計50年）はネットが中心となるが，その先の50年が何になるか，それは“宇宙”である」と語っている。この来世紀を見据えた見方も参考にすべきである。22世紀に向けての経済活動や生活空間の発展・拡大を考えると，宇宙空間もメインステージになるに違いない。20世紀初頭の1903年，ライト兄弟が初の空中飛行を実現した。それから1世紀経た2000年には，年間数十億回のフライトを生み出す航空産業に発展している。ライト兄弟本人でさえ，このような普及・拡大は想像していなかったであろう。しかし，数々のイノベーションを見てきた我々は，航空業界が果たしてきた「空」でのビジネス市場開拓と同様に，「宙」におけるビジネス市場が興っていくことも想像できる。足の長い宇宙事業の取組にあたり，22世紀に向けた“長期的”なビジョンが求められる。

4. ベンチャー偏重

宇宙産業ビジョンの大きな狙いのひとつは，民間による宇宙ビジネスの新興である。ビジョン策定に当たり，民間ベンチャー事業の専門家が委員として参画したこともあり，39ページにわたる産業ビジョン本文の中に「ベンチャー」という単語が41回登場している。確かに日本の宇宙ベンチャー事業は，欧米に対し大きな後れをとっている。米国では10年以上早く民間への事業移管が進められており，まさに地球数周分の周回遅れの状況であり，その意味ではこの「ベンチャー」の使用頻度は，これを新興させるという意気込みの表れであろう。宇宙活動法の策定に加え，さらなるベンチャービジネス育成のための政策も待つところである。

この「ベンチャー」に特化したラブコールにより，新たな優秀で志ある民間ベンチャーが立ち上がり，ベンチャーキャピタリストが投資していくことは期待されるが，一方で，「ベンチャー企業への投資」に過度のプライオリティを置いた国の姿勢が，一般の企業にとってどのように映るか，懸念

される。これまで宇宙とビジネスの上で関係のない非宇宙企業にとって，いきなり宇宙ベンチャーに出資する，という評価・判断は，その知見・経験のないため難しい。ベンチャーキャピタリストやエンジェル投資家の少ない日本では，これまで宇宙事業に関わりのない大手民間企業が宇宙ビジネスへの参入や投資を検討しようと思う機会づくりが重要である。ニュースペースは，民間ベンチャーと大手企業との切磋琢磨で進めるべきである。

III. 課題に対するマーケティング戦略

「宇宙産業ビジョン2030」のもつマーケティング課題に対し，どのようなマーケティング戦略が考えられるか，その方向性を検証していく。

1. 宇宙産業の新たなコンセプト

従前の宇宙産業を示すピラミッド構造を逆さにして，パラダイムシフトを図る（図2）という意識改革に加え，表2にある宇宙産業の新たなコンセプト規定（荒井（2016））がその振興に有効である。農業の例をとると，農業は「作物」を「卸業者」に販売するのではなく，「食材」を「消費者」に提供する「食業」であるという新しい産業コンセプトを掲げている。宇宙産業も，衛星とロケットの製造・打上と，その衛星によるサービス産業という限定的なものでなく，一般の生活者にとって関わりのある宇宙関連の産業として捉えられるのではないだろうか。

「宇宙産業の新コンセプト」として，顧客を機器の「発注者」ではなく一般の「生活者」として捉え，「宇宙リソース利活用産業」を掲げている。この「宇宙リソース」の広い捉え方で，宇宙産業の基盤である技術以外にも，宇宙飛行士の訓練プログラムのようなJAXAのもつソフト面での知見にも着目した。さらに，宇宙をモチーフにした映画やゲーム，音楽などのコンテンツ事業も含めている。前述のピラミッド構造の産業規模の狭い算出と比較すると，規模の数字はかなり膨れ上がる可能性が出てくるが，このような産業領域の拡大解釈とも言える捉え方は，宇宙産業を非宇宙業界にとって関連づけるという，新たな企業誘引のためのマーケティング的思考としては有効な側面もある。

表—2 宇宙産業の新コンセプト

宇宙産業の新コンセプト
（農業との比較から）

農業	視点	宇宙産業
卸売業者→消費者	顧客	発注先→生活者
消費者が食べたいもの	顧客ニーズ	B2B:宇宙を活用して儲けたい B2C:宇宙を楽しみたい
作物→食材 （肉→すき焼 野菜→サラダ）	発想の転換	ロケット・衛星の製造・打上 →人・物資を宇宙に輸送すること によって可能になる新しい産業 「その先に何をやるか」
・作物の安全品質 ・卓越した加工技術 ・食に対するこだわり	リソース	・無重力 ・未知・希少資源 ・青い地球 ・宇宙への夢・憧れ・癒し
「食業」 「6次産業」	新コンセプト	「宇宙リソース利活用事業」

2.「十次産業」への拡がり

ビジョンにおいて，宇宙産業は俯瞰的に全産業を網羅する「六次産業」として位置づけている点は，宇宙産業の貢献領域の広さを示す意味で適切であるが，さらに一歩先を見た捉え方が望ましい。近年，AIやIoTなどの情報産業が「四次産業」としてもうひとつの産業カテゴリーとして位置づけられている。このAIやIoT領域は，これからの宇宙開発や宇宙事業を推進していく上で不可欠なカテゴリーであり，この四次の領域も含めて「宇宙産業」を捉えると，六次に四次を加え「十次産業」となる。一次から四次までの全ての産業・業界に関わっていく産業形態，それが宇宙産業にふさわしいと言える。（図3）

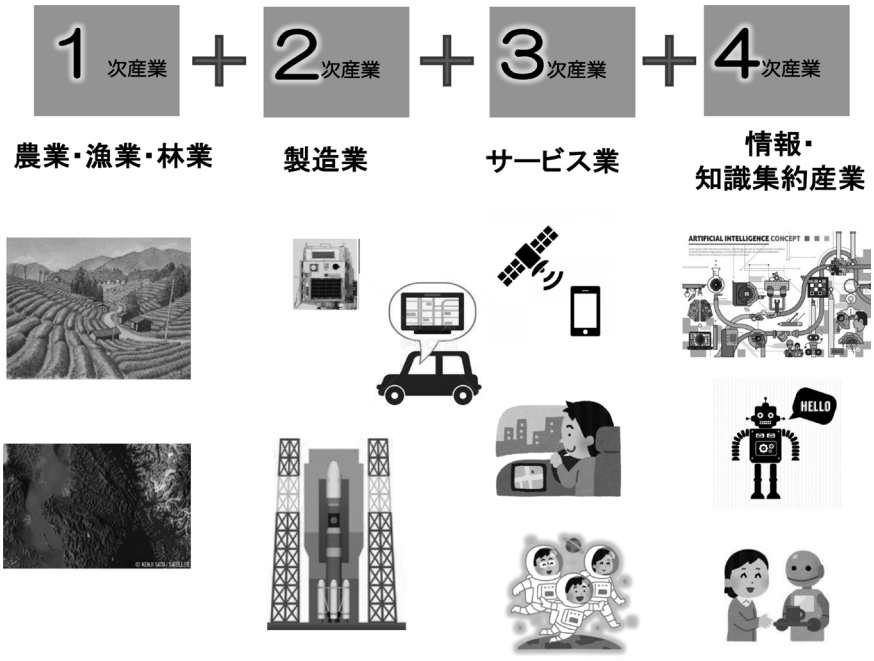
3.「第五次産業革命」の主役

ビジョンの中では，「第四次産業革命を牽引する」と謳っている。確かに2030年というタイムスパンでは「四次の牽引」というところに留まるかもしれない。しかしながら，長期的視野でさらにその先の将来を見据えると，第四次産業革命に続く「第五次産業革命」の主役としてのポテンシャルをもつのは「宇宙産業」ではないだろうか。それは，宇宙産業の振興は，何かの産業にとって代わるものではなく，純粋に新たな市場を形成する。いわゆる「ゼロサム」ではなく「プラスサム」としての産業である。国の成長戦略の柱のひとつと期待される以上，産業の目標となるべき「宇宙産業ビジョン」において，「第五次産業革命」の主役を目指すという旗印を掲げることは，宇宙産業への期待を内外に表明するものであり，大いに意義あることである。前述のライト兄弟の発明から航空産業が創出されたこともひとつのプラスサムとしての貢献であるが，宇宙産業に至っては，その市場ポテンシャルはまさに宇宙規模であり，宇宙空間での居住施設の建設や，月や火星における基地開発やそこでの生活，B2Bだけでなく B2Cの領域まで拡大した宇宙旅行や，さらには宇宙での移住や生活など，「第五次産業革命」に相応しい無限大の可能性を秘めている。

4. 22世紀を想定したビジョン策定とバックキャスト思考

2010年，ソフトバンクの孫正義社長は，社の創立30周

図—3「十次産業」としての拡がり



年にあたり，これからの30年を見据えたビジョンを発表した。孫氏のことなので，30年くらいの視野はもたれているだろうと高を括っていたが，然にあらず「最低300年続くソフトバンクグループのDNAを設計する」ことを掲げていた。「創業からの30年は300年の中での第1チャプター，次の30年というのは第2チャプターにすぎない」と語っている。その孫氏であるが，2016年12月，米国の「ワンウェブ」（One Web）に，10億ドルを出資すると発表した。ワンウェブは，700機以上もの人工衛星を地球のまわりに打ち上げ，全世界にブロードバンドを提供しようという，壮大な構想を掲げている企業である。孫氏も宇宙ベンチャーに参画を表明したのである。残念ながら，日本のベンチャーへの投資ではないが，孫氏のような投資家にとって魅力的に見える民間ベンチャーを日本も育てなければならない。

孫氏の300年ビジョンを策定するにあたり，300年前を振り返りが重要としている。そして将来の300年先を想定して，これからの30年をどうしていくかを考える，としているのである。この「バックキャスト」の考え方は極めてビジョンを考える上では重要である。

宇宙産業の300年前を振り返ることは意味を見出さないが，300年先を想定することは取り組まねばならないものである。これまで「開発」フェーズでは，宇宙空間での生命体発見のための研究は，その探求そのものが目的であるという価値観でよかったが，「利用」フェーズとなっていくと，衛星の製造・打上や，宇宙空間や惑星での施設建造や資源探査などは，それら自身が目的ではなく，何のためにそれらを実現していくかという視点が重要となってくる。将来の宇宙における生活イメージを想定し，その実現のために何が今取り組むべき課題かを立てていくという，将来予測を立て，世の中がどのようになるかを想定し（想像力），バックキャストして今何をすべきかを考え，そして創りだしていく（創造力）という，ふたつの「そうぞう力」が重要である。筆者の知る限りにおいて，宇宙業界ではこの「バックキャスト」という視点が乏しいと思われる。MITメディアラボの伊藤譲一所長は，光ファイバーを開発した専門家たちが，それをどのように活用したらいいか自らは考えられなかった例を挙げ，その著書で「ある技術に一番近いところにいる人々が，その最終的な用途を一番予測できない」と述べている。

「10年先の自分の日記を思い描く」という自分なりのビジョンの立て方がある。将来を予測することは確かに難しいが，産業ビジョン構築にあたり，こうしたい&ありたいという「将来への願望」を推進者同士で熱く語り合い，目指すべき&目指したい「ビジョン・目標」を創り上げていいのではないだろうか。このようにして描いたビジョンから「バックキャスト」し，今必要なことから，皆で切磋琢磨して行動を開始していくのである。

5. 非宇宙企業へのマーケティング戦略

(1)「○○×宇宙」

実は，多くの企業はすでに宇宙との重要な接点をもっている。通信や放送は，毎日の業務に欠かせないインフラであり，GPSによる位置情報も多くの商品やサービスで活用されている。AIやIoTの進む中，これらの衛星によるデータやサービスは日々の業務に不可欠であり，すべての企業がこの意味で宇宙産業との関係をもっている。しかしながら，その企業のビジネスに直接的に関わる宇宙との接点は，なかなか見い出せない。そのため，一般企業にとっての宇宙事業への参入機会接点を探るために「○○×宇宙」というテーマを掲げ，○○に様々なものを当てはめることでその接点を発見しようという発想の取組が実際に図られている。

2016年よりJAXAと広告会社の電通で「未来共創会議」というスキームでスタートしたプロジェクトである。非宇宙企業のもっている特性や関心事（「○○」）とJAXAのもつ宇宙関連のリソース（「宇宙」）を掛け合わすことで，新しい宇宙ビジネスのヒントを探ろうという狙いである。JAXAのもつ宇宙技術は，宇宙飛行士の訓練プログラムのノウハウなど，これまでオープンになっていないソフト面でのリソースも含め多領域にわたる。そして，非宇宙企業にも理解しやすくなるように，その価値・効用を紐とき，さらに電通の利活用アイディアを加えることで，「○○×宇宙」の

発見を図ろうという試みである。

すでに自ら自社の事業と宇宙との接点を探り，事業化に向け動き出している企業がある。人材派遣のパソナである。パソナは地方創生を社が取り組む大きなテーマとして掲げ，失われつつある地方での新たな雇用を興そうと様々な試みをしている。2017年夏，東京本社ビル内に「大手町牧場」を開いたのもその試みの一環である。そのパソナは，「宇宙」も地方創生の「地方」のひとつである，という考え方で「地方創生×宇宙」という着目で，将来生まれる宇宙に関する仕事に取り組もうと，2016年「宇宙事業開発本部」を発足させている。前述したオスカープは「エンタメ×宇宙」という着目で独自の宇宙ビジネスを産み出そうとしているのである。

(2)「宇宙経営フォーラム」

宇宙が何らかのビジネスチャンスになるのではといった問題意識をもった企業は，自社内に専門の部署を設けたり，JAXAにコンタクトをとったり，未来共創会議などのプロジェクトに参画をするのであるが，宇宙に注目していない大多数の企業にとっては，宇宙は全く縁のないところである。このような宇宙リテラシーのない多くの非宇宙企業に向けて，宇宙リソースを活用してみようかという意識啓蒙を果たすためには，彼らが興味をもち，かつ敷居の低い施策が必要とされる。

参考となるケースが，日経BP社が2000年に発足させた「環境経営フォーラム」である。当時，環境問題が企業にとって重要なテーマとして認識されていたが，企業には，どのように環境問題に取り組んでいいか，そもそもその知見もなく，大きな経営課題となっていた。この課題に応えるために「環境経営フォーラム」が設立され，まず環境問題とは何かという勉強から着手し，環境の専門家によるセミナー開催など年々その活動は活発化し，2017年には100社を超える大手企業が参加する一大環境活動組織となった。ここに参画する企業は，競合など関係なく「呉越同舟」で環境問題を勉強し，そこで得た知見を各社それぞれのビジネスで活かしているのである。

このフォーラムの在り方を参考にして「宇宙経営フォーラム」といった組織を設け，まずは取掛かりのなかった宇宙事業の基本から勉強に着手し，自社の商品やサービスと宇宙との接点（「○○×宇宙」）を見つけることや，新たな市場開拓の視点からのビジネスチャンスの発見，さらには他企業とのネットワーキングや，産官学一体となったチームづくりなど，宇宙ビジネスへの可能性が期待できるのはないだろうか。

ただ「宇宙経営フォーラムの設立」というニュースだけでは，宇宙に関心のない企業は「当社には関係ない」と取り合わないであろう。そこでひと工夫として，広く一般の企業に刺さるキーワードを入れてみることが有効であろう。例えば「スマート」である。2016年に発表された科学技術政策の基本指針「第5期科学技術基本計画」で，「世界に先駆けた「超スマート社会」の実現（Society 5.0）」を目指すことが掲げられている。この「超スマート社会」にある「スマート」は，10年ほど前からエネルギーや生活のインフラに関わるキーワードとして多用されており，将来を見据える多くの経営者にとってマークすべき重要なワードとなっている。「宇宙」ではなかなか触手が動かない経営者も「スマート」と聞くと，とりあえず聞いておかねば，誰か話を聞いて来い，ということになる。このような誘引策も，マーケティングを活かした基本手法である。

このフォーラムにおいて，宇宙の技術が実際に地上の商品やサービスに活かされている実績を学ぶことで，「自社×宇宙」という視点で何かできることはないかを考え始めることになる。宇宙技術を活かした商品化はすでに進んでおり，評価されるものがある。しかしながら，宇宙技術が活用されていることの認知は極めて低く，新たな商品づくりに繋がる波及効果は出ていない。例えば，クルマのエアバックには，宇宙品質の強化素材が利用されている，一般にはほとんど知られていない。このような実績をアピールしていくことは非宇宙企業を誘引するには有効であろう。

2016年より，日本初の民間による宇宙ビジネスカンファレンス「SPACETIDE」が稼働している。 2017年のテーマは「つながりが，新たな宇宙ビジネスを生み出す」。民間宇宙ビジネスビッグバンとも言えるビジネスイノベーション

を加速させるべく，ベンチャー企業やこれまで宇宙と関係のなかった異業種企業の参画を図り，業態や職種をまたいだ「つながり」で新たな宇宙ビジネスを生み出す力の源泉を創出しようという狙いである。このような動きに，より多くの非宇宙企業を誘引していくことも，同フォーラムの目的となっていく。

IV. 国としての宇宙マーケティング体制の提言

前項のマーケティング戦略を進めるにあたり，国としての役割は重要である。成長戦略のひとつ柱をリードする国としての体制と施策が求められる。

1. 宇宙事業の「民営化」

「民営化」というと，最近では郵政民営化が記憶に新しいが，古くは戦前の鉄鋼，紡績，戦後では，日本交通公社，日本国有鉄道，日本電信電話公社，日本専売公社など，多く産業で国の経営が民間企業に改組されている。宇宙開発を進めている宇宙航空研究開発機構（JAXA）も，宇宙探査などの研究開発部門以外の，ロケット・衛星の製造・打上などに関わる組織を分離独立させ，宇宙村と言われている三菱重工，IHI，NECなどの企業に事業移管を早期に実現することが，日本の宇宙機器事業を本格的に稼働させることに繋がる。年間約3000億円の官需が受注の約9割を占める宇宙機器事業であるが，機器を製造して納品，以上終わり，という二次産業フェーズだけでなく，どのようにこの機器をサービスビジネスに活かし，三次産業フェーズでも利益を産み出していくか，先人の民営化事業体に続き，マーケティング活動を通し民間企業としての自立を果たしてほしい。

2.「宇宙庁」の設立

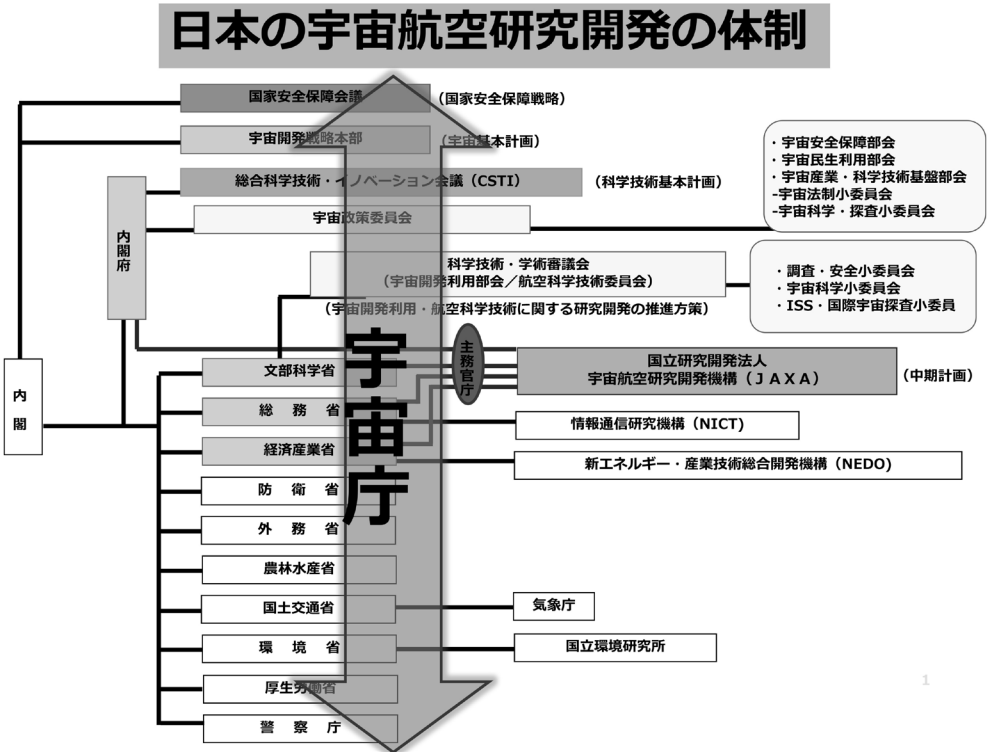
このように各産業領域において多方面に利活用されている宇宙事業は，産業界を超えて捉えられるべきであり，その産業を推進していく国の体制も関連省庁を横断した体制が必要となる。

2008年，内閣府に「宇宙開発戦略本部」が設置され，経済産業省が中心となってニュースペースエコノミー創造ネットワーク（通称：S-NET）が2016年より活動している。一方で，宇宙開発事業機構（JAXA）は文部科学省管轄であり，JAXA内に新事業促進部はあるものの，JAXAのミッションとして「宇宙産業」の振興はメインとはなりにくい体制となっている。放送通信は総務省，気象は国土交通省，安全保障は防衛省といったように多くの省庁がそれぞれの分野で進めており，宇宙事業の推進責任省庁は明確ではなく，以前より，関係省庁を横断した「宇宙庁」構想が検討されてきた。（図4）2011年には「宇宙庁的組織を検討する」との閣議決定がなされ，2014年には「内閣府に設置されている宇宙開発戦略本部の機能を強化した宇宙庁を，内閣府の外局として設置する」という自民党の政府への提言が報道されたが，その後の動きはない。早期設立が望まれる。

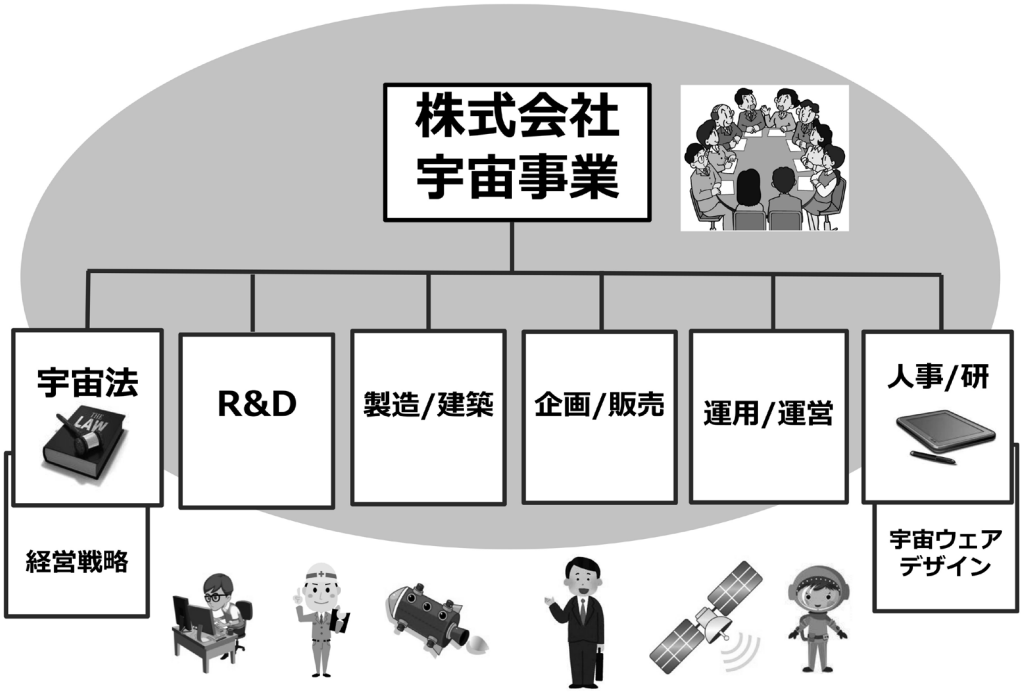
3.「宇宙庁」としてのマーケティング

成長産業として宇宙事業を牽引する意味で，省庁横断の組織の果たすべきミッションは大きい。ひとつの企業体として宇宙事業を捉えると，R&D部署はJAXA，衛星やロケットの製造・打上は，三菱重工やIHIなどの企業，衛星の運用はNECやキャノン電子，通信はKDDI，衛星データの加工・販売は何処どこなど，それぞれの専門部署でそれぞれに活躍している企業が，これまで管轄であった省庁との連携と維持しながら，新しいひとつのコンソーシアムのような企業体としてのまとまりを創るのである。バラバラに進めるのでは企業としての推進体制にはならない。「株式会社宇宙事業」（図5）とでもいう日本の産業界をあげての自覚と求心力のある組織が必要である。

図—4「宇宙庁」構想



図—5「株式会社宇宙事業」コンセプト



独立庁としての先輩格である観光庁は2008年に設立され，国として観光マーケティングに着手した。それまで観光に関する調査は，総務省統計局が長年実施していており，日本人であれ，外国人観光客であれ，事実・実態に限定したのみの調査であった。観光客の満足度や観光に対する意向・意識などに関する調査は，その必要性を認められず一切実施されていなかった。観光庁が設立され，初めて観光客の意識調査を開始したのである。しばらく外国人観光客が1000万人に届かなかった時代が続いたが，インバウンド戦略を国として加速させたことで，2015年度には外国からの観光客が2000万人を突破し，さらに2020年には4000万人達成という目標設定を上げている。エコツーリズムや酒蔵ツーリズム，はたまたアニメツーリズムや忍者ツーリズムなど，日本の強みであるコンテンツを活用したツーリズム展開も成果が出始めている。

また，スポーツ庁も2013年に設立され，それまで厚労省と文科省で別々に取り組まれていた体育やスポーツの教育や事業が，一貫して取り組まれるようになり，観光庁との連携によるスポーツツーリズムの振興も，2020年に向けて多角的に進められている。

このような先輩庁を参考に，宇宙庁としてもマーケティング活動を進めるべきである。

まずは，宇宙産業に関する調査であるが，前述の日本航空宇宙工業会による統計だけが実施されており，しかも現状把握のための内容に限られている。海外のロケット・衛星に関する調査もある程度行われているが，従前の観光と同様，企業や国民の宇宙ビジネスに対する意識調査などは実施されていない。まずはしっかりとしたマーケティング調査が必要である。（JAXAが，内部用として国民の意識調査を小規模に行っているようであるが公開されていない。）

「宇宙庁」を発足させ，そのブレーン役として宇宙産業を専門に研究するシンクタンクを設置することも有用であろう。新たな宇宙事業を進めるマーケティング戦略を構築し，前述の宇宙産業のピラミッド構造に代わる，新しい宇宙産業全体像を示すべきである。

宇宙庁によって，省庁横断，超党派による取組が本格的に稼働し，22世紀に向けて宇宙産業がどの方向に向かっていくべきかという「宇宙産業ビジョン2100」を策定し，その牽引役としてのミッションを果たしてほしい。

V. 広告業界としての宇宙産業振興への取組

では広告業界はどのように宇宙産業の振興に貢献できるであろう。

1. プロモーション／コンテンツ領域

宇宙をモチーフにしたプロモーションは古くより多岐にわたるが，大きな注目を浴びたものが，1998年にペプシが実施した「2001年宇宙の旅」プレゼントキャンペーンである。著名な名作映画とのタイアップで，記録的な応募数を獲得した。

宇宙におけるCM撮影として金字塔となっているのが，2001年，世界で初めてハイビジョンカメラにより宇宙空間で撮影した「ポカリスエット」のCMである。以降，数々のCMで宇宙はモチーフとして使われている。最近では，AIやVR，AR技術を活用した，エンタテイメントコンテンツプロジェクトが展開している。ISSの「きぼう」内を自由に回遊できるアプリ「KIBO360°」や，宇宙飛行士のメンタルサポートとしての実験ロボット「KIROBO」はその好例である。

2.「宇宙ビッグデータマーケティング」

我々の日頃の生活でGPSによる位置情報は，携帯電話が普及率100%を超える世の中にとって，もはや欠かせないインフラである。さらに，2018年には準天頂衛星の4基体制とする計画が進行中である。これにより，これまで現状のGPSによる約10メートルの誤差であった位置情報が，数センチの誤差にまで精度が向上する。この高精度の位置情報をいかに活用するか注目されるところである。災害時の安否確認や，ドローン制御，トラクターの自動制御，自動車の自動運転などへの利活用が検討されている。屋内での位置情報の利用も並行して実験されており，住居内での車椅子のナビゲーションなども可能になる。

加えて,「アクセルスペース」という小型衛星製造の民間ベンチャーや,「インタステラテクノロジー」という小型ロケットの民間ベンチャーにより,衛星の小型化・打上の簡素化に伴う低コスト化が期待できる。これらのベンチャーの狙うところは,一般の民間企業にその企業にとってのカスタマイズした衛星を,自社が選べるタイミングで自社とって絶妙な軌道に打ち上げることで,その企業にとって有効なデータや情報を集積することである。これにより,企業は自社商品のビッグデータなどとの掛け合わせにより,新たな価値ある発見が期待できる。この小型衛星・小型ロケットの製造・打上領域は,欧米のベンチャーとの遅れが相対的に少なく,日本としてチャンスのある領域である。衛星データ活用ビジネスにおいては,欧米でOrbital Insightなどの自社で衛星を所有せず,データを購入して分析・利活用する企業が登場しているが,まだ大きなブレイクスルーは果たされていない。この領域は,日本のマーケティング業界としてもグローバルでビジネスをリードできるチャンスである。

3. スポンサーシップ

2000年の「はやぶさ」の感動的な帰還は記憶に新しいが,その後継機「はやぶさ2」の打上・旅立ちのフェーズから,応援スポンサーシッププロモーションがすでに始まっている。無事に帰還するか確かではない探査衛星に対し,打ち上げ前から「頑張れ!」という応援メッセージを送るというもの。このように帰還前からスポンサーシップがついたことは初めてであり,企業からの期待値が上がっていることがわかる。

Google Lunar X Prizeの月面ローバーレースは,世界で当初30チームが名乗りを上げ,現在8チームが勝ち残っており,2017年末いよいよ本番を迎える。各国で様々なスポンサーシップがついているが,日本のチームHAKUTOに対してもau(KDDI)を中心に10社以上がスポンサーシップに名を連ねている。多くがこれまで宇宙産業に関わりのない企業である。挑戦する姿,そのスピリットに共感するという企業姿勢と,これまで宇宙技術として採用されていなかった自社技術(素材や加工技術など)を宇宙空間でその機能を発揮できるようなチャレンジも併せての試みである。

このように,宇宙に直接関わりのない企業でも,スポンサーシップとして参画するという方策がある。

4. 宇宙マーケティング体制

このスポンサーシップの活動を,広告業界全体としての取組として出来ないだろうか。モデルとなるスキームに,国際オリンピック協会(IOC)と広告会社の電通が組んでスタートさせたスポーツ競技へのスポンサーシップ体制がある。1980年代前半のオリンピックは,日本の国体運営のように多額の税金負担が課題となっており,このままでは先進国の大都市でしか開催できないとの声が出ていた。実際に,1984年のオリンピック開催地選定にあたり,立候補したのはロサンゼルスだけであった。このスポーツ競技へのスポンサーシップは,当時,スポーツ界ではアマチュアリズムが尊重されていた時代であり,当初は「商業主義」として非難されることがあった。しかしながら,このオリンピックマーケティングを皮切りに,スポーツイベントだけでなく,スポーツ競技自身の普及や,自治体としてのスポーツによる経済活性化など,様々な領域で,スポーツマーケティングとして発展・拡大してきている。

このIOCと広告会社との連携スキームを,宇宙開発界にも適用できるのではないか,という着目である。つまり,NASAやJAXAなどの各国の宇宙推進組織をネットワークしている国際連合宇宙局(UNOOSA)と,各国の広告業界のネットワークである国際広告協会(IAA)がタッグを組み,広告業界が広く民間企業のスポンサーシップの資金を宇宙開発に向ける施策を展開していく,という構想である。UNOOSAとIAAのスキームで「国際宇宙マーケティング推進委員会」を設立することはどうだろうか。(図6)

2008年に国際広告協会(IAA)は,国際連合を訪問している。環境問題が社会課題として全産業が取り組むべきテーマとなった時代を受け,IAAも広告業界としての環境を意識した企業活動の宣言を発表したのである。これ

以降の IAAによる国際連合への訪問はないが,「広告業界を挙げて宇宙開発に貢献する」という宣言で,IAAの国際連合への2回目の訪問を実現させれば,全世界へのアピールとして極めて有効であろう。

日本においても,宇宙航空研究開発機構（JAXA）と日本広告業協会（JAAA）が組み,「日本宇宙マーケティング推進委員会」を設立し,宇宙庁,宇宙シンクタンク,民間ベンチャー,産官学などと連携し,前述のマーケティング戦略を実践していくという構想である。

5. スポーツのポテンシャル

世界のスポンサーシップの4分の3が,スポーツマーケティングに投入されている。企業にとって,「スポーツ」は,商品の販促や企業のブランディングにおいて魅力あるコンテンツである。このことから,宇宙マーケティングにおけるスポンサーシップを進めるにあたり,「スポーツ」が最もポテンシャルが高いと想定される。

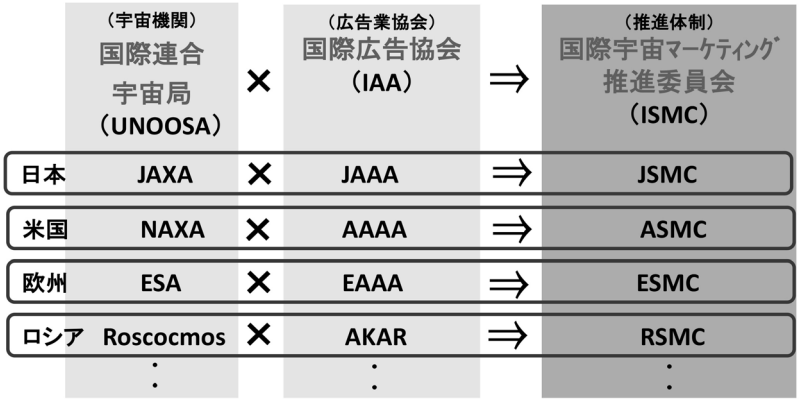
無重力という地球にない宇宙環境の活用は,新しいスポーツを生み出し,スポーツの今まで味わえなかった新しい楽しみ方を提供してくれる。月面の6分の1の重力環境も,人間の面白い動きを演出する。ISSの宇宙飛行士は日常生活の中で,食事と同じく笑顔が揃うのがスポーツをしている時である。体力維持のために1日に2時間ほどのトレーニングを科せられるのだが,このトレーニングはジムでもくもくと鍛えるメニューが多く,決して楽しめるものではないそうだ。これまで多くの宇宙飛行士がスポーツを披露している。最初に月面でスポーツをしたのは,1971年にアポロ14号で月に降り立ったアラン・シェパードで,自慢のクラブ持参でゴルフをしたことは有名である。無重力環境で,身体はどうなるのだろうかが,最初の好奇心。宇宙飛行士はうまい具合にISSの中を移動している（飛び回っている）が,どうやったらああうまくいくのだろう。どうやら,自らの身体を上手にコントロールするコツは,おへそを中心に身体をうまく回転させることのようである。

「月面オリンピック」という夢の構想がある。6分の1の重力を活かした新しいスポーツ競技を生み出し,地球への生中継により世界中の人々が楽しむ。地球の平和な社会実現を謳うオリンピック憲章であるが,そのスピリットをさらに昇華させ,国別対抗を超越した「宇宙スポーツ憲章」を策定し,国ごとがメダル争いのような「競争」ではなく,力や技を競い合う「競技」を極めて,楽しむという実現も夢ではない。

宇宙空間から地球を捉える経験は,国境を超えた「平和意識」を醸成する。アラブ人として初の宇宙飛行士が,1985年にISSにおいての自らの体験を語ったメッセージはそのことを象徴した名言として後世に残っている。

「最初の1,2日は,我々はみな自分の国を指した。3,4日目には,それぞれ自分の大陸を指差した。そして5日目になると,そこにはただ1つの地球しかないことがわかった。」

図—6 宇宙マーケティング体制



この国境を超えた同胞のスピリットは,「スポーツマンシップ」と共通する。宇宙だからこそ実感できる「スペースマンシップ」と,スポーツのもつ国籍・民族・宗教を超えた「スポーツマンシップ」は,教育・道徳的観点からも大きな価値が期待できる。

このような「月面オリンピック」が実現すれば,世界中の大企業がこぞってスポンサーシップに名乗りを挙げるであろう。この夢のような構想を実現できるのは,前述の「国際宇宙マーケティング推進委員会」に違いない。

6. 他産業へのイノベーション波及

宇宙開発に関わることによる技術開発は,先にクルマのエアバックへの活用を紹介したが,業界を超えて様々な産業界でイノベーションを興している。古くは,アポロ11号の月面着陸における人類初の月面歩行は有名である。1964年7月16日,全世界がテレビの前に釘づけになった。この生中継のインパクトは衝撃的で,その後の宇宙開発促進に大きく貢献するだけでなく,人類に大きな希望と夢を抱くことができるようになった。しかし驚くことに,当時,NASAの中では,「生中継の必要はない,録画で十分」との意見が強かったとのことである。理由としては,当時の生中継の放送機材は,とても大きなもので,数十キロにも及んだ。ただでさえ月面に運ばなければならないもの,運びたいものは,多方面より膨大なものに及んでおり,生中継のためにそのような機材を運ぶ必要はないという主張である。ところが最終的には,生中継機材を2年間で小型化し,2キロまでの軽量化を果たしたことによって生中継が実現したのである。「人類の初めての月面への一歩を,世界中の人々とリアルタイムで共有したい」という志があったからこそのイノベーションである。本来,放送機材は宇宙開発と関係のない技術であるが,このことが放送業界の発展に大きな影響を与えたことは明白である。このように,ある目的達成のために,進歩を追求する切磋琢磨が興り,イノベーションとして結実するである。これからの宇宙開発も,地球にいる世界の人々が感動や勇気を享受できるものを創出・提供するという目的達成ために必要なイノベーションが興り,ひいては地球の人々の生活にも役立てるものに繋がるのである。

月面オリンピックのような,世界中の人々が感動を享受できるドリームを実現するために,という意志の力は計り知れないパワーとイノベーションを生み出すのである。

VI. PR(世論との関係づくり)

1.「宙ツーリズム」による啓蒙マーケティング

いきなり「宇宙旅行」と言われても,さすがにまだまだ先のこと,というのが一般的な反応であろう。いずれ来る宇宙旅行時代に向けて,人々の関心を時間をかけて醸成していくことが将来の宇宙観光マーケット創生のために有効である。そのためのひとつの動きとして「宙ツーリズム」をテーマに掲げて,星や天文などの観光資源を広く包括し,新しいツーリズムを興そうという動きが出てきている。

「SPACE」とは,地上100キロ超から人類が行けるところまでを指し,その以遠の無限に広がるところは「UNIVERSE」と言われている。日本語訳は共に「宇宙」であるが,宇宙業界でも,このSPACEとUNIVERSEは,関わっている専門家も別々であり,生命体を探求するチームとロケット開発のチームとの間には普段の交流は全くないのである。観光資源としても,種子島のロケット打上にわくわくするファン層と,天体望遠鏡で星を見上げるファン層は別のクラスターである。星ファンの中でも,まだ発見されていない惑星を見つけようという層と,望遠鏡ではなく自然豊かな屋外から綺麗な星を見上げる層は別である。さらに,かぐや姫の物語や,七夕の伝説に秘められた文芸の心もひとつのクラスターを形成している。星占いファンもいる。これら,様々な宙の魅力である。100キロ超えの「宇宙」を地上から見上げるファンとは別に,100キロまでの空を見上げるファンもいる。死ぬまでに一度でいいからオーロラを見てみたい,富士山からのご来光を拝みたい。アニメで有名になった雲海を写真に収めたい。子供の頃故郷で見た夕焼けが忘れられない。などなど,見上げる空にもたくさんの自然とそれへの想いがある。これらも観光客にとっての

魅力であり，観光資源である。この空の自然や宇宙の星の輝き，これらの総称として「宙（そら）」と呼び（図7），この観光資源を取り上げた旅行づくりを「宙ツーリズム」として立ち上げたのである。山崎直子元JAXA宇宙飛行士や国立天文台の縣秀彦准教授，ロケット開発の第一人者の和歌山大学秋山演亮教授などが中心となって「宙ツーリズム推進協議会準備委員会」を2017年4月に発足させ，同11月に協議会設立を目指している。

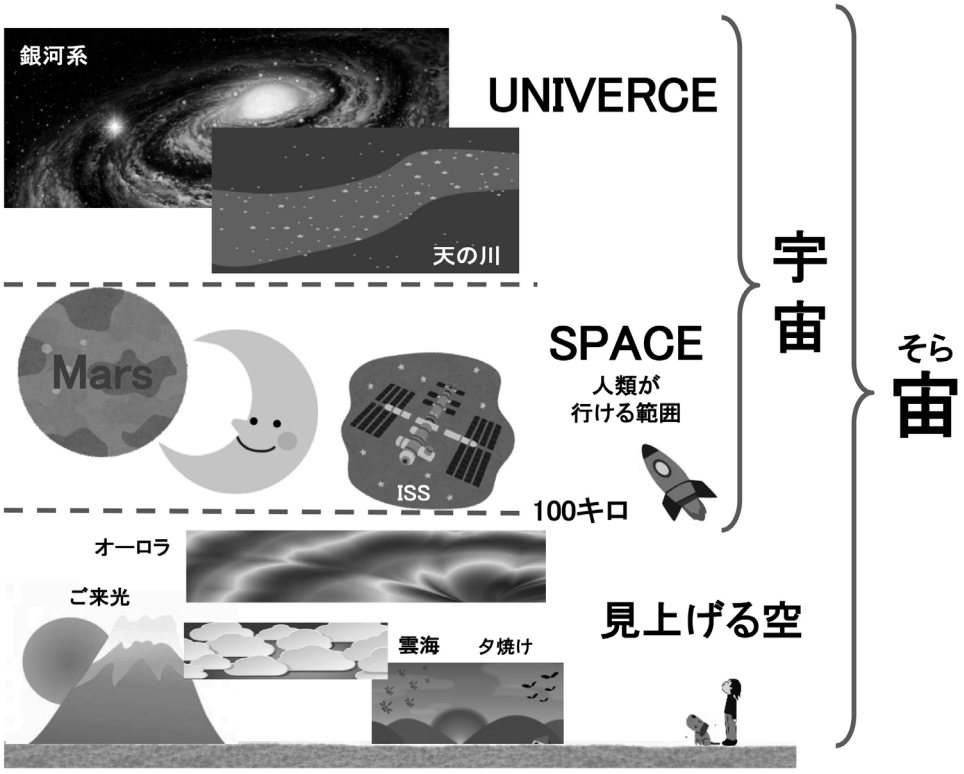
VII.終わりに

Google Street Viewが，ついに宇宙空間にまでその領域を広げた。国際宇宙ステーション（ISS）の中を自在に回遊できるというものだ。ISSは建造物なので，Streetには少し違和感があるが，宇宙空間の施設内がスマホで見ることができる。またひとつ，宇宙が身近に感じられるようになった。

ISSの製造・運用は，国際協調によるサプライチェーンの賜物であり，国際協調のシンボルである。いずれノーベル賞を獲得するに違いない。2018年3月のISEF 2@東京で，2025年以降の宇宙探査の方針を世界主要国が集り討議する。ISSの民間活用の件，さらにはその先の月や火星への有人探査が話し合われる。中国やインドなど，足並みがそろわない動きも出ていている。国際協調によるコンセンサスとれたビジョンを期待する。

ひとつ肝に銘じておかねばならないことは，地球の負の遺産を宇宙に持ち込まないこと。ひとつには自然破壊。地上のバクテリアは大気のない宇宙空間では生息しないようだが，宇宙の自然を侵すような行為はあってはならない。宇宙における資源獲得の競争が懸念される。「競争」にある，「競う」ことはさらなる高みを生み出すが「争う」ことで失うものはあれ，いいものが生まれることはない。南極圏の領土権は7か国が主張していたが，1959年の南極条約によって凍結され今に至っている。将来の可能性として，南極において資源の発見などがあった場合どのようになるのか，不確定なところはある。しかしながら，このまま氷結されることが望ましい。「いわんや宇宙をや」である。

図—7 宙ツーリズム



©宙ツーリズム推進協議会準備委員会

参考文献

宇宙政策委員会 宇宙産業振興小委員会（2017.5.12）「宇宙産業ビジョン 2030 ～第 4 次産業革命下の宇宙利用創造～」

内閣府宇宙戦略室（2013.10）「宇宙産業政策の検討の視点」

荒井誠（2016）“宇宙マーケティング−宇宙産業 新コンセプトの考察−”日本マーケティング学会

日本土木学会（2014）「土木学会将来ビジョン」

孫正義（2010）「ソフトバンク 新 30 年ビジョン」（2010）

佐藤将史（2017）“次世代 IT と呼応する宇宙ビッグデータ・ビジネス−「宇宙産業ビジョン 2030」による加速−” NRI パブリックマネジメントレビュー　vol.167

伊藤譲一（2017），“9 プリンシプルズ” 早川書房

David Meerman Scott, Richard Jurek（2014），“Marketing the Moon”, 日経 BP 社

宙ツーリズム推進協議会準備委員会（2017.7.22）「宙ツーリズム リリース」

オーラルセッション ― フルペーパー

未来の産業(社会)ロードマップ化の意味・役割と手法

― 未来構想(仮)に対するデザイン等による視点 ―

Y&Iジャパン 代表
伊藤 由紀美

要約

筆者はマーケティング関連の専門書籍の監修業務を担当し，10年先迄の未来構想（仮）を策定する機会があった。手法は，市場レベルでの未来像を検討した上で，その為の商品やサービスの未来像を描き，さらにそれに基づいての適用する技術の未来像を描くというものであった。一方，目的は異なるが，政府が策定する未来構想（仮）においては，イノベーション施策や5ヶ年の科学技術政策を立案する為，現在実現段階の新しい技術（IoTやAI）やデータの利活用の視点から未来を構想するスタイルである。本来の国民等の受益者には理解しにくく，具体的に落とし込みにくい情報である。近年は，産業界全体で，成長というより質的な発展をねらったイノベーションを実現する事に腐心している。その手法の一つとしてデザイン思考等が重視されている。可視化しにくい未来のイメージを夢想し実現する事や，意味を再考する事によって新しい市場を形成させる事に力点が置かれている。政府を初め，各産業に属する企業にとって，こういったトレンドを理解しフレキシブルな産業構造の変革を受容し，今後の10年，20年を構想する事が重要な時期にきている。

キーワード

イノベーション，デザイン思考，産業構造，Society 5.0

I. はじめに

昨年は，マーケティング関連の専門書籍の監修の機会があった。書籍は一般的なマーケティングのテーマというより，マーケティングおよび流通業界における10年後の未来像を構想し，今後の10年間のロードマップを策定するものであった。

監修者としては，テーマを40前後選定し，テーマ毎に適切な執筆者を選定及びコンタクトし，執筆原稿をチェックするところ迄が業務範囲であった。自らも総論に加えて，興味があり対応可能な3つのテーマを選択し，ロードマップを作成した。

1. ロードマップとフレームワーク

民間機関が策定し書籍等で公開しているITロードマップ等では，AIやIoTといった最新で注目される要素技術毎に，ロードマップとして5年後がイメージできるアウトプットとして紹介される事が多い。また書籍の紹介文からは，“ビジネス・経済・社会のしくみを変える技術トレンドを徹底予測・・”といった表現からも，ITの要素技術ありきで，技術がビジネス，経済，及び社会のしくみを変えるイノベーションのドライバーそのものと捉える事ができる。

今回策定したロードマップのフレームワークの特徴は，最初に，市場レベルから10年後迄を俯瞰した上で，それを満たす商品（含むサービス）を検討する。その後に商品を実現する技術について落とし込むというものである。（フレームワークの構造は図-1参照）

また対比して示したITロードマップの場合は，ほぼ同一のフレームワークにより，毎年，新たに注目される技術要素を取り上げ，内容を更新した上で策定されており時系列での連続性が保たれている。

また選定したテーマ毎に，図-1にしめす共通のフレームワークを使用し，執筆者の独自の視点でロードマップを展開する。

2. マーケティング流通におけるテーマと前提および限界

(1) テーマ構成

マーケティングおよび流通業界におけるテーマは, 表-1の様に選定し構成した(表-1は抜粋版)。

第1章～第3章は, マーケティングの機能の側面から, 業界横断的なテーマを選定しているが, 各テーマのレベル感の基準はない。技術レベルそのもののテーマにもなるIoTや3Dプリンター等も選定している。一方, 社会経済的なトレンドとしては, 最近のムーブメントでもあるシェアリングエコノミー等も対象とした。

第4章は, これまでの流通業界の話題となる, サプライチェーン全体, および各プレイヤーでもある小売業（含むEC等の業態）およびチェーン全体で活用される流通システムを構成するハード&ソフト, およびしくみである業界標準等についても対象とした。

第5章に関しては, 消費材や旅行等のサービス等を提供する業界ごとでのテーマをピックアップしているが, 当然ながら全業界を俯瞰するものは想定してはいない。あくまでもサンプルとして選択した。

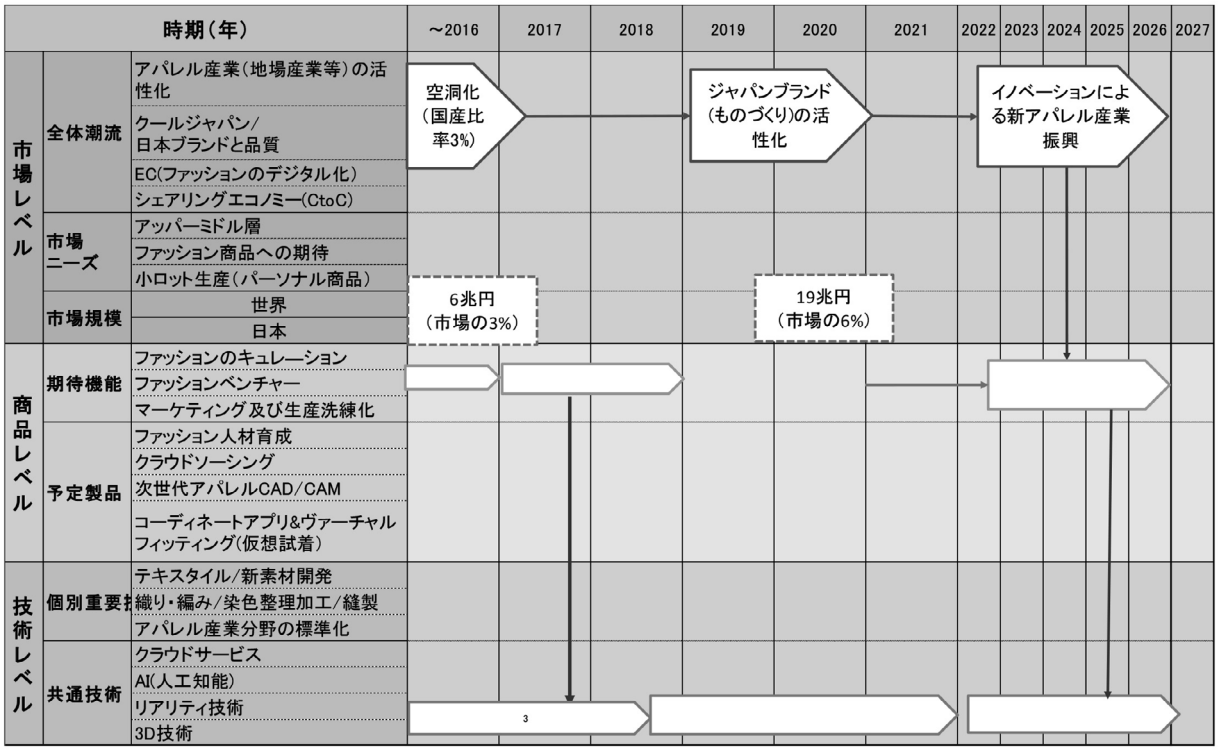
(2) 前提および限界

今回のテーマ選定に関しては, 網羅性を目標にしたものではないので, 主要なテーマが漏れている。また予定したスポーツ業界等の今日的なテーマや, 筆者自身が興味を持っているデザインやカラーマーケティング等については, 期限の制約があり, 適した執筆者のソーシングの限界もあった事は否めない。

マーケティングにはBtoBの生産財マーケティングの分野も存在するが, 今回は消費財メーカーから小売業迄のサプライチェーンの範囲を対象とした。

また価値観マーケティング等の“**マーケティング”で, 執筆者と一部の関係事業者にしか認知されていないマーケティング概念もテーマに含めた。

図-1 ロードマップのフレームワークの構造



3. ロードマップ化の利用目的(考察)

本ロードマップが想定する利用目的（一例）については，一義的には，ITロードマップと同様にIT企業等が新事業を企画するにあたっての方向性のギャップを確認する為の役立ちとする事である。

しかしながら技術オリエンティッドではない事業分野においては，そもそもの事業を行う意義（目標）から検証する必要がある。“シェアリングエコノミー”の例でいえば，シェアリングエコノミー型の新規サービスとしての事業化を行うにあたっての，市場性，実現性，コスト等を検証しなければならない。

他の分野やテーマにおいても類似の事が言えるが，概して日本企業等の場合は，目的が“シェアリングエコノミー”である様な認識がされる傾向があり，これに着手しないと同業他社に先を越されるという安易な発想がされやすい。

ロードマップ化によって，事業(商品化等)を行う意義について，最終的な目標と合致するかどうかを吟味する，ビジネスプラン策定より前の段階を重要視して利用される事が望ましい。

(1) 最終目標例（価値の提供）

マーケティング分野に関して言えば，例えば最終顧客（消費者）に価値を提供できているかどうか，あるいはどんな価値が優先事項なのか等について，市場レベルの検討段階で行う事にメリットがある。

(2) 事業の未来構想(仮)の共通理解

新規事業等を実施する企業等の組織のみならず，共同化を行うパートナー事業者や，当然ながら，モデル顧客（候補）に対しても，本ロードマップが描く未来構想(仮)を理解する為に，本ロードマップをツールとして，共同で洗練化するという利用方法も考えられる。

表－1 マーケティングおよび流通業界のテーマ(抜粋)

章	番号	テーマ（45テーマのうち、22抜粋）
第1章：マーケティング新潮流	1	オムニチャネル・リテイリング
	2	顧客体験（カスタマー・エクスペリエンス）
	6	コンタクトセンター/CRM
第2章：マーケティングプラットフォーム	1	マーケティングインフラ
	2	データマネジメントプラットフォーム（DMP）
	7	IoT（internet of things）
第3章：マーケティングイノベーション	1	シェアリングエコノミー
	2	VRM（vendor relationship management）
	3	移動者マーケティング
	8	VR（仮想現実）/AR（拡張現実）
	9	3Dプリンター
	10	ニューロリサーチ
第4章：流通サプライチェーン	1	グローバルSCM
	2	グローバルEC
	5	ネット通販
	8	コンビニエンスストア
	9	次世代POS
第5章：業界別のマーケティング・流通	1	アパレル流通
	2	消費者とファッション
	6	旅行サービス
	9	エクセレントサービス
	10	ホスピタリティマネジメント

II. 未来構想(仮)の考察

1. 将来や未来についての思考行動や最終形

今回のテーマに選択した種類のロードマップの作成行動そのものを一般化する為, 本稿では“未来構想(仮)”という用語で統一する事とする。

ちなみに, いくつかの関連用語と比較し, そのニュアンスの違いを整理した。(詳細は表-2参照)

例えば, 未来予測 (Future Prediction) に関しては, 人口予測等の様に, 科学的な知識やデータ等を元に統計的に予測する行為である。将来において, その適合度を何がしかの基準で評価する事になろう。

将来ビジョンについては, 将来のあるべき姿を描き, バックキャスティングして行く方法である。ビジョンという用語が示す様に, こちらは, ある決められた視点により, 可視化可能が最終イメージを示す必要があるが, 視野が狭いと希望する結果が得られないと考える。

将来予測の様に現在からスタートするフォワードキャスティングの場合は, 線形に予測して行く事が一般的と言える。

上記の既存の手法と比較すると, 鷲田等が提唱する未来洞察 (Foresight) は, 未来の不確実性のマネジメントを行うと共に, 仮説により突発的な未来の芽を発見する事による優位性がある。

(1) 未来構想(仮)

ロードマップ作成を行う事を, 本論文においては“未来構想(仮)”と設定する。

前述のとおり, 用語“未来洞察”には行動も最終系 (Sight) の概念も存在しているが, “顧客洞察”等の例外を除いて, 実務ではあまり一般的に使用しない。“構想 (Concept)”という用語の場合は考え方を提示するため, 思考過程やシナリオとも一緒に結果を提示できる優位性がある。

(2) 思考手法の重視

未来像や未来シナリオ等の結果の良し悪しを評価するよりも, 未来構想 (仮) は, その考え方の過程において根拠となる仮説の創造自体が重要であると思われる。

後述するが, 最近注目されているデザイン思考等の活用も, 思考手法を重視する傾向の一端である。

(3) 創造性発揮とリスク思考

21世紀初頭において, ベンチャー等の新事業を行うに当たっての新規のアイデアとしてのビジネスプランコンテスト等が持て囃されていたのは記憶に新しい。しかしながらネットバブル崩壊後は, アイデアの新規性だけでは投資マネーが動かなくなった事も実態である。

表-2 将来や未来についての思考行動他

用語	内容	考え方/例
未来予測 (Future Prediction)	・現在のエビデンスを評価し、どの様な未来になるかを予測 ・未来に起こる事象を客観的・科学的根拠により予測する	人口動態予測、経済予測
将来予測(Forecast)	現在の能力と意思を勘案し、将来達成可能な目標に向かって実行する	フォワードキャスティング
将来ビジョン (Future Vision)	未来の理想的なあるべき姿を描き、課題を整理し解決する	バックキャスティング
未来洞察(Foresight)	未来シナリオ手法を用いた意思決定やアイデア創造	仮説的推論(アブダクション)
【その他の用語】未来(将来)シナリオ、未来(将来)構想		

近年は,事業成長に対する不確実性に対するリスク思考の重要性も認識される様になった。

(4) 技術とビジネス(市場)のジレンマ

今回のロードマップの各著者は,IT関連の専門領域,流通関連のサブインダストリ,および学術領域の知見者等の構成となった。今回のロードマップ策定は,シンクタンク等のコンサルタントの著者を除いては,日頃から技術系(広義)及びビジネス系の両方の視点で分析する機会がないとバランスのある記載には限界があると認識した。また,比較的小規模であるが企業の経営者(経営企画層)の場合は,全体的な視点を持った行動をしている為,説得力のある結果を得る事ができた。

この傾向は,未来構想(仮)において,各種の職種または知見者により共同で練り上げていく事の重要性を示唆する。

2. イノベーションとの関連性(考察)

(1) 新規性&創造性の観点

ロードマップ作成においては,イノベーション(革新)の概念が前提として存在する。

つまり事業の市場規模やGNP等をベースにした経済目標には,緩やかながらもプラスの成長が期待される為,量的な指標による拡大は当然重要である。

しかしながら,我が国は生産人口が量と質(活力)の両面で減少していく中で,質的(知的)な成長の為には,何がしかのイノベーションが必要とされる。

とはいえ,イノベーションも新たな革新というのみならず,これまでの資源を有効に活用するリノベーション等も含めて革新を図るという事が重要である。シュンペーターが唱える新結合とも関連があると思われる。

イノベーションというと新しい事というイメージはあるが,創造性(Creativity)という意味での創造性は,イノベーションをおこす前提であると言える。

(2) オープン化

昨今は,"オープンイノベーション"という概念が注目されている。実際に,GoogleやIntel等がプラットフォームの技術やサービスをオープンにする事により,当該事業と連携したサービス/製品/商品の提供をタイムリーに実施する事の優位性が認識されている。

一企業内での垂直統合型の事業のパラダイムは終焉し,どういう形であり複数企業との連携は必須事項となりつつあり,組織体集団としてのエコシステム化が要請されている。

余談であるが,マーケティングにおいては,専門誌の宣伝会議が"JAPAN CMO CLUB"を2014年後半からセールスフォース・ドットコム社のコーディネートの協力を得て主催し,数十社の異業種の次期マーケティングリーダーがオープンに意見交換し,コラボ商品化につながるケースも少なくないと聞く.このトレンドは,各社のカスタマージャーニーマップを共有する事で,緩やかながらも,企業間のオープン化の重要性を示唆するものである。

(3) 技術偏重からの脱却

イノベーションというと,政府が推進するイノベーション政策が示す様に,対象が技術分野を前提としている傾向がある。

後で具体的に示すが,Society 5.0とは,欧州が示す第4次革命に対抗し,それを超える,狩猟,農耕,工業,情報社会に続く人類史上5番目の社会を意味する。サイバー空間でITを活用し積極的なデータの利活用を通して新しい価値やサービスを創出し,豊かさをもたらす社会が想定されている。

技術主導でイノベーション戦略が語られている事が多いが,今後は経済の主要セクタとなるIT等も含めたサービス業やサービス部門でのイノベーションが重視されている。IT等の業界が自らおこすイノベーションに加え,支援者として利用者にあたる各種業界を主役とするイノベーションを支援するという,未来のスタイルを描く事が期待されている。ファッション業界で言えば,"ファッションテック"という言葉が示す様に,IT等のテクノロジーとコアのファッションビジネスの融合等が重視される。

III. 未来構想(仮)の事例からの考察

本節では,今回テーマとしたロードマップ化による具体的な未来構想(仮)の策定や,既に策定済みの構想結果についての考察（レビュー）により,未来構想(仮)の特徴等を整理する。

もう一つの構想の事例としては,産業構造について言及している政府の戦略やビジョン等を採用した。実際のところ,大手であっても個別企業を例にとったマップの場合はマクロな視点を持つ事に限界がある為,マクロな視点の例として参考になると考える。

1. 全体潮流を考える（参考情報）

今回は筆者が策定した3つのロードマップの中から,“消費者とファッション”の例を取り上げる。ロードマップの上位の市場レベルで取り上げる。その中でも全体潮流の部分は,社会経済に加え,生活文化,環境等の多種の社会課題のテーマから考察する必要がある。

その考察の入り口となる情報源として,昨年（2016年）に公表されたSociety 5.0や,経団連が2015年度に策定した,“2030年迄に目指すべき国家像”を参考にした。(表-3 経団連による国家像(2015年)参照) Society 5.0では,「必要なもの・サービスを,必要な人に,必要なだけ提供し,社会の様々なニーズにきめ細かに対応でき,あらゆる人が質の高いサービスを受けられ,年齢・性別・地域・言語といった様々な違いを乗り越え,活き活きと快適にくらすことのできる社会」である。

この情報は,具体的な施策の根拠となる中期（5年）的な視点のものと,10年～15年の長期の視点のものがない交ぜになっている。

この捉え方は,マーケティング流通に関するテーマに対し,ほぼ共通に採用すべきマクロな視点を提示している。

(1) 経団連の国家像の見方

表-3の(1)と(2)の項目については,市場をとらえるにあたり,エンドとなる消費者（生活者）を起点にしている。(1)の“豊かで活力ある”という視点は,GDPによる経済的な指標のみならず,質的な変革の必要があり,あるべき姿を示すものである。また生活者の意思の表明として,“望むライフスタイルの実現”はありたい姿（理想形）を意味する。しかしながら,構想レベルである為,具体性に欠ける表現となっている。

(2)については,生活者が住まう都市や地域等の自治体において,自主的な取り組みが期待されている。

(1)及び（2）においては,官が支援する施策として,科学技術イノベーション施策や,産業振興策としてのジャパンブランドやスマートシティ等が挙げられている。これらの具体的な施策はロードマップで言えば,商品レベルにマップされる。

表-3 経団連による国家像（2015年）

経団連(2030年までに目指すべき国家像)(2015年)		
(1)豊かで活力ある国民生活	・GDP名目3%成長 ・国民生活を大きく変革するイノベーション創生 ・見づから望むライフスタイルの実現	・科学技術イノベーション政策 （IoT、ビックデータ、AI&ロボット） ・活き活きと働ける環境 ・起業促進 ・ジャパンブランドの構築
(2)人口1億人の維持。 魅力ある都市・地域の形成	・50年後も安定した人口構造 ・地域のイノベーティブな取組み（観光振興）	・スマートシティ
(3)成長国家の強い基盤確立	・新たな成長産業の育成/金融市場の活性化 ・行政改革（電子行政の推進）	
(4)地球規模の課題解決		

“国民生活を大きく変革するイノベーション創生”という表現には,市場レベルで設定する目標を具体的に細分化し,その為には“**の要素技術によるイノベーションが必要”という思考のプロセスによって,実際に,AIやIoTの適用が必要だという展開になると説得力を増す。

2. 事例Ⅰ - 消費者とファッション

テーマをファッションのみとせず,消費者を加えたが,消費者の本来のあるべき姿を掘り下げる事ができれば良いと考えた。ここでは,ファッションに関心がありECを活用して購買を行うアッパーミドル層を前提としている。この市場は,日用品として購入される衣料分野とは一線を画し,嗜好性のあるファッション商品や化粧品等も含めた市場を対象とした。また消費者とファッション業界の未来を合わせて考えていく事とした。

(1) サマリ

市場トレンド,商品トレンド,および技術トレンドについてのサマリは表-4のサマリにまとめているが,個別の要旨については,以下に概説する。

(2) ロードマップの概説

図-2-1の市場レベルでのトレンドとしては,現在の産業の空洞化の課題から,活動予定が見えている2020のオリンピック迄の具体的な活動,および不確実性の高い10年後迄は,イノベーションによるアパレル産業振興を目標とした。消費者は,幸福感とゆとりを与えるファッションへのニーズが高いという構想を描いた。

表-4 消費者とファッション(サマリ)

テーマ名: 消費者とファッション	
市場トレンド	ファッション商品のECでの購入は**アッパーミドル層で活発**である。アパレル産業としては空洞化が加速するが、ICT等によるイノベーションによる新産業の振興が不可欠である。オリンピックを契機に、**ジャパンブランド**により訴求し自信を取り戻すが重要である。
商品トレンド	仮想試着ができるアプリケーションや顧客の嗜好を理解するAIによるコーディネート支援サービス、先進的な**オンデマンドのパーソナル仕様の服つくり**、および小ロット生産を可能にするクラウドソーシングの**バーチャルなスマート工場**等の新事業が**J∞QUALITY企業**やベンチャーにより発展する事が期待される。
技術トレンド	日本が優位な服作りのノウハウや規格適用をリードする事で、グローバルなファッションテックを推進できる。また、**先進的なAIの技術、3Dスキャンおよび3Dプリンターの技術**を積極的に活用する事で、顧客に感動を与える次世代のファッション商品を創造する事ができる。

図-2-1 消費者とファッション(市場レベル)

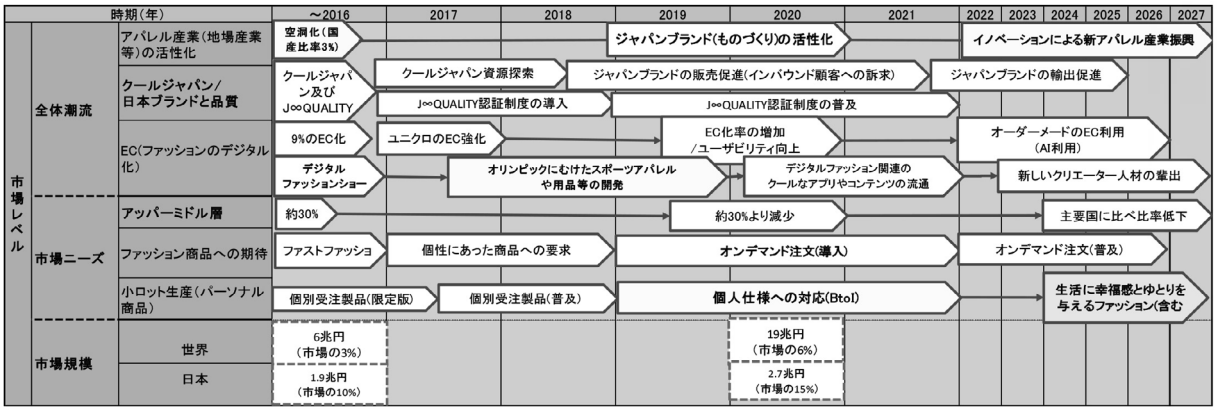


図-2-2の商品レベルでのトレンドとしては，顧客の嗜好にあった商品選択においてのアプリケーションの強化や，パーソナル仕様の服創り等の構想を描いた。

最後に，図-2-3の技術レベルでのトレンドとしては，顧客に感動を与えるファッション商品を創造し提供する為に，AI，3Dスキャン及び3D プリンター，IoT，及びクラウドサービスを使用した服つくり等の構想を描いた。

(3) レビュー

一つの局面として作成したロードマップであるが，最適解はなく，考案者によって結果は異なる。

後半に行くと“イノベーションによるアパレル産業振興”や，“幸福感とゆとりを与えるファッション”等の抽象度の高い表現となったが，更なる掘り下げや，未来のシナリオ等も多数用意して検討する必要がある。

技術レベルにおいては，既に市場に投入されているものから発想したが，他分野で使用されている要素技術等を検討しても良いだろう。（後述のAI応用の洗濯物折り畳み機等の影響を，市場レベルの後半のイノベーションの構想に活用すると，変革の芽としての切り口を付加する事ができる。）

高齢化や温暖化による人口動態的な変化を想定し，身体機能や人々のライフスタイルの変化から，未来構想(仮)を描く必要があろう。

3. 事例2 - 政府の未来構想(仮)

安倍政権（内閣府）が毎年策定し発表している，未来投資戦略2017（日本再興戦略2016）と，各省での行動指針やビジョンにあたる例を引用する。

(1) 未来構想(仮)の概要

2016年1月に，前述の“Society 5.0”のワードが誕生し，第5期の科学技術政策の基本計画が策定された。この言葉は，超スマート社会を意味している。2017年は，その実現に向けた具体的な改革を「未来投資戦略2017」として閣議決定された。この戦略は昨年の日本再興戦略2016の骨子を引き継いだものでもある。この戦略の骨子と合わせ，これに符合する関連省庁(一部)の方針やビジョンについても，表-5に概要として示す。

昨年はIT基盤整備や観光等に関しては順調ながらも，グローバル人材等については，ほとんど進展していない。

本年度は，健康寿命の延伸/移動革命の実現/サプライチェーンの次世代化/快適なインフラ・まちづくり/

図-2-2 消費者とファッション（商品レベル）

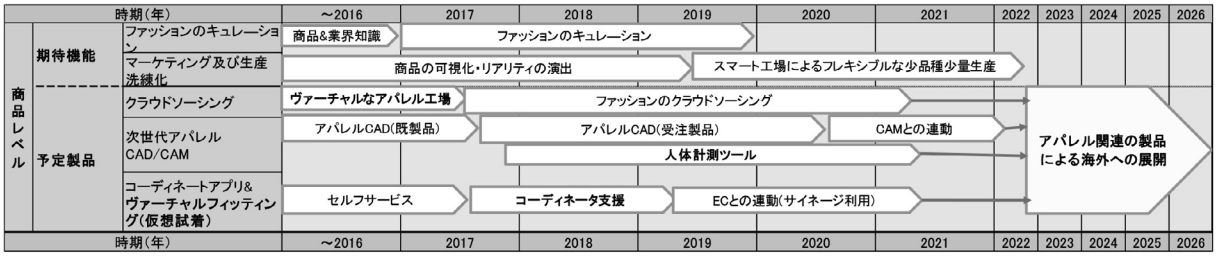
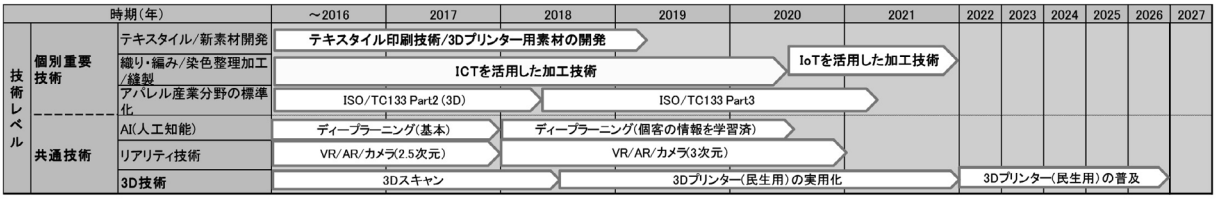


図-2-3 消費者とファッション（技術レベル）



Fintechの5つの戦略分野の主要テーマに対して，政策資源を集中投入し，未来投資を促進する事が決定した。

(2) 構想プロセスの評価

未来投資戦略の“サプライチェーンの次世代化”について，策定のプロセスと構想について評価する。

目指すべき社会像として，①開発・製造・販売・消費のあらゆる段階のデータをリアルタイムに取得・利活用する事が可能になる⇒②個々の顧客のニーズに即した革新的な製品・サービスの創出⇒③データ連携による無駄のない最適化されたサプライチェーン，スマート工場での安全で生産性の高い製造プロセスの実現⇒④労働生産性2%向上という考え方により整理されている。

ここで②に相当する市場のニーズについては，変革後に“消費者が着たい服を入力すると好みの服が作られ，低価格で購入できる”というワンシーンが示されている。

今回例示したロードマップ化のプロセスと比較すると，最初に市場から構想する事と大きく異なり，方法（手段）⇒市場ニーズ⇒産業（企業）ニーズ⇒KPIのプロセスで構想されている。

経済産業省の「新産業構造ビジョン」は，IoT，ビッグデータ，人工知能（AI），ロボットに代表される技術革新によって，あらゆる構造的課題にチャレンジし，解決していく，そしてそれを経済成長にも繋げ，一人ひとりにとって，より豊かな社会を実現することを目的に策定したものである。

日本の勝ち筋を実現するための中長期的な（2030年代）「将来像」と戦略を描き，具体化の為に「目標逆算ロードマップ」を定めた上で，制度改革を見据えた「突破口プロジェクト」をまとめている。

例えば，スマートサプライチェーンの例を挙げると，2020年迄の目標の一例として“スマートストアの実現”がある。この目標設定例においては，最終的に受益者に対する便益が明確でない。つまり消費者にとってのベネフィット（満足度等）が伝わらない。またスマートストアのストアという用語は，そもそも消費財が在庫（Store）される表現となっており，総じてスマートな目標例とは評価できない。

IV. 未来構想(仮)の事例からの考察

1. イノベーション概念のレビュー

未来構想(仮)においては，何がしかの革新（イノベーション）が起こる事を前提とする事が多い。今や，まさに“イ

表-5 各省庁の未来構想(仮)の概要

	主要戦略	キーコンセプト	補足
政府（内閣府）	未来投資戦略2017	Society 5.0の実現に向けた改革（人・企業・消費者・モノ等のさまざまなものをつなげるConnected Industries）	本年度は、健康寿命の延伸/移動革命の実現/サプライチェーンの次世代化/快適なインフラ・まちづくり/Fintechの5つの戦略分野に注力
	日本再興戦略2016	Society 5.0（超スマート社会の実現）	2016年度から5年間の科学技術政策の基本指針「第5期科学技術基本計画 」。総合科学技術・イノベーション会議で検討され、2016年1月に閣議決定。
各省	情報通信（総務省）	データ主導経済と社会変革(2017)	-
		IoT・ビッグデータ・AI～ネットワークとデータが創造する新たな価値～(2016)	-
	新産業構造ビジョン(2017年)（経済産業省）	IoT、ビッグデータ、人工知能（AI）、ロボットに代表される技術革新によって、あらゆる構造的課題にチャレンジし、解決していく、そしてそれを経済成長にも繋げ、一人ひとりにとって、より豊かな社会を実現することを目的に策定	日本の勝ち筋を実現するための中長期的な「将来像」と戦略を描きく。具体化の為の「目標逆算ロードマップ」を定め、制度改革を見据えた「突破口プロジェクト」をまとめる。

ノベーション”という用語は,21C 初頭のネットビジネス全盛の頃のベンチャー等の概念が普及した頃のムーブメントと類似する関心度の高さがあると言えよう。

しかしながらベンチャー等の新規ビジネスの企業においては,まずやってみる事を前提でビジネスプランが策定され投資が行われた。その事業の新規性や成長性等も視野に入れてはいるが,アイデア自体を精査していくプロセス,つまり事業構想がなかったのかと思われる。

今日のイノベーションが主体となるパラダイム変化に呼応し,中長期視点にたってアイデアを吟味する必要がある。(ビジネスプラン策定前でスクリーニングをする意義がある。)

表-6では,イノベーションの概念を複数の要点から整理し,アンチテーゼを考える事で,イノベーション自体の意義をレビューした。

(1) 国家と生活者

イノベーション政策の場合は,国家の経済成長や,持続可能性を保持する事を主眼にしているが,それだけではなく,生活者にとっての価値を具体的なイメージがわくレベルで伝えなければならない。

(2) 創生 vs 融合及び再編

イノベーションは,創造性(Creativity)の概念とも似ているが,必ずしも新規に事業等を開発し運営するだけではなく,リノベーションや他との共創等による融合によっても達成できる。

近年注目されている,“シェアリングエコノミー”等は,まさに遊休資産の活用等のモデルである。また経済産業省が推進するジャパンブランドやクールジャパン機構による各種の事業も,グローバル経済の中で,改めて,国の産業や文化の価値を再構成したものといえよう。

(3) 技術偏重のイノベーション

政策的に見ると,製造業等の産業発展の為には,その基礎となる先端分野の技術開発や産業応用の振興が優先される傾向にある。しかしながら,サービス経済においては,技術とかけあわせたサービスの開発や革新を重視しなければならない。

2. 新しい革新の考えかた

今やイノベーションという用語は,新しい事の創生で,ポジティブで,なにか大きな変化がある事を示唆する概念である。しかし現実世界では,実現性やコスト等が制約とな

表-6 イノベーションの概念

イノベーション概念の要点	アンチテーゼ	示唆	新しいイノベーション概念
(1)国家(経済)にとっての望ましい未来が優先	価値提供の対象を国民(消費者)にフォーカスする。	顧客価値	
(2)イノベーションは、新規産業を創生する事	クリエイティブな事であるが新産業のみではない。発想の転換により新結合や再構成によるイノベーションもありうる。	デザイン思考 既存産業の育成 (クールジャパン)	デザイン・ドリブン・イノベーション
(3)政策は、IoT、ビッグデータ、人工知能(AI)、ロボット等の技術毎でとらえる	技術をベースにする要素技術(ハード)ありきの政策策定になっている。	–	ソフトイノベーション
(4)製造業(生産財)が主体	サービス経済化に応じて、サービス業での展開。多様に考える。	知財(意匠・商標含む)	サービス・イノベーション
(5)オープンイノベーション (エコシステム)	縦割り行政により実現性が低い。業界の競争原理の制約がある。	オープン&クローズド戦略 ブルーオーシャン戦略 プラットフォームの活用	
(6)イノベーター人材	事業構想、デザイン思考ができる人材が少ない。教育制度も弱い。	次世代デザイナー(経営&技術)	

り, 大きな変革はできず現状を少し変えて改善していく方に流れるケースが一般的であった。

グローバルにも製造業が経済成長を実現したのも, 現場力を活かしたQCやシックスシグマによる改善の積み重ねが効を奏していた。しかしデジタル時代には, この制度や仕組みも疲労し経営的な成果を得にくいと聞く。

しかしながら, 日米欧の先進国の経済成長も鈍化し, 高齢化が進んでおり, 量的な生産性の向上には意味がなくなり, 知的生産性を高め, 付加価値を向上する事を主眼にしなければならなくなった。この実態に気が付いている企業は, 既に新しい革新方法を探索し試行錯誤を行っている。

デジタル革命の進展によって, これまでのコア領域とデジタル領域を掛け合わせ, 他の組織とのオープンな連携を図れる様になり, 業界のビジネスモデルも変化している。その結果, 企業の価値観や企業文化も, 変革する必要に迫られている。

(1) 産業構造の変化

妹尾等が提唱する, 産業構造自体を生態系としてとらえ, 時代の流れに流動的な変化が可能なエコシステムとして適応していく捉え方も興味深い。GEやGoogle等の米国企業の変遷も先行例である。サービス経済にシフトしているにもかかわらず, 名実共に, 産業分類が変わらないまま, ハードウェア等を製造する企業が強いという幻想が, いまだに残っている様に思う。

(2) デザインとデザイン思考

マーケティング分野では, デザイン（狭義）は装飾的・加飾的な技術であり, 商品のパッケージ等に施されるビジュアルな要素で, 商品の差別化にも影響がある。

一方, デザイン思考は, 昨今, 製造業の活性化の観点でも注目されている. ここでのデザイン(広義)は, 存在しないものを作る創造力を活かすコト(顧客体験)作りのためにも, 新たなマーケティング手法として期待される. 具体的には, 米国のデザインのコンサルティングファームのIDEOが, 企業に対し, 多くの支援を行い, 実績を残している。

マーケティング分野のみならず, IT分野のSEやデザイン分野のクリエーターやデザイナー等の専門家は得意分野のデザイン力自体はそなえている. それに加えコミュニケーション力や他領域のデザインに関心を広げる必要があろう。

文献からはCEOというリーダーに求められる重要な資質はデザインであるとの見方により, 新たに”DEO”(デザインするリーダー)を提唱している。

ここにきて, この新しい変革期を乗り切れるリーダーに求める資質も, 既世代とは異なるものとなり, まさにデザイン経営が重要であるのだ。

組織のブランディングにおいても, 良好な顧客体験のデザインを行うには, 組織全体に大所高所の立場で関わる必要がある事を示唆する。

この様に経営層に当たる, CEOやCMOに求める資質や, 現在成功している, あるいは期待されている企業のリーダー等の素養も, 20年の間に, すっかり様変わりしている。

3. ”イノベーション”の考え方の進化形

(1) ビジネスモデルイノベーション

妹尾等が提唱するビジネスモデルのデザインにおいてのイノベーションも, 考え方を変えていく事を重視している。これまでと同じ発想では成果は得られない。今までと異なる考え方でビジネスモデルを変革しなければならないと説く。

(2) デザイン・ドリブン・イノベーション

ロベルト・ベルガンティが提唱するデザイン・ドリブン・イノベーションは, 事業や商品の意味自体をとらえなおすデザインによって, 新しい市場を見出すという手法である。

これまでマーケティング分野での手法の一つとして人間中心のアプローチと比べて異なる点は, 決して, 顧客やユーザのニーズや振る舞いを起点にしてアイデアを見出すわけでもなく, 専門的なスキルをもったデザイナー等によってアイデアを構想する事に違いがある。

V. まとめ

1. 2つのイノベーション事例からのヒント

(1) 革新的な服つくり/コラボレーション

“消費者とファッション”のロードマップでは,具体的で近い将来の商品例として,デジタル技術により,個人のサイズと嗜好(色,柄,生地等)にあったパーソナル商品を製作できる次世代のアプリケーション例を取り上げた。

ロードマップ作成の後付けではあるが,2015年のイッセーミヤケのアート展で「A-POC(エイ・ポック):A Piece Of Cloth(一枚の布)」という,ITを用い,一本の糸から一体成型で服をつくりだす製法の事を思い出した。まさに新しい時代(Epoch)という構想が可視化されていると言える。

このブランドの創始者の三宅一生自身は,欧米のファッション業界で活躍し,一目おかれた尖ったデザイナー達の代表格である。

衣服のファッションデザインだけでなく,各分野のデザイナーとコラボレーションを図り,デザインミュージアム等も創設している。まさに,デザインが生活産業において重要であり,付加価値を作る事を示唆する。

(2) 家事をする新時代のロボット

2016年のCEATECの展示で話題をさらっていた一つのショーケースが,ランドロイド(Landroid)という洗濯物折り畳み機のブースであった。企業名はセブンドリーマーズで,大手2社とも提携し,多額の資金調達を行い,同製品化を進めている。

興味深いのは,開発者の奥様が,こういった商品があったらいいという着想が発端の様である。これはデザイン・ドリブン・イノベーションの事例とされる任天堂のWiiの製品化のきっかけとも符合する。

また企業名からもDreamer(夢想家)という名称が,イノベーティブなアイデアを重視していると思われるが,その実現の為には,宇宙開発やAI等の既存技術というリソースがあった事が実現を具体化した事は忘れてはならない。

2. 未来構想(仮)のブラッシュアップ

今回の“消費者とファッション”のロードマップ作成において,10年後の未来像が抽象的で具体的なイメージがわきにくいという課題は,今後の未来構想(仮)を行う機会があれば克服したい。

また政府の示す2030年代の目指すべき将来像を策定する過程においても,“革新的技術・データの利活用”からスタートし,本来の到達すべき社会像がイメージできない。またシナリオ例もピンポイントのケースによる積み上げとなり全体像が把握できない(ただし時間とコストの問題もあるのでやむ負えない現状もあると思われる。)

いずれにしても,現状行われている未来構想(仮)の策定プロセスは,その目的にもよるがブラッシュアップの余地がある。

3. 主なチャレンジアイデア(提案)

各種の業界において,適切なイノベーションを行うに当たり,業界団体,個別企業において,これまでの戦略策定より前段階の事業構想等の未来構想(仮)において,既存のアプローチでは限界がある。それぞれの立場でのチェレンジが求められている。

また,単に欧米で成功しているケースを模倣するだけでは抜本的な革新は実現できない。

(1) 思考の変革

製造業が得意としてきた現状からの課題を見つけて改善していく分析的アプローチは,中期的計画策定には適用できるかもしれない。しかしながら,10年以上の長期や,50年以降のメガトレンドを構想する場合は,現時点で存在しないものが一般的に存在する新しい世界像(社会像)は構想する事が困難である。SF的なアプローチも必要かもしれない。

1.で取り上げたイノベーションの事例は,10年,20年前から進めてきて,最近になって公知されたものだ。過去の時点では,実現性,つまり技術の限界があった事業や商品等のアイデアは,夢や理想や絵空事に近いが,将来への理想的な姿が十分描かれている点で思考面でも優れている。

見た事もない世界を,現在の技術や将来発展する技術だけから構想する事には限界がある。

最後に繰り返しになるが, デザイン思考等の手法をとりいれ構想する事は必至と考える。

(2) マルチディシプリン

政府が考える, 初等教育からITのプログラミングの知識を習得させていくという実現性が乏しい施策も, 目的を誤らなければ意味のある事であろう。ネットジェネ時代が主役になる時代に向けて, ITや技術は門外漢という企業人は少なくしたい。

デザイン思考については, 経営層から一般職迄がデザイン思考等の新しい思考法を重要なビジネススキルとして習得し, 現場で実践できる環境作りが必要である。逆に従来のデザイナーや感性工学の研究者や実務家, ITのSE等の専門職人材等も, ビジネス(経営)の知識を習得し興味をもつ事で, ビジネス(経営)に役立つ意味のある仕事に貢献する事ができるであろう。

デジタル化が進展し多様な形態で多種の情報にアクセスしやすくなったが, 一方で習得する知識の幅と量は増えている。大多数の社会人がマルチディシプリン武装によって, 豊かなライフスタイルを手に入れる未来を描きたいものだ。

(3) オープンマインド

政府や官公庁, 各種の産業界, 学界等の縦割りの組織の状況は, 20年前から大きく変わっていない。グローバル人材に対する施策を考える以前に, 国内で他の組織との連携をうまく進めていかなければ”Connected Industries”も絵空事となってしまう。

今や文系や理系といった垣根も必要でなくなった。マルチディシプリン化によって, 各組織と個人間での具体的な交流が必要である。エコシステムの中で個々の人々がオープンマインドを維持できる制度作りや新しい価値観を醸成する必要もある。

参考文献

経済産業省 (2017)『新産業構造ビジョン』

内閣府 (2017)『未来投資戦略』

杉光一成, 川上智子 (2017)『デザインとイノベーション』特許庁（グローバル知財マネジメント人材育成推進事業 短編教材）

江藤学 (一橋ビジネスレビュー 2017 SPR 特集論文)『政府が行うべきイノベーション支援』東洋経済新報社

鷲田祐一 (2016)『未来洞察の為の思考法』勁草書房

一橋ビジネスレビュー (2015 SPR)『特集 デザインエンジニアリング』東洋経済新報社

マリア・ジュディース, クリストファー・アイアランド (2014)『CEOからDEOへ -「デザインするリーダー」になる方法 』ビー・エヌ・エヌ新社

清成忠男 (2013)『事業構想力の研究』事業構想大学院大学（宣伝会議）

ロベルト・ベルガンティ（2012)『デザイン・ドリブン・イノベーション』同友館

妹尾堅一郎 (2009)『技術力で勝る日本が, なぜ事業で負けるのか ―画期的な新製品が惨敗する理由』ダイヤモンド社

オーラルセッション ― フルペーパー

新製品アイデア開発における文脈想像の性質と働き

公立鳥取環境大学
磯野 誠

要約

本調査では，ビジョニングやバックキャスティング等に共通する，まず未来の文脈を想像した上でそれを元にして対象についてのアイデアを創出するようなアプローチを文脈想像として捉え，創造的認知における想像に関する知見に依拠し，その性質と働きの説明を試みることを目的とした。文脈想像を活用した11の開発プロジェクトを含む14の開発プロジェクトを対象とした事例調査から，次の知見を導いた。

文脈想像によるアイデア創出とは，文脈の想像と，その文脈を実現する製品の想像という二段階の想像からなること，それぞれの想像の段階においては，カテゴリ知識の心的合成がなされること，創出されるアイデアの革新性とは，その文脈が想像される際にその心的合成元として用いられた未来顧客に関わるものや，開発者の主張に関わるもののカテゴリ知識に起因すると考えられることである。

このことから，イノベーションに繋がる革新的なアイデア創出のためには，製品の想像において，その心的合成元としてその設定された文脈が適切であるか，およびその文脈の想像において，その心的合成元として用いられたカテゴリ知識が適切であるかを検討することが推奨される。

キーワード

製品開発，アイデア，ビジョニング，想像，創造性

I. はじめに

新製品開発においてアイデアとは，企業が生み出す新製品等の源泉となるものである。それ故にそのアイデアの開発管理の問題とは，新製品開発における最重要課題の一つとされる(Markham 2013; Khurana & Rosenthal 1997; Cooper & Kleinschmidt 1987)。その製品アイデア開発のためのアプローチとして近年注目されるものに，ビジョニング，すなわち未来市場に対していかに技術的にアプローチできるかを洞察しその技術便益を特徴づける能力(O'Connor & Veryzer 2001)，あるいはバックキャスティング，すなわち「すでに起こった未来」のストーリーを想像し，戦略的示唆を得る(西村 2010)といったものがある。これらはいずれも，まずある未来の文脈を想像した上で，その文脈を実現するための戦略，技術便益や製品アイデアを考えるという点で共通する。これらアプローチが注目される理由とは，急進的なイノベーション実現には開発者による開発の明確な見通しが必要と考えられ(O'Connor & Veryzer 2001)，またそれが必然的に発散的になりがちなアイデアの探索努力を収束的にさせ，開発の成功確率を高めると考えられるからである(Reid & Brentani 2014; Reid et al. 2014)。

本研究ではそのようなアプローチについて，想像がそのベースにあることから，認知心理学の一分野である創造的認知で議論される想像の応用として捉える。それによって，それらアプローチがいかにしてアイデアをもたらすのか，そしてそれをいかに操作できるのかを検討する。ここで想像とはFinke et al. (1992)によっては何らかのゴールに向けた，ある時点で知られていることを超えたアイデアや産出物を生成し体験することと定義されるものである。そして想像によって，全くの新奇なアイデアが創出されるとしてもそれは，開発者の記憶の中の知識の引き出しに依存し，それは異なる既存知識概念の組み合わせや構造化であり，またそれは既存の知識の枠組みに影響される特徴をもつと説明される(Finke et al. 1992)。この想像の定義からは，

そもそも新製品開発におけるアイデア創出とは開発者による想像そのものであるといえる。しかしその上で新製品開発研究において注目される想像をベースとしたアプローチとは，まず未来の文脈を想像した上で，製品アイデアを開発するという形をとるものと言えるだろう。ここではそのような想像の形を文脈想像と呼ぶことにする。この文脈想像によるアイデア開発において，その想像が持つ性質の特徴を踏まえれば，それがアイデアをもたらすプロセスはどのように説明され，それはいかに操作し得るのか。

新製品開発分野の先行研究において，そのビジョニングやバックキャスティングといったアプローチはいずれも想像をベースとしていることは言及されるものの，それらアプローチの実務的な用い方や開発効果の説明，それらアプローチがとられる時の組織要因や環境要因の理解や説明に関心があり，それらアプローチの一構成要素である想像自体の性質を踏まえた上で，それらアプローチがいかにしてアイデアをもたらすのかを直接的に理解しようとするものは見当たらない。しかしそのことを理解することで，それらアプローチの開発実務へのより効果的な適用が可能となることが考えられる。そこで本研究では，新製品開発プロジェクト実務のアイデア開発段階における文脈想像の活用状況を，アイデア開発に関わる開発者を対象とした事例研究によって調べ，文脈想像がいかにしてアイデアをもたらすのかを理解し，それをいかに操作できるのかを検討する。

II. 理論背景

1. 新製品アイデア開発における想像の活用

本研究が注目する想像をベースとしたアプローチは，これまでに新製品開発研究においては主に，急進的イノベーション(radical innovation)実現のための一種のアプローチとして議論されてきた。Chandy & Tellis (1998)は，急進的イノベーションの実現には，企業のカニバリゼーションを厭わない姿勢(willingness to cannibalize，自社資産の減少や確立された組織行動様式との対立を厭わない姿勢)が重要な要因であることを主張し，そのような姿勢が形成される要因の一つとして，未来市場フォーカスの存在があることを示した。ここで未来市場フォーカスとは，企業の，現在の顧客と競合に対する，未来の顧客と競合を重視する程度と定義され，それは企業がどれ程，その企業にとっての未来の市場を構成する顧客や競合のことを想像するかを意味している。その後Lindgren & O'Connor (2011)は，開発組織が高い未来市場フォーカスを持つ場合，アイデアは次のO'Connor & Veryzer (2001)がいうビジョニングにより導かれていることを指摘した。

そのLindgren & O'Connor (2011)に先立ち，O'Connor & Veryzer (2001)は，急進的イノベーション実現のために，最新の技術と市場とをいかに結びつけることができるのかとの問題意識のもと，それには彼らがビジョニングと呼ぶ組織能力が重要であることを主張した。そのビジョニングとは，Jolly (1997), Hamel & Prahalad (1994), Davis (1987)等に依拠し，それは技術的イノベーションのベースにある想像力であり，それはある問題に対してそれにいかに技術的にアプローチできるかの洞察と，その技術がもたらし得る便益を特定し，それを現存しない市場の観点から特徴づける能力に由来するものと説明される。そして事例研究を通して，そのようなビジョニングが実践される主要な流れの一つとは，未来に対する何らかの見通しを立て，それによって新たなコア・コンピタンスを獲得するものであることを明らかにした。さらにそのビジョニング創出プロセスとは，モティベーション，インサイト，修正展開の三段階からなること，特にそのモティベーションにおいては，思考の結びつきや飛躍が存在することを指摘した。またさらにそのビジョニングの推進は，ルミネーター(思考者)，チャンピオン(推進者)，インプレメンター(実行者)の三種の役割による働きによってなされるとした上で，そのルミネーターとは，幅広い経験を背景とし，未来を思考することに時間を費やし，現在のビジネスよりも遥か先を見通すことで情報の断片を結びつけることができる人材であると指摘した。

その後, Reid & Brentani (2014)が, そのビジョニング概念を一種の組織コンピタンスとして捉え, それは人脈や市場学習からなる拡散的思考, アイデア推進や市場志向からなる収束的思考からなること, そしてそのコンピタンスとは個人の拡散的思考態度, アイデア創出行動, そのような個人の拡散的思考を促進する組織体制に起因することを主張した。またReid et al. (2014)がそのビジョニング活用の効果として, アイデアの顧客魅力性実現, 技術的競争優位の獲得, 社内資源の獲得を指摘した。

O'Connor & Veryzer (2001)がビジョニング概念を導出する際に依拠した, Davis (1987)によるバックキャスティングと呼ばれる思考アプローチとは, 急進的技術によるイノベーション実現に限らず一般的な革新的アイデア創出や経営体制革新のため等と幅広く用いられている考え方であるが, そのDavis (1987)はその現時点での企業の実像とX年先における未来像とを明確につかみ, 実像を未来像へと変えるためにはどんな変革が必要なのかを考えることとし, 西村(2010)によっては, 戦略的示唆を得るために未来に起こりうるシナリオを描く際に求められるものとされ, それは「すでに起こった未来」のストーリーを想像することを含むと説明される。

ここで見たChandy & Tellis (1998)による未来市場フォーカス, O'Connor & Veryzer (2001)によるビジョニング, Davis (1987)や西村 (2010)等によるバックキャスティングとはいずれも, 現在の顧客ニーズや市場を超えた, 未来の顧客ニーズや市場を志向し, 想像することで共通する。その上でO'Connor & Veryzer (2001)によるビジョニングとは, その未来像を実現させるように最新の技術を特徴づけることであり, バックキャスティングとはその未来像を実現させるように製品等アイデアを開発するということである。すなわちそのようなあるべき未来像の想像とは, イノベーション実現をもたらす開発組織行動・組織志向の一要素として位置づけられるものである。さらにO'Connor & Veryzer (2001)はビジョニングとは, 彼らが呼ぶルミネーターの, 未来を思考し情報の断片を結びつけることに依存するとし, Reid & Brentani (2014)はビジョニングを, 個人の拡散的思考やアイデア創出行動という創造的思考に起因するものであることを示している。しかしながら先行研究において, ではその想像とはそもそもどのような性質を持っており, イノベーション実現においてどのように未来像が描かれ, アイデア創出に結びつくのかについては, 議論されてきてはいない。

2. 創造的認知における想像の原理

Chandy & Tellis (1998) や O'Connor & Veryzer (2001)等が示した開発アプローチはいずれも, 開発者による想像をその構成要素に含み, その応用として捉えることができる。その想像とは認知心理学の観点からは, Finke et al. (1992), Ward (1995)などによって創造的認知プロセスの一種として説明される。新製品アイデア開発において活用される想像の原理の理解のために, ここではその説明をレビューする。

まず想像とは, Finke et al. (1992)によっては, ある時点で知られていることを超えたアイデアや産出物を生成することであり, それはかつ何らかのゴールに向けたものと定義される。そしてその想像とは, 新奇なものの生成ながら, それは既知のカテゴリ事例(カテゴリに属する事例。例えば鳥カテゴリに属する鳩やペンギン)の特徴的属性(例えば鳩の翼, 羽毛, くちばし)に関する知識の構造化によることが明らかにされてきた。例えば, 何らかの既知の二種以上のカテゴリ事例を想起し, そのそれぞれの特徴的属性(の知識)を心的合成によって組み合わせることで, あるいは既知のカテゴリ事例を想起し, その特徴的属性(の知識)の一部を心的に変形させることで, 新たなカテゴリ事例が生成される(Finke et al. 1992 邦訳p.138)と説明される。その新たなカテゴリ事例が解釈され, ゴールに照らし合わせて満足であれば, それがアイデアとして採用されるが, そうでなければ, 別の知識によって心的合成あるいは心的変形が試行され, また別の新たなカテゴリ事例が生成・評価される。そのように, カテゴリ事例の生成と解釈の試行が, 望ましい程度まで繰り返される(Finke et al. 1992)。

想像においては, そのように既知のカテゴリ事例やそ

の特徴的属性に関する知識が元となるが，Ward & Rebecca (2002)は，そのような知識とは開発者がより思いつきやすいものとなる傾向を示した。そこからFinke et al. (1992)は，想像の際には，思いつきやすい既存知識の枠組みあるいはスキーマだけに頼るのではなく，それが本当に創造的なアイデアの生成に役立つのかを考える必要があることを主張した。さらに，そのような既存知識の枠組みやスキーマによる制限を超えるために，メンタルモデル，すなわち「ある対象についての知識構造としての心的モデルで，外界に対する予測を立てるように心的に駆動されるもの，例えば紙は力を加えれば破れ，コップは落とせば破れるであろうといったといった見込み」(Holland et al. 1986)を活用することを推奨する。そのメンタルモデルが，ある状態に関わるスキーマと別の状態に関わるスキーマとの組み合わせといった，異なるスキーマの組み合わせを促すからだという。例えば，「コップと紙」をモデル化することで，人は紙の新しい機能を導くことになるかもしれないとする(Holland et al. 1986)。

3. 文脈の想像

この想像の定義から，開発者がアイデアを創出しようとするときの認知プロセスとは，想像そのものであり，従ってそれは主に，異なる二種以上のカテゴリ事例の心的合成や心的変形によってアイデアが創出されると説明できる。その上で本研究が関心を持つ，ビジョニングやバックキャスティング，すなわち文脈想像とは，いったんアイデア創出の対象が存在すべき何らかの未来の文脈を想像した上で，それをもととして，その対象に関するアイデアを創出するというプロセスをとるものと考えられる。例えばO'Connor & Veryzer (2001)は，現存しない市場という目標を設定した上で，それに到達するための方策を見つけるとするが，その「現存しない市場」とは，アイデア創出の際の一種の文脈である。Chandy & Tellis (1998)は，未来の市場を想像するとするが，その「未来の市場」が文脈に相当する。西村(2010)は「すでに起こった未来」のストーリーを想像するとするが，その「すでに起こった未来」がやはり文脈に相当する。そのような文脈を想像することで，アイデアとは具体的にいかにしてもたらされ，それはいかにして操作できるのかを検討すべく，以降では開発者を対象とした事例調査を行う。

III. 調査計画

1. 調査課題

先行研究レビューをもとに本研究の調査課題(RQ)を次のように設定した。すなわちイノベーション実現を意図する新製品開発プロジェクトにおいて，ビジョニングやバックキャスティングといった文脈想像とは，どのような認知プロセスによって革新的なアイデア創出に貢献するのか。それは文脈を特に設定しないときの認知プロセスとどのように異なるのか。文脈自体はどのように想像され，設定されるのか。設定された文脈から製品アイデアはどのようにして創出されるのか。ここで扱われる文脈想像によるアイデア創出のアプローチとは，未来の市場等何らかの文脈をいったん想像した上で，それをもとにして，対象についてのアイデアを創出するようなアプローチとする。これは単に直接，特に文脈を想像せずに対象についてのアイデアを創出するというアプローチと対比される。またここでの開発効果としてのイノベーションの評価については，Garcia & Calantone (2002)によるイノベーション分類に依拠し，市場的革新性，技術的革新性，企業(自社)的革新性の有無を評価することにした。またO'Connor & Veryzer (2001)とReid & Brentani (2014)から，文脈の想像自体は開発者個人に依存することが指摘されてきている。従って調査対象として，主には開発者個人に焦点を当て，開発組織については追加的に理解することとした。

2. 調査方法

本調査課題に対して，本調査の関心である文脈想像のアプローチがとられたと考えられる開発プロジェクトに関わった開発者を対象とした，事例調査(定性インタビュー調査)によった。本調査の焦点は，開発者が文脈を設定し

アイデアを創出するときの認知プロセスを理解することにあり，そのことによってイノベーションに繋がる革新的アイデア創出をもたらし得る認知プロセスに関する仮説を構築することにある。そのような理論仮説の構築には事例調査が適切とされるからである(Yin 2009)。

3. 調査対象の選択

本調査が対象とすべき開発プロジェクトとは，イノベーションを実現したあるいはそれを意図した製品アイデア開発において何らかの文脈設定がなされたものである。さらに文脈設定の意義を理解するために，同一の企業あるいは開発者が，文脈設定がなされた開発プロジェクトと文脈設定がなされなかった開発プロジェクトに関与していることが望ましい。そのような企業および開発プロジェクトに関与した開発者を対象とするために，学術論文，実務書やインターネット，他の研究者からのアドバイス等から知り得た，ビジョニングやバックキャスティング等のアプローチを採用した開発プロジェクトに関わった開発者10名にインタビューを行った。このうち3名からは，文脈設定があったものとなかったものの両方について聞き取ることができた。他の7名からは，文脈設定があった開発プロジェクトのみについて聞き取った。またその7名のうちの1名からは，IV章で記述するシーン型文脈によるものとストーリー型文脈によるものの両方について聞き取ることができた。合計14の開発プロジェクトを分析対象とした[1)]。

インタビュー対象となった開発者はいずれも，それぞれの開発プロジェクトにおいて文脈設定を主導的に行なっていた。このうち，マーケティングディレクターが3名，エンジニアリングディレクターが1名，クリエイティブディレクターが6名であり，いずれも開発経験が15年以上のシニアレベルであった。彼らが関与した開発プロジェクトが対象とした業種とは，日用品，食品，化粧品，AV機器，IT，衣料用品，インテリア，産業機器，地域産品，銀行サービス，飲食サービスであった。調査は2015年8月から2017年6月の間に実施された。

4. インタビュープロトコル

調査は半構造化インタビュー調査とし，それぞれのインタビュー実施時間はおよそ1時間半～3時間であった。インタビュー調査において具体的に聞き取られた項目は，プロジェクト概要，開発プロセス，文脈想像のアプローチが取られた場合のその理由とその認識される開発効果，以上の3点についてであった。ここで開発プロジェクトの効果については，聞き取られた開発プロジェクトの多くは，開発途中のものか，市場に投入されてまだ時間の経っていないものであったために，開発者の開発効果に対する確信について聞き取った。聞き取られた内容については，後日その記述を各インタビュイに送り，その妥当性を確認頂いた。

IV. 結果

1. 文脈想像によるアイデア開発における認知プロセス

アイデア開発においてまず文脈が設定されるような場合とは，開発者がその開発プロジェクトの上位目標，すなわちこの開発が顧客にとっての何に貢献することになるのかや，最終的にどのような未来像の実現に貢献することになるのか等を確認することが特に重要と考えられる時，あるいはその開発プロジェクトが対象とすべき顧客の，部分的な消費経験ではなく，包括的な消費経験を意識することが特に重要と考えられる時であった。文脈が設定されない場合とはその逆に，それらが相対的にはそれ程重要と考えられない場合であった。

その上でそのような文脈が想像・設定される場合における認知プロセスとは，まず開発対象課題に関する何らかの文脈が想像・設定され，その上でその文脈を手掛かりとして，その文脈を実現する要素としての製品について想像されることにより，その製品アイデアが創出されていたことが確認された。それはすなわち文脈の想像と，その文脈を実現するものとしての製品の想像という二段階の想像から成るものと考えることができる。それに対して，文脈が特に想像・設定されずにアイデア開発がなされる場合の認知プロセスとは，開発対象課題に対して直接，それに応じ

るものとしての製品について想像され，それによって製品アイデアが創出されていた。例えばケースA2では，ある日用品分野での新洗浄技術による次世代製品ライン開発という課題に対し，その技術をもとにしてブレインストーミング等により直接製品アイデアが創出されているが，それはその課題への対応としての製品についての想像である。

そして，文脈が設定される場合の，その文脈そしてその文脈実現要素としての製品アイデアの主な創出パターンとは，複数カテゴリ事例の特徴的属性知識(以下，カテゴリ知識)の心的合成で説明できると考えられる。複数カテゴリ知識の心的合成とは，II章で記述したように，想像における基本的な認知パターンとして説明されるものである。その上で，文脈の創出プロセス，およびその文脈から導かれる文脈実現要素としての製品アイデアの創出プロセスとは，次である。

(1) 文脈の創出プロセス

文脈の想像すなわち創出プロセスについて，その文脈の内容は主に，市場情報等から導かれる未来の顧客に関わるカテゴリ知識，あるいは開発者の個人的な関心に関するカテゴリ知識と，現在の顧客に関わるカテゴリ知識との心的合成によって，導出されていた。例えばケースG1では，次世代のシステムキッチン製品ライン開発のために，10年後の未来の主要な顧客層について，IoTやAI技術といった未来技術の発展に関する調査資料，独自の顧客定性調査知見等をもとに，「アクティブシニアがIT・AI技術を活用しつつ個性を発揮する」といった文脈を設定していたが，ここでは未来技術のカテゴリ知識と，現在の顧客に対するカテゴリ知識との心的合成が働いたと見ることができる。

(2) 製品アイデアの創出プロセス

文脈実現要素としての製品アイデアは，主にはその文脈についてのカテゴリ知識と，開発対象分野のカテゴリ知識との心的合成によって導かれていた。例えばケースG1では，その企業の次世代システムキッチン製品開発のための「アクティブシニアがIT・AI技術を活用しつつ個性を発揮する」と設定された文脈をもとにして，その文脈に関するカテゴリ知識(シニア，トラッド，ポルシェ，ヨット，御影，ワイン，ジャズ，ユニバーサル等)と，キッチンに関するカテゴリ知識(ダイニング，テーブルウェア，調理等)との心的合成により，完全ユニバーサルでAI組込型システムキッチンのアイデアが創出されていた。

製品アイデア創出において文脈をガイドとする以上，その文脈の内容に関わらず，文脈の内容についてのカテゴリ知識と，開発対象製品分野についてのカテゴリ知識の心的合成が主となることは当然であろう。ただしときには，その文脈以外の何らかのものについてのカテゴリ知識と，開発対象分野のカテゴリ知識との心的合成によって導かれることもあった。

その他のケースにおける文脈及び製品アイデア創出プロセスについては，別表1に記した。

2. 文脈の類型

想像し設定される文脈は，その内容と形によって，分類が可能であると考えられる。すなわち内容については，どの程度顧客のことを想像するかによって(a)顧客の理想型，(b)開発者主張型，(ab)それらの中間の分類が可能であり，また文脈の形については，どの程度時間軸をもったものを想像するかによって(1)静的なシーン型，(2)動的なストーリー型の分類が可能と考えられる(表−1)。

まず文脈の内容としては，(a)顧客理想型，すなわち市場に関する知見をもとにして顧客が潜在的・顕在的に求めている理想の状態を想像・設定する場合が見受けられ，これは日用品や食品製品などのブランド開発プロジェクトの場合であったり(ケースA1，C，D1)，対象顧客設定の際に伴う場合である(ケースG1，I)。それと対照的に，(b)開発者主張型，すなわちそのような顧客志向ではなく，あくまでも開発者の想いや主張をもとにして何らかの文脈を設定する場合が見受けられた。この場合はその文脈設定の際には市場に関する知見などはあえて依拠されず，開発者の自身の経験などからくる発想自体に強く依存している(ケースB，J，E，F2)。そしてその中間的な，(ab)顧客の未来の姿は描くものの，それはあくまでも開発者の想像の限

りであり特に市場に関する知見に依存するわけではない，開発者の想像としての顧客の姿を描く場合である(ケースF1, H)。

また文脈の形として，(1) 文脈の内容としての想定・設定される顧客の理想状態や開発者の主張が，静的で話の展開を含まないいわば1シーンである場合と(ケースA1, D1, H, B, J)，(2) 動的で話の展開を含むいわばストーリー仕立てである場合あるいはストーリーとして考えられて作られた場合とを特定することができる(ケースC, G1, I, F1, E, F2)。文脈がストーリー型の場合には，数コマ漫画のものや(ケースF2)，ドラマ仕立てのものも含まれる(ケースE)。

文脈のタイプと開発効果としてのイノベーションとの関係を見たとき，まず文脈の内容については，それが顧客理想型の場合，いずれも市場と企業にとって革新性のあるものであった。一方，開発者主張型の場合，企業にとって革新性のあるものである一方，市場にとっては革新性のないものもあった。それは，そこでの開発者のそのプロジェクト主導に対する動機が主に，自社がこれまでしてきたことではない何か全く別の新しいものを成すべきという，自社に注目するものである故と見ることができた。文脈の形と，イノベーションのタイプとの関係は明確には見えないが，ストーリー型のケースの多くは，市場と企業にとって革新性のあるものであった。

V. 考察

I. 文脈想像における認知プロセス

Reid & Brentani (2014) はビジョニングを組織の拡散的・収束的思考といった創造性に関わるコンピタンスとして説明し，Reid et al. (2014) はビジョニング活用の効果として，アイデアの顧客魅力性実現を指摘したが，今回の調査結果はそのことを，開発者の認知プロセス上の働きの観点から説明する。

まずアイデア開発において文脈を想像・設定する場合とは，その文脈の想像の後に，その文脈を実現するものとしての製品の想像(製品アイデア創出)がなされることが確認された。すなわち文脈想像によるアイデア開発とは，二段階の想像から成るものと考えることができる。具体的には，まず開発しようとする製品が属する文脈がいったん設定されるが，その文脈内容は，市場情報等から導かれる未来の顧客に関わるもののカテゴリ知識あるいは開発者の個人的な主張に関わるカテゴリ知識(X)と，現在の顧客に関するカテゴリ知識(Y)との心的合成によって導かれる(XY)。その後その文脈実現要素としての製品アイデアは，主にはその文脈についてのカテゴリ知識と，開発対象分野に関するカテゴリ知識(Z)との心的合成によって，導かれる((XY)Z)。あるいはその文脈は意識されつつもそれとはまた別の何らかのものについてのカテゴリ知識(W)との心的合成によって，導かれる(WZ)。

文脈想像による製品アイデア創出では，文脈についてのカテゴリ知識(XY)をもととした心的合成が活用されることは，そもそも文脈設定の意図が，何の手がかりもなく行うの

表ー1 文脈の類型

	文脈設定あり		文脈設定なし
	(1) シーン型	(2) ストーリー型	
(a) 顧客理想型	A1 (MN/-/FN) D1 (MN/-/FN)	C (MN/-/FN) G1 (MN/TN/FN) I (MN/TN/FN)	A2 (MN/-/FN) D2 (-/-/FN) G2 (-/-/FN)
(ab) 中間型	H (-/-/FN)	F1 (MN/-/FN)	
(b) 開発者主張型	B (-/-/FN) J (-/-/FN)	E (-/-/FN) F2 (MN/-/FN)	

MN: 市場的革新性有り　TN：技術的革新性有り　FN: 企業(自社)的革新性有り

でなく，設定された文脈の範囲の中で効率的にアイデア創出をしようとすることから必然であろう。一方で，文脈の設定がなされながら，製品アイデア創出の際にその文脈とは別のもののカテゴリ知識(W)をもととした心的合成がなされる場合，そこで創出されたアイデアの内容は，文脈とは関連性の弱いものとなるであろう。そしてそれは開発プロジェクトの上位目標の達成や，それが対象とする顧客の包括的経験の実現には貢献しないものとなることが考えられる。

またこのことから，製品アイデアが革新性のあるものに繋がるものかとは，そのために心的に合成される文脈の内容(XY)に依存していると見ることができるだろう。そしてその文脈内容の革新性とは，そのために心的に合成される未来の顧客に関わるもの，あるいは開発者の主張に関わるもの(X)に依存しているとみることができるだろう。

さらに，カテゴリ知識の心的合成・変形においては，カテゴリ知識の中でも想起しやすい知識に依存する傾向があることが指摘され(Ward & Rebecca 2002)，その想起しやすい知識をそのまま使う場合は，それにより導かれる文脈や製品アイデアは結局，革新性に乏しいものとなることになる。その場合は，Finke et al. (1992)によれば，カテゴリ知識の選択およびその心的合成・変形の際に，メンタルモデルを意識して活用することが推奨され，そのことにより，より想起しにくい知識までを想起し心的合成の試行をすることができるとされる。その観点からは，文脈をストーリーとして想像することは，それが時間軸を含むことになる故に必然的にメンタルモデルを活用することになり，それをもとに創出されるアイデアはより革新性の高いものとなり得ることが考えられる。

2. 文脈想像における類型

そして文脈想像とは，その文脈の内容と形によって分類可能となった。文脈の内容に関しては，顧客の理想型か，開発者主張型か，あるいはそれらの中間かである。Chandy & Tellis (1998) や O'Connor & Veryzer (2001)等において想像される文脈とは，現在の市場ではない，未来の市場の姿である。今回の調査は，その未来市場とはいかに想像されるのかについての知見を与える。すなわち開発者が未来市場を想像するときに，どれ程度顧客の理想状態を志向し，またどれ程開発者の主張に従うのかにより，顧客理想型から開発者主張型に分類され得る。

その上で，顧客理想型であるものとは，顧客の理想の姿を追求しようとするものである故に，そのイノベーションは特に市場と企業にとって革新性があったことが示唆される。一方，開発者主張型であるものとは，開発者個人による，自社がこれまでしてきたことではない何か別の新しいものを成すべきとの強い動機が背景にある故に，そのイノベーションは特に企業にとって革新性があったことが示唆される。また技術的に革新性のあるものも，顧客理想型であるもののみに見られた。

文脈の形に関しては，設定される文脈がより静的で話の展開を含まないシーン型か，文脈がより動的で話の展開を含むストーリー型かである。今回の調査においては，ストーリー型のケースの多くは，市場と企業にとって革新性のあるものであり，また文脈をストーリーとして想像することはメンタルモデルを活用することになるが故に，より革新的なアイデア創出に繋がることが想定されるが，想像された文脈がストーリー型であることと，イノベーションのタイプとの関係を見出すにはケースを増やし知見を重ねる必要がある。

VI. おわりに

本調査では，ビジョニングやバックキャスティング等に共通する，未来の市場等何らかの文脈をいったん想像した上で，それをもとにして，対象についてのアイデアを創出するようなアプローチを文脈想像として捉え，創造的認知における想像に関する知見に依拠し，事例調査を通してその性質と働きの説明を試みた。その結果得られた知見は次のようにまとめられる。まず文脈想像は，文脈の想像と，その文脈実現要素としての製品の想像という二段階の想像の過程からなる。それぞれの想像の段階において駆動される認知プロセスとは主に，カテゴリ知識の心的合成によって説明でき，創出される製品アイデアの革新性は，その製品が想像される際にその心的合成元として用いられた

文脈に関するカテゴリ知識，およびその文脈が想像される際にその心的合成元として用いられた未来顧客に関わるものや，開発者の主張に関わるもののカテゴリ知識に起因すると考えられる。文脈想像は，文脈の内容が顧客理想型か開発者主張型か，あるいは文脈の形がシーン型かストーリー型かによって分類でき，文脈が顧客理想型である場合には，市場と企業にとって革新性のあるイノベーションに繋がるアイデアの創出に，文脈が開発者主張型である場合には，企業にとって革新性のあるイノベーションに繋がるアイデアの創出に至ることが考えられる。

以上の知見から，開発実務へのインプリケーションとして次の2点が指摘される。まず第1に，革新的アイデア創出のためには，製品の想像において，その心的合成元としてその設定された文脈に関するカテゴリ知識が適切であるか，およびその文脈の想像において，その心的合成元として用いられた未来顧客に関わるカテゴリ知識あるいは開発者主張に関わるカテゴリ知識が適切であるかを検討することが推奨される。特にそもそも文脈が設定されながら，製品の想像においてその文脈とは別のものに関するカテゴリ知識が心的合成に使われる場合には，文脈と，そこで創出されるアイデアとの関連性や整合性について，注意を払うべきである。第2に，想像する文脈の内容として，開発者の主張に全て依存する場合は，それは自社にとっては革新性のあるものであっても市場としてはそうではないイノベーションに繋がり得る。市場にとっても革新性のあるイノベーションを目指すならば，文脈として顧客の理想状態も想像することが重要になるであろう。

本調査の限界として，次があげられる。まず今回得られた知見とは，限られた事例から導かれたものである。特に本調査において，想像される文脈の形としてシーン型とストーリー型があることを指摘したが，そのことと開発効果との関係は見えなかった。今後は，シーン型とストーリー型文脈の性質や効果についての知見を重ねる必要がある。そして今回導出した知見をもとに，仮説に含まれる概念を操作定義し，その妥当性について量的調査により検討する必要がある。

参考文献

Chandy, Rajesh K. & Tellis, Gerard J. (1998) "Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize," *Journal of Marketing Research*, 35(4), pp.474-487.

Cooper, Robert G. & Kleinschmidt, Elko J. (1987) "New Products: What Separates Winners from Losers? *Journal of Product Innovation Management*," 4, pp.169-184.

Davis, Stanley M. (1987) *Future Perfect*, Addison-Wesley. (『フューチャー・パーフェクト』日下公人・深谷順子訳，講談社，1988)

Finke, Ronald A., Ward, Thomas B. & Smith, Steven M. (1992) *Creative Cognition*, The MIT Press. (『創造的認知』小橋康章訳，森北出版株式会社，1999)

Garcia, Rosanna & Calantone, Roger (2002) "A Critical look at Technical Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review," *Journal of Product Innovation Management*, 19, pp.110-132.

Hamel, Gary & Prahalad, C. K. (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press. (『コア・コンピタンス経営』一條和生訳，日本経済新聞社，2001)

Holland, John H., Holyoak, Keith J., Nisbett, Richard E. & Thagard, Paul R. (1986) *Induction: Process of Inference, Learning, & Discovery*, MIT Press. (『インダクション:推論・学習・発見の統合理論へ向けて』市川伸一・他訳，新曜社，1991)

Jolly, Vijay K. (1997) Commercializing New Technologies, Harvard Business School Press.

Khurana, Anil & Rosenthal, Stephen R. (1998) "Towards Holistic "Front Ends" In New Product Development, " Journal of Product Innovation Management, 15, pp.57-74.

Lindgren, Lisa M. & O' Connor, Gina Colarelli (2011) "The Role of Future-Market Focus in the Early Stages of NPD across Varying Levels of Innovativeness," *Journal of Product Innovation Management*, 28, pp.787-800.

Markham, Stephen K. (2013) "The Impact of Front-End Innovation Activities on Product Performance,"

Journal of Product Innovation Management, 30(S1), pp.77-92.

O' Connor, Gina Colarelli & Veryzer, Robert W. (2001) "The nature of market visioning for technology-based radical innovation," *Journal of Product Innovation Management*, 18, pp.231-246.

Reid, Susan E. & Brentani, Ulrike de (2014) "Building a Measurement Model for Market Visioning Competence and Its Proposed Antecedents: Organizational Encouragement of Divergent Thinking, Divergent Thinking Attitudes, and Ideational Behavior," *Journal of Product Innovation Management*, 32(2), pp.243-262.

Reid, Susan E., Roberts, Deborah & Moore, Karl (2014) "Technology Vision for Radical Innovation and Its Impact on Early Success," *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), pp.593-609.

Ward, Thomas B. (1995) "What' s Old about New Ideas?" In: ed. Smith, Steven M., Ward, Thomas B., & Finke, Ronald A., *The Creative Cognition Approach*, The MIT Press, pp.157-178.

Ward, Thomas B. & Dodds, Rebecca A. (2002) "The Role of Graded Category Structure in Imaginative Thought," *Memory & Cognition*, 30(2), pp.199-216.

Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research, Fourth Edition*, Sage.

西村行功 (2010)『戦略思考のフレームワーク』東洋経済新聞社。

注

1) 別表1 インタビューリストおよび文脈・製品アイデア創出プロセス

	インタビュイ	所属	プロジェクト分野	開発プロセス	文脈想像における心的合成	文脈	製品想像における心的合成	製品アイデア	効果
A	CD 15 年	メーカー	A1:日用品	文脈想像 (a)(1)	日常＋新鮮さ	雨上がりの朝の日	朝露＋洗剤	機能性洗剤	MN/-/FN
	同上		A2:日用品			ー		新型芳香剤	MN/-/FN
B	CD 25 年	メーカー	B: AV 機器	文脈想像 (b)(1)	日常＋地球価値	地球の鼓動 感じる生活	自然の音＋AV 事業	森の音ライブ配信サービス	-/-/FN
C	MD 22 年	メーカー	C:食品	文脈想像 (a)(2)	別々の食卓＋小さい頃の家	家族揃っての食事	家族と食卓＋素材と調味料	新調理キットブランド	MN/-/FN
D	CD 23 年	メーカー	D1:食品	文脈想像 (a)(1)	モールのシニア＋もてなし	モールでくつろぐシニア	モール内ベンチ＋カフェ	モール内スタンドカフェ	MN/-/FN
	同上		D2:食品			ー		新型茶系飲料	-/-/FN
E	CD 15 年	フリーランス	E:化粧品	文脈想像 (b)(2)	普通の女性＋貴族の美	16 世紀フランスの王女	16 世紀王女＋ヘアケア	プレミアムヘアケアブランド	-/-/FN
F	CD 25 年	フリーランス	F1:銀行サービス	文脈想像 (ab)(2)	日常＋カフェ	常にカフェのある日常	カフェ＋銀行	新ローカル銀行ブランド	MN/-/FN
	同上		F2:衣料用品	文脈想像 (b)(2)	通学の子供＋公園の子供	学校帰りに走り回る少年	スポーツメーカ＋バッグ	新スポーツバッグ	MN/-/FN
G	CD 25 年	フリーランス	G1:インテリア	文脈想像 (a)(2)	現在のシニア＋IT	IT を使いこなすアクティブシニア	スマートシニア＋キッチン	AI 組込型 UD キッチン	MN/TN/FN
	同上		G2:産業機器			ー		新型重機	-/-/FN
H	MD 30 年	大学	H:地域	文脈想像 (ab)(1)	通過所の地域＋人気の街	すみたい街 as No.1	グローバル商品＋地域産品	海外向地域産品	-/-/FN
I	ED 15 年	コンサルタント	I: IT	文脈想像 (a)(2)	今の日本＋熱海	健康長寿社会 30 年後の日本	健康シニア＋センシング技術	「心と体の天気予報」	MN/TN/FN
J	MD 20 年	メーカー	J:飲食サービス	文脈想像 (b)(1)	現代の消費＋故郷での農業	地元で 食育と体験農業	地元＋パン屋等＋料理教室	地産地消型モール	-/-/FN

CD:クリエイティブディレクター　MD:マーケティングディレクター　ED:エンジニアリングディレクター
年は概ねの開発経験年数
(a):顧客理想型文脈　(b):開発者主張型文脈　(ab):中間型文脈　(1):シーン型文脈　(2):ストーリー型文脈
MN:市場的革新性有り　TN:技術的革新性有り　FN:企業(自社)的革新性有り

オーラルセッション ― 報告概要

国家ブランドの分析枠組み

― ブランド・パーソナリティ分析とステレオタイプ内容モデルからのアプローチ ―

帝京大学 経済学部 助教
井上 裕珠

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科
阿久津 聡

要約

この15年で国家ブランディングの動きは世界的に大きく進展した。そのような中で，国家の競争力をもたらすブランド戦略を打ち出すためには，国家ブランドの有効な分析枠組みが必要となる。本研究では，国家ブランドのポジショニングを可視化するために，ブランド・パーソナリティ分析とステレオタイプ内容モデルを基に，国家ブランドのイメージを測定したうえでマッピングすることを試みた。日本人を対象に，諸外国の国家ブランドに対して抱いているブランド・パーソナリティを測定し，温かさ次元と能力次元の2軸でマッピングした。その結果，国家ブランドを測定するうえでもブランド・パーソナリティは有効であることが確かめられた。測定されたブランド・イメージをマッピングしたところ，ステレオタイプ内容モデルが想定する相補的な関係はあまり見られなかった。当該国に対する知識の程度は，ブランド・イメージに影響していることが示された。最後に，考察と今後の展望，ならびに実務的含意をまとめた。

キーワード

国家ブランド，ブランド・パーソナリティ，ステレオタイプ内容モデル

I. はじめに

「クール・ジャパン」という言葉に代表されるように，現在日本を初め，世界各国が国家ブランドを高める政策を推進している。日本では，映画やゲームなどの日本発のコンテンツを海外に向けて発信および展開することを目指して，2010年6月に経済産業省製造産業局に「クール・ジャパン室」が設けられ，「クール・ジャパン」戦略が国策として取り組まれることとなった。クール・ジャパンとは，「外国人がクールととらえる日本の魅力（アニメ，マンガ，ゲーム等のコンテンツ，ファッション，食，伝統文化，デザイン，ロボットや環境技術など）」であり（内閣府HP）」，このクール・ジャパンの情報を発信し，海外への商品・サービスを展開し，インバウンドの国内消費をより効果的に展開し，世界の成長を取り込むことで，日本の経済成長につなげるブランド戦略が，クール・ジャパン戦略であるという（内閣府HP）。

クール・ジャパンに代表される国家ブランド戦略は，国家ブランディングといい，近年実務と研究の両側面から注目が集まっている。ブランディングに成功すると，国際政治力を高め，国際的なパートナーシップを強化することが可能であり（Dinnie, 2008），通貨は安定し（Dinnie, 2008），輸出と内部投資を促進することができるためである（Kavaratzis, 2005）。適切なブランディングのためには，国家ブランドの価値を把握し，ポジショニングを行う必要がある（Dinnie, 2008）。ただし，後述するように，国家ブランディング研究は歴史が浅いゆえに研究の蓄積が少なく，国家ブランドの価値をどのように把握するのか，どのようにポジショニングするのかに関して先行研究が極めて少ないという問題がある。

そこで，本研究では，国家ブランドの価値を測定し，ポジショニングする方法を新たに検討することを目的とする。その目的のために，まず，国家ブランドの価値を把握するためのツールとしてブランド・パーソナリティに注目し，ブランド・パーソナリティによって国家ブランドを測定することを試みる。さらに，測定された国家ブランドをポジショニングするために，ステレオタイプ内容モデルに沿って，マッピングする。これらの試みのために，日本人を対象とした調査を実施し，日本人が各国に対して抱く国のイメージを測定した。

本論文の構成は，次の通りである。まず，本研究の理論的背景である国家ブランディング，ブランド・パーソナリティおよびステレオタイプ内容モデルに関する先行研究を議論

する（第II節）。次に，国家ブランドのパーソナリティ調査の詳細と結果を提示する（第III節）。最後に，考察と今後の展望，ならびに実務的含意を述べる（第IV節）。

II. 理論的背景

1. 国家ブランディング

国家ブランディングとは，「国家に，文化的に根差した差別化をもたらし，すべてのターゲットオーディエンスに関連性を持たせる，ユニークで多面的な要素の融合」として定義されている（Dinnie, 2008）。先に述べたように，国家ブランディングは，実務と研究の両方で注目され始めている。グローバル化が進んだ国際社会では，自国の製品やサービスを市場に出すだけでなく，観光客や外国の投資，留学生を集めるために，数多くの国や都市，地域，その他の場所が国際的に競争している。そのような状況において，実務界での国家ブランディングへの関心はますます高まっており，Anholt-GfK 国家ブランド指数を代表するような，様々な「国家イメージ」の指標が誕生している。

一方，研究面においても近年，国家ブランディングは注目を集めている。2002年のJournal of Brand Managementに始まり，2010年にはInternational Marketing Review，2013年にはCorporate Reputation Review，2016年にはInternational Journal of Tourism Researchが国家ブランディングに関する特集号を発行している。また，2008年のDinnie著の書籍を端緒として，国家ブランディングに関連する書籍も数多く刊行されている（e.g., Anholt and Hildreth, 2005; Jaffe and Nebenzahl, 2006; Johansson, 2004）。

ただし，国家ブランディングの研究は比較的新しいため，概念的な先行研究が多く，理論的に組み立てられた研究はあまり多くない。たとえば，一部の研究者（例えば，Dinnie, 2008; Kavaratzis, 2005）は，国家と企業のブランドを比較し，国家ブランドにも通常の企業ブランド戦略が適用できると議論している。これは，国家もまた企業のように多様化しているため，企業ブランド戦略の知見を援用することで有効な国家ブランディングが可能となるためだという（Kavaratzis, 2005）。また，それ以外の国家ブランド研究の多くは，特定の地域や特定の産業における国家ブランディングの質的研究であり（e.g., Dinnie, 2008），それらの研究知見の外的妥当性には疑問が残る。

ただし近年では，より理論的な研究が少しずつ増えてきている。たとえば，d,Astous and Boujbel (2007)は，国に対する心的表象が，人の性格特性と同様の側面で捉えられているとして，性格特性を表す形容詞を用いて，国家ブランド[1]（論文内では，国家パーソナリティ）を測定する尺度を作成した。そして，同調性（Agreeableness），邪悪さ（Wickedness），俗物的（Snobbism），勤勉さ（Assiduousness）調和性（Conformity），控えめさ（Unobtrusiveness）の6つの側面によって国家ブランドのイメージを測定できるとした。Song and Sung (2013)は，これらの6つの側面によって国家ブランドのイメージを測定し，各側面に影響を与えうる要素について検討した。その結果，政府の有能さ（外交政策，軍事，経済政策，科学技術，政治など）と，風土（気候や地理的位置など），ポップカルチャー（エンターテインメントやメディア，ファッション，食べ物など）の3つの要素が，国家ブランドに対するポジティブな評価を高め，ネガティブな評価を低減させることを示した。また，Rojas-Mendez, Papadopoulos and Murphy (2013)は，性格特性を用いて国家ブランドを測定する尺度を新たに開発したうえで，その尺度項目のすべてを分布図にプロットすることで，中国人がアメリカとカナダの国家ブランドに対して抱いているイメージをポジショニングした。同様に，Gomez, Yague and Villasenor (2016)も国家ブランドのイメージを測定し，各因子の得点により図示している。より具体的には，スペインのグラナダ空港とトレモリノス空港のそれぞれを利用する旅行客がスペインの国家ブランドに対して抱いているイメージをポジショニングし，その違いを議論している。

このように，国家ブランドのイメージを量的に測定したうえで，マップ上にポジショニングする試みが少しずつ行われ

始めているが，研究数が圧倒的に少なく，国家ブランドを測定する尺度については特に外的妥当性が十分であるとはいえない。また，ポジショニング・マップについても，マッピングを行ううえでの理論的な根拠は存在していないため，研究知見を一般化できるかどうかは定かではない。そこで本研究では，国家ブランドを測定する尺度として，多くの先行研究によってその妥当性が確かめられてきた，ブランド・パーソナリティ尺度（Aaker, 1997）に注目する。また，ポジショニングの理論枠組として，ステレオタイプ内容モデル（Fiske, Cuddy, Glick and Xu, 2002）に注目する。後述するが，ステレオタイプ内容モデルは，外集団成員に対して人々が抱くステレオタイプを温かさと能力の二次元で分類するものであり，これまで多くの研究によってその妥当性が確かめられてきた。ステレオタイプ内容モデルに従って国家ブランドに対して抱くパーソナリティを分析することによって，国家ブランドのポジショニングをより高い妥当性で明確にできると考えられる。次項では，ブランド・パーソナリティとステレオタイプ内容モデルについて詳述する。

2. ブランド・パーソナリティとステレオタイプ内容モデル

(1) ブランド・パーソナリティ

Aaker (1997) によると，人間の性格特性がビッグ5とよばれる5つの因子の組み合わせで構成されるように，ブランド・パーソナリティも同様にいくつかの次元の組み合わせで構成されるという。米国版ブランド・パーソナリティ尺度は，「誠実」，「刺激」，「能力」，「洗練」，「たくましさ」の5因子で構成され，さまざまな文脈において，ブランド・パーソナリティの妥当性が検証されてきた（e.g, Aaker, Benet-Martinez, and Garolera, 2001; d'Astous and Boujbel, 2007）。国家ブランド研究では，Aaker (1997) のブランド・パーソナリティ尺度を使用している研究はほとんどないため（例外としてはGomez, et al. (2016) がある），国家ブランドに対するブランド・パーソナリティ尺度の妥当性を検証する。

(2) ステレオタイプ内容モデル

国家ブランドに対して抱かれるイメージには，多くの場合その国および国民に対するステレオタイプが反映されていると考えられる（Song and Sung, 2013）。たとえば，「ドイツ人は真面目そうだから，ドイツは誠実な国だろう」，「メキシコ人は陽気そうだから，メキシコは活気あふれる国だろう」のような連想が例として挙げられる。ステレオタイプとは，あるカテゴリー（集団）成員がもつ特徴についての固定的見方のことをいう。これまでの研究から，日本人の抱く外国人イメージは，人柄の温かさ（好感度）と能力の高さが相補的になる傾向が示されている（たとえば，村田，2006, 2007; Murata, 2007）。つまり，有能な外国人は人柄が冷たいと思われる傾向にあり，人柄が温かい外国人は無能であると思われやすいのである。これは，外国人に限らず，私たちが外集団成員を，能力次元と人柄の温かさ次元で判断しやすいからである。Fiske et al. (2002) は，多くの実証研究を踏まえたうえで，ステレオタイプ内容モデルを作成した。ステレオタイプ内容モデルによれば，ステレオタイプは人柄の温かさと知的能力の2次元から捉えられ，多くのステレオタイプは一方の次元の評価が高く他方の次元の評価が低いものであると指摘されている。

Fiske et al. (2002) は，温かさと能力の2つの次元を組み合わせ，以下の表1のような4種類のステレオタイプを類型化している。能力が低いが人柄の温かい高齢者に代表される集団に対しては，温情主義的偏見を抱き，哀れみや同情を感じやすいことが示されている。能力も高く，温かい集団成員は多くの場合内集団であるが，そのような集団に対しては賞賛の気持ちを抱きやすいのに対して，能力が高いが温かさが低い集団に対しては嫉妬や妬みを抱きやすくなる。能力も低く冷たい集団に対しては，軽蔑や反感が抱かれやすいという。

表 1. 外集団の 4 つのタイプと対応する偏見[2)]

温かさ	能力	
	低	高
高	温情主義的偏見 哀れみ，同情 （例：高齢者）	賞賛 誇り，賞賛 （例：内集団）
低	軽蔑的偏見 軽蔑，反感 （例：生活保護受給者）	嫉妬的偏見 嫉妬，妬み （例：金持ち）

注）各欄には，偏見の種類，伴う感情，具体的な集団例が記されている

国家ブランドに対して抱かれるイメージには国民に対するステレオタイプが反映しやすいとすれば，国家ブランドも温かさと能力次元によって類型化できると考えられる。そこで本研究では，ステレオタイプ内容モデルを踏まえ，国家ブランドを能力次元と人柄の温かさ次元に分けて，ポジショニングする。なお，ステレオタイプ内容モデルを用いて国家ブランドをポジショニングすることによって，各国に対して抱かれているだろう感情を予測することができるという利点もある。

III. 調査

国家ブランドに対するイメージを，ブランド・パーソナリティ尺度を用いて測定し，その妥当性を検証することを目的とする。また，ステレオタイプ内容モデルに基づき，国家ブランドに対するイメージを温かさと能力次元の2軸でポジショニングすることを目的とする。なお，当該国に対する知識がブランド・パーソナリティに影響することが指摘されているため（Song and Sung, 2013），知識の程度の効果も合わせて検討する。

この目的のために，日本人を対象とした調査を実施した。調査方法および結果については当日報告する。

IV. まとめ

本研究の目的は，国家ブランドを測定し可視化するという試みのために，ブランド・パーソナリティ尺度を用いて国家ブランドを測定し，ステレオタイプ内容モデルに基づき，能力次元と温かさ次元の2軸でブランド得点をマッピングした。その結果，ブランド・パーソナリティ尺度を用いて国家ブランドを測定することの妥当性が確かめられた。

また本研究では，ステレオタイプ内容モデルを扱った。可視化にはステレオタイプ内容モデル以外にも，方法がいくつも存在するであろうが，このモデルを使用することには，抱かれる感情を予測できるというメリットが存在する。Fisk et al. (2002) を端緒として，ステレオタイプ内容モデルは非常に多くの研究によってその妥当性が検証されてきているため，4象限にマッピングされた対象への感情的反応を適切に読み取ることが可能である。本研究は，感情的反応そのものを測定していないため，その点は検討課題として残されているが，感情が行動を規定することを踏まえると（e.g., 戸田，1992），ブランド戦略を成功させるためには，ブランド・イメージだけでなく，伴う感情を適切に把握することが必要であり，そのためにはステレオタイプ内容モデルを使用したマッピングが有用であろう。

注

1） d,Astous and Boujbel (2007)では，国家ブランドという用語は使用せず，国家のパーソナリティ（nation personality）と呼んでいるが，同様の概念であるため，国家ブランドとしてここでは扱う。

2） Fisk et al.（2002）と村田（2007）を参考に，筆者ら作成。

参考文献

Anholt, S. & Hildreth, J. (2005) *Brand America: The Mother of All Brands*, Cyan Books, London.

Aaker, J. L. (1997) Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 34 (3), 347-356.

Aaker, J. L., Benet-Martinez, V. and Garolera, J. (2001) Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (3), 492-508.

d' Astous, A. & Boujbel, L. (2007) Positioning countries on personality dimensions: Scale development and implications for country marketing, *Journal of Business Research*, 60 (3), 231-239.

Dinnie, K. (2008) *Nation Branding – Concepts, Issues, Practice*, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA

Fiske, S. T., Cuddy, A. J., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of personality and social psychology*, 82(6), 878-902.

Gómez Aguilar, A., Yagüe Guillén, M. J., & Villaseñor Roman, N. (2016). Destination brand personality: An application to Spanish tourism. *International Journal of Tourism Research*, 18(3), 210-219.

日本, 内閣府,『クールジャパン戦略』2015年6月〔http://www.cao.go.jp/cool_japan/about/about.html〕(2017年8月21日最終閲覧日)

Jaffe, E.D. & Nebenzahl, I.D. (2006). *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Place Branding*, 2nd edn, Copenhagen Business School Press, Denmark.

Johansson, J. K. (2004) *In Your Face: How American Marketing Fuels Anti-Americanism*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Kavaratzis, M. (2005). Place branding: A review of trends and conceptual models. *The marketing review*, 5(4), 329-342.

村田光二 (2006). 外国人イメージの構造―調査データに基づく考察― 森村敏己 (編)『視覚表象と集合的記憶―歴史・現在・戦争―』旬報社, 203-233.

村田光二 (2007). アテネ・オリンピック報道が日本人・外国人イメージに及ぼす影響 平成16年度-平成18年度科学研究費補助金(基盤研究C)研究成果報告書, 課題番号: 16530398

Murata,K.(2007). Does "physically able" mean "intellectually incompetent"? Another dimension of ambivalent national stereotypes. Poster presentation at the 8th Annual Meeting of the Society for Personality and Social Psychology, Memphis, U.S.A.

Rojas-Méndez, J. I., Papadopoulos, N., & Murphy, S. A. (2013). Measuring and positioning nation brands: A comparative brand personality approach. *Corporate Reputation Review*, 16(1), 48-65.

Song, Y. A., & Sung, Y. (2013). Antecedents of nation brand personality. *Corporate Reputation Review*, 16(1), 80-94.

戸田正直 (1992). 感情―人を動かしている適応プログラム東京大学出版会.

オーラルセッション ― フルペーパー

地理学的視点を取り入れたプレイス・ブランディング・モデルの可能性

― 瀬戸内ブランドからの検討 ―

関西大学 総合情報学部 教授
徳山 美津恵

新潟大学 工学部 准教授
長尾 雅信

電通 クリエーティブ・ディレクター
若林 宏保

要約

本研究の目的は，地理学的視点を取り入れたプレイス・ブランディング・モデルの可能性について検討することである。プレイス・ブランディング研究は製品や企業に対するブランド・マネジメント論の適応・応用が一般的であるが，本稿では人文主義地理学で議論されてきた「プレイス（場所）」の概念を適用していくことで，アイデンティティの設定やアクターの問題など，既存のブランド・マネジメントモデルの適用では説明しきれない地域ブランド固有の問題を解決するための有用な理論枠組を提供していく。本研究で扱う事例は瀬戸内ブランドである。日本でも最大規模の広域ブランディングながら，多様なアクターが自立分散的に関わった結果，形成されたプレイス（場所）のブランドである瀬戸内ブランドを分析していくことで，地方創生との関係で今後も強く求められるであろうプレイス・ブランディングへの理論的・実践的なインプリケーションを提供していく。

キーワード

人文主義地理学，プレイス（場所），センス・オブ・プレイス

I. はじめに

1. 地域ブランド論が抱える課題

近年，注目を集めつつある地域ブランド論であるが，その研究領域は「産品」を対象としたものと「地域そのもの」を対象にしたものに分けられ，日本では前者のブランディングを軸に研究が進められてきた（小林 2014, 2016）。

その一方で，「地域そのもの」のブランディングは大きく遅れている。各地でのブランディングの取り組みを見ていくと，目指すべきアイデンティティの設定が難しく，主体となるアクターも多種多様であり，それぞれが独自の目標を持っているため共通の目標を持つことが難しい。また，ターゲットを設定することが難しく，その結果，オールターゲットに陥りやすい。KPI(Key Performance Indicator)の設定についても，入込数のような測定可能な指標から住民の誇りや郷土愛といった抽象的指標まで様々なレベルのものが混在している。「地域」をブランド・マネジメントの対象としていくには，商品や企業と比べてあらゆる側面において様々なハードルが存在するのである。

2. 海外におけるプレイス・ブランディング研究の現状

地域ブランド論は，海外ではプレイス・ブランディング（Place Branding）として近年，特に注目を集めている分野である（例えば，Dinne 2004; Kavaratzis 2005; Kavaratzis and Hatch 2013）。日本との大きな違いは，「産品」ではなく「場所」すなわち「地域そのもの」を研究対象としていることである。

プレイス・ブランディングとは，ブランド戦略や他のマーケティング・ツールを場所（町，都市，地域，国など）の経済的・社会的発展のために用いること，と一般的に定義される（Anholt 2004; Ashworth and Kavaratzis 2009）。商品や企業のブランディング研究から発展してきた理論枠組を適用するも，そこで研究されるプレイスは多岐にわたるため，シティ・ブランディングやアーバン・ブランディング，デスティネーション・ブランディング，ロケーション・ブランディングといった様々な言葉が使われている。近年ではそれらを総称してプレイス・ブランディングが使用されるようになってきているが，統一は不十分であり，プレイス・マーケティングとの違いも明確に意識されていないことが多い。場所とは

何か，プレイスにおけるブランディングとは何か，に関して議論の整理がなされないまま研究が進んでいることが，研究全体の構造をとらえにくくしていると言える。

3. 本研究の目的

そこで，本稿では，新たなプレイス・ブランディング論を展開する試みとして，地理学の知見を取り入れていく。具体的には，瀬戸内ブランドの事例分析を通して，プレイス（場所）という人文地理学で主に展開されている理論をプレイス・ブランディング・モデルに取り入れていく。瀬戸内ブランドは国内でも最大規模の広域ブランディングでありながら，多様なアクターが自立分散的に関わった結果，形成されたプレイス（場所）のブランドであり，欧米で主流となっているブランド・マネジメント視点のプレイス・ブランディングの形成プロセスとも大きく異なる。

以下では，本稿におけるプレイス・ブランディングを説明するために，人文地理学におけるプレイスの議論を整理したのち，その理論を取り入れたプレイス・ブランディングについて説明する。次に，研究対象となる瀬戸内ブランドの経緯について述べ，本研究におけるプレイス・ブランディングという視点で分析した後，インプリケーションを述べて終わる。

II. 地理学的視点を取り入れた プレイス・ブランディング・モデルの検討

1. 人文地理学におけるプレイス（場所）

人文地理学において，プレイス（場所）とは「人間の具体的な関わりを通じて，周囲の空間や環境から分節させた，個人や特定の人間集団にとって特別な意味を帯びた部分空間」と定義される（高野 2013）。プレイス（Place）という概念は1970年代に人文地理学から派生した人文主義地理学分野で主に議論されてきた。人文主義地理学とは，従来の実証主義的なアプローチによる地理学に対する疑問から台頭してきた「人間の主体性」を取り入れた地理学である（高橋ら 1995）。

人文主義地理学における代表的研究者であるトゥアンは，経験を「人間が世界を知る様々なモードに対する包括的な用語」と規定し，プレイスを「経験によって構築される意味の中心」と定義している（Tuan 1975）。こうしたプレイスを捉える上で人文主義地理学者はセンス・オブ・プレイス（Sense of place）の重要性を指摘する（森川 2004）。トゥアンによると，プレイスを感じるようになるには，環境との密接な接触や長いつながりが必要であり，深淵なセンス・オブ・プレイスは時間を経て得ることができるが，プレイスに対する接点を十分に認識することができるのは，私たちがそこを離れ，遠くから全体をみることができた時のみだとされる（Tuan 1979）。

2. 人文地理学におけるプレイスの性質

人文主義地理学を起点として，それ以降の人文地理学における議論をまとめると，プレイスとは，内面的，社会的，グローバル，そして関係性の観点から捉えられるべきであり，これらを踏まえると，次の8つの性質を備えていると考えられる。第一に，プレイスは分節された意味の空間であること。第二に，主観的でありつつも共同主観的な意味を持つこと。第三に，人間のセンス・オブ・プレイスがプレイスに影響を与えるということ。第四に，多様な主体の交わりの舞台であること。第五に，「時間-空間の圧縮」の中で，プレイスの個性化が高まること。第六に，人生の軌跡における出会いであり出来事であること。第七に，多様なアイデンティティが混在しているということ。第八に，プレイスはプロセスであり，常に再構成されること。以上のようなプレイスの性質を活かし，育てていくようなプレイス・ブランディングとは何かについて，次に考えていく。

3. プレイス・ブランディング・サイクルの構築

人文地理学の視点を取り入れるならば，プレイス・ブランディングとは「“分節された意味の空間”であるプレイスが，多様な人々の中に，高い密度で共有化されていくこと」であると定義することができ，いかにプレイスがブランド化されるのか，そのプロセスを動態的に理解する必要がある。

具体的には，抽象的な立地（Location）が意味付け

されることを起点に，それまで独自の軌跡を歩んできたアクター達が交わっていき，そして多様なコンテンツが生まれていく。その結果，様々な意味がつながっていくことで，布置としての意味の空間，すなわちプレイスが浮かび上がってくる。しかし，その意味の空間は決して固定化されることなく，常に再編成されていくという動態的な構造になっており，その意味で「プレイス・ブランディング・サイクル」と名付けることができる。このサイクルは時間をかけながらもダイナミックに発展していくものでなければならない。次節より，このサイクル・モデルの適用可能性を検討するための事例として，瀬戸内ブランドを取り上げていく。

III. 瀬戸内ブランドの経緯

1. 疲弊する瀬戸内海

7つの県にまたがる瀬戸内海は，古来より東西海上交通の要として海運業が発達した地域であり，温暖な気候と海洋資源に恵まれた多くの島を擁する美しい海であった。しかし，明治期に入ると，鉄道をはじめとする陸上交通の発達によって，その地位は低下する。産業の近代化が急速に進む中，銅の製錬所は公害の基となる亜硫酸ガスを排出するため，直島や犬島といった瀬戸内の島々に隔離され建設された（柴田 2012）。高度経済成長期においても発展するのは本土側の海岸沿いであり，瀬戸内工業地域として重化学工業を中心に地域が発展するにつれ，海岸は埋め立てられ，海は汚れ，漁獲量も次第に減少していく。島の若者たちは仕事を求めて島を出ていった。

その結果，瀬戸内海は7つの県にとって，島々が直面する交通や医療，所得格差も含め，頭の痛い地域となっていた。豊島で起こった産業廃棄物の不法投機問題[1)]は，当時の島が日本人にとっての荷物でしかなかったことを象徴している。瀬戸内の島々は忘れ去られ，その後，日本が直面する数々の問題の最先端を走る島々となっていた。

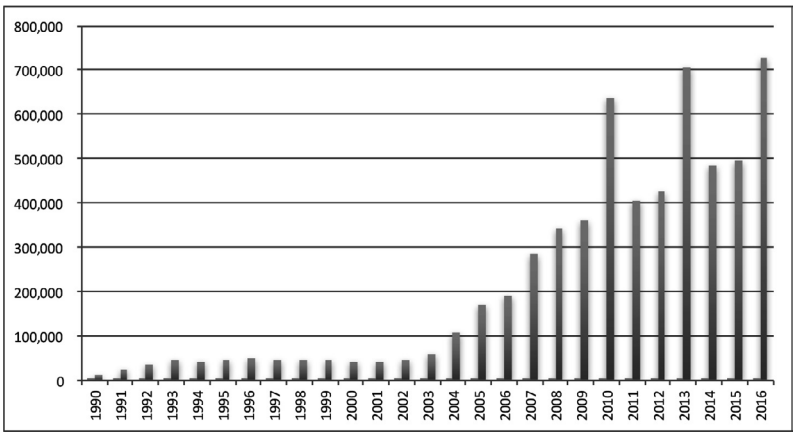
2. 出発点としての瀬戸内アート

(1) アートの島としての直島

世界的な建築家の安藤忠雄は直島を最初に見たときの感想を次のように述べる。「当時の直島は，工場の亜硫酸ガスの影響で山は禿げ山，海も汚れていた。こんなところに美術館やホテルを建てたって，人は来ないだろう」[2)]。直島は，香川県に属する人口3千人規模の小さな島である。1917年に三菱合資会社（現，三菱マテリアル株式会社）を誘致したことにより最盛期は人口7,501人（1955年）にのぼったが，その代償として島の自然は失われ，「銅の精錬所のあるはげ山の島」と呼ばれた歴史を持つ島であった（柴田 2012）。

ところが，現在は現代アートの聖地として海外からの注目も高く[3)]，2010年から始まった瀬戸内国際芸術祭によって70万人もの観光客を惹きつける島となっている（表1を参照）。その活動の主軸となっているのが，1992年より始まった福武總一郎率いる「ベネッセアートサイト直島」である[4)]。

表―1 直島町の観光入込客数の推移



出所）直島町観光協会提供データより筆者作成

(2) ベネッセアートサイト直島の活動

福武總一郎が直島に関わったきっかけは，直島町長の三宅親連（当時）と福武書店（現，株式会社ベネッセホールディングズ）の創業者である福武哲彦が1985年に出会い，直島の南側の開発を依頼されたことによる。その半年後に哲彦が急逝したことから，後継者の總一郎がその意志を受け継ぎ，1989 年に安藤忠雄監修による「直島国際キャンプ場」をオープンさせた。

彼が現代アートを本格的に打ち出したのは1992年の「ベネッセハウス」からである。ホテルと美術館を融合した「ベネッセハウス」は自然と建築，現代アートに囲まれて過ごす稀有なホテルとして注目されるようになる。2年後の1994年にはサイトスペシフィックワークを確立させるきっかけとなる「OUT OB BOUNDS展」を開催。サイトスペシフィックワークとは，アーティストや建築家を招いてその地の特性を生かして作成してもらう作品のことであり，この時に展示された前衛芸術家の草間彌生『南瓜』は直島を象徴する作品となっている。1998年から始まった家プロジェクトは，直島の古くからの集落である本村地区に点在していた空き家などを改修し，島の歴史を織り込みながら空間そのものを作品化するアートプロジェクトであり，現代アートの制作過程に島民が直接関わるきっかけとなったプロジェクトでもある。このプロジェクトによって，直島の歴史と生活文化に溶け込む現代アートが楽しめるようになり，島歩きを誘発する仕掛けとなった。

2004年には地中美術館がオープンする。瀬戸内の景観を損なわないよう建物の大半が地下に埋設されているのが特徴で，館内は印象派の巨匠であるクロード・モネの作品を軸に，ジェームズ・タレルとウォルター・デ・マリアといった世界的な現代美術家の作品が置かれ，それらの作品を楽しむためだけに安藤忠雄によって設計された空間となっている。地中美術館の評価は高く，結果として直島への観光客数は10万人を突破し，欧米を中心とする外国人観光客も増えた。こうした活動を続ける中で，直島は「現代アートの聖地」として評価されるようになっていく。

2008年には岡山市に属する人口約50人の犬島に犬島精錬所美術館を開設する。この施設は1909（明治42）年に地元資本によって設立された銅の製錬所であったが，銅の価格暴落によって10年しか稼動しなかった歴史を持つ。その遺構を三分一博志の建築によって現代に甦らせ，中では現代美術家の柳幸典の作品を楽しめるようになっている。

(3) アートの島からアートの海へ

こうしたベネッセアートサイト直島の活動は，2010年から始まった瀬戸内国際芸術祭に繋がっていく。瀬戸内国際芸術祭2010は，元々トリエンナーレ構想を持っていた香川県に福武財団が声をかける形で実現された現代アートの祭典である。実行委員会会長は香川県の浜田恵造知事が務め，総合プロデューサーの福武總一郎と総合ディレクターの北川フラムが中心となって進められた。第1回目は福武が直接関わっている直島と犬島，豊島以外に，小豆島，男木島，女木島，ハンセン病の隔離施設がある大島，高松港周辺で行われた。30万人を見込んでいた瀬戸内国際芸術祭の来場者数は期待をはるかに超える938,246人となり，40もの海外メディアの取材も含めて世界的に注目されるイベントとして大成功に終わった[5]。海外からの関心も高く，瀬戸内国際芸術祭をモデルとした美術展をしたいとヨーロッパやアジアから声が寄せられたという[6]。しかし，予想外の混雑やゴミ問題など多くの課題も残された。

その後，3年をかけて次なる芸術祭の準備を重ね，2013年より行われた第2回では，会期を3期に分けただけでなく，会場を広げ，岡山市からの出発拠点となる宇野港周辺も新たに会場に加わった結果，108日間で第1回目と比べ14%増の1,070,368人の来場者を迎えることに成功する[7]。2016年の第3回目の芸術祭は前回から3%減ったものの，2016年度はビエンナーレやトリエンナーレをはじめとする主要な芸術祭が全国各地で8つほど行われた中で，入場者数第2位となる60万人を集めたあいちトリエンナーレをはるかに超え，1,040,050人と最も来場者数が多い芸術祭となった[8]。それに加え，前二回と比べて外国からの観光客数が急増[9]，滞在日数も伸びたとされ，その意味では観光としての質も高まったと評されている。こうして直島か

ら出発した現代アートは，瀬戸内海をアートの海にすることに成功したのである。

3. 瀬戸内しまなみ海道におけるサイクリング文化の創出

(1) サイクリングロードとしての瀬戸内しまなみ海道の出発

瀬戸内しまなみ海道（以下，しまなみ海道）の正式名称は西瀬戸自動車道であり，本州と四国をつなぐ3つ目の連絡道路として1999年に開通した。広島県尾道市から愛媛県今治市までの8つの島を9橋で結んでおり，自動車道の総延長59.4キロメートルとなっている。しまなみ海道の最大の特徴は3つある本州四国連絡道路の中で唯一，自転車歩行者専用道路が設置されていることである[10]。9橋のうちの6橋に自転車歩行者専用道路が整備され，各島の周回道路と合わせて総延長約70キロメートルがサイクリングロードとして世界的に注目されており，2015年度のサイクリング客数は325,853人と1日平均約900人がサイクリングを楽しむ道路となっている[11]。しかし，その道のりは決して順調なものではなかった。

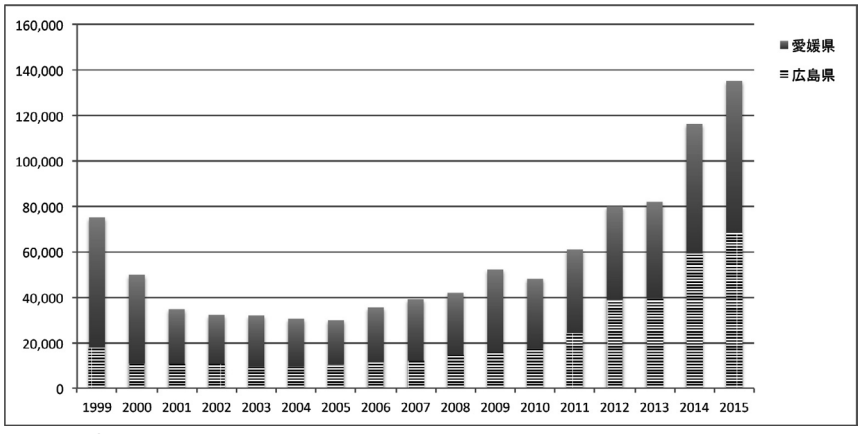
しまなみ海道のレンタサイクルは1999年5月1日にしまなみ海道の開通記念イベント「しまなみ海道’99」の1イベントとしてレンタサイクルターミナルが設置されたことに始まる。初年度はイベント効果もあり約7万台の利用があったが，地元のサイクリストが定期的にイベントを仕掛けるも，しまなみ海道が注目を浴びることはなかった。レンタサイクルの利用台数は翌年から下がり続け，2005年には3万台と開通当初の半分以下になっていた[12]（表2を参照）。

(2) ジャイアントとしまなみ海道

それが平日には外国人しか走っていないと言われるほどの人気サイクリングロードとして，世界から注目されるようになったきっかけは2012年5月に行われた「台日交流　瀬戸内しまなみ海道サイクリング（以下，台日交流サイクリング）」である。このイベントには，台湾から世界最大手の自転車メーカーGIANT（以下，ジャイアント）の劉金標会長（当時）を筆頭に旅行会社や航空会社，メディア関係者を含む43名が参加し，しまなみ海道を中心とする瀬戸内海の島々での海上サイクリングを楽しんだ。台湾をもてなす日本側からも愛媛県の中村時広知事や菅良二今治市長，広島県の湯崎英彦知事や平谷祐宏尾道市長などが参加し，総勢150名のサイクリングイベントとして国内外のマスコミの注目を集めた。

ジャイアントを創業し1代でグローバル企業にまで育てた劉会長は「世界中の人々が，自転車のある豊かな生活を，生涯にわたり楽しめるようになる」ために自転車を通して自然と繋がり，人と繋がり，そして人生を楽しもうというコンセプトである「RIDE LIFE」というライフスタイルを提唱して

表―2 しまなみ海道レンタサイクル利用台数の推移



資料提供）瀬戸内しまなみ海道振興協議会

いる。自身も2007年当時，73歳で初めて台湾一周約927㎞を走破し，台湾でスポーツサイクルのブームを起こした。自転車の父と呼ばれ，その後も世界各地でロングライドに挑戦している。彼はそのチャレンジ先の一つとして日本を考えていたが，候補地は当初，しまなみ海道ではなかった。

そこに猛烈なアプローチを仕掛けたのが「しまなみ海道を世界に情報発信する」という公約を掲げて2010年に愛媛県知事に就任した中村時広であった。東京を経由せず海外と直接つながることの重要性を感じていた中村知事は，ジャイアントのサポート選手である門田基志が今治市在住であることを知り，彼を通じてジャイアントに直接アプローチをしたのである。その後の行動は早かった。翌年11月には中村知事が台湾にあるジャイアント本社に出向き，劉会長を表敬訪問したところ，強い友好関係が成立し，このイベントが実現した。

(3) ジャイアントにとってのしまなみ海道

ジャイアントも台日交流イベントの前月にJR今治駅構内にジャイアントストア今治をオープンさせる。ジャイアントのブランドストアとしては国内8店舗目だが，堅実経営の同社が地方都市で直営店を出すのは世界初であるため，全国の自治体から注目された。国内ジャイアントストアとしては初のレンタサイクルサービスを提供する店舗として，同社の最新機種をレンタルできるだけでなく，シャワールームなども整備されており，しまなみ海道を楽しむためのサイクル拠点として位置付けられた。

ジャイアントが取り扱う自転車は「ママチャリ」と呼ばれるシティサイクルではなく，高価格帯のスポーツサイクルである。乗ることを楽しむスポーツサイクルの入門として，距離もちょうど良く，海の上を走る稀有な体験ができるしまなみ海道は最適であった。その潜在的な魅力に目をつけたジャイアントが台日交流イベントを積極的に発信してくれたことで，スポーツサイクル先進国の台湾人サイクリストが急増する。その後，台日交流イベントを受けて同社のグローバル・マネージャーズ・ミーティングも同年11月にしまなみ海道で行われた。その結果，アメリカやヨーロッパのジャイアント経営陣がしまなみ海道を走り，その素晴らしさを絶賛してくれたことから，欧米への口コミに火がつく。

その一つが2013年2月に発売されたミシュラン・グリーンガイド・ジャポン（フランス語版）での一つ星の獲得であり，2014年6月のCNNの「世界の最も素晴らしいサイクリングルート（the world's most incredible bike routes）」の7つのうちの一つに選ばれたことである。こうした評価は欧米のサイクリストたちに広く知られるところとなった。

(4) サイクリストの聖地に向けて

愛媛県も広島県に協力を呼びかけ，国際サイクリング大会「サイクリングしまなみ」を2014年10月に開く。この大会は自動車専用道路を封鎖して行われた大規模なもので，国内46都道府県，海外からは31の国・地域から7,281名が参加した。

愛媛側と広島側は自転車を通して連携も強まり，両県で協力してサイクリング環境の整備に力を入れるようになった。広島側の発案だったブルーラインは尾道駅前から今治駅まで，サイクリストが迷うことなくゴールまで快走できるように整備された。また，しまなみ海道の自転車通行料の無料化[13]に加え，空気入れやトイレ，休憩スペースなどを備えた「サイクルオアシスしまなみ」の整備には尾道・今治市内の商店やレストラン，宿泊施設などが協力し，109箇所が整備されている（平成28年4月1日現在）。

(5) しまなみ海道の更なる展開

こうした中，広島側の玄関口である尾道市でも，世界レベルの発信力を持つサイクリングに新たな希望を見出すこととなった。その動きの一つがディスカバーリンクせとうちである。

ディスカバーリンクせとうちは，広島県東部の中心都市である福山市出身の40代経営者たちが集まり，2012年6月に起業した会社で，地域のためになることを第一の目的としており，株式会社ながらも町づくり会社としての機能を果たしている。同社の中核事業であるONOMICHI U2は長年にわたり使用されていなかった県営2号上屋倉庫をリノベーションした「サイクリストフレンドリーな複合施設」であり，自転車に乗ったままチェックインできるホテルの他に地

元の人たちにも利用されるレストランやカフェ，ベーカリー，ショップなどが併設されている。また，施設内には尾道の平谷市長が誘致したジャイアントストア尾道も入っている。本格的なスポーツサイクルで「しまなみ海道」を縦断したいというニーズが高まる中，ジャイアントストア尾道のオープンによって，尾道から今治または今治から尾道での最新スポーツサイクルの乗り捨ても可能となった。同施設の宿泊者の3割から4割が外国人であるとされ，外国人サイクリストの口コミの誘発にも一役買っている。

4. 瀬戸内ブランドの広がり

(1) つながる瀬戸内

瀬戸内に現代アートやサイクリングといった強力なコンテンツが増えてきた頃，瀬戸内が持つ価値と可能性を全体で共有しようという新たな挑戦が生まれた。それが瀬戸内海を囲む7県（兵庫県，岡山県，広島県，愛媛県，山口県，徳島県，香川県）による広域連携である。一般的に広域連携は難しいとされている（徳山・長尾 2013）。その上，瀬戸内海を囲む7県は電力会社や銀行をとっても中国と四国で分かれており，隣の県は基本的にはライバル関係である。しかも山口県は九州圏との関係が深く，兵庫県は関西圏に属している。こうしたあらゆる違いを乗り越えて連携しようというのである。

この連携の音頭をとったのは2009年より広島県知事を務める湯崎英彦であった。この広域連携は「瀬戸内　海の道構想」として県知事選のマニュフェストに盛り込まれていたものであり，瀬戸内エリア全体のブランド力を高め，地域の再生を図っていくことが狙いとされた[14]。瀬戸内エリア全体の経済成長と地域資源活用のためのプラットフォーム作りを模索していた湯崎知事に対し，香川県を始め，少しずつ各県が賛同してくれることとなり，2013年4月に7つの県による瀬戸内ブランド推進連合が発足する。歴史も文化も事情も異なる県同士がつながることができたのは，やはり瀬戸内海の疲弊に対する危機感を各県が持っていたからであろう。

(2) 瀬戸内ブランド推進連合

瀬戸内の価値を信じて集まった7県が最初に行ったのは瀬戸内を知ることであった。瀬戸内に眠る広大な資産を棚卸しするため，7県の担当者が船で瀬戸内海をめぐった結果，クルージングの潜在力も含めて，瀬戸内の可能性を知ることになる。

広域連携の具体的な取り組み方針については，7県の予算も事情もそれぞれ異なることから，それぞれの県が取り組める事業を瀬戸内という視点で再編成していくことになった。こうした事業の一つとして，瀬戸内ブランド登録商品がある[15]。これは「瀬戸内」の知名度やイメージを高める商品やサービスなどを「瀬戸内ブランド」として登録するものであり，その成功例の一つに瀬戸内レモンがある。生産量が日本一のレモンの認知度を高めようと，広島県がカゴメ株式会社とのタイアップを試みた結果，2012年2月に発売された「野菜生活100瀬戸内レモンミックス」は1600万本を超えるヒット商品となり，瀬戸内レモンは一気にその知名度を上げることになる[16]。

その後も大企業から中小企業まで瀬戸内ブランドへの申請数は増え，現在では253社748品にのぼる（2017年5月現在）。瀬戸内としての商品カテゴリーができたことで，イオンや高島屋といった大手小売業が瀬戸内フェアや瀬戸内物産展を積極的に行ってくれるようになり，国内に対する強力なプロモーションの一手段となっている。

(3) せとうちDMOによる観光ビジネスの創出

瀬戸内ブランド推進連合の各県が強く感じた可能性の一つは瀬戸内海を巡る観光であった。ただし，分断された内海を巡るためには，7県が協力してインフラ整備や規制緩和を行うだけではなく，より戦略的な動きが必要になってくる。

そこで，瀬戸内海の観光戦略を実行するために2016年にせとうちDMOが組織された。せとうちDMOは，瀬戸内ブランド推進連合をベースとした一般社団法人せとうち観光推進機構と株式会社瀬戸内ブランドコーポレーション（以下，SBC）で構成されている。最大の特徴は金融機能（SBCが担当）持ったDMOということであり，世界的にも類がない試みとされる。SBCは日本政策投資銀行と7県

の地方銀行などが出資したファンド機能を持つため，新しい事業に積極的に投資することができる。例えば，2016年8月に決定したファンド投資1号案件は尾道市にある株式会社せとうちクルーズの高級クルーズ船の造船と事業開発への出資である。同年10月には古民家宿泊事業に対する支援として，インバウンド視点のノウハウを持つ株式会社ちいおりアライアンスとの資本業務提携も行われた。こうした積極的な動きの中で，瀬戸内地域の新たな観光の目玉として，クルーズ旅行や古民家宿泊が生まれているのである。

せとうちDMOはビジネスの創出だけでなく，観光事業者へのサポートも行っている。せとうちDMOメンバーズという会員制組織では，情報提供やビジネスマッチング，情報発信の他，様々な業務支援機能を提供している。2017年2月に始まったばかりのサービスではあるが，8月時点で600社が会員として登録しており，特に海外への発信ニーズが高い。最近では，せとうちHolicsという瀬戸内に愛着を持つ住民や瀬戸内で起業する人々のためのネットワーク作りも積極的にサポートしている。多くのDMO組織が自治体からの補助金を用いてのプロモーションに特化してきた中，せとうちDMOは瀬戸内のブランド価値を高めるため，新たな観光事業の創造の他，様々なネットワーク作りに取り組んでおり，瀬戸内観光の底上げを目指している。

IV. 瀬戸内ブランドの分析

前節において，人々から忘れ去られていた瀬戸内海が「瀬戸内」として，その存在感を高めるようになった経緯を見てきた。ただし，そこに見られるのは，それぞれの点におけるアクターがプレイスという視点で土地の意味を読み取り，動いた結果，地域が変わり始め，つながり，結果として瀬戸内というプレイスが生まれてきたというストーリーである。そこには，人文主義地理学者Massey（2005）のいう「空間的な物語が出会い，それぞれ独自の時間軸を持つ諸軌跡の配置や結合を形成する出来事（event）」として，瀬戸内というプレイスが読み取れる。

1. 瀬戸内の変容：プレイスが生まれるきっかけ

(1) 福武總一郎のセンス・オブ・プレイス

瀬戸内海の島に対して，最初に意味を見出そうとしたのは福武總一郎である。東京での生活が長かった彼は当初，刺激のない岡山での生活に物足りなさを感じていたが，次第にその幸せを心から感じるようになったという[17]。「私自身が“よく生きる”ために必要としているもの。それはやはり自然なのです。（中略）この自然豊かな地域を，現代アートで元気にできないだろうか。そう考えたのです。」[18]。

人々が見捨てた島にプレイスを感じ取り，「よく生きるための場所」作りにチャレンジした福武。彼の活動は安藤忠雄や北川フラム，そして，世界中の現代美術家を巻き込むだけでなく，瀬戸内国際芸術祭に参加したアーティストやボランティアであるこえび隊，来訪者にも刺激を与えることに成功する。

(2) 愛媛県の中村知事とジャイアント劉会長の出会い

しまなみ海道の潜在力を感じ取り，ジャイアントの劉会長から示唆を得て，動きだしたのは愛媛県の中村知事である。彼は当初，しまなみ海道を売り込むための単なるイベントとしてサイクリング大会を考えていたという。ところが，台湾ジャイアント本社での劉会長との面談によって，その考えを根本から変える。移動手段ではなく，健康や生きがい，友情をもたらしてくれるツールとしての自転車という劉会長の考えに触れたことによって，その後は彼自身もサイクリストとして自転車を楽しむようになり，「自転車新文化」を提唱していく[19]。こうした考え方の転換は，観光客を超え，地域の人たちのライフスタイルにも影響を及ぼすようになる。実際，しまなみ海道沿いでは地域住民の多くがスポーツサイクルを所有するようになり，サイクリストとして週末のしまなみ海道サイクリングを楽しむようになったのである。

(3) 広島県の湯崎知事にとっての瀬戸内と連携

現代アートや自転車といった瀬戸内に次々に生まれるコンテンツを見出し，瀬戸内の再構成のきっかけを作ったのが広島県の湯崎知事である。彼は官僚から起業家を経て政治家になった人であるが，瀬戸内海を素人目で見て

「行政の線引きとは何の関係もないのに，なんでこんなことになっているのか，もったいない。」という感想を持ったという。瀬戸内海という価値を皆で共有し行動するという素朴な発想が，彼の公約となった瀬戸内ブランドのアイディアにつながる。

予想されることだが，当初，このアイディアに対する他県の反応はあまり良くなかった。先にも述べた通り，ライバル同士の県であり，事業化には人も金も伴うため，具体的な事業内容と自分たちの県にとってのメリットが見えてくるまでは同意できないのが普通である。そのような中，香川県の浜田知事の理解が連携を推し進める一つのきっかけとなった。瀬戸内国際芸術祭での取り組みにおいて，「瀬戸内」という地域の括りの難しさを体験してきたからこそ，香川県としても「瀬戸内」を正面から捉え直すことが将来につながると考えたのだろう。

2. 共創し自走するアクター：アクターの関わり

瀬戸内海では，1990年代の直島の活動がきっかけとなり，2010年代にかけて民間企業や行政のそれぞれの思惑がうまく交差することで，調和がうまれ「瀬戸内」という位置単位に資本が集中すると同時に，国内外に瀬戸内の情報が拡散され，プレイス・ブランドとしてその存在感が確立したと言える。グローバル化と技術発展により「時間 - 空間」が圧縮していく世界（Harvey, 1990）においては，個性を持ったプレイスにますます資本が集中していく。瀬戸内はまさに，多くの資本の受け皿となったプレイスである。

前節でみてきたように，それぞれのセンス・オブ・プレイスを起点に独自の展開を生み，瀬戸内ブランドに結実していった。とりわけベネッセやジャイアントといった企業が，本業を通じて地域空間に対して意味を見出し，企業の発展とともにプレイスが確立していった。これは単なる地域貢献にとどまらず，地域社会の経済や社会を改善しながら，自らの競争力を高めるというCreating Shared Value(CSV)として捉えることが出来る。企業によるCSVによってセンス・オブ・プレイスが具現化し，直島を含む島嶼部では香川県が共鳴して瀬戸内国際芸術祭が生まれ，国内外の人々を引き付けて止まない。しまなみ海道は今治市や尾道市の地道なサイクリング事業が続く中，ジャイアントがその意味を見出し，しまなみ海道における身体的体験に惚れ込み，愛媛県や今治市と連携しながらサイクリングという体験コンテンツが充実し，サイクリストの聖地へと転じていった。その動きは尾道の40代にも火をつけ，ディスカバーリンクせとうちが誕生した。彼らは広島県や尾道市といった自治体と連携するが，補助金に依存するような事業展開をしない。根底には10年20年先の地域を見据えながら，自治体やジャイアントの動きを感じつつ，この地の課題であった宿泊施設の不足を補い，瀬戸内のライフスタイルを具現化している。こういった瀬戸内で起きる多層的なブランディングが，瀬戸内を構成する自治体を啓発し，せとうちDMOへと結実した。せとうちDMOは日本国内で成功したDMOと目されるが，決して大きな組織ではない。そのため，取り組めるところから取り組み，マネジメントというよりは，瀬戸内ブランドに関わるアクターに方向性を示すディレクターであり，地域内外とのネットワークを結んでいくプラットフォームとしての役割に徹底している。せとうちDMOメンバーズやせとうちHolicsはその典型であり，瀬戸内で孤立していたアクターたちを橋渡しし，共創関係を育むとともに，瀬戸内のブランディングに関わるその他のアクターへ意識を向けさせることにも，一役を買っている。

瀬戸内のアクターは委員会方式で事業を展開しているわけでなく，閉ざされたコミュニティに所属しているわけではない。言わば共在している。各アクターの豊かなセンス・オブ・プレイスとそれ具象化したコンテンツが，アクターにプレイスでの自らの役割を自覚させ，自走させているのである。

3. つながる瀬戸内：プレイスイメージの拡散

プレイス・ブランディングにおいては，コンテンツの創出と同時に発信は不可欠である。こうしたコンテンツは#（ハッシュタグ）によって，ソーシャルメディアで拡散されていくのが近年の傾向であろう。イメージ拡散のコアとなっている

インスタグラムで直島を検索すると，多くの人が自ら撮った草間彌生の『南瓜』を投稿しており，こうした強力なコア・イメージが直島の発信力を強化していることがわかる。かといって，コア・イメージだけが必要ではない。瀬戸内国際芸術祭を訪れた人々は，自分たちが気に入った作品だけでなく，島から見える景色や海辺の猫の様子などを投稿している。こうした写真を見ていくと，人々は島にある現代アートを楽しみつつ，そこにある瀬戸内を楽しんでいることがわかる。瀬戸内の現代アートはその話題性によりマスコミによっても発信されたが，一人一人の来訪者のハッシュタグによって，そのイメージは拡散されており，その構造はハッシュタグで一気にイメージを拡散させたポートランドにも似ている（長尾ら 2016）。

しまなみ海道も映像や口コミによる影響が大きい。インスタグラムへの投稿を見てみると，本格的なサイクリングからポタリングまで，海から食文化まで，それぞれがしまなみ海道を楽しんでいることがわかる。こうした素朴な投稿イメージが，しまなみ海道の発信力を強化している。そうして，これらをまとめるものとして，瀬戸内海がある。#瀬戸内海の投稿には，現代アートやサイクリングが含まれつつも，そこには必ず穏やかな海と青い空，そして美しい島々がある。それは忘れ去られていた瀬戸内海の多島美であり，今現在の新しい瀬戸内海のイメージなのである。

V. 終わりに

1. 広域的なプレイス・ブランディング・サイクルの可能性

本ケースはプレイス・ブランディングの単位について，有用な示唆を与えてくれる。これまで，位置単位は大きいほど難しく，小さいほど容易と考えられてきた。確かに県という行政単位は，多様な文化経済圏から構成されており，ブランディングしていくことは難しく，小規模の自治体で優れたプレイス・ブランディングのケースを見受ける。しかし資源不足や複雑な人間関係が制約となり，身動きの取れない地域も散見される。

瀬戸内は人々のセンス・オブ・プレイスが言語化され，共有されていくことで人々の繋がりが広がり，行政単位に捉われない位置単位としてプレイス・ブランディングが展開されている。深淵なセンス・オブ・プレイスが掘り起こされることで，広域単位のブランディングも決して不可能ではないことが窺える。

瀬戸内のプレイス・ブランディングにおいては，福武總一郎のセンス・オブ・プレイスが起点となって，国内外の多くのアクターが刺激を受けて，直島にサイトスペシフィックなコンテンツが生まれ，今に至る瀬戸内ブランドの道筋がつけられた。それらはマネジメント・プロセスではなく，個々のブランディング・サイクルが瀬戸内のブランディング・サイクルに組み込まれていくような形となっており，創造発展型のモデルであることがわかるだろう。ある場所に資本が集中し，より観光化，商業化が進むと，テーマパークのような施設が方々に出現することがままある。このようなセンス・オブ・プレイスの形骸化は，プレイスレスネス（没場所性）（Relph, 1976）として忌避される。瀬戸内でも今後，このような現象に見舞われる可能性がある。その防波堤として，また生き生きとしたセンス・オブ・プレイスを提供する存在として，瀬戸内 Finder に期待がかかる。瀬戸内 Finder は瀬戸内の魅力発信する草の根の人々であり，せとうち DMO の呼びかけで取り組みが行われている。U,I ターン者として瀬戸内に戻ってきた草の根のカメラマンやライターたちが，外の視点も持ちつつ瀬戸内の各所で生活し，瀬戸内の今を意味づけて発信する。瀬戸内 Finder のメンバーをはじめ，瀬戸内ブランドに関わる様々なアクターたちのセンス・オブ・プレイスが，共有され続けていくことがプレイス・ブランドに不可欠であろう。

2. 本稿の限界と今後の課題

本稿では，瀬戸内ブランドの事例を分析することで，人文地理学の視点を取り入れたプレイス・ブランディング・モデルの可能性を検討してきた。アプローチ方法としては，プレイスが形成されていく過程を詳細に記述し，分析していく

という質的アプローチをとったが，今後は，量的アプローチと両面で見ていく必要がある。また，今回は一事例のみでの議論であり，モデルの精緻化に向けて複数の事例を詳細に分析し，モデルの独自性も含め，更に検討していく必要がある。そのためには，広域のブランディング事例だけでなく，複数レベルのブランディングを比較分析する必要があるだろう。特にモデルの独自性を検討していくためには，海外事例との比較も必要である。この点は今後の課題としたい。

注

1) 豊島のゴミ問題とは，ある業者が大量の有害産業廃棄物を香川県の豊島に持ち込み，不法処理を強行した問題で，住民の反対にもかかわらず，20年以上も続けられた。1990年に業者が兵庫県警に摘発されたことをきっかけにこの事件は世に知られ，2000年6月の公害調停により香川県知事が謝罪し，原状回復の合意が成立した。

2) 出所）http://goethe.nikkei.co.jp/human/120412/05.html（2017.8.4最終閲覧）

3) 2000年に『コンデナスト・トラベラー（Condé Nast Traveler）』というアメリカの旅行誌で「次に見るべき世界の7つの地」として紹介されたことから，海外からの注目が高まったとされ，現在でも欧米からの観光客が多い。

4) 「ベネッセアートサイト直島」とは，株式会社ベネッセホールディングスと公益財団法人福武財団が展開しているアート活動である。

5) 『瀬戸内国際芸術祭2010総括報告』（瀬戸内国際芸術祭実行委員会）による。

6) 『朝日新聞 朝刊 香川全県』2010年12月21日，p.23.

7) 『瀬戸内国際芸術祭2013総括報告』（瀬戸内国際芸術祭実行委員会）による。

8) 入場者数はそれぞれの主催団体が公表した数を参考にしている。因みに，瀬戸内国際芸術祭では，それぞれの島で来場者数をカウントしているため，一人が3島を巡ると三人とカウントされるため注意が必要である。しかし，船でしか行けないというアクセスの悪さを考慮すると来場者数は多いといえるだろう。

9) 『朝日新聞 朝刊 香川全県』2017年1月6日，p.25.

10) 厳密には原付及び125cc以下の原動機付自転車も通行することができる。

11) 瀬戸内しまなみ海道振興協議会による推計値。

12) 愛媛県側と広島県側の合計値。今治市提供資料より。

13) 愛媛県と広島県の働きかけにより，しまなみ海道を管理する本州四国連絡高速道路株式会社や国土交通省の協力を得て，2014年7月から無料化されている。期間限定であるが，2018年3月31日までの無料化は既に決定している。

14) 『瀬戸内 海の道構想 中間報告 平成23年3月 広島県』より

15) 開始当初はブランド認定商品と呼ばれていた。

16) 『朝日新聞 Weekly AERA 2016.10.10』，p.14-15.

17) 福武總一郎インタビュー記事（http://utf.u-tokyo.ac.jp/interview/10.html）より（2017.8.9最終閲覧）

18) 同上。

19) 『日本経済新聞 地方経済面四国』，2013年3月19日，p.12.

参考文献

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」『ブランド戦略全書』田中洋編，有斐閣，pp.137－161。

小林哲（2016）『地域ブランディングの論理－食文化資源を活用した地域多様性の創出』有斐閣。

柴田弘捷（2012）「銅製錬・アート・産廃処理の町・直島の現在－人口構成・産業構造・雇用環境」『専修大学社会科学研究所月報』(587－588)，pp.23-54。

高野岳彦（2013）「場所（place）」『人文地理学事典』人文地理学会編，丸善出版，pp.106－107。

高橋 伸夫･小野寺 淳･田林 明･中川 正（1995）『文化地理学入門』東洋書林。

徳山美津恵・長尾雅信（2013）「地域ブランド構築に向けた地域間連携の可能性と課題－観光圏の検討を通して」『商学論究』，60(4)，pp.261-282。

長尾雅信・徳山美津恵・若林宏保（2016）「起業促進にむけたブランド・コミュニティの諸相－オレゴン州ポートランド市のケース」『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.5，pp.78-91。

森川洋（2004）『人文地理学の発展』古今書院。

Anholt, S.（2004）“Nation-brands and the value of provenance,” in Morgan, N.,Prichard, A.,& R. Pride

(eds.), *Destination Branding: Creating the unique destination proposition 2nd edition*, Burlington, MA: Elsevier,

pp.26-39.

Ashworth, G.J. and M. Kavaratzis (2009) "Beyond the Logo: Brand Management for Cities," *Journal of Brand Management*, 16 (8) , pp.520-531.

Dinnie, K. (2004) "Place Branding: Overview of an Emerging Literature," *Place Blanding*, 1 (1) , pp.106-110.

Harvey, D. (1990) *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*, Blackwell.

Kavaratzis, M. (2005) "Place Branding: A review of trends and conceptual models," *Marketing Review*, 5 (4) , pp.329-342.

Kavaratzis, M. and M. J. Hatch (2013) "The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding," *Marketing Theory*, 13 (4) , pp.69-86.

Massey, D. (2005) *For Space*, Sage publications.

Relph, E. (1976) *Place and Placelessness*, Pion.

Tuan,Y.F. (1975) "Place: An Experiential Perspective," *Geographical Review*, 65 (2) , pp.151-165.

Tuan,Y.F. (1979) "Space and place," in Gale, S. and G. Olsson (eds.), *Philosophy in geography*, D.Reidel

Publishing, pp.387-427.

オーラルセッション ― フルペーパー

CSRによる企業価値の創造

― 活動の多様性と財務的価値に関する実証分析 ―

早稲田大学 経営管理研究科 修士課程
松本 龍二

要約

近年，不祥事に起因した企業統治の重要性がメディアに取り上げられている。グローバルな動向として，CSRガイドラインが制定され，それを前提とした企業経営が必須となりつつある一方で，多くの社会課題を抱える日本は，社会課題先進国とも呼ばれている。

こうして，社会的課題の解決が企業の財務的価値につながるという認識は広まりつつある。しかし，企業のリソースは有限である。したがって，どのような財務的価値を増大させるのかという目的に応じて，最適な社会的課題を選択し，活動に取り組んでいくことが必要である。しかし，どの活動がどのような財務的価値を増大させるのか明確化した実証研究は未だ存在しない。

本稿の目的は，企業がソーシャル・マーケティングの一環としてCSR活動を行うための手掛かりとして，活動の多様性と財務的価値との相互関係を実証的に明らかにすることである。具体的には，「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」というCSR活動の4要素と「収益性」「安全性」「規模」という財務的価値の3要素との相互関係を検討した。2次データを用いた重回帰分析の結果，人材活用が収益性，社会性が安全性と規模に正の影響を与えることを発見した。

キーワード

社会的責任のマーケティング，ソーシャル・マーケティング，財務的価値

I. はじめに

日本においてCSR(corporate social responsibility，企業の社会的責任)が大きく取り上げられるようになったのは，2003年頃からである。2003年3月に公益社団法人経済同友会が『第15回企業白書』として「『市場の進化』と社会的責任経営：企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて」を公表したことがその契機である(加賀田2008)。

ただしCSRの中身自体は，公害問題が顕在化した1960年代以降，50年以上にわたって議論されてきた。地球温暖化防止に関する国際会議が京都で開かれた1997年には企業の環境対策の推進を図る活動が官民挙げて行われるなど，日本では環境問題がとくに大きな役割を占めてきたのが特徴である。

一方，世界に目を向ければ，CSRが包括する内容が多岐にわたるため，さまざまなガイドラインや指標が存在している。たとえば，1999年に発表された「UNGC の10原則」はCSRの主要なガイドラインの一つである[1)]。あるいは，2000年に刊行された「GRIサスティナビリティレポーティングガイドライン」は世界のCSR報告書で多くの企業が採用するグローバル・スタンダードとなっている[2)]。2010年11月にはISO26000で社会的責任(SR)の目的として持続可能な発展への寄与を掲げた「社会的責任の手引き」が制定され，グローバル基準の国際規格として多くの組織で実際に使用されている(高岡2015)[3)]。

さらに2015年9月の国連総会においてSustainable Development Goals (持続可能な開発目標，以下SDGsと略す)が定められ，これがCSRの最新のガイドラインとなりつつある[4)]。SDGsは貧困の解消，健康と福祉，教育や生涯学習の機会，ジェンダー平等，水と衛生，エネルギー，経済成長と雇用などにかかわる計17項目を含んでいる。国連加盟国は2015年から2030年までにSDGsを達成すべく活動していくことが目標とされている。

以上のように，CSRは国内外で注目を集めている概念で

あるが，その内容が多岐にわたるため，限られた企業の資源の下で，どの活動を優先的に行うべきかという問題が生じてくる。そこで本稿では，どのようなCSR活動がいかなる企業価値を創造しうるのかを考察し，実証的に検討する。次の第2節では，まずCSRの歴史的展開と近年の戦略的CSRの出現について紹介し，戦略的CSRの観点から行われた日本におけるCSRと企業の財務的価値に関する実証研究を紹介する。

II. CSRに関する先行研究のレビュー

1. CSRの展開と戦略的CSR

竹内(2011)によると，CSRの概念は古く，産業革命が起こった1800年代にまで遡る。産業革命時代は，労働者の生産性をどのように高めるかに焦点が置かれていた(Carroll, 2008；竹内2011)。

1950年代以降は，これらに加えて慈善活動が社会的責任の活動として主軸に置かれ始めた(Carroll, 2008；竹内2011)。その結果，当時のCSR研究は，CSRを公式化し，それの意味するものが何であるかを解明するということであった（竹内2011）。なぜなら，それ以前は企業と従業員のみを対象としていたため，企業への影響がわかりやすかったのに対し，慈善活動がどのような影響を与えるのかが疑問視されたためである。

1970年代以降に環境保護運動が盛んになると，企業がCSR活動を行わざるを得なくなった。それに伴い，CSRと財務業績の正の関係性を導くことを主目的とした研究の蓄積が進んだ(Lee, 2008)。ただし当時はCSR関連のデータが蓄積されておらず，解析手法も未発達であったため，明確な実証結果が示されることはなかった(Lee, 2008)。

1980年代になると，企業のビジネス倫理に関する不祥事が増加し，各企業は「何をしたら良い会社に映るのか」という観点から，フィランソロピーを重要視するようになった。一方で，企業は自社に対して利益を誘引しているように見えることを回避するために，あえて自社製品とは関係のない活動を行う傾向があった(コトラー=リー ,2007)。このような中，戦略的な企業の目標を成し遂げるためのCSRとして，戦略的CSRという概念が登場した (Lantos, 2001)。戦略的CSRは，戦略的な企業の目標を成し遂げるために行われるCSRのことである(Lantos,2001)。戦略的CSRの登場によって，社会に対してのみならず，企業に対しても同様に良い行動をとることを目標とする新たな視点が生まれた。すなわち，善業の成功と事業の成功との両軸を取るCSRという考え方である。

図表1　戦略的CSRを実現するマーケティング手法と財務的価値

捉えるべき社会課題	①地域社会の健康：エイズ撲滅，乳がん早期発見，予防接種 ②安全：飲酒運転撲滅，犯罪防止，自動車安全装置 ③教育：識字教育，コンピューター教育 ④雇用：職業訓練，雇用慣行の問題，工場立地 ⑤環境：リサイクル，有害化学物質の廃絶，過剰包装の抑制 ⑥地域社会と経済発展：低利子住宅ローン ⑦その他，人間の基本的生活や欲求：飢餓，ホームレス，動物の権利，選挙権，差別
対応すべき マーケティング活動	①コーズ・プロモーション　②コーズ・リローテッド・マーケティング ③ソーシャル・マーケティング ④コーポレート・フィランソロフィー ⑤地域ボランティア ⑥社会的責任に基づく事業の実践
期待しうる効果	①売上や市場シェアの増加　②ブランド・ポジショニングの強化 ③企業イメージや評判の向上 ④従業員にとっての魅力度や労働意欲の向上と離職率の低下　⑤コストの削減 ⑥投資家や金融アナリストに対するアピール力の強化

(出所) コトラー＝リー (2007)，5,13-21,28-30頁。

コトラー=リー (2007) は，戦略的CSRを事業として展開する手法をマーケティング視点で具体化した (図表1)。そして，CSRとして捉えるべき7つの社会的課題，対応すべき6つのマーケティング活動，期待しうる6つの効果を指摘している。これらは実務的な視点に立った内容であるが，網羅的なリストであり，各要因間の関係は検証されていない。

さらに2010年代に入り，Porter and Kramer(2011) がCSV(Creating Shared Value)という概念を新たに提唱した。彼らによれば，CSRとCSVは根本的に異なる。CSRは，経済価値の創造のみを追求し，社会的価値と相反するものとしてとらえ，そのマイナス面に補足的に対応するものである。一方，CSVとは，社会課題を解決して新たな価値を創造し，それによって経済的なリターンを生むビジネスモデルを作ることを意味している。

こうしたCSVの考え方は，戦略的CSRの「戦略的な企業の目標を成し遂げるために行われるCSR」という定義と類似する。ただし，Porter and Kramer (2011) は，社会的課題こそが次の経済的価値を生む大きな産業であり，CSVこそが競争優位の源泉であると強調している。その意味で，CSVは戦略論的視点から社会的課題に注目し，戦略的CSRをより極端に強めたものとも言える (図表2)。

本節までで述べてきた通り，CSRが包摂する範疇は広く，歴史的にも多様な変遷を重ねてきた。ISO26000やSDGsによってグローバルな規格化や目標設定がされたとはいえ，これらのガイドラインや指標だけを基に，企業が具体的な経営上の意思決定を行うことは困難である。

さらに，戦略的CSRやCSVといった新たな概念が登場し，マーケティングおよび経営戦略の観点からも，CSRが本当に財務的価値に繋がるのか，どのような活動がいかなる財務的価値に与える影響が大きいのかといった点の解明が求められている。そこで次に，CSRと財務的価値の関係についての先行研究を概観する。

2. CSR活動と財務的価値に関する先行研究

CSRと企業価値あるいは財務業績との関係についての研究は欧米では多数存在するものの，少数の例外を除き，日本ではほとんど行われていない (加賀田2005，2008)。先駆的な業績の1つとして，加賀田 (2008) では，資源ベース理論 (Resource Based View) の考え方に基づき，CSRへの取り組みを企業のコーポレート･レピュテーション (評判) を醸成する経営活動の一つとして位置付け，CSR活動が事業に与える関係性をモデル化している (図表3)。

それによれば，経営資源は大きく知的資産とコーポレート・レピュテーションの2つに分かれる。さらにコーポレート・レピュテーションは，製品・サービス・顧客満足などの通常の事業活動から生まれるビジネス・レピュテーションと，CSR活動によって生まれるソーシャル・レピュテーションとの2つから構成される。

加賀田 (2008) によれば，おもに経営戦略分野において，CSR活動と財務的価値に関する研究が行われてきた。その結果，CSRと財務的価値に関する実証研究は，関連性

図表2　CSRとCSVの違い

CSR(Corporate Social Responsibility)	CSV(Creating Shared Value)
価値は善行	価値は経済的便益と社会的便益
シチズンシップ，フィランソロピー，持続可能性	企業と地域社会が共同で価値を創出
任意，または外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別	利益の最大化に不可欠
テーマは，外部報告書や個人の嗜好で変化	テーマは，企業毎に異なり内発的
企業の業績やCSR予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する
例えばフェアトレード	例えば調達方法を変え，収穫量を向上

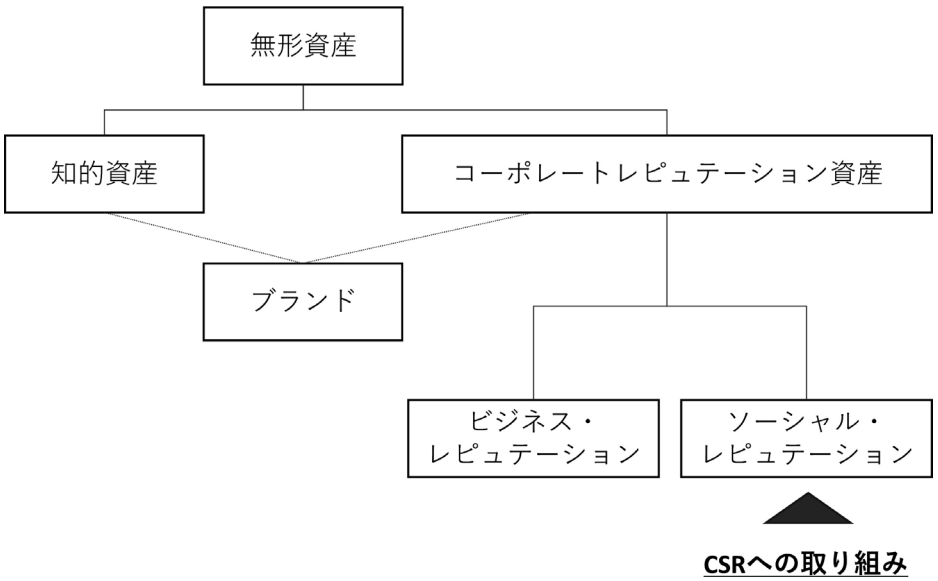
(出所)Porter and Kramer (2011) を基に筆者作成。

を認めないもの，プラスの影響があるとするもの，逆にマイナスの影響があるとするものが混在しているという。プラスの影響が生じるのは，企業のCSR活動が，企業への共感や信頼を獲得する有効な手段として成立した場合である。その場合，製品などの事業領域とは別軸で他社との差別化の源泉となりうる。一方，マイナスの影響が生じるのは，不祥事などが発生した場合に，ネット上の拡散などで即時かつ増大なマイナスのレピュテーションが生じた場合である。これらのことから，コーポレート・レピュテーションをプラスにし，マイナスにしないための目的としての戦略的CSRが重要となる(加賀田2008)。

加賀田(2008)は，日本で実証研究が進んでいなかった理由について，CSRに関するデータを蓄積すること自体が困難であったと述べている。しかし，本稿の冒頭で述べた2003年の『企業白書』以来，CSRに関するデータも入手が容易になった。2008年時点では，日本経済新聞社『日経環境経営度調査報告書』，日経ビジネス『CSRランキング』，東洋経済新報社『CSR企業総覧』などが公開されている。加賀田(2008)は企業業績とCSRについては『CSR企業総覧2006』，環境経営についてのみ『日経環境経営度調査報告書2006』のデータを用い，CSRと企業の収益性との関係を実証している。しかし，その分析結果からは，CSRへの取り組みが直接的に業績に結びつくことを示す結果は得られていない。

また，山本(2011)は，『東洋経済CSR企業ランキングデータ』を活用し，対象企業の主成分分析を行うことで同データベースの解析を行っている。『東洋経済CSRランキングデータ』は『CSR企業総覧』におけるCSR格付け及び財務格付けの元になったデータを得点化し，「信頼される会社」として上位300社をランキングとして毎年『週刊東洋経済』にて公表しているデータであり，CSRを「雇用(100点)」「環境(100点)」「企業統治(50点)」「社会性(50点)」，財務格的価値を「収益性(100点)」「安全性(100点)」「規模(100点)」とした，合計600点満点の多元的な企業評価である。山本(2011)は当ランキングデータを活用し主成分分析を行った結果，収益性や安全性を犠牲にしてCSR活動を実施するときに，その他分野の得点の分散が大きくなるという，得点構造の特性を明確化し，

図表3　無形資産・ブランド・コーポレート・レピュテーションの関係



(出所) 加賀田(2008)，48頁，図5に加筆して転載。

収益性および安全性とCSR活動の間には負の関係性があるということを示している(山本2011)。一方で, CSRのうちどの要素が収益性と安全性に影響を与えているかという関係性については説明されていない。

さらに, 大浦(2017)は加賀田(2008)や山本(2011)と同様に『CSR企業総覧』の2007年から2010年の4年間のデータを活用し, CSRと財務的価値の実証研究を行っている。CSR評価を「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」の項目とし, 財務的価値を収益性（ROA,ROE）とした分析の結果, 人材活用への取り組みが収益性に正の影響を与えていること, 社会性への取り組みは4年間継続した活動を行なっている企業のみ収益性に正の影響を与えていること, 環境, 企業統治の項目は有意な結果がないことを示した(大浦2017)。しかし, 財務的価値を収益性のみとしているため安全性や規模への影響についての説明はなされていない。

III. CSR活動と財務的価値に関する実証分析

1. 分析の目的とデータの概要

前節の先行研究に関するレビューで明らかになったとおり, 日本においてCSR活動と財務的価値に関する実証研究は未だ少なく, 現在の研究結果は以下の通りである。第一に, 加賀田(2008)の実証結果は, CSRによる企業の財務的価値への正の影響が確認できていない。第二に山本(2011)は, CSR活動と収益性及び安全性の間に負の関係性を示したが, どのようなCSR活動によってその影響が起こりうるかは説明されていない。第三に大浦(2017)は, 人材活用, 社会性（4年間継続した活動を行なっている場合）は収益性に正の影響を与えていること, 環境及び企業統治は有意性がないことを示したが, 収益性以外の財務的価値への影響は説明されていない。

そこで本稿では, 現在入手可能な最新のデータを用い, より多様なCSR活動の内容を網羅する形で, 新たに実証分析を行う。それによって, どういったCSR活動の要素が財務的価値創造への正の影響を明らかにすることが本稿の目的である。すなわち本稿のリサーチ・クエスチョンは, 日本において, 企業のどのようなCSR活動が企業のいかなる財務的価値に正の影響を与えるのかを明らかにすることである。

データソースとしては, 加賀田(2008), 大浦(2017)が用いた東洋経済新報社『CSR企業総覧2017』掲載1,408社の情報をランキングと業種別集計表で紹介した『CSR企業白書2017』を選び, 情報を入手した。『CSR企業白書2017』は2016年6月に東洋経済新報社が全上場企業, 主要未上場企業3,671社を対象に調査票を送付し, CSRに関するデータを収集したものであり, 山本(2011)が用いた『東洋経済CSR企業ランキングデータ』をさらに詳細化したものである。『CSR企業白書2017』において, CSR評価は「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」の4分野に分かれており, それぞれ人材活用42, 環境28, 企業統治37, 社会性29, 計136の評価項目で測定されている (図表4)。さらに, 既存の2次データを用いた多変量解析による財務的価値の評価も行われている。それによれば, 財務評価の指標は「収益性」「安全性」「規模」の各分野とそれらの合計値である「財務」の計4つである。「収益性」「安全性」「規模」の各分野はそれぞれ5項目で測定されており,「財務」は計15項目の評価に基づいている(図表4)。各指標は, CSR評価と財務評価の各分野を100点満点とし, 合計得点を集計したうえで, ランキング形式で掲載されている。掲載社数は800社であるが, 本稿では上位300社を抽出して分析を行う。

図表4　CSRおよび財務的価値の評価指標

	分野	項目	項目例
CSR評価	人材活用	42	女性社員比率，世代別女性従業員数，離職者状況，残業時間・残業手当，30歳平均賃金，外国人管理職の有無，女性管理職比率，女性部長職以上比率，女性役員の有無，ダイバーシティ推進の基本理念，ダイバーシティ尊重の経営方針，多様な人材登用部署，障害者雇用率，障害者雇用率の目標値，65歳までの雇用，LGBTへの対応，有給休暇取得率，産休期間，産休取得者，育児休業取得者，男性の育児休業取得者，男性の育児休業取得率，配偶者の出産休暇制度，介護休業取得者，看護休暇・介護休暇，退職した社員の再雇用制度，ユニークな両立支援制度，勤務形態の柔軟化に関する諸制度，従業員のインセンティブを高めるための諸制度，労働安静衛生マネジメントシステム，労働安静衛生分野の表彰歴，労働災害度数率，メンタルヘル休職者数，人権尊重などの方針，人権尊重などの取り組み，中核的労働基準を尊重した経営，中核的労働基準分野の対応状況，従業員の評価基準の公開，能力・評価結果の本人への公開，従業員の満足度調査，新卒入社後の定着度，発生した労働問題の開示
	環境	28	環境担当部署の有無，環境担当役員の有無，同役員の担当職域，環境方針文書の有無，環境会計の有無，同会計における費用と効果の把握状況，同会計の公開，パフォーマンスの開示状況，環境監査の実施状況，ISO14001取得体制，ISO14001取得率(国内)，ISO14001取得率(海外)，グリーン購入体制，事務用品などのグリーン購入比率，原材料のグリーン調達，環境ラベリング，土壌・地下水の汚染状況把握，水問題の認識，環境関連法令違反の有無，環境問題を引き起こす事故・汚染の有無，CO2排出量など削減への中期計画の有無・スコープ，2015年度の環境目標・実績，気候変動への対応の取り組み，環境関連の表彰歴，環境ビジネスへの取り組み，生物多様性保全への取り組み，生物多様性保全プロジェクトへの支出額
	企業統治	37	中長期的な企業価値向上の基礎となる経営理念，CSR活動のマテリアリティ設定，ステークホルダー・エンゲージメント，活動報告の第三者の関与，CSR担当部署の有無，CSR担当役員の有無，同役員の担当職域，CSR方針の文書化の有無，IR担当部署，法令遵守関連部署，国内外のCSR関連基準への参加など，内部監査部門の有無，内部通報・告発窓口設置，内部通報・告発者の権利保護に関する規定制定，内部通報・告発件数の開示，公正取引委員会など関係官庁からの排除勧告，不祥事などによる操業・営業停止，コンプライアンスに関わる事件・事故での刑事告発，海外での価格カルテルによる摘発，海外での贈賄による摘発，汚職・贈収賄防止の方針，政治献金などの開示，内部統制委員会の設置，内部統制の評価，情報システムに関するセキュリィーポリシーの有無，情報システムのセキュリティに関する内部監査の状況，情報システムのセキュリティに関する外部監査の状況，プライバシー・ポリシーの有無，リスクマネジメント・クライシスマネジメントの体制，リスクマネジメント・クライシスマネジメントに関する基本方針，リスクマネジメント・クライシスマネジメントに関する対応マニュアルの有無，リスクマネジメント・クライシスマネジメント体制の責任者，BCM構築，BCP策定，リスクマネジメント・クライシスマネジメントの取り組み状況，企業倫理方針の文書化・公開，倫理行動規定・規範・マニュアルの有無
	社会性	29	消費者対応部署の有無，社会貢献担当部署の有無，商品・サービスの安全性・安全体制に関する部署の有無，社会貢献活動支出額，NPO.NGOなどとの連携，ESG情報の開示，投資家・ESG機関との対話，SRIインデックス・SRIファンド・エコファンドなどへの組み入れ状況，消費者からのクレームなどへの対応マニュアルの有無，同クレームのデータベースの有無，ISO9000Sの取得状況(国内)，ISO9000の取得状況(海外)，ISO9000S以外の品質管理体制，地域社会参加活動実績，教育・学術支援活動実績，文化・芸術・スポーツ活動実績，国際交流活動実績，CSR調達への取り組み状況，紛争鉱物の対応，ボランティア休暇，ボランティア休職，マッチング・ギフト，SDGsの目標とターゲット，CSVの取り組み，BOPビジネスの取り組み，海外での課題解決の活動，プロボノ支援，CSR関連の表彰歴，東日本大震災などの復興支援
財務評価	収益性	5	ROE(当期純利益÷自己資本)，ROA(営業利益÷総資産)，売上高営業利益率(営業利益÷売上高)，売上高当期利益率(当期純利益÷売上高)，営業キャッシュフロー
	安全性	5	流動比率(流動資産÷流動負債)，D/Eレシオ(有利子負債÷自己資本)，固定比率(固定資産÷自己資本)，総資産利益剰余金比率(利益剰余金÷総資産)，利益剰余金
	規模	5	売上高，EBITDA(税引き前利益＋支払利息＋減価償却費)，当期純利益，総資産，有利子負債

出所)東洋経済新報社(2017)『CSR企業白書』より筆者作成。

2. 分析結果

(1) 相関分析と仮説の提示

まず初めに，各変数の相関係数を求めた(図表5)。CSR評価4変数，財務評価4変数のそれぞれ内部で相関が高くなる傾向はあるが，必ずしも正の相関がみられないものある。たとえば，企業統治と社会性は有意な相関とはなっていない(r=-.01，p≧.05)。財務評価についても，とくに財務全体と規模との相関が非常に高い一方(r=.89，p<.05)，規模と収益性には有意な相関は見られない(r=.05，p≧.05)。

次に，CSR評価と財務評価との関係を見ると，財務全体に対しては人材活用(r=23)，環境(r=.14)，社会性(r=.31)の3点が正に相関している(いずれもp<.05)。財務の個別要因のうち，収益性には人材活用(r=.13*)のみ，安全性には人材活用(r=.12)と社会性(r=15)の2つ，規模に対しては人材活用(r=.21)，環境(r=.16)，社会性(r=.29)に相関が見られた。以上のことから，CSR活動と財務的価値の間には何らかの関係性があると予測できる。

次に，これらの要因の相互関係をコントロールし，さらに厳密な分析を行うために重回帰分析を行う。仮説は次のとおりである。これらの仮説の根拠は，本稿で先行研究をレビューしたとおり，コトラー=リー(2007)，Porter and Kramer(2011)によって示されている。ただし，今回は公開データの制約上，加賀田(2008)が実証したコーポレート・レピュテーションに関する分析は行っていない。

仮説1：CSR評価において人材活用関連の活動度が高いほど，企業の財務的価値は向上する。
仮説2：CSR評価において環境関連の活動度が高いほど，企業の財務的価値は向上する。
仮説3：CSR評価において企業統治関連の活動度が高いほど，企業の財務的価値は向上する。
仮説4：CSR評価において社会性関連の活動度が高いほど，企業の財務的価値は向上する。

さらに，重回帰分析の独立変数としてはCSR評価分野の「人材活用」「環境」「企業統治」「社会性」の全変数を投入，財務的価値の指標としては，財務評価分野の「財務」「収益性」「安全性」「規模」のそれぞれを従属変数とし，計4つのモデルで推定することにすることで，企業のどのようなCSR活動が企業のいかなる財務的価値に正の影響を与えるのかを明らかにする。

(2) 重回帰分析の結果

強制投入法による重回帰分析の結果が図表6である。まず財務全体を従属変数としたモデル1においては，企業統治が負(β=-.18)，社会性(β=.30)に正に影響していた(いずれもp<.05)。一方，人材活用と環境については，有意な影響は見られなかった。

次に財務評価の個別変数ごとの分析結果を報告する。まず，収益性を従属変数としたモデル2では，人材活用の

図表5　CSR評価と財務評価の相関係数

		人材活用	環境	企業統治	社会性	財務	収益性	安全性	規模
CSR評価	人材活用	1.00							
	環境	.23*	1.00						
	企業統治	.31*	.24*	1.00					
	社会性	.50*	.42*	.42*	1.00				
財務評価	財務	.23*	.14*	-.01	.31*	1.00			
	収益性	.13*	-.04	-.06	.08	.31*	1.00		
	安全性	.12*	.03	.04	.15*	.60*	.53*	1.00	
	規模	.21*	.16*	-.02	.29*	.89*	.05	.16*	1.00

注)* p<.05。N=300。

みが正に影響していた(β=.14, p<.05)。安全性を従属変数としたモデル3では,社会性のみ有意な正の影響があった(β=.15, p<.05)。最後に,規模を従属変数としたモデル4では,企業統治が負(β=-.19),社会性(β=-29)が正に影響していた(いずれもp<.05)。一方,人材活用と環境に関連した活動の程度は,企業規模に影響しているとは言えなかった。以上の4つの分析結果から,仮説の検証結果をまとめると図表7および図表8のようになる。

IV. 考察と今後の課題

本稿の目的は,企業の多様なCSR活動が財務的価値創造にどのように影響するかを明らかにすることであった。重回帰分析を用いた検証の結果,次の4点の発見事項があった。

第1に,どのモデルにおいても環境関連の活動度については,企業の財務的価値に対する有意な影響が見受けられなかった。収益性以外の財務的価値にも有意な影響が無いという点で,大浦(2017)の先行研究を補完する結果となる。本稿でも確認したとおり,日本企業におけるCSR活動は環境を主軸としたものが非常に多い。しかし,少なくとも今回の分析結果からは,環境関連の活動は,財務的価値に対して効果の薄いCSR活動といえる。

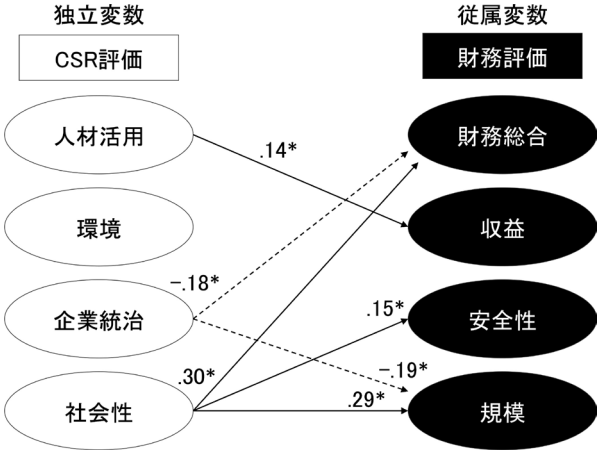
第2に,企業統治は,財務全体と規模に負の影響を与えていた。これは,企業統治は収益性に有意が無いという大浦(2017)の先行研究を補完する結果である。仮説ではあるが,日本企業におけるガバナンスの強化は企業の成長志向よりも,安全性を追求した管理型を志向する傾向が強いことから,財務評価に負の影響を与えうるのかもしれない。この点については,今後さらなる検証が必要である。

図表6　CSR評価と財務評価の関係に関する重回帰分析の結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
従属変数	財務全体	収益性	安全性	規模
CSR評価				
人材活用	.12	.14*	.06	.11
環境	.02	-.08	-.04	.06
企業統治	-.18*	-.12	-.04	-.19*
社会性	.30*	.10	.15*	.29*
自由度調整済み決定係数(R^2)	.12*	.02*	.02*	.11*

注) * p<.05。数値は標準化係数β。N=300。

図表7　重回帰分析の結果



注) * p<.05。実線は正の関係,点線は負の関係を示す。
出所) 重回帰分析の結果をもとに筆者作成。

図表8　仮説の検証結果

	企業の財務的価値は・・	財務全体	収益性	安定性	規模
仮説1	CSR評価において人材活用関連の活動度が高いほど向上する	×	○(正)	×	×
仮説2	CSR評価において環境関連の活動度が高いほど向上する	×	×	×	×
仮説3	CSR評価において企業統治関連の活動度が高いほど向上する	×(負)	×	×	×(負)
仮説4	CSR評価において社会性関連の活動度が高いほど向上する	○(正)	×	○(正)	○(正)

注) ○は仮説支持,×は不支持を意味する。()内の注書きが無い場合は非有意を意味する。

第3に，人材活用関連の活動度は，収益性にのみ正の影響を与えており，大浦(2017)の先行研究と合致する結果であった。ダイバーシティを進め，多様な働き方や柔軟な休暇制度，高い有給取得率の実現などを推進する企業の方が，より経営コストが高いように思われるにもかわらず，実際には収益性が高いというのは非常に興味深い発見事項である。1つの仮説として，人材活動関連のCSR活動によって従業員が満足度や帰属意識を高めた結果，それが収益性にも正の影響を与えるという媒介効果の存在が考えられる。この点も，今後さらに考察を深めていく必要がある。

そして最後に，社会性は財務全体と安全性，および規模に対して正の影響を与えていた。CSRが安全性に対して正の影響を与えるという点は，山本(2011)の先行研究と異なる結果であった。今回検証したCSR関連の4分野のうち，最も財務的価値との関連性が多く認められたのが社会性である。唯一，収益に関してのみ，有意な影響が見られなかった。この点に関しても，CSR活動が収益に負の影響を与えるという山本(2011)の先行研究とは異なる結果であった。社会性に関わるCSR活動の程度の高い企業は，株主・取引先・従業員・顧客などのステイクホルダーから好意的に受け止められることで，安全性と規模を維持することが可能である。しかし同時に，社会性に関わるCSR活動には，他の活動に比べてコストがかかり，収益性に直接的な影響が見られないのかもしれない。また一方で，大浦(2017)の先行研究においては，社会性が収益性に正の影響を与えうるには，4年間継続して社会性への取り組みを行なっている企業という条件が必要であった。本稿においては2017年度の最新データのみを活用した分析であったため，大浦(2017)同様に，複数年の分析を加えることにより正の影響に変化する可能性がある。

以上のように，本稿では，日本では未だ実証されていない多様なCSR活動と企業の財務的価値との関係について，現時点で入手可能な最新データを分析し，先行研究とは異なる新たな発見事項を確認した。その点において，学術的にも実務的にも一定の貢献を行ったといえる。とりわけ，CSR活動の分野と財務的価値の分野を分解し，それぞれの関係性を実証した点は有益である。

同時に本稿は，今後この分野の研究をさらに進めていくうえでの課題も残している。まず第1に，今回は公開データを利用したため，先行研究で議論されているCSR関連活動の内容と比べて過不足が存在する可能性がある。

第2に，今回利用したデータはCSR活動と財務評価を同時点で測定しているため，厳密には因果関係を特定できないという限界がある。たとえば，財務全体の評価が高いからこそ，CSR活動に投資が行えているという因果の逆転の可能性を否定できない。この点を克服するためには，CSR活動と財務評価のデータの年次を変えて取得し，タイムラグを考慮するといった工夫が必要である。今回は最新データに基づく分析を優先したが，今後の研究では，時系列を意識したデータの取得と分析を行い，因果関係を特定することも重要である。

第3に，今回の分析結果から，CSR活動と財務評価の変数間の関係は明らかになった。しかし，それぞれの分野の測定は数十項目の合算によって行われているため，具体的な活動内容に関する実務上の示唆は乏しいと言わざるを得ない。今後は事例研究などを併用し，どのようなCSR活動がどのような側面の財務評価を上げるのかについて，より具体的な知見を加えていく必要がある。本研究はその第一歩である。

注

1) グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンHP参照。UNGCは1999年に世界経済フォーラム(ダボス会議)において，アナン国連事務総長(当時)によって発足したイニシアティブ。各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮して社会の良き一員として行動し，持続可能な成長を実現する世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みであり，人権・労働・環境・腐敗防止の4分野10原則を軸に活動している。2015年7月時点で世界約160カ国，1万3000を超える団体が署名し，署名した各企業が営利活動を行う場合に10原則を組み入れることで，持続可能な成長を実現することを目的としている。

2) GRI(Global Reporting Initiative)は2000年に発行された

GRIサスティナビリティレポーティングガイドラインを作成・普及することを目的とした国連環境計画(UNEP)の公認団体のNGOである。ガイドラインは「報告原則と標準開示項目」「実施マニュアル」の2部構成で,前半では報告原則と標準開示項目のほか,企業がCSR報告書を作成する際に適用すべき基準と主要用語の定義が掲載され,後半では報告原則の適用,開示情報の準備,各コンセプトの解釈について説明している。GRIガイドラインは「経済」「環境」「社会」の3カテゴリーと「労働慣行とティーセント・ワーク」「人権」「社会」「製品責任」の4つのサブカテゴリー,それらを構成する多くの側面から構成される。

3) ISO26000は①企業統治②人権③労働慣行④環境⑤公正な事業慣行⑥消費者課題⑦コミュニティーへの参画及び発展,以上の7つの中核課題であり,その7つの中核課題に対してそれぞれ複数の項目をもつ。

4) 国連持続可能な開発サミットにおいて150を超える加盟国首脳の参加のもとで採択された「我々の世界を変革する:持続可能な開発のための2030アジェンダ」に示された目標がSDGsである。

参考文献

大浦真衣(2017)「CSRへの取り組みと財務パフォーマンスの関係性-上場企業のパネルデータを用いた実証分析-」『The Nonprofit Review』第17巻第1号,49-62頁。

加賀田和弘(2005)「環境経営と企業財務業績に関する実証研究」『Journal of Policy Studies (関西学院大学紀要)』第21巻(November),121-142頁。

加賀田和弘(2008)「CSRと経営戦略-CSRと企業業績に関する実証分析から-」『Journal of Policy Studies(関西学院大学紀要)』第30巻(November),37-57頁。

経済産業省(2004)「企業の社会的責任(CSR)を取り巻く現状について」経済産業省HP　http://www.meti.go.jp/

グローバル・コンパクト・ネットワークジャパンHP　http://ungcjn.org/index.html

高巖・日経CSRプロジェクト(2004)『CSR　企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社。

国際連合広報センターHP　http://www.unic.or.jp/

小島大徳(2009)「社会的責任の基礎理論」『国際経営論集』第37号,67-83頁。

高岡伸行(2015)「ポストMDGsとしてのSDGsへのCSRアプローチ:ISO26000のCSR経営観への含意」『経済理論』第381号103-125頁。

竹内由佳(2011)「マーケティングと企業の社会的責任」『マーケティングジャーナル』第30巻第3号,120-131頁。

デービッド・ボーゲル(2007)『企業の社会的責任(CSR)の徹底研究』オーム社。

東洋経済新報社(2017)『CSR企業白書2017』東洋経済新報社。

東洋経済新報社(2016)『CSR企業総覧2016』東洋経済新報社。

フィリップ・コトラー=ナンシー・リー(2007)『社会的責任のマーケティング』東洋経済新報社。

森摂(2015)『未来に選ばれる会社』学芸出版社。

山本昌弘(2011)「信頼される会社の研究-東洋経済CSRランキングデータによる実証分析-」『明大商學論叢』第94巻第1号,19-32頁。

Carroll,Archie.B(1979) "A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*,4,4,pp.497-505.

Carroll,Archie.B(2008) "A History of Corporate Social Responsibility Consepts and Practices," *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*.

Charles Kang, Frank Germann and Rajdeep Grewal(2016), "Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility,Corporate Social Irresponsibility,and Firm Performance," *Journal of Marketing*, 80, pp.59-79.

Global Reporting Initiative (2013)『Global Reporting initiative第4版』。

Lantos,Geoffrey.P(2001) "The boundaries of strategyc corporate social responsibility," *Journal of Consumer Marketing*,18,7,pp.595-630.

Lee, Paul Min-Domg(2008) "A review of the theories of corporate social responsibility:Its evolutionary path and the road ahead," *International Journal of Management Reviews*,10,pp.53-73.

Porter,Mark and R. Kramer(2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, January-February, pp.62-78.

Xueming Luo, and C.B.Bhattacharya(2006), "Corporate Social Responsibility,Customer Satisfaction,and Market Value," *Journal of Marketing*, 70, pp.1-18.

オーラルセッション ― フルペーパー

企業の魅力要素と購買行動の考察

東京都市大学 都市生活学部 准教授
北見 幸一

電通パブリックリレーションズ 局長
阪井 完二

電通パブリックリレーションズ 部長
末次 祥行

要約

消費者を引き付ける企業の魅力には，どのようなものがあるのだろうか。本研究では，企業の魅力に焦点を絞り，消費者10,000人を対象に調査を行った。10業種150社を提示して，企業の魅力を「人的魅力」「会社的魅力」「商品的魅力」の3つの領域から発想した魅力項目の36項目についての回答を基に，探索的因子分析を行った。その結果，「トラスト（信頼・安定性）」「バイタリティ（活力ある風土）」「提供バリュー」の3つの因子構造であることが示された。また，各因子の因子得点を説明変数とし，魅力を感じた後の購買行動に関わる項目を目的変数とする重回帰分析を行った。その結果，「その企業や商品・サービスをネットで検索した」という購買行動が最も説明力が高く，また，3因子の中でも「バイタリティ」因子の影響が大きいことが分かった。企業の魅力のうち企業の活性や創造性を高める取り組みが，ネット検索に影響を与えることが明らかになった。

キーワード

魅力，購買行動，探索的因子分析，重回帰分析

I. はじめに

本研究は，企業の「魅力」というものに焦点を絞り，消費者を引き付ける企業における「魅力」とはどのようなものなのかについて考察を行うものである。

近年，「魅力」という言葉を目にする機会が増加傾向にある。実際に，記事検索システムであるELNETを用いて，「魅力」というキーワードで2006年から2016年の11年間において，キーワード検索[1)]を行った（図表1参照）。その結果，2006年の「魅力」という検索ワードに関連した記事が3,320件であったのに対して，2016 年では11,742件であった。また魅力と企業の関係を考察するために，「魅力+企業」をキーワードに検索を行ってみても2006年の記事は79件であるのに対して，2016年は2,041件と大幅に増加している。さまざまな場面で，魅力を高めることの重要性が示唆されており，それは企業にとっても重要になってきている。

特に，2011年から2012年にかけて，魅力という言葉が増加している。2011年には東日本大震災が発生し，2012年ごろから震災からの復興に向けて，各地で地域の魅力をいかに伝えるかということが議論され始めた時期でもある。

さらに言えば，メディア環境の変化も「魅力」という言葉が増加したことに影響していると考えられる。総務省「平成26年通信利用動向調査」[2)]によれば，2010年ごろから急激にスマートフォンが普及しはじめ，2010年に9.7%の世帯保有率であったものが，2012年には49.5%と全世帯の約半数はスマートフォンを持つに至っている。こうした情報環境においては，企業の商品・サービスの受け手である消費者自らが容易に情報発信を行うことが可能となった。魅力的なモノを写真に撮ってSNSに投稿し，仲間と共有する消費者が急速に増えているのである。

一方で，このような投稿行動は，消費者の身の回りにある魅力的なモノだけではなく，企業にまで及んでいる。身近な企業人（店員・駅員・配達員・コールセンターなど）の応対を，動画や写真に撮りSNSに投稿するなどして批評をするケースが激増しているのは，その例である。そうした状況に呼応するようにフェイスブックなども「いいね」だけでなく，「怒っている」「悲しい」など，情報の受け手の多様な感情を表現しやすくするように進化し，結果として「神対応」や「炎上」といった現象が頻発している。

このように情報の流通構造が大きく変化し，企業と消費者の距離がより近づいたことで，企業の「ブランド戦略」は，

これまでの「イメージ戦略」に加えて，従業員の行動や企業活動などをマネジメントする「ファクト戦略」がより重要になってきている。目標とするブランド像をこれまで以上に明確にもち，その目標にふさわしい行動・活動（ファクト）を社内の隅々にまで浸透させ，組織的に実行し，ステークホルダーに伝え，共感を獲得していくことが目標とするブランド像への近道となる。

本研究では，どのようなファクトが消費者から魅力的なものとして受け止められるのだろうか，そして，そのファクトが魅力と受け止められることで，どのように消費者の購買行動に影響を与えるのかについて考察を行う。

II. 企業の魅力要素

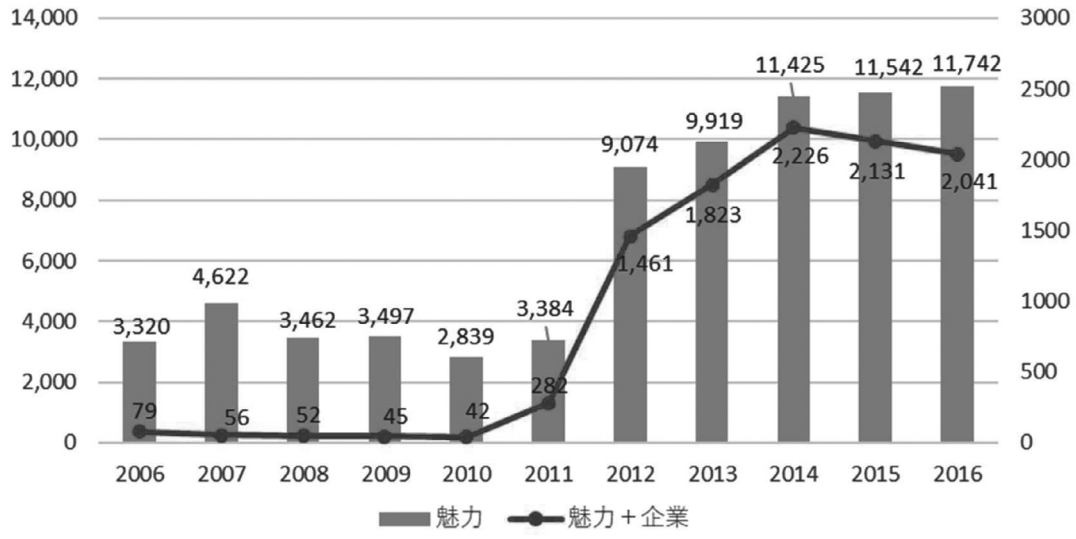
1.「魅力」とは

企業の魅力を考える際の「魅力」とは何であろうか。辞書によれば「魅力」とは，「人の心をひきつけて夢中にさせる力」[3]「人の心をこころよく引きつける力」[4]ということになる。「魅力」というからには「ひきつける」ことが必要不可欠である。企業においても，ヒト，モノ，カネ，情報を引きつけ，強い企業となるためにも，「魅力」は重要な要素であろう。

心理学における魅力の研究では，「対人魅力」と呼んで，人が他者に感じる好意や嫌悪などを分析・研究がなされている。対人魅力の領域では，人が人に魅力を感じる理由についての要因として，外見，性格，近接性などが挙げられている（Berscheid & Hatfiield, 1969）。その中でも「外見」は，対人魅力に対して強い影響要因として取り上げられ，顔立ちが良い人は，良い性格を持っていると思われがちになることが指摘される。人間に対する魅力の場合は，「外見」が大きな要因として取り上げられるが，企業を対象とする場合は，そのままビル・建物などの外見だけの印象を取り上げても意味がないだろう。企業は，組織であるだけに多方面から魅力の要因を検討する必要がある。

また，社会科学分野における魅力の研究では，観光学・地域政策学や都市計画学・土木計画学などの研究分野で，観光地の魅力度などと関連して，観光とあわせて，魅力の研究がなされている（鎌田・味水,2007; 森川・竹内・加古,1991; 柘植,2004など）。観光関連のいずれの研究

図表ー1　記事のキーワード検索結果



（出所）筆者作成

も, 山・海・湖等の自然系資源, 寺社・名所・町並み等の人文系資源, 名物・特産品, イベント, ホスピタリティー, 景観等の観光地におけるあらゆる資源を魅力として研究がなされている。観光における魅力をそのまま企業に当てはめることはできないが, 企業の魅力を検討する際にも, 企業にまつわるさまざまな角度から魅力を検討する必要がある。

企業における魅力そのものを取り上げた先行研究として, 企業ブランドや企業レピュテーションなどと同じように, 企業の評価指標を取り上げた研究はほとんど見当たらない。企業の魅力については, 企業を評価する指標というよりは, 経営労務問題における研究テーマとして魅力が用いられている。中村・若林・佐野（1986), 関口・大里（2010）では, いずれも経営労務問題をテーマにして, 優秀な人材を引き付ける企業としての魅力（「給与」, 「知名度」, 「仕事の魅力」など）について論じられている。また, J.Hannon=Y.Sano(1994)では“Corporate Attractiveness”をテーマに議論がなされているが, 求職者である学生を対象とした就職先としての企業魅力の研究が中心である。論文では, 「評判」「伝統」はCorporate Attractivenessには大きな影響を与えず, 「売上高」「企業規模」「利益」「成功要因」などの混合されたものが影響を与えていると示唆されている。

このように, 企業と魅力に関する従来の研究では, 主に求職者を引き付ける企業の魅力要因は何かという研究が多い。いずれも当該企業のイメージ要因だけではなく, 「給与」, 「知名度」, 「売上高」, 「企業規模」, 「利益」といった事実に基づく情報は有用であることが指摘されている（中村・若林・佐野,1986; 関口・大里, 2010; J.Hannon=Y.Sano, 1994)。

「魅力」は, 「人の心を引きつける」ものであり, また, その「人の心を引きつける」ものは, 事実に基づく情報, つまり, 実際に企業が行っている活動や実態というファクトをベースにしたものでなければならない。イメージではなくファクト。事実, 実態, 振る舞いそのものが「魅力」にとっては重要である。

2. 魅力とレピュテーション

企業の魅力と似た概念として, 「レピュテーション（評判）」がある。レピュテーションにはさまざまな定義が存在する。例えば, コーポレート・レピュテーション研究の第一人者であるFombrun=van Riel (2004) は「企業の活動に利害関係を持つ人々が, その企業の能力について抱く認知の集積であり, 企業の能力とはこれらの人々にとって価値のある成果をもたらす能力である」と定義し, また, 社会心理学における山岸・吉開(2009）によれば「ある人ないし, 対象（集団, 組織, 企業, 製品等々）に対して第三者により与えられた, その対象の特性ないし属性についての査定」と定義している。いずれにせよ利害関係者（ステークホルダー）という概念が出てきている。レピュテーションはその利害関係者との関係性によってもたらされるものであり, 「企業の能力について抱く認知の集合」あるいは「査定」ということになる。つまり, レピュテーションは利害関係者による評価情報ということができる。

レピュテーションは, 組織の発信する情報の真偽が顧客やステークホルダーに確認され, 商品の質や価格などのさまざまな情報を顧客の消費活動や取引経験により評価された情報である。顧客やステークホルダー自身が別の第三者に発信する評価情報ということになる。組織自らが発信する情報だけでは, 強力なレピュテーションは生まれることはない。

組織の情報を直接得た人が, その情報を評価し, 第三者に情報発信して初めてレピュテーションとなるのである。第三者からの評価が集約されればされるほど評判は高くなる。第三者からの評価が集約されるほど客観性が高まり, 評判は高くなっていく。多くの第三者から良い評価情報を獲得するためには, 長い時間が必要となる。良いレピュテーションは, すぐに簡単に出来上がるものではないのである。印象やイメージといったものは短期的に良くすることはできるが, 良いレピュテーションは長期的なものである。

レピュテーションは評価情報であり, 第三者に情報発信して初めてレピュテーションとなるが, 魅力はすでに組織に備わっているものであり, 実際に企業が行っている活動や

実態というファクトである。魅力を高めるためには，実態を伴ったものでなければならない。ファクトに基づいたものが魅力の重要な要素となる。

3. 3つの領域から考える企業の魅力要素

「魅力」にとって重要なのは，イメージではなくファクト，つまり事実，実態，振る舞いそのものであると述べた。レピュテーションは，ファクト（事実，実態，振る舞い）そのものを，利害関係者が評価し，別の第三者に伝えられた評価情報である。つまり，「魅力」は人々を引きつけるファクトそのもののことであり，「魅力」を評価された情報がレピュテーションという関係になるであろう。

総合的なコーポレート・レピュテーションを測定・評価するツールとして，RQ（アール・キュー）とRepTrak（レピュトラック）というレピュテーション評価モデルが開発されている（Fombrun=van Riel, 2004）。RQは6領域と20属性から構成されている評価指数モデルであり，「情緒的アピール」「製品とサービス」「ビジョンとリーダーシップ」「職場環境」「財務パフォーマンス」「社会的責任」の6つの領域をモデル化している。RepTrakは，RQを進化させて，「製品とサービス」「イノベーション」「職場環境」「業績（財務パフォーマンス）」「市民性」「ガバナンス」「リーダーシップ」といった7領域を構成要素とした評価モデルである。RQにあった「情緒的アピール」は「信頼」「尊敬」「称賛」「好評」となり，より中核的な要素として組み込まれている（Fombrun=van Riel, 2007）。しかし，魅力はファクト（事実，実態，振る舞いそのもの）であると考えると，レピュテーションの評価領域となっている「情緒的アピール」や「信頼」「尊敬」「称賛」「好評」は，ファクトを受け取った後の評価情報であり，魅力の構成要素としてはふさわしいものではない。評価情報以外の「製品とサービス」「イノベーション」「職場環境」「業績（財務パフォーマンス）」「市民性」「ガバナンス」「リーダーシップ」を，企業の魅力要素として検討する必要がある。

企業は組織であり，企業そのものは具体的には目に見えるものではない。実際に，我々が企業として見ているものは，企業が行っている事業活動としての「商品やサービス」，企業として成立するための必須要素の尺度ともいえる「売上高」「利益」「資本」「従業員数」など企業体に関する「会社的な情報」，そして，経営者・役員・従業員などその企業に属している「人」を中心とした「人的な情報」である。

企業は「人」の集合体である。経営者という「人」が従業員である「人」を雇用して組織し，働く人々およびさまざまなステークホルダーと緊密な関係を構築しながら，組織の共通の目的のために活動を行っている集団が企業である。消費者は一般的に，報道や広告などメディアに登場する経営者，あるいは，店頭で接したり家庭を訪問してきたりした従業員などを評価して，企業の魅力の一部として認識していることが多いであろう。

本件研究では，企業の魅力を「人的魅力」「会社的魅力」「商品的魅力」の3つの領域から発想して企業の魅力要素に関する具体的項目を開発することにした。魅力要素の考察を行う際には，「若々しい」「かっこいい」といったイメージではなくファクト，つまり事実，実態，振る舞いそのものを重視して魅力項目の検討を行った。各領域は12項目からなり，3領域の合計で36の魅力項目を検討している。

「人的魅力」は，「企業を構成する『個人』や事業活動を通じて周囲に感じさせる『法人』としての魅力」とした。人的魅力の領域から発想された具体的な魅力項目として，「信頼できるリーダー・経営者がいる」「チャレンジスピリットにあふれたリーダー・経営者がいる」「ビジョンを掲げ，業界を牽引している」「イノベーションにこだわる経営をしている」「こだわりをもった社員が品質向上にチャレンジしている」「実力主義な職場風土である」「自由な議論ができる風通しの良い社風である」「社員がやりがいを持って活き活きと仕事をしている」「環境にやさしい経営をしている」「社会の発展や，社会課題の解決に貢献している」「良い企業理念・ビジョンにもとづいた経営をしている」「まじめで，信頼できる社員がいる」の12項目を検討した。

「会社的魅力」は，「優れた財務パフォーマンスとそれら

を支える仕組みや取り組みに関する魅力」とした。会社的魅力から発想された項目として,「優れた成長戦略がある」「経営方針をわかりやすく説明している」「安定的な収益基盤がある」「長期的な成長が見込める」「リスクへの備えがしっかりしている」「健全で開かれた経営をしている」「起業家・ベンチャー企業に積極的な支援をしている」「M&Aなど,積極的な投資で事業拡大をしている」「問題があっても迅速に公表する姿勢がある」「投資家などとのコミュニケーションを大事にしている」「文化・スポーツの発展に貢献している」「地域に密着し発展に貢献している」の12項目である。

最後の「商品的魅力」は,「商品・サービスを通じて伝わる魅力」である。「商品的魅力」から発想した項目としては,「優れた機能・効果を持つ商品・サービスを提供している」「商品・サービスを安価に提供している」「付加価値の高い商品・サービスを提供している」「メディアや口コミで話題の商品・サービスを提供している」「多くの人の購入している商品・サービスを提供している」「ネット上で評価の高い商品・サービスを提供している」「コアなファンが多い商品・サービスを提供している」「開発ストーリーに共感できる商品・サービスを提供している」「アフターサービスや問い合わせ対応がしっかりしている」「品質に信頼がおける商品・サービスを提供している」「革新的・先進的な商品・サービスを提供している」「オリジナリティ・独創性がある商品・サービスを提供している」の12項目である。

III. 調査

1. 調査の概要

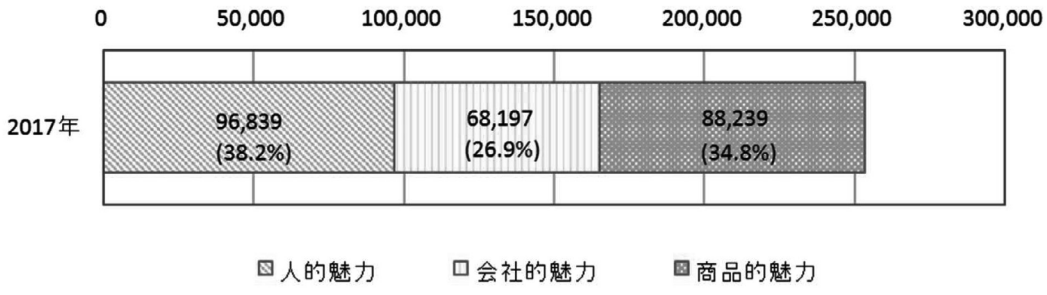
消費者が感じる企業の魅力を測定するために,消費者10,000人を対象にして調査[5]を実施した。調査では,調査会社のパネル対象者にスクリーニングを行い,最初に10業種[6]を提示し,その中から魅力的な業種を選択してもらった。その上で,選択した業種について売上規模上位5社とその業種で代表的な企業(外資系含む)を計15社ずつ,社名[7]を提示して調査を行った。選択された業種に対して,提示した15企業の中から回答者に魅力を感じる企業を選んでもらい,さらにその企業の魅力要因として,36の魅力項目から魅力を感じたものを複数回答可で選択してもらった。企業の魅力の大きさを測定するものとして,各企業において選択した企業に感じた魅力項目の合計数を「魅力ポイント」とした。

2. 単純集計結果

企業の魅力を発想した3つの領域ごとに単純集計してみると,次のようになる。「人的魅力」に関連する項目が38.2%と最も高く96,839ポイントであった(図表2)。続いて「商品的魅力」(34.8%),「会社的魅力」(26.9%)となっている。

また,全ての魅力を合計した魅力ポイントを業界別にみてみると,「食品」が1位(34,223ポイント)となり,続いて,「医薬品・生活用品」(31,782ポイント),「自動車」(29,377

図表ー2　全業界の魅力ポイント数　(N=10,000)



(出所)筆者作成

ポイント）となった。「食品」と，ポイントが最も低い「エネルギー」と比べてみると，倍以上の差がある（図表３参照）。

IV. 探索的因子分析

1. 因子分析

消費者は企業の魅力を，どのように捉えているのかを把握するために，探索的因子分析を行った。因子抽出法は最尤法を選択し，プロマックス回転を加えた。因子分析の結果，固有値が１以上の値を示し，スクリープロットを確認してみると３因子構造が適当であった。その結果が図表４である。第一因子は「まじめで信頼できる社員がいる」「リスクへの備えがしっかりしている」「地域に密着し発展に貢献している」「安定的な収益基盤がある」などが高い因子負荷量を示していることから，第一因子は「トラスト（信頼・安定性）」因子と名付けた。第二因子は，「起業家やベンチャー企業に積極的な支援をしている」「実力主義的な職場風土である」「M&Aなど積極的な投資で事業拡大をしている」「自由な議論ができる風通しの良い社風である」などが高い因子負荷量を示していることから，第二因子は，「バイタリティ（活力ある風土）」因子と名付けた。第三因子は，「コアなファンが多い商品サービスを提供している」「オリジナリティや独創性がある商品サービスを提供している」などが高い因子負荷量を示していることから，第三因子を「提供バリュー」因子と名付けた。

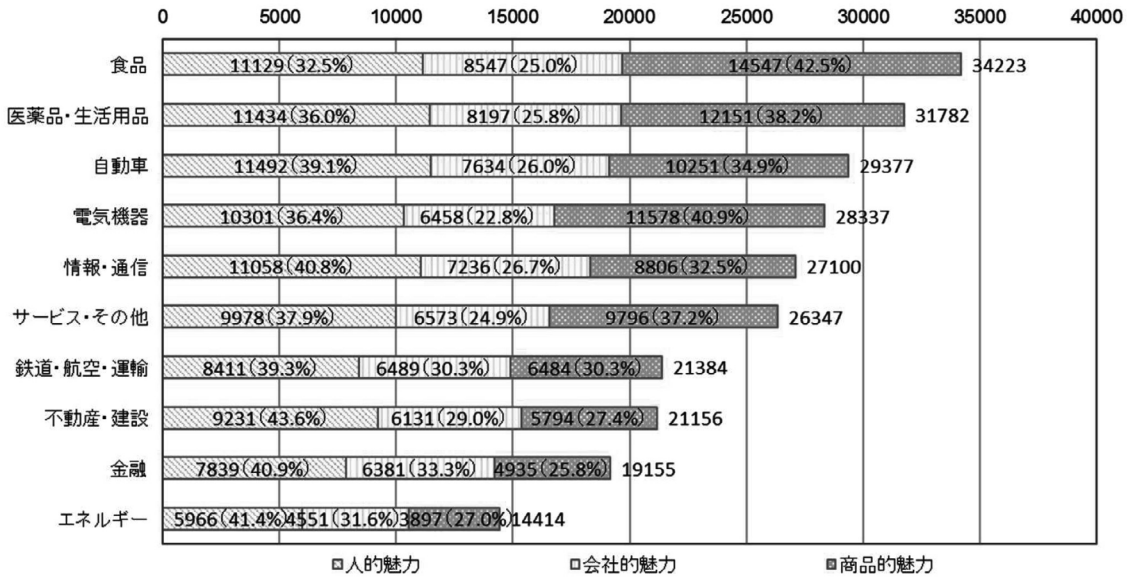
因子分析の結果によると，企業の魅力要素としては「トラスト（信頼・安定性）」因子，「バイタリティ（活力ある風土）」因子，「提供バリュー」因子の３因子によって説明されることになる。

V. 重回帰分析

1. 魅力と消費者の購買行動

因子分析の結果，企業の魅力は３つの因子を魅力の構

図表－３　魅力ポイント業界別ランキング（N=10,000）



（出所）筆者作成

図表－4　因子分析

	因子		
	I	II	III
まじめで信頼できる社員がいる	1.005	-.172	.039
リスクへの備えがしっかりしている	.946	.264	-.271
地域に密着し発展に貢献している	.905	-.122	-.157
安定的な収益基盤がある	.899	-.009	.070
社会の発展や社会課題の解決に貢献している	.787	.191	.010
環境にやさしい経営をしている	.781	-.137	.261
健全で開かれた経営をしている	.778	.117	.144
アフターサービスや問い合わせ対応がしっかりしている	.746	.066	.118
問題があっても迅速に公表する姿勢がある	.649	.242	.128
経営方針をわかりやすく説明している	.588	.444	.008
長期的な成長が見込める	.543	.335	.189
文化スポーツの発展に貢献している	.519	.019	.365
良い企業理念やビジョンにもとづいた経営をしている	.512	.266	.303
起業家やベンチャー企業に積極的な支援をしている	-.199	1.089	-.003
実力主義な職場風土である	.033	.916	.001
M&Aなど積極的な投資で事業拡大をしている	.239	.908	-.285
自由な議論ができる風通しの良い社風である	-.196	.857	.313
チャレンジスピリットにあふれたリーダーや経営者がいる	-.073	.848	.231
投資家などとのコミュニケーションを大事にしている	.394	.724	-.137
信頼できるリーダーや経営者がいる	.431	.696	-.109
イノベーションにこだわる経営をしている	.047	.686	.302
ネット上で評価の高い商品サービスを提供している	-.206	.672	.399
優れた成長戦略がある	.247	.592	.227
ビジョンを掲げて業界を牽引している	.400	.453	.230
社員がやりがいを持って活き活きと仕事をしている	.232	.396	.374
コアなファンが多い商品サービスを提供している	-.165	-.016	1.050
オリジナリティや独創性がある商品サービスを提供している	-.250	.202	.989
優れた機能効果を持つ商品サービスを提供している	.268	-.032	.769
付加価値の高い商品サービスを提供している	.198	.099	.740
メディアや口コミで話題の商品サービスを提供している	.060	.201	.725
多くの人の購入している商品サービスを提供している	.338	-.148	.710
品質に信頼がおける商品サービスを提供している	.628	-.365	.670
開発ストーリーに共感できる商品サービスを提供している	.106	.279	.623
こだわりをもった社員が品質向上にチャレンジしている	.246	.190	.621
革新的および先進的な商品サービスを提供している	-.172	.574	.603
商品サービスを安価に提供している	.210	.032	.477
寄与率	23.120	23.146	22.723

因子抽出法：最尤法　プロマックス回転

（出所）筆者作成

成要素としていると推定される。これらの企業の魅力は，消費者の購買行動にどのような影響を与えているのであろうか。青木・新倉・佐々木・松下 (2012) でも指摘されているように，インターネットの登場とそれに伴うCGMとSNSの普及は，消費者の購買行動に大きな影響を与えている。企業の魅力と消費者の購買行動との関係性を探るために，消費者の購買行動として，インターネット時代の購買行動モデルであるAISAS[8]モデルを活用した。調査では，企業に魅力を感じた後に，消費者がどのような行動をとったのかを提示して，消費者に選択してもらった（複数回答可）。提示した選択肢は，企業の魅力を感じた後の行動を聞いているので，AISASモデルの後半部分，SASの部分に関する次のような6つの質問項目を用意した。

Search(検索)に関する項目として，「その企業や，商品・サービスについてネットで検索した（ネット検索）」「その企業のウェブサイトを閲覧した（企業サイト閲覧）」。Action（行動）に関する項目として，「その企業の商品やサービスを見に行った（視察）」「その企業の商品やサービスを購入した（購入）」。Share（共有）に関する項目として，「ソーシャルメディアに投稿した（ソーシャル投稿）」「家族や友人に話をした（リアル共有）」という合計6項目の購買行動に関する質問項目を用意した。

2. 重回帰分析

因子分析により，企業の魅力要素としてあげた3因子が，どのよう購買行動に影響を与えているのかを検証するために重回帰分析を行った。企業の魅力要素3因子の因子得点を取り，それぞれの説明変数，6項目の購買行動をそれぞれ目的変数として，6つのモデルを作成し，重回帰分析をしている。

図表5は，重回帰分析の結果である。

6つのモデルの調整済みR2乗値を見てみると，「ネット検索」を目的変数としたモデル1が0.79と最も当てはまりがよく説明力が高い。企業の魅力である3つの魅力要素因子は，魅力要素が伝われば，ネットでの検索行動につながりやすいということができるであろう。次に説明力が高かったのは「企業サイト閲覧」であった。企業の魅力の有無が，消費者の購買行動における検索行動に影響を与える可能性が高いことを示唆するものである。

また，モデル1「ネット検索」を行う購買行動において，企業の魅力の3因子の標準化係数を見てみると，「ビタリティ」因子の数値が高く，活気や勢いのある企業の方が，ネット検索につながりやすいことも明らかになった。

同じように，6つのモデルの標準化係数を比べてみると，目的変数となる購買行動に対して影響力が高い企業の魅力要素が分かった。Action（購買）の購買行動を見てみると，その企業や商品サービスを見てみるというモデル3「視察」行動には，「トラスト」因子の方が数値も高く，企業としてまじめで信頼性や安定感のある魅力の伝え方が求められる。モデル4「購入」においては，「トラスト」因子の影響が0.461と最も大きいが，「提供バリュー」因子の影響も0.401と大きいことが分かる。消費者の「購入」には，商品力の向上ばかりではなく，企業としての誠実さやまじめさといった魅力要素も強い影響を与えることが示唆された。

Share（共有）の行動を見ると，モデル5「ソーシャル投稿」では，「バイタリティ」因子の係数値が高く，活発な創造性の高い魅力が，ソーシャルメディアなどの投稿につながると考えられる。また，モデル6「リアル共有」の行動では，「トラスト」因子の値が高く，家族や友人といったリアルの場で，その魅力が伝えられるためには，商品・サービスだけではなく，信頼できる企業・安定的な企業であることが求められる。

VI. まとめ

1. 本研究からの示唆

本研究では，企業の魅力に焦点を絞り，消費者10,000人を対象に調査を行った。10業種合計150社を提示して，

図表－5　重回帰分析の結果

	モデル1		モデル2		モデル3		モデル4		モデル5		モデル6	
目的変数	ネット検索		企業サイト閲覧		視察		購入		ソーシャル投稿		リアル共有	
標準化係数												
（トラスト）	0.139	*	0.240	**	0.421	**	0.461	**	0.001		0.488	**
（バイタリティ）	0.577	**	0.590	**	0.313	**	0.082		0.459	**	0.239	**
（提供バリュー）	0.244	**	0.114		0.172	*	0.401	**	0.359	**	0.210	**
調整済み R2 乗	0.790		0.765		0.681		0.754		0.582		0.733	

** P<0.01,　*P<0.05

（出所）筆者作成

企業の魅力を「人的魅力」「会社的魅力」「商品的魅力」の3つの領域から発想した魅力項目の36項目についての回答を基に，探索的因子分析を行った企業の魅力要素を抽出した。そして，抽出した魅力要素となる因子を基にして重回帰分析を行い，企業の魅力要素が，どのような購買行動に影響を与えているのか検討した。本研究から特に示唆されることは次の2点である。

まず，「トラスト」因子のような地道な活動や，信頼を醸成する従業員の振る舞いは，企業の魅力を形成する要素として重要であることが示唆された。企業の魅力要素は，「トラスト」因子，「バイタリティ」因子，「提供バリュー」因子の3因子構造となっていることが明らかとなった点である。具体的には，「まじめで信頼できる社員がいる」「リスクへの備えがしっかりしている」「安定的な収益基盤がある」など，派手さはなく一般的には地道な要素であっても，企業の魅力の要素としては評価されていることが分かった。

二点目は，企業の魅力要素を高めていくことは，購買行動（特にネット検索）に影響を与えることが示唆された点である。企業に魅力を感じれば，消費者はネット検索を行い，購買につながる可能性が高い。また，ネット検索への影響が高い企業の魅力要素は「バイタリティ」因子であった。起業家やベンチャー企業への支援であったり，実力主義的な職場風土であったり，自由な議論ができる風通しの良い社風など，活力ある企業であることを伝えていくことが，自社や商品・サービスのネット検索行動につながる。

また，企業の魅力要素は，商品・サービスの購入にも影響を与えており，「購入」に際しては，商品力だけではなく，まじめで信頼できる誠実さを表すような「トラスト」因子に関する魅力要素も，購入に影響を与えることが分かった。実際の企業活動においては，商品力の向上に注力しがちではあるが，商品力はもちろん大事なのではあるが，企業の魅力という点で考えれば，「まじめで信頼できる社員がいる」「リスクへの備えがしっかりしている」「安定的な収益基盤がある」などに関わる組織風土をつくっていくことも重要であると示唆される。

2. 今後の課題

本研究には，残された今後の課題がいくつかある。

まずは，本研究は，企業の魅力要素について検討を行ったが，本研究でいうところの「魅力」についてはさらなる精緻化が必要である。商学や経営学に関する文献だけではなく，学際的にさまざまな文献のレビューを丁寧に行い，「魅力」とはどのようなものなのかさらに概念形成を行う必要がある。

二つ目は，各調査データの限界である。企業の魅力要素を検討するために調査を行ったが，調査項目はファクトをベースとした項目とした。「若々しい」「かっこいい」「スマートな」といったイメージを規定する形容詞的な言葉は排除した。例えば「信頼できるリーダー・経営者がいる」「アフターサービスや問い合わせ対応がしっかりしている」「文化・スポーツの発展に貢献している」というように極力，その魅力を見聞きできるようなファクトをベースとした調査項目

としている。しかしながら，調査項目のすべてのファクトを，生活者が完全に把握できているかというとそうは言い切れない部分が残る。生活者がその調査項目に関することを見聞きしていないで評価している場合も考えられる。イメージによるものであることも考えられる。企業の魅力の測定方法について精査を図る必要がある。

三つ目は，企業の魅力を検討する上で，調査対象に提示した企業数の問題である。調査の対象企業は150社であるが，消費者が回答しやすいようにすべてBtoC企業とした。統計分析を行うためには，サンプルが少ないと認識している。ここに調査の限界があるかもしれないが，サンプル数を増やすためにも調査手法の検討が必要である。

四つ目に，分析方法のさらなる深化である。本研究では，探索的因子分析により，企業の魅力要素の抽出を行い，3因子構造であるとの結果を得た。しかしながら，共分散構造分析などの確定的因子分析などを用いることにより，調査項目の開発段階で発想した「人的魅力」「会社的魅力」「商品的魅力」という領域との関係性の分析を行うことも可能であろう。今後の課題としておきたい。

企業の魅力に関する研究は，まだ緒についたところであり，さらに様々な学際的なアプローチを行いながら，研究を進めていきたい。

注

1) エレクトリック・ライブラリー社の記事検索システム「ELNET」を利用。各年の1月1日～12月31日までを検索期間として設定。検索媒体はELNET収載の全国紙（朝日新聞，産経新聞，日本経済新聞，毎日新聞，読売新聞）。

2) http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/pdf/HR201400_001.pdf

3) デジタル大辞泉

4) 大辞林 第三版

5) 調査実施期間は2017年3月24日から3月29日。調査方法はインターネット調査法。調査対象は，調査会社のモニターで20歳～69歳の全国の男女である。有効回収サンプル数は，各業種1000サンプルごと，10業種で合計10,000サンプル。

6) 消費者が接点を持ちやすい10業種（「不動産・建設」，「エネルギー」，「金融」，「情報・通信」，「電気機器」，「鉄道・航空・運輸」，「自動車」，「医薬品・生活用品」，「食品」，「サービス・その他」）である。

7) 10業種における代表的企業は，不動産・建設（三井不動産，三菱地所，住友不動産ほか），エネルギー（東京電力，関西電力，東京ガスほか），金融（三菱UFJフィナンシャルグループ，三井住友フィナンシャルグループ，第一生命保険ほか），情報･通信（NTT，ソフトバンク，KDDIほか），電気機器（日立製作所，ソニー，パナソニックほか），鉄道･航空･運輸（JR東日本，日本通運，JR東海ほか），自動車（トヨタ自動車，ホンダ，日産自動車ほか），医薬品・生活用品（武田薬品工業，富士フイルム，花王ほか），食品（サントリー，明治，味の素ほか），サービス・その他（日本郵政，リクルート，セコムほか）である。

8) 電通「クロメディア開発プロジェクト」チーム(2008). P.79参照。電通が提唱する消費者の購買行動モデル。AISASは，Attention（関心）⇒Interest（興味）⇒Search（検索）⇒Action（行動）⇒Share（共有）を表すモデルである。

参考文献

Berscheid, E. & Hatfield, E.H.(1969), *Interpersonal attraction*, Addison-Wesley, 蜂屋良彦（訳）(1978)『対人魅力の心理学（現代社会心理学の動向5）』誠信書房

Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2004),「名声のルーツ（原題：*The Roots of Fame*）」,『アドバタイジング』第10号:2004, 電通, 2004年3月, pp.33-41

Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2007), Essentials of Corporate Communication, Routledge

John Hannon, Yoko Sano（1994）, "The Determinants of Corporate Attractiveness", *Purdue CIBER Working Papers*

青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司(2012)『消費者行動論―マーケティングとブランド構築への応用』有斐閣

鎌田裕美・味水佑毅(2007),「購買行動に基づく観光地の魅力度評価--AHPによるアプローチ」『一橋商学論叢』2(2), pp.126-139, 白桃書房

関口倫紀・大里大助(2010)「企業魅力形成プロセスの非線型・非補償型メカニズムの検証−散布モデル（scatter model）の適用−」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』pp.258-263

電通「クロスメディア開発プロジェクト」チーム (2008)『クロスイッチ −電通式クロスメディアコミュニケーションのつくりかた』ダイヤモンド・フリードマン社

柘植隆宏 (2004),「仮想ランキングによる観光魅力度評価」『日本地域政策研究』(2), pp. 23-30

中村雅彦・若林満・佐野守 (1896)「企業魅力のクラスター分析 −就職先としての地元企業の魅力−」『経営行動科学』第 1 巻第 1 号 pp.1-9

藤森立男 (1981),「態度の類似性 , 話題の重要性が対人魅力に及ぼす効果―魅力次元との関連において―」『実験社会心理学研究』Vol. 20, pp.35-43

森川高行・竹内博史・加古裕二郎 (1991),「定量的観光魅力度と選択肢集合の不確実性を考慮した観光目的地選択分析」『土木計画学研究・論文集』No.9, pp.117-124

山岸俊雄・吉開範章 (2009),『ネット評判社会』NTT 出版

オーラルセッション ― フルペーパー

自伝的記憶がブランドの長期育成に与える影響

― 消費者インタビューによる探索的研究 ―

早稲田大学 経営管理研究科 修士課程
細谷 正人

要約

多くの産業においてコモディティ化が進む中，独自性のあるブランド・エクイティ構築に対する期待が高まっている。日本では，企業ブランドの長期育成に成功する企業は多く存在するが，商品ブランドの長期育成に課題を抱えている企業は多い。

本稿の目的は，企業がブランド・エクイティをより長期的に構築し，維持するために，消費者の自伝的記憶に働きかけブランドの長期育成を行うメカニズムを概念化することである。そのため，まずブランド認知とブランドイメージに影響する自伝的記憶についてブランド分野および記憶分野における先行研究を検討した。さらに，得られた知見を深化させるため，消費者９名を理論的にサンプリングし，探索的なインタビュー調査を実施した。

以上の内容に基づき，本稿では，自伝的記憶とブランドの長期育成に関する概念モデルを提示する。モデルにおいて，自伝的記憶は概括的・情緒的・空間的の３つの記憶要素から構成される。それらの各要素は，製品力の知覚と情報探索活動にそれぞれ正負の影響を与え，ブランド知識を向上させる。さらに，それらが長期的なブランド・エクイティの構築をうながす。最後に，本研究の理論的・実践的示唆を議論する。

キーワード

自伝的記憶，ブランドの長寿化，ブランド認知，ブランドイメージ，ブランド・エクイティ，定性的研究

I. はじめに

さまざまな産業でコモディティ化が進行し，多くの企業にとって，長期的なブランド・エクイティの構築がいっそう重要となっている。ブランド・エクイティ構築を行うには，ブランド認知を高め，ブランドイメージを向上させることが必要である(Keller, 2000)。

本稿では，商品ブランドの長期育成を効果的に行うための具体的なアプローチとして，消費者の自伝的記憶(Autobiographical memory)が購買や消費にどのように影響するのかを考察し，そのメカニズムを検討する。自伝的記憶とは，自分自身の人生における出来事に関する個人的あるいは記憶のことである(Baumgartner, Sujan, and Bettman, 1992)。

本稿で消費者の自伝的記憶に焦点を当てるのは，おもに２つの目的がある。第１に，商品の名称・シンボル・ロゴなどに内在する意味内容や視覚表現によって自伝的記憶に働きかけ，ブランドの記憶と再生・再認の可能性を高める方法を理解するためである。そして第２に，購買や消費の場面で再生や再認が容易なブランド要素を選択し，ブランド認知やブランドイメージの向上，さらには長期的なブランド・エクイティの構築に寄与するマーケティングのあり方を示すためである。

これらの目的の下，本稿では先行研究のレビューと消費者対象の深層インタビュー調査によって，自伝的記憶がブランドの長期育成に与えるメカニズムを考察する。以下では，まず日本におけるブランドの長期育成の現状を確認し，その後，ブランド分野および記憶分野における先行研究をレビューする。

II. 日本におけるブランドの長期育成

日本には老舗と呼ばれる長期存続企業が多く存在する。帝国データバンクが2007年に行った調査によれば，創業から100年を超える企業は19,518社存在し，日本の企業全体の1.6%に上るという。一方で，個別の商品ブランドに関しては，企業ブランドと商品ブランドが合致しているものが多く，商品ブランドによる個別ブランドの長期育成の事例は欧米に比べて少ない。

その理由は主として2つあると考えられる。第1に，高度経済成長下において，多くの日本企業では技術力や営業力だけで十分な事業拡大が可能であり，商品ブランド構築に対する関心が培われにくい状況にあったためである。第2に，日本では同族企業で創業者がブランドを育成する役割を果たすケースも多く，ブランドを育成する専門的な能力を有する人材が育つ環境が育ちにくかった可能性があるためである。

図表1は日本における代表的なロングセラー・ブランドのリストである。たとえば，最も古い商品ブランドとして，養命酒酒造株式会社の養命酒がある。発売年は1602年で，415年目の商品ブランドである。その他のブランドを見ると，

図表1　日本におけるロングセラー・ブランドの一例

発売年	現ブランド名	現社名	ジャンル	分野
1602	養命酒	養命酒酒造株式会社	滋養強壮剤	医薬品
1747	白鶴	白鶴酒造株式会社	日本酒	アルコール飲料
1804	ミツカン酢	株式会社Mizkan Holdings	酢	調味料
1871	龍角散	株式会社龍角散	のど薬	医薬品
1879	太田胃散	株式会社太田胃散	胃薬	医薬品
1884	大関	大関株式会社	日本酒	アルコール飲料
1890	花王石鹸	花王株式会社	石鹸	トイレタリー
1899	森永ミルクキャラメル	森永製菓株式会社	キャラメル	菓子
1900	福助足袋	福助株式会社	足袋	アパレル
1900	文明堂カステラ	株式会社 文明堂総本店	カステラ	菓子
1902	金鳥の渦巻き	大日本除虫菊株式会社	蚊取り線香	日用品
1906	シッカロール	和光堂株式会社	パウダー	トイレタリー
1907	三ツ矢サイダー	アサヒ飲料株式会社	清涼飲料	飲料
1907	亀の子束子	株式会社亀の子束子西尾商店	たわし	日用品
1908	カゴメトマトケチャップ	カゴメ株式会社	ケチャップ	調味料
1908	サクマ式ドロップ	佐久間製菓株式会社	飴	菓子
1909	味の素	味の素株式会社	うま味調味料	調味料
1917	キッコーマンしょうゆ	キッコーマン株式会社	醤油	食品
1918	森永ミルクチョコレート	森永製菓株式会社	チョコレート	菓子
1918	玉露園こんぶ茶	玉露園食品工業株式会社	こんぶ茶	食品
1919	カルピス	アサヒ飲料株式会社	清涼飲料	飲料
1920	桃屋の花らっきょう	株式会社桃屋	漬物	食品
1926	ブルドックソース	ブルドックソース株式会社	ソース	調味料
1922	グリコ	江崎グリコ株式会社	キャラメル	菓子
1923	輪ゴム	株式会社共和	輪ゴム	文具
1925	キューピーマヨネーズ	キューピー株式会社	マヨネーズ	調味料
1926	明治ミルクチョコレート	株式会社明治	チョコレート	菓子
1927	牛乳石鹸	牛乳石鹸共進株式会社	石鹸	トイレタリー
1928	トンボ鉛筆	株式会社トンボ鉛筆	鉛筆	文具

(出所) 筆者作成。

ロングセラー・ブランドの多くは商品ブランドと企業名が合致している。また，ロングセラーになるのは，技術革新が必要とされる耐久財ではなく，ほとんどが食品・飲料・日用雑貨などの非耐久消費財である。唯一，医薬品だけは例外といえる。

次に，清涼飲料，調味料，日用品・トイレタリーの3つの製品カテゴリーで日本と海外のロングセラー・ブランドとの比較を行った結果が図表2である。まず，清涼飲料分野で日本最古のブランドは，1907年に発売された「三ツ矢サイダー」である。一方，グローバルにはドイツのシュウェップスが1783年，アメリカのコカ・コーラは1886年，ペプシコーラは1893年に発売されている。

次に，調味料分野で日本のブランドとして最も古いのは「カゴメトマトケチャップ」であり，1903年の発売である。一方，アメリカでは1868年に「タバスコ」が発売されている。最後に，日用品・トイレタリー分野においても，常にアメリカが先行する傾向がある。石鹸も歯磨き粉も，アメリカで発売されてから，ほぼ10年から20年の後に日本が追随している。

このように，非耐久消費財に関しては，日本も海外のロングセラー・ブランドにはやや遅れは取るものの，必ずしも商品ブランドの育成に失敗しているわけではない。本稿で

図表2　日本と海外のロングセラー・ブランドの発売年の比較

(1) 清涼飲料

発祥国	発売年	現ブランド名	現社名
ドイツ	1783	シュウェップス	Dr Pepper Snapple Group Inc.
アメリカ	1886	コカ・コーラ	The Coca-Cola Company
アメリカ	1893	ペプシコーラ	PepsiCo, Inc
日本	1907	三ツ矢サイダー	アサヒ飲料株式会社
日本	1919	カルピス	アサヒ飲料株式会社
日本	1935	ヤクルト	株式会社ヤクルト本社

(2) 調味料

発祥国	発売年	現ブランド名	現社名
アメリカ	1868	タバスコ	McIlhenny Company
アメリカ	1876	ハインツトマトケチャップ	The Kraft Heinz Company
日本	1903	カゴメトマトケチャップ	カゴメ株式会社
日本	1909	味の素	味の素株式会社
アメリカ	1915	ベストフーズマヨネーズ	Unilever PLC
日本	1917	キッコーマンしょうゆ	キッコーマン株式会社

(3) 日用品・トイレタリー

発祥国	発売年	現ブランド名	現社名
アメリカ	1879	アイボリー (石鹸)	The Procter & Gamble Company
アメリカ	1873	コルゲート (歯磨き粉)	The Colgate-Palmolive Company
日本	1890	花王石鹸	花王株式会社
日本	1896	ライオン歯磨	ライオン株式会社
アメリカ	1961	ヘッドアンドショルダー (シャンプー)	The Procter & Gamble Company
日本	1970	メリット	花王株式会社

(出所) 各社ホームページを参考に筆者作成。

は，こうしたブランドの長期育成をより確実かつ効率的に行い，ブランド・エクイティを構築するために，消費者の自伝的記憶に働きかけるアプローチのあり方を探る。次節では，顧客ベースのブランド・エクイティに関する先行研究をレビューする。

III. 顧客ベースのブランド・エクイティに関する先行研究

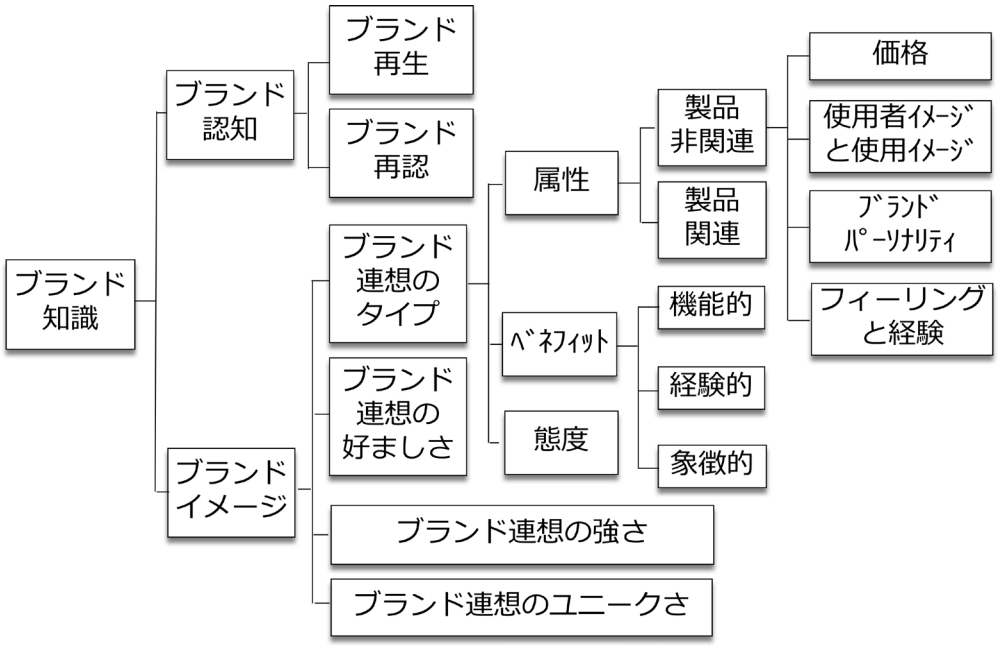
Keller(1998)は，顧客ベースのブランド・エクイティの定義には3つの重要な構成要素が含まれていると述べている。すなわち，①効果の違い，②ブランド知識，③マーケティングへの消費者反応である。

第1にブランド・エクイティは消費者反応の差異によって生じる。たとえブランドネームを有する製品であっても，消費者の反応に何の差異も生じなければ，コモディティやノーブランド製品となる。第2にこうした消費者の反応の差異は，ブランドに関する消費者知識によってもたらされる。つまりブランド・エクイティは，企業のマーケティング活動に強く影響されるが，最終的には，消費者の心の中に存在するものによって決まる。第3にエクイティを構成する消費者の反応の違いは，ブランドのあらゆるマーケティング局面と結びついた知覚や選好，行動の中に表れる。

顧客ベースのブランド・エクイティの枠組みから見ると，ブランドに関する消費者知識がエクイティを構築するための鍵である。したがって，ブランド知識が消費者の記憶内にどのように存在しているのかを理解する必要がある。図表3はケラーが整理したブランド知識の体系である。

図表3において，ブランド知識はブランド認知とブランドイメージに大別される。前者のブランド認知は，ブランド再認とブランド再生から構成されている。ブランド再認とは，製品カテゴリー，製品カテゴリーによって満たされるニーズ，あるいは他のタイプの手がかりが与えられた場合，過去にそのブランドに接したかどうかを確認できる消費者の能力である。ブランド再生とは，同じような手がかりが与えられない場合，当該ブランドを検索できるかどうかという消費者の能力である。一方，後者のブランドイメージとは，あるブランドに対する消費者の知覚であり，消費者の記憶内で抱かれるブランド連想を反映するものとして定義される (Keller 1998,p.78-87)。

図表3　ブランド知識の要約



(出所)Keller(2000)，132頁。図は筆者作成。

次節では，ブランド知識やブランドイメージに影響する消費者の記憶のあり方について，記憶研究の領域でこれまでどのような議論がなされてきたかを確認する。

IV. 自伝的記憶に関する先行研究

1. 記憶に関する先行研究

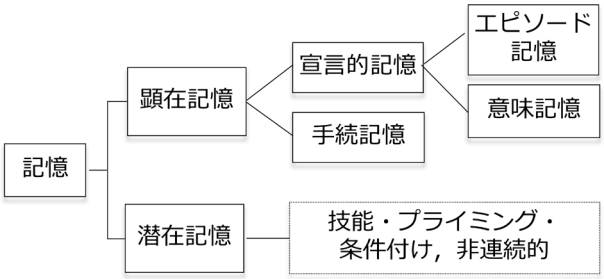
記憶研究において広く共有されている枠組みを提唱したTulving (1983)は，保持できる量と期間によって，記憶を短期記憶と長期記憶の 2 つに分類している。短期記憶は，記憶の保持する量が少なく期間も短い，すぐに忘却されてしまう記憶である。一方，長期記憶は保持する量が多く期間も長い記憶で，自分の過去経験に関する想起意識に基づいて，潜在記憶と顕在記憶に分類される。潜在記憶とは自分の過去経験を思い出すという意識を伴わない記憶である。顕在記憶とは，自分の過去経験を思い出すという意識を伴った記憶である。顕在記憶は4つの記憶システムからなると考えられている。すなわち，4つの記憶システムとは「宣言的記憶」「手続的記憶」「意味記憶」「エピソード記憶」である(守口他 2013)。

顕在記憶のうち，宣言的記憶とは言語によって記述できる事実についての知識のことである。一方，手続記憶とは物事の手続きについていわばカラダで覚えている記憶だ。宣言的記憶はさらにエピソード記憶と意味記憶の2つに分けられる。エピソード記憶とは，人間の過去における日付のある，ユニークで，具体的な，そして個人的な経験についての記憶である。意味記憶とは，誰もが共通に持っている抽象的な，超時間的な知識についての記憶である(田中 2015)。図表4に示したとおり，これらの4つの記憶システムは顕在記憶であり，その他は記憶全体の基礎的な土台として働く潜在記憶である (守口他 2013)。

このうちエピソード記憶は，さらに2つのカテゴリーに分けることができる。1つは符号化要素で，もう1つは検索要素である(Tulving,1983)。外部環境から入ってきた情報が符号化された結果，脳の中に記憶痕跡が残る。この符号化過程で入ってきた情報と検索手がかりとの間の整合性が高いほど，記憶は想起されやすい。つまり，符号化の文脈と記憶を検索する文脈とが一致すればするほど，記憶の再生はより効率的に行われる。これをブランド・マネジメントの場面に適用すれば，どのような文脈でそのブランド名や記号を記憶してもらうかが重要だということになる田中 2015)。

Tulving (1983)はまた，エピソード記憶は，人間の「過去における日付のある，ユニークで，具体的な，そして個人的な経験についての記憶」であると述べている。一方，意味記憶は「誰もが共通に持っている抽象的かつ超時間的な知識についての記憶」である。以上の文献レビューから，自伝的記憶は，エピソード記憶の概念に近いといえる。

図表4　記憶の体系



(出所)Tulving(1983)，田中 (2015)，125頁を参考に作成。

図表6　自己に関わる記憶

		表象形態	
		イメージ的	非イメージ的
獲得条件	1回のみ	個人的記憶	自伝的事実
	複数回	概括的な個人的記憶	自己スキーマ

(出所)Brewer(1986) に基づき佐藤 (2008) が作成。

Brewer(1986)は，自己に関わる記憶を獲得条件と表象形態によって4タイプに分類している(図表6)。獲得条件とは，その記憶が1回の経験に基づくものか，複数回の類似の経験に基づくものかの違いを意味する。表象形態とは，その情報を視覚的にイメージできるか否かを意味する(佐藤 2008)。

第1のタイプは，1回のみのイメージ的な記憶としての個人的記憶である。個人的記憶とは，たとえば「10年前のプレゼンテーションでポインターの操作に失敗した」というように，1回の経験に基づき，その場面を鮮明に想起できてはいるものの，その時の様子を具体的に想起できないと行ったケースが該当する。

第2のタイプは，複数回のイメージ的な記憶であり，概括的な個人的記憶と称されている。概括的な個人的記憶とは，たとえばプレゼンテーションしている自分の姿をイメージできるように複数の類似の経験から構成された自己のイメージのことである。

第3のタイプは1回のみの非イメージ的記憶であり，自伝的事実という。例えば10年前にプレゼンテーションで初めて発表したように，知ってはいるがその時の様子を具体的には想起できないと行ったケースが該当する。

最後に，第4のタイプは複数回の非イメージ的記憶であり，自己スキーマという。自己スキーマとは，プレゼンテーションでいつも緊張する自分というように，複数の経験から抽象化された自己に関する知識である。

以上のように，自己に関わる記憶にも多様なタイプが存在する。佐藤(2006)は，自伝的記憶の定義にはエピソードを強調する定義，個人史を強調する定義，自己を強調する定義があると指摘したうえで，「これまでの生活で自分が経験した出来事に関する記憶」と定義している。

自伝的記憶の機能に関しても検討が進み，2003年には専門誌Memoryで特集が組まれるまでになった(佐藤2008)。自伝的記憶には大きく3つの機能がある。すなわち，自己・社会・方向付けの3つである。自己(self)とは，自己の一貫性や自己評価を支えことである。社会(social)とは，対人コミュニケーションに寄与することである。そして，方向づけ(directive)とは，行動や意思決定を支え動機づけるのに役立つことである。

さらに，近年の自伝的記憶研究では，物語論の立場から研究が急速に支持を集めつつある(佐藤2008)。そこでは自伝的記憶は単なる記憶ではなく，解釈し意味付けられた自己語りとして構造化されていると考えられている。物語としての自伝的記憶は，個に閉じず，他者への語りを通じて他者からの解釈と評価を受け，再構築される。さらに，家族や民族などの社会，文化，歴史的な事象を自らのアイデンティティの一部として取り組むことによって，物語としての自伝的記憶は社会的な構成体として機能することになる。

明確なイメージのある個人的記憶と異なり，自伝的記憶はエピソード記憶よりも曖昧な概念であり，過去の自己に関わる情報の記憶全体を意味する。これらの先行研究における定義を参照し，本稿では自伝的記憶を次のように定義する。すなわち自伝的記憶とは，自己に関連する情報についての記憶であり，個人の過去の中から思い出される情緒的・空間的に特定できる個人的な出来事の記憶である。

2. 自伝的記憶と購買行動との関係に関する先行研究

次に，マーケティング分野における自伝的記憶と購買行動との関係に関する先行研究を見ていくこととする。消費者は，広告を解釈し，製品を評価し，選択するための事前知識を有し，そうした知識の蓄積である記憶は情報処理に大きな影響を与えている。

自伝的記憶と購買行動との関係に関して，たとえばBaumgartner, Sujan, and Bettman (1992)は，消費者の自伝的な製品や使用経験が影響を受けていることを3つの実験で検証した。その結果，製品判定および広告のコンテクストで自伝的記憶が影響を受けることがわかった。彼らの実験では，自伝的記憶が再生されると製品情報の分析や情報記憶が減少することが示唆されている。また彼らは，自伝的記憶が広告評価に影響するということも検証した。さらに，自伝的な記憶がブランド評価にも影響を与え，広告内の文字や状況に対する感情と関連していることもわかっている。自伝的な記憶にアクセスすることは，広告や商品に対する情緒的反応の基本的な要素になる可能性があると彼らは主張している(Baumgartner, Sujan, and Bettman , 1992)。

一方で，Baumgartner, Sujan, and Bettman (1992)は今後の研究課題も示唆している。彼らの議論によれば，消費者が自伝的記憶を想起する際，一貫性のない2つの

パターンが生じることがあるという。1つは，自伝的記憶を検索すると製品そのものへの注意が減じるというパターンである。もう1つは，自伝的記憶によって，現在の製品と関連づける感情が生まれるというパターンである。つまり，自伝的記憶は製品ブランド評価に対して，現在の製品情報への注意力，製品そのものの強さ，記憶の情緒的な質などとの関係により，プラスにもマイナスにも影響しうるというのである。

自伝的記憶の想起方法に関する先行研究も存在する。すなわち，自伝的記憶研究の初期段階から，自伝的記憶の想起を促す手がかりが考案されている。その1つが単語を手がかりとして呈示する方法である。手がかり語法で自伝的記憶を収集した上で，その記憶から別の出来事の想起を求める方法も開発され，自伝的記憶の構造の検討にも用いられている(佐藤 2008)。

想起される出来事の特性や内容を指示することで参加者の想起をうながす研究も存在する(佐藤 2008)。その場合，たとえば，「鮮明な記憶」「重要な出来事」「あなたの人生について本に含めるような重要な出来事」「きわめて幸福な(あるいは悲しい)出来事」「恐怖を経験した出来事」と言った指示が用いられる。次節では，これらの先行研究の手法を参考に，消費者の自伝的記憶に関する探索的なインタビュー調査を行うことにする。

V. 探索的インタビュー調査による発見事項

1. 調査概要

前節までの問題意識と先行研究に基づき，本稿では，自伝的記憶が購買におけるブランドの長期育成にどのように影響するのかに関する非構造化深層インタビュー調査を行った。調査概要は図表8の通りである。

デプスインタビューでは，現在購買している製品ブランドに関する自伝的記憶に関して自由に発言してもらった。具体的な質問項目としては，次の5項目を用意した。すなわち，(1) 長期継続して購入しているブランドについて，(2) その長期購入しているブランドの中で，鮮明な記憶や重要な出来事，思い出について，(3) 現在のそのブランドに対する好意度について，(4) 現在，継続して購入している理由について，そして(5) 現在，その思い出はどのように感じているのかについて，である。

調査対象者のサンプリングは，年代・性別が分散するように配慮して行い，統計的サンプリングではなく理論的サンプリングによって，理論的飽和に達するまでインタビューを繰り返した(川上 2005)。実査は2017年8月1日から2日かけて行い，20代～40代の男女計9名にインタビューを実施した。調査対象者の一覧は図表7および図表8にまとめたとおりである。取材時間は約30分を要し，すべて録音してテープ起こしを行った。取材時間の合計は251分である。そのデータを基に内容分析(contents analyses)を行い，自伝的記憶として連想される商品・企業ブランドや使用場面，関連する人物などについて，キーワードの出現回数を測定した。次節はその分析結果である。

図表7 非構造化深層インタビュー調査の概要

【調査概要】2017年8月1日～8月2日，計251分
【参加者】20代-40代　男女 9名
　　男性　20代2名，30代2名，40代2名，計6名
　　女性　20代1名，40代2名，計3名
【テーマ】現在購買している製品ブランドに関する自伝的記憶

(出所)筆者作成。

図表8　調査対象者の一覧

	対象	取材	時間	年代	性別	その他の特徴
1	A	8/2	33	20	男性	コピーライター。購入比率はネットとリアル7:3。なんでも検索する
2	B	8/2	24	20	男性	出身は徳島。大学院生。最近始めたことは釣り
3	C	8/1	28	20	女性	姉は音楽，本人は美術を専攻。最近一人暮らしを始めた
4	D	8/1	32	30	男性	出身は香川。最近の関心ごとは動物福祉について
5	E	8/2	29	30	男性	アパレル店員。趣味は美術館と旅行。ビールが大好き
6	F	8/1	35	40	男性	出身は兵庫。医療関係。食べることが趣味
7	G	8/1	25	40	男性	税理士。出身は広島だが育ちは関東。最近はゴルフに夢中
8	H	8/1	25	40	女性	東京育ち。実家から離れたことがない。デザイナー
9	I	8/1	20	40	女性	出身は愛媛。広報。ラグビーなどのスポーツ観戦が趣味
		計	251	分		

注）取材日はいずれも2017年。取材時間の単位は分。
（出所）筆者作成。

2. 分析結果

内容分析の結果をまとめたものが図表9である。今回の分析は，自伝的記憶に関連する製品カテゴリー，ブランド，登場人物，動物，空間，時，その他の各要素に分けて分類する形で行っている。またそれぞれの数は発言回数である。

さらに内容分析の詳細を図表10では，9人の対象者が発言したブランドに関する記憶について以下のように分類した。商品カテゴリー，分類，企業ブランド，商品ブランド，4つの自己に関わる記憶（個人的な記憶，概括的な個人的記憶，自伝的事実，自己スキーマ），登場人物，情緒，空間，時間，チャネル限定，不変性，情報探索で分類した。以下はその発見事項である。

図表6のように調査対象者の発言を自己に関わる記憶で分類すると，第1に，1回の経験に基づく個人的記憶でその場面を鮮明に覚えている事項，第2に概括的な個人的記憶として，複数の類似の経験から構成された自己のイメージで空間やシーンを想起できる事項，第3に自己スキーマとして複数の経験から抽象化された自己に関する知識を持っている事項が存在した。

例えば，20代男性の1回の経験に基づく個人的記憶に対して，次のような発言があった。

> シュプリーム。最初に買ったのパーカーなんですけど，神奈川から出てきて朝6時から原宿のお店で並んでたすっごい悪そうな店員が出てきて，・・・店に入っても，ありがとうございますも言わないし，めちゃめちゃ態度悪いし怖かったけど癖になってました。08年か09年です，18のころ。（対象者A: 男性20代，2017年8月2日）

この記憶は20代男性の1回の経験に基づく個人的記憶である。図表10のように商品カテゴリーはパーカー，企業ブランドはシュプリーム，登場人物は怖そうな店員である。18歳の頃の怖かったけどドキドキした情緒的な記憶も存在している。また，朝6時から原宿のお店に並んでたら悪そうな店員が出てきたという情緒的かつ鮮明な，時間的および空間的な記憶も存在している。

さらに40代男性の1回の経験に基づく個人的記憶に対しては，次のような発言はあった。

> 高校の時からアニエスベーの太いボーダーのシャツを着てて，もう4代目とか5代目です。アニエスで

買ったのはボーダー。最初のアイテムで，アニエスビーっていうのをアニエスベーって店員に訂正されたのが思い出です。その当時，おしゃれに見えてなんかフランスのにおいがした。ちょうどそのころイタリアのいやらしい服が流行り始めててそれはなんか違うと思った。こっちのほうがすんなり受け入れられた。（対象者F: 男性40代，2017年8月2日）

同様に40代男性の1回の経験に基づく個人的記憶である。図表11で示したように登場人物はアパレル店員である。当時フランスっぽいおしゃれさを持った情緒的な記憶も存在している。また，高校2年生の時，店舗で店員にブランド名を訂正されたことが個人的な記憶として鮮明に存在し，対象者の記憶の中で時間的および空間的な要素が存在している。

第2の事項，概括的な個人的記憶に対しては20代男性の場合，次のような発言があった。

歯ブラシもちっちゃい頃からずっと。同じやつです。ホームケアってやつ，通販でしか買えないやつなんですけど。母親がずっと買い続けてたんです。・・・それから就職活動の中であなたにとって一番幸せを感じる写真を貼ってくださいっていうのがあって，その時母親が撮ったんですけど，コップのところに家族四人分歯ブラシが刺さってその様子をとったんですけど，その写真を見た担当の人がすごくイイネって言ってくれて，僕の中で歯ブラシが再定義されたかなって。（対象者A: 男性20代，2017年8月2日）

図表12に示した通り20代男性が複数回経験している概括的な個人的記憶である。登場人物は母親，情緒性は家族の幸せを感じている。空間的な記憶としてコップに歯ブラシが4本入っていることも鮮明にイメージされている。また自分が使用していた歯ブラシの色や家族の色も覚えていた。さらに対象者にとって概括的な個人的記憶が再生されたことで歯ブラシの意味が再定義されていることも特徴的だ。当時，母親がハガキ通販で購入していたが，現在対象者はネットでホームケアの歯ブラシを購入し続けている。

さらに，30代男性の概括的な個人的記憶に対しては，次のような発言はあった。

イソジンとかちょうど昨日薬局で買いました。風邪とか引きたくないんで，イソジンは子供のころから家にあってずっと買ってますね。小学校のころ，風邪ひいたり体調崩したりすることが多くて，手洗いやうがいしなさいよって母親が買っていた。どっちかというと悪い思い出です。味が子供にはきついじゃないですか。とはいっても風邪ひくときはひいて，当時は意味ないじゃんって思ってたんですけど，今では染みついちゃったというか。イソジンでうがいすると落ち着いてすっきりするみたいな。最初は，やりなさいと言われてました。
風邪ひくのは嫌だったっていうのもありますね。風邪引くと，ほかのクラスメイトは元気に授業出てる中，一人家で寝てるのはすごい孤独で，次の日行ったときに話についていけなかったりするじゃないですか。イソジンとミューズで手洗いっていうシンプルな組み合わせです。（対象者D: 男性30代，2017年8月1日）

図表13に示した通り30代男性の概括的な個人的記憶である。登場人物は母親である。風邪をひくのが嫌で一人で寝ていることは疎外感を感じ孤独だった記憶が存在している。当時の悪い思い出として記憶が残っている。しかし今では，安心感やスッキリ感という満足に繋がっていることが興味深い。また，イソジンだけではなく同時にミューズも想起されて手洗いの習慣シーンが時間的および空間的な記憶として存在している。

第3の事項である自己スキーマにおける記憶は20代男性の場合，次のような発言があった。

> シャンプーのツバキは発売のころから。母親が髪を乾かしているときのにおいが好きで，家族団らんの時にその匂いがしていて，それが心地よい思い出として残っている。今でもツバキに対しては高め安定です。個人的なことなので。ファッションみたいなものって，誰かが着てたとかで，自分以外の不確定要素で変動するじゃないですか。でもシャンプーは自分の思い出だし，変わらない。（対象者 A: 男性 20 代，2017 年 8 月 2 日）

また同様に，30代男性の場合にも自己スキーマにおける記憶の発言があった。

> スーパードライ。お父さんとお爺ちゃんが飲んでる，冷蔵庫にあるものでした。小学校のころ，お父さんに少しもらってたことがある。おじいちゃんがいつも瓶ビールを飲んでてそのイメージが強い。台所，昔の家だったのでキッチンとダイニングで一部屋，そこでおとうさんが仕事終わって帰ってきたとこに，横に行くんです。コップはグラスだったかな。自分でビールを買ったのは18くらいですかね。瓶で飲むスーパードライはおじいちゃん家にいくときなので遊びに行ったりとか，年末お盆とか人が集まるときのイメージがあって，特別な何かの時に買うのはスーパードライや生ビールを買うと思います。特別な時とか気持ちが変わるタイミングはやっぱりスーパードライです。（対象者 E: 男性 30 代，2017 年 8 月 2 日）

自己スキーマは複数の経験から抽象化された自己に関する知識である。図表14のように登場人物は母親や父親，祖父などの家族である。その特徴として，香りや特別時に飲むなど情緒や時間にまつわる複数の経験から，結果的に抽象化された記憶が存在している。他の自己に関わる記憶の中でもブランドと登場人物，空間とが密接に繋がっているのが特徴である。

以上のことから自伝的記憶がブランドの長期育成に影響する結論として，第1に表層形態として記憶をイメージできるか否かが影響する。そして第2に，1回の経験に基づくような個人的記憶における鮮明な記憶だけでなく，複数回の類似の経験から基づく概括的な個人的記憶や自己スキーマもブランドの長期育成に影響する。第3に，自伝的記憶によるブランドの長期育成に関しては「いつ」が決して重要ではなく，「どこで・誰と」の方が重要である。第4に，情緒的な記憶はブランドとの強い繋がりを持ちブランドの長期育成に影響することが示唆された。

今回インタビューの中で，自伝的記憶の質問を問いかけた際に，常に対象者は，製品ブランドだけでなく，特性される人と場所，風景が自伝的記憶を語る際にイメージしながら話していた。「いつ」という時間的概念ではなく，「どこで・誰と」という情緒的記憶や空間的記憶に基づいてブランドと自己との関わり合いを説明していたことが印象的だった。さらに複数回の経験に基づいた概括的記憶であることで，正の情緒的記憶が存在すれば自伝的記憶がブランドの長期育成に大きく影響することが示唆された。また空間的記憶も同様である。

図表9　自伝的記憶に関する対象者別の発言内容

対象者	年代	性別	カテゴリー	数	ブランド	数	登場人物,動物	数	空間, 時	数	その他	数
A	20	男性	一人暮らし	5	ナイキ	5	家族	3	居間	2	香り	2
			歯ブラシ	3	ソニー	5	母親	3				
			音楽	3	シュプリーム	3						
			卵かけご飯	2	正田醤油	2						
			歯ブラシ	2	任天堂	2						
					TSUBAKI	2						
B	20	男性	釣り	4	ファミマ	9	ばあちゃん	5	高校	4		
			籠	3	ミニストップ	5	彼女	3	部活	4		
			お菓子	3	シーチキン	4			帰り	3		
					シマノ	3						
					ファミチキ	3						
C	20	女性	ウエア	3	ナイキ	8	姉妹	2	大学生	2	機能	2
			グランドピアノ	3	アディダス	2			小学校	2		
			洋服	2	ヤマハ	2			音楽教室	2		
									アウトレット	3		
									展覧会	2		
									青山	2		
									発表	2		
D	30	男性	風邪	4	イソジン	8	アザラシ	2	小学校	3	動物福祉	3
			うがい	3	鼻セレブ	6	クラスメイト	2	農場	2	孤独	2
			手洗い	2			母親	2	授業	2		
			自然	2					海外	2		
									吉祥寺	2		
E	30	男性			スーパードライ	10	お兄ちゃん	4			CM	5
					アップル	7	おじいちゃん	3				
					ソニー	5	お父さん	2				
					ウォークマン	3						
F	40	男性	醤油	4	カップヌードル	4	おなか	2	小学校	3	パッケージ	3
			薄口	3	ヒガシマル	4	親父	2	スーパー	3		
			ラーメン	2	スーパードライ	3			大学	2		
			スープ	2	アニエスベー	2			踏切	2		
									電車	2		
G	40	男性	ネット	3	ルマンド	8	おふくろ	2	横浜	3		
			ヨーグルト	4	アロエヨーグルト	3			小学校	3		
			ゴルフ	2	オロナイン	2			冷蔵庫	2		
			財布	2	カルピス	2						
			カバン	2	マザーハウス	2						
					ブルドックソース	2						
H	40	女性	コーヒー牛乳	4	紀文	4			会社	3		
			マンゴー	4	雪印	4			団地	3		
			豆乳バナナ	4	宮崎	2			贈り物	2		
I	40	女性	焼肉	4	アタック	4	家族	3	バーベキュー	3	安心	2
			洗剤	2	エバラ黄金のたれ	2	実家	2	キャンプ	2		
			化粧品	2								

(出所) インタビューデータを基に筆者作成。

図表10　20代男性の1回の経験に基づく個人的記憶に関する内容

#	Code	年代	性別					1回・イメージ的	複数・イメージ的	1回・非イメージ的	複数・非イメージ的						現在の行動		
				商品カテゴリー	分類	企業ブランド	商品ブランド	個人的な記憶	概括的な個人的記憶	自伝的事実	自己スキーマ	分類不明	登場人物	情緒	空間	時間	チャネル限定	不変性	情報探索
1	A	20	男性	パーカー	アパレル	シュプリーム	パーカー	1					怖い店員		原宿のお店	18のころ	朝6時から原宿の店で並ぶ	低下気味	

(出所)インタビューデータを基に筆者作成。

図表11　40代男性の1回の経験に基づく個人的記憶に関する内容

#	Code	年代	性別					1回・イメージ的	複数・イメージ的	1回・非イメージ的	複数・非イメージ的						現在の行動		
				商品カテゴリー	分類	企業ブランド	商品ブランド	個人的な記憶	概括的な個人的記憶	自伝的事実	自己スキーマ	分類不明	登場人物	情緒	空間	時間	チャネル限定	不変性	情報探索
6	F	40	男性	シャツ	アパレル	アニエスベー	ボーダーシャツ	1					店員	フランスのにおい 恥ずかしかった	アニエスベー店舗	高校2年生	アニエスベーの店舗	下がった	

(出所)インタビューデータを基に筆者作成。

図表 12　20 代男性の概括的な個人的記憶に関する内容

#	Code	年代	性別					1回・イメージ的	複数・イメージ的	1回・非イメージ的	複数・非イメージ的						現在の行動		
				商品カテゴリー	分類	企業ブランド	商品ブランド	個人的な記憶	概括的な個人的記憶	自伝的事実	自己スキーマ	分類不明	登場人物	情緒	空間	時間	チャネル限定	不変性	情報探索
1	A	20	男性	歯ブラシ	日用雑貨	ホームケア			1				母親	幸せを感じる	コップに歯ブラシ4本	幼少期からずっと再定義された	通販	再定義された	通販でしか買えない

(出所) インタビューデータを基に筆者作成。

図表 13　30 代男性の概括的な個人的記憶に関する内容

#	Code	年代	性別					1回・イメージ的	複数・イメージ的	1回・非イメージ的	複数・非イメージ的						現在の行動		
				商品カテゴリー	分類	企業ブランド	商品ブランド	個人的な記憶	概括的な個人的記憶	自伝的事実	自己スキーマ	分類不明	登場人物	情緒	空間	時間	チャネル限定	不変性	情報探索
4	D	30	男性	のど薬	医薬品		イソジン		1				母親	風邪をひくのが嫌だった。孤独感。	イソジンとミューズで手洗い	小学生の頃	薬局	気持ちが落ち着く。変わらない。	

(出所) インタビューデータを基に筆者作成。

図表 14　20 代男性および 30 代男性の自己スキーマに関する内容

#	Code	年代	性別					1回・イメージ的	複数・イメージ的	1回・非イメージ的	複数・非イメージ的								
				商品カテゴリー	分類	企業ブランド	商品ブランド	個人的な記憶	概括的個人的記憶	自伝的事実	自己スキーマ	分類不明	登場人物	情緒	空間	時間	チャネル限定	不変性	情報探索
1	A	20	男性	シャンプー・コンディショナー	日用雑貨	資生堂	ツバキ				1		母親	においが好き	ドライヤーで乾かしている。家族団らん	夜の寝る前の心地よい思い出		安定。変わらない	高め
5	E	20	男性	ビール	酒	アサヒ	スーパードライ				1		お爺ちゃん,お父さん	年末とかお盆とか人が集まる時	キッチンとダイニング。グラスで。その横に座る。	小学生		特別	

(出所) インタビューデータを基に筆者作成。

VI. 自伝的記憶アプローチによるブランドの長期育成の概念モデル

今回実施した消費者対象の深層インタビュー調査の結果から，自伝的記憶がブランドの長期育成に影響していることが示唆された。その発見事項および先行研究のレビューに基づき，企業が消費者の自伝的記憶にアプローチすることによってブランドの長期育成を図る際の因果関係とプロセスを整理した概念モデルが図表15である。また，以下がこの概念モデルから導かれる4つの命題である。

命題1　自伝的記憶は，概括的記憶・情緒的記憶・空間的記憶という3つの要素から構成される。

命題2　自伝的記憶は，すべての要素が現在の知覚された製品力に正の影響を与える。

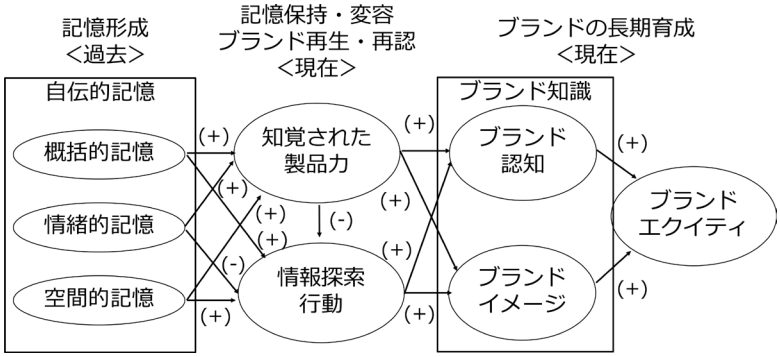
命題3　自伝的記憶のうち，概括的記憶と空間的記憶は現在の情報探索行動に正，情緒的記憶は負に影響する。

命題4　知覚された製品力と情報探索行動は，ブランド認知とブランドイメージを媒介し，ブランド・エクイティに正の影響を与える。

これらの現象を本稿のモデルでは，顧客の記憶形成，顧客の記憶保持・変容，ブランド再生・再認，ブランドの長期育成という3つの要因で構成されている。自伝的記憶における概括的，情緒的，空間的記憶は，記憶形成＜過去＞として3つの要素から構成される。また，知覚された製品力と情報探索行動は，ブランド再生や再認，記憶保持や変容＜現在＞として，ブランド知識であるブランド認知とブランドイメージを媒介し，ブランド・エクイティに正の影響を与えブランドの長期育成＜現在＞となる。またブランドの長期育成のためブランド知識はブランド・エクイティに大きく影響を及ぼすと考えている。まさに知覚された製品力と情報探索行動に影響する自伝的記憶で形成された概括的記憶，情緒的記憶と空間的記憶に注目したモデルである。

今後，この概念モデルに基づく実証研究を行うことで，コモディティ化する現状の中で個別商品ブランドの長期育成が実現できない理由を記憶形成から記憶保持，記憶変容，そしてブランドの長期育成に影響する要因から特定する必要がある。それによって，学術的には，自伝的記憶がブランドの長期育成に影響するメカニズムへの理解を深めることができる。また実践的には，自伝的記憶の形成とブランド再生・再認により，長期的にブランドを育成し，ブランド・エクイティを構築に対してより具体的な示唆を与えることができる。今後，モデルの精緻化をさらに進め，自伝的記憶とブランド・エクイティ構築の関係をより適切に概念化していきたいと考えている。

図表 I5 自伝的記憶におけるブランド長期育成の概念モデル



(出所) 筆者作成。

参考文献

Aaker, David A. and Kevin Lane Keller (1990) "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, 54 (January), 27-41.

John, R. Anderson(1983) "The Architecture of Cognition, Cambridge, MA : Harvard University Press, ; Robert S. Wyer, Jr and Thomas K.Srull, "Person Memory and Judgment, " Psychological Review, 96 (1) (1989) , pp, 58-83.

青木幸弘(1998)「ロングセラー・ブランド化の条件と課題」。学習院大学経済経営研究所年報 12, 1-21, 1998-12 学習院大学。

青木幸弘(2006)「ブランド構築と価値のデザイン」『青山マネジメントレビュー』第9巻, 26-35頁。

青木幸弘(2010)『消費者行動の知識』日本経済新聞出版社。

Baumgartner, H., Sujan,M. and Bettman, J. R. (1992) "Autobiographical memories, affect, and consumer information processing," *Journal of Consumer Psychology*, 1(1), 53-82.

Black, Caroline D. and Michael J.Baker (1987), "Success through Design," *Design Studies*, 8(4), 207-216.

Brewer,W.F (1986). What is autobiographical memory? Rubin,D.C(. Ed.), *Autobiographical memory*, Cambridge University Press, pp.25-49.

Cohen, G. (1989) "Memory in the real world," 1st edn. Hillsdale, NJ:Erlbaum, 川口潤他訳(1992)『日常記憶の心理学』サイエンス社。

Crovitz, H, F,. and Shiffman, H (1974) Frequency of episodic memory as a function of their age. *Bulletin of the Psycholonomic socity*, 4, 517-518.

David A. Aaker, (1995) "Building Strong Brands," NewYork: Free Press, 陶山計介他訳 (1997)『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社。

Fivush, R. & Haden, C. A. (Eds.) (2003), "Autobiographical memory and the construction of a narrative self, " Developmental and cultural perspective, (pp.149-167) Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

John R, Rossiter and Larry Percy(1987), Advertising and Promotion Management, New York : McGraw-Hill.

Kapferer, J-N.(1992) "Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity" New York: The Free Press.

Kathryn A. Braun-LaTour, Michael S. LaTour, and George M. Zinkhan (2007) "Using Childhood Memories to Gain Insight into Brand Meaning" *Journal of Marketing, Vol.71,No.2* pp,45-60.

Keller, Kevin Lane (2002) "Strategic Brand Management," 1st ed, Prenice-Hall, 恩蔵直人 , 亀井昭宏訳(2000)『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー。

Keller, Kevin Lane (2002) "Branding and Brand Equity" in B. Weitz and R. Wensley (eds.), *Handbook of Marketing*, Sage Publications, pp. 151-178.

Keller, Kevin Lane,(2003) "Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Cases," 2nd ed, Prentice-Hall, 恩蔵直人研究室訳 『ケラーの戦略的ブランディング』東急エージェンシー。

Keller, Kevin Lane, Lehmann Donald R. (2009) "Assessing long-term brand potential" *Journal of Brand Management*. 17(1), pp. 6-17.

Kevin, Lane Keller (1993) "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity" *Journal of Marketing*, 57 (January), 1-22.

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

MacInnis, J D, and Jaworski, B J(1989) "Information Processing from advertisements. Towards and integrative framework Journak of Marketing, 53, 1-23.

Mitchell, A A (1981) The dimensions of advertising involvement In K Monreoe (Ed) , Advances in consumer research (Vol 8,pp.25-30) . Ann Arbor, MI Association for Consumer Reseach.

Neisser, U. (1976) "Cognition and Reality: Principles and Implications of Cognitive Psychology" New York: WH Freeman and Campany.

Neisser, U.(1982) "Memory Observed :Remembering in natural contexts," San Francisco: WH Freeman and Campany, 宮田達彦訳(1988)『観察された記憶 : 自然文脈での想起 上 』誠信書房。

恩蔵直人 (2017)『マーケティングに強くなる』ちくま新書。

太田信夫訳 (1985)『タルウィングの記憶理論 - エピソード記憶の要素』教育出版。

Philp Kotler, "Japan and the Future of Marketing", 大野和基訳 (2017)『マーケティングの未来と日本』KADOKAWA。

Ratnayake, Nilanthi., Broderick, Amanda J and Mitchell, Rachel L C. (2010) "A Neurocognitive Approach to Brand Memory, " *Journal of Marketing Management*. 26(13-14), pp. 1295-1318.

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

佐藤浩一 (2008)『自伝的記憶の構造と機能』風間書房。

佐藤浩一・越智啓太・下島裕美編著 (2008)『自伝的記憶の心理学』北大路書房。

Sujan, Mita, James R. Bettman, and Hans Baumgartner (1993), "Influencing Consumer Judgments Using Autobiographical Memories: A Self-Referencing Perspective," *Journal of Marketing Research* 30(4), pp.422-436.

田中洋 (2015)『消費者行動論』中央経済社。

Tulving,E. (1983) "Elements of episodic memory, Oxford University Press, " Oxford.

帝国データバンク 企業概要データベース「COSMOS2」(2007)。

オーラルセッション ― フルペーパー

ライフ・ストーリー・インタビューによるブランド形成要因の探索

― アイデンティティ形成に関わるブランド体験 ―

株式会社ビジネス・デザイン・アソシエイツ
櫻井 光行

要約

象徴的意味を持つ価値の高いブランドがどのような体験から形成されるのかを，ライフ・ストーリー・インタビューを通じて探索した。消費者はライフ・ヒストリーの中でブランドと出会い，さまざまな体験をし，その記憶を蓄積・構造化するが，その中でもアイデンティティの形成に関わる体験を通じて価値の高いブランドを形成するとの結論を得た。アイデンティティには社会的アイデンティティと個人的アイデンティティがあるが，企業は前者に関わる準拠集団を通じた社会的意味の共有を図るとともに，後者に関わるブランドの個人的体験に有効にコミットすることが重要である。特にアイデンティティ形成期である思春期・若年期に精緻化につながる体験をしてもらう必要性を指摘した。

キーワード

ブランド・スキーマ，自己スキーマ，社会的アイデンティティ，個人的アイデンティティ，精緻化

I. 問題意識

日本企業の強みは，従来モノ（機能・品質）の良さにあると言われてきた。言い換えれば，コストパフォーマンスの良さである。一方，ブランドの役割は製品サービスそのものを超えた付加価値の提供と定義できる（和田2002）。日本の優良ブランドの価値の大半は機能・品質といった製品力で説明ができるのではないか。このように考えるならば，日本企業に付加価値を持つブランド，真の意味のブランドはあると言えるのだろうか。

この点については，ブランドではなく技術経営（MOT）を専門とする延岡（2006, 2008）の論が興味深い。日本の製造企業の利益率は，長期的に見ると低下傾向にあるが，日本企業のイノベーション能力は相変わらず高く，優れた新製品は数多く開発・導入されている。延岡はコモディティ化を打破する方法として，機能的価値ではなく意味的価値（顧客の主観的な意味づけで決まる価値）の重要性を訴える。この論はブランド論として展開されているわけではないが，日本ブランドの問題点の指摘そのものである[1)]。

それでは，価値の高いブランドはどのようにして形成されるのだろうか。いかに価値の高いブランドを創造するのかというテーマは実務では日々取り組まれている課題である。しかし，ブランドの形成要因に関する理論的な蓄積は多いとはいえない。ブランド・アイデンティティ（Aaker 1996）に基づいてブランドを構築していくという考え方は広く受け入れられてきたが，具体的な方法論となると，その理論の多くは一般的なマーケティング戦略論と大差はなく，実務の示唆になりうるような，ブランドに焦点を当てた理論的な考察は十分とはいえない。また，それはあくまでも企業が構築したいブランド像であり，消費者の役割も含めたブランド形成の理論が必要である。ブランド・エクスペリエンス（Schmitt 1999）は，顧客がブランドを経験する接点に焦点を当ててブランド構築を図ることを提案したが，どのような経験がブランド形成に寄与するかを具体的に示すものではない。消費者とブランドとの関係性を示すブランド・リレーションシップ（Fournier 1994）に基づく形成要因の研究（久保田2012など）は非常に示唆に富むが，企業側の要因との関連が不明確のように思われる。以上より，ブランドの形成要因を具体的に解明することには，理論的にも実践的にも意

義があると考える[2)]。

本稿の構成は，まずブランドの価値構造の考察を行い，次に本研究の方法論である定性的手法について述べる。続いて認知心理学や消費社会学などの先行研究をレビューした上で，ライフ・ストーリー・インタビューの結果を紹介しながらブランドの形成要因の分析・考察を行い，結論を導出するというものである。

II. ブランドの価値構造の考察

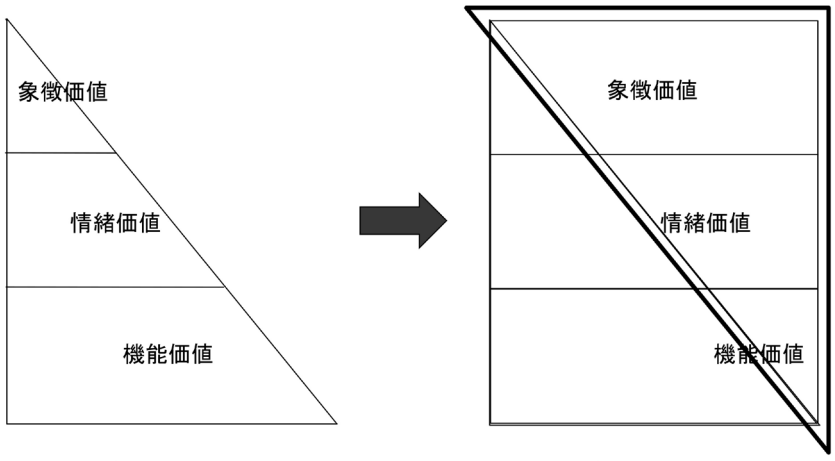
ブランドの価値については多くの論者によるさまざまな議論があるが，本稿では主にAaker（1996）に基づき，機能価値（製品に本来備わっている物理的特性によってもたらされる実用的な価値），情緒価値（ブランドの使用を通じてもたらされる感覚的な価値），象徴価値（ブランドの所有や使用が自己概念の表現・呈示やアイデンティティの形成につながる価値）の3つから成り立つと考える[3)]。

Aaker（1991）やKeller（2008）が定義するように，ブランド価値とはブランド名が付くことで増える価値である。図-1で，左はブランド名が付いていない製品，右はその製品にブランド名が付いた場合を示しているが，枠で囲んだ部分がそれに当たる。ブランド名が付いてない製品に比べ，象徴価値，続いて情緒価値が増加すると考えられる。機能価値の多くは製品の物理的特性によってもたらされるのに対して，象徴価値の多くはブランド名によってもたらされることが多いためである（情緒価値は両者の中間に位置する）。

ブランド価値を機能価値ではなく，主に象徴価値や情緒価値であると捉えるならば，ブランド形成にとって重要なのは，製品の機能的な特徴よりも，象徴的・情緒的な価値につながる体験であると考えられる。機能価値は製品そのものに帰属する属性から生じるが，象徴価値や情緒価値は主に製品そのものには帰属しない購買・使用・所有などの体験から生じるのである（久保田2012）。それでは，どのような製品に関わる体験がブランド価値につながるのか。

Keller（2008）は，ブランド・エクイティを「あるブランドのマーケティング活動に対する消費者の反応にブランド知識が及ぼす差別化効果」（邦訳p50）と定義した。ブランドとは消費者の知識（記憶）の構造であるが，消費者のブランド体験がエピソード記憶となり，その積み重ねが意味記憶として定着することになると考えられる（箱田2010）。こうして形成される知識構造については，スキーマ理論（Bartlett 1932）が適用できる。スキーマとは過去経験

図―1 ブランド価値



ブランド名が付いていない製品　　ブランド名が付いている製品

を構造化した認知的枠組みであり，ブランドは消費者の当該ブランドに関する体験や情報を抽象化・統合したスキーマとして記憶に貯蔵し，情報の選択・変容・検索を通じて，消費者の反応に影響を与えるのである。

それでは，消費者にとって象徴的な意味を持つ，自己概念の表現・呈示やアイデンティティの形成につながるブランドとは，どのようなブランドなのだろうか。手段目的連鎖モデルによれば，製品への関与のレベルは目的（価値）の重要性や自己との関連性，製品知識レベルと自己知識レベルの間の結びつきの強さの2つに依存する（Peter & Olson 2010）。これをブランドに当てはめれば，ブランド知識が自己知識の重要な価値と強く結びついていれば，そのブランドへの関与は高く，自己概念の表現・呈示などに関わっていると考えられる。スキーマ理論を使って表現すれば，消費者にとって象徴的な意味を持つブランドとは，記憶の中でブランド・スキーマと自己スキーマ[4]が結びついたブランドであるといえる。

したがって，本稿のテーマは，「どのような体験がブランド・スキーマと自己スキーマの結びつきを強めるのだろうか」となる。

III. 研究の方法論

一人の消費者にとって，あるブランドとの接触体験すべてがブランド価値形成の源泉になりうる。徹底して一人の消費者のライフ・ヒストリーを追いかけることが，ブランド価値の形成プロセスの解明につながると考える。本稿では，ライフ・ストーリー・インタビュー[5]と呼ばれる質的調査手法を採ることとした。この手法は心理学や社会学などのライフ・ストーリー研究で行われる半構造化インタビューである。ライフ・ストーリー研究とは，人が自己の人生経験をどのようにナラティブ（語り・物語）として組織化し意味づけて他者に語るかに関心を持つ研究を指す（桜井・小林2005，やまだ2007）。

重要なことは，記憶とは脳の貯蔵庫からそのまま取り出されるのではなく，外部からの刺激に対して再構成される点である。ブランドについての経験の記憶の場合も同様であり，インタビューという刺激に対して意識的に再現される。象徴的な意味を持つブランドとは消費者が人生経験から構築した物語（スキーマ）であり，それを具体的なエピソード記憶とともにできる限り再生することが，ブランド形成要因の解明につながるのである。

データの分析においては，グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いた。この手法は60年代にGlazer & Straussによって提唱された質的研究法であり，データに根ざして帰納的に引き出された理論を構築するための体系として，社会学や看護学を中心に定着している（Glazer & Strauss1967，Strauss & Corbin1990，佐藤2006，2008）。質的データに対してコーディングを行い，コードのカテゴリー化を進めながら，事例－コード・マトリックスを通じて分析し，理論構築につなげていくものである。

本稿では佐藤（2002，2008）に基づき，演繹的アプローチと帰納的アプローチを併用する。すなわち，問題の構造化・仮説の構成と再構築，データ収集，データ分析を同時並行的に進める。したがって，本稿は以降，先行研究のレビュー，インタビュー結果と続くが，両者は往復的に行われている。

IV. 先行研究のレビュー

1. 認知心理学からの知見

ブランド形成要因の研究とは記憶の形成・維持のプロセスの解明であり，人間の知の働きを解明する認知心理学からの知見を欠かすことはできない。

何がブランド連想の強さを規定するのか，言い換えればどのような体験や情報が記憶され続けるのかといった問いは，ブランドの形成要因を考える上で非常に重要である。記憶は符号化→貯蔵→検索という過程からなる。したがって，ブランドに関する体験や情報がどのように符号化されたか，いかに検索されやすい形で貯蔵されるかを知る必要がある。

この点では，精緻化（elaboration）という概念が有効である。精緻化とはある情報に別の情報を付加することを指し，それによって記憶は強固になる。付加情報が多いほど，その情報が文脈として適切であるほど，符号化の量や質が高まり，手がかりも増え検索がされやすくなる。自分で能動的に産出したり自己と関連付けられたりした情報は記憶を促進する。これは自己スキーマが活性化しやすいためである（豊田1995）。また，強い感情を伴うエピソードほど記憶が鮮明であることが実証されている（神谷2008）。ブランドに対する多頻度の接触や想起も，単純接触効果（宮本2008，川畑2010）や顕現性（Salience）[6]を通じての精緻化（久保田2012）により，記憶を強固にする。

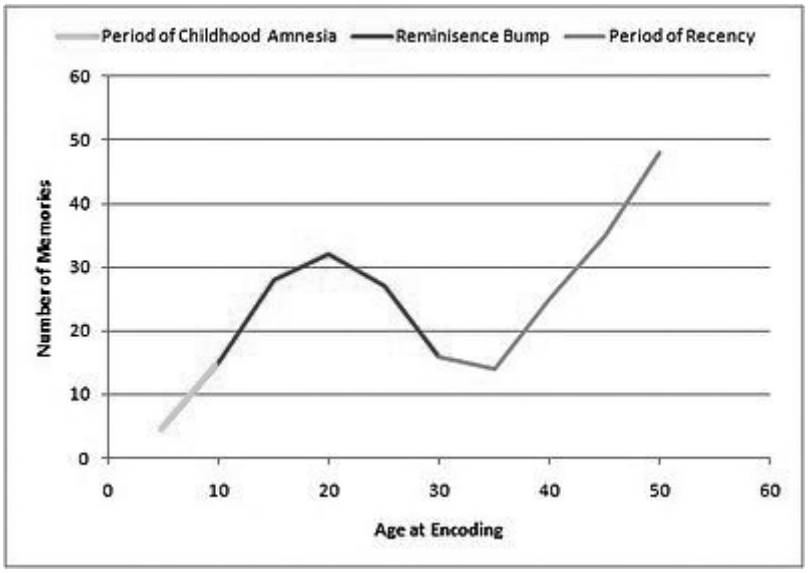
自己の記憶に関わる心理学の研究分野である自伝的記憶では，レミニセンス・バンプ（reminiscence bump）という現象がよく知られている（図-2参照）。これは自伝的記憶を再生させると，最近の出来事以外に10 ～ 30歳の出来事の想起量が多いことを指す。その要因は，卒業，就職，結婚など新奇性や示差性が高く精緻化されやすい出来事が多い上，自分が何者かというアイデンティティの確立期であるためと考えられる（槙2008，都築2010）。その人のアイデンティティと密接に結びついていて「私」を象徴するような記憶である自己定義記憶（defining memory）や幼少期の最も初期の記憶（earliest memory）の中にブランドの体験が含まれていれば，自己との結びつきの強いブランドになる可能性があると考えられる（Braun-LaTour et al. 2007）。

2. 消費文化論からの知見

本稿は消費者にとって象徴的な意味を持つブランドを対象としており，社会の中でどのように意味が形成されるのかについては，消費文化論からの知見が有効である。

Schor（1998）はアメリカの意味の消費の歴史を準拠集団[7]の変遷として捉えている。Veblen（1899）は有閑階級が富と余暇を見せびらかすという顕示的消費を，Simmel（1904）は一段上の階級の消費の模倣とそれに対抗する下の階級への差別化によりファッションの流行が変遷していくトリクル・ダウン理論を，Duesenberry（1949）は中流階級が隣家と同じような消費をする「ジョーンズ一家に負けるな」という議論を提唱した。昔から人々は単に機能とし

図―2 自伝的記憶の分布の特徴



出所：Wikipedia

てのモノを消費するのではなく，準拠集団への同質化あるいは差別化という形でモノの意味を消費してきたのである。

準拠集団は消費文化論とは別に，社会心理学の分野でも議論されてきた。アイデンティティとの関係で，その点を見ていこう。アイデンティティとは，周囲との関係において自分をこのような者と定義づけることである（遠藤 2005）。アイデンティティには社会的アイデンティティと個人的アイデンティティがある。前者は自分を集団やカテゴリーの成員であると，後者は親密な人間関係の中で自分をユニークな存在であると定義する。社会的アイデンティティ理論によれば，人々は自らが属する準拠集団＝内集団と同質化し，属していない準拠集団＝外集団と差別化することで，アイデンティティを維持・強化するのである（Hogg & Abrams 1988）。したがって，内集団が使用したり推奨したりすることで意味を持ったブランドは自己との結びつきにつながりやすい（Escalas & Bettman 2009）。

Richins（1994）は，モノの意味をパブリックな意味とプライベートな意味に区別する。前者は外部の観察者（社会全体のメンバー）によってモノに与えられた主観的な意味である。後者は特定個人にとってモノが持つ主観的意味の合計であり，パブリックな意味の要素を含むが，モノに関わる所有者の個人的歴史が重要な役割を果たす。またMcCracken（1986）は，モノの意味は文化的に構成された世界から広告やファッション・システム[8]を通じて消費財へ，さらに消費者に移動するとしている。消費財に移動した意味はパブリックに共有された意味，消費者に移動した意味はプライベートな体験からつくられた意味と捉えられるだろう。以上の構造はブランドでも同様であるが，重要なのは最終的に意味を確定するのは消費者だという点である。

3. ブランド形成要因解明のための視角

レビューの結果を踏まえ，ブランド形成の要因を解明するにあたっての視角を整理する。ブランドと自己のスキーマの結びつきにつながる体験は，大きく3つの視角で整理できると本稿では考える。

両者の結びつきは，第一に個人がアイデンティティを形成していくライフ・ヒストリー，とりわけ若年期において，自己スキーマに関わる精緻化や強い感情を伴う体験を通じてつくられる。

第二に，準拠集団によってブランドの意味はつくられ，社会的アイデンティティの形成を媒介として両者の結びつきは形成される。

第三に，社会的に共有された意味と個人の体験からつくられる意味の2つから両者の結びつきは生まれる。

V. ライフ・ストーリー・インタビューの分析と考察

1. インタビューの実施概要

消費者のブランド形成プロセスを明らかにする目的で，思い入れのあるブランドを3つ以上挙げてもらい，そのブランドとの出会いから現在までのエピソードを自由に語ってもらうライフ・ストーリー・インタビューを実施した。ブランドを挙げてもらうにあたっては，ジャンルやカテゴリーは問わず，商品，企業，店舗・施設，組織・集団（チーム）・地域など何でも可とした。先入観にとらわれることなく，幅広いジャンル・カテゴリーのブランドを抽出した上で，多様な形成プロセスを発見したいと考えたためである。インタビュイーは20～50代の男性5名及び女性5名の計10名で，思い入れのあるブランドがあり，インサイトの抽出が期待できることを基準として，機縁法により集めた。筆者がインタビュアーとなり，2015年12月から2016年11月にかけて，それぞれ1時間半程度実施，適宜メールによる追加質問をしている。

インタビューの結果，10名から34のブランドが挙げられたが，以下ではそれらのブランドとの体験がいつ（時期），どんな（種類），誰との（関与者）体験であったかについて，まず分析していくこととする。

2. ケース分析A：体験の時期

ブランドは出会った年齢[9]によって子供時代，思春期・学生時代，社会人になってからの3つに区分することがで

きる。それぞれについて，代表的なケースを紹介しながら説明していこう。

(1) 子供時代に出会ったブランド

【大野さん（34歳男性）「コンバースワンスター」4歳】[10)]

「出会ったのは，幼稚園とか，僕の父が履いてたんですね。なんか，ずっとまあ気に入って，たぶん前から履いてたんだと思うんですけど，ボロボロになるまで履いていて。それを見て育った。これが気に入ってるんだとか，これが好きなんだという話をしていて，これはスエードだからいいんだ，当時うちの父の言い方だと，バックスキンっていう言い方をしてたんですけど，バックスキンでいいんだ（と自慢していた）。」

「なんとなく，それを見て育って，で，こういう靴かっこいいなとか，基準になっている気がして。僕当時大阪だったんで，アメ村とかに行くんですね，似た靴を探してたりとか。高校の時とかですね。まあ最初でいうと，中学の，思春期ぐらいだったかもしれないですけど。当時別にこれが好きとか，そういうのはなくて，そういうものなのねって思って聞いていたんですけど。なんとなく多分その，選ぶ基準にこれがなってったんだなと，後で振り返るとそう思って。大学に入って，買い物とかに行くわけじゃないですか，東京でも。そういう時もなんか似たような靴を探したりとかして。」

子供時代に出会ったブランドは，この他にデニーズ，東京ディズニーリゾート，セブンイレブンなど，全部で7つ挙げられた。いずれもレミニセンス・バンプより以前，最も初期の記憶も含む幼少期の記憶として出会いが語られている。ブランド形成の鍵は，家族や父親との象徴的な思い出であり，その体験とブランドの結びつきが愛着につながっていると考えられる。また，モノを選んだり，良し悪しを判断する基準になっていることがわかった。一方，その出会いは主体的に選択されたものではなく，親による刷り込みのウェイトが非常に高い。したがって，それは親から与えられた評価基準と捉えることもできる。

(2) 思春期に出会ったブランド

【長谷部さん（56歳男性）「ビートルズ」9歳】

「ロックに目覚めたきっかけは姉だね。姉貴と9つ違うんだけど。姉はもう完全にビートルズ世代でもあり，俺，子供の頃からガンガン聞かされてきたわけよ。［自分で主体的に好きになったっていうのはいつ?］自分で初めて買ったのは，『アビーロード』だね。69年（9歳）だよね。自分で金出したかどうかはわかんないけどね。自分で欲しいと思って。」

姉に聞かされていたという意味では，子供時代に出会ったブランドにも分類できそうだが，思春期に出会ったブランドとしたのは，彼は中2（14歳）でバンドを結成し，ロックがまだ不良の音楽と見なされがちだった70年代に，一部の教師の反対に遭いながらも校内でのコンサートを実現したが，そのバンドで演奏したのがビートルズだったからである。

「小学校の高学年ぐらいから音楽（ロック）にのめり込んでいって，それで，中学でついにギターを手にしてしまった。［バンドのメンバーは?］同じ学年だよね。周りは，友達は音楽好きばっかりでさ。」

思春期に出会ったブランドは，この他にYUI（女性シンガー），コムデギャルソン，（韓国の）ソウル，Huluなど，全部で12個挙げられた。いずれもレミニセンス・バンプに該当する，アイデンティティの確立期の記憶の中に出発点がある。その大半を占める特徴は，音楽やファッション，海外文化などの（サブ）カルチャーへの目覚めである。子供時代に出会ったブランドとは異なり，小学校高学年以降のアイデンティティ形成期に主体的に選択されたブランドである。これらのブランドは，大人への入り口としての役割を果たしたと考えられ，その後の彼ら／彼女らの趣味嗜好や職業選択にまで影響を及ぼした場合もある。

(3) 社会人になってから出会ったブランド

【町田さん（45歳女性）「ビオドラガ」31歳】

「出会いは，30過ぎぐらいの時ですから，12，3年前だと思うんですけど，体調崩したり，結婚前にしてて，なんとなく健康不安があったんですね。で，ミキプルーン食べだしたんですけど。やっぱり女性って，30代って，まあ厄年も何度か来たりとかして，やっぱりなんとなく若い時と違う変化みたいなものがあるので。なんか20代で体

調崩したんだったら，やっぱりここは子育て中だし，お母さんも元気でいなくちゃいけないっていうので。」

ビオドラガは，会員販売の栄養補助食品ミキプルーンの会社が扱っているドイツ生まれの基礎化粧品である。

「幼稚園のお迎えの時とかに，日光過敏症みたいになって，紫外線を浴びると，目の周りが赤くなったりとか，そういうのが実際あったんですね。サングラスしてるお母さんって感じだった。それで，ヒリヒリかゆくなったり腫れたりするので。これ（ビオドラガ）だけは大丈夫だったんです，そういう時に使って。ちょっと体質改善もしたいなっていうのもあって，安全なものが使いたいなって思ったので。（アトピーの人向けのクリームが）あるんですね，保湿クリームみたいのが。そういうのを塗って，しのいで，治った方が私の周りにもいたので。実際目で見て，周りの人のを見て，（使い始めた。）」

思春期がアイデンティティの形成において重要な時期であることはもちろんだが，エリクソンをはじめとする発達心理学では成人以降もアイデンティティが常に再構築されていくことを明らかにしている。上記は健康という自己スキーマに関わる中心的な価値と結びつくことで，強い思い入れを生んだブランドのケースであるが，他にもビジネス（英国の高級靴ジョンロブなど）や恋愛・結婚（メデルジュエリーなど）といった領域でアイデンティティの強化につながる事例が見られた。

3. ケース分析B：体験の種類

インタビュー結果より，ブランドの体験は6つのカテゴリーに分類することができた。

(1) 意外性ある出会い・驚きの体験

【阿部さん（21歳女性）「コストコ」19歳】

「大学1年のゴールデンウィークに，家族で千葉の幕張のイオン，デカイのあるじゃないですか。あれに行こうみたいになって。で，行ったんですよ。やっぱゴールデンウィークなんで，すごい混んでて。もう駐車場が満車で入れなくて。あそこって，すぐ隣りにコストコが建ってるんですね。で，コストコの駐車場，空いてたんですよ。だから，コストコに止めようみたいな感じで。（止めたからには）入ろうかみたいな。入らないという選択肢もあったんですけど。」

「入った時，衝撃で，海外でよく見る，なんかすごい広いやつみたいな。なんですかね，遊園地来てる気分みたいな，めっちゃテンション上がりました。買いまくりました（笑）。初めてだったんで。あとモノがめちゃでっかいとか，いろいろあるので。こんぐらいのでかいクマが3900円で売ってたりとか。それがすごい衝撃でした。あと，フードコートがめちゃめちゃ美味しい，安くて。ホットドッグ180円で，ホットドッグと飲み物ついて180円なんです。安くて美味しいところにびっくりしました。それ以降，月に1回は絶対行くっていう。お母さんがすごい好きで。」

初めてそのブランドと出会った時の衝撃や不思議な出会いの体験が強烈な記憶につながる。その後のブランドの使用満足度が高ければ，その出会いは物語の冒頭を飾るエピソードとして定着する。他にも偶然見つけた手作りギターのヘイマー，建築途中に見た東京スカイツリーなどが該当する。意外性・驚きとしたように，一定レベル以上の強い感情・感動・歓喜がその条件である。強い感情を伴うエピソードほど記憶が鮮明であることは認知心理学で実証されている。

(2) 問題の解決・目標の達成

前述した【町田さん（45歳女性）「ビオドラガ」31歳】は，深刻な肌トラブルという切実な問題の解決がブランドへの思い入れにつながったケースである。自己にとって重要な問題の解決や，今回の調査では明確に該当する事例はなかったが，目標の達成に寄与するブランドは，自己スキーマと結びついて記憶されると考えられる。

(3) 成り立ち・思想への共感

【大久保さん（21歳男性）「無印良品」17歳】

「高校から使ってたんですけど，ペンを。それ無印って知らなくて。書きやすいなあと思って使ってて。大学来たら，友達が（同じペンを）使ってて，『そのペン何?』って聞いたら，『無印だよ』って言われて。そっから興味

が湧いて，無印のお店に何回も行くようになって。週に2回とか。なんか，店舗が面白かったです。こういうのあるんだみたいな，見に行くだけでも楽しくて。」

彼はペンを皮切りに，ノートや手帳などのほとんどの文房具，セーターやインナーなどの服，インスタントスープまで，無印良品の商品を買うようになった。

「ブランドブックとか置いてあるんですよ，そういうのを読んでたからかもしれない。日本の青っていうのをモチーフにしたブランドみたいのを作ってて，青色の服いっぱい出してて，それについての本ですね。内容はなんか，どこどこで作って，こういった技術で，こういう製品にしてますみたいなやつなんですけど，説得力っていうか，信頼できるなあって思って。（他のブランドより）温かみがあるって思います，無印は。ユニクロとかH&Mとかって，なんていうんですかね，完全に大量生産したみたいな。無印なんかは一個一個丁寧に作ってる感じに捉えてるかもしれない。ブランドブック見たからかもしれないんですけど，工程とかもちゃんとしてるし。」

ものづくりへのこだわりや姿勢，経営における哲学など，そのブランドならではの思想や現在に至る歴史への納得や共感が，ブランドへの強い支持を生み出す。製品・店舗・スタッフなどとのリアルな接触に加え，ブランドブックやメールマガジンなどのメディアを通じた情報接触もこの点に寄与している。雑貨も置いている京都の書店・恵文社やスキンケア化粧品のハーバースクワランオイルもそのケースである。

(4) 思い出・懐かしさとの結びつき

子供時代や思春期などにおけるブランドとの体験がポジティブに記憶されていることが，ブランド・スキーマと自己スキーマを結びつける。ライフ・ヒストリーにおける重要な他者や出来事に関わる記憶である。例えば，前述した【大野さん（34歳男性）「コンバースワンスター」4歳】や【長谷部さん（56歳男性）「ビートルズ」9歳】は，その事例と言える。年代的にヨリ遅い時期でも該当するケースはあり，今回の調査では海外旅行や結婚とともに記憶されていたブランドが挙げられる。

(5) 時をおいての再会・追体験

思い出として記憶されていたブランドと改めて出会うことで，ブランドへの思い入れが再活性化したり，新しい魅力が発見されたりする場合である。思い出・懐かしさとの結びつきのバリエーションと捉えることができるだろう。前述した【長谷部さん（56歳男性）「ビートルズ」9歳】が該当する。

「[その後，ビートルズはどうなったの?] 高校からずっと消えてって，ビートルズってやることなかったのよ。ところが，2年前（54歳）からそれが復活しちゃったのよ。2年前っていうか，去年からだな，本格的には。」

「東京都内にビートルズ系統のセッションハウス（客が演奏するライブハウス）がやたら増えてきたのよ。みんな定年とか迎えて，何やろうかなっていうところで，ビートルズ，リアルタイムで聞いていた頃の気持ちに戻って。もう1回復活してきたわけだ，親父たちがね。ビートルズだったら，二百何十曲あるんだけど，それをみんなほぼ誰かができて，誰かが一発で合わせることができる，こういうバンドってないね。」

「[ビートルズを一言で言ったら?] 音楽の原点でしょ。このセッションの中で初めてね，まあ重要な位置にあったんだな，自分の中で（と気付いた）。」

高校から50代に至るまで，ギターの演奏はずっとやっていたが，ビートルズを演奏する機会はなかったし，たまに聴くぐらいであったという。約40年間の「ブランク」を経ての再会である。

(6) 生活の習慣・支え・パートナー

【大久保さん（21歳男性）「無印良品」17歳】のケースを再度紹介する。大学生の彼は無印良品のペンとノートとスケジュール帳を毎日使っている。それを彼は次のように表現した。

「[大久保さんにとって，無印良品とは何?] なんか，生活支えるものみたいな。ペンが切れた時があったんです，無印のペン，結構ストックしてたんですけど，いつも。なくなっちゃって，その時はなんか不安になりました。ないって思って，別のペン使ってても，なんか，書きづらいっ

てなって，イライラしちゃって。なんか，持ってると，ちっと安心しますね。携帯とか家に忘れても，まあいいやって感じなのに。」

「［人に例えたら，どんな人?］めちゃめちゃ難しいですねえ。同世代の男ですかね。友達みたいな感じです。信頼できる友達。結構やさしいみたいな。」

これは愛着の要因というよりも，愛着の状態や結果の表現というべきであろうが，無印良品は生活を支えるものであり，信頼できる友達のようなパートナーと位置付けられていることがわかる。

このケースのように，継続的な体験を通じて，ブランドは生活に不可欠なものになっていく。多頻度の接触や想起を通じて精緻化が進むことが，ブランド・スキーマを強化すると言える。体験が愛着を深める一方で，愛着が体験を継続させると考えれば，体験と愛着の好循環が生まれていると捉えられるだろう。今回のインタビューではこれに該当する多くのケースが見られた。

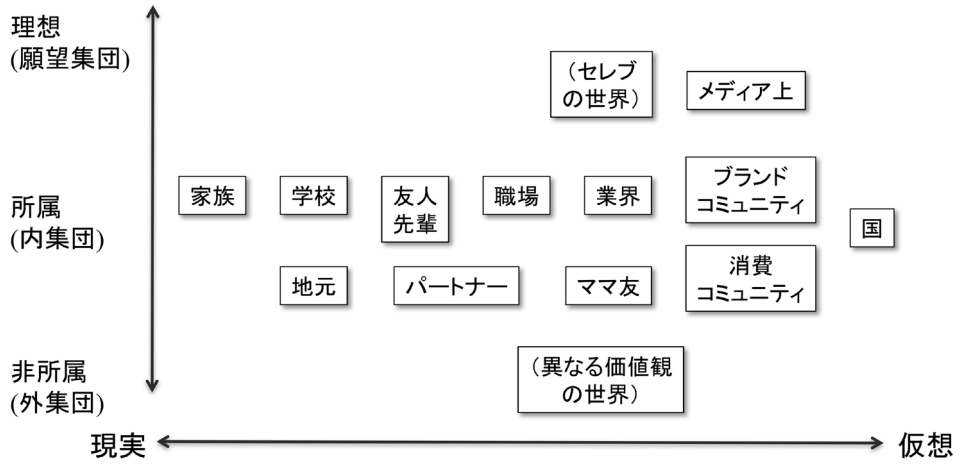
以上見てきたブランド体験の６つのカテゴリーは，精緻化を軸として次のように整理することができる。精緻化には質と量の側面がある。質とは文脈としての適切性であり，自己スキーマとの関連性は重要な要素の一つである。「問題の解決・目標の達成」「成り立ち・思想への共感」はこれに該当し，アイデンティティの維持や強化につながると考えられる。「意外性ある出会い・驚きの体験」のカテゴリーとして示したが，強い感情を伴う体験も精緻化を促進する。「思い出・懐かしさとの結びつき」「時をおいての再会・追体験」は，自己スキーマと関連したり強い感情を伴ったりする重要な他者や出来事の記憶に関わる。一方，顕現性や単純接触効果が生み出す「生活の習慣・支え・パートナー」は精緻化の量に伴うカテゴリーと言えるだろう。

4. ケース分析Ｃ：体験の関与者

アイデンティティとは準拠集団との関係の中で自分を定義づけることであるが，ブランドの意味は準拠集団によってつくられ，その意味を取り込むことでブランドと自己の結びつきは形成される。そこで，どのような準拠集団との体験がブランド形成につながったかをインタビュー結果より分析した。

準拠集団は図-3のように２軸で整理できる。縦軸は自らが所属しているかどうかを示している。自分が所属する内集団，所属しない外集団，所属したいと考える願望集団に分かれる。横軸はその準拠集団が現実か仮想かを示している。例えば，自分が所属していることが最も現実的・具体的に確認できるのは家族である。一方，メディア上の集

図―3 準拠集団の分類[11]



団や国[12]は仮想に位置付けられる。

ライフ・ヒストリーに沿って言えば，子供時代は家族，思春期は学校などの友人や仲間，社会人になってからは業界や職場，配偶者などのパートナー，その他の友人・仲間が重要な準拠集団であり，象徴的な意味を持つブランドの形成に強い影響を与える。例えば，【大野さん（34歳男性）「コンバースワンスター」4歳】は家族（父親），【長谷部さん（56歳男性）「ビートルズ」9歳】は学校の友人，【町田さん（45歳女性）「ビオドラガ」31歳】はママ友が準拠集団である。

そうした現実の準拠集団に加え，メディアなどを通じて現れる仮想の準拠集団の影響も見逃せない。例えば，願望集団であるセレブが愛用・推奨するブランドの社会的意味を消費者が取り込むケースはしばしば見られる（Escalas & Bettman 2009）。

5. ケース分析D：個人の体験と社会（準拠集団）との関係

ここまで個人のブランド体験を時期，種類，関与者の3つの視点から分析してきた。前述した通り，ブランドと自己のスキーマの結びつきは社会的意味と個人的意味の2つから生まれる。

社会的意味とは，社会的に共有されたブランドの意味のことであり，個人がブランドと出会う前から何らかの社会的意味が共有されている場合がほとんどである。本来，企業が構築したいと考える意味であるブランド・アイデンティティがその出発点と考えられる。例えば，企業は広告やファッション・システムを通じて文化的意味をブランドに付与し，それを消費者に移転させようと試みる（McCracken 1986）。その過程で社会の中のさまざまな準拠集団がブランドの意味をつくり消費者へと広げていく。

個人的意味とは，ブランドの個人的体験からつくられる意味であり，そのブランドの社会的意味にどのように反応するかで，消費者とブランドとの関係が変わる。以下では，個人の社会的意味への反応パターンを3つに分類して考察する。受容，確信，共創の3つであり，これらの反応を通じて思い入れのあるブランドが形成されることになる。ただし，個人がブランドの社会的意味をほとんど了解しておらず，ほぼ個人的体験に基づいて，ブランドへの思い入れを形成している場合もある[13]。いずれにしても，ブランドとは消費者の記憶であり，最終的にその意味を確定するのは消費者個人に他ならない。

(1) 受容：ブランドの社会的意味を個人が確認せず，受け取るのみの場合

【井出さん（54歳女性）「マック」32歳】

「周りがマックが多かったから，マックなんだろうと思って，パソコンって。（仕事場に）持ってくるとか，例えば会社でマック使ってるとか。ウインドウズを使ってる人とかいなくて。パソコンだったら，マックなんだろうっていうのが，（最初からずっと思っていること。）」

「そのうち，ウインドウズも簡単なんだよ，覚えればっていうのは言われてるんだけど。私もデザインとかやるわけじゃないから，マックである必要，全くないんだけど，でも，ずっとマックですね。［周りもそうだし，ちょっとオシャレなイメージもあるし?］うん，うん。［デザインやるなら，やっぱりマック?］って，言いますよね。やっぱり，仕事先の人もみんなマック使ってるから。」

ファッション業界で働く彼女は，周りも使っているマックをずっと使用し続けている。「デザインやるならマック」という社会的意味は了解しているし，そのことはポジティブに作用しているが，それは個人的体験により確認されているわけではない。

(2) 確信：ブランドの社会的意味を個人が確認・確信する場合

【岡本さん（47歳男性）「ジョンロブ」36歳】

「英国の靴だとエドワードグリーンか，ジョンロブかというあれ（有名ブランド）だから。たまたま工場を見に行く機会があって，メディアと一緒に。そこでアウトレットで買ったんですよ。」

「ステッチを縫う時に，これが片方2時間かかる。その職人も今一人か二人ぐらいしかいないというような。いろいろ話を聞いてると，その靴を作るというか，革製品と

いうよりも，人間工学をやっぱり研究されていて，そういうのもすごくきっちりやっていて。」

「イベントとか，結構立ち仕事で履いてても，だいたいああいう時って足痛くなるもんなんですけど，もう全く痛くなくて。あっ，高い靴ってこういうことなんだと。」

メーカーの広報であった彼は「英国の靴といえば，ジョンロブ」という高級靴ブランドとしての社会的意味を了解しており，アウトレットへ行く機会があって初めて購入した。そして，実際に立ち仕事で履くという個人的体験によって，その品質の高さを確認し，「高い靴ってこういうことなんだ」と社会的意味を確信している。社会的な象徴価値が個人的体験を通じて機能価値（や情緒価値）によって裏付けられ，ブランドと自己の結びつきは強化されたと考えられる。

(3) 共創:ブランドの社会的意味とは異なる（それ以上の）意味を個人がつくる場合

個人の中にはモノの意味に新たな正当性を与える文化的革新者が存在する（Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton 1981）。サービス・ドミナント・ロジックは，事業体は価値提案しかできず，価値は使用時に顧客とともに生み出されると主張するが（Vergo & Lusch 2004），この議論はブランドにも適用できると考えられる。今回のインタビューでは，明確に共創と位置付けられる事例は見られなかったが，参考になると思われるケースを紹介する。

【小倉さん（38歳女性）「箱根」34歳】

「箱根って，中学生とかぐらいの時に家族旅行で，一度行ったきりで，全然行ったことなくって，なんと。で，うちの夫と付き合ってた時に，初めて旅行に行ったの，箱根だったんですけど，それ以来なんとなく年に1回ぐらいは，行くっていうか，行ってますね。」

「［箱根って，行き出すまでは，どういうイメージ?］温泉とか，逆に彫刻の森美術館とか，そこらへんで止まってて，私の（イメージは）。ちょっと古いイメージあったかもしれない。でも，行ってみたら，足回りとかもすごく考慮されていて，回りやすいよねっていう配慮もあるし。なんか古びてる一方でもなく，古びているところと新しいところと，ちゃんと更新されてる感じっていうのが，なんか，おお，さすが箱根って思いました。」

この事例におけるブランドの社会的意味は，中学生で記憶が止まっている個人の持っている意味であり，必ずしも広く社会的に共有されている意味ではない。しかし，社会的意味は一律であるとは限らず，一定層が箱根に古い温泉地のイメージを持っていると考えれば，（新しい意味の）共創の事例と捉えることも可能である。

ここまで社会的意味に対する個人の反応パターンを見てきたが，受容，確信，共創の順にブランドへの働きかけは受動から能動へと移行し，精緻化の度合いも，個人にとってのブランドの価値も高くなると考えられる。

VI. 結論

本稿は，ブランドはどのようにして形成されるかをテーマとして，考察を行ってきた。ブランドとは製品の物理的特性を超えるものであり，機能的な特徴よりも消費体験を通じて形成される記憶（知識構造）である。とりわけ象徴的意味を持つ価値の高いブランドは，ブランド・スキーマと自己スキーマが結びついたブランドであり，したがって本稿はどのようなブランドの体験がブランド・スキーマと自己スキーマを結びつけるのかというテーマを検討してきたこととなる。

結論を示すならば，消費者はライフ・ヒストリーの中でブランドと出会い，さまざまな体験をし，その記憶を蓄積・構造化するが，その中でもアイデンティティの形成に関わる体験を通じて価値の高いブランドを形成するのである。アイデンティティには社会的アイデンティティと個人的アイデンティティがある。社会的アイデンティティはある準拠集団の成員であることから生まれ，相手と自分が共通の集団に含まれるという認識に基づく社会的魅力を基盤としている。一方個人的アイデンティティは個人の親密な人間関係の中で形作られるものであり，相手との相互作用から生み出される個人的魅力に基盤がある。

ブランド・スキーマと自己スキーマの結びつきは，社会的アイデンティティ／魅力と個人的アイデンティティ／魅力の双方から生まれる。消費者は準拠集団がつくりだした社会

的意味を社会的アイデンティティの形成を媒介として取り込む一方，生活圏の中でブランド体験（ブランドとの相互作用）を通じて個人的意味を獲得する。ライフ・ヒストリーの中での体験は時期，種類，関与者（準拠集団）によって分類できるが，アイデンティティの維持・形成に関わり，精緻化を促進する体験が価値の高いブランドの形成につながる。多くの場合，個人がブランドと出会った時には既に何らかの社会的意味が共有されているので，その社会的意味に対して個人がどのように反応するかによって個人的意味が異なってくる。ただし，個人が社会的意味をほとんど了解せずに主に生活圏の中でのみブランドを体験していく場合もある。

以上の考察をベースに，企業へのインプリケーションを一言でまとめるならば，いかにブランドの個人的体験に有効にコミットできるかとなろう。構築したいブランド・アイデンティティ（BI）を設定し，広告やファッション・システムを通じて，BIに沿った社会的意味の共有を図ることの重要性は言うまでもないが，最終的にブランドが象徴的な意味を持つ強いブランドとなるのは，個人的体験の結果である。当然のことながら，企業は個人のブランド体験すべてに関与できるわけではないが，消費者のライフ・ヒストリーの中でどのような体験の場を提供できるのか，あるいはその場に参加できるのかを十分検討する必要がある。思春期・若年期にブランドの精緻化につながる体験をしてもらうことや，社会人になってからも消費者にとって重要な価値に関わる体験をしてもらうことが重要である。

本稿は価値の高いブランドがどのように形成されるかの基本的なフレームを得ることができたと考える。しかし，定性的研究において指摘される理論的飽和という面から見ると不十分な点がある。ここで言う飽和とは「あるカテゴリーの特性をそれ以上発展させることができるようなデータがもう見つからない状態のこと」（Glazer & Strauss 1967，邦訳p86）を指す[14]。例えば，今回のライフ・ストーリー・インタビューでは十分見出せなかったアイデンティティに関わる重要な価値の種類や，ブランドの意味の共創の事例などを探索するために，さらに対象者を追加して調査を実施したいと考える。

注

1) 延岡は，意味的価値という，ブランドと密接に関係するテーマを取り扱いながら，ブランドの議論を最小限にしている主な理由として，ブランドにとっては重要な要素であるが，モノづくりとはほとんど関係のない販促イベントや宣伝などの狭義のマーケティングを取り扱わないことを挙げている。（延岡 2011）

2) 本稿で対象とするブランドは主に消費財を想定する。また，本稿で製品と表記する場合，これにはサービスも含まれている。

3) Aaker（1996）はブランドの価値を機能的便益，情緒的便益，自己表現的便益の3つに分ける。他の論者も用語は多様であるが，ほぼこの3層をベースにしている（一部を分割・統合する場合もある）。

4) 自己概念の一部であり，自己に関係した情報の処理を組織化しガイドするものと捉えられる（大平 2001）。

5) 桜井・小林（2005）は，ライフ・ストーリー・インタビューをナラティブ・アプローチ，ライフ・ヒストリー・インタビューをリアリズム・アプローチとする。前者がライフ・ストーリーをインタビューの場で語り手とインタビュアーの両方の関心から構築された対話的な構築物と捉える考え方に基づくものとするのに対して，後者はライフ・ストーリーの収集・解釈・モデル化を通じて社会的現実を明らかにしようとする研究法に基づくものである。筆者は両者を厳密に区別する立場にはないが，ブランドが消費者によって常に再構成される点を強調するためにライフ・ストーリー・インタビューの用語を採用した。

6) あるブランドが消費者の意識の中で支配的になること。

7) その人の評価，願望，行動に重要な影響を与える実在または想像上の個人または集団（石井 2016）。

8) メディア，オピニオン・リーダー，ラディカルなグループ，製品のデザイナーなどを指す。

9) ブランドを初めて知った，あるいは実物と接触した年齢を特定することは困難な場合もあり，何らかの印象を持った／好きになった年齢を回答している場合もあるが，総称して出会った年齢とした。

10) いずれも仮名，ブランド名の後の年齢は出会った年齢を示す。発言はできる限りそのまま引用したが，わかりにくい場合は適宜省略したり，（　）で補足したりしている。［　］内の発言はインタビュアーの質問である。

11）ここに挙げた準拠集団の例は必ずしもすべてがインタビュー結果に基づくものではない。

12）私たちが国に所属しているのは現実であるが，それを日常生活の中で具体的に確認することは困難であり，むしろメディアや思考を通じて抽象的に把握していると言える。

13）子供時代に出会ったブランドは当初はそうであるし，主に個人の生活圏の中でのみブランドと接触している場合も該当する。

14）定量的サンプリングの観点からのサンプル数が少ないと言う議論では全くないことに留意されたい。

参考文献

※紙幅の関係で主な参考文献のみ記載した。

久保田進彦（2012）「ブランド・リレーションシップ・マネジメントの戦略的課題」『消費者行動研究』18-1,2

桜井厚・小林多寿子（2005）『ライフストーリー・インタビュー』せりか書房

佐藤郁哉（2008）『質的データ分析法』新曜社

豊田弘司（1995）「長期記憶I情報の獲得」高野陽太郎編『認知心理学 2 記憶』東京大学出版会

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

槙洋一（2008）「ライフスパンを通じた自伝的記憶の分布」佐藤浩一他編『自伝的記憶の心理学』北大路書房

Aaker, D. A.（1996）*Building Strong Brands*, The Free Press（陶山計介他訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社 1997）

Escalas, J.E., &, Bettman, J.R.（2009）"Self-Brand Connections: The Role of Reference Groups and Celebrity Endorsers in the Creation of Brand Meaning", MacInnis, J.D., et al. eds., *Handbook of Brand Relationships*, Routledge

Glazer, B., &, Strauss, A.（1967）*The Discovery of Grounded Theory*, Aldine Publishing Company（後藤隆他訳『データ対話型理論の発見』新曜社 1996）

Hogg, M.A., &, Abrams, D.（1988）*Social Identifications*, Routledge（吉森護他訳『社会的アイデンティティ理論』北大路書房 1995）

Keller, K. L.（2008）*Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity (3rd ed.)*, Prentice Hall (恩蔵直人訳『戦略的ブランド・マネジメント（第3版）』東急エージェンシー 2010)

McCracken, G.（1986）"Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods", *Journal of Consumer Research* 13 Jun.

Richins, M.L.（1994）"Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions", *Journal of Consumer Research*, 21 Dec.

Schor, J. A. (1998) *The Overspent American*, Perseus Books (森岡孝二訳『浪費するアメリカ人』岩波書店 文庫版 2011)

オーラルセッション ― フルペーパー

ブランドがもたらす ロイヤルティー効果の実証研究

― 消費財32品とブランド農水産品（米，牛肉，水産品）に対する バイヤー評価の統計的検証 ―

株式会社博報堂 BID局 コンサルタント
森 泰規

要約

本稿では，「『ブランドがもたらす効果』は『プレミアム効果』と『ロイヤルティー（いわゆるリピート購入）』である」（石井淳蔵他，2013），という通説を，いったん＜理論仮説＞として取扱い，特に後者の「ロイヤルティー」について，その実証を試みる。

方法としては，2015-16年の間に一般新聞紙『日経MJ』に掲載されている調査報告記事（調査方法は約3週間程度，FAXで実施。百貨店，スーパーで当該担当商品の仕入れを担当しているバイヤー約250名程度を対象とし，凡そ50%程度の回答率。実施日経リサーチ社）をもとに再構成するものとした。また，解析は，一般的に使用されている表計算ソフトを用い，r:Correl 関数計算に拠る相関を示した。

結果として，消費財32品目については，「ブランド力」評価と「リピート購入率評価」に統計的に有意な相関がみられた（r相関係数の平均0.87）。一方「米」「牛肉」「水産品」については，「米」以外にリピート購入率評価がみられず，むしろ逆の相関を示した（r値　牛肉0.27　水産品-0.44）。

これらにより，「ロイヤルティー効果」は実証されたものと判断するが，ただし，その効果が該当しないカテゴリーの存在を示唆した。

キーワード

ブランドがもたらす効果，ロイヤルティー効果，リピート購入率，ブランド農水産品

I. 着眼と方法論

I. 着眼：「ブランドがもたらす効果」（石井淳蔵他，2013）を理論仮説とした実証研究（演繹的アプローチ）

(1) プレミアム効果とロイヤルティー効果への検証

ブランドとは何か，という問いは簡単なようでいて案外丁寧な論証を必要とするものである。少なくともこの領域にかかわるプロはその難しさを認識しているべきである。

本稿では，説明の便宜として「ブランドの中心的な役割は，製品・サービスと顧客との絆を強め…買い手が製品・サービスを選択する理由を構成すること」（石井淳蔵他，2013）という認識を元に検証するものとする。ただ，＜ブランドとは何か＞，という厳密な定義には立ち入らない。既に多く議論されており，かつ識者に拠り見解が分かれるからである。よって本稿はあくまでも，「効果」について議論するのであり，＜「定義」が適切かどうか＞という判断の適用をうけないものとする。

また本稿では「ブランドがもたらす効果」については，「プレミアム効果」と「ロイヤルティー（いわゆるリピート購入）」の二つであるとしてよく（石井淳蔵他，2013），また実務上も齟齬がないという立場を採る。同じものであればより高く売れるか（プレミアム），何回も売れるものにこそ「ブランドがある」（ロイヤルティー）ということは，マーケティングに携わるものならば誰しも実感するであろう。もっというと，その反対の傾向の例（「同じものより高く売れていない」か，「何回も売れる傾向にはない」ものにブランドがあると考えられ

る例）について思い当たることの方が難しいだろう。

しかしその種の実感や暗黙的了解については，実際にどのように実証することができるだろうか。様々な商品群を同時に見た際に，共通の傾向としてみることができるだろうか。あるいは適合しないケースも出てくるのだろうか。こうした当たり前なようでいて重要な検証を案外行っていないものである。

そこで以降本稿では，「『ブランドがもたらす効果』は『プレミアム効果』と『ロイヤルティー（いわゆるリピート購入）』である」という通説を，いったん＜理論仮説＞として取扱い，特に後者の「ロイヤルティー」について，その実証を試みる。

なお，以上では説明の便宜として＜理論仮説＞としたが，もしそう定義づけることに違和感があるという場合にはたとえば，理論偏重の経営学会の潮流に警鐘を鳴らしているヘルファット（Helfat, 2007）がいうような「定型化された事実(Stylized Fact)」と読み替えてもよい。

加えて申し述べると，本稿は読み手によっては定説の大胆な否定や新事実の発見が乏しいと感じられ，筆者がもともと専攻した社会学分野のデイヴィス（Davis, 1971）がいうような意味での「おもしろい!（That's interesting!）」ものではないかもしれない。ただ，理論仮説ないし，定型的な事実が，ありふれた題材をもとに検証されたり，あるいはそれらが当てはまらない場合の事例があきらかになったりすることは，往々にしてそうした仮説や事実に対する信頼度を増したり，適切な運用法を意識させたりするものとして意義がある。よって，十分に＜おもしろい＞ものになると筆者としては考えるが，その点は個々の読み手に応じてそれぞれの判断でよい。ディヴィスがいう意味で「おもしろい!」かどうかは，本稿の検証の主旨にそのままではあてはまらないからである。

（2）補遺的検討：機能評価とブランド評価への検証

前節での設定を基本線とするが，読者や顧客からの問い合わせに「よいものは売れる」という問い合わせが依然として強いため，「機能評価」と「ブランド評価」についても補完的に検討するものとする。これは理論仮説の実証に向けたものではなく，よくある問い合わせに対する補遺的な扱いとして述べる。

2. 方法：理論仮説を誰もが入手できる数値をもとに統計的手法で検証（演繹的アプローチ）

（1）新聞記事とエクセルを基に，誰もが再検証可能な手法を用いて検証する

まずこの理論仮説検証は，より納得性の高い方法で行うものとしたい。

そこで一般新聞『日経MJ』に掲載されている調査報告記事をもとに再構成するものとした。かつ解析は，一般的に使用されている表計算ソフトの，簡単な関数を用いて行った。すなわち，議論の根拠とするのは，閉鎖環境でのデータ集計や，特殊な統計モデルではない。それは誰もが入手可能な公開の情報をもとにし，必要に応じて再計算や検証が誰にでも可能なものとなる。それゆえに，どのような立場の方にでも，検証・再現が可能なものとして，信頼性・反証可能性に道を開くものである。

（2）『日経MJ』に掲載されるバイヤーによるカテゴリー評価調査について

『日経MJ』では，だいたい隔週1回のペースで，バイヤーによる商品評価を「バイヤー調査」と題して，カテゴリーごとに行っている。

各回の調査方法は約3週間程度の期間をおいて，FAXで実施。百貨店，スーパーで当該担当商品の仕入れを担当しているバイヤー約250名程度を対象とし，凡そ50%程度の回答率を得ている。評価対象とするブランドは5点満点で総合評価をおこない，その合計得点で上位ブランドのランキングを作成する。本稿で主として取り扱う，各採点項目は，「そのブランドを評価できる」と回答したバイヤーの割合（%）を表す。調査実施主体は日経リサーチ社である。

設問項目は，題材ごとにやや異なる場合があるが，大筋において共通の設問が用いられている。

（3）筆者による検証方法について

まず筆者は掲載データを基に「ブランド力」と「リピート

購入率」についてマクロ的な相関を把握するため，2015-2016年の間に掲載された公開記事より，任意の32品目のうち10位まで（掲載ブランドが10個未満の場合はすべてのブランド。たとえば9品目扱われた記事の場合は9位まで）を抽出し，相関を求めた。使用関数と析出指標は，r:Correl 関数計算に拠る相関，t: r値*SQRT(標本数-2)/SQRT(1-r値^2)，相関係数のp値 =TDIST(左の表のtの値,10,2)である。

次に，より「ブランドの効果」について深化した議論を試みるため同じく，『日経MJ』に掲載されたカテゴリーのうち，「ブランド＊＊＊」と称する農水産品を3品目のみ取り上げた。これらについては，上位10品目ではなく掲載されたものすべてを扱っている。使用関数と析出指標は上記のr,t,p 値に加え，エクセルの散布図で近似曲線を表示する際に描画可能な決定係数（Rの二乗[1)]）を用いた。

以下の分析では，基本的にCorrel関数を通じて得られたr値に着眼し，-1 ～ -0.7強い負の相関，-0.7 ～ -0.4かなりの負の相関，-0.4 ～ -0.2 やや負の相関あり，-0.2 ～ 0 ほとんど相関なし，0 ～ 0.2 ほとんど相関なし，0.2 ～ 0.4やや正の相関あり，0.4 ～ 0.7 かなりの正の相関，0.7 ～ 1強い正の相関，としてみるものとした。

II. 解析結果

I. バイヤー評価にみる「ブランド力」の評価と「リピート購入率」の相関

(1) 消費財32品目における相関の算定

前節の方法を用い，r,t,p の各値について整理した（以下表1）。そのカテゴリーごとの計測値（カッコ内は掲載日を示す[2)]）に示すとおり，これら商品においては，冷凍グラタン･ドリアを除くすべての商品において，r値にみるように「バイヤーのブランド力評価とリピート購入率」の間に相関がみられる。

p値により0.05を有意とみる場合，「冷凍グラタン･ドリア」を除く31品目で，p値は0.05未満となり「バイヤーのブランド力の評価と，リピート購入率の間に相関性がない」という帰無仮説は棄却された。

(2)「ブランド農水産品」における相関の算定

ついで「ブランド農水産品」（牛肉，米，水産品）[3)]について計測した（表2）。

結果は，先述の32品目の傾向とは一部全く異なる数値が示された。すなわち，ブランド米，については既に述べた32品目と同様の傾向であるものの，ブランド牛肉と，ブランド水産品については，異なる傾向を示している。

すなわちr値のみを見る場合，ブランド牛肉においては，ほぼ相関なし，ブランド水産品においては，やや負の相関あり，という先の32品目とは相違した数値となっている。

これらの結果は，先に記した32品目との対比では異常値と呼ぶべきものであり，より細かな精査を要するものであろう。そこで，この先では，これら3カテゴリーについて，掲載されたブランドすべてを対象としてさらに解析を行うものとする。また，数値の傾向の違いをより深く検証するために，以降の3品目については「価格」や「機能」に関する回答も検証に含める。これにより，「価格プレミアム効果」についても，傍証的な示唆がえられるかどうかを試みた。

表―1　バイヤーの「ブランド力」評価と「リピート購入率」評価との相関（消費財32品目）

各カテゴリーより上位10商品を抜粋	r	t	p
平均値	0.87	5.94	0.0059
冷凍グラタン・ドリア（20151228）	0.49	1.60	0.1401
フレーバーウォーター（20150622）	0.73	3.02	0.0130
もち（20151108）	0.75	3.24	0.0089
トイレットペーパー（20161211）	0.79	3.65	0.0045
焼酎（20161113）	0.80	3.72	0.0040
おつまみ用の缶詰（20151123）	0.81	3.94	0.0028
ふりかけ（20150413）	0.81	3.97	0.0026
ウイスキー（20150913）	0.82	4.09	0.0022
キムチ（20160822）	0.83	4.21	0.0018
即席カップ中華麺（20150810）	0.83	4.26	0.0017
ボディソープ（20160523）	0.84	4.31	0.0015
生冷やし中華そば（20160704）	0.85	4.51	0.0011
ドリンクヨーグルト（20150928）	0.85	4.54	0.0011
即席スープ（20151026）	0.88	5.33	0.0003
ウインナーソーセージ（20160314）	0.89	5.40	0.0003
機能性ヨーグルト（20161024）	0.89	5.45	0.0003
レトルトカレー（20150525）	0.89	5.62	0.0002
チョコレート（20160208）	0.90	5.80	0.0002
マスク（20160222）	0.90	5.80	0.0002
虫よけスプレー（20150608）	0.91	6.06	0.0001
冷凍チャーハン・ピラフ（20160926）	0.91	6.17	0.0001
炭酸水（20160620）	0.91	6.41	0.0001
制汗剤（20160808）	0.92	6.45	0.0001
弁当用冷凍総菜（20160410）	0.92	6.60	0.0001
焼き肉のたれ（20150824）	0.93	7.35	0.0000
デンタルリンス（20151012）	0.94	7.58	0.0000
グミ（20160911）	0.94	7.70	0.0000
入浴剤（20151213）	0.94	7.73	0.0000
ノンアルコール飲料（20150511）	0.96	10.37	0.0000
ぽん酢しょうゆ（20161128）	0.97	10.90	0.0000
室内用芳香・消臭剤（20161010）	0.97	11.88	0.0000
柔軟仕上げ剤（20150712）	0.98	12.58	0.0000

r:Correl 関数計算に拠る相関

t: r値 *SQRT(標本数-2)/SQRT(1-r値^2)　　＊標本数は10

相関係数のp値 =TDIST(左の表のtの値,10,2)

表―2　バイヤーの「ブランド力」評価と「リピート購入率」評価との相関（ブランド農水産品）

	r	t	p
ブランド牛肉（20161130）	0.27	-1.19	0.26
ブランド米（20160229）	0.96	13.19	0.0000001
ブランド水産品(20160606)	-0.44	2.06	0.07

2. ブランド農水産品における個別カテゴリーの検証

(1) ブランド牛肉における傾向

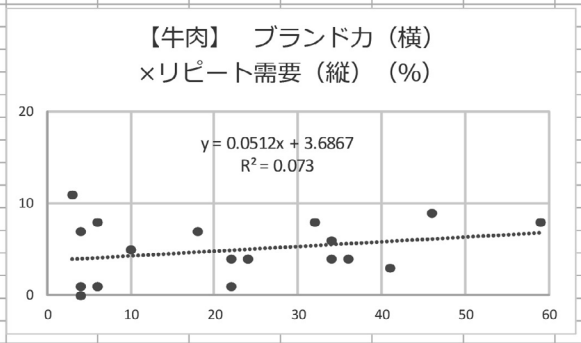
2016年11月30日に発表された「ブランド牛肉」の評価20品目について示す。

ブランド力を横軸とし，リピート需要を縦軸に表記したところ，前節同様，図表1Aに示すように，二項目に相関性は見られない。

では，ブランド牛肉は，価格プレミアムによって「ブランド」という認識を持たれているのであろうか。

図表―1A　ブランド牛肉のブランド力評価とリピート購入率との相関

		ブランド力	リピート需要
1	松阪牛	59	8
2	神戸ビーフ/神戸肉	46	9
3	宮崎牛	32	8
4	米沢牛	41	3
5	アメリカン･ビーフ	6	8
6	近江牛	34	4
7	国産牛肉（非銘柄）	3	11
8	前沢牛	36	4
9	佐賀牛	34	6
10	オージー･ビーフ	4	7
11	山形牛	24	4
12	仙台牛	22	4
13	鹿児島黒牛	18	7
14	但馬牛	24	4
15	飛騨牛	22	1
16	長崎和牛	10	5
17	十勝和牛	6	1
18	いわて短角和牛	4	1
19	常陸牛	6	1
20	とちぎ和牛	4	0



r	0.27012
t	-1.1903
p	0.26143

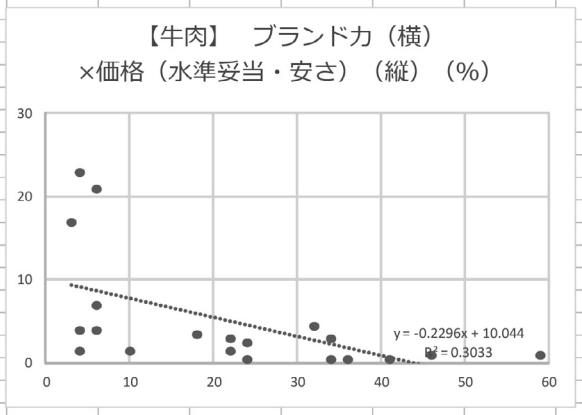
以下の図表1Bでは，価格（価格水準の妥当性と安さの平均値）との比較を行った。ここでは，設問の構成上直接に結論を導くことはできないが，ある程度は「価格に関する評価が低いほど『（相対的に）高価だと評価されている』」と読みとることができるかもしれない[4]。

まず図表1Bにおいて上部分に発表対象の全ブランド，下部分に，数値傾向の端的な4つのカテゴリー（松阪牛，神戸ビーフ／神戸肉，宮崎牛，アメリカン・ビーフ，オージー・ビーフ）を抜粋して表記した。これらにより，ブランド評価が高いほど，価格は高価である可能性が示唆された。

図表―1B　ブランド牛肉のブランド力評価と価格（水準妥当・安さ）との相関

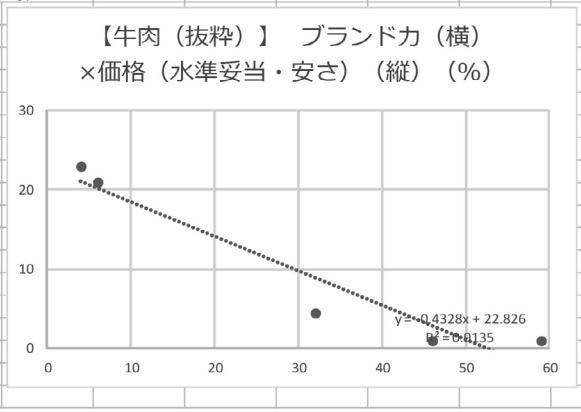
		ブランド力	価格（水準妥当・安さの平均）
1	松阪牛	59	1
2	神戸ビーフ/神戸肉	46	1
3	宮崎牛	32	4.5
4	米沢牛	41	0.5
5	アメリカン･ビーフ	6	21
6	近江牛	34	0.5
7	国産牛肉（非銘柄）	3	17
8	前沢牛	36	0.5
9	佐賀牛	34	3
10	オージー･ビーフ	4	23
11	山形牛	24	2.5
12	仙台牛	22	3
13	鹿児島黒牛	18	3.5
14	但馬牛	24	0.5
15	飛騨牛	22	1.5
16	長崎和牛	10	1.5
17	十勝和牛	6	7
18	いわて短角和牛	4	1.5
19	常陸牛	6	4
20	とちぎ和牛	4	4

r	-0.5507
t	2.79943
p	0.01881



		ブランド力	価格（水準妥当・安さの平均）
1	松阪牛	59	1
2	神戸ビーフ/神戸肉	46	1
3	宮崎牛	32	4.5
5	アメリカン･ビーフ	6	21
10	オージー･ビーフ	4	23

r	-0.955787585
t	5.629749228
p	0.000218488



(2) ブランド米における傾向

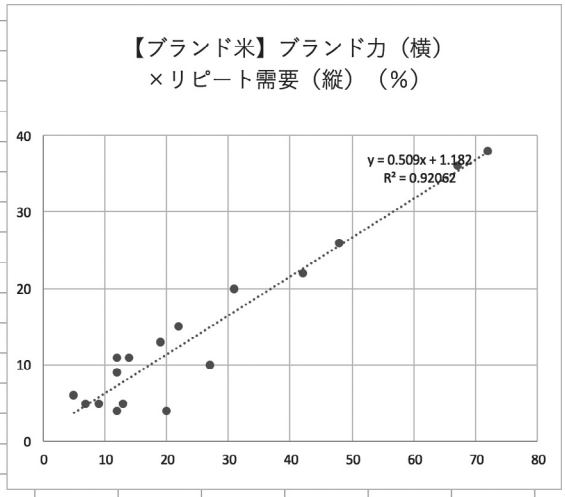
第二に2016年2月29日掲載に発表された「ブランド米」の評価17品目について示す。

図表2Aに示すとおり，明らかにブランド力評価とリピート購入率との相関が示されている。産地種別間の分布もほぼ均等となっている。

図表2Bでは，ブランド力と価格水準の妥当性について示した。ここでの設問は「妥当性」であるから，ブランド評価が高まるほど質（味などの機能）に対して妥当，すなわちこの値段なら払ってもよいという価格で流通しているか，という判断をしめす。ただ，ここでは設問の構造上，ブランドに拠って，「ブランドが無い状態よりも高く売れている」と結論付けることはここでも難しいことを付言しておく。その前提で参考程度の計測値とされたい。

図表—2A　ブランド米のブランド力評価とリピート購入率との相関

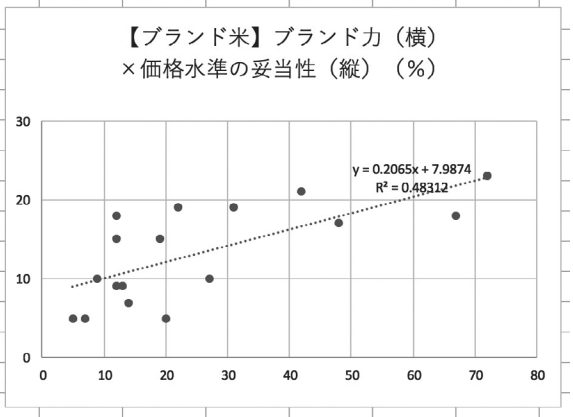
		ブランド力	リピート需要
1	新潟県魚沼産コシヒカリ	72	38
2	北海道産ゆめぴりか	67	36
3	山形県産つや姫	48	26
4	北海道産ななつぼし	42	22
5	秋田県県南産あきたこまち	31	20
6	宮城県産ひとめぼれ	22	15
7	青森県中弘南黒産青天の霹靂	20	4
7	熊本県産森のくまさん	27	10
9	富山県産コシヒカリ	19	13
10	山形県産はえぬき	12	9
11	岩手県県南産ひとめぼれ	12	11
12	宮城県産つや姫	12	4
13	新潟県佐渡産コシヒカリ	13	5
14	京都府丹後産コシヒカリ	14	11
15	山形県産コシヒカリ	9	5
16	北海道産ふっくりんこ	5	6
17	福島県会津産コシヒカリ	7	5



r	0.959491
t	13.18987
p	0.0000

図表—2B　ブランド米のブランド力評価と価格水準の妥当性との相関

		ブランド力	価格水準の妥当性
1	新潟県魚沼産コシヒカリ	72	23
2	北海道産ゆめぴりか	67	18
3	山形県産つや姫	48	17
4	北海道産ななつぼし	42	21
5	秋田県県南産あきたこまち	31	19
6	宮城県産ひとめぼれ	22	19
7	青森県中弘南黒産青天の霹靂	20	5
7	熊本県産森のくまさん	27	10
9	富山県産コシヒカリ	19	15
10	山形県産はえぬき	12	15
11	岩手県県南産ひとめぼれ	12	18
12	宮城県産つや姫	12	9
13	新潟県佐渡産コシヒカリ	13	9
14	京都府丹後産コシヒカリ	14	7
15	山形県産コシヒカリ	9	10
16	北海道産ふっくりんこ	5	5
17	福島県会津産コシヒカリ	7	5



r	0.695067
t	3.744352
p	0.0038

(3) ブランド水産品における傾向

最後に2016年6月6日掲載に発表された「ブランド水産品」の評価20品目について示す[5]。

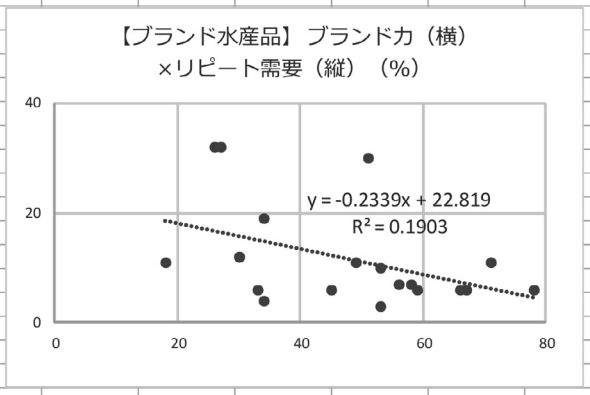
図表3Aに示すとおり，傾向としては牛肉に似て，ブランド力の高評価と，リピート需要の関係は相関しておらず，まったく別の傾向を示すとさえいってよいかもしれない。

図表3Bに魚のみを抽出して比較を行った。ブランド力の評価が高まるほど，価格水準の妥当性は弱くなる傾向にあり，もしこの傾向を「ブランド力評価が高い商品ほど，割高に売られているとバイヤーが評価している」と理解するのであれば，価格プレミアムの一つと理解することもできる[6]。また，いずれの比較においても，ブランド水産品というカテゴリーでは，魚のみに絞るとしても「まぐろ」と「まぐろ」といった比較ではないため，銘柄ごとのばらつきは強めに見受けられる。

図表―3A　ブランド水産品のブランド力評価とリピート購入率との相関

	ブランド水産品	ブランド力	リピート需要
1	大間まぐろ	78	6
2	広島かき	51	30
3	氷見ぶり	71	11
4	三陸わかめ	27	32
5	沖縄もずく	26	32
6	近大マグロ	56	7
7	越前がに	58	7
8	関あじ	66	6
8	関さば	67	6
10	明石だこ	53	10
10	下関ふく	53	3
12	松葉がに	59	6
12	宍道湖しじみ	30	12
14	銀聖	34	4
14	沼津ひもの	30	12
16	浜名湖うなぎ	49	11
17	鳴門わかめ	34	19
18	明石鯛	45	6
19	沖縄海ぶどう	18	11
20	大黒さんま	33	6

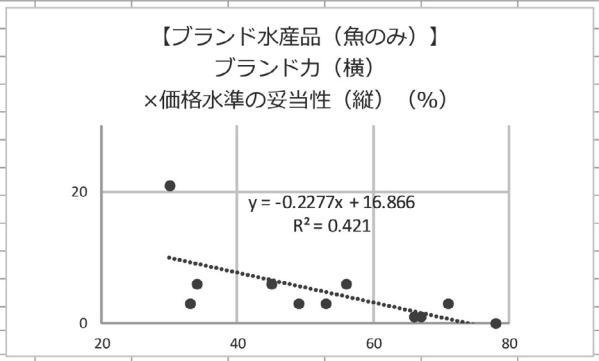
r	−0.4363
t	2.05698
p	0.06672



図表―3B　ブランド水産品（魚のみ）のブランド力評価と価格妥当性の相関

		ブランド力	価格水準の妥当性
1	大間まぐろ	78	0
3	氷見ぶり	71	3
8	関さば	67	1
8	関あじ	66	1
6	近大マグロ	56	6
10	下関ふく	53	3
16	浜名湖うなぎ	49	3
18	明石鯛	45	6
14	銀聖	34	6
20	大黒さんま	33	3
14	沼津ひもの	30	21

r	−0.6488545
t	2.55819653
p	0.02846107



3. 補遺的検討：機能評価とブランド評価への検証

本節では，冒頭に示した補遺的検討を行う。

(1) 消費財 32 品目における傾向

表 4A に，先に取り扱ったものと同じ商品を対象に，バイヤーの「機能[7)]」評価と「ブランド力」評価との相関（消費財 32 品目）を示したところ，基本的にほぼすべてのカテゴリーに相関がみられたが，柔軟剤等 4 商品に相関が示されなかった。そこで，この対象のうち最下位であった「機能性ヨーグルト」について ―― 機能を何より訴求点と置く商品でもあることから，―― 詳細の解析を行った。

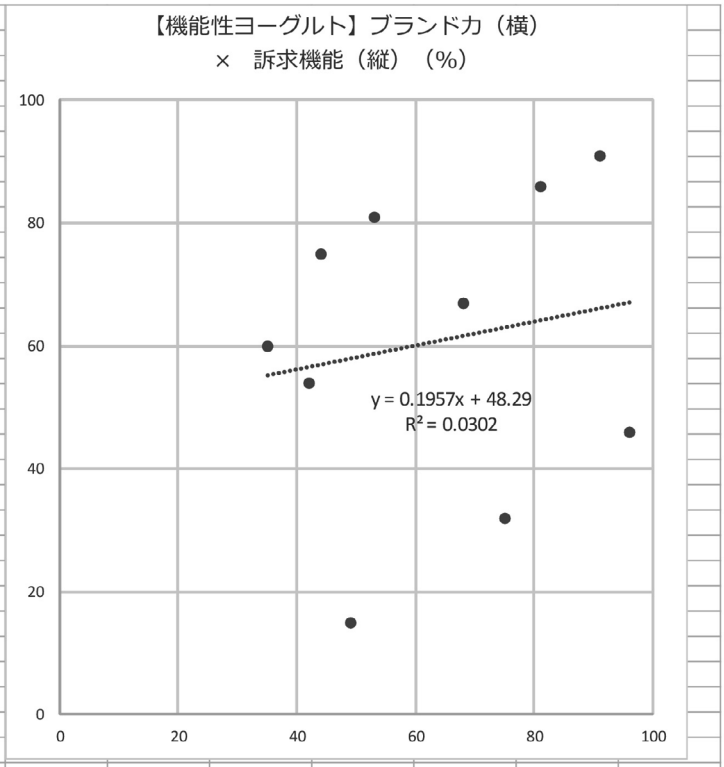
すると，図表 4B に示すように，ブランド力評価と機能評価には相関性が見られなかった。

表―4A　バイヤーの「ブランド力」評価と「機能」評価との相関（消費財 32 品目）

各カテゴリーより上位 10 商品を抜粋	r	t	p
平均値	0.68	3.45	0.0938
虫よけスプレー（20150608）	0.96	9.55	0.0000
おつまみ用の缶詰（20151123）	0.95	8.23	0.0000
冷凍グラタン・ドリア（20151228）	0.94	7.64	0.0000
室内用芳香・消臭剤（20161010）	0.93	7.36	0.0000
キムチ（20160822）	0.89	5.48	0.0003
弁当用冷凍総菜（20160410）	0.89	5.44	0.0003
ノンアルコール飲料（20150511）	0.84	4.42	0.0013
炭酸水（20160620）	0.84	4.30	0.0016
冷凍チャーハン・ピラフ（20160926）	0.82	4.02	0.0024
もち（20151108）	0.81	3.87	0.0031
フレーバーウォーター（20150622）	0.78	3.58	0.0050
デンタルリンス（20151012）	0.78	3.58	0.0050
即席スープ（20151026）	0.78	3.50	0.0057
生冷やし中華そば（20160704）	0.76	3.33	0.0077
焼き肉のたれ（20150824）	0.75	3.23	0.0091
焼酎（20161113）	0.73	3.01	0.0130
ドリンクヨーグルト（20150928）	0.72	2.90	0.0158
ボディソープ（20160523）	0.70	2.75	0.0205
グミ（20160911）	0.69	2.71	0.0218
制汗剤（20160808）	0.67	2.55	0.0288
即席カップ中華麺（20150810）	0.66	2.47	0.0330
入浴剤（20151213）	0.66	2.46	0.0338
トイレットペーパー（20161211）	0.65	2.44	0.0346
チョコレート（20160208）	0.58	2.00	0.0740
マスク（20160222）	0.58	2.00	0.0740
ウインナーソーセージ（20160314）	0.57	1.94	0.0814
ウイスキー（20150913）	0.56	1.93	0.0827
ふりかけ（20150413）	0.46	1.45	0.1786
柔軟仕上げ剤（20150712）	0.27	0.80	0.4418
レトルトカレー（20150525）	0.20	0.58	0.5743
ぽん酢しょうゆ（20161128）	0.18	0.50	0.6246
機能性ヨーグルト（20161024）	0.17	0.50	0.6285

図表―4B　バイヤーの「ブランド力」評価と「機能」評価との相関（機能性ヨーグルト）

	ブランド力	訴求機能
評価1位	91	91
評価2位	81	86
評価3位	96	46
評価4位	53	81
評価5位	68	67
評価7位	75	32
評価6位	49	15
評価8位	42	54
評価9位	35	60
評価10位	44	75
r	0.17377	
t	0.49909	
p	0.62851	



(2) ブランド農水産品における傾向

それでは先程みた，農水産品についてはどうだろうか。

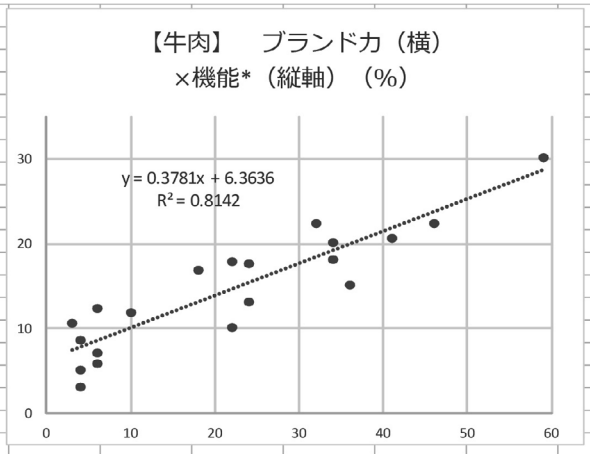
図表5Aに，ブランド評価と機能評価（品質・味・赤み・霜降り・安全性の平均）との検証を行い，結果を示した。これについては，ブランド評価が高いほど，これら機能評価が高いことがわかる。自明のこととともいえるが，改めて事実関係が明らかになった。

また，図表5Bにみる通り，ブランド力評価が味の評価を説明する要因となることも分かる。図表2Bにみられた傾向は，先述の「ブランド牛肉」についての傾向と同様のものとなっている。最後に「ブランド水産品」については，図表5Cに魚のみを抽出して比較を行った。このカテゴリーにおいても，ブランド力は機能（味）評価と有意に相関している。

以上，ブランド農水産品については，バイヤー評価において，いずれもブランド力評価と機能評価との相関がみられた。

図表―5A　ブランド牛肉のブランド力評価と機能評価（品質・味・赤み・霜降り・安全性の平均）との相関

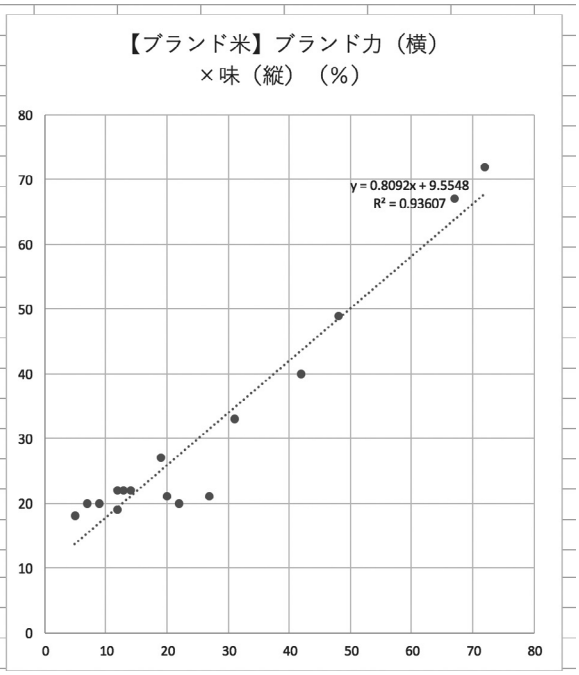
	牛肉(20161130)	ブランド力	機能＊
1	松阪牛	59	30.25
2	神戸ビーフ/神戸肉	46	22.5
3	宮崎牛	32	22.5
4	米沢牛	41	20.75
5	アメリカン･ビーフ	6	12.5
6	近江牛	34	18.25
7	国産牛肉(非銘柄)	3	10.75
8	前沢牛	36	15.25
9	佐賀牛	34	20.25
10	オージー･ビーフ	4	8.75
11	山形牛	24	17.75
12	仙台牛	22	18
13	鹿児島黒牛	18	17
14	但馬牛	24	13.25
15	飛騨牛	22	10.25
16	長崎和牛	10	12
17	十勝和牛	6	6
18	いわて短角和牛	4	3.25
19	常陸牛	6	7.25
20	とちぎ和牛	4	5.25
	＊(品質･味･赤み･霜降り･安全性の平均)		



r	0.902
t	8.881
p	0.000

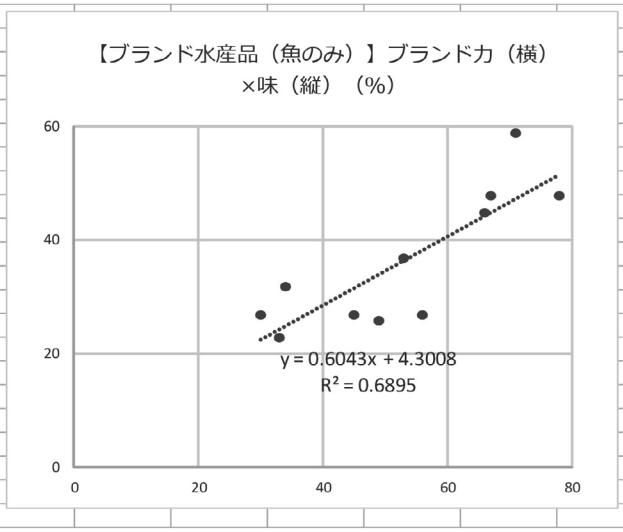
図表―5B　ブランド米のブランド力評価と味との相関

		ブランド力	味
1	新潟県魚沼産コシヒカリ	72	72
2	北海道産ゆめぴりか	67	67
3	山形県産つや姫	48	49
4	北海道産ななつぼし	42	40
5	秋田県県南産あきたこまち	31	33
6	宮城県産ひとめぼれ	22	20
7	青森県中弘南黒産青天の霹靂	20	21
7	熊本県産森のくまさん	27	21
9	富山県産コシヒカリ	19	27
10	山形県産はえぬき	12	22
11	岩手県県南産ひとめぼれ	12	19
12	宮城県産つや姫	12	19
13	新潟県佐渡産コシヒカリ	13	22
14	京都府丹後産コシヒカリ	14	22
15	山形県産コシヒカリ	9	20
16	北海道産ふっくりんこ	5	18
17	福島県会津産コシヒカリ	7	20
r	0.967506075		
t	14.81972699		
p	0.0000		



図表―5C　ブランド水産品 (魚のみ) のブランド力評価と味の相関

	ブランド水産品	ブランド力	味
1	大間まぐろ	78	48
3	氷見ぶり	71	59
8	関さば	67	48
8	関あじ	66	45
6	近大マグロ	56	27
10	下関ふく	53	37
16	浜名湖うなぎ	49	26
18	明石鯛	45	27
14	銀聖	34	32
20	大黒さんま	33	23
14	沼津ひもの	30	27
	r	0.83035165	
	t	4.4703468	
	p	0.001	



III. 考察と結論

1. 日経 MJ バイヤー調査は，ブランドのもたらす「ロイヤルティー効果」をほぼ実証する。

(1) 消費財 32 品では，ブランド力評価とリピート率評価が有意に相関

消費財 32 品目においてはブランド力評価とリピート率評価との間に有意な相関がみられ，＜理論仮説＞（ないし「定型的事実」）としての「ロイヤルティー効果」が実証された。

(2) ブランド農水産品は，「ロイヤルティー効果」が該当しないカテゴリーが存在することを示唆

一方ブランド農水産品については，米以外で相関がみられなかった。牛肉・水産品については，「旬」のようなものがあり（特にカキなどの海産物），通年で流通しない，漁獲高が安定しないなどの理由から，そもそもロイヤルティーという効果をバイヤーが判断しにくいということが考えられるが，断定的な判断はしにくい。この件については「ロイヤルティー効果」が該当しない（または発揮されていない）ブランドカテゴリーが存在することを検証した，という結論に止める。くわえて『日経 MJ』でブランド農水産品に関する記事が掲載される際に，すべてのカテゴリーにおいて「リピート購買率」や「ブランド力」という指標が出てくるわけではないことから，若干解析に限界が生じてもいる。信頼できる情報源を得られ次第将来の解析対象としたい。

また，価格評価については，傍証的な記載となるが，ブランド評価の高い産品ほど「価格が妥当ではない」という傾向にあることから，「プレミアム効果」の方は示しているかもしれない。しかしこれも，直接的な回答を得ていないことから，判断は保留とする。

2. 日経 MJ バイヤー調査は，ブランド力評価と機能評価とが連動しないカテゴリーの存在を示唆。

今回取り扱ったブランド農水産品はいずれもブランド力評価と機能評価とが連動した。ただ消費財 32 品目においても多くがそうであるが，「柔軟仕上げ剤」，「レトルトカレー」，「ぽん酢しょうゆ」，「機能性ヨーグルト」は，その相関を示さなかった。とくに「機能性ヨーグルト」は，機能を訴求することが商品価値（したがってブランド評価）の骨格であると考えられそうだが，結果は異なるものであった。

これらのことは，当該商品カテゴリーに対するバイヤーの意識を反映したものだけに，斬新な結果である。たとえば，美容健康や病気の予防などの機能を訴求しても，それが安定的な購入（つまりは販売）につながっているとバイヤー側で認識ができなければ「ブランド」としての評価が高まらない，といった課題を示唆する。

しかしながら本稿では，ブランド力評価と機能評価が「一致しない」カテゴリーについての背景・因果関係について十分な考察を経ていないため，この件は次回以降の題材として扱う。

以上 III 考察・結論に示した内容を本稿の，分析上の結論とする。

IV. 跋文・エピローグ

業務上様々な商品・サービス（最近では個人・アーティスト・自治体なども射程に含む）のブランディングにかかわる業務に携わっていると，「ブランド物」（＝高級品）という言葉の感覚に拠るのか，ブランドのもたらす効果については若干「プレミアム効果」に顧客の関心がかたよりがちであるように思う。同じように重要なのはロイヤルティー効果についてである。そのことを実証するため，本稿を起案した。

またデータ入力に際し当局所属員に多大な協力を頂いた。ここで謝意を示すものとする。

注

1) エクセルの初期設定に拠り，R の二乗は大文字で表記されるためこのように記載した。しかし，本稿で議論する内容において，小文字 r と大文字 R に意味の違いは置いていない

2) たとえば冷凍グラタン・ドリア（20151228）とする場合，2015 年

12月28日付日経MJ掲載，というようにである。以下同様。

3) これらについての具体的なブランド名は，後述の表を参照

4) より厳密には「相対的に高価かどうか」と尋ねるべきであって，この項目の解析は若干間接的な読みとりとなっている。ロイヤルティー効果の検証とは異なり，この項目は考察を深めるための傍証的な検討となる。

5) このカテゴリーは『日経MJ』に掲載された発表にならうが，「水産品」という捉え方が若干牛肉や米よりは，やや広範であるため傾向としては，若干捉えづらい。そこで，以降は部分的にデータを抽出して比較する。

6) 厳密な精査はもう少し必要であることを申し述べ，詳細の判断はここでは留保する。

7) ここでいう機能とは「味」や「消臭力」など様々な表現に転じ，一様ではないが，商品ごとに「機能」と読めるものを抽出した。

参考文献

石井淳蔵，嶋口充輝，栗木契，余田拓郎（2013）『ゼミナール マーケティング入門 第2版』日本経済新聞出版社。

日経MJ　2015-2016年　掲載号より抜粋（出典としての詳細の掲載日は本文表中に示した）

Davis, M. S. (1971), "That's interesting! Towards a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology." *Philosophy of the social sciences*, 1(2), 309-344.

Helfat, C. E. (2007), "Stylized facts, empirical research and theory development in management." *STRATEGIC ORGANIZATION*, Vol 5(2): pp 185-192.

オーラルセッション ― フルペーパー

プロスポーツチームとのブランド提携

― ライセンス供与による新規ベネフィットへの適応 ―

東洋大学 社会学部 准教授
薗部 靖史

杏林製薬株式会社 医薬営業本部 課長
井門 昌明

理研ビタミン株式会社 食品開発部
江原 卓治

所株式会社良品計画 カフェ・ミール事業部課長
相良 俊行

公益財団法人日本生産性本部
松永 久志

要約

本研究の目的は，異業種企業がプロスポーツチームとのブランド提携によって，新規ベネフィットに適応するプロセスを明らかにすることである。プロ野球チームとアパレルブランドのコラボレーショングッズを事例として取り上げて，顧客コミュニティ主催者とファン，コラボレーショングッズを企画販売する責任者，購入したファンへのインタビュー調査を実施した。その結果，発生と拡大をしたプロスポーツチームにおける新規ベネフィットに適応するために，異業種企業がプロスポーツチームからライセンスを供与されてブランド提携をするというプロセスが明らかにされた。一方，異業種のブランド提携でのブランド拡張は困難であることが示唆され，その理由について考察する。

キーワード

スポーツマーケティング，アパレルブランド，コラボレーショングッズ，適合性，自己概念

I. はじめに

1. 問題の所在

いかに新規ベネフィットを創造して新製品を導入するのかは，あらゆる産業にとって重要な課題である。2014年には「現代用語の基礎知識」選「ユーキャン新語・流行語大賞」トップ10に「カープ女子」が選出されるなど，近年日本のプロ野球では女性ファンが注目されている。それに伴い，新規グッズが販売されるようになってきている。広島東洋カープ（以下，広島カープ）では，ピンク色の応援用ユニフォームやチームロゴをあしらったマスキングテープ，トートバッグなど，女性用のグッズが人気だという（日本経済新聞 2014）。このような女性ファンが見出す新規ベネフィットに応じるため，異業種企業がプロ野球チームとのブランド提携によるコラボレーショングッズ（以下，コラボグッズ）の提供に乗り出している。

例えば，2016年12月から翌年1月にかけて，アパレルブランドのサマンサタバサは東京都渋谷区のサマンサタバサ表参道GATESポップアップデジタルストアで，広島カープとのコラボシリーズを販売した（サマンサタバサ　ウェブサイト）。こうした取り組みの先駆けとなったのが広島PARCOである。同店は2014年から毎年ゴールデンウィークに様々なアパレルブランドに協力を仰いで，カープとのコラボグッズを展開している。当初150万円弱だった売り上げが，2017年には3000万円に迫る勢いとなっている。本稿では以上のように，新規ベネフィットが顕在化した時に，異業種ブランドがどう対応すべきなのかということに問題意識を持っている。

2. 本研究の目的

本研究の目的は，異業種企業がプロスポーツチームとのブランド提携によって，新規ベネフィットに適応するプロセスを明らかにすることである。結論を先取りすると，プロスポーツチームにおける新規ベネフィットを見出した顧客に向けて，アパレルブランドはどのようにしてブランド提携を進めてコラボグッズを展開したのかが明らかにされるとともに，ブランド提携によるブランド拡張は困難であることが示される。本稿の構成は次のとおりである。Ⅱでは，プロスポーツ

チームのマーケティング，新規ベネフィット，ライセンス供与によるブランド提携という3つのトピックに関して先行研究をレビューする。Ⅲで提起される3つのリサーチクエスチョンについて，Ⅳでインタビュー調査を実施して検討し，Ⅴで結論を示す。

II. 先行研究のレビュー

1. プロスポーツチームのマーケティング

スポーツマーケティングとは，スポーツ消費者のニーズと欲求を満たすために行われるすべての活動のことである（原田・藤本・松岡2008）。原田ら（2008）によると，スポーツマーケティングにおいて見る対象と訴求対象をスポーツに定めた民間セクターには，プロスポーツチームや民間スタジアムの経営が含まれる。プロスポーツはマーケティングにおいて変動性の高いサービスに位置づけられる。そのほとんどは厳格なルールの下で競われ，得点などの優劣によって勝敗が付くゲームという形式を取っている。

常勝チームを作ると試合が興奮に欠けるというジレンマを抱えているため，高いレベルでの拮抗が必要となる（広瀬 2009）。そのため，プロスポーツチームのマーケティングには「勝敗と動員のリンクを切り離さなければならない（広瀬2009）」という制約が伴う。しかし，弱いチームを見限るロイヤルティの低いファンがいる一方で，チームの成績や人気選手の移籍に関係なく応援を続けるコアファンも多数存在する（原田ら 2008）。日本でコアファンの多数存在するプロスポーツの1つとして野球が挙げられる。

橘川・奈良（2009）によると，1990年代以降，プロ野球中継の視聴率低下や選手年俸の高騰などが生じた結果，球場の近隣に居住する人々をファンにして地域を活性化する，地域密着モデルを採用するチームが増加している。これに伴い，テレビ放映が減少する一方で，ホームスタジアムで直接観戦するファンは増加している。日本野球機構（2017）から算出すると，例えば，セ・リーグの年間入場者数は2016年には1384.9万人となり，2007年からの10年間で14.1%増加した。

2016年のチームごとの増加率を見ると，広島カープが91.1%と最も高く，横浜DeNAベイスターズ（57.4%）と東京ヤクルトスワローズ（33.5%）がこれに続く。プロ野球の試合にはチームが所属するスタジアムで行うホームゲームと，他チームのホームスタジアム等で行うロードゲームがあるため，入場者数には対戦チームのファンも含まれる。だが，ホームゲームの入場者数の増加から，チームの人気が高まっていることは十分に考えられる。

2. 意図せざる結果としての新規ベネフィット

プロスポーツにおける消費スタイルの拡大はチームにとって意図せざる結果であると言える。これは味方組織や競争相手だけでなく顧客や取引相手など，心理的な要素をもつ多数のプレーヤーの行為によってもたらされる（沼上1995; 2000）。消費者に関して言えば，ある新製品導入時に，製品コンセプトがメーカーの意図と異なる意味に解釈されることで規定されるケースがある（石井 1993）。これを経営戦略の現象の1つである間接性の源泉として，企業が意図的に取り込むことは経営戦略上重要である（沼上2000）。

同様に，ブランドカテゴリーや個々のブランドを含む情報伝達型コミュニケーションにおいても，情報の発信者が意図した意味を受信者が読み取るとは限らないため，意図せざる結果が生じる（栗木 2003）。これを本研究の関心事であるプロスポーツ観戦に照らし合わせてみると，新規ベネフィットを見出す消費者の拡大は，プロスポーツチームなどのサービス提供主体にとって意図せざる結果である。

かつてプロ野球で比重の大きかった男性を中心とするファンのベネフィットは，応援するチームの試合に関する情報やプレー内容だと考えられる。チームの勝利，攻撃時に味方選手がヒットやホームランを打つこと，投手が打者を打ち取ること，チームや選手の打率，投手の防御率や勝率などが該当する。他方，女性を中心とするファンのベネフィットには，選手個人の外見や私生活，応援の楽しさ，グッズのかわいらしさなどが挙げられる。

近年，プロ野球のスタジアムでの女性の観戦者数は増加している。間接的ではあるが，それを示すデータがある。マツダスタジアム広島市民球場を運営する広島市民球場運営協議会が試合来場者に実施したアンケート調査によると，2009年には38.8%であった女性比率は毎年増減を繰り返しつつ，2016年に48.1%まで伸びている（広島市 ウェブサイト）[1]。これを前述の年間入場者数の増加と合わせると，広島カープの女性ファンがここ7，8年で増加していると推測される。このように，女性ファンの増加で顕著となった新規ベネフィットはプロ野球チームにとって意図せざる結果である。これに乗じて，各チームはグッズの企画販売を自社で手掛けるだけでなく，ライセンス供与などによって他業界との提携を進めている。以下では，新規ベネフィットに適応する一手段であるブランド提携を含む諸概念を整理する。

3. ライセンス供与によるブランド提携

ブランド拡張とは，企業が新製品導入の際にすでに確立されたブランド・ネームを用いることである（Keller 1998）。企業がブランド拡張の際に，他社に対して当該製品カテゴリーでのブランド・ネームの使用を許可する戦略（Aaker 1991）をライセンス供与と呼ぶ。ライセンス供与は通常，自社製品のブランド・エクイティ構築を助けるために別のブランドを借りることを意味し（Keller 1998），ライセンスを供与される側もブランド・エクイティを有する場合には，両ブランドが結合して相補的にエクイティを高められる。

2つ以上のブランドを一製品に結合するかバンドリングして消費者に提供される状況をブランド提携という（Rao, Qu and Ruekert 1999; Simonin and Ruth 1998）。その利点として，買い手の知覚品質を高めること（Rao and Ruekert 1994），相互のブランド連想を補完すること，ブランド連想を強化することで提供物の価値を増大し，差別化を高められること（Aaker 2000）などが挙げられる。一方，欠点として，ブランド使用料や他ブランドの機会費用が発生すること（Rao and Ruekert 1994），利益に見合わないこと，組織間の調整が難しいこと（Aaker 2000）が挙げられる。他にも，ブランドの希釈化（Kotler and Keller 2006）や一方のブランド・イメージの低下（Völckner, Sattler and Kaufmann 2007）も指摘されている。

ブランド拡張を成功させるブランド提携の条件として，提携するブランド同士の適合性が重要だと指摘されている（Völckner and Sattler 2006; 鈴木・阿久津 2016）。適合性とは，外部の参照基準に関する対象同士の評価のことである（Osgood and Tannenbaum 1955）。ブランド拡張に関する研究は，元々適合性が高いとされるライン拡張ではなく，カテゴリー拡張におけるものが多い（Bottomley and Holden 2001; 赤松 2017）。カテゴリー拡張とは，異なる製品カテゴリーへ参入する際に親ブランドを用いることである（Keller 1998）。

ブランド間の適合性の下位概念には，補完性と代替性（Aaker and Keller 1990; Samuelsen, Olsen and Keller 2014），および，転移性が存在する（Aaker and Keller 1990; Samuelsen, et al. 2014）。また，製品カテゴリーにおける適合性として，製品レベルの類似性とブランド・コンセプトの一貫性という分類もある（Park, Milberg and Lawson 1991）。これらについて様々な議論や実証研究が行われているけれども，大きく捉えるといずれも製品の機能的提携と連想を伴う象徴的提携に二分される。

適合性の効果に関して，新製品評価（Smith and Andrew 1995）やブランド拡張の評価（Park et al. 1991），提携するブランド間の関係性（Bucklin and Senguputa 1993）に正の影響を及ぼす結果が得られている。また，ブランド提携において，態度よりも補完性のほうが属性レベルの特性評価を高めることも示唆されている（Park, Jun and Shocker 1996）。一方，適合性が低いとブランドは希釈化するという指摘もある（Keller and Sood 2003）。

III. リサーチクエスチョン

前節の議論は次のように整理される。プロスポーツチー

ムを運営する企業は収入を安定させるため，試合の勝敗とは異なるベネフィットを消費者に提供しなければならない。だが，これとは別に，消費者によって新規ベネフィットが見出されることもある。こうした新規ベネフィットがどのように発生したのかを捉え，異業種企業がどのようにスポーツチームとブランド提携をして新規ベネフィットに対応すべきなのか，それによりブランドが拡張するのかを検討することはマーケティング戦略上の重要な問いである。したがって，以下の3つのリサーチクエスチョン（以下，RQ）を提起する。

RQ1　プロスポーツチームの新規ベネフィットがどのようにして発生して拡大するのか。

RQ2　どのように異業種企業が新規ベネフィットに対応するのか。

RQ3　プロスポーツチームからのライセンス供与によって異業種企業の製品ブランドは拡張するのか。

IV. インタビュー調査

1. 調査概要

まず，プロスポーツチームの事例としてプロ野球の広島カープを選定した。その理由は，同チームの女性ファンが「カープ女子」という名称でマスメディア等に注目されて増加した結果，彼女らが見出す新規ベネフィットが明確になっていると判断したためである。また，広島カープはグッズの個人消費金額が高い。水野（2016）が2014年に実施した調査では，広島カープファンのグッズ購入率（48.4%）や平均購入金額（7,019.8円）は，セ・リーグの中で年間観客数の多い巨人ファン（同36.8%，5,465.9円）よりも高い。

本調査では，2015年11月から2017年7月までに計7名の対象にインタビューを実施した（表―1）。質問形式には，大枠を決めて興味深い回答が得られたら掘り下げる半構造化デプスインタビューを採用した。まず，RQ1を明らかにするために，2箇所にインタビューを実施した。1箇所目は，顧客コミュニティのカープ女子会をフェイスブック上で運営する同会長の住本明日香氏と運営の河本（かわもと）純一氏である。両氏にはカープ女子会創設の経緯と同会の拡大，広島カープに感じられる魅力を尋ねた。もう1箇所は，プロスポーツチームに新規ベネフィットを見出した，東京の同一企業に勤務する広島カープファンの女性3名である。具体的な質問はファンになったきっかけ，広島カープに感じられる魅力である。

表―1 インタビュイーと調査日時

インタビュイー		実施日時	実施場所
顧客コミュニティ主催者	カープ女子会会長　住本明日香氏 カープ女子会運営　株式会社空創社　河本純一氏	2015年11月26日 17:00 ～ 18:30	株式会社 空創社
女性ファン	会社員A氏（30代，女性），会社員B氏（30代，女性），会社員C氏（30代，女性）	2016年9月30日 18:00 ～ 19:00	東京都豊島区所在の企業内
コラボレーショングッズ企画・販売責任者	株式会社パルコ　広島店　営業課 梅野裕也氏	2017年7月5日 13:00 ～ 15:00	広島PARCO
コラボレーショングッズ購入者	会社員　D氏（40代，女性）	2017年7月14日 11:30 ～ 13:00	サンシャインシティ内レストラン

RQ2については，広島市でテナント事業を行う広島PARCOで広島カープとのコラボグッズの企画や開発を担当する，同営業課の梅野裕也氏に尋ねた[2]。質問項目はライセンス供与によるコラボグッズを始めたきっかけ，どのようなブランドが協力したのか，開発した製品の種類と選択した理由，どのような製品が売れたのか，スポーツチームの応援との関係性である。RQ3については，引き続き広島PARCOの梅野氏にターゲットとなる顧客層に関する年齢や性別，地域などの特徴や，売上高の推移を確認した。また，2017年に広島カープのファンになったという東京の企業に勤務する女性のコラボグッズ購入者にもインタビューを行った。質問項目は，購入した具体的なコラボグッズと，購入したきっかけや理由である。また，当該製品を購入したことで，広島カープやコラボグッズを提供したブランドへの印象が変化したのかについても尋ねた。

2. 調査結果

(1) プロスポーツチームにおける新規ベネフィットの発生と拡大

ここではRQ1「プロスポーツチームの新規ベネフィットがどのようにして発生して拡大するのか」に対する回答として，顧客コミュニティ運営主体と女性ファン3名に実施したインタビューの結果を整理する。カープ女子会を運営する住本氏と河本氏から挙げられたカープの魅力は，広島にゆかりのある人たちにとっての地域性，皆で歌いながら応援するという分かりやすさや楽しさ，グッズのかわいさやバリエーションの豊富さ，女性に受け入れられやすいチームカラーの赤，ファンとの距離の近さなどであった。こうした魅力を皆で共有したい，「一人で応援しているよりも，もっと一緒に応援できる仲間が欲しい」という思いから，2014年1月27日にカープ女子会が創設された。

2年目の2015年11月には，会員数は約12,000人にまで増加し，カープ女子会はファンが皆で盛り上がるツールとして活用されていった。「ファンを増やして応援したい。一緒に応援に行って楽しかったと言ってほしい」と述べる。野球のルールや選手などにあまり詳しくないライトなファンを排除しないのは，「チームの弱さ[3]と資金力の少なさが，母性本能をくすぐって応援したくなる。自分が好きなものを人に伝えたい」からだという。ファンを増やすことで，「少しでもカープに貢献できているという喜びを感じられる」という。

次に，2014年にファンになった東京で同じ企業に勤務する女性3名に対するインタビュー結果を示す。広島カープの試合を観戦したきっかけは，3氏とも同僚に誘われて連れて行ってもらったことである。A氏は「外で飲むビアガーデンが好き」で，「野球は神宮が入り口だった。そこで気持ちいい風とビールを飲みながら見られる野球がなんて楽しいんだろう」と思えた。勧められて購入した応援用ユニフォームは，音の響きの良さで梵(そよぎ)選手のものを選んだ（B氏）。彼女らはチームロゴやカープ坊やというペットマークをモチーフにしたグッズにも良さを感じ，銀座TAUなどの専門店で購入する。購入する理由は，「チームや選手を身近に感じたい」という気持ちや，みんなで行って応援したり，かわいいグッズを揃えていったりする楽しさがあること（C氏）だという。

(2) アパレルブランドによるコラボグッズの展開

RQ2「どのように異業種企業が新規ベネフィットに対応するのか」について，広島PARCOの梅野氏へのインタビューで得られた回答を整理する。広島PARCOが広島カープと業務上で関係を持ったのは，スポンサード・ゲーム[4]という形で契約を結んだ2012年8月である。広島カープとのコラボグッズを販売し始めたのは，広島PARCOが開業20周年となった2014年4月である。

同年ゴールデンウィークに開催された「カープ限定コラボ商品制作・販売」に参加したのは8店舗で，売上高は147.2万円であった。翌2015年の同時期に開催された第2回「カープ限定コラボ商品制作・販売」に参加した店舗は前年比3.3倍の26に増え，売上高は同7.2倍の1035.7万円であった。その後も業績は伸び，2016年には16店舗増加の42店舗が参加して売上高は1885.3万円（前年比849.6万円増）に，2017年には46店舗が参加して売上高は2945.5万円（同1060.2万円増）になった。

参加したテナントにはタワーレコードやABCマート，マン

ハッタンポーテージなど，広島カープと直接年間契約を結んでコラボグッズを取り扱うブランドもあれば，広島PARCOが主導で企画・販売を手掛けるブランドもある。ファッション性の高いブランドが思い切ったコラボグッズを出すと反響は大きい。2017年の企画でサマンサベガが販売したハンドバッグは赤と白の2種類があり，メタルチャームを付けると各2万5千円近くする。これが高反応となり，2種類とも購入する顧客もいたという。

コラボグッズ販売開始当初はTシャツが多かったが，「出回りすぎると買われなくなってしまう」ことから，年々反応は薄まっていった。そこで，次第にバッグや財布，イニシャルチャームやアクセサリーなどのラインナップを増やしていったところ，それらの売り上げシェアが高まっている。店舗を訪問したのをきっかけにしてコラボグッズ以外のアイテムを購入する顧客がいるため，広島PARCOでは「動員ファースト」を標榜してコラボグッズを展開する。ゴールデンウィークは試合観戦のために広島県外から来店する顧客も多い。そのタイミングでコラボグッズを販売することで，来店を観戦ツアーのサイクルに組み込まれやすいという。

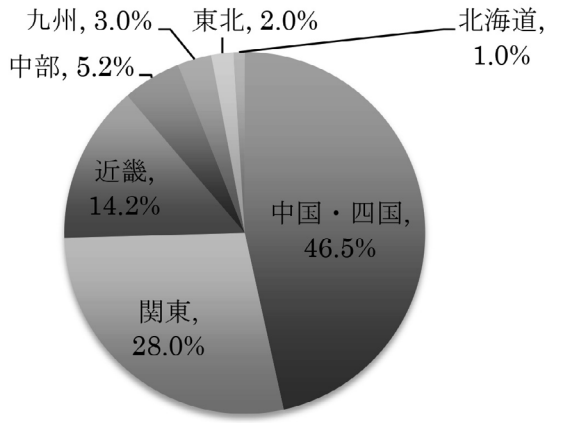
(3) ライセンス供与によるブランド拡張

RQ3「プロスポーツチームからのライセンス供与によって異業種企業の製品ブランドは拡張するのか」に関して整理する。前出の梅野氏によると，広島カープとのコラボグッズを取り扱うようになって，客層に変化があったのかについては，「今まで来ていた方も増えたし，これまで来ていなかった方にもリーチできた」という。Tシャツだけでなく，アクセサリーなどの気軽に身につけて外出できるアイテムの増加によって，40代など若年層以外にも受け入れられたのではないかと分析する。

このようにターゲットの年齢層と地域層が拡大した反面，広島カープファン以外をターゲットにした認識はない。広島では「1番，田中。2番，菊池。3番，丸」というように，熱心なファンでなくても多くの広島県民が打順を言えるなど，「カープというキーワードで仲良く」なれる。こうした地域に根強い人気があるため，コラボグッズをきっかけに広島カープを好きになることは考えにくく，広島カープとアパレルブランド双方への関与が高い顧客層にアプローチしている可能性が高いという。

2016年からはEコマースサイトの「カエルパルコ」での販売にも力を入れている。広島PARCOでしか購入できないアイテムを販売しており，コラボグッズ全体のおよそ20%が同サイトでの売り上げである。梅野氏が提供したデータによると，広島県が198.8万円と，2位の東京都の81.7万円，3位の大阪府の42.3万円を大きく引き離して1位である。だが，地方別に集計すると，広島県を含む中国・四国が251.5万円（46.5%）であるのに対して，関東と近畿の合計金額は228.0万円（42.2%）となり，中国・四国地方の売り上げのおよそ9割に及ぶ（図-1）。

図―1 カエルパルコにおける広島PARCO取り扱いカープコラボグッズ地方別売り上げ



出所：広島PARCO提供の都道府県別売上データを基に作成

実際に，カエルパルコで広島カープとのコラボグッズを購入した女性D氏へのインタビューを実施した。まず，コラボグッズを購入したきっかけは，応援用で注文したユニフォームの到着が間に合わないことが判明して，何か代わりのものがないかとインターネットで検索をしたところ，Eコマースのカエルパルコを見つけたことだった。購入したのはタワーレコード（以下タワレコ）とカープ坊やのコラボレーションTシャツであった。小学校時代に親が西武ライオンズのファン

クラブに入っており，弟が野球をやっていたことで野球にはなじみがあったが，大人になるにつれてプロ野球観戦をしなくなった。

2016年シーズンのセ・リーグ優勝を機に広島カープに興味を抱き，東京で勤務する会社の同僚5人と試合観戦に行き始めた。ファンが皆で歌いながら応援する楽しさを知ると，すぐ夢中になった。広島カープのコラボグッズを購入したのはタワレコの製品だったからである。「『No carp, No Life』と書いてあって，すごくいい響きだった」という。また，コラボグッズを購入したことで，広島カープやテナントブランドであるタワーレコードのブランド・イメージに変化があったのかについて尋ねた。広島カープに関しては，観戦したときに「選手のがんばっている姿とかを見て私も応援したいなという思い」が生じたけれども，グッズの購入によるイメージの変化はない。また，タワレコについてもイメージそのものの変化はなかったという。

一方で，広島カープとのコラボグッズを手掛ける他のブランドについて尋ねると，若者向けのいわゆる「ギャルブランド」は自分と合っていないために購入しなかったという。こうしたブランドはワンピースの丈が短いうえに，カエルパルコで掲載されているモデルの年齢が自分よりもはるかに下だと感じた。「若い子が着るブランド」なので自分とは合わない。「かわいいけど，自分にはちょっとな」と思った。さらに，たとえ応援グッズを持っていくのに丁度よいトートバッグでも購入しなかった。その理由について，「カープコラボグッズでかわいいものもあった。でも，自分のキャラじゃなかった」と答えている。「『えっ，D（本名の苗字）さんぽくないよ』って感じじゃないですか。着ている子がギャルなんですよ」と述べるように，周囲の目を気にしていることが伺われた。

V. 結論

1. インタビュー調査から明らかにされたこと

まず，RQ1「プロスポーツチームの新規ベネフィットがどのようにして発生拡大したのか」に対する答えとして，女性ファンが一緒に応援する楽しさやかわいい応援グッズなどの新規ベネフィットを見出し，顧客コミュニティなどを通じて情報発信することによってライトファンを取り込んでいくことで，新規ベネフィットが拡大していた。RQ2「どのように異業種ブランドが新規ベネフィットに対応したのか」については，広島PARCOが開業20周年をきっかけにして，2014年から広島カープとのコラボグッズの製作・販売を手掛けるようになり，毎年売り上げが堅調に上昇していた。

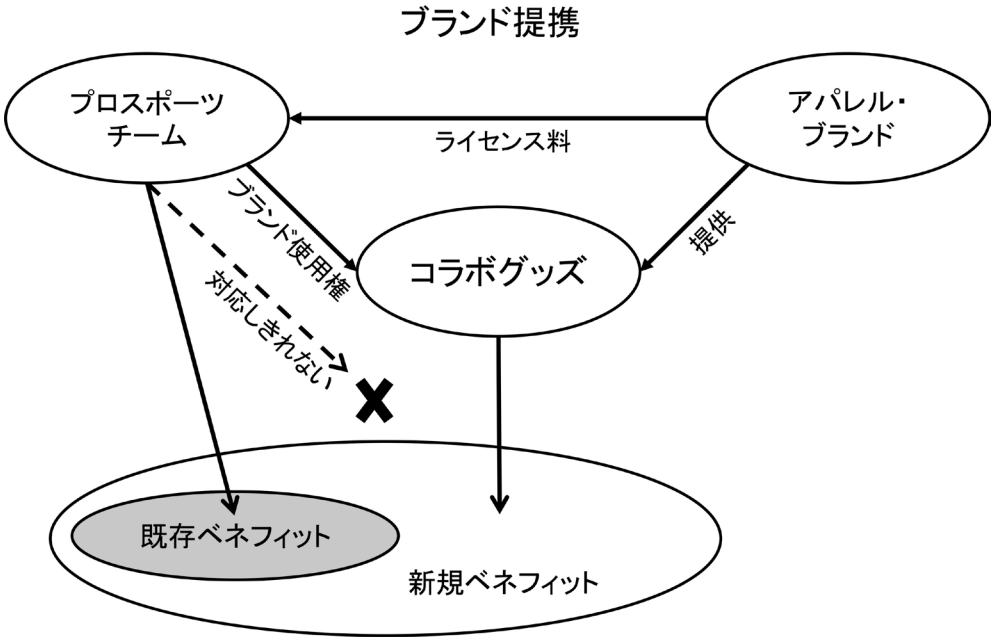
しかし，RQ3「プロスポーツチームからのライセンス供与によって異業種ブランドは拡張したのか」については，元のブランド・イメージには変化がなく，ブランド拡張をしたとは考えにくいという結論に至った。さらに，たとえコラボグッズ自体が気に入ったとしても，自分と合わないブランドは購入しない意向が確認された。自分に合うかどうかの基準として，当該製品を身につけたモデルの見た目の年齢が挙げられた。以上のインタビュー調査を踏まえて，新規ベネフィットに適応するためのブランド提携，および，ラインごとのブランド提携による複数ターゲットへの適応という2項目に分けて以下で考察する。

2. 新規ベネフィットに適応するためのブランド提携

まず，プロスポーツチームからのライセンス供与によるブランド拡張について次のことが言える。それは新規ベネフィットに適応するために，企業1社での企画や開発が容易でない場合，ライセンス供与によって提携先企業の強みを生かしたコラボグッズを展開することが有効だということである（図―2）。本調査で取り上げた事例では，広島カープがファッショングッズを提供する際に，広島PARCOにライセンス供与をしてコラボグッズを提供していた。

ただし，インタビュー結果から分かることとして，広島カープに応援の楽しさやかわいさといった新規ベネフィットを見出したのは，コラボグッズを手掛けるアパレルブランドが元来ターゲットにしていた顧客層だったということだ。すなわち，広島PARCOの売り上げが伸びた要因は，コラボグッズを展開するテナントのアパレルブランドの元々のターゲットによる反復購買であると考えられる。

図―2 ブランド提携による新規ベネフィットへの適応



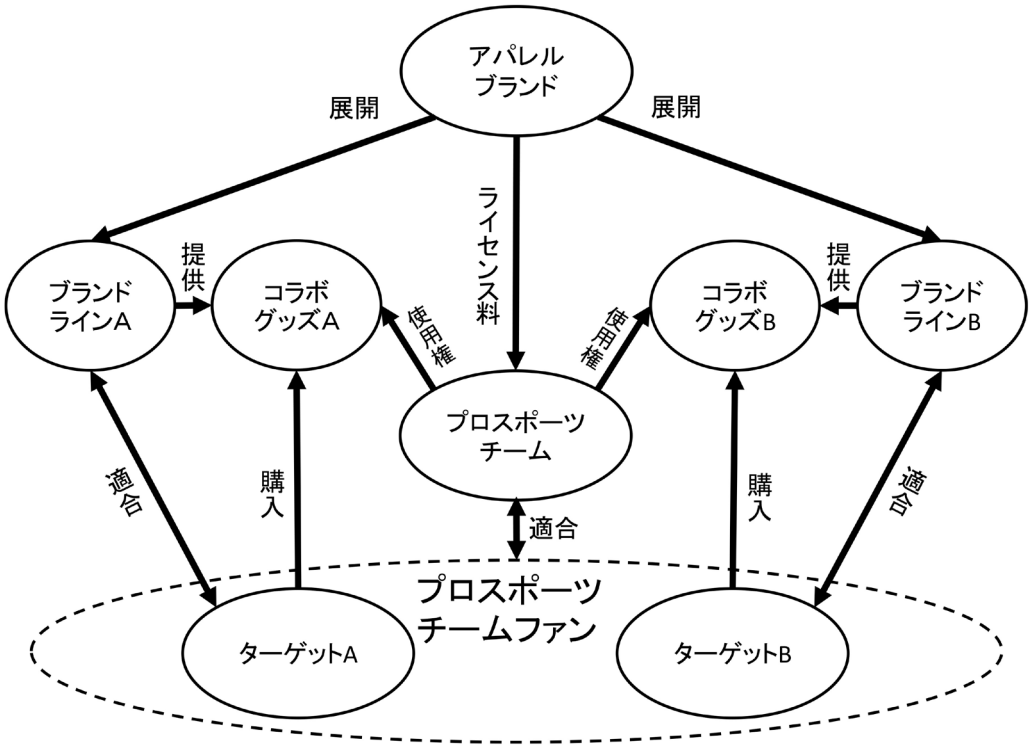
3. ラインごとのブランド提携による複数ターゲットへの適応

一方で，顧客とアパレルブランドの適合性が低い場合には，消費者がコラボグッズに対してベネフィットを感じ，かつ，提携するブランド同士の適合性が高くても，購入は見送られる可能性が示唆された。その根拠に，消費者行動論におけるブランドと自己概念の関係が挙げられる。自己概念とは，社会的相互作用を通じて発展する総合的な内省要素を含む，自分の特性，ならびに，そうした特性に基づいて自己をどのように評価するのかということについての信念である（O'Brien and Sanchez 1976; Solomon 2013）。

消費者は，製品を購入する際に一般的な製品ユーザーの定型化したイメージを持っており（Sirgy 1982），所有する製品ブランドを使用する他の消費者との自己概念が類似していると認識する（Grubb and Hupp 1968）。これはスポーツマーケティングにも該当し，特定集団に所属するという同一化プロセスにはクラブチームの観戦が含まれ，個人は社会的集団に所属することで力や同一視の感覚が引き出される（Dionísio, Leal and Moutinho 2008）。また，他のメンバーとの類似性が高いとみなし（Fisher and Wakefield 1988; Stotland, Zander and Natsoulas 1961），チームの勝敗を我がことのように感じる（Cialdini and Borden 1976）。

他方，ファッションにおけるブランド・イメージは，衣服を着用する人と傍観する人で特定の象徴性を共有する（Evans 1989）。そのため，世代によって好きなブランドに差が出てきたり（Dias 2003），年齢や性別で消費者の購買行動に違いが生じたり（Seock and Sauls 2008）する。プロ野球などの観戦型スポーツはターゲットが老若男女を問わず幅広いのに対して，アパレルブランドのターゲットには，ファストファッションなどの例外はあるにせよ，性別や年齢を細かく分けているものが多い。それゆえ，プロ野球観戦では応援時に誰がユニフォームを着ても違和感が持たれにくいにもかかわらず，アパレルブランドとのコラボグッズは購入者層が限定されるというように，ファッションブランドがスポーツチームとブランド提携する際に，元のブランドのターゲットとの間にずれが生じる可能性はある。

図―3 ブランドラインごとのブランド提携による複数ターゲットへの適応



一般的に，コラボグッズを提供する際には，提携する両ブランドの適合性を企業側の視点で判断しがちである。だが，まずはターゲットにとってプロスポーツチームと提携するブランドそれぞれと適合しているかどうかを確認すべきである[5]。もしもコラボグッズを提供するブランドとターゲットの適合性が低い場合には，年齢層やイメージの異なる別のブランドラインとのコラボグッズの提供を検討すべきだろう。図―3で示すように，プロスポーツチームとブランドラインAのコラボグッズAが，ターゲットAに適合しターゲットBに適合しない場合には，ターゲットAにしか売れないだろう。この対応策として，ターゲットBに向けて新たにブランドラインBによるコラボグッズBを提供することが考えられる。

ただし，その際に考慮しなければならないのは，コラボグッズの希少性を損なわないことである。これについて広島PARCOの梅野氏はインタビューで，コラボグッズを提供した当初はTシャツが多かったが，近年では「バッグやイヤリングなどの服飾雑貨など，汎用性の高いアイテムの反応が高い」と回答している。コラボグッズの希少性を保持するためには多品種少量生産をしなければならず，売り上げ見込みと生産量のバランスを調整することが重要になってくる。

4. おわりに

本研究の学術的貢献として，ブランド提携によるコラボグッズの提供に際して，ブランド同士だけでなく各ブランドとターゲットの自己概念の適合性に着目する有効性が示唆された。ブランド間の適合性を検討する既存研究が多い中で，異業種間でターゲットによって適合性の高さに差が生じる可能性についてはほとんど着目されてこなかった。一方，消費者の自己概念の研究では，ブランドと自己の適合性は捉えられているものの，ブランド提携を含めた議論

はあまりない。本研究によって，ブランド提携で適合性を検討する際に消費者の自己概念を組み込む意義が示された。

実務的貢献として，プロスポーツチームがライセンスを供与して異業種とブランド提携をすることで，1社では到達が難しい新規ベネフィットに対応しうることが示された。また，アパレルなどターゲットが限定的な業界では，コラボグッズを展開してもブランド自体の拡張は期待できない。そこで，ブランド提携の際に自社ブランドとターゲットの適合性も考慮し，ターゲットごとにラインを変えてコラボグッズを提供する有効性も示唆された。

一方，本研究にはいくつかの限界がある。まず，調査対象を日本のプロ野球1チームに，提携する業界をアパレルに限定し，アパレル小売業者のうち1地域1店舗のみにインタビュー調査を実施している。また，調査を実施したファンは6名だけである。さらに，本研究ではブランド提携に関してプロスポーツチームへのインタビューを実施していない。これらを解決するためには，実証研究としてコラボグッズの購入者への定量調査や，様々なチームやプロスポーツ，ライセンス供与先としてアパレル以外の業界に着目することが考えられる。これらが本稿の継続研究として実施されることを期待したい。

注

1) ただし，同データは年間来場者数ではなく，ある1試合日に関するデータであり，女性の割合についても来場者の一部に配布したアンケートの有効回答者におけるものである。

2) パルコでは広島PARCOのように「都市名PARCO」という表記をする。パルコ広島店は組織名であるため，店舗を示す場合には広島PARCOという表記に統一する。

3) インタビューを実施した2015年11月26日当時。

4) スポンサード・ゲームとは，企業名を試合のタイトルに入れると共に，大型ビジョンや場内アナウンスで冠協賛をするものである（広島東洋カープ ウェブサイト）。

5) 類似する視点として，ブランド提携をする製品やブランドの熟知（familiarity）という変数が存在する（cf. Simonin and Ruth 1998）。だが，これは本研究で取り上げた自己概念と製品の関係のように，衣服の購買行動を規定する他者の視線に関する議論が含まれていない。

参考文献

赤松直樹（2017）「消費者はライン拡張によって導入される新製品をどのように評価しているのか ―態度の構成要素に着目した分析―」『マーケティング・ジャーナル』37（1），pp.80-100.

Aaker, D. A.（1991）*Managing Brand Equity*, The Free Press.（陶山計介・田中善哲・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略――競争優位をつくりだす名前，シンボル，スローガン――』ダイヤモンド社，1994年。）

Aaker, D. A. and E. Joachimsthaler（2000）*Brand Leadership*, The Free Press.（阿久津聡訳『ブランド・リーサーシップ「見えない企業資産」の構築』ダイヤモンド社，2000年。）

Aaker, D. A. and K. L. Keller（1990）"Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, 54（1），pp.27-41.

Bottomley, P. A. and S. J. S. Holden（2001）"Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies," *Journal of Marketing Research*, 38（4），pp.494-500.

Bucklin, L. P. and S. Sengupta（1993）"Organizing Successful Co-Marketing Alliances," *Journal of Marketing*, 57（2），pp.32-46.

Cialdini, R. B. and R. J. Borden（1976）"Basking in Reflected Glory: Three（Football）Field Study," *Journal of Personality and Social Psychology*, 34（3），pp.336-375.

Dias, L. P.（2003）"Generational Buying Motivations for Fashion," *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 7（1），pp.78-86.

Dionísio, P., C. Leal and L. Moutinho（2008）"Fandom Affiliation and Tribal Behaviour: A Sports Marketing Application, " *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11（1），pp.17-39.

Evans, M.（1989）"Consumer Behaviour towards Fashion,"

European Journal of Marketing, 23 (7) , pp.7-16.

Fisher, R. J. and K. Wakefield (1998) "Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers," *Psychology & Marketing*, 15 (1) , pp.23-40.

Grubb, E. L. and G. Hupp (1968) "Perception of Self, Generalized Stereotypes, and Brand Selection," *Journal of Marketing Research*, 5 (1) , pp.58-63.

原田宗彦編著・藤本淳也・松岡宏高著 (2008)『スポーツマーケティング』大修館。

広瀬一郎 (2009)「スポーツリーグ産業の構造・特性・リスク」広瀬一郎編著『スポーツ・マネジメント―理論と実務』東洋経済新報社 , pp.30-51。

広島市「広島市民球場運営協議会の概要」http://www.city.hiroshima.lg.jp/www/contents/1284367151084/index.html (最終アクセス2017年8月20日)

広島東洋カープ「スポンサード・ゲーム」http://www.carp.co.jp/sponsor17/sponsored.html (最終アクセス2017年8月20日)

石井淳蔵 (1993)『マーケティングの神話』日本経済新聞社。

Keller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management*, Prentice Hall. (恩藏直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント第3版』東急エージェンシー , 2000年。)

Keller, K. L. and S. Sood (2003) "Brand Equity Dilution," *MIT Sloan Management Review*, pp.12-15.

Kotler, P. and K. L. Keller (2006) *Marketing Management*, 12th Edition, Pearson Education. (恩藏直人監修・月谷真紀訳『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』丸善出版 , 2014年。)

橘川武郎・奈良堂史 (2009)『ファンから観たプロ野球の歴史』日本経済評論社。

栗木契 (2003)『リフレクティブ・フロー　マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃書房。

水野誠 (2016)「プロ野球ファンを解き明かす―データによる『熱狂』のマーケティング・リサーチ―」水野誠・三浦麻子・稲水伸行編『プロ野球「熱狂」の経営科学　ファン心理とスポーツビジネス』, 東京大学出版会, pp.33-68。

日本経済新聞 (2014)「カープ女子に続け, 球団ファン開拓へ, 若手選手と交流, グッズ充実」『日本経済新聞』6月24日付, p.39。

日本野球機構 (2017)「セントラル・リーグ　年度別入場者数 (1950～2016) 」http://npb.jp/statistics/attendance_yearly_cl.pdf (最終アクセス2017年8月20日)

サマンサタバサ「Samantha Thavasa ♥ 広島東洋カープ」http://www.samantha.co.jp/special/carp/index.html (最終アクセス2017年8月20日)

沼上幹 (1995)「間接経営戦略への招待」『ビジネス・インサイト』, 11巻, pp.32-45。

沼上幹 (2000)『行為の経営学　経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房。

O'brien, T. V. and H. T. Sanchez (1976) "Consumer Motivation: A Developmental Self Concept Approach," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4 (3) , pp.608-616.

Osgood, C. E., and P. H. Tannenbaum (1955) "The Principle of Congruity in The Prediction of Attitude Change," *Psychological Review*, 62 (1) , pp.42-55.

Park, C. W., S. Milberg and R. Lawson (1991) "Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature Similarity and Brand Concept Consistency," *Journal of Consumer Research*, 18 (2) , pp.185-193.

Park, C. W., S. Y. Jun and A. D. Shocker (1996) "Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects," *Journal of Marketing Research*, 33 (4) , pp.453-466.

Rao, A. R., L. Qu and R. W. Ruekert (1999) "Signaling Unobservable Product Quality through a Brand Ally," *Journal of Marketing Research*, 36 (2) , pp.258-268.

Rao, A. R. and R. W. Ruekert (1994) "Brand Alliances as Signals of Product Quality," *Sloan Management Review*, Fall, pp.87-86.

Samuelsen, B. M., L. E. Olsen and K. L. Keller (2014) "The Multiple Roles of Fit between Brand Alliance Partners in Alliance Attitude Formation," *Marketing Letters*, 24 (4) , pp.619-629.

Seock, Y. K. and N. Sauls (2007) "Hispanic Consumers' Shopping Orientation and Apparel Retail Store Evaluation Criteria: An Analysis of Age and Gender Differences," *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 12 (4) , pp.469-486.

Simonin, B. L. and J. A. Ruth (1998) "Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 35 (1), pp.30-42.

Sirgy, M. J. (1982), "Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review," *Journal of Consumer Research*, 9 (3), pp.287-300.

Smith, D. C. and J. Andrews (1995) "Rethinking the Effect of Perceived Fit on Customers' Evaluations of New Products," *Journal of the Academy of Marketing Science,* 23 (1), pp.4-14.

Solomon, M. R. (2013) *Consumer Behavior*,10th Edition, Pearson Education. (松井剛監訳・大竹光寿・北村真琴・鈴木智子・西川英彦・朴宰佑・水越康介訳 (2015)『ソロモン 消費者行動論〔上〕』丸善出版, 2015年。)

Stotland,E., A. Zander and T. Natsoulas (1961) "Generalization of Interpersonal Similarity," *Journal of Abnormal Psychology*, 2 (2), pp.250-256.

鈴木智子・阿久津聡 (2016)「共同ブランドにおける親ブランドの一致に関する考察―日本における共同ブランド戦略の構築に向けて―」『マーケティングジャーナル』, 36 (1), pp.72-87.

Völckner, F. and H. Sattler (2006) "Drivers of Brand Extension Success," *Journal of Marketing*, 70 (2), pp.18-34.

Völckner, F., H. Sattler and G. Kaufmann (2007) "Image Feedback Effects of Brand Extensions: Evidence from A Longitudinal Field Study," *Marketing Letters*, 19 (2), pp.109-124.

謝辞

本研究を進めるにあたって, カープ女子会会長の住本明日香氏, 同会を運営する株式会社空創社の河本純一氏, 株式会社パルコ広島店営業課の梅野裕也氏, ならびに, 4名の広島東洋カープのファン (匿名) の皆様 (順不同) には, 快くインタビューにご協力いただいたことを心より感謝申し上げたい。また, 2017年4月に逝去された高千穂大学教授の川名和美先生には, 広島県にゆかりの深い熱烈なカープファンとして広島東洋カープや広島県と広島市の概要を教えていただくとともに住本氏をご紹介いただき, 本研究を進めるうえで非常に大きな後押しとなった。この場をお借りして改めて心より感謝の意を表し, 謹んでご冥福をお祈り申し上げる。

オーラルセッション ― フルペーパー

デジタル技術活用が生む新市場のターゲット戦略

― 企業に対する関心への着目 ―

株式会社博報堂 研究開発局 主席研究員
徳永 朗

要約

進化するデジタル技術で新たな価値を生む市場では新たなターゲット戦略が必要との問題意識の下，多様な産業で今後生じるそのような新市場の導入期に共通するターゲットとして，新たな価値を訴える文脈を創れる美点から，企業の経営や動向に関心を持つ層に着目した。自動運転車やスマートハウスなど自動車と家電・住設機器のカテゴリーに生まれる8つの市場を対象に，関心と購入・利用意向という態度を中心に，新市場への注力の理解が元々の市場にもたらす企業への検討意向や好意の喚起という効果も併せて評価軸とし，その「企業関心層」のターゲットとしての価値を調査で検証した。その結果，既存のカテゴリーへの関心を前提にそれに加味する考え方で企業への関心を織り込む方法は，ほとんどの新市場で有効だった。しかしカテゴリーへの関心に依存しないターゲットとしての可能性を示唆する市場は限られていた。既存市場の枠組みを無視した考え方は一般的には困難としたうえで，例外に当たるカーシェアと自動運転車に注目し，従来からの産業・市場とは距離のある知覚や，企業の関与が創り出す社会的事象との印象など，その考え方が検討可能な条件を抽出して対応を考察した。

キーワード

デジタル事業変革，ターゲット戦略，自動運転車，カーシェア

I. はじめに

近年，自動運転車，スマートハウス，シェアビジネスなど，様々な産業でデジタル技術の進化を活用したイノベーションの取組みが盛んである。なかでも，日本を代表する自動車と電機の産業における消費者向けの市場をめぐるその動きは，今後の日本経済の行方だけでなく，社会のあり様も左右するものと考えられている。海外のディスラプター（創造的破壊者）と称されるネットやITの技術に強みを持つ企業群が市場価値や産業構造の革新を促し，一方で従来からの産業・市場を育成してきた企業群が競争の側面だけでなく，協創，あるいは自己変革として対応する構図に注目が高まり，各々の戦略に関わる議論が盛んになっている。

II. 新しい市場の認識，論点と問題意識

1. 新しい市場の提供価値に関わる認識

これまでも技術革新は，環境親和性や安心安全など様々な価値を生んできた。しかし，デジタル技術を中核にAI技術やネット環境の高速大容量化等を梃子に生み出される市場は，これまでと同様には考えられない。サービス化やプラットフォーム事業など価値の生み出し方や，エクスペリエンスデザインなど価値の伝え方についての議論がなされているが，創出される価値自体が過去の延長上にない点に本論は注目する。

新たな市場の台頭が進む自動車産業を考えてみよう。省時間や省労力の便益を基盤に，走りの心地よさや自己表現など所有の価値が市場を魅了してきたうえ，直近では環境保全や安全性に関わる価値も強化された。ただこれらはすべて「操縦して移動するモノ」としての価値であることには変わりはない。しかし自動運転車によって，操縦という行為なくして移動が可能となる。進化する車載IT・

通信システムは，自動走行に欠かせない運転・交通の情報の受発信を行うほか，家屋内と同様の時間消費型の空間価値も創り出し，従来の自動車の付加価値創造の域を超えている。通信やデータ解析，決済等の技術と，事業モデルの構想力の融合によるカーシェアやライドシェア[1]も，サービスという価値提供形態が自動車産業を新しい次元に進化させる。さらには環境対応車の一つの電気自動車も，電力インフラとの一体化に着目すれば，暮しを通して社会に画期的な価値を創出する。自動運転車は操縦に関わる価値を，カーシェアは所有に関わる価値を放棄する側面にも注目すべきである。

2. ターゲット戦略についての懸念

ここで，従来の市場に価値を売り込む考え方で新しい市場のマーケティングに従事していいのか，とりわけより適したターゲティングが必要ではないかとの疑問が生じる。実務を想定すると，従来のビジネスでの販売体制やデータ活用の仕組み等の維持が優先されることで，その検討は棚上げにされる懸念を強く感じる。

川上(2013)は，既存市場の構造と行動を所与としない市場ドライブ型の市場志向を論じる中で，既存顧客のニーズに応えつつ新市場の顧客への備えを行うことは難しく，既存顧客側へのバイアスが働きやすく，とりわけ新技術が提供する便益を顧客が理解しづらい場合に既存事業に資源配分する近視眼に陥ると論じている。多くの日本企業は既存のビジネスと並行で新市場に取り組むであろうが，過去の投資の活用ができる既存市場のターゲットにこだわる慣性が働く可能性は大きい。他方，既存事業のバイアスのないディスラプターは，個々の事業に最適なターゲットを設定するであろう。

3. 新しい市場の受容のされ方に関わる認識

デジタル技術の進化を活用した新市場に対しては，企業の変革としての考察が進む一方，消費者や社会による受容に関わる議論は活性化していない感がある。すなわち，ターゲットの議論の入口にも立っていないと思われる。過去の技術革新を振り返れば，ハイブリッドカーが先鞭をつけた環境対応車は価格低下も手伝って徐々に市場に根づいてきたが，特定のセグメントが長く下支えしてきたと認識する。ただ，環境性能に対する意識向上という，自動車市場全体の価値観の変化を惹起したことは事実である。モバイルデバイスは，その活用法やニーズに関してはなお個人差が大きく，意識や価値観がそれに影響していると思われる。ただ，使用を通した生活への影響だけでなく，社会のインフラとして位置づけた市場や産業の台頭を通して，社会全体に影響力を持つに至っていることも事実である。

日本で今後本格的に形成される新市場群も，当座は特定のセグメントによる受容あるいは関心に依存するものと考える。また過去と同様，新しい市場の萌芽が，従来からの市場・産業が消費者に提供する価値の，ひいては社会における位置づけや存在意義の変容を促すものと想定する。

4. 新しい市場に関わる論点と，本論の問題意識

以上の認識を踏まえ，今後国内でデジタル技術の活用により生まれる市場に関する2つの論点を提起する。

まず，市場の導入期における，価値の浸透のみならず一定の競争上の地位の確保を意図した短期的視点の戦略的マーケティング，とりわけターゲット戦略に関わる議論である。競争環境と参入企業に鑑みれば，早い段階に足場を築かなければ成功は難しいと考える。

もう1つは新しい市場の台頭に伴う，従来の枠組みで捉える産業・市場への知覚や期待の変化に関わる議論である。自動車，家電・住設機器，モバイルなどに続き，今後は加工食品やトイレタリーなど最寄品の産業でも，デジタル技術を活用した新たな市場が生まれると考えられる[2]。その際，従来からの市場の進化，成長を捉える視点も同時に求められる。多くの日本企業にとって，それへの即応が重要な課題となると思われる。

本論の問題意識は，まずは第一の論点である新たな市場における短期的な視点でのターゲット戦略に関わる示唆を得ることである。第二の論点については，第一の論点に対応する戦略が産業・市場の変容に何らか寄与するもの

か吟味する位置づけとしたい。

実務でのターゲット策定は個別の市場にフォーカスするであろうが，本論は先進のデジタル技術を活用した画期的な価値を生む新市場に共通して活用可能なターゲットを模索する。それは，今後の多様な産業・市場での変化にも対応できる示唆を得る意図からだけでなく，新しい価値を受容する背景にも通じる意識特性に依拠したターゲット設定によって効果的なマーケティングが可能になると考えるからである。

III. ターゲットの考え方と選定理由

1. ターゲット設定についての考え方

デジタル技術の進化を背景にした新市場のターゲットを論じるにあたり，創出する斬新な価値に着目した本論は，イノベーションの普及や採用を議論するRogers(2003)における採用者カテゴリーの，イノベータや初期採用者に関心を寄せる。

ただその議論は，価値観とは表裏一体ではあるが行動特性の表現に主眼が置かれたものである。購買を動機づける要因が一様でないと思われ，必ずしも扱い勝手が良くない。デジタル技術の活用による産業の変革がもたらす新市場群に共通のマーケティングターゲットとしては，斬新な価値への関心・理解の喚起を効果的に図ることができるよう，その受容をもたらす意識や価値観と密接な関係のあるセグメンテーション軸が有効と思われる。また初期採用者の意義は，周囲との関係性から普及のきっかけとなる点や価値を転換させる点にあり，市場の導入期に焦点を絞った本論とは論点や時間軸が異なる。

以上の考察も踏まえ，本論は人々が抱く企業に対する関心に着目した。企業への関心は，新しい市場，価値への関心・理解，さらには需要を効果的に促進するように作用すると考えた。

2.「企業関心層」に注目する理由

経営や事業・商品のみならず社会貢献や従業員行動も含め，社内・社外に向けた事業内・外の様々な施策や活動およびその動向に関心をもつ人たちを，「企業関心層」と名づけた。デジタル化が生む新市場での購買を短期的にリードする存在であり，マーケティングターゲットとする戦略が有効であるとの仮説を設けた。

新しい市場は，既存企業では生き残りを賭けた変革の取り組みの場で，ディスラプターでは社会における存在意義を追求・訴求する場である。生み出す価値は，企業の活動，能力，底力，思いの結晶や果実と捉えられる。それゆえ「企業関心層」のそれらへの関心は，新しい市場への関心と強く結びであろう。新しい市場はこの層の関心を喚起し，購買意欲をも促すと考えた。

清水（2010）は市場細分化と適切なターゲット設定が，市場において自社がカバーする価値を洗練させ，広く浸透させられる効果を指摘している。「企業関心層」の企業に関わる関心事に即した文脈で新市場や自社の価値を訴求することにより，有効なコミュニケーションが可能になると考える。例えば自社の技術や思いに裏打ちされたものとして新しい市場を訴求することで，新たな価値の社会的意義や自社の競争力を印象づけることができよう。

実際，新市場は企業の取り組みとして報道されることが多い。読売・朝日・日経3紙の「自動車」の文字のある記事で，「自動運転」の文言が使われた記事のうち「トヨタ」「日産」「ホンダ」「三菱自動車」のいずれかを含む割合は，2014年以降の3年間とも5～6割にのぼる。初の量産電気自動車が発売された2009年から3年間，「電気自動車」の文言が使われた記事のうち上記4社名を含む記事は4～5割を占めた。一方，トヨタプリウスが発売された1997年から3年間，「環境」の文言が使われた記事のうち上記4社名を含む記事は3割に満たない[3)]。新市場は人々が普段接する情報において企業に関わる文脈で扱われる割合が比較的多く，「企業関心層」にはその情報は印象に残り，関心をひきやすいものと考えた。

3. ターゲットとしての価値の確認方法

「企業関心層」のマーケティングターゲットとしての価値

を確認する方法について，まず導入期の市場での議論なので，現在の購入・利用の意向（以下では需要と表現する）の水準を捉えることを基本にした。事業展開がその段階にないことも考えられるため，併せて市場への関心の程度でも捉えた。また，従来の枠組みで捉える市場への影響については，市場自体への態度の変容は元々の状況に依存するので，新市場への取り組みの理解・印象がもたらす企業ブランドへの態度変容を捉えることにした。ただ既に述べたように，前者の議論に重きを置く。

これら視点で「企業関心層」のターゲットとしての価値を吟味するが，提供価値が過去の延長上にないとは言え全く無関係の市場ではなく，プレイヤーの同一性や買い替え需要などから，新しい市場の認知の枠組みに従来からの市場，カテゴリーの影響が厳として存在するとの与件を置く。あくまでもカテゴリーへの関心がターゲティングの中核的な切り口になる前提で，企業への関心の価値を確認する。そのために，企業への関心の寄与をカテゴリーへの関心との関係，対比で捉えることにする。

IV. 本論の目的，アプローチ，仮説

1. 本論の目的

本論は，進化するデジタル技術の活用によって国内で生まれる新たな市場の導入期に共通して適用可能なマーケティングターゲットとしての，企業の経営・活動や動向に関心を持つ「企業関心層」の価値を検証し，日本企業の今後の活動への示唆を得ることを目的とする。

2. 議論の対象とする産業・市場

「企業関心層」の新市場への態度を考察する産業として，自動車と家電・住設機器を対象とする。いずれも既存の市場の普遍的な価値を基盤に，高度成長期後の価値の転換を経て，デジタル技術が促す新たな価値がすでに出現していることがその理由である[4]。

自動車についてはすでに論じた通り，所有を前提にした操縦するモノという概念を崩す機能・サービスによって提供価値が大きく変容している。家電・住設機器も，デジタル家電によって従来の価値が発展し，さらにネットを介した情報の授受，AIや音声認識技術の活用で全く新しい価値が生まれている。

デジタル事業変革で新たな価値，市場が創出される産業の裾野は今後さらに拡がる。例えばパッケージ商品では，すでに見られるバリューチェーン等の企業内部の仕組みの刷新が，最終的には事業のあり方そのものの変革に及ぶことが想定できる。欧米の加工食品業では調理家電との連携など，すでにデータ活用による事業再構築が模索されている。本論では，他産業への示唆の考察にも努めた。

議論の対象とした具体的市場を表-1に表した，自動車で［電気自動車］［自動運転車］［車載システム］［カーシェア］，家電・住設機器で［つながる家電］［スマートハウス］［家庭用ロボット］［音声アシスタント］である。右側の詳細な叙述は次章以降で述べる調査で対象者に提示した文言でもある。他にも注目される新市場はあるが，消費者の間で一定の概念が一定の名称の下に浸透している，短い説明文で想起させることが可能なものを選んだ[5]。

表－1　議論の対象としたデジタル技術が生む新しい市場群

自動車	□電気自動車	環境にやさしい社会をつくる「電気自動車(EV)」
	□自動運転車	自動走行や高度運転支援のシステムを装備した「自動運転車」
	□車載システム	交通・運転・娯楽など情報活用のための「車載IT・通信システム」
	□カーシェア	他者と車を共有して必要な時に使う「カーシェアリング」
家電・住設機器	■つながる家電	利用実態を解析し、機能の自動化や家事・健康の助言する「ネットにつながる機器」
	■スマートハウス	各種機器を省エネや暮し方に合せてIT制御する「快適で環境にいいスマートハウス」
	■家庭用ロボット	言葉や感情を理解して生活パートナーになる「人工知能(AI)を持つ家庭用ロボット」
	■音声アシスタント	言葉で機器操作や調べものができる「音声アシスタント端末やそれと連携した機器」

3. ターゲットとしての有効性・可能性検証の考え方と指標

従来からの市場，商品カテゴリーに元々関心をもつ人たちを「カテゴリー関心層」と表現し，その層の態度と絡めて，「企業関心層」のマーケティングターゲットとしての価値を以下の観点から検証した。

第一は，「カテゴリー関心層」が新しい市場に対しても前向きな態度を示すことを前提に，その中での「企業関心層」とそれ以外の層の比較で，評価指標に関して差異があることをもって「企業関心層」の有効性を確認する考え方である。第二は「企業関心層」に焦点を当て，その中では「カテゴリー関心層」とそれ以外で態度に差異が見られない，すなわち“企業への関心が高ければ，新市場への態度はカテゴリーへの関心に依存しない”ことをもって「企業関心層」の可能性を主張する考え方である。第一の観点は従来からのカテゴリーの効果性に追加的な効果として捉えているのに対し，第二の観点はその効果に依存せず，カテゴリーへの関心の有無にとらわれない新たなセグメンテーションの切り口として企業への関心を位置づけ，可能性を精査するものである。

図-1は考え方を整理したもので，《①カテゴリー関心層分析》とした前者では，態度を評価する指標に関して有意な差が見られることで「企業関心層」の有効性を確認する。《②企業関心層分析》と称した後者では，「カテゴリー関心層」の態度の強さを前提にして，有意な差が見られないことをもって可能性を確認するものである。

態度を評価する指標としては，前章でも触れた通り新しい市場に対する【関心】と【需要】を設けた。加えて，新しい市場の台頭が従来の産業・市場にもたらす影響として，企業がそのような取り組みに注力している理解や印象がその企業への印象・評価をどう強化するか，すなわち企業ブランドへのインパクトを捕捉した。商品購入・利用時の企業の選択・検討の【意向喚起】と，企業への心理的な絆を代表して【好意喚起】を指標とした。

さらに，企業関連の事実・施策の中で「企業関心層」が関心をもつものに注目した。中核的な方向性があれば，それを新しい市場に関わる情報発信の際のテーマや文脈として活用することで，先述のような効果的なコミュニケーションが可能になると考えた。

4. 仮説の設定

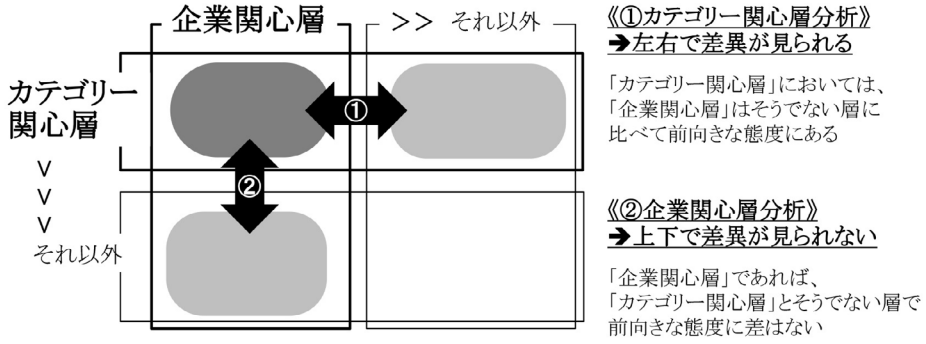
前節の議論を踏まえ，8つの新市場に共通する以下の仮説を立てた。

最初の仮説群は，《①カテゴリー関心層分析》で「カテゴリー関心層」の中での「企業関心層」の態度に注目し，それ以外との比較でより高い水準の態度を確認することを通して有効性を検証するものである。

■仮説 1-a

「カテゴリー関心層」では，「企業関心層」はそれ以外の層と比べて新しい市場への**関心**の水準がより高い。

図-1 「企業関心層」のターゲットとしての有効性・可能性を確認する2つのアプローチ



■仮説 1-b

「カテゴリー関心層」では,「企業関心層」はそれ以外の層と比べて新しい市場への**購入 / 利用（検討）意向, すなわち需要**の水準がより高い。

■仮説 1-c

「カテゴリー関心層」では,「企業関心層」はそれ以外の層と比べて, 新しい市場での取り組みに注力している理解・印象のある**企業に対して, 既存カテゴリーの商品購入時に選択・検討意向を抱く**割合がより大きい。

■仮説 1-d

「カテゴリー関心層」では,「企業関心層」はそれ以外の層と比べて, 新しい市場での取り組みに注力している理解・印象のある**企業に対して, 好意を抱く**割合がより大きい。

次の仮説群は《②企業関心層分析》で,「企業関心層」なら「カテゴリー関心層」に比べてそれ以外の層の態度が劣るとは言えない状況を捉える。カテゴリーへの関心に依存しない「企業関心層」のターゲット設定の可能性を確認するもので, 次章の調査で両層の態度に有意な差がないという帰無仮説が棄却されない場合に支持される。

■仮説 2-a

「企業関心層」では,「カテゴリー関心層」とそれ以外の層とで, 新しい市場への**関心**の水準に差があるとは言えない。

■仮説 2-b

「企業関心層」では,「カテゴリー関心層」とそれ以外の層とで, 新しい市場の**購入 / 利用（検討）意向, すなわち需要**の水準に差があるとは言えない。

■仮説 2-c

「企業関心層」では,「カテゴリー関心層」とそれ以外の層とで, 新しい市場での取り組みに注力している理解・印象のある**企業に対して, 既存カテゴリーの商品購入時に選択・検討意向を抱く**割合に差があるとは言えない。

■仮説 2-d

「企業関心層」では,「カテゴリー関心層」とそれ以外の層とで, 新しい市場での取り組みに注力している理解・印象のある**企業に対して, 好意を抱く**割合に差があるとは言えない。

V. 検証的調査の設計と結果

1. 調査方法, 調査項目

首都圏の1都3県と, 近畿圏の2府1県に居住するインターネット調査会社のパネル登録者を対象に, ネット調査を実施した。集計対象は1,000サンプルで, 都府県別および10代刻みの性年代別の人口構成に合わせて割り付けた。実査は2017年3月に行った。

「企業関心層」の分析のために「あなたは「企業」について, その経営や動向に関心がありますか?」との質問を設け, 6段階尺度で回答を得た。「カテゴリー関心層」に対応する設問も同様に, 自動車, 家電・AV機器, 住設機器への関心を6段階尺度で聴取した。

新しい市場への態度は, 前章で論じた8市場について表-1の右側の詳細な文言を提示して測定した。これらの事業強化や商品・サービスの取組み / 注力への【関心】を6段階尺度で回答を得た。【需要】は市場導入や商品化の状況に即して,“利用したい”“購入を検討したい”“発売されたら購入を検討したい”など文言を調整しながら, 中立的態度も含めて5段階尺度で回答を得た。【意向喚起】【好意喚起】は,「その企業に好感を持つのは」,「自動車（または家電・住設機器・AV機器）を購入する際にその企業を検討したくなるのは」, どんな取り組みに注力している企業に対してかを尋ね, 既存の価値も並べて提示した中から複数回答を求めた。また, 企業関連の事実・施策への関心は, 業績・株価, 経営・戦略などに分類される項目群を提示し, 各々6段階尺度での回答を得た。

2. 分析対象の設定

企業への関心度で「非常に関心がある」または「関心がある」の上位2段階の反応率は24%で, 適切な割合

と判断して「企業関心度上位階層群」と名づけ,「企業関心層」に相当するものとした。同様に,自動車,家電・AV機器もしくは住設機器で関心度上位2段階の人を各々「自動車関心度上位階層群」,「家電・住設機器関心度上位階層群」とした。各々全体の21%, 28%を占めた。両方を併せる際は「カテゴリー関心度上位階層群」と称す。「カテゴリー関心度上位階層群」における「企業関心度上位階層群」とそれ以外のサンプル数は,自動車では98と99,家電・住設機器では132と140,また「企業関心度上位階層群」における「カテゴリー関心度上位階層群」とそれ以外は,自動車では98と124,家電・住設では132と100で,比較対象間に大きな差異はなかった[6)]。

3.「カテゴリー関心度上位階層群」の調査結果

表-2 aは「カテゴリー関心度上位階層群」での,「企業関心度上位階層群」とそれ以外の層での新市場の【関心】の得点(「非常に関心がある」1 ～「全く関心がない」6)について t検定を行った結果である。[車載システム]を除くすべての市場で5%水準で有意な差が見られ,1市場を除くすべてで仮説1-aは支持された。表-2 bは【需要】の得点(【関心】と同様の1 ～ 6)の,同じくt検定の結果である。自動車では[車載システム][カーシェア]では有意な差が見られたが,[電気自動車][自動運転車]では見られなかった。家電・住設機器ではすべての市場で有意な差があり,家電・住設機器に限りすべての市場で仮説1-bは支持された。なお,等分散でなかった[車載システム]と[つながる家電]はMann-WhitneyのU検定を行って5%水準の有意差を確認した。

表-2 cは「カテゴリー関心度上位階層群」での,「企業関心度上位階層群」とそれ以外の層の【意向喚起】の出現率に関わるカイ二乗検定の結果である。自動車の[電気自動車][車載システム],家電・住設機器の[つながる家電][音声アシスタント]でのみ有意な差が見られ,仮説1-cは市場により支持と棄却が分かれた。表-2 dは【好意喚起】の出現率のカイ二乗検定の結果で,8つすべての市場で有意な差が見られ,仮説 1-dが支持された。

表-2 「企業関心度上位階層群」とそれ以外の比較

a.【関心】の得点のt検定の結果

自動車	企業関心度上位階層群 平均値	標準偏差	それ以外 平均値	標準偏差	t値	自由度
電気自動車	2.34	1.169	3.21	1.313	−4.696**	179
自動運転車	2.48	1.265	2.97	1.351	−2.465*	178
車載システム	2.57	1.324	2.89	1.584	−1.527	195
カーシェア	3.18	1.421	3.93	1.360	−3.546**	174

*p<.05, **p<.01

家電・住設機器	企業関心度上位階層群 平均値	標準偏差	それ以外 平均値	標準偏差	t値	自由度
つながる家電	2.88	1.139	3.52	1.159	−4.397**	247
スマートハウス	2.71	1.178	3.47	1.188	−5.028**	246
家庭用ロボット	2.81	1.204	3.50	1.228	−4.468**	249
音声アシスタント	2.85	1.193	3.46	1.204	−4.073**	250

*p<.05, **p<.01

b.【需要】の得点のt検定の結果

自動車	企業関心度上位階層群 平均値	標準偏差	それ以外 平均値	標準偏差	t値	自由度
電気自動車	2.61	1.109	2.78	1.045	−1.078	195
自動運転車	2.66	1.175	2.97	1.092	−1.896	195
車載システム	2.42	1.064	2.76	0.882	−2.437*	195
カーシェア	3.08	1.282	3.60	1.177	−2.934**	195

*p<.05, **p<.01

家電・住設機器	企業関心度上位階層群 平均値	標準偏差	それ以外 平均値	標準偏差	t値	自由度
つながる家電	2.88	1.146	3.27	0.958	−3.072**	270
スマートハウス	2.88	1.112	3.25	1.060	−2.818**	270
家庭用ロボット	2.83	1.078	3.34	1.077	−3.843**	270
音声アシスタント	2.78	1.058	3.26	1.029	−3.824**	270

*p<.05, **p<.01

c.【意向喚起】のカイ二乗検定の結果(%)

自動車	企業関心度上位階層群 (n=98)	それ以外 (n=99)	χ^2値	p値
電気自動車	32.7	18.2	5.446	.020*
自動運転車	29.6	18.2	3.529	.060
車載システム	22.4	6.1	10.848	.001**
カーシェア	11.2	6.1	1.666	.197

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

家電・住設機器	企業関心度上位階層群 (n=132)	それ以外 (n=140)	χ^2値	p値
つながる家電	22.7	7.9	11.736	.001**
スマートハウス	18.9	10.0	1.444	.052
家庭用ロボット	18.2	13.6	3.784	.230
音声アシスタント	18.9	9.3	5.268	.022*

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

d.【好意喚起】のカイ二乗検定の結果(%)

自動車	企業関心度上位階層群 (n=98)	それ以外 (n=99)	χ^2値	p値
電気自動車	24.5	12.1	5.045	.025*
自動運転車	25.5	12.1	5.788	.016*
車載システム	22.4	5.6	13.610	.000**
カーシェア	19.4	4.0	11.249	.001**

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

家電・住設機器	企業関心度上位階層群 (n=132)	それ以外 (n=140)	χ^2値	p値
つながる家電	19.7	4.3	15.545	.000**
スマートハウス	22.0	11.4	5.468	.019*
家庭用ロボット	18.2	5.0	11.691	.001**
音声アシスタント	18.9	5.7	11.147	.001**

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

4.「企業関心度上位階層群」の調査結果

表-3 aは「企業関心度上位階層群」での,「カテゴリー関心度上位階層群」とそれ以外の層での新市場に対する【関心】の得点（「非常に関心がある」1 ～「全く関心がない」6）について t検定を行った結果である。すべての市場で5% 水準で有意な差が見られ, 差があるとはいえないという仮説2-aは棄却された。表-3 bは【需要】の得点（【関心】と同様の1 ～ 6）の, 同じくt検定の結果である。家電・住設機器ではすべての市場で有意な差が見られ仮説2-bは棄却されたが,［自動運転車］と［カーシェア］で有意な差が見られなかった。なお, 等分散でなかった［車載システム］と［スマートハウス］はMann-WhitneyのU検定を行って5% 水準の有意差を確認した。

表-3 cは,「企業関心度上位階層群」での,「カテゴリー関心度上位階層群」とそれ以外の層の【意向喚起】の出現率に関するカイ二乗検定の結果である。自動車では【需要】と同様［自動運転車］と［カーシェア］で有意な差が見られなかった。家電・住設機器でも［スマートハウス］と［家庭用ロボット］で有意な差がなかった。表-3 dは【好意喚起】の出現率のカイ二乗検定の結果で,【意向喚起】で有意な差がなかった4つの市場はここでも有意な差がなかった。有意差がない場合でも, サンプル数が100前後なのでスコアに5%以上の差異があることもあるが, 本論はカテゴリーへの関心の寄与の強さを念頭に,「カテゴリー関心度上位階層群」とそれ以外の層で統計的に差があるとは言えないことで「企業関心層」にターゲットとしての可能性があると解釈している。

5.「企業関心度上位階層群」の企業関連の関心内容

図-2は, 企業関連の事実・施策への関心度で6段階尺度の上位2段階に回答した割合で,「企業関心度上位階層群」の結果をそれ以外との比較で図示した。業績や商品・事業, 社風・社員に関わるものへの関心が高い傾向が窺える。カイ二乗検定の結果, 両層はすべての項目で有意な差があった。

表-3 「カテゴリー関心度上位階層群」とそれ以外の比較

a.【関心】の得点のｔ検定の結果

自動車	自動車関心度上位階層群 平均値	標準偏差	それ以外 平均値	標準偏差	t値	自由度
電気自動車	2.34	1.169	3.36	1.225	−6.074**	202
自動運転車	2.48	1.265	3.07	1.207	−3.384**	200
車載システム	2.57	1.324	3.10	1.642	−2.614*	220
カーシェア	3.18	1.421	3.91	1.292	−3.750**	197

*p<.05, **p<.01

家電・住設機器	家電・住設機器関心度上位階層群 平均値	標準偏差	それ以外 平均値	標準偏差	t値	自由度
つながる家電	2.88	1.139	3.74	1.128	−5.577**	219
スマートハウス	2.71	1.178	3.53	1.148	−5.107**	217
家庭用ロボット	2.81	1.204	3.56	1.193	−4.567**	220
音声アシスタント	2.85	1.193	3.67	1.095	−5.214**	218

*p<.05, **p<.01

b.【需要】の得点のｔ検定の結果

自動車	自動車関心度上位階層群 平均値	標準偏差	それ以外 平均値	標準偏差	t値	自由度
電気自動車	2.61	1.109	3.02	1.032	−2.858**	220
自動運転車	2.66	1.175	2.94	1.088	−1.787	220
車載システム	2.42	1.064	2.98	0.910	−4.264**	220
カーシェア	3.08	1.282	3.32	1.240	−1.416	220

*p<.05, **p<.01

家電・住設機器	家電・住設機器関心度上位階層群 平均値	標準偏差	それ以外 平均値	標準偏差	t値	自由度
つながる家電	2.88	1.146	3.21	1.008	−2.295*	230
スマートハウス	2.88	1.112	3.20	0.888	−2.372*	230
家庭用ロボット	2.83	1.078	3.16	1.032	−2.328*	230
音声アシスタント	2.78	1.058	3.23	0.973	−3.318**	230

*p<.05, **p<.01

c.【意向喚起】のカイ二乗検定の結果（%）

自動車	自動車関心度上位階層群 (n=98)	それ以外 (n=124)	χ²値	p値
電気自動車	32.7	14.5	10.319	.001**
自動運転車	29.6	21.0	2.184	.139
車載システム	22.4	11.3	5.017	.025*
カーシェア	11.2	6.5	1.593	.207

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

家電・住設機器	家電・住設機器関心度上位階層群 (n=132)	それ以外 (n=100)	χ²値	p値
つながる家電	22.7	4.0	15.954	.000**
スマートハウス	18.9	16.0	0.338	.561
家庭用ロボット	18.2	11.0	2.091	.130
音声アシスタント	18.9	7.0	6.821	.009**

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

d.【好意喚起】のカイ二乗検定の結果（%）

自動車	自動車関心度上位階層群 (n=98)	それ以外 (n=124)	χ²値	p値
電気自動車	24.5	16.9	1.933	.164
自動運転車	25.5	26.6	0.034	.853
車載システム	22.4	5.6	13.610	.000**
カーシェア	19.4	12.1	2.244	.134

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

家電・住設機器	家電・住設機器関心度上位階層群 (n=132)	それ以外 (n=100)	χ²値	p値
つながる家電	19.7	8.0	6.224	.013*
スマートハウス	22.0	16.0	1.297	.255
家庭用ロボット	18.2	13.0	1.140	.286
音声アシスタント	18.9	9.0	4.494	.034*

自由度はすべて1 *p<.05, **p<.01

VI.「企業関心層」のターゲットとしての有効性・可能性

1. 分析の考え方

「企業関心層」のマーケティングターゲットとしての価値を検証する観点のうち,《①カテゴリー関心層分析》は従来からのカテゴリーへの関心の影響を前提に,「カテゴリー関心層」の中での「企業関心層」の態度がそれ以外と比べてより前向きな状況を捉えて,追加的に勘案するターゲット設定の有効性を確認するものである。《②企業関心層分析》は「企業関心層」に焦点を絞り,「カテゴリー関心層」に比べてそれ以外の層の態度が劣るとは言えない状況を捉えて,カテゴリーに依存しないターゲット設定の可能性を探るものである。これらの観点から,新市場への態度と,企業の取り組みの理解・印象の企業ブランドへの影響に関わる4指標の結果を分析した。

図-3は各々の考え方に対して,仮説群に即した有効性・可能性を示唆する結果が調査で見られた市場を整理したものである。上段の①では「企業関心層」とそれ以外で有意な差が見られた市場,②では「カテゴリー関心層」とそれ以外で有意な差が見られなかった市場を表記した。

図-2　企業関連の事実・施策への関心：「非常に関心がある」および「関心がある」(%)

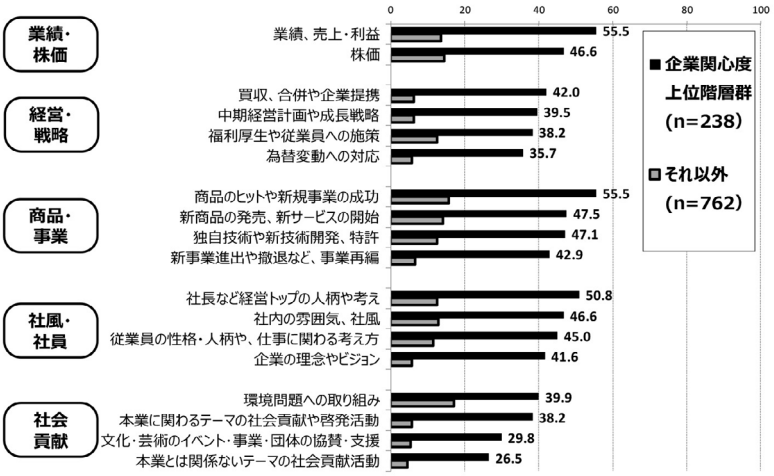
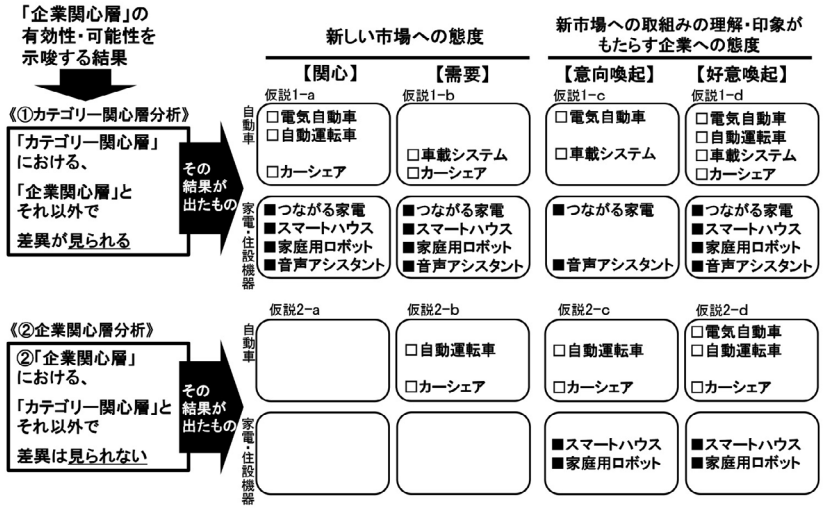


図-3　「企業関心層」のターゲットとしての有効性・可能性が示唆された市場



2. 新しい市場への態度からの検証

まず本論が重視する【関心】と【需要】の観点から「企業関心層」のターゲットとしての有効性を検証した。《①カテゴリー関心層分析》では多くの市場で仮説が支持され，有効性が確認された。とりわけ家電・住設機器ではすべての市場で双方の指標について仮説が支持された。家電・住設への関心を前提にすれば，企業に対しても関心を持つ層が新市場により高い関心や購入／利用意向を持つ，短期的なターゲットとして有効なことがわかった。

自動車では例外も見られた。［車載システム］の【関心】は，多様な出自の企業が関与するが，一般の人には企業に関わる報道や議論の印象が希薄なためと推測できる。［自動運転車］と［電気自動車］は，【関心】については自動車への関心を前提にした企業への関心が有効なターゲットを規定する一方で，【需要】では有効性は示唆されなかった。これは，躯体を提供する点は従来の自動車産業の延長上なので，購入に関わる項目では絶対的にも相対的にも従来からの自動車カテゴリーへの関心の寄与が高いためと推測できる。

一方《②企業関心層分析》ではほとんどの場合，カテゴリーに依存しないターゲットとしての可能性を示唆する結果は得られなかった。ただその中で，［自動運転車］と［カーシェア］の【需要】は，「企業関心層」の中でカテゴリーへの関心に依存する差異は見られなかった。サービスである［カーシェア］の場合，従来からの自動車市場とは距離のある市場への知覚に起因していると考えられる。一方［自動運転車］は，従来からの自動車産業・市場の枠に収まらない社会を変える変革と受け止められ，さらにその背景に多様な企業の積極的な関与がある事象として注目されているためと考える。一般的にも，提供価値に既存のカテゴリーからの知覚的な距離感がある場合や，企業が強く関与する社会的事象として関心を集めることで既存市場の枠組みを超えた印象がある場合に，カテゴリーへの関心に依存しない「企業関心層」のターゲット設定の可能性があるものと考える。

3. 取り組みの理解・印象がもたらす企業への態度からの検証

新しい市場への取り組みの理解・印象がもたらす企業に対する態度の変容については，まず《①カテゴリー関心層分析》では多くの市場・指標で，前節の結果に加えてターゲット設定の意義を示唆する結果が出た。特に【好意喚起】についてはすべての市場での効果が見られた。一方【意向喚起】はまちまちな結果になった。［電気自動車］［車載システム］［つながる家電］での有効性から，従来の市場の機能や価値に比較的近い取り組みの理解・印象が，既存の市場に対する購入・利用の検討・選択意向をもたらすと解釈できよう。

《②企業関心層分析》でも，前節の新市場への態度とは違って，双方の指標で2つ以上の市場で自動車，家電・住設機器とも「企業関心層」の可能性が示唆された。とりわけ自動車の【好意喚起】は，［車載システム］を除くすべてで「企業関心層」であれば，「自動車関心層」とそうでない層で有意な差がないというカテゴリー関心に依存しないターゲット設定の可能性を確認した。また【意向喚起】では，《①カテゴリー関心層分析》とは全て異なる4市場での可能性が確認できた。この4市場は【好意喚起】でも可能性を示唆する結果が出ており，斬新な価値・機能を創る挑戦的な新市場では，従来からのカテゴリーの枠組みに依存しない企業ブランドへの効果が期待できるとの解釈ができる。

4. 2つの分析視点の統合による示唆の導出

2つの観点を統合したまとめを行い，新しい市場への態度を中心に実務的示唆を抽出する。図-4は，各指標について《①カテゴリー関心層分析》と《②企業関心層分析》で「企業関心層」の有効性・可能性を示唆する結果の可否を掛け合わせて4つのグループに仕分けたものである。

Aグループは①のみで有効性が確認できたもので，多くの市場がここに属するものと予測していた通りの結果となった。カテゴリーへの関心だけでなく企業に対しても高

い関心を持つ人たちが短期的な購買のターゲットとして有効な市場は多く,それらは企業ブランドへの効果も期待できることが多い。これは他の産業でも言えることと思われる。ここの市場の課題は,企業への関心を梃子に自社への関心を喚起することであろう。「企業関心層」が関心を持つテーマや文脈で自社の能力や特徴を発信することが求められる。

Bグループは①②の両方の視点をクリアしたもので,企業への関心はカテゴリー関心に従属的な位置づけだけでなく,それとは独立に捉えてターゲット戦略に活かすことも検討に値する。[カーシェア]以外でも,既存カテゴリーとの連想の希薄な新市場では,その可能性を追求する施策が期待される。またAグループの市場を,企業に関わる事象との印象を強化して能動的にここへシフトさせてその可能性を追う戦術も考えられる。自社の思いや能力・尽力に裏打ちされた価値創出の訴求が有効であろう。

Cグループは②のみでターゲットとしての価値が確認できた,企業関心にカテゴリー関心を強化する効果はないが,カテゴリーへの関心に関係ないターゲット設定の可能性をもつ市場である。先に論じた通り,[自動運転車]は躯体の提供と考えるとカテゴリーへの関心の絶対的な寄与が大きいものの,既存の市場の枠組みを超えた社会変革であり,背景に企業の強い関与がある印象が,そのターゲット設定の可能性を与えたケースと考えた。稀な状況かも知れないが,①の効果も求めるよりも②の考え方を極めるべく,企業の社会的価値創出の取組みとして訴求し,新市場への関心の中心に自らがあるようにする方策が望まれる。

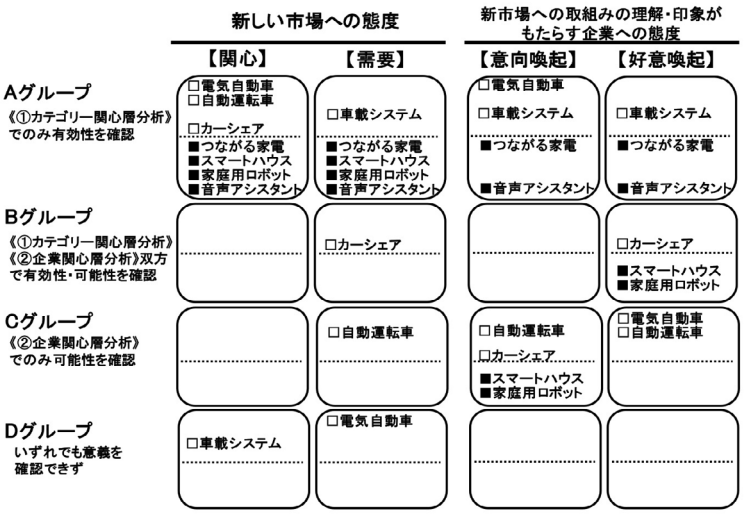
Dグループは,①②いずれでも有効性が確認できなかったもので,[電気自動車]の【需要】,[車載システム]の【関心】がここに属する。既存カテゴリーにおける事象との捉えられ方が相対的に強い場合や,企業に関わる事象との捉えられ方が相対的に弱い場合に,「企業関心層」の可能性は見出しにくい。

5. 企業関心層へのコミュニケーションについての考察

最後に「企業関心層」へのコミュニケーションに関わるメリットや考え方を論じる。

まず,企業に関わる様々な事実・施策に関心を抱いているため情報が届きやすい点は有意義である。なかでも業績や商品・事業,社風や社員に関わる関心が強い。消費者との接点である事業・商品や,その背景で人が何を考えてどんな汗を流しているのかに関心があると見て取れ,仮説的に企業への関心のトリガーはその思いや考え,それらが実を結ぶ活気に満ちたプロセスにあると考えられる。

図-4　2つの観点の統合による「企業関心層」のターゲットとしての価値



新市場に事業変革として取り組む多くの企業にはこれらの点に固有の特徴，ストーリーがあると思われ，その情報発信は「企業関心層」の関心をひき，理解促進，ブランド力獲得に寄与すると考えられる。

VII.まとめ

「企業関心層」の短期的なマーケティングターゲットとしての意義を，既存カテゴリーへの関心の寄与の大きさを前提にした2つの観点から，また企業ブランドへの効果も含めて検証したが，このアプローチによって様々な示唆が得られたと考える。

カテゴリーへの関心に加えて企業にも関心を持つ人たちを，短期的なマーケティングターゲットとする戦略は有効であり，企業ブランドへの寄与も期待できることが確認できた。まずは企業への関心を従属的な位置づけとする戦略構築を推奨したい。

一方，従来からの市場・カテゴリーへの関心に依存しないで，企業への関心が新市場への購入・利用意向を醸成する状況は限られた市場にとどまった。しかし，既存の市場からある程度距離のある知覚をされた新市場か，もしくは価値創出に企業の関与の印象があってその価値や関与が社会的に関心を集める新市場では，その可能性を追求に値する。コミュニケーション等でそれらの知覚や印象を醸成することも期待される。

最後に「企業関心層」の関心に即した文脈で自社の関与を訴求することで，新市場および自社への関心喚起，ひいては需要喚起を図る示唆を行った。「企業関心層」のターゲットとしての美点は，新市場を企業活動に関わる事象として印象づけることで既存のカテゴリーの枠組みを希薄にでき，同時にそれがブランド力をもたらす点にあると考える。

本論では自動車と家電・住設機器の8つの新市場について，それぞれの固有の背景や特性を前提として考察を行った。その前提はあくまで仮説的なもので，今後の課題としてまずはその検証を行う必要があると考える。さらに他産業も含めた新市場の動向を注視し，「企業関心層」の有効性にとどまらず，企業への関心を活かすマーケティングについて研究を深めたい。また，本論では与件と位置づけた新しい市場の台頭による従来からの産業・市場の変容について，その質的変化の把握や対応は重要な研究課題と捉えている。

注

1) オンデマンド配車サービスなどとも呼ばれる，Uber Technologiesなどが展開する事業。

2) ネスレ日本の「ネスカフェバリスタ」による，ネットを介した各種サービス提供はその先駆けと捉える。

3) 各年25%，30%，27%。「自動運転」は58%，56%，53%。「電気自動車」は46%，44%，42%。日経テレコンでの検索結果。

4) その考えからモバイル通信・機器の新市場も検討したが，行動支援や決済サービスなどの特徴や価値の表現が難しく，後述の調査では過去の類似サービスとの誤認も少なからずあったため対象としなかった。

5) 例えば，名称の浸透が不十分で，相乗りとの混同が窺えるライドシェアはその理由で対象としなかった。

6) 企業関心度またはカテゴリー関心度で6段階尺度の最低位「全く関心がない」と回答した対象者は，企業や当該カテゴリーに関わる質問への評価・判断は不能とみなして分析から除外した。

参考文献

Kim, W. C. and R. Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Rifkin, J. (2014), *The Zero Marginal Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. New York, NY: St Martin's Press. (柴田裕之訳『限界費用ゼロ社会』NHK出版，2015年。)

Rogers, E. M. (2003), *Diffusion of Innovations, 5th Edition*. New York, NY: The Free Press.（三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社，2007年。）

青木孝次（2009）「コミュニケーション変化とイノベーション採用への

影響要因」『商学研究科紀要』第68巻, 57-70頁。

川上智子（2013）「非顧客戦略による市場ドライブ型市場志向の実現　―ブルー・オーシャン, マーケティング, そしてイノベーション―」『マーケティングジャーナル』第33巻第2号, 5-18頁。

清水信年（2010）「市場細分化が創造する市場」『マーケティングジャーナル』第29巻第4号, 31-41頁。

デロイトトーマツコンサルティング（2016）『モビリティー革命2030』日経BP社

仁平京子（2006）「STPの理論的枠組に関する特質とその限界―市場細分化と標的市場の設定を中心に―」『日本経営診断学会論集』Vol.6, 369-380頁。

オーラルセッション ― フルペーパー

公共交通分野へのマーケティング手法の活用とわかりやすさ向上による利用促進モデルの検討

―「マス」から「個」への転換 ―

東日本旅客鉄道株式会社
JR東日本研究開発センター 研究員
日高 洋祐

パシフィックコンサルタンツ株式会社
河野 健

パシフィックコンサルタンツ株式会社
田中 庸介

パシフィックコンサルタンツ株式会社
和田 裕行

パシフィックコンサルタンツ株式会社
杉本 伸之

株式会社U'eyes Design
内藤 泰嗣

株式会社U'eyes Design
増田 康祐

株式会社U'eyes Design
梶川 忠彦

要約

鉄道やバスなどの公共交通サービス分野において,「マスから個」をテーマとして新しいマーケティング手法の提案を行う。従来,公共交通機関は交通インフラの中でも大量輸送・安定輸送が主要な使命であることから,調査手法も総量的・均質的な観点（マス視点）で捉えられることが多かった。しかしながら,近年スマートフォンをはじめとしたICT技術の普及やPMV(パーソナルモビリティ)・ライドシェアなどの新しい交通サービスの出現によって,公共交通分野においてもより個人にあわせたサービス構築が求められてきている。本稿においては,マス→個へのマーケティング視点の転換には特に「認知・動機付け（モチベーション）」の観点が重要であるとして,定性調査・定量調査を組み合わせた「個」のマーケティング・利用促進モデルの構築を試みた。特に,「個」：細分化と「マス」：全体化という逆の概念を調査・分析時にどのように実現していくかについて実際に活用可能なデータや分析プロセスも含めて検討・実際の効果算出まで実施したので本稿にて報告する。

キーワード

交通行動,公共交通,情報提供,定性調査と定量調査,利用促進

I. はじめに

1. 研究の背景

公共交通機関のサービスは,速達性や料金・快適性など輸送サービスと,係員の接遇サービス設備や社内の快適性など多岐に渡る[1)]。またICT分野においては,紙媒体の時刻表から経路検索サービスや,窓口予約から電子予約・WEB決裁システム,放送案内から運行情報のメール配信など情報提供施策が進められている[2)]。情報提供の実施する主な目的としては利用者の利便性向上による「顧客満足度」を指標としている[3)]が,モビリティ・マネジメント分野においては案内情報の充実度と利用頻度に関連があるものとし,積極的な案内情報提供による利用促進施策が行われている[4)]。また,近年スマートフォンの普及,経路検索サービスやマップサービスの充実などにより,より「個」に適した案内が実現している。ICT技術とビジネスの台頭によりシェアリングエコノミーによりライドシェアや乗り合いサービスなど新しい交通サービスも出現している[5)]。従来の交通需要予測は大規模（マス）モデルで「全体化,概要化」傾向にあり[6)],一方でモビリティ・マネジメント等の活用モデルは「個別化・詳細化」傾向の反面,都市圏レベルの網羅性をもった公共交通サービスには適用できておらず,今後の新しい公共交通サービスを考える上では「個」

のマーケティングを「全体化」する手法の検討が必要となる。

2. 先行研究

公共交通分野のマーケティング手法や需要予測手法としては,交通需要予測観点では交通経済学や土木計画学,サービス観点でモビリティ・マネジメントが挙げられる。

交通の一般的な需要予測モデルとして,国土交通省発行の鉄道費用便益分析マニュアルがある。その効用関数に含まれるパラメータは,現時点で所要時間,金額,乗換回数であり,個別の利用者の属性や利用意向,サービスに対する評価パラメータについて検討されていない。また,利用者の潜在需要の考慮についても,人口の増減率と転換交通のため,誘発需要を考慮はされておらず,大規模調査のため細かい属性別ではなく,目的別に集計して利用者を算出している[7)]。誘発需要を考慮した事例として国土交通省費用対効果分析等の調査結果(2010)において,利便性向上により誘発需要を考慮している例もあるが,最終的には所要時間と金額により算出している[8)]。

モビリティ・マネジメントの手引きやガイドラインや過去の研究により情報提供の重要性や利用促進効果は報告されているが,全体としてどのような施策を行い,どのような効果に結びつくかという点については論じられていない。情報提供による公共交通の行動変容に関する研究では,谷口ら(2006)はTFPによるモビリティ・マネジメントがバスの利用促進をもたらすと言及している[9)]。また,深沢ら(2012)の研究において,鉄道利用者に混雑情報や運行情報を提供した場合,列車の混雑の平準化がなされるという結論が出されている[10)]。これらはいずれも個別の交通に着目したものが多く,公共交通の連携に着目した情報提供と行動変容の関係性,特に利用促進については十分言及されていない。平沢ら(2014)は,バス・鉄道の異なる事業間で各種の運行関連情報を通じた連携方策がもたらす行動変容の把握を,柏駅を対象に実施し,情報提供と行動変容の可能性について言及している[11)]。日高他(2016)は,東京駅,武蔵小金井駅エリアにて公共交通全体の統一的な情報提供アプリケーションの実証実験の中で,その行動変容の調査を行っているが実証実験以外のより網羅的なエリアにおいてどのような結果になるかまでは検証されていない[12)]。齋藤ら(2015)は空港を対象に,利用者の詳細な調査をデザイン手法に則って実施し,顧客満足度向上や価値創造に向けたマーケティングを行っている[13)]。定性調査と定量調査の組み合わせた事例として,小島(2001)は,評価グリッド法という定性調査の結果に基づいて,定量調査を行いグラフィカルモデリング手法で分析する手法について課題もあるが,適用可能性は大きいものとして結論付けられている[14)]。

3. 本研究の意義

公共交通分野においても大規模な需要予測と個に応じたデザイン手法の活用などは行われているが,その両方を統合した調査や取り組みが行われていないことで,利用者ごとの詳細な状況にあわせながら大規模・広域を対象にマーケティング手法が適用できない。「個」に対する詳細化した調査・施策を全体化する事例について公共交通分野で行われた事例がなく,その先行事例および本調査手法を実際に適用した結果の共有から,今後の更なる公共交通マーケティング手法の発展やサービスの改善に繋がり得る可能性がある。

II. 公共交通分野の「個」のマーケティング手法

1. 従来型交通需要予測・調査との比較

表-1に従来の公共交通分野における需要予測等調査概要を示す。各種調査は,対象圏域や手段,目的,頻度,方法に違いはあるが,主に数年に一度程度の調査を行い,交通インフラ施策の策定や交通サービスの改善向けの分析に用いられる。これらの調査の要素としては,交通手段としては料金・所要時間,乗り換え回数が主要因である。これらの調査結果は大規模な交通インフラ整備(道路や公共交通網など)方針に用いられることから最終的には利用者一人ひとりに沿ったサービス施策ではなく,料金体

系や総利用者数の算定などに用いられる。従来型の調査内容では,性別・年代・世帯状態・居住地・移動目的（通勤通学,生活交通）は属性情報に含まれるが,基本的に定常的に利用する利用者を想定している。課題として,現状の利用状況のコントロールには用いられるが,新規に利用を促進することの施策立案には用いることが難しい点がある。通学や通勤,生活に必須な移動を考える上で従来型調査が調査コスト面や分析面で簡易かつ現実的な手法である。

モビリティ・マネジメントにおいては利用者ごとの詳細な特性に対して施策を評価し,利用促進も前提条件として含まれている。交通需要分析と比較すると少ないサンプルかつ対象エリアも限定されるケースが多いため,地域交通を対象とするケースに適するが,本稿にて対象とする広域交通における「個」のマーケティング手法としては全体化の視点が追加される必要がある。よって,本手法では

- 通勤・通学など定常的利用だけでなく「非定常的な利用者」や「潜在顧客」を想定する
- 詳細かつ小サンプルによる結果を外部データなどで全体化する

点をポイントとする。本稿で提案する手法と従来型の比較を表-2にまとめる。

2.「個」に着目した利用促進のフレームワークの構築

(1)「個」に着目した移動と期待理論モデル

ここで,本項での「マス」と「個」の定義について記述する。

「マス」の定義：性別や年代,居住地,職業等の属性情報を説明変数とする集合体。説明変数となる情報はアンケート調査や統計情報等で収集可能。

「個」の定義：性別,年代,居住地,職業に加えて,より個人的な属性情報やコンテキストなどを説明変数とする集合体。データはアンケート調査でも属性情報よりも詳細な設問を必要とする。行動観察調査やインタビューなどで抽出された要素も含む。

表－1　公共交通分野における需要予測等調査概要

	対象圏域	対象交通手段	対象移動目的	調査頻度	調査方法
パーソントリップ調査	対象都市圏域 ※主要都市圏 レベル	全交通手段	通勤・通学,私用, 業務,その他	約10年に一度 （都市による）	調査カード配布
大都市交通センサス	3大首都圏	鉄道・バス	通勤・通学,私用, 業務,その他	5年に一度	調査カード配布
幹線旅客順流動調査	全国で県間移動	全交通手段	私用,業務, その他	5年に一度	調査カード配布
国勢調査	全国	全交通手段	通勤・通学	10年に一度	インターネット 調査カード配布
道路交通センサス	全国	自動車交通	通勤・通学,私用, 業務,その他	5年に一度	インタビュー 調査カード配布

表-2　提案する手法と既存分析手法との比較まとめ

	対象者	対象エリア	調査手法	分析手法	適する用途
従来交通需要分析・調査	利用者	広域	アンケート調査	定量的	大規模・長期計画に
モビリティ・マネジメント	利用者 潜在利用者	限定エリア （ケースによる）	アンケート調査 インタビュー等	定性的 （ケースによる）	特定エリアの最適化
提案する手法	利用者 潜在利用者	広域	アンケート調査 インタビュー等	定性的な結果を 全体化のため定量化	利用者特性に沿った 広域の施策や計画

表-2のように,本項で提案するマーケティング手法では移動発生有無も調査対象に含めている。ここで,移動発生有無も問題にした先行事例として,「旅行」を対象とした旅行者行動(tourist behavior)が参考となる。佐々木(2000)によれば旅行者行動は,経済学,人類学,社会学など広い学問分野が含まれる複合科学的問題であるが,特に心理学的アプローチの研究が多くなされている[15]。従来型のモデルであると,移動は既に行う前提の下で経路・手段選択のみの議論しかなされていなかったが,今回は移動自体の発生からモデル化を試みた。

移動自体の発生は生活者のモチベーションにおいて説明されるとされ,その内容に着目し体系的に分類する視点は「コンテキスト理論」と呼ばれる。また,その選択につながるモチベーションの過程に注目し,行動の方向を予測しようとする「プロセス理論」も提唱されている。プロセス理論の中では,Vroom,V,H(1964)により「期待理論(expectancy theory」が提唱されている。本理論では,対象が自身の欲求を満たす手段としてどれほど有効か(誘意性,対象の魅力)を認知することと,行動することで欲求満足が実現する見込みはどれほどかを期待(expectation)することの二つの機能に基づいてモチベーションの強さが決まってくるものとされる[16]。

ここで,本手法に適用する上で,表-3の通りに読み替えを行った。読み替えの意図としては,旅行者行動の分析であれば魅力という言葉が旅行にふさわしいが,生活のための移動や通勤通学を魅力として定義することは混乱を招く恐れがあり,実現性についても一般的な公共交通移動では想起しにくく,既存の交通需要分析で用いられる「移動抵抗」の拡張解釈のほうがふさわしいと判断した。

ここで,「魅力,移動の必要性」の認知と「移動抵抗」の認知について説明する。

魅力,移動の必要性の認知:通勤通学のような必要性が高いから,旅行するかしないかなど自由度の高いものまでを対象とする。同じ通勤であっても,遅れてはいけないケースと,そうでないケースでは移動必要性における条件は異なる。特質すべき点として移動の必要性では,移動目的自体ではなくその行為の結果によって何か利益があるケースによって異なり,またその可能性についても主体の認知である。本要素を加味すると,同じ通勤目的であっても職場へ通勤するかテレワークとするか,フレックスで時間をずらすなど多様な移動も考慮可能となる。

移動抵抗の認知:従来型であると,料金や移動時間,乗り換え回数を移動抵抗と定義し,それらの数値そのものによって需要予測がなされてきた。前項の通り,移動することが前提で経路選択問題を解く際には主要なパラメータであるが,移動の発生自体を予測するためにはこちらも移動抵抗の数値自体ではなく「移動抵抗の認知」とすることが必要である。例えば,同じ料金・所要時間であろうとも慣れた移動経路と,外国など初めて行く場所で地名やルールがわからないような移動経路の場合では「移動抵抗の認知」が異なることは想像される。

以上より,提案するような「個」に着目した利用促進のフレームワークには「認知」のパラメータの設定が重要である。

(2) 移動に対する期待理論の検証

ここまでの,本理論について,公共交通利用に関するフレームワークの妥当性として実サービスで評価されたケースがないため,期待理論および公共交通を利用した移動モチベーション把握のモデル検証を行った。調査概要は以下となる。

調査期間:2016年8月

調査目的:期待理論を活用した利用モデルの検証

表-3 期待理論(expectancy theory)と本手法への提供

	魅力・目的の説明	制約・抵抗の説明	導出変数
期待理論の定義	誘意性の認知	実現性の認知	モチベーションの強さ
本手法の読み替え	「魅力,移動目的の必要性」の認知	「移動抵抗」の認知	モチベーションの強さ

調査サンプル：68名
調査概要：魅力度が異なる外出先対象に対して，移動抵抗を段階的に変化させて利用意向を採取する。
調査プロセスは以下となる。

1) 被験者の属性情報（性別，年代，職業）を聞く
2) 目的体験（魅力，移動必要性）に対する感度（楽しめる自身があるか）を5段階で聞く
3) 移動抵抗の認知について公共交通移動の抵抗があるか5段階で聞く
4) 目的体験のサンプルとして①：花火大会，②：羊のいる牧場の画像を被験者に提示する

以下，各目的体験それぞれに対して

5) 目的体験①②に対して，移動を考えずに純粋に魅力的かそうでないか5段階で聞く
6) 移動の手間を考えず体験実現に向けて移動行いたいか利用意向を5段階で聞く
7) 自宅から鉄道，バス，徒歩を乗り継ぎ，かつ自分で計画する必要がある旨伝え，利用意向を5段階で聞く
8) 自宅から無料の送迎（移動抵抗≒なし）がある場合の利用意向を5段階で聞く

結果について表-4に示す。

表－4　期待理論の適用検証結果

設問	目的体験①	目的体験②
A利用意向（移動考慮しない） ※移動の手間や料金，予約・混雑などの手間や面倒はないものとして回答	とても行きたい：52.9% まあまあ行きたい：26.5% どちらでもない：11.8% あまり行きたくない：5.9% 全くいきたくない：2.9%	とても行きたい：25.0% まあまあ行きたい：39.7% どちらでもない：16.2% あまり行きたくない：14.7% 全くいきたくない：4.4%
B利用意向結果（移動大前提） ※移動大を前提として，目的体験のために移動するか	とても行きたい：0% まあまあ行きたい：22.1% どちらでもない：11.8% あまり行きたくない：36.8% 全く行きたくない：29.4%	とても行きたい：7.4% まあまあ行きたい：17.6% どちらでもない：13.2% あまり行きたくない：30.9% 全く行きたくない：30.9%
C利用意向結果（移動小前提） ※移動小を前提として，目的体験のために移動するか。無料送迎サービス付きで，時間にあわせて自宅から現地まで移動可前提	とても行きたい：41.2% まあまあ行きたい：32.4% どちらでもない：8.8% あまり行きたくない：13.2% 全く行きたくない：4.4%	とても行きたい：7.5% まあまあ行きたい：25.4% どちらでもない：26.9% あまり行きたくない：16.4% 全く行きたくない：23.9%
D移動抵抗係数 ※見知らぬ土地へ初めてのる鉄道やバスを使って移動することに抵抗感があるか？	とても抵抗がある：1.5% まあまあ抵抗がある：22.1% どちらでもない：7.4% あまり抵抗がない：38.2% まったく抵抗がない：30.9%	
E魅力の実現性認知 ※初めていく体験でも十分に楽しむことができると思うか？	とても楽しめる：41.2% まあまあ楽しめる：45.6% どちらでもない：5.9% あまり楽しめない：7.4% 全く楽しめない：0%	

以上より,

A：利用意向関数＝｛魅力の認知（魅力自体×魅力の認知係数)｝(移動要素なし)

B,C：利用意向関数＝｛魅力の認知（魅力自体×魅力の認知係数),移動抵抗の認知（移動抵抗自体×移動抵抗の認知係数｝

D:移動抵抗の認知係数＝｛能力の認識,メンタルモデル（慣れ）等の合計値｝

E:魅力の実現性の認知係数＝｛能力の認識,メンタルモデル（慣れ）等の合計値｝

としたときに,表-5の通り体験目的が変化しても,Dの認知係数が大きい（移動に抵抗感が大きい）ほど移動抵抗自体の増加に対して利用意向の減少度が高いことがわかった。

今後このパラメータをどう定義するかについてはより多くのケースによって検証する必要があるが,本節においては期待理論（expectancy theory）の公共交通（移動）のマーケティング手法に用いる際には上記係数が変動要素であるとして,移動抵抗自体だけでなくその認知度も調査内容に盛り込むこととした。

(3) 公共交通の「個」に着目した利用意向モデル

「個」に着目した利用モデル利用意向モデルとして,下記のように定義する（図-1）

利用意向関数＝

｛魅力・移動必要性の認知（魅力・移動必要性自体×認知係数),移動抵抗の認知（移動抵抗自体×認知係数｝

移動抵抗自体（物理値（条件））＝｛料金,所要時間,乗り換え回数等｝

移動抵抗の認知係数＝｛能力の認識,メンタルモデル（慣れ）等の合計値｝

魅力・移動必要性自体（物理値（条件））＝｛体験の魅力,移動必要性（定性的評価）｝

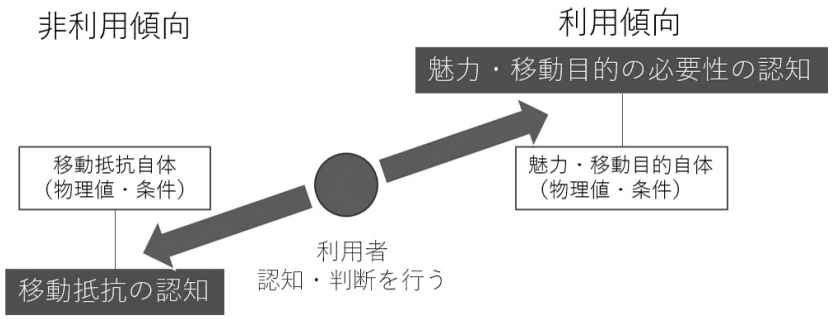
魅力・移動必要性の認知係数＝｛能力の認識,メンタルモデル（慣れ）等の合計値｝

とする。

表-5　移動抵抗の認知係数と移動阻害率

D=1,2(抵抗感大)		D=4,5(抵抗感小)	
A→B（行きたい→行きたくない）移動阻害率		A→B（行きたい→行きたくない）移動阻害率	
ケース1	ケース2	ケース1	ケース2
80%	**100%**	59%	38%

図-1　移動における期待理論を活用した「個」に対する利用意向モデル



III. モデルを用いた鉄道利用促進シミュレーション

1. 調査設計と今回試行の対象領域

場所の魅力自体を向上させることやその移動抵抗自体を減少させることも公共交通の利用促進には重要な要因であるが実際にハード面の改良にはコストと時間がかかることから,本研究においては即効性のあるソフト面（移動抵抗の認知→わかりやすさ向上）の施策でどの程度利用意向が向上するかを試行対象とすることとした。

2. 全体設計

本手法の活用プロセスは表-6となる。

今回の試行は以下条件となる。

対象:「移動抵抗の認知係数」および「移動抵抗の認知」による利用意向の調査および利用促進施策

想定:魅力や移動目的に関する項目および移動抵抗自体は固定された状態で,利用促進を図る

分析に活用可能な外部データとしては国勢調査結果のみとし,実行可能性のある施策と対象ターゲットとしては「情報提供施策（案内の充実）」をスマートフォン保有者を対象に行うものとした。

3. 定性調査

(1) 鉄道利用の阻害要因の仮説構築

自宅を出発してから目的地に到着するまでのジャーニーの利用プロセスを分解し,公共交通利用中に情報の欠如が原因でわかりにくいと感じる時はどのような時か,デスクリサーチにて阻害要因を検討,整理した。

一方,日常的に鉄道の乗り方を工夫している方（エリートユーザー）3名に対して,簡単なヒアリングを行ない,デスクリサーチで検討した阻害要因に関連する課題感や,それらを解決する鉄道利用方法をしているか,探った。

その結果,【ノウハウ的要因】と【効率的要因】の2種類に大別することが出来た。

【ノウハウ的要因】は,「どの行き先の列車に乗ればよいか分からない」「途中駅の乗り換えがよくわからない」など,基本的な鉄道利用方法がわからない事に起因し,【効率

図-2　本試行における対象領域のイメージ図

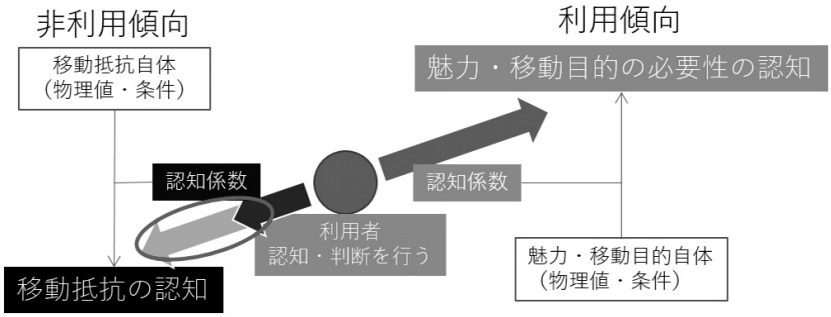


表-6　本手法を活用した調査・分析プロセス

STEP1	全体設計プロセス	分析に活用可能なデータの洗い出し 実行可能性のある施策と対象ターゲットの洗い出し
STEP2	定性調査プロセス（個）	個の認知に即した利用促進（阻害）要因調査 個の認知に即したサービスの受容性調査
STEP3	定量調査プロセス（全体）	利用促進要因と関連のある属性・関連データ収集 関連データにより全体化
STEP4	施策分析プロセス	施策ごとの費用対効果算出 経営環境等と費用対効果を換算して施策立案

的要因】は,「事前に調べていた鉄道に乗れなかった時に,どうすればよいかわからない」「空いた車両やエスカレーターを利用しやすい車両に乗るために,どの位置で鉄道に乗ればよいのかがわからない」など,スムーズな移動が出来ないことに起因する2種類に大別出来た。

(2) 阻害要因が原因となって利用を控える主なターゲット属性の仮説構築

2種類に大別された阻害要因と関連性がある利用者属性を探るため,Webアンケートにて,鉄道の利用頻度,利用目的,利用範囲などの設問を通じて定量的に属性を探った。 (n=1,000)その結果,阻害要因に大きく影響する属性として【地理的なリテラシーが低い】【鉄道利用に関するリテラシーが低い】という属性が考えられた。

【地理的なリテラシーが低い】

自宅近くを通る路線の駅の位置関係は大体分かるが,その他の路線の駅は地理的にどこにあるかわからない。

【鉄道利用に関するリテラシーが低い】

経路検索のアプリなどを使う,或いは事前に目的地までの行き方や時間を調べないと,問題なく目的地に行くことが出来ない。(駅構内の掲示板などを頼りにしただけでは目的地に行けない)

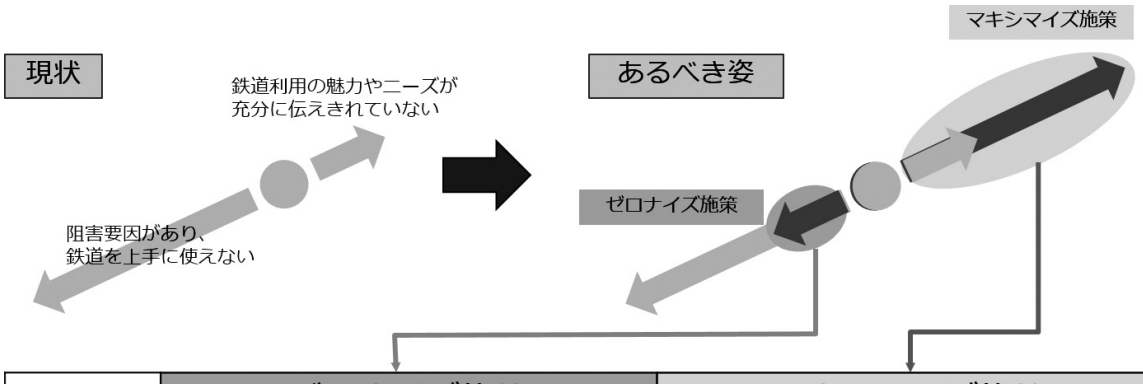
これらの傾向が多く見られたデモグラフィクス属性を,代表的な4つのターゲット属性として設定をした。

- 「30 ～ 49才女性ワーカー」
- 「転入者／定期券利用あり」
- 「若年／通勤の鉄道利用なし」
- 「専業主婦」

(3) 利用を阻害する情報の不足や欠如などの,情報提供施策の課題の明確化

このターゲット属性に対して,フォーカス・グループ・インタビューを行ない,利用を阻害する情報の不足や欠如など,情報提供施策の明確化を定性的な観点から探った。4グループにフォーカス・グループ・インタビューを実施した結果,地理的,鉄道利用のリテラシーが低い人の傾向として,「あまり行かない／初めて行く目的地」については,特に大きな不安を感じ,その場合には【間違えずに行きたい(多少時間が掛かってもよい)】と思う傾向が強く,その一方で頻繁に行くような目的地(勤務先など)については【予定時間に遅れたくない】意識が働く事がわかった。具体的には以下のような事が原因となって公共交通利用を阻害され,これらに情報の不足や欠如があると考えられる結果となった。図-3に今回の試行の条件における利用促進施策の一例を示す。

図-3 利用促進施策イメージ



施策	ゼロナイズ施策 地理的リテラシー／鉄道利用リテラシーが低い人の鉄道利用阻害要因を補完し、利用を促す	マキシマイズ施策 地理的リテラシー／鉄道利用リテラシーが低い人の利用満足度を向上し、行動範囲の拡張や更に利用を促す
課題の本質	✓ 行き先を間違えたくない ✓ 時間に遅れたくない	✓ 効率的に移動したい ✓ 移動を楽しみたい
課題解決方法	● 情報提供により、阻害要因を最小限に抑え、鉄道を上手に利用できるようになる	● 情報提供により、鉄道利用の魅力やニーズを伝え、利用を促す

4. 定量調査

定性調査から導かれた定量調査の調査イメージを図-4に示す。

(1) 調査方針

本アンケートでは,情報提供に関する施策提供により,公共交通の利用促進に転じ得るターゲットとその効果が高い施策の双方を広く把握するため,アンケート内で属性の把握を行い,施策の適用可能性を検証するものとした。このため,事前にターゲットの割り付けは行わずアンケート結果からスクリーニングやフィルタリングを通してターゲットを抽出する形とする。また,本調査ではスクリーニング調査の結果を活用して,情報提供施策についての利用促進効果を把握する。このうち,本調査では情報提供施策により利用促進につながると回答した人のみを抽出し,その利用促進の内訳として属性の特徴を検証する形で実施する。

(2) 調査結果

調査については,表-7のようにどういった施策が利用阻害の解消と利用促進に効果的かを定量的に分析する。表-8に調査票を示す。

図-4　定性調査から導かれた定量調査の調査イメージ

1	【鉄道の利用リテラシー】に関する質問	「鉄道利用の際に問題なく移動が出来るか」という事を確認し、リテラシー別に検証
2	【鉄道の地理リテラシー】に関する質問	「鉄道利用の際に不安を感じる事はあるか」という事を確認し、リテラシー別に検証
3	【阻害要因の共感】に関する質問	いくつかの阻害要因について、共感項目があるか検証
4	【阻害要因による不利用】に関する質問	各阻害要因が原因となって、経路変更や移動の取りやめがあるか検証
5	【情報提供の受容性】に関する質問	阻害要因が情報提供によって解決するか、受容性を検証
6	【転換率】に関する質問	阻害要因が情報提供によって、利用に転換するか検証
7	その他、男女年令別、定期券所有の有無や職業別、利用目的などの質問を行ない、セグメント別に特徴があるか検証。	

表 -7　定量調査概略

項目	内容
実施期間	スクリーニング調査　2016 年 8 月 4 日（木）―8 月 5 日（金）
	本調査　　2016 年 8 月 5 日（金）―8 月 7 日（日）
対象者	1 都 3 県在住の 18 歳以上のモニター
回収数	SC 調査：19,999 (20,000)
	本調査：4,127 (4,000)
	※回収数（回収目標数）
	下表のとおり割り付け通りの現状の人口分布を反映する形で回収した。

表 -8　定量調査調査票

番号	本設問項目	設問
0	基礎情報	世代・性別
0	基礎情報	居住都道府県
0	基礎情報	年収
1	業種	職種の確認 (バイアスの削除)
2	職業チェック	職業の確認
3	鉄道・地理リテラシー	電車利用時のリテラシーの確認
4	鉄道・地理リテラシー	電車利用時における不安感
5	阻害要因の共感度	電車利用時の不安の内訳（阻害要因の理由）
6	阻害要因による不利用	電車利用時の不安等による移動阻害（経路選択）
7		電車利用時の不安等による移動阻害（目的地変更）
8		電車利用時の不安等による移動阻害（移動取りやめ）
9	情報提供の受容性（転換率）	利用しやすさの変化
10	利用促進（転換率）	利用促進の向上
11	定期券保有の有無	定期券保有の有無
12	情報リテラシー	電車移動における情報リテラシーの確認
13	自宅郵便番号	郵便番号の把握

本調査設問

番号	本設問項目	設問
14	主たる移動目的	通勤・通学・業務・私事で普段どのような移動が多いか
15	最寄り路線 / 駅	最寄路線と駅名の確認
16	乗換回数（通勤・通学）	通勤・通学時の乗換回数
17	基幹移動手段（通勤 / 通学）	通勤・通学目的における日常的な基幹交通の利用手段
18	基幹移動（私用）手段	私用目的における日常的な端末交通の利用手段
19	端末移動手段	基幹交通の利用手段
20	最寄駅からの距離（端末トリップ長）	最寄駅からの所要時間
21	トリップ長（通勤・通学）	日常的なトリップ全体の所要時間
22	トリップ長（私用）	私用の平均的なトリップ所要時間
23	鉄道利用頻度（私用）	通勤・通学や私用目的での移動頻度
24	余暇時間	自身の余暇時間の把握
25	阻害要因の詳細	電車移動時の阻害要因の把握（普段行かない場所へ行く時）
26	阻害要因の詳細	電車移動時の阻害要因の把握（電車が遅れている時）
27	施策受容性	施策提供による利用しやすさの向上
28	施策受容性	施策提供による利用促進
29	情報連携	情報連携によるサービスの向上
30	満足度評価	情報提供による路線満足度の変化
31	駅の認識	駅における情報認識方法の確認
32	乗換抵抗	移動の際の乗換抵抗の把握
33	不安の把握	移動の不安要因の把握

5. 調査結果分析および全体化作業

(1) 利用促進人数の算出

本節では,まず施策による転換がどの程度の利用促進につながるかをアンケート結果からの転換率と,国勢調査結果を活用して,1都3県でどの程度の人数がいるかを推計する。

○分析方法

性別×世代×都道府県×利用簡易化転換率（Q9）×国勢調査人口分布 =母数推計

性別×世代×都道府県×利用促進転換率（Q10）×国勢調査人口分布=母数推計

性別×世代×都道府県×利用簡易・促進転換率（Q9かつQ10）×国勢調査人口分布=母数推計

(2) 分析結果

利用促進による人数は,全体で12,247千人と,首都圏全体の人口のおおよそ半分程度(47%）の転換率となった。男女別の母数推計は,男性が5,224千人,女性が6,913千人,合計で12,137千人となっており,1都3県の人口比率では男性の方が若干多いが,女性の方が利用促進化する人数が多いことがわかる。また,世代別にみると,男性では20代,30代,40代への利用促進効果が高い一方,女性だと,30代,40代,60代以上と影響人数に違いがみられる事が分かった。特に,60代以上の女性については,転換率こそ低いものの,人口割合が多い関係で,利用促進人数としては多くなることが確認された。全体の転換率は47%となった。表-9に施策ごとの影響人数示す。

表-9　施策ごとの影響人数

■地理的リテラシー×利用簡易化

地理的リテラシー（SCQ4）		利用簡易化（SCQ9）	転換率	回答者の割合	拡大（千人）	（参考）不安無し	
項目	不安の有無						
買い物等の日常利用	有り	○	63%	−	−	−	※
電車でいつもより少し遠出する時	有り	○	72%	25%	4,758	11,592	
行ったことはある所だが、あまり利用しない路線を使って行く時	有り	○	74%	45%	8,782	7,569	
普段乗らない電車に乗って、行った事のない所に行く時	有り	○	74%	56%	10,844	5,507	
		SCQ9=1	62%	100%	16,350		

※全体の転換率との差分がほとんどないため、影響なしと判断

■地理的リテラシー×利用促進化

地理的リテラシー（SCQ4）		利用促進化（SCQ10）	転換率	回答者の割合	拡大（千人）	（参考）不安無し
項目	不安の有無					
買い物等の日常利用	有り	○	62%	13%	2,065	10,182
電車でいつもより少し遠出する時	有り	○	63%	25%	4,145	8,101
行ったことはある所だが、あまり利用しない路線を使って行く時	有り	○	60%	45%	7,090	5,157
普段乗らない電車に乗って、行った事のない所に行く時	有り	○	57%	56%	8,435	3,811
		SCQ10=1～3	47%	100%	12,247	

■分かりにくさによる移動の阻害×利用簡易化

分かりにくさによる移動の阻害（SCQ6～8）		利用簡易化（SCQ9）	転換率	回答者の割合	拡大（千人）	（参考）経験無し
項目	経験の有無					
若干遠回りだと思っても、自分が行きやすい経路で行く	有り	○	74%	52%	10,072	6,278
自分がよく行く所の近くに行き先を変える	有り	○	75%	35%	6,827	9,523
行くことを止める	有り	○	73%	21%	3,999	12,351
		SCQ9=1	62%	100%	16,350	

■分かりにくさによる移動の阻害×利用促進化

分かりにくさによる移動の阻害（SCQ6～8）		利用促進化（SCQ10）	転換率	回答者の割合	拡大（千人）	（参考）経験無し
項目	経験の有無					
若干遠回りだと思っても、自分が行きやすい経路で行く	有り	○	60%	52%	8,284	3,963
自分がよく行く所の近くに行き先を変える	有り	○	67%	35%	6,109	6,137
行くことを止める	有り	○	69%	21%	3,758	8,489
		SCQ10=1～3	47%	100%	12,247	
		※参考）1都3県の国勢調査人口（H27）			26,334	

6. 調査結果まとめ・本試行における施策の提案

以上より,個への詳細な調査やインタビュー結果から得られた利用促進策について20000人を対象に広域を対象にWebアンケートで拡大し,それらの調査結果をさらに国勢調査結果により全体化をおこなった。また,「個」への定性調査で得られた利用促進施策ごとに拡大・全体化を行うことによって施策ごとの影響人数を算出することが可能となった。本結果で施策実行時のターゲッティングおよび効果算出が可能となる。次章より本手法および試行に対する考察を行う。

IV. 考察・まとめ

1. 本手法およびモデルのまとめと意義

今回は,デザイン手法やモビリティマネジメントレベルのきめ細かく施策によっては狙いを定めて効果的に実行できる施策を,従来の大規模交通需要予測等と同等のレベルで全体化を行った。本手法で導かれた施策に関しては,特にスマートフォンや個々にアプローチ可能なデバイス・チャネルを用いた施策（情報提供やチケッティング等）を行う際に非常に有効である。以下,本取り組みの新規性,有用性,妥当性についてまとめる。

新規性:マーケティング手法として従来統合されにくかった「個」と「マス」,定性と定量を連携し,公共交通サービスの中で実際の調査・分析までを行った。

有用性:「個」にフォーカスしながらも全体化した交通サービスの実現のためのマーケティング理論の構築

妥当性:利用モデルとして期待理論に対して相関の調査を行い関係について示した。また,定性的なグループインタビュー結果を20000人に対して大規模調査を行い最終的な影響人数算出までをおこなった。

2. 本手法およびモデルの課題

一部分に課題がある。特に今回の試行においては,全体化するデータが国勢調査という属性情報としては詳細であるが,受容性や個人の特性（各種サービスに関する受容性や生活スタイル等）が含まれたものではなかったため,算出結果に対する粒度が大きかったものと考える。本手法においては全体化の際に,どのようなデータで全体化を行うかが非常に重要であり,特に定性調査結果で得られた特殊な事例を誤って拡大化してしまう懸念がある。本モデル適用の際には,全体化のプロセスにおいても可能な限り詳細かつ粒度の細かいデータを用いて全体化を行う必要がある。

3. 本手法およびモデルの運用スキームの提案

本モデルは定性調査部分において,利用者の受容性や不安要因等を扱っている。それらの項目は年齢や性別などと比較して変化しやすいため,大規模交通需要分析よりも高い頻度で調査を行う必要がある。本モデルの運用スキームの提案として,スマートフォンなどモバイル端末やSNSなどによってより詳細な利用者の生活の履歴（ライフログ）を取得可能となっている。プライバシーの問題をクリアして,本手法に有効なデータをリアルタイムかつ常時取得し,統計分析も機械的に行うソフトウェアなどを構築し運用していくことが理想的であると考える。本手法およびモデルの特徴として,調査結果と実際の行動変容の間のフィードバックによる変換係数や支配的要因・重み付け係数などノウハウを取りためることでより利用促進効果の精度向上が図られるが,多くのデータ群から相関を見つけ出すプロセスへの提案として,機械学習技術やAIに優位性がり,今後IT技術・統計処理サービスの汎用化に進展が期待できる。

4. 本手法およびモデルを実現するシステムの提案

本手法は,個々の利用者からデータを収集し,その結果を最適化した形で利用者にフィードバックすることを理想とする（図-5）。現在のスマートフォンサービスであっても経路検索（どこにいくか),移動ログ（どこにいったか),ライフログ（どう計画したか,どう判断したか）はデータとしては存在している。自家用車がカーナビデータ等によって渋滞予測や交通施策検討が可能となったように公共交通利用においてもその移動データの網羅性・粒度によってより

最適な公共交通利用を可能とする。本手法を手作業で行うと大変な労力がかかるが,本フレームワークや今後蓄積されるサービスに対する利用者の行動変容結果や感じ方などによりデータ→分析→サービス→フィードバックのループが回っていくと,機械学習や人工知能（AI）などによって最適な施策が半自動的に実施されることも期待される。

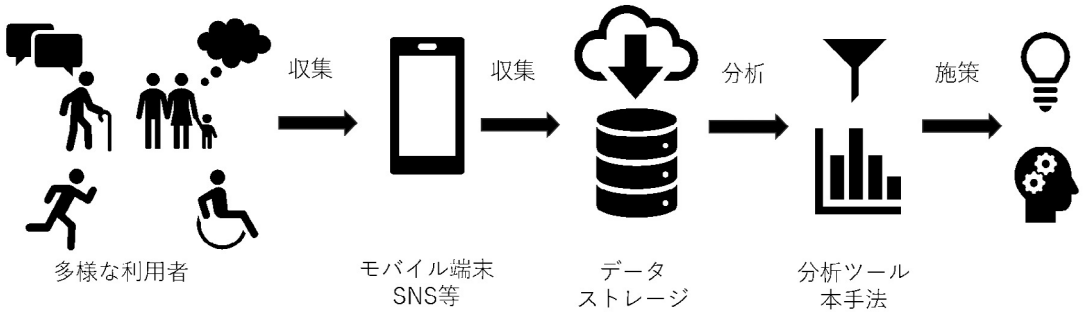
V. 今後の公共交通の未来像

今後の公共交通の未来像について述べる。現在の公共交通サービスは「マス」観点のものが多いが,今後の発展により利用者一人ひとりにあわせたパーソナライズされた公共交通像も描くことが可能である。欧州ではMobility as a Service（通称MaaS）という概念のもと,公共交通は連携し,利用者は自身の状況やコンテキストに応じたサービスを提供され,また都市として最適な輸送モードを実現しつつある[17)]。今後,日本国内においても自動運転やシェアリングモビリティ,スマートシティやオンデマンド輸送は従来の公共交通（鉄道やバス）より少ない人数でより多様な使われ方をする。そのシーンにおいて,需要予測やどのようなサービス体系（料金や速達性等）を「個」ごとに精度高く実行できるかどうかが重要となる。今後,本手法を活用しながら,あらゆる交通機関や他サービスが連携して利用者をトータルサポートする公共交通サービスを目指して取り組んでいきたいと考える。

注

1) 東日本旅客鉄道株式会社ホームページ<http://www.jreast.co.jp/servicepj/>2017年8月
2) 中川剛「ICTを活用したお客さまサービス」JREA 第57巻01号
3) JR東日本グループCSR報告書2016<https://www.jreast.co.jp/eco/report/pdf_2016/p54-65.pdf>
4) 土木学会土木計画学研究委員会（2005)「モビリティ・マネジメントの手引き」土木学会
5) 総務省「平成27年版情報通信白書」
6) 樗木 武, 井上 信昭(2002)「交通計画学 第2版 (テキストシリーズ土木工2)」
7) 国土交通省　鉄道費用便益分析マニュアル（P106,P171）
8) 国土交通省第9回交通政策審議会陸上交通分科会鉄道部会中央新幹線小委員会
9) 谷口綾子, 藤井聡「公共交通利用促進のためのモビリティ・マネジメントの効果分析」土木学会論文集D, Vol.62, no.1, pp.87-95,2006
10) 深沢紀子「都市鉄道における詳細な運行情報の提供と旅客の列車選択行動」電気学会論文誌D,Vol.132 no.132, pp.129-130,2012.
11) 平沢隆之他7名「交通結節点を対象とする地域公共交通の情報連携社会実験」ITシンポジウム,2014
12) 日高洋祐他2名「公共交通機関の情報連携サービスの社会実験について」土木計画学会秋大会,2016
13) 齋藤祐太他4名「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

図-5　本手法運用時のシステムイメージ



会 第3回国内大会,2015

14) 小島隆矢「環境心理評価における定性調査と定量調査の連係・融合」日本生理人類学会誌 VoL6, No3, 2001年8月

15) 佐々木土師二「旅行者行動の心理学」(P27) 関西大学出版部2005年

16) 佐々木土師二「旅行者行動の心理学」(P35,P154) 関西大学出版部2005年

17) MaaS allianceホームページ <https://maas-alliance.eu//>2017年8月

参考文献

東日本旅客鉄道株式会社ホームページ<http://www.jreast.co.jp/servicepj/>2017年8月

中川剛「ICTを活用したお客さまサービス」JREA 第57巻01号

JR東日本グループCSR報告書2016<https://www.jreast.co.jp/eco/report/pdf_2016/p54-65.pdf>

土木学会土木計画学研究委員会 (2005)「モビリティ・マネジメントの手引き」土木学会

総務省「平成27年版情報通信白書」

樗木 武, 井上 信昭(2002)「交通計画学 第2版 (テキストシリーズ土木工2)」

国土交通省　鉄道費用便益分析マニュアル (P106,P171)

国土交通省第9回交通政策審議会陸上交通分科会鉄道部会中央新幹線小委員会

谷口綾子, 藤井聡「公共交通利用促進のためのモビリティ・マネジメントの効果分析」土木学会論文集D, Vol.62, no.1, pp.87-95,2006

深沢紀子「都市鉄道における詳細な運行情報の提供と旅客の列車選択行動」電気学会論文誌D,Vol.132 no.132, pp.129-130,2012.

平沢隆之他7名「交通結節点を対象とする地域公共交通の情報連携社会実験」ITシンポジウム,2014

日高洋祐他2名「公共交通機関の情報連携サービスの社会実験について」土木計画学会秋大会,2016

齋藤祐太他4名「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,2015

小島隆矢「環境心理評価における定性調査と定量調査の連係・融合」日本生理人類学会誌 VoL6, No3, 2001年8月

佐々木土師二「旅行者行動の心理学」(P27,P35,P154) 関西大学出版部2005年

MaaS allianceホームページ<https://maas-alliance.eu//>2017年8月

オーラルセッション ― フルペーパー

インターネット上の映像配信サービスのビジネス発展上の課題

― SVODを中心に ―

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

インターネット上の映像配信サービスにおいて，技術上の課題は多くが解決されてきたが，ビジネス上の課題には未解決のものも少なくない。本論文では，まずインターネット上の映像配信サービスの分類を再検討し，日米の映像配信サービス黎明期を振り返り，その後のアメリカと日本のテレビ放送業界および映像配信サービスをとりまく環境の変化について分析し，さらに，日本においても近年急成長が見込まれている主な定額制映像配信サービス(Subscription Video on Demand:SVOD)について考察する。その過程において，日米のSVOD事業者について比較したところその経歴に大きな違いがあること，SVOD市場においても，パソコンやスマートフォン市場で行われたような，アメリカ企業による市場の制覇が行われる可能性もあることがわかった。

キーワード

インターネット，映像配信サービス，放送型サービス，VOD，SVOD

I. はじめに

2016年の日本のインターネット利用者数は1億84万人，人口普及率は83.5%となった(総務省 2017)。DVDと同等の高品質な映像を配信可能なネットワークと，その映像を容易に再生可能なデバイスが生活者に普及し，コンテンツデリバリーサービス(Contents Delivery Service:CDS)や各種クラウドサービスの発展により(Akamai2016)(河合2001)(ソフトバンク2012)(Google 2015)(Amazon 2016)，提供側のサーバなどの構築に必要な費用が非常に低くなる中で，インターネット上に多様な映像配信サービスが提供されている。その中で，この数年，特に定額制映像配信サービス(SVOD)は，日本においても急速な普及が見込まれてる(B-maga 2016)。

インターネット上の映像配信サービスは，1994年に米国で実用化されてから2017年現在まで，技術上の課題は多くが解決されてきたが，未解決のビジネス上の課題も少なくない。

本論文では，まず，インターネット上の映像配信サービスの分類を再検討した後，サービス黎明期の日米における代表的なサービスを振り返る。その後，アメリカと日本のテレビ放送業界および映像配信サービスをとりまく環境の変化について分析し，さらに，日本においても近年急成長が見込まれている主な定額制映像配信サービス(Subscription Video on Demand:SVOD)について考察する。

II. インターネット上の映像配信サービスの分類

インターネット上の映像配信サービスを，リアルタイム性と配信方式を軸として図1のように分類する。

図の横軸：リアルタイム性から見ると，サービスはリアルタイムサービスと非リアルタイムサービスに分かれる。リアルタイムサービスとは，「生放送」のように，映像の生成，発信，受信，視聴が同時に行われるサービスのことをさす。非リアルタイムサービスとは，発信者が一度サーバ上に映像データを蓄積し，利用者が任意の時間に利用するサービスのことをさす。一方，図の縦軸：配信方式から見ると，インターネット上の映像配信サービスはダウンロードサービスとスト

図1 インターネット上の映像配信サービスの分類

<table>
<tr><td>リアルタイム性
配信方式</td><td colspan="4">非リアルタイム</td><td colspan="3">リアルタイム</td></tr>
<tr><td>ダウンロード</td><td colspan="4">VOD</td><td colspan="3">——————</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ストリーミング</td><td colspan="4">VOD</td><td colspan="3">リアルタイム
ストリーミング</td></tr>
<tr><td>動画共有
サイト</td><td>VOD

AVOD
TVOD
SVOD</td><td>クラウド
放送</td><td>見逃し
視聴
サービス</td><td colspan="2">地上波放送の
延長に
あるサービス</td><td rowspan="2">ライブ
中継</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>IP
サイマル
放送</td><td>インター
ネット
専業放送局</td></tr>
</table>

(著者作成)

リーミングサービスに分かれる。ダウンロードサービスとは，利用者が端末に一旦映像データを蓄積し，その後自分の端末上で再生して視聴するサービスをさす。一方ストリーミングサービスとは，利用者が発信者のサーバに対して接続を確保し受信しながら映像を視聴するサービスをさす。この場合，利用者の端末に映像データが残ることはない。ストリーミングサービスのうち，非リアルタイムサービスはビデオオンデマンド(VOD)と呼ばれ，リアルタイムサービスはリアルタイムストリーミングと呼ばれる。VODにはYouTubeのような生活者が自作の動画を投稿し共有するソーシャルな動画共有サイト，ハリウッド型のプロフェッショナルが作成した映像を提供する。なおVODはアメリカでは，OTT Over the Top：オーバザトップサービスと称されることが多いが，本稿ではビデオオンデマンドVODとする。

狭義のVODサービスは，課金方式別に以下の3種類に大別される。

(1) AVOD Advertising Video on Demand：広告付きビデオオンデマンド

(2) TVOD Transactional Video on Demand：ペイパービュービデオオンデマンド

(3) SVOD Subscription Video on Demand：定額制ビデオオンデマンド (基本契約がSVODで特定のコンテンツだけTVODとした混合型もある)

さらに，テレビ局の放送と密接に連携した方式として，以下の2つがある。

(4) クラウド放送：放送局が番組を作るごとに即インターネットのサーバに蓄積する放送型サービス (時間編成はされていないオンデマンドが中心だがリアルタイムストリーミングと組み合わせ時間編成することも可能な放送)

(5) 見逃し視聴サービス：地上波放送の直近の番組を一時的にプールして次回の放送にキャッチアップしてもらうことを目的としたサービス

リアルタイムストリーミングには，地上波放送の延長上にあるサービスとして，地上波の放送を同時に再送信するIPサイマル放送，地上波放送局とは別に新たに設立されるイ

ンターネット専業放送局があり，さらに，さまざまなイベントやコンサートなどを中継するライブ中継サービスがある。

III. インターネット映像配信サービス黎明期の日米におけるサービス

1994年に日米で，インターネット映像配信サービスを含む多様な実験的サービスが行われた。

1. 1994年；米国； ローリング・ストーンズ 「インターネット・ライブコンサート中継」

1994年11月に，米国のロックバンド，ローリング・ストーンズ(Rolling Stones)がテキサス州ダラスでのライブに関して，世界最初のインターネット・ライブコンサート中継を行った。この中継は，インターネット上のマルチキャスト用の実験ネットワークを用いて行われた。しかし，当時日本では，個人向けのISPが事情を開始した直後で，まだ回線速度も遅く，日本国内でこのライブ映像を受信できたのは，先端的なインターネット設備を備えた一部の大学と企業のみであった (NYT 1994) (Impress 2007)。

2. 1994年；米国； タイムワーナー・ケーブル「フルサービスネットワーク」

1990年代半ば，米国では，CATV事業者のなかで，インタラクティブTVへの期待が高まり，1994年1月に当時のゴア副大統領が提唱した「情報スーパーハイウェイ」構想の影響もあり，さまざまな実験が行われた。1994年12月には，タイムワーナー・ケーブルが，シリコングラフィックス社の技術を使った世界初のデジタル・インタラクティブ・サービスである「フルサービスネットワーク」の実験サービスを開始した。これが現在のインターネット上の映像配信サービスの原型を作ったと言えよう。具体的なサービスとしてはムービー・オン・デマンド，ショッピングオンデマンド，ゲームオンデマンドなどがあり，オーランドの4000世帯を対象に提供された。なお実験は1997年に終了した(TWC 2016) (小池2010) (デジタル・クリエイターズ連絡協議会2003)。

3. 1994年；日本；NTT「マルチメディア通信の共同利用実験」

日本ではNTTが1994年に「マルチメディア時代に向けてのNTTの基本構想」(NTT東日本 2000)を発表し「マルチメディア通信の共同利用実験」を実施したがその一環としてインターネット上の映像配信サービスの実験が行われた。実験はシリコングラフィックスなどと提携し浦安市などで行われ，システム名は「Zoetrope」と名付けられた。Zoetropeは1995年～1996年に開発，1996年～1997年にフィールド実験が行われた。モニタとして実験に参加したのは千葉県浦安市の約300世帯である。センタからは各モニタ家庭に設置したSTBに対して光ファイバを用いて配信した。モニタに対するサービスはリアルタイムストリーミングとVODの2つの形態で提供した。リアルタイムストリーミングとしてはサイマル放送を提供した。VODには，映画，アニメ，ニュース，などをラインナップした。ゲームはネットワークを介して対戦可能な双方向サービスとした。なお本件は実験サービスではあったが，ビジネスの実験も行うため，VODの視聴は一部を除いてペイパービューオンデマンド(TVOD)とした。料金は作品ごとに設定し150円～1000円とした。この実験の成果を生かしその後，NTTはOCN，ぷらら光TVといったサービスを商用化した。しかし直接的な映像配信サービスを実験直後に商用化することはできなかった。その理由として以下が考えられる。

(1) 技術的な課題，システム構築に関わるコスト，デバイス上の課題：ネットワークの帯域が当時はまだ狭く，また，高速回線サービス，サーバなどの機材が当時は高額であった。また，受信するためのデバイスとしてのスマートフォンは普及しておらず，テレビもスマート化していなかった。

(2) コンテンツの課題：双方向ゲームなどに可能性があることはわかっていたが，十分提供できなかった。

(3) 著作権の課題：保護・管理をどのように行うべきか社会的合意が形成できていなかった。

(4) ビジネスモデル，マネタイズの課題：どのようにビジネスモデルを構築するかの検討が不十分だった。

上記のうち,(1)(2)については,現時点でかなり解決がはかられた。しかし(3)(4)については解決できないまま23年が過ぎてしまった。しかし,技術の進歩は止まることなく進み,2017年現在,日本とアメリカの環境は大きく変化している。

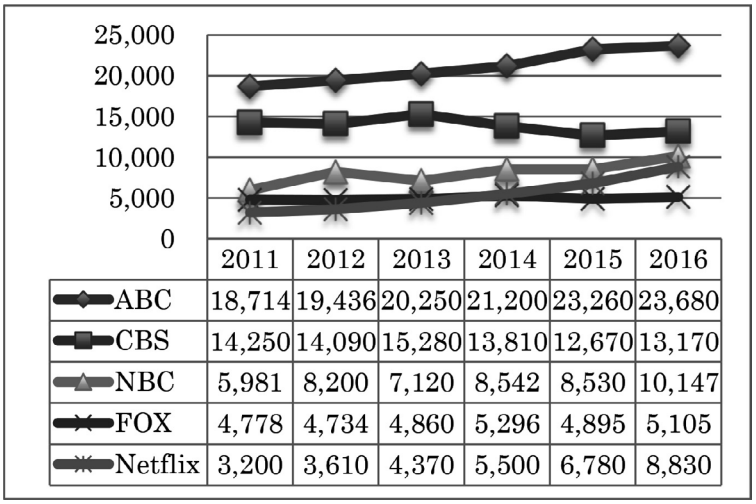
IV. アメリカと日本のテレビ放送業界および映像配信サービスをとりまく環境の変化

アメリカにおいては,第2次世界大戦後,ABC,CBS,NBCの3大ネットワークに代表される地上放送が隆盛を誇った。1960年代終わりには3大ネットワークのプライムタイム視聴率は90%となった。これに対しハリウッドメジャーが危機感を抱き,連邦通信委員会(FCC)は1970年,3大ネットワークによる番組制作とシンジケーション権の所有禁止を決めたファイナンシャル・シンジケーション・ルール(フィンシン・ルール)を制定した。1980年代からはケーブルテレビが普及するようになり,さらに,1990年代に衛星放送が加わった。1990年代半ばになると,1996年のディズニー(The Walt Disney Company)によるキャピタルシティー/ABC(Capital City/ABC)の買収がおこり,これをきっかけに,メディア複合体が生まれた(村中 2010)。また,1999年には,CBSのシンジケーション部門からスピンオフした会社からスタートし,その後ケーブルテレビ,映画館運営会社と合併し,パラマウント映画などを傘下に収めていた米国の総合エンターテイメント企業バイアコム(Viacom)が,CBSを傘下におさめた(NYT1999)。さらに,2009年から2013年にかけて,米国ケーブルテレビ運用会社のコムキャスト(Comcast)が,NBCユニバーサルを参加に収め,ケーブルプロバイダーから出発した会社が3大ネットワークの一角とハリウッドの映画会社を所有するに至った(NYT 2009)(Comcast 2013)。

こうしたなか,アメリカではインターネット上での映像配信サービス事業者がサービスを開始し,VOD,特にSVODの市場が活況を呈している。2007年にNetflix,2008年にHuluがSVODを開始して以来この市場は発展を続け,2016年に初めて,SVODの普及率がDVR(Digital Video Recorder)の普及率と同レベルに達した。アメリカにおける全世帯の50%は今やNetflix やHuluなどのSVODに加入している(ニールセン2016)。

この結果,Netflixの売上げは2015年67億ドル,2016年88億ドルとなっており,Foxの売上げ(2015年48億ドル,2016年51億ドル)を上回り,近い将来NBCの売上げ(2015年85億ドル,2015年101億ドル)にキャッチアップする可能性が見えてきた(図2)。

図2 既存の米4大ネットワークに急接近するNetflixの業績



	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ABC	18,714	19,436	20,250	21,200	23,260	23,680
CBS	14,250	14,090	15,280	13,810	12,670	13,170
NBC	5,981	8,200	7,120	8,542	8,530	10,147
FOX	4,778	4,734	4,860	5,296	4,895	5,105
Netflix	3,200	3,610	4,370	5,500	6,780	8,830

(注) Disneyの決算上の事業構成は,Media Networks,Parks and Resorts,Studio Entertainment,Consumer Products,Interactiveとなっている。今回Media Networkの傘下であるABCの売上げをMedia Networksのなかから分別することはできなかったので,ABCとして示した売上げのなかには,純粋なABCの放送事業以外のケーブルなどの売上も40%前後含まれている。CBSにおいても全体の売上を記載した。15-16%程度のCATVの売上も含まれている。

(単位百万ドル) (出所) 各社の決算情報などから著者作成

日本においては第2次世界大戦後，カラーテレビの普及が1966年ころからはじまり，1975年には普及率が90%を超えた。地上波放送局の近年における売上げの推移は図3に示す通りである。

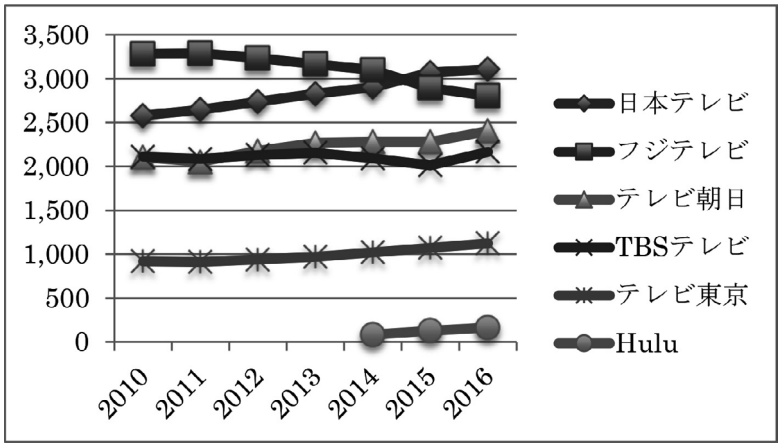
日本において地上波の無料広告放送は，一部のテレビ離れという現象はあるものの，広告主からの出稿需要はいまだ大きく，ビジネスとして存続している。これは，地上波放送局は既得権益(免許)に守られたビジネスであったことが影響している。アメリカとは異なり，日本における地上波放送局は独占的配信プラットフォームであり，広告媒体であり，コンテンツ制作者であり，映画制作や不動産事業，インターネット上の映像配信サービスを含むさまざまなビジネスを推進することができる推進機関として発展してきた。地上波放送局はビジネスモデルの大きな変革にあえて今すぐ取り組む必要のない，恵まれた状況であるともいえる。しかし，一部の広告主のなかには，テレビCMが非効率で効果検証がしにくく，機動的な対応がしにくいものだと考えるケースも見られるようになった。広告主が離れれば地上波放送局のビジネスモデルに問題が生じる。ビジネスモデルの再構築の可能性に向けた試行錯誤を各局は始めており，成果も出始めた。

地上波放送局によるインターネット上の映像配信サービスは，VODを中心に，2005年ころから行われてきた。2005年の第2日テレ/日テレオンデマンド，2008年のNHKオンデマンドおよびフジテレビオンデマンドなどがあった。しかしいずれも大きな成果をあげるまでにはいたらなかった。

その一つの原因に，著作権の問題があった。著作権処理に関しては，特に音楽について地上波放送局は包括契約(ブランケット)という特権的な方法を長くとってきた。これは権利団体との契約で，放送で楽曲を使用する場合において，一つ一つ許諾をとることなしに使い，後から一定の金額を払えばいいというやりかたであった。この契約によりテレビ局は楽曲に関しては自由に番組に使うことができたが，反面，インターネットに流す場合には困難を生んだ。現在は，インターネットに流すことを前提に著作権の契約を出演者などと行うことが多くなったが，すべてというわけではなく，特に過去の番組の著作権処理には多くの問題が残っている。

一方，地上波放送局以外が提供する映像配信サービスとしては，2005年にUSENが開始した無料動画配信サービスGyaO，2009年にエイベックス通信放送が開始したサービスであるBeeTVなどが提供されていた。こうした中で，日本に対するアメリカ資本の動画配信会社の進出が2011年からはじまった。

図3 地上波放送局の近年の売上げの推移



(単位億円)(出所) 電通総研(2016) に2016年度分のみ加筆

これらのサービスについての利用経験を聞いたインプレス総合研究所(2017)の32,005サンプルに対する調査によれば,3か月以内に有料の動画配信サービスを利用したことがある人は9.6%,3か月より以前の利用者も含めた利用経験者は16.3%であった。この3か月以内に有料の動画配信サービスを利用したと回答した人に,利用している有料の動画配信サービスを調査した結果は,Amazonビデオ41.0%, dTV10.2% ,Netflix7.6%, Hulu14.9%であった。

V. 日本企業によるSVODのケーススタディ

次に,日本企業によって運営されているSVODについて述べる。これらの特徴は,携帯電話会社,音楽会社,有線放送会社を母体にしており,放送局,映像制作会社を母体にしていない点にある。

1. 2005年(ブランド変更は2009年);U-NEXT「U-NEXT」

U-NEXTは,2005年にUSENが開始した無料動画配信サービスGyaOを起源としている。USENは2008年にヤフーにGyaOの株式51%を譲渡してUSENとヤフーの合弁会社とし,「Yahoo!動画」と統合した。さらに2009年には定額配信サービス「GyaO NEXT」を「U-NEXT」へとブランドを変更し,2010年にはU-NEXTを,会社分割によりUSENの100%子会社である株式会社U-NEXTに承継させ発行済株式の全てを宇野康秀代表取締役に譲渡した(USEN 2010)(境 2016a)。さらに2017年にはグループを持株会社体制に移行し持株会社「USEN-NEXT HOLDINGS」の傘下にU-NEXTとUSENの各事業を子会社として配置する経営統合を行った(CNET Japan2017)。2016年時点で,U-NEXTの月額定額料金は1990円(別途個別課金されるペイパービューサービスを多く含む),作品数は約12万,会員数は約133万人であった(U-NEXT 2015)。同社のコンテンツプラットホーム事業の2016年度の売上高は157億円,営業利益は9億円であった(CNET Japan2017)。U-NEXTの月額料金は他に比べて高く,ペイパービューサービス対象のコンテンツも多いが,ペイパービューサービスの中には,新作映画,NHKオンデマンドの作品,アダルトコンテンツなどを含んでおり,これが特徴となっている。

2. 2009年(ブランド変更は2015年);エイベックス,ドコモ「dTV」

dTVは,2009年にエイベックス通信放送が開始したサービスであるBeeTVとしてはじまり,ドコモのdマーケットに対して映像を提供する「dマーケット VIDEOストア powered by BeeTV」,「dビデオ powered by BeeTV」というブランドで展開していたが,2015年4月より「dTV」へブランドを変更して展開している(NTTドコモ2015)。2016年時点で,dTVの月額定額料金は500円,作品数は約12万,会員数は約500万人である(NTTドコモ 2016)。dTVは日本最大の携帯電話会社であるドコモと,エンタテインメント業界最大手のエイベックスグループが共同で事業を展開している点に強みがある。ドコモの販売代理店を通じて携帯電話新規契約,機種変更,更新手続きなどと同時にサービスへの加入を促すことが容易に可能である。この強みは,反面,加入者がどの程度アクティブユーザーであるのかという疑問もある。しかし,dTVはエイベックスグループが運営していることにより,他では見られないオリジナル番組の制作が可能でさらに他の日本の多くの番組制作会社からのコンテンツ提供を得ることができている。加えて音楽などのライブ配信の提供も行っている(境2016a)。

VI. アメリカ企業が日本で展開するSVODのケーススタディ

アメリカ企業が日本で展開・推進するSVODのうち,2017年現在日本で普及が進んでいるのは「Hulu」「Amazonプライム・ビデオ」「Netflix」である。これらはアメリカでも3大SVODとして知られるが,それぞれ,大手

映画会社・放送局, ECサイト/IT企業, DVDネットレンタル企業を母体にしている。

1. 2011年；HJホールディングス「Hulu」(日本)

Huluはアメリカにおいて2008年に大手映画会社, 放送局などにより共同で設立された(現在の出資グループは, NBCユニバーサル, FOX, ABC, ターナーブロードキャスト等)。背景には, YouTubeやNetflixの急激な成長があった。それらへの放送局, 大手映画会社の対抗策としてHuluは設立された。なおアメリカにおける Huluのサービスは, 見逃したテレビ番組を広告つきで無料で見せるサービスから始まり, その後SVODが提供された。日本では2011年に, 米国Huluの子会社として, Hulu JapanがSVODを開始した。

しかし日本での業績は米国本社の期待に達せず, その後Hulu Japan は2014年に日本テレビの傘下に入り, 日本テレビ子会社のHJホールディングスが運営となった。現在は, 日本のプログラム, 特に名作映画や名作ドラマ, アニメなども多数視聴可能になっている。2016年時点で, 日本におけるHuluの月額定額料金は933円, 作品数は約3万である。2017年3月の日本におけるHuluの売上高は163億万円, 営業利益はマイナス18億円となっている(日本テレビホールディングス2017)。また2016年度は, 会員数155万人となった。日本テレビにとってHuluはインターネット事業の核であり, インターネットとテレビの融合, そしてクロスメディアマーケティング将来的な発展に向けた重要な要素になっている。2017年5月には大幅なリニューアルを行ったが, 技術的なトラブルによって視聴できない利用者が出るなどの問題が発生した(西田2017)。

2. 2015年；Netflix「Netflix」(日本)

Netflixは1997年にDVDを郵送で貸し出すレンタル会社として設立され, 1999年にオンライン上でDVDをレンタルするビジネスを開始, 2007年に, 現在のかたちになるSVODを開始した。アメリカではNetflixを契約する代わりに, それまで契約していたケーブルテレビの有料チャンネル契約をやめる人が多く出たことから,「コードカッター」と呼ばれて恐れられた。2017年7月において, 世界の会員数が初めて1億人の大台を突破し(Forbes JAPAN 2017a),190以上の国でサービスを展開しており, 世界最大のSVODサービス専業会社といえる(東洋経済2016a)。

Netflixは日本では2015年にサービスを開始した。日本における月額定額料金はベーシック(650円), スタンダード(950円), プレミアム(1450円)の 3つあり, 作品数は数千本, 会員数は非公開である。Netflixの特徴はオリジナルコンテンツの制作に力を入れており, その代表作としてはアメリカではエミー賞を受賞した「ハウスオブカード」が著名である。Netflixでは, 米国以外でも各国でオリジナルのコンテンツを制作しており, 日本では吉本興業と共同でベストセラー小説を原作とした「火花」を制作している。

2017年に入り, DisneyがNetflixへのコンテンツ提供を2019年から停止すると発表した。他のコンテンツホルダも同様の動きをする可能性をうけて株価が一時下がったがNetflixはDisneyの有名プロデューサーを引き抜いてさらなるオリジナルコンテンツの確保に乗り出してる(Forbes JAPAN 2017b)。

Netflixでは, 利用者がどのようなところで中断したか, 何を楽しんだかといったことを, 膨大な視聴ログ, ビッグデータを解析してサービスの改善に活用するとともに, 充実したレコメンデーション機能の提供が可能になっている。さらに主要なスマートテレビメーカーと交渉し最新のテレビのリモコンに独自のボタンをつけさせている点にも特徴がある(CGWORLD 2016)。

3. 2015年；アマゾン・ジャパン「Amazonプライム・ビデオ」(日本)

Amazonは「Amazonインスタント・ビデオ」のサービスを2011年からアメリカで, 2013年から日本で行っていた。日本でのサービスは, タイトルごとにレンタルは100円から, 購入は1,000円から視聴できるペイパービューサービスであった。この時点でアメリカではプライム会員には無料で視聴できるサービスがあったが日本ではなかったが2015年に「Amazonプライム・ビデオ」のサービスが日本でも

始まった。日本における年間定額料金は他のAmazonプライムのサービスも含めて3,900円(月額325円), 作品数は数千本, Amazonプライム会員数は600万人程度(東洋経済2016b)である。Amazonプライム・ビデオはプライム会員の付加サービスで利用料は割安である。しかし全ての動画が見放題なのではなく, レンタル(購入)のタイトルも含んでいる。つまり, SVODを基本としながらオプションでTVODというサービスとなっている。またKindleデバイスにダウンロードして視聴できる点にも特徴がある。

VII.日本のSVOD市場についての考察

日本においては, まだ無料の地上波放送局が主流でありCATVなどの有料放送に慣れていない生活者が多かったこと, 著作権処理の問題が解決しなかったことなどが, SVOD普及の課題となっている。

日本の地上波放送局は, 早い時点でVODを2005年ころから展開していたが, 先行者利益を生かすことはできなかった。現在SVOD市場には, 日本の携帯電話会社, 有線放送会社, アメリカ企業などが進出している。SVOD市場においても, パソコンやスマートフォン市場で行われたような, アメリカ企業による市場の制覇が行われる可能性もある。

日米のSVOD事業者について比較するため,Amazonおよび Netflixと日本の地上波放送局のキー局各社の代表者の経歴の代表者の経歴を表1にまとめた。Amazonのベゾス氏やNetflixのヘースティング氏がいわゆる理工系大学出身者であるだけでなく, 生粋のITエンジニアであるのに比べると, 日本の地上波放送局各社の代表者は文系, それも法律, 政治, 経済, 文学などを専攻し, TVの編成や新聞の政治・経済の記者経験者が多い。その経歴の違いからくる, IT技術, メディア技術の進展への知識不足や状況認識の誤りなどが, 日本でのSVODの遅れに影響しているかもしれない。

表1 米国SVOD企業と地上波放送局の代表者の経歴

	Amazon.com	Netflix	フジテレビ	テレビ朝日	日本テレビ放送網	TBSテレビ	テレビ東京
代表者	ジェフ・ベゾス Jeff Bezos	リード・ヘイスティングス Reed Hastings	宮内正喜	吉田慎一	大久保好男	武田信二	小孫茂
生年	1964	1960	1944	1950	1950	1952	1951
主な学歴	プリンストン大学BS, 電気工学, コンピュータサイエンス	米海兵隊士官学校 ボウディン大学 スタンフォード大学大学院コンピュータサイエンス修士課程	慶應義塾大学法学部	東京大学法学部 ハーバード大学ケネディ行政大学院	東京外国語大学外国語学部フランス語学科	京都大学経済学部	早稲田大学第一文学部
主な職歴	米国新興企業Fitel社開発部長 米国ヘッジファンドD. E. Shaw & Co. SVP ワシントンポスト社主 民間宇宙開発会社ブルーオリジンCEO	米国平和部隊(海外協力隊的な組織), 数学教師 Pure Software社CEO カリフォルニア州教育委員会の委員長	当社編成制作本部編成制作局長 当社常務取締役編成・制作・広報担当	朝日新聞社取締役東京本社編集局長	読売新聞東京本社政治部長 同社編集局総務	毎日新聞経済部長 当社社営業局長 当社社取締役経営メディア本部長	日経新聞ワシントン支局長 日経新聞東京本社編集局次長兼産業部長 当社取締役東京本社編集局長
経歴の特徴	エンジニア, 起業家, オタク	ソフトウェアの動的メモリーリーク検知に関して特許所有 無類の映画好き	TV, 編成, 事業部門, 岡山放送社長	新聞, 支局記者, 政治記者, ワシントン特派員	新聞, 支局報道記者, 世論調査部, 政治部	新聞, 社会部, 政治部, 経済部	新聞, 経済部, 証券部, 米国特派員

(公開情報から筆者作成)

VIII. まとめ

SVODに関しては,日本でのサービスは始まってそれほど時間がたっておらず,既存の大手企業が本腰を入れるのには早いという見方もあるかもしれない。しかし,メディアの変化は思ったよりも早い。過去日本でカラーテレビの普及率が60%程度から90%に達するまで3年しかかからなかった。アメリカにおいてはNetflixが2007年にSVODを開始ししてからFoxの売上げを抜くのも7年しかかからなかった。日本においては,有料放送への抵抗感や生活習慣の違いなどがあり,一概に同様のトレンドであるとはもちろん言えない。しかし,2020年にはスマートフォンの普及率が90%を超え,2022年ころには,SVODやインターネット専業放送の市場規模が日本でも地上波放送局の売上げを抜く可能性はある。

技術の進歩を止めることはできない。また,生活者のライフスタイルやニーズの変化を止めることもできない。さらに,メディアやエンターテイメントビジネスでは,ユーザの限られた「時間」の取り合いが発生している。自分の好きなときに(タイムシフト),自分の好きなデバイスで(マルチデバイス),自分の好きなところで(プレイスシフト),数多くのコンテンツから自分の好みにあったコンテンツを楽しめるサービスの可能性は大きい。今後は,この領域において新たなビジネスモデルの構築が望まれる。また,経営者のあり方についての再考も必要になると思われる。

参考文献

Akamai (2016)「ネットワーク事業者ソリューション」, URL; https://www.akamai.com/jp/ja/solutions/products/network-operator/, (2016/08/20最終確認)。

Amazon (2016)「Amazon CloudFront - コンテンツ配信ネットワーク」, Amazon Web Services, URL; https://aws.amazon.com/jp/cloudfront/, (2016/08/20最終確認)。

Impress(2007)「ローリングストーンズがインターネットで米テキサス州ダラスのライブを生中継」,日本のインターネット歴史年表1994年(平成6年), URL; http://i.impressrd.jp/e/2007/08/24/112, (2016/08/20最終確認)。

Impress(2016)「Huluの'16年3月末有料会員は130万人。営業損失21億」, URL; http://av.watch.impress.co.jp/docs/news/757862.html, (2016/08/20最終確認)。

インプレス総合研究所(2017)「動画配信ビジネス調査報告書2017」, URL; https://www.impress.co.jp/newsrelease/2017/06/20170615-01.html, (2017/08/15最終確認)。

NHK技研(2015)「技研公開2015　クラウド技術を活用した新しい視聴システム」, URL; https://www.nhk.or.jp/ strl/open2015/tenji_15.html, (2016/08/20最終確認)。

NTT東日本(2000)「マルチメディアに向けた取り組み」, URL; http://www.ntt-east.co.jp/databook/ 2000/pdf/maruchimedhia_176.pdf, (2016/08/20最終確認)。

NTTドコモ(2015)「報道発表資料dビデオ powered by BeeTVのブランドをdTVに変更」,URL; https://www. nttdocomo.co.jp/info/news_release/2015/04/02_00.html, (2016/08/20最終確認)。

NTTドコモ(2016)「dTV」, URL; http://pc.video.dmkt-sp.jp/ft/p0004001?campaign=aad0100000, (2016/08/20最終確認)。

河井保博(2001)「国内で活気付くコンテンツ・デリバリ市場」ITpro, 2001/05/15, URL; http://itpro.nikkeibp.co.jp/members/NIT/ITARTICLE/20010508/3/, (2016/08/20最終確認)。

Google (2015)「Bringing you more flexibility and better Cloud Networking performance, GA of HTTPS Load Balancing and Akamai joins CDN Interconnect」, Google Cloud Platform Blog, 2015/11/19, URL; https://cloudplatform.googleblog.com/2015/11/bringing-you-more-flexibility-and-better-Cloud-Networking-performance-GA-of-HTTPS-Load-Balancing-and-Akamai-joins-CDN-Interconnect.html, (2016/08/20最終確認)。

小池良次(2010)「放送通信融合サービスの実現に挑む インターネットと戦う米国ケーブルテレビ(CATV)の挑戦」, URL; https://www.blwisdom.com/technology/series/trend/item/1863-56/1863-56.html?start=1, (2016/08/20最終確認)。

Comcast (2013)「NBCUniversal Transaction Overview」, Comcast, URL; http://corporate.comcast.com/ news-information/nbcuniversal-transaction, (2016/08/20最

終確認)。

境治(2016a)『拡張するテレビ』宣伝会議。

境治(2016b)「テレビ局各局, ネットでも放送と同じ内容を送信～同時再送信(サイマル)の公共性～」URL; http:// bylines.news.yahoo.co.jp/sakaiosamu/20160416-00056673/, (2016/08/20最終確認)。

CGWORLD(2016)「キーマンに率直に聞いてみた! オリジナル作品に力を注ぐNetflixの日本戦略とは?」, URL; http://cgworld.jp/interview/201607-netflix-gp.html, (2016/08/20最終確認)。

CNET Japan (2014)「有料ネットチャンネル「フジテレビNEXTsmart」を4月1日開始 -- 見逃し配信も」, URL; http://japan.cnet.com/entertainment/35043967/, (2016/08/20最終確認)。

CNET Japan (2017)「USENとU-NEXTが経営統合」, URL; https://japan.cnet.com/article/35096735/, (2017/08/15最終確認)。

柴田厚(2016)「既存の放送メディアを揺さぶるアメリカのOTTサービス」NHK, 放送と研究, 2016年3月, URL;https://www.nhk.or.jp/bunken/research/oversea/pdf/20160301_7.pdf, (2016/08/20最終確認)。

総務省(2017)「平成29年度版情報通信白書」。

Softbank(2012)「ウェブコンテンツやアプリケーションへの高速接続を実現するクラウド型CDNサービスを提供開始」ソフトバンク株式会社, 2012/07/09, URL; http://www.softbank.jp/corp/group/sbtm/news/press/ 2012/20120709_01/, (2016/08/20最終確認)。

TWC (2016)「Full Service Network」, Time Waner Cable, URL; http://m.history.timewarnercable.com/ the-twc-story/era-1990-1995/Story.aspx?story=56, (2016/08/20最終確認)。

デジタル・クリエイターズ連絡協議会(2003)「マルチメディア・インターネット事典」, URL; http://www.jiten.com/ , (2016/08/20最終確認)。

電通総研(2016)『情報メディア白書2016』ダイヤモンド社。

東洋経済(2016a)「Netflixトップが語る上陸2年目の課題」, URL; http://toyokeizai.net/articles/-/125399, (2016/08/20最終確認)。

東洋経済(2016b)「アマゾン, 最強「買い物帝国」の知られざる姿」, URL; http://toyokeizai.net/articles/-/107279?page=2, (2016/08/20最終確認)。

docomo (2015)「サーバ証明書の切り替えによるドコモ ケータイへの影響について」, URL; https://www. nttdocomo.co.jp/info/notice/pages/150715_00.html, (2016/08/20最終確認)。

内閣府(2017)「主要耐久消費財等の長期時系列表」, URL;http://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/shouhi/shouhi.html#taikyuu, (2016/08/20最終確認)。

日経パソコン (2016)「放送のネット同時再送信, 前向きなNHKと慎重な民放」, URL; http://pc.nikkeibp.co.jp/ atcl/trend/15/1000281/033100019/, (2016/08/20最終確認)。

西田宗千佳(2017)「Huluになにが起きたか トラブルで露呈した未成熟さ」, URL; https://style.nikkei.com/article/DGXMZO19000610Z10C17A7000000?channel=DF160520172511, (2017/08/15最終確認)。

日本テレビホールディングス(2017)「2016年度 決算説明会資料」, URL; http://www.ntvhd.co.jp/ir/library/presentation/booklet/pdf/2016_4q.pdf, (2017/08/15最終確認)。

ニールセン(2016)「米市場において同レベルに達したSVODとDVR普及率」, URL; http://www.netratings.co.jp/nielsen_watch_weekly/popup/2016/07/nielsen-watch-weekly20160705.html, (2016/08/20最終確認)。

NYT (1994)「Rolling Stones Live on Internet: Both a Big Deal and a Little Deal」,The New York Times, NEIL STRAUSS, 1994/11/24, URL; http://www.nytimes.com/1994/11/22/arts/ rolling-stones-live-on-internet-both-a-big-deal-and-a-little-deal.html, (2016/08/20最終確認)。

NYT (1999)「MAKING A MEDIA GIANT: THE OVERVIEW; VIACOM TO BUY CBS, FORMING 2D LARGEST MEDIA COMPANY」, The New York Times, 1999/09/08, URL; http://www.nytimes.com/1999/09/08/business/ making-media-giant-overview-viacom-buy-cbs-forming-2d-largest-media-company.html?pagewanted=all, (2016/08/20最終確認)。

NYT (2009)「G.E. Makes It Official: NBC Will Go to Comcast」, The New York Times, TIM ARANGO, 2009/12/03 , URL; http://www.nytimes.com/2009/12/04/ business/media/04nbc.html?_r=0, (2016/08/20最終確認)。

B-Maga(2016)「人気動画配信5者を取材!!SVOD急成長の予感」, サテマガ・ビーアイ, pp.6-15, Vol.15 No.6, 2016。

Forbes JAPAN (2017a)「世界1億人突破のNetflix、創業者の資産額は2400億円以上に」, URL; https://news.biglobe.ne.jp/economy/0720/fbj_170720_0272417529.html, (2017/08/15最終確認)。

Forbes JAPAN (2017b)「ネットフリックス、ディズニーの「看板プロデューサー」を引き抜き」, URL; https://headlines.yahoo.co.jp/article?a=20170815-00017339-forbes-bus_all&p=1, (2017/08/15最終確認)。

村中智津子(2010)「日本製テレビドラマの米国市場における展開の可能性」, URL; http://www.jamco.or.jp/ jp/symposium/19/7/, (2016/08/20最終確認)。

USEN(2010)「会社分割(簡易吸収分割)による当社子会社へのU−NEXT事業及び個人向け光回線等販売事業の承継並びに当該子会社株式の譲渡に関するお知らせ」, URL; http://www.usen.com/cms_data/ newsrelease/pdf/2010/20101115_863.pdf, (2016/08/20最終確認)。

U-NEXT(2015)「U-NEXTニュースリリース」, URL; http://unext.co.jp/wp-content/uploads/2015/11/20151113_2.pdf, (2016/08/20最終確認)。

オーラルセッション ― フルペーパー

アニメ映画プロデューサーの志向性

― 混合研究法によるインタビューデータ分析 ―

青山学院大学 特別研究員
森川 美幸

青山学院大学 教授
細田 高道

要約

日本はアニメ大国であると言われる。その人気は国内だけに留まらず，海外でも“Anime”という一大ジャンルを築いており，国が推進するクールジャパン戦略の中心に据えられている。日本アニメはビジュアル，テーマ，ファン文化など，通常のアニメーションとは一線を画す特殊性を有しており，多くの研究者の興味の対象になってきた。その特殊性の一つにアニメ・プロデューサーの監督第一主義が挙げられる。時にビジネスよりも芸術性を優先するこのスタイルは，現在の主流である利益優先のハリウッド型システムとは対極にある。特徴的なのは，日本のプロデューサーが実績ある監督だけでなく，まだ実績のない若手監督にも権力を与える点である。その根底にはどのような目論見や信条があるのか。本研究では若手監督を起用したアニメ映画プロデューサー６名へのインタビューを量的手法であるテキストマイニングで分析し，先行する質的分析と併せて彼らの志向性を明らかにする。

キーワード

コンテンツ産業，テキストマイニング，コレスポンデンス分析

I. はじめに

日本は世界でも稀に見るアニメ文化が発展を遂げた国である（鷲谷，2004）。2016年現在，歴代日本映画興行収入ランキングトップ10のうち6つはアニメ作品であり，子どもから大人まで幅広い年齢層の観客に受け入れられている。その人気は海外にも波及し，1990年代初頭から欧米でも注目されるようになった（Daliot-Bul, 2013; Hinton, 2014）。今や日本のアニメーションは“Anime”と呼ばれて世界的なブームとなり，映像作品の一ジャンルとして独自の地位を確立している（Daliot-Bul, 2013; Hinton, 2014）。政府が力を注いでいる文化輸出戦略「クールジャパン」構想の代表的商材として扱われている理由もそこにあると言っていいだろう。

西洋のアニメーションとは違う日本アニメの特殊性については学術的にも多くの関心が寄せられ，様々な分野で研究の対象となってきた。例えばビジュアル表現のユニークさ，ターゲットやテーマの多様性，熱狂的なファンたちが構築したいわゆる“オタク”カルチャーと呼ばれるファン文化の独自性などである。

他方，作り手であるアニメ・プロデューサーの特殊性も指摘されている。プロデューサーがすべての権限を握ってクリエイティブからプロモーションまで完全にコントロールする欧米のスタイルと違い，日本のアニメ・プロデューサーはクリエイティブに関する権限を監督に委譲するのである（Yoon and Malecki, 2009）。監督の創作の自由を，時にマネタイゼーションよりも優先するその姿勢は「職人型」や「監督第一主義」と呼ばれ，ディズニーに象徴されるビジネス優先のハリウッド式システムとは相反している（Yoon and Malecki, 2009）。

日本のプロデューサーのさらに特殊な点は，まだ実績のない若手監督にも権力を与えるところである（JILPT, 2005, p.97）。Morikawa (2017) はその要因を明らかにするため，新人監督を起用した6名のアニメ・プロデューサーにインタビューを行って定性的に分析した。その結果，権力委譲が行われるのは，日本のアニメ・プロデューサーが監督に対して感情的価値（Emotional value=EV）及び実務的価値（Practical Value=PV）を感じているためであると結論付けた（Morikawa, 2017）。また，EVを重視するプロデューサーはクリエイティブを重視する傾

向が強く，PVを重視するプロデューサーはビジネスを重視する傾向が強いことも指摘した（Morikawa, 2017）。しかし，Morikawa (2017) の結論は6名という限られた人数のデータを質的手法のみで分析した結果である。調査対象者の絶対数が少ない中でさらに多くのデータ収集を行うことが非常に困難だとすると，Morikawa (2017) の結論の妥当性を高めるためには，同じデータを量的に分析することが有効だと考えられる。質的分析の結果から一歩進んで，その根底にあるプロデューサーの志向性を捉えることができる可能性もある。

本研究はMorikawa (2017) が行ったインタビューの逐語化データを用い，テキストマイニングの手法を採用して量的分析を行う。Morikawa (2017) と合わせた混合研究の結果から，日本のアニメ・プロデューサーの志向性を提示する。作り手を深く理解することは，特殊性が高いと言われる日本アニメ業界への知見を深めるために非常に意義のあることである。さらに，アニメを使った企業CMや動画広告が話題になる昨今，これからアニメ・スタジオと組んでコンテンツ・マーケティングに取り組みたいと考えている企業にとって，本研究は業界理解の一助となるであろう。

II. 先行研究レビュー

1. 日本アニメに関する研究

アニメについてはその特殊性にフォーカスした研究が主に2000年代に入ってから数多く行われるようになった。例えばターゲットやテーマの特殊性である。ほぼ12歳以下の子どもをターゲットとする欧米のアニメーションと違い，日本アニメのターゲットは子どもから大人まで広範囲に及ぶ（Dizikes, 2013; Gillespie, 1998; Sanders, 2012）。そのため，子どもの視聴には不適切な暴力や性を扱ったものが存在する。Bresnahan, Inoue and Kagawa (2006) は，アニメに見られる性の固定観念に着目して日米の観客を調査し，それぞれの認識の違いを明らかにした。また，Hinton (2014) は日本アニメで描かれるロリータ・コンプレックス表現に関し，西洋人の感覚とは異なるアニメ特有の意味を指摘している。他にも，闘う女性キャラクターの分析（Martinez, 2015）やプロダクト・プレイスメントに関する調査の対象として日本アニメ映画を提案した研究（Morikawa and Hosoda, 2015）もある。

アニメファンの特殊性についての研究も盛んに行われている。ファンイベントについて（Yamato, 2016），ファンによる二次創作について（Chandler-Olcott and Mahar, 2003; Denison, 2011），聖地巡礼と呼ばれるアニメの舞台となった街へのツーリズムについて（Okamoto, 2015; Yamamura, 2015）など，テーマは多岐に渡り，枚挙にいとまがない。

経営学分野では，アニメのグローバル展開の特殊性（Daniels, 2008; Otmazgin, 2014）や，アニメーターの低所得問題（Mori, 2011）といった制作体制の特殊性にスポットを当てる研究がある一方，日本のアニメ映画プロデューサーの独特なマネジメントスタイルについての研究はあまり行われていない。日本の映画プロデューサーに関する研究は，少ないながらいくつか存在する。プロデューサーの役割とキャリア構築を明らかにした山下（2000）や，プロデューサーが中心となって作り上げる映画制作チームの協業反復性についてネットワーク理論を用いて論じたWakabayashi et al.（2009），そしてプロデューサーと監督とのキャリア連帯がどのように組織の創造性に結びついているかを組織戦略的視点から論じた山下･山田（2010）などである。これらの研究も，日本ならではの映画業界の慣習や映画監督とプロデューサーの関係性を扱ってはいるが，すべてが実写映画の実務家に焦点を当てており，アニメには殆ど言及していない。また，これらの研究の中で取り上げられている監督とプロデューサーは周防正行監督と桝井省志プロデューサーら日本映画界を代表する実務家たちであり，監督とプロデューサーのパートナーシップが完全に出来上がっているチームである。そのため，関係性を築く基盤となるプロデューサーの志向性については殆ど言及されておらず，アニメ・プロデューサーに見られる特殊性を実写映画プロデューサーに関する先行研究から垣

間見ることはできない。

2. Morikawa (2017) による研究

ディズニーのようなハリウッドスタイルのビジネス戦略が世界的にも主流となっている中，監督の創造性を重視した監督第一主義を今も貫いている日本の制作スタイルは非常に特徴的である（Yoon and Malecki, 2009）。これはベテラン監督だけでなく新人監督にも適用される（JILPT, 2005, p.97）。まだ実績のない新人の力の源泉は戦略的コンティンジェンシー理論など既存理論では説明できない。Morikawa (2017) はこの点を明らかにするため，新人監督を起用した日本のアニメ・プロデューサー６名にインタビューを行い，データを質的に分析した。その結果，アニメ・プロデューサーが新人監督にも権力を委譲する理由は，次の２つの価値を感じているためであることが見出された。感情的価値（EV）と実務的価値（PV）である。EVは個人的な監督への思い入れや才能への憧憬・信頼に基づく。また，若い監督を育てたいといった，個人の信条や正義感から生じる場合もある。一方PVは，製作委員会と呼ばれる組織をまとめるために監督を利用する，最終的な責任まで監督に委譲できるといったマネジメント上の都合から生じる価値である。各プロデューサーはどちらの価値も感じてはいるが，どちらかの価値をより重視している。

またMorikawa（2017）は，EVを重視するプロデューサーはクリエイティブ志向が強く，PVを重視するプロデューサーはビジネス志向が強いと指摘した。日本のアニメ・プロデューサーの中にもビジネス志向が強いプロデューサーが存在し，さらに既存理論で説明できない権力の委譲にも実は理由があることを明らかにした点でMorikawa (2017) の研究には価値がある。しかしながら調査人数の少なさもあり，結果の妥当性という点から見ると不足していることは否めない。もっと言えば，プロデューサーが持つ価値観の根底には確固とした彼らの志向性が存在するはずである。Morikawa (2017) には明示されていないが，その志向性こそが，日本アニメ業界の特殊性を形成する要因のひとつになっている可能性もある。

以上の先行研究レビューを踏まえ，本研究は以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

RQ: 日本のアニメ・プロデューサーの志向性にはどのような特徴があるか。

III. 調査対象と方法

RQ解明のため，本研究はMorikawa (2017) が行った日本のアニメ映画プロデューサーへのインタビューの逐語化データを用いて分析を行う。Morikawa (2017) の事例選択は以下のステップで行われた。

ステップ１：過去10年間に商業公開されたアニメーション映画をリストアップする（計434作品）。

ステップ２：リストの中から，放送局が主導して制作されることが多いテレビアニメの劇場版を除く。また，単独公開していない短編・中編作品も除外する（434→71作品）。

ステップ３：各作品の監督のキャリアを調べ，初監督作品または監督２作目の作品のみ抽出する（71→11作品）。

残った11作品それぞれのプロデューサーにインタビュー交渉をした結果，Morikawa (2017) は３作品に関わった計６名のプロデューサーへのインタビューを行った。協力者の詳細は表１の通りである。インタビューは半構造化の手法で2015年８月から９月にかけて行われ，平均時間は約130分であった。

分析手法として，本研究は量的手法を採用する。さらに実用主義の立場に立ち，Morikawa (2017) の質的分析結果と併せ混合法アプローチを用いて結論を導く。混合研究法には哲学的背景や相反する方法論の両立という点で様々な批判もあるが（樋口，2011），研究の妥当性や信頼性を高めるには有効な方法である（廣瀬，2012）。限られた人数のデータしかない中，Morikawa (2017) の妥当性を高め，日本のアニメ・プロデューサーの特徴をより多面的な視点から見極めるためには，量的に同じデータを

分析することが有効だと考えられる。

本研究の量的アプローチにはテキストマイニングの手法を採用した。テキストマイニングは通常，アンケートの自由記述やインターネットへの書き込み等，大量定性データを分析して全体の傾向を把握する目的で用いられる。本研究が分析するのは6名という少数のインタビューデータであるが，もともと研究対象の絶対数が少なく，そのほぼ全員にアプローチした上で確保できた調査協力者の数が6名であったことからすると，現在データが取れる最大限がその6名だとも言え，アニメ・プロデューサー全体の特質を備えていると言っても過言ではない。従って，本研究にテキストマイニングを利用することは適切であると判断した。具体的には，単語の抽出には松村・三浦（2009）が提供しているテキストマイニング・ソフトTTM（TinyTextMiner）を，分析には統計解析ソフトRを使用した。

IV. 結果と考察

1. 量的アプローチによるインタビューデータ分析

(1) プロデューサー別の頻出単語

質的アプローチの結果，Morikawa (2017) はクリエイティブ志向が強いEV重視のプロデューサーと，ビジネス志向が強いPV重視のプロデューサーがいると指摘し，6名のプロデューサーを分類した（表2参照）。同データをより客観的に分析すると，どのような共通点や相違点が見えてくるのだろうか。

本研究は，まずインタビューの逐語化テキストを単語ごとに分解した。その結果，名詞・複合名詞680語（うち複合名詞92語），動詞273語，形容詞44語の計997語が抽出された。

そのうち分析対象とする単語を，1) 6名のプロデューサーのうち1名しか使っていない語，2)「これ」「そこ」「どれ」「誰」といった代名詞，「する」「思う」「考える」「やる」「いう」「いる」「みる」「いく」「行う」等，会話をする上で

表―1　プロデューサーリスト（引用元：Morikawa, 2017）

ケース	プロデューサー番号	役割	所属企業	身分
映画A	#1	プロデューサー	映画会社	社員
	#2	プロデューサー	アニメーション・スタジオ	社員
	#3	エグゼクティブ・プロデューサー	フィギュアメーカー	社長
映画B	#4	プロデューサー	アニメーション制作・配給会社	社長
映画C	#5	プロデューサー	映画会社	社員
	#6	プロデューサー	アニメーション・スタジオ	フリーランス

表―2　Morikawa (2017) の分類（Morikawa, 2017を元に筆者作成）

	質的分析（Morikawa, 2017）	
プロデューサー番号	重視する価値（感情的価値=EV/実務的価値=PV）	クリエイティブorビジネス
#1	PV	ビジネス
#2	EV	クリエイティブ
#3	EV	クリエイティブ
#4	EV	クリエイティブ
#5	PV	ビジネス
#6	PV	ビジネス

当然頻出語彙となる語, 3)「最初」「次」「前」「後」「さっき」等, 副詞可能名詞, 4) 人名や会社名など固有名詞を含む複合名詞は除外して絞り込んだ。残った単語の中から各プロデューサーの頻出語（頻度10以上／形容詞のみ頻度5以上）を抽出してリスト化した。形容詞に関しては総数が少なく, 挙がっている語も大きな特徴に欠けたため今回の分析からは外すこととし, 名詞・複合名詞及び動詞についてコレスポンデンス分析を行った。スペースに限りがあるため, ここでは最も単語数の多い名詞・複合名詞一覧のみ表-3に示す。

(2) コレスポンデンス（対応）分析

コレスポンデンス分析は対応分析とも呼ばれ, 質的変数に関するクロス集計表に基づき, カテゴリと構成要素に共通点があるかどうかを明らかにしながら分類していく方法である（松村・三浦, 2009）。本研究ではカテゴリがプロデューサー, 構成要素が頻出語となる。プロデューサーの共通点や相違点を検討するための方法としては, この手法が適切なもののうちのひとつであると考えられる。

● 分析（1）: 人及び人の属性に関連する語

各プロデューサーの頻出名詞・複合名詞リストで目に付くのは,「僕」「俺」「自分」など自己を指す言葉と,「僕ら」「みんな」「うち」「会社」など自己を含めた仲間内を指す言葉, そして「彼」「やつ」「あいつ」など他者を指す言葉,「人」「人たち」という集団を指す言葉である。さらに,「監督」「プロデューサー」「ファン」「客・観客・お客さん」といった, 肩書・立場を指す言葉も頻出している。これは, 各プロデューサーの自己と他者, そして人の特徴に関する認識を端的に表しているのではないか。そこで人と人の属性

表―3 頻出名詞・複合名詞一覧

	プロデューサー番号											
	#1		#2		#3		#4		#5		#6	
順位	頻度	名詞・複合名詞	頻度	名詞・複合名詞	頻度	名詞・複合名詞	頻度	名詞・複合名詞	頻度	名詞・複合名詞	頻度	名詞・複合名詞
1	38	人	169	僕	44	作品	122	僕	74	監督	56	監督
2	33	監督	74	人	25	ヒット	69	人	45	映画	56	作品
3	29	意味	54	話	24	僕	47	俺	44	客・観客・お客 | さん	42	僕
4	23	自分	52	意味	24	お金・カネ	41	映画	37	僕	33	プロデューサー
5	20	話	48	本当	23	プロデューサー	38	やつ	35	役者	29	人
6	16	配信	44	自分	17	監督	37	うち	30	プロデューサー	29	話
7	15	部分	44	作品	17	僕ら	29	会社	23	アニメ	29	感じ
8	14	人 | たち	42	お金・カネ	16	彼	28	彼	21	人	28	自分
9	13	お金・カネ	40	感じ	15	フィギュア	27	みんな	20	作品	24	思い
10	13	感じ	34	普通	11	俺	25	お金・カネ	20	意味	22	立場
11	13	作品	34	俺	11	やつ	21	話	19	僕ら	21	映画
12	13	脚本	32	監督	11	必要	20	プロデューサー	16	みんな	20	会社
13	12	彼	30	仕事	10	アニメ	19	子	15	自分	19	非常
14	11	映画	29	みんな	10	基本 | 的	18	ファン	14	やつ	17	本当
15	11	プロデューサー	29	会社	10	うち	16	自分	14	脚本	17	アニメーション
16	11	アニメ	26	プロデューサー	10	あいつ	15	感じ	13	お金・カネ	17	仕事
17	10	みんな	26	アニメ	10	責任	14	監督	13	現場	16	現場
18	10	場	26	好き	10	ケース	14	中国	12	宣伝	16	プロジェクト
19	10	アニメーション	26	やつ			13	好き	12	人間	16	段階
20	10	プロジェクト	24	別			13	普通	10	簡単	15	僕ら
21			19	現場			13	駄目			14	日本
22			19	人間			12	現場			12	スタイル
23			18	人 | たち			12	一緒			12	部分
24			17	日本			12	世界			12	お互い
25			16	一緒			12	動画			11	脚本
26			14	絵			12	赤字			11	お金・カネ
27			13	基本 | 的			11	人 | たち			11	彼
28			13	中国			10	僕ら			11	出資
29			12	駄目			10	大変			11	予算
30			12	予算			10	必要			11	作業
31			11	子ども								
32			11	完成								
33			10	必要								
34			10	コンテ								
35			10	動画								
36			10	僕ら								
37			10	才能								

及び関係を表す言葉のみ計22語を抜き出し，コレスポンデンス分析を行った。データの固有値と累積寄与率から，本研究はこの分析の次元数を3と定めた。尚，固有値は第1次元が0.234，第2次元が0.131，第3次元が0.091で，累積寄与率は82.69であった。累積寄与率が80%を超えているため，次元数3という設定は適切であると考えられる（松村・三浦，2009）。分析対象語と分析結果の実スコアを表4，散布図（対称解）を図1に示す。尚，散布図上の#1 ～ #6はプロデューサー番号に対応している。また，散布図上で単語が重なっていて読み取り難い箇所には吹き出しを付け，布置されている語を列記した。

散布図を見ると，プロデューサー #1と#6，プロデューサー #2，#3，#4がそれぞれ比較的近い位置に，プロデューサー #5がひとりだけ離れた位置に布置されている。

まずプロデューサー #1（映画会社社員）と#6（フリーランス）は，直接的に自己や他者を表す言葉よりも，「お互い」「立場」という他者との関係や集団の中での立ち位置を表す言葉を多用している。これは自分自身の感情や思い入れよりも，プロデューサーとしての役割や他者との関係性をより強く意識していることを表しているのではないかと考えられる。

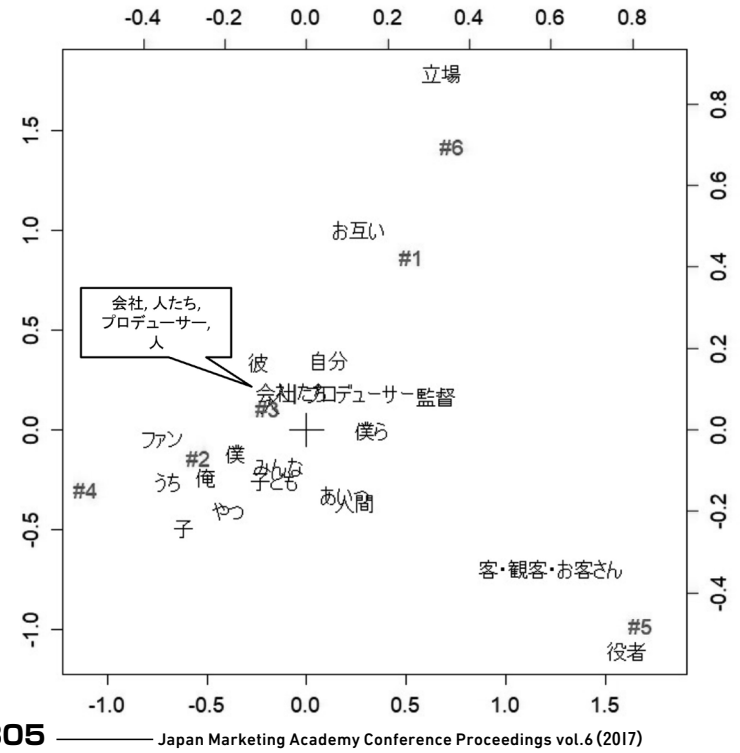
逆にプロデューサー #2（アニメ・スタジオ社員），#3（フィギュアメーカー社長），#4（アニメ制作・配給会社社長）は「僕」「俺」「うち」「会社」といった自己や自己を含む組織に関する言葉の近くに位置している。つまり，自己に対する意識が高く，自分の意志や感情をベースとして発言していると類推できる。Morikawa (2017) の質的な分析で，この3名はEVを重視する傾向が強いと示唆されており（表2参照），それが自分を指す言葉の多用にも表れているのではないか。

最後にプロデューサー #5（映画会社社員）は，自己や他者を指す言葉よりも，「客・観客・お客さん」「役者」といった個人の属性に関する語の近くに布置されている。唯一「客・観客・お客さん」という言葉を多用していることから考えても，自分がどのような映画を作りたいか，とか，自分の監督への思い入れ，といったことよりも，観客を意識して映画作りを行う顧客志向の強いプロデューサーと言えそうである。

表―4　分析対象名詞（計22語）と分析（I）のスコア

	[,1]	[,2]	[,3]
僕	−0.73774501	−0.32254795	0.74161711
人	−0.36678214	0.366093857	0.73179112
監督	1.3489288	0.477328042	−0.04492271
プロデューサー	0.57442861	0.520089266	−0.73258492
自分	0.22888476	0.977238197	0.90090635
俺	−1.04345755	−0.64296757	−0.26905108
会社	−0.31757631	0.530892035	0.04168228
みんな	−0.27232508	−0.4992605	0.18329393
やつ	−0.79792923	−1.10412657	−0.52395772
僕ら	0.67541595	0.008950305	−1.61607338
彼	−0.49886713	0.943789315	−2.38123146
客・観客・お客さん	2.53799285	−1.90825161	0.03828491
うち	−1.41121083	−0.7100489	−2.19700358
人たち	−0.06164496	0.513343892	0.64384934
人間	0.50426386	−0.99983673	1.90819594
役者	3.32438302	−3.05399646	−0.15342303
子	−1.26819568	−1.34065784	−0.32800983
ファン	−1.4912813	−0.09676367	−2.49336223
立場	1.40901037	4.942086451	−0.2847844
子ども	−0.31900875	−0.6970463	1.64651024
お互い	0.54925733	2.774362979	−0.07839715
あいつ	0.40703984	−0.89099135	−3.63081303

図―I　人や人の属性を指す名詞・複合名詞のコレスポンデンス分析結果　散布図（対称解）



● 分析（2）：クリエイティブ及びビジネスに関連する語

名詞・複合名詞リストには他に「お金・カネ」「宣伝」「予算」「仕事」といったビジネスを想起させる単語と，それらに対して「現場」「脚本」「コンテ」「絵」などクリエイティブを想起させる単語も並んでいる。さらに，動詞にも「当たる」「売れる」「かかる（お金が）」といったビジネス関連の語と，「作る」「描く」「撮る」といった制作関連の語がある。これら計35語をピックアップし，コレスポンデンス分析を行った。データの固有値と累積寄与率から，本研究はこの分析の次元数を4と定めた。尚，固有値は第1次元が0.230，第2次元が0.157，第3次元が0.152，第4次元が0.093で，累積寄与率は88.80であった。分析対象語と分析結果の実スコアを表5に，結果の散布図を図2に示す。先のコレスポンデンス分析結果と同じく，#1 ～ #6はプロデューサー番号に対応し，散布図の中で単語が重なっている箇所には吹き出しを付けて布置されている語を列記した。

まず目に付くのは，他のプロデューサーたちとはひとりだけ外れて，「撮る」「当てる」の近くに配置されているプロデューサー #5（映画会社社員）である。ここで注目したいのは「当てる」という語である。「予算」「お金・カネ」といった金銭的なことではなく「当てる」という言葉を使い，さらに「宣伝」という語も比較的近くにある。つまりプロデューサー #5は，作った映画をとにかく「当てる」ことに主眼を置いているようである。「宣伝」はそのための手段なのであろう。確かにインタビューの中で#5は，どんなにいい映画でも宣伝に失敗すると当たらないと断言している。このプロデューサーに関しては，分析（1）で顧客志向が強いのではないかと推測したが，ここでも顧客アプローチが重要だと考えているマーケティング重視の姿勢が伺えた。

次に散布図右上の「フィギュア」「ヒット」のそばに位置しているプロデューサー #3（フィギュアメーカー社長）を見てみたい。自身がフィギュアメーカーの社長であるため，当然「フィギュア」という語を多用している。また，映画が「ヒット」すれば，本業であるフィギュアのセールスにもポジティブな影響があるのだろう。このプロデューサーは分析（1）では「会社」という語の最も近くに位置しており，あくまで会社社長として意思決定を行う自社志向が強いプロデューサーと言えそうである。

プロデューサー #1（映画会社社員）と#6（フリーランス）は横並びの近い位置に布置され，多用する言葉も「仕事」「お金・カネ」「絵」「できる」「作る」（以上 #1），「予算」「作業」「プロジェクト」「作品」「出資」（以上 #6）という，金銭絡み，制作絡みという点で類似性が高い。この2人は分析（1）では「お互い」「立場」という，自己よりも他者との関係性に根差した語を頻発したグループである。プロジェクト・マネージャーとして予算管理や資金調達，作品制作のマネジメントを行う役割を強く意識している内面が推し量れる。

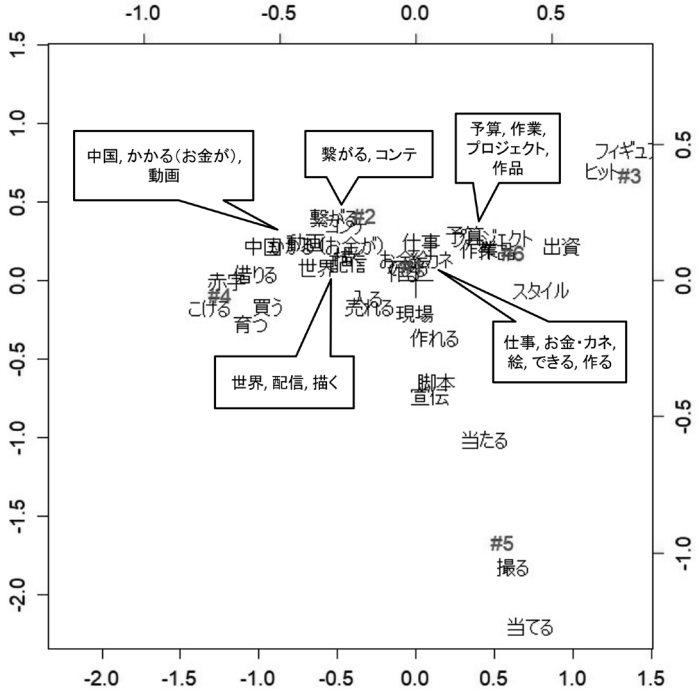
プロデューサー #1の付近には#2（アニメ・スタジオ社員）も配置されているが，多用しているのはよりクリエイティブ色の強い「繋がる」「コンテ」「動画」「かかる（お金が）」等である。#2はMorikawa（2017）が質的分析でも指摘した通りビジネスよりもクリエイティブを重視しており，さらに分析（1）では自己に関する言葉を多用するグループに属していた。プロデューサー #1及び#6と比較してマネジメント的視点よりも，より現場に近い作品制作そのものに関する言葉の使用が多いことから見ても，作品作りを自己実現の一環として行っているのではないかと推測できる。

最後にプロデューサー #4（アニメ制作・配給会社社長）は，「赤字」「こける」といった成果に関するネガティブな語を多用している。同じ社長プロデューサーの#3が「ヒット」というポジティブな成果の言葉を使うのに対して対照的である。Morikawa (2017) の質的分析や分析（1）の結果から見ると，#4はお金よりも自己の感情（EV）で意思決定をし，監督への思い入れや情熱が先行するタイプのプロデューサーだと思われたが，実は成果に対して非常に敏感なのではないかと考えられる。強い願望や使命感を持ちながらも，社長として映画が失敗し，会社が傾くことへの恐れは常に抱いている。ポジティブとネガティブの違いこそあれ，公開後の成果を意識した言葉を使うという点でプロデューサー #3と#4はやはり共通して社長という意識が言葉に滲み出ていると言うべきだろう。

表―5　分析対象名詞・動詞（計35語）と分析（2）のスコア

	[,1]	[,2]	[,3]	[,4]
作る	−0.14555137	0.137298	0.04806899	0.11505563
できる	−0.10519446	0.227047	−0.34656561	0.06030119
作品	1.077904238	0.494075	−0.22071698	0.23713032
お金・カネ	0.029832127	0.371588	0.48893912	0.16905256
入る	−0.6351323	−0.270233	−0.36721152	−0.09646806
現場	−0.00488612	−0.510355	−0.62880143	0.3789385
仕事	0.074545273	0.642539	−1.28073961	0.8868523
当たる	0.926871653	−2.539523	1.71075254	0.57144287
脚本	0.282949013	−1.618364	−0.8510932	−2.11261683
宣伝	0.196136584	−1.827055	−0.34060171	−1.43273184
描く	−0.89466709	0.39112	0.06234582	1.4539181
作れる	0.263279543	−0.899792	0.23825562	0.47852136
売れる	−0.59746955	−0.410585	0.22042288	0.84913258
ヒット	2.505302636	1.781157	3.90957456	−0.63430166
絵	0.06593106	0.361886	−1.28938944	0.69993164
予算	0.661237827	0.749346	−1.0989617	1.01501797
プロジェクト	1.042688391	0.710084	−2.23095428	−2.92930835
中国	−2.02169215	0.564289	0.53845849	1.20166436
動画	−1.45058762	0.642029	0.69648304	−0.07708602
世界	−1.30857586	0.221683	0.33456396	−0.08278004
スタイル	1.68065654	−0.128401	−0.65097519	0.57854427
かかる(お金が)	−1.15402081	0.587	0.43212111	−0.11155847
買う	−1.96926759	−0.401911	0.95648847	−0.53595734
配信	−0.89280088	0.288062	−0.54101235	−5.69225129
こける	−2.71878386	−0.426343	1.76802725	−0.27489673
出資	1.939521832	0.566148	−0.19815013	0.02588339
コンテ	−0.90703584	0.912451	−0.83518043	−0.22935451
フィギュア	2.84974326	2.114201	3.66353305	−1.4932908
作業	0.843114019	0.514227	−2.68016758	0.98769862
育つ	−2.19401342	−0.684272	1.35777083	0.21664821
借りる	−2.11490734	0.132986	1.4801513	−1.15489631
繋がる	−1.07628772	1.021814	−0.7085733	1.45959285
当てる	1.530057103	−5.542489	0.7188373	1.22144866
赤字	−2.50063807	−0.000077	2.09260028	−0.39788906
撮る	1.306307279	−4.574492	−0.33777224	0.32931894

図―2　クリエイティブ及びビジネス関連の名詞・動詞のコレスポンデンス分析結果 散布図（対称解）



2. 考察

Morikawa (2017) の質的研究に今回の量的研究を加えた結果を表6に示す。本研究では量的分析から各プロデューサーの対人スタンス（自己重視・他人重視・関係性重視）と意識している事項（マネジメント責任･自己実現･成果・マーケティング）を推定した。総合的に見ると，完全にクリエイティブ・ドリブンで文字通りの監督第一主義志向が強いのはクリエイティブ-自己実現志向のプロデューサー #2だけのようである。プロデューサー #2は，恐らく常に収益性よりも監督の創作の自由を優先しているだろう。インタビューの中でも以下のように語っている。

「僕は楽しい現場が作れるか作れないか，あとは自分の趣味に合うかどうかしか見てないです。まあ，で，売れるかどうかは正直僕は知らん!という」

自意識が高く，自分が好きで選んだ監督との協業を純粋に楽しみたいと考えているようである。アニメ・スタジオ所属の社員ではあるが，同じ社員プロデューサーの #1や #5と違い，会社側ではなく制作現場側に帰属意識を持つクリエイタータイプのプロデューサーだと言える。

#2以外のプロデューサーは必ずしも監督第一主義に拘泥しているわけではないようである。例えばビジネス-マネジメント志向のプロデューサー #1と #6は，他者との関係性を重視してスムーズにマネジメントを行うことにフォーカスするタイプである。製作委員会を波風立てずまとめるために監督を利用しているだけで，実は監督のクリエイティビティを最優先に考えているわけではないし，純粋にビジネスを優先して考えているわけでもない可能性がある。組織の中で自分の「立場」を守り，「仕事」として映画作りという「作業」を行う，言わば典型的なサラリーマンタイプのプロデューサーだと言っても過言ではないのではないか。#6は会社員ではないが，フリーランスとして雇われて仕事をする以上，雇用主の方を見たマネジメントを余儀なくされるに違いない。

他方，クリエイティブ-自社志向のプロデューサー #3と #4は，共に社長であり，インタビューでは映画作りはお金のためではない，という内容の発言が目立った。例えば，以下のような発言である。

「エンタメなんて，パトロンシップ以外の何物でもないと思うんですよね。もう，あいつ好きだ!っていうだけでカネ出すから。で，張り続けるっていう」（プロデューサー #3）

「プロジェクトの目的は世界平和のため。お金じゃないですよね。僕が信じた人がやりたいことをやれる状態を作る。で，僕が信じた人がやりたいことが，大体，世界の平和に繋がることなんで」（プロデューサー #4）

表―6　インタビューデータ分析結果

	質的分析（Morikawa, 2017）		量的分析		分析結果
プロデューサー番号	重視する価値（感情的価値 =EV/ 実務的価値 =PV）	クリエイティブ or ビジネス	対人スタンス	意識下にある事項	考えられる志向性
#1	PV	ビジネス	関係性重視	マネジメント責任	ビジネス－マネジメント志向
#2	EV	クリエイティブ	自己重視	自己実現	クリエイティブ－自己実現志向
#3	EV	クリエイティブ	自己重視	自社への影響（ポジティブ）	クリエイティブ－自社志向
#4	EV	クリエイティブ	自己重視	自社への影響（ネガティブ）	クリエイティブ－自社志向
#5	PV	ビジネス	他者（顧客）重視	マーケティング	ビジネス－マーケティング（顧客）志向
#6	PV	ビジネス	関係性重視	マネジメント責任	ビジネス－マネジメント志向

しかしながらコレスポンデンス分析の結果を見ると，彼らがいかに自社のビジネスや経営に気を配っているかが如実に表れている。フィギュアメーカーの社長であるプロデューサー #3は，本業の「フィギュア」という語を多用する。インタビューの中でも，そもそもアニメ製作に乗り出したのは「アニメ業界に，作品のバックアップにフィギュア業界もいるんだよ，ということを僕らが代表して知らせていかないと」という義務感を持ったためだと語っている。また，収益性度外視でアニメ制作に投資し続けられるのは，本業が好調だからこそだという。

プロデューサー #4は#3と違い，アニメ制作・配給が本業の会社の社長である。銀行からお金を「借りる」ことで作品に投資しているため，「赤字」を出す，作品が「こける」といったことがあれば，ダイレクトに自社の経営に関わってしまう。監督に賭ける思いやアニメ制作に対する情熱は強く，だからこそアニメ業界に参入したのであろうが，社長である限り自分の個人的な感情や使命感だけで意思決定するわけにいかないだろう。#4からは，思い入れがあったとしても，会社が傾くようなことになれば「みんなを路頭に迷わすことになる」ため，高額出資には慎重にならざるを得ないという話も出た。Morikawa (2017) はこの点について，プロデューサーは作品の規模によってEVまたはPVの立場を変えると示唆している。つまり，社長プロデューサーには自社の経営に対する責任があるが故に，時に本来の自分の価値観とは違う価値観を選ばざるを得ない状況があるということである。だからこそ #4はなかなか高額出資に踏み切れない。自分の価値観を曲げてまで出資する価値があるかどうかが判断基準になるのであろう。いずれにせよ #3と #4は，最終的には自分の感情よりも会社の経営を優先する，肩書通り経営者タイプのプロデューサーと言えそうである。

最後に，ビジネス-マーケティング（顧客）志向のプロデューサー #5は最も監督第一主義から離れている。映画会社所属の会社員ではあるが，自分の立場や関係性を重視する #1や #6のようなサラリーマンタイプではなく，純粋に映画ビジネスのプロとして作品を「当てる」ことに主眼を置いているようである。#5からは「観客が欲しいものを作るのが映画制作であり，良い監督は観客が欲しいものを知っている」という趣旨の発言もあった。製作委員会をコントロールしやすくするために監督にある程度の権限は委譲したが，#5の委譲の度合いは他のプロデューサーよりも少なかったであろう。なぜなら製作委員会よりも，会社内での自分の立場よりも，顧客の方を向いているからである。言わばマーケティングを活用して「当てる」ことを目指す，合理的なビジネスマンタイプのプロデューサーだと言えるだろう。

V. 結論及び今後の課題

日本のアニメ・プロデューサーは監督第一主義と言われるが，皆が必ずしも同じ志向性を共有しているわけではない。研究の結果，以下の4つの志向性タイプが示唆された。

- ビジネス-マネジメント志向
- ビジネス-マーケティング（顧客）志向
- クリエイティブ-自己実現志向
- クリエイティブ-自社志向

クリエイティブ志向の強いプロデューサーが監督第一主義を取るのはある意味当然として，日本のアニメ・プロデューサーの特殊なところは，ビジネス-マネジメント志向やビジネス-マーケティング志向のプロデューサーも監督第一主義を取っているところである。こういう志向性を持つ実務家であれば，ハリウッド式の利益優先システムを選択するのが自然であろう。日本では，まだまだ監督が絶対的な存在として無条件で周囲に尊重されているという素地があるのではないか。だからこそマネジメント志向の強いプロデューサーは監督を利用して組織をまとめようとするし，マーケティング重視のプロデューサーは監督を組織のコントロールに利用しつつ，あえて新人を起用することでうまく監督をコントロールして顧客志向の映画制作を実現しようとするのであろう。つまり，監督第一主義を支えているのは，実はプロデューサーの志向性ではなく，監督という存在

を“監督”というだけである意味聖人扱いしてしまう製作委員会メンバーやその他関係者の固定観念だと言える。もし出資者を含めたステークホルダーが監督を特別扱いしないのであれば，プロデューサーも監督にプライオリティを置くことはないだろう。

アニメ業界の特殊性という観点で言うと，非常に特徴的だと思われるのは，今回のインタビュー協力者である実務家6人のうち，ビジネス-マーケティング（顧客）志向に立っているのがたったひとりという点である。今や顧客志向のマーケティングはビジネスの基本であり，多くの業界や企業がこの思想を基盤として戦略を組み立てている。他の業界であれば恐らく多くの実務家がビジネス-マーケティング志向に分類されるだろう。しかしアニメ業界はマーケティングありきで動いてはいない。あくまで個人の感情に基づいたクリエイティブ志向と，人と人との関係性を重視したマネジメント志向で動かされているのである。

裏を返せば，多くのアニメは満足なマーケティング活動もなく制作されていると推察できる。それにも関わらず日本のアニメが世界的な成功を収めているのはなぜなのか。数々の先行研究が注目してきたアニメという娯楽商品の特殊性と，作り手の特殊性，そしてそれを支持するアニメファンの特殊性が重層的に絡み合った結果生み出されたものなのだろうか。アニメのマーケティングなき成功の要因が解き明かせれば，従来のマーケティング手法とは違う，新たな顧客との向き合い方が見出される可能性もある。

本研究はMorikawa (2017) が行った日本のアニメ映画プロデューサーへのインタビューデータを量的手法で分析したものである。Morikawa（2017）の質的アプローチに量的アプローチを合わせた混合研究法を行うことで結果の妥当性を高め，データをより多面的に検討することに成功した。軸足をMorikawa (2017) の質的研究に置き，あくまでその補完的役割として量的研究を行ったため，両研究手法間の考え方の相反性といった問題を回避できたと言える。しかし混合研究法はまだ発展段階の新しい手法であり，評価も定まっていない。これからさらに有効な活用法や研究デザインが検討されるべきであろう。

参考文献

樋口倫代（2011）「現場からの発信手段としての混合研究法―量的アプローチと質的アプローチの併用」『国際保健医療』26(2), pp.107-117。

廣瀬春次（2012）「混合研究法の現在と未来」『山口医学』61(1・2), pp.11-16。

松村真宏・三浦麻子（2009）『人文・社会科学のためのテキストマイニング』誠信書房。

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。

鷲谷正史（2004）『プロデューサー・カリキュラム―コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究』内田康史監修，C&R総研。

Bendazzi, G. (1996), “Quirino Cristiani, the untold story of Argentina’s pioneer animator,” *Animation World Magazine*, 1(4), http://www.awn.com/mag/issue1.4/articles/bendazzi1.4.html

Bresnahan, M. J., Y. Inoue and N. Kagawa (2006), “Players and Whiners? Perceptions of Sex Stereotyping in Animé in Japan and the US,” Asian Journal of Communication, 16(2), pp.207-217.

Chandler-Olcott, K. and D. Mahar (2003), “Adolescents’ anime-Inspired “Fanfictions”: An Exploration of Multiliteracies,” Journal of Adolescent & Adult Literacy, 46(7), pp.556-566.

Daliot-Bul, M. (2013), “Reframing and reconsidering the cultural innovations of the anime boom on US television,” *International Journal of Cultural Studies*, 17(1), pp.75-91.

Daniels, J. M. (2008), “‘Lost in Translation’: Anime, Moral Rights, and Market Failure,” Boston University Law Review, 88(3), pp.709-744.

Denison, R (2011), “Anime fandom and the liminal spaces between fan creativity and piracy,” *International Journal of Cultural Studies*, 14(5), pp.449-466.

Dizikes, P. (2013, January 29), “Why are Japanese cartoons a global hit?,” MIT News. Retrieved from http://web.mit.edu/newsoffice/2013/the-soul-of-

anime-0129.html

Gillespie, J. (1998, July 9), "Japanese vs. American animation," Anime News Network. Retrieved from http://www.animenewsnetwork.com/editorial/1998-07-09

Hinton, P. R. (2014), "The Cultural Context and the Interpretation of Japanese 'Lolita Complex' Style Anime," *Intercultural Communication Studies*, 23(2), pp.54-68.

JILPT（独立社団法人労働政策研究・研修機構）(2005)「コンテンツ産業の雇用と人材育成　―アニメーション産業実態調査―」http://www.jil.go.jp/institute/reports/2005/documents/025.pdf

Martinez, D. (2015), "Bodies of future memories: the Japanese body in science fiction anime," Contemporary Japan, 27(1), pp.71-88.

Mori, Y. (2011), "The Pitfall Facing the Cool Japan Project: The Transnational Development of the Anime Industry under the Condition of Post-Fordism," International Journal of Japanese Sociology, 20(1), pp.30-42.

Morikawa, M. (2017), *Artistry or Monetisation: The case of the Japanese animated film industry* (Doctoral Thesis).

Morikawa, M. and T. Hosoda. (2015), "Practitioner Research for Unpaid Product Placement Issues: Literature Review and Directions for Future Research," *The Marketing Review*, 15(3), pp.361-381.

Okamoto, T. (2015), "Otaku tourism and the anime pilgrimage phenomenon in Japan," *Japan Forum*, 27(1), pp.12-36.

Otmazgin, N. (2014), "Anime in the US: The Entrepreneurial Dimensions of Globalized Culture," Pacific Affairs, 87(1), pp.53-69.

Sanders, A.-L. (2012), "What's the difference between Japanese and American animation?," ThoughtCo., Retrieved from http://animation.about.com/od/relatedtopics/a/Whats-The-Difference-Between-Japanese-And-American-Animation.htm

Wakabayashi, N., M. Yamashita, and J. Yamada. (2009), "Japanese Networks for Top-Performing Films: Repeated Teams Preserve Uniqueness," *Journal of Media Business Studies*, 6 (4), pp.31-48.

Yamamura, T. (2015), "Contents tourism and local community response: Lucky star and collaborative anime-induced tourism in Washimiya," *Japan Forum*, 27(1), pp.59-81.

Yamato, E. (2016), "'Growing as a person': experiences at anime, comics, and games fan events in Malaysia," *Journal of Youth Studies*, 19(6), pp.743-759.

Yoon, H. and 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.

オーラルセッション ― 報告概要

健康管理サービスにおける情報リテラシー・マネジメント

東北大学大学院 経済学研究科 博士研究員
上西 智子

要約

本研究の目的は，健康管理に関する情報リテラシーをどのように把握し，健康管理サービスに活かしているか，その戦略枠組みを検討することである。近年，健康管理は，企業経営においてもその必要性が見直されており，企業と従業員だけでなく，健康保険組合や産業医などさまざまな機能や役割を持った人々の協力のもと健康管理サービスとして戦略的に提供され，健康管理の価値提案が行われている。このサービスを支える要素に情報リテラシーがあり，健康管理に向けた行動の動機付けや行動変容の鍵になるとみられている。しかし，情報リテラシーは，健康管理サービスに関わる人々の間で十分に把握されているとは限らず，そのことが健康管理の文脈価値形成やサービスの効果に影響するものと予測される。このような背景から，健康管理に関する情報リテラシーは，その高低とは別に，継続して観察・評価し，管理しておくことが必要である。そこで，情報リテラシーをどのように管理しているのか，その全体像をサービス・エコシステム，協働関係，価値提案，サービスデザイン，リソース構成の５つの観点から見直し，健康管理サービスにおける情報リテラシー管理の戦略枠組みを考察する。

キーワード

健康管理，情報提供サービス，情報リテラシー，価値提案

I. 健康管理と情報リテラシーの関係

健康管理は，疾病を予防し，健康を保持，増進するために行われる管理行動である。健康管理に関する情報は，科学的な根拠に基づいた規制当局等から提供される情報だけでなく，自身の健康管理行動から得られた経験に基づく情報もそのひとつととらえることができる。健康管理行動は，日常の健康管理行動をベースに，負のイベントがあった際には，セルフメディケーションや医療サービスに向かうかの自己評価を行っている。また，健康管理の行動は，日常の生活習慣をベースにした行動を基本としており，風邪をひくなどの負のイベントに直面した場合，自己治療で十分か，医療サービスを利用するべきかを自己評価している。そしてこのような経験情報をふまえながら，日常の健康管理行動の見直しを行っていると考えられる。つまり，自分自身の健康管理目標，健康管理行動に向けた計画と評価指標を持っているのである。よって，日常取り組んでいる健康管理行動を，評価するための指標となるような情報が必要となってくる。また，自分なりの健康の標準状態が存在すると考えられることから，専門家からの健康管理に必要となる情報を評価し，活用できることが重要となってくる。福田・江口・中山ら（2016）は，情報の「入手」，「理解」，「評価」，「活用」の4つの力が，情報化時代に必要なリテラシーであり，「情報リテラシー」と呼ばれるとしている。これは，OECD（経済協力開発機構）が行った「国際成人力調査PIAAC」（2013）の調査項目に由来し，それらを「情報」の観点から整理し導出している。以上から，健康管理に向けた情報提供サービスでは，この情報リテラシーが備わっていることを前提として，サービスを計画することが必要であり，サービスの提供者は利用者の情報リテラシーについて把握しておくことが求められる。またこの健康情報を活用する「場面」についても言及しており，「ヘルスケア（臨床）」「疾病予防」「ヘルスプロモーション（公衆衛生）」などがあげられている。ヘルスプロモーション活動のアウトカムのひとつにヘルスリテラシーがあり，自身の健康的なライフスタイル，効果的なヘルスサービス，健康的な環境，と

いったような健康の決定要因をかえる力であると紹介している。また，ヘルスリテラシーを，職場において生涯を通じて育てる「資産」と考えると職域のプロモーションや健康教育のゴールとなり得る可能性があるとの見方についても言及している。職場でヘルスリテラシーを活かす戦略として，ハイリスクアプローチとポピュレーションアプローチの双方において，ヘルスリテラシーの活用が可能であるという考えを示している。

II. 本研究における5つの戦略思考の概念定義

本研究では，Lusch & Vargo（2014）が提唱するS-Dロジックの5つの戦略思考（サービス・エコシステム，協働，価値提案，サービスデザイン，リソース構成）を次のように解釈する。

- サービス・エコシステム：健康管理サービスは，サービスの提供者とその利用者という役割が，さまざまな機能のアクターによって組換えられ連鎖して担われており，それらが相互連結して構成されている。これらのアクターのもつ専門的知識や経験情報を交換して価値を生み出している。このような機能と役割の関係性の全体像をサービス・エコシステムとする。
- 協働：健康管理サービスは，企業，従業員，健康保険組合，産業医，保健師などの専門職などのさまざまな機能や役割を持った人々や機関が協力してサービスを提供している。これら健康管理に向けた情報サービスのエコシステムに登場する人々や機関の間における協力関係やその密度を協働関係とする。
- 価値提案：健康管理サービスは，健康の自己管理を行う際の情報を提供するだけではなく，その提供された情報を適切に使用することによって価値を生み出している。この使用経験から得られた価値を通して複数のアクターと価値を創り出し文脈に対して提案することである。
- サービスデザイン：健康管理サービスは，サービス・エコシステムにおける各アクターの機能や役割の設計，アクター間の協力関係等，価値を創造するエコシステムを開発するための全体設計をさす。
- リソース構成：健康管理サービスにおけるエコシステムの配列と資源を再配列することであり，そのための評価方法を検討することである。

III. 企業が取組む健康管理と情報提供サービス

「健康経営銘柄2017」では，健康経営を評価するために5つのフレームワークが設定されており，「経営理念・方針」，「組織体制」，「制度・施策実行」，「評価・改善」，「法令遵守・リスクマネジメント」がそれにあたる。これは，健康経営の取組が，経営基盤から現場施策までのさまざまなレベルで連動・連携しているかをみるという観点から設定されている。このフレームワークの「制度・施策実行」（大項目）に属する「健康経営の実戦に向けた基礎的な土台づくりとワークエンゲイジメント」（中項目）に続く，小項目のところに「ヘルスリテラシーの向上」が位置づけられている。選定必要要件となっている「ヘルスリテラシーの向上」の評価項目は，「管理職又は一般社員に対する教育機会の設定」となっており，現段階では，管理職又は一般社員のどちらかにだけ教育機会が設定されていても，選定要件を満たしていると評価されている可能性がある。これは健康教育の機会に特化された評価の視点となっているとらえることができ，情報リテラシーやヘルスリテラシーの定義や期待される役割をふまえたリテラシー教育とは趣が異なっている可能性が示唆される。健康管理情報に対する情報リテラシーの何をどのように管理することがヘルスリテラシーの向上につながるのかわかりにくくなっていると考えられた。

IV. まとめ

本研究では，企業が従業員に対して行う健康管理サービスの情報リテラシー・マネジメントの特徴を把握し，戦略枠組みについて，サービス・エコシステム，協働関係，価

値提案, サービスデザイン, リソース構成の5つの観点から評価検討した。その結果, 5つの情報リテラシー・マネジメントの戦略を理論的に導き提案した。また, それと同時に, 健康管理サービスにおける情報リテラシー・マネジメントの課題についても指摘することができた。今回, 健康経営の取組が「選定企業紹介レポート」で公表されている「健康経営銘柄2017」の受賞企業を対象としたが, 今後の展開としては, このようなレポートでの紹介がない「健康経営優良法人2017」に選定された企業の情報リテラシーの管理状況についても, 同様の評価視点から検討したいと考えている。

参考文献

Joiner, K. A. and Lusch, R. F. (2016), "Evolving to a New Service-Dominant Logic for Health Care", *Innovation and Entrepreneurship in Health*, 3, pp.25-33.

Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2014), *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives*, Possibilities, Cambridge University Press (井上崇通監訳, 庄司真人, 田口尚史訳 (2016)『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文舘出版)。

Soller, R. W. and S. Mann (2014), "A Systems Cycle of Self-Care: Adaption of Institute of Medicine (IOM) Principles for Creating a Systems Approach to Healthcare," *Self Care*, 5 (3) pp.47-57.

経済産業省 (2017)『健康経営銘柄2017の選定基準等について』http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/downloadfiles/meigarakijun2017.pdf

福田洋・江口泰正・中山和弘・杉森裕樹・岡本雅子他 (2016)『ヘルスリテラシー ― 健康教育の新しいキーワード』大修館書店。

文部科学省生涯学習政策局政策課・国立教育政策研究所 (2013)『OECD国際成人力調査 PIAAC 調査結果の概要』http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/data/Others/__icsFiles/afieldfile/2013/11/07/1287165_1.pdf

オーラルセッション ― フルペーパー

急性期病院の顧客獲得戦略

― リソース・ベースト・ビューからの考察 ―

早稲田大学大学院 商学研究科
山地 佐和子

要約

本論文では，病院経営の重要な課題である「患者数を増やす」ことについて，顧客獲得と捉えて論じる。これまで企業の戦略研究の中で構築されてきた経営理論であるリソース・ベースト・ビューを理論的背景とし，そこから仮説を導出して検証する。

検証は，病院経営及び診療に係る公表データを用いて，まずは顧客獲得経路を明らかにし，その中から病院の内部資源や診療内容を表す変数を選択する。次に主成分分析，クラスター分析を用いて類型化し，それぞれの戦略の特徴を明らかにする。そして，公表データから導き出した病床利用率を用いて，戦略の効果を確認する。

この検証結果を改めてリソース・ベースト・ビューを用いて考察し，急性期病院の現在の戦略と，今後予想される戦略の変化について論じる。

キーワード

顧客獲得，リソース・ベースト・ビュー，ダイナミック・ケイパビリティ理論，急性期病院，救急医療

I. イントロダクション

1. 研究の背景と目的

病院は，けがや病気をもつ人に対して医療サービスを提供するという，人間の生命に係わる重要な使命をもっている。そのため，医療の質の確保や，診療範囲に関して，国や地方自治体の厳しい基準の下，サービス提供が行われている。一方で，その経営に関しては，一部公的な補助金等が充てられるものの，基本的には各機関に委ねられている。図表 1は一般病院[1)]を対象とした調査結果であるが，いずれの設立母体も利益率が1%未満であり，病院経営の苦しい状況が見て取れる。

またコスト構造にも注目すると，人件費比率が50 ～ 60%と最も高く，次に，医薬品，医療材料費率が20 ～ 30%となっている。サービス業であること，また医療専門職という特殊技能をもつ雇用者が多いことから，人件費が高いことは動かしがたく，これらの固定費を充分にまかなう収入の確保が最低限必要となる。

図表 1　病院設立母体別の利益率とコスト構造の比較

	医療法人	自治体	社会保険関係団体	その他公的
医業利益率	0.6%	-15.3%	-0.5%	-2.8%
経常利益率	1.6%	-2.7%	0.8%	-0.6%
医薬品，医療材料費比率	18.6%	23.9%	25.5%	27.7%
人件費比率	53.3%	63.1%	51.8%	53.5%
委託費比率	5.6%	9.3%	6.5%	6.1%
設備関係費比率	8.1%	9.9%	10.8%	8.9%
経費比率	8.2%	9.3%	4.9%	5.0%
金利負担率	0.7%	1.4%	0.1%	0.3%

厚生労働省「平成 27 年度病院経営管理指標」より抜粋

病院収入のうち，医療の提供によって得られる収入（以下，医療収入と表記する。）は，患者数と患者一人当たりから得られる収入により決まるため，医療収入を増やすためには，患者数を増やすか，患者一人当たりから得られる収入を増やすか，のいずれか，または両方である。患者数を増やすことは，自院の提供する医療サービスを享受し，それに対価を支払ってくれる人を獲得するという基本的な目標であり，経営者のみならず従業員間での目標の共有もしやすい。それに対して，患者一人当たりから得られる収入を高くすることは，様々な要素が絡み合い複雑であること，また医療の質に係ることであり，恣意的な施策の実施は倫理的な問題が生じかねないために，着手することは容易ではない。これらをふまえて，本論文では，患者数を増やす，という病院の経営課題に着目する。病院経営は近年，重要なビジネスの一つとして関心は高まっているものの，医療マーケティングの分野は「顧客満足」を目的とした戦略的マーケティング，サービス・マーケティング及びリレーションシップ・マーケティングが主で（戸田2013），病院の利益追求をテーマにした先行研究が少ない。この背景には，医療の世界で利益を追求することに対する倫理面での抵抗感（戸田2013）があるが，それに加えて，定量的研究を可能にする財務諸表等経営指標に係る公表データが企業に比べて非常に少なかったことも影響しているであろう。しかし近年，情報開示を積極的に行う流れは行政主導で進んできており，徐々に病院経営及び診療に係るデータが公表されつつある。そこで本論文では，病院経営及び診療に係る公表データを基に，これまでの企業研究の中で構築されてきた経営理論を用いて，それらをどのように病院経営に当てはめていくかという観点で論じていく。したがって，本論文では，患者数を増やすことを，「顧客を獲得する」という企業のマーケティング活動における重要な目標に言い換えて進めていく。

2. 研究方法

本論文に用いるデータは，DPC対象病院が厚生労働省に提出した平成27年度の入院診療データである。DPC対象病院とは，急性期医療[2]を提供する病院を対象にした入院医療費の定額支払い制度に参加している病院を示す。平成15年開始以降，この数は年々増加し，平成29年3月時点で，日本全国の一般病床の54%を占めている[3]。これらの急性期医療を行う病院（以下，急性期病院とする。）が顧客（入院患者）を獲得するためには，以下の三つの経路がある。

① 地域の病院・診療所，介護・社会福祉施設からの紹介
② 救急隊による搬送
③ 患者自身による直接来院

厚生労働省が定める提出用の様式[4]を参考に，急性期病院への入院に至る直前のみならず，けがや病気が発生した時を起点にし，退院後の経路も含めたフローを表したのが図表 2である。このフローの中にある指標の値からDPC対象病院の顧客獲得に係る戦略を特定し，それらの戦略がどれだけ効果を出しているかを検証する。

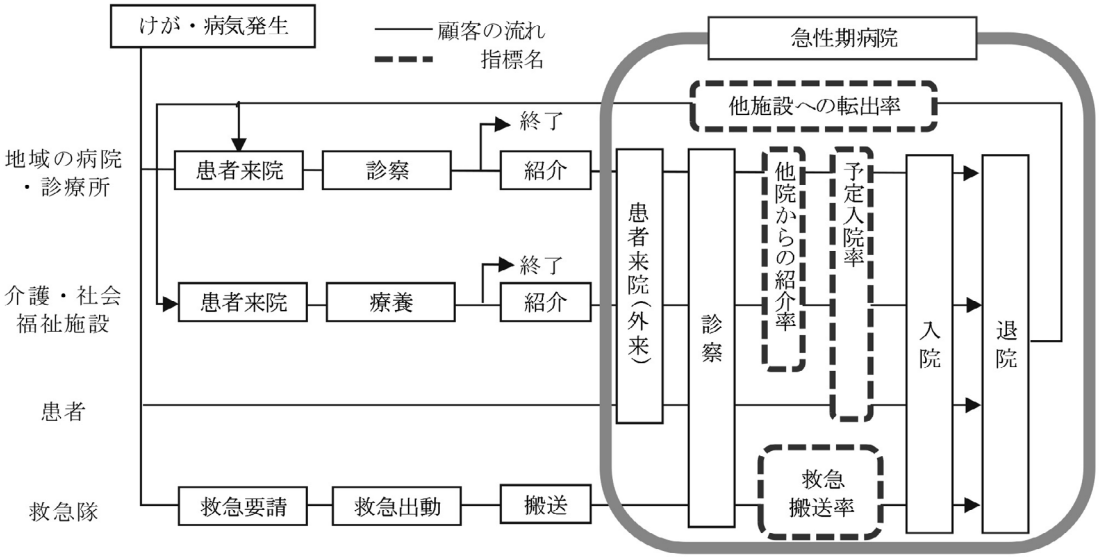
II. 理論的背景

本節では，急性期病院の顧客獲得に係る戦略を検討していくための理論視座をまとめる。そのために筆者は企業研究における経営理論について文献サーベイを行い，相応しい理論について検討を行った。

病院の診療領域の専門分化は市場を細分化したものではなく，そこにはターゲットやポジショニングも存在しない。また，病院経営において市場シェアという考え方は一般的でないため，競争上のポジショニングからの議論も適当ではない。これらのことから，従来のマーケティングで使われてきたSTP（Segmentation, Targeting, Positioning）の考え方は，用いることはできない。また，リレーションシップ・マーケティングにおける顧客満足度を高めるという観点は，患者への接し方などの運営面には影響を与えるものの，組織の業績の考察に用いるには前提が異なっている。

病院組織における顧客獲得という視点を考察するには，企業の戦略研究から導き出された，RBVやダイナミック・

図表 2　急性期病院の顧客獲得に係るフロー



ケイパビリティ論といった組織内部資源からの説明が有効だと考える。そこで，本節ではこれらの研究を複数検討した上で仮説を導く。

1. リソース・ベースト・ビュー

Jay B. Barneyは企業の経営資源とは，企業のコントロール下にあって，企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするもの，と定義しており，財務資本，物的資本，人的資本，組織資本の四つに分類している（Barney2003:243）。仮にある経営資源を保有していることによって経営の外部環境に存在する機会を活用し，脅威を無力化することができ，かつそれを保有する企業の数がごく少数であり，かつ経営資源の複製コストが非常に高いか供給が非弾力的である場合，その経営資源が競争優位の潜在的源泉となり得る，とBarneyは前提に示している。医療業界においては，医師，看護師などの人的資本の希少性が高く，大学病院を除くほとんどの病院はそれらの確保に苦労をしているおり，また，物的資本についても，高度医療を行うためには，非常に高額な医療機器が必要である。何を，どの程度所有しているか，つまり，組織の内部資源の配置，組み合わせが，顧客獲得における競争優位となり得る。

また，Collis & Montgomery（2004）は，企業が現在保有する資源と将来の競争で成功するための資源とが異なる場合，経営者はジレンマに陥ると指摘している。過去に成功した戦略を継続するのか，新しい分野へ変化させるのかという選択のジレンマは，多くの不確実性をともなうが，不確実性というものが戦略の非対称性をもたらし，収益を獲得する機会を作り出す，と述べている。

急性期病院の三つの顧客獲得経路のうちどこに注力するかを決めることは，何にどのくらい資源の投資を行うかを選択することでもある。①地域の病院・診療所等からの紹介は，それらとの関係性を築くことで，着実に顧客を獲得できる上，地域の病院・診療所等の医師によって初期診療が済んでいる患者に限定されるため，自院の診療範囲内の症例に収束する傾向にある。そのため，ここに注力するという選択は，不確実性は少なく，その投資による差がつきにくい。一方で②救急隊による搬送，③患者自身による直接来院は，いつ，どのような症状を持つ患者が来院するかは予測不能である。また，患者自身による直接来院は，

自力で来院できる状態であり，軽症である場合が多い。しかし，救急搬送については中・重症の比率が50%であり，来院後に入院になる確率が高い（図表 3）。

これらをふまえると，不確実性が高く，顧客獲得につながる可能性も高い救急搬送の受入れに重点を置く選択が，三つの顧客獲得経路のうち最も戦略の非対称性をもたらすと考えられる。

2. ダイナミック・ケイパビリティ論

前項で参照したRBVの一部で，環境の変化への対応，自己変革能力について加えて論じられているのが，ダイナミック・ケイパビリティ論である。D.J. Teeceの定義によると，ダイナミック・ケイパビリティ論（以下DCFと表記する）とは，企業が技術や市場変化への対応を目的として，資産の形成・再形成・配置・再配置を行うべく所有している特定の能力のことである。企業は，資源・ケイパビリティを所有するとしても，DCFを欠くならば，短期的に競争的収益を得る可能性に恵まれても，超過収益を持続しえない，として，資源ベース論の一部をなすことは認めながら，環境変化に対処するために先見的な適応を企てていく企業の能力が，持続的な競争優位をつくり上げると述べられている。（D.J. Teece 1997）

また，TeeceはDCFの基礎を，①感知 ②捕捉 ③脅威のマネジメントと再配置，の三つの枠組みで説明している。感知は，機会の同定・評価，捕捉は機会に対処し，それにより価値獲得を実現するための資源の動員，再配置は継続的な更新を意味する。

救急搬送の受入れを積極的に行うことは，不確実性の高い選択をする中で，環境の変化，とりわけ医療需要の変化を，日々の業務の中で「感知」することになる。それに伴い，「捕捉」，「再配置」が可能となり，結果的にDCFが高まるのではないかと考えられる。

以上，これまで述べてきたRBVとDCFの検討から，本論文ではリサーチ・クエスチョンとして
「救急搬送に重点を置いている病院は，顧客獲得における競争優位性がある。」
という仮説を設定して検証していく。

III. 検証方法

1. 検証プロセス

本論文では三つのステップで検証を進めていく。

(1) 類型化・戦略の特定

日本全国のDPC対象病院の一ヶ年分の診療実績から，内部資源，診療内容およびマーケティング施策に係る変数を選択し，主成分を抽出し，それを基にクラスター分析を行い，類型化する。その上で，クラスター内の特徴を重回帰分析等を用いてより詳細に分析する。

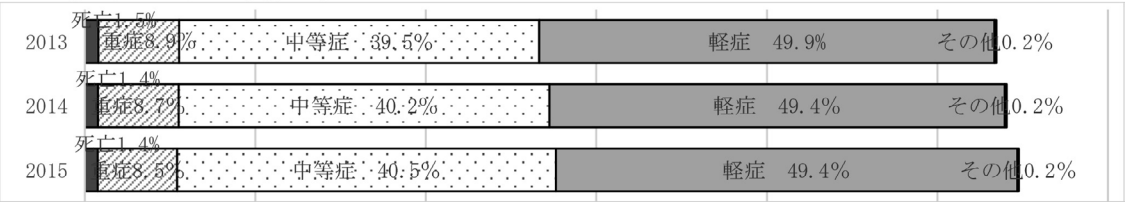
(2) 類型別顧客獲得実績の検証

病院の重要な経営指標の一つである病床利用率を用いて，各クラスターの戦略の有効性を検証する。

(3) 救急搬送率と他施設への転出率の検証

2変数の関連を，単回帰分析を用いて検証する。

図表 3　傷病程度の搬送人員数推移



平成27・28年版救急・救助の現況　総務省消防庁

2. 使用するデータ

本研究の調査対象は，日本全国のDPC対象病院及びDPC準備病院1844施設[5]であり，分析に用いるデータは以下の二種類である。

(1) 病院の内部資源や診療内容を表すデータ

DPC対象病院及び準備病院は，入院診療データの提出が義務付けられており，それらを年度ごとに集計したデータが厚生労働省のWeb上に公開されている[6]。本論文では，最新の公表データである，平成27年4月から翌年3月の退院患者に係るデータを用い，病院の内部資源や診療内容を表す変数を選択する。また，変数になり得るデータの他にも，経営母体の情報など，類型の特徴を特定するための情報も用いる。

(2) 病床利用率を表すデータ

病床利用率は，医療法第6条の3に規定する医療機能情報提供制度に基づき，各都道府県の医療機能情報提供サイトで公開されている一般病床の一日当り平均入院患者数を病床数で除することにより，筆者が算出した。

上記から取得できるデータは一年分のみであり，経時的変化を加味できないため，一年分のデータの検証に意義があるかを確認する必要があった。総務省が公表している病院経営分析比較表[7]では，全国の公立病院387病院の三ヶ年の一般病床利用率が公表されているため，それを利用し，病床利用率の経年変化について検証を行った。その結果，経年変動率は0.11%で，標準偏差の差異もほとんどなかった。

病院のデータは，他の業界に比べて入手可能なデータが非常に少なく，病院が経営計画を策定する際には，信頼性の高い業界平均や他の病院との比較がほとんどない中で，独自の経営計画を策定することとなる。その結果，経営指標の目標値については，対前年度比が主流となり，その目標を基に内部資源も確保するため，大きな変化は起こりにくい。それが上記の病床利用率の変動率にも表れており，この結果から，今回の検証では一ヶ年分のデータを対象として行うこととする。

以上の二種類のデータを用いるが，(1) で合併分割等により一年間分のデータが取得できなかった7病院，準備病院であったものの平成28年4月時点でDPC対象病院の認定がおりなかったと思われる25病院，(2) でデータが掲載されておらず都道府県に問い合わせを行ったものの，把握していないという回答だったため，データが得られなかった151病院，計183病院を除外して，1661病院のデータを今回の調査対象とする。

IV. 検証結果と考察

1. 検証に用いる変数の概要

平成27年4月から翌年3月に退院した患者を対象に，DPC対象病院及び準備病院が厚生労働省に行った報告内容から，内部資源，病院の診療内容やマーケティング施策を表す以下の8変数を選択して検証を行う。

これらの係数の基本的性質を把握するために，変数間相互の関係を2変量の相関分析で求めた。その結果が図表 6であり，その中でも影響の強い相関関係は以下の通りである。

- 病床数と他院からの紹介率（.476），予定入院率（.365）は中程度の正の相関，他施設への転出率は中程度の負の相関（-.352）がある。
- 予定入院率は化学療法実施率（.446），全身麻酔実施率（.501），他院からの紹介率（.441）と中程度の正の相関がある。
- 他院からの紹介率は化学療法実施率と中程度の正の相関（.422）がある。
- 他施設への転出率は予定入院率と中程度の負の相関（-.543），救急搬送率と中程度の正の相関（.499）がある。
- 救急搬送率は予定入院率と強い負の相関（-.681）がある。

図表 4　病床利用率の変動率

	27年度対前年度比変動率	26年度対前年度比変動率	年率換算の変動率（幾何平均）
平均変動率	0.66%	−0.44%	0.11%
標準偏差	0.0732	0.0700	−
変動係数	11.08	−15.91	−

図表 5　検証に使用する変数の説明

カテゴリ	変数名	説明
内部資源	病床数	DPCの対象となる急性期疾患診療のために使用している病床の数。
内部資源及び診療内容	予定入院率（化学療法再入院含む）	主に自施設の外来患者と病院間で，あらかじめ予定を相談した上で，入院に至っている患者の比率。自施設に，入院につながる中・重症患者を確保する外来機能（内部資源）があることも意味する。
	化学療法実施率	悪性疾患に対する主要な治療法の一つであり，それを実施した患者の比率。実施には，専門の医療スタッフや設備，機器などを要するため，内部資源が診療範囲を限定する。
	放射線療法実施率	
	全身麻酔実施率	全身麻酔が必要な手術を実施した患者の比率。外科的治療法であり，専門の医療スタッフ，麻酔医，設備，機器などを要するため，内部資源が診療範囲を限定する。
マーケティング施策	他院からの紹介率	初回受診時に他病院，診療所からの診療情報提供書を持参していた患者の比率。
	他施設への転出率	退院後に他病院，診療所，介護及び社会福祉施設に転出した患者の比率。自施設の診療機能では不十分である場合，または，急性期以外の診療及び療養を要する場合が該当する。他院からの紹介率と同様に，近隣地域施設との相互協力体制を保つために重要な対外施策である。
	救急搬送率	救急車の搬送により来院し，入院となった患者の比率。

※病床数を除く全ての変数の分母は全入院患者数。

図表 6　各変数の2変量相関分析

相関係数

		病床数	予定入院率	化学療法実施率	放射線療法実施率	全身麻酔実施率	他院からの紹介率	他施設への転出率	救急搬送率
病床数	Pearson相関係数	1	.365**	.376**	.228**	.182**	.476**	−.352**	−.150**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
予定入院率	Pearson相関係数	.365**	1	.446**	.286**	.501**	.441**	−.543**	−.681**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
化学療法実施率	Pearson相関係数	.376**	.446**	1	.299**	.057*	.422**	−.344**	−.350**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.019	0.000	0.000	0.000
放射線療法実施率	Pearson相関係数	.228**	.286**	.299**	1	.127**	.270**	−.103**	−.149**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
全身麻酔実施率	Pearson相関係数	.182**	.501**	.057*	.127**	1	.173**	−.222**	−.185**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.019	0.000		0.000	0.000	0.000
他院からの紹介率	Pearson相関係数	.476**	.441**	.422**	.270**	.173**	1	−.263**	−.277**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
他施設への転出率	Pearson相関係数	−.352**	−.543**	−.344**	−.103**	−.222**	−.263**	1	.499**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
救急搬送率	Pearson相関係数	−.150**	−.681**	−.350**	−.149**	−.185**	−.277**	.499**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. 主成分の抽出

1. で説明した変数を用いて主成分分析を行った結果，二つの主成分が抽出された。説明された分散の累積は74.4%であった。

第1主成分は，「他院からの紹介率」が一番強い影響を持っているが，第2主成分にも影響が大きい変数のため，その他の独自成分で影響が大きく，正の相関関係にある「予定入院率」「病床数」「化学療法実施率」から，「内部資源の充実度」とする。第2主成分は，「救急搬送率」「他施設への転出率」が強い成分であり，この2変数は前項で述べた通り正の相関関係にあるため，「救急搬送受入れへの積極度」とする。

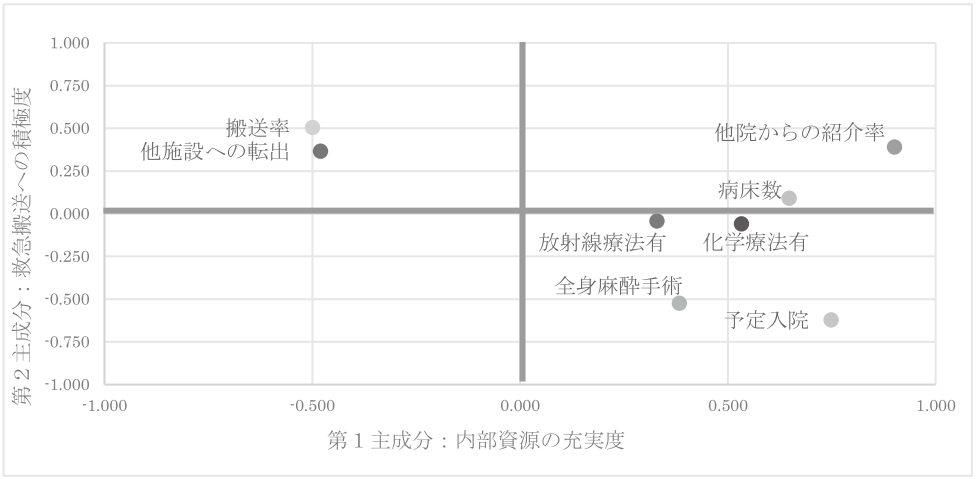
3. クラスター分析

次に，二つの主成分得点を変数として，クラスター分析を行った。

図表 7　成分行列

	元データ		再調整	
	成分		成分	
	1	2	1	2
他院からの紹介率	20.337	8.819	0.900	0.390
予定入院率（化学療法再入院を含む）	12.728	-10.569	0.748	-0.622
病床数	9.671	1.336	0.647	0.089
化学療法実施率	3.111	-0.355	0.532	-0.061
他施設への転出率	-3.383	2.576	-0.480	0.366
放射線療法実施率	0.635	-0.082	0.329	-0.043
全身麻酔実施率	4.441	-6.080	0.383	-0.524
救急搬送率	-4.553	4.584	-0.500	0.503

図表 8　主成分分析結果のプロット



図表 9と図表 10を参照すると，内部資源の充実度について，クラスター 4が突出して大きく，病床数は550床，次にクラスター 5の349床，クラスター 2が266床，クラスター 3が最小規模の164床であり，病床数の大きさと第1主成分の値が同じ傾向を示している。クラスター 1は分散傾向にあるため，これに当てはまらないが病床数平均は196床と小規模である。第2主成分について，図表 9を見るとクラスター 3, 4, 5は同程度であり，クラスター 2が少し低い値，クラスター 1が最も低い値として分類されている。クラスター 1は，図表 10の平均値を参照すると第2主成分に最も大きな影響を与える救急搬送率が著しく低く，特徴は明らかである。

4. 各クラスターの戦略分析

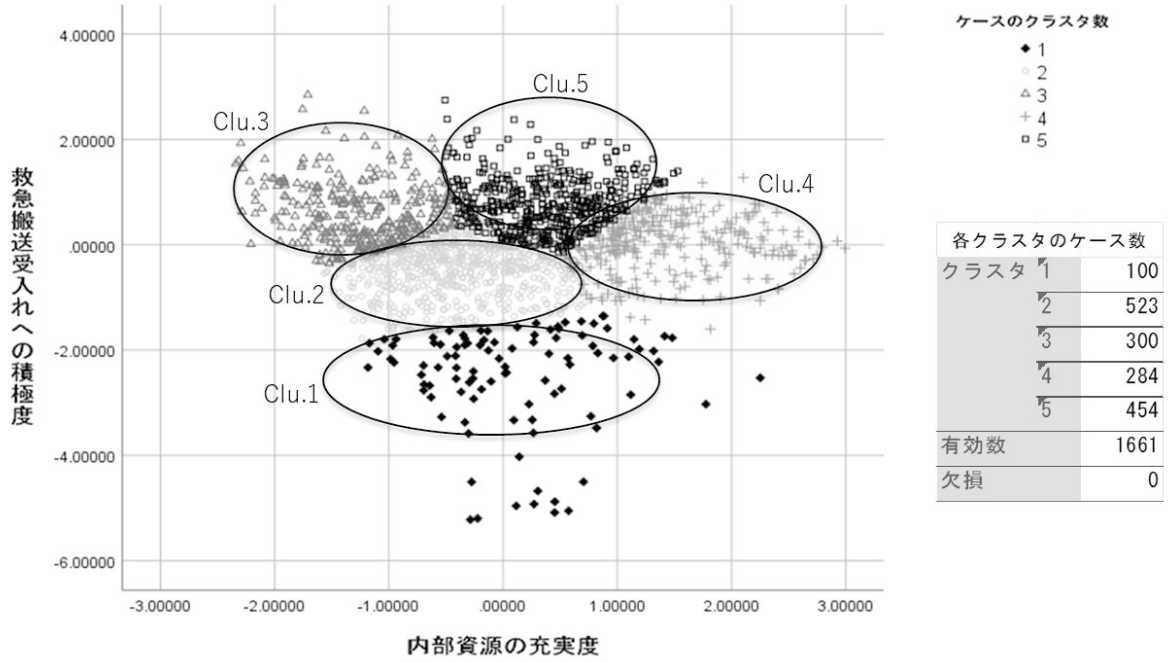
次に，各クラスターの特徴的な指標について別途分析を加えることにより，戦略を特定していく。

(1) クラスター 1　外来患者囲い込み戦略

平均病床数が200床弱とDPC対象病院の中では小規模であり，設立母体の7割以上が医療法人，個人病院であった。図表 11は，クラスターの平均値を全体の値で除することにより，指数化してレーダーチャートにしたものである。内部資源が比較的少ないため，「選択と集中」をしており，全身麻酔手術の実施率の高さから，外科系診療に特化する傾向が考えられる。

救急搬送率は全クラスタの中で最も低く，予定入院率と

図表 9　クラスター分析結果



各クラスタのケース数

クラスタ	1	100
	2	523
	3	300
	4	284
	5	454
有効数		1661
欠損		0

図表 10　各クラスターの平均値

Clu.	件数	病床数	救急搬送率	予定入院率	他施設への転出率	他院から紹介率	全身麻酔実施率	放射線療法有率	化学療法有率
1	100	196.16	5.86%	76.78%	7.19%	28.93%	39.10%	0.83%	3.88%
2	523	266.50	15.27%	49.91%	9.98%	31.67%	17.25%	0.57%	5.26%
3	300	164.48	25.92%	26.10%	18.22%	25.91%	10.51%	0.13%	2.08%
4	284	550.76	10.32%	67.61%	6.59%	74.68%	23.99%	1.78%	11.63%
5	454	349.90	17.88%	45.21%	11.27%	61.27%	16.18%	0.71%	5.92%
Total	1661	315.24	16.49%	48.97%	11.08%	45.91%	18.21%	0.75%	5.87%

の相関係数がR=－0.726（1%水準で有意）と強い負の相関を示している。予定入院が元々多いか，それを優先的に受入れているため，救急搬送に対して消極的な戦略をとっていると解釈できる。この戦略では予定入院数をいかに高く維持し続けるか，自院の得意分野に該当する外科系患者をどれだけ集客するかが課題である。特に，クラスター1は小規模で医療法人，個人病院が多いことから，一般人からの認知度は最も低いクラスターだと推測されるため，顧客から直接選ばれることは少ない。課題解決のためには，地域の病院・診療所等との連携を強化し，いかに得意分野の患者を送客してもらえるかに注力しなければならない。しかしながら他院からの紹介率も低く，矛盾が生じている。

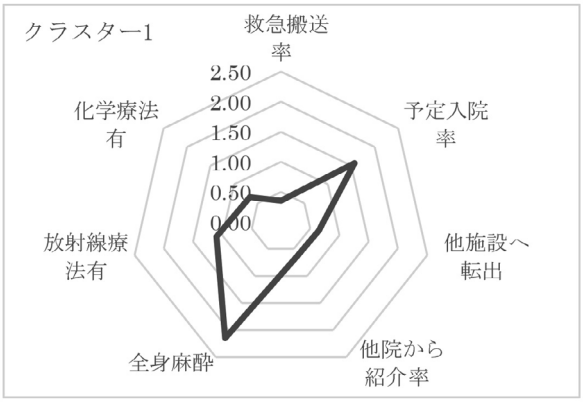
それでは，全身麻酔手術実施率の高さをどのように確保しているか，重回帰分析を行ったところ（R^2=0.503，1%水準で有意），予定入院率の標準化係数が0.544，救急搬送率が0.388であり，全身麻酔手術症例の多くを他院からの紹介ではない予定入院患者，つまり自院の外来から得ていることがわかる。また，救急搬送についても，自院の得意分野である外科系疾患の患者を積極的に受入れている可能性があることがわかる。

(2) クラスター2　地道な地域連携戦略

クラスター2は平均病床数が300床弱の中規模病院であり，設立母体は地域医療機能推進機構，労働者福祉機構，健保組合病院が多い。いわゆる総合病院がここに当てはまり，各変数が低い値でバランスしており，特徴がないのが特徴と言える。

救急搬送率を従属変数にし重回帰分析を行ったものの，有意な結果が得られなかったため，レーダーチャートの形が類似しているクラスター5と比較して若干上回る予定入院率を従属変数にして，再度重回帰分析を行った（R^2=.630，1%水準で有意）。これによると他院からの紹介率の標準化係数が0.401と，予定入院率に大きく影響を与えていることがわかる。予定入院患者を他院からの紹介により着実に確保しており，地域連携を地道に行ってい

図表 11　クラスター1の平均値（指数化データ）



図表 12　クラスター1の全身麻酔実施率と他変数との重回帰分析結果

モデル		非標準化係数 B	非標準化係数 標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率	共線性の統計量 許容度	共線性の統計量 VIF
3	(定数)	-53.544	23.309		-2.297	0.024		
	化学療法実施率	-1.106	0.311	-0.315	-3.552	0.001	0.991	1.009
	予定入院率	1.116	0.263	0.544	4.235	0.000	0.472	2.119
	救急搬送率	1.926	0.639	0.388	3.015	0.003	0.469	2.130

a. 従属変数 全身麻酔

るか，確実に送客してくれる地域の病院・診療所等との関係性を確保していることがわかる。

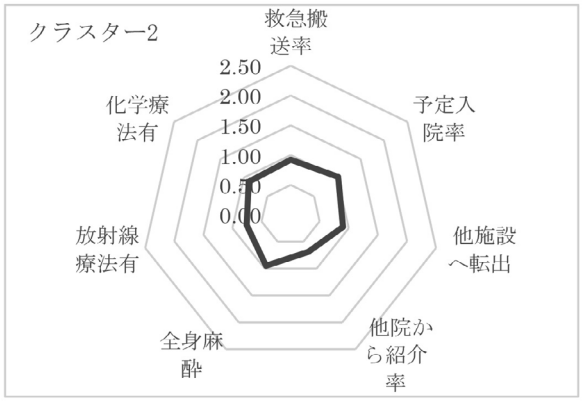
(3) クラスター 3　救急最優先戦略

平均病床数が200床弱の小規模病院であり，設立母体はクラスター 1と同様に医療法人，個人病院が中心である。救急搬送率，他施設への転出率が最も高いことが特徴である。

この突出して高い救急搬送率に何が影響を与えているか，救急搬送率を従属変数にして重回帰分析を行った（R^2=.596，1%水準で有意）ところ，全身麻酔実施率の標準化係数が.491と強く影響を与えていることがわかった。

クラスター内の平均値で見ると全身麻酔実施率は他の

図表 13　クラスター 2の平均値（指数化データ）



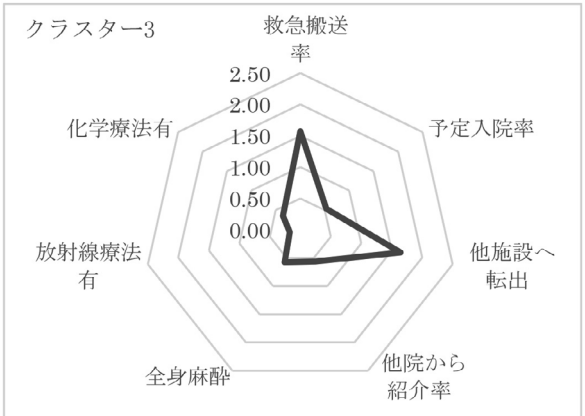
図表 14　クラスター 2の予定入院率と他変数との重回帰分析

係数[a]

モデル		非標準化係数 B	非標準化係数 標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率	共線性の統計量 許容度	共線性の統計量 VIF
5	(定数)	47.241	1.510		31.287	0.000		
	他院からの紹介率	0.301	0.027	0.401	11.152	0.000	0.900	1.111
	救急搬送率	-0.383	0.055	-0.269	-7.017	0.000	0.791	1.264
	化学療法有率	0.256	0.072	0.126	3.565	0.000	0.931	1.074
	他施設への転出率	-0.255	0.069	-0.136	-3.677	0.000	0.850	1.177
	放射線療法有率	0.351	0.175	0.070	2.000	0.046	0.956	1.046

a. 従属変数 予定入院率

図表 15　クラスター 3の平均値（指数化データ）



クラスターに比べると低いが，救急搬送経由での手術実施は多いということがこの結果からわかる。症例を選別せず，救急搬送をとにかく受入れる戦略であるため，手術が必要な中・重症の救急搬送患者も受けることになる。

また，救急搬送率と同様に，他施設への転出率も突出して高いのがこのクラスター３の特徴である。Ⅳ. 1. 図表 6 で示した全体の値を見ても，この二つの変数は相関関係にある（.499）。救急搬送という不確実なものを積極的に受入れるということは，自院が診療できる範囲以外の患者を受入れる可能性が高まることにもなる。一旦救急隊からの要請があれば，どのような症例でも受入れて初期診療を行う。その後，自院の診療範囲以外だと判明した場合には，地域の病院・診療所，介護・社会福祉施設に転出させるという戦略をとっていることが考えられる。

(4) クラスター 4　高度医療全方位戦略

平均病床数が550床の大規模病院であり，設立母体は大学病院や国立病院が４割ほどを占める。いわゆる名の知れた病院や大学病院ということで一般人からの認知度が最も高いクラスターと考えられる。

大学病院や国立病院のほとんどは救急搬送による重篤な患者への対応を行っているが，救急搬送率が10%程度と中程度であるのは，予定入院率，他院からの紹介率が高いため，相対的に低くなっていることが考えられる。また，診療内容に係る化学療法，放射線療法，全身麻酔手術実施率も非常に高く，がん診療や手術など，高度医療を幅広く実施している。

クラスター１と同様に，救急搬送率と予定入院率の相関係数が-.739（1%水準で有意）と強い負の相関を示している。予定入院の受入れが病床利用の主たる用途であり，救急搬送の受入れはその余剰の範囲で行われていると考えられる。また，他施設への転出率が非常に低いことは，疾患が高度医療の対象であるため，自院での入院治療終

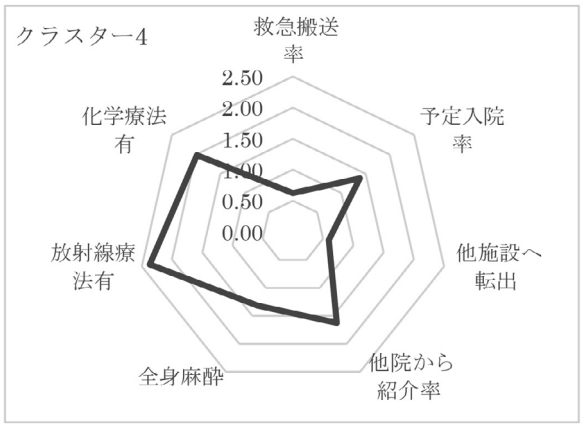
図表 16　クラスター 3の救急搬送率と他変数との重回帰分析

係数[a]

モデル		非標準化係数 B	非標準化係数 標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率	共線性の統計量 許容度	共線性の統計量 VIF
3	(定数)	26.720	2.230		11.983	0.000		
	全身麻酔率	0.828	0.080	0.491	10.291	0.000	0.958	1.044
	予定入院率	-0.494	0.062	-0.389	-7.996	0.000	0.919	1.088
	他施設への転出率	0.186	0.061	0.146	3.062	0.002	0.959	1.043

a. 従属変数 救急搬送率

図表 17　クラスター 4の平均値（指数化データ）



了後も，すぐには地域の病院・診療所・施設に戻すことはできず，自院の外来で経過を観察していることが考えられる。ここでは各変数を従属変数に重回帰分析を行ったが，いずれも有意な結果は得られなかった。

(5) クラスター 5　バランス型戦略

クラスター 5 は 350 床の中規模病院で，特徴はクラスター 2 と同様のバランス型だが，ほとんどの変数が少しずつクラスター 2 を上回っている。また，特に他院からの紹介率が 60%超と高いことが特徴的である。

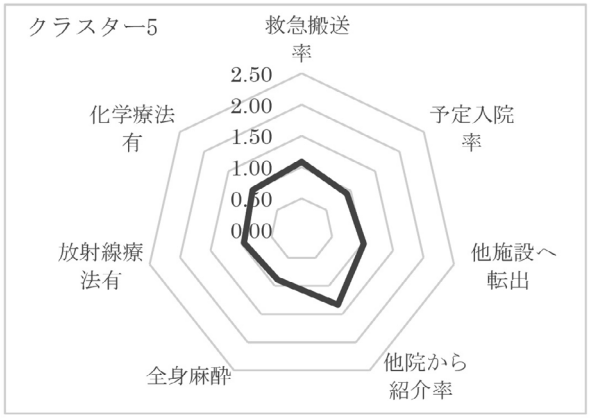
このクラスターの主要な設立母体は市町村立，日赤，済生会である。これらの設立背景や経営母体の使命を考えると，何かに特化というよりは，総合的な医療の提供が求められており，バランス型は妥当な結果である。

救急搬送率を従属変数に重回帰分析をすると（R^2=.514，1%水準で有意），全身麻酔（.334）と他施設への転出率（.241）が影響を与えている。平均救急搬送率は 17.9%とクラスター 3 の次に高く，また，救急搬送経由での全身麻酔手術も多く行っていることから，特に症例を選別せずに広く救急搬送受入れを行っていることがわかる。

5. クラスターの顧客獲得実績の分析

次に，各クラスターの顧客獲得状況について分析する。顧客獲得実績を図る指標として，本論文では一日当たり平均患者数を病床数で除した病床利用率を使用する。病床利用率を用いて，顧客獲得に成功している病院とそうでない病院を分類するために，本論文では，今回の検証対象である全 1661 病院の平均値を基準とする。

図表 18　クラスター 5 の平均値（指数化データ）



図表 19　クラスター 5 の救急搬送率と他変数との重回帰分析

係数[a]

モデル		非標準化係数 B	非標準化係数 標準誤差	標準化係数 ベータ	t 値	有意確率	共線性の統計量 許容度	共線性の統計量 VIF
4	(Constant)	22.395	2.014		11.121	0.000		
	予定入院率	-0.215	0.033	-0.298	-6.556	0.000	0.796	1.256
	全身麻酔率	0.327	0.041	0.334	8.024	0.000	0.948	1.055
	他施設への転出率	0.264	0.047	0.241	5.596	0.000	0.882	1.134
	他院からの紹介率	-0.050	0.023	-0.090	-2.148	0.032	0.926	1.080

a. 従属変数：救急搬送率

(1) 病床利用率に係るクラスター間の差異の検証

始めに, クラスターごとに病床利用率を集計したものが図表 20である。各クラスターの平均値ではあまり大きな差が出ていないが, 全データの平均以上がクラスター 3, 4, 5, 平均以下がクラスター 1, 2となっている。グループ間の差異について分散分析で確認したところ, p=0.001 で有意であった。

次に多重比較でみると, クラスター 1と4, クラスター 2と4, クラスター 2と5の間で統計的に有意な差が見られた。クラスター 3はいずれのグループ間でも有意な差が見られなかったため, クラスター 1, 2のグループ, クラスター 4, 5のグループ, クラスター 3の三つに分けて考える。

図表 20　病床利用率　記述統計

		度数	平均値	標準偏差	標準誤差	標本分散	変動係数	平均値の 95% 信頼区間	
								下限	上限
病床利用率	1	100	75.4103%	13.35615%	1.33562%	1.7660%	17.6225%	72.7601%	78.0604%
	2	523	76.3990%	12.79905%	0.55966%	1.6350%	16.7369%	75.2995%	77.4985%
	3	300	78.6467%	13.52549%	0.78089%	1.7670%	16.9019%	77.1100%	80.1835%
	4	284	79.3421%	10.08230%	0.59827%	1.0129%	12.6850%	78.1645%	80.5197%
	5	454	78.6641%	10.74261%	0.50418%	1.1515%	13.6413%	77.6733%	79.6549%
	合計	1661	77.8678%	12.06748%	0.29610%	1.4452%	15.4385%	77.2870%	78.4485%

図表 21　クラスター別病床利用率　多重比較

従属変数			平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
						下限	上限
病床利用率	1	2	-0.98875%	1.31095%	0.943	-4.5687%	2.5912%
		3	-3.23647%	1.38695%	0.135	-7.0239%	0.5510%
		4	-3.93185%*	1.39669%	0.040	-7.7459%	-0.1178%
		5	-3.25384%	1.32684%	0.102	-6.8772%	0.3695%
	2	1	0.98875%	1.31095%	0.943	-2.5912%	4.5687%
		3	-2.24772%	0.86992%	0.074	-4.6233%	0.1279%
		4	-2.94310%*	0.88536%	0.008	-5.3608%	-0.5254%
		5	-2.26509%*	0.77048%	0.028	-4.3691%	-0.1611%
	3	1	3.23647%	1.38695%	0.135	-0.5510%	7.0239%
		2	2.24772%	0.86992%	0.074	-0.1279%	4.6233%
		4	-0.69538%	0.99444%	0.957	-3.4110%	2.0202%
		5	-0.01737%	0.89370%	1.000	-2.4579%	2.4231%
	4	1	3.93185%*	1.39669%	0.040	0.1178%	7.7459%
		2	2.94310%*	0.88536%	0.008	0.5254%	5.3608%
		3	0.69538%	0.99444%	0.957	-2.0202%	3.4110%
		5	0.67801%	0.90873%	0.946	-1.8035%	3.1595%
	5	1	3.25384%	1.32684%	0.102	-0.3695%	6.8772%
		2	2.26509%*	0.77048%	0.028	0.1611%	4.3691%
		3	0.01737%	0.89370%	1.000	-2.4231%	2.4579%
		4	-0.67801%	0.90873%	0.946	-3.1595%	1.8035%

*. 平均値の差は 0.05 水準で有意。

(2) 救急搬送率と病床利用率の関係性の検証

救急搬送率と病床利用率との関係について，回帰分析では有意な結果が得られなかったことから，仮説「救急搬送に重点を置いている病院は，顧客獲得における競争優位性がある。」を検証するために，救急搬送率を7分類し，それぞれの病床利用率をみる。各分類の件数が100件以上になるよう以下のように5%ごとに分類した。しかし，クラスターごとにみると件数が非常に少ない分類が生じており，その平均値を比較に用いるのは適さないため，10件未満の分類は除外して比較する。

全体の平均値を上回る値に注目をすると，救急搬送率が15%以上に該当するクラスターは，クラスター3の25%～30%未満の分類を除いて全てのクラスターにおいて平均を上回っている。10%未満で平均以上を保っているのはクラスター4のみであり，5%未満は全て平均を下回っている。第2主成分の救急搬送受入れへの積極度の高いクラスター3，4，5のみならず，クラスター2も，救急搬送率が一定以上の場合に病床利用率を平均値以上に保っている。クラスター1は8割が10%未満に分類されてしまっており，救急搬送率と病床利用率との傾向を見るには不十分であるが，10%以上の分類だけ全体の平均値を上回っている。

この結果から，病床利用率と救急搬送率との関係性について，救急搬送率が15%以上の病院は，病床利用率も高い傾向にあることがわかる。また，15%未満でも平均以上の病床利用率を確保できている病院もあり，クラスターによって，病床利用率を高く保ちやすい適正な救急搬送率があるとも考えられるが，それについてはここでは特定できなかった。また，救急搬送を最重要視しているクラスター3は，一番件数の多い搬送率30%以上の分類で平均を上回る結果となっており，戦略に経営実績が伴っていることがわかる。

救急搬送率と病床利用率と関係性は明らかになったが，この関係性が他の変数と比較して強いのかを確認するため，もう一つのマーケティング施策である地域連携を示す「他院からの紹介率」を同様に7分類にして病床利用率平均を出した。その結果，クラスター3，4，5については紹介率が一定以上であれば病床利用率も高くなる傾向が見られるが，クラスター1，2については関連性は見られなかった。クラスター1，2は地域連携に注力する戦略をとっているにも関わらず，その戦略の実施度と病床利用率が伴っていないことが読み取れる。

これらを総合すると，地域連携に注力する戦略をとっている病院は平均以上の顧客獲得ができていないが，救急に注力する病院は平均以上の顧客獲得ができている。

このことから，仮説「救急搬送に重点を置いている病院は，顧客獲得における競争優位がある。」は支持された。

図表 22　救急搬送率別病床利用率

	クラスター1		クラスター2		クラスター3		クラスター4		クラスター5		全体	
救急搬送率	件数	利用率	件数	利用率	件数	利用率	件数	利用率	件数	利用率	件数	利用率
5%未満	54	74.72%	22	75.91%	3	85.64%	40	77.51%	3	62.23%	122	75.81%
5%以上10%未満	27	74.40%	75	72.32%	12	76.56%	95	**78.25%**	35	77.45%	244	75.81%
10%以上15%未満	12	**81.84%**	182	75.33%	42	**80.36%**	99	**79.63%**	103	77.47%	438	77.42%
15%以上20%未満	5	69.67%	136	**78.87%**	53	**79.54%**	46	**82.07%**	163	**78.45%**	403	**79.01%**
20%以上25%未満	2	83.42%	65	**77.95%**	49	**78.82%**	4	85.12%	100	**79.19%**	220	**78.89%**
25%以上30%未満			30	**77.89%**	41	74.06%			37	**83.45%**	108	**78.34%**
30%以上			13	**79.63%**	100	**79.29%**			13	**80.22%**	126	**79.66%**
総計	100	75.41%	523	76.42%	300	78.65%	284	79.34%	454	78.66%	1661	77.87%

※ 10件未満の分類で比較からは除外したもの　　全体の平均値以上の病床利用率

図表 23　他院からの紹介率別病床利用率

他院からの紹介率	クラスター 1		クラスター 2		クラスター 3		クラスター 4		クラスター 5		全体	
	件数	利用率	件数	利用率	件数	利用率	件数	利用率	件数	利用率	件数	利用率
20% 未満	36	74.61%	96	76.37%	102	77.46%					234	76.57%
20% 以上 30% 未満	28	75.57%	136	76.68%	99	**79.18%**					263	77.50%
30% 以上 40% 未満	10	**78.47%**	147	76.57%	60	**78.07%**	3	84.04%	1	74.00%	221	77.15%
40% 以上 50% 未満	10	**81.19%**	113	76.68%	36	**81.23%**	7	80.57%	68	77.59%	234	**77.95%**
50% 以上 60% 未満	10	72.71%	30	73.78%	3	82.07%	26	**79.04%**	156	**78.11%**	225	77.45%
60% 以上 70% 未満	4	72.66%	1	75.00%			61	**79.89%**	130	**77.91%**	196	**78.41%**
70% 以上	2	62.50%					187	**79.08%**	99	**81.32%**	288	**79.74%**
Grand Total	100	75.41%	523	76.42%	300	78.65%	284	79.34%	454	78.66%	1661	77.87%

※ 10 件未満の分類　　全体の平均値以上の病床利用率

V. 検証結果の考察

1. 内部資源がもたらす戦略の非対称化

検証により，各クラスターの異なる戦略について明らかになったが，これらの戦略がどのような背景によりもたらされているかをより深く考察することにより，現在のみならず，今後急性期病院の戦略がどのように変化していくかを検討する。これまでの考察で，内部資源の主要な変数である病床数の大小により戦略が異なることについては述べてきた。これに加えて，定性的ではあるが，多くの急性期病院が有する代表的な高額医療機器であるMRIの所有を例に，戦略の非対称性について解釈していく。

MRIとは画像診断のための高額医療機器の一つであり，最も安価なもので5,000万円，中機能機種では1.5億円（南部2005），高機能機種は数億円と言われている。この機器が日本で初めて医療現場に導入されたのは1980年代で，画像診断の精度につながる磁束密度の単位テスラは，0.15テスラであった。1990年代には1.5テスラ以下の上位機種と，0.3テスラ以下の比較的安価な機種が主流となり，2000年代には1.5テスラ以上の機種を導入する病院が増加，2010年代には最大3.0テスラの機種まで診療現場での使用が可能になっている。MRIの高機能化は目覚ましく，急性期病院としてはより精度の高い診断を行うためにも，最先端で高度な機器の購入を検討することになる。しかしながら，最新機種の価格は急激に上がっており，それを購入する病院の負担は大きくなる一方である。財務的資源が少ない病院は低性能機種の価格が下がるのを待って購入するか，導入自体を諦めるか，という選択をすることになる。

1990年代から2000年代にかけて，0.3テスラの比較的安価な機種が中小規模病院を中心に導入されていた。（本間2009）この時には小規模病院も，内部資源の充実という戦略をとっていたが，その後，次々開発される高機能MRIに買い替える資金的余裕がないために，戦略を変更せざるを得なくなったことが考えられる。小規模病院はここで戦略変更を行い，救急最優先戦略のクラスター3と，外科系手術に特化したクラスター1に分かれていく。この段階では，中規模病院はまだ資金の余裕があるため，大規模病院と同じ内部資源の充実という戦略を続けることになる。次の3.0テスラのステージは今まさに過渡期であるが，中規模病院の資金的限界を超えて，内部資源の充実化戦略は取ることが困難になってきている。現段階では中規模病院であるクラスター2とクラスター5は同じような戦略をとっているように見えるが，徐々に戦略の非対称化が始まっていると考えられる。つまり，小規模病院の戦略の非対称化が先に起き，次にそれが中規模病院に起きようとしている，ということである。

もちろんMRI導入の事例だけで全ての説明はつかない

が，技術的イノベーションが次々起こる医療業界では，医療機器・設備の高機能化，高価格化の傾向は共通して言えることである。内部資源を蓄積する戦略はクラスター4のような大病院以外にとっては限界にきており，戦略の転換を迫られているのである。

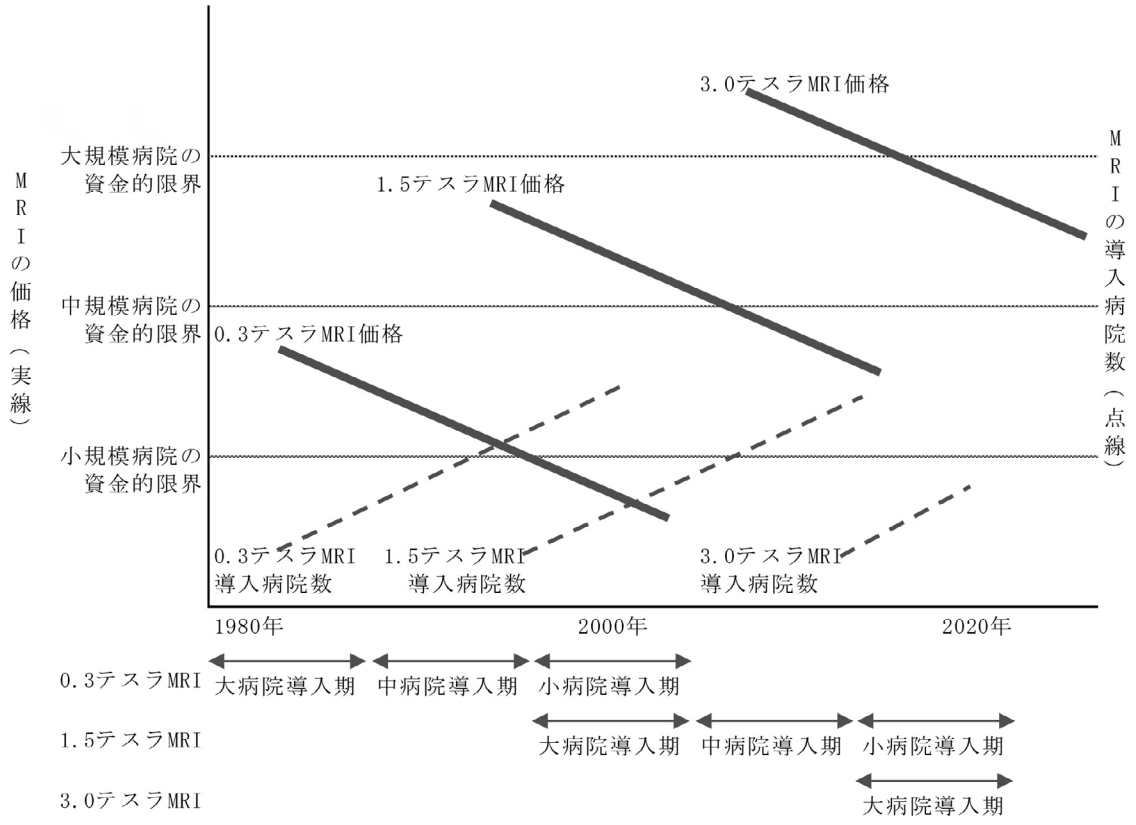
2. 今後予想される戦略の非対称化

本論文の検証において，救急搬送受入れに積極的な病院は病床利用率が高く，競争優位を築けていることがわかった。1. で述べた通り，病床規模が200床未満で内部資源が少ないクラスター1と3では戦略の違いが明らかであり，その戦略の結果である病床利用率も，救急搬送受入れに積極的なクラスター3が上回っている。クラスター3は救急最優先の戦略という最も不確実性の高い選択をしており，このことが戦略の非対称性をもたらし，競争優位を生み出している。また，基本的に救急搬送の患者を選別せずに受入れる姿勢をとっているので，DCFの基礎である①感知 ②捕捉 ③脅威のマネジメントと再配置が他のクラスターに比べて容易であり，DCFを高めることにつながっている。

これらのことから，内部資源に限りがある病院が取るべき戦略としては，組織内外の特殊な能力の生成，発掘だけでなく，急速な環境の変化と不確実な外部環境への適応を企て，実行する機能を自院に設けて，救急搬送受入れに注力することである。

この小規模病院の戦略は，今まさに戦略の非対称化が起きているクラスター2とクラスター5において重要な示唆となる。中規模病院の中でも比較的大規模病院寄りのクラスター5は，クラスター4の戦略と同質化しようと思えば資金的には可能だが，この戦略は財務的資源を圧迫する

図表 24　高機能医療機器MRIの導入イメージ



上，圧倒的に豊富な内部資源を有するクラスター 4に対して資源的に競争優位を築けず，特徴のない病院を作ってしまうことにつながる。クラスター 2も地道な地域連携を続けながら，高額な医療機器に資源投入をして，その医療機器を生かした特定の分野に内部資源を集中配分するということは資金的に可能かもしれないが，この戦略はクラスター 1と同質化することになってしまい，競争優位を失うことになる。

設立母体の特性上，総合的な医療の提供を求められている病院が多いクラスター 2とクラスター 5は，クラスター 3のように極端に救急搬送受入れに特化した戦略は非現実的かもしれない。しかしながら，救急搬送受入れの積極度を高める方向で戦略を策定することが，将来的な競争優位につながるのである。

内部資源の蓄積による時代は終わりつつあり，環境の変化に対応して資源を再配置する能力，つまりダイナミック・ケイパビリティを高める戦略こそが，今や必要だということである。

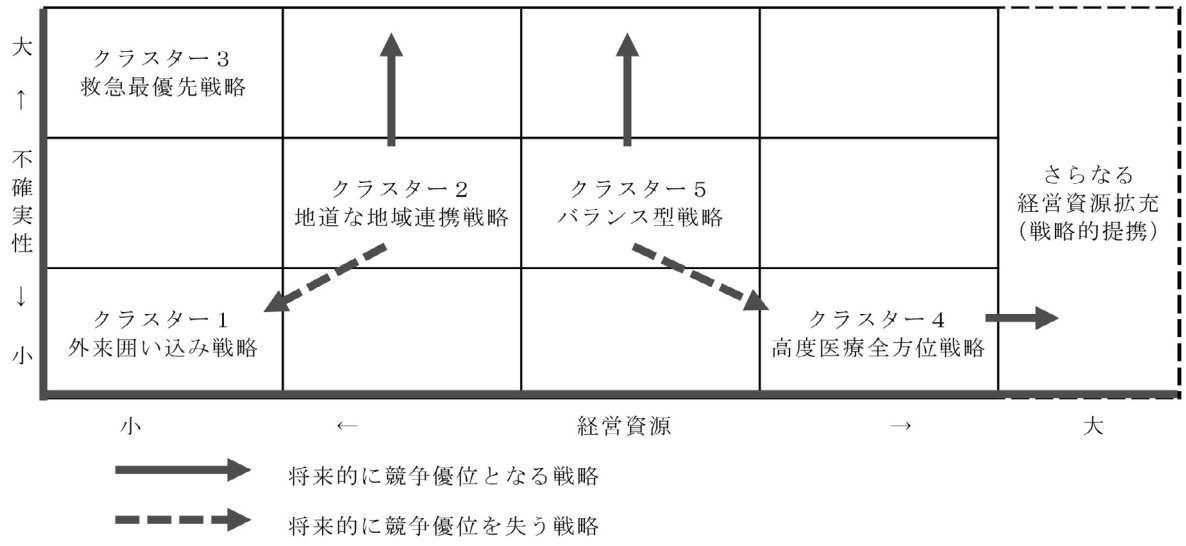
それでは，大規模病院であるクラスター 4はどのような戦略になるだろうか。このクラスターだけは，他とは異なる戦略が必要となる。特別な機能を持っている病院は圧倒的に豊富な内部資源で，かつ，医療技術研究の最先端にあり，他組織からの情報，協力が得られやすいため，救急隊や地域の病院へのマーケティング活動および環境の変化を感知する活動は，他のクラスターより容易である。そのため，クラスター 4は救急搬送受入れおよび地域連携とは異なる，第三の戦略的連携を考えるべきである。

Barneyは経営資源を有する組織が，強みと弱みをどのように克服するか，具体的行動について複数の戦略を挙げている。そのうちの一つである，戦略的提携戦略がクラスター 4の今後の戦略策定において示唆深い。

Barneyは戦略的提携を通じて実現できることとして，1. 規模の経済の追求，2. 競合からの学習，3. リスク管理とコスト分担，4. 暗黙的談合の促進，5. 低コストでの新規市場参入，6. 新たな業界もしくは業界内新セグメントへの低コスト参入，7. 業界もしくは業界内セグメントからの低コストでの撤退，8. 不確実性の対処を挙げている。

これらを参考に，具体的に考えられる戦略としては，他病院の買収，大学病院でない病院は大学と提携して学校法人化，新規市場参入に関しては予防医学の分野で別組織（人間ドックセンターや自費診療専門機関など）の設立，産科など特殊な機能の診療科を切り離して他組織化することなどが考えられる。

図表 25　急性期病院の戦略と今後予想される戦略の非対称化



Ⅵ. 急性期病院の顧客獲得に係る実務への示唆

本論文では,「救急搬送に重点を置いている病院は,顧客獲得における競争優位性がある」というリサーチ・クエスチョンを設定し,検証の結果,支持された。そして考察では,救急搬送の受入れはDCFを高めることになるため,特に大病院を除く四つのクラスターにとっては,救急搬送受入れへの積極度を高めることが今後の競争優位を築く源泉となると述べた。

それでは,現時点で救急搬送を積極的に受入れられていない病院は,どのようにしたらそれを可能にできるのか,実務的な解決策を二つ提示したい。

この解決策を導くため,Ⅳ. 1. 図表 6の相関分析で,正の相関関係（.499）にあった救急搬送率と他施設への転出率に注目する。クラスター 3の戦略でも述べたが,救急搬送率の高い病院は,一旦は救急搬送を受入れながらも,自院が処理しきれない症例だった場合には他施設に転出させるという形で,必要に応じて第三者の経営資源も自院の一部としてオーケストレーションして対応している。この相関関係がないと,現場の医療スタッフが救急搬送を受入れる際に,本当に自院の診療範囲に該当する患者だろうか,と躊躇する気持ちが生じてしまい,受入れに消極的になってしまう。救急搬送要請に対して,実際はそれに充分対応できる内部資源があるにもかかわらず,受入れを断る事態にもなりかねない。したがって,現場の医療スタッフが安心して救急搬送を積極的に受入れるためには,転出先の選択肢を十分に確保しておき,適宜積極的に転出を行っていくことが必要となる。つまり,救急搬送率を高めるためには,同時,または先に,他施設への転出率を高めることが必要となるのだ。

では,他施設への転出率は,誰が何をしたら高められるだろうか。Teece（2013）は,資産の選択・オーケストレーションにおいて,経営者が重要な役割を果たすと述べている。経営者は感知・捕捉・再配置の三段階それぞれで重要な意思決定を行わなければならないのは確かだが,日々のオペレーションの中でこれらを滞りなく行っていくためには,経営者一人ではなく,感知・捕捉・再配置の機能を社内に有することが必要であると考える。

急性期病院において,これに該当するのが,ベッドコントロール機能と,メディカルソーシャルワーカーの存在である。

第一に,ベッドコントロールとは,病床を効率的に運用するための管理・調整のことであり,入院患者の受入れを円滑に行うこと,退院情報を把握しながら次の新入院患者受入れの予定を立てるという,需要波動をコントロールすることも指す。また,一旦自院で患者を受入れたものの,疾患が自院の診療範囲外であった（自院の診療可能範囲が過少,または過剰である）場合に別の病院や施設への転出ができないかを調整する役割も果たす。規模の大きい病院では,この役割を果たすための専門部署,専任スタッフを設けることも多い。ベッドコントロールは,需要の変化を感知し,必要に応じて他院の経営資源を借りて捕捉する機能を果たすのである。

第二の存在であるメディカルソーシャルワーカーとは,病院,診療所において,社会福祉の立場から患者やその家族の方々の抱える経済的・心理的・社会的問題の解決,調整を援助し,社会復帰の促進を図る業務[8)]を行う者を指す。退院後に家庭復帰が難しそうな人は,入院してきた段階でわかるものであり,退院が決まる前からメディカルソーシャルワーカーが介入して,状況を確認し,退院後に転出できそうな近隣の病院や施設を事前に探しておく。こうすることで,急性期医療が終了した時点でその患者を退院させることができ,次の重症な新しい患者を受入れることができるようになるのである。メディカルソーシャルワーカーは顧客の特性の変化を感知し,必要に応じて近隣の介護・社会福祉施設と連携して社会的なサポートを捕捉し,また,それ以外にも多様な患者受入れ先との連携関係を開拓することで変化に対応していく機能を果たす。

これら二つの機能は,救急搬送率および他施設への転出率を高める上で重要な役割を果たすのであり,これらの機能に内部資源を割くことにより,DCFは高まり,持続的な競争優位を保つことが可能となるであろう。

Ⅶ.おわりに

本論文では，急性期病院の顧客獲得という経営課題には，救急搬送の受入れを積極的に行うことが重要であることを述べてきた。RBVとDCFから示唆を得ることにより，これまでのCTやMRIといった高度医療機器を持てば患者が集まるという時代は過ぎ，環境や技術の変化に対応する能力こそが今後の急性期病院経営には必要であることを明らかにできた。

一方で，検証には一年分のDPCデータと病床利用率を使用したが，時系列の分析には至っていないことは本論文の限界である。また，経営指標として病床利用率だけでなく，病院全体の売上高や利益率など，財務状況をより明確に表す指標を加えることができれば，より精緻な検証になるだろう。今後さらに情報の公開が進んで，複数年のデータおよび財務データに容易にアクセスできる環境が整うことが待ち望まれる。

最後に，本論文で行った類型化，類型化別戦略の特定，戦略の効果の検証は，急性期病院の戦略策定に当たる経営層，経営企画担当者が，自院に当てはめて活用できることを目標に行ってきた。検証過程で行った分析と同様の手法を，病院単位もしくは診療科単位で行い，本論文の検証結果と照らし合わせることによって，戦略策定の実務に活用されることを願ってやまない。

注

1) 一般病院および一般病床とは，精神病院，結核病院等，特別な医療の提供が必要な施設を除く，一般的な治療が可能な患者を対象とする病院および病床を指す。

2) 急性期医療とは，緊急または重症な患者に対して集中的な治療を一定期間行う医療を指す。

3) 平成29年3月8日　厚生労働省保険局医療課　平成28年度DPC参加病院説明会資料

4) 厚生労働省　DPC様式1入力要領より

5) 平成29年3月8日　厚生労働省保険局医療課　平成28年度DPC参加病院説明会資料

6) 厚生労働省：平成28年度第4回診療報酬調査専門組織・DPC評価分科会参考資料（H29/2/9）

7) 総務省：平成27年度病院事業決算状況・病院経営分析比較表

8) 厚生労働省『医療ソーシャルワーカー業務指針』

参考文献

Jay B. Barney（1997），Gaining and Sustaining Competitive Advantage, The Logic of Strategic Analysis（岡田正大訳，『企業戦略論：競争優位の構築と持続』，ダイヤモンド社，2003）。

David J. Teece（2008），Dynamic Capabilities & Strategic Management（谷口和弘（訳），『ダイナミック・ケイパビリティ戦略』，ダイヤモンド社，2013）。

David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen（1997），"Dynamic capabilities and strategic management,"*Strategic Management Journal*, Vol.18:7, 509-333

David J. Collis&Cynthis A. Montgomery（1998），Corporate Strategy: A Resource-Based Approach（根来龍之，蛭田啓，久保亮一訳，『資源ベースの経営戦略論』，東洋経済新報社，2004）。

Edith Penrose（1959），The Theory of the Growth of the Firm（日高千景（訳）『企業成長の理論第3版』，ダイヤモンド社，2010）。

Michel E. Porter（1982），Competitive Strategy（土岐坤，中辻萬治，服部照夫訳，『新訂・競争の戦略』，ダイヤモンド社，2003）。

Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel（2013）『戦略サファリ第2版』齋藤嘉則監訳，東洋経済新報社。

Philip Kotler（1968），Marketing Management: Analysis, Planning, and Control（小坂恕・疋田聰・三村由美子（訳），『マーケティング・マネジメント第4版－競争的戦略時代の発想と展開―』，プレジデント社，1983）。

戸田裕美子（2013）『医療マーケティング研究の学説史研究』，商学集志第83巻第3号。

小川孔輔（2009）『マーケティング入門』，日本経済新聞出版社。

伊丹敬之（2003）『経営戦略の論理　第3版』，日本経済新聞社。

石井淳蔵・石原武政編（1999）『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。

石井淳三・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎（2013）『ゼミナールマーケティング入門第２版』, 日本経済新聞社。

沼上幹（2009）『経営戦略の思考法：時間展開・相互作用・ダイナミクス』, 日本経済新聞社。

田村正紀（2006）『リサーチ･デザイン　経営知識創造の基本技術』, 白桃書房。

本間一弘（2009）『MRI 基礎（1）：概論　撮像技術基本～近年の動向』, Medical Imaging Technology Vol.27 No.2。

磁気共鳴医学会教育委員会（2004）：基礎から学ぶMRI. インナービジョン, 第２版。

杉浦聡・岡本和也（2014）『商品化から30年, MRIの進化と今後の展望』, 東芝レビュー Vol.69 No.2。

南部鶴彦（2005）『医療機器の内外価格差に関する調査研究』平成16年度厚生労働科学研究費補助金政策科学推進研究事業。

法坂千代・別所俊一郎（2010）『MRIへの投資行動分析』, 季刊社会保障研究 47(2),175-190。

オーラルセッション ― 報告概要

Impact of Psychic Distance and Country Image on International Healthcare Services

― A Case Study of Thai Caregivers and Japanese Elderly ―

チュラーロンコン・ビジネス・スクール
Assarut Nuttapol

タマサート・ビジネス・スクール
Srisuphaolarn Patnaree

要約

本研究では，精神的距離と国のイメージの概念を適用して，医療サービスの国際化を説明しました。日本の高齢者介護施設で働くタイの介護者の輸出は事例として用いられた。回答者は408人の高齢の日本人サービス受給者と370人のタイの介護者でした。従属変数は日本高齢者のタイ人介護者からのサービスを受ける意欲と，タイ人介護者が日本介護施設で働く意欲であった。精神的距離と国のイメージの影響はサービス受給者とサービスプロバイダーの両方の視点から調査されました。結果は，精神的距離と国家イメージの両方が提供者とサービス受給者の意欲に様々な影響を与えていることを示唆しています。サービスマネージャーは，成功した国際的な医療サービスを達成するために，精神的距離のギャップを埋めるために，サービス提供者とサービス受給者の間の良好な理解を促進し，両国からの良好な国イメージを確立することを推奨した。

キーワード

Country Image, Healthcare Service, International Service, Japanese Elderly, Psychic Distance

I. Introduction

The trade volume of international services has increased rapidly over the past three decades. International trade in services has played a more important role in the global economy to the extent that the World Trade Organization (WTO) has reconsidered the characteristics of international services. According to the General Agreement on Trade in Services (GATS), international services can be categorized into four modes depending on the territorial presence of the supplier and the consumer at the time of the transaction. These categories include cross border trade, commercial presence, and presence of natural persons (WTO, 2017). The categorization helps clearly identify the nature of international services at the core of research in this area.

This study focuses on Japan's aged society and the connected emergence of international service activities. The growing number of Japanese elderly has caused the government to launch policies to manage the lack of healthcare personnel promoted by long stays in foreign countries, which represents the consumption abroad mode of international service (Fukahori et al., 2001; Miyazaki, 2008; Ono, 2008) or the acceptance of Filipino and Indonesian nurses and caregivers to work in elderly nursing homes, which is categorized as the presence of natural persons (Ohno, 2012; Tsubota et al., 2015).

After the Japanese government launched the policy to accept nurses and caregivers from foreign countries, several studies tried to investigate the success of the policy. However,

most studies focused on the evaluation of the policy or the performance of the foreign caregivers (Kawaguchi et al., 2012; Setyowati et al., 2010; Yagi et al., 2014). Conversely, no studies have attempted to answer questions about the quality of the interactions between the elderly and the caregivers, including the foreigners' willingness to work in a foreign country and the elderly's willingness to receive services provided by foreigners.

This study applied the psychic distance (Boylu et al., 2009; Emami and Ranjbarian, 2015) and country image (Agrawal and Kamakura, 1999; Balabanis et al., 2002; d'Astous and Boujbel, 2007) concepts to explain service providers' willingness to work and service recipients' willingness to accept services in an international healthcare service setting. These two concepts are important factors in international business and international marketing research and have been widely applied in various research settings. However, few studies have adopted these concepts in an international service setting.

II. Methodology

The respondents in this study consisted of Thai caregivers and Japanese elderly. Four hundred and eight Japanese elderly individuals aged 55-80 years who were living in Thailand and Japan represented those who had experience and had no experience with Thailand, respectively. Additionally, three hundred and seventy Thai caregivers were Thai practical nurses, care helpers, and nursing and elderly care program students.

The questionnaire consisted of four main parts. In the first part, the respondents rated their perceived psychic distance toward their counterparts. The 25-item scale used in the questionnaire was based on Dow and Karunaratna's (2006) and Hofstede's (2001) cultural dimensions. Then, the respondents rated the perceived personality of the Thai (Japanese) people using a 19-item measurement. The respondents answered whether they were willing to work in a Japanese elderly nursing home (Thai respondents) or receive service from Thai caregivers (Japanese elderly). The last part of the questionnaire requested the respondents' personal data (e.g., age and occupation).

Some items were adjusted to match the context of health care services after a preliminary qualitative survey of a focus group and in-depth interviews with potential samples. After pretesting the questionnaire, a three-point Likert scale (1 = disagree, 2 = not sure, and 3 = agree) was adopted to make it simpler for the elderly to understand and to give the answers that really reflected their thoughts.

III. Results

The data was analyzed with SPSS statistical software. The 25 items of the psychic distance measurement and 19 items of the country image measurement were analyzed using principle component analysis with the varimax rotation method. The results suggested six factors of the psychic distance measurement (cultural distance, education distance, distance in manner and appearance, distance in food, religion, and

language, economic distance, and distance in social pressure) and four factors were extracted from the analysis (competency, agreeableness, emotional stability, and empathy).

The six psychic distance factors and four country image factors were the independent factors in the binary regression analysis. The dependent variable for the case of Thai caregivers was the willingness to work in a Japanese elderly home (willing vs. unwilling or not sure). Conversely, in the case of the Japanese elderly, the dependent variable was the willingness to receive services from a Thai caregiver (willing vs. unwilling or not sure).

According to the results, both psychic distance and country image affect the decision-making of service providers and service recipients in the international service setting. However, the factors that affect each player are different. In the context of the healthcare services discussed in this study, in which the interactions between service providers and service recipients were key, the results showed that both the Thai caregivers and Japanese elderly shared the same concerns regarding the factors related to their lifestyles (i.e., distance in food, religion and language) and the quality of interactions between people (i.e., agreeableness and empathy).

This study explored some factors that solely concerned Thai caregivers. These factors were the education distance and the perceived emotional stability of the Japanese people. These factors were the key factors for Thai caregivers in deciding to work in Japanese elderly homes. Thus, the perceived distance in education played an important role in decision-making regarding whether to work in the new environment, whereas the emotional stability of the Japanese elderly represented how comfortable and relaxed the caregivers felt when dealing with them.

The unique determinant for the Japanese elderly is the competency of the Thai caregivers. This determinant can be explained as the key factor to evaluate the service quality provided by the service provider. High competence of the service provider may imply that it will provide good service.

This study offers insights from both the service providers and the service recipients in international healthcare service. To succeed in international service, the service managers should promote good communication between the service providers and the service recipients to fill any psychic distance gaps and establish a good country image from both perspectives.

References

Agrawal, J. and Kamakura, W. A. (1999), "Country of origin: A competitive advantage?", *International Journal of Research in Marketing*, 16(4), pp. 255-267.

Balabanis, G., Mueller, R., and Melewar, T. C. (2002), "The human values' lenses of country of origin images", *International Marketing Review*, 19(6), pp.582-610.

Boylu, Y., Tasci, A.D., and Gartner, W.C. (2009), "Worker and consumer face-off on cultural distance and satisfaction", *Tourism Review*. 64(4), pp.37-52.

d' Astous, A. and Boujbel, L. (2007), "Positioning countries on personality dimensions: Scale development and implications for country marketing", *Journal of Business Research*, 60(3), pp.231-239.

Dow, D. and Karunaratna, A. (2006), "Developing a multidimensional instrument to measure psychic

distance stimuli", *Journal of International Business Studies*. 37(5), pp.578–602.

Emami, A. and Ranjbarian, B. (2015), "Empirical investigation of tourists' perceived psychic distance of Iran as a tourism destination", *Iranian Journal of Management Studies*, 8(3), pp. 351-372.

Fukahori, H., Baba, Y., Hioki, F., Monkong, S., Intarasombat, P., and Malathum, P. (2011), "Healthcare services for Japanese elderly long-staying in Thailand from the perspective of the patient and healthcare providers: a survey study," *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 53(2), pp.168-173.

Hofstede, G. (2001), Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations, 2ed. Sage Publications, Thousad Oaks, Calif.

Kawaguchi, Y., Hirano, O. Y., Ogawa, R., and Ohno, S. (2012), "Exploring learning problems of Filipino nurse candidates working in Japan: Based on the results of a practice national board examination of Japan given in English", *Southeast Asian Study*, 49(4), pp.643-651.

Miyazaki, K. (2008), "An aging society and migration to Asia and Oceania," *Transnational Migration in East Asia*. Vol.77), pp.139-149.

Ohno, S. (2012), "Southeast Asian nurses and caregiving workers transcending the national boundaries: an overview of Indonesian and Filipino workers in Japan and abroad," *Southeast Asian Studies*, 49(4), pp.541–569.

Ono, M. (2008), "Long-stay tourism and international retirement migration: Japanese retirees in Malaysia," *Senri Ethnological Reports*, 77, pp.151-162.

Setyowati, S., Susanti, H., Yetti, K., Ohara-Hirano, Y., and Kawaguchi, Y. (2010), "The experiences of Indonesian nurses in Japan who face the job and cultural stress in their work: A qualitative study", *Kyushu University Institutional Repository*, 5, pp.175-181.

Tsubota, K., Ogawa, R., Ohno, S., and Ohara-Hirano, Y. (2015), "A study on the cost and willingness to recruit EPA foreign nurses and care workers in Japan: from the angle of hospitals and care facilities," *Health Science Research*, 27, pp.45-53.

WTO (2017), Definition of services trade and modes of supply. available at: https://www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/cbt_course_e/c1s3p1_e.htm (accessed 9 August 2017).

Yagi, N., Mackey, T. K., Liang, B. A., and Gerlt, L. (2014), "Policy Review: Japan–Philippines Economic Partnership Agreement (JPEPA)—Analysis of a failed nurse migration policy", *International journal of nursing studies*, 51(2), pp.243-250.

オーラルセッション ― フルペーパー

CMクリエイティブ特性が特定の消費者グループへの広告効果に及ぼす影響

― ビール業界へのCM戦略提案 ―

明治大学 総合数理学部 准教授
櫻井 義尚

明治大学 総合数理学部
新井 啓太

明治大学 総合数理学部
川崎 雄大

明治大学 総合数理学部
髙橋 恵美

明治大学 総合数理学部
酒巻 芳輝

明治大学 商学部
岩田 翔

西武文理大学 サービス経営学部 専任講師
櫻井 恵里子

要約

一般消費財をはじめとするコモディティ化の進む商品において，広告によって消費者へアプローチする重要性は非常に高い。広告媒体のなかでも，マスマーケットを対象に日用品を販売するブランドで広告メディアとして最も重要視されるのはテレビCMである。しかし，近年普及しているWeb広告に比べテレビを媒体とするCMは一般的に効果測定が難しいとされる。従来のテレビCMの効果測定では，視聴率から消費者リーチを評価することが基準となっており，リーチした消費者層や，CMの内容による広告効果の変化は分析されなかった。そこで，これらの要素を分析するために，同一の消費者について「消費価値観」「CMへのリーチ」「購買経験の有無」のデータをもつシングルソースデータを活用した。本研究では，CMの内容を特徴量として定義し，異なる消費価値観をもつ集団ごとにロジスティック回帰モデルを作成し，各CM特徴量の重要度を分析した。分析の結果，消費者の消費価値観が異なると，購買へ至るために重要な特徴量が異なることが明らかになり，ターゲットとする消費者層に合わせて効果的なテレビCMの内容を提案することが可能となった。

キーワード

広告効果分析，テレビCM，シングルソースデータ，CMクリエイティブ

I. はじめに

近年，インターネットやモバイル端末の普及により，アクセスログやセンサー情報などから様々な情報が定量的に得られるようになり，広告業界においても，Web広告を中心に定量的に広告効果を測定することが求められている。特に，一般消費財などのコモディティ化が進んでいる商品では，消費者の購買に対してマーケティング，広告の果たす役割は大きく，商品価格に占める広告費の割合は高くなる傾向にあり，広告効果の分析はマーケティング戦略を構築する上で必要不可欠なものになっている。本研究では，コモディティ化が進んでいる商品における広告効果分析を試みる。

日本国内におけるビールの販売数は年々減少傾向にある(ビール酒造組合，2017)。そんな中，ビール業界各社は，発泡酒や新ジャンルビールなどの商品開発を進めてきた。現在，原料の差別化によりビールと同じテイストであるが販売価格をビールに比べて抑えた発泡酒製品及び新ジャンル製品や，アルコール度数が0%でありながらビールと同じ味を楽しめるビールテイスト飲料製品など，様々なビール及びビール風飲料が販売されている。しかしながら，ビール業界各社の商品ラインナップはほぼ同じになっており，顧客視点から製品の本質的部分の差別化を見出だすことができない状況にある。つまり，ビール及びビール風飲料はコモディティ化が起きている代表的な市場の一つであり，本研究では，これを分析対象とする。

近年広告環境は大きな変化を遂げている。Web広告は年々普及し，新聞広告額を超えテレビ広告に次ぐ広告額となっている。TwitterやブログサイトなどをふくむCGM（消費者生成メディア）による広告効果も注目されており，

インフルエンサーマーケティングなどWebを利用した様々なマーケティング手法が生まれている。さらに，インターネットの急速な普及とそのトレードオフによって，テレビの視聴時間が減少する"テレビ離れ"と呼ばれる現象が若年層を中心に起きていると指摘されている。しかしながら，未だに最も重要な広告メディアはテレビCMであり（電通，2016），テレビCMの出稿量と認知度の関係は相関関係にあるために認知度が高ければ高いほど購買が誘発される。特に，マスマーケットを対象に日用品を販売しているブランドではテレビCMなどのマスメディア広告の効果が見直されており，様々な業界でテレビ広告からデジタル広告への移行が急速に進む中，2017年6月に世界の2大広告主であるP&Gとユニリーバがデジタル広告費を大幅に削減していることが報じられ注目を集めた（Dua, 2017）。これは，デジタル広告の不透明性に対する抗議の意味もあったと考えられるが，マスマーケットを対象に日用品を販売しているブランドにおいては，テレビCMが未だに最も有用なメディアであることを示している。

Web広告と異なり，テレビCMなどのマスメディア広告はその効果測定が難しく，従来から視聴率による評価のように単体メディアでの消費者リーチによる評価が行われていた。しかし近年，シングルソースデータ（塩崎，2015; 野村総合研究所，2016）と呼ばれる消費者IDが統合されたマルチメディアでの広告接触による認知アンケートデータの登場により，これまで難しかった実際の認知や購買への効果や，クロスメディアでの広告効果分析ができるようになった。一方で，これまでに行われて来た分析は主に広告の接触回数による効果分析など，広告の内容については考慮していないものが多いという問題点もある。

本研究では，ビール及びビール風飲料を対象として，消費者の認知および購買行動にテレビCMのクリエイティブ特性がどのように影響を及ぼすかをシングルソースデータに基づいて分析し，どのようなCMクリエイティブが認知率・購買率の向上に寄与するかを明らかにする。また，消費者をクラスタリングすることにより，ある特定の消費者グループ毎に有効なCMクリエイティブ特性を明らかにする。

II. 先行研究

消費価値観に注目したテレビCMの広告効果分析としては（鈴木ら，2012a, b）がある。これは，商品購入，購買意思，メディアアクセス，消費価値観に関するデータを用いて，消費者購買行動に及ぼすテレビCMの影響を分析した。商品カテゴリにおいては，「値頃感」の因子がほぼすべてのモデルで上位にある。この因子を除いて考察すると，ソフトドリンク関連ではまとめ買い商品が選好され，電化製品関連では新品である必要性が低いことなどが分かった。また，購買セグメントにおいては，高頻度利用者は何らかの付加価値を，購買経験者は中古などの価格を抑えたブランド製品を，認知している消費者は情報を求めていることが分かった。しかしながら，テレビCMのクリエイティブ特性についてまでは考慮されていない。

また，テレビCMの評価についての調査データとしては，Video Research社が毎月実施している「TV-CM KARTE（テレビコマーシャルカルテ）」がある（Video Research Ltd., 2017）。TV-CM KARTEを利用したテレビCMの広告効果分析としては，（片柳，2015）などがある。片柳（2015）は，「好まれるCM」におけるCMクリエイティブを世代別に分析した。例えば，若者はストーリー性・新しさ・それ自体を楽しめるCMを好む傾向にあることを示している。また，野村総合研究所が提供するシングルソースデータを用いたテレビCMの広告効果分析としては，（佐藤ら，2012）がある。これは，階層ベイズ二項プロビットモデルを用いて，缶コーヒーのブランドに対してテレビCMの購買への影響を性別や年代ごとに分析したものである。しかしながら，ともに消費者を世代別に分けるのみにとどまり，消費価値観の要素は含まれていない。また，TV-CM KARTEの購買評価は購買意向のアンケートにとどまっており，シングルソースデータのように実際の購買行動までは確認していない。

CMクリエイティブ特性についての研究としては（青島，2013; 片柳，2014）がある。青島（2013）と片瀬（2014）は，テレビCMクリエイティブのタイプを因子分析に基づいて分類した。この分類は「タレントのキャラクタータイプ」，「ス

トーリータイプ」,「音楽・映像タイプ」による分類を行うもので, 広く一般的にテレビCMを分類するためには適しているが, ある特定の分野のCMクリエイティブを詳細に分析するには向かない。本研究では, 消費者を消費価値観に基づいてセグメンテーションを行い, 各セグメントの認知率・購買率向上に有効な詳細なCMクリエイティブ特性を明らかにする。これによりコモディティ化したビール及びビール風飲料市場における, 有効なアプローチを具体的に示す。

III. 提案手法

本研究では, 消費者の消費価値観の違いがテレビCMの広告効果を左右すると仮定する。そのうえで, 特定の価値観を持つ消費者集団に対して効果的なCMの要素を発見することを目的とする。

手法については, 消費者の消費価値観の違いを明確にするために, アンケートデータをもとにクラスタリングを行う。また, CMが持つ諸要素をCM特徴量として定義し, その特徴量が購買に与える影響の重要度を測定する。

分析に用いるデータは, 野村総合研究所において広告・マーケティングに関するデータの提供・コンサルティングを行うインサイトシグナルの提供するシングルソースデータを利用する。

シングルソースデータとは, 企業の広告・販売促進の「マーケティング活動」と, 消費者が購入に至るまでの「消費行動のプロセス」を同一の被験者で調査したデータ（野村総合研究所, 2016）である。企業のマーケティング活動を分析するためのデータとしては, 広告のリーチを測定するため消費者のTVやCMの視聴, Webの閲覧, 雑誌や新聞の購買などの履歴が集計されている。消費行動のプロセスを測定するためには, 消費者の価値観, 商品の認知, 購入意向, 購入経験などが集計されている。本研究で使用したシングルソースデータは, 対象者3000人分のライフスタイル, 消費価値観, メディアの接触状況, 商品の購買状況を表形式にまとめたものである。

クラスタリングと重要度測定について, 具体的な手法を以下に示す。

I. 消費者のクラスタリング

消費価値観をもとにクラスタリングをするにあたり, 消費価値観の定義を行う。また, 定義された消費価値観を変数として, k-means法を用いてクラスタリングを行う。

(1) 消費者が持つ消費価値観の定義

今回はシングルソースデータのアンケートデータをもとに, 消費価値観を以下の表1のように定義した。4つの消費価値観「高品質志向性」「ブランド志向性」「流行志向性」「健康志向性」は, シングルソースデータから以下の表2のそれぞれ3つずつのアンケートでYESと答えた回答数の加算で表現する。これによって4つの消費価値観は最小値0, 最大値3をとる変数となる。

表―1 消費価値観の定義

消費価値観変数	消費価値観の定義
高品質志向性 (Quality)	製品の品質を価値と捉えている傾向を表す消費価値観。
ブランド志向性 (Bland)	良く見知ったブランドや愛好するブランドを重視し, 製品を選択する際の基準とする傾向を表す消費価値観。
流行志向性 (Trend)	周囲の動向や目新しさを重視して製品を選ぶ傾向を表す消費価値観。
健康志向性 (Health)	健康面で気になることが多い, または健康に関心が高く, 製品の選択に健康への影響を重視する傾向を表す消費価値観。

表―2 消費価値観を構成するアンケート項目

消費価値観変数	質問項目
高品質志向性	✓ とにかく安くて経済的なものを買う (反転) ✓ 価格が品質に見合っているかどうかをよく検討してから買う ✓ 多少値段が高くても, 品質の良いものを買う
ブランド志向性	✓ 名の通ったブランドの商品であれば, その分多少値段が高くてもよい ✓ いつも買うと決めているブランドがある ✓ 無名なメーカーの商品よりは, 有名なメーカーの商品を買う
流行志向性	✓ 流行にはこだわる方である ✓ 周りの人がいいと言っているものを選ぶことが多い ✓ 新しい商品を利用する際, 人よりも先に利用する方である
健康志向性	✓ 高血圧が気になる ✓ 高コレステロールが気になる ✓ 太りすぎが気になる

(2) k-means法によるクラスタリング

消費者のクラスタリングにはk-means法を用いる。k-means法は非階層型クラスタリングの一種であり，クラスタリング手法としては最も一般的に使われる手法の一つである。データ数をn，個別のデータをx_i，クラスタ数をkとする。また，x_iは(1)で定義した消費価値観を表す値である。次のような手順で計算される。

1. 各データ$x_i(i=1...n)$に対してランダムにクラスタを割り振る。(図1)
2. クラスタごとの重心座標V_j ($j=1...k$)を式(1)に従って計算する。
3. 各x_iとV_jのユークリッド距離を求め，x_iを最も近い重心のクラスタjに振り分け直す。
4. 上記の処理2～3を，x_iのクラスタ割り当てが変更されなくなるまで繰り返す（図2:クラスタリング終了時）。

$$V_j = \frac{1}{|C_j|} \sum_{x_i \in C_j} x_i \quad \cdots (1)$$

ここで，Cjはクラスタjに含まれるデータの集合であり，$|Cj|$はクラスタjに含まれるデータ数となる。初期のクラスタ重心は図1中の星印で示す。

k-means法を行うにあたって，クラスタ数kは実験者が決定する必要がある。そのため結果から妥当な消費者集団がクラスタリングによって分けられているか確認し，試行錯誤する作業が求められる。

2. CM特徴量の重要度測定

CM特徴量の重要度を測定するにあたっては，CM特徴の定義と，ロジスティック回帰によるモデル作成が必要となる。それぞれの具体的な手法について以下に示す。

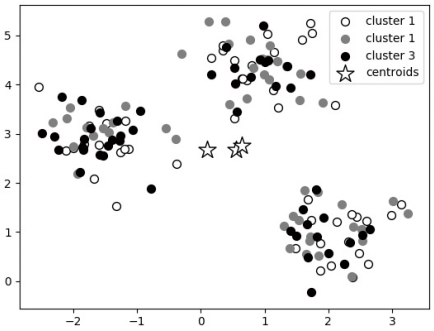
(1) CM特徴量の定義

CM特徴量の定義には，「CMのBGMに歌詞があるか否か」や「食べ物がCMに映る秒数」など，CMクリエイティブの持つ要素をピックアップする必要がある。本研究では，ラダリング法を用いて複数人で議論する事により，CM特徴量となる要素を定義する。

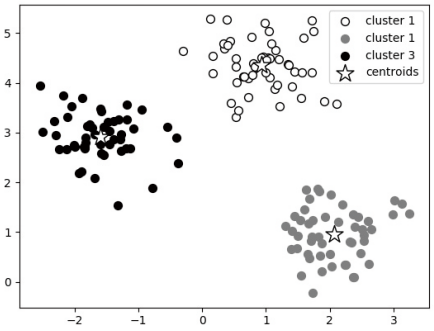
ラダリング法とは，商品やブランドの持つ特徴がどのような価値をもたらすかを明らかにするための定性分析手法である（丸岡吉人 1997; 柴田典子，上田隆穂 2003)。図3のように，具体的な特徴から抽象的な価値へと質問を繰り返して分析していく。今回我々が必要とするのは具体的な特徴であるため，初期に上がった具体的なCMの特徴のうち，価値への結びつきが明確であったCM要素をより重要で明らかなCM特徴量として定義した。

ここで，CMの特徴量のなかには極端に共起・比例するものが存在する。例えば，「CM中のゴージャスな背景」と「金色の製品パッケージ」などは共通するイメージから非常によく共起する。今回定義するCM特徴量はのちにロジスティック回帰による回帰分析に用いるため，共起・比例する特徴量が分析の精度を損なうことになる。それを防ぐため，定義されたCM特徴量について相関係数行列を

図―1 k-means法によるクラスタリングの初期状態



図―2 k-means法によるクラスタリングの収束時の状態



作り，相関係数が一定値(実験者が定義する)を超えた場合には二つの特徴量をひとつに統合することとする。今回の例ではあれば，「CM中のゴージャスな背景」と「金色の製品パッケージ」を集約して「プレミアム感の有無」というひとつの特徴量にする。

また，ロジスティック回帰では「CMにBGMがあるか否か」のような0(要素なし)と1(要素あり)で表現するフラグ型変数と，「食べ物がCMに映る秒数」のような数値データを混在してモデルを作ることが可能なため，CM特徴量の定義にはこの双方のデータ型を用いる。

(2) ロジスティック回帰によるCM特徴量の重要度測定

ロジスティック回帰は，事象の発生確率を予測する手法である。入力は複数の変数を持つデータで，出力が事象の発生確率となる。本研究では，変数をCM特徴量，発生確率を予測する事象は「CMを見た消費者が製品を購入する確率」とする。

ロジスティック回帰モデルは以下のような形式で表現される。特徴量の数を j(=1...n)とする。また，iは i番目のデータを表し，p_iは i番目の製品におけるCM視聴後の購入確率とする。

$$logit(p_i) = \ln(\frac{p_i}{1-p_i}) = \alpha + \beta_1 x_1 + ... + \beta_f x_f \quad \cdots (2)$$

回帰式を(2)とすることで，データXが与えられたときの購入確率 P_i が(3)のように予測される。ここで，Y_i=1は購入に至る事象を表し，Xは入力となるCM特徴量を表す。

$$p_i = P_i(Y_i = 1|X) = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha+\beta_1 x_1+...+\beta_f x_f)}} \quad \cdots (3)$$

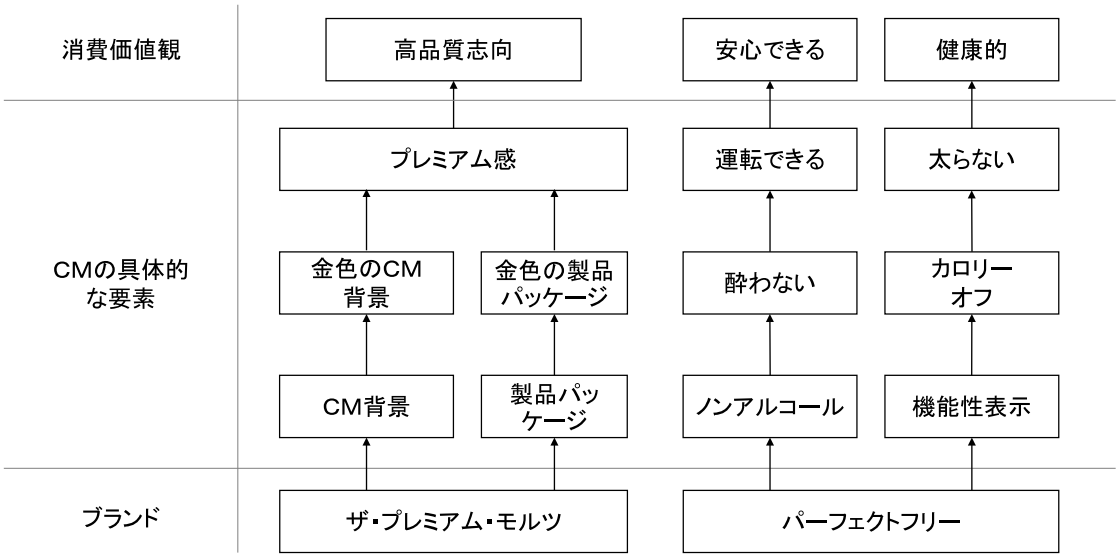
このとき，ロジスティック回帰では各CM特徴量 x_j にかけられる変数βが最尤推定法によって決定される。このことから，作成されたモデルの係数βの値を用いて，個々の変数が購入確率へ与えている影響の正負や大きさを表現することが可能となる。(3)の式を変形すると，

$$e^{(\alpha+\beta_1 x_1+...+\beta_f x_f)} = \frac{p_i}{1-p_i} \quad \cdots (4)$$

式(4)から製品の購入オッズを求められることを利用して，クラスタごとに作成したロジスティック回帰モデルβ_{cj}の係数から次の式(5)のように各CM特徴量の購入要因として重要度を絶対的重要度$Oddsc_j$として定義する。

$$Odds_{c_j} = e^{\beta_{c_j}} \quad \cdots (5)$$

図―3 ラダリング法イメージ図



$Oddsc_j$：クラスタcにおけるj番目のCM特徴量のみを1だけ変化させたとき，購入オッズが$Oddsc_j$倍になる。

こうして作成した絶対的重要度のほかに，クラスタ間の相対的なオッズとなる$ComparativeOddsc_j$を式(6)のように定義する。相対的重要度を設けることで，消費者集団ごとのCM特徴量をより明確にすることを目的とする。

$$ComparativeOdds_{c_j} = \frac{Odds_{c_j}}{AverageOdds_{c_j}} \quad \cdots (6)$$

$ComparativeOddsc_j$：クラスタcにおけるj番目のCM特徴量の相対的な重要度

$AverageOddsc_j$：j番目のCM特徴量の5つのクラスタ平均重要度

IV. 実験

提案手法に則って，本研究ではビールブランドのテレビCMを対象に分析を行った。CMの調査対象には2016年1～3月の期間にテレビCMを出稿した15製品の缶ビール製品を選択した。アンケート対象の消費者については，必要な質問項目に欠損のなかった消費者2631名を対象とした。

クラスタリングの結果とCM特徴量の重要度分析の結果について以下に示す。

1. 消費者のクラスタリング

表2の4つの消費価値観変数に年齢を加えた5つの変数を用いて，k-means法によるクラスタリングを行った。クラスタ数を決定するパラメータkは2から10まで変えて実行し，最終的に5とした。これは，クラスタ数を4以下とすると健康志向の高いクラスタやブランド志向のクラスタなど，特徴的な消費者集団が発見されず，逆にクラスタ数を6以上とした場合では似た価値観を持ったクラスタが複数生成されたことから5が最適なクラスタ数であるとした。結果は表3のようになった。

クラスタ1はQuality 平均とTrend 平均が高いことから「流行に敏感な集団」，クラスタ2はQuality 平均とBrand平均が高いことから「高級志向の集団」，クラスタ3はHealth 平均が突出して高いことから「健康意識の高い集団」，クラスタ4は全般的に値が低く平均年齢が低いため「消費価値観が希薄な若年層」，クラスタ5は全般的に値が低く平均年齢が高いため「消費価値観が希薄なシニア層」と命名した。

2. CM特徴量の重要度測定

ラダリング法を用いて複数人で議論する事により，CM特徴量を定義した。この議論には，著者である機械学習およびデータ分析を専門とする研究者，心理学を専門とする研究者，著者の研究室に所属する大学院生および大学生，商学部に所属する大学生，外部からのコメンテーターとして，実務としてマーケティング，CM制作に関わる企業人を交え，計9名が参加した。本研究では，ビール及びビール風飲料のテレビCMに特化したCM特徴量を定義するため，分析対象のテレビCM，全15種類を全て視聴したのちに議論を行った。結果，表4のように定義された。特徴量の数は23となり，要素の有無を問うフラグ型変数や秒数を

表―3 消費価値観による消費者のクラスタリング結果

	平均年齢	Quality 平均	Brand平均	Trend 平均	Health 平均	所属人数(人)
クラスタ1	32.42	2.29	0.47	0.27	0.16	479
クラスタ2	50.42	2.28	0.48	0.22	0.29	483
クラスタ3	45.73	1.55	0.49	0.21	2.2	173
クラスタ4	31.16	0.81	0.18	0.18	0.15	818
クラスタ5	49.16	0.84	0.24	0.14	0.27	678
全体	40.52	1.41	0.32	0.19	0.34	2631

数値で示す変数が混在する。

これらのデータをもとに，Ⅳ.1でのクラスタリング結果の消費者クラスタ別にロジスティック回帰モデルを作成した。ロジスティック回帰に使用したデータは，消費者のCM視聴経験と購入の有無をセットとしたものを1データとした。そのため，一人の消費者につき視聴したCM数だけのデータが生成され，2631名の消費者から，19,911個のCM視聴経験データが生成された。CM視聴経験と購入の有無を以下のように定義した。

特徴量：$X_i = (WatchCount_i,\ CMFeature_{i1},\ \ldots,\ CMFeature_{ij})$

$WatchCount_i$：CM視聴回数

$CMFeature_{ij}$：CM特徴量

i：視聴経験数

j：特徴量数

購入の有無：$y_i = 0$(*購入に至らなかった*) *or* 1(*購入に至った*)

作成されたロジスティック回帰モデルから計算される，クラスタごとのCM特徴量の絶対的重要度は表5のようになった。

結果から，多くのクラスタにおいて「タレントによる言及」の絶対的重要度は1.0以上であり，「テロップによる表示」よりも「タレントによる言及」の方が値が大きく，注目度が高いことや，「喉を鳴らす回数」については複数回の方が1回の場合より値が大きく，より効果的であることがわかった。また，全体を通して最も購入への重要度が高かったのは「プレミアム感があること」であった。

続いて，全クラスタを平均した重要度との相対的重要度は，表6のようになった。相対的重要度から以下の事が明らかになった。

クラスタ1:「一人で飲んでいる」の相対的重要度が1.13と他のクラスタに比べて大きいことに比べ，「二人で飲んでいる」「三人以上で飲んでいる」「家族と飲んでいる」「不特定多数と飲んでいる」の全ての相対的重要度が1.0を下回っていることから，他のクラスタよりも1人でビール製品を飲んでいるCMが効果的であることが明らかになった。

クラスタ2：キャッチコピー・キャンペーンへの関心がともに1.0を下回り，影響度が低いことがわかった。

クラスタ3:「食べ物の映る秒数」の相対的重要度が1.2を超え，効果的なCMであると言え，その食べ物が高カロリーなものであると相対的重要度1.09，ヘルシーなものである場合0.95と，高カロリーのイメージを与えるものほど重要度が高いことがわかった。

クラスタ4・5：クラスタ4・5は似た傾向にあり，双方，キャンペーンの影響をよく受けることが明らかになった。

表―4 CM特徴量の定義

No	CM特徴量の定義	種類
1	屋内のCMである	フラグ
2	BGMに歌詞がある	フラグ
3	ローテンポな曲が流れている	フラグ
4	タレントの出演秒数	秒数
5	ナレーションの流れる秒数	秒数
6	商品の映る秒数	秒数
7	食べ物の映る秒数	秒数
8	テロップによる機能性表示がある	フラグ
9	タレントが機能性について発言する	フラグ
10	キャッチコピーがある	フラグ
11	キャンペーンがある	フラグ
12	プレミアム感がある	フラグ
13	CM中でビールを飲まない	フラグ
14	一人で飲んでいる	フラグ
15	二人で飲んでいる	フラグ
16	三人以上で飲んでいる	フラグ
17	家族と飲んでいる	フラグ
18	友人と飲んでいる	フラグ
19	不特定多数と飲んでいる	フラグ
20	一度のどを鳴らして飲む描写がある	フラグ
21	複数回にわたってのどを鳴らす描写がある	フラグ
22	揚げ物など，カロリーの高いものを食べている	フラグ
23	鍋や魚など，ヘルシーなものを食べている	フラグ

表―5 CMロジスティック回帰モデルによるCM特徴量の絶対重要度

変数意味	クラスタ					平均
	1	2	3	4	5	
CMを何回見たか	1.01	1	1	1	1	1
屋内のCMである	1.03	0.87	0.78	1.15	1.28	1.02
BGMに歌詞がある	0.84	0.99	0.72	1.06	1.03	0.95
ローテンポな曲が流れている	0.89	0.83	1.17	0.83	0.97	0.95
タレントの出演秒数	0.94	0.95	0.92	0.95	0.94	0.94
ナレーションの流れる秒数	0.99	1.01	1.01	1	1	1.01
商品の映る秒数	0.85	0.81	0.81	0.81	0.82	0.81
食べ物の映る秒数	1.19	1.28	1.55	1.13	1.11	1.27
テロップによる機能性表示がある	0.78	0.74	0.8	0.69	0.69	0.73
タレントが機能性について発言する	1.17	1.26	1.15	1.22	1.16	1.2
キャッチコピーがある	0.71	0.57	0.67	0.66	0.74	0.66
キャンペーンがある	0.79	0.65	0.6	0.86	0.97	0.77
プレミアム感がある	1.22	1.44	1.34	1.35	1.39	1.38
CM中で飲まない	1.13	1.07	1.14	1.1	1.14	1.11
一人で飲んでいる	0.96	0.84	0.84	0.89	0.84	0.85
二人で飲んでいる	0.71	0.82	0.73	0.83	0.86	0.81
三人以上で飲んでいる	1.01	1.12	1.06	1.03	1.04	1.06
家族と飲んでいる	0.83	1.03	0.83	1.01	1.01	0.97
友人と飲んでいる	1.2	1.25	1.36	1.18	1.26	1.26
不特定多数と飲んでいる	0.87	1.02	0.91	0.97	0.99	0.97
一度喉を鳴らし飲む	0.59	0.53	0.61	0.55	0.6	0.57
複数回にわたって喉をならす描写がある	1.08	1.05	1.28	1.06	1.17	1.14
揚げ物など，カロリーの高いものを食べている	0.99	0.91	1.09	0.85	0.84	0.93
鍋や魚など，ヘルシーなものを食べている	1.08	1.16	0.95	1.25	1.21	1.14

表―6 ロジスティック回帰モデルによるCM特徴量の相対重要度

	クラスタ1	クラスタ2	クラスタ3	クラスタ4	クラスタ5
変数意味	流行に敏感な集団	高級志向の集団	健康意識の高い集団	消費価値観が希薄な若年層	価値観が希薄なシニア層
CMを何回見たか	1.01	1	1	1	1
屋内のCMである	1.01	0.86	0.77	1.13	1.25
BGMに歌詞がある	0.88	1.04	0.75	1.12	1.09
ローテンポな曲が流れている	0.94	0.87	1.23	0.87	1.03
タレントの出演秒数	1	1.01	0.98	1.01	1
ナレーションの流れる秒数	0.98	1.01	1.01	0.99	1
商品の映る秒数	1.05	0.99	1	1	1.01
食べ物の映る秒数	0.94	1.01	1.22	0.89	0.87
機能性表示がある	1.06	1.01	1.1	0.94	0.95
タレントが機能性について発言する	0.98	1.05	0.96	1.02	0.97
キャッチコピーがある	1.08	0.86	1.01	1.01	1.12
キャンペーンがある	1.02	0.84	0.78	1.12	1.26
プレミアム感がある	0.88	1.04	0.97	0.98	1.01
CM中で飲まない	1.01	0.96	1.03	0.99	1.02
一人で飲んでいる	1.13	0.98	0.98	1.05	0.99
二人で飲んでいる	0.88	1.01	0.9	1.03	1.07
3人以上で飲んでいる	0.95	1.05	1	0.97	0.98
家族と飲んでいる	0.85	1.06	0.86	1.04	1.04
友人と飲んでいる	0.95	0.99	1.08	0.94	0.99
不特定多数と飲んでいる	0.9	1.05	0.94	0.99	1.02
一度喉を鳴らし飲む	1.04	0.93	1.06	0.97	1.04
複数回にわたって喉をならす描写がある	0.95	0.92	1.12	0.93	1.03
揚げ物など，カロリーの高いものを食べている	1.07	0.99	1.18	0.92	0.91
鍋や魚など，ヘルシーなものを食べている	0.95	1.01	0.83	1.1	1.06

V. 考察

1. クラスタ1「流行に敏感な集団」について

表6より，クラスタ1は「多人数で飲んでいるCM」の相対的重要度と比べて，「一人で飲んでいるCM」が重要であることがわかる。このことより，クラスタ1のような流行に敏感な若者層をターゲットとする際，「一人でお酒を嗜むCM」が売上に繋がる傾向にある。

2. クラスタ2「高品質志向の集団」について

表6より，クラスタ2はキャッチコピーやキャンペーンに対する関心が低く，相対的重要度の特別高いCM特徴量が存在しない。このことからクラスタ2は，ブランド・高品質志向が高いために，品質の保証されたブランド名を基準に製品を選択しているのではないかと考えられる。よってキャンペーンや話題性による集客は困難であり，新規ブランドがこの層をターゲットにすることも難しい。すでにブランドを確立しているメーカーは，ロゴや高級感を演出することが効果的である可能性がある。提案するCMとしては，確立されたブランドであることをアピールするために，商品の歴史をたどるようなものや品質を中心としたものが有望である。

3. クラスタ3「健康意識の高い集団」について

表6より，クラスタ3は「ローテンポな曲」，「食べ物が映る秒数」，「揚げ物など，カロリーの高いものを食べている」，これら3つの特徴量に強く反応している。以上のことより，「健康意識が高い」という特徴は，もともと高カロリーな食べ物を嗜好しており，それが原因で年齢とともに健康を意識せざるを得なくなった消費者層と考えられる。クラスタ3に対しては，食べ物の映る秒数が長いほど効果的であり，またその食べ物はヘルシーなものよりも，高カロリーな食べ物ほど効果的である。そこで，オールフリー，パーフェクトフリーに類似する，カロリーの抑えられた商品のCMに，高カロリーな食べ物を同時に映しつつ，ビールを豪快に飲むシーンを加えることで，商品自体の機能性を間接的にアピールし，「ビールを飲む罪悪感を軽減させる」ようなCMが効果的であると考えられる。

4. クラスタ4「価値観が希薄な若者層」とクラスタ5「価値観が希薄なシニア層」について

表6より，クラスタ4と5は「キャンペーンがあること」，「BGMに歌詞があること」，「屋内のCMであること」に強く反応していた。このクラスタは価値観が希薄なクラスタであるため，ブランド価値をあまり意識していない。歌詞がある耳に残りやすいBGMによって商品のイメージを固め，キャンペーンなどの商品以外の価値を意識して購入に至る傾向があると考えられる。このことから価値観が希薄な層に対して，キャンペーンなど付加価値を強調してアピールするCMを提案する。また，BGMに特徴的な歌詞をつけ，印象に残りやすくすることで商品を選択する際に連想されやすくなる。このクラスタは人数が多いにもかかわらず，特徴が掴みづらく，彼らに有効なCM特徴量は重要である。

VI. まとめ

本研究では，野村総合研究所が提供するシングルソースデータを用いてビール及びビール風飲料のテレビCMによる広告効果についての分析を行った。まず，消費者の消費価値観に関するアンケートの結果に基づき，k-means法を用いて消費者を5つの消費者クラスタに分類した。次に，調査対象製品のテレビCMを特徴量化し，23個の変数で表現した。これを説明変数として二項ロジスティック回帰により消費者クラスタごとの商品購入に影響を与えるテレビCMの特徴を明らかにするとともに，各クラスタに有効なCMを提案した。

本研究では，シングルソースデータを活用し，CMクリエイティブを特徴量化することにより，CMの内容について評価できることを示したが，あくまでテレビCM単体での評価にとどまっている。実際には，広告はテレビCMのみで行われることは少なく，様々なメディアにおいて同時進行的に行われる。シングルソースデータの特徴は単一のユーザIDに紐づいて，マルチメディアでの広告接触と購買行動，意識調査を行っている点にある。今後は，クロスメディアでの広告効果を考慮した分析も行い，最終的には，CMクリエ

イティブ特性とCM出稿計画に基づいて，どのくらいの購買に繋がるかを推定するシミュレーションシステムの開発を行いたい。

また，本研究では，ビール及びビール風飲料のテレビCMに特化したCMクリエイティブの特徴量を，ラダリング法を用いて複数人で議論する事により定義したが，より効果的な特徴量の定義手法についても研究して行きたい。本研究で定義した特徴量は「機能性」のような情報表示の有無や「食べ物」など場面に関わるものなど，主にCMシナリオに関わるものを定義している。しかし，心理学的，行動科学的観点からの特徴量についても議論の余地がある。今後は，テレビCM視聴時の注視点を計測しつつ，CMの動画解析を行う事で，人間の注目する動画特性などを自動抽出するなど，行動計測に基づいた特徴量抽出，効果分析についても研究して行きたい。

謝辞

株式会社野村総合研究所主催の「マーケティング分析コンテスト2016」において佳作を頂いた報告書を元に作成致しました。貴重なデータを貸与してくださった株式会社野村総合研究所様に感謝申し上げます。

参考文献

Tanya Dua (2017) "Two of the world's biggest advertisers are cutting back on their digital ad spend", *BUSINESS INSIDER*, 26 June, http://www.businessinsider.com/two-of-the-worlds-biggest-brands-are-cutting-back-on-on-digital-ads-2017-6 [Accessed 10 August 2017].

Video Research Ltd. (2017)「TV-CM KARTE（テレビコマーシャルカルテ）」http://www.videor.co.jp/solution/ad-measure/tv-cm-karte/index01.htm (参照 2017-08-10).

青島弘幸 (2013)「[Ad Activity Support Project] TVCMクリエイティブの分類と広告効果との関係性―前編―」『Video Research Digest』2013年12月号（No.532），pp.24-27, https://www.videor.co.jp/vr-digest/pdf/vrd532_20131201/vrd532_article7.pdf .

片柳伊佐 (2014)「[Ad Activity Support Project Part.4] TVCMクリエイティブの分類と広告効果との関係性―後編―」『Video Research Digest』2014年2月号（No.533），pp.25-29, http://www.videor.co.jp/vr-digest/pdf/vrd533_201402/vrd533_article8.pdf .

片柳伊佐 (2015)「若者と広告コミュニケーション　若者好みのテレビCM －TV-CM KARTEデータによるクリエイティブ分析－」『Video Research Digest』2015年3・4月号（No.543），pp.14-21, https://www.videor.co.jp/vr-digest/pdf/vrd543_20150304/vrd543_article3.pdf .

塩崎潤一 (2015)「広告を科学する シングルソースデータによる科学的な広告の分析」『知的資産創造』2015年2月号，pp.18-27.

柴田典子・上田隆穂 (2003)「WEBテキストマイニング型ラダリング法による広告作成・新製品開発～消費者セグメント別製品利用オケージョンと価値体系～」,『學習院大學經濟論集』40(2) (2003-07), pp.113-130.

佐藤翔太・朝日弓末 (2012)「缶コーヒー購買に対するテレビCMの影響測定モデルを用いた分析」『日本行動計量学会大会発表論文抄録集』40, pp.213-214.

鈴木元也・生田目崇 (2012a)「消費者の異質性を考慮したテレビCM効果の分析」『情報科学研究』33, pp.1-19.

鈴木元也・生田目崇 (2012b)「消費者行動に着目したテレビCM効果の考察：影響の受けやすい商品と消費者」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』2012s(0), pp.144-147.

電通 (2017)『2016年 日本の広告費』, http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2016/ (参照 2017-6-28).

野村総合研究所 (2016)「マーケティング分析コンテスト2016 提供データ」, https://www.is.nri.co.jp/contest/2016/data.html (参照2017-8-10).

ビール酒造組合 (2017)『市場動向レポート』http://www.brewers.or.jp/data/doko.html (参照 2017-5-18).

丸岡吉人 (1997)「ラダリング法のブランド戦略への適用」『消費者行動研究』4(1) (1996-1997), pp.25-40.

オーラルセッション ― フルペーパー

生活者がインターネット広告利用状況の把握と利用する広告のコントロールが可能なサービスの試作とその評価

― 情報の自己コントロール権に基づいて ―

東京工科大学大学院 博士後期課程
横山 誠

東京工科大学大学院 教授
進藤 美希

東京工科大学大学院 教授
上林 憲行

要約

広告主や媒体社は，個々の生活者に有用な広告を配信するため，生活者をプロファイリングして広告を配信している。しかし，プライバシー保護の観点から収集できる情報には限界があるため，生活者のコンテキストと広告の不適合による嫌悪感や，情報収集に対する不信感が生じ，広告ひいては広告主・媒体社の悪印象に繋がっている。現状，広告主・媒体社は自社の広告掲載実績から広告を改善しているが，個々の生活者のWeb利用状況までは考慮できていない。生活者も自らのWeb利用状況を把握して，広告の利用を主導していく術はない。一方，個人の情報を個人の元で管理・利用していく環境が，欧州や日本で整いつつある。そこで，個々の生活者が自らのインターネット広告利用状況を把握し，これを利用して広告の流入をコントロールできれば，生活者は有用な広告を利用でき，広告主や媒体社も個々の生活者に適切な広告を利用してもらえると考えた。これらをサービスとして提案・実装した。提案サービスについて広告業務に携わる実務家3名から意見を求めた結果，無駄なインプレッションが減り広告効果が高まることから，広告主・媒体社にとっても歓迎されるという回答が得られた。

キーワード

生活者と広告の共存共栄，アドブロック，コンテキスト

I. はじめに

広告は，媒体社や広告主のビジネスを収益化し，生活者へサービスの無料提供を実現する，重要な仕組みである。広告の中でもインターネット広告が成長を続けている（電通，2017）。人手によるバナー広告から始まったインターネット広告（広瀬，2016）は，個々の生活者に有用な広告を配信しようと，アドテクノロジーを発達させてきた。リターゲティング広告や行動ターゲティング広告などである。

しかし，アドテクノロジーの発達は様々な問題を生じさせている。人ではなくボットに広告を閲覧・クリックさせ不正に広告収入を得る「アドフラウド」や，広告が実際には人が閲覧できない場所に配信されているのに，それを知らず過剰に広告掲載料を支払ってしまう「ビューアビリティ」，不適切な媒体へ広告が配信されてしまう「ブランドセーフティ」，PC・スマートフォン上の全広告を非表示・受信拒否する「アドブロック」などである（電通報，2016）。

特にアドブロックの利用デバイス数が世界的に増えている。Pagefairの調査によると，世界のアドブロックを利用するPCとスマートフォンデバイス数は，2015年から2016年にかけて1億4200万台から6億1500万台に増加した（Pagefair，2017）。アドブロックによって広告が生活者から閲覧されなくなると，広告主は広告を生活者に配信できなくなり，媒体社は減少した広告収入を補うため，無料サービスを有料化せざるを得なくなる可能性がある。生活者も，不要な広告を排除できる一方で，有用な広告も閲覧できなくなってしまう。

インターネット広告がアドブロックされる原因は，広告の内容やタイミングが生活者のコンテキストと適合していない

ためだと考えている。例えば，生活者のCookieを取得して，広告主のWebサイトに訪問済みの生活者にのみ広告を配信する「リターゲティング広告」がある。しかし，こうしたリターゲティング広告手法によって，勤務先に居る時に勤務先の広告が何度も提示され，嫌悪感を感じることがある。実際，生活者のリターゲティング広告に対する印象を調査した結果では，1297人の被験者の51.4%にあたる666人が「邪魔と感じる」と答えた（ジャストシステム，2014）。こうした広告は，広告主・生活者の双方にとって何の利益を生まないどころか，広告主や媒体社の印象低下やブランド毀損などの不利益を生む。

広告の内容やタイミングが生活者のコンテキストと適合しない原因は，現在の広告が広告主・媒体社による生活者のプロファイリングに基づいて配信されているためだと考えている。広告主や媒体社は，個々の生活者に有用な広告を配信するために，生活者の情報を取得したいが，生活者のプライバシーや情報管理コストの観点から，取得できる情報は限られている。そこで，生活者から入手可能な情報を取得（プロファイリング）して，関連する広告を提示している。例えば，リターゲティング広告は，生活者のコンテキストを構成するあらゆる情報の中でも，Cookie，すなわちWebブラウザ上での行動情報のみを取得している。しかし，生活者のコンテキストは性別・年齢・所在地・閲覧履歴など，様々な項目から成り立っているため，プロファイリングの内容が実際のコンテキストとかけ離れてしまうことがある。よって，勤務先に居る時に勤務先の広告が何度も提示されるといった，生活者のコンテキストと広告が適合しない事態が起きる。これらが広告への嫌悪感や，アドブロックなどの対処へ繋げていると考えられる。

プロファイリングベースの広告手法は，生活者からの嫌悪感だけでなく，不信感も生じさせている。行動ターゲティング広告に対する生活者の印象は，3660人のうち54.7%が「知らない間に自分の情報が収集されているようで，気持ちが悪い」と答え，36.5%が「収集されている情報が漏えいしないか不安である」と答え，29.5%が「収集されている情報が，正しく管理されているのか不安に思う」と答えた（情報処理推進機構，2015）。

このように，広告主・媒体社主導のプロファイリングによる広告には，広告の精度・プライバシー保護の両面から限界がある。一方，スマートフォンの普及により，生活者の情報収集環境はスマートフォン中心に変化している（総務省，2017）。スマートフォンはこれまで各専用の機器に散在していた機能（電話・カメラ・ゲーム・Web利用など）が統合されているため，生活者に関する情報を最も多く所有しているのは，広告主や媒体社の元ではなく，個々の生活者のスマートフォンと考えた。しかし，生活者が自ら情報を自ら管理し，広告のために活用していくような術はない。そこで，個々の生活者が自らのスマートフォンやインターネット広告利用状況を把握し，これを利用して広告の流入をコントロールできれば，生活者は有用な広告を利用でき，広告主や媒体社も個々の生活者に適切な広告を閲覧してもらうことができると考えた。これらの機能を提供するサービスを「Ad Post Monitor」として提案・実装・評価した。以降，2章で関連研究と本研究のアプローチを述べ，3章で提案するサービスについて述べ，4章で実装したプロトタイプを紹介し，5章で評価を行い，6章で本研究の成果と課題をまとめる。

II. 関連研究と本研究のアプローチ

まず，関連研究として，現状行うことができる対策とその問題を，生活者と広告主・媒体社の双方から述べる。

生活者は，「オプトアウト」や「興味関心のあるトピックの登録」などを行うことができる。オプトアウトは，不要な広告を選択して非表示にする機能である。しかし，オプトアウトは提示された広告に対して行う対処であり，今後配信される広告を有用にするような，根本的な解決策ではない。また，オプトアウトという用語を知っていると答えた人も，5000名のうち27.9%と低い（情報処理推進機構，2015）。「興味関心のあるトピックの登録」は，Googleが提供する機能の1つである（Google，2017）。トピックは，Googleが提供するサービスの利用履歴を基にGoogleが

自動的に生成しているが，これを生活者が編集することができる。問題として，情報が収集されていることや，情報漏えいに対する不安は残る。欧州議会議長マーティン・シュルツ氏も，CPDP2016（Computers, Privacy & Data Protection）での講演で，こうしたプラットフォーム企業にデータが集中することに強い懸念を示している（経済産業省，2016）。他に，坂本らは，端末のパフォーマンス（CPU利用率，通信量）に応じて，広告の表示を可変させる方法を提案している（坂本，2015）。しかし，オプトアウトと同様，表示される広告の内容を生活者のコンテキストに近づけるような効果はない。

広告主・媒体社が行える対処として，広告効果測定ツールを用いることで，自社の広告の掲載実績を詳細に知ることができる。例えば，Yahoo! ディスプレイネットワークの広告管理画面では，広告のインプレッション数やクリック数以外に，掲載実績を掲載月・日・時間・性別・年齢・地域・OS・デバイス別などで知ることができる（Yahoo!, 2017）。別の対処として，第3者機関による広告掲載実績の調査がある。株式会社インテージは，日本全国に持つモニターのPCやスマートフォンに利用状況を記録するツールをインストールして，依頼した広告主の広告がどの程度利用されたか，調査するサービスを提供している。しかし，いずれの方法で知ることができるのは，広告主の広告に接触した生活者の広告利用状況をまとめたものであり，個々の生活者の広告利用状況を知ることはできない。

このように，広告主・媒体社主導のプロファイリングベースの広告配信には限界がある。しかし，個々の生活者が主導して，Webページ・広告の利用状況を把握し，これを用いて利用する広告をコントロールしていけるような手段はない。

一方，情報の収集やその利用を個人がコントロールする権利や，そのための技術・環境が整いつつある。

総務省の調査によると，日本における個人のスマートフォン保有率は，2011年から2016年の 5年間で4倍に上昇し，56.8%となった。2014年から2016年の，インターネットに接続する端末の利用率も，パソコンは横ばい傾向に対して，スマートフォンは増加傾向にあり，2016年にはパソコンが59%，スマートフォンが58%と並びつつある（総務省，2017）。このように，生活者の情報収集環境はスマートフォン中心に変化してきている。スマートフォンは，これまで各専用の機器に散在していた機能（電話・メール・カメラ・ゲーム・音楽・Webブラウジングなど）が統合されているため，生活者個人に関する情報を最も多く所有しているのは，広告主や媒体社の元ではなく，個々の生活者のスマートフォンだといえる。

2016年4月，欧州議会は一般データ保護規則（General Data Protection Regulation, GDPR）を可決した。この20条「データポータビリティの権利」では，データ管理者から本人が自らのデータを扱いやすい電子的な形式で取り戻す権利と，あるデータ管理者から別のデータ管理者に移行させる権利を定めている（経済産業省，2017）。そのための技術として，個人が自らの情報を管理するパーソナルデータストア（Personal Data Store, PDS）がある。東京大学の橋田らは，介護施設利用者の介護記録を個人が管理・共有できるアプリケーションを開発し，実際に介護施設で運用した（東京大学，2014）。事業者が顧客を管理するCRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）に対して，顧客（生活者）が事業者を管理するVRM（Vendor Relationship Management：業者関係管理）という考え方がある。VRMを採用したサービスも実際に登場している（大日本印刷，2016）。

一方，平野や横山らは，アドブロックではなく生活者が広告と共存可能な道の実現を目指して，「Ad Post」や「Ad Post Notification」などのサービスを提案・実装・評価してきた（平野，2017）（横山，2017）。「Ad Post」は，PC・スマートフォン上のインターネット広告を自動的に保存し，生活者の好きなタイミングで広告を利用可能にするサービスである。「Ad Post Notification」は，ユーザーのコンテキストを場所・場合・勤務日を組み合わせて11種類に定義し，事前にAd Postからの通知出力の可否をコンテキストごとに設定しておく。そして，常時生活者のコンテキストを自動的に分類し，分類結果に応じて通知出力を自動的に制御

するサービスである。2つのサービスを組み合わせて使用することで，生活者は自らのコンテキストに応じて広告を利用できるようになり，広告主は個々の生活者のコンテキストに応じて広告を利用してもらえるようになる。

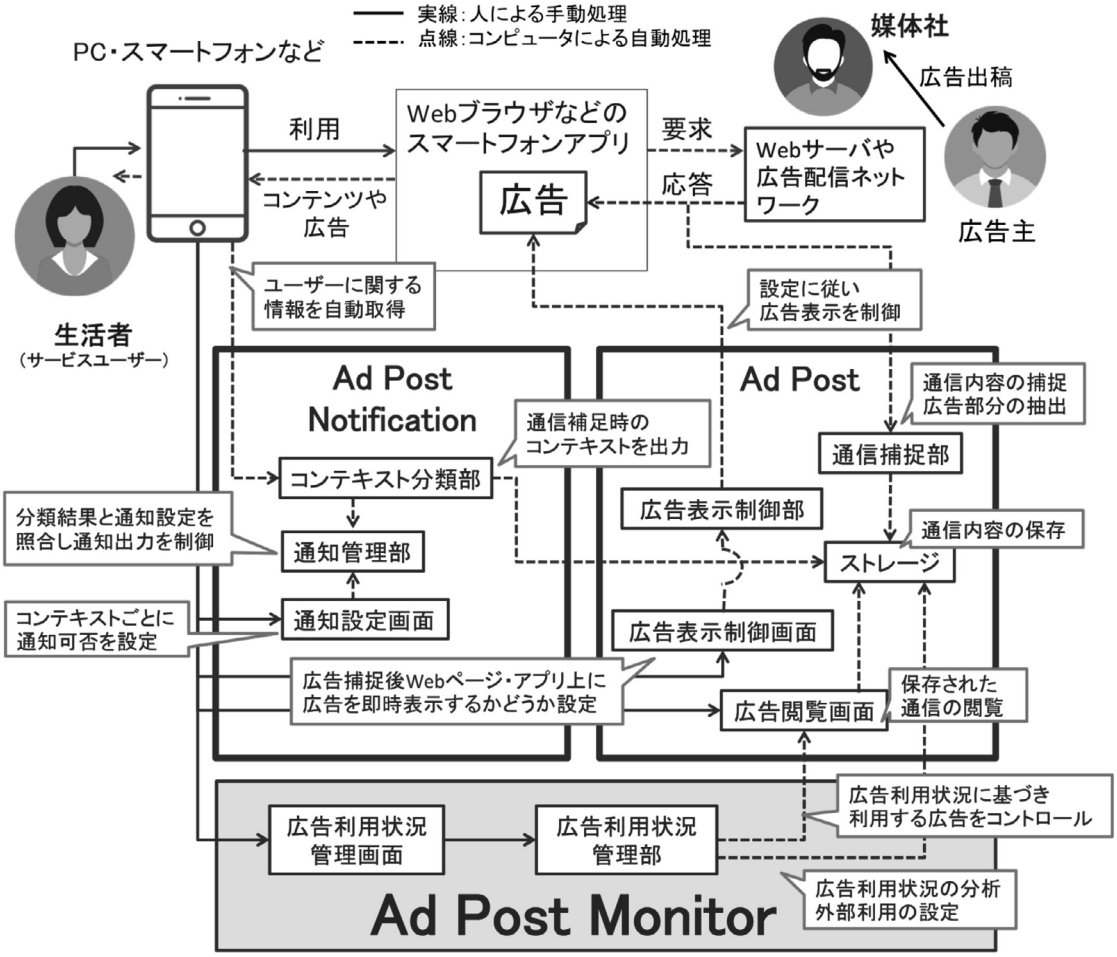
そこで，本研究では，これらのサービスの利用履歴を活用すれば，個々の生活者がスマートフォンやインターネット広告利用状況を把握できると考えた。更に，この利用や共有を生活者がコントロールできれば，生活者は有用な広告を利用でき，広告主や媒体社は個々の生活者に適切な広告を利用してもらえるようになると考えた。以上を踏まえ，サービスを設計した。

III. 生活者がインターネット広告利用状況の把握とその利用をコントロール可能なサービス

生活者がインターネット広告利用状況を把握可能なサービス「Ad Post Monitor」を提案する。下記にサービス全体図を示す（図1）。インターネット広告利用状況を把握する機能の実現のために，通信を保存する「Ad Post」，コンテキストに応じて保存された広告に関する通知を出力する「Ad Post Notification」サービスの機能を利用している。本サービスはスマートフォンアプリを想定している。

Ad Post Monitorを使用することで，ユーザーがいつ，どんなコンテキストの時，どんなメディア（Webブラウザか，アプリか）を利用し，どんな広告が提示され，どのように関わってきたか（見ただけか，クリックしたかなど）などが自動的に記録される。これを「利用状況データ」と呼ぶ。

図－1　Ad Post Monitor全体図



利用状況データを確認することで，Webページや広告の利用状況を把握できる。そして，当該データを用いて利用する広告の内容や表示順序をコントロールできる。そして，ユーザーが認めた広告主に対して，利用状況データの一部や全てを提供することで，当該広告主からの広告の精度を高められる。“広告は生活者自らコントロールして利用できる”という認識にシフトするため，広告主や媒体社にとっても，ターゲットでない生活者に広告が配信されてしまい印象が悪化するということが無くなると考えている。また，個々のユーザーの利用状況データが取得できるので，これまでは得られなかった個々の生活者の情報収集実態の把握，これに基づいた自社広告の掲載実績の把握・広告配信の改善ができる。

Ad Post Monitorに必要な「通信の保存」と「利用状況データの生成」について説明する。まず，通信の保存はAd Postの「通信捕捉部」が行う。通信捕捉部は，Webブラウザなどのスマートフォン上のアプリが，Web上のコンテンツを要求し，その応答があった時動作し，応答に関する通信内容を捕捉する。通信の捕捉はプロキシサーバーなどを用いて実現する。補足した通信内における広告部分の判断は，広告を表すドメインなどをまとめたリストを用意し，これと通信内容を照合して行う（ドメインのリストは，既存のアドブロックソフトが利用しているドメインリストなどを流用しても良い）。一度の補足からは，ユーザーがアクセス・利用したWebサイト名（アプリの場合「アプリ名」），WebサイトURL，利用日時，利用時のコンテキスト，広告があれば広告のリンク先URLや広告の画像・動画ソースURLなどの項目を取得する（動的に生成されたURLの場合，コンテンツを再現できない可能性があるため，広告を受信したWebサイトのHTML・画像などを保存しておく）。取得した結果は「ストレージ」にデータベース形式で保存する。安全のため，ストレージはスマートフォン内の保存領域を使用し，クラウド上には保存しない。データベースの各フィールドは，取得した項目名に加え「クリック数」と「キーワード」のフィールドを持つ。キーワードについては後述する。

Webページ上の広告を保存後，ページ内に受信した広告を表示するかどうかは，ユーザーが選べるものとする。この制御は，Ad Postの通信広告表示制御画面から行える。

保存された通信は「通信内容閲覧画面」から確認できる。表示方法は，内容別（「広告のみ」「Webサイトのみ」「両方」「キーワードに該当する情報のみ」）やアクセス日時の降順・昇順などで，並び替えや絞り込みが行える。URLがクリックされると，クリックされたレコードのクリック数フィールドに，クリック数を記録する。

表－1　コンテキスト分類テンプレート

	コンテキスト	場所	場合	勤務日・休日
1	在宅中・予定なし	自宅	予定なし	勤務日
2	在宅中・予定あり	自宅	予定あり	勤務日
3	通勤通学中・予定なし	自宅・職場以外	予定なし	勤務日
4	通勤通学中・予定あり	自宅・職場以外	予定あり	勤務日
5	職場学校・予定なし	職場	予定なし	勤務日
6	職場学校・予定あり	職場	予定あり	勤務日
7	帰宅中・予定なし	自宅・職場以外	予定なし	勤務日
8	帰宅中・予定あり	自宅・職場以外	予定あり	勤務日
9	帰宅後・予定なし	自宅	予定なし	勤務日
10	帰宅後・予定あり	自宅	予定あり	勤務日
11	休日	使用しない	使用しない	休日

Ad Post Notificationはコンテキストの定義・分類・コンテキストに応じた通知の制御を行っている。コンテキスト分類部は,「コンテキスト分類テンプレート」(表1)に従って常時動作し,ユーザーのコンテキストを分類する。今回コンテキストは,できる限り少ない情報で,生活者の状況を表せることを方針として,場所・場合(予定有無,勤務日か休日か)を組み合わせ,11種類に定義した。

場合は,予定の有無で2種類に定義した。既存のスケジュールアプリなどとAPIで連携して,予定名称(友人と会うなど)・予定開始日時・予定終了日時を入力する。

現在が勤務日の場合「勤務日モード」になる。勤務日モード時の生活者のコンテキストは,「場所」と「場合」を組み合わせた10種類から分類する。場所は5種類(在宅中,通勤・通学中,職場・学校,帰宅中,帰宅後の在宅中)とした。これらは,現在の緯度経度と職場訪問歴を組み合わせ判定する(表2)。現在が勤務日ではなく休日の場合「休日モード」になる。休日モード時の生活者のコンテキストは「休日」の1種類に決定する。「勤務日」のように予定の有無を考慮しない理由は,休日に細かい設定をユーザーに求めると,ユーザーにとって煩わしく感じると考えたためである。

表-2　場所の判定方法

場所	現在の緯度経度	職場訪問歴
在宅中	自宅	なし
通勤通学中	自宅・職場以外	なし
職場学校	職場・学校	あり
帰宅中	自宅・職場以外	あり
帰宅後	自宅	あり

ユーザーは,11種類のコンテキストごとに,通知の可否や,通知方法(バッジ,ポップアップなど)を設定する。コンテキスト分類部は常時ユーザーのコンテキストを分類し,通知管理部に出力する。通知管理部は,コンテキスト分類結果と通知可否設定を照合して,通知の出力を制御する。これにより,生活者はコンテキストに応じて保存された広告を利用できる。

自宅と職場(学校)の緯度経度,予定,勤務日,コンテキストごとの通知可否設定は,サービスの初回起動時に登録する。コンテキストごとの通知可否設定は,デフォルト設定を複数用意しておき,ユーザーの希望と異なる場合,変更してもらう。

Ad Post Monitorは「利用状況管理画面」と「利用状況管理部」から成る。ここでは,利用状況データの確認,当該データに基づく利用する広告のコントロール,当該データの広告主への提供が行える。

利用状況データの確認時は,様々な項目別で表示したり,統計情報を確認したりできる。項目にはストレージ内のデータベースの各フィールド名を利用しており,(Webページ・アプリの)利用日時・利用時のコンテキスト・広告形式(テキスト・画像・動画など)・ドメイン・対処(クリックの有無,クリック数の多さ)などの別で表示できる。統計情報は,ストレージ内のデータベースの各フィールドの値を合計・割合を計算して出力しており,Webサイト訪問総数,総広告接触回数,広告クリック率などを知ることができる。特定の項目に当てはまる情報の統計を出力することもでき,例えば「在宅中」コンテキストの時の広告クリック率などを知ることもできる。こうした結果を知ることで,Ad Post Notificationでコンテキストごとの通知可否設定を行う際に,ユーザーはより納得して通知の可否を設定できると考えている。

利用する広告のコントロールでは,利用状況データに基づき,通信内容閲覧画面上での広告の表示順序の変更や,表示する広告の絞り込みが行える機能を提供する。その基準となるデータは,暫定的に,ストレージ内のデータベースの各レコードが持つ,URLから取得できるコンテンツや画像データを分析して取得した「キーワード」を用いる(カメラアプリと連携させて撮影した写真からもキーワードを抽出するなど,ユーザーのスマートフォン内のあらゆる情報を入力情報としても良い)。まず,閲覧したWebページURL・登録した予定などから取得したテキスト・画像などを,テキスト解析や画像認識APIなどに入力して,結果から重要度の高い値をキーワードとして利用する。抽出

したキーワードは，Ad Postのストレージの元々のレコードのキーワードフィールドに保存する。これを，広告のリンク先URLに対しても行う。そして，全レコードのキーワードが生成できたら，WebページのURLから抽出したキーワードセットと，広告のURLから抽出したキーワードセットに分類する。そして，通信内容閲覧画面上にWebページのURLから抽出したキーワード群を表示し，任意のキーワードを選択させ，選択したキーワードを含む広告のみを表示・または表示順位を高めたりする。WebページのURLから抽出したキーワード群の中でも，頻出するキーワードほど生活者の興味関心が顕在化している可能性がある。これを広告表示順位や表示する広告の条件として提案することで，生活者は興味関心のある広告を優先的に利用できると考えている。

利用状況データの広告主への提供は，ストレージそのものへのアクセス権提供，外部ストレージへのアップロード，CSV形式などでのエクスポートとそのアップロードによって行う。外部ストレージへのアップロードは，ユーザーが所有するクラウドストレージやローカルストレージなどを用いる。または，広告主が利用している広告管理ツールのダッシュボードに表示されるように連携しても良い。アクセス権提供時に必要な各広告主の識別は，メールアドレス，TwitterやFacebookなどSNSアカウントとの連携，またはAd Postサービス間で使用できるアカウントを用意するなど，広告主をユニークに識別できるものに基づいて行う。

IV. プロトタイプ

Ad Post Monitorのロトタイプを Googl Chromeブラウザ拡張機能として実装した。言語はJavaScriptを使用している。機能は6つある。1）Webページアクセスに連動してアクセス日時・ページタイトル・ページURL・アクセス時のコンテキストを保存，2）Yahoo!JAPAN（https://www.yahoo.co.jp）アクセス時，前述の保存項目に加え当該ページ右上の広告のリンク先URLと画像又は動画ソースURLを自動保存，3）保存したWebページ・広告からのキーワード抽出，4）閲覧画面からのWebページ・広告のクリック記録，5）保存中のWebページ・広告表示，表示順序変更・絞り込み表示，6）Webページ・広告の，表示・クリック回数の確認・コンテキストごとの集計・表示，である。実装の基本方針として，平日大学に通う大学生を対象ユーザーとした。今回は実装の簡単のため，保存したデータをアップロードする機能は実装しない。プロトタイプ構成図を図2に示す。情報の入力や閲覧を受け付けるUI部と，情報を取得・保存・分析を行うバックグラウンド処理部に分かれる。

Yahoo!JAPANアクセス時に保存する広告と，常駐アイコンの場所を示す（図3）。受信した広告を保存した後，受信した広告を表示するかどうかはユーザーが選べる予定だが，今回は実装の簡単のため，そのまま表示した。

常駐アイコンを左クリックすると，「通信内容閲覧画面」が表示され，Webページ・広告の保存状況が閲覧できる（図4）。上段の「並び替え」右のプルダウンメニューをクリックすると，表示する情報の順序を「利用日時の降順・昇順」「Webページから抽出したキーワード含有数の降順・昇順」から変更できる。同様に「絞り込み」では表示する情報を「全て」「Webページのみ」「広告のみ」から絞り込める。

常駐アイコンを右クリックして「オプション」を選ぶと，オプション画面にアクセスできる（図5）。ここでは，コンテキストの分類に用いる自宅・大学の場所と予定の登録，利用状況データ（Webページ・広告の総表示回数・総クリック回数・抽出したキーワード）が確認できる。

自宅・大学の場所は，緯度経度を入力して「保存」をクリックすることで登録される。予定は，予定名称・予定開始時刻・予定終了時刻を入力して「保存」をクリックすることで登録される。初回起動時のみ，現在の時点で大学への訪問歴の有無をしてもらう。

図-2　Ad Post Monitorプロトタイプ構成図

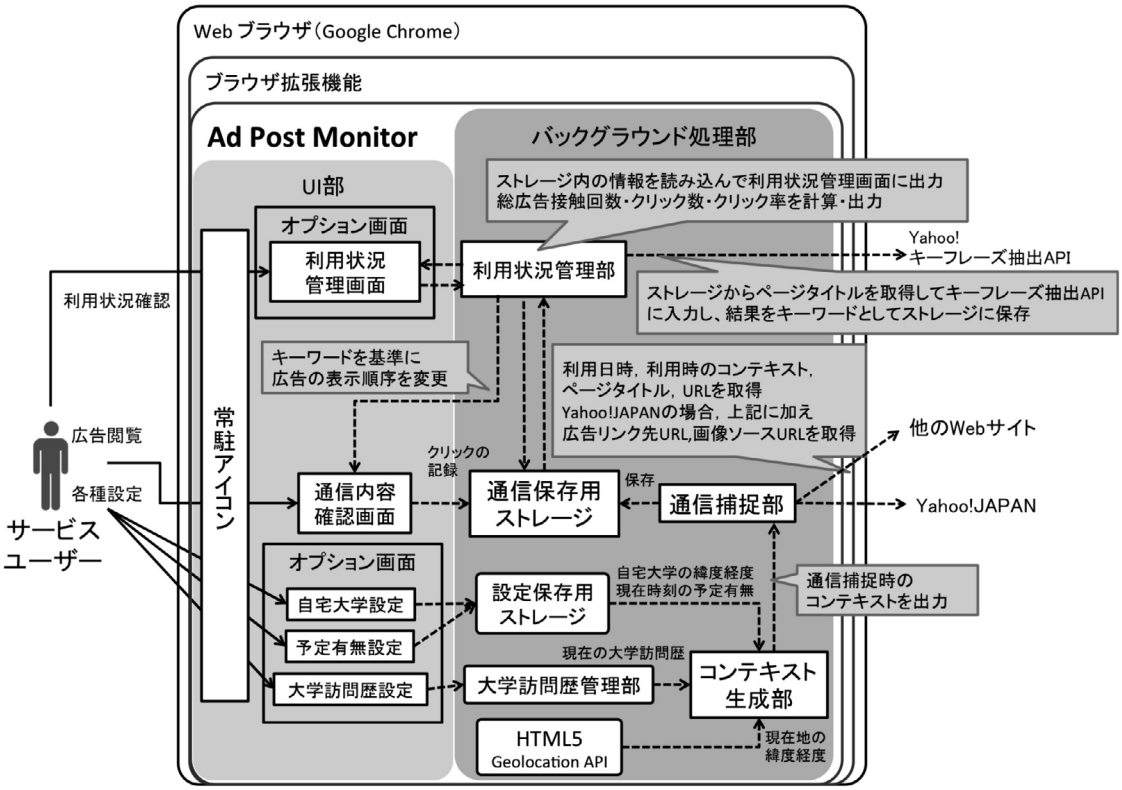


図-3　保存対象の広告と常駐アイコンの場所

図 -4　通信内容閲覧画面

図 -5　オプション画面

オプション画面上部の利用状況管理画面では，総表示回数・総クリック回数の形式別（Webページ・広告）・コンテキスト別（項目はコンテキスト分類テンプレートに従う）での表示と，キーワードの生成を行う。実際の計算は，利用状況管理部で行なっている。Webページ・広告の総表示回数・総クリック回数は，以下のように数字で表示される。

コンテキストの分類は，「コンテキスト分類テンプレート」に従う。コンテキスト分類時に使用する「場所」は，現在の緯度経度と大学訪問歴を組み合わせて5種類（在宅中・通学中・大学・帰宅中・帰宅後）に分類した。大学訪問歴は，現在の緯度経度が大学であれば「訪問歴あり」に変化し，日付が変わったら「訪問歴なし」に変化するようにした（表3）。

表-3　大学訪問歴の変化

場所	現在の緯度経度	大学訪問歴
在宅中	自宅	なし
通学中	自宅・大学以外	なし
大学	大学	あり
帰宅中	自宅・大学以外	あり
帰宅後	自宅	あり

コンテキスト生成部は，常時ユーザーの現在位置，予定，訪問歴を取得し，現在のコンテキストを分類する。

コンテキストの分類間隔は，端末への負荷を考慮しユーザーが任意に設定できる予定だが，今回は予め1分に設定した。ユーザーの現在位置の取得にはHTML5のGeolocation APIを使用した。また，自宅の判定は，現在の緯度経度が自宅に設定された緯度経度を基準に±50m以内に入っていれば自宅。大学は現在の緯度経度が大学に設定された緯度経度を基準に，±300m以内に入っていれば，大学にいると，暫定的に定義した。今回，1mの緯度は「0.000008983148616」，経度は「0.000010966382364」と設定している。

キーワードの生成は，今回は暫定的に，通信保存用ストレージに保存されているWebページ・広告のリンク先URLから取得したページタイトルをYahoo!キーフレーズ抽出API（Yahoo!, 2017）に入力し，結果から上位3位までを利用した。

V. 評価

提案サービスや研究目的への支持の有無を確認するため，2017年8月10日（日），株式会社CyberZブランドテクノロジーグループの佐藤大雅氏と，広告業務に携わる実務家2名の計3名に，提案サービス「Ad Post Monitor」について説明した。そして，「生活者がWebページ・広告の利用状況を把握し，これに基づき利用する広告をコントロールすることについて，生活者・広告主・媒体社，それぞれの立場からどう思うか」尋ねた。

結果，提案サービスの利点に関して，佐藤氏からは以下の回答が得られた。「広告主にとっては無駄なインプレッションが減るだけなので，機会損失が無い。媒体社にとっては，インプレッション数が減る可能性があることに対して嫌悪感を示すかもしれないが，無駄なインプレッションが減るので広告効果が高まる。なので，広告主・媒体社にも歓迎されると思う」。サービスの課題に関しては，以下のような回答が得られた。「アプリインストール型のサービスは，ユーザー数が獲得できなければ広告主・媒体社が利用するメリットも無くなってしまうので，規模を大きくする必要がある。利用状況の確認・提供などに手間がかかると，生活者がアプリを使うモチベーションを下げてしまうので，できるだけ簡単にするべき。また，インターネット広告はリアルタイムでの修正が重要なので，利用状況のフィードバック・集計がリアルタイムに行えるようにして欲しい」。

広告業務に携わる実務家2名からは，提案サービスの利点に関して，以下の回答が得られた。「生活者にとっては，広告の内容を改善できる手段を獲得できる。従来の中央集権的な情報サービスではなく，地方分権的に情報が生活者の元で管理できることも良い」。課題に関しては，以下の回答が得られた。「生活者に対して広告が配信される仕組みが明らかでなければ，利用状況を広告主・媒体社にフィードバックをしても不適切な広告が表示されてしま

う（広告主・媒体社にとっては配信してしまう）ので，仕組みを説明する・オープンにする必要がある。」

これらの回答から，Ad Post Managerは，広告業務に携わる広告主・媒体社からも受け入れられるサービスであることが確認できた。「生活者による広告主・媒体社への利用状況の提供とこれに基づく広告配信の改善」という機能については，データ提供ユーザーが一定人数必要であることと，データの分析がリアルタイムに行える必要があることが確認できた。

VI. 本研究の成果と課題

アドブロックによる広告ビジネスの崩壊，生活者による情報の自己コントロール環境の充実を踏まえ，生活者個人がインターネット広告の利用状況を把握し，その結果を利用して閲覧する広告のコントロールが行えるサービス「Ad Post Monitor」を提案･実装･評価した。本サービスによって生活者は，これまで潜在化していた自身のインターネット広告利用状況を知ることができ，これに基づき自身のコンテキストに応じた内容・タイミングで広告を利用できる。生活者自ら利用する広告を調整できることが前提になるため，広告主や媒体社は生活者のコンテキストと広告の内容・タイミングが適合しないことによる，印象低下が生じなくなる。更に，生活者が広告主や媒体社にインターネット広告利用状況データを提供することで，広告主は広告配信を改善でき，生活者はより有用な広告を受け取れるという，広告との新たな関わり合い方を示した。

実際にプロトタイプを実装して実現可能性を示した。また，本サービスへの支持や課題を確認するために，広告業務に携わる実務家からの評価を得た。結果，Ad Post Monitorは無駄なインプレッションが減り広告効果を高めることから，広告主・媒体社にとっても歓迎されるサービスであるという回答が得られた。

課題として，プロトタイプのキーワード抽出及びコンテキスト分類方法の改善，広告主への利用状況データ提供機能の具体的な設計と実装が挙げられる。今後，プロトタイプを元に実サービスの設計・実装と運用を行い，結果を元にこれらの改善と，サービス自体の有用性を検証し，サービスの普及を促進させる。

参考文献

2016年 日本の広告費 - ナレッジ&データ - 電通, http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2016/

広瀬信輔（2016），アドテクノロジーの教科書 デジタルマーケティング実践指南，翔泳社，2p

デジタル広告の新常識「ビューアビリティ」「アドフラウド」「ブランドセーフティ」| 電通報, https://dentsu-ho.com/articles/5052

2017 Adblock Report | PageFair, https://pagefair.com/blog/2017/adblockreport/

リターゲティング広告に関する調査 | マーケティングリサーチキャンプ | 市場の旬を調査で切る!, https://marketing-rc.com/report/report-retargeting-20140925.html

「2014年度情報セキュリティに対する意識調査」報告書について：IPA 独立行政法人 情報処理推進機構, http://www.ipa.go.jp/security/fy26/reports/ishiki/

総務省｜平成29年版 情報通信白書｜PDF版，第1部第1章第1節「スマートフォン社会の到来」3p, http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/pdf/n1100000.pdf

情報処理推進機構 2014年度 情報セキュリティの脅威に対する意識調査 2015年2月 － 調査報告書 － 81p, http://www.ipa.go.jp/files/000044093.pdf

自律・分散・協調社会とデータポータビリティの権利 - 経済産業省分散戦略ワーキンググループ第6回資料 -4p, http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/shojo/johokeizai/bunsan_senryaku_wg/pdf/006_03_00.pdf

広告設定について - 広告 ヘルプ, https://support.google.com/ads/answer/2662856?hl=ja

坂本一仁，松永昌浩（2015），“インターネット広告受信状況の調査と新たな広告制御方法の検討 “，情報処理学会研究報告グループウェアとネットワークサービス(GN)vol.95,no.2,pp.1-8.

パフォーマンスレポートの作成 - YDN - Yahoo! JAPAN マーケティングソリューション ヘルプ, https://help.marketing.yahoo.co.jp/ja/?p=1441

記者会見「東京大学大学院情報理工学系研究科附属ソーシャルICT研究センターが次世代ヘルスケアサービスの運用開始 ―ヘルスケアにおけるビッグデータの個人分散管理によるB2Cサービスの向上―」| 東京大学, http://www.u-tokyo.ac.jp/public/public01_260710_02_j.html

DNPのVRMシステムを活用した経産省「おもてなしプラットフォーム」の実証が10月開始 | DNP 大日本印刷株式会社, http://www.dnp.co.jp/news/10127737_2482.html

平野龍二, 横山誠, 上林憲行（2017）, “一方的に配信されてくる広告を生活者が取捨選択し自己コントロールが可能なアドマネージメントサービスの開発”, 情報処理学会第79回全国大会講演論文集第1分冊, pp.557-558

横山誠, 村上貴彦, 上林憲行（2017）, “生活者がコンテキストに応じて広告の提示タイミングを自己コントロール可能なサービス”, 情報処理学会第79回全国大会講演論文集第1分冊, pp.561-562

テキスト解析 : キーフレーズ抽出 - Yahoo! デベロッパーネットワーク, https://developer.yahoo.co.jp/webapi/jlp/keyphrase/v1/extract.html

オーラルセッション ― フルペーパー

オムニチャネル時代のNew AIDAモデルとその理論的展開

― コミュニケーション・ポートフォリオ・マネジメント ―

関西大学 商学部 准教授
岩本 明憲

要約

本稿は，始めに，20世紀前半におけるAIDAモデルの発生の歴史的経緯を明らかにし，次に，20世紀後半におけるAIDAモデルの代替的モデルと今世紀以降に生起したAIDAモデルの修正モデルをレビューすることでその問題点を確認したうえで，オムニチャネル時代に適用するNew AIDAモデルを構築し，更に，その導入によって生じる新たなコミュニケーション戦略のフレームワーク（CPM：コミュニケーション・ポートフォリオ・マネジメント）を提示することを主要な目的としている。CPMでは，既存研究を踏まえたプロモーション戦略の分類（紹介型，説得型，補完型）に基づき，三つのオフライン・プロモーションとオンライン・プロモーションに加えて，三つのオンライン・コミュニケーションの計九つが配置され，その具体的戦略が示される。そして，相互のシームレスな連携・融合によって，ブランド・ロイヤルティの構築を最終的な目標とした最適な統合型コミュニケーション戦略の実現が可能になることが主張される。

キーワード

紹介型プロモーション，説得型プロモーション，補完型プロモーション，シームレスな融合，統合型コミュニケーション戦略

I. はじめに

マーケティング論の主たる戦略的ファクターの一つであるプロモーション（最近では，コミュニケーションとも呼ばれる）に関する理論の中で，AIDAモデルは，マーケティング研究者のみならず実務家にも広く知られたモデルの代表格として挙げられる。これは，消費者がある財またはサービスを購入する際に，「注意：ATTENTION」，「関心：INTEREST」，「欲求：DESIRE」，「行動：ACTION」という四つのプロセスを経由することを説明した消費者購買モデル（または広告効果モデル）であり，日本ではこれに「記憶」を追加したAIDMAや，株式会社電通が提唱するAISASといった変種も知られている。

こうしたAIDAモデルは，現代のマーケティング論においてどのような位置づけを有しているのか。Kotler&Kellller (2016) において，AIDAモデルは，「反応ヒエラルキー・モデル」の一つとして「効果のヒエラルキー・モデル」，「イノベーション採用モデル」，「コミュニケーションズ・モデル[1)]」と並置され，コミュニケーションに対して消費者がどのように反応するかを説明したモデルの一つと位置づけられている [p.585]。

このように，AIDAモデルは，マーケティングの4Pの一角を占めるプロモーション戦略を考察するにあたって未だに一定の地位を確保しているものの，主に以下の問題を抱えている。第一に，インターネットの登場・発展に伴うコミュニケーション（・ツール）の変化に十分に対応していない。具体的には，eコマースの発展に伴うオムニチャネル化，インターネット広告の興隆，消費者の購買行動におけるスマートフォンの役割等をモデルに組み入れる必要がある。第二に，AIDAモデルをマーケティング論におけるプロモーションまたはコミュニケーション理論として明確に位置づける必要がある。というのも，AIDAモデルは企業のプロモーション戦略全般に対する消費者の反応の一様式を説明しているものの，実際のところ，具体的なプロモーション戦略との関連については不明瞭だからである。そこで本稿では，AIDAモデルにまつわるこれら主要な問題を解

決する新たな暫定的モデルと，その導入によって生起する新たなコミュニケーション戦略のフレームワークを提示することを主要な目的に据える。

II. AIDAモデルの原型と理論的展開

1. 米国におけるAIDAモデルの生成

AIDAモデルの本来の意図と目的を理解するためには，その歴史を辿るのが近道である。元々，AIDAモデルは，19世紀後半のセールスマンシップ教育において登場したとされる [Jones (1971), p.13]。Krebs (1911) では，Goddard (1889) の「スピーチの目的は四つの一般的方式の一つに過ぎない。すなわち，説明，確信，興奮，説得である。セールスマンが話をするのは，説明し，確信を持たせ，説得するためである。そして，セールスマンは，自身の最終的な目的（訳者註：販売のこと）を絶えず心に留めておくべきである [pp.19-20]」という文言を以って草創期におけるAIDAモデルのプロトタイプという位置づけが与えられている [Krebs (1911), p.29]。

その後，1890年代から1900年代にかけて，広告研究者，心理学者，実務家によって広告が消費者に与える心理的効果に関する研究や主張が活発になされ，AIDAモデルは広告効果モデルとして徐々に定式化されていった。この時期の代表的研究としては，Gale (1900), Scott (1903), Lewis (1903&1908), Dukesmith (1904), Sheldon (1907) などが挙げられる。管見の限り，広告効果の説明に際してAIDAという四つの文字が整然と記述されたのはBrown (1904) が初めてであった[2]。また，Sheldon (1910) では「あらゆる販売取引において顧客の心に必ず存在する精神的状態が四つある。すなわち，第一に注意，第二に関心，第三に欲求，第四に行動である [pp.28-29]」と説明されており，これによりAIDAモデルが明確に定式化されたと評価することができる。この見解を裏づけるように，同時代の代表的マーケティング研究者の著作物Butler (1911) でも「あらゆる販売に通底するこれら四つのステップの存在をおそらく初めて指摘したのはSheldonであった [p.420]」と述べられている。

その後，1900年代から1920年代にかけて様々なAIDAの変種が登場し，「連想，「警戒」，「信頼」，「確信」，「疑念」，「融合」，「判断」，「記憶」，「満足」など，購買に至る消費者の様々な行動や態度が提唱された [Strong (1925)]。Barry&Howard (1990) では，19世紀末から20世紀前半までに提唱されたAIDAモデルの類型（AIDA, AIDAS, AIDCA, AIDMAなど）が10種類も列挙されている[3] [p.124]。

2. 20世紀後半におけるAIDAモデルの展開

20世紀後半におけるAIDAモデルの進化・展開は，主に以下の四つに区分・集約できる。

(1) 効果のヒエラルキー・モデル

第一に，AIDAモデルの延長線上に位置づけられる「効果のヒエラルキー・モデル」である。Lavidge&Steiner (1961) では「購買までの動き」としての七つのステップ（「①未知」，「②気づくこと」，「③知ること」，「④好意」，「⑤選好」，「⑥確信」，「⑦購買」）が列記され，それと並行して「関連する行為次元」として（i）認知的：「思索の領域」であり②と③が対応，（ii）情緒的：「感情の領域」であり④と⑤が対応），（iii）能動的：「動機の領域」であり⑥と⑦が対応，という三つの次元が配置され，各次元における効果的な広告手法と，消費者の反応を測る具体的手法が例示された [p.61]。

同年に発表されたColley (1961) では，「未知」，「気づくこと」，「理解」，「確信」，「行動」という五段階（DAGMARモデル）が提示された。Colley (1961) の主要な関心事は，マーケティング戦略の一要素としての広告戦略の適切な目標設定と，その目標が実現されているかを判断するために各購買プロセスにおける消費者の反応をどのような変数として把握・測定するかというものであった。

これらのモデルの延長線上に位置するのはMcGuire (1978) の「広告効果の情報処理モデル」である。ここでの重要な変更点は，「注意」の前段階に「提示」が据え

られたことである。これは，広告提供者側の行為であり，それまでのAIDAモデルもしくは「効果のヒエラルキー・モデル」には見られない視点である。McGuire (1978) は，「広告という刺激によって消費者が反応する」という学習理論の考え方に基づき，広告提供者が消費者の態度をより高い確率で次の反応へと移行させ，最終的に「行為」という反応を導くためにどのような広告（またはプロモーション）戦略を策定するべきかという実務的課題を解決する目的意識を強く有していた。

こうした発想は，すでにARF (1961) において断片的に見られ[4]，ARFモデルはPreston (1982) の「アソシエーション・モデル」において洗練化・細分化された。そこでは，広告に気づいた後に，商品及び関連属性の知覚や評価，購買を促す刺激，そしてそれらの総合的な知覚・評価・刺激を経由して，購入に先立つ「先行的な知覚・評価・刺激」が形成され，「行動」に至ることが説明されている。また，Preston&Thorson (1984) における「拡張されたアソシエーション・モデル」では，「行動」が「（広告以外の情報の）探索」，「試用」，「採用」の三つに細分化され，各項目において「知覚・評価・刺激」のプロセスが設定されている。この「拡張されたアソシエーション・モデル」は，広告効果の発現プロセスを計29段階に分類し，それぞれを測定可能な変数に置き替えようと企図したが，それらを規定する概念が必ずしも明確ではないという限界を併せ持っていた。

(2) 非ヒエラルキー効果モデル

第二に，Krugman (1965) 及びRay (1973) を端緒とした「非ヒエラルキー効果モデル」である。これは，Lavidge&Steiner (1961) における三つの次元の階層性に対するアンチテーゼとして生起し，具体的には「認知→情緒→能動」という学習ヒエラルキーと呼ばれる順序以外の可能性を指摘するものであった。Ray (1973) では，「①学習ヒエラルキー」に加えて，「②不協和-属性ヒエラルキー（能動→情緒→認知）」，「③低関与ヒエラルキー（認知→能動→情緒）」という計三つの可能性が指摘された [p.6]。

DeBruicker (1979) では，これに「④修正された低関与ヒエラルキー（認知→能動）」が追加され，「知覚される製品差別化の程度」と「（製品に対する消費者の）典型的な関与の程度」という二軸に基づく計四つのヒエラルキーを包摂した情報処理モデルが定式化された [p.124]。これに類似したものとして米国の広告代理店FCB（Foote Cone & Belding Communications, Inc.）が提唱したFCBモデルを指摘することができる。これは，消費者の関与の大小と購買時において思考と感情のどちらを重視するかという二次元によって計四つの異なる消費者像を分類し，各タイプに有効な広告戦略を提唱する実践的なフレームワークであった。AIDAモデルや「効果のヒエラルキー・モデル」が想定する「学習ヒエラルキー」は，DeBruicker (1979) では「知覚される製品差別化の程度」が大きく「（製品に対する消費者の）典型的な関与の程度」が高い場合に，FCBモデルでは「高関与」かつ「（購買時において）思考を重視する」場合に包摂された。

(3) イノベーション採用モデル

第三に，「イノベーション採用モデル」がある。これは20世紀前半におけるAIDAモデルの発展の系譜とは無関係に生起した研究潮流であり，元々，農業分野において新しい品種，農法，農機具がどのメディアの影響で採用・普及に至るかを説明するものであった [例えばRyan&Gross (1943)]。Wilkening (1953) では，新たな農法に関して「初めて知ること」，「良いアイディアの受容」，「試用を想定した受容」，「採用」という四段階が提起された [p.10]。それが，Subcommittee (1955) とRogers (1958) において「イノベーター理論」と結びつくことで新製品の購買（または採用）プロセスへと応用・一般化されていき，「気づくこと」，「関心」，「評価」，「試用」，「採用」という五つのステップが定式化された。この「イノベーション採用モデル」は，Robertson (1968) においてAIDAモデル及び「効果のヒエラルキー・モデル」と並置されることによって広告効果モデルと接点を持つに至った。またRobertson (1971) では，「①問題の知覚」，「②気づくこ

と」,「③理解」(「認知の領域」に該当),「④(好意的)態度」と「⑤正当化」(「態度の領域」に該当),「⑥試用」と「⑦採用」(「行動の領域」に該当),そして「⑧不協和」という八段階にまで発展した [pp.75-77]。

これらのモデルの主要な関心事は,広告効果というよりはむしろ新製品が採用されるまでの消費者の意思決定プロセスに向けられていたために,広告効果モデルの系譜との合流はほとんど見られなかった。例外的にErhrenberg (1974) は,広告が新製品の採用を助ける効果だけではなく,度重なる広告が再購入をスムーズにするという効果に着目したATRモデル(「気づくこと:AWARENESS」,「試用:TRIAL」,「強化:REINFORCE」)を提唱し,Erhrenberg (1997) では,それに「背中を押す(リピート購買をそれとなく促すこと):NUDGING」を加えたATRNモデルが提唱された。これらは,広告が繰り返されることによって,特定のブランドに対する消費者のロイヤルティが徐々に形成される点に着目したモデルであった。

(4) 消費者意思決定モデル[5)]

第四に,Andreasen (1965), Nicosia (1966) 及びHoward&Sheth (1969) を端緒とする消費者意思決定モデルである。Andreasen (1965) では,外部からの様々な情報やその知覚,そして経験などが「濾過」されることを通じて信念,情緒,性向が決定され,選択,購入,所有が導かれるモデルが提示された [pp.8-12]。Nicosia (1966) では,「包括的スキーム」として,広告された製品に対する消費者の態度の形成を導く変数とメカニズムが描写された。具体的には,「メッセージの露出」,「態度」,「動機」,「購買行動」の四段階と,次の段階への移行を促す四つのフィールドを含む包括的なフローチャートが詳述された [pp.155-188]。Andreasen (1965) 及びNicosia (1966) の最も注目すべき点は,「購買行動」を終着点とした線形モデルではなく消費者の購買行動が企業及び消費者へとフィードバックされる循環型モデルにある。

次いでHoward&Sheth (1969) では,刺激から反応(購買)までのより複雑な態度形成プロセスが描写された。そこでは,広告以外の様々な刺激を「インプット」した消費者が,知覚と学習を通じてAIDAに相当する消費者の行動または態度を「アウトプット」することが想定されている。AIDAモデルと関連づけて言えば,このモデルはアウトプットとしての「注意」,「ブランド理解」,「態度」,「意図」,「購買」という五段階が生起する際の背後にある複雑なプロセスとメカニズムを可視化し,詳述したモデルであった。

Petty&Cacioppo (1986) の「精緻化見込みモデル」では,態度変容における二つの基本的ルートとして「中心的経路」と「周辺的経路」が想定され,広告されるブランドに対する消費者の動機と能力の多寡,そして当該ブランドに対する初期の(言い換えれば,広告を目にする前段階での)態度が肯定的か否定的か中立的かによって,消費者の態度変容とその持続性が異なることが説明された。これをAIDAのモデルの文脈に当てはめれば,AIDAのような直線的かつ階層的な購買プロセスが生じるのは,「広告の露出が生じた際に,その情報を処理する動機や能力が高く,初期の態度が肯定的で,広告のメッセージを処理した後に肯定的な態度変容が生じる場合」に限定されると言えよう。

こうしたモデルの主要な関心事は,広告効果の測定や検証というよりはむしろ,購買に至るまでの消費者行動プロセスの変容とその因果を定式化・定量化することであり,現在では,消費者行動論の基礎理論を構成している一方で,AIDAから「効果のヒエラルキー・モデル」(または「非ヒエラルキー効果モデル」)へとつながる広告効果モデルとは一線を画している。

3. 今世紀におけるAIDAモデルの展開

先にレビューした代替的モデルはどれもがAIDAモデルの限られた適用範囲を克服する性格を有していた。言い換えれば,20世紀後半においてAIDAモデルの適用可能性は徐々に狭まっていったが,他方で20世紀末以降のICT技術の急速な進展・普及に伴い,AIDAモデルそれ自体を修正・拡張する試みが見られるようになった。電通によるAISASはその典型例であり,他にも,水口 (1998)

のAMTUL, Hofacker (2001)のEACYR, 片平 (2006)のAIDEES, 山口 (2012)のAISCA, Wijaya (2012)のAISDALSL, 井徳 (2014) のAISECASなどが挙げられる[6)]。

これらの特徴は, 以下の二点に要約できる。第一に, インターネット及びSNSの影響が新たに考慮された。これはAISASの中の「検索」と「共有」や井徳 (2014) の「クーポン入手」に象徴される。第二に, それ以前に展開された様々なモデルの要素が恣意的に追加ないしは削除された。これにより, AIDAモデルの多様性が広がった代償として, モデルの提唱者各々の問題意識に応じたモデルの拡張が進み, 基礎的かつ統一的な理論としての役割を失っていった。

他方で, Kotler et al. (2016) は, AIDAモデルを発想の出発点としながらも, 独創的かつ統合的なモデルを提唱している。そこでは, 消費者が購買に至るプロセスを「気づく: AWARE」,「気になる: APPEAL」,「尋ねる: ASK」,「動く: ACT」,「推す: ADVOCATE」という五つのAに再構成した [pp.59-70]。そして, それらよって区切られる四つのセル (「魅力」,「好奇心」,「コミットメント」,「親近感」) の相対的重要度に応じて変化する形状に着目し, 標準的な消費財は「ドアノブ型」, 産業財は「金魚型」, 奢侈品は「トランペット型」, (高関与な) 経験財は「漏斗型」と分類・命名した [pp.93-100]。このモデルは,「非ヒエラルキー効果モデル」と同様に, 広告される財の特質ごとに最適な広告戦略が異なることを部分的に明らかにしているものの, AIDAモデルと同様に, 購買プロセスにおけるオンライン化・デジタル化の影響を十分にはモデルに包摂できておらず, プロモーション戦略への示唆も限定的であると言わざるを得ない。

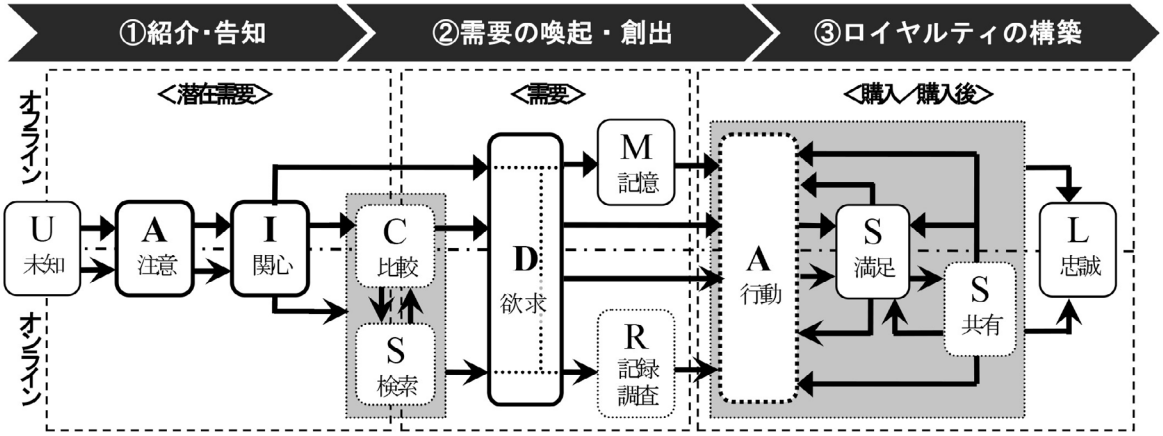
III. New AIDAモデル

1. New AIDAモデルの概要と主要な特徴

本稿が提案するNew AIDAモデル (図表1) は基本的には伝統的なAIDAモデルに基づきつつ, これまでレビューした諸研究から様々な着想を得ている。以下で, 主要な変更点とその意図について説明する。

(i) 冒頭の「注意: ATTENTION」の前に「未知: UNAWARENESS」を据えている。これは, 広告の対象

図表1　New AIDAモデルの概要



筆者作成。点線と実線で囲まれたアルファベットは消費者 (または広告の受け手) の「行動」と「心理的状態」をそれぞれ表している。「欲求」の中を通る点線は, オフラインでの情報取得を通じて欲求を抱いた消費者がオンライン上に移行しうることと, その逆の可能性を示している。このことは, 購入 / 購入後にも同様に当てはまる。

となる製品やサービス等を知らない状態から既知の状態にすることが広告の重要な役割の一つであることを反映している。

（ii）モデルの右側は，消費者が，基本的には複数回の購買と満足，そして購買経験やその満足度の共有を通じてブランドに対するロイヤルティを形成していくことが想定されている。「共有」は，購買経験及びその満足度に関する基本的には好意的な情報の発信と他者との共有を意味しており，ロイヤルティの構築に帰着しない種類の情報の共有はモデルからは除外されている。

（iii）New AIDAモデルは，eコマース及びインターネット広告の影響を加味するために，消費者の行動及び態度を「オフライン」と「オンライン」の二つに区分している。これに伴う重要な変更点は以下の三つである。

第一に，AIDMAにおける「記憶」は，オンライン上では購買履歴や「ほしい物リスト」等への記録によって代替されるので，オフラインでの購買に関係する一要素と見なされている。そして，オンラインでは「記録：RECORD」が「記憶」の対称に据えられている。加えて，オンライン購入の場合，購入を決意した後であっても，その商品よりも良い選択肢はないか，他の店舗で販売されている同一商品と比べて価格は妥当か，購入に伴うリスクはどのようなものかなどの「調査：RESEARCH」が入り込む余地が生じる。これは，オフラインでは，商品を買い物かごに入れて以降はオフライン上での能動的な比較や調査は基本的に行われない一方で，オンライン上では自分自身の購入の意思決定を正当化するために更なる調査が行われる可能性があることを示唆している。調査を経て確信が得られない商品は「ほしい物リスト」の中に保存され，購入の意思決定が保留される。

第二に，AISASでも採用されている「検索」と「共有」はオンライン上に位置づけられている。とりわけ「共有」に関しては，購買後の経験や評価はオンライン上に集積されることが通常であり，逆に家族や近しい友人間でのオフラインの情報共有は，オンラインでの情報共有または品質評価が困難な場合にのみ重視される例外的ケースと見なされている。

第三に，New AIDAモデルでは消費者行動ないし態度の変容を並列的に描写することによって，オフラインとオンラインの双方を行き来する消費者行動を想定することができる。すなわち，オフラインで形成された需要に基づきオンラインで購入する「ショールーミング」と，その逆の「ウェブルーミング」がモデルに包含されている。

（iv）「未知」から「忠誠」までの連続的かつ線形的な移行は，「潜在需要」，「需要」，「購入／購入後」という三つの段階に区分され，それぞれに対応したプロモーション戦略のより高次な目的が設定されている。以下で詳述する。

2. プロモーション戦略の三つの形態とNew AIDAモデルへの包摂

Kotler&Keller (2016) は，効果のヒエラルキーの各段階に応じて広告のタイプを，①情報提供型広告[7]，②説得型広告，③リマインダー型広告，④強化型広告の四つに分類している。このうち，③のリマインダー型広告は「製品またはサービスの繰り返し購買を刺激することを目指す[p.609]」と定義されているが，これは，広告の性質によって①か②に，そして，その広告の主要なターゲットが未購入者か購入者かによって①②または④に包摂することができる。別の見方をすれば，①②④の広告は，商品の存在を思い出してもらうことで未購入者には一度目の購入を促し，購入経験者には繰り返し購買へと導くリマインダーの役割を果たしうる。

そこで，本稿では，広告の目的に応じた上記四つの分類をBagwell (2001) を参照して三つに集約し，かつ広告に留まることなくプロモーション戦略全体へと拡張し，(1) 紹介型プロモーション，(2) 説得型プロモーション，(3) 補完型プロモーションに再構成する。

(1) 紹介型プロモーション

これは，製品やサービス，そして企業の存在などについて知らない，または関心を払ってこなかった消費者に対して紹介・告知する役割を持っている。そこで提供される情

報は，情報の受け手によって評価や認識が基本的に異ならない「客観的事実」に基づく。加えて，「紹介型」には，長期的かつ継続的な露出によって「定番」や「老舗」といったイメージを消費者に植えつけ，将来の購買や繰り返し購買へとつなげようとする種類のものも含まれうる。このときのプロモーションは，ブランドに対する否定的な選好を変化させるというよりはむしろ，選好が存在しない状態から徐々に選好を生成していくものと理解できる。

(2) 説得型プロモーション

これは，消費者の選好を変化させることを目的としている。ここでの選好の変化とは，「知っている（が欲しくない）状態」から「欲しい状態」への変化を意味する。「紹介型」と「説得型」とを峻別する決定的要因は，前者において提供される情報は，広告の受け手の感性・情緒・思想・経験等によって評価や判断が異なりうるという意味において「主観的情報」であるという点にある[8]。

(3) 補完型プロモーション

これは，主として購入後の顧客をターゲットに据え，既に形成された消費者選好を確固たるものにし，ブランド・ロイヤルティを構築・強化する役割を果たす。そこで伝達される情報内容は製品やサービスと直接的に関係しないことが多く，たとえ「無内容」であったとしても消費者需要に長期的に影響を及ぼしうる点で「紹介型」とは異なる。また，消費者選好を直接的に変化させることを企図した「説得型」とは異なり，既に形成されている選好に対して「それを正当化する一つの論拠」として入り込み，選好をより確固たるものにする目的を有している [Bagwell (2001), p.xv]。加えて，ブランドに対して多くの購買経験者が抱いている固定化された負のイメージや思い込みを払拭し新たなブランド・イメージやブランド・コンセプトを（潜在）顧客に浸透させる役割も担っている。

図表2は，上記（1）から（3）の分類に基づき，広告及びその他のプロモーション戦略の具体的手法を分類・例示したものである。

図表2　プロモーション戦略の三つの類型と特徴

タイプ	紹介型	説得型	補完型
目的	**消費者選好を生成する** 製品・サービス・企業等の情報を持たない消費者にその存在や基本的属性を紹介・告知する。	**消費者選好を変化させる** ブランド（製品やサービス）を知ってはいるが購入を躊躇う消費者に（再）購買を促す。	**消費者選好を強化する** 顧客のブランド・ロイヤルティを強化する。固定化されたブランド・イメージを刷新する。
伝達する情報	広告の受け手が製品・サービス・企業等の概要を把握できるような情報を伝える。	広告の受け手の感性・情緒・思想・経験等に訴えかけるような情報を伝える。	広告の受け手に安心感，信頼感，所有・消費する満足感などを与えるような情報を伝える。
広告が企図する伝達の具体的内容	**≪広告≫** **存在や名前や歴史／外観や概要／生産履歴**（例：産地，生産方法，原料，生産者名）**／エビデンス**（科学的データ）**／客観的機能**（例：「使い捨てオムツ」「炭酸系飲料」）**／既存商品との比較**／（開催中の）**キャンペーンの告知／問い合わせ先や検索先／発売時期や販売場所**	**≪広告≫** **イメージ**（例：「オシャレ」「環境に優しい」）**／使用シーン**（「お風呂上りに飲む」）**／実績**（例：「売上No.1」）**／パッケージ・デザイン**（書籍のカバー表紙）**／稀少性**（例：「期間限定」「数量限定」）**／他者の使用経験**（例：「全米が泣いた」）**／キャッチコピー**（例：「そうだ 京都、行こう。」「ファイト一発！」）	**≪広告≫** **高級感，安心感，信頼性，品格，親近感を与える広告**（例：「シャネルの5番」のテレビCM，大阪道頓堀の巨大看板「グリコサイン」）**／ブランド・メッセージやブランド・ステイトメント／スポンサーシップ**（例：キリンチャレンジカップ）**／社会貢献活動**
広告以外の具体的なプロモーション手段と方法	**≪SP≫** サンプリング／モニタリング／クーポニング／特別陳列／業界関係者を集めた展示会の開催 **≪人的販売≫** （商品カタログなどを用いた）商品説明／客への声掛け **≪PR≫** パブリシティ／出版物・情報公開／新商品や新企画のプレス向け発表会／試写会／記者会見／授賞式	**≪SP≫** クーポニング／プレミアム／増量パック／バンドル／キャッシュバック／返金保証／割引（特典の供与）全般 **≪人的販売≫** 商品説明を除くあらゆる「セールス・トーク」／実演販売／訪問販売／ライブ会場での関連グッズの販売 **≪PR≫** コンペティションでの受賞歴や認証取得のアピール	**≪SP≫** スウィープ・ステイクス／ノベルティ／コンテスト／フリークエンシー・プログラム／会員限定の展示即売会 **≪人的販売≫** 購入客に対するお礼状の送付やアフターサービスを兼ねた定期的な訪問 **≪PR≫** パブリシティ／営利的・非営利的スポンサーシップ／ CSR活動／ファン感謝祭

筆者作成。

3. オンライン・プロモーションの分類と配置

図表1の下半分の三つの段階においてどのようなオンライン・プロモーション戦略が有効であろうか。この分類は，広告の内容というよりはむしろ，どのような手法が用いられるかに依存する。別の言い方をすれば，広告内容及び広告効果は，採用される手法によって大きな制約を受けると考えられる。その理由は，インターネット上では基本的に広告スペースが限定的または局所的であり，新聞や雑誌等に見られる一面広告や，十数秒にわたって画面を独占できるテレビCMのような広告スペースを確保しにくいからと考えられる。

(1) 紹介型オンライン・プロモーション[9)]

【バナー広告／テキスト広告／リッチメディア広告／プリロール型動画広告／ネイティブ広告／インタースティシャル広告／オーバーレイ広告／検索連動型広告／コンテンツ連動型広告／興味関心連動型広告／ SEO ／サーチ・リターゲティング広告等】

オンライン広告の多くは，消費者の注意や関心を引き，比較・検索をサポートするためのものと分類できる。また，オンラインかオフラインかを問わず注意や関心を持つようになった消費者の一定数はオンライン上で主体的に検索や比較を行う。その際には，検索連動型広告，コンテンツ連動型広告，興味関心連動型広告や，検索されやすくするためのSEOが有効である。

(2) 説得型オンライン・プロモーション

【公式HPや注文サイトでの訴求／特設ページでの販売促進キャンペーン／専用アプリ／予約口コミサイト等での評価（PR）等】

このタイプのプロモーションは，オンライン・プロモーションが最も苦手としているものと言える。なぜなら，消費者はオンライン上で説得される前に他のコンテンツに瞬時に移動できるし，説得されかけたとしても，価格や入手の容易さ，製品の細かなスペックや他者による総合的評価など，プロモーションを遥かに上回る説得的情報に容易かつ即座にアクセスできるからである。また，他社が運営する口コミ（予約）サイトでの総合的・具体的評価は強い説得的要素を持つが，自社にとってはコントロール困難なパブリック・リレーションズ（PR）に該当する。

こうした状況下において，検索連動型広告やSEOなどを通じて自社のHPに誘導された消費者に対して購買を説得する役割が公式HPや注文サイト，特設ページ等に求められる。そこでは，しばしばオフラインで活用されてきた説得型広告の技法や販売促進キャンペーンがオンライン上で再現されている。

一部の企業が独自に開発・保有している専用アプリは，クーポンの発行や新商品の紹介などの情報発信に加えて，ポイントの管理，顧客の位置情報の把握，電子決済などの様々な可能性を秘めているものの，現段階では「ポイントカード」または「電子クーポン」の役割が大部分を占めている。とはいえ，顧客利便性の拡張に成功すれば，紹介型・説得型・補完型の三つを横断する戦略を実行するプラットフォームになる可能性を秘めている。

(3) 補完型オンライン・プロモーション

【（一部の）動画広告／商品の新たな活用方法を説明した動画の定期的な配信／ユーザーによる口コミやコメントへの誠実な対応／ポイントの有効活用を可能にする仕掛け等】

近年，多くの企業はこの種のプロモーション活動を様々な形で試行している。例えば，商品の使い方や応用方法などを公式の動画サイトで継続的に発信し続けることは，商品価値を高め，継続的利用を促し，ロイヤルティの向上につながるであろう。また，購入したブランドに対する他者による評価や購入経験，自分自身の購入履歴や獲得ポイントなどが閲覧・比較可能な状態を維持・更新することは，購入者の自己承認欲求を満たし，購入という行為の正当性とブランドに対するロイヤルティを高めることが期待される。

4. コミュニケーション・ポートフォリオ・マネジメント（CPM）

本稿が提示するNew AIDAモデルの重要な特徴は，

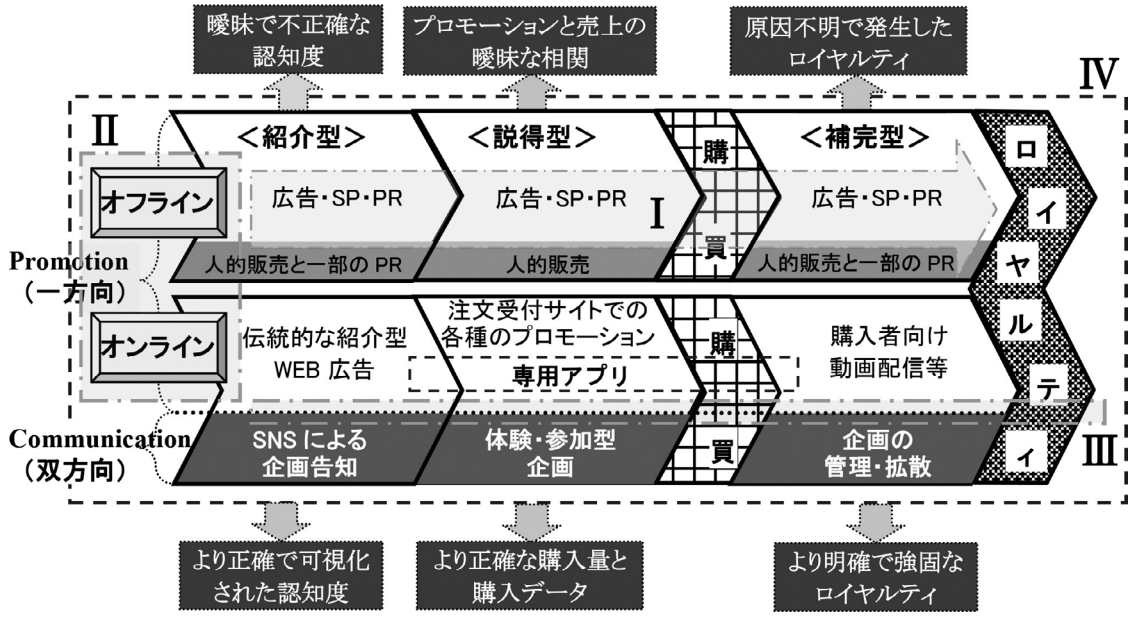
オンライン上での購買プロセスをオフラインと明確に区別したうえで，複数に連なる段階をプロモーションの目的と性質に応じて三つに大別し，それぞれに該当するプロモーション戦略を識別している点にある。こうした区分は，オンラインとオフラインのシームレスな融合を企図するオムニチャネル時代におけるコミュニケーション戦略に対して重要な基盤と指針を与えると考えられる。それが，コミュニケーション・ポートフォリオ・マネジメントである（図表3）。

企業（またはCMO）は限られたマーケティング予算を様々な目的に応じたプロモーション戦略に配分する必要に迫られている。図表3はその主たる投資対象である六つのプロモーション戦略（三つのオフライン・プロモーションと三つのオンライン・プロモーション）と三つのオンライン・コミュニケーション戦略の計九つが描かれている。ここでプロモーション戦略とコミュニケーション戦略を区分するのは，その情報伝達が一方向か双方向かである[10]。オフライン・プロモーションに関する三つのセルには図表2が，オンラインのうち一方向のプロモーション戦略に関しては上述の3の(1)～(3)の内容が対応している。

近年，企業にとって顧客との双方向のコミュニケーションを実現するオンライン上でのコミュニケーション戦略は重要なウェイトを占めるようになっている。ここには，顧客参加・体験型の企画の策定と告知，企画と購入とを結びつける仕組み作り，購入後の顧客による発信を促す工夫や拡散される情報のコントロールなどが挙げられる。これらは，現在において各企業が試行錯誤を続けているコミュニケーション戦略であり，今後，CPMにおけるキーファクターになることが予想される。いずれにしても，これら九つの戦略を最適に組み合わせることによって，これまでオフライン・プロモーションの実施後に曖昧かつ不正確にしか測定できなかった認知度へのプロモーションの効果がより正確な数値として可視化され，各プロモーションと売上との曖昧な相関がより正確な購入データとして捕捉可能となり，そして，これまでプロモーション戦略との関係が不明瞭であったブランド・ロイヤルティの由来を，特定顧客の購買行動，コミュニケーション戦略への関与の度合い，ブランドに対する好意的な情報発信の内容や頻度などに関するデータを媒介に断片的ながらも把握できる可能性が増すと期待される。

オムニチャネルが企図するオンラインとオフラインのシームレスな融合と相互作用は，図表3のⅠからⅣまでの四つ

図表3　CPM（コミュニケーション・ポートフォリオ・マネジメント）



筆者作成。

の段階として描写されている。第一段階は，オフラインにおける紹介型・説得型・補完型の相互作用（I）である。より少ない予算や資源でより大きな効果を生み出すためには，あるプロモーション戦略が，ブランドを知らない消費者に対しては紹介的機能を通じて注意と関心を惹起し，ブランドを知っているものの未購入の潜在的顧客に対しては説得的機能を通じて需要と購買を引き起こし，購入後の顧客に対しては補完的機能を通じてロイヤルティを強化することが理想であろう。こうした複合的目的を有したプロモーション戦略は，これまで「メディア・ミックス」や「プロモーション・ミックス」として漠然と表現されてきたが，CPMの考え方に基づけば，それらの組み合わせは，より効率的で効果的なプロモーション戦略を実行すべくマーケティング資源が最適に配分された（部分）統合的戦略と規定することができる。

第二段階は，オンラインとオフラインの融合（II）である。しかしながら，従来のオフライン・プロモーションの機能の一部を（同様に一方向の）オンライン・プロモーションに代替させるだけでは，トレードオフの問題が容易に生じる。オフラインとオンラインとを併用するだけでは必ずしもシームレスな連携や融合が実現しない理由はここにある。それを補完するのが，第三段階のオンライン・プロモーションとオンライン・コミュニケーションの架橋（III）である。顧客の積極的な関与を促すコミュニケーション戦略は，オンライン・プロモーション（更にはオフライン・プロモーション）との相乗効果を発揮することに成功すれば，より少ない予算で多様な消費者に効果的にアクセスできる可能性がある。なぜなら，顧客が自らメディアとなって自社ブランドに好意的な情報を発信・拡散してくれるからである。これらI ～ IIIのシームレスな融合を実現した第四段階（IV）は，理想的なコミュニケーション戦略であり，各企業は，その実現を目指して限られた予算を九つのセルに効率的に配分し，最適な統合型コミュニケーション戦略を策定・実行することが求められているのである。

IV. 結論

AIDAモデルが開発されて以降百年以上もの間，広告効果モデルは，現実の複雑怪奇な消費者行動と広告効果との関係を解明すべく精緻化されていった一方で，複雑化・多段階化・多角化の一途を辿った。それと並行して広告効果研究とその成果もまた細分化・個別化・特殊化していった。この傾向は，eコマースの発展と市場のグローバル化，スマートフォンとSNSの爆発的普及による消費者行動及び企業行動の激変に伴って更に加速することが予想される。また，インターネット広告の登場によって広告効果を測定する手法と精度は日進月歩で進歩・発展しており，広告効果研究の基盤となる単一の「統一理論」の探究は今や不可能であるどころか，時代の要請・趨勢と逆行しているとさえ思われる[11]。

本稿が提示するNew AIDAモデルは，複雑化する消費者行動に対応しつつ，AIDAモデルの単純化された構造をできる限り維持している。加えて，従来のプロモーション理論と戦略との結びつきを強化し，より体系的かつ実践的なコミュニケーション戦略の主要なバックボーンとしての存在意義を持ちうる。それは，マーケティング研究者に重要な示唆と更なる研究材料を提供するだけでなく，そこから派生・発展するCPMと相俟って，顧客とのオンライン・コミュニケーションの構築を伴うオムニチャネル戦略の策定に迫られる実務家にも有用な指針を提供している。

無論，本稿において残された課題は多岐にわたる。別の言い方をすれば，本稿の中心的議題であるNew AIDAモデルは，既存のプロモーション理論の核をなす理論（広告効果モデル，広告の目的別分類，プロモーション・ミックスの概念と具体的プロモーション戦略の分類など）に関する既存の研究成果を踏まえつつも多くの新たな仮説によって構成されており，それらを一つずつ論証・実証していく作業が今後求められる。

注

1） このモデルは「認知段階」の構成要素が「露出」，「受容」，「認知的反応」であることに特徴が見られるものの，AIDA

におけるAからIへのプロセスを細分化しているにすぎず，AIDAモデルとの決定的な差異は見られない。いずれにしても，Kotler&Keller (2016) において詳細な説明は見られず，出典も明記されていないため，そのモデル特有の含意や，その他のモデルと区別すべき決定的要因は判然としない。

2) 「広告制作者は，注意（Attention）・関心（Interest）・欲求（Desire）を集め，そうして行動（Action）を生み出す様々な力を実現しなければならない [Brown (1904), p.184]。

3) 19世紀末におけるAIDAモデルの発生に関して，Barry&Howard (1990) ではStrong (1925) における（1898年の具体的資料に一切言及していない）記述に全面的に依拠して「1898年Elmo Lewis説」が採用されており，国内外を問わずほぼ全てのマーケティング研究者がこれに従っているが，その説を裏づける史料は皆無である。

4) ARF (1961), p.14。そこでは，広告メッセージの伝播と効果の六段階として，消費者が広告に気づく段階の前に「媒体普及」，「媒体露出」，「広告露出」の三段階が据えられ，その後，「広告の知覚」と「広告コミュニケーション」が発現し，最終的に「販売という反応」が実現すると説明されている。このARFモデルはHarvey (1997) において拡張され，インターネットの到来・普及を見据えた販売後の利益やロイヤル顧客の獲得，そして最終的にはROI（投資利益率）の向上が目標として設定された。

5) これら消費者意思決定モデルの発生起源はAIDAモデルにはない。詳しくは堀越 (2005-2006), p.40を参照されたい。

6) 今世紀以降に日本で提唱されたモデルに関しては，山口 (2012), p.26の表2に詳しい。

7) 「情報提供型」は伝統的な訳語であるものの，どの型であろうと情報を提供することに変わりないため，情報提供の目的と情報内容に着目して本稿では「紹介型」と意訳している。

8) 「消費者を説得する情報」を提供しているか否かによって両概念を峻別することは現実的にも理論的にも不可能である。例えば，商品名の連呼によって購買を説得される消費者も存在し，この種のプロモーションを「説得型」に含めてしまうと，「紹介型」と「説得型」との厳格な区分は難しい（同様に，「説得型プロモーション」によって商品の存在を知る消費者も存在する）。そこで本稿では，両概念がトレードオフの関係になるよう，提供される情報内容の性質を境界線に設定している。これにより，限られた広告スペースや時間において，どのような質の情報をそれぞれどの程度入れ込むかというプロモーション戦略上の最適化問題が発生するのである。これとは別に，消費者の情報処理能力を制約条件としたトレードオフ問題も存在する。ダイレクトメールの定期的送信といったように，企業にとっての限界コストがゼロに近いものであっても，その情報を受信した消費者は度重なる執拗なプロモーションに嫌気が差してブランドへの嫌悪感を頂く可能性がある。すなわち，企業は，ターゲット顧客に対してどの程度の情報量をどのような頻度・タイミングで提供するかという最適化問題にも直面しているのである。

9) 以下のオンライン広告の詳細に関しては，広瀬 (2016) に詳しい。

10) 従来のオフライン・プロモーションにおいて，双方向のコミュニケーションは，主に人的販売及び一部のPR（展示会やファン感謝祭などのイベントでの人的交流を通じたPR活動の一部）が担ってきたが，そのコストは相対的に高く，広告効果も限定的であった。

11) 同様の指摘は1980年代において既に見られる。例えばSchmalensee (1983)。

参考文献

Advertising Research Foundation (1961), *Toward Better Media Comparisons*, Advertising Research Foundation, Inc..

Andreasen, A. R. (1965), "Attitude and Consumer Behavior: A Decision Model," in L. E. Preston ed., *New Research in Marketing*, Institute of Business and Economic Research (University of California), pp.1-16.

Bagwell, K. (2001), *The Economics of Advertising*, Edward Elgar Publishing, Ltd..

Barry, T. E. & D. J. Howard (1990), "A Review and Critique of the Hierarchy of Effects in Advertising," *International Journal of Advertising*, 9 (2), pp.121-135.

Brown, S. (1904), "Advertising in Relation to Salesmanship," *Salesmanship*, 3 (6), pp.183-185.

Butler, R. S. (1911), "Selling and Buying," in L. Galloway & R. S. Butler, *Advertising, Selling, and Credits*, Alexander Hamilton Institute, pp.275-485.

Colley, R. H. (1961), *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*, Association of National Advertisers：八巻俊雄訳 (1966)『目標による広告管理』ダイヤモンド社。

DeBruicker, F. S. (1979), "An Appraisal of Low-Involvement Consumer Information Processing," in J. C. Maloney & B. Silverman eds., *Attitude Research Plays for High Stakes*, American Marketing Association, pp.112-130.

Dukesmith, F. H. (1904), "Three Natural Fields of Salesmanship," *Salesmanship*, 2 (1), pp.12-15.

Ehrenberg, A. S. C. (1974), "Repetitive Advertising and the Consumer," *Journal of Advertising Research*, 14 (2), pp.25-34.

――――― (1997), "Advertising: Strongly Persuasive or Nudging," *Journal of Advertising Research*, 37 (1), pp.21-31.

Gale, H. (1900), *Psychological Studies*, University Press (Minneapolis).

Goddard, F. B. (1889), *The Art of Selling: with Hints on Good Buying*, Baker & Taylor..

Harvey, B. (1997), "The Expanded ARF Model," *Journal of Advertising Research*, 37 (2), pp.11-20.

広瀬信輔 (2016)『アドテクノロジーの教科書：広告主視点で見るデジタルマーケティングの技法と業界』翔泳社。

Hofacker, C. F. (2001), *Internet Marketing*, 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc..

堀越比呂志 (2005-2006)「戦後マーケティング研究の潮流と広告研究⑤」『日経広告研究所報』, 224, pp.38-42。

Howard, J. A. & J. N. Sheth (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, John Wiley & Sons, Inc..

井徳正吾 (2014)「消費行動仮説「AISECAS（アイシーキャス）」モデル～スマートフォン時代の新しい消費行動モデルとして」『情報研究』, 50, pp.1-16。

Jones, F. M. (1971), *The Foundation of Marketing Thought*, University of Illinois.

片平秀貴 (2006)「消費行動モデルはAIDMAからAIDEES (愛で～す) の時代へ」『日経BP LAP』, 18, pp.1-4。

Kotler, P. & K. L. Keller (2016), *Marketing Management*, 15th ed. (Global ed.), Pearson Education, Ltd..

――――― & H. Kartajaya & I. Setiawan (2016), *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*, Wiley.

Krebs, S. L. (1911), *Retail Salesmanship (Advanced), Volume II: The Five Mental States*, Second Course of the Institute of Mercantile Art.

Krugman, H. E. (1965), "The Impact of Television Advertising," *Public Opinion Quarterly*, 29 (3), pp.349-356.

Lavidge, R. & G. A. Steiner (1961), "A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness," *Journal of Marketing*, 25 (6), pp.59-62.

Lewis, E. St. E. (1903), "Catch-Line and Argument," *The Book-Keeper*, 15 (8), pp.124-132.

――――― (1908), *Financial Advertising for Commercial and Savings Banks, Trusts, Title Insurance, and Safe Deposit Companies, Investment Houses*, Levey Bros. & Company.

Mason, R. (1962), "An Ordinal Scale for Measuring the Adoption Process," in E. Katz et al., *Studies of Innovation and of Communication to the Public, Institute for Communication Research*, Stanford University, pp.101-116.

McGuire, W. J. (1978), "An Information-Processing Model of Advertising Effectiveness," in H. L. Davis & A. J. Silk eds., *Behavioral and Management Science in Marketing*, John Wiley & Sons, Inc., pp.156-180.

水口健次 (1998)『マーケティング戦略の実際（第三版）』日本経済新聞社。

Nicosia, F. M. (1966), *Consumer Decision Processes*, Prentice-Hall, Inc..

Petty, R. E. & T. Cacioppo (1986), *Communication and Persuasion*, Springer-Varlag.

Preston, I. L. (1982), "The Association Model of the Advertising Communication Process," *Journal of Advertising,* 11 (2), pp.3-15.

――――― & E. Thorson (1984), "The Expanded Association Model: Keeping the Hierarchy Concept Alive," *Journal of Advertising Research*, 24 (1), pp.59-65.

Ray, M. L. (1973), *Marketing Communication and the Hierarchy-of-Effects*, Stanford University.

Robertson, T. S. (1968), "Purchase Sequence Responses:

Innovators vs. Non-Innovators," *Journal of Advertising Research*, 8 (1), pp.47-52.

――――― (1971), *Innovative Behavior and Communication*, Holt, Rinehart and Winston, Inc..

Rogers, E. M. (1958), "Categorizing the Adopters of Agricultural Practices," *Rural Sociology*, 23 (4), pp.345-354.

Ryan, B. & N. C. Gross (1943), "The Diffusion of Hybrid Seed Corn in Two Iowa Communities," *Rural Sociology*, 8 (1), pp.15-24.

Schmalensee, D. H. (1983), "Today' s Top Priority Advertising Research Questions," *Journal of Advertising Research*, 23 (2), pp.49-60.

Scott, W. D. (1903), *The Psychology of Advertising*, Small Maynard & Company.

Sheldon, A. F. (1907), *The Science of Success in Retail Trade*, Volume I, The Sheldon School.

――――― (1910), *The Science and Art of Business Building*, The Sheldon School.

Strong, E. K. Jr. (1925), "Theories of Selling," *Journal of Applied Psychology*, 9 (1), pp.75-86.

Subcommittee for the Study of Diffusion of Farm Practices (1955), *How Farm People Accept New Ideas*, Cooperative Extension Service (Iowa State University).

Wijaya, B. S. (2012), "The Development of Hierarchy of Effects Model in Advertising," *International Research Journal of Business Studies*, 5 (1), pp.73-85.

Wilkening, E. A. (1953), *Adoption of Improved Farm Practices as Related to Family Factors*, Madison.

山口浩 (2012)「AISCA：ソーシャルメディア時代の新しい消費者行動モデル」『Journal of Global Media Studies』, 11, pp.25-38。

オーラルセッション ― 報告概要

新品種原料大豆を用いた味噌の生活者視点に基づくマーケティング戦略

農研機構 主任研究員
大室 健治

要約

本研究では，国内の大豆の自給率が低いことから，その向上に向けては生産振興と消費者ニーズ開拓が重要になることを踏まえ，新しい品種の「あきまろ」を素材として試食調査と試供調査により消費者評価を行った。その結果，「あきまろ」については，顧客ターゲットとした40歳代から70歳代の女性に一定のニーズが存在することを明らかにした。そして，４Ｐに加えて生活者視点を踏まえた４Ｃも含めたマーケティング・ミックスを策定した。最後に，新たなターゲット顧客の需要を創造する視点と生活者視点に重きを置いたマーケティングの可能性についても考察を行った。

キーワード

大豆，あきまろ，生活者視点，試供調査

I. 問題意識と課題の限定

本研究では，新品種大豆の事例として前述の「あきまろ」を素材として，これまでに行われこなかった特定の大豆品種を用いた加工品の消費者評価を踏まえたマーケティング戦略を策定する。その際，生活者視点に焦点を当てて新規需要の開拓の方向性を検討していく。具体的には，次の2つの課題に取り組む。

第1は，あきまろ味噌の顧客ターゲットの特性を明かにする。そのために，味噌を利用する形態として最も頻度が高い味噌汁の原料としてあきまろを用い，それに対する消費者評価を得る。

第2は，あきまろ味噌の生活者視点に基づくマーケティング・ミックスを提示する。ここで生活者視点に注目する理由は，農産物の消費場面の多くは家庭であることから，家庭の食卓における味噌の利用実態を踏まえることが重要であると考えるからである。そのため，後に詳細を述べる「試供調査」を行うことで，「あきまろ」味噌の家庭への普及可能性を検討する。

II. 対象と方法

分析対象は，性別は女性，年齢は30歳代以上から70歳代以下，居住地域は広島県の福山市内のみとする。以上のフィルタリングを行った結果，分析サンプル数は93件，そのうち試供回答は53件となった。

III. 結果

1. ターゲット顧客における「あきまろ味噌」の総合評価といつもの味噌との比較

試食調査では，総合的な評価は「おいしい」が4割（N=34, 39.5%）であった。なお，少数ではあるが，「子どもでも合う」（N＝3, 3.5%）という回答があった。いつもの味噌汁に比べても，約3割（N=22, 27.2%）が「おいしい」という回答をしている。次いで，「うす味」（N＝11, 13.6%）であった。よりおいしくするにはの質問は，「このままで十分」という回答が最も多く（N=11, 20.0%），次いで，「ダシをきかせる」であった（N=8, 14.5%）。

試供調査では，総合的な評価は「おいしい」が最も多かった（N=13, 32.5%）。その他の回答として，回答数は1のものが多いが，「どんな具材とも愛称がよい」や「まろやか」などの評価があった。いつもの味噌汁に比べてでは，「おいしい」が3割（N=11, 27.5%）と試食調査と同じ

であったが，試食時にみられた「うす味」という回答数は多くなかった。よりおいしくするためには，約4割（N=13，37.1%）が「このままで十分」と回答しており，試食時の同質問への回答が2割であることから，あきまろ味噌の評価がより現実的なものとなったと考えることができるだろう。

2. あきまろ味噌の4P戦略ー価格（Price）と顧客の負担（Cost to the Customer）

次に，購入希望価格を尋ねた結果を分析した結果をみる（表-7）。あきまろ味噌（500g）を買いたい価格（税込み）は，試食時は368円であったが試食後は35.7円となっている。ただし，対応のあるt検定の結果，この点については有意な差があるとはいえない。他方，「高すぎて買わない価格」についての質問では，5%有水準にて差が確認された。それは，試食時は588.1円であったものが，試供後に527.4円に下がるというものである。

この結果は，例えば，販売者が試食調査結果だけを踏まえて，560円で販売した場合，高すぎると思う消費者が現れる可能性があるが，試供調査の結果を踏まえて520円で販売するならば，高すぎて買わないという消費者が現れる可能性は少ないという解釈になる。すなわち，消費者は，「あきまろ味噌」を自ら調理することでその商品の質を理解し，よりシビアな評価を下すようになったといえよう。このように，高すぎる価格設定をすることによる売れ残りを少なくすることが可能となることも，試供調査によって得られる重要な知見の一つである。

IV. 考察

本研究の特徴は，実際に家庭で使ってもらう試供調査の結果を踏まえて，マーケティング・ミックスを検討している点であるが，これによって，製造側の論理だけでなく，消費側の論理を取り入れることが可能になる。さらに，今回，生活者として40歳代から70歳代の女性をターゲットに想定したが，彼女たちの多くの生活圏には家族がいることにも留意が必要である。「夫や子供にも食べさせたい」という欲求が，彼女たちの日常生活から生成してくるからである。この点は，農産物の生活者視点に基づくマーケティングを考える場合に重要な点である。つまり，特定の個人の評価を収集するだけでは不十分であり，回答者の生活圏で，その商品がどのようなコミュニケーションツールとして利用される可能性があるかという視点からの分析が必要といえよう。農産物はただ空腹を満たすだけのものではなく，生活圏における他者とのコミュニケーションを促進させる触媒となっているという視点が重要といえるのではないか。

参考文献

梅本雅・島田信二編（2013）『大豆生産振興の課題と方向』農林統計出版。

後藤一寿（2012）「大豆における多様な用途別需要と企業の製品戦略」『農林業問題研究』第48巻第2号。

田口光弘（2017）『大豆フードシステムの新展開』農林統計協会。

農林水産省ホームページ「日本の食料自給率」（http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/012.html，2017年8月21日閲覧）。

農林水産省生産局穀物課（2015）「大豆の新品種の開発・普及」（http://www.maff.go.jp/j/seisan/ryutu/daizu/d_ziten/pdf/fukyu.pdf，（2017年8月21日閲覧）

松村潤一（2015）『価値共創とマーケティング論』同文舘。

フィリップ・コトラー，木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド社。

表-7　試食時と試供後の価格への反応

	試食（平均）	試供（平均）	P値（両側検定）
買いたい価格	368.0	355.7	0.3962
高すぎて買わない価格	588.1	527.4	0.0174
安すぎて買わない価格	217.2	229.1	0.322

注：検定は、対応のあるｔ検定であり、Nはそれぞれ、買いたい価格41、高すぎて買わない価格38、安すぎて買わない価格34である。

オーラルセッション ― フルペーパー

高齢者の非計画購買を喚起する店頭マーケティング

― 促進要因の調査と概念化 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科
坂巻 史朗

要約

我が国の高齢化は世界でも類をみないスピードで進展している。高齢者の購買行動は，より複雑化し，マーケティング戦略を見直す企業も少なくない。とりわけ店頭では，品揃えや商品配置，価格，接客など様々な要因が絡み，店頭マーケティングの実践は一層困難になりつつある。

一般的に高齢者は，老化に伴い認知や運動機能が低下し，商品探索に困難を感じている。高齢者は，既知の商品やサービスに馴染みを感じ，新奇の財には興味や関心を抱かないことが多いといわれている。このような高齢者に対して，どのような店頭マーケティングが求められるのか。

本稿では，高齢者の非計画購買を促進する店頭マーケティングのあり方を明らかにするために，高齢者向けの予備的な質問票調査を行い，その促進要因を探る。そして，心理学と老年学に基づく先行研究から高齢者の4つの特性を参照し，店頭マーケティングに関する新たな概念枠組みを提示する。結論として，店頭マーケティングの3要因，買い忘れ防止と探索疲労を軽減する「クロス・マーチャンダイジング」，見やすい売場を創出する「POP広告」，および商品の取りやすさを重視した「特別陳列」が重要である可能性が高いことを示す。

キーワード

高齢者，店頭マーケティング，非計画購買，クロス・マーチャンダイジング，POP広告，特別陳列

I. はじめに

少子高齢化が進む日本において，高齢者市場への対応は喫緊の課題である。小売業界においても，それは例外ではない。店頭では非計画購買を促すために，さまざまな施策を講じており，とりわけ今後，ターゲット顧客層として量的拡大が見込まれる高齢者への対応は，戦略的に取り組む必要がある。

本稿では，小売業界の中でも食品スーパー業界に焦点を当て，高齢者の非計画購買に店頭マーケティングが与える影響について考察することを目的としている。一般に食品スーパーの購買は，計画購買より非計画購買の方が多い(鈴木2011)。一方，高齢者の特性についての先行研究では，生物学的老化による身体能力の低下，認知の低下，情動的選択の志向性，変化の嫌悪などが指摘されている(Lambert- Pandraud, Laurent, and Lapersonne, 2005)。これらの高齢者の特性を前提とした場合，高齢者の非計画購買を促すには，どのような店頭マーケティングが有効であるのかを考察し，概念枠組みとして提示することが本稿の目的である。

以下では，まず先行研究のレビューとして，高齢者の購買行動，消費者の非計画購買，および店頭マーケティングに関する先行研究を概観する。次に，高齢者をターゲットとした店頭マーケティングの事例を複数分析する。さらに，60歳以上の消費者50名を対象に実施した調査結果を基に，店頭における購買行動の実態を探り，店頭マーケティングに必要な要素を抽出する。以上の考察を踏まえ，高齢者の特性と非計画購買を促す店頭マーケティングの要素を関連づけた概念枠組みを提示し，そこから導かれる命題を示す。

II. 先行研究のレビュー

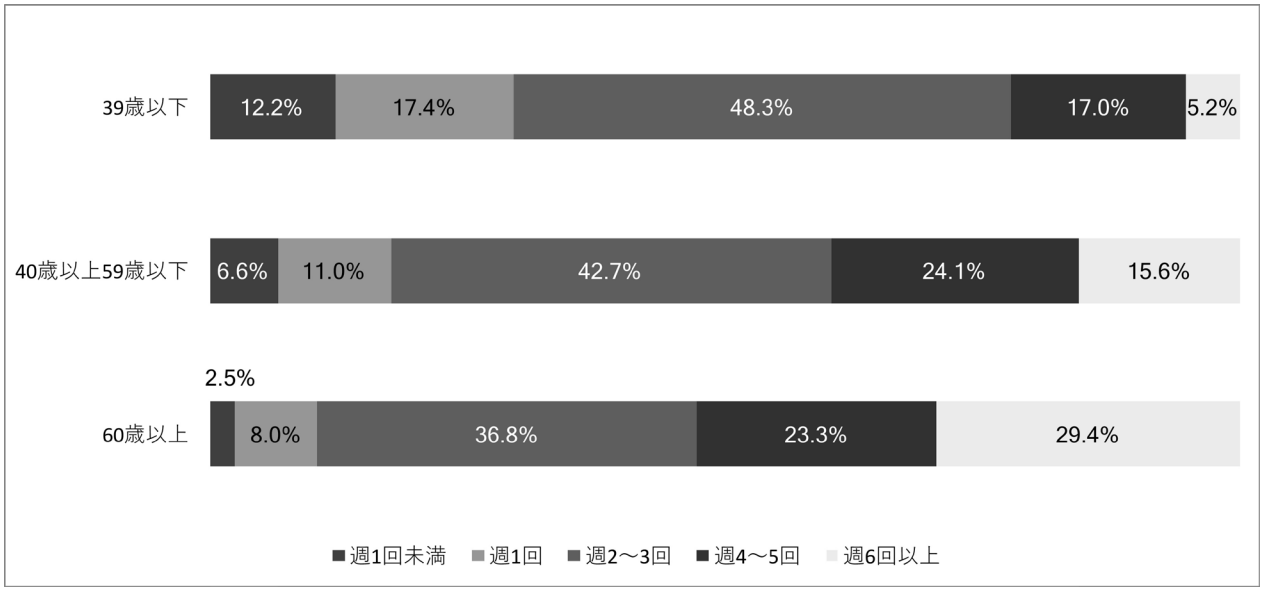
1. 高齢者の購買行動に関する先行研究

鈴木(2011)は，2009年に財団法人流通経済研究所が首都圏食品スーパー2店舗で実施した調査データを分析し，高齢者の購買行動の特徴を明らかにしている。それによれば，食品スーパーにおける購買は非計画購買が中心であり，高齢者は非高齢者より来店頻度が多い（図表1)。60歳以上では来店頻度週6回以上の人が約3割存在し，週4～5回の来店頻度の者を合わせると半数以上を占める。

また高齢者は，非高齢者より計画購買SKU数が多く，非計画購買SKU数が少ない傾向にある(図表2）。60歳以上の高齢者の計画購買SKUは，平均2.4と39歳以下の1.6に比べ高く，一方，60歳以上の非計画購買SKU数は，39歳以下の平均6.7に対して5.9と少ない。ただし，平均の買上げ点数は，39歳以下と比べると約11SKU数と大きな差はない。高齢者の中でも，世帯人数が多いほど，計画購買SKU数が多い点も注目される(図表3)。

また高齢者の中でも，来店頻度が高いと計画購買SKU数が増加し，来店頻度が低いと非計画購買SKU数が増加している(図表5)。以上の分析結果に基づき，鈴木(2011)は，食品スーパーにおける購買は高齢者も非計画購買が中心であるが，非高齢者と比べると購買の計画性が高いと述べている。

図表1　各年代の来店頻度



出所）鈴木（2011），49頁。

図表2 高齢者の非計画購買

	人数（人）	買上点数		買上金額（千円）		滞在時間（分）		計画購買SKU数		非計画購買SKU数	
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
全体	816	12.1	7.9	2.2	1.7	15.7	7.5	2.0	2.0	7.0	5.4
39歳以下	288	11.1	7.8	2.0	1.7	15.4	7.5	1.6	1.9	6.7	5.3
40歳-59歳	365	13.1	8.3	2.5	1.7	15.7	7.6	2.1	2.0	7.8	5.6
60歳以上	163	11.5	7.0	2.2	1.5	16.0	7.6	2.4	2.3	5.9	4.5

出所）鈴木 (2011) を参考に筆者作成。

図表3 60歳以上の世帯人数別の計画購買SKU数

	なし	1SKU	2SKU	3SKU	4SKU	5SKU	6SKU
3人以上世帯	12.5	23.3	21.4	8.9	12.5	7.1	14.3
2人世帯	23.8	26.3	12.5	12.5	7.5	10.0	7.5
単身世帯	33.3	18.5	11.1	14.8	11.1	0	11.1

出所）鈴木 (2011) を参照し，筆者作成。

図表4 高齢者の来店頻度と計画・非計画購買SKU数

	人数（人）	買上点数		買上金額（千円）		滞在時間（分）		計画購買SKU数		非計画購買SKU数	
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
60歳以上全体	163	11.5	7.0	2.2	1.5	16.0	7.6	2.4	2.3	5.9	4.5
週6回以上	48	11.2	6.4	2.2	1.3	15.0	7.6	2.1	1.9	5.9	3.4
週4-5回	38	11.1	6.1	1.9	1.2	14.9	6.4	3.1	2.5	4.9	3.1
週2-3回	60	10.9	6.3	2.0	1.2	17.5	8.6	2.3	2.3	5.8	4.6
週1回以下	17	15.1	11.3	3.3	2.5	15.6	6.2	2.4	2.8	8.8	7.8

出所）鈴木 (2011) を参考に筆者作成。

図表5 高齢者が計画購買するカテゴリー

	カテゴリー名称
加工食品（惣菜類以外）	生麺，ゆで麺，食パン，菓子パン，漬物，豆腐，コンニャク，納豆
菓子類	ヨーグルト
飲料・酒類	牛乳，ビール
卵	卵
弁当・惣菜	和惣菜
野菜	野菜，葉菜，キノコ，ツチモチ
果実	カンキツ，柿，桃，栗，輸入果実
鮮魚	生魚，刺身，貝類，サケ，マス
精肉	国産牛，豚肉，鶏肉

出所）鈴木 (2011) を参考に筆者作成。

高齢者が計画購買するカテゴリーとしては，加工食品としては生麺・ゆで麺・食パン・菓子パン・漬物・豆腐・納豆，菓子類ではヨーグルト，飲料・種類では牛乳，ビール，その他食品としては卵，和惣菜，生鮮三品の野菜・果実，鮮魚，精肉などがある（図表5）。鈴木(2011)は，高齢者はこれらのカテゴリーの売場に確実に立ち寄るため，その売場におけるクロス・マーチャンダイジングが有効であると指摘している。すなわち，移動距離や買物に要する時間を短縮し，高齢者にとっての利便性や満足度を高めることで，戦略的に非計画購買点数を高めることが可能となると述べている。保守的な計画購買の動線において，関連購買などの非計画購買の促進を図る方策である。

2. 消費者の非計画購買に関する先行研究

前節では高齢者の購買行動に関する先行研究を紹介した。次に，高齢者に限らず，消費者全般の非計画購買に関する先行研究を概観する。

セルフサービス販売システムの先進国である米国では，1930年代から非計画購買の調査が行われてきた。たとえばデュポン社は1935年以来，購買時点広告協会と共同で店頭調査を行っている。この調査では，量販店で購入される全品目のうち何%が計画購買されているのかについて，入店時と出店時に来店客に面接し，購買予定商品と購買実績を比較している。その結果，消費者の非計画購買の比率が予想以上に高いことが明らかとなっている。アメリカと日本を比較すると，日本の店内決定率がより高く，非計画購買が多いことがわかる（図表6）。

図表6　店内決定率の日米比較

アメリカ	64.8%
日本	87.0% ～ 96.8%

注）アメリカは1997年のデータ。日本は1981 ～ 1990年の複数時点の調査結果をまとめたもの。
出所）高木・竹村(2016)，42頁。

次に，非計画購買の類型化に関する研究として，高木・竹村(2016)によれば，青木(1989)が店舗内で意思決定が開始される際の条件や理由，きっかけを特定し，計画・非計画購買を7類型で整理している（図表7）。計画購買とは，ブランドレベルでの購入予定に従って購入することであり，全体の11%に過ぎない。それ以外の広義の意味での非計画購買が約9割を占めている。広義の非計画購買であるブランド選択とブランド変更はそれぞれ10.8%,2.1%である。狭義の非計画購買には，想起購買・関連購買・条件購買・衝動購買の4つがある。そのうち最も多いのは想起購買で27.8%，次が条件購買で26.8%である。この2つで全体の5割以上を占める。すなわち，店頭想起と価格条件が店頭プロモーションにおいて重要であることがわかる。

図表7　計画・非計画購買の7類型

類型			%	定義
計画購買			11.0	ブランドレベルの購入予定に従い，予定ブランド商品を購入
非計画購買	広義の非計画購買	ブランド選択	10.8	商品カテゴリーレベルの購入予定に従い，商品を購入
		ブランド変更	2.1	購入予定ブランドを変更して，商品を購入
	狭義の非計画購買	想起購買	27.8	店頭で必要性を思い出し，商品を購入
		関連購買	6.4	他の購入商品との関連で必要性を認識し，商品を購入
		条件購買	26.8	価格等の条件により購入意向が喚起され，商品を購入
		衝動購買	15.3	新奇性，衝動により，商品を購入

（出所）高木・竹村(2016)，43頁における青木(1989)の紹介内容に基づく。

図表8 非計画購買を促進する店頭プロモーション

購買類型	店頭での販促方法
想起購買	POP広告を用いて，必要性を喚起したり，買い忘れに注意を促したりする。パワー品目（肉類，野菜，鮮魚，卵，牛乳など，顧客を引きつける力の強い商品）を店内に分散させ，店舗内の回遊性を高めるだけでも効果がある。
関連購買	カテゴリーが異なる商品を使用状況や使用目的に合わせて，並べて陳列する。（焼き肉とたれ，イチゴと練乳など）
条件購買	POP広告を用いて，いまこの時点でのお買い得感を強調する「本日限り」や「限定○個」。商品を大量に積み上げて置くだけで（大量陳列）効果がある。
衝動購買	バーチカル陳列（同一ブランドの商品を上中下段すべて縦に統一して陳列する）やエンド陳列（棚の端に置かれた商品は消費者の目にとまりやすくよく売れる。奥のメイン通路に面した端がもっとも効果的で，レジ前の端がこれに次ぐ），右側優先（商品は左側に比べ1.5～2倍も選択されやすい）を利用する。

(出所) 高木・竹村 (2016)，44頁を参考に筆者作成。

非計画購買を喚起する店頭プロモーションとしては，想起購買に関してはPOP広告，パワー品目の分散，関連購買についてはクロス・マーチャンダイジングがある。条件購買についてはPOP広告による限定販売の強調，大量陳列が有効である。最後に，衝動購買を促すには，陳列のレイアウトや場所の工夫が必要である(図表8)。次節では，こうした店頭マーケティングに関する先行研究について，より詳しく見ていくことにする。

3. 店頭マーケティングに関する先行研究

店頭マーケティングで客単価を上げるには，購買点数の増加を図る価格プロモーションやバンドル販売などのクロス・マーチャンダイジングが有効であり，商品単価を上げるためにはPOP広告や特別陳列が有効である。

クロス・マーチャンダイジングとは，関連を持たせた複数のカテゴリーを組み合わせて陳列・演出し，単一カテゴリーだけでは伝わりにくい商品の価値や利用方法を訴求することである(流通経済研究所2014;田島1988; 上田2008；鶴見2009)。関連購買を想起できるような商品の組み合わせで売場作りを行うことで，利便性と買上点数の向上が図れる。

クロス・マーチャンダイジングの利点は，商品の組み合わせの意外性によって新たな価値を創造し，ロイヤルな顧客の増加と適正価格の受容が可能になることである(上田2008)。関連購買を促進し，買上点数を向上させ，複数の食材を効率よく買い物できる利便性も提供できる(鶴見2009)。一方，留意点としては，消費者を混乱させないために，マヨネーズは調味料売場と野菜売場の両方に陳列するといった工夫が必要である(田島1988)。

次にPOP広告のPOPはPoint of Purchaseすなわち購買時点で直接消費者に働きかける広告手法である。日本POP 広告協会(2006)は，POP 広告を含むPOP を購買時点メディアとして，消費者に情報を提供する役割だけでなく，購買時点対策に伴うツール一般を指すと定義し，役割別・使用場所別に分類している。その種類はポスター，メリット表示，ディスプレー，陳列販売台，チラシ，プライスカード，サービス案内など多岐にわたり，消費者の店頭での意思決定を促進する機能を有する。最近では，商品情報を映像や音声で詳細に説明できるデジタルサイネージなどの電子POPも普及し，消費者のスマートフォンなどと連携して大量の商品情報が配信されている。

POP広告には価格POPや商品紹介型POPなどがある。価格POPに関して，宮内(1998)はPOP とは購買時点情報カードであり，単なるプライスカードとは異なると指摘する。すなわちPOPは，商品名や価格だけではなく，商品情報のポイントとなる商品価値を記しているものである(宮内1998)。

一方，商品紹介型POPは，消費者に広告を想起させ，

商品の価値を消費者に伝え，ブランド・ロイヤリティを高める効果があると言われている。ただしPOPの視認時間は非常に短いため，短時間で情報処理できる情報量にする必要がある。

消費者の有する情報処理能力には限界があるため，情報負荷が過剰になると，個人の意思決定に負の影響が生じる(恩蔵(2009))。過剰な情報は消費者を混乱させ，優先順位を設定する能力に影響を及ぼし，より重要な情報の再生を困難にする(恩蔵(2009))。これに関連して恩蔵ら（2009）によれば，竹村他(1990)は，スーパーの調味料売場で面接調査を実施した結果，消費者は多くの選択肢を与えすぎるとコンフリクト状態に陥り，購買意思決定の自信が失われ，購入を中止したり，延期したりするようになるとしている。

POP 広告に関する研究は，単なる認知率の調査の測定に始まり，購買意思決定への影響力や効果測定などの多面的な方向で発展してきた。たとえば木村(2009)は，POP広告が顧客の購買行動に与える影響を検証している。この研究では，値引きと価格表示型POP広告，面展[1)]と商品紹介型POP 広告という2種類の実験調査と店頭インタビュー調査を行っている。その結果，POP 広告のメッセージ内容の適切な選定，他の店頭プロモーション(In-Store Promotion，以下ISP)施策との組み合わせが重要であり，それらを適切に行えば，より大きな売上効果が期待できることを明らかにした。

特別陳列の効果に関する研究も多数存在する。例えば，Dillon Study(1960)の実験で，特別陳列された製品の売上数量は通常価格販売時で約4.7倍，値引き時で約8.0倍になったという検証結果が示されている。

また恩蔵（1990）らによれば，寺本(2008)は，POPと特別陳列の組合せが販売促進や消費者のブランド・コミットメントへ影響を及ぼすことを明らかにしている。寺本はまずPOPの訴求内容を3つに分類し，POPなし（特別陳列のみ）と合わせた4タイプの販売促進の効果を比較した。すなわち，プロモーション(大特価，半額セール)の特売訴求，メーカー自作の製品訴求，バレンタインや花見などのテーマ訴求の3つである。店頭実験を行ってPOSデータを分析したところ，特別陳列された特売訴求型POPの販売促進効果が最も高く，次にPOPなし特別陳列，特別陳列された製品訴求型POP，特別陳列されたテーマ訴求型POPの順に販売促進効果が高かった。木村(2009)と同様に，寺本もPOPの活用は特別陳列との組み合わせによる効果が非常に有効であると発見したのである。

以上の先行研究から，店頭マーケティングに関しては，クロス・マーチャンダイジング，特別陳列，POP広告の3つの要素を適切に統合することが最も有効であるといえる。

III. 高齢者の購買行動に関する予備的調査

1. 調査概要

前節までは，先行研究のレビューに基づき，店頭マーケティングにおいて考慮すべき要因を抽出した。次に，高齢者の買い物意識及び買い物行動の実態を把握するため，60歳以上の高齢者(男女)への対面他記入式の質問票調査を行った。実施期間は2017年7月17日(月)から7月23日(日)までの1週間，実施場所および対象者は，練馬区学田公園の早朝ラジオ体操と空手練習の参加者計28人，巣鴨とげぬき地蔵通り商店街の買い物客と店員計16人，自宅での介護保険利用者で計6人，計50人である。おもな質問項目は，買い物時に重視している点，購入予定のなかった商品を購入するきっかけである。つまり非計画購買の店頭要因の探索を目的として実施した。その結果を以下に示していく。

回答者50名の男女の内訳は，男性11人，女性39人である(図表9)。男性のサンプルが少ない理由は，「買い物にいかない」「買い物は，妻に任せている」という意見が非常に多かったため，実際の購買主体である主婦，女性を中心に回答を得たためである。回答者は70代が半数を超え，60代と80代がそれぞれ10人程度，90代は女性1人であった。世帯数に関しては，夫婦2人で暮らしていると回答した者が半数を超え，核家族化が進んでいることがうかがえる。また1人暮らしの女性も女性全体の15%以上を占めていることが明らかになった。

図表9 質問票調査の回答者概要

年代	性別	世帯数 1人	世帯数 2人	世帯数 3人	世帯数 4人	世帯数 5人以上	計
60代	男性	0	0	0	0	1	1
	女性	1	6	3	0	0	10
	計	1	6	3	0	1	11
70代	男性	0	4	2	0	1	7
	女性	3	12	4	1	1	21
	計	3	16	6	1	2	28
80代	男性	0	0	0	0	0	0
	女性	1	5	1	0	0	7
	計	1	5	1	0	0	7
90代	男性	1	1	1	0	0	3
	女性	1	0	0	0	0	1
	計	2	1	1	0	0	4
計	男性	1	5	3	0	2	11
	女性	6	23	8	1	1	39
	計	7	28	11	1	3	50

(出所) 筆者作成。

2. 高齢者の利用業態

まず初めに, 高齢者がよく買い物する業態についての回答結果を示す (図表10)。回答者50名中, 計42名 (84%) が近所の食品スーパーを利用していると回答している。女性の大半は食品スーパーを利用し,「買い物に時間をかけたくない」「なるべく短時間で早く済ませたい」と考える主婦層が多かった。

一方で, 男性11名中5名が, 食品スーパーではなく, コンビニエンスストアを利用していた。彼らへの追加インタビューによると,「食品スーパーを利用するほど多くの買い物はしない」「手軽で簡便に済ませるような商品のみ購入するから食品スーパーよりもコンビニエンスストアが便利だ」「スーパーに行くとレジに並ぶから余計に時間がかかる」といった声が散見された。このことから, 男性は, より簡単に短い時間で買い物を終わらせたいという意識が強い傾向にあることがわかった。弁当やおにぎり, 飲料などのように, 計画購買する商品以外には他に買う物がない場合, コンビニエンスストア業態を利用している男性が多いと言える。

図表10 高齢者が利用する小売業態

小売業態	計		男性		女性	
	人数	%	人数	%	人数	%
ショッピングセンター	2	4.0	0	0.0	2	5.1
食品スーパー	42	84.0	6	54.5	42	92.3
コンビニエンスストア	5	10.0	5	45.5	5	0.0
100円ショップ	0	0.0	0	0.0	0	0.0
商店街	1	2.0	0	0.0	1	2.6
計	50	100.0	11	100.0	39	100.0

出所) 筆者作成。

これらの小売業態の利用頻度については，50名中19名が週2～3日と回答している。ただし男女別にみると，男性は週2～3日が最も高かったのに対して，女性は，ほぼ毎日と週2～3日が，それぞれ14名，週4～5日が9名であった。このことから，それぞれの生活スタイルに合わせた買い物習慣が既にできあがっていることがうかがえる。毎日買い物に行く女性からは，「家庭内に在庫を置きたくない」「必要な物を必要なだけ購入することにしている」という意見が聞かれた。

3. 高齢者の求める店頭マーケティング

次に，高齢者の求める店頭マーケティングについて理解するために，高齢者が**小売業全般における**買い物時に重視する点を尋ねた(図表12)。具体的には，次の7つの質問を行った。第1に，椅子や休憩場所などの施設や設備を重視するか，第2に購入したい商品の配置や売場コーナーのわかりやすさを重視するか，第3に特売やセールの販促プロモーション時の価格や値引きを重視するか，第4に店頭POPの見やすさや表示方法の分かりやすさを重視するか，第5に選択商品の豊富さや品揃えの多さなどを重視するか，第6に，これまでに知らなかった新奇性や話題性のある商品情報の提供の場として，店員の推奨販売や試食販売などを重視するか，そして最後に，売場で商品を探すための支援として，店員の接客やサービスを重視するかである。

質問項目は，先行研究で明らかになった店頭マーケティングの主要な要素，すなわちクロス・マーチャンダイジング，POP広告，特別陳列を中心に，他の店頭マーケティング施策として，高齢者の身体能力に考慮した施設や設備，店員の推奨販売や試食販売，接客やサービスについても尋ねた。質問はすべてリッカート5点尺度で同意の程度を聞いている。

その結果，店頭POPと商品の品揃えについて「そう思う」と回答した人が半数以上を占めた。「そう思う」「ややそう思う」で半数を超えたのが，売場レイアウトと価格・値引きであった。一方，推奨販売や試食販売については，そう思わないと回答した人が4割を超えた。インタビューでその理由を聞いたところ，「汚い」「感染する」などの否定的な意見が多かった。

4. 高齢者の非計画購買

最後に，購入予定外の商品を購入した時のきっかけを尋ね，高齢者の非計画購買を促進する要因を探った(図表13)。具体的には，先行研究のレビューに基づき，次の7つの質問を行った。

第1に，店舗に休憩場所があることで滞在時間が長くなり，体力や気力を回復して購入した，第2は，視認性のよい売場で，適切な高さに商品が配置されていたため，思わず購入した，第3は，価格が安かったから思わず購入した，第4は，これまで欲しいと思っていた商品が見つかって購入した，第5は，店頭POPで想起して購入した，第6は，購入予定商品との関連があり，近辺に陳列されていたから購入した，そして最後は，店員の推奨や声掛けがあったから購入した，である。質問はいずれもリッカート5点尺度

図表11　小売業態の利用頻度

	計		男性		女性	
	人数	%	人数	%	人数	%
週1日	4	8.0	2	18.2	2	5.1
週2～3日	19	38.0	5	45.5	14	35.9
週4～5日	12	24.0	3	27.3	9	23.1
ほぼ毎日	15	30.0	1	9.1	14	35.9
計	50	100.0	11	100.0	39	100.0

出所）筆者作成。

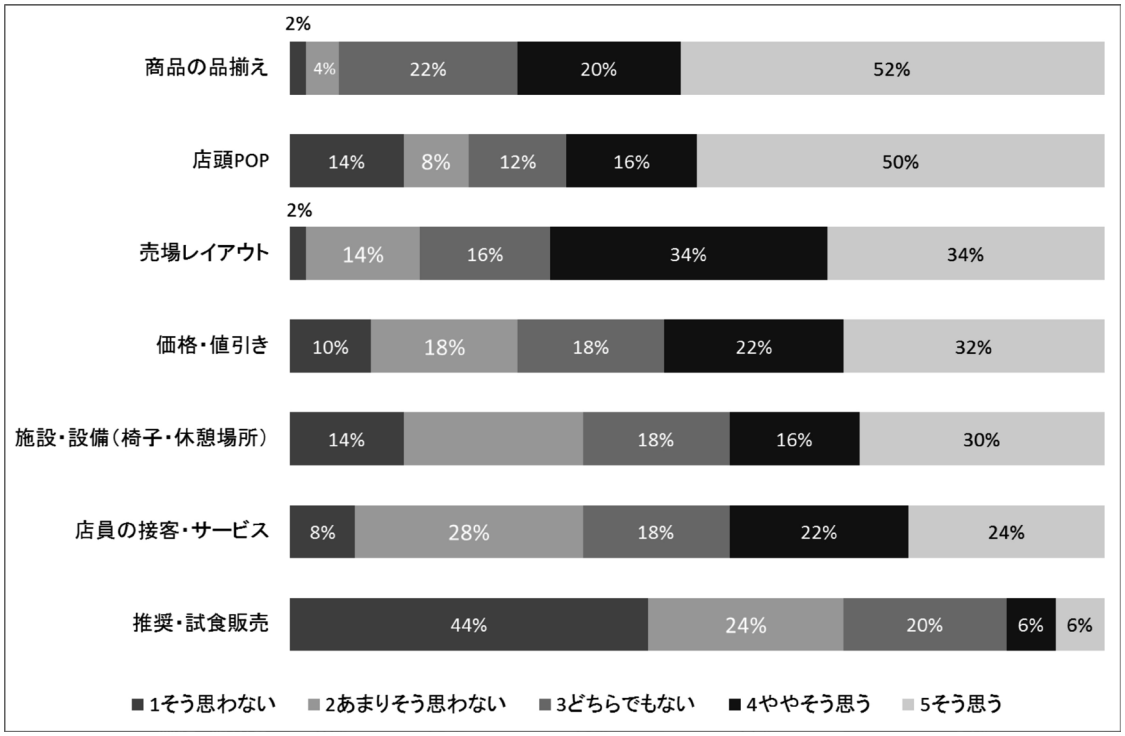
で同意の程度を尋ねた。なお，この質問に関しては，食品スーパーを主に利用している主婦層へのインタビュー形式で行った。サンプル数は50である。

まず第1の休憩場所については，日常の買い物はなるべく早く買い物をすませたいと考えている主婦層が多く，店内に休憩場所などは必要ないと答えた主婦が半数を超えた。ゆっくり買い物している時間がないという意見も散見された。したがって，休憩場所などを設置し，店舗内での滞在時間を長くすれば非計画購買を促進するという仮説は導かれなかった。

第2の視認性について，手にとりやすい位置にあったから予定外の商品を購入したという高齢者は，「そう思う」「ややそう思う」で58%を占め，商品配置が重要なポイントであることがわかった。第3の価格は最も支持が高く，76%が肯定的だった。第4の欲しい商品があったからについても，74%が肯定的に回答している。第5のPOP広告による想起も60%の高齢者が「そう思う」「ややそう思う」と回答している。第6の関連購買についての質問は，入店前の購入意向と売場の想起購買について確認している。その結果，64%の高齢者が「そう思う」「ややそう思う」と回答した。

最後に，店員の推奨については，「そう思う」「ややそう思う」で40%と予想外に低い数値だった。高齢者は店内での商品探索に時間がかかり，間違って購入してしまうことがあるため，店員に確認したり，聞いたりして購入することがあると想定していた。また店員からの声かけは，情緒に訴求できるため，非計画購買のきっかけになると考えられる。しかし，今回のインタビュー結果からは，普段利用している食品スーパーの場合，忙しくレジを打っている人以外の店員店頭で見かけない，店員を探すのに時間がかかる，

図表12　高齢者が買い物時に重視する



注）サンプル数はN=50。
出所）筆者作成。

自分で売場を見て確認して探した方が早い，試食販売などの声かけは無用といった意見が多く聞かれた。

以上の調査結果から，高齢者にとっての優しい売場づくりと非計画購買のきっかけとなるポイントは，陳列・レイアウト，POP広告，価格，品揃え，商品の関連性であることがわかった。ただし，価格と品揃えは，本部の店舗オペレーションや商品政策に大きく左右される。そのため，店頭マーケティングとしては，店頭で対応できる施策を中心に検討する必要がある。次節では，その具体的な概念モデルを示す。

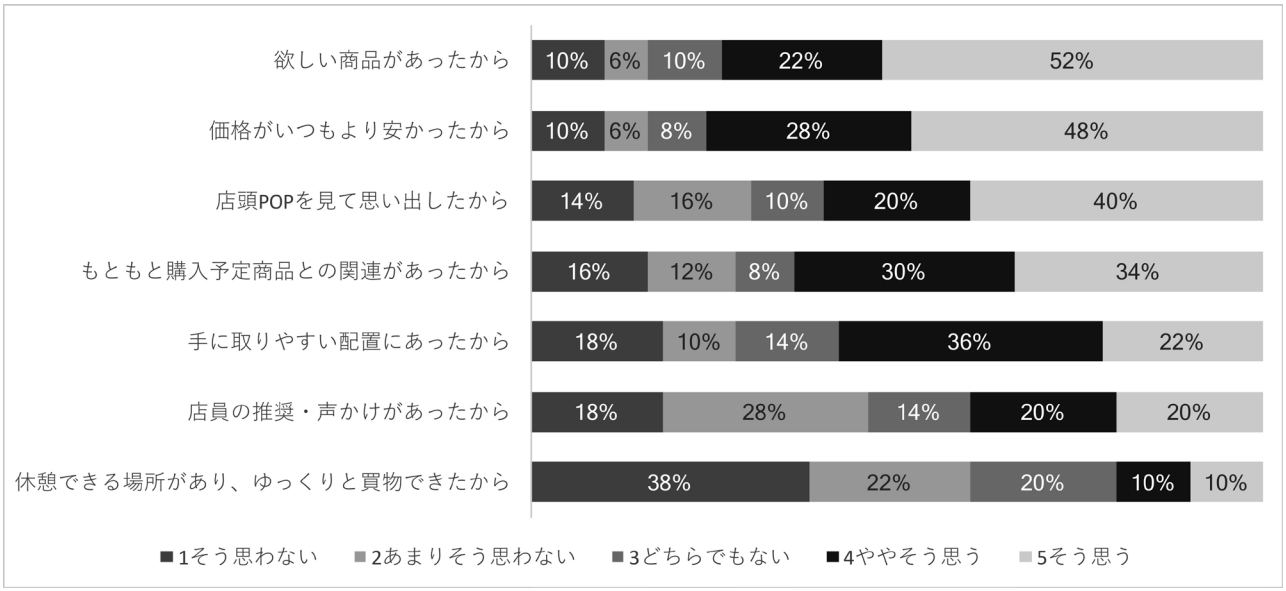
IV. 高齢者の非計画購買に関する概念枠組み

前節までの議論で，先行研究のレビューと予備的な質問票調査の結果に基づき，高齢者に店頭マーケティングで非計画購買を促す要因が導かれた。それらをまとめると次の3つである。まず第1は，買い忘れ防止や疲労軽減を目的としたクロス・マーチャンダイジングによる関連購買の促進である。第2は，店頭想起効果で視覚に訴求できるPOP広告である。そして第3は，特別陳列による手に取りやすい配置と露出である。

一方，Lambert- Pandraud, Laurent, and Lapersonne (2005)は，心理学と老年学(gerontology)の観点から，4つの視点で高齢者の特性を説明している。それらは「身体能力低下」「認知低下」「情動的選択」「変化嫌悪」の4つの視点である。

第1の身体能力低下は，生物学的老化，すなわち生物学的加齢に起因する。第2の認知低下とは，高齢者は長い記憶と経験により，過去から培ってきたブランド意識や既知のブランドへのこだわりが強く，認知の範囲は狭く限定されたものになることをいう。そのため，複数の複雑な事象を細かく評価できなくなる。第3の情動的選択は，モチベーション理論の社会情動的選択性理論に基づいている (Lambert- Pandraud, Laurent, and Lapersonne, 2005)。この理論によれば，人生の残り時間が少なくなると，人は情動的に満足できるような目標や活動に自身の資源を注ぎ込むようになるという。最後に，第4の変化嫌悪とは，新たな意思決定や加齢による知的財産の低下により，財務上のリスクにつながる可能性のある意思決定を避ける傾向にあることを意味する。

図表 I3　非計画購買の促進要因



注）サンプル数はN=50。
出所）筆者作成。

これらの4つの高齢者の特性が，3つの店頭マーケティングといかに関わり，非計画購買を促すかを概念化したものが図表14である。以下は，この概念モデルから導かれる4つの命題である。

命題1 高齢者の身体能力低下に配慮した店頭マーケティングにより，非計画購買は促進される。
命題2 高齢者の認知低下に配慮した店頭マーケティングにより，非計画購買は促進される。
命題3 高齢者の情動的選択に配慮した店頭マーケティングにより，非計画購買は促進される。
命題4 高齢者の変化嫌悪に配慮した店頭マーケティングにより，非計画購買は促進される。

店頭マーケティングのうち，クロス・マーチャンダイジングに関しては，買い忘れの防止や心身の疲労を軽減することで，非計画購買を行う可能性が高まる。たとえば，夕食のメニューに必要な商品や材料をまとめにした販促手法がわかりやすい。カレーライスであれば，カレー・ルーとじゃがいも，ニンジン，香辛料などのスパイスを一つのエンドにまとめた売場提案をすることで，高齢者の身体的疲労を軽減し，買い忘れの防止にも繋げられる。

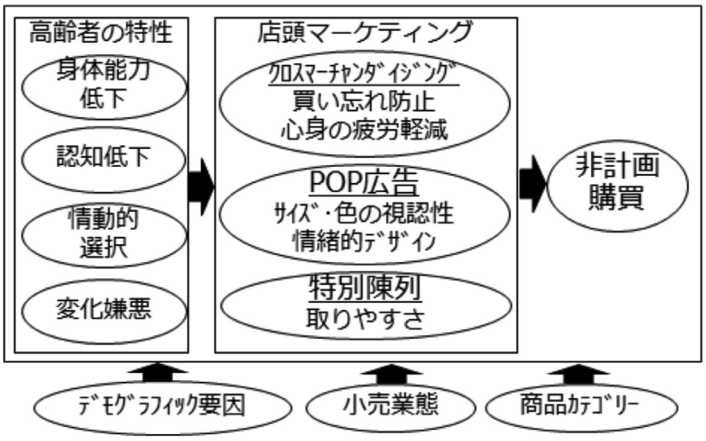
POP広告に関しては，色やサイズの視認性を考え，文字は見やすく，大きなフォント形式を使い，色やデザインも見やすく配慮したPOP広告の作成が必要となる。情動的選択という特性から，メッセージの内容も感情に訴えかける方が有効である可能性が高い。また高齢者は複数の複雑な選択意思決定を避けたがる傾向があるため，短く平易な表現を用いる必要がある。

最後に特別陳列については，老化による身体的負荷を軽減する必要がある。そのため，特別陳列は手に取りやすい商品配置を心がけるべきである。たとえば，特売やセール品などは，売場で目立つように大量陳列する傾向にあるが，手の届かない高さまで積んでしまうと逆効果になる。したがって，陳列の高さにも配慮する必要がある。

売場レイアウトにも配慮し，売場の往来を極力減らす必要がある。高齢者は，欲しい商品をうまく探せない場合がある。店舗改装で売場レイアウトが変更になった場合はなおさらである。店員に聞いた方が早い場合もあるが，予備的調査から明らかになったとおり，店員に声をかけるのは難しい状況である。

今後，この概念モデルに基づく実証研究を行うことで，高齢者の購買行動，特に非計画購買を喚起する要因を明らかにすることができる。それによって，学術的には，消費者行動，とりわけ高齢者層の非計画購買行動への理解が深まる。同時に，実践的には小売マーケティング活動に具体的な示唆を加えることができる。本稿で提示した概念モデルは，そうした今後の展開に向けての第一歩である。

図表14 高齢者の非計画購買を促す店頭マーケティングの概念枠組み



出所）筆者作成。

注

1) 面展とは, 棚を利用して読者に本の表紙を正面から見せる商品陳列方法である。背表紙を前面とした展示方法より陳列スペースを多く使用し, 来店客から見える商品の面積が大きく認知されやすく販売促進効果がある。

参考文献

青木幸弘 (2013)「近年における消費者行動の変化と研究上の課題」『マーケティングジャーナル』第 33 巻 第 1 号, 14-32 項。

飯野純彦 (2015)「制御焦点理論に基づく製品属性の提示が妥協効果の軽減に及ぼす影響」『マーケティングジャーナル』第 34 巻 第 4 号 ,124-140 項。

石井裕明 (2009)「消費者視点の衝動購買研究」『マーケティングジャーナル』第 29 巻第1号, 98-107 頁。

石淵順也 (2016)「店舗内の快感情は衝動購買をさせるだけか」『ジャパンマーケティングジャーナル』第 35 巻 第 4 号 ,27-51 項。

Inman, Jeffrey J., Russell S.Winer, and Rosellina Ferraro(2009) , "The Interplay Among Category Characteristics,Customer Caracteristics and Customer Activities on In-Store-Decision Making" *Journal of Marketing*, Vol.73(September 2009), pp.19-29.

大槻博 (1997)『店頭からのブランド･プロモーションの戦略的枠組み』経営・情報研究 No.1, 3-12 項。

大槻博 (1999)「セールス・プロモーション管理対象領域の分類枠組とメーカープロモーション政策の変化についての考察」『流通研究』第 2 巻 第 1 号, 15-30 頁。

恩蔵直人・井上淳子・須永努・安藤和代 (2009)『顧客接点のマーケティング』千倉書房。

神谷蒔生 (1982)『小売業マーケティングの実務』同文館。

金子哲雄 (2013)『衝動買いが止まらない』商業界。

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

木村達哉・石原真一 (2009)「POP 広告と店頭プロモーション施策の効果について考察」早稲田大学 WBS 研究センター 早稲田国際経営研究　第 40 号 , 53-66 項。

木島豊希 (2011)『人口構造の変化に伴う小売業の集客に関する基本的考察』財団法人流通経済研究所。

Grougiou, Vassiliki and Simone Pettigrew(2011), "Senior Customer' s Service Encounter Preferences," *Journal of Service of Research* (2011), pp.475-488.

公益財団法人流通経済研究所 (2014)『インストア・マーチャンダイジング』日本経済新聞社。

斉藤徹 (2014)『超高齢社会マーケティング』ダイヤモンド・フリードマン社。

清水聰 (2007)『消費者視点の小売戦略』千倉書房。

清水滋 (1992)『大型店のマーケティング』同文館。

鈴木雄高 (2011)『小売店舗における来店促進の取り組みの課題と展望』財団法人流通経済研究所。

鈴木雄高 (2011)『食品スーパーにおける高齢者の購買の計画性』財団法人流通経済研究所。

新日本スーパーマーケット協会 (2013)『消費者調査 2013 社会構造の変化と消費』。

高橋郁夫 (1999)『消費者購買行動 - 小売マーケティングへの写像 -』千倉書房。

高木修・竹村和久 (2016)『シリーズ 21 世紀の社会心理学 7 消費行動の社会心理学』北大路書房。

高橋広行 (2016)「消費者視点の小売イノベーション - 食品スーパーを対象に -」『マーケティングジャーナル』第 36 巻 第 2 号, 44-61 項。

田島義博・青木幸弘 (1989)『店舗研究と消費者行動分析』誠文堂新光社。

田中洋 (2007)『消費者行動論序説 (8) 6. 購入と廃棄』経営志林 第 44 巻 第 1 号, 55-65 項。

鶴見裕之 (2009)「なぜクロス・マーチャンダイジングは重要か?」『流通情報』第 477 号 ,12-13 項。

西川立一 (2013)『最強シニアマーケティング』ぱる出版。

日経広告研究所 (2017)『広告白書』日本経済新聞社。

永井竜之介・恩蔵直人・大嶋俊之 (2016)「消費者の買い回り行動と感情 - 南町田グランベリーモールにおける GPS 調査を通じて -」『マーケティングジャーナル』第 35 巻 第 4 号, 90-104 項。

東英弥 (2011) 販促会議 8 月号 『シニアにやさしい売り場づくり』宣伝会議。

星野浩美 (2009)「消費者深層心理」『マーケティングジャーナル』第 28 巻 第 4 号, 121-131 項。

宮内亨 (1998)『必ず当たる!売れるPOPはここが違う』同文館。

守口剛 (2010)「購買時点における躊躇・不安の発生要因と発生頻度」『ジャパンマーケティングジャーナル』第29巻 第3号,45-58項。

Lambert-Pandraud, Raphealle Gilles Laurent, and Eric Lapersonne (2005), "Repeat Purchasing of New Automobiles by Older Consumers:Empirical Evidence and Interpretations," *Journal of Marketing*,Vol.69(April 2005), pp.97-113.

Rook, Dennis W. and Robert J.Fisher(1995), "Normative Influences on Buying Behavior," *Journal of Consumer Reseach*, Vol.22(December 1995), pp.305-313.

渡辺隆之 (1991)『店舗内消費者情報処理メカニズムの解明とマーケティング対応』学習院大学大学院経済学・経営学研究科研究論集第2巻 第1号,1-30項。

オーラルセッション ― フルペーパー

営業活動による価値の再プロット

― 価値創造から価値授受へ ―

相愛大学 人文学部 講師
向井 光太郎

要約

営業活動の四つの機能（コミュニケーション，販売，顧客関係維持，開発調整）と六つの価値（情報，アドバイス，取引費用削減，労務提供，開発支援，その他）および四つのスタイル（行動重視，適応奉仕，提案，ワークショップ）の枠組みを通じた大学生対象の実践的教育機会の導入により，その中での営業活動のロールプレイから得られたフィードバックを検証することで，営業活動よって創造されるとしてきた六つの価値に加えた新たな二つの価値（モチベ–ション，学習）の存在を見出した。これらを加えた八つの価値は，売り手による営業活動から顧客に対して提供される五つの価値（情報，アドバイス，取引費用削減，労務提供，その他）と顧客から売り手企業に享受される三つの価値（開発支援，モチベーション，学習）に再区分することになる。営業活動による価値創造から価値授受への概念シフトが営業スタイルへの各価値を再プロットし，営業活動のアセスメントにも有効に作用することを提示するものである。

キーワード

営業活動，セールスフォース，価値創造，顧客価値

I. はじめに

日本の多くの大学生がこれまで，卒業後の就職志望企業進路における希望配属部門としてマーケティング関連部門や軽戦略部門を挙げる一方で，彼らの多くは営業部門や販売関連部門へ高い可能性で配属されることになる。また2016年6月発行に日本経済新聞記事上には，文系と理系の双方の学生で営業職に関する人気の傾向の高さをデータで確認できる。そのような傾向や現状から，大学生への営業活動関連の知識インプットに対して責務と重要性を感じた筆者は，2013年度よりこれまで担当科目の中に営業活動に関する講義および演習を導入し，その中でのロールプレイ演習より約1900件のフィードバックを得た。これらのフィードバックの中から，営業活動により創造されるとしてきた価値に加えた新たな価値の存在を見出し，営業活動による価値をそのロジスティクスの枠組みで二つに区分することで，営業活動により生じる価値を営業活動のスタイルに再プロットする。

II. 営業活動に関する先行研究

中西（2010）は，営業活動を機能と価値およびスタイルにより成立させ，その三要素をそれぞれ四つの機能と六つの価値および嶋口（1997）が分類した四つのスタイルへのそれらの価値のプロットにより体系化してきた。

I. 機能

(1) コミュニケーション機能：営業担当者は企業（売り手）と顧客との接点にあって，企業からの情報を顧客に提供するとともに，顧客情報を収集して企業に報告する機能を果たす。前者（企業情報の提供）は欧米で主流の考え方だが，後者(顧客情報の収集)も欠かせない機能である。

(2) 販売機能：潜在顧客の探索，接触，交渉，成約，集金などの一連の業務を指す。この需給接合機能が営業担当者の日常的活動の核心をなしている。物流機能を一部負担したり，設置・取り付け機能を代行したりする場合もある。

(3) 顧客関係維持機能：顧客に製品やサービスを販売した時点で営業担当者の仕事が終わるわけではない。顧客との長期にわたる良好な関係の構築が

必要な場合,顧客接点にいる営業担当者に関係維持に必要なさまざまな業務を遂行することが求められる。その中には顧客サービス,コンサルティング,苦情処理,単なる労務提供などの機能も含まれる。

(4) 開発調整機能:通常営業担当者は企業(売り手)側に立って顧客に情報提供を行ったり,業務活動を行ったりすると考えられているが,商品分野によっては顧客側の立場から企業の商品開発・改良プロセスに介入し,開発の調整役を果たすことがある。(このような機能は顧客情報の収集と報告の域を超えたものである。)

2. 価値

(1) 情報価値:営業担当者は適切な情報を提供することによって,顧客の購入意思決定にかかわるリスクを削減し,顧客をより良い意思決定に導くことができる。(別の表現をすれば,情報提供は顧客の機会費用を削減することで価値を生み出す。)

(2) アドバイス価値:営業担当者は顧客が購入に関してまだ明確な意図を持っていない時にも,適切なアドバイスで購入計画を正しい方向に向けることができる。

(3) 取引費用削減価値:需給接合活動は実は買い手・売り手の「共同作業」であることを認識すれば,その中で買い手の負担する業務の割合が少なくなればなるほど顧客価値は増大する。(この価値は上の情報価値と分けられない部分があるが,主に情報の探索や取引事務にかかわる顧客側経費の削減を指す。)

(4) 労務提供価値:営業担当者はしばしば自社商品の販売とは無縁の労務を提供させられることがある。

(5) 開発支援価値:顧客のニーズが自社商品では満たされないと分かった時,営業担当者は「顧客の立場から」自社の開発・製造部門と交渉し,顧客ニーズを満たす商品の開発を進めることがある。これは顧客企業内での開発プロセスを代行するという意味で,顧客価値を創造する。

(6) その他の価値:これ以外にも顧客価値を生み出す要因はあるだろうが,それらは当面の買い手ニーズとそのソリューションとは直接関連のない事柄(たとえば売り手企業の名声)であることが多い。買い手企業の購買担当者に対するプレゼントなどはこの価値に属する。

3. スタイル

嶋口(1997)による営業スタイルの分類は次表の二次元での四分類としている。

表―1　営業スタイルの分類

顧客ソリューションを	売り手企業がソリューションを	
	知っている	知らない
知っている	行動重視型	適応奉仕型
知らない	提案型	ワークショップ型

中西(2002)は,この営業スタイルそれぞれに価値をプロットする枠組みを以下に提示している。

(1) 行動重視型:売り手の提供する商品が買い手の問題解決に役立つことを買い手が知っていることを意味する。こうした場合には,取引に関連した発注や物流といった顧客の社内的業務に営業担当者が労務提供することにより,取引費用削減価値が発生する。さらには取引と関連のないさまざまな使い走りを行ったり,買い手の顧客(すなわち顧客の顧客)に対する販促活動まで任される営業担当者もある。こうした活動によって創出される顧客価値のことを「労務提供価値」と呼ぶ。

(2) 提案型営業:これは,売り手企業の提供物が顧客の抱えている問題を解決することを売り手が知っているにもかかわらず,顧客はそれを知らない場合である。この場合には営業担当者が適切な情報を提供することにより,顧客が自分の問題を解決してくれる商品が存在することを悟っただけで,顧客価

値が生じるとも言える。すなわち営業担当者によるソリューション提案の重要性が最も顕著な状況だ。顧客が問題の存在を知らないケースでは,ソリューション提案以前に顧客教育が必要になる。

(3) 適応奉仕型:顧客からソリューションを聞き出して,それに売り手の提供物を適応させることである。この場合の営業担当者の仕事は,まず顧客の抱えている問題とそのソリューションを的確に把握することだ。その上で,顧客の立場に立って,自社(売り手)に対し顧客にとって優れたソリューションとなる商品を開発し,提供することに働きかけることである。営業担当者が顧客の代理人としてソリューション開発に関わることによって顧客の開発費用が削減された結果生み出された価値を開発調整価値と呼ぶ。

(4) ワークショップ型:ワークショップ形態による売り手・買い手の対話を通じてはじめて,買い手の抱える問題を明確化し,そのソリューションを考案することが可能になる。ワークショップで考案されたソリューションは最終的には売り手企業によって商品として開発・提供されなければならないのだから,適応奉仕型営業と同様に売り手の営業担当者は顧客の代理人として自社の諸部門に対する働きかけ(調整・支援)を行わなければならない。さらに,営業担当者は自社の諸部門の活動を調整するだけでなく,買い手企業の諸部門によるワークショップ関連諸活動を調整する責任を負わされるかもしれない。

4. スタイルへの価値のプロット

中西(2010)はその上で営業スタイルへ営業活動が生み出す顧客価値を次のようにプロットしている。

行動重視型から提案型,適応奉仕型,ワークショップ型と進むにつれて,営業活動によって創出される顧客価値は多様になってゆくので,多様な営業活動の遂行を要求されることになる。

III. 営業教育によるフィードバックについて

筆者は,営業活動の理論と実践を融合された教育機会を創出するため,2013年度より専門科目「マーケティング論」およびキャリア系科目「仕事と生き方」において営業活動のロールプレイ機会を導入し,現在に至っている。ロールプレイの課題は,「皆さんは,商社(医薬品以外を扱う)の社員です。大学病院(大学附属病院)に売り込めると思う商品を考えて,商談を進めてください。予算は10,000,000円,台数は自由とする」とし,講義の中で提示した直後に所定時間の検討時間の設定およびグループ分けを行った上で,制限時間内の商談ロールプレイを実践させている。このロールプレイ後,営業の機能と価値及びスタイルの説明およびスタイルへの価値プロットの解説を行った上で,振り返りフィードバックペーパーの記述と提出を義務付けている。そのフィードバック数は,2016年度実施までの総数1942件分を回収している。本研究では,このフィードバックペーパーの各記述内容を,二つの立場(売り手・買い手),四つの機能(コミュニケーション,販売,顧客関

表―2 営業スタイルと顧客価値

顧客ソリューションを	売り手企業がソリューションを	
	知っている	知らない
知っている	行動重視型 労務提供価値 (取引費用削減価値)	適応奉仕型 その他の価値
知らない	提案型 情報価値 アドバイス価値 取引費用削減価値 (開発支援価値)	ワークショップ型 開発支援価値

係維持,開発調整,分類不可),六つの価値(情報,アドバイス,取引費用削減,労務提供,開発支援,その他,分類不可),四つのスタイル(行動重視,適応奉仕,提案,ワークショップ,分類不可)の四要素に分類した。

まず立場では,ほとんどのフィードバックが売り手側でのもので1867件に対して,買い手側は75件であった。課題内容が売り手の立場で大学病院に営業活動を展開する環境条件だったことで,売り手側のリアクションが集中した。次に,機能に関する分類は,コミュニケーション1309件,販売307件,顧客価値維持18件,開発調整214件およびコメントや感想が機能の分類に関する判断材料にならないものとしての分類不可要素94件となった。3人～4人でチームを構成して営業商談を進めるよう義務付けたロールプレイでは,すでに着席した状態で商談を進めさせた。自社の商材を様々なコミュニケーションを通じて紹介や説明をしたことから,営業活動が主に有する機能として主にコミュニケーションを体感しながら理解した成果といえる。また,ロールプレイの課題シチューエーションが提案型やワークショップ型といったコミュニケーション重視の営業スタイルに展開しやすい条件だったことも起因している。次にこのフィードバック内容を価値へ分類した結果,情報価値815件,アドバイス価値482件,取引費用削減価値38件,労務提供価値2件,開発支援価値233件,その他の価値0件およびコメントや感想が機能の分類に関する判断材料にならないものとしての分類不可要素372件となった。情報価値とアドバイス価値については,ロールプレイで考えた商材自体についての説明やその導入によってもたされる効果などの説明を行うことが求められるため,これらの価値に分類されるフィードバックが多かった。また,買い手から価格交渉に持ち込まれる展開が多数のグループで当たり前に見受けられたことから,取引費用削減価値への分類機会も一定数において生じた。さらに,グループで新しい商材を検討して商談を進めながらも買い手側からのフィードバックをさらに商談に展開させることで,営業部門以外の開発設計部門との連携や相談自体もロールプレイで擬似実践し,そのような連携イメージする得たことから,開発支援価値への分類件数も一定のボリュームを確保できた。その他の価値については,ロールプレイ時間中に買い手のソリューションに直接関係のない価値を見出すほどのコミュニケーション機会が生じることは困難であり,フィードバックを得るに至らなかった。最後に,このフィードバック内容をスタイルへ分類した結果,行動重視型7件,適応奉仕型25件,提案型1425件,ワークショップ型145件およびコメントや感想が機能の分類に関する判断材料にならないものとしての分類不可要素340件となった。課題内容と条件が,一定予算を提示して商材を自由に考案した上で営業活動を展開するものだから,ほとんどのグループが提案型の営業スタイルを選択することになった。

IV. 価値の分類不可要素の検証

表―3　営業ロールプレイのフィードバック分類

立場		機能		価値		スタイル	
売り手	1867	コミュニケーション	1309	情報	815	行動重視型	7
買い手	75	販売	307	アドバイス	482	適応奉仕型	25
		顧客関係維持	18	取引費用削減	38	提案型	1425
		開発調整	214	労務提供	2	ワークショップ	145
		分類不可	94	開発支援	233	分類不可	340
				その他	0		
				分類不可	372		
トータル	1942	トータル	1942	トータル	1942	トータル	1942

前述のフィードバックから,六つの価値のいずれにも分類することが困難な内容を372件にわたり収集することができた。そのフィードバック内容に見受けられるキーワードをカテゴリーに分類した。以下の通りである。

表―4　価値の分類不可要素とカテゴリー

カテゴリー	件数	スタイル	件数
難しさ	52	適応奉仕型	1
		提案型	7
		その他	44
愛着	25	適応奉仕型	1
		提案型	1
		その他	23
楽しさ	27	提案型	5
		その他	22
適正	4	提案型	1
		その他	3
モチベーション	93	適応奉仕型	3
		提案型	13
		その他	77
キャリア	21	その他	21
ポテンシャル	29	適応奉仕型	1
		提案型	10
		その他	18
学習	121	適応奉仕型	4
		提案型	31
		その他	86
トータル	372		372

その他：スタイル分類ができない属性

これらのフィードバック372件にそれぞれ見受けられるキーワードを,難しさ,愛着,楽しさ,適正,モチベーション,キャリア,ポテンシャル,学習の八つのカテゴリーに分類した。まず難しさとは,文字通り営業の商談を進めて売り込むプロセスに対して感じる意識で,52件をカウントした。愛着とは,商材検討と商談を進めることによってその商材に対して徐々に愛着を感じて大切に思い,本気で売り込みたいと思う意識を持つことで,25件をカウントした。楽しさとは,真剣に取り組む状況下でも面白さや楽しさを見出すことで,チーム・グループで商談を進める中で生じやすく,27件をカウントした。この感覚は,実務上の営業活動における商談も常に緊迫してシビアな雰囲気や環境下で展開されるとは限らず,雑談や歓談をしながらリラックスした雰囲気が生じることから,純粋なフィードバックであると評価できる。適性とは,営業活動を擬似的に進めながらもその職能に対して自分自身の適性を再認識することを指し,4件をカウントした。このフィードバックは,「商談は難しいし説明は大変だ。営業には向かないだろう。」「今回の営業シミュレーションをしてみて,改めて向いてないということを実感した。しかも,業績が目に見えるので大変な仕事だと思った。」「自分が商談する立場なら,あんな風にハキハキ喋れないと思う。」「話し下手だから営業はしたくないと思った。」といった内容ですべてネガティブなものだった。モチベーションとは,営業活動における買い手とのコミュニケーションから,自分の仕事や役割に対する動機づけを意識することで,93件をカウントした。「どのようなものを売り込んだら相手が買ってくれるのかは,即答できない。相手が便利だと感じてもらえるものを提供する職は面白いと感じた。」「人によってさまざまな意見があると思った。気づかなかった問題点などを指摘され,さらに考えられた。」「実際に売り込んでみると,熱が入って何とかして相手を納得させたいと思うようになった。」といった,ポジティブなものだった。顧客からのリアクションや顧客とのコミュニケーションを通じて得られたフィードバック内容であった。キャリアは,営業活動の疑似体験を将来の進路設計やキャリア形成に役立てるもので,21件をカウントした。ポテンシャルは,営業活動を進めることによって自分の強みと弱みを明確に認識する機会を意識できているもので,29件をカウントした。自分の能力のアセスメントとも捉えられる。最後に学習とは,営業活動により買い手とのコミュニケーションから職務に対する指摘や指導あるいは助言を受け取ることにより自分自身の知識

インプットの機会とし,121 件をカウントした。「どのようなものを売り込んだら相手が買ってくれるのかは,即答できない。相手が便利だと感じてもらえるものを提供する職は面白いと感じた。」「人によってさまざまな意見があると思った。気づかなかった問題点などを指摘され,さらに考えられた。」「実際に売り込んでみると,熱が入って何とかして相手を納得させたいと思うようになった。」「商談といえるほど深い話は出来ていないと思うが,在庫を残したくないという理由で割引した方が良いのか悪いのか考えさせられた。」「実際の現場は,その場にいない上司の判断を仰ぐことも考えると,営業活動の難しさの一端を垣間見ることができた。」「営業は,自分たちが知らないものを売り込まれるイメージしかなかった。相手の意見に言われるままになるというものあると思うが,長期的な関係にならない。」「営業で販売ができるから利益や収入を生み出しているのだ。」「相手に質問されることによって,自分達の意見も明確になって良かった。」など,ポジティブな学習機会や発見機会を得られていることが明らかだ。これらの分類不可要素のフィードバックで注目すべき点は,モチベーションと学習の件数が目立つことである。実務上でも,営業担当者は買い手からの商材や業務プロセスに関するリアクションを受け取ることによって,その対応から受注獲得に向けた営業展開を進めることになる。また,職務上のモチベーションが増加することで営業活動のパフォーマンスも向上する。顧客からのリアクションには,商談を優位に進める上での有効な情報入手機会や今後の関係進化につながる特定情報が含まれるので,営業担当者のモチベーションアップに貢献するフィードバック情報として整理できる。また,買い手とのコミュニケーションやリアクションによって,営業担当者の業務プロセスに関するポジティブ(指導,助言,賛辞,評価など)あるいはネガティブ(指摘,叱咤,クレーム,苦言など)を受け取ることにより,業務の質を向上させることに通じる学習機会を得ることができる。文字通り顧客から教わる,仕事から学ぶこのような機会は,最終的に営業担当者本人だけではなく所属する組織や企業へもフィードバックすべきものとして捉えられる。これらの二つのカテゴリーを,新たに価値体系に組み入れることは,その要素の内容のフィードバックに資産価値があると判断できることから鑑みて違和感があるものではない。営業担当者の成長(Broughton 2012)は,顧客から学びモチベーションを生み出すことが必須であり,それが所属する企業にとってもプラス貢献するものであるので,それらを新たな価値として新たな体系化に取り組む。

V. 顧客価値の新プロット

前述のモチベーションカテゴリーと学習カテゴリーのフィードバック内容は次の通りである。

表―5　モチベーションと価値のフィードバック

⑤モチベーション	値段の設定が低く取引は成立したが,もうけは大変少なった。もっと練らないといけない	②適応奉仕型
⑤モチベーション	営業は,親切で丁寧な活動をすべきだと思った。	②適応奉仕型
⑤モチベーション	価格交渉をするのが面白かった	②適応奉仕型
⑤モチベーション	実際はその場にいない上司の判断を仰ぐ。営業活動の難しさの一端を見ることができた。	②適応奉仕型
⑤モチベーション	相手の意見に言われるままになるというものあると思うが,長期的な関係にならない。	②適応奉仕型
⑤モチベーション	仕事をする時に,相手に薦める商品を決めてもらえたら楽だと思った。	②適応奉仕型
⑤モチベーション	営業で販売ができるから利益や収入を生み出しているのだ	②適応奉仕型
⑤モチベーション	商談ができる(話ができる)までに多くの道のりがある	③提案型
⑤モチベーション	相手が便利だと感じてもらえるものを提供する職は面白いと感じた	③提案型
⑤モチベーション	実際に売り込んでみると,熱が入って何とかして相手を納得させたいと思うようになった	③提案型

⑤モチベーション	売り込む前に考えていた方向とは違う目線からの質問が来るのが面白かった	③提案型
⑤モチベーション	相手のコメントに合わせて対応することができるのはすごいことだ	③提案型
⑤モチベーション	商談は熱意や気の強い人が強い	③提案型
⑤モチベーション	提案した商品を真剣に売り込もうとしている自分がいて面白かった	③提案型
⑤モチベーション	売り手も買い手も積極的であること	③提案型
⑤モチベーション	売り込んだ商品は見合わせられたが，次回は絶対に売り込むぞ！と思った	③提案型
⑤モチベーション	営業職で商談が成立したら，大きな達成感があると思った	③提案型
⑤モチベーション	アピールポイントが相手側の指摘で一瞬にして崩れたことに対応できなかったは悔しかった	③提案型
⑤モチベーション	気づかなかった問題点などを指摘され，さらに考えられた。	③提案型
⑤モチベーション	本能を感じた，見送られたことは悔しかった	③提案型
⑤モチベーション	商品の価値は，売り手が伝えるだけではなく買い手からも受け取れるものだと知った	③提案型
⑤モチベーション	営業担当者の努力がなんとなくわかった	③提案型
⑤モチベーション	商品やサービスを求める人，ニーズ，時期によって，価値は変わる	③提案型
⑤モチベーション	相手に質問されることによって，自分達の意見も明確になって良かった	③提案型
⑤モチベーション	商談中にアイデアを付け足していく形だったが，内容より熱意で何とかした感じだった	③提案型
⑤モチベーション	しっかり考えていくと雰囲気が違う。本能は顔に出ることを気づけた。	③提案型
⑤モチベーション	だれに（どこに）営業活動を展開するかが大きなポイント	③提案型
⑤モチベーション	感情的になっても売り込みが成立するとは限らない	③提案型
⑤モチベーション	営業は奥深い，売るだけではない	③提案型
⑤モチベーション	営業先の状況によってアプローチは違うと思う	③提案型
⑤モチベーション	商談を通じて，アプローチの仕方が大切だと感じた	③提案型
⑤モチベーション	しっかり筋道を立てて自分の商品を売り込むアプローチを考える必要がある	③提案型
⑤モチベーション	商談は外見ではなく，内面でするものだと分かった	③提案型
⑤モチベーション	商品を売り込むことで，相手の様々な問題が明るみになった	③提案型
⑤モチベーション	相手側からの発見にもしっかり耳を傾けることも必要だ	③提案型
⑤モチベーション	売り込みを成功させるには，製品もそうだが売る側の信頼や人脈，熱意も大切だ	③提案型
⑤モチベーション	売り込んだサービスに新たな指摘を受けた。その指摘を新たに盛り込めるかどうかが重要だ	③提案型
⑤モチベーション	相手から質問や指摘をされて気づくことは多い	③提案型
⑤モチベーション	どれだけ優れた商品でも，売れるか売れないかは売る側次第だ。	③提案型
⑤モチベーション	営業にはやることがたくさんある	③提案型
⑤モチベーション	売り込み先への思いやりをもつこと	③提案型
⑤モチベーション	ささいなことを考えていく，気配りが重要である	③提案型
⑤モチベーション	新たな視点からの質問に答えるのはとても難しい。異なった視点で考える必要	③提案型
⑤モチベーション	どんなシーンで役に立つかを建設的に考えなければ相手は納得しないことを改めて感じた	③提案型

⑤モチベーション	商談の成立・不成立の検証と反省が必要	③提案型
⑤モチベーション	自分が考えなかった視点から突っ込まれた時に，対応出来る状態にしておかないといけない	③提案型
⑤モチベーション	慣れ，場数が必要	③提案型
⑤モチベーション	こちらから提案するだけではなく，相手からの質問や要望から得られる物も多い	③提案型
⑤モチベーション	顧客からの指摘に対して，しっかり対応する力が重要だ	③提案型
⑤モチベーション	相手の質問にうまく対応することが難しい	③提案型
⑤モチベーション	営業担当者は，ビジネスの成立に試行錯誤していると感じた	③提案型
⑤モチベーション	前向きな売り込みは，熱意と可愛げを感じる	⑤その他
⑤モチベーション	商談が良い感じで進んでいる時，楽しかった	⑤その他
⑤モチベーション	商談にも笑いが起こるので，楽しかった	⑤その他
⑤モチベーション	買い手に買ってもらえるように自分の能力を高めなければならない	⑤その他
⑤モチベーション	営業は大変だが，いろいろ考えるのは楽しい	⑤その他
⑤モチベーション	商品を想像したら楽しかった	⑤その他
⑤モチベーション	顧客の関係者にアプローチすることは楽しい	⑤その他
⑤モチベーション	質問されることはしんどいが，相手がしっかり話を聞いてくれるので貴重だ	⑤その他
⑤モチベーション	深く考えて思い浮かぶことが楽しかった	⑤その他
⑤モチベーション	いろんな物の価値をもっと知りたいと思った	⑤その他
⑤モチベーション	自分で営業の方法を考えるのは楽しい	⑤その他
⑤モチベーション	契約が成立すればやりがいがある	⑤その他
⑤モチベーション	仕事やその商品にいかに気持ちがあるかを相手にも伝えるくらいの気持ちを持ちたい。	⑤その他
⑤モチベーション	「商品を考える楽しさ」を実感することができ，将来を考えるきっかけになった。	⑤その他
⑤モチベーション	自分たちで商談を行い，他のグループを見て，練習ができていると思った。	⑤その他
⑤モチベーション	商品に対するそれなりの熱意や愛着，思いが必要。	⑤その他
⑤モチベーション	買い手側で話を聞いた時，相手の熱意をすごく感じることが出来た。	⑤その他
⑤モチベーション	自分の情熱を相手が感じてくれるなら，商談はもっと順調に進めることが出来る。	⑤その他
⑤モチベーション	1人よりも様々な角度から考えたものを作り上げ，自分の考えを深められた	⑤その他
⑤モチベーション	いかにその品物を売り込めるか，簡単ではないが楽しい	⑤その他
⑤モチベーション	営業という分野は興味がって，話を聞いて面白いところが多く，もっと調べようと思った。	⑤その他
⑤モチベーション	普段考えないことを考えることができ，難しいけど実際でもやってみたいと思った	⑤その他
⑤モチベーション	契約が取れたときは嬉しかった	⑤その他
⑤モチベーション	商談が決まった時は，楽しく感じた。	⑤その他
⑤モチベーション	セールスマンになった気分になった	⑤その他
⑤モチベーション	商談が成立したことは楽しかった	⑤その他
⑤モチベーション	なかなか売れないけど，売れた時はすごく嬉しい	⑤その他

⑤モチベーション	自分では想像がつかなかった物の考え方が出てきて面白かった。	⑤その他
⑤モチベーション	何がいいのか考えるときに様々な意見が出てきて面白かった。	⑤その他
⑤モチベーション	誰かのアイデアに感心し，みんなの賛成する気持が伝わってきた時が楽しかった。	⑤その他
⑤モチベーション	考えていることが，チームで話すことで具体化され，現実的になっていくことが面白かった。	⑤その他
⑤モチベーション	チームで笑いながら検討している時が楽しかった。いろいろなアイデアを共有できた。	⑤その他
⑤モチベーション	１人の意見に他の意見を付け加えて，良い物が出来ると思った。	⑤その他
⑤モチベーション	商材には，誇りや自信のような気持ちを抱いた。	⑤その他
⑤モチベーション	商談は興味ないし嫌だったが，実際には熱くなり，商談が上手いと言われ新たな自分を発見	⑤その他
⑤モチベーション	自分が好き，気に入っているものを売り込むことは，誇りに思うので前向きに取り組める	⑤その他
⑤モチベーション	商品に対して自分が興味を持っていることは，楽しい	⑤その他
⑤モチベーション	大切な商品を売り込むのは気持ちが良い	⑤その他
⑤モチベーション	商談のノウハウをもっと学んでうまく話せるようになれると良いです。	⑤その他
⑤モチベーション	商談は難しいが練習していきたい。	⑤その他
⑤モチベーション	商品を考えるのは難しいが，売り込むのはなかなか楽しかった。口調は丁寧に心がけたい。	⑤その他
⑤モチベーション	見ていて，他の人のアイデアを聞くのは面白いし刺激になる。	⑤その他
⑧学習	見ていて，凄いと思った。自分もあんな商談ができるようにステップアップしていきたい。	⑤その他
⑧学習	やっているうちにどんどん買ってほしくなった。	⑤その他
⑧学習	営業する力がまだまだ自分には足りないと思った	⑤その他
⑧学習	商談が失敗したが，悔しく思ったことが楽しかった	⑤その他
⑧学習	商談の難しさを痛感した。いかに相手に情熱を伝えるか	⑤その他
⑧学習	営業活動で見られる熱意，情熱を感じた	⑤その他
⑧学習	人の関わりを意識して，もっと積極的に働きかけるべきだった	⑤その他
⑧学習	商品の良いところを知って，相手に伝えたい熱意が大切	⑤その他
⑧学習	相手が笑顔になってくれた瞬間がうれしかった	⑤その他
⑧学習	商品が売れた時はうれしかった	⑤その他
⑧学習	相手が買うことを決めてくれた時がうれしかった	⑤その他
⑧学習	営業マンとして新しい契約を結べたことがよかった	⑤その他
⑧学習	商談が成立した時はうれしかった	⑤その他
⑧学習	商品が大量受注出来たことは楽しかった。	⑤その他
⑧学習	ユーモアや面白みある言葉で，良い方向に笑顔が生まれ，良い結果に結びついたら，最高	⑤その他
⑧学習	商談の難しさが分かり，楽しかった	⑤その他
⑧学習	相手の表情をうかがって話をすると非常に面白かった	⑤その他
⑧学習	熱意は大事だし，気持ちが伝わればよいと思った	⑤その他
⑧学習	難しかったが，やりがいがあった	⑤その他

⑧学習	営業で売り込んで，いろんな要因が重なりあって魅力になると思った	⑤その他
⑧学習	チームで話し合ってよく決めていけたのが楽しかった	⑤その他
⑧学習	買い手のニーズからみる営業活動の４区分はとてもためになる。	⑤その他
⑧学習	商談という，このような実践的な授業が将来に活きてくると思う。この授業は明るく楽しい	⑤その他
⑧学習	人の表情や仕草がすごく面白かった。初めて商談する機会があれば，良いものにしたい。	⑤その他
⑧学習	営業の難しさや気持ちの保ち方なども学ぶべきだと思った。	⑤その他
⑧学習	前回と今回で，自分の中の営業職に対するイメージが変わった。将来，頑張れると思う。	⑤その他
⑧学習	ささいな質問に対しても対応できることで買う気持ちは高まると思う	⑤その他
⑧学習	買ってもらった時が嬉しかった	⑤その他
⑧学習	商談で営業トークをしてみて，製品が売れた時が嬉しかった	⑤その他
⑧学習	営業目標を達成できたとき	⑤その他
⑧学習	疑似体験だったが，熱意を込めて商談することができたし大切だ	⑤その他
⑧学習	新しい価値を発見できたとき，楽しかった	⑤その他
⑧学習	良い商品を作りこむと，売り込みにも自信が持てる	⑤その他
⑧学習	和気あいあいとした雰囲気も商談にあるかなと思い，楽しかった	⑤その他
⑧学習	意思決定が早く進むリズム感が楽しかった	⑤その他
⑧学習	営業にはいろいろな形がある。	⑤その他
⑧学習	営業にはコネクションも必要だ	⑤その他
⑧学習	営業には産業（１次，2次，3次）によって役割や能力と価値が異なることが分かった	⑤その他
⑧学習	商品には様々な価値があるので，それを含めた戦略が大切	⑤その他
⑧学習	価値は大切だ	⑤その他
⑧学習	営業は，人と人の関わりにおいて生まれる	⑤その他
⑧学習	営業には人的つながり，関わりがある	⑤その他
⑧学習	日々，自分の生活においていろいろな物に注目して関心をもつことが大切だ	⑤その他
⑧学習	営業活動には，いろいろなことを考える必要がある	⑤その他
⑧学習	営業活動でいろいろな価値を提供できる	⑤その他
⑧学習	営業は商品を売り込むだけではない	⑤その他
⑧学習	営業のやり方は人それぞれ，売り込み方で結構変わる	⑤その他
⑧学習	営業は大事だと痛感した	⑤その他
⑧学習	商談の存在の重要性を感じた	⑤その他
⑧学習	営業のメカニズムを知れた	⑤その他
⑧学習	営業には様々な種類がある	⑤その他
⑧学習	顧客との接点により，自分以外の考えも分かった。	⑤その他
⑧学習	商談をしている時，ニヤニヤしてしまったが，実際はそんなことをしているわけにはいかない	⑤その他

⑧学習	様々な商品・サービスを提供するため，会社同士，人の関係などつながりが大切だと思った	⑤その他
⑧学習	様々な商品やサービスは，たくさんの人が関わっていることを改めて気付かされた。	⑤その他
⑧学習	担当者間のその裏には，たくさんの人が関与していることがわかった	⑤その他
⑧学習	相手へのプレゼンテーションの仕方まで学べてよかった。	⑤その他
⑧学習	営業の方法を分析すると，様々な類型に分けられることが驚きだった	⑤その他
⑧学習	同じ商品を売り込んだとしても，売り込み方が違うので売り込み方を考えるのは大切だ	⑤その他
⑧学習	現場感覚を商談でまなんだ	⑤その他
⑧学習	営業には様々なパターンがあると感じた	⑤その他
⑧学習	営業活動は多様である	⑤その他
⑧学習	営業には，様々な価値が提供できる	⑤その他
⑧学習	何事も，気持ちを込めて取り組んでおかないと周囲に顔つきでばれると思った	⑤その他
⑧学習	人の顔を見て話すことの大切さを，売り込み側を見ていて改めて感じた	⑤その他
⑧学習	現場の雰囲気の大切さを感じた。行く場所によっていろいろな商談があると感じた。	⑤その他
⑧学習	営業には思い通りいかない政治的な背景も作用される。次に活かせないことがあると思った。	⑤その他
⑧学習	一つの商談を成功させるために，非常に多くの人が関与しているということがわかった。	⑤その他
⑧学習	自分が営業の型だと思っていたのは，提案型だけで他にもいろいろなパターンがある	⑤その他
⑧学習	顔は本性を表す。相手の顔を見ることが常識だということとつながった。	⑤その他
⑧学習	他の人の営業の様子は，参考になった。	⑤その他
⑧学習	実際に商談してみて，思ったよりも難しくて営業のプロと呼ばれる人の凄さがわかった。	⑤その他
⑧学習	商談を見ていると，対応の仕方を勉強することができた。	⑤その他
⑧学習	営業はすべての業務の基本と聞いたことがある。その通り，営業からは学ぶことが多い	⑤その他
⑧学習	自分（社）という点がつながっていくプロセスが「天職」かもしれない。	⑤その他
⑧学習	暮らしの中で目にするモノでも，商談を経て商品化に至るのだと思った。	⑤その他
⑧学習	自分が何も考えていないことが分かった	⑤その他
⑧学習	関係維持に務めることが重要だ	⑤その他
⑧学習	営業には感情論と理論のバランスが大事だ	⑤その他
⑧学習	営業のやるべき仕事の多さを感じた，失敗してはいけない事柄が多くあった	⑤その他
⑧学習	顧客との関係維持はコミュニケーションづくりが大切だ	⑤その他
⑧学習	グループとして自分の考えを言ったり相手の考えを聞いたりしていることがよかった	⑤その他
⑧学習	商材に対して，かなりの情熱や愛情を持っていれば，その熱意を相手に伝えやすいと感じた。	⑤その他
⑧学習	このような機会がないので，話せたことがよかった。いろいろな考えを知ることができた。	⑤その他
⑧学習	ビジネスパーソンとしての行動や考え方，物の見方を疑似体験出来た。	⑤その他
⑧学習	商談の裏側で色々な人が関わり，その商品の販売を成功させようと必至に努力している。	⑤その他
⑧学習	全ての部署において，次にバトンタッチする部署に対して営業の仕事が関係している	⑤その他

⑧学習	売り込む時にはやはり相手とのコミュニケーションが一番大切だ	⑤その他
⑧学習	第一印象がとても大切で,それがよければ売り込みやすくなる	⑤その他
⑧学習	営業の疑似体験だったが,本能が宿っていることを気付かされた。	⑤その他
⑧学習	営業は企業にとってもっとも重要な仕事の一つだ	⑤その他
⑧学習	営業を勉強すれば,経営知識が増えると思った	⑤その他
⑧学習	本能的に動くことの重要性を感じた	⑤その他
⑧学習	商談の大変さが分かり,将来営業など商品を売り込む仕事に就いたら大変だと思った	⑤その他
⑧学習	普段,考えたこともなかった営業の経験は新たな知見を得た	⑤その他
⑧学習	普通なら考えないような思考を行ったので,知見を得た	⑤その他
⑧学習	チームで考える中で,自分の気づかない点をメンバーが指摘したりすることがある	⑤その他
⑧学習	商談のイメージができてよかった,もっと機会を増やして欲しい	⑤その他
⑧学習	社会はいろいろな努力で支えられているんだなと感じた。	⑤その他
⑧学習	商談するには,バックで多くの人たちが関わって助けられていることも忘れてはいけない	⑤その他
⑧学習	話を行いやすい空気を作ること。これにこだわれば,話の内容を大きく変えるのではないか。	⑤その他
⑧学習	商談においては,営業活動の4通りの型があり臨機応変に対応する事が大事だと思った。	⑤その他
⑧学習	実践的なユニークな授業だったと思った。営業の仕事の絵が浮かんできた。	⑤その他
⑧学習	営業職に偏見あり,とても事務的で笑顔のないものだと考えていたが,人間性が求められる	⑤その他
⑧学習	話し方が上手であることはもちろんだが,顔の表情が大切だとわかった。	⑤その他
⑧学習	商談体験はとても面白いものだった。売り込むのは難しいことがわかった。いい経験だった。	⑤その他
⑧学習	実際の商談を正確に知らないが,こんな感じなのかなと思った。	⑤その他
⑧学習	さまざまなケースに合わせた営業が必要だ	⑤その他
⑧学習	営業にはいろいろなプロセスがあり,試行錯誤をしている	⑤その他
⑧学習	営業は企業にとって顧客との窓口で多くの役割を担っている	⑤その他
⑧学習	営業を価値で分類することで,商品開発につながる	⑤その他
⑧学習	好きな仕事を出来るとは限らない。営業で担当する商品やサービスも同じだ。	⑤その他
⑧学習	売り込む側は自社の商品やサービスを心から愛していないと相手に伝わらない	⑤その他
⑧学習	営業は会社の発展に大きく関わる	⑤その他
⑧学習	営業は人間力だ	⑤その他
⑧学習	自分流のスタイルを様々にもつことが大切であると思った	⑤その他
⑧学習	その商品に本当に自信があるかないかで,その商談が決まると感じた。	⑤その他
⑧学習	企業の技術・イメージを,最前線で顧客と接することによって背負う業種だ	⑤その他
⑧学習	同じ商品でも,話し手の振る舞いなどで印象が変わると思った。	⑤その他
⑧学習	顧客の素養や立場によって取引は難しいものになる	⑤その他
⑧学習	商談で,人の内面は顔に出ることを感じた。商談など大事な場面で暗い表情はいけない	⑤その他

このフィードバック内容から新たに価値体系に組み入れられる二つのカテゴリーは,営業活動の対象となる顧客との接点から生じて得られるもので,それぞれモチベーション価値と学習価値として従来の六つの価値に加えて再体系化する。このモチベーション価値と学習価値を加えた八つの価値は,価値が生じる起点をベースにすれば二つの大きな属性に区分できる。さらに,六つの価値の中でも開発調整価値は他の五つの価値とは異なり,顧客に提供するものでない。提案型営業やワークショップ型営業を展開することで,顧客とのコミュニケーションや顧客と同じ場で商品やサービスを新たに作り出すプロセスにおいて,自社の開発や設計その他関連組織との連携やコーディネートまたはディレクターシップ面で得られる価値である。このことから,八つの価値は顧客に提供する価値と顧客から享受する価値に新たに分類することができる。次の表の通りである。

表―6　顧客価値の新分類

顧客に提供する価値	顧客から享受する価値
情報価値 アドバイス価値 取引費用削減価値 労務提供価値 その他の価値	開発調整価値 モチベーション価値 学習価値

このように価値のロジスティクスに着眼して提供と享受の二つに区分することで,営業活動は顧客価値を創造する一方向の直接の人的接触ではなく,価値の提供と享受の二方向すなわち「価値の授受」をベースに展開していくことから,営業とは,「企業による顧客への人的接触により,価値授受プロセスの創出と完了を目指したあらゆる活動」と定義できる。その上で,あらためてこの八つの価値を四つのスタイルにプロットする。その際に注目するべきポイントは,提供する価値と享受する価値では,それらを受け取る立場の機会の幅に差があることだ。売り手企業から買い手企業の顧客に提供できる情報価値,アドバイス価値,取引費用削減価値,労務提供価値およびその他の価値は,買い手の購買機会に直結することを前提に提供するものだ。享受できる価値の場合では,ワークショップ型営業によって主に享受する開発支援価値は,営業案件の受注活動の中でこの営業スタイルを選択し展開する中で得られるものだが,モチベーション価値と学習価値は,顧客との人的接触の中で汲み取る顧客からの何らかのリアクションから,モチベーションの向上機会や学習機会を見出す。そのため,モチベーション価値と学習価値は営業のスタイルを問わずに得られる価値として捉えられる。そのような新たな価値体系化は次表のとおりである。

表―7　営業スタイルと顧客価値の新プロット

顧客ソリューションを	売り手企業がソリューションを	
	知っている	知らない
知っている	■行動重視型 労務提供価値 モチベーション価値 学習価値 (取引費用削減価値)	■適応奉仕型 その他の価値 モチベーション価値 学習価値
知らない	■提案型 情報価値 アドバイス価値 取引費用削減価値 モチベーション価値 学習価値 (開発支援価値)	■ワークショップ型 開発支援価値 モチベーション価値 学習価値

VI. 価値授受コンセプトに基づく営業の人事考課と営業機能

モチベーション価値と学習価値は顧客との人的接触に基づくあらゆる営業スタイルから獲得できる価値であるといえるので,価値創造から価値授受へのシフトにより,営業活動をさらに多面的に捉えて自社の営業プロセスの評価と人材育成に貢献し,営業力強化に貢献できると考えられる。そこで,機能と価値とスタイルの三つの属性に沿った評価項目を構成する。従来型の売上目標と履歴目標など企業業績に直結するスコアーの評価に加えて,案件ごとの三属性マトリックス型評価項目を組合せたものだ。機能面では,それぞれの機能の中で100パーセント換算にしてどのような割合で各機能を発揮したのかをアセスメントする。価値では,提供と享受それぞれの価値クレジットを必須と

表―8　営業活動の評価基軸

機能		価値		スタイル	
コミュニケーション	%	提供価値		行動重視	
販売	%	情報	%	適応奉仕	
顧客関係維持	%	アドバイス	%	提案	
開発調整	%	取引費用削減	%	ワークショップ	
		労務提供	%		
		開発支援	%		
		その他	%		
		享受価値			
		開発支援	%		
		モチベーション	%		
		学習	%		

し,案件のプロセス全体を通して選択して進めた営業スタイルによって生じる価値をカウントする。次表はそのイメージとする。

このように,案件ごとに物件名と見込金額および納期と品目といった基本情報に加えてスタイルと機能および価値でマネジメントすれば,案件の進捗または攻略ミーティングの場でも案件のキャラクターを共有しやすく,営業活動の可視化および実績評価にも貢献する。営業活動の業績評価は,業績に直結する売上目標や利益目標の達成に集中しており,販売機能を重視し短期で実績を生み出す活動に集中することになる企業は多いはずだ。営業活動において営業担当者が発揮できうるその他の機能やもたらせる価値に着目し,短期評価に加えて顧客と自社の双方に多様な価値をもたらす中長期評価の指標を導入することで,「価値授受」の概念を備えて機能と価値とスタイルを変幻して自らコーディネートしながら営業活動を展開できる営業担当者が増えるだろう。

VII. 最後に

ここでは,大学生を対象にした営業活動のロールプレイからのフィードバックから,新たな属性の価値を見出しこれまでの価値に加えて再体系化を行った。筆者の企業経験における営業開発活動や現在複数の企業に助言をしている立場でも,営業活動における人的接触の中で顧客との関係度が向上する機会や硬化状態の中から商談に優位に作用する有形無形のリアクションを受け取った時には,その案件に対する取組みの動機づけが向上し,パフォーマンスも向上する。また,「お客様から教わる,学ぶ」機会は勤務時間内外でも非常に多く,それらには所属企業の業務や人材育成にとって貴重な情報が多く含まれ,社員個人や組織または企業にとって価値ある知識に昇華される。営業担当者による付加価値や顧客価値を売り手から買い手に創出するとして分類しているものを,今回は逆に買い手から売り手が受け取る価値を明らかにしたことで価値がエクスチェンジすることを示し,相互依存の人的接触活動としての営業活動の重要性を示唆しているものである。今後は,日本型ナレッジブローカー営業の定義に向けたサービスマネジメント研究と,価値授受型営業による機能・価値・スタイルのそれぞれのアセスメントが可能な場や領域への応用や転用を視野に入れて,研究領域の拡大を図りたい。

参考文献

嶋口充輝（1997)『柔らかいマーケティングの論理』,ダイヤモンド社

中西正雄（2002)「『営業』の仕事」『商学論究（関西学院大学商学部)』, 50, pp. 237 257.

中西正雄・登坂一博編著 (2010)『顧客価値創造型営業への進化』,ジェイティービー能力開発.

Philip Delves Broughton, (2012) “The Art of the Sales”, Penguin Books

日本経済新聞（2015)『日経・マイナビ　2017年卒大学生就職企業人気ランキング』,日本経済新聞社

オーラルセッション ― 報告概要

消費の脱スティグマ化

―「婚活」の男女における翻訳の違い ―

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，ゴフマンのスティグマという概念を基に，消費の脱スティグマ化のプロセスについて「婚活」の事例分析を通じて明らかにすることである。具体的には1987年から2016年の30年間における「結婚情報サービス」や「婚活」に関連する雑誌記事タイトル（1,893件）についてテキストマイニングを行い，男女における意味の違いとその変化について明らかにすることを試みた。スティグマの変化に関するこれまでの研究においては，実践に付与された意味が企業のマーケティング活動など意図を持った変革者によって置き換えられていくプロセスとして提示された。これに対し，本研究では「翻訳」という概念を活用することで，スティグマ化された実践の正当化が，多様かつしばしば対立する言説の積み重ねの中で，発案者の当初の意図とは異なる形で解釈されつつ，正当化されていくプロセスが明らかにされた。

キーワード

スティグマ，「婚活」，翻訳，雑誌，テキストマイニング

I. はじめに

本論文の目的は，スティグマ（ゴフマン，1980）を付与された消費実践が，異なる価値規範を持つ対象に対して，どのように受け入れられていくのかについて明らかにすることである。具体的には「婚活」ということばの発生を機に結婚情報サービス業界や，関連した活動に対する言説が，男女それぞれについて，どのように変化したのか明らかにする。

II. 理論的枠組み

スティグマの変化に関するこれまでの研究においては，変化の推進者が明確な意図を持って推進していくプロセスとして明らかにされてきた。しかしながら，スティグマ化された実践の正当化は，すでに社会的に確立され，安定している負の認知構造を変化させる必要性を伴う（Humphreys and Latour, 2013）。このような立場に立てば，変革に向けての取組みは，これを推進する動きと，既存の制度を維持しようとする慣性との間の対立や再解釈も踏まえた上でのプロセスとして捉えることでより精緻化されると考える。このように，普及のプロセスにおいて，異なるアクターの参入やその解釈により，再解釈されていくことを前提としている研究領域の1つとして，翻訳理論があげられる。

翻訳とは，あるものが，移転や分配，委譲といったプロセスを経て，時空を超えて広がる社会的プロセスのことであり（Kjellberg and Helgesson, 2007），マーケティングや組織研究において普及理論の代替として活用されている。翻訳は，制度化のプロセスにおいて，特定の実践が静的な概念を保持したまま無傷で採用されていく（Creed et al., 2004）のではなく，異なる制度間における意味の複雑さや時間を超えた意味の再構成に焦点を当てている。こうした捉え方は，同じく意味の変容プロセスとして活用されたフレーミング（Benford and Snow, 2000）やレトリック戦略（Suddaby and Greenwood, 2006）のように，主体の意図を実現するプロセスとしての制度変容のあり方とは異なり，意図が変化したり，裏切られたりすることが前提とされている。

本研究においては，スティグマを付与された実践の正当化プロセスを，翻訳という概念を通して分析することで，実

践に関する多様な解釈の結果として正当化のプロセスを捉えることを試みる。

上記の目的を達成する上で，本研究では結婚情報サービス業界やこれに関連する行為がどのように変化するのかについてみていくこととする。「婚活」のスティグマに関する先行研究では，家事や育児といったプライベート領域の市場化に対する抵抗感としてとして捉えている（Hochschild, 2012; Applbaum and Jordt, 1996）。しかしながら，結婚情報サービス業界は「婚活」ということばが発生した2007年を境に大きく変化している。このような変化はどのようにして起こったのか。特に，本研究では時間の変化による翻訳の変化と併せて，男女における翻訳の違いについてみていく。「婚活」は，性役割規範や，男らしさ・女らしさといったらしさ規範，そしてどんな対象を好きになるかといった性愛規範といった多様なジェンダーに関する規範と関わるものである（山田, 2016）。そしてこのような規範の違いは，翻訳の違いとして現れるためである（Zilber, 2006）。

III. データと分析手法

本論文では「婚活」における意味の構造を把握するために，雑誌記事タイトルのテキスト分析を行った。言説分析を実施する理由は大きく2点ある。まず，最も重要な理由は，すでに示した通り，本研究の主要概念である翻訳理論は，意味の違いに焦点を当てることを目的とするためである。意味を明らかにする方法の1つは，それについての言説をみていくことである（Phillips et al., 2004）。2つ目は，テキストマイニングにより，個々の記事で語られた記述を集計レベルにまで集約することで，マクロ的な現象における変化のプロセスの説明に活用できると考えるためである（松井，2004）。

分析期間は，データベースが電子化された1987年から直近の2016年までの30年間である。「婚活」に関連するキーワード（1,893件）の記事を収集し，「婚活」ということばが発生した2007年前後における言説の違いを確認した。

IV. 分析結果

分析結果から明らかになったのは以下の6点である。1つ目，婚活の言説は，I期において最新のテクノロジーが実現する新たな出会いのオプションを提示という言説から，II期になると就活と同様，婚活しなければ結婚できないといった必然性を伴う活動とする言説へと変化した。2つ目，こうした中，婚活の手段は結婚相談所という個別性の高いものから「婚活パーティ」，「合コン」といった集団で楽しむものへと変化した。3つ目，「婚活」は特に女性の活動を活発化させた。女性の「婚活」はファッション誌でも取り上げられ，女優やモデルといった成功者たちが「婚活」を後押しした。4つ目，女性の婚活が活性化する一方で，女性誌は料理やメイク，ファッションにおいて伝統的な女性規範に従うような消費実践を後押しした。5つ目，男性誌における「婚活」は，モテない人が行うものであり，女性誌のようにファッション化することはなかった。6つ目，「婚活」ということばの発生以降，男性誌は「モテない」男性を，女性誌は「モテる」ための作法として「婚活」を取り上げたように，「婚活」は結局「モテ」という承認競争の場として利用され，勝者と敗者を創出した。

V. 結論と議論

スティグマの変化に関するこれまでの研究においては，実践に付与された意味が意図を持った変革者によって置き換えられていくプロセスとして提示された。しかしながら，このような視点は，安定した負の構造として再生産され続けてきたスティグマの構造の変わりづらさについての答えを提示しない。新たな実践の普及が，「新しさの負債」（Rogers, 2003）と戦うのであれば，スティグマ化された実践は「確立された負債」との戦いである。こうした構造を変革する上では，変革に向けての動きと，元に戻そうとする慣性（Humphreys and Thompson, 2014）の両面か

ら制度化を捉える必要がある。

本研究では，スティグマ化された実践の正当化が，多様かつしばしば対立する言説の積み重ねの結果として生じることを明らかにした。ここで用いた翻訳というアプローチは，婚活が抱えていた「出会い」における「自然」と「市場」をめぐる階層構造に対して，雑誌の言説がどのような影響を与えたかを示している。これらの結果は，相反する言説を含む多様な解釈の積み重ねの過程で，「婚活」がブームであるという言説を生じさせ，ブームという言説自体が多様な翻訳の中で積み重なっていくプロセスにおいて，定着という言説に変わっていったのである。

参考文献

ゴフマン・アーヴィング（1980）『スティグマの社会学―烙印を押されたアイデンティティ』，せりか叢書）.

松井剛（2004）「癒しブーム における企業の模倣行動：制度化プロセスとしてのブーム」『流通研究』, Vo1.7, No.1, 1-14.

山田昌弘（2016）『「モテ」の構造』ちくま学術新書.

Applbaum and Jordt（1996）" Notes towards an Application of McCracken's Cultural Categories for Cross-Cultural Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, 23 (4), 204-218.

Creed, W. E. D., M. A. Scully & J. R. Austin. 2002. "Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity." *Organization Science*, 13(5): 475- 496.

Hochschild A. R.（2013）*The Outsourced Self: What Happens When We Pay Others to Live Our Lives for Us*. Picador.

Humphreys, A. and Kathy L. (2013), "Framing the Game: Assessing the Impact of Cultural Representations on Consumer Perceptions of Legitimacy," *Journal of Consumer Research*, 40 (4) , 773-795.

Humphreys, A. and C.J. Thompson (2014), "Branding Disaster: Reestablishing Trust Through the Ideological Containment of Systemic Risk Anxieties," *Journal of Consumer Research*, 44 (December), 877–910.

Kjellberg, H. and Helgesson, C-F. (2007). 'On the Nature of Markets and Their Practices', *Marketing Theory*7(2): 137–62.

Phillips, N., T. B. Lawrence and C. Hardy (2004) "Discourse and Institutions," *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 635-652.

Rogers, E. M. (2003) *Diffusion of innovations*, Free Press.

Suddaby, R and Greenwood, R, (2006), "Rhetorical Strategies of Legitimacy," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 1 (Mar., 2005), 35-67.

Snow, D.A. and R.D. Benford (2000), " Clarifying the Relationship between Framing and Ideology in the Study of Social Movements: A Comment on Oliver and Johnston," *Mobilization, an International Journal*, 5, 55-60.

Zilber,T. B. 2006. "The work of the symbolic in institutional process: Translations of rational myths in Israeli high tech," *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, pp. 281-303.

オーラルセッション ― 報告概要

ソーシャル・マーケティングによる社会的文脈形成プロセスの考察

― たばこのデ・マーケティング,「ことば」の分析を通して ―

首都大学東京大学院 博士後期課程
石澤 泉

要約

本稿では，ソーシャル・マーケティングの理論を背景に，水越・日高（2017）が指摘した，個人の行動変革を目的にしたダウンストリームの議論が，社会の行動変革までを見据えたアップストリームに及ぼす影響，相互依存関係を議論の必要性に着目し，たばこのデ・マーケティング，禁煙の社会的文脈形成プロセスを明らかにしようとするものである。これまで，たばこのデ・マーケティングは，マーケティング・ミックスの観点での研究はあるが，ステイクホルダーの関係性の観点での研究は確認できない。本稿では，社会の行動変革までを見据えたソーシャル・マーケティングの実際について明らかにする。分析の方法は，新聞記事に出現する「ことば」に焦点を当て，行動変革の主体や流れ，質的変化を経時的に分析する。分析の結果，個人の行動変革を目指す流れから，社会の行動変革を目ざす流れに変容し，また社会の行動変革から個人の行動変革へと循環する共進化の関係性が確認された。

キーワード

ソーシャル・マーケティング，アップストリーム，ダウンストリーム，デ・マーケティング，共進化

I. 本稿の目的，問題の所在

本稿では，ソーシャル・マーケティング（Andreasen and Kotler, 2005）の理論を背景に，禁煙行動，たばこのデ・マーケティング（Kotler, 1971）に焦点を当て，多様なステイクホルダーの関係性に着目し，個人の行動変革が社会の行動変革に及ぼす影響及び相互依存関係（水越・日高, 2017）について検討する。

ソーシャル・マーケティングは，「ターゲット顧客と社会一般の便益のために「社会行動」に影響を及ぼそうとするもので，その目標はプロダクトやサービス「自体の」売買ではなく，ある社会行動に影響を及ぼそうとするものである（Andreasen and Kotler, 2005）。また，目標とするターゲット顧客の自発的行動を促進するプログラム計画プロセスであり，彼らが望む利益を提供し，懸念する障壁を軽減し，プログラム活動への参加を促す説得をする（Kotler & Roberto1989）。ソーシャル・マーケティングにおいて，個人間のあるいは社会的な圧力は大きな影響力を持つ（Andreasen and Kotler, 2005）。デ・マーケティングは，顧客全般，または一定の顧客需要を一時的ないしは，半永久的に抑制させるマーケティング活動（Kotler and Levy, 1971）であり，禁煙活動も該当する。

ソーシャル・マーケティングに着目する理由は三つある。第一は，今日，行政等の実務者にとっても関心事であり，また，マーケティング研究者にとっても主要な研究テーマの一つとなっているからである。第二は，環境問題や健康問題など対処の難しい問題が彷彿としてきていることに対し，ソーシャル・マーケティングの発想がその対応に貢献できる期待が持てると考えるからである。そして，第三は，水越・日高（2017）は，個人の行動変革を目指してきたダウンストリームが，社会変革までを見据えたアップストリームに与える影響についての相互依存関係に関して考察されてこなかったことを指摘している。それゆえ，この水越・日高（2017）が問いかけた課題を手掛かりに，個人の行動変革を目的とするダウンストリームが社会変革まで見据えたアップストリームに与える影響，及び相互依存関係につい

て, 実証分析を通して示唆を得ることは有意義であると考えるからである。

禁煙, たばこのデ・マーケティングを事例として焦点を当てる理由は二つある。理由の第一は, マーケティング・ミックスレベルの研究が見られるが, ソーシャル・マーケティング, 特に, 水越・日高（2017）が指摘したような観点での研究は確認できない。第二は, 日本は, 主要国の受動喫煙防止法の施行状況と比較して立ち遅れている（厚生労働省, 2014）。それゆえ, 事例として, 日本におけるたばこのデ・マーケティング, 禁煙の社会的文脈形成プロセスを研究することは, 理論的にも実践的・実務的にも有意義であると考えるからである。

II. 分析

分析の概要は次の通りである。先行研究では, 水越・日高（2017）の個人の行動変革を目的にしたダウンストリームが, 社会の行動変革を見据えたアップストリームの相互依存関係の関係性の議論に加え, 拡張的な議論として示唆に富んでいるLayton (2015)のマーケティング・システムの形成, 成長, 適応的変化のダイナミクスに焦点を当て, 社会的行動変革は, メカニズム, 行動, 構造が共進化するという概念についても検討した。

事例分析では, たばこのデ・マーケティングを事例に, 新聞・雑誌記事を対象として, たばこ消費の需要抑制に関係する記事を時系列に観察し, たばこ消費需要抑制の「ことば」（松井, 2013）に注目し, 社会的文脈の形成プロセスを分析した。具体的には, 1976年から2016年の40年間のJTが毎年発表している「全国喫煙者率」と,「日経テレコン」,「ヨミダス」,「Magazineplus」のデータベースサービスを使って, 新聞, 雑誌の記事から「禁煙」の出現数推移を調査した。また, 特に注目する記事については読み込み, 禁煙の社会的文脈形成のプロセスを分析し, マーケティング・ミックスレベルの分析を超えて, ことばによるソーシャル・マーケティングの質的変化, 特に個人の行動変革を目的としたダウンストリームが社会の行動変革を見据えたアップストリームとの関係性及び相互依存関係を考察した。

III. 分析の結果

明らかになったのは, 喫煙者率は一貫として減少し,「禁煙」の記事は, 1987年と2003年にそれぞれ前年までに比べて飛躍的に出現数が多くなり, その年を契機に増加傾向が続いていくことである。記事分析から, その両年の前後で, 禁煙の社会的文脈形成プロセスのダイナミズムの質的変化を確認した。具体的なその質的変化は次の三点である。①個人の行動変革を目的とした, 始めは少数の“イノベーター”の「嫌煙権」ということばのラベル付けによって社会に提起し, 社会化を行ったことが, その後, 医師・医療関係者, 法曹界などが学会や公的機関で禁煙の問題をそれぞれの専門的見地から論議し, 問題の共有化, 相互作用を引き起こすことになった。②「嫌煙権」判決は, 判決そのものは却下されたが,「嫌煙権の波」が波及し, 医療関係者など専門家がたばこによる健康問題を指摘し, 鉄道, 航空などの公共交通機関は喫煙スペースを規制する動きが強まった。一方で, 喫煙, 禁煙の多様性を取る立場でJTが「分煙」を打ち出した。③世界保健機構（WHO）「たばこの規制に関する世界保健機関枠組条約（FCTC）の「他人のたばこの煙を吸わない権利」（受動喫煙防止）への国際レベルでの基準と政策導入の勧告, 厚生労働省の「健康日本21」などの社会の行動変革を目的としたアップストリームの行動により, ダウンストリームとアップストリームの相互依存関係, 共進化が形成されるようになった。

IV. 考察, 結語

たばこのデ・マーケティングという社会の行動変革の推進要因は, 水越・日高（2017）が指摘したアップストリームに影響を及ぼすダウンストリームとの相互依存関係の関係性を超えて, 社会的メカニズム, アクター, マーケティング・

システムが共進化する関係性であることを示している。さらに, ここで明らかになったのは,「嫌煙権」,「分煙」,「受動喫煙」ということばのラベル化が行動変革を前進させるタグボートになっていることである。

参考文献

Andreasen, A. R. (2002), "Marketing Social Marketing in the Social Change　Marketplace," *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 3-13.

Roger A. Layton(2015)," Formation, Growth, and Adaptive Change in Marketing Systems" *Journal of Macromarketing*, Vol.35(3), 302-319

水越康介・日高優一郎（2017）「ソーシャル・マーケティング研究における理論的視座の再検討」『JSMD レビュー』1（1）pp.33-39

松井 剛（2013）『ことばとマーケティング,「癒し」ブームの消費社会史』, 碩学舎

オーラルセッション ― 報告概要

市場カテゴリーのラベルの意味拡張

― 集合体としての「渋谷系」―

一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程
朝岡 孝平

要約

本論文では，市場カテゴリーを指し示す言葉（カテゴリーラベル）の意味が，どのようにして拡張してしまうのか，という問題を扱う。具体的には，「渋谷系」という，従来は音楽のカテゴリーを示していた言葉が，後に様々な領域で使用されるようになるというプロセスについて事例研究を通じて検討する。そのための理論的枠組みとして，近年消費文化理論の領域で議論されている「集合体」の概念を用いる。集合体理論では，ブランドや市場を，異質な構成要素で構成される集合体として捉え，その構成要素間の相互作用によりダイナミックに変化するものとして考える。雑誌記事やインタビューデータの定性的分析により，渋谷系は，メディアにおける言葉の使用の異種混淆性，街の異種混淆性，渋谷系音楽の生産者や消費者の異種混淆性という3つの異種混淆性を含む集合体であることが明らかにした。これらの要素の相互的な影響により，渋谷系はその意味する対象を音楽以外の領域に拡張することになったのである。

キーワード

市場ダイナミクス，言葉，消費文化理論，音楽

本論文では，市場カテゴリーを指し示す言葉（カテゴリーラベル）の意味が，どのようにして拡張してしまうのか，という問題を扱う。具体的には，「渋谷系」という，従来は音楽のカテゴリーを示していた言葉が，後に様々な領域で使用されるようになるというプロセスについて事例研究を通じて検討する。こういった問題扱う背景には，松井（2015）による言葉による市場創造プロセスの研究と，そこにおけるカテゴリーとしての「社会記号」の役割についての議論がある。

松井（2015）では，言葉によって市場が創造されるというプロセスについて検討する中で，メディアで社会に広まり市場を創造する役割を持つまでに至る言葉のことを「社会記号」と呼んでいる。その社会記号には，「第3のビール」や「エナジードリンク」などのように，市場カテゴリーを示す役割を持つものもある。松井（2015）においてカテゴリーを示す役割を持つ言葉のひとつとして挙げられているのが，本研究で事例として扱う「渋谷系」である（p. 165）。渋谷系とは，1990年代に流行したポピュラー音楽のジャンルであり，音楽市場におけるひとつの市場カテゴリーを示した言葉である。これは，渋谷のCD店であるHMV渋谷の独自ディスプレイ（SHIBUYA RECOMMENDATIONコーナー）で陳列されていたミュージシャンが，その店内では全国チャートで人気のミュージシャンよりも売り上げが高いことに注目したメディアが，それらの音楽群を指して呼ぶようになった言葉である。それが流行と取り沙汰され広まったことから，たしかに，渋谷系は音楽のカテゴリーを示す「社会記号」であったと言えるだろう。

しかし，難波（2007）が指摘するように，渋谷系という言葉は音楽ジャンルを示す言葉として作られ，普及したものの，その後音楽という範囲を超えて使用されるようになった言葉でもある。その一方で，若杉（2014）で述べられている1990年代後半における「渋谷系の衰退」という言葉が示しているように，音楽ジャンルとしての「渋谷系」という言葉の使用は勢いを失っていく。このような一度はある領域で成立したカテゴリーとしての言葉（社会記号）は，どのようにしてその意味内容を拡張させるのだろうか。このプロセスについて検討するのが本論文の課題である。

本研究では市場カテゴリーを表す言葉の意味の不安定化を検討するために，近年消費研究において用いられ

るようになっている「集合体（assemblage）」という概念を用いる。消費研究の文脈で用いられる「集合体」の概念はマヌエル・デランダの議論（DeLanda, 2006）や，アクターネットワーク理論から着想を得ているものであり，ブランドや市場を，異質な構成要素（人，モノ，組織，ディスコース，シンボル，物理的な空間など）で構成される集合体として捉え，その構成要素間の相互作用によりダイナミックに変化するものとして捉える。この概念を用いるメリットは，Parmentier and Fischer (2015) が述べているように，全体としてのブランドや市場の構成要素の異種混淆性（heterogeneity）に注目し，それらがどのように相互作用して全体の安定化や不安定化に寄与するのかという点を考察できる点である。

本研究で扱うデータは，①雑誌記事のデータ②渋谷系音楽の関係者へのフォーマル・インタビュー③渋谷系音楽の消費者へのインフォーマル・インタビューの3点で構成される。雑誌記事の検索は大宅壮一文庫のデータベースWeb-OYA BUNKOで行い，フリーワード検索において「渋谷系」もしくは「シブヤ系」という言葉が用いられている記事を特定し，収集した。②の関係者へのインタビューは，当時のCD・レコード店やレコード会社の勤務者や音楽ライターとして活動していた人物4人に行った。③の消費者へのインタビューは，渋谷系と呼ばれていたミュージシャンが多く集まるライブ・イベントにおいて実施し，10名の渋谷系音楽のリスナーに話を聴くことができた。これらの収集したデータについて定性的な分析を行った。

これらのデータから，渋谷系音楽は，従来は安定的な繋がりを持つ集合体としてカテゴリーが形成されていたが，こうした安定的な繋がりの中に，異種混淆な要素が組み込まれることで，渋谷系という言葉自体の意味は拡張し，曖昧になっていったということが示された。その異種混淆性として，①メディアにおける言葉の使用の異種混淆性，②街の異種混淆性，③渋谷系音楽の生産者や消費者の異種混淆性という3つの異種混淆性を特定した。

①は，雑誌記事において，「渋谷系」という言葉が音楽以外の様々な対象に対して用いられるようになったことを指している。②は，渋谷の街自体に多様な要素が組み込まれていることを示しており，それがメディアにおける言説の異種混淆性のひとつの根拠として働いていたと考えられる。③は，ミュージシャンやレコード会社による渋谷系という言葉の受容の仕方や，ファンの消費の仕方の違いであり，これにより音楽という領域内においてもカテゴリーとしての曖昧さをはらんでいたことが示される。これらの異種混淆性が互いに影響し合うことで，渋谷系というカテゴリーラベルは音楽という領域を超えた範囲まで意味を拡張することになったと考えられる。

より一般化して述べると，市場カテゴリーのラベルは，その言葉とその指示対象，という関係だけでなくその生産者や消費者，言葉自体が潜在的に示す可能性のある対象，それを伝えるメディアといった多様な状況の中で存在しており，それら構成要素が変化したり異種混淆性が増したりすることにより意味が変化しうるということが言えるだろう。市場カテゴリーを指示する言葉の意味の拡張について，集合体という観点から広い状況を捉え，その結びつきを分析することの重要性を示した点で本論文は先行研究にはない貢献を示していると考えられる。

実務的にも，DeLanda (2006) の集合体の議論から，そのカテゴリーと結びつきのある物質的・表現的な構成要素は何か，それらの結びつきにより生じている安定化や不安定化のプロセスは何かということを考えることが，市場カテゴリーのラベリングやカテゴリーのマネジメントの際にも重要になると考えられる。松井（2015）が述べるように，「ことばやカテゴリーを囲い込まない（p. 161）」ことは社会記号を成立させることにおいて重要であるけれども，ある一定の境界範囲内にカテゴリーを維持しようとするマネジメントの努力も必要ではないだろうか。渋谷系の場合はそういったことがなされず意味が拡張していった。同じく集合体理論を用いた研究であるCanniford and Shankar (2012) のサーフィン文化の安定性の維持のように，構成要素間の調整によりカテゴリーを安定化させることは可能であると考えられるので，集合体という枠組みからカテゴリーラベルのマネジメントも考察することが重要であろう。

参考文献

難波功士（2007）『族の系譜学 ユース・サブカルチャーズの戦後史』青弓社。

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）報告書。

若杉実（2014）『渋谷系』シンコーミュージック・エンターテイメント。

Canniford, Robin, and Avi Shankar (2012), "Purifying Practices: How Consumers Assemble Romantic Experiences of Nature," *Journal of Consumer Research* 39(5) pp.1051-1069.

DeLanda, Manuel (2006), *A New Philosophy of Society: Assemblage Theory and Social Complexity*, London: Continuum（篠原雅武訳『社会の新たな哲学 集合体, 潜在性, 創発』, 人文書院, 2015年）.

Parmentier, Marie-Agnès, and Eileen Fischer (2015), "Things Fall Apart: The Dynamics of Brand Audience Dissipation," *Journal of Consumer Research* 41(5) pp. 1228-1251.

オーラルセッション ― フルペーパー

アニメオタクと“聖地”との価値共創メカニズムの解明

―「涼宮ハルヒ」「らき☆すた」「けいおん!」「ガールズ&パンツァー」の地域おこし事例分析 ―

関西学院大学 経営戦略研究科 博士後期課程
湯川 寛学

要約

本論文は，アニメの舞台となった地域（＝聖地）において，その地域の住民とアニメを見て地域外から来た訪問者（＝アニメオタク）との間で，どのようにして価値が共創されていったのかについて分析した。これまでの研究では，アニメオタクの特徴や行動パターンが分析されている。また，地域おこしと関連したアニメ聖地研究では，一つの地域を分析した事例分析が多く，地域を横断的に比較分析した研究はこれまでは存在していない。

本論文ではFitzPatrickらが2015年に発表したRelationality Frameworkを用いて，「涼宮ハルヒ」（聖地：兵庫県西宮市），「らき☆すた」（聖地：埼玉県旧鷲宮町），「けいおん!」（聖地：滋賀県旧豊郷小学校），「ガールズ&パンツァー」（聖地：茨城県大洗町）の4つのケースを比較分析した。分析の結果，アニメオタクと“聖地”の人々との間での価値共創の成功パターンが明らかになった。

キーワード

聖地巡礼，価値創造，関係性，相互作用，地方創生

I. 本論文の目的と先行研究の現状

2016年の流行語に「聖地巡礼」が選出された（http://singo.jiyu.co.jp/detail.html#prize02，ユーキャン新語・流行語大賞ページより）。1990年台前半のOVA（オリジナル・ビデオ・アニメーション）「究極超人あ～る」，「天地無用!魎皇鬼（りょうおうき）」，「美少女戦士セーラームーン」から“聖地巡礼”現象は見られていた（大石2011）が，“聖地巡礼”現象は2016年の映画「君の名は。」の大ヒットにより一般的にも認知されるようになった。しかし，その“聖地”でどのようなことが起きているかを深掘りした研究はまだ少ない。特に多くの人が訪れるようになった“聖地”でどのようなおもてなしや取り組みが行われ，そのことによって“聖地”でどのような変化が起きたのか，また，“聖地”を訪れるオタクと呼ばれるアニメファンがどのように“聖地”と関わっているのかを深掘りし，地域横断的に比較した研究は管見する限りまだない。

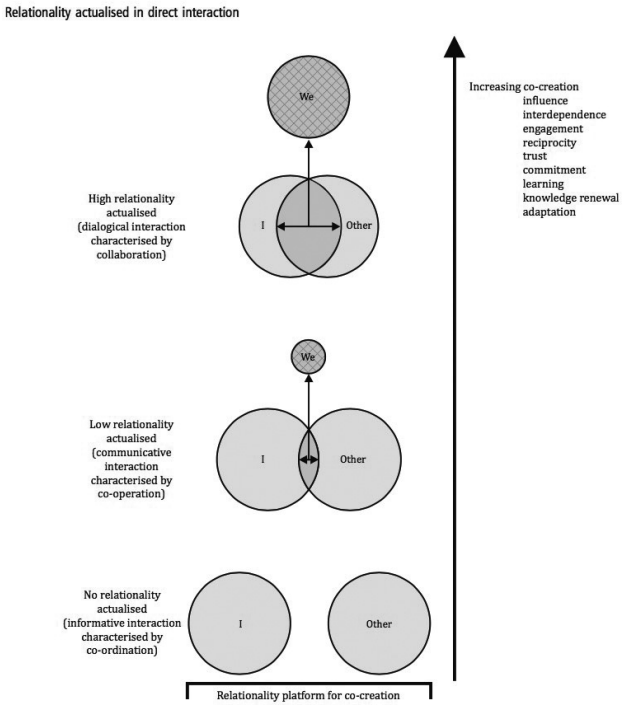
岡本（2009a）はアニメ聖地巡礼者の行動パターンを聖地巡礼前，巡礼中，巡礼後の3つの段階に分けて明らかにした。また，岡本（2009b）は，アニメ「らき☆すた」の舞台となった鷲宮町（現：久喜市）では，様々な場面で地域住民，アニメ聖地巡礼者の双方に「ホスピタリティ認知」が生じていることが推測できるとした。山村（2008）は「らき☆すた」の舞台となった鷲宮地区の研究を中心に行い，如何にして「聖地」が成立したのか，そして如何にして2度のファン向けイベントの成功に至ったのか，その経緯を整理し，①聖地化のプロセス，②地域社会の旅行者受け入れプロセス，③地域外関連企業の役割，について考察を試みている。

本論文では先行研究をさらに発展させ，4つのケースを用いてアニメオタクと“聖地”が作り出す価値共創メカニズムを分析し，それを明らかにする。次の第Ⅱ節では本論文の分析方法を記述し，第Ⅲ節では4つのケースを簡潔に紹介する。続く第Ⅳ節でそれぞれのケースから明らかになったことを図示している。そこから明らかとなったアニメオタクと“聖地”が作り出す価値共創メカニズムを第Ⅴ節に図示している。

II. 分析方法

本論文では, M. FitzPatrick, R. J. Varey, C. Grönroos, J. Davey が2015年発表したRelationality Frameworkを用いてアニメ聖地における価値共創メカニズムを分析する。図1のように, FitzPatrickらは人（I）と人（Other）との相互作用の中で,「We」が形成され, これは相乗効果により「I」+「Other」の合計以上のものになると指摘している。そして,「I」と「Other」の関係を3つの相互作用の段階ごとに分けている。当フレームワークは基本的にはサービスプロバイダーと消費者との1対1の関係を想定しているが, 本論文ではアニメファン（集団）と組織（サービスプロバイダー）の関係を, それぞれの局面で集団と組織とをセグメンテーションしながら説明する。

図 I



まず, 基本的な共同（basic co-ordination）の段階では, 相互作用は一方通行であるため, 関係性（We）は発生しない。次に, 協同（co-operative）の段階では,「I」と「Other」は部分的に互恵性があり, それは伝達的（communicative）な相互作用で実現し, 限定された範囲でお互いの価値を創造する低い関係性であるとしている。最後に, 対話的な相互作用の段階で, 高い関係性が実現する。これは協力的（collaborative）, また互恵的（reciprocal）な関係から価値が生み出されるとしている。そして関係性が高くなるにつれて, 縦軸で示されている価値共創や影響力, 相互依存が増えると述べている。

本論文ではケース4つを用いて分析を行なっている。その選定基準としたのは, メディア記事の評価やインターネット上の声, また, 著者自身で聖地を“巡礼”し, 現地の人の声を聞いた上での主観的判断を基に選定した。成功例として判断したものをケースとして選定しているが, これはブームという一過性で終了せず, 数年に渡って“聖地巡礼”現象が起き, それがまちに浸透しているという基準で選定している。「失敗例」と比較することで, よりはっきりとメカニズムを明らかにできると考えるが, その地域を失敗例として断定することは難しい。千葉県鴨川市を舞台とした「輪廻のラグランジェ」は, 全話のタイトルに「鴨川」を付けるなど制作側のあざとさが敬遠され,「失敗の典型例」と言われるが, 現場から見れば「成功例」であり,「地域と一緒にうまく共存している」のだという。

この点は今後の検討事項とし, 別稿で考察したい。

III. 各ケース紹介

1.「涼宮ハルヒ」シリーズ

「涼宮ハルヒ」シリーズは, 角川書店のライトノベル雑誌「ザ・スニーカー」で2003年6月より連載が開始された。当シリーズは涼宮ハルヒと語り手であるキョンを中心に, 宇宙人, 未来人, 超能力者が織り成す学園SFものである。

原作内に駅や公園の詳しい描写があったことから, 個人ブログで聖地を特定する動きがアニメ放送前から見られた。2006年4月にアニメ放送が開始されたが, アニメ制作側の仕掛けに視聴者は混乱した。放送順が原作どおりの

順番ではなく，ストーリーがシャッフルされて放送された。この展開がインターネット掲示板「2ちゃんねる」を中心に話題になり，今後の展開やシーンの解釈など原作を知っている者やアニメから入った者が入り混じって議論された。監督の石原立也氏は，この仕掛けは「原作に忠実」と「原作ファンに対するサプライズ」を両立させるためだと言う。原作を知っている者もアニメから入った者も一緒に楽しめる“工夫”がなされた。また，アニメ放送された2006年は，動画投稿サイト黎明期であったことから，アニメ本編やパロディ動画，エンディング曲のダンスを実際に「踊ってみた」動画が大量に投稿された。アニメ本編には，外国語の字幕や吹き替えが付けられ，「涼宮ハルヒ」は世界中に広まった。エンディング曲のダンスは世界中の人々が踊った一大ブームとなった。特にプロモーションをしていないアメリカでDVDの売り上げが日本と同程度になった。この状態を版権元の角川グループは権利の侵害と取るのか，宣伝と取るのか悩んだ。検討した結果，悪意のない投稿は黙認するとした。逆にYouTubeに公式チャンネルを開設し，プロモーション動画を公開した。

アニメ放送直後から主に個人ブログで舞台が特定されはじめ，兵庫県西宮市を中心にアニメオタクによる聖地巡礼が起き始める。アニメ中に何度も登場した珈琲屋ドリームにも若者の来客が増え始めた。

2.「らき☆すた」

「らき☆すた」については山村（2008）が詳しい。以下に抜粋して引用する。

2007年4月から9月まで，チバテレビなどの独立UHF局を中心とした16局で放送された「らき☆すた」は，その舞台のひとつである鷲宮町に多くのファンを誘引した。この現象はアニメファンによる「聖地巡礼」現象として各種メディアにも取上げられた。中でもアニメの舞台である鷲宮神社はファンの間で「聖地巡礼」における最も重要な「聖地」として位置付けられるようになっており，同神社の絵馬掛け所には日本語だけでなく，韓国語・中国語・タイ語などのメッセージが作品関連のイラストとともに記載された絵馬を数多く確認することができる。

「らき☆すた」とは美水かがみ作の4コマ漫画及びそれを原作としたゲーム並びにアニメ作品である。原作の4コマ漫画は角川書店の月刊ゲーム雑誌「コンプティーク」に2004 年 1月号より連載された。内容は，主要登場人物4人の女子高生を中心に，その周囲の人々も含めた普段の生活を淡々と描いたものである。放送後，様々な方面で好評を博し，主役の4人が唄ったオープニング曲の「もってけ!セーラーふく」はCDが発売されるや初登場でオリコン2位を記録，2008年3月8日に開催された第二回声優アワード授賞式（声優アワード実行委員会主催，於秋葉原UDXシアター）においては，泉こなた役の平野綾が主演女優賞を，柊かがみ役の加藤英美里が新人女優賞を，主役4人がオープニングソングで歌唱賞をそれぞれ受賞している。また宝島社発行の「このアニメがすごい! 2008」では本作品が第一位に選定された。オープニングの一部に鷲宮神社の鳥居と大酉茶屋が主要登場人物である柊かがみとともに描かれる。その場面はわずか数秒であるにも関わらず，遊び心あふれるオープニングソング，その曲に合わせて細かな動きで描かれるキャラクターのダンス，そして緻密な背景描写等により，ファンに強い印象を与えた。そしてこれらロケ地がどこであるかを探り当てたファンが徐々に鷲宮神社に訪れるようになる。

3.「けいおん！」

「けいおん!」は2008年12月にアニメ化が決定し，その年末のコミックマーケットでプロモーションビデオが公開された。それを見た人がYouTubeに動画をアップし，その中のキャラクターデザインや軽快な音楽が話題となった。徐々に制作側から情報が出され，アニメ放送開始前には「今期最強候補」と言われるまでになった。原作は2007年5月から芳文社「まんがタイムきらら」で連載された4コマ漫画である。2009年4月にアニメ放送が開始されると，作画やキャラクターデザイン，オープニング・エンディング曲のクオリティが高く大ヒットとなった。舞台となった滋賀県・旧豊郷小学校も第1話放送終了後約3時間で特定され，

アニメオタクが聖地巡礼に訪れ始めた。アニメ放送終了後もCDアルバムがオリコン1位を獲得するなど人気は継続し，2期を望む声がアニメ制作側に寄せられた。その声に応え，翌年4月から9月の2クールで2期が放送され，2011年12月には劇場版が公開となった。

豊郷町商工会では，まちの活性化になればと青年部を中心に「けいおんでまちおこし実行委員会」を発足させ，ファンや地元の人が交流する場として週末に「けいおん!カフェ」を始めた。「けいおん!カフェ」には，多い日は100人が来店しおしゃべりを楽しむ。月に1，2度カフェを手伝うために三重県から2時間半かけて通う若者もいる。彼は，「ファンにとっては何度でも来たい場所。いろんな人と話ができるのがうれしい」と言う。ある時彼は軽音楽部室のモデルである旧校舎3階の会議室に主人公ゆかりのカスタネットを置いてみた。すると，他のファンもアニメに登場するギターやティーセット，レプリカのケーキなどを次々に持ち寄り，軽音楽部の部室を再現した。

4.「ガールズ＆パンツァー」（以下「ガルパン」）

茨城県大洗町は2011年3月の東日本大震災で大きな被害を受けた。復興へあの手この手を尽くしたが，元の水準まで戻らない。そんな時，バンダイビジュアルから大洗を舞台にしたアニメの企画が持ち込まれた。持ち込まれたのは，「ガールズ&パンツァー」というタイトル，茶道・華道と並び「戦車道」が乙女のたしなみとしてある世界で，女子高生が戦車に乗って試合をするアニメである。

アニメの舞台を設定する時，バンダイビジュアル・杉山潔プロデューサーは実在の町を舞台にしようと計画した。それは演出上の理由から来ている。杉山は「作品の設定が“女子高生が戦車に乗って試合をする”という荒唐無稽な世界のため，舞台まで架空の町ではリアリティーやキャラクターの存在感が地に足の付いたものにはなりにくい。登場人物が女子高生たちである以上，やはり現実に居そうな女の子たちとイメージが重ならなければならないため，どこかの町を舞台にして，その風景・習慣・食べ物といったものを取り入れることが必要」とその理由を話している。当初は山陰地方のある街を舞台とする予定だったが，ロケハンをする段階になってその距離が問題となり断念した。茨城県に住み，子どもをよく大洗に連れて行っていた杉山は「大洗はどうか」と監督の水島努に提案した。すぐに水島は視察に向かい，「ここならいいよ」ということで大洗が舞台に決まった。

決めたのはいいが，ロケの撮影許可をもらうためのツテがなかった。人づてで大洗まいわい市場の代表取締役・常盤良彦氏を紹介され，彼が経営するとんかつ屋で話を詰めることとなった。その場で常盤氏は杉山氏にこう伝えた。「アニメのことはよくわからないけれど，なにか町で面白いことができるなら，ちょっと考えましょうか」。杉山氏はミーティングを重ねる中で「この作品はオリジナルなのでヒットするかどうか保証できません。だからあまり商売面で“本気”にならないでください」と話した。これに対して常磐氏は「面白いことさえできればいいので，我々は経済効果を求める気は全くない。これについてはまずごく小さなプロジェクトチームを組みます。気心が知れていて，失敗したら『ごめんね』って言える範囲からスタートします」と言った。こうして「コソコソ作戦本部」が誕生し，常盤氏と肴屋旅館本店の7代目である大里明氏，当時大洗ホテルに勤めていた島根隆幸氏の3名が中心となって大洗をガルパンで盛り上げる作戦が開始されていく。

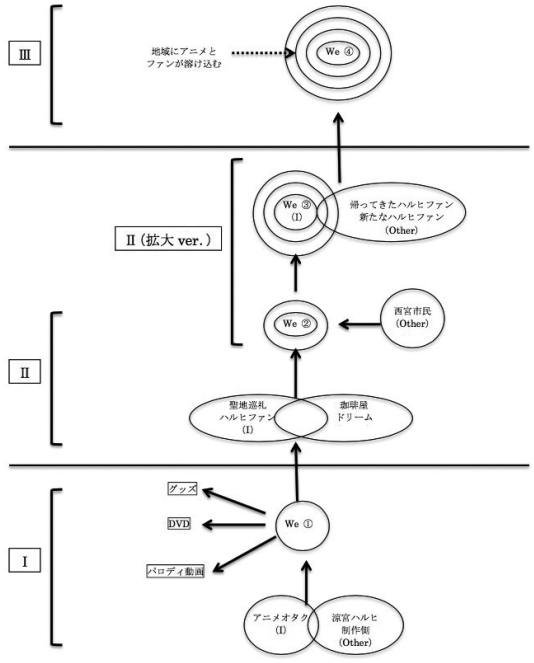
2012年10月にガルパンのアニメ放送がTOKYO MX，テレビ大阪，テレビ愛知，BS11，AT-Xで開始され，第4話で初めて大洗のまち並みが描かれた。まち中に戦車が走り，大里が経営する老舗旅館肴屋本店にはカーブを曲がり切れなかった戦車が突っ込む。この第4話が評判を呼び，大洗のまち中をアニメオタクが歩き回り，そこかしこで写真を撮るようになった。

ガルパンは従来のミリタリーオタクからも好評をもって迎えられており，アニメオタクとミリタリーオタク，戦車オタクを巻き込みながら展開され，2015年11月に劇場版が公開，2017年12月より最終章（全6話）が開始される。

IV. 各ケースの分析

本論文では，Relationality Frameworkを基にアニメ聖地に関連する人々の関係性を各段階に分けて分析している。第1段階としてアニメ制作側とアニメオタクの関係，第2段階としてアニメオタクと聖地との関係，第3段階としてそれらが発展した新たな関係である。4の「ガールズ&パンツァー」だけはアニメ放送前にアニメ制作側と聖地側が連携していたため，段階が一つ増えている。また，各段階で生まれた「We」は次の段階の基盤となり，そこでまた「Other」と価値が共創されるため，「We」が年輪式に二重三重と重なっていくように記している。

1.「涼宮ハルヒ」と西宮市のケース分析（図2）



まず，第1段階として「涼宮ハルヒ」制作側とアニメオタクの関係性構築がある。アニメ制作側は放送順をシャッフルして，ストーリー通りではなく敢えて各話をランダムにして放送した。当初視聴者は混乱したが，それが話題を呼び，内容の解釈や今後の展開がインターネット掲示板「2ちゃんねる」を中心に議論されていく。また，動画投稿サイト黎明期であったことから，アニメ本編やパロディ等の動画が大量に投稿され，「涼宮ハルヒ」は世界中に広まった。版権元の角川グループも悩んだが，悪意のないものは黙認し，逆にYouTubeに公式チャンネルを開設し，プロモーション動画を公開した。（We ①）

第2段階として，アニメの舞台となった兵庫県西宮市を訪れるハルヒファンと聖地の一つ，珈琲屋ドリームとの価値共創が上げられる。珈琲屋ドリームは「涼宮ハルヒ」シリーズ1期2期で数多く登場したことからハルヒファンが多く訪れる場所となった。ファンたちは自作の絵やキャラクターグッズ等をお店に寄贈し，また，店内で他ハルヒファンと交流する。店主はその輪の中に入らず，ただカウンターの中で静かに見守っている。その後，ハルヒファンとお店の間で七夕祭りや貸し切りパーティーが企画され，実施されている。アニメ放送から10年以上が経過しているが，訪れるファンは多い。（We ②）

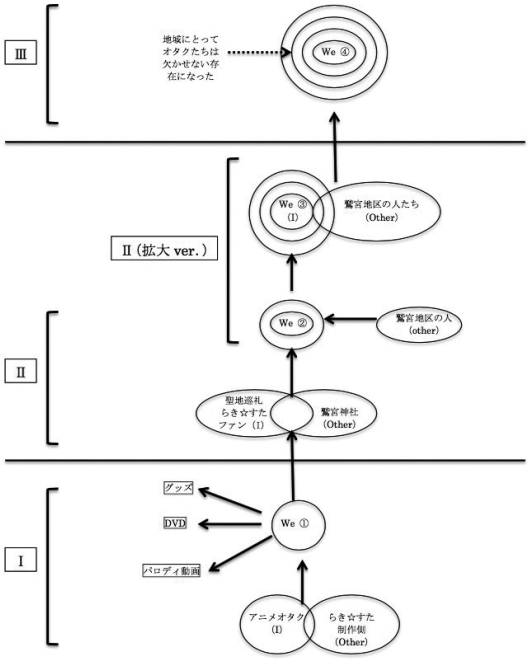
第2段階の拡大バージョンとしては，珈琲屋ドリームを何度も訪れているハルヒファンと西宮市民との価値共創が上げられる。2009年に阪急西宮北口駅北側の地下駐輪場建設に伴い，「涼宮ハルヒ」シリーズに何度も登場する時計塔が撤去された。その様子をハルヒファンは画像や映像に収め，あるファンが撤去された時計塔の行方を突き止めた。西宮市内のリサイクル業者の屋上に置かれていた時計塔の様子がネット上に広まり，その場所にもハルヒファンが訪れ“聖地”となった。業者も解体しようにもできない状態で，市の方にも再設置の声が寄せられた。その後時計塔の再設置が決定し，2014年4月に西宮市による除幕式が開かれた。そこにはハルヒファンだけではなく，一般市民も多く集い，駅前のシンボル復活に歓声が上がった。（We ③）

そのようにハルヒファンが一般市民に認知された状態で第3段階として，新たなハルヒファン，戻ってきたハルヒファンとの間で価値共創が生まれる。アニメ放送が2006年であり，リアルタイムで見ていないハルヒファンも多い。また，他のアニメに移っていたハルヒファンが原点回帰で戻ってきている。それら新旧のファンがイベントを主催しようとしたり，ツイッターで情報を発信しようとしている。2017年4月に

は高校の英語の教科書に「涼宮ハルヒ」が掲載された。桐原書店から出されている「WORLD TREK English Communication I NEW EDITION」という教科書で，地元の西宮今津高や西宮甲山高をはじめ，全国の高校で採用されている。

ライトノベルや深夜アニメの枠を越えて，そして聖地を巻き込みながら，「涼宮ハルヒ」は現在でも新たな価値を生み出し続けている。（We ④）

2.「らき☆すた」と鷲宮地区のケース分析（図3）



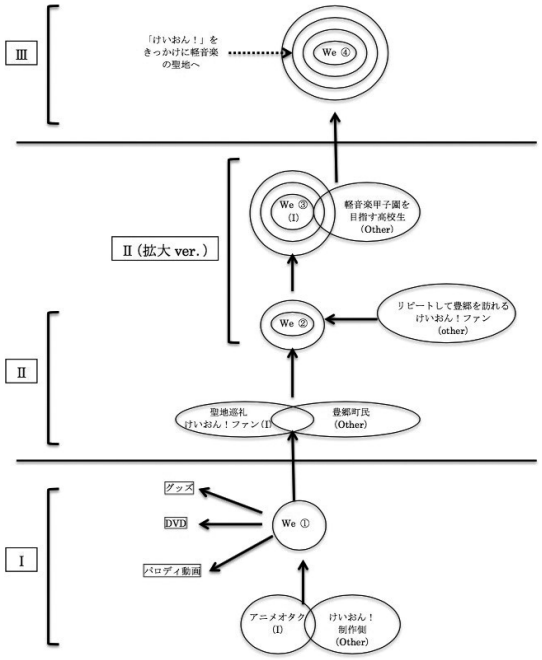
第1段階として，「らき☆すた」は女子高生4人の日常を描き，その4人の中にアニメオタクがいたことから日常系+オタク要素という独特な世界観で人気となった。2017年現在でも2期を要望する声が多くある。アニメ放送終了後，武道館でライブイベントが行われるなどファンと制作側の関係性は強かったが，2期や映画化がないため，その価値共創は時間面で限定されている。（We ①）

第2段階として，アニメの舞台となった鷲宮地区を訪れる「らき☆すた」ファンと聖地の一つ，鷲宮神社との価値共創が上げられる。アニメ放送中からオープニング曲中で登場した鷲宮神社を訪れるファンが急増した。神社に痛絵馬を飾り，街中でアニメと同じ角度で写真を撮る。治安悪化を心配する声もあったが，ファンらの礼儀正しさが地域の住民を安心させ，受け入れられるようになった。版権元の角川書店と地元商工会が連携し，2007年12月に「らき☆すた」に出演した声優が参加するイベントが開催された。これが成功し，メディアで多く取り上げられた。取り上げられる時には「らき☆すた」+「関東最古の神社」として紹介されたため，翌年の初詣に「らき☆すた」ファンを含め多くの人が大挙して押し寄せた。前年までは9万人だった参拝客が，2008年には30万人に増加し，これ以降も増え続け，近年は47万人で推移している。（We ②）

次に第2段階の拡大バージョンについて述べる。鷲宮地区では毎年9月に土師祭というお祭りがあり，各地域から神輿が上がる。そこに「らき☆すた」ファンが担ぐ「らき☆すた神輿」が2008年のお祭りから参加することになった。「らき☆すた」ファンはお祭り前の地域の会合から参加し，後片付けまできっちりと行う。年々その姿勢がまちの人に評価され，今度はまちの人が「らき☆すた神輿」を担ぎ，「らき☆すた」ファンと地域の人との間で交流が生まれた。（We ③）

最後に第3段階として，鷲宮地区の人々との価値共創を述べる。上記にあるように「らき☆すた神輿」やお祭りに参加する「らき☆すた」ファンが鷲宮の人々に認知され，受け入れられるようになった。現在では彼らがいなければお祭りは成り立たず。鷲宮になくてはならない存在となっている。（We ④）

3.「けいおん！」と豊郷町のケース分析（図4）



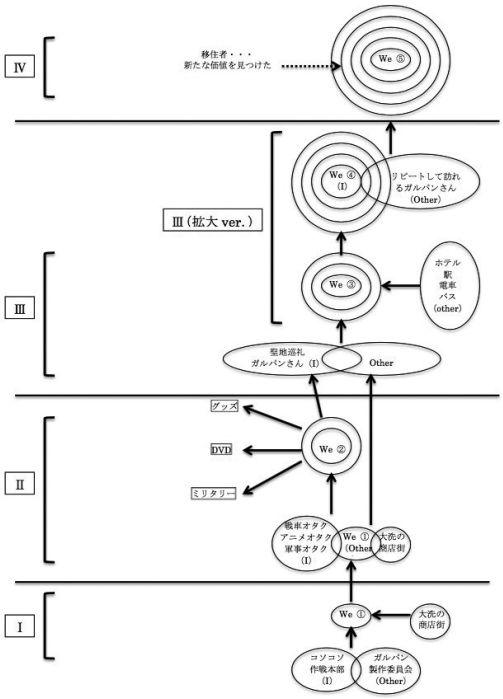
第1段階として,「けいおん!」は1期終了後, ファンの2期希望の声から翌年2クール（6ヶ月）放送され, ファンの中で「けいおん!の神格化」が起きた（湯川・佐藤2017）。（We ①）

第2段階としては,「けいおん!」ファンとアニメの舞台と言われている滋賀県・旧豊郷小学校との価値共創が上げられる。そこにはアニメ中に登場した校舎, 教室があり, ファンからの寄贈で舞台となった音楽室が再現されている。「けいおんでまちおこし実行委員会」では訪れるファンをもてなしたいと考え, 週末だけ「けいおん!カフェ」を営業している。図書館を改装したカフェ内にはギター等ファンからの寄贈品, 痛絵馬が飾られている。「けいおん!」で交流する場ができ, 滋賀県外, 外国からの訪問者もいる。その礼儀正しさから地域の人に受け入れられ, 地域に溶け込んでいる。（We ②）

第2段階の拡大バージョンとしては, リピートして豊郷町を訪れる「けいおん!」ファンの中で変化が起きた。四季でそれぞれ違う顔を見せる豊郷の魅力に惹かれ, 一年に何度も足を運ぶようになったファンもいる。（We ③）

また, 第3段階として, ファンからの一言で始まった「とよさと軽音楽甲子園」がある。アニメファンでまちがにぎわう中, 商工会青年部部長（当時）の宮川博史氏はアニメファンから「けいおん!アニメブームで高校生の軽音楽バンドが増えている。何かイベントをやったら面白いのでは…?」と言われた。宮川さんは早速商工会に相談し, 商工会と青年部が連携して「とよさと軽音楽甲子園」を開催することとなった。2011年11月に第1回を開催, 応募者数を年々増やし2017年11月に第7回が開催される。アニメオタクの聖地として近年賑わっていた旧豊郷小学校は「けいおん!」をきっかけとして軽音楽の聖地へ変容しようとしている。（We ④）

4. ガルパンと大洗町のケース分析（図5）



第1段階として, ガルパン制作側と大洗町はアニメ放送前から連携を行なっていた。制作側が舞台とすることを伝え, 大洗町側も震災で落ち込んだ状況を打破したいという考えから少人数のグループ「コソコソ作戦本部」を立ち上げ, そことの連携からアニメにリアリティが吹き込まれるこ

ととなる。(We ①)

次に第2段階として，制作側とアニメオタクとの関係性を述べる。作品のクオリティが視聴者に評価され，前評判では下から数えた方が早かったガルパンの人気は回を追うごとに上がっていく。2度スケジュール通りには行かず穴を開けることがあったが，ファンからは「いいものが見られるなら待とう」という声が多く，3ヶ月待たされた第11話と最終話は期待値の上がったファンの想像以上のクオリティに仕上がった。(We ②)

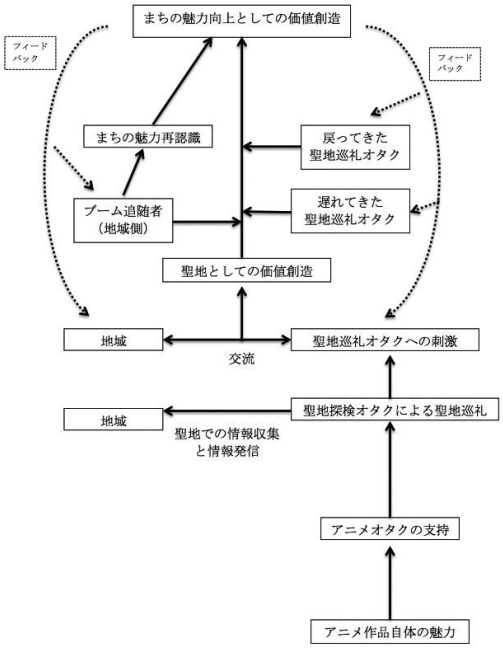
第3段階として，まち側もコソコソ作戦本部が中心となってガルパンを浸透させ，受け入れ態勢を整えた。その聖地巡礼に訪れたガルパンファンと大洗の人々との間で様々な価値が創造された。大洗の代表的なお祭り「あんこう祭り」はガルパンが始まる前まで3万人～4万人の来場者で推移していた。それが，ガルパン開始後は，6万5千人（2012年），10万人（2013年），10万人（2014年），11万人（2015年），13万人（2016年）と年々来場者は増加している。大きなきっかけとなったのが50以上のキャラクター等身大パネルを各店舗に一つずつ並べるという試みである。まち側ではコソコソ作戦本部の常盤良彦氏が「パネルの写真を撮っているファンがいたら，お店の方から声をかけてあげてください。ファンの方に大洗のことを教えてあげて，代わりに，ファンの方からガルパンのことを教えてもらってください」と呼びかけた。その結果，まちを訪れたファンは居心地の良さを感じ，大洗町を何度も訪れるようになった。中にはお土産を持って訪れるファンもいた。あるファンは「大洗は私たちにとってのディズニーランドです。自分の好きな作品に登場する風景が実在していて，そこに来ると自分の好きなアニメの世界に入り込める。ディズニーランドのように何度も来たくなる場所です」と言っている。キャラクターパネルを設置した店側の売り上げも上がり，店主の中には「張り合いになっている」という声もある。(We ③)

次に第3段階の拡大バージョンとして，この効果が大洗駅やバス，ホテルにも波及し，ラッピング電車やラッピングバスがまち中を走り，まち全体にガルパンが浸透していくこととなる。(We ④)

最後の第4段階として，ガルパンが浸透した大洗町とリピーターとして大洗町を訪れたファンの間で新たな価値が創造された。ガルパンをきっかけにして大洗に移住した人が50人以上いるということだ。中には仕事を辞めて移ってきた人もいる。大洗町自体のファンになった移住者によって，まちの魅力が大洗の住民に伝えられ，まちの魅力が再認識させられる。そして，新たなまちの魅力が両者によって構築されていく。(We ⑤)

V. 本研究の理論的貢献（各ケース分析から明らかになったこと）

(図6) アニメ聖地における価値共創メカニズム



本研究では，以上4つのケースからアニメ聖地における価値共創のメカニズムを明らかにすることができた。まず，アニメ作品自体が魅力あるものかどうかが条件になってくる。これがなければ全てが成り立たない。アニメ作品の魅力によりアニメオタクの支持が発生し，「聖地探検オタク」(湯川・佐藤2017) による聖地巡礼行動が起きる。これは聖地を訪れ探検し，写真や動画を撮り，それをSNSに

アップするという一方通行の行動である。それに刺激を受けた「聖地巡礼オタク」(湯川・佐藤 2017) は聖地の人々と交流する。湯川・佐藤 (2017) では, 聖地巡礼における重要なポジションとして「聖地巡礼オタク」の存在を上げている。「聖地巡礼オタク」はアニメ聖地の聖地化を実現したいと考えているオタクであり, 地元の人々や他のオタクとの交流を重視し, その聖地の聖地化のためのハード・ソフト両面の活動を使命とする。そこでアニメオタクと地域の人々との間で聖地としての価値が創造される。具体的には,「関連イベントを計画し実施する」(涼宮ハルヒ),「地域のイベント(祭り)にアニメ関連で参加する」(らき☆すた),「手持ち品を持ち寄ってアニメ中の舞台を再現する」(けいおん!),「地域の人とコミュニケーションすることでお互いにモチベーションを与える」(ガルパン) である。

さらには, そこに地域側のブーム追随者やアニメをリアルタイムでは見ていないオタク, 一時遠のいていたが再度戻ってきたオタクも加わり, まち全体とオタクとの間で新たな価値が創造される。具体的には「アニメが地域に溶け込む」,「アニメオタクが地域にとってなくてはならないものになる」, また, 旧豊郷小学校のような「聖地の核を変容させる」である。この過程内で地域側の人々はオタクによって自分たちのまちの魅力を再認識させられる。そして両者はフィードバックとして, 新たに創られたそのまち自体の魅力に気づく。外部者であるアニメオタク側ではリピーターとなったり, 大洗町の事例のようにそのまちに移住したりする。内部のまちの住民は自分たちのまちに対する誇りをより一層持つようになる。この二重の価値創造がまちの魅力を顕在化させている。これは先行研究では明らかにされていない点である。

VI. 今後の研究の方向性

本研究で取り上げた4ケースで理論的飽和になったとは言えない。より多くのケースを作成し, それを基に分析する必要がある。また, 本研究では, 地域側にできた組織 (オタクたちによるボランティア組織, 住民によるまちおこし実行委員会等) がどのように動いているのか, その中のリーダーはどのような実践力を発揮しているのか, という点の分析がなされていない。リーダーシップを含めた組織論からのアプローチも必要である。

参考文献

FitzPatrick, M. and R. J. Varey, C. Grönroos, J. Davey (2015), “Relationality in the service logic of value creation,” Journal of Services Marketing, 29(6), pp.463-471.

ガルパン取材班 (2014)『ガルパンの秘密～美少女戦車アニメのファンはなぜ大洗に集うのか～』廣済堂出版

半田尚子 (2014)「『聖地』時計塔の復活」『朝日新聞』

久喜市商工会鷲宮支所・松本真治氏へのヒアリング (2017年7月23日)

NHK「アニメを旅する若者たち “聖地巡礼”の舞台裏」『クローズアップ現代』2012年3月7日放送

岡本健 (2009a)「情報化が旅行者行動に与える影響に関する研究：アニメ聖地巡礼行動の事例分析から」『2009年日本社会情報学会 (JSIS&JASI) 合同研究大会PPT資料』

岡本健 (2009b)「ホスピタリティ研究における分析枠組みに関する一考察：ホスピタリティ認知概念を用いた研究方法の提案」『HOSPITALITY』16, pp. 129-136

大洗町商工会　那須誠氏へのヒアリング　2017年7月24日14時～15時50分

大石玄 (2011)「アニメ《舞台探訪》成立史—— いわゆる《聖地巡礼》の起源について」『釧路工業高等専門学校紀要』第45号, pp. 41-50

佐藤善信 (2016)「滋賀県豊郷町：アニメ聖地巡礼による地域おこし」ケースメソッド授業用ケース, 21pp.

谷川流 (2003)『涼宮ハルヒの憂鬱』角川書店

Unknown (2016)「アニメの聖地で『軽音楽甲子園』を開催, 地域を活性化」『月刊商工会』No.689, pp.42-43

山村高淑 (2008)「アニメ聖地の成立とその展開に関する研究：アニメ作品『らき☆すた』による埼玉県鷲宮町の旅客誘致に関する一考察」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』7巻, pp.145-164

湯川寛学 (2017)「大洗町のガルパン効果」ケースメソッド用ケース,

10pp.

湯川寛学, 佐藤善信（2017）「アニメオタクの特徴と（消費）行動の分析－『けいおん!』の聖地巡礼行動を中心に」『関西学院大学ビジネス&アカウンティングレビュー』第19号, pp.77-95

【WEBページ（アドレスは順不同）】

［涼宮ハルヒ］

@bustsuminokoshi（2017）「西宮甲山高校・西宮北高校バス積み残し情報」『ツイッター』
http://twitter.com/bustsuminokoshi（2017/08/19に確認）

BOILD（2008）「DVD涼宮ハルヒの憂鬱が何故北米で売れる?」『YouTube』
https://www.youtube.com/watch?v=LMOVngP8xGE（2017/08/09に確認）

keyboardou（2014）「西宮北口『ハルヒの時計塔』復活への軌跡【北口駅前公園・にしきた公園】」『YouTube』
http://www.youtube.com/watch?v=N6AeB1WxSkQ&t=2s（2017/08/19に確認）

keyboardou（2014）「西宮北口駅前『ハルヒの時計塔』除幕式まとめ【コスプレ・ハルヒクッキー・市長】」『YouTube』
http://www.youtube.com/watch?v=zMQQY-OtbIs&t=6s（2017/08/19に確認）

saikusuu（2008）「セカイのハレ晴レ。今日もまた何処かでハレ晴レ。第七版。」『YouTube』
http://www.youtube.com/watch?v=5iNwzm-cs9Q（2017/08/21に確認）

いしじまえいわ（2017）「高校の英語教科書にこの4月から『涼宮ハルヒの憂鬱』が採用されることに」『ガジェット通信』
http://getnews.jp/archives/1664331（2017/08/11に確認）

Unknown（2017a）「書籍詳細」『桐原書店ホームページ』
http://www.kirihara.co.jp/tabid/112/Default.aspx?disp=Contents&pdid=10411900#detail（2017/08/16に確認）

Unknown（2017b）「平成29年度県立学校使用教科書」『兵庫県教育委員会ホームページ』
http://www.hyogo-c.ed.jp/~koko-bo/04kyoukasho/H29kyoukasho/H29kyoukasho.html（2017/08/16に確認）

Unknown（Unknown）「なぜこれほど人気なのか」涼宮ハルヒの集約
http://www.suginami-s.net/enter/haruhi/memo/popular.html

［らき☆すた］

まつもとあつし（2017）「らき☆すた放送からまもなく10年――聖地がこれからも聖地であるために」『アスキー』
http://ascii.jp/elem/000/001/275/1275157/（2017/08/11に確認）

らき☆すた神輿準備会（2008）「らき☆すた神輿ものがたり」『武蔵国鷲宮の土師祭（はじさい）らき☆すた神輿WEBサイト』
http://luckystar.wasimiya.com/ja/about/history.php?p=1（2017/08/11に確認）

［その他］

上野功平（2016）「『輪廻のラグランジェ』は町おこしの失敗例ではない!アニメ聖地巡礼, ホントウのイマ　アプリ『舞台めぐり』の仕掛人=安彦剛志インタビュー（中編）」『Nizista』
https://nizista.com/views/article2?id=62abf800c34411e6a6c0f97721cf1584（2017/05/13に確認）

Unknown（2016）「ユーキャン新語・流行語大賞　第33回2016年受賞語」『自由国民社』
http://singo.jiyu.co.jp/detail.html#prize02（2017/08/13に確認）

オーラルセッション ― 報告概要

ブランド経験の構造分析

― コグニティブ・インタビューによるアプローチ ―

中央大学院 戦略経営研究科 博士後期課程
三浦 ふみ

要約

「顧客経験」という概念が研究対象やマーケティング実務に導入されるようになり，さらに近年では「ブランド経験」に着目しての研究や実務への取り上げられ方も見られるようになった。本論文では，まず顧客経験に関する研究がどのように広がってきたかを明らかにし，ブランド経験に関する先行研究の展開と課題を踏まえ，ブランド経験の類型化，構造化を試みる。先行研究のブランド経験測定尺度による予備的調査を実施した結果，現在提案されている方法にはいくつか不十分な点があることがわかった。その課題を補完するアプローチによって，強い絆をつくるブランド経験の構造分析，必要な要素の抽出を行い，どのような要素を含むブランド経験があると強い愛着が形成されるのかを明らかにすることを本論文の目的としたい。

キーワード

顧客経験，ブランド経験，コグニティブ・インタビュー

近年,「消費者経験」「顧客経験」「ブランド経験」など，経験という用語がマーケティング研究や企業実務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，消費者行動との関係性，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く，研究分野としてその端緒が切り開かれたばかりである。実務界においても顧客経験への関心が高まり，消費者の経験を主語としたカスタマージャーニーに再び脚光があたっている状況である。

経験と言う言葉は，哲学，心理学，行動経済学等においても広く使われている言葉であるが，消費者行動においても，必ずしも近年に用いられるようになったわけではない。この分野の先駆け的研究としてHolbrook & Hirshman (1982)がある。この論文において初めて本格的に消費者行動の経験的側面，特に快楽的な側面に言及されるなど，すでに80年代から消費者経験について考察されていたことがわかる。また，Sheth, et al.(1988)は，消費者自身の製品・ブランド経験は，広告やプロモーションなどの商業的情報源よりも（それら消費者経験・知識の乏しい新商品には有効であるが），将来の選択の重要な決定因となると述べている。

1990年代の末から，Schmitt (1999)やPine & Gilmore (1999)によって，顧客経験の演出に関する重要性が指摘されるようになった。代表的なSchmittの研究を受け継ぎBrakus et al.(2009)の研究は，包括的なブランド経験の測定尺度開発を目指した最初の本格的な研究であると言える。彼らはまず文献レビューから125項目の測定項目を作成し，さらに5段階の調査をかけて，探索的因子分析や妥当性の検証の結果，前述の4つの因子（感覚的経験，感情的経験，認知的経験，行動的経験）を捉えるための12項目を作成した。

しかしながら，このBrakus尺度を現在の日本のマーケティング実務で用いることを考えた時に，以下の課題を解消する必要があると考えられる。

(1) 日本でも適用可能か（日本の消費者にも適切でわかりやすい項目，ワーディングか）
(2) Schmittの先行研究の「戦略的モジュール」をもとにした4つの要素を出発点としているが，それで包括的にブランド経験が把握できると言えるか。この要素以外にも検討すべき要素は存在していないか。
(3) ブランド経験に伴う時間的な経緯が捉えられている

か

(4) ブランド経験に伴う感情が適切に捉えられているか

Brakusと同じステップでブランド経験の把握のための調査項目を作成し，検証したが，課題であった（1）日本で聴取しやすい質問項目，（2）出発点がSchmittらの研究結果に限定されない要素，（4）感情面も含めて網羅した要素，については解決された。一方で，（3）時間的経緯については十分に捉えきれた調査項目になっておらず，ブランド経験の捉え方が後から振り返った評価になっている項目もあり，不十分だったと考える。Brakusの尺度開発と同様のアプローチをとったが，完全にはうまくいかなかった。

この定量的に捕捉するための調査項目生成のために実施した定性調査からは，時間的な経過や感情面の要素など十分に深く掘って捕捉できていたと振り返り，定性調査にてブランド経験のケースをさらに収集し，妥当な方法でのブランド経験の類型化を試みることとした。

強い絆をつくるブランド経験の構造分析，必要な要素の抽出を行い，どのような要素を含むブランド経験があると強い愛着が形成されるのかを明らかにすることを本論文の目的としていたが，愛着を形成するブランド経験の抽出，類型化を行い，ブランド経験の重要性があらためて確認されたことは本論文の成果であると考える。

また，その把握の仕方についても，Brakusと同じアプローチにより定性尺度開発をいったんは試みたが，Brakusの課題（1）日本で適用なもの，（2）Schmittの5要素を前提として，あらゆる経験を網羅していると言ってよいか，（3）ブランド経験に伴う時間的な経緯が捉えられているか，（4）ブランド経験に伴う感情が適切に捉えられているか，のうち，一部は改善されたが（3）は解消されなかった。次に，コグニティブ・インタビューによるデータ収集，GTAによる要素抽出，決定木分析による定量的な分析を経て，ブランドとの愛着のために必要なブランド経験の類型化を行った。「ワクワク感や幸せな感情を伴う経験」「感動体験」「大切な人や事象との関係性の象徴となった経験」というタイプのブランド経験が，ブランドとの愛着形成のために重要だと導き出された。

オーラルセッション ― 報告概要

エンゲージメントの概念的フレームワーク

― 価値の共創のための戦略的示唆 ―

明治大学大学院 商学研究科 博士後期課程
神田 正樹

要約

本稿の目的は，顧客と企業が相互作用により絆を醸成することで，長期的な関係を構築するエンゲージメント概念について整理し，概念的フレームワークを検討することである。また，価値の共創者としての顧客に焦点をおき，ネットワークによる相互作用と資源統合を考慮したエンゲージメントの概念化を検討する。さらに，従業員の心理的オーナーシップがエンゲージメントの駆動要因であるとの示唆を提示する。

本稿は，次のように構成される。はじめに，エンゲージメントの必要性と課題について問題提起する，次に理論的背景として，本稿の鍵となるエンゲージメント概念とその関連概念である価値共創の概念について整理する。続いて，先行研究をもとに，エンゲージメント概念の構成要素について理論的な整理を行う。次に，エンゲージメントの実証分析の先行研究をとりあげ，エンゲージメントの構成要素を検証する。そして，実務的示唆としてエンゲージメントの戦略的示唆を提案する。最後に，結論として，価値の共創によるエンゲージメントの構成要素と概念的フレームワークを提示する。

キーワード

顧客エンゲージメント，従業員エンゲージメント，心理的オーナーシップ，サービス・ドミナント・ロジック

I. はじめに

エンゲージメントの概念は，ここ10数年，企業やブランドが顧客との絆，つまり感情的なつながりをつくり，維持する新しい方法（Vivek et al. 2012；Sanders et al. 2014）として，マーケティングにおいて注目されている。本稿は，顧客の影響力の増大と多様化により，長期的な顧客の維持と収益の向上が困難である現在のマーケティング環境において，企業の顧客に向けた一方向的なマーケティング戦略に問題意識をもち，よりインタラクティブな顧客との絆を主軸とするエンゲージメント概念の戦略への適応を提案するものである。本稿の研究課題は次の二点である。一点目は，エンゲージメント概念の定義とその構成要素の整理を行うことである。二点目は，価値の共創者としての顧客および顧客と接する従業員に焦点をおいたエンゲージメントの概念的フレームワークを検討することである。

本稿の構成は，次のとおりである。第Ⅱ節において，理論的背景として，本稿の鍵であるエンゲージメント概念と関連する概念である価値共創の概念について整理する。続いて，第Ⅲ節で，先行研究をもとに，エンゲージメント概念の構成要素について理論的な整理を行う。次に，第Ⅳ節で，エンゲージメントの実証分析の先行研究を2つとりあげ，エンゲージメントの構成要素を検証する。最後に，第Ⅴ節では，結論として，エンゲージメント概念的フレームワークを提示する。

Ⅲ．実務的示唆

本稿では，共創者として，外部資源として顧客を捉えて，マーケティング行為を行う上で，「心理的オーナーシップ」概念の戦略への適用を提案する。Heskett et al（2010）では，「顧客のオーナーシップと従業員のオーナーシップを育む企業こそ持続的な競争優位を構築する」と主張している。これは，過去15年間の事例調査から導いたサービスプロフィットチェーンの概念を進化させたものである。「オーナーシップ」とは，個人と組織，個人と仕事との関係を示す概念で，担当する仕事や役割を“自分自身の課題”と主体的に捉え，強い情熱と責任感を持って取り組む姿勢のことである。与えられた職務やミッションに対する自発性，

当事者意識，参画意識などがオーナーシップを形成する要素である。

実務では，マネジャーが，従業員の「オーナーシップ」を喚起（エンパワーメント）し，顧客の関与を促し，それぞれのコアコンピタンス（スキルとナレッジ）を統合するために，従業員と顧客が主体的に相互作用を行える環境を提供することが重要となる。そこでは，顧客経験の情報をフィードバックし，次のアクションにつなげるPDCAサイクルのしくみが鍵となる。それは，従業員エンゲージメント主導による顧客エンゲージメントを創出する。つまり，従業員の「心理的オーナーシップ」は，顧客の関与を促し相互作用を促進し，価値の共創を生み出す駆動要因であり，「従業員エンゲージメント」と「顧客エンゲージメント」に影響すると示唆する。

Ⅴ．結論

総括として，これまでの議論と考察から，エンゲージメントの構成概念化とそのフレームワークを示す。

本稿でのエンゲージメントの構成概念化については，Kumar and Pansari(2016)の構成要素を基本としている。

顧客エンゲージメントと従業員エンゲージメントの構成概念は，2次因子構造とする。

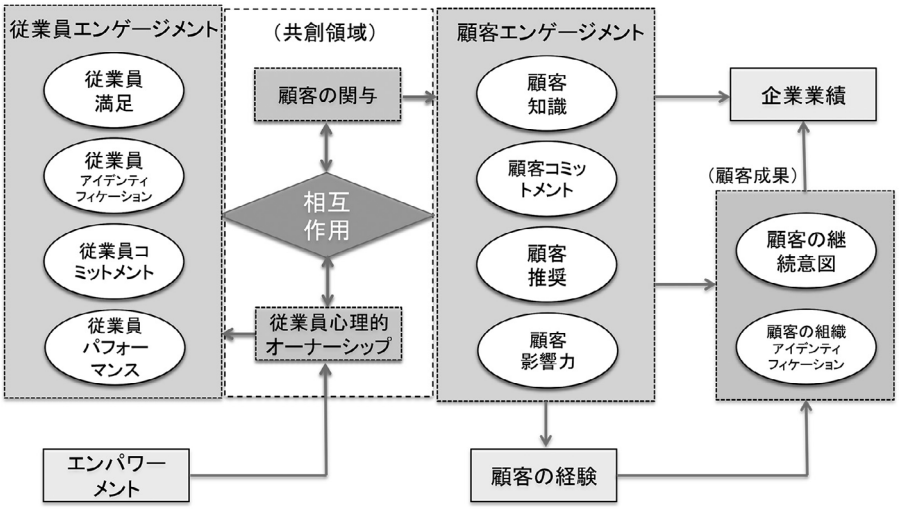
顧客エンゲージメントの構成概念には，「顧客知識(customer knowledge)」，「顧客コミットメント(customer commitment)」，「顧客推奨(customer referrals)」，「顧客影響力(customer influence)」の下位概念を設定する。本稿では，共創による非取引行動を焦点とするため，「顧客購入」の代わり「顧客コミットメント」を設定している。

また，従業員エンゲージメントの構成概念については，「従業員満足（employee satisfaction）」，「従業員アイデンティフィケーション（employee identification,）」，「従業員コミットメント（employee commitment）」，「従業員パフォーマンス(employee performance)」の下位概念を設定する。そして，先行要因には，「顧客の関与(customer involvement)」，「従業員心理的オーナーシップ (employee Psychological ownership)」，「相互作用(interaction)」，「エンパワーメント(empowerment)」を設定する。

帰結である結果変数として，顧客の文脈価値を表す「顧客の経験(Experience)」，企業の目に見える成果である「企業業績」，そして，顧客の維持・獲得に関する顧客成果である「顧客の継続意図」・「顧客の組織アイデンティフィケーション」を設定する。

本稿が提案する共創によるエンゲージメント概念のフレームワークは，図-1のとおりである。

図―1．エンゲージメントの概念的フレームワーク　（著者作成）



参考文献

Bitner. M. J., Booms, B. H., and Tetreault M. S. (1990), "The Service Encounter : Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, 64(1), pp.71－84.

Heskett, J, L., Sasser, W., and Joe Wheeler, E. Jr. (2010), *The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*, (川又 啓子・諏澤吉彦・福冨言・黒岩健一郎 (翻訳), 『OQ(オーナーシップ指数)―サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築』同友館, 2010年)

Kumar, V. and Reinartz, W. (2016) "Creating Enduring Customer Value," *Journal of Marketing*, November 2016, Vol. 80, No. 6, pp. 36-68.

Vivek, S. D., Sharon E. B., and Morgan R. M. (2012), "Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20 (2), pp. 127–1.

オーラルセッション ― フルペーパー

外食産業における飲食店検索サイトを通じた消費者の分析

― 飲食店検索サイト「食べログ」に着目して ―

大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士後期課程
島 浩二

要約

消費者は，検索サイト内における消費行動の形態によって，複数の群に分類され，検索サイトの有料会員の価格に対する意識が異なる。本研究では，この仮説に基づき，主たる消費行動である外食に焦点を当て，情報の非対称性，逆選択，それを解消するスクリーニングといった情報を軸とした，飲食店検索サイトと消費者との関係性を，購買プロセスの観点から整理した。そして，一次データ調査（アンケート）により，消費者が検索サイトを利用する消費行動を調査・分類し，同時に行った仮想的市場評価法（CVM）により，検索サイトが提供するサービスについて経済的評価を行うことによって，消費者の動向と価格への意識を明らかにする。

実証研究では，飲食店検索サイトにおける，利用者の消費行動から，「情報探索」，「評価投稿」，「購買決定」の3つの因子を抽出し，これらの3つの因子をもとに利用者を6つの群に分類することができた。そして，3つの因子を全て保有する「高関与型」の利用者は，有料会員に対し，一定の理解と支払意思があることが明らかになった。そのうえで，「評価投稿」の因子が，この有料会員の市場の鍵となることを示唆した。

キーワード

検索サイト，情報の非対称性，逆選択とスクリーニング，購買プロセス，CVM 評価

I. はじめに

1. 研究の目的と背景

本研究のテーマは，検索サイトを利用する消費者の分析であり，消費者の検索サイトに対する意識が研究の対象となる。本研究の目的は，外食が主となる消費行動の際に，消費者が検索サイトを利用する行動を調査・分類し，その動向を明らかにすることである。そして，最終的には，明らかになった消費行動をもとに，消費者が検索サイトの利用によって得られる便益を経済的に評価することによって，消費者の視点から検索サイトの存在意義を捉えることを到達点と考える。

近年，スマートフォンの普及による検索サイト，アプリの競争激化により，消費者を取り巻く環境は変化の様相を示している。無料の検索アプリ，つまり，検索の土台であるプラットフォームに，評価や写真を投稿する機能が付加されることによって，消費者は，検索するにとどまらず，評価や写真などの情報を積極的に提供するようになってきた。さらには，検索サイトは，消費者が投稿した評価を集め，より精度の高い検索機能や購買に関する特典を持つ有料会員を設定するに至っている。特に，今回取り上げる外食産業においては，製品・サービスを提供する飲食店と，製品・サービスを購入する消費者の間には，取引の開始前の段階において，情報の非対称性が存在する。特に，初めてその飲食店を利用する場合，消費者は，主に飲食店の提供する情報に限られた状況の中で製品・サービスの購入意思決定を行うことになる。そのリスクを解消するためには，今まで口コミが主体で，広告とある部分一体化した外食に関する情報「グルメ情報」の掲載された書籍を購入することしかできなかった。そこに，インターネット社会が到来し，今やインターネット接続に関する費用を負担すれば，さまざまな飲食店の情報を検索することができる状況にまでなって

きた。

しかし，消費者を見渡してみると，無料の検索プラットフォームとしての利用はあるものの，有料化された検索サービスを利用しているのはごく僅かだと見受けられる。しかし，圧倒的な速度で進化を遂げるITビジネスにおいて，検索サイトの一部有料化は，検索サービスを提供する企業の永遠の課題とも言われているなか，消費者の視点から検索サイトの存在意義を捉えることは重要だと考えられる。

2. 研究方法と対象

本研究では，主たる消費行動である外食に焦点をあて，情報を軸とした飲食店検索サイトと消費者との関係性を購買プロセスの観点から整理した。そして，一次データ調査（アンケート）により，消費者が検索サイトを利用する消費行動を調査・分類し，同時に行った仮想的市場評価法（CVM）により，検索サイトが提供するサービスについて経済的評価を行うことによって，消費者の動向と価格への意識を明らかにした。

まず第1に，購買プロセス（購買決定過程）から，検索サイトと消費者の関係性を，消費者視点の観点から，消費者の検索サイトにおける操作項目を抽出し，その各々の操作（消費行動）について，アンケート調査を行った。そして，検索サイト利用における消費者分析（因子分析）を行った。

さらに，因子分析の結果から，クラスター分析を実施し，6つのクラスター（群）に分け，その結果を踏まえ，6つのクラスターごとの仮想的市場評価法（CVM）の支払意思額(WTP)の差異について調べた。以上より，検索サイト利用に対する経済的評価を分析し，消費者にとっての検索サイトの存在意義を考察した。

3. 本稿の構成

まず，第2章で情報を中心とした消費行動の分析を行う。情報経済学における消費者と企業の間に存在する情報の非対称性の観点から，消費者が検索サイトを利用する消費行動を整理するとともに，主たる消費行動である外食の購買プロセス（購買決定過程）における検索サイトの役割を確認する。次に第3章においては，飲食店検索における消費者の動向の特徴を取り上げ，仮説を構築する。そして，第4章では，一次データ調査を行い外食における消費者が検索サイトの利用によって得られる便益を経済的に評価し，第5章で，仮説を検証する。

最後に第6章では，消費者の購買プロセスの視点から，外食が主となる消費行動のなかで検索サイトの存在意義を考察し，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. 情報を中心とした消費行動の分析

1. 情報の非対称性

市場において，売り手と買い手が，製品・サービスを取引する場合，価格を決定する品質情報に関して，売り手と買い手との間に少なからず「非対称性」が生じる。一般的に，製品・サービスを販売する売り手は，買い手よりも詳細な情報を持ち，優位にあるとされる。情報の非対称性が大きくなると，買い手は，製品・サービスの購入を控えるようになり，市場の取引が円滑に行われなくなり，売り手にとって，売れない状況に陥る。売り手は，情報公開や品質保証などを行い，情報の非対称性の緩和を狙う。このように情報優位者が先に行動する場合をシグナリングという。これまで情報誌やチラシ，店舗の従業員に限られていた情報源は，売り手から発せられたもので占められていたのに対し，買い手は，限られた人からの口コミを重要な情報源とし，価格比較の面においても複数のチラシを比較検討したり，実際に複数の店舗を回ったりなど，多大な時間や労力などのコストを要した。近年は，パソコンやスマートフォンの普及によるインターネット環境が整備され，様々な製品・サービスの情報を探索することができる検索サイトが登場したことにより，製品・サービスの性能や品質だけでなく，売り手側の販売店群における価格比較，実際に購入した消費者の口コミといった情報源を低コストで手に入れることができるようになった。結果，総じて売り手と買い手の間に存在す

る情報の非対称性が緩和されたと言える。

2. 購買プロセスと情報

検索サイトと消費者との関係を整理するにあたり，売り手と買い手との情報の非対称性を踏まえ，製品・サービスに関する情報と主たる消費行動のプロセスと関係について確認する。消費行動のプロセスについては，コトラーが，問題認識，情報探索，代替製品の評価，購買決定，購買後の行動の5段階の購買プロセス[1)]に区分している。

第1段階の問題認識では，内部刺激（内発的動機）や，売り手が提供する看板，チラシなどの外部刺激，外的圧力（外発的動機）によって，買い手のニーズ（欲求）の関心が引き起こされる。そのニーズが動因または誘因となり，対象となる製品・サービスに対して興味を抱く段階である。

第2段階の情報探索では，ニーズへの関心を覚醒させた消費者が，ニーズを満たす製品・サービスについて情報を収集する段階である。この覚醒には2つのレベルがあり，情報に敏感になっている「高められた注意のレベル」と，ニーズが高まることで，いままでの利用経験や，口コミ，インターネットの検索サイト，チラシ，実際に複数の店舗を回ることによって得た情報などによって，情報を集める「積極的な情報探索のレベル」がある。その情報源としては，家族や友人，隣人，知人などの人間関係による個人的情報源，売り手が直接発信する商業的情報源，マスメディアを使って発信する公共的情報源，消費者自身のいままでの利用経験からくる経験的情報源がある。今回取り上げる検索サイトのランキングや口コミなどの評価は，他者の利用経験からくる経験的情報源と言える。

第3段階の代替製品の評価では，情報の探索によって絞り込まれた製品・サービスを，価格帯，品質，性能，サービスなどの属性やブランドイメージなどの項目によって比較する。そして，絞られた候補のすべてを天秤にかけ，優先順位をつけたうえで絞りながら，全ての要素をある程度含有する特定の製品・サービスを選択する。

第2段階，第3段階においては，製品・サービスの選択における購買プロセスは，情報を組織化，統合化し，その製品・サービスに期待する基準を設定し，それをもとに候補に挙がった複数の代替製品から比較，評価したうえで合理的判断に基づき1つの製品・サービスを選択するまでのプロセスである。膨大な情報の流れを整理し，知名集合から，考慮集合へ，そして選択集合へ収束させる過程であると言える。検索サイトは，製品やサービスのカテゴリーごとに設定されていることが多く，情報探索から代替製品の評価まで，買い手（消費者）が負担するコストを大きく低減させることに寄与していると言える。

第4段階の購買決定では，前段階で選び出した選択集合から，最終的に1つの製品・サービスを決定する段階である。1年前から予約を入れたりする計画的な購買決定から，無計画な購買決定（ヒューリスティックス）の場合もある。検索サイトを通じて予約を行うこともでき，その際には割引やサービス，ポイントなどの特典が付与されるケースが多い。

第5段階の購買後の行動においては，製品・サービスが決められた後（購買），その使用やサービスを享受することを通して，評価を行う。買い手は再購買の可能性を秘めており，満足度が高ければ再購買の予備軍として，低ければ再購買の阻害要因として口コミが広がるので，非常に重要である。特に，パソコンやスマートフォンの普及によるインターネット環境の充実は，検索サイトが単に情報を検索するだけでなく，感想や写真の投稿さらには，評価を点数や星の数で定量化する機能が付加され，ソーシャルネットワークサービス（SNS）を積極的に利用する消費者のなかで広く共有されるまでになっている。

3. 逆選択とスクリーニング

情報の経済学において，売り手と買い手の間に，情報の量や質に優劣がある場合（情報の非対称性），情報劣位者である買い手が，情報優位者である売り手の行動やシグナルから，情報優位者が持つ情報の中身を推測して，製品・サービスを選択する場合に逆選択が発生する。その逆選択を緩和するために，情報劣位者である買い手が，情報優位者である買い手から情報を引き出すなど先に行

動する場合をスクリーニングという。もともと，製品・サービスを提供する売り手は，買い手に対し情報優位者であり，情報劣位者である買い手が，情報優位者である売り手にいくつかの案を示し，この選択を通して隠された情報を開示させる。

ところが，今回取り上げる検索サイトは，主たる消費行動の情報探索ツールとして補助的なプラットフォームとして機能しており，買い手は，経済的負担なく（無料で）利用してきたが，検索サイトが買い手に課金し，より精密な情報を提供する有料会員を設定した時点で，この取引の売り手は，検索サイトの運営会社にとって変わることになった。検索サイト運営会社と消費者の間で，スクリーニングが行われて，金銭(有料会員)と価格についての意識という情報をトレードするという行動が発生し，ビジネスが成立している。

さらに，サイト運営会社と消費者との取引関係でみると，売り手としてのサイト運営会社にとって，買い手としてのサイト利用者の設定された価格に対する意識は，当人にしかわからない私的情報となり，検索サイトの運営会社は，情報劣位者となる。消費者は，情報劣位者から優位者に変貌を遂げる。そして，売り手のサイト運営会社は，無料のプラットフォームに加え，有料会員の価格を提示することにより，消費者に価格に関して選択肢を与えることで，消費者が勝手に価格に対する意識という自らの私的情報に基づいた行動をとることにより逆選択が緩和される。

III. 消費行動としての外食

1. 外食市場における売り手と買い手の関係

外食という消費行動における，売り手（飲食店）は，提供する製品の材料（食材）を仕入れ，毎日の販売量を見込み，加工する（仕込む）。買い手（消費者）は，多々ある飲食店の中から飲食店を選択し，来店する。着席後，売り手（飲食店）が提示した料金と内容が記載されたメニュー（製品群）から，料理，飲料を選択（購買）する。そして，売り手（飲食店）は，注文に従い，最終調理を行い，提供する。買い手（消費者）は，提供されたメニュー（製品）を，飲食（消費）し，退店時に対価を支払う。買い手（消費者）が，製品の購買（注文）と同時にその製品・サービスを受ける（享受）とともに，その製品の評価も同時に行う点においては，コトラー[2)]が「購買後の行動」と定義していたプロセスが一度に集約された製品・サービスである。情報優位者である売り手（飲食店）は，情報劣位者の買い手（消費者）との関係において，主に販売促進の観点から，情報の非対称性を解消すべく，店舗の前に看板やメニュー台を置き，製品・サービスの内容と価格を含めたメニューを設定し，店舗内においてもテーブルの上に設置し，チラシやインターネットなどで店内の装飾や付帯するサービスに関する情報提供を行う。買い手（消費者）もまた，飲食店を選択する前に，メニューだけでなく場所，店内の雰囲気などについて，情報を探索する。それでも，売り手（飲食店）の提供する情報は文字や写真に限られ，味はもちろん香りや温もりなど実際とイメージの間には埋めきれない溝があるため，完全には情報の非対称性は解消されない。それでも，不安な買い手（消費者）は，インターネットの検索サイトなどでの評価を参考にし，できるだけ期待に近いイメージの飲食店を選択しようとする。その後，売り手（飲食店）は，買い手（消費者）の実際の利用での評価を補強するために，ポイントカードなどアフターサービスに力を入れることにより顧客との関係性を深め，再来店（再購買）へ導こうとする。

2. 外食における消費行動の特徴

外食における購買プロセスにおいて，他の製品・サービスの消費行動と異なるのは，第5段階の購買後の行動においては，店舗でメニュー（製品）が決められ，料理やサービスを提供（享受）され，その時間を共食者と過ごす（滞在）ところである。その際の共食者は，店舗選択（購買決定）に関わったかどうかに関係なく，全員が利用者であるとともに評価者として，それぞれのなかに，その店舗を使用した情報（経験）が蓄積する。ここでの評価は，共食者全員が再購買の可能性を秘めており，満足度が高ければ

再購買の予備軍として，低ければ再購買の阻害要因として口コミが広がるので，非常に重要である。外食行動とは，店舗でメニュー（製品）が購買決定されるのに加え，料理やサービスが提供（享受）され，その時間を共食者と過ごし（滞在），評価するという購買後の行動が付け加わったものと言える。特に，飲食店検索サイトの存在により，他者の経験的情報を簡単に検索できるだけでなく，感想や写真などにとどまらず，評価を点数や星の数で投稿する機能が付加され，ソーシャルネットワークサービス（SNS）を積極的に利用する消費者のなかでそういった情報が広く共有されるまでになっている。

3. 外食市場における逆選択とスクリーニング

インターネットが登場するまでは，外食市場は，圧倒的に売り手である企業がと買い手に対し，情報の量や質に優位であった。無計画な外食の場合，初めての利用者にとって，飲食店に対する情報は皆無に等しい。そのリスク（不安感）に着目し，売り手（企業）は，フランチャイズチェーンや多店舗化により飲食店は拡大してきた。地域密着型の単独店においては，消費者は，独自の宣伝媒体や口コミに頼るしかなかった。ところが，インターネット環境が充実し，飲食店検索サイトが出現することにより，情報劣位者である買い手は，経済的負担なく（無料で）他者の膨大な経験的情報を取得できるようになり逆選択が緩和されるようになった。

さらに，検索サイトの運営会社が買い手に課金してより精密な情報を提供する有料会員を設定することにより，飲食店検索サイトと消費者との取引関係（ビジネス）が発生した。売り手としてのサイト運営会社にとって，買い手としてのサイト利用者の設定された価格に対する意識は，当人にしかわからない私的情報となり，飲食店検索サイトの運営会社は，情報劣位者となり，利用者は，情報優位者となった。そして，売り手のサイト運営会社は，無料のプラットフォームに加え，有料会員の価格を提示（スクリーニング）することにより，消費者に選択肢を与えることで，消費者が自らの価格に対する意識に基づいた行動をとることにより逆選択が緩和される。

4. 本研究についての仮説

情報の経済学の理論から，主たる消費行動である外食市場を分析すると，飲食店検索サイトは，消費者の情報検索のプラットフォームの役割を担ってきたと言える。さらに，サイト運営会社が，消費者に対しより精密な情報を提供する有料会員を設定することにより，これまで無料のプラットフォームであったサイト運営会社と利用者の間にビジネスが発生し，検索サイト市場が出現した。ただ依然検索サイトは，無料で利用できるプラットフォームの役割を期待されており，有料会員が浸透しているとまでは言えない。そこで，「消費者は，どのような消費行動において検索サービスを利用するのか。」，「有料会員として利用するのであれば，許容される経済的価値はどれぐらいなのか。」をリサーチクエッションとし，「消費者は，検索サイト内における消費行動の形態によって，複数の群に分類され，検索サイトの有料会員の価格に対する意識が異なる。」という仮設をたて検証した。

IV. アンケート調査

1. 調査方法

本研究において取り上げる検索サイトは，インターネット上のツールであることから，インターネット利用者に対象を絞った。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29年2月5日にアンケートを公表し，2，405名（男性1，153名，女性1，252名；平均年齢44.7歳，SD＝15.6）の回答を得た。

調査内容は，検索サイト利用者の消費行動を購買プロセスの面から分析するため，検索サイト「食べログ」のサイトにおける操作11項目を抽出し，使用する操作を質問すると同時に，その上でCVMの手法によって，検索サイトの有料会員に対する経済的評価を行った。

経済的評価については，環境の変化に対する「支払意志額（WTP）」や「受入補償額」に関する評価につい

て，アンケートを実施・集計することにより環境価値を推定する手法である仮想的市場評価法（CVM）を採用した。評価対象が幅広く，公共事業，歴史・文化的に貴重な施設の存在価値など，あらゆる効果を対象とすることが可能と言われており，質問形式はダブルバウンド（二段階二肢選択方式）を採用し，二回金額を提示，生存分析にて経済的価値を推定した。アンケートとしては，被験者の評価対象財に対する消費経験や知識量が多様であることによる算出された評価額の信頼性の確保のため，「あなたは，見知らぬ土地で，重要な人の集まる（失敗の許されない）食事会の場所を予約しなければならなくなりました。」という仮定を提示したうえで，まず現実に設定されている300円／月を提示し，YESの回答者に対し500円／月，NOの回答者に対し100円／月を提示した。

2. アンケートの分析手法

分析は，次の3段階で行った。第1に，11項目の変数について，相関が強いものに共通する基準を探し出すために探索的因子分析（最尤法，Promax回転）を行い，因子を抽出した。次に，探索的因子分析を行った時に算出された因子得点をもとにクラスター分析を実施し，クラスターを抽出した。最後に，クラスターごとの定量的差異を調べるため，CVM(ワイブル生存分析)を実施し，WTPの中央値を算出した。

(1) 探索的因子分析

探索的因子分析を行った結果を表1にまとめた。

固有値の変化(2.85, 1.91, 1.23, 0.94,・・・)と因子の解釈可能性を考慮すると，3因子構造が妥当であると考えられた。なお，回転前の3因子で11項目の全分散を説明する割合は，54.39%であった。表1の各因子の特徴に基づき，購買プロセスのうち，因子1を情報探索，因子2を評価投稿，因子3を購買決定と名付けた。

(2) クラスター分析による「食べログ」利用者の分類ならびにCVM評価

「食べログ」操作項目の探索的因子分析で得た「情報探索」得点，「評価投稿」得点，「購買決定」得点を用い

表-1「食べログ」操作項目の探索的因子分析結果(最尤法，Promax回転後の因子パターン)

項目内容	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
店舗の所在地や電話番号を調べる	.302	-.108	.130
第Ⅰ因子　情報探索　α信頼性係数　.736			
店舗の内装や外装を見る	**.516**	.063	.044
料理やメニューの内容｜料金・ボリューム｜を調べる	**.529**	-.140	.063
投稿された写真｜店舗・料理｜を見る。	**.742**	.048	-.046
入力された口コミを見る	**.635**	-.018	-.048
入力された評価｜星の数｜を見る	**.582**	.077	-.005
第2因子　評価投稿　α信頼性係数　.703			
写真を投稿する	.047	**.699**	-.055
口コミを投稿する	-.030	**.658**	.008
評価｜星の数｜を投稿する	-.038	**.641**	.082
第3因子　購買決定　α信頼性係数　.602			
クーポン券や割引など特典を利用する	.107	.027	**.529**
店舗を予約する	-.038	.014	**.776**
因子間相関	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
Ⅰ	-	.100	.363
Ⅱ	.100	-	.083
Ⅲ	.363	.083	-

て, Ward 法によるクラスター分析を行った。結果6つのクラスターを得た。第1クラスターには415名, 第2クラスターには32名, 第3クラスターには462名, 第4クラスターには170名, 第5クラスターには61名, 第6クラスターには60名の調査対象が含まれていた。人数比の偏りを検討するためχ2検定を実施したところ, 有意な人数比率の偏りが見られた(χ2=914.57,df=5,P<.001)。次に, 得られた6つのクラスターを独立変数,「情報探索」「評価投稿」「購買決定」を従属変数とした分散分析を実施した。その結果,「情報探索」「評価投稿」「購買決定」ともに有意な群間差がみられた(情報探索: F(5,1194)=747.81 , 評価投稿: F(5,1194)=3614.09 , 購買決定: F(5,1194)=1424.32 , ともにP<.001)。さらに, Tukey の HSD 法(5% 水準)による多重比較を行ったところ,「情報探索」については, 第3クラスター = 第5クラスター = 第6クラスター < 第1クラスター < 第4クラスター = 第2クラスター,「評価投稿」については, 第3クラスター = 第5クラスター = 第1クラスター < 第4クラスター < 第6クラスター < 第2クラスター,「購買決定」については, 第3クラスター = 第6クラスター < 第1クラスター < 第2クラスター < 第5クラスター < 第4クラスターという結果が得られた。

最後に, クラスターごとの定量的差異を調べるため,「食べログ」の有料会員に対する経済評価について CVM(ワイブル生存分析)を実施し, WTP の中央値を算出した。

表2は, クラスター分析ならびに, CVM の WTP の中央値についてまとめた表である。各クラスターの特色を分かり易くするために,「情報探索」得点,「評価投稿」得点,「購買決定」得点の平均値の正負のみを記した。

クラスター分析の結果を鑑みて, 第1クラスターを「情報探索専門型」, 第2クラスターを「高関与型」, 第3クラスターを「低関与型」, 第4クラスターを「情報探索後購買決定型」, 第5クラスターを「購買決定専門型」, 第6クラスターを「評価投稿専門型」と命名した。

V. 仮説の検証

1.「食べログ」における消費行動

飲食店検索サイトにおける, 利用者の消費行動を, サイト内での操作11項目について因子分析を行ったところ,「情報探索」,「評価投稿」,「購買決定」の3つの因子を抽出した。飲食店検索サイトは, 情報のプラットフォームの役割を担っており,「情報探索」は利用者の基本的な行動ともいえる。しかし, その検索サイトの情報の量と質が一定以上のものでなければ, 消費者は利用しない。この「情報探索」という消費行動は, 第2因子の「評価投稿」が充実しているという裏付けがあってのものである。情報端末のモバイル化が進み, 飲食店で経験した製品・サービスを記録するにとどまらず, 自らの評価も添えて利用者は,「食べログ」に投稿する。「評価投稿」された飲食店の情報つま

表-2「食べログ」操作項目のクラスター分析ならびに CVM 評価の結果

クラスター	消費行動特徴	n	情報探索	評価投稿	購買決定	WTP(ワイブル)
第1クラスター	情報探索専門型	415	+	-	-	24
第2クラスター	高関与型	32	+	+	+	211
第3クラスター	低関与型	462	-	-	-	22
第4クラスター	情報探索後購買決定型	170	+	-	+	41
第5クラスター	購買決定専門型	61	-	-	+	43
第6クラスター	評価投稿専門型	60	-	+	-	93
Tukey 事後比較			3=5=6<1<4=2	3=5=1<4<6<2	3=6<1<2<5<4	
					全群 WTP	30

り他者の経験的情報源を「情報探索」していると言える。3つ目の因子は，1つの店舗で特定の日時に人数，メニューを予約する「購買決定」である。「食べログ」を通して予約した場合，割引やワンドリンクサービスなどの恩恵を受けることができることが多く，直接飲食店に予約するよりも，利用者はお得感を感じることができる。

2.「食べログ」における消費行動による利用者の分類

飲食店検索サイトにおける，利用者の消費行動から3つの因子をもとにクラスター分析を行った結果，6つのクラスターに分類することができた。3つの因子が揃う「高関与型」，3つの因子がない「低関与型」，1つの因子だけの「情報探索専門型」「評価投稿専門型」「購買決定専門型」と2つの因子が揃う「情報探索後購買決定型」の6つである。

6つの群のサンプル数（「食べログ利用者経験者」）の合計は，全体のサンプル数の約半分で，まだ，消費行動が定まらない利用者が多いことがうかがえ，「低関与型」が最も多く19.2%で，「食べログ」が消費者に浸透しているとは言えない。「情報探索専門型」が17.3%と「評価投稿」はしないけれども他者の経験的情報源を求めている様子がうかがえ，「情報探索後購買決定型」7.3%と「高関与型」派1.3%と，「情報探索」という消費行動が軸になっていることがわかる。

3. 利用者の分類別にみた有料会員の価格設定に対する意識

サンプル数の多いクラスターである「低関与型」（19.2%）が22円，「情報探索専門型」（17.3%）が24円であることを考えると，「食べログ」に対しては，飲食店検索のプラットフォームの役割のみを期待しており，実際の300円に対し，20円台前半の経済価値しか意識していない。購買決定の1因子だけの「購買決定専門型」が43円，情報探索と購買決定の2因子が正の「情報探索後購買決定型」は41円と「購買決定」因子による若干の上昇は見られた。特徴的なのは，「評価投稿専門型」で，「評価投稿」の1つの因子だけで93円となり，自らの評価，写真を投稿することに比較的高い経済価値を意識していることが分かった。さらに，3つの因子が揃うと211円と300円にかなり近づく。これは，「情報探索」，「購買決定」，「評価投稿」という購買プロセス上すべての局面で「食べログ」を利用していることがうかがえる。

4. 仮説の実証と考察

飲食店検索サイトにおける，利用者の消費行動を，サイト内での操作11項目について因子分析を行ったところ，「情報探索」，「評価投稿」，「購買決定」の3つの因子を抽出した。飲食店検索サイトにおける，利用者の消費行動から3つの因子を抽出した結果，6つのクラスターに分類することができた。

そして，各々のクラスターにつき，有料会員に対する経済的評価を算出したところ，全体としては，30円であった。現在の有料会員は，ごく限られた一部の消費者を対象としたサービスと考えられる。むしろ，無料（0円）で提供してきた検索サイトのプラットフォームに，より精密な情報を提供する有料会員を設定し，月額0円に加え300円を提示することによってスクリーニングを行っていると言える。現時点で，有料会員サービスが市場として成り立っているのかは判断できないが，今回分類した「高関与型」（1.3%）は，211円と実際の設定金額に近い金額の支払意思を示している。これからは，「情報探索後購買決定型」（7.3%）の利用者が，いかにして「評価投稿」の因子を持つようになるのかが，この有料会員市場の鍵となる。

VI. おわりに

本研究の目的は，外食が主となる消費行動の際に，消費者が検索サイトを利用する行動を調査・分類し，その動向を明らかにすることである。一次データ調査（アンケート）により，消費行動の因子を抽出し，その因子をもとに利用者をクラスターに分類した。そのうえで，同時に行った仮想的市場評価法（CVM）により，検索サイトが提供するサービスについて経済的評価を行うことにより，価格への意識を

明らかにした。

情報の経済学における市場の傾向として，情報の非対称化，逆選択，スクリーニングを，消費者の主となる消費行動における購買プロセスの側面から分析し，検索サイトと利用者の間のビジネス関係について整理した。検索サイトと利用者の間に新たに生まれたビジネス関係を分析すべく，利用者の検索サイトにおける操作11項目に着目し，因子分析を行い，3因子を抽出し，さらに，3因子をもとにクラスター分析を行った結果6つの群に分類することができた。

さらに，同時に行った仮想的市場評価法（CVM）により，各群の有料会員の価格に対する経済的評価を算出した。以上より，各群を構成する因子の差異による支払意思額を分析することが可能になった。

分析結果から以下のような知見が得られた。第1に，飲食店検索サイトにおける，利用者の消費行動を，サイト内での操作11項目について因子分析を行ったところ，「情報探索」，「評価投稿」，「購買決定」の3つの因子を抽出した。第2に，これらの3つの因子をもとにクラスター分析を行った結果，6つの群に分類し，第1クラスターを「情報探索専門型」，第2クラスターを「高関与型」，第3クラスターを「低関与型」，第4クラスターを「情報探索後購買決定型」，第5クラスターを「購買決定専門型」，第6クラスターを「評価投稿専門型」と命名した。

各々の群につき，有料会員に対する経済評価を算出したところ，全体としては，30円であったが，今回分類した「高関与型」は，211円と実際の設定金額に近い金額の支払意思を示していた。1つの因子のみ正のクラスターと，3因子が負の場合の「低関与型」22円と比較してみると，「情報探索後購買決定型」（1.09倍），「購買決定専門型」（1.95倍）と「評価投稿専門型」（4.22倍）となる。3因子が正である「高関与型」は，3つの因子が全て集まったことによる相乗効果によって，211円（9.59倍）という支払意思額が形成されたと考えられる。これからも，評価投稿という消費行動の因子を持つクラスターは，飲食店検索サイトの有料会員の価格設定に対して，抵抗感が少なく，一定の金額については許容していると言える。今回分類した「高関与型」（1.3%）は，211円と実際の設定金額に近い金額の支払意思を示している。これからは，「情報探索後購買決定型」（7.3%）の利用者が，いかにして「評価投稿」の因子を持つようになるのかが，この有料会員市場の鍵となる。

有料会員となっている利用者がまだ少なく，「食べログ」のような飲食店検索サイトは無料のプラットフォームとして広く認識されるなかで，実際の利用者の消費行動から利用者の有料会員の価格に対する意識の調査を行ったことは，実践的貢献と言える。

本アンケートの中で，「高関与型」の利用者が211円と実際の設定金額300円に近い金額の支払意思を示していた。このことは，検索サイト市場のなかで，サイト運営会社が利用者に対し，無料0円と300円の有料会員を提示することによるスクリーニングにおいても，購買プロセスのなかで検索サイトに深く関与している利用者の価格に対する意識は，さほど離れていないことを示していると考える。最後に，「情報探索後購買決定型」の利用者が，いかにして「評価投稿」の因子を持つようになるのかが，この有料会員の市場の鍵となると考えることができたことは，サイト運営会社のマーケティング戦略の構築に寄与するものと考えられる。

今後の課題として，外食産業における飲食店検索サイトと利用者との関係だけでなく，他の業種の市場における検索サイトと利用者の関係にも適用することができるかが今後求められる。さらには，利用者を性別，年齢，家族構成など属性を加味した分析も試みたい。

注

1) コトラー & ケラー（2008）p112

2) コトラー & ケラー（2008）p116

参考文献

栗山浩一・柘植隆宏・庄子 康(2013)『初心者のための環境評価

入門』勁草書房

国土交通省（2009）「仮想的市場評価法（CVM）適用の指針」

田中洋（2008）『消費者行動論体系』中央経済社

近勝彦（2006）『Web2.0 的成功学―複雑系の科学と最新経済学で時代を読む』毎日コミュニケーションズ

フィリップ・コトラー, ケビン・レーン・ケラー著, 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, 2008）

オーラルセッション ― フルペーパー

保健行動理論における介入概念の検討

中央大学大学院 博士後期課程
香川 勇介

要約

【目的】このレビュー論文では，これまでの保健行動変容に関わる研究におけるレビュー文献検討により，保健行動理論における介入概念を概観することで，その理論の典型的な特性を探り，有効性に関連する介入内容を特定するために，一般的な保健行動理論を系統的に収集・統合・特定し，インターネットベースの保健行動介入研究を評価することである。

【方法】検索用語は英語で〝health behavior change〟を用い，書誌データベース(Pubmed) により文献検索を行った。研究は特定の行動(がん予防，肥満など)に関する保健行動介入の有効性の検討のため，2014年から2017年5月まで検索された。

【結果】この検索では，レビュー論文のタイトルと抄録のレビューの後，潜在的に関連性のあるレビュー論文117件が特定された。論文フローチャートに従い，各レビュー論文に採用されている研究論文のうち，特定の包含基準を満たした23件の研究論文を特定し評価した。

【考察】23件の研究論文では主に6つの保健行動理論が使用され，全てに介入が行われていた。保健行動における介入は，従来の消費者行動理論における介入とは異なり，診断に伴い治療が決定されるとった支配的な捉え方を考慮する必要があると思われた。

キーワード

health behavior change，保健行動理論，保健行動介入

I. はじめに

自分自身は体に異変を感じていなく健康だと思っていても，毎日の生活の中で不摂生が続くと気づかないうちに病気になってしまった，あるいは体調が悪く，病気になりそうな気分を経験したことがある。このような事態を予防するには生活習慣を改善して健康を保つことが重要であることを理解していても，実際に保健行動を実践することは難しい。このように健康を維持したり，病気を早期に発見したり，病気に罹患してしまった場合には，病気の悪化や病気の再発を防止するには保健行動が重要になる。健康に関する保健行動に介入することで，行動変容が効果的に改善するとの報告[1)]があるが，その保健行動に関する対象者の行動変容や心理を評価するための尺度が大変多く開発されている。例えば，喫煙や不適切な食事，身体的な不活動は生活習慣病の主原因であり，現在国家規模で生活習慣病予防を狙った取組が行われている。このように，従来の消費者行動論における介入とは異なり，保健行動における介入は，「研究目的で，人の健康に関する様々な事象に影響を与える要因（健康の保持増進につながる行動及び医療における傷病の予防，診断又は治療のための投薬，検査等を含む。）の有無又は程度を制御する行為（通常の診療を超える医療行為であって，研究目的で実施するものを含む。）をいう。」と定義[58)]されている。つまり保健行動の場合，研究者は介入の有無についてリスクに応じた倫理的規制が求められ，定義に即した判断をする必要がある。

そこで本論文では，これまでの保健行動変容に関わる研究におけるレビュー文献検討により，保健行動理論における介入概念を概観することで，その理論の典型的な特性を探り，有効性に関連する介入内容を特定するために，一般的な保健行動理論を系統的に収集・統合・特定し，インターネットベースの保健行動介入研究を評価することである。

II. 背景

周知のように国民医療費は今も増え続け，今後社会保障制度を国がどのように維持していくかについては国民誰もが関心を持っている。その国民医療費増大の要因として考えられるのは，高齢社会の進展，特に要介護の高齢者の増加である。65歳以上で要介護になる原因は，脳血管疾患（脳卒中）や認知症，そして骨折・転倒[2]である。2015年に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2015」[3]では，2020年度までに国・地方を合わせた基礎的財政収支の黒字化を目指すといった，財政健全化実行の具体的な計画が「経済・財政再生計画」に盛り込まれている。この計画では，社会保障関係費の実質的な増加は，高齢化による増加分に相当する伸びであることが指摘され，厚生労働省は2015年度に医療費が増大した要因を分析[4]した内訳を発表している。内訳を確認すると「高齢化の影響1.2%」，「その他（医療の高度化等）2.7%」，「人口増の影響▲0.1%」となっており，医療費増大の本当の要因は高齢化ではなく，「その他（医療の高度化等）」の影響が大きいことが理解できる。しかしながら，医療関連イノベーションの推進は政府の成長戦略の柱の1つであり，例えばiPS細胞を用いた再生医療や，ゲノム医療に代表される遺伝子治療，高額だが革新的な医薬品・医療機器の登場[5]など，国民皆保険制度は非常に優れた日本の医療システムだが，一方では日本の医療システムが破綻するとの懸念もある。この懸念に対して拍車をかけるように医療費抑制の視点で考えると，ハーバード大のミルトン・ワインシュタインら[6]は，多くの予防医療には，健康アウトカムが向上しても医療費抑制効果の認められないサービスが80%近くにも及ぶと指摘している。日本では康永[7]が予防医療の実例として，禁煙，メタボ健診，ロコモ予防対策，がん検診などを取り上げ，これらの予防医療はいずれも国民の健康維持・改善に貢献し，今後も推進すべきとしているが，短期的には医療費抑制が可能であっても，長期的には医療費抑制に繋がる訳ではないと指摘している。ただ，前述のような医療費抑制の問題が叫ばれている現状においては，国民自身が自分の健康について，自己責任を負うことが求められるようになってきている。例えば，ハーバード大学の癌予防センター発表[8]による米国人の癌の死亡原因は，①喫煙（30%），②食事（30%），③運動不足（5%），④飲酒（3%）と全体の68%を占め，これらの癌が原因による死亡は，生活習慣の見直しによって予防できたと考えられる。そして日本では，2013年に閣議決定された「日本再興戦略」によって，2020年までに国民の健康寿命を1歳以上延伸」という数値目標を掲げている。この目標達成に向けた現状の課題として「健康づくりに取り組むインセンティブが弱い」ことが指摘されており，この課題に対する具体的施策として「個人・保険者・経営者等に対する健康・予防インセンティブの付与」を挙げている[9]。現在自らの健康づくりに責任を持って取り組むためのサポートも充実しているなかでは，国民が自らの健康に対してどうすれば保健行動を実践するか，すなわち，健康に関する行動変容をコミュニケーションによって促すためのメカニズムを探ることは重要である。さらに，医療に関する情報量の増大，様々な企業が予防医療や健康のビシネスへの参入が激しい現代において，国民に働きかける情報源のチャネルは多様化し，そして国民とのコンタクトポイントにおいても，健康に関する行動変容をコミュニケーションによって評価することは重要である。例えば，メタボリックシンドロームを標的とした特定健診と特定保健指導は医療保険者に義務付けられたが，特定保健指導による保健行動変容支援は重要な取り組みとして位置づけられる。沖島[10]らは行動変容ステージとメタボリックシンドロームのリスクには関連性が認められ，保健指導の効果にも差が認められたことを指摘している。これらのことからも，保健行動理論を用いた健康行動変容をあらゆるコミュニケーションのツールによって，国民ひとりひとりが自分に必要な情報を収集し，活用する意思決定を行う能力を高めることが求められていると言えよう。

III. 論文収集手続き：文献検索の方法

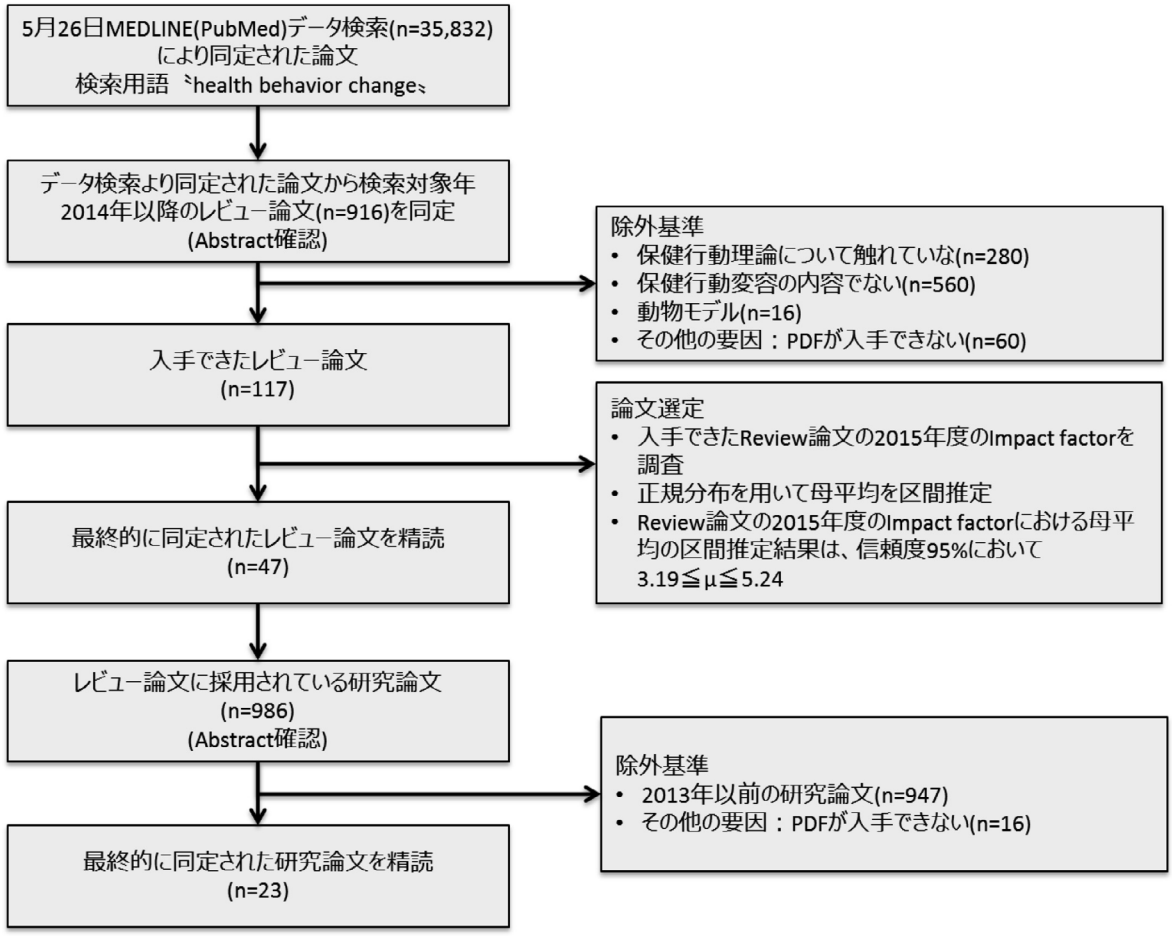
国外の文献レビューを行うため，英文論文の検索には

MEDLINE(PubMed)を用いた。keywordsおよび検索式を〝health behavior change〟としたところ，35,832件が検索された。そこで検索対象年を2014年～2017年とし，データ検索から同定された論文よりレビュー論文を検索すると916件が検索された。除外基準については，「保健行動理論について触れていない（280件）」，「保健行動変容の内容でない（560件）」，「動物モデル（16件）」，「その他の要因：PDFが入手できない（60件）」となり，この時点で入手できたレビュー論文は117件となった。そして，入手できた117件のレビュー論文の2015年度のImpact factorの調査を実施した後，Impact factorの正規分布を用いて母平均の区間推定を実施した。その結果，母平均の区間推定結果は，信頼度95%において$3.19 \leqq \mu \leqq 5.24$となったため，3.19以上のImpact factorの論文を選択したところ，最終的には47件のレビュー論文が検索された。各レビュー論文に採用されている研究論文のうち，2013年以前に出版された研究論文等を除き，特定の包含基準を満たした23件の研究論文を特定し，最終的に評価した(図1)。

IV. 含まれている研究の説明

含まれている23件の研究には合計6,605名が参加した（表1）。対象となる保健行動分野は，がん予防[11) 12) 17)]，

図1：論文選択のフローチャート



肥満[13)14)16)17)29)33)]，妊娠予防[15)23)24)]，身体活動[18)19)20)21)30)]，HIV/性感染症予防[22)25)26)]，喫煙[28)]，虫歯[31)]，喘息治療[32)]などの様々な異なる保健行動に関する研究論文がレビュー論文より同定された。23件の研究論文のうち19件は，介入群と対照群を設定し，保健行動変容関連のアウトカムで有意差を報告している。

これらの知見は，長期追跡調査の研究数が限定しているため，短期的な有効性しか示唆していないことに留意すべきである。このレビューに含まれた3件の研究のみが，介入後1年を超えてフォローアップを実施した[12)26)31)]これらの介入が長期的な行動変化に影響を与えるかどうかの結果が混在しているのが現状である。

表1　含まれる論文の特徴

著者（発行年）	研究デザイン／データ収集法	参加者（調査対象者数）	目的	介入	結果	行動変容テクニック	保健行動理論
Eskandari-Torbaghan A(2014)[11)]	定量／アンケート	女性従業員130名（介入群n=65、対照群n=65）	乳癌の脅威と、乳癌予防行動の障壁に対する理解、感受性および女性の重大さを認識すること	研究者が講義、質疑応答、パワーポイントプレゼンテーション、ビデオ、教育小冊子、すべての資料を含むCD（コンパクトディスク）を含む教育プログラムを3回開催。	教育的介入により、対照群と比較してトレーニング群に有意な変化が認められた。実際に行動スコアが18%増加した。Health belief modelに基づく教育介入は、参加者間の乳癌予防行動の知識に正の影響を及ぼした。	教育資料は、乳がんの症状に関する乳がんの症状、マンモグラフィのための適切な時間に関する知識、乳がんの予防や予防、乳がんの予防、健康的な食事などの実践を向上させるために、HBMに基づいて提供	Health belief model
P.H. Youl(2015)[12)]	定性／テキストメッセージングに対する応答	18～42歳の546人 皮膚自己検査（n=176） 日焼け防止（n=187） 注意制御（n= 183）のテキストメッセージグループ	SMS（テキストメッセージ）による行動介入の影響を評価	12週間に渡って毎週SMSを受け取り、3ヶ月のフォローアップ電話インタビューを実施。その後、参加者は残りの9ヶ月間毎月季節ごとの日焼け防止に対応するためのテキストメッセージを受け取った。	ベースラインから12ヶ月に皮膚自己検査を報告した参加者の割合の増加は、日焼け防止群よりも皮膚自己検査介入群または注意喚起群であった。参加者の自己報告全身皮膚自己検査、日焼け、または日焼け行動に対する介入の有意な効果はなかった。	皮膚がんのリスク因子、日焼け回数、以前の皮膚自己検査の成績を用いる。 皮膚がん（悪性黒色腫：メラノーマ）は、めったに症状を示さないので、屋外で日光から皮膚を保護することで皮膚がんのリスクを減らすことを徹底。	Social Cognitive theory
Smith JJ(2014)[13)]	定性／スマートフォンアプリ	肥満の危険性がある361人の青年の男の子（12-14歳）（介入群n=181、対照群n=180）	スマートフォン技術を用いた肥満予防介入	ATLASは、身体活動を増やすことによって健康でない体重増加を防ぐために設計され、身体活動の自律的な動機づけを高める	全体として、BMI、腰囲、体脂肪率、または身体活動に有意な介入効果はなかった。しかし、筋力、運動能力、および重要な体重関連行動の改善に成功した。	①スポーツセッションの開催 ②ランチタイムセッションの開催 ③スマートフォンアプリ	Self-determination Theory Social Cognitive Theory
Partridge SR(2015)[14)]	定性／スマートフォンアプリ	体重増加のリスクが高い18歳から35歳までの214名（介入群n=110、対照群n=104）	mHealth予防プログラムTXT2BFITの有効性を設計および評価	行動変容のトランスシナリオモデル、週1回の電子メール、5回のパーソナライズされたコーチングコール、ダイエット小冊子、およびウェブサイト上のリソースおよび携帯電話アプリへのアクセスに基づいた週8回のテキストメッセージを受信	介入群は有意に2.2kgの体重減少に成功。野菜、甘味ソフトドリンクの有意な減少、エネルギー摂取量の少ない食事を実現した。また、コントロールと比較して、総身体活動を有意に増加させた。	①個々の生活習慣行動の変化の段階にメッセージが対応 ②行動変化のトランスセオリアモデルに基づく8週間の動機付けテキストメッセージ。 ③ 5つのパーソナライズされたコーチングコール。 ④毎週の電子メール。 ⑤コミュニティブログ ⑥ウェブサイトで利用可能なサポートリソース（研究のために設計されパスワードで保護されている）	Transtheoretical Model
Choi JW(2016)[15)]	定性／スマートフォンアプリ・アンケート	18～40際の妊娠10週から20週までの妊婦30名（介入群n=15、対照群n=15）	妊婦に対するモバイルによる身体活動介入	研究チームが開発した携帯電話アプリケーション、Fitbit Ultra を使用	コントロール群と比較して、介入群は有意に1日あたりの歩行数が増加したが、1日あたりの平均歩行数では差は認められなかった。	①最初に個別に歩行の重要性（短期的および長期的な目標設定、問題解決スキル等）について説明 ②テキストメッセージや短いビデオスクリプトのような日常的なメッセージ（アプリで使用） ③活動日記の作成 ④フィードバック（目標に対する進捗状況）	Social Cognitive Theory
Mummah SA(2016)[16)]	定性／スマートフォンアプリ・アンケート	肥満の成人17名（介入群n=8、対照群n=9）	野菜消費を増加させるための理論駆動型モバイルアプリケーションの初期有効性とユーザー受容性を評価	Vegethon（セルフモニタリングを可能にする完全自動化理論駆動型モバイルアプリケーション、目標設定、フィードバック等）を使用	野菜の消費は対照群と比較して有意に増加した	①消費した各野菜のサービング数を異なる野菜アイコンをタップすることで記録を可能にした。 ②減量と体重維持を促進するために、アプリは低エネルギーのジャガイモやトウモロコシなどのデンプン質の野菜を除いた非デンプン質の野菜に焦点を合わせた。 ③楽しいチャレンジの要素を増やすために、難しい7つの課題（朝食で食べる、この種類の野菜を食べる等）	Theory of Planned Behaviour

Rabbi M(2015)[17]	定性／スマートフォンアプリ・インタビュー	18～49歳男女17名（介入群n=9、対照群n=8）	自動フィードバックシステム（携帯電話アプリのMyBehavior）の技術的な実現可能性、ユーザーの身体活動および食行動への影響、および自動作成されたメッセージに対するユーザー認識についての調査	自動フィードバックシステム（携帯電話アプリのMyBehavior）により、ユーザーのコンテキストと個人情報に基づいた自動パーソナライゼーションによる情報の提供	介入群は対照群よりも有意に多く歩行した。しかしながら、低カロリー食の選択については、グループ間に有意差は無かった。	①参加者はトレーニングセッションに参加し、携帯電話にMyBehaviorをインストールし、性別、身長、体重の入力方法、毎週の体重目標の設定方法を学ぶ。 ②最初の1週間で、活動と食事摂取量の日次サマリーを報告。 ③1週間後過去の経験について深くインタビューを実施。 ④提供された情報に対する行動経験を深く認知させるためににWebベースの日記を実施。	Social Cognitive Theory
Hebden L(2014)[18]	定性／スマートフォンアプリ	18～35歳の大学生およびスタッフ男女51名（介入群n=26、対照群n=25）	12週間のモバイルヘルス（mHealth）介入により体重、体格指数、特定のライフスタイル行動への影響を測定すること	栄養士が作成した説明書付きの印刷ダイエットブックレットを提供。介入グループはSMS（Short Message Service）、テキストメッセージ（週4回）、電子メール（週4回）を受信し、スマートフォンアプリケーションとインターネットフォーラムにアクセスする	介入群は対照群と比較し、有意に体重を減少させ、砂糖甘味飲料摂取量を減少させた。それにもかかわらず、アウトカムの介入後の変化は対照群と有意にならなかった。	①12週間のmHealthプログラムを受講（若年成人期の体重増加に関連する4つの主要なライフスタイル行動について説明） ②介入のたびに2つのショートメッセージサービス（SMS）テキストメッセージが提供（SMS回答、スマートフォンアプリケーションへのログイン回数、インターネット閲覧回数と投稿数も評価） ③各アプリケーションによって、ユーザーは行動を記録し、瞬時に調整された動機付けのアドバイスを提供	Transtheoretical Model
Maher C(2015)[19]	定性／Facebookアプリ	成人110名（介入群n=51、対照群n=59）	Facebookのアプリを介して提供される歩数計によるオンラインソーシャルネットワーキングの身体活動介入の有効性、関与性、実現可能性を測定すること	大人が身体活動レベルを支援するために開発された、チームベースのFacebookアプリ	介入群は有意に歩行時間の増加させた（P = 0.03）しかし、週ごとの歩行時間は、20週間の追跡調査で失われた。身体活動、全体的なQOL、精神的健康のQOLに大きな変化はなかった。	①グループ内で友好的な競争を促進し、同僚の励ましとサポートを提供。 ②毎日の歩数を記録するカレンダーが含まれている ③自分自身とチームメイトの進捗状況を監視できるようにするチームダリーボード。 ④チームメンバーが互いに連絡するチームメッセージボード。 ⑤身体活動を増やすための毎日のヒントを提供。 ⑥個人やチームの歩行数達成の賞などのゲーム機能 ⑦チームメイトにバーチャルギフトを送る。	Theory of Planned Behaviour
Walsh JC(2016)[20]	定性／携帯電話アプリ	17～26歳男女58名（介入群n=28、対照群n=27）	Accupedo-Pro歩数計携帯電話アプリの介入の有効性を判断	Accupedo-Pro歩数計携帯電話アプリの使いやすさ機能を介入群へ説明し、目標を達成にこのアプリを使用して歩行を監視し、フィードバックを依頼	介入群は対照群と比較して1日の歩数を有意に増加させた。	Accupedo-Pro歩数計携帯電話アプリは、①自動フィードバックと歩数とカロリーの追跡が可能。 ②歩数履歴を視覚的に魅力的なグラフィック表示が可能 ③目標設定機能目標達成のフィードバック	Behaviour Change Wheel（Behavior Change Taxonomy）
Safran Naimark J(2015)[21]	定性／Webベースのアプリ・アンケート	18歳以上の男女85名（介入群n=56、対照群n=29）	健康的なライフスタイル、体重変化、栄養知識、身体活動について講義を受けた人と新しいWebベースのアプリを受け取った人を比較し、健康的なライフスタイルを維持するための成功の予測因子を特定すること	健康な生活習慣を促進するための新しいWebベースのeBalanceアプリケーションを使用	新しく開発されたWebベースのアプリのライフスタイル指標へのプラスの影響した	①追加説明が必要な場合は、ユーザーはアプリの使用方法（アプリ自体にあります）の説明や動画を視聴できる。 ②個人的なゴール設定とフィードバックを伴う個別に調整されたアプローチが可能 ③データを簡単で迅速に入力（食物摂取および身体活動）でき、リアルタイムにフィードバックを受信	Control Systems Theory of Self-regulation
Markham CM(2014)[22]	定量／アンケート	中学生男女1,187名（RA群n=450、PR群n=341、対照群n=396）	中学校の2つの性教育プログラムであるリスク回避（RA）プログラムとリスク低減プログラム（RR）に性行為の開始（口腔、膣または肛門性交）に対して影響を与えかかを確認	RAおよびRRプログラムは、既存の中学校の性感染症教育プログラムに基づいて教育を提供	両方のプログラムともに肛門性交開始を有意に遅延させた。しかし、口腔および膣の性行為の開始遅延に対する効果は持続しなかった。どちらのプログラムも、いくつかの心理社会的アウトカムに肯定的な影響を及ぼした。	①どちらのプログラムも、健康的な関係や性別（例えば、自己効力感や信念）に関連する心理社会的要因を対象 ②どちらのプログラムも24時間50分のレッスンで構成 ③グループベースの教室活動と個々のコンピュータベースの活動を統合	Social cognitive theory Theory of Planned Behavior
Raj A(2016)[23]	定量／アンケート	若い夫婦1081名（介入群n=467、対照群n=614）	CHARM介入による避妊薬使用および妊娠に及ぼす影響を評価し、そして避妊通信および男性のIPV（パートナー暴力）の態度および犯罪に及ぼす影響を評価	保健医療提供者が既婚男性およびカップルに対し、ジェンダー、文化および文脈に合わせた家族計画およびジェンダー・エクイティ（FP + GE）カウンセリング・セッションを提供	介入群と対照群の参加者間で有意差が認められた。患者と研究で追跡調査に迷った患者との間に有意差は見られず、カウンセリングセッションに参加しなかったCHARM参加者との間にも有意差は見られなかった。	①避妊や出産間隔の母子保健上の利点、特に思春期の妻のための最初の出産の遅れに関する情報を提供 ②FPにおける男性の関与、安全な母親と幸せな家族生活の重要性を強調。 ③コンドームやピルを提供 ④FPについて妻とコミュニケーションする方法を練習させる	Social cognitive theory
Whitaker AK(2015)[24]	定量／アンケート	15~24際の若い女性20名	モチベーション・インタビュー（MI）を用いた中絶後の避妊カウンセリングの介入により、その実現可能性や影響および患者受容性を確認すること	中絶後の避妊カウンセリングを実施	介入直後および1カ月間のフォローアップ・コンタクト時に、参加者の95%および77%がセッションが有用と報告	①最初の訓練には、MIの理論と精神、その有効性の証拠、MIカウンセリングのビデオデモとライブデモンストレーション、MIのスキルを実践するためのフィードバック付きのロールプレイングを実施 ②MIベースのカウンセリングセッションを訓練生と4名の標準化された患者と一緒にビデオ撮影し、MIの熟練度を評価し、個々のケースベースのフィードバックを訓練生に提供 ③避妊法の選択肢を特定するために、電子カルテを使用。 ④カウンセリングへの介入と避妊方法を再評価するために電話で1ヶ月後中絶後に参加者に連絡。 ⑤フォローアップのために、電話で2回、電子メールで2回、郵便で3回提供	Motivational interviewing

Davidson AS(2015)[25]	定量／アンケート・ソフトウェア	18～29歳の女性193名（介入群n=97、対照群n=96）	中絶直後の長時間作用性可逆性避妊（LARC）のための理論ベースのカウンセリング介入を確認すること	REDCapソフトウェアを用い、ベースライン調査をタブレットコンピュータで実施	中絶直後のLARC開始率は、2つの研究群で有意差は無し	①TTMに準拠したビデオコンテンツは、女性がLARCの意識を高め、女性がLARC使用の長所と短所を評価し、後期にLARCを使用するための自己効力感を得ることを支援する ②手術中絶後にLARCを使用した患者からの物語のコメントを特集 ③患者の物語のコメントは、TTMに従ってスクリプティングされたインタビューの質問で引き出している	Transtheoretical model
Gold MA(2016)[26]	定量／アンケート	13~21際の女性572名（介入群n=286、対照群n=286）	保護されていない性交のリスク（STDや妊娠）を減らすことを目的としたコンピュータ支援のカウンセラー指導の動機づけ介入（CAMI）を検討	女性の性行動に関する教訓的な妊娠とSTD予防カウンセリングと比較して、コンピュータ支援、カウンセラー誘導のモチベーションを介入	CAMIは使いやすいと評価されたが、教育的カウンセリング（DEC）と比較して、介入の有意な効果があった。しかし、非保護性のセックスを減らすことに対するCAMIの有意な効果を示さなかった。	①参加のための非金銭的なインセンティブ（例えば、コンドーム、キーリング、水ボトル、ハンドミラー）が提供 ②タイムラインフォローバックカレンダー（十分に検証された信頼性の高い自己報告評価ツール）へ性的、避妊的、物質使用行動を記録 ③入院時に3時間30分のカウンセリングセッションを受ける。 ④3~6か月の間は、1対1の簡単なカウンセリングが実施。	Transtheoretical model
Chirico A(2015)[27]	定性／インタビュー	20 ~74 歳乳癌患者130名	新たに診断された乳癌患者が治療を始める前に経験した心理的苦痛の早期予測因子を決定すること	苦痛のスクリーニングと、心理的苦痛を軽減するためのインタビューを実施	年齢は乳がんに対する意識・認知と対処自己効力と正の相関があった。 自己効力感は心理的苦痛と直接関連していた。	①心理学者による対面のインタビュー（約30分間） ②マンモグラフィーと乳がんに関する知識、乳がん治療に対する認知、がんに対処する自己効力感等を詳細に説明	Social cognitive theory
Park CB(2014)[28]	定性／インタビュー・アンケート	ニコチン依存症30名（介入群n=15、対照群n=15 ）	ニコチン依存に対する有効性をvirtual cue exposure therapy (CET) とSocial cognitive theory (CBT)を比較すること	バーチャルCETとCBTのいずれかで治療に参加	バーチャルCETはCBTに匹敵するレベルでニコチン依存症の治療に有効である	①治療を週に1回4週間実施。 ②各セッションの終了後、研究者らは、ニコチン依存性（FTND）、喫煙要請アンケート（QSU）、および各被験者に呼気一酸化炭素（CO）レベルについてのFagerstrom試験を実施 ③4セッションの治療を完了した参加者は、フォローアップの面接として毎月診療所を訪れ、簡単なカウンセリングを実施	Social cognitive theory
Patrick K(2014)[29]	定性／スマートフォンアプリ・アンケート	肥満の大学生404名	SMART intervention（ソーシャルメディアとモバイルメディア）アによって若年成人の2年間の体重管理をすること	SMART介入は、(1)Facebook、(2)モバイルアプリ、(3)ブログを含むウェブサイト、(4)電子メール、(5)SMS、(6)ライフラインとの6つで実施	若年成人の健康な体重関連行動を促進するためにSMART介入は有用である	①参加者は様々なモダリティ間の介入をどのようにやりとりし、それを日常業務に組み込むかを選択できるため、利便性が向上する ②複数のチャネルを組み込むことは、理論的な構造を介入に組み込むことができるいくつかの方法を提供する ③Facebookは、参加者のそれぞれのソーシャルネットワーク内で共有されることが意図されている。 ④Goal Getterアプリは、参加者に、その週の対応する健康問題に関する行動目標を作成するよう促す	Social cognitive theory
Cavallo DN(2014)[30]	定性／Facebookアプリ	女子大学生134名（介入群n=67、対照群n=67）	理論的枠組みの中で社会的支援と身体活動との関係を検討すること	身体活動に関連する教材や自己監視ツールを含むINSHAPEウェブサイトにアクセス	サポート支援の変化と意志の変化により仲介される身体活動と、母敏の支持の変化と身体活動の変化との間に有意な直接的関係があることを明らかにした	①メンバーにのみアクセス可能なFacebookグループに参加するように招待 ②共通のエリアにコメントを投稿できる ③ディスカッションボードを作成し、ウェブリンク、写真、ビデオを投稿することができる	Theory of Planned Behavior
Agouropoulos A(2014)[31]	定量／アンケート	2~5歳就学前児童328名（介入群n=174、対照群n=154）	就学前児童の衛生指導による口腔保健教育年2回の適用が、学校ベースの口腔衛生の促進と1000ppmフッ化物練り歯磨きの指導を補助するものであることを評価	年に1回1000ppmフッ化物練り歯磨きの指導	就学前児童に対するフッ化物練り歯磨きを提供されても有意なう蝕予防効果を示さなかった。	①すべての就学前児童とその教師は、口腔衛生指導や食事療法のアドバイスなど年2回、口腔衛生教育を受講。 ②情報は、児童の年齢に合わせて適応 ③児童は学校で使用するために歯ブラシを提供 ④ 1日1回（朝食後または昼食後）にブラッシングを確認 ⑤親は教師から夜間に児童への歯磨きを指示し、口腔衛生指導の小冊子が提供	Health Belief model
Lu M(2014)[32]	定性／Webベースのアプリ・アンケート	喘息患者500名（介入群n=250、対照群n=250）	喘息管理介入を評価	Puff CityによるWebベースの喘息管理ツールで介入	Puff Cityによる喘息コントロールの自己管理は効率的かつ費用効果の高い設計をもたらす	①個々の患者のそれぞれに最も関連する情報を提供 ②患者が知りたいと考える情報提供に基づいたフィードバックの評価 ③個々患者に対する健康メッセージや喘息教育を発信 ④4回のオンラインセッションと6ヶ月間のフォローアップ調査	Health Belief model Transtheoretical Model Motivational Interviewing
de Vos BC(2014)[33]	定性／アンケート	50-60歳の過体重女性407名（介入群n=203、対照群n=204）	臨床的に有意な体重減少をプライマリケア環境で達成するための、テーラーメイドの体重減少介入の有効性を評価	体重を減少させるためのオーダーメード介入	介入群は対照群と比較して、5kg以上有意に体重減少した参加者が6か月、12か月時点で認められた。、また平均体重増加についても同様に有意差を認めた。しかしながら、追跡期間の30か月で、両群間に有意差は認められなかった。	①個々のオーダーメード戦略（低脂肪または低カロリー食と身体活動）を構成 ②参加者は2週間に1回栄養士とのミーティングを実施 ③身体活動クラスに参加する機会が与えられる（無料） ④週に1時間のレッスンを2回受け、20のグループ活動が展開（無料）	Self-determination theory Motivational interviewing

1. 保健行動理論の使用頻度

Social-cognitive theory[34)35)](n=9)，Transtheoretical Model[36)37)](n=5)，Theory of Planned Behavior[38)](n=4)，Health belief model[39)](n=3)，Motivational interviewing[40)41)](n=3)，Self-determination theory[42)] (n=2)，残りの保健行動理論(n=3)については，包含基準に合致した研究論文ではそれぞれ1回適用された。

2. 保健行動理論の説明

保健行動理論はこれまでに多く報告されているが，今回同定した23件の研究論文では主に6つの保健行動理論を使用されていた。これらの保健行動理論を確認してみることにする。

(1) Social-cognitive theory

人間の行動は，外部からの刺激だけでなく個人の認知によって影響を受けるために，現在のような非常に複雑な社会的背景のもと行動変容に対し，さまざまな認知的要因を重視した学習理論が健康問題の解決に応用されている[43)]。心理学者アルバート・バンデューラが発表した社会的学習理論(social learning theory)とは，個人的要因，環境要因，人間行動が相互に影響を及ぼす動的な過程を示すことが指摘される。

社会的認知理論によると，3つの主な要因である①自己効力感，②ゴール，③結果の予測が保健行動を変える可能性に影響するとされ，人は自分が行動に移すことができる能力を持つといった感覚あるいは自己効力感を持つために，障害に直面しても行動を変化させて対応し，自分が保健行動へのコントロールを実行できないと感じるならば，保健行動を起こさない[34)]。この理論は，相互決定，環境・状況，観察学習，強化など，多くの概念を包含しているが，その中でも代表的概念になっているのが，自己効力理論(self-efficacy)になる。

(2) Transtheoretical Model

Transtheoretical Model[44)]の中心的な要素は，「行動の変容ステージ」であり，過去および現在における実際の行動とその行動に対する動機づけの準備性を表す意図の両方の性質を統合している点が特徴的である。モデルの基本的な前提は，行動変容はプロセスでありイベントではなく，行動を変えようとする人にとって，その人は5つの段階から構成される。すなわち，無関心期(precontemplation)，関心期(contemplation)，準備期(preparation)，実行期(action)，維持期(maintenance)を経て進む。

ステージの定義は，問題となる行動によって若干異なるが，この5つの連続するステージのそれぞれの段階にいる人は異なる情報を必要である。人々がある保健行動を開始して，その状態を維持するまでには，その人の保健行動についての認識や価値観，心情などにおいても段階的に変化が生じる。但し，この過程はいつも順調に一方的に進むとは限らず，元のステージに戻ってしまう場合もある。

Transtheoretical Modelは，身体活動の実施・習慣化において重要な要素であるが，構成要素[45)]は次の4つであり，①行動変容のステージ(stage of change)，②行動変容のプロセス(processes of change)，③意思決定のバランス(decisional balance)，④セルフ・エフィカシー(self-efficacy)である。

保健行動の変容ステージと行動変容のプロセス，意思決定のバランスは，結果に一貫性がないという指摘[46)]も報告されている。つまり，保健行動の変容ステージに最も影響を与える要素はセルフ・エフィカシーである。保健行動の変容段階には，全部で5段階があることを先ほど述べたが，その段階が上がるのに比例して，セルフ・エフィカシーも直線的に高くなるという研究結果[47)]が報告されている。

(3) Theory of Planned Behavior

The theory of planned behavior（計画的行動理論）[38)]は，Ajzenや，Fishbein and Ajzen(1980)[48)]の合理的行動理論を拡大して提唱したモデル[49)]である。人がある行動をとろうとした時，その目的とする行動を行う前には，行動しようとする「意思」が働き，その行動に対する本人の「態度」と「主観的な規範」と「行動コントロール感」によってお互いに影響を受ける。行動コントロール感とは，

行動を自分で制御できるかという認知であり，行動実施に伴う容易さの程度の評価と定義されるが，Ajzen(2002)[38]によると，行動を実施するのが簡単であるのか，あるいは困難かに関する自己効力感(self-efficacy)と，行動は本人次第である範囲に関する制御可能性(controllability)の2つの構成要素を包括している。この3者がポジティブに働くと行動しようという「意思」が高まって目的とする行動が起こりやすくなる[50)51)]と言われている。

(4) Health belief model

Health belief modelは社会心理学モデルの代表であり，米国の社会心理学者であるRosernstockによって提唱され，Becker らを中心として考案[52)]され，発展してきたモデルである。このモデルは，健康問題より生じる脅威として，罹病性(susceptibility：病気になる可能性)と重大性(severity：その病気に罹ったらどれほど重大な状況になるのか)の病気の認知に関する2つの信念(belief)と，脅威を避けることによる利益性(benefits：保健行動をしてどれほど得するのか)と負担性(barriers：保健行動がどれほど負担になるのか）の保健行動に関する2つの信念が，保健行動を実践する可能性を決定する。そして，この4つの信念の他にも，保健行動の意思決定に影響する要因（障害，行動のきっかけ，自己効力感）の認知や，年齢，性，性格，教育，職業などの個人の属性も保健行動に影響を与える。このように個人の特定の自覚(Perception)あるいは考え(beliefs)が，ある保健行動を起こす鍵になっているのがこのモデルの特質になっている。

このモデルは行動に関する心理学の理論を保健行動に適用し，保健行動についての理解を一歩深めた点に意義があると言われ，その後この理論は拡大され，疾病を予防する活動，疾病のスクリーニングや疾病の管理を行うかどうか等，保健行動を実施するという決定には次の6つの構成要素が影響することが報告[53)]されている。

具体的には，①自分がその状態になりやすいという信念(認知された脆弱性：perceived susceptibility)，②その状態が重篤な結果をもたらすという信念(認知された重大性：perceived severity)，③行動をとることが脆弱性や重大性を減らすという信念(認知された利益：perceived benefits)，④行動をとることのコストが利益よりも重くないという信念(認知された障害：perceived barriers)，⑤行動を促す要因への曝露(行動のきっかけ：cue to action)，⑥行動をうまく行う自分の能力の確信(自己効力感：self-efficacy)である。

(5) Motivational interviewing

ミラー（ニューメキシコ大学）とロルニック（ウェールズ医科大学）が開発した対人援助理論，3大心理療法理論から特定の変化（健康回復・成長など）に指向させるための技法を統合したものである[40)41)]。現在では薬物依存，嗜癖行動，生活習慣病への有用性が示され，米国薬物乱用精神衛生管理庁(SAMHA)の治療プロトコルにも採用されている。

人はいつも変わりたい，しかし変わりたくないという思考や感情による綱引きが行われている。人は一方向への強い説得を受けると，反対方向に動機づけられる(防衛反応がない状態で，矛盾が明確化すると，矛盾を解消できる建設的な方向に動機づけられる。具体的には次のことが報告されている。①righting reflex：人は相手が間違ったことを言うと反射的に正したくなる。つまり，矛盾が見えるように相手の言葉を返していくと，相手は自分の矛盾を正したくなる。②self-fulfilling prophecy：人は変わることを意識する自分の言葉によって，変化へ動機づけられる。

原理は次のようになっている。①共感を表現する(Express Empathy)：受診者の気持ちを理解して，言葉にして返す。②矛盾を拡大する(Develop Discrepancy)：本来の価値観と，現在の行動の矛盾を明らかにする。③抵抗を手なずける（Roll with Resistance)：抵抗に対して逆らわず，逆に変化への弾みとする。④自己効力感を援助する(Support Self-efficacy)：変化を成し遂げる能力に対する自信を深める[54)]。

(6) Self- determination theory

社会心理学の研究文脈ではDeci and Ryanによる「自己決定理論」(Self-Determination Theory)が提唱[42)]され，人が当該の活動に対して内発的に動

機づけられるそのプロセスに注目した理論である。この理論によると内発的動機づけ(intrinsic motivation)とは，人間に本来備わっているものであり，自己決定された動機づけのプロトタイプとして概念化されている。また，これまで多くの研究において，外発的動機づけは全く自律性がなく，内発的動機づけとは相対するものとして捉えられてきた[55)56)]。しかし，外発的に動機づけられている行動であっても，内面化(identification)と統合(internalization)の過程を通して自己決定的になる場合もあるとし，自己決定の度合いに基づいてそれを3つに分類している[57)]。①外的調整(external regulation)は，報酬などの外的圧力によって行動が調整されている。②取り入れ的調整(introjected regulation)は自尊心に関連したものであり，行動は内的圧力によって調整されている。(3)同一視的調整(identified regulation)は，行動を個人的に重要なものとして受容し，その価値を認めた上で行動を調整している。

3. 保健行動理論の介入

今回同定した23件の研究論文における介入方法が具体的にどのような保健行動理論に基づいて実施されているかを確認する（表1）。対象となる保健行動分野に対する介入に使用された保健行動理論は分散していることが理解できる。しかしながら，各研究に共通している点は，医療コミュニケーションの視点から判断すると，予防的コミュニケーション[59)]に位置付けられていることである。

香川ら[59)]は，戦略的な医療コミュニケーションとして①Cure：対処的コミュニケーション，②Care：共感的コミュニケーション，③Health：ヘルスコミュニケーションに分類している。医師の診断後に医療サービスが適用されている共感的コミュニケーションと，医師の診断を受けずに医療サービスが適用されているヘルスケアコミュニケーションを合わせた，医療サービス提供者と医療サービス受容者との間で交わされる疾病や症状の「予防」を目指したコミュニケーションを予防的コミュニケーションと定義している。

介入は人の健康に関する事象に影響を与える要因として捉えられているが，「健康の保持増進につながる行動や医療における傷病の予防，診断又は治療のための投薬，検査」の他にも，看護サポート，生活指導，栄養指導，食事療法，運動療法なども含まれ，「健康の保持増進につながる行動」は，適度な運動や睡眠，バランスの取れた食事，禁煙等の日常生活における行動までが対象になるため，特にその具体的な介入方法について検討を行うことにする。

V. 検討

1. 介入の有効性

この体系的なレビューは，がん予防[11)12)17)]，肥満[13)14)16)17)29)33)]，妊娠予防[15)23)24)]，身体活動[18)19)20)21)30)]，HIV／性感染症予防[22)25)26)]，喫煙[28)]，虫歯[31)]，喘息治療[32)]に対する保健行動を改善するためのテキストメッセージ，スマートフォンアプリ，Facebook，Webベース，インタビュー（カウンセリング）の介入の有効性に対するエビデンスを見出した。全体で23件の研究のうち20件が，保健行動および関連する行動変容の有意な改善を報告している。これらの研究のほとんどは，介入の有効性を実証するためのゴールドスタンダードだと考えられる。研究の限界にもかかわらず，このレビューの結果は，保健行動変容を改善する効果的なツールであることを示している。多くの人々が忙しいライフスタイルを持っていることを考えると，情報やアドバイス，リアルタイムのセルフモニタリング，フィードバック等を提供する健康行動プログラムへの便利なアクセスを重視し，人々が自分の健康状態について意思決定を行い，現状に対して保健行動介入をもたらす機会を提供することは事実だが，実際には積極的な保健行動を実践する必要のある人々の直近の心理状態が軽視されている可能性が示唆される。

2. 保健行動理論における具体的な介入方法

(1) Social-cognitive theory

P.H. Youlら[12)]は，皮膚がんを既往していない対象者に対し，皮膚がん発症予防のテキストメッセージを継続的に

発信し，その後フォローアップのプログラムを受け，再度テキストメッセージを発信している。そして，Choi JWら[15]は妊婦を対象者に，最初に教育プログラムにより妊娠時の歩行（身体活動）の重要性を説明し，その後スマートフォンアプリでテキストメッセージやビデオスクリプトを日常的に展開している。いずれも研究も目標に対する進捗状況を対象者自身が確認できる仕組みを整えていると理解できる。このように段階的な予防的コミュニケーションが実践されているように，最初に対象となる保健行動分野の病気を予防する意義を認知させていることである。その後，その病気の脅威・不安・心配を認識し，テキストメッセージやスマートフォンアプリ等の定期的なフォローアップによって行動を促進している。

（2）Transtheoretical Model

Partridge SR[14]やHebden L[18]らは，最初に教育プログラムが実践していないが，肥満を対象に介入群に対し，テキストメッセージを対象者独自に調整するように作成したり，介入のたびにテキストメッセージや忘れていればリマインダを発信し，そのフィードバックを求める体制を整えている。この予防的コミュニケーションでは，何度も何度も情報が徹底され，対象となる保健行動分野における脅威・不安・心配を認識する前に，介入の度にフィーバックを実施しなくてはならないために，フォローされている間は，予防行動に集中したり，モチベーションを保つことができると思われる。

（3）Theory of Planned Behavior

Cavallo DN[30]は，女子大学生を対象に，身体活動を意識させるために自己監視ツールとWebベースのオンラインソーシャルネットワークを介入群に採用している。特に自己監視ツールには，メンバーにのみアクセス可能なFacebookグループに招待され，自らコメントを発信したり，ディスカッションボードや他人の投稿にコメントにもコメントを発信することで，身体活動といった保健行動に集中したり，あるいは積極的に行動できていると考える。また自己監視ツールに加え，リアルタイムに質問に対する回答を電子メールにて回答を確認できることからも，対象となる保健行動分野における病気の脅威・不安・心配を認識し，保健行動を実践しなければならないと認知したと考える。

（4）Health belief model

Eskandari-Torbaghan Aら[11]は，乳がん治療に関与する従業員を対象に，Health belief modelに基づいた教育プログラムを介入群に対して実施し，介入群の参加者に対する意識や感受性を高め，障壁を取り払うことに行動を有意に増加させている。同様にAgouropoulos Aら[31]，Lu Mら[32]が実施した介入も「教育プログラム」である。

教育プログラムによる介入にて，予防的コミュニケーションが実践され，対象となる保健行動分野における病気の脅威・不安・心配を認識し，保健行動を実現できたと思われる。

（5）Motivational interviewing

Whitaker AK[24]らは，若い女性を対象に実践されたこの研究では，対象者への配慮，共感，サポート支援を通じて対象者の気持ちを理解し，経験豊富なMIトレーナーにより自己効力感を高めるといった，カウンセラーと患者との対面的な関係（カウンセリング）の有用性が理解できる。特にこのカウンセリングという介入は，従来のマーケティングや消費者行動論では介入として位置付けることは無かったが，保健行動理論においては介入の重要な手段になりうると考える。

（6）Self- determination theory

de Vos BCら[33]は，50～60歳の肥満の女性を対象に，医師の関与がない状態で，Motivational interviewingにより訓練された栄養士からのカウンセリングにより，体重を減らすための個々のオーダーメイドのプログラムが介入されている。このオーダーメイドのプログラムは，特に厳格な体重管理や運動計画が少ないにも関わらず，対照群と比較して有意差が認められている。これは栄養士による外発的に動機づけられた個々のオーダーメイドプログラムによって，予防的コミュニケーションが実践され，対象者は体重を減らすことに価値を見出したうえで，保健行動を実践していると考えられる。

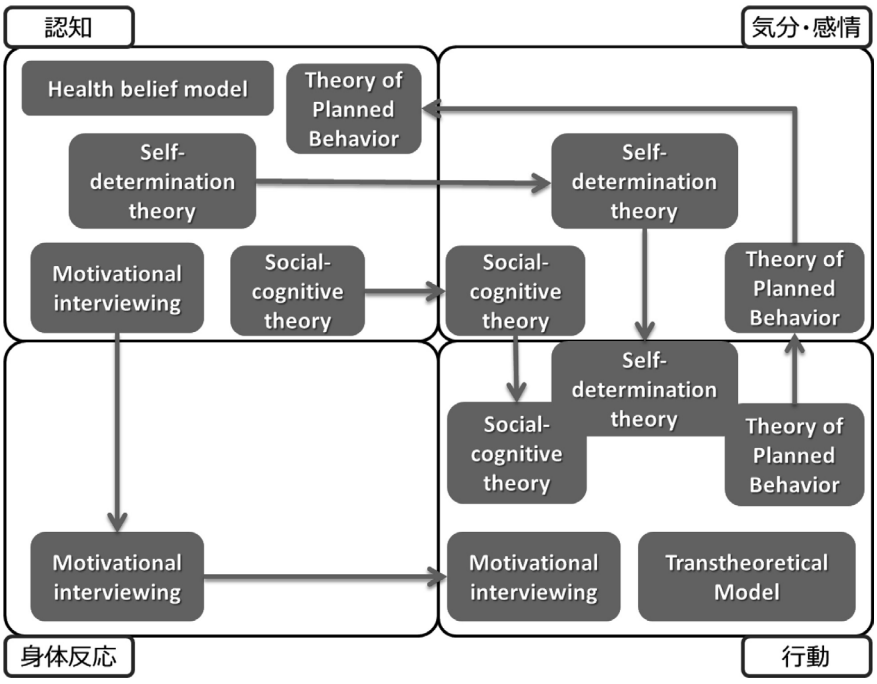
3. 分類

アメリカではうつ病と不安障害，そして統合失調症に対する認知行動療法(Cognitive Behavioural Therapy)が，アメリカ精神医学会の治療ガイドラインにて推奨[59]されている。あいち保健管理センターの認知行動療法のホームページ[60]を確認するとうつ病や不安障害だけでなく，PTSD，パニック障害など幅広い疾患に対してエビデンスが認められているこの認知行動療法は，学習の理論に基づいた行動療法と，情報処理の理論に基づいた認知療法を総称した心理療法であり，ある出来事に対して柔軟なものの見方や捉え方ができるようになったり，ストレスの少ない適応的な振る舞いができるようになる支援をする治療法である。特に重視されているのが，困っていることを話題に取り上げ，その問題解決に向けて一緒に考えるといったスタンスである。

認知行動療法では，生活上の体験を①認知，②行動，③身体反応，④気分・感情の連鎖として捉え，認知・行動の両面からの働きかけによってセルフコントロールを高め，社会生活上の様々な問題の改善や課題解決をはかる。この実際に認知や行動に働きかける技法は，保健行動理論にも当てはまるケースが考えられる。そこで認知行動療法が適応される状態に対応して保健行動理論を分類してみたい（図2）。

Social-cognitive theoryは，最初に病気の予防意義を認知し（①認知），その病気の脅威・不安・心配を認識し（④気分・感情），定期的なフォローアップにより行動を促進（②行動）する。Transtheoretical Modelでは，5つの連続するステージのそれぞれの段階に異なる情報が必要である。よって次々に提供される情報に対応する行動が（②行動）必要になる。Theory of Planned Behaviorでは，保健行動を実践しよう（②行動）と意思が働き，病気の脅威・不安・心配を認識（④気分・感情）し，保健行動を実践すべきと認知（①認知）する。Health belief modelについては，必ずこの理論に基づいた教育プログラムによって病気の予防意義を認知（①認知）する。Motivational interviewingについては，カウンセリング等により対象者の気持ちになって，その病気の予防意義を

図2　認知行動療法に基づく保健行動理論の分類



認知（①認知）し，矛盾が明確化すると，矛盾を解消できる建設的な方向に動機（③身体反応）づけられ，保健行動を実践（②行動）する。最後にSelf- determination theoryは，個々のプログラムを通じて病気の予防意義を認知し（①認知），その病気の脅威･不安･心配（④気分･感情）もカウンセラーとの面談を通じてストレスを解消し，保健行動に価値があると見出して行動（②行動）する。このように，保健行動理論は認知行動療法に基づいて分類することができると考えられる。

VI. 結論

23件の研究論文では主に6つの保健行動理論が使用され，全てに介入が行われていた。保健行動における介入は，従来の消費者行動理論における介入とは異なり，診断に伴い治療が決定されるとった支配的な捉え方を考慮する必要がある。そして，保健行動理論は認知行動療法に基づいて分類できる可能性が示唆された。

引用文献

1) Kwasnicka, D., Presseau, J., White, M., & Sniehotta, F. F. (2013). Does planning how to cope with anticipated barriers facilitate health-related behaviour change? A systematic review. Health Psychology Review, 7(2), 129–145.

2) 平成28年版高齢社会白書（全体版）第1章高齢化の状況第2節　高齢者の姿と取り巻く環境の現状と動向（3）P26

3) 経済財政運営と改革の基本方針2015（平成27年6月30日閣議決定）第3章

4) 厚生労働省保険局　医療費の伸びの要因分解（平成28年9月15日）

5) 平成28年度版厚生労働白書第6章医療イノベーション関連の推進P363-371

6) Cohen JT, et al.Does preventive care save money? Health economics and the presidential candidates. N Engl J Med. 2008, 358(7):661-3.

7) 日本経済新聞朝刊　予防医療で医療費を減らせるか（8）抑制には他の方法が必要（2017年1月13日）

8) Harvard Report on Cancer Prevention Vol.1: Causes of human cancer. Cancer Causes Control 1996; 7 Suppl 1:S3-59.

9) 平成28年度版厚生労働白書第4章第2節健康づくり・疾病等の予防の取組みP124-139

10) 沖島照子, 佐藤忍　行動変容ステージとメタボリックシンドロームリスクの関係からみた特定保健指導の効果　人間ドック27:701-706,2012

11) Eskandari-Torbaghan A, Kalan-Farmanfarma K, Ansari-Moghaddam A, Zarei Z, Improving breast cancer preventive behavior among female medical staff: The use of educational intervention based on health belief model. Malaysian Journal of Medical Sciences 2014;21(5):44-50.

12) P.H. Youl, H.P. Soyer, P.D. Baade, et al.Can skin cancer prevention and early detection be improved via mobile phone text messaging? A randomised, attention control trial. Prev Med, 71 (2015), pp. 50-56.

13) Smith JJ, Morgan PJ, Plotnikoff RC, Dally KA, Salmon J, et al. Smart-phone obesity prevention trial for adolescent boys in low-income communities: the ATLAS RCT. Pediatrics. 2014;134:e723-31.

14) Partridge SR, McGeechan K, Hebden L, Balestracci K, Wong ATY, Denney-Wilson E, et al. Effectiveness of a mHealth lifestyle program with telephone support (TXT2BFiT) to prevent unhealthy weight gain in young adults: randomized controlled trial. JMIR Mhealth Uhealth. 2015;3:e66.

15) Choi JW, Lee J, Vittinghoff E, Fukuoka Y. mHealth physical activity intervention: a randomized pilot study in physically inactive pregnant women. Matern Child Health. 2016;20:1091-101.

16) Mummah SA, Mathur M, King AC, Gardner CD, Sutton S. Mobile technology for vegetable consumption: a randomized controlled pilot study in overweight adults. JMIR Mhealth Uhealth. 2016;4:e51.

17) Rabbi M, Pfammatter A, Zhang M, Spring B, Choudhury T. Automated personalized feedback for physical activity and dietary behavior change with

mobile phones: a randomized controlled trial on adults. JMIR Mhealth Uhealth. 2015;3:e42.

18) Hebden L, Cook A, van der Ploeg HP, King L, Bauman A, Allman-Farinelli M. A mobile health intervention for weight management among young adults: a pilot randomised controlled trial. J Hum Nutr Diet. 2014;27:322-32.

19) Maher C, Ferguson M, Vandelanotte C, Plotnikoff R, De Bourdeaudhuij I, Thomas S, et al. A web-based, social networking physical activity intervention for insufficiently active adults delivered via facebook app: randomised controlled trial. JMIR. 2015;17:e174.

20) Walsh JC, Corbett T, Hogan M, Duggan J, McNamara A. An mHealth intervention using a smartphone app to increase walking behavior in young adults: a pilot study. JMIR Mhealth Uhealth. 2016;4:e109.

21) Safran Naimark J, Madar Z, Shahar DR. The impact of a web-based app (eBalance) in promoting healthy lifestyles: randomised controlled trial. JMIR. 2015;17:e56.

22) Markham CM, Peskin MF, Shegog R, Baumler ER, Addy RC, Thiel M, et al. Behavioral and psychosocial effects of two middle school sexual health education programs at tenth-grade follow-up. Journal of Adolescent Health 2014;54(2):151-9.

23) Raj A, Ghule M, Ritter J, Battala M, Gajanan V, Nair S, et al. Cluster Randomized Controlled Trial Evaluation of a Gender Equity and Family Planning Intervention for Married Men and Couples in Rural India. PLoS One 2016;11(5):e0153190.

24) Whitaker AK, Quinn MT, Martins SL, Tomlinson AN, Woodhams EJ, Gilliam M. Motivational interviewing to improve postabortion contraceptive uptake by young women: development and feasibility of a counseling intervention. Contraception 2015;92(4):323-9.

25) Davidson AS, Whitaker AK, Martins SL, Hill B, Kuhn C, Hagbom-Ma C, et al. Impact of a theory-based video on initiation of long-acting reversible contraception after abortion. American Journal of Obstetrics and Gynecology 2015;212(3):310 e1-7.

26) Gold MA, Tzilos GK, Stein LA, Anderson BJ, Stein MD, Ryan CM, et al. A randomized controlled trial to compare computer-assisted motivational intervention with didactic educational counseling to reduce unprotected sex in female adolescents. Journal of Pediatric and Adolescent Gynecology 2016;29(1):26-32.

27) Chirico A, Lucidi F, Mallia L, D' Aiuto M, Merluzzi TV. Indicators of distress in newly diagnosed breast cancer patients. PeerJ. PeerJ Inc. 2015.

28) Park CB, Choi JS, Park SM, Lee JY, Jung HY, Seol JM, et al. Comparison of the effectiveness of virtual cue exposure therapy and cognitive behavioral therapy for nicotine dependence. Cyberpsychol Behav Soc Netw. 2014 Apr;17(4):262-267.

29) Patrick K, Marshall S, Davila E, Kolodziejczyk J, Fowler J, Calfas K, et al. Design and implementation of a randomized controlled social and mobile weight loss trial for young adults (project SMART). Contemporary clinical trials. 2014;37(1):10-18.

30) Cavallo DN, Brown JD, Tate DF, DeVellis RF, Zimmer C, Ammerman AS. The Role of Companionship, Esteem, and Informational Support In Explaining Physical Activity Among Young Women In an Online Social Network Intervention. J Behav Med. 2014 Oct;37(5):955-966.

31) Agouropoulos A, Twetman S, Pandis N, Kavvadia K, Papagiannoulis L. 2014. Caries-preventive effectiveness of fluoride varnish as adjunct to oral health promotion and supervised tooth brushing in preschool children: a double-blind randomized controlled trial. J Dent. 42(10):1277-1283.

32) Zoratti E, Roblin D, Johnson D, Johnson CC, Joseph CL Contemp Improving efficiency and reducing costs: Design of an adaptive, seamless, and enriched pragmatic efficacy trial of an online asthma management program.Lu M, Ownby DR, Clin Trials. 2014 May; 38(1):19-27.

33) de Vos BC, Runhaar J, Bierma-Zeinstra SM. Effectiveness of a tailor-made weight loss intervention in primary care. Eur J Nutr. 2014;53(1):95-104.

34) Bandura A. Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc; 1986.

35) Bandura A. Social cognitive theory and exercise of control over HIV infection. In: DiClemente RJ, Peterson JL, editors. , eds. Preventing AIDS: Theories and

Methods of Behavioral Interventions. New York, NY: Plenum Press; 1994:25-59.

36) Prochaska JO, Velicer WF. The transtheoretical model of health behavior change. Am J Health Promot. 1997 Sep-Oct; 12(1):38-48.

37) Prochaska J, Redding C, Evers K. The transtheoretical model and stages of change. In: Glanz K, Rimer B, Viswanath K, editors. , eds. Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice. 4th ed San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc; 2008:170-222.

38) Bryan A, Fisher JD, Fisher WA. Tests of the mediational role of preparatory safer sexual behavior in the context of the theory of planned behavior. Health Psychol. 2002;21:71-80.

39) Rosenstock, I. M. (1966). Why people use health services. Milbank Memorial Fund Quarterly, 44, 94-127.

40) Miller WR, Baca LM. Two-year follow-up of bibliotherapy and therapist-directed controlled drinking training for problem drinkers. Behavior Therapy. 1983;14:441-448.

41) Miller WR, Rose GS. Toward a theory of motivational interviewing. Am Psychol. 2009 Sep;64(6):527-37.

42) Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55, 68-78.

43) 土井由利子日本における行動科学研究－理論から実践へ J.Natl. Inst. Public Health, 58(1):2009.

44) Prochaska J.O. & DiClemente C.C.(1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51, 390-395.

45) Prochaska, J.O., DiClemente, C.C., and Norcross, J.C. : In search of how people: Applications in addictive behaviors, American Journal of Psychology, 47,1102-1111, 1992.

46) Rosen, C.S. : Is the sequencing of change processes by stage consistent acro. ss health problems, A meta-analysis, Health Psychology, 19, 293-604, 2000.

47) Kubota, T. and Munakata, T.：Relationship between stages of change for exercise behavior and self-efficacy for exercise on university Students, 思春期学, 25(3), 329-336, 2007.

48) Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.

49) Ajzen I. The theory of planned behaviour: reactions and reflections. Psychol Health. 2011 Sep;26(9):1113-27.

50) Glanz K, Rimer BK, Viswanath K, editors. Health behavior and health education: theory, research, and practice. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass: 2008.

51) Ajzen, I . The Theory of pl anned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes 1991; 50: 179-211.

52) Becker MH, Maiman LA：Sociobehavior adleter-minunts of compliance with health and medical care recommendations Medical Care, 3(1),pp10-24,1975.

53) 国立保健医療科学院　福田吉治　一目でわかるヘルスプロモーション理論と実践ガイドブック

54) ミラー, ロルニック「動機づけ面接法 基礎・実践編」星和書店

55) Deci, E. L. (1975). Intrinsic motivation. New York: Plenum.

56) Harter, S. (1981). A new self-report scale of intrinsic versus extrinsic orientation in the classroom: Motivational and informational components. Developmental Psychology, 17, 300-312.

57) Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.日本小児アレルギー学会倫理委員会作成（2016.3）8月20日アクセス
file:///C:/Users/KAGAWAY/Downloads/kainyu20160304.pdf

58) 医療サービスにおける予防的コミュニケーション～セルフ・エフィカシー理論の適用～マーケティングジャーナル Vol.36 No.3（2016）

59) Kimhy, D.; Tarrier, N.; Essock, S.; Malaspina, D.; Cabannis, D.; Beck, A.T. (2013). "Cognitive behavioral therapy for psychosis – training practices and dissemination in the United States". Psychosis 5 (3): 296–305.

60) あいち保健管理センター
http://cbt.nagoya/therapy　8月20日アクセス

オーラルセッション ― フルペーパー

プロクリエイターとアマチュアクリエイターの消費者間取引参加動機

一橋大学 商学研究科 博士課程
鴇田 彩夏

要約

本論文の目的は，PtoPのオンライン取引仲介型プラットフォーム（以下，PF）における売り手と買い手の直接的なコミュニケーションが，製品の販売にどのような影響を及ぼすのかを事例をもとに探索することにある。近年，自らの手で生産した製品を販売する個人的な売り手の存在に注目が集まり，個人的な売り手と買い手との取引を仲介する取引仲介型PFは拡大を続けている。本論ではこの売り手に焦点を当て，彼らの取引参加動機を調査することで，売り手と買い手双方にとってリスクが大きい消費者間取引を仲介する取引仲介型PFの規模拡大の理由を明らかにする。本研究では，媒体型PF論やバーチャルコミュニティの特徴などから，この売り手がプロクリエイターとアマチュアクリエイターに分類でき，それぞれが経済的利益とコミュニケーションを目的として取引に参加するという仮説を立て，この検証を行った。結果，プロクリエイターが経済的利益を目的として取引に参加し，アマチュアクリエイターがコミュニケーションを目的として取引に参加することがわかった。

キーワード

消費者間取引，取引仲介型プラットフォーム，クリエイター，コミュニケーション，PtoP

I. はじめに

本論文の目的は，PtoPのオンライン取引仲介型PF（以下，PF）における売り手と買い手の直接的なコミュニケーションが，製品の販売にどのような影響を及ぼすのかを事例をもとに探索することにある。近年，自らの手で生産した製品を販売する個人的な売り手の存在に注目が集まり，個人的な売り手と買い手との取引を仲介する取引仲介型PFは拡大を続けている。本論ではこの売り手に焦点を当て，彼らの取引参加動機を調査することで，売り手と買い手双方にとってリスクが大きい消費者間取引を仲介する取引仲介型PFの規模拡大の理由を明らかにする。企業対消費者間取引における既存研究では，企業が取引仲介型PFに参加することで取引の利便性を高めることが可能であるということがわかるものの，自ら生産した製品の売買を対象とする消費者間取引については十分に議論が行われておらず，個人的な売り手の取引参加動機はわからなかった。本研究では，媒体型PF論やバーチャルコミュニティの特徴などから，この売り手がプロクリエイターとアマチュアクリエイターに分類でき，それぞれが経済的利益とコミュニケーションを目的として取引に参加するという仮説を立てた。分析では，ハンドメイドマーケット「minne」の作家とそのSNSアカウントのデータを用いて，販売チャネル数とTwitterの相互率に関する差異を分析した。結果，プロクリエイターが経済的利益を目的として取引に参加し，アマチュアクリエイターがコミュニケーションを目的として取引に参加することがわかった。

近年，自らの手で生産した製品を販売する個人的な売り手の存在が注目を集めている。個人の趣味的なものづくり活動は技術発展とともに幅を広げ，今では個人がレーザーカッターをレンタルして金属板を加工したり，3Dプリンターを利用してアイディアを出力したりと非常に専門性の高い活動になっている。メイカーズムーブメント(Anderson, 2012; 根来，2013)は，多くの個人が趣味としてものづくりを楽しむ機会が増え，その活動の幅が広がってきたことを示す言葉である。今後もハンドメイド市場は拡大を続け，このようなメイカーズは増加していくと考えられる。加えて，彼らは自ら生産した製品を自分のためにのみ消費するのではない。多くのメイカーズたちが自ら生産した製品を販売しているのである。ITの発展やインターネットの普及は消費者の購買行動を大きく変化させてきた。それだけではなく，誰もが

簡単に取引を行えるようになったことで消費者個人も製品を販売できるようになり，今まで消費者という立場にあった個人が販売者として取引に参加するような消費者間取引が可能になった。これが近年のメイカーズムーブメントと重なり，「自分の手で生産した製品を販売するような個人」が注目を集めるようになったのである。

世界最大級のオンラインハンドメイドマーケット「Etsy」は，消費者間取引を仲介するPFである。2005年のサービス開始以降，現在では3500万個以上の製品を取り扱い，160万人以上のクリエイターと呼ばれる販売者を有している。また，日本国内には「minne」や「Creema」，「Tetote」などのオンラインハンドメイドマーケットが存在している。その中でも，GMOペパボ株式会社が提供する日本最大級のハンドメイドマーケット「minne」は，その登録クリエイター数が20万人を超えており，2012年のサービス開始からその規模を拡大し続けている。「Etsy」や「minne」などの消費者間取引を仲介するウェブサイトは，取引仲介型PF(国領，1999)と呼ばれ，取引のためのさまざまな機能を売り手と買い手に提供し，取引成立の際に手数料を受け取ることで収益を得ている。また，「minne」はPF内のクリエイターを集めた作家交流会やオフラインハンドメイドマーケットを開催するなど，オフラインイベントも行っている。クリエイターはこの交流会の中で，同じ立場にあるクリエイターたちとコミュニケーションを取り，ものづくりに関する情報交換を行ったり，持ち寄った製品・作品の紹介を行ったりする。「minne」はこのような交流会を開催する理由を「クリエイター同士がゆっくり話をしたり，創作意欲を刺激しあったり，悩みを気軽に相談しあえるような機会をつくるため」としている。オフラインハンドメイドマーケットは「minne」内外のクリエイターが参加費を支払うことで販売スペースを購入し，イベント来場者に製品を販売するという，いわばハンドメイド作品の即売会である。「蚤の市」や「フリーマーケット」と呼ばれる古物市に似たものである。「minne」は，このイベントを「作り手のファンを増やすため，作り手とファンが実際にふれあい，語らうことで人と人とのつながりを広げるため」に開催しているとした。しかし，販売者であるクリエイター同士，そして消費者であるファンとクリエイターの個人的なコミュニケーションは，オンラインハンドメイドマーケット「minne」という取引仲介型PFにとってリスクともなり得る。まず，販売者であるクリエイター同士がコミュニケーションを取ることで個人的なつながりが生まれ，この結束が販売する製品の価格や販売個数などに関するカルテルの問題につながる恐れがある。次に，売り手と買い手が個人的なつながりを持ち，ファンから友人関係に発展してしまうと，そこにはPFを通して製品の販売を行う必要がなくなる。直接取引を行うことで，クリエイターは手数料を支払わずに製品を販売できる。このような直接取引が頻繁に行われれば，PF上での取引は減少し，その衰退につながる恐れがある。このようなリスクがあるのにもかかわらず，なぜオンラインハンドメイドマーケットの運営者は交流会やオフラインハンドメイドマーケットを開催するのか。

企業対消費者間で行われる取引と比較して，オンラインハンドメイドマーケットのような取引仲介型PF内で行われる消費者間取引には，売り手と買い手の双方にデメリットが存在する。まず，売り手は自ら生産した製品を販売するにあたり，生産以外の活動を行わなくてはならない。ノウハウを持たない製品の梱包や発送，買い手とのやりとりを自分自身で行わなければならないのである。次に，個人での生産や仕入活動には多くの時間的コストがかかり，大量生産を行うこともできないため，単位あたりの生産コストが高くつく。よって，同じカテゴリーの既製品に比べて価格を高く設定しなければならず，販売量が少なければ利益が出ない可能性もある。一方で，買い手にもリスクが存在する。まず，消費者間取引の売り手が個人であるため，企業の販売する製品を購入する場合よりも自分のニーズを満たす製品や売り手を見つけるための探索コストが高くつく。さらに，売り手が手作業で生産を行うことが多いため，同じ売り手の販売する同じ種類の製品でも品質が1つ1つ異なる。また，その品質を詳しく検査する第三者も存在しないため，品質が保証されない製品を購入することになるのである。

このように，消費者間取引は売り手にも買い手にも非常にリスクの高い取引である。それにもかかわらず，なぜ消

費者間取引は行われ，その消費者間取引を仲介する取引仲介型PFは，近年拡大を続けているのか。また，なぜ取引仲介型PFが売り手や買い手の個人的なつながりを誘発するオフラインイベントを開催するのか。本論では，取引仲介型PFについて既存研究をもとにその特徴と役割を明らかにした上で，その中で行われる消費者間取引の売り手であり，クリエイターと呼ばれる存在がどのような動機からPFに参加し，取引を行うのか，取引仲介型PFを1つのコミュニティとして捉えることで明らかにしていく。

II. 既存研究レビュー

1. 経営学におけるPF理論とその事例

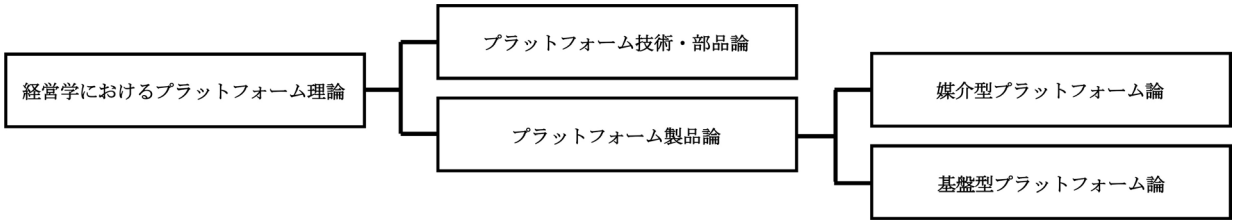
根来・足代(2011)によれば，経営学におけるPF理論は，そのPFの共有範囲がクローズもしくは特定の企業にのみオープンである「PF技術・部品論」と不特定多数に対してオープンである「PF製品論」とに分類できる。「PF製品論」は，さらに「基盤型PF論」と「媒介型PF論」に分類される。本論で対象となるとは「媒介型PF論」であり，特に國領(1995)の提唱した「取引仲介型PF」である。図表-1は，根来・足代(2011)の分類を基に作成したPF理論の系譜である。

「PF製品論」において対象となる製品は，根来・釜池(2010)により「各種の補完製品やサービスと合わさって顧客の求める機能を実現する基盤となる製品やサービス」と定義されている。このPFは，マルチサイドPF，特にツーサイドPFの形をとるものが多い。ツーサイドPFとは，経済学におけるツーサイド（マルチサイド）マーケットという概念を応用したものである。ツーサイドマーケットは，Rochet and Tirole(2003)によって提唱された「2者以上の異なる顧客グループがお互いに影響しあい，そのPFの価値を高めるような市場」のことである。ツーサイドマーケットの形態を持つPFでは，ネットワークの外部性が強く働くため，どちらかの消費者が増えるともう一方の消費者グループも増加し，それによってPF自体も拡大していく。Evans and Schemalensee(2010)は，このようなネットワークの外部性がPFに対して直接的にも間接的にも影響するとした。しかし，一方の消費者グループの参加率がクリティカル・マスを下回ってしまった際に，提供される製品・サービスの品質に影響し，消費者の参加率が下降し続けるという負のスパイラルが引き起こされる場合もあり，これに陥らないためにプラットフォーマーは注意する必要がある。

根来・足代(2011)は，「PF製品」をさらに「基盤型PF論」と「媒介型PF論」とに分類している。彼らによれば，基盤型PFとは「ある製品を補完財や補完的サービスと組み合わせることで初めて顧客のニーズを満たす製品やサービス」のことであり，具体的にはゲームソフトやオペレーションシステム（OS），音楽配信サービスなどが挙げられる。媒介型PFとは「市場に存在する各プレイヤーグループの意識的相互作用の場を提供する製品やサービス」のことであり，具体的にはインターネットオークションやクレジットカードなどが挙げられる。

「媒介型PF論」で対象とされるクレジットカードについて，ツーサイドマーケットの視点から発行会社を概観すると，この市場にはカードを利用して支払いを行う顧客と企

図表—1 PF理論の系譜



出所）根来・足代(2011)をもとに筆者作成

業の発行するクレジットカードを利用可能な加盟店舗という2つのプレイヤーグループが存在することがわかる。根来・加藤(2010)は,クレジットカードの普及に関して,加盟店の数と質が加入者の数と質に直接影響すると主張している。つまり,加盟店舗が多くなれば,その利便性からクレジットカードを新たに所有する顧客が増え,クレジットカードを所有する顧客が増えると,小売店などがこの顧客を取り込もうとPFに参加し,加盟店舗も増加する。これがツーサイド・プラットフォームにおけるネットワーク外部性である。また,このような相互作用に着目したEisenmann, Parker and Alstyne (2006)は,ツーサードPFにおいて起こるネットワーク効果には良いものも悪いものもあると主張した上で,どのようなPFを構築すべきか述べている。國領(1999)は,この分野でのPFを「第三者間の相互作用を促す基盤を提供するような財やサービス」であると定義している。そして,このPFの役割を担う存在として「プラットフォームビジネス」の概念を挙げ,取引相手の探索,取引相手に対する信用(情報)の提供,経済価値の評価,標準取引手段,物流などの諸機能の統合し,利用者に提供するものとした。このようなPFの事例として,「eBay」などのネットビジネスにおける仲介業者,「Hulu」などのコンテンツ配信サービス,「Yahoo!知恵袋」などの情報マッチング・サービス,「じゃらんnet」などの予約サービス,「@コスメ」などの口コミ・レビュー共有サイトが挙げられ,「facebook」などのソーシャルネットワーキングサービス(SNS)も媒介型PFに含まれる(根来, 2013)。このPFを対象とした研究は盛んに行われている(e.g. Kollock, 1999; McDonald and Slawson, 2002; 高橋・臼井, 2003; Resnick and Zeckhauser, 2002)。

アメリカやヨーロッパ,アジア,オセアニアなどの多くの地域でサービスを展開する「eBay」は,1500 種類以上の商品カテゴリーを持つインターネットオークションサイトであり,PFとしてさまざまな機能を持っている。國領 (2013) によれば,「eBay」はオークションとしての出品や入札,落札機能の他に,販売希望者の身分を保障するための身分認証機能や販売希望者と購入希望者それぞれに関する評価(フィードバック)機能,PayPalを用いた決済手段の提供,メール機能の提供なども行っており,このような機能をPFに追加することによって,ユーザーの気軽なオークション参加を可能にした。「eBay」のような電子商取引を仲介するPFは数多く存在する。國領 (1995) は,取引仲介型PF・ビジネスについて,以下の5つの機能を提供することで電子市場を活性化させる取引の「場」を提供するビジネスであるとした。第一に,取引仲介型PFは取引相手の探索機能を持つ。國領 (1995) は,これを需要と供給のマッチング・サービスと呼び,ツーサイドPFの持つネットワークの外部性から,多くの消費者がPFを利用し始めるとさまざまなベンダーが参入を始め,この集積度が高くなることで消費者にとってのPFの魅力度が増すという好循環に入り,これが高い参入障壁となると述べた。第二に,信用(情報)の媒介機能がある。これは,PF上で取引参加者に関する信用状態を監視し,それを潜在的取引相手に伝えることによって付加価値を生み出すことである。また,不適切な行動を起こした取引参加者にペナルティを課すことで,PFの信用を確立する場合もある。第三の取引の経済価値に関する第三者的評価機能とは,取引される商品やサービスの品質や適正価格について評価する機能である。第四に標準的取引手順の提供機能がある。さまざまな相手と取引を行う場合,相手ごとに異なる取引手順に対応するためには費用がかかる。標準的取引手段の提供機能とは,このような取引固定費用を削減するための機能である。第五に,取引仲介型PFは物流などの諸機能の統合機能を持つ。國領 (1995) は,PFが取引を成立させるだけでは不十分であるとし,物流や決済サービスが統合されていないPFはあまり普及しないと主張した。このようなPFの機能は,「Etsy」や「minne」,「Creema」にも見られ,これらが取引仲介型のオンラインPFであることがわかる。 そして,取引仲介型のPFはバーチャルコミュニティとしても捉えることができる。バーチャルコミュニティについて,T ¨onnies(1967) は電子通信媒体を通して形成され,空間と時間に拘束されないものであると主張している (Bell and Newby, 1974)。また,Lewrence(1995)は

組織的なコミュニティはさまざまなインターネットツールを使用して，メンバー間の社会的交流を可能にし，コミュニティ内の基準とルールを持つとした。取引仲介型のオンラインPFは，その機能からバーチャルコミュニティの性質も持ち合わせたものであると考えられる。バーチャルコミュニティにはさまざまなタイプが存在し，とりわけHegal Hegal and Armstrong(1997)は，広範囲にわたりデジタル環境に媒介される中でのみ一体となるような個人の希薄なつながりの要するバーチャルコミュニティを「取引コミュニティ」と呼んだ。彼らによれば，取引コミュニティの性質を持つバーチャルインターネットコミュニティは，5つの収益システムを利用している。コミュニティに参加する利用者から領収する固定料金，使用時間やアクセス数などに基づく使用料金，特定のコンテンツの使用や情報のダウンロードのための会員費，コミュニティサイトにおける広告手数料，コミュニティ内で行われる取引に加算される取引手数料である。取引を中心として形成される取引のためのコミュニティは，取引をよりうまく進めるためのツールであると考えられる。一方でこの商業的な理由を第一とした集まりと対照的なのが，同じ趣味を持つ同志と呼べるような人々とつながりたいという社会的理由から参加者が集まるコミュニティである。Wellman and Gulia(1999)は，これを固い絆でつながる密度の高いグループであるとした。ここでのコミュニティは，他者とコミュニケーションをとる場所としての役割を果たす「コミュニケーションのためのコミュニティ」である。本論で対象とする取引仲介型のオンラインPFは，この2つのバーチャルコミュニティの側面を持つのである。

2. 消費者間取引に関する既存研究

本論で扱う消費者間取引は，オンラインで行われる電子商取引をベースとしたものである。電子商取引はすでにビジネスにおける基本的方法の1つとして認知されており，現在，このような商取引を行うことができる仮想空間が増えている(Scarle, Arnab, Dunwell, Petridis, Protopsalitis and de Freitas, 2012)。電子商取引に関する既存研究は多く存在するが，そのほとんどが企業体消費者間取引，もしくは企業間取引に関するものである。特に，前者に関する研究は盛んに行われており，消費者行動の視点からの電子商取引を行う上で知覚されるリスクやこのような取引を頻繁に行う消費者の属性について議論された既存研究が存在する(Forsythe and Shi, 2003; Greetha and rangarajan, 2015)。消費者間で行われる電子商取引に関する研究も存在するが，多くはオークションなどの古物を対象とした取引を扱うPFに関しての研究である。オークション以外の消費者間取引に焦点を当てた研究は少ないが，前述の「minne」や「Etsy」の台頭を見ても，新しい取引の形である消費者間取引に焦点を当てることは非常に重要であると考えられる。根来(2013)は「メイカーズムーブメント/メイカーズ革命」について触れ，彼はこれを「誰もがものづくりできるようになったこと」であると述べた。個人のアイディアを製品化するための設備が普及し，それを運搬・販売するPFが整ってきたことで，誰でもメイカーズになることができるのである。メイカーズムーブメントの火付け役となったChris Andersonは実体験をもとにした著書の中で，これを「21世紀の産業革命」であると述べた(Anderson, 2012)。同書によると，趣味的活動の延長として消費者間取引を行う売り手は，ニッチな製品を生産し，製品だけでなくその製品を作り出す過程に思い入れを持つ。このような趣味的思考を持った人々は，Jeppesen and Frederiksen(2006)が示した革新的ユーザーの特徴に当てはまる。Anderson(2012)はさらに，このような売り手を「大量生産などをハナから考えていない個人的な売り手」であるとした。世界最大級のハンドメイドマーケットプレイス「Etsy」において一部の売りの大量生産体制に批判が集まったことも，彼がこのように表現した理由の1つである。しかしながら，実際に「minne」やその他ハンドメイドマーケットを観察してみると，イラストレイヤーやデザイナーなどのクリエイティブな本職を持ちながらも，自ら製品を生産し，取引仲介型PFを通して消費者間取引を行うクリエイターも存在する。Hunter, Laboto, Richardson and Thomas(2013)は，Web2.0前後のアマチュアメディアに関する事例を紹介しているが，その中でメディアプロ

デューサーにはプロメディアクリエイターとアマチュアメディアクリエイターの両方が存在すると述べている。アマチュアクリエイターは生産行為を楽しむために活動を行うクリエイターであり，プロクリエイターは仕事として行う生産活動を楽しむこともできるが，その先に大きな財務的利益を期待して活動をしている(Hunter et al., 2013; 河島，2009)。ハンドメイドマーケットにおいても，プロクリエイターとアマチュアクリエイターは存在すると考えられる。よって本論では，ハンドメイドマーケットに存在し，自ら生産した製品をハンドメイド製品として販売する売り手を2種類に分ける。Hunter et al. (2013)は，プロクリエイターとアマチュアクリエイターの区別が「仕事なのか，それとも遊びなのか」という非常に曖昧な境界を持つと述べた。よって本論では，「消費者間取引において売買する製品の製造に関係するクリエイティブな職を持ち，自ら生産した製品を販売するクリエイター」をプロクリエイターとし，「消費者間取引において売買する製品の製造に関するクリエイティブな職を持たないが，その生産を趣味とし，自ら生産した製品を販売するクリエイター」をアマチュアクリエイターとする。ここで，彼らの生産する製品は，作り手であるクリエイターのプロフェッショナル性によって品質に差が出ることが予想される。Hunter et al.(2013)は，アマチュアクリエイターとプロクリエイターが生産する製品や作品について，それぞれ受け手に認識される価値が異なると述べた。Hunter et al.(2013)と池上(2001)では，生産のプロフェッショナルであるプロクリエイターの製品の方がアマチュアクリエイターの製品よりも品質が良く，正しく価値が判断されるべきであると述べてられている。しかし，ハンドメイドであると明記された製品と機械生産であると明記された製品を比較したFuchs, Schreier and Osselaer(2015)は，ハンドメイド製品が持つ作家の思い入れを作家の「Love」として買い手が知覚し，他の製品よりも魅力的に感じられることを明らかにした。ハンドメイドという生産方法が生産者の努力を反映するものとして認識され，製品自体の魅力度を増すのである(Justin, Wirtz, Boven and Altermatt, 2004)。加えて，このハンドメイドという生産方法が支払意思額に影響するということも，Justin et al.(2004)によって明らかにされた。ハンドメイドであると明記されている製品の場合，消費者がその製品に対して支払ってもよいと感じる金額(WTP)は機械製品と比較して17%も高くなる。彼らは，人の手で製品を製造することが顧客が感じる製品の魅力度を増す効果的な行為であると主張し，知覚されるこの製品の性質として，唯一性や信頼度，品質などを挙げた。ハンドメイドという製造方法が製品の魅力度に影響を与えることを経験的に示した研究はこれ以前に存在せず，Fuchs et al.(2015)が最初の実証研究である。この先行研究は，IT発展と製造プロセスにおける技術発展によって，コストや効率性というメリットを持って普及する機械での製造方法が，人々が手作業で生産する製品を消滅させるだろうと主張する研究も存在する中で，生産者の人間的な要素が製品に対する特別な評価となり得るということを実証し，新しい視点を示した研究である。今までハンドメイド製品は，このような特殊性を持ちながらも研究対象とされてこなかった。また，この売り手についての研究はさらに乏しく，本研究で対象とする自ら生産した製品を販売するような個人的な売り手の行動については明らかではない。

ハンドメイド製品，とりわけ個人的な売り手が生産したハンドメイド製品を対象とした消費者間取引が行われるオンラインショッピングにおいて，買い手はさまざまなリスクを感じている。Forstythe and Shi(2003)は，オンラインショッピングの際に消費者が知覚するリスクには，金銭的リスクと製品のパフォーマンスに関する知覚リスク，心理的リスク，時間・利便性のリスクが存在すると指摘している。彼らは，4つのリスクが大きな影響を及ぼす阻害要因とはならないものの，オンラインショッピングという購買行動を説明する要因としては欠かせないものであると述べた。このようなリスクは，本論で扱うオンラインハンドメイドマーケットを利用する買い手も知覚するものである。取引仲介型PFのプラットフォーマーや売り手は，このリスクを緩和し，買い手の購買を促進されるような取り組みを行うべきである。

3. 取引における合理性利便性に関する既存研究

本章第1節において,「Etsy」や「minne」といった取引仲介型PFが一種のバーチャルコミュニティとして捉えることができると述べた。バーチャルコミュニティにはさまざまな側面が存在する。その中の1つに「取引コミュニティ」としての側面がある。Hegal and Armstrong(1997)は,広範囲にわたりデジタル環境に媒介される中でのみ一体となるような,個人の希薄なつながりを要するバーチャルコミュニティを「取引コミュニティ」と呼んだ。取引コミュニティしての取引仲介型PFは,そのユーザーに対して,オンラインショップの合理性・利便性を含む取引に関する機能・サービスを提供する。

オンラインショップと伝統的な店舗販売の具体的な相違点は,購買の契約が面前で行われるか・コンピュータ・ネットワークを通して行われるかという点,商圏の制約の有無,店舗規模についての制約の有無,最後に,売買される製品についての情報やサービスに制約の有無がある(丸山, 2005)。Forsythe et al.(2003)は,オンラインショッピングにおいて消費者が知覚するリスクが伝統的店舗販売との相違点から生まれると主張した。現在のネットワーク社会には人間の認知能力の限界を超えた莫大な情報が溢れ,その選別には膨大な時間と高い能力が必要とされる。このような情報化社会の中で,消費者の情報探索に関するコストを削減する役割を担う情報仲介業者である「Infomediary」が出現した(Hagel and Singer, 1999)。Infomediaryは売り手に関する情報を収集し,買い手が製品やその価格を消費者が容易に比較できるような情報整理を行う存在である。このような情報提供は,買い手がオンラインショッピングを行う上で知覚するリスクを軽減する。

オンラインショップは,販売者の新規参入が容易な販売手法である(山口・福田・佐久間, 2005)。この理由として,インタラクション・コストが低く抑えられることが挙げられる。田村(2002)は,企業がインターネットを利用することで探索や履行にかかる取引コストを大幅に削減し,取引を効率化できるとした。また,Solomon and Stuart(2001)も電子商取引の長所としてビジネスコストを引き下げられることを挙げているが,利益を得るためにはサイトの維持が必要であると述べている。Fortsythe and Shi(2003)が述べた伝統的な店舗販売とオンラインショップの相違点からもわかるように,商圏の制約が存在せず,販売者の拠点と消費者の所在との空間的広がりが大きくても取引が可能なオンラインショップは,不特定多数の潜在的顧客からのアクセスの可能性を持つ。そして,この空間的広がりは国を超え,市場を世界規模に広げることができる(Solomon and Stuart, 2001)。よって,実店舗を置かなくてもさまざまな場所からオンライン購入ページへのアクセスが見込めるため,実店舗を出店する場合よりもはるかにコストが少なくて済む(田村・渡辺・原・遠藤, 2008)。しかし,規模の小さい個人的売り手にとっては,オンラインショップを経営・維持するためのコストですら大きな負担となる。本論で焦点を当てる消費者間取引の売り手は,非常に規模が小さいため,取引コスト削減のための投資は限られてしまう。そこで,売り手となるクリエイターたちは「minne」などの取引を仲介する媒体型PFに参加することで,このようなコストを抑えていると考えられる。また,個人でオンラインショップを経営する場合,消費者に提供できる決済システムには限界があるため,これをPFが請け負うことで利便性の高い取引が可能となる(國領, 1995)。オンラインショップは,消費者間取引の売り手にとって,伝統的な店舗販売を行う以上にコストを削減でき,販売機会や集客を増やすための非常に利便性の高い販売手法であることがわかる。このように,オンラインショップの利便性を保ちながら,個人で製品を販売するような規模の小さい売り手に対して容易に取引に行うための機能・サービスを提供するのが取引コミュニティとしての取引仲介型PFである。

4. 消費者間コミュニケーションに関する既存研究

「Etsy」や「minne」といった取引仲介型PFは,一種のバーチャルコミュニティとして捉えられる。同じ趣味を持ち,同志と呼べるような人々と繋がりたいという社会的理由から集まるバーチャルコミュニティは,Wellman and Gulia(1999)によって固い絆でつながる密度の高いグルー

プであると述べられている。このコミュニティは，他者とコミュニケーションをとるための場所としての役割を果たす。取引仲介型PFは，このコミュニケーションPFとしての側面を持つ。「社会的理由から参加者の集まるコミュニティ」という側面からバーチャルコミュニティを観察したBagozzi and Dholakia(2002)は，地理的分離や組織的な目的などの相違にかかわらず，バーチャルコミュニティにはいくつかの特徴があると述べた。多くのバーチャルコミュニティが参加者に共通する趣味の中で形成されること，コミュニティのメンバーがコミュニティに属することで他のメンバーと心理的に乖離していないと感じたり，他のメンバーとの本質的なつながりを感じたりしていること，コミュニティがさまざまな社会的ルールを持つことなどが挙げられる。バーチャルコミュニティの中で多くのコミュニケーションが行われ，社会的相互作用を引き起こしている。またBagozzi and Dholakia(2002)は，このコミュニケーションのほとんどがテキストによって行なわれていることもバーチャルコミュニティの1つの特徴であるとした。バーチャルコミュニティの側面を持つ取引仲介型PFにもこの特徴は当てはまると考えられ，既存の消費者間コミュニケーションの議論は取引仲介型PFにも適用できる。

消費者間コミュニケーションについてはさまざまな研究が行われている。Arndt(1967)は，消費者間の相互作用が企業に利益をもたらし，成長を促すと主張しており，この重要性は注目を集めてきた。消費者間コミュニケーションは現在，SNSやブログ，口コミサイトやその他オンラインコミュニティを通して行われ，消費者はさまざまな方法で他の消費者とのつながりを持つようになった(Hennig-Thurau, Malthouse, Firege, Gensler, Lobschat, rangaswamy and Skiera, 2010; Wuyts, Dekimpe, Gijsbrechats and Pieters, 2010)。Libai, Bolton, Bugel, Ruyer, Gotz, Rissekada and Stephon(2010)は，このようなITの発展やインターネットの普及に伴った消費者間コミュニケーションツールの出現と発展，学術的研究の普及から，消費者間の相互作用は非常に広範囲に広がり，この相互作用な複合決定的であるという見方を示している。このコミュニケーションツールの1つとして挙げられるのが，オンラインブランドコミュニティ(OBC)である。OBCとは，あるブランドの顧客同士がコミュニケーションを取れる場所のことを言い，顧客と企業，また顧客同士の一体感を生み出し，リレーションシップマーケティングの心理的基盤となるカスタマーロイヤリティを高めることを目的として作られ る(Bhattacharya and Sen, 2003; Thompson and Shinha, 2008)。このようなコミュニティは，コミュニティメンバーの積極的な参加を通して創造されるコンテンツである。消費者個人に受動的に消費されるような伝統的なメディアとは異なり，コミュニティメンバーによって生み出されるデジタルメディアであるため，その影響力は高いと考えられる。企業がこのようなコミュニティ，またはコミュニティ内のユーザーや彼らの文化を観察することで，消費者に関する情報や市場セグメントを推測することが可能となる(Werry, 1999)。また，リレーションシップマーケティングの機会や顧客からの貴重なフィードバックの獲得，サポートコストの削減を含む利益増加を目的として，企業が顧客同士のバーチャルコミュニティのためのウェブサイトを提供することもある(Libai, Bolton, Bugel, Ruyer, Gotz, Rissekada and Stephon, 2010)。Nambisan and Watt(2011)は，オンラインコミュニティで顧客が経験したことを包括するような，全体的な経験をオンラインコミュニティエクスペリエンス（OCE）であると定義し，オンラインコミュニティ内の相互作用が顧客の製品および企業への態度や認識を形成することを示した。このようにオンラインコミュニティは企業に影響をもたらす重要な役割を果たすが，消費者同士のコミュニケーションを企業が統制することは非常に困難である。

OBCなどのコミュニケーションのためのコミュニティを過度に商業的に扱うことを好ましくないと主張する研究も存在する。参加者にとってのバーチャルコミュニティの魅力は，友人たちとのつながりが生む社会的相互作用が引き起こす利益であり，消費者は製品以上にコミュニティに重点を置いていることを理解するべきだという主張がある(Bagozzi and Dholakia, 2002)。消費者が本当に望む

ものは，製品ではなく満足いく経験である(Abbott, 1955; Alderson, 1957)という考え方は，早期から主張されてきた。バーチャルコミュニティ内のメンバーは，他のメンバーとの本質的なつながり，いわゆる同族意識を感じる。この人間関係があるからこそ，コミュニティ内の目標へのコミットを促進させ，他のメンバーと快く情報共有ができるようになる(Walther, 1996)。そして，この人間関係におけるつながりは「消費の中に埋め込まれ，P2Pのつながりの中に存在し，これをベースとした価値」であるLinking Valueとなり（Cova, 1997; Lin, 2001），コミュニティ独自の魅力となって参加者を惹きつける。Pine and Gilmore(1998)は，企業にとって重要なのは顧客経験価値に焦点を当てることであり，企業独自の顧客経験価値の創造が莫大な経済的価値を生むことになると述べた。Linking Valueや顧客経験価値を生み出す消費者間コミュニケーションは，近年非常に多様化しており，注目されるべき分野である。このように，利用者のコミュニケーションから生まれ，コミュニティメンバー同士のつながりを形作るLinking Valueを持つことが「社会的理由から参加者の集まるコミュニケーションコミュニティ」としての取引仲介型PFの側面であると言える。

III. 仮説

本章では，第2章でのレビューをもとに，消費者間取引はなぜ行われるのか，この取引において売り手となるクリエイターに着目し仮説を立てる。第2章では，消費者間取引の売り手にあたる存在をクリエイターとした上で，彼らをプロクリエイターとアマチュアクリエイターとに分類した。この2種類のクリエイターがどのような動機を持って消費者間取引に参加するのか，その差異に着目して仮説を立てていく。しかしながら，消費者間取引に関する既存研究は非常に少ない。よって，本章では「自ら生産したものを販売する」個人を売り手として想定した消費者間取引について分析するため，企業対消費者間取引についての既存研究から得られた示唆を消費者間取引の文脈に当てはめていくこととする。

I. プロクリエイターの消費者間取引参加動機

第2章において，Hunter et al.(2013)の主張や他の既存研究からプロクリエイターを「消費者間取引において売買する製品の製造に関係するクリエイティブな職を持ち，自ら生産した製品を販売するクリエイター」と定義した。クリエイティブな活動を続ける上での金銭・充実感・他者への貢献という3要素を比較し，どの要素が最もクリエイターにとって重要であるか調査した太田・根来(2013)は，金銭という外発的報酬での動機付けがクリエイターにとって重要であると述べた。創作活動から得ることのできた収入が生活に直結するようなプロクリエイターには，この主張が当てはまると考えられる。プロクリエイターが行うような芸術的仕事の報酬が低いため，彼らは生存という制約を満たすために収入を得る必要があるからである(Throsby, 2001)。また田村他(2008)は，企業が従来の販売形態からネット販売に乗り出したり，切り替えたりするとき，それは効率性を求めた結果の行動であると主張している。よって，消費者間取引において，企業対消費者間取引の企業の立場をとるクリエイターがオンラインで行われる取引に参加する場合も，取引の効率化を求めていると言える。しかし，企業と比較してはるかに小規模な，個人で生産した製品を販売するようなプロクリエイターにとって，ネット販売に乗り出すコストでさえ高くつく場合がある。ネットショップの開設・運営や公的機関への届け出など，さまざまな手間がプロクリエイターの負担となる。そこで，プロクリエイターは取引仲介型PFを経て，消費者間取引に参加しているのである。これによって，プラットフォーマーから提供される機能やサービスを利用し，プロクリエイターはネットショップの開設・運営にかかるコストを最小限に抑えることができる。加えて，小規模な個人クリエイターは，取引仲介型PFへの参加することで不特定多数の買い手に製品を認知させることもできるのである。よって，プロクリエイターが取引仲介型オンラインPFでの消費者間取引に参加するのは，取引を効率化することで無駄なコストを削減し，さらにPFに集まる不特定多数の買い手に自身の製品を接触させることで販売機会を増やし，収入を増加させるためだと考えることができ

る。よって，プロクリエイターが取引仲介型PFで行われる消費者間取引に参加する動機について，以下の仮説を提唱する。

仮説1 消費者間取引におけるプロクリエイターは，アマチュアクリエイターよりも金銭的報酬を重視する。

2. アマチュアクリエイターの消費者間取引参加動機

第2章において，アマチュアクリエイターを「消費者間取引において売買する製品の製造に関係するクリエイティブな職を持たないが，その生産を趣味とするクリエイター」とした。アマチュアクリエイターが趣味的活動の延長として消費者間取引を行う動機について，Anderson(2012)は，彼らが金銭的報酬以外の報酬を求めて取引を行うと述べている。またJeppesen and Frederiksen(2006)は，ユーザーイノベーションの発生過程について調査し，革新的なユーザーとは，自身の革新的アイディアを共有することに対して価値を感じているような趣味に熱中する人（Hobbyist）であり，イノベーションを行う動力となる要素として，「企業からの認知」に反応するような人物であると主張した。「企業からの認知」には，自分の属するコミュニティや仲間たちからの認知も含まれており，より大きな存在である企業から認知されることで，彼らからの認知も得られると述べられている。このような消費者間で生まれる相互作用も，アマチュアクリエイターの消費者間取引参加動機となり得るのである。Jeppesenらの主張する趣味に熱中するユーザーには，本論におけるアマチュアクリエイターを当てはめることができる。

バーチャルコミュニティの集団意識について述べたBaozzi and Dholakia(2002)やPostmes, Spears and Lea(2000)は，個人的なメンバーにとってのバーチャルコミュニティの魅力が集合性から生まれるとした上で，この集合性がバーチャルコミュニティの媒介する環境の中で起こるコミュニケーションや集合経験から生じると考えた。これには，自身を社会的カテゴリーの一部として解釈し，他のグループメンバーと共同してグループのエージェントとして働くような参加者の意図を反映するWe-intentionが関係する。Baozzi et al. (2002)とPostme et al.(2000)は，この結果として生じるコミュニケーションと経験がコミュニティのメンバーによって消費される製品であると述べた。つまり，ハンドメイドマーケット「minne」のような取引仲介型オンラインPFで行われる消費者間取引に参加するのは，ここで生まれるコミュニケーションを消費するためであると考えられる。また，同じ趣味を持つクリエイターや買い手などの高い類似性を持つ個人同士のつながりはコネクションを生み出し，これは類似性が低いコネクションと比較して解消しづらい(McPherson et al., 2001)。同じ取引仲介型PFに参加し，消費者間取引の売り手として同じように活動する高い類似性を持つ人々とのつながりの強いコミュニケーションをアマチュアクリエイターは求めているのである。バーチャルコミュニティの魅力は，参加者に対して強固で小さな友人の輪とそこで引き起こされる社会的相互作用にある。よって，アマチュアクリエイターが消費者間取引に参加する動機について，以下の仮説を提唱する。

仮説2 消費者間取引におけるアマチュアクリエイターは，プロクリエイターよりも買い手や他のクリエイターとのコミュニケーションを重視する。

IV. 分析

本章では，2つの仮説の検証を行う。この検証にあたり，まず消費者間取引におけるクリエイターの分析を行う。クリエイターをアマチュアクリエイターとプロクリエイターに分類し，彼らの消費者間取引を行う上での経済的動機とコミュニケーション動機に関する差異を調査する。ハンドメイドマーケット「minne」に登録中のクリエイターからTwitterアカウントを公開しているクリエイターを調査し，その紹介文やツイートから彼らの職業を推測する。この際，他者によって書かれたイベントやレッスン教室のクリエ

イター紹介，個展開催時の肩書きなども参考にした。プロクリエイターとアマチュアクリエイター各々 20 人分のデータを収集するのに，「minne」に登録しているクリエイター 77 人分のショップページを閲覧した。この中の 48 人は，ショップページ内で Twitter アカウントを公開していた。この中で，陶芸家やイラストレーター，ネイリストなど普段からハンドメイド製品生産に関わるクリエイティブな職業についているクリエイターをプロフェッショナル性の高いクリエイターとし，プロクリエイターと呼ぶ。また，それ以外のクリエイターをプロフェッショナル性の低いアマチュアクリエイターとした。

まず，プロクリエイターとアマチュアクリエイターの経済的動機の差異を示す。プロクリエイターとアマチュアクリエイターの経済的動機を示す指標としてチャネル数を利用する。これは，彼らが生産した製品を販売するチャネルの数であり，それぞれのクリエイターが「minne」を含めたオンラインハンドメイドマーケットや個人のオンラインショップ，期間限定のイベントや常時製品を取り扱うような販売委託を行う実店舗の数とする。プロフェッショナル性の高いプロクリエイターほど，利益獲得を活動の目的としている可能性が高いため，彼らの持つチャネル数は多いと予想される。一方で，ハンドメイド製品の生産を本業としないアマチュアクリエイターは，その特徴から製品の販売チャネル数はプロクリエイターより低いと予想される。次に，プロクリエイターとアマチュアクリエイターのコミュニケーション動機に関する差異を調査する。クリエイターのコミュニケーション動機を示す指標として，Twitter の相互率を利用する。20 人分のクリエイターの Twitter アカウントデータから，フォロワーのアカウントとフォローしているアカウントを調査した。ここから，フォローされたアカウントに対してフォローを返す割合，相互率を算出する。プロクリエイターはコミュニケーションよりも利益を重視する傾向にあると考えられるため，Twitter アカウントの相互率は低いと考えられる。また，そのプロフェッショナル性の低いアマチュアクリエイターほど，クリエイター活動そのものだけではなく，活動を通して生まれる人間関係やその中でのコミュニケーションに焦点を当てていると考えられるため，相互率は高くなるはずである。

図表 -2 は，分析において使用する 40 人分のプロクリエイターとアマチュアクリエイターについて，横軸に販売チャネル数，縦軸に Twitter 相互率を表した散布図である。図中の” pro” はプロクリエイター，” ama” はアマチュアクリエイターを表す。

図表—2 本職に基づく散布図

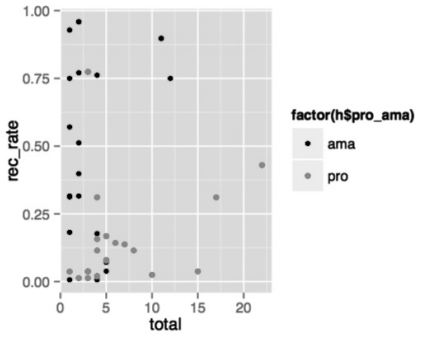


図 -2 を見ると，相互率が高いアマチュアクリエイターは販売チャネル数が少ない傾向があることがわかる。同時に，相互率が低いプロクリエイターは販売チャネル数が多いことがわかった。以下では，観察できた各クリエイターのチャネル数と Twitter 相互率の差が確かなものであるかを確認するために，t 検定を行う。

1．経済的動機についての分析

ここでは，各クリエイターの製品販売チャネルを観察することで，消費者間取引においてプロクリエイターがアマチュアクリエイターよりも金銭的利益を重視する傾向にあるという仮説を検証するため，T 検定を行う。まず，プロクリエイターとアマチュアクリエイターのデータのばらつきを調べるために F 検定を行う必要がある。使用したデータの記述統計量と F 検定の結果を図表 3，4 にまとめた。

F 検定による分散の等質性検定の結果，各クリエイターのチャネル数に関する母分散が等しいという帰無仮説は棄却された。よって，ウェルチの t 検定を行う。この結果，プロクリエイターとアマチュアクリエイターのチャネル数に有意な差が見つかれば，彼らの利用する販売チャネルの数には差があると判断できる。図表 -5 は，ウェルチの t 検定の

結果である。

ウェルチのｔ検定の結果，アマチュアクリエイターとプロクリエイターのチャネル数に有意な差が存在することが明らかになった。よって，プロクリエイターの方がアマチュアクリエイターよりも製品を販売するチャネル数が多く，金銭的利益を目的として取引を行うという仮説が支持された。

2. コミュニケーション動機についての分析

ここでは，各クリエイターのTwitterの相互率を観察することで，消費者間取引においてアマチュアクリエイターがプロクリエイターよりもコミュニケーションを重視する傾向にあるという仮説を検証するため，ｔ検定を行う。まず，プロクリエイターとアマチュアクリエイターのデータのばらつきを調べるためにＦ検定を行う必要がある。使用したデータの記述統計量とＦ検定の結果を図表6，7にまとめた。

Ｆ検定による分散の等質性検定の結果，各クリエイターの相互率に関する母分散が等しいという帰無仮説は棄却されなかった。よって，ｔ検定を行う。この結果，プロクリエイターとアマチュアクリエイターの相互率に有意な差が見つかれば，彼らのTwitter上でのコミュニケーションには差があると判断できる。図表-8は，ｔ検定の結果である。

ｔ検定の結果，アマチュアクリエイターとプロクリエイターの相互率に有意な差が存在することが明らかになった。よって，アマチュアクリエイターの方がプロクリエイターよりもTwitter相互率が高く，コミュニケーションを目的として取引を行うという仮説が支持された。

図表—3 記述統計量

	アマチュア	プロ
最小値	1.000	1.000
第一四分位	1.000	3.000
中央値	2.000	4.500
平均	3.150	7.000
最大値	11.000	22.000
標準偏差	3.014	5.496

図表—4 Ｆ検定結果

	アマチュア	プロ
分散	9.982	30.211
観測数	20	20
自由度	19	19
分散比	0.301	
P(F=f) 片側	0.012	

図表—5 ウェルチのｔ検定結果

95% 信頼区間				
下限	上限	ｔ値	自由度	Ｐ値
-6.715	-0.985	-2.747	29.476	0.010

図表—6 記述統計量

	アマチュア	プロ
最小値	0.007	0.013
第一四分位	0.219	0.038
中央値	0.441	0.126
平均	0.472	0.248
最大値	0.959	0.846
標準偏差	0.307	0.290

図表—7　Ｆ検定結果

	アマチュア	プロ
分散	0.094	0.084
観測数	20	20
自由度	19	19
分散比	1.125	
P(F=f) 片側	0.799	

図表—8　ｔ検定結果

95% 信頼区間				
下限	上限	ｔ値	自由度	Ｐ値
0.033	0.416	2.379	38	0.023

V. 結果・考察

前章の分析での仮説検証の結果，プロクリエイターとアマチュアクリエイターの取引参加動機には有意な差が存在することが明らかになった。まず，プロクリエイターの持つ製品流通チャネル数はアマチュアクリエイターが利用するチャネル数よりも多かった。よって，製品を販売するチャネルを多く持つプロクリエイターは，アマチュアクリエイターよりも金銭的報酬を重視するという仮説1が支持された。続いて，アマチュアクリエイターの持つTwitterアカウントの相互率がプロクリエイターの持つアカウントの相互率よりも高いことが明らかになった。TwitterというSNSにおいて相互率の高いアマチュアクリエイターは，プロクリエイターよりもコミュニケーションを重視するという仮説が支持された。以下では，本調査において得られた学術的貢献と本論の限界について述べる。

1. 学術的貢献

本論の持つ学術的貢献は，まず「消費者であり，生産者でもあるような個人」に焦点を当て，彼らの取引参加動機を明らかにした点である。本論では，彼らを「消費者間取引において売買する製品の製造に関係するプロクリエイター」と「消費者間取引において売買する製品の製造に関係するクリイティブな色を持たないが，その生産を趣味とし，自ら生産した製品を販売するアマチュアクリエイター」とに分類した。特に，後者のアマチュアクリエイターを対象とした学術研究はほとんど見られないため，趣味の生産活動から生まれた製品を販売するような個人に焦点を当てたことは，本論における学術的貢献であると言える。加えて，アマチュアクリエイターは必ずしも経済的動機のみをもって消費者間取引に参加するのではなく，そこから生まれる他者とのコミュニケーションを強く求めて消費者間取引に参加することを明らかにした。これは，企業対消費者間取引において生産者の立場にある企業には当てはまらない特徴である。企業が消費者とコミュニケーションを取るのは，経済的動機から生まれる行動であるが，アマチュアクリエイターの場合はコミュニケーションをとること自体が取引の目的となっていると解釈できる。このような新しいタイプの生産者であり，消費者でもある存在に焦点を当て，彼らが自ら生産した製品を販売する消費者間取引への参加動機を明らかにした本分析は有意義なものであったと言える。加えて，本論ではハンドメイドという手法で「自ら生産した製品」に焦点を当て，このような製品が取引される上での特殊性に触れた。Fuchs et al.(2015)は，ハンドメイドで生産されたと明記された製品に関する研究の少なさを指摘している。本論文はこうした研究領域の実証研究の1つとしても位置付けられ，有意義なものであったと考えられる。

2. 限界

本論にはいくつかの限界が存在する。まず，本論の分析手法に関する限界がある。本論で使用されたサンプル数は各クリエイターが20人ずつ，計40サンプルと非常に少ない。そして今回の分析では，ハンドメイドマーケット「minne」のクリエイターをサンプルとして使用したため，この結果はハンドメイドで生産された製品とそのクリエイター全体に適応できるものではないかもしれない。次に，本論ではデータ収集が可能なTwitterというSNSをコミュニケーション動機の測定に関する指標とした。しかしながら，「minne」内には売り手と買い手がコミュニケーションを取れるようなメッセージ機能などが存在する。このような取引仲介型PF内で行われるコミュニケーションも調査するべきであった。しかし，このような限界を残しながらも幾つかの学術的貢献を持つ本研究は，意義のあるものであったと言える。

参考文献

Abbott, Lawrence (1955) Quality and Competition: Columbia University Press.

Anderson, Chris (2012)『MAKERS 21 世紀の産業革命が始まる』,NHK 出版,(関美和訳).

Arndt, Johan (1967) "Role of product-related conversations in the diffusion of a new product," Journal of Marketing Research, Vol. 4, pp. 291-295.

Bagozzi, Richard P. and Utpal M. Dholakia (2002) "Intentional social action in virtual communities," Journal of Interactive Marketing, Vol. 20 March.

Bell, Colin and Howard Newby (1974) Sociology of Community: A Collection of Readings: Routledge.

Bhattacharya, C. B. and Sankar Sen (2003) "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies," Journal of Marketing, Vol.67(2), pp. 76-88.

Cova, Bernard (1997) "Community and consumption: Towards a definition of the "linking value" of product or services", European Journal of Marketing, Vol.31.

Eisenmann, Thomas, Geoffrey Parker, and Marshall Van Alstyne (2011) "Platform Environment," Strategic Management Journal, Vol. 32, pp. 1270-1285.

Evans, David S. and Richard Schmalensee (2010) "Failure to Launch: Critical Mass in Platform Businesses," Review of Network Economics, Vol. 9(4).

Forsythe, Sandra M. and Bo Shi (2003) "Consumer Patronage and Risk Perceptions in Internet Shopping," Journal of Business Research, Vol. 56(11).

Fuchs, Christoph, Martin Schreier, and Stijn M. J. Van Osselaer (2015) "The Handmade Effect: What's Love Got to Do with It? ," Journal of marketing, Vol.79(2)

Geetha, V. and Kalyani Rangarajan (2015) "a conceptual framework for perceived risk in consumer online shopping," Global Management Review, Vol. 10(1).

Hagel, John and Arthur G. Armstrong (1997) Net gain: Expanding markets through virtual communities: Harvard Business Review Press, (南場智子訳,『ネットで儲けろ』,日経 BP 社,).

Hagel, John and Marc Singer (1999) Net Worth, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Hennig-Thurau, Thorsten, Edward C. Malthouse, Christian Friege, Sonja Gensler, Lara Lobschat, Arvind Rangaswamy, and Bernd Skiera (2010) "The Impact of New Media on Customer Relationships," Journal of Service Research, Vol. 13, pp. 311-330.

Hunter, Dan, Ramon Lobato, Megan Richardson, and Julian Thomas (2013) Amateur Media: Social, cultural and legal perspectives: Routledge.

Jeppesen, Lars Bo and Lars Frederiksen (2006) "Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments," Organization Science, Vol. 17(1).

Justin, Kruger, Derrick Wirtz, Leaf Van Boven, and T. William Altermatt (2004) "The Effort Heuristic," Journal of Experimental Social Psychology, Vol. 40(1).

Kollock, P (1999) "The Production of Trust in Online Markets," Advances in Group Processes, Vol. 16, pp. 99-123.

Lawrence, Thomas B (1995) "Power and resources in an organizational community," Academy of Management Best Papers Proceedings.

Libai, Barak, Ruth Bolton, Marnix S. Bugel, Ko De Ruyter, Oliver Gotz, Hans Risselada, and Andew T Stephon (2010) "Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research," Journal of Service research, Vol. 13(3), pp. 267-282.

Lin, Nan (2001) Social Capital: A Theory of Social Structure and Action: Cambridge University Press.

McPherson, Miller, Lynn Smith Lovin, and James M Cook (2001) "Birds of a Feather: Homophily in Social Networks," Annual Review of Sociology, Vol. 27.

Nambisan, Priya and James H. Watt (2011) "Managing customer experiences in online product communities," Journal of Business Research, Vol. 64.

Pine, B. Joseph and James H. Gilmore (1998) "Welcome to the Experience Economy," HarvardBusiness Review, Vol. 76(4).

Postmes, Tom, Russell Spears, and Martin Lea (2000) "The formation of group norms in computer-mediated communication," Human Communication Research, Vol. 26(3), pp. 341-371.

Resnick, Paul and Richard Zeckhauser (2002) "Trust among strangers in internet transactions: Empirical analysis of eBay's reputation system," Advances in Applied microeconomics, Vol.11, pp. 127-157.

Rochet, Jean Charles and Jean Marcel Tirole (2003)

"the influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior," European Economic Association, Vol. 1(4), pp. 990-1029.

Scarle, Simon, Sylvester Arnab, Ian Dunwell, Panagiotis Petridis, Aristidis Protopsaltis, and Sara de Freitas (2012) "E-commerce transactions in a virtual environment: Virtual transactions," Electronic Commerce Research, Vol. 12(3), pp. 379-407.

Solomon, Michael R. and Elnora W. Stuart (2001) Welcome to Marketing.com: The Brave New World of E-Commerce: NJ: Prentice Hall.

Throsby, David (2001) Economics and Culture: Cambridge University Press, (中谷武雄・後藤和子訳,『文化経済学入門ー創造性の探求から都市再生まで』,日本経済新聞社, 2002年).

Walther, J. B. (1996) "Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal and hyperpersonal interaction," Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 23.

Wellman, Barry and Milena Gulia (1999)「Net-surfers don't ride alone: Virtual communities as communities」,『Networks in the global village』.

Werry, Chris (1999) "Imagined electronic community: Representations of virtual community in contemporary business discourse [Online]," First Monday, Vol. 4(9).

Wuyts, Stefan H.K., Marnik G. Dekimpe, Els Gijsbrechts, and F.G.M. Pieters (2010) The Connected Customer: The Changing Nature of Consumer and Business Markets: Routledge.

池上惇 (2001)「文化と固有価値の経済学」,『文化経済学』, 第2(4) 巻。

太田遼平・根来龍之 (2013)「コミュニティサイトにおける金銭インセンティブ施策等の効果に関する研究　～クックパッドと楽天レシピの比較研究～」,『早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパー』, 第48巻。

根来龍之 (2013)『プラットフォームビジネス最前線　26の分野を図解とデータで徹底解剖』, 翔泳社。

根来龍之・足代訓史 (2011)「経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望」,『早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパー』, 第35巻。

根来龍之・加藤和彦 (2010)「プラットフォーム間競争に於ける技術『非』決定論のモデル」,『早稲田国際経営研究』, 第41巻,79-94頁。

根来龍之・釜池聡太 (2010)「ソフトウェア製品のパラレルプラットフォーム市場固有の競争戦略」,『早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパー』, 第34巻。

河島伸子 (2009)『コンテンツ産業論』, ミネルヴァ書房。

國領二郎 (1995)『オープン・ネットワーク経営』,日本経済新聞社。

國領二郎 (1999)『オープン・アーキテクチャ経営』, ダイヤモンド社。

國領二郎 (2013)『ソーシャルな資本主義』,日本経済新聞出版社。

高橋寛幸・臼井幸弘 (2003)「ネットオークションにおける評判管理システムの効果に関する考察」,『日本情報学会』, 第18回全国大会予稿集巻, 63-68頁。

田村晃二･渡辺達朗･原頼利･遠藤明子 (2008)『流通論をつかむ』, 有斐閣。

田村正紀 (2002)『流通原理』, 千倉書房。

丸山正博 (2005)「企業対消費者間電子商取引における商流の課題」,『経営経理研究』, 第74巻, 177-199頁。

山口重克・福田豊・佐久間英俊 (2005)『IT による流通変容の理論と現状』, 御茶の水書房。

オーラルセッション ― 報告概要

競争対応のマーケティング戦略

― 反復囚人のジレンマ・ゲーム的製品競争下における実証分析 ―

慶應義塾大学大学院 商学研究科 博士課程
中村 世名

要約

伝統的に，マーケティング研究者達は，競争志向型の市場行動を近視眼的行動として批判してきたが，反復囚人のジレンマ・ゲーム的状況下においては，適切な競争志向型の市場行動の採用が，むしろ協調関係の構築につながり，優れた成果を達成できる可能性もある。このことを暗示しているのが，Axelrodのしっぺ返し戦略に関する研究である。しかし，マーケティング論の分野においてしっぺ返し戦略の有効性を検討した研究は存在しない。そこで，本論は，製品導入行動に着目し，まず，企業間の製品導入行動の意思決定が反復囚人のジレンマ・ゲーム的状況となる条件を特定化し，次に，同状況下において，しっぺ返し戦略の採用が，競合企業の意思決定および当該企業の企業成果に及ぼす影響に関する仮説を提唱し，最後に，清涼飲料水産業において企業が実際に採用した製品導入行動および企業成果に関する2次データを用いて実証分析を行った。その結果，しっぺ返し戦略の採用が，競合企業の競争的製品導入行動の採用を抑制できること，また，当該企業の優れた企業成果の達成に貢献することが示唆された。

キーワード

反復囚人のジレンマ・ゲーム，しっぺ返し戦略，製品導入行動の意思決定，2次データ，実証分析

I. はじめに

企業は，しばしば，競合企業の既存製品から売上を奪い，自社の相対的市場地位を高めるために行動する。伝統的に，マーケティング研究者達は，こうした競争志向型の市場行動を近視眼的行動と見なし，批判的立場をとってきた（e.g., Armstrong and Collopy, 1996）。しかし，競争志向型の市場行動を適切に採用すれば，むしろ協調関係を構築することができ，優れた成果を達成できる可能性もある。このことを暗示しているのが，Axelrod（1980, 1984, 1987）のしっぺ返し戦略に関する一連の研究である。しかし，マーケティング論の分野においてしっぺ返し戦略の有効性を検討した実証研究は，著者の知る限りは存在しない。そこで，本論は，同一製品市場で競争する2企業の製品導入行動の意思決定に着目し，しっぺ返し戦略の有効性に関する経験的テストを行う。

II. 理論的背景と仮説提唱

Axelrod（1980）は，コンピュータ・シミュレーションを用いて，反復囚人のジレンマ・ゲームにおける有効な戦略を探究し，その結果，しっぺ返し戦略こそが最も有効な戦略であると結論づけた。しっぺ返し戦略とは，最初は協調行動を選択し，以降は相手の1つ前の行動と同じ行動を選択するという戦略である。Axelrod（1984）によると，しっぺ返し戦略は，自分からは裏切り行動を選択せず（=上品さの性質），しかし，相手が裏切り行動を選択したならば直ちに裏切り行動を選択し（=報復的性質），さらに，相手が協調行動に転じたならば直ちに自分も協調行動に転じる（=慣用的性質），そして，それらの行動規則が相手にとってわかりやすい（=明快さの性質）という4つの性質を有してしている。これらの性質によって，しっぺ返し戦略は，相手から協調行動を引き出し，その結果として平均的に最も高い得点の獲得を可能にするという。

このしっぺ返し戦略の有効性を，同一製品市場の2企業の製品導入行動の意思決定という文脈において検討するために，本論は，まず，その意思決定が反復囚人のジレンマ・ゲーム的状況となる条件の特定化を試みる。同一製品市場で競争する企業iと企業jにおいて，相手の既

存顧客の収奪を意図した新製品導入行動を競争行動（=裏切り行動），相手の既存顧客以外の顧客の獲得を意図した新製品導入行動を協調行動，企業i（j）の競争行動による企業j（i）からの収奪顧客数を，$D_{i(j)}$，企業i（j）の協調行動による獲得顧客数を$A_{i(j)}$と定義する。両者の意思決定が囚人のジレンマ・ゲーム的状況となるためには，企業i（j）にとって顧客の増減数が，搾取関係（企業i（j）が競争行動，企業j（i）が協調行動）の時（$D_{i(j)}$），協調関係（企業i（j）が協調行動，企業j（i）が協調行動）の時（$A_{i(j)}$），競争関係（企業i（j）が競争行動，企業j（i）が競争行動）の時（$D_{(i)}-D_{(j)}$），被搾取関（企業i（j）が協調行動，企業j（i）が競争行動）の時（$A_{(i)}-D_{(j)}$）の順に高い必要がある。以上の条件は，それぞれの協調行動の獲得顧客数に比して，それぞれの競争行動の収奪顧客数の方が多く（条件1：$D_{i(j)}>A_{i(j)}$），互いの競争行動の収奪顧客数の差が小さい（条件2：$A_{i(j)}>D_{(i)}-D_{(j)}$）という2つの条件に換言される。そして，この2つの条件は，企業iと企業jが成熟期の製品市場で競争する上位2企業同士の場合に当てはまると考えられる。なぜなら，そのため，成熟期の製品市場で競争する上位2企業同士であれば，相手の既存顧客を収奪する方が，新規需要の開拓に比して容易であり（=条件1を満たす），互いに同程度の顧客収奪能力を有している（=条件2を満たす）と考えられるためである。

成熟期の製品市場の上位2企業の製品導入行動の意思決定が反復囚人のジレンマ・ゲーム的状況であるならば，同状況下において企業iがしっぺ返し戦略を採用すると，企業jは競争行動による搾取を諦め，協調行動を採用するようになり，協調関係が実現すると考えられる。また，企業iのように競合企業との協調関係を実現している企業は，協調関係の構築に至っていない他の製品市場の企業に比して，平均的に優れた成果を達成できると考えられる。以上の議論を踏まえ，以下の仮説群を提唱する。

仮説1 成熟期の製品市場の上位2企業の製品導入行動の意思決定において，企業iのしっぺ返し戦略採用度は，企業jの競争行動採用率に負の影響を及ぼす。

仮説2 成熟期の製品市場の上位2企業の製品導入行動の意思決定において，企業iのしっぺ返し戦略採用度は，企業iの市場成果に正の影響を及ぼす。

III. 分析方法と分析結果

企業間の行動レベルの相互作用を分析対象とする近年の経営学の実証研究の方法（cf. D'Aveni, Dagnino, and Smith, 2010）に倣って，特定の産業において企業が実際に採用した製品導入行動および企業成果に関する2次データを用いて実証分析を行った。分析対象の産業には，成熟期の製品カテゴリーが数多く存在し，主要な競争手段が製品導入行動である清涼飲料水産業を選択した。分析対象の製品導入行動には，14製品市場の上位2企業が2008年から2014年までの7年間に採用した製品導入行動を用いた。競争行動と協調行動は，当該企業の導入した新製品と競合企業の主力製品または新製品との類似性の評価に基づいて判別した。しっぺ返し戦略の採用度は，1四半期を1回のゲームの期間とみなし，2企業の協調・競争の意思決定を連鎖的に見ることによって測定した。

分析の結果，仮説1および仮説2は支持された。すなわち，成熟期の製品市場の上位2企業の製品導入の意思決定においてしっぺ返し戦略が有効であることが示唆された。さらに，製品市場の成長率，2企業間のシェア差，および企業の競争地位の高低による差異を検討した追加分析の結果，成熟期の製品市場の上位2企業の製品導入意思決定におけるしっぺ返し戦略の有効性は，それらの高低に左右されない頑健な知見であることが示唆された。

IV. 本論の示唆

本論は，報復としての競争行動が，むしろ協調関係の構築，ひいては優れた成果の達成に貢献するというAxelrod（1980, 1984, 1987）の主張が，企業の製品競争においても適応可能であるということを見出した。この点において本論は，競争対応に批判的なマーケティング研究に対して，新たな視点を提供したと言いうるであろう。また，本論は，しっぺ返し戦略を2企業間の製品競争という現実の現象に当てはめて経験的にテストを行い，しっぺ返し戦略の有効性についての新たな経験的証拠を提供した。この点において本論は，理論研究やシミュレーションを用いた研究が中心的なしっぺ返し戦略研究に対して，新たな研究の方向性を提示したと言いうるであろう。

主要参考文献

Armstrong, J. S. and F. Collopy（1996）, "Competitor Orientation: Effects of Objectives and Information on Managerial Decisions and Profitability," *Journal of Marketing Research*, 33（2）, pp.188-199.

Axelrod, R.（1984）, *The Evolution of Cooperation*, New York: Basic Books, 松田裕之訳（1998）『つきあい方の科学―バクテリアから国際関係まで』ミネルヴァ書房。

D'Aveni, R. A., G. B. Dagnino, and K. G. Smith（2010）, "The Age of Temporary Advantage," *Strategic Management Journal*, 31（13）, pp.1371-1385.

オーラルセッション ― 報告概要

製品開発にデザインを活用することの有効性について

― デザインの後退帰納法的価値と仮想経験価値 ―

嘉悦大学 博士課程
小川 亮

要約

本研究は製品開発プロセスにおいてデザインを活用することの有効性を検証する。製品の意味探索を行うノンリニア型開発プロセスが普及するに従い，文章だけによるコンセプトテストよりも，デザインを活用することで製品の意味探索がしやすくなり，合理的なアイデア選択が行われることを仮説構築し，実証分析を行った。

デザインの有効性については解釈レベル理論を援用して2つの仮説を設定した。1つは後ろからゲームを読み解いて正しい回答を選択できる後退帰納法的価値と，改良案を創出できる仮想経験価値である。実証分析では実際のトイレットペーパーの開発で使用した提示物を用いて1500人のインターネット調査と97人の会場調査を行い，文字でコンセプトテストをする場合とデザインでコンセプトテストをする場合の差を検証した。その結果，後退帰納法的価値については，文字情報のみを用いて意思決定した場合とデザインを用いて意思決定した場合では，意思決定結果が異なることが確認された。仮想経験価値については，改善案の思いつきやすさに差があるかを検証したところ，文字情報だけを提示した場合に比べて，動画とプロトタイプを提示した場合に有意に差が見られた。

キーワード

製品開発，デザイン思考，パッケージデザイン，開発プロセス，コンセプトテスト

I. 仮説の設定

先行研究のレビューにおいて，意味探索を前提とするノンリニア型の製品開発プロセスが台頭し，その中でデザインが製品の意味の創出において一定の役割を担うようになったことが確認された。また，開発の初期段階におけるコンセプトテストに関して，過去の研究が発展途上であることを指摘し，開発初期段階におけるコンセプトテストの提示物としてのデザインの有効性についてさらなる研究の必要性があることが確認された。その上で，製品開発プロセスにおけるデザインの有効性に関する下記の2つの仮説を解釈レベル理論を援用して設定した。

仮説1：文字で表現されたコンセプト郡とデザインで表現されたコンセプト郡では，消費者の使用意向順位に差異が生じる

仮説2：文字で表現されたコンセプトに比してデザインで表現されたコンセプトのほうが，改良アイデアが生み出しやすい

II. 実証分析結果と考察

実証分析では，仮説1，仮説2それぞれ独立した調査によって検証を行った。表1のとおり4つの提示物を用意し，WEB調査と会場調査を実施した。（表1は会場調査で使用した提示物）

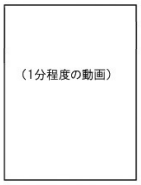
表1―提示物　P Q R S

P：文字による提示（コンセプト文）

Q：文字と平面デザインによる提示（文と2次元の商品デザイン）

S：文字＋プロトタイプ（文＋ダミー）

R：商品映像動画提示

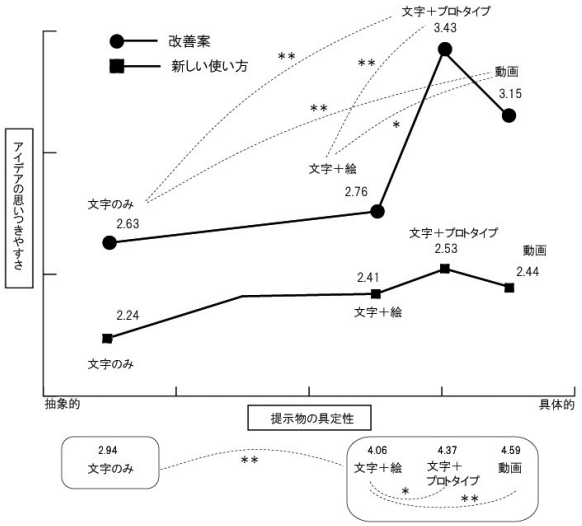


仮説1に関する分析の結果は，リニアモデルが常に合理的な意思決定を作り出すわけではないという危険性を示していた。文字によるコンセプト群を評価して，それらの中から，採用するべき特定のコンセプトを決定した後，そのコンセプトを視覚化したデザイン群を開発し，それらの中から，採用するべき特定のデザイン群を決定するというリニアモデルの意思決定プロセスが常に市場性の高い製品コンセプトを選択するわけではないことが確認された。

仮説2に関しては，提示物の具体性が高まるにつれ，改善案や新しい使い方といった製品の意味探索がしやすくなる傾向が見られた。統計的に有意差が確認されたのは，改善案に対して「動画」と「プロトタイプ」を提示した時であった。文章によるコンセプト提示とデザインによるコンセプト提示では，提示物が具体的か抽象的かという点で有意な差が見られた。また，デザインによる提示物の中でも「文字+絵」と，「動画」と「プロトタイプ」の間の具体性に有意な差が見られた。つまり，4つの提示物は調査対象者にとって心理的距離に差があり，提示物にデザインを活用することは，改善案などの製品アイデアをコンセプトテストを通じて創出しやすいことが部分的に確認された。

また今回の分析結果からは，提示物と改善案の関係は「提示物の具体性が高まるほど改良アイデアが出やすい」という線形の結果ではなく，プロトタイプを頂点とした放物線の関係が見られた。(表2)これは，文字よりもデザインを活用する方が改良アイデアは出やすいが，具体的であればあるほど改善案が出てくるわけではなく，適度な抽象度が重要であることの可能性を示唆している。この点については，適度なノイズが創造性を高める（Methta and Amar 2012）といった研究や，コンセプトテストにおける接触経験は製品への好ましさと価格受容性を高める傾向がある(Boris 2016)といった研究なども踏まえ，新たな仮説構築とともに精緻化していく必要がある。

表2―アイデアの思いつきやすさと提示物の具体性に関する調査結果　(P<0.05 *, P<0.01)**



III. インプリケーションと今後の課題

本研究において，製品開発プロセスにおけるデザインの2つの役割が部分的に示された。製品開発プロセスが複雑化し，製品の意味発見を行い市場性の高い選択肢を選択するためには，文字によるコンセプト開発やコンセプトテストを繰り返すよりも，製品開発の初期段階から積極的にデザインを活用することで，調査対象者からのフィードバックや改善アイデアが得やすくなり，市場性の高い選択肢を効率的に採択できる可能性が提示された。

ただし，本研究はトイレットペーパーという限られた商品において，かつパッケージデザインを対象にした調査結果である。それゆえに，その他の商品分野において同じようにデザイン価値が活用できるかは，今後，より広いカテゴリー，商品，デザイン分野での検証を積み重ねる必要がある。

主要参考文献

石井淳蔵・石原武政(1996)，『マーケティング・ダイナミズム』，白桃書房

磯野誠(2011)，「創造的視覚化を活用する新製品コンセプト開発」『マーケティングジャーナル』，Vol.30,No.4,pp.43-58

川上智子 (2005) ,『顧客志向の新製品開発』, 有斐閣

外川 拓・八島 明郎 (2014)「解釈レベル理論を用いた消費者行動研究の系譜と課題」『消費者行動研究』Vol.20　No.2,PP 65-94

Cooper Robert G., (1994), "Perspective: Third-Generation New Product NewProd," *Journal of Product Innovation Management*.Vol.11,Issue 1,pp.3-14

Crawford, C. Merle. (2011). *New products management*. Tata McGraw-Hill Education.

Mehta, Ravi. Rui (Juliet) Zhu, and Amar Cheema (2012), "Is Noise Always Bad? Exploring the Effects of Ambient Noise on Creative Cognition," ." *Journal of Consumer Research* 39.4: 784-99.

Japan Marketing Academy
Conference Proceedings vol.6

2017年10月12日発行

Online edition : ISSN 2188-1677

発行者── 田中洋

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