

AD STUDIES

アド・スタディーズ Vol.49 AUTUMN 2014

特集 パラダイム転換は本当に起きているのか



3 巻頭言

特集

パラダイム転換は本当に起きているのか

4 対談 パラダイム転換の現実
——何が変わり、何が変わらないのか——

内田 和成 早稲田大学ビジネススクール教授 × 富狭 泰 明治大学グローバル・ビジネス研究科特任教授

10 情報革命がもたらすパラダイムシフト
——「ユース・ラディカル」と「人間中心」の視点が重要に——

砂田 薫 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター (GLOCOM) 主幹研究員・准教授

18 新しいパラダイムとしての「リアル・マーケティング」
——今生まれつつある新しい「リアル」とは——

藤田 康人 株式会社インテグレート 代表取締役CEO

23 マーケティングはどう進化するのか?
——トップダウン型発想とボトムアップ型発想の相克という視点——

水野 誠 明治大学商学部教授

28 生活現象から見るパラダイムシフト
——都市生活者による「スモール経済化」と企業への影響——

竹之内 祥子 株式会社シナリオワーク代表取締役

36 特集関連図書

37 〈新連載〉PR誌百花繚乱
・大林組「季刊大林」1978～1979年
・竹中工務店「アプローチ」1972年

岡田 芳郎

40 いま読み直す“日本の”広告・コミュニケーションの名著
『ジャーナリズムの思想』

岡田 芳郎

42 オムニバス調査分析レポート②⑥
インターネット各種プラットフォームの利用実態と意識
佐藤 剛介 (公財)吉田秀雄記念事業財団事務局長

48 平成25年度助成研究サマリー紹介②

北村 智 鈴木 智子 天野 美穂子 岩下 仁

52 ADMT REPORT
TCC広告賞展2014、第67回広告電通賞展
国内広告賞受賞作品集のご紹介 ほか

55 広告図書館
主な新着和書・洋書紹介

57 財団インフォメーション
・第4回評議員会・第9回理事会を開催
・平成25年度助成研究集の刊行 ほか

59 編集後記

巻 頭 言

本年は大きな自然災害が、引き続いて起こっている。「想定外」という事態もいつの間にか「想定範囲内」に変わってきた感がある。

人間が関わるシステムにおいて、その長所には必ずそれに対応した短所がセットになっているという話を聞いたことがある。また長所をそのままに短所だけを消すことがいかに困難なことであるか、というくだりも強く心に残っている。

人類の夢であった豊かな社会の実現、それは一方では環境破壊という大きな短所を併せ持っていたのだ。夢に踊らされていた時には見えにくい、システムに内蔵されている短所は、人間-自然システムだけの話に限らないだろう。社会システムを大きく変革すると言われたインターネットの出現に、我々はどんな大きな夢を抱いたことか。そして今、ソーシャル・メディアへと発展してきたそのシステムに潜んでいた短所もようやく明らかになろうとしている。企業や組織の経営についても同じことが言えるのではないか。

今回の特集テーマは「パラダイム転換は本当に起きているのか」である。これからの社会システムの形成原理として形づくられていく新たなパラダイムにもやはり、何らかの短所が内蔵されていることだろう。新たなパラダイムへの夢、期待とともに、そのような現時点では見えない短所へも常に覚醒した意識を持ち続けることこそが、現代の我々に必要とされていると感じる毎日である。

本年6月より専務理事に着任した。当財団の50周年を来年に控え本誌も次号で50号を迎えようとする今、次の50年への第一歩を記すためにも、また新しいパラダイムの実現を目指すためにも、皆様の厳しいご指導、さらなるご鞭撻をいただきたいと願う。

公益財団法人吉田秀雄記念事業財団 専務理事 森 豊子

対 談

パラダイム転換の現実

——何が変わり、何が変わらないのか——

メディアやネット環境の大変動など、これまで経験したことのない状況の中で、
われわれは何に注目したらいいのだろうか。

今回は、企業戦略におけるパラダイムの重要性を早くから提唱され、
コンサルタントとしても活躍されてきた早稲田大学ビジネススクール教授の内田和成氏をお迎えし、
明治大学グローバル・ビジネス研究科特任教授の富狭泰氏と、
現実に起こっている様々な事例を紹介いただきながら、
どのようなパラダイムの転換が起きているのか意見を交わし、将来へのベクトルを見据えていただいた。

内田 和成

早稲田大学ビジネススクール 教授



内田 和成 (うちだ かずなり)

1951年生まれ 東京大学工学部電子工学科を卒業
84年慶應義塾大学大学院経営管理研究科を修了、
MBAを取得 日本航空勤務を経て85年ボストン・コン
サルティング・グループ入社 91年ヴァイス・プレジ
デント(パートナー) 99年シニア・ヴァイス・プレジ
デントを歴任 2000年6月より04年12月まで同社日本
代表 06年米「Consulting Magazine」誌により「世
界の有力コンサルタント25人」に選出 同年より早稲田
大学ビジネススクール教授に就任 主著に『仮説思考
BCG流 問題発見・解決の発想法』(東洋経済新報社)、
『プロの知的生産術』(PHP研究所)、『スパークする思
考 右脳発想の独創力』(角川グループパブリッシング)、
『異業種競争戦略』(日本経済新聞出版社)など

富狭 泰

明治大学グローバル・ビジネス研究科 特任教授



富狭 泰 (とみさ やすし)

1948年生まれ 71年一橋大学経済学部卒業後株式会
社電通入社 在職中82年筑波大学経営・政策科学研
究科修士課程修了 芝浦工業大学、法政大学等で非常
勤講師 2001年CCコンサルティング局長 02年ブ
ランド・クリエーション・センター局長 07年より明治
大学グローバル・ビジネス研究科特任教授 公益財団
法人吉田秀雄記念事業財団委託研究企業視点研究チ
ームリーダー 主著に『広告計画と管理II』(産能大学)、
『戦略的生活者—これからの市場をつくる新集団パワー』
(プレジデント社 共著)、G.J.Hooley&J.Saunders『競
争に勝つポジショニング』(電通 共訳)、論文に『顧客
満足』研究の新しい潮流』(『季刊マーケティング・ジャ
ーナル』Vol.12 共著)など



パラダイムの魔力

富狭 先生は、20年も読み継がれてきた『パラダイムの魔力』（ジョエル・バーカー 著）という本の序文で、「私は本書を仕事のバイブルにしてきた」と書かれていますが、それはどういう理由からでしょうか。

内田 私は長年コンサルタントをやってきました。そこでは、従来のものの見方とは違う視点や視座といったものが必要なのですが、この本にはそのヒントが満載されていますし、人間や企業が陥りがちなことが事例としてたくさん紹介されています。

例えば、水深40～50メートルの海底では、光スペクトルの赤は絶対に見えないはずなのにバドワイザーの缶の文字が赤く見えたという話があります。それはなぜかと不思議に思っていたら、人間の脳があとから色をつけているからだというわけです。つまり、バドワイザーの缶は白と赤だと決め込んでいるため、実際には見えないのにそう思い込んでしまう。要は、自分はこう思っているという色眼鏡で現場を見たり人の意見を聞いていると思わぬ真実を見過ごしてしまうという指摘です。

もう1つは、人間はなぜ行動を変えられないのかについて、この本では、あまりに古いパラダイムにとらわれて新しいパラダイムが見えないからだと言っています。コンサルタントにとってはとても刺激的で示唆に富んだ本なのです。

富狭 パラダイムという言葉はよく耳にしますが、どのように定義すればいいのでしょうか。

内田 本書では、「ルールであり、ルールで決めた中でどう行動すればよいかを教えてくれるもの」としてありますが、仕事を効率化したり、良いものをつくるための企業のルールもパラダイムです。しかし、注意しなければなりません。本来、パラダイムというのは仕事の役に立つ善玉なのですが、新しい時代への適応を邪魔する悪玉に変わってしまうこともあるからです。それはパラダイムシフトが起こった時だといえますが、逆に善玉へのパラダイムシフトが今、非常に大事になっています。

富狭 序文の中に「気づき」という言葉もありますが、それはより善玉のパラダイムに移行する契機になるということですか。

内田 例えば、夫婦で住んでいる家と駅の間どんな店があるかを言い合ってみます。奥さんは花屋やクリ

ーニング屋、しゃれた小物屋があると言い、夫は居酒屋やコーヒーショップ、牛丼屋を上げるというように、同じ景色を見ていてもそれぞれのパラダイムが違うために見えるものも違ってきます。

つまり、日ごろから自分なりの問題意識を持っていれば周囲の見え方も違ってくるし、ときどきスパークしたり新しいことがひらめいたりするということです。何も問題意識を持たずに現場を見たり会議に臨んでも顔面どおりのことしか見えませんし、パラダイムはなかなか捉えられないといえます。

富狭 私は、吉田秀雄記念事業財団の委託研究で企業視点研究チームに所属しています。このプロジェクトでは2020年頃の状況を想定していますが、とりわけ感じることは、市場のプレーヤーの顔ぶれが相当変わってくるだろうということです。

今までメディア企業はメディア企業、広告主は広告主、エージェンシーはエージェンシーと、それぞれのやるべき仕事はかなりはっきり決まっていたのですが、ネットの登場などでプレーヤーの仕組みが大きく変わり、新しいビジネスモデルが生まれ、パラダイムの転換が必至の状況になっていることを実感しています。

新しいプレーヤーの登場

富狭 先生には進化するビジネスモデル戦争の本質を説いた『異業種競争戦略』という著書がありますが、パラダイム転換という今回のテーマとどう結びつくのでしょうか。

内田 昔は業界という言葉にはすごい重みがありました。業界の中でそれぞれの競争相手が競うというのが普通の状態でしたが、最近では業界を越えて新しいプレーヤーが参入してくるとか、まったく違う業界の人が自分たちのビジネスを奪う、あるいは業界の中から異端児が生まれるといった事例が増えてきています。

特に、カメラ業界の変化は非常に面白い。かつてはフィルムメーカーとしてコダックや富士フィルム、コニカやアグファなどがあり、カメラメーカーとしてはニコンやキヤノン、オリンパスやミノルタなどがありました。また、街中にはDPEの取次所や現像所があって、でき上がった写真はフェルアルバムやコクヨのアルバムに貼って保存し観賞するという流れでした。

ところが、デジタルカメラの登場によってまずフィルムがメモリーカードに置き換わり、プレーヤーが東芝や

サンディスク、サムスンなどに変わってしまいました。現像もなくなり、プリンターメーカーがその座を奪い、アルバムも見る手段としてはマイナーになっています。同じ業界でも違うプレーヤーが出てくれば、当然、これまでの業界が中抜きされたり置き換えられるといったことが起きてきます。

富狭 フィルム、現像、プリントの事業連鎖を諦め、大きな事業再編によって事業転換している企業もありますし、その事業を全部切り捨てて他の事業に特化するとか、B to Bに転換するような形で生き延びているところもあります。しかし、パラダイムの転換は容易なことではありませんね。

内田 異業種競争の中でも意図せざる戦いが起こっています。例えば、ゲーム業界は今、スマホにすごく痛い目に遭わされています。任天堂は数年前までは年間で5000億円もの営業利益を上げる優良企業でしたが、それが3期連続の赤字に陥ってしまいました。任天堂はモバゲーやグリー、ガンホーより優れたゲームをつくることができるはずですが、自分たちのパラダイムに固執し、転換を図れなかったと私は考えています。

富狭 異業種間競争といっても、ものとの競争、サービスとサービスでの競争という状況ではなくなっていくのでしょうか。

内田 例えば、電気自動車が爆発的に普及すると家庭でも充電できますから、ガソリンスタンドはいらなくなります。

富狭 そうなると、ガソリンスタンドの経営者は土地利用の仕方自体を変えていかなければいけなくなりますが、1企業や事業連鎖ということだけではなく、われわれの生活自体のパラダイムシフトが起こってくるような気がします。しかも、事業連鎖が変わってくると、社会インフラも組み替えていかなければならないという局面も出てくるでしょうね。

内田 1企業で変えられる部分もあるでしょうが、社会的にインパクトが大きいのはインフラが変わることによって世の中が変わることです。例えば、アマゾンが日本でなぜ成功したかという宅急便というインフラがあったからですが、これから起こる変化でいえば、やはりコンビニがインフラになっていくかもしれない。コンビニは今や若者の店ではなく、高齢者や一人暮らし、あるいは遠くまで出かけられない人にとってのライフラインになっているからです。

ポリシーとリーダーシップ

富狭 ビジネスの仕組みだけではなく、企業組織のパラダイムシフトも起こっています。

例えば、メガネ21という会社では、社員の業績、待遇や給料などを、全部オープンにしてみました。

内田 今、日本では会社は株主のものだから株主の



ために経営するとか株主へのリターンを最大化する、あるいはIRをしっかりやるなどしていますが、スターバックスでは、明確に一番大事なステークホルダーは従業員、2番目に大事なのはお客さん、株主は3番目だと言いつけています。私は、グローバルスタンダードに乗るのではなく、うちはこれが一番だというポリシーのほうがよほど大事だと思っています。

しかも、これまでのように成長業界というものがないようになってきましたから、勝ち組になるか負け組になるかのほ

うが業界全体の成長よりはるかに大事になっています。そこでは企業の個性やポリシーが試されるはず。富狭 もちろん、業績という意味ではシェアや売上高も重要ですが、むしろ、市場創造のリーダーシップをどこ企業がとって、どういう市場に変えようとしているのかということが一番重要なポイントになっているということですね。



内田 そうですね。日本の企業は市場や業界他社を見ながらそれに応じていくという考え方が強い。それは国が伸びているときや競争優位にあるときにはいいかもしれませんが、今はそういう時代ではありません。いかに自分が他人から侵されないドメインをつくれるか、勝ちパターンを築けるかのほうがはるかに大事です。そうすると、人と違うことをやらなければなりませんから、大変な勇気もあるし、リーダーシップも問われるということになります。

富狭 そういう意味で注目されている企業とか、今後10年ぐらいを引っ張っていく経営者は誰でしょうか。

内田 それは立場上コメントすることが難しいのですが、あえて言えば、ソフトバンクの孫正義社長です。あの冒険というかばくち打ちはすごくおもしろい。いつも既存のパラダイムを乗り越えようとしているからです。私はああいう人が10人出てきて3人しか成功しなくても、それで日本が変われば安いものだと思います。

消費者ニーズの多様化

富狭 パラダイムシフトということだと思えば、だいぶ前からマーケティングの中で議論されている消費者とのコ・クリエーション、共創という考え方です。

実際に製品開発をやっているときに消費者の意見を聞くとニーズを把握することは作業プロセスの中に必ず組み込んでいっていると思いますが、そういうパラダイムも考え直さなければいけないかもしれません。例えば、グループインタビューをやった消費者ニーズを把握しようとしても、なかなかうまくいかないケースが多い。なぜかという、われわれが情報収集をしている先端消費者、あるいはリードユーザーの情報が必要でもニーズを適正に把握していないからではないでしょうか。

先端消費者やリードユーザーは製品に対するリテラシーが高すぎ、自分の意見や考えを持っているのはいいが、そのこと自体が製品のニーズのありどころを見誤らせていないかなという危惧があります。

内田 まったく賛成です。たぶん、社会学者のエベレット・ロジャースのdiffusion theoryでいうところのイノベーターやアーリーアダプターはつかまえないと思いますし、消費者が必ずしも彼らの行動に従ってものを買ったりサービスを消費する時代ではなくなっています。

例えば、トリッピーズ (trippiece) という日本の旅行会社の事例があります。ネット上でどういう旅行をしたのかを募集してみんなが盛り上がり参加者が集まると、自社では旅行の手配をせずに提携している大手の旅行会社に頼むというやり方です。みんなと一緒に旅をつくる過程が楽しみなので、大手の旅行代理店がやろうとしても太刀打ちできません。私が申し上げたいのは、消費者もいろいろ変わっているため、代表例とかサンプルとか、先進ユーザーをつかまえて先行しようというやり方には限界が来ているのではないかという

ことです。

富狭 消費者もなかなか見えにくくなっていますし、かならずしも最先端のものを求めるわけではありません。例えば、かつて台湾のエイサーやASUSが発売したネットブックは1、2年の間、パソコン全体の30%ほどのシェアをとったことがあります。しかし、CPUは最新のものを使っていません。旧式のCPUやマザーボードを使ってコストを下げ、ネットとメールさえできればいいというユーザー向けにターゲットを絞ったわけです。

結局、最新の機能を持たせなくても、むしろ消費者がどういう機能を欲しているのかを見つけ、必要最小限の機能とそれに見合った値段さえつけておけば十分ニーズに応えられたという事例なのですが、このような発想も拾い上げられる開発の仕組みを持つことが大事だと思います。

ニーズの発見のためには年に数回のグループインタビューを定期的に行うだけでは困難かもしれません。極端に言えば毎日消費者の意見をフォローして、その変化の様相を見ていかないとニーズは把握できない気がします。つまり、ある特定の時点でのニーズを拾い上げて製品コンセプト化するのではなく、ニーズ情報の切れ端を定常的に汲み上げ、それらを基にいくつも仮説を組み立て、さらに修正してゆくといったコンセプト開発の仕組みを持つということです。

パラダイムシフトの主役

内田 昔、仲間と「消費者刺激戦略」について本を書きました。それはニーズをつかまえて製品化するのではなく、こちらが出したい商品をいくつか出してみる。するとあるものは予想外に売れたり、本命だと思っていたものが売れなかったりしますが、今度は、予想外に売れたもののバリエーションを何種類か出してだんだんスイートスポットを探っていくみたいなやり方です。

このやり方は、コンビニのPB商品と違い、メーカーでは難しいかもしれません。しかし、こうしたやり方を内側に取り込むことができればこれは素晴らしい能力になりますから、ビルトインした企業は、とても活性化するはずですよ。

また、1企業ではなく業界全体での取り組みも考えられます。極端に言うと、自動車メーカーが10社あるとすると、そのうち3社は本命だとして3社はまあまあ、4社が駄目になってもいいということです。つまり、業界全

体でいろいろなトライアルをやって当たり外れで淘汰されるという仕組みができれば、1社単位の業績評価に躍起になるより、業界や国全体は活性化するのではないのでしょうか。

富狭 かなり過激な考えですね(笑)。

内田 ただし、それが可能になるためには人材の流動性が高まり、企業のM&Aがもっと増えなければいけません。今の日本の仕組みだと倒産会社の社員を他社が雇うことはなかなか難しいところがあります。シリコンバレーでは成功した人もいますが、失敗した人のほうが多いはずですよ。でも、その人たちに2度目、3度目のチャンスをあげているからあれだけの活力が生まれると考えると、国全体、業界全体でそういう仕組みを取り入れることがあっていいのではないのでしょうか。

富狭 失敗するというのは何かにチャレンジした結果ですから、チャレンジする潜在的な能力をしっかりと買ってくれる企業がなぜ出てこないのかという問題だと思います。

内田 それはパラダイムシフトがどうして起きるか、どこで起きるかという話とすごくつながっています。よくイノベーションは辺境から起き、なかなか本丸では起きないと言われています。しかし、辺境にいる人はその企業の中では変わり者か駄目な人間だと烙印を押されているため、その人がいくら正しいことを声高に叫んでも取り入れられることはあまりありません。そういう辺境のイノベーターや変わり者を見つけて保護したり、援助したりすることでイノベーションを起こしていかないと、なかなかパラダイムは変わっていかないのではないのでしょうか。

たしかに、イノベーションは起きていますが、それはある意味で偶然的な要因からだだと思いますから、少し意図的にやろうとしないと、パラダイムシフトを起こせる経営者はなかなか出てこないという気がします。

メディア・広告への波及

富狭 ところで、最近は広告主もメディアを持ち、逆にメディア側も広告主になるという状況になっています。例えば、ネットメディアをやっている人たちはネットだけでは集客効果がなかなか上がらないので伝統的なマスメディアに広告主として登場するなど、メディアも広告主になるというように、プレーヤーの役割も大きく組み替わっていくだろうと思っています。

従来のメディア変革はメディア企業の役割ですから、広告主を集めやすくするためにメディアを調整したり、新しい広告メディアの仕組みを考えたりしていました。これからは逆に広告主がメディアを運営・管理するようになると、自分たちがどうメディアを使いたいかかわかるわけですから、そういう企業を自分たちのメディアの中に取り込んで一緒に連携するといった方向も考えられます。

つまり、メディアのプレーヤーが大きく変わっていくことによって広告の活動自体も変わってくる。さっきの話で言いますと、リーダーシップをとっている企業が広告市場のリーダーシップもとるようになると、エージェンシーがどういう役割を果たしていくのが非常に大きな課題になるだろうと思います。

内田 メディアや広告がどうなるのかを見ていくのは大切なことですが、個人的には、どのようにしていきたいのかという意志(will)がすごく大事だと思っています。どういうことかと言いますと、これまではある程度、今までの延長線上で先を読み、何がキードライバーになるかという見方でよかったと思います。しかし正直言うと、何がどうなるかわからないときには、予測しているよりは、まず自分の考えていることを行動に移し、勇気をもってチャレンジするほうがいいのではないかということです。

例えばグーグルが、これからの広告はどうなるかを予測をした結果、あのビジネスモデルにたどり着いたとは思いません。全く別の理由から結果としてAdSenseやAdWordsという広告モデルができ上がったわけです。あるいは価格.comのビジネスモデルにしても同じだと思いますが、彼らは、こんなふうに変えたい、あるいは、こんなことをやってみたいというパラダイムシフターの自覚を持つプレーヤーとして試行錯誤しながら、既存のプレーヤーと戦ってきたということです。

ビジネスチャンスの拡大

富狭 自分がやろうとしていることに対して環境がどう反応してくるか、その変化を敏感に感じ取れるか否かも問われているような気がします。もちろん、経営者なりプレーヤーなりは、あるセオリーをもとに、事前にいろいろ考えて目標を設定していると思いますが、それよりも実際に顧客がどう動くのかという変化自体を敏感に察知する動的な俊敏さのほうが今は重要なのではないのでしょうか。

内田 それが自然発生的にできるとか、大きなトレンドとして生まれるというのは正しいかもしれませんが、そうすると結局、後追いになるか流れに乗るだけになってしまいます。むしろ、流れをつくるとか、流れをせき止めようとするもののほうが価値は大きいのではないのでしょうか。もちろん、失敗もしますが、それぐらいのチャレンジをしていかないといけないと思います。時代に先駆けてパーソナルコンピュータという概念を提唱したことで知られるアメリカの科学者アラン・ケイの「未来を予測する最良の方法は自らそれをつくり出すことだ」という言葉が私の信念です。

富狭 自らつくり出すチャンスは確実に広がっています。特に製造業や小売業では、例えばファブレス企業をみてもわかりますが、非常に優秀なところに製造を委託できる社会的なインフラが整備されていますから、製品コンセプトや製品設計が優れてさえいれば、自分のところで製造能力がなくても製品化できます。また、自分たちでも目で見えるような形で設計図さえきちっと書ければ3Dプリンターで形として出てきます。

こうした状況になると、ますます意志とかコンセプト、あるいはニーズをつかまえてそれを製品にしていくなりの考え方が非常に重要になってくるはずですよ。そこから先には便利な存在があるわけですから、そこに委託すればある程度のものができてしまうとなると、ビジネスのパラダイムは様変わりしていくでしょうね。

例えば、Bsize(ビーサイズ)というたった1人で起業した家電メーカーがあります。その人は勤めていた会社では自分のつくりたい製品ができず、独立して自分で製品づくりをしようと委託生産をしてもらいましたが、ベストセラーになったLEDの電気スタンドをつくっています。そういう企業はたぶんこれからももっと出てくるでしょうし、プレーヤーが細分化され、今まで必要とされていた能力を持っていなくても、ものづくりができるようになるかもしれませんね。

内田 たしかに、チャンスは広がっていますから、新しいパラダイムがどんどんできて社会が活性化することを期待しています。要は、常識にとらわれず、パラダイムの転換が起きやすい新しい発想と行動が求められているということです。

富狭 今日はほんとうにありがとうございました。

情報革命がもたらすパラダイムシフト ——「ユース・ラディカル」と「人間中心」の視点が重要に——



砂田 薫 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター (GLOCOM) 主幹研究員・准教授

ビジネス系コンピュータ雑誌の取材・執筆活動を経て、2003年に国際大学 GLOCOM 入所。近年は、北欧諸国や韓国の情報政策や情報システムの調査を通じて、日本との比較分析を行っている。国士舘大学・中央大学非常勤講師。情報システム学会評議員。総務省『情報通信白書』（平成22～26年版）編集委員。総務省 情報通信審議会「2020-ICT基盤政策特別部会」基本政策委員会構成員。

はじめに

「パラダイムシフト」は多義的な言葉である。産業革命とか情報革命というように歴史的な大転換を指す言葉として使われる一方で、より短期的な現象として既存の産業構造の変化を指したり、さらにミクロ的な視点から企業活動における常識の根本的な変化を指したりもする。情報学の領域においても、情報通信技術 (Information and Communication Technology : ICT) がもたらす経済・社会へのインパクトの分析に、しばしばパラダイムシフトという概念が用いられてきたが、そこでも同様の多義性が見られる。

ところで、総務省が2014年7月に発行した『平成26年版情報通信白書』の特集タイトルは、「ICTがもたらす世界規模でのパラダイムシフト」であった¹。「ICTの全世界的かつ生活のあらゆる局面での浸透と、それに伴う不可逆的な経済・社会的な変革をパラダイムシフトととらえ、その進展状況と今後の動向を展望する」という方針で編集された。同白書においてもパラダイムシフトはさまざまな観点から解説されている。たとえば、21世紀に入ってからインターネット、携帯電話、スマートフォン等が先進国のみならず途上国も含めた地球的規模で浸透しているというマクロ的な変化だけでな

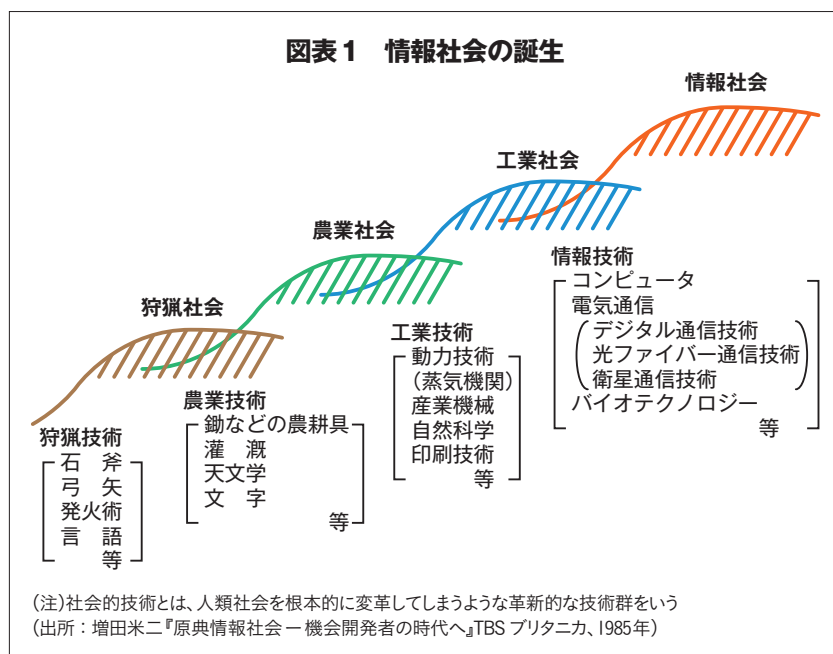
く、ビッグデータやオープンデータ等により行政や企業におけるデータ活用が変わるといったミクロ的な変化についても触れている。

本稿では、パラダイムシフトについて「人びとの共通認識が根本から変化すること」と、多義的な解釈の余地を残したままの定義を行ったうえで、現実に行進している情報革命すなわちグローバルな知識経済への移行に関して議論するつもりである。はじめに、ICTがもたらす長期的・マクロ的な変化について触れる。それから、知識経済をリードしている米国と北欧の事例を紹介しつつ、新しいパラダイムでは、多面的な技術利用を創造していく「ユース・ラディカル」と、人間の行動や心理への深い理解に基づく「人間中心」思考がきわめて重要な課題になってきたことを述べる。そして最後に、情報革命がもたらすパラダイムシフトにいかに対応すべきか、日本企業への示唆を考えたい。

社会を変革する汎用技術「GPT」

長期的・マクロ的な観点からパラダイムシフトを論じた先駆者のひとりとして、増田米二をあげることができる。増田は、人類の歴史を、社会と技術の関係という視点から「狩猟社会」「農業社会」「工業社会」「情報社会」の4つの時代に

図表1 情報社会の誕生



図表2に示すように、GPTは長期間にわたって社会に広く浸透し、社会を大きく変えていく汎用的な技術であり、「プロダクト」「プロセス」「組織」が含まれている。そのため、GPTとして分類される技術は、食料、情報、交通・輸送、エネルギーといった人間社会の基盤を支えるものが多い。また、汎用性が高いがゆえに、従来にない全く新しい利用の仕方を考え出すことがきわめて重要となる点には着目する必要がある。情報に関連したGPTである、文字、印刷、コンピュータ、インターネットはいずれも時代によって新しい処理や利用が生まれている。

このように考えると、情報革命とはコンピュータとインターネットが中核技術となって工業社会から情報社会へのパラダイムシフトを

分類した(図表1参照)。

産業革命によって始まった工業社会が限界に達し、情報や知識が価値をもつ新しい社会が出現しつつあるという認識は、アルビン・トフラーの『第三の波』やダニエル・ベルの『脱工業化社会』の議論と共通している。増田はインターネット登場以前に情報社会論を展開したが、その基本的な考え方は今日でも決して古びていない。それどころか、技術のなかには長期にわたって人類社会を根本的に変革させるものがあると考え、それらを「社会的技術」と名付けたのは卓見だった。工業社会が誕生するのは、産業革命によって蒸気機関をはじめとする新しい技術開発が活発になったからこそである。また、工業社会が発展するにつれて、鉄道や自動車、電気などの新しい技術の開発が促されていく。このような社会と技術の相互作用に着目した「社会的技術」の概念は、のちにイノベーションの経済学で提示された「GPT (General Purpose Technology)」にきわめて近く、その先駆けともいえるだろう。

図表2 社会を変える汎用技術
「GPT (General Purpose Technology)」

No.	GPT	時期	区分
1	植物の栽培	B.C. 9000～8000年	プロセス (process)
2	動物の家畜化	8500～7500年	プロセス
3	鉱石製錬	8000～7000年	プロセス
4	車輪	4000～3000年	プロダクト (product)
5	文字	3400～3200年	プロセス
6	青銅	2800年	プロダクト
7	鉄	1200年	プロダクト
8	水車	A.D. 中世初期	プロダクト
9	3本マストの帆船	15世紀	プロダクト
10	印刷	16世紀	プロセス
11	蒸気機関	18世紀後半から19世紀初期	プロダクト
12	工場制度	18世紀後半から19世紀初期	組織 (organizational)
13	鉄道	19世紀中期	プロダクト
14	鉄製汽船	19世紀中期	プロダクト
15	内燃機関	19世紀後半	プロダクト
16	電気	19世紀後半	プロダクト
17	自動車	20世紀	プロダクト
18	飛行機	20世紀	プロダクト
19	大量生産、連続工程、工場	20世紀	組織
20	コンピュータ	20世紀	プロダクト
21	リーン生産方式	20世紀	組織
22	インターネット	20世紀	プロダクト
23	バイオテクノロジー	20世紀	プロセス
24	ナノテクノロジー	21世紀中	プロセス

(出所：Richard G. Lipsey, Kenneth I. Carlaw, and Clifford T. Bekar, Economic Transformations: General Purpose Technologies and Long Term Economic Growth, Oxford University Press, 2005, p.132.)

もたらす現象を指し、情報社会の進展とは新しいICTの利用が次々と生み出され、社会へ普及していく過程と理解できるだろう。

ペレスの「技術・経済パラダイム」論

18世紀末にイギリスで起こった産業革命以降を、技術と経済の関係からさらに詳しく分析したのがカルロッタ・ペレスである。ペレスは、「技術・経済パラダイム」という概念を提案し、図表3のとおり、五つの時代（技術・経済パラダイム）に分類した。

GPTはグローバルに浸透していく汎用技術であるが、ペレスはGPTの普及に伴ってそれに適合した経済制度が構築されてきた点に着目した。中核となる技術が変われば、その技術を開発したり利用したりする新しい産業が成長し、社

会のインフラも新しく構築され（またはインフラが再定義され）、経済制度も常識的なイノベーション原理も変わるというわけである。また、ペレスは、技術・経済パラダイムの転換をリードする国があること、新しいパラダイムの波及には国や地域による時間差が大きいことも指摘した。

図表3に示した「第1段階：産業革命」も「第2段階：蒸気と鉄道の時代」もイギリスがパラダイムシフトのリーダーである。その後、ヨーロッパ大陸と米国へ波及していった。「第3段階：鉄鋼、電気、重工業の時代」になると、イギリスは後退し、米国とドイツがリーダーシップを握った。そして、「第4段階：石油、自動車、大量生産の時代」および「第5段階：情報通信の時代」はいずれも米国が単独でリードした。

国や地域によって差が生じるのは、単に技術を受け入れる能力や知識の水準の違いにあるのではなく、政治的・社

図表3 技術・経済パラダイムの歴史的転換

技術革命	新技術および新産業 もしくは再定義された産業	新インフラもしくは 再定義されたインフラ	技術・経済パラダイム (常識的なイノベーション原理)
第1段階(1771～) 産業革命 イギリス	綿工業の機械化 錬鉄 機械類	運河・水路 高速道路 水力駆動（高度に改良された水車）	工場生産、機械化、生産性／時間管理と時間短縮 動作の流動性（水力駆動機械と運河・水路での輸送） ローカルなネットワーク
第2段階(1829～) 蒸気と鉄道の時代 イギリスから ヨーロッパ大陸と アメリカへ波及する	蒸気エンジンと機械（鉄製、 石炭燃料） 鉄鉱石・石炭採掘 鉄道敷設、鉄道車両生産 多くの産業分野における蒸 気駆動化（繊維工業含む）	鉄道線路（蒸気機関） 全国郵便網の整備 電信（主に国内鉄道線に沿って） 大型港湾施設・交易拠点、世界的な船 舶の航路 都市ガス	集積の経済／工業都市／国内市場 発電所と国内電線網 規模の進展 規格部品／機械による機械生産 必要な場所でのエネルギー（蒸気） （機械と輸送手段の）相互依存的な動作
第3段階(1875～) 鉄鋼、電気、 重工業の時代 アメリカとドイツが イギリスを追い抜く	安価な鉄鋼（とくにベッセ マー鋼） 鉄鋼鉛 重化学と土木 電気機器産業 銅と電線	鉄鋼製高速蒸気船の世界的な航路（ス エズ運河の利用） 世界的な鉄道網（規格化された安価な 鉄鋼製の線路やボルトの利用） 大型橋梁・トンネル 世界的な電信網、電話機（主に国内） 電線ネットワーク（照明・工業用）	巨大構造（鉄鋼） 生産設備の規模の経済性／垂直統合生産システム 産業のための分散型電力（電気） 世界的ネットワークと帝国（カルテル含む） ユニバーサルな標準化 管理と効率性のためのコスト会計 世界市場でパワーをもつための巨大規模
第4段階(1908～) 石油、自動車、 大量生産の時代 アメリカから ヨーロッパへ 波及する	自動車の大量生産 安価な原油と石油燃料 石油化学（合成） 自動車・輸送トラクター・ 飛行機・戦車・電気用の 内燃機関 家庭用電化製品 冷蔵・冷凍食品	一般道、高速道路、港湾、空港のネット ワーク 原油間のネットワーク 電力網の整備（全世帯と産業へ） 有線・ムセンの世界的なアナログ通信 （電話、テレックス、国際電信）	大量生産／大衆消費市場 規模の経済性（生産と市場規模）／水平統合 製品の規格化 エネルギー集約的（原油ベース）、合成素材 職能別専門家／ヒエラルキー構造、集権化／大都市集中 国力、世界的な合意と対立
第5段階(1971～) 情報通信の時代 アメリカから ヨーロッパと アジアへ波及する	情報革命 安価なマイクロエレクトロ ニクス コンピュータとソフトウェア 電気通信、制御装置 コンピュータ支援バイオ テクノロジーと新素材	世界的なデジタル通信網（ケーブル、 光ファイバー、ラジオ、衛星） インターネット／電子メール、その他 の電子サービス マルチソースで柔軟な利用が可能な 電力ネットワーク 高速な物理輸送網（陸路、空路、海路）	情報集約的（マイクロエレクトロニクスベースのICT） 分権的統合／ネットワーク構造 資本としての知識／無形付加価値 異種混交性、多様性、市場細分化／ニッチの急増 範囲の経済性、専門分化の統合と規模 グローバル化／グローバルとローカルの相互作用 内部と外部の協力関係、世界規模のコミュニケーション

（出所：Carlota Perez [2006] RESPECIALISATION AND THE DEPLOYMENT OF THE ICT PARADIGM: An essay on the present challenges of globalization, in Compañó et al. The Future of the Information Society in Europe: Contributions to the Debate, Technical Report EUR 22353 EN, Table 1, pp. 35-36)

会的要因も大きく影響している。たとえば、全世界に先駆けて米国で大量生産の時代が幕を開けたのは、ヨーロッパや日本と違って、熟練職人によるクラフト的な生産が発達していなかったことも大きな要因となっているⁱⁱ。日本は第二次世界大戦後、職人を熟練技術者として大企業に取り込み、「第4段階：石油、自動車、大量生産の時代」に欧米へのキャッチアップをめざして急速な経済成長を果たした。

マイクロプロセッサが登場した1971年を起点とする「第5段階：情報通信の時代」は、コンピュータ産業やソフトウェア産業の成長から始まった。たしかに欧米では1970年代から、製造業の海外移転に伴う経済のサービス化、情報化が進み、いわば情報社会への移行が始まっていたと考えられる。しかし、20世紀後半の日本は、製造業を中心とする経済成長によって、工業化がますます発展した時期にあたる。そ

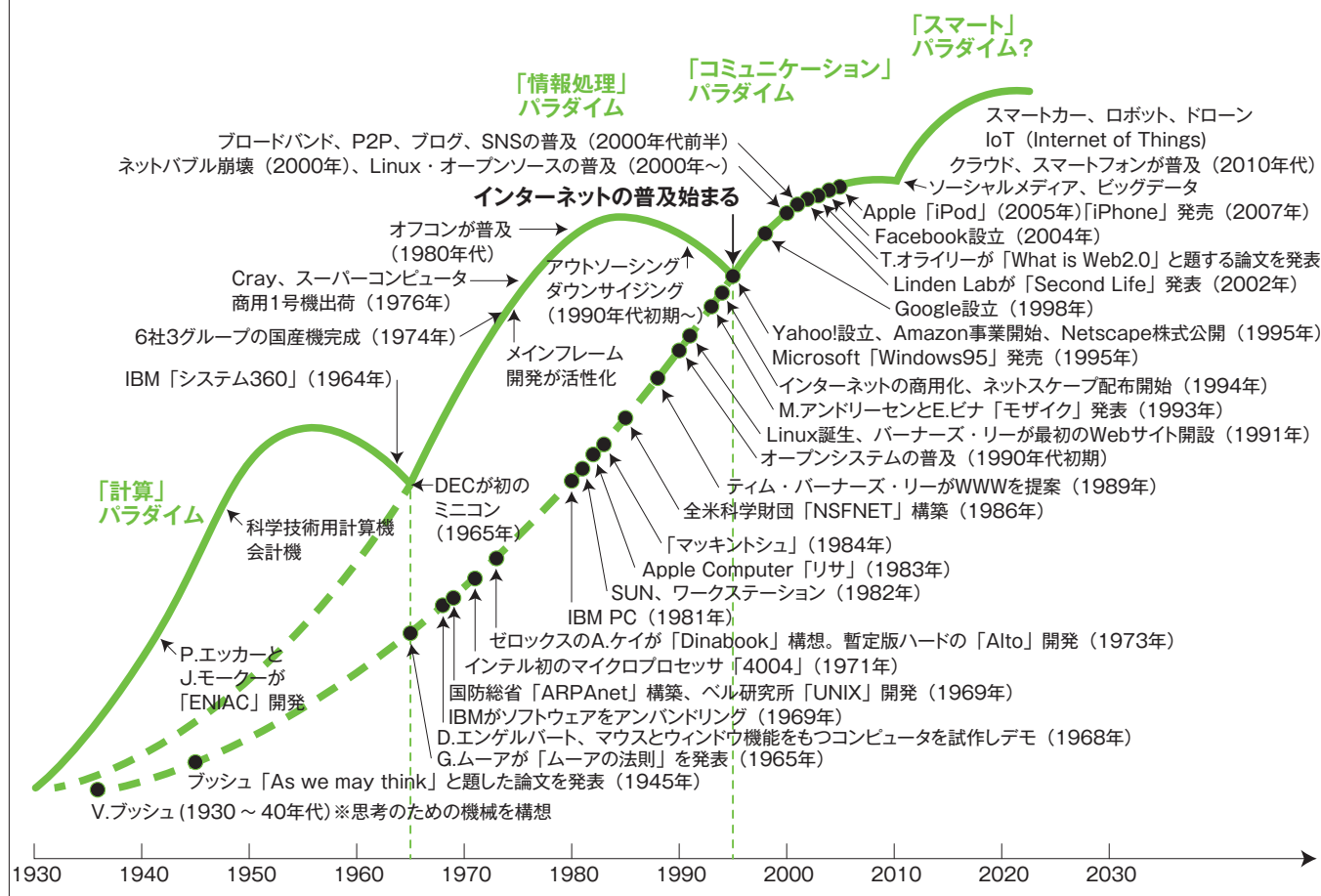
のなかでコンピュータ製造を中心とする情報通信産業が成長していったのである。ちなみに、日本は工業社会の最終段階で大きな成功を取めたがゆえに、そこで構築された諸制度が岩盤のごとく固く残り続け、情報社会への移行を遅らせる要因になったと考えられる。

「IT パラダイム」転換をリードする米国

以上、情報社会論とイノベーションの経済学の理論に基づいてマクロ的なパラダイムシフトについて述べたが、次に、もう少し短期的・ミクロ的な視点から、コンピュータとインターネットという二つのGPTがどのようなパラダイムシフトをもたらしたのかを振り返ってみよう。

コンピュータを中心とする情報技術 (Information Technology : IT) ⁱⁱⁱ に対する人びとの共通認識を「IT パ

図表4 IT パラダイムの転換



ラダイム」と呼ぶならば、コンピュータが、①「計算」のための機械とみなされた時代、②数字・文字・画像・音声など汎用的な「情報処理」のための機械とみなされた時代、③インターネットと結合して「コミュニケーション」のツールであるとみなされた時代、の三つに分類することができる(図表4参照)。

コンピュータは、第二次世界大戦中に米国、イギリス、ドイツで軍用の計算機としての研究開発が行われ、戦後は米国でいち早く商用化が進んだ。計算のための機械と認識されていた時代で、より高速でより正確な計算を行う機械をつくるのが技術開発の目標となっていた。

それが大きく変わる最初のパラダイムシフトは、IBMが「システム/360」を発表した1964年頃から始まっている。コンピュータはもはや単なる計算機ではなく、文字や図形など多種種類のデータを扱う情報処理のための機械であるとみなされる時代へと移行した。その後、約30年間にわたって、企業や行政機関など組織のための情報処理の機械として人びとに認識される時代が続く。それが変化したのが1995年頃から始まる二回目のパラダイムシフトで、ITは個人のためのコミュニケーションのツールという認識が一般的になる。マイクロソフトの「Windows95」が登場し、インターネットが普及した1995年は、ヤフーとアマゾンが誕生した年でもある。

約30年間でITパラダイムが転換してきたが、それを先導してきたのは常に米国だった。それはなぜか。米国では、次から次へと新しいIT企業が誕生する。活発な起業が続く背景には、ベンチャーキャピタルによるリスクマネーの供給システムが整備されている、人材の流動性が高く知識のスピルオーバーが起りやすい、といった諸条件に加えて、国防政策の一環としてハイテク分野の先端技術開発を支援してきた米国政府の技術政策の存在を見逃すことはできない。政府支援は、ベンチャー企業も含めた幅広い開発資金の提供と、完成した技術の政府調達の両面で行われた。このような技術政策によって、商用化とは一線を画した多様な新技術の開発が促進され、それが新しいITパラダイムの形成に貢献した。クレイトン・クリステンセンが主張するように、ITのイノベーションにおいては、線形的で漸進的な技術進歩だけでなく、しばしば予測不可能な破壊的技術が登場して急激に市場を変化させる^{iv}。そのためには、時代の主流となっている技術の常識にとらわれない独自性の高

い技術開発を進められる環境が不可欠であり、それを支えたのが政府の支援といえるのである。

また、米国の東海岸と西海岸では、異なる地域文化を背景としてIT開発が行われてきたという地理的特性も大きな要因となっている^v。組織の情報化を主導したのは東海岸のIBMやDECであり、「情報処理」パラダイムのリーダーとなった。そして、個人の情報化を主導したのはアップルをはじめとする西海岸の企業であり、「コミュニケーション」パラダイムのリーダーとなっている。

ここで着目しておきたいのは、パラダイムシフトが起こる以前に、のちの「コミュニケーション」パラダイムの形成に貢献するような、新しいITの利用アイデアが長年にわたって温められ、その研究開発が蓄積されてきたという点である。利用方法の創造が、新技術の開発に結び付き、結果としてITの市場や産業の構造を大きく変えてきた。新しいIT利用を創造するということは、とりまおさず、誰が、どのような環境で、どの情報を、いかに集めて処理し、何を発信するかを根本から考え直すことに他ならない。これは、人びとや社会のニーズを深く掘り下げる行為に通じるものだろう。また、ウェアラブルコンピュータやAR (Augmented Reality: 拡張現実)、ロボットの実用化が急速に進む昨今、人間の行動・思考・心理・身体感覚への深い理解が技術開発に欠かせなくなっている。従来のように、より高性能・高機能・小型化・低価格を追求するような技術中心のアプローチではなく、むしろ人間中心のアプローチが求められるようになったのである。

次のITパラダイム転換は2020年代半ばと予想されるが、現在進行しているIT融合によるスマート化が広く普及する頃となるだろう。コンピュータと携帯電話を融合したスマートフォンはすでに広く普及し、電力網と情報網を融合させたスマートグリッド、家の中でエネルギーをコントロールするスマートハウスも実用化した。今後は、自動運転のスマートカーをはじめとして、多様な技術との融合が進み、新しい利用が開拓されていくだろう。

北欧にみるユース・ラディカル

今井賢一は、「技術の利用面での新結合、すなわち『ユース・ラディカル』を重視する」こと、「新たな仕組みをつくるために情報技術を本質的なところで活用する」ことが重要

であると指摘している^{vi}。ユース・ラディカルとは、まったく新たな利用方法を創造して普及させることを指している。これはリードユーザーがイノベーションを主導するというフォン・ヒッペルの主張^{vii}とも近い。

ユース・ラディカルの実践で注目されるのが北欧諸国である。ICT産業ではアップル、グーグル、アマゾン、フェイスブック、IBMといったグローバル企業が活躍する米国ほど目立たないものの、リナックス (Linux) やスカイプ (Skype) という革新的なアイデアや技術を生み出してきた。また、行政・医療・教育の分野をはじめとする公的セクターのICT利用が世界の中でもとりわけ進んでいる点が注目される。その結果、ICTやイノベーションの国際競争力ランキングにおいても常に上位にランクされている^{viii}。いわば、技術開発とビジネスでグローバルなICT産業をリードしているのが米国であるならば、北欧は技術利用の新しいアイデアや思想で知識経済をリードしているといえるのである。

20世紀は、米国やドイツ、日本のように国内の市場規模が大きい国ほど経済成長に有利であると考えられてきた。また、個人の努力が報われて高収入を得る機会を持てる米国型の自由主義市場経済の体制が望ましいと考えられてきた。人口が1000万人にも満たない北欧諸国のような平等主義の小国で、しかも高負担が課せられる高福祉の体制では、才能が海外へ流出し、経済成長は難しいというのが共通認識になっていた。しかし、これらの常識は知識経済下ではまったく通用しなくなっている。21世紀に入って、経済の知識化とグローバル化が急速に進展すると、むしろ北欧諸国やシンガポールといった小国のほうが、イノベーションとグローバリゼーションへの適応力を見せ、経済面で高いパフォーマンスを達成するようになったのである^{ix}。まさにパラダイムシフトが進行している証左といえよう。

北欧にみられるユース・ラディカルの実践は、もともと草の根民主主義の伝統にもとづくユーザー参加の思想が根底にある。その延長線上で参加型デザインが発展し、ユーザーがイノベーションに関与する (あるいは主導する) という考え方が生まれた。

「ユーザードリブン・イノベーション」の概念をはじめに提示したのはフィンランド政府である。伝統的なイノベーションは「新技術、新製品と新サービス、新生産プロセス」を生み出すことを指し、それによって企業・産業の競争力が向

上し、経済成長と福祉に良い影響をもたらすものと考えられてきた。フィンランド政府は2008年にその定義を拡張し、イノベーションには、「新技術、新製品と新サービス、新生産プロセス」だけでなく、「新専門サービス、新ビジネスモデル、新デザインや新ブランド」、「公共サービスの改良、組織や構造の改良」が含まれるとした。また、企業・産業の競争力の向上だけでなく、「公共部門の生産性」や「仕事と生活の質」が経済成長と福祉に大きな影響をもたらすものと位置付けた。そのうえで、「デマンドドリブン・イノベーション」と「ユーザードリブン・イノベーション」に力を入れる方針を公表したのである。前者は、気候変動などの社会的な課題を解決するタイプのイノベーションで、後者はユーザーが中心となって新しい製品やサービスを生み出すタイプのイノベーションを指している。

一方、デンマークでは、両者をあわせて「ユーザードリブン・イノベーション」と呼んでいる。コンセプトではフィンランドが先行したものの、実際に企業の活動が活発になっているのはデンマークのほうである。

「工業化時代はテクノロジードリブン・イノベーションが市場における競争力の決め手となったが、もはやそれだけでは十分なりターンは得られない。ユーザードリブン・イノベーションは多くのデンマーク企業において重要なインパクトをもたらし得るものとなっている」(経済ビジネス担当省[2005]「User-driven Innovation - Results and recommendations」、FORA) というのがデンマーク政府の認識である。2007年からは政府がユーザードリブン・イノベーションの方法論研究を助成したことで、真の需要を把握するためにユーザーの現場を参与観察するなど、文化人類学者、民族学者、社会学者などさまざまな人文社会系の研究者たちがビジネスやイノベーションに役立つ研究に関わるようになっていった。その中から多くの方法論が開発され、その教育やコンサルティングを行うビジネスも成長している。

とりわけ、ユーザー自らが言語化できない潜在ニーズを把握するツールの開発に力が入れられた(図表5参照)。そして、これらのツールはデンマーク政府自らも率先して採用している。その代表例として、2007年に運用を開始した市民ポータル「Borger.dk」をあげられるだろう。住宅、子供、年金など生活全般にわたる総合情報ポータルサイトで、「マイ

ページ」にアクセスすれば複数の行政機関に蓄積されている自分と家族の情報を見ることができる。過去の申請の確認だけでなく、これから申請が必要な手続きとその期限、受け取る年金や申し込みができる助成金、育児休暇の取得可能日数など、市民一人ひとりのニーズに対応したオンラインのセルフサービスとなっている。この市民ポータルを開発するにあたって、政府はペルソナモデリングを採用した。12

人のペルソナ（架空の人物モデル）を想定し、その人の立場になってニーズを詳細に分析したうえで、行政サービスのデザインに活かしたのである。

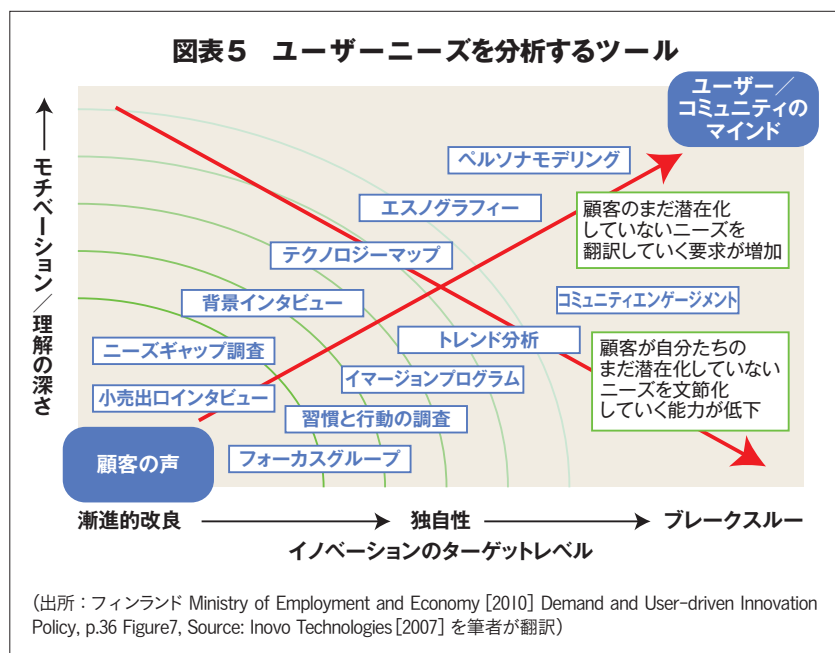
終わりに——日本企業への示唆——

自由を尊ぶ米国と平等に重きを置く北欧は、経済・社会の諸制度が非常に大きく異なっている。にもかかわらず、とも

に21世紀の知識経済で存在感を高めている理由として、これまで見てきたように、人間中心のアプローチで、ユース・ラディカルな視点を強くもっている点をまず指摘できるだろう。米国西海岸を源流とするデザイン思考に対して、北欧諸国がいち早く強い関心を寄せて、自らの風土に合わせて採用していった歴史は、それを物語るものといえる。ほかにも両者には、オープンイノベーションが浸透している、労働の流動性が高い、大企業を保護するよりも起業を促すほうへ関心が向けられている、人びとは組織を超えたネットワークを大切にしている、といった共通点が見られる。

さて、最後にこれまでの議論を整理しつつ、情報革命によって進行するパラダイムシフトで社会の編成原理がどう変わっていくのかを考えてみたい。20世紀の工業社会（ものづくり経済）と21世紀のネットワーク社会（知識経済）との比較を行ったのが図表6である。

21世紀型ネットワーク社会では、すでに述べたとおり、イノベーションの原理が大きく変化している。それだけでなく、経済構造も人びとの価値基準も変わっていくだろう。小国が強みを発揮しているように、小規模であることがマイナスどころかプラスに働く可能性も出ている。生産者と消費者との間の情報の非対称性はますます薄れ、アマゾンやフェイスブックを見ればわかるとおり、ユーザー（消費者）は単にサービスを楽しむだけの存在ではなく、イノベーションへの協力者という新たな役割を担う存在になった。さらに、3Dプリンターの登場で、消費者自らが生産者になることも



図表6 ネットワーク社会の編成原理

	20世紀型工業社会	21世紀型ネットワーク社会
中核技術	電気、鉄道、自動車	コンピュータ、インターネット
技術の役割	技術中心：人間の肉体労働を代替 ⇒機械の調子を良くすることが重要	人間中心：人間の知識創造を支援 ⇒人間の調子を良くすることが重要
イノベーション	民間部門が中心 技術・プロダクト・生産プロセス・サービスが対象 サプライサイド・テクノロジードリブン ロジカル思考	民間部門と公共部門 左記に加えて、ビジネスモデル・組織・社会構造・ブランド等が対象 デマンドサイド・ユーザードリブン デザイン思考
社会インフラ	道路・空港・港湾 アナログ通信網 電力網（全世帯と産業）	陸・空・海の高速物理輸送網 デジタル通信網・インターネット マルチソースの柔軟な電力網
経済構造	市場経済・生産と消費の分離	シェアエコノミー・生産と消費の近接
実践組織	中央集権的な大組織	自律分権的な小組織、ネットワーク
価値基準	経済的価値、生産性、会社中心的	社会的価値、個人中心的
到達段階	高度大衆消費社会	スマート社会

（砂田薫作成。引用・参考文献：増田米二 [1985]、Carlota Perez [2006]、フィンランド政府資料 [2008]、野中郁次郎・紺野登 [2012] 『知識創造経営のプリンシプル』東洋経済新報社）

可能になっている。当然、企業と消費者の関係は変化せざるをえないだろう。消費者は、製品・サービスの性能・機能・価格よりも、開発者の思想に強い関心を抱くかもしれないし、企業にはみずから共感できるような姿勢を強く求めるようになるかもしれない。

めざすべき21世紀の到達段階として「スマート社会」を位置付けるならば、それはICTの能力を最大限活用することで、個人の仕事や生活が充実すると同時に、エネルギー、環境、医療、食料、セキュリティ、高齢化、失業など多様な社会的課題を「賢く(スマートに)」解決し、社会が持続的に発展していくというイメージである。それを実現するためには、日本企業もまずは多様な専門家による学際的かつ未来志向のディスカッションを通じて、人間中心のアプローチ^xを社内できに展開できるかを研究する必要がある。そして、デマンド&ユーザードリブン・イノベーションの日本的展開を考えるべきだろう^{xi}。企業の諸制度を見直さずに、欧米の新しい手法を真似して取り入れるだけでは、パラダイムシフトへ対応することはできない。

ARや人工知能の開発が進むなかで、スマートとは何かを考えることは、人間とテクノロジーの関係や役割分担をあらためて考察することでもある。スマートカーのように、人間の知識やスキルを代替する技術もあれば、ロボットスーツのように、人間の筋力低下を補って運動能力を高めてくれる技術もある。ICTの能力がますます人間に近づき、人間同士の交流やコミュニティ活動までインターネット上のサービスでまかなえるようになった現在、人間を尊重したスマート社会を構想することが求められている。

【脚注】

- i 『情報通信白書』は総務省が毎年7月に発行し、冒頭の特集では過去1年間を総括するタイトルが付けられる場合が多い。次のサイトで同白書の全文が公開されている。<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/>
- ii Piore, Michael and Sabel, Charles [1984] *The Second Industrial Divide*, Basic Books (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳 [1993] 『第二の産業分水嶺』筑摩書房) 本書は、技術発展には、政治的・社会的な諸力が影響を与え、枝分かれした木のような技術発展モデル「Branching-Tree Model」を提示した。

- iii ICTとITは今日では同義として使われる場合が多いが、本稿では、コンピュータとインターネットを対象として論じ、電気通信技術に多くに着目していない場合は「IT」と表記した。
- iv Christensen, Clayton [1997] *The Innovator's Dilemma*, President and Fellows of Harvard College (クレイトン・クリステンセン著、伊豆原弓訳 [2000] 『イノベーションのジレンマ 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社)
- v アナリー・サクセニアンは、IBMやDECの本社があった東海岸と、アップルやサン・マイクロシステムズの本社がある西海岸の比較を行い、IT産業のパワーが東から西へと移った理由として、企業を超えた技術者の交流が活発で、人材の流動性も高く、オープンな風土をもつシリコンバレーの優位性を指摘した。Saxenian, A [1994] *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route128*, Cambridge, Mass. and London: Harvard University Press (大前研一訳 [1995] 『現代の二都物語』講談社)
- vi 今井賢一 [2008] 『創造的破壊とは何か 日本産業の再挑戦』東洋経済新報社, pp.107-108
- vii Hippel, Eric [2006] *Democratizing Innovation*, MIT Press, 2005 (エリック・フォン・ヒッペル著、サイコム・インターナショナル監訳『民主化するイノベーションの時代—メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス)
- viii たとえば、世界経済フォーラムによる2013年のICT競争力ランキングでは、1位フィンランド、2位シンガポール、3位スウェーデン、4位オランダ、5位ノルウェーとなった。デンマークは8位だったが、2007年から3年連続1位を獲得した実績がある。ちなみに日本は21位。総務省発行の平成22年版情報通信白書では、「イノベーション総合力」の1位はスウェーデン、2位は米国、3位はシンガポール、4位はデンマーク、5位はフィンランドで、日本は8位となっている。
- ix 北欧の経済・社会諸制度については、翁百合・西沢和彦・山田久・湯元健治 [2012] 『北欧モデル 何が政策イノベーションを生み出すのか』(日本経済新聞出版社)を参照。また、北欧のイノベーション戦略については、砂田薫 [2013] 「知識経済をリードする北欧のイノベーション戦略」国際大学GLOCOM『智場』118号、27-40頁 (http://www.glocom.ac.jp/chijo_lib/118/027-040_A_sunada.pdf)を参照。
- x 人間中心のアプローチを研究するうえで、浦昭二が提唱した「人間中心の情報システム」という概念は有益である。基礎文献としては、新情報システム学体系調査委員会編 [2014] 『新情報システム学序説—人間中心の情報システムをめざして—』一般社団法人情報システム学会、を参照。
- xi OECDは2011年に発行した『Demand-side Innovation Policies』と題する報告書のなかで、各国政府は伝統的なマクロ経済政策やサプライサイド・イノベーション政策が成果を上げにくくなっているため、社会やユーザーの課題解決を目的としたデマンドサイド・イノベーション政策をより重視する傾向にあると指摘している。

新しいパラダイムとしての 「リアル・マーケティング」 ——今生まれつつある新しい「リアル」とは——



藤田 康人 株式会社インテグレート 代表取締役CEO

慶應義塾大学を卒業後、味の素株式会社に入社。1992年、ザイロフィンファースト社（現ダニスコジャパン）を、フィンランド人の社長と2人で設立。1997年にキシリトールを日本に初めて導入し、素材メーカーの立場からキシリトール・ブームを仕掛けた。この結果、ガムを中心とするキシリトール製品市場はゼロから2000億円規模へと成長。2007年5月、IMC (Integrated Marketing Communication: 統合型マーケティングコミュニケーション) プランニングを実践する日本初のプランニングブティックとしてマーケティングエージェンシー、株式会社インテグレートを設立、代表取締役CEOに就任。著書に『The Real Marketing』（宣伝会議）、『どう伝わったら、買いたくなるか』（ダイヤモンド社）、『99.9%成功するしかけ』（かんき出版）などがある。

はじめに——日本のマーケティングの課題

私は、2007年にマーケティングコンサルティング会社であるインテグレートを設立して以来、「クライアントが直面するマーケティング課題の解決の道筋を探る」というさまざまなプロジェクトに参加してきました。しかし、多くの企業を見ていく中で、批判を覚悟で極論を言えば、製造業を中心とする日本の企業はマーケティング活動で課題を抱えているのではなく、そもそも「マーケティング」という機能自体が存在していないのではないか、という思いを抱いています。

一時代を築いた「JAPAN ブランド」がある時期まで世界を席卷してきた背景には、日本企業の弛まぬ技術・機能革新があったことは疑いのない事実です。しかし幸か不幸か、これまで日本企業が特に国内市場でビジネスをする分には、「マーケティング」は必要なかったのです。

高度経済成長期の日本は、消費者の需要が爆発的に拡大し続け、マス広告を打ち、新製品が発売されたことを知らせれば、それだけでモノが売れていきました。テレビのキー局と新聞大手全国紙が大きなシェアを占める日本市場では、マスメディアのリーチ力は圧倒的で、企業は消費者の情報接触行動や購買行動を細かく分析し、マーケティング戦略

を綿密に設計する必要はさほどありませんでした。

一方で人種、言語、宗教などが多様な人たちが集まる欧米諸国では、メディアも細分化し、日本のようにマス広告を使って拡大する需要を効率的に刈り取るというモデルが通用せず、必然的にマーケティングが進化を遂げていったのです。

しかし商品の機能競争は行き着くところまで行き、市場は成熟化。さらに消費者の情報収集経路が多様化したことで、メディアの影響も分散化し、マス広告だけが商品を売るための絶対的な解ではなくなりつつあります。

グローバル企業では一般的な CMOの存在とIMCの導入

日本では、マスメディアや一般ビジネスパーソンが「マーケティング」という言葉を使う場合、多くはコミュニケーション（広告・宣伝、集客・販促）の手法やテクニックを指しています。そこではリサーチや商品開発、流通対策を含む多種多様なファクターが、ビジネス・プロセス全体のマネジメントによって有機的に連携するといったことまでは、あまりイメージされていません。

しかし、世界のグローバル企業におけるマーケティング

の統括責任者である CMO (Chief Marketing Officer: マーケティング最高責任者) やトップブランドのマーケターの間では、もはやコミュニケーション中心の「狭義のマーケティング観」は通用しなくなっています。マーケティング学界の世界的権威フィリップ・コトラー教授はマーケティングの定義を以下のように説明しています。

「個人と組織の目的を満たすような交換を生み出すために、アイデアや財やサービスの考案から、価格設定、プロモーション、そして流通に至るまでを計画し実行するプロセス」

つまり、マーケターの仕事は、商品やサービスの上流から下流まで、クリエイティブなどのメッセージ開発を含む顧客との関係づくり、ライフサイクル全体にわたる総合的なマネジメントということになります。そこには、マーケティング・リサーチ、新製品(素材)の開発、商品デザイン、生産、物流、販売、マーケティング・コミュニケーション(広告、宣伝、販促プロモーション、ブランド・コミュニケーション)等々、さまざまな活動が含まれており、これらを総合的にマネジメントしていくためには、心理学や神経科学、統計学や経済学、アートやクリエイティブ等、多様な知識が必要です。

一方で広義のマーケティング観のもとになる考え方はIMC (Integrated Marketing Communication: 統合型マーケティングコミュニケーション)としてよく知られています。アメリカ・マーケティング協会(American Marketing Association: AMA)によれば、IMCとは「ある製品、サービス、あるいは組織の顧客や見込み顧客が受けるすべてのブランド・コンタクトが、その人にとって適切であり、時間的に一貫していることを保証するために設計された計画策定プロセス」であると定義されています。

欧米におけるIMCはコミュニケーションの統合的技法とした狭義のものではなく、そうしたマーケティング・コミュニケーションを軸としながら、近年ではビッグデータの活用により多様なステークホルダーとの関係をマネジメントする戦略的ビジネス・プロセスとして確立されてきました。そして、そのプロセス全体をマネジメントするCMOという存在が登場したことにより、マーケティングを経営レベルでオペレーションするソリューションとしての広義の意味でのIMCがグローバル企業では一般的になりました。

ところが日本では、未だコミュニケーション(広告・宣伝、

集客・販促)を中心とした「狭義のマーケティング観」を持つ企業が多いのが現状です。多くの日本企業が未だにマス広告に過度に依存し、IMCを導入できない主な原因は、縦割りの組織形態とジェネラリスト育成志向の人事ローテーションにあります。その弊害としてマーケティングを俯瞰してマネジメントするスキルを持つ人材が育ちにくいのです。商品開発とマーケティング部門と宣伝部門が別々に存在していたり、事業部とは別の営業部門がマーケティング予算と権限を持っていたりと、組織形態が縦割りになっている企業が少なくありません。

また、当たり前のように数年でマーケティングの責任者や担当者が異動してしまう状況下で、戦略の継続性を企業内部に保つのは難しく、広告会社などの外部パートナーにそれを求めてきた日本企業も少なくありません。クライアント企業側の担当者が毎年のようにローテーションで変わっても、広告会社の営業が10年以上も変わらず、同じ製品を担当しているというケースも珍しくないのです。マーケティングのノウハウやナレッジは企業にとって最も重要な経営資産です。その継続性を企業内部に持つことができていないのは大きな経営リスクだとさえ言えます。

「売れ続ける仕組み」による パラダイムの転換

一方でアップルやプロクター・アンド・ギャンブル(P&G)などのグローバル企業が日本に根をおろし、国内市場の主導権をも握りつつあります。日本企業はお膝元の国内市場においても、ビッグデータやデジタルテクノロジーなどの最先端のマーケティングを駆使し、強大な競争力を持つグローバル企業との苦しい戦いを強いられています。その緻密なマーケティング戦略に打ち勝つためには、コミュニケーション(広告・宣伝、集客・販促)を中心とした「狭義のマーケティング観」から脱却し、日本企業らしい独自のビジネス・プロセスまで含んだ「売れ続ける仕組み」をつくるというパラダイムの転換こそが今、求められているのです。

それでは、これから日本企業は具体的にどうしていくべきなのか。私はイノベーションにより新しい需要を創造する以外ないと考えています。そして、ここで言うイノベーションとは、技術革新によって画期的な商品を開発することだけを意味

するものではありません。マーケティング・オペレーションの革新、つまりは市場ニーズを汲み取り、消費者が欲しいと思う製品を開発し、その製品の存在を広告やPR、販促というコミュニケーション戦略によって伝えることで需要を喚起して販売するという、一連の活動が統合的に行われる仕組みを構築することも、イノベーションのひとつと言えます。これが、私が「売れ続ける仕組み」が重要であると述べている理由です。

「仕組み」というとシステムチックに聞こえるかもしれませんが、ここで言う「仕組み」とは「ストーリー」とも置き換えられます。映画やドラマのように、マーケティングにも「戦略的なシナリオ」が必要です。全体のシナリオを理解せずに、一つひとつのシーンをどれだけ魅力的に演出しても、人々の心を動かすマーケティング・ストーリーはつくれません。消費者の購買行動を触発し、「売れ続ける仕組み」をつくるためには、消費者だけでなくマーケティングに関わる、社内外すべてのステークホルダーがwin-winの関係を構築できる全体シナリオ（設計図）を描くことが重要なのです。

「消費者インサイト」を掴むために

私たちがマーケティングのプランニングをする際には、まず「消費者インサイト」の把握に注力します。それはモノが溢れた現代では消費者本人も気づいていない、潜在ニーズまで掘り下げることができなければ、新市場をつくるような革新的な商品やマーケティング戦略は生み出せないからです。

情報量が飛躍的に増えてから、消費者の「意識」と「行動」のギャップが広がっていく傾向が顕著になってきています。日々溢れるほどの情報と接することで、消費者は強力な情報バリアを張り、自分とは関係のない情報をスルーするようになっています。この10年で、消費可能な情報と、選択可能な情報の差は数十倍～数百倍に膨れ上がっているそうです。

そのような情報環境の中で、消費者が「欲しいと思うこと」と、「実際に購入すること」のギャップが大きくなっているのです。だからこそ、リサーチやデータの分析・洞察など、消費者のインサイトを掴むための取り組みの役割は、ますます重要になってきています。

デジタルデバイスの普及により、「ライフログ」と言われる、その人の行動履歴をリアルタイムに、位置情報も含めて把握できるようになり、ソーシャルメディア上にさまざまな人の生の声が溢れるようになりました。他にもウェブ上での検索行動やサイト閲覧履歴、POSによる実購買データや各事業会社が持っているファンコミュニティの会員など、ビッグデータと呼ばれるデジタルデータを分析することで、消費者のすでに顕在化している意識や行動、欲求を把握することができるようになりました。

しかし、過去に起きた事象をそのまま見ているだけでは、潜在需要という未来まで読み取ることはできません。自分のインサイトは消費者自身もよくわかっていないもの。需要創造のキーとなる消費者インサイトそのものは、生データとしては存在しないのです。ただし、間違いなく生データの中にそれを読み解くヒントは眠っています。具体的には「何を解決したいか」、「どうになりたいか」という、生の声からインサイトを推察することは可能です。消費者の行動が変わるためのカギを見つけ出すためには、精度の高い仮説を立て、それを検証する、というプロセスを綿密に繰り返していき、彼らの琴線に触れる文脈（コンテキスト）を持ったストーリーをつくることが、まず、第一に欠かせないことです。

ステークホルダーの多様なインサイトを把握する

では、消費者が「欲しい」と思うモノやサービスを作れば、新たな需要を喚起することはできるのでしょうか？ 日本には、「お客様（消費者）は神様である」という考え方があります。もちろん最終的に買っていただくのはお客様という意味においては、一番大事な存在であり、今後も神様であり続けることでしょう。しかし、そのお客様はモノやサービスを選ぶ際にどこから情報を得て、誰の意見に耳を傾けているのでしょうか。また、どこで買いたいと考えているのでしょうか。

現代の消費者は、高い操作性や品質といった、企業が発信する製品のスペック情報だけでなく、その製品やサービスの提供価値が自分にとってどれだけ役に立ち、有益なのかについて、メディアやそこに登場するオピニオン・リーダー、ネット上や友人知人などの口コミ、店頭などからさまざまな情報を得ることができます。消費者に情報が伝わる経

路が以前に比べてとても多様化していて、どのようなメッセージをどこで、誰から伝えるかといったことまで考えていかなければ、購買というアクションを起こさせることはできません。

消費者にモノやサービスの情報が届くまでのプロセスを見ると、多くの関与者とそれらステークホルダーの多様でマルチなインサイトが存在しています。

ひとつはメッセージを“世の中ごと化”してくれる新聞、テレビ、ウェブ媒体などの「メディア」のインサイトです。広告が以前ほどには効果を発揮しづらい今の情報環境においては、メディアでいかに大々的にその製品自体を真正面から取り上げてもらえるかも、ますます重要になっています。それゆえメディアもステークホルダーの一つであり、彼らのインサイトを把握し、いかに情報露出を図り、ソーシャルメディアでの波及につなげていけるかを考える必要があります。

加えて、各製品分野におけるオピニオン・リーダーたちとの関係構築も欠かせません。発言、発信することで社会的な影響力を持つ専門家や著名人など、彼らの世論を形成する存在としての「ソーシャル」のインサイトの把握は、今の時代のマーケティングには不可欠です。

そして、中でも重要なのが実際に売り場を作っている「流通」のインサイトです。流通のバイヤーたちは、消費者のニーズだけをとらえて扱う商品を決めているわけではなく、どのような売り場が求められているか、世の中がどのようなトレンドになっているかを考え、総合的に判断しています。主要な流通チャネルにどうすれば本気で「この商品売ろう」という気持ちになってもらうことができるか？を営業担当者と議論しながら考えるのがメーカーにとってのもっとも大事なミッションの一つです。

「売れ続ける仕組み」をつくるためには「消費者」だけでなく、「メディア」、「ソーシャル」、「流通」の4つのインサイトを的確にとらえ、これらの4つのインサイトを基に、各ステークホルダーがwin-winの関係を結ぶことができる事業全体の最適シナリオをデザインすることが重要です。これこそが実際の消費者の最初の情報接触から購買に至るまでのカスタマージャーニー及び、関係するさまざまなステークホルダーのインサイトに基づいた本当の意味でリアリティーのあるマーケティングなのです。

加えて、マーケティング・ストーリーを描く上で、必ず考

慮しなければならない、とても重要なステークホルダーがもうひとつあります。それは社内です。たとえば社内の研究開発とマーケティング部門が、どんなに革新的な新製品を開発しても、それを営業部門が売れると確信し、自信を持って積極的に販売しなければ、消費者の手元にまで届きません。メーカーには、社内の各部門の判断基準や優先事項を理解して、みんなが幸せになれると確信を持てる戦略ストーリーを描き、関係者全てをコーディネートしていくことが求められるのです。

求められるCMOの役割

このような、統合された事業オペレーションを実現するために、欧米ではマーケティング活動全体を取りまとめるリーダーであるCMOが必要とされてきたのです。彼らは、各種の統計資料などの二次データや独自の調査等を含むマーケティング・リサーチに基づき、消費者がどのような題材、切り口のメッセージに反応するかを考えて、広告コミュニケーションやPR、店頭コミュニケーション等々、アウトプットするまでを包括的にマネジメントしていきます。R&D（研究開発）部門や営業・販売部門、宣伝部門など、時として対立することもあるような各部門の動きを調整するのもCMOの重要な役割です。こうした社内の多様なプレイヤーの動きをファシリテートしながら、包括的にマネジメントをし、最終的にマーケティング全般のROI（投下資本利益率）を高めていくのです。

日本でも近年CMOの必要性が話題になっていますが、すでにCMOがいる企業はごくまれです。前半で述べたように、縦割りの組織体制の中、各部門のマーケティング活動を横断的に統括している責任者がおらず、マーケティング予算の最終承認は事業部門や広告部門の担当役員や社長決裁であることも珍しくありません。しかし30代、40代のCEOや上級役員が多く存在する海外の企業とは異なり、一般的な日本企業では、そのポジションに登りつめるには50代以上になってしまいます。マス広告全盛期の成功体験が染みついている50代以上の最終権限者に、日々進化し続ける最新のマーケティングソリューションを説明して理解を得るのは容易ではありません。

CMOの役割は幅広く、奥行きも深い仕事ですが、日本で

はカリスマ的な創業社長がCMOの役割を兼ねているケースがしばしば見られます。直近ではファーストリテイリングの柳井正氏が代表例ですが、古くはソニーの盛田昭夫氏などがそういった存在でした。しかしCEO兼務型の場合、社長のカリスマ性と、マーケティングのナレッジやノウハウが未分化で、企業内でのナレッジとしての共有化が進まず、マーケティングの仕組みとして浸透しにくくなる傾向があります。また、企業はある程度の規模になるとどうしても部門間の壁が高くなります。カリスマ社長の強力なリーダーシップの下、「一枚岩にまとまって」というのは創業社長が退くと存続が難しくなり、縦割りの弊害に悩むことになるのです。

統合的なオペレーションの実現に向けて ——マーケティング・ストーリーを描くために

では、そうした弊害を克服し、マーケティングを全体最適化していくにはどうしたらいいのでしょうか。最適解はやはりCMOを設置することなのでしょう。私は、何ごとにも個人よりも組織での決定を優先する日本企業の風土、文化や、多くの企業の縦割りの組織形態、細分化された権限の実情を考えると、日本企業でのCMOの設置にはまだかなりの時間が必要だと感じています。

すでに私たちも外部パートナーとして、いくつかのマーケティング・プロセスの革新をテーマとしたプロジェクトに参加していますが、CMO設置を見据えて本格的に組織の再編成から取り組むケースでは、中央集権的な意思決定をする組織へと再構築することに、思いのほか社内の抵抗も多く難易度が高いことを実感しています。

そこで、ここ最近では縦割りの組織を大きく変えることなく、まずは社内のプロジェクトやタスクフォースレベルでの社内横断的な統合マーケティングプロジェクトを実施していく可能性を模索する動きが徐々に出てきています。私も、この動きは非常に重要なことだと感じています。目的はオペレーションを統合し、全体最適化を実現していくことなので、CMOという存在にあえてこだわらなくてもいいのではないのでしょうか。

重要なのはCMOという特定のポジションではなく“CMO”的な機能だということです。

この場合、各部門の内部にマーケティング担当者やマ

ーケティング会議などの意思決定システムを設け、プロジェクトを進めていきます。私たちが事業会社から相談を受ける際には、多くの場合、最初はマーケティング部門や広報部門、宣伝部門などの方から話が持ち込まれます。その方たちを中心として、研究開発部門や営業部門などからキーマンに参加してもらい、オペレーションを統合していくのです。

このアプローチでマーケティング上のオペレーションをスムーズに展開することができれば、目標設定や行動の計画も立てやすく、各部門にとってもプラスになります。会社の業績は各部門のパフォーマンスの成果ですから、こうしたやり方をプロジェクト単位で積み上げていけば、結果として、会社全体の業績が伸びていくというわけです。

厳しい経営環境に苦しむ日本企業にとっての、もう待ったなしの現状では、小さくてもかまわないので、ぜひ早急に部門横断型の統合オペレーションを実現するプロジェクトをスタートしてみたいと思います。そして、そのプロジェクト成功のためには、社内外すべてのステークホルダーが幸せになるマーケティング・ストーリーを描き、さまざまな人を巻き込んでいながら、それを実現させていくことが重要なのです。

日本企業が生き抜くための マーケターのあるべき姿とは

私は常々、マーケターとはビジョナリストであるべきだと考えてきました。その事業や商品が誰に価値をもたらし、それが広がることでどのような世の中になり、どのように人を幸せにしていけるのか、という明確なビジョン。さらに、そのビジョンを実現することで、社内の商品開発、営業、加えて流通企業といったすべてのステークホルダーが幸せになるストーリーを描くこと。その2つが、ビジョナリストであるマーケターに必要なことです。

小さな成功を積み重ねていながら、そのビジョンを実現し、統合的なオペレーションのもと「売れつづける仕組み」をつくり上げていくことは容易ではないかもしれません。しかしそれこそが、マーケターのあるべき姿であり、日本企業が生き抜いていくために、今、求められていることなのではないでしょうか。

マーケティングはどう進化するのか？ ——トップダウン型発想と ボトムアップ型発想の相克という視点——



水野 誠 明治大学商学部教授

1980年筑波大学社会学類卒業、株式会社博報堂入社。マーケティング局配属。1986年より同社研究開発局。2000年東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。2003年東京大学より博士（経済学）。2003年筑波大学社会学系、2004年より同大学大学院システム情報工学研究科にて教鞭をとる。2008年より明治大学商学部准教授。2014年教授。「アフィリエイト広告の媒体特性と効果測定に関する研究」により平成23年度第10回助成研究吉田秀雄賞で奨励賞受賞。主要著書・論文に『マーケティングは進化する——クリエイティブなMarket+ingの発想』（2014年 同文館出版）、『50のキーワードで読み解く経済学教室——社会経済物理学とは何か？——』（共著 2011年 東京図書）、『ものづくり経営学——製造業を超える生産思想』（共著 2007年 光文社）、その他論文多数。

マーケティングのパラダイムとしての STP+4Pとトップダウン型発想

現代マーケティングのパラダイムを語る上で、フィリップ・コトラーが提案したSTP+4Pという枠組みを無視することはできない¹。これは周知のように「セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング」+「プロダクト、プライス、プロモーション、プレイス」を略したものだ。多くのマーケティングの教科書の骨格をなすだけでなく、現場のマーケターの思考にも大なり小なり組み込まれていると思われる。

私は、マーケティング・パラダイムのもう1つの柱に「トップダウン型発想」を付け加えたいと考えている。私が最近上梓した『マーケティングは進化する——クリエイティブなMarket+ingの発想』と題する本は²、STP+4Pを踏襲しつつ、トップダウン型とボトムアップ型の発想の違いを論じている。これは私独自の見解で、一般に広く受け入れられた考えではない。本稿で改めてそれについて論じることで、諸賢の批判を仰ぎたい。

私が考えるトップダウン型発想のマーケティングとは、市場や顧客を全体として俯瞰的に眺め、そこでの最適な戦略を導出するようなアプローチのことである。マーケティングのKPI（重要業績評価指標）としてマーケットシェアの水

準を掲げることは、まさにトップダウン型発想の典型である。狙う市場が全体として把握されているからこそ、シェアが計算できる。

目標が決まると、STPに集約される戦略を策定することになる。市場全体を適切なセグメントに分割し（S）、そこから最も望ましいターゲットを選び（T）、競争状況を踏まえたポジショニングを考える（P）。このように、トップダウン型の発想はSTPと親和性が高い。

では、その逆のボトムアップ型発想とは何だろうか。マーケターが市場を全体として把握できず、直面する市場や顧客について限られた情報しか持たず、手探りで、試行錯誤により働きかけていくことを指す³。商行為は元来、ボトムアップ型発想で行われてきた。しかし、20世紀に入って近代的なマーケティングが確立するにつれ、トップダウン型発想の影響力が増したといえる。

STP+4Pという枠組みに、これまで批判がなかったわけではないが、それはすでにマーケターの共通言語になっており、この状況が急に覆るとは考えにくい。では、トップダウン型発想についてはどうか。それもまた現代のマーケティング・パラダイムの根幹をなすとはいえ、現在マーケターが抱える問題を解決する力が日に日に衰えているので、そこから離脱するマーケターが増えていると私は見ている。

トップダウン型発想がうまくいかない典型的なケースに、市場の導入期や新規事業が立ち上がる時期がある。いずれの場合も市場全体を俯瞰する整備されたデータや信頼できる知見が存在しない。成熟した市場においてさえ、画期的なイノベーションや差別化を目指す場合には、同じ困難に直面する。このときマーケターは潜在顧客に直接働きかけ、試行錯誤で前に進むしかない。

ただし、ボトムアップ型発想がつねにデータの利用を否定しているわけではない。意外に思われるかもしれないが、顧客データベースに基づくCRM（顧客関係管理）は、私の定義にしたがえばボトムアップ型発想の実践だ。顧客生涯価値（CLV）というKPIは現有の顧客を絶対的に評価したものにすぎず、自社内はともかく、市場全体を俯瞰して相対的に評価したものではない。

ボトムアップ型発想は近代的なマーケティングの立場からすると一見先祖返りの主張のように見えるが、実はそうではない。また、それはトップダウン型発想に取って代わるものでもない。2つの発想はしばしば併存し、ときには補完し合うと考えられる。しかし、本稿ではマーケティングの新しいパラダイムを探求するため、いったんは両者の違いを明確にしたうえで、次いで、それらがどう折り合うかを最終的に検討することにする。

ターゲティングにおける トップダウンとボトムアップ

トップダウン型発想とボトムアップ型発想の違いを、まずはSTP+4Pの最初のステップ、セグメンテーションとターゲティングに焦点を当てて検討することにしよう。セグメンテーションとはいっても、市場（潜在顧客）を分割することである。そして、セグメントのなかから最も優先すべき攻撃目標を定めることをターゲティングという。

マーケターはこれまで、セグメンテーションとターゲティングを効果的に行うための情報を開発し、蓄積してきた。その究極の夢は、あらゆる潜在顧客の特性や行動履歴、好みなどが集積された巨大なデータベースを構築することかもしれない。自分が提供しようとしている製品やサービスの特徴を入力すると、最も適切なターゲットとそれに向けた戦略が出力される。いま話題のビッグデータの向こうに、そうした夢を描くことができる。

しかしながら、企業が画期的なイノベーションを目指したり、独自の差別化を図ろうとしたりする場合、仮にそうしたデー

タベースがあってもさほど役に立ちそうにない。多くのスタートアップ企業がそうしたデータベースに依存しないのは、そのために支払うだけの経済的余裕がないという以上に、スタートアップ企業が狙う市場に、そもそも整備されたデータが存在しないという理由が大きいためであろう。

スタートアップ企業は試作品をつくり、見込み客を訪ねて対話する。そうした相手は、巨大なデータベースから最適解として見出されたのではなく、偶然の出会いによって見出される。そこでの対話を通して製品・サービスが具体化される。シリコンバレーのコンサルタントであるスティーブン・ブランクはこれを「顧客開発」と呼び、新規事業開発における重要なステップに位置づけている⁴。

早い時期に出会い、製品・サービスの開発に大きな影響を与える顧客を「中核的顧客」と呼ぶことにしよう。彼らとの出会いは偶然に左右されるが、かといって完全に受動的なわけでもない。スタートアップ企業が持つビジョンやコンセプトに共鳴する顧客かどうか、出会いの分岐点になる。そこに齟齬があれば、別の中核的顧客が探索されることになる。

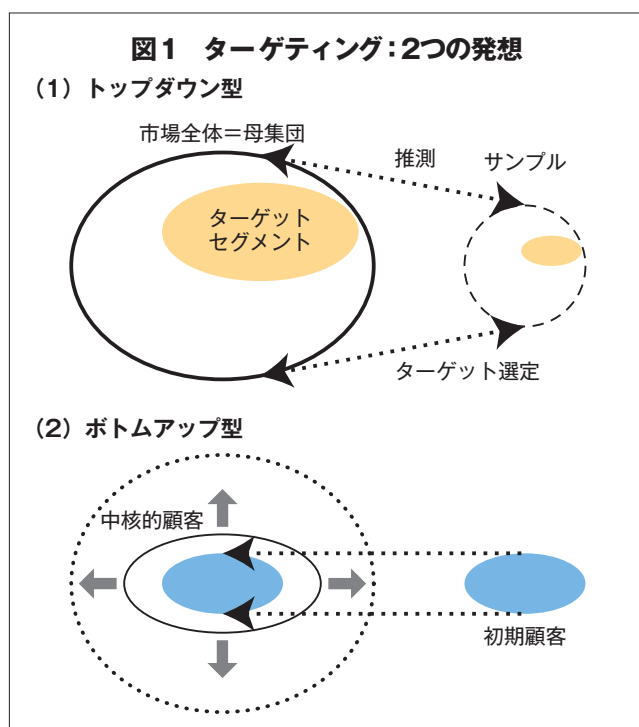
このようなターゲティングは、スタートアップ企業だけでなく、成熟製品を扱う広告クリエイターによっても行われている⁵。彼らは、メッセージを送る対象としてのターゲットを、より具体的な個人として設定する。その選ばれ方は、標本調査のような統計学的手続きにしたがうものではない。母集団を代表しているかどうかより、共感性があるかどうかの判断が重視される。

クリエイターがあえて少数のターゲットを選ぶのは、そのほうがより深く相手を理解できるからである。そうしたターゲットは、いまでもなく販売上のターゲットと同じではない。少数者を起点として、その背後にあるより規模の大きな顧客の潜在欲求を充足させることが暗黙に想定されている。こうした想定は、最近注目の行動観察（エスノグラフィー）やデザイン思考にも見られる⁶。

スタートアップ企業もまた、初期に獲得した顧客を最終的なターゲットとしているわけではない。中核的顧客を獲得したあと、その周囲に顧客基盤を拡大することが予定されている。したがって、中核的顧客の評価には、拡大への橋頭堡としてどれだけ有望かが含まれなくてはならない。初期の顧客との出会いは偶然に左右されるとはいえ、その後の発展性を見抜く嗅覚が重要なのだ。

以上の議論は、図1のように描写できる。トップダウン型タ

ーゲティングでは、市場を包括的に捉え、適切なセグメントに分割し、最適なターゲットを選ぶ。そこから無作為に標本を抽出し、その特徴を推測する。他方、ボトムアップ型ターゲットティングでは、最初に出会った自ブランドに共感する顧客が起点になる。そうした顧客を徹底的に理解し、ニーズに応じていく。それが成功すれば、試行錯誤しながら顧客基盤を拡大する。



いうまでもなく、トップダウン型発想とボトムアップ型発想のどちらかが絶対的に正しいというわけではない。成熟市場で差別性の低い製品・サービスを扱う場合には、従来のトップダウン型発想が依然として有効であろう。他方、これから立ち上がろうとする市場や高度に差別化された製品・サービスを扱う場合は、ボトムアップ型発想が力を発揮するだろう。

ポジショニングにおいて ボトムアップ型発想はあり得るのか

STPのもう1つの柱、ポジショニングについても、トップダウン型とボトムアップ型の違いについて考えてみよう。ポジショニングとは、自社の製品・サービスと競争相手との関係を空間のメタファーで表現することだ。こうした空間はポジショニング・マップとか知覚マップとか呼ばれている。多くのマ

ーケターは、顧客がどのようなポジションを好んでいるかを考慮しながら、望ましいポジショニングを策定する。

市場の競争関係を包括したマップを所与として、そこでの最適なポジションを導出しようとすることは、トップダウン型のポジショニングといえる。しかしながら、そうした発想から画期的なイノベーションや差別化を生み出すことは難しい。そうではなく、ポジショニングを行う空間自体を試行錯誤によって変えようとするとき、ボトムアップ型のポジショニングと呼ぶことができる。

固定された空間でのポジショニング競争については、経済学の知見が参考になる。有名なホテリングのモデルでは、2つのブランドがポジショニングをめぐる競争する結果、お互いに同じポジションに行き着く⁷。つまり、差別化競争の挙げ句、両者が同質化するという皮肉な結果になる（もちろんモデルの設定次第ではある）。

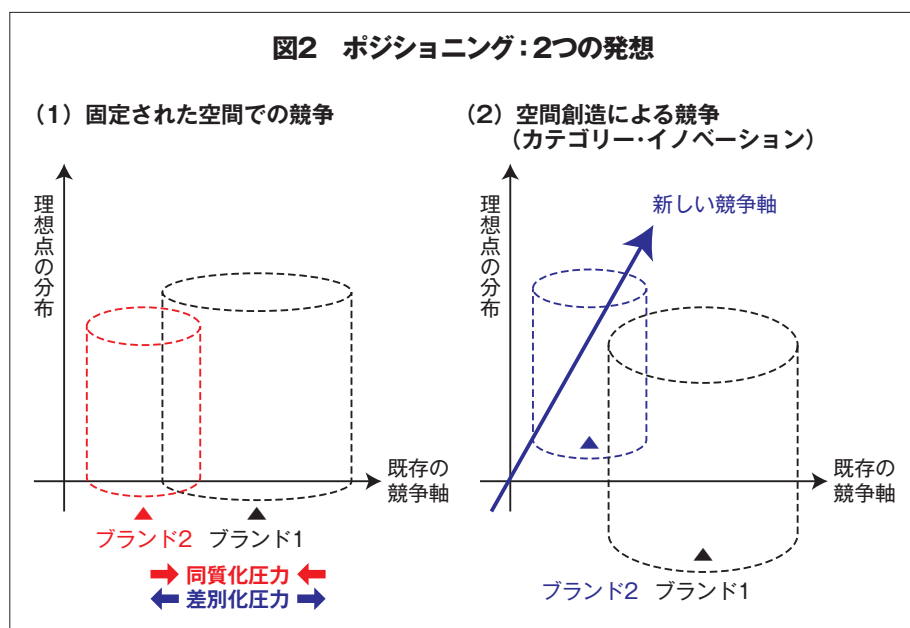
このモデルが想定しているのは、2大ブランドが同じような製品を出して共存している場合だが、実際には、競争相手のポジションに近づくことに障壁がある場合もある。たとえば、先発ブランドが「一等地」を先に占有してしまい、後発ブランドがそこに立地できないという先発者の優位性が存在するとき、ブランド間の差異（格差）が持続する。

上で述べたいずれの市場においても、競争は均衡状態にあるとみなせる（図2(1)）。こうした状態が打破される1つの契機が、ポジショニング空間の変容である。図2(2)のように、後発の企業が空間上で自分にとって有利な軸を新たに創出できれば、均衡状態から脱することができる。デビッド・アーカーのいうカテゴリー・イノベーションがそれにあたる⁸。

現実の市場をトップダウン的に眺めても、新しい軸を発見することはなかなか難しい。データを分析すれば誰でも気づくような潜在需要があるなら、たちどころに競争相手が対応するだろう。新しい軸を生み出すには、きわめて情報が少ない状況で、リスクを恐れずイノベーションに挑戦する必要がある。そして、新しい軸に関する優位性を維持し、顧客に新しい軸を受容させる啓蒙を行うために、根気強い努力が必要である。

このようなイノベーションのメカニズムについては、ネルソンとウィンターという経済学者が考えた進化論的モデルが説得的である⁹。そこではイノベーションが、偶然を含めた試行錯誤が累積されたものと捉えられ、まさにボトムアップなプロセスとして描かれている。もちろん、カテゴリー・イノベ

図2 ポジショニング：2つの発想



ーションやポジショニング空間の変容が実際にそうしたメカニズムで動いていると言い切るには、今後、実証研究の蓄積が必要である。

トップダウン型広告とボトムアップ型広告は統合されるのか

具体的なマーケティング活動に対応する4Pにおいても、トップダウン型からボトムアップ型への移行（ないし混合）が見られる。ここでは、そうした動きが最も顕著だと思われる広告について考えてみよう。マス広告、とりわけテレビ広告がトップダウン型発想で管理されていることは、ここまで本稿を読んでいただいた読者には容易に想像がつくと思われる。

念のために説明しておく、テレビ広告の効果測定において基本指標といえるGRP（延べ視聴率）は、ターゲットとされる母集団での広告接触の総量を指標化したものである（全数調査は不可能なので、標本調査によって推定される）。こうした指標が重宝されていることは、まさに、トップダウン型発想でテレビ広告が管理されていることを物語っている。

一方、テレビ広告にまだ規模では追いついていないものの、急成長し続けているウェブ広告は少し趣を異にする。確かに、インプレッションのような広告接触量も考慮されないわけではないが、力点はむしろ、広告接触後の行動変容、すなわちクリックスルー率やコンバージョン率に置かれている。これらの指標を高めるため、ターゲットの閲覧・行動履歴を反映した精緻化が進められている（いわゆる行動タ

ーゲティングなど）。その原則を一言でいえば、広告に効率よく反応しそうな相手にだけ広告を出す、ということだ。

ウェブ広告のもう1つの柱、リスティング広告（検索連動型広告）では、消費者の検索行動から推測される関心に合わせて広告を出す。コンテンツ連動型の広告では、ウェブ上で閲覧されるコンテンツに合った広告を出す。アフィリエイト広告では、ブロガーが自分のサイトで出したい広告を出す。いずれも共通しているのは、反応率が高そうな場合のみ広告を出稿するということ、そして、出稿するかどうかの決定がターゲットに依存していることだ。

ウェブ上のさまざまな広告は、広告に接触したターゲットに対して効果を高める一方、広告出稿の決定権を消費者に委譲しつつある。広告主にとって、広告接触後にどれだけ行動が変容するかの不確実性は以前より減少したが、どれだけ広告を出稿するかの不確実性は高まっている。仮に広告へ接触するターゲットが期待したよりも少なかった場合、成果報酬型の支払いなので損をすることはないが、キャンペーンの目標が達成されないで終わる。

これは、市場のある部分を獲得したいトップダウン型発想のメーカーにとって好ましくない事態である。しかし、目の前の顧客に効果的なコミュニケーションを行うことを優先するボトムアップ型発想のメーカーにとっては、むしろ朗報である。ボトムアップ型発想からすると顧客基盤は自然に成長するものであり、一挙に大きな広告到達を狙う必要は必ずしもない。

もちろん、現実には、テレビ広告で一定量の広告接触を確実に確保しつつ、ウェブ広告で絞り込まれたターゲットの行動変容を促すという、多面的な広告キャンペーンが行われることが少なくない。そこで最後に、トップダウン型発想とボトムアップ型発想をいかに統合するかについて考えてみたい。

ブランドが蝶番となる トップダウンとボトムアップの統合

広告以外の4Pでも、トップダウン型発想からボトムアップ

型発想への流れは無視できない。製品・サービスを既存の属性空間を超えてデザインすることや、価格を顧客や状況に合わせてカスタマイズすることは、私が定義する意味でのボトムアップ型発想になる¹⁰。さらに、製品・サービスのユーザー・イノベーションやソーシャルメディアを通じたクチコミ・マーケティングなど、顧客のイニシアティブに依拠する、より徹底したボトムアップ型のマーケティングも広まっている。

こう書いてくると、ボトムアップ型発想のほうがトレンドだという印象を与えそうだ。ただし、ボトムアップ型発想で成功すると、トップダウン型発想への転換を余儀なくされるという逆説があることに注意したい。それによって、ボトムアップ型発想とトップダウン型発想の循環が起きると考えられる。

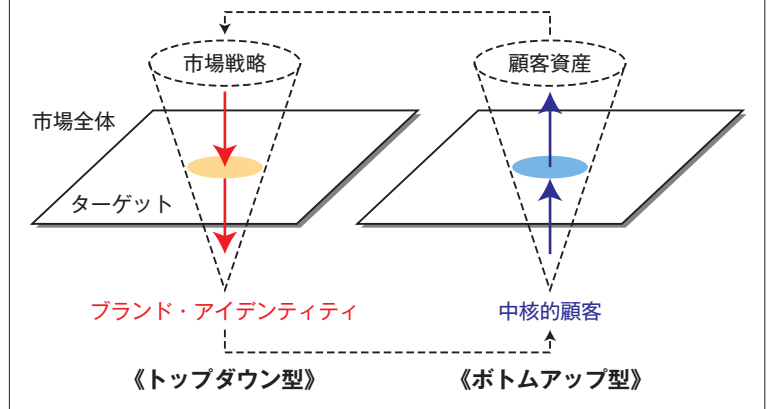
ボトムアップ型発想のもとでは、中核的顧客を中心に、CLVを集計した顧客資産を自社比で成長させることが1つの目標となる。しかし、顧客資産が大規模化し、参入・創出したカテゴリーが安定してくると、むしろ市場での相対的地位が関心事になってくる。そうした変化の典型的な例として、アップルのiPodやiPhoneを取り上げてみたい。

iPodやiPhoneは新しいカテゴリーを創り出したといえるが、その後強力な競合ブランドが参入し、市場の境界が明確になった。その結果、マーケットシェアという相対的な目標が無視できないものになったと考えられる。これはまさに、ボトムアップ型発想からトップダウン型発想への転換だといえる。もちろん、新たなカテゴリー・イノベーションが起きればボトムアップ型発想に回帰するが、画期的な変化はそう続けて起こるものではない。

一方で、トップダウン型発想からボトムアップ型発想への移行は、カテゴリー・イノベーションや徹底した差別化を契機に起きると考えられる。それは、マーケターがターゲット顧客を既存市場の一部のセグメントとしてではなく、自ブランドが提供する価値を享受する象徴的な存在として捉えるということだ。これは、すでに述べたクリエイターの行うマーケティングに近い。

こうしたプロセスでは、ブランド・アイデンティティが掘り下げられ、それに相応しい中核的顧客が再発見される。そしてマーケティング発想は、ボトムアップ型に移行する。このような転換が、現在それなりに成功している企業で自然に起きるとは考えにくい。おそらくは何らかの窮状を機に、新たな成長を目指す新規事業や新製品開発を行うなかで起きると

図3 トップダウン型発想とボトムアップ型発想の統合



考えられる。

最後に、私の本来の研究領域であるマーケティング・サイエンスとの関係性に言及しておきたい。そこでは、多くのモデルがトップダウン型発想で開発されてきた。それについて議論する紙幅はすでにないが、ボトムアップ型のプロセスを好んで取り上げる複雑系科学の方法論に、マーケティング・モデルのパラダイム転換を起こす可能性が潜んでいることを示唆しておきたい。

【注釈】

- 1 日本経済新聞で2013年12月に連載されたフィリップ・コトラー「私の履歴書」を参照されたい。
- 2 水野誠『マーケティングは進化する ―クリエイティブなMarketingの発想』同文館出版 2014年。
- 3 J.トラウト、A.ライズによる『実戦ボトムアップ・マーケティング戦略』（丸山謙治訳、日本能率協会マネジメントセンター 2011年）という本もあるが、私のボトムアップ型発想の主張と一部重なるものの、違いも大きい。
- 4 S. G. ブランク『アントレプレナーの教科書：新規事業を成功させる4つのステップ』（堤孝志、渡邊哲訳）翔泳社 2009年。
- 5 水野誠、生稲史彦「消費者インサイトの獲得 ―あるクリエイティブ・エージェンシーの事例 ―」『赤門マネジメント・レビュー』10巻6号、pp. 441-461 2011年。
- 6 水野誠『マーケティングは進化する』2章と4章を参照されたい。
- 7 水野誠『マーケティングは進化する』3章を参照されたい。
- 8 D. A. アーカー『カテゴリー・イノベーション ―ブランド・レバンスで戦わずして勝つ』阿久津聡、電通ブランド・クリエイション・センター訳 日本経済新聞出版社 2012年。
- 9 R. ネルソン、S. ウィンター『経済変動の進化理論』（角南篤、田中辰雄、後藤晃訳）慶應義塾大学出版会 2007年。
- 10 水野誠『マーケティングは進化する』5、6、8章を参照されたい。

生活現象から見るパラダイムシフト ——都市生活者による「スモール経済化」と企業への影響——



竹之内 様子 株式会社シナリオワーク代表取締役

上智大学大学院文学研究科博士前期課程修了。1982年、(株)シナリオワーク設立。その後同社取締役、個人事務所設立を経て2003年より現職。女性消費者を中心とする消費者研究、エスノグラフィックアプローチによる定性調査、マーケティング戦略立案等のプロジェクトを数多く手がける。2010年より本誌にて「消費パラダイムシフトの現場」を連載。現在、都内の自宅にて、「住み開き型シェアハウス兼コモンキッチン」プロジェクト進行中。

はじめに

2009年の本誌 Vol.30で「消費パラダイムシフトの現場」の連載を始めてから約5年。19回の連載の中で、25のテーマをとりあげ、36組40名余の方にインタビューを行った。

第1回からのテーマを並べてみると以下のようになる。

第1回

- “農”する生活者
- “ニコ動”コミュニケーション
- “田舎暮らし”から見えるもの

第2回

- ファンであることの効用
- つぶやく楽しさ(ツイッター)
- 手作りから広がる世界

第3回

- デジタルシニア
 - ・ アクティブライフサポート
 - ・ 地域デビューサポート
- ハードスポーツに挑戦する(トレイルランニング)

第4回

- 環境系で働く
- 身体の声に耳を傾ける食を、仕事にする(玄米菜食を基本とする自宅での料理教室)

第5回

- 「オタク」女子高生のネットライフ (pixiv、ニコニコ動画、モバゲー、Twitter等)

第6回

- オープン型シェアハウスを運営する大学生

第7回

- 「がんサバイバー」として生きる

第8回

- 「新しい生業」を営む
 - ・ おだやかな音楽をセレクトするCD ショップ(雨と休日)

- ・ 台所をテーマにした5坪の雑貨店(六貨)

第9回

- 女40代、一人起業家となる
 - ・ 専業主婦から「東大脳育成コーチ」に
 - ・ 外資系金融ウーマンから「サロネーゼ・コンサル」に

第10回

- 「支援」から「相互」の関係性が拡大する

第11回

- 「応援投資」でお金以外のリターンを得る(セキュリティ被災地応援ファンド)

第12回

- コワーキングで何かを生み出す
 - ・ パーティするように仕事する(PAX Coworking)
 - ・ カオスから生まれる集合知の期待(こけむさず)

第13回

- 50代男子、音楽活動にはまる(おやじバンド)

第14回

- 学生、外に出る
 - ・ カンボジアでインターン(アイセック)
 - ・ ソーシャルメディア×世界一周×起業

第15回

- 現代に身体を取り戻す
 - ・ 狩猟、解体する女子
 - ・ 南極体験をもとにサバイバル授業

第16回

- 子育てしながらハッピーに働くしくみをつくる(cocociとセタガヤ庶務部)

第17回

- 読書会でつながりを広げる(アクティブ読書会)
 - ・ “読む”ことで自分が変わる読書会(リード・フォー・アクション)
 - ・ バトルという名の読書会(ビブリオバトル)

第18回

- ハイエンドオーディオを極める(上杉研究所)

第19回

- 新たな「共食」の場をつくる(「おたがいさま食堂」と「まち食」)

これまで「消費パラダイムシフトの現場」でとりあげた事例はいわゆるヒット商品やマストトレンドからははずれた事例が多い。厳密な意味からいえば「消費」といえるのかどうかもあやしい事例もある。

連載の趣旨は、生活者の生活現場における消費(?)のあり方の変化について、継続的にフィールドワークを行いながら捉えていこうということである。作業としては、まず、世の中で起きている「パラダイムシフト」的と思われる現象を日々のメディア接触(マスメディア+ネット)と自分自身の生活行動での気づきの中からピックアップする。採用基準は「これは新しい」とか「おもしろい」という、極めて主観的で直感的な基準である。ピックアップした現象について、とにかく現場に赴き、できるだけ自分自身で現場を体験し、実際にそこに関わっている個人にインタビューを行う。記事は、インタビュー内容と、現場のレポート、インサイト(その現象がどのような社会背景から起こったのか、今後の生活にどのように影響していそうか、企業のマーケティングへのヒント)で構成している。

このようなやり方で行っている連載なので、大仰なタイトルをつけている割に、果たして今までにとりあげた事例が本当に生活者の消費生活の「パラダイムシフト」の全体像を表しているかと言われると、甚だ心もとない。そもそも私自身の好みや関心、行動の範囲にとどまっている(東京近郊という地理的条件も含めて)可能性がかなり大きいというのが正直なところである。

ただ、それでも、この5年間の事例を並べてみると、日本の都市生活者の中で起きているある変化の一端を垣間見ることができそうだ。この小論では、5年間の連載から洞察できる「消費パラダイムシフト」について考えてみたい。

生活者の変化: 7つのキーワード

この5年間のテーマを俯瞰してみると、生活者の変化の兆候として、次の7つのキーワードをあげることができる。

スモール……規模が「小さい」ことが価値になる

ネイバーフッド……「ご近所」のつながりや地理的特性を重視する

コモン……家族や職場といったもとの知り合い以外の人々と「共に」何かすることを面白がる

セルフ……お金で買うのが当たり前だったものやことを「自分で」作ったりやってみることを楽しむ

プロセス……はじめてから完成形を求めるのではなく、「過程」に関わることを喜ぶ

ダイバーシティ……年齢、性別といった枠に関係なく、やり

たかったこと、やりたいことを今やる
ソーシャル……「社会」の不便、不都合を、政治や行政ではなく、オリジナルな工夫やしくみづくりでのりこえる

1. スモール

このキーワードは、後で述べるように、実はすべての変化を包括するキーワードでもある。

第8回でとりあげた「雨と休日」や「六貨」がそうだが、雑貨店や飲食店を中心に、大規模店やチェーン店ではなく、個人が街の片隅に開く「スモールショップ」が増えており、それぞれの店が小さいながらサステナブルに続くという傾向がここ数年で明らかになってきている。書店には「小さな店」を作るためのノウハウ本やさまざまな「小さな店」を特集したムックなども並んでいる。

「雨と休日」や「六貨」のある西荻窪でも、雑貨店、ギャラリー、パティスリー、デリ、テイラー、カフェ、レストラン等、それぞれに個性的な小さな店はますます増え、休日には遠方からも訪問客がやってきて、そぞろ歩きをしながら店を覗くという光景が日常になっている。

西荻窪のこれらの店は、売り上げと営業利益増による「ビジネス」的な拡大・成長よりは、店主の個性的なセクションや、味のある店構え、ナチュラルな素材、丁寧な手作りといった大規模店にはないコンセプトの明快さを売り物に、それぞれが継続して店を訪れるファンを集めている。また、こうした商店がコラボして「チャサンポー(茶散歩)」というイベン



「西荻案内所」サイト <http://nishioji.in/>



西荻窪のイベント「チャサンポー(茶散歩)」(上)と、「ドンと行こうぜ ホンダラ大作戦」(下)のチラシ(右)



トを開催したり、小さな店の情報を集めて発信する「西荻案内所」という施設ができるなど、点から線、面へと広がり始めている。

もちろん、西荻窪だけでなく、さまざまな街、特に古い商店街が一度すたれた街は、空き店舗が多く、相対的に賃料が安いことや、新しい街にはない風情があることからこうした小さな店が増えているようだ。

店だけでなく、第18回の「上杉研究所」のように、個人のこだわりを徹底的に追求したアルチザン型のモノ作りを行う「スモールファクトリー」や、第9回の「一人起業家」のように、個人クライアントを中心に、きめ細かい対応をしていくブティック・サロン型のコンサル、教室、ビューティ、カウンセリング、コーチング、セラピー等の「スモールサービス」も増えている。どちらも、小さいながら、個性を発揮することでコアなファンができ、口コミで客が来るという状況が生まれている。

2. ネイバーフッド

第16回でとりあげた「cococi Coworking Space」は京王線沿線の仙川という街の「ご近所」に住む女性たちによるコワーキングスペースで、そこで運営されるセタガヤ庶務部は、子供を持つ女性達が地域でチームを組んで企業から仕事を受注するというコンセプトに作られた。また、第19回でとりあげた「阿佐谷おたがいさま食堂」をはじめとする「まち食」は、ご近所の人たちが一緒に料理を作って食卓を囲むという趣旨で催されている。

生活者にとって「ご近所」は、面倒なもの、あまりかわり合いたくないものの代表であった。かつての「隣組」にも似た町内会は、ある意味ムラ社会的な相互監視機関であり、都市化、企業化、核家族化が進む中で敬遠されてきた。近隣商圈の商店街はロードサイドの大規模店の便利さに客を奪われ、経営者の高齢化によってシャッター通りとなっ



「住み開き」を提唱するアサダワタル氏のサイト
<http://kotoami.org/menu/sumibiraki.html>



西国分寺で元洋服店の自宅を週末図書室として開放している「西国図書室」のFacebookページ <https://www.facebook.com/nishikokutoshokan>

ていった。生活者はご近所の店で買い物をし、井戸端会議をするといった「サザエさん」的なライフスタイルを捨て、隣の住人と顔を合わせることをしないマンションに住み、家族だけでマイカーで出かけ、スーパーやコンビニで無言で買い物をし、遠くに住んでいる友達と交際するという生活が普通になった。

しかし、震災の影響や高齢化社会での孤独死、買い物難民といった問題が注目される中、そうした匿名性の極端に高い、「無縁」社会的な生活に不安を感じる人が増えていることもあり、地元、「ご近所」の生活を見直す動きが活発化しているように思われる。

一方、街には「スモールショップ」が増えている。休日に自転車でポタリングがてら近所の店で買い物をし、カフェでお茶をするという楽しみができ、ついでに昔ながらの商店での買い物が意外と新鮮な感覚であることを発見するなど、「ご近所」への愛着や「ご近所」の人とのコミュニケーション意欲が高まりつつある。中には「ご近所」仲間と仕事をしたり、「まち食」イベントを開く人も現れている。こうした新たなご近所の関係性は行動を監視し規制し合う強制的排他的な関係ではなく、もっと緩い、選択的な関係であり、外から来る人も排除しないところが今のライフスタイルに合っている。

最近では、自分の家を休日だけ図書室にしたり、コミュニティカフェとしてご近所に開放する「住み開き(すみびらき)」というライフスタイルも注目されている。また、国分寺の「ぶんじ」のように、「ご近所」で使うことのできる地域通貨を流通させるなど、新しい「ご近所」ライフスタイルが出現している。

3. コモン

2であげた「cococi」や「おたがいさま食堂」の他、第12回の「コワーキング」、第17回の「読書会」で見られるように、家族、職場、同級生、友人同士といった従来の帰属集団

や人間関係ではなく、「知らない人」と共同で何かをしたり、場と時間を共有したりする機会が増えている。

「ワークショップ」、「セッション」、「●●カフェ」等、最近は毎日のようにどこかで何らかの小さなイベントが告知され、気軽に参加することができる。また、こうしたイベントを開くことのできるスペースも増えている。



老若男女が作って食べる「阿佐谷おたがいさま食堂」<http://www.n95.jp/project/asagaya-otagaisama/>

これらのイベントが、従来の講座や集会と異なるのは、興味さえあれば比較的誰でも参加可能であり、次回以降の参加不参加も自由であること、主催者と参加者の垣根が低く、主客が交じり合うこと、参加者に上下関係がなく、平等な立場で共通のタスクに関与することでより楽しさが増すこと。

「おたがいさま食堂」を例にとるなら、Facebookのイベントページの参加ボタンをクリックすれば参加でき、主催者も参加者も同じ立場で自由に料理を作って食べる。その場で初めて会った人と自由に共同作業をし、近くに座った人同士でおしゃべりをしながら料理を食べることが楽しいと、参加者が増え続けている。「読書会」は参加者が1冊の本を一緒に読みながら内容をシェアしたり、参加者同士で読みたい本のプレゼンをしたりすることで、一緒にゲームをしているような楽しさを味わえることが好評である。

小企業やフリーランスによる「コワーキング」では、いわゆるレンタルオフィスとは異なり、JELLYと呼ばれるイベントや利用者同士の交流の中から、自分のビジネスへのヒントをもらったり、コラボレーションが生み出される可能性への期待が高まっている。

ここから見えるのは、一言でいうなら非常に自由度が高く「緩い」共同性の価値に人々が目覚め始めているということだ。同質性の高い「身内」の息苦しい関係でもなく、お互い無言で無視しあう「他人」、あるいは金銭でつながる利害だけのドライな関係でもない、一人一人別々の個人同士が場と時間を共有し、共通のテーマで何かを共同で行い時間が来たら解散する、その軽やかかつ親近感を味わえる関係性の心地よさにはまる人が増えている。

4. セルフ

第1回の「農業」や第2回の「手作り(手芸)」、第15回の

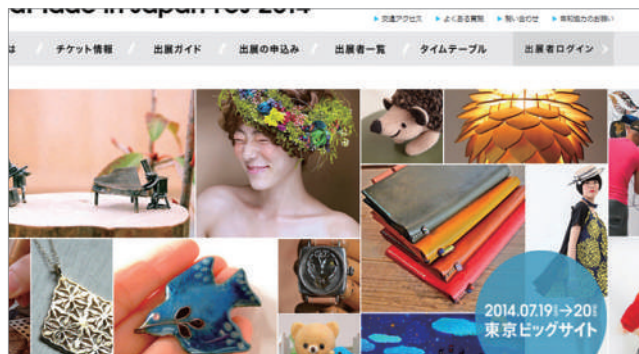
「(鹿)解体」等、これまで消費者として、お金を払って購入するのが当たり前だったものを、始めから作ってみたり、やってみたりすることを楽しむ人が増えている。

たとえば、農業について見ると、市民農園の開設数は年々増加している。特定農地貸付法及び市民農園整備促進法に基づき開設されている市民農園の数は、2013年3月末現在、全国で4,092農園、4年前より700農園あまり増えている(農林水産省調べ)。自宅のベランダや庭で家庭菜園を楽しむ人も増えている。第1回の田舎暮らしで取材したFさんのように、近郊の農地を借りて、本格的にコメ作り等を仲間と手掛ける人も最近をよく見かけるようになった。

農業と同時に、収穫したトマトをトマトソースに加工したり、自分で梅干しやラッキョウ漬けを作ったりといった加工食品づくりや、塩麴などの発酵食品づくりも盛んになっている。パン焼き器や製麺機が売れ、天然酵母でのパン作りや味噌作りのワークショップが盛況である。自分で作った農作物や加工食品はいわゆる市場を通さず、「おすそ分け」や「手土産」、フリマといったルートで小規模に流通していく。1回の量は微々たるものだが、その流通総量は実はかなり拡大しているのかもしれない。

手芸やアートの手作りもますます盛んになっている。日本のハンドメイド人口は1000万人と言われている。ハンドメイドの作品を展示販売するクラフト市が各地で行われており、東京ビッグサイトで3000人の作り手が参加して行われる「ハンドメイドインジャパンフェス2014」には3万人の観客が集まったという(<http://mcha.jp/25137>)。作品をネット上に出品、販売するマーケットサイト(クリーム <http://www.creema.jp/>)や手作り作品のレシピサイト(例:アトリエ <http://atelier.woman.excite.co.jp/>)も注目されている。

農業や食品の手作りへの関心は、原発事故や食品偽装事件等を契機に高まった食の安全性の不安にともない、子育てをする若い女性を中心に年々強くなっており、第4回でとりあげた玄米菜食の教室や、手作り常備菜、保存食等の



ハンドメイドインジャパンフェス2014のサイト <https://hmf-jfes.jp/>

レシピ本にも人気が集まっている。バーミックスやパン焼き器のように簡単に手作りメニューができる調理器具の進化やレシピサイトの充実も、食品の手作りを後押しする。ハンドメイドについても、かつてのように、教室に通い、「先生」に弟子入りしなくても、サイト等で公開されている作り方を見ながら気軽に作ることができるようになり、入門の関口が広がったことや、自分の作品を販売する手段が増えていることなどが追い風になっているようだ。

5. プロセス

4の「セルフ」というキーワードとも関係するのだが、従来パッケージ化された完成品こそが価値があると思われていたところが、むしろ未完成から完成に至るプロセスに参加したり関わったりすることに価値を見出す傾向が強まっている。ソフトウェアの「β版」（開発途上版）の発想が、実際の生活場面でも見られるのだ。

たとえば、第12回でとりあげたコワーキングスペースの「こけむさず」では、Facebookで呼びかけて集まった人たちが、内装をワークショップ形式でセルフメイドし、備品を徐々に揃えていく過程や今年に入ってからと同じビル内での移転の過程もFacebook上で公開している。シェアハウス等でも、壁塗りや床張りを入居予定者が自分たちで仕上げていくというケースは増えているようだ。

モノだけではない。第11回の「セキリティ被災地応援ファンド」は、1口1万円強の出資金のうち半分为寄付、半分为投資という形で東日本大震災の被災企業を応援するというファンドだが、出資者は10年という長い期間、ファンとして事業者と共に復興の過程をシェアすることになる。復興した工場を見学したり、事業者と交流するイベントに参加したり、事業者が開発する新商品の開発に立ち会うといった機会を持つことにより、「ファイナンシャルリターン」だけでなく、

「コミュニティリターン」を得るということに共感する出資者を集めた。他にも、最近ではさまざまな事業の立ち上げに小口の資金の出資をインターネットで不特定多数から募る「クラウドファンディング」が盛んになってきている。事業の立ち上げに出資という形で関わることで、できあがった何かを「買う」だけではなく、事業のプロセスに参加し、事業を「育てる」気分を味わえることが楽しいという人は増えているようだ。

こうしたプロセス参加への意欲の高まりは、第2回の「ファン」であることの楽しさとも共通する。もともと「セキリティ」は新人アーティストに出資して応援するというクラウドファンディングから生まれたこともあり、出資者の集まりは「ファンミーティング」と呼ばれるなど、ファンとして事業プロセスに参加するという意識が強い。第5回のオタク女子高生たちも出資はしないものの、イラスト投稿サイト（ピクシブ <http://www.pixiv.net/>）や動画投稿サイト（ニコニコ動画 <http://www.nicovideo.jp/>）などで、お気に入りの作り手を発見し、彼らの技をコメントで賞賛し、育っていくのを応援するという、ファンとしてのプロセス参加意識が強いのが特徴である。

6. ダイバーシティ

一般的に年齢や性別、職業等、デモグラフィックな属性により、生活範囲や興味関心、行動が異なることが普通であると思われてきた。しかし、これまで取材をしていると、そういった枠とは無関係に、「今、これをしたい」という動機に動かされて何かをする人が増えているように思われる。

中でも特徴的なのが高齢層である。第3回の「デジタルシニア」（最近では、シニアがデジタルを利用することは珍しいことでもなくなっているが）やハードスポーツに挑戦する50代、第13回のおやじバンド等、年齢を顧みることなく、やりたいと思ったことを、やりたいと思った時にやってみるという傾向はますます強まっているように思われる。

高齢層だけではなく。40代で起業した女性や、SNSを頼りに世界一周をし、それをばねに新たな事業を起こした大学生、コワーキングスペースやシェアハウスを始めた若者等、自分で考えたアイデアや生活上の気づきから、起業や社会的な活動をあまり考え込まずに始める人が増えている。また、SNSの普及にともない、そうした事業や活動を応援したりそこに参加したりする際のハードルもどんどん低くなっているように思われる。

その結果、どうやらいろいろな場で、年齢や性別を超えて多様な人々が集まり、交流する機会が増えているようだ。市民マラソン等のスポーツ大会や街の音楽イベントには出場者、ボランティアスタッフ含め年齢性別さまざまな人が参



セキリティ被災地応援ファンドのサイト <http://oen.secure.jp/>

るだけでなく、この都市の中のパールディストリクトという再開発エリアに住む人々の暮らしぶりが世界の注目を集めているのだという。

吹田良平『グリーンネイバーフッド』(2010年8月織研新聞社)にあげられているポートランドの人々の特性を引用してみたい。

- マーケティングの暴走があまり見受けられないこと。
……消費よりも創造することのほうが重視されている。
- 身の丈に合ったモノ、店、消費、暮らしを選択していること。
……自分の等身大に意識的であり、加えて、その先の自然環境に対しても意識的である。
- 新規の開発や新製品、つまりモノ(thing)の消費・取得に対する喜びよりも、生活をいかに楽しむかというコト(event)により強い関心があるということ。イニシャル(開発)よりもランニング(運営)主体の生活感。
- 良心的でバランスの取れた大衆向けの論調よりも、刺激のある革新的な姿勢を歓迎するということ。……自由な気風や寛容性、自立の意識が尊重されている。
- さほど情報に振り回されずに自覚的な暮らしをしているせいか、物事の本質に迫る創造的思考能力が高いこと。

こうしたポートランドに住む人々の特性は、これまで連載でとりあげた人々と共通するところが多分にある。

また、2002年にトロント大学の経済・社会学者リチャード・フロリダが提唱した「クリエイティブ・クラス」(アメリカの脱工業化した都市における経済成長の推進力と認識された社会経済学上の階級。科学・工学・教育・コンピ

ュータ・プログラミング・研究、また芸術・デザイン・メディア労働者等「創造的過程」を担う人々を中心に全米で4000万人と言われる)、1998年に社会学者ポール・レイが提唱した「カルチュラル・クリエイティブス」(伝統派[信心深い保守派24%]、近代派[民主主義と科学技術を信奉する現代主義者48%])に続く第3社会集団であり、エコロジーや地球環境、人間関係、平和、社会正義、自己実現そして自己表現に深い関心を寄せる人たち。米国全人口の26%存在(両者は完全に一致するわけではないが)のイメージ



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

とも共通している。

日本では、カルチャースタディーズ研究所所長三浦展が提唱する『第四の消費』(2012年4月朝日新書)であげられている消費(ライフスタイル)の特徴との共通点が多い。三浦はこの本で「第四の消費」への変化の特徴として、

- ・個人志向から社会志向へ、利己主義から利他主義へ
- ・私有主義からシェア志向へ
- ・ブランド志向からシンプル・カジュアル志向へ
- ・欧米志向、都会志向、自分らしさから日本志向、地方志向へ(集中から分散へ)
- ・「物からサービスへ」の本格化、あるいは人の重視へ

という5つをあげている。そして、「消費では幸せになれない」と述べ、いわゆる「消費」(consumption)ではなく、その語源から派生する「コンサマトリー」(consummatory)(アメリカの社会学者タルコット・パーソンズの造語。「自己目的」、「自己完結的」と訳されることが多い。反対語はinstrumentalで「道具的」「手段的」と訳される)こそ、これからの「消費」の姿だと説いている。

さらに、「第四の消費」社会における企業、行政、市民の原則として

- ・ライフスタイル、ビジネス、まちづくりなど、社会全体をシェア型に変えていく。
- ・人々がプライベートなものを少しずつ開いていった結果、パブリックが形成されていくことを促進する。
- ・地方独自の魅力を育て、若い世代が地方を楽しみ、地方で活動するようにする。
- ・金から人へ、経済原理から生活原理への転換を図る。

という4つのことをあげているが、これらの原則は連載で見た事例の特徴と共通するものである。

この他にも平川克美『小商いのすすめ』(2012年1月ミシマ社)や藻谷浩介・NHK広島取材班『里山資本主義』(2013年7月角川Oneテーマ21)、マイケル・シューマン『スモールマート革命』(2013年9月明石書店)等、最近話題になっている本には、今回あげたような生活者の変化と共通するテーマを取り扱っているものが多い。

このような変化を「消費」という視点から見ると、従来型のマスマーケティングでは対処がむずかしい生活者の「消費といえない消費(?)」が無視できないくらいの規模になってきているということになる。

街中の「スモールショップ」、ご近所の「住み開き」、Facebookで招待されて参加するイベント、自分で育てたりおすそ分けしてもらった野菜、クラフト市で個人の作家から買ったハンドメイドアクセサリ、クラウドファンディングでの

社会活動への応援出資、一人起業した友人が自宅でやっているセラピーを受けること、みんなで作って食べる「まち食」への参加……どれをとっても、確かにお金を出してモノやサービスを購入する「消費」活動ではあるが、そこには企業の関与はほとんどない。生活者の中だけで回っているきわめて小規模な経済活動、まさに「小商い」や「スモールマート」（本では「地元」の地域経済という視点から論じられているが、必ずしも地元ばかりではなく、地理的に離れていてもスモールな経済は成り立っている）から成る、「（企業から見たら）消費といえない（けれど、生活者にとっては立派な）消費」、マス市場化されない「スモール経済」である。こうした消費が今の都市生活者（中でも情報リテラシーが高く、文化的チャレンジ精神の旺盛な日本版カルチュラクリエイティブスといえるかもしれない人々）の間でますます比重が高まっているように見えるのである。

このような「スモール消費」、実は、数十年前までは家族、親戚や近所のつきあいの中で、普通に行われていたことではある。コメや野菜が親戚から送られてきたり、洋裁が上手な近所の奥さんに生地を渡して洋服を縫ってもらったり、商店街の個人商店で買い物をしたり、チェーン店ではない定食屋で食事をしたり、ということは当たり前になってきた。そうした生活が60年代頃から、産業化、都市化、小家族化の中で「市場」化され、生活のほぼすべてを企業から「買う」ことが当たり前になった。そして今、おそらく不況や震災を契機にその流れが再び「スモール経済」という形で親戚・家族とは別の関係性の中で新たな形で復活し、既存の企業のマス市場と併存し始めているのかもしれない。

このような変化を促進するドライバーになっているのは、Facebookのようなソーシャルメディアや口コミサイト、レシピサイト、マッチングサイトなどの普及であろう。自分で企画したイベントの告知、地元の小さなレストランや店の情報探し、手作り品の販売、おすそ分けしてもらった農作物を料理するためのレシピ等、生活者や「小商い」の担い手が自分でスモールなマーケティングを行うための情報インフラが以前に増して整いつつある。また、フリマや手作り市、マルシェ、あるいはコワーキングスペースやシェアオフィス、キッチンスタジオといった個人での「場」の確保もしやすくなっている。小口の配送は宅配便でもOKで、集金もしてくれる。

「スモール経済」化は今後ますます個人の生活の中で大きな比重を占めるようになっていくと思われる。これはある意味「消費のパラダイムシフト」であり、今は小さな変化でも、これが続けば企業のマスマーケティングをじわじわと浸食することになるかもしれない。

こうした中で、企業の消費者との関係性はどのように変わっていくのか。

ここでは3つの可能性をあげておきたい。

1つ目はインフラサプライヤーとしての関係性。インフラには2つの意味がある。1つは「スモール経済」が趣味や価値観に関わる場所から進むとすれば、それ以外のベーシックな生活のインフラであり、もう1つは「スモール経済」を支えるインフラである。特に情報サイトや小商いの場、ツール、素材といったインフラへのニーズは今後ますます高まっていくものと思われる。

2つ目はサポーターとしての関係性。百貨店のポップアップショップ等、すでに行われているところも見られるが、「スモール経済」での起業のための資金サポートやノウハウ、場のサポート、人材を提供してのコラボレーション等を行うことにより、「スモール経済」から成長し、大きなビジネスとして成立する卵と出合うことも可能かもしれない。

3つ目は企業自身が「スモール経済」に乗り出してみようという関係性。たとえばトランス脂肪酸フリー、オーガニックの食材だけを使った加工食品の生産と販売や、「がんサバイバー」をターゲットにした商品やサービス、優れた職人技術者が手掛ける超高級手作りオーディオなど。従来のマスマーケティングの考え方では採算が取れないようなビジネスを「スモール」に始めるというチャレンジが、逆に生活者の支持を集めるということも可能かもしれない。

今後も、できればこうした「スモール経済」を中心とする「消費パラダイムシフト」の担い手をウォッチすると同時に、このような「シフト」が生活者の生活にどの程度浸透しているのか、これまでは都内中心に見てきたが、今後は地方への波及も見えていきたい。また、その実態を定量的にも明らかにしていければと考えている。研究をコラボさせていただける方がいらっしゃればぜひお声掛けいただければ幸いです。

特集関連図書

タイトル／内容紹介／著者(編者)／発行者／発行年／広告図書館請求記号の順

*印は寄贈図書です。著者・編者、発行者に深く感謝します。

パラダイムの魔力 新装版 成功を約束する創造的将来の発見法

米国企業の多くが落ち込んだ80年代に出版され、経済復活への灯となった書。既存ルールの「パラダイム」が、新時代への適応を阻害する時がパラダイムシフト、と定義する。新装版では内田和成氏が序文で、「本書の内容が時代を超えるのは、知識ではなく「気づき」を与えているからだ」、と解説。
ジョエル・パーカー 著／日経BP社／2014／550-BAR



思考 日本企業再生のためのビジネス認識論

“不確実なビジネスの将来への展望を求める”という共通認識を基に展開された対談集。マーケティングに関しては、「取引交換パラダイム」から、「リレーションシップ・パラダイム」への移行と、「共進化」が生むイノベーションについて語られている。
井関利明、山田真次郎 著／学研パブリッシング／2013／543-IZE



戦略的生活者

本書は、出版時の1990年から21世紀までの時代を「生活高度化時代」と定義づける。アメリカの中産階級的生活モデルを目指して経済成長を遂げた時代が終わり、次第に自分の価値を優先させる「戦略的生活者」が主流になるとし、そのパワーを予測・分析する。
電通マーケティング局、電通総研 著／プレジデント社／1990／467-DEN



コトラーのマーケティング3.0 ソーシャル・メディア時代の新法則

本書では、マーケティング3.0とは、収益性と企業の社会的責任がうまく両立する段階であると説いている。消費者が共同志向や精神重視に変化する時代において、人間中心のビジネスモデルでも、企業は利益をあげることができるという答えを導き出している。
フィリップ・コトラー 他著／朝日新聞出版／2010／275-KOT



マーケティングは進化する* クリエイティブなMarketingの発想

著者は近年、マーケティングがトップダウン型からボトムアップ型へと移行しつつあることに着目。従来の仕組みとの統合が新たな発想を生み進化をとげる、と述べる。実務を踏まえた説明や、背景となる理論や参考文献など、統合的に解説された一冊。
水野 誠 著／同文館出版／2014／201-MIZ



ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する

競争相手がひしめくレッド・オーシャン市場を捨て、需要を生み出すブルー・オーシャン市場を開拓することがイノベティブな競争戦略だ、と本書は説く。手頃な価格設定が総需要を引き上げ、長期的にコストダウンを図り、企業・消費者・社会がwin-winの関係を築くシナリオを唱える。
W・チャン・キム、レネ・モボルニュ 著／ランダムハウス講談社／2005／202-KIM



The Real Marketing 売れ続ける仕組みの本質

著者は、日本のマーケティングが、IMC理論を実践につなげられなかったために、グローバル競争に後れたことを指摘。真のマーケターは原点に立ち返り、社内外のあらゆるステークホルダーを巻き込んで「売れ続ける仕組み」を作るべきと、説く。
藤田康人 著／宣伝会議／2014／201-FUJ



仕組み革新の時代 新しいマーケティング・パラダイムを求めて

本書は、内田和成氏などの専門家たちによる、「仕組み革新」の研究プロジェクトの成果をまとめたもの。マーケティングは「市場における革新的な仕組みの創造」という役割を持ち、顧客の創造・維持を目指してイノベーションを融合して形成される、と説く。
嶋口充輝 編／有斐閣／2004／211-SHI



未来を創る情報通信政策 世界に学ぶ日本の針路

本書は、世界の情報通信政策に関する調査をもとに、日本の方向性を模索する。砂田薫氏は、アジアを中心に情報通信産業におけるグローバル化について考察。日本は、アジアを新たなイノベーションプラットフォームと捉え、オープンマインドな産業政策を行うべき、と指摘する。
国際大学グローバル・コミュニケーション・センター 編著／NTT出版／2010／775-KOK



ロングテール：アップデート版

かつて市場はヒット商品が支配していたが、ネットを介した多品種少量生産型の「ロングテール」商品が利益を生む時代へと変化。消費者ニーズの多様化と在庫管理コストの軽減で、市場はニッチ商品の集合体となった。著者はこの発想をもとに執筆した『フリー』『MAKERS』でも、世界中の注目を集める。
クリス・アンダーソン 著／早川書房／2009／202-AND



ケラーの戦略的ブランディング 戦略的ブランド・マネジメント増補版

“競争優位”から“顧客との関係性”へのブランディングのシフトを背景に、「顧客ベースのブランド・エクイティ・ピラミッド」を基にした戦略が説かれている。ケラー氏は、戦略論と消費者行動研究との分野をつなげ、持続的競争優位の源泉としてブランドを捉え直し、注目を集めた。
ケビン・レーン・ケラー 著／東急エージェンシー出版部／2003／223-KEL-2003



イノベーションの最終解

「イノベーション」という言葉を世に広めた著者が、これまでの理論を応用し、破壊的なイノベーションを予測するための手法を示す。理論に基づく実践力を養い、直面するビジネスの課題への解決策を導くための指南書。
クレイトン・M・クリステンセン 他著／翔泳社／2014／558-CHR



当財団の「アド・ミュージアム東京」資料室には、さまざまな企業PR誌が所蔵されています。
 その中から毎回2つの企業のPR誌を取り上げ、
 それがどのような企業個性を表し、時代を捉えているかを探ります。

大林組「季刊大林」1978～1979年

「季刊大林」は1978（昭和53）年6月に創刊されました。このPR誌を刊行するにあたり、大林芳郎社長はあいさつ文の中に、「この小冊子を通じ、つねに『建設とは何か』を問い、人間と建設にかかわるテーマを幅広く追求するとともに弊社の現況をお知らせ申し上げることにより、人間尊重の未来社会づくりに積極参加する私どもの事業活動をご理解賜りたい」と記しています。

1978年は、成田空港が開港し、『不確実性の時代』がベストセラーになりました。スターウォーズ、未知との遭遇などの映画がヒットし、ピンク・レディー旋風が起こった年でもあります。

「季刊大林」の特徴は、毎号、建設にかかわるテーマを設定し、一冊全部の記事内容を一つのテーマで通していることと、社内プロジェクトチームが本腰をいれて一つの建造物を作る計画を策定することです。自社の事業そのものを真正面から扱いながら、文化的意味を自ら問うています。その真摯な姿勢が大林らしさなのでしょう。

第1号は、「ピラミッド」がテーマです。巻頭エッセイ「古代国家と巨大建造物」（三笠宮崇仁）は、次の文章で始まります。「『世界の七不思議』というのがある。ギザのピラミッド（エジプト）、アレクサンドリアの燈台（同上）、バビロンの架空庭園（イラク）、エフェソスのアルテミス神殿（トルコ）、ハリカルナッソスの霊廟（同上）、ロードス島の巨像（イタリア領）、そしてオリュンピアのゼウス神像（ギリシャ）である。これら七つの建造物で目立つことは、『巨大性』である。」

巨大建造物をつくりあげるには莫大な労働力と資材とを組織化しなければ

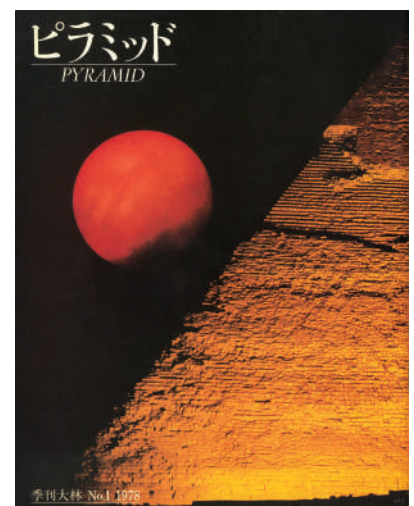
なりません。それがどのように行われたかを政治的側面、経済的側面、宗教的側面から解き明かしています。

「ビッグサイエンスとしてのピラミッド」（川添登）は、「ピラミッドは、現在宇宙開発に代表されるビッグ・サイエンスが果たしている役割を、古代文明の形成期に担っていたのではないかと仮説を提示します。エジプトのピラミッドはなんのために造られたのか。当時のエジプトと今日のアメリカの社会的状況を類比させつつ、その意味を探っていきます。「ちょうど人工衛星が、初めて私たちに地球の姿をみせてくれたように、超越した価値があって初めて、自分の姿を写しだすことができる。古代人が生み出した永遠とか絶対といった観念は、そうしたものであった。このことを、人びとの眼に明確に示した最初の造形が、ピラミッドだったのである」という言葉でこのエッセイは終わります。

この号には大林組ピラミッド建設プロジェクトチームによる「クフ王型大ピラミッド建設計画の試み」が掲載されています。3カ月間、日常業務を抱えながらスタッフが意欲をもってこのプロジェクトに取り組み、策定した計画の概要の紹介です。「作業は予想以上に難航した。しかし、私たちはつねに『建設とは何か』の原点に立ち、建設とは運搬であり古今不変の原理であることをモットーとして」作業したことが記されています。

クフ王型大ピラミッドを今、エジプトのギザ郊外に建設するにはどのくらいの年月と費用、労働力で完成できるか。

大林組の技術陣により現在の最新技術・機械を駆使して綿密に算出した数字は、工期5年、建設費総額1250億



大林組「季刊大林」No.1

円。このレポートには①なぜピラミッドの建設計画をたてるか②大ピラミッドをどこに建てるか③資料の収集と仕様の決定④建設計画の要点⑤ピラミッドの建設計画⑥施工段階別の技術的な検討⑦施工管理⑧見積りの条件⑨現在、日本で建設されているダムの工事費との比較、が記述され読者に分かりやすく説明されています。

第2号のテーマは「門」です。巻頭には、大林組プロジェクトチームによる「羅城門復元の試み」が置かれています。「平安京の羅城門について語りつがれてきたことは多い。平安京という華麗な都全体を代表する門であり、その豪壮な姿が史料や伝説の中で脈うっているが、その全容は今日、まだ明らかにされていない」と作業の意義を記します。

プロジェクトチームは限られた資料をもとにできる限り忠実に羅城門を復元しようと挑戦します。羅城門の位置、羅城門の規模を推定し、復元想定図を作成

します。それをもとに現代に再現させることを考え、材料の調達などの検討を行います。レポートの最後に次の文があります。「過去数度にわたり部分的な発掘調査がなされたものの、確かな遺構は発掘されておらず、都市化の進展により今後も大がかりな調査は困難であるといわれている。それだけに、この試みは、われわれにとって、平安文化・建築技術の歴史をたずねることに加えて、未知のロマンを求めている、魅力あふれる作業であった。」

京のシンボルとしての幻の門を追い求める姿に建築という仕事の夢を感じます。

「凱旋門の思想」(高階秀爾)は、次の文で始まります。「『この門に入る者は、一切の望みを棄てよ』ダンテの『神曲』によれば、地獄の入口の『門』には、こ

のように書かれていたという。この恐ろしい言葉は『門』というものの役割を鮮烈に照らし出してくれる。つまりそれは、空間的に二つの場―外側と内側―を区切る境目であると同時に、象徴的に、二つの異なった世界を区切るものでもある。ひとたびその『門』をくぐった者は、もはやそれ以前と同じ存在ではあり得ない、そのような不思議な魔力とも呼ぶべきものが『門』にはある。」

門は呪術的な機能をもつとともに、記念碑的役割をもつことをこの論文は事例で示します。凱旋門のさまざまなめぐるエピソードをちりばめながら門のもつ意味を考察しています。

第3号のテーマは「橋」です。この号には大林組プロジェクトチームによる「子どもの夢・隅田川公園橋」が掲載されています。1978年、隅田川に初の歩行

者専用橋をかけようという構想が墨田、台東両区から発表されたのをきっかけに、プロジェクトチームは隅田川を例にとり、「人間のための橋」を考えはじめ、さらに「子どものための橋」へと発想の転換をはかりました。

隅田川の近くに住む子どもたちが描いた50枚の絵を見て、「橋自体を公園にする」という構想が生まれ、生活と密着した橋が考えられました。ここでは一つの夢として「隅田川公園橋施工計画」がビジュアルに、極めて具体的に提案されています。「建設会社として、単に利便、合理性を追求するばかりでなく、地域の人々の生活を考え夢のある提案を行っていくことは社会的責務でもあろう」という言葉で計画書は結ばれます。

竹中工務店「アプローチ」1972年

1972(昭和47)年は、沖縄が返還され、田中角栄新首相が誕生し、列島改造ブームが起こった年です。連合赤軍あさま山荘事件があり、札幌冬季オリンピックが開催されました。映画ではゴッドファーザー、テレビでは木枯し紋次郎、必殺仕掛け人などが話題を呼びました。「アプローチ」の特徴は、世界的視野と自社技術の独自性への自負です。編集全体に格調があり、質が高く、ビジュアルな構成です。建設の今を学ぶこと

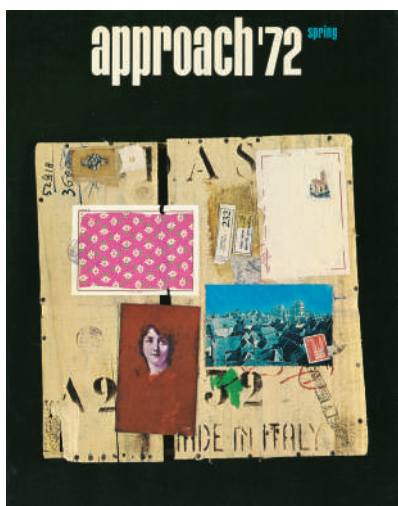
ができます。竹中工務店の社会創造の意欲と新しいものを見つめる眼差しを感じます。

創刊9年目を迎えた季刊「アプローチ」1972年春号は、「ペルセポリスの遺跡」から始まります。吉田光邦の詩的な文、石元泰博の劇的な写真がこの冊子の格調の高さを最初のページで表しています。

「竹中の技術:リフトアップ工法〈高所作業からの解放〉」(杉道雄)は、建設

における高所作業の安全の問題を語ります。昭和45年だけで707人の建設労働者が墜落事故で死亡し、2万人に及ぶケガ人を出した、といいます。「天へ向かってのびる建設作業を、より安全に、より人間的なものにする」方法としてリフトアップ工法が行われるようになった歴史のプロセスを記述し、「設計、構造、安全管理、施工の四位一体のチームワークから、あすの人間のための建築は生まれてくる。そのときはじめて、人類

企業PR誌は明治の頃から発行されてきました。三越が我が国初めての商業PR誌「花ごろも」を発行したのは1899(明治32)年です。その内容は営業案内、商品の紹介だけでなく当時人気の尾崎紅葉の小説を載せるなど写真口絵32ページ、本文350ページに及ぶ趣向を凝らしたものでした。日本の企業PR誌は最初から、商品カタログとは全く違い「企業が発信する文化のメディア」としてスタートしました。企業PR誌は会社の業務を深く知らせるとともに、社会の話題や企業個性を示すテーマが扱われています。企業PR誌を眺めていると、発行の目的は、その企業のファンをつくることだと分かります。質の高い造本、配慮の行き届いた編集、一流の執筆者、一般の雑誌にはない深みのある内容はその企業の人格と文化性を表わすように感じられます。



竹中工務店「アプローチ」

は、思うままに天をめざし、大スパンをめざして空間をつくらうという願望が果たせるのであろう」という言葉で終わります。

「世界のかたち：イラン〈宗教と歴史のとけあい〉」(文・吉田光邦、撮影・石元泰博)は、詩的散文と物語世界に誘い込む写真の組み合わせで、イスラムの文化の輝きを描き出します。

「特集：梅田再開発〈オムニシティ 梅田の今日と明日〉」(文・村松貞次郎、撮影・柳沢信)は、阪急三番街を先駆けに梅田地区が大きく変化していく様子をレポートしています。梅田の写真、地下街図、梅田地上図イラストなど豊富なビジュアルでこの地域の開発の姿が具体的につかめます。

「ホテルグランドパレスを訪ねて」(リンダ・ケイ・リチャードソン)は、訪問者の立場でこの新しく完成したホテルを評価しています。「パレスホテルと同等の格調の高さを保ちつつ、色彩をさらに明るくフレッシュにし照明をいっそうやわら

かくした」という雰囲気づくりが、何枚かの写真で理解できます。

「日本アイ・ビー・エム本社ビル」(撮影・門馬金昭)は、新しく六本木に完成した白いプレキャストのIBMビルを紹介しています。「設計面、設備面、施工面とすべてにコンピュータを駆使して、随所に新機軸を盛り込んだ」「人と車を分離したアプローチで1階受付へ」「建物は白・グレーを基調にし、家具の色でアクセント」「厨房厨房自動処理機械の採用など新時代にふさわしい内容をもっている」「THINKするビル」と言ってもよいだろう、と記しています。

「Takenaka Komuten Topics」は、いくつかの話題を提供しています。東京・銀座通りのTOTOパビリオン完成、名古屋市中区のタキヒョー丸の内ビル着工、札幌オリンピック選手村食堂を施工、和歌山市駅ビルの着工、門真プラザの着工、東京都板橋清掃工場の着工、中部建築賞で名古屋商科大学(設計・竹中工務店)が入賞作に選ばれたことなどが報告されています。

1972年夏号は、「アンダルシアの村」から始まります。一高の文・写真がフィクショナルな風景を提示します。

「竹中の技術〈土木の変身〉」(泉真也)は、土木技術の変質と竹中の技術の関係を分かりやすく説明しています。「こうして竹中の土木陣は、労役提供型だったこれまでの土木から、頭脳を提供し、科学的なデータの処理に基づいた土木に変身するためにその技術を磨いている」と要約しています。

「世界のかたち：スペイン〈闘牛とキリスト教と民衆と〉」(文、撮影・一高)は、「VIVID COLORS REFLECT THE

BLENDING OF LATIN AND ISLAMIC CULTURES」とサブタイトルがついているように、ラテンとイスラム文化の混合が生み出す鮮烈な色彩の世界をビジュアルに見せてくれます。「回教文化の粹をつくしたアルハンブラ宮殿パティオ(中庭)の壁」「闘牛場のふん囲気が最高潮に達すると、民衆の英雄、マタドールが登場する」「マドリッド郊外の闘牛舎の壁」「トレドの民家の壁にはめこまれたタイル画」「今から1200年も昔イスラム政治の中心地であった、コルドバの昼下がり 白壁にはマリアの像がみられる」と写真のキャプションがすべてを語っています。

「特集：工事環境〈証言：音のしない建設〉を見た」(文・真鍋博、撮影・石元泰博)は、いかに工事現場の音をなくすか、安全を確保するか、無事故で工事をするか、美観をこわさないかなどが、文章と写真でレポートされています。世界の街角のカラフルな工事環境写真も楽しい。

「国際観光レジャーセンター〈鹿児島の新しい顔〉」(文・加藤勝彦、撮影・河野豊)は、鹿児島市政80周年を記念して官民協力のもとに運動公園と海洋施設を計画し、その一画につくられたボウリング場と熱帯植物園を主体とした鹿児島国際レジャーセンターをビジュアルに紹介しています。

「北九州市庁舎」(撮影・伊東直明)は、竹中工務店施工の新市庁舎の特徴を簡潔に見せています。

「Takenaka Komuten Topics」は、最近施工した4つのビルをはじめ営業所、海外工場開設など竹中工務店の話題をいくつか紹介しています。

『ジャーナリズムの思想』 編集・解説 鶴見俊輔

ジャーナリズムという言葉はどんな意味をもっていたのか。マス・コミュニケーションという言葉はいつごろから使われ、「マスコミ」という日本の造語はいつ誕生したのか。そもそもコミュニケーションとは生物においてどういう働きなのか。根本的で興味ある記述ではじまる本書は、日本のマス・コミュニケーションをつくりだした人々の「ジャーナリズムの思想」を立体的に描き出す。明治から大正、昭和にいたる代表的な論客たちの論考が収録された貴重なアンソロジーは、今、ジャーナリズムの意味と果たすべき役割を考えさせる。

冒頭におかれた鶴見俊輔の解説は、歴史をたどりつつこの国のジャーナリズムの思想が陥りやすい「コミュニケーション万能主義」の危険にも目を向ける。つねに批判的な眼差しを保ちつつ冷静に時代とジャーナリズムとの関係を記述している。そして近代日本の改革がかなりの部分、欧米人の功績によるものであると指摘する。日本の新聞の歴史においてオランダの新聞を模型とし、アメリカ人イギリス人の関与があり、日本のジャーナリズムの思想の原型は国際的な性格をもっていたという。明治初期の新聞・雑誌による新政府批判が旧幕臣ジャーナリストによって行われたこと、黒岩涙香、秋山定輔はじめ、すぐれた論客が新しい新聞メディアから続々生まれた状況を活写する。新聞から二十年おくれで大衆向けジャーナリズムが誕生したが、その最も成功した野間清治の生き方を紹介し雑誌構想の特徴を解明している。

大正から昭和のはじめに極点に達した日本の新聞・雑誌のセンセーショナ

リズムは、この方法で大衆を操作し、それは軍国主義美談へとつながってゆく。鶴見俊輔は、「歴史はすぎ去ったできごとを主として回想の次元においてとらえる。ジャーナリズムは現在おこりつつあるできごとを、それらの意味が判定できない状態において、未来への不安をふくめた期待の次元においてとらえる」と記す。そしてジャーナリスティックな方法を歴史に適用した例として三宅雪嶺、大宅壮一、生方敏郎の論文を紹介する。

編者は、規模が拡大するジャーナリズムと個人としてのジャーナリストの思想の乖離についても決して目配りを忘れていることが欠くべからざる生きがいである。その書く場所をたもつために、自分の思想とどれほどあわなくなった新聞社にでもつとめつづけるという姿勢が生まれやすい」。そのようなマスコミに対抗しジャーナリスト自らの見方を発表する場である「ミニコミ」（ミニマム・コミュニケーション）が生まれる所以だ。小型ジャーナリズムについて桐生悠々、正木ひろし、吉本隆明、谷川雁などを紹介しその役割の重要性を語る。さらに戦時下における自らの思想転向を記した大熊信行やマスコミからミニコミに移ったむの・たけじの活動の意味を大いに評価している。

鶴見は、「ジャーナリズムとは、単に新聞をさすものではなく、同時代を記録し、その意味について批評する仕事を全体としてさす」と書き、ジャーナリズム論は次の三つの重要な視角を持つという。第一にイデオロギー論的視角として、「同時代のできごとを正確に記録し、そのゆたかな意味をひきだすことをさまた

げる力についての考察」、第二に文化人類学的視角として、「ひとつのジャーナリズムの表現形態を、それのおかれる文化の総体の中でとらえる方法」、第三にジャーナリズムの自己抑制の視角として、「ディスコミュニケーションの役割をとらえる注意を必要とする」と記述する。そして本書は戦後の研究を別として、大正時代から敗戦までの時期になされた総合的なジャーナリズム研究の先例をいくつか収めたという。清水幾太郎の論文はイデオロギー論的視角、文化人類学的視角、ジャーナリズムの自己抑制的視角をあわせそなえた総合的ジャーナリズム論の一つであり、戸坂潤は新聞をイデオロギー論の対象としてとりあげた数少ない人の一人だといい、長谷川如是閑の論文はマス・コミュニケーションとパーソナル・コミュニケーションのつり合いのとれた発達という形でジャーナリズム論の一つの規準をつくったと記す。鶴見俊輔の解説は日本のジャーナリズムの思想の流れを低い目線で鋭く描き出している。

本書は三章に分かれている。

「I. ジャーナリストの思い出」は12編の論文を載せている。

三宅雪嶺は自分の生まれた1860年5月19日を起点として「同時代史」を書き、1945年11月に86歳で亡くなるまで書き続けた。本書にはその第一章「万延元年」が収録されている。大老井伊掃部頭殺害から始まる激動の年がジャーナリスティックな目で臨場感豊かに記録される。浜田彦蔵「自伝 —『海外新聞』の創刊」は、日本人初の英文著書で丸善から発行された本の冒頭部分を載せている。「海外新聞」は、外国のニュー

おかだ よしろう●1934年東京生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。56年(株)電通入社。コーポレートアイデンティティ室長を経て電通総研常任監査役。98年退職。70年の大阪万博では、『笑いのパビリオン』を企画。80年代は電通のCIビジネスで指導的役割を果たす。著書に『社会と語る企業』(電通)、『観劇のバイブル』(太陽企画出版)、詩集『散歩』(思潮社)、『世界一の映画館と日本一のフランス料理店を山形県酒田につくった男はなぜ忘れ去られたのか』(講談社)など。

スを要約して掲載する日本語新聞であり、日本語で印刷されて刊行された最初の新聞だった。外国人の視点から見る日本が面白い。岸田吟香「新聞実歴談」、福地桜痴「新聞紙実歴」は、日本の新聞の草創期を記述し興味深い。生方敏郎「憲法発布と日清戦争」は『明治大正見聞史』の一部分であり、この時代の庶民の生活感覚が生々しく伝わる。黒岩涙香「余が新聞に志した動機」は、自らの「万朝報」編集の綱領を記し世間から受けているさまざまな誤解を解くべくわしく弁明している。涙香の真面目さが分かる。野間清治「私の半生」は、『雄弁』『講談倶楽部』の創刊の経緯を述べ、信念を吐露している。『「無思想人」宣言』は、大宅壮一の柔軟なものの考え方、気骨ある生き方が表明されている。「世間に通用している主義主張を決してもたない、厳正中立、不偏不党、徹底した是非々主義で押し通す」といい、「ジャーナリズムとは“無思想”の別名だといえないこともない」という。言論人の面目躍如だ。この文はいわゆる“思想家”への皮肉も交え、大宅壮一の自由な立場を示す痛快な宣言になっている。大熊信行「告白」は、経済学者が戦時に行った活動への自己解剖であり、自己回復への真摯な思考である。ごまかさずそのままを記す努力が理解できる。

「Ⅱ. ジャーナリズム論」は、6編の論文を載せている。

馬場恒吾「新聞製作者とその人生観」は、新聞記者の人生観と仕事振りについてあるべき姿を実感をこめて記している。水上瀧太郎「新聞記者を憎むの記」は、自らの体験をもとに新聞記者



書 名：現代日本思想大系12
ジャーナリズムの思想
編 集：鶴見俊輔
出 版 年：1965年
出 版 社：筑摩書房
広告図書館分類番号：311-TSU

がいかに記事を捏造するかをドキュメンタリー風に記述する。記者の社会に対する影響力の強さ、立場の優位さのゆえに泣き寝入りする一般人の立場を代弁して痛烈な批判を行っている。清水幾太郎「流言蜚語の社会性」は、二・二六事件直後に発表された論文であり、18世紀ロシアのプガチョフ死刑を例示しつつ日本の新聞批判を行った。戸坂潤「新聞現象の分析 — イデオロギー論による計画図」は、新聞社組織、新聞紙(報道内容)、読者を分析し、新聞現象の根本概念を規定しその社会的機能を論じている。今村太平「記録映画論」は、映画の歴史を仮構の段階から記録の段階への移行過程とし、記録映画に映画の今後を見ている。長谷川如是閑「ラジオ文化の根本問題」は、

量が質を支配すること、聴覚のみに頼ることの功罪を述べ、社会的パワーが大きいゆえのさまざまな問題を孕む点を指摘している。そして大衆のマスメディア接触への弊害を阻止する方法はただ一つ、生のもの(原形芸術)に触れることだという。

「Ⅲ. 同時代批判としてのジャーナリズム」は、7編の論文を載せている。

桐生悠々『他山の石』は、月刊個人誌であり、時局に対する率直な意見が述べられている。ミニコミならではの自由さと迫力がある。正木ひろし『近きより』は、シニカルに社会を批判する小粒だがピリリとする個人雑誌である。谷川雁「さらに深く集団の意味を」は、サークル運動のスタート宣言だ。大衆を組織化してゆくアジェーションでもある。吉本隆明「“終焉”以後」は、鋭い批判精神に貫かれたミニコミ雑誌『試行』に発表された。むの・たけじ『雪と足と — 『たいまつ』の背景』は、秋田県横手市で発行された週刊新聞の成り立ちと編集方針、実状を述べている。反骨精神が文章を力強いものになっている。

「ジャーナリズムの思想」に掲載された25編の論文はいずれも日本屈指の論客の筆によるものだけに、どのページを開いても魅力的な言葉に出会う。優れた文とは、全体の文脈とは別に惹きつける言葉をちりばめている。本書はジャーナリズムを軸にした近・現代史であり、日本の国と社会の姿が明確な輪郭で浮き彫りにされている。

(公財)吉田秀雄記念事業財団では、広告・広報・メディアを中心とするマーケティングおよびコミュニケーションの研究に資するためオムニバス調査を毎年実施しています。本レポートではオムニバス調査の内容を理解していただくとともに、調査結果データを研究者の方々が自由に使い、幅広く研究していただくために、分析事例をシリーズで紹介しています。今回はインターネットの各種プラットフォームの利用と信用を中心にしています。

インターネット各種プラットフォームの利用実態と意識



佐藤 剛介

(公財)吉田秀雄記念事業財団
事務局長

* オムニバス調査2013の実施概要 *

- ◆ 調査地域：首都30km圏
- ◆ 調査対象：満15歳～65歳の一般男女個人
- ◆ 抽出方法：ランダムロケーション クォーターサンプリング
- ◆ 調査方法：調査員の訪問による質問紙の留め置き回収調査
- ◆ 実施期間：2013年6月15日～6月25日
- ◆ 回収数：760名

はじめに

2013年度のオムニバス調査は、当財団の委託研究の検証調査を兼ねて実施し、前号まで3回にわたってその結果概要をレポートしてきた。毎年時系列的に見てきたテーマについては、次号以降の2014年度オムニバス調査（2014年6月実施）でのレポートで2013年度分も含めて取り上げる予定である。

今回は2013年度調査より、インターネットの各種プラットフォーム、特に、「不特定多数対象のソーシャル・メディア」、「限られたグループ内のローカルネット」、「ネット上の掲示板」、「メール・マガジン」の4プラットフォームについて、その利用度と信用度を見てみたい。

インターネットのマーケティング・コミュニケーションにおける重要性が高まり、特にソーシャル・メディアの出現以降は、その様が大きく変貌してきていることは周知の事実であるが、その一方で情報の信頼性についての様々な問題が浮上してきたことも事実である。

本レポートの調査時点が2013年6月であり、進化の早いインターネットの世界のこと、現時点はさらなる変化が起こ

っている可能性もあるが、この点について、2014年度調査のこのテーマ分析によって捉えたいと思う。今回はそのための初期値確認のレポートと位置づけたい。

[I] インターネット各種プラットフォームの利用度と信用度

取り上げた4つのインターネット各種プラットフォーム別にその利用度と信用度を見ていく。

特にソーシャル・メディアについては、「不特定多数対象のソーシャル・メディア」が一世を風靡すると思われるが、その不特定多数性というネガティブな側面を突く形で登場したLINEが急速な勢いで普及して以来、その世界も大きく変わってきた観がある。そこに信用度がどのように関わっているのだろうか。また、インターネットの世界では伝統的なプラットフォームとなった「ネット上の掲示板」や「メール・マガジン」の現状はどうなっているのだろうか。

このような視点からデータを見てみたい。

1.不特定多数対象のソーシャル・メディア

「不特定多数対象のソーシャル・メディア」とはfacebookやtwitterなどの、メンバーシップが限定されないソーシャル・メディアのことである。その中には実名性のもの、匿名性のものがあるが、ここでは「不特定多数対象のソーシャル・メディア」として不特定性ということに焦点を合わせている。利用度は高いが、その信頼性が低いのではないか、という仮説的な問題意識から出発した。

①利用度

まず性×年齢別の利用度を見てみよう。

最も利用度の高いのは女性15～19歳で「非常に利用」32%、「よく利用」26%と、半数以上が「不特定多数対象のソーシャル・メディア」のユーザーである。ついで女性20代で「非常に利用」が25%、「よく利用」が18%である。また女性30代では「少し利用」が20%を超えている。一方男性では15～19歳で「非常に利用」17%が目立っている。

これより「不特定多数対象のソーシャル・メディア」は若年女性で圧倒的な利用度の高さを示しているが、男性では10代を除くと、30代から40代で「よく利用」～「少し利用」が高く、女性に比べるとやや利用度では低くなっていると言える。

次にマスメディア・ネット利用タイプ別に「不特定多数対

象のソーシャル・メディア」の利用度を見てみよう。これは情報受発信行動が、主にマスメディアが中心なのか、インターネットやSNSが中心であるのか、によってタイプ分類をしたものである。

注目されるのは、最も高い利用度を示しているのは、「概ねネット・SNS／マスメディア非利用」という完全ネット型の人たちではなく、「ネット・SNS中心／マスメディア利用」タイプの人たちであり、「非常に利用」18%、「よく利用」21%で、他のタイプの利用度を大きく上回っている。

このことから現在の「不特定多数対象のソーシャル・メディア」の中心的利用者は、マスメディアを忌避しているというよりも、利用SNSでの情報行動にマスメディア情報をうまく利用している人が多いのではないか、という推測が可能である。

②信用度

一方問題の信用度であるが、利用度に比べると確かに信用度の数値は低下している。

性×年齢別では、最も利用度の高い女性15～19歳で「非常に：利用32%→信用0%」「よく：利用26%→信用21%」と低下、女性20代でも「非常に：利用25%→信用6%」「よく：利用18%→信用11%」と信用度の低下傾向が強い。

男性でも、「よく利用、少し利用」にあった中心レベルが

表1 「不特定多数対象のソーシャル・メディア」利用度と信用度

		N	利用度					信用度					
			非常に 利用して いる	よく 利用して いる	少し 利用して いる	あまり 利用して いない	全く 利用して いない	非常に 信用して いる	信用して いる	少し 信用して いる	あまり 信用して いない	全く 信用して いない	
〔 全 体 〕		760	6.1	8.8	14.9	22.5	47.6	0.7	6.2	23.0	42.6	27.1	
性別	男 性	391	4.3	8.7	17.1	26.1	43.7	0.3	6.1	25.1	43.2	24.8	
	女 性	369	7.9	8.9	12.5	18.7	51.8	1.1	6.2	20.9	42.0	29.5	
性×年齢別	男性	15～19歳	24	16.7	12.5	12.5	25.0	33.3	0.0	16.7	25.0	45.8	12.5
		20代	78	5.1	12.8	20.5	29.5	32.1	0.0	9.0	35.9	33.3	21.8
		30代	93	5.4	15.1	23.7	26.9	29.0	0.0	6.5	26.9	50.5	15.1
		40代	88	0.0	4.5	21.6	26.1	44.3	1.1	4.5	26.1	45.5	21.6
		50代	62	0.0	4.8	6.5	24.2	62.9	0.0	4.8	17.7	40.3	37.1
		60～65歳	46	0.0	0.0	6.5	21.7	71.7	0.0	0.0	10.9	43.5	45.7
	女性	15～19歳	19	31.6	26.3	0.0	21.1	21.1	0.0	21.1	21.1	36.8	21.1
		20代	63	25.4	17.5	15.9	19.0	22.2	6.3	11.1	28.6	44.4	9.5
		30代	94	6.4	9.6	21.3	16.0	46.8	0.0	8.5	23.4	43.6	24.5
		40代	88	1.1	4.5	12.5	26.1	55.7	0.0	2.3	20.5	39.8	37.5
		50代	58	0.0	3.4	5.2	19.0	70.7	0.0	3.4	13.8	48.3	34.5
		60～65歳	47	0.0	4.3	4.3	8.5	83.0	0.0	0.0	14.9	34.0	48.9
マスメディア ネット 利用 タイプ	概ねマスメディア／ネット・SNS非利用	152	0.7	0.7	0.7	14.5	83.6	0.0	0.7	12.5	41.4	44.7	
	マスメディア中心／ネット・SNS利用	256	3.1	8.2	21.1	27.7	39.5	0.4	5.9	22.3	47.3	23.8	
	ネット・SNS中心／マスメディア利用	166	18.1	21.1	19.3	23.5	18.1	2.4	12.0	34.9	39.8	10.8	
	概ねネット・SNS／マスメディア非利用	50	10.0	14.0	20.0	18.0	38.0	0.0	10.0	32.0	26.0	30.0	
	口コミを利用	136	1.5	2.2	11.8	22.1	62.5	0.0	4.4	18.4	44.9	32.4	

「少し信用、あまり信用していない」に一段階低下している。

2.限られたグループ内のローカルネット

「限られたグループ内のローカルネット」とはmixiやLINEなどの、メンバーシップを限定したコミュニティ間でのソーシャル・メディアである。LINEの登場は、このタイプのプラットフォームの普及を爆発的に加速させた。本調査の実施から現在までの1年間にさらにその利用度は上がっていると思われる。2014年度調査で再度レポートする予定である。

このタイプのプラットフォームはmixiなど以前から存在していたが、一時期facebookやtwitterにおされ気味であった。しかしLINEの登場はまさに、前述したようにそれらの不特定性に対する形で普及を進めた格好である。

実際に、この「限定されたグループ内のローカルネット」が、どれほど信用されているのだろうか。不特定性ではなくメンバーの限定性がその信用度の要因になっていると言えるのだろうか。

①利用度

性×年齢別の利用度である。

このプラットフォームの利用率は「不特定多数対象のソーシャル・メディア」に比べかなり高くなっている。その利

用率が最も高かった女性15～19歳では「非常に利用」が47%に達しており、女性20代でも「非常に利用」29%、「よく利用」25%へと利用率がより高くなっている。

また、男性では、10代で「非常に利用」29%、「よく利用」21%と、「不特定多数」型に比べて利用度は高く、半数以上が利用者となっている。また20代でも「よく利用」21%、「少し利用」23%と普及が本格化してきた観がある。

マスメディア・ネット利用タイプ別の「限定されたグループ内のローカルネット」利用度は、「不特定多数対象のソーシャル・メディア」の場合とほぼ同じ結果である。最も高い利用度を示しているのは、「ネット・SNS中心/マスメディア利用」タイプの人たちであり、「非常に利用」21%、「よく利用」21%と、「不特定多数対象のソーシャル・メディア」を上回る利用度である。同様に「概ねネット・SNS/マスメディア非利用」という完全ネット型の人たちのこのプラットフォームの利用度はさほど高くなく、また「不特定型」の利用度と比べても若干の上昇は見られるものの、低位安定である。

したがって、プラットフォームが「不特定型」であろうと「限定型」であろうと、ソーシャル・メディアの利用者たちは、マスメディアの情報をその情報行動にうまく取り込んでいる可能性が高いと言えるだろう。

②信用度

表2 「限られたグループ内のローカルネット」利用度と信用度

			N	利用度					信用度				
				非常に 利用して いる	よく 利用して いる	少し 利用して いる	あまり 利用して いない	全く 利用して いない	非常に 信用して いる	信用して いる	少し 信用して いる	あまり 信用して いない	全く 信用して いない
〔 全 体 〕			760	8.7	12.6	13.4	15.1	50.1	2.5	11.6	23.0	35.9	26.4
性別	男 性		391	6.1	10.5	14.8	18.7	49.9	0.8	10.7	23.8	38.1	26.3
	女 性		369	11.4	14.9	11.9	11.4	50.4	4.3	12.5	22.2	33.6	26.6
性 × 年 齢 別	男性	15～19歳	24	29.2	20.8	4.2	20.8	25.0	4.2	20.8	29.2	37.5	8.3
		20代	78	5.1	20.5	23.1	19.2	32.1	0.0	21.8	30.8	29.5	17.9
		30代	93	8.6	14.0	22.6	17.2	37.6	2.2	7.5	32.3	37.6	19.4
		40代	88	5.7	3.4	13.6	26.1	51.1	0.0	9.1	20.5	45.5	25.0
		50代	62	0.0	4.8	8.1	17.7	69.4	0.0	8.1	11.3	38.7	41.9
		60～65歳	46	0.0	2.2	2.2	6.5	89.1	0.0	0.0	15.2	39.1	45.7
	女性	15～19歳	19	47.4	10.5	5.3	15.8	21.1	5.3	21.1	21.1	42.1	10.5
		20代	63	28.6	25.4	12.7	11.1	22.2	12.7	17.5	28.6	31.7	9.5
		30代	94	8.5	21.3	16.0	10.6	43.6	3.2	13.8	27.7	31.9	23.4
		40代	88	6.8	12.5	11.4	15.9	53.4	4.5	12.5	19.3	28.4	34.1
		50代	58	1.7	8.6	12.1	10.3	67.2	0.0	10.3	19.0	44.8	25.9
		60～65歳	47	0.0	2.1	6.4	4.3	87.2	0.0	2.1	12.8	31.9	48.9
マス メディア ネット 利用 タイプ	概ねマスメディア／ネット・SNS非利用		152	0.0	2.0	5.3	11.2	81.6	0.7	1.3	13.8	41.4	42.1
	マスメディア中心／ネット・SNS利用		256	8.6	13.7	18.4	17.2	42.2	3.5	12.9	24.2	37.9	21.5
	ネット・SNS中心／マスメディア利用		166	21.1	20.5	13.3	15.1	30.1	3.6	19.3	31.3	30.7	14.5
	概ねネット・SNS／マスメディア非利用		50	10.0	16.0	22.0	20.0	32.0	4.0	14.0	30.0	24.0	26.0
	口コミを利用		136	2.9	11.8	10.3	14.0	61.0	0.7	10.3	18.4	36.8	33.1

信用度を見ると、全体的には不特定型に比べて若干上がっているものの、「限られたグループ内のローカルネット」の急速な普及を信用度だけで説明できると言えるほどの、不特定型に比べての信用度の高まりは示していない。

性×年齢別で見ても、女性20代のように、「非常に：利用29%→信用13%」「よく：利用25%→信用18%」と信用度の低下傾向は不特定型と同様に起こっている。

マスメディア・ネット利用タイプ別に見ても傾向は不特定型とほぼ同じで、利用の中心となっている「ネット・SNS中心/マスメディア利用」タイプの人たちを見ても、利用度に比べても信用度は低下し、また不特定型と比べての信用度も若干高くなるものの、ほぼ同レベルである。

3. ネット上の掲示板

「ネット上の掲示板」は、インターネットの世界ではすでに「伝統的」なプラットフォームとなっている観があるが、ソーシャル・メディアの進展とともに、消費者の中でその位置づけや役割が変わっているのだろうか。

仮説として、「ネット上の掲示板」は「不特定多数対象のソーシャル・メディア」と「限られたメンバー内のローカルネット」との中間的な評価を得るのではないかと想定した。しかしながら、結果はそれに大きく劣る結果であった。同様に利用度と信用度を見てみよう。

①利用度

「ネット上の掲示板」の利用度は、全体では22%（「少し利用」以上）と、前述した2つのソーシャル・メディアのプラットフォームの利用度に比べると低く、「不特定多数対象のソーシャル・メディア」（全体：30%）、「限られたグループ内のローカルネット」（全体：35%）から見ると、インターネットの中での主役の交代があきらかである。

性×年齢別の利用度を見ると、利用の中心になっているのはやはり、若年層ではあるが、女性よりも男性の利用度が高いのが特徴である。特に男性20代や30代では不特定型のソーシャルメディアにさほど劣らない利用度の高さを持っている。

マスメディア・ネット利用タイプ別では、「ネット・SNS中心/マスメディア利用」タイプの利用率が高めであることは、前述2タイプのソーシャル・メディアと同じであるが、利用率はかなり低くなっている。

②信用度

今回取り上げた4つのプラットフォームの中では利用度と同様、その信用度は最も低い。

信用度は、全体では21%（「少し利用」以上）と、利用度の数値とほぼ同じである。これは前述2タイプのソーシャル・メディアとの一番の違いで、利用度に比べての信用度低下

表3 「ネット上の掲示板」利用度と信用度

		N	利用度					信用度					
			非常に 利用して いる	よく 利用して いる	少し 利用して いる	あまり 利用して いない	全く 利用して いない	非常に 信用して いる	信用して いる	少し 信用して いる	あまり 信用して いない	全く 信用して いない	
〔 全 体 〕		760	1.8	5.3	15.1	26.1	51.6	0.3	3.0	18.0	45.9	32.6	
性別	男 性	391	2.0	6.1	18.9	27.9	45.0	0.0	4.9	21.0	44.2	29.9	
	女 性	369	1.6	4.3	11.1	24.1	58.5	0.5	1.1	14.9	47.7	35.5	
性 × 年 齢 別	男性	15～19歳	24	4.2	16.7	12.5	37.5	29.2	0.0	8.3	33.3	45.8	12.5
		20代	78	3.8	3.8	28.2	32.1	32.1	0.0	6.4	30.8	39.7	23.1
		30代	93	3.2	8.6	26.9	32.3	29.0	0.0	4.3	24.7	49.5	21.5
		40代	88	1.1	4.5	14.8	33.0	46.6	0.0	5.7	14.8	47.7	31.8
		50代	62	0.0	4.8	9.7	17.7	67.7	0.0	4.8	12.9	38.7	43.5
		60～65歳	46	0.0	4.3	10.9	10.9	73.9	0.0	0.0	13.0	41.3	45.7
	女性	15～19歳	19	0.0	10.5	21.1	15.8	52.6	0.0	0.0	15.8	47.4	36.8
		20代	63	3.2	9.5	11.1	34.9	41.3	1.6	1.6	15.9	55.6	25.4
		30代	94	1.1	6.4	12.8	24.5	54.3	0.0	3.2	18.1	48.9	29.8
		40代	88	2.3	1.1	8.0	28.4	60.2	0.0	0.0	12.5	50.0	37.5
		50代	58	1.7	1.7	12.1	17.2	67.2	1.7	0.0	12.1	46.6	39.7
		60～65歳	47	0.0	0.0	8.5	12.8	78.7	0.0	0.0	14.9	31.9	51.1
マス メディア ネット 利用 タイプ	概ねマスメディア／ネット・SNS非利用	152	0.0	1.3	2.6	15.1	80.9	0.0	0.7	7.9	38.2	53.3	
	マスメディア中心／ネット・SNS利用	256	0.0	3.9	19.1	29.7	46.9	0.0	3.5	18.4	51.6	26.6	
	ネット・SNS中心／マスメディア利用	166	6.0	10.8	23.5	31.3	28.3	0.6	3.6	30.7	45.2	19.9	
	概ねネット・SNS／マスメディア非利用	50	6.0	10.0	18.0	30.0	36.0	0.0	8.0	12.0	44.0	34.0	
	口コミを利用	136	0.7	3.7	10.3	23.5	61.8	0.7	2.2	15.4	45.6	36.0	

幅は少ないものの、信用度の面でも、やはり主役交代の感
はぬぐえない。

4. メール・マガジン

「メール・マガジン」は、今回取り上げた4つのプラットフォームの中では、単純なコミュニケーション・プラットフォームというより、広告メディア的な性格を持つため、前述の3つとは同じ次元で見ることにはできないかも知れない。しかしながら得られた結果からは、それらとは異なったパターンが見られ、それらの結果と比較しながら「メール・マガジン」の利用度、信用度を見ていきたい。

①利用度

「メール・マガジン」の利用度は、全体では29%（「少し利用」以上）と、「ネット上の掲示板」よりは高い。しかし性×年齢別で見ると、その利用者の中心は、男性女性とも30代、40代にまで広がっており、インターネット第1世代の時代から引き継がれたことを想定できるパターンである。また、前述の3つのプラットフォームに比べ、自動的に送信されてくるものが多いというその受動性も比較的年齢の高い人たちには受容しやすいのかも知れない。

マスメディア・ネット利用タイプ別では、「ネット・SNS中心／マスメディア利用」タイプのみならず、「マスメディア中

心／ネット・SNS利用」タイプの人たちの利用率が高いことも上記の想定を裏付けるだろう。

②信用度

「メール・マガジン」で面白いのは、その信用度である。全体では「ネット上の掲示板」よりもかなり高い36%（「少し信用」以上）である。性×年齢別でも利用度の高い年代では信用度も高く、またマスメディア・ネット利用タイプでも利用度の高い2タイプでは信用度も高い。

これは「メール・マガジン」自体が、パーミッション型のプラットフォームであるということがその背景にあるものと考えられ、インターネットの中の伝統的プラットフォームであっても、まだその可能性が残されている余地は大きいと思われる。

【Ⅱ】利用度と信用度の格差を読む

以上、4つのプラットフォーム別にその利用度と信用度を見てきたが、ここでは、利用度と信用度との数値の差に着目してみたい。

この利用度と信用度の数値を比較すると、信用度の数値が利用度の数値を上回っているケースがかなり多く見られる。これはこのデータが調査対象者の全数を基数としたも

表4 「メール・マガジン」利用度と信用度

		N	利用度					信用度					
			非常に 利用して いる	よく 利用して いる	少し 利用して いる	あまり 利用して いない	全く 利用して いない	非常に 信用して いる	信用して いる	少し 信用して いる	あまり 信用して いない	全く 信用して いない	
(全 体)		760	1.4	4.9	22.5	27.5	43.7	0.5	5.8	29.5	39.5	24.3	
性別	男 性	391	1.3	4.1	23.5	27.4	43.7	0.3	5.4	29.4	39.6	25.1	
	女 性	369	1.6	5.7	21.4	27.6	43.6	0.8	6.2	29.5	39.3	23.6	
性 × 年 齢 別	男 性	15～19歳	24	0.0	8.3	16.7	41.7	33.3	0.0	0.0	20.8	58.3	20.8
		20代	78	2.6	2.6	26.9	24.4	43.6	1.3	9.0	37.2	21.8	30.8
		30代	93	2.2	4.3	25.8	31.2	36.6	0.0	4.3	31.2	47.3	16.1
		40代	88	1.1	1.1	31.8	30.7	35.2	0.0	6.8	31.8	44.3	17.0
		50代	62	0.0	6.5	14.5	25.8	53.2	0.0	3.2	25.8	37.1	33.9
	女 性	60～65歳	46	0.0	6.5	13.0	13.0	67.4	0.0	4.3	17.4	39.1	39.1
		15～19歳	19	0.0	5.3	15.8	26.3	52.6	0.0	5.3	26.3	47.4	21.1
		20代	63	3.2	9.5	23.8	36.5	27.0	3.2	9.5	28.6	44.4	14.3
		30代	94	1.1	5.3	28.7	33.0	31.9	0.0	9.6	40.4	34.0	16.0
		40代	88	3.4	6.8	22.7	28.4	38.6	1.1	8.0	25.0	40.9	25.0
マ ス メ ジ ア ネ ッ ト 利 用 タ イ プ	50代	58	0.0	3.4	19.0	20.7	56.9	0.0	0.0	29.3	43.1	27.6	
	60～65歳	47	0.0	2.1	6.4	12.8	78.7	0.0	0.0	19.1	31.9	44.7	
	概ねマスメディア／ネット・SNS非利用	152	0.0	2.0	9.2	13.8	75.0	0.0	0.7	19.1	36.2	43.4	
	マスメディア中心／ネット・SNS利用	256	1.2	4.3	31.6	30.1	32.8	0.4	7.8	38.3	38.7	14.8	
	ネット・SNS中心／マスメディア利用	166	3.0	11.4	32.5	29.5	23.5	1.2	9.0	34.9	41.0	13.3	
概ねネット・SNS／マスメディア非利用		50	4.0	2.0	22.0	26.0	46.0	0.0	6.0	24.0	34.0	34.0	
口コミを利用		136	0.7	2.2	8.1	36.0	52.9	0.7	3.7	19.9	44.9	30.9	

のであるため、非利用（あまり利用していない、全く利用していない）でありながら、評価としては信用する（非常に信用、信用、少し信用）というケースが多いからである。

表5には、利用度の数値から信用度の数値を引いたその差を表示したが、マイナスの赤字が、信用度の数値が利用度を上回ったものである。これはどう読むべきだろうか。

利用してはいるが、信用はできそうだと考えているということは、とりまおさず、利用のきっかけがあれば利用する可能性があるということである。したがって、マイナスが多い、またその差の数値が大きいことは、今後利用が増える可能性を残していると言えよう。

表5に見るように、最もマイナスの赤字が多いプラットフォームは「メール・マガジン」である。男性20代や女性30代などにまだ利用が開拓できる余地があると言える。

一方、「不特定多数対象のソーシャル・メディア」と「限られたグループ内のローカルネット」については、男性50代や60～65歳など限定的であっても、年配層でもその利用可能性がゼロではない。

一方黄色の網かけをしたところは、利用率も高いが信用度の低下幅の大きいところである。ソーシャル・メディアの2タイプがそうであるが、信用度自体は高い。「ネット上の掲示板」で利用率もあまり高くなく、信用度の低下幅も大きいケースが目立っている。

この分析をより詳しく進めるためには、各プラットフォーム別に利用－非利用、信用－非信用による4つのタイプを構成する必要があるが、2014年度の結果と併せてそのタイプ分析を行ったうえで再びレポートしたい。

〔Ⅲ〕最後に

最初に述べたように、本レポートは2013年のオムニバス調査の結果であり、進化の速度の大きいインターネットの世界では、この1年の間にLINEの急速な普及などもあり、その結果が大きく変化している可能性がある。2014年の調査結果があたり次第、今回のレポートを初期値としてその変化を見る予定である。

※本稿は「オムニバス調査2013」の当財団委託研究関連の質問から取りまとめた。

平成25（2013）年度オムニバス調査結果は平成26（2014）年4月1日から当財団ホームページにおいて公開しています。

本発表に関するお問い合わせは下記までお願いいたします。

公益財団法人 吉田秀雄記念事業財団

事務局長：佐藤剛介

〒104-0061 東京都中央区銀座7-4-17 電通銀座ビル4階

Tel: (03)3575-1384 Fax: (03)5568-4528

表5 各プラットフォームの利用度と信用度の格差

		N	不特定多数対象の ソーシャル・メディア			限られたグループ内の ローカルネット			ネット上の掲示板			メール・マガジン			
			利用	信用	利用－ 信用	利用	信用	利用－ 信用	利用	信用	利用－ 信用	利用	信用	利用－ 信用	
(全 体)		760	29.8	29.9	-0.1	34.7	37.1	-2.4	22.2	21.3	0.9	28.8	35.8	-7.0	
性別	男 性	391	30.1	31.5	-1.4	31.4	35.3	-3.9	27.0	25.9	1.1	28.9	35.1	-6.2	
	女 性	369	29.3	28.2	1.1	38.2	39.0	-0.8	17.0	16.5	0.5	28.7	36.5	-7.8	
性×年 齢 別	男性	15～19歳	24	41.7	41.7	0.0	54.2	54.2	0.0	33.4	41.6	-8.2	25.0	20.8	4.2
		20代	78	38.4	44.9	-6.5	48.7	52.6	-3.9	35.8	37.2	-1.4	32.1	47.5	-15.4
		30代	93	44.2	33.4	10.8	45.2	42.0	3.2	38.7	29.0	9.7	32.3	35.5	-3.2
		40代	88	26.1	31.7	-5.6	22.7	29.6	-6.9	20.4	20.5	-0.1	34.0	38.6	-4.6
		50代	62	11.3	22.5	-11.2	12.9	19.4	-6.5	14.5	17.7	-3.2	21.0	29.0	-8.0
		60～65歳	46	6.5	10.9	-4.4	4.4	15.2	-10.8	15.2	13.0	2.2	19.5	21.7	-2.2
	女性	15～19歳	19	57.9	42.2	15.7	63.2	47.5	15.7	31.6	15.8	15.8	21.1	31.6	-10.5
		20代	63	58.8	46.0	12.8	66.7	58.8	7.9	23.8	19.1	4.7	36.5	41.3	-4.8
		30代	94	37.3	31.9	5.4	45.8	44.7	1.1	20.3	21.3	-1.0	35.1	50.0	-14.9
		40代	88	18.1	22.8	-4.7	30.7	36.3	-5.6	11.4	12.5	-1.1	32.9	34.1	-1.2
		50代	58	8.6	17.2	-8.6	22.4	29.3	-6.9	15.5	13.8	1.7	22.4	29.3	-6.9
		60～65歳	47	8.6	14.9	-6.3	8.5	14.9	-6.4	8.5	14.9	-6.4	8.5	19.1	-10.6
マス メディア ネット 利用 タイプ	概ねマスメディア／ネット・SNS非利用	152	2.1	13.2	-11.1	7.3	15.8	-8.5	3.9	8.6	-4.7	11.2	19.8	-8.6	
	マスメディア中心／ネット・SNS利用	256	32.4	28.6	3.8	40.7	40.6	0.1	23.0	21.9	1.1	37.1	46.5	-9.4	
	ネット・SNS中心／マスメディア利用	166	58.5	49.3	9.2	54.9	54.2	0.7	40.3	34.9	5.4	46.9	45.1	1.8	
	概ねネット・SNS／マスメディア非利用	50	44.0	42.0	2.0	48.0	48.0	0.0	34.0	20.0	14.0	28.0	30.0	-2.0	
	口コミを利用	136	15.5	22.8	-7.3	25.0	29.4	-4.4	14.7	18.3	-3.6	11.0	24.3	-13.3	

平成25年度助成研究サマリー紹介②

*研究者の肩書きは報告書提出時のものであり、
現在とは異なることがあります。
*継続研究は2年間の研究です。

常勤研究者の部

ソーシャルメディアにおける情報環境の構成と 消費者情報行動の関連に関する研究



北村 智

東京経済大学
コミュニケーション学部
専任講師

本研究の目的は、近年、有力なソーシャルメディアの一つであるツイッターの利用者がツイッター上で行う消費者情報行動とツイッターにおける情報環境構成の関係を分析することである。本研究ではログデータとオンライン調査データを結合させて分析することにより、客観的にみた個人のツイッターにおける情報環境と、個人の消費者情報行動の関係を明らかにする。

2013年8月23日（金）から25日（日）にかけて、オンライン調査を行った。オンライン調査ではツイッターを週に1回以上閲覧し、本研究の趣旨に同意して自分のツイッター個人アカウントのIDを開示してくれる調査協力者が回答者となった。本調査では性別（男女）および年齢層（20代前半後半、30代前半後半）によって8層に均等に割り付けを行い、計1856名の回答を収集した。オンライン調査完了後、調査協力者の回答によって提供されたツイッターIDをもとに、調査協力者のツイッターログデータの収集を行なった。本研究ではツイッター利用者のソーシャルメディア上の情報環境の構成について検討するため、またいくつかの分析指標の計算上の理由から、ソーシャルメディア上で情報環境の構成を行っていない、つまり1つのアカウントもフォローしていない者については以後の分析対象から除外した。その結果として最終的に分析対象は1559名となった。

ツイッターでの情報環境の主観的構成の分析において、

ネットワーキングと受信する情報という2つの観点を導入した。ツイッター利用者がフォローしているアカウントの構成に関する利用者の認識には、本研究の調査データからは情報源フォローの次元と対人的フォローの次元という2次元が析出された。一方、ツイッター利用者が普段読んでいるツイートの構成に関する利用者の認識では、公共関係情報の次元、娯楽関係情報の次元、交友関係情報の次元という3次元が析出された。

ツイッターでの情報環境の客観的構成の分析では、ツイッターのログデータからツイッターでの情報環境の客観的構成指標の算出を行った。ネットワーキングの観点による指標として、フォロー数、フォロワー数、相互フォロー率、クラスタリング係数を算出した。情報受信の観点による指標としては、まず、直近1週間のツイート種別ごとの受信数を算出した。さらに収集したツイートの内容分析と因子分析を行なった結果、「個人的ツイート」因子、「広報系ツイート」因子、「ネットサービス系ツイート」因子というツイッターでの情報受信内容の3因子が析出された。

ツイッターにおける消費者情報行動としてツイッター上での消費情報接触、ツイッター上での消費情報を参考にした消費行動、ツイッター上での口コミ発信行動の3点について、ツイッターでの情報環境の構成との関係を分析した。分析の結果、それぞれの消費者情報行動に対して、ツイッターでの情報環境の主観的構成変数をコントロールしてもなお、ツイッターでの情報環境の客観的構成変数の効果が見出された。主観的変数の効果をコントロールしてもなお、客観的変数のもつ有意な効果を見出した点は、本研究のアプローチによる大きな成果であったといえるだろう。

常勤研究者の部

[継続研究]

東日本大震災による日本人の寄付意識の変化と幸福感についての研究



代表研究者
鈴木 智子
京都大学大学院
経営管理研究部
特定講師

共同研究者
阿久津 聡
一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授

コールバッハ, フローリアン
ドイツ日本研究所 専任研究員

本研究の目的は、東日本大震災を経た日本人の寄付意識は変化したのかという点に注意を払いつつ、現在の日本人の寄付行動における心理的メカニズム、ならびに日本人の寄付意向を向上させるのに効果的なコミュニケーションについて理解することであった。

研究1では、日本人の寄付動機について検討した。寄付動機には大きく分けて利他的なもの（純粋に困っている人の役に立ちたいから）と利己的なもの（自分にとっての利益を実現したいから）の二タイプがある。研究1の結果、日本人の寄付動機は利他性が高い傾向にあることが確認された。

研究2では、日本人が米国人などに比べてなぜあまり寄付を行わないのかという論点を検討するため、寄付抑制のメカニズムに着目した。とくに本研究では、理論や社会事象にもとづいて、「日本人が『怖い』という感情を喚起すると、寄付を行わない傾向が見られる」という仮説を立てた。二つの実験によって、この仮説は支持された。この結果は、長年、善意の寄付に対して否定的な風潮があったことと合致しているといえよう。東日本大震災といった未曾有の災害の後、寄付活動も一時的に盛り上がったが、日本人の根底にある寄付心理は大きくは変わっていない可能性がうかがえる。よって、寄付などの善意行動がやっかまれたり冷やかされたりしない、よりオープンな社会の構築が、寄付市場形成に向けて引き続き必要であろう。

研究3では、日本人における寄付と幸福感の関係を検証した。三つの調査から明らかとなったのは、日本人においても寄付行為と幸福感の関係が見られるということである。とはいえ、寄付から得られる幸福感には、男女差があることも示された。さらに、寄付を行うことで幸福感を得られることは、意外と人々に知られていないといわれているが、本研究の

結果、日本においても同様であることが分かった。寄付から得られる便益について伝えることをコミュニケーション戦略に盛り込むことは、消費者に寄付を促す上では効果的でありそうだ。以上は、寄付行為が幸福感に与える影響についての議論である。

一方、寄付と幸福感の関係では、幸福感が寄付行為に与える影響も特定されており、寄付行為と幸福感は相互に影響を与え合っているといわれてきた。しかし、実験の結果をみると、幸福感が低かった人ほど寄付額が高いという傾向にあった。とはいえ、質問票調査では、東日本大震災前の寄付行為が、幸福感を媒介して、東日本大震災被災者支援の寄付意向・態度に影響を及ぼしていることが示される傾向にあった。日本人において、寄付行為と幸福感が相互に影響を与え合っているか否かについてはさらなる検討が必要であるが、本研究では、幸福感の直接的な影響よりも過去の寄付経験が、寄付行為に対して重要な役割を担っている可能性が示唆された。

研究4では、日本人の寄付意向を向上させるのに効果的なコミュニケーションについて考えるために、日本人の利他的・利己的それぞれのメッセージへの態度を探索的に調査した。研究1では、参加者の多くが利他的動機で寄付を行っており、利己的動機はほとんど見受けられなかった。したがって、利他的もしくは利己的動機を広告メッセージに反映させることで（利他的／利己的メッセージ）、寄付行為を促せる可能性がある。日本人の寄付意向を向上させるには、利他的メッセージを訴える寄付広告がより効果的であるという仮説を立て、二つの質問票実験を使って検証した。その結果、残念ながら仮説は支持されなかった。二つの実験から明らかとなったのは、日本人は寄付広告の利他的／利己的メッセージを同程度に評価するということであった。なぜ差が見られないのかについては、さらに検討を続けていく必要があるが、研究1では、寄付対象の多くが「今、助けを必要としている人」であった可能性が考えられる。今回の質問票実験で活用した広告刺激では、「将来の自分」（利己的メッセージ）や「将来の家族」（利他的メッセージ）が寄付対象となっていた。いずれも「今」助けを必要としている人ではない。このことが、何らかの形で影響を与えている可能性も否めない。

日本の寄付市場形成は、東日本大震災の年が「寄付元年」と呼ばれたように、まだ始まったばかりである。米国などの市場に比べると、まだまだその規模は小さいが、例えばク

クラウドファンディングへの関心が高まりつつあるなど、確実に変化が見られている。本研究にも残された課題は多く、さ

らに解明しなければならない点が多いが、日本の寄付市場の発展にむけ、新しい視点が提示できたと思われる。

大学院生の部

広告の視覚的比喩表現に関する研究



天野 美穂子

東京大学大学院
学際情報学府
博士後期課程

テレビやインターネット、モバイル機器等のさまざまな表現媒体が存在する今日、広告も日常生活の至るところで目にするようになって久しい。このような情報環境の中、まずは消費者の目に留まる広告表現を検討することは今日的な重要課題であると考えられる。

本研究では、広告にみられる視覚的比喩表現（特に隠喩）に着目し、受け手の意味解釈や受け手にもたらす効果について、視覚的隠喩のタイプ別及び全体的傾向を実証的アプローチで把握することを目指す。そして、情報伝達やブランド構築といったさまざまな役割を担う現代の広告コミュニケーションにおいて、その活用可能性を検討することを目的とする。

この目的に従い、先行研究のレビューを経て、本研究では以下の2つを研究設問として設定し、実証調査・分析を進めることとした。

研究設問1. 広告における視覚的隠喩表現は型（タイプ）によってどのような意味解釈プロセスの相違があるのか。

研究設問2. 広告における視覚的隠喩表現は受け手にどのような印象・効果をもたらすのか、それは型（タイプ）によって相違があるのか。

本研究では2つの実証調査を行い、これらの結果を総合的に考察する構成とした。まず、「研究1：視覚的隠喩表現の意味解釈と効果に関する調査・分析」（第3章）では、視覚的隠喩表現の6型（タイプ）の広告を使用し、受け手の意味解釈プロセスの把握を主目的としたグループ・インタビュー調査を実施した（対象者29名、事前に質問紙配布）。調査に使用した6型（タイプ）は、視覚的隠喩の「表現様式」（形式）と形状的類似度合いによって分類されたもので、すなわち、視覚的隠喩の「見た目」が受け手に与える影響を

問題としている。「研究2：言語の比喩表現の印象・効果に関する調査・分析」（第4章）では、言語比喩の形式（隠喩・比喩）が受け手にもたらす印象・効果の違いを調査し、比喩の視覚—言語表現間の特徴の連続性の把握を目的とした。この調査はオムニバス調査（対象者760名）の中の1調査として実施したものである。

この2つの調査分析を総合的に考察し、下記の通り研究設問の回答を導き出した。まず、研究設問1の回答として、視覚的隠喩表現の意味解釈プロセスは、よりおおきな特徴としては型（タイプ）の構成要素の1つである喩辞・被喩辞の視覚的な表現様式に拠る特徴がみられ、その中でさらに喩辞・被喩辞の形状類似度合いも意味解釈に関係していた。具体的には、①「喩辞・被喩辞が独立して表出する」様式は、喩辞と被喩辞を比較して訴求メッセージを考え、双方の概念的な類似要素（広告主の意図する訴求メッセージ）ではなく外観的な特徴に注目する傾向がみられた。②「喩辞・被喩辞の一方が表出する」様式は、視覚的に見えないもう一方の主題（喩辞もしくは被喩辞）を受け手の頭の中の主観的イメージとして見るため、思考プロセスが一定していない傾向がみられた。③「喩辞・被喩辞が一体化して表出する」様式は、喩辞・被喩辞の概念的な類似要素を対応付けるメタファー的な思考プロセスになる傾向がみられ、これは送り手の意図した訴求メッセージを思考することにもつながる、広告メッセージの伝達ツールとして有効な構造であると考えられる。

研究設問2の回答として、視覚的隠喩表現の「印象」は、「喩辞・被喩辞の平常からの逸脱」の差異に表れ、これは言語比喩にもその特徴の連続性がみられた。平常からの逸脱が強い場合（言語表現では隠喩）は「面白い」、「印象的」、「意外性」、「個性的」、「直感的」という印象に結びつき、平常からの逸脱が弱い（もしくは平常）場合（言語表現では直喩）は「理解しやすい」という印象に結びついた。また、視覚的隠喩表現の「効果」に関しては、全体的な傾向として、広告メッセージの「理解しやすさ」は広告好感、商品購入（サービス利用）意向等の広告効果には関係しない傾向があり、視覚的隠喩表現の広告効果の要因（アピール力）は、メッセージ理解とは関係のない「おしゃれ感」、「感

性」(直感的)という感覚的要素であることが示された。そしてこれも、言語比喩表現にもその特徴の連続性がみられた。

以上の結果から、広告コミュニケーションにおける視覚的隠喩表現の活用可能性を考えると、①IMCの視点のもと、視覚的隠喩表現広告は商品・情報の伝達を主目的とせず、ブランドの認知やブランド力を高める役割に徹するという方

法、②広告主の意図する広告メッセージの伝達ツールとして使用するのであれば、まさにその構造となっていた「喩辞・被喩辞が一体化して表出する」様式の活用を試みる、という2つの可能性が考えられる。ただし②の場合、概念的な「意味」を思考するが故に、受け手が「わかりにくさ」を感じる可能性も考慮にいれる必要があるだろう。

大学院生の部

【継続研究】

市場志向とブランド志向が、IMCに与える組織要因の解明

——IMCを向上させる組織要因とは何か——



岩下 仁

早稲田大学大学院
商学研究科
博士後期課程

市場が成熟し続けるわが国において、企業がマーケティング戦略やブランド・マネジメントを成功させることは至難の業となっている。そのような市場環境のなかで、市場志向に代表される一連の志向性を有することは企業にとって不可欠である。これまでの研究成果によって、市場志向や技術志向を取り入れた組織は高い成果をあげることが知られている(e.g., Zhou et al. 2005)。市場志向をはじめとするこれらの志向性の1つにブランド志向が挙げられる。ブランド志向型組織では、ブランド・マネジメントに組織が力点を置くことになる。わが国の代表的なマーケティング・カンパニーである花王は、長期的にブランドを育成することを重視し、競争の激しいトイレタリー業界で優れた業績を上げている。このように現実に成功している企業をみると、組織が市場志向ばかりでなくブランド志向も取り入れている。

本研究では、Reid et al. (2005)の研究を除きほとんど手つかずの状態であるこのブランド志向を市場志向と共に取り上げ、それらの志向性がIMCや事業成果にどのように影響するかを、周辺メカニズムを含めた形で解明している。

本研究の目的を達するため、先行研究の知見ならびに実務家11名に対して実施したインタビュー調査の結果に基づいて、3つの仮説モデルを構築している。仮説モデル1では、ブランド志向ならびに顧客志向がIMC、そして事業成果にどのように結びつくかが明らかにされる。仮説モデル2では、ブランド志向ならびに顧客志向とIMC間に影響を及ぼすモデレーター要因が解明される。仮説モデル3では、ブランド志向ならびに顧客志向がブランド戦略の一連のプロセスを表すMarketing Strategy Mix (Menon et al.

1999)、そして事業成果にどのような影響を及ぼすかが明らかにされる。

調査対象者には、我が国のブランド・マネジャー550名の中で一定条件を満たした120名が抽出されている。3つの仮説モデルを検証する際には、既に確立した尺度を利用しこれらの尺度の信頼性と妥当性を確認すると共に、コントロール変数として従業員数を投入している。

仮説モデル1を検証した結果、顧客志向がIMCに与える影響ならびにブランド志向がIMCに与える影響は共にプラスで有意な結果となり、IMCは事業成果にプラスに影響を与えていた。

仮説モデル2では、顧客志向とブランド志向を独立変数、IMCを従属変数とする基本モデルに、4つのモデレーター要因を加え階層的回帰分析を実施した。分析の結果、モデルは全て R^2 値が非有意な結果となった。追加的な分析として、独立変数を二乗項とした場合の回帰モデルを分析した結果、コミュニケーション費用の裁量性を2つの志向性の交互作用項として代入したモデルにおいて、基本モデルよりも R^2 値が有意に増加し、顧客志向とコミュニケーション裁量性の交互作用項からIMCへのパスが有意となった。

仮説モデル3を検証した結果、顧客志向はコミュニケーション品質のみに影響を及ぼしていた一方、ブランド志向は包括性、コミュニケーション品質そしてコンセンサス・コミットメントにプラスの影響を及ぼしていた。さらに、包括性は事業成果にプラスの影響を及ぼしていた一方、状況分析は事業成果にマイナスの影響を及ぼしていた。

本論文の結果を踏まえると、ブランド・マネジャーはブランド志向や顧客志向の向上に尽力すると共に、IMCやマーケティング戦略に関するいくつかの要因そしてコミュニケーション費用の裁量性といった点までを加味し、ブランド・マネジメントを遂行しなければならない。

アド・ミュージアム東京から



TCC広告賞展2014

(平成26年6月4日～7月13日)

東京コピーライターズクラブ (TCC) が主催する「TCC賞」の2014年度受賞作品展が盛況のうちに終了しました。

会場には、谷山雅計審査委員長が掲げた「そのコピーがない世界とそのコピーがある世界。何がかわりますか？」という審査方針のもと、審査委員の多様なコピー観から選ばれた受賞作品が並びました。一般部門 (グランプリ1作品、TCC賞9作品) と新人部門 (最高新人賞1名、新人賞9名) の展示とあわせて、作品背景がわかる企画コンテなども紹介しました。また、コピーライターと話ができる毎年恒例の人気企画「コピーライター行動展示」を実施。さらに今回は、



エントランス

新規企画として広告図書館でコピーライターの推薦図書を紹介するコーナー「コピーライターの本棚」を設け、多くの来館者にお楽しみいただきました。受賞者を中心としたトークイベントは会期中4回開催。各回ともコピーライターの個性が光る内容で、参加者のみなさまからご好評をいただくことができました。



会場風景



「コピーライター行動展示」
会期中、計34名のコピーライターが登場しました



「コピーライターの本棚」
広告図書館の蔵書を中心に、コピーライター4名 (谷山雅計氏、玉山貴康氏、岩田純平氏、岡本欣也氏) のおすすめ本をご本人のメッセージとともに紹介

TCC TALK LIVE

今年度のTCC賞受賞者を中心に、審査員やゲストを交えたトークイベントを開催しました。受賞作品や過去に手がけた仕事の舞台裏、アイデアの発想法からTCC賞の意義に至るまで、各回ともコピーライターの本音に触れることのできる「ここでしか聞けない」貴重なお話が展開されました。

TCC TALK LIVE Vol.1

6月7日(土) 14:30～16:00

審査委員長×ホンダチーム

『Sound of Honda/
Ayrton Senna 1989』

パネラー： 保持壮太郎氏 (TCC賞/電通)
キリー ロバ・ナージャ氏
(TCC賞/電通)
菅野 薫氏 (電通)

モデレーター： 谷山雅計氏 (谷山広告)

スペシャルゲスト： 高崎卓馬氏 (電通)



上左から キリーロバ氏、保持氏、菅野氏
下左から 谷山氏、松代館長 (当時)

今年度、カンヌやD&ADをはじめとする世界中の広告賞を総なめにした「Sound of Honda」の制作チームによるトーク。コピーライターの仕事が見えにくいこの作品が、なぜTCC賞に輝いたのか？ その制作背景からはチームの力と「言葉を使って物事を前に進めていく」これからのコピーライターの役割が垣間見えました。また、審査会でこの作品を強く推薦した高崎氏がスペシャルゲスト



として登場し、この作品が示す広告の未来、そしてTCC賞とコピーライターとしての今後に、審査委員長の谷山氏とともに鋭く切り込みました。

TCC TALK LIVE Vol.2 6月21日(土) 14:30~16:00

ちょっとだけ新世代!!

パネラー： 秋永 寛氏 (TCC賞/電通)
久山弘史氏
(TCC賞/久山弘史株式会社)
小山佳奈氏 (TCC賞/電通)



左から 山崎氏、秋永氏、山口氏、小山氏、久山氏、古川氏、岩田氏

古川雅之氏 (TCC賞/電通関西支社)
山口広輝氏
(TCC賞/ジェイアール東日本企画)
山崎博司氏
(最高新人賞/TBWA博報堂)
モデレーター兼進行：岩田純平氏 (TCC賞/電通)

TCC TALK LIVE Vol.3 7月5日(土) 14:30~16:00

ズバリ! 困っている人のための
アイデアとプレゼンのはなし

パネラー： 福里真一氏 (TCC賞/ワンスカイ)
中治信博氏
(TCC賞/ワトソン・クリック)
モデレーター：岡本欣也氏
(TCC賞審査委員/オカキン)



左から 岡本氏、中治氏、福里氏

TCC TALK LIVE Vol.4 7月13日(日) 14:30~16:00

澤本嘉光 × 多田 琢 頂上対談!!

パネラー： 澤本嘉光氏 (TCCグランプリ/電通)
多田 琢氏 (TCC賞/TUGBOAT)
モデレーター：佐藤由紀夫氏 (電通)



左から 澤本氏、多田氏

今年度のグランプリ「ソフトバンク」の澤本嘉光氏と「LOT07」「ダイワハウス」でTCC賞ダブル受賞の多田琢氏。モデレーターに共通の友人である佐藤由紀夫氏を迎えて、CM界のトップを走り続ける二人の広告観に迫りました。ご自身の手掛けたCMの制作秘話、これからの広告やコピーに対する思い、そして睡眠時間や好きなテレビ番組まで二人の素顔をよく知る佐藤氏との軽妙な掛け合いが印象的なトークになりました。また、イベント終了後、パネラーお二人のサイン入りTCC原稿用紙を10部限定で販売し、好評完売しました。



第67回広告電通賞展 (平成26年7月18日~8月24日)

第67回「広告電通賞」の受賞全作品を紹介する展覧会が盛況のうちに終了しました。広告電通賞の歴史は戦後日本の広告クリエイティブの歴史といわれ、日本における唯一の年間総合広告賞として高く評価されています。今年の総合広告電通賞

は味の素(株)が受賞。「雑誌」で広告電通賞を獲得したほか、「新聞」で最優秀賞を、さらに「雑誌」「ラジオ」でそれぞれ優秀賞を獲得するなど、広告活動全般にわたる優れた成果が評価されました。

会場に展示された全受賞作品64



「富士山」に続き「和食」の世界遺産登録を祝う味の素(株)の企業広告(雑誌)



左/新聞広告コーナー
マンガ「ONE PIECE」コミックス累計発行部数3億冊突破記念キャンペーンにおける新聞広告全種類を展示(写真手前)
右/第1回広告電通賞受賞作品(常設展示中)
新聞広告から始まりました

点のなかでも昨年世界文化遺産に登録された「富士山」が様々な業界の広告に登場していたのが特徴的でした。開催時期が夏休み時期とも重なり会場内は家族連れなど多くの人で賑わいました。



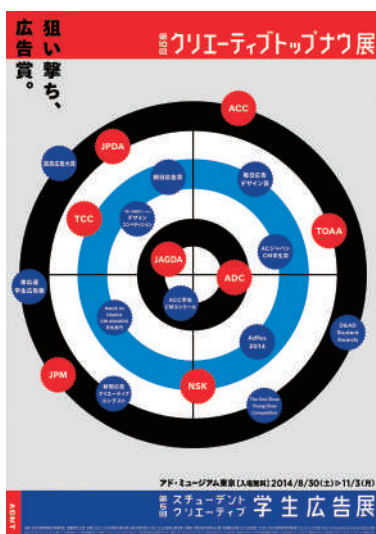
第10回 クリエーティブ トップ ナウ展 第5回 スチューデント クリエーティブ 学生広告展

(平成26年8月30日～11月3日)

毎年、多彩なジャンルのクリエイティブ作品を紹介している「クリエイティブ トップ ナウ展」と「スチューデント クリエーティブ 学生広告展」が開催中です。

本展は、第一線で活躍するプロフェッショナルのグランプリ作品から、学生たちの若さ溢れるアイデアまでが一堂に会するユニークな企画として毎年好評をいただいております。

会場には、国内外17団体が主催する広告賞をめぐり射止めた秀作が並んでいます。



出展のご協力団体 (50音順・敬称略)

第10回 クリエーティブ トップ ナウ展

- ・(一社)全日本シーエム放送連盟
- ・東京アートディレクターズクラブ
- ・(公社)東京屋外広告協会
- ・東京コピーライターズクラブ
- ・(公社)日本グラフィックデザイナー協会
- ・(一社)日本新聞協会
- ・(公社)日本パッケージデザイン協会
- ・(一社)日本プロモーション・マーケティング協会

第5回 スチューデント クリエーティブ 学生広告展

- ・朝日新聞社
- ・Adfes2014実行委員会
- ・(公社)ACジャパン
- ・(公社)大阪広告協会
- ・(一社)全日本シーエム放送連盟
- ・D&AD
- ・東京学生広告研究団体連盟
- ・(一社)日本新聞協会
- ・(一社)日本プロモーション・マーケティング協会
- ・毎日新聞社
- ・読売新聞社
- ・The One Club for Art & Copy

広告図書館から

国内広告賞 受賞作品集のご紹介

広告図書館では、国内で開催される広告賞の受賞作品集を積極的に収集しています。広告研究調査の一助になる資料として、改めて所蔵する賞のタイトルをご紹介します。一部の作品集は、「第10回 クリエーティブ トップ ナウ展」「第5回 スチューデント クリエーティブ 学生広告展」期間中、館内で展示しています。ぜひご覧ください。

賞タイトル	主催者
ACC CM FESTIVAL (ACC CM年鑑)	全日本シーエム放送連盟
ADC賞	東京アートディレクターズクラブ
JAGDA賞	日本グラフィックデザイナーズ協会
JPM クリエイティブ・ソリューション・アワード	日本プロモーション・マーケティング協会*
TCC賞	東京コピーライターズクラブ
各地域のコピーライターズクラブ賞	SCC (札幌)*、HCC (北陸)、CCN (名古屋)、OCC (大阪)、FCC (福岡)
朝日広告賞	朝日新聞社
広告電通賞	広告電通賞審議会*
消費者のためにあった広告コンクール	日本アドバタイザーズ協会*
新聞広告賞	日本新聞協会*
日経広告賞	日本経済新聞社*
日本産業広告賞	日刊工業新聞社
日本雑誌広告賞	日本雑誌広告協会*
フジサンケイグループ広告大賞	フジサンケイグループ*
毎日広告デザイン賞	毎日新聞社*
読売広告大賞	読売新聞社*
交通広告グランプリ	ジェイアール東日本企画

*印は寄贈資料です。受賞作品集は一般では入手の難しいものも多く、関係機関からの継続的な寄贈で所蔵ができています。この誌面を通じ改めて感謝申し上げます。

「アド・ミュージアム東京」開館スケジュールのお知らせ

- ・11月4日(火)～11月7日(金)は館内展示入れ替えのため、全館臨時休館いたします。
- ・12月12日(金)、13日(土)、19日(金)、20日(土)、21日(日)は閉館時間を延長して、午前11時～午後8時30分(最終入館午後8時)まで開館いたします。
- ・12月28日(日)～2015年1月8日(木)は年末年始および館内展示入れ替えのため、全館休館いたします。

10月							11月							12月							
日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	
			1	2	3	4							1			1	2	3	4	5	6
5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13	
12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15	14	15	16	17	18	19	20	
19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22	21	22	23	24	25	26	27	
26	27	28	29	30	31		23	24	25	26	27	28	29	28	29	30	31				
							30								は休館日						

広告図書館 主な新着和書・洋書紹介

蔵書検索はインターネット上のWeb サイト <http://www.admt.jp> をご利用ください。

タイトル／内容紹介／著者（編者）／発行者（和書のみ）／発行年／広告図書館請求記号の順

*印は寄贈図書です。著者・編者、発行者に深く感謝します。

うわさとは何か

都市伝説、ゴシップ、風評など、これまで社会に現れたあらゆるうわさを読み解き、そこから見えるうわさの発生要因と関係性を考察する。著者はうわさを「人を結ぶ物語」と位置づけ、メディアや社会の変容とともに姿を変えながら人をつなぎ続けるものだろうと結論づける。

松田美佐 著／中央公論新社／2014／300-MAT



エピック・コンテンツマーケティング * 顧客を呼び込む最強コンテンツの教科書

著者の長年の経験からコンテンツマーケティングのノウハウを体系的に解説し、ポイントを6原則にまとめた書。顧客にとって役立つ存在になれるかどうか、全ての手法はこのテーマから展開される。

ジョー・ビュリッジ 著、郡司晶子ほか 訳／マグローヒル・エデュケーション／2014／230-PUL



グローバル・ブランディング * モノづくりからブランドづくりへ

クール・ジャパン戦略が推進する、衣食住、コンテンツ、サービス産業に焦点をあて、世界で勝つために必要なブランド戦略の指針をアカデミズムと実務の両知見から解説。性能の追求よりも製品ビジョンの共感＝ブランドづくりが必要と説く。

松浦祥子 編著／碩学舎／2014／223-MAT



広告ビジネス次の10年

デジタル化とグローバル化の大波は広告ビジネスをどう変えるのか。もはや代理業としての存在価値がないといえる現在の潮流から今後を展望し、広告会社にとってのリスクとチャンス、生き残るために必要なスキルを考察する。

横山隆治、榮枝洋文 著／翔泳社／2014／120-YOK



コース・リレーテッド・マーケティング * 社会貢献をマーケティングに活かす戦略

企業の社会貢献活動をマーケティング活動の一環と位置づけるCRM。本書はそのノウハウとともに、導入における効果や日本特有の問題点も解説。“社会的であること”が企業に求められる今、CRMは非常に有効な手段と説く。

世良耕一 著／北樹出版／2014／210-SER



コミュニケーション論をつかむ *

コミュニケーションとは何か。本書は「人同士の間で、意図を持ち、情報を伝達する営み」と緩い定義づけを行い、身近な例をトピックにその特徴を分かりやすく解説した入門書。コミュニケーションを学術的に考え、複眼的な視点から捉えていく。

辻 大介ほか 著／有斐閣／2014／301-TSU



消費者行動のモデル *

製品・サービスの選択、広告媒体への接触、ブランド選択の側面から消費者行動の予測に関するシュミレーション・モデルを解説した書。実務での活用を考え、シュミレーションシステムのソース・コードを一部提供しており、読者自身による検証も可能。

小川孔輔 監修、木戸 茂 著／朝倉書店／2014／244-OGA



セブン・イレブンの足跡 * 持続成長メカニズムを探る

40年にわたり高率な成長を続けるセブン・イレブン。その背景には、本業事業と地下茎のように絡み合いながら多面市場に張り巡らされる収益源があった。これまでの事業活動の記録からそのメカニズムと進化の過程を解き明かす。

田村正紀 著／千倉書房／2014／544-TAM



なつかしさの心理学 * 思い出と感情

喜怒哀楽とは異なる複合的な感情“なつかしさ（ノスタルジア）”。その概念から想起のメカニズム、日常生活や各種の行動に与える影響までを科学的に分析し解明を試みた書。消費者行動に関しては、なつかしさからのイメージの生成しやすさも重要と説く。

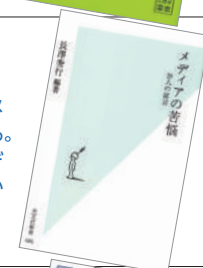
日本心理学会 監修、楠見 孝 編／誠信書房／2014／244-NIH



メディアの苦悩 28人の証言

既存メディアは従来の仕組みからの変革を、ネットメディアは信頼できる存在としての確立を迫られている。本書は業界関係者トップへのインタビューからメディア全体の課題と目指すべき未来を読み解き、これからの社会に求められる関係性を考察していく。

長澤秀行 編著／光文社／2014／300-NAG



Saul Bass ソール・パス

グラフィック・デザインから映画タイトル、ロゴにいたるまで、アメリカのビジュアル・イメージに多大な影響と足跡を残したソール・パス。本書はこれまで未公開だったイラストレーションを含む作品を収録。

Jennifer Bass, Pat Kirkham／2011／149-BAS



Age of Context コンテキスト時代

消費者の背景や心情を理解し行動のタイミングまでも捉えるコンテキストマーケティング。本書はその要素にソーシャルメディア、モバイル、センサー、データ、ロケーションベーステクノロジーを挙げ、これらの結合が起こす社会変革を予測する。

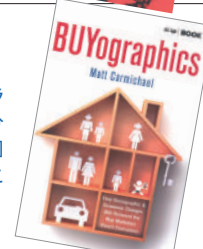
Robert Scoble, Shel Israel／2013／380-SCO



Buyographics 購買グラフィックス

米国の家庭10組の観察とインタビューを通して、ライフスタイルや消費生活における社会のトレンドを分析した書。人種の多様化が進む現実、富裕層と貧困層との二極化など、同国特有の問題も垣間見ることが出来る。

Matt Carmichael／2013／240-CAR



Inside the Box 枠の中で

GEやP&Gなど世界的ブランドが取り入れるマーケティングコンセプト、SIT (Systematic Inventive Thinking) を紹介。組織の中から自然に創造的アイデアを生み出すノウハウを導入事例とともに解説する。

Drew Boyd, Jacob Goldenberg／2013／543-BOY



Jonny Ive ジョニー・アイビー

スティーブ・ジョブズの片腕として iPod や iPhone など新生アップル社のプロダクトデザインを担ったジョニー・アイビー。本書は、この若きデザイナーを見出し二人三脚で数々のヒット作を生み出すまでの背景を、アイビーの生い立ちから辿っていく。

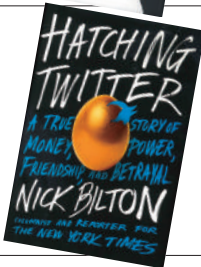
Leander Kahney / 2013 / 540.1-KAH



Hatching Twitter ツイッターを育てる

ツイッターは4人の友人によって発明された。本書はその初期に取り交わされたeメールや書類をひもとく、ツイッターの誕生から成長、遂には権力や裏切りによって彼らの手からこぼれ落ちるまでの顛末を綴ったドキュメンタリータッチの読み物。

Nick Bilton / 2013 / 382-BIL



Loveworks ラブワークス

『Lovemarks』(Kevin Roberts 著、2004)のブランド論を基に、感情を効果的に用いたマーケティング成功事例を解説。P&G「パンパース」、トヨタ「カムリ」などを挙げている。最終章ではマーケター向けに手法の導入ノウハウも紹介。

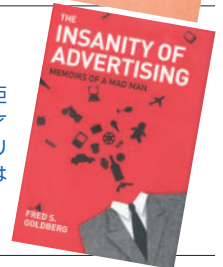
Brian Sheehan / 2013 / 543-SHE



The Insanity of Advertising 広告業界の隠れた狂気

時折気が狂ったようになる広告主、現場で撮影を拒否するジョン・ウェイン、チャット・デーなど天才と仕事を共にした経験……。広告業界で長いキャリアを持つ著者が知る業界の逸話をまとめた。表には出ない真のマディソンアベニューが見える。

Fred S. Goldberg / 2013 / 103-GOL



レファレンス事例紹介

当館に寄せられるレファレンス(資料相談)から、よく聞かれるもの、世相を表すトピック的なものを中心にご紹介します。
国立国会図書館主催のレファレンス協同データベース(<https://crd.ndl.go.jp/reference/>)に参加しています。
このほかの事例も同データベースから検索が可能です。

質問内容

フィリップ・コトラー氏の著書に、「ピーター・ドラッカーは、マーケティングの起源を十七世紀の日本に求めている」との記述があった。この典拠と内容が知りたい。

回答

当館が所蔵するピーター・ドラッカー氏の翻訳本から、関連する記述が確認できました。

同氏は、1650年頃(実際には1673年)に三井家の家祖(三井高利)が開いた越後屋呉服店の販売法をマーケティングの起こりとして紹介しています。

なお、高利はそれまで世間の通例であった「見世物商い(御用聞き)」「屋敷売り(配達)」「掛け売り」を「現金安売り掛け値なし=正札販売」「店売り=店頭販売」「切り売り=反物の断裁売り」「一品に専門店員一人=コンサルタント」に切り替える、画期的な販売法を生み出しました。

参考資料

1.『マーケティング・マネジメント 第4版』

(フィリップ・コトラー 著、村田昭治 監修、小坂恕、疋田聰、三村優美子 訳 / プレジデント社 / 1983 / 210-KOT)
P.5「1 現代の組織体におけるマーケティングの役割」

(抜粋)ピーター・ドラッカーは、マーケティングの起源を十七世紀の日本に求めている。

一六五〇年頃、三井家が最初の百貨店と呼ぶべきものを江戸に開いたときにマーケティングは創られた。(以下、略)

2.『Marketing management : 4th edition』(Philip Kotler / Prentice-Hall / 1980 / 210-KOT)

参考資料1.の原書です。p.7に、該当する部分の引用元としてピーター・ドラッカー氏の著書『Management』(Harper & Row / 1973)が挙げられていました。当館では翻訳本(参考資料3.)のみ所蔵があります。

3.『マネジメント 上』

(P.F.ドラッカー 著、野田一夫、村上恒夫 監訳、風間禎三郎ほか訳 / ダイアモンド社 / 1974 / 540-DRU)
p.95「6 企業とは何か」

(抜粋)マーケティングは、日本で一六五〇年ごろ、三井家の始祖が商人として東京に定住して、最初の百貨店とでもいえるものを開業したときに発明された。彼は、①顧客のための「仕入係(バイヤー)」であること、②顧客にとって当を得た製品を設計し、その製造元を開発すること、③「異議を唱えないで、返金いたします」という原則、④ある職種とか製品種目、製法に絞るよりも、広く製品を取りそろえて顧客に提供するという考え方(アイデア)というように、シアーズ・ローバックの基本方針よりも優に二五〇年も先んじていた。それだけでなく彼は、当時の日本の社会変動によって新たに都市化した、紳士階級(武士)と新興ブルジョアジー(町人)という新しい潜在的顧客が創出されたことに目をつけた。(以下、略)

このほかの参考資料

『マネジメント 上』(P.F.ドラッカー 著、上田惇生 訳 / ダイアモンド社 / 2008 / 540-DRU-2008)

『江戸コマーシャル文芸史』p.50「越後屋の新商法」(井上隆明 著 / 高文堂出版社 / 1986 / 146.2-INO)

『三越三百年の経営戦略』(高橋潤二郎 著 / サンケイ新聞出版局 / 1972 / 262-TAK) など



第4回評議員会・第9回理事会を開催

当財団は、平成26年6月24日（火）に第4回評議員会および第9回理事会（臨時）を帝国ホテルにて開催しました。

第4回評議員会では樺山紘一氏（印刷博物館館長）が議長となり、「平成25年度事業及び決算報告に関する件」「評議員選任の件」「理事選任の件」の3議案が審議され、いずれも原案どおり承認されました。新任の評議員として片桐正之氏（一般社団法人全日本シーエム放送連盟 専務理事）が、新任の理事として森豊子（当財団調査役）が、それぞれ就任しました。

第9回理事会では、「専務理事互選の件」「常勤役員の年額報酬の件」「業務執行理事選任の件」の3議案が審

議され、いずれも原案どおり決議されました。専務理事は、互選により新理事の森豊子が選任されました。

正味財産増減計算書

平成25年4月1日から平成26年3月31日まで

（単位：千円）

科目	金額
I 一般正味財産増減の部	
1. 経常増減の部	
(1) 経常収益	
基本財産運用益	198,393
特定資産運用益	303,006
受取寄付金	0
雑収益	3,256
経常収益計	504,654
(2) 経常費用	
事業費	492,084
管理費	75,237
経常費用計	567,321
評価損益等調整前当期経常増減額	△ 62,666
評価損益等計	179,507
当期経常増減額	116,841
2. 経常外増減の部	
(1) 経常外収益	0
(2) 経常外費用	455
当期経常外増減額	△ 455
当期一般正味財産増減額	116,386
一般正味財産期首残高	2,348,816
一般正味財産期末残高	2,465,201
II 指定正味財産増減の部	
基本財産運用益	162,640
特定資産運用益	303,006
特定資産売却償還益	162,251
特定資産売却償還損	61,012
一般正味財産への振替額	566,885
基本財産評価益	5,608,342
特定資産評価益	644,252
当期指定正味財産増減額	6,252,594
指定正味財産期首残高	23,220,198
指定正味財産期末残高	29,472,791
III 正味財産期末残高	31,937,993



第9回理事会の様子

貸借対照表

平成26年3月31日現在

（単位：千円）

科目	金額
I 資産の部	
1. 流動資産	243,574
2. 固定資産	
(1) 基本財産	21,957,339
(2) 特定資産	9,240,650
(3) その他固定資産	583,124
資産合計	32,024,686
II 負債の部	
1. 流動負債	44,876
2. 固定負債	41,818
負債合計	86,694
III 正味財産の部	
1. 指定正味財産	29,472,791
2. 一般正味財産	2,465,201
正味財産合計	31,937,993
負債及び正味財産合計	32,024,686

平成25年度助成研究集の刊行

当財団は、平成25年度（第47次）の助成研究成果の要旨をまとめた『助成研究集（要旨）』を刊行しました。収載されている研究テーマ等は以下のとおりです。

助成研究成果の全文は当財団の広告図書館内で、また概要は同図書館ホームページから検索・閲覧いただくことができます。なお、本誌のPDF版は、当財団のホームページ上でご覧いただけます。



平成25年度研究助成成果一覧

※研究者の肩書は報告書提出時のもの

【常勤研究者の部】（50音順）

研究者氏名	研究者現職	研究テーマ
【継続研究】 東 伸一	青山学院大学経営学研究科 准教授	衣料品流通における経路パワーのゆらぎと大規模受託メーカーのマーケティング転換～革新販路の構築とマーケティング・コミュニケーションの新たな役割について～
大平修司 他2名	千葉商科大学商経学部 准教授	日本のソーシャル・コンシューマーの意思決定プロセス
【継続研究】 勝又壮太郎 他1名	長崎大学経済学部 准教授	消費者の製品カテゴライゼーションを起点とする市場構造分析～競争市場構造におけるマーケティング・コミュニケーション戦略～
北村 智	東京経済大学 コミュニケーション学部専任講師	ソーシャルメディアにおける情報環境の構成と消費者情報行動の関連に関する研究
【継続研究】 鈴木智子 他2名	京都大学大学院 経営管理研究部講師	東日本大震災による日本人の寄付意識の変化と幸福感についての研究
【継続研究】 関谷直也 他1名	東洋大学社会学部メディア コミュニケーション学科准教授	東日本大震災後の価値観の変化とメディア産業のBCP～震災直後の状況と消費行動・安全観・人生観の変化からメディア産業のBCPを考える～
守口 剛 他4名	早稲田大学商学学術院 教授	消費者の解釈レベルによるマーケティング・コミュニケーション効果の相違に関する研究
【継続研究】 森藤ちひろ	京都産業大学経営学部ソーシャル マネジメント学科特任講師	非営利組織のブランド・エクイティに関する実証分析～医療系大学のWebマーケティング戦略に対する消費者の評価～

計8件

【大学院生の部】（50音順）

研究者氏名	研究者現職	研究テーマ
青木 慶	神戸大学大学院経営学研究科 博士後期課程	企業と消費者の価値共創に関する研究～共創コミュニティにおけるインセンティブの役割について～
天野美穂子	東京大学大学院学際情報学府 学際情報学専攻 博士後期課程	広告の視覚的比喩表現に関する研究
【継続研究】 岩下 仁	早稲田大学大学院商学研究科 博士後期課程	市場志向とブランド志向がIMCに与える組織要因の解明～IMCを向上させる組織要因とは何か～
加藤樹里	一橋大学大学院社会学研究科 総合社会科学専攻 博士後期課程	感動する広告の説得効果とそのメカニズムに関する心理学的研究
津村将章	東北大学大学院経済学研究科 博士後期課程	マーケティング・コミュニケーションにおけるクリエイティブ評価指標の作成～物語理解の観点から～
【継続研究】 橋谷 俊	北海道大学大学院法学研究科 博士後期課程	著作物や肖像の「写り込み」に関する欧米の判例法理・基礎理論の調査研究
羽藤雅彦	関西大学大学院商学研究科 会計学専攻 博士後期課程	関係性を基軸としたブランド・コミュニティに関する研究

計7件

研究助成懇親会を開催

平成26年度研究助成対象者と選考委員の先生方をお招きした懇親会を8月28日（木）、アド・ミュージアム東京で開催しました。

この懇親会は、現在助成を受けている研究者の皆様と選考委員の先生方とのコミュニケーションの機会を提供するものです。特に大学院生をはじめ若手研究者が、選考委員や他の研究者の方々と交流し、研究上のさまざまなアドバイスなどを得る機会になればという願いから、昨年度初めて実施しました。幸いにも参加者の皆様からご好評をいただき、今年度も継続して開催することといたしました。

懇親会前に行われたアド・ミュージアム東京の見学会では、当財団・森隆一理事長と森豊子専務理事からの挨拶につづき、「今日の広告のルーツを江戸期に探る」をテーマに当館学芸員による講演をお聴きいただきました。現代のプロダクトプレースメントやクロスメディア展開、SNSを使った



学芸員の解説による見学会

マーケティング戦略の原点を江戸期に求め、今日に通じる先駆的な商売手法の数々を紹介する内容に、幾度も頷きながら聞き入る参加者もいらっしゃいました。その後、アド・ミュージアム東京の常設展および企画展を見学。広告図書館では、昭和42年から始まったこの研究助成事業の成果として一般公開されている47年分の研究報告論文や蔵書をご覧いただきました。

昼食を兼ねて開催した懇親会では、選考委員の先生方と研究者の方々とお話は尽きることなく、まだまだ時間が欲しいと思われるほどでした。



懇親会にて歓談する研究者の皆様

編集後記

歴史はそれが現代である限り、我々はそれを確定的に認識することはできない、という話を讀んだことがある。現代に生きる我々は現在起こっていることの歴史的な意味を、それが過去として確定されない限りはきちんと認識することができない、ということだろう。「パラダイム」についてもこれと同じことが言えるのではないか。今起こっている生活者、社会、価値観等における変化をパラダイム・シフト（転換）として捉えること、まして今号のような試みは、大きな冒険なのだろう。おそらく対談をお願いした先生、また執筆をお願いした先生方も

大いに戸惑われたことと思う。

しかしながら、現在起こっている大きな変革は、大きなパラダイム・シフトが確かに起こっている、あるいは起こりつつあることを十分に予感させるものであろう。完全に可能でなくとも我々は今、その正体を見極める努力を怠るべきではないのではなかろうか。

またマーケティングやコミュニケーションのパラダイムの変化というものは、その中にどっぷりと漬かっていては見えにくく、外からの目を持たなければならぬ、ともいわれている。そうした視点は、過去を見るように、ある距離感を

保ちながら現代を見つめることのできる客観的な目と同質なのだろう。

今回は、経営、情報、生活者、マーケティング、アカデミズム、それぞれの分野の第一線で活躍されている識者の方々に、今起きている変化、新たなパラダイムの芽と思われるもの、今までにない新しい「ものごとの見方、考え方」などを紹介いただいた。日々の仕事の合間、パラダイムの芽がここにもあった、という発見につなげていくヒントを見出していただければ幸いである。

（無名草子）

公益財団法人 吉田秀雄記念事業財団

〒104-0061 東京都中央区銀座 7-4-17 (電通銀座ビル)
電話: 03-3575-1384 ファックス: 03-5568-4528

アド・ミュージアム東京 (ADMT)

〒105-7090 東京都港区東新橋 1-8-2 (カレッタ汐留)
電話: 03-6218-2500 ファックス: 03-6218-2504

