

拓殖大学 経営経理研究

秋山義継教授 退職記念号

第 119 号

2021 年 3 月

| | |
|---------------------------|---------------|
| ご退職によせて— おくることば— | 金 山 茂 雄 (1) |
| 退職にあたり | 秋 山 義 継 (3) |
| 秋山義継教授の略歴および教育・研究業績 | (4) |

論 文

| | |
|--|------------------|
| モンドラゴン協同組合企業体の挑戦と起業家育成教育： 徳倫理が埋め込まれた人間中心のコミュニティ戦略 … 潜 | 道 文 子 (13) |
| 技術革新による産業の変化と新しいビジネス —IoT と ICT の企業動向から— | 金 山 茂 雄 (29) |
| タイ日系自動車企業のアジア専用開発車の 取組みと展望 | 植 木 真 理 子 (41) |
| パーソナライゼーション時代の新たなマーケティング —パーソナライゼーションとソムリエ型 マーケティングの相違点— | 佐 藤 正 弘 (55) |
| 売価政策に関する研究 —価格と商品戦略との関係— | 井 上 近 子 (67) |

研究ノート

| | |
|------------------------------------|----------------|
| セールスパーソンの業績と非認知能力に ついての研究 | 北 中 英 明 (89) |
|------------------------------------|----------------|

抄 録

| | |
|---|-----------------|
| 企業内訓練校の心身教育を促す 「教授学習過程」の組織づくり (抄録) | 島 内 高 太 (117) |
|---|-----------------|

| | |
|-------------------|---------|
| 経営経理研究・投稿規則 | (125) |
| 経営経理研究・執筆要領 | (128) |

前 号 目 次

| | |
|-----------------------------|---------------|
| 経営経理研究所創立 60 周年を祝して | 福 田 勝 幸 (1) |
| 経営経理研究所創立 60 周年を祝して | 川 名 明 夫 (2) |
| 経営経理研究所創立 60 周年を祝して | 潜 道 文 子 (3) |
| 経営経理研究所創立 60 周年をお祝い申し上げます … | 中 村 竜 哉 (5) |
| 研究所の還暦を祝し、大還暦を夢見る | 三代川 正 秀 (7) |
| 祝・経営経理研究所創立 60 周年 | 芦 田 誠 (8) |

論 文

| | |
|---|----------------|
| IT による社会の形成と規制 | 金 山 茂 雄 (11) |
| 赴任者向けオンライン異文化研修の 実施についての事例研究 | 鄭 偉 (27) |
| 情報セキュリティ対応組織の経営組織論の視点からの研究 —— 実践論に基く CSIRT 研究の可能性 —— | 寺 本 直 城 (43) |

研究ノート

| | |
|----------------|----------------|
| 銀行簿記精法の怪 | 三代川 正 秀 (59) |
|----------------|----------------|

| | |
|-------------------|--------|
| 経営経理研究・投稿規則 | (85) |
|-------------------|--------|

| | |
|-------------------|--------|
| 経営経理研究・執筆要領 | (88) |
|-------------------|--------|

拓殖大学
経営経理研究

第 119 号

拓殖大学経営経理研究所



秋 山 義 繼 教 授

ご退職によせて

— おくることば —

拓殖大学商学部 教授 金山 茂雄

本学政経学部教授秋山義継先生は、2021年3月末をもって退職されます。先生には、商学部経営学科の経営コースの分野で長年にわたり学生に教育・教授していただきました。2009年4月、拓殖大学大学院地方政治行政研究科が設立され、その際、移籍されました。設立当時は、本学には未だかつてなかった独立大学院であり、地方自治体や地域活動などを通して様々な活動に従事する人材の育成を目指しておりました。大学院地方政治行政研究科（後に、研究科委員長）と密接に連携しながら研究活動を中心として地方政治行政研究所の第2代の所長にも勤め上げました。その後、大学内組織の再編で現在の政経学部に移籍され現在に至っております。元来、商学部の専任教員として若手教員の模範的な教員であり若手教員育成にも尽力されて、本学だけではなく学外の研究者との交流、共同執筆、学会を始め学術団体役員など、まれに多彩な能力を遺憾なく発揮し現在も活躍しております。

先生と私は、私が専任教員として奉職してからとなります。非常勤講師時代はお会いする機会がありませんでした。商学部所属当時は、商学部経営学科経営コースの主任（コース責任者）なども努められコースの取りまとめ役として尽力されました。

三つの部署（独立大学院、商学部、政経学部）でそれぞれの科目を担当し、大学院教育、学部教育、学科教育に大いに貢献されました。もちろん、現在も商学部経営学科の専門科目を担当しております。

1980年4月から商学部講師（非常勤）、1986年4月商学部専任講師として着任し、1989年4月助教授、1998年4月教授に昇任いたしました。2009年4月独立大学院の地方政治行政研究科教授になり、その間、2007年4月から2009年3月には大学副学生センター長、2009年4月から大学学生センター長を努められ、全学の学生指導の陣頭指揮をとっており、大学に尽力されました。非常勤講師を含めて40年を拓殖大学で過ごされ、この度大学を去られることは大いに寂しさを感じます。

先生の研究領域は、経営学を中心とした領域・分野でありながら、その周辺の領域・分野にも及んでいます。新しい領域・分野では、独立大学院の地方政治行政の領域も実践しております。それぞれの科目との関係が強く、企業の経営だけではなく、経営学全般に及んで非常に重要な領域・分野の研究をされておりました。最近では、自治体組織の経営などもあります。その意味では「経営管理論、企業論、ベンチャー企業論、自治体経営論（大学院）」の科目を担当し、地域貢献のために意欲的に取り組まれてその一つに講演活動を通して地域の発展のためにも尽力されました。経営学全体からの観点から研究されている領域・分野は、非常に重要であり、理論と実践には欠かせない知識であります。学生には、先生の研究活動の成果を即戦力となり得るためにも学校教育の中で習得しなければなりません。その領域・分野を教育・研究で実践され学生に教授することは大変なこ

とであります。日頃から学生が理解できるように努力され研究されてきました。また、先生の人生経験を活かし、教育・研究の幅も広く実践されていました。その意味で先生の研究成果が数多くあり、その証しとして著書、論文等に発表され、高い評価がされています。

あらためて先生は、大学院、大学、学部での経営学教育を熟知し、本学学部・大学院運営にあたり、さまざまな角度からご助言ならびにご指導をいただきました。長年、ライフ・セービング部の部長を努め、部活動への取り組みも盛んに行っておられました。特に先生は、学生に対して厳しさにくわえ愛情をもって指導に尽力されました。また、私ども教員にも分け隔てなく接していただきました。その温厚なお人柄には学生はもとより教職員の方々からも大変に信頼され、慕われてきました。

先生、長い間いろいろとお世話になり、本当にありがとうございました。拓殖大学教職員一同心より御礼と感謝を申し上げます。これからもお身体を大切にされ、研究の面でもさらなるご活躍をされることをお祈りいたしまして、感謝の言葉とさせていただきます。

2021（令和3）年1月30日 記

〈退職のご挨拶〉

退職にあたり

拓殖大学政経学部 教授 秋 山 義 継

私は、この度定年を迎え2021年3月末をもちまして退職させていただくことになりました。1975年3月に流通経済大学を卒業、4月に拓大大学院商学研究科修士課程入学、その後博士課程にて学び、1980年（4月5日辞令、長男誕生日）商学部講師、専任講師、助教授、1998年教授となり、2009年独立大学院である地方政治行政研究科教授、2015年より政経学部教授と移籍し今日に至っています。三所属を経験したのは拓大では私だけかと誇りに思っています。そのお陰でたくさんの方の所属間での友人に恵まれました。特に大学院地方政治行政研究科に設置されているオムニバス授業において多くの地方自治体首長、衆参議院議員、県市議、法人理事長等を迎えての出会いがありました。各分野で活躍されてる方々とお友達になれ、私にとって大きな人生の宝となりました。また、思えば46年間の長きにわたって学生、教員として人生の大半を拓大にて生活させていただきました。在職中には学生副センター長や学生センター長、大学院地方政治行政研究科委員長として組織内にて活動させていただいたことは、教員生活において最良の喜びでありました。教員としてのスタート時期から現在に至るまで拓大を通じて多くの方々との出会いがあり、人生はつねに一期一会であり、私はこの言葉を常に念頭において過ごしてきました。今後もこの気持ちを大切にこれからの人生をきりひらいていく所存です。教員として勤務した41年間、歴代理事長はじめ各理事、諸先輩、同僚の先生方や職員の方のご指導と援助を賜りましたことを心より御礼申し上げます。浅学非才の身で今日まで大過なく過ごせましたことは、ひとえに大学内の教職員の方々のご厚情のお陰と深く感謝致しています。残念なことは、2020年度において新型コロナウイルス禍によって教職員の方々や学生さんと学園内で十分な交流ができなかったことです。

私事でございますが、今後は地元を中心にこれまで勉強した知識を少しでもお役に立てられればと思ひ、大学組織や福祉組織、地方自治体等への活動等に打ち込みたいと考えています。現在、私の関わっている一部を紹介しますと、（学校法人）東筑紫学園理事・評議員、（社会福祉法人）河内厚生会監事、河内町総合計画審議会委員、河内町航空機騒音対策協議会委員、かわち直販センター再編検討委員会委員、ふるさと酒々井創生事業検証アドバイザー会議委員・座長、酒々井町特別職報酬等審議会委員・会長、酒々井町情報公開、個人情報保護審査会委員・会長、酒々井町行政不服審査会委員・会長、行方市地域公共交通アドバイザー、行方市地域公共交通協議会委員、行方市庁舎建設市民会議委員、行方市地域公共交通計画（仮称）策定業務事業者審査委員会審査委員、つくばみらい市地域公共交通会議委員・会長その他多くの委員等を委嘱されています。

最後に皆様方におかれましては、ご健康に十分に留意されご活躍され、拓大が益々の発展成長することをご祈念申し上げます。長い間、本当にお世話様になり誠にありがとうございました。

2020年11月10日 記

秋山義継教授の略歴および教育・研究業績

【学歴】

- 1973年3月 流通経済大学 経済学部 経済学科 卒業
1973年4月 拓殖大学大学院 商学研究科 修士課程 入学
1975年3月 拓殖大学大学院 商学研究科 修士課程 修了 商学修士
1975年4月 早稲田大学大学院 商学研究科 特殊学生 在学（～1977年3月）
1975年4月 拓殖大学大学院 商学研究科 博士課程 入学
1978年3月 拓殖大学大学院 商学研究科 博士課程 単位取得済満期退学

【職歴】

- 1977年4月 神奈川経済専門学校 商経科 助手
1978年11月 東京交通短期大学 運輸科 講師
1980年4月 拓殖大学 商学部 講師
1981年4月 拓殖短期大学 経営学科 講師
1984年4月 茨城コンピューター専門学校 講師
1985年4月 東京交通短期大学 運輸科 助教授
1986年4月 尚美学園短期大学 音楽ビジネス学科 講師
1986年4月 拓殖大学 商学部 専任講師
1986年4月 東京交通短期大学 運輸科 客員助教授
1987年4月 流通経済大学 経済学部 講師 現在に至る
1989年4月 拓殖大学 商学部 助教授
1989年4月 流通経済大学 流通情報学部 講師
1991年4月 尚美学園短期大学 情報コミュニケーション学科 講師
1998年4月 拓殖大学 商学部 教授
1999年4月 東京交通短期大学 運輸科 客員教授
2005年4月 拓殖大学大学院 商学研究科 教授
2007年10月 独協大学 経済学部 講師
2009年4月 拓殖大学大学院 地方政治行政研究科 教授
2010年4月 東京聖栄大学 健康栄養学部 講師
2015年4月 拓殖大学 政経学部 教授（～2021年3月）
2017年6月 社会福祉法人 河内厚生会（あじさい苑）監事
2017年7月 学校法人 東筑紫学園 理事・評議員

[研究業績]

〈著書〉

- 現代企業と経営 単著 2002年5月 創成社
経営管理論 単著 2006年4月 創成社
現代交通論 単著 2006年4月 創成社
経営管理論(改訂版) 単著 2009年5月 創成社
新経営管理論 単著 2017年1月 創成社
国鉄の再建——その方策と提言—— 共著 1977年9月 交通日本社
交通論 共著 1980年9月 成山堂 (担当:12章)
わかりやすい簿記入門 共著 1980年11月 日東書院
経営管理通説 共著 1984年9月 中央経済社
公益事業論 共著 1986年4月 成山堂
経営行動科学辞典 共著 1987年4月 創成社
公共交通政策の転換 共著 1987年5月 日本評論社
現代経営学入門 共著 1988年4月 新評論
情報化社会と企業経営 共著 1989年5月 杉山書店
グローバル化時代の企業経営 共著 1991年3月 同文舘
新・経営行動科学辞典(増補改訂版) 共著 1996年3月 創成社
現代消費生活経済辞典 共著 1997年1月 税務経理協会
企業と環境 共著 1999年10月 税務経理協会
21世紀社会の企業情報 共著 2000年12月 創成社
経営管理人門著書 共著 2001年7月 中央経済社
現代交通観光辞典(責任編集) 共著 2004年5月 創成社
現代企業論 共著 2005年4月 税務経理協会
現代経営組織辞典(責任編集) 共著 2006年2月 創成社
現代経営学 共著 2006年3月 八千代出版
ベンチャー企業論 共著 2007年4月 税務経理協会
経営用語・キーワード 共著 2007年6月 中央経済社
経営学トレーニング 共著 2008年5月 創成社
環境経営論 共著 2008年11月 創成社
ベンチャー企業経営論 共著 2009年2月 税務経理協会
ベンチャーコンパクト用語辞典 共著 2009年3月 税務経理協会
交通・情報基本ワード250 共著 2009年3月 学文社
新版 経営学トレーニング 共著 2009年5月 創成社
経営学総論 共著 2009年9月 八千代出版
環境経営用語辞典 共著 2009年10月 創成社
経営学総論(第2版) 共著 2010年12月 八千代出版
企業経営とマネジメント 共著 2014年4月 八千代出版

ベンチャー企業経営論（改訂版） 共著 2015年5月 税務経理協会
経営学——コンパクト基本演習—— 共著 2015年5月 創成社
恩師との出会いの場 つつぐやかぎりなく 第1集 共著 2015年12月 流経大出版会
地域振興論 共著 2017年10月 創成社
繋がり 共著 2018年10月 創成社

〈学術論文〉

電気事業経営に関する論調——公企業体の経営理念についての調査—— 単著 1979年4月 道路公団審議会
電電公社の料金について——公企業体の経営理念についての調査—— 単著 1979年4月 道路公団審議会
地方交通線の問題 単著 1979年9月 交通論叢10号
公企業の存続設定について 単著 1980年3月 交通論叢11号
交通とエネルギー問題 単著 1980年9月 交通論叢12号
公企業経営に関する一考察——国鉄経営問題を中心として—— 単著 1981年3月 交通論叢13号
都市交通に関する一考察 単著 1982年3月 交通論叢14号
ホワイト・カラーの生産性 単著 1983年3月 交通論叢16号
公企業改革に関する一考察——国鉄経営を中心にして—— 単著 1983年12月 交通論叢17号
交通企業の経営戦略 単著 1984年3月 交通論叢18号
X非効率についてのノート 単著 1984年3月 交通論叢18号
公企業における公共性・効率性に関する一考察——国鉄経営を中心として—— 単著 1984年12月 交通論叢19号
国鉄民営化への課題 単著 1985年11月 交通論叢21号
第三セクター鉄道について 単著 1986年11月 交通論叢22号
都市交通線問題——とくに都市鉄道を中心として—— 単著 1987年6月 交通論叢23号
テレコム時代と公益事業の新展開——NTTを中心とする電気通信事業の展開—— 単著 1987年9月 拓殖大学論集169号
JRと情報システム産業 単著 1987年11月 フォアマン鉄道研究社
電気通信事業新体制の期待と課題 単著 1987年11月 経営経理研究39号
水道用水供給事業の経営に関する一考察——責任水量制を中心に—— 単著 1988年6月 交通論叢25号
第三セクター鉄道にみる鉄道事業の諸問題——真岡線を中心として—— 共著 1988年6月 交通論叢25号
航空事業における規制緩和 単著 1989年4月 経営経理研究44号
公益事業における総括原価について——費用積上げ方式・レート・ベース方式・資本コスト方式を中心として—— 単著 1990年6月 交通論叢29号
規制緩和とAT&T 単著 1990年12月 交通論叢30号

公益事業における経営多角化——電気事業を中心として—— 単著 1991年9月 経営経理研究
47号

公益事業と料金問題 単著 1993年6月 東京交通短期大学創立40周年記念論文集

公益事業における料金規制 単著 1993年9月 経営経理研究51号

タクシー事業の規制緩和に関する一考察 単著 1994年7月 拓殖大学論集209号

総括原価方式と上限規制について 単著 1995年11月 拓殖大学論集215号

上海市における公益事業の料金問題 単著 1996年12月 交通論叢37号

中国市場における日本企業の海外直接投資について 単著 1997年6月 東交短大研究紀要7号

プライスキップ規制について 単著 1998年9月 交通論叢39号

タクシー事業の規制緩和と経営 単著 1999年3月 交通論叢38号・研究紀要8号合併号

中国市場と日本企業の海外投資——自動車産業を中心として—— 共著 1999年6月 経営経理
研究60号

都市交通における混雑改善について 単著 1999年12月 交通論叢40号

公益事業におけるインセンティブ規制に関する一考察 単著 2002年3月 東交短大創立50周年
記念論文集

地方分権と自治体経営 単著 2002年6月 経営経理研究69号

地方分権と市町村合併について 単著 2003年12月 東交短大研究紀要11号

自動車と環境問題 II 単著 2006年9月 東交短大研究紀要13号

ベンチャー企業の経営に関する一考察 単著 2007年3月 経営経理研究80号

タクシー事業と運賃問題 単著 2008年12月 東交短大研究紀要第14号

コミュニティバスに関する一考察 単著 2009年12月 拓殖大学大学院地方政治行政研究第1巻

タクシー問題——再規制を中心に—— 単著 2011年3月 東京交通短期大学研究紀要16号

コミュニティバスに関する一考察(II) 単著 2012年12月 拓殖大学大学院地方政治行政研究
第4巻

自転車と交通安全 単著 2013年3月 東京交通短期大創立60周年記念論文集

タクシー問題(III) 単著 2014年2月 拓殖大学大学院 政治行政研究 第5巻

タクシーの規制に関する一考察——改正タクシー事業適正化、活性化特別措置法を中心に—— 単
著 2015年2月 拓殖大学大学院 政治行政研究 第6巻

新しい公共経営に関する一考察——NPMを中心に—— 単著 2015年3月 東京交通短期大学東
京交通学会

高齢者ドライバーに関する問題 単著 2016年3月 東京交通短期大学研究紀要第21号

〈その他〉

オーストラリアを訪問して1998 単著 1999年3月 拓大麗渾会海外派遣報告

入学記念アルバム発刊に寄せて2009 単著 2009年4月 入学記念アルバム2009 拓大学生セン
ター

サークル活動で友人・親友との出会いを 単著 2010年4月 サークルインフォメーション2010
Vol.51 扶桑編集委員会

巻頭言 翔け未来へ 単著 2010年4月 拓大就職部
序にかえて 教養は1日にして成らず 単著 2010年4月 大学時代に何をなすべきか Vol.19
拓大学生センター
平成21年度学生センター白書刊行によせて 単著 2010年5月 拓大学生センター
巻頭言 単著 2010年11月 拓大インターンシップ実行委員会
台湾派遣を終えて 単著 2011年3月 麗渾会台湾派遣団報告書創立110周年記念
折橋靖介教授定年退職号に寄せて 単著 2011年3月 経営経理研究91号
友人との出会い願う 単著 2011年4月 サークルインフォメーション2011 Vol.52 扶桑編集
委員会
有意義な学生生活を願う 単著 2011年4月 キャンパスライフ拓大学生生活課
序にかえて 自分らしい個性を築くことを期待します 単著 2011年4月 大学時代に何をなす
べきか Vol.20 拓大学生センター
遠藤浩一先生のご逝去を悼む 単著 2014年2月 拓大政治行政研究第5号
自治体経営論紹介記事 単著 2014年8月 大学院・大学通信教育2015朝日新聞社
ご退職によせて 単著 2015年2月 拓大政治行政研究第6号
伊藤善朗先生のご退職によせて 単著 2015年3月 経営経理研究103号
ご退職によせて 単著 2018年1月 経営経理研究110号
公益事業の経営組織について 単著 1985年10月 公益事業学会報告
地方自治・地方分権の課題 単著 2001年4月 一望塾第9回
地方分権とまちづくり 単著 2001年7月 近隣議員の会
市町村合併促進とまちづくり 単著 2001年9月 阿見町合併検討特別委員会
交通業におけるインセンティブ料金規制について 単著 2005年4月 東京交通学会第1回(東京
交通短期大学)
公共交通システムについて 単著 2008年6月 阿見町議会総務常任委員会
自治体経営を考える—NPMを中心に— 単著 2011年11月 千葉県印旛郡町村議会議員自
治研修会
コミュニティバスについて 単著 2014年9月 荒川区職員ビジネスカレッジ 講師
新しい公共経営について—秋田県の活性化のために— 単著 2015年8月 首都圏秋田懇話
会第2回定例会
新しい公共経営 単著 2015年11月 印旛郡町村会議長会
地方創生について 単著 2016年10月 竜ヶ崎ききょうライオンズ・クラブ
荒川区ビジネスカレッジ講演 人口縮小と地方創生 単著 2017年2月 荒川区役所
阿見町議会総務委員会勉強会講師「人口縮小と地方創生、並びに地方自治体の財政問題」単著
2017年7月 阿見町
荒川区ビジネスカレッジ講演 新しい公共経営に関する考察—NPMを中心に— 単著 2017
年8月 荒川区役所
行方市 地域公共交通講演会「公共交通と地域社会」について—まちづくり・交通弱者の観点か
ら— 単著 2017年9月 行方市

拓殖大学学友会茨城支部総会「少子高齢社会における地方振興」水戸京成ホテルにて 講演 単著

2019年9月 拓殖大学学友会

令和元年県南町村議会議員大会「少子高齢社会における地域振興——交通まちづくりの視点カラー

茨城県阿見町かすみ公民館ホールにて 単著 2019年11月 南町村

埼玉県久喜市議会議員全体研修会講師 公共交通とまちづくり——地域再生—— 単著 2020年1

月 久喜市

[学内活動]

(1) 役職, 各種委員会等

2001年4月～2003年3月 経営コース担当者会議座長代行

2007年4月～2009年3月 副学生センター長

2007年4月～2011年3月 学習奨励金委員会委員長

2009年4月～2011年3月 学生センター長

2009年4月～2011年3月 学生・学寮委員会委員長

2009年4月～2011年3月 課外活動委員会委員長

2009年4月～2011年3月 オリエンテーション委員会委員長

2009年4月～2011年3月 就職委員会委員長

2009年4月～2011年3月 インターンシップ委員会委員長

2009年4月～2011年3月 体育振興委員会副委員長

2009年4月～2011年3月 キャンパス・環境省エネ委員会副委員長

2009年4月～2011年3月 大学審議会委員

2009年4月～2011年3月 大学教学会議委員

2011年4月～2016年3月 大学院地方政治行政研究科委員長

2011年4月～2016年3月 地方政治行政研究所長

2016年4月～2021年3月 奨学生資格審査委員会 教務委員 選挙管理委員

(2) 部・課外活動及び学生指導等

1995年～2021年3月 麗渾会 ライフ・セービング部 部長

1998年8月～1998年9月 オーストラリア海外派遣団 団長

2001年～2002年3月 商学部 奨学生選考・指導

2003年～2021年3月 麗渾会体育局常任委員

2003年～2021年3月 カラーボール愛好会顧問

(3) その他

1990年～1991年 特別講座「産業と人間」まとめ役

[学外活動等]

(1) 公的機関・民間団体等

1981年～ 成田山奉賛会評議委員
1991年4月～ 茨城県社会教育研修センター（生涯学習）講師
1994年4月～1995年3月 茨城県県政モニター
1995年7月 子ども会育成指導者表彰（茨城県）
1996年3月 河内町総合計画審議委員
1996年6月 河内町行政改革推進委員
1997年4月 河内町結婚相談所相談員
1997年4月 河内町地域づくり推進協議会委員
1998年 教育改革モニター（文部省）
1998年4月 社会福祉法人 河内町社会福祉協議会 評議委員
1998年4月 若溪学園中・高等学校 竜ヶ崎父母会長
1999年 常総学院中高等学校 PTA 副会長
2000年2月 社会福祉法人 河内厚生会（あじさい苑）評議委員
2002年～ 経営学検定試験協議会委員
2004年 河内町日中友好協会 顧問
2006年6月～ 公益事業学会評議委員
2006年12月 八王子子姫木平自然の家指定管理者選定委員 委員長
2008年6月 文京区上木部みどり公園課指定管理者選定委員会専門部会
2008年10月 文京区区民部指定管理者選定委員会アドバイザー
2009年～ 公益事業学会理事
2010年 愛宕町区長
2013年5月～2014年2月 酒々井町ちびっこ天国検討委員会委員長
2014年1月～ 河内町まちづくり戦略会議委員
2014年6月～2014年11月 酒々井町コミュニティプラザ検討委員会委員長
2014年9月 荒川区職員ビジネスカレッジ講師
2015年4月～ 茨城県警察官友の会竜ヶ崎支部会員
2015年6月～ 行田市補助金等調査委員会委員長
2015年6月～ ふるさと酒々井創生アドバイザー会議委員長
2015年9月～ 河内町 まち・ひと・しごと創生有識者会議委員
2016年1月～ かわち版 日本の話芸道徳落語審査委員会委員 河内町教育委員会
2016年4月 茨城県議会改革推進会議参考人
2016年5月～ 酒々井町地方創生推進会議委員長
2016年6月 茨城県議公明党議員講義 県議会議員室にて
2016年7月～ 河内町総合計画審議会委員
2016年11月 拓殖大学 30年永年勤続表彰
2016年12月～ ふるさと酒々井創生事業検証アドバイザー会議座長

2017年4月～ つくばみらい市地域公共交通会議委員・副会長
2017年6月～ 社会福祉法人 河内厚生会（あじさい苑）監事
2017年7月～ 行方市地域公共交通協議会アドバイザー
2017年7月～ 学校法人 東筑紫学園 理事・評議員
2018年2月 第1回ライスジュレ（米ゲル）ジャパングルテンフリー レシピコンテスト in かわ
ち 審査委員（株）ヤンマーアグリイノベーション
2018年4月～ 行方市地域公共交通アドバイザー
2018年5月～ 行方市地域公共交通協議会委員
2018年6月～ つくばみらい市地域公共交通会議委員・副会長再任
2018年10月～2020年3月 なめがた未来の街づくり協議会委員
2019年2月 茨城県民間自治功労賞受賞 茨城県市町村会館にて
2019年9月～ 河内町航空機騒音対策協議会委員
2019年10月～ 酒々井町特別職報酬等審議会委員・会長
2020年2月～ 酒々井町まち、ひと、しごと創生本部第1〔亘〕ふるさと酒々井創生事業検証アド
バイザー会議委員，座長
2020年2月～2021年3月 行方市庁舎建設市民会議委員
2020年3月～ 第2回ふるさと酒々井創生事業検証アドバイザー会議委員，座長
2020年4月～2021年3月 行方市地域公共交通アドバイザー
2020年6月～ かわち直販センター再編検討委員会委員
2020年7月～2023年5月 酒々井町情報公開，個人情報保護審査会委員・会長
2020年7月～2023年5月 酒々井町行政不服審査会委員・会長
2020年7月～ つくばみらい市地域公共交通会議委員・会長
2020年7月～ 行方市地域公共交通 仮称 策定業務事業者審査会委員
2020年11月 拓殖大学功績表彰

(2) 学会・学術団体等

1975年～ 学術団体等 日本交通学会 会員
1975年～ 学術団体等 公益事業学会 会員
1985年～2019年3月 学術団体等 日本経営学会 会員
1988年～ 学術団体等 日本消費経済学会 会員
2007年6月～2008年6月 学術団体等 公益事業学会 評議員
2009年6月～ 学術団体等 公益事業学会 理事
2016年6月～ 学術団体等 公益事業学会 理事再任

〈論文〉

モンドラゴン協同組合企業体の挑戦と起業家育成教育：

徳倫理が埋め込まれた人間中心のコミュニティ戦略

潜道文子

要約

スペイン北部に位置するバスク地方の小さな町に本部を置くモンドラゴン協同組合企業体（MCC）は、世界でもトップクラスの事業高を誇る。MCCは「人間個々人の成長」と「地域社会の発展」を重視するが、この価値観には、1941年にバスク・モンドラゴン教区に赴任したホセ・マリア・アリスメンディアリエタ神父の哲学が埋め込まれている。着任当時、貧困や飢えに苦しむ人々、教育を受けられない多くの子供たちを目の当たりにしたアリスメンディアリエタは、地域には雇用と教育の機会が必要だと考え、仕事に必要な技能教育を行う「モンドラゴン工科大学」を開設した。また、彼とその弟子たちは、働く人々が自ら管理でき、所有への参加ができる、労働者協同組合企業「ウルゴール」を創設した。その後、この活動は、モンドラゴンに拠点を置く多くの労働者協同組合企業の集合体であるMCCへと発展する。

MCCは特に教育を重視し、1997年にはモンドラゴン大学が設立されたが、2007年の世界金融恐慌により業績面で大きな被害を受けたことからMCCは変革の必要性を認識し、未来を担う若者への投資を決定した。その意思決定に従い、2008年、フィンランドのTiimiakatemia（Team Academy）の手法を導入したMTA（Mondragon Team Academy）がモンドラゴン大学内に設置され、起業家育成教育をスタートした。MTAでは、学生がチーム・アントレプレナーとして、そして人として学び成長する手段としてビジネスを捉えている。

このようなアリスメンディアリエタの価値観を継承するMCCの活動は、人間そのもの、そして人間が成長するための教育を重視するという特徴を持ち、倫理的側面からみると、それは徳倫理における卓越性を求める姿勢に一致する。

キーワード：モンドラゴン協同組合企業体（MCC）、バスク、アリスメンディアリエタ、モンドラゴン大学、MTA、徳倫理

はじめに

スペインは、17の自治州、およびアフリカのモロッコにあるセウタとメリージャという海外領土で構成される分権的統一国家ともいえる国である。自治州はそれぞれが自治憲章をもち、自治「政府」と「内閣」を有する。スペインの民主化に際して真っ先にこの自治憲章を制定したのは、スペイン北部に位置するバスク（スペイン語：País Vasco）、北東部のカタルーニャ（Cataluña）、続いて北西部のガリシア（Galicia）であった。この3つの地方は、特に独立心あるいは自治意識の強い地域といわれるが、その中でもバスク地方は、モンドラゴン協同組合企業体（Mondragon

Cooperative Corporation : MCC¹⁾) という、バスクの協同組合運動の伝統と実践を継承する、大きな成功を収めている協同組合組織の本部がある地域として世界的に知られている。

一方、日本の状況に目をむけると、近年、失業問題、貧富の格差、自然環境破壊、地球温暖化や気候変動など資本主義の負の影響が叫ばれる中、CSR や SDGs などに注目が集まり、短期的利益至上主義的な従来型ビジネス方式の修正を試みるような議論がなされている。例えば、社会的課題を、ビジネス手法を使って解決し利益を生み出そうという社会的企業の増加や、営利企業が社会的課題に注目し、その解決を通じて新しい事業や市場の開発を目指すなどの事例がみられるようになってきている。他方、地方では、2014年9月に政府の主要政策課題として「地方創生」が掲げられているが、これは、人口減少により地域経済や地域サービスなどの維持が困難な状況になり、地域経済の縮小によってさらに、人口減少が加速するという負のスパイラルに歯止めをかけ、日本全体の活力を生み出すことを目指している。

このような現状において、スペインのバスク地方のモンドラゴンという小さな自治体を中心に展開されている協同組合企業体が推進する、地域に根差した労働者のための企業モデルは、日本の現状の課題解決へひとつのヒントを与えてくれる例といえるのではないだろうか。

1997年、MCCにモンドラゴン大学が加わった。この大学は、協同組合大学というユニークな組織形態をとり、まさにMCCの価値観が結実した教育を行う大学である。

本稿では、現代社会における、MCCにみられるような協同組合によるビジネスの意義、および近年、世界の大学が注目し、その手法の導入例が増加している、モンドラゴン大学ビジネス学部における起業家型人材育成プロジェクト「モンドラゴン・チーム・アカデミー (Mondragon Team Academy : MTA)」を取り上げ、協同組合として運営されるモンドラゴン大学の起業家育成教育の背景とその成果について、倫理的視点から考察を行う。

1. 研究の目的と研究方法

協同組合という組織形態が、その崇高な思想を表すにとどまらず、ビジネスのグローバル競争に打ち勝って大きな経済的成果を生み出すことができることを証明するMCCについては、スペインのバスク地方という独特の特徴を有するコミュニティの社会的、文化的背景や創設者の思想なども含む成功の理由を解き明かすための研究がなされてきた(トーマス・ローガン:1989, ホワイト・ホワイト:1991, 石塚:1991)。また、伝統的な協同組合運動のもつ人間主義的な精神と資本主義的ビジネスとを結びつける方法の視点でMCCの活動を考察し、人間的で社会的な存続を目指す協同組合企業の独自性の意義を主張する研究もある(マクラウド:2000)。さらに、協同組合と地域社会との関係の考察(坂内:2018)やモンドラゴン協同組合におけるビジネスを倫理的観点から検討する研究もなされている(清澤:2015)。

本稿は、このような先行研究を踏まえて、MCCにみる私企業とは異なる特徴が、倫理的側面からみてどのような意義をもつのか、また、前述のMTAのプログラムを取り上げ、コミュニティ、そしてMCCの戦略としての起業家教育について、徳倫理学の観点から考察することを目的とする。

研究方法は、文献研究、およびモンドラゴン大学、モンドラゴン協同組合企業本部、そしてモンドラゴン大学のMTAがその手法を学んだフィンランドのTiimiakatemiaの関連機関(Tiimiakatemia

Global, JAMK University of Applied Sciences, Tampere University of Applied Sciences) でのインタビュー調査と観察（参与観察および非参与観察）である。

2. モンドラゴン協同組合企業体とその哲学

2-1 バスク地方とバスク人

スペインの北西部に位置するバスク自治州は、ギプスコア（Gipuzkoa）、アラバ（Araba）、ビスカヤ（Bizkaia）という3つの県で構成されている²⁾。この地域に住む住民の多くはバスク人で、人類学・言語学上、独自の固有文化をもつ。

歴史的をさかのぼると、フランス地域も含めバスク7県のバスク人たちは、19世紀まで、その時代の国王や領主の支配に対して自らの「Fuero（権利）」（自治の単位としての地方を統治し管理する諸法）の尊重を求め、それと引き換えに支配を認めることを伝統としてきた。しかし、19世紀に起こった3度の戦争の結果として、バスクのFueroが廃止となり、スペインが上位、バスクが下位という力関係になった。それ以降、バスクでは、Fuero復活が人々の悲願となった（坂内, 2018, p. 30, ホワイト・ホワイト, 1991, p. 14）。その後、1978年に新憲法が成立し、自治州の設置が決定され、バスクは、カタルーニャ、ガリシアと共に、「民族的州」と通称され、権限の大きな自治州の設置が認められた。バスクおよびナバラは、Fueroの停止が廃止され、公には使用が禁止されていた言語（バスク語）がカスティーリャ語（スペイン語）と並ぶ公用語とされるに至った³⁾（坂内, 2018, p. 31）。

スペインのバスク地方の人々が自治を求める闘争をしてきた背景には、次のような事情がある。つまり、バスク地方は山がちで、恵まれない地形での暮らしであったが、人々は早くから航海、造船、鉄鉱石採掘、鉄鋼加工業に進出し、14世紀には、バスクの沿岸都市は造船業におけるスペインの中心となった。そして、その後、造船業が衰退すると鉄鋼業を発展させた。このように、バスク地方は、以前から自主的に自分たちの努力によって自分たちの住む地域を発展させてきたがゆえに、自治を維持しようとする機運が高まり、また、熟練職人や専門職を生み出し、職能集団における平等と民主主義の価値を維持するために戦った。さらに、ギルドによって熟練労働者のネットワークが構築され、それが製品の価格や仕事の配分を決めた。加えて、ギルドは生産の単位であるだけでなく、労働者を守り、孤児や寡婦を援助し、病院や保健所を開設するという保険と福祉のための組織でもあった。

これらのことから、バスク人は労働の尊厳と平等主義的な精神を重視する傾向があるということがいえよう（ホワイト・ホワイト, 1991, pp. 12-14）。また、このギルドの伝統は、バスク地方で生き続け、多くの協同組合の設立をもたらしこととなった。1972年には、193の生産者協同組合がバスクで登録していたという⁴⁾（ホワイト・ホワイト, 1991, p. 14）。

2-2 モンドラゴン協同組合企業

モンドラゴン地区は、ギプスコア県にあり、北部海岸沿いにあるバスクのふたつの主要都市である、ビルバオとサンセバスチャンから内陸部に少し入った、険しい山々に囲まれた、狭い谷間の奥まった小さな町である。そのモンドラゴンという地区名をつけたモンドラゴン協同組合企業体

(MCC) は、このモンドラゴン地区を基盤とするワーカーズ・コープ（労働者協同組合）⁵⁾の集合体である。

2020年11月現在、MCCは、組織的には金融、工業、小売、教育・知識の4分野に分かれ、全体で96の独立した協同組合、14の研究開発センターからなり、81,000人以上が働くバスク地方を代表する企業グループであり、スペインでは10番目の規模である（Mondragon Corporation, “Introduction”）。金融分野では、協同組合銀行や保険共済、工業分野では工作機械製造等の多くの工業協同組合、小売分野では消費生活資材の小売協同組合や食品ケータリングサービスの協同組合など、そして、教育・知識分野では大学・大学院の教育協同組合が活動している（坂内, 2018, p. 28）。

2019年度版世界協同組合モニター（World Cooperative Monitor 2019）によると、モンドラゴン協同組合企業の事業高は130億4,900万USドルである。事業高でみると、世界の協同組合の中で総合37位であり、工業・公共事業部門では世界1位となっている（Euricse & ICA, 2020）。MCCは、モンドラゴン地域のみならず、バスク地方全体にとって重要な経済的牽引者である。また、グループの研究開発センターのイケルラン（Ikerlan）は、NASA（アメリカ航空宇宙局）の工業技術仕様書に依拠しているスペインで唯一の研究開発企業であり、労働人民金庫（Caja Laboral Popular）は、利潤率と資産割合に関して世界で最も効率的な金融機関トップ100に入っている。製造業部門では、スペインにおける金属切削機、冷蔵庫、洗濯機および食器洗い機などがスペインにおける市場リーダーである⁶⁾（マクラウド, 2000, p. 17）。

1956年に発足したこの協同組合の使命は、組織の価値観である「相互協力」、「草の根経営」、「企業の社会的責任」、「イノベーション」、「民主的組織」、「教育」、「社会変革」に集約されている。その一方で、グローバル市場での事業の成功を目指し、競争力を高め、利益を上げることを目指している。また、組織の目的としては人々の雇用を生み出すこと、労働者の個人的・職業的な向上、および地域社会の発展があげられている（Mondragon Corporation, “Introduction”）。つまり、MCCは、「人間個々人の成長」と「地域社会の発展」を促進する組織である。

また、世界の好不況の影響を受け、労働者協同組合としてのMCCの中でも、例えば、工業協同組合では大量の失業者を出さなければならないことがあった。しかし、様々な産業を包含するグループ企業体として、MCCでは、ある協同組合の失業者を他の協同組合で雇用者として吸収するというを行っている。したがって、MCC全体の雇用者数はほとんど減少しない⁷⁾（マクラウド, 2000, p. 18）。

一般的に、株式会社の場合、「株主価値最大化」が基本にあり、従業員や地域社会というステイクホルダーへの配慮は、利益を確保することの後にくる2次的な目的になるケースが多い。しかし、2019年7月1～2日に、スコットランドのエディンバラのアダム・スミスの旧宅で開かれた、米英のビジネススクールなどが共催し、学者、政策担当者、経営者ら約300人が集まった国際会議に参加した野中郁次郎によると、その会議のテーマは「新重商主義世界における資本主義とグローバル秩序の再構築」であり、自国を優先する「新重商主義」が広がる今、資本主義とグローバルな秩序をいかに作り直すかが論じられたという（野中, 2019）。そこで合意された内容は、「株主価値最大化の否定」、「顧客第一主義」、「従業員の復権」、「資本主義の道徳論」であった。つまり、行き過ぎた株主資本主義によって、従業員は人的資源、つまり、株主に利用される資源としてのみ扱わ

れてきたことに警笛が鳴らされ、また、顧客と向き合うことこそが企業価値を高めるということが合意されたという（野中，2020，p.19）。まさに、渋沢栄一の『論語と算盤』で主張される経済と倫理の両立が、今、求められているといえる。

また、野中は、人間中心の戦略論を「ヒューマナイジング・ストラテジー」と称し、ここでいう「戦略（ストラテジー）」は、「『共通善（common good）』を掲げ、その実現を志向する人間の『生き方（a way of living）』であり、新しい未来を創造する理想主義的プラグマティズムを志向する」としている（野中，2020，p.94）。さらに、ヒューマナイジング・ストラテジーの目的は、共通善の大義を志向することであり、社会的に意義のある共通善は、物語られることによって、組織内のメンバーの求心力を高めるだけでなく、組織を超えたステイクホルダーをも鼓舞し、意味や価値で結びつけられた共創のエコシステムを形成するという（野中，2020，p.94）。

近年、日本でも増加している社会起業家や社会的企業といわれる組織は、まさに共通善の大義を志向し、その大義に関するストーリーに共感する、組織を超えたステイクホルダーの支援や共創を実現させている。そして、営利企業もSDGsやCSRという共通善の枠組みを活用した物語を人々の求心力とし、顧客や株主、地域社会などのステイクホルダーからの共感を得ることを可能としている。

そのようなことから、協同組合、特に自分たちの独自の文化を守り、そこに暮らす人々の雇用や地域経済の活性化を目的とするMCCの活動は、働く人々や地域住民の共感を創造し、組織への求心力を生み出すと考えられる。その意味からすると、MCCの活動は、現代の行き過ぎた株主資本主義社会の課題解決に挑戦するひとつの試みであるといえよう。

2-3 アリスメンディアリエタの思想とモンドラゴン協同組合創設

このように世界でも注目されるユニークな組織体を形成するMCCの歴史をたどると、1941年にバスク・モンドラゴン教区に司祭として赴任した、ホセ・マリーア・アリスメンディアリエタ・マダリアーガ（José María Arizmendiarieta Madariaga）神父の存在がある。

アリスメンディアリエタがモンドラゴンに派遣された1941年は、第二次世界大戦の時期であり、スペインでは1936年7月に内戦が勃発し、その余波により深刻な経済危機が起こっていた。貧困や飢え、亡命に苦しむ地域の姿、そして、教育を受けられない子供たちの多さを目の当たりにしたアリスメンディアリエタは、この資源のない地域の再興のためには、「雇用」と「教育」の機会が必要だと考えていた（桐田，2019）。

また、アリスメンディアリエタは、神学だけでなく、社会問題や社会運動に強い関心を持ち続けた人物で、説教や書き物の中で強調したことは、「労働は罰としてではなく、自己表現の手段とみなされるべきである。いかなる労働にも尊厳がなければならない」ということであった。彼は、協同と集团的連帯を説き、そして技術上の知識と能力のための教育の重要性を社会的構想と結び付けた（ホワイト・ホワイト，1991，pp.33, 35）。

その信念と構想に基づき、アリスメンディアリエタは多くの軋轢と戦いながら、市民や多数の中小企業の支援を得て、1943年に、14歳から16歳の少年たちに職員の技能や工業的な技能を教える「モンドラゴン工科学校」を開設した。また、「教育文化連盟」という父母会も設立し、その理事会の理事のひとりがモンドラゴン市長であったことは、新しい協同組合組織が政府当局に受け入れら

れたことを意味した。また、この技術専門学校は、次第にそのプログラムを拡大していき、この学校での教育がMCCへとつながる協同組合の創設と発展のための基礎をつくることとなった（ホワイト・ホワイト、1991、pp.35-37）。

技術専門学校の卒業生の何人かは地域の代表的企業へ入社したが、仕事をしながらさらに教育を受け続けたいという卒業生も存在した。しかし、モンドラゴンにもその周辺にも大学がないことから、アリスメンディアリエタはアラゴン県のサラゴサ大学と協定を結び、同大学の工業施術の学位取得を目指すことができるという途を創った。その教育の成果は、職場で熟練工になる者、下級管理職や幹部に昇進する者の輩出という成果につながった（ホワイト・ホワイト、1991、p.38）。さらに、彼らアリスメンディアリエタの弟子たちは、卒業後もアリスメンディアリエタとの勉強会や議論に参加し、私企業の改革や自主管理と労働者の所有参加などについて学んだ。その中で、彼らは、企業に対して、労働者が自分の会社に投資する機会を与えてほしいという訴えをしたが認められず、結果として、弟子たちの中の5人の先駆者たちは、自分たちが議論してきた社会性と経済性を両立する、新たな会社を発足させることとした。それが労働者協同組合の設立につながる。その実現のための資金の多くは、アリスメンディアリエタとその弟子たちとの信頼関係から、彼らとの口約束を信じた地域の人々からの資金貸付によるものであった（ホワイト・ホワイト、1991、pp.39-41）。

そして、1956年11月に、モンドラゴンの最初の労働者協同組合である、冷蔵庫、ストーブ、洗濯機、皿洗い機など家電製品を製造するウルゴール（Ulgor）が創設された⁸⁾。ウルゴールは、任期4年で2年ごとに選出される「理事会」の構成員が経営に関わるという政策、そして計画に全面的な責任を負うという規定を有する。また、私企業とは異なるガバナンスの仕組みとして、協同組合の組合員から選出された3名から構成される「監査委員会」によって、財政運営や、その企業の政策や手続きが遵守されているかについて、内部監査を実施するという仕組みをとっている。さらに、ウルゴールでは、「組合協議会」という、労使のコミュニケーションを促進したり理事会への助言を行ったりする機能を果たす組織がつくられた（ホワイト・ホワイト、1991、pp.41-47）。本協議会の創設によって、労働者協同組合における経営陣とその他の組合員との結束を担保することを目指したといえよう⁹⁾。

その後、ウルゴールの事業の発展と共に、組織の自治と成長との調和を図るために、ある部門が独立した組織として成り立つ程度に市場取引を行うことができるようになった際は、子組織として親組織から分離されて新しい協同組合組織を作り、個々の組織が、相互補完的に活動ができるような統合グループ組織として活動するという方法をとるようになる。その結果、規模の経済の追求や共通サービスの経費の削減が可能となることが期待された（津田、1992、p.187）。そして、1965年に設立されたのが、最初の協同組合グループであるウラルコ（Ularco）である。その後、ウルゴールが商標として使っていたファゴール（Fagor）が、国際的にも商標としての知名度が高かったことから、グループ企業のすべての製品にこのファゴールの商標を付けることとなった。その後、グループ全体の名称もウラルコからファゴールに変更されることとなる。さらに、1991年には、協同組合連合総会で中央集権的組織構造に転換した（坂内、2018、p.38）。

2-4 モンドラゴン協同組合企業体の強み

このような変化は、グループが益々巨大となり、グローバル市場で世界的な多国籍企業との競争

にさらされる中で、常に大きな論争を経た結果である。前述のように、MCC 内部には、2020 年 11 月現在、96 の独立した協同組合、14 の研究開発センターが存在し、それぞれの自主性を重視する文化がある。また、労働者協同組合として、労働者の雇用を守り、地域社会の発展に貢献し、また、MCC において特に重視している、事業の発展を支えるための教育への投資も積極的に行っている。一方で、グローバル市場で競争優位を確立するためには、私企業をしのぐ最先端の技術や知識の創出や優れた経営人材の獲得も必要であると考えている。これらをすべて実現するには、どのような組織デザインにすべきか、どのような協力関係を構築すべきか、どのように資金を配分すべきかなど、試行錯誤を繰り返している。

しかし、このような努力は、組合員にとって自分たちの組織とその問題、その経営について学ぶ機会を提供しているという側面をもつ。つまり、協同組合という組織においては、私企業と比べて、働く人々一人ひとりが組織の存続・発展により直接的に関与しているという意識が強く、それが学習につながり、得た知識が組織の発展につながるというサイクルが存在しているということが MCC の強みとなっていると考えられる。

その他、バスクという地域の文化、そして創設者のアリスメンディアリエタの価値観が組織に受け継がれており、その価値観が創設者の物語を通じて、MCC の戦略のありかたや一人ひとりの組合員の働き方、生き方に埋め込まれていると考えられる。

それと同時に、MCC は自らの経験に対する批判的な検証を継続することに大きな価値を置いている。このことは、MCC の優れた強みといえる（ホワイト・ホワイト、1991、p.273）。つまり、カリスマ的な創設者の物語に強く縛られると、経営環境の変化への対応が遅れたり、成長の限界がすぐに来たりする可能性がある。そこで MCC の場合、アリスメンディアリエタが様々な壁にぶつかりながら、粘り強くその解決策を探るという姿勢そのものを引き継いでいるかの如く、グローバルなビジネスの環境変化に対応し、かつ未来に向けての教育や研究への投資の意思決定をしてきた。

例えば、2017 年 2 月の段階で、MCC の加盟協同組合・企業は、総利益の 10%を「Investment Fund（投資準備基金）」に拠出することとなっている。その他、2%を「Education fund（教育基金）」に、同じく、2%を「Solidarity fund（連帯基金）」に、それぞれ拠出を要する。さらに、加盟協同組合・企業は、純利益の 10%を「Social Fund（地域社会基金）」に、同じく、60%を「Fund of Reserve of Co-op（協同組合準備金）」に、それぞれ拠出している¹⁰⁾。これらの中で、Investment Fund の用途は、①新規協同組合創設への出資、②傘下協同組合企業の赤字の補てん、③新規ビジネス開発への充当、④国際活動への充当といったものである。また、Education Fund（教育基金）は主にモンドラゴン大学等に、Solidarity Fund（連帯基金）はグループ内の支援にそれぞれ向けられる（坂内、2017、pp.36-37）。

3. モンドラゴン大学

3-1 背景とその意義

本章では、上述のように MCC の教育基金が投入される、モンドラゴン大学について述べる。

モンドラゴン大学は、1997 年に設立され、1997 年 5 月 30 日に正式に認可された。本大学は、3 つの教育協同組合の連合によって設立され、現在、工学部、ビジネス学部、人文教育科学部、食料

学部 (Basque Culinary Center) の4学部を有し、モンドラゴン、オニャティ、エスコリアツァ、マルキナ、ゴイエリ、イルン、ビルバオ、アレチャバレタ、サンセバスチャンのキャンパスで、5,000人の学生が学んでいる。工学、教育、コミュニケーション、経営管理、起業家精神、食科学の分野に、学士課程、修士課程、博士課程が設置されている。また、MCCでは、この大学と協同組合企業、研究センター、企業振興センターから創造される、イノベーション、プロモーション、知識の統合システムを開発している (Mondragon Corporation, “What we do”)。

アリスメンディアリエタの思想を継承するMCCにとって、教育と研究は協同組合経験の柱となる存在である。その意味でこの大学の意義は大きい。アリスメンディアリエタは、人間にとっての労働の意味を探求し、また労働の中に人間性の実現を目指した。そして、新しい社会や体制を構築するためには、この教育、労働、人間の尊厳が基礎になければならないと考え、それが実現できる組織として協同組合を選択した。さらに、アリスメンディアリエタは、「教育とは労働者が自らの考えで行動できるように総合的な受容力を作り上げることであり、教育が人間の尊厳を形成する」と考えた (アスルメンディ, 1990, p.102)。また、彼は「人間の不十分性や無力を克服するために仲間を信頼すること」の重要性を主張している (アスルメンディ, 1990, p.98)。

次節で述べるモンドラゴン・チーム・アカデミー (Mondragon Team Academy : MTA) は、チームで協働することの意義を重視した教育方法をとっている。この方法は、フィンランドのJohannes Partanenによって考案され、JAMK University of Applied SciencesでスタートしていたTiimiakatemia (英語: Team Academy)¹¹⁾の手法を、モンドラゴン大学が起業家型人材養成プログラムを立ち上げる際に導入したものである。

Partanenは、自身が勉強する際に理解が遅く、どうしたらより早く理解ができるのかを熟考した結果、一人ではなくチームで学び、意見交換しながら学ぶという方法が有効であることを発見した。そこで起業家プログラムをつくる時に、チームで学び、働くことを基礎に構想を考えたという¹²⁾。

そのようなことも踏まえると、上述のアリスメンディアリエタの「人間の不十分性や無力を克服するために仲間を信頼する」ことを重視する姿勢は、まさに、チームでの学習や活動を基本とするMTAの理念に合致するものといえよう。

3-2 MTAの特徴

モンドラゴン大学のビジネス学部には、1)LEINN (Entrepreneurial Leadership and Innovation) という4年間の学士課程、2)コーチ養成の教育課程 (1.5年) のTMINN (Team Mastery-Program for Team Coaches)、3) ビジネスプロフェッショナルへの教育課程 (1.5年) であるMINN (International Executive Master Program in Intrapreneurship and Open Innovation)、4)6か月でMTAの学習コンセプトを経験する取り組みであるChangemaker Labの4つのプログラムがある。そして、LEINNの中に、2008年にスタートした起業家型人材育成プロジェクトであるMTAがある。キャンパスは、現在、ビダソア、ビルバオ、オニャティにある¹³⁾。ラボ (コワーキングスペースおよびトレーニングスペース) は、スペインではバルセロナ、マドリッド、バレンシア、ドイツのベルリン、中国の上海、韓国のソウル、メキシコのプエブラとケレタロにある。このMTAに参加する学生たちは地元の学生ばかりでなく、世界中から起業やビジネスを学ぶために集まる若者たちである。10年間で500名以上の起業家と30社以上の企業を生み出してきたLEINNのカリ

キュラムでは、通常の大学のビジネス学部での授業プログラムに見られる、基礎的な科目やマーケティングや会計学といった専門科目も学ぶ。しかし、それが学び終わると、その後、学生たちは、実際に世界に変化を起こすための実践的なステージへと移行する。“Learning by Doing” がキーワードであり、学生たちは、最初の授業時に会社をつくり、チームの中で役割を決めて、チームで活動することを学ぶ。チームメンバーは、20名くらいの学生を指導する「コーチ」と呼ばれる担当者が、学生たちの適性などをみて事前に決めておく。学生たちはそのチームで事業を行うが、一定額以上の利益を創出することができない場合は、進級できないことになっている。

また、学生たちはグローバルな視野と地域に寄り添う姿勢の両方を持ち、様々な地域と関わり合いながら世界に変化を生み出していく人材となることを目指す。そのために、学生たちは自分たちのチームのビジネスで得た利益を使って、毎年、“Learning Journey” という Educational Trip を行う。その際、前述のラボや MCC、および世界に広がるチーム・アカデミーのネットワークを活用して海外の拠点で事業活動を行う。例えば、1年目は英国、フィンランドなど欧州で7週間、2年目は米国のシリコンバレーで3週間、3年目は中国とインドで12週間といったスケジュールである。その過程で、学生たちは、自国とは異なる経営環境のもと、海外の市場において国際的なプロジェクトに取り組んだり、現地の学生たちとの多文化チームとして活動したりする経験をする。また、それらの経験を通じて、グローバルなビジョンをもつことができるようになる¹⁴⁾(Mondragon University)。

2000年以降、設立から数年以内に海外で事業展開するボーン・グローバル企業 (born global company : BGC) の研究が増加しているといわれるが、この BGC は、一般的に、海外進出のスピード力と展開力、技術イノベーションやマーケティングスキル等のコンピタンス、外部資源を活用するネットワーク力、そして若い時期に海外経験を有することによってグローバルなビジョンを持って海外に向けて事業を展開し、異文化や多様な人種への対応力をもつ経営者の能力など、伝統的なグローバル企業とは異なる特徴を持つといわれる (神田・高井・ベントン, 2917, pp.101-102)。MTA で学ぶ学生たちは、上述のような海外での経験を通じて、海外でのネットワーク構築や異文化への対応力の育成などを行うことができる。また、MTA には、単に知識を与える教育者ではなく、信頼関係を築いて学生たちを支え、インスピレーションを与える「コーチ」がいる。そのインスピレーションを得て学生たちが創造力を発揮し、グローバルなマインドセットをもち、かつ、世界中の地域のローカルに根差して、世界中の人々とつながりながら新しいものを創造している。そのような活動を通じて、学生たちは知識だけでなく、感情や情熱や夢を成長させることができる¹⁵⁾。その意味で、卒業生たちがスタートするビジネスは、BGC として成功する可能性がより高いと言えよう。

また、この MTA では、初日から学生は学生としてではなく、「チーム・アントレプレナー」として扱われる、また、「教える人」としての教員はおらず、前述の「コーチ」がチーム・アントレプレナーを支える。毎週、時間をかけて各チームは自分たちの会社の事業報告を行う。それに対して、コーチが質問したりチーム側が抱えている課題について話したりするが、その際、コーチは、答えを言わない。あくまでもチーム・アントレプレナーたちが、自分たちで考えて答えを見つけるのを支援するという姿勢を貫く。このコーチたちは、教育者出身者と実務家出身者が約半々ずつである。

MTAを経験する初日から、学生たちは、教室でなくオフィスのようなスペースを提供され、チーム・アントレプレナーとしての責任も問われる。これまでの学習スタイルとは全く異なる状況に、素早く適応する能力が必要とされる。さらに、1年間に50の新規顧客訪問が義務付けられており、また、学生一人当たり4年間で、ビジネスを通して総額約200万円の利益を創出することが求められる。それを活用してLearning Journeyで海外でのビジネスに参加することができる。自分たちでビジネス内容を選択し、挑戦したいことができるという環境ではあるが、MTAでの学びに求めるものが異なるメンバーが1つのプロジェクトの中で協力していかなければならないこともあり、チームでの活動につまずいて、退学を選択する学生もいるという(桐田, 2019)。

また、実践から学ぶという方針が存在するが、1年間で20冊の課題図書を読んでレポートを書く、というような実践を支える知識の導入にも力を入れている。

なお、LEINNの卒業生たちは、97%が希望の仕事に就くという(桐田, 2019)。その中には、起業家となる学生もいるが(約35%)、大企業などへ就職する学生も50%近くいる。その他、MTAのコーチの資格を取得して、次世代の起業家育成を志すケースもあるという(2019年時点)¹⁶⁾。スペインは若者の失業率が非常に高いといわれており¹⁷⁾、若者にとって「意味のある仕事」を見つけるのは難しい。その意味では、LEINNは優秀な学生を輩出し、しかも若者にとってキャリアの基礎を創る貴重な機会であるといえる。

3-3 アリスメンディアリエタの思想とMTAとの関係

上述のように、フィンランドで開発されたTiimiakatemia (Team Academy)というメソッドが、スペインのモンドラゴン大学の起業家輩出を目指すプロジェクトに導入され、MTAとして独自の改良も加えられて、現在、スペイン以外の欧州、米国、南米、アジア、アフリカの国々に広がっている。それぞれの組織は、ラボとして他の組織で学ぶ学生たちを受け入れ、共に学ぶ環境を創造している。また、コーチたちも他の拠点でのワークショップに参加し、スキルを向上させている。このように、学生、起業家、コーチなどの世界的コミュニティの主要メンバーとして、MTAはその存在を確立しつつあるといえる。

前述のモンドラゴン大学の前身といわれるモンドラゴン工科大学を創設したアリスメンディアリエタは、MTAの“The First Team Coach”と称せられる人物でもあった。また、彼は、「競争」ではなく、共に創り上げていく「共創」を大事にし、自分たちで仕事を創り、世界に働きかけていくことを重要とするコンセプトをモンドラゴンに持ち込んだ。さらに、前述のように、「教育」が世界を変えていくうえで最も大事なツールであると考えていた(桐田, 2019)。

このようなことから、アリスメンディアリエタの意思を継承するMCCにとっては、モンドラゴン大学が創設され、その中のビジネス学部の中にLearning Journeyを含む起業家育成を目指すMTAが作られるのは当然の流れであったと考えられる。

実際、MTAの共同創業者である、ホセ・マリ・ルザラガ (Jose María Luzárraga Monasterio)によると、「現在、世界中で若者たちと社会との断絶が生まれており、社会とつながることができず、自らの役割を果たせないことでもがき苦しんでいる若者たちがいる。我々は、働く場を、いかに若者たちが創造力を発揮できるような場にするのかということに意識を向けるべきであり、このことは、アリスメンディアリエタが謳ったことでもある」という(桐田, 2019)。

また、様々な危機を乗り越えてきている MCC ではあるが、2007 年の世界金融危機の影響によって極めて大きなダメージを受けた。例えば、MCC の中核的な協同組合企業であった、冷蔵庫や洗濯機、食器洗浄機、電気コンロなどを製造する、ファゴール・エレクトロドメスティコス協同組合 (Fagor Electrodomesticos) は、2008 年以後に欧州経済危機下で深刻な損失を負ったことが 2013 年 11 月の破綻につながった。このような世界情勢の変化を前に、今こそ変革が必要であると考えた MCC は、未来を担う若者に投資することにした。その時、出会ったのが、前述のフィンランドの起業家育成教育プログラムである。したがって、MTA は、アントレプレナーとして、そして若者が社会とつながり、人として学び成長する手段としてビジネスを捉えていると考えられる。

また、モンドラゴン大学の組織形態である「協同組合」は、資本主義や共産主義などとは異なる、新たな経済のオルタナティブとして注目される「社会的連帯経済 (social and solidarity economy)」の担い手のひとつである。この社会的連帯経済は、「社会的経済」と「連帯経済」という 2 つの概念を組み合わせたものである。特に、「連帯経済」については、新自由主義的な経済体制に対するアンチテーゼとして、公正で持続可能な世界をつくろうという社会運動から生まれている。この運動の理念は、「誰一人取り残さない」という原則を有する SDGs の価値観とも関係し、また、市民社会中心のグローバリゼーションを目指そうという機運とも重なって両者が融合し、欧州や中南米を中心に、社会的連帯経済の発展が促されているという (廣田, 2016, p.11)。

前述のホセ・マリによると、アリスメンディアリエタの信念を受け継ぐ MTA の教育方針は、優秀なリーダーを育成するというものでなく、「全員を活かす」というものであるという。これは、だれでもそれぞれ際立った能力や才能をもっているのであるから、それを見つけ、それを活かし、伸ばし、社会とつなげることに注力しているという。また、MTA にとって重要なトピックとして、「人から始めるべき」という考え方があり、人は皆、平等であり、民主的であるべきであるということの基本としている。したがって、教員から学ぶのではなくメソッドを軸にして、対立した際には対話を用い共通の理解が生まれてからはじめて物事が進んでいく。リーダーとフォロワーの関係性ではなく、全員がリーダーという前提があるという (桐田, 2019)。これは、前述の社会的連帯経済の価値観に沿うものであり、ヒエラルキーでなく、人間一人ひとりが、平等でフラットな立場で自分たちの能力を発揮して経済や社会をつくっていくという考え方に通じると考えられる。MTA の学生たちは、このような価値観を、ビジネスを通じて学んでいるといえよう。

4. 徳倫理と教育

4-1 徳倫理とは何か

「A 社の社長は徳がある」というような表現があるが、「徳」(virtue) というとき、それは、その人に備わったものであることがわかる。したがって、この倫理体系は、行為や判断の背後にある善意思のみがすべての倫理的行為の正当化の根拠とする I. カント (Kant, I) の「義務論」や「最大多数の最大幸福」という観点からある行為が倫理的かどうかをはかる「功利主義」などは異なる。つまり、徳倫理学では、「行い」ではなく、「人」をみて評価するということである。また、徳倫理学は、特定の行為のような狭い範囲で倫理的かどうかを評価するのではなく、人間の広範な性格による評価を行うということもいえよう。

古代ギリシャで最初に徳をとりあげたのは、哲学者アリストテレスであるとされている。アリストテレスは、「徳を所有することで、人間がエウダイモニア (eudaimonia：至福, 幸福, 繁栄といった善) を達成できるようになる」と述べている (マッキンタイア, 1993, p.182)。さらに、アリストテレスは、「徳は感情でも生得的能力でもなく、むしろ適切に訓練され、内省を繰り返しながら評価し、構築し、身に着けていくものであり、その結果が個人の一部となる」としている (ビーチャム・ボウイ, 2005, p.55)。つまり、徳とは、容易に得られるものではなく、事柄の本質を探究し、絶えず自らにも問いかける魂の知的活動であり、「美德」とは、この徳のもつ「卓越性」に合致する場合に使用される用語である (桑原, 2008, p.220)。つまり、徳の最も一般的な概念とは、何かをうまく行う能力のことであり、徳は、「卓越」、すなわち「抜きんでて善きもの」と結びつけられていた。そして、「善き人間」とは、ただ単に思考し理性を働かせる人ではなく、ずば抜けてうまく思考し理性を働かせている人であると考えられていた (テイラー, 2013, pp.50-52)。

また、「個人の卓越」とは、理性の陶冶であることから、完全に理性的な生活を実現すれば人は善き生活も実現したことになる。したがって、ギリシャ人は、徳と幸福を同一視していたのである。そして、テイラー (2013) では、幸福になるためには、創造的知性が必要であると述べている (テイラー, 2013, pp.198-200)。

前述のように、MTA では個々の学生の創造性を発揮させる教育を行っているが、この教育が学生たちを幸福にし、理性の陶冶を通じた個人の卓越を実現することにつながる可能性を示していると言えよう。

4-2 徳倫理とモンドラゴン協同組合企業体の挑戦

MCC では、巨大なグローバル企業との競争に耐えうるような組織や戦略を開発すべく、教育や研究に大きな投資をしつつ、協同組合組織として継続的な挑戦をしている。それは、まさに卓越性を目指す試みであり、エウダイモニアの達成につながる活動である。

アリスメンディアリエタは、協同と集団的連帯を説き、技術上の知識と能力獲得のための教育の重要性を主張したが、これは、人格の陶冶を行い、知性的な徳を獲得することを意味する。アリスメンディアリエタが目指したのは、労働や教育を行う中で人々が成長するということであり、前述のように、アントレプレナーとして、そして人として学び成長する手段としてビジネスを捉えていると考えられる MTA のプログラムも人々の徳の育成に関わる活動ということが言えよう。

『美德なき時代』(After Virtur) の著者である A. マッキンタイア (MacIntyre, Alasdair) は、善を「内的な善」と「外的な善」に分け、その違いに注目している。「内的な善」とは、実際、卓越のレベルに到達しようとする競争の結果であるが、それらの達成がその実践に参加する共同体の人々全体にとっての善であるという特徴をもつ。一方、「外的な善」とは、それが達成されたときには常にある個人の財産、所有物になることである。さらに、その特徴的なあり方は、権力や名声、金銭のように、誰かがそれをより多く持てば、それだけ他の人々の持ち分が少なくなるということである (マッキンタイア, 1993, p.234)。

この点については、MCC は、業績の悪い協同組合は、他の協同組合からの支援金を活用することができ、リストラしなければならないときは、業績のよい協同組合が労働者を引き取るといったことにより、基本的に、MCC で働く「人間」全体を守るというルールで動いている。これは、

MCCには内的な善が存在すると評価できる組織の特徴を有していると考えられる。MTAがチームで活動するという教育方式をとっているのも、チームというコミュニティ全体の利益を生み出すべく行動できるようになる「倫理的心の習慣」を身につけるトレーニングという見方もできよう。

おわりに

前述のように、2019年にエディンバラで開かれた国際会議では、「顧客第一主義」や「従業員の復権」というステイクホルダーの「人間」としての側面への配慮が主張された。

本稿で取り上げた、MCCは、当初より人間重視を掲げ、またそのルーツといわれるモンドラゴン工科大学においても、「共創」と教育を重視し、教育が世界を変える最も大事なツールのひとつであると考えられていた。つまり、コミュニティ意識をもちチームとして働くという姿勢や労働者が積極的に経営や「意味ある仕事」に携わることができる環境、そして仕事を通して人間として成長できる場の存在や教育への投資が、現在のMCCやバスク地域の発展を支えていると考える。また、人格の陶冶をするための教育が徳を育成し、内的な善の創出につながる可能性もある。

さらに、近年、CSV（共通価値の創造）をはじめとして経済的価値と社会的価値の双方を創出するモデルの研究もされているが、MCCの事例は、それらの研究へも多くの知見を提供すると考える。

ただし、本稿では、例えばMTAでの教育を通じて実際に徳を獲得し、それによってどのような価値を社会に提供しているか、MTAの卒業生と一般的な起業家たちとの能力の違いは何かなどの個々の事例については検討されておらず、この点については今後の研究課題といえる。

また、前述のように、MTAのチームを中心とした教育は、フィンランドのTiimiakatemiaの発想・アイデアからスタートしたが、それが、現在、世界の教育者たちによって共有され、さらなる発展をしている。これはまさに社会的連帯経済の価値観を有する市民社会中心のグローバリゼーションの一例といえ、このような教育分野における自己組織化する世界的ネットワークを通じた大学教育のイノベーションの側面からも研究が進展することが重要であると考えられる。

謝辞

本研究は、拓殖大経営経理研究所・令和元年度研究助成によって行われたものである。ここに、深く御礼申し上げます。

《注》

- 1) MCCの名称は、1986年より用いられている（マクラウド、2000、p.16）。
- 2) 「バスク」は、地理的に大きく分けると、スペインバスクとフランスバスクに分かれる。スペインバスクは、バスク自治州のギプスコア、アラバ、ビスカヤの3県、およびナバラ自治州のナバラ県、そして、フランスバスクは、スベロア、低ナバラ、ラブルディの3県である。バスク7地方というときは、これら7県を指す。
- 3) バスク語は、スペイン語やフランス語、そして、同じスペイン北部に位置する、カタルーニャ（州都：バルセロナ）のカタルーニャ語とも全く異なるという。言語や文化が独特なバスクの人々は、自分たちの文化に強い誇りを持っている。例えば、サッカーのリーガ・エスパニョーラのチームであるアスレティック・ビルバオは、チーム哲学として、「バスク地方で生まれた選手、もしくはバスク地方で育った選手」のみがプレーできるクラブの方針を90年以上も貫いている。そのような哲学の存在のために、他のチームからの移籍による選手補強は制限されたものとなっている。その対応策として、下部組織で

- の選手育成重視の姿勢をとり、育成の予算はスペイン屈指のもので、年間予算の平均 16%が育成に投資されているという (2015 年現在) (小澤, 2015)。ただ、選手育成の目的はあくまでも各個人が最大限に才能を開花させることであり、そのための育成方法をとっているという (サカレコ, 2020)。このような方針は、人間そのものを重視する、モンドラゴン協同組合企業の方針とも通じるものがある。
- 4) このうち、49 がモンドラゴン協同組合企業と関係のある協同組合である (ホワイト・ホワイト, 1991, p. 14)。
 - 5) 主な協同組合としては、この労働者が出資して経営する「労働者協同組合」の他に、零細農家が集まって、一軒単位では実現が難しい機材や肥料などの調達、農産物の加工や販売開拓などを行う「農業協同組合」、日本の生協 (生活協同組合) のように、安全な食品など消費者自身が欲しい商品やサービスを手に入れるために、自ら事業を運営していこうという「消費者協同組合」、そして、例えば、マンションを買おうと思っている人々が建設会社に依頼して自分たちの住む住宅をつくってもらう活動をする「住宅協同組合」などがある (廣田, 2016, pp. 72-73)。
 - 6) このような実績からすると、その本部は巨大なきらびやかなビルであると想像するが、2019 年 4 月に訪問した本部は、門もなく、警備員も見当たらず、開放的かつ極めて静かで、しかも全体の印象としては非常に地味であった。
 - 7) MCC の労働者のすべてが協同組合の組合員というわけではなく、契約労働者も存在する。組合員であることで、労働者は雇用の安定を得ることができ、また、議決権も得られる (マクラウド, 2000, p. 18)。
 - 8) ウルゴールが正式に協同組合となったのは、1959 年である。
 - 9) ホワイト・ホワイト (1991) は、この組合協議会を、モンドラゴン独自の社会的発明として高く評価している。しかし、初期にアリスメンディアリエタのそばで働いたアルフォンソ・ゴロニョゴイチアの意見として、「MCC の発展に伴って、組合協議会の果たす役割も曖昧になった」ことを紹介している (ホワイト・ホワイト, 1991, pp. 46-47)。
 - 10) この 2 つの基金は法律の規定に基づくもので、バスクの法律では、Social Fund (地域社会基金) に「10%」、Fund of Reserve of Co-op (協同組合準備金) に「20%」の基金造成を義務付けている。つまり、MCC の特徴としては、協同組合準備金の基金造成を法律に規定された 20%の 3 倍の 60%と高くしているということがいえる。
 - 11) この Tiimiakatemia で学んだ学生は、JAMK University of Applied Sciences (JAMK) で正規の学位を取得することができる。Jyväskylä 大学 (University of Jyväskylä) は、フィンランド国内の拠点校のひとつであるが、Tiimiakatemia が発足したとき、研究大学としての Jyväskylä 大学とは別に、実学的な大学として JAMK が開校された (2019 年 9 月 9 日に実施した Partanen 氏へのヒアリングより)。
 - 12) 2019 年 9 月 9 日に実施した。Partanen 氏へのヒアリングより。
 - 13) 2019 年 4 月 1 日に、スペインのモンドラゴン大学を訪問し、ビルバオおよびオニャティのキャンパスにて、コーチや学生を対象にヒアリングを行った。MTA に関しては、このヒアリングで得た情報を中心に述べる。
 - 14) MTA の卒業生で、現在、起業家として活躍するバスク人の Jon Ander Musatadi は、「バスクはスペインの北部にあり、フランスとの国境近くにある自治区という地理的にも孤立しがちな地域にあることから、発展するためには世界に開かれた姿勢が求められている。そういう意味では、世界に目を向けて旅をするという DNA が私たちにはある」と言う (桐田, 2019)。
 - 15) 上述の Musatadi によると、シリコンバレーでの Learning Journey に行くまでは、ビジネスでより大きな利益を生み出すことを目標としていたが、シリコンバレーでの「成功」と呼ばれる実態を知ったことにより、お金ではなく、自分にとって大事な想いのために活動したいと思うようになったという。その後、日本に来る機会があり、日本と、自身の地元であり、その伝統をととも重要であると考えているバスクをつなぐことが自分の夢であると確信し、その夢の実現のためにビジネスを行うようになったということである。
 - 16) このコーチの存在が、本教育プログラムではキーとなっていると考える。コーチは、学生一人ひとりをよく観察し、適切なアドバイスを与える。Learning Journey にも参加し、学生たちの世界各地でのビジネスを支援する。大学の教員とは異なる知識やコミュニケーション能力が必要である。そこで、モンドラゴン大学では、このコーチを育成するプログラムを設置している。
 - 17) 例えば、EU 統計局 (Eurostat) による 2020 年 8 月時点の統計では、EU 全体の失業率が 7.4%であったのに対し、スペインの 25 歳未満の若者の失業率は 43.9%であった。

参考文献

- Azurmendi, J. (1984) *El hombre cooperativo: Pensamiento de Arizmendiarieta*, Caja Laboral Popular, Lan Kide Aurrezkoa (J. アスルメンディ著, 石塚秀雄訳 (1990) 『アリスメンディアリエタの協同組合哲学: スペイン・モンドラゴン協同組合の創設思想』みんけん出版).
- Beauchamp, T. L. and Bowie, N. E. (eds.) (1996) *Ethical Theory and Business*, 5th ed., Prentice-Hall (T. L. ビーチャム, N. E. ボウイ著, 加藤尚武監訳 (2005) 『企業倫理学 1 — 倫理的原理と企業の社会的責任 —』晃洋書房).
- Blackwood, T., Round, A., Pugalis, L., and Hatt, L. (2015), "Making Sense of Learning: Insights from an Experientially Based Undergraduate Entrepreneurship Programme," *Industry and Higher Education*, 29(6) pp. 445-457.
- Euricse & ICA (2020) *World Cooperative Monitor 2019* (<https://monitor.coop/sites/default/files/publication-files/wcm2019-final-1671449250.pdf>, 2020年11月10日).
- Eurostat (2020) "Euro area unemployment at 8.1%," News Releases, October 1, 2020 (https://ec.europa.eu/eurostat/documents/portlet_file_entry/2995521/3-01102020-AP-EN.pdf/f45c24be-3304-e6b7-80c8-04eae7529519, 2020年11月12日).
- Fowle, M., and Jussila, N. (2016) "The Adoption of a Finnish Learning Model in the UK," Proceeding of the 11th in European Conference on Innovation and Entrepreneurship, pp. 194-201.
- Hult, G. T. M., Gonzalez-Perez, M. A., and Lagerström, K. (2020) "The Theoretical Evolution and Use of the Uppsala Model of Internationalization in the International Business Ecosystem," *Journal of International Business Studies*, 51(1) pp. 38-49.
- Lehtonen, T. (2013) *Tiimiakatemia: How to Grow into a Teampreneur*, JAMK.
- Macleod, G. (1997) *From Mondragon to America*, University College of Cape Breton Press (G. マクラウド著, 中川雄一郎訳 (2000) 『協同組合企業とコミュニティー—モンドラゴンから世界へ—』日本経済評論社).
- MacIntyre, A. (1984) *After Virtue: A Study in Moral Theory*, 2nd ed., University of Notre Dame Press, (A. マッキンタイア著, 篠崎 榮訳 (1993) 『美徳なき時代』みすず書房).
- Michaelsen, L. K., Knight, A. B., and Fink, L. D. (eds.) (2004) *Team-Based Learning: A Transformative Use of Small Groups in College Teaching*, Stylus Pub.
- Mondragon Corporation, "Introduction" (<https://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/>, 2020年11月15日).
- Mondragon Corporation, "What we do" (<https://www.mondragon-corporation.com/en/we-do#negocioConocimiento>, 2020年11月15日).
- Mondragon University, "MTA" (<https://www.mondragon.edu/en/-/nabarmena-liderazgo-emprededor-01>, 2020年11月20日).
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford university press.
- Partanen, J. (2014) *Glimpses of Individual Learning: What Team Coaches Need to Know about Individual Learning and the Practices of Tiimiakatemia*, Partus.
- Partanen, J. (2018) *The Team Coach's Best Tools*, Partus.
- Taylor, R. (1991) *Virtue Ethics: An Introduction*, Prometheus Books (R. テイラー著, 古牧徳生, 次田憲和訳 (2013) 『卓越の倫理: よみがえる徳の理想』晃洋書房).
- Thomas, H. and Logan, C. (1982) *Mondragon: An Economic Analysis*, George Allen & Unwin (H. トーマス, C. ローガン著, 佐藤 誠訳 (1989) 『モンドラゴン: 現代生産協同組合の新展開 (新装版)』御茶の水書房).
- Tosey, P., Dhaliwal, S., and Hassinen, J. (2015) "The Finnish Team Academy Model: Implications for Management Education," *Management Learning*, 46(2) pp. 175-194.
- Whyte, W. F., and Whyte, K. K. (1988) *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*, Cornell University Press (W. F. ホワイト, K. K. ホワイト著, 佐藤 誠, 中川雄一郎, 石塚秀雄訳 (1991) 『モンドラゴンの創造と展開: スペインの協同組合コミュニティー』日本経済評論社).

- 石塚秀雄 (1991) 『バスク・モンドラゴン：協同組合の町から』 彩流社。
- 大槻 久 (2019) 「ヒトの協力の進化的起源」『組織科学』 Vol. 53, No. 2, pp. 4-14。
- 小澤一郎 (2015) 「Jクラブ指導者が見た「ビルバオの育成」前編」『COACH UNITED』 (<https://coachunited.jp/column/000383.html>, 2020年11月11日)。
- 神田 良, 高井 透, キャロライン・ベントン (2017) 「日本型ボーングローバル企業の特徴：伝統型グローバル企業およびタイ企業との比較を通して」『経済研究 (明治学院大学)』 第153号, pp. 101-132。
- 北島義信 (2020) 「宗教を通じた霊性と平和の構築：崔済愚 (チェジュウ) と親鸞を中心に」 地域文化学会10月例会 (2020年10月24日) 講演資料。
- 清澤達夫 (2015) 「モンドラゴンにおける「意識革命」—利己心を越えられるか—」『明治学院大学キリスト教研究所紀要』 47巻, pp. 129-152。
- 桐田理恵 (2019) 「進学要件は「チームで会社を設立し、ちゃんと稼ぐこと」。スペイン・バスクの「モンドラゴン・チーム・アカデミー」 起業家来日レポート」『DR!VE』 (<http://drive.media/posts/22590>, 2020年11月20日)。
- 桑原光一郎 (2008) 「美德」日本経営倫理学会編『経営倫理用語辞典』 白桃書房。
- 紺野 登 (2019) 「ソーシャルエンタープライズの知識創造」『研究 技術 計画』 Vol. 34, No. 1, pp. 4-18。
- 坂内 久 (2014) 「スペイン・モンドラゴン協同組合グループの動向—「FAGORの破綻」の実態と対応—」『農林金融』 2014年7月号, 第67巻, 第7号, pp. 18-29。
- 坂内 久 (2017) 「モンドラゴン協同組合が果たす地域での役割」『大原社会問題研究所雑誌』 第710号, pp. 18-46。
- 坂内 久 (2018) 「モンドラゴンに学ぶ地域社会における協同組合の役割」『農林金融』 2018年10月号, 第71巻, 第10号, pp. 27-50。
- サカレコ (2020) 「アスレティック・ビルバオ～バスクの血を貫くクラブの育成事情～」 (<https://sakareko.com/column/6291/>, 2020年11月11日)。
- 柴田庄一, 遠山仁美 (2005) 「「暗黙知」の構造と「創発」のメカニズム—「潜入」と「包括的統合」の論理—」『言語文化論集』 26(2), pp. 73-89。
- 白井和宏 (2019) 「ファゴール倒産の衝撃—協同組合モンドラゴンは再生できるか」『現代の理論』 2019冬号 (通巻43号), pp. 24-29。
- 白石和幸 (2020) 「若者のほぼ2人に1人が失業者になるスペイン。その要因に見る日本との近似性」『ハーバー・ビジネス・オンライン』 2020年10月23日 (<https://hbol.jp/230839>, 2020年11月20日)。
- 津田直則 (1992) 「モンドラゴン型協同組合と資本主義」『桃山学院大学経済経営論集』 第33巻, 第4号, pp. 179-200。
- 中村久人 (2008) 「ボーン・グローバル・カンパニー (BGC) の研究—その概念と新しい国際化プロセスの検討—」『経営論集』 第72号, pp. 1-16。
- 野家啓一 (2005) 『物語の哲学』 岩波書店。
- 野中郁次郎 (2019) 「今こそスミスの原点に 共感する他者 知の共創は続く」『日本経済新聞』 2019年9月30日 (<https://www.nikkei.com/article/DGXXKZO50292040X20C19A9BC8000/>, 2020年11月12日)。
- 野中郁次郎 (2020) 「ヒューマナイジング・ストラテジー：人間中心の物語りアプローチ」『一橋ビジネスレビュー』 67(4), pp. 90-108。
- 野中郁次郎, 勝見 明 (2020) 『共感経営』 日本経済新聞出版。
- 萩尾 生, 吉田浩美編著 (2012) 『現代バスクを知るための50章』 明石書店。
- 廣田裕之 (2016) 『社会的連帯経済入門—みんなが幸せに生活できる経済システムとは』 集広舎。
- 星野浩美 (2016) 「モンドラゴンコープ」 コープさっぽろ HP (<https://sapporo.coop/corporate/content/?id=52>, 2020年11月13日)。
- 松田 舞 (2019) 「社会変革のツールとしてのつながる経済」『現代の理論』 2019冬号 (通巻43号), pp. 12-17。
- 丸山茂樹 (2017) 『共生と共歓の世界を創る—グローバルな社会的連帯経済をめざして』 社会評論社。
- 柳澤敏勝 (2019) 「GSEF ビルバオ 2018 が示す多様な協同事業の成長力」『現代の理論』 2019冬号 (通巻43号), pp. 4-11。

(原稿受付 2020年11月27日)

技術革新による産業の変化と新しいビジネス

— IoT と ICT の企業動向から —

金山茂雄

要 約

IoT, ICT をはじめとする情報ネットワーク技術の普及は様々なところで利活用されている。例えば、管理体制の再構築、企業の生産・販売などの企業経営活動に多い。そして、個人の活動はインターネットのネットショッピングでみられる利便性の高いものに集約され活動のようすが企業経営に新たな展開を見ることができる。また重要な側面でもあるにつけ個人の活動は個人の嗜好や性格・性向といった主観的な側面と心理的な側面などの要因から個人所得の増加、購買力の向上、個人の投資への意欲とその行動に関係がある。このような理論的経済心理や経営心理はナレッジマネジメント、経営心理に深く関係する。そして、人間の行動が社会への変化や技術革新による産業の創出と活性化、組織体の再編、雇用の発生等に深く関係する。

本研究では、イノベーションにより新しいビジネスや産業の創出、雇用の発生等が今後も持続的に続くのか、それとも途絶えるのか、また「真」に技術が「よりよい社会の形成」へと導くのか、IoT, ICT 企業の事例から若干の考察を試みたい。

キーワード：イノベーション、次世代通信、企業・産業変化

1. はじめに

現在、企業の取り巻く環境や市場の経済現象は、企業に深く関わりが生じ、企業経営者は、その経営活動を把握し、経済行動を主体としての人間の様々な心理的要因を知ることができ、それが重要と考える¹⁾。

企業の再構築、つまりリストラによって、企業内の人事改革の波は中高年者、そしてバブル入社組の整理に続いて、新卒採用に波及してきた。その原因は、バブル崩壊後の景気が芳しくないことであり、大学進学率増加、進学希望者全入学時代到来によって、新卒者の能力の低下傾向であるともいえるが、企業の雇用形態の転換が行われようとしている時であると考えられるのではないか。これまでも、同様の転換期は訪れたことがある。戦前から戦後へは、産業そのものが農業から工業へと変わった。

社会変化がゆっくりと流れていた。しかし、情報社会は極めてダイナミックなプロセスで多量の情報とデータが世界をかけ巡り、また速度も益々高速化した。情報社会は、情報技術と通信技術そして、メディアの三つの要素から構成されている。様々な製品・サービスが提供され、巨大な市場

が誕生し世界の通信市場は、サービス部門だけ見ても1995年の5,000から6,000億ドルの需要があった。つまり年率8%の成長を続けることになるわけである。また、新製品の導入サイクル・ライフサイクルも極めて短くなってきている。このことは、われわれの社会が革新的な製造社会へと変貌を遂げた結果であるといえる。これは製品についてだけでなく、企業の組織構造についてもいえることで、市場について長期的に成功を続けたいと考える企業は、着実にリストラなど社内改善に努力している。この傾向は将来も同様であり、一層強まり、すでに変革による市場変化が起きているからである。企業は需要の急速な変化に対して、常にそれを調整していかなければならない。すなわち、立ち上げ期間を加速化し、プロセスをより最適化し、そしてより顧客重視を思考していくからである²⁾。

本研究では、イノベーションにより新しいビジネスや産業の創出、雇用の発生等が今後も持続的に続くのか、それとも途絶えるのか、また「真」に技術が「よりよい社会の形成」へと導くのか、IoT、ICT企業の事例から若干の考察を試みたい³⁾。

2. 企業の変化と市場の変化

従来から企業は、戦略的に情報を活用するためにシステムの必要性和情報のシステム化、さらに情報を集約し効率的な利用方法としてデータベース化も推進されている。近年、情報が集約され効率的な利用から質の高い情報、価値のある情報がナレッジマネジメント・システムによる活用へと進んでいる⁴⁾。かつては、情報システム化の目的が「業務の効率化と有効化」「競争優位の確立」「連携企業の推進」の三つであった。この3つに対応して構築された情報システムが経営情報システム、戦略的情報システム、電子商取引であった。経営情報システムは企業の総合情報システム化を目指したものであり、戦略的情報システムは企業内および企業間の囲い込みであった。電子商取引は、商品取引全般の情報化や企業間情報の交換、情報の共有化を前提とする企業間提携や連携のシステム化である。そして、サプライチェーンマネジメントも同様である。

1990年代後半のITの発展状況や特徴からも把握できる。コンピューターは、汎用コンピューターからオフィスコンピューター、パーソナルコンピューターへと推移してきた。大きな流れの基調は、高性能化、小型化、低価格化であり、文字、音声、図形、画像などを統合・双方向化した。いわゆるマルチメディア化へ進んでいることが分かる。この変化は、発展の過程の一部であり、時代は常に変化を求めている。汎用コンピューターは並列化し、特に分析を主にする超並列コンピューターの市場拡大とオフィスコンピューターの言葉そのものがなくなりつつある。これは、新たなITの成果でできあがったクライアントサーバーシステムのザンバー機との結合した大規模なシステムへとシフトしたからである。また、OSに依存しないJava言語を利用しネットワーク上でデータやプログラムを取り込みデータ処理するネットワークコンピューターや携帯用の簡易オペレーションシステムで稼動するパーソナルコンピューターへの普及へと変化、発展してきた。

コミュニケーションは地上通信から衛星通信、移動体通信へと経緯して、高速化、大容量化、広域化へ広がりつつある。コミュニケーションを利用する情報ネットワークの利用も企業内から特定企業間へと拡大している。しかし、戦略のイノベーションへの適応性に関し、技術中心の戦略では、異なった思考が存在する。

科学技術の発展が現代企業の大きな外的な力となり、企業社会さえも従来のスタイルを変えさせるものが存在している⁵⁾⁶⁾。新たな社会の形成がグローバルな意味の情報社会形成であるといえる。その一方で企業は、コスト削減、時間節約、業務や企業間の壁の除去、組織の水平化、情報の多彩化、情報の共有化、業務プロセスでの顧客との一体化などの変化が観られる。そのような状況の中でより一層市場や商品の需要創造、顧客創造、経営の質の向上、シェア拡大、利益最大化などを追求し市場への活動をしなければならない。市場は情報技術の利用により拡大へと向かい無限化している。時間、距離、空間そして業種を越え、多岐に働きかけ、また他業種市場から参入し、情報を活用している⁷⁾⁸⁾⁹⁾。情報空間で創りあげた人工的な市場には、時間の制約がなく出入りすることができる。この空間に出入りしている者は、情報の選別能力と理解能力に優れ、空間市場であったかも店で商品を買う行為が簡単に行える人たちである。この情報空間市場の利用が一般の住民登録などと同じように情報市民の各データの蓄積をも兼ねており、企業の顧客データに相当するもので企業にとっては大きなメリットをもたらすことになる。情報空間の利用者の特徴として、現実の社会では満足できない者がほとんどであり、現実の市場以上に多品種に対応しなければならないため、現状ではまだまだ不足である。そこには現物を用意する必要はなく、すべて虚像の世界であることからいくら品数を増やしたところでコストは負担にならないのである。もちろん、商品を購入する場合、パターン化した操作手順で工場への発注、生産、流通・配送と会社の一連の業務を処理することになり、会社側から観ると業務の短縮と経営コストの低下をもたらしてくれる。さらに、利用者は情報の共有化が活発に行われ、企業のような組織階層とは異なり、各階層の水平化が行われ、よって企業の活動の効率化と情報空間市場の商品の取引の増加や企業間ネットワークの進展へと寄与する。また、今までにないビジネスの創造がITにより一層加速するものである。光ファイバーによるブロードバンドが双方向で顧客と情報授受ができるようになったことから情報技術導入の効果が現れている。現在、CRMが顧客コンピューター除法管理を行っている。顧客との直接対応が可能になったわけである。ITの幅広い利用とコンピューターに蓄積されたデータベースの活用により新たなイノベーションへと展開の動きが伺える。将来的に利用拡大とイノベーションが進む中で、やはり要はデータベースとネットワークになることは明確である。そこで、問題になるのがデータベースに蓄積されたデータであり、データの質である。データの質が高く、価値あるものでなければ企業間ネットワークの際、データの共有化が難しくなる。なぜなら、お互いのメリットがあるものでなければならないからである。したがって、当然、企業間提携の際、詳細な規定、規格等のルールが一つのカギになるのである。例えば、情報の共有による共同商品開発、共同市場調査、消費者同志の団体といったクラブの設立などが可能であり、固定した顧客管理と市場へのシェア確保が可能になる。また、情報市民の場合は、リアルタイムで行うことができ、地域的な限定はない。もちろん情報空間を利用できるハードウェアとソフトウェアに限られていることから空間の外から見れば管理しやすく、かつ情報空間内では利用が無限に近いのである¹⁰⁾。

通常の市場を対象にすると企業は数十人数百人の管理者が必要であるが情報空間ではたったの一人で管理が可能になる。また、これらは遠隔管理が容易で企業活動の際、携帯端末を活用することでビジネスが幅広くできることになるのである。そこには、顧客、発注、売上データの確認、さらにAIの利用で容易に管理ができるのである。また、OLAPの登場で統計解析、多次元データ分析の利用でデータ検出、法則性の発見・抽出、相関や時系列分析もできるのである。いわゆる場所や

時間に関わらず即時処理ができることを意味する。

したがって、市場の計画、分析、調査や商品開発（商品活性化）、販売の促進（販売活性化、バーチャルセール化）、営業活動の効率化（経営活性化、営業の高度化）と営業方法の変化、顧客管理（管理効率化）などがより速く、どこでも、何時でもできるのである。すなわち、情報技術によりあらゆるものが活性化されるのである。もちろん IT の活性化とイノベーションへと進むことになる。そこで最近、目覚ましい発展・成長を遂げている分野がある。それは、メディアの分野のメディアテクノロジーである。

マルチメディアやインターネットへの関心の高まりを観ると、IT のめまぐるしい変化の速度に比べて、従来の広告・メディア等の分野は、新しい技術の戦略的理論化への努力が遅れていたが、1990 年代後半マルチメディアの情報の技術戦略的思考が取り入れられ急激に活発化し、コンピューターと通信技術等を結合し、さらに広範囲に活用・展開する傾向にある。そこで、メディアが新しい技術思考によりどのように変化しているのか、概観する企業の市場活動という視点からマルチメディア化を観ると「インターネットやパソコン通信の普及とツールとしての利用」「衛星デジタル多チャンネル放送の開始やケーブルテレビの広域化・利用可能」「CD-ROM やゲームソフトおよび屋外の大型スクリーンなどの新しいメディアの販売促進利用などを含む次世代メディア開発」などが挙げられる。

日本は、1990 年から 1994 年の 5 年間の間に急速にメディア環境が変化している。環境のイノベーション例としては、1996 年に開始されたインターネットテキスト・テレビ、インターネット対応テレビ、衛星デジタル放送などがあつた。一方、米国ではインターネット上の Web サーバー／ホームページを活用した広告掲載の方法が拡大している。広告主にプロモートされ、利用されている「ウェブ広告」がある。ウェブトラック・インフォメーション・サービス社が広告を掲載するサイトの広告収入を調査した結果 1995 年 10 月から 3 ヶ月間で広告収入は約 12 億円であつた。そのうち 75% がネットスケープ、ライコス、インフォシーク、ヤフーなどの「サーチエンジン」系のサイトである。その他オリジナル・コンテンツを提供するメディア企業グループのタイムワナーパブファインダーなどがある。広告主の中には自社のインターネットサーバーやイントラネットを活用した広告活動に重点を置く企業も多く、インターネットの利用が必ずしもウェブ広告市場の拡大傾向を意味しているものではない。しかしながら現在では、ウェブ広告は重要性が高い。メディアが従来にない変化を見せているのは、IT 報技術の発展によるものであると言える。また、マス対応からワン・トゥ・ワン対応へと変わり、IT のさらなる進化、すなわちコンピューターの性能向上、デジタル化により、より詳細なオペレーションの実現が可能になり、顧客を一人一人、把握する新しい競争のパラダイムへと変化させコンピューターとデータベース、ネットワークによる柔軟な生産方式とテレコミュニケーション技術の急速な発達へと変化してきた。情報技術の変化は、その機能や役割の可能性を従来のメディアという範囲で把握することはできない。個々人で対応ができ双方向かつ受発注や決済の機能を持つメディアの出現は広告、販売、コミュニケーション活動、ビジネス活動そのものを統合化し、マルチメディア化と合わせて、オンライン・ショッピングや電子商取引が構築され、いろいろな実験やビジネストライがあるのも、従来のメディア概念を越えたからであるといえる。現在の技術は従来からの目覚ましい発展によって成し遂げられた結果である。その技術革新の概念には、生産手法としての技術そのもの定義づけや経済・産業構造との関

係、社会・文化的側面などさまざまな側面から議論が行われた。例えば、コンドラチェフが18世紀後半以降の資本主義経済の景気変動の波動とその要因を分析した結果からの概念定義やシュムペーターの技術革新論、また、人類学・文明論的な視点から分析したトフラーの概念定義などがある。それぞれ異なったイノベーションの概念定義が示されているが、これらのイノベーションの特徴には、経済変動、景気変動、また、発明と発見などによる社会変化によって定められていることである。

3. IT企業のサービスの事例

3.1 次世代通信規格「5G」のサービス事例

イノベーションは様々な視点でみることでより明確化する。ここでは、技術的視点に的を絞り、産業革命以後の技術革新について、それぞれの特徴が今後の変化の特徴や傾向のヒントがあるといえる。

第一期イノベーションは、19世紀中期までを示す。この頃は、労働の手段としての道具を作り、生産活動を行っている。紡績機械の発明によって生産技術の変革が行われ、機械化への関心が広まったときである。第二期イノベーションは、19世紀後半から20世紀始めである。この頃には、大量生産方式が確立され、熟練工や未熟練工などの区別がなく、製品を作る特徴がある。第三期イノベーションは、20世紀はじめからの急激な進歩の時である。また、20世紀中期には、イノベーションが飛躍的に発展し、新しい成果が存在する。このような体系化されたイノベーションを「システム型イノベーション」といえる。

日本企業のイノベーションを例にとると、日本企業の特徴は、第二期から第三期のイノベーションが速いことである。これらは、日本企業の基本的考え方の中に、欧米に追いつけ、追い越せの目標があったからである。また、目標達成するには企業は、組織内における企業の独自性も重要である。他にも日本の生産現場の大きな特徴は、働いている人々の職種があまり細分化されておらず、単能工でなく多能工が多いということである。あるいは仕事の幅は広く、隣の職務の人々と助け合うということもよく見られる。また、多くの日本の工場には、QCサークルという品質管理のための職場の従業員を中心とした小集団活動が見られるなどの特徴がある。

ITと通信技術の融合により、経済活動における時空間的な複雑性もますます高まっていく。開発、生産、そしてマーケティングのプロセスは、グローバルな構造の中で行うことができ、非常に

図表1 日本国内の移動通信システムの変遷

| | |
|-----------|-------------------------------------|
| 1G 1980年代 | アナログ方式（音声通話中心） |
| 2G 1990年代 | パケット通信（デジタル方式）、電子メール他 |
| 3G 2000年代 | 世界共通のデジタル方式、インターネット接続他 |
| 4G 2010年代 | 動画、SNSなど |
| 5G 2020年代 | あらゆるものをインターネットにつなぐ「IoT」、自動運転、ロボット 他 |
| 6G 2030年代 | ??? |

出所：読売新聞編「解説」読売新聞（朝刊）、2020年2月27日、p.9.

高性能な分散型のコンピューター技術、高速通信網の実現によって情報交換が高速に行われる状況にある。情報と通信技術が持っている可能性、そして通信とインテリジェント・ソフトウェア、高速ハードウェアの組み合わせが持っている潜在能力を無限にするのである。例えば、情報、通信技術を大規模に使うことによって、開発プロセスが5%短縮でき、2,000億ドルが節減されるだけでなく市場競争力にも重大な影響を与えることになるかと推測できる。開発手順が高速化すれば、それだけ市場に沿った形で開発ができるからである。

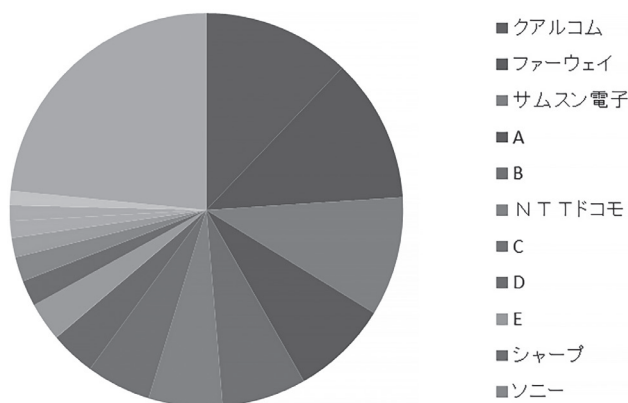
5Gのサービスがいよいよ春から日本でも開始する（2020年2月27日（木曜日）の時点でのこと）。政府機関は、5Gの次の6G（ビヨンド5G）の戦略策定にはいっているようである。「技術で勝ち、産業で負ける」と言われている日本であるが、国内だけのヒットで終わることもある。「ガラパゴスケータイ（ガラケー）」の例もある。6Gとは何か、「ガラケー」再来を招かないためにはどうしたらいいか（図表1を参照）。

政府機関は、2030年頃の6G普及を目指している。それは、無線通信は大体10年で世代交代するからである。それに合わせて国際標準の規格を作成する必要がある。5Gも10年ほど前から議論を始めていた。では、国際標準とは何か。「例えば、スマートフォンは端末、国内外問わず、通信できる。」（図表2を参照）。

「無線の周波数、通信方式などを世界で議論して標準に定めている」昨年、5Gのサービスが始まり、日本もこの新しい競争の中に入っていく。基地局、交換機、端末で、海外企業と比べると、通信事業者には高い技術力があり、部品レベルでは日本企業が強い。しかし、基地局や端末などの機器メーカーが弱い。いまでは、価格、品質でも中国通信機器大手の華偽（ファーウェイ）の技術に勝てないだろう。

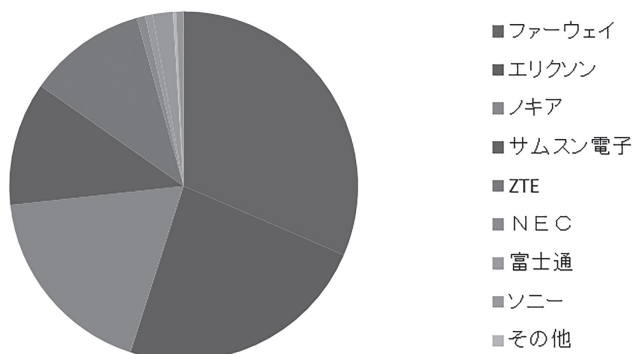
通信のインフラで重要なことは、国際標準作りである。日本の場合は、国際標準作りにどれだけ主導権を握り実行していくかである。5Gは、ほぼ無理な状況であるとなると次の6Gとなる。日本の技術が標準になれば特許料が入り製品化も近づく。だれもが5Gの自国標準は無理となると6Gへ意識が高まる。では6Gとは何か、である。5Gは、4Gの100倍の速さの「高速・大容量通信」や「低遅延」「多数同時接続」ができるのが特徴である。一般的な通信事業者は、5Gの10倍の速度と低消費電力など、すべての面で良くなると言っている。ただし、世代が替わるたびに周波

図表2 5Gの特許の出願件数



注) 2013年1月から2019年6月。サイバー創研のゲームを基に作成。

図表3 グローバルに見た基地局市場の占有率



注) 2019年4月～12月。HISマーケットの資料を基に作成。

数帯域が広がり、地上の道路が良くなるたびに道路幅が広がっているわけではない。通信の場合は、帯域が地上の道路であり、世代が替われば帯域が広くなり、使いがってがよくなる。道路はそうはならない。よって、6Gは5Gより広がるわけであり、使いやすくなる。例えば、映画のダウンロード時間が現在は2時間の映画が5分ほどでダウンロードができるが、5Gなら3秒ほどになる。6Gならさらに速くなるということである（図表3を参照）。

新しい技術の導入の場合、いくら技術が先行（業界トップ）したり、優れていても、それらが標準化されない。その技術の大衆化がされないからである。つまり、ビジネスモデルの初動がそのあとを決める。例えば、中国企業は、政府と一緒に発展途上国へ行き、何に使うか、値段はいくらぐらいか、市場調査を行う。その結果、性能はほどほどで低価格な製品を投入する（提供する）。日本の場合は、中国のように現地に行って調査もしていない上、技術の高さを追い求めるあまり、高価格になりがちである。NNTドコモが当時（1999年）に携帯からインターネットに接続するiモードを発売し、ヒット商品となった。しかし、独自技術の進化させたもので国際標準に十分でなかったため国内市場で終わった（市場は国内だけでとどまり海外に広まらなかった）。新しいモノを世に出し普及させるためには、常に国際標準化へと考えているのであれば企業だけの対応では、力不足で、やはり国（政府）と一緒に協力し合って目的を達成しないと成功の道は遠い。また、5Gより6Gは国家間の問題（外交、安全保障、など）が大きいと考える。つまり、国防に関係する部分が多い（通信衛星も同様）。例えば、米国には、国立標準する研究所（MIST）がいろいろな問題を解決する場合に利用される。

5Gは、「高速」「大容量通信」だけであり、「低遅延」と「多数同時接続」はまだできない。低遅延が不可欠な遠隔技術の向上、自動運転は、まだ先のことになる。5Gは導入にあたり、スムーズな運営（使いやすさ）にするためには基地局を増やし、どこからでも利用できる環境が必要である。現状では、まだできていない。したがって、基礎的なところは4Gの上に5Gが乗る形をとることから「高速」「大容量通信」が可能となるわけである。スマホを使う場合、あるケースでは4Gで接続したり、あるケースでは5Gで接続して利用することになる。通信のインフラは高度なレベルがいいし、少し速くなるだけでストレスが減る。高度で高性能のインフラの上になんらかのサービスが発生する。なぜなら、スマホの登場でいろいろなサービスが生まれたからである。

3.2 ネットワークの利便性の企業事例

グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン・ドットコムの子国の巨大 IT 企業 4 社は、社名の頭文字をとって、「GAFA」と呼ばれている。この 4 社は「プラットフォーム」としてインターネット時代のへの変化を先導し、個人に様々なサービスを提供している。しかしながら、この 4 社はあまりにも巨大化したためか、国家による監視も厳しくなっている。巨大な IT 企業が社会にどのような影響を与えるのか、まだ分からないことが多い。

米国グーグルが現在進めているプロジェクトがある。それは「プロジェクト・ナイチンゲール」である。近代的看護教育の母の名をつけたプロジェクトである。プロジェクトは、全米 20 州などの 2600 の医療施設を運営する非営利団体とグーグルが提携し患者のデータを収集し人工知能 (AI) で分析し、その分析結果をもとに患者の治療に役立てるという壮大な計画である。データは、数百万人に上る、「名前や生年月日」「検査や診察結果」「投薬記録」などが含まれている。このようなプロジェクトは、ほかにもあると推測する。

米国の巨大 IT 企業 4 社は、インターネット上に構築した巨大なプラットフォーム (サービス基盤) を通じて情報やサービスを提供している。その利便性と引き換えに、膨大な利用者の個人情報を一手に集め分析し広告などに利用している。

スマートフォンの地図アプリは、持ち主がいつ、どこに行き、どれぐらいそこに居たのかといった情報を把握できる。検索や通信販売などを使用すれば、その人物の関心ごと、興味、普段の買い物の傾向などが分かる。それぞれは別に収集された情報やデータでも複数の情報・データを組み合わせ、個人の詳細な個人情報を作ることが可能である。例えば、スマートフォンをちょっと見て数秒の操作で昨日の行動が分かってしまう。また、グーグルマップのアプリには、いつ、どこに行ったか、という行動の履歴が地図上に情報として残っている。グーグルは、位置情報は個人情報と結びつけて収集していないが利用者が履歴を残さないように設定を変えることができ、もちろん削除もできる。しかし、スマートフォンは情報・データを収集する機器ではないが、実際に利用者は、収集する機器として利用している。一方、米国新興検索エンジンは自分の趣味や嗜好に合わせて表示される広告がグーグルマップのように大量に広告が来るが、そうではないものもある。常に誰かに監視されているということを忘れてはならない。したがって、必ずといっていいほど利便性の弊害が発生するといえる。

しかしながら、AI の導入によりネットワークの利便性の弊害が解決する可能性も残している。2016 年現在の AI は、図表 4、図表 5、図表 6 の歴史と発展がある。人工知能を利用した ICT の利活用は、20 世紀末に開発がされていたが開発者や研究者が思っている以上に成果が出なかった。その結果、人工知能の研究が途中で終わりを告げることになる。最近では、人工知能の実用化が雇用を奪うことに繋がるなどと、批判する者もいる。

人工知能は、今後実用化へ向けてより一層加速すると言える。トヨタ自動車は、米国のスタンフォード大学やマサチューセッツ工科大学へ投資している。特に、自動車は自動運転が期待され、そのために画像認識・音声認識の研究、車両の運行情報・地図情報・位置情報の研究など、あらゆる情報を収集し最適な運転の確保が要求されている。

図表 4 人工知能の歴史

| | 人工知能の置かれた状況 | 主な技術等 | 人工知能に関する出来事 |
|--------|-----------------------|---|---|
| 1950年代 | | | チューリングテストの提唱 (1950年) |
| 1960年代 | 第一次人工知能ブーム (探索と推論) | <ul style="list-style-type: none"> 探索、推論 自然言語処理 ニューラルネットワーク 遺伝的アルゴリズム | ダートマス会議にて「人工知能」という言葉が登場 (1956年) ニューラルネットワークのパーセプトロン開発 (1958年) 人工対話システムELIZA開発 (1964年) |
| 1970年代 | 冬の時代 | <ul style="list-style-type: none"> エキスパートシステム | 初のエキスパートシステムMYCIN開発 (1972年) MYCINの知識表現と推論を一般化したEMYCIN開発 (1979年) |
| 1980年代 | 第二次人工知能ブーム (知識表現) | <ul style="list-style-type: none"> 知識ベース 音声認識 | 第五世代コンピュータプロジェクト (1982~92年) 知識記述のサイクプロジェクト開始 (1984年) |
| 1990年代 | 冬の時代 | <ul style="list-style-type: none"> データマイニング オントロジー | 誤差逆伝播法の発表 (1986年) |
| 2000年代 | | <ul style="list-style-type: none"> 統計的自然言語処理 | |
| 2010年代 | 第三次人工知能ブーム (機械学習) | <ul style="list-style-type: none"> ディープラーニング | ディープラーニングの提唱 (2006年) ディープラーニング技術を画像認識コンテストに適用 (2012年) |

出所：総務省「ICTの進化が来ようとする働き方に及ぼす影響に関する調査研究」『情報通信白書平成28年度版』2016年、p.235より抜粋¹¹⁾。

図表 5 人工知能による実用化による機能領域

| | | | | | |
|--------|------|--------|-------|--------|--------|
| 識 別 | 音声認識 | 予 測 | 数値予測 | 実 効 | 表現生成 |
| | 画像認識 | | マッチング | | デザイン |
| | 動画認識 | | 意図予測 | | 行動最適化 |
| | 言語解析 | | ニーズ予測 | | 作業の自動化 |
| | | | | | |

出所：総務省「ICTの進化が来ようとする働き方に及ぼす影響に関する調査研究」『情報通信白書平成28年度版』2016年、p.238より抜粋¹²⁾。

図表 6 人工知能の発展と利活用の分野例

| 年 | 技術発展 | 向上する技術 | 社会への影響 |
|------|-------------|----------------------|--|
| 2014 | 画像認識 | 認識精度の向上 | <ul style="list-style-type: none"> 広告 画像からの診断 |
| 2015 | マルチモーダルな抽象化 | 感情理解 行動予測 環境認識 | <ul style="list-style-type: none"> ビッグデータ 防犯・監視 |
| | 行動とプランニング | 自律的な行動計画 | <ul style="list-style-type: none"> 自動運転 物流(ラストワンマイル) ロボット |
| | 行動に基づく抽象化 | 環境認識能力の大幅向上 | <ul style="list-style-type: none"> 社会への進出 家事・介護 感情労働の代替 |
| | 言語との紐づけ | 言語理解 | <ul style="list-style-type: none"> 翻訳 海外向けEC |
| 2020 | さらなる知識獲得 | 大規模知識理解 | <ul style="list-style-type: none"> 教育 秘書 ホワイトカラー支援 |

出所：総務省「ICTの進化が来ようとする働き方に及ぼす影響に関する調査研究」『情報通信白書平成28年度版』2016年、p.238より抜粋¹³⁾。

4. おわりに（ネットワーク化した社会へ）

近年のイノベーションで目覚ましく発展を遂げた分野としてオートメーションとメカトロニクスが挙げられる。特に、メカトロニクスとその関連機器は多くの生産現場などで稼働している。これらの技術はIC、LSIなど微細加工技術を利用してできたもので、それをマイクロエレクトロニクス（ME: Micro Electronics）とよばれている。このMEはオフィスオートメーションや多品種少量生産を可能にした技術である。生産手段としてのイノベーションは急速な発展を遂げ今日至っている。もちろん、産業革命は目覚ましいイノベーションであった。労働の手段としての道具を作り出し、生産活動を行ってきた。

産業革命で事例を見るように、機械が部品を作り、そしてたくさんの部品の集まりから新たな機械を作り出す過程がより高度化することでどのような状態になるか、想像がつかだろう。つまり、オートメーションとメカトロニクスに繋がるのである。そこには、人の作業している状況が見なくなっていくのである。仮にIT化の象徴であるインターネットがすべての人々に利用されるようになったら、生産現場や工場から人の姿がなくなる可能性がある（20世紀末に完成した世界的な機械メーカーの無人化工場がある）。つまり、雇用問題が発生する可能性が生じることになる。この社会的現象は労働者の意識、生産現場の作業組織、そして雇用に多大な影響を与えることになる。また、企業の定着率の低下、人間関係にも及ぶことになる。このように技術革新によって、産業、企業そして個人の仕事に対する意識が変わってきた。

社会環境の変化が技術の進歩の結果に現れてくることは明らかである。また、社会的価値、意味が媒介となることも当然である。これらのことを踏まえながら、もし新しい技術が生活に浸透し社会・生活の文化として特定の社会的性格、価値、意味が形成されるのであれば生活は社会にしたがうことになる。以前から述べている「IT活用型社会の形成」にはかなりの時間が必要である。なぜなら、IT化のように技術革新が進むことでメリットもあるがデメリットもあることは分かる。特に、「労働意識と雇用の問題」は企業の採用担当者、企業の組織、事業展開などの面で多く問題を持っているからである。そのような状況の中で企業は今後も、企業価値を高め、有能な人材を確保し、社会全体を支えていかなければならない。

謝 辞

最後に、日頃の研究活動に対して学校法人拓殖大学ならびに拓殖大学経営経理研究所に大いに感謝するものである。ここに記して同研究所に謝意を表したい。

引用文献

- 1) E.T.ベンローズ『会社成長の理論』末松玄六訳、ダイヤモンド社、1981年、p.85.
- 2) E.T.ベンローズ『同上書』p.86.
- 3) E.T.ベンローズ『同上書』、pp.249-250.
- 4) E.T.ベンローズ『同上書』、pp.135-140、pp.150-160、pp.165-170、pp.180-193.
- 5) 桑島政夫編『電気学会50年史』電気学会、1938年、p.515.
- 6) 宮脇陸、真柄成一『技術でみた30年の歩み』電気通信施設、1982年、Vol.34、No.10、p.50.
- 7) 秋元 明『技術進歩と研究開発』同文館、pp.7-9.
- 8) 秋元 明『同上書』、pp.9-10.

- 9) 秋元 明『同上書』, pp.11-13.
- 10) 木股雅章『赤外線通信ネットワークの原理と操作』科学技術出版, 2018年, pp.7-18.
- 11) 総務省「ICTの進화가来ようと働き方に及ぼす影響に関する調査研究」『情報通信白書平成28年度版』2016年, p.235.
- 12) 総務省「ICTの進화가来ようと働き方に及ぼす影響に関する調査研究」『同上書』2016年, p.238.
- 13) 総務省「ICTの進화가来ようと働き方に及ぼす影響に関する調査研究」『同上書』2016年, p.238.

参考文献（資料含む）

- 増田 他『ニューメディア時代の経営戦略』日本能率協会, 1984年, pp.12-14.
- 綾部千子「マーケティング・レポート」『コンピュータピア』コンピュータ・エージ社, Vol.28, No.332, 1994年, pp.32-36.
- R. Metcalfe and D. Boggs “Ethernet — Distributed Packet Switching for Local Computer Network”, *Communications of The ACM*, 19, No. 7, 1976, pp. 395-403.
- 三浦 他『現代ニューメディア論』学文社, 1989年, pp.8-22.
- 三浦 他『同上書』pp.96-99.
- 郵政省『通信白書・平成8年版』, 日本情報処理開発協会編『情報化白書・1996』, 日本電子メール協議会『企業における電子メールの動向調査』, 電通総研『情報メディア白書』などから抜粋し引用.
- 電気通信総合研究所編「ニューメディアの開発と社会的受容」『Rite Review』電気通信総合研究所, No.3, 1979年.
- H. Miyamoto, H. fukumuro, I. Nakajima, and K. Aoki., “Information Technology To Support Information Exchangesamong Asia-Pacific Region Countries”, *A Journal of Information and Communication Research*, Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 102-120.
- T. sekimoto., “International Symposium of Europeam, East-Asis, America and Japan”, *Technology and Economy*, 6, 1997.
- H. Akiba., “Management Systems”, *A Journal of Japan Industrial Management Association*, Vol. 6, No. 1, 1996, pp. 10-11.
- M. Nagai., “Information Interdependence and Interchanges in Asis”, *A Journal of Information and Communication Research*, Vol. 8, No. 4, 1991, pp. 6-9.
- 寿里 茂『職業と社会』学文社, 1993年, pp.10-26.
- 佐藤義信『トヨタグループ戦略と実証分析』白桃書房, 1988年, pp.207-261.
- トヨタ自動車, トヨタ自動車九州『新しい自動車組立ラインの開発』1993年.
- 野村総合研究所技術調査部「日本電気研究開発グループ」R & D Hotline『ノムラ・リサーチ』野村総合研究所情報開発部, 1988年.
- 拙稿「情報通信と情報技術の史的展開」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所, 第79号, 2006年.
- 拙稿「技術とIT ビジネスの戦略的利用」『経営経理研究』拓殖大学経営経理研究所, 第80号, 2007年.
- 拙稿「情報化テクノロジーと研究開発ネット形成」『経営経理研拓殖大学経営経理研究所, 第81号, 2007年.
- 湧田宏昭, 人見勝人『FAとOA』日刊工業新聞社, 1983年.
- 江村 超『メカトロニクス入門』日刊工業新聞社, 1983年.
- 労働省統計情報部編『技術革新と労働の実態 ME 編』労働法令協会, 1984年.
- 労働省政策調査部編『技術革新と労働の実態 OA 編』労働法令協会, 1984年.
- 野見山眞之『ME化と雇用問題』日本労働協会, 1985年.
- 日本労働協会訳『マイクロエレクトロニクス——生産・雇用への影響』労働協会, 1982年.

(原稿受付 2020年11月13日)

〈論文〉

タイ日系自動車企業のアジア専用開発車の 取組みと展望

植木 真理子

要 旨

タイの自動車産業は、歴史的にも長く発展してきた基幹的な産業であり、裾野産業も広いため、タイの経済発展にとって大きな影響力を持っている。

タイ日系自動車企業は、グローバル競争環境や社会的ニーズの変化の波を受け、新たな成長段階に移行している。すなわち、このことは単なる生産機能の充実化だけではなく、技術開発能力や組織構築能力といったケイパビリティの開発に注力し、開発知の創造・創発力を強化していく必要性を示唆している。

そこで、本研究ではタイにおける自動車企業の次世代自動車開発の取組みと実態に関する概要をまとめて考察を行う。

キーワード：タイの日系自動車企業、アジア開発車、知の移転、組織間学習、人材育成、R&Dの現地化

1. はじめに

日系企業は、上級のハイエンド市場への展開を得意とするため、新興国市場ではボリュームゾーンと呼ばれる中・下級クラスの製品を製造・販売することが競争上極めて弱かった。それゆえ、日系企業では低価格帯のボリュームゾーン市場で、新興国市場をいかに確保するかが課題となっている。

そのような背景の中、近年タイでは自動車のコネクティッドサービスやEV化の開発が急速に進展している。例えば、タイの三菱自動車では、スマホからコネクティッドサービスが受けられる車を開発生産しており、世界に輸出しようとしている。タイの日系自動車企業は、デジタル変革時代を迎えてグローバルな競争環境やデジタル技術普及の影響を受けて、新たな成長・発展段階に移行している。それゆえ、タイの日系自動車企業において単なる生産機能の充実化だけではなく、デジタル変革や社会的なニーズに適応する技術開発能力や組織構築能力といったケイパビリティの開発に注力し、開発知の創造・創発力を強化していく必要性が高まっている。

2. タイの自動車産業の動向と課題

2.1 タイの経済発展と産業構造転換

タイは近代化の進展に伴い、ASEANの中でも工業化が進んでおり、GDPに占める第1次産業の割合が1980年の23.2%から2016年には8.3%と低下する一方で、第2次産業の割合は、28.7%から35.8%へ上昇している。タイの工業化推進の背景には、日本企業をはじめとする外資系企業の海外直接投資による影響が大きく関係している。2016年における日本から対内直接投資残高に占める日本からの投資は最大のシェアを誇っている。特に自動車メーカーの参入が多く、それを支える部品メーカーも多数進出したことで、タイの自動車産業集積が形成される様子は、まさにアジアのデトロイトと呼ばれている¹⁾。

今や自動車は単なる移動交通手段としてとらえるだけではなく、通信で車が外とつながることにより、ユーザーの利便性や安全性の効果を高めるというコネクティッドカーに対するサービス拡充も検討されている。コネクティッドカーとは、総務省の定義によるとICT端末としての機能を有する自動車を指し、それは、車両の状態や周囲の道路状況などのデータをセンサーで取得し、ネットワークを介して集積・分析している²⁾。

2.2 タイ自動車産業の発展とダイナミック・ケイパビリティ

自動車産業は既存の資源や資産を再配置しながら、企業の境界内そして境界を越えて存在する資源や資産を有利に形成するという「ダイナミック・ケイパビリティ」を実践していく必要性が高

表1 アジア主要国の経済概要

| | GDP 2016 (10億ドル) | 人口 2016 (百万人) | 一人当たり GDP 2016 (米ドル) | 実質 GDP 成長率 (%) | | | | | |
|-------|------------------------|---------------------|----------------------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----|
| | | | | 1980-89 平均 | 1990-99 平均 | 2000-2010 平均 | 2011-2015 平均 | 2016-2022 平均 | |
| ASEAN | ブルネイ | 11 | 0.423 | 26,424 | -0.2 | 2.1 | 1.5 | -0.1 | 4.5 |
| | カンボジア | 19 | 16 | 1,230 | 6.5 | 6.2 | 8.1 | 7.2 | 6.7 |
| | インドネシア | 932 | 259 | 3,604 | 6.5 | 4.8 | 5.4 | 5.5 | 5.3 |
| | ラオス | 14 | 7 | 1,925 | 6.0 | 6.1 | 7.1 | 7.9 | 6.9 |
| | マレーシア | 296 | 32 | 9,360 | 5.9 | 7.2 | 5.0 | 5.3 | 4.7 |
| | ミャンマー | 66 | 52 | 1,269 | n.a. | 8.4 | 10.7 | 7.3 | 7.4 |
| | フィリピン | 305 | 104 | 2,924 | 2.0 | 2.8 | 4.7 | 5.9 | 6.9 |
| | シンガポール | 297 | 6 | 52,961 | 7.8 | 7.3 | 6.2 | 4.1 | 2.5 |
| | タイ | 407 | 69 | 5,899 | 7.2 | 5.4 | 4.6 | 2.9 | 3.1 |
| | ベトナム | 201 | 93 | 2,173 | 5.0 | 7.4 | 6.8 | 5.9 | 6.3 |
| インド | 2,256 | 1,309 | 1,723 | 5.5 | 5.7 | 7.2 | 6.8 | 7.7 | |
| 中国 | 11,218 | 1,383 | 8,113 | 9.8 | 10.0 | 10.3 | 7.9 | 6.1 | |
| 韓国 | 1,411 | 51 | 27,539 | 8.8 | 7.1 | 4.8 | 3.0 | 2.9 | |
| 日本 | 4,939 | 127 | 38,917 | 4.4 | 1.6 | 0.9 | 1.0 | 0.8 | |

注：GDP データはブルネイ 1985 年から、カンボジア 1987 年から、ミャンマー 1997 年からのデータが公開されている。2016 年以降は IMF 推計。

出所：山口綾子「タイ経済の現状と展望」『Newsletter』 交易財団法人国際通貨研究所 No. 23, 2017 年, 2 頁。

まっている。Teece (2007) によると、経営者のダイナミック・ケイパビリティとは、経営者が組織の資源ベースの意識的な創造・拡大・修正を実行する能力のことである³⁾。

タイは ASEAN の中では GDP 規模で見ると、インドネシアに次ぐ大国である。一人当たり GDP は、シンガポール、ブルネイ、マレーシアに次いで高く、中所得国とされる水準に達している (表 1)⁴⁾。

2.3 タイ自動車産業の動向

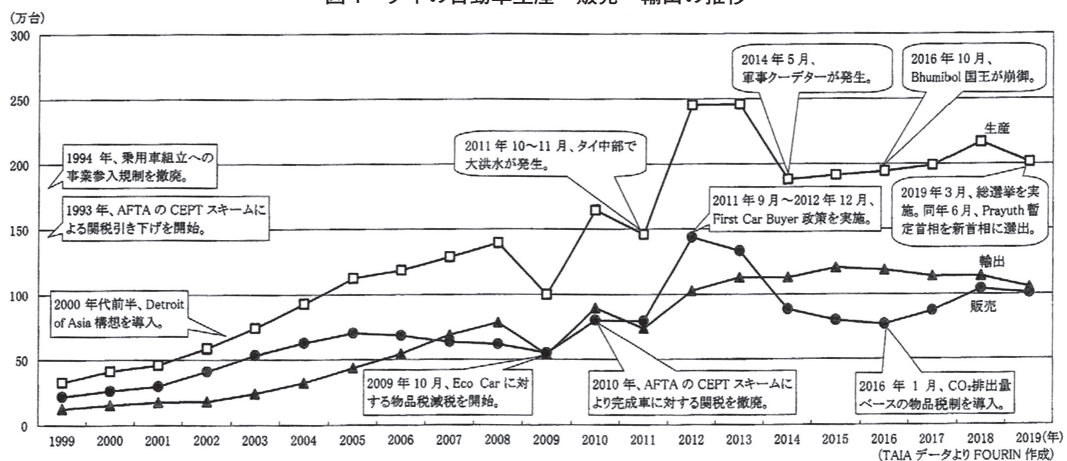
タイの自動車産業は、1995 年からアジア通貨危機が生じた 1997 年では、タイでの生産台数はほぼ国内販売台数並みであったが、1998 年以降、徐々に国内需要 (国内販売台数) よりも多く自動車を生産するようになった (図 1)。その生産余剰分は、オセアニア、ASEAN、中東地域への輸出に回されることになり、タイの自動車産業は、これらの地域への輸出拠点として成長を図った⁵⁾。

最大の輸出先はオーストラリアで、2009 年から 2018 年の 10 年間の輸出金額合計の 17.5% (金額ベース) を占めている。オーストラリアに続くタイの自動車の輸出先国は、インドネシア、フィリピン、マレーシア、ベトナム等の ASEAN 諸国やサウジアラビア、UAE 等の中東諸国、日本、米国、英国等の先進国である。

このように、タイの自動車産業は、外需向けが堅調だった一方、2008 年には米国の投資銀行であるリーマン・ブラザーズが経営破綻したことで世界規模の金融危機が発生し、翌 2009 年にはタイの内需が大幅に落ち込んだ。また、2011 年秋にはバンコクやアユタヤ地方を襲った洪水の影響で、国内製造業のサプライチェーンが寸断され、供給力が低下した。このような中、タイ政府は 2011 年に自動車購入奨励策 (ファーストカープログラム: 初めて自動車を購入する者を対象に物品税を還付する制度) を導入し、国内販売台数の増強を図った⁶⁾。

以上で述べてきたように、タイの自動車産業を取り巻く環境が大きく変化する中で、タイ政府の自動車産業政策により、2008 年の代替燃料推進策の適応車種への優遇税制や 2010 年のエコカー税制の導入、2012 年の自動車購入奨励策で乗用車の構成比が一時高まったが、2013 年をピークに比率は低下している⁷⁾。

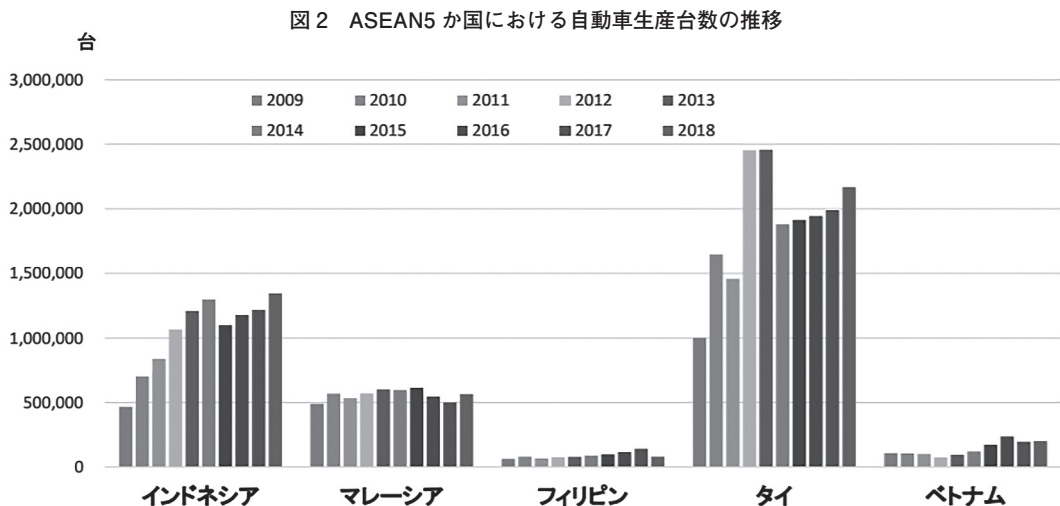
図 1 タイの自動車生産・販売・輸出の推移



出所: FOURIN『世界自動車統計年刊』2020年350頁。

このように、タイの日系自動車企業は、創業以来、不可抗力として経営環境の変化により紆余曲折を経ているが、総じて他のアジア諸国と比較して、操業経験年数が長い。また、自動車産業のサポーターリング・インダストリーが充実しており、ASEAN 諸国における自動車産業の立地優位性が相対的に高いといえる。つまり、タイにおける自動車産業育成策は、ASEAN 諸国の中でも外資系企業を上手に活用しているという点で自国の経済成長にプラスの効果を与えている。タイの自動車産業は、マレーシアの国産ブランドの構築と異なる戦略をとったことが奏功し、国を代表とする基幹産業となった。

タイの自動車市場は、内需拡大をうまくとらえることにより 2012 年に 100 万台を超える規模となった。ASEAN5 各国の中でもとりわけタイの自動車生産台数が多いことがわかる（図 2）。



出所：太田志乃「タイの電動車奨励政策が同国の自動車産業に与える影響」『機械振興協会経済研究所小論文』No. 3, 2019 年, 9 頁。ASEAN AUTOMOBILE FEDERATION ホームページ（2020 年 11 月アクセス）<https://www.asean-autofed.com/statistics.html>

しかし、新たな動向として、インドネシアは 2012 年には年間販売台数が 100 万台を超え、2014 年にタイを追い抜き、ASEAN では自動車販売台数首位となっている。このように、ASEAN 自動車産業の生産体制や域内分業体制の変化も生じる状況となっている。また、タイ政府をはじめ、ASEAN 各国政府の次世代自動車や電動車をめぐる産業政策の動向次第により、ASEAN 域内をめぐる大きな産業構造の変化をもたらすであろう⁸⁾。

2.4 タイの自動車産業政策

タイの自動車産業は、近隣諸国のマレーシアとは対照的に、自国初の国産ブランド確立ではなく、主に日系自動車メーカーを受け入れる形で産業形成に至ったことが特徴的であるといえよう。つまり、タイ政府は直接投資に優遇措置を与えることで日系自動車メーカーのタイへの進出を促した。また、ローカルコンテンツ要求や部品輸入関税を活用し、現地部品メーカーを育成するインセンティブを持たせるように配慮した⁹⁾。このような長年にわたる産業政策が奏功し、タイ国には技能レベルの高い労働力と安定的な生産を支える部品メーカーが豊富に賦存することになり、そのこ

表2 タイにおける電動車普及に向けた政策・方針と普及支援策

| | |
|------------|---|
| 戦略／目標 | <ul style="list-style-type: none"> ・2016年3月に承認した電気自動車行動計画のEV Action Plan (2016-2036)に基づき、BEV/PHEVの普及促進に向けた取り組みを推進する。 ➢2036年までにBEV/PHEVの普及台数累計120万台を目標に設定。 ➢690カ所の充電ステーションの普及を目指す。 ➢施策としては、電動車の国内奨励策、電動車の購入に対する税制優遇を導入している。 |
| 普及促進に向けた施策 | <ul style="list-style-type: none"> ・2017年3月に、電動車生産に対する投資奨励策を導入。 ➢対象はHEV、PHEV、BEV、BEVバスの生産、電動車用部品の生産。車両については、バッテリー駆動用モーター、バッテリーマネジメントシステム、走行制御システムのどれか1つを現地生産することが条件。 ➢上記4車種と電動者部品の生産に関連する機械の輸入関税の支払いを免除。 ➢HEV以外の3車種と部品については、品目により3～10年間の法人税免除を実施。 ➢国内で生産されかつ現地生産するバッテリーを搭載するHEV、PHEV、BEVをタイで販売する場合、物品税の税率低減を実施。 ・車両取得時に課税される乗用車／バンの物品税について、BEV/PHEV/HEVは税率が低率に抑えられている。 ➢BEVの税率は8%だが、上述の国産要件を満たしていれば2025年まで2%へ低減。このうち2020-2022年は時限的に免除される。 ➢PHEV/HEVの税率は、CO₂排出量により8%、16%、21%、26%に設定。ただし国産要件を満たせば、2025年まで税率はそれぞれ4～13%に低減される。 ➢一般の内燃機関車の税率は、25%～40%。 |

出所：FOURIN『世界自動車統計年刊2020』34頁をもとに作成。

とが安定的な生産増の継続とリージョナルハブとしての地位を確立することにつながった。

このようにしてタイの自動車産業は、マレーシアなどが国民車構想を軸に産業形成を推進したのとは対照的に、海外ブランドに依存しながらの発展戦略を選択し、安定した成長を図ることができた¹⁰⁾。

タイ政府は、2017年にThailand 4.0という産業目標を掲げ、国内産業のさらなる高度化のため高付加価値型および先端型産業の外資誘致を行った。また、タイ政府は、電動車両の国内普及ならびに輸出拡大を目指し、タイを電動車両の生産拠点とする計画が推進されたのである(表2)¹¹⁾。

3. 先行研究

3.1 R&Dの現地化

岩田(2008)によると、地域的にはアジアにおける研究開発拠点では、研究開発環境の他国優位性が少ないことに起因して国際的な資源展開がローカル・シナジー型になる事例が多いのに対して、欧米の研究開発拠点では、研究開発環境の他国優位性が多いことに起因して国際的な資源展開がグローバル・シナジー型になる事例が多いと指摘されている。すなわち、アジアにおける研究開発のグローバル化の実施理由として、アジアでは研究開発環境の他国優位性が少ないことに起因していることが挙げられる。つまり、①現地市場のニーズに迅速に対応するため、②現地で研究開発から製造、販売までの一貫体制を確立するため、③現地市場で親会社の製品、設備、技術などの展開、応用を図るためなどの理由により、国際的な資源展開がローカル・シナジー型となる。とりわ

け、アジアは、欧米と比較すると海外子会社での研究開発資源の蓄積、融合、生成および日本親会社での活用も少ない企業が多いと述べられている¹²⁾。

このように、アジアにおける自動車産業のR&D活動は、現地ニーズ対応型が主となり、海外子会社独自の基本技術を創造するケイパビリティは低いという評価であることが伺える。しかし、次世代自動車やコネクティッドサービスの新たな時代の到来に伴い、海外子会社におけるR&D活動の期待される役割も将来的には進化していく可能性がある。

3.2 新興国市場におけるビジネス

天野（2015）は、「新興国ビジネスのジレンマ」として、先進国企業が新興国市場における対応を難しくしている要因として次のように述べている。

多くの先進国市場とって、途上国はもともと先進国の補完的市場という位置づけであり、先進国市場で築いた製品ラインからローエンド製品を投入するなどしてきたが、それらはしよせん現地市場で企画されたものではなく、販売や生産、調達の方法も、既存市場のものを多少修正して持ち込むにとどまっていた。そうした製品や方法は、途上国市場では一部の上位市場に受容されるが、中位以下の市場には大きな浸透力を持たなかった¹³⁾。

さらに、新興国市場は、不確実な市場における能力や経験の不足という問題に加えて、新興国市場のジレンマにみられる複雑で構造的な問題が横たわっているという。このような問題に対して新宅・中川・大木（2015）は、Pralhad and Doz（1987）の研究に依拠し、日系企業における現地適応とグローバル統合の両立を図ることが重要である指摘した。

つまり、新興国は固有の文化や商慣行を持ったまま成長しているため、そうした多様性に直面している企業に求められるのは、各国別の高度な適応であるという。しかし新興国の台頭はまた、各国のローカル・ライバルやグローバル・ライバルの成長との競争激化をも意味する。よって、自社の各国拠点がバラバラに活動していたのでは、激化した競争に耐えうるだけの効率性が維持できない。したがって、グローバル・レベルでの統合もまた要求されるようになるのである¹⁴⁾。つまり、そのためには、本稿で取り上げたタイ日系自動車企業2社の事例でも明らかにされているように、タイにおけるR&D拠点と日本本社における機能分担が重要な鍵を握ると思われる。

さらに、孫・椋山（2015）は、Kuemmerle（1999）に依拠し、海外拠点における研究開発についてR&D拠点の機能を、既存の知識ベースを「展開」する拠点と、新しい知識を「獲得」する拠点の分類について紹介した。また、前者は組織学習論のMarch（1991）による「活用（Exploitation）」型にあたり、後者は「探索（Exploration）」型にあたりと説明している。孫・椋山（2015）は、このような理論的枠組みを用いて、中国における日本分析計測機器メーカーの事例分析を行った。その結果、現地で「探索」活動を先に実施することで、現地の製品開発活動全体に関する価値基準のようなより上位の学習が進められ、それを基準として「活用」活動を進めることによって製品の現地適応が実現されていることが明らかにされた¹⁵⁾。

4. タイ日系自動車企業のインタビュー調査結果

4.1 A社のインタビュー調査結果

A社の前身であるテクニカルセンターは、2003年に設立されて以来、2007年に組織再編を経て、現在のR&D拠点として活動を行っている。

2020年3月にA社代表取締役副社長、開発担当副社長にインタビュー調査を行ったが、その概要は以下のようにまとめられる。

(1) エコカー市場動向と開発の展望について

タイの自動車産業は、Thilamd 4.0 (2017年)を受けて展開される電動車生産促進に向けた投資奨励策を通して、「環境自動車(エコカー)の世界的生産ハブ」を目指していると言われている。そこで、A社における次世代自動車開発促進政策に対応したEV、PHV、EV等の電動車両の開発におけるタイ市場および輸出市場向けの生産車の動向と展望について話を伺った。

まず、電動化とエコカーの政策は異なるものとしてとらえる必要がある。A社では、タイ政府から段階的にCO₂税制の恩典施策に準じて、商品導入を検討しているが、現時点ではハイブリッド車について政府恩典が出るスキームとしてとらえている。現地生産、電動ユニットの一つを現地で生産するという条件の下、BOIが提示する税率が4%まで引き下げられることになる。ガソリン車と比べて、25%から4%に下がるという大きな恩典となる。A社ではリッター・ハイブリッド車の順次導入を進めている状況であり、顧客に対する価格インパクトを軽減させながら、市場でのライン展開を狙っている。

タイ政府からPHEV、電気自動車、バッテリーEVに対して、2019年までに現地生産を行う申請を行い、その承認後から3年以内に現地生産を開始すれば、税制優遇が得られる仕組みとなっている。それに向けてA社も2023年までにPHEV、バッテリーEVを現地で生産する予定である。A社の場合、2020年1月タイ政府から承認が下りたが、他の日系企業各社も同時期に申請手続きを行っている。2020年以降、日系自動車企業各社において順次承認が下りている状況であるが、A社においても2023年までPHEV、バッテリーEVの現地生産導入を検討している。

一方で、エコカーとは、ガソリン車のCO₂排出量を規制したエコカー制度であり、2010年からフェーズ1が始動している。フェーズ1では、CO₂排出量120グラム/km以下で税制恩典の対象となる。フェーズ2は2019年から開始されたが、CO₂排出量100グラム/km以下で税制恩典の対象となり、2025年末までその優遇税制が続く予定である。A社では、フェーズ1と2の両方における車両開発に取り組んでいる。

(2) タイのR&D拠点の役割について

タイおよびアジア市場対応のR&D拠点として、タイ拠点と近隣ASEAN、日本、アメリカのR&D拠点との連携協力の現状(商品企画/スタイリング研究/現地部品開発/品質)、および部品企業との協創の新動向についてインタビューを行った。内容は以下のようにまとめられる。

海外R&D拠点は、タイ、中国、北米、欧州に4つあり、それらの間における連携は特に行わ

れていない。また、生産工場と直営のディストリビューターはあるが、他との協業・連携という、開発リソースに応じて、日本、オーストラリアや台湾のスタイル・デザインスタジオを活用している。このように部分的にプロジェクトごとに委託契約を結んで開発するという連携は柔軟に取り組んでいる。世界戦略車、先進技術、コア技術は、日本本社が主導で開発しており、それらを横展開させている。タイ R & D 拠点では、アジアや新興国の市場に特化した車両の開発に取り組んでいる。また、グローバルに展開する車は、日本で開発している。現地専用部品、現地向けサポートは、タイの拠点で対応している。現地専用車、新興国専用車については、今後アジア拠点で車両開発を行っていく。

部品企業、日系部品企業、現地企業、既存車両開発技術において、部品サプライヤーとの協業は約半分を継続実施している。タイの部品サプライヤーでは、日本と同じように、タイのサプライヤーとの協業を行っている。

ハイブリッド、自動化ユニット、新技術でいうと、電動化はアジアでは少量から実施している。日本本社もハイブリッド・ユニット、モーターを他社にも販売する。将来の電動車では、アジア域内で他社に売るように準備を進めている。

EV 開発における新たなサプライヤー参入の可能性について、タイでは、電気自動車、電動車両のサプライヤーの数が集まらないため、今後は電池分野での協業関係は、アジアでも進めていく可能性がある。また、タイの現地企業では、無数の部品メーカーがあることから、これらの企業との協業を視野に入れたことも検討を進めている。

(3) ハイブリッド車やコネクティッドカーの設計仕様について

タイで生産・販売しているハイブリッド車やコネクティッドカーの設計仕様について（日本生産車と違う現地修正部分などの現状と課題点について）インタビューした結果は、以下のようにまとめられる。

ハードウェアは日本と ASEAN が中心であり、制御部分も日本と共通（地域ごとに合わせた道路環境、ドライバー運転文化、衝突防止機能、エリア機能など）である。コネクティッドカーでは、車両搭載デバイス、サーバー、ユーザー・アプリケーション、スマートフォンなどは、ASEAN 独自で展開している。開発はすり合わせ型の開発をしているため、国・地域ごとのユーザー・アプリケーションに合わせて対応している。

車両用デバイスはタイの R & D 拠点で開発している。サービスについては、ソフト開発を含めて顧客ニーズによるものであり、販売国別に準備している。サービスの開発は、ソフトの開発を現地のベンダーと連携している。マレーシア、インドネシアも同じく、同社と各国のベンダーと協力している。

(4) 日本の R & D 拠点と海外 R & D 拠点などとの協働連携の可能性について

最後に、今後のアジア市場向けの CASE 対応車の商品開発において、日本の R & D 拠点とアメリカの R & D 拠点などとの協働連携の可能性についてインタビューを行った。

MaaS (Maas Mobility as a Service) では、地域の顧客のニーズに合わせる必要がある。価格にシビアである新興国市場では、ニーズを組み込むことから B to B で発掘していく。スマートシ

ティについては、いろいろな実証実験、デモンストレーションをしながら、パートナーと一緒に進めていくが、まだどこに正解があるのかわからないトライアル段階である¹⁶⁾。

ユーザーの車に対する意識として、スマートフォンの普及率はタイの方が日本よりも高く、情報を得るスピードが速いという一般的な傾向はある。インフラとセットで技術を販売することになるのだが、顧客があえてその車を選んで買ってくれないと成り立たない。各国政府の政策と同時に進めていく必要があるものの、そもそも価格が高いと顧客も買ってはくれない。実証実験をユーザーと一緒に進めていく必要がある。このように、同社のPHEV車両は幅広いフルラインナップをそろえているが、地域のニーズをしっかりとらえ、各国と同時に進めていくことが重要である。

ASEAN全体で、エコカー、EV車にみられる技術開発の足並み調整はなされているのかどうかについて、アジア各国の共通の課題は、原油エネルギーを輸入に依存しており、PM問題やCO₂削減、環境にいい車を求めているという点は、共通の課題である。また、新しい電動化に対する期待は高い。タイ、インドネシア、インドは、電動化に対する動きが強く、もはやハイブリッド・カーを通り越している。

開発拠点の規模として、ここ数年はエンジニアの数は変わらないが、能力を伸ばすべく人材育成に取り組んでいる。業務改革を徹底化し、ソフト制御のための設備は、必要に応じて増強している。新しい技術、ハイブリッド電気自動車自体も早く導入したい。技術を補填するために、日本からの技術者を派遣することもある。ここ数年において新技術については、タイ人技術者を日本に1年派遣したり、日本から熟知したエンジニアをタイに派遣している。

人材の定着率については、せっかく育てた人材が他社に離職してしまうという引き抜きはあまりない。ただし、タイ航空などタイのエンジニアが憧れる企業に転職するといったケースは稀にある。タイではIT系企業がなく、将来的にIT系人材が引っぱりだこになる可能性があるため、今後は人材定着について危惧するかもしれない。

4.2 B社のインタビュー調査結果

B社のR&D拠点では、2005年にタイに設立以来、アジア大洋州地域向けの四輪車の研究開発活動、現地調達部品開発、商品企画、スタイリング研究、完成車テストを行っている。2020年3月にB社のR&D社長とインタビューを行ったが、その概要は、以下のようにとまとめられる。

アジア開発拠点（タイ、インドネシア、マレーシア）では、南半球、ASEAN域内ではなく、南米、メキシコ、アフリカ市場に向けたコンベンショナルな小型車の開発するための拠点である。

R&Dの人員は、昨年、今年とも増加している。タイのR&D拠点では、現在、6モデルがアジア域内専用モデルを中心にしたアジアの小型車に取り組んでいる。将来2025年から2030年の間は、南米市場などより広域に販売するための要員増加する予定である。アフリカ市場への販売はもう少し先となる。まさに、B社のR&Dは、成長基調の拠点であるとはいえ、ブラジルのR&D拠点と比べても大きい。このように、タイのR&D拠点は中国市場に並び、将来に向けて強化していることがわかる。現在、次期モデルが開発の佳境を迎えており、フルモデルチェンジの終盤段階として活動している。

(1) タイの R & D 拠点の役割について

アジア市場対応の R & D 拠点として、タイ、インドネシア、インドの R & D 拠点との連携の深化に関する現状について（商品企画／スタイリング研究／現地部品開発／品質）についてインタビューを行った。

コネクティッドカー（テレマティクスサービス）は、国ごとにサーバー事情が異なるため、提供するアプリケーションやソフトは、国単位で対応している。今後、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナムに展開予定である。現在、エントリーモデルのテレマティクスサービスはない。B セグメントの車、さらに上にあるセグメントの車においてテレマティクスサービスを展開している。他の車種についても 2 年くらい先に展開予定である。タイの顧客向けテレマティクスサービスでは、車搭載システムは日本で対応し、開発ソフトやアプリケーション（タイ語）は現地販売会社で対応している。テレマティクスの基本ハードは、グローバル共通で準備（日本開発）している。サーバーと通信は、地域（現地）で対応し、プラットフォーム（ハードの根幹になるもの）は全世界共通となり、日本で開発している。

(2) コネクティッドカーの設計仕様について

タイで生産・販売しているコネクティッドカーの設計仕様（日本生産車と違う現地修正部分など）についてインタビューを行った。

アプリケーションソフトのタイ特有の特徴とは、タイ語翻訳版になっている点のみである。オイル交換時期のお知らせやガソリン量の通知などは、日本のサービスと同じである。地図情報や顧客へのサービス内容は、日本と同じレベルで提供できている。運転中の操作範囲を示すドライバー・インストラクションは、国によって異なる。例として日本では走行中のナビ設定は安全基準上制限がかかるが、他国のヨーロッパ、アジアでは、そのような制限がない。また、メーカーによってさまざまな基準、自社のポリシー、安全性の捉え方が異なっている。

さらに、自動運転（オートノマス）分野では、日本本社主体で研究している。タイでは、全自動運転（フル・オートノマス）はだいぶ先の話になる。その前段階として、現在は、センシングカメラやレーダーを使ったセンシング技術・ADAS（車種をはみ出さない）レベルの普及段階である。タイでは、オートバイが多く利用されているため、車とオートバイの事故をどう減らすか研究所で検討されている。

(3) 日本の R & D 拠点と海外 R & D 拠点などとの協働連携の可能性について

今後のアジア市場向けの CASE 対応車の商品開発において、日本の R & D 拠点とタイ、インドネシアの R & D 拠点の協働連携の可能性について（技術情報の共有化、技術者の育成など）インタビューを行った。

CASE 対応車の商品開発はタイの研究所で行っている。隣国のインドネシアやマレーシアの役割は、現地子会社として、現地生産を主体にし、現地調達メインで行う拠点となっている。タイと日本の R & D の連携では、コンベンショナルな自動車をつくることである。CASE 領域に対する技術開発は現時点では行われていない。今後、日本のハードを車に搭載していく予定である。アプリケーション開発、ハイブリッド、コネクティッド、センシングのハードは日本開発となる。それを

タイの商品に乗せるといった取り組みをしていく方向である。

技術者の育成や派遣は、年間ベースでタイから日本へ5名～10名程度1～2年間派遣している。技術者間でアメリカ開発センターとの連携はない。例えば、帰任者のタイ人技術者が現地の技術者と技術情報の共有化するということはない。というのは、まだタイ人技術者が教えるレベルまではいっていないからである。それは日本人駐在員の役割（セミナー、技術ノウハウの座学的な教材を用いての講習）である。

部品企業との協働開発や人材交流に関しては、大多数の企業がサプライヤーとの協働をタイに限らず世界中で行っている。EV開発においてソフト会社や新しいサプライヤーのパートナーが出現したという訳ではなく、EV分野などかわりなく、購買と一体となって新しいパートナーの探索は日常的に行っている。ちなみに、中国拠点との連携は、独自のパートナーがすでにいるため、大きな目玉となる連携パートナーはいない。ただし、中国拠点とは、現状の情報共有程度は行っている。

(4) R&D グローバル・ネットワーク化と地域本部制の深化

B社は、世界6極体制（日本、アメリカ、ヨーロッパ、南米、中国、アジア大洋州）に分かれて、オペレーションを展開している。研究開発における業務スコープと地域テリトリーのスコープは、必ずしも一致しない。

B社では、インド、ブラジル向けの車両開発をタイ拠点で開発している。R&D機能軸を分担できる可能性がある。B社では、アジア大洋州、ASEANとインドで分けて対応しているが、特に共通項も何もない。現在6つの商品モデルがあるが、その1つでも同時にインドでもASEANでヒットしたものが無い。それは、マーケットの特異性が関係しており、顧客の趣向性の違いが関係している。B社では、ASEAN、インド、パキスタン、バングラディッシュ共通でヒットする車開発が今後望ましいと考えている。

EV市場は、破壊的イノベーションであり、サプライヤーも今後変わると思われるが、アジアにおける庶民が買える車という点、まだ4-5年は無理な話である。アジア低価格であるが、もうけは出ないのが実情である。EVが拡大するのは、もうけが確保されないと難しい。EV車がマジョリティをつかむのは、もう少し時間がかかりそうである。問題は市場搭載して、収益をどこまで痛めて、販売するかである。それは政府の補助金次第である。つまり、それは電動化の恩典とセットで始まっていく見込みであり4-5年後以降となるであろう。つまり、環境化対策などの販売に対する恩典次第である。すでに、タイのエコカーは、2019年末において、シティ、日産のアルメーラ、トヨタのヤリス、マツダIIもエントリー済みとなっている。

5. まとめ（考察）

本研究では、タイの日系自動車企業2社のインタビュー調査結果に基づき、R&D拠点におけるアジア専用開発車の実態とその課題を明らかにした。

日本本社とタイの拠点間連携として、現時点では、タイやその他周辺諸国における現地適応化を目的としたR&D活動が実践されている状況であった。しかしながら、今後の次世代自動車の開

発が将来的に本格化するに従い、タイの R & D 拠点は、新たな役割が見出される可能性を秘めている。

本稿では、タイ日系自動車企業 2 社の事例を取り上げ、エコカーやコネクティッドカーの開発動向を踏まえ、組織のケイパビリティ構築の実情や課題について明らかにした。

タイの R & D 拠点が ASEAN やその他地域向けの車両開発という点で重要な役割を持っているが、広域の市場で売れるかどうかという点では課題が残っている。

また、通信、サーバーなど各国の仕様に対応したサービスの展開、各国の道路・交通事情によるニーズは日本とはまた異なり、各国ごとに現地適応すべき点である。

基本技術（日本本社）をグローバル統合化したものを展開し、現地適応できるサービスは各国対応でというのが 2 社に共通している点である。さらに、R & D 人材の確保や育成は、これからより強化されることになる。CASE 領域での新たな価値の提供という点で、タイの R & D 拠点がよりクリエイティブな活動拠点となり、ケイパビリティを高めていくことが期待されている。

今後の課題として、タイ日系自動車企業の現地調査により、各社のイノベーションを促進するための技術開発の組織的展開と人材育成という視点から、知の移転と知の創造を促す組織文化や人材育成の施策とイノベーション創発の関連性を明らかにしていきたい。つまり、創発的なイノベーションを促進するための技術開発の組織的展開と人材育成という視点から、アジアで自動車産業の中でも発展が目覚ましいタイにおける開発知の移転とイノベーションの創発を促すエンベデド文化（埋め込み知）がダイナミック・ケイパビリティを牽引するリーダーシップ、人材育成の施策とどのような相互関連性を持つのか明らかにしていきたい。

謝 辞

本稿は、2019 年度経営経理研究所個人研究助成による研究成果の一部である。ここに記して拓殖大学経営経理研究所に謝意を表したい。

《注》

- 1) みずほ総合研究所. 2019. 『ASEAN を読み解く』東洋経済新報社, 64 頁。
- 2) 「CASE」『日経コンピューター』2019.10.17, 22 頁。なお、CASE とは、接続されたという意味の「コネクティッド (Connected)」, 自動運転を意味する「オートノマス (Autonomous)」, ライドシェアに代表される「シェアリング (Sharing)」, 電気自動車 (EV) やハイブリッド車 (HV) などによる車両の「電動化 (Electric)」の頭文字を組み合わせており、2016 年 10 月のパリモーターショーで独タイムラーのディーター・ツッチェ社長 (当時) が同社の中長期戦略の柱として発表したのが最初である。
Connected Car 社会の実現に向けた研究会. 2017. 『Connected Car 社会の実現に向けて』総務省, 3-11 頁。 https://www.soumu.go.jp/main_content/000501374.pdf
- 3) Teece, D. "Managers, Markets, and Dynamic Capabilities," Helfat, Constance. E., Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Singh, David Teece, Sidney G, and Winter. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell. 19-29.
- 4) 山口綾子. 2017. 「タイ経済の現状と展望」『Newsletter』交易財団法人国際通貨研究所. (23), 2 頁。
- 5) 1999 年から 2005 年にかけての生産台数は、国内需要の約 1.5 倍、2006 年から 2018 年にかけては約 2.0 倍の台数を生産している。
- 6) 2012 年には前年比 1.8 倍となる 143 万台、2013 年には 133 万台と、2 年連続で 100 万台を大幅に超える販売台数を記録した。しかし、ファーストカープログラムでは、購入から 5 年は転売ができなかったため、その後の買い替え需要を喚起することが難しく、2016 年の販売台数は 76 万台と、ピーク時に比べてほぼ半減した。2017 年に入ると、ファーストカープログラムの一巡や国内景気が堅調であったこと

- から、販売台数は回復に転じ、2018年には5年ぶりに100万台を上回った(104万台)。
- 7) 国際協力銀行「主要産業の動向と FTA の影響」158-160 頁。 <https://www.jbic.go.jp/ja/information/investment/images/inv-thailand22.pdf>
2013 年以降は、構成比はまだ 1 割弱だが、SUV (スポーツ・ユーティリティ・ビークル) の台数が増加傾向にあり、また 1 トンピックアップトラックの構成比も上昇している。
 - 8) 太田志乃. 2019. 「タイの電動者奨励政策が同国の自動車産業に与える影響」『機械振興協会経済研究所小論文』(3), 8-9 頁。
 - 9) 黒川基裕. 2015. 「タイ国自動車産業の歴史の変遷：国内市場の拡大とリージョナルハブに向けての取り組み」『季刊：国際貿易と投資』(100), 61 頁。なお、同論文におけるタイ自動車産業政策の詳細は以下のように紹介されている。タイ国では、1974 年よりローカルコンテンツ要求が施行され、最終的に 1994 年には車種別に 54~72% の要求を設定していた。この政策により、タイ国は国際水準に達している自動車生産能力を日系メーカーの受け入れというかたちで実現し、さらにその水準の自動車に部品を供給できるローカル部品メーカーを数多く育成することにも成功した。
 - 10) 同上誌(黒川) 60-62 頁。マレーシアの自動車産業政策として、国産ブランドを構築しようとする方法が採用された。完成車輸入に高関税を課し、国産自動車メーカーに優遇措置を設けた。また、外資系メーカーの進出を抑制する手段もとった。この方法でプロトン社やプロデュア車を育成した。しかし、制度に守られて育成された国産ブランドは、WTO 協定や各国との FTA 協定に即した市場開放に耐えうる競争力を保有できず、引き続き政府によって保護されている。また、技術力に課題があるため、輸出競争力も強化されていないという。
 - 11) Thailand 4.0 と電動化政策については、前掲誌(太田) 3 頁を参照。タイ政府における政策・方針については、FOURIN『世界自動車統計年刊 2020』34 頁を参照。
 - 12) 岩田智. 2008. 『グローバル・イノベーション・マネジメント』中央経済社, 214-222 頁。岩田によると、欧米の研究開発拠点ではそれとは対照的であり、研究開発環境の他国優位性が多いことに起因し、現地で研究開発を行うことによって研究開発力の向上を図るためなどの国際的な資源展開がグローバル・シナジー型となると説明している。
 - 13) 天野倫文(2015) 8-10 頁。天野によると、「根本的な問題は、先進国市場において、先発企業が競争優位を築くために開発競争で鎬を削り、互いに差別化競争を行うほど、下位である新興国中間層市場には十分な経営資源をさげなくなることである。結果、彼らの多くは当初市場で競争優位を築いたとしても、瞬く間に後発国企業に市場シェアを奪われてしまう。(中略) 先進国企業にとっての課題は、このジレンマをいかに克服するか、いかに新興国市場に適切な資源配分を行い、市場浸透を推進するかという点にある。」と論じている。
 - 14) 新宅純二郎, 中川功一, 大木清弘. 「新興国市場開拓に向けた戦略と組織の再編成」(終章) 天野倫文, 新宅純二郎, 中川功一, 大木清弘. 2015. 『新興国市場戦略論』有斐閣, 393-394 頁。
 - 15) 孫徳峰, 相山泰生. 2015. 「海外製品開発拠点の能力構築における探索と活用の順序」『国際ビジネス研究』7(1), 76 頁。
 - 16) 「CASE」『日経コンピューター』2019 年 10 月 17 日号 22 頁。MaaS (モビリティ・アズ・ア・サービス) によって、出発地から目的地までの移動ニーズに対して最適な移動手段をシームレスに 1 つのアプリケーションで提供することができ、ライドシェアはその先駆けと位置づけられる。

参考文献

- 天野倫文, 新宅純二郎, 中川功一, 大木清弘. 2015. 『新興国市場戦略論』有斐閣。
- Connected Car 社会の実現に向けた研究会 2017. 『Connected Car 社会の実現に向けて』総務省. https://www.soumu.go.jp/main_content/000501374.pdf
- FOURIN『世界自動車統計年刊 2020』
- Helfat, Constance. E., Sydney Finkelstein, Will Mitchell, Margaret Peteraf, Harbir Singh, David Teece, and Sidney G. Winter. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell.
- 岩田智. 2008. 『グローバル・イノベーション・マネジメント』中央経済社。
- 国際協力銀行「主要国の動向と FTA の影響」 <https://www.jbic.go.jp/ja/information/investment/images/inv-thailand22.pdf>

- Kuemmerle, Walter. 1999. "The Drivers of Foreign Direct Investment into Research and Development: An Empirical Investigation." *Journal of International Business Studies*, 30(1): 1-24.
- 黒川基裕. 2015. 「タイ国自動車産業の歴史の変遷：国内市場の拡大とリージョナルハブに向けての取り組み」『季刊：国際貿易と投資』(100): 57-70.
- March, James G. 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- 「CASE」『日経コンピューター』2019.10.17: 22.
- 西村英俊, 小林英夫. 2016. 『ASEANの自動車産業』勁草書房.
- みずほ総合研究所. 2019. 『ASEANを読み解く』(第2版) 東洋経済新報社.
- 太田志乃. 2019. 「タイの電動者奨励政策が同国の自動車産業に与える影響」『機械振興協会経済研究所小論文』(3): 1-10.
- Prahalad, C. K., and Yves L. Doz. 1987. *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*, New York: Free Press.
- 佐伯靖雄. 2018. 『自動車電動化時代の企業経営』見洋書房.
- Teece, David. 2007. "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Enterprise Performance." *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.
- Ueki, Hideo, Mariko Ueki, Ricard G. Linoos, Tomasz Mroczkowski. 2011. "A Comparative Study of Enablers of Knowledge Creation in Japan and U.S.-based Firms." *Journal of Asian Business Management*, 10(1): 113-132.
- 植木英雄, 植木真理子, 宮下清, 齋藤雄志. 2011. 『知を創造する経営——日米主要企業の実態の解明——』文眞堂.
- 植木真理子. 2019. 『日系企業におけるR&Dの現地化と知の国際移転』拓植大学経営経理研究所『経営経理研究』(115): 41-51.
- 孫徳峰, 梶山泰生. 2015. 「海外製品開発拠点の能力構築における探索と活用の順序」『国際ビジネス研究』7(1): 67-80.
- 山口綾子. 2017. 「タイ経済の現状と展望」『Newsletter』交易財団法人国際通貨研究所, (23): 1-12.
- 山本肇. 2019. 「タイのxEV政策動向とxEV市場の展望」『盤谷日本人商工会議所』(682): 14-20.

(原稿受付 2020年11月25日)

〈論文〉

パーソナライゼーション時代の新たなマーケティング

— パーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングの相違点 —

佐藤 正 弘

要 約

本稿の目的は、選択に関する先行研究からマーケティング研究におけるパーソナライゼーションの重要性を明らかにすることと、パーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングとの相違点を明らかにすることである。そこで本稿では、はじめにパーソナライゼーションに関する先行研究について整理する。第2章では、マーケティング研究におけるパーソナライゼーションの重要性を明らかにするために、選択に関する先行研究を整理する。第3章では、パーソナライゼーションについて、事例研究から概念を整理し、パーソナライゼーションには既存研究で考えられていたハイタッチとハイテクという2つのパターン以外にハイブリッドという第3のパターンがあることを明らかにする。第4章では、これまでの議論からパーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングとの相違点を抽出する。最後に、第5章では本研究のまとめと今後の課題について述べていく。

キーワード：パーソナライゼーション、カスタマイゼーション、ソムリエ型マーケティング、選択、信頼

1. はじめに

1990年代後半以降、マーケティング研究の新たな潮流として、協働型マーケティング（上原1999, 2002）、共進化マーケティング（濱岡2004, 2007）、価値共創（Prahalad and Ramaswamy 2004）、サービス・ドミナント・ロジック（Vargo and Lusch 2004, Lusch and Vargo 2006, 藤川・阿久津・小野2012）、競争的共創論（小川2006）などの消費者参画型マーケティングの概念が数多く誕生している。

しかし、インターネットの普及によって情報過多になっている現代において、企業が何でもかんでも消費者参画型マーケティングに傾倒することは本当に正しいことなのだろうか。これからの時代は、消費者に多大な情報処理を負わせてしまう、これらの消費者参画型マーケティングとは反対に、日々膨大な情報処理に追われている消費者を情報処理作業から解放してあげるような新たなマーケティングも消費者に求められているのではないだろうか、という疑問が湧きあがってきた¹⁾。

そこで、佐藤（2014）は消費者参画型マーケティングとは異なる新たなマーケティング概念として、ソムリエ型マーケティングを提唱した。ソムリエ型マーケティングの定義は、「リアル店舗、

ネット店舗に関わらず、企業が目利きした商品・サービスを消費者に提案することで、消費者を煩雑な情報処理作業から解放するマーケティング手法」である²⁾。

実際、老舗酒販店の油忠（千葉県香取市）は、同社が選んだ日本酒を会員に毎月届けるサービス「SAKELIFE」を行っている。同社の強みは、一般には出回らない銘柄など長年培った調達力である。「日本酒には5,000種類以上の銘柄があり、消費者が自分で選ぶのは難しい」と同事業担当の生駒竜史氏は言う。料金は3,150円（4合瓶1本）と5,250円（1升瓶1本か4合瓶2本）の2種類である。同サービスを利用する顧客は、「信頼できる人が選んだ商品が毎月届くので便利。買う手間を考えれば高くない」と話している³⁾。

そして現在では、人が提案するだけでなく、AIを活用した消費者への商品提案が始まっている。例えば、メルシャンはAIを活用した消費者向けの対話型サービス「オフィシャルアシスタント おしえて！みのりさん！」を導入した。このサービスは、ワインを飲みたいが、どの商品が良いかよくわからないという消費者に対し、スマートフォンを通じた対話入力の中から好みを分析して、お勧め商品をアドバイスするというもので、ワイン購入者の裾野を広げるのが狙いである⁴⁾。また、株式会社アイ・エム・ジェイ すまのべ！は、カラフル・ボード株式会社とユーザーの味覚を解析しお酒を提案する「SENSY ソムリエ」を活用したソフトバンクロボティクス株式会社の人型ロボット「Pepper」向けロボアプリの開発・提供を行っている⁵⁾。

これらのマーケティング手法は、パーソナライゼーションと呼ばれる概念である。ここで、パーソナライゼーションに関する定義について先行研究を整理する。土方（2006）は、「パーソナライゼーションとは、ユーザーあるいは顧客を識別し、個々人の属性・嗜好・行動などに合わせて、カスタム化した情報や商品・サービスを提供する手法の総称である」と定義している。Kim（2002）は、「パーソナライゼーションを取得、変換および、または情報源から推定された個人のグループに関連情報を配信することとして定義できる」と述べている。Montgomery & Smith（2008）は、「我々が提案するパーソナライゼーションの定義は、顧客の行動や取引から推測された情報を用いて、消費者のために生産者が製品やサービスを適合させることである」とし、「パーソナライゼーションは、顧客の面倒なタスクを排除し、マーケターが過去の行動からユーザーのニーズと目標をより適切に識別できるようにすることを目的としている」と述べている。Peppers & Rogers（1997）は、「製品やサービスの一部の機能をカスタマイズして、顧客がより便利に、より低コストに、またはその他の利点を享受できるようにする」ことと定義し、Roberts（2003）は、「明確または暗黙の選好に基づいて、特定の人のために個別のコミュニケーションを準備するプロセス」と定義している。

パーソナライゼーションに関する先行研究の定義をまとめると、顧客の行動や取引から得られた情報を整理して、企業が個別のコミュニケーションやカスタム化された製品・サービスを提供する手法と言える。

本研究の目的は、近年このように注目を集めているパーソナライゼーションについて、選択に関する先行研究からマーケティング研究におけるパーソナライゼーションの重要性を明らかにすることと、事例研究を行うことで、パーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングとの相違点を明らかにすることである。具体的には、現状、まだ漠然とした概念として扱われているパーソナライゼーションについて、理論・事例研究から概念を整理し、パーソナライゼーションとソムリエ型

マーケティングとの相違点を抽出することである。

そこで、本研究では第2章にて、消費者が本当にパーソナライゼーションを求めているのかを明らかにするため、選択に関する先行研究を整理し、人間が本能的に選択することが苦手で、パーソナライゼーション・サービスを求めていることを明らかにする。次に第3章では、事例研究からパーソナライゼーションには3つのパターンがあることを明らかにする。第4章では、これまでの議論を踏まえて、パーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングの相違点を明らかにする。最後に、第5章では本研究のまとめと今後の課題について述べていく。

2. 選択に関する先行研究

まず、はじめにIyengar (2010)の実験結果について見てみよう。彼女は、あるスーパーマーケットに試食コーナーを設置した。数時間ごとに、試食に供するジャムの種類を大きな品揃え(24種類)と小さな品揃え(6種類)とで入れ替えた。その結果、24種類の時は買い物客の60%が試食に立ち寄ったが、6種類の時は買い物客の40%しか訪れなかった。試食客が試食したジャムは24種類の時も6種類の時も平均2種類程度だった。結果は、6種類の試食に立ち寄った客の内、ジャムを購入したのは30%だったが、24種類の試食の場合、実際にジャムを購入したのは、試食客のわずか3%しかいなかった。つまり、彼女の実験結果によると、品揃えが豊富すぎると逆に売上が下がってしまうようである。

いったいなぜ、このようなパラドックスが生じるのだろうか。そこには、人間の心理が関係しているように思える。この問題を解明するために、本章では選択に関する先行研究の概観を整理する。

Schwartz (2004)は、「情報がありすぎると不安や優柔不断、後悔に襲われ、最終的には購買過程と製品そのものに対する満足度を低下させてしまう」と述べている。また、「選択肢が増えたからといって、いつも管理能力の増加に繋がるとは限らない。オプションの数がある限界を越えると、選択肢が多すぎて、選ぶ方がうんざりしてしまう」とも述べている。

彼が行った調査では、医師にどの治療法を勧めるかを答えてもらった。1つのグループには、最新の治療薬を処方するか、あるいは専門医に任せる、という2つのオプションを提示した。約75%は治療薬のオプションを選んだ。別のグループには、2種類の最新治療薬の内どちらかを処方する、あるいは、専門医に任せるという3つのオプションを提示した。この場合、どちらかの治療薬を選んだのは50%程度だった。これは、専門医への委託を選んだ比率が倍になったことを意味する。委託とはつまり、判断を回避するオプションである⁶⁾。この調査から判明したことは、我々は選択肢が増加すると、自分で選択するよりも専門家に選択を委ねる傾向があるということである。

さらに彼は、「オプションの数が増殖する一方になると、すべてを徹底的に調べるわけにはいなくなり、後でもっといいオプションが見つかった時を見越して、その時感じる後悔をあらかじめ予想する。そうすると、決断自体が出来なくなる⁷⁾」と述べている。

このように、我々が何かを選択する時には、脳に大きな情報負荷が掛かることになる。その結果、すべての情報を比較検討することが出来ずに、後でよりよいオプションが見つかった時の後悔

感情が生じて、選択そのものが難しくなるのである。

Spenner & Freeman (2013) の消費者を「クギづけにする」には何が必要かに関する調査で、他の要因を大きく引き離し、「クギづけ度」に影響している要因は、「選択のしやすさ」だった。すなわち、消費者自身が信頼できる製品情報を集め、あれこれと迷うことなく効率的に選択することがどれくらい容易か、である。消費者がメーカーに求めているのは、とにかくシンプルさのようである。

彼らの調査では、消費者から愛着を得るための最適なツールは「選択シンプル指数」つまり、消費者がブランドに関する情報をどの程度容易に収集し、理解できるか（すなわち、情報の海に溺れずに舵取りできるか）、また、入手した情報をどの程度信頼できるか、そして、どの程度スムーズに選択肢を比較検討できるかを示す尺度—であることが明らかになった。

また彼らは、「消費者の舵取りを支援する」、「消費者との信頼を形成する」、「消費者の選択を容易にする」は往々にして同時並行的に起こるものであると述べている。つまり、消費者を「クギづけにする」ためには、消費者のために情報を収集・整理し、その情報に対する信頼感を与えて、選択肢を整理してあげることが必要である。また彼は、「選択決定のシンプル化」という文脈においては、「信頼」とはブランドを信頼することではない。集めた情報を信頼することを意味すると述べている。したがって、ここでいう信頼とは、あくまでオススメされた情報に対する信頼のことである。

さらに彼らは、「テクノロジーによって、検討プロセスをそっくり省くことで、消費者の悩みに対処することもできる。消費者自身の購買データや過去の購買行動などで、自身の好みの製品を正確に測ることができるため、消費者はこうした情報に基づく提案に信頼を寄せる可能性が高い」と述べている。そして、彼らは「個人の消費者にとっての最適な選択肢を企業側が提示することによって、消費者が選択肢を検討するという手間をそっくりとは言わないまでも、その多くを省いている」と述べている。このことはつまり、ソムリエ型マーケティングのようなパーソナライゼーションが世の中に浸透する可能性が非常に大きいことを意味している。

最後に、Dawar (2018) は、「複雑な購買行動に関するアドバイスを頼りにするだけでなく、習慣的な意思決定の多くを任せたり、自分自身が必要性に気づいていなかった新しい商品やサービスを提案させたりするようになっていった」と述べている。

この点について彼は、AI アシスタントを持ち出し、「AI アシスタントは、手に負えないほどの数に増えている選択の場面で、消費者が上手く乗り越えられるようにサポートするだろう。人は毎年、何千もの商品カテゴリーについて、何十、何百もの選択肢がある中から購入している。日常的な買い物でも時間を取られることがある。ルーチンではない買い物の場合は、しばしば競合する商品やサービスの微妙な違いを調べなければならず、そこには様々なリスクが付きまとう」と述べている。

また彼は、「信頼できるブランドから信頼できる AI アシスタントへと、忠誠の相手を変えることに気づくだろう」と、Spenner & Freeman (2013) と同様のことを述べている。

さらに、「AI プラットフォームが優秀で信頼できる仕事をするほど、AI プラットフォームに対するユーザーのロイヤルティは高まる。時間と共に、AI プラットフォームは消費者の好みや習慣を学習し、ニーズを予測して対応する能力が更に高まる。そして、消費者は一層 AI プラット

フォームを活用するようになる」とも述べている。

そして、彼は「消費者の信頼を得られない限り、AIプラットフォームの成功はない。グーグルのプラットフォーム責任者の一人は、『信頼を確立することが、私たちの最も重要な仕事になるだろう』と話していた」と述べている。

最後に彼は、「プッシュ型マーケティング（プラットフォームがある商品を取り上げて宣伝する）の重要性が高まる一方で、プル型マーケティング（消費者が商品を探すように仕向ける）の重要性は低下するはずだ」と将来を予測している。

これは、上述した Spenner & Freeman (2013) の消費者を「クギづけにする」ためには、消費者のために情報を収集・整理し、その情報に対する信頼感を与えて、選択肢を整理してあげることが必要であるという主張と同じものである。

このように、我々人間は本能的に選択することが苦手であり、選択肢が多い場合には、選択を専門家に委託する傾向にあることが分かった。このことから今後、パーソナライゼーション・サービスが我々の商品選択に大きく関わってくることが予想される。

3. 事例研究

前章の選択に関する先行研究のレビューから、我々はパーソナライゼーションに関する研究を蓄積する重要性を読み取ることができた。そこで、本章では、既にビジネスの現場で始まっているパーソナライゼーションの事例について研究していく。ここでは、3つの事例を用いて、パーソナライゼーションを3種類に分類しようと考えている。

事例研究を行う前に、パーソナライゼーションに関する小野 (2020) と小野・酒井・神田 (2020) の研究を整理する。

小野 (2020) は、パーソナライゼーションとカスタマイゼーションとの違いについて、次のように述べている。「カスタマイゼーションは、一般的に、顧客から注文を受ける点に特徴がある。一方、パーソナライゼーションは、カスタマイゼーションと対比的に、顧客からの注文を受けない点に特徴がある」。つまり、カスタマイゼーションは顧客が選択を行うシステムであるのに対して、パーソナライゼーションは企業が選択を行うシステムということになる。

次に、小野・酒井・神田 (2020) の研究によると、パーソナライゼーションは2つに分けられる。1つは、ハイタッチと呼ばれるもので、これはサービス担当者が顧客の様子や状況をみて、オススメや提案をするパーソナライゼーションである。もう1つのハイテクのパーソナライゼーションとは、スマートインタラクティブ・サービス、AI、ロボットなどを用いて顧客を識別して、特定の商品・サービス、広告や販促のプロモーションオファーなどを提示するものである。つまり、パーソナライゼーションには、人（ハイタッチ）がオススメするものと機械（ハイテク）がオススメするものの2種類がある。

しかし、パーソナライゼーションに関する事例を収集してみると、この2つには当てはまらない第3のパーソナライゼーションが存在することが判明した。それが、事例③に出てくるハイブリッド型のパーソナライゼーションである。

事例①（ハイタッチ型）

株式会社エアークロゼットが展開する衣料品の定額サービスでは、月額 6,800 円でプロのスタイリストが選んだ洋服をレンタルすることができる。サイトで好みのスタイルや体形などを入力し、気に入った商品は買い取ることも可能である⁸⁾。

また、同社はオンラインファッションスタイリングサービス「pickss」も展開している。このサービスは、お客様のサイズ・好み・ライフスタイルなどに合わせたコーディネートスタイリストが提案するオンラインスタイリングサービスである。「pickss」のターゲット層は、「仕事や子育てが忙しく、買い物をする時間がない」、「何を着ていいかわからない」といった女性たちである⁹⁾。

このサービスは、スタイリストがまるでソムリエのようにファッションのコーディネート提案するというものである。したがって、このサービスでは、スタイリストたちの提案力に対して消費者が信頼を寄せるかどうか成功のすべてのカギを握っている。

事例②（ハイテク型）

今では日本のアルコール消費量のうち、わずか 6% 程度しか飲まれていない日本酒の人気復活に挑むのが、未来酒店が運営する「未来日本酒店 KICHIJOJI」である。

この店舗では、蔵元から直接仕入れた、約 30 都府県の日本酒 150 銘柄以上を販売している。カウンターを併設し、居酒屋としても使えるようになっている。店内はコンクリート打ちっぱなしで、デザイナーズ物件さながらの雰囲気である。「角打ち＝オヤジ」のイメージを払拭し、若者や女性も気軽に立ち寄ることできる。

若者や女性を呼び込むさらなる仕掛けが、AI ソムリエである。AI を活用したアプリ「YUMMY SAKE」で、その人が好きな日本酒の味を判定するサービスである。12 種類を試飲して、アプリで 5 段階評価と印象を入力していただくだけである。この結果を参考にすれば、いつでも自分好みの味が注文できる。普段から日本酒を飲んでもらうきっかけ作りにも一役買っているというものである¹⁰⁾。

このサービスは、AI アシスタントが日本酒のソムリエのように提案を行うというパーソナライゼーションであり、消費者が AI アシスタントのオススメの商品に対して信頼するかどうか重要になってくる。

事例③（ハイブリッド型）

Lake (2018) は、「データサイエンスを駆使して大規模に展開するスティッチフィックス社のパーソナライゼーションは、伝統的な実店舗や e コマースが提供するショッピング体験の先を行っている。利用者はプロのスタイリストに買い物を代行してもらえると喜んでおり、当社サービスの利便性とシンプルさを高く評価している」と述べている。

また、彼女によれば「データや機械学習にプロのスタイリストという人間の判断を融合し、独自のパーソナルなスタイリングを提供している」ようである。

彼女は、「買い物の人間らしい側面（思いがけない何かを見つけた時の気持ちや、サイズがぴったりで価格も予算内だった時の喜び）を知っていた。だからこそ、データと人間らしい体験を融合して、洋服の新しい購入モデルを構築する機会を見出した」といい、「ショッピングとは本来パー

ソナルで人間らしい行為である。だからこそ当社はデータと人間のスタイリストを組み合わせ、アルゴリズムで選び出した商品セットを、スタイリストが見直したり修正したりする必要があると唱えている」とも述べている。

彼女は最後に、「優れた人材と優れたアルゴリズムの組み合わせは、最高の人材だけ、または最高のアルゴリズムだけを集めた場合よりも、はるかに大きな効果を上げられる」と述べている。

このように、ステッチフィックス社が行っているパーソナライゼーションは、プロのスタイリストだけではなく、そこにAIを融合させるという新たなものである¹¹⁾。このサービスでは、スタイリスト（ハイタッチ）とAI（ハイテク）の双方の情報が組み合わせられることにより、オススの提案力が向上するので、オンラインファッションスタイリングサービス「pickss」やAIを活用したアプリ「YUMMY SAKE」よりも消費者の信頼を獲得することが容易になるものと思われる。

以上、3つの事例を見てきたが、ここからパーソナライゼーションには3つのパターンがあることがわかった。1つ目は「人（ハイタッチ）」がオススするパターンのパーソナライゼーションである。ここでは、オススする人間の「感性」が重要になっている。2つ目は「AI（ハイテク）」がオススするパターンのパーソナライゼーションである。ここでは、AIアシスタントが導き出す「分析力」が重要になっている。そして、3つ目が「人+AI（ハイブリッド）」がオススするパターンのパーソナライゼーションである。ここでは、オススする人間の「感性」とAIアシスタントが導き出す「分析力」の両方が重要になっている。このパーソナライゼーションは、先ほどLake（2018）が述べているように、「データや機械学習にプロのスタイリストという人間の判断を融合し、独自のパーソナルなスタイリングを提供している」ものである。

現状、1つ目と2つ目のパーソナライゼーションについては普及が進み始めている。特に、AIの進化とともに、2つ目のパーソナライゼーションは特に注目を集めている。しかし、今後はステッチフィックスのような「人（感性）」と「AI（分析力）」を組み合わせたハイブリッド型パーソナライゼーションの重要性が高まるのではないだろうか（図表1）。

図表1 パーソナライゼーションの種類

| ハイタッチ型 | ハイテク型 | ハイブリッド型 |
|---|--|-------------------------------|
| ハイテク型ハイブリッド型サービス担当者が顧客の様子や状況を見て、オススや提案をする | スマートインタラクティブ・サービス、AI、ロボットなどを用いて顧客を識別して、特定の商品・サービス、広告や販促のプロモーションオフターなどを提示する | ハイタッチとハイテクを組み合わせ商品・サービスをオススする |

注) 小野・酒井・神田（2020）を参考にして筆者作成。

4. パーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングの違い

前章では、パーソナライゼーションには、従来考えられていたハイタッチ型とハイテク型以外にも、ハイタッチとハイテクを組み合わせたハイブリッド型が存在することを解明した。しかし、パーソナライゼーションを3種類に識別しただけでは、パーソナライゼーションの本質部分を完全

に把握することが出来たとはいえない。そこで本章では、パーソナライゼーションをより詳しく理解するために、パーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングの違いがどこにあるのかについて考察を行っていく。

先述したパーソナライゼーションの定義をもう一度確認すると、土方（2006）は、「パーソナライゼーションとは、ユーザーあるいは顧客を識別し、個々人の属性・嗜好・行動などに合わせて、カスタム化した情報や商品・サービスを提供する手法の総称である」と定義している。Kim（2002）は、「パーソナライゼーションを取得、変換および、または情報源から推定された個人のグループに関連情報を配信することとして定義できる」と述べている。Roberts（2003）は、「明確または暗黙の選好に基づいて、特定の人のために個別のコミュニケーションを準備するプロセス」と定義している。

彼らの定義に共通しているのは、パーソナライゼーションには商品・サービスの個別提案だけではなく、情報（プロモーション）の個別化も含まれている点である。

従って、パーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングとの違いを整理すると、パーソナライゼーションが Amazon.com のレコメンデーション機能のような個人に関する情報を利用した個人へのマーケティング活動全般をパーソナライゼーションとして捉えている（Arora 2008）のに対して、ソムリエ型マーケティングは、リアル店舗、ネット店舗に関わらず、企業が目利きした商品・サービスを消費者に提案することで、消費者を煩雑な情報処理作業から解放するマーケティング手法のことである。つまり、ソムリエ型マーケティングには、企業（ハイタッチ・ハイテク・ハイブリッド）による商品・サービスの代理選択が必要条件として組み込まれているのである。

上記の議論をまとめると、ソムリエ型マーケティングの特徴は、製品・サービスの選択を消費者自身が行うのではなく、企業に委ねることにある。一方、Amazon.com のレコメンデーション機能や行動ターゲティング広告等もパーソナライゼーションではあるが、これらはあくまでも統計的に導き出された情報の個別化（パーソナライゼーション）であり、最終的な製品の選択は消費者自身が行う必要がある。

最後に、パーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングの関係性を整理すれば、パーソナライゼーションの集合の中にソムリエ型マーケティングが存在しているという関係性になる（図表 2）。

図表 2 パーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングの違い



注) 筆者作成

5. 結びにかえて

本研究では、はじめにマーケティング研究におけるパーソナライゼーションの現状と重要性について述べた。続く第2章では、選択に関する先行研究の概観を整理した。具体的には、情報過多の現代において多くの消費者が製品選択に困っていることを明らかにし、パーソナライゼーションの今後の可能性について言及した。

第3章では、事例研究を行った。事例研究では、一口にパーソナライゼーションといっても、3つの種類が存在することを明らかにした。1つ目は、株式会社エアークロゼットが展開するサービスのよう、「人（ハイタッチ）」が行うパーソナライゼーションである。2つ目は、未来酒店のAIを活用したアプリ「YUMMY SAKE」のように、「AI（ハイテク）」を活用したパーソナライゼーションである。そして3つ目が、ステイッチフィックス社が行っている、「プロのスタイリストといった専門家（ハイタッチ）」だけではなく、そこに「AI（ハイテク）」を融合させるという新たなパーソナライゼーション（ハイブリッド型）である。

事例研究からパーソナライゼーションを3つのパターンに分類することができたところで、次に第4章では、パーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングの違いは何なのかについて考察を行った。その結果、パーソナライゼーションとソムリエ型マーケティングの違いは、パーソナライゼーションの集合の中にソムリエ型マーケティングが存在しているということが明らかになった。

最後に、今後の研究課題について述べていく。まず、初めの課題は先行研究で出てきた「信頼」という概念である。我々は、人やAIが提案する情報に対する信頼があるからこそ、パーソナライゼーション・サービスを利用するのである。それでは、そもそも「信頼」とは何であろうか。また、どのような時に生じるものなのであろうか。今後の研究では、この点を解明していきたい。

次に、パーソナライゼーションを理論的に解明することが多少はできたが、これはあくまでも概念的なものである。今後は、どのような人たちが、パーソナライゼーション・サービスを求めているのか。また、なぜ人はパーソナライゼーションを求めているのか等について、更なる理論研究と実証研究を行う必要があるだろう。これらの課題を解明することを今後の研究課題とする。

注

- 1) 佐藤正弘 (2014) 「ソムリエ型マーケティング～選択を目利きに委ねる～」『商学論集』, 西南学院大学経営学研究所, 第60巻第3・4号。
- 2) 同上。
- 3) 日本経済新聞朝刊 (2012年9月3日, p.13)。
- 4) <https://newswitch.jp/p/10866> (2020年7月3日アクセス)。
- 5) <https://www.dreamnews.jp/press/0000147614/> (2020年7月3日アクセス)。
- 6) Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why More is Less*, Janklow & Nesbit Associates. 瑞穂のりこ訳 (2012) 『なぜ選ぶたびに後悔するのか』 武田ランダムハウスジャパン。
- 7) 同上。
- 8) 日経流通新聞 (2017年9月10日, p.7)。
- 9) 日経プレスリリース (2017年10月2日)。
- 10) 日経ビジネス (2018年11月号)。

- 11) Lake, K. (2018) 「AIとスタイリストの融合で顧客体験を変えた」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2018年11月号。

参考文献

- Arora, N. et al (2008) "Putting one-to-one marketing to work: Personalization, customization, and choice" *Marketing Letters*, 19, 305-321.
- Dawar, N. (2018) 「AIプラットフォームで競争のルールが変わる『アレクサ』時代のマーケティング」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2018年11月号。
- 藤川佳則・阿久津聡・小野譲司 (2012) 「文脈創造による価値共創経営：事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』第46巻第2号。
- 濱岡豊 (2002) 「創造しコミュニケーションする消費者, 『アクティブ・コンシューマー』を理解する」『一橋ビジネスレビュー』50巻3号。
- 濱岡豊 (2004) 「共進化マーケティング：消費者が開発する時代におけるマーケティング」『三田商学研究』第47巻第3号。
- 濱岡豊 (2007) 「共進化マーケティング2.0：コミュニティ, 社会ネットワークと創造のダイナミックな分析に向けて」『三田商学研究』第50巻第2号。
- 林周二 (1987). 『日本型の情報社会』. 東京大学出版会。
- Iyengar, S. (2010) *The Art of Choosing*, Janklow & Nesbit Associates. 櫻井祐子訳 (2010) 『選択の科学』文藝春秋。
- Kim, W. (2002) "Personalization: Definition, Status, and Challenges Ahead", *Journal of Object Technology*, 1 (1), 29-40.
- Lake, K. (2018) 「AIとスタイリストの融合で顧客体験を変えた」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2018年11月号。
- Lusch, R. F., & S. L. Vargo. (2006) *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Montgomery, A. L. & M. D. Smith. (2009) "Prospects for Personalization on the Internet", *Journal of Interactive Marketing*, 23 (2), 130-137.
- 小川進 (2006) 『競争的共創論：革新参加社会の到来』, 白桃書房。
- 小野晃典 (2020) 「カスタマイゼーションとパーソナライゼーション」『マーケティング・ジャーナル』日本マーケティング協会, 第40巻第1号。
- 小野譲司・酒井麻衣子・神田晴彦 (2020) 「サービス・カスタマイゼーション——ハイタッチとハイテクによる個別対応——」『マーケティング・ジャーナル』日本マーケティング協会, 第40巻第1号。
- Peppers, D. and M. Rogers (1997). *Enterprise One-to-One: Tools for Competing in the Interactive Age*. Currency Double Day: New York.
- Prahalad, C. K., & V. Ramaswamy. (2004). *The Future of Competition*. Harvard Business School Press. 有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へ』ランダムハウス講談社。
- Roberts, M. L. (2003). *Internet Marketing: Integrating Online and Offline Strategies*. McGraw-Hill/Irwin.
- 佐藤正弘 (2006) 「協働型マーケティングにおける顧客満足」『明治大学商学研究論集』第24号。
- 佐藤正弘 (2007) 「第2章：戦略的SCMと競争優位」諸上茂登・M. Kotabe・大石芳裕・小林一編著『戦略的SCM ケイパビリティ』同文館出版。
- 佐藤正弘 (2009) 「消費の目的と文脈を考慮した製品選択」『西南学院大学商学論集』第55巻第4号。
- 佐藤正弘 (2014) 「ソムリエ型マーケティング：選択を目利きに委ねる」『西南学院大学商学論集』第60巻4号。
- Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why More is Less*, Janklow & Nesbit Associates. 瑞穂のりこ訳 (2012). 『なぜ選ぶたびに後悔するのか』武田ランダムハウスジャパン。
- Spenner, P., & K. Freeman. (2013) 「顧客は情報に飽きている」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2013年10月号。
- 田中洋 (2008) 『消費者行動論体系』中央経済社。
- 上原征彦 (1998) 「消費者の新しい捉え方とマーケティングの変革」『経済研究』第113号。
- 上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論：実践パラダイムの再構築』有斐閣。

- 上原征彦 (2002) 「情報化とマーケティングの進化」『経営情報学会誌』第 11 巻第 3 号。
- Vargo, S. L., & R. F. Lusch (2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." *Journal of Marketing*, 68(1),1-17.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*, MIT Press. サイコム・インターナショナル監訳 (2006) 『民主化するイノベーションの時代』ファーストプレス。

(原稿受付 2020 年 10 月 22 日)

〈論文〉

売価政策に関する研究

— 価格と商品戦略との関係 —

井上 近子

要 約

マーチャンダイジングは、本来、商業経営における領域である。小売店の価格は、消費者に対して商品やサービスを提供する際の販売条件として捉えることができ、売り手側にとっても買い手側にとっても極めて重大な関心事である。

売価政策を研究するにあたっては、価格と品質とのあいだには絶えず関連性を持っており、価格については価格だけを、あるいは品質については品質だけを、それぞれを個々に捉えてみても、経済的にはあまり意味がないと言える。売価決定にあたって考慮すべき要因としては、基本的に「需要」、「コスト」、および「競争」の3つに大別され、どれを重視するかによって、販売価格が決定される。

店内におけるマーチャンダイジングでは、どこの売り場をどのようなネーミングで標記して編集するか、どんなコンセプトで商品を集積して売り場展開をするのか、慎重に判断することが求められている。売るべき魅力のある売り場や商品を揃えることであり、売り場や商品をいくつ陳列させることができるかが重要である。

マーチャンダイジングの課せられた使命の一つとしては、品揃えで売れ筋を編成することにある。小売業では、競合他店に対して、どのようにして差別化をして、顧客満足に繋げることができるかである。品揃えでは、販売目的による特性として、「売れ筋商品」、「売り筋商品」、「見せ筋商品」の3つに区分して説明した。しかし、小売業の販売活動にとっては、売れ筋商品や売り筋商品のような効率のよい商品だけで品揃えすることは、売り場を展開するうえで不可能である。

本稿は、小売業における売価政策と商品戦略との関係について、マーチャンダイジングの領域の一部門として捉え、健全な商業経営 (commercial management) を成功させるための効果的な活動について研究を試みて、論じたものである。

キーワード：マーチャンダイジング、価格、品質、需要と供給、商品戦略

はじめに

小売業における価格 (price) は、消費者 (consumers) に対して商品やサービス (以下「商品」と略す) を販売する際に最も大切な条件であり、小売店と消費者を市場や売り場で合意に結びつける役割を果たしている。それに合わせた商品展開は、店舗として売るべき商品や消費者のニーズに対応した商品を取り扱い、それらを展開する場所となる売り場などを考慮しながら、積極的にアプローチする販売活動と言える。小売店の着想としては、取り扱う商品の特性、品質 (quality)、プ

ランド、用途、あるいは販売時期などを検討しながら、自店のコンセプト（concept）やプランニング（planning）計画などを販売活動に移すことが求められる。

売価政策（price policy）に関するマーチャンダイジングの考え方は、小売業はもちろんのこと、製造業においても非常に重要視されており、研究論文や書籍、あるいは専門雑誌などで、多くの有意義な研究棟の報告がある。

従来から経済学（political economics）では、価格の中心となる研究課題について、価値理論（value theory）と価格理論（price theory）が取り上げられており、今日でもこの傾向が続いていると言えよう。このことは、経営学（business economics）の研究においても同様であり、価格に関する構成要素が多岐にわたっており、重大かつ根本的な課題であると考えられる¹⁾。

また、商品戦略から品揃えの選定にいたるまで、一連の商業活動もマーチャンダイジング（merchandising、略してMDとも呼ばれる）の守備範囲として挙げることができる。商品戦略（merchandise strategy）については、単に売り場に商品を陳列しただけでは売上が伸びることは困難である。商品をより多く消費者に販売するためには、販売時期はもちろんのこと、価格との関係を積極的に捉えて解明することが必要であり、販売促進の諸活動を魅力的に展開することが望まれる。

小売店では、消費者の受け取り方や市場での販路拡大を期待し、多種多様な方法を用いながら価格を設定し、商品の販売活動を行っているのは事実であろう。さらに、個々の売り場では、シーズンや月ごとに商品構成のストーリーを創造しながら、消費者の購買意欲を高めるもくろみを狙って活動することになる。

本稿は、小売業における売価政策と商品戦略との関係について、マーチャンダイジング領域の一部門として捉え、健全な商業経営（commercial management）を成功させるための効果的な活動について研究を試みて、論じたものである。

I 売価政策の基本的な考え方

1 価格の意義

価格は、商業経営における基本的な問題の一つとして取り上げられる。D. T. コラットは、「価格とは、ある購入者が所定の有形無形の価値を入手するために、喜んで受けなければならない不満足のとータルパッケージ（total package）である」と定義している²⁾。マーチャンダイジングの範囲として捉えれば、価格は商品に対する金額を書き表しただけでなく、その中には、消費者が商品を購入するための時間や労働力、あるいは満足感などが含まれている。したがって、消費者の購入に対する行動は、少なくともその支払った金額に相当するだけの値打ちがあるものを得られると考えた時であり、その時の価格によって大きく左右されるのである。すなわち、小売店の価格は、消費者に対して商品やサービスを提供する際の販売条件として捉えることができ、売り手側にとっても買い手側にとっても極めて重大な関心事である。言い換えれば、価格は売買を決定する鍵とも言われており、小売業と消費者を市場において商いを結びつける共通の役割を果たしている。その点からも、小売業間における重要な競争手段となることは明白である。

小売業がいかなる売価政策を採用するかは、市場の変化を敏感に捉え、マーケティングミックス

(marketing mix) の要因などを十分に配慮しなければならない。自社としては、同業他社が設定している価格や商品の品質をよく理解したうえで、どのような方向性で臨むかを決定することが必要不可欠である。

2 価格と品質との関係

品質とは、アメリカ品質協会 (American Society for Quality = ASQ) によれば、「明示または暗示されたニーズを満たす能力に関して、その商品やサービスが備えている種々の特徴の全体を表すことである」としている。これは品質を明らかに消費者重視の視点から定義づけをしたものと考えられる³⁾。

経済学的概念としては、商品の主体的質的価値 (independent qualitative value) である質的市場価値 (qualitative market value) の現象形態として品質が考えられる。また、商品の客体的量的価値 (object quantitative value) である交換価値 (exchange value) として価格が考えられる。さらに、品質について言えば、それは生産物の質的側面である有用質 (useful quality) と消費物の質的側面である使用質 (quality of use) との相互制約的な均衡関係 (equilibrium relationship) のもとに成立する相対的な存在の概念であると捉えることができる⁴⁾。

売価政策を研究する際の基礎として述べてきたが、このように価格と品質の間には絶えず関連性を持っており、価格については価格だけを、あるいは品質については品質だけを、それぞれを個々に捉えてみても、経済的にはあまり意味がないと言える。すなわち、価格も品質も商品に距離を置いて存在しているものでなく、商品の具体的な統一物として同時に視野に入れた役割を担っている。

それでは、品質について消費者の立場を踏まえて思い巡らしてみる。例えば、セーターを購入しようと思い、売り場の特価品を探し回り、その中で安価な商品を手に入れることができ、満足していたとする。しかし、着ていた期間がわずかしか経過してないにもかかわらず、変色したり、ほつれたり、付属品が取れたりした場合に、その状況に対して満足ができず、心の穏やさがなくなり、「あの店はひどい商品売っており、もうあの店では買わない」と言ってしまうことがある。安物にも関わらず、大きな満足が得られるようなセーターがあると思いついていて、心で満足していることがないであろうか。消費者自身は、決して自分が下手な買い物をしたとは思っていないのが偽りのない行動様式である。

一方で、価格はとても高価であったが思い切った決断をして、品質の優れたドレスを購入し、パーティーで着用して大満足が得られた場合、その満足感で上機嫌となる。ドレスを購入した際には、値が張ったにもかかわらず、そのことを忘れてしまい、品質が良くて飽きがこないことを残存する。消費者にとって品質に関する記憶は、価格が忘れられた以後においても、永く頭の中に残る傾向があると言えよう⁵⁾。

小売店の立場としては、価格の安い商品売ってれば販売しやすい面があるが、無意識のうちに品質の低い商品が取り扱いの中心となってくる。商品の品質は、消費者にとって、小売店のイメージを決定づける大切な要素になっていることも注意すべきであろう。

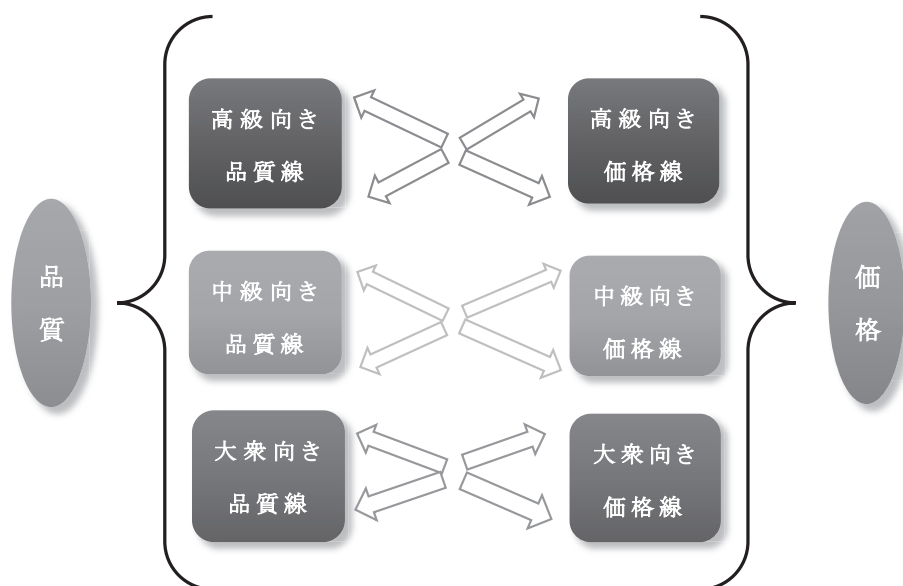
3 良品廉価のマーチャンダイジング

良品廉価 (high-quality but cheap) とは、品質の良い商品をできるだけ安い価格で消費者に提供することである。この言葉を経営理念 (management philosophy) や行動指針 (behavioral guidelines) に掲げて、小売業を営んでいる店舗が全国に多く存在する。例えば、無印用品や MUJI ブランドで商品開発と製造販売し、海外まで進出している株式会社良品計画 (東京都) やスーパーマーケット業界では、「食」へのこだわりは生活の基本とした株式会社京阪ザ・ストア (大阪府) や“あなたにもっと感動生活”をモットーにした株式会社サンシャインチェーン本部 (高知県) などを挙げることができる。これらの企業は、創意工夫によって社会的要請と消費者ニーズの変化を的確に捉え、消費者の満足に応えるために良い品質の商品と求めやすい価格を追求したうえで提供している。

そこで、マーチャンダイジング理論の基本的な構成要素において、品質については品質線 (quality-line) を、価格については価格線 (price-line) を各々設けて論じてみよう⁶⁾。消費者が商品を購入することのできる財力である購買力 (purchasing power) の視点から考えて、「高級」, 「中級」, 「大衆」の3段階 (level) に別けることにする。

品質については、「高級向き品質線 (highest quality-line)」, 「中級向き品質線 (medium quality-line)」, 「大衆向き品質線 (lowest quality-line)」に区分し、同様に価格についても「高級向き価格線 (highest price-line)」, 「中級向き価格線 (medium price-line)」, 「大衆向き価格線 (lowest price-line)」に区分し、品質線と価格線との関係を結びつけてみた (図表 I-1)。例えば、大衆向きの商品の場合、品質線と価格線の中で選り分ける条件としては、品質がある程度良く、可能な限り安く売ることを意識するのは言うまでもない。それぞれ段階において、品質線と価格線の中で最

図表 I-1 品質線と価格線との結びつき関係



出所：清水晶著『マーチャンダイジング（その1）仕入れ政策と売価政策』同文館、1974年、p. 62 参照。

適な選択をすることが求められる。そのためには、小売店が設定した顧客ターゲットや消費者が望んでいる商品の品質と価格との関係が極めて重要な要素となる。

上記で述べてきたように良品廉価の理論的根拠は、単純に言えば「良い品を安く」ということであるが、これには商品の「品質」と「価格」の2つの不可欠な条件が結びついている。第一には、品質についてはできるだけ高くすることであり、第二には、価格についてはできるだけ低くすることが求められる⁷⁾。現実には、良い品質の商品についてはそれなりに価格が高く、低い品質の商品についてはそれなりに価格が低いものである。商人 (merchant) にとってあるべき姿は、品質の良い商品を安い廉価で、新鮮で豊富な品揃えをすることであるが、実際は一朝一夕に解決できる問題ではなく、限りなく努力を続けることが大切である。

II 売価政策の原則

1 売価に関する要因

売価とは、小売店が消費者に商品を販売した時の価格であり、別の呼び方としては売値とも言われている。ウィリアム・レイザー (William Lazer) 教授は、価格決定に対する一般的に考慮すべき要因として、(1)消費者、(2)コスト、(3)競争、(4)製品、(5)流通、(6)生産及び在庫、(7)政府と公共政策、(8)企業及び産業行動の8つに区分している。それに併せて、それぞれの区分に対して特殊なプライシング (pricing) 要素を掲げている (図表II-1)。

ここでは、価格に影響を及ぼす要因として、(1)需要要因、(2)コスト要因、および(3)競争要因について述べることにする⁸⁾。

図表 II-1 価格に影響を及ぼす要因

| 一般的考慮要因 | | 特殊なプライシング要素 |
|---------|-----------|--|
| (1) | 消費者の影響 | 代替品、所得、需要の弾力性、嗜好、ライフスタイル、選考、集団行動、心理的および慣習的価格 |
| (2) | コストの影響 | 固定費、変動費、総費用、限界費用、ディストリビューターのマージン、購入量と販売との関係、企業内振替価格、利益最低点、コスト・プラス法、損益分岐点分析 |
| (3) | 競争 | 競争者の価格、代替、ブランド障壁、経営理念、市場構造、企業数、規模、サービス、短期および長期のインパクト、価格適応に関する政策 |
| (4) | 製品 | 新製品か既存製品か、需要の推定、ライフサイクルの段階、ロイヤルティ、イメージ、製品ライン、特許権、製品の段階、副産物 |
| (5) | 流通 | チャネルの数と種類、販売業者の立地、商圈、マス・チャネルか専属的チャネルか、市場密度、プロモーション割戻制、遂行される機能、再販売価格維持、不正取引 |
| (6) | 生産および在庫 | 過剰生産能力、製品の季節性、需要の季節性、業界参入の容易性、特許権とノウハウ、研究開発 |
| (7) | 政府と公共政策 | 反トラスト法、再販売価格維持、差別価格、競争の妨害、価格差、割引のタイプと種類、不正取引 |
| (8) | 企業および産業行動 | 目標、取引実務、F.O.B ブランディング、ゾーンプライシング、基点評価制、端数価格、慣習価格、プライスライニングと価格基点、心理的価格、攻撃的姿勢対防衛的姿勢 |

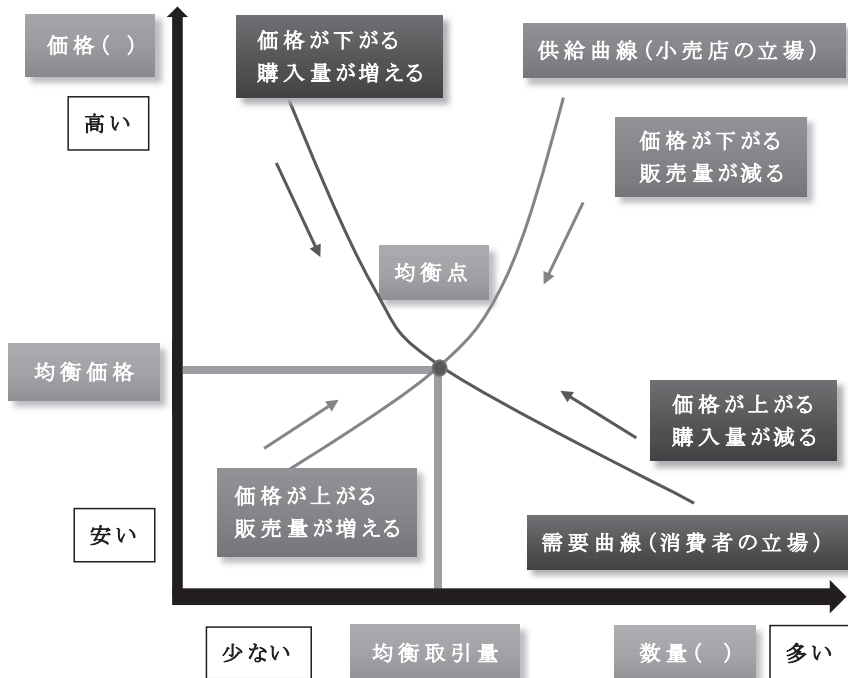
出所：W. Lazer, *Marketing Management: A Systems perspective*, Wiley, 1974, p. 291.

(1) 需要要因

売価と需要との結び付きは、経済学における需要と供給（supply and demand）の見地から考えれば、極めて密接で重要な関連性を有していることが分かる。一般的には、価格が安ければ需要は大きくなる傾向にあり、価格が高ければ需要は小さくなる傾向という相対的な関係が生じる。すなわち、消費者にとっては、価格が下がると購入量（purchase volume）が増え、逆に消費者にとっては、価格が上がると購入量が減ることとなる。一方、小売店にとっては、価格が下がると販売量（sales volume）が減り、逆に小売店にとっては、価格が上がると販売量が増えることになる（図表Ⅱ-2）。

需要の主な要因としては、人口や所得（購買力）、あるいは生活様式などを挙げる事ができる。例えば、市場規模を考慮した場合に需要は、人口数が多いか少ないかで量的な面において左右され、所得が低いか高いかで量的な面と質的な面において影響を与えていると言えよう。

図表Ⅱ-2 価格と需要の関係



出所：筆者作成。

(2) コスト要因

売価を考える際には、商品の負担すべきコストについて見逃すことができない。価格は短期的に見れば、需要によって規定されるが、長期的に捉えれば、コストによって規定される。もしも、長期的に渡ってその商品のコストが回収できない状態が続くならば、小売店はその商品の仕入れ、販売に対して終止符を打つべき決断をしなければならない。

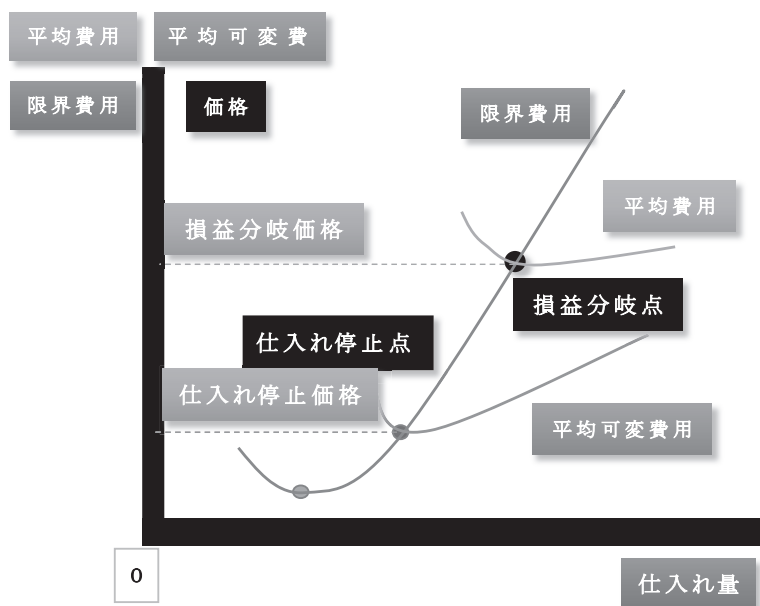
では、コストについて、限界費用（marginal cost）の概念を用いて考えてみよう（図表Ⅱ-3）。

限界費用とは、経済学において費用関数を生産量で微分したもので、生産物を1単位変化させたとき、費用がどれだけ変化するかである。限界費用関数は、微分すれば接線の傾きで表され、費用関数の接線の集まりである。このため、平均費用（average cost）の通過する最低点は、損益分岐点となり、対応する縦軸の座標を「損益分岐点価格」と名付けることにする。また、平均可変費用（average variable cost）の通過する最低点は、仕入れ停止点となり、対応する縦軸の座標を「仕入れ停止価格」と書き表すことができる。

小売店がとっている行為は、利潤最大化（profit maximization）の条件である「価格＝限界費用」を取り入れていると仮定し、説明することにする。平均費用曲線の最低点である右側では、「限界費用＞平均費用」となり、価格が平均費用より大きいため黒字が生まれる。逆に、最低点の左側では、「限界費用＜平均費用」となり、価格より平均費用が大きいため赤字が発生する。

ところで、損益分岐点（break-even point）とは、一期間の売上高がその点を超えて増加すれば、すべての費用を回収して利益が生じる。しかし、反対に売上高が減少し、その点を下回れば損失が生じることになり、分かれ目の売上高を指す。したがって、損益分岐点では一期間の売上高は、費用と同額となって損益を生じないことが理解できる。

図表Ⅱ-3 限界費用と損益分岐点



出所：筆者作成。

(3) 競争要因

小売店が取り扱う商品の売価は、競争環境の影響を受けやすいことは言うまでもない。その要因には、競合他店との価格政策や価格戦略の違い、あるいは商品の差別化などを挙げることができる。さらに、業界内での店舗数や出店地域、市場構造なども考慮する必要がある。売価設定において注視しなければならないことは、市場における自店がどのような競争的地位（competitive

position)にあるのかを、認識することが重要である。

経営学で考えるならば、寡占 (oligopoly) 的な経営が行われている業界では、自店が小売業界全体の価格構造に大きく影響を与えるプライスリーダー (price leader) であれば、リーダーの販売価格がその商品の標準的な価格となる傾向にある。そのため、自店より規模の小さな競合店が低価格を打ち出した場合においても、取り立てて価格競争をせず利益確保に努めることが多い。

また、競争要因として、例えば、地域では売上高が一番店であるとか、自店だけが販売できる海外ブランド (brand) 商品を扱うことや売価に適応した政策に力強いアドバンテージ (advantage) を持っていることが非常に大切である。

2 売価決定の方策

売価を決定する方法については、さまざまな見解がある。売価決定において考慮すべき要因としては、基本的に「需要」、「コスト」、および「競争」の3つに大別され、これらの要因のうち、どれを重視するかによって、販売価格が決定される。

本節では、フィリップ・コトラー (Philip Kotler) 教授の研究に基づいて(1)需要志向的価格決定法 (demand-oriented pricing method)、(2)コスト志向的価格決定法 (cost-oriented pricing method)、および(3)競争志向的価格決定法 (competition-oriented pricing method) の3つの手法について述べてみる⁹⁾。

(1) 需要志向的価格決定法

需要志向的価格決定法は、消費者がその商品における需要動向に重点を置いて価格設定する方法である。消費者にとっては、売り手側から提供される商品の価値に共感できるか否かを客観的に判断することになる。

例えば、曜日、時間、場所、あるいは寒暖差、天候に対して需要が大きく見込まれる場合の消費者層には高い価格を設定する。反対にこれらの条件では需要が小さくしか見込めない場合の消費者層には低い価格を設定するなど、需要を十分に考慮して決定する必要がある。

この価格決定法は、同一商品に対して複数の価格を設定する場合が多く、これを差別価格 (discriminating price) と名付けており、その特徴を4つに区分して説明してみる。

- ① 消費者の基準による差別価格は、消費者を何らかの資格や条件によって、いくつかの客層に別けて設定する方法で、公共料金などに多く見られる。例えば、電力料金は、アンペア制と最低料金制の2つに分類されており、一般的で最も多くの人々が契約している従量電灯をはじめとして、定額電灯、臨時電灯、公衆街路灯の使用目的によって価格が異なる。また、JRでは、通勤定期乗車券、通学定期乗車券、特別車両定期乗車券、特殊均一定期乗車券を発売して、特定の区間を繰り返し乗車する乗客を対象にした価格があり、普通乗車券の乗客とは異なった価格が設定されている。
- ② 商品の差別化に基づく差別価格は、差別化された商品タイプによって消費者の購買行動が変化することがあり、商品ごとに需要の大きい、小さいに応じて異なった価格を設定する方法である。例えば、お子様用ジュースやスナック菓子に「アンパンマン」のキャラクターマー

ク (character mark) を付けて販売するとか、ポロシャツやスポーツシューズに「LACOSTE」や「NIKE」のワンポイントマーク (one point mark) が付いていることで差別化した価格で販売している。

- ③ 場所による差別価格は、場所や会場の違いによって生じる需要の大きい、小さいに応じて異なった価格を設定する方法である。例えば、両国国技館で大相撲を観戦する場合には、1階のマス席 S 席、A 席、B 席、C 席と 2 階のイス席があり、座る場所によって異なった価格を設定している。他にはマンションの分譲販売では、高層階と低層階にある部屋での価格の違いや南向きの陽当たりの良い部屋など、場所による差別価格が採用されている。
- ④ 時間による差別価格は、時間や曜日の違い、季節によって起こる需要の大きい、小さいに応じて異なった価格を設定する方法である。例えば、観光地として有名な軽井沢では、ホテルの宿泊費が夏のシーズンとその他のシーズン、あるいは週末で価格に大きな差異をつけている。あるいは、仕事帰りのサラリーマンがよく利用する居酒屋では、お客の少ない夕方早めの時間帯に入店すると、ある時間までは価格が異なった差別価格を適応してくれる店舗がある。

需要志向的価格決定法は、市場における需要の大きい、小さいに応じて価格を設定しており、経済学の需要と価格の関連性から捉えても理論的には妥当であると言えよう。また、経営学において、需要の大きい、小さいに適合した価格の設定は、会社経営の利益極大化 (profit maximization) へのアプローチとして考えることができる。

(2) コスト志向的価格決定法

コスト志向的価格決定法は、商品の製造、仕入れ、販売に伴って発生するコスト (原価) に着目し、一定のマージン (粗利益) を加算することにより、販売価格を設定する方法である。ここでは 2 つの方法を取り上げて説明してみよう。

- ① マークアップ (mark up) による価格決定法は、卸売業や小売業で広く用いられている方法である。マークアップとは商品の値入れのことで、売価と原価の差額を値入額と呼んでおり、値入率は売価基準で求めるか原価基準で求めるかは、どちらかの計算式を使うことで異なる。

$$\text{売価基準の値入率} = \text{値入額} \div \text{売価} \times 100\%$$

$$\text{原価基準の値入率} = \text{値入額} \div \text{原価} \times 100\%$$

例えば、仕入れ原価 1,600 円の商品を 1,000 円で販売するとした場合、値入額は 400 円となる。売価基準の値入率では 20%、原価基準の値入率では 25% となり、値入率については売価と原価の基準ではそれぞれの数値の違いが分かる。

この価格決定法は、仕入れコストに一定のマージンを上乗せして販売価格を決定する方法で、販売価格 (P)、仕入れコスト (C)、マークアップ率 (M) とした計算式は次の通りである。

$$P = C + C \times M \quad \text{もしくは} \quad P = (1 + M)C$$

マークアップによる価格決定法は、極めて単純で機械的に算出するため、需要と価格の関係を度外視しており、例外的なケースを除けば、マークアップ率を一定にすることで利益極大化を成し遂げることができない。そのため経済学や経営学の視点から考察して、理論的な根拠が弱いとも言われている。

- ② 目標利益率による価格決定法は、目標達成に向けた投下資本利益率 (return on invested capital) を設定し、これを実現するための販売価格を設定する方法である。商品の1個当たりの価格を求めるには、標準販売量を推定し、そこにかかる総費用 (total cost) を算定し、設定した投下資本利益率を掛けて、推定標準販売量で割って算出する。

販売価格 (P)、推定標準販売量 (S)、Sにおける総費用 (C)、総費用に対する目標投下資本率 (r) とした計算式は次の通りである。

$$P = (C + C \times r) \div S \quad \text{もしくは} \quad P = (1 + r)C \div S$$

目標利益率による価格決定法は、仕入れ量と総費用の関係、総費用の固定費と変動費の分解が明らかになり、計画期間中の標準販売量における総費用の算出ができ、投下資本利益率については銀行金利や業界における平均利益率などを参考にすることができる。このように理論的で分かりやすく科学的な方法であると納得できよう。しかし、標準販売量については任意の数値であり、どのような要素を用いて推定するかで偏りが生まれることに注意が必要である。

(3) 競争志向的価格決定法

競争志向的価格決定法は、市場には競合他社がいることを前提にして価格を決めるため、需要志向やコスト志向とは異なる考え方で、価格を設定する方法である。ここでは2つの方法を取り上げて説明してみる。

- ① 現行レートによる価格決定法は、ある商品の販売価格を決定する場合、競合他社が実際に販売されている価格を基準にして設定する方法である。言い換えれば、需要やコストを軽視して、業界での現行レートである実勢価格に倣って決定している。とくに、業界におけるプライスリーダー企業の存在は、価格支配力に対して影響を持っており、その価格動向を念頭に置いた販売価格を設定する必要がある。

そのため、商品の機能、品質、デザインなどに差別化がなく、概ね同質的であり、高度な寡占化が進んでいる市場では、自社において販売価格に対する自由裁量の余地がほとんどなく、追随した価格を決定しているのが実情である。

- ② 入札による価格決定法は、入札という独特の方法を活用し、各企業に価格を提案させて決定する方法である。例えば、請負契約による受注を入札で決定する場合には、入札参加企業が採用する価格設定である。

入札による価格決定法は、複数の売り手側が商品の価格を提案することで、買い手側が入札によって最も安い価格で商品を購入することができる。一般的には、国や地方公共団体などへの商品

の販売に取り入れられている方法である。

3 売価と原価の関係

売価 (selling) と原価 (cost price) との関係は、売価政策の根底となる重要な役割を果たしている。売価と原価の関係において、第一に、原価から売価を決定する考え方、第二に、市場の相場を基準として売価の決定する考え方について説明する¹⁰⁾。

第一の原価を基礎にして利益が生み出される売価を決定する考え方は、原価計算 (costing) の研究で明らかのように、原価には各種の要素が含まれている。小売業の場合は、取引先から仕入れた商品の支払い代金、その仕入れに伴う経費となる運賃や手数料などを加えた金額が仕入れ原価 (purchase cost) である。商業簿記 (commercial bookkeeping) においても仕入れ経費は、仕入れ勘定 (purchasing account) で処理するのが一般的である。さらに、商品の売価には、その仕入れ原価にその商品が負担すべき販売費及び一般管理費 (selling and general administrative expenses, 以下「販管費」と略す) を加えたものを総原価 (total cost) と呼んでいる。言うなれば、売価は、少なくとも総原価に適正な営業利益 (operating income) を加えた金額となる。なお、その商品が負担すべき販管費について通常とられている方法は、過去の実績や当期の予算などから仕入れ原価に何%加えれば良いかを算出しておき、この比率を仕入れ原価に掛けて売価を決定することになる。

第二の市場の相場を基準にして売価の決定する考え方は、売価から原価を引いて販売すると、果たしてどれだけ利益が発生するかが大事な点である。例えば、仕入れ原価 2,100 円のバスタオルを、小売店としては 3,000 円の売価を付けたとする。売価と原価の差額である値入額は 900 円で、売価基準の値入率で 30%、原価基準の値入率で 42.9%となる。しかし、競合他店が同じバスタオルを 2,600 円の売価を付けて販売しているとすれば、自店の販売をスムーズに実施するためには、自店も 2,600 円の売価を付けなければならない。この場合には、市場の状態から販売しうる価格として、売価を決定したことになる。

例えば、仕入れ原価 2,100 円で、売価を 2,600 円で販売していたのでは採算が引き合わないと考えられるならば、(1) 売価基準の値入率 30%を確保するためには、大量仕入れや大量発注などの工夫によって、仕入れ原価を 1,820 円まで引き下げる交渉をする、(2) 社内のシステムの改善などで販管費を削減する、(3) 当該商品を特別提供品と考えて自店の値入率を下げる、(4) 当該商品の取り扱いを見合わせる、などの対応策を検討することになる。今日のような競争市場においては、販売戦略上で市価を基準とした売価が決定されることが多く、以前とは違った新しい考え方や進め方の売価政策が適用されていることになる。

また、近年は、アパレル業界の「ユニクロ」、「ファイブフォックス」などが、製造小売業 (specialty store retailer of private label apparel=SPA) として、小売業者に頼らず自らが直接消費者に販売する店舗の増加、あるいはスーパーチェーンストアの「イオン」、「セブン&アイ・ホールディングス」、「ヤオコー」などが、プライベートブランド (private brand=PB) として、価格と品質にこだわった自主企画商品の開発、強化をして売価政策を明確にしている。これら小売業については、マーチャングライディングを展開するうえで、品質が高く値頃感がある商品の販売で価格競争において優位に立っており、当然高い利益率を確保していることを見逃してはならない。

Ⅲ 商品戦略に基づくマーチャンドライジング

1 商業経営との有機的結合

商業経営におけるマーチャンドライジングでは、経営目標を達成するために「消費者の意識」, 「業界の現況」, 「業務の仕組み」, 「商品の売り方」などが根拠となっている。マーチャンドライジングの役割は、消費者にとって、欲しいもの（商品）を、その人が欲しいだけ（適量）、欲しいときに（適時）、欲しい場所（適所）で入手できるように小売店が展開することにあると言えよう。これを一層充実させるためには、POS（point of sale system）、クレジットカード（credit card）決済、EOS（Electronic Ordering System）など、インターネット（internet）を活用した情報ネットワークの構築、あるいは物流効果を高めるためのサプライチェーン（supply chain）の充実など数多くのことが必要になるのは言うまでもない¹¹⁾。

すなわち、小売店が消費者に商品を提供するためのマーケティングについて、商品の視点から見た諸活動がマーチャンドライジングとなり、商業経営と密接な連関を保ちながら活動することが求められる。具体的な機能の内容としては、下記の通りである（図表Ⅲ-1）。

図表Ⅲ-1 マーチャンドライジングの具体的な内容

| 項目 | 具体的な機能の内容 |
|-------------|------------------------------|
| (1) 情報の収集分析 | 社会経済環境、市場の変化、業界動向、商品動向 |
| (2) 政策の確立 | 基本的商品政策の確立、売り場構成の設定 |
| (3) コンセプト | 売り場の基本コンセプト、売り場の商品構成 |
| (4) 販売計画 | 売り場の販売計画、売り場の品揃え計画、売り場の仕入れ計画 |
| (5) 商品予算 | 売り場の商品別予算の編成、月別商品予算 |
| (6) 販売促進活動 | 売り場の陳列、売り場のPR、売り場のイベント |
| (7) 販売活動 | 売り場の接客サービス、固定客づくり |
| (8) 業績管理 | 曜日別の売上高実績、月別の売上高実績 |

出所：筆者作成。

2 商品戦略への取り組み

商品戦略とは、与えられた制約条件の中で、企業が短期・中期・長期目標を達成するために、消費者のニーズに対して、いかに商品を適合させていくかを定めることである¹²⁾。とくに、商業経営の場合は、業種（kind of business）、業態（type of operation）、立地条件、経営規模などに加えて、経営が置かれている外部環境や内部環境を考慮し、自店にとって最も好ましい商品戦略に対するマーチャンドライジングを導入することがより現実的で効果的な方法であろう。

マーチャンドライジングの商品戦略を売り場で取り組む姿勢としては、次の4点が条件となる。

第一は、入店客の商品に対する価格感性性である。小売業は、来店する消費者がいくら（価格）の商品を提供すれば良いのかを、決定することが重要である。例えば、ある品群の商品が最上品（highest quality）で価格が10（ピン）から最低品（lowest quality）で価格が1（ピン）まであった

としたら、自店としては、価格が「7から3までの間」の商品を販売するという考え方である¹³⁾。万一、価格に敏感な消費者ばかりであれば、戦略は空振りに終わるであろう。商品戦略を成功させるためには、消費者ニーズに対応した商品、それに加えて納得できる買いやすい価格が必要である。すなわち、商品の価格にあまり敏感でない消費者がいるということを想定することがマーチャンダイジングの前提条件となる。

第二は、商品のセールポイント (sales point) が魅力的である。セールスポイントとは、消費者に商品の需要を喚起するための特長であり、他の商品とは異なる利点を強調し、消費の購買意欲を向上させることである。例えば、資生堂のシャンプー、コンディショナーブランドである「TSUBAKI」は、髪からうるおいを逃がさず、しっとりしなやかな仕上がりであることをセールスポイントとしている。しかし、注意しなければならないのは、売り手視点の一方的な判断では購買意欲を向上させることは不可能であり、ファッション傾向や消費者の嗜好など、十分に調査、分析しておくことが大切である。

第三は、一定のプロモーション (promotion) 経費が使える。店舗や売り場では、消費者に商品の特長を周知して、楽しみながら満足して購入してもらうために、相当額のプロモーション予算を計上しておく必要があることは言うまでもない。商品戦略においては、新聞や雑誌への媒体広告やテレビコマーシャル、インターネット、あるいは売り場におけるイベントや人的販売などを効果的に活用することが大切である。しかし、その商品に投入するプロモーション経費については、多ければ予想通り売上高や利益に結びつくとは限らず、予定していた限度額を超えると費用に対する効率が悪くなる。このために市場や売り場においては、実際の効果や影響があるプロモーション活動の展開が必要である。

第四は、商品を販売するスペースが確保されている。小売店は、店舗の特性を把握し、消費者に提案したい商品を、どのフロアで、どの売り場で、どのような什器で展開するのかを検討しておくことが大切である。また、商品の取扱期間から見れば、(1)ハンドバッグや靴、あるいは下着類、靴下などの年間を通して恒常的に取り扱う「定番商品」、(2)サマージャケットやオーバーコート、家電の冷暖房用品あるいはお中元用、お歳暮用のギフト用品などの販売期間を定めて取り扱う「期間商品」、(3)キャラクター商品やファッション商品で、例えば、最近消費者に人気のあるハンディーファンやポケットル (ミニサイズマグボトル) のような商品など、流行期に集中して一時的に取り扱う「流行商品」に分類することができる。

マーチャンダイジングの活動は、常に売り場において新たな商品を消費者に提供しながら、その需要についての合理的な活用方法や効果的な使用方法をアドバイスしていくことが求められる。このため商品戦略は、新たな消費者へのニーズを演出し、生活を創造できるような商品の展開が重要である¹⁴⁾。

3 商品集積のネーミングとコンセプト

今日、消費者のニーズを満たす商品は、市場に溢れており、品質、機能、サービス、あるいは価格では差別できない類似商品が多く存在している。パーソナルコンピュータ (personal computer) やスマートフォン (smartphone) の普及により各商品に関する情報は、消化不良を起こすほどオーバーフロー (overflow) している。小売業は、商品の価格競争から極力避け、商品にプラスアル

ファの魅力をつけて差別化をはかることに力を注いでいる。これらの状況からみても消費者の価値観は、多様化、細分化しており、想定される消費者のニーズと環境分析で整理した情報を踏まえた売り場づくりが必要である。

店内におけるマーチャダイジングでは、どこの売り場をどのようなネーミングを標記して編集するか、どんなコンセプトで商品を集積して売り場展開をするのか、などを慎重に判断することが求められている。売るべき魅力のある売り場、そして、売るべき魅力のある商品に編集することであり、売り場と商品をいくつ存在させることができるかが重要である。それが顧客満足を高め、店舗の収益を増やすことに繋がる。

伊勢丹新宿店は、ファッション関連が強く、消費者から「ファッションの伊勢丹」と言われており、本館4階、3階、2階と3つのフロアをファッション関連、特に婦人服売り場で商品構成をしている。各フロア、各売り場における商品集積のネーミング、商品集積のコンセプトを一覧表で表した(図表Ⅲ-2)。

図表Ⅲ-2 伊勢丹新宿店 商品集積のネーミングとコンセプト

| 商品集積のネーミング | 商品集積のコンセプト 本館4階 婦人服 |
|----------------------|---|
| インターナショナル ラグジュアリー | 海外のラグジュアリーブランドを一堂に集積。ゆっくりと寛ぎながらラグジュアリーの世界観を楽しむことがコンセプト。 |
| オーセンティック スタイル | 女性を輝かせるオーセンティックスタイルのアイテムを集積。流行に左右されずに長く着られる上質、逸品がコンセプト。 |
| コンテンポラリー スタイル | スタイリングからライフスタイルアイテムまでこだわりの集積。感性をファッションで自己表現することがコンセプト。 |
| ブラックフォーマル | 新しいブラックフォーマルやブラック・セレモニーに対応した集積。商品選び、装いのルール、マナーを提案するコンセプト。 |

| 商品集積のネーミング | 商品集積のコンセプト 本館3階 婦人服 |
|-----------------------|--|
| インターナショナル クリエイターズ | 先端的なモードを独創的なクリエイションを生むブランド集積。ファッションの常識にとらわれず自己表現がコンセプト。 |
| インターナショナル デザイナーズ | パリ、ミラノ、ロンドン、ニューヨークなどのコレクションが中心の集積。インターナショナルブランドの最新モードがコンセプト。 |
| キャリアスタイル | インターナショナルから国内人気ブランドまでを垣根を越えて集積。ワーキングウーマンが満足する洋服選びがコンセプト。 |
| マ・ランジュリー | 国内外のランジュリーブランドやスィムウェアまでを集積。消費者の悩みを解決、提案するランジュリーがコンセプト。 |
| リ・スタイル | 現代に生きる女性のためリアリティを追い求め、多様なブランドを編集した集積。モードなスタイリングの提案がコンセプト。 |
| 大きなサイズの グロバーショップ | ファッションを楽しみ、世代を越えた価値観に合った商品の集積。13号から25号までサイズに特化したのがコンセプト。 |
| 小さなサイズの ストロベリーショップ | 小さな女性のために当店でしか出会えないアイテムの集積。1号から7号の小さなサイズに特化したのがコンセプト。 |

| 商品集積のネーミング | 商品集積のコンセプト 本館2階 婦人服 |
|-----------------|--|
| TOKYO クローゼット | 東京のファッションシーンの最先端を発信するブランド集積。今を強く生きる女性にとって自分らしさがコンセプト。 |
| TOKYO 解放区 | 世界中から注目されている東京ファッションの集積。句を独自の目線でテンポラリーに発信し続けるのがコンセプト。 |
| アーバン クローゼット | 新しい出会いが、新しい繋がりを生み、心豊かな日常のシーンを集積。毎日のスタイルをアップデートするのがコンセプト。 |
| イセタンガール | 様々なシーンで活躍する高校生、大学生、新社会人に対するアイテムの集積。ヤング層をターゲットとしたコンセプト。 |
| グローバル クローゼット | ファッションのトレンドは抑えながらモード過ぎないベストでなくベターな集積、ジーンズもある。ベターライフがコンセプト。 |

出所：伊勢丹新宿店フロアガイドより筆者作成。

本館4階婦人服の商品構成は、高級志向商品群であり、価格的にはプレステージ商品よりこなれており、感覚、品質ともにベター（better）な商品群である。ファッションについては、時代性や流行性を適度に取り入れた商品群である。

本館3階婦人服の商品構成は、感覚的に洗練され、稀少性がある海外ブランドを中心としたプレステージ（prestige）の商品群である。この階には、ファッション業界でコレクションを発表し、創作活動を行っている若手クリエイターをはじめ、個性的なデザイナーブランドやハウスブランドなどの商品が含まれている。

2階婦人服の商品構成は、ヤング層を核とした商品ブランドで構成されている。若い消費者が注目する開放的な空間に最新作が幅広くラインナップされ、商品を比較検討しながら選ぶことができる。また、多様な価値観を持つデザイナーや新しい価値や事象を世界に向けて発信している。

商品戦略のマーチャндаイジングでは、消費者が購入したい商品の“くくり”が重要な意味を持っている。この商品を買う時には、あの店でと思い浮かぶ商品の集積が、小売店にとって良い結果を生み出す言葉である。近年は、ファストファッションの台頭やブランド品の販売チャネルの多様化などによって、消費者のネット販売の使い分けが際立ってきている。小売業は、消費者とファッションとの距離感が変わってきていることに注目して、売り場において商品をどの基準で集積していくか、そのスピードと判断力がますます重要になってきている。

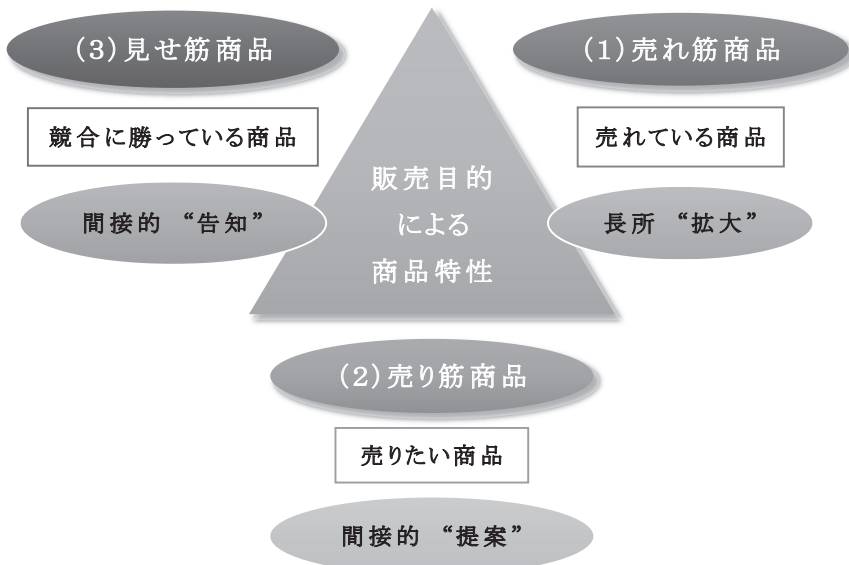
Ⅳ 品揃えのマーチャндаイジング

1 品揃えの特性

マーチャндаイジングの課せられた使命の一つとしては、品揃えで売れ筋を編成することにある。小売業では、競合他店に対して、どのようにして差別化をして、顧客満足（customer satisfaction）に繋げることができるかである。品揃えでは、販売目的による特性として、(1)売れ筋商品、(2)売り筋商品、(3)見せ筋商品、の3つに区分して説明する¹⁵⁾ (図表Ⅳ-1)。

(1)売れ筋商品は、品揃えラインの中で最も良く売れている商品、あるいは伸びている商品を指

図表Ⅳ-1 販売目的による商品特性



出所：村松義直著『ファッション小売業 販促カレンダー12カ月』織研新聞社、2006年、p.112参照。

しており、その時代において消費者に人気のある商品である。そのためには、品切れや欠品があってはならない。売れ筋商品の強化策キーワードとしては“拡大”であり、取扱品目を拡大する、売り場を拡大する、商品量を拡大するなど、伸びることが見極めれば拡大することである。

(2)売り筋商品は、小売店にとって売りたい商品であり、店舗の商品に対する主張や思い入れを商品化、あるいは仕入れをしたものである。そのためには、売り場で一番目に付きやすい場所に陳列することが大切である。売り筋商品の強化策キーワードとしては“提案”であり、売りたいという店の意思表示をして、消費者に販売を推奨することである。

(3)見せ筋商品は、販売数量は少なくとも、店舗に欠くことができない商品であり、店格を高めたり、値頃の商品の売れ行きをよくしたりする効果がある。見せ筋商品がなければ、売り筋商品は売れていかないとされている。見せ筋商品の強化策キーワードとしては“告知”であり、意図的には商品選択の豊富感を演出するために、目立って華やかで人目を引く商品で、傍に実際に売り筋商品が置かれたりすることが多い。

上記の区分に加えて死に筋商品がある。商品回転率が低く、取り扱いを中止したい商品である。売り場では、売上高情報によって、売れ筋商品が明らかになるので、それに相反するように自然と死に筋商品が発生することになる。

また、小売業の販売活動にとっては、売れ筋商品や売り筋商品のような効率のよい商品だけで品揃えすることは売り場を展開するうえで不可能である。品揃えの中においては、売り場の構成上や店格向上、店舗の信用に関わる商品群の取り扱いについて慎重に検討する必要がある。品揃えに対する売上の伸びから判断すれば、価格戦略に走らなくても、十分に売れ筋商品や売り筋商品の創造は可能である。むしろ、売り場では、日常の商品の動向をよく観察しながら、活気のある消費に対しては、その活気をさらに引き出していく品揃えの展開が大切である。

2 商品構成の視点

小売業では、同じような立地条件、同じような店舗づくり、同じような商品構成であっても、繁盛店と衰退店との差が現れている。実際に店舗を比較してみると、店舗の雰囲気、レイアウト(layout)、商品構成、什器や陳列方法、商品のボリューム、販売スタッフの応対、各種サービスなどについて、若干の相違点が影響を及ぼしているのは確かであろう。その中でも商品構成は、重要な要素の一つであると言える。商品構成とは、商品が本来持つと考えられる可能性を十分に引き出すために、クラシフィケーション(classification)と呼ばれる商品特性に基づく商品分類とそのマトリックス(matrix)の中にバランス良く商品を配置することである¹⁶⁾。

品揃えは、売り場ごとの商品特性に応じて、商品アイテム、デザイン、カラー、あるいは価格など、さまざまなレベルを考慮して巾と奥行きを決定している。ここでは、「価格ゾーン」と「販売期間」の切り口から品揃え商品の巾と奥行きの組み合わせについて基本的なパターンを述べてみよう。

品揃えの豊富さは、消費者が思い巡らす値頃に近い価格で、選択できる品目が過不足なくあるかが大切である。価格ラインの巾が広くても、消費者が求めたい価格ラインでの奥行きが浅ければ、品揃えは豊富には見えない¹⁷⁾。価格ゾーンで考えるならば、超高級価格ゾーンでは、品揃えの巾を広くして、品揃えの奥行きを浅くする。対照的に低価格ゾーンでは、品揃えの巾を狭くして、品揃えの奥行きを深くする方法が用いられるのが一般的なパターンとなる(図表IV-2)。

図表IV-2 価格ゾーンに合わせた巾と奥行きのパターン

| 価格ゾーン | 超高級 | 高級 | | 中級 | | 低価格 |
|------------|-----|------|------|----|----|-----|
| 感覚性 選択性 | 大 | 大 | 小 | 大 | 小 | 小 |
| 品揃えの巾 | 広く | 広く | 狭く | 広く | 狭く | 狭く |
| 品揃えの奥行き | 浅く | やや浅く | やや深く | 深く | 深く | 深く |

出所：内山力監修『販売のための計画と活動』産能大学、1991年、p.62 参照。

販売期間は、消費者が購入する期間や使用する期間に照準を合わせて、商品のタイプ、売り場スペース、それに伴う仕入と販売の予測を行い、販売期間を設定して、その期限が来たら次の商品に入れ替えを実施して売り場を有効活用することである。

展開商品の品揃えについては、販売サイクルとなる導入期、実売期、売り切り期に応じて、それぞれの商品の巾と奥行きが変化する。シーズンや期の初めにおける売り場への導入期では、品揃えの巾を広くして、品揃えの奥行きを浅くする。対峙するように売り切り期では、品揃えの巾を狭くして、品揃えの奥行きを漸次浅くするのが、一般的な捉え方である(図表IV-3)。特にアパレル衣料品は、売り切れないからと言って販売期間をむやみに延長してもなかなか商品の消化ができず、次に販売を予定している商品の販売機会を損なうことに注意する必要がある。

図表Ⅳ-3 販売期間に合わせた巾と奥行きのパターン

| 販売期間 | 導入期 | 実売期（前期） | 実売期（後期） | 売り切り期 |
|---------|-----|---------|---------|-------|
| 品揃えの巾 | 広く | やや縮小 | さらに縮小 | 狭く |
| 品揃えの奥行き | 浅く | 深く | やや深く | 漸次浅く |

出所：内山力監修『販売のための計画と活動』産能大学，1991年，p.62参照。

3 売り場構成とセルフサービス

売り場構成とは、商品群や品種ごとに、売場の位置と面積を決めることにある。その前提条件としては、売り場における品揃えとそれに伴う商品の特性に応じて、陳列方法や販売方法を検討しなくてはならない。多くの小売業で取り入れられている方法としては、セルフサービス（self service）に適する商品と、対面あるいは側面販売に適する商品に区別して売り場をつくり、それぞれの商品に合った陳列方法や販売方法を採用している¹⁸⁾。

セルフセリング（self-selling）とは、消費者が商品を自由に手に触れることができる長所があり、コンビニエンスストア（convenience store）、スーパーストア（super store）、あるいはホームセンター（home center）などでこの方式が用いられている。

ハーフセルフセリング（half-self-selling）とは、売り場において商品を裸陳列しておき、商品を選んでいる消費者に対して、頃合いをみて販売スタッフが商品説明を行って売上に繋げるもので、アパレル専門店、靴店、ハンドバッグ店、あるいは家電量販店などで採用されている方法である。

売り場構成と商品の関係で見れば、アパレル衣料品店として消費者に良く知られているユニクロやZARAの店舗では、消費者に商品を分かりやすく、選びやすい、売り場構成を行っており、商品を自由に手に取って、試着することができる。両社は、販売スタッフの接客を前提としていない方式を採用しており、それに配慮した商品の演出していることは同じである。しかし、そのタイプには、「商品分類別売り場」と「スタイル提案売り場」の違いがみてとれる¹⁹⁾。

ユニクロの店舗が採用している「商品分類別売り場」のタイプとは、ジャケット、Tシャツ、パンツ、セーター、パーカーなどを品種別にハンガーや棚に並べている。例えば、ジーンズを買い求めに来店した消費者は、ジーンズがある売り場や棚をすぐに見つけ出し、店内で品揃えしているすべてのジーンズを比較検討しながら、本人が一番気に入った商品を購入できる利点がある。売り場構成については、季節ごとに検討された商品分類別構成が基本となっており、売り場面積や位置、棚、什器などの決められた中で、最大限の効果が発揮できるような方策である。

一方、ZARAの店舗が採用している「スタイル提案売り場」のタイプとは、商品をどのように組み合わせれば良いのかをイメージ（image）した商品構成をしている。そのため商品は、一つの什器や棚に、アウター、トップス、ボトムスなど複数の品種を、コーディネート（coordination）して見せている。例えば、ブラウスを購入しようと思って来店した消費者は、自分がすでに所持しているジャケットやスカート、あるいはパンツとのコーディネートが容易であるかをイメージできるよう陳列提案されているため、購入してからさまざまな場面で活用することができる。売り場構成については、売り場で異なるスタイル提案を複数のパターンで展開しており、個々の商品におけるコーディネートの発想が重視される方策である。

最近、消費者の購買行動は、以前と比較して買う予定がないのに商品を見ているうちに気に入ったとか、他人が購入している様子を見ていて欲しくなったなどの他人志向による衝動買いをすることが少なくなってきた。消費者は、売り場の商品の中からじっくりと選択をして、自分が気に入ったものや自分が納得できるものを買う自己志向による選択購買に変化してきている。また、数多く小売業では、商品のイノベーション（innovation）や販売スタッフの削減などでセルフセリングの技術が標準化され、定着していると考えられる。一つ気がかりなことは、セルフセリングの販売方法を採用することによって、自店が売りたい新商品、あるいはファッション商品や趣味品などについて消費者に十分に説明し、納得して購入してもらう機会に恵まれることが少なくなるため注意しなければならない。

おわりに

小売店が繁栄するためには、消費者志向に調和した店舗とすることが基本であることは言うまでもない。繁盛店となるための決定要因としては、どのような売価政策を採用するか、どのような品揃えをするか、どのようなサービスがあるか、などを挙げることができる。しかし、売価政策や商品戦略が成功すると、いつまでもそのことに固執してしまっ、次の流行（trend）の変化や社会環境に乗り遅れて対応することができなくなり、次の時代では一転して売上不振の衰退店となることに警戒しなければならない。

小売業は、メーカーや卸売業者の商品を販売する単なる場所に終わることなく、独自の存在を主張するために店舗コンセプト、取扱商品、情報発信などにこだわり、創意工夫をこらしたマーチャンダイジングが重要になる。とくに、ライフスタイルや流行の変化に敏感な業界では、商品の価値に相応しい値頃が大切であり、ファッションセンスの良さ、プライベートブランドの品質の高さなど、市場環境に対応できるしっかりとしたマーチャンダイジングを構築することが求められる。

《注》

- 1) 清水晶著『マーチャンダイジング（その1）仕入れ政策と売価政策』同文館、1974年、p.162参照。
- 2) D. T. Koilat, R. D. Blackwell, J. F. Robeson, *Strategic Marketing*, Holt, Reinhart and Winston, 1972, p. 253.
- 3) Philip Kotler & Gary Armstrong *PRINCIPLES OF MARKETING, NINTH EDITION* Prentice-Hall, Inc., 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理 第9版——基礎理論から実践戦略まで——』ダイヤモンド社、2011年、p.804参照。アメリカ品質協会は、製品やサービスが顧客のニーズ、要望、期待を満たすか、あるいは超えた場合に、企業は品質を提供していることになると提唱している。
- 4) 三谷茂著『品質とは何か』白桃書房、1993年、p.20参照。三谷教授は、「品質とは商品の質的側面、より正確には質的市場価格の現象である」と定義している。
- 5) 前掲『マーチャンダイジング（その1）仕入れ政策と売価政策』pp.167-169参照。価格と品質は、どちらが優先的なものか、立場によって違ってくる。
- 6) 同上書『マーチャンダイジング（その1）仕入れ政策と売価政策』pp.61-62参照。価格について「価格線」があるとすれば、品質についても「品質線」があっても良いはずである。
- 7) 同上書『マーチャンダイジング（その1）仕入れ政策と売価政策』pp.163-164参照。古くから「値段だけのことはある」、「値段だけのものだ」、あるいは「なんと言っても物がよいから値段も相当だ」などと言われることがある。
- 8) 宮原義友著『販売管理演習』同文館、1986年、pp.102-103参照。宮原義友

教授は、価格決定に強く影響を与える要因として、(1)需要、(2)コスト、(3)競争、(4)その他の4つに区分して考察している。

- 9) Philip Kotler, *Marketing Management, Analysis, Planning, and Control*, 2nd, ed., Prentice-Hall, Inc., 1972, pp. 523-531.
宮原義友著『販売管理演習』同文館, 1986年, pp.96-101 参照。
京セラ株式会社の創業者である稲盛和夫名誉会長は「値決めは経営である」と述べており、価格を決定することは難しく、重要な意味を持っていると言えよう。
- 10) 前掲『マーチャングデザイン (その1) 仕入れ政策と売価政策』pp.170-176 参照。一般的に、売価が原価をカバーしてこそ、利益が生み出されるのであり、経営が成り立つ。売価は、少なくとも原価に等しいか、あるいはそれより上回らなければならないことは言うまでもない。
- 11) 小山周三著『豊かさ創造業』時事通信社, 1991年, pp.166-167 参照。商業は利便性の向上だけでなく、扱う商品に情報価値をつけたり、店舗の情報発信機能を持たせることも必要である。
- 12) 伊藤泰敬稿「製品・価格戦略」、宮原義友監修『企業・製品戦略』産能大学, 1993年, pp.62-63 参照。製品戦略は、新製品の開発に始まり、製品ライフサイクルのあらゆる局面に関して行われるものである。
- 13) 築山明德著『マーチャングデザイン入門』商業界, 2010年, p.88 参照。お客がどの価格なら購入するかといった値頃感を肌でわかるのは本来、小売業である。
- 14) 小濱岱治著『マーチャングデザインの基礎と実務知識』評言社, 2000年, pp.46-47 参照。マーチャングデザインの対象は、商品そのものである。
- 15) 村松義直著『ファッション小売業 販促カレンダー12カ月』織研新聞社, 2006年, pp.111-112 参照。例えば、ある小売業では、品種ごとに年間平均商品回転日数の1.5倍を超えた単品と数量を死に筋としている。
- 16) 小松崎雅晴著『商品構成がわかる本』商業界, 2010年, pp.29-30 参照。商品構成とは、独立した商品がある目的、ある考え方に基づいて、売り場にまとめ上げたものである。クラシフィケーションとは、分類、あるいは格付けの意味である。
- 17) 内山力監修『販売のための計画と活動』産能大学, 1991年, p.58 参照。アイテムごとに最も需要の多いと考えられる価格を重点価格ラインと呼んでいる。
- 18) 波形克彦著『感性からのストア・イメージ戦略』経営情報出版社, 1986年, pp.126-127 参照。
- 19) 齊藤孝浩著『ユニクロ対 ZARA』日本経済新聞出版社, 2014年, pp.64-68 参照。

参考文献

- D. T. Koilat, R. D. Blackwell, J. F. Robeson, *Strategic Marketing*, Holt, Reinehart and Winston, 1972.
- E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, fourth edition, Richard D. Irwin, Inc., 1971.
- James L. Adams, *GOOD PRODUCTS, BAD PRODUCTS*, McGraw-Hill Companies, Inc., 2012. (石原薫訳『良い製品とは何か——スタンフォード大学伝説の「ものづくり」講義』ダイヤモンド社, 2013年。)
- Philip Kotler, *Marketing Management, Analysis, Planning, and Control*, 2nd, ed., Prentice-Hall, Inc., 1972.
- Philip Kotler & Gary Armstrong *PRINCIPLES OF MARKETING, NINTH EDITION* Prentice-Hall, Inc., 2001. (和田充夫監訳『マーケティング原理 第9版——基礎理論から実践戦略まで——』ダイヤモンド社, 2011年。)
- W. Lazer, *Marketing Management: A Systems perspective*, Wiley, 1974.
- 天野恒男著『商業経営』産業能率短期大学通信部, 1980年。
- 内山力監修『販売のための計画と活動』産能大学, 1991年。
- 内山力監修『私たちの仕事とマーチャングデザイン』産能大学, 1991年。
- 大驛潤著『流通政策の理路 流通システムの再編と政策展開』千倉書房, 2019年。
- 柏木重秋著『マーケティング—商業の経営管理—』同文館出版, 1993年。
- 楠木建著『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社, 2014年。
- 小山周三著『豊かさ創造業』時事通信社, 1991年。
- 小濱岱治著『マーチャングデザインの基礎と実務知識』評言社, 2000年。
- 小松崎雅晴著『商品構成がわかる本』商業界, 2010年。
- 齊藤孝浩著『ユニクロ対 ZARA』日本経済新聞出版社, 2014年。

清水晶著『マーチャンダイジング（その1）仕入れ政策と売価政策』同文館，1974年。
菅原正博監修『アパレル・マーチャンダイジング』ファッション教育社，2008年。
田島義博著『マーチャンダイジングの知識』日本経済新聞出版社，2008年。
田村正紀著『流通モード進化論』千倉書房，2019年。
築山明德著『売り場づくり入門』商業界，2012年。
築山明德著『マーチャンダイジング入門』商業界，2010年。
デービット・アトキンソン著『日本人の勝算：人口減少×高齢化×資本主義』東洋経済新報社，2019年。
波形克彦著『感性からのストア・イメージ戦略』経営情報出版社，1986年。
馬場晋一著『試験に出る経済学〈ミクロ〉』ダイヤモンド社，2004年。
ピーター D. ピーターセン著『第5の競争軸 21世紀の新たな市場原理』朝日新聞出版，2009年。
三谷茂著『品質とは何か』白桃書房，1993年。
宮原義友監修『企業・製品戦略』産能大学，1993年。
宮原義友著『販売管理演習』同文館，1986年。
村松義直著『ファッション小売業 販促カレンダー12カ月』織研新聞社，2006年。

（原稿受付 2020年11月30日）

〈研究ノート〉

セールスパークソンの業績と 非認知能力についての研究

北 中 英 明

要 約

本研究は、セールスパークソンの業績とセールスパークソンの非認知能力（Non-cognitive Skill：NCS）との関係を明らかにする研究をおこなうための予備的研究である。本研究は、次の三つの内容から構成される。①非認知能力についての先行研究の調査、②営業研究における非認知能力と業績の関係についての先行研究の調査、③インターネット調査票調査についての関連項目の調査、ならびにインターネット調査会社の選考基準の検討。最後に、今後の研究の方向性について述べた。

キーワード：非認知能力、セールスパークソン、業績、Motivation Potential Score、内発的動機付け

1. はじめに

営業活動は、もっとも重要なビジネス活動の一つである。その理由は、企業における売上の実現に深く関わっているからである。営業職に従事する職業人の数は多く、現在我が国では347万人いるとされており、これはホワイトカラー全体（事務従事者と販売従事者）に対して約16パーセントの割合を占めている（総務省、2019『労働力調査』）。昨今の社会における人工知能の広がりによって、多くの仕事がコンピューターに置き換えられると言われている。しかしながら、営業活動は人的側面が重視される特性からコンコンピューター代替が難しいため、人間が就く職業としてその重要性はさらに高まっているといえる。

営業活動の人的側面は、非認知能力の影響を受ける。企業の実践の場でセールスパークソンに対して行われる研修・教育の内容は、業務に直結する認知能力（交渉術、挨拶の仕方のようなプロトコル、業務スキル）や業界・業務知識の習得に焦点を当てた内容にとどまっており、非認知能力については、あまり注目されず手つかずのままになっているのが現状である。今後の人材管理を高度に洗練させていくためには、非認知能力についての理解が不可欠である。また、このような実務面からの要請に応えることは、今日の学術研究において必要とされることである。

1.1 本研究の目的

本研究は、科研費研究の予備的研究としての位置づけにある。科研費調査の概要については次節に記す。本研究の目的は、科研費関連研究を円滑に遂行するための下準備として、下記の三点について明らかにすることである。

- ①非認知能力に関する先行研究を調査し、その定義ならびに関連概念を整理する。
- ②営業研究における業績の研究を調査し、分析に必要な要因を洗い出す。
- ③インターネット調査票調査を実施するにあたって、
 - ア. 調査依頼先調査会社のリストアップならびに選別の基準を定める。
 - イ. 質問項目を検討し、質問紙を作成する。

1.2 科研費研究について

科研費研究（基盤研究(C)、課題番号 20K01968、研究課題名：「法人営業における営業員の非認知能力と個人業績の関係についての研究」、補助事業期間：令和2年度～令和4年（2020.4-2023.3月））の概要は、以下の通りである。

同研究課題の核心的問いは、法人営業に従事するセールスパークソンの非認知能力と個人業績の間には関係があるか、というものである。その関係をエビデンスにもとづいて科学的に解明することを目指している。同研究の目的を達成することによって、非認知能力（Non-cognitive Skill：NCS）と個人業績の関係についての理解を得ることにつながる。こうした理解は、営業活動の客観的な評価指標開発と効果的な営業管理に応用できる可能性がある。また、人的資源の有効活用や労働力生産性の向上等、広く社会貢献につながることも期待できる。

1.3 非認知能力について

近年、ヘックマン等の研究により非認知能力の重要性が注目されている（ヘックマン、2015）。非認知能力については、特に幼児期に涵養することの重要性が指摘されている。近年では、成人においても、非認知能力の重要性が指摘されている¹⁾。非認知能力とは、IQや学力テストで計測される認知能力とは異なり、「社会性がある」「忍耐力がある」のような人間の気質や性格的な特徴をもたらす能力である。それぞれ「EQ」「やり抜く力（GRIT）」として、ビジネスパーソンにも注目されてきた。その他、逆境からの回復力である「レジリエンス」や性格特性論と呼ばれる「ビッグ5」なども非認知能力とされている。

営業研究は、欧米では盛んにおこなわれている。以前からセールスパークソンの資質と個人業績についての研究がおこなわれてきた。最近になって非認知能力に焦点を当てた研究も出てきている。ただし、その数は多くなく、それらの多くはビッグファイブを対象とするものである。最近になって、「やり抜く力（GRIT）」に焦点を当てた研究も出てきている（Dugan et al., 2019）。

1) 認知能力の獲得量は年齢が高くなると減少する一方、非認知能力は年齢に関係なく、概ね一定であるという研究もある（Cunha et al., 2010）。

1.4 日本の営業研究の現状と重要性

日本における営業研究は、海外の営業研究と比較すると少ないと指摘されている（稲水・佐藤，2018；北中，2020）²⁾。

稲水・佐藤（2018）は恩蔵（1995）の下記の3つの指摘を紹介している。

- ①営業という概念が日本独自のものであるために、アメリカおよびそれに追随する日本における学界では研究対象とならなかった。
- ②営業は職人芸的な色彩が強く、科学的な研究対象になりにくい。
- ③高度成長期の日本の営業は同質的だったため、研究関心を引かなかった。

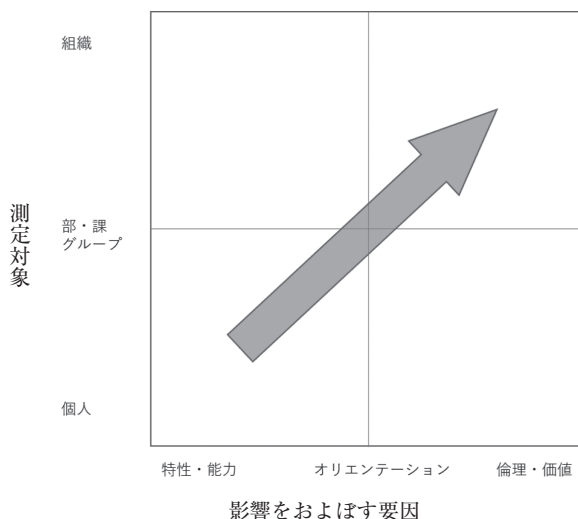
また、北中（2020）は下記のように石井（2012）の主張を引用している。

学問上の分類としては、営業管理はマーケティングの範疇に入っている。いわゆるマーケティングの4Pの一つであるプロモーションのうちの一つの要素にとどまっている。そのため、研究課題が矮小化されたものに限定されていると指摘されている（石井，2012）。

しかしながら、1990年代以降、日本においても営業研究が盛んになる萌芽が見かけられることを、稲水・佐藤（2018）は指摘している。そして、海外の営業研究の現状を提示するという目的から、先行研究のレビューをおこなっている（稲水・佐藤，2018）。その際に、メタ分析を研究手法としている論文18本について、その内容を詳細に解説している（メタ分析については、3章で詳しく論じる）。

その後で稲水等は、研究動向の変遷について論考している。それによると、パフォーマンスを測定する対象としては、セールスパerson個人から、部署、組織全体、というようにだんだん大規模になる傾向があることを指摘している。また、影響をおよぼす要因については、個人的な資質から、志向性（製品志向、顧客志向等）、組織全体の特性（倫理的風土等）、社会的な関心度合いの高まりや価値観の変化に合わせて変化していることを論じている。こうした研究動向の変遷を図示すると、図1のようになる。

図1 営業研究の関心の変遷



（筆者作成）

2) 世界的な営業研究の現状については、第三章で詳しく述べる。

2. 非認知能力について

2.1 スキルと能力

個人が業績やパフォーマンスを上げるためには、能力やスキルが大きく影響していることはいうまでも無いであろう。能力やスキルについては、さまざまな見方がある。一般的には、それらが先天的なものであるか後天的なものであるか、という捉え方をする場合が多い。先天的とは、生まれつき、遺伝的な資質によるものという捉え方である。後天的とは、環境要因や本人の努力によるものという捉え方である。これらの先天的か後天的かという要因の違いによって、前者を能力、後者をスキルとして分ける見方もある (Becker, 1994)。また、Kautz et al. (2014) は、スキルについて次のように述べている。

Skills enable people. They are capacities to function. Greater levels of skill foster social inclusion and promote economic and social mobility. They generate economic productivity and create social well-being. Skills give agency to people to shape their lives, to create new skills and to flourish.

スキルは人を有用にする。それは何らかの機能を果たすための能力である。スキルのレベルが高ければ高いほど、社会的包摂性が養われ経済的・社会的流動性（社会移動）を促進する。また、経済的な生産性を生み出し、社会的な幸福（ウェルビーイング）を生み出す。スキルは、人々の生活を形成し、新しいスキルを創造し、繁栄するための力を与える。

労働経済学では、能力やスキルについて、「人的資本」の概念で捉えている (李, 2014)。人的資本理論によると、人的資本が向上すれば生産性が上がると考える (太田・橋木, 2012)。その理由は、教育や訓練に投資（時間、労力、コスト）することによって、個人の知識・技能レベルが向上する結果、生産性が向上すると考えるからである。こうした教育や訓練への投資の結果生じた格差は、生まれつきの能力による格差と比較すると比較的公平であると見なされる。教育や訓練への投資は、当事者（個人・雇用）の自己努力による側面が認められるために、それによって生じる違いによる賃金格差を是認するのである。本稿では以下、スキルと能力はほぼ同意味として捉えることにする。

2.2 非認知能力の定義

一般に、スキル（能力）には、認知能力と非認知能力があるとされている。認知能力と非認知能力について、Pierre et al. (2014) は下記のように述べている。

Cognitive skills are defined as the “ability to understand complex ideas, to adapt effectively to the environment, to learn from experience, to engage in various forms of reasoning, to overcome obstacles by taking thought. Literacy, numeracy, and the ability to solve abstract problems are all cognitive skills.

認知能力とは、複雑な考えを理解し、環境に効果的に適応し、学習することができる、経験を積む、推理をする、障害を乗り越える、といったような能力であると定義できる。読み書き能力、計算能力、抽象的な問題を解く能力は、すべて認知的なものである。

Socio-emotional skills, sometimes referred to in the literature as non-cognitive skills or soft skills, relate to traits covering multiple domains (such as social, emotional, personality, behavioral, and attitudinal). Job-relevant skills are task-related (such as computer use) and build on a combination of cognitive and socio-emotional skills.

社会情動的スキルは、しばしば非認知能力もしくはソフトスキルとよばれるが、複数の領域（社会的、感情的、性格的、行動的、態度的など）をカバーする特性に関連しているといえる。仕事に関連したスキルは、タスクに関連したもの（パソコンの使用など）で、認知スキルと社会情緒的スキルの組み合わせで構築されている。

タフ（2017）は非認知能力について以下の様に述べている。

「非認知スキル」あるいは「ソフトスキル」と呼ばれることの多い一群の要素——粘り強さ、誠実さ、自制心、楽観主義など（後略）

「やり抜く力（グリット）、好奇心、楽観的なものの見方、誠実さといった気質は、「非認知スキル」と表現されることが多い（後略）」

Borghans 等（2008）は、非認知能力について、性格特性（personality traits）という用語を用いている。その定義としては、「思考、感情、行動様式におけるパターン」としている。Gutman and Schoon（2013）は、非認知能力（脚注）を様々な行動、性格の特徴、態度を、学力、適性、達成度と対比させるために使われているとしている³⁾。ただし、

- 非認知能力についての議論は複雑であり、争われていることに注意することが重要である
- 非認知能力が議論されている一連の問題を表現するための正しい方法であるかどうかについても、ほとんど合意が得られていないこと
- 用語についても、「キャラクター・スキル」、「コンピテンシー」、「パーソナリティ・トライト」、「ソフトスキル」、「ライフ・スキル」などの用語が広く使われていること

の3点を指摘し、非認知能力に対する一般的な合意がまだ形成されていない現状への注意を喚起している。

3) Gutman 等によると、非認知能力という概念は社会学者の Bowles, S., & Gintis, H. (1976). ("Schooling in capitalist America (Vol.75)". New York: Basic Books) によって提唱されたとしている。なお、彼らは、3つめのスキルとして「仕事に関連するスキル」も挙げている。それは、タスクに関連したもの（例えばコンピューターの使用）と、認知能力と非認知能力の混合によって構築されるとしている。

2.3 非認知能力の性質と分類

Abadzi (2016) は非認知能力の概念には、しばしば下記に示す「4C」が含まれていると指摘している。それらはそれぞれ、①創造性 (Creativity)、②クリティカル・シンキング (Critical Thinking)、③協働 (Collaboration)、④コミュニケーション (Communication) である。これらの4Cを発揮できるようになるためには、下記の事情から複雑な知識と4Cの基礎となる低レベルなスキルが必要となるとしている。

- ①創造性は、大量かつよく整理して記憶された知識に素早くアクセス出来ること。
- ②クリティカル・シンキングは、物事の真偽を判断出来る能力であり、解釈・分析・推論・評価等に必要な多量の情報を利用できること。
- ③協働には、これまでの経験が必要とされる。
- ④コミュニケーションは、複雑な話し言葉と書き言葉の複雑な使い方に依存しているため、社会経済的地位の影響を特に受ける。

Gutman and Schoon (2013) は、エビデンスを重視したメタ分析的なアプローチによる先行研究のレビューをおこなった。その主な目的は、①非認知能力の定義と測定方法、②非認知能力がその後の業績に対して因果関係もつというエビデンスの検証、となっている。Gutman 等 (2013) は、非認知能力に対して四つの視点から評価をおこない、その結果を表1のようにまとめている。

表1 Table 1: Summary of Findings on Non-Cognitive Skills

| | 測定品質 Quality of measurement | 可鍛性 Malleability | 他の結果への影響 Effect on other outcomes | エビデンス強度 Strength of Evidence |
|---------------------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| 1. Self-Perceptions | | | | |
| Self-Concept of Ability | High | Medium | Not available | Medium |
| Self-Efficacy | High | High | High | Medium |
| 2. Motivation | | | | |
| Achievement Goal Theory | High | Medium | Low to medium | Medium |
| Intrinsic Motivation | High | Medium | Low to medium | High |
| Expectancy-Value Theory | Medium | Not available | Medium to high | Medium |
| 3. Perseverance | | | | |
| Engagement | Medium | Not available | Not available | Low |
| Grit | Medium | No evidence | No evidence | Low |
| 4. Self-Control | Medium | Low to medium | Low | Medium |
| 5. Meta-Cognition | Medium | Medium to high | Medium to high | High |
| 6. Social Competencies | | | | |
| Leadership Skills | Low | Not available | No evidence | Low |
| Social Skills | Medium | Medium to high | Low to medium | High |
| 7. Resilience and Coping | Medium | High | Low | Medium |
| 8. Creativity | Medium | Not available | No evidence | Low |

(出典：Gutman & Schoon, 2013)

2.4 非認知能力と生涯キャリア

近年では、非認知能力と個人のキャリアの間の関係についての関心が高まっている。ヘックマン(2015)は、次のように述べて非認知スキルの重要性を指摘している。

「第一に、人生で成功するかどうかは、認知的スキルだけでは決まらない。非認知的な要素、すなわち肉体的・精神的健康や、根気強さ、注意深さ、意欲、自信といった社会的・情動的性質もまた欠かせない。IQテストや学力検査やOECD生徒学習到達度調査(PISA)によるテストなどによって測定される、認知的スキルばかりが目されがちだが、じつは非認知的な性質もまた社会的成功に貢献しており、それどころか、認知的な到達度を測定するために使われる学力テストの成績にも影響する。」(ヘックマン, 2015)

Abadzi(2016)は、業務における非認知能力の重要性について次のように述べている。その中で、政府や国際機関がそれらの関係に興味を持っていることを指摘している。

Physical performance of tasks is not enough to keep people employed. All employers need staff who show up on time, are presentable, spend their working time productively, resist boredom and distractions, exercise discipline and self control, avoid procrastination, integrate effectively into teams, take initiative, and work towards company goals. Governments and international agencies, therefore, have shown much interest in developing non-cognitive, psychosocial features for workers. (Abadzi, 2016).

人を雇用し続けるためには、仕事の物理的なパフォーマンスだけでは十分ではない。すべての雇用主は、時間通りに出勤し、身だしなみを整え、労働時間を生産的に過ごし、退屈や気晴らしに耐え、規律とセルフコントロールを行い、先延ばしを避け、チームに効果的に統合し、イニシアチブを取り、会社の目標に向かって仕事をするスタッフを必要としている。したがって、政府や国際機関は、労働者のための非認知的、心理社会的特徴を開発することに大きな関心を示している(Abadzi, 2016)。

Gutmanら(2013)は次のように述べて、政策立案者から非認知能力への注目が集まっていることを指摘している。

Non-cognitive skills are increasingly considered to be as important as, or even more important than, cognitive skills or IQ in explaining academic and employment outcomes. Indeed, there is now growing attention from policymakers on how such 'character' or 'soft' skills can be developed in children and young people. (Gutman and Schoon, 2013)

非認知的スキルは、学業や雇用の成果を説明する上で、認知的スキルやIQと同じくらい、あるいはそれ以上に重要であると考えられるようになってきている。実際、政策立案者の間では、このような「性格」または「ソフト」スキルをどのようにして子どもや若者に身につけさ

せることができるのかという点に注目が集まっています。

経済学の分野では、非認知能力は認知能力同様、人的資本の要素として注目されてきた。経済学分野で非認知能力の指標として扱われるものとして、自制心 (self-control)、自尊心 (self-esteem)、勤勉性 (conscientiousness)、自己規律 (self-discipline)、などがあるとされる (李, 2014)。

2.5 認知能力と非認知能力の比較

認知能力と非認知能力について、さまざまな角度から比較すると次のようになる。まず、認知能力と非認知能力の発達状況は異なっている。非認知的スキルは、人の生涯にわたって発達し、成人期の後半までピークを迎えることはないとされている。それに対して、IQのようなスキルは、思春期後期にピークを迎えその後低下するとされている (Bjorklund-Youn, 2016)。次に、両者の関係については、非認知能力は認知能力に影響を及ぼすとされている。両者は独立して測定することが出来ると同時に、相互に影響し合っている。特に、非認知能力が高い学生は、学業成績も高い場合が多い (Bjorklund-Young, 2016)。影響する領域の関しても違いがある。非認知能力は、学校の成績やその後の成人期の業績にも影響を及ぼす。特に教育学や経済学、心理学の領域において成人期の業績 (学業成績や雇用状況、経済的安定度や健康状態等) の予測に有効であることが明らかにされている (Bjorklund-Young, 2016)。また、認知能力のスコアよりも非認知能力のスコアの方が、長期的な予測に役立つという研究もある (Chetty et al., 2011)。

認知能力と非認知能力の測定に関して、Kautz (2014) は次のように述べている。認知能力の測定方法は、過去一世紀の間で開発され洗練されてきた。認知能力については、流動的 (fluid) な知能と結晶化した (crystallized) 知能という分類が用いられる場合もある。流動的知能とは、人が学習する速度のことである。あるいは、頭の回転の速さや新たな状況への適応度合いなどを意味する場合もある。この知能は青年期にピークを迎えるとされる。結晶的知能は、学習経験により獲得された知識や習慣、判断力といった内容である。この知能は、成人後も発達し続けるとされる。

個人的特質としての非認知能力に関しては、従来から自己申告や観察者による報告をもとにした研究がおこなわれてきた。また、労働、教育、行動経済学などの各種学問領域において独自に発展をしてきた。その結果、非認知能力の測定や解釈は学問領域によって多岐にわたっている。そのため、非認知能力については、異なった領域間の研究をそのまま比較することは困難になっている (Humphre, 2017)。

このように両者を比較してみると、認知能力に関しては一定の共通理解ができあがっているのに対して、非認知能力についての共通理解は現在形成途上であるといえる。そうした中、非認知能力の中で比較的共通理解が進んでいるといえるのは、ビッグファイブとグリットである。

2.6 ビッグファイブとグリット

ビッグファイブ (Big 5) は性格特性論とも呼ばれる。個人が5つの特性 (trait) をどの程度有しているかによって、人の性格を説明しようとする点が特徴である。五因子モデル (Five Factor Model : FFM) とも呼ばれる。五つの特性因子は、①開放性、②誠実性、③外向性、④調和性、⑤神経質傾向、である。

- ①(経験への) 開放性 (Openness to experience) : 新たな経験に開放的な傾向を示す。文化的、芸術的活動にどれくらい携わっているか、また、新規なアイデアや感情への対応に表れるとされている。
- ② 誠実性 (Conscientiousness) : 計画・責任感・勤勉の傾向であり、自制心、几帳面さなどがある。仕事のメ切や約束を守ると言った行動に表れる。
- ③外向性 (Extraversion) : 自分の関心が外に向けられる傾向であり、エネルギーである、ポジティブに考えるなどがある。対人関係においては、支配的になる傾向がある。
- ④調和性 (Agreeableness) : 他人に対する接し方の尺度である。懐疑的・敵対的ではなく、思いやりややさしさにあふれているかどうかを意味する。利他主義的な行動や、協調的な行動に表れる。
- ⑤神経質傾向 (Neuroticism) : 感情的反応の予測性と整合性の傾向であり、精神的なストレスに対する態度である。メンタルが弱い、心が折れやすい、といえばわかりやすい。緊張しやすかったり、感情が傷つきやすかったり、というところにあらわれる。逆に、精神面での安定性をさして言う場合もある。

ビッグファイブに関しては、これまでに多くの研究がおこなわれている。また、職務とビッグファイブの関係の研究も多い。その中で、最も知られているのが、Barrick and Mount (1991) による研究である。彼らはビッグファイブの5尺度と3つの職務遂行能力(業務、訓練、個人データ)の関係を、5つの職業群(専門的職業人、警察官、管理者、営業職、熟練・半熟練労働者)で検討した。その結果は、「誠実性」のみが、全ての職業において業務評価に対して有効に影響を及ぼしている結果となった。また、「外向性」については、管理職と営業職で有効であった。ただし、ビッグファイブと業務の関係について、必ずしも明らかでないという指摘もある。Kautz 等 (2014) は経済的選好パラメータがビッグファイブの指標と密接に関連しておらず、明らかに異なる属性を表わすという研究を紹介している⁴⁾。

グリット (GRIT)⁵⁾は長期的な目的へと向かう根気強さと熱意を意味する、非認知的な特性であるとされている (ダックワース, 2016)。個人が、勇気を持って物事にとり組み、逆境の時にも耐え忍びそこから立ち上がり、自分から主体的に、最後まで粘り強く努力を続ける、状態を表している。また、この特性が知能とは全く別の特性であることも示されている。また、特に重要であるとされている点は、長期的な視点に立っているというところである。その点が他の忍耐力とは異なっている。

Grit is seen as a non-cognitive trait, based on an individual's passion and perseverance for a longer-term goal (Duckworth et al., 2007). What distinguishes grit from other aspects of

4) Kautz 等は、「特性」(Traits)という呼び方の場合には、その能力に永続性と遺伝的な側面を感じさせる内容であり、「スキル」と呼んだ場合には、それらの能力は学習可能であることを示唆しているとしている。

5) Guts (度胸) : 困難なことに立ち向かう, Resilience (復元力) : 失敗しても諦めずに続ける, Initiative (自発性) : 自分で目標を見据える, Tenacity (執念) : 最後までやり遂げる, の4つの単語の頭文字を取っているとされる。

perseverance is its long-term quality. Those with grit will work persistently on accomplishing a single important goal over a long period of time despite failure, adversity or even boredom (Duckworth et al., 2007). (Gutman and Schoon, 2013)

グリットは、個人の長期的な目標に対する情熱と忍耐に基づく、非認知的な特性と見なされる。グリットを他の忍耐力の要因と区別するものは、その長期的な性質である。グリットを持つ人は、失敗や逆境、退屈等にもかかわらず、長期にわたって一つの重要な目標を達成するために粘り強く努力する。

3. セールスパークソンの業績に関する先行研究

3.1 営業研究の状況

先述の日本国内の状況と異なり、営業研究は海外では活発に取り組まれている。営業研究は、おもにマーケティング関連の専門誌に投稿されている。例えば、主な専門誌として、Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of the Academy of Marketing Science, Industrial Marketing Management; Journal of Business Researchなどが挙げられる。さらに、Journal of Personal Selling & Sales Management (以下 JPSSM) という、営業研究を専門に取り扱う専門誌もある。同ジャーナル掲載の研究テーマ動向は、売手と買手の関係、業績と満足度との関係、セールスパークソンの業務内容やスキルセット、組織内での営業管理といった内容が多かった (Asare, 2012; Schrock, 2016)。近年では、SFA, IT とデジタル化、セールスパークソンのストレスといった内容が注目されている (Singh 2019)。

また、心理学系の専門誌にも数多く掲載されている。主なものとして、Journal of Applied Psychology, Psychology and Marketing 等が挙げられる。営業研究における心理学領域の知見は重要である。営業研究の多くは、心理学領域での知見を援用して論考されることが多い。Bush and Grant (1994) は営業研究の文献研究論文⁶⁾の中で以下の様に述べて、営業研究の多くが理論構築の際に心理学に依拠している点を指摘している。

the psychology disciplines have provided the theoretical conceptual foundations that are most frequently adopted by sales force researchers (Bush and Grant, 1994).

心理学分野の学説は、営業研究の研究者によって最も頻繁に採用された理論的で概念的な基盤を提供してきた。

表2は、営業研究についての代表的な文献研究の結果からの引用である。これらの先行研究は、営業研究における主要な研究テーマについてまとめている。同じ営業研究といえども、その中心的なテーマが時代の移り変わりと共に変遷している様子がわかる。

6) 文献研究とは、おもに学術雑誌を対象に、過去の学術論文を系統だてて調べる行為である。文献研究は文献研究、文献サーベイもしくは文献レビューなどと呼ぶ。こうした作業によって執筆された論文は、サーベイ論文 (survey article)、レビュー論文 (review article) などと呼ばれる。

表 2 営業研究のテーマの変遷

| Bush and Grant, 1994 | Plouffe et al., 2008; Williams and Plouffe, 2007 | Schrock et al., 2016 |
|---|--|--|
| Selling process and technique | Selling Process and Technique | 1980s |
| Motivation | Motivation | The Buyer-Seller Interaction |
| General Selling & Sales Management | Sales/Marketing Strategy | Salesperson Performance and Satisfaction |
| Sales Evaluation and Performance | Buyer Behavior | Salesperson Turnover |
| Sales Organization and Positions | Supervision | The Salesperson's Work Environment |
| Recruiting and Selection | Sales Organization and Positions | Gender |
| Buyer Behavior | Social, Legal, & Ethical Responsibility | |
| Supervision | Recruiting and Selection | 1990s |
| Social, Legal, & Ethical Responsibility | Sales Evaluation and Performance | Adaptive Selling |
| Turnover | General Selling and Sales Management | Salesperson Knowledge |
| Training | Technology/Sales Force Automation | Salesperson Performance Evaluation |
| Measurement/Market Research | Training | Role Stress |
| Compensation | Turnover and Retention | The Nature of the Salesperson's Job |
| Time and Territory Management | Measurement | |
| Forecasting | Compensation | 2000s |
| Sales and Cost Analysis | Intraorganizational Issue | Relationship Marketing |
| Quotas | Time and Territory Management | Sales Force Technology |
| Budgeting | Quotas | Sales Force Control System |
| | Forecasting | Role Stress |
| | Budgeting and Cost Analysis | Future-Oriented Thought Pieces |

(引用論文をもとに筆者作成)

3.2 メタ分析とエビデンスベースド・アプローチ

メタ分析とは、それぞれが独立して実施された、複数の先行研究の結果を統合するための統計解析の手法である。一般的には次のように定義されている。

Meta-analysis allows researchers to combine the results of several studies into a unified analysis that provides an overall estimate of the effect of interest (Palmer & Sterne, 2015).

メタ・アナリシスは、研究者が複数の研究の結果を統一的な分析に結合して、関心のある効果の全体的な推定値を提供できる。

メタ分析は、近年注目を集めている研究手法である。メタ研究が注目されている背景には、次のような理由があると考えられる。①エビデンスベースド・アプローチによる研究の有用性と必要性の認識が広まったこと、②先行研究を網羅的に収集する必要があるとは言え、研究者が直接データ収集をしなくて済むため研究の負担が比較的少ないこと、の二点である。

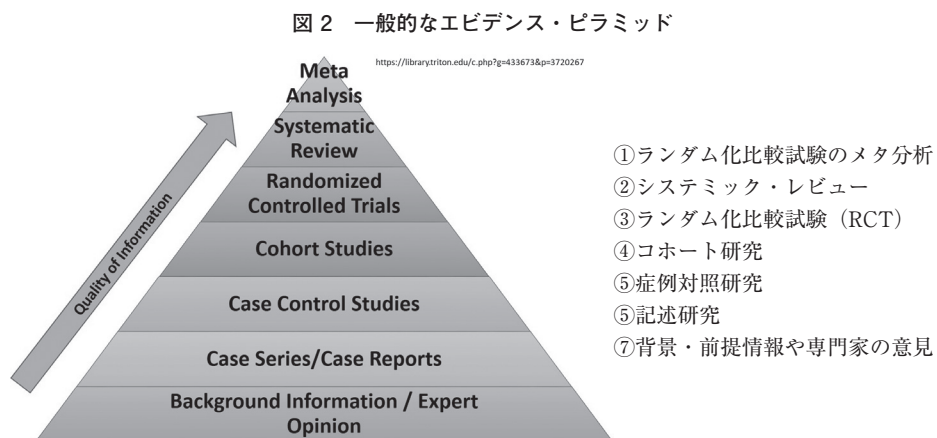
エビデンスベースド・アプローチの考え方が必要とされるようになった背景には、より客観的な研

究手法による知見が重視されるようになったからである。エビデンスベースド思考は、まず医療分野において用いられるようになった。医療分野では、治療効果についてエビデンスにもとづいた判断が求められるようになった。こうした考え方が、エビデンスに基づいた医療（EBM：エビデンスベースド・メディシン）である。EBMの一環として、心理学分野では、経験的に支持された治療運動がおこった（山田・井上，2012）。エビデンスベースド思考は、他の領域にも広がっている。例えば経営学では、エビデンスベースド・アプローチは、実証研究で確認された法則や定型化された事実法則を実践に応用するための試みであると認識され、近年その重要性が指摘されている（Rousseau, 2006）。また、政治学の領域では、エビデンスにもとづく政策形成（Evidence-Based Policymaking）の研究が盛んになっている（小林，2019）。

エビデンスベースド・アプローチにおいては、証拠として強いエビデンスと弱いエビデンスがあるという考え方が広まった。その背景には、同じエビデンスでも、その内容により違いがあるため、異なった内容のエビデンスには異なった対処が必要になるという発想である。そこから、エビデンスには階層があると想定され、エビデンス・ピラミッドという考え方が出てきた。

エビデンス・ピラミッドは、異なったエビデンス強度をもつ複数の階層から成り立っている⁷⁾。その最上位に位置しているのが、メタ分析である⁸⁾。エビデンス・ピラミッドは、一般に次のような順に構成されている。下の方に行くほどエビデンスレベルが低いとされている（図2）。中室・津川（2017）は、研究手法と関連付けて、一般的なエビデンス・ピラミッドを次のように改変している（図3）。

メタ分析をおこなう動機は、個別研究だけではサンプル数が少ない場合が多く、それだけでは明確なエビデンスを得られないからである（丹後，2016）。メタ分析には長所だけでなく短所もある。山田・井上（2012）はそれぞれについて、下記の点を挙げている。長所としては、①メタ分析

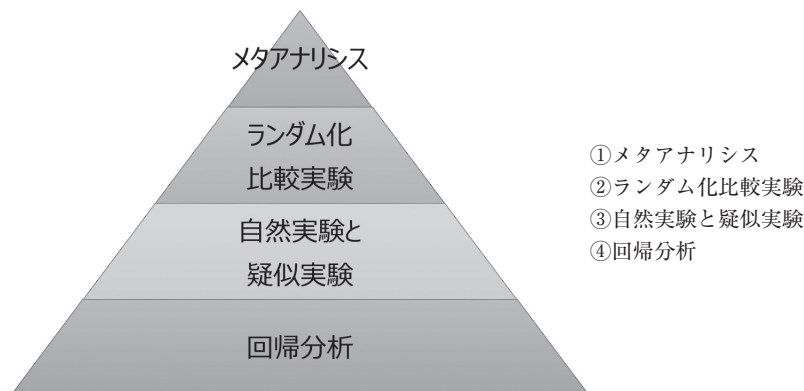


（出典： <https://library.triton.edu/c.php?g=433673&p=3720267>）

7) ピラミッドの階層数や階層のわけかたについては、いくつかのバリエーションがある。本稿では、その中で最も一般的なものを用いた。

8) 厳密に言えば、本来はランダム化比較試験（RCT）をまとめたメタ分析が想定されている。実態としては、ランダム化比較試験以外の研究法をまとめたメタ分析も多い。

図3 エビデンス・ピラミッド (別バージョン)



(出典：中室・津川 (2017))

の手順が明確で公表される。②票数カウント法が洗練されている。③研究の性質と研究結果の関連を調べることが出来る、④情報収集方法が洗練されている。

一方で、短所としては、①労力がかかる、②理論研究・質的研究を対象に出来ない、③メタ分析の結果の妥当性に対する疑義が生じること (ア. リンゴとオレンジ問題, イ. ゴミ入れゴミだし (garbage-in=garbage-out) 問題, ウ. 引き出し問題)。特に最後の引き出し問題は、公表バイアスとも呼ばれる。それは、メタ分析の対象となる論文は専門誌に掲載されたものであるため、統計的に有意なものが多い。そのため、そうでないものの研究結果を統合することが出来ない、という問題である。

二番目の理由に関しては、先行研究の収集をおこなうことが今日では非常にやりやすくなっているという環境の変化による影響が大きい。主なデータベース会社は多数の専門誌 (ジャーナル) をオンラインで提供している。文献を検索する際は、web ブラウザを用いてインターネット経由で行うことがほとんどである。そのために、文献収集に掛かるコストは格段に低くなっている⁹⁾。

3.3 パフォーマンスに関するメタ分析

営業研究においても、近年メタ分析を用いた論文が増えてきている。Johnson and Jaramillo (2017) は、18本のメタ分析を用いた取り上げ、それらの手法等についての詳細な分析を行っている¹⁰⁾。それらの中から、セールスパersonのパフォーマンスに関する論文を抜き出すと、下記の3本になる。

Churchill 等 (1985) は116本の論文を用いて、セールスパersonのパフォーマンスに影響をおよぼす要因を分析した。Churchillらは、メタ分析について次のように解説している。

It treats the findings of individual studies as dependent variables in an attempt to account for the variation in results across studies.

9) ただし、下記でも触れるが、インターネット調査を実施する場合には、一定額のまとまった金額の費用が発生する場合もある。

10) 稲水・佐藤 (2018) は Johnson and Jaramillo (2017) を紹介し内容を解説している。

(中略)

In essence, meta-analysis is the application of the principles traditionally employed in primary research studies to the review and integration of the findings in a body of studies. (Churchill, 1985)

個々の研究の結果を従属変数として扱い、研究間の結果のばらつきを説明しようとする試みである。

(中略)

本質的には、メタアナリシスとは、一次研究で伝統的に用いられてきた原則を、研究結果の評価と統合に応用することである (Churchill, 1985)。

Churchill 等 (1985) は、先行研究の内容をまとめ、6つの要因がパフォーマンスに影響すると指摘し、二変量相関 (Bivariate correlations) によって要因の大きさを順位づけた。それらの要因とは、大きさの順に以下の通りである。①個人的要因、②スキル、③役割の変動、④適性、⑤動機付け、⑥組織・環境要因。また、これら6つの要因に対する、媒介分析 (mediation analysis) を行っている。媒介変数 (moderator) としては、①顧客タイプ、②製品タイプ、③従属変数の測定方法の3つである。また、永続的な個人特性 (enduring personal characteristics: 適性や個人の特徴) よりも、影響されうる個人特性 (influencable ママ (influenceable の綴り間違い)) の方が、現実的にはパフォーマンスを向上させる可能性を秘めている点を指摘している点が興味深い。Churchill 等の研究は、営業研究の中では比較的初期におこなわれたメタ分析であるため、後のメタ分析の多くが参照する研究となっている。以下で引用する2つの研究もいずれも、Churchill 等の研究に言及している。

Vinchur 等 (1998) は、98本の先行研究をまとめたメタ分析を行っている。Churchill 等の研究の限界を指摘したうえで、Churchill 等同様、二変量相関値を用いて、客観的指標と主観的指標の非独立変数に対する影響を分析している。ただし、Vinchur 等の分析では、標本数が少ないという理由から、媒介分析は行っていない。用いた要因の中で、個人情報 (biodata)¹¹⁾については、今日では法的な側面から、用いることが推奨できないと指摘している。興味深い点は、認知能力が客観的指標ではなく主観的指標に影響があるという結果である。

Verbeke 等 (2011) は、268本の先行研究からメタ分析を行った。Churchill の分類を細分化し、精緻化することによって、要因数を18個に増やしている。媒介変数としては、3分類 (①測定方法、②研究の文脈、③販売の性質) からなる合計8種類の要因を用いて、二変量相関と多変量因果モデル分析による分析をおこなっている。分析結果から、販売に関する知識、適応度、認知特性、就労関与が大きな影響をおよぼしていることを明らかにした。それを踏まえて、これからの情報化時代の中でセールスパークソンには、今後情報ブローカーとしての役割が求められるとして、特に認知能力の重要性が増すと主張している。

表3は、上記で述べた三つの先行研究で分析対象とされた要因の一覧である。

11) 成績や学歴、職歴、入会しているクラブ、婚姻状況、性別年齢、扶養家族数等。

表3 先行研究において業績との関係で分析対象とされた要因

| Churchill 等 (1985) | Vinchar 等 (1998) | Verbeke 等 (2011) |
|---|---|---|
| 適性 スキル 動機付け 役割認識 個人的変数 組織的・環境的要因 | 【big 5】 外向性 神経質傾向 調和性 誠実性 開放性 【big 5 の下位概念】 親和 力量 業績 信頼度 【その他の要因】 総合的認知能力 一般認知能力 言語能力 量的能力 頑固な個人主義 販売に関する知識 個人情報 biodata 年齢 職業興味 | 【役割認識】 役割葛藤 役割の曖昧性 役割過重 【適性】 気質的特性 私的関心事 アイデンティティ 認知適性 スキル・レベル 対人スキル 適応度 販売に関する知識 【動機付け】 認知的選択 目標指向 就労関与 【個人的変数】 個人情報 【組織的・環境的要因】 外部環境 内部環境 上司のリーダーシップ |

(引用した論文をもとに筆者作成)

3.4 セールスパersonの非認知能力と業績の関係

メタ分析ではない通常の研究でも、業績との関係で非認知能力もとありげられている。その際に対象となる非認知能力としては、ビッグファイブを対象とした研究が多い (Barrick and Mount, 1991; Lounsbury et al., 2014; Stevens and Macintosh., 2003; Thoresen et al., 2004; Warr and Martin, 2005)。非認知能力としてのグリットに注目したものとしては、グリットが仕事満足度と業績に正の影響があることを示した Dugan et al. (2019) による研究がある。さらに、次節で述べる内発的動機付けを対象とした研究もある。

3.5 動機付けと業績

動機付けは、パフォーマンスに関わる大きな要因であるとされている。動機付け (motivation) とは、「行動や心の活動を、開始し、方向付け、持続し、調整する、心理行動的なプロセスである」とされる (上淵・大芦, 2019)。ここで特に混同されがちなのは、「動機付け」と「動機 (motive)」である。上淵・大芦 (2019) は、「動機」とは、動機付けのプロセスを構成する要素に過ぎない点を指摘している。また彼らは鹿毛を引用して、意欲・やる気は「日常語であって、厳密な「心理学用語」ではない点にも留意を促している。

動機付けについては、内発的動機付けと外発的動機付けがある。これら両者のうち、内発的動機付けの方がパフォーマンスを高めるとされている。その理由は、内発的動機付けは、外発的動機付けとは異なり、活動事態から生じる固有の満足を求める動機付けである点にある。さらに、「質の高いやる気」とされるエンゲージメントを促す働きがある点も、パフォーマンスが高くなるとされる理由である（鹿毛, 2012）。

内発的動機付けを重視するものとして、Hackman and Oldham (1976) によって提唱された、職務特性理論 (Job characteristic theory) がある。その中で彼らは、職務特性モデルを用いて、職務特性と個人の職務への動機付けの関係を明らかにし、モチベーションを高めるためには、内発的動機が重要であると指摘した。内発的動機を高めるためには、五つの職務特性が重要であるとした。五つの職務特性とは、①スキルの多様性、②職務の一貫性、③職務の重要性、④自律性、⑤フィードバック、の五つである。その上で、図4で算出される、MPS (Motivation Potential Score) と呼ばれる指標を開発した。

図4 MPS 算出式

$$\text{Motivation Potential Score} = \frac{\text{①スキルの多様性} + \text{②職務の一貫性} + \text{③職務の重要性}}{3} \times \text{④自律性} \times \text{⑤フィードバック}$$

(出典：Hackman and Oldham, 1976)

営業研究における内発的動機付けの研究については、内発的動機とアダプティブ・セリングにおける業績との関係を分析した Jaramillo 等 (2007) がある。この中で Jaramillo 等 (2007) は、内発的動機とそれ以外の要因との関係についても分析をおこなっている。Miao and Evans (2007) は、内発的動機と外発的動機と取り上げ、それらと仕事の成果ならびに役割認識や役割葛藤、役割の曖昧性との関係を分析している。Levin 等 (2012) は、営業活動でソーシャル・メディアを利用する歳の動機付けについて分析し、内発的動機と外発的動機が相互に独立している点を指摘した。St. Clair 等 (2018) は、BtoB ビジネスにおける状況設定の中で、内発的動機が顧客との対人識別とでも言うべき概念を生み出している点を指摘した。こうした中、Khusainova 等 (2018) は、動機付けが重要な研究テーマであるにもかかわらず、研究があまりなされていないと問題提起している。そして、動機付けの定義、動機付け研究を支える主要な理論、歴史的な動機付けの測定方法と、これまでに使用されてきた主要な方法論をレビューしている。

4. データ収集

4.1 調査票調査とは

実証的な学術研究をおこなうためには、データの収集が欠かせない。データ収集の方法は、さまざまなバリエーションがある。バリエーションには、既存統計資料の分析、参与観察、ドキュメント分析、面接調査 (インタビュー、聞き取り調査)、調査票 (質問紙) 調査、などがある。調査票調査とは、調査目的に合わせて構成された質問が書かれた調査票を配布し、回答を回収する調査手

法である。調査票調査¹²⁾は、今日では社会科学や心理学等の多くの領域で用いられている。

調査票調査には、以下の様なメリットとデメリットがある。最大のメリットは、匿名で調査を実施することが出来る点である。また、大量の標本に対して同一の質問をすることができる点もメリットである。その結果、一定のパターンに従ったデータを収集できるようになる。収集したデータを用いることによって、定量的な統計分析が可能となる。具体的には、標本（サンプル）から全体の状況を統計的に予測できる点、統計手法によって要因間の潜在的な構造や因果関係や推論することが出来る点、等である。その他、調査コストが比較的少ないといった点もメリットとされている。

次にデメリットであるが、先行研究が少なかったり対象に対する理解が十分でなかったりする場合は、適切な質問文や選択肢を作成することが困難な点である。質問では聞き出しにくい内容がある点や調査項目が限られている点などもデメリットであろう。さらに、一旦調査の準備が終えたら、調査票作成後には質問を追加できないこともデメリットである。

4.2 調査票調査の実施方法

調査票調査の実施方法は、大きく分けて自計式（自記式）と他計式（他記式）の二種類がある。自計式とは、回答者が記入する方法である。調査者の負担は少ないが、誤回答やミス等によりデータの質の信頼性が低くなる可能性がある。自計式には、①郵送調査、②留置調査、③集合調査、④インターネット調査がある。①郵送調査は、最も一般的な方法である。回答候補者宛の住所に調査票を郵送し、回答後返送してもらう方法である。②留置調査は、調査者が回答会頭候補者の自宅を戸別訪問して調査票を配布し、一定期間後再訪して回答を回収する方法である。③集合調査は、対象とする集団の構成員が集合している場所で、一斉に調査票を配布し記入後すぐに回収する方法である。④インターネット調査については、次節で述べる。

他計式（他記式）は、調査者が回答者から回答を聞く方式である。収集したデータの質の高さが保証できる反面、調査者の負担が大きい。他計式には、①個別面接調査、②電話調査がある。①個別面接調査は、調査者が対象となる回答候補者を訪問し、質問を通して回答を調査者が記述する方法である。②電話調査は、回答候補者に電話をかけ、口頭で質問をおこない回答を記述する方法である（篠原・清水，2010）。

4.3 インターネットの利用

従来、調査票調査では、郵送調査が多く用いられてきた（Johnson, 2016）。調査対象を広範囲に設定できる点、適切なサンプリング方法によって標本の偏りを回避できる点、実施コストが比較的少ない点、などがその理由として考えられる。近年になって、インターネットを利用した調査票調査が急速に増えている。その理由は、郵送方式に付随するさまざまな不便の多く¹³⁾が、インターネットを用いることによって大部分回避できるからである。

12) ちなみに、世間一般でよく用いられるアンケート調査という呼称は、正確には専門家等に意見を求めることである。ここでの調査票調査（質問紙法：Questionnaire Method）とは、厳密に言えば区別されている。

13) 回収率が低い、日数が掛かる、質問票作成の手間がかかる、人手・切手代等の発送コストが掛かる、回収したデータ入力が大変、等である

インターネットを利用した調査票調査は、学術調査ではこれまではあまり推奨されていなかった。その理由は、インターネットを利用した調査票調査では、インターネット利用者に回答が限られるため、標本（サンプリング）の偏りが懸念されたからである。近年は情報端末の普及に伴い、インターネット利用者が大幅に増えている。そのため、インターネット利用者を対象とした調査であっても、標本の偏りの問題点は以前ほど指摘されなくなりつつある。表4は、インターネット調査の長所と短所をまとめたものである。

表4 インターネット調査の長所・短所

| | 長 所 | 短 所 |
|---------|--|----------------------------|
| 調査対象 | 特定の条件をもつサンプルを調査対象にしやすい。 | インターネット環境のない者は調査対象にできない。 |
| 調査方法 | 居住地が遠隔地や広範囲に及んでも調査できる。 | 回答する環境を統制することができない、反応率が低い。 |
| 質問・回答形式 | 視覚・聴覚的コンテンツを利用できる、必須質問・条件分岐を設定でき、回答ミスが少ない。 | 使用するサービスによっては項目作成に制限がある。 |
| 回答内容 | 内面的な質問に対する正直な回答が増加する、自由回答の記述量が増加する。 | 不誠実な回答が含まれる場合がある。 |
| データ収集 | データが自動で入力されるため入力ミスがない。 | 同一人物が何度も回答する場合がある。 |

出典：宮本・宇井，2014 p.231

4.4 インターネット調査票調査の種類

インターネットを利用した調査票調査は、実施方法によって、公開型（オープン型）調査と非公開型（クローズ型）調査にわけることが出来る（宮本・宇井，2014）。公開型調査は、不特定多数を対象に調査票を公開する方法である。インターネットのホームページ上やSNS（ツイッターやフェイスブック等）に調査票を公開し、閲覧者が回答できるようにする。代表的なものにはGoogle FormsやMicrosoft Formsがある。問題点としては誰でも回答できるために、たまたま通りがかった（サイトを見つけた）人が面白半分に不誠実な回答を適当に答えるケースが多いとされている。また、現実的にはデータ数がなかなか集まらないという問題点もある。この問題点を解消しようと、友人・知人等に調査の回答を依頼することがよくある。ただし、回答を依頼して収集したデータは、サンプリングに偏りが生じる。そのために、代表性が損なわれてしまうという欠点がある。

非公開型調査は、特定の回答者にのみ調査票を公開する。一般的には調査会社が保有するモニターを対象に有償で調査をおこなうものである。大手の調査会社であれば、保有モニター数は100万人以上を保有しており、このモニターの中から、調査の目的に合致する対象者をスクリーニングし、本調査をおこなうという手順で回答を回収する。代表的な調査会社には、楽天インサイト、マクロミル、マイボイスコムなどがある。調査会社による調査は、短期間（数日）で調査が終了する点、多くのデータ数を集めることが出来る点がメリットである。その反面、金銭面である程度のコ

ストが掛かる点がデメリットである。大学院生等が利用する場合、研究費に余裕が無い場合は、この点がネックとなる場合がある。

4.5 インターネット調査票調査をおこなう際の注意点

今日では、多くの研究領域でインターネットによる調査票調査が実施されている。営業研究の領域においても同様である。Johnson (2016) はその際の注意点について、詳細に論じている。Johnson は営業研究分野でインターネット調査票調査を用いてデータ収集を行った15本の先行研究を取り上げ、それぞれの調査の実践方法についての分析をおこなった。この章では、Johnson の主張をもとに、インターネット調査票調査をおこなう際の留意点に見ていく。

第一の留意点は、インターネット調査会社¹⁴⁾がパネルデータは回答者の個人情報を保護しており、それらの情報へのアクセスが制限されている点である。第二に、国際調査の場合には、開発途上国における調査がスムーズではない場合が多い点がある。第三の最大の懸念は、データの代表性についてである。一般の調査とインターネット調査では、回答者の間で人口統計学的属性 (demographics) と協力する動機に違いがあることを指摘している。特にパネル調査に協力する回答者の素性については注意が必要であると主張する

回答の質についても注意が必要である。Johnson (2016) はインターネット調査につきものの典型的な悪回答例として、①短時間回答者、②直線回答者を挙げている。短時間回答者とは、一回の質問票に含まれる一連の質問に対して、不自然なほど短時間ですべての回答を終了してしまう回答者である。こうした回答者は、質問項目をしっかりと読んでいないため、回答の質が疑われる。時には、プログラムによる自動入力や何らかのツールを用いた非人為的な手段による回答が疑われる場合もある。こうした短時間回答者の回答は、その後のデータ分析から除去することが望ましい。一般的には、インターネットによる調査票調査の場合、回答開始時間と回答終了時間も同時に記録されている場合が多い。従って、回答に掛かった時間を計算し、回答時間が一定の時間以下のものは削除するなどの対策を講じる必要がある¹⁵⁾。

直線回答者とは、すべての質問に対して同じ選択肢を回答する場合である。例えば、質問に対して、「そう思う」から「そう思わない」までの5段階リカートスケールによる選択肢を提示している場合、すべてに対して同一の回答をすることである。回答が一直線上に並ぶことからこの名前がついた。

これらのいい加減な回答 (inattentive responding) を避けるためには、質問表の質問項目の中に、以下の様なさまざまなトラップ (罠) を仕掛けておいて、不誠実な回答者の回答を除去する手法を紹介している。

- ①燻製ニシン (Red herring) トラップ：偽の質問を挿入し、その質問を選択した回答は集計から除去する方法。燻製ニシンとは、重要な事実から聴き手や読み手の注意を逸らそうとする修辞上の技法を指す慣用表現を意味する。

14) Johnson はパネルデータ供給業者 (Panel Data Provider) と呼んでいる。

15) 筆者も以前、ビデオリサーチ社と協同で実施した際、この方法を用いて短時間回答者の回答を除去した後、データの分析を行ったことがある。

- ②一貫性トラップ：質問票の前半と後半に、事実関係に関する質問（例えば、生年月日）を置き、それらの回答が一致するかどうかで見分ける方法である。
- ③単純指示トラップ：特定の回答を暗示するもしくは空白にするようにと指示した質問を無作為に挿入する。もし、指示した回答をしていなければ、いい加減な回答と見なす方法である。
- ④反転質問：一般人は黙認バイアス（acquiescence bias）を持っているとされる。このバイアスで、回答者は設問の回答に肯定的な回答をする傾向になってしまう。それを防ぐために、反転項目と呼ばれる質問の回答の順序を逆さまにした設問を挿入する方法である。集計の際には、回答を反転することを忘れないようにする必要がある。

また回答率の低下を避けるために、以下の点を実践することを推奨している。なおこれらの手法は、通常の郵送による調査の場合でも同様に当てはまる。

- ①適切な長さ（量）の質問項目を作成すること
- ②リマインダーを出す
- ③質問の内容を個人化する
- ④回答者のエゴに訴える
- ⑤匿名性確保を保証する

4.6 調査会社候補と選考基準

本研究では、インターネット調査会社を利用してデータ収集を行う計画である。現時点では、以下の調査会社のサービスの利用を検討している。サービスの特徴や料金に関しては、各社のホームページの情報をもとにした。

1. 楽天インサイト (<https://insight.rakuten.co.jp/service/academy.html>)

〈特徴〉

- モニター数 220万人（2019年4月時点）
- マーケティングリサーチのプロフェッショナルとして、クライアントの皆様のニーズに応えるサービスを提案する
- 年間約1,000社の大手企業・法人の利用がある
- サービス内容
- ①インターネットリサーチ：インターネットリサーチ，アクセスログリサーチ，フォトサーベイ，アンケートシステムレンタルサービス
- ②リアルリサーチ：会場調査（CLT），ホームユーステスト（HUT）
- ③その他として学術調査（アカデミックリサーチ）

〈料金体系〉

- スクリーニング：3問以内 10,000サンプル以内，本調査：20問 500サンプル：約23万円

2. マクロミル (<https://www.macromill.com/>)

〈特徴〉

- 国内で1,000万人のモニター
- 年間35,000件の実績とノウハウで、高品質・スピーディな市場調査を提供する、マーケティングリサーチのリーディングカンパニーとされている。
- 同社は自社のサイトでそのサービスの強みとして、①24時間以内に納品、②低コスト(7万円～)、③専任のサポートスタッフが対応、④リサーチ専用のパネル、の4点を挙げている。

〈料金体系〉

- 本調査：20問 500サンプル：約36万円

3. マイボイスコム (<https://www.myvoice.co.jp/>)

〈特徴〉

- 保有パネル数 112万人
- 自社で構築している「詳細パネル」には約30項目の属性があり、回収データの品質管理を徹底するため、登録情報で約20%を事前に削除し、短時間回収や多頻度回答の防止にも努めている。

〈料金体系〉

- 本調査：30問 500サンプル：約30万円

調査会社の選考は、下記の基準について検討・比較し決定することとする。

1. 調査会社が保有するパネルの質や収集できるデータの質が保証されているか
2. 料金が適切か否か
3. アカデミック・プランがあるか
4. 納期が適切な期間になっているか

4.7 質問紙（質問項目）の検討

本稿の第2章で非認知能力の内容について概観した。特にGutman and Schoon (2013)による総括結果から、内発的動機が指標としてすぐれているとされる点に注目した。第3章では、営業研究における非認知能力と業績を対象とした先行研究をみてきた。本研究では、それらの結果を総合的に判断して、非認知能力を測定するものとして内発的動機付けに注目し、その測定指標であるMotivating Potential Score (MPS)を用いることとした。また、営業研究分野における先行研究の検討から、①ビッグファイブと②グリットについても重要であると判断した。従って、これら三つの測定指標によるインターネット調査票調査を計画することとする。なお、これら三つの質問項目については、添付資料に収録した。これら三つの指標に含まれる質問項目数を合計すると、

1. ビッグファイブ 12問

2. グリット 10問
3. Motivating Potential Score (MPS) 15問

の合計 37 問となる。調査料金は、質問項目数と回答サンプル数の組合せで決まる。一定の予算の制約下では、両者はトレードオフの関係にある。質問項目数が多すぎると、その分回答サンプル数を少なくせざるを得ない。今回は回答を 500 サンプル程度確保したいため、現在の質問項目数では予算的な制約が生じる可能性がある。今後、調査会社との接触を通じてさらに検討した上で、質問紙調査を実施する。

5. まとめ

本研究ノートでは、セールスパーソンの非認知能力と業績を調べるための本研究の下準備として、下記の内容についての検討をおこなった。

- ①非認知能力に関する先行研究を調査し、その定義ならびに関連概念を整理する。
- ②営業研究における業績の研究を調査し、分析に必要な要因を洗い出す。
- ③インターネット調査票調査を実施するにあたって、
 - ア. 調査依頼先調査会社のリストアップならびに選別の基準を定める。
 - イ. 質問項目を検討し、質問紙を作成する。

非認知能力に関して、主要な概念や関連する事項の整理ができた。また、非認知能力は現時点では認知能力ほど一般的な共通認識ができあがっていないことがわかった。これは、異なった研究領域にまたがって広く研究がおこなわれていることによるものである。従って、本研究でもその点に留意しながら、今後の研究を進めていくことが必要である。営業研究における非認知能力と業績についての先行研究のレビューをおこなった結果、内発的動機付けとビッグファイブ、グリットが重要であることがわかった。また、質問紙調査について、特にインターネット調査の留意点を明らかにした。その上で、調査依頼先企業の選定基準を作成した。また、質問項目の検討をおこない質問紙を作成した。

今日の働き方改革の流れの中で、人々の勤労に対する意識は大きく変化しようとしている。さらに、2020年の世界的なコロナ禍の中で、テレワーク／リモートワークという新しいビジネス環境や勤務形態が急速に広がった。こうした中では、従来のように業績の追求に重きを置いた価値観は変わっていく可能性がある。今後の研究の発展として、非認知能力が業績だけではなく、他の要素にも影響をおよぼすことがあるかどうかを調べることも、新しい方向性として重要になると考えられる。例えば、ウェルビーイングやハピネスなどである。Chiteji (2010) はウェルビーイングについての関係を調べている。今後、こうした人の価値観に関連した研究が増えていくことが予想される。

謝辞

本研究は JSPS 科研費 20K01968 の助成を受けたものである。

参考文献

- 稲水伸行・佐藤秀典, 「セールス研究の現状と営業研究の課題——18のメタ分析論文のレビュー」, 『一橋ビジネスレビュー』, 2018年, Vol. 66-No. 3, pp. 20-34
- 石井淳蔵, 『営業をマネジメントする』, 岩波書店, 2012
- 上淵寿・大芦治新, 『動機づけ研究の最前線』, 北大路書房, 2019
- 太田聰一・橋木俊詔, 『労働経済学入門 新版』, 有斐閣, 2012
- 恩蔵直人, 「営業体制のダイヤモンド」, 石井淳蔵・嶋口充輝編, 『営業の本質』, pp. 122-154, 有斐閣, 1995
- 鹿毛雅治, 『パフォーマンスがわかる12の理論』, 金剛出版, 2017
- 北中英明, 『テキストマイニングによる文献研究——営業研究分野への適用事例——』, 経営経理研究, Vol. 117, 2020/3, pp. 27-44
- 小林庸平・石川貴之・井上領介・名取淳, 『政策評価のための因果関係の見つけ方』, 日本評論社, 2019
- 篠原清夫・清水強志・榎本環・大矢根淳, 『社会調査の基礎』, 弘文堂, 2010
- 総務省, 『労働力調査』, 2019
- アンジェラ・ダックワース, 『やり抜く力 GRIT (グリット)』, ダイヤモンド社, 2016
- ポール・タフ, 『私たちは子どもに何ができるのか——非認知能力を育み, 格差に挑む』, 英治出版, 2017年
- 丹後俊郎, 『新版 メタ・アナリシス入門』, 朝倉書店, 2016
- 中室牧子, 津川友介, 『「原因と結果」の経済学』, ダイヤモンド社, 2017
- ダニエル・ネトル, 『パーソナリティを科学する——特性5因子であなたがわかる』, 白揚社, 2009
- ジェームズ・J・ヘックマン, 『幼児教育の経済学』, 東洋経済新報社, 2015
- 宮本聡介・宇井美代子, 『質問紙調査と心理測定尺度——計画から実施・解析まで』, サイエンス社, 2014
- 山田剛史・井上俊哉, 『メタ分析入門』, 東京大学出版会, 2012
- 李婭娟, 『非認知能力が労働市場の成果に与える影響について』, 日本労働研究雑誌, 2014, No. 650, pp. 30-43
- Abadzi, H. "Training 21st-century workers: Facts, fiction and memory illusions." *International Review of Education/Internationale Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 2016, 62(3): 253-278.
- Asare, A. K., J. Yang and T. G. B. Alejandro, "The State of Research Methods in Personal Selling and Sales Management Literature." *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2012, 32(4): pp. 473-490.
- Barrick, M. R. and M. K. Mount, "THE BIG FIVE PERSONALITY DIMENSIONS AND JOB PERFORMANCE: A META-ANALYSIS." *Personnel Psychology*, 1991, 44(1): pp. 1-26.
- Becker, Gary S., "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education," University of Chicago Press, 1994
- Bjorklund-Young, Alanna, "What do we Know About Developing Students' Non-Cognitive Skills?" <https://jscholarship.library.jhu.edu/bitstream/handle/1774.2/63014/noncognitiveskillsmastheadfinal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Borghans, Lex, A. Duckworth, J. Heckman, and B.ter Weel, "The Economics and Psychology of Personality Traits." *Journal of Human Resources*, 2008, vol. 43, no. 4, pp. 972-1059.
- Bush, M. J. and K. S. Grant, "Analyzing the Content of Marketing Journals to Assess Trends in Sales Force Research: 1980-1992," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1994, 14(3): pp. 57-68.
- Chetty, R., J. N. Friedman, N. Hilger, E. Saez, D. W. Schanzenbach and D. Yagan, "How Does Your Kindergarten Classroom Affect Your Earnings? Evidence from Project STAR," *Quarterly Journal of Economics*, 2011, 126(4): pp. 1593-1660.
- Chiteji, N., "Time Preference, Noncognitive Skills and Well Being across the Life Course: Do Noncognitive Skills Encourage Healthy Behavior?" *American Economic Review*, 2010, 100(2): pp. 200-204.
- Churchill Jr, G. A., N. M. Ford, S. W. Hartley and O. C. Walker Jr, "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*, 1985, 22(2): pp. 103-118.
- Cunha, F., J. J. Heckman and S. M. Schennach, "Estimating the Technology of Cognitive and Noncognitive Skill Formation," *Econometrica*, 2010, 78(3): pp. 883-931.
- Dugan, R., B. Hochstein, M. Rouziou and B. Britton, "Gritting their teeth to close the sale: the positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2019, 39(1): pp. 81-101.

- Gutman, L. M. and I. Schoon, "The impact of non-cognitive skills on outcomes for young people. Literature review," Institute of Education Education Endowment Foundation, 2013, pp. 1-59.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham, "Motivation through the design of work: test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16(2): pp. 250-279.
- Jaramillo, F., W. B. Locander, P. E. Spector and E. G. Harris, "GETTING THE JOB DONE: THE MODERATING ROLE OF INITIATIVE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INTRINSIC MOTIVATION AND ADAPTIVE SELLING," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2007, 27(1): pp. 59-74.
- Johnson, J. S., "Improving online panel data usage in sales research," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2016, 36(1): pp. 74-85.
- Johnson, J. S. and F. Jaramillo, "Meta-analyses in sales research," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2017, 37(2): pp. 134-152.
- Kautz, T., J. J. Heckman, R. Diris, B. ter Weel and L. Borghans, "Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success," National Bureau of Economic Research, Inc, 2014, NBER Working Papers: 20749.
- Khusainova, R., A. de Jong, N. Lee, G. W. Marshall and J. M. Rudd, "(Re) defining salesperson motivation: current status, main challenges, and research directions," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2018, 38(1): pp. 2-29.
- Levin, M. A., J. M. Hansen and D. A. Laverie, "Toward Understanding New Sales Employees' Participation in Marketing-Related Technology: Motivation, Voluntariness, and Past Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2012, 32(3): pp. 379-393.
- Lounsbury, J. W., et al., Key personality traits of sales managers. *Work*, 2014, 48(2): pp. 239-253.
- Miao, C. F. and K. R. Evans, "THE IMPACT OF SALESPERSON MOTIVATION ON ROLE PERCEPTIONS AND JOB PERFORMANCE—A COGNITIVE AND AFFECTIVE PERSPECTIVE," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2007, 27(1): pp. 89-101.
- Palmer, Tom M. and Jonathan A. C. Sterne, "Meta-Analysis in Stata: An Updated Collection from the Stata Journal, Second Edition", Stata Press, 2015
- Pierre, Gaelle, Maria Laura Sanchez Puerta, Alexandria Valerio and Tania Rajadel, STEP Skills Measurement Surveys : Innovative Tools for Assessing Skills. Social protection and labor discussion paper;no. 1421. World Bank Group, 2014
- Plouffe, C. R., B. C. Williams and T. Wacliner, "NAVIGATING DIFFICULT WATERS: PUBLISHING TRENDS AND SCHOLARSHIP IN SALES RESEARCH," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2008, 28(1): pp. 79-92.
- Rousseau, D. M., "Is there Such a thing as "Evidence-Based Management" ?" *Academy of Management Review*, 2006, 31(2): pp. 256-269.
- Schrock, W. A., Y. Zhao, D. E. Hughes and K. A. Richards, "JPSSM since the beginning: intellectual cornerstones, knowledge structure, and thematic developments," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2016, 36(4): pp. 321-343.
- Singh, J., K. Flaherty, R. S. Sohi, D. Deeter-Schmelz, J. Habel, K. Le Meunier-FitzHugh, A. Malshe, R. Mullins and V. Onyemah, "Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2019, 39(1): pp. 2-22.
- St. Clair, D. P., G. K. Hunter, P. A. Cola and R. J. Boland, "Systems-savvy selling, interpersonal identification with customers, and the sales manager's motivational paradox: a constructivist grounded theory approach," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2018, 38(4): pp. 391-412.
- Stevens, C. D. and G. Macintosh, PERSONALITY AND ATTRACTIVENESS OF ACTIVITIES WITHIN SALES JOBS. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2003, 23(1): pp. 23-37.
- Thoresen, C.J., Thoresen, Jill C. Bradley, Paul D. Bliese, Joseph D. Thoresen, "The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages," *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5): pp. 835-853.

- Verbeke, W., B. Dietz and E. Verwaal, "Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2011, 39(3): pp. 407-428.
- Vinchur, A. J., J. S. Schippmann, F. S. Switzer III and P. L. Roth, "A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople," *Journal of Applied Psychology*, 1998, 83(4): pp. 586-597.
- Warr, P., D. Bartram, and T. Martin, "Personality and Sales Performance: Situational Variation and Interactions between Traits," *International Journal of Selection & Assessment*, 2005, 13(1): pp. 87-91.
- Williams, Brian C., and Christopher R. Plouffe, "Assessing the Evolution of Sales Knowledge: A 20-year Content Analysis," *Industrial Marketing Management*, 2007, 36 (4): pp. 408-419.

(原稿受付 2020年11月4日)

添付資料 — 質問項目一覧

1. Motivating Potential Score (MPS)

【スキル】

1. あなたの仕事にはどの程度の多様性がありますか？つまり、その仕事は、自分のスキルや才能を生かして、どの程度まで仕事で様々なことをすることを求められているのでしょうか？
2. その仕事では、複雑なスキルや高度なスキルをいくつも使う必要があります。
3. その仕事はかなり単純で反復的なものである。

【タスクの識別】

1. あなたの仕事は、どの程度まで「全体」で識別可能な仕事をしていますか？つまり、その仕事は明らかな始まりと終わりがある完全な仕事ですか？それとも、他の人や自動機械によって仕上げられる、全体の仕事のほんの一部に過ぎませんか？
2. 仕事は、私が始めた仕事を完全に終わらせる機会を与えてくれる。
3. その仕事は、私が最初から最後まで仕事の一部を完全に終わらせる機会を与えてくれないように配置されている。

【タスクの意義】

1. 一般的に、あなたの仕事はどれくらい重要か、あるいは重要か？つまり、あなたの仕事の結果は、他の人々の生活や幸福に大きな影響を与える可能性がありますか？
2. この仕事は、仕事がどれだけうまくいくかによって、多くの人に影響を与えることができる仕事である。
3. この仕事自体は、広い意味ではあまり重要ではないし、重要でもない。

【自律性】

1. あなたの仕事にはどの程度の自主性がありますか？つまり、あなたの仕事は、どの程度まで自分で仕事の進め方を決めることができますか？
2. 仕事は、仕事の進め方について、かなりの自主性と自由の機会を与えてくれています。
3. この仕事は、自分の主体性や判断力を発揮して仕事を遂行する機会を与えてくれません。

【フィードバック】

1. 仕事をする事自体が、自分の仕事のパフォーマンスに関する情報をどの程度提供してくれるのか？
2. 仕事をしているだけで、自分の仕事ぶりを知る機会がたくさんある。
3. 仕事自体がうまくいっているかどうかの手がかりはほとんどありません。

出典：Hackman and Oldham, 1976

2. ビッグファイブ

1. 知らない人とすぐ話ができる。
2. 人が快適で幸せかどうか気にかかる。
3. 絵画等の制作, 著述, 音楽を作る。
4. かなり前から準備する。
5. 落ち込んだり憂鬱になったりする。
6. パーティや社交イベントを企画する。
7. 人を侮辱する。
8. 哲学的, 精神的な問題を考える。
9. ものごとの整理ができない。
10. ストレスを感じたり不安になったりする。
11. むずかしい言葉を使う。
12. 他の人の気持ちを思いやる。

出典：ダニエル・ネトル, 『パーソナリティを科学する — 特性5因子であなたがわかる』, 白揚社, 2009

3. グリット

1. 新しいアイデアやプロジェクトのせいで, それまで取り組んでいた気がそらされてしまう。
2. 挫折は私を落胆させない。私は簡単にあきらめない。
3. 私はしばしば目標を設定するが, 後で別の目標を追求することを選択する。
4. 私は努力家です。
5. 私は, 完成までに数ヶ月以上かかるプロジェクトに集中力を維持するのが難しい。
6. 私は, 始めたことは何でも最後までやり遂げる。
7. 私の興味は年によって変わる。
8. 私は勤勉です。私は決してあきらめない。
9. 私は, あるアイデアやプロジェクトに短期間夢中になったことがあるが, 後になって興味を失ったことがある。
10. 私は挫折を乗り越えて重要な課題を克服したことがある。

出典：アンジェラ・ダックワース, 『やり抜く力 GRIT (グリット)』, ダイアモンド社, 2016

(抄録)

企業内訓練校の心身教育を促す 「教授学習過程」の組織づくり (抄録)

島内 高太

要 約

本稿は、「企業内訓練校の心身教育を促す『教授学習過程』の組織づくり」というタイトルで、中央大学経済学研究会『経済学論纂』（第61巻第3・4合併号，2021年1月，271-288頁。）に発表した論文の抄録である。抄録作成にあたり，本文を大幅に修正し，図表，注記，及び参考文献は必要最低限のもののみ記載した。詳細については，上記論文をご参照頂きたい。

1. はじめに

本稿は，大手製造業企業の企業内訓練校で実施されている心身教育に注目し，指導員と訓練生の関係づくり，つまり教授学習のための組織づくりを企業はどのように行っているのかという問いを立て，その問いに対する仮説の導出を試みる探索的研究である。

企業内訓練校とは，新卒（中卒・高卒）の技能系若手従業員の一部または全てを対象に，職場配属前の一定期間，ものづくりの基本知識・技能や心構えを形成するための体系的な教育訓練を提供する学校形式の訓練システムである。将来，製造現場を中心とする技能系職場の現場監督者など，現場の中核層を育てることを目的としている。そこでは製品技術・生産技術に関する学科教育と実技訓練はもとより，中核層として必要な考え方や行動パターンを身に付けさせる心身教育も重視されている。

日本経済を牽引してきた自動車産業に関する先行研究，たとえば，トヨタ自動車を取り上げた日本文科学会（1963），野村（1993），岡村（2014），伊原（2016）は，企業内訓練校とその心身教育に注目している。それらは，トヨタ生産方式を支える協調的労使関係やチームを重視する組織文化を生み出すものとして心身教育を位置づける。教科，行事，日常活動，寮での生活指導といった幅広い心身教育で，そうした労使関係や組織文化の基盤になる企業・組織の一体性が生まれていることを解明している。

しかし，心身教育の目的や内容の理解を超えて，心身教育を効果的に進めるための「教授学習過程」のあり方を理解しようとする研究は十分に展開されていない。教育訓練は「教授学習過程」である。教える者と教わる者の関係は教育訓練効果に影響する。本稿はそこに注目している。

上記の視点から企業内訓練校の心身教育を研究する場合、「組織社会化」(Organizational Socialization) の概念も参考になる。組織社会化とは個人が学習を通じて組織に適応するプロセスであり、その意味では、企業内訓練校は組織社会化の促進策にはかならないからである。また、組織社会化研究には、社会化を促すための社会化エージェントや発達支援関係など、「教授学習過程」の組織づくりを考えるうえで参考になる議論があるのだ。

以上より、本稿の課題をまとめると、心身教育を促す「教授学習過程」の組織づくり、具体的には教える者と教わる者の関係づくりについての仮説を、関連する先行研究を参考にしつつ事例研究を行って提示することにある。

2. 企業内訓練校における心身教育の展開

企業内訓練校のカリキュラムは、「学科教育」、「実技訓練」そして「心身教育」の3本柱で構成されている。この3本柱のうち、本稿が目にする心身教育は、若手従業員に当該企業の一員あるいは製造現場の将来の中核層として必要な考え方や行動パターンを身に付けさせるもので、心身教育、精神教育、そして企業人教育など多様な呼称で表現されている。

心身教育は、狭義には「学科教育」や「実技訓練」と区別されるカリキュラム上の「心身教育」(各種の訓練・行事)として実施され、総訓練時間の2~3割が割り当てられる。しかしそれ以外にも、訓練生の日常生活(寮生活を含む)に対する指導も心身教育の機能を果たす。そうしたものを含めた広義の心身教育にはより多くの時間が投入されている。訓練時間に注目すると、訓練校が心身教育に重要な位置づけを与えていることが分かる。

3. 先行研究のレビュー

トヨタ自動車は、企業内訓練校を競争力の基盤と位置づけて継続的に人材育成を行ってきた企業の代表格である。そこで、ここではトヨタ訓練校(養成工制度~トヨタ工業学園)の心身教育を取り上げた先行研究に依拠して心身教育の目的、内容、方法を確認した。

検討した先行研究は、日本人文科学会(1963)、野村(1993)、伊原(2016)、及び岡村(2014)である。前三者は心身教育を会社忠誠心のあるトヨタマン育成による協調的労使関係の構築に、後者は心身教育をトヨタ生産方式に必要なチーム文化の継承に結び付けて理解する。心身教育の内容や方法についての両者の理解には共通点が多い。

先行研究は、トヨタ訓練校が協調的労使関係の形成やチーム重視の組織文化の継承を目的に、教科、行事、日常活動、寮での生活指導からなる心身教育を通じて、会社忠誠心やチームワークといった会社・組織としての一体性を形成してきたことを解明している。しかし、そうした心身教育を効果的に実施するために、「教授学習過程」における指導員と訓練生の関係をいかに形づくっているかについては十分研究されていない。

4. 組織社会化と心身教育

ここでは、組織社会化研究、特に社会化エージェントや発達支援関係の議論を参考に、心身教育を促すための「教授学習過程」の組織づくりについてフレームワークをまとめた。

4.1 文化受容の促進策としての心身教育

新人にとって心身教育は、学習を通じて企業が求める考え方を内面化していく組織社会化のプロセスである。企業にとっては、新人に対して企業が求める考え方を浸透させる組織社会化戦術である。ここに組織社会化概念を心身教育研究に応用する理由がある。

組織社会化の古典である Van Maanen & Schein (1979) は、それを「個人が組織の役割を理解するのに必要な社会的知識や技術を習得し組織の成員となっていくプロセス」(p. 211) と定義した。優れたレビュー論文である高橋 (1993) は「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を修得し、組織に適応していく過程」(p. 2) としている。ここからは、組織社会化に技能形成と文化受容の2側面があることを理解できる。企業内訓練校の教育訓練3本柱に関連付けると、学科教育と実技訓練は主に技能形成、心身教育は主に文化受容の促進策といえる。

4.2 組織社会化を促すエージェント

組織社会化プロセスの成り立ちを明確に出来れば、組織社会化を促す人材育成の要点が明らかになる。高橋 (1993)、鈴木 (2010) によれば、組織社会化は新人が仕事や組織について学び、既存のメンバーとのかかわりから自らのポジションを見出し、既存メンバーから組織の一員として認めってもらうことで成立するとして、その3要件を整理した。

尾形 (2017) は、組織社会化研究には、新人は「誰から学ぶのか」に注目する「エージェント・パースペクティブ」があるとし、新人の学習を促す人的要因としてピア、年上の同僚、上司との相互作用が重要だと指摘する。

他者からの支援については Kram (1998) も参考になる。この研究は、上司・先輩など経験を積んだ上位者と新人の間の垂直的な発達支援関係（メンタリング関係）が新人のキャリア形成とアイデンティティ形成に役立つことを指摘している。また、同僚とお互いに支え合い、学び合い、自分たちの立ち位置を理解していく水平的なピア関係の重要性も指摘する。

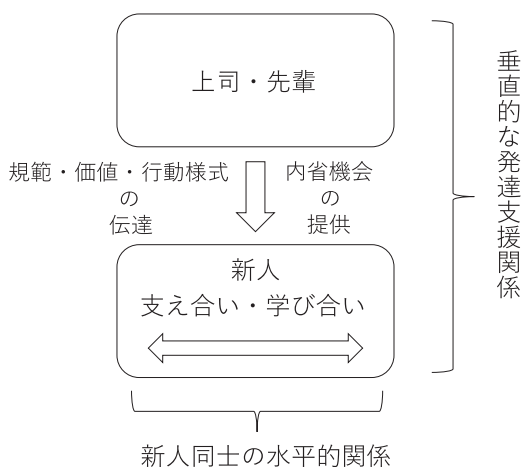
中原 (2010) は、組織社会化を促進するうえでの内省の重要性を指摘する。なぜならば、新人は経験を振り返り内省することで、自らの内面に新たな考え方を生み出すからである。

4.3 「教授学習過程」の組織づくり（フレームワーク）

ここまでの議論から、心身教育を促す「教授学習過程」のフレームワーク（資料1参照）をまとめる。心身教育を、新人が組織の規範・価値・行動様式を受け入れる文化受容を促す人材育成の取り組みと捉えれば、それを促す組織的工夫として次の2点が重要になる。

(1) 心身教育の担い手と新人の間に垂直的な発達支援関係を形成して組織の規範・価値・行動様

資料1 心身教育を促す「教授学習過程」の組織づくり



出所) 筆者作成

式を伝達すると同時に、新人が学びを深めるための内省の機会を組み込む。

- (2) 心身教育の取り組みに新人同士の水平的関係を組み込み、支え合いや学び合いを促す。

5. 事例研究

前章でまとめたフレームワークに即して、トヨタ工業学園における寮での生活指導の事例と大手農業機械メーカーA社研修所における心身教育及び寮での生活指導の事例を検討し、心身教育を促す「教授学習過程」がどのように形作られているかを考察する。

(事例については、『経営経理研究』執筆要領の字数制限もあり、詳細には記述できない。概要のみ示すこととする。)

5.1 トヨタ工業学園（寮での生活指導）の事例

ここでは、筆者が行ったヒアリング調査¹⁾に基づき、寮での生活指導のあり方を分析した。その教授学習の組織づくりのポイントは以下の通りである。

はじめに、トヨタ工業学園は寮を教育の場として明確に位置づけている。そして、寮担当の学園スタッフが学園生全体に指導を行い、上級生が下級生に指導を行うというように、重層的な発達支援関係が形成されている。また、日常生活における4S不良の「見える化」を行うなど、寮生が日常生活を振り返る仕組みづくりがなされている。さらに、3年間の寮生活で同期生同士のつながりや先輩と後輩のつながりが強化され、支え合いや学び合いの基盤となる。これらの点は、本稿がまとめたフレームワークと合致する部分が多い。

上記の点に加えて、次の2点にも注目できる。

- (1) 寮で生活指導を担うスタッフに現場からのローテーション人材を活用している。トヨタは成長の期待できる人材に指導員業務を担わせる。つまり学園生は、現場で期待され活躍するという、自分たちが目指すべきロールモデルから直接指導を受けている。

- (2) 3年間の寮生活で、先輩から教わる立場が徐々に後輩に教える立場に変化する。先輩になり自らも後輩に指導する役割を担うことになれば、学園生は、教えるべき事柄について自らの理解を振り返る機会が多くなるだろう。

5.2 農業機械メーカー A 社研修所の事例

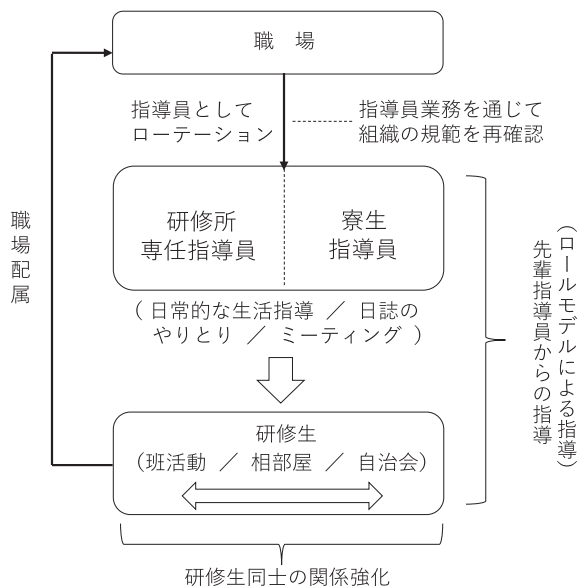
ここでは、筆者のヒアリング調査²⁾に基づき、大手農業機械メーカー A 社研修所における心身教育と寮での生活指導のあり方を分析した（資料 2 参照）。その教授学習の組織づくりのポイントは以下の通りである。

A 社研修所では、研修所専任指導員及び寮生指導員と研修生の上に垂直的な発達支援関係が形成されている。そのなかで指導員は現場の幹になるために必要な考え方や行動パターンを指導し、日誌のやりとりやミーティングを通じて内省の機会を与える。また、研修所の班活動、相部屋での寮生活、寮での自治会活動など研修生同士のつながりを強化し、支え合いや学び合いの基盤を作る活動が組み込まれている。こうした仕組みは、本稿のフレームワークとも合致する。

上記の点に加えて、次の 2 点にも注目できる。

- (1) 研修所専任指導員と寮生指導員は教育ポストであり、将来を嘱望されている。現場の幹としての活躍を期待されている研修生のロールモデルである。そうした指導員からの指導は研修生の文化受容を引き起こすうえで効果的であろう。
- (2) 研修生として指導を受けた者の一定数が、研修所卒業後に寮生指導員として、配属後 10 年程度で研修所専任指導員として、指導の担い手になる。教える立場になれば、伝えるべき考え方や行動パターンを腹落ちさせる必要がある。つまり、指導員の内面で“もうひとつの心身教育”のプロセスが生じている。

資料 2 A 研修所における「教授学習過程」の組織づくり



出所) 筆者作成

6. おわりに

本稿の研究課題は、大手製造業企業の企業内訓練校で実施されている心身教育に注目し、指導員と訓練生との関係、つまり「教授学習過程」の組織づくりに関する仮説を導出することであった。以下に本稿の結論（仮説）を記す。新人が組織の規範・価値・行動様式を受け入れる文化受容を促すために行われる心身教育を効果的に進めるために、訓練校は「教授学習過程」の組織づくりとして次のような工夫を行っている。

- (1) 指導員と訓練生の垂直的な発達支援関係を形成し、そこで組織の規範・価値・行動様式について伝達し、また、訓練生が学びを深めるために内省の機会を提供する。
- (2) 心身教育の取り組みに、訓練生同士の水平的関係を組み込み、支え合いや学び合いを促す。
- (3) 指導員には、訓練生にとってロールモデルとなるような人材を活用する。
- (4) 指導員は、訓練生に組織の規範等を伝えるために組織の規範等の再確認し理解を深めることになる。そのため指導員には成長させたい人材を活用することが有効である。

これらはあくまでも仮説であるが、これまで十分に研究されてこなかった心身教育の組織的工夫について、一定の理解を提示することができた。

謝 辞

- * 貴重なお時間を割いてヒアリング調査と資料提供に応じてくださったトヨタ工業学園と A 社 A1 研修所ご担当者様には、ここにあらためて感謝申し上げます。
- * なお本研究は、2019 年度 拓殖大学経営経理研究所 研究助成「日本製造業における心身教育と組織社会化の研究」の研究成果の一部です。ここにあらためて感謝申し上げます。

《注》

- 1) トヨタ工業学園に対するヒアリング調査は、2013 年 8 月 9 日に実施された。
- 2) A 社 A1 研修所に対するヒアリング調査は、2018 年 9 月 13 日に実施された。

参考文献

- 伊原亮司 (2016) 『トヨタと日産に見る〈場に生きる力〉』桜井書店。
- 尾形真実哉 (2017) 「組織社会化研究の展望と日本型組織社会化」, 中原淳編『人材開発研究大全』東京大学出版会。
- 岡村徹也 (2014) 「グローバル企業の人材獲得と育成——トヨタ工業学園高等部の人材育成・教育プログラムをめぐって——」, 丹辺宣彦・岡村徹也・山口博史編著『豊田とトヨタ——産業グローバル化先進地域の現在——』東信堂。
- 鈴木竜太 (2010) 「組織社会化と組織社会化プロセス」, 稲葉祐之・井上達彦・鈴木竜太・山下勝『キャリアで語る経営組織——個人の論理と組織の論理——』有斐閣。
- 隅谷三喜男編著 (1971) 『日本職業訓練発展史 (下)』日本労働協会。
- 隅谷三喜男・古賀比呂志編著 (1978) 『日本職業訓練発展史 (戦後編)』日本労働協会。
- 高橋弘司 (1993) 「組織社会化研究をめぐる諸問題——研究レビュー——」, 『経営行動科学』(経営行動科学学会) 第 8 巻第 1 号。
- 中原淳 (2010) 『職場学習論——仕事の学びを科学する』東京大学出版会。
- 日本文科学会 (1963) 『技術革新の社会的影響』東京大学出版会。
- 野村正實 (1993) 『トヨティズム——日本型生産システムの成熟と変容——』ミネルヴァ書房。

- Kram, K. E. (1988) *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America. (渡辺直登・伊藤知子訳 (2003) 『メンタリング——会社の中の発達支援関係——』白桃書房)
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979) Toward a theory of organizational socialization. Staw, B. M. (ed.) *Research in organizational behavior*. JAI Press Inc.

(原稿受付 2020年11月9日)

拓殖大学研究所紀要投稿規則

(目的)

第1条 拓殖大学（以下、「本学」という。）に附置する、経営経理研究所、政治経済研究所、言語文化研究所、理工学総合研究所、人文科学研究所、国際開発研究所、日本語教育研究所および地方政治行政研究所（以下、「研究所」という。）が刊行する紀要には、多様な研究成果及び学術情報の発表の場を提供し、研究活動の促進に供することを目的とする。

(紀要他)

第2条 研究所の紀要は、次の各号のとおりとする。

- (1) 経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』
- (2) 政治経済研究所紀要『拓殖大学論集 政治・経済・法律研究』
- (3) 言語文化研究所紀要『拓殖大学 語学研究』
- (4) 理工学総合研究所紀要『拓殖大学 理工学研究報告』
- (5) 人文科学研究所紀要『拓殖大学論集 人文・自然・人間科学研究』
- (6) 国際開発研究所紀要『国際開発学研究』
- (7) 日本語教育研究所紀要『拓殖大学 日本語教育研究』
- (8) 地方政治行政研究所紀要『拓殖大学 政治行政研究』

2 研究所長は、次の事項について毎年度決定する。

- (1) 紀要の『執筆予定表』の提出日
- (2) 投稿する原稿（以下、「投稿原稿」という。）及び紀要の『投稿原稿表紙』の提出日
- (3) 投稿原稿の査読等の日程

(投稿資格)

第3条 紀要の投稿者（共著の場合、投稿者のうち少なくとも1名）は、原則として研究所の専任教員、兼任研究員および兼任研究員（以下「研究所員」という。）とする。

2 研究所の編集委員会が認める場合には、研究所員以外も投稿することができる。

3 研究所の編集委員会は、前項に規定する研究所員以外のうち、講師（非常勤）の投稿について、年度1回を限度に認めることができる。

(著作権)

第4条 投稿者は、紀要に掲載された著作物が、本学機関リポジトリ（以下「リポジトリ」という。）において公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することを許諾しなければならない。

2 共同執筆として紀要に掲載する場合には、共同執筆者全員がリポジトリにおいて公開されることおよび当該著作物の著作権のうち複製権・公衆送信権の権利行使を研究所に委託することについて承諾し、投稿代表者に承諾書を提出しなければならない。投稿代表者は、共同執筆者全員の

承諾書を投稿する原稿と一緒に研究所に提出しなければならない。

(執筆要領および投稿原稿)

第5条 投稿原稿は、研究所の紀要執筆要領の指示に従って作成する。

2 投稿原稿は、図・表を含め、原則として返却しない。

3 学会等の刊行物に公表した原稿あるいは他の学会誌等に投稿中の原稿は、紀要に投稿することはできない（二重投稿の禁止）。

(原稿区分他)

第6条 投稿原稿区分は、次の表1、2のとおり定める。

表1 投稿原稿区分：第2条に規定する理工学総合研究所を除く研究所

| | |
|----------|---|
| (1)論文 | 研究の課題、方法、結果、含意（考察）、技術、表現について明確であり、独創性および学術的価値のある研究成果をまとめたもの。 |
| (2)研究ノート | 研究の中間報告で、将来、論文になりうるもの（論文の形式に準じる）。新しい方法の提示、新しい知見の速報などを含む。 |
| (3)抄録 | 本条第5項に該当するもの。 |
| (4)その他 | 上記区分のいずれにも当てはまらない原稿（公開講座記録等）については、編集委員会において取り扱いを判断する。また、編集委員会が必要と認めた場合には、新たな種類の原稿を掲載することができる。 |

表2 投稿原稿区別：理工学総合研究所

| |
|---|
| (1)論文、(2)研究速報、(3)展望・解説、(4)設計・製図、(5)抄録（発表作品の概要を含む）、(6)その他（公開講座記録等） |
|---|

2 投稿原稿区分は、投稿者が選定する。ただし、紀要への掲載にあたっては、査読結果に基づいて、編集委員会の議を以て、投稿者に掲載の可否等を通知する。

3 紀要への投稿が決定した場合には、投稿者は600字以内で要旨を作成し、投稿した原稿のキーワードを3～5個選定する。ただし、要旨には、図・表や文献の使用あるいは引用は、認めない。

4 研究所研究助成を受けた研究所員の研究成果発表（原稿）の投稿原稿区分は、原則として論文とする。

5 研究所研究助成を受けた研究所員が、既に学会等で発表した研究成果（原稿）は、抄録として掲載することができる。

(投稿料他)

第7条 投稿者には、一切の原稿料を支払わない。

2 投稿者には、抜き刷りを30部まで無料で贈呈する。但し、査読を受けた論文等に限る。

(リポジトリへの公開の停止及び削除)

第8条 投稿者よりリポジトリへの公開の停止及び削除の申し出があった場合または編集委員会がリポジトリへの公開の停止及び削除が必要と判断した場合には、リポジトリへの公開の停止及び

削除をおこなうことができる。

(その他)

第9条 本投稿規則に規定されていない事柄については、編集委員会の議を以て決定する。

(改廃)

第10条 この規則の改廃は、研究所運営委員会の議を経て研究所運営委員会委員長が決定する。

附 則

この規則は、令和2年3月1日から施行する。

拓殖大学経営経理研究所紀要『拓殖大学 経営経理研究』執筆要領

1. 発行回数

本紀要は、原則として年 2 回発行する。各回の発行について、以下の原稿提出締切日を設ける。

| | |
|-------|--------------------|
| 第 1 回 | 原稿は、6 月末日締切－10 月発行 |
| 第 2 回 | 原稿は、10 月末日締切－3 月発行 |

2. 執筆予定表の提出

本紀要に投稿を希望する者は、『拓殖大学経営経理研究』執筆予定表を当研究所に提出しなければならない。

3. 使用言語

使用言語は、原則として日本語又は英語とする。ただし、これら以外の言語で執筆を希望する場合には、事前に経営経理研究所編集委員会（以下、「編集委員会」という）に申し出て、その承諾を得るものとする。また、日本語以外の原稿は、提出前に必ずその外国語に通じた人の入念な校閲を受けたものに限る。

4. 様式

(1) 投稿区分の指定

投稿規則に示された、「論文」、「研究ノート」、「抄録」以外の「その他」にあたる投稿原稿は、「資料」、「調査報告」、「判例研究」、「書評」、「公開講座」、「文献紹介」、「学会展望」、「その他」のいずれかに区分される。

(2) 字数の制限

投稿原稿は、A4 縦版、横書きで作成し、原則として下記の字数を上限とする。

図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。日本語以外の言語による原稿についてもこれに準ずる。

| | | |
|-----|-----------|----------|
| I | 論文, 研究ノート | 24,000 字 |
| II | 資料, 調査報告 | 20,000 字 |
| III | I, II 以外 | 6,000 字 |

ただし編集委員会が許可した場合に限り、同一タイトルの原稿を複数回に分割して投稿することができる。その場合、最初の稿で投稿記事の全体像と分割回数を明示しなければならない。

(3) 投稿原稿の取扱

投稿原稿の受理日は、完成原稿が編集委員会に到着した日とする。

投稿原稿原本は編集委員会に提出された原稿とし、その写しを投稿者が保管する。

(4) 投稿原稿は、原則としてワープロ・ソフトで作成したものに限定する。

(5) 原稿作成にあたっては、A4 用紙を使用し、原則として、日本語原稿は横書きで 1 行 33 文字×27 行、英文原稿はスペースを含め 1 行に半角 66 文字、ダブルスペースで作成すること。

(6) 数字はアラビア数字を用いること。

(7) 上記以外の様式で投稿する場合には、編集委員会と協議する。

5. 表紙

投稿原稿の提出に際しては、『拓殖大学経営経理研究』投稿原稿表紙に必要事項を記入し「拓殖大学機関リポジトリへの公開等の許諾」に捺印を行った上で提出すること。

6. 図・表・数式の表示

- (1) 図・表の使用は必要最小限にとどめ、それぞれに通し番号と図・表名を付け、本文中の挿入位置を指定する。図表についても挿入部分に対応した文字数で換算し、制限に含める。
- (2) 図・表は、そのまま印刷できる形式で作成すること。
- (3) 数式は、専用ソフトを用いて正確に表現すること。

7. 注・引用・参考文献

- (1) 注は、必要箇所の右肩にアラビア数字で通し番号をつけることで、記載があることを示すこと。また、注記内容は文末、あるいは注をつけた部分の記載頁の下に記載するものとする。参考文献の表記は、文末に一括して記載するものとする。
- (2) 英文の場合は、*The Chicago Manual of Style* を準用する。

8. 電子媒体の提出

投稿者は、編集委員会による審査後、編集委員会により指示された修正・加筆などが済み次第、完成原稿のデジタルデータと、それをプリントした出力原稿1部を提出すること。

なお、手元には、必ずオリジナルの投稿論文等データを保管しておくこと。

9. 掲載の可否、区分の変更、再提出

- (1) 投稿原稿の採否は、編集委員会が指名する査読者の査読結果に基づいて決定する。
- (2) 投稿した原稿を、編集委員会の許可なしに変更してはならない。
- (3) 編集委員会は、投稿者に若干の訂正や部分的な書き直しを求めることができる。
- (4) 編集委員会において本紀要に掲載しないことを決定した場合には、拓殖大学経営経理研究所長（以下「所長」という。）より、その旨を執筆者に通達する。

10. 校正

掲載が認められた投稿原稿の校正については、投稿者が初校および再校を行い、編集委員会と所長が三校を行う。

校正は、最小限の字句に限り、版組後の書き換え、追補は認めない。

校正は、所長の指示に従い迅速に行う。

投稿者による校正が決められた期日までに行われない場合、紀要掲載の許可を取り消すことがある。

11. 改廃

この要領の改廃は、経営経理研究所会議の議を経て、経営経理研究所長が決定する。

附則

本要領は、平成26年4月1日から施行する。

附則

本要領は、平成31年4月1日から施行する。

以上

執筆者紹介 (目次順)

| | |
|---------|----------------------------|
| 潜 道 文 子 | 商学部教授 (CSR 論, サステナビリティ経営) |
| 金 山 茂 雄 | 商学部教授 (産業論, 技術移転) |
| 植 木 真理子 | 商学部教授 (国際経営論, ナレッジ・マネジメント) |
| 佐 藤 正 弘 | 商学部准教授 (マーケティング, 消費者行動) |
| 井 上 近 子 | 拓殖大学非常勤講師 (商学, 流通) |
| 北 中 英 明 | 商学部教授 (営業管理, マーケティング) |
| 島 内 高 太 | 商学部教授 (経営学, 経営管理論) |

拓殖大学 経営経理研究 第119号 ISSN 1349-0281

2021年3月19日 印刷

2021年3月25日 発行

編 集 拓殖大学経営経理研究所編集委員会
編集委員 金山茂雄 海老名一郎 太田 実 角田光弘 田嶋規雄 池田真志
今井文俊 中嶋嘉孝
発 行 者 拓殖大学経営経理研究所長 金山茂雄
発 行 所 拓殖大学経営経理研究所
〒112-8585 東京都文京区小日向3丁目4番14号
Tel. 03-3947-7595 Fax. 03-3947-7265 (研究支援課)
印 刷 所 (株)外為印刷

TAKUSHOKU UNIVERSITY
**RESEARCH IN
MANAGEMENT AND
ACCOUNTING**

No. 119

March 2021

- Celebrate Retirement of Professor Akiyama
KANAYAMA Shigeo (1)
- Professor Akiyama on the Honor of Retirement
AKIYAMA Yoshitsugu (3)

Articles

- Challenge of the Mondragon Cooperative Corporation and Entrepreneurship
Education:
Human-Centric Community Strategy Embedded with Virtue Ethics
..... SENDO Ayako (13)
- Industrial Changes by Technical Innovation and New Business
— From the Trend of IoT and the ICT Business Group —
..... KANAYAMA Shigeo (29)
- The Prospect of Asian Development Car at the Japanese Automobile
Firms in Thailand UEKI Mariko (41)
- New Marketing for the Personalization Era:
The Difference Between Personalization and Sommelier Type Marketing
..... SATO Masahiro (55)
- A Study on the Merchandising Price Policy
— Relationship between Price and Merchandise Strategy —
..... INOUE Chikako (67)

Study Note

- A Research Note on Salesperson Performance and Non-Cognitive Skill
..... KITANAKA Hideaki (89)

Abstract

- Developmental Relationship within Corporate Vocational School and
Organizational Socialization SHIMAUCHI Kota (117)

Edited and Published by

**THE BUSINESS RESEARCH INSTITUTE
TAKUSHOKU UNIVERSITY**

Kohinata, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan