

Otemon Gakuin University



追手門学院大学

ベンチャービジネス・レビュー

第9号

March 2017

巻頭言

水野 浩児 ベンチャービジネス・レビュー第9号刊行に当り

論文

池田 信寛 グレイトフル・デッドに学ぶ価値共創としてのおもてなし

朴 修賢 マーケティング視点による価値共創に関する一考察

李 建 日本企業の予算管理に関する一考察
—予算スラックの観点から—

宮崎 崇将 経営系学部教育におけるPBLの特殊性
—医学系におけるPBL（問題基盤型学習）との比較を通して—

村上 喜郁 「食」をフィールドとしたPBLによる
マネジメント教育に関する一考察
—追手門学院大学「食」プロジェクトの事例を中心に—

水野 浩児 企業経営における事業性評価のポイント
—ローカルベンチマークの活用—

社会貢献及び学生支援

茨木フェスティバル「茨木の暮らし」アンケート集計結果分析報告書
学生研究会講義録



追手門学院大学 ベンチャービジネス研究所

目 次

巻 頭 言

ベンチャービジネス・レビュー第9号刊行に当り	水野 浩児	1
------------------------	-------	---

論 文

グレイトフル・デッドに学ぶ価値共創としてのおもてなし	池田 信寛	5
マーケティング視点による価値共創に関する一考察	朴 修賢	19
日本企業の予算管理に関する一考察 —予算スラックの観点から—	李 建	31
経営系学部教育におけるPBLの特殊性 —医学系におけるPBL（問題基盤型学習）との比較を通して—	宮崎 崇将	41
「食」をフィールドとしたPBLによるマネジメント教育に関する一考察 —追手門学院大学「食」プロジェクトの事例を中心に—	村上 喜郁	49
企業経営における事業性評価のポイント —ローカルベンチマークの活用—	水野 浩児	59

社会貢献及び学生支援

茨木フェスティバル「茨木の暮らし」アンケート集計結果分析報告書	65
学生研究会講義録	78

そ の 他

研究所組織	117
活 動 記 録	118
規 程	121

卷 頭 言

ベンチャービジネス・レビュー第9号刊行に当り

ベンチャービジネス研究所所長

経営学部教授 中小企業診断士 水野 浩児

このたびベンチャービジネス・レビュー第9号が刊行される運びとなりました。産学連携の強化などを含めた大学の社会的役割が注目されるなか、教育研究活動のかたわら、本研究所の研究活動にご尽力願っている学内外の所員、研究員の皆様に、この場をお借りして心から敬意と共に、刊行のお礼を申し上げたいと思います。

最近の本学における就職事情は景気回復とともに良好な結果出ており、学生の大手企業・安定志向が年々強くなっていると感じます。日本再興戦略2016（2016年6月閣議決定）において、優秀な人材が中小・ベンチャー企業を志向しない傾向が強いことから、ベンチャー企業の企業数は伸びず、中小・ベンチャー企業によるイノベーションの創出が起きにくい状況にあることが指摘されています。そのような背景を受け、政府も起業に挑戦する人材の増加を目指し、人材育成の取組を促進している現状です。

そのような状況下であるからこそ、大企業とベンチャー企業、大学等が相互に連携を取り合い、官公庁を巻き込んで、将来的に日本を代表するような起業家を育成することが重要だと考えています。本学ベンチャービジネス研究所では、起業精神を持つ学生たちの期待に応えるべく、産学連携を含めた様々な取組を行っています。

今こそ、大学の教育機関、研究機関としての役割を再認識し、ベンチャービジネスの研究を進め、本学ベンチャービジネス研究所をベンチャー企業創出・育成のハブとして確立し、日本経済の発展に寄与して行きたいと考えています。

このようななか、2016年度ベンチャービジネス研究所の活動を振り返ってみたいと思います。

1. 2016年度活動の報告とその成果

(1) 学生支援

① 第7回追大学生ビジネスプランコンテスト開催

応募総数60組、210名（内、追手門学院大手前高校生4組16名）

12/10ビジネスプラン発表会にて1次審査通過者20組56名（内、追手門学院大手前高校生1組3名）がプレゼン

テーションを行い、最優秀賞1組、優秀賞4組、奨励賞6組が決定。

その後、最優秀賞を受賞した「チーム社長夫人（小石・榊・延原：経営学部3年）」が関西ベンチャー学会主催のビジネスプランコンテストに推薦参加し最優秀賞受賞（2017年3月4日開催）。

② 第3回グッズコンテスト開催

応募総数43組116名（内、大手前高校生5組16名）

7/16グッズアイデア発表会にて1次審査通過者20組56名（内、大手前高校生2組7名）がプレゼンテーションを行い、最優秀賞1組、優秀賞2組、奨励賞4組が決定。

また入賞者の中から、3点商品化された。（商品名：絆創膏、マグネットしおり、おてもと）商品化されたものは、研究所活動（茨木フェスティバル、コンテスト事業、産産学ビジネスマッチングフェア）や研究・社会連携課内でのイベント（スポーツ研究センターでのサッカー教室、野球教室、ジュニアキャンパス）などで配布される。

(2) 地域連携

① 茨木フェスティバル出展（茨木商工会議所商業部会共催）

7/30、31の2日間、市民の方を対象とした「茨木の暮らし」アンケートを実施。

2日間合計1000名の方に回答いただき、その後アンケート結果を池田所員と学生たちが集計、分析をし、結果を茨木商工会議所商業部会へ開示。今後の地域商業の発展の為に役立てて頂く。

② 産産学ビジネスマッチングフェア出展

北おおさか信用金庫、大阪彩都総合研究所主催で毎年開催されるこのフェアに今年も出展した。大学、研究所のPRをはじめ、秋から始動しました新プロジェクト「北摂エリアマッププロジェクト」の展示やアンケートなどを実施し、来場者に参加頂いた。学生研究員9名が2日間で延べ約300名近くの方と対応した。

③ 北摂エリアマッププロジェクト（北おおさか信用金庫及び本学北摂総合研究所との産学連携共同プロジェ

クト)

北摂エリア(7市1町)の魅力を引き出し、地域創生に役立つことを目的として様々な媒体(電波(ラジオ)・IT(ネット)・紙)を用い、発信する。2017年6月を目処に完成を予定している。

なおこの活動は、プロジェクト立上から完成まで約10ヶ月のプロジェクトであり、プロジェクトに係る予算は北おおさか信用金庫が負担し、定期的に各市町を交えて検討を行いながら進めている。また、ケーブルテレビジェイコムが活動の様子を定期的に報道し、北摂ブランド構築のため産官学金言が連携した活動になっている。

(3) 出版事業(大学出版会)

ベンチャービジネス研究第2巻

昨年度より引き続き、ベンチャービジネスに関する研究を経営学部、地域創造学部の教員のオムニバス授業(秋学期土曜2限の経営特殊講義)を出版し、社会に資する活動の一環としたい。

2. セミナー・講演会等の開催(日時・場所・内容・参加者数・成果)

(1) 産産学ビジネスマッチングフェア(会場:マイドーム大阪)にて、本研究所所員で経営学部の池田教授、並びに研究所長の水野教授が講演を行った。

日時:平成28年11月15日(火) 13:30~15:00

内容:中小企業経営支援セミナー

テーマ:「おもてなし精神と事業性評価」

参加者数:約100名

成果:産産学ビジネスマッチングフェアの会場で大勢の参加者に対して首記内容のセミナーを実施し、イベントの趣旨に沿って会場の盛り上げにも貢献し、本学の知名度や研究成果を広く社会にお伝えすることができた。

(2) 箕面商工会議所主催「企業体質強化セミナー」に講師として水野所長が講演を行う。

日時:平成28年12月12日(月) 15:00~17:00

会場:箕面商工会議所

内容(テーマ):評価される企業経営へ〜ローカルベンチマークの考え方〜

参加者数:約10名

成果:追手門学院大学の産学連携の取組についても紹介し、研究成果を広く社会に伝えることが

できた。

(3) 平成28年度茨木市産学連携交流サロン「ここから始まる産学連携」にて水野所長が講演を行う。

日時:平成29年1月24日(火) 18:30~19:30

会場:茨木市福祉文化会館

内容:北摂エリアマッププロジェクトについて

参加者数:約40名

成果:北おおさか信用金庫との連携協定を行っていること等、他大学の関係者や企業経営者に幅広く伝えることができた。懇親会でも多くの方と交流を深め、本学研究所の取組を伝えるとともに、興味を持っていただいていることがわかった。

3. 研究会・学会等の開催(日時・場所・内容・参加者数・成果)

学生研究会(全20回) 毎週木曜日13:20~16:30

5/12, 5/19, 5/26, 6/2, 6/9, 6/16, 6/23, 6/30, 7/7, 7/14, 9/15, 9/29, 10/6, 10/13, 10/20, 10/27, 11/10, 11/17, 11/24, 12/8

場所:(春学期)中央棟1階ベンチャービジネス研究所事務室(秋学期)5103教室

内容:アプリ開発の為のプログラミング修得、ホームページ作成に関わる技術指導及びグッズコンテストやビジネスプランコンテストへ向けての指導、プレゼンテーション指導など

参加者数:学生約20名が毎週参加

成果:7月のグッズコンテスト2次審査、12月のビジネスプランコンテスト2次審査にそれぞれ学生研究会の研究員が駒を進めた。結果、それぞれの最優秀賞を学生研究員(同チーム)が受賞。また優秀賞や奨励賞にも研究員から数組が入賞した。

そして、研究会で得た知識を活用し、新プロジェクト「北摂エリアマッププロジェクト」においても、ホームページ作成やチラシ等のデザインなどに活用した。

4. その他刊行物

①「ベンチャービジネス・レビュー」第9号

刊行日:3月末予定

- ② Newsletter vol.16号 刊行日：1/25
Newsletter vol.17号 刊行日：3月末予定
- ③ 「ビジネスプラン発表会」報告書
刊行日：2月末予定
- ④ 「ベンチャービジネス入門」第2巻
刊行日：3月末予定

5. 所員会議（日時・場所・内容）

月1回（8月を除く）

（毎週木曜日、12：45～13：15、

春学期：中央棟1階ベンチャービジネス研究所事務室

秋学期：研究棟6階事務共用スペース）

（4/14, 5/12, 6/9, 7/14, 9/29, 10/13, 11/24, 12/15, 1/12,
2/23, 3/10）

内 容：研究所内外におけるイベント、研究会、出版、
プロジェクト関係等についての報告、連絡、
相談、検討など）

6. その他

・オープンキャンパス参加

（8/5, 8/6, 8/28, 9/18 計4日間）

来場した高校生にビジネスプランコンテスト、グッズ
コンテストや学生研究会の説明を行った。

最後になりますが、ベンチャービジネス研究所の活動
にご協力頂きました、茨木商工会議所、茨木市、大阪市、
北おおさか信用金庫、日本政策金融公庫、ガンバ大阪、
毎日放送、アプリル、ラジオ大阪、ジェイコム、校友会、
山桜会、アンケートにご協力頂いた茨木市民の皆様には
この場をお借りして心からお礼申し上げます。

論文

論文

グレイトフル・デッドに学ぶ価値共創としてのおもてなし⁽¹⁾

池田 信寛

追手門学院大学経営学部 教授

Nobuhiro IKEDA

Professor,

Faculty of Management,

Otemon Gakuin University

Abstract

Omotenashi; Japanese Hospitality is supposed to be a style and a way of thinking unique to Japanese culture. But when we understand one of its keywords, “Host-Guest Co-creation”, which has almost the same meaning as “Value Co-creation” of Relationship Marketing, it is not unique only to Japanese culture. Not the present meaning but the traditional and original meaning of Omotenashi has the co-creative relation of host and guest, that is, seller and buyer for getting and developing customer value and customer solution. Interestingly this relation can be seen also in the activities of the American rock band, the Grateful Dead, born in 1965. They think their fans as co-creators for band’s value, “The Grateful Dead Experiences”. Analyzing their thoughts and activities, Omotenashi is not unique to Japanese culture but universal to the modern marketing. An old Japanese way thinking is also useful in our modern society.

Keyword：グレイトフル・デッド おもてなし ホスピタリティ 主客共創 価値共創 関係性パラダイム
関係性マーケティング 顧客価値 生涯価値

「バンドがどんなに素晴らしくプロフェッショナルであっても、コンサートを70点以上に持って行くことはできない。それ以上を求めるのであれば、その他の要素である音楽と聴衆の積極的な関与が不可欠である。」（ロバート・フリップの言）⁽²⁾

おもてなしという言葉は、日本特有のものであり、諸外国には同じようなものは存在しないと思われているが、実際のところ、今日のおもてなしの使用方法は、その語源からかなりかけ離れているとともに、その本来の意味に立ち返れば、他国（本稿では米国）にも存在していると考えられる。おもてなしの精神は、何も日本独特のものではなく、普遍的なものの可能性があるということを、本論文で論じたい。同時に、本来の意味におけるおもてなしの今日での可能性を探る。

1. 今日の日本におけるおもてなしの特徴

(1) 東京オリンピックにおけるおもてなしの意味

おもてなしという言葉は、古くから使用されているものであるが、昨今、特に注目されるようになったのは、フリーアナウンサーの滝川クリステル氏が、2013年9月8日に行われたIOC総会における東京オリンピック誘致スピーチで、この言葉を使用したことが大きいと考えられる。その内容は以下の通りである。

「東京は皆様をユニークにお迎えします。日本語ではそれを『おもてなし』という一語で表現できます。それは見返りを求めないホスピタリティの精神、それは先祖代々受け継がれながら、日本の超現代的な文化にも深く根付いています。『おもてなし』という言葉は、なぜ日本人が互いに助け合い、お迎えするお客さまのことを大切に示しています。」⁽³⁾

ここで、確認しておきたいのは、おもてなしという言葉とホスピタリティという言葉と同義として使用していることである。日本で入手できる書籍や論文においても、両者を区別せずに使用している例は多い⁽⁴⁾。実際のところ、例えば、日本ホスピタリティ・マネジメント学会のホームページを参照しても、ホスピタリティの定義は掲載されておらず、また、おもてなしとの関係や差異は明らかではない。ただ、一部で、おもてなしとホスピタリティは異なるものであり、その区別が必要であるという主張はなされており、これについては、厳密な議論が必要だと思われるが、紙面の都合上、それは別の機会に譲りたい。

今日におけるおもてなしという言葉が持つ意味は、「顧客に最高の満足を与えるため、手の限り心の限り献身的に尽くすこと」だと筆者においては解釈しているが、それは、日本語である「上げ膳据え膳」という言葉に象徴されている。国語辞典の定義によれば、「上げ膳据え膳」とは、「自分は何もしないで、まわりが何から何まで世話をしてくれるような待遇」⁽⁵⁾とされている。これに明らかなように、サービスなどの商品の受け手には何の労力も求めず、商品の提供側が一方的に顧客満足を得るために奔走するのが、おもてなしやホスピタリティの現状である。

興味深いのは、インターネットで「おもてなし」を検索すると、「表（おもて）なし」と書いて、さまざまな解釈がなされており、一部、例を挙げれば、「表なし」とは、「相手に気づかれずに、さりげなく相手のためを思ってやる、そして相手もある意味でそのことに気づかない心遣いのこと。」⁽⁶⁾、「表裏のない心をもって相手に届ける無償の行為。」⁽⁷⁾、「表が無いということは裏が有るということです。」⁽⁸⁾、「真のおもてなしを実現しようと思えば、建前だけでなく本音の部分で裏表なくふるまう勇気と覚悟が必要と言うこと。」⁽⁹⁾などがある。もちろん、「おもてなし」とは「持て成し」という言葉に丁寧語の「お」が付いたものであるため、「（裏）表なし」という使用法は明らかな誤用である。とは言え、このような誤用を許す状況には、上記のような解釈が可能となる土壤があると言えるだろう。

(2) おもてなしの限界

いずれの使用法においても、おもてなしは、客人が最大限に満足を得るように、手を尽くし心を尽くすことを意味しているが、日本社会が物質的に豊かになり嗜好の

多様化が現れ、また、グローバル化が進む中で日本人以外の観光客や居住者が増えていく中で、日本人が考えるおもてなしの内容が現実には異なってくる。換言すれば、現在のおもてなしは、売手の一方的な思い込みの押し付けになる危険性がますます出て来た。実例を1つ挙げると、東京の下町にある家族経営の日本旅館「澤の屋」（東京・台東）の経営者である澤功氏の談であるが、「こんなことがありました。宿泊客に日本の良さを知ってもらおうと、富士山をデザインした布巾をプレゼントしていました。ところが、チェックアウト後の部屋に入ると、隅に置きっぱなしです。腹を立てたり悩んだりしましたが、そうかと気がつきました。こちらは好意のつもりでも、相手にすれば気に入らないお土産を押しつけられていたのです。」⁽¹⁰⁾とある。

日本人の価値観がまだ大きく多様化していない時代では、商品の提供者（買手）は、その受容者（買手）と同じ文化を共有しており、相手が何を望んでいるか、何に満足するかは容易に想像できた。そのため、買手に「あなたは何をしたいですか？」「あなたは何に満足しますか？」と聞かずとも済ますことができたのである。

しかしながら、前段落でのべたような現代日本の消費社会の実相においては、買手が何を求め何に満足するかを調べなければ、満足いく対応ができない。そこで出て来たのがアンケートなどの市場調査であったり、膨大なデータの収集と分析による市場動向を把握するPOSシステムなどの導入であったりしたのである。ところが、消費の多様化がますます進み、また、海外からの訪問客や居住者がますます増えて行くと、もはや、これら市場調査やPOSシステムでも対応できない側面が生じてきた。加えて、バブル崩壊後の低経済成長下では、市場の絶対的な拡大は望めず、いったん売買取引までこぎつけた買手をいかにリピーター客としてつなぎとめられるかという問題も生じてきた。ここで、問題になるのは、複雑化・多様化し見えにくくなった消費者欲求を満たすには、どのような対応ができるのか？である。そこに登場したのが、関係性パラダイム⁽¹¹⁾に基づく売買の方法である関係性マーケティングである。

関係性マーケティングを説明するキーワードはいくつかあるが、その中核となる概念の1つが「価値共創」である。従来のマーケティングでは、売手と買手の関係は一般的には一方向性のもので、売手が買手に働きかけるという場面が多く見られた。売手が商品の価値を決定し買手に提供するというものである。しかし、「価値共

創」においては、商品の顧客価値を決定するのは、売手だけではなく買手も含まれる。

例えば、高級フレンチ・レストランで考えてみよう。レストランを訪れた客が、そこで満足の行くひと時を過ごせるかどうかは、レストランだけではなくその客の肩にもかかっている。もし、高級フレンチ・レストランの雰囲気とそぐわない服装で入店すればどうだろうか。自分たちはそれでも良いかも知れないが、他の客の目から見ればレストランの雰囲気を壊す存在になる。客は、レストランの雰囲気を決定する要素の1つなのである。来店客は、自分の服装に気を配って入店すべきである。また、出される料理に合うワインの選択もレストランに一人任せという訳にもいかない。選んだ食事に合うワインをソムリエに相談する際、甘めのワインが良いのか辛めが良いのか、あるいは、軽めのワインが良いのか重めのワインが良いのかの希望をソムリエに伝えねばならない。これができるようには、来店客にもワインに関する事前学習が求められる。食事の質にしても、その質を評価できるだけの経験も要求されるだろう。そう考えれば、高級フレンチ・レストランでの食事体験の満足を左右するのは、来店客の協力にも大きくかかっていると言える。

別の例を挙げよう。今でこそ来日ロック・バンドのコンサートでは、聴衆も歓声を上げ拍手を送りバンドの演奏を盛り立てようとするが、イギリスのロック・バンドであるフリート・ウッドマックが1980年来日公演を行った時期、日本の聴衆はまだまだおとなしく、曲の演奏中は静かに座席に座り、曲が終わると立つことなく拍手を送りはしても歓声を送ることはしなかった。初来日のフリート・ウッドマックにとっては、これは非常に奇妙に映ったようである。なぜなら、ヨーロッパやアメリカでのコンサートは、聴衆は演奏中であっても歓声を上げ立ち上がり拍手を送るお祭り騒ぎであるため、静かな日本の聴衆の反応は、彼らにとっては不興を買ったと取られても同然であった。そのため、機嫌を損ねたバンドは演奏を早く切り上げアンコールもせずに帰ってしまった¹²⁾。当時の日本人にとっては、バンドは聴衆をもてなす側であり、聴衆はもてなされることを期待していたのだ。本論文の冒頭に引用したキング・クリムゾンのロバート・フリップの言を借りれば、コンサートの出来不出来は、100%バンド側の力量にかかっていると日本人は考えていたのである。まさに、「上げ膳据え膳」の世界である。

ところで、おもてなしの語源は、茶の湯ないし茶道に

ある。そこでは、茶会を成功させるかどうかは、客人を招待した主人の肩だけにかかっているのではなく、客人も主人と同様の努力を要求される。それを茶の湯ないし茶道では、「主客共創」と呼ぶ。茶会という場を成立させるのは、主人と客人の双方の肩にかかっており、その意味では、関係性マーケティングにおける「価値共創」の考え方と通じるものがある。もちろん、「主客共創」と「価値共創」とがまったく同じものかどうかは議論があるところだが、これも紙面の関係から別の機会に譲りたい。本稿では、「主客共創」と「価値共創」とは、ほぼ同じ意味で使用することにする。

そう考えると、本来の意味でのおもてなしは、何も日本独特の思考と行動の様式ではなく、関係性マーケティングの発祥地である米国においても存在するものであり、より普遍的な性格を持つものと考えられる。そのため、次節では、米国で見られるおもてなし＝「主客共創」ないし「価値共創」の例に、ロック・バンドのグレイトフル・デッドを取り上げ検討する。

2. 米国で圧倒的人気を誇るグレイトフル・デッド

(1) グレイトフル・デッドの概要

グレイトフル・デッドは、1965年にアメリカの西海岸サンフランシスコで結成されたロック・バンドで、リーダーであるジェリー・ガルシア（写真1左端）が亡くなった後も残りのメンバーでバンドが継続されており、結成から半世紀たった今でも人気がある。大きなヒット曲やカリスマ的スターはいない。アルバムを売るためにライブを行うのではなく、ライブ主体の活動で利益を得るバンドである。オリジナル曲150曲程度とカバー曲350曲程度を演奏するが、即興部分が全体の80%を占めるため、同じ曲であってもライブごとにその演奏は異なる。結果的に、まったく同じ演奏がないため、同じセット・リストであっても何度もライブに足を運ぶファンも多い。ライブは出来不出来が多いが、「デッドヘッズ」という熱心なファンが大勢いる¹³⁾。グレイトフル・デッドのライブは、一種のお祭り騒ぎであり、ファンの旧交を温める場でもあるため、写真2のようにファンが集合して記念写真を撮る光景は、他のロック・バンドのライブでは見られないものである。



写真1 グレイトフル・デッドのライブ風景

<http://milano.metrocs.jp/wp-content/uploads/2012/03/eb68b9357192c5bfb440da98d3377e1b.jpg>



写真2 ファン「デッドヘッズ」の集合写真

http://blog-001.west.edge.storage-yahoo.jp/res/blog-7f-8e/burrell_blues/folder/145154/33/23210433/img_3?1399988374

(2) グレイトフル・デッドの詞の世界

なぜグレイトフル・デッドはアメリカ人に人気があるのだろうか。その秘密を彼らの詞の世界に見てみたい。

① The Golden Road (to Unlimited Devotion)

この曲は、彼らのファーストアルバムに収められた最初のシングル曲で、そのタイトルは小さなファンクラブにちなんで名付けられており、サンフランシスコのハイト・アシュベリー地域に自由な生き方を求めて集まり花開いた若者たちのシーンを祝福するアップビートの曲である⁽¹⁴⁾。その歌詞は以下の通りである（日本語訳：渡辺淳⁽¹⁵⁾）

あの娘を見てごらん 裸足で歩いている
口笛を吹き、歌いながら 苦境にも負けない
目は笑っている 足は踊っている

彼女はネオンサイン 通りで生きて行くこともできる

* さあ、仲間に入って 毎日がパーティーだ
さあ、仲間に入って 毎日がパーティーだ

みんな踊っている 太陽を巡る輪の中で
誰ひとり終わってはいらない
俺たちはまだ始まっていない
だから、靴を脱ぐがいい そして、帽子を脱ぐがいい
自分の翼を試しながら 何が重要かわかるだろう

（* 繰り返し）

休暇を取るがいい しばらく一線から離れるんだ
夏がやってくる 冬は気取って外出中
湯気を立てて全速力で 楽しい時を過ごすがいい
おまえのお母さんはちょっと神経質になり
秋まで帰ってこないから

（* 2回繰り返し）

まさに自由の国で生きる若者たちの共感を呼ぶ内容であり、苦悩に満ちた日常があっても自由を求める心を忘れないようにと若者を鼓舞する内容ともなっている。アメリカは「自由の国」と言われており「自由の象徴」でもあるが、しかし、貧富の差や人種差別などに始まる負の側面を多々抱えていることも事実である。そのような悲惨な日々の中にあっても、自由を求める心がいかに大事かを思い出させるような詞の内容となっている。

② Uncle John's Band

自分たちの曲にカントリーの要素を取り入れ始めた1969年の曲で、彼らのルーツであるカントリー&フォーク・スタイルで書かれている。この曲調は、ボブ・ディランやザ・バンドなどの同世代のミュージシャンたちの動きとも重なり、時代の音楽の潮流を大きく変化させていくことになった。特にこの曲は、当時の人々にあたたかく呼びかける賛歌（アンセム）となる⁽¹⁶⁾。（日本語訳：室矢憲治⁽¹⁷⁾）

そうさ、始めがいちばん難しいものさ
だから心配しなくていいのさ、だってよく言うだろう
人生がイージー・ストリートに思えてきたら

気をつけろ、戸口に危険が立っていると
僕と一緒にこのことを考えてみないか？
きみの考えていることを教えてくれよ
つまりね、僕が知りたいのは 君は親切かい？ってこと

お金さえもらえれば踊るダンサーじゃないんだ
自分で決めてみようぜ
そろそろきまりってやつがわかってきて
火と氷の区別がつくぐらいにはなったろう？
ねえ、僕と一緒に来ないか？ 一緒にやっていかないか？
そうさ、僕が知りたいのはきみは一緒に来るのかってこと

なんってこったい、誓ってもいいぜ
こんなのを見たことがあるかい？
奴らの壁はまるで大砲の弾を積んだ壁
合言葉は“僕を踏んづけるな！”だと

さあ聞きにおいでよ、河べりで演奏する
このアンクル・ジョンズ・バンド
上り調子の流れに乗ってちょっとした話題にもなるよ

それはカラスが話してくれたのと同じ話
もっとも知っているのはその話だけど
朝日のようにきみは来て風のように帰っていく
憎んでいる時なんかじゃないぜ
待っている余裕なんかないぜ
そうさ、つまり僕が知りたいのは
時はいったい何処へ行くのかってこと

僕は銀の鉱山に暮らしている 家の名前はフーテン墓地
バイオリンを手に入れたからきみに弾いてほしいんだ
誰だってかまわない きみの声が聞こえるよ
そうさ僕が知りたいことはね
この曲の調子はどうかってこと

さあ聞きにおいでよ 河べりで演奏する
このアンクル・ジョンズ・バンド
一緒に来るのも一人で行くのもいい
彼は子供たちを家に連れて帰るために来たんだ

さあ聞きにおいで アンクル・ジョンズ・バンド
時の流れとともに歌うよ
一緒に来るのも一人で行くのもいい

彼は子供たちを家に連れて帰るために来たんだ

冒頭の歌詞に象徴されるように、成功への足を踏みだし始めた若者への人生訓を含む曲で、自由と引き換えに手に入れた孤独な人生な日々の中で、それでもその日々を一緒に歩もうじゃないか、きみは一人ではない、僕たちはいつでも一緒だ、と励ます内容になっている。個人主義の国アメリカでは、自分の問題は自分で解決することが当然のように求められているが、それだけ孤独感や孤立感に苛まれる人々が多い。それだからこそ、このような歌詞がアメリカの人々に訴える力は強い。

③ FIRE ON THE MOUNTAIN

アルバム『シェイクダウン・ストリート』に収録されているこの曲は、収録までの1年間半もの間、ライブで演奏されていたものだが、そのルーツはもっと古く、ディガ・リズム・バンドが1976年に発表したアルバム中の「ハピネス・イズ・ドラミング」というインストメンタル曲の中でジェリー・ガルシアが弾いているギター・リフにまで遡ることができる⁽⁸⁾。(日本語訳：室矢憲治⁽⁹⁾)

長距離ランナーのきみ
どうして立ちどまっているんだい？
立ち上がり出かけるんだ、ドアの外へ
バー・ルームで冷えた音楽を演奏して
自分の笑い声に溺れているきみは芯までデッド
しおれた町に火をつけようとする一匹のドラゴン
バケツ一杯の水かけて早く奴を静めなきゃ

*火だよ一山の上には火
火だよ一山の上には火
火だよ一山の上には火
火だよ一山の上には火

もう燃え出す寸前なのに感じないかこのヒート
ありったけの力をふりしぼらなきゃ
とどまれないぜこのビート
生活のためさ みんな食っていかなきゃときみは言う
でもきみはひとりぼっち 戦う相手もいやしない
もしビジネスに いたわりの心があるなら
きみのために祈ろう
夢がかなった時に燃えつきて
きみが灰になっていないことを

(＊繰り返し)

長距離ランナーよ

どうしてそんなに歯を食いしばっているんだ？

扉に向かって急ぎながら 身体はスローモーション
ステージからの炎が もうフロアにまで広がっている
持っている物をすべて与えて まだ与えようというのか
い？

与えれば与えるほど それは多くを奪うもの
細い線を越えようとしてもごまかすことはできやしないよ

(＊繰り返し)

人生を生きる人を長距離ランナーに喩えた曲で、とも
すると何事も先延ばしにする私たちを鼓舞しているのと
もに、人生は長いマラソンだから焦ることもない、焦っ
て燃え尽きてしまうこともないようにと諫める曲でもあ
る。このようにグレイトフル・デッドの曲には、聴衆の
心に常に沿いながら、時には応援したり、時にはたしな
めたりするため、そのファンからの多大で長期に渡る支
持を得るのだろう。

④ TOUCH OF GREY

1987年に大ヒットしたグレイトフル・デッド唯一のシ
ングル曲だが、ライブで初披露されたのが1982年の秋で
ある。それ以来、この曲はデッドヘッズの愛唱歌となり、
歌い継がれている²⁰⁾。(日本語訳：室矢憲治²¹⁾)

早くも朝になって来たらしい
時計はどんどん遅れているさ
順番どおりに朝の空を塗るなんて
なんてバカげたことだろう

いたるところで夜が明けていくよ
ろうそくに火をともし、まぶしさに文句を言って
カーテンを引くといい、僕は気にしないぜ
だって、かまわないさ

＊僕はうまくやるんだ 僕はなんとかやっていくから
すべてを上手にくぐりぬけて 僕は生き残るんだから

名簿からきみは名前をはずしたんだな
言うべきことを言ってオサラバしなよ

わかったよ、きみの言わんとすることは
でも、かまわないさ、大丈夫

あんな風にきみが感じたのは残念
とりあえず言えることはひとつだけ
どんな銀色の裏地にも灰色のひとはけがあるってもの

(＊繰り返し)

そいつが僕にとっての教訓さ
どんなに恵まれたAクラスの家、
B級の環境に生まれてもCかい
誰だって始まりはみんなABC
僕らみんな きちんと向き合って
少し高貴な心を持ってやっていこうよ

そいつは僕へのレッスン
デルタがイーストがフリーズがどうしたって
大切なのはもっと基本のABC
僕らみんなで考えようぜ 小さな愛の火を消さないで

家賃の支払いが滞りがちだし
犬にはもう何年も餌をあげてない
見かけより状態はずっとひどいけれど
でも、かまわないさ、大丈夫

牛からは灯油まじりのミルク
17になっても本も読めない子供
知っているのはワイセツな言葉だけ
でもかまわないさ、大丈夫

(＊繰り返し)

靴はそれに合った手に収まるって言うじゃない
そんなこと本当はたいしたことじゃない
歯をくいしばらずに口笛吹いてお別れすればいいじゃない
だってかまうことないよ、大丈夫さ

ああ、きみの髪にまじる灰色のひとはけも
なかなか似合っているじゃない
とりあえず僕に言えることはそれだけ
そうさ、大丈夫さ

(＊繰り返し)

僕たちはうまくやるんだ 僕たちはなんとかやっていくから

すべてを上手にくぐりぬけて 僕たちは生き残るんだから

生活が厳しいと人は悲観的になるものである。特に、米国の個人主義の社会においては、個人の問題を解決するのは、その個人の問題であるという意識が高く、誰かが何とかしてくれるだろうという感覚はない。そのような状況の中で、窮地に追い込まれてしまった人々の心情は想像するに難くない。しかしながら、困難な状況にあっても楽観的な姿勢を持とうと、この曲は訴えている。この曲が大ヒットした背景には、このように感じる多くのアメリカ人がおり、この曲を聴いたりコンサートに足を運んだりすることで、自分は一人ではない、似たような多くの仲間がいるんだ、諦めずに頑張ろうという気持ちとを共有できるからこそこの大ヒットだろう。

以上、グレイトフル・デッドの曲で歌われている詞のいくつかに触れてみたが、グレイトフル・デッドは、常に聴衆に寄り添いながらアメリカ社会を共に生きて行こうというメッセージを送っている。このようなバンドの姿勢は、アルバムの作成から販売、コンサートの企画と実施に表れており、そこには「主客共創」「価値共創」の思考が根付いている。次節では、それらについて検討する。

3. グレイトフル・デッドにおけるおもてなし戦略

グレイトフル・デッドのバンドの方針は、典型的なマーケティングのように大衆、ここではファンである聴衆であるが、彼らを操作してアルバムの売上げを上げたりライブへの参加を促したりするものではなく、聴衆自らがマーケットを生み出して行くものと考えている。バンドもファンも「こうなったら面白いぞ、皆が喜ぶぞ」という考えを共有し、お互いを巻き込みながらビジネスが展開していく。ここでは、バンドはファンをビジネスにおける対等なパートナーとして扱い、バンドはファンを楽しませ、ファンもバンドを楽しませるという関係が成り立っている²²⁾。バンドが自分たちのイメージを聴衆に押し付けるのではなく、ファンのコミュニティが「グレイトフル・デッド体験とは何か？」を決定する²³⁾。まさに、ここでは、バンド（主人・売手）とファン（客

人・買手）の共同作業によって商品（アルバムやライブなど）の価値が決定されるという「主客共創」や「価値共創」の考えが現れている。バンドの活動時期に、日本のおもてなしの考え方を参考にしたとも考えにくく、また、昨今の関係性マーケティングの考え方が登場するはるか前のことであるから、グレイトフル・デッドは図らずも「主客共創」「価値共創」の思考法を実践していたことになる。

以下では、グレイトフル・デッドが実践してきた「主客共創」「価値共創」の具体的な仕掛けを紹介したい。

(1) 録音録画自由

ほとんどすべてのコンサートやライブでは、その模様を録音したり録画したりすることを禁じている。その理由は、違法に録音録画された音源がブートレグ（海賊盤）として出回り、ミュージシャンやバンドの管理をすり抜け納得のいかない商品となったり、正規の商品（レコードやカセット、CD、ビデオテープやDVD・BDなど）が売れなくなったりするからである。一言で言えば、著作権の侵害である。しかしながら、依然として、ブートレグ（海賊盤）市場がなくならないのは、どんな音源であっても可能な限り集めたいというファン心理が強く働いているからである。収集家や愛好家の常として、可能であるならば、すべての音源、特に、すべてのライブの音源を収集したいという思いがあり、また、足を運んだコンサートやライブの記念に当日の音源を得たいという思いも少なくない。

このファン心理に見事に応えたのが、グレイトフル・デッドである。彼らは、ライブに来たファンに自由に録音させ、手作りの磁気テープをファン同士が交換することを許可した。そうすることで、強力な口コミのネットワークが形成され、ファンがバンドの広告塔となり、バンドの素晴らしさをバンド未体験の人々に知らせる大きな力となった²⁴⁾。

バンドは、さらに、ライブを録音する人々がより良い録音ができるように、テーパー・セクションを作ることまでした。これがライブを収録したテープの交換を促進し、さらなるファンの増加をもたらし、結果的に、ライブのチケットが売れることになる²⁵⁾。テープの交換は一般的なブートレグとは異なり無償で行われるため（売買や商用での使用は禁止）、多くの人がグレイトフル・デッドのライブをテープで聴くことができるのも、ライブのチケットが売れる大きな要因である。

また、交換されたテープでグレイトフル・デッドのライブを知った人は、アルバムを購入したり、あるいは、テープに録音されたライブを高音質で収録した公式アルバムを有償で手に入れたりすることになるため、アルバムの販売増加にもつながる²⁶⁾。

このように、客人であるファンが、グレイトフル・デッドが提供する商品の顧客価値を決定している点は、まさに、「主客共創」「価値共創」の実現である。

(2) スピナーズへの場所提供

グレイトフル・デッドのライブに限らないが、米国のライブでは、曲に合わせて騒いだり踊ったりする人々を多く見かける。聴衆は、各自、勝手に場所を見つけ踊ったりするのだが、グレイトフル・デッドは、そのような人々（「踊る（spinする）人」＝「スピナーズ（spinners）」）にも踊るための場所を提供している。聴衆がひしめく中で踊るのは危険が伴うが、バンドが用意した専用の場所であれば思い切り踊ることができる²⁷⁾。通常であれば、ライブの主催側からダンスは禁止との通告がなされたり、その通告に従わない聴衆は会場から退出させられるが、グレイトフル・デッドは、ライブはファンが自分を表現し、リラックスし、祝い、踊り、交換し、楽しむ場だと理解しているため、むしろ、聴衆が踊りたいならその場所を作ってしまうという発想になる²⁸⁾。これも、客人である聴衆が「グレイトフル・デッド体験」の顧客価値を創出していると言える。

(3) ライブならではの楽しみ

ライブは、レコード・アルバムとは異なる。

1つは、大音響と視覚効果があることだ。グレイトフル・デッドのライブを収録した『The Grateful Dead Movie』（1977）²⁹⁾を観れば分かるが、当時では珍しい巨大な音響システム（何百ものスピーカーを装備している）を自前で作り、照明にも凝った演出を行っている³⁰⁾。

もう1つは、ライブでの演奏は、レコード・アルバムとは異なるということだ。もちろん、レコードの演奏を完全に再現しようとするバンドも存在するが、グレイトフル・デッドは違う。グレイトフル・デッドは、特に技術的に優秀という訳ではなく、出来不出来がある³¹⁾。ライブには台本がないため、メンバーはよく失敗をしたが、ファンはそれを「偽りのない本物らしさ」と解釈し親しみさえ感じている³²⁾。これは、ライブごとに同じ曲であっても演奏が異なるという楽しみにつながり、また、

たとえ、演奏がうまく行かなくともバンドはそこから学び上達していくことを、ファンは理解している。バンドは、失敗は避けなければならないものではなく、どんどん新しいことに挑戦して、失敗したらそこから学べばよいという姿勢を取り、その姿勢にファンは共感し、バンドを応援するのである³³⁾。この点で言えば、ファンや聴衆はバンドのよりよい理解者であり、共に手を取り合って人生を歩む同伴者である。ファンや聴衆は、企業努力（ここではバンドの努力）にのみ完璧を求めるのではなく、「グレイトフル・デッド体験」という顧客価値の共同創出者としての立場を取っており、長期的な視点で企業（ここではバンド）が育っていくのを見守っている存在である。

(4) コンサートというよりハブニング³⁴⁾

「グレイトフル・デッド体験」は、ライブの時間のみで起こるものではない。旧友との再会や思いがけない人との出会い、あるいは、新しい仲間を作る機会でもある。例えば、「観客たちは、ライブが始まるずっと前の昼間頃から、暑い日差しの中でお酒を飲み、タバコやほかのものをふかし、昔からの友人と再開したり、新しい友達を作ったりして、すっかり楽しんでいる」³⁵⁾だけではなく、「メンバーがステージに上がりチューニングを始める。ギター・リフが始まるが、ライブはまだ始まらないか始まったか分からないが、2万人の会場は徐々に盛り上がる」³⁶⁾ことを楽しんでいる。通常のコンサートやライブのように演奏の開始と終了がはっきりしていないのは、先に触れたように「バンドが自分たちのイメージを観客に押し付けるのではなく、ファンのコミュニティが『グレイトフル・デッド体験』とは何か？を決める」³⁷⁾からであり、「ファンを対等なパートナーとして扱う」³⁸⁾からである。ファンにとっては、一種のお祭り騒ぎなのであり、同時に「自分と考え方の似た人々が集まる居心地の良さ」³⁹⁾があるのだ。

(5) 会報の発行

会報の発行は、商品の販売促進策として重要な役割を果たす。JAFにしろVISAにしろ会員を抱える企業の多くは、定期的に会報を発行し会員に送っている。会員は会報を読むことで、企業の新商品や考え方を知ることができるため、企業やその商品への顧客忠誠（カスタマー・ロイヤリティ：customer loyalty）を育む手段として有効である。

グレイトフル・デッドもファンに向けて1970年代初頭から会報を発行しているが、他の会報とは異なっている部分がある。それは、会報の中でメンバーの近況が語られるだけでなく、その心境も語られることである⁽⁴⁰⁾。例えば、次のような話しが会報に掲載される。

「『この会報はいったい何のためにあるのだろうか？』と君たちはいぶかっているんじゃないだろうか。僕たちも、時折、同じくらい疑問に思っている。もともと君たちファン同士が何らかのコミュニケーションを取り合えるシステムを築きたいと願っていたんだ。でも資金不足で最初に意図したようなものができなかった」（とまるで友達に出す手紙の様）⁽⁴¹⁾

「このアルバムは、きっと気に言ってもらえるだろう。もしすごく気に入ったら、ラジオ局に電話を掛けたり、レコード店に感想を伝えたりしてくれないか。どんな形でもいいから助けてくれると嬉しい」（本音の暴露）⁽⁴²⁾

セールスフォース・ドットコムは、そのシステムの機能が停止した際、その復旧状況を週7日毎日24時間もの間、そのサイトに刻々と掲載し続けたが、その理由を「信頼は透明性から始まります」と書いている⁽⁴³⁾。これは、キングスレイ・ウォードがその著書で書いている「最も重要なルールのひとつは、君は真実を語らなかったと、決して人に言われないようにすることである。」⁽⁴⁴⁾という考え方に相通じるものである。グレイトフル・デッドも同様に、その心中を会報の中で吐露しており、それが一層ファンの信頼を得る結果につながっていると考えられる。同様な例は、株式会社カタログハウスが会員に発行しているカタログ雑誌「通販生活」にも見ることができる。例えば、2016年冬号（No.258）では、2016年夏号に掲載した「自民党支持の読者の皆さん、今回ばかりは野党に一票、考えていただけませんか。」という記事への読者からの批判を掲載しており、同時に、これらの批判に対して編集部の答えも掲載している⁽⁴⁵⁾。これらの企業に通じるものは、常に顧客と真摯に向き合っているということであり、嘘をつかない、不都合も開示するという姿勢である。商品を通じて形成される顧客価値を顧客とともに築き上げようとする姿勢が顧客の信頼を得るのである。

(6) チケットの直接販売

グレイトフル・デッドの発行する会報には、ツアーの情報がいち早く掲載され、ファンはより良い席を購入することができる。その仕組みは、通常のプロモーターやチケット販売業者とは別に、自前のチケット販売事務所を作るというものである⁽⁴⁶⁾。ファン（デッドヘッズ）が「ホットラインに電話をかけると、録音メッセージがバンドからチケットを直接買う方法を教えてくれる。その方法とは、返信用の封筒とチケット代の郵便為替を同封して、カリフォルニア州サン・ラファエル市の私書箱宛てに送るというもの」⁽⁴⁷⁾であり「ライブの情報を聞くためにホットラインに何度も電話をかけ、わざわざ郵便局まで行って入手した郵便為替と返信用封筒を送るのは、ほかのチケット販売会社に電話をかけてクレジットカードで払うのと比べて、はるかにめんどくさい」⁽⁴⁸⁾ものである。現在のチケット販売方法であれば、熱心なファンであろうがなかろうが区別なく座席が決められるが、グレイトフル・デッドの場合、良い席を取るのに手間暇をかけることを惜しまない熱心なファンにこそ、よい席を提供したいと考えており、それが一層の顧客忠誠を得ることにつながっている。真に熱心なファンをどう優遇するかについて学ぶべき点である。

(7) コミュニティの形成

グレイトフル・デッドのライブは、バンドの演奏だけで構成されている訳ではない。それは、一種のお祭り騒ぎであり、また、一種の移動するコミュニティでもある。それは、次に記述にも見て取れる。

「宗教の信者にも似た、繰り返しライブにくるファンが増えた。特に熱狂的ファンは、ツアーといっしょに移動しながら、コンサート会場の駐車場で、グレイトフル・デッドのツアー名物であるベジタリアン・ブリトス、エキゾチックなドラッグ、風変わりな洋服などを売る屋台を並べるようになり、コンサートの一部となった。その屋台の間を歩きまわるのもライブ体験なのである」⁽⁴⁹⁾

グレイトフル・デッドのファンの中には、このような屋台で飲み物や食べ物、ドラッグや関連グッズを売って生計を立てる者もあり⁽⁵⁰⁾、ツアー・キャラバンとなってバンドと一緒に旅をする彼らは、バンドと一緒に真のコミュニティを作り上げて一体感を得るのである⁽⁵¹⁾。ここから言えることは、ファンが楽しんでいることを排

除しないということである。通常のライブでは、非公認グッズや非公認屋台が存在するものだが、グレイトフル・デッドのライブでは、そういうものは存在しない。

「グレイトフル・デッド体験」を創り上げるのは、バンドだけではなくファンもその役割を担っているからである。「主客共創」「価値共創」が見事に体现されていると言えよう。

4. グレイトフル・デッドに学べること

おもてなしにおける「主客共創」や関係性マーケティングにおける「価値共創」を、企業と顧客の協力による顧客価値の共創として考えた場合、以上で述べたグレイトフル・デッドの諸活動は、まさに国を越え、時代を先んじて「主客共創」や「価値共創」を体现しているものと言えるだろう。彼らの活動をビジネスと捉えた場合（実際のところ、ビジネスそのものであり、音楽ビジネスと捉えれば、扱っている商品が音楽というだけで、他の一般的なビジネスと何ら変わりはない）、アルバムやライブ以外の一般的な商品における「主客共創」「価値共創」の在り方に、いくつかの示唆を得ることができる。

(1) 何で儲けるか？

通常の音楽産業では、その収入源はレコードやCDなどの媒体の売上げであり、ライブやコンサートはアルバムを売るための販売促進活動でしかなかった。しかし、グレイトフル・デッドの場合、彼らの主な収入源はライブであり、アルバムはライブを追体験するための媒体でしかない。これは発想の転換であり、一般企業は、収入源となる商品は、果たして現在の商品なのだろうか？と自問自答する必要がある。

現在、この発想に近い活動をしている産業の1つに、携帯電話やスマートフォン（スマホ）などの通信業界が挙げられる。通常、例えば、テレビ番組を見るための媒体としてのテレビ受像機に私たちは対価を支払うが、携帯電話やスマートフォンの場合、その機器自体の価格は低く、その代わりに、その機器を使用しての通話やメールの使用に課金する仕組みが出来上がっている。スマートフォンの場合、これにアプリケーション（アプリ）が加わり、通信費やアプリの使用に課金が行われる。

教育で言えば、教室などの設備と教師の人件費に費用が掛かるが、果たして私たちが教育に支払う対価は、これらの設備と人件費なのだろうかという疑問が生じる。インターネット上に無料の授業ないし講義の動画を載せ

れば、学習者はそれらで自習するだろうから、従来型の物理的な設備や教師は不要となる。となれば、本来の教師の果たす役割は、学習者の疑問に答えたり、アイデアの創出を助けたり、あるいは、コンサルティングのようなものになるだろう。

私たちは、自社が扱っている商品は、本来の商品なのかどうかを再検討するべきである。

(2) 顧客価値の押し付け

ブランドに関する議論が盛んである。いかにブランド価値を高め、そのブランド価値を維持するために、いかにそれらを管理するかが重要な問題となっている。しかしながら、グレイトフル・デッドの活動から言えることは、ブランドが持つ顧客価値は企業と顧客との共同作業によって生み出されるものであり、ブランドの顧客価値を決めるのは顧客であるということである。

例えば、KORGが1995年に発売したプロフェシーという楽器（写真3）は、サクソやフルートなどの実際に存在する生楽器の音色を再現するリード楽器として開発され発売されたが、実際のユーザーの中には実楽器のシミュレーション用として使用するのではなく、音程を1～3オクターブ上下させる機能や分散和音（アルペジオ）を自動生成させる機能を活用して、現実にはまったく存在しない音と音楽を創造する者たちがいた。

同様なことは、YAMAHAが2008年に発売したテノリオンという楽器（写真4）にも言える。この楽器は、もともとはテクノ・ミュージック用に作られたものだが、音楽理論を知らなくとも音楽を作れるという手軽さもあり、これを使用して作られる音楽にはテクノ・ミュージック以外のものも多く存在する。

KORGのプロフェシーにしてもYAMAHAのテノリオンにしても、そのユーザーがこれらで作った曲を発表する場がない。もし、これらのユーザーが、自作の曲を交換したり発表したりする場を設ければ、企業活動の幅が広がり、そこに新たなビジネスチャンスが発生する可能性がある。商品を発売して終わりではなく、そこからビジネスチャンスが始まるという思考は有効であろう。

このように、企業が提供する商品を顧客が企業の意図とはまったく別に使用する場面は少なくない。商品開発に顧客の意見を取り入れ、商品企画者側だけでは思いもつかなかった使用法や商品コンセプトを顧客と共同で考えて行くことも視野に入れた企業活動を考えるべきであろう。また、企業と顧客が共同で商品を企画し商品化す

る過程においては、顧客も企業の本音や苦勞を理解していくことになる。グレイトフル・デッドが、誠実にメンバーの心情を会報で吐露したように、企業は顧客との本音の付き合いをすることで、より一層の顧客ロイヤリティを獲得できる可能性がある。



写真3 KORG PROPHECY

KORG社 提供



写真4 YAMAHA TENORION

YAMAHA社より許可

(3) 本当の顧客はどこにいる？

企業は、優良な顧客を選別し、彼らにより一層の手厚い対応を行うことで、企業や商品への顧客ロイヤリティを獲得・維持しようとしている。具体的に言えば、ポイントカードのポイントの多い顧客や、航空会社のマイレージが高い顧客が、優良な顧客として考えられている。しかしながら、売り上げに大きく貢献する顧客が、その企業に最も強い忠誠心を示す顧客なのだろうか。グレイトフル・デッドのライブ・チケットの販売方法のように、熱心なファンはチケットの購入に手間暇を惜しまない。もしかしたら、顧客の生涯価値で言えば、短期的なポイントやマイレージの多寡では推し量れない熱心なファンが隠れている可能性もある。関係性マーケティングにおける「主客共創」「価値共創」という観点からは、この

ような長期的に見てロイヤリティを示す顧客を探し出し、その人々に対しより一層の高い顧客価値を提供する必要があるだろう。

以上、グレイトフル・デッドから学べることを示したが、これは単なる思いつきではない。実際、現実に行っていることである。例えば、立命館大学経営管理研究所教授である谷口正和氏は、「生活者の立ち位置が根底から変わってきたと考える。（中略）生活のあらゆる場面に自分なりの創意工夫を持ち込む。（中略）商品を『選ぶ』から『つくる』へ。すでにあるものを買うだけでは飽き足らなくなった生活者は、自分流に商品を作り変え、ものづくりの場での存在感を増している。」⁵³と指摘している。

また、2016年7月13日に行われた歌手の藤井フミヤのライブでは、主催者の許可があり、約2600人の聴衆がスマートフォンや携帯電話でステージの模様を撮影し、終演後、フェイスブックやツイッターなどのSNSに掲載することで、ライブの感動を共有していた⁵³。これにより、口コミによる評判が広がることが期待されている。

さらに、紀伊半島の東部にある三重県紀北町で江戸中期から林業を営む速水林業の9代目である速水亮氏は、現在の日本にはびこる「今だけ、自分だけ」の思考ではなく100年から200年の超長期の思考が必要だと説き、人口減少下で生き残るための姿勢を説いている⁵⁴。

このように、1965年から活動を開始したグレイトフル・デッドだが、そこに通底する顧客尊重の姿勢が、経済の低成長下でさらに注目を浴びる「主客共創」「価値共創」の重要性を示唆していると言えるだろう。

(以上)

(注)

- (1) 本論文は、2016年11月15日(火)にマイドームおおさかで行われた「産産学ビジネスマッチングフェア2016」での講演を元に作成したものである。
- (2) David Singleton “King Crimson : Live in Toronto (The King Crimson Collectors Club Special Edition)” 15th Feb 2016のライナーノーツより（日本語訳は筆者による。原文は“Robert Fripp has often stated that a band, however good and professional, cannot take a concert beyond 7/10. To go further requires the active participation of the other parts of the equation – the music and

- the audience.”
- (3) http://u-note.me/note/47503562#/47503890?&_suid=147701390441105346301214369182
- (4) 例えば、清水均『「おもてなし」の心と人を育てる サービス業のためのホスピタリティ・コーチング』日経BP社、2013/10
- (5) 西尾実・岩淵悦太郎・水谷静夫編『岩波 国語辞典（第5版）』岩波書店、1994/11/10、p.12
- (6) 中野IT活用診断士事務所のホームページより（2017/01/18現在）
<http://nakano-gh.com/consulting/>
- (7) 産経ニュースWeb版 産経抄「おもてなしに、表なし」（2014/06/10）<http://www.sankei.com/column/news/140610/clm1406100001-n1.html>
- (8) RICHO Communication Club「おもてなしについてのうんちく」（2017/01/18現在）
<http://www.rcc.ricoh-japan.co.jp/rcc/breaktime/untiku/131022.html>
- (9) Hatena Blog ハートフル手作り流行語2017（2017/01/18現在）<http://nipponyorokobi.hatenablog.com/entry/2016/12/07/063829>
- (10) 「下町旅館のおもてなし 外国人との壁、越えずとも」日本経済新聞（夕刊）、2015/09/26、p.5
- (11) 嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング〔新版〕』有斐閣Sシリーズ、1995/11/10、pp.13-15
- (12) 当時大学生だった筆者の体験である。場所は、大阪フェスティバルホールであった。
- (13) 日本版ウィキペディア「グレイトフル・デッド」のページ（2017/01/18現在）、および、デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン（渡辺由佳里訳）『グレイトフル・デッドにマーケティングを学ぶ』日経BP社、2011/12/12、p.p.32-33、pp.38-39、p.59、& p.103
- (14) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” ワーナーミュージックジャパン（WPCR 17282/3）ライナーノーツより
- (15) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” 日本版に収録の訳詞
- (16) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” ワーナーミュージックジャパン（WPCR 17282/3）ライナーノーツより
- (17) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” 日本版に収録の訳詞
- (18) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” ワーナーミュージックジャパン（WPCR 17282/3）ライナーノーツより
- (19) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” 日本版に収録の訳詞
- (20) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” ワーナーミュージックジャパン（WPCR 17282/3）ライナーノーツより
- (21) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” 日本版に収録の訳詞
- (22) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン（渡辺由佳里訳）『グレイトフル・デッドにマーケティングを学ぶ』日経BP社、2011/12/12（原典 David Meerman Scott & Brian Halligan “Marketing Lessons from the Grateful Dead” John Wiley & Sons, Inc. 2010、pp.3-18 および（糸井重里による前書き）、pp.28-49（Introduction）
- (23) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、pp.40-41
- (24) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.37
- (25) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.39、なお、「テーパー（taper）」とは、「磁気テープ（tape）」に録音する人のことを指す。
- (26) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.210 & p.213
- (27) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.148
- (28) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.132
- (29) DVD『ザ・グレイトフル・デッド・ムービー』株式会社ヤマハミュージックアンドビジュアルズ（YMBB-10324/5、2004）
- (30) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.60
- (31) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.103
- (32) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.92
- (33) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.104
- (34) デヴィッド・ミーママン・スコット&ブライアン・

- ハリガン、前掲書、p.33
- (35) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.28
- (36) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、pp.28-29
- (37) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.40-41
- (38) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.40-41
- (39) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.132
- (40) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、pp.92-93
- (41) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.93
- (42) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.168
- (43) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.97
- (44) キングスレイ・ウォード（城山三郎訳）『ビジネスマンの父より息子への30通の手紙』新潮文庫、1987/1、p.65
- (45) カタログハウス「通販生活」（2016冬号 No.258）、pp.194-197
- (46) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、pp.179-180
- (47) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.179
- (48) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.180
- (49) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.60
- (50) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.33
- (51) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.34
- (52) 「消費者も創造する時代 生活デザイナー 存在感」読売新聞（朝刊）、2013/02/15
- (53) 「ライブの興奮、即シェア」日本経済新聞（夕刊）、2016/08/09
- (54) 「林業の『超長期思考』に学ぶ」日本経済新聞（朝刊）、2016/09/05

論文

マーケティング視点による価値共創に関する一考察

A Study on Value Co-creation in Marketing Perspective

朴 修賢

追手門学院大学経営学部 准教授

Soohyun PARK

Associate Professor,

Faculty of Management,

Otemon Gakuin University

Keyword：価値共創，マーケティング・マネジメント，サービス・マーケティング，リレーションシップ・マーケティング，S-Dロジック，Sロジック

1. はじめに

伝統的なマーケティング研究では、市場での取引、いわゆる交換概念を軸としながら、その交換プロセスにおける企業と消費者の役割を明確にしていた。企業と消費者は売り手と買い手、つまり企業は価値生産の主体であり、消費者は企業によって生み出された価値を使用・消費する主体として位置づけられていた。

しかしながら、1980年代以降、ヨーロッパを中心に始まった産業材マーケティング、サービス・マーケティング、リレーションシップ・マーケティングの研究では、価値そのものが企業から消費者へと一方的に提供されるのではなく、主体間の相互作用を通じて創造されるものとして捉え、消費者が価値の受容者のみならず企業との相互作用を通じて価値創造に関与する、すなわち価値を生み出す主体として位置づけられていた。そして「価値共創」の概念は、このようにマーケティングにおける消費者の役割に対する見方が変わったことから導き出されていたと考えられる。

今日、価値共創の概念はマーケティング研究の考え方を大きく変える可能性を持つものとして注目され、価値共創とマーケティング研究の持続を論点とする多様な検討が行われており、その理論の体系化と実践手法の構築に向けての試みが求められている。

以上の背景をもとに、本稿ではマーケティング研究の視点から価値共創に関する考察を行って行きたい。まず、価値共創の概念が注目されるまでの経緯をマーケティン

グの発展過程を通して整理する。次に、マーケティング研究において価値共創を巡る議論を価値創造主体と価値概念という二つの観点から検討していくことにする。

2. 伝統的マーケティング研究

マーケティングは、19世紀末から20世紀初頭にかけて、アメリカにおいて発生した。それからマーケティングは経営実践ないし社会科学の一分野として時代の変化とともに転換を繰り返しながら現在に至っている。

2章と3章においては、価値共創の概念とマーケティング研究の接続を導き出すために、マーケティングの発展・変容の経緯についての整理を行うことにする。

2.1 マーケティングの生成

初期のマーケティングは、社会全体にわたる観点から消費財部門における過剰生産問題と農業部門における剰余生産物問題を解決するための販売問題解決策として受け入れられていた（石川，2004，p.8）。その背景には、アメリカ経済における近代産業企業の出現による大量生産時代への突入と、産地・加工工場・消費者が広大な国土に散在している地理的・経済的な特徴がある。19世紀末から、アメリカには資本主義経済の発展とともに資本の集積・集中が推進され、一部の消費財部門と生産財部門では巨大生産企業ないし寡占企業が形成されていた¹。とりわけ消費財部門で大量生産能力を備えた、いわゆる近代産業企業が東部地域を中心として次々と出現してい

た。その近代産業企業による生産活動は、市場への供給量を飛躍的に増加させ、生産側からの供給量が市場の需要量を大幅に超過する過剰生産の問題を引き起こしたのである。そして、その過剰生産の問題が、市場での過激な販売競争を生じさせることになる。

農業部門の場合も、生産の機械化が進み、生産能力が飛躍的に向上したことから、自給自足経済体制が崩れ、剰余農産物が発生していた。その剰余農産物を産地から遠隔の加工工場、あるいは全国の消費者へと如何に流すか、または売り込むかという流通と販売の問題が大きな社会問題として浮かび上がっていたのである。したがって、この頃、アメリカにおける過剰生産問題・剰余生産物問題は、個別企業単位の問題として認識されたというよりは、社会全体にわたる問題として取り上げられ、それに対する解決策が求められていたのである。そのような状況のなか、具体的な解決策として新しく生み出されたものがマーケティングである（拙稿, 2006, pp.114～115）。

一方、過剰生産問題・剰余生産物問題による市場問題を克服するためのマーケティング的な解決策として初めて向けられた領域は少数の寡占企業による価格政策であった。しかし価格政策は、企業間での価格引き下げを誘発する価格競争をもたらすことになり、結局、価格政策は、企業の獲得利潤を低下させることになる。それゆえ、企業の間では、無駄な価格競争を回避しながらも過剰生産問題・剰余生産物問題が解決できる手段を求めざるをえなくなり、自然的にマーケティングの重点は価格競争から非価格競争へと移行していたのである。具体的にいうと、全国的な販売網を構築するチェーンストアなど、新しい業態が次々と生み出され、価格競争から業態競争へと移行していたのである。以上のように、初期のマーケティングには新しい販売技術としての役割が強く意図されていたと言える。（岡田, 1992, pp.11～12）²。

2.2 マーケティング・マネジメントの体系化

アメリカにおいてマーケティングに対する管理的アプローチが本格的に始まったのは1950年代からである。この管理的なアプローチは、今日的なマーケティング理論の根幹になっており、近代マーケティング、または伝統的マーケティングと呼ばれている。

それまでのマーケティングは、既述したように社会全体にわたる過剰生産問題・剰余生産物問題の解決策として捉えられ、具体的には市場問題に直面した少数の巨大

企業が市場獲得のために行う技術的諸活動、とりわけ販売技術として登場したものとして見られていた。しかし、しだいにマーケティングは企業単位的意思決定と問題解決のプロセスとして捉えられるようになり、いわばマネジリアルマ・マーケティング（managerial marketing）の時代が到来していたのである。

戦後、1950年代からマネジリアル視点がマーケティング研究の中心となったのは、マーケティング活動の基軸が販売から生産へ移動して、マーケティングの諸活動が再編成されていたからである。1929年から1933年に至るまで続いていた世界大恐慌は、アメリカ経済に大きなダメージを与えており、消費者の購買力は極度に低下していた。景気不況のもとで価格競争は必然的に起きうることであるが、企業にとって無駄な価格競争を回避しながら、消費者の購買力の水準を回復させるためには、消費者の潜在的なニーズおよび消費者の意向に基づいた製品を生産して販売増進を図るマーチャンダイジングというもの重視されるようになっていたのである。マーチャンダイジングは、それまで生産された製品をいかに消費者に売り込むかという「プロダクト・アウト」の立場ではなく、消費者の意向を反映して売れる製品をいかに生産するかという「マーケット・イン」の立場へ転換したものであって、どのような製品を生産するかという製品計画、いわば生産領域にまでマーケティングを拡張させている。

また、第2世界大戦を経ている間に技術革新が急速に進んでおり、巨大企業らの生産能力も飛躍的に高まっていた。しかしながら景気不況による消費者の購買力低下は回復できず、巨大企業間の競争は一段と熾烈なものとなっていた。このような問題を解決するために、各企業らは、更なる技術革新を通じて競争優位を図る必要があるが、これは巨大な投資が必然化されるものである。さらにその投下投資を回収するためには、安定的な市場を確保するための長期的計画と、これを前提としながらも普段の変化に対して迅速・適合に対応しうる具体的な問題解決を志向する短期的計画が求められるのである。すなわち安定的市場の確保という目的を達成するために、マーケティング活動は単に販売領域にとどまらず生産の領域にまで入れ込み、それも製品計画だけでなく設備投資計画の分野にまでさかのぼる、より総合的な管理活動になる必要があったわけである。

以上のような背景から、マーケティングは企業活動の基本理念として、企業の諸活動の管理基礎となるマネジ

リアルマ・マーケティングとして新たな展開を示すことになったのである（岡田, 1992, pp.12~21）。そして、こうした「マネジリアルマ・マーケティングでは、マーケティング諸活動を統一的な管理のもとに計画・組織・統制するという一連のマーケティング・マネジメント」が重要になってきている（岩永, 2015, p.23）。

2.3 マーケティング・ミックス概念

マーケティング・マネジメントの体系化はマーケティング・ミックス（marketing mix）に対する議論を中心として行っていた。「マーケティング・ミックスは、科学的な分析から導き出されたマネジメント理論ではなく、マーケティング管理者が消費者のニーズに合わせて製品を構成する上での主要な意思決定のための概念的な枠組みだと言える」（Palmer, 2007, p.21）³。

マーケティング・ミックスは、1953年のAMA（米国マーケティング協会）においてNeil Bordenが導入したとされる⁴。Borden（1964）は「The Concept of the Marketing Mix」論文を通じて、マーケティング・ミックスなる概念を提唱したうえ、マーケティング・ミックスを構成する諸要素として、製品企画、価格設定、ブランディング、流通経路、人的販売、広告、プロモーション、パッケージング、ディスプレイ、サービス、物理的取扱い、事実の発見と分析という12要素を提案していた（p.9）。また、マーケティング・マネジメントの体系化に多大な影響を与えたと言われるHoward（1957）は、「マーケティング・マネジメントの本質は、統制可能要素であるマーケティング諸手段による統制不可能要素である経営環境への創造的適応にある」と述べたうえ、統制可能要素として製品、マーケティング・チャネル、価格、広告、人的販売を挙げていた（p.4, 邦訳 p.5）。

その後も、マーケティング・ミックスをめぐる多様な議論が登場することになるが、主流を形成していったのはMcCarthy（1960）によって提唱された4P'sの枠組みである。McCarthy（1960）は、上記のHoward（1957）が掲げた5つ統制可能要素を集約し、製品（product）、価値（price）、販路（place）、プロモーション（promotion）といった4P'sにまとめた。McCarthy（1960）によって提唱された4P'sの枠組みは、マーケティング・マネジメント論者らの間では圧倒的な浸透をみせ、マーケティングのテキストブックには、必ずといってよいほどにその内容が載せられているほど、今日におけるマーケティング・マネジメントの体系を成すものになっている。

しかしながら、McCarthyによる4P'sの分類では、多様な領域の視点と、いくつかの重要な活動が省略されていたり、十分に強調されていなかったりするなど、その不完全性について多くの論者からの指摘があり、その不完全性を補完するための多様な論議も進んでいた。例えば、Möller（2006）は、マーケティング・ミックスに関する議論を進めるにあたって、マーケティング学問の下部領域である消費財マーケティング、リレーションシップ・マーケティング、サービス・マーケティング、リテール・マーケティング、産業財マーケティングに加えて、新しく浮上しているEコマース部門における学術的な検討を基盤として、マーケティング・パラダイムとマーケティング・マネジメント手段としてのマーケティング・ミックスの立場を最新の状態で示す必要があるとのことを主張していた（Chai, 2009, p.3）。

また、外部環境要素との関係性に着目し、4P's枠組みを拡張する必要があると主張したのがKotler（1984）とJudd（1987）である。Kotler（1984）は、4P'sに政治的パワーと世論の要素を追加することを、Judd（1987）は第5番目のPとして外部との媒介変数であるマーケティング・スタッフ（people）の追加を提案していた（Chai, 2009, p.3）。

次に、サービス・マーケティングの視点から4P's枠組みの拡張を求めたのが、Christopher（2004）とBooms & Bitner（1981）である。Christopher（2004）は、複雑かつ急速な変化を続けている現代社会の中で、顧客獲得・維持のプロセスを説明するには、4P'sモデルは単純すぎると指摘した上で、顧客との直接的なリレーションシップを携わる従業員（people）、顧客のための価値創造の過程（process）を追加する必要があると主張していた（pp.9~8）。Booms & Bitner（1981）は取引参加者（participants）、物的な価値（physical evidence）、プロセス（process）を“servicePs”として取り上げていた。さらに、最も詳細なリストとして15P'sがBaumgartner（1991）によって提案されることもあった（拙稿, 2006, pp.118~119）⁵。

一方、4P'sの考え方が買い手の視点ではなく、売り手の視点に基づいたものであるというLautenborn（1990）の指摘も説得力を得ている。彼は4P'sの枠組みの代わりに、買い手の側から見た4つのC、すなわち、①顧客にとっての価値（customer value）、②顧客の負担（cost to the customer）、③入手の容易性（convenience）、④コミュニケーション（communication）を提案してい

た (Kotler, 1999, 邦訳, 2000, pp.150~154).

3. マーケティング領域の拡張

消費財市場から始まりを見せたマーケティングであるが、周知の通りに産業財市場、非営利及び社会組織、サービス財市場へと次々とその対象領域を拡張していった。さらに、1990年代からはインターネットを始めとする情報通信技術 (ICT) の進展に大きく影響され、CRM (Customer Relationship Management)、リレーションシップ・マーケティング (Relationship marketing)⁶などが新たに注目を集めるようになっていく。

サービス・マーケティングとリレーションシップ・マーケティングは、それまでの伝統的なマーケティングが交換概念を軸としながら、いわゆる価値生産者である企業と価値購買者である消費者との取引に焦点を当てていたことに対して、企業と消費者のマーケティング主体間における相互作用に着目しはじめていた。それまで伝統的なマーケティングで価値の受容者のみとして位置付けられていた消費者が、企業との相互作用を通じて価値生産に関与する、価値生産の主体として見直されていたのである。そしてこの観点は、S-DロジックとSロジックへと展開され、価値共創に関する議論を本格化させていたのである。

3.1 サービス・マーケティング

1970年代に、経済発達による脱工業化が進み、サービス業のGDP割合と経済全体に占めるサービス・セクターの比重が相対的に増加していた。これはサービス産業そのものの量的成長と、経済活動におけるサービスの重要性が増加していることを示している。このような環境変化、すなわち、サービス産業の飛躍的な発達にともなう新しいトレンドに対して、伝統的なマーケティング論が十分に対応できないという指摘とともにサービス・マーケティングが台頭していた。

サービス・マーケティング研究は、大きく北米型の研究と北欧学派 (ノルディック学派) の研究に分けられる。前者は、サービスを無形財の製品として捉え、企業はマーケティング活動を通じて伝統的なマーケティングと同様に交換価値を高めることを志向していると見ていた。それに対して後者は、サービスは顧客が利用・消費する段階で顧客が感じる主観的な知覚によってその価値が決まるものとして、その価値は使用価値であり、企業

はマーケティング活動を通じてその使用プロセスにおける使用価値を高めるために、企業と消費者の相互作用を促すことを志向していると見ていた。

3.1.1 北米型サービス・マーケティング

北米型の研究は、伝統的なマーケティング・マネジメント研究の強い影響のもとで展開されたとと言える。伝統的なマーケティング研究が有形的な製品 (グッズ) のみに焦点が当てていたことに対して、北米型のサービス・マーケティング研究は、製品が有形財と無形財のいずれかに分類されるという二元論的な考え方をもち、サービスを無形財製品として捉えていた。そして当時社会におけるサービスの役割が増大していることに対して、従来の有形財製品のみを中心とした伝統的なマーケティングの観点がサービスの役割を正しく理解することを妨げる恐れがあり、マーケティングに対する完全な理解を部分的に邪魔しているという問題意識から、サービスとは何か、無形財のサービスと有形財の製品との相違点を特徴づけることにその議論が集中していた⁷。

その後、北米型サービス・マーケティング研究の主流は、サービス品質の測定問題を取り組んだものへと展開していた。サービスは、無形性の特徴を持っているゆえ、その品質も抽象的で捉えにくく、その測定や評価が非常に困難であると認識していた。従来、品質を測定しようとする努力は、主に有形財の製品分野で行っていた。製品分野における品質とは、検品条件と一致すること、いわゆる無欠点 (Zero defects) のことを意味していたのである。この場合、品質は工場から出荷される以前に発見される内部欠陥と、出荷後、現場で受ける外部的欠陥の発生頻度を計測する、いわゆる欠陥数という客観的な指標によって評価されるものである。しかしながら、このような製品支配的な観点だけではサービス品質を理解することは現実的ではないという考えから、北米型サービス・マーケティング研究は、サービス品質の評価基準を開発するための取り組みへと議論の中心が次第に移っていたのである。サービス品質を評価する基準には様々なモデルが提案されてはいるが、その中でも最も注目を集めたのがSERVQUALである。SERVQUALは有形性、信頼性、対応性、確実性、共感性の5つの項目で21の質問項目から成り立っている。これはサービスの品質を消費者の観点から主観的に測定するために開発されたものである。SERVQUALに関しては、様々な批判と不完全性を指摘する声もあるが、サービス品質を客観的に評価

するための詳細な基準を提案したという試みとしてのその価値は高く評価されている（拙稿, 2014, p.14~15）。

3. 1. 2 北欧学派サービス・マーケティング

北欧学派サービス・マーケティング研究は、1970年代半ばからイギリスと北欧を中心に議論されていた産業材マーケティングに影響を受け、サービスをプロセスとして捉えることからスタートしており、消費者をマーケティングにおける動的な参加者として捉えていた。

産業材マーケティングは、企業と顧客企業という取引主体間の長期的・継続的な相互作用を重視しているが、この観点に影響を受けた北欧派は、顧客との相互作用を通じて顧客の価値創造を支援するために、資源、システム、技術などを提供する一連の活動及びプロセスとして、マーケティングを位置づけていた。そして、顧客の価値創造を支援するにあたって、インターナル・マーケティング（internal marketing）の重要性を指摘していた（藤岡, 2015, pp.27~29）。

ここでインターナル・マーケティングとは、企業側が企業内の従業員に向けて行うマーケティングを指している。エクスターナル・マーケティング（external marketing）が市場における不特定多数の消費者を対象として行うプロモーションを含む諸活動だとすれば、インターナル・マーケティングは、企業と消費者の間でサービス・エンカウンターを担う従業員に企業の経営方針をよく理解してもらい、また共通の目的意識を持ち続けてもらうように、従業員に対するコミュニケーションと態度をマネジメントするプロセスである（Grönroos, 2007, 邦訳, 2015, p.345~348）。これに関連して、Carlzon（1987）は、インターナル・マーケティングにおけるサービス品質と顧客満足の水準は、顧客との相互作用プロセスを通じて決まる、すなわち顧客と接する瞬間、従業員がいかに行動するかということに依存するという考え方から、従業員が組織に対して感じる満足度の重要性について述べており、Normann（1991）は、従業員を内部顧客として捉える考え方を提案している（藤岡, 2015, pp.27~29）。

3. 2 リレーションシップ・マーケティング

リレーションシップ・マーケティングもマーケティング領域の拡張流れの一つとして登場したものの、産業材マーケティング、サービス・マーケティング、流通チャネルといった学問領域を源泉として、1980年代頃からその概念化が進んでいる。リレーションシップ・マーケ

ティングは、「交換」を核心概念とする伝統的マーケティングの持つ限界性を指摘し、「関係性」を核心概念としている。

リレーションシップ・マーケティングの先行研究における中心課題は、「関係性の概念」と「関係性を形成・維持する理由」に関するものと言える⁸。まず、「関係性の概念」を中心課題とした研究では、その多くのものが、取引主体の間で継続的な取引、すなわち関係性が生まれた場合、その関係性には様々な類型が生じうることを想定した上で、何らかの軸を用いてその類型を分類し、その定義を行うことで主体間の関係性の本質を探る試みを行ったものである。その際、関係類型の分類のために用いられる軸としては、従来のマーケティングが一回限りの離散的な取引（交換）を基本前提としてきたこととは異なり、リレーションシップ・マーケティングでは反復的な取引（関係の交換）を基本前提とすることから、取引関係が継続される期間、または継続の可否を最も重要視している傾向がみてとれる。例えば、Christopherら（2004）は、関係の継続可否と関係構築の目的という2つの軸を用いて、取引主体の間で生じうる関係類型を①同盟関係、②パートナーシップ関係、③交換関係、④協力関係と分類した上、その各々の類型の概念化を図っている（pp.136~139）。

次に、「関係性を形成・維持する理由」に関する研究では、関係性から取引主体の両者が得られるベネフィットが研究の主軸となっており、そのベネフィットについては、経済的・社会的・心理的にわたる多方面からの論議が行っている。それらの論議の中で、とりわけ顧客と企業間の関係性を対象として、かつ企業側からの観点に基づいたものだけに絞って見ると、企業が顧客関係から得られるベネフィットは、第一、顧客との長期的・安定的な取引関係、言い換えれば顧客ロイヤルティを獲得すること、第二、顧客からの有用な協力を得ること、という二つに帰結する。

まず、企業が顧客との長期的・安定的な取引関係を維持できるようになる場合、いわゆる顧客ロイヤルティが獲得された場合、顧客は製品やサービスの利用後に感じる継続利用の意思を示すことであり、ロイヤルティの持つ顧客は、企業にとって確固たる顧客になってくれる可能性が極めて高いとされる。それゆえに企業は顧客関係を通じて、ロイヤルティのある顧客が生み出す財務的パフォーマンスを最大化することを図ることになる。その意味で、関係対象である顧客は、資産的価値の観点から

捉えることができる⁹。但し、ロイヤルティ概念そのものは、数世紀に渡って存在してきたものでもあり、現代においては、主に市場における顧客に対する独占度を表現する用語として使われている（Kumar & Shah, 2004, p.318）。とりわけ消費者行動論研究において古くから注目されており、すでに大勢の論者によって多方面からの研究が進められている。それゆえにリレーションシップ・マーケティング研究における顧客維持のための研究と、顧客ロイヤルティに関する研究とでは、その理論的な枠組みの差別について混沌が見られており、リレーションシップ・マーケティングの理論的な独創性の欠如を非難する指摘も少なくないことも事実である。

次に、リレーションシップ・マーケティングにおいて、協力（cooperation）という概念は、産業財マーケティングの影響を受け、顧客関係において論じられるよりも、特定の企業間、組織間、もしくは限られる利害関係者間の関係性を対象として主な議論が行っていたのである。資源・技術・能力といった核心資源において、自己充足的な企業または組織は極めて少数に過ぎない。したがって殆どの企業は、必要とする資源や技術などを自ら開発しなければならず、また獲得する能力が非対称的かつ異質的であるという企業あるいは組織間においては、資源・技術・能力に異質性と格差が存在していることが基本前提とされている。この異質性と格差が、企業または組織間に互恵的依存、または相互補完的な協力関係構築のための駆動要因となると考えられている。つまり、企業または組織間では核心資源の異質性と格差の問題を解決しようとする意図で協力の概念が取り上げられてきたのである。

一方、リレーションシップマーケティングにおいて、企業が顧客との間で協力を求める意図は、既述した企業あるいは組織間で求められるものとは異なるものとして見られていたのである。まず、顧客関係において、顧客との協力は、顧客を直接的あるいは間接的に商品開発に参加させることを核心としている。そのことから、企業によって意図されるものには、次の二つが考えられる。第一に、顧客を商品開発に参加させることで、多様で不確実化していく顧客のニーズをよりの確につかみ、顧客をより満足させることができる商品を開発することが出来ること、第二に、企業との協力の経験から顧客に購買・使用経験とは異なる別途の充実感を感じさせる、例えば、顧客は自分が出した意見やアイデアが受け入れられることで喜びを感じることにになり、それを契機で顧客

は当該企業に対して熱い思いを持ち、強烈なファンになるように誘引することである。したがって企業にとって協力関係を構築するということは、企業と顧客の積極的な交流を進めること、つまり相互作業を促すこととして考えられている（拙稿, 2007, pp.136~141）。

3.3 S-DロジックとSロジック

2000年以降、Vargo & Lusch（2006）によって価値共創を中心的概念の一つとするサービス・ドミナント・ロジックの議論（Service Dominant Logic, 以下S-Dロジック）が提案されている。S-Dロジックは既存の伝統的マーケティングとサービス・マーケティングの限界点を指摘したものであり、今日の価値共創に関する議論を本格化させる出発点となっている。

S-Dロジックは、製品概念を有形財の製品（グッズ）と無形財のサービスに区別することが無意味であると指摘したうえ、議論の基本前提の一つとして、「有形財（グッズ, goods）」と「無形財（サービシーズ, services, 既存のサービス概念を複数型の動詞であるservicesに表現しなおしている）」の両方を含める上位概念として「サービス（service）」という概念を新たに提案している（田口, 2010, pp.31~33）。

S-Dロジックでは、顧客やその他の主体も価値共創プロセスの一部と見なされている。したがって顧客は常に価値の共創者として捉えられている。しかしS-Dロジックにおける価値共創とは、リレーションシップ・マーケティングにおける消費者参加型製品開発や、北欧学派サービス・マーケティングにおけるサービス生産プロセスへの顧客参加を意味するのではない。つまり、製造業者は製品を生産するが、それだけでは価値は生まれない、消費者がその製品を使用しはじめてはじめて価値が創造されるとの考えである。そしてS-Dロジックでは、価値そのものが顧客が使用過程で主観的に認識するものであることを強調して、文脈価値と呼んでいる。要するに、S-Dロジックにおける価値は、交換後の使用や経験の中で、消費プロセスにおいて生み出されるものであり、価値は文脈価値として顧客によって独自に判断されるものである（大藪, 2015, pp.55~60）。

一方、北欧のマーケティング学者Grönroosは北欧学派サービス・マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの研究成果を踏まえ、サービス・ロジック（Service Logic, 以下Sロジック）の基本的な考え方を明示した。S-Dロジックが、「グッズ」と「サービ

「サービス」を区別せず、上位概念である「サービス」概念を導入して提示していたのに対して、Sロジックは、伝統的なマーケティング研究と同様に「グッズ」と「サービス」を区分している。しかし、企業と顧客間の相互作用を直接的な相互作用と間接的な相互作用に区分している点が、伝統的マーケティングとの相違点である。Sロジックにおける直接的な相互作用とは、顧客と企業の資源が能動的、経済的に協働するプロセスと関連する。いわゆる顧客参加型を指している。そして間接的な相互作用とは、企業が提供したアウトプットとしての資源を使用・消費するプロセスと関連する。前者はリレーションシップ・マーケティングでの顧客関係の考え方に影響を受けており、後者は、北欧学派のサービス・マーケティングにおける価値概念、すなわち、価値は相互作用的な使用プロセスで発生するという考え方に基づいていると考えられる。さらに、グッズ企業の場合は直接的な相互作用の視点に、サービス企業の場合は間接的な相互作用の視点により近いと見ている。

4. マーケティング的視点から見る価値共創

「共創」(Co-creation)という言葉が様々な分野で広がりつつある。本来、共創というのは、「一人あるいは一つの行動主体では解けない問題に、集団的に複数の行動主体が問題を解決しようと、新たな合意形成や方法論を創出すること」を意味する言葉である(上田・黒田, 2004, p.1)。一方、マーケティング研究における共創とは、既述したようにサービス・マーケティング、S-Dロジック、Sロジック、リレーションシップ・マーケティングといったマーケティング研究における領域拡張を経る課程で、マーケティング主体間の相互作用を意識するようになっていたことから、その概念に注目するようになり、ついにはマーケティング研究に適用しようとする試みが始まっていたと考えられる。

マーケティング研究における価値共創概念の適用は、誰にとってどのような価値なのかという問題に関わっている。4章では、価値生産の主体に対する見解の変化と、価値共創を通じて生み出される価値とは何か、つまり価値共創の対象とする価値概念についての見解を検討する。

4.1 共創主体

マーケティング研究における価値共創の概念は、価値というのが一方から他方へと転換していくのではなく、主体者間の相互作用によって創出されるものだと見

直されたことから、その議論が始まっている。伝統的な価値連鎖における主な価値創出の主体は、企業、とりわけ製造業者であり、製品・サービスを消費・使用することで、その価値を一方的に受容する者が消費者であるという認識であった。その後、北欧学派のサービス・マーケティングがサービスをプロセスとして捉え、消費者をマーケティングにおける動態的な参加者として位置付けていたことをはじめとして、マーケティングにおける価値生産主体に対する既存の認識に変化がもたらされていたと言える。さらに1990年代以降、技術の進展、とりわけ情報通信技術(ICT)の革新的な進展が伝統的なマーケティングの価値連鎖における企業と消費者間の関係性および役割に対して、大きな認識変化をもたらす契機となっている。周知の通り情報通信技術(ICT)の基盤の上で、消費者と企業の間には多様な形式のコミュニケーション・ネットワークが形成され、消費者との相互作用がより容易になったことから、消費者は単に受動的なターゲットではなく、自分たちの不安に対するソリューション(解決策)を積極的に求める存在に一気に変わっている。このような背景のもとで消費者は企業から提供される情報・価値生産物を一方的に受容する価値受容者のみならず、積極的な協働パートナー、さらには自主的な価値創出者としても存在しうようになったと見直されている。したがって、マーケティング研究における価値創出の主体は、企業から消費者へと拡張されていると考えられる(拙稿, 2015, p.22)。

4.2 価値概念

マーケティングにおける価値概念は、多様な視点からその議論が行われている。その中で、主なものをまとめると、以下のように述べられる。

まず、第一、伝統的なマーケティングにおける価値概念は、古くからは機能価値に絞られていたのである。製品を通じて消費者にどのようなベネフィットが提供できるかということを説明する際に、「機能価値」の意味が使われている。このような「機能価値」中心の考え方は、伝統的なマーケティングが有形財製品(グッズ)支配的な思考を基本としていたからだと言える。

第二、価値概念は、差別戦略の手段の一つとして議論されることもある。企業が差別戦略のための手段を考える際に、その主たるものとして、価格属性による「経済価値」、製品属性による「機能価値」、サービス属性による「便益価値」が説明されており、一般的には「経済

価値」から、「機能価値」「便益価値」へ価値戦略の手段としての中心がシフトしていたが、近年の市場においては、「機能価値」「便益価値」から再び「経済価値」へ回帰していたと言われている。大量生産時代には製品の標準化を通じて、生産をより効率化することに重きをおき、競争他社に比べて、いかに良い製品を安く売るかという「経済価値」に差別化戦略の焦点があてられていたと言える。そして、次第に、多様な市場ニーズに対応することが求められる多品種少量生産時代に入り、製品そのものが持つ機能に差異を設ける「機能価値」に着目されることとなる。しかし、企業らにおける製品開発能力の向上に伴って、同種の製品群の中で、製品間の品質に対して大差をつけることで、企業はメンテナンス、保証、アフターサービスなどの無形の付加物であるサービスが与える「便益価値」を開発し、それを提供することを通じて、競合他社との差別化を図り、市場における競争的優位性を獲得・維持してきたといえる。しかしながら、技術・生産能力の進展によるコモディティ化が進むにつれて、「機能価値」と「便益価値」はもはや差別化の要因としてその効力を失ってしまい、差別化戦略の中核は「機能価値」「便益価値」から再び「経済価値」へと回帰してしまうことになる。

第三、マーケティングにおける価値概念は、「機能価値」、「交換価値」、「使用価値」に絞られて議論されることも多い。「機能価値」は、生産プロセスにおいて、グッズ、いわゆる製品に埋め込んで提供される価値を意味する。その「機能価値」は、創出されるとともに交換されることになる。すなわち消費者が貨幣を支払って「機能価値」を購入する、いわゆる貨幣との交換が行われる時点で「機能価値」は「交換価値」へと転換することになる。最後、交換された価値は、消費プロセスの中で「使用価値」へと転換することになる。つまり「使用価値」は、消費プロセスの中で最終的な消費者と一緒に創出される価値を指す。「機能価値」がモノの生産段階に焦点が置かれる製品中心の発想だったとすれば、「使用価値」は、交換後の使用段階に焦点が置かれている。また、「使用価値」は、消費者が消費の過程でその価値（使用価値）を知覚・判断するという点に着目して「文脈価値」とも呼ばれる。このような観点では、生産及び消費の一連のプロセスにおいて、企業は価値提案者であり、グッズとサービスといった財は価値の伝達手段であり、消費者は価値共創者であるとして捉えられていることになる。（拙稿, 2014, pp.86～88）。

価値共創の先行研究における価値概念は、主に「機能価値」と「使用価値」、「文脈価値」の観点でその議論が行ってきていると言える。「機能価値」は、製品の開発過程に消費者を積極的に参加させることにより、消費者の持つ知識や望みを活用することで新たな価値を生み出すとのことに関わる。「使用価値」は、購入した製品・サービスを顧客がどのように消費し、実際にどんな効用を得るかに関わる。使用価値が、企業が作り出して提供するというよりは、顧客の能動的な参加と活動をとまって、共に創られる特徴が濃いからであるとされる（小野, 2012, p.30）。また、この「使用価値」における消費者の知覚と判断をより重視しているのが「文脈価値」である。

最後に、近年、価値共創の議論において注目されているもう一つの価値概念として「経験価値」がある。「経験」（experience）という言葉は、「人間が外界との相互作用の過程を意識化し自分のものとすることであり、何事かに直接にぶつかり、それが何らかの意味で自己を豊かにするか、そこから機能・知識を得ること」と定義され、過去の経験・体験にその視点が置かれている。しかし「経験経済」における経験は過去の経験・体験という意味ではなく、「今ここで感じる身体的、精神的あるいは美的な快楽、感動」を指す概念であり、忘れられない「感動的な出来事」や「思い出に残る時間」という概念として捉えられる。そしてその経験について消費者が感じる価値が「経験価値」なのである。つまり顧客が企業やブランドとの接点において、実際に肌で何かを感じたり、感動したりすることにより、顧客の感性や感覚に訴えかける価値のことである。単に製品・サービスをモノとして売るのはではなく、顧客ライフスタイルにおけるコンテキストとして消費を捉え、その過程で感覚や感情に働きかけることにより消費の意味づけを行うことを目的とする（長沢, 2006, pp.16～17）。経験価値の適用において、「経験価値」は、企業と消費者との間の相互作用のなかで演出される価値として捉えられている。このような考え方を支持するものとして、近藤（2013）も、「企業と消費者間の相互作用による価値共創が象徴的に現れるのが、経験である」と述べている（p.54）。

以上のような考えを、先行研究における価値創造と価値共創に対比してまとめると「表4-1」のように表すことができる。要するに伝統的なマーケティングにおいて、価値というのは、企業が生産主体となり、市場での交換プロセスを通じて一方的に消費者に伝わるもので

【表4-1】価値創出と価値共創

	価値創出	価値共創
価値創出主体	企業	企業, 消費者
価値概念	機能価値／交換価値	機能価値, 使用価値／文脈価値, 経験価値
価値伝達媒介体	製品	製品, サービス
市場の機能	価値交換の場	主体間相互作用の場
基本となる学問領域	伝統的マーケティング	サービス・マーケティング, リレーションシップ・マーケティング, S-Dロジック, Sロジック

あるとの考えであったが、多様なマーケティング領域の発展とともに、価値共創の概念が適用されるようになり、価値というのは、共創プロセスを通じて企業と消費者が共に創っていくものであり、その際に、主な価値創出者は顧客になり、企業は価値創出の支援者として役割を果たすことになるとの見方が濃くなっている。

5. おわりに

本稿では、マーケティング研究の系譜を価値共創概念の視点で整理して検討を行った。価値共創は、マーケティング主体、いわゆる企業と消費者間の相互作用を基盤としている考え方である。

マーケティングは学問的・実践的な発展を積み重ねてきており、その適用領域も多方面に拡張している。さらに情報通信技術（ICT）の革新的な発展が続くなか、企業と消費者を含む多様な利害関係者はマーケティング主体として、複雑で多様な形態のコミュニケーション・ネットワークを形成するようになっている。最近のSNSを始めとするソーシャル・メディアの発展と普及は、企業間、企業と消費者間、消費者間、他の利害関係者との関係に至るまで、多様な関係ネットワークを形成させている。このような状況的变化は、生産及び消費プロセスにおけるマーケティング主体間の役割に抜本的な変化をもたらしており、主体間の共創の可能性を高めている。

このような背景をもとで価値共創といった概念をマーケティング研究に部分的に適用しようとする試みも沢山行われている。しかしながら、先行研究において、価値共創が提示する考え方は、まだ概念化へ向けた可能性について提示をしている段階にある。その意味では、本稿も同様である。

今後、マーケティング研究において価値共創概念の適用を体系化するためには、概念化、理論化、実用化へ向けては具体的な全体像を提示して、実証研究を積み重ねていく必要がある。価値共創とマーケティング研究との

接続の問題に関するさらなる議論、および価値共創を分析する方法論の検討や実証的研究の実施が今後の課題として解決が求められている。また、先行研究においては、その主な焦点が企業と消費者間に置かれているが、既述した通り、情報通信技術の革新は多様な形態のコミュニケーション・ネットワークを創造しており、その基盤の上でより多様な主体間および目的志向の共創が出てくる可能性が高いと予想される。そのために、企業と消費者間だけでなく、消費者間、組織と個人間など、とりわけ消費者間における価値共創志向も視点に入れて、価値共創に対する研究視点を広げていく必要があり、製品とサービスの生産と消費を中心として解釈していた価値概念についての再検討も必要となってくる。以上の点を今後の研究課題にして本稿の終わりに代わりたい。

¹ 19世紀末ごろにはアメリカの消費財部門ではタバコ・砂糖・ウィスキー・缶詰などで、生産財部門では鉄鋼・石油などで巨大企業が形成され、20世紀初頭になっては、独占資本主義の段階へと移行していた（岡田, 1992, p.9）。

² 岡田（1992）は、その当時、マーケティングの重点が価格競争から非価格競争へ移行するようになった理由を次のように説明していた。世界大恐慌（1929年～1933年）はアメリカ経済に大きなダメージを与え、この苦境を打開するために国家が積極的に経済活動に加入するようになったのである。それがニューディール政策と呼ばれるものである。ニューディール政策のもとで政策された全国産業復興法（NIRA）によって、国家的保護のもとで価格競争が排除され、価格下落を防ぐための公然あるいは暗黙の価格協定が結ばれたり、価格下落の防止手段として操業短縮が実施されていたのである（pp.12～17）。

³ Palmer（2007）は、マーケティング・ミックスを

構成する要素として、製品、価格、流通、プロモーション、人、プロセス、物理的証拠の7Pを主張した(pp.21~25)

- ⁴ Bordenは、1957年に行っていたアメリカ・マーケティング協会（AMA）の会長講演で初めてマーケティング・ミックスという用語を使用していた。彼は、Cullition（1948）が研究論文で企業経営者を「素材のミックス（a mixer of ingredients）」と表現したことに示唆を受け、経営者がマーケティングの諸要素を組み合わせでデザインしたものを「マーケティング・ミックス」と呼んでいる。
- ⁵ Baumgartner（1991）は、製品/サービス、価格、プロモーション、流通、従業員、政治、広報、調査、分配、優先順位、ポジション、利益、計画、パフォーマンス、肯定的実行力という15P'sをマーケティング・ミックス構成要素として提案している（拙稿、2006、p.119）。
- ⁶ CRMが独立したマーケティング領域としてみることでできるかとの論議の必要性があるだろうが、本稿ではその議論についてはさておくことにする。
- ⁷ サービス製品の特徴について多様な意見が出されている。例えば、Grönroos（2007）は、無形性、生産と消費の相関性、サービス財の取引の際に「所有権及び所有物の取引がないこと（lack of ownership and transaction of ownership）をサービス製品の特徴として提案している（邦訳、2015、pp.31~33）。また、Fisk et al.,（2004）は、無形性、同時性（不可分性）、異質性（変動性）、消滅性をサービスの特徴として取り上げている（藤岡、2015、p.21）。
- ⁸ リレーションシップ・マーケティング先行研究は、関係性の範囲によっても大きく二つに区分できる。第一、生産、調達、販売のプロセスにおける内外部に存在する全ての利害関係者間の関係性、第二、顧客と企業間に絞った関係性、どちらに焦点を置くかによってマーケティングの志向方向が異なってくる。前者は、産業財マーケティング研究と流通チャネル研究の影響を受け、産業財市場もしくは流通チャネル内の限られた企業や組織がその主体になり、主体間の効果的な資源と機能の分配及び共有のための協力を、後者は、サービス・マーケティング研究の影響を受け、不特定多数の消費者を対象にして優良顧客の獲得し、長期的取引関係維持及び増進することを主に志向するとされる。リレーションシップ・マーケティング研究において初期

には、前者の比較的小数に限定された利害関係者間の関係性について主たる関心が向けられていたが、次第にリレーションシップ・マーケティング研究の主流は、企業と顧客間の関係性に移っていたと言える（拙稿、2006、p.123）。

- ⁹ 顧客との関係性を資産的観点から捉える考え方は「企業が保有する無形の資産には、技術力、ブランド、特許、組織内のノウハウをはじめとした知的な資産が知られているが、その中で、顧客との関係も資産価値としての可能性が秘めている」（小野、2005、p.16）という考えで、それほど新しいものではない。

【参考文献】

- Borden, H. N. (1964) "The concept of the marketing mix," *Journal of Advertising Research*, Vol. 2, pp.7~12.
- Chai Lee Goi. (2009) "A Review of Marketing Mix:4Ps or More?," *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 1, No. 1, pp.2~15.
- Christoper, M. (2004) *Relationship marketing : Creatting Stakeholder Value*, ELSEVIER.
- Cullition, W. J. (1948) *the Management of Marketing Costs, Division of Research*, Graduate School of Business Administrasion, Boston, MA:Harvard University.
- Grönroos, C. (2007) *In Search of a New Logic for Marketing Foundations of Contemporary Theory*, John Wiley & Sonos Limited .（蒲生智哉訳（2015）『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論』白桃書房）
- Howard, A. J. (1957) *Marketing Management : Analysis and Decision*, Ricahrd D. Irwin（田島義博訳（1960）『経営者のためのマーケティング・マネジメントその分析と決定』建帛社。）
- Judd, C. V. (1987) "Diffrentiate With the 5th P: People," *Industrial Marketing Management*, Vol.16, No.4, pp.241~247.
- Kotler, P., Kartajaya, H.&Setiawan, I. (2010) *Marketing 3.0*. wiley & Sons, Inc.（恩藏直人監訳・藤井清美訳（2011）『コトラーのマーケティング3.0ーソーシャル・メディア時代の新法則』朝日新聞出版。）
- Kotler, P. (1984) *Marketing Management : Analysis,*

- Planning and Control* (5th ed), New Jersey: Prentice-Hall.
- _____ (1999). *Kotler on Marketing*, THE FREE PRESS (木村達也訳 (2000) 『コトラーの戦略的マーケティング』ダイヤモンド社).
- Kumar, V. & Shah, D. (2004) "Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century," *Journal of Retailing*, Vol.80, pp.317~330.
- Lautenborn, R. (1990) "New Marketing Litany:4P's Passe;C-words Take Over," *Advertising Age*, Vol.1 (October), p.26.
- Möller, K. (2006) "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides," *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No. 3, pp.439~450.
- Palmer, A. (2007) *Introduction to Marketing - Theory and Practice*, UK: Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. & Ranswamy, V. (2004) *The Future of Competition*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へー顧客と企業のCo-creation』ランダムハウス講談社)
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2006) *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, M. E. Sharpe.
- Webster, F. E. (1992) "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, Vol.56, No.4, pp.1~17.
- 荒川祐吉 (1960) 『現代配給論』千倉書房.
- 石川和男 (2004) 『商業と流通』中央経済社.
- 岩永忠康 (2015) 「マーケティング管理」岩永忠康編著『マーケティングの理論と戦略』五紘舎.
- 上田完次・黒田あゆみ (2004) 『共創とは何か』培風館.
- 大藪亮 (2015) 「サービス・ドミナント・ロジックと価値共創」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版.
- 岡田千尋 (1992) 「マネジリアル・マーケティングの成立」尾崎眞・岡田千尋・岩永忠康・藤澤史朗著『マーケティングと消費者行動』ナカニシヤ出版.
- 小野譲司 (2005) 「顧客価値の再定義によるカスタマー・エクイティの最適化」嶋口充輝・内田和成編著『顧客ロイヤリティの時代』同文館出版.
- 近藤公彦 (2013) 「小売業における価値共創ー経験価値のマネジメント」『JAPAN MARKETING JOURNAL』Vol. 128, pp.50~62.
- 田口尚史 (2010) 「S-Dロジックの基礎概念」井上尊通・村松潤一編著『サービスドミナントロジックーマーケティング研究への新たな視座』同文館出版.
- 長沢伸也編著 (2006) 『老舗ブランド企業の経験価値創造ー顧客との出会いのデザイン・マネジメント』同友館.
- 朴修賢 (2006) 「リレーションシップ・マーケティングの進展ー顧客視点を中心としてー」『現代経営情報学部 研究紀要』Vol. 3, No. 1, pp.113~136.
- _____ (2007) 「「顧客ー企業間」の関係性について」『現代経営情報学部研究紀要』Vol. 4, No.1, pp.131~148.
- _____ (2014) 「Webコミュニティを基盤とする顧客経験価値共創の可能性について」『追手門経営論集』Vol.20, No.2, pp.79~97.
- _____ (2014) 「モバイル通信サービスの知覚品質と顧客行動意思との構造的関係性に関する実証研究」『VENTURE BUSINESS REVIEW』Vol. 6, pp.13~22.
- 藤岡芳郎 (2015) 「サービス・マーケティング」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版.

論文

日本企業の予算管理に関する一考察
—予算スラックの観点から—

A study on budgeting in Japanese companies with an emphasis on budgetary slack

李 建

追手門学院大学経営学部 教授

Ken LEE

Professor,

Faculty of Management

Otemon Gakuin University

1 はじめに

管理会計の機能を、情報システムと影響システムの2つの機能に求める考え方は管理会計の本質を理解する上で有効である。伊丹・青木（2016）によれば、「管理会計は、企業の中の多くの現場の行動を測定し、経営に役立てようとする仕組みである。そこでは否応なしに、測定される人々が測定結果という写像を気にする。だから、管理会計システムの設計の1つの基本問題は、測定される人たちが測定結果を自分に有利なように導こうとする動機を否応なしに持つてしまうことにどう対処するか、ということである」（伊丹・青木, 2016, p.88）。すなわち、管理会計の持つ2つの機能は必ずしも相互排他的ではないため、管理会計システムを情報システムとしてだけ機能させたくても、結果的には影響システムとしても機能してしまうという点が管理会計システムの設計・運用の難しいところである。

予算管理システムを例に挙げると、予算管理が意図する情報システムとしての機能は、正確な予測情報に基づく、計画・調整・統制の機能である。しかし、予算が業績評価に反映される場合には、予算管理は影響システムとしても機能し、上司と部下間の情報の非対称性ゆえに、部下には予算編成段階で自らの予算目標をなるべく容易に達成できるものに設定したいという誘因が生まれる。その結果、部下は自らの予算目標に余裕を持たせようと、予算にスラックを組み入れる可能性が高まる。参加型予算編成において、部下によって意図的に予算に組み込まれる余裕部分、それがすなわち予算スラックである。

本稿では、管理会計システムには情報システムとしての機能と影響システムとしての機能が共存すると主張する伊丹・青木（2016）の考え方をベースに、予算スラックの観点から日本企業の予算管理の特徴を検討するとともに、予算スラック研究の今後の課題を提示することにした。

2 組織スラックと予算スラック

予算スラックの概念は企業行動論における組織スラックの概念に由来するものである（小菅, 1985）。組織スラックは、組織における資源配分の不完全性を説明するために導入された概念であり、「企業が利用可能な総資源と連合体としての組織を維持するために必要なすべての資源との差」（Cyert and March, 1963）、あるいは「調整や変化を求める組織内外の圧力への適応や、環境変化に応じた自律的な戦略変更を可能にする顕在的、または潜在的な資源」（Bourgeois, 1981）などと定義されている。Cyert and March（1963）によって、組織における余剰資源としての組織スラックの存在とその効用が指摘されて以降、組織スラックと組織パフォーマンスとの関係を巡って数多くの研究が行われてきた。それらは概ね3つの見解に大別される（伊藤, 2006；大月, 1990；鈴木, 2015）。

まず、組織スラックは非効率的なものであるという見解である。制約された合理性ゆえに、人間は最適基準ではなく満足基準に基づき意思決定を行うことになり、組織における資源配分は不完全にならざるを得ず、

その結果として組織スラックが生み出されることになる。そのため、組織スラックは非効率の表れであり、組織パフォーマンスに負の影響を与えるという考え方である（Jensen, 1986；March and Simon, 1958）。2つ目は、組織スラックは資源であって、組織パフォーマンスにプラスの影響を与えるという見解である（Cyert and March, 1963；Thompson, 1967）。余剰資源としての組織スラックは、脅威に対する防衛手段を提供すると同時に、積極的な戦略上のイニシアチブを促進するという考え方である。3つ目は、組織スラックの最適レベルが存在するという見解である（Bourgeois, 1981；Nohria and Gulati, 1996；Tan, 2003）。組織スラックはある程度の量までは組織パフォーマンスを高めるが、それを超えてしまうと組織パフォーマンスを低下させることとなり、全体としてみるとパフォーマンスと逆U字型の関係が存在する。そのため、最適なスラック量が確保されているときがもっともパフォーマンスは高いという考え方である。

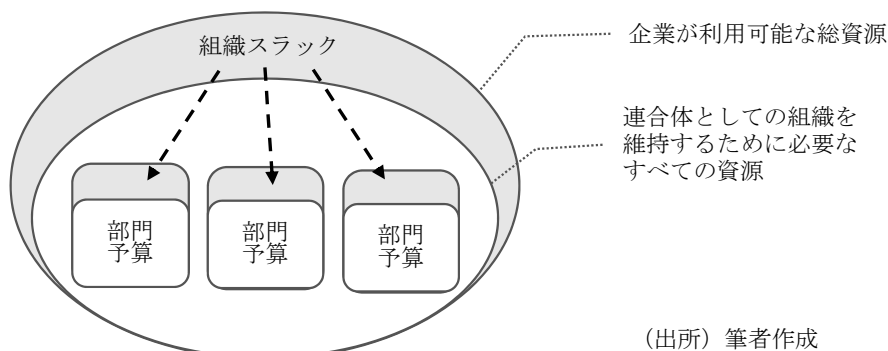
一方、管理会計の分野では、Argyris（1952）の研究から予算スラックに関する議論が始まった。予算スラックは、「組織目標と個人目標とを調和させるために管理者によって意図的に形成される組織スラック」、あるいは「連合体の構成員に分配される内部的支払としての組織スラック」である（小菅, 1985）。組織スラックと予算スラックの関係をこのように捉えると、予算スラックの議論は、組織におけるスラック（組織スラック）を各部門の経営管理者（部下）が自部門の予算の中に如何に取り込むかという問題として理解することが可能である（図表1）。ここでは、上司と部下間の情報の非対称性が議論の焦点となる。上司としては、現場情報を多く持つ部下からより正確な予測数値を提出してもらい、その正確な予測値に基づき全社的な計画（総合予算を含む）

を立て、部門間調整を行い、組織の統制を図ろうとするだろう。しかし、部下としては、自らが差し出した予測値によって自部門の予算目標が決まり、その予算目標の達成度によって後に業績を評価されるわけであるから、余裕のある予算目標を設定してもらおうとする誘因が生じる。予算に含まれるこの余裕部分が予算スラックである。

そのため、予算スラックを形成するという意味は、部下の立場からは、予算に余裕部分を組み入れより達成が容易な予算目標を設定することを意味するが、組織全体からすれば、組織の余剰資源としての組織スラックの一部を下位部門に奪い取られることを意味する。その際、各部門の経営管理者（部下）は、組織スラックの大小を見極め、自部門の予算に取り込むスラックの大きさを決定することになろう。仮に、組織スラックが比較的大きい（好況期）と判断すれば、部門予算にも多めのスラックを組み込みたいと考えるかもしれない。反面、組織全体に余裕がなく、組織スラックが比較的小さい（業績悪化期）と判断すれば、部門予算にも最小限のスラックを組み込むことで満足したり、あるいは逆に既得スラックを利益に転換させる行動をとることもあろう（Onsi, 1973）。

なお、予算に取り込まれた組織スラックを予算スラックとして理解すると、予算スラックが組織パフォーマンスに与える影響についても、組織スラックの議論の延長線上で、組織スラックと同様の3つの見解が成り立つと考えられる。実際、予算スラックを巡る1つ目の見解は、予算スラックは資源の利用に関して非効率性を生じさせるものであるため、組織パフォーマンスにマイナスの影響を与えるというものであった。そこでは、如何に予算スラックを削減していくかというスタンスがとられており、これまでの予算スラック研究の主流ともなっ

図表1 組織スラックと予算スラックの関係



いる（Schiff and Lewin, 1968；Lowe and Shaw, 1968；Onsi, 1973）。2つ目の見解は、予算スラックが予算期間中の環境変化に対処するためのバッファーとして、あるいは革新的行動を促す触媒として機能するというものである。予算スラックにポジティブな役割があることを認める見解といえる（Merchant and Manzoni, 1989；Dunk, 1995；Davila and Wouters, 2005）。3つ目の見解は、予算スラックが少なすぎても多すぎても組織の高パフォーマンスには結びつかず、予算スラックが最適レベルにあるときにパフォーマンスは最大となるという考え方である（Yang, Wang, and Cheng, 2009）。3つ目の考え方のもとでは、予算スラックとパフォーマンス間の関係は逆U字型になる。

これまでの予算スラック研究においては、予算スラックをネガティブに捉える1つ目の見解が暗黙的な前提となることが多く、予算スラックのポジティブな効果に注目する2つ目の見解は、近年ようやく注目されるようになってきた。そして、予算スラックと組織パフォーマンスの間に逆U字型の関係を仮定する3つ目の見解を踏まえた研究はこれまでほとんど行われてこなかったといっても過言ではない。

3 予算管理システムの2つの側面

予算管理は、期が始まる前の「予算編成」と期が終わったあとの「業績評価」という2つの管理のステップからなる（伊丹・青木, 2016, p.219）。前者における予算の意義は、「計画と資源配分としての予算」といえる。予算編成に際し、本社と現場の間にさまざまなタイプの情報が流れるプロセスが確保されることで、予算編成プロセスは主として情報システムとして機能する。一方、後者における予算は、「目標管理と予実比較のための予算」であり、影響システムとしての機能が中心となる。期末に予実比較が行われることが現場に理解されることによって、適切な期中適応行動に向けた現場の努力に影響が及ぼされるからである。しかし、期末に予算と実績が比較されることを現場が知っているがゆえに、予算管理は意図せざる影響システムとしても機能してしまうことがある。予実比較で自分たちが不利にならないように、現場は事前の予算編成プロセスにおいて甘めの目標設定をしてもらえるような行動をとり始めるかもしれないのである。これがまさに予算スラックの問題であり、予算管理の意図せざる影響といえる。

伊丹・青木（2016）は、期初予算（想定環境×計画さ

れた行動、という掛け算で導かれる業績値）を事後的な評価基準として用いるのは理論的に間違っているとし、「実現した環境のもとで最適な期中適応行動をとったとしたら、この程度の業績になったはずだ」という事後的に推定される業績値（事後評価基準値）を期末の業績評価に用いるべきだと提言している。しかし、事後評価基準値の計算に必要な実現環境と最適な期中適応行動のいずれについても上司が的確に推測することは極めて難しい。そのため、上司は現場想像力を身につけ、事後評価基準値に近い値の見当をつける必要があるという。例えば、ある企業では、事業部長から現場のマネジャーまで、上から下までみんな集まって、各部署の予実差異の内容を検討する会議（予算検討会議）を頻繁に（例えば月例で）開いているが、その会議によって実現環境や最適な期中適応行動についての共通理解が生まれ、その共通理解が一種の相場観となって、各部署の事後評価基準値の近似値の見当をつけられるとしている（伊丹・青木, 2016, p.232）。

日本企業を対象としたこれまでの調査からも、月次や四半期ごとに経営会議を開催し、予実差異を検討するという事例は少なからず確認されている（李・松木・福田, 2012；伊藤, 2016）。それらの会議の場で、予算編成時の想定環境とは異なるはずの実現環境を確認し、そのもとで最適な期中適応行動が行われたか否かについて共通理解を深めていくものと推察される。こうした共通理解をベースとした相場観によって、伊丹・青木（2016）の主張する事後評価基準値の近似値に辿り着くのであろう。想定環境を前提とした当初予算と実績が比較され業績評価が行われる場合、評価される側からすれば当初予算に予算スラックを組み入れ、予算目標の達成を容易にしたいという誘因が働きかねない。反面、実現環境を前提とした事後評価基準値の近似値と実績との比較によって業績評価が行われるとすれば、予算スラックが組み込まれる余地および誘因はかなりの程度低くなってしまふであろう。日本企業において予算スラックがあまり問題視されてこなかった背景には、このような事情が影響しているのかもしれない。その種の可能性も含め、次節では、日本企業における予算スラック軽減のメカニズムをさらに詳しく考察する。

4 日本企業における予算スラック軽減のメカニズム

日本企業の予算にはスラックが少ないといわれている。そこには、予算スラックを軽減するメカニズムが働いて

いるのではないかと考えられる。既述したように、予算スラックについては3つの見方があるが、仮に予算スラックと組織パフォーマンスの間に逆U字型の関係を仮定する3つ目の見解を前提とすると、予算スラックが少ないのが必ずしも最善ではないことになる。あるいは、日本企業の予算スラックは最適レベルに近い水準に維持されているため、実は高いパフォーマンスを上げており、その結果、予算スラックがとくに問題視されることがなかった可能性もある。ただ、この場合にも過大スラックに対してはそれを適正レベルに引き下げる努力は必要といえる。いずれにしても、これまでの日本企業において予算スラックの存在がとくに問題になることはなかったということは、日本企業において、予算スラックを適正レベルあるいはそれ以下に引き下げる何らかのメカニズムが働いていた可能性を示唆している。

Datar and Rajan (2017) は、実務の観察を踏まえ、予算スラックを軽減ないし回避する方策をいくつか提案している。彼らの見解を簡潔にまとめると次のとおりである。

- ①予算は主としてプランニングのために利用し、予算を業績評価のために利用する度合いは低く抑えること。結果的に、業績評価には複数指標を用いること。
- ②予算編成時に、適切な外部のベンチマーク・データを活用すること。
- ③ローリング予算を組むこと。

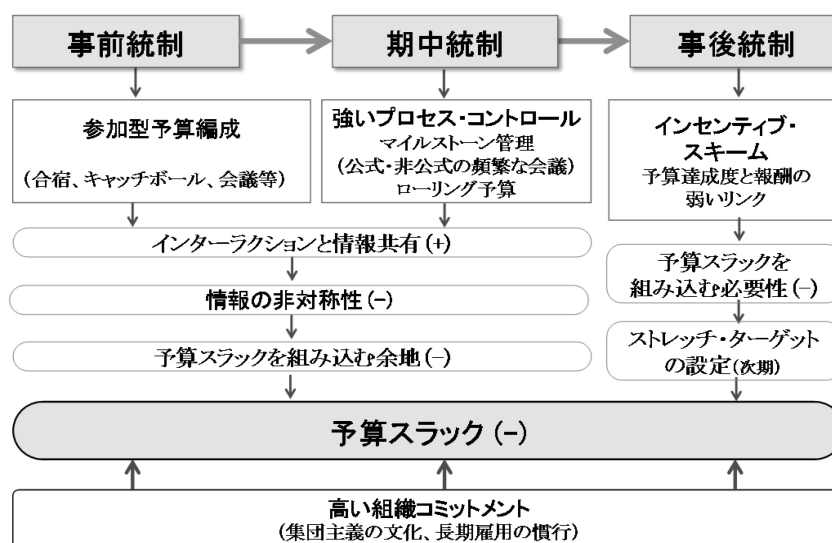
- ④予算編成時の予測値の正確さに対しインセンティブ・ボーナスで報いること。
- ⑤部下との定期的なインターアクションにより、上司は普段から部下が行っている業務を理解することに関与すること。
- ⑥自社のコアとなる価値観や規範を定義し、従業員のコミットメントを強化すること。

一方、李ほか (2012) では、フィールド調査の結果をもとに日本企業の予算管理システムの特徴を検討した上で、予算スラック軽減のメカニズムを図表2のようにまとめている。上述したDatar and Rajan (2017) の予算スラック軽減策は日本企業における予算スラック軽減のメカニズムをどの程度説明できるのであろうか。このリサーチ・クエスションに答えを出すことが本節の目的である。そこで、以下では、予算管理プロセスに沿って、日本的予算管理の特徴とDatar and Rajan (2017) の予算スラック軽減策との関係性を検討したい。

1) 事前統制

この段階での予算管理は予算編成に代表される。日本企業における予算管理の場合、予算編成にマネジャーが積極的に参加する、いわゆる参加型予算編成が実践されている。櫻井 (2009) によれば、日本企業の場合、予算編成担当者は部門管理者と何度も知恵を出し合うことによって、時には新たな戦略を創発することもあると

図表2 日本企業における予算スラック軽減のメカニズム



(出所) 李ほか (2012, p. 47) に加筆・修正

し、このプロセスのことを日本の企業では「キャッチボール」と呼んでいるという。さらに、トップダウンで予算が編成されることの多いアメリカでは、予算調整には日本企業ほどの時間は費やされていないとし、この「キャッチボール」にこそ日本企業の長所がもっともよく表現されているのではないかと主張している（櫻井, 2009, pp.218-219）。また、予算編成のために研修所で合宿を行う企業や、数日間のマネジメント・ミーティングによって予算を決定すると回答した企業もある（松木・福田・李, 2012）。

予算編成段階でのキャッチボール、合宿、集中的なミーティングなどは、いずれも上司と部下間の高いインターアクションを伴うものであるため、それらによってコミュニケーションと情報共有が促進されることは間違いない。上司が現場のことに詳しくなり、いわゆる現場想像力が高まると、情報の非対称性が軽減され、予算スラック形成の余地は小さくなるであろう（図表2）。上記 Datar and Rajan (2017) の提案⑤がこれに該当する。

2) 期中統制

日本企業においては、予算編成時のみならず予算執行中にもタイトなプロセス・コントロールが行われ、頻繁な会議やミーティングを通じて高いインターアクションが図られる。例えば、週次報告、月次会議、四半期ごとの支店長会議、半年ごとのマネジメント・ミーティングなど、公式・非公式の会議やミーティングが頻繁に行われ、絶えず予算の進捗管理が行われる。日本企業の場合、トップが現場に足を運んだり、社員を飲み会に誘うこともよくあるといわれ、公式的なインターアクションのみならず非公式的なインターアクションも重要な役割を果たしていると考えられる。これは、Datar and Rajan (2017) の提案⑤に該当するものであるが、前節でも述べたように、上司・部下間のインターアクションの強化は実現環境や最適な期中適応行動についての共通理解を生み、それが一種の相場観となって各部署の事後評価基準値の近似値の見当に結びつくのであろう。このように、予算執行中の高いインターアクションによって、コミュニケーションと情報共有が進めば、情報の非対称性は自ずと軽減されることになり、その結果、予算スラックは低レベルに抑えられる（図表2）。

日本企業の予算管理システムの特徴の1つとして、ローリング予算の採用が挙げられる。伊藤（2008）は、日本企業に見られる「情報志向の予算管理システム」は

欧米企業に比較的多く見られる「コントロール志向の予算管理システム」とは対比をなすものであるとし、前者の運用上の特徴として、業績測定と報酬システムとの切斷、およびローリング予算の採用の2点を挙げている。また、横田・妹尾・高田・金田（2013）の調査結果によれば、当初予算を期中に修正する企業の割合は8割を超えており、そのうち少なからぬ企業がローリング予算を実施しているという結果が出ている。ローリング予算を組むことが予算スラックの削減策の一つであるとする Datar and Rajan (2017) の提案③、あるいはそれに近いことが日本企業ではすでにならかなり実践されていることが分かる。ローリング方式の採用により、環境変化を反映した予算数値のアップデートが図られると、予算編成が年初一度だけ行われるときに比べ、予算スラック形成の余地は減少することになる。

日本企業の場合、中期経営計画を重視する傾向が強く、中期経営計画の目標はかなりストレッチなレベルに設定されることが多い。中期経営計画と予算の関係は、中期経営計画を達成するための初年度目標が予算という位置づけとなる。したがって、ストレッチな中期経営計画を達成するための下位目標としての予算もまたストレッチなレベルに設定されることになり、予算スラックが組み込まれる余地はさらに狭まってしまう。フィールド調査からは、中期経営計画を毎年ローリング方式により見直していくという実務も確認されている（李ほか, 2012）。

3) 事後統制

日本企業では、予算業績と報酬とのリンクが弱い傾向にあることが多くの研究において指摘されている（浅田, 1989；伊藤, 2008；上埜, 1993；溝口・小林・谷・浅田, 1988；横田, 1998；吉田・福島・妹尾, 2009）。李ほか（2012）の調査からも、前年度からの伸び率（7割）と予算達成度（3割）を併用して業績評価を行う（A社）、予算達成度は見るがその後の報酬決定は主観的評価による（D社）、予算業績がまったく報酬には反映されない（B社）などの実務が確認され、報酬全体に占める予算業績の影響度は概して低いことが明らかとなった。予算業績の影響度が低い分、前年度からの伸び率、主観的評価、目標管理の指標などが業績評価や報酬決定において大きなウェイトを占めているのではないかと推察される。予算は主としてプランニングのために利用し、予算を業績評価のために利用する度合いは低く抑え、結果的に、業績評価には複数指標を用いることが予算ス

ラックの削減につながると主張する、Datar and Rajan (2017) の提案①がこれに該当する。予算業績が金銭的報酬と直接結びついていない場合、予算スラック形成の誘因が低下し、ストレッチな予算目標が設定できると考えられる(図表2)。

4) 予算管理プロセス全般

集団主義の文化と長期雇用の慣行に裏付けられた高い組織コミットメントは日本企業の特徴の一つである(李ほか, 2012)。組織コミットメントの高い人は、個人目標よりも組織目標を達成することを優先する傾向があり、予算スラックの形成にも消極的であるといわれる(Nouri, 1994; Nouri and Parker, 1996)。そのため、日本企業においては、事前・期中・事後を問わず、予算管理プロセス全体を通して、集団主義の文化と長期雇用の慣行に裏付けられた高い組織コミットメントは、予算スラックを低いレベルに抑えるのに貢献していると考えられる。コアとなる価値観や規範を定義し、従業員のコミットメントを強化することが予算スラック削減に結びつくとしたDatar and Rajan (2017) の提案⑥がこれに該当する。

ところで、日本企業の慣行の中には、予算スラック軽減に結びつくものが他にも存在する。たとえば、配置転換と内部昇進の慣行が代表的である。前者の場合、複数の部門を渡り歩くことで、マネジャーたちは互いに他の部門の仕事についても一定程度の知識を持つことになり、そのことが予算編成時、あるいはその後の予算検討会議や予算差異分析などの場面で「周囲の目」として機能し、他のマネジャーによる予算スラックの形成意欲を牽制する働きをする可能性がある。同様に、内部から昇進した上司の場合、部下の仕事にも精通している場合が多く、このような「上司の目」が部下の予算スラック形成行動を抑制することも考えられる。

5 予算スラック研究の課題

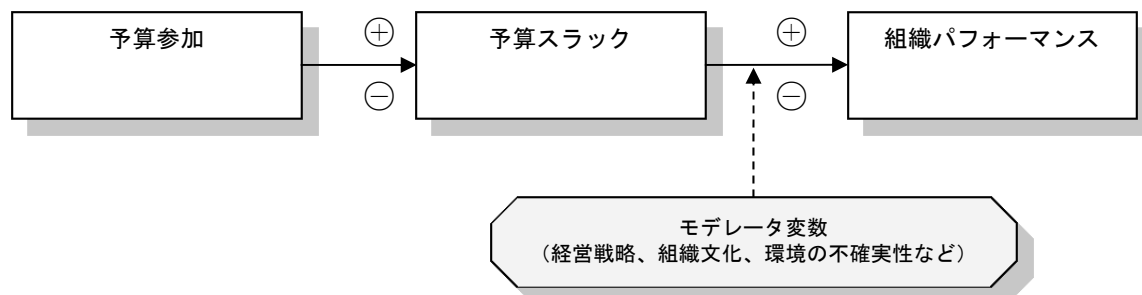
予算編成にマネジャーを参加させることにより、マネジャーの予算目標に対するコミットメントとモチベーションを高めることができる反面、予算参加によって編成される予算には予算スラックが組み込まれる可能性が高まる。管理会計の研究者たちは、これまで、予算スラックの形成行動を説明すべく多くの関連研究を行ってきた。調査方法や調査対象の相違などのため、一貫した結果が得られるまでには至っていないが、予算ス

ラックの形成に何らかの影響を及ぼす要因はある程度特定できたのではないかと考えられる(李・松木・福田, 2008, 2010; Dunk and Nouri, 1998)。ただ、これまでの研究の大部分が、予算スラックを非効率的なものとし、予算スラックに関する1つ目の見解を暗黙的に仮定しており、予算スラックのポジティブな側面に注目した2つ目の見解を支持する研究は数少ない。さらに、予算スラックの最適レベルの存在を想定する3つ目の見解を取り入れた研究はさらに限られている(Yang et al., 2009)。

そこで、そもそも予算スラックは組織パフォーマンスにネガティブな影響を及ぼすのか、それともポジティブな影響を及ぼすのか。あるいは、予算スラックが組織パフォーマンスに及ぼす影響は一様ではなく、モデレータ変数によって左右されるのか。もしそうだとすれば、予算スラックが組織パフォーマンスに及ぼす影響をモデレートするモデレータ変数としてはどのような要因が考えられるのか。予算スラックに関する3つ目の見解、すなわち、予算スラックと組織パフォーマンス間の逆U字型の関係は存在するのか。もしそうだとすれば、最適な予算スラックのレベルをどのように決定すればよいのか。このように、予算スラック問題を巡って、今後検討していかなければならない課題は数多く残されている。予算スラックに関する2つ目の見解は、予算スラックが環境変化に対するバッファーとして、あるいは革新的行動を促す資源として機能するというものであった。そのため、予算スラックが組織パフォーマンスに及ぼす影響は、経営戦略や組織文化(革新志向か否か)、あるいは環境の不確実性(環境変化に対するバッファーの必要性が高いか否か)などによって影響されることが考えられる(図表3)。今後、これらのモデレータ変数を考慮しつつ、予算スラックがどのように組織パフォーマンスに影響を及ぼすのかを検証していく必要があろう。

一方、中川・伊藤(2012)は、予算スラックに関する1つ目の見解に基づき、予算スラックの許容レベルの究明の必要性を述べている。彼らは、理想的には予算スラックをゼロにすることが望まれるが、予算スラックを除去するためにはモニタリングなどのコストがかかるとした上で、予算スラックの除去にかかるコストと予算スラックが存在することによって発生する非効率性のコスト間のトレードオフ関係に注目し、2つのコストを合わせたトータル・コスト曲線(U字型)を導き、トータル・コストが最小となるような予算スラックの許容レ

図表3 予算スラック研究のフレームワーク



(出所) 李ほか (2008, p. 7) に加筆・修正

ベルを導いている（中川・伊藤, 2012）。予算スラックと組織パフォーマンス間の逆U字型の関係を仮定する予算スラックに関する3つ目の見解と、予算スラックとトータル・コスト間のU字型の関係を仮定する中川・伊藤（2012）のモデルからは、概念的には、いずれも予算スラックの最適レベルないし許容レベルが導き出される。ただ、パフォーマンスに注目した前者と、コストに注目した後から導かれる予算スラックの最適レベルあるいは許容レベルは必ずしも一致するものではない。両者のギャップがどの程度かを示し、そこから新たな知見を導くためには、まずは予算スラックの測定問題が解決されなければならないであろう。

6 むすび

これまで組織スラックと予算スラックは異なる学問分野において主に引き上げられてきた。組織スラックは組織論や経営管理論の領域において、さまざまな企業行動や企業現象を説明するために用いられ、予算スラックは管理会計の分野で、予算管理に伴う逆機能的な行動を説明するために用いられてきたのである。もっとも、予算スラックは各部門に取り込まれた組織スラックであると考えられることから、組織スラックについてこれまで示された代表的な3つの見解は、予算スラックに対してもそのまま当てはめることができ、そこから予算スラック研究の新たな課題が浮かび上がった。

一方、日本企業の予算管理システムには予算スラックを軽減するメカニズムが働いていると考えられ、予算スラックの逆機能が問題視されることは少なかった。本稿では、Datar and Rajan (2017) が提示した予算スラックを軽減するためのいくつかの方策に依拠し、日本企業における予算スラック軽減のメカニズムを考察した。ただ、組織スラックおよびその延長線上の予算スラックに

関する3つ目の見解が妥当性を持つとすれば、予算スラックはとにかく除去すべきだというこれまでの暗黙的な了解は必ずしも説得的ではない。むしろ、予算スラックをいかに適正レベルに維持するかが重要となろう。日本企業の予算管理において、もしも予算スラックがほとんど形成されない傾向にあるということが現状だとすれば、逆に予算スラックをいかに適正レベルまで作り込んでいくかという新たな課題が生まれることになる。このような課題の認識と解決のためには、予算スラックの測定を巡る議論をさらに進めていかなければならない（Van der Stede, 2000, 2001；伊藤, 2015）。予算スラックの適正レベルを決定するには、何らかの形で予算スラックの量を測定し、数値化する必要があるからである。また、経営戦略や組織文化、環境の不確実性などのモデレータ変数の影響を考慮に入れた実証研究の蓄積を通じ、予算スラックが組織パフォーマンスに及ぼす影響の性格とそのような影響が発現する条件等を明らかにする必要もあろう。予算スラック研究の領域にはまだまだ解明すべき多くの研究課題が残されている。

（付記）本論文は、科学研究費補助金（基盤研究C：課題番号16K04020）による研究成果の一部である。

参考文献

- 浅田孝幸（1989）「予算管理システムの日米企業比較について（2・完）」『企業会計』41(5)：113-121.
- 伊丹敬之・青木康晴（2016）『現場が動き出す会計』日本経済新聞出版社.
- 伊藤克容（2008）「経営システムの多様性と予算管理論」『会計』173(2)：207-220.
- 伊藤正隆（2016）「予算スラックに対する上位者のコントロール：日本企業を対象とした事例研究」『原価計

- 算研究』40(2)：101-111.
- 伊藤正隆 (2015) 「予算スラックの測定に対する取り組みと課題」『流通科学大学論集－流通・経営編－』27(2)：195-217.
- 伊藤龍史 (2006) 「組織スラックとパフォーマンスに関するメタアナリシス」『商学研究科紀要』63：23-43.
- 上埜進 (1993) 『日米企業の予算管理：比較文化論的アプローチ』森山書店.
- 大月博司 (1990) 「組織スラックの効用」『北海学園大学経営論集』37(4)：75-88.
- 小菅正伸 (1985) 「予算スラックと管理者行動」『会計』127(5)：131-147.
- 櫻井通晴 (2009) 『管理会計〔第四版〕』同文館出版.
- 鈴木修 (2015) 「組織スラックと組織成果との関係に関する実証研究」『日本経営学会誌』35：41-53.
- 中川優・伊藤正隆 (2012) 「参加型予算と予算スラック」『産業経理』72(2)：25-36.
- 松本智子・福田直樹・李建 (2012) 「目標としての予算に関する実態調査：日本企業4社の比較ケース・スタディ」『帝塚山経済・経営論集』22：37-56.
- 溝口一雄・小林哲夫・谷武幸・浅田孝幸 (1988) 「業績管理と予算管理システムに関する実態調査」『企業会計』40(6)：823-831.
- 横田絵理 (1998) 『フラット化組織の管理と心理：変化の時代のマネジメント・コントロール』慶応義塾大学出版会.
- 横田絵理・妹尾剛好・高田朝子・金田晋也 (2013) 「日本企業における予算管理の実態調査」『企業会計』65(2)：78-83.
- 吉田栄介・福島一矩・妹尾剛好 (2009) 「日本企業における管理会計〈3〉：製造業の実態調査」『企業会計』61(11)：1730-1742.
- 李建・松本智子・福田直樹 (2008) 「予算管理研究の回顧と展望」『国民経済雑誌』198(1)：1-28.
- 李建・松本智子・福田直樹 (2010) 「予算管理」(加登豊・松尾貴巳・梶原武久編著『管理会計研究のフロンティア』第5章, 109-152頁に収録).
- 李建・松本智子・福田直樹 (2012) 「予算スラックと日本的予算管理」『京都学園大学経営学部論集』21(2)：31-53.
- Argyris, C. 1952. *The Impact of Budgets on People*. New York: Controllershship Foundation. (内田昌利訳 (1979, 1980) 「アージリス, C. (1952) 『人間にたいする予算の影響』 (上・中・下)」『経済論集』(北海学園大学経済学部紀要) 第26巻第4号, 第27巻第2・3号)
- Bourgeois, L. J. 1981. On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review* 6(1)：29-39.
- Cyert, R. M., and J. G. March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社、1967年)
- Datar, S. M., and M. V. Rajan. 2017. *Hornsgren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis 16th ed.* Pearson Education.
- Davila, T., and M. Wouters. 2005. Managing budget emphasis through the explicit design of conditional budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 30(7/8)：587-608.
- Dunk, A. S. 1995. The joint effects of budgetary slack and task uncertainty on subunit performance. *Accounting and Finance* 35(2)：61-75.
- Dunk, A. S., and H. Nouri. 1998. Antecedents of budgetary slack: A literature review and synthesis. *Journal of Accounting Literature* 17：72-96.
- Jensen, M.C. 1986. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review* 76：323-329.
- Lowe, E. A., and R. W. Shaw. 1968. An analysis of managerial biasing: Evidence from a company's budgeting process. *The Journal of Management Studies* (October)：304-315.
- March, J., and H. Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年)
- Merchant, K. and J. Manzoni. 1989. The achievability of budget targets in profit centers: A field study. *The Accounting Review* 64(3)：539-558.
- Nohria, N., and R. Gulati. 1996. Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal* 39: 1245-1264.
- Nouri, H. 1994. Using organizational commitment and job involvement to predict budgetary slack: A research note. *Accounting, Organizations and Society* 19(3)：289-295.

- Nouri, H., and R. Parker. 1996. The effect of organizational commitment on the relation between budgetary participation and budgetary slack. *Behavioral Research in Accounting* 8 : 74-90.
- Onsi, M. 1973. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review* 48 (3) : 535-548.
- Schiff, M., and A. Y. Lewin. 1968. Where traditional budgeting fails. *Financial Executive* (May) : 50-62.
- Tan, J. 2003. Curvilinear relationship between organizational slack and firm performance: Evidence from Chinese state enterprises. *European Management Journal* 21 : 740-749.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill. (高宮晋監訳、鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション・イン・アクション：管理理論の社会科学的基礎』同文館出版、1987年)
- Van der Stede, W. 2000. The relationship between two consequences of budgetary controls: Budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society* 25(6) : 609-622.
- Van der Stede, W. 2001. Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research* 12 : 119-137.
- Yang, M. L., A. M. Wang and K. C. Cheng. 2009. The impact of quality of IS information and budget slack on innovation performance. *Technovation*, 29 : 527-536.

論文

経営系学部教育におけるPBLの特殊性 —医学系におけるPBL（問題基盤型学習）との比較を通して—

宮崎 崇将

追手門学院大学経営学部 講師

Takamasa MIYAZAKI

Lecturer,

Faculty of Management,

Otemon Gakuin University

1. はじめに

本稿の課題は、PBLの基本にたちもどって確認することを通じて、経営系の学部教育におけるPBLの特殊性を明らかにすることで、PBLの議論を整理すると同時に、実施を円滑にすることである。

近年日本の大学においてPBLの導入が進められている。PBLは、主に医学系を中心に用いられるProblem-Based Learning（以下では、問題基盤型学習と表記する）と、理工系および経営学系を中心に用いられるProject-Based Learning（以下では、プロジェクト型学習）の2つの系統に分けられる。湯浅他（2010）は、両方の概念が、混同して使用される場合や定義が曖昧なまま利用されることが多いと指摘し、学習デザインの観点から両概念とも、「学習者が自らの学びをマネージしながら、真正性の高い課題に協動的に取り組み、教師はそのプロセスをサポートするファシリテータを担うという、活動デザインの根幹の部分」（湯浅他、2010、19ページ）は共通しているが、プロジェクト型学習では、知識の適用がより重視されるのに対し、問題基盤型学習では、新しい知識の獲得がより重視されると述べている。

本稿では事前の計画性や問題の性格に着目しながら、問題基盤型学習とプロジェクト型学習との比較を行い、特にプロジェクト型学習の特殊性と困難について明らかにする。以下では、まず昨今のPBLへの注目と期待される能力について、次にPBLが最初に導入された医学系に

におけるPBLの一般的な定義や形式を確認し、その上で医学系の問題基盤型学習と経営学系におけるプロジェクト型学習の実例を取り上げ、比較検討を行う。

2. PBLへの注目

昨今の分野を超えたPBLへの注目の高まりの背景には、国の政策がある。

中央教育審議会は、答申「学士課程教育の構築に向けて」（2008年12月）の中で、社会環境の変化を受けて、21世紀型市民¹の育成やグローバル化への対応や、職業人としての基礎能力の育成・創造的な人材の育成、大学間の協同という課題を指摘し、学士課程の目標として学士力を定義し、学士課程における育成の必要性を提言している。学士力は、①知識・理解；多文化・異文化に関する知識の理解、人類の文化・社会と自然に関する知識の理解、②汎用的技能；コミュニケーション・スキル、数量的スキル、情報リテラシー、論理的思考力、問題解決力、③態度・志向性；自己管理能力、チームワーク、リーダーシップ、倫理観、市民としての社会的責任、生涯学習力、④統合的な学習経験と創造的思考力；獲得した知識・技能・態度等を総合的に活用し、自らが立てた新たな課題にそれらを適用し、その課題を解決する能力、という大きく4つの要素で構成されている。特徴として、大学での到達目標が具体的に設定され、単なる知識の習得に止まらない知的能力、コミュニケーション・スキル

¹ 21世紀市民とは、「専門分野についての専門性だけでなく、幅広い教養を身につけ、高い公共性・倫理性を保持しつつ、時代の変化に合わせて積極的に社会を支え、あるいは社会を改善していく資質を有する」（中央教育審議会答申『我が国の高等教育の将来像』、2005年1月）人材である。

やチームワーク、リーダーシップなど対人・組織的能力が必要であることに触れたことである。

この学士力に類似した用語に、経済産業省が提唱する社会人基礎力がある（経済産業省、2006）。社会人基礎力は、グローバル化にともなう異なる価値観への対応など外への対応、学び直しへの対応、業務の質の高度化への対応という環境への対応を受けて、職場や社会の中で多様な人々とともに仕事を行っていく上で必要な基盤的能力であり、①前に踏み出す力：主体性、働きかけ力、実行力、②考え抜く力：課題発見力、計画力、創造力、③チームで働く力：発信力、傾聴力、柔軟性、状況把握力、規律性、ストレスコントロール力という3つの要素で構成され、社会で働くにあたって必要な能力とされる。大学の出口にあたる社会と対応関係にある。

両概念ともに国が打ち出したものであり、その正否には当然批判もあるが、共通する点としては、課題発見力や計画力など、自ら問題を分析し、課題を設定し、解決する道筋を立てる能力や、チームで働く力ということで個人ではなく多人数で共に作業することに関する能力に言及している点であり、単に知識だけではない能力が求められているという点である。

この学士力ないしは社会人基礎力を身につけるためには、従来の講義型学習では不十分であり、アクティブラーニングが必要であり、その具体的な手法としてPBLが取り上げられるようになっていく。

3. PBLの概要

1) PBLの歴史

PBLは、1960年代後半にカナダのマクマスター大学（McMaster University）で最初に導入されたと言われている（神津、2011）。当時新設された同大学では、ハーバード大学経営大学院（Harvard Business School）におけるケースメソッド方式を参考にして、医学教育における本格的にPBLを採用し、MDプログラムとして当初はすべての授業をPBL形式で行っていた²。1980年代には、ハーバード大学医学大学院（Harvard Medical School）が、New Pathwayと呼ばれるPBLと従来の講義のハイブリッド型PBLをつくりだした。

日本では、東京女子医科大学が最初に導入したとされ

ている（神津、2011）。同大学では、通常の大講義に加えて、SGLコースと呼ばれるPBL形式の授業を4回生対象に開始した。その後、全国の大学に広がっている³。

以上のように、PBLの歴史をひもとくと、世界的にみても、日本でも医学系で先駆的に導入されていたことがわかる。その理由として、第1に、日々更新される膨大な量の医学知識を従来の講義形式の系統学習では学習することが困難になっていること。第2に、卒業後も学習を続け知識の更新を続けていかなければならず、成人学習理論に基づく態度や習慣の形成が必要であること。第3に、医療行為がチームとして実施されること、また患者との対話の必要性がますます増加する中でチームで働く能力やコミュニケーション能力が必要になっていることである。

さらに、情報教育へのPBLの導入を紹介した井上（2005）など、医学系に止まらず、PBLは様々な学問分野に拡大している。また、大学教育にとどまらず、中学校や高校などでも導入されている。

次に、この医学系におけるPBLを中心に、PBLの概要を確認する。

2) PBLの定義と構成

マクマスター大学では、PBLを、「問題が学習を促すあらゆる学習環境」（PBL is any learning environment in which the problem drives the learning）と定義している。また、東京女子医科大学でこのPBLを導入した神津は「課題探求から出発する自己開発型問題解決学習」と定義している。

マクマスター大学のPBLの権威のひとりであるウッズ（2001）は、PBLの構成要素として、①狭義のPBL、②小グループ学習（small group learning）、③自己主導型学習（self-directed learning）、④自己評価型学習（self-assessed learning）の4要素を挙げている。

狭義のPBLに関して、PBLが従来の講義と異なる点は、知識を得る前に問題が与えられる点である。また、PBLでの問題は、試験問題のような正解を求める問題ではなく、不完全な問題であることが重要である。こうした形式は不完全構造（ill-structured）、オープンエンド（open-end）とも呼ばれ、状況設定など不明な点、不

² ハーバード大学経営大学院のケースメソッド方式では、学生は事前にビジネスの状況が記述されたケースを分析した上で、講義は対話中心で進めるというものである。

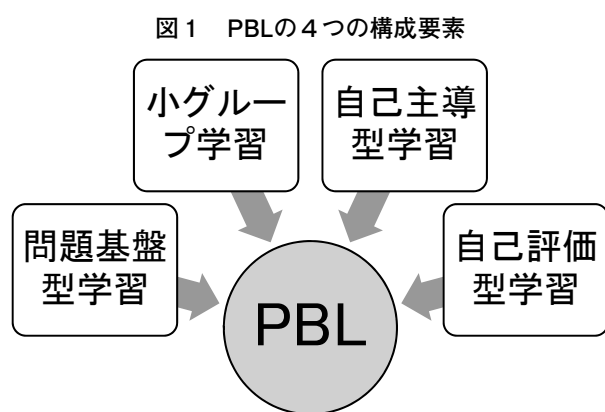
³ ただし医学教育の中でも単純に拡大しているわけではない。

完全な状況提示が特徴である。

小グループ学習は、大講義でもなく個人単位でもなく、3～9人程度のグループ単位の学習ということである。その中で議長などの役割分担を行い、学習を進めていく。この小グループ学習のメリットは、グループのメンバーからタイムリーなフィードバックを受けることで学習が進むとともに、議事進行の技能、他人の話を聴く技能、記録する技能、プレゼンテーションの技能、メンバーと協調する態度、チームワークを高める態度や技能、他人の考え方を尊重する習慣といった技能や態度を見つげることができる。それにより、コミュニケーション能力を高め、将来的にチーム医療に携わる際に必要な能力である。

自己主導型学習とは、学生同士が自分たちにとって重要だと思われることを自ら決めていく学習スタイルである。既に確立している知識を学ぶだけでは将来の課題に取り組むには不十分であり、常に最先端の情報に通じている必要があるからである。

自己評価型とは、教師が試験などの結果に基づき評価するのではなく、学生たちがグループで、目標を設定し、基準をつくり、データを集め、基準を適用して目標の達成度を自分たちで測るということである。評価される項目としては、学習テーマ、問題解決の技能、グループ運営の技能、自己主導型学習の習得度合いなどである。チュータとなる教師は、目標の質や、基準の一貫性や評価の説得力などをチェックする。



出所) ウッズ (2001) に基づき筆者作成。

3) PBLの一般的なプロセス

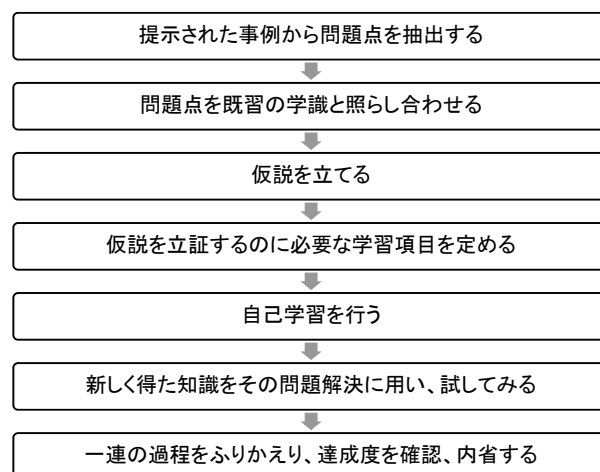
図2は、一般的なPBLの基本的なプロセスを示したも

のである。

PBLは、まず、教員から事例が提示されることで始まる。学生は、その事例の内容を理解し、そこに含まれる問題を確認する。次に、既に身につけた知識や経験の中で、問題と関連すると思われるものを整理する。そこから、問題の仕組みや仮説を考える。その上で、問題の解決に必要な、まだ習得していない知識を明確にする。学習ニーズの優先順位を決定し、学習目標を立て、学習のために役立ちそうな資源を検討するなど、学習計画を立てる。その学習計画に沿って、自己学習し、グループ学習に備える。その自己学習を通じて得られた知識をグループ学習の場で、グループ間で効果的に共有し、メンバー全員が学べるようにする。新しく獲得した知識を統合し、実際に問題を解決する。最後にその過程をふりかえる。

以上のように、PBLは、教員によって予め整理された知識を与えられるのではなく、与えられた事例から問題を見出し、その問題を解決するために必要な知識（課題）を明確にし、学習する。この事例は事実そのままではなく、教員が実際の事例などに基づき、作成するものであり、学習目的に沿って制御されたものである⁴。自分たちで学ぶ目的と課題を見いだすことで、強制ではなく主体的に学ぶが可能となるが、新しい知識の獲得は自己学習ということになる。

図2 PBL進行上の基本的7つのステップ



出所) 藤倉 (2012)、表1に基づき筆者作成

PBLの効果に関して、藤倉 (2012) はPBLの有効性に関する研究は数多くあるが、相反する結果もあり、有効

⁴ 池西 (2009) は、PBLの成否に影響する要素として「課題 (シナリオ)」の重要性を指摘している。

性に関しては不明確であり、実際に医師国家試験のような形では従来の講義形式と有意な違いはない。しかし、学生の授業に対する満足度はPBLの方が高いことを挙げ、PBLは知識の蓄積に必ずしも優れているわけではないが、知識を応用する能力を高めることには有効であるとされ、臨床の場面での種々の能力開発には適していることを指摘している。

一方で、PBLの問題点として、糟谷（2015）は、主体的学習が可能な学生にしか適応できないことや、学習目標とその到達度合いに差が生じる可能性を指摘している。また、PBLの注意点として、学習目標が明確に示されていないため、学生自身が隠されたテーマを探りださなければならないことや、目標達成までのスケジューリングを考慮した授業計画の設定の必要性を述べている。

4. 経営分野におけるPBLの特殊性

1) 医学系におけるPBLの取り組み

前節で最初にPBLの導入が始まった医学系でのPBLの一般的な特徴やプロセスについて整理した。それをふまえて本節では、実際の医学系における問題基盤型学習と、経営学系のプロジェクト型学習の具体例を取り上げて、その比較を通じて後者の特殊性を考察する。

まず、日本で最初にPBLを導入した東京女子医科大学

医学部の概要（吉田・大西編, 2004）を通して、医学系における問題基盤型学習の具体的な特徴をみってみる。

東京女子医科大学では、PBLテュートリアルという呼称で、入学直後から始まり、4年間継続される。PBLテュートリアルでは、学生は6～8名の少人数に分かれ、テュータが参加するグループ・セッションが週2回、グループ・セッションの午後に105分間自己学習時間を行う。4回のグループ・セッションで1課題を終了する。カリキュラム全体でみると、講義が50%、実習が20%、PBLテュートリアルが30%の時間を占めている。

問題は、教員が定められた中心テーマに沿った事例を作成する。現実にあった事例をベースに、学習者が興味を持つ形でしかも恣意的にならずに自然に到達目標へ向かうような問題を作成する。

学生にわたす課題シートには事例（自然現象、症例の経過、実験や検査の結果など）のみが記載されている。表1は、課題シートの具体的な例である。学生は、ここから病気の診断や必要な治療、患者および家族への対応などについて問題を考慮し、グループで検討し、学習を行う。問題は4回のテュートリアル・セッションの間に分けて提示される。この事例でも、あと3回事例の詳細などが提示され、その都度診断や対応に関して、学生は考えることが求められる。

表1 東京女子医科大学のPBLの問題例（4年生対象）

シート1
大学生の博美さんは現在18歳。ある日、博美さんは部屋で大声をあげ、けいれんを起こしました。母親は、慌てて救急車を要請し、病院で処置を受けました。母親から部屋に注射器があったことを聞いた医師は、同時に尿検査も行いました。
シート1-2（資料）
来院時所見 来院時身体所見： 発汗：（++） 瞳孔：両側散大 体温38.5℃ 意識レベル：II-30-R 血圧190/105mmHg 脈拍130/min 呼吸数25/min 血液検査： 血算：WBC8400、RBC 460、Hb 15.5、Hct 41.8 生化学：AST 35、ALT 33、LD 310、T-Bil 0.5、ALP 540、CK 508 BUN 24.2、Cr 1.57、Na 147.5、Cl 110、K 5.3、Ca 9.5、CRP 0.14、Gluc 96 血液ガス：pH 7.380、PCO ₂ 26.9、PO ₂ 69、HCO ₃ 17、BE-8、SO ₂ 95%（O ₂ 35%） その他： 左上肢に注射痕あり

出所）吉田・大西編（2004）、114ページ。

2) 経営系学部におけるPBLの取り組み

次に、経営系学部で実施されているプロジェクト型学習の特徴を把握するために、以下では、近畿大学と愛知東邦大学、追手門学院大学の事例を紹介する。

① 近畿大学経営学部（大阪府東大阪市）

近畿大学経営学部では、商店街活性化企画「KU-CAI」の取り組みがある（梶、2013）。同プロジェクトの目的は、新入生のFacebook利用者を増加させるコンテンツを企画・開発する、近大前商店街、特に飲食店のPRや活性化を行う、プロジェクトの企画・運営を通じ

たPBLによってゼミ生に実学教育を行う、というものである。

学生が開発したFacebookアプリ「KU-CAI (Kinki University-Communication And Information)」を利用して、近畿大学生が商店街の飲食店29店舗で食べた料理のレビューを写真付きで投稿する。その投稿がアプリを通じて他の学生に閲覧・拡散され、店舗への来店促進を図る。レビューを閲覧した学生はそのレビューに対して「おいしそう!」「食べたい!」などの項目別に投票を実施。投票の多いレビューを投稿した学生らには企画終了後、商店街で利用できる総額30万円分のクーポン券が授与される(「近畿大学ニュースリリース」2013年6月7日)。

プロジェクトの参加者は、3回生17名(プロジェクトの開始時点では2回生)と、プロジェクト開始後に1年生が6名の計23名である。近大前商店街の連合商店街と東大阪市と協力した。プロジェクトの期間は、2月中旬から7月上旬である。

プロジェクトとしての結果をみると、目標はレビュー投稿数100件・投票件数1,000件であったのに対して、実際にはのべ231名で、レビュー投稿数94件・投稿件数648と目標を下回っている。ただし、専門知識については成果および気づきがともに低く、このPBLでは学生の基礎能力の範ちゅうで対応できる課題であったと評価されている。

プロジェクトの工夫として、自発的な学習という観点から、教員の干渉は最低限にし、参加する学生の能力や希望進路などをもとに、個々の学生が将来必要とすると思われる知識や経験を会得する学習機会を設ける。渉外業務やコンサルティング業務、システムエンジニア志望にアプリケーションの開発担当・デザイン担当にする。

② 愛知東邦大学(愛知県名古屋)

愛知東邦大学の取り組みとして、「地域MAP作成プロジェクト」を取り上げる(手嶋、2013)。

愛知東邦大学では、就業力育成支援事業として、「『入学前から卒業後まで生涯にわたるキャリア形成』と『正課内外の教員を通じたキャリア支援』を統合し、自立した職業人の育成を目指す」(手嶋、2013、33ページ)というものであり、その一貫としてPBLの手法が多くの特設科目に取り入れられている。

プロジェクトの概要をみると、プロジェクトのテーマは、名東地域の地図を学生が作成するというものであ

る。参加者は3年生13名で、2チームで各チームにリーダー的な学生1名が任されている。めいとうまちづくりフォーラム実行委員会(3名)がプロジェクトに協力している。プロジェクトの期間は、2011年4月から2012年2月までの約10ヶ月である。

主にプロジェクトはゼミの時間を使って進められ、どのような地域MAPを作成するのか、またどのようにそれを活用するのか議論が進められていた。

③ 追手門学院大学経営学部(大阪府茨木市)

筆者の所属する追手門学院大学経営学部の取り組みとして「2015年度大学祭商品企画プロジェクト」を取り上げる(後藤他、2015)。同大学では、地域の企業と連携し、与えられた課題に対して学生たちがその解決策を考え実践する経営学部PBLプロジェクトとして取り組んでいる。

プロジェクトのテーマは、大学のある茨木市のパン屋と提携して食パンを活用した商品企画と販売である。協力主体は、Boulangerie Le petrinである。プロジェクトのスケジュールは、9月まで商品の企画立案、11月までマーケティング活動を行っている。プロジェクトの参加人数は、2年生3名、1年生4名の計7名である。

毎週固定の曜日(金曜日)の昼休みに担当教員の研究室で30分程度のミーティングを行っている。ミーティングでは、製品企画を議論し、経営戦略に基づき、製品コンセプトは「地域を連携して、大学祭ではない高級感を出したフレンチトースト」であり、名称は「プレミアムマシュペルディ」である。その他に価格や、調理方法、提供方法を決定している。実際に大学祭で商品を販売している。

プロジェクトの成果として、コミュニケーション能力やスケジュール管理などチームワークのスキルの向上が報告されている。

3) 比較と考察

以上の医学系の問題基盤型学習と、経営系のプロジェクト型学習との事例を紹介した。そこには様々な違いがあった。ここでは両者の比較から主に経営系のプロジェクト型学習の特殊性を述べていく。

第1に、PBLを構成する主体の相違である。医学系の問題基盤型学習は、学生(グループ)とチューターで構成されており、役割の違いはあるものの、教員と学生という大学内部の主体で構成されている。それに対して、プ

プロジェクト型学習では、プロジェクトによる差異はあるものの、学生と教員に加えて、企業や行政などの外部の主体が関与している。このことは、例えば、近畿大学の事例で、当初の想定したスケジュールに対して「しかし商店街側の反応は非常に良好で可能であれば入学シーズンを外れても良いので可能な限り早くに実施したいという意向であった事からアプリケーション開発にめどが立ったことで本年度中の実施を目指し課外活動プロジェクトとして正式に立ち上げることとなった」（梶、2013、465ページ）と、協力者である商店街側の意向をくみスケジュールを変更しているように、PBLを大学内部の事情だけではなく、異なるリズムである外部機関との調整が求められるようになるということを意味する。

第2に、問題の性格の相違である。医学系の問題基盤型学習では、提示される事例は、実際に起こった症例をテュータである教員が修正し作成するものである。そのため、学習のポイントが制御されており、特定のテーマに沿った学習を行うことになる。それに対して、経営系のプロジェクト型学習では、上で触れた梶（2013）が「たとえばKU-CAIプロジェクトの場合、『新入生をFacebookに参加させる』ことと『商店街を活性化させる』こと、そして『大学の広報活動』を一つのプロジェクトチーム内で取り扱った」（同、475ページ）と述べているように、単一のプロジェクトの中に複数の異なる問題を含むことになる。そのため、ITの知識と、商業の知識というようにまったく異なる分野の知識を習得することが求められるようになる。また、「専門知識については成果および気づきが共に低く、今回のPBLでは学生の基礎能力の範疇で対応できる課題であったと考えられる」（同、475ページ）というように、問題を解決するために専門知識の習得が課題とならない場合もある。さらに、問題基盤型学習の事例も毎年更新されるが、問題の本質は変わらないのに対して、プロジェクト型学習の問題（プロジェクトのテーマ）は、多くの場合外部の協力主体から提供されるものであり、毎回性格の異なる問題に取り組むことになる。

第3に、問題の解決の相違である。医学系の問題基盤型学習では、病気の原因を特定し治療するという問題解決の状況が想定できる。一定の手続きをとることで、問題の解決が可能である。それに対して、経営系のプロジェクト型学習では、例えば金額や購買・参加人数などの定量的な目標は設定できるものの、経営学の知識に沿って新商品を開発したとしても、必ずその目標が達成

できるわけではない。坪井（2015）で「その際（協力企業への成果報告のプレゼンテーション：筆者）の学生のプレゼンは、教員としては期待した水準以上の内容であったが、街の活性化のための提案という部分でRKM社長やリクルート社の社員の方々から厳しい意見が出された。学生たちにはこれまで要求されたことのない高い水準（ビジネスの現場で実際に活用できる水準）での意見や要望であった」（坪井、2015、56ページ）というように、必要な専門知識を学び、プロジェクトを達成した、すなわち問題を解決しているにもかかわらず、協力企業からは認められなかったということである。実際のビジネスでも、新商品の成功する確率は1%程度と言われるように、一定の手続きを経てアイデアがされた商品であっても同じような結果を残すわけではないように、ビジネスでは知識だけではなく創造性や独創性などが求められ、最終的な成果がどのような姿になるのかプロジェクトの初期に想定することはほぼ不可能である。

5. おわりに

そもそも、PBLは単独の講義を取り上げて議論することは難しい。ウッズ（2001）によれば、マクマスター大学ではPBLに取り組むために必要な能力の獲得のために20単元があると述べられている（ウッズ、2001、xiiiページ）。また、大学や学部としてのバックアップが重要であることもしばしば指摘されている。

その上で、医学系における問題基盤型学習との比較を通じて、経営系におけるプロジェクト型学習の特徴をみると、両者とも小グループによる問題解決型の学習という共通性はあるものの、構成主体や問題の性格、問題解決のあり方に大きな違いがあることがわかった。そのため、問題基盤型学習は事前によく計画され、テュータガイドなども整備されることでどの教員でもテュータを担えるのに対して、プロジェクト型学習では、プロジェクトはいわば一つひとつすべて異なるものであり、教員は、毎回またプロジェクトの実施過程の中で、外部協力者との調整（スケジュールや成果、予算など）と、学生との調整（取り組む課題、学習内容、役割分担など）といったコーディネーターとしての役割を求められることになる。そのため、教員の調整能力が求められるため、代替が困難である。また、必要な知識や技能も異なっており、問題基盤型学習のような体系的な学習は困難である。

以上のように、同じPBLという呼称であるが、問題基盤型学習とプロジェクト型学習とは本質的に性格が異

なっており、その位置づけも、また教員に求められる役割も異なっている。問題基盤型学習におけるチュータの養成やガイドについては整備が進んでいるが、プロジェクト型学習におけるコーディネーターとしての教員にどのようなサポートが有効であるのかは議論が乏しく、その点が今後の課題となる。

【参考文献】

- 池西静江（2009）「事例演習：PBLテュートリアル教育の実践とその効果」『看護教育』第50巻第4号、298～304ページ。
- ドナルド R.ウッズ著、新道幸恵訳（2001）『PBL Problem Based Learning 判断能力を高める主体的学習』医学書院。
- 糟谷崇（2015）「経営学における21世紀型教育の課題」『三田商学研究』第58巻第2号、301～308ページ。
- 経済産業省（2006）「社会人基礎力に関する研究会―「中間取りまとめ」―」。
- 神津忠彦（2011）「保健医療分野に広がったPBL教育の歴史的経緯」『看護展望』第36巻第3号、74～80ページ。
- 後藤幸穂・角岡早咲・政所志保・大野順也・亀田吉彦・北村志保・八ッ本稔（2015）「『大学祭商品企画プロジェクト』活動報告書」『追手門学院経営学学生論集』第21号、27～39ページ。
- 中央教育審議会（2005）「我が国の高等教育の将来像」。
- 中央教育審議会（2008）「学士課程教育の構築に向けて」。
- 坪井明彦（2015）「ゼミ活動を通じたPBL実践の効果と課題―学生の能力の伸長という点からの考察―」『地域政策研究』第17巻第3号、45～57ページ。
- 手嶋慎介（2013）「地域連携PBLの試行的実施の成果と課題―名古屋市名東区を舞台としたゼミ活動における就業力育成―(1)」『東邦学誌』第42巻第2号、31～43ページ。
- 手嶋慎介（2014）「地域連携PBLの試行的実施の成果と課題―名古屋市名東区を舞台としたゼミ活動における就業力育成―(2・完)」『東邦学誌』第43巻第1号、47～56ページ。
- 軈大輔（2013）「近畿大学における地域密着型PBLの実施と評価―Facebookを用いた商店街活性化企画『KU-CAI』の事例を元に―」『商経学叢』169号、463～476ページ。
- 藤倉輝道（2012）「PBLからこれからの医学教育を考える」『日医大会誌』第8巻第3号、188～194ページ。
- 森明子・大隅香（2009）「PBL教育が生まれた背景と概要」『看護教育』第50巻第12号、1066～1071ページ。
- 湯浅且敏・大島純・大島律子（2010）「PBLデザインの特徴とその効果の検討」『静岡大学情報学研究』第16巻、15～22ページ。
- 吉岡俊正（2004）「Problem-based learning (PBL) テュートリアル」『医学図書館』第51巻第2号、110～112ページ。
- 吉田一郎・大西弘高編（2004）『実践PBLテュートリアルガイド』南山堂。

論 文

「食」をフィールドとしたPBLによる
マネジメント教育に関する一考察
—追手門学院大学「食」プロジェクトの事例を中心に—

村上 喜郁

追手門学院大学経営学部 准教授

Yoshifumi MURAKAMI

Associate Professor,

Faculty of Management,

Otemon Gakuin University

1. はじめに

本稿は、「食」をフィールドとした課題解決型学習 (Project Based Learning: 以下、PBLと表記) によるマネジメント教育について、追手門学院大学における「食」のプロジェクト、特に大阪府中央卸売市場との提携事業を中心に考察するものである。¹⁾

2012年に文部科学省から大学教育の質的転換に関する答申²⁾が出されて以降、大学におけるアクティブ・ラーニングが注目され活発化している。追手門学院大学においても、様々なアクティブ・ラーニングが実施される中、2012年7月13日に大阪府中央卸売市場 (以下、「市場」とも表記) との間で覚書を結び、「食」をテーマとするPBLが開始された。本論文では、その担当者である村上喜郁が、実際の教育活動によって得られた情報と知見をもとに、「食」をフィールドとしたPBLによるマネジメント教育の課題と可能性について検討する。

2. 「食」をめぐる教育の変化

あらためて「食」の分野は、様々な面で注目を浴びている。2015年にはイタリアのミラノにおいて、史上初の「食」をテーマとした国際博覧会「ミラノ万博」が開催された。ここでは、いわゆる万博的な世界の食の紹介に

止まらず、気候変動により変化する自然環境の問題、各国の食の伝統・文化、食料廃棄問題や持続的な食料調達問題などが取り上げられた。「食」への注目の傾向は、国内外の教育機関においても散見される。在来の食を対象とした分野、例えば農学系統、あるいは調理・栄養系の学校でも様々な変化が確認できる。

例えば、2015年に龍谷大学³⁾が開設した農学部では、従前のいわゆる農学部的な学科である植物生命科学科・資源生物科学科に加えて、より「食」の分野に寄せた食品栄養学科、社会科学系との文理融合を強調した食料農業システム学科の計4学科が設置されている。これは、農学分野の教育から「食」あるいは「マネジメント教育」への接近だと見ることができるだろう。

また、奈良県では2016年に奈良県農業大学校を改編し、なら食と農の魅力創造国際大学校 (NARA Agriculture & Food International College: 以下、NAFICと表記)⁴⁾が開校された。NAFICには、フードクリエイティブ学科とアグリマネジメント学科が置かれている。前者は農業・農産物に関する知識を持った食の担い手を育成することを目的とし、後者は高度な農業技術を持ち農業経営センスに優れた農の担い手を創ることを目的としている。これは、農分野からの「食」への接近、あるいはマ

¹⁾ 本稿は、追手門学院大学 北摂総合研究所 第8回会合 (2017年1月26日) にて、筆者がおこなった報告「「食」のプロジェクト 大阪府中央卸売市場提携事業」をもとに加筆・修正したものである。

²⁾ 文部科学省 中央教育審議会 (2012) 「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～ (答申)」。

³⁾ 龍谷大学 農学部の情報については、龍谷大学 (2016) 『龍谷大学 2017年度大学案内誌』等による。

⁴⁾ なら食と農の魅力創造国際大学校の情報については、奈良県農林部 (2015) 「報道資料：なら食と農の魅力創造国際大学校 開校に向けて！」等による。

ネジメント能力強化を目指したものであると言えよう。NAFICの人事育成コンセプトは、技術力、経営・マネジメント力、マーケティング力、もてなし力、地域活用力の5つに加えて、国際理解力であり、これを見ても、「食」・「農」・「経営」の融合的教育への指向が見て取れる。

調理系の教育機関においても、この傾向は見られる。大阪に本拠地を置く辻調理師専門学校⁵⁾では、3年制の高度調理技術マネジメント学科を2016年に開設している。この学科では、高度な調理技術に止まらず、料理をつくることで、自らの考えを示し、他分野の専門家との協働などに発展させ、新しい文化やビジネスの創出にも貢献できる人材の育成を掲げている。人と社会と食の関わりを探究し、自分のテーマを料理で表現するための「考える力」の養成を徹底重視したカリキュラムを作成した。マネジメント教育に関して「マネジメント論」に、第2学年832時間中60時間、第3学年812時間中52時間を割くカリキュラムを組んでいるのである。これは、食の分野、特に調理の分野においても、マネジメント教育の重要性が認識されている証左と言える。

さらに海外では、「調理・栄養」でも「農」でもなく「食」そのものをコンセプトとした食科学大学（（伊）Università degli Studi di Scienze Gastronomiche：（英）The University of Gastronomic Sciences）⁶⁾が、イタリアのブラに存在する。食科学大学は、スローフード協会（Slow Food）⁷⁾の主導の下、2005年に開学された私立大学である。“Gastronomic Sciences”は「食科学」と訳されている。この“Gastronomic（ガストロノミック）”あるいは“Gastronomy（ガストロノミー）”は、日本語では一般に「美食（の）」と翻訳され、「美食高級料理（の）」という意味合いで使用されることが多い。しかしながら、ここでの意味はそうではない。近代以降、広く「ガストロノミー」という言葉を

知らしめたブリア・サヴァランの定義によれば、「ガストロノミーとは、食生活を行う存在としての人間にかかわりのあるすべてのものについての理論的知識である」⁸⁾。ここには食を調理技術や栄養の面だけで捉えるのではなく、人文科学、社会科学、自然科学を含めたあらゆる視点から体系的に捉えようとする姿勢が見て取れる。また、食科学大学の教育成果は、卒業生の就職先を見ても分かる。飲食業が15%と多いことは予想されるが、それよりもコミュニケーションとマーケティング分野の方がさらに多く23%、マネジメント10%、生産業10%、研究開発10%、営業8%、教育5%、ジャーナリズム3%と調理等の飲食系以外への就職が高い比率を占めているのである。⁹⁾

このように、「食」をめぐる教育を概観すると、「食教育」と「マネジメント教育」（そして「農」教育）がより重要性を増し、またそれぞれが接近する現象が見て取れだろう。これは、在来の「食」教育の主軸であった調理・栄養の分野だけでなく、「食」そのものを体系的・学際的に捉え、その中で理論・実践の方法の面から「マネジメント教育」の重要性が表出したとも考えられるのである。

3. 追手門学院大学の社会連携事業におけるPBL

かような背景のもと、追手門学院大学は、同学の所在する大阪府茨木市に位置する大阪府中央卸売市場と連携事業を開始した。追手門学院大学は、2016年度時点で6学部8学科を擁する文系総合大学である。開学以降、理系学部、および、調理・栄養系学部学科は存在しない。その中で、2012年に大阪府中央卸売市場側からの声掛けがあり、経営学部を中心に提携事業をおこなうこととなった。

覚書によれば、市場側の役割は地域貢献に資する人材を育成する事業への協力、追手門学院側の役割は食の安

⁵⁾ 辻調理師専門学校に関する情報については、公式HP（<http://www.tsuji.ac.jp/>）ならびに学校案内による。

⁶⁾ 食科学大学に関する情報については、ガブリエッラ・モリーニ（2015）『「食科学の誕生」』『社会システム研究』立命館大学、および、食科学大学 公式HP（<http://www.unisg.it/>）、大学案内による。なお、ガブリエッラ・モリーニ（Gabriella MORINI）氏は、食科学大学 Assistant Professorである。加えて、筆者は2015年9月14日、食科学大学を訪問し、同学に関するレクチャーを受けた。日本では、立命館大学が食科学大学と提携し、2018年に食科学部の設置を構想している。立命館大学 食科学部（2018年設置構想中）公式HP <http://www.ritsumeit.ac.jp/gas/pre/>。

⁷⁾ 1986年、カルロ・ペトリニ（Carlo Petrini）によって提唱された地域の伝統的な食文化や食材を見直す社会運動（スローフード協会公式HP <http://www.slowfood.com/>）。

⁸⁾ ジャン・ヴィトール著、佐原秋生訳（2008）『ガストロノミー 美食のための知識と知恵』白水社、10ページ。この定義は、ブリア・サヴァラン（1825）『味覚の生理学（邦題：美味礼賛）』によるが、ここでは一般的な関根秀雄訳ではなく、本稿の意図とより合致する佐原訳を用いた。

⁹⁾ ガブリエッラ・モリーニ（2015）、35～36ページ。

心・安全、食育等に関する研究・広報活動等への協力と定められている。この役割分担を基礎として、追手門学院大学 経営学部 村上喜郁とその担当ゼミが実際の事業に当たることとなった。村上が担当者となった経緯は、村上の当時の研究テーマが「ご当地グルメを用いた地域振興」であり、比較的近い分野の研究者であったことからである。そこで、村上はこの提携事業を通じて、「食」をフィールドとしたPBLによるマネジメント教育を志向した。具体的には、大学生による魚や野菜の摂取促進・啓蒙を目指した「商品開発」と「イベント企画・運営」である。これらの内容が、経営学部学生に適合的だと考えたのである。

PBLを通じたマネジメント教育において「食」をフィールドとするメリットは、主に3点が挙げられる。(1) 商品開発等の具体的に目標設定できる可能性が高いこと、(2)「食」は人間の生活に必須のものであり、学生が興味を持つ可能性が高いこと、(3)「食」はあらゆる産業への波及効果が高いことである。

まず、(1) 商品開発等の具体的に目標設定できる可能性が高いこととは、「食」に関する商品、端的には食品の場合、他の機械や化学等に関する商品より比較的開発費が低く、学生による商品開発として実際に成果が出せる可能性が高いことである。例えば、追手門学院大学北摂総合研究所「食」のプロジェクトの別事業である見山の郷商品開発プロジェクトでは、茨木市平成27年産学連携スタートアップ支援事業補助金の交付を受け、総事業費430,000円（内補助金215,000円）¹⁰⁾で「野菜ゼリー（商品名「見山ジュレ」）」の開発から販売促進までをおこなっている。これはあくまで個別事例ではあるが、一般的に見て賞味期限などの衛生面でのチェック等に費用はかかるものの、食品の商品開発は比較的低コストでも可能である。加えて、多くの食品は（マーケティングでいうところの）最寄品であり、商品価格も比較的安価であることから、学生が企画・制作した商品であっても購入される見込みがあると考えられる。この点からも、企業等との提携も比較的容易で、机上の企画ではなく、実際にPBLでの商品化がおこなえる蓋然性が高いのである。

次に、(2)「食」は人間の生活に必須のものであり、学

生が興味を持つ可能性が高い。当然、学生は人間・生物である以上、食事を摂らないわけにはいかない。「食」は、「衣・食・住」の中でも特に生命・生活への直結度が高く、学生は必ず日に何度かの食事に摂っており、身近なものである。この点で、「食」に関心のある学生は多く、教育のフィールドとして適切であると考えられる。

最後に、(3)「食」はあらゆる産業への波及効果が高いことについて。「食」の生産はもちろん1次産業（農水産業）である。これが、2次産業（食品加工業）、もしくは3次産業（流通、サービス業）を通じて消費者へと届けられる。つまり、「食」は1次、2次、3次のすべての産業に関係し、そして、その全ての産業に波及効果をもたらす可能性を潜在的に持つ。「食」を教育のフィールドとするということは、経済全体を見る、あるいはビジネスの世界全体を見ることにつながるのである。

前節で示した「食教育」と「マネジメント教育」が接近する現象、加えてここで挙げた3点の利点を見るに、PBLを通じたマネジメント教育において、「食」をフィールドとすることは適切であり、社会科学系学部教育においても有用なものであると思料した。そこで、追手門学院大学と大阪府中央卸売市場の提携事業の中核に、「食」をフィールドとしたPBLによる「マネジメント教育」を据えたのである。

4. 当該事例の「教育内容」と「実施組織」

先に示した様に、大阪府中央卸売市場との提携における追手門学院側の具体的事業の1つは、大学生による魚や野菜の摂取促進・啓蒙を目指した「商品開発」と「イベント企画・運営」について、PBLを通じて実施することである。このPBLについて、「教育内容」と「実施組織」に分けて順に説明する。

まず、当該PBLの「教育内容」である。このPBLにおけるテーマは、学部の講義で学んだ経営学やマーケティングの知識や理論を現実のビジネスの現場で実践し、学生自身の経営学に関する学修の程度を自身で体感・確認し、その内容を再認識することに置いている。具体的には、経営学講義科目（「経営学入門」や「経営管理論」）の基本的な内容に特に重点を置いた。具体的には、(1) PDCAサイクル、(2) ポーターの3つの基本戦略¹¹⁾、

¹⁰⁾ 茨木市（2015）「茨木市産学連携スタートアップ支援事業補助金 平成27年度採択企業一覧」<http://www.city.ibaraki.osaka.jp/jigyousya/shien/1398667168390.html>。

¹¹⁾ M. ポーター（1995）『（新訂）競争の戦略』ダイヤモンド社、55～71ページ。「コストリーダーシップ戦略」、「差別化戦略」、「集中戦略」を3つを基本戦略とする。

(3) 事業モデルの設計である。

第1に、(1) PDCAサイクルでは、演習における企画書と報告書の発表を通して、確認とフィードバックを繰り返しておこなった。これについては、次節で詳しく述べる。第2の(2) ポーターの3つの基本戦略では、特に「集中（セグメント・市場細分化）」によるターゲット設定と「差別化」を意識した商品・イベント開発を強調した。第3に、(3) 事業モデルの設計においては、当該事業におけるステークホルダー（利害関係者）に対するメリットの配分を考えることで、Win-Winの関係を築くというビジネスの本質について考えさせた。この点においては、直接の提携先である大阪府中央卸売市場に加えて、学内で食堂を営業しているまいどおおきに食堂、保健所、追手門学院大学 入試課、広報課、研究社会連携課他、多くの関係者を巻き込む形となっている。¹²⁾

次に、「実施組織」についてである。先にも示したように、経営学部演習、村上喜郁ゼミ¹³⁾を対象とし、上記の内容についてPBLをおこなうわけであるが、ここでは「プロジェクト制」を採用した。PBL (Project Based Learning) ゆえ、「プロジェクト制」を取ることは当然ではある。ただし、大阪府中央卸売市場との提携事業全体を1つのプロジェクトとするのではなく、ゴールを複数設定し、それぞれを個別のプロジェクトとした。この理由は、第1に1年間あるいはそれ以上の期間継続する長期プロジェクトにしないことで、担当教員と参加学生の精神的・肉体的疲弊を防ぐことである。聞き取り等によると、他学等で見られる長期プロジェクトは、目指す目標がプロジェクト途中で見えづらく、担当教員や参加学生に過度な負担をかけてしまう場合があることが分かった。そこで、明確なゴール（開発商品の完成、イベントの実施等）を設定した比較的短期間（半期、6か月以下）の多数のプロジェクトに、提携事業全体を分割した。第2の理由は、多くの参加学生に責任あるポジション（リーダーや責任者等）を経験させることができるということである。「プロジェクト制」により、多数のプロジェクトを展開し、多くの責任あるポジションを

設定する。これにより、より多くの参加学生にその経験を与えることが可能となった。第3の理由は、より早くより多くの回数PDCAサイクルを回すことが可能となることである。複数のプロジェクトを実施することで、それだけ回すことのできるPDCAサイクルの数が増加し、参加学生に多くの経験の場を提供できる。これについては後述するが、さらに演習時間ごとに企画書発表とそのブラッシュアップをおこなうこと、実施後には報告書を作成し発表することで、（ふり返りとしてではなく、日常的に）PDCAサイクルを回す経験を得ることが可能となる。

そして、実施組織については演習内に、担当教員をプロジェクトの全体責任者、参加学生のプロジェクト・チームリーダー（「リーダー」と呼称）を個別プロジェクト責任者とする事業部制組織様の組織（【図表1】）を構築した。さらに、一般のプロジェクト参加者（「メンバー」と呼称）も、プロジェクト内の個別の案件（発注や会計など）について、その案件でのみ一時的に「担当責任者」（発注担当責任者や会計担当責任者など）となるシステムを組み込んだ。この仕組みにより、さらに多くの参加学生が責任あるポジションを経験できるようになった（また、これは同時にリーダー側とフォロワー側の双方の役割を体験することを可能とする）。

¹⁴⁾ 企画・運営を内容とするマネジメント教育のPBLの場合、少人数教育が一般的となる。そして、少人数教育と教育機会の増加は両立しがたいことが多いが、複数のプロジェクトを同時進行させる「プロジェクト制」の場合、この両立が一定程度可能となる。

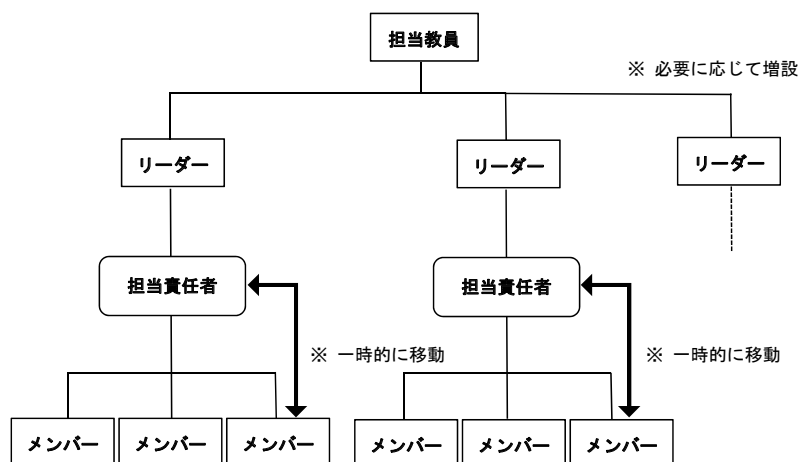
以上が、追手門学院大学と大阪府中央卸売市場との提携事業におけるPBLとしての「教育内容」と「実施組織」の概要である。大まかに言えば、当該PBLは、大学の「社会連携（大学と同地域に所在する卸売市場との提携事業）」において、「食」をフィールドとした「マネジメント教育」を通じて、参加学生が基本的な経営学・マーケティングの知識や理論を実践し学習することを目指したものであると言えよう。

¹²⁾ 大学と他組織との提携事業の場合、学生が主体となるPBLでは学期進行（基本的に4月始業で、春学期と秋学期の学期区分、長期休業等がある）などの教育機関固有の問題を関係者に周知しなければ、不要なトラブルが生じる可能性があることは特記したい。

¹³⁾ 「実施組織」としては、当該経営学部ゼミが対象であるが、大学内での所管（予算等）については、2012年度は経営学部、2013年度～2015年度は同学の地域文化創造機構、2016年度からは同学の北摂総合研究所となっている。2016年度現在、「食」のプロジェクトとして、大阪府中央卸売市場提携事業、農事組合法人 見山の郷 交流施設組合提携事業（以上、村上喜郁担当）、みつばちプロジェクト他を実施している。

¹⁴⁾ 参加学生が作成した「追手門学院大学・大阪府中央卸売市場 提携事業 2016年度 報告書」（『追手門学院大学 経営学学生論集』2016年 第22号、2017年3月発刊予定に掲載）によれば、PBL参加の17名の全てが何らかの責任者を経験している。

【図表1】PBLの実行組織



出所：筆者が独自に作成。

5. 当該事例の「実際の運用」

PBLの「実際の運用」は、演習を核として参加学生が企画を練り、参加学生自身が自主的な準備作業をおこない、最終的な成果物作成（商品開発）あるいはイベント実施をキャップストーンとする構成となっている。これを1プロジェクトとし、複数のプロジェクトが、異なるチームにより同時並行的に進行している。そして、担当教員の役割は、マネジメントの知識や理論の直接的教授よりも、その「仕組みづくり」と「アドバイジング」が主となっている。

まず、核となる演習では、プレゼンテーション・発表が学習の主となる。追手門学院大学の経営学部では、2年生次より専門演習が開始され、4年生次まで持ち上がりで、同じ担当者が教育に当たる。

そこで、当該ゼミでは、2年生次の演習（基礎演習1・2）に、春学期を中心として、マネジメントのフレーム（マネジメント的な思考や経営戦略の枠組み等）の学習を通じて、レジュメ作りや発表をおこない、プレゼンテーションの訓練を繰り返す。同時に、同学ベンチャービジネス研究所主催のコンテスト（7月のグッツコンテスト、12月のビジネスプランコンテスト）に参加する。この出場に向けて、演習内では実践的な企画書の作成について学ぶ。コンテスト終了と同時に、2年生の

年明けから、本論の主題である大阪府中央卸売市場提携のPBLを開始するのである。

具体的には、3年生次（発展演習1・2）の春学期開始までに、各プロジェクトを立ち上げ、それぞれのチームごとに、年次企画書（1年間に計画している企画をまとめた企画書）を作成する。3年生開始の4月には、学生による市場への企画プレゼンテーションを実施し、各種交渉を開始するのである。以降は、基本的に年間企画書に沿ったプロジェクト運営がおこなわれる。演習内では毎回、常に企画書（＝計画）と報告書（＝評価）の発表がおこなわれ、担当教員はその内容について、「アドバイジング」を適宜おこなう。¹⁵⁾そして、すべての企画終了後の年末から年始にかけて、1年間に実施したすべての企画をまとめ、年次報告書を作成し、追手門学院大学 経営学部発行の『経営学学生論集』に投稿している。また、その内容について、学外の大会（食育ヤングリーダー等）に出場しプレゼンテーションもおこなう。4年生次（卒業演習1・2）は、基本的に卒業論文の作成と就職活動支援が主な内容となっている。

さて、そこで懸案となる「仕組みづくり」であるが、基本的には多くの日本企業が採用している“OJT（On-the-Job Training）”におけるメタ学習¹⁶⁾を促進する仕組みを志向している。具体的には、(1) プロジェクト

¹⁵⁾ 年度・学期ごとに、あるいはプロジェクトごとにPDCAサイクルを回すのではなく、（イベント等の実施を伴わない故）疑似的ではあれ、週1回のペースでPDCAサイクルを創り出すことで、日常的にPDCAサイクルの思考をとることを促している。

¹⁶⁾ ここでは、学習の方法を学習するという意味で用いている。というのも、マネジメントの現場である企業においては、「業務の方法を学ぶことも、また業務である」という現実が存在する。また、伝統的に日本企業は、訓練や研修に金銭的成本を割かず、時間を割いて業務を教える（業務内で業務を教える＝OJT）と考えられている。

に先行してその内容を体験すること、(2) プロジェクト後にその内容を伝えること、(3) 別の（同学年の）プロジェクトの経験を知ることである。

【図表2】は、「2016年度 大阪府中央卸売市場提携事業スケジュール」である。縦軸は各学年の演習、横軸は時間の流れを表している。(1) プロジェクトに先行してその内容を体験することについては、まず2年生は3年生に引率されて、大阪府中央卸売市場の見学会に参加する。ここでは、市場各施設の見学の他、市場流通の仕組みや先輩のプレゼンテーションを知ることとなる。また、先輩のスカウトを受けて、主に各イベントの当日要員として、一定の（そして3年生に指示された）業務を任される。すなわち、自分たちが企画するものではないものの、その運営等に参加・協力し、断片的にプロジェクトを体験するのである。すなわち、上位学年の活動に協力することで、プロジェクトに先行してその内容を体験（予習）するのである。

次に、(2) プロジェクト後にその内容を伝えること、これについては「年次報告書」が大きな役割を果たす。まず、「年次報告書」の作成自体が、1つのプロジェクトである。同時に、それぞれのメンバーが自らの実行したプロジェクトの内容と反省点を個別の責任者ごとに署名入りで記すことで、1年間のプロジェクトのふり振り返りとなる。¹⁷⁾ つまり、ふり振り返りの為のふり振り返りではなく、1プロジェクト自体がふり振り返りの役目を果たす。加えて、この「年次報告書」を次年度のメンバーが読み、次年度のプロジェクトのベース（そして、超えるべき目標）とするのである。また、プロジェクトメンバーは自分の担当業務につき、「年次報告書」を頼りに前任者を見つけ、コンタクトを取ってアドバイスをもらう。言い換えれば、上位学年は、下位学年に指導（復習）することになる。新旧のメンバーはそれぞれ、業務を引き継ぐことをここに学ぶのである。

最後に、(3)の別のプロジェクトの経験を知ることについては、複数のプロジェクトが同時進行、あるいは前後して進み、すべてのメンバーが演習内でその報告を聞くことによっておこなわれる。(2)の年次間の縦展開と合わ

せ、(3)の横展開で、成功体験・失敗体験を知り、共有する仕組みが構築されている。また、さらにこれを加速するため、SNS（Social Networking Service）も活用している。Facebookにゼミでの活動広報用のアカウントを作成する他に、他学年も含めたゼミ生だけが使用できるアカウントを作成し、先輩メンバーと後輩メンバーにもコミュニケーションが取れる体制を用意している。

これが、同事業における“OJT（On-the-Job Training）”（この場合、正確には“OPT（On-the-Project Training）”）ではあるが）を通じたメタ学習を促進する仕掛けである。大きくは、参加学生が、自ら学ばなければいけないことを学び、発表し、アドバイスを受けるという仕組みの中でPBLを推進したということになるだろう。

6. 当該事例に関する考察

最後に、本PBL事業に関する研究で得られた若干の知見についてまとめたい。以下では、その可能性と課題について順を追って記す。

まず、可能性については、「食」をPBLのフィールドとすることで、先に挙げた3つのメリットを改めて認識することとなった。(1) 商品開発等の具体的に目標設定できる可能性が高いこと、(2)「食」は人間の生活に必須のものであり、学生が興味を持つ可能性が高いこと、(3)「食」はあらゆる産業への波及効果が高いことである。

特に、(1) 商品開発等の具体的に目標設定できる可能性が高いことについては、2013年度以降、毎年2種類以上のメニュー開発と販売等を実施できている。また、多くの自治体・企業と連携し、イベントの企画・運営¹⁸⁾に学生が関わることができた。参加学生が、企画参加したほぼすべての商品開発・イベント開発が、何らかの成果物を残している。また、これらの成果は、北摂地域の地域広報誌を中心として、多くのメディアに取り上げられ、連携団体や大学広報にも少なからず貢献している。実際のビジネスの現場で、その業務を生業とする人に対して、企画提案し、その企画が机上の計画ではなく、実際に実現することは、社会科学系PBLの学習成果として、大きな意義があると考えられる。

¹⁷⁾ 副産物的に、この報告書が4年生次における就職活動のネタ元となっている。自分で経験した活動の全体像を知り、また活動に関する正確な日時や数値等を参照することが可能になる。この点でも、1年のPBL活動をまとめることは有用である。

¹⁸⁾ 2013年、JAグループ和歌山「ENJOIN! ココ・カラ。和歌山 カーニバル」、日本アクセス「フードコンベンション2013」。2014年、新阪急ホテル「産地フェア2014 ホテルdeマルシェ」、茨木にぎわい亭「冬のガンバル市」。2015年、茨木保健所「食育フェスタ2015」、茨木市商業団体連合会「茨木童子まつり」、阪神百貨店「ちびっこ模擬セリ」、大阪高速鉄道「大阪モノレールつながりフェスタ」。2016年、茨木市商業団体連合会「商店街×大学生! 炊き出し試食会」、コンソーシアム大阪「大阪中学生 サマー・セミナー」、茨木市「いばらき適塩宣言! フェスタ」、JA全農岐阜「飛騨やまっこキャンペーン」他。

【図表2】2016年度大阪府中央卸売市場提携事業スケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
2年生 基礎演習	プレゼンテーション・ マネジメントの フレイムの学習 参加			(学内グッズコンテスト)	企画書・報告書作成の学習 協力			協力	(学内ビジネスプラン コンテスト) 協力	● 各プロジェクト 立ち上げ		
3年生 発展演習	● 年間企画書作成	● 学生による交渉 ● 大阪府中央卸売市場見学会	● 教育後援会での井提供	▲ 茨木フェスティバル (不参加)	● オープンキャンパスでの井提供 ▲ 大阪中学生サマー・セミナー	▲ 商店街×大学生・炊き出し試食会	▲ J A 全農岐阜コロボ將軍山祭出店 ● 井学内販売 ▲ いばらき適塩宣言！フェスタ参加	● 年間報告書作成 ▲ J A 全農岐阜学生キャンペーン ● 市場開放デー参加				● 食育ヤングリーダー参加(学外大会) ● 年間報告書完成
4年生 卒業演習	指導			指導	卒業論文作成・就職活動支援			指導				

脚注：●：年次計画通りに実行 ▲：年次計画とは異なるイベント 出所：筆者が独自に作成。

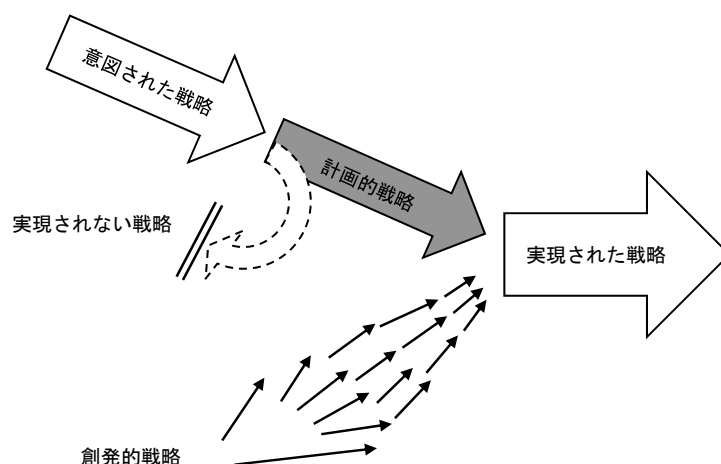
一方、課題であるが、(1) 実際にビジネスの現場に出るという点での不確実性、加えて(2) 参加学生の評価について問題が残った。

(1)については、連携先の組織・団体がある以上、大学側の思惑（あるいは、学生の希望）通りにPBLが進むとは限らない。これは、取引先がある企業とて同じである。この観点では、実際の企業活動に近い環境でのPBLができるという積極的なとらえ方もある。しかしながら、あくまで教育という発想から言えば、不確定要素と言わざるを得ない。【図表2】を見ると実際に、計画した年次企画書とは異なる実施事項（あるいは非実施事項）が散

見される。この課題については、ミンツバーグの言うところの「創発的戦略」¹⁹⁾が参考になるかもしれない。「創発的戦略」とは実現された戦略は最初から明確に意図したものではなく、行動の1つひとつが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成されるというものである（【図表3】）。当該PBLの場合、計画的戦略（年次企画書）だけでなく、最初に関わった覚書に従った逐次的な対応が、効果的なPBLによる実践的マネジメント教育となるのではないかという仮説である。

最後に、(2) 参加学生の評価についての問題である。

【図表3】計画的戦略と創発的戦略



出所：H.ミンツバーグ他（2013）『戦略サファリ 第2版』東洋経済新報社、13ページ。

研究時点で、対象となるPBLは、ループリック等の評価方法を導入していない。その主な要因は、ループリック等の工数の多さとPBLの内容の複雑性である。ループリックは工数が多く、評価方法としてPBLに導入する場合、比較的大きな時間的コストを必要とする。また、PBLの内容が多岐にわたり、その評価対象もまた多様であることから、ループリック等の導入は困難が伴う。一方、参加学生からすれば、評価はすなわち「演習の単位」であり「演習の成績」に他ならない。また、担当教員からみれば、評価は一面として「参加学生に対するイ

ンセンティブ」²⁰⁾であることは否定できない。この点から、参加学生の評価とインセンティブ・コントロールは、外部団体と連携し、複雑で不確実性の多い「食」をフィールドとしたPBLにおける大きな課題である。

本稿では、追手門学院大学と大阪府中央卸売市場提携事業の事例を挙げ、その「教育内容」、「実施組織」、「実際の運用」を中心に叙述してきた。この点において、「「食」をフィールドとしたPBLによるマネジメント教育に関する…」と題しているものの、あくまで一事例に関する分析であり、限定的な考察であることは明らかで

¹⁹⁾ ヘンリー・ミンツバーグ他著、齊藤嘉則監訳（2013）『戦略サファリ（第2版）』東洋経済新報社、12ページ。

²⁰⁾ 担当教員から見た評価が「参加学生に対するインセンティブ」であることは否定しないが、このことがアカデミック・ハラスメント等のハラスメントにつながらない配慮が必要であると思料する。現時点で当該PBLは、「成績交渉」という制度を採用している。学期開始時に「成績交渉シート」と呼称しているフォーマットに、当学期の目標を参加学生自身が設定し、担当教員に提出する。学期末には「成績交渉シート」に同じく参加学生自身が（根拠をもとに）目標の達成度を記入し、担当教員との面談（場合によっては、別の参加学生からの聴取もおこない）成績を決定している。

ある。しかしながら、大学の社会科学系学部における「食」をテーマとしたPBLによるマネジメント教育について、詳細に公表した事例は少なく、またその内容についての考察も限られる。この点において、本稿が類似するPBL教育・研究をおこなう諸氏に、いくらかでも資するものになればと考える。

謝辞：本論文の執筆ならびに、その研究対象となった追手門学院大学と大阪府中央卸売市場提携事業に関わって、大阪府中央卸売市場の皆様、追手門学院大学 教職員の皆様、まいどおおきに食堂の皆様には、多大なるご協力をいただいたことをあらためてここで御礼申し上げます。また本稿は、「追手門学院大学 特色ある研究奨励費制度（2015年度～2016年度）」に採択された「「食」をフィールドとした社会科学系PBLの可能性に関する研究」の研究成果の一部であることを申し添える。

論文

企業経営における事業性評価のポイント ーローカルベンチマークの活用ー

水野 浩児

追手門学院大学経営学部 教授

Koji MIZUNO

Professor,

Faculty of Management,

Otemon Gakuin University

1. 金融行政の変遷と事業性評価

近年、金融機関の融資姿勢に変化が出ているとの声を企業経営者から聞くことが多くなってきた。その背景には、大きく2つの要因があると考えられる。ひとつは、不動産担保や保証に過度に頼らない融資姿勢の取組が、金融機関の担当者に浸透してきたことである。もうひとつは、金融庁の金融行政方針や経済産業省が打出したローカルベンチマーク等により、財務諸表などの定量的な分析による評価だけでなく、企業の定性的なことを評価し、企業の将来性の分析により評価を重視する姿勢が浸透してきたことである。

不動産担保や保証に過度に頼らない取組については、平成25年12月9日に金融庁が「経営者保証に関するガイドライン」を積極的に取組むように公表した経緯がある¹。経営者保証に関するガイドラインは、平成25年12月5日に日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会が公表²したもので、金融庁が本ガイドラインを金融機関に対して積極的に活用を促すとともに、本ガイドラインを融資慣行として浸透・定着させることを努力する内容のものであった。ガイドラインが出された当初は金融機関の取組み状況に温度差があったが、「日本再興戦略」改訂2015

等において、政府が経営者保証に関するガイドラインを各金融機関に活用促進のために必要な措置を講じるように指示が出され、また金融庁が活用実績を公表する取組を行ったことも、取組促進につながったと考えられる³。

経営者保証に関するガイドラインは、不動産担保や保証に過度に頼らずに、債務者の事業性を評価したうえで融資判断を促すものである。不動産担保の代替メニューとしてABL（動産・売掛金担保融資）を明記している点は、事業性評価そのものを推進していることと同じ取組を求めていることとなる。

金融庁の金融行政方針は、平成27年から打ち出されたもので金融庁の基本姿勢を示す内容であり、平成25年度および平成26年度「金融モニタリング基本方針」⁴に変わるものである。金融行政方針となり、金融庁の取組方針は大きく変化しており、過去の不良債権処理に着目した資産査定の方針から決別し、地域金融機関の本質的な存在意義を自主的に考えさせる内容になっている。さらに、金融庁の立ち位置にも微妙な変化が出ており、これまでの金融機関に対する検査・監督を担う金融庁との位置付けから、金融庁自ら課題に取り組むことを明示している⁵。

¹ 金融庁『「経営者保証に関するガイドライン」の公表について』平成25年12月9日

<http://www.fsa.go.jp/news/25/ginkou/20131209-1.html>

² 日本商工会議所ホームページ 平成25年12月5日 <http://www.jcci.or.jp/news/jcci-news/2013/1205140000.html>

全国銀行協会ホームページ 平成25年12月5日 <http://www.zenginkyo.or.jp/abstract/news/detail/nid/3314/>

³ 金融庁『「経営者保証に関するガイドライン」の活用等について』平成27年12月25日（平成29年1月20日訂正）<http://www.fsa.go.jp/news/27/ginkou/20151225-7.html>

⁴ 平成25年及び平成26年は『平成25年度金融モニタリング基本方針』（平成26年9月金融庁）および『平成26年度金融モニタリング基本方針』（平成26年9月金融庁）として公表しており、平成24年度は『平成24年度金融モニタリング基本方針』（平成24年8月金融庁）として金融庁の方針を公表している。

⁵ 『平成27事務年度金融行政方針』（平成27年9月18日金融庁）<http://www.fsa.go.jp/news/27/20150918-1/01.pdf>『本方針についてはPDCAサイクルを強く意識し、その進捗状況や実績等を継続的に評価し、平成28年6月を目途に「金融レポート（仮称）」として公表するとともに、その評価を翌事業年度の金融行政方針に反映させることとする。』と明記している。

金融行政方針は、金融庁が地域金融機関に、地域金融機関の地域の存在意義を考え、地域で活動する企業等のことを本気で考えることを要請する内容である。地域金融機関は、債務者企業の将来性を評価し、財務諸表分析を行うだけの定量分析でなく当該企業の将来性を定性面から評価できる事業性評価能力を高めることが求められている。定性面の評価に必要なことは、債務者の将来性を評価することであり、定量分析が過去の分析であることに対して、定性分析は将来の分析である。将来を分析するうえで、最も重要なことは金融機関と債務者の対話であるが、これまでの経緯から、金融機関の担当者と企業経営者のコミュニケーションがうまく取れないケースが問題となることが多かったと考えられる。そこで、経済産業省が打出したローカルベンチマークがこの mismatches の解消に役立つツールとなると考えられる。ローカルベンチマークは、企業の経営者や金融機関、支援機関が、企業の経営状況の把握、いわゆる健康診断を行うツールとして活用するために公表されたもので、企業の経営者等と金融機関等が対話を通じて現状や課題を理解し、個々の企業の経営改善に向けた取組を促すための手段であり、金融機関の職員と経営者の間をつなぐ「対話ツール」の位置付けである⁶。

前述のように、金融庁と経済産業省が一体となって事業性評価を行うための取組を行うことは、地域金融機関の動きが地域経済の将来を担っていることのメッセージでもあり、地域の発展なくしては地域金融機関の存在意義はないことを改めて感じさせられるものでもある。金融庁の地域金融機関への期待や事業性評価への取組姿勢は、組織改編にも出ており、事業性評価等の取組を指導する部署である地域金融企画室を創設し、その初代室長に地方銀行の第一線で活躍していた日下智晴氏を抜擢している⁷。日下氏は論説⁸において、地域金融機関の本質を次のように鋭い観点でしてきされている。『金融庁はかねてより、「事業性評価に基づく融資」を要請して

いる。これは担保・保証に依存してきた融資姿勢からの転換を求めるものであり、それによって、地域金融機関の法人向け貸出には劇的な変化が生じる。貸出において担保・保証を取得すると、その最終的なリスクは、担保や保証人の弁済能力となり、担保の時価や保証人の財産で計算されうるものとなる。ところが、担保・保証を取得せずに貸すと、リスクは貸出先の財産や事業キャッシュフローそのものに変容する。そのことは、地域金融機関が当該法人の事業リスクを丸抱えし、あたかもその事業を営んでいるかのようになることを意味する。法人向け貸出が事業性評価に基づいたものばかりになると、地域金融機関のバランスシートには、実質的には製造業や卸小売業など、多くの事業が混載された状態になる。そうになると、法人向け貸出の本質的なリスクは貸出先の信用格付けに基づく自己査定では測れなくなっていくことがわかる。』とし地域経済そのものが、地域金融機関の価値そのものであり、事業性評価を的確に行い、地域企業を活性化させることができなければ、もはや地域金融機関の存在意義はないと言い切ったような内容である。

このように金融行政は猛スピードで変化しており、この数年間の金融行政の変化は、過去の数倍以上のスピードで変化している。以下にこれまでの金融行政の変化を紹介する。

（金融庁 平成28年9月30日 第2回金融モニタリング有識者会議資料より抜粋）

平成10年 金融監督庁発足時の長官発言

平成11年 金融検査マニュアル策定

平成12年 金融庁発足時の長官談話

平成14年 金融再生プログラム策定

－「主要行の不良債権比率を現状の半分程度に低下」と目標設定

⇒平成15年 リレー・レーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム策定

平成21年 中小企業等に対する金融円滑化のための総合

⁶ 経済産業省ホームページ「ローカルベンチマーク－会社が病気になる前に－」
http://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/sangyokinyu/locaben/

⁷ 金融庁報道発表資料「地域金融企画室の設置について」（平成27年11月2日）

<http://www.fsa.go.jp/news/27/sonota/20151102-1.html>

地域金融企画室の設置目的に、「日本の地域金融機関については、営業地域における顧客層のニーズを的確に捉えた商品・サービスの提供を行うとともに、地域の経済・産業を支えていくことが求められています。また担保・保証に依存する融資姿勢を改め、取引先企業の事業の内容や成長可能性を適切に評価（事業性評価）し、融資や本業支援等を通じて、地域産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進を図り、地域創生に貢献していくことが期待されます。こうした観点から、地域における金融仲介機能に関して、必要な企画、立案、調整、情報収集及び分析を行うため、今般、監督局総務課に「地域金融企画室」を設置し、室長として日下智晴を任命しました。」と公表している。

⁸ 日下智晴「今、地域金融機関を考える」平成28年7月5日（事業再生と債権管理153号「特集 地方創生と金融機関」）7頁

的なパッケージの公表

平成25年 金融モニタリング基本方針の策定

- －小口の資産査定については金融機関の判断を極力尊重
- －オンサイトとオフサイトが一体となった新しい金融モニタリング
- －事業性評価モニタリングの開始

⇒ 平成26年 金融モニタリングレポートの公表

平成27年 金融行政方針の策定

⇒ 金融行政モニターの設置

⇒ 平成28年 金融レポートの公表

2. 担保保証から事業性評価へ（債権の質向上への取組）

経営者保証に関するガイドラインへの取組が浸透し、事業性評価を重視した取組に各金融機関が注力することは、結果的に債権の質向上につながると考えられる。

平成28年10月に金融庁から公表された平成28年事務年度金融行政方針⁹は、これまで形式的に取組んでいたことを実質的な効果に着眼した内容であり、実務面から高く評価できる内容である。基本的な考え方は以下のようになっている。

(1) 形式から実質へ

規制の形式的な遵守（ミニマム・スタンダード）のチェックより、実質的に良質な金融サービスの提供（ベスト・プラクティス）に重点を置いたモニタリングが重要ではないか。

(2) 過去から未来へ

過去の一時点の健全性の確認より、将来に向けたビジネスモデルの持続可能性等に重点を置いたモニタリングが重要ではないか。

(3) 部分から全体へ

特定の個別問題への対応に集中するより、真に重要な問題への対応ができているか等に重点を置いたモニタリングが重要ではないか。

これらの基本的な考え方は全て債権の質向上につながるものであると考えられる。質の高い債権とは、回収可能性の高い債権と考えることもできる。回収可能性が高

いといった意味では、不動産担保や保証があれば有事の際に、担保不動産を処分して被担保債権の弁済に充当することができ、保証人から保証履行させることで債権を回収することができる。しかし、不動産担保や保証は有限であり、保全額にも限界があり、債務者企業の財務内容改善には何ら影響がない。回収可能性の高い債権とは、将来的に確実に弁済できる債権と考えるべきであり、債務者の事業内容を把握し将来性を評価することだと考えるべきである。不動産担保などにより回収可能性を高めることを外面的評価するとすれば、債務者の本質を内面的評価することが実質的に重要である。

財務諸表（決算書）に基づき企業を評価することは、過去を分析している状況であり、将来の評価は加味されない。極端に言えば、コンピューターの方が的確に財務諸表を分析する能力が高いこととなる。現実的に債務者から財務諸表を集めてきて、コンピューター分析を行い、コンピューターの打ち出した点数に応じて企業の評価を行い、その評価で金利や担保の有無などを決めているような金融機関職員が増えているとも考えられる。確かにコンピューターがはじき出した点数に合わせて、リスクまで計数化し担保や保証でカバーすると、直接債務者と接していない審査セクションなどにとっては、客観的な評価ができて便利かもしれない。

形式的に過去の財務諸表を分析するだけで、債務者評価すなわち債権の評価をすることは、全く債務者の将来性が加味されておらず、回収可能性の本質的な議論を放棄している行動である。平成28年度金融行政方針が打ち出している「過去の一時点の健全性の確認より、将来に向けたビジネスモデルの持続可能性等に重点を置いたモニタリングが重要」とした考え方は、債権の本質的な議論を行う観点からも合理性のある考えなのである。将来に向けたビジネスモデルの把握することは事業性評価の原点であり、担保や保証に頼る債権の質向上から、事業性評価による債権の質向上につなげる時代が到来しているのである。

債権者たる金融機関は債務者に対して潜在的な強制力を持っており、金融機関の優越的地位の乱用が社会的問題になるのは、金融機関が債権者に対して強い立場であることが明確であるからである。強い力を持つ債権者が債務者とともに将来を考えていくことは、債務者に対し

⁹ 金融庁『平成28事務年度金融行政方針』（平成28年10月21日金融庁ホームページ）3頁

て強制力を持って未来への取組を行う事になる。そのためにも、債権者である金融機関が事業性評価を的確に行い、債務者とともに事業を改善させることは実質的に債権の質が向上することになるのである。これまで債務者のことを、「知らなすぎる」ケースが多く、知らないことにより企業評価を下げてしまう事になっていた。債務者の事を知ることで、債権の評価を必要以上に下げることとはなくなる観点からも債権の質向上につながるのである。

さらに平成28年度金融行政方針は、金融庁自身が金融行政運営の基本方針を抜本的に見直す内容となっている。担保や保証に過度に依存せずに、事業性評価による融資を推進することへの転換を行う中で、モニタリングの考え方や手法の見直しが的確であるか否かを外部の有識者を交えて議論および整理をすることを目的として「金融モニタリング有識者会議」を平成28年8月に設置している。会議のメンバーには金融法務に精通した教授や、現役の金融機関の役員、地域金融に精通した方が入っており、ほぼ毎月のペースで開催しており、この姿勢からも金融庁の改革へ取組に期待ができる。

3. ローカルベンチマークの活用

事業性評価を行う中で最も重要なことは、金融機関と債務者との対話であり、対話ツールとして平成28年3月に経済産業省がローカルベンチマークを公表した。金融庁が事業性評価の重要性を打ち出し、経済産業省が事業性評価を後押しするツールとしてローカルベンチマークを公表したことは、監督行政の縦割りの考え方を超越した画期的な印象を受けた。このローカルベンチマークは金融機関と企業の間接的関係、医師と患者の間に置き換えており、企業が病気になる前に金融機関が処方箋を作ることを目的としていることを明記している。

その点について金融庁地域金融企画室長の日下氏は『貸出先の事業再生は、自らのバランスシートの修復と同義であり、かつ、貸出先の事業への関与において、最も即効的な行動である。それもそのはず、地域金融機関を医療機関に例え、事業再生を必要とする貸出先を患者に例えるならば、当面の対処に必要な輸血や、あらゆる患者に効果のある「債務免除」という薬など、強力な治

療手段を有しているからだ。企業にとっての医療機関は、金融機関のみならず様々な支援機関も存在するが、あらゆる治療手段を持ち得るのは金融機関だけなのだ。』¹⁰と論じておられ、金融機関の潜在的な力を、債務者企業の経営改革に活用することを期待していることが窺える。金融機関が潜在的に有している優越的地位を「乱用」ではなく「活用」することで、債権者および債務者にメリットがあるのである。

またローカルベンチマークの大きな目的は「病気になる前に」動くことである。これまで金融機関は債務者が危機に陥って初めて動き始める傾向があったように思われる。医師に注意されることで、禁煙努力をし、暴飲暴食を慎む大人が多いように、債務者も医師のような強い権限をもつ金融機関に指導されることで、病気を未然に防ぐことができるのである。病気すなわち事業再生になることを未然に防ぐことは、債権の質向上の観点からも有益なことであり、いいスパイラルになると考えられる。日下氏は「事業再生に至らないようにすることこそが、地域金融機関の日常業務である。経済産業省が平成28年3月に公表したローカルベンチマークでは、普及のためのロゴマークが作成されており、そのマークは企業をイメージする建物に聴診器が当てられている絵柄となっている。さらに専用のサイトを開くと『会社が病気になる前に』と書かれていて、法人にも医療機関が必要であることを示唆されている。」と論じており、企業再生になってから力を注ぐのではなく、事業再生にならないために力を注ぐことが重要であることを論じておられ、債権の質向上の観点からも合理的な考え方である。

しかし金融機関も運用面で苦慮していることが窺える。平成28年11月18日に実施された第6回金融仲介の改善に向けた検討会議の議事要旨¹¹によると、有識者委員より「事業性評価を重視する以外のビジネスモデルについて、積極的な代替案を提起している銀行はあるのか。事業性評価ができない理由は、銀行に対する規制が多いことによるものなのか、それとも能力的にできないのか、銀行が不満を抱えて変革に踏み出せない理由について、聞いていることがあれば、教えて欲しい。」や「担保・保証に依存した融資姿勢が変わらないのは、担保や保証の水準が高いことにより、金融機関がモニタリングを十分に

¹⁰ 日下智晴「今、地域金融機関を考える」平成28年7月5日（事業再生と債権管理153号「特集 地方創生と金融機関」）7頁

¹¹ 金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議（第6回）議事要旨及び配布資料」
<http://www.fsa.go.jp/singi/kinyuchukai/siryoku/20161118.html>

やらなくなるという“怠け者銀行（Lazy Bank）仮説”に陥っている可能性がある。したがって、この状態を解きほぐす必要がある。金融行政方針には、この点を記載しており、非常に評価している。」との意見が出されている。これから、事業性評価が浸透してくることが予想され、また有識者委員より具体的な指摘があったことをこのように公表されることに、金融行政の深化を感じることができる。

4. ABLを活用した事業性評価

これまで論じたようにローカルベンチマークを活用し、債務者と効果的な対話を行い事業性評価を的確に行うことは、債権保全の観点からも重要である。経営者保証に関するガイドラインの中で、不動産担保や保証の代替メニューにABL（動産・売掛金担保融資）が紹介されている。ABLとは、企業が保有する原材料や商品などの動産や、売掛金を担保にするものであるが、理論的に考えると事業性評価そのものである。動産や売掛金を担保取得することは、動産や売掛金の換価価値を目的として債権保全を行うこともできるが、当該債務者の事業そのものを把握できることに最大の効用があると考えられる。担保の対象となる資産が、商品や設備、取引先への売掛金であるため、企業の事業そのものを担保とすることになり、事業の動きが的確に把握することができ、モニタリング機能があると考えられる。また、ABLにより金融機関の職員は、当該企業の事業内容を定期的に評価する必要があるため、債務者と債権者が納得の上、強制的にお互いの情報交換をすることになるわけである。また、債務者にとって、商品や売掛金まで担保に入れると心理的な不安はあることが予想されるが、現在の金融行政の動きを勘案すると、事業内容を金融機関などに知ってもらうチャンスだと考える効果が大い。

ABLを積極的に取り扱う金融機関もABLを本格的な担保として扱わない「添え担保」として対応しているケースが多いようである。¹²

現在の金融行政の動きを考えると、回収のための担保は期待されておらず、事業を的確に評価することで債権の質を向上させることが本質と考えられる。またABLを事業性評価の強力なツールとして活用することは、企

業の資金調達面からも有益であると考えられる。今後、企業経営者および金融機関の職員が同じ目線に立ち、事業性評価を的確に行うことで円滑な資金調達環境が構築できることを願って結びとする。

¹² 信金中央金庫「京都信用金庫がABLの先駆者と成り得た理由―無担保融資を厭わない目利力による事業性評価―」（平成27年6月SCB 金融調査情報27-6）

社会貢献及び学生支援

2016年 茨木フェスティバル 「茨木の暮らし」アンケート集計結果分析報告書

平成28年12月

茨木商工会議所商業部会

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所共催

文責：経営学部教授 池田 信寛、水野 浩児

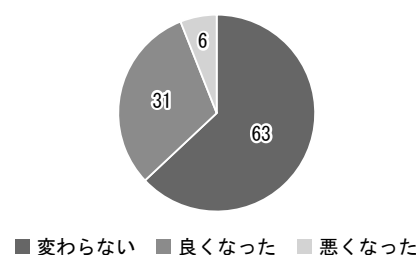
<茨木市全体について>

【過去3年における暮らし向きに関する分析】

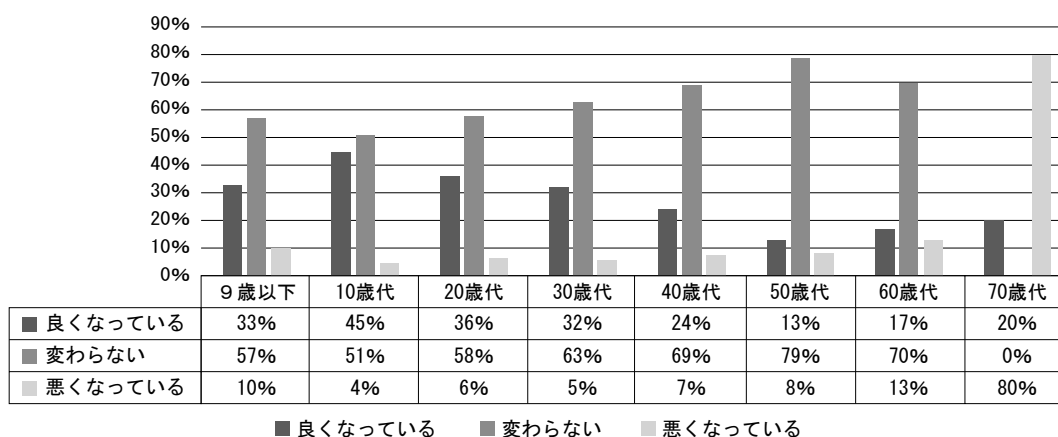
茨木市に住む人が3年前の暮らしと比べて「良くなっている」と感じるかとの質問に、「変わらない」と答えた人が63%と最も多く、次いで、「良くなった」と答えた人が31%おり、「悪くなっている」と答えた人はわずか6%であった。景気が若干上向きになったことが影響していると思われるが、半数以上が「変わらない」と答えていることから、茨木市全域での景気回復にまでは至っていないと考えられる。

この質問に答えた人の年齢別内訳は、以下のグラフと表の通りである。表では「良くなった」「変化なし」「悪くなっている」それぞれ30歳代から40歳代が一番回答数が多くなっているが、これは子育て世代かつ働き盛りの層であり、景気の変化に最も反応が高いからであると考えられる。一方、20歳代の落ち込みが顕著であり、若者の購買力低下が危惧される。

過去3年の暮らし向き (%)

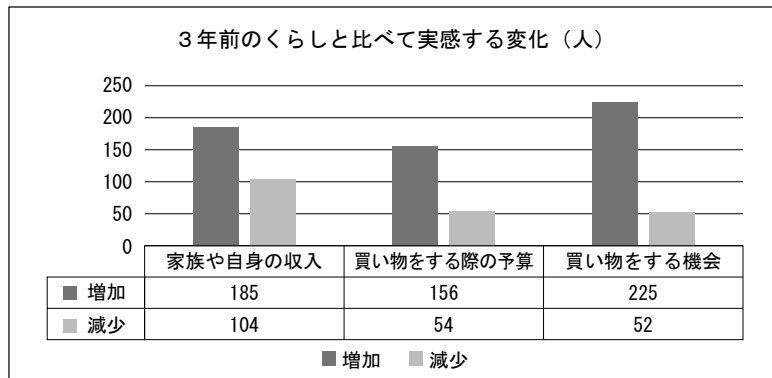


過去3年間の暮らし向き (年齢別)



人/歳	～9	10～	20～	30～	40～	50～	60～	70～
良くなった	0	85	25	124	65	8	0	0
変化なし	17	95	40	240	189	19	20	0
悪くなった	3	7	4	19	18	5	0	0

3年前の暮らしと比べて「変化している」と実感した人の具体的な内容は、以下のグラフと表の通りであるが、買い物の機会が増加した人がそうでない人に比べて5倍近くいる（225人に対して52人）。家族や自身の収入が増えた人（185人）がそうでない人（104人）に比べて1.8倍であることや、買い物をする予算が増えた人（156人）がそうでない人（54人）に比べても2.9倍であることを考えると、その理由として、何らかの企業努力が功を奏した結果なのか、あるいは、長引く不況での節約疲れの反動なのかが考えられる。特に、買い物の予算が増えた人よりも、買い物の機会が増えた人の率が高いことを考えると、1回の買い物に費やす金額は低い、より多くの買い物を楽しんでいると見て取れる。



上の表を「3年前の暮らしと比べて良くなった、変化ない、悪くなった」の内容で見ると（次表）、「良くなっている」と答えた人は、買い物の予算も増加し、従って、買い物をする機会も増えている。これは、理解できる結果である。一方、「変化なし」と答えた人は、世帯の収入が増えた人と減った人がほぼ同数ずつおり、しかしながら、買い物の予算を増やした人は、そうでない人の2.4倍いる。



また、買い物の機会も増加した人がそうでない人に比べて3.6倍おり、暮らしの変化はないものの、買い物の予算や機会が大幅に増えている。これは、購買意欲の上昇を示している。「悪くなった」と答えた人は、世帯収入の減少があり、結果的に、買い物の予算も機会もほとんど伸びていない。

以上から言えることは、暮らし向きが良くなっている、および、悪くなっている人は、買い物を増やしたり減らしたり自然な反応を示している。大半を占める「変化なし」の人は、暮らし向きに変化がないのにも関わらず、買い物の予算と機会ともに増やしており、この層に向けた販売戦略の強化が求められる。

〈茨木に住む人が3年前の暮らしと比べて「変化している」と実感した内容（人）〉

	家族や自身の収入		買い物の際の予算		買い物する機会	
	増 加	減 少	増 加	減 少	増 加	減 少
良くなっている	128	10	49	8	133	18
変 化 な し	99	90	125	53	124	45
悪くなっている	5	29	14	10	6	3

この表を男女別で整理してみると、次の表ようになる。

〈茨木に住む人が3年前の暮らしと比べて「変化している」と実感した内容〉

	家族や自身の収入		買い物をする際の予算		買い物する機会	
	増 加	減 少	増 加	減 少	増 加	減 少
男 性	41%	23%	28%	29%	25%	25%
女 性	59%	77%	72%	71%	75%	75%

「家族や自身の収入の増減」は、ほぼ男女ともに実感しているが、他の項目では、女性が4分の3を占めている。これは、家計の運用者に女性が多いこと、および、女性の方が金額の変動に敏感であることが理由として挙げられる。この表を、年齢別で集計したものが下表である。

〈茨木に住む人が3年前のくらしと比べて「変化している」と実感した内容Ⅳ〉

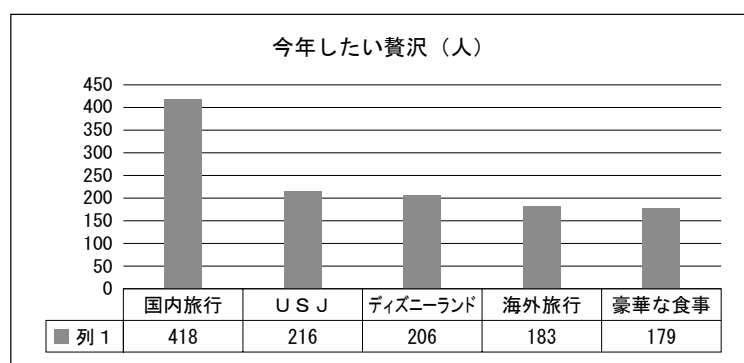
歳	家族や自身の収入		買い物をする際の予算		買い物する機会	
	増 加	減 少	増 加	減 少	増 加	減 少
～9	6 (18%)	4 (12%)	5 (15%)	4 (12%)	13 (40%)	1 (3%)
10～	30 (17%)	16 (9%)	36 (20%)	11 (6%)	68 (38%)	16 (9%)
20～	18 (30%)	11 (18%)	9 (15%)	4 (7%)	14 (23%)	5 (7%)
30～	105 (28%)	44 (12%)	67 (18%)	23 (6%)	109 (30%)	21 (6%)
40～	68 (25%)	37 (14%)	65 (24%)	25 (10%)	55 (20%)	18 (7%)
50～	5 (12%)	17 (41%)	6 (15%)	4 (10%)	4 (10%)	5 (12%)



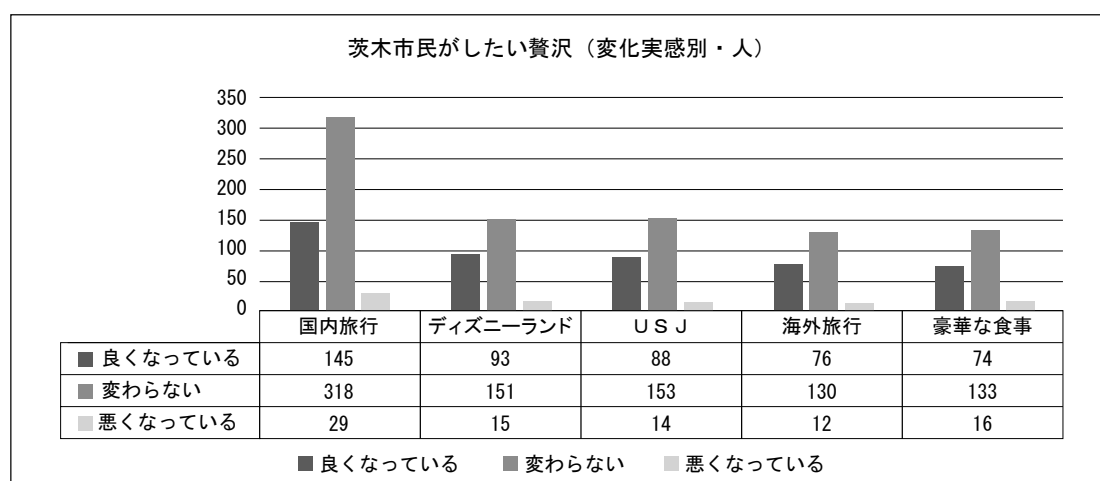
9歳以下および10歳代は、収入や予算の伸びに比して、買い物の機会が顕著に増えている。それまでの予算の中でより少ない金額でたくさん買い物をしたいという傾向に見える。これに対して、20歳代は、収入が増えたにもかかわらず買い物の機会が振るわない。買い控えの傾向が見て取れる。30歳代は、収入の伸びとほぼ同率で買い物の機会が増えており、収入の増加が、そのまま支出につながっていることと、子どものいる家庭での支出が増えているものと思われる。40歳代は、30歳代とほぼ同じ傾向を表しているが、収入の増加ほど若干買い物の機会が伸びていない。以上の世代と対照的なのは50歳代で、収入が減少したとする人が41%とかなり多く、結果的に買い物の機会は増えておらず、むしろ、減少傾向にある。収入源となった理由は不明である。

【今年したい贅沢に関する分析】

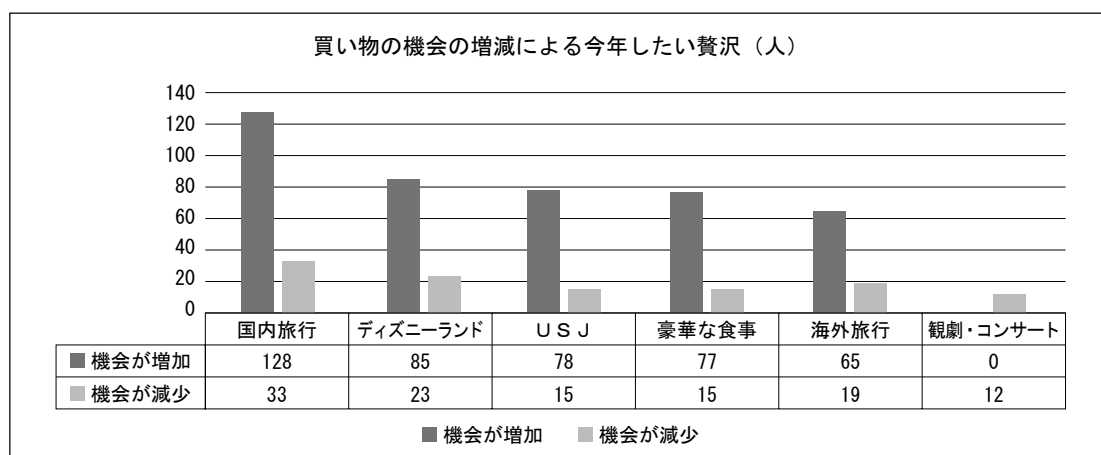
ところで、茨木市全体では増加している買い物予算額であるが、今年したい贅沢を尋ねると、圧倒的に国内旅行（418人、35%）が多く、次いでUSJやディズニーランドがそれぞれ、206人（17%）、206人（17%）と続く。豪華な食事も含めると近場で楽しみたいとする茨木市民は、1019人（85%）に達しており、海外旅行の183人（15%）を大きく引き離している。



これを、今の暮らしが3年前より「良くなっている」「変わらない」「悪くなっている」と答えた人別に集計したものが、以下のグラフと表である。絶対数に違いがあるものの、内訳を見ると、国内旅行をしたい人が圧倒的に多く、次いで、ディズニーランドやUSJなどのテーマパークがつづく。



なお、買い物の機会の増減による「今年したい贅沢」の内訳は、以下のようである。



「買い物の機会が増加」した人も「買い物の機会が減少」した人も、国内旅行を一番に挙げ、次いで、ディズニーランドが続く。興味深いのは、「買い物の機会が減少」した人は、他の項目では、それほどの消費意欲が沸かないものも、観劇やコンサートには食指を動かしていることから、手軽な贅沢に目を向けているようである。これに対し、「買い物の機会が増加」した人の場合、USJ、豪華な食事、海外旅行にも比較的高い関心を示している。収入の増加が、さまざまな娯楽への出費を後押ししていると考えられる。



さらに、年齢別に集計し、考察してみよう。

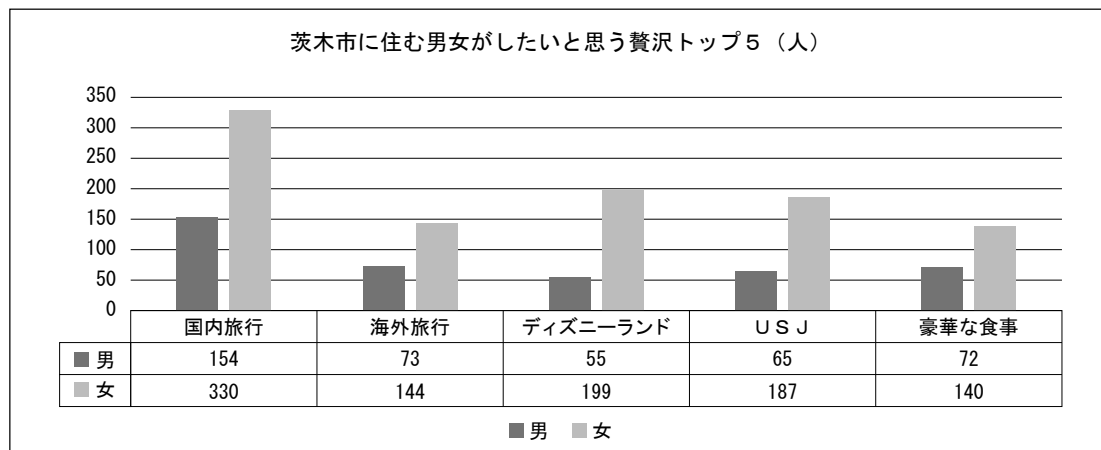
〈茨木市に住む人がしたい贅沢（年齢別（人））〉

	国内旅行	海外旅行	ディズニーランド	U S J	豪華な食事	映画	車の購入	読書	商店街で買い物	劇場・コンサート	デパートで買い物
～9	11	6	12	6	8						
10～	61	59	78		47	45					
20～	35	17	20	13	19						
30～	210	78	84	82	74						
40～	153	53	59	66	63						
50～	7	4	4	5			6				
60～	13	6				4		8			
70～	2				1				2	1	1

9歳以下では、ディズニーランドと、それに次いで国内旅行が多く支持されている。10歳代になると、ディズニーランドも高い支持を集めているが、その他の国内旅行や海外旅行、豪華な食事や映画も負けず劣らず指示されている。20歳代から40歳代にかけては、国内旅行が抜きん出て多く、働き盛り世代の比較的手軽な気分転換ないしは贅沢とし

て認知されているようだ。50歳代以降も国内旅行の人気は高いが、読書や観劇・コンサートなどの項目が入っているのが特徴である。

以上の表を男女別に集計してみる。

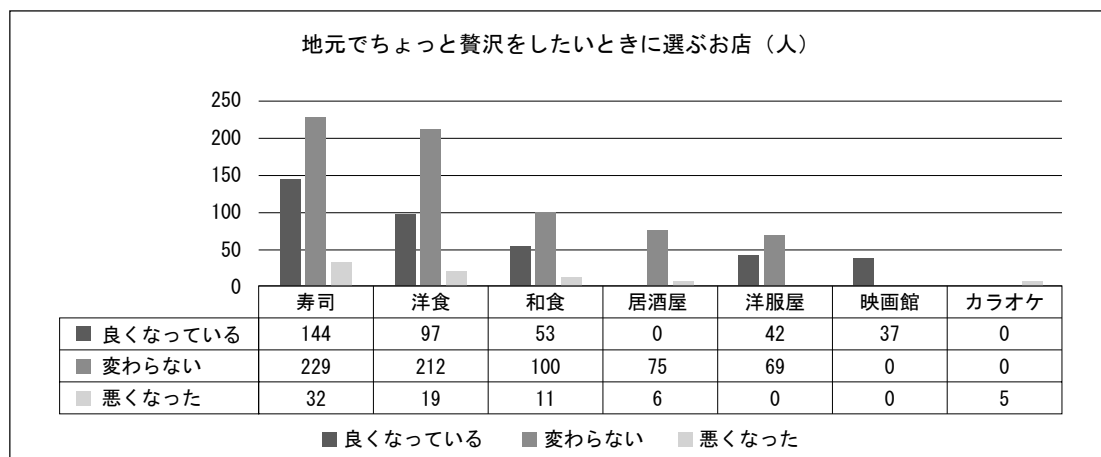


男女ともに国内旅行を挙げた人がもっとも多く、男性では2位と3位の海外旅行と豪華な食事の2倍以上の支持を得ている。女性でも国内旅行を挙げた人がもっとも多く、2位と3位のディズニーランドとUSJの1.7倍弱の支持を得ている。興味深いのは、男性の2位と3位が女性の2位と3位の中身が異なることである。女性に人気のディズニーランドやUSJは、男性では比較的サポートが弱いのに対して、男性では海外旅行と豪華な食事が支持を集めている。とは言え、国内外を問わず旅行が支持されているのと同時に、ディズニーランドやUSJのようなテーマパークの支持も多い。これらの共通しているのは「非日常体験」であり、気分転換への欲求が高いと言える。また、豪華な食事は、旅行やテーマパークほどお金がかからず、比較的手頃な気分転換といえよう。いずれにしても、現実を忘れ、ひとときの非日常の中に贅沢を感じると考えられる。

ところで、冒頭で述べたように、茨木市民の暮らしが3年前と比べて、「変わらない」と答えた人が63%と最も多く、次いで、「良くなった」と答えた人が31%、「悪くなっている」と答えた人はわずか6%であった。そして、回答者全員に、「地元でちょっと贅沢をしたいときに選ぶお店」（次頁表）を尋ねたところ、寿司が最も多く、以降、ほぼ、洋食・和食・居酒屋・洋服屋・映画館・カラオケの順に並んでいる。

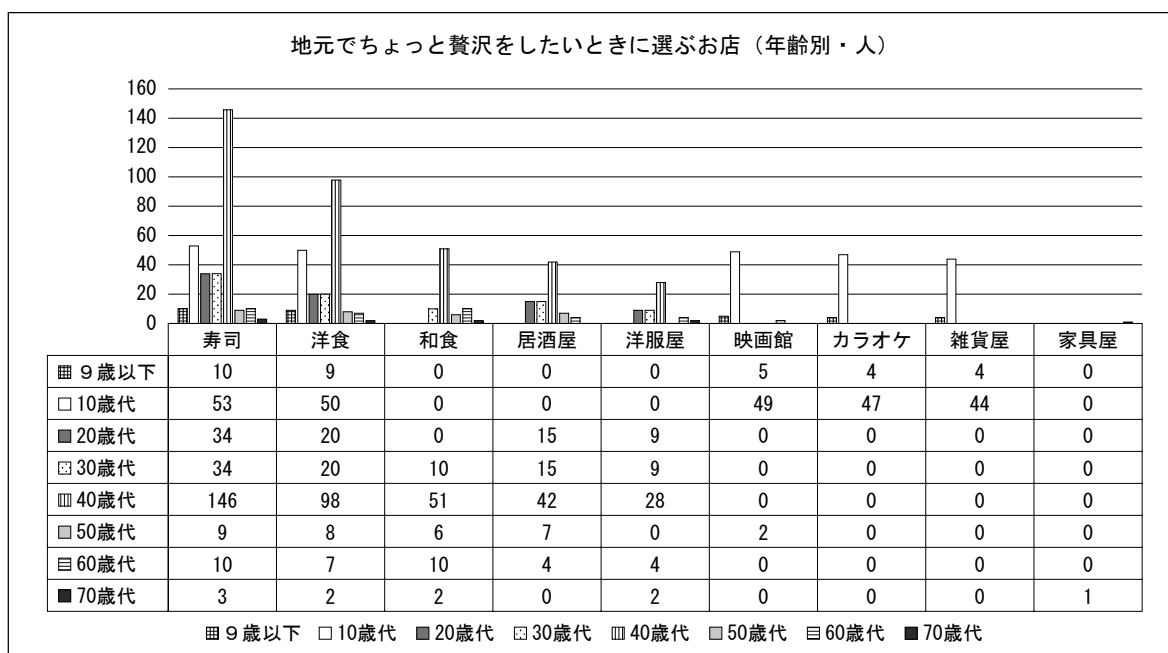
その内訳を見ると、興味深いのは、「良くなっている」および「悪くなった」と答えた人は、「寿司」の半数ほどが「洋食」と答えているのに対し、「変わらない」と答えた人は、「寿司」も「洋食」も、ほぼ同人数いたことである。この数字が意味するところは寿司も洋食も贅沢品であるが、「良くなっている」「悪くなった」人においては、寿司が大きく優先されており、より贅沢感が高いと感じていると思われる。



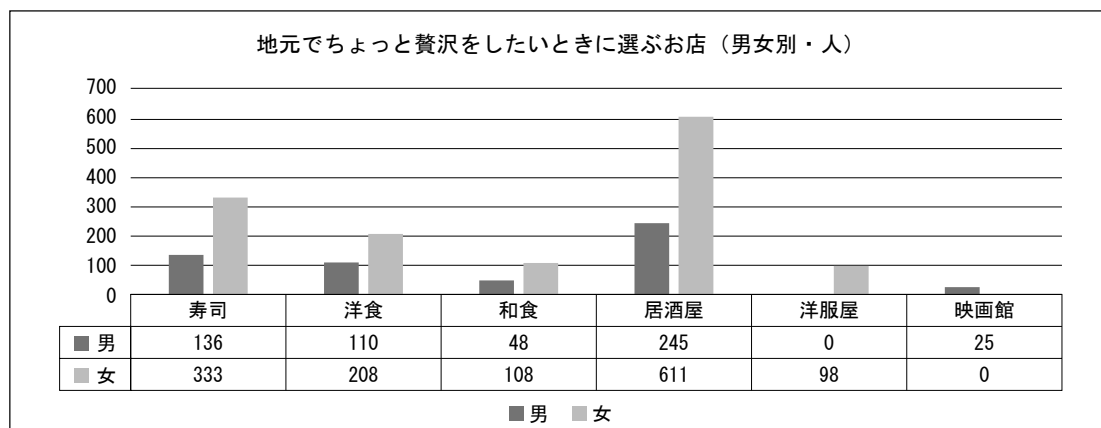


さらに年齢層により細かく見てみたのが次表である。

全世代で、寿司が圧倒的に支持を受けていることが分かるが、9歳以下と10歳代は、他の横目と比べると寿司と洋食が人気である。興味深いのは、10歳代では、どの項目にも人気があり（和食・居酒屋・洋服屋を除く）、好奇心旺盛な世代と感じられる。一方、20歳代以降になると、映画館・カラオケ・雑貨屋などの選択肢がなくなり、主に、寿司・洋食・和食・居酒屋などの飲食への支持が高くなる。その理由は不明である。



これを男女別に見たものが、下表である。両者とも居酒屋が他を引き離して最も人気があるが、男性では映画館、女性では洋服屋の項目があるのが特徴である。

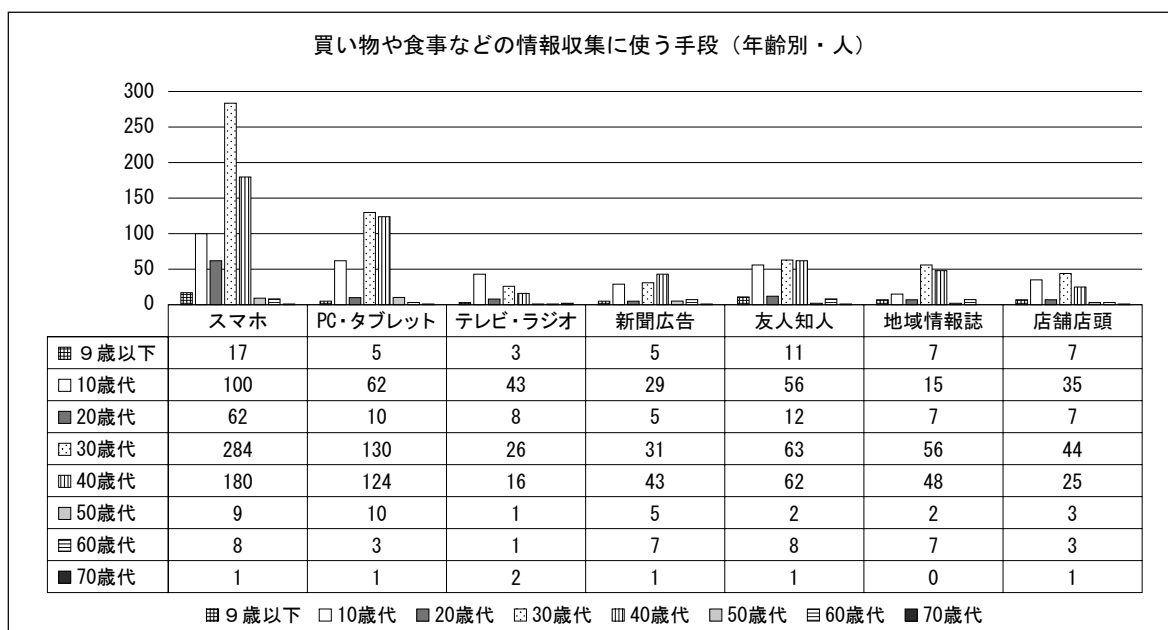


これらのお店に加えて、地元の茨木市に欲しいお店を尋ねたところ、カフェが255人（29%）と最も多く、ほぼ同数でパン屋が234人（26%）、そして、ケーキ屋が152人（17%）続く。この3つは「お洒落」というキーワードで括ることができる。茨木市民は、もっとお洒落な飲食店を望む人が多く、これは飲食に限らず言えることかも知れない。特に、北摂地域は品が良いと評価されている地域であり、お洒落な街づくりや商品づくりが期待される。なお、ファミリーレストランを希望する人が122人（14%）、ファストフード店が121人（14%）となっている。

【買い物などの情報収集方法についての分析】

買い物や食事などの情報を、茨木市民はどうやって入手しているか調べると、スマートフォンが538人（44%）と最も多く、パソコンやタブレットが293人（24%）とこれに次ぐ。これらデジタル電子通信媒体から情報を得ている茨木市民は、67%に達し、ICT時代を如実に表している。一方、アナログな友人・知人が177人（14%）、地域情報誌が119人（10%）、店舗・店頭が108人（9%）に上り、従来型の情報収集も依然として力があると言える。なお、デジタル電子通信機器などを使用した情報入手の経路は、次の表のようである。

これの内訳を年齢別にまとめ整理したものが次の表である。



すべての世代で、スマートホンの利用者が非常に高くなっている。これに加え、10歳代、30～40歳代では、パソコン（PC）やタブレットの利用も高くなっている。テレビ・ラジオや新聞広告、および、地域情報誌や店舗・店頭での情報も無視できない利用者がいるが、ほとんどの世代で顕著なのは、友人・知人からの、いわゆる口コミの利用者が

かなり多い。マスメディアから得られる情報も利用するが、より信憑性の高い口コミでの情報収集が好まれている結果である。

さらに細かく、年齢別および男女別で集計してみる。

〈買い物や食事などの情報収集に使う手段
～ スマホ（年齢・男女別（人））〉

	10歳代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
男	28	15	74	52	0
女	69	47	204	124	0

〈買い物や食事などの情報収集に使う手段
～ テレビ・ラジオ（年齢・男女別（人））〉

	10歳代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
男	12	1	5	4	0
女	29	7	21	12	1

〈買い物や食事などの情報収集に使う手段
～ 友人・知人（年齢・男女別（人））〉

	10歳代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
男	18	2	9	10	0
女	36	10	53	50	1

〈買い物や食事などの情報収集に使う手段
～ 店舗・店頭（年齢・男女別（人））〉

	10歳代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
男	7	1	5	7	0
女	27	6	37	18	3

総じて男女とも30歳代から40歳代がもっとも多く、その中でもスマホによる情報収集が目玉に留まる。興味深いのが、10歳代の男女で、テレビ・ラジオや店舗・店頭での情報収集も多い。総数で言えば、スマホやPC・タブレットによる情報収集が多いが、とはいえ、他の情報収集手段も無視できるほど少ないわけではない。情報収集手段が多岐にわたっていることに鑑みると、複数のメディアを通じて情報を伝える必要があると考えられる。

さて、スマホやPC・タブレットの利用に際して、どのようなサービスを利用しているのか、それを調べたのが右の表である。

このデータを、年齢別に細かく見てみると（次表）、20歳代まではライン（LINE）の利用者が圧倒的に多く、その半数以下が公式ホームページを閲覧し参考にしていて、30歳代以降

〈買い物や食事などの情報収集に使う手段
～ PC・タブレット（年齢・男女別（人））〉

	10歳代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
男	22	4	44	47	6
女	39	6	85	73	3

〈買い物や食事などの情報収集に使う手段
～ 新聞広告（年齢・男女別（人））〉

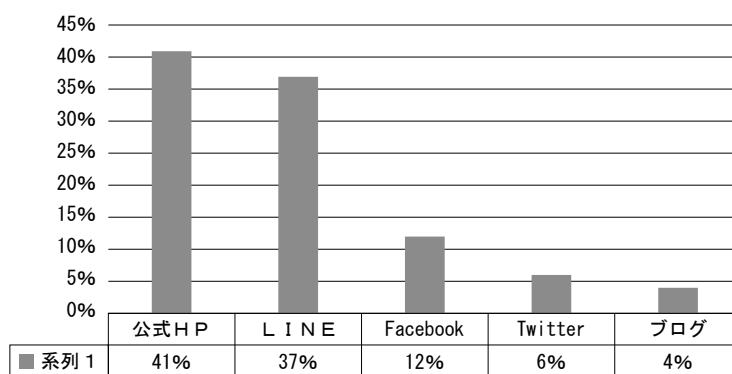
	10歳代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
男	10	2	9	10	1
女	18	3	22	32	4

〈買い物や食事などの情報収集に使う手段
～ 地域情報誌（年齢・男女別（人））〉

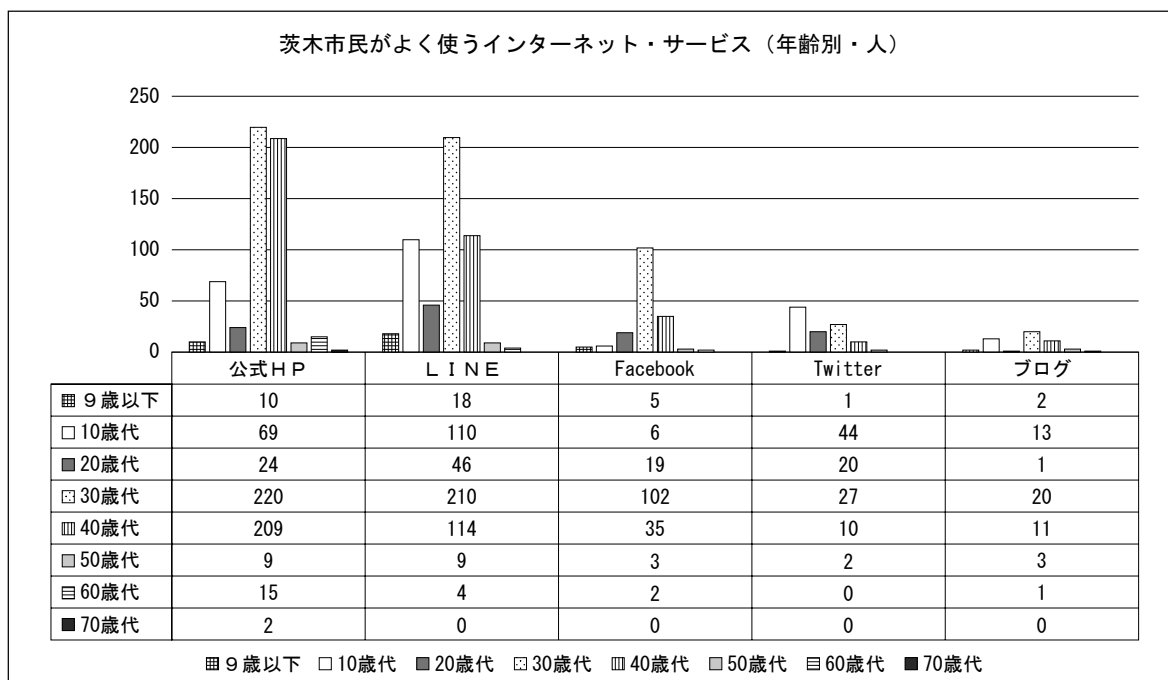
	10歳代	20歳代	30歳代	40歳代	50歳代
男	3	0	15	12	1
女	10	7	41	34	1



茨木市民がよく使うインターネット・サービス

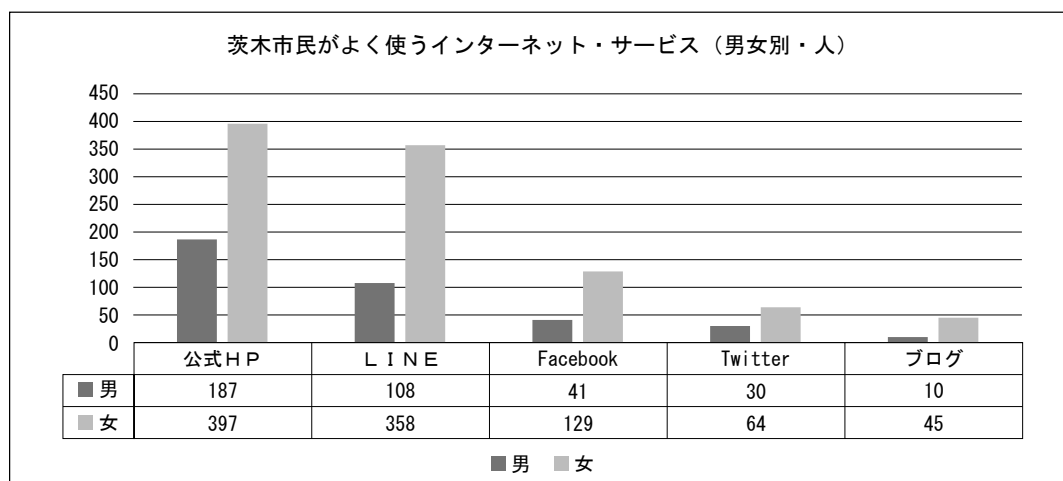


は、20歳代までと異なり、公式ホームページの利用者が多いが、30歳代と50歳代は、ライン（LINE）の利用者も公式ホームページ利用者同様の人数がいる。30歳代までと50歳代ではライン（LINE）の利用者が多いことから、口コミを信頼していることがうかがえる。また、フェイスブックとツイッターであるが、10歳代まではツイッターの利用者が多いが、20歳代になると両者の利用者が拮抗し、それ以降の年代は、フェイスブックの利用が増えている。このことは、ターゲットの年齢によって、フェイスブックにするかツイッターにするかを区別する必要があることが分かる。



男女別に見ると次のグラフと表のようになる。

男女ともに公式ホームページの利用が跳びぬけて高いが、女性の場合はこれにライン（LINE）が加わる。女性の場合、友人・知人からの口コミも情報収集源として力を持っていると思われる。

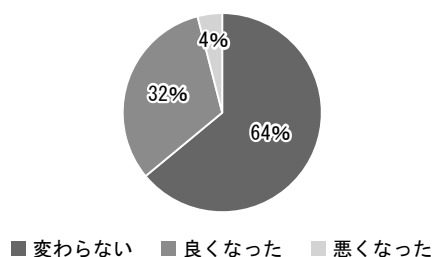


<居住地域別の傾向>

以上、一通り見てきたが、これらのデータを、茨木市民をJR茨木利用者と阪急茨木市駅周辺住民とに分けて見てみると、以下のようなになる。

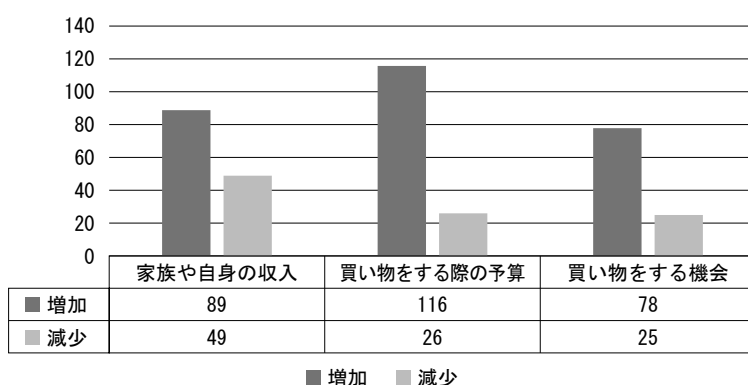
▶JR茨木側に住む人が3年前の暮らしと比べて良くなっていると感じているかとの質問へは、「変わらない」が64%と最も多く、引き続いて「良くなっている」が32%、「悪くなっている」がわずか4%となった。全体の割合とほぼ同率になっている。JR茨木周辺の住民の内、3分の1は景気回復の恩恵を受けていると考えられるが、全般への波及はまだまだだと言える。

J R茨木駅側の住人が感じる3年前と比べての暮らしの変化



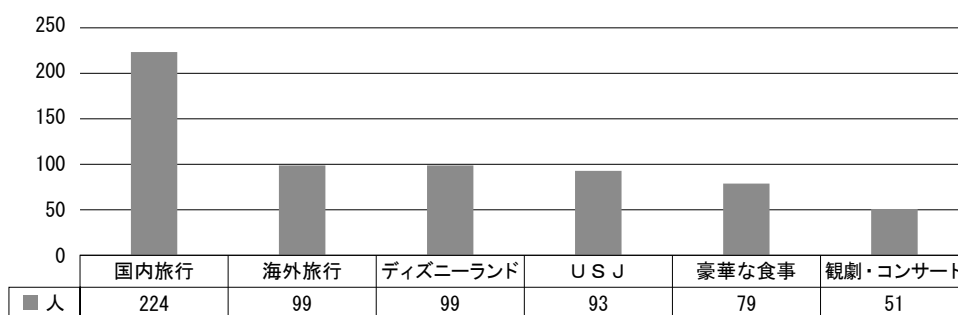
これらの人が3年前の暮らしと比べて「変化している」と実感する具体的な内容であるが、「家族や自身の収入の増加」が89人に対し「減少」が49人であり、また、さらに、「買い物をする際の予算の増加」が78人に対し、「減少」が25人となっている。「買い物をする機会の増加」は、「増加」が116人に対し「減少」が26人、これは、一世帯の収入の増加に伴い、買い物の予算が増加し、結果として、買い物に出る機会が上昇したと考えられる。

J R茨木駅側住民が感じる3年前の暮らしと比べての変化



買い物をする機会が増えたJR茨木側の住民が今年したい贅沢を尋ねると以下のような内訳になった。これによれば、圧倒的に国内旅行が多く、近場で楽しもうとする人が多いことが分かる。特に、ディズニーランドやUSJを選ぶ人も国内旅行に含めると64%強の人が国内での娯楽を望んでおり、これに「豪華な食事」「観劇やコンサート」を含めると、全体の84%の人が手軽な楽しみで満足を得ようとしているのが分かる。

J R茨木側住民の今年したい贅沢（人）

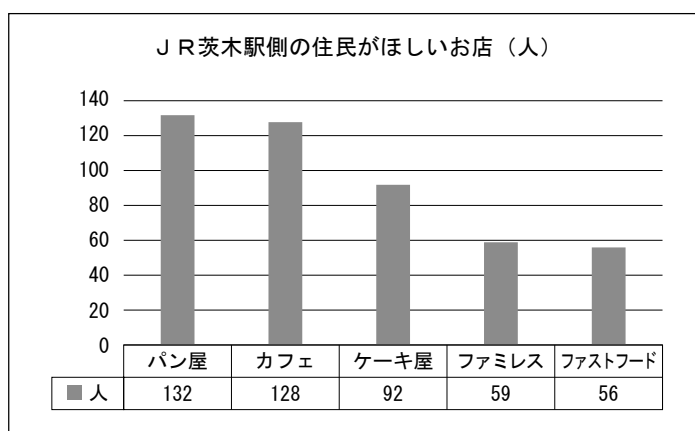
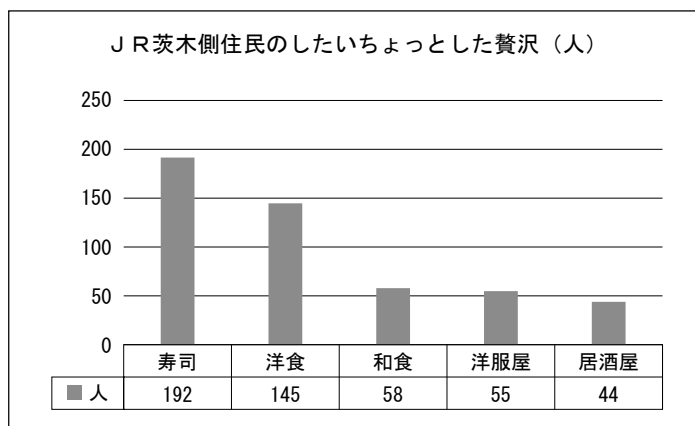


では、贅沢の範囲を地元にとると、JR茨木側の住民がちょっとした贅沢として挙げた内容をまとめたのが、次のグラフと表である。

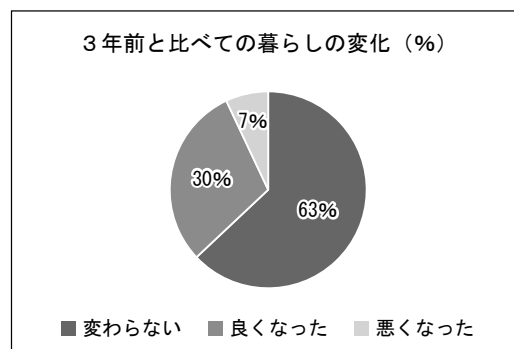
茨木市民全体の場合と同様に、お寿司（192人）・洋食（145人）が最も多く、次いで、和食（58人）・洋服屋（55人）・居酒屋（44人）と続く。食事関係が大半を占めている。これらは、既存の買い物であるが、茨木市になく今後欲しいお店として、パン屋（132人）とカフェ（128人）と圧倒的に多く、やはり食事関係だがお洒落さを求めていると考えられる。ついで、ケーキ屋が92人となり、これもお洒落さを求める一端が現れている。ファミレスやファスト

フードは、それぞれ、59人と56人であり、以上すべてが飲食関係で占められている。ファミレスやファストフードに関しては、既にいくつかの店舗があるので人数が少なくなったと考えられるが、もっと種類が欲しいのかも知れない。

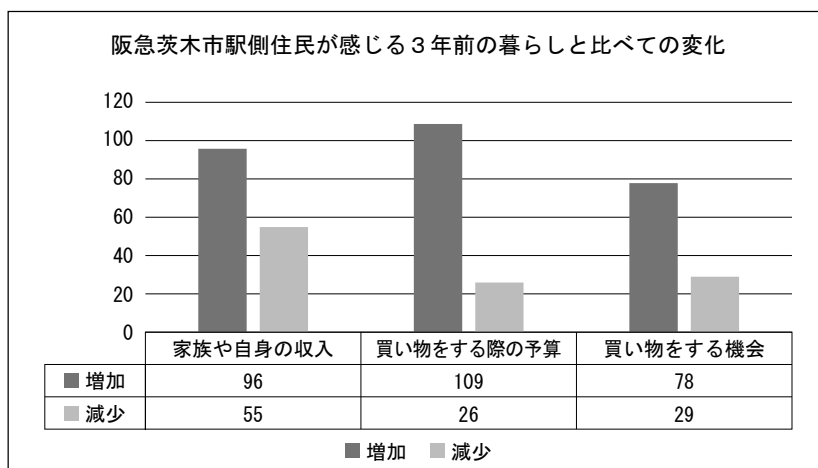
JR茨木側に住むこれらの人が、買い物や食事などの情報をどう集めているか尋ねた結果、スマホが圧倒的に多く（260人、41%）、次いで、パソコンやタブレット（164人、26%）となり、インターネットやアプリなどを通じて電子機器から情報を得ている人は、68%と多数を占めている。その他は、友人・知人（88人、14%）、新聞広告（57人、9%）、地域情報誌（56人、9%）となり、まだまだ無視できない数である。これらスマホやパソコン、タブレット利用者が利用しているサービスは、公式ホームページ（559人、40%）が最も多く、ほぼ同率でライン（LINE）が続く（513人、37%）。他のフェイスブックやツイッター、ブログは、それぞれ173人（12%）、97人（7%）、58人（4%）とかなり低い数字となっている。



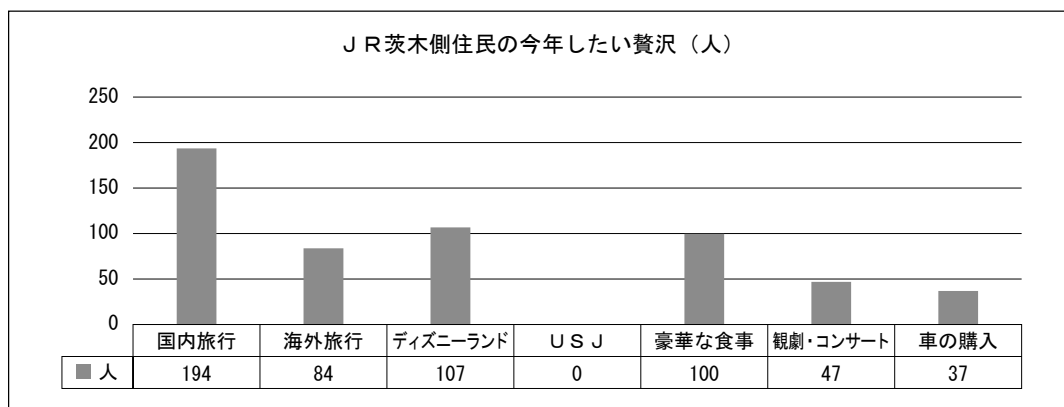
▶一方、阪急茨木市側に住む人が3年前の暮らしと比べて良くなっていると感じているかとの質問へは、「変わらない」が63%と最も多く、引き続いて「良くなっている」が30%、「悪くなっている」が7%となった。茨木市全体での割合とほぼ同率になっている。阪急茨木市駅周辺の住民の内、JR茨木駅側住民同様、3分の1は景気回復の恩恵を受けていると考えられるが、全般への波及はまだまだだと言える。



これらの人が3年前の暮らしと比べて「変化している」と実感する具体的な内容であるが、「家族や自身の収入の増加」が96人に対し「減少」が55人であり、また、「買い物をする機会の増加」が109人に対し「減少」が26人、さらに、「買い物をする際の予算の増加」が78人に対し、「減少」が29人となっている。これは、一世帯の収入の増加に伴い、買い物の予算が増加し、結果として、買い物に出る機会が上昇したと考えられる。

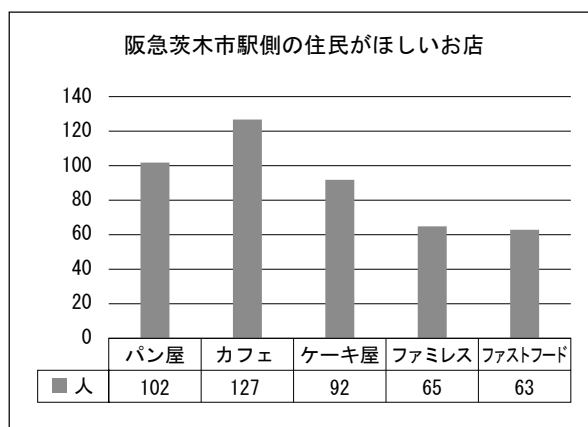
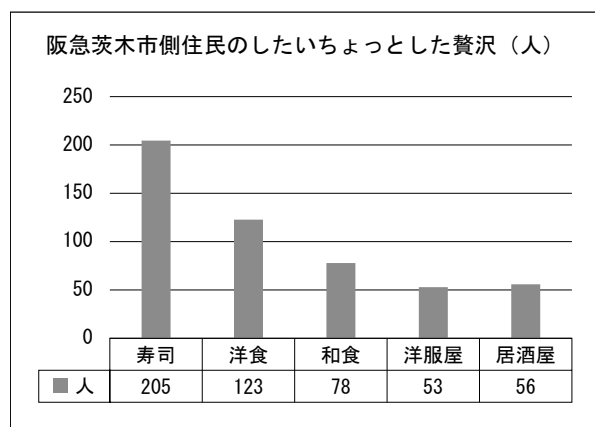


買い物をする機会が増えた阪急茨木市駅側の住民が、今年したい贅沢を尋ねると以下のような内訳になった。



これによれば、圧倒的に国内旅行が多く、近場で楽しもうとする人が多いことが分かる。JR茨木駅側に住む茨木市民と比べると、ディズニーランドを挙げる人は107人であるのに対してUSJを挙げる人がいなかった。また、JR茨木駅側の住民にはなかった「車の購入」を挙げる人が見られたことである。これは、JR茨木駅側の住民に比して、購買力にゆとりがある証拠といえよう。海外旅行以外の贅沢の総計が485人となり、国内での消費を挙げる人は全体の85%に上り、手軽な楽しみで満足を得ようとしているのが分かる。

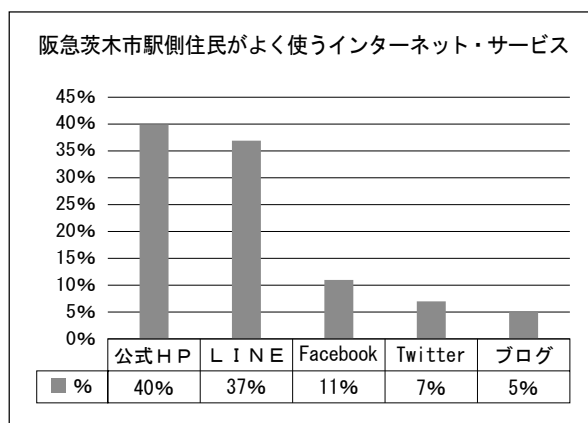
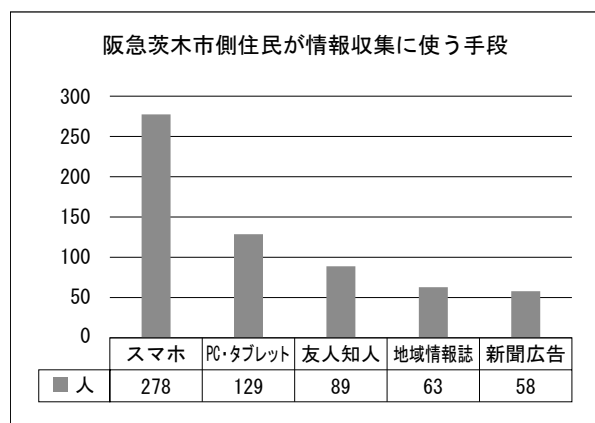
では、贅沢の範囲を地元絞ると、阪急茨木市駅側の住民がちょっとした贅沢として挙げたもの、および、今後欲しいお店をまとめたのが、次のグラフと表である。



茨木市民全体の場合と同様に、お寿司（205人）・洋食（123人）が最も多く、次いで、和食（78人）・居酒屋（56人）・洋服屋（53人）と続く。食事関係で占められている。これらは、既存の買い物であるが、茨木市になく今後欲しいお店として、カフェ（127人）とパン屋（102人）を上げる人が圧倒的に多いが、カフェとパン屋の順番はJR茨木駅側の住民の場合と逆である。よりお洒落さを求めているのが、阪急茨木市駅側の住民に多いと言えよう。ついで、ケーキ屋が92人となり、これもお洒落さを求める一端が現れている。ファストフードとファミレスは、それぞれ65人と63人であり、また、ケーキ屋が60人であることを考えると、JR茨木市駅側の住民と比べ、ファストフードとファミレスを求む声がケーキ屋よりも若干多いと言えるだろう。これは、阪急茨木市駅側にはJR茨木駅側に比べて庶民的な店が少ないということを示している。



阪急茨木市駅側の住民が、買い物や食事などの情報をどう集めているか尋ねた結果、スマホが圧倒的に多く（278人、45%）、次いで、パソコンやタブレット（129人、21%）となり、インターネットやアプリなどを通じて電子機器から情報を得ている人は、66%と多数を占めている。その他は、友人・知人（89人、14%）、地域情報誌（63人、10%）、新聞広告（58人、9%）となり、まだまだ無視できない数である。これらスマホやパソコン、タブレット利用者が利用しているサービスは、公式ホームページ（232人、40%）が最も多く、ほぼ同率でライン（LINE）が続く（210人、37%）。他のフェイスブックやツイッター、ブログは、それぞれ65人（11%）、41人（7%）、26人（5%）とかなり低い数字となっている。



（以上）

2016年度 学生研究会講義録（全20回）

今年で早4年目を迎える「学生研究会」。今年度は学生研究員が大幅に増員し、前期はビジネスプランやプレゼンテーション、プログラミングについて学び、後期は前期からの続きとプログラミングに代わりホームページ等について学びました。そして7月の「グッズコンテスト」12月の「ビジネスプランコンテスト」において、プランのアイデア及び、プレゼンテーションなどの指導も受け、結果、双方共に学生研究会のメンバーが最優秀賞を受賞しました。また11月に行われました「産産学ビジネスマッチングフェア」では今年度秋から始動しました「北摂エリアマッププロジェクト」に絡んで、アンケートを行うなどして学生研究員のメンバーと共に活動したりするなど、とても充実した内容の1年でした。

以下は2016年度学生研究会の活動の記録です。

第1回（2016.5.12）

【プレゼンと企画について】

●プレゼン対決

2チームに分かれて、プレゼン対決を行う。

同じ商品／サービスについて9つの評価項目ごとに検討、プレゼンを行い、相手チームよりうまく説明できるかを競う。

題材：シニア向け出会いサービス

アイアンマンチームのプラン：老人ホームと提携し、iPadを置いて利用してもらうなどする

キャプテンチームのプラン：動画によるコミュニケーションやコンテンツを重視する

●9つの評価項目

- ・話題になります
- ・市場が大きいです
- ・競合に勝てます
- ・使用頻度が高いです
- ・役に立ちます
- ・面白いんです
- ・売り上げを見込めます
- ・開発コストを抑えられます
- ・実現可能です

●プレゼンを中心に企画を考えるメリット

- ・プランが貧弱であったなら、早めに気づき、補強できる

●9つの項目を考えるメリット

- ・強みの少なさに気づく
- ・弱みに気づく
- ・それらを材料にして+αを付け加えられる

【プログラミング】

●プログラミング実習

小学生の吸収力はすごい！

小学生向けの書籍が中々面白いので参考にして、プログラミングの基礎を学びましょう

- ・ Xcodeとは
- ・ Playgroundとは
- ・ 計算
- ・ 変数
- ・ 文字
- ・ 条件

【宿題】

シニア向け出会いサービスについて、

授業で出た以外の『+ a』を考える。

第2回 (2016.5.19)

【プログラミング】

●プログラミング実習

(先週のおさらい)

- ・ 数値、計算
- ・ 変数 var
- ・ 文字、文字列 String
- ・ 条件 if else

(あいさつ、おみくじを作成)

- ・ 定数

変数とほぼ同じ、ただし再代入ができない。

- ・ function

機能を作って利用する。ファンクション名、引数、戻り値を指定して、内容のプログラムを記述する。

- ・ arc4random_uniform(5)

5未満の乱数を生成する。すでに作ってあって使用可能な機能。

- ・ else if 条件式

ifに当てはまらないとき、次に判定される条件。いくつでも書けます。

【プレゼンと企画】

●プレゼン先行型、企画作成のワークフローを検討する

(ポイント)

- ・ウォーターフォールとサイクル
- ・たくさんの案を出す
- ・便乗する
- ・組み合わせる

(ワークフロー案)

1. 調査
2. アイデアを広く出す
3. 人に訊く、相談する
4. アイデアを絞る
5. 試験的に実行する

(ワークフロー案が機能するか試してみる)

テーマ：茨城商店街の活性化策

1. 調査の結果

外国人が多い／出身者にスポーツ選手が多い／バルイベント／公園／アイドル／麦音／裏なんば

2. 突飛なアイデアを出す

長い流しそうめん／お金をたくさん使った人に何かする／茨木童子の格好で鬼ごっこ／商店街でカートレース／運動会／大ボーリング

キーワード：スポーツ／アイドル／お金／鬼／大掛かりなアトラクション

3. 相談する

スポーツイベント併設型の、地面に座るようなバルイベント／鬼の日、トマト祭りのように海外からも注目されるようなコスプレ？イベント

●ワークフローに足りないだろうもの

・課題（目的）の明確化

商店街活性化は何のために行うのか = どんな解決すべき課題があるのか

人が少ない → なぜ？ 人気がないから → なぜ？ 魅力がないから

→ 【解決すべき課題】 商店街に魅力がないこと

【宿題】

解決すべき課題の例を挙げてください。個人的なことでも社会的なことでも何でも可。

次週、それらのうち1つについて解決案を考えます。

例) 電車乗降時、奥まで詰めない、降りる人にスペースを空けないなど、マナーが悪い人が多い

第3回 (2016.5.26)

【プログラミング】

●プログラミング実習

(先週までのおさらい)

- ・ 数値、計算
- ・ 変数 var / 定数 let
- ・ 文字、文字列 String
- ・ 条件 if ~ else if ~ else
- ・ function

ここまでの知識でどんなアプリができるかアイデアを出す。

- ・ 無作為にアイデアを出す。
- ・ 組み合わせでアイデアを出す。
→ 勉強 (科目) / バイト / 交通手段 / 家族 / 交友 / 趣味 / 旅行 / 衣食住 などなど

アイデアを絞る

- ・ そのおもしろいアイデアを、小さくすることで実現可能にする
→ 小さくできなければ、実現できない
- ・ 核心部分だけを残して、他をすべて削る
- ・ 機能を列記し、細かく分解した後、不要なものを削除する
→ 2 ~ 4 個になるまで
- ・ どれも必要に思える場合は？
→ そのアプリの何がおもしろいのか、なぜユーザーが使ってくれるのか、見直す

【プレゼンと企画】

●企画作成のワークフローについて

ワークフロー案

1. 調査
2. アイデアを広く出す
3. 人に訊く、相談する
4. アイデアを絞る
5. 試験的に実行する

ワークフローに足りなかったものは？

→ 課題 (目的) の明確化

(先週出たキーワードのおさらい)

- ・ 調査とアイデア出しの関係
- ・ ウォーターフォールとサイクル

アイデア出しの方法

- ・組み合わせる
- ・プレスト

→プレスターでプレストを試してみよう！（オープンキャンパスで売れるグッズの案）

【宿題】

グッズコンテストに挑戦するとして、スケジュール作成

第4回（2016.6.2）

【頭の体操】

- ・生まれた時になかったものは？
- ・現在無くて、未来には普通にありそうなものは？

【プレゼンと企画】

●プレスト

- ・解決すべき課題
- 色々と挙がりました
- テーマを選択しプレスト
- ・早寝早起き
 - ・運動不足
 - ・グローバル能力

●アイデアを出すということ

アイデアを出す方法

- ・組み合わせる
- ・マンドラート（量・カテゴリ）
- ・プレスト（突飛な意見・便乗する）
- ・指標を用いる（大きくする／小さくする・音の出るもの、など）

アイデアはなぜ出るのか？

→アイデアの領域を広げていく、新しい地点を見つけてさらにその周辺へと広げていくイメージ

アイデアを整理する方法

- ・評価軸を決めて採点

- ・批判して対策を考える

→本当に優れたアイデアなのか？検証する→リーン／MVP（来週触れます）

【プログラミング】

●プログラミング実習

(先週までのおさらい)

- ・ for文 繰り返し
- ・ for文の中にif文

【スケジュールについて】

グッズコンテストに挑戦するとして応募締め切り（6/24）までのスケジュール案

- ・ 6/5までに 仲間を集めて分野を相談する
- ・ 6/12までに アイデアをたくさん出す
- ・ 6/18までに アイデアを絞り、デザインを整える
- ・ 6/24までに 資料をまとめる

- ・ 前半が遅すぎる？

→学生症候群（スチューデントシンドローム）について

【宿題】

- ・ グッズコンテストのスケジュールを考えてくる
- ・ グッズコンテストに参加できそうな人はぜひ前向きに検討してください

第5回（2016.6.9）

【プログラミング】

●プログラミング実習

(先週までのおさらい)

- ・ for文を何も見ずに入力することに挑戦
- ・ function文の構造を見る
- ・ ||がポイント。囲まれたブロックに注目してプログラムを読み解くことができる。
- ・ アンドゥー

クラスとインスタンス、オブジェクト指向

- ・ つむつむのようなゲームを例に、クラスとインスタンスの概念を学ぶ
- ・ オブジェクト指向でないプログラム…すべての処理を順に書く
- ・ オブジェクト指向のプログラム…各部品処理は各部品に任せる

- ・クラスとは？
(つむつむの例で) ○とは、こういう振る舞いをするものだ、ということを決めておく

- ・インスタンスとは？
画面上に表示されて操作される、実際の○1や○2のこと。実体。

クラスとインスタンス、実際のプログラムで試してみる

- ・AisatsuRoboクラスを作る
getAisatsuと命令されたら、"こんにちは！"を返す
- ・aisatsu1 (アイサツ1号) インスタンスを作る
aisatsu1に、getAisatsuという命令をする
- ・aisatsu2 (アイサツ2号) インスタンスを作る
aisatsu2に、getAisatsuという命令をする
- ・AisatsuRoboクラスに、nanijinプロパティを用意する
getAisatsu命令を改造し、nanijinによって返事を変えるようにする
aisatsu1にnanijinを設定する

【宿題について】

先週の宿題の発表

- ・グッズコンテストへのスケジュール

【スケジュールについて】

- ・週の予定でなく、日の予定まで落とし込む→具体的に考えられる

コツ：2日単位にする

- ・何もできなかった日に対応しやすい
- ・頑張りが利く

スケジュールの機能とは何か？

- ・整理する
- ・他の人に知らせる
- ・逆算する
- ・大きな仕事を進める
- ・出来ないことを明らかにする

【ブレスト】

再度、ブレスターを使ってブレストしてみよう！

- ・テーマ：10倍売れる消しゴム

【宿題】

- ・スケジュールのコツ、5つの機能を意識しながら、スケジュールを修正する

第6回 (2016.6.16)

【プログラミング】

●プログラミング実習

(先週までのおさらい)

- ・クラスとインスタンス、オブジェクト指向の概念をおさらい
- ・AisatsuRoboクラスを作り、aisatsuRobo1、aisatsuRobo2インスタンスを作ってみる
- ・AisatsuRoboにgetAisatsuファンクション、nanijinプロパティを作成する

他の例でクラスとインスタンスの概念を理解する 西暦→和暦変換

- ・変数yearに西暦を代入、if～else if～elseで平成／昭和／大正／明治を判定、和暦年を計算して表示する
- ・AisatsuRoboの文法を参考にし、上記処理を用いて、WarekiRoboクラスを作成する
- ・WarekiRoboクラスにgetWarekiファンクションを作成する

【宿題の発表】

スケジュールの5つの機能

- ・整理する
- ・他の人に知らせる
- ・逆算する
- ・大きな仕事を進める
- ・出来ないことを明らかにする

を考慮に入れ、作成した2日単位のスケジュールを発表する。

→3チームともにスケジュールを守れている、粒度2日は適切と考えられる

→必要な作業を挙げた時、不足が無いか確認しましょう

→この調子で発表までのスケジュールを作成しましょう

【プレゼンと企画】

4チームに分かれ、20分程度検討、5分ずつ発表する。

自分のチーム以外の3チームのうち、最も良いものに赤丸、最も良くないと思われるものに青丸を付ける。

1. 割り箸

- ・追手門ロゴ、OTEMONっぽくOTEMOTOと表記
- ・数万円で500膳を作製、オープンキャンパスで配布
- ・抽選引換券になる
- ・賞品はグッズコンテストで作られた他のグッズ、お金が余るので他のグッズ（消しゴムなど）も

2. 追シャー消しゴム

- ・シャーペン180円／消しゴム30円
- ・ターゲットは高校生、高校生っぽくボールペンでなくシャーペン
- ・オープンキャンパスで無料で配布

- ・高校生が持って帰って学校で使うことで広告効果、1年間勉強を頑張って追大に入りたいという気持ちを持つ。

3. ルーズリーフ

- ・通常のルーズリーフにある日付、No欄に加え、先生の名前や講義名も書け、大学のロゴ入り
- ・使いやすくて可愛い、いつも使うもので追手門の宣伝になる
- ・オープンキャンパスで5枚入り（5色）30円で販売／通常、購買で100枚入り（5色）300円で販売
- ・ターゲットは追大生、他学学生、高校生

4. きっと追手門入れるもん

- ・キットカット、2000個24万円で作製可能
- ・ターゲットは受験生
- ・オープンキャンパスで資料と一緒に配布→SNSでの知名度向上を狙う
- ・受験時バス停で配布→糖分、受験生を応援

評点の傾向

- ・欲しいもの／役に立つもの／アイデアのあるものが高得点に
- ・特徴が薄いものは点を得られにくい（他に比べて＝現実性が高いという側面も）

改善の考え方

- ・評価軸を決める（欲しい／役に立つ／効果がありそう／アイデアが優れている）
- ・それぞれの評価軸で何点になりそうか、評価してみる
- ・それぞれの評価軸での点数を上げる方法を考える、または点数の高い他の案に切り替える

【宿題】

今週はありません

第7回（2016.6.23）

【プログラミング】

●プログラミング実習

クラスとインスタンスをおさらい

- ・AisatsuRoboクラスを作る
- ・AisatsuRoboにgetAisatsuファンクション、nanijinプロパティを作成する
- ・aisatsuRobo1、aisatsuRobo2インスタンスを作る
- ・||記号は数行をひとつにまとめる重要な記号

if文について

- ・パターン1 ifのみ

a==bなら処理1が実行される。そうでなければ何も実行されない。

```
if a==b {
    処理 1
}
```

・パターン 2 if ~ else

a==bなら処理 1 が、そうでなければ処理 2 が実行される。

```
if a==b {
    処理 1
}
else {
    処理 2
}
```

・パターン 3 if ~ else if ~ else

a==bなら処理 1、そうでないとき、a==cなら処理 2、それもそうでないとき処理 3 が実行される。

```
if a==b {
    処理 1
}
else if a==c {
    処理 2
}
else {
    処理 3
}
```

●インターフェースを考える

西暦変換アプリに必要な部品を挙げる

- ・西暦入力欄
- ・ボタン
- ・結果（和暦）表示欄
- ・キーボード（数字用）

西暦変換アプリの画面レイアウトを考える

【宿題】

西暦変換アプリの画面（1画面）をA4の紙に書いて提出

【プレゼンと企画】

プレゼンの内容として必要な物を挙げる

- ・問題提起（解決すべき課題）、目的、課題
- ・ターゲット
- ・解決の方法

- ・具体的な内容
- ・効果（追手門の宣伝の）
- ・アピールポイント
- ・実現可能性
- ・売上－コスト＝利益（余談：企画に最も必要なのはこれ？→顧客想像という意見も）
- ・配布／販売方法、宣伝の方法
- ・経緯、アイデアのストーリー
- ・問題点／デメリット→その解決方法

プレゼンの要素を考える

1. 問題と解決のセット、解決策は鮮やかに
2. 具体的な内容（グッズそのもの／デザイン／ターゲット／配布方法など）
3. 補足（コスト／問題点など）
4. まとめ（1が主軸であり、他をその周辺に配置する）

頭の体操

- ・4コマ漫画の多くは起承転結、ではプレゼンは？
例：起転補結

再確認、この授業ではプレゼンを中心として企画を考えます

→企画を優れた物にし

→プレゼンのテクニックを身につける

プレゼンのスライドの枚数、順序、大まかな内容、それを表示して話す内容を検討

→各チーム発表

【宿題】

- ・プレゼンスライドの構成、ページ順序を各個人で再検討し来週のチームでの相談に備える



第8回 (2016.6.30)

【プログラミング】

●プログラミング実習

(先週までのおさらい)

- ・WarekiRoboを何も見ずに作る

●インターフェースを考える

宿題：西暦変換アプリの画面案を提出

ペアになり、お互いの案を交換して考える

- ・何をするアプリか一目で分かるかどうか？
 - ・どう操作すれば良いか説明されなくても分かるかどうか？
- ペアで案をまとめる
→代表して2班が発表 (添付画像参照)

インターフェース案1

- ・西暦と対応する和暦を並べた表を表示し単にスクロールさせる

インターフェース案2

- ・変換ボタンを廃し、数値が入力されたら自動的に変換する
入力欄を一つにし、3ケタ以上なら西暦と判断して和暦に変換
2ケタ未満なら平成と見なして西暦に変換、昭和や大正にするボタンを別途設ける
(和暦から西暦への変換はほとんどの用途が平成と考えられるため)

●インターフェースを作成する

Xcodeプロジェクトを作成し、インターフェースビルダーでパーツをドラッグして作成する

【プレゼンと企画】

(3チームで)

●プレゼンを整形する

- ・チーム内で宿題を見せ合い、ページ構成を決定する
- ・ページ内容と喋る内容を決定する

●プレゼンを評価する

- ・3種類の記号で各自のプレゼン内容を採点する
!?…そんなこと可能? 興味を惹かれるポジティブな疑問 1 pt
!…良いアイデア、なるほど! 5 pt
?…どういうこと? よくわからない、ネガティブな疑問 - 1 pt
!?! 10pt
- ・チーム間で比較するのではなく、各チーム内でよりスコアを上げる方法を検討する

●映画になぞらえて考える

ファインディングニモの例

- ・全体のドラマ 生き別れ(!?)→会えた(!)
- ・各部のドラマ サメに食べられる(!?)→助かった(!) 水槽に詰まった(!?)→助かった(!)

ホームアローンの例

- ・全体のドラマ 置き去りで泥棒(!?)→撃退、帰ってきた(!)
- ・各部のドラマ 飛行機が満員(!?)→ヒッチハイク(!) ドアから入られる(!?)→ノブが熱い(!)

●アピールポイントを意識する（味付け、お粉）

グッズ自体の良い点ではなく、こういったテーマを持っているかにより評価が高まる

- ・社会に関わる
- ・学生らしい
- ・家族や友達など、人間関係

●プレゼン発表

代表して2チームが発表 → 小芝居が奏功してルーズリーフチームの勝利！

【宿題】

チームとしてプレゼン資料を簡単に作成する

第9回（2016.7.7）

【プログラミング】

●インターフェースを実装する

Xcodeのプロジェクトを新規作成し、Main.storyboardを編集して部品を配置する

- ・テキストフィールド
- ・ボタン
- ・ラベル

画面右にViewController.swiftを表示し、Storyboard上の各部品から右クリックしドラッグして接続する。
ボタンの接続はアクションにし、テキストフィールドのテキストをラベルに代入するプログラムを書く。

【プレゼンと企画】

（3チームで）

宿題：大まかに作成したプレゼン資料を用いてチームごとに発表する
→他チームは厳しく評価する。発表したチームは評価を受けてプレゼンを改善する。

●コインケースチーム

- ・デザインは？→別紙、プレゼン資料はラフなので組み込んでいない
- ・順番にしゃべる場合、最後は最初の人に戻る方が良いのでは
- ・コスト計算の詳細は？

・どう配るか具体的に？

●キットカットチーム

- ・コストが掛かることに言及→しかし！というギャップを強調しては
- ・デザインは？
- ・SNSで拡散するという根拠をビジュアルで説明しては

●サンドイッチチーム

- ・身近な困っていることという導入は良いが、プレゼンに活かされてないのでは
- ・青／白以外のバリエーションも検討しては？
- ・コストは具体的に？

【宿題】

プレゼン内容のブラッシュアップ

第10回 (2016.7.14)

【プログラミング】

●インターフェースを実装する

(前回までのおさらい)

Xcodeのプロジェクトを新規作成し、Main.storyboardを編集して部品を配置する

- ・テキストフィールド
- ・ボタン
- ・ラベル

画面右にViewController.swiftを表示し、Storyboard上の各部品から右クリックしドラッグして接続する。
ボタンの接続はアクションにし、テキストフィールドのテキストをラベルに代入するプログラムを書く。

WarekiRoboをPlaygroundからコピーペーストする。

ボタンをタップしたら、warekiRobo1が作成され、テキストフィールドに入力した数値が変換されるようにする。
プログラム：

```
let number = Int(textField1.text!)
```

```
let warekiRobo1 = WarekiRobo()
```

```
label1.text = warekiRobo1.getWareki(number)
```

●Auto Layout

Storyboard上で、部品をどう配置するか決定するためのルールを決めることができる。

- ・画面の縁や他の部品からどれだけ離れているか
- ・縦方向／横方向の中央に配置
- ・大きさ

iPhoneでもiPadでも、これらのルールにより部品が自動的に配置される。

●キーボードの種類

Storyboard上でテキストフィールドを選択し、Attributes Inspector で Keyboard type を設定できる。

- ・ 数字専用、数字と記号、メールアドレス用などの幾つかから選べる。

【プレゼンと企画】

●資料の1ページ1をメッセージとして考える

- ・ 作成した資料の各ページに具体的なタイトルを付ける（例：「少しの買い物で大きな財布は不便ですよね？」）
- ・ メッセージの流れが適切か検討する
- ・ 分割すべきメッセージは分割／まとめるべきメッセージはまとめる
- ・ 削れるメッセージは削る
- ・ 最後まで削れないものが重要なメッセージなのでメリハリを付ける参考になる

●事実と構想のバランスを考える

- ・ 各ページに『事実』が含まれているか判断する
- ・ 数ページに1つ程度『事実』が含まれていなければバランスが悪い
- ・ 『事実』が少なければ付け加えられるか検討する（例：SNSのユーザー数、好きなお菓子のランキングのデータなど）

●ビジュアルを検討する

- ・ 理想的には全ページにビジュアル（イラストまたは写真／グラフ）を
- ・ タイトル+ビジュアル または タイトル+内容+ビジュアル のどちらかが可能か検討する

（3チームで）

●プレゼン

- ・ 他チームを褒めあい、良い所は真似して取り入れる

前期終了です。お疲れさまでした！

後期の最初の授業でプレゼンの反省を発表してもらうので、チームごとに反省しておいてください。



第11回 (2016.9.15)

【ウェブ】

●概要

3つのことを覚えます。

・HTML

超テキスト記述言語のこと。タグにより文書の構造を形作っていく。

・CSS

スタイルを付ける（見栄えを整える）ために記述する。

・javascript

プログラミング言語。JAVAやSwiftと似ている。操作に反応するなどの機能を作る。

●HTMLを作成する

テキストエディットで作成、拡張子htmlでデスクトップに保存する。

デスクトップに保存されたファイルをダブルクリックしてブラウザで表示する。

以降、テキストエディットで編集し、ブラウザでリロードして確認する。

●タグの基本文法

開始タグ：<タグ名>

終了タグ：</タグ名>

開始タグと終了タグで該当部分を挟む。

例：

<h1>ここが見出しです</h1>

●タグの種類

h1～h6 見出し。h1はページに1つだけの大見出し。h6は最も小さい小見出し。

p 段落

など。

●操作について

コマンドキー + C コピー

コマンドキー + V 貼り付け

コマンドキー + Z アンドゥー

コマンドキー + S 保存

●文書構造について

HTMLで作成される文書の構造はおおよそ以下のようなものが想定されています。

- ・大見出し
- ・本文（複数の段落を含む）
- ・中見出し／小見出し
- ・本文（複数の段落を含む）
- ・中見出し／小見出し
- ・本文（複数の段落を含む）

傍に

- ・目次
- ・図（図は本文中にも現れる）

●CSSについて

CSS無しでも、ブラウザは自動的に標準的なフォーマットで表示してくれます。

以下のようにHTMLファイル中にCSSを記入することで、見栄えをカスタマイズすることができます。

例：大見出しの文字色を赤くする

```
<style>
h1 { color:red }
</style>
```

●javascriptについて

HTMLファイル中にjavascript言語を用いたプログラムを記述しておくことで、ユーザの操作に対応するなどの機能を作成しておくことができます。

例えばGoogle Mapをドラッグした時に、新たに表示された領域の地図画像をサーバから取得して並べて表示するなど、さまざまな機能がjavascriptで実現されています。

【プレゼンと企画】

●グッズコンテストの反省

各チームの良かった点／悪かった点／改善案

●カバン掛けれるもん

良かった点

- ・岡崎先生相手のデモがうまく行った
- ・男女別のアンケートを取っていた→具体性を感じさせられた

悪かった点

- ・緊張して声が震えた、台本を見すぎた
- ・スライドのタイミングミス、時間が足りなかった

改善案

- ・質疑応答を予測する
- ・話すスピード、パワポを図をメインにするなど工夫し時間配分を見直す

●サンドイッチブック

良かった点

- ・動画
- ・質疑応答準備（使い途、枚数、コスト）

悪かった点

- ・動画が出ず慌てた
- ・動画無しのパターンを想定していなかった
- ・時間がなく急いで読んだ
- ・サンプルを見せられなかった

改善点

- ・質疑でなくパワポに一部を含める
- ・サンプルを渡す
- ・動画をもっとよく作る
- ・用途を写真で見せる

●おてもと学院

良かった点

- ・パワポをほぼ図で作り分かりやすく作りやすかった
- ・OCの人数を調べていた→具体性をアピールできた
- ・ストーリー（パク先生の食事の際のエピソード）を盛り込めた

悪かった点

- ・BGMが浮いていた
- ・パク先生がいなかった、想定していなかった
- ・他アイデアとの違いをアピールできなかった

改善案

- ・パク先生が審査員かを確認していないパターンを考えておくべきだった
- ・1人で喋る、担当を分けるなど
- ・BGMを直す
- ・安さを具体的に説明する

●見出されたポイント

- ・デモ／サンプル／審査員
- ・時間配分／パワポの作り方／質疑応答の想定
- ・話す担当者

●話者と聞き手の乖離の2側面について

1. 情報量

発表に至るまで考えたり話あった経緯、背景などを短いプレゼン時間の中で全て伝えることはできず、どうしても両者間に差が出ます。

2. 感じ方

伝える情報量を100%に近づけて行ったとしても、なぜそのグッズが良く、素晴らしい案と思えるのかという感じ方は異なります。

【宿題】

・グッズコンテストに出ていたアイデアから1つを選び、ビジネスプラン（製造／販売／財務／継続性など）を考える。

※チームでなく個人的に。次回、それぞれの案を持ち寄って話し合ってもらいます。

第12回（2016.9.29）

【ウェブ】

●HTMLを作成する

・前回のおさらい

テキストエディタで作成、今回からSublime Text2を使います。

ブラウザで確認、表示→テキストエンコーディング→UTF-8

タグ：h1～h6、p、a

・文書構造

大見出し

（目次）

（中見出し）

段落

（図、画像）

・サイト構造

トップページ

ページ1

ページ2

ページ3

・リンク

内容をコピーして少しだけ違うanother.htmlを作成し保存、

他のページへ

という記述でリンクを作成する。

戻るリンクも作成してみる。

・リスト

ul：順序なしリスト

ol：順序ありリスト

li：リスト項目

～の中に、複数の～が入る。

ulをolに変えると、ブラウザは標準のスタイルとして行頭に数字を付けてくれる。

- ・ページを作ってみる

「千本見るまでシネマ1000」

最近見た幾つかの映画、これまでに見たベスト3つくらいの映画を記載

- ・画像

imgタグを用いて画像が配置できる。

【プレゼンと企画】

- ・北摂プロジェクトのプレゼン

もう少しアクティブに？

より具体的に？

- ・質の担保について

ある程度以上の人数のプロジェクトになると、現場の人間が質を担保するために頑張ることになります。

- ・財務

企業の財務とは主にキャッシュの管理を言います。売上が200万円あっても、その入金までに設備費、原価、販管費を払う必要があると倒産してしまいます。

参考：（Wikipediaより）資産、負債、損益、キャッシュフローの管理／資金の調達、および調達した資金の運用

- ・おてもと学院

企業広告を掲載 60万円×2社分

原価33,000円／10000個

募金と引き換えに配布する

- ・サンドイッチブック

借入れ400万円（どこから？利息は？）

原価10円×100,000個

設備投資+人件費等 300万円

売上 @100円×100,000個 600万円

【宿題】

おてもと学院またはサンドイッチブックについて（自分のチームの方）、3期分の財務を考えてくる。

相談は自由ですが、各個人ごとにやって来てください。

第13回 (2016.10.6)

【ウェブ】

(時間の関係で、予告していたサーバを借りるのは来週に回しました)

●HTMLを作成する

配布したファイルにHTMLを追加していき、ページを完成させます。

使用するタグ

header … ヘッダー

nav … ナビ

footer … フッター

aside … サイドバー

section … 章や節のような文章の構成要素、メインコンテンツを指定するために使うことも。

article … 1つの記事。これもメインコンテンツを指定するために使うことも。

div … 範囲(矩形)を指定するだけの意味のないタグ。汎用的に使える。

●ポイント

バージョンはHTML5を用います。

classとは、同じタグでも異なる装飾を施すために与える属性。

HTMLが同じでも、CSSが異なれば違う見栄えになる。

用いる写真は著作権など権利に注意することと、誤ってダミーを公開しないよう注意すること。

コピーとショートカットキーで作業を速くする。

【プレゼンと企画】

●プランの発表

小石さん Glass slippers

森本くん Smap

●ビジネスプラン検討

売上予測／原価推測を検討

人件費を検討、人件費は基本的に原価に含まれません

決勝戦まで至りませんでした。次回に持ち越します。

【宿題1】

添付ファイルを解凍し、index.htmlとpage1.htmlを開いて色を指定します。

色を指定する箇所はテキストファイル『色指定箇所』を参照のこと。

色の指定方法：

CSSの記述の中にrgb(x,x,x)あるいはrgba(x,x,x,y)という箇所があります。

xには0から255の整数値を入れ、先頭から順にRed/Green/Blueの濃さを指定します。yには0から1の数値で透明度を指定します。

『カラーピッカー』で検索すると、Googleのカラーピッカーが使用できるほか、いくつかのカラーピッカーが見つかります。色を確認しながら選び、rgb値をコピーできます。

【宿題2】

おてもと学院またはサンドイッチブックについて（自分のチームの方）、3期分の財務を考えてくる。ビジネスモデルを勘案した上で、倒産しないための資本金、人件費等も検討する。相談は自由ですが、各個人ごとにやって来てください。

第14回（2016.10.13）

【ウェブ】

●サーバとは

パソコンや携帯電話からリクエストを送信すると、データを送り返してくれるものの事です。薄いコンピューターを積み重ねた、タワー型の形をしています。

機能1：データを保存

機能2：リクエストに応じてデータを送信

●レンタルサーバとは

既にあるサーバの一部の機能を使う権利を、月額費用などで借りることを言います。

個人向けで安い代表的なもの：さくら、ロリポップ

Amazon Web Serviceはクラウドサービスで少し異なります。難しいのでプロ向け。

●レンタルサーバを借りてみよう

さくらインターネットのレンタルサーバ：ライトを借りてみます。

●コンテンツのアップロード

一般のユーザはデータをダウンロードしますが、管理者はデータをアップロードする必要があります。

FTPという方法などを用います。今回は管理画面を使ってアップロードします。

色の宿題の完成版をアップロードします。

●リンク、画像の埋め込み

ウェブページから、他のサーバのページにリンクすることができます。hrefにhttp://からアドレスを指定します。

画像も、他のサーバにあるものを表示することができます。srcの指定の仕方はリンクの場合と同様です。

【プレゼンと企画】

●宿題を一部発表 → 授業内容を受けて修正しておいてください。来週もう少し聞きます。

おてもと学院

- ・売上：450万円
- ・人件費：169万円

サンドイッチブック

- ・売上：1800万円
- ・人件費：864万円

●指標を検討する

どういった指標について優れていれば、ビジネスプランとして優れていると考えられますか？

以下、おおまかに重要と考えられる順に記載しています。

- ・売上：高いほど良い。原価や人件費などを含みません。
- ・原価：低いほど良い。
- ・資本利益率（ROI）：高いほど良い。
- ・人件費（固定費）：低いほど良い。
- ・設備費：低いほど良い。設備にかかる
- ・諸経費：低いほど良い。人件費等とまとめてランニングとも。家賃、光熱費、交通費、交際費、消耗品費などを含む。
- ・競合：少ないほど良い。…ロードサイドの飲食店がまとまるなど、そうでないケースも。

以下は、学生のコンテストという観点から考えられる指標。

- ・意外性
- ・実現性
- ・おもしろさ
- ・社会貢献度
- ・大学生らしさ
- ・流行、（審査員から見た）若者らしさ

固定費は売上ゼロでも支払うお金で特に重要、極端に言えば、固定費がゼロなら当面の売上がゼロでも継続できる。

人件費はその最たるもので、特に注意して低く保つよう計画すべき。

変動費は売上に伴って増減するもの。原価、販売マージン、経費の一部など。

●プレゼン

自チームのビジネスプランの

良い点を順に3件、
悪い点+対応策を3件、
交互に発表する。

判定は、相手チームの良い／悪い合計6件について、なるほどと思ったら1ポイントずつ配点し合計点で争う。

決勝戦

3期分の財務

お弁当箱のプランを考え、財務的な比較する

●おてもと学院のプレゼン

良い点

1. 原価が安い。10000個で33000円！
2. 人件費がゼロ！
3. 突飛な案である。募金でガチャガチャが出来る！

悪い点

- ・ 1 スポンサーの動向に左右され不安定→2社でなく何社でも契約できるようにする。
- ・ 募金してくれないかもしれない→箸が有料なスーパーに営業し、どうせ有料ならと採用してもらう。
- ・ ガチャが壊れるかもしれない→修理する。（フランチャイズ方式もあり？）

●サンドイッチブックのプレゼン

良い点

1. 人件費はじめ固定費を抑えている。226,000円／年！
2. 実現可能性が高い。すでに商品があり、発注しさえすれば生産可能！
3. 家賃がゼロ→森本さん家で！

悪い点

- ・ 1人に1個しか売れない→流行を取り入れた新しいデザインのものを出す。
- ・ 商品が有名でないのでは？→SNSや学校で宣伝する。
- ・ 真似され易い→特許を取得する。

●プレゼン結果

18対15、（人数差を考慮せずとも）おてもと学院の勝利！

●マーケットについて

その商品やサービスが売れるだろう様々な理由をマーケットと呼びます。

（福嶋の個人的な見解です。一般的な定義とは異なります）

- ・ 大きい？
- ・ 安定している？

【宿題1】※授業内でアップロードできなかった人のみ

授業内でアップロードできなかった人は、アップロードし、アドレスをCybozeで教えて下さい。

ここからリンクします。 <http://otemon-venture.sakura.ne.jp/fukushima/>

【宿題2】

各ビジネスプランの3期分の財務を、授業を受けて修正してください。特に資本金がいくら必要なのか算出してください。

第15回 (2016.10.20)

【ウェブ】

●CSSについて

CSSセレクトとは

CSSは、HTMLの特定の部分を指定し、それに対して装飾を与えるという記述によって成り立ちます。部分を指定する記述をセレクトと言います。

例：section.main h1

意味：mainというクラス名が付けられたsectionタグの中の、h1タグ

```
<section class="main">
```

```
  <h1>ここを指します</h1>
```

```
</section>
```

●HTMLフレームワーク

できるだけ簡単にウェブサイトを作成できるよう、よく使われる部品の装飾や、よく使われるレイアウトについてあらかじめ設定してあるファイルのセット。

代表例：bootstrap

使用方法：CSSやjsファイルのセットをダウンロードし、HTMLファイルをルールに沿って記述すればレスポンシブなサイトが比較的簡単に作成できる。

レスポンシブとは？

どのような画面サイズで見られても適切に表示されるデザインのこと。

【プレゼンと企画】

●先生のプラン

『お弁当箱』

原価@300円、売価@29,800円のお弁当箱

半年間、前日夕方か当日朝までに持っていけば、昼食をタダで詰めてもらえる。

大学生の1年間の昼食代、500-600円x200-220日 約10-13万円／年

1期目

2週間x30個のテストを3回、その後半年分を100個、4/3/2/1ヶ月分をそれぞれ20個、発売する。

売上高：4,450,000円

原価：2,167,000円（調理@200xのべ14900食x7割=2,086,000円、弁当箱@300x270=81,000円）

粗利益：2,283,000円

人件費：約100万円（バイト時給800円x4Hxのべ300日分程度）

広告費：約30万円（チラシ、ポスターデザイン料／印刷費）

ほか：法人化手数料等 約50万円

純利益：約500,000円

2期目

通年の弁当箱100、半年の200x2、4/3/2/1ヶ月分をそれぞれ10個x前後期、発売する

売上高：18,600,000円

原価：9,134,000円（調理@200xのべ64,000食x7割=8,960,000円、弁当箱@300x580=174,000円）

粗利益：9,466,000円

人件費：約200万円（バイト時給800円x4Hxのべ600日分程度）

広告費：約100万円（チラシ、ポスターデザイン料／印刷費）

ほか：経費 500,000円

純利益：約6,000,000円

3期目

売上高：23,500,000円

原価：約12,000,000円

粗利益：11,500,000円

人件費：約200万円（バイト時給800円x4Hxのべ600日分程度）

広告費：約100万円（チラシ、ポスターデザイン料／印刷費）

ほか：経費 500,000円

純利益：約7,000,000円

施策：

継続キャンペーン -5000円 →ニュース性

学校の支援：100万円（それを原資に値引きキャンペーン？）

2店舗化、共通弁当箱 +5000円 で発売、原価は変わらないので増分はすべて儲けになります。

朝食テスト開始／夕食サービスも検討？

良い点1：当面のキャッシュ（資本金）が少なく済む 30-50万円

良い点2：問題解決になっている。食堂の混雑／学生の昼食代／食器のリユース

良い点3：大学生らしい

悪い点：

- ・衛生面の心配→ラップを使用し衛生的に。
- ・リユースと言いながら半年ごとに捨てる？→回収してペイントし直す。
- ・貸借りされたら？→いずれにせよ1食なので基本的に構わないが、ICタグ利用など検討する。
- ・本当に売れる？→テスト期間を設けて反応を見る。学生の親が安心する要素があるため親向けのキャンペーンを行う。リスクがほぼ無いので売れなかったらやめれば良い。

●プラン再検討、発表

自チームのプランの資本金を再検討、先生案に勝てるプランにするには？

改善の方策があると思いますが、やや手詰まり感があったので、自チームのプランについての検討はここまでにします。

人件費はゼロにはできません。

●プレゼン検討

先生のプランが自分のものだと、プレゼン資料を検討。各ページごとに内容を簡潔に記述。

【宿題】

宿題1：色の宿題を、何をどう考えて進めたかサイボウズに投稿してください。

形式は自由です。考えたことを出来るだけ全部書いてください。

(アップロード済みのアドレスを一緒に書いてください)

宿題2：先生のプランが自分の案だとして、プレゼン資料の内容を1ページずつ考えました。

ではそれに勝てる他のプランのプレゼンは、各ページがどのようであれば良いか、やはり1ページずつの内容を簡単に考えてください。

第16回 (2016.10.27)

【ウェブ】

ビジネスプランコンテストの応募期限が迫っているため、予定を変更して3限目もプレゼンと企画の授業を行いました。

【プレゼンと企画】

●アイデアの出し方

マンダラートを用いる

- ・たくさん出す
- ・多角的に出す
- ・連想により出す

他の方法も、基本的に多くのアイデアを出すことで優れたアイデアを出す。アイコン制作の例。

●マンダラートをやってみる

- ・日用品
- ・生活サービス

●アイデアを絞り込む／膨らます

- ・マンダラートで書いたうち、気になった項目に丸をつける
→ビジネスとして良さそうなもの／好きなもの／なんとなく気になるもの
- ・他の紙に、丸をつけたもの×「大学生活」で思いつくものを書く（あるいは「大学生活」は無くても良い）

大きくしたり、小さくしたりしてみる

- ・お金を極端に高くしたり安くして考えてみる
- ・対象ユーザー数を極端に多くしたり少なくして考えてみる
- ・大きさを極端に大きくしたり小さくして考えてみる
- ・時間を極端に長くしたり短くして考えてみる

●指標を考える

思いついたいくつかのアイデアの、各指標がどうなるか、どうできるかを検討する

- ・売上
- ・原価
- ・人件費（経費）／設備投資
- ・資本金
- ・実現可能性

●アイデアとその各指標を批判しあう

隣の人に説明し、厳しく批判し合う。

→弱点を見つけ、補強策を考える。

※実際には、批判するプロセスはもっと後に設けることが望ましいです。

●申請書類を書く

隣の人と2人のアイデアから1つを選択、アイデアを整理し、ビジネスプランコンテストの書式に従って申請書類を書く。

●申請書類を元に、アイデアとその各指標を批判しあう

隣のチームとの間で、申請書類を元に厳しく批判しあい、勝敗を決める。

●良い案だね、で？の部分を考える

単に良いアイデアというだけでは、審査員の感想は「で？」で終わってしまう。

良いアイデアを説明し終わった後、何をどうアピールするかを考える。

【宿題】

ありません。ビジネスプランコンテストへの応募、頑張ってください！



第17回 (2016.11.10)

【ウェブ】

●CMS

Contents Management System

- ・ ブログ
 - ・ Wiki
 - ・ 企業向けのもの
- など。

CMSのメリット

(HTML/CSS/javascriptを手作業で作成するのと比べて)

- ・ 技術的な知識が少なく済む
- ・ コンテンツの（技術／デザインからの）分離
- ・ 更新の容易さ
- ・ 大量のページを比較的容易に作成
- ・ ページ横断的な管理

CMSを用いたウェブサイト作成の大まかな作業

1. デザイン
2. コーディング
3. テンプレート化
4. システムへの投入
5. データの流し込み
6. （組織によっては）責任者の承認などのプロセス
7. 公開
8. 更新

●デザイン

デザインの要素

- ・ 色、とても重要です
- ・ 写真
- ・ レイアウト（余白などのバランス、情報の整理→ページ構成→UI/UX）
- ・ フォントの種類、各部の大きさ

●WiXを使ってみよう

WiXとは

- ・ ウェブサイトを作成できるウェブサービス
- ・ 部品をドラッグしてビジュアルを確認しながらページを作成できる
- ・ 数ページ程度の、各ページのデザインが似ているものに向いている
- ・ アプリと言われる様々な機能を追加することも可能
- ・ 無料で始められ、メニューにより月額有料
- ・ サーバが含まれるので用意しなくて済む

●SEO

Search Engine Optimization

現在では、ウェブサイトへの到達手段の多くは検索エンジン（Google等）であるため、ウェブサイトを作成したら適切なキーワードで検索にヒットし、適切な内容で表示されるよう調整する必要がある。

- ・内部施策…キーワードが多すぎず少なすぎず使用され、タグ、説明文、内部リンクを適切に保つ
- ・外部施策…キーワードでリンクされる、Googleにサイトマップを登録する

【宿題】

WiXで作成途中のサイトを完成させる。

【プレゼンと企画】

●各チームの企画

※このクラス内ではお互いに知った状態で進めますが、他言しないように！

アベジャーズ／さくさくクエスチョン 無駄な時間をお金に！

- ・通学時、携帯でアンケートをし、集計して企業に売る
- ・ポイントが貯まり図書カードなどが貰える

1期目 売上：315万円 利益：15万円

2期目 売上：950万円 利益：46万円

資本金：475万円

料理家／ディスボンサルカフェ 棄てずに食べる！

- ・廃棄専用販売サイトから仕入れて販売、売上の10%をワクチンに寄付
- ・店内はコンビニ風、シェフ1人、自由に使える調理器具等
- ・食べ放題1,500円／食べ飲み放題1,800円

1期目 売上：2480万円 利益：580万円

2期目 売上：2500万円 利益：620万円

資本金：1000万円

社長夫人／ほっとめーる 人の温かみ

- ・文通を仲介、若者とシニアを互いの住所を知らせず結びつける
- ・若者：悩みがある／シニア：コミュニケーションしたい
- ・年会費無料、専用のレターセットを販売
- ・海外の英会話サービスの事例

1期目 売上：540万円 利益：55万円

2期目 売上：1415万円 利益：490万円

資本金：55万円

七五三／ショッピングアドバイザー 専門学生のアルバイト

- ・1人でショッピングは寂しいし迷って決められない
- ・アパレルや美容の専門学生が同行してアドバイスを貰える
- ・学生にとってはバイトと同時に訓練や経験になる

1 期目 売上：375万円 利益：33万円
2 期目 売上：1443万円 利益：220万円
資本金：67万円

●仮の順序を決め、トップのものに勝てるようにプランを改良する

審査の基準：分かりやすさ／社会貢献

仮の1位：ほっとめーる

仮の2位：ショッピングアドバイザー

ショッピングアドバイザー改良案

・古着を持ってくると割引→専門学校に提供

さくさくクエスチョン改良案

・若者の情報に特化して集計

ディスポンサルカフェ

・ワクチン

・シェフがひと手間掛けて美味しくしてくれる

●良い案だね、で？

最終的に、何をアピールできるか？

第18回 (2016.11.17)

【ウェブ】

●javascriptとは

プログラムを記述する言語、プログラミング言語

ほかのプログラミング言語：swift、C、PHPなどなど

●プログラムとは

コンピューター（ブラウザ）に行わせたい動作を記述しておくこと

●ウェブページ上で用いられるプログラムの例

・ページを開くたびに異なる広告が表示される

・表示されている広告が時間によって変わる

・グーグルマップ（ページを開いた時でなく、地図を動かしたら次々にデータを読み込む=AJAX）

・入力フォームに入力した時文字種などをチェックする

・「詳しく見る」をクリックすると段落が開いて表示される

・パソコンとスマホで表示を変える

※Aタグによるリンクは違います。

●function

機能を作る。

●var

variablesの略。変数。数値や文字列ほか様々なものを記憶させておく。

●array

配列。変数のなかでも、添え字により何番目の値を扱うかを指定して出し入れする。

例：a[0] = 1

●javascriptの特徴

HTMLと一緒に使われるため、表示と組み合わせたプログラミングが行いやすい。

【プレゼンと企画】

●変化したもの、しそうなものを挙げる

- ・過去には普通に使われていたもので、今考えれば奇異に感じられるものを挙げる
待ち合わせ（携帯電話が無かった）
電車の切符のハサミ（ハサミを入れる一切符の一部を特定の形に専用の器具で切り取ること）
※切符を降りた乗客が改札を通る時、駅員は切符に書かれた金額とハサミの形（＝乗車駅）で必要額を支払っているか判断していた。
- ・現在普通に使われているもので、未来には奇異に感じられるだろうものを挙げる
レジで現金を支払うこと（特にコンビニ、自動販売機など）

●各チームの発表

○か×かを独断で厳し目に判定します。

○ガソリン（内燃機関）

○新聞（毎日印刷して配る）

×タバコの自販機（有人販売に意味のある場合もあります）

○手書き・活版印刷・タイプライター

×原発（将来もし安全が確保されれば火力発電の方が野蛮かもしれない）

×安全帽

×ランドセル

×トイレ

○ガラケー

○電子タバコ

×お見合い（自由恋愛や結婚が将来も普通とは限らない）

○カラオケ本

×エアバッグ

×ネットショッピング（有人販売に以下同）

×ファブリーズ

×乾燥機（特に理由がなければ電気製品全般×とします）

×洗濯機

○ICカード

- 掲示板（駅の伝言板）
- 手紙（情報を知らせるためのもの）
- ×イヤホン
- ×エスカレーター
- ×八百屋
- レジ（お金を払うことなく商品のカウント）
- 辞書
- 馬

- ×犬の服
- ×化粧
- 布（機織り）
- 布おむつ（→使い捨てが普通に）
- ×着物
- ×メガネ
- 固定電話
- 病気
- ×掃除炊事洗濯

- 蒸気機関
- 電報
- ×白黒テレビ
- 氷屋（冷蔵の手段として切り出して販売されていた）
- ×かまど
- ×もちつき
- ポケベル
- ×石鹸
- ×田植え
- ×ドア
- マッチ（発火性の物質自体を裸で持ち歩いている）
- ×蒔風呂
- ×ポット
- ×IH
- ×電車
- ×扇風機
- ×トラック

●要因を挙げる

ある時に普通のものが、後に奇異なものに変化するには、以下の1つ以上が必要です。

- ・科学技術の発展
- ・習慣の変化
- ・考え方の変化

自チームの各回答について、どれが必要か考えましょう。

●実現可能なものを考える

科学技術が必要ない（現時点ですでに開発されている）ものは、すでに実現可能です。
これまでに挙げた回答について（×のものでも可）、どれが実現可能か、そのために何が必要か考えましょう。
例：使い捨て服（洗濯せず、汚れたら捨てる←習慣の変化）

【宿題】

今週はありませんが、先週の宿題WiX完成を来週発表してもらいます。

第19回（2016.11.24）

【ウェブ】

●ウェブ制作の実際の工程を体験する

各自、自由なテーマのウェブサイト制作を考えます。

1. 必要なページをリストアップし、ページ数を算定する（大まかなページ構成の検討）
→予想より多くなることが多い
2. サイトマップを書く（IA、情報の整理）
 - ・TOPページからのツリー状に書く
 - ・各ページはページを表す小さな四角と、その右にTOP、～のページ、～一覧、～詳細、などページの簡単なタイトルで表現する
 - ・TOPからナビ等のリンクで飛ぶ先の子ページをすべて書く、製品一覧など
 - ・子ページからリンクする孫ページをすべて書く、製品詳細など。ほぼ同じページが複数ある場合は重なった四角で表す。
 - ・離れた箇所にある子ページ間のリンクはそれぞれを繋げる矢印で表現する
3. ワイヤーフレームを書く（レイアウト）
 - ・TOPページと、それ以外のページ1つについて、ページ内のレイアウトを四角で表現する
 - ・トップ画像、ナビ、ヘッダー、記事、記事の画像、小見出し、サブナビ、フッターなど
4. カラー選択サービスなどで、色を4つ選ぶ（カラー設計）
 - ・テーマカラー（サイトの個性となる色）
 - ・ベースカラー（背景色など面積の大きなところに用いる薄めの色）
 - ・カウンターカラー（テーマカラーと対照的で、テーマカラー・ベースカラーと組み合わせてバランスのとれる色）
 - ・ポイントカラー（ごく小さな面積にアクセントとして用いる特徴的な色）
 →イケサイなどで、参考サイトを探す

この後の工程としてデザイン、コーディング、プログラミング、サーバ手配、全体を通じてクライアントへの確認などがあります。

【プレゼンと企画】

●プレゼン作成

2チームに分かれ、以前に検討したプレゼン内容（プレゼン資料の各ページの内容をタイトルで表す）に基づいて、各チームメンバー1人が1ページを担当するという方法でプレゼン資料を作成、発表しました。

・ほっとめーるチーム

福嶋が簡単にプレゼンしました。

サービスの概要、マーケット、売上などについて説明したのち、Instagramを活用する案、じつは学生に支払う必要が無くなる案を紹介。

・ショッピングアドバイザーチーム

村中さんが簡単にプレゼンしました。

買い物に関する課題、他サービスとの対比、専門学生を採用するメリットを説明したのち、古着サービスについて触れるという構成。

結果、各チームのメンバーはほぼ自チームの勝利に投票したので、引き分け！

【宿題】

- ・WiXを完成させておく
- ・ほっとめーるチームはプレゼン資料を完成させる
- ・ショッピングアドバイザーチームは出来れば資料の完成度を高める

第20回（2016.12.8）

【ウェブ】

●ウェブ制作の実際の工程を体験する、のおさらい

（詳細は前回の講義録を参照）

1. 必要なページをリストアップし、ページ数を算定する（大まかなページ構成の検討）
2. サイトマップを書く（IA、情報の整理）
3. ワイヤフレームを書く（レイアウト）
4. カラー選択サービスなどで、色を4つ選ぶ（カラー設計）

●スケジュールについて

・納品期日から逆算して考える

→最後の工程に掛かる日数を計算し、マージン（余裕）を加えて納品期日から引き、マイルストーンを設定する
例：納品までにクライアント確認と修正、マージン込みで2週間必要→納品日の2週間前を『完成・提出』と設定

→後ろから順に、全ての工程の日程を計算し各マイルストーンを設定していく

●クライアントワークについて

- ・期日をうまく設定する
確認のために2週間を取っても、クライアント担当者は期日前日にしか確認作業をしない
- ・リストを活用する
クライアントが確認しOKの返事が返ってきても、すべて確認されているとは限らず、納品後の修正が発生する
→確認してほしい項目のリスト、他に必要な情報のリストなども
- ・決定権者を意識する
クライアント担当者がOKしても、後日その上長がNGを言うことが多い

●ディレクターの役割について

- ・スケジュール／品質／費用、の全てを守る、バランスを取る
- ・プロジェクトを進める

【プレゼンと企画】

●アイデアを出す／発明する

(前々回の講義録を参照)

現在では普通だが、将来おかしく思えるのではないかというものを挙げる

- ・物理的な鍵
- ・病院の待ち時間
- ・消しゴム
- ・紙
- ・壁
- ・車
- ・テレビ
- ・人間による接客
- ・信号機

将来どうなっているかを想像し、発明する

(実現するにあたり科学技術の必要なものは省く、生活様式・考え方の変化で実現できるものを採用する)

●出たアイデア／発明

- ・収納つき壁
- ・テレビ代わりにプロジェクタ
- ・信号機→ラウンドアバウト
- ・病院をスシローのように予約
- ・テレビ→NETFLIX 週あたり〇時間など

●プレゼン練習／ダメ出し

各チームにプレゼンしてもらい、他の全員からダメ出しと解決策のアドバイス

- ・学生がやるのか？→食堂でコーヒーを無料にする
など

→優勝！他の全員の意見が参考になったと思います。

【宿題】

宿題はありません。一年間、お疲れ様でした！



北おおさか信用金庫 × 追手門学院大学

地方創生をキーワードに
学生が北摂地区の
魅力を伝える地図を作ります

**北摂 エリアマップ
プロジェクト**

ご連絡はこちらへ
hokusetu.mpj@gmail.com

Paper × Internet × Radio × Map

QRコード

Twitter Facebook Radio Blog

学生研究会 会則

2016年4月1日制定

(目 的)

第1条 本会は、ベンチャービジネス研究所の目的に則り、本学学生が社会に出て役立つ人材になる為、ベンチャービジネスの理論並びに実態調査を学び研究することを目的とする。

(会員資格)

第2条 会員資格は、本学全学部生（院生含む）対象とする。

(入会手続)

第3条 会員になろうとする者は、所定の入会申込書を提出しなければならない。

(除 名)

第4条 会員が、次のいずれかに該当するときは、所員会議の決議により除名することができる。

- (1) 研究会の名誉を傷つけ、又は目的に反する行為をしたとき。
- (2) 会員としてふさわしくないと認められる行為をしたとき。

(退 会)

第5条 会員は、退会届を提出して、任意に退会することができる。

(改 正)

第6条 規則の改正は、所員会議に諮り決定する。

付 則 本規則は、2016年4月1日より施行する

そ の 他

2016年度ベンチャービジネス研究所 所長・副所長・所員・研究員・顧問一覧

役 職	氏 名	所 属 等
所 長	水 野 浩 児	経営学部教授
副 所 長	村 上 喜 郁	経営学部准教授
所 員	池 田 信 寛	経営学部教授
所 員	石 盛 真 徳	経営学部 准教授
所 員	稲 葉 哲	地域創造学部専任講師
所 員	岡 崎 利 美	経営学部准教授
所 員	朽 尾 安 伸	経営学部准教授
所 員	長 岡 千 賀	経営学部准教授
所 員	葉 山 幹 恭	地域創造学部専任講師
所 員	宮 崎 崇 将	経営学部専任講師
所 員	八 木 俊 輔	経営学部教授
所 員	山 下 克 之	経営学部教授
所 員	李 建	経営学部教授
研 究 員	金 川 智 恵	経営学部教授
研 究 員	中 野 統 英	経営学部准教授
研 究 員	朴 修 賢	経営学部准教授
研 究 員	原 田 章	経営学部教授
研 究 員	宮宇地 俊 岳	経営学部准教授
研 究 員	梶 原 晃	久留米大学商学部教授
研 究 員	田 淵 正 信	客員教授・公認会計士・税理士
顧 問	合 田 順 一	茨木商工会議所会頭
顧 問	牧 美喜男	本学元客員教授
顧 問	西 岡 健 夫	追手門学院大学名誉教授
顧 問	藤 田 正	府立大阪女子大学名誉教授
事 務 員	宮 下 知 子	

2016.10.1現在 50音順

※ 2016年度 ベンチャービジネス研究所 活動記録 ※

月 日	主 な 活 動 内 容
2016/4/1	新規スタッフ着任
2016/4/14	第1回研究所委員会
2016/5/12	学生研究会①
2016/5/12	第2回研究所委員会
2016/5/18	第1回茨木市との情報交換会
2016/5/19	学生研究会②
2016/5/24	グッズコンテスト応募開始
2016/5/26	学生研究会③
2016/6/2	学生研究会④
2016/6/9	学生研究会⑤
2016/6/9	第3回研究所委員会
2016/6/16	学生研究会⑥
2016/6/23	学生研究会⑦
2016/6/24	グッズコンテスト応募締切
2016/6/30	学生研究会⑧
2016/7/7	学生研究会⑨
2016/7/7	第2回茨木市との情報交換会
2016/7/14	第4回研究所委員会
2016/7/14	学生研究会⑩
2016/7/16	第3回グッズコンテスト（グッズアイデア発表会）
2016/7/30.31	茨木フェスティバル出展（茨木商工会議所商業部会共催）
2016/8/1	第7回追大学生ビジネスプランコンテスト募集開始
2016/8/5	オープンキャンパス参加
2016/8/6	オープンキャンパス参加
2016/8/11	学生向けアントレプレナーシップ育成プログラム①学生参加
2016/8/12	学生向けアントレプレナーシップ育成プログラム②学生参加
2016/8/26	学生向けアントレプレナーシップ育成プログラム③学生参加
2016/8/28	オープンキャンパス参加
2016/9/9	学生向けアントレプレナーシップ育成プログラム④学生参加
2016/9/15	学生研究会⑪

月 日	主 な 活 動 内 容
2016/9/18	オープンキャンパス参加
2016/9/23	学生向けアントレプレナーシップ育成プログラム⑤学生参加
2016/9/27	北摂エリアマッププロジェクト概要プレゼンテーション発表（北おおさか信用金庫にて）
2016/9/29	第5回研究所委員会
2016/9/29	学生研究会⑫
2016/9/30	北摂エリアマッププロジェクト北摂地区（7市1町）地域連絡協議会参加
2016/10/6	学生研究会⑬
2016/10/13	第6回研究所委員会
2016/10/13	学生研究会⑭
2016/10/20	学生研究会⑮
2016/10/27	学生研究会⑯
2016/11/8	第6回追大学生ビジネスプランコンテスト応募締切
2016/11/10	学生研究会⑰
2016/11/12	北摂エリアマッププロジェクト（電波媒体）＜茨木市＞ ラジオ放送OBC「土曜情報スタジオ」
2016/11/15.16	産産学ビジネスマッチングフェア2016 with大阪大学 会場：マイドームおおさか ＜中小企業経営支援セミナー＞ テーマ「おもてなし精神と事業性評価」 講師：池田所員・水野所長
2016/11/17	学生研究会⑱
2016/11/17	北摂総合研究所会議にて北摂エリアマッププロジェクト報告会実施
2016/11/17	第3回茨木市との情報交換会
2016/11/21	北摂エリアマッププロジェクト第1回中間報告会（北おおさか信用金庫にて）
2016/11/24	第7回研究所委員会
2016/11/24	学生研究会⑲
2016/12/5	いばらき異業種交流会参加（山下所員）
2016/12/8	学生研究会⑳
2016/12/10	北摂エリアマッププロジェクト（電波媒体）＜吹田市＞ ラジオ放送OBC「土曜情報スタジオ」
2016/12/10	「第7回追大学生ビジネスプランコンテスト」ビジネスプラン発表会 会場：5301 時間：9：30～13：15 「懇親会・表彰式」食堂2階にて13：30～

月 日	主 な 活 動 内 容
2016/12/12	企業体質強化セミナー（箕面商工会議所主催） 講演：水野所長
2016/12/15	第8回研究所委員会
2017/1/12	第9回研究所委員会
2017/1/14	北摂エリアマッププロジェクト（電波媒体）＜豊中市＞ ラジオ放送OBC「土曜情報スタジオ」
2017/1/24	茨木市産学連携交流サロン 北摂エリアマッププロジェクトについて講演（水野所長）
2017/1/25	Newsletter VOL.16発行
2017/1/31	第4回茨木市との情報交換会
2017/2/2	「第7回追大学生ビジネスプランコンテスト報告書」発行
2017/2/8	北摂エリアマッププロジェクト第2回中間報告会（北おおさか信用金庫にて）
2017/2/11	北摂エリアマッププロジェクト（電波媒体）＜高槻市＞ ラジオ放送OBC「土曜情報スタジオ」
2017/2/23	第10回研究所委員会
2017/3/5	関西ベンチャー学会年次大会「ビジネスプラン発表会」 本学ビジネスプランコンテスト最優秀賞受賞チーム「社長夫人」参加
2017/3/10	第11回研究所委員会
2017/3/11	北摂エリアマッププロジェクト（電波媒体）＜摂津市＞ ラジオ放送OBC「土曜情報スタジオ」
2017/3/15	Newsletter VOL.17発行
2017/3/25	『ベンチャービジネス・レビュー』第9号発行
2017/3/30	第5回茨木市との情報交換会
2017/3/31	大学出版会『ベンチャービジネス研究』第2巻出版

追手門学院大学ベンチャービジネス研究所規程

2006年2月13日制定

(趣 旨)

第1条 この規程は、追手門学院大学（以下「大学」という。）にベンチャービジネス研究所（以下「研究所」という。）を置き、研究所に関する基本的事項を定める。

(目 的)

第2条 研究所は、わが国及び海外におけるベンチャービジネスの理論並びに実態を研究調査し、学術、文化及び地域の発展に寄与し、人類の福祉に貢献する諸活動を行うことを目的とする。

2 研究所はイノベーションを志す中堅中小企業の事業承継の調査研究を行い、地域社会に貢献する諸活動を行うことを目的とする。

(事 業)

第3条 研究所は、前条の目的を達成するために、次の事業を行う。

- (1) 理論的研究、実態調査及びその成果の刊行
- (2) 研究発表会、講演会及び講座等の随時開催
- (3) 研究及び調査の受託
- (4) 海外の大学又は内外の専門機関との人的交流
- (5) 外部機関との共同研究プロジェクトの実施
- (6) グループ研究の実施
- (7) 国内外のベンチャービジネスに関する情報の交換
- (8) 学生起業家育成支援
- (9) 地域活性化のための調査及び提案
- (10) 地域文化の発展のための教育の実施
- (11) その他目的達成に必要な事業

第4条 研究所に前条第6号に基づき研究グループを編成し、研究を推進する。

- (1) ベンチャービジネス研究グループ
- (2) 投資に関する研究グループ
- (3) マーケティング研究グループ
- (4)アントレプレナーシップ研究グループ
- (5) コミュニティ・ビジネス研究グループ
- (6) 国際研修・調査グループ
- (7) アカウンティング・グループ
- (8) その他必要と認められる研究グループ

(研究成果の公表と評価)

第5条 研究所は、毎年1回前年度の研究成果を公表し、学内外の評価を受けなければならない。

(組 織)

第6条 研究所に所長、副所長、所員、研究員、顧問及び必要な職員を置く。

2 所長は、学長の推薦により常任理事会の議を経て、学長が任命する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。

3 所長が年度の途中で任命された場合は、前項の定めにかかわらず、就任した年度の翌年度の4月1日から起算し

て2年を経過する日までの任期とする。

- 4 所長は、研究所を代表し、研究所の運営を統括する。
- 5 副所長は、所員のうちから、所長が推薦し、第8条に定めるベンチャービジネス研究所委員会の議を経て、学長が任命する。
- 6 副所長は、所長を補佐し、ベンチャービジネス研究所の要務に従事する。
- 7 副所長の任期は、所長に準ずる。ただし、所長の任期の終期を超えることができない。
- 8 所員は、大学専任教員の中から、所長の推薦により学長が委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。
- 9 研究員は、研究所の目的に賛同し事業推進に協力する本学院の教員及び他の大学等に所属する者の中から、所長がこれを委嘱する。任期は2年又は1年とする。
- 10 顧問は、ベンチャーに造詣の深い専門家の中から、所長がこれを委嘱する。ただし、任期は2年とし、再任を妨げない。
- 11 顧問は、所長の諮問に応え意見を述べることができる。

(運 営)

第7条 研究所に、事務室を置き、事務職員を置くことができる。

2 事務室は、研究所に関する事務を行う。

第8条 研究所にベンチャービジネス研究所委員会（以下「委員会」という。）を置く。

2 委員会は、所長、副所長及び所員をもって構成する。

3 研究所の事業運営に関しては、委員会の議を経るものとする。

4 委員会は、所長がこれを招集し統括する。ただし、所員の過半数から要求のある場合は、所長は、これを開催しなければならない。

(事務の所管)

第9条 研究所に関する事務は、研究・社会連携課の所管とする。

(規程の改廃)

第10条 この規程の改廃は、委員会の議を経て、大学教育研究評議会の議の後、学長が決定する。

附 則

この規程は、2006年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、2012年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、2013年4月1日から施行する。

附 則

この規程は、2013年4月1日から施行する。

附 則

1 この規程は、2014年4月1日から施行する。

2 この規程の施行の際、現に所長である者は、引き続き所長として在任し、任期満了の日までその職務を執行するものとする。

附 則

この規程は、2015年1月19日から施行する。

附 則

この規程は、2016年4月1日から施行する。

『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』 投稿内規

(2016年12月15日制定)

(目 的)

第1条 追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー（以下「ベンチャービジネス・レビュー」という。）は追手門学院大学ベンチャービジネス研究所（以下「研究所」という。）における活動の成果の発表を目的とする。

(編集・発行等の機関)

第2条 ベンチャービジネス・レビューの企画、原稿の募集及び編集は追手門学院大学ベンチャービジネス研究所・ベンチャービジネス・レビュー編集委員会（以下「委員会」という。）が行い、発行は研究所が行う。

2. 委員会は、所長、副所長及び編集委員をもって構成員とする。

(執筆者の資格)

第3条 執筆の資格を有する者は次の各号に掲げる者とし、執筆は公募とする。

- (1) 所員
- (2) 研究員
- (3) 顧問
- (4) その他、ベンチャービジネス研究所所員会議で審議し、委員会で承認された者

(原稿の要件)

第4条 論集に執筆する原稿の要件は次の各号のとおりとする。

- (1) 未発表であること。
- (2) 完成原稿であること。
- (3) 原稿の種類は次のいずれかに該当するものであること。
 - ① 論文
 - ② 研究ノート
 - ③ 資料
 - ④ 書評
 - ⑤ その他、委員会の承認を得たもの
- (4) 追手門学院大学研究倫理規程を遵守した研究原稿であること。

(原稿の採択)

第5条 執筆原稿の掲載の採否は委員会が決定する。

(論集の発行)

第6条 論集は、各年度1回発行することとし、各年度の原稿募集・執筆期限・発行日は委員会が決定し、公表する。

(原稿の形式)

第7条 論集に執筆する原稿の形式は、委員会が別に定める「ベンチャービジネス・レビュー執筆要領」によるものとする。

(著作権等)

第8条 ベンチャービジネス・レビューに掲載された論文等の著作権は、研究所および執筆者に帰属するものとする。
2. ベンチャービジネス・レビューに掲載された論文等は、電子的に保存し、原則として学内外に公開するものとする。

(改 廃)

第9条 この規程の改廃は、委員会の議を経て、研究所の所員会議議決で行う。

附 則

1. この内規は、2016年12月15日から施行する。

追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー執筆要領

『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』投稿内規7条に則り、執筆原稿の形式を以下のように定める。

- 1 原稿の制限枚数（本文・註・図表等のすべてを含む）は、以下のとおりとする。
 - (1) 字数は（図表を含め）約1万8千字まで。印刷製本時の頁数換算でA4用紙10～20枚程度。但し論文の場合はA4用紙20枚程度まで可能。
 - (2) 原稿書式はA4判縦用紙に横書きで、1頁48字×37行を標準とする。
 - (3) 表紙にテーマ（和文・英文）執筆者氏名と所属（和文・英文）を明示する。
- 2 原稿の提出方法は、媒体（フロッピーディスク、USBメモリー等）、または、電子メールによる添付ファイルにて行う。
- 3 原稿は完成原稿で提出し、著者による校正は2回までとする。なお、校正の段階で大幅に加筆・修正は行わない。
- 4 学外者が執筆した場合には原稿料として薄謝を支払う。
- 5 図・写真・表等を転載・引用している場合は、執筆者が著作権者に転載・引用の許可をとっているものとする。また、追手門学院大学機関リポジトリ及びCiNiiへの掲載許可も取得すること。
- 6 本誌は電子媒体で刊行する。本誌に掲載された論文の公衆送信権・複製権を含む著作権は全てベンチャービジネス研究所に帰属する。
- 7 刊行後は、追手門学院大学リポジトリ、およびCiNiiへPDFファイルを公開する。

第10号投稿案内

ベンチャービジネス研究所は、広く国内外の研究者による投稿を受け付けています。

投稿を希望される方は事前にお問い合わせのうえ、投稿内規及び執筆要領にしたがってご投稿ください。

- ①募集原稿：未発表原稿の「論文」「研究ノート」および「書評」。他誌との重複投稿はご遠慮ください。
- ②締め切り：平成30年1月26日(金)必着。

原稿送付先・問合せ先：追手門学院大学ベンチャービジネス研究所（研究棟6階）

〒567-8502 大阪府茨木市西安威2-1-15

TEL：072-641-7374 FAX：072-643-9597 Email：venture@mlotemon.ac.jp

（事務員 宮下）

『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』第9号

編集・発行 2017年3月25日 印刷

2017年3月25日 発行

発行所 追手門学院大学ベンチャービジネス研究所
〒567-8502 茨木市西安威2丁目1番15号

【TEL】072-641-7374 【FAX】072-643-9597

【E-mail】venture@ml.otemon.ac.jp

【URL】<http://www.otemon.ac.jp/research/labo/venture/>

編集者 水野 浩児

印刷所 川西軽印刷株式会社

〒540-0005 大阪市中央区上町A番22号

【TEL】06-6761-5768
