

Business Model Association Journal

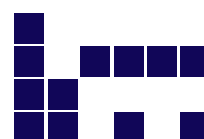
ビジネスモデル学会誌
BMAジャーナル



ビジネスモデル 強靱化計画

24

No.2, 2024



Business Model
Association

日本ビジネスモデル学会
Business Model Association

【巻頭言】

ビジネスモデル革新と当学会のこれから 3

日本ビジネスモデル学会 会長 平野 正雄

ビジネスモデル学会 会員みなさまへ 4

日本ビジネスモデル学会 次期会長 田中 謙司

【シンポジウム・大会報告】

2024 年度 シンポジウム

『レジリエンスの今、テクノロジー、システム、経営、そして人』 6

【研究論文】

新製品開発における一般ユーザーの創造性の利用

— 一般ユーザーと専門家のアイデア相互作用の実験と考察 — 11

北原 康富 矢本 成恒 椿田 貴史 小山 龍介

【講演録】

第 7 回 Pop Up Session 「アートが変えるホテルのビジネスモデル」 25

第 8 回 Pop Up Session 「地域活性化の新たなビジネスモデル 土と地形と歴史から見つける本当の地域の魅力」 33

【編集後記】

「レジリエンスの本質と意味生成のビジネスモデル」 40

巻頭言

ビジネスモデル革新と当学会のこれから

平野 正雄

日本ビジネスモデル学会 会長

この度、2024 年末をもって日本ビジネスモデル学会会長の職を退任致し、後任を東京大学大学院工学系研究科技術経営戦略学専攻（TMI）の田中謙司先生にお願いすることになりましたことをご報告申し上げます。TMI と言えば、本学会創設者であり初代会長であった松島克守先生が、東大改革の一環でその開設に尽力された専攻科であり、その観点からは当学会の会長職を母体となった TMI に無事お戻してきたこととなり、少々安堵しております。思えば松島先生から会長職を引き継いだ 2016 年以来、学会活動の充実、海外コンベンションの開催、会員数の増勢、アカデミアの強化などに取り組んで参りました。特に春のシンポジウムや秋の大会のテーマに時々の経済や社会上のトピックを選定し、有力なスピーカーを招くことで、当学会のモットーである先端的な知の交流の場を拡張し、その結果多くの新たな会員層を発掘することができました。この間に会員や関係者の皆様から頂いた絶大なるご支援に対して、この場を借りて心より感謝申し上げる次第です。

さて、ビジネスモデルという概念は、その定義が曖昧ながらすっかり実社会に定着致しました。実はその定義が曖昧なのは、実務上のビジネスモデルの適用範囲が広く、かつ変化が加速度的に速まっていることに起因すると考えられます。この 10 年あまりを振り返っても、DX という新たな概念が生み出されてテクノロジーの社会実装が大きく進展し、リアルとデジタルが融合したオムニチャネル、サブスクリプションモデル、デジタルツイン、シェアリングエコノミーなど次々と新たなビジネスモデルが考案されてきました。これからも AI が中心となってテクノロジーベースのイノベーションは加速されていくことになり、それに合わせて革新的なビジネスモデルが誕生することが想定されます。また、気候変動やサステナビリティ問題に関連しても、サーキュラーエコノミー、ニューエネルギー、グリーンビジネス、サプライチェーン革新、カーボンクレジットなど多くの新たなビジネスモデルが開発されています。これらのテーマの多くは当学会でも大会やシンポジウムにて取り上げて、先端知として発信して参ったところ です。

ビジネスモデルの革新は上記の DX やサステナビリティ問題に留まらず、医療健康、人口構成・高齢化、人権問題、宇宙開発から政治社会まであらゆる社会的課題の解決に向けてテクノロジーが動員されるのに合わせて、それらから経済的な価値を創造するためのビジネスモデルの開発が求められると想定されます。それに合わせてビジネスモデル研究を標榜する当学会が手掛けられるテーマの幅も広がり、新たな知の創出や発信の場としての当学会の魅力度と重要性は一段と高まることが期待されます。そのためにも現会員の皆様に加えて、多くの分野のアカデミアや実業界の方々にご参加頂きたいと思います。どうぞ引き続き日本ビジネスモデル学会への変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い致します。

ビジネスモデル学会 会員のみなさまへ

田中 謙司

日本ビジネスモデル学会 次期会長

このたび、私、田中謙司が日本ビジネスモデル学会の会長に就任することとなりました。まず初めに、会員のみなさまに心から感謝申し上げます。この重要な役職を担うこととなり大変光栄に感じております。

私は東京大学大学院工学系研究科において、主に技術とビジネスの接点に関する研究を行っております。これまでの研究活動を通じて、ビジネスモデルが企業や社会の発展において極めて重要な役割を果たすことを痛感してきました。そのため、この学会で活動を通じて学問の発展に貢献し、さらにビジネスモデルに関する理解を深め、実務における適用可能性を高めることは大変意義深いものであると改めて感じています。

前会長である平野正雄先生には、学会の運営を一層発展させ、学問的にも実務的にも多くの成果を挙げられたことに、深い敬意を表します。平野前会長が築いてこられた礎の上に、私たちがさらに学会を発展させていく責任を感じております。これまでのビジョンを引き継ぎつつ、新たなステージに向けた挑戦を続けていきたいと考えています。

さて、デジタル技術の進展やグローバルな経済環境の変化により、ビジネスモデルおよびその研究領域はこれまで以上に多様化・高度化しております。世界各地で発生する災害、紛争、政情不安などに対応しうるビジネスモデルは、競争力を維持するために欠かせない要素となりました。そのようななか、本学会が担うべき役割は、研究成果を社会に還元し、実務家のみなさまや、さらには幅広い関係者が活用しやすい形で知見を共有することであると考えております。

今後は、これまでの活動を継承しつつ以下の点にも注力していきたいと存じます。

ビジネスモデル研究の促進

事業環境や技術の進化とともに、企業が直面する課題や機会も多様化しています。これに対応するためには、単なる既存モデルの改善ではなく、根本的なビジネスモデルの革新が求められます。私たち学会は、企業や研究者、実務家が一堂に会し、革新のプロセスを深く学び、共有できる場として機能していきます。また、ビジネスモデルの実際の適用事例や成功事例を通じて、学問と実務の橋渡しを行うことを目指します。

学際的なアプローチの推進

ビジネスモデルは経済学、経営学、情報学、社会学などさまざまな学問分野と密接に関連しています。

このため、学会としても、学際的な研究や議論を促進し、異なる分野の知見を融合させることが重要です。私たちの学会は、これからも多様な視点を取り入れ、ビジネスモデルの深い理解を追求していきます。

国際的な連携の強化

グローバル化が進むなか、ビジネスモデルの発展には国際的な視野を持つことが不可欠です。これまで以上に、国際的な研究の交流を促進することが求められます。学会としても、国際的なカンファレンスや共同研究を推進し、グローバルな視点でのビジネスモデル研究を促進していきます。日本は、技術力や独自の文化を背景にしたユニークなビジネスモデルを多く有しています。これらを世界に発信し、日本独自の強みを生かしたビジネスモデル研究をさらに発展させていきたいと考えています。学会として、日本国内外でのプレゼンスを高めるために、より積極的に情報発信を行ってまいります。

会員間のネットワーキングの充実

学会活動の一環として、会員間での交流やネットワーキングをさらに充実させていきたいと考えています。ビジネスモデルに関する情報交換や意見交換ができる場を提供し、会員一人ひとりが知見を深め、キャリアを発展させることができる環境を整えてまいります。特に若手会員や学生の育成を積極的に支援し、次世代のビジネスモデル研究者や実務家を育てることが学会の重要な使命だと考えています。

私はこの学会が今後もビジネスモデルの研究と実務において、社会に対して貢献し続けることを確信しています。みなさまのご協力とご支援のもと、私自身もこの学会の会長として、みなさまとともに学問の発展を推進していく所存です。これからも、ビジネスモデル学会の一員として、共に学び、成長し、社会に貢献していけるよう、精一杯努力してまいりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

田中 謙司

東京大学大学院 工学系研究科 教授

東京大学工学系研究科修士課程修了後、マッキンゼー・アンド・カンパニー、日本産業パートナーズを経て、東京大学大学院工学系研究科助教、特任准教授、准教授、2024年2月より現職。現在の研究領域は、データ駆動型の分散誘導による協調メカニズム

シンポジウム・大会報告



2024 年度 シンポジウム

レジリエンスの今、テクノロジー、システム、経営、そして人

2024年7月7日(日) 13:00-17:00 早稲田大学 小野記念講堂

激動の時代を生き抜くために、ビジネス、社会、そして私たち一人ひとりに求められているのが「レジリエンス」。厳しい試練に直面した際、それを乗り越え、新たな成長の糧とする力。本シンポジウムでは、各分野のエキスパートが最新のレジリエンスの理論と実践的ノウハウを語ります。

■プログラム

13:00-13:15 開会挨拶

平野 正雄 日本ビジネスモデル学会 会長
田中 謙司 東京大学大学院 工学系研究科 教授

13:15-14:00 基調講演

『レジリエンス工学最前線：ビジネスレジリエンスを事例に』

和泉 潔 東京大学大学院 工学系研究科
レジリエンス工学研究センター長・教授

14:15-15:00 講演 1

『サプライチェーンシステムのレジリエンス』

笹川 亮平 株式会社クニエ シニア・パートナー
井沢 晃将 オムロンヘルスケア株式会社
経営統轄部グローバル SCM 革新部 部長

15:00-15:30 講演 2

『経営のレジリエンス：危機を乗り越え、さらに成長する企業の条件』

平野 正雄 早稲田ビジネススクール 教授
日本ビジネスモデル学会 会長
大庭 達郎 早稲田ビジネススクール

15:45-16:30 講演 3

『社会と組織の変容に求められるリーダーのレジリエンス』

荻野 淳也 一般社団法人マインドフルリーダーシップ
インスティテュート 代表理事
多摩大学経営大学院 客員教授
慶應義塾大学理工学研究科 非常勤講師

16:30-17:00 総括・閉会挨拶

平野 正雄 日本ビジネスモデル学会 会長
田中 謙司 東京大学大学院 工学系研究科 教授

総合同会

浜本 亜実 日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

シンポジウム・大会報告

2024 年度 シンポジウム 基調講演

『レジリエンス工学最前線：ビジネスレジリエンスを事例に』

和泉 潔

東京大学大学院工学系研究科の和泉潔教授は、レジリエンス工学の最新動向とその応用について講演を行った。教授の研究分野は金融市場や株式市場の分析であり、ショックに対する市場の軟着陸をシミュレーションする方法論を探究している。

2013年に設立されたレジリエンス工学研究センターは、東日本大震災を契機に社会やシステムの回復能力を研究するために設立された。当初は建物やエネルギー循環システムなどハードウェア中心のレジリエンスが注目されていたが、現在ではビジネスや経済システム、社会全体の回復力も対象としている。センターでは、エネルギー安全保障、気候変動への対応、分散電源の活用など幅広い課題に取り組んでいる。

生成 AI（例：ChatGPT）の進展により、ビジネスレジリエンスへの応用が注目されている。しかし現時点では、特定の企業や業界に応じたコンサルティング能力には限界があり、生成 AI の出力は平均的な回答に留まることが多い。これは、生成 AI が因果関係を理解せず、確率的に次の単語を生成する仕組みに依存しているためである。

また、生成 AI には「ハルシネーション（幻覚）」と呼ばれる誤った情報を生成する問題があり、特に専門分野では信頼性の向上が課題である。一方で、生成 AI が金融市場におけるニュース見出しのセンチメント分析により収益性のある予測を行う可能性も示されている。ただし、これらの成果は限定的であり、長期的な信頼性には課題が残る。

レジリエンスの概念は、ハードウェアの回復だけでなく、企業活動やイノベーションの継続、経済競争力の回

復を含む形へと進化している。和泉教授は、生成 AI や大規模言語モデルがビジネスリスクの予測に役立つ可能性を指摘しつつも、経済活動は人間の予測や判断に依存しており、AI だけでは解決できない課題が多いと述べる。

経済活動や市場の動向は、ケインズの「美人投票のパラドックス」のように他者の行動予測が重要である。このような状況下では、AI が因果関係を理解し、人間の判断を補完する技術が求められている。

生成 AI の限界を補うためには、予測 AI、因果 AI、生成 AI を組み合わせたハイブリッド型 AI が必要である。予測 AI は過去のデータを基に未来を外挿し、因果 AI は状況の原因を分析し、その上で生成 AI が具体的な対策を提案する仕組みが理想的である。

和泉教授の研究室では、自然言語処理技術を活用して企業の決算短信や新聞記事から経済的な因果関係を抽出する技術を開発している。この技術により、原材料価格の高騰がどの業界にどのような波及効果を与えるかの分析などが可能となる。

生成 AI はビジネスリスク管理やレジリエンス向上において重要な役割を果たす可能性を持つが、その限界も明確である。人間の判断や因果関係の認識を補完する技術が発展することで、レジリエンス工学の新たな可能性が広がると考えられる。和泉教授は、AI 技術の進化によりビジネスレジリエンスが広く民主化される未来を展望し、講演を締めくくった。

和泉 潔 東京大学大学院 工学系研究科
レジリエンス工学研究センター長・教授

シンポジウム・大会報告

2024 年度 シンポジウム 講演 1

『サプライチェーンシステムのレジリエンス』

笹川 亮平 井沢 晃将

オムロンヘルスケアの井沢晃将氏と NTT データグループであるクニエの笹川亮平氏が、サプライチェーンシステムのレジリエンスをテーマに議論を展開した。

オムロンヘルスケアは、オムロングループ全体の売上のうち 18% を占める重要な事業会社で、血圧計を主力製品として、売上全体の 80% 以上を海外市場が占めている。中国・欧州・米国・アジアパシフィックにバランスよく展開しており、過去 10 年で売上を 1.5 倍に増加させた。井沢氏は 2016 年から SCM 改革を推進した。改革着手当時の課題として、販売エリアのグローバル拡大、Amazon などのオンライン販売の台頭、BtoB ビジネスの拡大による事業の複雑化があった。改革の核心は、各拠点での分散管理から本社による集中管理体制への転換である。

改革前は 5 つの工場と 9 つの販売拠点がそれぞれ独立して運営され、各販売拠点が必要な製品を工場に発注する体制であった。これにより在庫の偏在などの非効率が生じていた。改革後は、本社の SCM 部門がグローバルでの在庫を一元管理し、必要な在庫を適切に配分する体制を構築した。この転換には販売拠点からの反発もあったが、経営トップのサポートにより実現に至った。

2020 年のコロナ禍では、健康意識の高まりにより体温計需要が急増した。既存の集中管理体制により、限られた供給に必要なエリアに適切に配分できた。この経験を通じて、全体最適の重要性が組織全体に理解された。

笹川氏は、SCM の歴史的変遷について、2000 年頃は生産業務の効率化が主流であり、2005 年頃には生産拠点の中国移転や EMS、3PL への外注化によるコスト削減が進んだと説明した。2020 年以降は、コロナ禍やウ

クライナ侵攻などにより、レジリエンスとサステナビリティの重要性が増していると指摘した。

システムのレジリエンス向上のための重要原則として、笹川氏より 2 つの点が提示された。第一に、モジュール化と即時性のあるフィードバックである。これは、PSI (Production-Sales-Inventory) の連鎖をモジュール化し、川上から川下まで繋ぐことで、金額や CO₂ 排出量などの管理も可能とする考え方である。第二に、分散と密結合から疎結合への移行、および目的・権限の共有である。完全な分散でも過度な集中でもない、適度な自律性を持つ体制を構築し、目的意識の共有により自発的な協力を促進することが重要とされた。

井沢氏は、レジリエンス向上の要件として、サプライチェーンのデータ可視化、意思決定プロセスのシンプル化・一元化、即時アクションできる体制の確立の 3 点を挙げた。オムロンヘルスケアの改革は、在庫の一元管理体制の確立から始まり、サプライチェーンデータの統合と活用、経営管理プロセスへの展開へと発展している。

本講演を通じて、グローバルサプライチェーンの複雑化は不可避であり、全体最適とレジリエンスはトレードオフの関係にあることが示された。今後のグローバルサプライチェーンにおいては、デジタル技術を活用したデータ可視化と、適切な権限委譲による自律的な運営体制の確立が、レジリエンス向上の鍵となることが明らかとなった。

笹川 亮平 株式会社クニエ シニア・パートナー**井沢 晃将** オムロンヘルスケア株式会社

経営統轄部グローバル SCM 革新部 部長

シンポジウム・大会報告

2024 年度 シンポジウム 講演2

『経営のレジリエンス：危機を乗り越え、さらに成長する企業の条件』

平野 正雄 大庭 達郎

経営のレジリエンスに関する講演では、平野正雄氏と大庭達郎氏が、危機を乗り越えて成長する企業の条件について議論を展開した。

平野氏は、グローバルなビジネスにおいて、リーマン・ショックを契機に経営のレジリエンスが注目されるようになったと指摘した。金融界を震源とする世界的な経済混乱は、多くの企業に経営危機をもたらしたが、同じ業界でも業績の落ち込みが少なく回復が早い企業が存在することが明らかになった。

レジリエントな企業の条件として、平野氏は健全な財務体質、当局との関係性構築と情報共有、素早い情報収集を可能にする IT システム、危機を想定した社内ナラティブの構築、サプライチェーンの強靱化、ESG 対応などを挙げた。最も重要なのは、危機時に素早く情報を集め、フラットな組織体制で的確な意思決定ができる企業文化を持っているかどうかだと述べた。

その例として、コロナ禍における Apple とファーストリテイリングの対応を挙げた。両社は、グローバルな情報収集とベストプラクティスの共有により、事業継続を実現できた。

大庭氏は、Apple Japan に勤務しながら早稲田ビジネススクールで研究を行い、日本企業を対象にレジリエントな企業の特徴を分析した。研究では、2008 年のリーマン・ショック、2011 年の東日本大震災、2020 年の COVID-19 という三つの経済危機を選定し、これらの危機から 1 年後に ROA がプラスに回復し、時価総額が成長している企業 362 社を抽出した。さらに、30 年間の持続的成長企業 137 社を定義し、最終的に両方の条件を満たす 12 社を特定した。

経営陣の構成に関する分析から、短期的回復力のある企業は、若手取締役の存在と現場の意見を反映する文化があることが分かった。持続的成長企業は、取締役会と執行役員の人数が少なく、女性役員の比率が高く、多面的な検討が可能な体制を持っていた。両方の特徴を持つ企業では、取締役会が少人数で、年齢構成のバランスが取れており、効率的で機動的なリーダーシップ体制を有していた。

危機時の対応分析では、販売方法、生産方法、サプライチェーン、組織、新規事業という観点から約 200 社の対応を調査した。特定された 12 社は、危機をチャンスと捉え、より積極的な事業展開を行う傾向が見られた。研究から導き出されたレジリエントな企業の共通要素として、機能横断的カルチャーと世代を超えた協働、企業内部の価値連鎖、リスクを取る強いリーダーシップが挙げられた。また、研究対象となった 12 社の多くがファミリービジネスであり、迅速な意思決定が可能な組織構造を持っていた。

結論として、レジリエントな企業は、一時的な危機対応能力だけでなく、組織全体が常にオープンで活発な文化を持ち、持続的な機動力を有していることが重要である。組織の知恵を迅速に結集し、強固なガバナンスで検証し、有効な戦略を構築して経営陣が果敢に実行することが、企業のレジリエンス向上につながることを示唆された。

平野 正雄 日本ビジネスモデル学会 会長

大庭 達郎 早稲田ビジネススクール

2024 年度 シンポジウム 講演3

『社会と組織の変容に求められるリーダーのレジリエンス』

荻野 淳也

マインドフルリーダーシップインスティテュートの荻野淳也氏はまず、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代において、特にリーダーのレジリエンスが重要性を増していると指摘した。VUCA という概念自体は1980年代に米陸軍戦争大学で生まれたものだが、パンデミック以降、その重要性が広く認識されるようになった。最近では、よりグローバルな状況を表すBANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) という概念も登場し、より複雑化する現代の状況を表現している。

組織における現状の課題として、マッキンゼーの調査を引用し、従業員の4分の3以上がパンデミック以降、マネージャーのサポートを重要視するようになった一方で、マネージャー自身が従来以上の責任を抱え、対応に苦慮している状況を説明した。また、オンライン化の進展により対面交流が減少し、従来の企業文化の維持が困難になっている。さらに、従業員の組織に対する信頼度は50%程度にとどまっており、組織変革を成功させるためには、社員の疲労リスクや変化への対応を慎重に考える必要があると指摘された。

このような状況に対応するため、レジリエントなリーダーシップに必要な要素として、気づき（自己および他者に対する認識）、脆弱性（自己の弱さを認識し表現できる強さ）、共感力、思いやり（コンパッション）の4点を挙げた。特に重要なのは自己認識であり、これはハーバードビジネススクールでも2005年からオーセンティックリーダーシップ開発の一環として重視されている。自己認識を高めるためのツールとしてマインドフルネスが注目され、ストレス状況下での感情と感覚のコン

トロールに効果があるとされている。

ストレスに対する反応について、荻野氏は生理学的な説明を行い、脅威を認知した際の扁桃体の反応とそれに伴うストレスホルモンの分泌メカニズムを解説した。レジリエンスを高めるためには、内面の落ち着き（マインドフルネス）、感情のレジリエンス、認知的レジリエンスという3つのステップが重要だとした。これらのステップは、日常的な実践を通じて段階的に強化できると説明した。

また、人間には失敗や挫折に対してネガティブバイアスを持つ傾向があることを指摘し、これは進化の過程で獲得された生存のための本能である一方、現代社会では必ずしも適応的でない場合があると説明した。このバイアスに対処するため、悲観的な思考パターンを認識し、より楽観的な視点で状況を捉え直す練習の重要性を強調した。具体的な実践方法として、日々の成功体験を記録し、その理由を振り返るジャーナリング演習なども紹介された。その効果として、6ヶ月後のウェルビーイングや人生満足度の向上、3週間以内のストレスレベルの低下などが報告されている。

最後に、神話学者ジョセフ・キャンベルの理論を引用し、人生には試練がつきものであり、そこからの回復も人生の一部であることを説明した。レジリエンスを高めるためには、自分の内面にある「わくわく感」を追求し、自身の価値観やパーパスを見つめ直すことが重要だと締めくくった。

荻野 淳也 一般社団法人マインドフルリーダーシップ
インスティテュート 代表理事

研究論文

新製品開発における一般ユーザーの創造性の利用

— 一般ユーザーと専門家のアイデア相互作用の実験と考察 —

Harnessing Ordinary User Creativity in New Product Development

—Experiments and Discussion of Idea Interaction between Ordinary Users and Experts—

北原 康富 矢本 成恒 椿田 貴史 小山 龍介

Yasutomi Kitahara Shigetsune Yamoto Takashi Tsubakita Ryusuke Koyama

要旨：新しい製品やビジネスモデルの開発のために、リード・ユーザーによるオープンイノベーション手法が注目され、その成功事例が報告されている。一方、インターネットの進展によって広く普及したクラウドソーシングでは、広く一般ユーザーから新製品のアイデアを収集することができる。本研究は、一般ユーザーと専門家のアイデアの相互作用について実験を通じて調査した。専門家が、一般ユーザーのアイデアのうち、新規性が高いものを例として発想すると、新奇性が上昇し、実現性が低下することを発見した。一方で、一般ユーザーに専門家が想起する概念を示すと、新奇性が低下し実現性が上昇した。このことから、互いの情報共有の程度を制御することによって、イノベティブな製品開発のために一般ユーザーの創造性を効果的に収集・活用する新しい実務的な示唆を得た。

キーワード：新製品開発 アイデア創出 クラウドソーシング 一般ユーザー

Abstract: For the development of new products and/or business models, innovations by lead users who have strong needs and knowledge of the product have attracted attention and success stories have been reported. On the other hand, crowdsourcing, which has spread widely with the development of the Internet, can collect ideas for new products from a wide range of ordinary users. This study investigates the interaction between ordinary users' and experts' ideas through the experiments. We found that when the experts refer to the ordinary user's novel idea as an example, the novelty of the conceived idea increased and the feasibility of the idea decreased. On the other hand, when ordinary users are exposed to experts' concept, the novelty decreased and the feasibility increased. This provides novel and practical suggestions for effectively collecting and utilizing the creativity of ordinary users for innovative product development by controlling the degree to which they share information with each other.

Keywords: New product development, Idea generation, Crowdsourcing, Ordinary user

はじめに

新しい製品やビジネスモデルの開発のために、企業内の専門家だけでなく外部の個人や組織と協働するオープンイノベーションが実践されている。オープンイノベーションでは、新製品の研究、開発、および市場投入の各段階で、企業の内と外の壁にアイデアや情報の出入り口を設ける (Chesbrough, 2003)。企業はそのチャンネルを

通じて、外部から内部へ知識導入、内部から外部へのアイデアや知的資産の導出、およびこれらを組み合わせた外部パートナーとの協働というオープンイノベーションの3つの中心のプロセスを実行する (Enkel, Gassmann & Chesbrough, 2009)。また、イノベーション・プロセスの最も初期段階である FFE (fuzzy front end) は、対象分野の設定、アイデア生成、アイデア評価、コンセプト生成、およびコンセプト評価という順に進み、製

新製品開発における一般ユーザーの創造性を利用 ― 一般ユーザーと専門家のアイデア相互作用の実験と考察 ―

品開発プロセスへとつながる (Gassmann & Schweitzer, 2014)。FFE においては、ユーザーのニーズに適合したより多様なアイデアを検討するため、多くの企業はアイデアをユーザーに求めている。これまでの研究ではアイデア生成段階にユーザーが関与すると、ポジティブな結果を生むことが報告されている (Alam, 2002; Gruner & Homburg, 2000; Von Hippel, 2005)。実際に、ユーザーが関与して成功したコンシューマー製品の例として、i-mode、スポーツ飲料、アウトドア製品 (スノーボード、カヤック、マウンテンバイク) などが報告されている (Magnusson, 2009)。これらのアイデア生成にはリード・ユーザーの貢献が大きい (Jeppesen & Frederiksen, 2006; Lettl, Herstatt & Gemuenden, 2006)。リード・ユーザーとは、対象製品分野において他のユーザーの中で先駆的なニーズを持っており、製品の実現に対して強いニーズと高い動機を持つ人という (Von Hippel, 2005)。

これに対して最近では、一般ユーザー (Ordinary Users、以降 OU と記す) も破壊的イノベーションに貢献できることが示唆されている (Schuurman et al., 2015)。OU とは、対象ドメインの専門知識を持たないユーザーや将来の潜在的なユーザーのことであり (Schemmann et al., 2016)、リード・ユーザーのように強いニーズを持っていたり、ソリューションから利益を受けるわけではない (Lüthje & Herstatt, 2004)。また、プロの開発者や社内の専門家とは異なり、詳細な専門知識は期待されていない (Magnusson, 2009) ため、ここでは、OU を非専門家 (Non-Experts)、および素人 (Novices) と同一とみなす。イノベーションにおける OU の関与には、ユーザーニーズの探索・特定と、ユーザーのアイデアを用いた新製品開発の 2 種類がある (Poetz & Schreier, 2012; Schuurman et al., 2015)。前者はいわゆる従来のマーケットリサーチに類似したものであるが、後者は OU を、アイデアを発案する共同開発者として新製品開発に加えようとする取り組みである。その理由として、FFE といった広範な課題に対するソリューションには、企業がもつ知識空間とできるだけ離れた知識にアクセスすることが必要であり、OU の広い知識空間が有効であることが考えられる (McAfee & Brynjolfsson,

2017; Ren et al., 2021)。専門家でなく素人による過去のヒット商品を挙げると、例えば、日本のセブンイレブンは当初米国からライセンスを受けたものの、小売り業の業務に精通していない素人集団を集めて日本独自のコンビニチェーンを作り上げた (高橋, 2003)。また、クォーツ腕時計を世界で初めて開発した諏訪精工舎は機械工学の専門家のみで、電子工学の専門家はいなかった (同)。さらに、エンターテインメント業界のイノベーションとされる AKB48 のモデルの発案者である秋元康は、初期の運営チームを、エンターテインメントのプロデュース経験がないメンバーで構成した (Alcacer et al., 2017)。

さらに近年、企業は、インターネット上の仮想空間にいる多数の個人や集団 (クラウド) を情報源とするクラウドソーシングを利用できるようになった (Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara, 2012)。クラウドを構成する人々は「アマチュア」であり、無償もしくは少額で企業が求める知識を提供するため、企業は無料または低コストで労働力を利用することができる (Howe, 2009)。また、クラウドソーシングの参加者は OU がほとんどで、リード・ユーザーは少数である (Poetz & Schreier, 2012)。クラウドソーシングを通じて OU から集められた新製品のアイデアが、企業のイノベーションにとって有効であるかについての先行研究はいくつか報告されている。例えば、Poetz & Schreier (2012) は、ベビー用品の新製品アイデアについて、クラウドソーシングで得られたアイデアと、社内の専門家が発想したアイデアを比較したところ、前者の方が新奇性が高かったことを報告している。また、Nishikawa et al. (2013) は、無印良品の家具のアイデアについても同様の質的成果があったと報告している。

それでは、FFE における新製品のアイデアについて、OU は企業の社内専門家より、イノベーションに貢献する優れた発想ができるのだろうか。イノベーションは創造的なアイデアの製品化である (Amabile, 1988) ことから、本研究では、専門知識とアイデア発想における創造性との関係について、まず先行研究を調査し、後述する 4 つの仮説を導出した。その上で、それを検証するため、企業の専門家、および OU とみなした大学院生を

Harnessing Ordinary User Creativity in New Product Development —Experiments and Discussion of Idea Interaction between Ordinary Users and Experts—

被験者として、新製品のアイデアを発想させ、それらの創造性を比較する2つの実験を実施した。第1の実験では、専門家はOUより、新奇性が低く実現性が高いアイデアを発想し、先行研究と整合する結果を得た。さらに、専門家がアイデア発想時に想起した概念(キーワード)を、OUに示すだけの操作によって、OUのアイデアの新奇性が低下し、実現性が向上することを確認した。すなわち、OUのアイデアの創造性が、専門家のそれに近づくことがわかった。同様の結果は、OUへの一定期間の専門教育という操作を行った先行研究にもみられるが、本実験では、ごく軽度な専門情報の介入によっても同様の効果が生じることを発見した。第2の実験では逆に、OUのアイデアのうち新奇性が高いものを例として示すと、専門家は、新奇性の高いアイデアを発想することを確認した。

また、専門家とOUによる新製品のアイデアの比較を扱った先行研究は、筆者らの知る限りB2Cビジネスモデルの文脈でなされているものに限られているが、近年B2Bビジネスモデルを対象とした事例が報告されている。例えば、Kärkkäinen et al. (2012)は、B2B企業がFFEでクラウドソーシングを導入した6事例を報告している。しかし、B2B企業がFFEでクラウドソーシングを活用して成功した事例は、全社員をクラウドとしてアイデアを募集する「社内クラウドソーシング」が多数である(Simula & Vuori, 2012; Zahay et al., 2018)。本実験は、B2Bビジネスモデル企業の新製品(グループウェアおよびAI応用製品)のアイデア発想を取り上げた。これによって、B2Cの文脈での先行研究と整合する結果と整合しない結果を、B2Bの文脈で得ることができ、B2Bビジネスモデル企業がOUのアイデアを利用するうえでの学術的および実務的示唆を検討した。

仮説の構築

専門家とOUのアイデア

Ericsson (2014)によると、専門家(Expert)とは、経験や教育を通じて、特定の事柄に精通した特別な技能や知識を身につけ、それによって専門家でない人より卓越

した成果を上げることができる人であるとしている。また、専門性(Expertise)とは、専門家と非専門家を区別する特性、スキル、知識のことをいう(Ericsson, 2018)。次に、創造性については様々な定義がなされているが、ここでは、Amabile (1988)による3つの尺度「新奇性(Novelty)、価値(Value)、実現性(Feasibility)」がいずれも高いこととする。この尺度は、後述するMagnusson (2009)含め多くの実験でも扱われており、本研究の実験でもこれを採用している。先行研究では、創造的思考における専門性の影響について、正と負の検討結果を報告している。Weisberg (2018)は、創造における中心的思考である遠隔連合は、記憶にある知識の自明でない組み合わせをつくることから、創造的思考は、直面する問題に対して自分が持つ専門知識を適用するメカニズムであるとし、専門知識の重要性を主張している。また、専門家は問題や原理をより抽象的にとらえることができ(Chi, Feltovich & Glaser, 1981)、問題の抽象化によってより創造的なアイデアが産出される(Ward et al., 2002)ことから、創造性に対する専門性の正の効果が導かれる。一方で、Wiley (1998)は、専門家は自分の分野における知識へのアクセスは容易なので、同じ分野の問題解決を効果的にできる。しかし、解決する問題が、専門分野外の広範なスペースに及ぶときは、専門家の知識が、そこへのアクセスを制限する可能性があるとした。

専門知識とアイデアの創造性の関係については、Magnusson (2009)による実験が興味深い。スウェーデンの携帯通信キャリアにおいてSMS(ショートメール)のアプリケーション動作基盤で動作するモバイルアプリの開発を担当する技術者と、OUとみなした大学生を被験者として、同じ課題を遂行させ、そのアイデアの創造性を比較した。また、この実験では、OUを2群に分け、知識ありOU群はSMSアプリケーション開発の集中教育を受けるか、またはアイデア発想中にいつでも専門家のガイドを受けることができるようにした。その上で、知識なしOU、知識ありOU、および専門家に同じアイデア発想課題を遂行させた。その結果、新奇性および価値が、知識なしOU > 知識ありOU、実現性が、知識なしOU < 知識ありOUとなった。また、知識あり

新製品開発における一般ユーザーの創造性の利用 — 一般ユーザーと専門家のアイデア相互作用の実験と考察 —

OU と専門家と有意差な差は検出されなかった。すなわち、OU に専門家がもつ知識を与えることで、アイデア発想において、OU が「専門家に近づく」傾向を示した。このように、専門家のアイデアの創造性と一般ユーザーのアイデアの創造性との間にある質的な差は、専門的知識の有無によってもたらされていることが示唆されている。

新製品開発 (NPD) は、①技術と②問題解決への応用、の結合である (Schweisfurth & Raasch, 2018)。例えば、3M の PostIt は、「はがれやすい糊」という技術の属性を、「しおりが落ちてしまう」という問題と結合させた (3M, 2002)。まず①であるが、Magnusson (2009) の実験では、専門家のアイデアにはドミナントデザイン (専門家が経験的にまたは知識として持つ「成功した技術」) 内に分類されるものが有意に多く含まれていた。つまり、ある技術や製品を長年開発する組織の成員は、同じような技術を用いたアイデアを発想する。一方、②問題解決機会の探索においても同様で、専門家は、既存の製品が使われている市場に関連する知識の中から、典型性の高い事例や属性を、早期かつ高頻度で取り上げていると考えられる。それと対照的に一般ユーザーは、それぞれの多様な生活や仕事の環境に関連する幅広い空間から問題やニーズに関する知識をアクセスするため、より広範で拡散した機会を取り上げると考えられる。McAfee & Brynjolfsson (2017) は、「企業が長年蓄積してきた知識をもつ専門家が、クラウド (大衆) に負けることが増えているのは、問題を解決するために必要な知識が遠い分野にあるからである。新奇な問題の解決に必要な知識がどこにあるのかはあらかじめ見通せない」と指摘している。これらから、まず次の 2 つの仮説を導く。

仮説 H 1 : OU は、専門家より新奇性の高いアイデアを生成する。

仮説 H 2 : OU は、専門家より実現性が劣るアイデアを生成する。

専門家と OU の相互作用

クラウドソーシングにおいて、タスクの提示と、アイデアの評価・実装はクラウドソーサーが行う最も重要な活動である (Karachiwalla & Pinkow, 2021)。多くの場合、タスクの提示はクラウドソーサーと OU との唯一のインタラクションであり、最良のアイデアを得るために極めて重要である (Gillier et al., 2018)。タスクの提示とクラウドのアイデアの創造性との関係についての先行研究はいくつかみられる。例えば、クラウド (OU) は、(原子力発電のような) 特殊課題より (スマホアプリのような) 一般的課題に対して、より創造的なアイデアを発想する (Ren, 2021)。また、タスクの提示に制約がないほうが、より創造的になり (Gillier et al., 2018)、技術的なタスク提示より、抽象的なタスク提示のほうが、より創造的になる (Karahana & Tebbe, 2020)。次に、タスクの提示の際に示す例は、アイデアの創造性を低下させたり、向上させたりする作用がある (Gillier et al., 2018 ; Luo and Toubia, 2015)。例えば、タスクの内容と関係のない例 (Agogue et al., 2014) や見慣れない例を提供することで、新しいアイデアが生まれる (Berg, 2014)。また、独創性の高いアイデアの例を参加者に提供することで、アイデアの独創性が高まる (Wang et al., 2018)。

例を含め提示するタスクの内容や表現が発想に作用する理由を、Finke et al (1992) による創造認知モデル (ジェネプロアモデル) に照らして検討する。ジェネプロアモデルは、人が創造的な産出物を生み出そうと思考するとき、二つの主要な認知過程が繰り返されるとしている。第一は、所与の問題 (タスク提示) から発明先行構造という心的表象 (形や概念) を思い浮かべる過程「生成 (generation)」である。発明先行構造は、心的なプロトタイプ、すなわちアイデアの原型ということができる。第二は、発明先行構造の特性を有意味な仕方で解釈し、創造的要素を発見する過程「探索 (exploration)」である。探索の結果、創造的要素が見いだせなかったら、再び「生成」を行う。その上で、Finke et al (1992) は、最終的に発想されたアイデアが、最初に思い浮かべた発明先行構造に似たものになることを実験により確認した。また Ward (2004) によれば、記憶にある典型的な事例や

Harnessing Ordinary User Creativity in New Product Development —Experiments and Discussion of Idea Interaction between Ordinary Users and Experts—

属性を基に（発明先行構造として）発想しようとするため、多くのアイデアが似たものになってしまうと主張している。さらに、例にはアンカー効果がある。すなわち例を示すことによって創造的産出物がそれに似たものになる (Jansson & Smith, 1991; Smith et al., 1993; Ward & Wickes, 2009) ことも、例を出発点にした発明先行構造によるものと考えられる。また、Finke et al (1992) は、発明先行構造の多義性、すなわち、より多様な解釈ができることに着目し、多義性の高い発明先行構造によって、より創造的な生成物が生じることを確認している。前掲した先行研究において、タスク提示の専門性、具体性、技術的レベルの高さが創造性を低下させた理由として、タスク提示に含まれる情報が、生成過程において、発明先行構造の多義性を抑制したことが考えられる。

また、前述した Magnusson (2009) の実験では、OU が専門知識を学習すると、発想したアイデアの創造性が専門家に近づいた。このことをジェネプロアモデルに依拠して発展させると、OU は専門知識の学習によって、多義性の抑制された発明先行構造を思い浮かべたとも解釈できる。すると OU が学習しなくても、専門家がアイデアを発想する際に思い浮かべた発明先行構造を OU に提示すると、発想する際の発明先行構造が似たものになる。その結果、OU のアイデアの創造性が専門家に近づくと仮定し、次の仮説を導出する。

H 3 : 専門家がアイデア発想時に想起した事例や属性を、OU がアイデア発想する際に提示することによって、OU のアイデアの新奇性や実現性は、専門家に近づく。すなわち、新奇性が低下し、実現性が向上する。

これとは逆に、OU が発想したアイデアを専門家に例示することによって、専門家が発想する際の発明先行構造が、OU に似たものになる。その結果、専門家のアイデアの創造性が OU に近づくと仮定し、次の仮説を導出する。

H 4 : OU が発想したアイデアを、専門家がアイデア発想する際に例示することによって、専門家のアイデアの新奇性や実現性は、一般ユーザーに近づく。すなわち、新奇性が向上し、実現性が低下する。

実験方法

実験 1

仮説 H 1 ～ H 3 を検証するため、専門家、および 2 群に分けた OU を被験者として、同じ内容のアイデア発想課題を遂行させ、そのアイデアの創造性を比較した。「仮説の構築」において考察したとおり、専門家がアイデアを発想したときに想起した概念（事例や属性）を OU に参照させるだけでも、Magnusson (2009) が発見した効果が予想されるため、あらかじめ取得した専門家による概念を示し、それを参照しながら発想するように Ou の実験群に教示した。専門家および評定者（後述）は、実験に協力したグループウェア（設備の予約管理、従業員のスケジュール管理、メッセージ交換といった企業向け業務ソフト）のメーカーの従業員で、全員 3 年以上の経験を有していた。OU は、社会人大学院生 15 名であり、いずれもグループウェアの専門家ではなかった。その上で、社会人大学院生を無作為に 2 群（専門家の概念参照のあり / なし）に分け、以下の 3 群を被験者とした。

- ①専門家群 (Ex : 6 名)
- ②概念参照あり OU 群 [実験群] (OuP¹ : 8 名)
- ③概念参照なし OU 群 [統制群] (Ou : 7 名)

図 1 に示すとおり、実験は 2 段階で実施し、全て同じ課題「グループウェアの新製品のアイデアを発想する」を与えた。フェーズ 0 では、専門家群 Ex によるアイデア出しと概念の記録を行った。Ex は会議室に集められ、各自のコンピュータで入力フォームを開いた状態で待機するように指示された。まず、Ex にアイデア発想課題

1 本稿では、情報を与える操作を行う群の接尾文字として、P (Priming : 呼び水) を付与した。

新製品開発における一般ユーザーの創造性の利用 ― 一般ユーザーと専門家のアイデア相互作用の実験と考察 ―

を提示し、発想した製品の概要、機能、どんな価値を誰に提供するかなどをコンピュータのフォームに記入させた。同時に、Ward の研究 (Ward, 1994; Ward et al., 2002) に従い、アイデアを発想しているときに、どんな概念 (例や属性) が頭に浮かんだかを、単語または簡単なフレーズでフォームに記入するように指示した。これはアイデアごとに行った。実験後、収集された概念をコード化し、54 のキーワードからなる概念リストを 1 枚の紙にまとめた (表 1)。

次にフェーズ 1 では、OU 2 群 (Pu および OuP) を会議室に集めて実施した。各自のパソコンで入力フォームを開いた状態で待機している両群に、紙のシートでグループウェアについて簡単に紹介した説明書、およびアイデア発想課題を与えた。同時に OuP には、先に作成した概念リストを配布し、このリストから一つまたは複数のキーワードを取り上げ、それを参考にアイデアを考えるよう教示した。両群の被験者は、同時に 1 時間でアイデアを出し、フォームに入力した。

フェーズ 0 と 1 を実施した結果、Ex から 55、OuP から 30、Ou から 34、合計 119 のアイデアを取得した。次に、Amabile (1996)、Kaufman et al. (2009) に従い、CAT (Consensual Assessment Technique) を用いてすべてのアイデアを評定した。評定者は、同じ協力企業で製品戦略の意思決定を担当する 13 人の専門家で、フェーズ 0 の被験者との重複はない。評定にあたり、119 のアイデアのみを無作為順に並べた一覧表を、13 セット作成した。各セットは各々異なる無作為順とした。それを 13 名の評定者に配布し、Magnusson (2009) が用いた尺度と同じく、新奇性、価値、実現性について 5 段階 (5 high から 1 low まで) で評定させた。得られた結果の評

定者間信頼性係数 (Cronbach's α) は、新奇性：0.82、価値：0.65、実現性：0.58 となった。

表 1 概念リスト (一部)

コミュニケーション
データのやりとり
メール
モバイル
会議
共同作業
業務の改善・効率化・自動化
検索
個人
作業・仕事・業務
情報の交換と共有
情報の収集と蓄積
文書の共有・管理
予定の設定・管理・調整

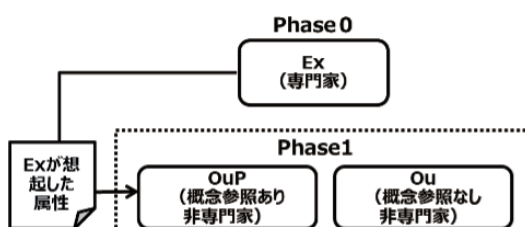
実験 2

ここでは、仮説 H4 を検証するために、実験 1 とは逆に、専門家を 2 群に分け、専門家が OU のアイデアを参照することで、アイデアにどのような影響を生じるかを調査した。実験に協力した専門家は、実験に協力したビジネス系ソフトウェアを開発する企業の従業員で、AI 製品の事業を行う部門で 3 年以上製品の企画設計を担当する技術者 10 名であった。OU は、社会人大学院生 14 名であり、いずれも AI の専門家ではなかった。その上で、専門家を無作為に 2 群に分け、以下の 3 群を被験者とした。

- ① OU 群 (Ou : 12 名)
- ② アイデア参照あり専門家 [実験群] (ExP : 5 名、同じ被験者をフェーズに対応して ExP1、ExP2 と呼ぶ)
- ③ アイデア参照なし専門家 [統制群] (Ex : 5 名、同じ被験者をフェーズに対応して Ex1、Ex2 と呼ぶ)

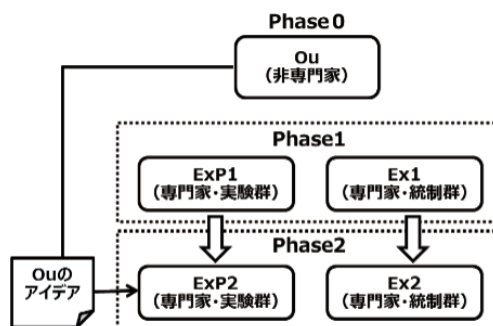
実験は、図 2 に示すように、3 つのフェーズで進め、全て同じアイデア発想課題「音声認識 AI を応用した新製品のアイデアを発想する」を与えた。なお、この実験

図 1 実験 1 のデザイン



Harnessing Ordinary User Creativity in New Product Development —Experiments and Discussion of Idea Interaction between Ordinary Users and Experts—

図2 実験2のデザイン



はパンデミック中に行われたため、各被験者は自宅からリモートで参加した。まずフェーズ0ではOuから製品アイデアを取得した。Ouに対して、文書形式の音声認識AIに関する簡単な説明と指示、アイデアを入力するためのエクセルシートを配布した。参加者は、1週間以内に10個の新製品アイデアを発想し、用意されたExcelスプレッドシートに提出するよう指示した。その結果、12人の参加者から合計113の有効回答（重複するアイデアは省略）が得られ、これらのアイデアは専門家が参照する操作に使用するため一覧表にした。

続いてフェーズ1では、2つの専門家グループ（ExPおよびEx）に、OUと同じ指示を与え、4日後にすべての参加者から有効回答を得た。このフェーズでは、ExP1から50個、Ex1から各々50個のアイデアを取得した。フェーズ1の1週間後、フェーズ2を実施し、再度同じ課題を遂行させた。ただしここでは、ExP2に、フェーズ0で取得した113個のアイデア一覧表を、OUが発想したことを伏せて配布した。ExP2の被験者は、すべてのアイデアに目を通し、面白いと思ったもの、印

象に残ったものを参考にして発想するよう教示した。ただし、参考にするアイデアと同じものを作るのではなく、あくまで自分たちのアイデアを生み出すための参考とすることを強調した。また、アイデアを記録した後、参考にしたアイデアの番号も合わせて記録するよう指示した（最大3つまで）。なおEx2グループには、フェーズ1と同じ指示を与えた。4日後、ExP2から50個、Ex2から35個のアイデアが取得された。

一連の実験で収集された298個のアイデア（Ouから113個、Ex1から50個、ExP1から50個、Ex2から35個、ExP2から50個）に対して、CATを実施し、アイデアの創造性を測定した。評定者は、同じ会社でAI製品戦略の意思決定を担当する6人の専門家で、被験者との重複はなかった。各評定者ごとに、それぞれ異なる無作為順に並べたアイデアのリストを渡し、新奇性、価値、実現性を7段階（7高～1低）で評定するよう求めた。評定者間信頼性係数（クロンバックの α ）は、新奇性：0.57、価値：0.62、実現性：0.56であった。

分析

実験1

表2に評定の平均値、標準偏差、および評定者間信頼性係数を一覧する。また、ここでは被験者3群の厳密な比較を行うため、各評価軸についてTukeyの多重比較検定を用いた。この有意判定を表3に一覧する。まず、H1に関する結果を確認すると、新奇性については「Ex（専門家）< Ou（概念参照なし非専門家）」が有意傾向（ $p = 0.09$ ）であった。このことから、仮説H1は支持さ

表2 評定結果

	n ^{*1}	新奇性		価値		実現性	
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
Ex（専門家）	55	2.52	0.52	3.16	0.30	2.93	0.34
OuP（概念参照あり非専門家）	30	2.31	0.44	3.14	0.34	2.85	0.39
Ou（概念参照なし非専門家）	34	2.75	0.54	2.95	0.37	2.51	0.41
信頼性係数 ^{*2} （ $j^3=13$ ）		0.82		0.65		0.58	

*1：アイデア数

*2：Cronbach's Coefficient alpha

*3：評定者数（13名の独立の専門家）

表3 創造性の比較

評価軸	結果
新奇性	OuP < Ou ^{**}
	Ex < Ou [†]
顧客価値	OuP > Ou [*]
	Ex > Ou ^{**}
実現性	OuP > Ou ^{**}
	Ex > Ou ^{**}

**:<0.01, *:<0.05, †:<0.1

新製品開発における一般ユーザーの創造性の利用 — 一般ユーザーと専門家のアイデア相互作用の実験と考察 —

れなかった。また、H2 に関する結果として、実現性については「Ex (専門家) > Ou (概念参照なし非専門家)」有意差 ($p < 0.01$) が確認された。よって仮説 H2 は支持された。さらに、H3 に関する実験結果を確認する。まず新奇性については「OuP (概念参照あり非専門家) < Ou (概念参照なし非専門家)」有意差 ($p < 0.01$) であり、次に実現性について「OuP (概念参照あり非専門家) > Ou (概念参照なし非専門家)」有意差 ($p < 0.01$) であった。すなわち、OuP の新奇性が有意に低下し、実現性が有意に向上しており、H 3 が支持されたことを示している。

なお、概念参照ありユーザーと概念参照なしユーザーのアイデアにおける創造性の違いについては、類似点の多い Magnusson (2009) の結果と比較すると、新奇性および実現性については整合する結果が出ているが、顧客価値については、「Ex (専門家) > Ou (概念参照なし非専門家)」有意差 ($p < 0.01$) であり、逆の結果になった。

実験 2

専門家のアイデアの創造性評価結果は表 4 に示す通りであった。OU のアイデアを参照した実験群 2 (ExP2) と、参照前 (ExP1) および対照群 2 (Ex2) との間における Tukey の多重比較検定を実施したところ、平均の有意差は検出されなかった。よって、仮説 H 4 は支持されなかった。

そこで、ExP2 において被験者がアイデアを発想する際に参照した Ou のアイデア (参照元アイデア) の新奇性のばらつきに着目した Post Hoc Analysis を実施した。イノベーションの実践においては平均ではなく優れた創造性のアイデアに着目することが重要であり (Magnusson et al., 2003)、Ou のアイデアには、平均では専門家との有意差はなくとも、新規性の低いアイデアと高いアイデアが混在しており、後者が専門家の発想に影響を与える可能性に着目したためである。ExP2 は、発想したアイデアごとに、参照元アイデアの番号を最大 3 個まで記入できたが、全 50 個のアイデアのうち、参照元が 1 個以上のものは 46 個、2 個以上のものは 11 個、3 個のものは 5 個であった。参照元の記入がなかったものは 4 個であった。この中で、参照元が 1 個以上あるアイデアに対して、1 番目として記入されている参照元の Ou アイデアの新奇性と、発想したアイデアの創造性尺度の相関を算出したところ、新奇性についてのみ $0.433(P < 0.01)$ となり一定の相関が検出された。そこで、参照元の Ou アイデアの新奇性の平均値を求め、それより新奇性の高いアイデアを参照して発想したアイデアを ExP2(H) と ExP2(L) に分けて、3 つの創造性尺度に対する評価結果の統計値をみると表 5 となった。ここで、ExP1、Ex2、および ExP2(H) に対する Tukey の多重比較による有意判定を実施したところ、表 6 となった。

ここでみられるように、新奇性が平均以上の OU のアイデアを参照した専門家 (ExP2(H)) は、参照しなかつ

表 4 評価結果

	n ^{*1}	新奇性		価値		実現性	
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
Ou (一般ユーザー)	113	3.04	0.52	3.47	0.53	3.62	0.60
ExP1 (専門家実験群 1)	50	2.86	0.55	3.38	0.58	3.63	0.55
Ex1 (専門家統制群 1)	50	3.03	0.54	3.54	0.57	3.65	0.59
ExP2 (専門家実験群 2)	50	2.98	0.64	3.23	0.58	3.59	0.62
Ex2 (専門家統制群 2)	35	2.89	0.44	3.53	0.47	3.76	0.46
信頼性係数 ^{*2} ($j^*3=6$)		0.57		0.62		0.56	

*1: アイデア数

*2: Cronbach's Coefficient alpha

*3: 評価者数 (6名の独立の専門家)

Harnessing Ordinary User Creativity in New Product Development —Experiments and Discussion of Idea Interaction between Ordinary Users and Experts—

た専門家 (Ex2) より、新奇性が高く 実現性が有意に低くなることがわかった。また、同じ被験者間 (ExP1 と ExP2(H)) においても、新奇性については、アイデア参照によって有意に高くなることがわかった。また、新奇性が平均以下のアイデアを参照した専門家 ExP2(L) に対しても同様に ExP1、Ex2 との多重比較を実施したところ、有意差は検出されなかった。前述したように、フェーズ 1 における実験群と対照群 (ExP1 と Ex1)、対照群における同じ被験者間 (Ex1 と Ex2) とのアイデアで有意な差は検出されなかったことから、仮説 H4 は、次のように修正 (下線部分) され、支持された。

H 4 : OU が発想した新奇性の高いアイデアを、専門家がアイデア発想する際に参照することによって、専門家のアイデアの新奇性や実現性は、OU に近づく。すなわち、新奇性が向上し、実現性が低下する。

考察

本研究の最初の実験結果からは、企業が OU から新

奇性の高いアイデアを引き出して製品開発をする場合、専門的な説明は避けるか最小限でよいという、実務的な新しい示唆を得た。実験では、一般ユーザーに専門知識を提供することで、一般ユーザーのアイデア創造性が専門家と同様になる (アイデアの新奇性が低下し、実現可能性が高まる) という Magnusson (2009) と一致する結果を得たが、本実験はそれに加え、一般ユーザーに専門的なスキルに関する大掛かりな教育やアドバイスをすることなく、専門家がアイデアを出す際に想起した概念、すなわち例や属性を提示するだけでも、その効果が生じることを新たに確認したためである。

また、実験 2 の結果からは、クラウドソーシングで獲得した全アイデアを専門家が評価・選択するのではなく、新奇性が高いと思われるアイデアを一部取り上げることで、そのメリットを生かすことができる新しい示唆を得た。実験 2 で、新奇性の高い一般ユーザーのアイデアを参考に専門家が発想することで、専門家のアイデアの新奇性が高まったことが確認されたためである。この効果は、Le Masson&Magnusson (2005) が示唆した「生成モデル (Generative Model) の更新²⁾」と考えることができ、本研究において初めてこの作用が実験により確認さ

2 Le Masson&Magnusson(2005) は、システム・アーキテクチャー、コア・コンピタンス、暗黙知といった組織で共有される知識を総称して生成モデル (Generative Model) と呼び、専門家は発想する際、これをベースに思考するとした。さらに、OU のアイデアを選択する際にも、これをベースするとした。その上で、専門家が OU の新奇性が高く実現性の低いアイデアを複数組み合わせることで検討することによって、時として、それまでの生成モデルの更新が起これ、その後の発想の創造性を促すと論じている。このことから、OU からアイデアを募集する場合、一般的に行われているように、集まったアイデアを専門家が評価し選択する Idea Screening Approach (ISA) ではなく、それらを例として専門家が発想する Generative Model Revision (GMR) アプローチの有効性を主張している。

表 5 評価結果

	n ^{*1}	新奇性		価値		実現性	
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
Ou (一般ユーザー)	113	3.04	0.52	3.47	0.53	3.62	0.60
ExP1 (専門家実験群 1)	50	2.86	0.55	3.38	0.58	3.63	0.55
Ex1 (専門家統制群 1)	50	3.03	0.54	3.54	0.57	3.65	0.59
ExP2(H) (専門家実験群 2 (H) ^{*4})	25	3.20	0.62	3.31	0.64	3.39	0.62
ExP2(L) (専門家実験群 2 (L) ^{*5})	25	2.76	0.59	3.15	0.50	3.80	0.56
Ex2 (専門家統制群 2)	35	2.89	0.44	3.53	0.47	3.76	0.46
信頼性係数 ^{*2} (j ^{*3} =6)		0.57		0.62		0.56	

*1: アイデア数

*2: Cronbach's Coefficient alpha

*3: 評定者数 (6名の独立の専門家)

*4: 高新奇性アイデア参照

*5: 低新奇性アイデア参照

(アイデア非参照含む)

表 6 創造性の比較

評価軸	結果
新奇性	ExP2(H)>ExP1 [*]
	ExP2(H)>Ex2 [†]
顧客価値	有意差なし
実現性	ExP2(H) N/S ExP1
	ExP2(H)<Ex2 [*]

**:<0.01, *:<0.05, †:<0.1

新製品開発における一般ユーザーの創造性の利用 — 一般ユーザーと専門家のアイデア相互作用の実験と考察 —

れた。このことから、本実験は次の3つの実務的な示唆を与えている。第一に、クラウドソーシングの幅広くランダムな新奇性をもつアイデア (Franke et al., 2014) から有効なアイデアを選出する場合、専門家の時間と労力が消費される状況 (Christensen et al., 2017) において、アイデア選出の省力化につながると考えられる。第二に、OU のアイデアの拡散促進効果にはレバレッジがあり、1つまたは少数の新奇な OU のアイデアが、専門家により多くの新奇なアイデアの創出を促す可能性が考察される。第三に、この方法によって、内部の専門家が発想したアイデアを NPD に投入することになるため、クラウドソーシングのもつ問題の一つである「ここで発案されたものではない (Not-Invented-Here) 症候群³」の解決に寄与する可能性があると考えられる。

なお、実験2では、ON のアイデア例示によって専門家のアイデアの新奇性が上昇した一方で、実現可能性が低下した。しかし、イノベーションにおけるアイデアの最も重要な属性は新奇性であり (Kristensson et al., 2004)、新製品のアイデアをクラウドソーシングで獲得する場合、既存のパラダイムの外にある破壊的な特徴やデザイン、要素を持つアイデアを獲得することが重要である (Franke et al., 2014)。よって獲得された新奇性は、実現可能性の低下を補償すると考える。

また、本実験は、B2B 製品のイノベーションについても OU の創造的なアイデアが活用できる可能性を示唆している。専門家と OU のアイデアの創造性比較に関する先行研究は、これまでほとんど B2C 製品であったが、本研究ではこれを B2B の文脈に拡張しても、B2C の結果と整合することを確認しているためである。B2B 製品には、材料や部品といった最終製品に組み込む生産財や OEM 製品、および社内で使用する耐久消費財や消耗品、ならびに MRO (メンテナンス、修理、稼働) 製品がある (Ellis, 2011) が、その中で、本実験で扱ったグループウェアのように、企業内で消費される製品に

対しては、OU へのタスク提示における専門家の知識や、専門家へのタスク提示における OU のアイデア例示の効果が、B2C 同様に生じることが新たに確認された。

最後に、本実験において、B2C を扱った先行研究から予想される仮説と異なる結果が一部確認されたこと、および創造性の評定に対する評定者間信頼係数が全体的に低い傾向が確認されたことの原因を考察したい。これらは、本実験で取り扱った B2B 製品に起因すると考察される。まず、前者については、今回の実験1では、創造性尺度の一つである価値について、Magnusson (2009) の結果と反対に、専門家が OU より高かった。また実験2では、OU のアイデアを例にした専門家と、しなかった専門家の間で価値の差は検出されなかった。この理由として、取り上げた製品—グループウェア、および音声認識 AI 技術は、実験参加者が必ずしも直接的な使用経験を持つわけではなかったこと、さらに企業が業務管理目的に利用する B2B 製品であることから、ユーザーとエンドユーザーは異なり (Vitale et al, 2011)、評定者が定義するユーザー価値についての知識を持たなかったためと考えられる。例えば、評定者にとってグループウェアのユーザーとは、その最終ユーザーだけではなく、企業の情報システムの管理者も含まれるが、OU の実験参加者は管理者に関する知識を持っていない。この使用経験という知識の観点についても、今後の課題としていきたい。

次に、後者の評定者間信頼係数は、Amabile (1996) がまとめた過去の実験結果の下限である 0.52 を上回ったものの、実験1の新奇性を除いては、多くの実験による係数 0.7 ~ 0.8 を下回った。この理由としては、創造性測定 (CAT) において提示した新奇性・価値・実現性という創造性を構成する下位概念が、評定者らが抱いている創造性の構成要素とは異なっていた可能性が考えられる。本実験は、企業のプロフェッショナルを被験者および評定者としているが、評定者がもつこの新製品の創造

3 「Not-Invented-Here」症候群とは、知識、アイデアならびに技術が外部由来であるとみなされた場合、それに対して否定的な偏見を持つことをいう。このバイアスは、知識が組織にとって潜在的価値を持つにも関わらず、拒絶されたり十分に活用されなかったりするため、オープンイノベーションの阻害要因となる (Antons&Piller, 2015)。これは、クラウドソーシングにおいても、外部知識の吸収や組織学習を阻害する大きな要因となる (Hannen et al., 2019)。

Harnessing Ordinary User Creativity in New Product Development —Experiments and Discussion of Idea Interaction between Ordinary Users and Experts—

性は、今回の実験で定義した3つの下位概念より、多様で複雑である可能性があった。下位概念の複雑性は、前述したユーザー価値の違いで触れた通り、製品が最終消費者に届くまでに多くの多様なアクターを経由するB2B製品に起因する可能性がある。この点についても、今後の研究のテーマとなりうると考えている。

結論

本研究は、一般ユーザーが専門家より、新規性が高く実現性が低いアイデアを発想するという先行研究と整合する傾向を確認した上で、一般ユーザーと専門家のアイデアの相互作用が生じることを発見した。相互作用とは、アイデアを発想する際に、一方の想起した概念や、発想したアイデアを参照することによって、双方のアイデアの創造性に次のような変化が生じることである。

- ・一般ユーザーが、専門家が発想した際に想起した概念を参考にして発想すると、新奇性が低下し、実現性が上昇する。
- ・専門家が、一般ユーザーのアイデアを例として発想すると、新奇性が上昇し、実現性が低下する。

この相互作用は、近年大きな広がりを出すクラウドソーシングを通じて、企業が一般ユーザーのアイデアを集め、それを製品のイノベーションに利用する際の実践的示唆をもたらす。すなわち、クラウドソーシングに示すアイデア発想課題の記述に、詳細な専門家による記述を避けるほうが、より新規性の高いアイデアが得られる。また、クラウドソーシングで得た一般ユーザーのアイデアを選択するのではなく、新規性の高い一部のアイデアを参照して専門家が発想することで、企業の内部で発想するアイデアの新奇性を高めることができる。また、これらは必ずしも消費者製品のみならず、B2B製品においても有効であることも実験によって確認された。

一方で、「考察」で述べたように、本実験はB2Bの文脈で行われたことから、B2Cの文脈で行われた先行研究から予想される仮説と異なる結果が確認された。これ

を踏まえて、今後は、B2Bの文脈にさらに適合した実験および調査を行いたい。具体的には、B2B製品のアイデア発想や評定に際して、エンドユーザー価値を意識するような教示を含めた実験を通じて、B2C製品を扱った先行研究との比較を行う。また、異なる商品・サービスの各々に対して、実務家のもつ創造性の構成概念の調査を実施する。それによって実務的な製品に対する創造性の尺度を導出することができれば、企業のイノベーション活動に関する実証研究に広く活用できる示唆が得られるものと期待される。

また、本研究の実験参加者のうち、OUはいずれもMBAの在校生または卒業生であるという意味で同質である。一方で、クラウドソーシングにおける参加者の多様性はこの実験対象よりも高いことも想定される。今後は、より現実に近い参加者を被験者とするか、実際のクラウドソーシングで収集したアイデアの効果を検討する実験が期待される。

謝辞

本稿作成にあたり、実験協力をいただいたサイボウズ株式会社および株式会社日立ソリューションズ・クリエイトの皆様、に、深甚なる謝意を表します。本研究はJSPS科研費19K01876の助成を受けたものです。

参考文献

- 3M Company. (2002). A century of innovation: The 3M story. 3m Company.
- Agogu , M., Kazak i, A., Hatchuel, A., Le Masson, P., Weil, B., Poirel, N., & Cassotti, M. (2014). The impact of type of examples on originality: Explaining fixation and stimulation effects. *The Journal of Creative Behavior*, 48(1), 1-12.
- Alam, I. (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 250-261.
- Alcacer, J., Sasamoto, K., Chayakul, T., Yamazaki, M., (2017). AKB48: Going Global? (A), Harvard Business School Publishing.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in*

新製品開発における一般ユーザーの創造性の利用 — 一般ユーザーと専門家のアイデア相互作用の実験と考察 —

- organizational behavior, 10(1), 123-167.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*. Hachette UK.
- Antons, D., & Piller, F. T. (2015). Opening the black box of “not invented here” : Attitudes, decision biases, and behavioral consequences. *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 193-217.
- Berg, J. M. (2014). The primal mark: How the beginning shapes the end in the development of creative ideas. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(1), 1-17.
- Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation MIT Sloan Management Review. Spring, 35-36.
- Chi, M. T., Feltovich, P. J., & Glaser, R. (1981). Categorization and representation of physics problems by experts and novices. *Cognitive science*, 5(2), 121-152.
- Christensen, K., Nørskov, S., Frederiksen, L., & Scholderer, J. (2017). In search of new product ideas: Identifying ideas in online communities by machine learning and text mining. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 17-30.
- Ellis, N. (2011). *Business-to-Business Marketing* (pp. 215-216). Oxford University Press.
- Enkel, E., Gassmann, O., & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. *R&D Management*, 39(4), 311-316.
- Ericsson, K. A. (2014). Expertise. *Current Biology*, 24(11), R508-R510.
- Ericsson, K. A. (2018). 1 An Introduction to the Second Edition of *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance: Its Development, Organization, and Content*. *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, 1.
- Estellés-Arolas, E., & González-Ladrón-De-Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information science*, 38(2), 189-200.
- Fadaee, A., & Abd Alzahrh, H. O. (2014). Explaining the relationship between creativity, innovation and entrepreneurship. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(1), 1-4.
- Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. (1992). *Creative cognition: Theory, research, and applications*, pp.149-150, MIT press.
- Franke, N., Lettl, C., Roiser, S., & Tuertscher, P. (2014). “Does God Play Dice?” -Randomness vs. Deterministic Explanations of Crowdsourcing Success. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 15164). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Gassmann, O., & Schweitzer, F. (2014). Managing the unmanageable: The fuzzy front end of innovation. In *Management of the fuzzy front end of innovation* (pp. 3-14). Springer, Cham.
- Gillier, T., Chaffois, C., Belkhouja, M., Roth, Y., & Bayus, B. L. (2018). The effects of task instructions in crowdsourcing innovative ideas. *Technological Forecasting and Social Change*, 134, 35-44.
- Gruner, K. E., & Homburg, C. (2000). Does customer interaction enhance new product success?. *Journal of business research*, 49(1), 1-14.
- Hannen, J., Antons, D., Piller, F., Salge, T. O., Coltman, T., & Devinney, T. M. (2019). Containing the Not-Invented-Here Syndrome in external knowledge absorption and open innovation: The role of indirect countermeasures. *Research Policy*, 48(9), 103822.
- Howe, J. (2009). *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business* (unedited ed). Crown Business.
- Jansson, D. G., & Smith, S. M. (1991). Design fixation. *Design studies*, 12(1), 3-11.
- Jeppesen, L. B., & Frederiksen, L. (2006). Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments. *Organization science*, 17(1), 45-63.
- Karachiwalla, R., & Pinkow, F. (2021). Understanding crowdsourcing projects: A review on the key design elements of a crowdsourcing initiative. *Creativity and innovation management*, 30(3), 563-584.
- Karahan, M., Mackeprang, M., & Tebbe, M. (2020). Designing Crowdsourcing Innovation effectively: The Effects of Problem Formulation on Idea Originality, Feasibility, and Quantity. In *ISPIM Conference Proceedings* (pp. 1-19). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).
- Kärkkäinen, H., Jussila, J., & Multasuo, J. (2012, October). Can crowdsourcing really be used in B2B innovation?. In *Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference* (pp. 134-141).
- Kaufman, J. C., Baer, J., & Cole, J. C. (2009). Expertise, domains, and the consensual assessment technique,

Harnessing Ordinary User Creativity in New Product Development
—Experiments and Discussion of Idea Interaction between Ordinary Users and Experts—

- The Journal of creative behavior, 43(4), 223-233.
- Kristensson, P., Gustafsson, A., and Archer, T. (2004). "Harnessing the Creative Potential among Users" *Journal of Product Innovation Management*, 21 (1): 4-14
- Le Masson, P., & Magnusson, P. R. (2005). Involving Users in Ripping off the Blinkers Induced by Dominant Designs. In Conference Paper presented at the Academy of Management Conference, August 5-10.
- Lettl, C., Herstatt, C., & Gemuenden, H. G. (2006). Learning from users for radical innovation. *International Journal of Technology Management*, 33(1), 25-45.
- Luo, L., & Toubia, O. (2015). Improving online idea generation platforms and customizing the task structure on the basis of consumers' domain-specific knowledge. *Journal of Marketing*, 79(5), 100-114.
- Lüthje, C., & Herstatt, C. (2004). The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research. *R&D Management*, 34(5), 553-568.
- Magnusson, P. R. (2009). Exploring the contributions of involving ordinary users in ideation of technology - based services. *Journal of product innovation management*, 26(5), 578-593.
- Magnusson, P. R., Matthing, J., & Kristensson, P. (2003). Managing user involvement in service innovation: Experiments with innovating end users. *Journal of Service Research*, 6(2), 111-124.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.
- Nishikawa, H., Schreier, M., & Ogawa, S. (2013). User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji. *International Journal of Research in Marketing*, 30(2), 160-167.
- Poetz, M. K., & Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas?. *Journal of product innovation management*, 29(2), 245-256.
- Ren, J., Han, Y., Genc, Y., Yeoh, W., & Popović, A. (2021). The boundary of crowdsourcing in the domain of creativity. *Technological Forecasting and Social Change*, 165, 120530.
- Schemmann, B., Herrmann, A. M., Chappin, M. M., & Heimeriks, G. J. (2016). Crowdsourcing ideas: Involving ordinary users in the ideation phase of new product development. *Research Policy*, 45(6), 1145-1154.
- Schuurman, D., Coorevits, L., Logghe, S., Vandenbroucke, K., Georges, A., & Baccarne, B. (2015). Co-creation in living labs: exploring the role of user characteristics on innovation contribution. *International Journal of Services Sciences*, 5(3-4), 199-219.
- Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2018). Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness. *Research Policy*, 47(4), 687-699.
- Simula, H., & Vuori, M. (2012). Benefits and barriers of crowdsourcing in B2B firms: Generating ideas with internal and external crowds. *International Journal of Innovation Management*, 16(06), 1240011.
- Smith, S. M., Ward, T. B., & Schumacher, J. S. (1993). Constraining effects of examples in a creative generation task. *Memory & cognition*, 21(6), 837-845.
- Vitale, R. P. (2011). *Business to business marketing: International Edition* (p.32). Pearson Education India.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. MIT press.
- Wang, K., Nickerson, J., & Sakamoto, Y. (2018). Crowdsourced idea generation: The effect of exposure to an original idea. *Creativity and Innovation Management*, 27(2), 196-208.
- Ward, T. B. (1994). Structured Imagination: the Role of Category Structure in Exemplar Generation. *Cognitive Psychology*, 27(1), 1-40.
- Ward, T. B. (2004). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *Journal of bussiness venturing*, 19(2), 173-188.
- Ward, T. B., & Wickes, K. N. (2009). Stable and dynamic properties of category structure guide imaginative thought. *Creativity Research Journal*, 21(1), 15-23.
- Ward, T. B., Patterson, M. J., Sifonis, C. M., Dodds, R. A., & Saunders, K. N. (2002). The role of graded category structure in imaginative thought. *Memory & Cognition*, 30(2), 199-216.
- Weisberg, R. W. (2018). Expertise and structured

新製品開発における一般ユーザーの創造性を利用 — 一般ユーザーと専門家のアイデア相互作用の実験と考察 —

- imagination in creative thinking: Reconsideration of an old question. In K. A. Ericsson, R. R. Hoffman, A. Kozbelt, & A. M. Williams (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 812-834). Cambridge University Press.
- Wiley, J. (1998). Expertise as mental set: The effects of domain knowledge in creative problem solving. *Memory & cognition*, 26(4), 716-730.
- Zahay, D., Hajli, N., & Sihi, D. (2018). Managerial perspectives on crowdsourcing in the new product development process. *Industrial Marketing Management*, 71, 41-53.
- 高橋. (2003). 素人集団が起こしたイノベーション, 経営センサー. 株式会社東レ経営研究所

告代理店、エンターテイメント会社勤務を経て、2015年より名古屋商科大学准教授、2024年より現職。アート思考を活用した新規事業開発および文化財を活用した地域活性化の研究、教育、実践を行う。

【投稿受領日】2024年10月11日

【査読通過日】2024年12月18日

著者

北原 康富

名古屋商科大学ビジネススクール 教授

早稲田大学アジア太平洋研究科修了。博士(学術)。日米IT企業勤務を経て、企業向けアプリケーションソフトウェアメーカーを創業。2012年より現職。イノベーションおよび戦略意思決定に関する研究教育に従事。

矢本 成恒

名古屋商科大学ビジネススクール 教授

東京大学大学院工学系研究科修了。博士(工学)。通信会社勤務、コンサルティング・ファーム取締役を経て、2012年より現職。イノベーション・マネジメントを中心とした研究と教育に従事。中小企業診断士養成の実務教育も実施。

椿田 貴史

名古屋商科大学経営学部 教授

京都大学大学院人間・環境学研究科修了。博士(人間・環境学)。2002年より名古屋商科大学にて心理学教育、相談業務に従事。健康心理学、臨床心理学を専門とする。

小山 龍介

名古屋商科大学ビジネススクール 教授

京都芸術大学大学院芸術研究科修了。博士(芸術)。広

講演録

第7回 Pop Up Session

『アートが変えるホテルのビジネスモデル』

藤川 欣智 小山 龍介

小山 龍介（以下、「小山」） まるで泊まれる美術館。今日ご紹介するのは、アートをテーマにしたホテル「パークホテル東京」の企画運営を手がけられているキーマンである、藤川欣智さんにお話を伺ってまいります。

藤川さんは、これからご紹介するパークホテル東京のリブランド・プロジェクトのメンバーに選ばれ、客室全体をアーティストが装飾するアーティスト・イン・ホテルという取り組みや、ホテルのラウンジを季節に合わせてアートで飾るアート・カラーズ・プロジェクトなど、アートを基軸にしたさまざまな企画を実施、それによりホテル全体のリブランドに関わっていらっしゃいます。今日はそういった藤川さんの取り組みについてお聞きしたいと思っております。

それでは、お呼びしたいと思います。藤川さん、よろしくお願いします。

藤川 欣智（以下、「藤川」） 初めまして、パークホテル東京の藤川と申します。よろしくお願いします。

小山 よろしくお願ひいたします。ZOOMの画面の後ろにあるのも、アートですね。

藤川 そうですね。個室のダイニングルームになっているんですけど、そこにもアート作品が飾られていますね。

小山 個室を使う人にしか目られないような限られた空間にも、こうしたアート作品が飾られているということなんですね。先日、宿泊させていただいた日の翌朝に、アートウォークに招待していただいたんですが、ご案内

くださった方が自ら手掛けられたレストランの個室にご案内いただきました。本当に、隅から隅までアートが行き届いているホテルなのだと、びっくりしました。

最初に、なぜアートをテーマにホテルを変えていこうと思われたのか。そのきっかけから伺ってもよろしいでしょうか。

震災をきっかけにしたリブランディング

藤川 きっかけは、2011年の東日本大震災でした。元々、私たちのホテルは、ご利用いただくお客様のうち訪日外国人の方がその当方で5割を占めていたホテルでしたので、震災後の海外からのお客様がまったく来ないという状況は、ホテルにとって非常に大きな打撃でした。このままではよくないということと、その年がオープンからちょうど10年を迎えるというタイミングだったことがあり、ホテルとして強い個性、ブランドを持っていないと戦えないというところから始まりました。

このリブランディングの特徴としては、サラリーマン、つまり従業員がコーポレートブランドを変えた点にあると思います。しかも、上層部からこうしなさいと指示を受けて始まったことではなくて、私たちからリブランディング—今考えるとすごく大きなことを言っているなとは思いますが—が始まったということが、すごく大きなところだったと思っております。

小山 なるほど。パークホテル東京は元々、下からの声でブランディングさえも変えていく自由闊達な運営スタイルだったということなんですか。

講演録

藤川 元々はそうではなかったかもしれないですね。ホテルは割と体育会系で、トップダウンのようなところもあるんですが、震災という大きなきっかけがあったからこそ、ミドルマネージャーである私が、自分の持つ権限を越えて始められたところがあります。

小山 いろいろなブランディングの方向があると思うんですけども、なぜアートに着目されたのですか。

藤川 そうですね。震災当時を思い出すと、日本人の規律正しい行動が国外から高く評価されたことは、みなさんもお記憶にあるかと思います。そのときに改めて、日本で運営している一ホテルとして、日本のよさや日本の文化を発信することが私たちの使命ではないかということから考えていきました。

その中で、東京のど真ん中にあるホテルとして、それをどういうふうに表現しようかと考えて思いついたのが、アートでした。たとえば、京都であれば神社仏閣や何百年も続く伝統文化があります。東京はそこまでの長い伝統文化はないので、現代アートも含めたアートによって、日本のよさを表現しようというのが、一つのきっかけではありました。

アートの生み出す空気感

小山 元々、藤川さんがアート関係が好きだったとか、そうした個人的な嗜好があったりするんですか。会社のプロジェクトにかこつけて、好きなことやろうみたいな。

藤川 それは結構聞かれるんですけど、正直アートは非常に遠い存在でした。それこそ、美術館に1年1回行くかどうかというレベルのアートとの関わりではありました。その中で、新潟で行われている越後妻有の「大地の芸術祭」に行くことがありまして、そのときに、新潟の山奥にアートがポツポツとあって、感銘を受けました。大自然の中にあるアートがすごく素敵に見えるだけでなく、アートがないところも素敵に見えたんですね。そこで感じた空気感を取り入れることによって、ホテルに

独自の空気感を持たせられるのではないかと、というところが大きなきっかけではありました。

小山 私も越後妻有が好きで、廃校になった小学校をリノベーションして作られた「かたくりの宿」に泊ったんですが、なんとエアコンがない。それもまた、すごくいい思い出になりました。藤川さんがおっしゃったように、何の変哲もない田園風景で、もしかしたらアートがなければ実は気に留めない風景かもしれないんですけども、そこにアートが出現したときに、改めてアートだけでなく、風景の美しさっていうことを、何か実感させられる。その相乗効果はすごく感じますよね。

藤川 極端な話ですけど、ホテルの中に簡易的なものがあったとしても、それが空気によってよく見えたりすることもあると思うんです。ハード面はどうしても廃れていきますが、空気を大事にしていくと、生きている状態を作れるんだなっていうことを、強く感じました。

小山 もうひとつ、越後妻有の話で思い出したのが、プロデュースされている北川フラムさんが、アートっていうのは赤ん坊みたいなものだとおっしゃっていました。だから、ちゃんとお世話しないといけない。役に立ってお金を稼ぐものであれば、ビジネスとして持続するけれども、そうではない赤ちゃんみたいな存在だからこそ、地域の人がお世話をしたりということが必要なのだと思うんです。

パークホテル東京は、障害者によるアート活動であるパラリンアートにも協賛し取り組まれています。人々が協力し合うことを目論んでのことなんでしょうか。

藤川 正直初めは、実際の支援とか、障害を持ったアーティストさんたちとの関わりっていうのは、そこまで想像はできていなかったんですけども、アーティストさんやギャラリストさんと関わるようになって、アーティストさんのいろいろな苦勞、作品を作っても発表の場が割と少ないだとか、実は結構作品制作にお金がかかるだとかを知ることになりました。私たちには、展示できる壁

講演録

など場所はたくさんありますので、そこでいろいろな関係性を作ることができると思いました。

そしてその延長線上に、アートを扱うホテルとして、CSV (Creating Shared Value) 的な共通価値の創造という社会貢献もできるのではないかということで、パラリンアートと協力関係を作りまして、そこから少しずつ育てていきました。

小山 今日ここで強調して言いたいことのひとつが、アートを道具として使って、ホテルがリブランドして儲かりましたという話とは違うということです。今や、パークホテル東京の価値は、アートと分けることができない、もうアートはなくてはならない存在になっている。アートを助けつつ、アートに助けられるというような、根幹にもうアートが据えられているホテルに変わってきているということです。私も実際に泊まって館内を回ってみて、そのことを本当に実感しました。

では、具体的にどんなことをやっているんだということを、藤川さんに写真をご用意いただいたので、少しご紹介いただいてもいいでしょうか。

共創のためのアート

藤川 私たちの取り組みとして、ホテル全体をアートで包むということを、数年かけて少しずつやってきました。25階から34階までがホテルスペースになっているんですけども、全フロアでそれぞれの違うテーマの絵の展示をしております、お客様は一年中いつ来ても400以上の展示作品を見ることができます。

展示だけでなく作品の販売をしているところも大きな特徴です。また、作品を作るアーティストと、ホテルで働く料理人やバーテンダーというアーティストとがコラボした商品も作っております。

小山 私も、ホテルでの夕食の際、作品ちなんだ料理をいただきました。どのアートがその一皿の元になったのか当ててくださいと言われて、食事の後、みんなでロビーで作品を探しました。

藤川 正直、アーティストさんも初めは料理とのコラボまでは想像もしていなかったと思うんですけど、今では楽しみながらやってくれるようになりました。質がどんどん上がってきて、本当に面白いものができるようになっていきますね。

続いて、もうひとつの商品作りとして、アーティスト・イン・レジデンスがあります。アーティストさんが自分の知らない土地に行って、いろんなことを感じたうえでインスピレーションのもと、湧いてきたものを作品として残していくという作品の作り方があるんですけど、これを私たちは、客室の壁にアーティストさんに直接描いてもらうことによって実現しております。

アーティストさんが直接描いていますので、当然ですけど世界にひとつしかない部屋ができます。2017年7月に完成したのが31部屋で、その後も少しずつ部屋を増やし、現在までに34部屋が完成していて、プラス2部屋の制作を続けています。

小山 私は「縄文」という部屋に泊まったんですけども、すごくパワフルでした。他のメンバーもアーティストルームに泊まったんですが、お互いの部屋を訪問し合ってそれぞれ見てきました。

部屋によっては、シャワールームにも絵が描かれていたり、クローゼットに隠れた絵があったり、金庫にお金が入っていき縁起物の絵が描かれていたり、アーティストの方が楽しみながら部屋作りしたことが伝わってきました。

できあがる時間も、アーティストによってまちまちだったりするんですね。

藤川 そうですね。本当に早い方ですと、1週間で終わったりするんですけど、長い人では、通いながらの作業も含めると1年4ヶ月もの時間をかけた方がいらっしゃいました。小山さんがおっしゃったように、アーティストさんが本当に楽しんで作品作りをしてくれていまして、そこが私たちにとってもすごく力になる部分です。

私たちは、なるべくアーティストさんと長いお付き合いをしたいと思っていて、作品を制作中の食事と泊

講演録

まる部屋をご用意します。朝食は他のお客様と同じレストランで食べてもらい、お昼と夜はホテルの従業員食堂を利用してもらっているんですよ。

なので、社員やスタッフたちとそこで交流を重ねた結果、ときには私が知らないようなスタッフの情報を持っていて、あの人はこんなこと言ってましたよとか、いろんな情報を教えてくれたりします。そんな交流をしていただいたおかげか、本当にありがたいことに、作品を作った後もホテルに遊びに来てくれたりもするんです。そんな関係性を作りながら、作品作りをしてもらうところも、すごく大事にしているところですね。

小山 ホテルに泊まらせていただいたときに、あとから考えたらあの人はアーティストだったんだなという方がホテルに来られていて、スタッフの方とすごく親しげに喋っているのを見たんです。単なるお客さんという感じでもなく、すごくカジュアルに接していました。アーティストが一人で部屋にこもって作っているのではなく、スタッフと一緒にホテルを作っていく仲間となって、アーティスト・イン・レジデンスが進行しているんですね。

藤川 それがまさにレジデンスのよさだと思います。ホテルのスタッフは、ある意味その住民であり、そのコミュニケーションや関係性によって、できあがってくる作品は変わると思います。それが、レジデンスの面白いところではありますね。

小山 なるほど。アーティスト・イン・レジデンスというのは、特に地域活性化の文脈の中で語られることが多いんですけども、東京のど真ん中のホテルであっても同じような交流が生まれ、化学反応が起こっている。スタッフとアーティストとの間に、創発的な関係が生まれているんですね。

アートが生み出す新しいコミュニケーション

藤川 そうですね。また、コミュニケーションという意味で言うと、アートを取り入れた理由のひとつに、コミュ

ニケーションがありました。

ホテルにアートが飾ってあると、ゲストの方が作品を見ているときにスタッフは声をかけやすいですね。この作品いかがですかとか、どういうふうに感じますとか。スタッフがそこに入らなかったとしてもお客様同士で会話ができます。また、一人でホテルにいらっしゃった方でも、作品との対話を楽しむことができます。

そういうふうに、ホテルの中で生まれるコミュニケーションが広がるという意味でもアートを選んだというのがありますね。

小山 アートを取り入れたのは、単なる収益性の問題じゃないですね。ホテルのあり方が根幹から変わるような仕掛けなんだと改めて思いました。

藤川 パークホテルと聞くと、全国にある何々パークホテルと同じ系列ですかと質問されますし、そう思う方が多くいらっしゃるかと思うんですけど、パークホテル東京というのは一つしかなくて、独立独歩のホテルになります。もうひとつ、芝パークホテルの二つのが私たちの会社が経営しているホテルになります。

認知度では、非常に低いホテルになると思います。その中で、ユニークな価値作り、認知度アップというところで、まずはアートという切り口から広めていこうというのが、ひとつの戦略ではありました。

その中で、かなり以前の話ではありますが、大地の芸術祭にも協賛をした時期もありましたし、アートフェア東京という日本最大級のアートフェアとのパートナーシップを組んで、ホテルのロビーでパーティーを開いたりもしました。あとは、銀座ギャラリーズという銀座界隈の40ギャラリーぐらいが加盟する任意団体があるんですが、そのクリスマスパーティーを毎年開いたりといったことにも取り組みながら、アート関係者の認知を広める活動をしていきました。

小山 ホテルもアーティストと同様、一緒になってアートを盛り上げていくために動いているんだなというのを、説明を伺いながら思いました。

講演録

アートによる新ビジネスモデル

小山 ビジネスモデル学会ということもあり、ここからは、ビジネスモデルの切り口でお話を伺いたいと思います。単刀直入に、これは儲かるんですかという質問です。経済的に、単なる道楽に終わらずに、ちゃんとビジネスとしても本当に回っているんでしょうか。

藤川 儲かるのかという厳しい声は、本当にありました。同じ思いを共有して取り組んできたメンバーが3人いるんですが、全員で3年ぐらいずっと胃が痛い思いをしてきました。

儲けが出るまでは少しステップがあったんですけど、アートの取り組みをすることによって、それまで露出が少なかったホテルに取材が入るようになりました。メディアの方がまず注目してくれたのが大きかったです。

それ以前は、テレビの取材なんて受けたことがなかったですし、専門誌に載ることはあっても一般の媒体に載ることは本当になかったんです。それが、この取り組みをやることによってまずメディアの方が私たちを認めてくれたというのが、非常に大きかったです。外の方が認めてくれると、経営者側も認めてくれる。

その次が、アート作品の展示販売でした。アートというテーマに取り組み始めたころに、まずやってみてということで、一回だけ展示販売を許していただいたのですが、その初回に、たまたまなんですけど、海外のコレクターの方がうちのホテルに泊まってくださっていて、数百万円分、買ってくれたんですよ。すごくありがたくて。そういう偶然がいくつか重なったところもあって、少しずつ認められて、続けることができました。

小山 そして結果として、アーティストルームはレギュラールームより単価も上がり、全体の売り上げも伸びてきたわけですね。

藤川 はい。まさに「儲かりますか」という問いに答えを出せたのがアーティストルームでして、ホテルの客室はセオリーで言うと、平米数でだいたい金額が決まるん

ですよ。もちろん、ホテルのグレードによって違いますけど、アーティストルームは、単価を上げて売ることができています。同じ平米数の平均単価でいうと、3,500円から3,800円ぐらい、一部屋について上げられています。正直、普通は100円上げるのもすごく大変なんです。これで、年間にすると数千万円売り上げが変わるんです。

これが、「やって儲かるんですか」という問いに対するひとつの答えとして、明確に出せたということで、このアーティストルームというのは、私たちにとって非常に大事な商品になっています。

小山 私が泊まった「縄文」も、エモーショナルな価値があって、泊まってみたいと思わせるものがありますよね。しかも、アーティストルームはそれぞれ違う。個人的には、「里山」や「妖怪」の部屋などもいいですね。単なる宿泊以上の価値があると感じます。

あと、他の部屋を経験するためリピートしたくなるという部分もあるかなと思うんですけど、リピートも増えるものなんですか。

藤川 私たちのホテルの性質上、海外のお客様が多くて、早くても1年に1回というリピート率ではありました。けれど、やはり記憶には必ず残る部屋なので、「実は、友達に紹介されて来たんだよ。絶対泊まってみてって言われたんだ」といった口コミでの紹介が広がりました。

アーティストルームでいうと、一番先に反応してくれたのが、やはり私たちの元々のターゲットだった海外の方でした。その方たちが、本当によく利用してくださって、彼らは海外旅行でするので、短くても3日間、それこそ1、2週間日本に滞在して、途中京都に行ってこれるなどもありますけど、長い期間泊まることになります。

ゲストの方に聞いてなるほどと思ったんですけど、泊まっていると、自分の部屋に帰ってきたっていう感じになるそうです。

小山 一般的なホテルの部屋はどこも同じようなので、帰ってきたという感じにはならないですね。

講演録

藤川 そうですね。でもアーティストルームは似たようなものではなく、間違いようがないですよ。なので同じところに帰ってきた意識が持てて安心するということが言われたときに、なるほどなと思いました。

あともうちょっと、アートとの関わりをお話しさせていただくと、アートとともに生活することは、あんまりないと思うんですよ。でも私たちのターゲットである海外の方にとっては、ヨーロッパやアメリカの方が多いんですが、アートが生活の一部になっているっていうことを非常に感じます。

そういう意味では、日本はまだまだアート文化というのはまだまだ遅れているのかなと、思ってしまうぐらいです。生活の中にアートを取り入れると、やはり豊かな気持ちになります。

日本のよさを伝えるために季節ごとに展示を替えているんですけども、それは日本でいうしつらいですね。昔は、住宅に日本間があったときには、床の間に必ず、掛け軸を掛けたりとか、その時期の花を生けたりとかして、お客様をもてなしていたと思うんですけど、それを私たちはアートで行っているんです。

今言ったようなもてなしというのは、今は和室が洋間になったりでなかなかできないですが、その代わりに、アート作品を季節ごとに変えたりすることで、生活が変わるんだろうなと思っていて、そんなきっかけになれば、すごくうれしいなと思っています。やはりアートを身近に感じるきっかけになるような場所になればいいなとは思っていますね。

シビックプライドの醸成

小山 先ほど、経営層の方が雑誌やテレビ取り上げられたことによって理解してくれたという話がありましたが、社員の方も同様に、あれ、自分たちのホテルってもしかしたらすごいホテルかもという、自信になったのではないのでしょうか。

地域活性化でも、越後妻有でも起こっていることとして、自分たちの地域のよさを、その住民の人が再認識することで活性化するということがありました。やはりス

タッフの方もかなり意識は変わったんでしょうか。

藤川 そうですね。元々、震災が始まりでしたので、やはり元気がないスタッフに自信を持って働いてほしいということが、思いとしてはあります。

自分が働いてる場所がメディアに載るとか、テレビに出るとか、お客様が喜んでくださっているとか、作品を買ってくださるとか、そういうところがやはり自信になっていて、私たちはここで働いていいんだ、お客様にサービスしていこうという思いが芽生えているなというところはあります。そこは、やっていて本当によかったなと思えるところです。

小山 なるほど。ビジネスとして成功させようということよりも、まずはやっぱり、そのスタッフたちに生き生きと働いてもらうためにも、唯一無二の価値を生み出していこうというのが出発点だったんですね。

藤川 そうですね。その思いはありますし、正直ビジネスというところも、もちろん考えてやってはいますけど、やはり私たちの商売というのは、人と人のビジネスで、自分たちの心が豊かでないとサービスはできませんので、そういう環境を整えるというのは私たちの使命だなと思って、真剣に考えながら形を作っていくというのはありますね。

小山 なるほど。藤川さんはすごく謙虚におっしゃるんですけども、アーティストルームを予約すると、チェックインのときに、こんな部屋がありますよというふうにご案内いただくんです。そのとき、スタッフの方がですね、ここはおすすめですよとか、ここはいいですよとかいうふうに、自信を持っておすすめしてくれるんです。それが、いい意味でカルチャーショックでした。

ホテルでチェックインするときに、部屋のすごさをそういうふうに言われたことは今までになかったです。

講演録

CSV としてのアート活動

小山 もうひとつ加えてお聞きしたいのが、障害のある方々が制作されたアートを、常設展示されていますよね。アートを通じて社会的な価値を生み出そうとする取り組みは、いわゆる PR 用にやってるんだろと思われるかもしれませんが、いわれますように、それはビジネス活動の一部であるという捉え方をするようになってきています。

ただ、懐疑的な人は、昔言われたメセナ活動的な、余分に出た利益を余興的にやっているように見てしまう。CSV として行っているということについて、押さえるべきポイントはどこにあるのでしょうか。

藤川 そうですね。スタッフ起点に考えると、やはりそういう会社で働いているっていう思いが生まれればいいなと思っています。正直、私はずっとホテル業なんですけど、そこで障害を持った方たちと、ともに何かできるということを想像もしていなかったんですよ。

それが、ツールは何でもいいと思うんですけど、当ホテルであればアートということを通じて、そこで一緒に何かできることがあったというのが大きなところでした。アートを掲げているホテルとして、これを真剣に活動として継続するべきだなというところがありました。

本当に、コツコツと関係性を作りながら進めていて、今は作品を販売するとパラリンアートさんを通じて売り上げが行きますし、パラリンアート仕様の自動販売機で買っていただくと、一部売り上げが寄付されます。館内ゲスト様用と従業員用があって、従業員も買えます。募金箱も置いていますね。

あと、最近始めたのが、「ホテルに泊まって社会貢献」というプランを作りまして、そのプランで泊まると、1泊1人につき200円が自動的に寄付されるというような取り組みもしています。本当にここは大事に育てていきたいと思っている部分ですね。

小山 ありがとうございます。冒頭でも申し上げたんですけれども、決してアートで稼ごうということではな

く、ビジネス的な根拠も当然ありながら、スタッフたちのモチベーションなど、ホテルの価値に深く根ざした活動であり、お客さんとアーティストを結びつける今までにないホテルになっているのがわかりました。アートがビジネスの軸となって生き生きと息づいてると言っていないんじゃないかなと思いました。

最後に、ぜひ藤川さんの今後の取り組みをご紹介いただいて、終わりたいと思います。いかがでしょうか。

今後の展望

藤川 そうですね。頭の中にやりたいこと山ほどあるんですけど、正直今は、コロナ禍の状態で本当に苦しんでいるところで、がまんしながらどこまで一定の経営状態が保てるかというところなんです。その中で、スタッフみんな考えてながら、準備だと割り切ってやってきました。

たとえば、ニューヨークの MoMA 美術館が教育プログラムとして開発した対話型鑑賞 (VTS) というものがあるんですけど、その教育で得られる力というのが、サービス業にも通ずると思っています。観察力や考える力、聞く力とかありますけど、それがサービス業の教育にもつながるというところが見えてきて、ここ2、3年ですけど、アートを楽しみながらサービス業のレベルが上がる教育プログラム、というようなことを、今やろうとしております。

小山 ありがとうございます。東京近郊に住まわれている方も、アートウォークというオプションの付いた宿泊のプランがありまして、そちらを選んでいただくと、スタッフから説明を聞きながら、鑑賞できるイベントに参加できますので、そちらをぜひ体験していただけたらというふうに思います。

ということで藤川さん、今日はどうもありがとうございました。

藤川 ありがとうございます。パークホテル東京をお客様に何度も訪れていただける場所にしたいと思っておりますので、ご宿泊いただかなくてもぜひ遊びに来てく

講演録

ださい。

小山 ロビーに行くだけでも、普通のホテルとはまったく違う空気が流れています。

藤川 単純にクリエイティブなモードになって、右脳を使いたいと思ったときには、ぜひいらしてください。いいアイデアが出ると思います。

小山 今日は、本当にありがとうございました。

藤川 欣智

パークホテル東京 アートプロジェクトディレクター

2011 年、港区汐留にあるパークホテル東京・料飲支配人を務める。「リブランド・プロジェクト」メンバーに選任される。客室全体をアーティストが装飾する「Artist in Hotel」やホテルラウンジを季節の展示で彩る「ART colours プロジェクト」など、従来のホテルにはない、アートを基軸にしたさまざまな企画を立ち上げ、ホテル全体のブランディングにアートディレクターとして携わる。2018 年 4 月より、ブランディング・マネージャーに就任。

モデレーター

小山 龍介

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル

名古屋商科大学大学院 准教授

■日時・場所

2022 年 9 月 29 日（木）20:00-20:50

オンライン

講演録

第8回 Pop Up Session

『地域活性化の新たなビジネスモデル

土と地形と歴史から見つける本当の地域の魅力』

南雲 朋美 小山 龍介

小山 龍介（以下、「小山」） みなさん、こんばんは。今日は、地域ビジネスプロデューサーとして活躍されている南雲朋美さんにお越しいただきました。

元々は、ヒューレット・パッカートの日本法人で業務企画マーケティングに携わった後に、慶應義塾大学総合政策学部に入學し直し、在學中に書いた論文が学生広告論文電通賞受賞、卒業後に星野リゾートで広報とブランディングを8年間担ってこられました。たまたま星野リゾートの知り合いがいて聞いたら、「南雲さんを知らない人はいないよ」というくらい有名人だそうです。

星野リゾートを退社した後は、地域ビジネスプロデューサーとしてさまざまな活躍をされているんですけど、中でも有田焼の窯元の経営再生、ブランディングなどに携わっていらっしゃいます。有田焼は六古窯という、日本遺産にも認定されている日本古来の陶磁器の有名な産地のひとつですが、同じくその産地のひとつである信楽の地で行われた六古窯サミットのパネルディスカッションでお会いしたご縁で、本日も登壇いただくことになりました。

特に今日は、地域の地形や土壌といった、通常は見過ごされがちな地域性資源に着目し、そこから生まれる風土、気風といったものを地域活性化につなげるという話になるかと思っています。これは、普通の企業のビジネスモデルとは異なる、地域ならではのリソースであり、従来のビジネスにはない新しい視点が得られるのではないかと思います。

では早速、お呼びしたいと思います。南雲朋美さん、よろしくお願いいたします。

南雲 朋美（以下、「南雲」） はい、こんばんは。よろしくお願いします。先日はありがとうございました。とても楽しかったです。六古窯サミットということで、6地域の首長さん、それぞれの地域の窯元さんなど窯業の関係者が集まったイベントで、私は、1時間程度のお時間をいただき、地域の活性化についてお話をしました。

小山 すごく印象に残っているのが、信楽焼という甲賀市の焼き物を考える上では、一帯の地形から考えないといけないんだということを南雲さんがおっしゃっていたのが印象的でした。今日も伝統工芸の話をしていただこうと思っていたら、いやいや土と地形だという返事が南雲さんからきて、これはまたマニアックな話になりそうだなと期待しています。

地域での仕事は、まず土を見る

南雲 甲賀市からの仕事の依頼は、行政の政策についてアドバイスが欲しいということでした。行政の仕事はやったことがなかったので、お引き受けするかどうか悩んだのですが、ご担当の方が「僕らの町には忍者がいるんです」と、おっしゃったんです。「え！？ 忍者って本当にいるの？ 時代劇の世界の産物ではないの？」と思いました。ですが、どうも、この方は、忍者は本当に存在した（する）前提で話されていると。忍者とは、なんだろう、忍者がいる地域は、どのようなビジネスが存在するのだろうという興味があり、お引き受けしました。

初回の会議のとき、会議当日の2日前に現地に前乗りして、甲賀市を案内してほしいとお願いしました。行っ

講演録

たこともない土地で、初めて参加する会議でシャッター街や少子高齢化の対策をどうするかを議論しても、私の中から、妥当な対策案は出せないと思ったからです。甲賀市には、こういう魅力がある。その魅力を生かして、甲賀市に住みたい、働きたい、遊びにいきたいと思ってもらえる政策を立てないと意味がないと思ったからです。

「どこを案内しますか？」と聞かれたときに「まずは高いところに連れていってください」とお願いしました。甲賀市全体を見渡したかったです。山頂に立ったとき、担当の方は、ある山を指さして「あの山のこちら側にいたのが甲賀忍者、あちら側にいたのが伊賀忍者です」とおっしゃいました。そして「実は甲賀忍者と伊賀忍者は、敵対しているように漫画や映画では描かれていますが、元々は仲間同士なんですよ」という話もしてくれました。深く連なる山を見て、「本当に忍者はいたのかもしれない」と、現場を見たことで初めてそう思いました。

山から下を見下ろすと、日本海の方に広い平野が見えました。晴れた日にもかかわらず、ある部分に大きな雲が浮かんでいました。とても大きな雲だったので「あの雲の下は何ですか」とお聞きしたら「琵琶湖です」と。こんなに大きな雲があるということは、お茶ができるのではないかと思います、そう聞いてみました。

お茶の栽培には、霧が必要不可欠です。霧には、水と山と寒暖差が必要です。担当の方曰く「甲賀市には朝宮茶という日本で三本の指に入るトップクラスのブランド茶があるんです。」とおっしゃいました。続けて「実は、山のすぐ向こうは宇治なんです。ここで採れたお茶の一部は宇治に持っていかれ、宇治茶ブランドとして売られています」と教えてくれました。

他に、忍者屋敷や信楽焼の窯元さんにもご案内してもらいました。興味深かったのは、神社やお寺が、京都並みに豪華だったことでした。聞いてみると「このあたりは明治維新の影響を受けておらず、京都が近いので、武家より公家との関係が深く寺院が力を持っています」と説明してくれました。寺院が豪華でメンテナンスが行き届いているということは、檀家さんが裕福なので寄付される金額も多いのだと思われます。神社仏閣の扱われ方

と、その土地の文化度は比例しますので、現場に行くと、地域の文化風習も、より明確に見えてきます。

甲賀の土はミネラルが豊富です。それは信楽焼に使われる粘土の地層があるからです。また、ユニークなのは琵琶湖の存在です。琵琶湖は特殊な湖で、大昔に、移動しています。湖の底には、落ち葉や動物の死骸が蓄積された栄養価が高い泥があります。湖が移動したことで、その泥が地表に露出しているでしょう。その地域の土から、質の高い農作物ができていないかと考えています。

しかも、さきほど申し上げたように地形的に霧も出る地域なのでお茶もできます。甲賀市は、農産物に恵まれた地域なのです。地域で見つけた魅力は、「魅力の相関図」と呼ぶものに、土をベースにした魅力、地形をベースにした魅力、歴史をベースにした魅力と、マッピングしながら、関連させて作っていくのです。

魅力の相関図で一覧する

小山 1枚で一覧できるような形で。

南雲 そうです。地域の魅力は全部関連しています。本物であれば、その関連性はとても強いのです。逆に言えば、関連性の低いものは本物ではないということになります。

視察後、会議まで時間があつたので、「魅力の相関図」をノートに書きました。会議では、誰が何を話すなどの進行表がなかったので、お願いしてホワイトボードを用意してもらい、土と地形の話から、甲賀忍者の話を始めました。

ところで、忍者は日本各地にいますが、その成り立ちは地域によって異なります。甲賀忍者の場合、忍者は裏くすしの顔で、表の顔は薬師です。彼らは自分で薬を作っていました。琵琶湖周辺の地域や比叡山も含め、甲賀は薬草の産地なんです。だからだと思うのですが、滋賀県は、日本で三番目に製薬会社が多い地域です。一位が富山県、二位が大阪、三位が滋賀です。甲賀市くすり学習館にぜひ行ってみたいのですが、そこには、薬師の格好を

講演録

した忍者がいました。そして、甲賀忍術博物館には、丸薬が置いてありました。甲賀忍者は、地域の薬草を使って、自ら丸薬を作り、山々を渡り歩いて売っていたのです。

地政学的にも、甲賀市はとてもユニークです。まず、近江商人の存在です。彼らが忍者と関わっていた可能性はすごく大きいと思っています。なぜかという甲賀市がある滋賀県は本州の真ん中にあります。日本最大の市場である大阪にも近く、中山道などの街道が通っている、いわゆるロジスティックスの要衝でもあったのです。

忍者の表の顔である薬師は、薬を処方する関係で、表には出にくい情報を得ることができます。“東”から切り傷の薬のオーダーがあれば“東”で戦の用意がある。戦をするつもりだ」という情報を“西”に伝えます。甲賀市が“西”と“東”の中心にあった、という利点を忍者は、うまく活用したのではないかと考えています。

小山 その地形や土地の由来があって、そこで農作物や薬草が育つ。それを使った薬師になって売り歩くと当然情報が集まるので、忍者になる。そうした相関、因果関係があるわけですね。

逆に言うと、我々が今、目にしているその土地の魅力、忍者をたどっていくと、その土地の土や地形が紐づいていくし、それを相関図で捉え直すことが、地域の魅力を考える上で欠かせないプロセスということなのでしょうね。

情報を紐づけ、必然性をつくる

南雲 そうですね。ただ、「甲賀市は薬草の宝庫なんです」と唐突に言っても、そうですか、で終わってしまうでしょう。これは私が広報をしていた経験から言うのですが、話の切り口は、とても重要です。まず相手の知っていることを言います。忍者や琵琶湖は、誰でも知っている認知度が高いキーワードなので、そこから、信楽焼、薬草など、認知度が低い魅力につなげていくのです。

知っている情報から知らない情報に落とし込んでいけば、興味は深まりますし、聞いていて楽しい。そして、

納得感があります。そうなるように、ストーリーを作っているのです。

たとえば、甲賀市の行政の中で、少子高齢化で若い住人を増やすという計画があったとします。その場合、ダイレクトに少子高齢化に取り組むのではなく「山を走りまわっていた忍者」を今風に捉え直し、「トレイルランニング」や「ハーブ」や「薬草」「ヘルスケア」などのキーワードに関連するビジネスをやりたい事業者や起業家のサポートや税制優遇などをするほうが、地域の特徴となる産業が増え、甲賀市の魅力になると思います。子供がいたら家賃半額です、的な処方箋では、隣町が「うちはタダにします」と言った瞬間に、その人たちは隣町に引越すでしょう。「ここだ、ここがいい!」と思ってもらう政策にして、その街にあって住人を増やすほうが持続可能で競争力がある街になると考えています。

小山 地域の活性化にはどこも取り組んでいるんですが、ゆるキャラが流行るとどの地域もゆるキャラを作るように、ある施策がヒットすると、どの地域も同じ施策をやっけてしまいがちです。行政の発想として、他に実績のあるものをコピーしてしまう。そうではなく、成功のための前提条件があるわけですね。

そのトレイルランニングにしても、地形的なものにより歴史的に忍者がいて、山伏がいて、とか、そうした文脈を踏まえてやらないといけな。山があるからと取ってつけたようにやっても、成功しないってことですね。

南雲 流行っているからトレイルランニングをやると思われてしまうと、説得力もないし必然性ありません。この地域の、土、地形、歴史に絡めて忍者の存在があり、そこからの発展系としてトレイルランニングの事業を行うと、必然性が増すのです。

ストーリーが深いと、メディアの方は興味を持ってくれます。土とか地形や歴史に絡んだ要素を入れるというのがミソなんです。

小山 ただもうひとつ、地域のいわゆるコンセプトとか魅力を、一言で言うとうどうなのか。長いストーリーがあ

講演録

りつつも、あれもこれもではなく、何かひとつ強いメッセージやコンセプトを作っていく必要があると思うんですよね。そのあたりの取捨選択、コンセプト作りはどういうふうに行われているんですか。

地域コンセプトづくりのコツ

南雲 今、取り組んでいる愛媛県新居浜市のプロジェクトの例で説明しましょう。新居浜の魅力を一言で言うとなんのかというところを説明しますね。

新居浜は住友の城下町です。住友化学、住友重機械工業、住友林業など、住友系列の会社が約20社ほどの拠点があります。コンビナートが立ち並ぶ、THE工業地帯です。

住友が発展したのは、新居浜の「土」と「地形」の賜物だと私は考えています。住友の始祖、立役者の中に、伊庭さんという方がいらっしゃいます。この人が、日本で初めて企業のCSRをやった人なんです。今で言う、広義のSDGsですね。

新居浜の土には銅がありました。それが「別子銅山」です。また瀬戸内海に面していたのも、工業地帯の拡張にもってこいでした。瀬戸内海は浅いので、埋め立てしやすいのです。さらに、商業都市の大阪に近いのも利点です。堺港まで船で荷物を運ぶことができるからです。ところで、銅は、生成するときに人体に有害な亜硫酸ガスが出てしまいます。また、新居浜にあった森は、住宅建設や燃料として大量に伐採され、丸裸になりました。

伊庭さんは、そこに問題を感じて、住友の数年分の利益を投じて、大規模な植林をしたんです。これが、日本で初めて行われた「企業の社会貢献」でした。

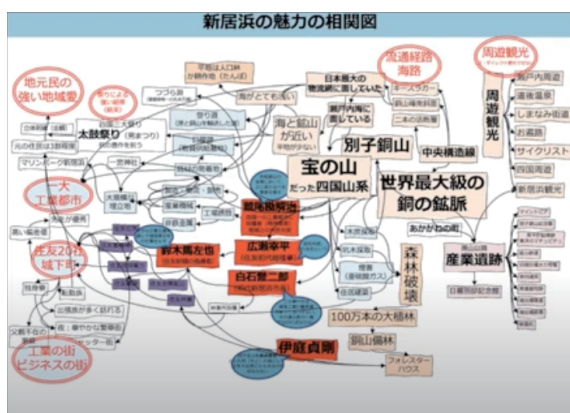
新居浜の魅力を一言で言うとなんか「持続可能な開発と発展の街」といった感じでしょうか。地域の魅力というと、温泉や大間のマグロ的な観光要素だけと思ってしまいかもかもしれませんが、全然そんなことはありません。日本初の企業のCSRを行った新居浜、という魅力は、今、流行りのSDGsにもつなげることができるわけです。SDGsは行政でも企業でもトレンドですが、新居浜の場合、土や地形や歴史と深く紐づいているので、取ってつけた感ではなくて、この地域でやる価値や必然性があります。

小山 なるほど。さらに、ここからどう絞り込むのでしょうか。

南雲 魅力の絞り込み方は、縦を魅力、横を戦略項目にしたマトリックスにして評価していきます。それぞれを点数化して、点数の高いものを選ぶというプロセスです。

一旦は、私が暫定的に数値化しますが、クライアントがいる席で、項目や数値を変えていきます。一緒に作業することで、クライアントは腹落ちし、納得してもらえます。

小山 なるほど。地域の人が納得するというのが、すごく重要だということを感じました。外から見ている



尾道の魅力 評価項目	高級感	過年生	ご当地感	メディア 訴求度	拡張性	実現 可能性	点数
村上海鮮	△	○	△	★★★	○	○	14
坂道の街	△	○	○	★★★	△	×	10
北前船	○	○	△	★	△	○	12
文人墨客	△	○	×	★	×	○	7
はっさく	△	×	○	★★	△	△	7
神社仏閣	○	○	△	★★	△	△	11
島	○	○	△	★★	×	×	9
海	△	○	△	★★	×	×	7
船(造船)	△	○	○	★★★	○	○	14
海運、海産	△	○	○	★★★	○	○	14
お茶	○	○	○	★	○	○	14
茶園文化	○	○	○	★★	○	○	17

講演録

とこれでしょうというものがあるにもかかわらず、それを直接パツと言っても、地域の人がボカンとしてしまうと、結果採用されないわけですね。

南雲さんのこの表には、地域の人がこれで納得する重要なプロセスとして、すごく感じ入るものがありました。

南雲 プレゼンの席で「この評価は、私が『たたき台』として点数を付けましたが、皆さんの想いは違うのではないのでしょうか？」と聞くと「その魅力を南雲さんは三角（あまり評価していないという意味）にしていますが、私は、二重丸（評価が高い）だと思います」と言う人が出てきます。「では、二重丸にしてみましょう」などのやり取りを通して、皆で決めていきます。クライアントの重視したい魅力には係数をかけて重みづけをするなどして、点数を調整すると、全体として納得度が高いマトリックスになります。

小山 私はてっきり、今までの経験を踏まえて南雲さんが一人でコンセプトを決められるのかなと思っていました。「魅力の相関図」で出てくるのは、南雲さんの思考をトレースするようなものですね。こうやるとこう考えられますよ、みたいなプロセスからコンセプトが出てくるのかと思っていたので、ちょっと意外でした。

南雲 この合意形成は極めて、平和的だと思います。

プロセスに地域の人を巻き込む

南雲 「魅力の相関図」を初めて使ったのが、実は甲賀市でした。銀行マンや大学教授、コンサルの方など、経験豊富な方ばかりの席だったので、とても緊張していました。でも、忍者、信楽焼などの魅力をホワイトボードに書き始めたとき、興味なさそうな顔をしていた銀行の支店長さんが「僕の友達は甲賀忍者の末裔だったんだ」と言いながら、自分でもホワイトボードに書き込み始めたんです。

「魅力の相関図」に書く魅力は、多いほうがいいのです。でも地元民ではない私の知識では限界もあります。だか

ら地域の人たちを巻き込みながら要素を増やし、評価をしていく。先ほどのマトリックスを使って決めていくと、誰かの思い込みにはならず、戦略に沿った計画になります。

小山 逆に言うと、どの要素になったとしても、結局全部がつながっている。南雲さんが、個人的なこだわりを持たずに「はい、これは二重丸」って言えるのは、それが他のものに全部つながっているからですね。たとえば、地域の方が思ったところとは違うものが選ばれたとしても、結局PRをしていく中では、全部ストーリーとしてつなげていけるんですね。

南雲 そうなんです。余白があるというか、風呂敷を広げた計画でも、小さく始めることもできます。

今年はこれからやろうとか、来年、投資が得られたらここまで増やしていこうみたいなことが見えるので、事業展開の可能性を感じやすいのもこのやり方のメリットですね。

小山 私はこういうマトリックスで点数を付けることについては、ネガティブだったんですよ。結局、点数の付け方によって、結果がコロコロ変わるじゃないですか。だから、あんまりこれは合理的じゃないなと思っていたんですけど、今の話を聞いて、合意形成のプロセスの中で誰もが腑に落ちることが重要だということなんですね。

結局、地域の活動というのは、地域の人たちが自主的に行動しないと動いていかないじゃないですか。星野リゾートのような企業の経営であればトップが意思決定すればみんなが動いていくということもあると思うんですけど、地域では、南雲さんが決めたとしても、納得がいってなければ誰も動かないわけですね。

南雲 私にとっては星野リゾートでの学びがとても大きいです。現場のスタッフが納得していないと何をしても持続可能ではないと、代表の星野さんは言っていました。

星野さんは非常に優秀な経営者ですが、それでも「ス

講演録

タッフは、僕の言うことなんて聞いてくれないよ」といったようなことを言っていました。フラットな組織にして、いろんな人が同じ目線で意見を言える環境を整えている会社なので、トップダウンで言っても皆が納得しないと進まないことがあるようです。

みなが納得するのはとても難しいことです。それに、みなが納得するものは、あんまり魅力的ではないものができる可能性があります。だから、誰か個人の趣味嗜好で決めてしまったもののほうが魅力的なものができるというのは、その通りなんです。ですが、地域の仕事では、地域の個性を出していかなくてはいけない。そのとき、何が本物かと考えると、それぞれが別のものを「これが本物だ」と言います。

先ほどの「魅力の相関図」をうまく活用すると、仮に、誰かが一番いいと思う魅力とは違うものになったとしても、その人の意見を無視した感じにはなりません。独立した後に、星野リゾートで地域の魅力をプレゼンしたとき、とても平和的に会議の進行ができたので、これはいけると思いました。

小山 なるほど。星野リゾートでの取り組みを生かされてるってことだそうですね。

最後に、ビジネスモデル学会のイベントということもあるので、地域活性化のビジネスモデルっていうテーマでちょっと考えてみたいと思うんですけども、ひとつはやはりリソースの捉え方がずいぶん一般企業とは違うということがありました。地域はその場所に根ざしていて、地形と地質、そこから歴史的なものも含めて紐解いていくリソースの導き方が、大きく違う。

もうひとつは、ステークホルダーが従業員や株主ではなく、住民であるということですね。地域の人たちとの合意形成は、ステークホルダーを巻き込むための重要なプロセスであり、トップダウンではうまくいかないということ。そして、みんなの合意を取ったからつまらないものになるということではなくて、すべての要素が紐づいてるので、全体としてのこの地域の魅力は、どこを入り口にしても伝えられる。こうした点が、一般企業のビジネスモデルとは違うのかなという印象を受けました。

南雲さんの的には、他にこんな点が違うというものがありますか。

南雲 地域の魅力の作り方を朝日新聞で講演したとき、会社の中でも「魅力の相関図」ができます、とおっしゃっていた方がいました。コンピタンス（会社の強み）みたいなものをみなで書き出して「魅力の相関図」を作り、それをどうやって使っていくのか、マトリックスで評価して、事業計画を作ることができると、とおっしゃっていました。

会社の発祥地の土や地形、歴史に由来するもので、「魅力の相関図」ができるのだとすると、首都圏の企業でも「魅力の相関図」やマトリックスを使って、魅力作りやコンセプト設計ができます。それは極めて、平和的で納得性の高いやり方なのかもしれないと思いました。

小山 地域活性化のモデルを、逆に企業にも適用していく、新しいビジネスモデルの構築の仕方、リソースの引き出し方みたいなことも見えてくるかもしれませんね。今は、従業員と経営者が分離されているので、フラットにみんなが同じような主体性を持って企業を魅力的にしていく必要があるということを考えると、地域活性化の活動から学ぶことの重要性は相当ありそうですね。

南雲 そうですね。やみくもに流行っているものをやらない、というのは、重要なことかもしれません。自分の魅力は何なのかというのを、まず考えなければならないと思います。

いくつもある魅力を相関させてみれば、地域であっても、地域性がないところでも、強みのある魅力がわかるのではないかと考えています。

小山 伝統工芸に触れられなかったので、次回は地域における人の営みの話をぜひ伺えたらと思っています。今日は本当にありがとうございました。

南雲 こちらこそありがとうございました。

講演録

南雲 朋美

地域ビジネスプロデューサー

広島県生まれ。「ヒューレット・パッカード」の日本人で業務企画とマーケティングに携わる。退社後、慶應義塾大学総合政策学部に入學し、在學中に書いた論文「10年後の日本の広告を考える」で学生広告論文電通賞を受賞。卒業後は星野リゾートで広報とブランディングを約8年間担当。2014年に退職後、地域ビジネスのプロデューサーとして、有田焼の窯元の経営再生やブランディング、肥前吉田焼の産地活性化を皮切りに、現在は、地域の行政や企業向けのコンセプト開発、大磯町の参与（町長の相談役）を担うほか、慶應義塾大学で「パブリック・リレーションズ戦略」を教える。

モデレーター

小山 龍介

日本ビジネスモデル学会 プリンシパル
名古屋商科大学大学院 准教授

■日時・場所

2022年11月1日（火）20:00-20:50

オンライン

レジリエンスの本質と意味生成のビジネスモデル

小山 龍介

BMA ジャーナル 編集長

今回のシンポジウムのテーマは、レジリエンスであった。レジリエンスとは、予期せぬ困難や変化に直面したとき、迅速にその状況に適応し、回復する能力のことである。ビジネスにおいては、リスク管理や万が一の状況に対応する能力を指し、個人においては、心理的なレジリエンス、すなわち困難な状況においてもポジティブな精神的健康状態を維持する能力を、一般的には意味するだろう。しかし、この概念を聞くときに、個人的に最初に思い出すのが、ヴィクトール・フランクルの『夜と霧』であり、実際にレジリエンス研究ではよく参照される。

フランクルはナチス強制収容所において、明日にでも死ぬかもしれないという極限状況での人間の強さと弱さを、医師ならではの冷静な視点でつぶさに観察した。そして、逆境においても生き延びた人たちの共通点として、人生に意味を見出していたということを指摘する。人生の意味が、レジリエンスを高める。一般にはこのように理解されているが、事態はもう少し込み入っている。フランクルは言う。「もういいかげん、生きることを意味を問うことをやめ、わたしたち自身が問いの前に立っていることを思い知るべきなのだ」。フランクルが指摘したのは、生きることを意味ではない。「わたしたちが生きることからなにを期待するかではなく、むしろひたすら、生きることがわたしたちからなにを期待しているかが問題なのだ、ということを知り、絶望している人間に伝えねばならない」のである。ここにコペルニクスの転回があるとフランクルは言う。レジリエンスの本質が、ここにある。

たとえば、コロナ禍に巻き込まれ、多くのビジネスが困難に直面した。身近な人を失い、絶望に打ちひしがれる人も多くいた。このときに頭をよぎるのは、「生きていることにもう何にも期待が持てない」という言葉だ。フランクルの上記の問いは、そうした絶望している人に伝えるべきこととして、示されたものである。この問いがいったいどのようにして絶望している人を救うのだろうか。この機序について説明するには、もう少し『夜と霧』からのエピソードを引く必要があるだろう。

収容所で精神的に弱って力尽きている人たちのなかには、一見ポジティブに考える人もいた。前向きに考えることは、レジリエンスを高めそうに思う。収容所という過酷な場所にあっても、ものごとをポジティブに捉えられれば、それが生きる力をもたらしそうなのだ。しかし、そのポジティブな期待が、むしろ彼らを死に導いた。1944年のクリスマスと1945年の新年のあいだに大量の死者を出したのだが、その大量死の原因は、伝染病や冬の寒さ、食糧事情なのではなく、「クリスマスには帰ることができるに違いない」という素朴な希望だった。その根拠なき希望が当然のように打ち砕かれたとき、彼らは大きな失望に包まれた。そして、生きる力を失ったのである。「希望は何度も何度も失望に終わったために、感じやすい人びとは救いがたい絶望の淵に沈んだ。往々にして、仲間うちでも根っから楽天的な人ほど、

編集後記

こういうことが神経にこたえた」。

では、生き延びるためにはどうすればよいのか。フランクはあるとき、どうしたら精神的な崩壊で犠牲者が出ることを未然に防げるか、収容所で仲間とじっくりと話す機会を得た。そのとき彼は、ひとりの仲間について語った。彼は、自分が苦しみ、死ぬことによって、愛する人間には苦しみに満ちた死をまぬがれさせてほしいという「契約」を天と結んだのだという。彼が苦痛を受ければ受けるほど、愛する家族は生き延びることができる。もちろんこの話には、さきほどの楽観的予測と同様、根拠はない。しかし、この契約こそが、彼に生きる力を与えることになった。彼の苦痛に満ちた生は重要な意味を帯びた。いや、生きるだけでなく死ぬことまでも、大きな意味を持つことになった。

生きることから何が得られるかと期待すると、そのあとの失望で力を失う。一方、困難な状況に置かれても、その困難を生きることが、私たちに何を期待しているのかを問うことで、生きる力を得る。ここにあるのは、同じ「生きる意味」を巡るものだが、そのスタンスは180度異なる。自己利益としての生きる意味から、目的としての生きる意味への転換である。レジリエンスの本質にあるのは、この困難な状況に対するこうした向き合い方なのだ。

このレジリエンスの本質は、ビジネスモデルという概念の課題も浮き彫りにする。ビジネスにおけるレジリエンスは確かに、サプライチェーンの冗長性や柔軟な組織構造など、ビジネスモデルに関することが多い。しかし肝心の、フランクの問いはそこに含まれていない。困難に直面した状況において、その困難の意味を問うというのは、リーダーシップなどの領域に含まれるものであり、ビジネスモデルという仕組みの議論にはそぐわない。しかし、多くの人が実感するように、危機的状況における適切なリーダーシップの重要性は、強調してしすぎることはないだろう。

私はここで、ビジネスモデルというものの概念を、大きく転換する必要があるのだろうと考えている。それは、信念体系としてのビジネスモデルである。これについては少し、説明が必要だろう。まず、フランク流のレジリエンスをビジネスに翻訳すれば、問いは次のように言い換えられるだろう。「企業が生きることから何を期待するかではなく、むしろひたすら、生きることが企業から何を期待しているかが問題なのだ」、と。

コロナ禍において問われたのは、企業、いやその業界の存在意義であった。多くのエンターテインメントが中止に追い込まれる中で、コロナ禍は「私たちは、このまま社会にとって不要なものとして打ち捨てられてしまうのだろうか。それとも、社会に何ができるだろうか」と問い直す契機になった。業界が困難な中、生き残ることに意味があるとしたら何だろうか。その問いは、フランクの問い同様、自己利益から目的への転換である。

この議論を、パーパスというはやり言葉で着地させてもよいが、ここからさらにビジネスモデルに落とし込みたい。ビジネスモデルは、大きくはビジネスの仕組みということではあるが、そこには、「なぜその仕組みなのか」という意味のレイヤーが重なっている。フェアトレードは、その意味のレイヤーにおけるサプライチェーン構築のアプローチである。困難な状況に陥ったときに、私たちに、サプライチェーンを回復させようという強い意欲があれば、そのビジネスモデルは力強く復活するだろうし、一方でそのサプライチェーンに価値交換以上の意味がなければ、その回復には相当な時間がかかるだろう。場合によっては、ここぞとばかりに別のサプライチェーンに取って代わられるかもしれない。

これを、ビジネスモデルの「意味の冗長性」と呼びたい。物理的な調達ルートとしての冗長性ではな

編集後記

く、そのサプライチェーンを維持する意義について、二重三重の意味を重ね合わせていくということだ。コロナ禍において、たとえばGO TO キャンペーンで全国の観光業や飲食店の支援が行われた。もっとも大きな打撃を受けた業界ということもあったが、その理由のひとつに、さまざまな一次産業や各種サービス業、交通インフラなどの地域経済のエコシステムの重要な構成要素であったことが挙げられるだろう。その中には伝統産業のような、一度失われてしまったら二度と回復できない、いわばフラジャイルな存在も含まれていた。私たちは、物理的な世界だけで生きているわけではなく、こうした意味の世界で生かされている。この意味で、複雑系ネットワークの中で存在する、目的論的な水準でのビジネスモデルが議論されるべきなのだろう。

そしてもうひとつは、こうした目的論的な水準のビジネスモデルは、ステークホルダーにとってひとつの信念体系を構成するということに言及したい。たとえば、多くの「信者」を持つ Apple は、そのビジネスモデル自体がある種の「世界観」を提示している。Apple の顧客は、単に機能的な優位性やコストパフォーマンスによって製品を選んでいるわけではない。美学的なデザイン哲学、ユーザーエクスペリエンスを軸とした一貫した価値観、そして「Think Different」に代表されるイデオロギイ的メッセージ、近年は、いち早く再生可能エネルギーへの移行やカーボンニュートラルの推進、再生可能素材の活用を進めるなど、Apple はその製品を通して「こうありたい」「こうあるべきだ」という理想像を示し、それを顧客と共有してきた。それは、単なる製品の選好ではなく、Apple という企業が発信する「意味」に共感することで成り立っている関係性である。

このような関係性は、たとえ供給網が一時的に乱れたり、市場環境が激変したりしても、顧客やステークホルダーに「なぜこの企業を支え、選び続けるのか」という意味を与えることになる。また、Apple とその従業員もまた、Apple が存在し続ける世界に対するコミットと、直面する困難を乗り越える意味を見出すことになるだろう。Apple は、物理的な製品を売るだけでなく、信念体系としてのビジネスモデルを構築してきたのである。これが、人々が Apple という存在を「回復させる価値がある」と感じられるための基盤になるのだ。

このような「意味の冗長性」が内包されたビジネスモデルは、まさにレジリエンスそのものと同義だ。困難な状況下で問い返される存在意義を多層的に構築しておくことによって、ビジネスは単なる経済的な取引を超えた、豊饒な生態系として機能し続ける。このようにして、ビジネスモデルは経済的合理性や効率性を超えた場として再定義され、困難に耐えうる力＝レジリエンスを実装していくのである。この意味で、ビジネスモデルは意味生成の場であり、そこにこれからのビジネスモデル実践と研究の重要なテーマがあるように思う。

BMA ジャーナル / Business Model Association Journal

Vol. 24 No. 2 (2024)

発行 2024 年 12 月 31 日

ISSN 2432-1850

特定非営利活動法人日本ビジネスモデル学会

BMA ジャーナル編集委員会

Email: journal@biz-model.org