

# 「想定外の時代」における経済と経営

慶應義塾大学大学院商学研究科

2023 年度学事振興資金成果論集

## まえがき

鶴 光太郎<sup>1</sup>

本論集は、2023（令和 5）年度慶應義塾学事振興資金（研究科枠）による慶應義塾大学大学院商学研究科プロジェクト「想定外の時代」における経済と経営」の研究成果をまとめたものである。

過去 10 年程度を振り返ってみても、東日本大震災と原発事故、新型コロナウイルス感染症の勃発、ロシアのウクライナ侵攻とそれを契機にした世界的な物価高など想定外の事態が日常的に起こり、我々の想像を超えた状況が日々進行している。想定外に対する日頃の備えだけでなく、大きなショックに対する「レジリエンス」（強靱性、適応性）が企業経営、ひいては、産業、経済全体に求められている。想定外が日常化する不確実性の強い時代にあって、企業、産業、政府それぞれにレベルにおいて、予想を超えたショックに強い体質を構築し、その後のしなやかな回復を実現するためにどのような対応・取り組みが必要かといった問題に関して、多面的に検討することが重要である。こうした問題意識に基づき設定された主課題「想定外の時代」における経済と経営」に対して、商学の各分野の視点に即したサブ課題が設定され、それぞれの分野の大学院生が指導教授の助言のもとに理論的・実証的分析を行った。

各プロジェクトの成果は、2024 年 7 月 2 日（火）に開催された研究成果報告会において報告された。当日の会場では活発な質疑応答が行われ、報告者の各大学院生は専門分野のみならず異なる分野の視点からのコメントを受けて非常に多くの刺激を受けたようである。それらを糧として各自の研究が今後さらに進展することを大いに期待したい。

本論集には、当日の報告のもとになった論文 5 編を収録した。これらは今後、学術雑誌への発表などを目指して各著者により加筆修正される可能性がある。したがって、これらからの引用を希望する場合には、事前に各著者へご連絡いただけるようお願いする。

---

<sup>1</sup> 2023 年度研究プロジェクト・コーディネーター（研究代表者）、慶應義塾大学大学院商学研究科委員

## 目 次

上原 礼央奈「組織の多様性がレジリエンスを高める効果の検討」	1
(吉川 肇子 プロジェクト「組織の多様性がレジリエンスを高める効果の検討」)	
濱名 仁美「レジリエンスを高める医業経営と医療機関連携の実態」	11
(権丈 善一 プロジェクト「レジリエンスを高める医業経営と医療機関連携の実態」)	
ニー ルイ「消費者による用途創造と製品創造」	25
(濱岡 豊 プロジェクト「ユーザー主導のイノベーションの活性化に関する研究」)	
北澤 涼平「リキッド・モダニティにおけるラグジュアリー消費」	48
(小野 晃典 プロジェクト「「想定外の時代」の広告・マーケティング活動」)	
白 謹豪「チャネルシステムの再構成とその成果— 環境要因による調整効果 —」	55
(高田 英亮 プロジェクト「想定外の時代におけるマーケティング・チャネル戦略」)	

# 組織の多様性がレジリエンスを高める効果の検討

上原 礼央奈

## 〈要約〉

本研究は、集団における価値観の多様性が、集団のレジリエンス能力に影響を及ぼす可能性について検討したものである。レジリエンスとは、危機的な状況や問題のある状況でのみ存在するものと一般には考えられているが、平時から備わっている力である。すなわち、多様な条件下で機能でき、好機に対しても適切な対応ができる力として考えられている。その上で、本研究では、数ある多様性属性の中でも、価値観の多様性に着目し、レジリエンスとの関係を検討した。調査は、NTT コムリサーチの登録モニター会員である就業者 831 名(20-59 歳)を対象とし、Schwartz による価値観尺度と右翼権威主義尺度、R-R Scale を含めた調査に回答させ、それを分析した。その結果、思考の自律性を重視している人の方がレジリエントであることがわかった。また、規則の準拠や個人間の準拠を重視している人は、そうでない人に比べてレジリエントでないことがわかった。ただし、本研究で調査した価値観のレジリエンスへの効果は、十分な説明力を持たなかったため、今後改めて検討が必要である。

## 〈キーワード〉

レジリエンス、多様性、価値観、右翼権威主義尺度、R-R Scale

本研究は、集団における価値観の多様性が、集団のレジリエンス能力に影響を及ぼす可能性を検討したものである。まず、レジリエンスと多様性について解説し、次いで本研究で行った調査について述べる。

## 1. レジリエンスとは

レジリエンスとは、逆境から回復する力として説明されることが一般的である。レジリエンスは、もともとは弾力性、復元力、しなやかさという意味の英単語であり、研究分野によってその定義には多少の差異が生じている。American Psychological Association(2018, 2020)によると、レジリエンスとは特に精神的、感情的、行動的な柔軟性と外的・内的な要求への適応を通じて、困難な経験や挑戦的な人生経験にうまく適応するプロセスとその結果を意味するものである。すなわち、逆境や悲劇、強いストレスなどにうまく適応するプロセスがレジリエンスであると考えられ

ている。また、その中には、困難な経験からの立ち直りや、個人の深い成長も含まれることがあると説明している。

個人の集合である組織のレジリエンスについては、「組織あるいはシステムが外乱に対してなるべく早期に対応し影響から回復することによって、ダイナミックな安定性に最小の影響しかもたらさないようにする能力と言い換えることができる。」と定義された(Hollnagel, 2006, 翻訳は芳賀(2020)より引用)。すなわち、外的な問題からの回復や環境の変化への適応に焦点が当てられていた。

しかし、この初期の定義は現在では変化しており、現在のレジリエンス研究では議論の中心にないものである。最近では、「レジリエンスは、人々が単独または共同して、条件に応じてパフォーマンスを調整することによって大小さまざまな日常の状況変化をどのように扱うかについての表現(expression)である。組織のパフォーマンスが、予期されたもしくは予期されていない条件下(変化/妨害/好機)で同じように機能できれば、その組織はレジリエントである。」と説明されている(Hollnagel, 2018, p.23)。

このように、初期の定義では危機的な状況でどうするかということがレジリエンスの課題と考えられていた。つまり、この意味でのレジリエンスは逆境や危険な状況に直面した時に必要とされる能力である。たとえば、2024年1月2日に起きた能登半島地震に際して、被災地への救援物資を運ぼうとしていた海上保安庁の航空機と民間の航空機が衝突するという事故が発生した。この事故で、海上保安庁側の乗員に犠牲者が出たものの、民間の乗員は全員が脱出に成功しており、訓練の成果だけでなく柔軟な対応がその場で行われていた結果であるといわれている。上述したのは災害時の例であるが、このような危機的な状況において、被害を抑え柔軟な対応をする能力がレジリエンスだと受け取られたのがその1つの例である。

一方で、最近の定義では、このようにレジリエンスを狭くとらえてはいない。レジリエンスとは単に脅威やストレスから回復する力だけではなく、多様な条件下で機能でき、好機に対しても適切な対応ができる力としてとらえている。すなわち、レジリエンスは危機的な状況でのみ働くものではない。このことから、レジリエンスは従来の防御的な性格をもつ力から、より生産性を強調したものへと意味が変化していることがわかる。

また、Woods(2015)もレジリエンスが大きく4つの異なる使い方で議論されていることを指摘している。その4つの使い方とは、トラウマからの回復と平衡状態への回帰としてのレジリエンス、ロバストネスとの同義語としてのレジリエンス、優美な拡張性(*graceful extensibility*)、将来の不測の事態への適応能力を維持できるネットワーク構造である。

芳賀(2020)は、上記の4つの使い方に関して、次のように解説している(p.114,115)。

1 つは外傷から立ち直って平衡状態を取り戻すこと。これは、レジリエンスエンジニアリングが初期のころから中心テーマとしてきた復元力としてのレジリエンスである。

2 つめは「ロバストネス」と同義語のレジリエンス。ロバストネスは「強靭さ」なので、「柔軟性」のニュアンスを持つレジリエンスとは違うように思えるが、初期のレジリエンス研究では、

「ロバストネス・レジリエンス」というようにセットにして使われることがあった。システムが変動をレジリエントに吸収して壊れない＝強いということなのだが、ウッズはこのような言葉の使い方が議論を混乱させていると批判している。

3 つめは「グレイスフル・エクステンシビリティ(優美な拡張性)」。これこそ、現在ウッズとその弟子たちのレジリエンスエンジニアリング研究の中心となっている概念である。システムは、予め想定された境界内でその機能を発揮するよう設計されているが、境界の外側の状況にさらされても、ある程度の機能が維持できるような拡張性を持っていることが望ましい。この潜在的な能力がグレイスフル・エクステンシビリティである。

(中略)

4 つめは長期にわたって持続可能な適応性である。そのためには、未来に状況が変化しても適応できるようにネットワークを構築しなければならない。

最後のネットワーク構造に関して、分かりにくい概念であるために補足で説明を加える。この4つめの使い方は、持続的な適応性を持つネットワークの特性に焦点を当てたものである。すなわち、状況が進化し続ける中で、将来の不測の事態に適応する能力を生み出す層のネットワークの構造的な特性は何かという問題に関するものである。

レジリエンスとは危機的な状況や問題のある状況でのみ存在が認められるものではないという点に注意する必要がある。Woods(2015)も、最初の2つのレジリエンス概念から得られるものは少ないと論じており、このことから従来定義のものをレジリエンスと考えているだけでは不十分であるといえる。前述したように、レジリエンスは望ましくない状況に適応し、立ち直る力として定義されることが多いため、そのような状況が前提にあるものとして誤解されやすい。しかし、実際には危機的な状況でのみ発揮されるものではなく、平時から備わっている力である。予期されなかった出来事というのは一時的なものであり、許容できない大きな問題が起きていないときにこそ、レジリエンスが重要となってくるのである。レジリエントであるから、平時に問題が表面化していないという認識の方が正しい。

実際に、芳賀(2024)はシステムのレジリエンスは、機能を維持する力、機能の低下を最小限に抑える力、低下した機能を素早く回復する力の3つの能力であると説明している。常時変動する社会において、組織は大きな変動にのみ対応すればいいわけではない。レジリエントであるということは、日常的な変動に対応し、そのパフォーマンスを維持することを意味するものである。

## 2. 多様性

次に本研究で用いる多様性の定義を明らかにする。多様性とは、他者が自分とは違うという認識につながる可能性のある、あらゆる属性における個人間の差異をさす(Williams & O'Reilly 1998)。すなわち、年齢や国籍、宗教、対人スキル、政治的選好などの差異をもって、多様性があるとされる。一般的に、これらの多様性は表層的な多様性と深層的な多様性の2種類に分けられる(Harrison, Price, & Bell 1998)。外からみて判別できるとされているものが表層的な多様性、外

見からは判別しにくいものが深層的な多様性である。たとえば、性差や年齢差は表層的なものとしてされる。他方、価値観や態度は深層的なものに分類される。

しかし、組織に関する研究では、多様性は異なる形で分類がされている。すなわち、職務に関連するかどうかで分類されることが主である。そのような分類によると、多様性は社会的カテゴリーの多様性と情動的・機能的な多様性とに分けられる。前者は、職務との関連性が低く、ジェンダーや人種などの、外から見て区別が容易にできる人口統計学的な多様性を意味する。また、後者は、学歴や職歴といった職務との関連性が高い、見えにくい属性の多様性を指す(e.g., van Knippenberg, De Dreu, & Homan 2004; Jehn, Northcraft, & Neale 1999)。

これらの多様性は、組織の多様性研究における2つの観点と密接に関係している。その2つの観点とは、社会的カテゴリー化の観点と情報・意思決定の観点である。社会的カテゴリー化によれば、多様性はネガティブな効果をもたらすと考えられる。これは、多様性があることによって、集団内でグループ分けがされるという考え方による。一方で、情報・意思決定によれば、多様性はポジティブな効果をもたらすと考えられる。これは、多様性があることによって、多様な視点や情報が集団にもたらされるという考え方による。

社会的カテゴリー化の観点では、類似性と差異が、自己と他者を集団にカテゴリー化するための基礎として用いられると考えられる。つまり、自分と他人の似ている点と異なっている点、集団内でグループ分けをする際に利用される。その結果、自分の所属する内集団と、それ以外の外集団を区別するカテゴリー化が行われる。内集団とは、個人が自身とその集団を同一視し、所属意識を抱いている集団のことをさす。それに対して、外集団とは、ある集団の外部の人すべて、通常は内集団のメンバーによって識別された集団のことをいう。つまり内集団が存在するときには、外集団も存在することになる。このようなグループ分けを社会的カテゴリー化プロセスとよぶ。その結果として、作業集団がより同質なものであるほど、すなわち多様性が少ないほど、集団全体のパフォーマンスは高まる。具体的には、作業集団がより同質なものであればあるほど、メンバーのコミットメント(Riordan & Shore, 1997)や集団の凝集性(O'Reilly, Caldwell, & Barnett, 1989)が高まり、関係葛藤が少なくなる(Jehn et al., 1999; Pelled, Eisenhardt, & Xin, 1999)ことがわかっている。

この観点には、社会的カテゴリーの多様性が結び付けられて考えられている。その根拠となるのは、Fiske(1998)によるレビューである。ここでFiske(1998)は、性別や人種のように、カテゴリーの特徴が外からみてわかりやすいものの場合、カテゴリー化が起こる可能性が高いと述べている。また、性別や人種といった、個人がこれまでの人生で利用してきたカテゴリー化が特に利用される可能性が高くなることもわかっている(van Knippenberg & Dijksterhuis, 2000)。そのため、社会的カテゴリー化は、職歴や学歴といった、外見などからはわかりにくい情動的な多様性よりも、性別や人種といったわかりやすい社会的カテゴリーの多様性によって生じやすいと考えられる。

社会的カテゴリー化の観点に対して、情報・意思決定の観点からは、多様な集団は同質な集団よりも優れていると考えられる。その理由としては、多様な集団の方が、同質な集団よりも、別個かつ重複のない(distinct and nonredundant)、タスクに関連した知識やスキル、能力を持ち、タスクに関して異なる意見や視点を持っている可能性が高いからである(van Knippenberg et al, 2004)。多

様な集団には、そのメンバーの多様性によって、視点や知識などの資源を多くもっているという点の他にも、安易な決定を防ぐという利点がある。なぜならば、意思決定をする際には、多様性のある集団では、その多様な視点を吟味して決定をする必要があるからである。そのため、タスクに関連する情報の処理が徹底される可能性があり、安易な決定を防ぎ、よりよい意思決定がなされる可能性がある。実際に、集団での意思決定課題において、多様性のある集団の方がパフォーマンスが優れることを示した研究がある(上原, 2024)。

情報・意思決定の観点からは、多様性のポジティブな効果は、情報的な多様性によって生じると考えられている。多様性のポジティブな効果は、情報や専門知識、視点の違いによっておこる。たしかに、年齢や性別、民族といった社会的カテゴリーの差異も、情報的な差異と関連しうるが(e.g., Cox et al., 1991)、職歴のような、より職務に関連している多様性の方が、より情報的な差異と関連している可能性が高い (Pelled et al., 1999)。すなわち、情報的な多様性は、社会的カテゴリーの多様性と比べて、職務に関連している多様性であるといえる。そのため、情報的な多様性の方が、社会的カテゴリーの多様性よりも、多様性のポジティブな効果と関連すると考えられる。

本研究では、深層的・情報的な多様性である価値観の多様性に焦点を当てており、価値観の多様性とレジリエンスの関係について検討したものである。組織における多様性研究において、従来の研究では主に人口統計学的な属性や、機能的・教育的な属性に焦点があてられていた(van Knippenberg & Schippers, 2007)。すなわち、人種や性別といったわかりやすい属性が研究に用いられてきた。また、民族的な多様性やジェンダーの多様性に焦点を当てた研究は増えているが、文化的な多様性や認知的多様性など、その他の多様性の要素に関しては、国際的な関与や協力の文脈で議論されることや、統合的なツールで検証されることがほとんどないことが指摘されている(Linkov, Trump, & Kiker, 2022)。そのような状況で、価値観という深層的な多様性を研究することは意義があるものである。

筆者は集団における多様性が集団パフォーマンスに与える影響を検討してきたが、それを媒介するものとしてレジリエンス能力があるのではないかと考えた。レジリエンスがあるということは、逆境や好機にもうまく対応できるだけでなく、そのパフォーマンスを維持する力があることを意味する。そのため、レジリエンスが集団のパフォーマンスを媒介する変数として用いることができるのではないかと考えた。本研究では、第1段階として価値観の多様性とレジリエンスの関係について検討する。

### 3. 方法と結果

#### 3-1. 方法

調査はNTTコムリサーチに委託して、登録モニター会員の20~59歳を対象として、2023年8月29日から30日に実施した。調査対象者は国内の就業者831名であった。参加者の内訳は男性418名、女性413名であった。平均年齢は40.3歳であった。

今回の調査項目には、個人の価値観を測る設問として、真鍋(2018)による Schwartz の価値観尺度の日本語版を参照して36項目を採り入れた。この尺度は Schwartz et al.(2012)による価値観研究

をもとにしたもので、「環状連続体(a circular continuum)」構造が特徴のモデルである(真鍋, 2018)。また、基本的な価値観尺度とは別に、「集団内・間における態度・行動の個人差を説明する尺度」(高野・高・野村 2021)として、高野ら(2021)が作成した右翼権威主義尺度を参照した 22 項目を採用した。レジリエンスを測る尺度としては、芳賀(2018)による「R-R Scale」を採用した。

本研究で利用した Schwartz の価値観尺度の質問項目は、思考や行動の自律性(Autonomy of thought/Autonomy of action), 刺激(Stimulation), 達成(Achievement), 他者の支配(Dominance over people), 体裁(Face), 個人の安全(Security (Personal)), 慣習(Tradition), 規則の準拠(Conformity (Rules)), 個人間の準拠(Conformity (Interpersonal)), 謙虚(Humility), 寛容さ(Tolerance)といった価値観を測るものである。これらの項目は、6件法(1:まったく似ていない~6:とても似ている)で測定した。

高野ら(2021)が作成した右翼権威主義尺度は、もともとは権威主義パーソナリティを測定するために作られた F 尺度(Adomo, Frenkel-Brunswik, Levinson, & Sanford, 1950)に由来するものであり、態度や行動の個人差を説明するものとして使用される。この尺度は 9 件法(-4:まったく同意しない~+4:とても強く同意する)で測定し、評定値に 5 を足し、最小値 1, 最大値 9 となるよう得点化するものである。

また、「R-R Scale」であるが、この尺度はレジリエントな安全マネジメントに対する態度を測定するために芳賀(2018)が作成したものであり、7段階の両極尺度である。

### 3-2. 結果

結果は SPSS29 を用いて分析した。

最初に、R-R Scale の 16 項目に関して、因子分析(主因子法, Varimax 回転)を行い、その結果 2 因子を抽出した。回転後の因子負荷量 .50 以上の項目を採用し、いずれの因子にも低い値を示した項目は除外された。この 2 因子により、全分散の 53.1% を説明できる。第 1 因子は「規則ややり方について」「他人の評価について」「自分が周りの人と違った行動をとっていると感じた時にどうするか」といった項目に高い因子負荷量を示しており、指示やルールに対してどのように考えているかを問う項目であるため、「指示やルールを越えたレジリエンス」因子と命名した。

第 2 因子は「上長の指示に対して」「人と意見が異なったとき」「どうしていいかわからないような状況に遭遇したとき」にどうするかという項目に高い因子負荷量を示しており、これらは自律的な判断に基づいてどのように行動するかという項目であるため、「自律的な判断に基づく行動レジリエンス」と命名した。各因子の  $\alpha$  係数を算出したところ、指示やルールを越えたレジリエンス( $\alpha=.73$ ), 自律的な判断に基づく行動レジリエンス( $\alpha=.74$ )ともに、十分な信頼性があった。

レジリエンス能力に影響する価値観がどのようなものであるかを探るため、指示やルールを越えたレジリエンスと自律的な判断に基づく行動レジリエンスの 2 つを従属変数とする重回帰分析をおこなった。

指示やルールを越えたレジリエンスに関して(表 1),  $R^2$  は .28 で 0.1% 水準で有意であり、思考の自律性を重視している人の方がそうでない人よりもレジリエントであることがわかった( $\beta=.37, p < .001$ )。同様に、刺激を重視している人の方がレジリエントであることがわかった( $\beta=.21, p$

<.001)。また、因習的な人の方がレジリエントであることがわかった( $\beta=.10, p<.05$ )。一方で、体裁を重視している人は、そうでない人に比べてレジリエントでないことがわかった( $\beta=-.13, p<.01$ )。また、準拠を重視する人の方がレジリエントでないことがわかった(規則： $\beta=-.17, p<.001$ , 個人間： $\beta=-.18, p<.001$ )。謙虚さを重視する人はよりレジリエントでないことがわかった( $\beta=-.18, p<.001$ )。最後に、権威主義的な人はそうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった( $\beta=-.20, p<.001$ )。

また、自律的な判断に基づく行動レジリエンスに関して(表 2)は、 $R^2$ は.21 で 0.1%水準で有意であり、思考の自律性を重視している人の方がそうでない人よりもレジリエントであることがわかった( $\beta=.29, p<.001$ )。同様に他者の支配を重視している人の方がレジリエントであった( $\beta=.22, p<.001$ )。また、慣習を大事にしている人の方が、そうでない人よりもレジリエントであった( $\beta=.13, p<.05$ )。一方で、個人の安全を重視している人は、そうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった( $\beta=-.31, p<.001$ )。また、準拠を重視する人もレジリエントでないことがわかった(規則： $\beta=-.14, p<.01$ , 個人間： $\beta=-.13, p<.01$ )。寛容さを重視する人も、レジリエントでないことがわかった( $\beta=-.13, p<.05$ )。因習主義的な人に関しても、そうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった( $\beta=-.16, p<.001$ )。

表 1 指示やルールを越えたレジリエンスを従属変数とした重回帰分析の結果

従属変数：指示やルールを越えたレジリエンス 独立変数	標準偏回帰係数 $\beta$
思考の自律性	.37***
行動の自律性	.02
刺激	.21***
達成	-.03
他者の支配(勢力)	.04
体裁	-.13**
個人の安全(安全)	.06
慣習	-.07
準拠(規則)	-.17***
準拠(個人間)	-.18***
謙虚	-.18***
寛容さ	.09
権威主義	-.20***
因習主義	.10*
$R^2$	.28***

N= 831

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

表2 自律的な判断に基づく行動レジリエンスを従属変数とした重回帰分析の結果

従属変数：自律的な判断に基づく行動レジリエンス 独立変数	標準偏回帰係数 $\beta$
思考の自律性	.29***
行動の自律性	.08
刺激	.05
達成	.05
他者の支配(勢力)	.22***
体裁	-.04
個人の安全(安全)	-.31***
慣習	.13*
準拠(規則)	-.14***
準拠(個人間)	-.13***
謙虚	.01
寛容さ	-.13*
権威主義	-.01
因習主義	-.16***
$R^2$	.21***
$N = 831$	* $p < .05$ , ** $p < .01$ , *** $p < .001$

#### 4. 考察

本研究の結果から、指示やルールを越えたレジリエンスに関して、思考の自律性や刺激を重視している人の方がレジリエントであることがわかった。また、因習的な人の方がレジリエントであることがわかった。一方で、体裁や準拠(規則・個人間)、謙虚さを重視する人の方がレジリエントでないことがわかった。また、権威主義的な人はそうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった。同様に、自律的な判断に基づく行動レジリエンスに関して、思考の自律性や他者の支配、慣習を重視している人の方がそうでない人よりもレジリエントであることがわかった。一方で、個人の安全や準拠(規則・個人間)、寛容さを重視している人は、そうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった。因習主義的な人に関して、そうでない人に比べてレジリエントではないことがわかった。

これらの価値観の中で、思考の自律性を重視している参加者は、重視していない参加者に比べて、指示やルールを越えたレジリエンス、自律的な判断に基づく行動レジリエンスの数値が高く、思考の自律性がレジリエンスを高める価値観であるといえる。また、準拠(規則・個人間)を重視している人はそうでない人に比べて、両レジリエンスの数値が低くなっており、準拠の価値観はレジリエンスを低下させるものであるといえる。

その他の価値観に関しては、指示やルールを越えたレジリエンスと自律的な判断に基づく行動レジリエンスで、その影響は一貫性がなかった。そのため、レジリエンスとの関係を考慮する際には注意が必要である。どのようなレジリエンス能力に焦点を当てるのかによって、検討すべき価値観に差がある可能性がある。

## 5. 本研究の限界

本研究の限界としては、全体的な説明力が小さい点と再現性の確認をする必要性があげられる。説明力が小さくなった原因として、今回の調査で焦点を当てたものが価値観のみであることが考えられる。本研究では、データ数の制限上、就労者個人の特性である価値観に着目し、個人レベルでのレジリエンスを測った。しかし、レジリエンス能力は価値観のみが影響するものではなく、その他の要因も影響を与えるものである。そのために、価値観のみの説明力は小さくなってしまったと考えられる。特に、調査対象者の職位や職種、組織の男女比率は個人の意思決定に影響を与えるものであるために、今後の研究ではより調査項目を広範にして行う必要があるだろう。

次に検討すべき点が、再現性の問題である。本研究では、さまざまな価値観がレジリエンスに関連することがわかったが、再現性があるかは十分でない。今後の研究で再度同様の調査を行い、その再現性を確認する必要があるだろう。

## 引用文献

Adorno, T., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D., & Sanford, N. (1950). *The authoritarian personality*, Harper.

American Psychology Association (2018) APA Dictionary of Psychology

[https://dictionary.apa.org/resilience?\\_gl=1\\*163rdod\\*\\_gcl\\_au\\*MTIwNzY4ODQ4OS4xNzIyMDU3NDY5\\*\\_ga\\*MTQ5MzA3MDY5MC4xNzIyMDU3NDQ3\\*\\_ga\\_SZXLGDJGNB\\*MTcyMzg5Mjk2OS4yLjAuMTcyMzg5Mjk2OS42MC4wLjA](https://dictionary.apa.org/resilience?_gl=1*163rdod*_gcl_au*MTIwNzY4ODQ4OS4xNzIyMDU3NDY5*_ga*MTQ5MzA3MDY5MC4xNzIyMDU3NDQ3*_ga_SZXLGDJGNB*MTcyMzg5Mjk2OS4yLjAuMTcyMzg5Mjk2OS42MC4wLjA) (2024年8月17日確認)

American Psychology Association (2020) Building your resilience, Psychology Topics, February 1, 2020.

<https://www.apa.org/topics/resilience/building-your-resilience> (2024年8月17日確認)

Cox, T. H., Lobel, S. A., & Mcleod, P. L. (1991). "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task." *Academy of Management Journal*, **34(4)**, 827-847

Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed.) (pp.357–411), McGraw-Hill.

高野了太・高史明・野村理朗(2021) 「日本語版右翼権威主義尺度の作成」, 『心理学研究』, 91(6), 398-408

芳賀繁(2018). 「ゲーミングを使ったジレンマ状況を考える研修と研修効果の測定」 『安全工学シンポジウム 2018 予稿集』

芳賀繁(2020). 『失敗ゼロからの脱却 レジリエンスエンジニアリングのすすめ』 株式会社 KADOKAWA

芳賀繁(2024). 『セーフティIIとは? 「失敗を減らす」から「成功を増やす」へ』 中央労働災害防止協会

Harrison, D. A., Price, K. H. & Bell, M. P. (1998). "Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion." *Academy of Management Journal*, **41(1)**, 96-107

Hollnagel, E. (2006). Resilience - The Challenge of the Unstable. In Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. C.

- (Eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*(pp.9-17), Ashgate.
- Hollnagel, E. (2018). *Safety-II in Practice*, Routledge. 北村正晴・小松原明哲 (監訳) (2019). 『Safety-IIの  
実践』,海文堂出版
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). “Why differences make a difference: A field study of diversity,  
conflict and performance in workgroups.” *Administrative Science Quarterly*, **44(4)**, 741-763
- Linkov, I., Trump, B., & Kiker, G. A. (2022). “Diversity and inclusiveness are necessary components of resilient  
international teams.” *Humanities & Social Sciences Communications*, **9(1)**, 1-5
- 真鍋一史(2018). 「Schwartzの「価値観研究」の方法論的な検討」, 『関西学院大学社会学部紀要』  
**(129)**, 75-94
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). “Work group demography, social integration, and turnover.”  
*Administrative Science Quarterly*, **34(1)**, 21-37
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). “Exploring the black box: An analysis of work group diversity,  
conflict, and performance.” *Administrative Science Quarterly*, **44(1)**, 1-28
- Riordan, C., & Shore, L. (1997). “Demographic diversity and employee attitudes: An empirical examination of  
relational demography within work units.” *Journal of Applied Psychology*, **82(3)**, 342-358
- Schwartz, Shalom H. et al. (2012). “Refining the Theory of Basic Individual Values.” *Journal of Personality and Social  
Psychology*, **103(4)**, 663-688
- van Knippenberg, A., & Dijksterhuis, A. (2000). “Social categorization and stereotyping: A functional perspective.”  
*European Review of Social Psychology*, **11(1)**, 105-144
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). “Work group diversity and group performance: An  
integrative model and research agenda.” *Journal of Applied Psychology*, **89(6)**, 1008-1022
- van Knippenberg, D., Schippers, M. (2007). “Work group diversity.” *Annual Review of Psychology*, **58(1)**, 515-541
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). “Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of  
research.” *Research in Organizational Behavior*, **20**, 77-140
- Woods, D. D. (2015). “Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering.”  
*Reliability Engineering and System Safety*, **141**, 5-9

# レジリエンスを高める医業経営と医療機関連携の実態

濱名 仁美

## <要約>

日本の医療提供体制は、国民皆保険の下に需要は社会化されている一方で、供給は民間の医療法人が主体であるため、政府主導で医療提供主体の改革を行うことが難しく、公益性を求める政策目標に見合った形で変化を促す手段が模索されてきた。「団塊の世代」が全て75歳以上となる2025年も差し迫る中、医療ニーズに適合した提供体制を構築する政策が求められている。特に、医療・介護の連携による地域包括ケア、医療機能の分化や病院の再編統合を通じた地域医療構想の実現について、2013年の社会保障制度改革国民会議以来、その必要性が強調されてきた。

本研究では、医療機関等の連携や機能分化を進める政策的手法として地域医療連携推進法人制度に着目し、2017年の制度施行から現在までの普及を時系列で分析した。さらに、都市部と地方の地域医療連携推進法人について実地調査を行い、都市部と地方では直面する課題や取り組み方が異なることと、どの地域でも制度の柔軟性が強みとなっていることを明らかにした。

## <キーワード>

医療提供体制の改革, 地域医療, 地域医療連携推進法人, 医療機関の連携

## 1. はじめに

急速な高齢化を経験している日本では、高齢社会になる前に構築された医療提供体制を時代のニーズに転換するための医療・介護政策の重要性が高まっている。2025年までに、「団塊の世代」の全ての人たちが、医療介護ニーズが急激に高まる75歳以上となり超高齢社会を迎えることから、これまでも様々な議論が重ねられてきた。

現在の医療政策が目指している方向性は、2013年の社会保障制度改革国民会議によって示されており、「選択と集中」および医療機能の分化・連携、「病院完結型」の「治す医療」から「地域完結型」の「治し・支える医療」への転換を図っている。このような改革に向けて、社会保障制度改革国民会議の報告書は「医療消費の格差を招来する市場の力でもなく、提供体制側の創意工夫を阻害するおそれがある政府の力でもないものとして、データによる制御機構<sup>1)</sup>」を提案し

---

<sup>1)</sup> 社会保障制度改革国民会議 (2013), p. 23.

た。しかし、この「データによる制御」という改革の手法——政策当局がデータによって提供体制が進むべき方向性を可視化し、後は医療を提供する当事者たちの自発性に委ねる手法——が、目指す方向として適切ではあっても、実際には効力がなかったのではないかというのが、本研究の問題意識である。現実として、国民会議から10年が経過し、2025年が間近に迫った現在でも、地域医療構想や緩やかなゲートキーパー機能の確立、医師の地域・診療科偏在をはじめ、国民会議が方向性を示した政策の多くには、今でもなお数々の課題が立ちはだかっている。地域の実情を考慮して提供体制の改革を進めるといった目的に対して、「データによる制御」という提供側の自主的な取り組みに多くを期待することは難しかったと判断すべき段階に入っている。

これまでの日本の医療政策は、民間としての自由を重視して守ろうとする提供側の影響を強く受けてきた。特に1980年代までは医療団体が強力な政治力を持ち、政策策定の過程で保険医総辞退（1971年）などの政治活動が全国的に展開されることもあった。1990年代以降も、政府主導で医療提供体制の改革を行うことは難しく、社会が求める医療に見合った政策運営を担保する手段が模索されてきた。歴史の中で形成される制度や仕組みが経路依存性の影響下にあるとは言え、2013年の国民会議からの10年という月日も1つの歴史であり、その歴史的経験を映した形で、新たな政策の方法を創出する必要がある。

こうした視角から、本稿では2023年度の学事振興資金研究『想定外の時代』における「経済と経営」に関連する領域として地域医療連携推進法人制度に着目し、全国的な傾向というマクロの視点と、個別事例のミクロの視点の両方から分析している。まず、地域医療連携推進法人制度の概要を説明し、2017年の制度施行から現在までに普及してきた経緯を時系列で分析する。その後、地域医療連携推進法人の実地調査の結果から、都市部の法人と地方の法人の課題を整理し、医療機関の連携や再編統合に影響を及ぼす外部環境について考察する。

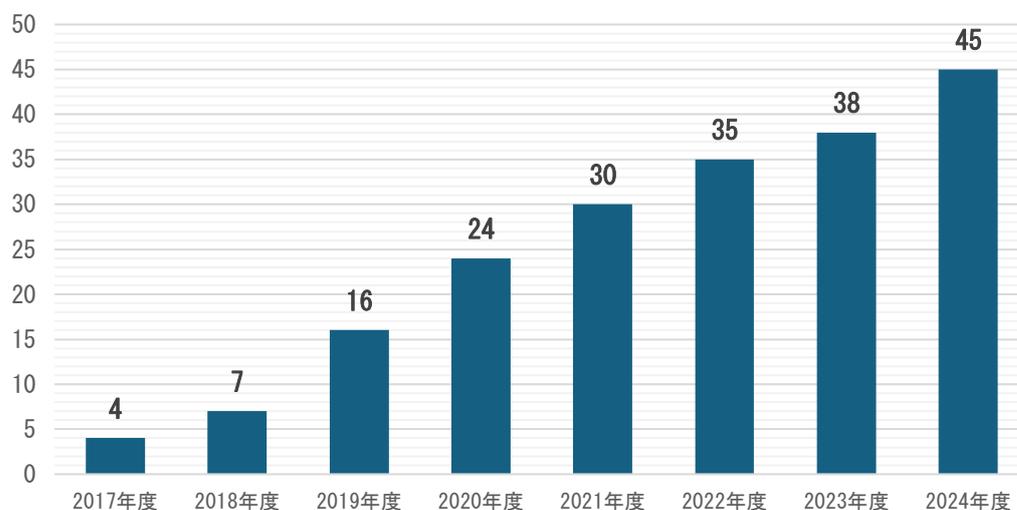
## 2. 地域医療連携推進法人制度の概要と現在までの普及状況

地域医療連携推進法人制度は、地域の医療機関等が独立性を保持したまま相互に連携し、一体的な経営を行うことで地域医療構想や地域包括ケアの実現を目指す制度である。2015年9月に成立した第7次医療法改正で創設され、2017年4月から施行された。2024年7月1日現在、44法人が認定されている<sup>2)</sup>。法人数は安定的に増加しており、全国的に普及しつつある（図表1）。

---

<sup>2)</sup> 累計では45法人である。兵庫県の「はりま姫路総合医療センター整備推進機構」は、公立病院と民間病院の統合を円滑に進めるために設立され、病院の統合後に解散した。

図表 1 地域医療連携推進法人数（累計）の推移（2024年度の数値は2024年7月1日時点、以下同様）



出典：厚生労働省ホームページ（<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000177753.html>）掲載の  
地域医療連携推進法人一覧をもとに筆者作成

地域医療連携推進法人は、医療連携推進業務を行うことを目的とする一般社団法人として、都道府県知事の認定を受ける<sup>3)</sup>。医療法上に定められた法人であり、同法第70条の7では、「自主的にその運営基盤の強化を図るとともに、その医療連携推進区域において病院等を開設し、又は介護事業等に係る施設若しくは事業所を開設し、若しくは管理する参加法人の業務の連携の推進及びその運営の透明性の確保を図り、地域医療構想の達成及び地域包括ケアシステムの構築に資する役割を積極的に果たすよう努めなければならない」とされている。具体的な業務には、診療科（病床）再編や病床融通、医療従事者の共同研修や人事交流、医薬品等の共同購入、参加法人への資金貸付、関連事業を行う完全子会社への出資等が想定されている。

地域医療連携推進法人は社員総会を有しており、ここに、病院等を開設している法人や介護事業を行っている法人が構成員（社員）として参加する。具体的には、医療法人、社会福祉法人、公益法人、NPO法人、学校法人、国立大学法人、独立行政法人、地方独立行政法人、地方自治体に加え、医療従事者の養成機関の開設者（大学など）、医師会、歯科医師会なども参加できる。さらに、2023年5月の医療法改正によって、個人（個人開業医や介護事業等を行う個人な

<sup>3)</sup> 都道府県知事による認定に際しては、「あらかじめ、都道府県医療審議会の意見を聴かなければならない」（医療法第70条の3第2項）と定められている。この医療審議会は、年1回から数回しか開催されない上に、地区医師会の代表も参加していることから、法人認定の関門となっている。

ど)も参加法人となることができるよう制度が見直され、2024年4月1日より施行された<sup>4)</sup>。

法人数の増加によって政策的にも注目が集まっている。2024年5月19日には、岸田総理大臣が山形県の日本海ヘルスケアネットを訪問し、関係者と意見交換を行った。会見では、地域医療連携推進法人制度について「昨年、利用拡大を図る医療法の改正も行」ったことを指摘し、「普及に努めていきたいと思っています。そのことによって、医療機関相互、そして医療、そして介護の連携、これを強化してまいります」と述べた<sup>6)</sup>。

地域医療連携推進法人は、2021年から2024年まで4年続けて、いわゆる「骨太の方針」でも取り上げられている。2021年頃は、新型コロナウイルス感染症への対応をめぐって注目されていたが、医療政策の動きの影響を受けて、近年では「かかりつけ医機能」への貢献が期待されている。2022年に全世代型社会保障構築会議が提出した報告書の中では、「かかりつけ医機能が発揮される制度整備」という見出しの中に、「医療機関が担うかかりつけ医機能の内容の強化・向上を図ることが重要と考えられる。また、これらの機能について、複数の医療機関が緊密に連携して実施することや、その際、地域医療連携推進法人の活用も考えられる<sup>7)</sup>」と記載された。

地域医療連携推進法人制度の創設時には、主として「地域医療構想の達成及び地域包括ケアシステムの構築に資する役割」(医療法第70条の7)が強調されていたが、その後の社会情勢や政策動向に応じて、期待される役割が変化していると言え、制度の柔軟性を表している。

### 3. 地域医療連携推進法人制度の設立傾向

図表2には、地域医療連携推進法人が医療連携推進区域として定めている市区町村のデータ<sup>8)</sup>(赤)と、全国の市区町村のデータ(青)を示した。横軸は、左図が人口密度(/km<sup>2</sup>)の対数、右図が2020年総人口の対数であり、縦軸はいずれも2020年人口を100とした場合の2040年人口である。

---

<sup>4)</sup> 法律上、「社員(社員総会の構成員)」と「参加法人」は別のもので定義されている。ゆえに、社員の中には「参加法人」である法人と「参加法人」でない法人が存在しており、後者は「省令社員」とも呼ばれる。同改正により、これまで「省令社員」という形でしか参加できなかった個人立医療機関も、「参加法人」となることが可能となった。なお、実際の法人運営では、理事や参加法人、社員の区別は特になく、地域内の医療機関をはじめとする多様な関係者が一堂に会する場として機能している例が多い。

<sup>5)</sup> 同改正では、参加法人が出資や貸付を行わない場合に外部監査を不要とすることも認められた。

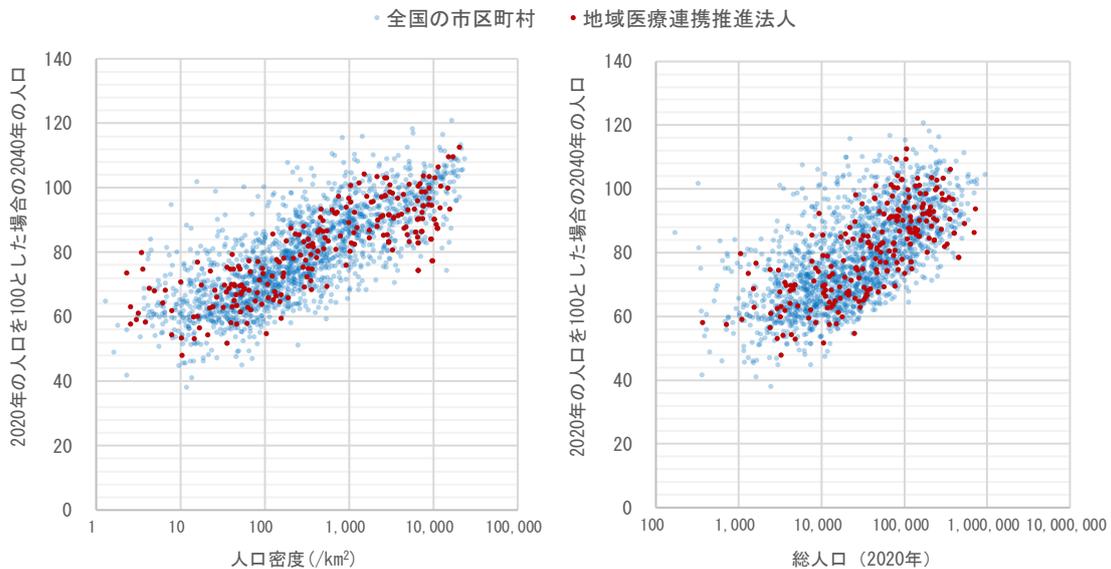
<sup>6)</sup> 首相官邸ホームページ「山形県訪問等についての会見」

([https://www.kantei.go.jp/jp/101\\_kishida/statement/2024/0519kaiken.html](https://www.kantei.go.jp/jp/101_kishida/statement/2024/0519kaiken.html)) (最終閲覧日:2024年7月2日)

<sup>7)</sup> 全世代型社会保障構築会議(2022), p.19.

<sup>8)</sup> 医療連携推進区域として二次医療圏が記載されている場合は、二次医療圏に属するすべての市区町村のデータをプロットした。

図表 2 地域医療連携推進法人の設立傾向



出典：「都道府県・市区町村のすがた（社会・人口統計体系）（2022年度）」（総務省統計局）  
 (<https://www.e-stat.go.jp/regional-statistics>), および  
 「日本の地域別将来推計人口（令和5（2023）年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）  
 (<https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/t-page.asp>) をもとに筆者作成

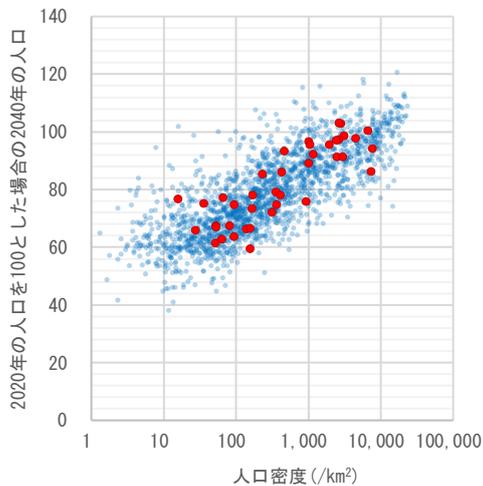
図表 2 より、人口規模が大幅に縮小する見込みの地域のみならず、中核市（人口 20 万以上）にも地域医療連携推進法人が設立されていることが分かる。

図表 2 の左図を、地域医療連携推進法人の認定年度別に示したのが図表 3 である。制度が施行された 2017 年 4 月 1 日から 2019 年 3 月 31 日までを第 1 期 (①)、2019 年 4 月 1 日から 2021 年 3 月 31 日までを第 2 期 (②)、2021 年 4 月 1 日から 2023 年 3 月 31 日までを第 3 期 (③)、2023 年 4 月 1 日以降を第 4 期 (④) とした。

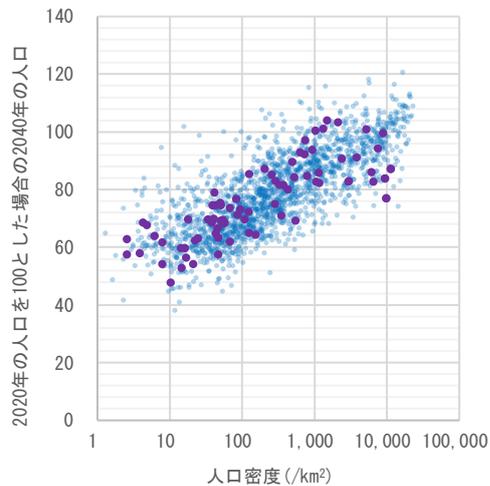
図表 3 より、施行初期の第 1 期の段階から、都市部と地方の両方で地域医療連携推進法人が設立されていたことが分かる。第 2 期には、より人口密度の高い都市部から、より人口密度の低い地方まで、さらに幅広い地域で制度が活用された。第 3 期は、人口密度が非常に高い地域や、2040 年までの人口減少が 2 割以内と見込まれる地域での設立が目立つ。一方で、第 1 期や第 2 期に比べ、人口が 2 割以上減少する見込みの地域では設立数が減少している。第 4 期に入ると、2040 年までの人口減少 2 割（2020 年人口を 100 とした場合の 2040 年人口が 80）を境に、人口密度が高く人口が 2 割減にとどまる都市部と、人口密度が低く人口が 2 割以上減少する地方が二極化している。

図表3 地域医療連携推進法人の設立傾向

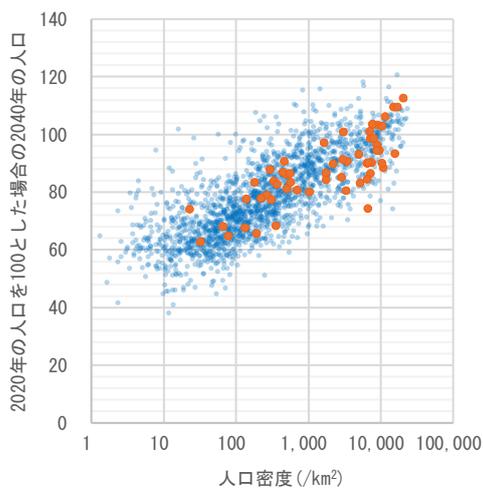
①第1期 (2017年度から2019年度に認定)



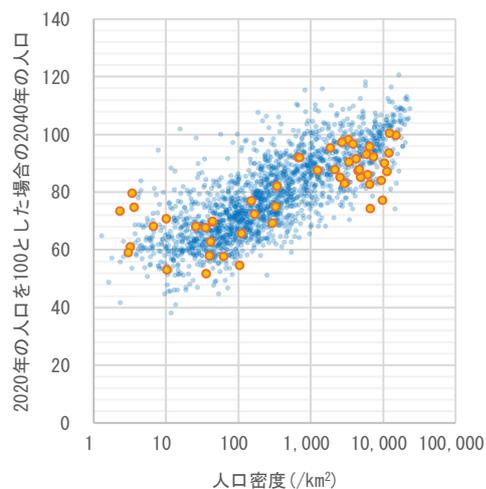
②第2期 (2019年度から2021年度に認定)



③第3期 (2021年度から2023年度に認定)



④第4期 (2024年度以降に認定)



出典：同上

都市部と地方では、地域医療連携推進法人制度の活用目的が異なっていることが推察される。都市部では、医療従事者の共同研修や医薬品等の共同購入のように、業務の効率化による各機関の費用削減や、日々の診療における機関連携のさらなる強化が目指される。一方、地方では、患者数減少による収支の悪化や、急速な人口構造の変化を背景に、医療機関連携の先に再編統合を見据えて（あるいは再編統合後に地域内連携を強化する目的で）活用されることが考えられる。

#### 4. 地域医療連携推進法人制度の実地調査

本研究では、次の2つの地域医療連携推進法人に実地調査を行った<sup>9)</sup>。

- 弘道会ヘルスネットワーク（大阪府）
- Alliance for the Future and Sustainable Society（秋田県）

以下では、地域医療連携推進法人の実態について、実地調査の結果をもとに、特に都市部と地方の相違点と共通点に着目して分析する。さらに、地域医療連携推進法人をはじめとする医療機関の連携や再編統合に影響を及ぼす外部環境についても考察する。

---

<sup>9)</sup> なお、2022年度の調査では、日本海ヘルスケアネット（山形県）、川西・猪名川地域ヘルスケアネットワーク（兵庫県）、医療戦略研究所（福島県）、佐賀東部メディカルアライアンス（佐賀県）を訪問した。

図表4 調査を実施した地域医療連携推進法人の「医療連携推進区域<sup>10)</sup>」の概要

	守口市	門真市	寝屋川市	秋田市	男鹿市	鹿角市	潟上市	藤里町	三種町	五城目町
	弘道会ヘルスネットワーク (大阪府)			Alliance for the Future and Sustainable Society (秋田県)						
総人口	143,096	119,764	229,733	307,672	25,154	29,088	31,720	2,896	15,254	8,538
65歳以上人口	40,885	35,573	68,059	95,949	11,809	11,843	11,218	1,413	6,935	4,038
65歳以上人口割合	28.57%	29.70%	29.63%	31.19%	46.95%	40.71%	35.37%	48.79%	45.46%	47.29%
人口密度(/km <sup>2</sup> )	11258.5	9736.91	9300.93	340	104	41.1126	324.601	10.2648	61.513	39.7264
将来推計人口 (2040年)	106,418	79,546	181,198	244,726	12,785	19,422	22,988	1,482	8,813	4,755
2020年-2040年人口増減率	-25.63%	-33.58%	-21.13%	-20.46%	-49.17%	-33.23%	-27.53%	-48.83%	-42.22%	-44.31%
病院数	7	14	5	22	1	3	2	0	1	0
医師数	565	194	393	1,268	32	40	40	0	11	6
<b>人口10万人当たり</b>										
医師数	394.84	161.99	171.07	412.13	127.22	137.51	126.10	0.00	72.11	70.27
一般病院数	4.19	10.85	2.18	4.88	3.98	10.31	6.31	0.00	6.56	0.00
一般診療所数	97.84	149.46	50.06	92.31	99.39	51.57	59.90	103.59	72.11	81.99
病院病床数	1,193.60	1,560.57	326.03	1,733.01	576.45	1,388.89	1,273.64	0.00	996.46	0.00

出典：「統計でみる都道府県・市区町村のすがた (社会・人口統計体系)」(総務省統計局)より筆者作成<sup>11)</sup>

<sup>10)</sup> 地域医療連携推進法人が定款で定めた、連携を推進する区域を指す (医療法第70条の7第1号柱書括弧書)。

<sup>11)</sup> 将来推計人口 (2040年) は2017年度調査、総人口、65歳以上人口、人口密度は2020年度調査、その他はすべて2021年度調査による。

#### 4.1 都市部の地域医療連携推進法人

大阪府では、7つの地域医療連携推進法人が認定を受けており、これは全国最多の法人数である（2番目は北海道の4法人）。2024年6月にも、新たに3つの法人が同時に認定を受けた。1つの二次医療圏の中に複数法人が存在することもあり、大阪府北河内医療圏には、2024年7月1日時点で3つの地域医療連携推進法人がある。地域医療連携推進法人制度創設の起点となった社会保障制度改革国民会議の報告書（2013年）では、「当事者間の競争よりも協調<sup>12)</sup>」が提唱されている。この「当事者」とは個々の医療機関を指していたが、現在、都市部では個々の地域医療連携推進法人それぞれが競争力を発揮している可能性がある。

弘道会ヘルスネットワークは垂直的な連携が中心で、地域内で地域包括ケアの実現を目指す。社会医療法人、社会福祉法人を中心として、病院、診療所、介護施設が参加しており<sup>13)</sup>、在宅医療にも力を入れている。同じ北河内医療圏の法人で、弘道会ヘルスネットワークと同時に認定された北河内メディカルネットワークは、関西医科大学が中心となって設立・運営され、水平的な病病連携が中心である。参加医療機関は病院のみで、病床融通の仕組みを活用し、大学関連病院の増床によって高度急性期の充実を図るなど、地域医療構想の推進を目指している。

都市部の地域医療連携推進法人の課題として、次の4つを挙げる。1つ目に、制度を通じた病床再編は可能でも、地域内に病院数が多すぎるために機能分化が難しい。2つ目に、法人の必要性や目的が理解されにくく、設立の意義が見えにくいため参加法人が集まらない。3つ目に、特定の医療機関による「患者の囲い込み」であるという批判や懸念を生みやすい。4つ目に、M&Aを通じた株式会社やファンドによる介入が、地域の医療提供体制を歪める可能性がある。

4つ目に関連して、近年は地域の医療提供体制の中でM&Aが目立ち、特に都市部でこの傾向が顕著である。医療機関の経営者は高齢化が進んでおり、診療所については多くの法人で10年から20年以内に承継問題に直面する可能性が高い。堤・坂口（2019）は、医業経営の後継者不足を背景に、第三者承継（親族以外への承継）やM&Aの相談事例が増加していることを明らかにした。M&Aを通じて株式会社やファンドによる介入を受けた医療機関は、地域医療連携推進法人のように全体最適を目指す組織には参加しない可能性が高いため、地域内で連携を強化する際の課題となり得る<sup>14)</sup>。

#### 4.2 地方の地域医療連携推進法人

秋田県は2022年の出生数が3,992人、人口千人あたり出生率は4.3で全国最下位であるが、

---

<sup>12)</sup> 社会保障制度改革国民会議（2013）、p. 28.

<sup>13)</sup> 現状、グループ傘下にある医療機関が大部分を占めている。

<sup>14)</sup> なお、株式会社やファンドの影響下でない医療機関であっても、日本赤十字社や地域医療機能推進機構（JCHO）、全国厚生農業協同組合連合会（厚生連）のように全国規模のグループに属する機関は、地域単位で連携を目指す地域医療連携推進法人への参加に消極的である可能性がある。済生会の場合は、参加のために県支部理事會に加えて本部評議會でも承認を得た事例がある（島根県の江津メディカルネットワーク）。

死亡数は17,256人、人口千人あたりの死亡率は18.6で全国第1位であり、少子高齢・人口減少の先行県と言える<sup>15)</sup>。このような地域では、地域包括ケアよりも地域医療の維持が喫緊の課題であり、診療上の連携を強化するのみでは医療機関の機能を維持できない。

加えて、医療従事者の確保も大きな課題の1つである。秋田県では、医師や看護師になった県出身者が首都圏（近くても仙台）で勤務医となり、秋田には戻らないことが多い。このような背景から、Alliance for the Future and Sustainable Societyでは、共同研修会の実施や看護師等の人材育成システムの共通化、人事登用システムの運用、人材交流など、特に人材面での連携を強化している。

さらに、診療所の後継者問題も深刻である。秋田県医師会の調査では、医業承継に関心を持っている施設の57.8%が「現段階で後継候補者はいない」、25.0%が「後継候補者がいるが、承継の意思確認はしていない」と回答している<sup>16)</sup>。また、承継の選択肢として「後継者がいなければ自分の代で廃業」と回答したのは53.9%であり、所在地別では北秋田が最も高く、71.4%に及んだ<sup>17)</sup>。病院のみならず診療所も含めた医療提供体制の再編を進めなければ、地域医療が維持できない段階にあると言える。人口が大幅に減少する地域ではM&Aも盛んではなく、都市部の承継問題とは性質が異なっている<sup>18)</sup>。

また、Alliance for the Future and Sustainable Societyは秋田市、男鹿市、鹿角市、潟上市、藤里町、三種町、五城目町を医療連携推進区域として定めており、秋田市以北東西にわたって複数の二次医療圏をまたいでいる<sup>19)</sup>。秋田県では、1985年の医療計画制度の導入（第一次医療法改正）以来、県内に8つの二次医療圏を設定していたが、2024年度より3つに再編した。人口規模が急速に減少する地域では、1985年時点で定められた医療圏では成り立たず、より広域で医療提供体制を議論する必要がある。厚生労働省も「既設の二次医療圏が、入院に係る医療

---

<sup>15)</sup> 数値は、人口動態調査（厚生労働省）より。

<sup>16)</sup> 秋田県医師会（2021），pp. 7-8.

<sup>17)</sup> 同上，pp. 6-7 および p. 24.

<sup>18)</sup> 秋田医師会は、2021年7月に「あきた医業承継支援～医をつなぐサイト～」という医業承継マッチングサイトを開設し、運営している。後継者のいない開業医や、開業を検討している勤務医が登録し、希望条件に合えばマッチングが成立する。地区ごとに譲渡案件が示されており、7割近くが公開案件である。秋田県のように、県医師会が承継支援を行っている事例は非常に珍しい。

<sup>19)</sup> 地域医療連携推進法人が定款で定める医療連携推進区域は、「都道府県の医療計画において定める構想区域を考慮して定めなければならない」（医療法第70条の2第3項）とされており、二次医療圏内の医療機関を参加法人として設立することが一般的である。2つ以上の二次医療圏をまたいで医療連携推進区域を設定する場合には、各医療圏の地域医療構想調整会議の意見を聴き、二次医療圏をまたぐ理由や必要性について十分な精査が求められる（平成29（2017）年2月17日厚生労働省医政局長通知「地域医療連携推進法人制度について」（医政発0217第16号））。

を提供する一体の圏域として成り立っていない場合は、その見直しについて検討すること<sup>20)</sup>」を定めているが、これまで実際に二次医療圏の再編を行った都道府県は少ない<sup>21)</sup>。Alliance for the Future and Sustainable Society が複数の二次医療圏を医療連携推進区域として定めた背景には過疎化が進む地域の事情があり、地域医療構想の推進を目指す地域医療連携推進法人の活用例とも言える。

#### 4.3 地域内の医療機関の連携や再編統合に影響を及ぼす外部環境

最後に、医療機関の連携や再編・統合に影響を及ぼす外部環境について以下の4つを考察する。医療経済・政策学など、医療提供体制に関する研究には長い歴史があるが、このような論点を扱った研究は極めて少ない。その要因としては、いずれも表面的なアンケート調査等では示されず、データ化することも難しいため、現場での「暗黙の了解」にとどまっている可能性が考えられる。

1つ目は、大学医局の存在である。大学医局は、関連病院への医師の派遣、すなわち労働供給の実質的な決定権を持っており、これを行することで経営に圧力をかけることが可能となる。関西医科大学を中心とする北河内メディカルネットワークでは、実際には医師の派遣が継続されたが、「参加を断った場合に、医師の派遣が中断されるのではないか」という懸念が地域の医療機関に広がっていたようである。大学が参加する地域医療連携推進法人では、参加法人にとって安定的な労働供給や医療の質向上という便益もあるため、地域医療の全体最適が図られるような形で連携を進めることが期待される。

2つ目は、地区医師会の存在である。地区医師会は、地域内の診療所のみならず、様々な形で医療提供体制に関する意思決定に大きな影響力を持っている。地域医療連携推進法人と地区医師会の関係が良好でない場合には、法人運営や医療機関の連携は進みづらい。

地域医療連携推進法人と地区医師会との関係は地域によって大きく異なるが、一般的には、法人の理事や地域医療連携推進評議会の評議員という形で地区医師会が関与することが多い。厚生労働省が行った調査<sup>22)</sup>では、地域医療連携推進法人が所在する道府県医師会および地区医師会の61.1%が、法人の活動内容を「ある程度把握している」と回答している。地区医師会の会長ないし会長経験のある医師会員が、地域医療連携推進法人の代表理事を務めている場合には、両者の関係は良好である。一方で、地域医療連携推進法人と医師会が密に連携しているとは必ずしも言

---

<sup>20)</sup> 令和5(2023)年3月31日厚生労働省医政局長通知「医療計画について」(医政発0331第16号)より。なお、「入院に係る医療を提供する一体の区域として成り立っていない」場合について、特に、人口20万人未満で、入院患者の推計流入割合が20%かつ推計流出割合が20%である医療圏を挙げている。

<sup>21)</sup> ただし、2000年代には市町村合併による二次医療圏の統合が生じていた。

<sup>22)</sup> 厚生労働省ホームページ「地域医療連携推進法人制度について」

(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000177753.html>) に掲載されている「地域医療連携推進法人制度に関するアンケート調査結果(令和3年12月実施)」, p. 66.

えない地域も多く、前述の調査における医師会の回答には、「地域医療や国民にメリットがあると思えない」（同上，p.70）、「地域の医師会がかかわらないほうがスムーズなこともあると思う」（同上，p.72）といった否定的な意見も見られた。

第2節で述べたように、近年は「かかりつけ医機能」の整備においても地域医療連携推進法人の活用が期待されている。地域内で「かかりつけ医機能」の議論を進める際に、地区医師会の存在は無視できない。地区医師会と地域医療連携推進法人の間で主導権の奪い合いをするのではなく、信頼関係に基づく協力体制を構築することが望まれる。

3つ目は、連携に消極的な診療所の存在である。今回の調査から、都市部においても地方においても、診療所は病院に比べて地域医療連携推進法人に対する警戒感が強く、参加に消極であることが明らかになった。弘道会ヘルスネットワークでは、高齢の医師が1人で在宅医療などを行っている実態から、何らかの事情（本人の病気など）により診療を行えなくなった場合に医療機関間で支援を行う目的で病診連携を進めているが、診療所の医師は患者のカルテを共有することにも強い抵抗感を示すようである。診療所は、地域医療連携推進法人に参加することで「自分のクリニックが乗っ取られるのではないか」という強い警戒感を持ち、家族代々受け継いできた自院の経営の裁量権や財産権を守るために、閉鎖性が強くなることが推察される。

4つ目は、既に述べたように、M&Aによる実質的な営利化が進行していることである。医療機関のM&Aは、全国的に実態を把握できないことが課題であり<sup>23)</sup>、M&Aによって医療法人の非営利性にどのような影響があるか、出資持分あり医療法人と出資持分なし医療法人で違いはあるのか、明らかにはなっていない。ただし、事業承継やM&Aに伴って営利企業が出資持分を所有する場合には、実質的な営利化が進む懸念が指摘されている。

坂口ほか（2022）は、出資持分を所有している営利企業が、不動産賃貸借契約を通じた賃料収入などによって医療法人から金銭的利益を得ているケースを指摘し、営利企業が医療法人の出資持分を所有することで、出資持分なし医療法人への移行が難しくなる可能性を述べた。出資持分の放棄には持分所有者全員の同意が必要であるため、営利企業が持分放棄に反対すると移行手続きを進めることができない。営利企業にとっては、出資持分を所有していても経営権はなく、報酬や退職金を通じて投資を回収することもできないため、売却によるキャピタルゲインの獲得を目指すことが考えられる。

営利企業が医療機関の買収を進めることは、地域医療にとって望ましいとは言えない。医療・介護の連携や経営効率化は医療の質の維持・向上を目的とすべきであり、利益獲得のみを目的とした経営は、医療の質を下げたり医療提供体制を歪めたりする恐れがあるためである。地域医療

---

<sup>23)</sup> その要因の1つは、出資持分の「所有権」と「経営権」が制度上分離されているという医療法人制度の特性であり、例えば、出資持分なし医療法人の場合には（形式的には）社員や理事、監事の総入れ替えてM&Aが完了する。出資持分あり医療法人の場合には、これに加えて出資持分の譲渡が行われるが、上場株式のように情報が公開されることはない。ゆえに、出資持分なし医療法人も出資持分あり医療法人も、個々の医療機関のM&Aは内部的な手続で進められ、重要な機密情報として扱われるため秘匿性が高いのである。

連携推進法人には、地域内の医療機関が営利企業による「虫食い」状態にならないよう、M&Aのカウンターパワーとしての機能も期待される。

以上、医療機関の連携や再編・統合に影響を及ぼす4つの外部環境の中で、地域医療連携推進法人は制度の柔軟性が強みになっていると言える。今回の調査でも、都市部と地方で活用方法が異なっていることが明らかになったように、地域医療連携推進法人制度は地域内の連携のあり方、さらには地域医療提供体制のあり方や意思決定のあり方を規定するものではない。地域医療連携推進法人は地域内の関係者間で信頼関係を構築することを促し、その後の議論では地域性が発揮される。地域の医療の質の向上や地域医療の維持などの目的は多くの法人で共通しているが、実際に担っている機能については、地域ごとに多様であると言える。

## 5. 結び

地域医療連携推進法人制度は施行から7年が経過し、安定的にその数を増やしている。全国の地域医療連携推進法人の在り方は多様であり、地域の状況によって活用方法も異なる。本研究で実施した実地調査では、都市部と地方で地域医療連携推進法人の直面する課題は異なることが明らかになった。人口の密集する都市部では、個々の医療機関の間に未だ競争関係があり、地域医療連携推進法人のような変化を受け入れる体制が必ずしも整っていない中で、他の地域医療連携推進法人との関係性も注視しなければならない。一方で、人口減少が加速する地方では、地域の医療提供体制を維持するために、早急に地域医療構想を推進することが求められており、従来よりも広域にわたる関係者とともに議論を進める必要がある。また、都市部でも地方でも、医療機関の連携や再編・統合は様々な外部環境の影響下で進めなければならず、地域医療連携推進法人制度の柔軟性が強みとなっている。

本研究では、個別の地域医療連携推進法人に実地調査を行ったため、制度の利用方法に関する全国的な傾向は十分に把握できなかった。加えて、地域医療連携推進法人は、制度創設時には連携を進めるための「選択肢の1つ」と位置付けられていたことから、制度を利用しない機関連携や病院統合、病床再編の事例について調査することも必要であると考えている。

## 6. 謝辞

本稿の執筆にあたり、指導教授である権丈善一先生には多くのご指導を賜った。また、亜細亜大学経済学部経済学科教授・権丈英子先生には、権丈善一先生とともに実地調査にご同行頂いた。本年度の実地調査では、弘道会ヘルスネットワーク、Alliance for the Future and Sustainable Societyの皆様にご協力頂いた。報告会においては、横田絵理先生、鶴光太郎先生、牛島利明先生、高田英亮先生から貴重なご意見を頂戴した。ここに深謝の意を表す。

#### 参考文献

- 秋田県医師会「医業承継に関するアンケート調査報告書」, 2021年。
- 権丈善一『ちょっと気になる医療と介護 第3版』勁草書房, 2023年。
- 「地域医療連携推進法人に求められる役割」『病院』83巻4号, 2024年, pp.281-286.
- 坂口一樹・堤信之・原祐一「営利企業による医療法人の持分取得・経営支配：税務・会計専門家へのインタビュー調査から」(日医総研リサーチレポート No.134)  
<https://www.jmari.med.or.jp/result/report/post-3514/> (最終閲覧日：2024年3月20日), 2022年。
- 社会保障制度改革国民会議「社会保障制度改革国民会議報告書—確かな社会保障を将来世代に伝えるための道筋」(2013年8月6日)。
- 全世代型社会保障構築会議「全世代型社会保障構築会議報告書～全世代で支え合い, 人口減少・超高齢社会の課題を克服する～」(2022年12月16日)。
- 堤信之・坂口一樹(2019)「医業承継の現状と課題」(日医総研ワーキングペーパーNo.422)  
<https://www.jmari.med.or.jp/result/working/post-466/> (最終閲覧日：2024年3月20日)
- 濱名仁美「地域医療連携推進法人による信頼関係の構築と制度の未来」『病院』82巻5号, 2023年, pp.426-429.

# 消費者による用途創造と製品創造

NI RUI

## <要 約>

近年、消費者は日常生活において、企業が想定していなかった方法で製品やサービスを利用したり、新たな製品やサービスを自ら創造する「創造活動」を頻繁に行っている。このような消費者の創造活動は、潜在的なニーズを反映し、新たな市場機会を創出することで、企業の競争優位性を高める重要な役割を果たしている。しかし、既存の研究では、消費者の創造活動の中でも特に製品創造に焦点を当てたものが多く、用途創造については十分に検討されていない。

本研究の目的は、消費者による創造活動において、用途創造と製品創造の両方に焦点を当て、それぞれの規定要因を明らかにすることである。具体的には、動機、制約と思考スタイルに注目し、これらが各創造活動にどのような影響を与えるかを検討するものである。本研究の一環として、まず用途創造に関連する事例を収集し、分析してその価値を明らかにする。次に、動機、制約、思考スタイルに関する先行研究を整理し、消費者の創造活動における思考スタイルの実態を把握するために、用途創造と製品創造に関する実験を実施した。その結果、アナロジー思考とアブダクションの活用が新しいアイデアの創出に寄与していることが確認された。これらの分析結果に基づき、動機、制約、思考スタイルが創造活動に与える影響、およびアイデアの創造性に関する仮説を設定した。最後に、今後の研究の方向性と本研究の結論について述べる。

## <キーワード>

ユーザーイノベーション、用途創造、消費者行動、思考スタイル

## 1. はじめに

イノベーションの源泉はどこにあるのか。製品やサービスは企業によって開発されるものであるという考え方が一般的であるが、実際には情報技術の発展により、イノベーションの場は企業から消費者へとシフトしてきている (von Hippel, 2005)。消費者は単なる受動的な受け手ではなく、創造活動に積極的に参加するようになっている (濱岡, 2002)。これがいわゆる「ユーザーイノベーション」という現象であり、製品やサービスを提供する側ではなく、それを使用する側であるユーザー (消費者) が製品やサービスの創造という重要な役割を果たすことを指す (清水, 2019)。

ユーザーイノベーションの実態調査によると、消費者イノベーターの割合は、イギリスで6.1%、アメリカで5.2%、日本で3.7%である。このデータから規模を推定すると、消費者イノベーターの数は

イギリスで約 290 万人、アメリカで約 1170 万人、日本で約 390 万人に達する。これにより、消費者による創造が無視できないレベルにまで拡大していることが明らかである (von Hippel, Ogawa, & de Jong, 2011)。

近年、多くの企業は、消費者との共創による製品開発を取り入れている。例えば、レゴ社は、ユーザーコミュニティの知見を活用することで製品開発へと繋がっている (Antorini et al., 2012)。無印良品もユーザー発の商品を発売する際に、「お客様の声から生まれた」と書かれた POP を提示した店舗とそうでない店舗の販売量を比較したところ、「お客様の声から生まれた」と明示した店舗の販売量が約 20% 向上することが明らかになっている (Nishikawa et al., 2017)。

創造的消費の実態調査によれば、消費者による創造のうち、約 3 割の消費者が用途創造の経験を持っている一方で、製品創造の経験割合は 10% に過ぎないことが明らかになっている (濱岡, 2010)。このような状況にもかかわらず、既存研究は主に物理的なモノの創造に結実する製品創造に焦点を当てている。用途創造に関する研究は限られており、消費者がどのようなインセンティブを持って創造活動に取り組むかについても十分に解明されていない。

本研究の目的は、消費者の創造活動において、「既存の製品・サービスの本来の使い方とは異なる使い方をする」を「用途創造」、「これまでにないような製品・サービスを自分で作る」を「製品創造」として定義し、両者に焦点を当て、これらの活動に影響を与える規定要因を明らかにすることである。具体的には、動機、制約と思考スタイルが用途創造と製品創造にどのような影響を及ぼすかを検討する。このために、事例研究、先行研究のレビュー、実態把握を通じて仮説設定を行う。

## 2. 用途創造の事例

消費者が既存の製品やサービスを新たな方法で利用する「用途創造」は、イノベーションの重要な一環である。本節では、具体的な用途創造の事例を紹介し、その意義と影響を考察する。

### 事例 1：馬応龍麝香痔瘡膏<sup>1</sup>

馬応龍麝香痔瘡膏は、馬応龍薬業集団株式会社が開発した、中国市場で広く使用されている痔の外用药の一つである。2006 年、突然ネット上で「痔の治療薬が目の下のカマを取れる」という話題が広がった。それは、ある消費者が偶然にも、この「馬応龍麝香痔瘡膏」という薬を使用することで、連続 3~4 日の使用後、目の下のカマの改善が見られたという事例が報告された。この経験は、天涯、西祠胡同、网易論壇といった中国の有名なオンラインフォーラムに転載され、一時期は多くの人がこの方法を模倣するほど議論を巻き起こした。また、一部のメイクアップアーティストは、モデルや芸能

<sup>1</sup> この事例は以下の URL を参考にしてまとめた:

<http://finance.sina.com.cn/leadership/mrol1/20120810/112612815741.shtml>

人がメイクをする前に目の下のクマを改善するため、化粧箱に常に馬応龍麝香痔瘡膏を備えていると言われている。

市場の需要に応えるため、馬応龍薬業集団は目の下のクマを改善する効果のあるアイクリームを開発することを決定し、2009年に「馬応龍八宝アイクリーム」という商品を発売した。さらに2018年には武漢馬応龍大健康有限公司を設立し、化粧品などの分野に進出した。

#### 事例2：ワークマン「WORKMAN Plus」<sup>2</sup>

ワークマンとは群馬県伊勢崎市に本社を置き、国内最大手の作業服販売専門店である。主な商品として、工事現場などで使える作業服や関連用品を扱ってきた。2015年ごろ、とあるバイク乗りがブログにおいて、通常の使用とは異なる形でバイク乗車時の防寒服としてワークマンの降雪地帯の作業員向け商品を紹介し、それがSNS上で拡散され、テレビでも紹介された。さらに、厨房シューズが妊婦の長靴として紹介されたこともある。このようなSNS上での情報共有により、これまで売れ行きが良くなかったサイズやカラーの商品が注目を浴び、売れ行きが向上した。この変化を受けて、ワークマンは従来のターゲット層に加えて、一般消費者もターゲットに含めるようになった。

この新たなターゲットに向けて作られたのが「WORKMAN PLUS」である。WORKMAN Plusは2018年に1号店がオープンしたワークマンのターゲット層でなかった一般消費者向けの店舗である。WORKMAN Plusは、アウトドアや日常の使い方に適したカラーリングやデザインが採用されており、プロ向けのワークマンのシンプルで控えめなデザインとは異なる特徴を持っている。

#### 事例3：ネスレ日本「キットカット」<sup>3</sup>

九州地方の高校生が「きっと勝つとお」という方言に似ていることから、1990年代半ば以降、受験時期にお守りとしてキットカットを贈るという独自の文化が生まれた。ネスレ日本はこの現象を捉え、「受験生のお守りのような存在になれば」と考え、ブランドとしての新たな価値を生み出すべく『受験生応援キャンペーン』を開始した。これにより、受験菓子市場という新しい市場を開拓することに成功したのである。

2003年以降、「キット、サクラサクよ。」を合言葉に、試験前日に宿泊する「ホテル」、受験生を試験会場に運ぶ「鉄道・タクシー」、願書を預かり大学に届ける「郵便局」、さらには「大学」「街」「神社」などの様々なパートナーと協力し、不安や緊張と戦う受験生を支える活動を展開してきた。

<sup>2</sup> この事例は田窪(2020)を参考にまとめてみた。

<sup>3</sup> この事例は以下のURLを参考にまとめてみた：<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000383.000004158.html>

この取り組みを通じて、ネスレは20年以上にわたり「頑張る人を応援するブランド」という位置づけを確立している。

このように、消費者による用途創造は大きな価値と意義を持っている。キットカットの受験生応援キャンペーンのように、消費者が製品に新たな用途を見出すことで、企業は新しい市場を開拓し、ブランド価値を高めることができる。また、馬応龍麝香痔瘡膏が海外でアイクリームとして使用される事例や、ワークマンの作業服が一般消費者向けファッションとして人気を博す事例からも分かるように、用途創造は製品の利用範囲を広げ、売上を向上させるだけでなく、消費者の満足度を高める効果がある。したがって、消費者による用途創造は企業にとって重要な戦略的資源であり、消費者と企業の双方にとって多大な利益をもたらすものである。

### 3. 先行研究

#### (1) 消費者による創造

濱岡 (2001) では、創造的消費を行い、他者とコミュニケーションする消費者は「アクティブ・コンシューマー」と定義されている。ここで創造的消費とは、「既存の製品を修正したり、新しい製品を作ったり、既存の製品に新しい用途を見つけること」である。濱岡(2002)は、「アクティブ・コンシューマー」尺度を開発し、実態調査を行った(表1)。

各調査年における「製品創造」の割合は、一貫して低い数値を示しており、平均して10%以下の割合であることがわかった。一方で、「用途創造」の割合は高く、特に2005年、2009年は30%を超えている。つまり、消費者は新しい製品を創造するより、既存の製品に新しい用途を見つけることに積極的である。企業はこの用途創造を支援することで、新たな市場の開拓や製品改良に繋げることが可能である。

表1 創造的消費の実態

	濱岡(2001)	濱岡(2002)	濱岡(2005)	濱岡(2009)	小川(2012)	
調査対象	2000年6月 大学生向け パイロット 調査(N=277)	2001年6月 首都圏調査 (N=720)	2002年2月イ ンターネット ユーザー調査 (首都圏在住 者)(N=817)	2008年6月 首都圏調査 (N=720)	2011年6月 首都圏調査 (N=720)	
測定尺度	選択	7段階	5段階	選択	選択(「わから ない」を含む) 過去3年に限定	
対象カテ	消費一般	消費一般	消費一般	消費一般	消費一般	
製品修正	既存の製品・サービス を工夫して使う方だ	<b>21.7%</b>	<b>30.5%</b>	<b>41.7%</b>	<b>26.4%</b>	<b>22.1%</b>
用途創造	既存の製品・サービス の新しい使い方を見つ けることがある	<b>26.0%</b>	<b>26.6%</b>	<b>33.9%</b>	<b>36.8%</b>	<b>26.4%</b>
製品創造	これまでにない新しい 製品・サービスをつく ることがある	<b>9.0%</b>	<b>11.3%</b>	<b>11.1%</b>	<b>6.0%</b>	<b>7.3%</b>
	上記3項目いずれかに 肯定的に回答した者	<b>38.3%</b>	<b>37.5%</b>	<b>48.1%</b>	<b>47.7%</b>	

注) リッカート5段階、7段階尺度を用いたものについては、肯定的に回答した者の割合を示した。

出所) 濱岡(2010, 2022)より作成。

## (2) 創造に関する動機

ユーザーはなぜイノベーションに取り組むのか。この問いに対し、ユーザーイノベーション分野では、イノベーションを起こすためのさまざまな動機が発見されている。これには、楽しさ (Stock et al., 2015; 岡田・西川, 2019)、知的好奇心 (Füller, 2010; 青木, 2019)、不便解消欲求 (濱岡, 2002; Füller, 2010)、およびコミュニティの存在 (Franke & Shah, 2003; von Hippel, 2005; Ogawa & Pongtanalert, 2013) などが含まれる。

人が何か行うとき、ある活動自体が単純に楽しいからこそ、それを追求する動機のことを内発的動機と呼ぶ。Amabile (1988)によれば、内発的動機は課題に対して可能性のある解決策の探索に影響を与え、内発的動機が高ければ高いほど、創造的な解決策を見つけやすくなる。また、自己決定理論において、内発的動機を持つユーザーは外的な報酬がなくとも自発的に活動する (Ryan & Deci, 2020)。ユーザーは、イノベーションのプロセス自体を楽しむだけでなく、学びやユーザーコミュニティでのステータスといった便益を得ている (青木, 2019)。この学びは知的好奇心として捉えることができる。知的好奇心とは、物事に興味や関心を抱いた上で「もっと深く知りたい」と思う気持ちである。Füller (2010) は、ユーザーを内発的興味型・好奇心駆動型・報酬志向型・ニーズ駆動型の4タイプに分類し、好奇心駆動型のユーザーは共創活動に時間を費やすことを厭わない傾向が見られた。

ユーザーコミュニティの文脈において、Franke and Shah (2003) は、スポーツ関連のユーザーに対して調査を行い、コミュニティへの所属と支援者の存在がイノベーションを促進することを指摘している。また、コミュニティ内ではユーザーがお互いに支援し合うことがよく行われていることを発見

した。Ogawa and Pongtanalert (2013) は、コミュニティに参加しているユーザーイノベーターが、コミュニティ内でフィードバックをもらうことで、企業から採用されやすくなっていることを実証的に示した。

組織行動研究において、心理的所有感が個人の創造活動における重要な要因であることが明らかになっている。心理的所有感とは、対象に対して人が抱く所有感であり、その対象が「私のもの」であるという感覚を指す (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001)。Liu et al. (2019) は、中国の157社の従業員を対象に調査を行った結果、心理的所有感が個人のイノベーション活動と正の相関にあることを明らかにした。Mahsud et al. (2022) は、心理的所有感が高いほど従業員は積極的に知識を共有し、イノベーション活動を行う傾向があることを実証した。

表2 動機に関する先行研究のまとめ

出所	研究対象	研究内容	要因
濱岡 (2002)	消費一般	創造的消費	不満、楽しさ、自己効力感、コミュニティ、ツールキット
Franke & Shah (2003)	アウトドア製品のユーザーコミュニティ	創造と支援コミュニティ	コミュニティへの所属
Füller (2010)	仮想共創プロジェクトの消費者	製品開発の動機	金銭的報酬、楽しさ、好奇心、承認欲求、他者との交流、不満
Ogawa & Pongtanalert (2013)	消費一般	個人のイノベーターとコミュニティに属するイノベーターの特徴と動機	コミュニティ
Stock et al. (2015)	消費者イノベーター	創造の動機とソリューションの創造性	功利主義的動機、快楽主義的動機
青木 (2019)	Apple 公式の教育者に特化したユーザーコミュニティ	コミュニティの参加動機	課題解決へのニーズ、知的好奇心、同志とのつながり
岡田・西川 (2019)	消費一般	消費者動機と製品成果・製品公開との関係	功利主義的ものづくり動機、快楽主義的モノづくり動機
Liu et al. (2019)	中国の従業員 804 名	心理的変数と個人の革新的行動との関係	心理的所有感、心理的エンパワーメント

Mahsud et al. (2022)	パキスタンの従業員	革新的行動の要因	知識共有・隠蔽、心理的所有感
----------------------	-----------	----------	----------------

### (3) 創造プロセスにおける制約と思考スタイル

イノベーションの創出において、動機だけでなく、新しいモノやアイデアを創造する能力、すなわち創造性にも注目する必要がある。

個人の創造性とは、特定の状況や問題に対して新奇で有用なアイデア、洞察、解決策を生み出す能力と定義される (Amabile et al., 1996)。一方、創造されたアイディアの創造性は新奇性と有用性という二つの側面を有するものである (Im and Workman, 2004)。新奇性とは、対象となる分野において既存のアイデアからどれだけ異なるかを示す概念である。有用性とは、ユーザーにとって実際に役立つ、あるいは利益をもたらす程度を指す (Jackson & Messick, 1965)。これら二つの側面は概念的には異なるが、どちらも創造性という包括的な概念の一部であり、過去の創造性研究では、アイデアを創出させ、それについて新奇性と有用性を評価し、その合計点を創造性の高さとしてきた。本稿では、創造性を高める上で重要とされてきた、制約と思考スタイルについても検討する。

創造性研究においては、制約があるほど創造性が高まることが多くの研究で確認されている (Finke et al., 1992; Moreau et al., 2005; Burroughs & Mick, 2004)。Acar et al. (2019) では、制約が個人、チーム、組織のいずれにおいても創造性を高める効果があることが示されている。本研究では、リソースや金銭を制約するという観点から、儉約志向にも注目している。儉約志向とは、日常の無駄を省き、計画的かつ自律的に購買活動を行い、購入したモノを長く大切に使うことで節約を図る志向である (Lastovicka et al., 1999)。Amazonの創業者 Jeff Bezos は、「儉約は他の制約と同様にイノベーションを促進する。限られたリソースの中で創造的に問題を解決するためには、自らの発明で抜け出すことが必要だ」と述べている。

Finke et al. (1992) によって提起された創造的認知の一般モデル、ジェネプロアモデル (Geneplore model) では、生成プロセスにおいてアナロジー思考を利用しアイデアを生成する可能性があると主張している。アナロジー思考とは、特定の情報やアイデアをもとに、それに関連した別の事象や概念への「類推」を行うことで、問題解決やアイデアの発想を行う思考法である。他の思考スタイルと比較して、アナロジー思考は新しい認知構造を必要としない点でユニークである (Welling, 2007)。Dahl & Moreau (2002) は、先例がない場合に、遠いアナロジー思考の活用は、デザインのオリジナリティに正の影響を与えることを示している。磯野・高橋 (2023) の研究では、アナロジー思考を用いることで、対象領域からさらに離れた概念を適用することが可能となり、その結果として、より創造的なアイデアが生み出されることが示されている。

創造性研究において、アブダクションはデザインの鍵となると広く考えられている。アブダクションとは、遡及推論とも呼ばれ、「事実から出発して、その事実や変則性がなぜ起こったかについて説明を与える仮説を考え出す」思考法である。アブダクションは、固定された事前に決定された一連の

評価基準によって課せられた制約を打ち破り、革新につながる (Kroll, 2023)。Dunne & Dougherty (2016) は、医薬品業界で働く 85 人の科学者とマネージャーにインタビューし、アブダクションを活用して可能性のある新製品の仮説を立て、これらの仮説を使用して複雑なイノベーションの課題からノイズにもかかわらず有用な情報を検出するのに役立つと示している。

このように、創造プロセスにおける制約と思考スタイルは、多様なアプローチを通じてイノベーションに寄与することが明らかである。本研究では、動機以外、制約と思考スタイルが創造プロセスにどのように影響を与えるかを詳細に検討する。

表 3 制約と思考スタイルに関する先行研究のまとめ

出所	研究対象	研究内容	要因
Finke et al. (1992)	創造一般	創造的認知アプローチ	生成プロセス、探索・解釈プロセス、生成物の制約
Burroughs & Mick (2004)	米国市民 172 名	創造性の先行要因	時間制約、状況への関与、統制の存在、類比思考
Moreau et al. (2005)	ミッドウェスタン大学の学生	制約が消費者の創造性に与える影響	入力制約、時間制約
Dahl & Moreau (2002)	106 名の学生	新製品開発プロセスのアイデア創出	アナロジー思考、外部プライム
磯野・高橋 (2023)	大学院生 200 名	創造的なアイデア開発	概念結合、アナロジー思考
Dunne & Dougherty (2016)	医薬品業界の 85 名の関係者	アブダクションとイノベーションプロセスの関係	アブダクション

#### 4. 創造的思考プロセスの実態把握

消費者の創造活動における思考スタイルを調べるために、実験を実施した。この実験では「用途創造」と「製品創造」の 2 課題について、課題を解決するために革新的なアイデアを求めた。各課題の口頭プロトコル (Verbal Protocols) を収集し、思考スタイルの違いとアイデア生成への影響を調査した。

##### (1) 実験課題

- ・用途創造課題：「タオルの再利用：新たな用途の提案」

日々の生活で、使用されなくなった旧タオルや使いにくい新しいタオルが増える中、捨てるのはもったいないと感じることがある。特に、感情的な価値があるアイテムや素材が良いものである場合、再利用やアップサイクルが望ましいと考えられる。そこで、タオルの新たな用途が求められる。主なターゲットは環境に配慮したライフスタイルを重視する方や、手作りに興味を持つ層を対象としている。設計アイデアを考案する際には、経済的、材料的、規制上の制約はない。

・製品創造課題：「バス内でのバランスの課題を解決する新製品の設計」

バスが主要な交通手段として普及しているが、混雑した車内ではつり革の不足が顕著である。これにより、乗客が立っている際に安定した姿勢を保つことが難しくなるという問題がある。そこで、乗客が安定して立っていただけるような商品が求められる。主なターゲットはバスに乗る人々全般を対象としている。設計アイデアを考案する際には、経済的、材料的、規制上の制約はない。

## (2) 方法・手続き

本実験には2024年4月に実施され、4名の参加者が参加した。各参加者に2つの課題を遂行するように求めた。

実験開始前に、各課題の目的と要件について詳細に説明した。各課題には10分の制限時間が設けられ、その時間内に少なくとも1つの解決策を提案するように求めた。解決策の数については参加者の自由に任せた。

参加者は考えた内容を全て口頭で述べることを求めた。説明が難しい場合はスケッチを用いて説明することも許可したが、その際も発言を続けることを条件とした。スケッチを使用した場合、実験終了時にそのスケッチを提出することが求めた。課題遂行中はインターネットやChatGPTの利用を禁止した。また、課題遂行中に司会者に質問や助けを求めることも許可しなかった。

## (3) プロトコルの分類

本実験では、分析方法としてプロトコル分析を用いた(表4)。

表4 プロトコル分析項目

項目	説明
問題定義	要件を明確に定義し、生成物が達成すべき要件を確立した場合
焦点	焦点をどう置くか、または何を重視するかについて話した場合
生成物の特徴	生成物が持つ特定の性質、機能や模様について話した場合
孵化	思考が中断した場合
記憶検索	既存の知識ベースからの検索した場合
心的合成・変更	異なる情報や要素を組み合わせ、変換して新しい情報やイメージを生成した場合
類推	特定の情報やアイデアをもとに、それに関連した・似たような別の情報やアイデアを生成した場合
アブダクション	特定の事象・結果に対して、なぜ生じたのか、自分なりの仮説を話した場合
アイデア出し	アイデアが提案された場合
アイデアの理由	なぜこのアイデアを出したのかを話した場合
アイデアの詳細化	提案されたアイデアに対して、必要な条件、製品デザインや作成ステップなど具体的な設定を行った場合
評価	アイデアに対して口頭で判断を下した場合

決定	デザインが選択された場合
----	--------------

#### (4) 収集したプロトコル

口頭プロトコルの内容を、表5としてまとめる。

表5 口頭プロトコル内容

参加者	内容	解釈	分類
用途創造			
Mさん	タオルにはいろんな素材があって、柔らかくて吸水性が高いものもあれば、吸水性が低くて薄いものもあるんだ。	タオルの分類	問題定義
	特に薄いタオルは、他にもいろんな用途が考えられるよ。	素材を特定	焦点
	例えば、一番くじで手に入れたタオルが全然吸水しなくて、タオルとして使えないことがあったんだけど、絵柄がかわいいから別のものに変えたくなるよね。	思い出+素材との関連性	記憶検索
	タオルが四角の場合もあるよね、四角いタオルなら枕カバーにしたり、抱き枕に変えることもできる。	四角タオルの→ 枕カバー	類推
Bさん	タオルなら雑巾として使えるんじゃない。	案①	アイデア出し
	あと、素材や色次第で服にすることも考えられる。	案②	
	幼稚園の時には、家で使わなくなった靴下を持ち寄って服を作ったことがあり、	思い出	記憶探索
	それを思い出すと、タオルでも色々なものが作れそうだな。	靴下→タオル	類推
	ピンクのタオルなら、花の形に作り変えることもできるだろう。	具体的な例	アイデアの詳細化
Xさん	タオルの新しい用途として、少し手を加えて手作りのぬいぐるみが考えられる。自宅に飾るだけでなく、見栄えが良ければメルカリなどで販売することも可能だ。	案出し	アイデア出し+評価
	ぬいぐるみにするのは、タオルもぬいぐるみも布製品だから。	布→タオル	類推+アイデア理由
製品創造			
Mさん	地下鉄では、壁に付いている座席があるでしょ。	地下鉄の例	記憶探索
	あれ、人がいないときは荷物を置くことができるし、人が多いときは座席を下ろして座ることができるんだ。普段は壁にくっついて場所を取らないんだ。	装置の特徴	生成物の特徴

	そういう装置をつけられたらいいね。地下鉄にはそういうものがあるから、バスでもそういうのを考えられるかも。	地下鉄→バス	類推+アイデア出し
Cさん	中国の地下鉄って、車両の真ん中には必ず柱があるんだよね。でも日本の電車やバスにはそんなの無いみたい。	交通機関(地下鉄→バス)	生成物の特徴+類推
	柱があればバランスを保ちやすいかも。	案①	評価+アイデア出し
	なんでこれらの人が転倒するのって?	転倒を特定	焦点
	地面が滑りやすくて、摩擦力が足りないから。	仮説(理由)	アブダクション
	それなら、摩擦力を増やすためのカーペットを作れば?	案②	アイデア出し
	それ以外、女性がバスで立ってられないのはなぜか?	女性を特定	焦点
	おそらく、背負っている荷物が多すぎるんだ。女性はよく斜め掛けバッグを背負うから、バスが停まると、慣性で転倒しちゃう。	仮説(理由)	アブダクション
	地下鉄みたいに荷物置き場を増やせたらいいよね。	案③	アイデア出し

## (5) 分析結果

用途創造の課題では、XさんとBさんがぬいぐるみや服、Mさんが枕カバーや抱き枕としてのタオルの新しい利用法を提案している。これらはいずれもアナロジー思考を活用し、タオルの特性や形状を基にしたアイデアである。

一方、製品創造の課題では、Mさんが地下鉄の座席機能をバスに応用するアイデアを、Cさんが中国の地下鉄の柱を日本のバスに取り入れる提案をしている。これらもアナロジー思考を活用している。また、Cさんはアブダクション思考を用いて転倒の原因を探り、摩擦力を高めるカーペットや荷物置き場の提案に結びつけた。

以上より、用途創造および製品創造の両方の課題においてアナロジー思考が活用され、それによって新しいアイデアが生み出されていることが確認された。また、製品創造の課題ではアブダクション思考が活用され、それによるアイデア創出の効果が明らかとなった。

## 5. 仮説構築

以上の先行研究と実態を踏まえ、動機、制約、思考スタイルの3つの側面から消費者創造に影響する要因として仮説を設定する。また、創造性の新奇性と有用性に着目し、制約や思考スタイルがそれらに与える影響についても仮説を構築する。

### (1) 動機に関する仮説

#### ・創造の楽しさ

内発的動機としての楽しさや好奇心は、創造的な活動において重要な役割を果たすことが指摘されている (Füller, 2010; Roberts, Hughes, & Kerbo, 2014)。Amabile (1988)は、内発的動機が課題に対する解決策の探索に強い影響を与え、内発的動機が高いほど、より創造的な解決策が見つかりやすいことを示している。また、自己決定理論 (Ryan & Deci, 2020) によれば、内発的動機を持つ個人は外的な報酬がなくても自発的に活動し、創造的なプロセスに取り組む傾向が強いとされている。

さらに、Stock et al. (2015) は、消費者イノベーターを対象に、創造プロセスの楽しさを快楽主義的動機として定義し、機能や利便性を重視する功利主義的動機と対比しながら、これらの動機とユーザーが創り出した製品成果との関係を分析した。その結果、快楽主義的動機の高さが製品の新規性に正の影響を与えることが実証された。これらの先行研究を踏まえ、以下の仮説を設定した。

H1-a: 創造の楽しさは、用途創造に正の影響を与える。

H1-b: 創造の楽しさは、製品創造に正の影響を与える。

#### ・知的好奇心

知的好奇心とは、物事に対する強い興味や関心から「もっと深く知りたい」と思う気持ちを指す。Füller (2010) は、ユーザーを内発的興味型・好奇心駆動型・報酬志向型・ニーズ駆動型の4タイプに分類し、好奇心駆動型のユーザーは共創活動に多くの時間を費やす傾向があると述べている。また、青木 (2019) は Apple Distinguished Educator Program の事例を通じて、ユーザーがイノベーション・コミュニティに参加する主な要因として、知的好奇心の重要性を確認している。以上の知見に基づき、以下の仮説を設定する。

H2-a: 知的好奇心は、用途創造に正の影響を与える。

H2-b: 知的好奇心は、製品創造に正の影響を与える。

#### ・コミュニティ

ユーザーイノベーションは、しばしばユーザーコミュニティを基盤として生まれることがある (von Hippel, 2005)。コミュニティを通じたユーザーイノベーションは、単独で行う場合と比べて、イノベーションの普及を促進し、製品開発の効果を高める (Ogawa and Pongtanalert, 2013)。Franke & Shah (2003) は、イノベーターと非イノベーターの比較を行い、イノベーターがコミュニティに深く関わり、コミュニティ内で重要な役割を果たし、他のユーザーと支援し合う傾向が強いことを明らかにしている。これらの知見に基づき、以下の仮説を設定する。

H3-a: コミュニティは、用途創造に正の影響を与える。

H3-b: コミュニティは、製品創造に正の影響を与える。

・心理的所有感

心理的所有感とは、特定の対象に対して人が感じる「私のもの」という感覚を指す (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001)。Liu et al. (2019) は、中国の 157 社の従業員 804 名を対象にした調査で、心理的所有感が個人のイノベーション活動に対して正の影響を持つことを明らかにした。また、Mahsud et al. (2022) は、心理的所有感が高い従業員ほど積極的に知識を共有し、イノベーション活動を行う傾向があることを実証した。これらの研究に基づき、以下の仮説を設定する。

H4-a: 心理的所有感は、用途創造に正の影響を与える。

H4-b: 心理的所有感は、製品創造に正の影響を与える。

(2) 制約に関する仮説

・儉約志向

儉約志向とは、無駄な支出を避け、計画的かつ自律的に購買を行い、購入したものを長く大切に使用する志向性を指す (Lastovicka et al., 1999)。限られたリソースを最大限に活用することで、既存のリソースを再組み合わせたり、新たな方法を創造する際に重要な役割を果たす (Schulze and Hoegl, 2006)。Amazon の創業者である Jeff Bezos も、「儉約は他の制約と同様にイノベーションを促進する。狭い箱から抜け出す唯一の方法は、自らの発明で脱出することだ」と述べており、リソースの制約が新たな創造を生み出す契機となることを示唆している。以上のことから、以下の仮説を提案する。

H5-a: 儉約志向は、用途創造に正の影響を与える。

H5-b: 儉約志向は、製品創造に正の影響を与える。

(3) 思考スタイルに関する仮説

・アナロジー思考

Dahl and Moreau (2002) は、アナロジー思考がデザインにおけるオリジナリティに与える影響を調査し、類推が製品デザインにおいて重要な役割を果たし、特に「遠い類推」がオリジナリティに対して肯定的な効果をもたらすことを発見した。また、本研究の製品創造および用途創造に関する実験課題でも、アナロジー思考がアイデア生成に寄与することが確認されている。これらの知見に基づき、以下の仮説を設定する。

H6-a: アナロジー思考は、用途創造に正の影響を与える。

H6-b: アナロジー思考は、製品創造に正の影響を与える。

#### ・アブダクション

Leavy (2010) は、アブダクションを革新創造の中核要素として捉えている。Dunne & Dougherty (2016) の医薬品業界における 85 名の科学者やマネージャーを対象としたインタビュー調査では、アブダクションを活用することで、新製品の仮説立案が促進され、複雑なイノベーション課題から有用な情報を抽出するのに有効であることが示されている。また、製品創造の課題においても、アブダクション思考がアイデア創出に寄与することが確認されている。したがって、以下の仮説を設定する。

H7-a: アブダクションは、用途創造に正の影響を与える。

H7-b: アブダクションは、製品創造に正の影響を与える。

#### (4) 提出されたアイデアの創造性に関する仮説

前述のように、創造性研究では、提出されたアイデアに関して、新奇性と有用性の 2 次元で評価し、合成している研究が多い。ただし、濱岡(2010) では、これらの相関が低いことから、分けて分析した結果、有意となる変数が異なることを見いだした。また、Moreau et al. (2005) では、新奇性のみを評価した。これを踏まえて、ここでは提出されたアイデアの新奇性と有用性についての仮説を設定する。

#### ・制約と創造性

Acar et al. (2019) は、制約をインプット制約、プロセス制約、アウトプット制約に分類し、145 件の実証研究をレビューすることで、制約が創造性とイノベーションに与える影響を明らかにした。その結果、制約を受け入れることで個人、チーム、組織のいずれにおいても高い創造性が得られることが示された。また、Moreau et al. (2005) は、制約が創造性を刺激する要因として機能し、制約が新奇性と有用性の両面で創造的なアイデアを引き出す可能性があることを指摘している。これらの知見に基づき、以下の仮説を設定する。

H8-a: アウトプット制約は、アイデアの新奇性に正の影響を与える。

H8-b: アウトプット制約は、アイデアの有用性に正の影響を与える。

#### ・アナロジー思考と創造性

アナロジー思考は、既存の知識やアイデアを異なる文脈や領域に適用することで、新たな視点や洞察をもたらす。磯野・高橋（2023）では、アナロジー思考を用いることで、対象領域からさらに離れた概念を適用することが可能となり、その結果として、より創造的なアイデアが生み出されることが示されている。アナロジーを通じて発想されたアイデアは、従来の解決策にはない独自性を持ち、ユーザーにとって有用である可能性が高いと考えられる。したがって、以下の仮説を設定する。

H9-a: アナロジー思考は、アイデアの新奇性に正の影響を与える。

H9-b: アナロジー思考は、アイデアの有用性に正の影響を与える。

#### ・アブダクションと創造性

アブダクションは、観察された事象から仮説を生成する思考法であり、未知の問題に対する独創的な解決策を提供するものである。演繹や帰納とは異なり、アブダクションでは新しい知識と洞察が得られる（Kolko, 2010）。Leavy（2010）によれば、アブダクションは革新創造の中核要素として位置づけられており、その思考法を活用することで新奇なアイデアが生まれる可能性が高いとされる。したがって、以下の仮説を設定する。

H10: アブダクションは、アイデアの新奇性に正の影響を与える。

上記の仮説をパス図にまとめる。

図1 仮説一覧(パス図)

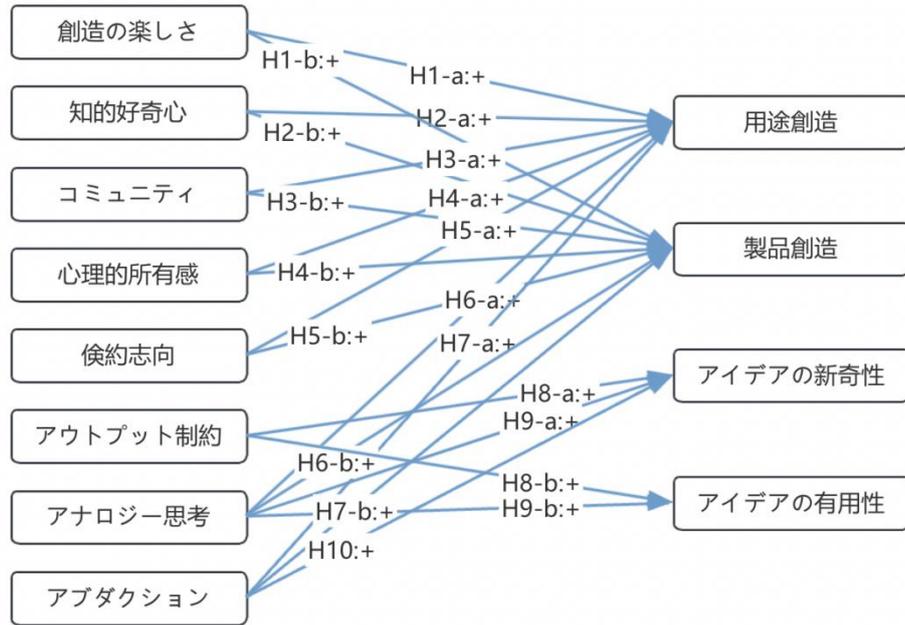


表6 仮説一覧

分類	仮説番号	仮説	根拠
動機に関する 仮説	H1-a	創造の楽しさは、用途創造に正の影響を与える。	Füller (2010)
	H1-b	創造の楽しさは、製品創造に正の影響を与える。	Stock et al. (2015)
	H2-a	知的好奇心は、用途創造に正の影響を与える。	Füller (2010)
	H2-b	知的好奇心は、製品創造に正の影響を与える。	青木 (2019)
	H3-a	コミュニティは、用途創造に正の影響を与える。	Franke and Shah (2003)
	H3-b	コミュニティは、製品創造に正の影響を与える。	
	H4-a	心理的所有感は、用途創造に正の影響を与える。	Liu et al. (2019)
	H4-b	心理的所有感は、製品創造に正の影響を与える。	
制約に関する 仮説	H5-a	儉約志向は、用途創造に正の影響を与える。	Schulze and Hoegl (2006)
	H5-b	儉約志向は、製品創造に正の影響を与える。	
思考スタイル に関する仮説	H6-a	アナロジー思考は、用途創造に正の影響を与える。	Dahl and Moreau (2002)
	H6-b	アナロジー思考は、製品創造に正の影響を与える。	
	H7-a	アブダクションは、用途創造に正の影響を与える。	Dunne & Dougherty (2016)

	H7-b	アブダクションは、製品創造に正の影響を与える。	
創造性に関する仮説	H8-a	アウトプット制約は、アイデアの新奇性に正の影響を与える。	Moreau et al. (2005)
	H8-b	アウトプット制約は、アイデアの有用性に正の影響を与える。	Acar et al. (2019)
	H9-a	アナロジー思考は、アイデアの新奇性に正の影響を与える。	磯野・高橋 (2023)
	H9-b	アナロジー思考は、アイデアの有用性に正の影響を与える。	
	H10	アブダクションは、アイデアの新奇性に正の影響を与える。	Kolko (2010)

## 6. おわりに

### (1) まとめと今後の予定

本研究の目的は、消費者の創造活動における用途創造と製品創造の両方に焦点を当て、それぞれの規定要因を解明することである。具体的には、動機、制約、思考スタイルが各創造活動にどのように影響を与えるかを検討し、実験を通じて思考スタイルの実態を把握した。その結果、用途創造および製品創造の両方において、アナロジー思考が新しいアイデアの創出に寄与することが確認された。また、製品創造においては、アブダクション思考が特に効果的であることが明らかとなった。これらの知見を基に、動機、制約、思考スタイルが消費者の創造活動に及ぼす影響について仮説を設定した。

今後は、設定した仮説を検証するために、インターネット調査と実験を実施する予定である。まず、マイボイスコム株式会社を通じて、20歳から59歳の日本の消費者を対象にアンケート調査を行い、動機、制約、思考スタイルが消費者による創造活動に及ぼす影響を定量的に評価する。また、慶應義塾大学商学部の学生を対象に実験を行い、アイデアの創造性を検証する予定である。これらの調査と実験を通じて得られたデータを分析し、消費者の創造活動に関するさらなる洞察を深めることを目指す。

### (2) 本研究の意義

#### ・学術的意義

本研究には以下の二つの学術的意義がある。第一に、イノベーション研究において、これまで十分に注目されてこなかった「用途創造」という領域を補足し、既存の研究で解明されていない部分に光を当てたことである。これにより、イノベーションの種類をより明確に区別し、理解する手がかりを提供した。第二に、単なる動機だけでなく、新しいモノやサービスを創造する能力の重要性を強調したことである。これにより、ユーザーの創造活動における要因を包括的に分析し、イノベーション活動における新たな視点を提供した。

#### ・実務的意義

実務的には、本研究は以下の二つの点で意義を持つ。まず、消費者による用途創造と製品創造を促

進する要因を実証的に明らかにしたことで、企業が消費者イノベーターの存在を理解し、彼らと共創することで新たな市場を容易に創造できる道筋を示した点である。次に、これらの創造物や資源が社会全体で十分に活用されずに埋もれることを防ぎ、社会的価値の最大化に寄与する可能性を示した点である。これにより、イノベーション・マネジメントの改善が期待できる。

### (3) 本研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界が存在する。まず、消費者による創造活動には「製品修正」という側面も含まれており、これは既存の製品を自ら改良・改変する行為である。しかし、本研究ではこの「製品修正」について十分に取り扱うことができていない。今後の研究では、この側面を詳細に検討することが求められる。

さらに、本研究では消費者の動機、制約と思考スタイルに焦点を当て、それらが製品創造や用途創造といった創造活動にどのように影響を与えるかを検討した。しかし、製品創造と用途創造の具体的な違いについては、十分に論じられていない。製品創造は新しい製品を生み出すプロセスであり、一方で用途創造は既存の製品に新しい使用方法を見出すプロセスである。これら二つの活動は、ユーザーイノベーションの異なる側面を反映しており、それぞれの特性や影響についての詳細な理解が必要である。

今後の研究においては、製品修正を含む消費者の創造活動全体を包括的に捉え、その多様な側面を明らかにすることが重要である。また、製品創造と用途創造の違いに着目し、それぞれの活動がどのようにイノベーションに寄与するかを深く探求することで、創造活動の理解をさらに進展させることができると思われる。

## 参考文献

- [1] Acar, O. A., Tarakci, M., & van Knippenberg, D. (2019). Why constraints are good for innovation. *Harvard Business Review*.
- [2] Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- [3] Antorini, Y. M., Muniz, A. M., & Schau, H. J. (2012). The brick treatment: Religiosity among adult fans of Lego.
- [4] Burroughs, J. E., & Mick, D. G. (2004). Exploring antecedents and consequences of consumer creativity in a problem-solving context. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 402–411. <https://doi.org/10.1086/422118>
- [5] Dahl, D. W., & Moreau, P. (2002). The influence and value of analogical thinking during new product ideation. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 47–60. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.47.18930>
- [6] Dunne, D., & Dougherty, D. (2016). Abductive reasoning: How innovators navigate in the labyrinth of complex product innovation. *Organization Studies*, 37(2), 131–159.
- [7] Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. (1992). *Creative cognition: Theory, research, and applications*. The MIT Press.
- [8] Franke, N., & Shah, S. (2003). How communities support innovative activities. An exploration of assistance and sharing among end-users. *Research Policy*, 32(1), 157-178.
- [9] Fuller, J. (2010). Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review*, 52(2), 97–112.
- [10] Jackson, P. W., & Messick, S. (1965). The person, the product, and the response: Conceptual problems in the assessment of creativity. *Journal of Personality*, 33(3), 309–329.
- [11] Katila, R., & Shane, S. (2005). When does lack of resource make new firms innovative? *Academy of Management Journal*, 48(5), 814–829.
- [12] Kolko, Jon. 2010. “Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis.” *Design Issues* 26(1): 15–28.
- [13] Kroll, E. (2023). Introduction to abduction and technological design. In L. Magnani (Ed.), *Handbook of a bductive cognition* (pp. 90-109). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-10135-9\\_90](https://doi.org/10.1007/978-3-031-10135-9_90)
- [14] Lastovicka, J. L., Bettencourt, L. A., Hughner, R. S., & Kuntze, R. J. (1999). Lifestyle of the tight and frugal: Theory and measurement. *Journal of Consumer Research*, 26(1), 85-98.
- [15] Leavy, B. (2010). Design thinking—A new mental model of value innovation. *Strategy & Leadership*, 38(3), 5–14.
- [16] Liu, F., Chow, I. H.S., Zhang, J.C., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: Exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 13(4), 771-789.
- [17] Mahsud, M., Jinxing, H., Mahsud, Z., Chen, Z., & Napari Hanifatu, M. (2022). Linking psychological ownership to innovative behaviour in the workplace: Empirical evidence from complex management systems in Pakistan. *Complexity*, 2022(1), 4935834.

- [18] Moreau, C. P., & Dahl, D. W. (2005). Designing the solution: The impact of constraints on consumers' creativity. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 13–22.
- [19] Nishikawa, H., Schreier, M., Fuchs, C., & Ogawa, S. (2017). The value of marketing crowdsourced new products as such: Evidence from two randomized field experiments. *Journal of Marketing Research*, 54(4), 525–539.
- [20] Ogawa, S., & Pongtanalert, K. (2013). Exploring characteristics and motives of consumer innovators: Community innovators vs. independent innovators. *Research-Technology Management*, 56(3), 41–48.
- [21] Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- [22] Roberts, D., Hughes, M., & Kerbo, K. (2014). Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 147–169.
- [23] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61(April).
- [24] Schulze, A., & Hoegl, M. (2006). Knowledge creation in new product development projects. *Journal of management*, 32(2), 210-236.
- [25] Stock, M. R., Oliveira, P., & von Hippel, E. (2015). Impacts of hedonic and utilitarian user motives on the innovativeness of user-developed solutions. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 389–403.
- [26] von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation\**. Boston: MIT Press. (サイコム・インターナショナル (訳) (2006) . 『民主化するイノベーションの時代—メーカー主導からの脱皮—』ファーストプレス)
- [27] von Hippel, E., Ogawa, S., & de Jong, J. P. J. (2011). The age of the consumer-innovator. *MIT Sloan Management Review*, 53(1).
- [28] Welling, H. (2007). Four mental operations in creative cognition: The importance of abstraction. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 163–177.
- [29] 青木慶 (2019) 「ユーザーとの共創によるイノベーション」『マーケティングジャーナル』, 39 (2) , 522-535.
- [30] 岡田庄生・西川英彦 (2019) 「消費者の功利主義的・快楽主義的モノづくり動機と、製品成果・公開—大規模サーベイによる実証研究—」『マーケティングジャーナル』, 39 (1) , 75-87.
- [31] 清水信年 (2019) 「小売店舗従業員によるユーザーイノベーション」『マーケティングジャーナル』, 39(2), 49-60.
- [32] 濱岡豊 (2001) 「アクティブ・コンシューマー」『日本学術振興会 未来市場開拓プロジェクト「電子化と市場経済」ディスカッションペーパー』東京大学経済学部. <http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/papers/2001AC1.pdf>
- [33] 濱岡豊 (2002) 「アクティブ・コンシューマー2.0: 首都圏調査の結果から」『日本学術振興会 未来市場開拓プロジェクト「電子化と市場経済」ディスカッションペーパー』東京大学経済学部. <http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/papers/2002AcCoev.pdf>
- [34] 濱岡豊 (2010) 「マーケティングにおける創造性の研究: 消費者/コミュニティの創造性を中心に」『平成20年度 吉田秀雄記念財団助成研究報告書』

- [35] 磯野誠, & 高橋佳代. (2023). 創造的なアイデア開発のための概念結合とアナロジの活用とそれらの関係. デザイン学研究, 69(4), 4\_29-4\_38.
- [36] 田窪亮輔(2020)「ワークマン 「WORKMAN Plus」に見るユーザーイノベーション」慶応大学商学部・濱岡研究室[http://news.fbc.keio.ac.jp/%7Ehamaoka/GRAD\\_20/3s-takubo.pdf](http://news.fbc.keio.ac.jp/%7Ehamaoka/GRAD_20/3s-takubo.pdf)

## 構成概念の解釈

概念	解釈
用途創造	既存の商品・サービスの本来の使い方とは異なる使い方をする
製品創造	これまでにないような商品・サービスを自分で作る
創造の楽しさ	新しいモノを生み出す過程において感じる喜びや満足感である
知的好奇心	物事に興味や関心を抱いた上で「もっと深く知りたい」と思う気持ちである
コミュニティ	特定の製品やサービス、または共通の興味を持つ人々が集まって情報を交換し、サポートし合うグループである
心理的所有感	対象に対して人が抱く所有感であり、その対象が「私のもの」であるという感覚をである (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001)
儉約志向	日常の無駄を省き、計画的かつ自律的に購買活動を行い、購入したモノを長く大切に使うことで節約を図る志向である (Lastovicka et al., 1999)。
アナロジー思考	特定の情報やアイデアをもとに、それに関連した他の事象や概念への「類推」を行うことで、問題解決やアイデアの発想を行う思考法である。
アブダクション	ある事実から出発して、その事実がなぜ起こったかについて説明を与える仮説を考え出す思考法である
アウトプット制約	成果物や結果に対して課される制限や条件である
アイデアの新奇性	対象となる分野において、既存のアイデアと比較してどれだけ独創的であるかを示す概念である。
アイデアの有用性	ユーザーにとって実際に役立ち、具体的な利益や価値をもたらす程度である。

# リキッド・モダニティにおけるラグジュアリー消費<sup>†</sup>

北澤 涼平

## <要 約>

国家や自治体が脆弱化した不安定で不確実な現代型の社会のことを、リキッド・モダニティと呼ぶ。文字通りの社会の液状化という「想定外の時代」を象徴するような事態の余波は、我々の消費生活にまで押し寄せており、従来のように永続的に製品を所有するソリッド消費ではなく、一時的に製品をレンタルするリキッド消費が浸透しつつある。そして、近年、バッグや腕時計といったラグジュアリー製品カテゴリーにおいて、高いコストをかけて製品を所有することなく、一時的に製品をレンタルすることができるリキッド消費を実現するサブスクリプションサービスが流行の兆しを見せている。本研究は、ラグジュアリー消費研究とリキッド消費研究の知見を統合することによって、ラグジュアリー製品のソリッド消費とリキッド消費の間の選択に影響を及ぼす要因を探究することを試みた。実証分析の結果、内発的に動機づけられた消費者はソリッド消費を選択する一方、外発的に動機づけられた消費者はリキッド消費を選択する傾向があるということが見出された。

## <キーワード>

ソリッド・モダニティ リキッド消費 ソリッド消費 外発的動機づけ 内発的動機づけ

## 1 はじめに

著名な社会学者である Bauman は、自身の著書の中で、国家や自治体が強固な基盤を持ち安定・確実をモットーとした社会が、孤立した個人たちが不確実で不安定な社会基盤の上で自らの責任で行動をしなければならない社会へと変貌を遂げたということを指摘した。ここで、前者のような従来型の安定した社会はソリッド・モダニティと呼ばれる一方で、後者のような現代型の不安定な社会はリキッド・モダニティと呼ばれる (e.g., Bauman, 2000; 2007; 2013)。現代型のリキッド・モダニティにおいては、社会基盤は、もはや安定性を失った短期的なものとなり、人々が行動を起こしたり、長期的なプロジェクトを遂行したりする際の準拠枠組みとして機能しなくなるという (Bauman, 2007)。このような、文字通りの社会の液状化は、特に我が国日本のような先進国において顕

---

<sup>†</sup>本論文は、博論作成ないし雑誌掲載までに一時的に公開するプレプリント版であるので、引用希望者は、今後刊行される論文を本論文の代わりに引用していただきたい。もし本論文の引用を希望される場合には、事前に [ryohei-kitazawa@keio.jp](mailto:ryohei-kitazawa@keio.jp) までご相談ください。

著であり、今回の研究プロジェクトのキーワードである「想定外の時代」の到来を象徴するような現象であるといえるであろう。

そして、注目すべきことに、不確実性と隣り合わせの、リキッド・モダニティにおいては、消費者による製品の消費にも変化が起きていると主張する研究が存在する。それが、Bardhi and Eckhardt (2017) である。彼らは、前述の Bauman のリキッド・モダニティ論に依拠して、社会のみならず、消費においても、ソリッドで安定した消費形態から、リキッドで不安定な消費形態へのトレンドの変化が見られるということを主張した。すなわち、永続的に形のあるモノとしての製品を所有し続けるようなソリッド消費から、一時的に形のないコトとしての製品を経験するようリキッド消費へと消費のトレンドが変化しているというのである。

このようリキッド消費の台頭は、リキッド・モダニティを経験している先進国における、無形財への一時的なアクセスを実現させるストリーミングサービスやサブスクリプションサービス (eg, 音楽ストリーミングサービスの Spotify, 映像ストリーミングサービスの Netflix) の流行から見て取ることができる。そして、近年、無形財のみならず、バッグや腕時計、宝飾品といったラグジュアリー製品カテゴリーにおいても、消費者が一時的に製品にアクセスすることを可能にするようなサブスクリプションサービスが流行の兆しを見せている。例えば、高級バッグをレンタルできる Laxus や高級腕時計をレンタルできるカリトケは、すでに一定の市民権を得ている人気のサービスとしてラグジュアリー消費者から認知されている。

ここで、我が国日本のような先進国のリキッド・モダニティにおいて実務的流行の兆しを見せているラグジュアリー製品のリキッド消費 (サブスクリプションサービス) について、ある 1 つの研究課題を設定することができる。それは、ラグジュアリー製品カテゴリーにおいて、どのような要因が、消費者のリキッド消費 (製品の一次的利用) とソリッド消費 (製品の永続的所有) の選択に影響を及ぼすのか、という課題である。本研究は、この研究課題に取り組み、リキッド・モダニティにおけるラグジュアリー消費、すなわち、ラグジュアリー消費者のリキッド消費とソリッド消費の選択に影響を及ぼす要因を探究することを目的とする。

## 2 仮説1：製品の自己関連性の影響

Bardhi and Eckhardt (2017) は、リキッド消費の特性として、(1) 短命、(2) アクセスベース、(3) 脱物質という 3 点を挙げた一方、ソリッド消費の特性として、(1) 長命、(2) 所有ベース、(3) 物質的という 3 点を挙げた。すなわち、形あるモノを永続的に所有し続けるような消費形態がソリッド消費、形なきコトを一時的に経験し利用するような消費形態がリキッド消費である。

そして、既存研究によって、この 2 つの消費形態 (リキッド消費 vs. ソリッド消費) の選択の先行因子として、製品の自己関連性、すなわち、対象となる製品と消費者が心理的に繋がっている程度 (cf. Ferraro et al., 2011) が見出された (Atasoy & Morewedge, 2018; Wei et al., 2022)。具体的には、製品の自己関連性が高く消費者と製品の繋がりが強い場合、消費者はよりソリッドな消費形態を、製品の自己関連性が低く消費者と製品の繋がりが弱い場合、消費者はよりリキッドな消費形態を選択するということが示唆された。製品との繋がりが強ければ、消費者は、その製品を失うことを恐れてより長く所有し続けようとする一方、製品との繋がりが弱ければ、消費者は、その製品に一時的にアクセスする程度で充分であると考えてるのである。

しかしながら、この既存研究の主張は、ラグジュアリー製品カテゴリーにおいては、成り立たない可能性があ

る。ラグジュアリー製品は、既存研究において考慮されていた映画や書籍といった比較的安価な製品 (e.g., Atasoy & Morewedge, 2018) とは異なり、比較的高価で多くの消費者にとって文字通りの贅沢品であり所有・利用する必要性の低い製品である (cf. Han et al., 2010)。そのため、ラグジュアリー有形財の自己関連性が低い消費者は、そもそも消費をすることを選択しない、すなわち、リキッド消費もソリッド消費も選択しない可能性が高いであろう。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説1: ラグジュアリー製品の自己関連性が低い消費者はラグジュアリー製品を消費しない一方、ラグジュアリー製品の自己関連性が高い消費者はラグジュアリー製品を消費する。

### 3 仮説2: ラグジュアリー消費の動機の影響

ラグジュアリー製品の自己関連性が、製品を消費するかどうかという選択に影響を及ぼすのであれば、どのような要因がラグジュアリー消費者による消費形態の選択 (リキッド消費 vs. ソリッド消費) に影響を及ぼすのであろうか。ここで、本研究が着目した概念は、ラグジュアリー消費の動機である。ラグジュアリー消費に関する既存研究によると、消費者がラグジュアリー製品を消費する動機は、2種類に大別されるという。一方の内発的動機づけは、消費者の内的信念、態度、価値観を表現することに関連しており (Katz, 1960)、内発的に動機づけられた消費者は、製品の購入に際して、ラグジュアリーブランドの文化、歴史、高い品質やそれを追い求める姿勢、コンセプトを特に重視するという (Wilcox et al., 2009)。他方の外発的動機づけは、他者から賞賛を獲得して自己をより良く呈示することに関連しており (Han et al., 2010)、外発的に動機づけられた消費者は、製品の購入に際して、ラグジュアリーブランドの象徴的イメージやブランドロゴを特に重視するという (Wilcox et al., 2009)。本研究は、既存研究によって見出された動機づけの異質性が、ラグジュアリー消費者による消費形態の選択に影響を及ぼすと主張する。具体的には、内発的に動機づけられた消費者はソリッド消費を選択する一方、外発的に動機づけられた消費者はリキッド消費を選択すると主張する。この主張は、以下のような論理によって構築された。まず、内発的に動機づけられた消費者について、彼らは、製品そのものに価値があると考えており、その高い品質や消費によって得られるラグジュアリーな経験を重視するため、製品を永続的に自身のものとして所有し、自身の好きなように消費することができるソリッド消費を選択すると考えられる。そして、外発的に動機づけられた消費者について、彼らは、製品そのものに価値があるとは考えておらず、製品を利用している場面を他者に誇示し他者から賞賛されることを重視するため、わざわざ高いコストをかけて製品を所有することなく一時的にレンタルすることができるリキッド消費を選択すると考えられる。以上の議論より、次の仮説を提唱する。

仮説2: 内発的に動機づけられた消費者はラグジュアリー製品をソリッドに消費する一方、外発的に動機づけられた消費者はラグジュアリー製品をリキッドに消費する。

## 4 調査

仮説1 および仮説2 の経験的妥当性を吟味するために、調査を実施した。調査の参加者は、日本のクラウドソ

ーシングサイト『CrowdWorks』上で収集され、参加者には、謝礼として1件当たり90円が支払われた。最終的に収集されたのは、日本国内の消費者111名（女性53.3%、年齢の中央値は41歳、年収の中央値は300万円）であった。また、今回の調査に使用する財として、ラグジュアリーバッグが選定された。財の選定理由は、実際にラグジュアリーバッグのサブスクリプションサービスが日本国内に存在し、ラグジュアリーブランドの既存研究において頻繁に使用される財であるからである。

具体的な調査の手順は、以下の通りであった。まず、人口統計学的な質問に回答した参加者に対して、Louis Vuitton, Gucci, Prada, Chanel, Hermes という、実在するラグジュアリーブランドの名前を提示し、それらのバッグをイメージさせながら、バッグの自己関連性に関する質問に回答してもらった。具体的には、「消費者としてのあなたにとっての重要性の観点から、ラグジュアリーバッグが果たす役割をどのように評価しますか？」という質問に対して、「適切でない-適切である」、「重要でない-重要である」、「重大でない-重大である」という3つの7点セマンティック・ディファレンシャル尺度項目で回答してもらった（ $\alpha=0.95$ ,  $CR=0.95$ ,  $AVE=0.87$ ）。次に、ラグジュアリーバッグを消費する動機の内発性に関する質問に回答してもらった。具体的には、「あなたは、外発的な報酬（バッグがもたらすステータスや名声）ではなく、内発的な報酬（バッグがもたらす個人的楽しさなど）のためにどのくらいラグジュアリーバッグを消費しますか？」という質問に対して、「外発的な報酬-内発的な報酬」という7点セマンティック・ディファレンシャル尺度項目で回答してもらった。その後、複数の統制変数に関する質問項目（特定のブランドに対するコミットメント、バラエティーシーキング傾向、金銭的知覚リスク）に回答してもらった後、参加者に対して、実在するラグジュアリーバッグのサブスクリプションサービスである『Lexus』のサービス属性を提示した。具体的には、サービスを利用することでレンタルできる実際のバッグの画像、サービスの利用期間とそれに応じた料金、レンタルしたバッグの補償サービスの内容を提示した。そして、提示されたサブスクリプションサービスの内容を考慮して、被験者に対して、ラグジュアリーバッグの消費に関する質問に回答してもらった。すなわち、(1)「ラグジュアリーバッグをレンタルも所有もしない。」、(2)「ラグジュアリーバッグをレンタルする。」、(3)「ラグジュアリーバッグを所有する。」という3つの選択肢のうち、自身に最も合致した選択肢を1つ回答してもらった。最後に、サブスクリプションサービスの知識に関する質問に回答してもらった。

## 5 分析結果

収集した消費者データを用いて分析を行う前に、複数の独立変数が存在する多変量解析において懸念される多重共線性の疑いがあるか否かということを吟味するために、独立変数間の相関係数を算出した。結果は、表1に示される通りであり、金銭的リスクと年収、製品の自己関連性とブランドコミットメントの間で相対的に高い値が算出された。そのため、より厳密に多重共線性について検討するために、各独立変数のVIFを算出した。結果は、表2に示される通りであり、すべての独立変数のVIFが、Zuur et al. (2010) が設定した3という基準を下回るため、多重共線性の疑いはないと見なした。

仮説1の妥当性を吟味するために、二項ロジスティック回帰分析を実施した。すなわち、ラグジュアリーバッグを消費するかどうかという選択（0=所有もレンタルもしない、1=所有するまたはレンタルする）を従属変数、ラグジュアリーバッグの自己関連性を独立変数として設定した二項ロジスティック回帰分析を実施した。その結果、予想された通り、自己関連性は、消費するかどうかという選択に正の影響を及ぼすということが示された

( $\beta=0.48$ ,  $\text{Exp}(\beta)=1.62$ , 95%CI[1.08, 2.44])。以上の結果より、仮説 1 は支持されたといえるであろう。すなわち、ラグジュアリー製品の自己関連性が低い消費者はラグジュアリー製品を消費しない一方、ラグジュアリー製品の自己関連性が高い消費者はラグジュアリー製品を消費すると見なされるであろう。また、設定した統制変数のうち、ブランドコミットメントが従属変数に正の影響を及ぼすということも示唆された ( $\beta=0.71$ ,  $\text{Exp}(\beta)=2.04$ , 95%CI[1.05, 3.96])。

表 1 独立変数間の相関係数

	年齢	年収	サブスク の知識	ブランド コミットメント	金銭的 リスク	バラエティー シーキング	自己 関連性	動機の 内発性
年齢	1.00							
年収	0.03	1.00						
サブスクの 知識	-0.11	0.10	1.00					
ブランド コミットメント	-0.02	0.26	0.14	1.00				
金銭的リスク	0.11	-0.43	-0.12	-0.25	1.00			
バラエティー シーキング	0.09	0.14	0.13	0.15	-0.12	1.00		
自己関連性	-0.08	0.37	0.21	0.67	-0.30	0.18	1.00	
動機の内発性	0.12	-0.10	0.01	0.05	0.06	-0.05	0.02	1.00

表 2 独立変数の VIF

独立変数名	VIF
性別	1.39
年齢	1.09
年収	1.74
サブスクの知識	1.08
ブランドコミットメント	1.84
金銭的リスク	1.29
バラエティーシーキング	1.13
自己関連性	2.04
動機の内発性	1.04

仮説 1 に続いて、仮説 2 の妥当性を吟味するために、ラグジュアリーバッグを所有もレンタルもしないという選択をした参加者をデータから除外して、二項ロジスティック回帰分析を実施した。すなわち、ラグジュアリーバッグを所有するかレンタルするかという選択 (0=レンタルする, 1=所有する) を従属変数、動機の内発性を独立変数として設定した二項ロジスティック回帰分析を実施した。その結果、予想された通り、動機の内発性は、所有するかレンタルするかという選択に正の影響を及ぼすということが示された ( $\beta=0.33$ ,  $\text{Exp}(\beta)=1.38$ , 90% CI[1.01, 1.89])。以上の結果より、仮説 2 は支持されたといえるであろう。すなわち、内発的に動機づけられた消費者はラグジュアリー製品をソリッドに消費する一方、外発的に動機づけられた消費者はラグジュアリー製品

をリキッドに消費すると見なしうるであろう。また、設定した統制変数のうち、金銭的リスクが従属変数に負の影響を及ぼすということも示唆された ( $\beta=-1.12$ ,  $\text{Exp}(\beta)=0.33$ ,  $90\%CI[0.16, 0.68]$ )。

## 6 成果

本研究は、リキッド消費に関する既存研究の知見とラグジュアリー消費に関する既存研究の知見を統合させることによって、リキッド・モダニティにおけるラグジュアリー消費者行動について取り組んだ、著者の知る限り初めての研究である。本研究の試みは、既存研究を理論的に前進させることに成功したといえるであろう。具体的には、リキッド・モダニティにおけるラグジュアリー消費の文脈においては、そもそも多くの消費者が製品を消費しない、すなわち所有もレンタルもしないという選択肢をとる可能性があるということに着目し、リキッド消費に関する既存研究が前提としていた「リキッド消費 vs. ソリッド消費」という二項対立を拡張し、新たに「消費しない」という選択肢を加えることで、より現実の消費に即したモデルを提唱することに成功した。そして、製品の自己関連性がそもそも製品を消費するかどうかという選択に、動機の外発性（および動機の内発性）が、リキッド消費するかソリッド消費するかという選択に、それぞれ影響を及ぼす要因であるということを見出した。

本研究がもたらした知見は、先進国のリキッド・モダニティにおいて活動を展開するラグジュアリーブランドやその製品を取り扱うサブスクリプションサービスの流通業者に対して実務的な指針を提供する。まず、ラグジュアリーブランドのマーケティングやマネージャーは、自社の従来の顧客の購買動機がどのようなものであるのか（内発的であるのか外発的であるのか）ということ进行分析することによって、自社でサブスクリプションサービスを行うべきか否かということを決定すべきである。また、ラグジュアリー製品を扱うサブスクリプションサービスの流通業者は、自社サービスの環境的価値の高さや経済的価値の高さだけでなく、社会的価値の高さ、すなわち他者への自己呈示の手段としての有効性もアピールすべきである。以上のような試みを実践することによって、企業は、自社の収益性を向上させることができるであろう。

## 7 限界と課題

本研究は、一年間という比較的短いプロジェクトによって実施されたため、多くの限界を抱えており、それゆえ、今後の研究に課題を残していると指摘されるであろう。第 1 に、調査において参加者に提示したサブスクリプションの属性をより吟味すべきであるという点が挙げられる。今回の調査においては、Lamberton and Rose (2012)などを参考にして、参加者に対して、実際に存在するサブスクリプションサービスの属性を提示したが、サービスのどのような属性が、どのような水準であることが、サービスの選択、すなわちリキッド消費の選択により影響を及ぼすのかということ吟味すべきであろう。

第 2 に、調査において参加者の環境やエシカル消費に対する意識を統制変数として含めるべきであるという点が挙げられる。ラグジュアリーバッグを含む有形財のサブスクリプションサービスにおいては、製品の本来の所有者が活用していない遊休資産をその他のサービス利用者と共有することができ、製品の廃棄が抑制される可能性がある。そのため、サービスのエシカルな側面を重視してリキッド消費を選択する消費者について考慮すべきであろう。

第 3 に、動機の外発性と動機の内発性をそれぞれ別の多重尺度によって測定するべきであるという点が挙げられる。今回の調査においては、Jung et al. (2023) を参考にして、それぞれの極を「外発的な報酬」、「内発的な報酬」とするセマンティック・ディファレンシャル尺度を用いて、ラグジュアリー消費者の動機の内発性（および外発性）を測定した。しかしながら、動機の内発性と動機の外発性を弁別されるべき別の構成概念として取り扱い、それぞれの概念がリキッド消費とソリッド消費の選択に及ぼす影響を探究することでより精緻なモデルを構築するべきであろう。

## 謝 辞

本研究は、2023 年度慶應義塾大学学事振興資金（商学研究科枠）小野晃典プロジェクトチームの研究成果の一部である。商学研究科委員長の横田絵理先生、学事振興資金商学研究科代表の鶴光太郎先生、商学研究科学習指導委員の高田英亮先生には、中間報告会・最終報告会にてご指導いただきました。ここに記して深謝いたします。また、プロジェクトチーム・リーダーで指導教授の小野晃典先生にも、普段のご指導に感謝申し上げます。

## 参 考 文 献

- Atasoy, O., & Morewedge, C. K. (2018). Digital goods are valued less than physical goods. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1343-1357.
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2017). Liquid consumption. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 582-597.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*; Cambridge, UK: Policy.
- Bauman, Z. (2007). Collateral casualties of consumerism. *Journal of Consumer Culture*, 7(1), 25-56.
- Bauman, Z. (2013). *The Individualized Society*; Cambridge, UK: Policy.
- Ferraro, R., Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2011). Our possessions, ourselves: Domains of self-worth and the possession-self link. *Journal of Consumer Psychology*, 21(2), 169-177.
- Han, Y. J., Nunes, J. C., & Dreze, X. (2010). Signaling status with luxury goods: The role of brand prominence. *Journal of Marketing*, 74(4), 15-30.
- Jung, S., Chen, C., & Yap, A. (2023). Expressing passion for luxury enhances perceived authenticity. *Journal of Consumer Psychology*, 34(1), 101-109.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *The Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163-204.
- Lamberton, C. P., & Rose, R. L. (2012). When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. *Journal of Marketing*, 76(4), 109-125.
- Wei, X., Jung, S., & Choi, T. M. (2022). Share it or buy it? Exploring the effects of product brand attachment on commercial sharing services. *Journal of Business Research*, 153, 115-127.
- Wilcox, K., Kim, H. M., & Sen, S. (2009). Why do consumers buy counterfeit luxury brands? *Journal of Marketing Research*, 46(2), 247-259.
- Zuur, A. F., Ieno, E. N., & Elphick, C. S. (2010). A protocol for data exploration to avoid common statistical problems. *Methods in Ecology and Evolution*, 1(1), 3-14.

# チャネルシステムの再構成とその成果

## — 環境要因による調整効果 —

白 謹豪

### <要約>

製造業者が直面している近年の競争環境は以前にも増して厳しく、その範囲が伝統的な産業の境界を越えることも少なくない。また、企業の能力や技術などにおいて外部化が進むにつれて、企業間で行われた競争は集団間の競争へと、その性質を変化させている。本研究の目的は、従来とは異なるこのような近年の競争環境の中で、企業がいかにチャネルシステムを再構成すれば良いのかを解明することである。そこで本研究はダイナミック・ケイパビリティ・フレームワークに基づいて、チャネルシステムの再構成とその成果に関連する仮説を提示する。サーベイ調査を通じて170の日本の産業財製造業者から得た回答を用いて統計分析を行った結果、1) 産業水準の環境要因である競争強度は、チャネル利用割合の再構成とチャネルシステムの成果の関係を負に調整すること、2) 集団水準の環境要因であるエコシステムとの強い繋がり、チャネル利用割合の再構成とチャネルシステムの成果の関係を正に調整すること、の2点が確認された。本研究はチャネルシステムに関連する学術研究の前進に貢献するとともに、チャネルシステムを再構成し企業の存続を図ろうとする企業に対して1つの手引きを提供するものであろう。

### <キーワード>

チャネルシステム、チャネル多様性の再構成、チャネル利用割合の再構成、競争、エコシステムとの繋がり

## 1. はじめに

産業内のベスト・プラクティスや各種マーケティング手法などが普及するにつれて、日本の製造業者は以前にも増して厳しい競争環境に直面している (Teece, 2012)。近年においては産業の枠を超えて競争が展開されることも稀ではない (Adner, 2021)。さらに情報通信技術の発展は、技術と企業能力などの多くの部分において外部化を促している (経済産業省, 2023)。これは、ある価値を実現する上で様々な主体の連携が不可欠である状況を作り出す。その結果、従来1企業間で行われた競争は、複数の主体によって形成される集団間の競争へとその性質を変化させ、もはや1企業の力のみで覇を競うことは難しい (Teece, 2012)。

チャネルシステムは顧客や取引企業との接点として (Neslin & Shankar, 2009), 差別化と競争優位の源泉になり得る資産である (Van Bruggen, Antia, Jap, Reinartz, & Pallas, 2010)。そのため、競争環境の状況に応じてチャネルシステムを見直し、それを適切に再構成することの重要性が従来から後を絶たず指摘されてきた (e.g., 田村, 1996; Wilson & Daniel, 2007)。しかしながら、チャネルシステムを再構成することは容易ではない。チャネルシステムへの投資は不可逆的であり、その結果の予測ははなはだ難しい (Chu, Chintagunta, & Vilcassim, 2007)。また、チャネルシステムは複数の組織の複雑な関係性に基づいて成立することが多い (Fürst, Leimbach, & Prigge, 2017)。そのため、多くの企業がチャネルシステムの再構成の重要性を認識しながらも、その実行に苦戦しているのが現状である。

もともと、チャネルシステムに関連する既存研究の多くはチャネルシステムを静態的な観点から捉える。この観点からは主としてあるチャネルシステムの規定要因が検討され (e.g., Jindal, Reinartz, Kraff, & Hoyer, 2007; Takata & Parry, 2022), 各状況における理想的なチャネルシステムが解明されている (e.g., Kabadayi, Eyuboglu, & Thomas, 2007)。しかしこれらの研究においては、チャネルシステムは固定的なものとしてみなされ、その変化は議論の対象から除外される。そのため、チャネルシステムの再構成を企てる企業にとってこの研究群が提供する示唆点は限定的にならざるを得ない。

一方で上記研究群の限界を踏まえて、チャネルシステムを動的な観点から捉える動きが近年進展しつつある。この観点はチャネルシステムを変化するものとしてみなし、チャネルシステムの再構成が企業にもたらす効果に研究の主眼を置いている。その数は少ないものの、これらの研究からは、チャネルシステムの再構成に関連する発表は概して企業価値 (i.e., 株価の異常リターン) を高めるものの、その影響は他の要因に依存し変化することが確認されている (e.g., Homburg, Vollmayr, & Hahn, 2014; Sadovnikova, Kacker, & Mishra, 2023)。ただし、これらの研究には次の4つのリサーチ・ギャップが存在するよう見える。第1に、チャネルシステムの再構成の捉え方が限定的である。第2に、検討している調整変数として産業水準の環境要因のみに着目しており、近年の環境状況を十分に反映できていない。第3に、理論的な基盤における統合的な観点が不足している。第4に、特定のデータ・ソースのみに依存している。本研究は上記4つのリサーチ・ギャップに対応することによって、チャネルシステムに関連する学術研究の前進を試みるとともに、チャネルシステムを再構成し企業の存続を図ろうとする企業に対して1つの手引きを提供することを目指す。

ところで、本研究においてはチャネルシステムを、製造業者が同じ製品やサービスを販売するために用いるチャネルの集合として定義する (Homburg, Vomberg, & Muehlhaeuser, 2020)。既存研究によれば、チャネルシステムはチャネル多様性とチャネル利用割合の2つの側面から捉えることができる (Jindal et al., 2007; Käuferle & Reinartz, 2015; Van Bruggen, 2010)。前者は企業が保有する異質なチャネルの数を指し、後者は企業が各チャネルを利用する度合いを表す。以上を踏まえて、本研

究はチャネル多様性の再構成を、チャネルの追加や削除を通じて保有するチャネルの構成を変更し、新たなチャネルシステムを形成することとして捉える。またチャネル利用割合の再構成は、保有しているチャネル構成の中から各チャネルの利用割合を変更することとして定義する。

## 2. 理論的基盤：ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク

ダイナミック・ケイパビリティ・フレームワーク（以下、DCF）はいわゆるハイパーコンペティション（D'Aveni, 1994）や次世代競争（Teece, 2012）を前提とし、企業の長期的競争優位性の源泉を説明する比較的新しいフレームワークである（Teece, 2014）。DCFにおいては、とりわけ企業を再構成する能力が競争優位性を獲得する上で強調される。ただし企業の再構成能力と一口にいても、それにはいくつかの種類が存在する（Girod & Whittington, 2017; Zollo & Winter, 2002）。すでに述べた通り、それはチャネルシステムについても例外ではない。チャネル多様性と利用割合のそれぞれの再構成が企業のケイパビリティといかなる対応関係にあるのかを確認することは、それらが企業成果に与える効果を議論する上で与って力がある。その具体的な対応関係を議論するために、まずはDCFで提示される2つのケイパビリティについて説明する。

DCFによれば、企業の能力はダイナミック・ケイパビリティとオーディナリー・ケイパビリティに大別される（Teece, 2014）。前者のダイナミック・ケイパビリティは、「急速に変化する環境に対応するために、内部および外部のコンピテンシーを統合、構築、再編成する企業能力」である（Teece et al., 1997, p.516）。Teece (2014)によれば、その主要な目的は技術的およびビジネス上の機会を追求し、顧客ニーズを満足させることである。彼によれば、ダイナミック・ケイパビリティはとりわけ、資産のオーケストレーションを重視して発揮されるものである。その結果として、企業は進化適合力（i.e., 企業の能力が企業の存続に寄与する程度；イノベーションの側面）を高めることができる。

ラインとスタッフ活動に関連する既存の諸機能に対して大きな修正（e.g., 削除, 追加, 再結合）を加えて（Zollo & Winter, 2002）、組織の既存の枠組みまでを変える革新的再構成は（Girod & Whittington, 2017）、ダイナミック・ケイパビリティの1つとしてみなされる。企業は革新的再構成を通じて、資産のオーケストレーションを実現し、進化適合力を高めることができよう（Teece, 2014）。もっとも、革新的再構成は企業に大きな変化をもたらすために、種々のコストと制約がそれにつきまとう。企業が既に保有している資源の性質や企業の経路依存性、組織の慣性により、革新的再構成の実行に失敗することは容易に想像できる（Teece, 2007）。企業内外における政治的葛藤はこの問題を一層深刻にする（Teece, 2014）。この問題を乗り越える上で、企業は多額の取引費用を甘受しなければならない（Teece, 2007; Winter, 2003）。また、革新的再構成の実行に成功した場合においても、それに適合する段階で企業全体に混乱が生じ、至る所で機能不全が発生する問題も十分にあり得る（Girod &

Whittington, 2017)。革新的再構成に多額の金銭的負担が伴うことは論を俟たない (Winter, 2003)。

後者のオーディナリー・ケイパビリティとは、現在のビジネスを遂行するために人、施設、装備を配置する企業能力である (Teece, 2018)。Teece (2014) によれば、その主要な目的はビジネス上の諸機能における技術的効率性を向上させることである。彼によれば、オーディナリー・ケイパビリティの発揮においてはとりわけ、コスト・コントロールが重視される。その結果として、企業は技術適合力 (i.e., 企業の存続に関係なく、企業の能力がある機能を有効に遂行する程度; 効率性の側面) を高めることができる。

諸機能に対して大きな修正は加えないまま (Zollo & Winter, 2002)、組織の既存の枠組みの中で行われる漸進的再構成は (Girod & Whittington, 2017)、オーディナリー・ケイパビリティの1つとして捉えられる。企業は漸進的再構成を通じて、各機能の技術適合力を高めることができよう (Teece, 2014)。もっとも、企業は漸進的再構成から制限的な調整しか達成できない (Girod & Whittington, 2017)。その結果、企業は限られた状況でしか技術適合力のベネフィットを享受できず、その他の場面においては大きな機会損失に直面するようになる (Teece, 2007)。その他にも、限られた資産の中から種々の脅威や機会に対応しようとした結果、少数の機能が多くの活動を負担したり (Teece, 2014)、全体として不協和が生じたり (Girod & Whittington, 2017; Teece, 2018) する場合もある。

それでは、チャンネルシステムの再構成はこれら2つのケイパビリティとどのような対応関係にあるだろうか。この点について、チャンネルシステムの再構成に対する定義とそれに伴うベネフィットとコストの2つの観点から考察する。まずは定義についてである。チャンネル多様性の再構成とは、前述した通り、チャンネルの追加や削除を通じて保有するチャンネルの構成を変更し、新たなチャンネルシステムを形成することである。これはまさに、ダイナミック・ケイパビリティの1種である革新的再構成とその考え方や性質を共有するものである。他方でチャンネル利用割合の再構成は、保有しているチャンネルの構成の中から各チャンネルの利用割合を変更することとして捉えられる。いうまでもなくこれは、オーディナリー・ケイパビリティの1つである漸進的再構成と軌を一にするものである。そのため、チャンネルシステムの再構成に対する定義からは、チャンネル多様性の再構成は革新的再構成と対応関係にある一方、チャンネル利用割合の再構成は漸進的再構成と深い関連性を持つことが垣間見える。

続いて、チャンネルシステムに伴うベネフィットとコストについて議論する。既存研究によれば、チャンネル多様性の再構成を通じて企業は取引企業や顧客の新しいニーズに対応できる (Van Bruggen et al., 2010)。また、競合企業とは異なるチャンネルシステムを形成することによって、新たな価値の創造と提供を実現することが可能になる (Wilson & Daniel, 2007)。言い換えれば、チャンネル多様性の再構成は企業に対して差別化の機会を提供する (Homburg et al., 2014; Neslin & Shankar, 2009)。その結果、企業は将来性のある取引企業や顧客と関係性を構築し、それを維持することができる (Wilson & Daniel, 2007)。チャンネル多様性の再構成に伴うこれらのベネフィットは、進化適合力を高めるため

の具体的な内容として理解できる。一方で、チャンネル多様性の追加はチャンネル間のカニバリゼーションを引き起こす恐れがある (Homburg et al., 2014)。これにより、既存のチャンネル・メンバーはチャンネル多様性の追加に対して抵抗感を抱き、彼らとの間でコンフリクトが生じかねない (Pasirayi & Fennell, 2021)。この場合、チャンネル多様性の追加は取引費用を高めるようになる (Homburg et al., 2014)。加えて、チャンネル多様性の追加に金銭的負担が伴うことは論を俟たない (Frazier, 1999)。それに対して、チャンネル多様性の削除は顧客の逸脱や他のチャンネルへの移動費用を必然的に伴う (Chu et al., 2007)。これらチャンネル多様性の再構成に伴うコストは、上述した革新的再構成のコストと同類のものである。

チャンネル利用割合の再構成が企業にもたらすベネフィットについてはまず、既存と同質的なニーズの変動に素早く対応できる点が挙げられる (Homburg et al., 2014)。そのみならず、チャンネル利用割合の再構成は事業環境の小さな変化に柔軟に対応することを可能にし、取引費用やエージェンシー費用などの削減に貢献する (Sadovnikova et al., 2023)。また、企業はチャンネル利用割合を再構成することによって、チャンネルごとに顧客や販売地域、製品を見直し、チャンネルシステム内の非効率性を改善することができる (Frazier, 1992; Wilson & Daniel, 2007)。これらはいずれも、チャンネルシステムの効率性を改善し、技術適合力を高めるものとして解釈できる。それに対してチャンネル利用割合の再構成からは、新しいニーズや既存とは異質的なニーズに対して不満足な対応しかできない場合がある (Van Bruggen et al., 2010)。この場合、既存顧客との関係性が悪化するのみならず、将来性のある顧客を見逃すことは免れ難い (Reichheld & Schefter, 2000)。加えて、限られたチャンネルを用いて多くの製品とサービスを提供しようとしても、それに見合った市場カバレッジを確保できない恐れがある (Frazier, 1992)。特定のチャンネル・サービスを開発するために多くの時間と努力を要することも企業にとって問題になる (Jones, Brown, Zoltners, & Weitz, 2005; Van Bruggen et al., 2010)。それゆえ、チャンネル利用割合の再構成を通じて様々なニーズに対応しようとした結果、かえってチャンネルシステム全体に対して過度な投資と労力を要求することになることは十分にあり得る。以上のチャンネル利用割合の再構成に伴うコストは、漸進的再構成に付随するコストとその性質を共有するものである。

上記の2つの観点から、チャンネル多様性の再構成はダイナミック・ケイパビリティの1種である革新的再構成と対応関係にある一方で、チャンネル利用割合の再構成はオーディナリー・ケイパビリティの1つである漸進的再構成と軌を一にすることが示唆される。したがって、本研究はDCFの議論を援用し、チャンネルシステムの再構成に伴うベネフィットとコストを整理する。つまりそれは、以下のごとく整理される。チャンネル多様性の再構成を通じて、企業はチャンネルシステムにおける資産のオーケストレーションを実現し、進化適合力を高めることができよう (Teece, 2014)。しかしながら、それは取引費用や金銭的費用はもとより (Teece, 2007; Winter, 2002)、顧客とチャンネルシステム全体に対して混乱を招きかねない (Girod & Whittington, 2017)。一方で、企業はチャンネル利用割合の再構成を

通じて、チャネルシステムを連続的に調整したり (Girod & Whittington, 2017), 小さな変化に素早く対応したりすることができる (Teece, 2018)。その結果として企業は、チャネルシステムの技術適合力を高めることができよう (Teece, 2014)。もっとも、チャネル利用割合の再構成には機会損失がつきまとう (Teece, 2007)。場合によってはチャネル利用割合の再構成がチャネルシステム全体に大きな負荷をもたらすこともある (Teece, 2014)。

チャネルシステムの再構成にベネフィットとコストの両方が伴うことは、チャネルシステムの再構成とその成果との関係が他の要因に依存し変化することを示唆する (Teece, 2007)。先述したように、DCF はハイパーコンペティションあるいは次世代競争を前提とする。そのため DCF においては、戦略論 (e.g., Porter, 1998) で指摘されてきた産業全体の競争状況に加えて (Arend & Bromiley, 2009), 企業が価値提案を実現するために形成している企業集団の状況も、企業の行動や戦略、競争優位性を決定する重要な環境要因として強調される (Teece, 2014)。そこで本研究は、産業内の競争強度 (i.e., 産業水準の環境要因) とエコシステムとの繋がり (i.e., 集団水準の環境要因) の 2 つの環境要因を取り上げ、それらがチャネルシステムの再構成とその成果との関係にいかなる作用を果たすのかについて仮説を提示する。

### 3. 仮説

#### 3.1 競争強度

競争強度とは、企業が所属する産業に多数の競合企業が存在し、潜在的な成長機会が制限される程度を表す (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013)。競争強度が高い場合、企業は限られた資源を巡って覇を競わなければならない (Scherer, 1980)。とりわけ、企業は目標成果を達成するために、類似の顧客をターゲットにする多数の競合企業の中で奮闘する必要がある (Jones et al., 2005)。価格競争が激しい場合、この状況はより顕著になる (Porter, 1998)。そのため競争強度が高い場合、企業には新しい市場を開拓し、競合企業とは異なる方法で競うことが求められる (Zahra, 1993)。

チャネル多様性の再構成は、競合企業とは異なるチャネルシステムの形成を可能にする (Wilson & Daniel, 2007)。このような差別化を通じて企業は、既存の競争環境から逸脱し、自社の存続を図ることができよう (Homburg et al., 2014)。つまり、競争強度が高い場合、企業はチャネル多様性の再構成がもたらす進化適合力の向上を十分に享受できる (Teece, 2014)。もちろん、チャネル多様性の再構成が取引費用や金銭的費用 (Teece, 2007; Winter, 2002), また顧客とチャネルシステム全体にわたる混乱を招くことも事実である (Girod & Whittington, 2017)。もっとも、チャネル多様性の再構成を通じて企業が競合企業を追い抜き、潜在的な成長機会を掴むにつれて、これらのコストはある程度相殺され、安定化すると予想される。一方で競争強度が低い状況は、競合企業が少なく、潜在的な成長機

会も豊富な事業環境を企業に提供する。そのため、企業にとってはチャネル多様性の再構成が提供する進化適合力よりも、それに伴うコストが強調される (Auh & Menguc, 2005)。

それに対して、チャネル利用割合の再構成は連続的な調整と小さな変化への迅速な対応を可能にする (Girod & Whittington, 2017; Teece, 2018)。これにより企業は、既存のチャネルシステムにおける技術適合力を向上できよう (Teece, 2014)。競争強度が低い場合、企業は既存のチャネルシステムを活用しても、潜在的な成長機会を追求することができる (Auh & Menguc, 2005)。そのみならず、企業は既存のチャネルシステムに対して過度な目標 (e.g., 異なるニーズへの対応) を設定する必要もないため、チャネルシステム全体に大きな負荷が生じることも少ないと予想される。現在の事業環境が十分な成長機会を提供するため、他の市場をターゲットにしないことによって生じる機会損失も企業にとってはある程度甘受できよう。しかし競争強度が高い場合、チャネル利用割合の再構成がもたらす技術適合力は効率性の側面を重視するため、差別化競争ではなく、価格競争に火をつける結果になりかねない (Porter, 1998)。また、チャネル利用割合の再構成では既存の競争環境から抜け出すことが難しい (Zahra, 1993)。その結果、企業にとっては上記のような機会損失が大きくならざるを得ない (Teece, 2007)。あるいは、機会損失を避けようとして既存のチャネルシステムに過度な目標を設定し、チャネルシステム全体が機能不全を起こすこともあり得るだろう (Teece, 2014)。以上の議論から、本研究は競争強度に関して次のように仮説を提示する：

仮説 1：競争強度は、チャネル多様性の再構成とチャネルシステムの成果の関係を正に調整する。

仮説 2：競争強度は、チャネル利用割合の再構成とチャネルシステムの成果の関係を負に調整する。

### 3.2 エコシステムとの強い繋がり

ビジネス・エコシステム (以下、エコシステム) とは、相互作用する主体 (i.e., 個人や組織) で構成された基盤の上に支えられる経済的集団であり、この集団は顧客に対して価値ある製品やサービスを創造し提供する (Moore, 1996)。その中には自社をはじめ、部品供給業者や顧客、補完的企業、政府機関、準政府機関 (e.g., 大学, 財政・法律関連の機関) などが含まれる (Mei, Zhang, & Chen, 2019; Moore, 1996)。

このエコシステムという概念においては、ある企業が他の主体とどれほど多くの強い繋がりを持つかが戦略的に重要である (Adner, 2017; Moore, 1996)。ここで繋がりとは、主体間の情報・感情・資金・物資の流れを特定する要素である (Adner, 2017)。主体間の強い繋がりとは、企業にとって知識を創造する基盤となる (Heaton, Siegel, & Teece, 2019)。またそれは、新たな価値を創造し提供する上で、

他の主体の自発的な協力と支援を獲得しやすくする (Foss, Schmidt, & Teece, 2023)。関係性を持つ主体が自社のエコシステムから逸脱することも抑制できる (Moore, 1996)。言い換えれば、エコシステム内の多様な主体と強い繋がりを持つことは、新たな市場や製品を創造し維持するために共に働く主体が多数存在することを意味する (Teece, 2012)。それゆえ、エコシステムとの強い繋がり (i.e., エコシステム内で企業が強い繋がり形成している主体の数) は、エコシステムの要を成す。

チャンネル多様性の再構成は企業の進化適合力を高められる (Teece, 2014)。もっとも、それはチャンネル多様性の再構成を通じて企業が資産のオーケストレーションを実現できた場合においてのみ実現される (Teece, 2014)。エコシステム内の多くの主体と強い繋がり形成している場合、つまりエコシステムとの繋がり強い場合、企業は自分が所属する産業のみならず、様々な分野に関する情報を得ることができる (Heaton et al., 2019)。企業はそれらの情報に基づいて新しい機会や脅威を迅速かつ正確に感知することができる (Teece, 2007)。それはチャンネル多様性の再構成を方向づける上で与って力がある。またエコシステムとの繋がり強い場合はエコシステム内に共通のビジョンや目標が存在するため、チャンネル多様性の再構成に必要な支援や協力を他の主体から獲得しやすい (Foss et al., 2023; Moore, 1996)。それゆえ、エコシステムとの繋がり強い場合において、チャンネル多様性は資産のオーケストレーションを実現し、進化適合力を向上させる可能性が高い。同時に、この状況においてはチャンネル多様性の再構成に伴う取引費用や金銭的負担、顧客やチャンネルシステム全体にわたる混乱を企業は軽減させることができよう。それに対して、エコシステム内の主体との間で強い繋がり形成されていない、あるいはそのような繋がり少ない場合には上記のベネフィットとコストの優劣関係が反転する。つまり、エコシステムとの繋がり弱い状況においては限られた情報しか入手できないため、将来の予測がはなはだ難しい。この場合企業は、チャンネル多様性の再構成に関連する意思決定を過ちかねない (Auh & Menguc, 2005)。またエコシステムとの繋がり弱い状況においては、エコシステム内に属する各主体の共存関係は薄く (Adner, 2017)、彼らの逸脱も抑制しにくい (Moore, 1996)。そのため、この場合には各主体の協力や支援を獲得し難いだけでなく、競合企業にもそれらが提供される恐れがある。共通の目標やビジョンが存在しないことはこの問題を一層深刻にさせる (Foss et al., 2023)。

それに対して、既存のチャンネルシステムの中で行われるチャンネル利用割合の再構成は、エコシステムとの繋がり弱くてもチャンネルシステムの技術適合力を高めることができる (Teece, 2014)。とりわけ、将来の可能性を正確に判断し難い状況においては、現在のチャンネルシステムを強化し、将来に備えることが何よりも企業に求められる (Adner, 2006)。また、この状況においては他の可能性を感知することも難しいため (Teece, 2007)、機会損失はある程度無視され得る。それゆえ、企業にとってチャンネル利用割合の再構成は、エコシステムとの繋がり弱い状況において特に有効な手段であるといえる。一方で、エコシステムとの繋がり強い場合、将来の機会と脅威に関連する様々な情報が企業

に流れてくる (Heaton et al., 2019)。しかしながら、チャンネル利用割合の再構成ではそのような情報に不十分な対応しかできず、企業にとっての機会損失は膨大なものにならざるを得ない (Teece, 2007)。そのような機会損失を回避するためにチャンネル利用割合の再構成で様々な調整を行った結果、チャンネルシステム全体に大きな負荷をもたらすことも十分にあり得る (Teece, 2014)。また、エコシステム内の各主体の期待に応答できないことは、エコシステム全体の関係性を損ないかねない (Moore, 1996)。技術適合力はその性質上、既存のチャンネルシステムの効率性を高めるものであって、企業の存続に寄与するか否かを重視するものではないという点も注意すべきであろう (Teece, 2014)。以上の議論から、本研究はエコシステムとの強い繋がりに関して次のように仮説を提示する：

仮説 3：エコシステムとの強い繋がりには、チャンネル多様性の再構成とチャンネルシステムの成果の関係を正に調整する。

仮説 4：エコシステムとの強い繋がりには、チャンネル利用割合の再構成とチャンネルシステムの成果の関係を負に調整する。

#### 4. 実証分析

前述した仮説の経験的妥当性を検討するために、本研究は複数の産業に所属する 1,305 の産業財製造業者の事業部を対象に、質問紙郵送法をもって調査を実施した。その結果、170 の回答者から得られたデータが分析に使用された (有効回答率：13.0%)。各構成概念の測定尺度は可能な限り既存研究に準じて作成された。構成概念の信頼性と妥当性については競争強度の AVE が 0.46 と、基準値である 0.50 をわずかに下回ったものの、その他の全ての指標については問題がないことを確認した。したがって、本研究は構成概念の信頼性と妥当性について、分析を行う上で重大な問題はないと判断した。

本研究は最小 2 乗法を用いた重回帰分析を行った。その結果、チャンネルシステムの再構成とチャンネルシステムの成果の関係については、チャンネル利用割合の再構成とチャンネルシステムの成果についてのみ正の相関が 10%水準で見られた ( $\beta_{\text{利用割合再構成}} = 0.17, p < 0.1$ )。もっとも、それ以上にも環境要因による調整効果は注目に値する。それについては、具体的に以下のことが確認された。第 1 に、チャンネル多様性の再構成とチャンネルシステムの成果の関係に対する競争強度の調整効果は正で仮説と符号は一致したものの、有意ではなかった ( $\beta_{\text{多様性再構成} \times \text{競争強度}} = 0.09, p > 0.1$ )。そのため、仮説 1 は不支持となる。第 2 に、競争強度はチャンネル利用割合の再構成とチャンネルシステムの成果の関係を負に調整することが確認された ( $\beta_{\text{利用割合再構成} \times \text{競争強度}} = -0.27, p < 0.01$ )。よって、仮説は 2 支持される。第 3 に、エコシステムとの強い繋がりにはチャンネル多様性の再構成とチャンネルシステムの成果の関係を正に調整することが確認された ( $\beta_{\text{多様性再構成} \times \text{エコシステム}} = 0.19, p < 0.05$ )。これは仮説 3 を支持

する結果である。第 4 に、チャンネル利用割合の再構成とチャンネルシステムの成果の関係に対するエコシステムとの強い繋がりの調整効果は負で仮説と符号は一致したものの、有意でなかった ( $\beta_{\text{利用割合再構成} \times \text{エコシステム}} = -0.07, p > 0.1$ )。そのため、仮説 4 は不支持となる。

## 5. 本研究の貢献

チャンネルシステムの研究分野に対する本研究の貢献は以下の 3 点に要約できる。第 1 に、本研究はチャンネルシステムの再構成に対する既存研究の捉え方を拡張し、チャンネルシステム全体の再構成を捉えることに挑戦する最初の研究である。第 2 に、本研究はチャンネルシステムとエコシステムの 2 つの研究分野を架橋する最初の研究である。近年の環境変化に伴ってエコシステムは、企業の行動や成果に影響を与える集団要因の 1 つとして脚光を浴びている (e.g., Adner, 2017; Heaton et al., 2019; Mei et al., 2019; Moore, 1996; Teece, 2012)。本研究はこの概念をチャンネルシステムの文脈で検討し、エコシステムとの強い繋がりがチャンネル多様性の再構成とチャンネルシステムの成果の関係に影響を与えることを明らかにした。第 3 に、本研究はチャンネルシステムの再構成を議論するための統合的な理論的基盤を提示する。DCF は様々な研究分野にその起源を持ち、チャンネルシステムの再構成が企業にもたらし得る多様な効果について、多角的な観点から議論することを可能にする。本研究はこのフレームワークを理論的基盤として据え、チャンネルシステムの再構成とその成果に関連する 4 つの仮説を提示した。実証分析の結果、そのうち 2 つの仮説が支持され、理論的基盤として DCF の有用性が一定の程度示唆された。なお、上記 3 つの貢献を実現する上で、サーベイ調査がその基盤を提供した点は言を俟たない。

実務に対する本研究の示唆点も特筆に値する。とりわけチャンネルシステムの再構成を計画している企業は、本研究の結果を踏まえて適切な再構成の方法を選択することができよう。具体的には、産業界において競争が激しくないときには、チャンネル利用割合の再構成がその手段として有効であろう。一方で、エコシステムとの間に強い繋がりが形成されているときには、チャンネル多様性の再構成がその手段として適切であるように見える。また本研究の結果は、チャンネル多様性の再構成のようにチャンネルシステムに大きな変化をもたらす際には、1 企業の力のみでは不十分であり、多様な主体の協力が必要であると示唆する。

## 6. 限界と課題

本研究はいくつかの限界点も抱えている。それらは今後の研究の課題としても指摘され得るものであろう。第 1 に、本研究の対象として、情報のみを提供するチャンネルは除外されている。もっとも、

情報提供も重要なチャネル・サービスの1つとして、近年においてはそれのみに専念するチャネル・メンバーも増加している (Van Bruggen et al., 2010)。それゆえ、今後の研究においては、そのようなチャネルまでも含めてチャネルシステムの再構成を議論する必要があるだろう。

第2に、チャネルシステムの再構成に関して、より細かい分類方法が存在する可能性について指摘できる。本研究はチャネルシステムの再構成をチャネル多様性の再構成とチャネル利用割合の再構成に大別し、チャネルシステムの成果に対するそれらの効果について議論した。もっとも、チャネル多様性の再構成と一口にいても、企業がチャネル多様性の追加とその削除のそれぞれを行う理由は異なるかもしれない。類似のことはチャネル利用割合の再構成についてもいえよう。この点は興味深い今後の研究課題であろう。

第3に、本研究はチャネル統合について考慮できていない。複数のチャネルを連携するチャネル統合は、顧客価値を向上させ、競合企業に真似され難いチャネルシステムを形成するものとして近年注目を集めている (Wilson & Daniel, 2007)。とりわけ情報通信技術の発展によってチャネル間の情報共有が容易になって以降、この動きは多くの産業で見られつつある (Frazier, 1999; Neslin & Shankar, 2009)。今後の研究においてはこの点を視野に入れ、チャネル統合に伴うベネフィットとコスト、その結果としての成果について議論することも有意義であろう。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、指導教授である高田英亮先生には多くのご指導を賜りました。ここに心からの謝意を表します。また、2回にわたる学事振興資金（研究科枠）の報告会においては、鶴光太郎先生、王英燕先生、小野晃典先生から貴重なご意見を頂戴いたしました。ここに記して深謝いたします。

## 参 考 文 献

- Adner, R. (2006): "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem," *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.
- Adner, R. (2017): "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy," *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Adner, R. (2021): *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defend, and Deliver in a Changing World*. The MIT Press.
- Arend, R. J. and P. Bromiley (2009): "Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone?" *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.
- Auh, S. and B. Menguc (2005): "Balancing Exploration and Exploitation the Moderating Role of Competitive Intensity," *Journal of Business Research*, 58, 1652-1661.
- Chu, J., P. K. Chintagunta and N. J. Vilcassim (2007): "Assessing the Economic Value of Distribution Channels: An Application to the Personal Computer Industry," *Journal of Marketing Research*, 44(1), 29-41.
- D' Aveni, R. A. (1994): *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: Free Press.

- Foss, N. J., J. Schmidt and D. J. Teece (2023): "Ecosystem Leadership as a Dynamic Capability," *Long Range Planning*, 56(1), 102270.
- Frazier, G. L. (1999): "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Frazier, G. L. and T. A. Shervani (1992): "Multiple Channels of Distribution and Their Impact on Retailing," In R. A. Peterson (Ed.), *The Future of U.S. Retailing: An Agenda for the 21st Century* (pp.217-237). Westport, CT: Quorum Books.
- Fürst, A., M. Leimbach and J. K. Prigge (2017): "Organizational Multichannel Differentiation: An Analysis of Its Impact on Channel Relationships and Company Sales Success," *Journal of Marketing*, 81(1), 59-82.
- Girod, S. J. G. and R. Whittington (2017): "Reconfiguration, Restructuring and Firm Performance: Dynamic Capabilities and Environmental Dynamism," *Strategic Management Journal*, 38(5), 1121-1133.
- Heaton, S., D. S. Siegel and D. J. Teece (2019): "Universities and Innovation Ecosystem: A Dynamic Capabilities Perspective," *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 921-939.
- Homburg, C., J. Vollmayr and A. Hahn (2014): "Firm Value Creation Through Major Channel Expansions: Evidence from an Event Study in the United States, Germany, and China," *Journal of Marketing*, 78(3), 38-61.
- Homburg, C., A. Vomber and S. Muehlhaeuser (2020): "Design and Governance of Multichannel Sales Systems: Financial Performance Consequences in Business-to-Business Markets," *Journal of Marketing Research*, 57(6), 1113-1134.
- Jindal, R. P., W. Reinartz, M. Krafft and W. D. Hoyer (2007): "Determinants of the Variety of Routes to Market," *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 17-29.
- Jones, E., S. P. Brown, A. A. Zoltners and B. A. Weitz (2005): "The Changing Environment of Selling and Sales Management," *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 105-111.
- Kabadayi, S., N. Eyuboglu and G. P. Thomas (2007): "The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit with Strategy and Environment," *Journal of Marketing*, 71(4), 195-211.
- Käuferle, M. and W. Reinartz (2015): "Distributing Through Multiple Channels in Industrial Wholesaling: How Many and How Much?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 746-767.
- Mei, L., T. Zhang and J. Chen (2019): "Exploring the Effects of Inter-Firm Linkages on SMEs' Open Innovation from an Ecosystem Perspective: An Empirical Study of Chinese Manufacturing SMEs," *Technological Forecasting & Social Change*, 144, 118-128.
- Moore, J. F. (1996): *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystem*. Chichester: J. Wiley.
- Neslin, S. A. and V. Shankar (2009): "Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70-81.
- Pasirayi, S. and P. B. Fennell (2021): "The Effect of Subscription-Based Direct-to-Consumer Channel Additions on Firm Value," *Journal of Business Research*, 123, 355-366.
- Porter, M. E. (1998): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: With a New Introduction*. New York: Free Press.
- Reichheld, F. F. and P. Schefter (2000): "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web," *Harvard business review*, 78(4), 105-113.
- Sadovnikova, A., M. Kacker and S. Mishra (2023): "Franchising Structure Changes and Shareholder Value: Evidence from Store Buybacks and Refranchising," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(5), 1098-1117.
- Scherer, F. M. (1980): *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Rand McNally College Publishing Company, Chicago.
- Takata, H. and M. E. Parry (2022): "Human Asset Specificity, Physical Asset Specificity, and Direct Distribution," *Industrial Marketing Management*, 105, 515-531.
- 田村正紀『マーケティングカ-大量集中から機動集中へ-』千倉書房, 1996年。
- Teece, D. J. (2007): "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

- Teece, D. J. (2012): "Next-Generation Competition: New Concepts for Understanding How Innovation Shapes Competition and Policy in the Digital Economy," *Journal of Law, Economics & Policy*, 9(1), 97-118
- Teece, D. J. (2014): "The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms," *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2018): "Dynamic Capabilities as (Workable) Management Systems Theory," *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Van Bruggen, G. H., K. D. Antia, S. D. Jap, W. J. Reinartz and F. Pallas (2010): "Managing Marketing Channel Multiplicity," *Journal of Service Research*, 13(3), 331-340.
- Wilson, H. and E. Daniel (2007): "The Multi-Channel Challenge: A Dynamic Capability Approach," *Industrial Marketing Management*, 36(1), 10-20.
- Winter, S. G. (2003): "Understanding Dynamic Capabilities," *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Zahra, S. A. (1993): "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach," *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zollo, M. and S. G. Winter (2002): "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities," *Organization Science*, 13(3), 339-351.

---

「想定外の時代」における経済と経営  
(慶應義塾大学大学院商学研究科 2023 年度学事振興資金成果論  
集) 令和 6 年 (2024 年) 10 月 26 日 発行

編集者 鶴 光太郎  
発行元 慶應義塾大学大学院商学研究科  
〒108-8345 東京都港区三田 2-15-45

本成果論集の内容について引用を希望される場合には、著者にご相談ください。

---