

Title	“ 制度 ” や “ 社会文化 ” を梃子にした普及構造の進化と多様化：ビジネスモデルの観点から見たイノベーション普及に関する一考察
Author(s)	宮本，聡治；妹尾，堅一郎；伊澤，久美
Citation	年次学術大会講演要旨集，34：11-16
Issue Date	2019-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publ isher
URL	http://hdl.handle.net/10119/16459
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

1 A 0 4

“制度”や“社会文化”を梃子にした普及構造の進化と多様化 ～ビジネスモデルの観点から見たイノベーション普及に関する一考察～

○宮本聡治，妹尾堅一郎，伊澤久美（産学連携推進機構）

キーワード： 普及構造、技術の社会実装、社会文化、アクセラレーター、ビジネスモデル

1. はじめに

家元制度やのれん分け、フランチャイズなど、技能や商品の普及は多様な形で行われてきた。その背後には認定・認証という「制度」の活用が潜んでいることが多い。他方、広告情報やコンテンツの普及についても、樹形連鎖的かつ一方方向な普及のみならず、ユーチューバーやインフルエンサーの活用等、非階層的な普及構造へと進化・多様化している。これは「社会文化」の変容による新たな普及構造と言えるだろう。このような「制度」や「社会文化」をアクセラレーターとして製品やサービスを普及させることは、“技術の社会実装”の一形態と見ることもできる。

本発表では、普及構造の進化・多様化について、ビジネスモデルの観点から整理・考察する。

2. 先行研究

2.1. エベレット・ロジャーズ「イノベーションの普及」

ロジャーズは、イノベーションの普及構造について研究し、社会システム成員の採用者カテゴリー区分など、現代のマーケティングにも広く活用されている概念を提唱した¹。彼自身が認めている通り、ロジャーズの議論の対象は「技術」を起点とした普及構造がメインとなっている。

2.2. パラダイムシフト論

妹尾ほか(2006)は、パラダイムシフトは「技術」「制度」「社会文化」の相互作用によって起こると議論している²。例えば、技術の社会実装と「制度」との関係性を見てみると、松谷化学工業は難消化性デキストリンという食素材を、「特定保健用食品(トクホ)」の取得支援によって、国内に普及させた。また、同社はFDA(米国食品医薬局)に働きかけ、難消化性デキストリンを国際的に「食物繊維」の1カテゴリーに組み込むことに成功し、現在は海外事業にも力を入れている³。この事例は、新規技術の普及において、「高品質」「低価格」といった要素だけでなく、既存の「制度」を活用することの重要性を示唆している。

3. 「制度」を梃子とした普及構造

本稿では、「制度」や「社会文化」の観点から、普及構造という視点で議論を展開する。本章ではまず、「制度」を梃子とした普及構造について、「知識・スキルの普及」「販売・サービス網の普及」「ブランドの普及」という3つの視点から、いくつかの事例を交えて考察する。

3.1. 「制度」を梃子とした知識・スキルの普及

3.1.1. 事例

a. 家元制度

家元制度とは、主に伝統文化の領域において用いられてきた社会組織構成を指す。西山(1959)はその特徴として、「①家元(宗家)は、あらゆる一切の相伝権を独占して、当該家元社会における絶対権力者として君臨する」「②その弟子たちは、家元の直弟子・孫弟子・又孫弟子といった風に、幾層もの上下統属の身分関係に組みあげられた、いわゆる名取制度を構成する」「③家元と弟子との関係は、すべて家元と擬制的な家族的結合をなし、単に技能の相伝・免許による交換の原則によるのではなく、弟子は家元の流姓や名前の一部を与えられて、いわゆる名取弟子になり、家族内部の一員に擬制せられ、あるいは主従としての無限定的な規範による結合世帯で統一される」という3点を挙げている⁴。

家元制度は、家元を頂点とした強固なピラミッド構造により、技能の普及を行なっている。階層構造によって伝統文化を一般庶民にまで普及させただけでなく、認定・認証によって、誤った知識やスキル

が流布することを防いだ点も、大きな特徴として挙げられる。その一方で、流派ごとのしきたりが厳しく制限されたことや、ピラミッドの頂点である家元へ権力が集中したという一面もある。

b. スキル認定制度（マイクロソフト、アドビ）

文書作成ツール Office シリーズを提供しているマイクロソフトは、“Microsoft Office Specialist”という資格制度によって、ユーザーのスキルを認定している。この認定制度をリソースとして、パソコンスクール等がスキル伝授の方法を自ら考え、ユーザーに向けて教育サービスを提供している。

画像編集系のオーサリングツールを提供しているアドビは、「Adobe スクールパートナープログラム」というプログラムを持ち、自社製品の使い方をユーザーへ教えるスクールの認定を行っている。

なお、近年では、マイクロソフトとアドビは双方とも、パッケージ型商品からクラウド型のサブスクリプションサービスへと変容を遂げている。これにより、マイクロソフトやアドビは、ユーザーと常にオンライン上で繋がることができるようになり、自社のアプリケーションがどのように活用されているかを逐一知ることができるようになっている。

3.1.2. 考察

家元制度では、認定を受けた者のみがスキルを伝授できるという「制度」を設けたことで、正確なスキルの普及を実現した。その一方で、アドビやマイクロソフトの場合は、スキル普及が直接的な目的ではなく、「使いこなす」スキルを身につけさせることにより、ユーザーを自社の製品・サービスに「ロックイン」させることが主な目的であったと推察される。そこで、彼らはスクール認定という「制度」を活用し、外部機関を通したスキル普及を、効率的かつ効果的に行ったのである。

知識やスキルを伝授するために一種の認定制度を活用するという点においては、家元制度とマイクロソフトやアドビのアプローチは共通している。

その一方で、両者の相違点として以下の2点が指摘できるだろう。

第1に、伝授するスキルの範囲の違いである。前者は1から10まで全てのスキルを伝授するのに対して、後者はベーシックな領域のみを教え、以降については自分たちが使いやすいようにパーソナライズさせる点が挙げられる。

第2に、普及構造の流れの違いである。家元制度の場合は、情報の発信者と受け手が明確な「一方通行」の普及構造が主であった。マイクロソフトやアドビが展開するスキル教育制度や認定制度も、当初は「教える一教わる」という一方通行的な普及構造だった。しかし、現在はクラウドサービス化に伴い、各ユーザーの使用状況をデータとして取得しやすい環境が整備されたことにより、ユーザー自身が企業に対して使い方を“教える”という関係性も生じ、一種の双方向型の学習ループが形成されている。

3.2. 「制度」を梃子とした販売・サービス網の普及

3.2.1. 事例

a. 暖簾分け

暖簾分けとは、商家の奉公人を独立させ、本家と同じ屋号の店を出させることである。奉公人は長年にわたって本家に奉公することにより、その報奨として別家を持つことができる。その際、暖簾分けと称して本家の屋号を使うことが許され、仕入先や得意先の融通といった特典が与えられる。別家は本家に独立後も奉仕しなければならない反面、危機に際しては本家から庇護や援助を受けることができる。暖簾分けされた別家同士は本家を中心に同族を成し、一般的にその関係は世代をこえて永続する。

b. フランチャイズ制度

「フランチャイズ」という言葉は、ビジネスの世界のみならず、一般用語としても広く浸透している。19世紀のアメリカで、穀物の刈取機メーカーであるマコーミック社や、ミシンメーカーのシンガー社が起源と見られていることが多い。マコーミック社は刈取機の認知度が低かったことや、輸送にコストがかかるという背景から、製造権と販売権を地域の業者に販売して収益を得た。シンガー社の場合は、販売資金不足という背景もあり、製品普及のために製造権と販売権を売却したと言われている⁵。

また、19世紀初めの英国では、ビール会社が店舗を所有し、そのビール会社のビールのみを販売するという条件で賃借人に店舗を貸すという「タイドハウス」というルールも生まれた⁶。

現在は一般的に、「製品・商標型フランチャイズ(product and trade name franchising)」と「ビジネスフォーマット型フランチャイズ(business format franchising)」の2つに分類されている⁷。

「製品・商標型フランチャイズ」とは、フランチャイザーが自社の製品を流通させるために用いる形態を指す。フランチャイジーは、フランチャイザーの商標を掲げて製品を販売し、フランチャイザーは自社製品をフランチャイジーへ販売することによって利益を得る。主な例としては、自動車等の「ディーラー」がこれに当たる。国際フランチャイズ協会はこの形態をフランチャイズの範疇に含めているが、日本や米国は法的にはフランチャイズに該当しないという見解を示している。

「ビジネスフォーマット型フランチャイズ」とは、商標利用だけでなく、ビジネスフォーマット全体をフランチャイザーが提供している。具体的には、マーケティング戦略、オペレーティングマニュアル、品質管理、研修やサポートなどが含まれる。ビジネスフォーマット型の場合一般的に、フランチャイザーはフランチャイジーから売上の一定割合を「ロイヤルティー」という経営指導料を徴収することによって収益を得ている。国内における代表例としては、大手コンビニチェーン各社が挙げられる。

c. 代理店制度

フランチャイズ制度とともに、販売網を確保するアプローチとしてよく用いられているのが代理店制度である。小本(2017)によると、代理人関係(agency relationship)とフランチャイズ関係の大きな違いは金銭の流れにある。代理店制度の場合、代理店がメーカー等の代わりに製品を販売した上で、販売手数料等の金銭がメーカー側から代理店側に渡される仕組みとなっている⁸。国内においては、OA 機器や保険などの販売において活用されていることが多い。

代理店やフランチャイズ等の制度は販売に限ったことではなく、メンテナンスに代表されるアフターサービスの領域においても活用されている。

d. マルチレベルマーケティング (MLM)

前項までは、主に企業を中心とした普及構造について述べてきた。以下では、個人を活用した販売網の普及という観点から、マルチレベルマーケティング(以下、MLM)について述べる。MLM とは、特定商取引法第 33 条にて「連鎖販売取引」と言われる販売手法の 1 つである。

世界最大の MLM 業者であるアムウェイの場合、販売は「ディストリビューター」を介したものがメインとなっている。ディストリビューターはアムウェイと雇用契約を結んでいるわけではなく、同社と販売員契約を結んだ個人が、知人に対して商品を販売している(不特定多数または面識のないものに向けて販売行為を行う事は規約で禁止されている)。ディストリビューターは上の階層のディストリビューターから製品を仕入れ、下の階層(ダウン)のディストリビューターへ製品を販売する⁹。ディストリビューターに特定のノルマは課せられていないものの、販売実績や自らの購入実績に応じてボーナスが支払われ、実績に応じてキャッシュバック率も高まる仕組みとなっている。上位クラスのディストリビューターは、毎年数千万円以上の報酬を得ていると言われている¹⁰。

3.2.2. 考察

暖簾分けという「制度」は、商標や流通網、顧客基盤の活用を許可したことにより、奉公人の独立をサポートしただけでなく、本家側の販売網拡大にも寄与した。その後、販売網拡大のアプローチは多様化を遂げた。代理店制度は、純粹にメーカーから販売行為の代行を委託する「制度」であり、販売網の効率的な拡大に寄与した。フランチャイズ、特に「ビジネスフォーマット型フランチャイズ」の場合は、商標の使用に加え、店舗運営のノウハウについても一種のパッケージ化された状態で提供する「制度」を設けることで、店舗網の効率的な拡大を実現した。

アムウェイの場合、明確な規約とインセンティブ設計という「制度化」を行ったことにより、ディストリビューターに「制度的安心」を与え、“B to C to C”という特徴的な普及構造を成立させたことは、ビジネスモデル上特筆すべき点といえる。

相違点に着目すると、その普及構造は、階層構造という形式のみならず、プラットフォーム構造が出現して多様化が進んでいるとも見える。従来の暖簾分けは、主と従が極めて明確な階層構造であったと言える。流通網等の使用はできるものの、その運営ノウハウは長年にわたる奉公の結果体得するものであり、普及速度は決して早いものではなかった。その一方で、フランチャイズ制度は、運営に関するインフラがパッケージ化された、一種の「交差型プラットフォーム」と見なすことができる。これにより、土地や建物を持つオーナーが容易に参画できるようになり、サービス網が爆発的に普及したのである。

個人間取引でみても、アムウェイはディストリビューター間での非常に多層的な階層構造によって自社商品を普及させる構造を構築した。しかし、近年ではメルカリに代表されるようなプラットフォームの登場により、個人間取引のあり方自体が、パイプライン型からプラットフォーム型へと多様化を遂げていると言えよう。

3.3. 「制度」を梃子としたブランドの普及

3.3.1. 事例

a. スイス時計

ブランディングの観点で言えば、上位レイヤーのブランドを活用し、製品認証という「制度」を活用することによって自社ブランドの価値を高めるというアプローチもある。例えば、スイス時計協会は、「一定割合以上の部品がスイス製であること」という要件を満たした腕時計について、“SWISS MADE”という商標をつけることを許可した。この施策は、当時、日本の時計メーカー勢によるいわゆる「クォーツショック」によって窮地に立たされていたスイス時計メーカーが、「装飾品」としてのステータスを確保することに寄与した。結果、スイス時計のブランドを世界中に認知・形成させることに成功したのである。スウォッチ社の「ムーブメント」という基幹部品を活用することによって、商標使用のための要件をコスト採算性の合う形で満たすことができるようになったことも、この施策を後押ししていたと考えられる¹¹。

b. 今治タオル

愛媛県今治市の今治タオル工業組合は、一定の製品品質をクリアしたタオルに、地域団体商標「今治タオル」をつけることを認めた。この認証制度と、「今治タオル」ブランドの積極的なブランディング活動により、個々の「カンパニーブランド」は知らなくても、「今治タオル」と言うロゴがつけられることによって、消費者へ一種の「制度的安心」を提供することができていると考えられる。

3.3.2. 考察

スイス時計の場合は「ナショナルブランド」に、今治タオルの場合は「地域ブランド」による認証制度を活用した普及事例と言える。両者に共通しているのは、ブランドはレイヤー構造となっており、上位レイヤーのブランドの認証制度を整備することによって、下位レイヤーのブランドの普及が促進された点である。

ただし、その一方で、タオルと異なり、腕時計は複数の精密部品によって構成されているという製品設計上の大きな特徴がある。スイス時計の場合、ブランドの認証制度を整備しただけでなく、それを満たすための技術基盤が整備されていたことが、認証制度をビジネス価値とする上で極めて大きな役割を果たしたのではなからうか。

このことは、「制度」を梃子とした普及を実現する上で、ビジネスモデル(商品形態と事業業態)との関係性を検討することが極めて重要であることを示唆している。

4. 「社会文化」を梃子とした普及構造

本章では、パラダイムシフトのもう 1 つの構成要素である、「社会文化」を梃子とした普及構造について、特にコンテンツ領域における普及構造の進化と多様化を事例に挙げて議論する。

4.1.1. 事例

a. 「プロシューマー」化の進展

インターネットの普及に伴い、コンテンツとは、単に「与えられるもの」だけではなく、「自ら作り、発信するもの」でもある、という風に「社会文化」が変容している。まさに、かつてトフラーが予言した「プロシューマー」が、次々と誕生しているのだ¹²。それによってコンテンツの創出構造のみならず、普及構造も大きく変化している。

従来のコンテンツは、テレビや映画、書籍等のメディアを通して、一方向的に視聴者に向けて発信されてきた。しかし、近年では YouTube 等の動画共有サイトの普及に伴い、自らがコンテンツのディフューザーになるという事例が散見される。

その象徴的な事例として度々取り上げられているのが、アメリカのコメディユニット「モンティパイソン」である¹³。彼らは YouTube 上で自分たちの過去の映像や、新たに高画質にした映像を開放した。その上で、リンクページから映像商品を購入するよう、視聴者へ求めた。その結果、彼らの DVD 売上は急増し、モンティパイソンを知らない世代にも知名度が高まった。

近年ではモンティパイソンのような有名人だけではなく、ユーチューバーに代表されるように、これまで情報の「受け手」のみの役割を担っていた一般の人達が、コンテンツの発信者にもなり得る環境と

なっている。それを実現したのは、個人が自らのコンテンツを発信することができるメディアとして、YouTube等の動画共有サイトや、Facebook、Instagram等のソーシャルネットワーキングサービス(以下、SNS)などが次々に誕生したためである。

このような「社会文化」の変化を受け、広告情報の普及構造も大きく変化している。その最たる例が、SNSを活用した「インフルエンサーマーケティング」である。これは、特定のコミュニティにおいて強い影響を与えるインフルエンサーを企業が活用し、消費者の購買行動に影響を与えるマーケティング手法を指す。インフルエンサーはSNS上で商品を紹介することにより、企業から報酬を得る。フォロワーにとっては、憧れの有名人が実際に使用もしくはお勧めする商品を知ることができるという効果が期待できる。

その一方で、一時期社会的に問題となったのが、いわゆる「ステルスマーケティング」である。これは、消費者に宣伝と気づかれないように宣伝行為をすることを指す。具体的には、有名人が企業等から金銭を受け取り、実際には使用していない商品を、あたかも自身が使用しているかのようにSNS上で紹介する行為を指す。こうした問題に対応するため、例えば写真投稿アプリInstagramでは、タイアップ広告の投稿には「#PR」と言うタグづけを行う事が求められている。

b. キャラクターの“オープン化”

自らのコンテンツを解放し、ユーザーを(二次)クリエイターとして活用することによって、その普及を促進するという事例が増加している。例えば、「初音ミク」の事例を見てみよう。「初音ミク」とは、①2007年8月にクリプトン・フューチャー・メディア株式会社(以下、クリプトン)が発売した歌声合成ソフトウェア(ボーカロイド)、および②そのパッケージに描かれているキャラクターの名称を指す¹⁴。

初音ミク以前にもボーカロイドは存在していたものの、爆発的な普及には至っていなかった。そこでクリプトンは、一枚のイラスト、および身長・体重などの最低限のデータのみ設定した「初音ミク」というキャラクターを作り、「初音ミクのキャラクター」を軸に、「歌の世界」が展開されていく、クリエイターによる「二次創作の連鎖」によって、キャラクターと音声合成ソフトの普及実現を図った¹⁵。クリプトンの言う「二次創作の連鎖」のイメージは以下の通りである。まずA氏が、歌声合成ソフトを使い、「初音ミク」の歌声を用いたオリジナルソングを制作する。この段階では歌声のみが生成される。別のB氏は、「初音ミクのキャラクターのイラスト」を制作する。この際、A氏の歌に触発された場合もある。偶然の場合もある。その後、C氏が別に制作していた初音ミクの3DCGモデルを利用し、D氏がA氏の歌とB氏のイラストを再現したCG動画を制作する。二次創作されたコンテンツは、「ニコニコ動画」に代表される動画共有プラットフォーム上で投稿され、キャラクターとしての「初音ミク」だけでなく、ボーカロイド自体の普及にも貢献した。

もう一つの例として、「くまモン」を挙げることができる¹⁶。「くまモン」とは、①熊本県のPR、②熊本県産品の販路拡大、③熊本県の産業振興を目的としたキャラクターである。くまモン利用許諾事務局に「熊本県PR事業者登録申請」を行った事業者は、許諾番号を物件に表示することにより、くまモンのイラストを自社製品やパッケージに表示して販売することができる。この取り組みは、「くまモン」というキャラクター自体の普及にも繋がり、それを通じて熊本県の産業振興が大きく進んだのである。

4.1.2. 考察

広告情報の普及について言えば、かねてから、「自身のオススを発信したい」や「使用の実体験から本当に良いものを知りたい」という、社会文化的な欲求が存在していたと考えられる。そのため、いわゆる「ロコミ」が4大マス広告よりも信頼性の高いものとされていた。コンテンツ認知の普及についても、「自身の創作物を幅広く認知してほしい」という社会文化的な欲求は、時代を問わず存在していたと考えられるのだ。

こうした「社会文化」からの要請に、インターネットインフラの整備やSNSサービスの普及、モバイルデバイスの普及と高機能化という「技術」の進歩が応えることができるようになったのが現在の姿である。また、ユーチューバーに代表されるように、その社会文化的なニーズをビジネス価値化できる仕組みが構築されたことにより、コンテンツの普及量および普及速度は飛躍的に向上した。

それに加えて、クリエイティブ・コモンズ等を通じて、その知的財産の実施運用を制度的に後押しすることによって、新たな普及構造が生まれているのである。

また、初音ミクやくまモンなどの事例は、従来のコンテンツ産業に内在していた暗黙の世界観であった、キャラクターの「自前主義・抱え込み主義」を脱し、適切な境界設計の上でコンテンツ(あるいはその一部)をオープン化すれば、新しい形の普及構造が可能となることを示唆している。

5. むすび

本調査研究を通じて、複数の事例を調査研究する中で、「技術」起点で考えられてきた普及構造だけでなく、「制度」や「社会文化」を梃子とした普及構造が古くから存在し、その流れが近年加速していることを確認することができた。また、普及構造自体が、従来の一方向かつ階層的な構造から、双方向なプラットフォーム構造へと多様化してきたことも、本調査研究から得られた大きな示唆の1つである。

スイス時計の事例でも示した通り、これらの普及構造とビジネスモデルは非常に密接に関係している。ビジネスモデルを検討する際には、商品形態および事業業態にフィットした普及構造の事前設計、およびそれを実現するために何を「ディフューザー」とするか、その仕掛けが極めて重要と考えられる。

「良い製品を作り、既存の流通網に流せば普及は促進される」という時代はすでに終焉を迎えつつある。「制度」や「社会文化」を起点とした普及構造は、新しいイノベーションを生み出すための重要な論点の1つとなり得るのである。

【参考情報】(Web サイトについては最終アクセス日 2019 年 9 月 22 日)

- ¹ エベレット・ロジャーズ 著、三藤利雄 訳「イノベーションの普及」翔泳社、2007 年
- ² 妹尾堅一郎・関口智嗣 (2006)『グリッド時代 技術が起こすサービス革新』アスキー
- ³ 白石拓也・妹尾堅一郎・伊澤久美「松谷化学工業「難消化性デキストリン事業」のビジネスモデルと知財マネジメント」日本知財学会第 16 回年次学術研究発表会予稿集、2018 年
- ⁴ 西山松之助「西山松之助著作集 第 1 巻 家元の研究」吉川弘文館、1982 年
- ⁵ トーマス・S. ディッキー著 河野 昭三・小嶋 正稔 訳『フランチャイジングー米国における発展過程』まほろば書房、2002 年
- ⁶ Knox, D. M. “The Development of the Tied House System in London” Oxford Economic Papers 10(1), 1958
- ⁷ International Franchise Association “WHAT IS A FRANCHISE?” (<https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>)
- ⁸ 小本恵照「フランチャイズ・システムの多様性： 定義、実態、ビジネスモデルの再検討」駒大経営研究 第 49 巻第 3・4 号、2017 年
- ⁹ ディストリビューターにならなくてもアムウェイ製品を購入することは可能である。ただし、ディストリビューター特別価格が存在するため、ディストリビューターになった方が安く購入することができる。
- ¹⁰ 自分のダウンやそのまた下の階層のダウンは「グループ」と呼ばれ、グループの販売実績や勧誘実績も自らの実績に計上される。ただし、「自分の報酬額は、グループ内の直下のダウンの報酬金額を差し引いた金額となる」や「一定以上の規模となったダウンは自らのグループから独立される」といったルールもあり、必ずしも上の階層のディストリビューターに配分が集中するというわけではない。
- ¹¹ 杉山沙希・妹尾堅一郎・伊澤久美・宮本聡治・関本奈菜子『『スウォッチ』におけるビジネスモデルと知財マネジメント』日本知財学会第 16 回年次学術研究発表会予稿集、2018 年
- ¹² アルビン・トフラー「第三の波」中公文庫、1982 年
- ¹³ クリス・アンダーソン「フリー <無料>からお金を生み出す新戦略 (Japanese Edition)」日本放送出版協会
- ¹⁴ クリプトン・フューチャー・メディア株式会社 菱山豊史「ピアプロ・キャラクター・ライセンスのできるまで～キャラクター『初音ミク』をめぐる権利者・ユーザー間のルール策定に関する一事例～」(<https://www.nic.ad.jp/ja/materials/iw/2014/proceedings/s12/s12-hishiyama.pdf>)
- ¹⁵ [14]と同じ。なお、クリプトンは漫画、アニメ、小説など、キャラクターの特徴を固定づけるような商業的展開は行っていない。
- ¹⁶ 「くまモンイラスト・くまもとサブライズロゴ利用の手引」(https://kumamon-official.jp/kiji0031655/3_1655_1150_up_ytnx85rb.pdf)