



マーケティングにおけるデザインの罠

栗木, 契

(Citation)

流通研究, 9(1):17-39

(Issue Date)

2006-06

(Resource Type)

journal article

(Version)

Version of Record

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/90000549>



マーケティングにおけるデザインの罠

栗木 契
(神戸大学)

要約（アブストラクト）

マーケティングには、やさしいようで、難しいことが多い。当たり前のように思える理論や構想であっても、いざ現場で実践に移そうとすると、空回りしてしまうことがある。マーケティングにおいて難しいのは、理論や構想を、抽象的な次元で理解することではない。難しく、かつ重要なのは、これらの理論や構想を、実践しようとするときに、何が起こるかを見抜くことである。

マーケティングの実践は、デザインの連続となる。マーケティングの担当者（マーケター）は、さまざまなステップを踏みながら、抽象的な理論や構想に次々と具体的なかたちを与え、かつ理論や構想を修正していく。マーケターが、抽象的な理論や構想を実践へと結びつけようすれば、それらに何らかのかたちを与えるなければならない。しかし同時に、このかたちの付与には、マーケターの思考を空転させてしまうはたらきがある。マーケターは、特定のデザインを無自覚に採択し続けているうちに、当のデザインが可視化する関係のなかでしか、自社の市場や経営資源を考えられなくなっていく。このような思考の罠とでもいべき可能性のなかで、あり得たはずの機会を見失わぬためにも、マーケターは、デザインという行為に携わっていることを自覚し続けることが必要である。

本稿では、デザインによる可視化のはたらきをめぐって、消費財と産業材の2つのマーケティング事例を検討する。そして、そのなかで、デザインによる可視化が、意図せざるかたちで、マーケターにとっての現実を構成してしまうという問題を指摘する。

キーワード

デザイン、かたち、可視化、意図せざる結果、決定論的な思考の罠、再帰的性

1. 解題

デザインとは何か

マーケティング意思決定のプロセスは、デザインを伴うプロセスとなる。本稿では、このことに注目して、マーケティングにおける思考の罠の問題を検討する。以下の検討のねらいは、マーケターが直面する実務上の障壁

や困難は、マーケターの意のままにならない消費者の行動や、競争企業の行動や、組織内のコンフリクトだけに帰因するのではなく、マーケター自身の思考や行為に随伴するデザインのはたらきにも帰因することを指摘することである。デザインという概念の定義は、論者や文脈によって多様である。詳細な検討に入る前に、まず以下では、デザインという

概念を、どのような意味で用いようとしているかを明確にしておこう。

「デザイン」という言葉の適用範囲は広い。見渡すと、デザインという言葉は、マーケティングに必要となるさまざまな行為を言い表すのに用いられている。たとえば、われわれは、製品のスタイルや、店舗のインテリアなどの外観を、デザインと称することもあれば、椅子の座り心地や、衣服の着脱の容易さなどを高めるために工夫をこらすことを、デザインと称することもある。あるいは、製品やサービスのコンセプトやポジショニングなどを策定することを、デザインと称することもあれば、さらにその上位の戦略概念である、事業の単位となる経営資源や市場の範囲を策定することを、デザインと称することもある。

このように、マーケティングにおけるデザインとは、製品・サービスなど、マーケティング・ミックスの個々の要素の形態を設定することであったり、消費者の選択行動をとらえる軸を設定することであったり、事業ドメインを設定することであったりする。デザインの問題を検討する際には、こうした適用対象の広がりに引きずられて、議論が混乱することのないように、気をつけなければならない。

だが、幸いなことに、デザインという言葉によって言い表される多様な行為には、ひとつのが通項を見出すことができそうである。高橋陽一は、これらの多様な広がりをもつ行為の共通項は、直接目にしたり、手にしたりすることのできない何ものかを、間接的な手段に置き換えて表出することに関わっている点だと述べている。すなわち、道具や空間、あるいは概念などに、何らかの具体的なかたちを付与しようとする行為を、われわれはデザインと称しているのである。そして、そこから、美的な造形と、設計や見取り図の作成と

いう、デザインの基幹的な2つの語義が派生する。上述した、デザインの名の下で行われるさまざまな行為は、この2つの語義の細目と見なすことができそうである（高橋 2004 pp.14-15, pp.18-19。栗木 2005）。

加えて、D.A. ノーマンは、このデザインと呼ばれる、具体的なかたちを付与しようとする行為には、再帰的（リフレクティブ）な作動が随伴することを指摘している。ノーマンは、デザインには、使い手に必要なメッセージを「可視化」するはたらきがあると言う。たとえば、われわれは、ドアを開けようとする際に、左右のどちら側を押したり引いたりすればよいかを、瞬時に判断することができる。ノーマンによれば、これは、デザインによる「可視化」のおかげである。一般に、ドアには、開く側の手がかりとなるサインや、取っ手が取り付けられている。こうしたドアの形状に導かれて、われわれは、そのどちら側を押したり引いたりすればよいかを判断しているのである（ノーマン 1990 pp.1-13）。

さらに言えば、このドアの取っ手の形状は、ドアを「押して」開けるのか、「引いて」開けるのか、それとも「横に引いて」開けるのかを判断するための手がかりともなる（佐伯 1997 pp.43-44）。このように、言語や記号にかぎらず、物体の形状には、特定の行為を誘発するはたらきがある。つまり、デザインという行為は、目に見えないものに、具体的なかたちを付与することを通じて、われわれが道具や空間や概念を知覚したり、評価したりする際の前提となる知識を誘発することに関わっているのである。なお、ノーマンは、この「可視化」という概念を、「見えるようにすること」一般ではなく、デザインに見られる「行為の手がかりとなる知識を誘発するはたらき」に限定して用いている。「可視化」という言葉の一般的な用法とは異なることを確認し

ておこう。

デザインのプロセスとしてのマーケティング

以上のようなノーマンらの指摘を受けて、企業におけるマーケティングの担当者（マーケーター）の日常的な業務を、デザインのプロセスとして再検討してみることができるだろう。

マーケティングのプロセスでは、さまざまな局面で、高橋らが言うところのデザインが必要になる。すなわち、目に見えないものに具体的なかたちを与えていく行為が、さまざまなどころで利用される。冒頭に挙げたように、製品・サービスの形態の設定、消費者の選択行動をとらえる軸の設定、事業ドメインの設定といった行為は、すべて目に見えないものにかたちを与える行為である。マーケティングのプロセスは、デザインの連続となるⁱⁱ。

そして、このプロセスにおいても、ノーマンが指摘する「可視化」のはたらきが、さまざまなかたちで生じているはずだと考えられる。マーケターは、使い手が行為の手がかりとなる知識にスムーズにアクセスできるように、「可視化」のはたらきを生み出したり、仕掛けたりする。同時に、マーケター自身もまた、「可視化」の影響のもとで仕事を進めることになる。

もっとも、ノーマンは、このデザインによる可視化のはたらきが、道具や空間や概念の「使い手」（マーケティングの文脈で言えば「消費者」）だけではなく、「つくり手」（同じ「マーケター」）にも及ぶことについては、無自覚だった嫌いがある（上野2001）ⁱⁱⁱ。なるほど厳密には、「可視化」はデザインをつくり出す局面ではなく、利用する局面においてはたらく効果である。しかし、「つくり手」もまた、その思考や行動のプロセスでは、すでに定め

られたデザインを利用したり、自らが定めたデザインを利用したりする。つまり、「つくり手」は、可視化のはたらきの圏外にいるわけではないのである。以下では、この上野直樹の指摘を踏まえて、デザインを行う「つくり手」もまた、デザインによる「可視化」の影響のなかでその仕事を進めていくことに注目して、検討を進めていくことにしよう。

本稿のアプローチ

上述したように、本稿の主題は、マーケターがデザインという行為に関わることによって発生する、再帰的な可視化のはたらきについて検討していくことである。本稿では、この問題を、マーケティングにおける「具体的な状況」を仮想的に再構成することを通じて検討していく。あわせて、本稿がこのような「状況に根ざした思考の方法」を採用するねらいについても、説明しておこう。

M.R.ツインコウタと小田部正明は、マーケティングでは、理論や概念が、次のような役割を担ってきたことを指摘している（Czinkota, Kotabe2004 p.7）。マーケティングの実務家たちは、理論や概念を、事象の一般的な定義というよりは、個別の具体的な問題を分析したり、整理したりするための図式や枠組みとして活用してきた。そのため、マーケティングの実務では、理論や概念を、一般性の高い厳格な定義として確立することよりも、複雑な現象を理解したり、有用な発想を導いたり、あるいはそのポイントを記憶にとどめたりすることを容易にする、簡素な図式や枠組として定式化することが好まれてきた。

加えて、ツインコウタと小田部は、このように現象の水先案内役として理論や概念を使いこなすためには、それらを、具体的な現実のなかでどのように用いればよいかに通じていなければならない、と述べている。つまり、

われわれが、理論や概念を、現象の水先案内役として、よりよく活用できるようになるためには、理論や概念そのものについて知るだけではなく、それらを、どのような局面で活用すれば、現象に対するどのような理解や対話を導けるかという、メタ知識（知識についての知識）を、具体的な文脈に根ざして確立しなければならないのである。

本稿のねらいも、このような具体性を帯びたメタ知識を開発することにある。本稿のねらいは、ノーマンや上野らが提示している、「デザインにおける可視化の随伴」を、現実のマーケティングのプロセスに適用したときに、どのような問題の理解や摘出が可能になるかを明らかにすることである。

そこで、本稿では、抽象的な位相ではなく具体的な位相に即して、問題を検討していくことにする。なぜなら、抽象的な位相では同じに見える枠組みであっても、適用される現実の文脈が異なれば、導き出される理解の焦点が大きく異なってしまうことがあるからである^{iv}。

マーケティングのように実務との関係が深い分野では、理論や概念の意義や役割を、具体的な現実との関係のなかで見出していくことが重要となる。実務における理論や概念の有用性は、理論や概念そのものの内容だけではなく、現実のなかでそれらをどのように適

用するかというメタ知識によっても規定される。以下では、マーケティングにおける2つの具体的な状況をとりあげ、この2つの状況に根ざして検討を進めていく。そのなかで、マーケターが市場との対話をを行う際に、デザインによる可視化のはたらきを通じて、マーケターの思考や行動にどのような影響がおよぶかが浮き彫りになっていく。

2. デザインに導かれた思考

ケーキの購買にあたって重視される属性

製品・サービスは、属性の束となると言われる（Peter, Olson1999 pp.67-69）。一般に、製品・サービスは、多様な属性によって構成されている。一方、企業のマーケティング予算は限られている。したがって、マーケターは、どの属性の開発や販売促進に重点をおけばよいかを決定しなければならない。以下では、このような意思決定の局面で、デザインがマーケターの思考に及ぼす影響について検討していくことにしよう。

図1-1を見て欲しい。市場調査会社の協力を得て、われわれが、2004年12月に首都圏の20～40歳代の男女のモニター約700名を対象に行ったアンケートの結果である。「ケーキを購買する際に重視する属性」を訊ねたところ、「おいしさ・味」を挙げる人が、圧倒的に多

図1-1)どのお店でケーキを買うか選ぶときに重視する属性

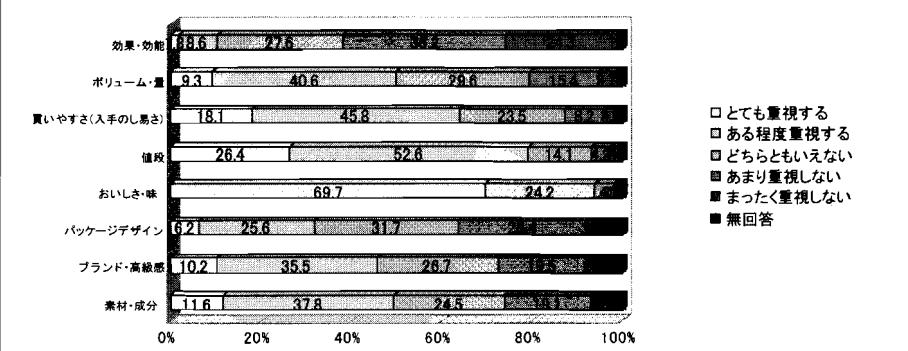


図1-2)どのヨーグルトを買うか選ぶときに重視する属性

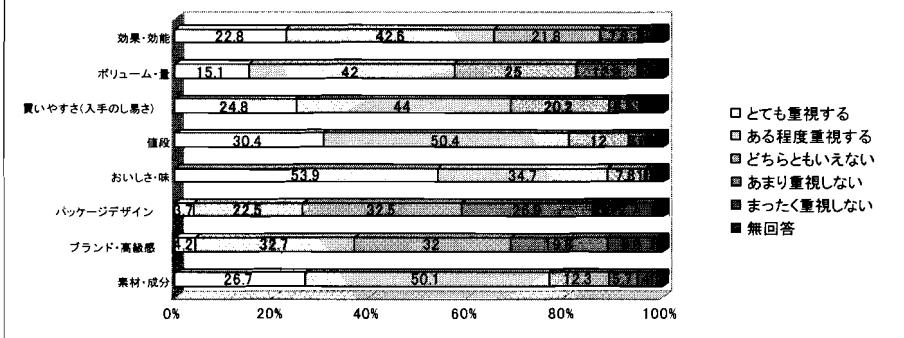


図1-3)どの機能性飲料を買うか選ぶときに重視する属性

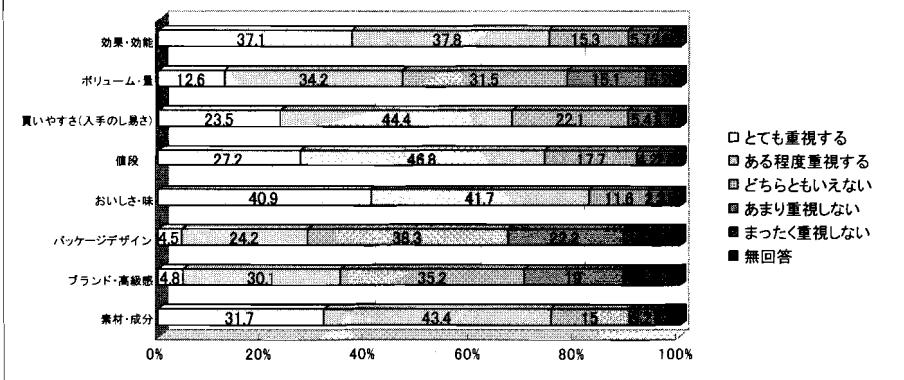


図1-4)どのペットボトル・缶入り緑茶(緑茶飲料)を買うか選ぶときに重視する属性

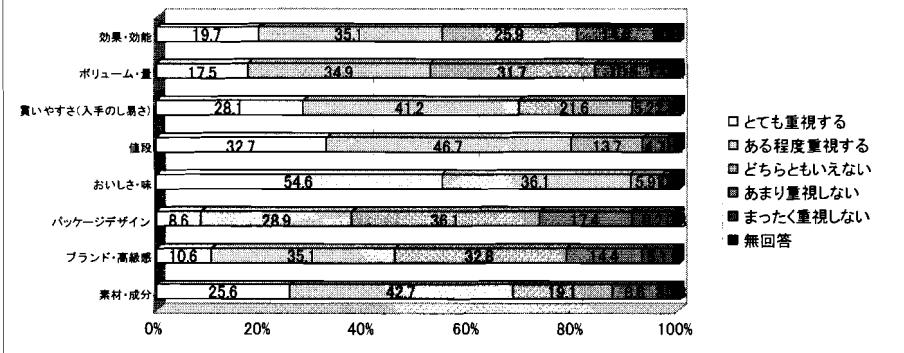
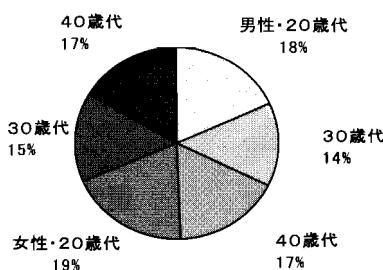


図1-5)アンケート回答者の構成(計707名)



かった。

アンケートの結果を見ると、消費者がどの店でケーキを購買するかを選択する際には、「おいしさ・味」の問題を、特に重視するようである。図1-1を見ると、「おいしさ・味」を「とても重視する」という人は、69.7%にのぼる。この数字は、その次に重視される「値段」と比較しても（「とても重視する」人が26.4%）、群を抜いて高い。

ケーキは食品（食べ物）なのだから、選択理由として「おいしさ・味」が最上位に来るのは、当然だといえるのかもしれない。たしかにその通りなのだが、図1-2～1-4のヨーグルト、機能性飲料、緑茶飲料についての回答と比べると、ケーキの場合は、味が重視される傾向が特に顕著である⁶。

一方、パッケージングについては、ケーキを購買する際には、あまり重視されないようである。どの店でケーキを購買するかを選択する際に、「パッケージデザインを、とても重視する」という人は、6%程度しかいない。なお、このパッケージングについての数字は、ヨーグルトや機能性飲料や緑茶飲料の場合と同程度である。

マーケティングの決め手は何か

以上のようなアンケートの結果を、もしあなたがマーケターなら、どのようにマーケティングに活かすだろうか。ケーキを製造・販売する企業の立場にたって、問題を考えることにしよう。

図1のアンケートの結果は、消費者がケーキを購買選択する際の決め手は、「おいしさ・味」であることを示している。したがって、アンケートの結果に素直に従えば、消費者が重視していないパッケージングの変更などは後回しにして、まずは「おいしさ・味」を高めるために、ケーキの製法や鮮度管理などの改

善に注力したり、「おいしさ・味」を重点的に訴求したりするべきだという結論になりそうである。

しかし、経験を積んだマーケターは、このようなナイーブな結論には異を唱えるかもしれない。現実は厳しい。ケーキの製法、あるいは鮮度管理を少々改善したり、そのことを訴求したりしたところで、消費者はなかなかおいしいとは言ってくれない。人間の味覚というのは、一般に保守的である。味の改善によって食品の売上げを高めることが難しいのは、なじみのない味を、消費者は拒絶しがちだからである。しかし、逆に微細な変化では、なかなか消費者にその変化を気づいてもらえない。たとえば、このような問題を、ベテランのマーケターは指摘するかもしれない。

難しいのは、何を改善すればよいかではなく、どのようにその改善を実行するかを知ることである。「おいしさ・味」を改善するには、どのようにその改善を実行すればよいのだろうか。これは、ケーキや食品の製造・販売に限った問題ではない。一般に、消費者調査は、何を改善すればよいかは示してくれるが、それを具体的にどのように実行すればよいかを示してくれることは少ない。そのため、消費者調査は、企業が直面している状況の閉塞性を、浮き彫りにするだけに終わってしまうことが、少なくないのである。

だが、消費者調査から浮き彫りになる、このような状況の閉塞性を、動かしがたい必然だと、早々に断じてしまうことは、避けた方がよい。それは、自らが選択あるいは利用したデザインの産物であるかもしれないからである。

見落されていた可能性

デザインには、人々を特定の思考や行動へと導く一方で、他の可能性を見失わせてしま

うはたらきがある。先述したドアのケースでいえば、ドアの取っ手のデザインが使い手を「横に引いて」開けるように誘導することで、その瞬間、「押したり」「引いたり」してドアを開ける可能性は潜在化する。以上のケーキのマーケティングをめぐる考察でも、あり得たであろう可能性が、われわれの視野の外側に置かれてしまってはいなかっただろうか。

同じ製品・サービスあるいは同じ情報であっても、その提供の仕方の違いによって、消費者の知覚や評価が変化してしまうことがある。製品のパッケージング、あるいはサービスの提供時に流す音楽などには、製品やサービスに対する消費者の知覚や評価を、特定の方向に導くはたらきがあることが知られている。

これは、マーケティング研究の世界では、以前から知られてきた古典的な効果である。たとえば、R.I.アリソンとK.P.ウルは、ラベルの有無によって、ビールの味に対する被験者の評価が変化してしまうことを報告してい

る (Allison, Uhl 1964)。ブラインド・テスト (ブランド名を隠した試飲) では、ほぼ同じ評価を受けた6ブランドのビールについて、あらためてラベルを表示して評価を求めたところ、特定ブランドのビールの味が高く評価されるようになった。このような実験の結果を、アリソンとウルは報告している。

あるいは、K.ハンは、広告の映像に併せてどのような音楽を流すかによって、広告の映像に対する被験者の理解が変化してしまうことを報告している (Hung 2000, 2001)。実験では、まず、映像に併せて、音楽を流すか否かによって、被験者の理解が変化する傾向が見られた。また、同じ映像に対して、どのような音楽を組み合わせるかによっても、被験者の理解が拡散したり収束したりする傾向が見られた。ハンによれば、同様の効果は、広告のヘッドラインや画像のレイアウト、あるいは登場人物の文化的な背景などを変化させることによっても生じることが、先行研究によって確認されている。

表1) チーズケーキの味の評価 (平均値の差)

第1日目 (n=32)

	A. (スーパーの箱に、スーパーのケーキ)	B. (専門店の箱に、専門店のケーキ)
ふわふわ感	4.66	4.81
しつとり感	5.03	5.16
甘み	4.56	4.34
酸味	3.75	4.63
味の濃厚さ	3.59	4.69
見た目のよさ	4.69	4.81
味の高級感	3.53	4.66
総合評価 (おいしさ)	4.34	4.81

第2日目 (n=25)

	A. (スーパーの箱に、専門店のケーキ)	B. (専門店の箱に、スーパーのケーキ)
ふわふわ感	4.60	5.00
しつとり感	5.12	5.24
甘み	4.72	4.84
酸味	4.60	4.16
味の濃厚さ	3.64	4.44
見た目のよさ	3.84	5.00
味の高級感	3.00	4.36
総合評価 (おいしさ)	4.12	4.84

	A. (紙皿に、スーパーのケーキ)	B. (紙皿に、専門店のケーキ)
ふわふわ感	4.76	4.29
しっとり感	5.33	5.00
甘み	4.86	4.19
酸味	3.95	4.62
味の濃厚さ	3.19	3.86
見た目のよさ	4.90	4.38
味の高級感	3.48	3.86
総合評価 (おいしさ)	4.52	4.43

*** 1%水準で有意

** 5%水準で有意

* 10%水準で有意

図2-1) チーズケーキの味の評価・第1日目

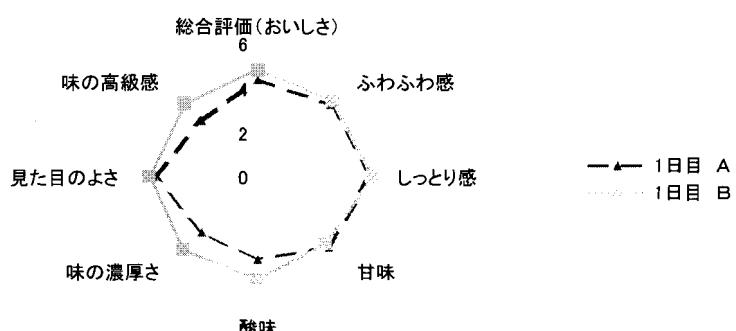


図2-2) チーズケーキの味の評価・第2日目

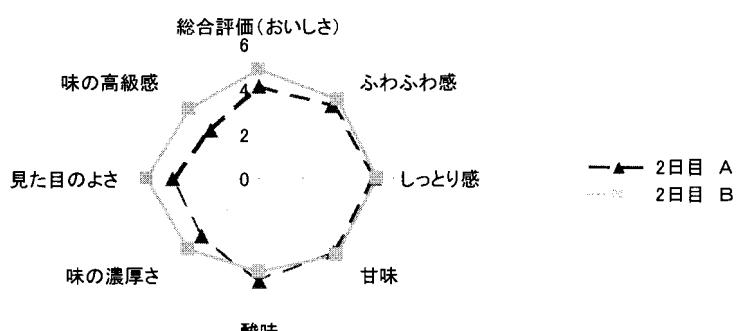
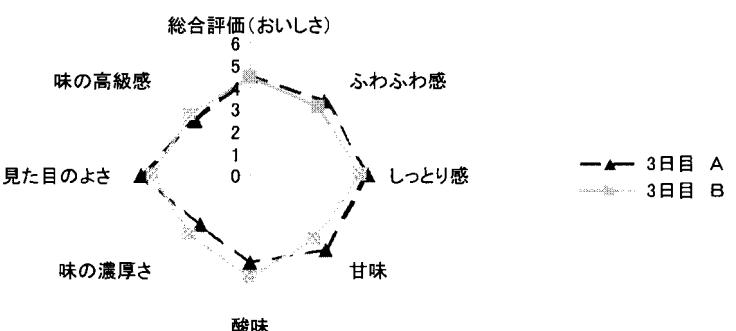


図2-3) チーズケーキの味の評価・第3日目



念のために、同様の効果は、上述したケーキの味覚においても生じることを、追確認しておこう。表1および図2-1～2-3は、われわれが行った小規模な実験の結果である。実験は2003年12月に、神戸大学にて学生の協力を得て行った。その概要は、以下の通りである。

実験では、被験者に2つの異なるチーズケーキを食べてもらい、味の評価を行ってもらった。1つは、全国チェーンのスーパー・マーケットで販売されていたチーズケーキであり、もう1つは、各種コンクールでの優勝経験をもつ菓子職人がシェフを勤める専門店（朝日新聞1998.4.27による）で販売されていたチーズケーキである。前者は、2個セットで300円、後者は、1個400円で販売されていた。また、前者は、透明なプラスチック容器にプレパッケージングされた状態で販売されていた。後者は、店頭で注文を受けてから、ショーケースから取り出し、紙箱に詰めるという方法で販売されていた。

実験は、3日間に分けて、それぞれ別の被験者を集めて行われた。第1日目は、スーパーの容器から、スーパーのチーズケーキを、専門店の紙箱から、専門店のチーズケーキを、それぞれ取り出すところを被験者に見せてから、それぞれのケーキを紙皿に載せたものを、食べ比べてもらった。第2日目は、パッケージングの中身をあらかじめ入れ替えておいた。スーパーのパッケージングから、専門店のチーズケーキを、専門店の紙箱から、スーパーのチーズケーキを、それぞれ取り出すところを被験者に見せてから、それぞれのケーキを紙皿に載せたものを、食べ比べてもらった。

第3日目は、あらかじめ紙皿に載せておいた2つのチーズケーキを食べ比べてもらった。3日間とも、評価は、表1に挙げる項目について

て、「とてもよい」(7点)から「非常によくない」(1点)の7点尺度で解答してもらった。

その結果が、表1及び図2-1～2-3である^{vii}。第1日目と第2日目では、パッケージングを入れ替えることによって、スーパーのチーズケーキを上回っていた専門店のチーズケーキに対する評価が、いくつかの項目で逆転してしまっている。特に「味の濃厚さ」や「味の高級感」などでは、この変化が顕著である。また、やや弱いかたちではあるが、「見た目よさ」や「総合評価」にも逆転が生じている。

一方、パッケージングを見せなかった第3日目は、2つのケーキに対する評価の違いが、パッケージングを見せた場合（第1日）ほどには明確なものではなくなっている。これは、アリソンとウルがビールを用いて行った実験の結果と、同じ傾向である。

以上のパッケージングを入れ替えることによって生じた、ケーキの味の評価の変化は、物理的な作用による効果ではなく、認知的なメカニズムによる効果の産物だと考えられる。なぜなら、この実験では、パッケージングと被験者との接点は、パッケージングからケーキを取り出すところを見る、というかたちでしか与えられていないからである^{viii}。

どうやら、ケーキを味わうという行為は、客観的な揺らぐことのない尺度によって対象を計測することではないようである。同じ製法でつくられた同一のケーキであっても、その味わいは、味わう人の知覚や評価のプロセスがどのように構成されるかによって、変化してしまうのだと考えられる。

なお、以上の実験は、便利的なものであり、3日間で異なる被験者集団は、平均的には同じ味の評価能力をもつとの想定を前提としている。とはいえ、以上の結果が、先行研究と同じ傾向を示していることを踏まえると、

パッケージングには、消費者の知覚や評価の感度や基準を変化させることを通じて、ケーキやビールなどの味わいをつくりだすはたらきがある、と考えることができそうである。したがって、アンケートで消費者が、「重要なのは『おいしさ・味』であって、『パッケージデザイン』ではない」と答えているからといって、パッケージングのデザインがマーケティングにとって重要ではないとは言い切れないことになる。

小結

マーケターの意思決定のプロセスでは、デザインによる可視化の効果が、二重三重にはたらく。上述してきた、仮想的なマーケターの意思決定の一局面を振り返りながら、そこではこの可視化の効果がどのようにはたらいていたかを確認しておこう。

上述したように、図1-1の消費者調査の結果を知ったマーケターは、パッケージングの変更などは後回しにして、まずは「おいしさ・味」を高めるために、ケーキの製法や鮮度管理の改善に注力すべきだと考えることになりやすい。では、なぜ、マーケターは、このような考えに導かれてしまうのだろうか。それは、この調査結果を見たマーケターが、「ケーキそのものの物理的な属性によって、ケーキの味の評価が決まる」という因果を、間違いのない唯一のパスとして受け入れてしまうからである。

もう一度、図1-1を見て欲しい。この図では、「おいしさ・味」は、消費者の購買時の選択に影響を与える属性として「パッケージデザイン」や「ボリューム・量」などと並列的に、独立した項目として扱われている。このような調査のデザインは、このアンケートの結果を見る人を、ケーキの味とパッケージングは、独立した別個の属性だとする思考に導

くことになりやすい^{viii}。このように、デザインによる可視化のはたらきに注目することで、図1-1には、特定の思考の前提へとマーケターを導いてしまう可能性が潜在していたことに、気がつくことができる。

さて、一方で、われわれは、ケーキの味に対する消費者の知覚や評価がどのように構成されるかについても検討してきた。ケーキの製法や鮮度管理の改善が、どのような味の評価を消費者から引き出すことができるかは、パッケージングをはじめとするケーキの提供の仕方の影響を受ける。したがって、マーケターが、ケーキの味への評価を高めたいのであれば、その製法や鮮度管理の問題に加えて、ケーキをどのようななかたちで提供するかという問題についても慎重に検討しなければならないはずである。

これに対し、ケーキの味とパッケージングは、独立した別個の問題だと考えるマーケターは、製法や鮮度管理を改善し、訴求することだけに注力することになりがちである。したがって、消費者は、改善された製品を、従前と同じ提供の仕方で受け取ることになる。そのため、消費者は、この新製品を、従前と同じ基準を用いて、従前と同じように知覚し評価しようとすることになる。このような状態を放置したまま、企業が、ケーキの製法や鮮度管理だけを改善しても、その繊細な味の変化を、消費者はなかなか読み取ってくれないだろう。読み取れない味の向上を訴求しても、効果はうすい。かくして、マーケターは、マーケティングの行き詰まりを覚える、ということが起こる。

しかし、すでに明らかなように、マーケターが味わうこの閉塞感は、絶対的なものではない。ここで生じているのは、可能性（他の選択代案）が存在しないという問題ではなく、マーケターが可能性に気がつくことがで

きなくなっているという問題である。では、なぜマーケターは可能性を見失うのだろうか。上述してきたように、この閉塞感は一面でデザインの産物である。まず、消費者の意向をとらえる際のデザイン（消費者の選択行動をとらえるのデザイン）の問題がある。次に、製品・サービスの提供の仕方のデザイン（パッケージング形態のデザイン）の問題がある。ここでは、この後者の効果は、直接的には、マーケターではなく、消費者の知覚や評価に影響を及ぼしている。一方、前者のデザインは、マーケターに対して、ケーキの味とパッケージングを、独立した問題をとして可視化してしまい、後者のデザインの効果を見えにくくしている。このような連関のなかで、上述したようなマーケターの閉塞感が構成されていくのである。

マーケティングとは、デザインのプロセス、すなわちマーケターが、自らの頭のなかにある、目で見ることのできない洞察や構想に、予測や分析、計画や設計や評価などを通じて、次々と具体的なかたちを与えていくプロセスとなる。以上で、われわれは、この具体的なかたちを与えるという行為を通じて、マーケターの思考を暗黙のうちに誘導するはたらきが生じてしまうことを確認してきた。このように、デザインによる可視化のはたらきに注目することで、われわれは、単にマーケターがケーキの味にパッケージングがおよぼす影響を見落としていたことを指摘するだけではなく、こうした選択代案の限定化がデザインという行為にアフォードされたものであったことも指摘できるようになるのである。

3. デザインがもたらす必然

他に選択肢はなかった

デザインが、マーケターの思考に及ぼす効

果にはさまざまなものがある。マーケターは、上述した消費者の選択行動をとらえる軸のデザインや、製品・サービスの提供の仕方のデザインの他にも、さまざまな局面でデザインを行ったり、利用したりしている。以下で見ていくように、事業単位の策定が企業の競争行動に及ぼす影響についても、同じくデザインという視点から問い合わせることができる。

C.クリステンセンとM.レイナーは、アメリカの鉄鋼産業で、電炉メーカーが、大手高炉メーカーの市場を奪っていったプロセスを次のように描いている（クリステンセン 2001 pp.132-140。クリステンセン、レイナー 2003 pp.42-48。日経産業新聞 1999.1.13）。

電炉による鉄鋼生産は、高炉に遅れて、1960年代のなかばに始まった。電炉による鉄鋼生産は、高炉と比較すると低コストではあるが、鉄くずを溶融して生産するため、鋼材の品質を安定させることが難しかった。はじめに、電炉メーカーが参入したのは、鉄筋市場だった。鉄筋であれば、鋼材の品質を、顧客に厳しく問われる恐れは少なかったからである。

対照的に、大手高炉メーカーから見ると、鉄筋市場は魅力のない市場だった。鉄筋は、利益率が低く、生産量も大きくなかった。そのため、大手高炉メーカーは、電炉メーカーが鉄筋市場に参入し始めると、早々に、この市場から手を引いてしまった。そうすることで、大手高炉メーカーは、収益性の高い製品分野に経営資源を集中し、投資効率を高めることができた。

一方、電炉メーカーは、減価償却費や研究開発費の負担が、大手高炉メーカーと比べるとはるかに少なかった。そのため、収益性の低い製品分野でも、一定の利益をあげることができた。そして、電炉メーカーは、この鉄

筋市場での成功を足がかりに、新たな生産技術の開発に乗り出し、少しづつ品質の高い鋼材を生産できるようになっていった。

80年代に入ると、同じことが、他の棒鋼や、線材、そして形鋼の市場で次々と繰り返された。大手高炉メーカーは、相対的に利益率が低かった棒鋼、線材、形鋼の市場から順次撤退し、付加価値が高い鋼板の生産へと経営資源を集中していった。鋼板市場では、自動車や電機製品や缶製品などのメーカーが、表面に傷のない、品質の安定した鋼材を求めていた。これらの顧客企業に、最高品質の製品を提供することに集中することで、大手高炉メーカーは利益を増大させることができた。当時のアナリストや株式市場も、大手高炉メーカーの戦略に好感を示した。

このようにして、大手高炉メーカーは、北米における棒鋼、線材、形鋼の市場を手放していった。90年代のなかばには、電炉メーカーが、これら条鋼類の市場をほぼ独占するようになっていた。大手高炉メーカーは、鉄鋼市場全体の約半分を、電炉メーカーに明け渡してしまったことになる。

しかし、クリステンセンたちは、「これは大手高炉メーカーの不手際な経営の歴史ではない」と述べている（クリステンセン, レイナー 2003, p.47）。大手高炉メーカーの経営者たちが選択したのは、「収益性の低い部門を維持するための投資をやめて、収益性の高い部門を拡大するための投資を行う」という行動だった。大手高炉メーカーは、理屈に合わない不合理な行動を選択したわけではない。クリステンセンたちは、利益の拡大が企業にとっての至上命題である限り、大手高炉メーカーには、他に選択肢はあり得なかっただろうと述べている。

一方、電炉メーカーは、追撃の手を緩めなかつた。1989年には、電炉メーカーは、さら

に鋼板の生産を開始した。そして、電炉メーカーは、90年代のなかばには、より付加価値の高いタイプの鋼板を生産できるようになっていた。大手高炉メーカーは、さらに市場を喪失することになった。アメリカの大手高炉メーカーは、このようにして事業の袋小路へと追い込まれていったのである。

クリステンセンたちは、「（この大手高炉メーカーを追い込んでいた）優良企業を上位市場へと駆り立てるこの力は、どの企業にも、どの産業にも、常に作用している。…この力はいつでも作用しており、予測通り一つの方向に向かう」と述べている（クリステンセン, レイナー 2003 pp.47-51。）（内筆者付記）。クリステンセンたちは、企業を袋小路へと追い込む、同じような力の作用は、鉄鋼の他にも、さまざまな産業で目撃されることを指摘している。デパートに対するディスカウント量販店、メインフレーム・コンピュータに対するパソコン、ジャンボジェット機に対する近距離用小型ジェット旅客機、等々である。クリステンセンたちは、この作用を、あたかも自然界における重力のような、法則的なものと見なしている（クリステンセン 2001 pp. 13-14）。

日本における大手高炉メーカーの反応

ところが、日本の鉄鋼産業に目を転じると、同じ時期に、大手高炉メーカーがとった行動は、大きく異なっていた。たとえば、クリステンセンたちも指摘するように、日本の大手高炉メーカーは、電炉メーカーに対する出資、買収を行い、自社グループに組み入れてきた（クリステンセン, レイナー 2003, p.43）。だがさらに、クリステンセンたちが指摘していない、より重要な相違がある。日本の大手高炉メーカーは、高炉による棒鋼、線材、形鋼の生産からも撤退しなかったのである。

振り返ると、日本の鉄鋼産業でも、アメリカと同じような動きが見られた時期がある。1980年代から90年代の前半にかけて、日本の電炉メーカー各社は、積極的な設備投資を行い、棒鋼、線材、形鋼の市場におけるシェアを拡大していった。電炉メーカーの売上げは拡大し、1990年代の初頭に、東京製鐵は、世界最大の電炉メーカーとなった（多田 1990 p.68。日経産業新聞 2000.1.17）。

しかし、90年代のなかばに入ると、日本では、逆に大手高炉メーカーが、H形鋼や普通線材などの市場で攻勢を強め、電炉メーカーから市場シェアを奪い返していった。大手高炉メーカーは、コスト削減に努め、品質のよい条鋼類を電炉メーカー並みの価格で販売することで、再び市場シェアを回復していったのである。そのなかで、日本では逆に、電炉メーカーのなかに、事業の撤退に追い込まれる企業が現れた。（日経産業新聞 1996.2.20。日本経済新聞 1996.5.14。日経産業新聞 1997.11.10）。

その後、日本でも、2002年から2003年にかけて、包括提携や合併による大手高炉メーカーの再編が進行した。しかし、現在でも、日本の大手高炉メーカーは、依然として線材、棒鋼、形鋼の分野で、新製品の投入を行っている。また、大手高炉メーカーは、H形鋼を中心とした大型形鋼の市場で、比較的大きいシェアを維持するとともに、線材や棒鋼の生産を継続している（鉄鋼新聞社編 2004 pp.99-100, p.375, p.378, pp.458-460。鉄鋼新聞社編 2003

p.94, p.371, p.374, pp.456-458。日本マーケットシェア辞典 2004 pp.223-235。日経産業新聞 2003.2.18。日経産業新聞 2004.8.10）。

事業単位のデザイン

台頭する電炉メーカーに対する、この日米の大手高炉メーカーの競争行動の違いを、われわれはどのように理解すればよいのだろうか。考えられる要因の一つとして、日本とアメリカの大手高炉メーカーでは、保有する設備に大きな違いがあったことが指摘できる。

鉄鋼産業は、装置産業だといわれる。なかでも、日本では、高炉の大型化が進んでいた（日興リサーチセンター編 1982 pp.72-80）。表2に示すように、1988年の時点で、日本における2000立方メートル以上の大型高炉は34基あった。これに対して、アメリカでは、2000立方メートル以上の大型高炉は7基しかなかった（多田 1990 pp.48-52）。逆に日本における2000立方メートル以下の高炉は14基しかなかった。88年の時点で、日本の高炉の7割以上は、2000立方メートル以上の大型高炉だったことになる（鉄鋼新聞社編 1989 p.82）。

60年代以降に、日本では、臨海部に大規模な一貫製鉄所（原料から鋼材に至る生産の3段階（製銑・製鋼・圧延）を垂直統合し一貫生産する事業所）が次々と建設された。一方、アメリカでは、原料の鉄鉱石、石炭が産出される内陸部に、多くの製鉄所が立地していた。内陸部では、大型船舶を利用できる臨海部と比べると、製鉄所の規模は小さくならざるを

表2) 各国の高炉の設備比較（多田（1990）p.50より）

	日本	アメリカ	西ドイツ	イギリス	フランス	イタリア	韓国
大型高炉基数（2000m ³ 以上） 1988年	34	7	8	2	3	6	5
年間製鋼能力（万トン） 1987年	15,216	10,788	4,712	2,287	2,707	3,655	1,830

得なかった（日興リサーチセンター編 1982 pp.43-44）。

この製鉄所の規模の違いは、電炉メーカーの台頭に直面した日米の大手高炉メーカーの問題認識に、少なからぬ影響を及ぼしたはずである。日本に多く見られた、大型高炉を擁する大規模な一貫製鉄所は、生産の効率性という点では優れていた。しかし、短期的な生産量の変動への対応という点では、融通性に欠けるきらいがあった（岡本 1984 pp.30-32）。そのため、大規模な一貫製鉄所では、比較的需要の安定していた鋼板を中心に、需要変動の動きの異なる条鋼類を多品種組み合わせた生産を行い、需要の平準化をはかるという対応がとられた。

同じ鋼材でも、用途によって需要の動きは異なる。鋼板の主な用途が自動車や電機製品だったのに対し、形鋼の主な用途は建材だった。自動車メーカーや電機メーカーとの取引が高炉メーカーにとって望ましかったは、上述したように、これらの顧客が単にコストだけではなく、品質も評価したからである。だが、その他にも重要な理由があった。自動車メーカーや電機メーカーに鋼板を供給する場合には、受注の仕組みさえうまく整えることができれば、同一規格の製品を、大量に継続して供給することが可能になった。鋼板では、大量かつ安定した需要を確保することが、比較的容易だったのである。

一方、主に建材として用いられる形鋼は、プロジェクトごとの受注となる。そのため、形鋼は品種が多くなり、かつ月ごとの納入量は、工事の進捗状況しだいで変更される。鋼板と比較すると、形鋼では、大量かつ安定した需要を確保することが難しかった（岡本 1984 pp.129-150）。

しかし、90年代までの日本では、景気が悪化すると、公共事業に拍車がかかり、建設需

要が増大するという関係が見られた。鋼板と形鋼の双方を手がけておくことは、高炉メーカーにとっては、景気変動による需要変動に対するリスクヘッジとなつたはずである。

このように、日本における大規模な一貫製鉄所の経営は、大型高炉を、多品種の鋼材を圧延する複数の圧延工場と有機的に結びつけることによって、安定的な経営の実現をめざしていた。1978年には、日本国内の一貫製鉄所のうち、鋼板類と条鋼類の圧延工場を共に有するものが14カ所あったのに対し、鋼板類の圧延工場だけを有するものは2カ所、条鋼類の圧延工場だけを有するものは5カ所しかなかった（岡本 1984 pp.54-62）。

日本の大手高炉メーカーにとっては、アメリカの大手高炉メーカーにならって、「経営効率を高めるために、利益率の高い特定品種に生産を絞り込む」という方針を選択することは考えにくかったと思われる。なぜなら、大規模一貫製鉄所を主力とする日本の大手高炉メーカーの目には、事業の収益性とは、生産品種ではなく、製鉄所を単位に管理する問題と映っていた可能性が高いからである。このように、日本の大手高炉メーカーは、「製品分野を絞り込むことが、収益性の向上に直結する」とは、単純に言い切れない状況に置かれていたのである。

小結

どうやら、クリステンセンたちが指摘する、「優良企業を上位市場へと駆り立てる力」は、マーケターが行う分析や予測、あるいは思考や行動のプロセスを超えて、その外部から、否応なく押しつけられるものではなさそうである。この力は、われわれが、ものごとを理解したり、考えたりするときに用いる、思考のプロセスのなかで構成されるものだと考えるべきだろう。クリステンセンたちは、運命

論ではなく、思考の罠の問題を語っていたのである。

上述してきたように、事業の分割可能性をどのようにデザインするかによって、電炉メーカーの台頭に直面した大手高炉メーカーがとるべき道は、大きく異なって見えてしまう。アメリカの大手高炉メーカーだけを見ていると、企業を上位市場へと駆り立てるこの力は、避けがたい法則的なものであるかのように思えてくる。しかし、このような決定論が成り立ってしまうのは、われわれが、「鋼材の生産事業の収益を、品種ごとに独立してとらえる」デザインを、無防備に受け入れているからである。実際に、このデザインが成り立ちにくかった日本では、大手高炉メーカーを上位市場へと駆り立てる力は、はるかに弱いものとなった。

この事業単位のデザインは、ミドル・マネジャーの短期的な意思決定においては、動かしがたい構造的な与件であるかのように扱われることがある。しかし、経営者の全社的な意思決定においては、事業単位をどのようにデザインするかは、変更の余地のない絶対的な与件ではない。事業単位のデザインは、企業がその資源として、どのような生産設備や情報システムあるいは人材を保有しているかによって、必然的に定まるのではなく、それらの資源を、企業がどのように活用しようとするかの戦略的な意思によって定まるのである。

ところが、日米の大手高炉メーカーの対照的な動きを例にとりながら確認したように、思考の前提となる事業単位のデザインが異なると、必然と思えることがらが大きく異なってしまうことがある。すなわち、戦略プログラムを具体的に実践するために、あるデザインを採用することが、その先のマーケターの戦略的思考、あるいはプログラムの展開を、

特定の方向に誘導してしまうということが起こるのである。上述したアメリカの高炉メーカーの事例に見たように、棒鋼、線材、形鋼、鋼板と、製品分野を単位に収益性を把握していく分析のフォームは、経営資源を集中するべき製品分野を明確にする一方で、複数の製品分野を組み合わせることから生じる「操業の安定化」のような効果を見にくうことになる。

このように、デザインによる可視化のはたらきに注目することで、クリステンセンたちが見いだしたのは、デザインがつくり出す必然であり、法則であったことが指摘できる。デザインがつくり出す必然は、クリステンセンたちが考えたような自然法則的な必然とは、明らかに異なった性質をもっている。それは、マーケターの思考のプロセスに外在する必然ではなく、思考のプロセスのなかで生成し、強まっていく必然である。このようなタイプの必然では、物理的に同じ生産設備や情報システムのもとでも、マーケターが、戦略分析や思考に用いるデザインが異なったり、自らの思考のプロセスにおけるデザインによる可視化のはたらきに気づいたりすることで、全く異なった法則が生まれることがあり得るのである。

4. 本稿の帰結と残された課題

デザインによる可視化のはたらき

マーケティングのプロセスは、デザインのプロセスとして再考することができる。すなわち、マーケティングのプロセスは、マーケターが、目で見ることのできない洞察や構想に対して、予測や分析、計画や設計や評価などを通じて、具体的なかたちを与えていくプロセスととらえることができる。

以上で見てきた2つの問題、すなわちケ

キにおけるパッケージングの問題と、鉄鋼産業における企業の競争行動の問題は、一見したところ関係のない、異質な問題であるよう思われる。たしかに一方は、担当者レベルの問題であり、他方は、経営者レベルの問題である。ところが、上述してきたように、マーケターすなわち企業の市場行動に関わる意思決定者の立場でこの2つの問題に向かい合うとき、同じ構図の思考の罠が出現する。それは、この2つの問題に対処するプロセスで、マーケティングの意思決定を行う担当者あるいは経営者は、ともにデザインを行ったり、利用したりすることに関わることになるからである。

問題の焦点となるのは、デザインによる可視化のはたらきである。以上で検討してきたように、マーケティングにおけるデザインによる可視化のはたらきには、大きく分けると、2つの局面がある。第1に、デザインによる可視化には、製品・サービスとその「使い手」との関係を変化させるはたらきがある。すなわち、ケーキをどのようなかたちで提供するかのデザインが変われば、ケーキを味わう人の知覚や評価における感度や基準もまた、変化してしまうのである。

第2に、同じようなはたらきが、デザインと、その「つくり手」であるマーケターとの間でも生じる。マーケターは、予測や分析、計画や設計や評価などを行うたびに、具体的なかたちを付与したり、利用したりすることになる。そして、このデザインの採択、利用に相即して、マーケターは自らの思考の前提となる枠組みを呼び込んでしまうことになる。

本稿では、主にこの第2の局面に注目しながら、デザインによる可視化のはたらきが、マーケターを決定論的な思考の罠に導くことになりがちなことを確認してきた。冒頭に挙げたノーマンによるドアのエピソードを思い

出して欲しい。われわれはドアを開けようとするときに、その左右の両サイドを同時に押すわけにはいかない。スイングタイプのドアを開けるためには、その左右のどちら側を押すかを絞り込まなければならない。ドアのデザインは、この行為の可能性の絞り込みに関わっている。同様に、マーケターも、具体的に問題を知るためにには、現象をどのようなかたちでとらえるかを特定することが必要である。調査項目や分析ユニットのデザインは、この情報収集における焦点の絞り込みに関わっている。たとえば、本稿の図1-1も、そうしたフォームの一つである。悩ましいのは、ドアのデザイナーとは異なり、このときマーケターは、対象の構造を把握する前に、対象の構造を知るためにのデザインを特定しなければならない、という関係に巻き込まれていることである。

マーケターが、市場の状態や、自社の経営資源のあり方を分析したり、予測したりする際には、対象となる市場あるいは経営資源を、何らかのフォーム（かたち）を用いて把握することが必要になる。ところが、こうしたフォームには、マーケターを決定論的な思考の罠に導く可能性が潜在している。つまり、マーケターが市場や経営資源の分析や予測のためにデザインを行うことで、可能な選択代案の構成が先取りされてしまうことがあるのである。

図1-1のフォームの問題は、ケーキの味と、パッケージングが、相互に独立した属性として提示されていることだった。そのためには、これを見るマーケターは、パッケージングとの相互関係は考慮せずにケーキの味を高めようとする、近視眼的な問題解決の枠組みを採択することになりやすくなるのだった。

あるいは、電炉メーカーの台頭に直面した、高炉メーカーのケースでも、同じような問題

が確認された。棒鋼、線材、形鋼、鋼板と、製品分野を単位に収益性を把握していく分析のデザインは、高炉メーカーが、経営資源を集中する製品分野を明確にするのに役立つ一方で、複数の製品分野を組み合わせることから生じる「操業度の安定化」のような効果を見えてくくしてしまうのだった。この場合にも、自社の経営資源と市場との関係を分析し、戦略的思考を進めるために用いる、事業単位のデザインのなかに、可能な選択代案の構成が先取りされてしまっている。マーケティングのプロセスには、このようなデザインによる可視化のはたらきが、さまざまなものに潜在していると考えられる。

加えて、デザインによる可視化のはたらきは、デザインを定めたり、利用したりする人の意図を超えて生じることになりがちである。マーケターが、市場や経営資源に対する分析や予測を行うには、何らかのフォーム（かたち）を定めたり、利用したりすることが必要である。このとき、マーケターは、最適な選択を導く情報をスムーズに収集したり、分析したりすることを意図して、調査項目や分析単位のデザインを行うことになる。ところが一方で、これらのデザインには、当の情報の収集・分析の前提となる選択代案の構成について、特定の構成のみに目が向くようにアフォードしてしまうはたらきが潜在している。このようなねじれから、デザインによる可視化のはたらきは、意図せざる結果として作動することになりがちである¹⁸。可視化のはたらきが、マーケターの意図を超えた、外在的な法則や構造に起因するかのような外観を獲得してしまうのは、そのためだと考えられる。

だが、繰り返し述べてきたように、このような思考の転倒には、マーケターを、「決定論的な思考の罠」、すなわち、自らの思考や行動にとらわれて物事を決めつけてしまい、必ず

しも自らにとって望ましくない現象を、自らが招いてしまうという事態に導いてしまう可能性がある¹⁹。マーケターにとっての実務上の障壁は、意のままにならぬ消費者の行動や、競争企業の行動だけではない。マーケターの思考や行動の可能性を閉ざしているのは、自らの行為に随伴する可視化のはたらきであるかもしれない。もっとも、このデザインによる可視化が導く罠は、自然法則のような必然ではなく、見抜くことによって逃れることが可能な罠である。「デザインには、可視化のはたらきが随伴する」という理解を確立することは、マーケターが自らの思考や行動を自省し、決定論的な思考の罠から抜け出すための一つの重要な契機となるはずである。

マーケティングにおけるデザインの罠

デザインという行為には、マーケターの思考や行動のプロセスを構成するはたらきがある。同様に、消費者行動論でも、消費者の思考や行動のプロセスを構成する、さまざまな要因が指摘されてきた (Petty, Cacioppo 1981。 Petty, Cacioppo, Schumann 1983。 阿部 1984。 Bettman 1986。 青木 1992。 池尾 1999 pp.109-112。 Peter, Olson 1999 pp.165-170。 新倉 2001)。消費者が思考や行動を通じて達成しようとしている目標のタイプ（目標効果）、消費者の思考や行動のプロセスへの思い入れや、達成しようとしている目標の重要性（関与効果）、消費者が保有している知識（知識効果）、課題達成に必要な思考や行動の複雑さ（課題効果）、あるいは思考や行動の対象となる選択肢の配置（文脈効果）などである。

以上の諸要因には、デザインによる可視化と同様に、われわれの思考や行動のプロセスを構成するはたらきがある。しかし、これらの諸要因が、デザインによる可視化とは異なっているのは、それらがプロセスに外在的

な要因と見なされてきたことである^{xi}。すなわち、以上の諸要因は、消費者が購買のための思考や行動を開始する時点に先だって形成されている、外在的な要因と見なされてきた。そして、もし、これらの諸要因が外在的な要因であるなら、それらの選択や形成に、購買プロセスのなかでの消費者の思考や行動（あるいは消費者の意図）が影響をおよぼすことによって、どのような事態が構成されていくかを検討してみる余地はないわけで、ひいては、これらの要因を介して、消費者が決定論的な思考の罠（必ずしも自らにとって望ましくない現象を、自らが招いてしまうという事態）へと導かれる、という認識を導くことも困難となってしまう。

これに対して、R.L. セルシと J.C. オルソンは、関与の状態を、購買意思決定プロセスのなかで、購買意思決定者が選択的に接触する環境や状況の特性から、一時的に喚起されるものとしてとらえることを提唱している (Celsi, Olson 1988. Peter, Olson 1999 p.80)。このセルシとオルソンが提唱する「感じられた関与 (felt involvement)」と同様に、本稿では、デザインによる可視化のはたらきは、マーケターがその思考や行動のプロセスのなかで新たにデザインを行ったり、すでに定められたデザインを利用したりすることによって生じるはたらきであることに注目して、検討を進めてきた。加えて、本稿では、マーケターがデザインを行ったり、利用したりする際には、可視化に媒介された「意図せざる結果」として、マーケターの思考や行動のプロセスへの影響が生じることになりがちなことを確認した。この間接的なリフレクシヴィティが、マーケターを、決定論的な思考の罠へと導くと考えられるのである。

最後に、本稿の考察が、われわれに、以下のような問題の所在を気づかせるものであつ

たことを確認しておこう。

①マーケターは、プロセスの産物が、プロセスの進行を導く前提に影響を及ぼすという再帰的（リフレクシブ）な関係のなかで、その思考や行動を進めている。

②この再帰的な関係が、意図せざる結果として生じるとき、マーケターは決定論的な思考の罠に導かれやすくなる。

③デザインという行為は、マーケターを①②のような関係へと導く、結節点としての役割を果たしている。

当然のことながら、問題の所在に気がつくことは、問題を解決するための第一歩でしかない。本稿で成し得たのは、この問題の所在の指摘であって、問題を解決へと導くための手法や手順の提示ではない。しかし、この最初の一歩を踏み出さなければ、マーケティングにおけるデザインの罠（デザインが決定論的な思考の罠を導くという問題）を乗り越えようとする思考や行動が始まらないことも、また確かである。

とはいって、残された課題もある。デザインのはたらきは、思考の罠を導くことだけではない。デザインは、マーケターの意思決定における不確実性を低減したり、顧客への効果的な訴求を行ったり、製品・サービスの使用価値を高めたりすることにも貢献する。今後は、このようなデザインの正負の多面的なはたらきを考慮しながら、マーケターがデザインという行為にいかに関わっていくべきかを見定めることが必要となると考えられる。また、デザインによる可視化は、フォーム（かたち）とその使い手との相互作用を通じて生じるはたらきである。したがって、具体的にどのような可視化のはたらきが生起するかは、デザインの使い手がもつ知識や経験によって異なることになると予想される。このようなデザインのはたらきと使い手との相補性、お

よりそこから生じる相互参照的な解釈プロセスについても、今後さらに検討を進める必要があるだろう。

〈謝辞〉

本稿の作成にあたっては、JFE スチール株式会社・経営企画部の黒川康氏、神戸大学大学院経営学研究科・助教授の三矢裕氏から、日米の鉄鋼産業に動向に関する貴重な示唆を得た。また、本誌のエディターおよびレビュー各位からは、有益なコメントをいただいた。記して感謝したい。なお、本稿の内容に関する責任は、筆者に帰するものである。

■参考文献

- Allison, R. I. and K. P. Uhl (1964), "Influence of Beer Brand Identification on Taste Perception", *Journal of Marketing Research*, August, pp.36-39
- Bettman, J. R. (1986), "Consumer Psychology", *Annual Review of Psychology*, Vol.37, pp.257-289
- Celsi, R. L. and J.C. Olson (1988), "The Role of Involvement in Attention and Comprehension Processes", *Journal of Consumer Research*, Vol.15 September, pp.210-224
- Czinkota, M. and M. Kotabe (2004), *Marketing Management*, Third Edition, Atomic Dog Publishing
- Hung, K. (2001), "Framing Meaning Perceptions with Music: The Case of Teaser Ads" *Journal of Advertising*, XXX, No.3, Fall, PP.39-49
- Hung, K. (2000), "Narrative Music in Congruent and Incongruent TV Advertising", *Journal of Advertising* XIX, No.1, Spring, pp.23-34
- Peter, J. P. and J. C. Olson (1999), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, McGraw-Hill
- Petty, R. E., J. T. Cacioppo, and D. Schumann (1983), "Central and Peripheral Routes to advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement", *Journal of Consumer Research*, Vol.10 September, pp.135-146
- Petty, R. E. and J. T. Cacioppo (1981), "Issue Involvement as Moderator of the Effects on Attitude of Advertising Content and Context" *Advances in Consumer Research*, 1981, Vol. 8 Issue 1, p20-24
- 青木幸弘(1992),「消費者情報処理の理論」, 大澤豊編『マーケティングと消費者行動：マーケティング・サイエンスの新展開』有斐閣, pp.129-154
- 阿部周造(1984),「消費者情報処理理論」, 中西正雄編著『消費者行動分析のニューフロンティア：多属性分析を中心に』誠文堂新光社, pp.119-164
- 池尾恭一(1999),『日本型マーケティングの革新』有斐閣
- 石井淳蔵, 嶋口充輝, 栗木契, 余田拓郎(2004),『ゼミナール・マーケティング入門』日本経済新聞社
- 伊丹啓之, 加護野忠男(2003),『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, pp.21-25
- 上野直樹(2001),「道具のエコロジー」, 加藤浩、有元典文編著『認知的道具のデザイン』金子書房
- 岡本博公(1984),『現代鉄鋼企業の類型分析』ミネルヴァ書房
- 加護野忠男(2003),「経営戦略とは何か」, 加護野忠男編著『企業の戦略』八千代出版・現代経営学講座6, pp.1-15
- 加護野忠男(1988),『組織認識論：企業における創造と革新の研究』千倉書房
- 菊池禮(1991),『ヒューマンデザインの視点：松下が拓げる暮らしの夢』にっかん書房
- 栗木契(2005),「デザインとしてのマーケティング」,『国民経済雑誌』第192巻第2号

- ・C.クリステンセン(2001),『イノベーションのジレンマ』翔泳社
- ・C.クリステンセン・M.レイナー(2003),『イノベーションへの解』翔泳社
- ・S.クレイナー(2000),『マネジメントの世紀』東洋経済新報社
- ・P.コトラー(2001),『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション
- ・P.コトラー・G.アームストロング(1999),『コトラーのマーケティング入門』ピアソン・エデュケーション
- ・紺野登(1992),『デザイン・マネジメント』大手町ブックス
- ・榎原清則,大滝誠一,沼上幹(1989),『事業創造のダイナミクス』白桃書房
- ・坂下昭宣(2002),『組織シンボリズム:論点と方法』白桃書房
- ・G.サローナー, A.シェバード, J.ポドルニー(2002),『戦略経営論』東洋経済新報社
- ・佐伯胖(1997),『新・コンピュータと教育』岩波新書
- ・嶋口充輝(1984),『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社
- ・高橋揚一(2004),『デザインと記号の魔力』勁草書房
- ・多田研三(1990),『鉄鋼・改訂版』日本経済新聞社
- ・堤清二(1996),「文化生産者としての資本主義」,井上俊,上野千鶴子・大澤真幸・見田宗介・吉見俊哉編『デザイン・モード・ファッショニ』岩波書店・岩波講座・現代社会学21,pp.41-56
- ・鉄鋼新聞社編(2004),『鉄鋼年鑑・平成16年版』鉄鋼新聞社
- ・鉄鋼新聞社編(2003),『鉄鋼年鑑・平成15年版』鉄鋼新聞社
- ・鉄鋼新聞社編(1989),『鉄鋼年鑑・平成元年版』鉄鋼新聞社
- ・新倉貴士(2001),「カテゴリー化概念と消費者の選択行動:選択における選択肢のあり方」,阿部周造編著『消費者行動研究のニュー・ディレクションズ』関西学院大学出版会pp.85-126
- ・日興リサーチセンター編(1982),『新日本製鐵の研究』東洋経済新報社
- ・沼上幹『行為の経営学』白桃書房,2000
- ・D.A.ノーマン(1990),『誰のためのデザイン』新曜社
- ・守口剛(2004),「プロモーションの計画と評価:近視眼的なプロモーション展開による弊害の回避」,上田隆穂・守口剛編『価格・プロモーション戦略』有斐閣・現代のマーケティング戦略”, pp.169-190
- ・『日本マーケットシェア辞典・2004年度版』矢野経済研究所
- ・朝日新聞,1998.4.27
- ・日本経済新聞,1996.5.14
- ・日経産業新聞,2004.8.10
- ・日経産業新聞,2003.2.18・
- ・日経産業新聞,2000.1.17
- ・日経産業新聞,1999.1.13
- ・日経産業新聞,1997.11.10
- ・日経産業新聞,1996.2.20

脚注

- i デザインに対する同様の見解は、榎原,大滝,沼上 1989 p.295、菊池 1991 pp.106-107、紺野 1992 pp.21-24,pp.53-55、堤1996にも見ることができる。
 - ii 念のため、この「マーケティングのプロセスは、デザインの連続となる」という理解が、一般的なマーケティング論の見解に沿ったものであることを確認しておこう。
- 製品・サービスの形態の設定であれ、消費者の選択行動をとらえる軸の設定であれ、事業ドメインの設定であれ、マーケターがその仕事を進める際には、共通して次のような行為の枠組み

に従うことが必要だと考えられてきた。このマーケティングの基本となる行為の枠組みは、「マネジメント」、「戦略」あるいは「戦略計画」と呼ばれてきた。これらの概念に共通するのは、マーケティングを成功に導くのは、以下の①～④のような仕事の流れのアウトラインをだと説く点である（嶋口 1984 pp.13-16。コトラー、アームストロング 1999 p.43。クレイナー 2000 p.154。コトラー 2001 pp.97-108。サローナー、シェパード、ポドルニー 2002 pp.10-12。伊丹、加護野 2003 pp.21-25。加護野 2003。守口 2004）。

- ①市場動向の予測や経営資源の分析などに基づいて、事業の目標を定める。
- ②目標を達成するための道筋を見いだし、その実現に向けた計画を立案する。
- ③計画に沿って、マーケティング活動を実行する。
- ④実行したマーケティング活動の評価を行い、その結果を新たな目標や計画に反映させる。

要約すれば、この①～④の仕事の流れは、「マーケターの頭のなかにある、目で見ることのできない洞察や構想に対して、予測や分析、計画や設計や評価などを通じて、具体的なかたちを与えていくプロセス」だということになる。つまり、マーケターが、さまざまなマーケティングの仕事を、マネジリアルあるいは戦略的に実践しようするとき、そのプロセスは、一種のデザインのプロセスとなるのである。

- iii たとえば、D. A. ノーマンは、「電子化された、未来の理想のスケジュール帳」について論じている。ノーマンは、この「理想のスケジュール帳」が備えるべき機能として、スケジュール帳に入力した情報が、自動的に自宅やオフィスのパソコンに転送される機能や、大学での授業や学会、あるいは家庭などのスケジュールを相互にチェックして、ダブルブッキングを防止する機能などを挙げている（ノーマン 1990 pp.304-

306）。

これに対して、上野直樹は、このようなスケジュール帳を必要としているは、「誰なのか」と問うている（上野 2001）。それは、ノーマンのように、大学や学会、あるいは家庭やビジネスといった、複数の活動領域に対して、同時並行的かつアクティブに関与している人だろう。たとえば、山小屋にこもって小説を書く作家や、地下鉄の運転士は、このようなスケジュール帳を、あまり必要とはしないはずである。

つまり、ノーマンは、スケジュール帳だけではなく、その使い手のライフスタイルを暗黙のうちにデザインしてしまっており、そのなかで予定調和的な理想を語っているのである。自らもこのような可視化の影響に巻き込まれながら思考を進めていることについて、ノーマンは無自覚である。だからこそ、彼は、無邪気に「理想」を掲げることができるのだろう。

- iv 文脈が異なると、問題の見え方も異なることがある。たとえば、古典的な経済学の文脈では、市場における「競争」は、効率的な資源配分をもたらすメカニズム、あるいは産業の収益性を規定する基本条件として評価してきた。一方、経営学やマーケティングの文脈では、競争は、さらに、マーケターの熱意や努力、あるいは新しい知識や情報の創出をうながす源泉としても評価してきた。（石井他 2004 pp.295-302）。

- v なお、この図 1-1-1-4 の設問は、メーカー・ブランドの選択行動にあたって、消費者が重視する属性を把握することを意図して作成した。ケーキと、ヨーグルト、機能性飲料、緑茶飲料とでは、購買時の典型的な店舗形態が異なる。ケーキの場合は、メーカー・ブランド単位の独立したショップや販売コーナーで購買が行われることが多い。したがって、消費者によ

るメーカー・ブランドの選択は、店舗選択と連動して行われることが多くなる。そのため、アンケートの設問では、「どのお店でケーキを買うかを選ぶときに重視する属性」を尋ねることにした。

一方、ヨーグルト、機能性飲料、緑茶飲料の場合は、各種のメーカー・ブランドの商品を取りそろえた、コンビニやスーパーなどの販売コーナーで購買が行われることが多い。したがって、消費者によるメーカー・ブランドの選択は、店舗選択ではなく、店舗内での商品選択と連動して行われることが多くなる。そのため、設問では、「どの商品（ヨーグルト、機能性飲料、緑茶飲料）を買うかを選ぶときに重視する属性」を尋ねることにした。

vi なお、この2日間の実験では、被験者に評価を質問票に書き込んでもらう際に、それぞれのケーキが取り出されたパッケージングの特徴についても、選択式の質問を行い、回答を求めた。この回答が誤っていたものについては、有効回答から除外した。

vii マーケティングにおけるパッケージングの効果は、消費者の知覚や評価のプロセスの構成を変化させることだけではない。たとえば、パッケージングの違いは、ケーキやビールの鮮度などにも影響を及ぼすことがある。もっとも、今回の実験や、アリソンとウルの先行研究などでは、このような鮮度への影響が生じていたとは考えにくい。今回のケーキの実験では、パッケージングの入れ替えは、被験者に箱からケーキを取り出すところを見せるための、デモンストレーション用のケーキについてのみ行った。被験者にサーブするケーキは、あらかじめ正規のパッケージングから紙皿に直接載せて用意しておいたものを使用した。また、アリソンとウルの実験では、変更されたのはラ

ベルのみである。

viii 図1-1のデータを用いて、因子分析を行うことで、味とパッケージングの2つの属性は、同一の因子に関連していることが見出されるかもしれない。しかし、もし仮にこの2つの属性が同一の因子に関連していたとしても、そのことによって、パッケージングの違いによって、ケーキの味の評価が変化してしまう、という関係が明らかになるわけではない。2つの属性が同一の因子に関連しているということは、両者が同一の構成概念を形成する可能性を示すにすぎない。そして、この同一の構成概念が何に基づいて形成されるかは、分析者の解釈に委ねられている。分析者が、味とパッケージングは別のものだと考えているかぎり、この2つの属性は、たとえば「高級感」のようなメタレベルでの共通項を構成することに関連している、といった解釈がなされてしまうことになる。

ix 沼上（2000）が指摘するように、経営学では、「意図せざる結果」のはたらきは、企業組織の内的なメカニズムや、企業組織と環境との相互作用から生じるはたらきとして、さまざまな角度から探求されてきた(pp.20-22)。これに対し、本稿では、①マーケターの思考や行動のプロセスにおいても、「意図せざる結果」が生じることを、②デザインのはたらきに注目しながら指摘してきたことになる。

x この「決定論的な思考の罠」というアイデアは、沼上（2000）から示唆を受けている（pp.234-248）。もっとも、沼上は、決定論的な思考を、社会的合成を通じて生み出される「社会的トラップ（罠）」の産物として論じている。しかし、決定論的な思考の罠は、社会的合成だけに由来するわけではない。以上で見てきたくように、マーケターが、自らの知識にとらわれてし

まうという現象は、当事者の思考や行動、そしてそれらを支えているメタレベルでの選択が、デザインを通じて潜在的に起こることによっても、生じるのである。

を提示することで、この先行研究の限界を補完するものであったということができるだろう。

xi あるいは、このような認識が生じてしまう理由として、次のような問題も指摘できるだろう。仮説を、実験やサーベイに基づいて、変数間の関係として実証しようとするアプローチでは、事象が、変数間の相関関係に基づくスタティックな構造としてのみ把握されることになりがちである。そのため、消費者やマーケターの思考や行動の道行き（ダイナミックな相互作用のプロセス）のなかで創発する問題については、充分な検討を行うことができなくなってしまうのである。

これに対して、本稿では、「状況に根ざした思考の方法」を用いて、具体的な状況のプロセスを仮想的に再構成しながら検討を行うことで、変数間の相関関係に基づくスタティックな構造としてのみ事象を把握する手法を補完することを試みてきた。本稿と同様のアプローチを採用した先行研究として、加護野（1988）を挙げることができるだろう。加護野（1998pp.72-73, pp.86-93, pp.131-148）は、具体的な問題の状況を再構成しながら検討を進めることで、企業にとっての環境とは、客観的な与件ではなく、どのような日常の理論、すなわちどのような情報のフィルターを用いるかによって、見え方が異なってしまう相対的な可能性でしかないことを指摘している。

一方、加護野（1988）の問題点としては、企業組織の構成員という、反省的な思考能力をもつ行為主体の間で、なぜ日常の理論が共有化され絶対化されてしまうかの説明が不徹底であることが指摘されてきた（坂下（2002）pp.36-37）。われわれが検討してきた、デザインによる可視化のはたらきは、構成物の実体化のメカニズム