

ポストモダン・エコノミーにおける企業アプローチと需要創造の分析

SL20240 大阪大学経済学部経済・経営学科田畑研究室

田畑吉雄（大阪大学経済学研究科教授・指導教官）

山本沙絵子（大阪大学経済学部第3学年・チームリーダー）

松居浩平（大阪大学経済学部第3学年）

四宮雷太（大阪大学経済学部第3学年）

瀧川孝幸（大阪大学経済学部第3学年）

【選定銘柄】

- | | | | | | |
|-----------|------------|--------------|-----------------|-----------|--------|
| (1)NTTドコモ | (2)トヨタ自動車 | (3)東日本旅客鉄道 | (4)スターバックス・コーヒー | (5)エイベックス | (6)資生堂 |
| (7)大塚家具 | (8)イトーヨーカ堂 | (9)オリエンタルランド | (10)ソニー | | |

1| Stock League 以前

日本経済が「失われた10年」と揶揄されて久しいが、世紀の節目ともなった2001年度日本経済のGDPは約500兆円にも上るといふ。まさに経済的な豊かさに満ち満ちた今日の日本を生きる私たちは、街を歩くたびにその豊かさを実感させられる。街の店舗には多種多様な商品があふれ、めくりめくその豊かな経済を生きる人々のニーズもまたそれに応じて多様化されている。

あまりにも豊富で多様化された商品列が広く私たちのライフステージへと浸透してきて、普段私たちは何気なく「商品」というものに接してきたのであるが、「ポスト・モダンティ」が社会の中で大きなテーマとして据えられるようになった今日、豊かになった私たちの消費活動を取りまくマクロ環境が大きく変質し、商品自体にこめられる企業メッセージや私たち消費者の商品受容の仕方などが大きく変わってきていると伝えられる。今日、「ポストモダン」という主題に対しては、様々な分野で多様な議論が行なわれているが、そもそも「ポストモダン」とはどのような概念を指すものなのであろうか。どういう条件が満たされた時に、経済は「ポストモダン」期に移行したといえ、また「ポストモダン」の経済において企業のとるべきアプローチや消費の需要構造はどのようなものになっていくのであろうか。

経済が脱近代的である以前より、経済を分析するにあたっては、その重要な構成要素である「商品」の分析が欠かせないということがマルクスの『資本論』にも示されている。「商品」は経済の中で、企業アプローチと消費者需要をつなぐインターフェースとして機能しており、私たちを取り巻くポストモダン期のニュー・エコノミーについて分析を進めるにあたって、企業と「商品」との関わり合い、そして私たち自身と「商品」との関わり合い、について考察することが大変有益であると私たちは考えた。そこで今回「商品」をひとつの切り口としながら、企業が行なうアプローチと需要創造の実際について本レポートで検証してみたい。

株価というものが、当該企業がどの程度社会から広く支持されているかを表すひとつのパロメータであるとするれば、消費者からより大きなニーズを喚起するような「商品」の設定をおこなった企業こそが、結果としてより高い株価につ

ながるのだ、考えられる。今回の私たちのストック・リーグ活動は、まさに今日的な「ポストモダン」のエコノミーのもとで求められるべき「商品設定」を追った軌跡であるといえるだろう。

2| 私たちの Stock League 活動

2.1 需要創造マトリックス

ポストモダンについての定義を始める前に、本レポートの核となる「需要喚起マトリックス」を先に提示しておく。

モダン以降の経済において、企業のプロモーション活動に期される役割は、(1)潜在欲求の顕在化、(2)多数の購買欲求が「1つの束」となって1つの商品に仕向けられるための方向づけ、の2点があげられる。市場の成熟化とともに市場内で商品過多となり、供給量の増分が需要量の増分を上回るようになると、市場内競争が激化し、コスト対売上高の非効率性が増大する。従来は企業のシーズに合わせて需要が創造されるという構図があったが、脱近代の経済においては、「潜在的な購買欲求の顕在化」によって新規顧客層の開拓に努めるとともに、激化する市場内競争に対応するために「喚起された需要が競合他社にそれることなく自社に向くよう仕向ける方向付け」が企業に求められるようになったのである。

また個人消費を促進させる環境としては、「企業から各消費者に直接的にマーケティング刺激を与える場面」のほかに、「消費者間のゆるやかなつながりや社会的なトレンドを生み出し、それらを消費者に模倣させることから消費行動が導かれる場面」の2点があげられる。

以上で示された、「需要促進手段」を横軸にとり、「需要刺激環境」を縦軸にとってその関係性をマトリックス上に表現したものが次表である。

	企業からのマーケティング刺激	消費環境からの需要刺激
潜在欲求の顕在化	セル1	セル2
購買欲求の方向付け	セル3	セル4

今回私たちは、このマトリックスをベースに経済の脱近代化に対応できる企業努力を行なっている銘柄選定を行なうことに努めた。その詳細についてそれぞれの具体的な銘柄をみていく前に、「商品設定」となる本レポートのキーワードである「ポストモダン」を定義し、そうした後に次章以降で、その「ポスト・モダニティ」の文脈の中で「商品」分析を試みたい。

2.2 ポストモダン・エコノミーとは何か

ポスト・モダニティの特徴として、少なくとも以下の6つの特徴が報告されている。すなわち、(1)断片化、(2)脱構築、(3)ハイパー・リアリティ、(4)消費、(5)模造、(6)多重人格の6つである（『Harvard Business Review June 2001「ポストモダン・マーケティング」(ダイヤモンド社)』参照）。

「消費」者優位のポストモダン・エコノミーにおいては、状況適応的でかつダイナミックな「多重人格」を有する消費者が、既存概念を「脱構築」化し、その「断片化」された経験や価値観を、必ずしも現実の物質世界に固執しない「ハイパー・リアリティ」との関わり合いの中で再構築し、消費環境や社会的トレンドを「模造」しながら商品購入の意思決定を行なう、この条件が満たされるような経済をここでは「ポストモダン・エコノミー」と呼んでいる。

こうした条件を満たす消費者が、脱構築化、あるいは再構築化の操作を繰り返すことによって新たに形成される諸概

念は、操作主体である当該消費者の主観的判断に大きな影響を受けることから、時間経過とともに確率的に変化していく。またその確率的な消費意思決定に影響を与えている要因は商品情報の他、その消費者が生活を営んでいる社会におけるトレンドやその消費者の個別環境などがあげられると考えられる。

こうしたことを考慮して、本章の残りでは、まず、なぜポストモダンの消費者需要は「確率的に推移する」という、非常に移りやすいものとなるのかということについての理論的枠組みを与えるとともに、その消費者の意思決定に影響を与えているマクロ環境をモデル化することで、商品情報が実需要へと至るプロセスを概観しておくことにする。本節で示すモデルは、前節で示し、また次章以降の銘柄分析のベースとなる「需要創造マトリックス」の理論的枠組みを与えるものである。

2.2.1. ポストモダンの消費行動分析

消費者はある個別商品の購入に際して、効用満足は、事前予測より高い値 U_H と低い値 U_L ($< U_H$) の2値で表現される確率変数 U_i ($i = H, L$) で与えられるとして、確率 $p \in \{x | 0 \leq x \leq 1\}$ で効用 U_H を得、確率 $1-p$ で効用 U_L を得るとする。また効用値 U_i は消費行動集合 C に属する個別的な消費行動 $c \in C = \{c_k | k = 1, 2, \dots, m\}$ の値によって決定されるとした場合、各効用値は C を変数とする関数 $U_i(c)$ として表現できる。このとき、この消費者が当該商品の購入によって得られる期待効用は $E(c) = pU_i(c) + (1-p)U_2(c)$ と表される。

ここで、消費者個人をひとつの情報システムとして考えることにすると、消費者には時間経過とともに新しい情報が外部から次々とインプットされることから、ある消費行動によって得た効用 U_i は時間が推移するとともにその価値が指数関数的に劣化すると考えられる。すなわち、時刻 t を $t \in T = \{t_j | j = 0, 1, \dots, n\}$ として、現時刻を t_0 とおくと、消費者の効用値は $U(c, t_j) = \frac{U(c)}{(t_j - t_0)^a}$ (ただし a は定数) として与えられる。

効用価値が「指数関数的に」劣化するとしたのは、インプットされた情報資源は消費者が既に蓄積している情報資源と相互作用することから、情報のインプット量以上の処理が消費者の中で行なわれると考えたからである。

また消費行動 c_k はそれぞれ確率 q_k で選択されるとして、消費行動集合 C 内のすべての消費集合 c_k について考慮した期待効用値を定義すると、期待効用 $E(c_k, t_j)$ は

$$E(c_k, t_j) = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m \frac{U_H(c_k)q_k p_k + U_L(c_k)q_k(1-p_k)}{(t_j - t_0)^a} \dots (1)$$

として表現される。(ただし p_k は消費行動 $c_k \in C$ が高水準の効用値 U_H をとる確率とする)

尚、ここで定義された期待効用値は次の3つの性質を満たしているものである。(ただし $x \in C$ 、 $y \in T$ としてそれぞれ $0 \leq x \leq m-2$ 、 $0 \leq y \leq n-2$ を満たす値である)

- $$\left\{ \begin{array}{l} (1) \forall x, \forall y, E(c_x, t_y) \sim E(c_x, t_y) \text{ (反射性)} \\ (2) \forall y, \exists x, E(c_x, t_y) \sim E(c_x, t_{y+1}) \text{ かつ } E(c_x, t_{y+1}) \sim E(c_x, t_{y+2}) \text{ ならば } E(c_x, t_y) \sim E(c_x, t_{y+2}) \\ \quad \forall x, \exists y, E(c_x, t_y) \sim E(c_{x+1}, t_y) \text{ かつ } E(c_{x+1}, t_y) \sim E(c_{x+2}, t_y) \text{ ならば } E(c_x, t_y) \sim E(c_x, t_{y+2}) \text{ (推移性)} \\ (3) \forall y, \exists x, E(c_x, t_y) \sim E(c_x, t_{y+1}) \text{ または } E(c_x, t_y) \sim E(c_x, t_{y+1}) \text{ または } E(c_x, t_y) \sim E(c_x, t_{y+1}) \\ \quad \forall x, \exists y, E(c_x, t_y) \sim E(c_{x+1}, t_y) \text{ または } E(c_x, t_y) \sim E(c_{x+1}, t_y) \text{ または } E(c_x, t_y) \sim E(c_{x+1}, t_y) \text{ (完備性)} \end{array} \right.$$

さて、以上によって定義された期待効用値についての重要な特徴としては次のような性質があげられる。すなわち、いま、時間増分を Δt として表し、 $\Delta t = t_l - t_0 = 1$ ($0 \leq l \leq m$) となるような単位あたりの時間推移について考えるとき、

消費行動集合 $C = \{c_j | 0 \leq j \leq n\}$ が大きくなる、すなわち選択可能な消費行動の総数 n が増加するにつれ、期待効用値 $E(c_k)$ もまた増大するということがあげられる。すなわち、 $\frac{\partial E(c_k)}{\partial n} \geq 0$ の関係式が成り立っている (\ominus)。

また消費者が最終的に購買行動を実行するか、しないかを決定づける境界効用値 (すなわち、消費活動を行なうことのできたいこのくらいは満足できるであろうと消費者が事前に予測しているような満足水準) を \bar{U} とおくと、この境界値 \bar{U} の値は、ひとつの購買行動に要する情報探索の時間量が増大し、その時間的コストが増大するとともに、大きくなると考えられる。

これによって、単位時間変化に対する消費者の購買行動は $E(c_k) \geq \bar{U}$ の制約下で $E(c_k, t_j)$ の値を最大化するような問題として置き換えることができる。つまり消費者の消費行動問題は以下の問題に設定して考えることができる。

$$\max E(c_k, t_j) \quad s.t. E(c_k, t_j) \geq \bar{U}$$

以上によって与えられた期待効用値、あるいはその条件付最大化問題によって個別消費者の意思決定問題が表現され、次節ではこのモデル化された消費者が複数集まることによって生じるネットワークについて分析していくことになるが、その前に本節では、単位時間変化 ($\Delta t = 1$) あたりの期待効用値についてのもうひとつの重要な性質、「購買対象の総数の増大とともに効用推移の分散値が小さくなる」という性質について確認しておくことにする。この性質については、簡単化のため、以下で具体的な値をもとにその分散値をもとめることで、その検証とさせていただきたい。

まず、消費行動が c_1 のみである場合、つまり消費行動集合が $C = \{c_1\}$ として与えられる場合、消費行動 c_1 に対して 2 値確率変数として与えられる効用値 $U_H(c_1) = 1 (> \bar{U})$ 、 $U_L(c_1) = 0 (< \bar{U})$ を得る確率はともに $\frac{1}{2}$ であるとして、時刻を一定

とした時の静時的な期待効用は $E[E(c)] = E(c) = \frac{1}{2} \times 0 + \frac{1}{2} \times 1 = \frac{1}{2}$ 、そのときの期待効用の不偏分散の値は

$$\text{Var}[E(c)] = \frac{1}{2-1} \left[\left(1 - \frac{1}{2}\right)^2 + \left(0 - \frac{1}{2}\right)^2 \right] = \frac{1}{2} \text{ としてそれぞれ求められる。}$$

次に消費行動が c_1, c_2 の 2 通りある場合、つまり消費行動集合が $C = \{c_1, c_2\}$ として与えられる場合、2 つの消費行動を選択的にとる結果得られる効用値 $U(c_1, c_2)$ は 4 通り存在して、消費者が消費行動 c_1, c_2 をそれぞれ選択する確率をともに $\frac{1}{2}$ であるとすれば、4 つの効用の値は次のようになる。

$$\left\{ \begin{array}{l} (1) U(c_1) = U_H = 1 \text{ かつ } U(c_2) = U_H = 1 \text{ のとき : } U(c_1, c_2) = \frac{1}{2} \times 1 + \frac{1}{2} \times 1 = 1 \\ (2) U(c_1) = U_H = 1 \text{ かつ } U(c_2) = U_L = 0 \text{ のとき : } U(c_1, c_2) = \frac{1}{2} \times 1 + \frac{1}{2} \times 0 = \frac{1}{2} \\ (3) U(c_1) = U_L = 0 \text{ かつ } U(c_2) = U_H = 1 \text{ のとき : } U(c_1, c_2) = \frac{1}{2} \times 0 + \frac{1}{2} \times 1 = \frac{1}{2} \\ (4) U(c_1) = U_L = 0 \text{ かつ } U(c_2) = U_L = 0 \text{ のとき : } U(c_1, c_2) = \frac{1}{2} \times 0 + \frac{1}{2} \times 0 = 0 \end{array} \right.$$

これによって効用値は確率 $\frac{1}{2}$ で $U(c_1, c_2) = \frac{1}{2}$ となり、確率 $\frac{1}{4}$ で $U(c_1, c_2) = 1, 0$ となる。以上をもとにして気

体用値の期待値および期待効用の分散値をそれぞれ求めると $E[E(c)] = E(c) = \frac{1}{4} \times 0 + \frac{1}{2} \times \frac{1}{2} + \frac{1}{4} \times 1 = \frac{1}{2}$ 、

$Var[E(c)] = \frac{1}{4} \left(0 - \frac{1}{2}\right)^2 + \frac{1}{2} \left(\frac{1}{2} - \frac{1}{2}\right)^2 + \frac{1}{4} \left(1 - \frac{1}{2}\right)^2 = \frac{1}{8} \left(<\frac{1}{2}\right)$ となって、消費行動集合の要素が1つであった場合と比較して、

効用の分散値が減少していることがみてとれる。

図 2-1 $n=1$ の場合の確率分布

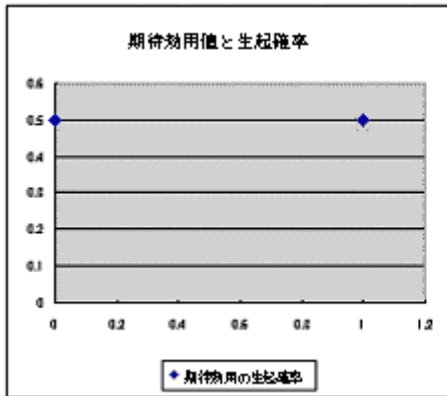
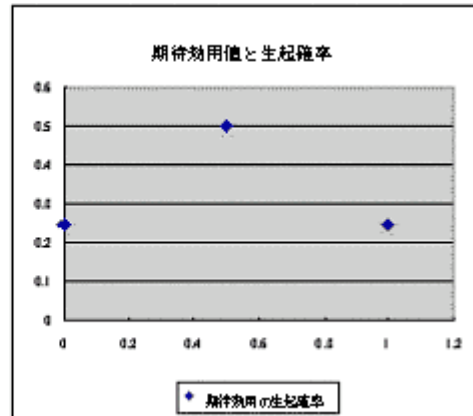


図 2-2 $n=2$ の場合の確率分布



紙面の都合上、ここでは省略するが、 n をより大きくしていくと、その確率分布の形状は平均値周辺に点が密集する形状へと変化していくことが見てとれる。すなわち消費行動の数を増減させることによって、それに対応する効用の確率分布が変化するのである。

これにより、「事前予測よりも事後的に得られた効用水準が下回る」ことを「消費リスク」と呼ぶことにすれば、消費対象を拡大することは消費リスクのヘッジにつながると考えられることから、消費者はそれぞれの消費行動の選択確率を低位に抑えながら、消費対象数を増加させることとなる。ポストモダン・エコノミー下で消費者が特定の商品カテゴリーに固執することなく幅広く商品を志向する「移り気のある」像として考えられる背景には、このような「消費リスクの回避」ということが存在しているのであろう。

2.2.3 消費者ネットワークモデル

先の節では、消費リスクをヘッジするために消費者の意図は幅広い購買対象に向けられるという、「消費行動」の数理モデルが示された。それに引き続いて本節では、この「消費者」自身をひとつの情報システムとして考えることとし、「マカロック-ピッツ型のニューラルネットワーク」がこれについての重要な示唆を与えているとして、このモデルの提示を行なった後に、先の期待効用最大化行動をこのネットワークの個々の主体に当てはめ、そのネットワーク化をはかりたい。

まず、消費者は日々の生活を営む上で様々な情報のインプットを受けることになるが、各インプット変数が「消費行動」に与える影響の大きさはそれぞれの消費者ごとに異なるのが通例である。

ここでは、インプット値 x_i が消費行動に与える影響の大きさを重み w_i として表し、ある時刻 $t \in T = \{t_j \mid 0 \leq j \leq m\}$

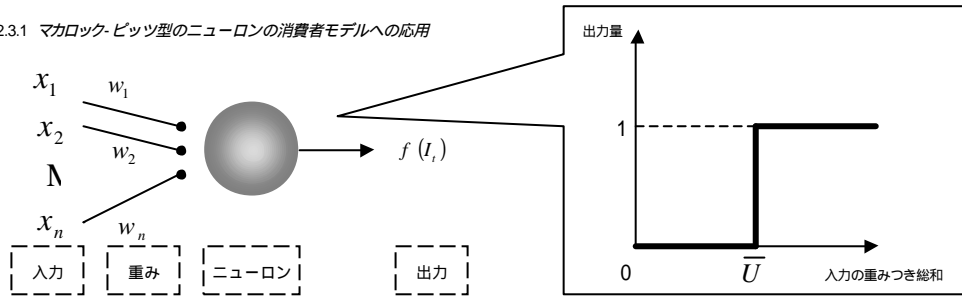
において消費者が得る情報インプットを $I_t = \sum_{i=0}^n x_i w_i$ として表現することにする。

いま、消費者がある消費行動について事前に予測する効用水準を \bar{U} として、消費者は情報インプット I_{t_i} に対して、 $I_{t_i} \geq \bar{U}$ ならば 1 を、 $I_{t_i} < \bar{U}$ ならば 0 を与えるような変換 $f(I_{t_i})$ を行なっているとすると、これを定式化して、私たちは消費者の購買決定について次のような関係を得る。

$$f(I_t) = f\left(\sum_{i=0}^m x_i w_i\right) = \begin{cases} 0 & (I_t < \bar{U}) \\ 1 & (I_t \geq \bar{U}) \end{cases}$$

さらに、消費者は各々の消費行動によって得られた結果の一部をフィードバックし、その学習効果として重み w_i が変換されると考えられ、消費者間の意思決定の相違は、この w_i に関する変換の違いによって生じていると考えられる。

図 2.2.3.1 マカロック-ピッツ型のニューロンの消費者モデルへの応用



『複雑系入門 (井庭・福原著/NTT 出版)』p.138 参照

2.2.2 節では、単位時間変化 ($\Delta t = 1$) あたりの期待効用値は $E(c_k) = \sum_{k=1}^m U_H(c_k)q_k p_k + U_L(c_k)q_k(1-p_k)$ として表

され、消費者の購買問題は

$$\max E(c_k, t_j) \quad \text{s.t.} \quad E(c_k, t_j) \geq \bar{U}$$

として表現していた。これを上述の「マカロック-ピッツ型ニューラルネットワーク」の枠組みにあてはめて考えれば、消費者は変数 $U_H(c_k)p_k$ 、 $U_L(c_k)(1-p_k)$ を一組の情報インプットとして処理し、それぞれの個別的購買行動 c_k に対して重み q_k を付しながら行動すると置き換えることになる。また消費者は、消費行動集合 C についてすべての要素

$c \in C$ を足し合わせて得る静学的な期待効用 $E(c_k) = \sum_{k=1}^m U_H(c_k)q_k p_k + U_L(c_k)q_k(1-p_k)$ に対して、その値の最大値、

すなわち $\max E(c_k, t_j)$ を $E(c_k, t_j) \geq \bar{U}$ の制約が満たされるよう行動し、 $E(c_k, t_j) \geq \bar{U}$ の条件が満たされたとき 1 のアウトプットを、この条件が満たされない場合は 0 のアウトプットを変換する主体として以下考える。

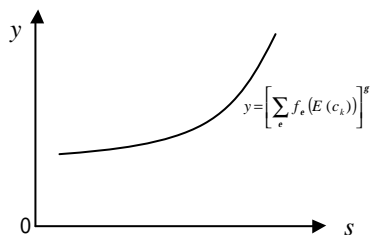
こうして定義された個人に対して、同じ経済内にいる他の経済主体は、この個人が 1 をアウトプットした場合は「消費が実行された」と、また 0 をアウトプットした場合には「消費が実行されなかった」として認識することになる。ひとつの商品の販売動向は、経済内 E の経済主体 $e \in E = \{e_v \mid 0 \leq v \leq S\}$ 全てに対して、それぞれのアウトプット値の和として表現されることとなるが、各経済主体の意思決定はその主体をとりまわりの複数の経済主体の意思決定に

影響を与える(いわゆる「口コミ」効果)と考えられることから、ここでは商品販売動向 y を $y(s) = \left[\sum_{e=0}^s f_e(E(c_k)) \right]^{g^s}$

として表現することにする。(ただし関数 f_e は経済主体 e のアウトプット値、 g は正の定数とする)

これをもとにある商品についての需要曲線を描くと図 2.2.2 のような下に凸の曲線となり、ポストモダン・エコノミーでは消費者間で生起する「バズ(口コミ)」効果によって、需要が「収穫逓増」になるという重要な性質が導かれることになる。

図2.2.3.2. ネットワーク効果を考慮した需要曲線



ポストモダン・エコノミーにおいては、2.2.2 節で示されたように、消費者需要は移ろいやすいことから消費者内の需要喚起が企業にとって大いに有効となる。また 2.2.3 節で示されたように、消費者間で形成されるネットワーク効果が自社商品の販売動向に大きな影響を与えることから、顕在化された消費者需要を自社へと取り込む努力もまた企業にとって不可欠となる。

先の 2.1 節で示した需要創造マトリックスでは、企業行動としてこの 2 つの努力が重要であることを強調したものとなっている。次章では、このマトリックスをベースに考えながら、実際の企業の取り組みについて詳細に検討していくことにしよう。

2.3 銘柄分析

前章において定義されたようなポストモダンの消費者に対して、現実経済の中で企業はどのようなプロモーションを行なっているのだろうか。今回の私たちの活動の中でこれを考えるベースともなった「需要創造マトリックス」について、2.1 節と重複するが、再度掲示しておくことにする。

	企業からのマーケティング刺激	消費環境からの需要刺激
潜在欲求の顕在化	セル1	セル2
購買欲求の方向付け	セル3	セル4

無論企業は、これらのマトリックス内の各セルにあてはまる個別プロモーションを複合的に組み合わせて提供する必要があるが、まずはこのマトリックスそれぞれにあてはまるような企業努力とはどのようなものであるかを学ぶ上で、今回私たちは各セルのメッセージに最も合致しており、かつ私たちがそのプロモーションに賛同できるような銘柄を選定してバランスよくポートフォリオを組むことに努めた。以下ではこの「需要創造マトリックス」をもとにして、それぞれのセルにふさわしいテーマ設定のもと、個別的に各々のセルについて論じていくことにしよう。

2.3.1. 【セル1】消費者との常時アクセスを可能にする

~NTT ドコモ（東京1部・9437） トヨタ自動車（東京1部・7203） 東日本旅客鉄道（東京1部・9020）~

「ユビキタス・インターネット」が社会で広く注目されている背景には、その実現によって、企業が常にエンド・ユーザーと接点をもつことを可能にし、消費者が望みだけの最大限の商品供給ができるようになることがある。消費者の潜在欲求を最大限に引き出すこのインフラ整備に大きく貢献する取り組みを現在行なっている企業として、NTT ドコモ、トヨタ自動車、東日本旅客鉄道の3社があげられる。

社会の中で大きく情報技術が進展したことで、90 年代には IT 技術を核にした新しいビジネスモデルが数多く誕生す

ることとなったが、一般エンド・ユーザーにとって自身の IT 環境は依然として「ユビキタス」と呼ぶには程遠い状態が続いていた。しかし NTT ドコモ（東京 1 部・9437）が提供する「i-mode」によってこの状況が大きく改変された。

従来、パーソナル・コンピュータの操作手順を習得するために要する初期投資時間のコストが大きすぎたことが、インターネット普及のための大きなエンタリ・バリアとなっていたが、NTT ドコモでは、既に消費者の日常生活に深く浸透している「ケータイ」にインターネット接続機能を付与することで、多くの利用者をインターネットの世界へと引き込むことに成功を収めたのである。

この後にも、NTT ドコモでは「ケータイ」を単に「通話機」からひとつの「生活空間」へと変換させる試みとして、近年益々高まる非音声サービスへの需要をより大きく喚起することを目指して、アプリケーション・ダウンロード・サービス「i-appli」や音楽配信サービス「M-Stage Music」、あるいは映像配信サービス「M-stage Visual」をそれぞれ開始し、ソフト面での充実を図っている。その一方で、それらのソフト・コンテンツの供給を支えるハード面での技術優位にも余念がない。これらはすべて、人々が日々の生活を営む上で顕在化してくる種々のニーズを取り込むための試みであるといえよう。

ユビキタス・インターネット実現後に予想されるトラフィック量の爆発的な増大への対応策でもある、W-CDMA 規格の第 3 世代移動通信サービス「FOMA.Freedom Of Mobile multimedia Access」は、2001 年 5 月 30 日より一部において既にサービスが開始されており、これに合わせて、NTT ドコモでは以前より様々な技術開発を行ってきた。具体的には、高効率な動画信号符号化技術「MPEG-4」や、個々の通信情報に最適な通信速度と経路を自動選択させる「マルチレート伝達」、移動時通信の受信信号の強度が劣化するのを抑える「レイク受信技術」をそれぞれ W-CDMA 方式に適用することで消費者に広く快適なマルチメディア環境を与えることが可能となり、より一層の NTT ドコモ・コンテンツへのアクセスを喚起しようとしている。

2.2 節で記したように、「ハイパー・リアリティ」志向という重要な性質をもつポストモダンの消費者に向けられた、NTT ドコモのこうした一連の取り組みによって、経済の中に新たに多くのインターネット・ユーザーが生まれる結果となった。ユビキタス・インターネットの実現のためには、NTT ドコモが「ケータイ」を「通話機」から「多目的情報受信機」へと変革したように、他業種においても、既存製品の IT 化によって新しいインターネット環境を創り出し、究極的には人々のライフスタイル自体が IT 志向になっていくことが大きく求められているのである。

こうしたユビキタス・インターネットの実現のための新しい情報デバイスとして今社会から広く注目を集めている生産財のひとつに「自動車」があげられる。417 万台の乗用車販売台数、2.5 人に 1 台の自動車普及率、という世界的にも高水準の自動車利用環境を実現している日本において、今回私たちはその中でも、とりわけ年間約 177 万台という業界 1 位の国内乗用車販売台数、そして同じく業界 1 位の 308 店という販売店舗数をもつトヨタ自動車（東京 1 部・7203）に注目してみた。

トヨタ自動車では近年、「Gazoo.com」をはじめとする IT 技術を深く組み込んだプロモーション活動や、今後の有望市場である高度道路交通システム（ITS）対応のための技術開発を積極化させており、「クルマ」を「新しい生活空間」へと転換するための技術基盤の整備に精力している。

1998 年に開始された「Gazoo.com」によるサービスは 2001 年時点で既に国内に約 110 万人の会員を有しており、また毎月 5000 ~ 7000 人のエンド・ユーザーから、「Gazoo.com」サイト経由の見積もり請求がディーラーに寄せられるという。このうち約 14% が 6 ヶ月以内に自動車購入に至っており、「Gazoo.com」は社会に広く存在する自動車購買者の潜在的需要を喚起するための新しいプロモーション・ツールとして定着しつつあると考えられる。また、この

「Gazoo.com」企画に関連して、トヨタ自動車は、「Gazoo.com」へのゲートウェイともなる次世代情報端末「E-Tower」を全国のトヨタディーラーの他、国内主要のコンビニエンスストアにも設置しており、利用者に対し、自社コンテンツへの幅広いアクセス環境を提供している。

トヨタの IT 戦略は単に「自動車購買」の需要喚起のみにとどまらず、やがては「クルマ」というひとつの新しい「生活空間」を創出することへとつながる。最近では「Gazoo.com」を、自動車関連内容に限定しない多様なコンテンツ提供を行なうことで、ひとつの「コミュニティーの場」として醸成させる一方で、ITS 関連では、自動車部門の通信機能の中で将来のデフェクト・スタンダードと目されるウィンドウズ CE (モバイル用 OS) に重きを置き、2000 年 9 月には Microsoft 社と共同で車専用のウィンドウズ CE・フォーラムを結成するに至るなど、「次世代カーマルチメディア」への取り組みを積極化させている。

トヨタ自動車が「クルマ」を「生活空間」化しようとするのと同様、東日本旅客鉄道(東京1部・9020)(以下 JR 東日本)では現在「ステーション・ルネサンス」と銘打たれる一連の取り組みによって、従来「駅」についてもたれていた「単に乗降車のための場所」というイメージを払拭し、新しい「コミュニケーションの場」として再編成しようとする試みが行なわれている。JRグループでは1日に1600万人もの利用者を駅構内に集積していることから、多くの人にとって「駅空間」がひとつの重要なライフステージとして定着するよう、現在では、JRグループの最大資源である「駅」の潜在的な可能性を最大限に引き出すことを重要な企業目標として掲げている。

この具体的な施策として、まず JR 東日本では、物販、飲食、旅行商品販売など従来散在していた各種事業を統合的なサービスとして融合した形で提供することによって利用客のワンストップ・ショッピングを可能にし、それによって「駅」自体の付加価値を高め、集客力の向上を図ろうとしている。

そして、こうして高い集客力を得た駅そのものを、JR 東日本では「ネット時代の重要拠点」として位置付けており、それに合わせて各種 IT 事業の新規立ち上げが行なわれている。その一環として、近年、主要駅構内に音楽配信可能なマルチメディア情報端末を設置した他、今後も東京駅「メディアコート」をモデルに、各ターミナル駅にて IT を駆使した鮮度の高い情報を発信する施設を展開するとしている。

以上の3社に代表されるような取り組みによって経済全体でユビキタス・インターネットが実現されれば、ハイパー・リアリティ志向のポストモダンの消費者に対して常時、企業にアクセスする手段を与えることとなり、各種企業が消費者の抱く潜在需要を喚起することも可能になる。私たちの生活が豊かになるにつれ、企業にとって求められるのは単に「製品」をつくることにとどまることなく、それをひとつの「生活空間」として創りなおすことも求められるようになったというのがこのセルでの結論である。

2.3.2. 【セル2】継続的にトレンドを形成する

～エイベックス(東京1部・7860)、スターバックス・コーヒー・ジャパン(Nasdaq J・4655)、資生堂(東京1部・4911)～

複数経済主体が集まって形成されるネットワーク効果を最大限に生かしながら、社会の中で大きな需要を生起させるためには、前提として、需要を喚起させるような企業独自の魅力ある「刺激」を人々のネットワークの中に振りまくことが重要となる。人間が外部から刺激を得るための情報受容経路としては、視覚、嗅覚、聴覚、味覚、触覚の5つの感覚器が想定されるが、本節では、このうち私たちがとりわけ注目した、味覚に訴えるマーケティングを行っている「スターバックス・コーヒー・ジャパン」、視覚に訴えるマーケティングを行っている「資生堂」、聴覚に訴えるマーケティ

ングを行っている「エイベックス」についてそれぞれ検証し、各社の成功事例を逐次みていくことにしよう。

1996年、東京・銀座にスターバックス・コーヒー1号店が開店する以前の国内コーヒーサービス市場は、一杯180円という価格設定によってそれより以前のコーヒー単価を大幅に引き下げた「ドトール・コーヒー」によって席卷されるといった事態が続いていた。このような商品のもつ「価格」に訴って社会の中にトレンドを形成しようとしたドトール・コーヒーとは対照的に、スターバックス・コーヒー・ジャパン (Nasdaq J・4655) は、「価格」よりもむしろ「スターバックス」というブランドが提供する「コンセプト」を求めてやってくるような人々を戦略顧客として、国内市場に広く「スターバックス・コーヒー」という商品イメージを振りまく戦略をとることになる。このためのスターバックス・コーヒーの取り組みとしては、自社が提供するコーヒー豆を最高品質のアラビカ豆に厳選し、その上質のコーヒー豆を深く煎った「スペシャルティ・コーヒー」を、一人一人の顧客が要望するミルクのタイプや量、温度に管理しながら提供することで、「会社でも家庭でも学校でも得られない第3の空間」という高級感あふれる空間を創造する、というものである。これによって「スターバックス」という刺激は、人々のネットワークを経由しながら広く社会に認知されることとなり、そのネットワーク効果とともに時代の大きなトレンドを形作ることに成功を収めたのである。

商品の提示価格は多くの場合、その製品についての品質バロメータ機能として働くともいわれられており、高い価格付けは高い商品イメージを生むことにつながることもしばしばであり、スターバックス・コーヒーは一貫した高級化路線の成功裏にはこうした企業側のマーケティング戦略がある。スターバックス・コーヒー・ジャパンが生んだ社会からの反響の大きさは、1998年には40店舗であった当社が2000年には300店舗にも達したということからもうかがい知れよう。

このような社会の中でのトレンドづくりの試みはスターバックス・コーヒー・ジャパン以外にも見られることである。その代表的事例として、エイベックス (東京1部・7860) の活動があげられよう。

日本の音楽シーンの中でまだダンス・ミュージックが深く根づくことのなかった1988年、エイベックスは国内におけるこの「ダンス・ミュージック」の普及を掲げ、主として若者層に限定的なターゲット・マーケティングによって今日の経営基盤を築き上げることになる。1989年、エイベックスが発売した「スーパー・ユーロビート VOL.1」は洋楽部門としては大きな売上を記録し、また翌年よりこの「スーパー・ユーロビート・シリーズ」を次々に販売していくことで、国内のダンス・ミュージックのトップレベルとしての地位を確保するとともに、日本の音楽界にダンス・ミュージックが普及する素地の形成に成功を収める。こうした基盤を背景に、エイベックスでは日本人アーティストの育成にも力を入れ、1991年には小室哲哉をプロデューサーに迎え、日本人ダンス・ユニット「trf」のデビューに着手する。trfはその後ダンス・ユニットとして国内で初めてヒット・チャートのトップを冠することになるが、エイベックスでは、trfの他にも安室奈美恵、MAX、Da Pump、dreamなどの国内の有力ダンス・アーティストの取り入れを積極的に行い、1994年にはダンス・ミュージックを中心とする多目的情報発信スペースとして東京・六本木に「ヴェルファール」をオープン、その活況は周知の通りである。エイベックスの音楽性に多くの若者が共鳴して、そのネットワークにのって、「エイベックス・レーベル」は社会的にも大きなトレンドを形作ることになる。

「ダンス・ミュージック」というまだ日本では接することの少なかったひとつの音楽に確かな価値を見出し、それについてターゲットを絞り込みながらコンテンツを供給していく、エイベックスのその音楽性の正しさは社会に広く認知されることとなり、近年ではダンス・コンテンツ以外にも、浜崎あゆみや Every Little Thing、Do As Infinityなどの有力アーティストの取り込みにも成功している。

経済がポストモダンに移行すると、人々のライフスタイルが多様化する。しかし、とりわけ女性にとって普遍的に代わらない要望がある。それは「いつまでも白く美しくありたい」というニーズであり、またその美容は日頃のコミュニ

ケーションの中で他者にも伝達されるものである。資生堂（東京1部・4911）は、自社に寄せられる、この女性の普遍的なニーズに対して、顧客ひとりひとりにきめ細かく応えることで、社会の中で「美白」という大きなトレンド形成へと導いた成功企業である。

化粧品やトイレタリー製品の販売にあたって重要となるのは、「商品価値」、「広告力」、「取扱店」、「店頭訴求」の4つであるとされている。従来40代以降の世代によって関心を集めていた「美白」というテーマに対して、資生堂では主として20～30世代の潜在的な「美白」ニーズを喚起するために、美白有効成分アルブチン配合の「資生堂ホワイトエッセンス」の販売を開始して、社会の中に「美白」というカテゴリーを形成することに成功した。

その広告活動にあたっては、既に多くの支持を集めるファッション・イメージをもつタレントを積極起用するとともに、小売店頭においても「資生堂」というスタイルづくりのために、広告、納入商品、商品配列などを徹底分析して消費者がバラバラにもつ多様な化粧品ニーズに対して、個々に最適なソリューションを与えるような店舗づくりを追求した。

2000年、資生堂は業界シェアを堅持しているが、その背景には販売体制の充実のみではなく、こうした商品企画力、社会へのトレンドづくりへの情熱があるのである。

図2.3.2 資生堂の新聞広告(2001.1.1)



「資生堂ホームページ <http://www.shiseido.co.jp/message/html/index.htm>」より抜粋

社会的なトレンド形成のためには、概して価格などの客観的な要素よりも、商品イメージなど消費者のもつ主観的な要素に負うところが大きい。スターバックス・コーヒー・ジャパンは「最高品質のコーヒー」という消費者の味覚認知を、エイベックスは「革新的で豊かな音楽性」という消費者の聴覚認知を、資生堂は「美しく肌を魅せる化粧品」という消費者の視覚認知をそれぞれ勝ち得ることで、社会の中に大きな反響を呼び起こすことに成功したといえるだろう。

2.3.3. 【セル3】消費者理解を徹底する

～大塚家具（Nasdaq J・8186）、イトーヨーカ堂（東京1部・8264）～

移ろいやすいポストモダンの消費者ニーズを自社商品へと囲い込むために、現実経済ではどのような具体的施策が行なわれているのだろうか。この問いに対しては大塚家具、ならびにイトーヨーカ堂によって実施されたマーケティング戦略が大きな示唆を与えてくれる。

一般に消費者の購入頻度が低い家具・インテリアの世界では商品の需要者と供給者間で情報の非対称性が生じやすい。そのため、消費者は店頭の提示価格に対して懐疑的になることがしばしばであり、円滑な取引に支障が出るケースも多かった。

大塚家具 (Nasdaq J・8186) ではこの問題を解決するために、次の 2 段階のサービス構成によって顧客との情報共有を実現し、顧客のロイヤリティを向上させることで、高いリピート率を獲得することに成功を収めた。そのサービス構成とはすなわち以下のようなものである。

第一に大塚家具では、社会から広く寄せられる購買者ニーズに幅広く応えるために、海外 29 ヶ国 374 社、国内 35 都道府県 317 の工場設備によって実現している 4200 種類にも及ぶ商品構成を、消費者の直感的理解を促すような次の 6 つの 카테고リーに類型化することで、各消費者がそれぞれに志向するライフスタイルに最も見合った商品の提供を容易化している。大塚家具が提示する 6 つの 카테고リーとはすなわち「フォーマル (落ち着いた色調とデザインを主体とした、ヨーロッパの伝統や格式を重んじるタイプ)」、「モダン (個性的で主張のある色調とデザインを主体とし、こだわりのある空間そのものを追求する現代的スタイル)」、「カントリー (木の温もりを感じさせる、気取らない自然派志向のスタイル)」、「カジュアル (気取らない自然体の生活を演出するスタイル)」、「ベーシック (落ち着いた雰囲気重視した、飽きのこない最もスタンダードなスタイル)」の 6 つである。

図 2.3.3. 大塚家具が提示する 6 つの 카테고リー・イメージ



大塚家具 HP (<http://www.idc-otsuka.co.jp/>) より抜粋

第二の段階として大塚家具では、こうして商品理解を得た消費者ひとりひとりに対して、さらに細かい「個別ニーズ」に対応できるようなサービス提供を行なっている。商品購入者は各々が異なるライフスタイルをもつことから、そこから派生する購買ニーズも当然購入者毎に異なる結果となる。この個別的ニーズを把握するために、大塚家具は利用者に広く会員制を敷き、その会員ひとりひとりに専門アドバイザーを配することで、商品の詳しい説明のほか、インテリアのトータル・コーディネート提案までを実施している。アドバイス・サービスは商品購入時のみに限定した一過性のもではなく、購買後も長期にわたってアフターケアを担うことから、消費者生活に深く入り込んだ消費者満足度の高いコンサルティング・サービスを可能にしている。

このように絶えず変動するような消費者需要を自社内に積極的に取り込むためには、まず何よりも「消費者を知る」ことが重要となる。現在、この「顧客を知る」ためのツールとして様々な情報システムの構築が行なわれているが、その先駆けともなる POS システムをいち早く開発・導入し、消費者需要の徹底管理に専心している企業としてあげられるのが、セブンイレブン・ジャパンを傘下におく IY グループの親会社、イトーヨーカ堂 (東京 1 部・8264) である。

イトーヨーカ堂では、POS データなどによって与えられる、一品一品の商品動向を、その時々々の販売時刻や天候、地域イベント等と関連づけながら仮説立て、それを実データによって検証する「単品管理」が徹底されており、顧客ニーズと最も整合的な商品納入や商品配列などの追求を徹底している。

POS レジスターによって得られた商品情報は、本部データのデータ・ベースなどによって管理され、そこから各店舗販売員の手元にある GOT (グラフィック・オーダー・ターミナル) に常時、販売関連情報が提供されることで、全社的な顧客ニーズの管理体制が実現されているようになっている。

もちろん、消費者理解のために POS データ他、情報システムを自社内に構築している企業は今日数多く存在しているが、その先鞭をつけた IY グループが現在、とりわけ他社との差別化に成功しているのは、商品発売前のその「需要予測」の正確さである。商品動向を的確に判断できる、この高い仮説設定能力は日常、よりよく消費者を知ろうとしているグ

ループ全体の努力の賜物であることはいうまでもない。

また、イトーヨーカ堂ではこうして得るリアルタイムの顧客情報を店頭商品配列に生かすだけでなく、同時にそれを製造プロセスにも取り入れるため、商品情報に精通しているバイヤーが、商品づくりのあらゆるプロセスに積極的に働きかけ、商品の製造に携わる専門家たちと直接的に対話しながら商品開発を行なう「チーム・マーチャンダイジング」を実施しており、こうした消費者が最も望むような商品づくり、店舗づくりによって、顧客を自社へ取り込むことに成功を収めている。

冷え込む小売業界において、イトーヨーカ堂が群を抜いた収益性を上げている広く知られた事実であろう。

ここであげた2社の取り組みは、「消費者を知る」努力を怠ることなく、消費者と積極的に情報共有することで、消費者の望む商品提供を実現しているよい事例である。変化しやすい消費者の最新動向を継続的に捕まえることで、顧客ロイヤリティをより一層向上させ、長期にわたる需要を獲得するに至るといえよう。

2.3.4. 【セル4】企業文化を社会に根づかせる

～ オリエンタルランド（東京1部・4661） ソニー（東京1部・6758）～

2001年9月、千葉県浦安市舞浜において「東京ディズニー・シー」が開園した。以来、東京ディズニー・シーは東京ディズニー・ランドと同様、高い顧客リピート率を獲得し、2000年末には入園者数が東京ディズニー・ランドと合わせて2500万人を達すると伝えられている。オリエンタルランド（東京1部・4661）が手掛けるこの一連のレジャー施設「東京ディズニー・リゾート」の成功裏にはどのような企業努力があるのだろうか。その答えとなるものが「徹底したスタイルの追及」である。

オリエンタルランドが設立当初から一貫して目指しているのは、来園するゲストひとりひとりに「ディズニー・ワールド」という非日常的な夢空間を提供することである。この実現のため、オリエンタルランドは園内に全くコンセプトの異なるエリアを複数配置しながらも、園内すべてにわたって「ディズニー文化」が浸透するようなキャラクター配置を実現するとともに、その「ディズニー文化」の価値保全のため、園内には常時行き届いた清掃作業が行なわれている。

オリエンタルランドはまた、東京ディズニー・ランドを「完成されることのない」テーマパーク、すなわち、「常に創造のある」テーマパークとして提供することで、「ディズニー文化」を常に新しいものとして、顧客から継続的に受け入れられるようなものとする、文化保全活動に専心している。実際、オリエンタルランドは過去にも次々にアトラクションのリメイクやリニューアルを積極的に実施してきた。これにより、来園者は、常に新しい「ディズニー・ワールド」を体感することとなり、オリエンタルランドが同業他社を引き付けられない高いリピート率を獲得する今日に至るのである。

このようにオリエンタルランドが細心の注意を払いながら管理している「ディズニー文化」に対して、入園した多くの来訪者がそれに深い共鳴を覚え、「ディズニー文化」が社会の文化として根づいたならば、2.2.3節でも示されている、人々の織り成す「ネットワーク効果」に従って収穫逓増的な価値の増加が期待できることになる。「ディズニー文化」によって典型的に示されているこうした「社会文化としての企業創造」という課題に対して、近年自社にとっての重要課題として積極的に取り組んでいるもうひとつの企業がソニー（東京1部・6758）である。

ソニーでは、ますます情報過多となる経営環境に柔軟に対応できるよう、企業の進むべき方向性を打ち出すキーワードとして「ブロードバンド・ネットワーク」を掲げており、同時にそれに合わせて種々の新しい試みも積極化させている。こうした一連の事業方向を、出井信之ソニー会長兼 CEOは「ディズニーに近い」として表現している。

ソニーでは、全社目標である「ブロードバンド・ネットワーク」の具現化に向け、パーソナル・コンピュータ、デジタルテレビ・セットボックス、ゲーム機器、モバイル機器の4つのハードウェアをネットワークへのゲートウェイと位置付けながら、自社プロバイダー「So-net(ソネット)」のサービス拡充や、都市型CATVで売上首位を示す東急ケーブルテレビジョンと提携を行なうなどソフト・コンテンツの充実にも努めている。また、その4つのゲートウェイそれぞれを高める取り組みも実施しており、パーソナル・コンピュータ部門では次世代ニーズを考慮したマルチメディア対応の自社製品「VAIO(バイオ)」を1997年より販売、テレビ部門ではデジタル・テレビ技術開発への積極投資(1999年にはフラット型テレビ「ベガ」を他社に先駆けて販売し、ソニーのもつ高いテレビ製造企画力が社会に広く認知されることになった)、またゲーム機器では「プレイステーション2」の2000年度出荷台数が約330万台にも上っており、またこれと並行的に2000年には、この「プレイステーション2」の機能を、NTTドコモが提供するサービス「i-mode」と連動させた新しいサービス提供を共同開発するために、NTTドコモとの全面提携を発表している。この提携によって最後のゲートウェイとなるモバイル機器の事業展望につなげることを模索中とされている。

こうして社会的な普及を実現した自社の強力な情報インフラによって消費者の囲い込みを積極的に行いながら、そうして取り込んだ顧客のひとりひとりに対して最大限に満足のいくコンテンツの提供を行なうために、コングロマリット企業ソニーは近年エンタテインメント事業にも力を入れている。

例えば、山口百恵やキャンディーズなど、日本の音楽シーンを常にリードしてきたグループ関連会社「ソニー・エンタテインメント・ミュージック」は2000年にデュオ・ユニット「Chemistry」を発掘し、ヒット・チャートのトップを獲得するに至った。また、米大手映画コンテンツ会社「コロムビア」を母体とするソニー・ピクチャーズエンタテインメントは、近年、国内放送業界への進出も図り、広く社会に「ソニー」という娯楽が供給できるような体制づくりに取り組んでいるといえる。

企業文化を消費者のライフスタイルの中に深く根づかせることで、企業は高いロイヤリティを獲得するだけでなく、各消費者がそのライフスタイルを日常生活の中で実践することで、消費者間のネットワークにも企業文化を息吹かせることができる。ライフスタイルを消費者と共有するというのが、ここにおいて求められることであって、先の2社はこれを実践し遂げた良い模範例であるといえよう。

3. Stock League を振り返って

今回私たちは、ポストモダン時代において求められる「商品のあり方」を考えることで、それぞれの商品には様々な企業メッセージや企業努力が込められているということを知ることができ、またそうした企業の意図とは裏腹に、実際どのようにその商品が消費者に認知されるのかということに関し、まさに多様なスタイルが存在しているということを理解することができた。今回のStock League活動においては、私たちはあくまで「需要創造マトリックス」という枠組みの中だけで企業活動のみをみることになったが、今後は各セル内の企業戦略を複合化した活動やこのマトリックス外の企業活動に目を向けることで、より豊かな商品観、企業観、そして経済観が私たちの中で実っていくに違いない。

Stock League活動を終えるにあたっては、実経済の動向という大きなテーマが、私たちひとりひとりが感じ取る商品像という身近なところから生まれているのだということを再度確認しながら、今回の活動で養われた「商品を見る目」

「企業を見る目」、そして何より「経済を見る目」を大学生生活3年目にして私たちが得られたひとつの大切な糧として、今後の学生生活に生かせるよう考える次第である。

Reference.

- 『経営科学入門 (田畑吉雄著・朝倉書店)』・『マーケティング戦略 (和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦著・有斐閣アルマ)』・『経営管理 (塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男著・有斐閣アルマ)』・『リーディングス 日本の企業システム 第1巻 企業とは何か (伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編/有斐閣)』・『ゼミナール日本経済入門 2000年度版 (三橋規宏・内田茂男・池田吉紀著/日本経済新聞社)』・『ゼミナール現代企業入門 (日本経済新聞社編/日本経済新聞社)』・『異文化コミュニケーション 新・国際人への条件 [改訂版] (古田暁監修/石井敏・岡部朗一・久米昭元著/有斐閣/1996)』・『ヒット・エコノミー戦略 (ウインスロー・ファラル著・博報堂)』・『認知心理学入門 2 | 記憶 (高野陽太郎編・東京大学出版会)』・『唯脳論 (養老猛著・青土社)』・『ゼミナール日本経済入門 2001年度版 (日本経済新聞社編・日本経済新聞社)』・『証券化の知識 (大橋和彦著・日経文庫)』・『ブランドマネジメントの実際 (小川孔輔著・日経文庫)』・『複雑系経済学入門 (塩沢由典著・生産性出版)』・『複雑系入門 知のフロンティアへの冒険 (井庭崇・福原義久著・NTT出版)』・『「複雑系」とは何か (吉永良正著・講談社現代新書)』・『図解 ソニーのすべて (小島郁夫著・ぱる出版)』・『東京ディズニーランドの魔術的商法 2000年度版 (藤井剛彦著・エール出版)』・『スターバックス成功物語 (ハワード・シュルツ・ドリー・ジョーンズ・ヤング著・日経BP社)』・『i-mode 事件 (松永真里著・角川書店)』・『自己組織化と進化の論理 (スチュアート・カウフマン著・日本経済新聞社)』・『経済白書 平成12年度版 新しい世の中が始まるー (経済企画庁編)』・『Harvard Business Review 2000年9月号 金融工学のダイナミズム』・『Harvard Business Review 2001年4月号 プライシングの戦略メカニズム』・『Harvard Business Review 2001年6月号 ポストモダンのマーケティング』
- 「大塚家具ホームページ (http://www.idc-otsuka.co.jp/inve/inve_f.html)」
- 「東日本旅客鉄道ホームページ annual report 2001 (<http://www.jreast.co.jp/investor/ar/index.html>)」
- 「トヨタ自動車ホームページ annual report 2001 (<http://www.toyota.co.jp/Finance/>)」
- 「スターバックスコーヒージャパン会社情報ホームページ (http://www.starbucks.co.jp/ja/company_ir_info.htm)」
- 「オリエンタルランドホームページ annual report (http://www.olc.co.jp/ir_2001a.html)」
- 「エイベックスホームページ (<http://www.avex.co.jp/index2.html>)」
- 「イトーヨーカ堂ホームページ (<http://www.itoyokado.iyg.co.jp/iy/index1.htm>)」
- 「NTT ドコモホームページ annual report (<http://www.nttdocomo.co.jp/corporate/ir/>)」
- 「ソニーホームページ annual report (<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/Financial/AR/2001/index.html>)」
- 「資生堂ホームページ (<http://www.shiseido.co.jp/>)」
- 「電子ネットワーク協議会 平成11年9月度月例セミナー資料 (<http://www.enc.or.jp/enc/seminars/seminar1109-1.html>)」