

Title	マルチステークホルダー組織のマーケティング・マネジメント： 一般社団法人CiP協議会での実践を通して
Sub Title	The marketing management of the multi-stakeholder organization : through the practice in the CiP
Author	高橋, 明子(Takahashi, Akiko) 古川, 享(Furukawa, Susumu)
Publisher	慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度メディアデザイン学 第435号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40001001-00002015-0435

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

修士論文 2015年度(平成27年度)

マルチステークホルダー組織の
マーケティング・マネジメント
～一般社団法人CiP協議会での実践を通して～

慶應義塾大学大学院
メディアデザイン研究科

高橋 明子

本論文は慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科に
修士（メディアデザイン学）授与の要件として提出した修士論文である。

高橋 明子

審査委員:

古川 享 教授 (主査)

大川 恵子 教授 (副査)

石戸 奈々子 准教授 (副査)

修士論文 2015 年度(平成 27 年度)

マルチステークホルダー組織の
マーケティング・マネジメント
～一般社団法人 CiP 協議会での実践を通して～

カテゴリー: アクション・リサーチ

論文要旨

本研究は、マルチステークホルダー組織のマーケティング・マネジメントを提案するものである。

本研究は、「一般社団法人 CiP 協議会」を対象にアクション・リサーチを行なった。CiP 協議会は、指示命令系統を持たない組織運営でありながら、広範・多様なステークホルダーと合意形成を行なう。また、都市計画の一貫にあるため公共ガバナンスをも意識し、かつ目に見える具体的な成果と新たな価値創造を求められる、ひじょうに経営難易度の高い組織である。この組織を対象にすることで、研究から得た知見は、企業をはじめ多様な組織に貢献するものになると考える。

本研究で提案するマーケティング・マネジメントのしくみは、大きく二つのプロセスを持つ。一つは、「意図と期待を明確にするプロセス」であり、主に、議論の機会を用いて行なう。もうひとつは「実践により意図と期待の関係を検証するプロセス」であり、ステークホルダーへ情報発信、そこから反応をつかみ評価を受けるための行動・観察やデータ分析を行ない、意図と期待の関係について検証を行なう。このしくみを、一般社団法人 CiP 協議会の事務局の一員として、「起業支援プロジェクト」の推進を通じ、行なった。

マーケティング・マネジメントのしくみを動かすにあたり、メディアの意味と特性を理解し、受け手として情報を読み解き、送り手として情報を表現するとともに、メディアのあり方を考え、行動していく能力である「メディア・リテラシー」を必須とした。本研究におけるメディアは、テレビや新聞といった情報産業としてのマスメディアにとどまらず、事業を推進するにあたり必要と

するあらゆる情報、あらゆる媒体を対象に考える。

約半年間のアクション・リサーチの結果、CiP 協議会起業支援活動の意図を明確にし、ステークホルダーに伝え、それに対しての期待をつかむプロセスは実現できた。しかしながら、このプロジェクトに関わる全員が、メディア・リテラシーを鍛えることができたかどうかは、定かではない。なぜなら、メディア・リテラシーは必須能力であるという共通認識はなく、能動的で参加型というメディア・リテラシーの原則を満たしていなかったからである。共通認識づくりには、メディア・リテラシーの原則への理解、クリティカルシンキング、クリティカルライティングの訓練、何より、多様な認識の存在を前提に自由に議論し合意形成をする組織マネジメントなどが必要となろう。本研究から得た成果と課題は、今後、経営能力としてのメディア・リテラシーの体系化に活かしていきたい。

本研究を通じ、マーケティング・マネジメントは、組織において、多様なステークホルダーの存在を認識し、関わり、協働していくために欠かせないことを改めて確認した。さらに、メディア・リテラシーは、多種多様な情報から自組織を批判的にとらえ、社会の中のポジションを知り、ステークホルダーとコミュニケーションしていくための必須の能力となることが観えた。

なお、本文内、「事務局」を主語で記述をしているが、これは、CiP 協議会の事務局全員を指すのではなく、アクション・リサーチ対象の起業支援プロジェクトを担当者として推進した筆者自身を指す。本研究が、とくに、これから新たなビジネス創造に取り組もうとしている方々に、少しでも役立つことを願う。

キーワード:

マルチステークホルダー、メディア・リテラシー、マーケティング・マネジメント、コーポレート・ガバナンス、オウンドメディア、スタートアップ

慶應義塾大学大学院 メディアデザイン研究科
高橋 明子

Abstract of Master's Thesis of Academic Year 2015

The Marketing Management of the Multi-Stakeholder Organization ～Through the Practice in the CiP～

Category: Action Research

Summary

This paper proposes the marketing management of an organization having multi-stakeholders.

This study conducted action research for the "General Incorporated Association of Contents innovation Program(CiP)". While CiP is an organization administration not having an instructions chain of command, it agrees with a wide range, or variety of stakeholders. In addition, it is an organization where the management degree of difficulty is very high, where concrete results and new value creation, where being aware of public governance and visibility, because consistency of the city planning includes it, are demanded from. The findings indicate that it becomes a thing to contribute to, for a wide variety of organizations, including a company intended for this organization.

The structure of marketing management suggested in this study has two processes in view: "The process to make an intention and expectation clear" and "The process to inspect relations of an intention and the expectation by practice". The first process mainly consists in using the opportunity of the argument. The second process consists in action, observation and data analysis to catch expression, dispatch, a reaction, and aims at receiving an evaluation to perform information dispatch to a stakeholder one more, and to inspect them about relations of an intention and the expectation to material. I inspected this device through the project of supporting start-ups as a member of CiP.

I think that "media literacy" is imperative literacy to understand and to move the structure of the marketing management. Media Literacy provides a framework to access, analyze, evaluate, create and participate with messages in a variety of forms — from print to video to the Internet. Media literacy builds an understanding of the role of the

media in society, as well as essential skills of inquiry and self-expression which are necessary for citizens of a democracy.

The media in this paper are thought for every information that is needed for promoting business, every medium without staying in the mass media as the information industry, such as TV and newspapers.

As a result of action research during about half a year, I made the intention of the CiP clear and told a stakeholder, and the process to get the expectation from it was able to be realized. However, I am not sure whether all the members concerned with this project were able to understand media literacy. There is not a common recognition about media literacy in the CiP members. The principle of media literacy is being active and participative. The understanding of a principle of media literacy, the training of the critical thinking and writing, the organization management that I propose, assuming existence of a variety of a freer recognition, and the forming of an agreement will be necessary for the making of common recognition.

I want to make use of the results and the problem that I propose in this paper in the systematization of media literacy as management skills in the future.

Through this study, the marketing management implied the existence of a variety of stakeholders in an organization, and confirmed a relation, something that was indispensable to collaborate some other time. Furthermore, media literacy caught one particular organization from a great variety of information critically, and stated its position in society, and stated that it was an essential ability in the process to make an intention clear.

In addition, I described the text, "the secretariat" in the subject, but this does not point at any of the secretariat of the CiP, but points to the writer who promoted the project of supporting start-ups for the action research as charge. I expect that a few will benefit, that this study will help many places that are going to work on new business creation, from now on in particular.

Keywords:

Multi-Stakeholder, Media Literacy, Marketing Management,
Corporate Governance, Own Media, Start Up

Graduate School of Media Design, Keio University
Akiko Takahashi

目次

第1章 序論	1
1.1 研究目的	1
1.2 研究背景	3
1.2.1 メディア・リテラシーの重要性の高まり	3
1.2.2 コーポレートガバナンス・コードの施行	6
1.2.3 マルチステークホルダーの時代	7
1.2.4 昨今の企業不祥事～オリンパス事件を例に	8
1.3 研究フィールド「一般社団法人 CiP 協議会」	9
1.3.1 概要	9
1.3.2 CiP 協議会の主な活動とステークホルダー	10
1.3.3 CiP 協議会の組織と意思決定プロセス	11
1.3.4 起業支援プロジェクトの位置づけ	12
1.4 本論文の構成	13
注	15
第2章 関連研究	17
2.1. メディア・リテラシー	17
2.1.1 イギリスのメディア・リテラシー	17
2.1.2 カナダのメディア・リテラシー	19
2.1.3 日本のメディア・リテラシー	23
2.1.4 ソーシャルメディア時代のメディア・リテラシー	25
2.2. コーポレートガバナンス	28
2.2.1 コーポレートガバナンスの主権論	28
2.2.2 日本におけるコーポレートガバナンスの課題	31
2.3 マーケティング	32
2.3.1 マーケティングの定義と変遷	32
2.3.2 マーケティング 4.0	35
2.3.3 マーケティング・マネジメントの重要性	36
2.3.4 スタートアップ企業のマーケティング	40
注	43

第3章 提案	46
3.1 提案概要と背景にある考え方	46
3.2 マーケティング・マネジメントのしくみ	48
3.2.1 意図と期待を明確にするプロセス	48
3.2.2 実践により意図と期待の関係を検証するプロセス	51
3.3 メディア・リテラシーを鍛えるしくみ	53
3.3.1 特徴	53
3.3.2 構成要素と実践	54
注	57
 第4章 アクション	 58
4.1 CiP 協議会「起業支援プロジェクト」の形成	58
4.2 起業支援プロジェクト第1回部会の実施内容と考察	59
4.3 起業支援プロジェクト第2回部会の実施内容と考察	64
4.4 起業支援プロジェクト第3回部会の実施内容と考察	69
4.5 起業支援プロジェクト第4回部会の実施内容と考察	76
4.6 起業支援プロジェクト第5回部会の実施内容と考察	81
4.7 評価	86
4.8 今後の課題	90
注	94
 第5章 知見と提案	 95
5.1 知見	95
5.2 提案	97
 第6章 結論と今後の展望	 99
 謝辞	 102
参考文献	103

目 次

2.1. 株式会社マナボの HEART CATCH2015 での発表	42
3.1 マーケティング・マネジメントのしくみ	48
3.2 意図と期待を明確にしながら価値向上をさせていくイメージ	49
3.3 メディア・リテラシーの構成要素	54
4.1 起業支援モデル案の資料.....	65
4.2 ステークホルダーの立ち位置イメージ.....	68
4.3 起業支援を進めていくフェーズイメージ	71
4.4 CiP 協議会の強みを活かす起業支援とは	78
4.5 CiP 協議会の起業支援プラットフォームイメージ	82
5.1 マーケティング・マネジメントのしくみ	98

表 目 次

2.1 Key Concepts of Media Literacy	20
2.2 メディア・リテラシーの 18 の原則	21
2.3 小学校教育におけるメディア・リテラシー育成の事例	24
2.4 ソーシャルメディア時代のメディア・リテラシー構成要素	27
2.5 会社観	30
2.6 アメリカ・マーケティング協会の定義の変遷	33
2.7 マーケティング研究の歴史動向の 4 つの期	34
2.8 コトラーによるマーケティングの発展段階	35
2.9 日本企業のマーケティングの構造的課題	37
2.10 マーケティング・マネジメントの意義	38
3.1 マーケティング・マネジメントのポリシー	47
3.2 メディア・リテラシーを鍛えるしくみ	56

第 1 章

序 論

1.1 研究目的

本研究は、マルチステークホルダー組織が、持続的成長と価値向上のために、マーケティング・マネジメントを機能させるしくみを提案するものである。

本研究において筆者は、二つの仮説を持っている。一つは、本研究が企業や組織のガバナンスの新たな視点に成りうるということ。そして、現代社会の組織と個人にとって「メディア・リテラシー」は、社会やステークホルダーと関わりながら主体的に行動し、成長し続けるための必須能力となる、という二点である。

急激なスピードで変化する現代社会において、多種多様なステークホルダーとの協働なくして、組織の持続的成長と価値向上は実現しない。経営者および従業員全員がガバナンスを意識し、価値向上に向けて変革を実践することを求められている。

そこで本研究では、ステークホルダーと関わり価値を提供していく活動である「マーケティング」、世の中に溢れるあらゆる情報を読み解きながら社会とコミュニケーションする能力「メディア・リテラシー」、経営の維持・管理のみならず中長期的な価値向上を目的とした「コーポレートガバナンス」、これらを、組織の持続的成長と価値向上に必要な経営能力としてとらえ、既存の経営資源を活用し組織全体で取り組む「マーケティング・マネジメントのしくみ」に構築した。

「メディア・リテラシー」は、主に情報産業としてのマスメディアを対象に、メディアの意味を理解し、受け手として情報を読み解き、送り手として情報を表現するとともに、メディアのあり方を考え、行動していく能力として定義され、教育実践や個人の能力と育成等のアプローチで研究が為されてきている。しかしながら、IT 社会である現代において、メディアは情報産業にとどまらない。社会や市場におけるポジションを認識し、そのなかでブランドなど何らか

の差別化要素を持ち情報発信をするものは何でもメディアとなりうる。組織そのものもメディアであり、その情報発信力は事業成果や価値創造に大きく影響する。それゆえに、クリティカルな知力と主体性を持って新しい事態に対応する力となるメディア・リテラシーの鍛錬度と、そのリテラシーを発揮させるマネジメントを、本研究においてキーファクターとした。また、マルチステークホルダーとの協働においては、多種多様な情報が広範多量に伴う。それらの情報を受けとめ、選択し、問題発見や価値創造に活かすためには、自分たちの考え方や視点に固執せず、視点をずらして、今起きている現実を観たうえで、自組織の意図を定めていく力が必要となろう。この点においても、メディア・リテラシーとそれを発揮させるマネジメントは必須だと考えた。

この背景には、筆者が仕事を通じて向き合ってきた問題意識がある。

筆者は、複数の企業において営業・広報・PR・新規事業立ち上げ等の仕事に従事してきた。業界は多様であるが、共通した役割は「表現し、発信し、自組織に対する期待や評価を組織内へフィードバックすること」であった。しかしながら、社内評価を優先する、売上や顧客獲得といった目先の結果で評価されることを往々にして経験し、所属する組織の価値と持続可能性に疑問を抱く。その状態を打破したく、市場・顧客の評価や期待を源に仕事を創造するやり方を模索するようになったが、次々と発生する新たな課題に直面、自分の知識・能力不足に愕然とし、さらには周囲の理解をなかなか得られずにいた。また、販促や新サービス打ち出し等の効果の短小化、競合の多様化、社内人材の固定化、経営の意図と自分の仕事との不一致感といった仕事上の日常実感は、自分の内にあったマーケティングに対する問題意識を強めることとなった。その問題意識とは、マーケティングの前提として、外部評価をうけとめること、メディアを通じたコミュニケーションのあり方、外部の力を取り入れ動かす能力の必要性である。そして何より、自社の意図を明確に持ち、社会・市場・顧客からの期待との齟齬をスピーディに検証を繰り返す、仕事のしくみが必要だと実感してきた。属人的な、個人のスキルで頼る仕事ではできない、組織としてのマーケティング・マネジメントのしくみである。

こういった問題意識をもとに、提案するマーケティング・マネジメントのしくみは、二つのプロセスで構成した。

一つは、ステークホルダーからの期待・評価を正しく理解しながら自組織の意図を明確にする過程である。これは継続的な対話・議論の場を用いて、進めていく。もう一つは、その意図を表現・発信し、外部からの期待・評価との重なりを繰り返し実践・検証する過程である。発信して終わりではなく、発信したメディアを道具に具体的な仕事をし、手足を動かしてステークホルダーのリアルな反応をつかむ。それを検証材料に議論を重ね、次の実践を行なう。どちらの過程においても、情報の受け手として多様な期待を現実的かつ批判的に受けとめ、情報の発し手として効果的にメッセージを発信する「メディア・リテラシー」が必須能力となる。

この二つの過程を組織でマネジメントし、ステークホルダーとの直接的・間接的コミュニケーションの量・質ともに高め、組織の持続的成長と価値向上への貢献を図るものである。

1.2 研究背景

1.2.1 メディア・リテラシーの重要性の高まり

情報通信政策研究所の調査¹によると、流通情報量（受信された情報量×単位情報量）は一日あたり DVD 約 2.9 億枚相当、消費情報量（利用時間×単位認知情報量）は一日あたり DVD 約 1.1 万枚相当だという。2002 年度を 100 としてその推移をみると、調査が行なわれた 2011 年には、総流通情報量は 198.7 と倍近くに増加しているが、消費情報量は 109.1 とあまり増加していない。2002 年から 2011 年の推移を詳細に見ると、実は 2005 年以前は流通情報量と消費情報量の差はあまりない。2005 年以降、さらには 2010 年頃に急激に普及した Face Book や Twitter などの SNS の影響で差が大きく開き、現代は情報過多の時代となったのである。今や誰もが、情報の受発信を自分の意思・判断で行なうことができ、また、メディアの作り手にもなりうるのである。

次に、SNS の普及の中身については、総務省情報通信白書²によると「SNS による情報発信経験」について、SNS の利用者全体の 65%以上が「自ら情報発信するよりも、他人の書き込み等を閲覧していることの方が多い」「自らはほと

んど情報発信せず、他人の書き込み等の閲覧しか行なわない」という回答だった。しかしながら、他人の投稿をシェアする「情報拡散経験」は、SNS利用者の50%以上が実施しており、「情報の信憑性が高いかどうか」よりも「内容への共感や面白さ」が拡散の基準とされる傾向があるという。

こういった現状を見ても、情報の受発信者が持つ思考や行動、社会との関わり方は、社会形成に大きく影響をもたらすのではないだろうか。この時代において自分の考え・自組織の意図をもって主体的に行動し、社会と関わり、貢献しながら持続・成長・発展していくために、「メディア・リテラシー」は必須能力であり、重要性はより高まっていると考える。

こういった背景を踏まえ、本研究における「メディア・リテラシー」の定義をここで定めておきたい。

「メディア・リテラシー」の定義は時代や立場によって諸説あり、前提にあるメディアの捉え方によっても異なる。たとえば在米ジャーナリストの菅谷（2000）は、その定義を次のように述べている。

「メディア・リテラシーとは、ひと言で言えば、メディアが形作る『現実』を批判的（クリティカル）に読み取るとともに、メディアを使って表現していく能力のことである」³

本研究で提案するマーケティング・マネジメントのしくみは、オウンドメディア⁴を活用する。筆者は、オウンドメディアを「企業や組織が所有し、その責任において発信し、その情報が直接的あるいは間接的に社会・市場・顧客と接点を持つメディア」と定義する。そこには、ホームページ、会社案内、広報資料、IR資料、商品パンフレット、営業資料、提案書、名刺、イベント等が含まれる。オフィスやその組織で仕事に従事する人そのものも、広義に捉えればオウンドメディアとなりうる。この意味において本研究では、メディアとは、テレビや新聞といった情報産業としてのマスメディアにとどまらない。

また、ソーシャルメディアによる情報発信が大きな影響力をもつ現代社会において、ソーシャルメディアに自社・自組織のアカウントを持ち、広報宣伝やPR、営業の手段として使うのは当たり前となってきた。IT社会がもたらしたメディアと情報発信者の多様化は、メディアを用いたコミュニケーションのあり方もまた多様にした。マスコミュニケーションだけでなく、相手を特定し

たパーソナルコミュニケーション、インターネットを通じて不特定多数と行なうネットワーク型のコミュニケーション等、メディアとコミュニケーションのあり方の組み合わせによって、菅谷が言う「メディアを使って表現していく能力」の内容は異なってくるだろう。

さらには、営利・非営利に関わらず事業を営むことで価値創造を行なう企業や組織にとって、情報の受発信がもたらす影響は、収益だけでなく、ブランド価値にもおよぶ。ビジョンを実現しステークホルダーの期待にこたえるために、個が持つ「メディア・リテラシー」を鍛錬し、ステークホルダーとのコミュニケーションに活かすかどうかは、経営能力の一つとして考えるべき重要な能力である。

これらの理由から、メディア・リテラシーを「能動的に関わり、課題を解決して社会の開発に貢献していくことができる社会的コミュニケーション能力」と捉えた中橋（2014）による以下の定義を前提とし、研究を行なった。

「メディア・リテラシーとは、（１）メディアの意味と特性を理解した上で、（２）受け手として情報を読み解き、（３）送り手として情報を表現・発信するとともに、（４）メディアのあり方を考え、行動していくことができる能力のことである」⁵

第２章で言及するが、メディア・リテラシーの研究は、社会学からの理論的な研究アプローチ、諸外国の動向に関する研究アプローチ、能力と育成に関する研究アプローチ、教育実践からの研究アプローチ、情報教育からの研究アプローチなど、多様なアプローチから取り組まれている（中橋 2005）⁶。

本研究は、メディア・リテラシーを経営能力としてとらえ、事業創造から実践のプロセスにおける研究アプローチに取り組むものである。マルチステークホルダーを持つ組織と組織人が、事業を通じ組織の持続的成長と社会への貢献を行なうために、ガバナンスおよびマーケティングの質的向上を図る必須の経営能力としてメディア・リテラシーを本研究に取り入れている。

1.2.2 コーポレートガバナンス・コードの施行

2015年6月、コーポレートガバナンス・コード⁷が施行された。金融庁と東京証券取引所が共同事務局となり、2014年8月から12月まで、8回にわたる有識者会議の議論を経て2015年3月にコード原案が公表され、施行となった。

世界に目を向けると、コーポレートガバナンス・コードを策定している国は、70カ国にのぼる。2008年のリーマン・ショックから始まった世界的な金融危機を受け、イギリスで上場企業の統合規範が大幅に見直されたのを背景に、世界主要各国はコード策定を進めてきた。その動きに対し、日本は遅れていると言われてきた。

コードの前文には、「コーポレートガバナンス」について、次のとおり定義されている。

「本コードにおいて、『コーポレートガバナンス』とは、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行なうための仕組みを意味する。

本コードは、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなるものと考えられる」

このコード施行によって日本のコーポレートガバナンスが世界水準になるかどうかは今後の企業の運用次第であろう。コーポレートガバナンスの目的は、企業が悪くならないように管理・統制することだけでなく、持続的に成長し、企業価値を向上させ、いい社会づくりに貢献していくことにある。日本企業は、経営者が結果責任を問われることを懸念して、リスクを回避し、安定的な経営の方向性を選択する傾向がある。「攻めの経営」を実現するには、経営者が健全に経営手腕を振るう環境が必要である。今回の施行は、中長期的な成長・企業価値の向上の視点から経営の意図を主張することを企業へ促すのではないだろうか。「プリンシプルベース・アプローチ」および「コンプライ・オア・エクスプレイン」というコーポレートガバナンス・コードの特徴が、それを示してい

ると考える。

「プリンシプルベース・アプローチ」とは、守る義務があるルールではなく、原則として遵守する、というスタンスである。おかれた状況に応じて、企業が実効的なコーポレートガバナンスが実行できるようにするためである。一部上場企業にはすべての原則が適用されるが遵守義務はなく、法的拘束力を有する規範でもない。その実施にあたっては、原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を説明する「コンプライ・オア・エクスプレイン」の手法が採用されている。

中長期の企業価値向上の視点からの企業の主張のあり方について、有識者会議のメンバーの一人として参加した堀江（2015）は、次のように主張する。

「たとえばある企業が事業内容の悪化に伴い業績が大きく下降、CEO のリーダーシップの下に権限を集中して経営再建を行っている状況下であれば、『当社は、現在、経営再建途上にあり、再建スピードをアップさせるため経営の意思決定の迅速性を最優先し、CEO が取締役会議長を兼任、また独立社外取締役を置かず内部取締役だけの構成で経営を進めていきます』というような形で記述をすることが可能である」⁸

広報や IR 資料に記述することはできる。しかしながら、従業員一人ひとりが中長期の企業価値向上の視点から自分の仕事を見ることは、そのように意識を向ける何らかのしくみがなくては、なかなか難しいのではないだろうか。

1.2.3 マルチステークホルダーの時代

1992 年にリオデジャネイロで開催された地球サミット以来、国際社会において、持続可能な社会を支える新たなガバナンスのあり方が模索されている。持続可能な社会への課題解決には、多様なステークホルダーによる議論、合意形成、協働が必要とされる。多様なステークホルダーが参加する対話と合意形成の枠組みは「マルチステークホルダー・プロセス」と呼ばれ、国際機関の意思決定プロセス等で活用されている。

企業もまた、そのガバナンスにおいて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応を求められ、コーポレートガバナンス・コードが施行された。

多様な価値観が存在する現代社会において、企業や非営利組織をはじめとす

るほとんどの組織は、多様なステークホルダーとの協働なしに持続的成長はあり得ない。それには、株主や顧客のみならず多様なステークホルダーからの要請を読み取り、意図をもってコミュニケーションする能力が不可欠なのである。

1.2.4 昨今の企業不祥事～オリンパス事件を例に

昨今、優良企業と評されていた企業による不祥事が後を絶たない。2015年は、東芝の不適切会計問題やドイツ・フォルクスワーゲン社によるディーゼル排ガス規制不正問題が記憶に新しい。その要因は根深く複雑で容易に決めつけられるものではないが、背景には、社会の構造変化や景気変動に揺れながらも「何をもってして企業価値とするのか」という経営者の価値観・倫理観が、多少なりとも見えてくる。2011年に明らかになったオリンパスの巨額粉飾事件を例にあげる。

オリンパスの巨額粉飾事件とは、1990年代から飛ばしによって先送りにしてきた1000億円以上の巨額損失を秘密裏に処理するため、10年以上にわたり、当時の経営陣がM&A時に不透明な取引と会計処理を繰り返していた事件である。この間、日本経済はバブル景気、バブル崩壊、リーマン・ショックと続く激動の時代にあった。

この事件が世間の注目を集めたのは、日本を代表する優良企業による不祥事であったからだけではない。疑惑を究明しようとした外国人社長を満場一致で解任したが、外国メディア報道に抗しきれず粉飾を明らかにするに至った事件経過⁹にあっただろう。さらに、事件当時のThe New York Times¹⁰は、1985年のプラザ合意から2001年のエンロン社による不正会計事件を機に実施された会計ルールの変更といった社会の構造変化に事件のルーツが見られると報じている。同時に、第三者調査委員会のレポートから、事件に関わった経営者たちの動機は、利益を不正に自分たちのものにしようというより、代々の経営者の功績に傷をつけないため、という方が強いのではないか、という見解を述べている。

事件発覚後オリンパスは経営陣を刷新し、取締役の半数を社外取締役に、また監査役を設置しながらも取締役指名・報酬・コンプライアンスの委員会を設置するなど、コーポレートガバナンス体制を強化¹¹している。業績面では、と

くに医療機器事業の好調が全体を牽引し、2017年3月期の連結売上高予想を上
方修正する発表¹²を行なっている。

この事件は、コーポレートガバナンスのあり方のみならず、社会の変化を受
け自社の価値を下げてしまう方向に会社を導いてしまったトップマネジメント、
医療機器事業に対するステークホルダーからの期待を従業員がどう受けとめ行
動していたのかなど、組織の持続的成長と企業価値向上を図る当事者にとって、
多くの教訓と課題をもたらしていると言えるのではないだろうか。

1.3 研究フィールド「一般社団法人 CiP 協議会」

1.3.1 概要

一般社団法人 CiP (Contents innovation Program) 協議会 (以下 CiP 協議会
と表記) は、東京都港区海岸1丁目 (竹芝地区) の複数の都有地を有効活用す
る「都市再生ステップアップ・プロジェクト (竹芝地区)」において、建設予定
の建物を拠点にデジタル×コンテンツ産業の集積地の形成およびその活性化を
推進し、日本のコンテンツ産業の発展に寄与することを目的とした団体である。
一年間の準備会活動を経て、2015年4月、一般社団法人として設立された。

竹芝地区の都市開発プロジェクトは東急不動産株式会社と鹿島建設株式会
社が事業者を選定され、2019年度に竣工予定である。施設整備のために両社が設
立した株式会社アルベログランデを事業会社とし、プロジェクトが推進されて
いる。また、2015年3月、国家戦略特別区域計画の特定事業として竹芝地区開
発計画が内閣総理大臣認定を受けている。

CiP 協議会は、業界団体・企業・個人を会員とし、コンテンツ産業に関する
「研究開発」「人材育成」「起業支援」「ビジネスマッチング」を主な事業として
活動している。本協議会の運営事務局は融合研究所が務め、慶応義塾大学大学
院メディアデザイン研究科ポリシープロジェクトが共同運営している。

理事会員には、株式会社 NTT ドコモ、株式会社エフエム東京、グリー株式会
社、株式会社スペースシャワーネットワーク、学校法人中央情報学園、一般財
団法人大川ドリーム基金、一般社団法人日本音楽制作者連盟、一般社団法人日

本動画協会、アーティストコモンズ等、多様な顔ぶれがそろろう。

2019年度の竣工に向け、特区提案プロジェクト、デジタルアーカイブプロジェクト、起業支援プロジェクトといったプロジェクト活動、また会員向け勉強会や一般公開のシンポジウム等を行ない、「コンテンツ×デジタル」産業の集積地をつくるべく、多方面へのはたらきかけを行なっている。

1.3.2 CiP 協議会の主な活動とステークホルダー

CiP 協議会は、「研究開発」「人材育成」「起業支援」「ビジネスマッチング」の4つを活動の柱とし、コンテンツ・イノベーション・プログラムの企画・推進を行なう。

研究開発の分野は、慶応義塾大学大学院メディアデザイン研究科と国内外トップ大学の連携による共同研究機関を設立する予定である。

人材育成の分野では、東京コンテンツプロデューサーズ・ラボと連携しカリキュラム提供するなど、コンテンツ・アニメ・ゲームをはじめとするコンテンツ業界のプロデューサー育成の活動を開始している。

起業支援の分野では、ベンチャーキャピタルなど既存の起業支援者とパートナーシップを組み、官・学への橋渡しや「デジタル×コンテンツ」業界の起業イベント支援など独自の役割を発揮し、日本における起業支援の新たなプラットフォームとなるべく、準備を進めている。

ビジネスマッチングにおいては、「二次創作」と「他業種とのマッチング」による複合ビジネスモデルを創るべく、一般社団法人日本動画協会の主催する「アニメビジネス・パートナーズフォーラム」の支援を開始している。

前項で触れた理事会員企業の顔ぶれ、また、各活動のパートナーからもみてとれるとおり、CiP 協議会は、業界や国境を超え、産・官・学を交えたマルチステークホルダーを持つ組織である。

また、竹芝地区開発計画は、国家戦略特別区域計画の特定事業として内閣総理大臣認定を受けている。それに応じ、特区提案プロジェクトの活動を行っており、電波や著作権といった「コンテンツ産業」を促進する分野でのさまざまな特区提案が検討されている。特区とは、「地域の特性に応じた既成の特別措置を導入する特定の地域」のことであり、CiP 協議会は、竹芝地区の街づくり

no

に直接役割は担わないが、特区や拠点に誘致される企業や、拠点で行なわれる活動内容は、公共ガバナンスに影響するものである。その意味から、地域や地域住民も CiP 協議会のステークホルダーと言えるだろう。

1.3.3 CiP 協議会の組織と意思決定プロセス

CiP 協議会は「社員総会＋理事＋理事会＋監事」で組織されている¹³。

総会は、会員をもって構成され、毎事業年度終了後の一定時期に一回開催されるほか、必要に応じ、臨時総会が開催される。総会の議事は、出席した会員の議決権の過半数をもって決せられ、議決事項は下記のとおりである。

【総会の決議事項】

1. 定款の変更
2. 役員の選任または解任
3. 会員の除名
4. 理事および監事の報酬等の額
5. 事業の全部の譲渡
6. 貸借対照表および損益計算書ならびにこれらの付属明細書の承認
7. 解散および残余財産の処分
8. その他総会で決議するものとして法令または定款で定める事項

理事会は、すべての理事をもって組織される。理事会の議事は、理事総数の 3 分の 2 以上の多数をもって決せられ、理事会の職務は下記のとおりである。

【理事会の職務】

1. 細則の制定および改正、事業計画および修士予算の策定、その他の業務執行の決定
2. 理事の職務執行の監督
3. 理事長の選定および解職
4. 事業報告および決算を、毎事業年度終了後、監事の監査を受けて承認する

これらの組織構造と意思決定プロセスは、一般的な企業における上位者が権限をもって意思決定し動く組織運営ではなく、会員の合意と多数決による意思決定を必須とした組織運営であることを示す。

一般社団法人は、事業目的を自由に設定し収益事業を営むことは可能であるが、剰余金の分配ができない点が企業との大きな相違点である。非営利法人であり、事業の利益は法人の活動のために使う必要がある。

つまり、金銭報酬ではない何らかの価値享受を求め、多様な意図・期待・目的をもった会員が集まり、会員の会費を主な予算として CiP 協議会の事業は進められている。このような組織運営においては、共通目的と共感をもって合意形成をしていくプロセスが重要である。

1.3.4 起業支援プロジェクトの位置づけ

「起業支援」は、CiP 協議会の主たる活動の一つとして位置づけられている事業である。CiP 協議会はコンテンツ業界の様々な領域から人や企業が集まる業界横断のコミュニティと言えるため、一般的なアクセラレーターやベンチャーキャピタル等が行なっている起業支援活動とは異なる、情報交換や連携を通じたビジネスの生成に貢献する活動が期待されている。

CiP 協議会により 2014 年度に理事会へ提出された報告書¹⁴には「基本理念」の記述がある。そこには、「起業支援」の活動は理事・会員の意向とアイデアに負うところが多いとしながらも、コンテンツ業界横断のコミュニティ機能を活発にし、政府系の資金セクターや金融機関・民間ファンド、事業会社やエンジェル等、資金の出し手と起業家とのマッチング、CiP 協議会としての起業支援プログラムの形成やファンドの組成についても触れられている。

理事・会員にとって起業支援活動への期待は、自社・自組織内では得られないビジネスアイデア、起業家人材を発掘し、そこへの投資を通じて十年後、二十年後の自社・自組織の未来創造に貢献してもらうことであろう。その期待に応える、CiP 協議会の強みを活かした独自の起業支援とはどんなものなのか。具体的な活動をする前に、この点を理事・会員と議論し合意形成していく必要があり、2015 年 7 月より「起業支援プロジェクト」として部会を立ち上げ、議論を開始した。このプロジェクトのアクションについて詳細と考察は、第 4 章

に記述している。

筆者は、この起業支援プロジェクトを事務局として担当し、本研究のフィールドとした。CiP 協議会の活動でも特にステークホルダーが多岐にわたること、社会において企業やベンチャーキャピタル、公共機関等によって起業支援活動は数多くなされており、そのなかで新たなポジションをとっていくにあたり、組織としてマーケティング・マネジメントが重要になると考えたことが、その理由である。多様なステークホルダーと議論を通じて共通目的を設定し、独自の起業支援のポジションを確立していくことに貢献したい。

起業支援プロジェクトに関し、筆者が担った主な役割は下記のとおりである。

1. 起業支援プロジェクト部会の立ち上げ
2. 起業支援プロジェクト部会の企画、運営
3. CiP 協議会における起業支援活動の目的と方向性についての議論を促進させるための理事・会員および事務局への働きかけ
4. 起業支援プロジェクトの今後の具体的活動の提案
5. マーケティングの方向性、具体的な施策の提案

1.4 本論文の構成

本研究は、マルチステークホルダーを持つ組織が持続的成長と価値向上のために、マーケティング・マネジメントのしくみを機能させることを提案するものである。

第2章では、組織の持続的成長と価値向上に欠くことのできないテーマとして、メディア・リテラシー、コーポレートガバナンス、マーケティングの三つの領域について、関連研究を記述する。

第3章では、マーケティング・マネジメントのしくみ、および、メディア・リテラシーを鍛えるしくみについて、本研究での提案を記す。

第4章では、CiP 協議会におけるアクションおよび考察・評価・課題を、第5章でアクションから得た知見と第3章の提案の修正提案を示す。最後に第6章

において、本研究の結論と今後の展望を述べる。

注

- 1 「我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果（平成 21 年度）
—情報流通インデックスの計量—」情報通信政策研究所調査研究部
(http://www.soumu.go.jp/main_content/000124276.pdf)
- 2 総務省「平成 27 年版情報通信白書 情報通信に関する現状報告」
(<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/pdf/index.html>)
- 3 菅谷明子（2000）『メディア・リテラシー —世界の現場から—』，岩波新書. pp. v
- 4 オウンドメディア
ソーシャルメディアの登場をきっかけに、「トリプルメディア」という考えが生まれている。これは、自社で所有する「オウンドメディア」、広告費を支払い利用する「ペイドメディア」、そしてソーシャルメディア上でユーザーにフォローされるような「アードメディア」の三種を指す。一般的に「オウンドメディア」は、マーケティング施策の一手法としてブログやホームページ等をさして使われることが多いが、本研究においては、「自社・自組織責任で情報を発信し、その情報が直接的・間接的にステークホルダーと接点を持つメディア」と定義する。ホームページ、会社案内、広報資料、IR 資料、商品パンフレット、営業資料、提案書、名刺、イベント等が含まれる。また、その組織や事業を象徴する存在としてステークホルダーが認識していれば、オフィスや経営者も、広義のオウンドメディアと考える。
- 5 中橋雄（2014）「ソーシャメディア時代のメディア・リテラシー」，学習情報研究，2014.5，pp. 4-5.
- 6 中橋雄（2005）「メディア・リテラシー研究の動向と課題」，福山大学人間文化学部紀要，第 5 号，pp. 129-148
- 7 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」
(<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/code.pdf>)
- 8 堀江貞之「コーポレートガバナンス・コード（案）の意義と課題」，NRI 金融 IT フォーカス，2015 年 2 月号
(http://fis.nri.co.jp/ja-JP/publication/kinyu_itf/backnumber/2015/02/201502_4.html)
- 9 オリンパス株主被害弁護団，「オリンパス事件とは」
(<http://www.olympus-higaibengodan-tokyo.jp/about.html>)
- 10 Deep Roots of Fraud at Olympus. The New York Times, 2011-12-08
(http://www.nytimes.com/2011/12/09/business/deep-roots-of-fraud-at-olympus.html?_r=0)

- 11 オリジナル株式会社,「コーポレートガバナンス体制」
(<http://www.olympus.co.jp/jp/ir/governance/structure/index.jsp>)
- 12 オリジナル株式会社,「業績予報の修正に関するお知らせ」,2014-10-31
(<http://www.olympus.co.jp/jp/common/pdf/td141031.pdf>)
- 13 一般社団法人 CiP 協議会定款
(<http://takeshiba.org/wp/wp-content/uploads/2015/04/CiPteikan.pdf>)
- 14 一般社団法人 CiP 協議会 2014 年報告書
(http://takeshiba.org/2014report_chapter1/)

第2章

関 連 研 究

2.1 メディア・リテラシー

IT 社会の進化がメディア・リテラシーの重要性を高めていることは、第1章で述べたとおりである。そして SNS の普及などコミュニケーション手段やコミュニケーションのあり方の多様化は、批判的思考能力だけでなく、コミュニケーション能力の重要性を強めている。

メディア・リテラシーにおいてコミュニケーション能力の重要性が認知されたのは、1982年にドイツ・グリュンバルトで開催された UNESCO 主催の国際会議からである（後藤 2004）¹。同会議で採択された「グリュンバルト宣言」は、メディア教育の必要性を広く社会に訴えかけ、教育プログラムの開発や教師教育の充実、国際的な協力促進を呼びかけた（小平 2012）²。このような国際的な動きは、メディア・リテラシー先進国であるイギリスとカナダの理論研究および実践が結びついている。

本章では、イギリスおよびカナダ、そして日本のメディア・リテラシーに関する取り組み、そして、ソーシャルメディア時代のメディア・リテラシー研究について言及する。

2.1.1 イギリスのメディア・リテラシー

イギリスのメディア教育³の特徴をあえて言うなら、メディアを理解し、それによって文化を育むといった視点から捉えられていることだと、菅谷（2000）⁴は指摘する。自国の文化を知るために国語を学び、文化のアウトプットと言えるメディアからまた文化の理解を促進する、というのが同国の国語教育に見て取れる。

イギリスでは、初等教育（5～11歳）の「国語（英語）」の授業において、読み書きや読解に加え、メディアについて教える。活字だけでなく、映像の読解

も求められる。また、中等教育（11～16歳）では、メディアについて専門的に学ぶ選択科目をもうけ、新聞、映画、広告、雑誌、テレビ、映画、ビデオ等が学習の対象になっている。イギリスはメディア教育先進国であり、その起源は1930年代の大衆文化批判にさかのぼるが、このように初等・中等教育の正式なカリキュラムとしてメディア教育が導入されたのは1989年からであった。2009年9月にはカリキュラムが改正され、初等教育では雑誌や広告等の印刷物、テレビや映画等の映像を読み解く力の育成が必須として加えられ、イギリスにおけるメディア教育の重要性はさらに高まっている（今野 2014）⁵。

菅谷（2000）⁶によると、イギリスの国語教師たちは、「自分がどんな文化の中にいるのか、それを知るのが国語であり、メディアを学ぶことはその理解を広めるために必要なもの」「メディアを教えることは、国語の延長線上にある極めて自然なもの」と、メディア教育の重要性を強く認識しているという。また、そもそもイギリスにおける国語の学習は分析的であり、情報がどのように提示されているかを評価する、関連のある情報とないものを取捨選択し、事実と意見、変更と客観性を区別する、といった批判的思考を育成する土壌がもともと備わっているという。たとえば中等教育のメディア教育では、「メディアの性質や目的がどう内容や意味に関わるのか」「視聴者・読者はどうメディアを選択し反応するか」といった学習目標が立てられる。

日本の国語学習はどうだろうか。2011年より実施されている現在の日本の小学校学習要領国語編⁷によると、国語科の目標は、「国語を適切に表現し正確に理解する能力を育成し、伝え合う力を高めるとともに、思考力や想像力及び言語感覚を養い、国語に対する関心を深め国語を尊重する態度を育てる」と記述されている。学習指導要領の変遷⁸を観ると、1958年告示以降表現こそ少しずつ変化しているものの「国語を正確に、的確に、理解する」という目標はつねに掲げられてきた。正確さ、適切さを重視する日本の国語学習と、分析的アプローチをもつイギリスの国語学習とでは、そこから醸成される能力が異なったものになることは明らかであろう。

正確さ、適切さを重視する日本の国語学習環境で育った現在の大人が、分析的手法により批判的思考能力を得ていくメディア・リテラシーを身につけるには、改めてメディア・リテラシーを習得・鍛錬する機会が必要だ。本研究で提案するマーケティング・マネジメントのしくみは、大人の、仕事を通じたメディア・リテラシー教育の機会ともなりえるであろう。

2.1.2 カナダのメディア・リテラシー

カナダにおけるメディア・リテラシーの拡がり、同国の地理的な事情や隣国アメリカとの関係が影響している。広大な国土に点在する人口という地理的事実は、ケーブルテレビやインターネットなど広範なコミュニケーションを円滑にするにテクノロジーを普及させた。マーシャル・マクルーハンという世界的なメディア研究者を生み出したのも、カナダである。1980年代に衛星放送やケーブルテレビなどの技術が発達したことで、国境を接するアメリカからアメリカ文化とその価値観が大量に流れてくる。それに対し、自国の文化を保護する目的でカナダでのメディア・リテラシーは拡がった。

イギリスに先駆け、1987年にオンタリオ州で国語のカリキュラムにメディア・リテラシー教育が導入された。教育制度が州ごとに異なるカナダだが、現在は全10州でメディア・リテラシーがカリキュラムに取り入れられているという（菅谷 2000）⁹。

メディア・リテラシー教育は分析が主だが、オンタリオ州ではテレビ番組を制作し生放送する授業も行なわれている例があり、カナダにおいては実践的かつ創造的な経験、制作活動を通じた理解促進に特徴がある。

1989年、オンタリオ州教育省は教師向けに「メディア・リテラシー・リソースガイド（Ontario Ministry of Education 1989）」（表 2.1）を発行した。そのなかで、メディア・リテラシーは「マスメディアの理解と利用のプロセスを扱うもの」とし、8つの基本概念を示している。これは、「批判的思考力」を重視したメディア・リテラシーの先駆者、イギリスの Len Masterman (1985) による「メディア・リテラシーの18の原則（Eighteen Basic Principles）」¹⁰（表 2.2）と重なるところは多々あるが、「意味の読み取り」がメディアを受け取る側、すなわちオーディエンスの能動的な活動である点が明瞭になっていると鈴木（1998）¹¹は指摘している。このことは、カナダにおけるメディア・リテラシー教育が、制作を通してメディアの理解を深めるような実践教育を重視している理論的背景となろう。

【表 2.1】 Key Concepts of Media Literacy (Ontario Ministry of Education 1989)

1. Media texts construct reality.
メディアは構成されたものである
2. Media texts construct versions of reality.
メディアは現実を構成する
3. Audience negotiate meaning
オーディエンスがメディアからの意味を読み取る
4. Media messages have economic implications.
メディアは商業的な意味をもつ
5. Media texts communicate values messages.
メディアはものの考え方と価値観を伝えている
6. Media texts communicate political and social messages.
メディアは社会的・政治的意味をもつ
7. Form and content are closely related in each medium.
メディアの様式と内容は密接に関係している
8. Each medium has a unique aesthetic form.
メディアはそれぞれ独自の芸術様式を持っている

出所：

英文／CENTER FOR MEDIA LITERACY

<http://www.medialit.org/reading-room/core-concepts-fundamental-media-literacy-yesterday-today-and-tomorrow>

邦訳／中橋雄 (2005)「メディア・リテラシー研究の動向と課題」福山大学人間文化学部紀要, 第5巻, pp.136

【表 2.2】メディア・リテラシーの 18 の原則

1. メディア・リテラシーは重要で意義のある取り組みである。その中心的課題は多くの人が力をつけ (empowerment)、社会の民主主義的構造を強化することである。
2. メディア・リテラシーの基本概念は、「構成され、コード化された表現」(representation) ということである。メディアは媒介する。メディアは現実を反映しているのではなく、再構成し、提示している。メディアはシンボルや記号のシステムである。この原則を理解せずに、メディア・リテラシーの取り組みを始めることはできない。この理解からすべては始まる。
3. メディア・リテラシーは生涯を通じた学習過程である。ゆえに、学ぶ者が強い動機を獲得することがその主要な目的である。
4. メディア・リテラシーは単にクリティカルな知力を養うだけでなく、クリティカルな主体性を養うことを目的とする。
5. メディア・リテラシーは探求的である。特定の文化的価値を押し付けない。
6. メディア・リテラシーは今日的なトピックスを扱う。学ぶ者の生活状況に光を当てる。そうしながら「ここ」「今」を、歴史およびイデオロギーのより広範な文脈でとらえる。
7. メディア・リテラシーの基本概念 (キーコンセプト) は、分析のためのツールであって、学習内容そのものを示しているのではない。
8. メディア・リテラシーにおける学習内容は目的のための手段である。その目的は別の内容を開発することではなく、発展可能な分析ツールを開発することである。
9. メディア・リテラシーの効果は次の 2 つの基準で評価できる。
 - 1) 学ぶ者が新しい事態に対して、クリティカルな思考をどの程度適用できるか
 - 2) 学ぶものが示す参与と動機の深さ
10. 理想的には、メディア・リテラシーの評価は学ぶ者の形成的、総括的な自己評価である。
11. メディア・リテラシーは内省および対話のための対象を提供することによって、教える者と教えられる者の関係を変える取り組みである。
12. メディア・リテラシーはその探求を討論によるのではなく、対話によって遂行する。
13. メディア・リテラシーの取り組みは、基本的に能動的で参加型である。参加することで、より開かれた民主主義的な教育の開発を促す。学ぶ者は自分の学習に責任を持ち、制御し、シラバスの作成に参加し、自らの学習に長期的視点を持つようになる。端的に言えば、メディア・リテラシーは新しいカリキュラムの導入であるとともに、新しい学び方の導入である。
14. メディア・リテラシーは互いに学び合うことを基本とする。グループを中心とする。個

人は競争によって学ぶのではなく、グループ全体の洞察力とリソースから学ぶことができる。

- 1 5. メディア・リテラシーは実践的批判と批判的实践からなる。文化的再生産 (reproduction) より、文化的批判を重視する。
- 1 6. メディア・リテラシーは包括的な過程である。理想的には学ぶ者、両親、メディアの専門家、教える者たちの新たな関係を築くものである。
- 1 7. メディア・リテラシーは絶えざる変化に深く結びついている。常に変わりつつある現実とともに進化しなくてはならない。
- 1 8. メディア・リテラシーを支えるのは、弁別的認識論 (distinctive epistemology) である。既存の知識が単に教える者により伝えられたり、学ぶ者により「発見」されたりするのではない。それは始まりであり、目的ではない。メディア・リテラシーでは、既存の知識はクリティカルな探求と対話の対象であり、この探求と対話から学ぶ者や教える者によって新しい知識が能動的に創り出されるのである。

出所：

Len Masterman, "Media Education : Eighteen Basic Principles", MEDIACY, vol.17, No.3, Association for Media Literacy, 1995 より (宮崎寿子・鈴木みどり訳、1999 年 11 月)

本研究において、マーケティング・マネジメントのしくみに自社・自組織責任で企画・制作・発信するオウンドメディアを活用するのは、メディアが発する情報の意味を受け取る主体は情報の受け手にあることを前提とし、自社・自組織の意図と受け手が読み取る意味との重なりを、主体的に考えてアウトプットすることができ、それを仕事の道具として実際に使いながら検証できるからである。メディアをつくる過程では、意図を企画におとし、メディアを選び、どのように表現すれば受け手に意図が伝わるのか、必ず考えなくてはならない。多様な考え方や視点に触れながら考え、表現を試行錯誤しながらアウトプットし、それを用いてステークホルダーとコミュニケーションするやり方は、メディアを通じて意図を受け取るステークホルダーの能動的な行動を読み取るためのものである。この点において、カナダにおけるメディア・リテラシーの考え方と共通点があると言えるだろう。

2.1.3 日本のメディア・リテラシー

現在の日本において「メディア・リテラシー」という用語や意味、その重要性が広く一般的に認知されているとはいいがたい。中橋（2005）¹²によると、テレビ普及以前の時代から地道な研究や実践はされてきたが、その重要性が認識されるようになったのは、インターネットの登場によりネットメディアを活用する能力の重要性が語られるようになったことが大きい。しかし、情報教育はコンピュータ導入とともに学校教育に取り込まれたがために、コンピュータの操作技術が強調され、従来の研究の知見を活かしきれていないという。

1990年代、「朝日新聞サンゴ事件（1989年）」「NHK ドキュメンタリー事件（1993年）」など、マスメディアによる「やらせ」の問題が社会問題となった。それをきっかけに2000年、旧郵政省が出した「放送分野における青少年とメディア・リテラシーに関する調査研究報告書」は、日本の公的機関が初めてメディア・リテラシーの問題を取り上げたもので、日本でメディア・リテラシー研究を活発化させた要因の一つと言える中橋（2005）は指摘している。

マスメディアによる「やらせ」の問題は、これ以降現在に至るまで、頻繁に発生している。また、最近では、個人のSNSでの発信が企業ブランドや収益にまで影響をもたらす「炎上」事件も頻発している。こういった社会的背景は、

コーポレートガバナンスやメディア・リテラシーの重要性への認識を、日本においてもさらに高めていくと思われる。

次に、日本におけるメディア・リテラシーを見てみる。イギリスやカナダと異なり、日本では現在においてもメディア・リテラシーのカリキュラムが正式に導入されてはいない。浅井（2011）¹³によれば、現行学習指導要領ではメディアについて学ぶ活動の記述は以前より増えているものの、「メディア・リテラシー」という言葉は使われていないという。そのため教師が教科教育の中でメディア・リテラシーについて意識することは少ないのが現状（大久保 2014）¹⁴であるというが、教育の現場では、教師による様々なメディア・リテラシー育成の取り組みがなされている（表 2.3）。

【表 2.3】 小学校教育におけるメディア・リテラシー育成の事例

- ・ 小学校 4 年生／理科／校外学習の内容を SNS で意見を出し合い交流する（京都府亀岡市立南つつじヶ丘小学校）
- ・ 小学校 6 年生／国語科／リーフレットづくりの実践に Web を用いた情報収集を行なう（宮城県大崎市立清滝小学校）
- ・ 小学校 6 年生／国語科・総合的な学習の時間／一人一台のタブレット端末を活用し、映像制作、動画共有サイトへの公開を行なう（東京都北区立豊川小学校）
- ・ 小学校 5 年生／社会科／メディアの理解を深めるニュース番組作り（神奈川県綾瀬市立北小学校）
- ・ 小学校 5 年生／国語科・家庭科／本の POP 制作を通じて知る送り手の意図（島根県江津市立津宮小学校）

出所：『学習情報研究』，学習情報研究所，Vol.238, pp.4-31

これらの事例のなかで、一人一台のタブレット端末を活用し映像制作を行なった北区立豊川小学校教諭の佐藤（2014）¹⁵は、次のように述べている。

「日常的に一人一台のタブレット端末を活用させると必ずしもいいとはいえないメディア活用場面に出くわす。むしろ最初はそればかりである。しかしそれをチャンスと捉え、教師が繰り返し指導することによって児童のメディア・リ

テラシーの育成が可能となる。そのために、まずは教師がメディア・リテラシーについて理解することから始める必要がある」

まず、大人から、である。

本研究は、営利・非営利に関わらず事業を営む組織をフィールドとし、従業員を含めたステークホルダーを対象としている。

前述した Len Masterman による「メディア・リテラシーの 18 の原則」には、「メディア・リテラシーは生涯を通じた学習過程である。ゆえに、学ぶ者が強い動機を獲得することがその主要な目的である」「メディア・リテラシーにおける学習内容は目的のための手段である。その目的は別の内容を開発することではなく、発展可能な分析ツールを開発することにある」とある。

企業や非営利組織において、メディアやステークホルダーとの関わりは日常的なものであり、ときに事業成果に大きく影響する。これは、経営者や一般的なビジネスマンがメディア・リテラシーを学ぶ強い動機となろう。本研究が組織およびビジネスマンに、メディア・リテラシーの学習を促す機会となることを願う。

2.1.4 ソーシャルメディア時代のメディア・リテラシー

本研究の背景として、ソーシャルメディアによる情報発信が社会において大きな影響力を持つようになったことをあげた（第1章）。中橋（2014）¹⁶は、この時代のメディア・リテラシーの重要性について次のように述べ、「ソーシャルメディア時代のメディア・リテラシーの構成要素」（表 2.4）を提案している。

「面識のない人同士が関わりをもちやすいソーシャルメディアが登場し、その使われ方には厳格な決まりがあるわけではなく、人それぞれ異なる文化や価値観のもとで創意工夫がなされ、活用されている。ソーシャルメディアによるコミュニケーションの場に対し、サービスの提供主は一定程度目的や決まりをデザインするが、その場に参画する人々によって新しい使い方が編み出されることも少なくない。そのため、場が新しい形で形成されていく状況を踏まえる

必要がある、と考えた」

中橋の提案する構成要素（表 2.4）には、情報の受け手として必要な能力（③④）、情報の送り手として必要な能力（⑤⑥）、受け手・送り手ともに必要な能力（①②）、そして市民として社会に貢献する能力（⑦）が含まれている。これらは、その重要度に序列があるわけではない。これらの能力は相互に関連しており、何度も実践を重ねながらその関連性を理解し、総合的にメディア・リテラシーを鍛錬することが必要なのだ。

本研究で行なうマーケティング・マネジメントにおいてオウンドメディアを活用するのは、その組織の人が情報の発し手にも受け手にもなって使うことが可能であり、継続して異なる特性を持つ複数のメディアによる発信、それを用いた実践と検証ができるからである。紙媒体のみならず、ホームページやブログ等に代表される WEB 媒体、そして Face Book や Twitter 等のソーシャルメディアなど、異なるメディアを複合して使う実践は、メディア・リテラシーの構成要素を複合的に鍛えることにつながる。

【表 2.4】 ソーシャルメディア時代のメディア・リテラシーの構成要素

- ① メディアを使いこなす能力
 - a. 情報装置の機能や特性を理解できる
 - b. 情報装置を操作することができる
 - c. 目的に応じた情報装置の使い分けや組み合わせができる
- ② メディアの特性を理解する能力
 - a. 社会・文化・政治・経済などとメディアとの関係を理解できる
 - b. 情報内容が送り手の意図によって構成されることを理解できる
 - c. メディアが人の現実の認識や価値観を形成していることを理解できる
- ③ メディアを読解、解釈、鑑賞する能力
 - a. 語彙・文法・表現技法などの記号体系を理解できる
 - b. 記号体系を用いて情報内容を理解することができる
 - c. 情報内容から背景にあることを読み取り、想像力を働かせて解釈、鑑賞できる
- ④ メディアを批判的に捉える能力
 - a. 情報内容の信憑性を判断することができる
 - b. 「現実」を伝えるメディアも作られた「イメージ」だと捉えることができる
 - c. 自分の価値観に囚われずに送り手の意図・思想・立場を捉えることができる
- ⑤ 考えをメディアで表現する力
 - a. 相手や目的を意識し、情報手段・表現技法を駆使した表現ができる
 - b. 他者の考えを受け入れつつ、自分の考えや新しい文化を創出できる
 - c. 多様な価値観が存在する社会において送り手となる責任・倫理を理解できる
- ⑥ メディアによる対話とコミュニケーション能力
 - a. 相手の解釈によって、自分の意図がそのまま伝わらないことを理解できる
 - b. 相手の反応に応じた情報の発信ができる
 - c. 相手との関係性を深めるコミュニケーションを図ることができる
- ⑦ メディアのあり方を提案する能力
 - a. 新しい情報装置の使い方や情報装置そのものを生み出すことができる
 - b. コミュニティにおける取り決めやルールを提案することができる
 - c. メディアのあり方を評価し、調整していくことができる

出所：

中橋雄（2014）『メディア・リテラシー論 ソーシャルメディア時代のメディア教育』北樹出版，
pp.50

2.2 コーポレートガバナンス

2.2.1 コーポレートガバナンスの主権論

本研究の対象は、営利・非営利に関わらずマルチステークホルダーを持つ組織である。コーポレートガバナンスとは文字どおり「企業統治」であり、株主と従業員というステークホルダーに焦点をあてて語られることが多かった。加護野ら（2003）¹⁷は、「企業という組織体は、『カネの結合体』（『逃げない資本』を提供する株主）であると同時に、『ヒトの結合体』（企業にコミットして、『逃げない労働』を提供しているコア従業員）である。従って、株主と従業員という二つの集団が経営者をどのようにチェックするのかがもっとも本質的な問題である」としている。

果たして、現代においてもそうであろうか。

ITの進化・普及により、組織には様々なバックグラウンドや価値観を持つ従業員が増え、働く場所を固定しないワークスタイル、クラウドソーシングでのワークシェアなど、仕事のしかたそのものが多種多様になった。さらには、イノベーションを欲する企業社会は、自力だけでなく、業界を超えたビジネスマッチングやオープンイノベーション、コーポレートベンチャー等に取り組んでいる。この社会環境の変化のもとで企業は、株主と従業員だけではなく、様々なステークホルダーによるリソースの提供や貢献をもって価値創出をしており、マルチステークホルダーの存在を認識することが健全なガバナンスを促すことにつながるだろう。第1章に記述したオリンパス事件にみるとおり、経営幹部が同質の価値観の人たちで固まっていることが、ガバナンス不全の要因になることもある。

コーポレートガバナンス・コード¹⁸は、「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」を基本原則の一つとしている。ここでは、「コーポレートガバナンスの主体は誰か」という「主権論」に注目する。

コーポレートガバナンスの主権論には、単に株主と企業経営者の関係として把握するのではなく、企業は、そこに利害を有する多くの関係者から成る連合

体であると捉え、そうした利害関係者間における入り組んだ力関係がどのように作用し、どのように調整され、その結果、どのように企業の行動が規律づけられるかという一連の仕組みを指す、という捉え方がある。つまり、ステークホルダーの視点に立った広義の理解方法である（千葉 2011）¹⁹。

伊丹（2000）²⁰ は、コーポレートガバナンスとは、企業が望ましいパフォーマンスを発揮し続けるための、市民権者による経営に対する影響力であるとした。市民権者とは、①その企業が生まれるのに不可欠の資源を提供していること、②その企業の盛衰によって最も大きなリスクをこうむり、またコミットしていること、である。この要件を最も満たすのは経営者や従業員であるが、企業にとって貢献度が高いのは従業員であるとし、従業員主権のコーポレートガバナンスを主張している。

一方で、「会社は誰のものか」という会社観について、日本の法律は「株主用具観（株主のもの）」の上に立っているが、大企業の圧倒的多数の経営者に現実的に支持されてきたのは、「会社制度観（会社は公器）」あるいは「多元的用具観（労使共有のもの・多様な利害関係者のもの）」であったという（加護野ほか 2010）²¹。（表 2.5）

筆者は、営利・非営利に関わらずマルチステークホルダー組織のガバナンスは、ステークホルダーの多様な立場や視点を理解し、組織による社会の一員としての貢献を意識したうえで、経営者と組織構成員が意図をもってそのコアを形成していくものと考え。会社観（表 2.5）で言えば、「多元的用具観」および「会社制度観」である。今回の研究フィールドとした CiP 協議会は、「会社制度観」として見ている。

本研究では、マーケティング・マネジメントを機能させるものとして、個人のメディア・リテラシーの鍛錬と、その能力を発揮させ経営資源を新たな挑戦へ振り向ける経営能力を重視した。異なる視点や考え方の存在を認識し、柔軟に観て、考えて、活発に議論しながら新たなビジネステーマを探究することを通じ、ステークホルダーが主体的にガバナンスに参画することを促していきたい。

【表 2.5】会社観

基本的な会社観		会社は誰のものか	会社の目的
会社用具観 (会社手段観)	＜一元的用具観＞ 株主用具観	株主のもの	利益の最大化： 企業価値の最大化
	＜一元的用具観＞ 従業員用具観	従業員のもの	従業員所得の最大化
	＜一元的用具観＞ 経営者用具観	経営者のもの	企業成長：規模の最大化
			自由裁量利益の最大化
			経営者所得の最大化
	＜多元的用具観＞	労使共同のもの	共同利益の最大化： 付加価値の生産の分配
		多様な利害関係者のもの	交渉による目的の達成
会社制度観＜独立制度観＞		会社は公器	会社の存続と成長

出所：加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久（2010）『コーポレート・ガバナンスの経営学 企業統治の新しいパラダイム』有斐閣, pp.18

2.2.2 日本におけるコーポレートガバナンスの課題

日本版コーポレートガバナンス・コードの基本原則には、「取締役会等の責務」がある。そこには、「上場会社は独立社外取締役を2名以上選任すべきである」「少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、そのための取組み方針を開示すべきである」と記されている。

この原則への対応状況はどうか。東京証券取引所の調査²²によると、社外取締役・独立社外取締役を選任する上場会社（市場第一部）の比率は2014年に比べ20%増加、2名以上の社外取締役を選任した上場会社（市場第一部）は前年比26.9%増加している。その一方で、取締役指名などについて社外取締役の声を聞く委員会を設けているのは約15%にとどまる。これらのデータから、コードが求める外形基準を満たそうという動きは、上場会社に広がっていることがわかる。

不適切会計問題で信用を失墜させた東芝は、2001年に社外取締役を3名体制に、そして2003年に委員会等設置会社に移行していたが、チェック機能とはならなかった。また、不祥事発覚後、新経営体制のもとでコーポレートガバナンスの基本方針を策定し、社外取締役の比率を過半数に引き上げ、取締役会議長への選任も可能にしたが、新たな代表取締役社長は社外取締役による指名委員会からは選任されていない。

形式的に外形基準を満たすだけで、適正なガバナンスが機能するわけではない。コーポレートガバナンス・コードは、中長期の企業価値向上を目的としている。堀江（2015）²³は、企業価値向上に何が重要なのかを企業が自ら考え、コーポレートガバナンスを改善していくことがポイントだと指摘している。

企業・組織の価値は自分で決めるものではなく、ステークホルダーが価値として認めてはじめて「価値」となる。経営者から現場従業員まで、組織全体が組織の「意図」とステークホルダーの「期待」を確認することが日常の仕事のしくみとして機能することは、外形基準と同様にガバナンスのチェック機能となるであろう。

2.3 マーケティング

2.3.1 マーケティングの定義と変遷

マーケティングの定義についてアメリカ・マーケティング協会(AMA)の2013年定義を用い、言及する。

アメリカ・マーケティング協会(AMA)は、マーケティングを表2.6のように定義してきた²⁴。

2013年の定義について上沼(2014)²⁵は2004年の定義と比較し、マーケティング主体」をとくに限定していないこと、マーケティング客体を「提供物(offerings)」とし、顧客・得意先・パートナー・社会一般にとって「価値あるもの(have value)」としていることを特徴としてあげている。そして、マーケティング主体には、営利企業(生産者、製造者、中間業者、サービス業者)、非営利組織、公共部門、そして個人に至る総てが含まれ、それらがマーケティングする対象・相手も顧客、得意先、パートナー、社会一般など広範囲に及ぶこととなる。そこでは、もはやマーケティングは、営利企業、非営利組織、公共部門に固有の概念ではなく、個人、組織、公衆を含む社会一般にとって不可欠な論理となる、と分析している。

つまり、営利企業、非営利企業、公共、個人どの主体にとっても、日常活動において関わる対象・相手の多くがステークホルダーであり、相手にとって価値ある提供物かどうか日常活動においてつねに意識することそのものが、マーケティングであると言えるのではないだろうか。

アメリカ・マーケティング協会の定義は、時代の流れによって変遷している。上沼(2014)は、マーケティング研究が登場してから今日に至るまでを特徴的な研究動向に注目して4つの期に分け、各期をアメリカ・マーケティング協会の定義に関連づけて論じている(表2.7)。

【表 2.6】 アメリカ・マーケティング協会の定義の変遷

＜2007 年／2013 年の定義＞

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. (Approved July 2013)

訳：マーケティングとは、顧客、得意先、パートナー、そして社会一般にとって価値ある提供物を創造し、伝達し、交換する活動であり、プロセスである。

＜2004 年の定義＞

Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relations in ways that benefit the organization and its stakeholders.

訳：マーケティングとは、顧客に対して価値を創出し、伝達し、提供し、また組織とそのステークホルダーに利益をもたらすやり方で顧客関係を管理するところの、組織的機能でありかつ一連のプロセスである。

＜1985 年の定義＞

Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of idea, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives.

訳：マーケティングとは、個人や組織の目的を果たす交換を創造するために、アイデア、製品、サービスの概念化、価格づけ、プロモーション、流通を計画し実行するプロセスである。

＜1948 年／1960 年定義＞

Marketing is the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producer to consumer or user.

訳：マーケティングとは、生産者から消費者または使用者に向けて製品およびサービスの流れを方向づけるビジネス活動の遂行である。

出所：英文／アメリカ・マーケティング協会定義委員会

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

邦訳／上沼克徳 (2014) 「マーケティング定義の変遷が意味するところ」, 『商経論叢』, 神奈川大学経済学会, 第 49 巻, 第 2・3 合併号, pp.84, 3 月

【表 2.7】 マーケティング研究の歴史動向の 4 つの期

第 1 期：「商取引流通&マーケティング管理時代」

マーケティング研究の開始（1920 年頃）～1970 年頃

1948 年／1960 年 AMA 定義がこの期に同定される

第 2 期：「非営利組織・公共部門マーケティング台頭時代」

1970 年代初頭～80 年代中頃

1985 年 AMA 定義がこの期に同定される

第 3 期：「顧客管理／関係性マーケティング時代」

1980 年代後半～2000 年頃

2004 年 AMA 定義がこの期に同定される

第 4 期：「社会的責任マーケティング時代」

2000 年代に入ってから現在まで

2007／2013 年 AMA 定義がこの期に同定される

出所：上沼克徳（2014）「マーケティング定義の変遷が意味するところ」、『商経論叢』，神奈川大学経済学会，第 49 巻，第 2・3 合併号，pp.65-66，5 月より抜粋

上沼（2014）による4つの期とAMA定義の変遷は、社会の変化を如実に受け、マーケティングの主体、対象、やり方、意味するものの変化がみえてくる。社会変化の機微をつかみ、そのなかで主体として価値を提供し続けていくために「能動的に関わり、課題を解決して社会の開発に貢献していくことができる社会的コミュニケーション能力」が現代社会においてひじょうに重要となることは、マーケティングの定義の変遷からも読み取ることができる。

2.3.2 マーケティング 4.0

2014年9月、現代マーケティングの父と言われるフィリップ・コトラーは、「WORLD MARKETING SUMMIT JAPAN 2014」²⁶において、「マーケティング 4.0：自己実現」の概念を発表した（表 2.8）。

【表 2.8】コトラーによるマーケティングの発展段階

マーケティング 1.0	製品中心志向	製品優位性のマーケティング
マーケティング 2.0	顧客の機能的満足	製品の差別化マーケティング
マーケティング 3.0	顧客の価値や先進的満足	企業価値そのもののマーケティング
マーケティング 4.0	自己実現	自己実現欲求のマーケティング

コトラーによれば、「マーケティング 4.0」は、商品やサービスを自己実現の手段として扱う、あるいは消費する。消費者が単に製品やサービスの利用者になるだけでなく、自主的にあるいは意図しない行為を通じて商品・サービスの開発や改善に参加する形をとり、自己実現を行なう²⁷。これは、P.F.ドラッカーによるマーケティング定義「マーケティングの狙いは、顧客というものをよく知って理解し、製品が顧客にぴったりと合って、ひとりで売れてしまうようにすること」²⁸を実現する行為だと言えるだろう。

マーケティング研究が形成されたのは1920年頃からであり、その歴史はそう長くはない。情報を拡散するメディアの歴史をたどると米国でラジオ放送が開始されたのは1920年、テレビ放送は米国で1939年、日本は1951年である²⁹。

「マーケティング 4.0」の時代である今は、主にソーシャルメディアの普及により商品の開発や改善、情報の拡散に消費者が参画し、大きな影響力を持っていることが、メディアの変遷にマーケティングが伴走している姿を見ることができる。

本研究のフィールドである CiP 協議会は一般社団法人であり、非営利組織である。独自の商品・サービスを市場で販売し利益をあげて経営をするのではなく、広範多様なステークホルダーとの協働によって新たなサービスを創り、その価値を認められ、独自コミュニティを拡げ社会的影響力を大きくしながら成長する組織である。サービス一つひとつのマーケティングは重要であるが、その前提には、コトラのマーケティング発展段階で表されるところの「マーケティング 3.0」と「マーケティング 4.0」が不可欠である。ステークホルダーの期待は多岐にわたり、一つのサービスの一過性な成功だけでは、その期待にこたえながら持続的成長と価値創造を続けることは困難だからである。

本研究で提案するマーケティング・マネジメントのしくみは、組織が自己責任において発信できるオウンドメディアを活用する。オウンドメディアは単なるマーケティング施策ではなく、数あるサービスを集約させ、その組織が持つ総合的な力やブランドを伝えるために使うことができる。さらに、メディアを用いた一方通行の発信で終わらせず、リアルな接点機会においてステークホルダーの期待を知るために行動し、意図と期待の齟齬を検証する。このようにメディアによる間接的なコミュニケーションとリアルな直接的コミュニケーションを共に用いるマーケティング・マネジメントのしくみは、マーケティング 3.0 および 4.0 が求められる時代において、有効と言えるのではないだろうか。

2.3.3 マーケティング・マネジメントの重要性

日本において、PR や広告宣伝、市場調査など、マーケティングの一部機能だけでマーケティングを捉えている組織は多い。広報や広告宣伝部門と製品開発や営業部門が分かれ、部門を超えて共に仕事をする機会を持ちにくい組織構造やトップダウン型意思決定構造も、マーケティングに関する知識や情報が偏

り、マーケティング活動が部分でなされる要因かもしれない。

日本は、マーケティング 1.0 の時代には、優れた製品性能と価格で世界をリードしていたが、今やマーケティング後進国とも言われている。特に家電製品など、日本市場ではトップランナーの企業が、異なる市場・顧客の要望に適した製品を提供できず苦戦していることは、マーケティング 2.0 以降に対応しきれていないことを物語る。

日本企業がマーケティングに消極的であった理由を、神岡（2013）³⁰ は、「顧客よりモノが出発点だった」と述べている。かつてマーケティング機能がなくてもモノが売れる時代があり、比較的同質化した消費者を想定すればよかった日本市場では、エンジニア自身が「こういうものをつくれば売れる」と考えて商品をつくり、実際に売っていたのだ。エンジニアが「モノとして極めたい」と考えるのはごく自然である。しかしながら、消費者がどこに満足を求めるのかという的確な情報、少なくとも仮説を、マーケティングがエンジニアに提供できなければ、せっかくのエンジニアの能力を無駄に費やすということになる、と。さらに、神岡は日本企業のマーケティングの構造的課題を 5 つ指摘している（表 2.9）。

【表 2.9】日本企業のマーケティングの構造的課題

- 1 マーケティングが広告代理店に過剰に依存していたこと
- 2 社内でのマーケティング機能が「下請け的」になっていること
- 3 日本市場に過剰適応してきたこと
- 4 現場主義と縦割り構造
- 5 属人的マーケティング

出所：神岡太郎（2011），『マーケティング立国ニッポンへ』日経 BP 社，pp.90-92

複数の企業で広報・PR や新規事業立ち上げの経験を持つ筆者は、これらの課題を実感してきた。市場や顧客の理解・共感の促進がビジネスの成功を左右することは頭で理解しながらも、仕事の実践においては、マーケティングを経営

方針とつなげて認識し、部門を超えリアルに情報をやりとりし事業活動に活かすような動きは、企業内ではなかなか発生しない。会社のメッセージ発信をしているはずが、一部門・一個人の仕事のように感じ、メッセージに込めた意図は、社内にも、市場・顧客にも伝わっていないのではないかというジレンマを抱き続けてきた。

これらの課題に対し、神岡（2011）は、マーケティングが組織的に機能することが必要であり、それには、現場マーケティングの集合ではなく、「マーケティング・マネジメント」が機能することが条件だと言う。現場で行なうマーケティングを組織的に、有効に機能させることに加え、経営や他部門と連携する必要があるとしている。そしてその解決法として「しくみ」を導入し、仕組みそのもののマネジメントに「CMO（最高マーケティング責任者）」機能を持つことを提案している。

この提案の意義は表 2.10 に示した 3 点であり、マーケティングが組織全体を貫く機能として位置づけられ、一部の人材の能力や外部の専門性のみに依存することなく継続的に機能し続けること、そして組織の持続的成長と価値創造に貢献するということは、本研究と共通した意義を持つ。

【表 2.10】 マーケティング・マネジメントの意義

- 1 個々のマーケティングの効率と効果を高める
- 2 マーケティングを可視化し、組織で実行しやすくする
- 3 しくみが組織にとって差別化のための資源（資産、能力）となり得る

出所：神岡太郎（2011），『マーケティング立国ニッポンへ』日経 BP 社, pp.109 より抜粋

神岡の主張するしくみは、組織の中で誰もが使えるように「標準化」されることが望ましいとされる。ここで言う「標準化」は、基準や規則のように制約はなく、参照よりは一般性のあるものを指す。マーケティングの独創性を損ねないか、という疑問には、茶道や華道のように「型」があるからこそ、そこから独創性が生まれる、と神岡は述べている。

このしくみが有効に機能する対象の主は、「営利」というある意味一つの目的で組織を動かすことができる「企業」であり、とくに、これまで事業経験を重ねてきた大企業であろうと筆者は推定している。標準化・型をつくることができる人材がいること、日本市場で成功した事業実績がありグローバル市場での成功のための変革が必要とされている背景が事例から見えること、CMO 機能を組織構造としておくのは「全社横断のマーケティング方針と管理」の統括を「構造」として必要とする規模の組織を対象と想定した、という理由からである。

2.3.1 の項で触れたように、時代とともにマーケティングの定義は変遷し、日本企業においてもマーケティングの重要性について、神岡が言う「モノが出発点だった」時代の理解とは明らかに変わり、マーケティング手法も多種多様になっている。神岡の指摘する CMO 機能について、IDC JAPAN の調査³¹によると、日本企業における CMO 設置の割合は、2013 年の調査では 3.9% だったが、2015 年においては 43% と、大幅に増えている。なお調査対象について、2013 年の調査は時価総額上位 300 社であり、大企業が主と推測される。人材を含め、経営資源が乏しい中小企業やスタートアップ企業を対象とした場合、CMO 機能の持ち方等に工夫が必要だと考える。

本研究が提案するマーケティング・マネジメントのしくみは、神岡のしくみとはやや異なる。組織の皆が使えることを重要視するのは同じだが、しくみを「標準化」するのではなく、共通の「道具」を用いる。「道具」は共通であるが、異なる使い方を歓迎する。いちど組織に浸透した標準化を元とした思考行動習慣はそう簡単に変えることはできず、社会・市場・顧客の期待をキャッチし柔軟に変化・変態するスピードが遅れてしまう。また、ときに「型」をも壊すことができなければイノベーションは起こせないと考えるからだ。本研究のしくみは、小さくともスピーディで多量の実践行動とそこからの検証を日常活動として行なう。それによりメディア・リテラシーは日常的に鍛えられ、自組織の意図を明確にし、期待と重ね、価値向上を図る仕事が有機的に動き続ける。組織構造や限られた人材の能力、そして投資が必要な広告・宣伝等に依存せず、どんな組織でも使えるしくみである。

2.3.3 スタートアップ企業のマーケティング

本項では、スタートアップ企業のマーケティングに着目する。限られた人材しかおらず、ブランド認知や事業実績がなく、既存市場に限定せず市場を探すスタートアップ企業におけるマーケティングは、どのようになされるべきか。昨今、こういったスタートアップ企業において行なわれている、戦略にマーケティングを入れ込む試みがある。

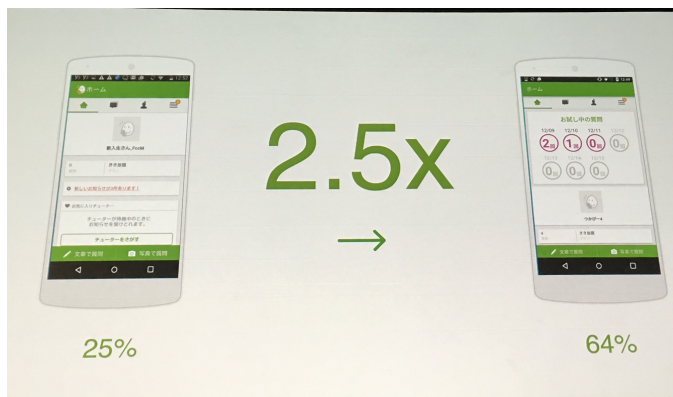
スタートアップが世界水準のクオリティのサービスとプロダクトを産み出すためには、「マーケティング」と「デザイン」が必要不可欠だという考えのもと、スタートアップにデザイナーとマーケティングプロフェッショナルの2ヶ月のメンタリングおよびプレゼンテーションのスキルを強化するプログラムを提供する試みを行なったのが、株式会社 HEART CATCH³² である。このプログラムは、メンターであるデザイナーとマーケッター、そしてスタートアップ企業の経営者と事業の担い手が、2ヶ月間、最初から最後まで一緒に議論しプロトタイプを市場に出し検証するまで行なうものである。その成果発表イベントとして、2015年12月12日、「HEART CATCH2015」³³が開催された。筆者も、同イベントに参加した。

このプログラムに参加したスタートアップ企業・株式会社マナボ³⁴は、2012年に創業したベンチャー企業である。スマートフォンで個別指導が受けられる教育サービス、スマホ家庭教師「mana.bo」の提供を行なっている。

特にITによるプロダクトをメイン事業とするスタートアップ企業の場合、創業メンバーはプロダクトをつくる人材であることが多く、マーケティングをする人材が最初からいる例は少ないのではないかと推察される。また、社内における机上の議論だけでは、プロダクトやその戦略に対する顧客や市場の反応は得られず、検証ができない。そういった場合、低額で出稿できるリスティングなどのネット広告を顧客接点として用い、プロトタイプに対し市場・顧客の反応を知るために活用することは多々あるだろう。たとえばリスティング広告は自社が発行する媒体ではないが、そのキーワードを自社のサービスを示す、あるいはサービスとつなげるキーワードとして、そのキーワードに対する顧客の反応を見るものである。そして、キーワード選択やデータを分析し顧客からの期待を仮説として持つ際に、メディア・リテラシーは重要な能力となる。

前述した株式会社マナボは、株式会社 HEART CATCH が提供するプログラムにおいてマーケティングとデザインのメンタリングを二ヶ月間受けた結果、自社サービスの UI やキャッチコピーを始めとするユーザーへのメッセージ内容を変えた。そして、同社の KPI の一つである、ユーザーがトライアルをはじめて最初の質問をするまでの確率を 25% から 64% へ、2.5 倍に向上させることができた（図 2.1）。この成果は、経営者と事業の担い手、デザイナー、マーケティングと一緒に議論し、経営メッセージや戦略をプロダクトのデザインに表し、それをユーザーというステークホルダーとコミュニケーションしながら検証していくモデルの有効性を見せたと言えるであろう。

このモデルは、スタートアップ企業だけでなく、既存企業や組織にも適用できると考える。ただし、どんな組織でも今回の事例のように優秀な外部メンターを起用できるわけではない。組織が持つ既存リソースで同様な成果を実現することは、本研究の目的のひとつである。



KPI の一つである、ユーザーがトライアルをはじめて最初の質問をするまでの確率が 25%から 64%へ、2.5 倍に向上した。



経営者と事業担当者、マーケッター、デザイナーが最初から一緒に議論した。

【図 2.1】株式会社マナボの HEART CATCH2015 での発表

注

- 1 後藤康志 (2004)「日本におけるメディア・リテラシー研究の系譜と課題」, 現代社会文化研究, No.29, 3 月
- 2 小平さち子 (2012)『『メディア・リテラシー』教育をめぐるヨーロッパの最新動向～リテラシーの向上に向けた制作と放送局にみる取り組み～」, 放送研究と調査, pp. 40-57, 4 月
- 3 メディア教育
「メディア・リテラシー」は北米で主流に使われており、イギリスでは「メディア教育」と呼ばれている。本論文では、「メディア・リテラシー」を主として使うが、「2.1.1 イギリスのメディア・リテラシー」の項のみ、イギリスの呼称に統一して表記する。
- 4 菅谷明子 (2004)『メディア・リテラシー ―世界の現場から―』, 岩波新書. pp. 75
- 5 今野貴之 (2014) .「イギリスのメディア教育と機材」, 学習情報研究, No.238, pp.6-7, 5 月
- 6 菅谷明子 (2004)『メディア・リテラシー ―世界の現場から―』, 岩波新書. pp. 22-26
- 7 文科省「小学校学習指導要領解説 国語編」(平成 20 年 6 月)
(http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/micro_detail/_icsFiles/afieldfile/2010/12/28/1231931_02.pdf)
- 8 文科省「学校学習指導要領国語科目標の変遷」
(http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo3/011/siryu/04070801/002.htm)
- 9 菅谷明子 (2004)『メディア・リテラシー ―世界の現場から―』, 岩波新書. pp. 78-81
- 10 Eighteen Basic Principles by Len Masterman, University of Nottingham, 1989
(<http://www.medialit.org/reading-room/media-awareness-education-eighteen-basic-principles#bio>)
- 11 鈴木みどり (1998)「メディア・リテラシーとは何か」,『情報の科学と技術』, vol.48, Num.7, pp.388-395
- 12 中橋雄 (2005)「メディア・リテラシー研究の動向と課題」, 福山大学人間文化学部紀要, 第 5 巻, pp.136
- 13 浅井和行 (2011)「新学習指導要領におけるメディア・リテラシー 教育の要素分析」, 京都教育大学教育実践研究紀要, 第 11 号, pp.209-218
- 14 大久保紀一郎 (2014)「本の POP 制作を通じて知る送り手の意図 ―教科教育におけるメディア・リテラシーの育成―」, 学習情報研究, vol.238, pp.24-25
- 15 佐藤和紀 (2014)「複数の映像制作実践を通じた学習者の成長 ―1 人 1 台のタブレット端末環境におけるメディア・リテラシーの育成―」, 学習情報研究, vol.238, pp.14-15

- 16 中橋雄 (2014)『メディア・リテラシー論 ソーシャルメディア時代のメディア教育』北樹出版
 - 17 伊丹敬之・加護野忠男 (2003)『ゼミナール経営学入門 3 版』,日本経済新聞社
 - 18 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」
(<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/code.pdf>)
 - 19 千葉恭嗣 (2011)「日本企業のコーポレート・ガバナンスをめぐって -成果と課題-」, 経営戦略研究, Vol.5, pp.61
 - 20 伊丹敬之 (2000)『日本型コーポレートガバナンス -従業員主権企業の論理と改革』, 日本経済新聞社
 - 21 加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010)『コーポレート・ガバナンスの経営学 企業統治の新しいパラダイム』, 有斐閣
 - 22 東京証券取引所「東証上場会社における社外取締役の選任状況<確報> (2015)」
(http://www.jpx.co.jp/listing/stocks/ind-executive/tvdivq0000001j9j-att/20150729_1.pdf)
 - 23 堀江貞之(2015)「コーポレートガバナンス改善は外形基準に拘るな」, NRI 金融 IT フォークス , 2015 年 8 月号
(http://fis.nri.co.jp/ja-JP/publication/kinyu_itf/backnumber/2015/08/201508_05.html)
 - 24 アメリカ・マーケティング協会 2013 年の定義
<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
この定義は、2007 年に発表され、2013 年 7 月に AMA 理事会によって再定義されたものである。
 - 25 上沼克徳 (2014)「マーケティング定義の変遷が意味するところ」,『商経論叢』, 神奈川大学経済学会 , 第 49 巻, 第 2・3 合併号, pp.79, 3 月
(<http://klibredb.lib.kanagawa-u.ac.jp/dspace/bitstream/10487/12591/1/49%282.3%29-5.pdf>)
 - 26 WORLD MARKETING SUMMIT JAPAN 2014
(<http://worldmarketingsummit.jp/>)
 - 27 コトラの講演動画 (<https://youtu.be/lPFzrbNME2E>)
 - 28 P.F ドラッカー『マネジメント』ダイヤモンド社
 - 29 総務省「メディアの歴史」(情報通信の歴史年表)
(http://www.soumu.go.jp/joho_tsusin/kids/history/nenpyo/media.html)
 - 30 神岡太郎 (2011)『マーケティング立国ニッポンへ』日経 BP 社
 - 31 IDC JAPAN 株式会社「2015 年 国内企業のマーケティング活動と IT 利用実態調査」
(<http://www.idcjapan.co.jp/Press/Current/20151105Apr.html>)
- 2013 年の調査については IDC JAPAN 株式会社に問い合わせたところ、過去データのため現在
は情報開示していないとの回答を得た。そのため、2013 年調査を元に記述された書籍や記事を

元に記述した。その書籍および記事は下記のとおりである。

- ・神岡太郎（2011）『マーケティング大国ニッポンへ』日経 BP 社
- ・「国内企業の CMO 設置率は 3.9% IDC 調査」ITmedia エンタープライズ 2013.10.07
(<http://www.itmedia.co.jp/enterprise/articles/1310/07/news126.html>)
- 32 株式会社 HEART CATCH (<http://heartcatch.me/>)
- 33 HEART CATCH2015 (<http://events.heartcatch.me/>)
- 34 株式会社マナボ (<https://mana.bo/corp/>)

第3章

提 案

3.1 提案概要と背景にある考え方

本研究は、組織の持続的成長と価値向上にはマーケティング活動が必須であり、その活動は社会・市場・顧客といった多様なステークホルダーとの関わりにおいて成り立つという前提に立ち、マーケティング・マネジメントのしくみを提案する。このしくみは、自組織の「意図」とステークホルダーからの「期待」を軸として動かすものである。

「意図」は単独では成り立たない。「意図」はさまざまな情報に触れ、選択し、再編集しながら創っていくものだという事、そして「意図」を言語化・見える化し対象となる相手に伝え、受けとめられてはじめて成り立つということ、さらには伝わったものは何なのかを検証し相手の「期待」から「意図」を修正していくことが持続的成長につながる、という考えが背景にある。多様なステークホルダーとの関わりにおいて「意図」と「期待」との重なりを創造、実践、検証する活動を組織でマネジメントする。

このしくみは、大きく二つのプロセスを持つ。

一つは、「意図と期待を明確にするプロセス」であり、主に、対話・議論の機会を用いて行なう。このプロセスの最初のステップは、「なぜ、何のために我々はこの事業を行なうのか」という事業に対する自組織の意図を、ステークホルダーとの関わりから明らかにすることである。組織の意図が曖昧、言語化できていない、事業が属人的かつ短視点で動いており先行き不安である、といった課題に、自組織以外の視点・認識を取り入れ自組織・事業を洞察し、向き合う。

もうひとつは「意図と期待の重なりを検証しながら事業実践するプロセス」であり、具体的に事業実践において、ステークホルダーへ情報発信を行なうための表現、メディアによる発信、反応をつかむフィールドワークやデータ分析、検証の議論を継続的行なうサイクルをつくる。いわば、「伝えたいこと」と「伝わったこと」のギャップに気づき受け入れる、そのうえで「意図」を修正する、

捨てる、新たに創造するといった行動を、当たり前、スピーディに、何度も実践するプロセスである。

多様なステークホルダーと関わるにあたり「メディア・リテラシー」を必須としていること、意図を表現し発信する道具としてオウンドメディアを活用すること、言語化した意図をステークホルダーに対し仕事で実践して示し、そこから得られたものを検証に持ち込むアプローチをとることを主な特徴とする。また、このマーケティング・マネジメントのしくみは多様な組織が活用できるようにと、次のポリシー（表 3.1）をもって考慮した。

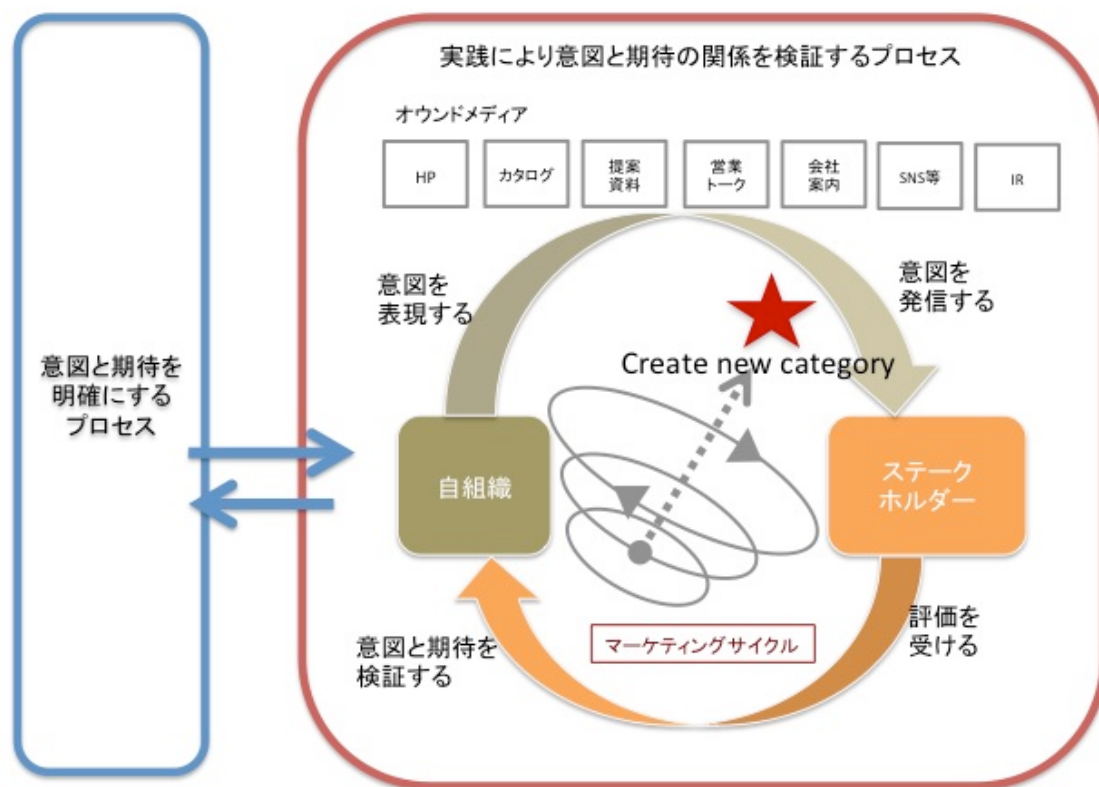
【表 3.1】 マーケティング・マネジメントのポリシー

- 1 簡便性：異なる視点で、既存の経営資源を照らしてみる
 - ・既存の経営資源を最大限につかう
 - ・他力を動かす
 - ・異なるものといかに一緒にやるかを考える
- 2 実現性：TRY できれば検証できる、検証できれば改良できる
 - ・目的と手段、同時に議論する
 - ・短いリードタイムの PDCA
- 3 創造性：たくさんの実践から、新たな意図を創造する
 - ・個人の仕事ではなく、組織の仕事である
 - ・能力あつてのセンス。センスがない、を言い訳にしない
 - ・実践量で能力を鍛える。人材不足、能力不足を言い訳にしない

スタートアップ企業や中小企業、大企業の中の一組織、非営利組織など、人材や資金等の経営資源に制約がある組織が、大きな経費をかけることなく取り組むことができる。また、営業や販売など「売る直接的行為」を最小限にし、ステークホルダーが価値を認め払ってくれることで事業成果を出すことに力点をおいたしくみである。

3.2 マーケティング・マネジメントのしくみ

このしくみは、「意図と期待を明確にするプロセス」と「実践により意図と期待の関係を検証するプロセス」で構成される。(図 3.1)

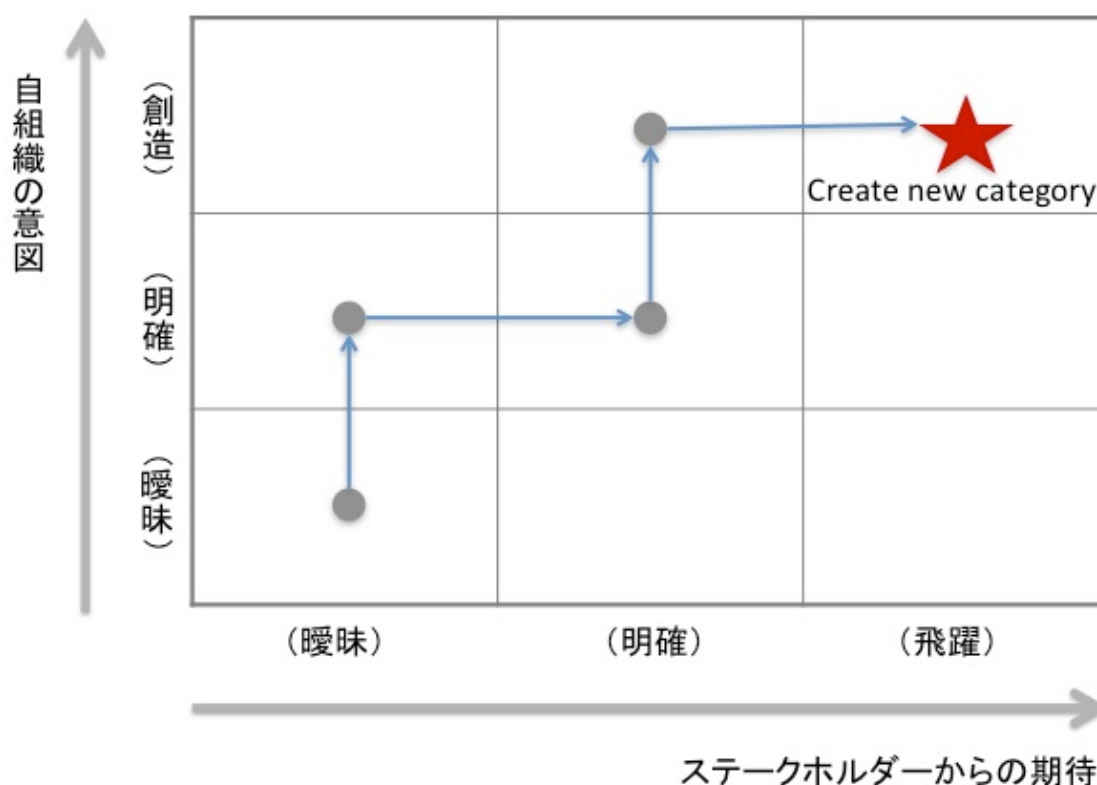


【図 3.1】 マーケティング・マネジメントのしくみ

3.2.1 意図と期待を明確にするプロセス

「意図と期待を明確にするプロセス」は、議論を通じ、曖昧な自組織の意図やステークホルダーからの期待を明確にしていくプロセスである。さらに、事業実践で得たステークホルダーからの期待との一致・齟齬の情報をもとに意図

を検証し、意図を修正・進化させ、期待を超える新たな意図を創造する力をもつことを狙いとする（図 3.2）。



【図 3.2】意図と期待を明確にしながら価値向上をさせていくイメージ

議論の場の設定

「意図と期待を明確にするプロセス」は、主に議論の場を用いて行なう。議論の場はこのために設定してもいいが、既に事業について議論する機会を持っているようであれば、その場を活用してもよいだろう。既存の機会を用いることは、すでに議論に必要な人と時間をゼロから確保しなくてもいい、という利点がある。ただし、議論が継続されることを前提に場の設定をすることが条件である。

議論の準備

議論の準備段階として、自社・自組織が行なう（行なおうとしている）事業に関し、社会・市場動向、競合、想定顧客像など、情報を広く収集し、議論参加者と共有できるようにしておく。これは、社会・市場における現在の自分たちのポジションを知るためである。なお、初期は先入観を持たず情報を網羅的に集めるが、次第に自分たちのポジションについて何らかの仮説を持ち、その仮説を検証するつもりで情報を観ていくといいだろう。

また、議論が進み、意図を実践する段階には、意図を言語等で表現しオウンドメディアで発信する。そのメディアは、関わる人たちの共通言語となる。また、事業実践においてステークホルダーの反応やフィードバックなど、得られた事実情報は、加工せず生で議論に持ち込む。この時点では、緻密な情報整理よりも事実情報が伝わることが重要である。

議論の参加者

事業を主体的に推進する部門（人）が事務局となる。事業推進にあたって、直接的・間接的にも多様な役割の部門（人）、および、外部のステークホルダーを議論参加者とする。外部のステークホルダーの参加が難しい場合は、ステークホルダーの意見や要望といった情報を持ち込む、それを知りうる部門（人）を議論に参加してもらう等、多様なステークホルダーの期待を議論し、考察するための素材を準備するのが条件である。経営者等、最終意思決定者の議論参加は、必須ではない。議論内容や進行状況に応じ、事務局が判断すればよい。ただし事務局は、議論内容や結果を意思決定者と共有し、経営の意思や方向性をつねに意識しながら、議論を進めていく役割を担う。議論の状況に応じ参加者に変化があっても構わないが、主体的な参加を促す動機づくり、また、キーマンには一貫した参加を促すことが議論の質に影響するであろう。

議論の場の運営

事務局は、参加者が当事者として参加し、発言する場の環境づくりにソフト面・ハード面ともに注力する。そこには、参加者の関係を近くし、事務局だけでなく、参加者が当事者意識をもって参画し、互いに発言を促し、引き出し合うことを可能にする狙いがある。

議論の記録

議論をクローズにしない。議論の記録は、できる限り組織内やステークホルダーに対しオープンとする。議論以外の場において、議論に直接参加していない人たちも含め、議論のふり返し、さらなる議論や考察、次の議論までのタイムラグを埋めコミュニケーションを促す機会として、記録を用いる。記録を共有するためのメディア選択、記録の書き方、発信やメディアを通じたコミュニケーションもまた、メディア・リテラシーを鍛える訓練となる。

記録をオープンにするにあたり、発言等が個人責任を追求するような事態が起きないように、事務局は十分に配慮する。また、必要であれば事前に機密保持契約やそれに準じる覚え書きを締結しておくといよい。こういったルールだけでなく、多様な認識の存在をよしとする経営や組織風土もまた、活発な議論を促進する大事な要素である。

3.2.2 実践により意図と期待の関係を検証するプロセス

このプロセスでは、明確にした意図をステークホルダーに伝えるために言語等で「表現（アウトプット）」「発信」し、その反応を知るために「観察・行動」し、そこから意図と期待の重なりを「検証」するものである。

オウンドメディアの選択・表現・発信

オウンドメディアは、この用語が狭義のマーケティング施策およびホームページやブログのメディアに限定しないことは、前述したとおりである。

本研究においては、オウンドメディアを「自社・自組織責任で情報を発信し、その情報が直接的・間接的にステークホルダーと接点を持つメディア」と定義する。ホームページ、会社案内、広報資料、IR 資料、商品パンフレット、営業資料、提案書、名刺、イベント等が含まれる。その組織や事業をイメージさせるあるいは象徴する存在としてステークホルダーが認識しているとするなら、オフィスや経営者も、広義のオウンドメディアと考える。

メディア論の大家であるマーシャル・マクルーハンは、「メディアはメッセージである」と述べている。そこには、「メッセージは常に何らかのコミュニケーションの形式（メディア）で発せられ、メッセージ内容はその形式に影響される。人々が受けとめるのは、常に、『メディアの中にある内容』である」という意味が含まれている¹。この定理にあるとおり、意図を伝えるのに最適なメディアを選択することは、成果に影響する重要なプロセスである。メディアの特性を理解したうえで、意図を表現しなくてはならない。このプロセスにおいても、メディア・リテラシーが重要となる。

オウンドメディアの選択・表現・発信は、そのメディアの使い手が主体となって行なう。なぜなら、そのメディアを媒介にステークホルダーとコミュニケーションし、期待を知る手だてとするからである。使い手が道具を選ぶ、ということである。このしくみにおいて、メディアを通じた発信は、広報室や広告宣伝といった部門の仕事ではなく、全部門の仕事となる。

行動し、観察し、つかむ

オウンドメディアで表現した「意図」は、ステークホルダーにどう受けとめられるのか。それをつかむために、実際に仕事において行動する。営業資料に表現したならその資料を用いて顧客に説明する、ホームページで発信したならそのアクセス解析をする、さらにソーシャルメディアで拡散して反応をつかむ、イベントなどリアルなコミュニティで直接聞く、など、さまざまな方法がある。重要なのは、机上での議論と一方的な発信に終わらせないこと。直接的なコミュニケーションを行ない、生の反応と事実情報をつかむ。

この行動・観察は、既存の仕事プロセスに組み入れるのが望ましい。日常の仕事とはベツモノの扱いで取り組むのではなく、生産性や成果の質を高めるために新たな仕事の仕方を取り入れる、というアプローチで行なわれることが大事である。なぜなら、日常の仕事と区別された仕事は、日常の仕事よりも優先度を上げて取り組むことは難しく、また継続されないからである。

検証

行動・観察から得た反応と意図を表現したオウンドメディアを元に、議論を通じ、ステークホルダーの期待を考察し意図との一致や齟齬を検証する。意図と異なるステークホルダーの反応が多々あるなら、その要因は意図そのものな

のか、意図の表現にあるのか、それ以外なのか、を検証する。

3.3 メディア・リテラシーを鍛えるしくみ

3.3.1 特徴

本提案は、そのプロセスの随所でメディア・リテラシーを鍛えることを意図した。マーケティング・マネジメントのしくみは、自組織の意図とステークホルダーの期待を明確にしながら価値向上を図るために、組織で取り組むものである。メディア・リテラシーは個人の能力であるが、組織の目的のためにその能力を活かすマネジメントがあつてこそ鍛えられ、成果は組織目的の達成で示される。

こういった考えのもと、本提案におけるメディア・リテラシーを鍛えるしくみは、以下の特徴を持つ。

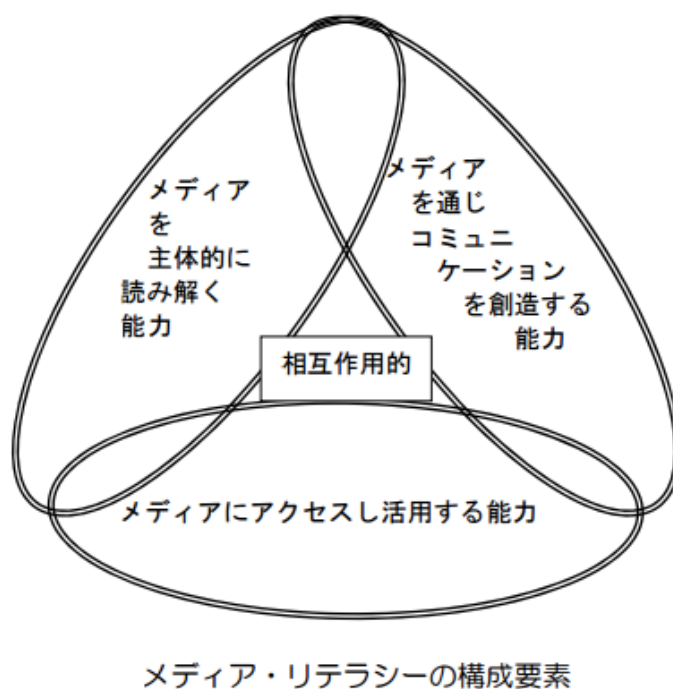
【特徴】

- 1 組織が持つ既存のリソースを用いること
(人材、手段、時間、能力開発の機会)
- 2 組織の洞察力を用いること
(組織での議論、ステークホルダーとのコミュニケーション)
- 3 今、ここで起きている事実情報を用いること
(変化する現実を実行動でとらえ、考え、動く)

この特徴は、第2章【表 2.2】で示した Len Masterman による「メディア・リテラシー18の原則」に基づいている。この原則は1985年に発表されたものであるが、現代社会の今もなお、当てはまるものばかりである。なかでも、メディア時代を生きる世代の教育についての言及は、机上の知識を教えられて身につけるものではなく、主体的に参加し、対話や探究の思考を通じ、他者との学び合うことで身につくものだということを示している。IT社会となりコミュニケーションのあり方が多様になった今こそ、重要視すべきものではないだろうか。

3.3.2 構成要素と実践

総務省による「放送分野における青少年とメディア・リテラシーに関する調査研究会報告書」²では、メディア・リテラシーの構成要素は、複数の要素からなる複合的な能力であるとしている（図 3.3）。



【図 3.3】メディア・リテラシーの構成要素

出所：総務省（旧郵政省）「放送分野における青少年とメディア・リテラシーに関する調査研究会報告書」（2000）

本提案では、メディア・リテラシーの構成要素のなかでも、「メディアを通じコミュニケーションを創造する能力」および「メディアにアクセスし活用する能力」を重視した。

中橋（2014）³によれば、Len Masterman 時代に求められたメディア・リテラシーは、多大な影響力を持ったマスメディアと市民が対峙する関係性の中で、

市民が身につけるべき力として捉えられている。そのため、マスメディアの構造や介在する送り手の意図を理解した上で批判的に判断して受容することが、民主主義の社会において重要となるということに主眼が置かれているという。また、日本においても 1990 年代にはマスメディアによるねつ造などの不祥事が続き、「マスメディアが送り出す情報にだまされない」というネガティブな視点において、メディア・リテラシーが重要視された背景がある。

情報社会の現代においても「メディアを主体的に読み取る力」は重要な要素であるが、本研究の目的と、組織マネジメントと事業実践の現場でより必要とされるものとして、「メディアを通じコミュニケーションを創造する能力」および「メディアにアクセスし活用する能力」に重点を置いた。

本提案では、第 2 章【表 2.4】で示した「ソーシャルメディア時代のメディア・リテラシーの構成要素」を用い、マーケティング・マネジメントのしくみにおけるメディア・リテラシーの構成要素を以下に提示する（表 3.2）。

【表 3.2】メディア・リテラシーを鍛えるしくみ

プロセス	内容	メディア・リテラシーの構成要素	行為事例
意図と期待を明確にするプロセス	情報収集	①②③	・ 目的に応じた情報を多様なメディアから検索して収集する ・ 得た情報を整理する
	議論	④⑤⑥	・ 得た情報を伝える ・ 相手の反応を受けとめる ・ 自分の考えを述べる ・ 関係性を築く
実践により意図と期待の関係を検証するプロセス	メディア選択・表現・発信	①⑤	・ 伝えたい相手に適したメディア、表現を選択する ・ 最適な発信タイミングをみる
	行動・観察・評価を受ける	②⑥⑦	・ 意図したように伝わらない事実を受けとめる ・ 起きている事実を客観視する ・ メディア発信の影響を知る
	検証	③④⑤⑥⑦	・ 起きている事実を議論の場で共有する ・ メディアの選択、表現内容、発信のタイミングなどを検証する ・ 対象が適していたか検証する ・ 次の実践において何を変えるのか検証する

注：メディア・リテラシーの構成要素は、第2章表 2.2 で示した「ソーシャルメディア時代のメディア・リテラシーの構成要素」の表記に順じ記述している

注

- 1 M.マクルーハン,『メディア論 人間の拡張の諸相』みすず書房
- 2 総務省「放送分野における青少年とメディア・リテラシーに関する調査研究会報告書」
(http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/top/hoso/pdf/houkokusyo.pdf)
- 3 中橋雄 (2014)『メディア・リテラシー論 ソーシャルメディア時代のメディア教育』,北樹出版, pp.14-19

第4章

アクション

4.1 CiP 協議会「起業支援プロジェクト」の形成

CiP 協議会は、起業支援活動の方向性について、「CiP 協議会は業界横断のコミュニティであり、情報交換や連携活動を通じたビジネスの生成が、本来期待されるアウトプットであり、まずはコミュニティ機能を活発にする」と、基本理念に記述している。

この方向性に基づき、日本国内の起業支援の現状について情報収集することからスタートした。起業環境の現状や支援トレンド、課題等をつかみ、CiP 協議会としての貢献を考察するために、ベンチャーキャピタル、ファンド、起業支援イベント、拠点、シリコンバレーの動きといった項目を網羅的に調査した。結果みえてきたのは、「産・官・学、それぞれの領域から、多くの組織や個人による多種多様な起業支援活動が点在している状態で、その点をつなぎ日本の起業支援のプラットフォーム形成を担う動きは見られない」ということである。平成不況を脱し始めた 2014 年頃から日本のベンチャー熱は高まりつつあり、政府や公的組織による支援も増えているが、米国や、政府が牽引する韓国、マレーシア、シンガポールといったアジア各国の動きに比較すると、まだまだ大きなムーブメントを創りきれていない。こういった背景を踏まえ「CiP 協議会は業界横断、産官学の各方面とのパートナーシップを持つコミュニティであることから、点在する起業支援の動きをつなぐハブとして機能し、より社会への影響力を持つ面の動きを創っていくことができる」という仮説を持った。そして、この仮説を会員と共有し、意見・要望を聞き、具体的な活動に向かうための議論を進めるべく、2015 年 7 月、会員にメールにて呼びかけ、起業支援プロジェクトを形成した。プロジェクトは、2015 年 7 月から 11 月の期間、毎月一回、全 5 回の部会を行なうこととし、プロジェクト構成員は、開催回ごとに会員へ参加を募る方式とした。そして、2015 年度のゴール目標は、CiP 協議会の起業

支援の方向性を固め、具体的活動案を設定することとした。

【起業支援プロジェクト部会】開催とテーマ

- 第1回 2015年7月24日（金） 日本の起業環境について全体概要
- 第2回 2015年8月25日（火） CiP 協議会起業支援モデル案提示
- 第3回 2015年9月25日（金） 500StartUps JAPAN 始動と CiP 起業支援
- 第4回 2015年10月27日（火） CiP 協議会ミッションと起業支援モデル
- 第5回 2015年11月26日（木） CiP 協議会起業支援の方向性

4.2 起業支援プロジェクト第1回部会の実施内容と考察

実施内容

第1回部会は、2015年7月24日に実施した。会員社8社（事業者、個人会員除く）、全16名の参加であった。

意図・目的

第1回の議論であるため、CiP協議会の起業支援活動に対する会員の期待を事務局は明確には把握していない状況であった。そこで、日本の起業環境に関する情報提供により、参加者が共通の情報を持って議論できるようにすること、また参加者が思うことを口にしやすい発散の議論から入ることを意図した。そして、参加会員のCiP協議会における起業支援への期待を知ることを、議論のゴールイメージとした。

なお、本部会の場合は、参加者全員の発言を促し活発な議論を行なうこと、起業支援活動に当事者として参画してもらうことを意図し、参加者全員による自己紹介で場へのcheck in、議論後は、プロジェクトへの期待等を述べてもらいcheck outをする進行とした。また、議論については、議論の方向性や内容に応じ、適した参加者へ発言を促すことも積極的に行なうようにするなど、全回を通じ、気軽であるが真剣に、当事者として議論する環境づくりを特に配慮した。

議論内容

議論は、部会についての事務局説明からスタートした。さらに、日本におけ

る 2000 年以後の社会と起業をとりまく環境変化、起業支援者や拠点事例等について情報提供し、そこから考察した日本の起業支援における課題を提示した。そのうえで CiP 協議会の起業支援について「未来の産業・教育・文化になりうるか、そこへ貢献するか」という、点在する起業支援を面の動きにしていく役割を担うことを提案した。また、全 5 回の部会において「目的」「付加価値」「対象」「やり方」を議論し、結果、起業支援の方向性と具体的活動について定めていくという議論プロセスも合わせて提案した。

上記のような事務局からの情報提供や提案に対し、会員から出た意見や質問、要望は主に次のとおりである。

【会員からの意見・質問・要望】

- ・ ビジネスマッチングとはどう切り分けていくのか？
- ・ 起業家そのものの育成を含めた支援も考えていくのか？
- ・ 起業支援を行なうための人材や資金をどこから調達するか？
- ・ 議論の中に政策的なことは入らないのか？
- ・ 目的について事務局としての仮説はないのか？
- ・ このプロジェクトの中で議論したことは最終的に理事会にあげて、了解を得るという形で考えてよいのか？
- ・ 支援のやり方としてエンジェルをまとめていく方式になるのか？それともファンドを立ち上げる方向なのか？
- ・ 支援するものにもヒト・モノ・カネとあり、また成長段階によっても支援の仕方が変わる。こうしたものをマトリックスにして具体化すると、必要なものが何で何を行なう必要があるかが見えてくると思う。
- ・ ゲーム会社の例をあげると、東京にはたくさんゲーム会社がある。それらが集まる機会がありそこに起業したい人がいれば、各社がお金を出して、会社を作る手伝いをする。100 万円ずつお金を出してあげる会社が 20 社そろっていれば会社はできるし、仕事をまわしあって助けることもできる。小さな範囲の話ではあるがそういうやり方もある。
- ・ プロジェクトを通じて可能性のあるベンチャーを獲得して育て、協業できればと期待している
- ・ 官や学に向かって働きかけていくのは、個社が行なうのはやはりハードルが

高い。CiP 協議会を通じて産官学の連携のハードルが低くなれば良いと思う。

結果

「CiP 協議会を通じて産官学の連携のハードルが低くなれば良い」「可能性のあるベンチャーを獲得して育て、協業できればと期待している」といった、一般的な期待は発せられたが、会員各々の真意を引き出すことができたとは言い難い。むしろ、人材や資金など、一般的な起業支援活動に必要なヒト・モノ・カネに対して、CiP 協議会がそのリソースをどう準備するのかといった、手段への関心に集約されてしまった。

考察

会員の期待を引き出すことができなかった大きな理由として、下記三点をあげる。

【要因 1】

起業支援活動をするにあたり、その推進役である事務局側の「意図」を明確に打ち出していないこと。

【要因 2】

会員をステークホルダーとしてよりも、事務局と同じ立ち位置で起業支援活動を共に行なうパートナーとして認識していたこと。

【要因 3】

言葉にならない曖昧なアイデアや、ネガティブ面を指摘するような厳しい意見を出せるような関係性が、参加者や事務局間で構築されていないこと。

会員は、CiP 協議会に対し、代表理事・中村伊知哉が持つブランド力、国家戦略特区指定や竹芝拠点ビル建設といった既知の情報から、「(質・スケールともに) 自社(だけ)ではできないことができそうである」「今までにない、新しい何かを起こしてくれそうである」「社会への影響力を持ちそうである」といった漠然としたイメージを抱いている。そして、自社の新たな価値創造や既存の価値向上につながる成果を得たいという目的を持ち、会員として参加している。

第 1 回部会において参加者が期待を口に出さなかったのは、前述したような目的はあるものの、それ以上の期待を持てるだけの情報を、事務局より提示し

ていないからである。それは「事務局から目的の仮説はないのか」という会員の言葉に顕著に現れている。

事務局からの情報提供が一般的な起業支援内容が主となったために、会員は「CiP 協議会は、一般的なベンチャーキャピタルと同様な起業支援を行なう意図だ」という理解をし、それをどう実現するか、というところへ関心が向いてしまった。

また、事務局が、ステークホルダーである会員と事務局との立ち位置の違いを理解していなかったことも、会員の期待を引き出せなかった大きな要因である。事務局は、この部会を通じて「目的」「付加価値」「対象」「やり方」を会員と議論して定めていく、とした。しかしながら、会員はステークホルダー、つまり利害関係者である。少なくとも「目的」「付加価値」において、CiP 協議会が提示した仮説に対し利害を図り、意見し、協働していく対象であり、「目的」「付加価値」をゼロからつくる役割ではない。

第2回以降の部会において、会員と事務局との立ち位置の違いを理解し、自らの意図を提示し、議論をすることが必要となる。

意図の表現、伝え方も重要である。事務局は、意図をまったく持っていなかったわけではない。「未来の産業・教育・文化になりうるか、そこへ貢献するか」という表現を用いて意図を示したが、会員には、意図としてまったく受けとめられていない。その証拠に、議論において、この点に触れた会員はほとんどいない。この意図は、なぜ、会員に届かなかったのか。

これは、議論の準備プロセスに注目したい。会員と事務局が同じ情報をもって議論できることを考慮したものの、さまざまな起業支援の情報から見えたことを、事務局自身による「CiP 協議会」の客観的把握のために活かすことはしていない。

多くの起業支援活動を調査するうえで、「なぜ、そこに起業家や投資家が集まるのか」を考えたなら、「なぜ、CiP 協議会に会員は集まっているのか」に考えが及んだのではないだろうか。少なくともこの時点において、CiP 協議会は独自ブランドとしてはその価値は曖昧であり、実績もまだない。既知の情報やブランドに対する漠然とした期待のもとに会員が集まっていることを意識していたなら、使っていた表現は変わっていたであろう。「未来の産業・教育・文化になりうるか、そこへ貢献するか」という漠然としたものではなく、既知ブラン

ドで認知されているものを最大限に活用し、会員の持つ既知情報とつなげ表現するなど、工夫ができたのではないだろうか。

このように考察すると、CiP 協議会運営の主体である事務局は、マーケティングや組織マネジメントの視点だけでなく、組織のガバナンスを意識して行動する必要があることがわかる。そして、メディア・リテラシーとマーケティング・マネジメント、組織ガバナンスが密接につながりあうことが見えてくる。

本研究で提案するマーケティング・マネジメントのしくみにおいて、自組織の意図を明確にすることは、最初のステップである。しかしながら日本企業の組織風土を考慮すると、往々にしてその意図は、暗黙に組織内の既知事項とされ再確認しにくいことや、ステークホルダーの要請に応じ後づけで言語化されていることが多いのではないかと考えられる。CiP 協議会もまた、この例に大きくは違わないと思われる。

また、「意図」は組織が単独で内に持つものではない。単独で内に持つものは「意志」である。ステークホルダーが受けとめてはじめて、「意図」は成り立つ。それゆえに、自分たちの意図はステークホルダーたる会員にとって価値となるか、その仮説を持たなければならない。今回で言えば、起業支援に関する情報収集から、他の起業支援者と CiP 協議会を批判的に観ること、他の起業支援者に集まる投資家や起業家等のステークホルダーの期待を読み解くこと、これらから CiP 協議会のとりうる起業支援ポジションについて仮説を持つことが、議論を始める前に必要であった。そのうえで、会員とのコミュニケーションの機会である部会に臨むべきであったろう。メディア・リテラシーの構成要素（第2章 表 2.2）から見ると、今回の議論においては、「メディアを批判的に捉える能力」でも特に「自分の価値観に囚われず送り手の意図・思想・立場を捉えること」また、「メディアによる対話とコミュニケーション能力」でも特に「相手の反応に応じた情報の発信をすること」が不足していたと考える。

4.3 起業支援プロジェクト第2回部会の実施内容と考察

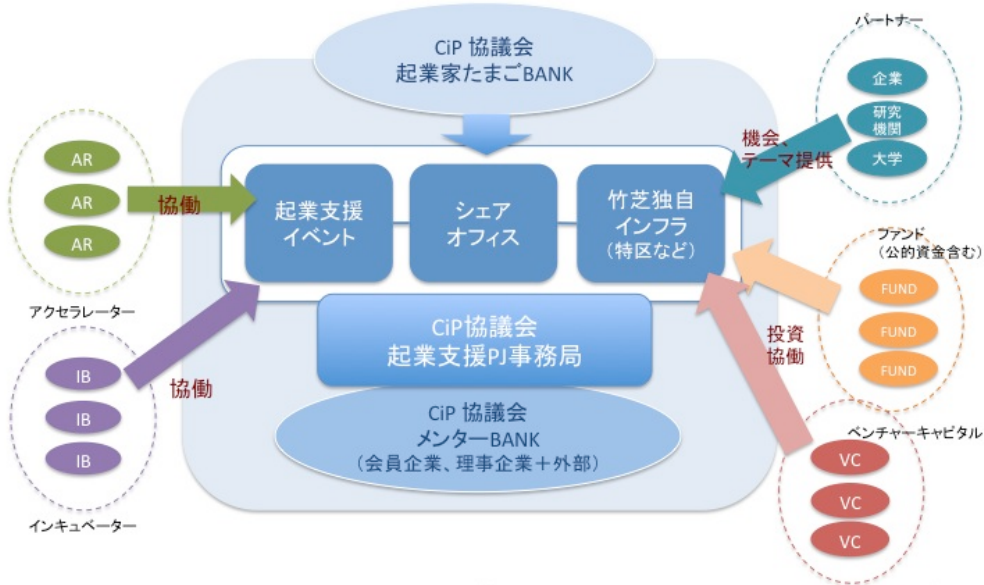
実施内容

第2回部会は、2015年8月25日に実施した。会員社6社（事業者、個人会員除く）、全13名の参加であった。

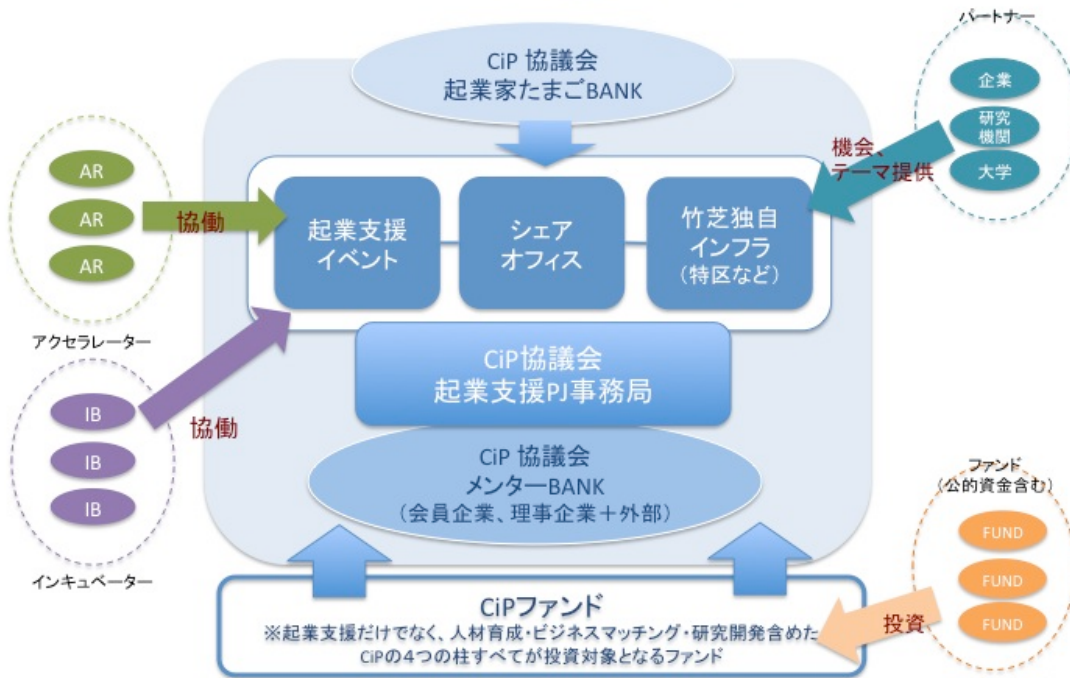
意図・目的

起業支援活動への事務局の意図を「起業支援モデル案」（図4.1）として具体的にし、会員がイメージできるように伝え、それに対して議論する進行を意図した。提示する起業支援モデル案について意見をもらい、会員からの意見を統合したモデル案をつくることを、第2回議論のゴールイメージとした。そして次回以降、モデルを具体化するための議論に進めたいと考えた。

CiP協議会 起業支援モデル案
<Model A> つなぎ役モデル イメージ



CiP協議会 起業支援モデル案
<Model B> ファンド運営モデル イメージ



【図 4.1】 起業支援モデル案の資料

議論内容

第1回の議論をうけ、事務局から起業支援モデル案を資料として提示した。また、モデル案を考える前提として、「CiP 協議会が起業支援をするにあたっての課題」「CiP 協議会の強み（付加価値）」「CiP 協議会の起業支援ポリシー」「ベンチャーライフサイクルと CiP 協議会の4つの柱」を提示した。

支援モデル案は、すでに起業支援を行なっているベンチャーキャピタルや官民の組織をつなぎ独自コミュニティを形成することを基本とし、そこに独自ファンドの存在を付加するか否かにより二案の提示となった。一般的に、投資支援などの EXIT の有無は、起業家の吸引力を大きく左右する。そのため、起業支援活動をするにあたり、有望な起業家を集めていくためにも、独自ファンド組成については初期段階から議論をしていくことが必要だと考えたためである。

上記のような事務局からの情報提供や提案に対し、会員から出た意見や質問、要望は主に次のとおりである。

【会員からの意見・質問・要望】

- ・ ファンドを立ち上げる場合に CiP 協議会を母体として行なうのか？
- ・ まだ竹芝に建物がない状態でどうすすめていくか。箱ができ、CiP ファンドがある、というほうがわかりやすく、やりやすいのではないか。
- ・ 竹芝にビルができる前と後で、やることやアピールすることは違ってくるだろう。2020年に建物ができる、こんなことができるようになる、といったブランド自体をウリにしながらも、たとえばイベントなどは他の会場を使って先行してやっていけばいい。
- ・ 投資する側をどう集めるか、その支援機能は考えているか。
- ・ CiP 協議会と密に関わるとどんなメリットがあるのか、そこをはっきりとさせていく必要があるのではないか。そのメリットを一緒に育てていく、というのでもいいのではないか。
- ・ 起業家のたまごたちが集う場所があるといい。
- ・ CiP 協議会がどんな人材を輩出したいのか、協議会として具体的にしているほうがいいのではないか。
- ・ 投資のリターンをどう考えるか。リターンに CiP 協議会はどう関わるのか。リターンまでの時間はどれほどかかるか。ファンドを立ち上げたら、他領

域への投資もしていくのか。投資してくれる人はいるのか。

- ・ 「こういう人材を CiP 協議会が関わることで輩出した」という実績がないと、投資を集めるのはなかなか難しいのではないか。
- ・ 一般的に、ファンドをつかうには事務手続きが多く手間がかかる。使いやすいファンドにできないか。また、投資に対して税優遇されるようなことがあれば、エンジェル投資家を集めやすいのではないか。

結果

独自ファンド組成というテーマに関心が集まり、起業支援モデル全体に対する議論はほとんどできなかった。

考察

起業支援モデルそのものについての議論がほとんど成されなかった要因として、下記二点をあげる。

【要因 1】

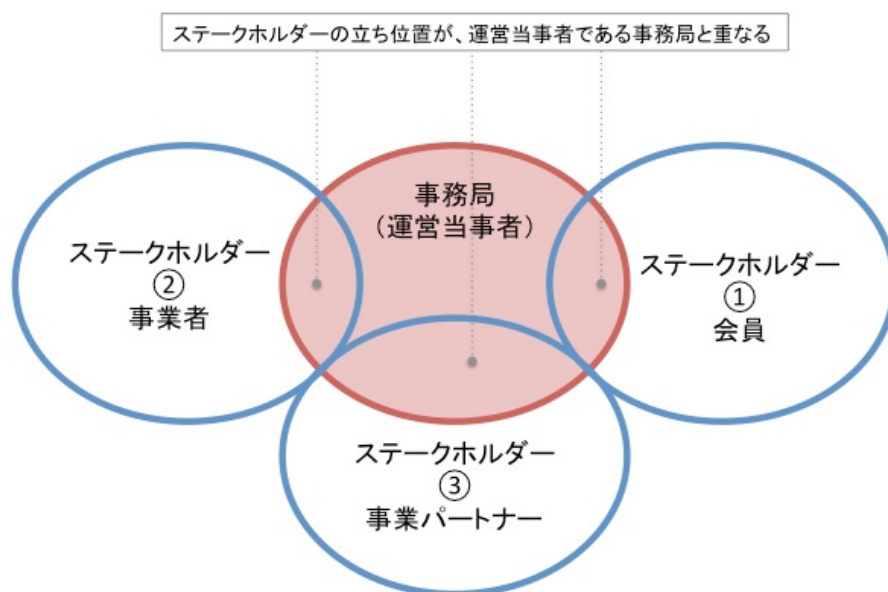
ステークホルダーたる会員の期待をつかみきれていない段階において、明確な利害が動きやすいファンドという議題を扱ったこと。

【要因 2】

CiP 協議会とのパートナーシップのメリットを何とし、どう提示するのが曖昧であったこと。

ファンド形成については、「基本理念に独自ファンド形成も視野におく」と記述されているが、事務局においてもファンドについての議論はこれから、という段階であったが、担当者である筆者が起業支援での投資スキームの重要性を考慮し、早期からの議論を意図したものであった。しかしながら、ステークホルダーの期待を想定して議論すべきであった。要因 1 であげたとおり、会員にとって明確な利害が動くテーマのため、関心が集中する。「CiP 協議会がファンドの母体となるのか」「投資家をどうやって集めるのか」「リターンをどう考えるのか」といった質問から、会員が自社との関わりをイメージしようとしているのが見て取れる。これらの質問に対し、事務局は「これからの検討課題」と回答するにとどまらざるを得なかった。

もうひとつ、ステークホルダーである会員の立ち位置の変化に注目したい。今回事務局が提案した支援モデル案は、ベンチャーキャピタルをはじめ、外部の投資家や公的支援組織、研究機関など、多方面とのパートナーシップによって成り立つモデルである。それについて会員は、「CiP 協議会とのパートナーシップのメリットは何か」ということを考え、口にした。それは、「CiP 協議会と密に関わるとどんなメリットがあるのか、そこをはっきりとさせていく必要がある」「竹芝にビルができる前と後で、やることやアピールすることは違ってくる」「実績がないと、投資を集めるのはなかなか難しいのではないか」といった発言から見える。この点において、議論における会員の意見は、事務局に近い運営当事者としての立ち位置にいる（図 4.2）。ファンドについて反応したときとは、異なるのだ。



【図 4.2】ステークホルダーの立ち位置イメージ

マルチステークホルダーを持つ組織は、そのガバナンスにおいて、ステークホルダーそれぞれの権利・立場の理解・尊重をせねばならないのは当然であり、適切な協働関係を築くことが望まれている。意図と期待が重なることは、ステークホルダーの当事者意識を強め、共通の目的を達成するためにコラボレーションを促す。だからこそ、ステークホルダーが発するあらゆる情報に対し、その意味や意図を理解するための努力をすべきである。

今回、事務局が提示した「起業支援モデル案」そのものへの意見はほとんど出ていない。しかしながら、会員から「CiP 協議会と関わるメリット」についての発言が出たことは、このモデルを否定するよりも、実現するために必要な懸念と受けとめていいのではないか。事業パートナー候補を具体的に提示していないことも、モデル案の精査に議論が進まなかった理由であろう。実現のイメージ提示までできていない、ということである。「一般的な起業支援ではない、独自の支援のあり方を模索する」という点において、第1回部会の議論から前進したと言える。

ステークホルダーの意図・期待を引き出し考慮することは重要であるが、左右されるのではなく、十分に考慮し、その期待を超える意図を持って価値向上を図ることが、この研究のゴールである。自分たちの意図は、評価を受けながら修正や向上を重ね、何度も発信し、ステークホルダーの関心を強めるようにはたらきかけることが大事なのではないか。強い意図であれば、繰り返し、言葉や伝え方を変え、修正を繰り返し、発するべきである。マーケティング・マネジメントは、意図を修正する力を鍛える。

4.4 起業支援プロジェクト第3回部会の実施内容と考察

実施内容

第3回部会は、2015年9月25日に実施した。会員社5社（事業者、個人会員除く）、全13名の参加であった。

背景・意図・目的

第2回部会終了後、CiPブランド確立の重要性、また、今後の議論の方向性について悩んでいたこともあり、理事会員の評価を受けるべく、インタビュー

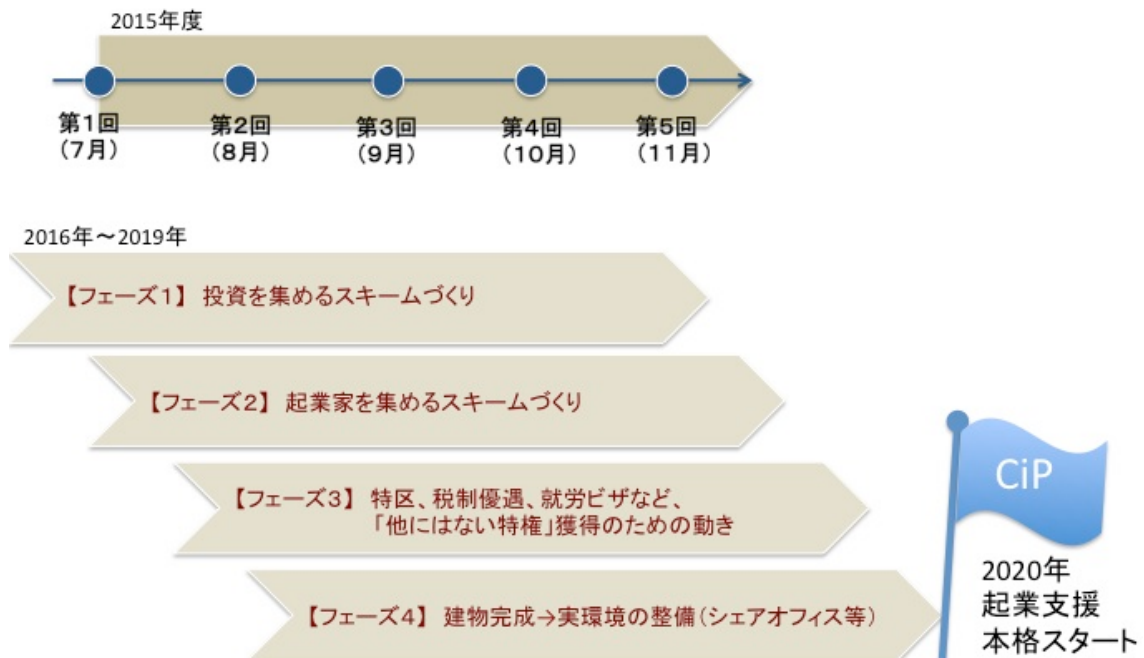
を行なっている。このインタビューについては、本章の 4.8 項で記述した。このときの評価を受けて事務局内で議論し、既知ブランドを優位性として活用し投資スキームをつくることを最初のフェーズとして提案することにした。そのため、第 3 回の議論では、KMD ブランドの認知度を知ることが意図した。

また、第 3 回部会実施前の 9 月 8 日、米国のアクセラレーターである「500 Start Ups」¹が日本での投資活動を本格化するため、約 36 億円の資金規模を目標とするファンドを設立するニュースが流れた。「500 Start Ups」は、CiP 協議会が参考とする起業支援モデルの一つである。そこで、この情報を議論素材として用いることにした。これは、会員と事務局が「CiP 協議会」を客観的にとらえやすくし、独自性・優位性の議論を促進する狙いがあった。500 Start Ups は起業支援において世界各国で実績がある。また、この時点において、日本での活動はファンド組成をすることが情報の主となっていた。そのため、今回の議論における事務局からのフェーズ提案検討に参考となるだけでなく、情報を正確に理解し、メディアを通じたコミュニケーションのあり方をつかみ、さらには自分たちの現在のポジションを客観的に把握することが、世の中に数ある起業支援のなかで、CiP 協議会が独自ポジションをとっていくために必要だと考えたからである。なお、場のゴールイメージは、KMD ブランドと投資スキームの重要性について会員に関心を持ってもらい、起業支援活動の方向性を具体化することとした。

議論内容

第 3 回は、「500 Start Ups JAPAN」についての情報収集し会員と共有するとともに、起業支援活動を具体的に進めるために活動内容に応じフェーズ分けする提案を行なった。そのフェーズとは、①投資を集めるスキームづくり ②起業家を集めるスキームづくり ③特区・税制優遇・就労ビザなど「他にはない特権」獲得のための動き ④建物完成→実環境の整備（シェアオフィスなど）の 4 つである（図 4.3）。また、起業に関する官の支援策のひとつとして「エンジェル税制」の情報提供をあわせて行なった。

起業支援を進めていくフェーズイメージ



【図 4.3】 起業支援を進めていくフェーズイメージ

500 Start Ups JAPAN の情報は、同社のミッション、日本の起業環境に対する同社の見方、同社がどこで日本の起業に貢献しようとしているか、といった点に着目し、議論素材として提供した。

上記のような事務局からの情報提供・提案に対し、第3回議論で出た会員からの意見・質問・要望は、主に次のとおりである。

【会員からの意見・質問・要望】

- ・500Start Ups のメッセージは誰に向けたメッセージか。日本だけでなく、米国の投資家に向けたメッセージとも読み取れる。
- ・500Start Ups は、IPO を重視していないということか。
- ・竹芝は「出島」のような場所のイメージを持っている。周りから見た時にわかりやすく、この中だけは特別なことが許されるというのがおもしろいのでは。

- ・支援フェーズ（シード、アーリー等）のどこかに集中して支援するのか。
- ・500 Start Ups との連携はどのような形があるのか。同じ目的だが、フェーズが違う等。
- ・他の VC を選ぶのではなく、CiP 協議会の起業支援を選ぶ理由が必要なのではないか。また、ファンドも大事だが、当社は、特徴を活かした場づくりや、起業家を集めること、コンテンツ×デジタルの領域に特化したテーマが集まってくることを期待している。
- ・シリコンバレーも、ブランド力が集客力につながっている。
- ・今まで KMD 発で立ち上がったベンチャー等はあるか。
- ・今の日本は、パラダイムが変わる事態になっているのに、そのことに気づいていない日本企業がとても多い。そこへ一石投じるには、「こういうのをつくりたい」というビジョンがほしい。メッセージを大胆に発信してほしい。
- ・アンケートを KMD の学生にとってみてはどうか。「失敗してもいいから、投資をもらおうとしたら、何をするか」「今やりたいことはあるか」といった質問を投げしてみるのはいかがでしょうか。
- ・普段やっていないことをやってほしい。変わったことをやらないと面白くない。差別化が重要。まず、どういう EXIT にしたいのか、考えてみるのが必要なのでは？
- ・起業支援のスタンスとして、「準備ができている人材」だけでなく「スタートを切る前の人材」は興味がある。ビジネスプランというよりは、アイデアの発掘をしていくというのはありだと思う。対象も、KMD をコアに他大学も OK とするなど、スモールスタートのやり方はいいと思う。
- ・アメリカの投資家が聞いてくることは同じらしい。技術はあるか、それが果たして社会的に意味のあるものなのか等。
- ・CiP 協議会の起業支援において、法務等の支援は考えているか。
- ・起業する際の税や事務手続きの簡易化などといった優遇がある特区「会社をつくりやすい特区」にするのはいかがでしょうか。竹芝は会社をつくりやすい、となれば、起業家は集まる。

結果

KMD ブランドを活かすことについては、それを優位性と考えている会員からの発言やシリコンバレーの例が後押しし、共感を得られた。しかしながら、会

員は KMD ブランドが CiP 協議会の起業支援活動においてどのような価値をもたらすのかは、確信を得ていない。それは、「KMD 発で立ち上がったベンチャーはあるか」「学生の起業に対する意識を知るアンケートをしたらどうか」といった発言から見てとれる。

500Start Ups の情報については、事務局が意図したように、参加者がそこから CiP 協議会を客観視して把握するような思考をしたかどうかは不明である。一般的なベンチャーキャピタルの支援と同様になってしまわないかという問題意識、ミッション・ビジョンレベルでの差別化を意識する発言等が出ており、CiP 協議会の独自性・優位性に対する意識は強く、議論された。

投資を集めるスキームを先行するモデルは、合意も否定もされなかった。

投資スキームだけでなく、創業に関する特区提案などに関する意見も出され、会員の関心ポイントのばらつきが見られた。

考察

今回の議論内容は、ブランドと手段の話が混在したところに特徴がある。これは、本研究において、ひじょうに歓迎することである。マーケティング・マネジメントのしくみは、自社・自組織の意図とその意図を受け取る相手からの期待との関係を、オウンドメディアを通じて発信し、その反応を実行動やデータから観察・検証するものである。意図は、単独で成立するものではない。それを受け取る相手との関係において、意味を持つ。そして、これはブランドと密接につながっている。ブランドをブランドたらしめるのは、それをブランドとして認識している相手がいるからであり、自分たちでブランドだと言ってもブランドとして認識される訳ではない。

ブランディングは、独自性・優位性といった他と差別化するコンセプトがあって成り立つ。その独自性・優位性をもって相手に認識してもらい、他ではなく自分たちを選んでもらうために社会や市場において働きかけることがマーケティングと言える。

こういった前提に立ち、今回の議論をブランディングの視点で考察してみる。

投資スキームを持つことは、起業支援には必須であることがこれまでの情報収集から見えてきていた。また、発足して間もない CiP 協議会そのものにはまだブランド力はなく、KMD ブランド等の既知ブランドにより会員から認識され

ている。今後は CiP ブランドを新たに構築していかななくてはならない。そこでブランディングの第一段階として、既知ブランドを活かして社会に働きかける機会をもち、そこから CiP ブランドとして新たに認識されるポジションをつくることを意図した。

このアプローチをとるにあたり考慮しなくてはならないのは、新規ブランド主体者による実行動が伴わない状態では、ステークホルダーに対し、新規ブランドが成せるかどうかは曖昧なまま期待をさせてしまうことである。期待を発生させるのは既知ブランドであっても、評価は、新規ブランドを持つ主体が実行動で出す成果によって為される。既知ブランドがもたらす期待は、新規ブランドが出せる成果よりも最初は大きいことが多々であり、「期待と違う」という評価を受けかねない。

このようなネガティブな側面を最小限にするのが、具体的な手段をもって期待を具体的にするアプローチである。今回においては、既知ブランドの力を含めた投資スキーム案をもって起業家や投資家に働きかけ、起業家や投資家が CiP 協議会の何を魅力とみるか、受けとめるかをつかもうと考えた。

ここで、重要なことがある。

手段だけでは、心はつかめない。意図をもって手段を使わなければ、共感を得るだけの力はない。ブランドやビジョンは、往々にしてイリュージョンのような期待を抱かせる。しかし、実を伴わないことが見えればすぐに期待は消えてしまう。だからこそ、ビジョン・ブランド・意図と手段を完全に分けるのではなく、いったりきたりしながら議論されることは、とても重要なプロセスであり、その後の実践行動のスピードを早めることにつながると考える。

今回の議論においてミッション・ビジョンレベルでの差別化を求める声が多々出ているが、事務局からはこれまでの議論において資料に記述し言及、また、基本理念等でも発信をしている。それではなぜ、ミッション・ビジョンを求める声はずっと出てくるのか。その要因として、以下をあげる。

【要因 1】

それを実現するイメージを持てるだけの根拠や計画がない

【要因 2】

誰にでも、説明がなくても、イメージできるよう表現できていない

【要因3】

本気度を示しきれていない

この要因の重要度は、 $1 < 2 < 3$ の順である。その時点において具体的な根拠や計画が出せなくても、他者によってシンプルに理解されるようなものであれば後から根拠や計画はついてくる。表現は不出来であっても、当事者が本気ならば、当事者自身が必死で向上させていく。

CiP 協議会の起業支援活動は、白紙から会員とともにつくっていくというスタンスで始められている。そのため、具体的な根拠や計画がないのは仕方がなく、この時点において大きな問題ではない。次に要因2について、この部会資料に記述された表現を見てみる。

第1回部会：「未来の産業・教育・文化になりうるか、そこへ貢献するか」

第2回部会：「非スタンダードで、競争力をもて」

「東京を強めて、自分も強くなれ」

第3回部会：「タケシバをシリコンバレーとならぶ起業の代名詞にする」

第1回、第2回の表現は、説明されないとわからないだろう。第3回の議論で提示した「タケシバをシリコンバレーとならぶ起業の代名詞にする」という表現は、500 Start Ups の情報やファンドの議論と絡み、他との差別化ができるのかという懸念を増加させることにつながり、まったく受けとめられていない。会員は、シリコンバレーと同じことをしたいわけではないのだ。

要因3について。当然ながら、事務局は本気である。だが、伝わっていない。ここで、前述したブランディング視点に戻る。会員は、CiP ブランドではなく、既知ブランドに期待し、集まっている。この時点においては、期待の対象である既知ブランドの中身を用いて伝えていけば、会員の理解はもう少し違っていただかもしれない。

ここで、部会資料について、言及しておきたい。本研究の提案するしくみにおいてオウンドメディアを使う理由は、情報を受け取る相手の反応を見ながら、修正を繰り返して検証するのに使いやすい道具だからである。今回は、部会資料においてこの検証を繰り返している。こういった議論や営業で使う資料もまた、ステークホルダーとの接点を持つ場合には、メディアとなるのである。

次に、外部の情報を見ることを通じて「CiP 協議会を客観的に把握する」という意図とその結果について考察する。

会員が外部情報を提供されたことにより、そこの比較において「CiP 協議会を客観的に把握する」思考をしたかは不明である。議論をみる限りでは差別化の重要性についての発言が多かったことから、独自性の重要性について議論を促進したいという意図に対し結果は出ているものの、むしろ「CiP 協議会は他のベンチャーキャピタルやシリコンバレーと同じことをしようとしているのか」という疑念がそれを促進したのではないか。

ここでもまた、第2回で起きたことと同様に、事務局がステークホルダーである会員との立ち位置の違いを前提にしていないことに要因がある。事務局はステークホルダーに対し、何をもってその期待に応えるのかを提示しなくてはならない。この時点において実利は提示し得ないが、ミッション・ビジョンレベルから新たに CiP ブランドがなし得る実現可能性を見せることが求められている。その実現可能性が具体的になり、運営当事者の事務局の立ち位置と近いところに会員がいるときには、ともにメディア・リテラシーをもって「CiP 協議会を客観的に把握する」ことが必要となる。しかしながら、第3回部会においてはまだその段階にない。500 Start Ups の日本上陸という情報にふれ、正しく理解し、自分たちを客観的にみつめ、ステークホルダーたる会員とどうコミュニケーションするかを考えることが事務局である筆者に必要だった。

マルチステークホルダーを持つ組織の運営者は、つねにステークホルダーとの関係や立ち位置に敏感に察知し、適切なコミュニケーションをとっていくことが重要である。この能力は、メディア・リテラシーの構成要素でみると、「考えをメディアで表現する能力」のなかで特に「多様な価値観が存在する社会において送り手となる責任・倫理を理解すること」、また「メディアのあり方を提案する能力」のなかで特に、「コミュニティにおける取り決めやルールを提案すること」に値すると考える。

4.5 起業支援プロジェクト第4回部会の実施内容と考察

実施内容

第4回部会は、2015年10月27日に実施した。会員社8社（事業者、個人会

員除く)、全 17 名の参加であった。

意図・目的

第 3 回の議論において、ミッション・ビジョンレベルでの差別化を求める意見が多く出されたことを受け、改めて、CiP 協議会のミッションを言語化し提示することとした。また、部会はこの回を含め残すところ 2 回となっており、議論の収束が必要となってきた。そこで、代表理事・中村伊知哉の参加によりミッション・ビジョンの議題の収束を図り、活動の具体的方向性を議論するフェーズとすることを意図した。会員が活動の具体的なイメージを持ちやすくするため、前回より提案している「起業支援者を支援する」という活動例として、**Start Me Up Awards²**というイベントの例をあげることにした。このイベントは第 2 回の議論でも取り上げられたが、イベント主催者視点から「CiP 協議会と関わるメリットがどこにあるのか」という指摘がなされ、「これから検討していく」という事務局側の回答で終わっていた。今回は、本イベントに事務局メンバーが参加しており、CiP 協議会が起業支援活動として関わる価値を、実感とリアルな言葉をもって伝えることができる、と考えた。

今回の議論のゴール目標は、CiP 協議会のミッションを認識し共感してもらうこと、事例を提示することで起業支援活動のイメージを具体化し、意見ってもらうこととした。そのため、具体的なイメージを持ちやすい「起業支援者を支援する活動」を主な議題とし、議論を前進させることを意図した。

議論内容

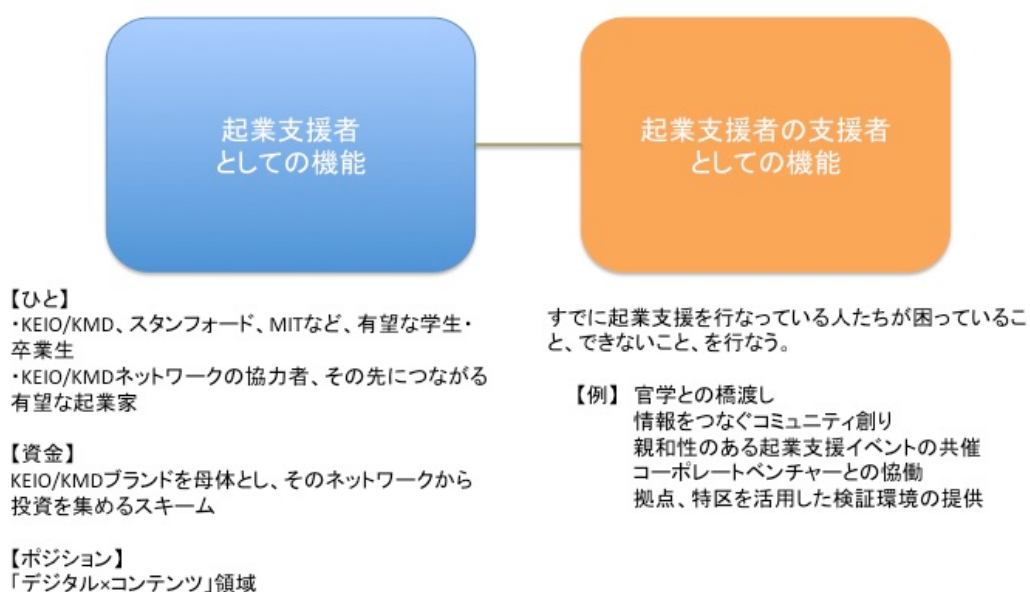
前回において、CiP 協議会の起業支援を選んでもらう理由を、手段レベルではなくミッション・ビジョンレベルで明確にし、社会へ打ち出していく必要性を、多くの会員より指摘されていた。それに対し、CiP 協議会のミッションを「(一件あたり)一兆円規模の、これまでにない、新しい産業を創る」と表現し、提示。代表理事・中村伊知哉も参加し、このミッションに込めた意図や背景を会員へ述べた。その内容には、デジタルサイネージやデジタル教科書等の活動が新たな産業となりうる理由や、数字による実績、それを推進する組織の動きなどが含まれていた。

また、CiP 協議会の起業支援モデルについては、「起業支援者を支援する活動」および「起業支援の当事者として行なう活動」を分けて考え、それぞれが必要

な機能をもちつつ、全体として新たな起業支援のプラットフォームの形成をめざすことを、事務局より提案した。前回議論に出ているファンドについては、後者の、起業支援当事者として持つ活動に含めて提示している（図 4.4）。



CiP協議会の強みを活かす起業支援とは



【図 4.4】 CiP 協議会の強みを活かす起業支援とは

「起業支援者を支援する機能」を具体的にイメージさせるものとして、「START ME UP AWARDS」の情報提供もあわせて行なった。このイベントは、第4回実施前の10月22日に最終ピッチと審査発表が行なわれ、事務局メンバーが参加していた。「START ME UP AWARDS」は、エンターテインメント分野のサービスやコンテンツを対象としたビジネスアイデアのコンペティションである。CiP協議会はこのイベントを後援しており、代表理事・中村伊知哉は実行委員会の一員であるなど、関わりは強い。CiP協議会のポジションである「デジタル×コンテンツ」と親和性が高く、本協議会が持つ強みが相手の付加価値を高めるようなパートナーシップの重要性を、実感をもって事務局より意見された。

さらには、議論の参加者にこのイベントと関わりの強い会員がいたこともあり、コンテンツ業界における有望な人材やビジネスアイデアの発掘には独特の目利きが必要となることなど、起業支援に関わる貴重な情報が提供された。

このような議論の後、会員より出された意見・質問・要望は、主に下記のとおりである。

【会員からの意見・質問・要望】

- ・日本は、高い技術をもつベンチャー創出がまだまだ少ない。ここの土壌づくりが必要。たとえば、技術の種を生み出す有望な理系ベンチャーなどを「起業支援者」機能で支援してはどうか。起業し、事業を育てていくのは本当に大変なこと。将来有望なベンチャーを育てながら、事業を成功させていく苦しみを、CiP 協議会自身がリアルに経験していくことが大事。

- ・「支援者を支援するプラットフォーム機能」には、対象となるところとの関係づくりが大事だろう。投資するための土壌づくりが大事だと思っている。

- ・ニッチな市場が対象だが、ニッチはニッチでも、その市場規模をわかる人が見ないと「ニッチだけだね」で終わってしまう。

- ・技術者は、たとえば権利等のことには弱い。アイデアを出しても、権利の壁を超えられなくてつぶれたりしてしまう。また、いいアイデアをもっているけど表現が上手ではなかったり。そこを支えるためにキュレーターがいるし、CiP もそういうところを支援できるという。

- ・音楽業界は、新人を発掘し、育て、そこから得たお金でまた新人発掘し、というサイクルを行なっていることを考えると、エコシステムに近い部分はある

- ・支援の出口は日本国内で完結するのか、それとも海外へ送り出す日本選抜をするイメージか？ 日本市場に限らず、特にアジア市場の成長力をコンテンツビジネスで生かしていくべきではないか。とくにアニメへの関心が強く、可能性が高いと思う。

結果

CiP 協議会のミッションについては、特に言及する発言は見られなかった。なお、こういった会員との議論を背景に、事務局内では、ミッションを具体化するビジョン「10 か条」の議論が始まっている。Start Me Up Awards の事例について、主催者視点と後援者視点による発言が多々あり、それにより「起業

支援者を支援する活動」について具体的なイメージを持つことが促進された。

考察

本部会の初回より続いてきたミッション・ビジョンレベルの議論が、ようやく収束をした。これまでと異なるのは、ミッションを代表理事という組織のトップ自らが伝えたこと、さらには、ミッションの根拠となるもの（デジタルサイネージやデジタル教科書における実績）をもって提示したことである。第3回部会の考察で示したミッション・ビジョンが伝わらない要因のうち、1と3を満たしたことになる。こういったことから、ミッションや代表理事の言葉そのものに言及する発言は見られなかったが、大方共感を得られたと考えていいのではないかな。

注目したいのは、「Start Me Up Awards」というトピックについて、第2回議論での反応と今回の反応との相違である。

ここで、少し第2回の議論内容をふり返る。第2回は、CiP協議会による起業支援モデル案を初めて提示した回である。そのモデル案に外部イベントとの提携が含まれており、そこで「Start Me Up Awards」が例として出てきた。CiP協議会はこのイベントを後援している立場である。会員からは「これからどのように関わろうと考えているか」といった質問が出され、事務局は「深く関わりたい。検討していく」という回答をしていた。それに対し会員から出された意見が、「CiP協議会と密に関わるとどんなメリットがあるのか、そこをはっきりとさせていく必要があるのではないかな」というものであった。この発言は、今回の議論において、このイベントについて貴重な情報を提供してくれた会員のものである。同じ人物が、同じ話題について異なる反応をし、今回の発言からは支援のあり方への助言が見えた。その要因として、下記をあげる。

【要因1】

ミッションの議論とトップメッセージを通じ、事務局の本気度が伝わったこと

【要因2】

事務局とこの会員は共にイベントに参加しており、共通の前提ができたこと

【要因3】

CiP協議会の起業支援活動が何をしようとしているのかが見えてきたこと

マーケティング・マネジメントのしくみにおいて最初に行なうのは、自組織の意図をはっきりさせることである。それは、曖昧な意図に対しステークホルダーが期待を持つことは困難であり、期待が発生しているとするなら、曖昧な意図に対してではなく、他の何かに対してである。第3回の考察で言及したように、たとえば、既知ブランドがもたらす期待は、その典型的な例と言える。曖昧な意図をもって曖昧な期待に応えようとするなら、そこには必ずギャップが生じる。このしくみは、期待を超える意図を持ち、組織が自らの力で価値を向上させていくためのものである。そのためには、意図と期待のあいだにあるギャップを知り、常に意図を向上させ高い期待を得るための努力が必要と考える。

4.6 起業支援プロジェクト第5回部会の実施内容と考察

実施内容

第5回部会は、2015年11月26日に実施した。会員社7社（事業者、個人会員除く）、全13名の参加であった。

意図・目的

第5回は、本部会の今年度最終の議論となる。そのため、これまでの議論内容をとりまとめ、事務局より提案している「起業支援者を支援する活動を主として起業支援の独自プラットフォームを形成する」という活動の方向性について、参加者と合意することを目標として、議論に臨んだ。

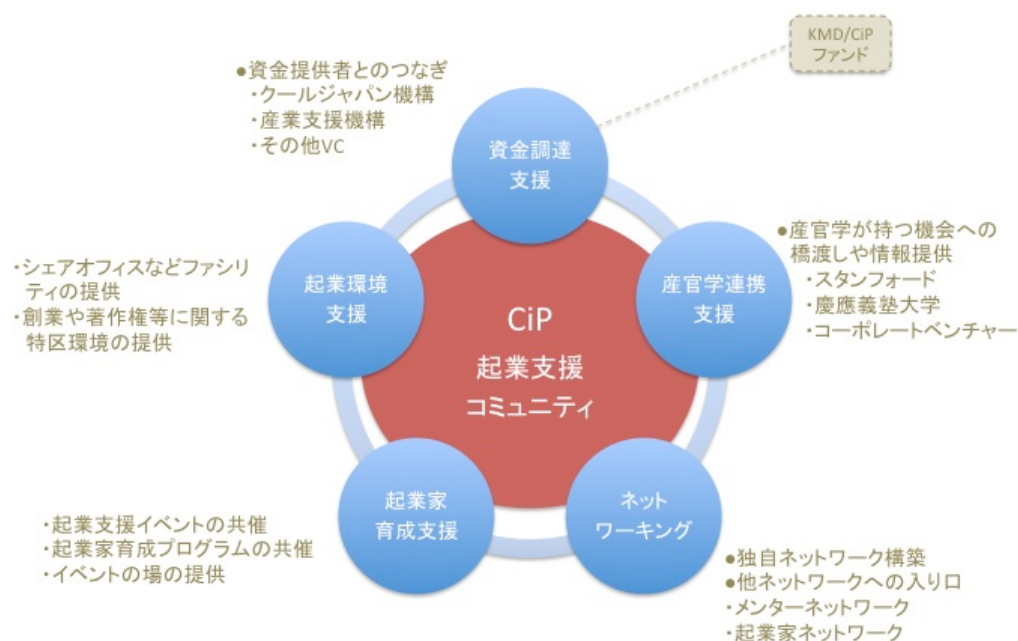
来年度からの起業支援活動は、「起業支援者を支援する活動」と「ファンド組成の可能性の見極め」を二本柱とした。「起業支援者を支援する活動」には、「起業家育成支援」「起業環境支援」「資金調達支援」「産官学連携支援」「ネットワーキング」の5つの機能を含むものとし、それらをつなぐコミュニティを形成することで、独自の起業支援プラットフォームを形成していくイメージである（図4.5）。5つの機能はベンチャーのエコシステムを考慮し、各領域の起業支援者から CiP 協議会の活動が理解されやすくすることを意図した。

また、ミッション・ビジョンの議論については前回で収束された感があるが、改めて会員と共有するために、部会資料に、前回議論のふり返しとして改めて

記述した。また、代表理事・中村伊知哉にも参加を求めた。繰り返し発信することで事務局や会員のマインドに認識され、目的をもった活動実践につながると考えたためである。



CiP協議会の起業支援プラットフォームイメージ



【図 4.5】 CiP 協議会の起業支援プラットフォームイメージ

議論内容

まず、CiP 協議会のミッションについて、改めて確認をする時間をとった。代表理事・中村伊知哉から、第4回と同様に、CiP 協議会が実現したい世界観、デジタルサイネージやデジタル教科書等の具体的事例、CiP 協議会の独自性をどう活かすか等、意見を述べた。

次に事務局より、来年度からの起業支援活動の方向性について資料を用い、「起業支援者を支援する活動」と「ファンド組成の可能性の見極め」を二本柱とすることを説明した。「起業支援者を支援する活動」には、「起業家育成支援」「起業環境支援」「資金調達支援」「産官学連携支援」「ネットワークング」の5つの機能を含むものとし、CiP 協議会の活動と親和性が高いパートナーとの関係を深めながら、具体的に動きをつくれるところから始めていくこととした。また、具体的なパートナー候補と提携例を提示した。

これら活動の方向性については、これまで議論を重ねていることもあり、大方の合意・共感を得ることができた。会員からは、CiP 協議会の独自性をしっかり打ち出していくことへの期待が、改めて多く意見された。主な意見・質問・要望は下記のとおりである。

【会員からの意見・質問・要望】

- ・方向性は定まってきたと思うが、では、具体的に何をしていくか。今期残り4ヶ月で具体的に何を決めていくか。
- ・投資のリターンを考えたとき、CiP 協議会に何を期待するのが重要だろう。そのコミュニティ（環境）に対し、そこにはあっていれば何か出てくるだろう、というのが大事。経産省の「始動プログラム」、総務省の「異能バージョン」、そういったものに竹芝が絡むこと、竹芝の魅力、付加価値をどうつくるかが重要。竹芝に行ったら何かできるんじゃないか、何か手伝えるのではないか、といったコミュニティになることを期待している。
- ・失敗が許される場があればいいと思う。ベンチャーも、最初から独立志向の人たちがやるだけでなく、コーポレートベンチャーの人の留学システムとかができるといい。CiP 協議会の魅力が出せるといい。気軽に起業ができて、戻れる安心感もあるような。
- ・5つの機能はどれも重要だと思うが、CiP 協議会がいちばん強いのはどれか。独自色を出すためにおさえなくてはいけないのはどこか。イメージとしては、

ネットワーキング、そして特区に集中しているように思う。

- ・CiPの色でいうと、しっかりとした事業計画書を持っている人が集まるより、ぐじゅぐじゅした人が集まる場所として見えるほうがいいように思う。

- ・いろんな職業の人たちが集まって、カルチャーをクリエイトしていく。オープンに、いろんな人が集まって、コンテンツを創れるような吸引力。間口を拡げておく。「いろんな人がくるような場所」という視点があってもいい。

- ・人がいる雰囲気のところには人は集う。CiP協議会には、有力な人、おもしろそうな雰囲気の人を集める力がある。そこを起点とし、イベントや環境づくりなど、期待している。竹芝ならでは、を強く打ち出すべきではないか。それが、起業家が集まる必然性になると思う。

- ・一回失敗した人材を他ベンチャーが拾うように、いろんな活動した人のデータベースができると、新しく動いているものが自分たちだけで動かない、もう少し大きなエネルギー人材が欲しい、というときに、人材紹介ができるようなデータベースがほしい。

- ・起業支援は、すごい勢いで動いているジャンル。そこで埋没せずに、CiPのもとに集まる求心力をつくってほしい。

- ・イベントは継続的にやって残せるものを。CiPブランド、KMDブランド、使えるもの、強みを活かして打ち出せるといい。

また、議論のチェックアウトとして改めて CiP 協議会への期待を聞いた。会員からは、CiP 協議会がこれから形成していく独自コミュニティに対し、「いろんな人がいろんなことをしにくる場所」「ぐじゅぐじゅした人たちが集まる場所」「そこにいれば何か出てくる場所」といった言葉で期待が表現された。

これら、参加者からの期待への応答および本部会の議論の締めとして、代表理事・中村伊知哉が下記のように述べ、散会とした。

「起業支援を CiP 協議会の活動の柱に据えていたが、スタート地点では何もなかった。皆さんとの議論の結果、ここまで見えてきた。また、『起業支援をやりますよ』と言い続けていると、『これをやらないか』と声をかけてくれる人が出てくる。そういう力と一緒に進めていく。さらには、来年度からは自分たちのウィル（意志）が大事になってくる。竹芝らしさ、を発信していかななくてはと思っている」

結果

活動の方向性は大方の合意を得られたが、「具体的に何をするのか」という質問が出ていた。これに対しては、「CiP 協議会と親和性の高いパートナーに対するマーケティングを行なう」と回答したが、質問者はまだイメージできない様子であった。そこで、**Start Me Up Awards** のイベント共催など、具体的にパートナーと動きが始まっている事例を用いて説明を重ね、納得性を高めた。

考察

全 5 回の部会終了時において、起業支援活動についての CiP 協議会の意図は明確になったと言えるであろう。「意図が明確になる」とは、本研究において、次のような状態をさす。

- 1) ①何を成果とするか ②何のために（目的） ③誰のために ④どのような方法で を含めて言語等で表現する
- 2) 1) を発信し、ステークホルダーに伝える
- 3) ステークホルダーにより 2) を通じて①②③④が受けとめられる

これに則り、この時点での CiP 協議会の意思を記述すると、以下になる。

- ①竹芝を拠点に、いろいろな人たちが「何かがある」という期待を持って集まるコミュニティがあり、そこから新たな「研究」「開発」「ビジネス」「人材」が生まれることを成果とし、
- ②一兆円規模の、これまでにない、新たな産業を創るために、
- ③起業支援者のために、
- ④起業支援者が行なうイベントの共催等、起業支援のプラットフォーム提供の方法で支援する。

意図が伝わったかどうかは、意図に対し期待が戻ってくるかどうかでわかる。今回の議論において、事務局が意思を伝えた結果起きたことは、期待の明確化である。CiP 協議会の意図が明確に伝えられ、会員がそれを受けとめ、その意図に対する期待を発した。

全議論をふり返り期待の変化を見てみると、第 1 回部会および第 2 回では、

会員は CiP 協議会に対し期待をまったく持つことができていない。それが変わってきたのは、第3回部会からである。第3回では、会員から「起業支援のスタンスとして、『準備ができている人材』だけでなく『スタートを切る前の人材』は興味がある。ビジネスプランというよりは、アイデアの発掘をしていくというのはありだと思う。対象も、KMD をコアに他大学も OK とするなど、スモールスタートのやり方はいいと思う」というように、事業支援活動の内容への期待が出ている。

そして最終の議論において、会員の期待はやや変化している。期待の対象は起業支援の事業から CiP 協議会が独自に形成していくコミュニティとなり、その内容は、自組織の利害に直接的に結びつくものにとどまらず、「いろんな人がいろんなことをしにくる場所」「ぐじゅぐじゅした人たちが集まる場所」「そこにいれば何か出てくる場所」といった独自の地域・産業風土醸成に寄与する内容に変化していることが見える。

以上の考察から、マーケティング・マネジメントのしくみにおける「意図と期待を明確にするプロセス」は、第一段階のゴールを迎えることができたと言えるであろう。

4.7 評価

起業支援プロジェクトについて、部会実施期間中と終了後に理事会員および事業者を訪問し、インタビューを実施した。

評価1：理事会員 I（9月18日訪問）

インタビューの背景

理事会員 I は、第1回部会において「支援するものにもヒト・モノ・カネとあり、また成長段階によっても支援の仕方が変わる。こうしたものをマトリックスにして具体化すると、必要なものが何で、何を行なう必要があるかが見えてくると思う」という発言をしている。その後、第2回には参加していない。

理事会員 I は、第 1 回部会実施後、第 2 回部会開催前の 9 月 15 日に実施した「シリコンバレー」をテーマとする IT 政策研究会に参加している。IT 政策研究会は、CiP 協議会のプロジェクトの一つである。そしてその場において、「既知ブランドの活用」について言及している。事務局はそれまでの議論から、起業支援活動を進めるにあたり CiP ブランド確立の重要性を認識しはじめていたが、どうブランディングしていくか、それを具体的に起業支援活動に活かすにはどうしたらいいか、といった課題を抱えていた。

第 1 回の発言と、IT 政策研究会における発言は、起業支援プロジェクト部会における課題解決のヒントとなったこともあり、起業支援活動の方向性について現状の評価と今後への期待について、インタビューを行なった。

主なインタビュー回答

- ・現状の起業支援プロジェクトは、当事者意識をもちにくいだろう。
- ・CiP 協議会がどこに優位性を持っているのか、それをまず考慮すべき。
- ・理事会員 I からみたとき、CiP 協議会の優位性は「中村伊知哉×慶応義塾大学」のブランド力と「デジタル×コンテンツ」という領域である。
- ・会員企業には、コーポレートベンチャー事業を行なっているところもあり、そういう会員にとってのメリットも考えることが必要。コーポレートベンチャーをやっている企業は、ビジネスとしてやっているものであり、同じことをしてはかなわない。
- ・そもそも、お金のないところに起業家は集まらない。
- ・優位性のある既知ブランド力を活かした投資スキームをつくるところから始めるのも、ひとつの案。
- ・コーポレートベンチャーはまだまだできていない企業が多々あるが、社会的に関心の高い分野であり、ポテンシャルが高い。
- ・CiP 協議会の優位性を活かし、コーポレートベンチャー領域の起業家や、学生起業家等を集めるスキームをつくっていくという案もある。

評価 2：理事会員 I（2015 年 10 月 7 日訪問）

インタビューの背景

対象は、評価1と同じ理事会員Iである。評価1に記述したインタビュー後、第3回部会を行なった。第3回部会の議論は、評価1で行なったインタビューでのアドバイスを参考にしていることもあり、議論結果をもって再び今後の期待をインタビューすることとした。

インタビュー回答内容

- ・「理念の共有」「全体構想」があって、手段としてのファンドがある
- ・ CiP 協議会は「竹芝」の定義を、「拠点（ビル）」と「竹芝地域」どちらにしているか。それにより、実現させていくものが異なってくる。
- ・ 竹芝地域は、「文化のないエリア」「against エリア（あまりいい地域性を持っていない）」等の印象がある。しかしながら、地域内に CiP の活動に親和性のある企業等もある。既存に地域内に存在しているものをうまく活かすことも考えるといい。

評価3：事業者（2015年11月9日訪問）

インタビューの背景

事業者はステークホルダーであるが、会員とはやや立ち位置が異なる。東京都竹芝地区再開発計画において、コンテンツ企業集積の拠点を創出するために CiP 協議会を設立した当事者であり、事務局同様に CiP 協議会の運営に責任を持つ立場と言える。この立場において、これまでの CiP 協議会や起業支援プロジェクトの動きをどう見ているか、また事務局への期待について、インタビューを行なった。

主なインタビュー回答

- ・ 何らかの期待を抱いて会員は集まっているが、期待がはっきりしている会員と曖昧な会員がある。事務局は、会員からの期待をはっきりさせていかなくてはいけないだろう。
- ・ ほとんどの企業は、この先、何らか新しいことをしていかななくてはならない危機感をもっている。五年後、十年後のビジョンを描かなくてはならないが、そこに CiP 協議会の取組みに嗅覚が働き、集まっているのではないかと。

- ・様々な企業の期待、課題、やりたいことを、最終的にはビジネスにつなげていかななくては、寄り合い所帯に終わってしまう。何を各企業や団体の参加モチベーションにしていくのか。多くの会員は、新たなビジネスの種を期待しているのだと思うが、ビジネスベースで応えていけるようにしていかななくては、と思っている。
- ・期待していたとおりのリターンがなければ、やめていく企業もあるだろうし、新規に入ってくる企業も出てくるだろう。
- ・参加企業の期待のとりこみは、かなりはつきり出てきているところとそうでないところがある。
- ・一気通貫でコンテンツがらみの拠点が今までなかった。そのムーブメントに賛同して参加してくれている。CiPとしての基本理念を、骨太に、どういうイノベーションにしていくのか、という打ち出しをもっと力強くする。五年後、十年後を見据えて CiP が何をするのか、それを見えるようにすれば会員もいつづけようと思うのではないか。今の基本理念のパワーアップが必要だ。

評価4：会員 U（2015 年 12 月 17 日訪問）

インタビューの背景

会員 U は、全 5 回の部会のうち 3 回議論に参加している。議論において一貫して「これまでにない、新たな、CiP 協議会だからこそできることをやろう」という投げかけをしてきた会員である。部会終了後、CiP 協議会の意図は明確になったのか、会員 U の期待に応えることができたと言えるのかを主にインタビューを行なった。

主なインタビュー回答

- ・ 会員が期待するものと、CiP 協議会が提供するもののマッチングが必要だと思う。それは、規制緩和なのか、助成なのか、最新設備がフリーで使えるのか…。そういうメリットを、CiP 協議会はどれくらい引き出しを持っているのか見せてほしい。
- ・ 起業支援部会は、コミュニティをつくる方向性で終わったが、それがいちばんやりやすいだろう。ふだん会えない人に会える、会えるだけならいくらで

もあるから、そこに、器やブランドを利用して、突飛な支援がついてくるようなもの。会える人も、よくあるタレントみたいなメンターでは、他の VC と変わらない。CiP のネットワークから、大企業のそれなりのポジションで実績を持つ人を動かしたり。

- ・ 日本は、映画や映像に対する公的助成はひじょうに少ない。海外の会社と共同で映画を制作しようにも、ビジネスとして見たときに日本で制作するメリットが何もないと指摘される。ここを変える起爆剤になるものはないかという期待で、CiP 協議会に参加した。
- ・ 特定の産業対象の規制緩和は難しい。考え方を変えなくてはと思っている。こういうことを CiP 協議会と一緒に考えてくれるのか、汗をかいてくれるのか、そのあたりがわかるといい。
- ・ CiP 協議会は、組織の性質上、リスクをとるような例えばファンドのような起業支援は難しい面があるのではないか。リスクを最小限にし、コストをかけず、ブランドを最大限に活かすような支援がいいのではないか。
- ・ CiP 協議会は独自のカラーを出してほしい。業界横断の組織なので、舵取りは難しいだろう。公平性は保ちながらも、コアの数社、ある特定業界のためになる、というものは必要ではないか。

4.8 今後の課題

筆者が本研究のアクションにおいて行なったことは、メディアやステークホルダーから得る情報を核にマーケティング・マネジメントのしくみを動かすことであった。そのために、部会において次のような行動を意識した。

- ・ 多種多様な情報に触れる
- ・ 情報を批判的に分析する
- ・ ステークホルダーが持つ情報を引き出す、使う
- ・ 洞察と議論を促進する外部情報を投げ入れる
- ・ 表現を変え、何度も意図を伝え、ステークホルダーの反応を観る

アクションから得た反省と課題を、これから CiP 協議会の起業支援活動が具

体的に進められていくにあたり、考慮しておきたい事項として示す。

1. 「起業支援」の課題は何なのか、生の情報をつかむ

本アクションにおいて最大の反省点は、準備段階において収集した「起業支援」に関する情報の使い方である。“網羅的”に多くの情報を集めたが、それらの情報をどのようにとらえ“再編集”するか、その仮説を定めていかなかったことだ。これは「企画」をせず、情報を処理しただけと言える。メディア・リテラシーがひじょうに必要とされるシーンだった。インターネットを通じ得た膨大な情報だけでなく、そこからさらに知るべき情報を絞り、起業支援者に生の情報を聞きに行くことも可能であったろう。この努力が、他と差別化できる意図を発することができるかに影響すると考える。

既存市場において後発で事業を行なうからには、既存市場で起きている問題・課題は何か、今後はどう変化しそうか、できる限り具体的に知ることがマーケティングの出発点であり、継続的にその課題を追わなくてはならない。この行為は、得た情報を“再編集”するための視点をもたらす。

今回、全5回の部会を通じて CiP 協議会起業支援活動の方向性が明確になり、いくつか具体的な計画も出てきた。メディアが発する情報のみでなく、起業支援組織や起業家とのリアルかつインタラクティブなコミュニケーションにより、起業支援における解決すべき問題・課題をつかみ洞察することが、この方向性や計画をよりよいものに修正し、実現されるものとしていくと考える。

2. コミュニケーションを質・量ともに高め、協働関係を深める

全5回にわたる継続的な議論を行なったが、各回にあいだは、コミュニケーションが止まっていた。これも、本アクションの反省点の一つである。マーケティング・マネジメントは、一方通行では成り立たない。意図がステークホルダーの期待と合っているかを、常にやりとりしながら確認しなくてはならないからである。

マルチステークホルダー組織ということは、異なる情報や見方、強みを持つステークホルダーが多々いる、ということである。部会の場合だけをコミュニケーションの機会とせず、個別にフィードバックを受ける機会を持つことで、より今後を洞察するヒントを得ることができただろう。なぜなら直接対話は、皆の前では言いづらいような意見も話しやすく、新たな認識・視点を得ることが

できる。同時に、そのステークホルダーの強みを知る機会となる。「CiP 協議会の起業支援」への関心も、ただ議論に参加するだけよりも高まるに違いない。なぜなら、自分が出したフィードバックにより議論や活動がどう変わるかに関心と期待を持つからである。

ステークホルダーの関心は多様かつ温度差があり、それにより協働の度合いも異なる。さらには、CiP 協議会の活動は、起業支援のみならず多岐広範な分野にわたる。マーケティング・マネジメントのしくみにおいて「実践により意図と期待の関係を検証するプロセス」では、発信した情報への反応や評価からステークホルダーのパートナーシップを知る目的もあわせ持つ。

3. 社会からの認知・評価を意識する行動習慣や指標を持つ

今回のアクションは、起業支援プロジェクトの活動を主なフィールドとして行なったが、CiP 協議会は他にも多くのプロジェクトを持っている。プロジェクトごとのマーケティング活動と並行して、組織そのものが社会からどのように評価されているか、つねに意識しておきたい。それが各活動への「期待」に影響しているからである。既知ブランドへの期待により CiP 協議会にステークホルダーが集まっていることは、組織全体の認知や評価を意識的にみることで理解可能であり、起業支援プロジェクトの議論を早期に促進できたであろう。

たとえば、下記のような指標があげられる。これらの指標は、事務局がふだんの活動を通じて目にしやすいものである。数値データだけでなく、その理由や動機等の定性データを収集することで、より役立つ。

- 1) 会員の契約更新、新規会員の契約数
- 2) イベントの会員参加率
- 3) ソーシャルネットワークのフォロワー数

1 と 2 は、CiP 協議会運営の核となる会員というステークホルダーからの評価を数字で端的に観ることができる。3 は、一般的な社会認知度合いを知る指標となり、新たなステークホルダーの開拓に活かすことができる。日常的にみるのが可能な指標は、組織運営に携わる事務局の誰もが自組織のポジションや評価を自然に意識するものとなる。事務局の皆がステークホルダーの「期待」

の変化を敏感に受けとめ、洞察し、議論をする環境があれば、組織の「意図」は今後、期待を超えるものへと進化させることができるだろう。

今回のアクションにおいて、「意図と期待を明確にするプロセス」に、約半年を要した。めまぐるしいスピードで変化・進化を遂げる昨今のビジネス環境を考慮すると、実践を伴わず議論のみで半年という時間軸はかかり過ぎたという印象をぬぐえない。前述した3つの課題に取り組むことは、意図と期待を明確にするプロセスの短縮化につながり、実践・検証へのスピードを上げると思われる。

注

- 1 500 Start Ups JAPAN (<http://500startups.jp/>)
- 2 START ME UP AWARDS (<http://www.startmeupawards.com/>)

第5章

知 見 と 提 案

本研究では、マルチステークホルダーを持つ組織が持続的成長と価値向上のために、マーケティング・マネジメントのしくみを機能させることを提案した。そしてその提案を、CiP 協議会起業支援プロジェクトをフィールドにアクションを行なった。

本章では、アクションから得た知見を示す。また、知見をもとに第3章で提示したマーケティング・マネジメントのしくみを修正提案する

5.1 知見

本研究におけるアクションおよび考察から得た知見を、下記に示す。

1. マルチステークホルダー組織はマーケティング・マネジメントを通じ、ステークホルダーが各々に持つ目的を、新たな価値創造という共通目的へ統合することができる。

マルチステークホルダー組織は、ステークホルダーが持つ要望、期待、利害が多岐にわたり、複雑な経営環境であると言える。それは見方を変えると、多種多様、異質な強みを持つチームになりうる。マーケティング・マネジメントは、ステークホルダーが持つ要望・期待を受けとめ、それを活かして新たな価値を共に創る協働パートナーになるための活動と言える。メディア・リテラシーは、ステークホルダーの期待を多方面の情報を得て洞察し、質の高いコミュニケーションをとるために必須の能力である。

2. メディア・リテラシーは、多様な情報に含まれる「意図」を正しく理解し、再編集する力である

メディア・リテラシーは、「メディアを主体的に読み解く能力」「メディアにアクセスし活用する能力」「メディアを通じコミュニケーションする能力」という3つの構成要素を相互作用的に使う能力である。この能力は、誰もがメディアとして受発信が可能となった現代社会において、本研究の結果、次のように発展させうると考えた。

「メディア・リテラシーは、人や組織という無意識にメディア化している存在をも含めた多種多様なメディアによって発信される“情報を処理”し、それらの情報から媒介される“意図を洞察”し、“意志にもとづき再編集”して発信し、“社会とコミュニケーションする”力である」

社会には、膨大な情報が多種多様なメディアから発信されている。メディア・リテラシーは個人が持つ能力のため、意識的に鍛錬されなければ、個人の関心や情報処理能力の範囲で得る情報を、個人の主観で解釈して終わってしまう。組織の持続的成長と価値向上のために必要なのは、異なる認識があまたあることを受けとめ、新たな視点を得ることだ。自分では選択しない情報、持たない視点に気づくことは、一人ではできない。それ故にメディア・リテラシーは、組織単位で、社会との関わりにおいて、多種多様な情報に触れ、それを組織の目的達成のために再編集し実践する行為により鍛錬される。

3. マーケティング・マネジメントは、ステークホルダー間に新たな関係を構築し、コラボレーションを促す

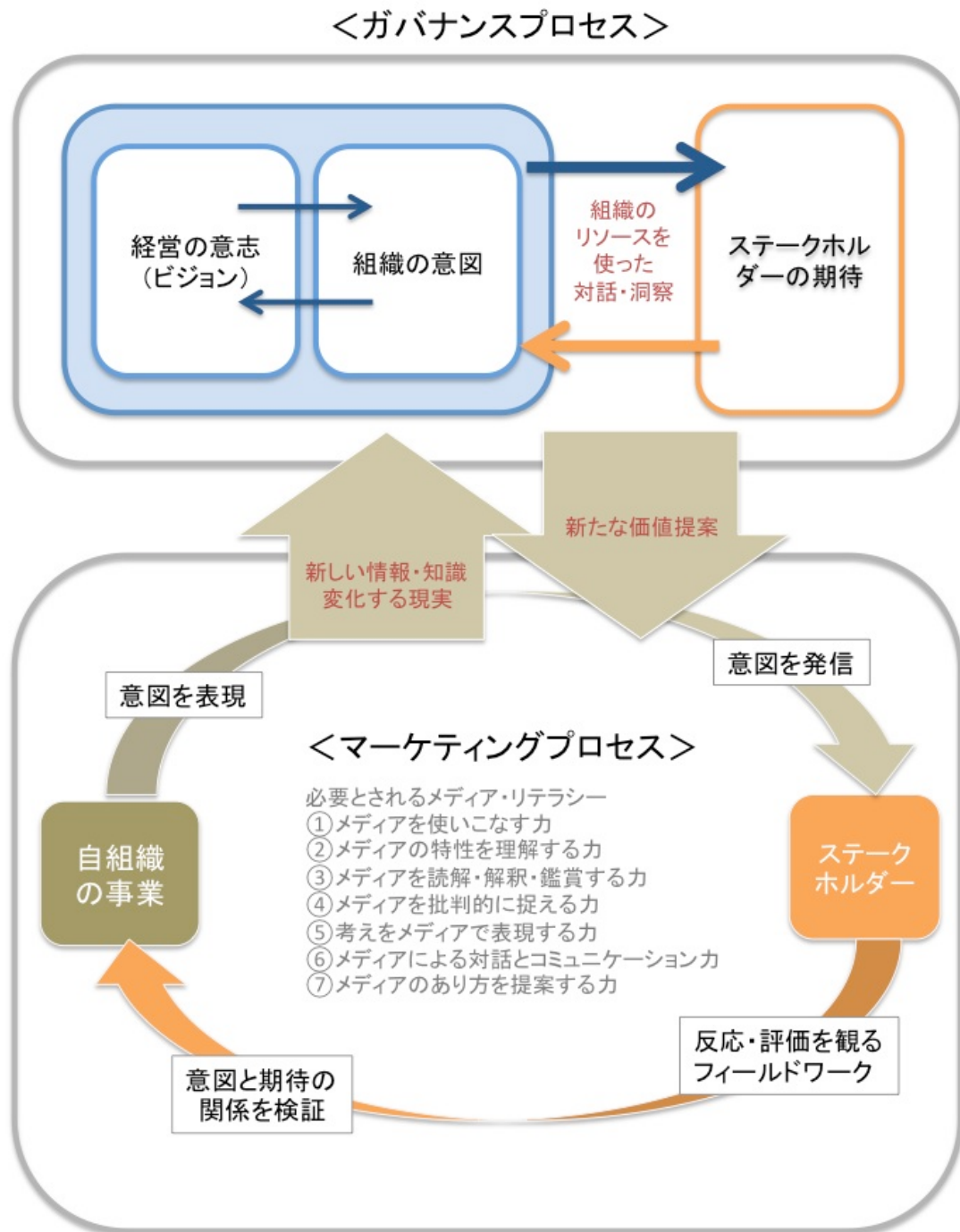
組織の共通目的（本研究では「意図」）が明確かつ独自性がなければ、ステークホルダーとコミュニケーションはできず、マーケティング・マネジメントは成り立たない。「意図と期待を明確にするプロセス」は、個々が持つ、かつ、得た情報を出し合い、多面的に受けとめ、複眼で思考し、新たな組み合わせで独自の「意図」を導きだす行程である。この行程は、異なる利害を持つステークホルダー間の新たなコラボレーションを生み出す。

5.2 提案

アクションの考察および得た知見から、第3章で記述したマーケティング・マネジメントのしくみについて、ガバナンスおよびマーケティングとの関連を示す構造で表し、改めて提案する（図5.1）。

「意図と期待を明確にするプロセス」は、「ガバナンスプロセス」とおく。ステークホルダーと情報をやりとりしながら議論を重ね「意図」と「期待」を明確にしていくことは、組織のガバナンスにステークホルダーが主体的に関心をもつことにつながる。また、「実践により意図と期待の関係を検証するプロセス」は「マーケティングプロセス」とした。組織の「意図」を新たな価値として表現、ステークホルダーに提案し、評価を受ける。その評価に対し、複眼かつ批判的に検証し、つねに変化していく現実を認識、新しい情報を取り入れ、新たな価値を探究し、再び提案する。これらのマーケティング・マネジメントのプロセスにおいて、求められるメディア・リテラシーを図内に記した。

収益向上のみに重きをおくような一部のステークホルダーに向けた経営では持続的成長や価値向上は実現しないことは、オリンパスや東芝など昨今の企業不祥事の例からもわかるとおりである。本項での提案において、本研究がガバナンスの新たな視点となること、また、メディア・リテラシーがマルチステークホルダーの多様かつ変化する期待に応え、個人と組織が成長し続けるための経営能力となることを示しておきたい。



【図 5.1】 マーケティング・マネジメントのしくみ

第 6 章

結 論 と 今 後 の 展 望

さまざまな意図と期待が複雑に存在するマルチステークホルダー組織において、ステークホルダーと新たな価値創造を共通目的に持ち協働するモデルを「マーケティング・マネジメントのしくみ」として提案し、CiP 協議会起業支援プロジェクトをフィールドに、アクションを行なった。

アクションでは、「意図と期待を明確にするプロセス」を実践した。このプロセスを経て、CiP 協議会起業支援プロジェクトの「意図」は言語化され、ステークホルダーである会員は、各々の事業への貢献のみならず社会的意味を持つ活動へと「期待」の内容を向上させた。

「意図と期待を明確にするプロセス」において、アクションから得た結論は、下記のとおりである。

- ・ 創業や設立直後で実績やブランドがまだない組織に対し、ステークホルダーは直接的・具体的な期待を持っていない。既知で実績を持つ他ブランドへの期待や未来におけるポテンシャルを媒介に曖昧な期待をしている状態である。まずこの状態を認識すること。
- ・ 意図を表現する前に、内と外を知る準備フェーズが重要である。次のような問いを持って情報収集と分析、組織内で洞察・議論をすること。
 - 【内】①自組織のビジョンは何か。(経営の意志)
 - ②ビジョンをどんな事業で実現するのか。
 - 【外】③その事業は世の中において既に行なわれているか、類似なものはあるか、課題は何か。
 - ④自組織がとるポジションはどこか。(独自性)
- ・ 曖昧な期待を自組織への具体的・直接的な期待に変えるものが、最初に発する「意図」でなくてはならない。そのためには、曖昧な期待の源と自組織をつないでいるものが何なのか、ステークホルダーとのコミュニケーションでつかみ、意志と合わせ、独自性のある「意図」へと再編集・表現す

ることが必要である。ここに、メディア・リテラシーが貢献する。

- ・ 独自性があり、ステークホルダーから直接的・具体的な期待を得られる「意図」の創造は、個人や一部組織の仕事でできるほど、簡単ではない。組織全体の洞察力とリソースを用いて為される仕事であり、この時点から、ステークホルダーとの協働は始まっていると認識し、ステークホルダーと質の高いコミュニケーションができる関係性を築くこと。
- ・ 「意図」の評価は、ステークホルダーからの「期待」によって顕される。予期せぬ高い期待や期待との齟齬は、組織に意図を修正する力、既存の意図を捨てて新たな意図を持つ力をもたらす。「意図」を変えること、捨てて新たにすることを躊躇せず、ただし、多様な情報や短期的成果に振りまわされるのではなく、「意志」の実現を「意図」で示すこと。

今回のアクションは「意図と期待を明確にするプロセス」を初めて行なった段階である。組織として初めて発した「意図」はステークホルダーに受けとめられたが、意図どおりに受けとめられたのか、さらに直接的・具体的な期待は何なのかを知るには、意図を事業で実践しその成果をもって検証しなくてはならない。それが、「実践で意図と期待の関係を検証するプロセス」である。

事業活動における実践は、前例のないチャレンジや失敗が伴い、不確実性が高い。そうであっても押し進める経営能力が不可欠であり、短いリードタイムで実践を重ね「意図」を修正・創造し続ける実行力を組織が持つことが、経営を支える。両プロセスは、内容の質を向上させながら繰り返されるものである。

なお、本研究で提案するマーケティング・マネジメントのしくみが経営手法として広く使われるには、下記の事項についてさらなる研究が必要だと考える。

1. メディア・リテラシーとマーケティングおよびガバナンスとの関連性を具体的事例等から研究を深め、明確にし、理論化すること
2. 1の理論をもとに、メディア・リテラシーをビジネスマンの基礎能力に、また、現代社会に必要な経営能力として再構築・体系化すること

今後これらを深堀して研究することにより、次のような発展をめざしたい。

1. メディア・リテラシーがビジネスマンの基礎力とされ、仕事を通じた鍛錬が新たなメディア・リテラシー教育のあり方として衆知を得ること。
2. マーケティング・マネジメントのしくみが、特にスタートアップ企業や中小企業など経営資源が豊富ではない組織において、社会・市場へ新たな価値を他者に先駆けて提案・発信・実現するために使われること。
3. マーケティング・マネジメントを動かすことで、ステークホルダーと新たな関係を築き、コラボレーションにより新たなビジネス機会を追求する企業家が増え、彼らがスタートアップ生態系のエンジンとなる状態を実現させること。

謝 辞

本研究の指導教員であり、私の未熟なビジネス経験から得た問題意識に耳を傾け、「メディア・リテラシー」というヒントをくださった慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の古川享教授に心から感謝いたします。ビジネスを通じ社会へ貢献する意味を、幅広い知見からご指導いただきました。また、深刻な病の後に再び教壇に立たれた姿は、一年休学という選択をし復学を躊躇していた自分に、「何のために、今、学ぶのか」その原点を思い起こさせ、奮起させてくれました。

研究内容や論文執筆について様々な助言や指導をくださった、慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の大川恵子教授、石戸奈々子准教授に心から感謝いたします。大川教授は、企業におけるビジネス経験しかない私に、営利・非営利という組織の枠を超えたガバナンスへと、視座を上げてくださいました。CANVAS などマルチステークホルダー組織の経営を実践されている石戸准教授からいただいた本質的な問いから、本研究で自分は何を実現したいのか、自分自身に幾度も問うことができました。

CiP 協議会事務局への参画を快諾くださった、CiP 協議会代表理事であり慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の中村伊知哉教授に、心から感謝いたします。自分では選択し得ない情報や機会をいただき、未知の世界観に触れ、自分独自の世界観を持つ重要性を改めて認識しました。

時間的制約が多く、活動への貢献があまりできないにもかかわらず、CiP 協議会事務局メンバーとして迎え入れ、本研究のアクションを助けてくださった CiP 協議会事務局長の高橋竜之介氏および事務局メンバーの皆様に、心より感謝します。

そして、常に高い向上心をもって学ぶ姿勢で背中を押してくれた黄仙恵氏、仕事、学び、人生、すべてのパートナーである高橋秀紀氏、いつも笑いをくれる最愛の子供たち、そして緊急時に駆けつけてくれる両親に、言葉では言い尽くせない感謝を込めて。ありがとうございました。

参 考 文 献

- 1 平野武士. 「プロダクトを『自走可能』に羽化させるスタートアップ・プログラム『HEART CATCH』12月12日成果披露」. THE BRIDGE
<http://thebridge.jp/2015/11/heart-catch2015> (参照 2015-11-25)
- 2 平野武士. 「経営をデザインとマーケティングから考えるー500名を集めた『HEART CATCH』がスタートアップに投げかけたもの」. THE BRIDGE
<http://thebridge.jp/2015/12/heart-catch-2015-round-up> (参照 2015-12-13)
- 3 平野武士. 「『HEART CATCH』参加チームが、プロによるメンタリングの BEFORE /AFTER を一挙披露 #HC2015_JP」. THE BRIDGE.
<http://thebridge.jp/2015/12/heart-catch-2015-showcases-5-startups> (参照 2015-12-13)
- 4 伊藤桃子. 「スタートアップにこそ CMO と CDO が必要。ストラテジーに入り込むマーケティングとデザインの重要性」. MarkeZine.
<http://markezine.jp/article/detail/23479> (参照 2015-11-30)
- 5 神岡太郎. 「日本流マーケティング×IT 変革」. SaleceForce.com
<http://www.salesforce.com/jp/socialenterprise/innovation/vol1-japanese-style-marketing.jsp>
<http://www.salesforce.com/jp/socialenterprise/innovation/vol2-japanese-style-marketing.jsp>
<http://www.salesforce.com/jp/socialenterprise/innovation/vol3-japanese-style-marketing.jsp>
<http://www.salesforce.com/jp/socialenterprise/innovation/vol4-japanese-style-marketing.jsp>
<http://www.salesforce.com/jp/socialenterprise/innovation/vol5-japanese-style-marketing.jsp>

- 6 関橋英作. 「自己実現を目指す！コトラーのマーケティング 4.0 は日本企業の追い風」. 日経ビジネス ONLINE.
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20141006/272194/?P=1&rt= nocnt> (参照 2014-10-08)
- 7 江端浩人. 「ad:tech Tokyo／World Marketing Summit から見えてきたマーケティングの新潮流」. Adver Times.
<http://www.advertimes.com/20141001/article171468/> (参照 2014-10-01)
- 8 佐藤正弘. 「新時代のマルチステークホルダー・プロセスとソーシャル・イノベーション」. 季刊 政策・経営研究 2010, Vol. 3, pp. 109-132
http://www.murc.jp/english/think_tank/quarterly_journal/qj1003_07.pdf
- 9 MEDIA LITERACY PROJECT (<https://medialiteracyproject.org/>)
- 10 日本ジャーナリストセンター. 「日本のジャーナリズムは『危ない』 ソーシャル時代に必要な記者のスキル」. The Huffington Post
http://www.huffingtonpost.jp/jcej/journalism_b_5624383.html (参照 2014-08-10)
- 11 池水田佳. 「メディアとメディア・リテラシー メディア・リテラシー教育はどうあるべきか」. 東京大学哲学研究室, 応用倫理・哲学論集, 第3号, 2007, pp. 130-143
http://www.l.u-tokyo.ac.jp/philosophy/pdf/eth03/Media_and_Media_Literacy_Education.pdf
- 12 「オリンパス 絶望からの再挑戦」. 日経ビジネス. 2014-01-20, pp. 50-54
- 13 小宮一慶. 「不祥事を起こす会社は経営者が悪い」. DIAMOND ONLINE
<http://diamond.jp/articles/-/83142> (参照 2015-12-12)
- 14 牛島 信. 「コーポレートガバナンス・コードとは何か」. 日経ビジネス

ONLINE

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/skillup/20150325/279139/> (参照
2015-03-30)

15 King, Ariana. Global Media Ethics: Implications for Media Literacy Education. International Christian University, Educational Studies Vol. 57, pp. 157-165

16 神岡太郎 (2006) . 『CMO マーケティング最高責任者 グローバル市場に挑む戦略リーダーの役割』, ダイヤモンド社

17 村田昭治 (1992) . 『村田昭治のマーケティング・ハート 学ぶことの楽しさ』, プレジデント社

18 ジム・ステンゲル (2013) . 『本当のブランド理念について語ろう 「志の高さ」を成長に変えた世界のトップ企業 50』, 阪急コミュニケーションズ

19 アル・ライズ／ローラ・ライズ (1999) . 『ブランディング 22 の法則』, 東急エージェンシー

20 島田 恒 (1999) . 『非営利組織のマネジメント 使命・責任・成果』, 東洋経済新報社

21 P.F. ドラッカー／G.J. スターン (2000) . 『非営利組織の成果重視マネジメント』, ダイヤモンド社

22 フィリップ・コトラー／ナンシー・リー (2007) , 『社会が変わるマーケティング』, 英治出版

23 鈴木みどり (2001) . 『メディア・リテラシーの現在と未来』, 世界思想社

24 山内祐平 (2003) . 『デジタル社会のリテラシー 「学びのコミュニティ」をデザインする』, 岩波書店

- 25 カナダ・オンタリオ州教育省（1992）．『メディア・リテラシー マスメディアを読み解く』，リベルタ出版
- 26 オリンパス株式会社 (<http://www.olympus.co.jp>)
- 27 「東芝」が問うガバナンス（上）内向きの病巣根深く，日本経済新聞，2015-11-20，朝刊， pp. 12
- 28 「東芝」が問うガバナンス（下）緊張感生まれ「攻め」へ，日本経済新聞，2015-11-21，朝刊， pp. 14
- 29 「第三者委」信頼揺らぐ，日本経済新聞，2015-11-23，朝刊
- 30 市場の期待とギャップ 見逃した「東芝隠蔽」，日本経済新聞，2015-12-02，朝刊
- 31 東芝株式会社 (<http://www.toshiba.co.jp/>)
- 32 マルチステークホルダー・プロセスの定義と類型，内閣府国民生活局企画課，2010-06
<http://www5.cao.go.jp/npc/sustainability/research/files/2008msp.pdf>
- 33 緒方 亮．「デジタル宇宙はゼタバイト時代へ」．Wired.jp
<http://wired.jp/2010/05/10/デジタル宇宙はゼタバイト時代へ/>（参照 [2010-05-10](http://wired.jp/2010-05-10/)）
- 34 佐藤尚之（2015）．『明日のプランニング 伝わらない時代の「伝わる」方法』，講談社現代新書
- 35 NHK，経済フロンタイン
<http://www.nhk.or.jp/keizai/frontline/20150627.html>（参照 2015-06-27）

36 NHK 解説委員会, 解説アーカイブス「視点・論点 問われる企業統治」,
<http://www.nhk.or.jp/kaisetsu-blog/400/226302.html> (参照 2015-08-31)

37 The Sun also Rises, 「【書評】メディア・リテラシー 世界の現場から」
<http://loveandzero.hatenablog.com/entry/2014/01/06/023808> (参照
2014-01-16)