

## 論文

グレイトフル・デッドに学ぶ価値共創としてのおもてなし<sup>(1)</sup>

池田 信寛  
追手門学院大学経営学部 教授  
Nobuhiro IKEDA  
Professor,  
Faculty of Management,  
Otemon Gakuin University

## Abstract

Omotenashi; Japanese Hospitality is supposed to be a style and a way of thinking unique to Japanese culture. But when we understand one of its keywords, “Host-Guest Co-creation”, which has almost the same meaning as “Value Co-creation” of Relationship Marketing, it is not unique only to Japanese culture. Not the present meaning but the traditional and original meaning of Omotenashi has the co-creative relation of host and guest, that is, seller and buyer for getting and developing customer value and customer solution. Interestingly this relation can be seen also in the activities of the American rock band, the Grateful Dead, born in 1965. They think their fans as co-creators for band’s value, “The Grateful Dead Experiences”. Analyzing their thoughts and activities, Omotenashi is not unique to Japanese culture but universal to the modern marketing. An old Japanese way thinking is also useful in our modern society.

Keyword：グレイトフル・デッド おもてなし ホスピタリティ 主客共創 価値共創 関係性パラダイム  
関係性マーケティング 顧客価値 生涯価値

「バンドがどんなに素晴らしくプロフェッショナルであっても、コンサートを70点以上に持って行くことはできない。それ以上を求めるのであれば、その他の要素である音楽と聴衆の積極的な関与が不可欠である。」（ロバート・フリップの言）<sup>(2)</sup>

おもてなしという言葉は、日本特有のものであり、諸外国には同じようなものは存在しないと思われているが、実際のところ、今日のおもてなしの使用法は、その語源からかなりかけ離れているとともに、その本来の意味に立ち返れば、他国（本稿では米国）にも存在していると考えられる。おもてなしの精神は、何も日本独特のものではなく、普遍的なものの可能性があるということ、本論文で論じたい。同時に、本来の意味におけるおもてなしの今日での可能性を探る。

## 1. 今日の日本におけるおもてなしの特徴

## (1) 東京オリンピックにおけるおもてなしの意味

おもてなしという言葉は、古くから使用されているものであるが、昨今、特に注目されるようになったのは、フリーアナウンサーの滝川クリステル氏が、2013年9月8日に行われたIOC総会における東京オリンピック誘致スピーチで、この言葉を使用したことが大きいと考えられる。その内容は以下の通りである。

「東京は皆様をユニークにお迎えます。日本語ではそれを『おもてなし』という一語で表現できます。それは見返りを求めないホスピタリティの精神、それは先祖代々受け継がれながら、日本の超現代的な文化にも深く根付いています。『おもてなし』という言葉は、なぜ日本人が互いに助け合い、お迎えするお客さまの大切にするかを示しています。」<sup>(3)</sup>

ここで、確認しておきたいのは、おもてなしという言葉とホスピタリティという言葉と同義として使用していることである。日本で入手できる書籍や論文においても、両者を区別せずに使用している例は多い<sup>(4)</sup>。実際のところ、例えば、日本ホスピタリティ・マネジメント学会のホームページを参照しても、ホスピタリティの定義は掲載されておらず、また、おもてなしとの関係や差異は明らかではない。ただ、一部で、おもてなしとホスピタリティは異なるものであり、その区別が必要であるという主張はなされており、これについては、厳密な議論が必要だと思われるが、紙面の都合上、それは別の機会に譲りたい。

今日におけるおもてなしという言葉が持つ意味は、「顧客に最高の満足を与えるため、手の限り心の限り献身的に尽くすこと」だと筆者においては解釈しているが、それは、日本語である「上げ膳据え膳」という言葉に象徴されている。国語辞典の定義によれば、「上げ膳据え膳」とは、「自分は何もしないで、まわりが何から何まで世話をしてくれるような待遇」<sup>(5)</sup>とされている。これに明らかなように、サービスなどの商品の受け手には何の労力も求めず、商品の提供側が一方的に顧客満足を得るために奔走するのが、おもてなしやホスピタリティの現状である。

興味深いのは、インターネットで「おもてなし」を検索すると、「表（おもて）なし」と書いて、さまざまな解釈がなされており、一部、例を挙げれば、「表なし」とは、「相手に気づかれずに、さりげなく相手のためを思ってやる、そして相手もある意味でそのことに気づかない心遣いのこと。」<sup>(6)</sup>、「表裏のない心をもって相手に届ける無償の行為。」<sup>(7)</sup>、「表が無いということは裏が有るということです。」<sup>(8)</sup>、「真のおもてなしを実現しようと思えば、建前だけでなく本音の部分で裏表なくふるまう勇気と覚悟が必要と言うこと。」<sup>(9)</sup>などがある。もちろん、「おもてなし」とは「持て成し」という言葉に丁寧語の「お」が付いたものであるため、「（裏）表なし」という使用法は明らかな誤用である。とは言え、このような誤用を許す状況には、上記のような解釈が可能となる土壤があると言えるだろう。

## (2) おもてなしの限界

いずれの使用法においても、おもてなしは、客人が最大限に満足を得るように、手を尽くし心を尽くすことを意味しているが、日本社会が物質的に豊かになり嗜好の

多様化が現れ、また、グローバル化が進む中で日本人以外の観光客や居住者が増えていく中で、日本人が考えるおもてなしの内容が現実には則さなくなって来ている。換言すれば、現在のおもてなしは、売手の一方的な思い込みの押し付けになる危険性がますます出て来た。実例を1つ挙げると、東京の下町にある家族経営の日本旅館「澤の屋」（東京・台東）の経営者である澤功氏の談であるが、「こんなことがありました。宿泊客に日本の良さを知ってもらおうと、富士山をデザインした布巾をプレゼントしていました。ところが、チェックアウト後の部屋に入ると、隅に置きっぱなしです。腹を立てたり悩んだりしましたが、そうかと気がつきました。こちらは好意のつもりでも、相手にすれば気に入らないお土産を押しつけられていたのです。」<sup>(10)</sup>とある。

日本人の価値観がまだ大きく多様化していない時代では、商品の提供者（買手）は、その受容者（買手）と同じ文化を共有しており、相手が何を望んでいるか、何に満足するかは容易に想像できた。そのため、買手に「あなたは何をして欲しいですか？」「あなたは何に満足しますか？」と聞かずとも済ますことができたのである。

しかしながら、前段落でのべたような現代日本の消費社会の実相においては、買手が何を求め何に満足するかを調べなければ、満足いく対応ができない。そこで出て来たのがアンケートなどの市場調査であったり、膨大なデータの収集と分析による市場動向を把握するPOSシステムなどの導入であったりしたのである。ところが、消費の多様化がますます進み、また、海外からの訪問客や居住者がますます増えて行くと、もはや、これら市場調査やPOSシステムでも対応できない側面が生じてきた。加えて、バブル崩壊後の低経済成長下では、市場の絶対的な拡大は望めず、いったん売買取引までこぎつけた買手をいかにリピーター客としてつなぎとめられるかという問題も生じてきた。ここで、問題になるのは、複雑化・多様化し見えにくくなった消費者欲求を満たすには、どのような対応ができるのか？である。そこに登場したのが、関係性パラダイム<sup>(11)</sup>に基づく売買の方法である関係性マーケティングである。

関係性マーケティングを説明するキーワードはいくつかあるが、その中核となる概念の1つが「価値共創」である。従来のマーケティングでは、売手と買手の関係は一般的には一方向性のもので、売手が買手に働きかけるという場面が多く見られた。売手が商品の価値を決定し買手に提供するというものである。しかし、「価値共

創」においては、商品の顧客価値を決定するのは、売手だけではなく買手も含まれる。

例えば、高級フレンチ・レストランで考えてみよう。レストランを訪れた客が、そこで満足の行くひと時を過ごせるかどうかは、レストランだけではなくその客の肩にもかかっている。もし、高級フレンチ・レストランの雰囲気にとぐわなない服装で入店すればどうだろうか。自分たちはそれでも良いかも知れないが、他の客の目から見ればレストランの雰囲気を壊す存在になる。客は、レストランの雰囲気を決定する要素の1つなのである。来店客は、自分の服装に気を配って入店すべきである。また、出される料理に合うワインの選択もレストランに一人任せという訳にもいかない。選んだ食事に合うワインをソムリエに相談する際、甘めのワインが良いのか辛めが良いのか、あるいは、軽めのワインが良いのか重めのワインが良いのかの希望をソムリエに伝えねばならない。これができるようには、来店客にもワインに関する事前学習が求められる。食事の質にしても、その質を評価できるだけの経験も要求されるだろう。そう考えれば、高級フレンチ・レストランでの食事体験の満足を左右するのは、来店客の協力にも大きくかかっていると言える。

別の例を挙げよう。今でこそ来日ロック・バンドのコンサートでは、聴衆も歓声を上げ拍手を送りバンドの演奏を盛り立てようとするが、イギリスのロック・バンドであるフリート・ウッドマックが1980年来日公演を行った時期、日本の聴衆はまだまだおとなしく、曲の演奏中は静かに座席に座り、曲が終わると立つことなく拍手を送りはしても歓声を送ることはしなかった。初来日のフリート・ウッドマックにとっては、これは非常に奇妙に映ったようである。なぜなら、ヨーロッパやアメリカでのコンサートは、聴衆は演奏中であっても歓声を上げ立ち上がり拍手を送るお祭り騒ぎであるため、静かな日本の聴衆の反応は、彼らにとっては不興を買ったと取られても同然であった。そのため、機嫌を損ねたバンドは演奏を早く切り上げアンコールもせずに帰ってしまった<sup>13)</sup>。当時の日本人にとっては、バンドは聴衆をもてなす側であり、聴衆はもてなされることを期待していたのだ。本論文の冒頭に引用したキング・クリムゾンのロバート・フリップの言を借りれば、コンサートの出来不出来は、100%バンド側の力量にかかっていると日本人は考えていたのである。まさに、「上げ膳据え膳」の世界である。

ところで、おもてなしの語源は、茶の湯ないし茶道に

ある。そこでは、茶会を成功させるかどうかは、客人を招待した主人の肩だけにかかっているのではなく、客人も主人と同様の努力を要求される。それを茶の湯ないし茶道では、「主客共創」と呼ぶ。茶会という場を成立させるのは、主人と客人の双方の肩にかかっており、その意味では、関係性マーケティングにおける「価値共創」の考え方と通じるものがある。もちろん、「主客共創」と「価値共創」とがまったく同じものかどうかは議論があるところだが、これも紙面の関係から別の機会に譲りたい。本稿では、「主客共創」と「価値共創」とは、ほぼ同じ意味で使用することにする。

そう考えると、本来の意味でのおもてなしは、何も日本独特の思考と行動の様式ではなく、関係性マーケティングの発祥地である米国においても存在するものであり、より普遍的な性格を持つものと考えられる。そのため、次節では、米国で見られるおもてなし＝「主客共創」ないし「価値共創」の例に、ロック・バンドのグレイトフル・デッドを取り上げ検討する。

## 2. 米国で圧倒的人気を誇るグレイトフル・デッド

### (1) グレイトフル・デッドの概要

グレイトフル・デッドは、1965年にアメリカの西海岸サンフランシスコで結成されたロック・バンドで、リーダーであるジェリー・ガルシア（写真1左端）が亡くなった後も残りのメンバーでバンドが継続されており、結成から半世紀たった今でも人気がある。大きなヒット曲やカリスマ的スターはいない。アルバムを売るためにライブを行うのではなく、ライブ主体の活動で利益を得るバンドである。オリジナル曲150曲程度とカバー曲350曲程度を演奏するが、即興部分が全体の80%を占めるため、同じ曲であってもライブごとにその演奏は異なる。結果的に、まったく同じ演奏がないため、同じセット・リストであっても何度もライブに足を運ぶファンも多い。ライブは出来不出来が多いが、「デッドヘッズ」という熱心なファンが大勢いる<sup>14)</sup>。グレイトフル・デッドのライブは、一種のお祭り騒ぎであり、ファンの旧交を温める場でもあるため、写真2のようにファンが集合して記念写真を撮る光景は、他のロック・バンドのライブでは見られないものである。



写真1 グレイトフル・デッドのライブ風景

<http://milano.metrocs.jp/wp-content/uploads/2012/03/eb68b9357192c5fbf440da98d3377e1b.jpg>



写真2 ファン「デッドヘッズ」の集合写真

[http://blog-001.west.edge.storage-yahoo.jp/res/blog-7f-8e/burrell\\_blues/folder/145154/33/23210433/img\\_3?1399988374](http://blog-001.west.edge.storage-yahoo.jp/res/blog-7f-8e/burrell_blues/folder/145154/33/23210433/img_3?1399988374)

## (2) グレイトフル・デッドの詞の世界

なぜグレイトフル・デッドはアメリカ人に人気があるのだろうか。その秘密を彼らの詞の世界に見てみたい。

### ① The Golden Road (to Unlimited Devotion)

この曲は、彼らのファーストアルバムに収められた最初のシングル曲で、そのタイトルは小さなファンクラブにちなんで名付けられており、サンフランシスコのハイト・アシュベリー地域に自由な生き方を求めて集まり花開いた若者たちのシーンを祝福するアップビートの曲である<sup>(14)</sup>。その歌詞は以下の通りである（日本語訳：渡辺淳<sup>(15)</sup>）

あの娘を見てごらん 裸足で歩いている  
口笛を吹き、歌いながら 苦境にも負けない  
目は笑っている 足は踊っている

彼女はネオンサイン 通りで生きて行くこともできる

\* さあ、仲間に入って 毎日がパーティーだ  
さあ、仲間に入って 毎日がパーティーだ

みんな踊っている 太陽を巡る輪の中で  
誰ひとり終わってはいらない  
俺たちはまだ始まってもない  
だから、靴を脱ぐがいい そして、帽子を脱ぐがいい  
自分の翼を試しながら 何が重要かわかるだろう

（\* 繰り返し）

休暇を取るがいい しばらく一線から離れるんだ  
夏がやってくる 冬は気取って外出中  
湯気を立てて全速力で 楽しい時を過ごすがいい  
おまえのお母さんはちょっと神経質になり  
秋まで帰ってこないから

（\* 2回繰り返し）

まさに自由の国で生きる若者たちの共感を呼ぶ内容であり、苦悩に満ちた日常があっても自由を求める心を忘れないようにと若者を鼓舞する内容ともなっている。アメリカは「自由の国」と言われており「自由の象徴」でもあるが、しかし、貧富の差や人種差別などに始まる負の側面を多々抱えていることも事実である。そのような悲惨な日々の中にあっても、自由を求める心がいかに大事かを思い出させるような詞の内容となっている。

### ② Uncle John's Band

自分たちの曲にカントリーの要素を取り入れ始めた1969年の曲で、彼らのルーツであるカントリー&フォーク・スタイルで書かれている。この曲調は、ボブ・ディランやザ・バンドなどの同世代のミュージシャンたちの動きとも重なり、時代の音楽の潮流を大きく変化させていくことになった。特にこの曲は、当時の人々にあたたかく呼びかける賛歌（アンセム）となる<sup>(16)</sup>。（日本語訳：室矢憲治<sup>(17)</sup>）

そうさ、始めがいちばん難しいものさ  
だから心配しなくていいのさ、だってよく言うだろう  
人生がイージー・ストリートに思えてきたら

気をつけろ、戸口に危険が立っていると  
僕と一緒にこのことを考えてみないか？  
きみの考えていることを教えてくれよ  
つまりね、僕が知りたいのは 君は親切かい？ってこと

お金さえもらえれば踊るダンサーじゃないんだ  
自分で決めてみようぜ  
そろそろきまりってやつがわかってきて  
火と氷の区別がつくぐらいにはなっただろう？  
ねえ、僕と一緒に来ないか？ 一緒にやっついていかないか？  
そうさ、僕が知りたいのはきみは一緒に来るのかってこと

なんってこったい、誓ってもいいぜ  
こんなのを見たことがあるかい？  
奴らの壁はまるで大砲の弾を積んだ壁  
合言葉は“僕を踏んづけるな！”だと

さあ聞きにおいでよ、河べりで演奏する  
このアングル・ジョンズ・バンド  
上り調子の流れに乗ってちょっとした話題にもなるよ

それはカラスが話してくれたのと同じ話  
もっとも知っているのはその話だけど  
朝日のようにきみは来て風のように帰っていく  
憎んでいる時なんかじゃないぜ  
待っている余裕なんかないぜ  
そうさ、つまり僕が知りたいのは  
時はいったい何処へ行くのかってこと

僕は銀の鉱山に暮らしている 家の名前はフーテン墓地  
バイオリンを手に入れたからきみに弾いてほしいんだ  
誰だっにかまわない きみの声が聞こえるよ  
そうさ僕が知りたいことはね  
この曲の調子はどうかってこと

さあ聞きにおいでよ 河べりで演奏する  
このアングル・ジョンズ・バンド  
一緒に来るのも一人で行くのもいい  
彼は子供たちを家に連れて帰るために来たんだ

さあ聞きにおいで アングル・ジョンズ・バンド  
時の流れとともに歌うよ  
一緒に来るのも一人で行くのもいい

彼は子供たちを家に連れて帰るために来たんだ

冒頭の歌詞に象徴されるように、成功への足を踏みだし始めた若者への人生訓を含む曲で、自由と引き換えに手に入れた孤独な人生な日々の中で、それでもその日々を一緒に歩もうじゃないか、きみは一人ではない、僕たちはいつでも一緒だ、と励ます内容になっている。個人主義の国アメリカでは、自分の問題は自分で解決することが当然のように求められているが、それだけ孤独感や孤立感に苛まれる人々が多い。それだからこそ、このような歌詞がアメリカの人々に訴える力は強い。

### ③ FIRE ON THE MOUNTAIN

アルバム『シェイクダウン・ストリート』に収録されているこの曲は、収録までの1年間半もの間、ライブで演奏されていたものだが、そのルーツはもっと古く、ディガ・リズム・バンドが1976年に発表したアルバム中の「ハピネス・イズ・ドラミング」というインストメンタル曲の中でジェリー・ガルシアが弾いているギター・リフにまで遡ることができる<sup>18)</sup>。(日本語訳：室矢憲治<sup>19)</sup>)

長距離ランナーのきみ  
どうして立ちどまっているんだい？  
立ち上がり出かけるんだ、ドアの外へ  
バー・ルームで冷えた音楽を演奏して  
自分の笑い声に溺れているきみは芯までデッド  
しおれた町に火をつけようとする一匹のドラゴン  
バケツ一杯の水かけて早く奴を静めなきゃ

\*火だよ一山の上には火  
火だよ一山の上には火  
火だよ一山の上には火  
火だよ一山の上には火

もう燃え出す寸前なのに感じないかこのヒート  
ありったけの力をふりしぼらなきゃ  
とどまれないぜこのビート  
生活のためさ みんな食っていかなきゃときみは言う  
でもきみはひとりぼっち 戦う相手もいやしない  
もしビジネスに いたわりの心があるなら  
きみのために祈ろう  
夢がかなった時に燃えつきて  
きみが灰になっていないことを

(＊繰り返し)

長距離ランナーよ

どうしてそんなに歯を食いしばっているんだ？  
扉に向かって急ぎながら 身体はスローモーション  
ステージからの炎が もうフロアにまで広がっている  
持っている物をすべて与えて まだ与えようというのか  
い？

与えれば与えるほど それは多くを奪うもの  
細い線を越えようとしてもごまかすことはできやしないよ

(＊繰り返し)

人生を生きる人を長距離ランナーに喩えた曲で、とも  
すると何事も先延ばしにする私たちを鼓舞しているのと  
ともに、人生は長いマラソンだから焦ることもない、焦っ  
て燃え尽きてしまうこともないようにと諫める曲でもあ  
る。このようにグレイトフル・デッドの曲には、聴衆の  
心に常に沿いながら、時には応援したり、時にはたしな  
めたりするため、そのファンからの多大で長期に渡る支  
持を得るのだろう。

#### ④ TOUCH OF GREY

1987年に大ヒットしたグレイトフル・デッド唯一のシ  
ングル曲だが、ライブで初披露されたのが1982年の秋で  
ある。それ以来、この曲はデッドヘッズの愛唱歌となり、  
歌い継がれている<sup>20)</sup>。(日本語訳：室矢憲治<sup>21)</sup>)

早くも朝になって来たらしい  
時計はどんどん遅れているさ  
順番どおりに朝の空を塗るなんて  
なんてバカげたことだろう

いたるところで夜が明けていくよ  
ろうそくに火をともし、まぶしさに文句を言って  
カーテンを引くといい、僕は気にしないぜ  
だって、かまわないさ

\*僕はうまくやるんだ 僕はなんとかやっていくから  
すべてを上手にくぐりぬけて 僕は生き残るんだから

名簿からきみは名前をはずしたんだな  
言うべきことを言ってオサラバしなよ

わかったよ、きみの言わんとすることは  
でも、かまわないさ、大丈夫

あんな風にきみが感じたのは残念  
とりあえず言えることはひとつだけ  
どんな銀色の裏地にも灰色のひとはけがあるってもの

(＊繰り返し)

そいつが僕にとっての教訓さ  
どんなに恵まれたAクラスの家、  
B級の環境に生まれてもCかい  
誰だって始まりはみんなABC  
僕らみんな きちんと向き合って  
少し高貴な心を持ってやっていこうよ

そいつは僕へのレッスン  
デルタがイーストがフリーズがどうしたって  
大切なのはもっと基本のABC  
僕らみんなで考えようぜ 小さな愛の火を消さないで

家賃の支払いが滞りがちだし  
犬にはもう何年も餌をあげてない  
見かけより状態はずっとひどいけれど  
でも、かまわないさ、大丈夫

牛からは灯油まじりのミルク  
17になっても本も読めない子供  
知っているのはワイセツな言葉だけ  
でもかまわないさ、大丈夫

(＊繰り返し)

靴はそれに合った手に収まるって言うじゃない  
そんなこと本当はたいしたことじゃない  
歯をくいしばらずに口笛吹いてお別れすればいいじゃない  
だってかまうことないよ、大丈夫さ

ああ、きみの髪にまじる灰色のひとはけも  
なかなか似合っているじゃない  
とりあえず僕に言えることはそれだけ  
そうさ、大丈夫さ

(\*繰り返し)

僕たちはうまくやるんだ 僕たちはなんとかやっていくから

すべてを上手にくぐりぬけて 僕たちは生き残るんだから

生活が厳しいと人は悲観的になるものである。特に、米国の個人主義の社会においては、個人の問題を解決するのは、その個人の問題であるという意識が高く、誰かが何とかしてくれるだろうという感覚はない。そのような状況の中で、窮地に追い込まれてしまった人々の心情は想像するに難くない。しかしながら、困難な状況にあっても楽観的な姿勢を持つと、この曲は訴えている。この曲が大ヒットした背景には、このように感じる多くのアメリカ人がおり、この曲を聴いたりコンサートに足を運んだりすることで、自分は一人ではない、似たような多くの仲間がいるんだ、諦めずに頑張ろうという気持ちと共有できるからこそこの大ヒットだろう。

以上、グレイトフル・デッドの曲で歌われている詞のいくつかに触れてみたが、グレイトフル・デッドは、常に聴衆に寄り添いながらアメリカ社会を共に生きて行こうというメッセージを送っている。このようなバンドの姿勢は、アルバムの作成から販売、コンサートの企画と実施に表れており、そこには「主客共創」「価値共創」の思考が根付いている。次節では、それらについて検討する。

### 3. グレイトフル・デッドにおけるおもてなし戦略

グレイトフル・デッドのバンドの方針は、典型的なマーケティングのように大衆、ここではファンである聴衆であるが、彼らを操作してアルバムの売上げを上げたりライブへの参加を促したりするものではなく、聴衆自らがマーケットを生み出して行くものと考えている。バンドもファンも「こうなったら面白いぞ、皆が喜ぶぞ」という考えを共有し、お互いを巻き込みながらビジネスが展開していく。ここでは、バンドはファンをビジネスにおける対等なパートナーとして扱い、バンドはファンを楽しませ、ファンもバンドを楽しませるという関係が成り立っている<sup>22)</sup>。バンドが自分たちのイメージを聴衆に押し付けるのではなく、ファンのコミュニティが「グレイトフル・デッド体験とは何か？」を決定する<sup>23)</sup>。まさに、ここでは、バンド(主人・売手)とファン(客

人・買手)の共同作業によって商品(アルバムやライブなど)の価値が決定されるという「主客共創」や「価値共創」の考えが現れている。バンドの活動時期に、日本のおもてなしの考え方を参考にしたとも考えにくく、また、昨今の関係性マーケティングの考え方が登場するはる前前のことであるから、グレイトフル・デッドは図らずも「主客共創」「価値共創」の思考法を実践していたことになる。

以下では、グレイトフル・デッドが実践してきた「主客共創」「価値共創」の具体的な仕掛けを紹介したい。

#### (1) 録音録画自由

ほとんどすべてのコンサートやライブでは、その模様を録音したり録画したりすることを禁じている。その理由は、違法に録音録画された音源がブートレグ(海賊盤)として出回り、ミュージシャンやバンドの管理をすり抜け納得のいかない商品となったり、正規の商品(レコードやカセット、CD、ビデオテープやDVD・BDなど)が売れなくなったりするからである。一言で言えば、著作権の侵害である。しかしながら、依然として、ブートレグ(海賊盤)市場がなくならないのは、どんな音源であっても可能な限り集めたいというファン心理が強く働いているからである。収集家や愛好家の常として、可能であるならば、すべての音源、特に、すべてのライブの音源を収集したいという思いがあり、また、足を運んだコンサートやライブの記念に当日の音源を得たいという思いも少なくない。

このファン心理に見事に応えたのが、グレイトフル・デッドである。彼らは、ライブに来たファンに自由に録音させ、手作りの磁気テープをファン同士が交換することを許可した。そうすることで、強力な口コミのネットワークが形成され、ファンがバンドの広告塔となり、バンドの素晴らしさをバンド未体験の人々に知らせる大きな力となった<sup>24)</sup>。

バンドは、さらに、ライブを録音する人々がより良い録音ができるように、テーパー・セクションを作ることまでした。これがライブを収録したテープの交換を促進し、さらなるファンの増加をもたらし、結果的に、ライブのチケットが売れることになる<sup>25)</sup>。テープの交換は一般的なブートレグとは異なり無償で行われるため(売買や商用での使用は禁止)、多くの人々がグレイトフル・デッドのライブをテープで聴くことができるのも、ライブのチケットが売れる大きな要因である。

また、交換されたテープでグレイトフル・デッドのライブを知った人は、アルバムを購入したり、あるいは、テープに録音されたライブを高音質で収録した公式アルバムを有償で手に入れたりすることになるため、アルバムの販売増加にもつながる<sup>69</sup>。

このように、客人であるファンが、グレイトフル・デッドが提供する商品の顧客価値を決定している点は、まさに、「主客共創」「価値共創」の実現である。

## (2) スピナーズへの場所提供

グレイトフル・デッドのライブに限らないが、米国のライブでは、曲に合わせて騒いだり踊ったりする人々を多く見かける。聴衆は、各自、勝手に場所を見つけ踊ったりするのだが、グレイトフル・デッドは、そのような人々（「踊る（spinする）人」＝「スピナーズ（spinners）」）にも踊るための場所を提供している。聴衆がひしめく中で踊るのは危険が伴うが、バンドが用意した専用の場所であれば思い切り踊ることができる<sup>70</sup>。通常であれば、ライブの主催側からダンスは禁止との通告がなされたり、その通告に従わない聴衆は会場から退出させられるが、グレイトフル・デッドは、ライブはファンが自分を表現し、リラックスし、祝い、踊り、交換し、楽しむ場だと理解しているため、むしろ、聴衆が踊りたいならその場所を作ってしまうという発想になる<sup>71</sup>。これも、客人である聴衆が「グレイトフル・デッド体験」の顧客価値を創出していると言えよう。

## (3) ライブならではの楽しみ

ライブは、レコード・アルバムとは異なる。

1つは、大音響と視覚効果があることだ。グレイトフル・デッドのライブを収録した『The Grateful Dead Movie』（1977）<sup>72</sup>を観れば分かるが、当時では珍しい巨大な音響システム（何百ものスピーカーを装備している）を自前で作り、照明にも凝った演出を行っている<sup>73</sup>。

もう1つは、ライブでの演奏は、レコード・アルバムとは異なるということだ。もちろん、レコードの演奏を完全に再現しようとするバンドも存在するが、グレイトフル・デッドは違う。グレイトフル・デッドは、特に技術的に優秀という訳ではなく、出来不出来がある<sup>74</sup>。ライブには台本がないため、メンバーはよく失敗をしたが、ファンはそれを「偽りのない本物らしさ」と解釈し親しみさえ感じている<sup>75</sup>。これは、ライブごとに同じ曲であっても演奏が異なるという楽しみにつながり、また、

たとえ、演奏がうまく行かなくともバンドはそこから学び上達していくことを、ファンは理解している。バンドは、失敗は避けなければならないものではなく、どんどん新しいことに挑戦して、失敗したらそこから学べばよいという姿勢を取り、その姿勢にファンは共感し、バンドを応援するのである<sup>76</sup>。この点で言えば、ファンや聴衆はバンドのよりよい理解者であり、共に手を取り合って人生を歩む同伴者である。ファンや聴衆は、企業努力（ここではバンドの努力）にのみ完璧を求めるのではなく、「グレイトフル・デッド体験」という顧客価値の共同創出者としての立場を取っており、長期的な視点で企業（ここではバンド）が育っていくのを見守っている存在である。

## (4) コンサートというよりハプニング<sup>74</sup>

「グレイトフル・デッド体験」は、ライブの時間のみで起こるものではない。旧友との再会や思いがけない人との出会い、あるいは、新しい仲間を作る機会でもある。例えば、「観客たちは、ライブが始まるずっと前の昼間頃から、暑い日差しのなかでお酒を飲み、タバコやほかのものをふかし、昔からの友人と再開したり、新しい友達を作ったりして、すっかり楽しんでいる」<sup>75</sup>だけではなく、「メンバーがステージに上がりチューニングを始める。ギター・リフが始まるが、ライブはまだ始まらないか始まったか分からないが、2万人の会場は徐々に盛り上がる」<sup>76</sup>ことを楽しんでいる。通常のコンサートやライブのように演奏の開始と終了がはっきりしていないのは、先に触れたように「バンドが自分たちのイメージを観客に押し付けるのではなく、ファンのコミュニティが『グレイトフル・デッド体験』とは何か？を決める」<sup>77</sup>からであり、「ファンを対等なパートナーとして扱う」<sup>78</sup>からである。ファンにとっては、一種のお祭り騒ぎなのであり、同時に「自分と考え方の似た人々が集まる居心地の良さ」<sup>79</sup>があるのだ。

## (5) 会報の発行

会報の発行は、商品の販売促進策として重要な役割を果たす。JAFにしろVISAにしろ会員を抱える企業の多くは、定期的に会報を発行し会員に送っている。会員は会報を読むことで、企業の新商品や考え方を知ることができるため、企業やその商品への顧客忠誠（カスタマー・ロイヤリティ：customer loyalty）を育む手段として有効である。

グレイトフル・デッドもファンに向けて1970年代初頭から会報を発行しているが、他の会報とは異なっている部分がある。それは、会報の中でメンバーの近況が語られるだけでなく、その心境も語られることである<sup>40</sup>。例えば、次のような話しが会報に掲載される。

「『この会報はいったい何のためにあるのだろうか？』と君たちはいぶかっているんじゃないだろうか。僕たちも、時折、同じくらい疑問に思っている。もともと君たちファン同士が何らかのコミュニケーションを取り合えるシステムを築きたいと願っていたんだ。でも資金不足で最初に意図したようなものができなかった」（とまるで友達に出す手紙の様）<sup>41</sup>

「このアルバムは、きっと気に言ってもらえるだろう。もしすごく気に入ったら、ラジオ局に電話を掛けたり、レコード店に感想を伝えたりしてくれないか。どんな形でもいいから助けてくれると嬉しい」（本音の暴露）<sup>42</sup>

セールスフォース・ドットコムは、そのシステムの機能が停止した際、その復旧状況を週7日毎日24時間もの間、そのサイトに刻々と掲載し続けたが、その理由を「信頼は透明性から始まります」と書いている<sup>43</sup>。これは、キングスレイ・ウォードがその著書で書いている「最も重要なルールのひとつは、君は真実を語らなかったと、決して人に言われないようにすることである。」<sup>44</sup>という考え方に相通じるものである。グレイトフル・デッドも同様に、その心中を会報の中で吐露しており、それが一層ファンの信頼を得る結果につながっていると考えられる。同様な例は、株式会社カタログハウスが会員に発行しているカタログ雑誌「通販生活」にも見ることができる。例えば、2016年冬号（No.258）では、2016年夏号に掲載した「自民党支持の読者の皆さん、今回ばかりは野党に一票、考えていただけませんか。」という記事への読者からの批判を掲載しており、同時に、これらの批判に対して編集部の答えも掲載している<sup>45</sup>。これらの企業に通じるものは、常に顧客と真摯に向き合っているということであり、嘘をつかない、不都合も開示するという姿勢である。商品を通じて形成される顧客価値を顧客とともに築き上げようとする姿勢が顧客の信頼を得るのである。

## (6) チケットの直接販売

グレイトフル・デッドの発行する会報には、ツアーの情報がいち早く掲載され、ファンはより良い席を購入することができる。その仕組みは、通常のプロモーターやチケット販売業者とは別に、自前のチケット販売事務所を作るというものである<sup>46</sup>。ファン（デッドヘッズ）が「ホットラインに電話をかけると、録音メッセージがバンドからチケットを直接買う方法を教えてくれる。その方法とは、返信用の封筒とチケット代の郵便為替を同封して、カリフォルニア州サン・ラファエル市の私書箱宛てに送るというもの」<sup>47</sup>であり「ライブの情報を聞くためにホットラインに何度も電話をかけ、わざわざ郵便局まで行って入手した郵便為替と返信用封筒を送るのは、ほかのチケット販売会社に電話をかけてクレジットカードで払うのと比べて、はるかにめんどくさい」<sup>48</sup>ものである。現在のチケット販売方法であれば、熱心なファンであろうがなかろうが区別なく座席が決められるが、グレイトフル・デッドの場合、良い席を取るのに手間暇をかけることを惜しまない熱心なファンにこそ、よい席を提供したいと考えており、それが一層の顧客忠誠を得ることにつながっている。真に熱心なファンをどう優遇するかについて学ぶべき点である。

## (7) コミュニティの形成

グレイトフル・デッドのライブは、バンドの演奏だけで構成されている訳ではない。それは、一種のお祭り騒ぎであり、また、一種の移動するコミュニティでもある。それは、次に記述にも見て取れる。

「宗教の信者にも似た、繰り返しライブにくるファンが増えた。特に熱狂的ファンは、ツアーといっしょに移動しながら、コンサート会場の駐車場で、グレイトフル・デッドのツアー名物であるベジタリアン・ブリトス、エキゾチックなドラッグ、風変わりな洋服などを売る屋台を並べるようになり、コンサートの一部となった。その屋台の間を歩きまわるのもライブ体験なのである」<sup>49</sup>

グレイトフル・デッドのファンの中には、このような屋台で飲み物や食べ物、ドラッグや関連グッズを売って生計を立てる者もおり<sup>50</sup>、ツアー・キャラバンとなってバンドと一緒に旅をする彼らは、バンドと一緒に真のコミュニティを作り上げて一体感を得るのである<sup>51</sup>。ここから言えることは、ファンが楽しんでいることを排

除しないということである。通常のライブでは、非公認グッズや非公認屋台が存在するものだが、グレイトフル・デッドのライブでは、そういうものは存在しない。「グレイトフル・デッド体験」を創り上げるのは、バンドだけではなくファンもその役割を担っているからである。「主客共創」「価値共創」が見事に体现されていると言えよう。

#### 4. グレイトフル・デッドに学べること

おもてなしにおける「主客共創」や関係性マーケティングにおける「価値共創」を、企業と顧客の協力による顧客価値の共創として考えた場合、以上で述べたグレイトフル・デッドの諸活動は、まさに国を越え、時代を先んじて「主客共創」や「価値共創」を体现しているものと言えるだろう。彼らの活動をビジネスと捉えた場合（実際のところ、ビジネスそのものであり、音楽ビジネスと捉えれば、扱っている商品が音楽というだけで、他の一般的なビジネスと何ら変わりはない）、アルバムやライブ以外の一般的な商品における「主客共創」「価値共創」の在り方に、いくつかの示唆を得ることができる。

##### (1) 何で儲けるか？

通常の音楽産業では、その収入源はレコードやCDなどの媒体の売上げであり、ライブやコンサートはアルバムを売るための販売促進活動でしかなかった。しかし、グレイトフル・デッドの場合、彼らの主な収入源はライブであり、アルバムはライブを追体験するための媒体でしかない。これは発想の転換であり、一般企業は、収入源となる商品は、果たして現在の商品なのだろうか？と自問自答する必要がある。

現在、この発想に近い活動をしている産業の1つに、携帯電話やスマートフォン（スマホ）などの通信業界が挙げられる。通常、例えば、テレビ番組を見るための媒体としてのテレビ受像機に私たちは対価を支払うが、携帯電話やスマートフォンの場合、その機器自体の価格は低く、その代わりに、その機器を使用しての通話やメールの使用に課金する仕組みが出来上がっている。スマートフォンの場合、これにアプリケーション（アプリ）が加わり、通信費やアプリの使用に課金が行われる。

教育で言えば、教室などの設備と教師の人件費に費用が掛かるが、果たして私たちが教育に支払う対価は、これらの設備と人件費なのだろうかという疑問が生じる。インターネット上に無料の授業ないし講義の動画を載せ

れば、学習者はそれらで自習するだろうから、従来型の物理的な設備や教師は不要となる。となれば、本来の教師の果たす役割は、学習者の疑問に答えたり、アイデアの創出を助けたり、あるいは、コンサルティングのようなものになるだろう。

私たちは、自社が扱っている商品は、本来の商品なのかどうかを再検討するべきである。

##### (2) 顧客価値の押し付け

ブランドに関する議論が盛んである。いかにブランド価値を高め、そのブランド価値を維持するために、いかにそれらを管理するかが重要な問題となっている。しかしながら、グレイトフル・デッドの活動から言えることは、ブランドが持つ顧客価値は企業と顧客との共同作業によって生み出されるものであり、ブランドの顧客価値を決めるのは顧客であるということである。

例えば、KORGが1995年に発売したプロフェシーという楽器（写真3）は、サクソやフルートなどの実際に存在する生楽器の音色を再現するリード楽器として開発され発売されたが、実際のユーザーの中には実楽器のシミュレーション用として使用するのではなく、音程を1～3オクターブ上下させる機能や分散和音（アルペジオ）を自動生成させる機能を活用して、現実にはまったく存在しない音と音楽を創造する者たちがいた。

同様なことは、YAMAHAが2008年に発売したテノリオンという楽器（写真4）にも言える。この楽器は、もともとはテクノ・ミュージック用に作られたものだが、音楽理論を知らなくとも音楽を作れるという手軽さもあり、これを使用して作られる音楽にはテクノ・ミュージック以外のものも多く存在する。

KORGのプロフェシーにしてもYAMAHAのテノリオンにしても、そのユーザーがこれらで作った曲を発表する場がない。もし、これらのユーザーが、自作の曲を交換したり発表したりする場を設ければ、企業活動の幅が広がり、そこに新たなビジネスチャンスが発生する可能性がある。商品を発売して終わりではなく、そこからビジネスチャンスが始まるという思考は有効であろう。

このように、企業が提供する商品を顧客が企業の意図とはまったく別に使用する場面は少なくない。商品開発に顧客の意見を取り入れ、商品企画者側だけでは思いもつかなかった使用法や商品コンセプトを顧客と共同で考えて行くことも視野に入れた企業活動を考えるべきであろう。また、企業と顧客が共同で商品を企画し商品化する

る過程においては、顧客も企業の本音や苦勞を理解していくことになる。グレイトフル・デッドが、誠実にメンバーの心情を会報で吐露したように、企業は顧客との本音の付き合いをすることで、より一層の顧客ロイヤリティを獲得できる可能性がある。



写真3 KORG PROPHECY

KORG社 提供



写真4 YAMAHA TENORION

YAMAHA社より許可

### (3) 本当の顧客はどこにいる？

企業は、優良な顧客を選別し、彼らにより一層の手厚い対応を行うことで、企業や商品への顧客ロイヤリティを獲得・維持しようとしている。具体的に言えば、ポイントカードのポイントの多い顧客や、航空会社のマイレージが高い顧客が、優良な顧客として考えられている。しかしながら、売り上げに大きく貢献する顧客が、その企業に最も強い忠誠心を示す顧客なのだろうか。グレイトフル・デッドのライブ・チケットの販売方法のように、熱心なファンはチケットの購入に手間暇を惜しまない。もしかしたら、顧客の生涯価値で言えば、短期的なポイントやマイレージの多寡では推し量れない熱心なファンが隠れている可能性もある。関係性マーケティングにおける「主客共創」「価値共創」という観点からは、この

ような長期的に見てロイヤリティを示す顧客を探し出し、その人々に対しより一層の高い顧客価値を提供する必要があるだろう。

以上、グレイトフル・デッドから学べることを示したが、これは単なる思いつきではない。実際、現実に行っていることである。例えば、立命館大学経営管理研究所教授である谷口正和氏は、「生活者の立ち位置が根底から変わってきたと考える。(中略)生活のあらゆる場面に自分なりの創意工夫を持ち込む。(中略)商品を『選ぶ』から『つくる』へ。すでにあるものを買うだけでは飽き足らなくなった生活者は、自分流に商品を作り変え、ものづくりの場での存在感を増している。」<sup>53</sup>と指摘している。

また、2016年7月13日に行われた歌手の藤井フミヤのライブでは、主催者の許可があり、約2600人の聴衆がスマートフォンや携帯電話でステージの様態を撮影し、終演後、フェイスブックやツイッターなどのSNSに掲載することで、ライブの感動を共有していた<sup>53</sup>。これにより、口コミによる評判が広がることが期待されている。

さらに、紀伊半島の東部にある三重県紀北町で江戸中期から林業を営む速水林業の9代目である速水亮氏は、現在の日本にはびこる「今だけ、自分だけ」の思考ではなく100年から200年の超長期の思考が必要だと説き、人口減少下で生き残るための姿勢を説いている<sup>54</sup>。

このように、1965年から活動を開始したグレイトフル・デッドだが、そこに通底する顧客尊重の姿勢が、経済の低成長下でさらに注目を浴びる「主客共創」「価値共創」の重要性を示唆していると言えるだろう。

(以上)

### (注)

- (1) 本論文は、2016年11月15日(火)にマイドームおおさかで行われた「産産学ビジネスマッチングフェア2016」での講演を元に作成したものである。
- (2) David Singleton “King Crimson : Live in Toronto (The King Crimson Collectors Club Special Edition)” 15th Feb 2016のライナーノーツより (日本語訳は筆者による。原文は “Robert Fripp has often stated that a band, however good and professional, cannot take a concert beyond 7/10. To go further requires the active participation of the other parts of the equation - the music and

- the audience.”
- (3) [http://u-note.me/note/47503562#/47503890?&\\_suid=147701390441105346301214369182](http://u-note.me/note/47503562#/47503890?&_suid=147701390441105346301214369182)
  - (4) 例えば、清水均『「おもてなし」の心と人を育てる サービス業のためのホスピタリティ・コーチング』日経BP社、2013/10
  - (5) 西尾実・岩淵悦太郎・水谷静夫編『岩波 国語辞典（第5版）』岩波書店、1994/11/10、p.12
  - (6) 中野IT活用診断士事務所のホームページより（2017/01/18現在）  
<http://nakano-gh.com/consulting/>
  - (7) 産経ニュースWeb版 産経抄「おもてなしに、表なし」（2014/06/10）<http://www.sankei.com/column/news/140610/clm1406100001-n1.html>
  - (8) RICHO Communication Club「おもてなしについてのうんちく」（2017/01/18現在）  
<http://www.rcc.ricoh-japan.co.jp/rcc/breaktime/untiku/131022.html>
  - (9) Hatena Blog ハートフル手作り流行語2017（2017/01/18現在）<http://nipponyorokobi.hatenablog.com/entry/2016/12/07/063829>
  - (10) 「下町旅館のおもてなし 外国人との壁、越えずとも」日本経済新聞（夕刊）、2015/09/26、p.5)
  - (11) 嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング〔新版〕』有斐閣Sシリーズ、1995/11/10、pp.13-15
  - (12) 当時大学生だった筆者の体験である。場所は、大阪フェスティバルホールであった。
  - (13) 日本版ウィキペディア「グレイトフル・デッド」のページ（2017/01/18現在）、および、デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン（渡辺由佳里訳）『グレイトフル・デッドにマーケティングを学ぶ』日経BP社、2011/12/12、p.p.32-33、pp.38-39、p.59、& p.103
  - (14) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” ワーナーミュージックジャパン（WPCR 17282/3）ライナーノーツより
  - (15) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” 日本版に収録の訳詞
  - (16) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” ワーナーミュージックジャパン（WPCR 17282/3）ライナーノーツより
  - (17) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” 日本版に収録の訳詞
  - (18) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” ワーナーミュージックジャパン（WPCR 17282/3）ライナーノーツより
  - (19) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” 日本版に収録の訳詞
  - (20) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” ワーナーミュージックジャパン（WPCR 17282/3）ライナーノーツより
  - (21) Grateful Dead “THE BEST OF THE Grateful Dead” 日本版に収録の訳詞
  - (22) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン（渡辺由佳里訳）『グレイトフル・デッドにマーケティングを学ぶ』日経BP社、2011/12/12（原典 David Meerman Scott & Brian Halligan “Marketing Lessons from the Grateful Dead” John Wiley & Sons, Inc. 2010、pp.3-18 および（糸井重里による前書き）、pp.28-49 (Introduction)
  - (23) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、pp.40-41
  - (24) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.37
  - (25) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.39、なお、「テーパー (taper)」とは、「磁気テープ (tape)」に録音する人のことを指す。
  - (26) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.210 & p.213
  - (27) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.148
  - (28) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.132
  - (29) DVD『ザ・グレイトフル・デッド・ムーヴィー』株式会社ヤマハミュージックアンドビジュアルズ（YMBB-10324/5、2004）
  - (30) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.60
  - (31) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.103
  - (32) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.92
  - (33) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.104
  - (34) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・

- ハリガン、前掲書、p.33
- (35) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.28
- (36) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、pp.28-29
- (37) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.40-41
- (38) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.40-41
- (39) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.132
- (40) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、pp.92-93
- (41) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.93
- (42) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.168
- (43) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.97
- (44) キングスレイ・ウォード（城山三郎訳）『ビジネスマンの父より息子への30通の手紙』新潮文庫、1987/1、p.65
- (45) カタログハウス「通販生活」（2016冬号 No.258）、pp.194-197
- (46) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、pp.179-180
- (47) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.179
- (48) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.180
- (49) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.60
- (50) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.33
- (51) デヴィッド・ミーアマン・スコット&ブライアン・ハリガン、前掲書、p.34
- (52) 「消費者も創造する時代 生活デザイナー 存在感」読売新聞（朝刊）、2013/02/15
- (53) 「ライブの興奮、即シェア」日本経済新聞（夕刊）、2016/08/09
- (54) 「林業の『超長期思考』に学ぶ」日本経済新聞（朝刊）、2016/09/05