

# マーケティング・リサーチにおける 仮説思考の探索的研究

——探偵 KS を事例とした定量分析——

松 田 温 郎

## 要旨

事業の失敗を反省し、解決すべき問題を発見し、その解決策を検討するうえで、探索的マーケティング・リサーチの役割は大きい。本研究は、仮説思考に基づくマーケティング・リサーチを検討することで、その一般性および有用性を高めることを目的とする探索的研究である。具体的には、仮説思考を従来の主観に基づく仮説思考ではなく理論に基づく仮説思考として新たに提起し、後者の実践を例示した。本研究では、中田・田中（2010）による探偵 KS の事例研究を分析対象とし、関西と関東の大学生を調査対象とした質問紙調査を実施した。研究の結果、理論に基づく仮説思考によって、従来の仮説思考では見過ごしていた要因を顕在化させることを示した。また、理論に基づく仮説思考には古典的な理論を援用することが有用であることを主張した。

キーワード：仮説思考、マーケティング・リサーチ、4P、AIDMA、単純接触効果

## 1：序 論

マーケティング研究が有する貢献のひとつは、実務家が抱える悩みに対してその解決に有用なリソースを提供することである。そのリソースのひとつは学術的な研究方法によって創出された知識である。マーケティング研究が応えうる実務家の悩みは多様であるが、本研究では事業の失敗を扱う。事業の失敗は、なぜ起こったのであろうか。その要因は幾多幾様にもありえてしまうのであるが、そのあらゆる可能性を検証することで失敗要因を特定することは容易ではない。内田（2006）はこのような問題発見・仮説検証の方法を網羅思考として批判し、網羅思考は時間と情報に制約を受ける実務現場では有用ではないことを指摘している。そして、最もありえそうな少数の原因に焦点を絞ることで対応すべき要因を仮定し、仮定された要因に依拠しながら議論を積み重ねていく方法を仮説思考として提案している。

事業の失敗を仮説思考の枠組みから反省することで、問題を発見し、その問題の妥当性を検証し、そして解決策を考える。この実践はマーケティング・リサーチとして遂行されるが、仮説の発見あるいは問題の設定を目的としたマーケティング・リサーチは探索的マーケティング・リサーチと呼ばれる。

しかし、仮説思考に基づく探索的マーケティング・リサーチの実践には、それを実践す

る当事者に一定の能力と特定の状況を要求するという意味で一般性に限界を有する。さらに、後述するように、一定の能力と特定の状況が不十分な場合における仮説思考に基づく探索的マーケティング・リサーチ実践では、仮説思考のプログラムが機能不全を起こすことで、その有用性に限界をもつ。

本研究の目的は、仮説思考を改定することで、より一般性および有用性の高い仮説思考に基づく探索的マーケティング・リサーチの方法を提示し、その実践を例示することである。具体的には、まず中田・田中（2010）による探偵 KS を対象とした事例研究を仮説思考の点から検討することで、従来の仮説思考を主観に基づく仮説思考として整理し、その限界を指摘する。中田・田中（2010）を事例対象とする理由は、第1に当該研究で扱われた事例が失敗事例であり、第2に事例が編成担当者の目線で記述されていることから仮説思考の枠組で再検討することが可能だからである。次に、主観に基づく仮説思考の代案として理論に基づく仮説思考を提起し、その実践を中田・田中（2010）の事例研究を対象として例示することで、理論に基づく仮説思考の一般性および有用性を検討する。

## 2：探偵 KS の事例：中田・田中（2010）の要約

### 2-1. 探偵 KS の概要

「探偵 KS」は在阪民放 A 社により1988年3月に放送が開始されたバラエティ番組である。番組の冒頭では、番組の特徴を表す以下の文章が流される。

「この番組は、視聴者から寄せられた依頼に基づいて、探偵局長が部下の探偵たちを野に放ち、世のため人のため、公序良俗と安寧秩序を守るべく、この世のあらゆる事どもを徹底的に調査追求する娯楽番組である。」

視聴者の依頼の内容にはさまざまなものがある。そのなかには、「気の長い人はどこまで気が長いか」というような、一見どうでもいいものや馬鹿馬鹿しく思えるようなものが数多くある。そのような依頼でも、出演者の探偵が真面目に、ときには体を張って調査する。アホらしさとヒューマンストーリーとが織りなすドラマがファミリー層を中心に親しまれ、関西の20年間の平均視聴率は20%を超える人気番組となっている。

### 2-2. 20周年プロジェクト：全国ゴールデンスペシャル

探偵 KS は2008年に放送開始から20周年を迎えたことを記念して、20周年プロジェクトを実施した。例えば、20周年プロジェクトのひとつであるグランドアカデミー大賞では、これまでに放送された3000を超える依頼の中から7部門ごとに話題作をダイジェストで紹介したのであるが、関西の視聴率は23.5%を超える企画となった。実は、20周年プロジェクトの企画段階において、探偵 KS 全国ゴールデン進出という案が制作現場で考えられていたのであったが、否定的な意見が優勢を占めたことから実現には至らなかった。

しかし、突然契機が訪れた。2008年11月、A社とネットワークを形成している東京のキー局であるB社において、2009年3月に放送予定の全国ネット単発2時間スペシャル番組の制作が急遽中止になったのである。通常、番組の制作には約半年を要することから時間的

な余裕はなく、さらにこの番組は比較的限られた予算で制作される予定であったことから、番組の差し替えも同様の予算で制作する必要があった。限られた時間と予算の制約の中で早急に代替番組を制作しなければならないことに目を付けた探偵 KS スタッフは、この日を20周年プロジェクトの集大成にすることを思いついた。そして、テレビ編成部に再提案を行った結果、一度だけの全国進出ということを条件に受諾されたのであった。

### 2-3. 番組の制作

番組の制作では以下の3点が議論された。第1に、番組の内容を関東の人々の嗜好に合わせるか、これまでと同様に大阪色を強調したものにするかである。議論の結果は折衷案に落ち着いたのだが、実態としてはこれまでと同様のものとなった。第2に、ゲストの選定を全国的に知名度の高い芸能人にするか、これまでと同様に探偵 KS のファンである芸能人にするかである。この点に関しては、20年の集大成という観点からこれまでと同様のものとなった。第3に、ネタの選定を今までの総集編にするか、新作にするかである。この点も折衷案に落ち着き、過去の傑作が2つ、新作が5つの合計7つのネタが選定された。

### 2-4. プロモーション活動

プロモーション計画は「たった一度のゴールデン進出」キャンペーンと名付けられた。これには大阪のお化け番組が一度だけゴールデンに進出するという希少価値を持たせる意図があった。

プロモーションの基本戦略はこれまでの放送実績が芳しくない関東の視聴者の視聴モチベーションを向上させるために実施した。ターゲットは主に3つの層を想定した。第1に、関東在住で番組の存在を知りつつも積極視聴までは踏み込んでいないライトユーザーであり、この層に対してはテレビでの告知を中心に行った。第2に、話題に乗り遅れたくない若いビジネスマンや大学生であり、この層に対してはJR 車内広告などテレビ以外のメディアを積極的に利用した。第3に、芸能好きの主婦層であり、この層に対してはくいだおれ太郎の話題を提供することで興味をひく戦術をとった。PR キャラクターとしてくいだおれ太郎が起用された理由は、くいだおれ太郎が大阪の名物であることに加え、当時くいだおれの店が閉店するというニュースがワイドショーで多く取り上げられたこともあり、この話題をうまくプロモーションとして活用したからであった。

具体的なプロモーション活動は主に3つの方法を用いた。第1に、番組パブリシティである。まず、系列のB社制作番組とのコラボレーションを実施し、朝の情報番組や深夜のバラエティ番組などの複数の番組で探偵 KS の番組紹介を行った。さらに、TSUTAYA のDVD コーナーでのステッカー設置、スポーツ紙東京本社へのくいだおれ太郎の表敬訪問、「ザ・テレビジョン」表紙でのくいだおれ太郎の露出など、担当者が関東での告知をやりきったと思うほどの番組パブリシティを行った。

第2に、JR 山手線でのPRである。JR の山手線では、放送日を含めた2日前からの3日間つり広告が掲載された。広告では黒地とした背景の中央に、レギュラー出演者がく

だおれ太郎の恰好をして並んでいる。上部には「大阪のお化け番組、たった一度のゴールデン登場」というコピーに加え、これまでの視聴率の実績が書かれている。番組のロゴや放送日、放送開始時間は左下に小さく表記されている<sup>1)</sup>。

第3に、インターネットでの情報発信である。インターネット対策としては番組のホームページを主に利用するとともに、ファンにブログで取り上げてもらえるような工夫をした。たとえば、収録中に客席にくだおれ太郎を置く。そうすると、客はそれに注目し、それを携帯電話のカメラで撮影する人もいる。もしかしたらその写真を自分のブログに載せてスペシャルのことを紹介してくれるかもしれない、という効果を期待したのであった。

その後に行われた観客の募集では、2500人の定員に対して18000人の応募があったことから、プロモーション活動の手応えは上々だと思われた。

## 2-5. カーネル・サンダースの奇跡

「たった一度のゴールデン進出」キャンペーンが進むなかで、奇跡的な出来事が起こった。同番組では初回の放送で「道頓堀に沈んだカーネル・サンダースを救ってほしい」という依頼があった。1985年の秋、阪神タイガースが優勝した時に、阪神タイガースのファンがケンタッキーフライドチキン道頓堀店のカーネル・サンダース像を盗み出し、道頓堀川に投げ込んだことがあった。そこで探偵が川に潜ってカーネル・サンダースの人形を探すことを試みたが、見つからなかった。その後も2度の探索が試みられたが、結局見つかることはなかった。

それが放送日の5日前になって、大阪市から依頼された遊歩道工事の整備業者によって突然発見されたのであった。この出来事によってA社ではスタッフ達が「神風が吹いた」と大いに盛り上がっていた。単なる縁起のいいできごととしてではなく、スタッフの誰もが「これはいける」と心の底から思うようになったのであった。

## 2-6. オンエアの結果

2009年3月15日。A社は探偵KSを史上初めて系列の全国ネットでゴールデンタイムに放送した。しかし、結果は予想を大きく下回った。関東の平均視聴率は5.6%だったのである。テレビ番組の視聴率は一般的に10%が合格ラインとされており、7%から8%では赤信号であり、6%以下なら絶望的といわれている。一方、関西の視聴率はあいかわらず20%を越えていた。

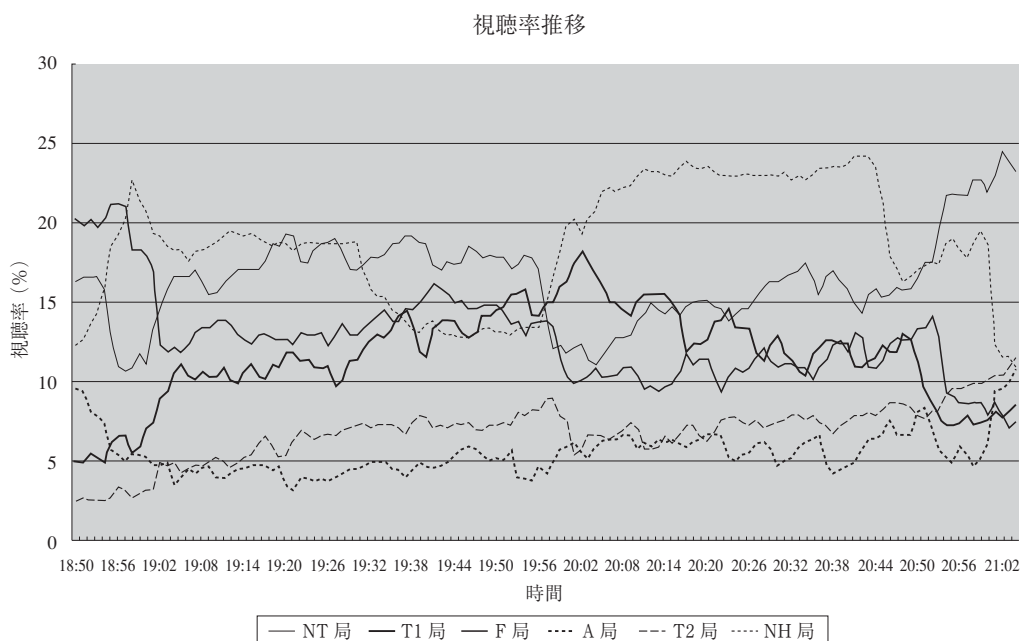
通常、ヒット番組は番組冒頭から視聴率が上がり始め、右肩上がりの折れ線グラフを描く。探偵KSのスタッフも右肩上がりをするための数々の施策を番組内に織り込んでいた。しかし、実際には視聴率5%で番組が開始し、視聴率の推移は全体的に横ばいであった。最初の1時間は平均5%を下回り、同時時間帯の他局と比べた視聴率の順位では常時6位で

---

1) 中田・田中(2010)には放送日および放送時間に関する言及はないが、広告を構成する重要な情報であると判断したため加筆した。

低迷したのであった。それ以降も視聴者の流入には至らず、瞬間最高視聴率でさえも9%に届かない結果であった。

図表1：視聴率の推移



A局=B社（A社の系列の関東キー局）

NT局=19時台レギュラー番組（バラエティ），20時台スペシャル番組（NASA関連の科学もの）

T1局=19:00～20:54 スペシャル2時間番組（バラエティ）

F局=19時台・20時台ともにレギュラー番組

T2局=19時台・20時台ともにレギュラー番組

NH局=19時台・20時台ともにレギュラー番組

出典：中田・田中（2010）より引用

## 2-7. 編成担当者の悩み

編成担当者は探偵KS全国ゴールデンスペシャルの失敗を振り返り、以下の3つの問題に頭を悩ましている。第1に、地域性の問題である。探偵KSを関東の人々の嗜好に合わせるということはそれほど容易ではない。その理由は広告のシステムに起因する。現在の広告のシステムでは、販売できる広告の量に限度があるため、テレビ局の収入の増加を図るためには、視聴率の向上による単価の向上が必要である。全国ネット1回の売上が高収益を得ても、今後にわたってレギュラー時間の視聴率が下がると、中長期的にダメージを負う事になる。つまり、A社にとっては、全国進出する場合には関西のファンを維持しつつ全国に広げていく必要がある。そうすると関東をはじめとする他の地域の文化に適応



するよりも、関西の文化を全国に普及させるという形の戦略をとらざるを得ない部分があるのだという。

そのことは、第2にローカル文化の全国進出への問題につながる。関西発の番組をローカル文化から脱却させるためには、関西の視聴者の期待を裏切ってはならないという制約の中で当該番組を全国向けにアレンジするという問題を解決しなければならない。

第3に、マーケティング近視眼の問題である。今回のプロジェクトでは地域性に関してマーケティング近視眼があったと編成担当者は振り返っている。それは関西で当たり前のことを一般論と思い込んでいたということである。そして、マーケティング・リサーチや演出、笑いの要素などの分析を今後の課題として挙げている。

### 3：分 析

#### 3-1. 編成担当者による反省の検討

探偵 KS 全国ゴールデンズスペシャルは失敗した。ここが、本研究における議論の始点である。なぜ、探偵 KS 全国ゴールデンズスペシャルは失敗したのであろうか。編成担当者の反省では次の3点の課題が挙げられている。それは、第1に製品の核となる基本的な要素を変更することができないことである。第2に周辺的な要素を変更することは可能であるが、それをどのように変更すれば有効であるかが既知ではないことである。第3に製品の改訂を行う上で当事者がマーケティング近視眼に陥ることで適切な製品改訂ができないことである。

以上の3点は製品に関する反省として集約することができる。これは、中田・田中(2010)では探偵 KS の失敗は製品つまり番組内容の失敗であったと結論づけられていると解釈できる。失敗要因を特定することはその後の経営の方向性を大きく規定する重要な意思決定であるが、果たして失敗要因を製品のみに特定する意思決定は適切なものであろうか。事例を再訪すれば、失敗要因を製品に特定する根拠のひとつは視聴率であることが分かる。探偵 KS 全国ゴールデンズスペシャルの視聴率は5%を境に前後しているが、このデータを根拠に失敗要因を特定するには早急ではないだろうか。

視聴率が5%を境に前後していることへの解釈は、第1に少数の視聴者が継続的に視聴する一方で他の多数の視聴者が入れ替わり視聴しているという可能性と、第2に多数の視聴者が継続的に視聴する一方で他の少数の視聴者が入れ替わり視聴しているという可能性の2点が考えられる。しかし、そのどちらの解釈が妥当なのかということは、視聴率が5%を境に前後しているということからは客観的に断定できず主観的な判断の問題となる。この意味で、失敗要因を製品に特定することは早急であると思われる。そして、誤った失敗要因の特定は更なる問題を引き起こす。

視聴率が5%を境に前後していることの意味が前者であった場合、多数の視聴者が入れ替わり視聴している原因は番組内容に対する不満と考えることが自然な見解であり、失敗要因を製品に特定することは妥当であると考えることができる。その場合、編成担当者が反省するように、番組内容の改訂に経営努力が注力されることは適切な意思決定である可

能性が高い。しかし、後者の場合、多数の視聴者が継続的に視聴している理由が番組内容に対する満足だとすれば、失敗要因は製品ではなく他の要因である可能性が高い。この場合、番組内容の改訂に経営努力が注力されることが適切な意思決定である可能性は低い。

誤った失敗要因の特定は、より重要な要因を見逃してしまうだけでなく、その後の経営を不適切な方向に向かわせる危険性を有する。この危険性を回避するためにはより適切な意思決定をする必要があるのだが、それはどのように可能なのであろうか。

### 3-2. 仮説思考の検討

編成担当者が製品のみには失敗要因を特定した原因のひとつは、彼の反省が自身の経験や勘といった主観に基づいた分析によってなされたことが考えられる。当事者による分析は適切な結果に結びつくとは限らない。その分析は当事者の能力の範囲内でしかなされず、またマーケティング近視眼のように能力が制限されるような状況下で分析がなされることもある。つまり、当事者による分析は能力と状況の制約を受けるという限界を有する。

この限界を克服するためには、様々な分析手法や思考法等の手法をリソースとして自身の能力に組織化することが有用である<sup>2)</sup>。援用しうる分析手法や思考法は多様であるが、本研究では内田（2006）が提示する仮説思考の有用性を検討する。その理由は、第1に仮説思考は実務家が援用することを想定して構築された手法であることである。そして、第2に仮説思考は経営課題に対する問題発見・仮説検証を通じて問題解決を志向する手法であり、本研究で扱う事業の失敗は仮説思考の適用範囲として適切であることである。よって、仮説思考は中田・田中（2010）の事例を分析するうえでの親和性が高く、本研究で検討する手法として妥当であると考ええる。

内田（2006）によれば、仮説思考とはある意思決定において解決すべき問題が何かを発見し、解決策をつくる手法である。仮説思考のプログラムでは、まず、問題発見の仮説を設定することで対処すべき問題を明確にする。次に、導出された問題発見の仮説が妥当かどうか仮説検証を行う。最後に、明らかになった問題を解決するために問題解決の仮説を設定し経営実践に移行する。仮説思考を実践するうえで重要な点は、物事を答えから考えることである。仮説思考では、考えうるさまざまな局面から調査・分析を行ないその結果をベースに結論を組み立てるのではなく、今すでにある選択肢を狭めてくれる情報だけを手がかりに結論を仮定することで、効率的かつ有効な意思決定を志向するのである。

仮説思考の実践例として、内田（2006）は羽生善治の実践を例示している。「将棋には、ひとつの局面に八〇通りくらいの指し手の可能性があるが、その八〇をひとつひとつ、つぶさに検証するのではなく、まず大部分を捨ててしまう。八〇のうち七七、七八については、これまでの経験から、考える必要がないと瞬時に判断し、そして、「これがよさそうだ」と思える二、三手に候補を絞る。これはまさに仮説思考だ。」（内田 2006, pp. 32-33）

2) 後（1998）や大前・斎藤（2007）も本稿と同様の問題意識をもったものである。それらと本稿が異なる点は、第1に当事者の反省を事例対象とする点、第2に後述するように理論の有用性を実証的に検討する点である。

将棋の場合では個々の仮説を検証することはできないが、実務では仮説検証のための調査および分析が必要とされている。この時必要とされる調査・分析は、意思決定に必要な判断を行えるものであるかという点が最も重要であり、学術論文に要求される精確あるいは精密な調査・分析とは異なる。具体的には、比較・差異による分析、時系列による分析、分布による分析、因数分解による分析等で十分であるという。

内田（2006）が例示した架空の家電メーカーA社の例を挙げる。家電製品の総需要が十分にありA社製品の商品力があるにもかかわらずA社商品が売れていないという場合、A社の製品を売るためにはどうしたらよいか。まず、第1に販売チャンネルに問題がある、第2にプロモーションに問題がある、第3に価格に問題がある、以上3点の問題発見の仮説を設定する。次に、仮説検証の結果、仮に販売チャンネルに問題があったとする。この場合、その対応策として、(I) 量販店向けの商品開発、(II) 量販店向けの営業を強化することが考えられる。最後に、問題解決の仮説として、前者の対応策には、(a) 商品開発のサイクルを早める、(b) 各量販店ごとにオリジナル商品を開発する、(c) シンプルで説明不要の商品を開発する、そして後者の対応策には、(d) 販売員を派遣する、(e) 商品ポップをつくる、(f) 量販店向けカタログをつくる、(g) 納入価格を下げる、(h) 訪問を増やす、以上の8点が挙げられている。これが仮説思考の実践例である。

内田（2006）の問題意識である、時間と情報に制約がある状況下でいかに最適な意思決定を行うかという点において、仮説思考は実務的に有用な視点であろう。しかし、仮説思考の実践には以下の限界があると考えられる。それは、仮説思考の実践において問題発見および問題解決の仮説設定が、当事者の経験に裏打ちされた直観力と勘に規定されると考えられている点である。

この点は以下の2つの問題を孕んでいる。第1に経験に裏打ちされた直観力と勘を有していない当事者には仮説思考の実践が難しいことであり、第2に仮に経験に裏打ちされた直観力と勘を有していてもマーケティング近視眼の状況下では仮説思考に基づいた適切な意思決定が難しいことである。つまり、仮説思考の実践は、その援用者に一定の能力と特定の状況を要求するという意味で一般性にある程度の限界があり、単純に実践しうるものではないのではない。

では、仮説思考をより平易に、より一般的に実践しうるよう改定することはできるであろうか。自身が十分な能力を有していない、あるいは自身の能力が制約される状況下にいることによって、仮説思考を十分に実践することができない。このような場合、理論をリソースとして自身に組織化することで当事者は能力と状況の制約をある程度克服することが可能となり、仮説思考を実践しうる状態を構築することができる。

本研究では、経験に裏打ちされた直観力と勘に基づく仮説思考を主観に基づく仮説思考として定式化し、それに対して学術的なモデルや分析手法に基づく仮説思考を理論に基づく仮説思考として定式化する。以下では、中田・田中（2010）による探偵KSの事例を理論に基づく仮説思考によって分析することで、その有用性を検討する。内田（2006）の仮説思考は主に、問題発見の仮説、仮説検証、問題解決の仮説、以上の3つのプログラムか



ら構成されるが、本研究では中田・田中（2010）による事例研究との整合性から、問題発見の仮説および仮説検証までを研究の対象とする。よって、以下では、理論に基づく仮説思考として、理論に基づく問題発見の仮説設定および理論に基づく仮説検証について議論する。

### 3-3. 理論に基づく問題発見の仮説設定

編成担当者は探偵 KS の失敗要因を製品に特定したと考えたが、これらは編成担当者の主観に基づく問題発見の仮説とみなすことができる。中田・田中（2010）では、その後のような問題解決の仮説を設定したかは検討されていないが、例えば、探偵 KS を大阪色を基調として全国向けに標準化させる、あるいは東京色を基調として全国向けに標準化させる、または標準化ではなく各放送地域別の特色に対応できるように番組内容を適応化させる等が考慮されるのであろう。

前述の通り、失敗要因を製品のみに特定し、それに基づいて解決策の策定をすることは一定の危険性をもつ。では、内田（2006）が提案する仮説思考を実践することで、編成担当者はこの危険性を回避することができたのであろうか。答えは否だと考える。

その理由は、編成担当者がマーケティング近視眼に陥っているからである。編成担当者は大阪色の強い探偵 KS がそのまま全国ネットで通用すると盲信していたことを、自身がマーケティング近視眼に陥っていたこととして反省した。しかし、反省内容を考察すれば、視聴率の低さを番組内容の悪さに同定してしまっているように、その反省もまたテレビ業界特有のマーケティング近視眼から解放されていないと考えざるをえない。このような状態では、問題発見および問題解決の仮説設定を行おうとしても、当事者にはその対象が製品でしかありえない現実が立ち現われてしまい、仮説思考の実践が困難となる。

この場合、理論をリソースとして自身の能力に組織化することで、このような状況を克服できる可能性が広がる。例えば、古典的なマーケティングの分析手法のひとつである 4P（McCarthy, 1960=1978）を援用し、理論に基づく問題発見の仮説設定を試行してみてはどうだろうか。4P（Product, Price, Place, Promotion）の枠組みから探偵 KS の事例を分析すれば、Product に関しては編成担当者の反省で十分であろう。Price に関しては、探偵 KS の視聴はテレビの購入代金や電気代を除けば基本的に無料であり、マネジメントが困難な領域である。Place に関しても、他番組の代替であった全国ゴールデンスペシャルでは放送日・放送時間が決まっていたことから、Price と同様にマネジメントが困難な領域である。Promotion に関しては、番組パブリシティおよび JR 山手線での PR、インターネットでの情報発信等がなされたが、この点に関しての反省はなされていない。つまり、編成担当者の反省では Promotion の領域が見過ごされている。以上の分析を考慮すれば、探偵 KS 全国ゴールデンスペシャルの失敗要因は Product あるいは Promotion の領域に存在しそうである。論理的には、両方が失敗要因である、どちらかが失敗要因である、どちらも失敗要因ではないが可能性として考えられるが、仮説思考に従い解決すべき優先順位の高い要因を探索する。

ここで、Product あるいは Promotion のどちらかに焦点を合わせようとするれば、前述の視聴率が5%を境に前後していることの解釈が重要になる。多数の視聴者が継続的に視聴しつつ少数の視聴者が入れ替わり視聴した結果として視聴率が5%であったのであれば、番組内容はそれほど問題視しなくてもよい。なぜなら、番組開始から10%の視聴率を獲得できていれば、そのまま10%前後で視聴率が推移していた可能性が高いからである。また、Product の内容に比べ Promotion の方法がより多様にありうることを考慮すれば、Promotion 領域で何かしらの失敗が起こっていた可能性は高い。さらに、編成担当者が Promotion 領域を見過ごしていたことを考慮すれば、この領域で失敗要因を特定することに意義はあると思われる。よって、本研究では理論に基づく問題発見の仮説として失敗要因は Promotion であると設定する。

理論に基づく問題発見の仮説：失敗要因は Promotion である。

### 3-4. 調査方法および分析方法

仮説思考の手順に従い質問紙調査による仮説検証<sup>3)</sup>を行う。中田・田中（2010）では仮説検証が行われてはいないが、理論に基づく仮説思考の有用性を例示するために調査を実施する。

調査対象は、探偵 KS 全国ゴールデンズペシャルの主要ターゲットの一部である大学生に設定し、便宜サンプリングによって抽出した<sup>4)</sup>。具体的には、関西からはA大学を選択し、関東からはB大学を選択し、それぞれの学生を調査対象とした。両大学は偏差値が同水準の国公立大学であり、学生はそれぞれ経済・経営系学部 of 学生である。関西と関東の大学を選択することで、探偵 KS になじみのある集団とそうでない集団との比較ができ、探偵 KS になじみのない集団への Promotion の失敗を分析できることが期待できる。サンプル数はA大学76人、B大学24人であり、有効回答率は100%であった。調査の実施期間は2009年12月の約1か月間である。

調査は理論に基づく問題発見の仮説に従い Promotion に関する内容とした。具体的には、探偵 KS 全国ゴールデンズペシャルの広告を調査対象者に提示し、調査対象者は当該広告への印象を質問紙に回答する質問紙調査である。質問項目は広告に対する印象を測定するうえで一般的な方法のひとつである SD (Semantic Differential) 法を採用し、7段階のリッカート尺度によって12項目を作成した。

分析方法は単純集計に基づく比較・差異の分析を行った。学術的には、広告に対する印象を測定する研究では  $\chi^2$  乗検定および因子分析による分析が一般的だが、本研究では内田（2006）に従い単純集計のみの分析を行う。

3) 学術的には「仮説検定」という用語が適切であるが、内田（2006）に従い「仮説検証」という用語を用いる。

4) 西川（2011）によれば、便宜サンプリングによる作為抽出法によって抽出されたサンプルは、母集団を代表しないので検証的リサーチには使用できないが、探索的リサーチには使用可能である。

### 3-5. 調査結果

まず、両大学学生における探偵 KS の視聴状況については以下の図表 2 の通りである。探偵 KS を定期視聴している学生の割合は、A 大学学生では 21.05% に対して B 大学学生では 0% であり、探偵 KS の存在を知らない学生の割合は、A 大学学生では 0% に対して B 大学学生では 29.16% であることから、探偵 KS の視聴経験および認知度には両大学に顕著な差があると解釈できる。

図表 2：両大学学生における探偵 KS の視聴状況

質問項目	A 大学	B 大学
月に 2 回以上の頻度で定期的に視聴	21.05%	0%
見たことはある	72.37%	50%
見たことはないが知っている	6.58%	20.83%
知らない	0%	29.16%

出典：筆者作成

次に、探偵 KS 全国ゴールデンズペシャルの広告に対する印象を測定した結果である。各項目の記述統計は以下の図表 3 の通りである。平均値の比較では、12 項目のうち 10 項目において、探偵 KS 全国ゴールデンズペシャルの広告に対して A 大学学生の方が B 大学学生より良い印象を持ち、残りの 2 項目については両大学学生にほとんど差は見られない結果となった。

具体的には、「やわらかい」、「親しみやすい」、「面白そう」、「目立つ」、「楽しそう」、「興奮する」、「友達に話したい」においては、A 大学学生が B 大学学生の平均値を下回る結果となった。「やぼったい」、「わかりにくい」においては、B 大学学生が A 大学学生の平均値を下回る結果となったが、これらの項目は逆転項目であることから、実質的には A 大学の方が広告に対して良い印象を持っている。「明るい」、「暖かい」、「重厚」においては、両大学学生にほとんど差はない。

さらに、両大学学生の平均値の差がその平均値以上ある項目は、「やわらかい」、「親しみやすい」、「面白そう」、「目立つ」、「興奮する」、「わかりにくい」、「友達に話したい」、以上の 7 項目である。特に差が大きい項目は、「興奮する」(0.71 ポイント差)、「親しみやすい」(0.5 ポイント差)、「分かりにくい」(0.47 ポイント差) である。

次に、7 段階のリッカート尺度において、各項目において回答番号が 1 から 3 までの回答者を上位グループとして集約した結果について述べる。分析結果は以下の図表 4 の通りである。逆転項目である「やぼったい」、「わかりにくい」については、下位グループの累積相対度数の値を集約して掲載している。

上位グループの累積相対度数の比較では、12 項目のうち 8 項目において、探偵 KS 全国ゴールデンズペシャルの広告に対して A 大学学生の方が B 大学学生より良い印象を持ち、3 項目において B 大学学生の方が A 大学学生より良い印象を持ち、残りの 1 項目について

図表3：各項目の記述統計

質問項目	A大学学生の 平均値	B大学学生の 平均値	平均値の差 (絶対値)	A大学学生の 標準偏差	B大学学生の 標準偏差
①やわらかい－⑦かたい	3.51	3.96	0.45	1.58	1.74
①明るい－⑦暗い	3.86	3.86	0.00	1.62	1.52
①親しみやすい－⑦親しみにくい	3.54	4.04	0.50	1.68	1.64
①面白そう－⑦面白そうでない	3.20	3.62	0.42	1.68	1.82
①目立つ－⑦目立たない	3.16	3.54	0.38	1.74	1.78
①やぼったい－⑦洗練されている	4.23	4.00	0.23	1.17	1.35
①楽しそう－⑦楽しそうでない	3.51	3.67	0.16	1.47	1.37
①興奮する－⑦興奮しない	5.21	5.92	0.71	1.58	1.50
①わかりにくい－⑦わかりやすい	4.33	3.86	0.47	1.65	1.84
①友達に話したい－⑦友達に話にくい	5.33	5.72	0.39	1.72	1.57
①暖かい－⑦冷たい	4.18	4.15	0.03	1.40	1.19
①重厚－⑦軽薄	4.76	4.73	0.03	1.36	1.80

注1：平均値において両大学間に0.1以上差がある場合、値が低い方のセルを色付けしている。

注2：平均値の差（絶対値）において、平均値の差の平均値（0.31）以上の値のセルを色付けしている。

出典：筆者作成

はほとんど差が出ない結果となった。

具体的には、「やわらかい」、「親しみやすい」、「面白そう」、「やぼったい」、「興奮する」、「わかりにくい」、「友達に話したい」、「暖かい」においては、A大学学生の値がB大学学生の値を上回り、「目立つ」、「楽しそう」、「重厚」においては、B大学学生の値がA大学学生の値を上回る結果となった。「明るい」においては、両大学学生の間にほとんど差は見られない。

両大学学生の上位グループの累積相対度数の差がその平均値以上ある項目は、「やわらかい」、「面白そう」、「興奮する」、「わかりにくい」、「友達に話したい」、「重厚」、以上の6項目である。特に差が大きい項目は、「興奮する」（15.35ポイント差）、「やわらかい」（11.62ポイント差）、「面白そう」（11.18ポイント差）であり、これらは全てA大学学生がB大学学生の値を上回った項目である。B大学学生がA大学学生の値を上回った項目は、「重厚」（10.04ポイント差）、「目立つ」（2.63ポイント差）、「楽しそう」（2.2ポイント差）であるが、「重厚」以外の2項目ではA大学学生との間にそれほど大きな差はない。

最後に、平均値および上位グループの累積相対度数において、それぞれ平均値の差がその平均値以上の項目は、「やわらかい」、「面白そう」、「興奮する」、「わかりにくい」、「友達に話したい」、以上の5項目である。これらの項目は全てA大学学生の値がB大学学生の値を上待っている。また、平均値および上位グループの累積相対度数において、それぞれ平均値の差がその平均値以下の項目は、「明るい」、「やぼったい」、「楽しそう」、「暖かい」、以上の4項目である。特に、「明るい」においては均値および上位グループの累積相対度数においてほとんど差が見られない結果となった。

図表 4：各項目における上位グループの累積相対度数

質問項目	A 大学学生における 上位グループの 累積相対度数	B 大学における 上位グループの 累積相対度数	上位グループの 累積相対度数 の差（絶対値）
①やわらかい－⑦かたい	65.79	54.17	11.62
①明るい－⑦暗い	53.95	54.17	0.22
①親しみやすい－⑦親しみにくい	63.16	58.33	4.83
①面白そう－⑦面白そうでない	73.68	62.50	11.18
①目立つ－⑦目立たない	72.37	75.00	2.63
①やばったい－⑦洗練されている	27.63	20.83	6.8
①楽しそう－⑦楽しそうでない	64.47	66.67	2.2
①興奮する－⑦興奮しない	23.68	8.33	15.35
①わかりにくい－⑦わかりやすい	35.53	25.00	10.53
①友達に話したい－⑦友達に話しにくい	26.32	17.40	8.92
①暖かい－⑦冷たい	39.47	34.78	4.69
①重厚－⑦軽薄	26.32	36.36	10.04

注 3：上位グループの累積相対度数において両大学間に 1 % 以上の差がある場合、値が高い方のセルを色付けしている。

注 4：上位グループの累積相対度数の差（絶対値）において、累積相対度数の差の平均値（7.42）以上の値のセルを色付けしている。

出典：筆者作成

### 3-6. 結果の解釈

調査の結果、A 大学学生と比較して B 大学学生における探偵 KS 全国ゴールデンズペシャルの広告に対する印象は悪いと解釈できる。特に B 大学学生において相対的に広告に対する印象が悪かった項目は、視聴モチベーションに大きな影響を与えそうな項目である一方で、B 大学学生の方が広告に対する印象が良いあるいは両大学学生において差がほとんどない項目は、それほど視聴モチベーションに影響を与えそうにない項目である。

B 大学学生の視聴経験が乏しいことを考慮すれば、Promotion による視聴モチベーションの向上は重要な位置づけにあったと考えられるが、具体的にどのような点で十分ではなかったのであろうか。この点については、経験に裏打ちされた直観力と勘に頼るのではなく、理論に基づいて考察することが本研究の問題意識であることを再確認する。よって、理論に基づく仮説検証をより詳細に行うために、広告の質的な側面を AIDMA の観点から検討し、量的な側面について単純接触効果の観点から検討する。

まず、調査結果を古典的な広告の分析手法のひとつである AIDMA (Hall 1985) の枠組みを援用し、各質問項目の平均値および上位グループの累積相対度数において顕著な差が見られた項目を検討する。

まず、認知段階である Attention においては、「目立つ」が参考になる。この点に関しては、両大学学生に大きな差はなく、B 大学学生の値が高いことを考慮すれば、特段の問題はないと解釈できる。

次に、第 1 の感情段階である Interest においては、「やわらかい」、「明るい」、「親しみやすい」、「やばったい」、「暖かい」、「重厚」が参考になる。各質問項目の平均値および上



位グループの累積相対度数を参照し、B大学学生におけるA大学学生への差を埋めるという点では、「やわらかい」への対応が必要であると思われる。他の項目において顕著な差がないという意味で、Interestに特段の問題は少ないと解釈できる。

第2の感情段階であるDemandにおいては「面白そう」、「楽しそう」、「興奮する」、「友達に話したい」が参考になる。ここでは、「興奮する」、「面白そう」、「友達に話したい」において顕著な差が出ている。4項目中3項目において顕著な差が出ていることから、Demandに問題がある可能性が高い。

第3の感情段階であるMemoryにおいては、「わかりにくい」が参考になる。この点に関しては、各質問項目の平均値および上位グループの累積相対度数ともに顕著な差が出ていることから、Memoryに問題がある可能性が高い。

最後に、行動段階であるActionについては、前述の視聴率の結果の通りである。

以上の分析結果から、DemandおよびMemoryに問題があった可能性が高い。A大学学生の場合、これらの点が十分ではなくても日頃の視聴経験の高さから実際の視聴に結びつきうる。しかし、B大学学生の場合、この点の低さは日頃の視聴経験の乏しさゆえに視聴に結びつかない危険性があることには注意が必要であろう。

DemandおよびMemoryへの印象を良くするためには、広告内容を東京向けに適応化させる質的な対応と広告範囲及び広告回数を増加させる量的な対応とが考えうる。質的な対応についてはこれ以上本研究で議論することはできないが、量的な対応については単純接触効果（mere exposure effect）が参考になる。

Zajonc（1968）は対象への単純な繰り返し接触がその対象に対する好意度を高める現象を単純接触効果として概念化した。例えば、毎日カタログで見ていた商品が欲しくなる、あるいは通勤中に電車のつり広告で毎日見ていたツアー旅行に行きたくなるといった現象が当てはまる。松田（2008）によれば広告の反復提示による広告効果の向上はだいたい10から20回で最大値となる。安易にこの研究成果を一般化することはできないが、本稿の事例では、複数回複数個所での番組パブリシティおよび3日間のJR山手線でのPR、インターネットでの情報発信等による探偵KSのプロモーションにおいて、その広告量を増加させる余地があった可能性も考えられる。

以上、理論に基づく仮説検証の結果から、探偵KS全国ゴールデンスペシャルの失敗はPromotionにも一因があり、理論に基づく問題発見の仮説として設定したPromotionの妥当性は一定程度確認されたと結論づけることができる。また、本節でAIDMAを援用することによって、広告への印象ではDemandおよびMemoryに問題があった可能性が高いことを考察した。さらに、単純接触効果の観点から、広告量にも検討の余地があることを考察した。

#### 4：結 論

本研究の結論を以下の2点に集約して述べる。それは、第1に仮説思考を、主観に基づく仮説思考と理論に基づく仮説思考として定式化し、後者を新たな仮説思考として提示す

ることで、従来の仮説思考を実践するうえでの一般性を高めたことである。経験に裏打ちされた直観力と勘が不十分であっても、理論をリソースとして自身に組織化することで、理論に基づく仮説思考を実践することができる。このことは、仮説思考を実践しうる対象者が拡大したという意味で、従来の仮説思考を実践するうえでの一般性を高めることに貢献したのではないかと考えている。

また、リソースとして仮説思考に組織化する理論は古典的な理論が有用であると考えられる。その理由は、本研究で援用した 4P および AIDMA そして単純接触効果のように、古典的な理論は実務家の認知度が高いことが期待でき、特段の学習を必要とせず迅速に援用できることから、実用性が高いことが挙げられる。また、古典的な理論は学会で十分な議論を経て生き残ることができたものであり、より効率的かつ有効に現象を扱うことができる。これらの点は、仮説思考が志向する時間と情報の制約を受けながら最適な意思決定を行うという問題意識に対する整合性が高い。

第 2 に、理論に基づく仮説思考の実践を探偵 KS の事例に即して例示することで、理論に基づく仮説思考の有用性を提示したことである。問題発見の仮説において、主観に基づく問題発見の仮説設定は能力と状況の制約を受けることから一定の限界を有する。そこで、理論をリソースとして自身に組織化することで理論に基づく問題発見の仮説設定の実践が可能となり、能力と状況の制約が克服しうることを、探偵 KS 全国ゴールデンズペシャルの事例に即して実践することで例示したのであった。具体的には、4P を援用した理論に基づく問題発見の仮説設定によって、主観に基づく問題発見の仮説設定では見過ごされていた要因として Promotion を顕在化させたのであった。同様に、AIDMA を援用した理論に基づく仮説検証によって、B 大学学生における探偵 KS 全国ゴールデンズペシャルへの印象の悪さという調査から得られた結果が、具体的に広告への印象を構成する Demand および Memory から生じた可能性が高いことを推論した。さらに、単純接触効果の観点からは広告量に増加の余地があることを推論した。

以上によって、理論に基づく仮説思考の一般性および有用性を提起し、その有用性を提示できたのではないかと考える。

しかし、本研究には以下の限界がある。第 1 にサンプリングの問題である。本研究の対象として設定した大学生は探偵 KS の主要なターゲットではあるものの、あくまでも主要ターゲットの一部に過ぎない。また、A 大学学生および B 大学学生は便宜サンプリングによって抽出されたサンプルであるとともに、サンプル数にも偏りがある。これらの点から、研究結果の一般性を高めるためには、異なる母集団を対象とした研究あるいはランダムサンプリングによる検証的研究が必要となる。第 2 に、研究範囲を限定した点である。本研究では中田・田中（2010）との整合性から、主に 3 つの段階から構成される仮説思考を 2 つの段階に限定している。第 3 に、この点が最も重要な点であるが、理論はそれが対象とする射程に対してしか有用性を発揮することができないという点である。例えば、4P によって市場の成長可能性を検討することはできない。ここで課題となるのが、理論に基づく仮説思考を実践する際に、どの理論が有用かはあらかじめ明らかではないのである。本

稿では、古典的な理論の有用性を主張したものの、それではどの古典的な理論が有用なのかという疑問にはこれ以上答えることができない。よって、理論に基づく仮説思考の実践には一定の限界があることには注意が必要であり、この点については更なる研究が必要である。

本研究は以上の限界を有するものの、具体的な事例に即しながら実務的手法と古典的理論との融合を試みた点には一定の意義があるのではないかと考える。

### 参 考 文 献

- Aaker, David A. & George S. Day (1980) *MARKETING RESEARCH: Private and Public Sector Decisions*, John Wiley & Sons, Inc. (石井淳蔵・野中郁治郎訳 (1981)『マーケティング・リサーチ：企業と公組織の意思決定』白桃書房)。
- Hall, S. Roland (1985) *Retail Advertising and Selling*, Taylor & Francis.
- Levitt, Theodore (1960) Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 45-56.
- Latour, Bruno. (1987) *Science In Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Cambridge Mass.: Harvard University Press. (川崎勝・高田紀代志訳 (1999)『科学が作られているとき人類学的考察』産業図書)。
- McCarthy, E. Jerome (1960), *Basic Marketing*, Richard D. Irwin, Inc. (浦郷義郎・栗屋義純訳 (1978)『ベーシック・マーケティング』東京教学社)。
- Zajonc, R. Boleslow (1968) Attitudinal Effects of Mere Exposure, *Journal of Personality and Social Psychology: Monographs*, 9 (2, pt. 2), pp. 1-27.
- 内田和成 (2006)『仮説思考：BCG 流問題発見・解決の発想法』東洋経済新報社。
- 後 正武 (1998)『意思決定のための「分析の技術」：最大の経営成果をあげる問題発見・解決の思考法』ダイヤモンド社。
- 大前研一・斎藤顕一 (2007)『実践！問題解決法』小学館。
- 嶋口充輝・石井淳蔵 (1995)『現代マーケティング：新版』有斐閣。
- 竹村正明 (2011)「マーケティング分析の手順」恩蔵直人・富田健司編『1からのマーケティング分析』碩学舎。
- 田村正紀 (2010)『マーケティング・メトリクス：市場創造のための生きた指標ガイド』日本経済新聞出版社。
- 中田智彌・田中彰 (2010)「探偵 KS ザゴールデン：文化越境とマーケティング・コミュニケーションのデザイン」神戸大学経営学研究科ケースシリーズ, 2010-01。
- 西川英彦 (2011)「サンプリング」恩蔵直人・富田健司編『1からのマーケティング分析』碩学舎。
- 松田 憲 (2008)「広告の効果」宮本聡介・太田信夫編『単純接触効果研究の最前線』北大路書房。