

# 戦略の価値評価手法の実践適用上の課題に関する考察

## — 大学祭の成果評価と活性化のための提案の試み —

One Trial Approach to Evaluate the Strategies of Marketing Mix with the case of  
the evaluation project of the UMDS festival

事業及び企業価値算定手法を応用したマーケティング・ミックスの効果測定手法の研究の一環として、流通科学大学の大学祭への実践適用例を取り上げ、その事業としての価値や実施成果の評価を試みた。アンケート及び聴き取り調査を含めた実態調査であったが、その分析を通じて、大学祭特有の課題が明確になったので、具体的な対策提案を試みた。

キーワード：マーケティング・ミックス、イベント・マーケティング、効果測定、投資行動、消費者行動

小笠原 宏\*

Hiroshi Ogasawara

### I. 論文の背景および目的

イベント・マーケティング研究会という研究会を2年前から主宰している。そこでは、マーケティングの視点に、ファイナンスの視点も融合して、マーケティング・ミックスの効果測定を行う試みを議論し、実践適応性を議論している。研究会では、多様な議論及び研究成果を発表する場であるが、その組織化に当たって主要な研究対象及び分析対象として取り上げたのが、いわゆる様々なイベント（催事や行事）である。この研究会では、それらを取り上げて良し悪しや、成功不成功の類を議論したり検証したりするのが主要目的でなく、期間限定の営業活動として分析対象をとらえてみることを指して、イベント・マーケティングと考えている。営業活動とは、本来、収益目的の事業活動のことであり、そこには採算性とか収益性といった評価軸を適用することが可能であり、現実にもそういう評価が行われる。しかし、議論を進めていくと、分析対象として設定した各種のイベントが、収益事業活動に適用できるような評価軸とは必ずしも、相容れない場合があるという問題に遭遇する。つまり収益活動との関連性を考えずに、厳密な意味でのマーケティング理論から出てくる指針あるいは考え方の違和感及び不足感を強く感じるということである。そのあたりの、状況も考察に反映させながら、伝統的、あるいは通俗的なイベントの活性

化策として提案されるマーケティング・ミックスの数々の可能性と限界を考察しつつ、その中身を必要であれば換骨奪胎して、例えばファイナンスの量化手法を取り入れた実践的な、「イベント活性化」のための方策の構築手法を提案したいと考える次第である。かような背景意識のもと、対象として大学祭<sup>1)</sup>の一例である「流行祭」を選び、具体的なアンケートなど必要な実地調査を行いながら、戦略構築、提案を行うという評価プロジェクト（EVA-P:後述）の成果報告の重要ポイントを説明しながら、イベントの評価手法が直面する問題点のいくつかを考察し議論することが本論の目的である。

本稿でいうマーケティング理論とは、商品やサービスの市場での売買、取引促進を進めるための様々な戦略あるいは戦術的な施策（マーケティング・ミックスとここでは表現している）を支える考え方やデータ分析法を包括的に指している。筆者の専門は、いわばファイナンスという分野であり、ファイナンスという学問領域の定義や指針といったものは存在するにせよ、必ずしも一義的なものでなく、研究者によって多様な中身を含みうる。つまりどれが正しくて唯一であるという断定は出来ないといえる。科学自体が、固定的な枠組みでは括りきれない、多様な理論や考察の融合や昇華といった形態で複合的に影響を与えながら新しい考え方や理論が生まれてくるのである。偏狭な考え方や無用な杓子定規的な解釈や議論は非生産的であり、新しく有効な議論や考えを阻害するおそれもある。それ故に既成概念の枠組みにとらわれるのは避けたいと考える。よってその枠組みに準拠した評価や批判はあえて気にしないで議論を進める。

ここでは、様々なマーケティング理論（理論もどきも含めて）の考え方や分析アプローチを背景として構築された、様々な販促策群がマーケティング・ミックスであるとして、分析および議論を進めていく。常に、事実を基に、検証しようという姿勢と、思い込みを排除した探究心は、科学的考察の基本であるべきである。何よりも実践的な主体の感覚と視点、すなわち現場感覚を、考察にあたり軽視したくないということである。また現場において、問題解決のために実践する主体にとって、分かりやすく納得のいくものでなければ、少なくとも有用なものとは言いがたい。この実学的スタンスを重視した考察を以下でも展開する。

改めてイベントという表現をどのような趣旨でここでは使用しているのかも補足しておく。イベントという表現を、単に「行事」や「催事」という意味で使っている訳ではない。それは対象のとらえ方を指すものであり、「始め」と「終わり」を設定出来る分析対象として扱うという意味を含んでいる。これが採算性分析なり効果測定を行う際には非常に重要な条件である。別稿<sup>2)</sup>（参考文献4）で、伝統的マーケティング理論の類の限界や問題を議論した際にも述べたが、マーケティング・ミックスの効果測定を行おうとした場合、筆者が従来から疑問に想い明確な回答が提示されていない問題点として、時間感覚即ち事業の継続性の概念が、欠如していると思いき状況がある。ファイナンス分野では、量的分析、解析アプローチであるバリュエーション（VALUATION）即ち、事業や企業の量的価値設定問題を重要課題として扱っている。簡単にいえば、モノの価値

を算定したり、値段を決めるという作業である。この価格算定があるから、モノ、サービスともに流通可能になる。実際の取引値段は、最終的に、需要（買い手）と供給（売り手）という、対局をなす主体の間の交渉その他によって、欲求が釣り合うレベルで決定される。永続的な価値や価格がそこで決められるとは限らないが、実際には、ともかく両方の妥協点で取引が成立するわけである。価値算定作業には、時系列的な初めと終わりという時点設定が極めて重要である。取り分け終期の設定が重要である。最低限、始めと終わりという、2 時点が決まらなければ事業としての採算分析や、効果測定はできないということである。この事業収益活動として計測するという作業のために、事象をイベントとしてとらえるというのがここでの基本的な考え方であり、提案でもある。もちろん現実の様々な「イベント」をみってみると、の中には、事業収益機会としてとらえるべきでないような事例もあることが分かる。これは実は非常に重要な議論のポイントであり、収益事業でないとして規定すると、この前提自体が崩れ、効果測定あるいは採算性分析自体が不要あるいは不可能になるということになる。そのあたりの議論も以下で追々触れていくことにする。

## II. EVA-P とその目的

本稿で取り上げた EVA-P (エヴァピー) とは、文化事業としての大学祭といわれるイベントを、収益事業として設定した場合に、その成否を含めた総合的な評価<sup>3)</sup>を試みるというプロジェクトの名称である。経済効果の具体的な計測まで可能であれば試みるのが当初は考えられていた。計測の仕組みおよび作業などを総合的に含めてプログラムという意味も込められている。効果測定と一言でいってもそれは容易ではない。まず計測のためには前項で説明したように、期間設定が必要である。初めと終わりという基本的な 2 時点を規定しなければ、収益事業として基本的な成果分析はできない。また、ステイク・ホルダー（利害関係をもつ当事者）の範囲をどこまで考えるかによっても計測結果の評価が変わってくる。例としてあげれば、イベントの主催者、参加者（出展者など）、来場者がステイク・ホルダーであると言えるだろうが、それらのうちの、どの立場にたつのか、どこまでを含めるのかによって評価は変わってしまうということである。その大きな理由は、ひとえに評価軸自体の違いが出てくるからに他ならない。

マーケティング・ミックスとは、マーケティングのための戦略パッケージを指しているが、その戦略及び戦術のパッケージの実践結果の成否及び成果を議論しようと考えたとき、マーケティング担当者は、どういう尺度や手法をもって効果の有無のみならず、効果の大きさなどを計測しようとしているのだろうか。多くの場合成果分析自体の必要性は認めながら、そのための有用なアプローチや必要な処置を結果的に曖昧にしているように見える。この分野の議論をより深く進めていくと、現実には効果分析は必要だが、実際には「出来ない」から、むしろ「行ってはならない」という暗黙の了解が見えかくれするような感ずらす。成果分析を様々な手法や統計アプロー

ちも活用しながら実行しようという要請は強いように思え、実際に研究が続けられているにも関わらず、機能的、実践的な手法は確立されていないといえる。実際に現実の事例に関しての、評価および成果報告書の類も様々なものが見られる。しかし多くの場合、そのイベント自体の成功か、失敗かの判断に関して、何らかの数的目標を設定してその成否で評価を下すにしても、その尺度のみに依存して、成功あるいは失敗の評価を決めている場合が多い。数字的な目標が達成できなくても、事業自体が失敗だという評価を単純に下すのではなく、「宣伝効果はあった」とか、次回への改善点として、失敗の原因探しのようなものを後付け的に解説して終わる。結果的にどの当事者に依拠するかによって評価するかが重要となっている。多くの場合、評価者の客観性なるものが大事な様に思えるが、評価及び効果測定の有用性には「客観性」は関係無い。それは何らかの恣意性を備えた評価尺度を用いて、イベントの成否をはからねば何ら具体的な評価は出てこないからである。イベント自体を継続したい主催者側からすれば、イベントへの参加者の数の大小こそが、とりわけ問題であって、そこから派生する直接的及び間接的な効果や成果の全ては、実数的に把握がむずかしいこともあって、厳密にフォローしていない。むしろ、しきれないと言った方が良くかも知れない。いずれにせよ一括して、最終的な宣伝効果といった漠然とした尺度で成否を説明することになってしまうわけである。多くの場合、主催者側に対して、都合の良い説明や評価が報告されるか、全く否定されるような内容にならざるを得ないし、逆にイベントに対して批判的な立場の関係者であれば、否定的な評価及び計測結果になるということである。もともと評価するという動機が発生する理由は、そのイベント（事業）自体が、お金のかかる明確な投資行動ととらえられるからであるが、現実にはそういった問題意識が、利害関係当事者にとっては明確に認識されていないだけのこととも言えるだろう。このことは後々で議論と考察を進めると、より明確に大きな問題点として浮かび上がってくる。

イベントの評価作業自体は、イベントの目的が明確に認識されること、そして評価者が設定した尺度に基づいて成果を上げたと判断されるような数値データの類がしめされれば、それで一応の目的は達成できる。イベント自体は一過性のものであるのが基本である。例え繰り返し開催されるような、共通のタイトル名のイベントであったとしてもそれぞれが独立或いはユニーク（独自）なものと考えたほうが良い。タイトルが同じだとしても、目的や手法が変われば或る意味全く別のイベントになりうるからである。そもそもイベントの目的の明確な認識と設定ができなければ、当然ながら、そのイベントの成功失敗は図る尺度や評価基準が明確にならない。このことは、実際に2012年10月21-22日の間の流通科学大学大学祭（「流行祭」）に対する評価プロジェクト（EVA-P）による関連サーベイ調査を行って、より現実の問題として再認識できた事由である。

現実には、目的が不明確でも、イベントはできる。しかし、その成否の評価自体、容易ではないということである。それ以上に、場合によっては意味が無いということである。多くの様々な

イベントに関する効果分析や評価においても同様であり、あえて深い議論もしない。目的がないイベントなど、本来ならあり得ないと通常は考えるわけだが、今回の評価作業を通じて強く気づかされた結論の一つが、必ずしも明確に認識して利害関係当事者が実行しているわけではなく、ほとんど惰性的といえる状態での運営となっているという実態だった。目的が不明確で、評価尺度や基準のコンセンサスがない状態では、マーケティング・ミックスの効果測定などできないし、ましてや「より大きな成果のための改善提案」などができるはずもない。そもそも大学祭のいわゆる「てこ入れ」の必要性を感じた理由は、目の前の流行祭の現状に漂う漠然とした「寂寥感」「物足りなさ」であったが、それを奇しくも今回再確認したわけだが、そのままに抽象的な知見の最たる原因が何なのかを考察を通じて、理解できたともいえる。本稿での具体的な評価内容の説明に至る考察のなかでも触れていくが、ともかく、今回は、「低迷する大学祭をどのように活性化すべきか、賑わうようにするか」の提案を考えるというのが第一の目的であった。流行祭の場合、大雑把な数字ながら、運営関連費用が総額 800 万円程度の支出が予定されていることから、基本的に「800 万円超の投資行為」の実効性や成果をきちんと計測、判断する必要性を感じ、実施してみようと考えた次第である。単純に約 800 万円の予算支出に加え、このイベントは通常土日の二日間開催され、その前後の準備期間なども含めた機会費用等も含めた関連支出などを考慮することも可能であり、そうすると 800 万円以上のより大きなコストがかかっていることになる。金をだせば大学祭などのイベント自体は開催可能であるが、いずれの尺度で測るにせよ、成果をあげるためには、見かけ以上の相当な支出が必要である。全体を一つのプロジェクトとしてとらえらるとすれば、関連する不可視コスト類を、どのように見積もるべきかという課題があるが、それは各種の概算換算作業を設定してやれば、一応総コストを算定することは可能であろう。ともかく、総額 800 万+アルファの金額が、予算計上されるあるいはしなければ出来ないイベントとして議論し答えを探していく必要があるということである。その金額は繰り返し実施するならば、毎年ある意味野放図に支出されていくことを意味する。それならば、「同じお金をかけるのなら」という意識を働かして当然だろうし、その方向性がきまり「必要性」が認識されるなら、イベント自体は惰性化、形骸化の評価を脱して、開催する意義が明確になり、引き継がれていくはずである。逆に、それが無意味なものと同関係者の間で合意や確認ができれば、当然中止という選択肢も現実のものとするべきだろう。実際に始めてしまったものは、なかなかやめることは出来ないという現実がある。それゆえに、実際の金額の算定を試みながら、そういったプロジェクトの開催の可否も検討できる手法の確立すなわち、採算性分析の一環のような評価プロセス、作業の構築が望まれるということでもある。その場合、それは最適な資源配分の問題であり、従来から扱われる資本予算問題と軌を同一にするといえるわけである。

### Ⅲ. EVA-P による調査（来場者アンケートおよび出展者側への聴き取り）結果と考察

#### （1）調査実行の経緯について

さて、実際の今回の調査及び評価プロジェクト実行及び分析過程において、議論となったポイントや考察結果で重要なあるいは特徴的なことがらを以下で説明していこう。マーケティング・ミックスに含まれる様々なアクションの多くには、事業主体の単なる思いつきレベルのものもあるが、何らかの理論的背景があると思しきものがある。「こうすれば来場者が増える」とか「ああすれば来場者の満足度があがる」といった類の施策の数々である。しかし熟考してみると、それらの背景となる考え方や理由に関して、いわゆる「理論」といわれるような思考過程が伴っていたとしてもその理論の中身自体が甚だ疑問に思われることも多々ある。従って結果的に、その場のあるいは、経験事例からの類推なのだろうが、一部には思いつきとしか言えないようなことも多いということである。この経験事例からの類推というものは、昨今のマスコミなどで取り上げられる、大規模データの活用法云々といった話題でも頻繁に取り上げられる。非常に大きなデータベースの構築が可能になりまた実際に、ネット上のいくつかのIT事業会社の代表ともいえるヤフーや、グーグルといったビジネスの「隆盛」につられる形で昨今頻繁に取り上げられている。その中身は実は、情報機器の精度や処理能力が飛躍的に拡大し向上したことを背景に、ともかく大量のデータとして様々な日常における事例や現象を記録することに加え、数値化することにより、その類の膨大なデータ類があたかも「宝の山」であるかのごとく語られているということである。ダイヤの原石がたとえば大量に発見されたとしても、それをダイヤという商品価値の高いものにするのは、研磨などの加工作業が必須である。金鉱石が大量に見つかっても、それらを精錬して標準的な金塊にしなければ何の役にも立たない。宝は含まれているが、取り出して使用できる状態にしなければ、宝の持ち腐れであろう。まさに宝が存在するのは事実でも、データが宝になっていない状態である。どうもこのあたりの認識が乏しいか不十分なように思われる。そのあたりの事情は、拙著（参考文献6）でも取り上げて、「宝の山とゴミの山は紙一重」と表現したが、正にその通りの状況である。データ自体の正確性を精査したうえで、それらを活用するのが、データ・マイニングである。データ数値を大量に使うことにより、データ間の因果関係などを、統計的処理により事後的に解析する。解析結果を読み解くのは、将来における様々な予想に役立てるのが主たる目的である。大量の事例（標本）を集め、その中における類似性をあぶり出すことにより、原因と結果のつながりの蓋然性を抽出できたなら、「予測の精度」は上がり、有効な解析が出来たと考えられる。出来るだけ簡潔明瞭であることが、操作性からみても望ましいとされる。この考え方は通常の科学的アプローチとして採用されるものであり、オッカムの剃刀の指針からみても、目指される方向性である。原因と結果は、非可逆的な関係であり、結果から原因は起こりえない。もちろん因果関係が必ずしも非可逆的とは限らないような様相を呈するとい

う奇妙なことが起こりうるが、それは原因結果の設定を取り違えているということであり、変数設定などを再考する必要がある。このあたりは、実証分析や因果関係分析を試行した経験者には、容易に想像できるだろう。つまり有用な結果を必ずしも、膨大なデータを使ったからといって示しうるとは限らないわけで、むしろ攪乱されるか誤解されることも多々あるということである。データ量の大小でなく、モデル設計自体が重要だということである。そのあたりの認識が甘いまま、巷ではビッグ・データは宝であり、IT分野のみならず、マーケティングという分野においても、期待を込めているのだろうが、データ解析結果を盲信するような様相が逆に強まっているような風潮は危うい状況と感じるのは筆者だけではないだろう。データを集め、活用することは有効であるが、目的にあったデータを使わなければ意味がない。そのあたりの認識の重要性が今回の大学祭評価プロジェクト（EVA-P）の調査過程で再確認できた事実であるのでここで述べておきたい。

今回の流行際の調査作業は、来場者に対する相当数（サンプル数 300 組程度）のアンケート調査と、出店および出展側責任者への訪問聴き取り調査（サンプル 20 前後）の二本立てで進められた。アンケート調査は、主催団体である大学事務局（学生部）と、学生による大学祭管理主催者である大学祭実行委員会の有志メンバーの協力で実施した。筆者が流通科学大学に着任して 20 年が経過し、その間ずっと流行祭（大学祭）なる大学大学祭を見てきたし、折に触れ参加（出店および出展）してきた。自らが大学生だった時期を含めれば、様々な大学の大学祭も見聞き経験してきた。現状ではネット情報の拡大により、実態、実情はともかく、どのような大学祭が行われているかを調べるのも比較的容易である。大学祭というイベントが、公私立大学含めて、一つの宣伝すなわち大学を売り込む（外部に、受験生に）というマーケティング活動において重要な場、材料になっているからである。もちろん大学によってその位置づけを考えるに、情報発信の機会や場としてとらえている、ところもあれば、そうでないところと様々な状況である。大学祭とは、本来何なのかという議論も需要であり、様々な意見および位置づけが出てくるだろう。堅い話でいえば、文部科学省など、大学設置および日課を行う側からみて、カリキュラム上教育的目的の一つとしてとらえられた原理原則が存在するはずである。もちろん、大学祭は、大学にとって必須イベントやカリキュラムの一環ではないだろう。しかし何らかの明確な目的と認識がないまま、本来教育目的に開設された土地や建物を、授業時間などを費消しながら、実施していること自体、厳密に言えば運用規則違反になりかねないといえるだろう。

つまり、原則としては、カリキュラムの一環として認められている（あるいは放任されている）というのが基本的な考え方である。この原理原則は、大学祭をイベントとしてとらえてその成果なり効果なりを分析しようと構えたとき、より重要な背景要因となってくる事項である。なぜならカリキュラムの一環であると考えたならば、実際には、その成果や効果自体の定義の明確化が難しくなるか、あるいは不可能にすらなる可能性があるからである。大学自体が学生教育のために

実施運用するカリキュラム全体の中の、いわば選択科目的な位置づけだとしたら、大学祭だけを切り取って、個別の成果や効果自体を計測したり評価したりすることの意味はあまり無いとも考えられる。教育体系の一部として設定されているのであれば、全体（大学自体の人気度？）の評価や成果、学生の満足度といったある意味簡単な評価尺度や指標を認定して計測を行えば、評価自体は比較的容易にできるともいえる。これはマイナス効果を逆に考慮するような場合でも同様に可能であろう。いずれにせよ、評価自体の意味が曖昧なものにならざるを得ないということである。

ここでは、イベントに関わるマーケティング・ミックスの効果及び成果測定作業の一つの実践例として、大学祭（流行祭）というものを取り上げたわけだが、そこには大学祭ならではの根本的な前提問題が、内包されており、調査及び分析、考察作業を進める過程で、大きな要素であることが認識されてきたということは述べておく必要がある。そういった議論や考察の変遷、深化を経ながら、今回のこのアンケート集計と訪問聴き取り調査を通じた流行祭実態調査を行ったわけである。そしてその結果の考察を通じて、「より良いあるいは効果的な大学祭を目指す」ためのコンサルティングを行うという意識で、全ての作業を進めたわけである。背景にある最も重要な前提は、実際の細かく正確な金額、予算はこれも実は確定値の提示が難しいのだが、ここでは、例年の恒例行事として学生部が、具体的に学生団体を支援するという意味で、大学側の支出として、「約 800 万円の事業経費（助成）」を負担しているという事実がある。そしてこれを 800 万円の投資事業としてとらえたときに、現在の大学祭は十分採算性なり機能を果たしているのかという視点からの考察を行うことを試みた。この金額は、現実には、支出金額の認知レベルであり、様々な用途、費目で支出されている。つまり投資という認識すらないのが実態である。このことを批判したりする意図は毛頭ない。多くの事業やイベントにおいて、現実には起こっていることだからである。そのことが露呈したことよりも、むしろ運営サイドの組織なり運営上の、認識不足あるいは議論不足と呼べる事柄が具体的に何なのかを指摘できたことが、今回のこのアンケート調査含めた EVA-P 実行の成果の一つと考えるべきであろう。

実はこういった関連重要議論と認識がされていないゆえに、調査に先立って、参照すべく大学祭関連データ類（過去の入場者数や出店記録等々の）を依頼者たる実行委員会並びに大学当局に求めたにもかかわらず、不十分なものしか出てこなかった。隠しておくとか、喪失したということでは全くなく、そういうデータの何が必要でそれをどう分析するか意識もまたノウハウもほとんど蓄積されてこなかったということである。すなわちルーチン化（惰性化、慢性化）した状況で、例年流行祭は相当期間の間実施されてきたということである。これは特段不思議なことではないと言える。なぜなら、先述のように、大学祭が、大学という組織やカリキュラムの中ではほんの一部にすぎないからだというのも、一つの理由である。大学本体にとって存亡の危機が現実にあるわけでない以上、その行事の一部である大学祭というものの存亡を議論する必要性はあ



まり無いとも言える。これは、企業運営や官庁などの陥り易い意識のトラップであり、消費者の購買活動などにみられる、「慣れる」という状況が蔓延あるいは定着したのと同様なだけのことである。この事実認識は、取り分け主催者側、出店、出展者側に実行した訪問聴き取り調査において明確になった事実である。インタビューにおいて相手（学生）から聞こえた「先輩にいわれたとおり、やってきたとおり」「昨年と同じように」、やることが、一番の行動指針であるように、全員ではないにしても在学生在が考えている実情が良く分かった。そういう状況は、前線レベルの学生だけでなく、管理主催者側（実行委員会や当局）でも同様のところが多々あった。これは今回の EVA-P の実施過程で、主催者側と協議を行った時に感じた心証でもあった。従って過去のイベントとしての大学祭関連データで参考にできるようなものが残念ながら殆ど無かった。協議の過程で、実行委員会など主催者側に特に問いかけたのは、大学祭の実情の中の、「何を知りたいのか」というある意味簡単な質問であった。その上で、来場者向けのアンケートを完成させることになったわけである。実際に完成したアンケートを見やすさや答え易さなどの月並みな検討を加えながら改定をして、実際の大学祭開催日に、実施した。来場者向けのアンケートを設計し実施したのは、主催者の提示した要望を取り入れたからであり、その要望は、来場者の属性データの類（年齢、性別、来訪手段等々）に加えて一番彼らが気にしたのは、「満足度」であった。それらを今後の企画設計の参考にするという動機に基づいて主に設問を彼らは提示してきたという状況だった。それは当然であり、目的も分かりやすいと言えなくもないが、当初から予想した通りだが、成果分析、評価のためには、データとしては殆ど役に立たなかったといえる。実情を反映されたデータとしての価値は多少あったが、実は目的に関する議論の不足と認識の不備という主催者側の状況ゆえに、誰の「満足度」を測りたいのかという条件設定自体が非常に曖昧なものであったからである。実際に主催者側（ホスト側）の目的や意図といった視点からのイベントの効果や成果をはかるという目的において、本来役立つものだろうが、効果測定をするために必要な、対象が広すぎる、あるいは曖昧で、測定しようがないという事態に至った。大学祭の利害関係者（ステイクホルダー）といえ、主催者、出店及び出展参加者、来場者といえるだろう。それぞれの満足度を測る場合、それらの尺度は一樣ではないことは明確だろう。それに加えて、来場者だけをみても、性別、年齢、来場理由云々などの個別の対象特性に応じてすら尺度や評価基準は異なってくるのは当然である。単に「満足度」を尋ねたとしても、量的な大小に換算した質問項目を使ったとしても、それをどう解釈し後々に生かすべく考察した場合、殆ど有意義な分析結果は、事実の羅列以外にはでてこないということであった。皮肉にも一番分かったことは、アンケートを採る側の「無意識さ」、すなわち個別の行事や、出店の目的、目標といったものを、実際に現場で実施及び実演している多くの学生たちが有していないという事実がそこにあった。このことは、来場者アンケートと並行して、進められた現地での出展、出店者への訪問聴き取り調査で保管、確認出来た重要事項、すなわち問題点でもあった。

アンケート調査など現場の実行状況に話を戻す。ともかく流行祭開催日の2012年10月21日、22日に来場者向けに行うアンケートをA4用紙3枚程度に設問を設定して作成した。主催者の意向を汲んで質問項目や内容は主催者側（実行委員会及び大学学生部）に任せた。理由は、彼らが何のために、どういう事柄をしりたいのか、そして調査しなければならないかを、実際の大学祭の中身を考えるコンサルタントの立場からすれば明確に示してくれなければ、何らアドバイスも指針の提示も出来ないことは先にも述べた。来場者向けアンケート自体は、答える側からみて、総合的に答えやすいもの、意図が分かりやすいものが作成できたと考えている。ただ、実際のアンケートの一部では、補完作業として短時間の対面調査による聴き取りで、自由な意見、コメントが取れることを期待し、その旨委託調査者（学生有志）に指示をしたが、期待したほどの情報は結果的に余り得られなかった。月並みなアンケート記入に終始した場合が殆どであった。ともかくサンプル数のみの拡大を狙うということは避けるように指示した。調査者学生有志に対する教育というか指導、指示が不十分な側面もあり、改善点は多々見つけられたが、調査者（学生など）に対する指導、指示のためのミーティング機会が限られたことや、作成、改定、印刷に手間取ったことから、実質開催日二日目のみにアンケートが実施できた。時間帯、および曜日など、外的環境要因と絡めた分析、考察の違いも念頭に入れていたのだが、その点では不十分なアンケート対象に終わってしまったとの感は多少ある。もっとも来場者が増えると元来考えられている日曜日についてデータを取れたのは成果だったし、効率よくデータをとるために、想定する主要な来場者を近隣家族連れあるいは複数からなる若年グループを優先するように指示をしたので、そういった来場者カテゴリーのデータを相当数集めることが出来た。回収アンケート数は、部分的な記入も含めて総数自体はおよそ300程度であり、サンプル数全体を算定すると、平均的なグループなど家族連れ四名程度が一番多かったこともあり、総数1,000人超の対象者からの不平、不満など含めた自由な意見や、彼らの満足度を聞き取ることができた。それらの結果を集計した結果を細かい数字で述べてもあまり意味が無いのでここでは挙げないが、集計結果として述べるならば満足度全般は、10点満点の7点弱程度であった。たとえばピーターか否か、何人できたか、何か目指してきたかといった、回答者の具体的な来場目的や内容を類型化するのに役立つ質問項目もいくつかあったが、来場者の行動パターンのフォローと、その途中の出展及び出店に対する評価をクロスして集計するような設問も試みたが、回答者の多くが、特に目的があるわけではなく、「大学祭」自体が目的できたサンプルが多数であったこと、若年者のグループの中には、流通科学大学の様子をオープンキャンパス代わりに見に来た受験生予備軍などが混在しているという状況であった。基本的に来場者は外部（本学関係者たる流科大生や教職員以外）への何らかの情報発信機会として認知されているという背景的基本事情から、上記の様なサンプル群にもアンケートを回答してもらったが、おかげで彼らの漠然とした「満足度」の一端はサーベイできたといえるだろう。その他にアンケートの個別の設問の結果を計量化したものを参考にして、さらにデータ

を丹念に読み込みながら行った分析結果のいくつかを以下に述べておく。

(1) 概ね来場者の滞在時間は、平均して2時間程度。特定イベントや講演などを目的にした来場者は、特定イベントの開催時間中は滞留、滞在するがそれ以上の、他のイベントや展示には興味を示さない。

(2) 様々なイベントや展示に対して、それらの完成度等に対する不満や辛口の評価は散見されるが、概ね満足度は低くない。(たとえば最上5, 最低1の5段階評価に換算すれば3から4に該当)。これは、満足度が高いというよりも、まずほとんどの企画が無料であることが原因であると思われる。それとは異なり、有料である飲食物に関する評価は平均か平均以下のものが多い。完成度や値段とのバランスという観点が入ってくる故の回答と見られるが、食物としての完成度において、たとえば商品の種類が偏っているとの指摘や不満が述べられている。値段的な部分での不満も、大学祭であるという特殊事情に助けられて強くはでてこないものと想像できる次第である。

(3) 聴き取り調査の一環として、駐車場係員に簡単な聴き取り調査を実施した。駐車場利用の来場者は、概ね近隣からの来場者が多いということが駐車場担当者(警備)への聴き取りから分かった。駐車場に関しては、大学当局の考え方が明確でないために、HPなどでの広報はされていない。基本的に、車での来場者は相当数に上り、先にも述べたように平均滞在時間が2時間程度ということから、駐車場数自体の不足は、未使用グラウンドの開放、整理を行って対応しているために十分賄われているといえる。しかし、乗り入れ自動車のナンバープレートから推察される場所では、遠方からの来場者というよりも、一台に数名あるいは家族(2名~6名)で来場される向きが多いようで、所要時間は、車で30分以内の来場者が多いということである。これは警備担当者自身の所感及び、彼らが来場ドライバーとの会話から得た情報に基づいたサーベイ結果である。遠方より電車を乗り継いで来場するよりも、車で来場可能なので来場したという向きが多く、何か特定の目当てをもって来場したという向きもあったが、さほど多くは無かった。駐車場の開放と広報に関しては、様々な考え方があってしかるべきだが、「来場のしやすさ」という点では、地下鉄やバスに頼った集客及び来場を促すだけでなく、活用を提案すべきと考えた。大学は学生に対して自動車通学を所定の条件で認めている。そのことが与える、利便性を重視し、機能性を理解した大学であるというイメージを無駄にするのは惜しいと考える。駐車場運用の考え方においては、混沌とした諸理由(安全その他)を大学当局は例示したが、必ずしも現況、ニーズからみて、妥当な理由およびそのプラスの効果は認知できなかった。駐車場は、当然ながら、来場者を増やす、減らすという意味でも、利便性という視点からすれば重要なツールであり、資産であるはずなのに、その活用が考えられていない実情が明確になったと言える。

この様に来場者サイドの意識や満足度は、全般的に当初調査者の想像したのと或る意味逆で、意外に満足度自体は「低くない」ということが総じて言える結果であった。だが、ここでデータの

裏側にある構造や含意を深く検討し、吟味してみる必要がある。なぜなら、目の前のイベントや催事に対しての満足度や評価を聞いても、意識的なバイアスが無意識に係っている場合が生じやすいからである。来場者が事前にもつ期待度の大小も、評価において影響を与えるといえる。期待と現実のギャップの大きさによっては、評価下げのバイアスが強くでたりするからである。同様に、「評価が高い」といっても、厳密にはそれほどでもないという場合があることも認知する必要がある。そもそも来場者の多くに、特定のイベントや展示といった目的意識が希薄な来場者の方が、目的をもって来場する人間（グループ）よりも多いことである。すなわち、満足度や評価をアンケートで調査しても、「期待」や「目的」が希薄であるために、正確に評価のしようがないと考えられるからである。これは流行祭だけの特色ではない。多くのイベントや事例を見たときに、容易に想像できるのは、いわば「休日にとにかく出かけた商店街」とでもいえばいいような、何か特定の買い物があったり、イベント参加があったりするのと違い、ただ漠然と、何か面白いものがないかな、暇だしなという向きが出かける先であるということである。端的にいえば時間つぶしの選択肢ということである。これは決して悪いことではない。むしろ、喜ばしいことだろう。イベント自体に興味をもってくれたというある種のマーケティング・ミックスの成果とも考えられるからである。そういう来場者を顧客になぞらえて考えたとき、マーケティング・ミックスが目指す一つに、リピーターの創出といったものが挙げられるが、その点に関しては流行祭の現状では、非常に甚だ効果に疑問があるし、そもそもそういった観点からのマーケティング・ミックス自体は考慮されていない。次回また来場したいと思いますか、との設問がセットされていたが、回答は当然「わからない」が多数であった。これは「こない」ではないとして解釈したら、勿論良好な結果とも言えるのだが、それでは全く心許ないということである。現実には、具体的かつ明確である必要は無く、漠然としたものでかまわないので、何か期待させるものがあれば来場リピート者は相当程度期待できるのはどこでも、なんでも同じであろう。これは次期の来場者の予想数値の基本的な規模予測には本来使えるはずなのだが、現実には、流行祭の場合は、継続したイメージやコンセプトのようなものが、キーワードを通じて毎年決められてきたが、その意味や理解、認知の程度が不十分な状態であるため、いわば統一テーマ自体が有って無いような状態になっている。大学祭自体のコンセプトの継続という点では、イベントとしての主旨や目的が、引き継がれているつもりでも、毎年結果的に異なっているのと同様の事態となっているので、この点も、リピーター動員増のためには別の議論と考察が必要であるといえよう。

ともかく、このように様々な来場者の行動パターン及び意識を今回のアンケート調査では相当程度把握することができたと考えている。筆者が今まで、参加したり見聞きしてきた大学祭（流行祭）から持ち得た、違和感や不足感の具体的な事由一端が理解できたといえる。

#### IV. 主催者側への訪問聴き取り（インタビュー）調査から分かること

今回の調査で、或る意味一番特色的であり意味があったと評されるのは、実は来場者の満足度や期待度など、現状の流行祭に対する評価に関する部分では無い。アンケート調査に関して、顧客と想定される来場者の満足度や動向を調査する目的で行うアンケート調査自体は、学生有志に任せて、筆者はもう一方の重要な当事者である、主催運営者（実行委員会関係者）と当日の出展、出店者らに対する聴き取り調査を行った。最終的に会期中に長めの聴き取り時間（平均 30 分）を費やして担当者、責任者と思しき相手から聴き取りできた、出店、展示対象は 20 程度。委員会メンバーほかとの打合せや会議は、数回にわたり、大学祭期間前の準備段階において話を聞いた。特に開催期間中 2 日にわたって、全てではないが主だった展示やイベントの実行責任者を現場を訪ねて聴き取り調査を行った。対象者の中には、学生や運営者だけでなく、外部の方々（フリーマーケットなどの出店者）も一部含めることができた。その聴き取り調査を通じて把握出来たのは、ある程度、事前の学園祭実行委員会メンバーの学生たちの議論や打合せを通じて、予想なり予感していた内容であった。本来彼らが意欲ある有志の学生であるとの認識から、委員会メンバーの積極性やインセンティブの高さは期待通りであったが、各論としての大学祭の実施目的などの根本的な認識問題を議論すると、甚だ不十分な内容に終始してしまうという状況に直面した。意識が基本的に高いメンバーでこの程度であれば、いわんや一般学生の意識はいかにと当然予想されたことであるが、結果はまさにその通りであった。意識などにおける重要な問題点は以下の通りである。

(1) それぞれの展示に関して、「一生懸命」やるという意味での真剣さや真面目さは当然ながらあるが、たとえば展示なりイベントをして、「誰を」来場者として想定しているか、実際の来場者像はどうか、その彼らの満足度はどうか、また自らの運営している展示やイベントの売り（見て貰いたいところ）は何なのか？ 予想来場者数（目標動員数）を二日間で具体的にどれくらいと想定して、人員配置や場所利用をしているのか？ といった質問に対して満足のいく回答が出てこなかった。思いも付かないという担当者（学生責任者）が殆どだったということである。幾つかのOBや上級学生のメンバーにおいては、そのあたり多少思いつきでの数字を申し述べる向きもあったが、それらの数字には具体性や計画性は殆ど無く、そこで感じたのは、「やったことの充実感」が大事であり、結果的に「自己満足」（悪い表現で使っているわけではない）という感覚だったと言えよう。具体的な数字や、上記の設問に対する回答が多少得られても、より深い部分に立ち入った質問をすると、答えに窮する（考えていないから）場面が多く、何か不満はないか（大学当局に大学祭実行に関して支援して欲しい部分などはあるか）という質問に対して、「もっと集客して欲しい」といった類の他力本願的な不満や要望が多かった。これは当然と言えば当然の回答とも言える。同様に、フリーマーケットなどの運営に関しても、真剣に物販事業として考えて参加しているタイプの外部からの参加者の意見も聴き取りを行った。彼らは、「物販」の場所の一

つとして大学祭をとらえ、売上を期待しているが、運営管理側には、「物販」行為に対する理解や認識が、残念なことに乏しいようで、彼ら（物販を行う参加者）への様々な対応やケアにおいて、マーケティングを専門に議論し学ぶ大学という本学の特質故に本来ならば期待されるレベルに達していないという不満が一部の出店者から強く感じられた。それらも最終的には、「大学だから仕方ないか」といういわば諦めの意見も多かった。その運営主体担当者にも簡単なインタビューをしたが、従来からの仕方の踏襲（先輩からの、上級生からの指示の通り）に終始しているという運営姿勢が概ね多かったということである。斬新さや奇抜さを狙ったり、活発な集客行動を実践しているわけではなく、それぞれの来場者も含めて、主催者の一員として、ホストとしての参加者も、同様に大学祭の重要な構成要因であるという意識が非常に薄いか理解できてない状況が明らかになったといえる。これらの指摘は、主催者側、出店及び出展企画運営者側の落ち度や不足をあげつらっている訳ではない。そのように不足点や欠点と思しき要素が認識できれば、そういった部分を補強するあるいは、不足分を補充するなどの対応策を議論し、確認し実行することによって改善可能だからである。現に、聴き取り調査の中では、アドバイスという観点から、幾つかの指摘や、意識喚起を实践してみたが、概ねこちらからの指摘などが、気づきや再認識の機会となって、アドバイスを与えながら、自らの思考が促される結果になった出店及び出展運営者もいた。このように、何らかの主催運営者側からあるいは、大学当局からの、ある程度の教導が強く求められるということである。少なくとも出店及び出展運営者に対して、彼らの参加意識は低くないのだから、さらなる気づきを含めた思考力の喚起を促すような教導を含めたサポートが必要であると言える。

## V. 大学祭の活性化の問題式の本質

ここで根本に立ち戻って、考察を進めてみる。大学祭の活性化を議論する場合に、一つの誤解や認識のずれが、紛れ込んでいることを理解しないとイケない。大学祭の活性化と商店街の活性化は或る意味非常に似ているといえる。大学祭というイベントを、まず継続的に実施すべきイベントとして位置づけること、そして資本予算問題に置き換えられ得るような即ち投資収益事業の一つとして分析することが必要である。そうすれば商店会の活性化の問題とてくる。だが、商店街は、元来が収益事業であるわけだから、費用採算の問題は存続のための必要条件であり当然の課題である。収益があげられない物販事業としての商店街なら存続するインセンティブはわかって、あつというまに出店者は撤退する。つまり赤字発生の状況のままでの継続は不可能ということである。だが、大学祭の場合は根本的にこの部分の意識が異なっているといえる。その場合は、当然ながら同一視するような分析アプローチは意味がない。大学の年間スケジュールと場所に機会費用がかかっているといったような、コスト意識が当然無いままに、開催を続けることが多い大学祭に関しては、本来の意味や意義の議論はともかく、その開催によって、通常学事が

犠牲となっている実態がある。本論冒頭でも述べたように、大学祭をやることが目的ではないからである。つまり通常学事のための貴重な時間や、予算や、人的資源（学生も大学当局も、教員も）を投入してそれに見合う「成果」や「効果」を果たせないなら他の代替手段を、方法を考えようという意見が出てきても不思議では無い。効率性の観点から考えれば、その活性化しないままでの、漫然とした継続開催は大きな問題と認知されるだろう。別の見方として、必要性和用途目的が、きちんと例えば経済的尺度のようなもの、即ち収益事業云々といった議論自体がまったく関係無いというのであれば、いくら費用がかかろうが実施すべきものと大学祭も考えることも可能だろう。その考え方が間違っているわけではない。要は、いずれの形にせよ、明確な目的設定が出来ていないことが問題なのである。資本予算問題や、投資収益問題として扱うことが出来ないのだとしたら、それに採算性などを無理に当てはめて議論することは場違いと言える。だが、現実には、効率性という基準からの議論は避けられず、そのあたりからの風当たりは強くならざるを得ない状況でもある。学園祭自体の目的についても、時代環境の変化に対応した変化あるいは多様化が求められていく必要はあるだろう。流行を追いかける必要はないが、時代変化を反映したマネジメントの変容は必要であり、つねに求められるべきである。

従って、具体的な問題意識の提示としていうならば、どのようにすれば「やりの有る」「やるべき」大学祭になるのか、するのかという議論を詰める必要があるということである。そこで真っ先に求められるのは来場者数の低迷傾向の打破という課題である。つまりたくさんの人にまずは学生達の発表なり大学の情報発信の重要な機会として大学祭を見に来て貰いたいという目的意識である。だがこの月並みな発想は原点であるが、それだけでは不十分であることを理解しなければならない。通常の商業機会としてのイベント（見本市）の運営に関してアドバイスしていくことを目指して、イベント・マーケティング研究会は研究活動を行っている。大学祭の主催者であり、費用負担者である大学には、自身のマーケティング（売り込み）というミッションがあり、広告宣伝機会及び媒体として、大学祭が容易に位置づけされる。広告宣伝の手段としてとらえるなら、オープンキャンパス（これは主に受験生及びその保護者向け）と並んで、あるいはそれ以上に、大学祭は重要かつ意義有るイベントとなるはずであり、遡すべき対象者（顧客）の設定、大学祭の目的の設定と関係者との認識のシェアを徹底する作業が急がれる。「成果ある大学祭」を実際に行い、その成果を計測してフィードバックするにしても、この目的及びそのための対象となるマーケティング・ミックス自体の具体化ができなければ、収益事業としての成否は判断できないと考えられる。活気ある大学祭という点から見ても、実際の運営においては、大学の広報部門をはじめ、関係各部署との連携及び協調が必要になる。そうでなければ大学祭の主催者の一部であり、ステイク・ホルダーでもある在学生たちの連携、活性化に繋がらない。在学生に覇気の無い大学祭は、活性化するはずがないと言えよう。そのあたりも具体的にどのようにすればよいかについて更に議論と意見交換を進めていく必要がある。本来は、学事の一つとして在

学生、教員、職員など、学内関係者による学内関係者のためのイベントというスタンスから先ず議論される必要があり、それに広義での、外部からの参加者（例えば学生父兄、大学関係者に加えて全くの部外者）を加えたグループを、情報の受け手、すなわちターゲットとして設定することから始めれば良い。

つまり、大学祭のもつ広報活動（宣伝活動）としての重要性及び可能性が、対象を曖昧にしてしまうことによって、具体的戦略構築がなされなくなり、漠然とした効果や成果を期待するだけの状態に陥ってしまっていることに原因があるということである。

誰のためにやっているのか、やるのかという問題に対して不明瞭な認識しかなく、主催者側に特に共通認識が醸成されていないという状況は甚だ大きな損失であると認識すべきである。繰り返すが、誰のために（誰が参加して、誰に来て欲しい）という対象ターゲットを明確にしなければ、少なくとも数量化して成果や効果は計れない。早急に、議論し認識を共有して、現状においてルーチン化した大学祭が、予算消化事業のごとく続けられることは避けたいものである。これは本学の個別事情に即していえば、そもそもマーケティングを講義し、研究する大学の大学祭としては、紺屋の白袴ではないが、はなはだ体裁が悪いということも認識すべきではないかということである。

## VI. 終わりにかえて：EVA-P の評価結果

具体的案検討の方向性を先に示しながら、そのあたりの具体的な考察結果を反映した議論は今後とも引き続き行っていくとして、本稿の最後では、結論の一つとして、流行祭の今回の EVA-P の結果を述べておく。

今回は、分析結果を基に考察を進めた結果、イベントとしての大学祭を評価する試みとして、10段階の評価設定をした。実は、本稿で考察した、大学祭というもののイベントとしての特性を考慮した結果をもとに、提案する結果となったが、この10段階の評価軸は、直線的に繋がっているわけではない。A3～A1の3段階、B3～B1の3段階、C1～C3の3段階に加えてD（これは開催継続よりも休止を提案する）という10段階を規定した。そしてこのA、B、Cは実は3つのカテゴリーを設定している。それは大学祭というイベントの意義や目的そして、その役割規定と、大学祭自体のイベントとして持っている可能性を考えた末のものである。

カテゴリーAは、商業イベント（たとえば見本市のようなもの）の視点から採算性や効果などを狙う視点及び評価軸であり、カテゴリーBは、大学という本体のアピールや広報というマーケティング・ミックスにおける広報というものの成果や効果を期待して評価する基準、カテゴリーCは、従来の基本的な学事として大学祭の機能性を評価する基準軸というものである。これらのカテゴリーは、実はマーケティングの対象とするグループが重なっているが中心として想定する向きは異なることが分かるだろうか。Cは前にも述べたように、大学関係者を中心とした参加者



(来場者)を主に想定、Bはそれに加えて受験生やマスコミなど外部への情報発信を強く意識した運営、Aが収益事業としての見本市的な発想であるとの認識で、広く参加者を想定するというものである。当然ながら、参加者という広くくりでみれば、CからB、Aと想定人数(市場)は拡大する。それらにおいて大事なのは、来場者だけを考えたりといったように、関係者全体の中で、ターゲットを限定したり、逆にむやみに対象を広げて、ともかく動員数を増やすといったようなことをするのでなく、それぞれの関係者というそれぞれの部分において、誰を主要ターゲットにしてそのグループの満足度をたかめようとするのかを規定したうえで議論を深める。その上でマーケティング・ミックスを構築するということである。ただ単に、短期的あるいは瞬間的な、いわゆるフラッシュ・マーケティング的な、その場限りに終わってしまう類の、単に注意を惹くだけの販促のようなものばかりになるのを避ける必要がある。目標あるいは目的を当初からきちんと規定してから、現実には戦略、戦術の実行を始めるということである。そして始めてから、安易に目的、目標を変えたりする必要は無い。その上で、効果測定を行い必要ならば改定なり変更をその上で新たに、構築するだけのことである。以前からの継続している施策だからといってそれに隷属する必要はない。数値的な基準や目標を設定することは、効果測定にとっては役立つが、その効果測定自体がプラスの効果をもたないのであれば、それはかえって逆効果になる。世間ではそのような事例が多く見受けられる。ビッグ・データの時代だ、活用だと騒ぐ向きが、表面的、表層的な、成果分析結果をもって、報償をえたり否定評価を受けたりすることが多いように思える。この目的設定とは、評価基準の事前のきちんとした設定と相まって、プロジェクトやイベントは言うに及ばず、ゴーイング・コンサーン(継続事業体)としての事業会社や投資プロジェクトの成果分析を行う場合にも非常に重要な要件である。それが無いと外野からの不当あるいは不要な評価や意見に幻惑されて、結果的に誰の責任か、同様に誰の貢献かも分からなくなってしまうということである。組織行動としてそういう力あるいは流れが、集団においては発生しやすいことも事実である。これはリーダーとは何かというリーダー論との繋がりで深く議論する必要があると思われる。ともかく、流行祭評価プロジェクトに話をもどせば、800万円近くの予算(これ自体は正確な金額である必要はない)を「無駄にする」という発想でとらえることは、投資だと考えるとはえ方であり、上記のカテゴリーでは、広報を明確に投資活動とみるかそうでないかによる。筆者は、その目標設定、成果の判断基準が極めて曖昧であるという現実があるにしても、マーケティング・ミックス自体が全て投資活動として考えられるべきというのが基本的な立場なので、Bから当然のように事業性を極めようというAのカテゴリーに即する認識であるといえる。一方Cのカテゴリーは、いわば投資でなく、コスト(費用)という発想であり、いかにその金額を少なくするか、あるいは回収するかと、当事者側の目は行きがちになる。このように、同じ支出だとしてもとらえ方を間違えるとその方向性(ふやす、へらす)は全く逆のものとなり、とんでもないことになる。さて、以上の様々な議論を通じて、今回のEVA-Pで提示された大学祭の総

合評価は、C2であった。これは、カテゴリーCの中では中間程度即ち、「基本的にイベントとしては大きな瑕疵なく運営されており、運営のノウハウはそれなりに定番化しているとはいえ継続催行が可能であると考えられる。ただし、将来性、発展性は乏しい。必要な経費支出を削減するという方向性の努力は必要である」ということである。先輩から後輩へと多少なりとも引き継がれ、継続的なかたちで流行祭も基本的な形態を保って継続している。まさに、学事の一環としてそれ以上でもそれ以下でもない状態で、継続から隷属に近い状態になっているのが実情であるという意味である。もちろんこの状態が悪いと単純に言っているわけではない。要は、大学祭の意義、意図を再確認し、その中で満足させるターゲットの再認識及び再確認を行い、その上でそのターゲットの満足度をたかめること、そして達成すべき目的を共通認識として共有する努力を進めていくことが大事である。その上で、例えば前年度並みの来場者数といったような明確な目標数値は設定して、それをクリアすることを目指すという単純な作業である。そこで本学ならではの特色を加味して補足するならば、マーケティングという分野を専門に、「商い」や「事業」を教育研究対象にする大学としての存在特性と意義を重ね合わせて議論されるべきであり、是非ともカテゴリーAを目指してランクアップしていくことが望ましいと考える。当然ながらそこには大きなパラダイムの変更ないしは、大幅な換骨奪胎が必要ともいえる。リスクを取るという行動様式と、投資対効果という視点で、成果分析のスキームを再構築してみる必要があるといえる。この点は、本プロジェクトを一つの実践例として始めたマーケティング・ミックスの効果あるいは成果測定及び分析の一つの重要な方向性でもあるといえる。それ故にこれから議論と考察をさらに深め、それらをもとに、さらに具体的な戦略提案まで行っていきたいと考えている。

#### 参考文献

- 1) 「マーケティング・コンセプトを問い直す～状況の思考による顧客志向～」栗木 契著 有斐閣 2012
- 2) 「マーケティング・メトリクス」マーケティングの成果と測定方法（原著第2版）P. W. フェリス他著 小野晃典他監訳 ピアソン桐原 2011 ('Marketing METRICS:The Definitive Guide in Measuring Marketing Performance Second Edition' P.W.Farris, N.T.Bendle, and others, Pearson Education Inc. 2010)
- 3) 「予想どおりに不合理（増補版）」ダン・アリエー著 熊谷淳子訳 早川書房 2010 ('PREDICTABLY IRRATIONAL-Revised and Expanded Edition' Dan Ariely, Levine Greenberg Library Agency 2010)
- 4) 小笠原宏『伝統的マーケティング・コンセプトの思考プロセスの再考—新しいアプローチ:A-N-A との戦い』流通科学大学論集—流通経営編（第25巻2号）2013年1月 p.33-48
- 5) 小笠原宏『経営管理教育における看過された要諦の再考』流通科学大学教育高度化推進センター紀要 第6号 2010年3月 p.59-69
- 6) 小笠原宏「図解入門 最新証券化の基本と仕組みがよ〜くわかる本」秀和システム 2004

- 
- 1) 本稿では、基本的に大学祭と称しているが、単に学祭とも記載してある。表現上の違いだけであり意味は同義である。イベントとして学園祭と称されるものなど、大学に限らず教育機関が行う催事全般を研究対象としてとらえているためにこのような異なった幾つかの呼称を使っている。
  - 2) 参考文献4の第5章参照
  - 3) 評価の対象として以下では、「効果」「成果」の表現が混在して使われている。効果とは一義的な尺度に即した結果という意味で、成果とは、定性的な結果などふくめた一義的な尺度では計測しきれない総合的な結果までを含めるという趣旨で使っている。曖昧な使い方になっているケースがあり、故に正確に使わわけされていないとのご指摘があるかもしれないが、筆者の意図をご理解いただければ幸いである。