

# 感情の刺激がもたらす現場学習の加速と見えざる資産の蓄積

～AKB48のケーススタディ～

1150463 藤田真矢

高知工科大学マネジメント学部

## 1. はじめに

本研究はAKB48のケーススタディに関する研究すなわちAKB48の事例分析研究である。AKB48が卓越した成功を取めたメカニズムを解明することを目的とするものである。

文献[1]によれば、次に示すとおり、「感情」がビジネスを人間の本能と合致させ、それによって活性集団を作り上げる源泉となっている。

1. 感情こそが人間の集団である企業の中で起こるすべての原動力となっている
2. 感情の刺激こそが、効果的な意志決定、経済的効用、従業員の満足度や熱意、そして組織の卓越性などのすべての核心に関わっている

本研究で取り上げるAKB48が大成功を遂げた事例でも感情の刺激による動機付け、意志決定、ステークホルダーの満足度や熱意の向上、組織的卓越などがあった。しかも、AKB48の事例では、顧客であるファン自身も感情が刺激されており、それがAKB48を日本で社会現象にまで押し上げた。

本研究は、そうしたAKB48を題材として、メンバーにおける感情の刺激がもたらす見えざる資産の蓄積と組織的成功、さらには、ファンにおける感情の刺激がもたらす普及ひいては商業的成功の具体的なメカニズムを呈示するものである。

先行研究に対する本研究の新しい点は次の二つである。

1. メンバーの感情の刺激と達成能力を高める動機付けのメカニズムを実際の例に基づいて具体的に呈示していること
2. 顧客であるファンの感情の刺激にまで踏み込んでAKB48事業全体の成功のメカニズムを示していること

以下に、AKB48事業の成功、AKB48事業における見えざる資産の蓄積、感情の刺激による学習の加速がもたらす見えざる資産の蓄積のドライブについて順に述べ、最後に結論を示す。

## 2. AKB48の数々の成功

AKB48は、秋元康のプロデュースによって2005年12月に誕生した秋葉原を拠点とする女性アイドルグループである。そうしたAKB48の最も大きな特徴は、ドン・キホーテ秋葉原店8Fで専用劇場としての「AKB48劇場」を運営していることである。そこで「会いに行けるアイドル」というコンセプトを打ち出し、チームごとに日替わりでほぼ毎日公演を行っている。ファンがいつでもメンバーに会いに行けるようになっていたのである。

AKB48には従来の日本のアイドルと異なっている点が多くつがある。例えば、メンバーを60名以上の多人数で構成しており、Aチーム、Kチーム、Bチーム、研究生というカテゴリ別のチーム編成にしていることである。これは、ファンが理想像とするアイドルに育てるための素材をなるべく多く供給することを大きな目的としている。また、オーディションに受かった素人をレッスンが完璧でないままステージに立たせ、ファンがメンバーを成長させる余地をあえて残すようにもしている。さらに、楽曲のCDリリースに参加できTV放送のステージで歌えるメンバーを、ファンが年に一度選ぶことできるようにもなっている。それが選抜総選挙というイベントとしてマスメディアで大きく取り上げられるようになると多くの人々の関心をひくことになって社会現象にまでなった。

そうした、AKB48は2011年から2013年にわたり3年連続でミリオン5連発を記録した。すなわち、2011年、2012年、2013年の3年とも、リリースした楽曲のすべてで100万枚以上のセールスを達成したのである。いずれの年も、他のアーティストを大きく引き離して圧勝した。それは、3年とも日本を制覇したともいうことができよう。

それだけでなく、通算首位獲得数、連続首位獲得数、総売上枚数、累積売上げ枚数のいずれにおいても日本の女性グループの歴代1位となった。また、通算ミリオン獲得数と連続ミリオン獲得数では女性アーティストの歴代1位となり、初

秋売上げ枚数では男女通じて歴代1位となるなど、前代未聞の大記録を打ち立てた。

### 3. AKB48 に成功をもたらした見えざる資産の蓄積

以下は、文献[2]に基づいて AKB48 の見えざる資産の蓄積の事例を分析したものである。

前述したように AKB48 事業では「AKB48 劇場」という小劇場を自ら運営することにした。AKB48 劇場は、定員 250 名で、客席の最前列からステージまでは約 2 メートルという小規模なものである。それは、ファンがメンバーのがんばる姿を間近で見られるだけでなく、メンバーがファンの応援する姿や声援を目の当たりにすることにつながる。メンバーは客席でのファンの独り言を聞くことになり、あからさまにガッカリする姿までもまざまざと見ることになるのである。

このようにメンバーとファンの距離が近いことは、次のような学習効果を生んだ。メンバーはファンの意見に耳を傾け、ファンの意見を積極的に取り入れることこそが、自らの成長と夢の実現に向けて必須であることを強く認識するようになった。ファンは、メンバーのがんばる姿を毎日観ていたので、メンバーのちょっとした成長や変化に気付くことができるようになった。すなわち自らの応援がもたらすプロデュースの成果を実感することができたのである。それだけでなく、経営側にとっても、公演を毎日やっていることから、ファンからネタ（アイディア）が出てきてもすぐにリアクションができ、すぐに実現できるようになったという学習効果がもたらされた。ファンの要望に応えることが事業の成功に直結していることを実感できたのである。

こうした日頃の学習によって、AKB48 事業において次に示す見えざる資産が蓄積されるようになった。

1. ファンによるメンバーへのアツい思い入れと密度の濃いプロデュース
  2. ファンの期待に応えようとするメンバーの気持ち(すなわち高いモラル)と、それが束になって現れた組織風土
  3. ファンに蓄積された A K B 4 8 に対する信用と厚い信頼
- こうした見えざる資産の蓄積では、情報が最も豊かに流れている AKB48 劇場を自ら運営したことが効果的であった。

AKB48 劇場は情報を流し伝えるチャンネルであり、しかも高性能であることから、そこでの情報の流れをコントロールできたことで、「ファンによる密度の濃いプロデュース」、「メン

バーの高いモラルと組織風土」、「ファンとメンバーの信頼関係」という見えざる資産を効果的に蓄積することができたのである。

また、選抜総選挙という形でメンバーの CD リリースへの参加やマスメディアへの出演の選抜をファンに任せたことで、次のような学習が起きた。

1. ファンは、推しメン（自分がプロデュースしたメンバー）を選抜入りさせようとし、投票数を多くするために、複数枚の CD を購入した
2. メンバーはより多くのファンから投票を得るために、自らのキャラクターを確立しようとして、パフォーマンスを向上させ、積極的にアピールした
3. ファンは、推しメンが他のファンからも選抜されるように、メンバーに関する情報を自分の周囲に拡散しようとした
4. 総選挙によって所属タレントがどの位置に入るかが、芸能プロダクションにとって大きな問題となってさまざまな活動につながった

こうした学習も上述した見えざる資産の蓄積に多いに貢献することとなった。

### 4. 感情の刺激がもたらす学習の加速による見えざる資産の蓄積のドライブ

AKB48 の見えざる資産の蓄積のプロセスでは、次のような感情の刺激と学習の加速がたくさん起きていた。

#### (1) チーム A の佐藤亜美菜の事例[3,4]

佐藤は、AKB48 へ加入する前は、一ファンとして AKB48 劇場に通っていた。その後、2007 年 5 月に第一回研究生オーディションに 4 期生として合格したあと、2008 年 4 月にはチーム A に昇格することができた。しかし、第一回選抜総選挙までシングル曲のリリースのメンバーに選ばれたことはなかった。

そこで、佐藤は、第一回総選挙をシングルリリース時のメンバーに入る最大のチャンスと考えるようになった。選抜総選挙をきっかけとして AKB48 の中で自分のポジションをあらためて見つめ、自分に何ができるかを徹底的に考えることにしたのである。その結果、どんなに目立たない場所であっても他のチームの公演にも出るという結論を導き出した。

しかし、当時すでに 3 チーム制 (A、K、B) に加え、混合チーム、研究生も存在しており、公演自体もオリジナル曲を

中心に構成されていたため、数多くの楽曲、ダンスパフォーマンス、フォーメーションが存在していた。佐藤は不眠不休でこれらをメンバーと同じレベルで覚え込み、3チームで空きが出たときと混合チームと研究生の公演すべてで出演を果たしたのである。

佐藤のそうした強い意志（佐藤にわき上がってきた強い感情）に基づく努力が、他のメンバーを目当てにしていたファンの彼女への投票を誘発することになった。その結果、佐藤は総選挙で8位に選ばれて選抜メンバーに入ることができたのである。佐藤の感情の刺激が佐藤自身の学習を加速することになり、ファンの学習を誘発することになったのである。

## （2）チームKの事例[3,5]

実質的に素人の集まりだったチームAと違い、チームKはダンス経験者や芸能活動経験者などのプロと呼べるものが多くいた。簡単なステップさえ踏めなかったチームAとのキャリアの差はわずか4ヶ月しかなかったことと、合格の翌日からケガや病気になるまで厳しいレッスンに食らいついていたことなどが、「チームAなんかには負けるわけがない」という自負をチームKにもたらしていた。

しかし、実際にチームAに会ってみると、彼女らがストレッチしている姿にすら圧倒されてしまい、チームAには勝てないのではないかと思うようにさえなった。これがチームKに目に見えない焦りをもたらしたのだが、逆にデビュー前日のレッスン中にチームKを決起させることにもなった。チームKはこうして感情を多いに揺さぶられたのである。

その後、チームKのデビュー公演が行われたが、わずか3日で客が半減してしまうという事態に陥った。初日のステージに来ていた人たちの中に、試しに見に来ていたチームAのファンがけっこういたからである。そうしたファンは、チームKとチームAを見比べた結果、チームKはチームAにはまだまだ遠く及ばないと結論づけたという。また、デビュー当時のチームKにはオリジナル曲がなかったため、楽曲がすべてチームAのお下がりとなったことから、チームKはチームAの控え、つまり2軍であるというレッテルが張られることにもなった。

こうした状況でチームKは、感情が大いに揺さぶられることになった。彼女たちは、チームAと同じことをしていてもチームAに勝つことはできない、自分たちが唯一チームAに勝っていることはチームワークであると考えようになり、

打倒チームAを目標に日々努力を始める。彼女たちはまず、「振付は大きく全力投球、ステージに感謝、死ぬ気で踊る」という意気込みでパフォーマンスを見直し、公演前に気づいたことを毎日ボードに書き出して確認し合うことにした。

その結果チームKは、切れのあるダンスで、元気さ、負けん気の強さを前面に押し出して歌い踊るという個性を確立しようとした。さらにチームワークを強めるために、食事は半ば強制的に円座になり全員が一緒に食べ、意見があれば喧嘩になろうとも本音でぶつかりあうことをいとわなかった。

こうした感情の刺激と努力の末に、チームKの姿勢がパフォーマンスにも明白に表れるようになった。それが、ファンの支持を確実に広げるようにもなった。そうして劇場を満員にしたチームKの成長はチームAの脅威になった。すなわち、チームKの感情の刺激と学習の加速は、ファンとチームAの両方の感情を刺激して学習を誘発したのである。

## （3）ファンの感情の刺激による学習の加速[3,4,5]

ファンは、自分たちで選抜メンバーを決めることができる選抜総選挙について知ったとき、「本当にガチなのか？」という疑いを持った。しかし、総選挙中の速報や中間発表の票推移をみて総選挙がガチすなわちやらせでない真剣勝負であることを認識するようになった。当時は、現在のようなCDの大量買いという発想が無かったこともあって、ファンは、同じメンバーを応援するもの同士のネットワークを利用して浮動票を集めることで推しメンをなんとか選抜入りさせてあげたいと考えるようになった。

第一回の選抜総選挙では秋元才加のファンが大きく動いた。秋元はチームKを象徴するメンバーだったが、2曲連続でメンバー入りを逃していた。このため、ファンは何としてでも彼女を選抜圏内に押し上げようと結束して、チームKを応援するファンの周囲に熱く呼びかけることにした。当時は押し上げるために必要とされていた票数はわずかであったため、そうした票数を獲得するためにファンは熱く動いたのである。そうしたかいがあって、秋元才加は、速報時は22位、中間発表時は23位と選抜外であったが、一週間で猛烈な追い上げをして結果12位となって選抜入りを果たすことになった。これは、明らかに、秋元を選抜メンバーにしたいというファンの感情（願望）が刺激となってファンの学習を加速してAKB48事業における見えざる資産の蓄積をドライブした事例であると言える。

一方、そうしたファンの感情の刺激が、ポジティブな学習をもたらすのとは異なり、ネガティブな学習をもたらしたケースもある。

チームKの大島優子はつねづねファンに対して「チームAには絶対負けたくねえ！」と公言していた。しかし、第一回の選抜総選挙では、大島優子の名前がチームAの前田敦子の前に2位で発表された。これがきっかけとなって、第1位を獲得したチームAの前田敦子に対するチームKのファンによるバッシングが大きくなった。前田敦子は、その後、やたらとネットで批判されるようになり、嫌われるようになったのである。しかし、これは乗り越えることができないチームAの厚い壁に対すチームKのファンの苛立ちが起こしたものであったと考えられる。大島優子とチームKの選挙敗北という無念さを痛むというファンの感情の刺激が、チームAに対して敵対行動をとるといったネガティブな学習を誘発したのである。これも興味深い見えざる資産の蓄積のケースであると言えることができよう。

## 5. おわりに

アイドルのパフォーマンスのうち、歌は目に見えないものの、ダンスは明らかに目に見えてしまう。それは、ファンの目に見えるだけでなく、一緒に踊っているメンバーにも見えるし、録画すれば本人にだって見えてしまうことになる。AKB48は小劇場で毎日ダンスパフォーマンスの公演を行っていたので、そのように見ることができると頻繁にあった。

そうしたダンスは、曲によって振付けが異なるため覚えることが多く、間違いやすくもある。何よりも、歌いながら踊ることはそもそもたいへん難しい。このため、素人のままステージに立たされたAKB48のメンバーにとって、ダンスはすぐに習得できるものではなく、優劣が付きやすいものとなった。

だから、それぞれのメンバーが自分のダメな所に気づいて悩むことになり、うまく踊ることのできる他のメンバーとの差に気づいて悔しいと感じることになったのである。つまり、ダンスパフォーマンスの優劣がメンバーの感情を刺激する源泉となっていると見なすことができる。ダンスを修得するプロセスで生じた感情の刺激がそれぞれのメンバーの学習を加速することになったのである。

そうした感情の刺激は、メンバーだけでなくファンにも起きた。うまく踊ることのできないメンバーを応援しているファンも何とかしてあげたいと強く思うようになって感情が刺激されたのである。それは、ポジティブな刺激だけでなくネガティブな刺激もあったが、総じてファンの組織的な応援と学習につながった。

ファンの感情の刺激からの学習結果が最も強く表れたのはファンによる選抜総選挙であった。それは、メンバーの感情をさらに大きく刺激することになった。ファンによって選ばれることあるいは選ばれないことで大いに感情が刺激され、その後の学習に大きな影響を与えることになったのである。

以上から、AKB48は、感情の刺激が相互作用としてさまざまな形で起きて学習が加速され、見えざる資産の蓄積がドライブされた顕著な事例であると言えよう(図1参照)。そうしたダイナミクスがAKB48の前例を見ないほどの卓越した成功に導き、社会現象にまでなった普及につながったと言えることができよう。

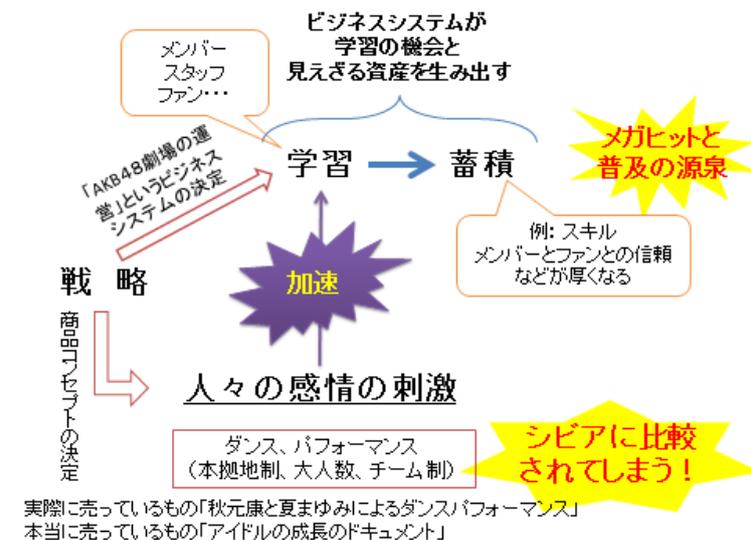


図1. AKB48 事業における感情の刺激と見えざる資産の蓄積

## 引用文献

- [1] ポール・ハー「プライマルマネジメント 組織は感情で動く」翔泳社 (2009)
- [2] 伊丹敬之「経営戦略の論理」日本経済新聞出版社 (2012)
- [3] 村山泰弘「AKB48の透視図」東洋出版 (2014)
- [4] 本城零次「泣ける AKB48 メンバーヒストリー」株式会社サイゾー (2011)
- [5] BUBKA 編集部・編「AKB48 裏ヒストリー ファン公式教本」白夜書房 (2013)