

J R 東日本の顧客との対話と対応

A Case Study on Customer Response System in JR East

2016 年 5 月

慶應義塾大学 商学部 3 年 ネ組

丸山遥己

概要

このレポートでは、「アイデアの伝達の重要性」という観点から知見を得るために、事例研究を行った。主に扱った事例は J R 東日本社が、1980 年ごろから開始したサービスであり、顧客が自身の不満や不便の解消を動機にして接触していること、顧客と J R 社の間には意見の相違があり、現状では消費者のニーズは必ずしも満たされていないということがわかった。さらに A N A 社の事例と比較したうえで、アイデアの正確な伝達が成功する条件は、伝達を行う手間よりも不満や不便の解消が大きい場合であり、結果としてアイデア伝達のプロセスを簡便化することが重要であるという考察を導いた。

キーワード: アイディアの発想・伝達・不平不満の解消

・目次

1. はじめに
2. 先行研究
 - 2.1 リード・ユーザーについての研究
 - 2.2 消費者による開発についての研究
 - 2.3 共創とイノベーションについての研究
 - 2.4 先行研究のまとめ
3. J R 東日本お問い合わせセンターの事例
 - 3.1 J R 東日本お問合せセンターの概要
 - 3.2 J R 東日本お客様お問い合わせセンターの仕組み、開発の流れ
 - 3.3 J R 東日本お問合せセンターにより実際に改善された事例
 - 3.4 J R 東日本お問合せセンターに寄せられる意見の発想プロセス
 - 3.5 比較事例 ANA
4. 考察
 - 4.1 消費者参加型開発を促進するための機能や仕組み
 - 4.2 xyz 軸での整理
 - 4.3 消費者参加型開発を促進するための機能や仕組みの提案:マーケティングへの提言
5. 参考文献

・1 はじめに

本論文では「消費者、ユーザーによるイノベーションや創造」という与えられたテーマに対して、ユーザーが発想したアイデアが企業や開発者側に伝えられず拾われない消費者の声が多いのではかと考え、「消費者と企業間のアイデアの伝達」という部分を掘り下げて事例研究を行った後、より多くの顧客の意見を集めるにはどうすればいいのかという点について提言を行っている。

・2 先行研究

この章では、消費者参加型開発に関する研究について、産業財におけるリードユーザー、消費者による開発についての研究に大別して紹介する。それらから得られた知見と限界、課題をまとめる。

・2.1 リード・ユーザーについての研究

von Hippel (1988) は「イノベーションを製品に実用化する技術開発の段階では、従来企業の視点から研究が為されていたが、実際のところユーザー企業やサプライヤー企業などによって行われる場合も多く存在する。そしてイノベーションの原点となるユーザーをリードユーザーと呼び、リードユーザーに既存の製品に対する新しいコンセプトを提案させたところ自社内よりも斬新なアイデア提唱される」という考えを実例に即しながら述べている。この研究においてはリードユーザー度の高さとアイデアの有用性に比例関係が存在するのが確認されているが、原因不明のため原因究明が課題となっている。

・2.2 消費者による開発についての研究

濱岡、田中 (2007) はイノベーションの創造主は全て企業であるという、今までの研究に疑問を投げかけ、新たにユーザーやサプライヤーもイノベーションを想像するという説を提唱し、さらにユーザーやサプライヤーがイノベーターとなる場合の要因や動機について具体例を挙げながら調査した。その結果いくつかの事例より創造・開発の動機として、期待経済利益、楽しさ、不満や不便の解消、自己効力感、名声・認知欲求、互酬性及び一般的交換などが挙げられた。しかし、動機だけでなく能力もイノベーションが起こるための重要な条件であると指摘を受け、消費者の開発能力や能力不足を補うツールキットの提供に関する研究が今後の課題である。

・2.3 共創とイノベーションについての研究

現在の「リードユーザー」はイノベーションの原点としての「アイデアの発想者」という役割だけでなく、マーケティングの際の「代表的な顧客像」という意味合いも持つ。また、共創はマスカスタマイゼーションと関連しており生産する商品の質が向上したり、セット商品の新たな組み合わせが誕生したりする事例が報告されている。近年はインターネットの普及により、リードユーザーがユーザーイノベーションに関わる過程が増加し、SNSなどの普及により従来の一般顧客からリードユーザーへの進化が増えている。これに伴う情報量の増加により、実際の製品の使用者でなくても「リードユーザー」と称される場合がある。この結果、開発における競争率が増加し、より良いアイデア/製品の誕生へと繋がっている。

また、この論文ではリードユーザーのイノベーションへの関わりの度合いを設計部門/製造部門/流通部門の観点から表し、3軸を持つ立体を用いて表現している(図表1)。交点から離れれば離れるほどそれぞれの観点から見てリードユーザーのイノベーションへの関わり度合いが高くなる。

図表1 リードユーザーのイノベーションへの関わりの度合いを示す図

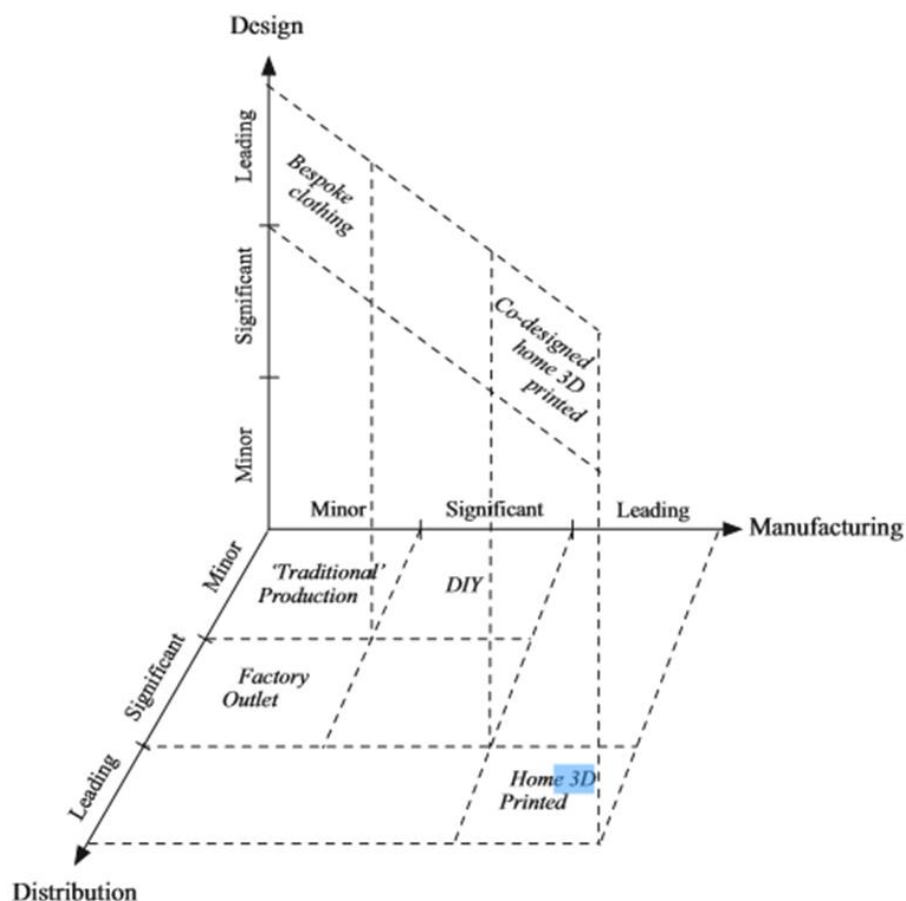


Fig. 2. Level of involvement of consumers in the production process.

出所) Thierry Rayna ら (2015) Journal of Engineering and Technology Management (2016/04/13)

・2.4 先行研究のまとめ

2, 1~2, 3 の研究によって、わかったことを要約して以下の図表 2 にまとめた。

図表 2 関連研究のまとめ

分類	著者名	概要
リード・ユーザーについての研究	von Hippel (1988)	科学計測器、トラクターシャベルなどについてイノベーションの源泉を調べたところ、後者ではサプライヤー企業、前者では、ユーザー企業、
	Shah (2000) Frank and Shah (2003)	消費財の分野においては、ユーザーやライフスタイル企業がイノベーションの原点となる。
消費者による開発についての研究	濱岡、田中 (2007)	4 つの事例を紹介し、開発プロセス、提供しているツール、コミュニティなどを比較した。さらに先行研究についてレビューし、参加者の動機だけでなく能力が重要であり、それをシステムとして支援、提供することが必要であるとしている。
3Dプリンターと共創について	Thierry Rayna Ludmila Striukova John Darlington (2015)	現在の「リードユーザー」は「代表的な顧客像」でもある。また、近年はインターネットの普及により、リードユーザーがイノベーションに関わる過程が増加し、SNSなどの普及により従来の一般顧客からリードユーザーへの進化も増えている。製品の使用者でなくても「リードユーザー」と称される場合がある。 前頁の x y z 軸を使った特徴的な図表 1 はユーザーのイノベーションへの関わりの度合いを設計部門/製造部門/流通部門の指標で表している。

・3 JR 東日本お客様お問合せセンターの事例

この章では、JR 東日本お問い合わせセンターの事例について紹介する。まず概要を紹介したのち、機能と仕組みを把握する¹。その後、ANA社のお客様センターと比較し、相違点から考察を行う。

・3,1 JR 東日本お問い合わせセンターの概要

このレポートでは、JR 東日本が利用者からの問い合わせの受付を目的に作られた部門である「JR 東日本お問い合わせセンター」について取り上げる。このサイトは JR 東日本社が国鉄より分割民営化された 1987 年より電話で受け付け業務を行っており、後にインターネットサイトを開設。主な問い合わせは忘れ物の取り扱いなどであるが、中には JR 東日本社の提供するサービスの改善を希望する意見が寄せられることもあるという。

「JR 東日本お問い合わせセンター」は 1987 年に JR 東日本発足と同時に開設。1995 年までは電話のみの問い合わせを行っていた。その後 IT の発達に伴い 1996 年に専用のホームページを開発。その後 2006 年にはお客様サービス部を設置し、顧客の意見を積極的に活かす組織を作った。2010 年にお客様サービス部はサービス品質改革部と改称している。また 1992 年には 21 世紀の生活サービス事業構想「生活創造宣言・2001」を発表しその成果として 2001 年から IC カードの利用がサービスとしてリリースされるなど社内独自のサービス品質向上の組織も持っている。以上の経歴を以下の図表 3 にまとめた。

図表 3 「JR 東日本お問い合わせセンター」に関する年表

年月日	概要	備考
1987 年	JR 東日本発足	同時にお問い合わせセンター開設 電話のみで対応
1992 年	21 世紀の生活サービス事業構想「生活創造宣言・2001」を発表	IC カードなどの導入準備などを 目的に開設
1996 年	お問い合わせセンターHPを開設	インターネットでも問い合わせ が可能に
2001 年	IC カードの利用による改札入出場サービス開始	SUICA の利用が始まる
2005 年	新たにお客様サービス部を設置	利用客の意見を積極的に活用で きる体制づくりの強化
2010 年	お客様サービス部をサービス品質改革部と改称	

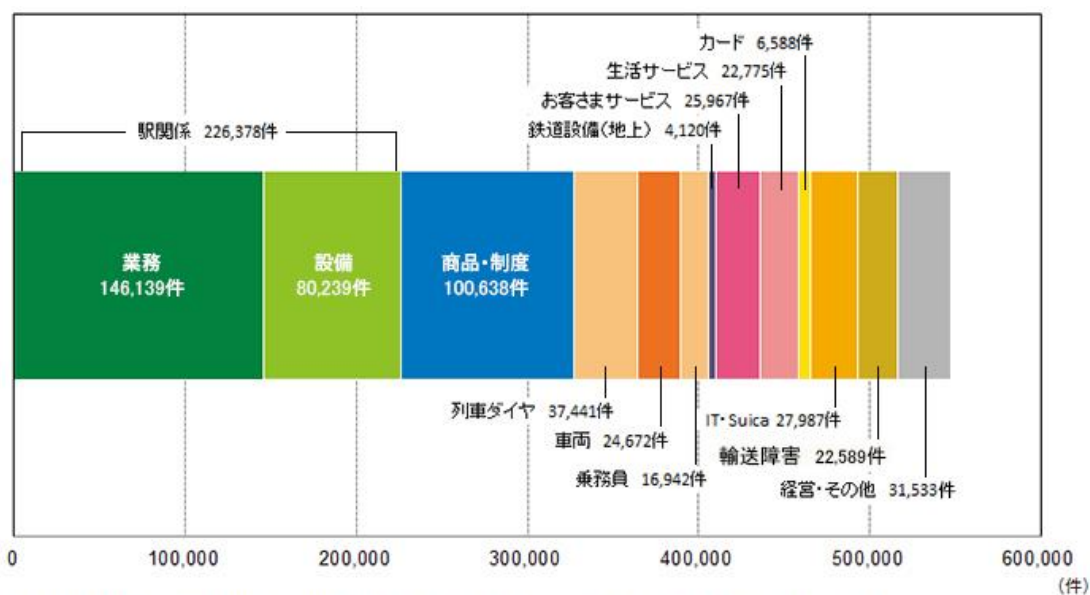
出所) JR 東日本 発足からの歩み ホームページ

https://www.jreast.co.jp/youran/pdf/jre_youran_shogen_p88_91.pdf

(2016/03/09 アクセス)

J R 東日本お問合せセンターに寄せられるサービスの改善を求める意見は年々増加し、現在では年間約 50 万件の問い合わせがある。サービス改善に関する意見が年々増えている背景には鉄道会社のサービスも I T に普及や技術の発達とともに様々なサービスをリリースしているが、顧客にとっては不慣れで新しいサービスに関しては未理解な部分も多いということが挙げられる。詳細な内訳については業務について約 14 万 5000 件（例：朝ラッシュ時にドアを閉めるのが早くて客の積み残しが出ている）、設備について約 8 万件（例：古い駅や地方のローカル線の駅はエレベータの普及が遅れている）、商品・制度について（例：SUICA で小田原～函南間を超えられるようにしてほしい）約 10 万件が、列車ダイヤについて（例：朝ラッシュ時の南武線で途中駅折り返し列車の影響により反対側も遅れる）が約 3 万 7000 件、この 3 分類で寄せられている意見の約半数を占めている。これらの 3 分類以外にも鉄道会社に関わる様々なサービスに関して顧客から意見が出てきていることを以下の図表 4 にて確認することができる。

図表 4 JR 東日本の 2014 年度「お客様の声」内訳



注) 項目別件数は、1件の声に対して項目を複数件数登録できることから延べ件数となり、総件数と異なります。

出所) J R 東日本 H P <http://www.jreast.co.jp/servicepj/> (2016/03/09 アクセス)

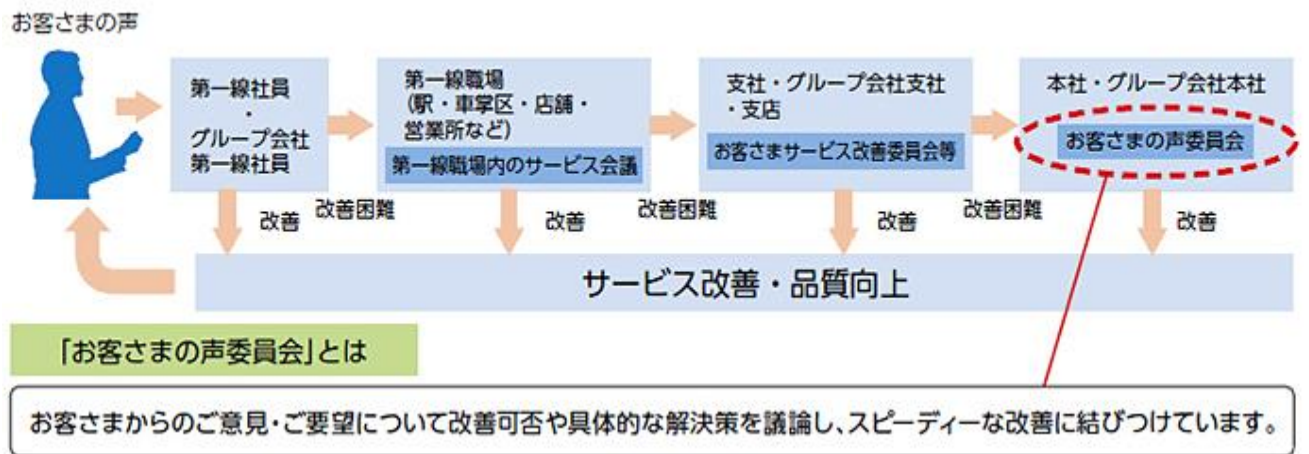
・3.2 JR東日本お客様お問い合わせセンターの仕組み、開発の流れ

JR東日本社内における消費者参加型開発の流れを下記の図表4に示す。まず顧客からの直接、現場の第一線（改札窓口へ直接申告や、お客様センターに寄せられた意見の転送など）に意見の提示があり、その場で解決できる問題であれば現場で解決、その場で解決できない場合にはさらに上の第一線職場内上役に相談となる。同様のことを支社レベル、本社レベルと繰り返して最後まで解決できずに本社内まで上がってきた問題はお客様の声委員会という専門組織が解決に当たり精査の後に採用された場合はサービス内に反映される。

発足以来、マイナーチェンジから大きな変化まで含めて年間約50000件の顧客によって提示された意見が採用されている。そのうち2件を次節で紹介する。

図表5 JR東日本の「お客様の声」を原点とした改善体制

■「お客様の声」を原点とした改善体制



出所) JR東日本HP <http://www.jreast.co.jp/servicepj/> (2016/03/09 アクセス)

・3.3 JR東日本お問合せセンターにより実際に改善された事例


ここでは実際に「JR東日本お問合せセンター」に寄せられた「お客様の意見」の中から実際に実用化された事例を取り上げる。ここで紹介するものは事例全体の中でもかなり大きな変革をもたらしたと思われるものである。

事例① 異常時情報表示ディスプレイ

このディスプレイのきっかけは「耳の不自由なお客様」からの意見であり、耳の不自由な人でも「情報を視覚化する」ことによって対応を図った。見やすい場所にディスプレイを設置し異常時に情報提供を行っている。情報伝達時間の短縮と駅員の手間も省かれるというメリットがある。ここでは水戸駅を挙げたが、水戸駅以外にも設置が進んでいる。以下の図表6によって具体的に示す。

図表6 JR水戸駅に設置されている異常時情報表示ディスプレイ

【水戸駅】
●迅速な異常時の情報提供
「遅延理由や運行状況が案内されず困った。」「耳が不自由なのでもっと視覚で情報を得られるようにしてほしい。」との声を受け、**異常時情報表示ディスプレイ**を設置しました。
改札横の**見やすい場所に設置**することで異常時における遅延情報等の掲示を見やすくし、異常時情報提供に要する**時間の短縮**を図った。



出所) JR東日本 サービス品質よくするプロジェクト

http://www.jrmito.com/kaizen/pdf/2016_02.pdf (2016/3/23 アクセス)

事例② 電光表示板の表示変更

事例②では発車票表示の変更について紹介する。宮原～新前橋駅間には2015年3月14日の「上野東京ライン」の開通によって行先は同じだが経路が異なる列車が登場した。当初は経路を常時掲載しない方式で電光表示行っていたが、経路によって乗換駅が異なるという顧客からの意見により、電光掲示板表示の改善に至った。この改善により顧客の利便性が増すというメリットが発生した。以下の図表7によって具体的に示す。

図表7 JR 宮原駅～JR 神保原駅間の発車票表示の変更



出所) JR東日本 サービス品質よくするプロジェクト 高崎支社編

http://www.jreast.co.jp/takasaki/improvement/pdf/2015_case1.pdf

(2016/3/24 アクセス)

・3.4 JR東日本お問合せセンターに寄せられる意見の発想プロセス

ここでは、「JR東日本お客様問合せセンター」に寄せられる意見の発想プロセスを理解するために、寄せられる意見の大多数に共通する点について概説する。

・アイデアの発想の背景

普段行っているアルバイトを通して見るに²、ほとんどの顧客の意見に共通してみられるのは「不便・不満の解消」が動機であるということだ。実際の利用者の声であるためサービスの提供者側とは見解が異なることもあり、意外な視点からの切り口を提示してくるケースも多々見られる。特に駅員や乗務員の勤務時間は朝ラッシュに備える、出勤時にトラブルに巻き込まれることを避けるなどの理由により朝ラッシュ時間帯に出勤することはごく稀であり、実際のユーザーの意見とはかけ離れた意見を持つことも少なくない。

・アイデアの伝えやすさ

意見数が年間約 50000 件にも上るのは、顧客が単に多いからという理由のほかにも、伝達のし

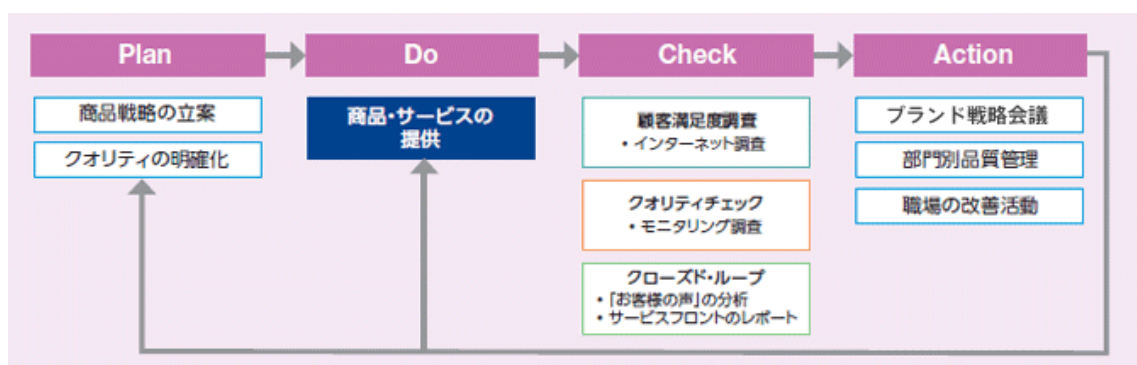
² 著者は普段駅員のアルバイトを行っている。JR 東日本社ではないが、どこの鉄道会社にもある程度同じような意見が顧客から寄せられていると考えられる。

やすさがある。メールや電話による申告は匿名性がかなり保たれており顧客が手間と感じる作業が少なくなっている。

・ 3.5 比較事例 ANA

同じ運輸業で航空関連のANAを比較事例として挙げる。ANAもJR東日本と同様に電話/インターネットにおいてお客様の意見の聞き取り調査を行っていることが分かった。以下の図表8はANAがお客様サービスを改善していくプロセスを示した図である。基本的に計画を立て、実行、成果を確認したうえで新たな計画を立てるというサイクルでサービス改善活動を行っている。顧客の意見は新たなサービスの成果の確認や、新たな計画の立案に生かされている。

図表8 ANAのお客様サービス改善体制



出所) ANAホームページ お客様満足向上をささえる仕組み

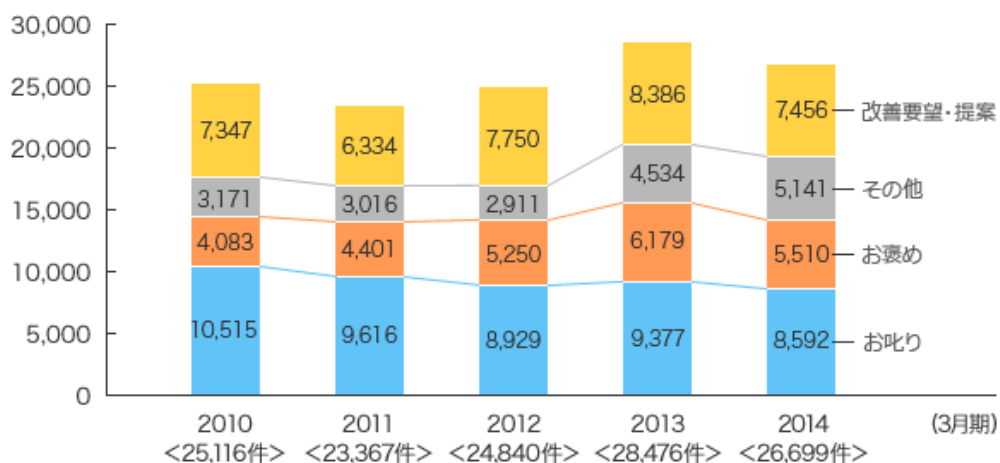
<https://www.ana.co.jp/group/csr/customers/contrivance.html>

(2016/04/25 アクセス)

ANA社のお客様センターがどの時期から現在のような組織構造になったか定かではないが、インターネットの発達状況等から考えると1980年代後半から1990年代前半にかけての時期くらいではないかと考えられる。組織構造自体はJR東日本社の事例とそれほど変わらないが、実際に1人の顧客としてサービスを受けた感想としてANA社の方が自社内においてサービス向上を目指す意識が強いと感じた。しかし、両社が顧客から受ける意見に関しては、件数や内容に大きな違いが見られる。全体的な意見数としてANAは年間約2万5000件ほどであるが、そのうち約1万3000件はお褒めやお叱りといった直接イノベーションに活かされると考えにくいものである。実際にイノベーションに関係してくる意見数としては1万2000件程度である。2010～2014年のデータでは単純なお褒め、お叱りが合わせて年に14000件前後、改善要望とその他のユーザーイノベーションのきっかけとなりうるような意見は9000～13000件となっている。現行で最新の2014年のデータでは12500件寄せられている。以下の図表9はグラフによって表されたものである。

図表9 ANAお客様のご要望データ内訳（2010～2014）

【図2】ご意見・ご要望デスクにいただいたお声の項目別内訳



出所) ANAホールディングスHP

<http://www.ana.co.jp/group/csr/customers/objective.html>

(2016/04/25 アクセス)

ANAが実際にお客様からのサービス向上の提案を受けて改善を行ったサービスの事例を挙げる。ここでは機内で暖かいお弁当を食べたい、機内食のバリエーションを増やしてほしいといった顧客の意見に対して、実際に航空機の中で暖かいお弁当が何種類か食べられるように改善が行われた。現在は一部の線内のみであるが今後もサービス提供をする路線を増やしていく予定であると発表されている。以下の図表 10 は実際のホームページに公表されている様子である。

図表 10 ANAお客様サービス改善の事例

事例2：国内線プレミアムクラスの食事が冷たいか残念です。海外出発便の機内食を、充実させてほしいです。

国内線プレミアムクラスの食事が温かいと、もっと美味しく感じられると思います。以前ビジネスクラスに搭乗した時に提供された、現地のシェフがプロデュースした機内食がおいしかったので、他の路線でもそれぞれの土地の有名店とのコラボレーションメニューを楽しみたいです。

改善しました

2014年12月1日から、国内線の一部路線（*1）のプレミアムクラスの昼食と夕食で、ご飯や主菜の一部を温かい状態でご提供できるようにいたしました。冷菜は見た目の美しさにもこだわり、これまで以上にプレミアムクラスの食事をお楽しみいただけるようにいたしました。国際線では、インド、台北発便に加え、タイ、シンガポール、中国（北京、大連、瀋陽、杭州）、香港、ロサンゼルス発便でも、各地を代表する有名ホテルやレストランとのコラボレーションメニューのご提供を開始いたしました（*2）。

*1、2015年8月現在、羽田、伊丹、千歳、福岡、那覇空港を結ぶ路線（10路線）が対象です。
 *2、上記の各路線とも一部にコラボレーションメニューご提供の対象外となる便がございます。また、一部、期間限定の路線がございますので、提供期間などの詳細につきましては弊社ホームページをご覧ください。
 *1、*2 食材調達の都合などにより、やむをえずメニューを変更させていただく場合があります。



(イメージ)

出所) ANAホールディングスHP

<http://www.ana.co.jp/group/csr/customers/objective.html>

(2016/04/25 アクセス)

・4 考察

本研究では、消費者参加型開発を促進するための機能を明らかにするために、事例研究を行った。この章では、これらを踏まえて考察する。

・4.1 消費者参加型開発を促進するための機能や仕組み

3章事例研究にて判明したJR社、ANA社の特徴と2章で紹介した濱岡、田中(2007)の特徴をそれぞれ比較しながら以下の図表11にまとめた。JR東日本社とANA社はほとんど同じ構造の組織を持ってお客様の意見の取り込みを図っていることが分かる。

図表11 ANA、JR東日本、先行研究の特徴

	JR東日本お問合せセンター	ANA	濱岡、田中(2007)
動機	「不便不満の解消」	「不平不満の解消」	「期待経済利益」「楽しさ」「不満や不便の解消」 「自己効力感」「認知欲求」「一般的交換」
時期	1987年4月1日	不明	2000年代のものが実例として挙げられていることが非常に多い
アイデア発想者	個人	個人/企業	コミュニティ
開発者	企業側	企業側	完全に顧客側 もしくは部分的に顧客の参加が前提

JR東日本社とANA社の特徴を図表11にまとめた。両者はほとんど同じ構造の組織を持ってお客様の意見の取り込みを図っているが、集まる意見数の差に大差がある。JRは年間約50万件に対し、ANAのサービス改善の要望は7000件、その他の要望を含めても約12000件しかない。その要因として、航空と鉄道の交通手段の違いの性格上もともと求められているサービスの基準に差がある、そもそも利用客数が異なる、利用頻度が異なるため、リードユーザーの数が異なるといった要因が存在すると考えた。そこで1日当たりの利用者数を調べてみたところANA：13万人、JR東日本：1700万人ほど³ということがわかった。

³ <https://www.ana.co.jp/ana-info/ana/mediadata/pdf/140926/mediadata140926.pdf>
ANA社HP (2016 04 25)
<http://www.jreast.co.jp/company/outline/>
JR東社HP (2016 04 25)

「どれだけの利用者に対して1件の意見が来るのか」という数値を計算すると、JR東日本は12万410人に対して1件、それに対してANA社は3954人に対して1件という結果が出た。つまり顧客よりサービス改善に関する意見をもらう頻度が高いのはANAの方が高いという計算になった。

図表12 JR東日本とANA社の利用者、意見数の比較

	JR東日本	ANA
1日当たりの利用者数	1700万人	13万人
年間を通して寄せられる意見数	50万件	12000件
利用者何人に対して1つ意見が来るか	12万410人に対して1件	3954人に対して1件

お客様の意見を取り込む構造はほとんど同じなので、この差はサービスの質を含めた運賃の価格差によってANA社の顧客のほうが「不平不満の解消」という動機に対して敏感になった結果と考えられる。このことから「不平不満の解消」を動機とする新しい発アイデアの提案には「不平不満の大きさ」が関連し、それぞれの顧客に対して

「不平不満の大きさ」 > 「伝達コスト」

となった場合にのみ情報の伝達が行われると考えられる。このため「伝達コスト」を下げることが重要と考えられる。

また、先行研究では発想段階で個人の発想に対して意見交換がありコミュニティとして一つの「アイデア」を作り出していくという発想形態が紹介されているが、1987年当時はインターネットやスマートフォン等などの現在使用されている連絡手段が普及していなかったこともあり、現在の方式を取ろうとすると大変なコストがかかったであろうことがうかがえる。さらにそれに伴って「伝達コスト」が上がりイノベーションにはつながりにくかったであろうことが想像できる。

・ 4.2 xyz 軸での整理

2,3 で紹介したリードユーザーのイノベーションへの関わりの度合いを表す図(Thierry Rayna ら 2015)においてどのあたりに位置するのか検討する。評価する指標は設計部門/製造部門/流通部門の3点であり、それぞれ x y z 軸における数値が大きくなればなるほどより部門内でリードユーザーのイノベーションへの関係度合いがより深くなる。

まず設計 (デザイン) であるが、顧客の発想によりイノベーションが発生するがその後は JR 内での検討、サービス向上となるため関わりがない。そのため中程度の指標と判断した。そして、製造部門、流通部門に関しては一切関わりを持たないため、両指標は0とした。これを図表 13 上 x 軸上の中程度の位置にドロップしたのが赤い丸である。

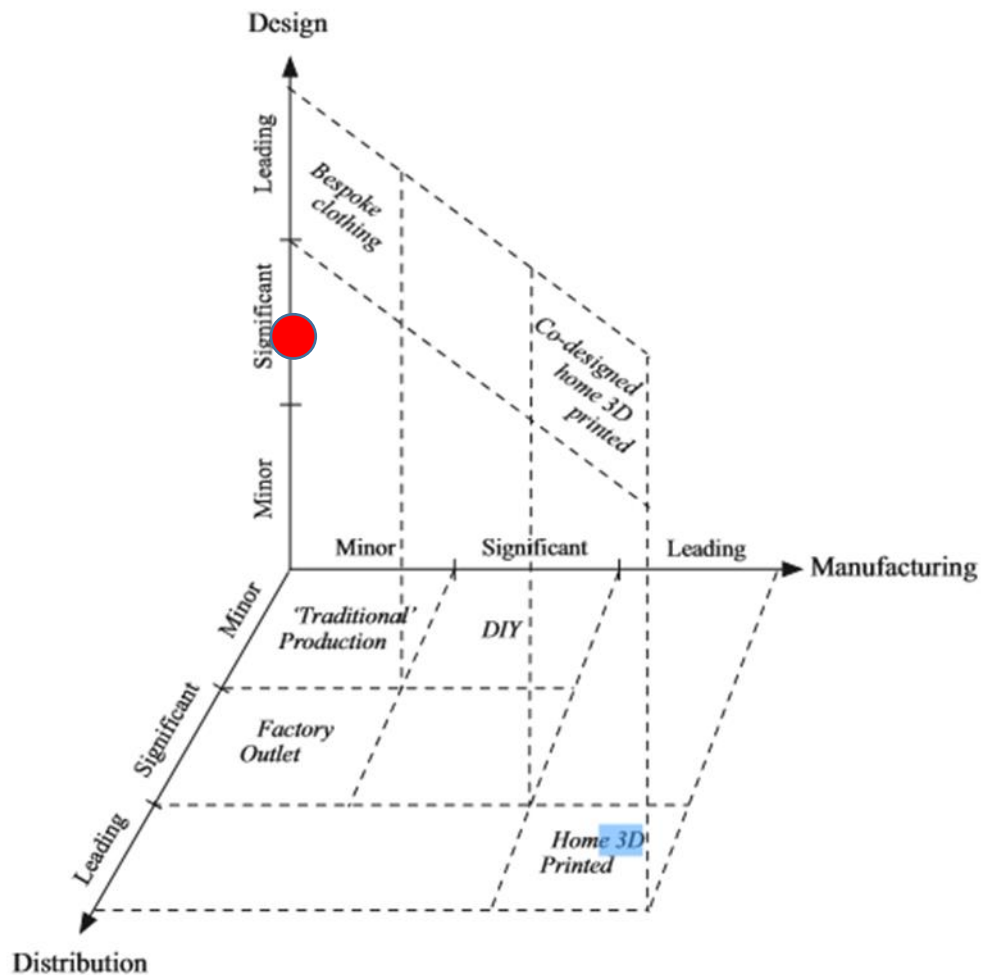


Fig. 2. Level of involvement of consumers in the production process.

出所) Journal of Engineering and Technology Management (2016/04/13)

・4.3 消費者参加型開発を促進するための機能や仕組みの提案:マーケティングへの提言

これらを踏まえてマーケティングへの提言を記述。現在よりもさらに消費者が自分の意見を出しやすい環境を整備すべきである。具体的には事例上で上げた匿名性の付加や手続きの簡素化といった対応のほか、景品の付与や割引といった特典を利用したアンケート調査などを企業側が打ち出していく対応が考えられる。今回は開発面での研究調査であったが、流通面などに焦点を当てると別の問題が見えてくる可能性が感じられた。前提として、生産者と消費者に2分してレポートを書いてきたが、世の中には対象サービスを利用しないまたは対象商品を購入しない「どちらでもない」人々が存在すると想定される。この「どちらでもない」人々にも焦点を当てていくことによって商品の欠点・問題等が発覚してくる場合があると考えられる。

5, 参考文献

- Rosen, Emanuel (2000) *The Anatomy of Buzz: How to Create Word of Mouth Marketing*, Doubleday Business (濱岡豊訳『クチコミはこうしてつくれる おもしろさが伝わるバズ・マーケティング』日本経済新聞社, 2002年)
- Thierry Rayna ら (2015) *Journal of Engineering and Technology Management*
- von Hippel, Eric (1988), *The Sources of Innovation: Oxford Univ. Press* (榊原訳『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社, 1991年)
<http://web.mit.edu/evhippel/www/sources.htm>
- von Hippel, Eric (2005), *Democratizing Innovation: MIT Press* (サイコム・インターナショナル訳「民主化するイノベーションの時代」ファーストプレス, 2005年)
<http://web.mit.edu/evhippel/www/democl.htm>
- 紀曉穎、金秀娥、陳萱宜、チン・ショウテイ、ホンブンリット・セークサン、馬雅瑾、李佳欣、張育菱、張也、濱岡 豊 (2008)「消費者によるイノベーション 事例編」『三田商学』, Vol. 51, No. 1, p. 81- 103
- 濱岡豊 (2002)「アクティブ・コンシューマーを理解する」『一橋ビジネスレビュー』冬号, Vol. 50, No. 3, pp. 40-55
- 濱岡豊 (2007)「ユーザー主導のイノベーション」井上哲浩編著『Web マーケティングの科学』千倉書房
- 濱岡豊 (2007)「共進化マーケティング 2.0 コミュニティ、社会ネットワークと創造性のダイナミックな分析に向けて」『三田商学』, Vol. 50, No. 2, p. 67- 90
- 濱岡豊 (2014)「製品開発についての調査 2013 7 年間の変化と単純集計結果」『三田商学』, Vol. 57, No. 2, pp. 43-70
- 濱岡豊 (n. d. b)「濱岡ゼミ (マーケティング・サイエンス)での研究」
<http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/cgi-bin/fswiki/wiki.cgi?page=SEMI> (2015年1月20日アクセス)
- 濱岡豊、田中秀樹 (2007)「創造/発信する人々の動機と能力」『マーケティング・ジャーナル』 Vol. 26, NO. 4, p. 52-65
(<http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/papers/2007mj-active.pdf> 2015年1月20日アクセス)

- ANAホールディングス (株) ホームページ
<https://www.ana.co.jp/group/> (2016年4月25日 アクセス)
- J R東日本ホームページ <http://www.jreast.co.jp/servicepj/action/> (2016年3月
9日アクセス)
- J R東日本 サービス品質よくするプロジェクト ホームページ
<http://www.jreast.co.jp/servicepj/action/> (2016年3月10日アクセス)
- J R東日本 発足からの歩み ホームページ
https://www.jreast.co.jp/youran/pdf/jre_youran_shogen_p88_91.pdf (2016年3月9
日アクセス)