Japan
Marketing Academy

Conference Proceedings

日本マーケティング学会
カンファレンス・プロシーディングス

vol.7 2018

マーケティングと知識経営

早稲田大学早稲田キャンパス
2018.10.14.SUN

Japan Marketing Academy

日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス —— 目次

vol.7 マーケティングと知識経営

プログラム —— 1

解題 ——「マーケティングと知識経営」阿久津 聡 —— 10

基調講演① ——「知的機動力の本質 ― 出会いの集合イノベーション ―」野中 郁次郎 —— 10

基調講演② ——「イノベーション 0 から 10 へ」竹内 弘高 —— 11

リサーチプロジェクト・セッション —— エフェクチュエーション研究会 —— 12

リサーチプロジェクト・セッション —— オムニチャネル研究会 —— 12

リサーチプロジェクト・セッション —— ソーシャルメディア & ビジネス研究会 —— 13

リサーチプロジェクト・セッション —— スポーツマーケティング研究会 —— 13

リサーチプロジェクト・セッション —— 地域活性化マーケティング研究会 —— 14

リサーチプロジェクト・セッション —— 価値共創型マーケティング研究会 —— 14

リサーチプロジェクト・セッション —— 物語マーケティング研究会 —— 15

リサーチプロジェクト・セッション —— ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会 —— 15

リサーチプロジェクト・セッション —— マーケティングと新市場創造研究会 —— 16

リサーチプロジェクト・セッション —— サステナブル・マーケティング研究会 —— 16

リサーチプロジェクト・セッション —— 女性マーケティング研究会 —— 17

リサーチプロジェクト・セッション —— サービス・マネジメント研究会 —— 17

リサーチプロジェクト・セッション —— デザイン思考研究会 —— 18

リサーチプロジェクト・セッション —— インダストリー・イノベーション時代のブランディング研究会 —— 18

リサーチプロジェクト・セッション —— ブランド＆コミュニケーション研究会 —— 19

リサーチプロジェクト・セッション —— カスタマー・エンゲージメント研究会 —— 19

リサーチプロジェクト・セッション —— 医療マーケティング研究会 —— 20

リサーチプロジェクト・セッション —— アジア・マーケティング研究会 —— 20

リサーチプロジェクト・セッション —— 顧客起点のサービスマーケティング研究会 —— 21

リサーチプロジェクト・セッション —— フードビジネス・イノベーション研究会 —— 21

リサーチプロジェクト・セッション —— ユーザー・イノベーション研究会 —— 22

リサーチプロジェクト・セッション —— CMO 研究会 —— 22

オーラルセッション —— 小売店頭における価値共創に関する一考察 ― 従業員と顧客の相互作用を中心に ― —— 23
中村 聡太

オーラルセッション —— 共創において創発した文化的使用価値がコミュニティを越えて共有される仕組みの検討 —— 35
― 状況的学習論の「実践コミュニティ」を手がかりとして ―
川口 高弘

オーラルセッション —— 共創コミュニティから創出する社会的価値 ― Apple Distinguished Educator Program の事例より ― —— 46
青木 慶

オーラルセッション —— ファシリテーションがもたらす行動変容をソーシャル・マーケティングに援用する —— 49
田坂 逸朗

目次

オーラルセッション ―― デザイン開発におけるオブジェクトの機能 ―― 56
― デザイナーの協働によるデザイン開発実践の観察・分析より ―
松岡 正人

オーラルセッション ―― コーポレート・レピュテーション形成行動(業務外)に寄与する従業員のワークコミットメント状況 ―― 59
― 外食チェーン従業員に着目して ―
栗原 久美子

オーラルセッション ―― 感情労働とストレスの関係性への考察 ― カラータイプ理論のストレス診断を中心に ― ―― 72
河野 万里子・佐藤 善信・武田 みはる・田中 久美子

オーラルセッション ―― 価値授受プロセスによるセールス・マネジメントへの貢献 ―― 85
向井 光太郎

オーラルセッション ―― 「アート」と「マーケティング」を巡る争点の乱立に対する検討素材 ―― 94
― ラ・フォル・ジュルネ, PMF, 赤坂迎賓館 ―
森 泰規

オーラルセッション ―― 日本におけるプロフェッショナルなオペラ団体のマーケティングの研究 ―― 105
進藤 美希

オーラルセッション ―― 小規模私立大学におけるブランディングの有効性 ― 実践的ブランディングを踏まえての考察 ― ―― 118
上條 憲二

オーラルセッション ―― スポーツ鬼ごっこを活用したスポーツマーケティングの可能性 ―― 131
― 社会的インパクト評価のフレームワークからの考察 ―
平峯 佑志

オーラルセッション ―― テーマノミクス ― 地域活性化戦略の新基調 ― ―― 142
西村 友幸

オーラルセッション ―― 農地マーケティングの役割 ― 海外輸出に向けた農地の最適ポートフォリオに関する一考察 ― ―― 153
上野 美咲・足立 基浩

オーラルセッション ―― 茶産地におけるお茶資源を活用した観光商品化に関する研究 ― 静岡県島田市・川根本町を対象として ― ―― 162
崔 瑛

オーラルセッション ―― デスティネーション・ブランディングによる 国際観光客の誘致と価値創造 ―― 175
― インドからのインバウンドは可能か ―
渡邉 朱美

オーラルセッション ―― テーマパーク調査におけるキャプション評価法を用いた顧客分析事例 ―― 188
櫻井 恵里子

オーラルセッション ―― 顧客体験の記述方法に関する試論 ― 認知意味論的アプローチからの接近 ― ―― 201
亀和田 慧太

オーラルセッション ―― Web 調査における市場代表性の高い無作為抽出方法 ― 中国の自動車市場を対象とした比較検証 ― ―― 212
加藤 拓巳・岸田 典子・津田 和彦

オーラルセッション ―― 育休ママの環境と職業観の研究 ― 定性・定量調査分析により, 消費者としての潜在力を考察する ― ―― 224
西山 裕子

オーラルセッション ―― ファッション消費経験における消費者エンゲージメント ―― 238
大藪 亮・黒田 正博・山口 隆久

オーラルセッション ―― カストマージャーニー (CJ) とカストマーエンゲージメント (CE) の統合化モデルとシミュレーション ―― 241
木村 誠

オーラルセッション ―― シェアリングサービスにおける情緒的価値の生成と離脱抑制 ― ユーザーレビューに基づく企業間比較 ― ―― 253
岡田 直也

オーラルセッション ―― お年寄りのパーソナリティに寄り添うサービス展開の可能性 ―― 265
― カスタマー・アクティビティ概念による事後創発的な成果の検討 ―
徐 倩・今村 一真

目次

オーラルセッション ―― 組織内分業を通じたタッチポイントのデザイン ―― 277
小菅 竜介・許 經明

オーラルセッション ―― 企業理念浸透による企業ブランド価値の向上 ― 企業理念浸透と企業ブランド価値に関する実証分析 ― ―― 285
坂本 香織

オーラルセッション ―― 日本のマネジメントファッションの流行に関する考察 ― 環境経営を事例として ― ―― 294
高橋 千枝子

オーラルセッション ―― 日本企業のCMOの存在と競争力 ― 定量分析における競争力の検証とインタビュー調査結果から ― ―― 305
岩田 栄二

オーラルセッション ―― 包括的価格変更戦略モデルの構築 ― 高価格戦略と低価格戦略の理論的基盤 ― ―― 317
岩本 明憲

オーラルセッション ―― 紙媒体と電子媒体によるクーポン送付効果の違い ― 消費者の世代を考慮した検討 ― ―― 330
平木いくみ・石井 裕明・外川 拓・権 純鎬・中垣 征也・一色 昭典・鈴木 睦夫・恩藏 直人

オーラルセッション ―― 宿泊施設の顧客満足度調査に基づく解析と施策設計 ―― 333
川崎 昌・高橋 武則

オーラルセッション ―― アフターサービスビジネス強化手法に関する1考察 ―― 346
― 老舗生産財機械メーカーにおけるビジネスモデル変革への挑戦 ―
宗 陽一郎

オーラルセッション ―― 生活者のモノ離れをふまえた商業施設の新しいあり方の考察 ― 駅ビルを事例として ― ―― 353
松本 阿礼・加藤 肇

オーラルセッション ―― エキナカ商業施設の顧客需要充足に資する要因の定量的把握に関する研究 ―― 364
藤村 直子

オーラルセッション ―― 都市生活の満足度と都市の表象要素 ―― 372
北見 幸一

オーラルセッション ―― 飲食店検索サイトの有料会員サービスを利用する消費者の分析 ― 利用形態と職種の側面から ― ―― 384
島 浩二

オーラルセッション ―― 日本の百貨店におけるおもてなし接客の特徴 ― 三越とノードストロームの比較分析 ― ―― 395
相島 淑美

オーラルセッション ―― アニメ聖地に形成された組織とその動態の変化 ―― 409
湯川 寛学

ランチョンセッション ―― 戦略思考の魅力度ブランディング ～一億総ジャーナリスト時代に求められる企業の魅力とは～ ―― 419
阪井 完二・北見 幸一・橋本 良輔・根本 陽平

ランチョンセッション ―― マーケティング・シフト ～生活者30年データから読む市場の未来～ ―― 419
石寺 修三・内濱 大輔

ランチョンセッション ―― Google Cloud Platformで実現するデータ・ドリブンマーケティング ―― 420
佐々木 茜・葛木 美紀・佐藤 聖規

ポスターセッション ―― 1. 日本におけるコーズリレーテッドマーケティングの受容度 ―― 421
秋山 和子・深見 嘉明

ポスターセッション ―― 2. 社会階層に基づく中国人の対日消費行動・消費価値観の分析 ―― 421
劉 亜菲・矢崎 智基

ポスターセッション ―― 3. 決済手段が消費者の意思決定に及ぼす影響とそのメカニズムに関する先行レビューと ―― 421
今後の研究計画に向けた考察
池田 亜以

目次

ポスターセッション ―― 4. 日本における Instagram ユーザーの行動分析 ―― 422
― 使用動機と新たな自己表現との関連性の考察 ―
榎本 暉子・松島 愛実・加藤 美里・木村 光希

ポスターセッション ―― 5. フレッシャーズ世代特有のインサイトと，購買行動を刺激する 3 つのツボ ―― 422
林 ななせ・松下 愛・松瀬 彩夏・小川 洋子・岡田 拓海・小笠原 裕真・眞保 優也・桜井 完美・高橋 大佑

ポスターセッション ―― 6. レトロ製品における不便価値の検討 ―― 422
古谷 奈菜・田村 高志・増田 光一郎・田中 咲・水師 裕

ポスターセッション ―― 7. サイレントラブをつかまえろ 〜新たな「真の顧客理解」〜 ―― 423
増田 光一郎・田村 高志・田中 咲・古谷 奈菜

ポスターセッション ―― 8. パッケージへの画像掲載の有無と心理的距離が製品評価に及ぼす効果 ―― 423
白崎 龍弥・園田 純平・布施 夏実・山下 遥

ポスターセッション ―― 9. 50 代女性のホンネを解明「55 ラボ」 ―― 423
小川 富美枝・山下 裕子・早川 三花・水本 歩・田原 朋子・高野 雅弘

ポスターセッション ―― 10. 香り商品と越境表現 ― 消費者関与を誘う言語表現に関する考察 ― ―― 424
小沼 梨沙・市村 真納

ポスターセッション ―― 11. ブロック宇宙論から考察する消費者インサイト ―― 424
鈴木 秀顕

ポスターセッション ―― 12. 市場は誰にどう聞くべきか ― 市場予測のための設問設計と対象者選定 ― ―― 424
芳賀 麻誉美

ポスターセッション ―― 13. MRA における持続可能なインターネット調査に向けた取り組み ―― 424
― 回答品質向上のための「調査分割法」の検証 ―
岸田 典子・村上 智章・加藤 宏

ポスターセッション ―― 14. 経営現象の因果関係を探る新たな方法論：fsQCA ―― 425
― fsQCA(質的比較分析) を用いたスーパーの顧客満足の規定要因の研究 ―
横山 斉理

ポスターセッション ―― 15. 生体情報を活用したマーケティングコミュニケーションにおけるクリエイティブ評価手法について ―― 425
― 脳波による“共感度”を用いた動画評価を中心として ―
村上 智章・綿貫 真也

ポスターセッション ―― 16. 脳波試行間同期現象を応用した大集団に対する動画広告の好感度予測手法の開発 ―― 425
星 朱香・齋藤 史洋・平山 祐哉・石黒 達治・末谷 大道・北城 圭一

ポスターセッション ―― 17. 日本のがん治療市場における放射線治療普及阻害要因分析と，普及施策の検討 ―― 426
池澤 勇貴・松本 綾希子・棚倉 健太・深見 嘉明

ポスターセッション ―― 18. 睡眠不足が衝動購買に与える影響 ―― 426
佐野 朝美

ポスターセッション ―― 19. 二重過程モデルの推定による肥満行動の分析と健康プロモーション ―― 426
金城 敬太

ポスターセッション ―― 20. 骨粗鬆症患者と患者家族における治療満足度に関する検討 ―― 427
宮崎 貴文・前川 学・有吉 秀行・竹見 幸子・石川 栄一・木邊 龍二

ポスターセッション ―― 21. 医療者と患者をつなぐコミュニケーションツールのデザイン ―― 427
― 前立腺生検における入院に関する説明パンフレットの作成 ―
吉橋 昭夫・磯谷 周治・吉田 光治・堀江 重郎

ポスターセッション ―― 22. 米国 IT 系テックジャイアンツのインドシフトと人工知能解析によるその展望 ―― 427
― インドウェイを検討したインド参入の事例 ―
鈴木 大貴・足立 信也

ポスターセッション ―― 23. 人間の本質に迫る「人間情報データベース」の取り組み ―― 428
― DeepDataとマーケティングへの活用 ―
小川 芳幸

ポスターセッション ―― 24. メイカームーブメントを背景としたクラウドファクトリーの実態と役割 ―― 428
長谷部 美紅

ポスターセッション ―― 25. 他者推奨が製品採用に与える影響 ―― 428
横井 美里・小野寺 茉・大山 祐輝

ポスターセッション ―― 26. 独創か共創か ― ユーザー・イノベーションのアイデア生成プロセス研究 ― ―― 429
岡田 庄生

ポスターセッション ―― 27. 職業ラベル効果 ― ユーザー創造製品における発信源効果の援用 ― ―― 429
町田 大河・中野 広大・井上 莉子

ポスターセッション ―― 28. 消費者の声を活用できるツールキットはこれだ! ―― 429
中原 隆友・畑中 大介・栗原 寛・高井 久幸・山内 隆弘・西川 英彦

ポスターセッション ―― 29. ブランドコミュニティへの所属が消費者に与える影響 ― 同担拒否を事例として ― ―― 430
末吉 彩

ポスターセッション ―― 30. ブランド提携商品の可能性 ― ブランド提携の潮流と今後の課題 ― ―― 430
中谷 淳一

ポスターセッション ―― 31. AR マップとブランド戦略 ―― 430
― 業界内における自社ブランドのポジション探索及び意思決定支援のためのプラットフォーム構築に関する研究 ―
古宮 望美

ポスターセッション ―― 32. ブランド・マネジメント組織に関する研究の進展と課題 ―― 431
― ブランド・コミュニケーションを中心に ―
野村 拓也

ポスターセッション ―― 33.「意味のイノベーション」の実行フローの検証・精緻化・再構成の試み ―― 431
― ファッションブランドのクリエイティブプロセスのインタビューリサーチを素材として ―
布田 尚大

ポスターセッション ―― 34. デザイン・ドリブン・イノベーションの可能性とその実践に向けて ―― 431
― 意味のイノベーションによる価値創造 ―
森口 文博・金崎 傳・小池 愛・涌井 恵・吉橋 昭夫・森 一彦

ポスターセッション ―― 35.Quantifying consumer perception of designer intent ―― 432
― design management perspective that bridges marketing and engineering ―
重本 祐樹

ポスターセッション ―― 36. サービス欠陥における最適なサービスリカバリーの検討 ―― 432
― 補償と謝罪の観点による公正性概念と顧客満足への影響 ―
望月 駿・当真 嗣就・中川 萌・平山 遥菜

ポスターセッション ―― 37. 顧客の認知コントロール・感情がサービス評価に及ぼす影響 ―― 432
鈴木 萌絵・安永 雛・石田 智絵

ポスターセッション ―― 38. ホテル・旅館におけるサービス提供と利用者のおもてなし経験に関する研究 ―― 433
上元 亘

ポスターセッション ―― 39. ネスカフェ・アンバサダーの事例研究に見るーションシップ・マーケティングの日本的特徴 ―― 433
― 2018 年 8 月 英国 Oxford 大学で開催された ICEMM カンファレンスにおける発表で得られた知見 ―
出野 和子

ポスターセッション ―― 40. ホテル業界における推奨行動を引き起こすメカニズム ―― 433
岡田 さやか

目次

ポスターセッション ——— 41.サービス・マーケティング 3.0 ——— 433
— 顧客のサービス行動にフォーカスする。「おもてなし」は優れた戦略か？ —
大西 正也

ポスターセッション ——— 42. 統計的に有為な説明変数を現実で実行しても被説明変数が変化しない失敗はどのような ——— 434
誤謬によるのか — 長野県の健康長寿は戦後に普及した保健補導員制度によるものか —
入江 信一郎

ポスターセッション ——— 43. 地域間の人口移動に関する先行研究レビュー ——— 434
荒川 清晟

ポスターセッション ——— 44.「やってみる経営学」共創・実践型のスモールビジネスによる地方創生 ——— 434
— アジャイル型の事業開発・新製品開発による PDCA サイクルの効率化 —
松林 賢司・香林 亜実

ポスターセッション ——— 45. 地域活性へのブランディングの応用がもたらした大きな効果と可能性。 ——— 435
— 広告費ゼロから世界的評価へ。甲州富士川・本菱・純米大吟醸の事例から。 —
深澤 了

ポスターセッション ——— 46. ファンづくり型地域振興モデルの可能性 ——— 435
— アイドルグループ坂道シリーズの戦略モデルから学ぶ地域アクターズプロデューサーの役割 —
藤川 遼介

ポスターセッション ——— 47. 広告の色彩から読み取る時間 — 不朽の過去から不安定な未来まで — ——— 435
磯田 友里子

ポスターセッション ——— 48.100 円ショップにおけるキャンペーンの役割と効果とは ——— 436
中村 拓海

ポスターセッション ——— 49. メールマガジンに他社製品の画像が表示される不具合 ——— 436
— mobylet で配信したメールと iPhone のデフォルトメーラーとの相性 —
寺田 好秀

ポスターセッション ——— 50. 変化を続けるデジタルの時代に，マーケティングの守備範囲はどこまで広がるのだろう ——— 436
田村 修

ポスターセッション ——— 51.VR を用いた広告コミュニケーションの研究 ——— 437
高橋 良輔・鈴木 重徳・進藤 美希

ポスターセッション ——— 52. 観光 PR 動画と消費者行動の関係 ——— 437
— ユーモアと疑似体験が広告態度と購買意図に及ぼす影響 —
青田 智樹・菊谷 昌由・小林 貴裕・坂本 克也・佐藤 広教・福田 哲也・薗部 靖史

ポスターセッション ——— 53. なぜ，ある音楽アーティストの人気は持続するのか ——— 437
藤原 鮎美

ポスターセッション ——— 54. 流動人口ビッグデータを利用したエリアマーケティング事例 ——— 438
福島 孝志

ポスターセッション ——— 55. セールス・マネジメント・モデル構築へのチャレンジ ——— 438
瀧川 雅行・向井 光太郎・上田 利博

ポスターセッション ——— 56.「店舗メディア化による体験価値の可能性」— 顧客ロイヤリティによる小売再生への示唆 — ——— 438
大槻 純一

ポスターセッション ——— 57. ドラッグストア業界における小売経営モデルの優位性分析 ——— 439
荒木 進吾

ポスターセッション ——— 58. パレット利用が企業業績に与える影響 — 家庭紙業界の物流戦略に関する研究 — ——— 439
細谷 肖子

ポスターセッション ——— 59. 大学発ベンチャーにおけるエフェクチュエーションに関する一考察 ——— 439
酒井 浩一・増田 靖

ポスターセッション ——— 60. 日本の世代別消費行動および高齢化社会に向けた蔦屋の事業戦略と ——— 440
ブランド・コミュニケーション
鈴木 智子・Myung Kim

ポスターセッション ——— 61. 高級クラブのビジネスモデルは衰退していくのか ——— 440
平 亜貴

ポスターセッション ——— 62.SNS による自撮り文化の醸成 ——— 440
大谷 光一

ポスターセッション ——— 63. トライブ活用法の手法に基づいた，ノマドワーカーの働き方に関する意識の考察 ——— 441
岸田 卓真

ポスターセッション ——— 64. イノベーションを生み出す組織マネジメントの研究 ——— 441
― 指標 (イノベーティブ・オーガニゼーション・スコア) の作成，および診断と運用の事例紹介 ―
竹中 薫・高橋 祥・中嶋 智輝

ポスターセッション ——— 65. 動物看護師のエンパワーメントプロセスをリサーチせよ ! ——— 441
― インタビューを通じた M-GTA による質的研究 ―
天尾 美花

ポスターセッション ——— 66. 工場の生産ラインにおけるマーケティング活動 〜製造グループによる社内マーケティング ——— 442
活動の成果 ― 生産ラインの運営にマーケティング的視点を取り込むことによって，工場ラインの稼働率と生産効率を向上し，企業利益を最大化する手法についての実践例。 ―
岩井 啓充・吉谷 梓・松田 伊世

カンファレンス委員長：阿久津 聡 (常任理事 / 一橋大学 経営管理研究科 教授)
カンファレンス副委員長：上田 隆穂 (学習院大学 経済学部 教授)，恩蔵 直人 (早稲田大学 商学学術院 教授)
懇親会委員：佐々木 竜介・長崎 秀俊・森口 美由紀・京ヶ島 弥生 (法政大学 MBA 田中ゼミ OB)

プログラム

<table>
<tr><td>8:30</td><td colspan="3">受付開始(早稲田大学・早稲田キャンパス 8 号館 B1 階)</td></tr>
<tr><td>8:40-
9:00</td><td colspan="3">ブレックファースト(B107 教室・B101 教室) ＊無料コーヒー，サンドイッチ用意</td></tr>
<tr><td>9:00-
10:30</td><td colspan="3">リサーチプロジェクト・セッション(22 セッション) p.12
＊マーケティング研究の最前線のテーマに取り組んでいる，学会のリサーチプロジェクトの報告会。</td></tr>
<tr><td></td><td>エフェクチュエーション研究会
(104 教室) p.12</td><td>オムニチャネル研究会
(105 教室) p.12</td><td>ソーシャル・メディア＆ビジネス研究会
(307 教室) p.13</td></tr>
<tr><td></td><td>リーダー：栗木 契(神戸大学大学院 経営学研究科 教授)
エフェクチュエーションをうながす市場調査
1. 大企業マーケターによるエフェクチュエーション
吉田 満梨(立命館大学 経営学部 准教授)
2. エフェクチュエーションにおける省察の役割
栗木 契(同上)</td><td>リーダー：近藤 公彦(小樽商科大学 副学長 兼 大学院商学研究科 教授)
オムニチャネル〜インサイドとアウトサイド〜
1. メガネスーパーのオムニチャネル戦略
川添 隆(株式会社メガネスーパー デジタル・コマースグループ ジェネラルマネジャー)
2. オムニチャネル化を阻む要因は何かー複雑性(complexity) 問題を中心にー
金 雲鎬(日本大学 商学部 准教授)
3. オムニチャネル・カスタマーの存在とエンゲージメントとの関係
太宰 潮(福岡大学 商学部 准教授)，西原 彰宏(亜細亜大学 経営学部 准教授)，奥谷 孝司(オイシックス・ドット大地株式会社 執行役員 統合マーケティング部長)，鶴見 裕之(横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院 准教授)</td><td>リーダー：廣田 章光(近畿大学 経営学部 教授)
ブロックチェーンを活用したまちづくり
1. 解題
2. 本日の概要
3. エストニアと高松におけるIT基板を活用した実践活動について
山口 巧作(元エストニア投資庁 / エンタープライズ・エストニア 日本支局長)
4. 連携のための社会基盤がもたらす未来(パネル討議)
山口 巧作(同上)，湯川 カナ(兵庫県広報官 / 一般社団法人リベルタ学舎 代表)，福井 誠(流通科学大学 経済学部 教授)
5. フロアから質疑
6. まとめ</td></tr>
<tr><td></td><td>スポーツマーケティング研究会
(308 教室) p.13</td><td>地域活性化マーケティング研究会
(309 教室) p.14</td><td>価値共創型マーケティング研究会
(310 教室) p.14</td></tr>
<tr><td></td><td>リーダー：原田 宗彦(早稲田大学 スポーツ科学学術院 教授)
デジタル時代のスポーツマーケティング
1. データを活用した新たな観戦スタイル
吉田 政幸(法政大学 スポーツ健康学部 准教授)
2. ソーシャルメディアを用いたファンコミュニティ分析
新井 彬子(東京理科大学 助教)
3. Jクラブにおけるデジタルマーケティングの実際
大多和 亮介(横浜マリノス株式会社 メディア＆ブランディング部 部長)</td><td>リーダー：宮副 謙司(青山学院大学大学院 教授)
シェアリングエコノミーによる地域活性化の取り組み
1. シェアリングエコノミーの捉え方と地域活性化への適用の考え方
宮副 謙司(同上)，中村 博充(株式会社パソナ ソーシャルイノベーション部 プロデューサー)
2. パソナによるシェアリングエコノミーでの地域活性化の取り組み事例
中村 博充(同上)
3. ビジネススクールMBA課程学生によるシェアリングエコノミーでの地域活性化の戦略策定事例
宮副 謙司(同上)</td><td>リーダー：村松 潤一(岡山理科大学 経営学部 教授)
あそびの文脈に迫る価値共創マーケティングの理論と実践
1. 文脈に迫る価値共創マーケティングに必要な考え方とは
藤岡 芳郎(大阪産業大学 経営学部 教授)
2. あそびの文脈をマネジメントする企業活動へ
村上 裕子(株式会社ボーネルンド 取締役 兼 広報室 室長)</td></tr>
</table>

9:00-10:30	**物語マーケティング研究会（311 教室）p.15**	**ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会（312 教室）p.15**	**マーケティングと新市場創造研究会（401 教室）p.16**
	リーダー：内田 和成(早稲田大学 商学学術院 教授) **ナラティブ・マーケティングへの展望** 1. 物語マーケティング研究のフロンティア 〜ナラティブ化のメカニズムを解明する理論構築に向けて〜 増田 明子(千葉商科大学 准教授) 2. 物語マーケティングのケース分析 〜ナラティブを活用する実践フレーム構築に向けて〜 牧口 松二(株式会社博報堂 第2プランニング局 部長)，岩井 琢磨(株式会社大広 ビジネスインキュベーション局 部長)	リーダー：片野 浩一(明星大学 経営学部 教授) **新宿ゴールデン街のコミュニティ形成とシステム** 1. マーケティングの質的リサーチの意義と有効性 宮井 弘之(株式会社SEEDATA 代表取締役 博報堂グループ) 2.「新宿ゴールデン街」のコミュニティ形成とシステム 大川 将(株式会社SEEDATA アナリスト 博報堂グループ)	リーダー：川上 智子(早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授) **デジタル・トランスフォーメーション時代の新市場創造** 1. デジタル・シフトと組織：CMO・CIOからCDO・CXOへ 川上 智子(同上) 2. アジアにおける動画コンテンツ市場の創造：WebTVAsiaの挑戦 高木 啓介(Prodigee Media株式会社 COO)，柴田 勇飛(Prodigee Media株式会社 Sales & Marketing Director) 3. 指数関数的に成長する企業の戦略と組織 根来 龍之(早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授)
	サステナブル・マーケティング研究会（402 教室）p.16	**女性マーケティング研究会（403 教室）p.17**	**サービス・マネジメント研究会（404 教室）p.17**
	リーダー：青木 茂樹(駒澤大学 経営学部 教授 / 総合情報センター 所長) **企業経営に求められるサステナブル・マーケティング** 1. 企業経営におけるサステナブル・マーケティングの必要性 青木 茂樹(同上) 2. サステナブル・マーケティング推進によるビジネス成果 萩谷 衛厚(株式会社エンゲージメント・ファースト Chief Shared Value Officer) 3. パネルディスカッション：サステナブル・マーケティングの重要性や求められる企業評価軸 青木 茂樹(同上)，萩谷 衛厚(同上)，江戸 克栄(県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授)，原 裕(株式会社エンゲージメント・ファースト 代表取締役社長)，砂川 和雄(キャスレーコンサルティング株式会社 代表取締役社長)	リーダー：本庄 加代子(東洋学園大学 現代経営学部 准教授) **働き方改革と女性のキャリアの新たな多様性** 1. 働く女子のキャリア格差 国保 祥子(静岡県立大学 経営情報学部 経営情報学科 講師・経営情報イノベーション研究科 講師 / 株式会社ワークシフト研究所 所長) 2. 働き方改革とマーケティングチャンス 本庄 加代子(同上)	リーダー：向井 光太郎(相愛大学 人文学部 講師) **日本発セールス・マネジメント・モデル研究のワークショップ** 1. セールス・プロセスへの顧客価値創造プロセスのビルトイン 瀧川 雅行(日医工株式会社 営業本部 オンコロジー広域病院部 参与) 2. 顧客価値の新たな体系化 向井 光太郎(同上) 3. ワークショップ「サービス・マネジメント・モデル構築に向けて」 ファシリテーター：上田 利博(富士ゼロックス大阪株式会社 ニュービジネス統括部)

9:00-10:30	デザイン思考研究会（405 教室）p.18	インダストリー・イノベーション時代のブランディング研究会（406 教室）p.18	ブランド＆コミュニケーション研究会（411 教室）p.19
	リーダー：福井 誠(流通科学大学 副学長) **デザイン思考の実践的導入** 1. 解題 2. 本日の概要 3. 実験的プロジェクトの全体像 小川 亮(株式会社プラグ 代表取締役) 4. パネル討議：デザイン思考の実践的導入の要件 小川 亮(同上)，吉橋 昭夫(多摩美術大学 美術学部 准教授)，廣田 章光(近畿大学 経営学部 教授) 5. フロアから質疑 6. まとめ	リーダー：森 一彦(関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科 教授) **インダストリー・イノベーションの様相とブランディングへの視点を探る** 1. ブランディングでの展開への視点に向けて 森 一彦(同上) 2. IoT/AI 導入で加速する企業の「なりわい」革新 朝岡 崇史(株式会社ディライトデザイン 代表取締役) 3. 運営委員によるブランディングに対するコメントとフロアーを交えてのディスカッション 田中 洋(中央大学ビジネススクール 教授)，黒岩 健一郎(青山学院大学ビジネススクール 教授)，首藤 明敏(明治大学ビジネススクール 教授)，梅本 春夫(関西学院大学 商学部 非常勤講師)，朝岡 崇史(同上)，徳永 朗(多摩大学大学院 経営情報学研究科 客員教授)，森 一彦(同上)	リーダー：久保田 進彦(青山学院大学 経営学部 教授) **ブランドマネジメントと組織** 1. 日本企業におけるマーケティング組織の課題と解決策 木村 真琴(株式会社サンリオ CMO マーケティング本部長) 2. 消費財メーカーに求められるマーケティング変革：営業が果たすブランディング機能 中村 直人(サントリー酒類株式会社 営業推進本部 部長) 3. 木村氏・中村氏に対するコメント 髙橋 広行(同志社大学 商学部 准教授)
	カスタマー・エンゲージメント研究会（412 教室）p.19	**医療マーケティング研究会（417 教室）p.20**	
	リーダー：井上 崇通(明治大学 商学部 教授) **価値共創の中範囲理論としてのカスタマー・エンゲージメント** 1. 中範囲理論としてのカスタマー・エンゲージメント：S-D ロジックからの提案 井上 崇通(明治大学 商学部 教授) 2. カスタマー・エンゲージメントの発展と可能性 庄司 真人(高千穂大学 商学部 教授) 3. ディスカッション 司会：田口 尚史(茨城キリスト教大学 経営学部 准教授)	リーダー：的場 匡亮(昭和大学大学院 保健医療学研究科 講師) **遠隔による診療プラットフォームと新サービスの創造** 1. データ活用型連携プラットフォームの創造 塩飽 哲生(リーズンホワイ株式会社 代表取締役) 2. オンライン診療システム YaDoc(ヤードック取り組) による遠隔サービスの構築 園田 愛(株式会社インテグリティ・ヘルスケア 代表取締役) 3. パネルディスカッション 進行：小西 竜太(独立行政法人労働者健康福祉機構 関東労災病院 経営戦略室長)	

10:40-12:10	**アジア・マーケティング研究会（309 教室）p.20**	**顧客起点のサービスマーケティング研究会（310 教室）p.21**	**フードビジネス・イノベーション研究会（311 教室）p.21**
	リーダー：金 春姫(成城大学 経済学部 准教授) **アジア市場における日本企業の現状と課題** 1. 日本企業の現地法人の諸課題：タイの事例 上原 渉(一橋大学大学院 商学研究科 准教授) 2. 中国式マーケティング：名創優品の事例 岩田 篤(上海篤志コンサルティング 代表)，金 春姫(同上)	リーダー：小野 譲司(青山学院大学 経営学部 教授) **ハイテク＆ハイタッチで切り拓く顧客経験** 1. 解題：サービス・エンカウンターと顧客経験の研究フロンティア 小野 譲司(同上) 2. テクノロジー導入によって顧客の利便性は向上するか～既存データからの発見と今後の分析課題 森川 秀樹(株式会社インテージコンサルティング 執行役員)，田原 祐太(株式会社インテージコンサルティング) 3. 中古車販売におけるサービスへのテクノロジー適用と PDCA の構築 中澤 伸也(株式会社 IDOM デジタルマーケティングセクション セクションリーダー)	リーダー：小林 哲(大阪市立大学大学院 経営学研究科 教授) **サービス・イノベーションにおけるプロジェクトマネジメント手法の有用性** 1. 講演：IDEF0 図を用いたサービスプロセス分析の方法と有用性 浅井 俊之(株式会社イオンハート ケータリング本部ケータリング事業改革マネジャー / 博士(工学)) 2. ディスカッション：プロジェクトマネジメント手法のサービス業への適用可能性 司会：小林 哲(同上)
	ユーザー・イノベーション研究会（411 教室）p.22	**CMO 研究会（412 教室）p.22**	
	リーダー：西川 英彦(法政大学 経営学部 教授) **リード・ユーザーと製品開発** 1. リード・ユーザー論：ユーザー・イノベーション論の原点とそのメカニズム 水野 学(日本大学 商学部 教授) 2. アスリートによるアスリートのための製品開発：KOZUKA BLADES 開発事例をもとに 小塚 崇彦(バンクーバー五輪 男子フィギュアスケート日本代表) 3. パネルディスカッション 司会：水野 学(同上) パネラー：小塚 崇彦(同上)，本條 晴一郎(静岡大学 学術院工学領域 准教授)	リーダー：田中 洋(中央大学ビジネススクール 教授) **現代企業におけるマーケティングと CMO の役割** 1. CMO 研究のレビュー 田中 洋(同上) 2. グローバル企業における CMO の現在 安藤 元博(博報堂（兼）博報堂 DY メディアパートナーズ 執行役員・エグゼクティブマーケティングディレクター)	

10:40-12:26

オーラルセッション(38報告) p.23

＊フルペーパー（論文）を準備の上で，理事によるコメンテーターのもと，報告(15分)・質疑応答(10分)を行う，いわゆる伝統的な学会の報告スタイル。理事の投票による，ベストペーパー賞，ベストドクターコース賞(博士課程個人報告対象)も予定。

オーラルセッション1（104教室）	オーラルセッション2（105教室）
コメンテーター：坂田 隆文(中京大学 総合政策学部 教授)	コメンテーター：鷲田 祐一(一橋大学大学院 経営管理研究科 教授)
10:40-11:05 小売店頭における価値共創に関する一考察 — 従業員と顧客の相互作用を中心に — 中村 聡太(明治大学専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科 博士前期課程)	10:40-11:05 デザイン開発におけるオブジェクトの機能 — デザイナーの協働によるデザイン開発実践の観察・分析より — 松岡 正人(株式会社乃村工藝社 クリエイティブ本部デザイン7部)
11:07-11:32 共創において創発した文化的使用価値がコミュニティを越えて共有される仕組みの検討 — 状況的学習論の「実践コミュニティ」を手がかりとして — 川口 高弘(NTTコミュニケーションズ株式会社)	11:07-11:32 コーポレート・レピュテーション形成行動(業務外)に寄与する従業員のワークコミットメント状況 — 外食チェーン従業員に着目して — 栗原 久美子(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)
11:34-11:59 共創コミュニティから創出する社会的価値 — Apple Distinguished Educator Programの事例より — 青木 慶(大阪女学院大学 准教授)	11:34-11:59 感情労働とストレスの関係性への考察 — カラータイプ理論のストレス診断を中心に — 河野 万里子(一般社団法人カラータイプ協会 代表理事)，佐藤 善信(関西学院大学 経営戦略科 研究科長)，武田 みはる(同協会 マーケティング開発チームリーダー)，田中 久美子(マーケティング開発チームサブリーダー)
12:01-12:26 ファシリテーションがもたらす行動変容をソーシャル・マーケティングに援用する 田坂 逸朗(広島修道大学 ひろしま未来協創センター 講師)	12:01-12:26 価値授受プロセスによるセールス・マネジメントへの貢献 向井 光太郎(相愛大学 人文学部 講師)

オーラルセッション3（312教室）	オーラルセッション4（401教室）
コメンテーター：薗部 靖史(東洋大学 社会学部 准教授)	コメンテーター：栗木 契(神戸大学大学院 経営学研究科 教授)
10:40-11:05 「アート」と「マーケティング」を巡る争点の乱立に対する検討素材 — ラ・フォル・ジュルネ,PMF,赤坂迎賓館 — 森 泰規(株式会社 博報堂 BID局 ディレクター)	10:40-11:05 テーマノミクス — 地域活性化戦略の新基調 — 西村 友幸(小樽商科大学大学院 商学研究科 教授)，内田 純一(同上)
11:07-11:32 日本におけるプロフェッショナルなオペラ団体のマーケティングの研究 進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授)	11:07-11:32 農地マーケティングの役割 — 海外輸出に向けた農地の最適ポートフォリオに関する一考察 — 上野 美咲(和歌山大学 経済学部 特任助教)，足立 基浩(和歌山大学 経済学部 教授)
11:34-11:59 小規模私立大学におけるブランディングの有効性 — 実践的ブランディングを踏まえての考察 — 上條 憲二(愛知東邦大学 経営学部 教授)	11:34-11:59 茶産地におけるお茶資源を活用した観光商品化に関する研究 — 静岡県島田市・川根本町を対象として — 崔 瑛(静岡英和学院大学 人間社会学部 准教授)
12:01-12:26 スポーツ鬼ごっこを活用したスポーツマーケティングの可能性 — 社会的インパクト評価のフレームワークからの考察 — 平峯 佑志(一般社団法人鬼ごっこ協会)	12:01-12:26 デスティネーション・ブランディングによる国際観光客の誘致と価値創造 — インドからのインバウンドは可能か — 渡邉 朱美(早稲田大学大学院 経営管理研究科)

10:40-12:26

オーラルセッション 5（402 教室）	オーラルセッション 6（403 教室）
コメンテーター：松井 剛(一橋大学 経営管理研究科 教授)	コメンテーター：小野 晃典(慶應義塾大学 商学部 教授)
10:40-11:05 テーマパーク調査におけるキャプション評価法を用いた顧客分析事例 櫻井 恵里子(西武文理大学 サービス経営学部 専任講師)	10:40-11:05 ファッション消費経験における消費者エンゲージメント 大藪 亮(岡山理科大学)，黒田 正博(同上)，山口 隆久(同上)
11:07-11:32 顧客体験の記述方法に関する試論 ― 認知意味論的アプローチからの接近 ― 亀和田 慧太(株式会社電通デジタル)	11:07-11:32 カストマージャーニー（CJ）とカストマーエンゲージメント(CE)の統合化モデルとシミュレーション 木村 誠(長野大学 企業情報学部 教授)
11:34-11:59 Web 調査における市場代表性の高い無作為抽出方法 ― 中国の自動車市場を対象とした比較検証 ― 加藤 拓巳(本田技研工業株式会社)，岸田 典子(株式会社クロス・マーケティング)，津田 和彦(筑波大学)	11:34-11:59 シェアリングサービスにおける情緒的価値の生成と離脱抑制 ― ユーザーレビューに基づく企業間比較 ― 岡田 直也(早稲田大学大学院 経営管理研究科)
12:01-12:26 育休ママの環境と職業観の研究 ― 定性・定量調査分析により，消費者としての潜在力を考察する ― 西山 裕子(一般社団法人ぷちでガチ 広報)	12:01-12:26 お年寄りのパーソナリティに寄り添うサービス展開の可能性 ― カスタマー・アクティビティ概念による事後創発的な成果の検討 ― 徐 倩(茨城大学大学院 人文科学研究科)，今村 一真(茨城大学)

オーラルセッション 7（404 教室）	オーラルセッション 8（405 教室）
コメンテーター：浦野 寛子(立正大学 経営学部 教授)	コメンテーター：近藤 公彦(小樽商科大学 副学長 兼 大学院商学研究科 教授)
10:40-11:05 組織内分業を通じたタッチポイントのデザイン 小菅 竜介(立命館大学大学院 経営管理研究科 准教授)，許 經明(台湾国立成功大学 企業管理学系 助理教授)	10:40-11:05 包括的価格変更戦略モデルの構築 ― 高価格戦略と低価格戦略の理論的基盤 ― 岩本 明憲(関西大学 商学部 准教授)
11:07-11:32 企業理念浸透による企業ブランド価値の向上 ― 企業理念浸透と企業ブランド価値に関する実証分析 ― 坂本 香織(早稲田大学大学院 経営管理研究科)	11:07-11:32 紙媒体と電子媒体によるクーポン送付効果の違い ― 消費者の世代を考慮した検討 ― 平木いくみ(東京国際大学 教授)，石井 裕明(成蹊大学 准教授)，外川 拓(千葉商科大学 准教授)，権 純鎬(早稲田大学大学院 博士後期課程)，中垣 征也(日本郵便株式会社)，一色 昭典(富士フイルム株式会社)，鈴木 睦夫(イーリスコミュニケーション)，恩藏 直人(早稲田大学)
11:34-11:59 日本のマネジメントファッションの流行に関する考察 ― 環境経営を事例として ― 高橋 千枝子(武庫川女子大学 教授)	11:34-11:59 宿泊施設の顧客満足度調査に基づく解析と施策設計 川崎 昌(目白大学 経営学部 経営学科 客員研究員)，高橋 武則(慶應義塾大学 客員教授)
12:01-12:26 日本企業の CMO の存在と競争力 ― 定量分析における競争力の検証とインタビュー調査結果から ― 岩田 栄二(早稲田大学 経営管理研究科)	12:01-12:26 アフターサービスビジネス強化手法に関する 1 考察 ― 老舗生産財機械メーカーにおけるビジネスモデル変革への挑戦 ― 宗 陽一郎(株式会社神戸製綱所 生産システム研究所)

オーラルセッション 9（406 教室）	ドクターオーラルセッション 1（417 教室）
コメンテーター：宮副 謙司(青山学院大学大学院 教授)	コメンテーター：金 雲鎬(日本大学 商学部 准教授)
10:40-11:05 生活者のモノ離れをふまえた商業施設の新しいあり方の考察 ― 駅ビルを事例として ― 松本 阿礼(ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター)，加藤 肇(産業能率大学 経営学部 教授)	10:40-11:05 飲食店検索サイトの有料会員サービスを利用する消費者の分析 ― 利用形態と職種の側面から ― 島 浩二(大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士後期課程)

10:40-12:26	11:07-11:32 エキナカ商業施設の顧客需要充足に資する要因の定量的把握に関する研究 藤村 直子(東日本旅客鉄道株式会社 主幹研究員)	11:07-11:32 日本の百貨店におけるおもてなし接客の特徴 ― 三越とノードストロームの比較分析 ― 相島 淑美(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 博士課程)
	11:34-11:59 都市生活の満足度と都市の表象要素 北見 幸一(東京都市大学 都市生活学部 准教授)	11:34-11:59 アニメ聖地に形成された組織とその動態の変化 湯川 寛学(関西学院大学 経営戦略研究科 博士後期課程)

12:30-13:20　ランチ，ランチョンセッション p.419-p.420

＊企業との共催によるマーケティングに関連する報告会(無料お弁当・お茶付き)。
各会場入口の共催企業受付で，原則，名刺を渡して(あるいは記帳) ください。
共催企業より，メールあるいはDM等で連絡させて頂く場合があることをご了解ください。
なお，お弁当・お茶は，ほぼカンファレンス参加者分を用意しますが，数に限りがあることはご理解ください。

ランチョンセッション1 (B107教室)	ランチョンセッション2 (B101教室)	ランチョンセッション3 (B102教室)
戦略思考の魅力度ブランディング 〜一億総ジャーナリスト時代に求められる企業の魅力とは〜 コーディネーター：阪井 完二(企業広報戦略研究所 副所長) 報告者：北見 幸一(東京都市大学 都市生活学部 准教授)，橋本 良輔(企業広報戦略研究所 上席研究員)，根本 陽平(企業広報戦略研究所 主任研究員) 共催：株式会社電通パブリックリレーションズ 企業広報戦略研究所	**マーケティング・シフト 〜生活者30年データから読む市場の未来〜** コーディネーター：石寺 修三(株式会社博報堂 生活総合研究所 所長) 報告者：内濱 大輔(株式会社博報堂 生活総合研究所 上席研究員) 共催：株式会社 博報堂	**Google Cloud Platformで実現する データ・ドリブンマーケティング** コーディネーター：佐々木 茜(グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 プロダクト マーケティング マネージャー) 報告者：葛木 美紀(グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 カスタマーエンジニア)，佐藤 聖規(グーグル・クラウド・ジャパン 技術部長) 共催：グーグル・クラウド・ジャパン合同会社

13:30-14:10　ポスターレビュー (66報告) ＊ポスターセッションの内容を，2会場で1報告1分で説明。

ポスターレビュー1 (B107教室) p.421	ポスターレビュー2 (B101教室) p.431
司会：浅倉 泉(サロン委員 / 株式会社JTB)	司会：小谷 恵子(サロン委員 / 青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 博士課程)
1. 日本におけるコーズリレーテッドマーケティングの受容度 秋山 和子(立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科) 他 2. 社会階層に基づく中国人の対日消費行動・消費価値観の分析 劉 亜菲(KDDI総合研究所 アソシエイト) 他 3. 決済手段が消費者の意思決定に及ぼす影響とそのメカニズムに関する先行レビューと今後の研究計画に向けた考察 池田 亜以(早稲田大学大学院 経営管理研究科) 4. 日本におけるInstagramユーザーの行動分析 ― 使用動機と新たな自己表現との関連性の考察 ― 榎本 暉子(法政大学 経営学部 西川英彦研究室) 他 5. フレッシャーズ世代特有のインサイトと，購買行動を刺激する3つのツボ 林 ななせ(株式会社ファースト ソリューション企画部) 他 6. レトロ製品における不便価値の検討 古谷 奈菜(株式会社小田急エージェンシー データアナリスト) 他 7. サイレントラブをつかまえろ 〜新たな「真の顧客理解」〜 増田 光一郎(株式会社小田急エージェンシー プランナー) 他 8. パッケージへの画像掲載の有無と心理的距離が製品評価に及ぼす効果 白崎 龍弥(法政大学 経営学部) 他 9. 50代女性のホンネを解明「55ラボ」 小川 富美枝(株式会社 ファースト 企画部 課長) 他 10. 香り商品と越境表現 ― 消費者関与を誘う言語表現に関する考察 ― 小沼 梨沙(LotusTable 代表) 他	34. デザイン・ドリブン・イノベーションの可能性とその実践に向けて ― 意味のイノベーションによる価値創造 ― 森口 文博(関西学院大学 経営戦略研究科) 他 35. Quantifying consumer perception of designer intent ― design management perspective that bridges marketing and engineering ― 重本 祐樹(富山国際大学 現代社会学部 講師) 36. サービス欠陥における最適なサービスリカバリーの検討 ― 補償と謝罪の観点による公正性概念と顧客満足への影響 ― 望月 駿(青山学院大学 経営学部) 他 37. 顧客の認知コントロール・感情がサービス評価に及ぼす影響 鈴木 萌絵(青山学院大学 経営学部) 他 38. ホテル・旅館におけるサービス提供と利用者のおもてなし経験に関する研究 上元 亘(京都産業大学 経営学部 准教授) 39. ネスカフェ・アンバサダーの事例研究に見るーションシップ・マーケティングの日本的特徴 ― 2018年8月 英国Oxford大学で開催されたICEMMカンファレンスにおける発表で得られた知見 ― 出野 和子(関西学院大学 経営戦略研究科 博士後期課程) 40. ホテル業界における推奨行動を引き起こすメカニズム 岡田 さやか(武田薬品工業株式会社 グローバルIT)

13:30-14:10	I1. ブロック宇宙論から考察する消費者インサイト 鈴木 秀顕(東京国際ビジネスカレッジ 講師) I2. 市場は誰にどう聞くべきか — 市場予測のための設問設計と対象者選定 — 芳賀 麻誉美(大阪経済大学 経営学部 准教授) I3. JMRAにおける持続可能なインターネット調査に向けた取り組み — 回答品質向上のための「調査分割法」の検証 — 岸田 典子(JMRAインターネット調査品質委員会) 他 I4. 経営現象の因果関係を探る新たな方法論:fsQCA — fsQCA(質的比較分析) を用いたスーパーの顧客満足の規定要因の研究 — 横山 斉理(法政大学 経営学部 教授) I5. 生体情報を活用したマーケティングコミュニケーションにおけるクリエイティブ評価手法について — 脳波による“共感度”を用いた動画評価を中心として — 村上 智章(株式会社マクロミル マクロミル総合研究所) 他 I6. 脳波試行間同期現象を応用した大集団に対する動画広告の好感度予測手法の開発 星 朱香(キリン株式会社 基盤技術研究所) 他 I7. 日本のがん治療市場における放射線治療普及阻害要因分析と，普及施策の検討 池澤 勇貴(立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科) 他 I8. 睡眠不足が衝動購買に与える影響 佐野 朝美(早稲田大学大学院 経営管理研究科) I9. 二重過程モデルの推定による肥満行動の分析と健康プロモーション 金城 敬太(沖縄国際大学 経済学部 准教授) 20. 骨粗鬆症患者と患者家族における治療満足度に関する検討 宮崎 貴文(旭化成ファーマ株式会社 医薬マーケティング本部) 他 21. 医療者と患者をつなぐコミュニケーションツールのデザイン — 前立腺生検における入院に関する説明パンフレットの作成 — 吉橋 昭夫(多摩美術大学 情報デザイン学科) 他 22. 米国IT系テックジャイアンツのインドシフトと人工知能解析によるその展望 — インドウェイを検討したインド参入の事例 — 鈴木 大貴(グラバートランスシップ CEO / 法政大学院) 他 23. 人間の本質に迫る「人間情報データベース」の取り組み — DeepDataとマーケティングへの活用 — 小川 芳幸(NTTデータ経営研究所 コンサルタント) 24. メイカームーブメントを背景としたクラウドファクトリーの実態と役割 長谷部 美紅(株式会社横田アソシエイツ) 25. 他者推奨が製品採用に与える影響 横井 美里(青山学院大学 経営学部) 他 26. 独創か共創か — ユーザー・イノベーションのアイデア生成プロセス研究 — 岡田 庄生(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程) 27. 職業ラベル効果 — ユーザー創造製品における発信源効果の援用 — 町田 大河(法政大学 経営学部 学部生) 他 28. 消費者の声を活用できるツールキットはこれだ! 中原 隆友(株式会社りそな銀行 営業サポート統括部) 他 29. ブランドコミュニティへの所属が消費者に与える影響 — 同担拒否を事例として — 末吉 彩(一橋大学 商学研究科 修士課程)	4I. サービス・マーケティング3.0 — 顧客のサービス行動にフォーカスする。「おもてなし」は優れた戦略か? — 大西 正也(東京都中小企業振興公社 コーディネーター) 42. 統計的に有為な説明変数を現実で実行しても被説明変数が変化しない失敗はどのような誤謬によるのか — 長野県の健康長寿は戦後に普及した保健補導員制度によるものか — 入江 信一郎(京都工芸繊維大学 基盤科学系 助手) 43. 地域間の人口移動に関する先行研究レビュー 荒川 清晟(東京大学大学院 学際情報学府 博士課程) 44. 「やってみる経営学」共創・実践型のスモールビジネスによる地方創生 — アジャイル型の事業開発・新製品開発によるPDCAサイクルの効率化 — 松林 賢司(DK art café プロジェクト) 他 45. 地域活性へのブランディングの応用がもたらした大きな効果と可能性。 — 広告費ゼロから世界的評価へ。甲州富士川・本菱・純米大吟醸の事例から。 — 深澤 了(まちいくふじかわプロジェクト 発起人代表) 46. ファンづくり型地域振興モデルの可能性 — アイドルグループ坂道シリーズの戦略モデルから学ぶ地域アクターズプロデューサーの役割 — 藤川 遼介(株式会社APITEC 代表取締役 社長) 47. 広告の色彩から読み取る時間 — 不朽の過去から不安定な未来まで — 磯田 友里子(早稲田大学 商学研究科) 48. 100円ショップにおけるキャンペーンの役割と効果とは 中村 拓海(富山国際大学 現代社会学部) 49. メールマガジンに他社製品の画像が表示される不具合 — mobyletで配信したメールとiPhoneのデフォルトメーラーとの相性 — 寺田 好秀(名古屋市立大学大学院 経済学研究科 研究員) 50. 変化を続けるデジタルの時代に，マーケティングの守備範囲はどこまで広がるのだろう 田村 修(株式会社アイレップ 人事本部) 5I. VRを用いた広告コミュニケーションの研究 高橋 良輔(東京工科大学大学院) 他 52. 観光PR動画と消費者行動の関係 — ユーモアと疑似体験が広告態度と購買意図に及ぼす影響 — 青田 智樹(富士ソフト株式会社) 他 53. なぜ，ある音楽アーティストの人気は持続するのか 藤原 鮎美(中央大学大学院 戦略経営研究科) 54. 流動人口ビッグデータを利用したエリアマーケティング事例 福島 孝志(株式会社朝日オリコミ大阪) 55. セールス・マネジメント・モデル構築へのチャレンジ 瀧川 雅行(日医工株式会社 オンコロジー広域病院部) 他 56. 店舗メディア化による体験価値の可能性 — 顧客ロイヤリティによる小売再生への示唆 — 大槻 純一(CMOパートナーズ 代表) 57. ドラッグストア業界における小売経営モデルの優位性分析 荒木 進吾(富山国際大学 現代社会学部) 58. パレット利用が企業業績に与える影響 — 家庭紙業界の物流戦略に関する研究 — 細谷 肖子(法政大学大学院 経営学研究科) 59. 大学発ベンチャーにおけるエフェクチュエーションに関する一考察 酒井 浩一(株式会社里灯都 代表取締役) 他

13:30-14:10	30. ブランド提携商品の可能性 ― ブランド提携の潮流と今後の課題 ― 中谷 淳一(関東学園大学 経済学部 経営学科 准教授) 31. AR マップとブランド戦略 ― 業界内における自社ブランドのポジション探索及び意思決定支援のためのプラットフォーム構築に関する研究 ― 古宮 望美(芝浦工業大学専門職大学院) 32. ブランド・マネジメント組織に関する研究の進展と課題 ― ブランド・コミュニケーションを中心に ― 野村 拓也(学習院大学 博士前期課程) 33.「意味のイノベーション」の実行フローの検証・精緻化・再構成の試み ― ファッションブランドのクリエイティブプロセスのインタビューリサーチを素材として ― 布田 尚大(株式会社 drapology CEO)	60. 日本の世代別消費行動および高齢化社会に向けた蔦屋の事業戦略とブランド・コミュニケーション 鈴木 智子(一橋 ICS 准教授) 他 61. 高級クラブのビジネスモデルは衰退していくのか 平 亜貴(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程) 62. SNS による自撮り文化の醸成 大谷 光一(武庫川女子大学 情報メディア学科) 63. トライブ活用法の手法に基づいた，ノマドワーカーの働き方に関する意識の考察 岸田 卓真(株式会社 SEEDATA) 64. イノベーションを生み出す組織マネジメントの研究 ― 指標(イノベーティブ・オーガニゼーション・スコア) の作成，および診断と運用の事例紹介 ― 竹中 薫(株式会社 U'eyes Design DO 研リサーチャー) 他 65. 動物看護師のエンパワーメントプロセスをリサーチせよ! ― インタビューを通じた M-GTA による質的研究 ― 天尾 美花(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程) 66. 工場の生産ラインにおけるマーケティング活動 ～製造グループによる社内マーケティング活動の成果 ― 生産ラインの運営にマーケティング的視点を取り込むことによって，工場ラインの稼働率と生産効率を向上し，企業利益を最大化する手法についての実践例。 ― 岩井 啓充(有楽製菓株式会社 豊橋工場 工場長) 他
14:20-14:50	**ポスターセッション 66 報告 (地下 1 階 教室前スペース)** ポスターレビューの番号順に，ポスター設置。 ＊パネルに図表を掲示して，逐次，参加者と対話しながら進める報告会。 フリーマーケットのように，聞き手と交流しつつ深く議論できる手法。 会場にて学会員の投票によりベストポスター賞選出。	
コーヒーブレイク(B107 教室) ＊無料コーヒー等用意		
15:10-18:00	**基調講演 (106 教室)** p.10 司会：八塩 圭子(フリーアナウンサー / 東洋学園大学 現代経営学部 准教授) 15:10-15:30 **日本マーケティング学会 会長挨拶** **田中 洋 (会長 / 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授)** 15:30-15:45 **解題「マーケティングと知識経営」** **阿久津 聡(カンファレンス委員長 / 常任理事 / 一橋大学 経営管理研究科 教授)** 15:45-16:15 **基調講演①「知的機動力の本質 ― 出会いの集合イノベーション ―」** **野中 郁次郎(一橋大学 名誉教授 / University of California, Berkeley 特別名誉教授)** 16:15-16:45 **基調講演②「イノベーション 0 から 10 へ」** **竹内 弘高(Harvard Business School 教授)** 16:50-18:00 **パネルディスカッション** 司会：阿久津 聡 パネラー：野中 郁次郎，竹内 弘高	
18:30-20:00	**懇親会 (リーガロイヤルホテル東京 3 階 ロイヤルホール I)** ＊学会員同士の交流を目的とした懇親会。各賞の授賞式も実施します。 ＊マーケティング本 大賞 2018 の授賞式も実施します。 リーガロイヤルホテル東京 3 階 ロイヤルホール 1　〒 169-8613 東京都新宿区戸塚町 1-104-19　電話番号 (03) 5285-1121	

企業展示

1. 楽天リサーチ株式会社　2. スマートルーティン株式会社　3. 株式会社マクロミル　4. 公益社団法人 日本マーケティング協会

基調講演

会長挨拶

田中 洋（日本マーケティング学会 会長 / 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）

基調講演

私たち日本マーケティング学会は、日本をベースにマーケティングを研究している学者と、マーケティングを実践している実務家を中心として成り立っています。少なからぬ学会メンバーが、自分たちの研究・実践フィールドである日本から世界に向けて、普遍的に貢献できる理論やプラクティスを生み出すことを目指してきましたが、まだ道半ばといってよいでしょう。

一方で、知識経営論は、世界中の経営学者・経営者が参照する、数少ない日本発の普遍的経営理論ですが、これまで知識経営論が援用される典型的な場面は組織内部でのイノベーションだったこともあり、知識経営理論は経営組織論の枠組みの中で議論されることがほとんどで、マーケティングとの繋がりは決して強いものではありませんでした。

しかし、知識経営論の発展の歴史を振り返れば、その原点はマーケティングであったわけです。マーケティングカンファレンス2018のテーマは「マーケティングと知識経営」。知識経営論発展の立役者である野中郁次郎先生と竹内弘高先生をお招きし、そのルーツを紐解きながら、日本発のマーケティング論との融合による新しい理論やプラクティスが創造される可能性について考えます。

解題 「マーケティングと知識経営」

阿久津 聡（カンファレンス委員長 / 常任理事 / 一橋大学 経営管理研究科 教授）

＜プロフィール＞

一橋大学商学部卒。同大学大学院商学研究科修士課程修了（商学修士）。フルブライト奨学生としてカリフォルニア大学バークレー校ハース経営大学院に留学し、MS（経営工学修士）およびPh.D.（経営学博士）を取得。同校研究員、一橋大学商学部専任講師などを経て、現職。国立情報学研究所客員教授（2010-13）。専門はマーケティング、消費者心理学、ブランド論、健康経営論。

基調講演① 「知的機動力の本質 ― 出会いの集合イノベーション ―」

野中 郁次郎（一橋大学 名誉教授 / University of California, Berkeley 特別名誉教授）

暗黙知と形式知の相互変換による価値創造プロセスを説明した知識創造理論を世界に発信して20年以上が経つ。直面する外的変化に対応するため、組織内外に存在する知を活用しダイナミックに価値創造することが、加速度的に求められる今日、組織的イノベーションの本質を再確認する時期に来ている。1986年『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌に掲載された竹内弘高氏と書いた論文「新たな新製品開発競争」にヒントを得て、ソフトウェア開発におけるアジャイル・スクラムという手法が生まれた。これは、ラグビーのスクラムのように組織メンバーが一丸となり、かつ各々が自律的に動くという、日本的経営で実践されてきた考え方がベースになっている。価値創造は、「世のため人のため」の共通善に向かって、実践知を俊敏かつダイナミックに創造、共有、錬磨する「知的機動力」から生まれる。個と全体、現場とトップがコンテクストに応じてバランスよくシンクロナイズするミドルアップダウンの知的機動力は、組織と環境が一心体で持続的に成長するために必要不可欠である。本講演では、知識創造理論をレビューし、知的機動力イノベーションの本質と未来につながるマーケティングのありようを展望する。

＜プロフィール＞

一橋大学名誉教授・日本学士院会員。1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。富士電機製造株式会社勤務の後、カリフォルニア大学経営大学院バークレー校でPh.D（経営学博士）を取得。南山大学経営学部教授、防衛大学校教授、一橋大学産業経済研究所教授、北陸先端科学技術大学院大学教授、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授を経て現職。近著に『知的機動力の本質』（2017、中央公論新社）、『野中郁次郎 ナレッジ・フォーラム講義録』（2018、東洋経済新報社）ほか。

基調講演② 「イノベーション0から10へ」

竹内 弘高（Harvard Business School 教授）

25年ほど前、野中郁次郎教授と私は『知識創造企業 -日本企業はいかにしてイノベーションのダイナミクスを生み出したか-』という本をオックスフォード大学出版局から出版した。そして今、我々はこの本の続編を書き上げた。タイトルは『ザ・ワイズカンパニー -日本企業はいかにして持続的なイノベーションのダイナミクスを生み出したか-』で、来年に同出版社から前著同様英語で刊行される予定だ。主題が変わったのは、我々の研究分野が知識から知恵に拡大したことを意味する。同様に、副題が変わったことは、研究の焦点がイノベーションから持続的なイノベーションへ移ったことを示している。

新しい本は、以下の所見で締めくくられている。

「知識から知恵へ、イノベーションから持続的なイノベーションへの旅を経て、我々はこれからのイノベーション研究が3つのステージから成り立っているという知見を得た。第一は、0から1のイノベーションだ。これはアイデアが生まれる前の段階で、植物が春に芽吹く瞬間に似ている。第二は、1から9へのイノベーションだ。これはイノベーションが形作られていく段階で、植物が成長し、花開き始める瞬間と類似している。第三は、9から10のイノベーションだ。これはイノベーションが洗練されて、より高度な需要を満たし人の感受性や美学に寄り添う段階だ。これは花が形と色、そして香りを調和させ美しくなっていく瞬間と似ている。」

私のプレゼンテーションでは、持続的なイノベーションのこれら3つのステージにおけるマーケティングの役割について触れる。

＜プロフィール＞

国際基督教大学卒業。カリフォルニア大学バークレー校経営大学院でMBA、Ph.Dを取得。1976年より1983年までハーバード大学経営大学院助教授、1983年より一橋大学商学部助教授、同教授。2000年に開校した一橋大学大学院国際企業戦略研究科の初代研究科長に就任。2010年よりハーバード大学経営大学院教授。野中郁次郎氏と書いた「The Knowledge-Creating Company」は1995年度の全米出版協会のベスト・ブック・オブ・ザ・イヤー賞（経営分野）を受賞。

基調講演：司会

八塩 圭子（フリーアナウンサー / 東洋学園大学 現代経営学部 准教授）

＜プロフィール＞

上智大学法学部卒業。テレビ東京で10年務めた後フリーアナウンサーに。法政大学大学院社会科学研究科経営学専攻マーケティングコース修士課程修了。関西学院大学商学部准教授，学習院大学経済学部経営学科特別客員教授を経て，2016年4月から東洋学園大学現代経営学部准教授。報道番組司会，コメンテーターなど多数。

リサーチプロジェクト・セッション

エフェクチュエーション研究会

エフェクチュエーションをうながす市場調査

要旨

未来の予測は，事業活動の制御に貢献するか，否か。いずれを前提とするかによって，合理的なマーケティングの進め方は異なることになる。

S.サラスバシは，未来の予測が事業の制御に結びつきにくくなる領域において，熟達した個人起業家が採用する行動の合理性を解明し，その原理をエフェクチュエーションと名付ける。この行動原理の合理性は，既存大企業の市場創造型マーケティングにも共通すると考えられるが，その実践にあたっては，知の技法としての市場調査のあり方が問い直されることになる。すなわち，予測精度の向上とは異なる目的のもとでの市場調査の活用の方法を探る必要がある。

エフェクチュエーションに長けた大企業のマーケターは，市場調査をどのように活用しているか。そしてそこで市場調査は，予測精度の向上以外の何をマーケターに提供するか。今回のセッションでは，この2つの問いに向かい合った2つの研究の報告を行う。

リーダー

栗木 契（神戸大学大学院 経営学研究科 教授）

企画運営メンバー

吉田 満梨（立命館大学 経営学部 准教授）

報告内容

1. 大企業マーケターによるエフェクチュエーション
   吉田 満梨（同上）
2. エフェクチュエーションにおける省察の役割
   栗木 契（同上）

オムニチャネル研究会

オムニチャネル〜インサイドとアウトサイド〜

要旨

今回の報告では，アカデミアと実務の両面から，オムニチャネルのインサイド（組織）とアウトサイド（顧客）を捉え，オムニチャネルの多様な側面を明らかにする。第1報告では，オムニチャネルの成功事例として，メガネスーパーの取り組みについて紹介がなされる。第2報告は，オムニチャネルのインサイドの視点から，これまで十分な検討がなされることが少なかったオムニチャネル化の障壁となる組織的な制約について議論される。第3報告は，オムニチャネルのアウトサイドの側面として，オムニチャネルの対象であるオムニチャネル・カスタマーの特性とエンゲージメントに関する考察を提示する。

リーダー

近藤公彦（小樽商科大学副学長 兼 大学院商学研究科教授）

企画運営メンバー

金 雲鎬（日本大学 商学部 准教授）
太宰 潮（福岡大学 商学部 准教授）
西原 彰宏（亜細亜大学 経営学部 准教授）
鶴見 裕之（横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院 准教授）
中見 真也（学習院大学 経済経営研究所 客員所員）
今井 紀夫（Google Japan Inc. Google Analytics Premium 統括部長）
奥谷 孝司（オイシックス・ドット大地株式会社 執行役員 統合マーケティング部長）
角井 亮一（株式会社イー・ロジット 代表取締役）
杉田 愼一郎（株式会社ジョイックスコーポレーション 執行役員 経営管理本部長 / 神戸大学大学院 経営学研究科 博士後期課程3年）
影井 智宏（株式会社浜銀総合研究所 情報戦略コンサルティング部 主任研究員）

報告内容

1. メガネスーパーのオムニチャネル戦略
   川添 隆（株式会社メガネスーパー デジタル・コマースグループ ジェネラルマネジャー）
2. オムニチャネル化を阻む要因は何か−複雑性（complexity）問題を中心に−
   金 雲鎬（同上）
3. オムニチャネル・カスタマーの存在とエンゲージメントとの関係
   太宰 潮（同上），西原 彰宏（同上），奥谷 孝司（同上），鶴見 裕之（同上）

ソーシャル・メディア＆ビジネス研究会

ブロックチェーンを活用したまちづくり

要旨

この研究会の目的は，地域の社会課題を地域住民，企業，行政，非営利組織など地域を構成する多様なステークホルダーが相互連携しビジネスの手法を用いて解決するための方法を探ることにある。われわれはこの方法を模索してきたのだが，これまでの研究会のひとつの結論として，ITを活用した連携のための社会基盤の存在が不可欠であると認識するに至った。

そこで今年のリサプロセッションでは，15年にわたってエストニア投資庁，エンタープライズ・エストニアの日本支局長を務めた山口巧作氏と，YahoolJAPANの創設メンバーであり，現在は兵庫県広報官，地域でのなりわいづくりを支援する一般社団法人リベルタ学舎代表を勤める湯川カナ氏をゲストに迎え，ブロックチェーンなどITを活用とした連携のための社会基盤の可能性，これを用いた連携の方法，それによって実現される未来の姿を考える。

リーダー

廣田 章光（近畿大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

福井 誠（流通科学大学 経済学部 教授）
湯川 カナ（兵庫県広報官 / 一般社団法人リベルタ学舎 代表）

報告内容

1. 解題
2. 本日の概要
3. エストニアと高松におけるIT基板を活用した実践活動について
   山口 巧作（元エストニア投資庁 / エンタープライズ・エストニア 日本支局長）
4. 連携のための社会基盤がもたらす未来（パネル討議）
   山口 巧作（同上）
   湯川 カナ（同上）
   福井 誠（同上）
5. フロアから質疑
6. まとめ

スポーツマーケティング研究会

デジタル時代のスポーツマーケティング

要旨

スマートフォンの普及とデジタルメディアの進化によって，スポーツの観戦スタイルが大きく変化しつつある。近年では，ソーシャルメディア上のテキストデータを活用した顧客分析や，需給状況にもとづいてチケット価格を変動させるダイナミックプライシングが導入されるなど，スポーツコンテンツのデジタルシフトが進んでいる。2018平昌オリンピックでは，様々な先端企業が競って5Gテクノロジーを公開・展示したが，その流れは2020東京オリンピックにも引き継がれ，様々なイノベーションが起きることが期待される。感動や興奮といった普遍的な価値を持つスポーツ観戦に，デジタル技術やソーシャルメディアを通じた顧客情報の活用は何をもたらすのか。新たなビジネスとマーケティング機会を通じて観戦体験はどう変わっていくのか。その最前線を報告する。

リーダー

原田 宗彦（早稲田大学スポーツ科学学術院 教授）

企画運営メンバー

足立 勝（ニューヨーク州弁護士 / 早稲田大学 知的財産法制研究所 招聘研究員）
新井 彬子（東京理科大学 助教）
荒井 誠（株式会社電通 主任研究員）
押見 大地（東海大学 講師）
小西 圭介（株式会社電通 マーケティングソリューション局 ディレクター）
辻 洋右（立教大学 経営学部 准教授）
西村 忍（東洋大学 マーケティング学科 准教授）
藤本 淳也（大阪体育大学 教授）
松岡 宏高（早稲田大学 スポーツ科学学術院 教授）
吉田 政幸（法政大学 スポーツ健康学部 准教授）

報告内容

1. データを活用した新たな観戦スタイル
   吉田 政幸（同上）
2. ソーシャルメディアを用いたファンコミュニティ分析
   新井 彬子（同上）

地域活性化マーケティング研究会

シェアリングエコノミーによる地域活性化の取り組み

要旨

シェアリングエコノミーの捉え方と地域活性化への適用の考え方を認識した上で，その適用事例として，(1) パソナによる徳島など全国各地での取り組み事例，(2) ビジネススクールMBA課程学生による，東京都渋谷区，埼玉県横瀬町，千葉県一宮町等の地域を研究対象とした「シェアリングエコノミーでの地域活性化の戦略策定」の事例を紹介する。そこでは地域課題及び地域資源の認識から始まり，地域の住民，民間企業，行政等の関係をつなぎ新たな地域価値を創造し，さらに地域外へも地域価値の伝達･提供を行い，地域にとっての「交流人口」「関係人口」を増加させるという手法が導出される。さらにナレッジや遊休資産の関係者間相互シェア，さらに共助の活動等新しい地域価値の創造･伝達･提供（地域活性化のマーケティング）の展開が明らかになる。

リーダー

宮副 謙司（青山学院大学大学院 教授）

企画運営メンバー

青木 洋高（株式会社JTBパブリッシング 情報戦略部 課長代理）
内海 里香（昭和女子大学 生活科学部 講師 / 現代ビジネス研究所 研究員）
小菅 竜介（立命館大学大学院 経営管理研究科 准教授）
中村 博充（株式会社パソナ ソーシャルイノベーション部 プロデューサー）
福本 哲也（フクモトワークスタジオ 代表）
米田 伊織（チームラボ株式会社）

報告内容

1. シェアリングエコノミーの捉え方と地域活性化への適用の考え方
   宮副 謙司（同上）
   中村 博充（同上）
2. パソナによるシェアリングエコノミーでの地域活性化の取り組み事例
   中村 博充（同上）
3. ビジネススクールMBA課程学生によるシェアリングエコノミーでの地域活性化の戦略策定事例
   宮副 謙司（同上）

価値共創型マーケティング研究会

あそびの文脈に迫る価値共創マーケティングの理論と実践

要旨

企業が顧客と価値共創しようとしたとき，顧客の価値創造を促進することを念頭に置きながら直接的な相互作用を求めて活動します。それは市場創造を可能にする訳ですが，共創の場のもとで展開されるといえます。そうであれば，場とはどのようなものであり，どのように形成されるのかを明らかにしなければなりません。なぜなら，場抜きに共創は実現しないからです。また，共創の場では文脈が生まれ，それに沿った関係の進化が生じています。

そこで本研究会では，理論的な検討を整理したうえで，あそびの文脈に迫る実践によって成果を獲得している「ボーネルンドに注目し，」実務がどのような問題意識に基づいて実践を繰り返し，成果を捉えているのかについて注目します。

リーダー

村松 潤一（岡山理科大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

梅澤 大輔（商品企画エンジン株式会社 代表取締役）
大藪 亮（岡山理科大学 経営学部 准教授）
奥居 正樹（広島大学大学院 社会科学研究科 准教授）
清野 聡（岡山理科大学 経営学部 教授）
張 婧（岡山理科大学 経営学部 講師）
藤岡 芳郎（大阪産業大学 経営学部 教授）
山口 隆久（岡山理科大学 経営学部 教授）
今村 一真（茨城大学 人文社会科学部 教授）

報告内容

1. 文脈に迫る価値共創マーケティングに必要な考え方とは
   藤岡 芳郎（大阪産業大学 経営学部 教授）
2. あそびの文脈をマネジメントする企業活動へ
   村上 裕子（株式会社ボーネルンド 取締役 兼 広報室室長）

物語マーケティング研究会

ナラティブ・マーケティングへの展望

要旨

マーケティングにおいては「物語」という考え方がたびたび登場するものの，適用される対象はひとつではない。事業モデルをストーリーで語る，ブランディング手法として企業や商品が持つシンボリックな物語を使う，あるいはコミュニケーションを物語の構造に従って行うなど，多岐にわたる。つまりマーケティングにおける物語の定義や理論体系が明確になっているわけではない。

そこで本研究会は，理論的研究・事例研究を通じて，物語マーケティングの理論体系を構築することを目指してきた。

今回は当研究会による「ナラティブ・マーケティング」という視座を提示し，その理論体系の展望を考える。理論体系に関しては概要を示し，これに基づくケース分析を提示する。これらを踏まえた参加者とのディスカッションを通し，ナラティブ・マーケティングという研究領域確立に向けた知見を得る。

リーダー

内田 和成（早稲田大学 商学学術院 教授）

企画運営メンバー

岩井 琢磨（株式会社大広 ビジネスインキュベーション局 部長）
松井 剛（一橋大学 教授）
増田 明子（千葉商科大学 准教授）
津村 将章（中京大学 准教授）
牧口 松二（株式会社博報堂 第2プランニング局 部長）
小宮 信彦（株式会社電通 関西支社プロモーションデザイン局 エグゼクティブコンサルティングディレクター）
和田 久志（株式会社電通 関西支社マーケティングクリエーティブセンター コミュニケーションプランナー）

報告内容

1. 物語マーケティング研究のフロンティア
   ～ナラティブ化のメカニズムを解明する理論構築に向けて～
   増田 明子（同上）
2. 物語マーケティングのケース分析
   ～ナラティブを活用する実践フレーム構築に向けて～
   牧口 松二（同上）
   岩井 琢磨（同上）

ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会

新宿ゴールデン街のコミュニティ形成とシステム

要旨

ユーザー・コミュニティの実態に迫るマーケティング・リサーチの質的な手法とその適用事例を報告する。
近年，様々な形態や特徴を持つ消費者またはユーザーのコミュニティがオンライン・オフライン問わず生まれている。マーケティングにおける顧客理解の観点として，消費者単体だけではなく，準拠集団を含むコミュニティに対する深い理解がより重要になってくる。しかしながら，実際にコミュニティに対するリサーチをコミュニティの外から客観的に捉えるのはなかなか難しい。

第1部では，マーケティング・リサーチにおける質的リサーチとしてエスノグラフィ（フィールドワークに基づく行動の観察と記録），およびその代表的な手法である参与観察について解説する。

第2部では，「新宿ゴールデン街」のコミュニティに観察者が生活した体験から，社会学的な参与観察と実務的な調査（トライブリサーチ）を比較した調査研究の結果を報告する。

リーダー

片野 浩一（明星大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

石田 実（東洋大学 経営学部 講師）
伊藤 智久（明星大学 経営学部 准教授）
高野 大輔（クオン株式会社 経営管理本部 経営企画室主任）
山田 洋介（大日本印刷株式会社 コンテンツビジネス本部 シニアエキスパート）
宮井 弘之（株式会社 博報堂）

報告内容

1. マーケティングの質的リサーチの意義と有効性
   宮井 弘之（株式会社SEEDATA 代表取締役 博報堂グループ）
2. 「新宿ゴールデン街」のコミュニティ形成とシステム
   大川 将（株式会社SEEDATA アナリスト 博報堂グループ）

マーケティングと新市場創造研究会

デジタル・トランスフォーメーション時代の新市場創造

要旨

デジタル・シフトが進む現代は新市場創造の機会が増大する一方で，企業や組織には既成概念を超えた新たなパラダイムへの変革が求められている。本セッションでは，戦略・組織・実践の面から，この問題を探求したい。

第1報告では，グローバルに増加しつつあるCDOやCXOの存在と従来組織との関係について考察しつつ，本セッションの解題を行う。第2報告は，成長する動画コンテンツ市場に注目し，日本を始めアジア12カ国で事業を展開するプロデジメディア株式会社の事例紹介である。同社はYouTube公式チャネルWebTV Asiaで1,000チャネル以上，月間10億ビューを達成し，アジアのネットワークを活用したデジタル・マーケティング支援も行っている。最後に，第3報告では，プラットフォーム戦略研究の第一人者である根来龍之教授より，デジタル市場で急成長を遂げる企業の戦略と組織のあり方をテーマにご報告いただき，議論を深める。

リーダー

川上 智子（早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授）

企画運営メンバー

石井 淳蔵（神戸大学 名誉教授）
根来 龍之 （早稲田大学 教授）
松林 賢司（金沢工業大学 教授）
岩本 明憲（関西大学 准教授）
鈴木 智子（一橋大学 准教授）
石橋 昌文（ネスレ日本株式会社　専務執行役員CMO）
奥谷 孝司（オイシックス・ラ・大地株式会社 執行役員COCO）

報告内容

1. デジタル・シフトと組織：CMO・CIOからCDO・CXOへ
   川上 智子（同上）
2. アジアにおける動画コンテンツ市場の創造：WebTV Asiaの挑戦
   高木 啓介（Prodigee Media株式会社 COO）

サステナブル・マーケティング研究会

企業経営に求められるサステナブル・マーケティング

要旨

ESG（Environment・Social・Governance）投融資やESG経営，SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）やパリ協定の採択等，もはや企業活動において，それらサステナブルな対応は，企業の存続に必要不可欠なものとなっている。

本セッションでは，そうした世界の大きな潮流に鑑み，サステナブル経営やサステナブルブランドの必要性及び，国内外の事例提示により，それら取組み（サステナブル・マーケティング）の有効性を紹介や，サステナブル・マーケティングの推進に必要となる企業の評価軸等をテーマに，パネルディスカッションを行う。

リーダー

青木 茂樹（駒澤大学 経営学部 教授 / 総合情報センター所長）

企画運営メンバー

江戸 克栄（県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授）
原 裕（株式会社エンゲージメント･ファースト 代表取締役社長）
萩谷 衡厚（株式会社エンゲージメント・ファースト Chief Shared Value Officer）
砂川 和雄（キャスレーコンサルティング株式会社 代表取締役社長）

報告内容

1. 企業経営におけるサステナブル・マーケティングの必要性
   青木 茂樹（同上）
2. サステナブル・マーケティング推進によるビジネス成果
   萩谷 衡厚（同上）

パネルディスカッション：サステナブル・マーケティングの重要性や求められる企業評価軸
青木 茂樹（同上）
萩谷 衡厚（同上）
江戸 克栄（同上）
原 裕（同上）
砂川 和雄（同上）

女性マーケティング研究会

働き方改革と女性のキャリアの新たな多様性

要旨

6月29日, 安倍政権が今国会で最重要と位置づけた働き方改革関連法が成立した。本格的に労働者や企業がその対応に追われる中で, これまでの働き方を抜本的に見直し, より柔軟な働き方へシフトするチャンスと捉えられる。特に働く女性にとっては, 法整備が追い風となり, 学びや生活の充実などその可能性も広がった。本研究会では, 実際に新しい働き方を先んじて行っている事例を学びながら未来の働き方の有り方を検討する。

また企業視点でも, 新たなサービス業態も増加している背景を鑑み, いかにこのチャンスを獲得するのかも考えていく。

リーダー

本庄 加代子（東洋学園大学 現代経営学部 准教授）

企画運営メンバー

高橋 千枝子（三菱UFJリサーチ&コンサルティングチーフコンサルタント）
東口 晃子（花王カスタマーマーケティング株式会社チームリーダー）
栗木 契（神戸大学大学院 経営学研究科 教授）
水越 康介（首都大学東京 准教授）
松井 剛（一橋大学 教授）
山本 奈央（名古屋市立大学 専任講師）
吉田 満梨（立命館大学 教授）

報告内容

1. 働く女子のキャリア格差
   国保 祥子（静岡県立大学 経営情報学部経営情報学科 講師・経営情報イノベーション研究科 講師, 株式会社ワークシフト研究所 所長）
2. 働き方改革とマーケティングチャンス
   司会：本庄 加代子（同上）

サービス・マネジメント研究会

日本発セールス・マネジメント・モデル研究のワークショップ

要旨

アメリカでは昨今, セールス・マネジメントについて営業戦略, 営業組織, 営業評価, トレーニングなど全般的に研究が進み, またノルディック学派のサービス・マネジメントも注目されている。そのような背景において企業では, 顧客価値をどのように生み出し, 提供するかについての関心が強く高まり, 顧客価値の定義もこれまで以上に重要になってきている。

営業が顧客に提供する価値に注目して研究を進めてきた我々は, 自著「顧客価値創造型営業の進化」(2010年) で, 営業による価値の体系化を定義したが, 本プロジェクトでは営業の最新理論と実践事例を踏まえ, ノルディック学派などの顧客価値の考え方も組み入れた新たな観点で独自のセールス・マネジメント理論を確立し, セールス・プロセスに価値創造・提供プロセスを組み入れたセールス・マネジメント・モデル構築にチャレンジする。

リーダー

向井 光太郎（相愛大学 人文学部 講師）

企画運営メンバー

瀧川 雅行 （日医工株式会社営業本部 オンコロジー広域病院部 参与）
上田 利博 （富士ゼロックス大阪株式会社 ニュービジネス統括部）
向井 光太郎（同上）

報告内容

1. セールス・プロセスへの顧客価値創造プロセスのビルトイン
   瀧川 雅行（同上）
2. 顧客価値の新たな体系化
   向井 光太郎（同上）
3. ワークショップ「サービス・マネジメント・モデル構築に向けて」
   ファシリテーター：上田 利博（同上）

デザイン思考研究会

デザイン思考の実践的導入

要旨

デザイン思考が提唱されて約10年が経過する。特にこの数年の間に大手企業を中心に国内外の企業においてデザイン思考の導入が進み始めている。しかしその導入においては試行錯誤段階にある。その理由の一つが導入のプロセスが充分に開示されていないことにある。そのためデザイン思考の適用分野，そのプロセスの進め方および関連ツールの適用が充分に浸透していない。そこで本研究会では，株式会社プラグと日経デザインが連携し，実験的プロジェクトを実施した結果を報告する。報告では，以下の点について報告を行う。

①デザイン思考を生活者の日常活動に導入することを通じて得られた情報をもとに創造した製品，サービスのプロセス。

②その記録を分析した結果とデザイン思考を実践的に導入するための要件。

③今後のデザイン思考の実践的導入における課題と研究可能性。

リーダー

福井 誠（流通科学大学 副学長）

企画運営メンバー

横田 浩一（株式会社横田 アソシエイツ 代表）
吉橋 昭夫（多摩美術大学 美術学部 准教授）
小川 亮（株式会社プラグ 代表取締役）
廣田 章光（近畿大学 経営学部 教授）

報告内容

1. 解題
2. 本日の概要
3. 実験的プロジェクトの全体像
   小川 亮（同上）
4. デザイン思考の実践的導入の要件（パネル討議）
   小川 亮（同上）
   吉橋 昭夫（多摩美術大学 美術学部 准教授）
   廣田 章光（近畿大学 経営学部 教授）
5. フロアから質疑
6. まとめ

インダストリー・イノベーション時代のブランディング研究会

インダストリー・イノベーションの様相とブランディングへの視点を探る

要旨

本研究会は，デジタルテクノロジー（IoT，AIなど）により，従来の産業や業態を超えてのイノベーションが連鎖し，新しい事業システムが生成されることを「インダストリー・イノベーション」というキーワードから捉え，その概念を介して新しいブランディングの可能性を論議していくことを目的としている。今回は，第1論題では，先端デジタル技術によりイノベーションが起きている産業の様相をいくつか報告し，その事例のから，1）エコシステム，2）サービス化，3）アクター化などのキーワードを辿り，ブランドが持つ役割やタスクを検証する。第2論題では，エクスペリエンス・デザイン，なりわいとしての事業再編を中心とした取り組みを紹介する。これらの報告を受けて，運営委員それぞれの視点からコメントをもらい，それを元にフロアーの皆さんと議論していく。

リーダー

森 一彦（関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科 教授）

企画運営メンバー

田中 洋（中央大学ビジネススクール（大学院戦略経営研究科）教授）
黒岩 健一郎（青山学院大学ビジネススクール（大学院国際マネジメント研究科）教授）
首藤 明敏（明治大学ビジネススクール（大学院グローバルビジネス研究科）教授）
梅本 春夫（関西学院大学 商学部 非常勤講師）
朝岡 崇史（株式会社ディライトデザイン 代表取締役）
徳永 朗（多摩大学大学院 経営情報学研究科 客員教授）
森 一彦（同上）

報告内容

1. ブランディングでの展開への視点に向けて
   森 一彦（同上）
2. IoT/AI導入で加速する企業の「なりわい」革新
   朝岡 崇史（同上）

運営委員によるブランディングに対するコメントとフロアーを交えてのディスカッション
田中 洋（同上），黒岩 健一郎（同上），首藤 明敏（（同上），梅本 春夫（同上），朝岡 崇史（同上）、徳永 朗（同上），森 一彦（同上）

ブランド＆コミュニケーション研究会

ブランドマネジメントと組織

要旨

今日のブランドおよびコミュニケーションのマネジメントにおいて重要性を増しつつあるのが「組織」の問題である。ブランドやコミュニケーションを取り巻く環境が複雑化するにつれ，目標や予算において部署間の対立が生じることも珍しくなくなってきた。そこで本研究会では，この分野で優れた実績をあげている実務家を招き，ブランド組織やコミュニケーション組織の抱える現代的課題や，それへの対応策について議論を進めていく。

リーダー

久保田 進彦（青山学院大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

田中 洋（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）

報告内容

1. 日本企業におけるマーケティング組織の課題と解決策
   木村 真琴（株式会社サンリオ CMO マーケティング本部長）
2. 消費財メーカーに求められるマーケティング変革：営業が果たすブランディング機能
   中村 直人（サントリー酒類株式会社 営業推進本部 部長）
3. 木村氏・中村氏に対するコメント
   髙橋 広行（同志社大学 商学部 准教授）

カスタマー・エンゲージメント研究会

価値共創の中範囲理論としてのカスタマー・エンゲージメント

要旨

価値共創論の基盤としてのサービス・ドミナント（S-D）ロジックは，交換への焦点をズームアウトしてネットワーク内の他のアクターも含めたよりマクロ・レベルのパースペクティブを提供している。この斬新な発想は研究者や実務家から多くの関心を集めているが，それをミクロ・レベルの実務に適用するに当たっての具体的な示唆が示されていない。そこで必要とされていることは，マクロ・レベルのメタ理論としてのS-Dロジック（5つの公理）とアクター間の交換を捉えるミクロ・レベルの理論を橋渡しする中範囲理論を開発することである。本セッションでは，カスタマー・エンゲージメント概念に期待される価値共創の中範囲理論としての役割について，2名による報告の後，参加者との間でディスカッションを行なう。

リーダー

井上 崇通（明治大学 商学部 教授）

企画運営メンバー

庄司 真人（高千穂大学 商学部 教授）
前田 進（千葉商科大学大学院 商学研究科 客員教授）
大藪 亮（岡山理科大学 経営学部 准教授）
田口 尚史（茨城キリスト教大学 経営学部 准教授）
岡崎 好典（京王ウェルシィステージ株式会社）

報告内容

1. 中範囲理論としてのカスタマー・エンゲージメント：S-Dロジックからの提案
   井上 崇通（同上）
2. カスタマー・エンゲージメントの発展と可能性
   庄司 真人（同上）
3. ディスカッション
   司会：田口 尚史（同上）

医療マーケティング研究会

遠隔による診療プラットフォームと新サービスの創造

要旨

対面を中心としたアナログの医療サービスからデジタル技術を活用した医療への転換が進む中で，これまで以上に医療機関や患者本人が持つ情報を活用したサービスの登場が期待されている。2018年の診療報酬改定により，オンライン診療が評価されることとなり，従来型の医療をアップデートする基盤の構築へと動き出した。本セッションでは，データを活用しながらオンラインによるサービスのプラットフォームを有するリーズンホワイ株式会社の塩飽哲生氏ならびに株式会社インテグリティ・ヘルスケア 代表取締役 の園田愛氏による先行事例を紹介しつつ，今後，診療に加えてその近接領域である健康や生活に潜在するニーズをいかに掘り起し，具体的なサービスに落とし込んでいくか，今後の可能性と課題を検討するセッションとしたい。

リーダー

的場 匡亮（昭和大学大学院 保健医療学研究科 講師）

企画運営メンバー

石井 淳蔵（流通科学研究所 所長）
猶本 良夫（川崎医科大学 教授 / 川崎医科大学総合医療センター 院長）
川上 智子（早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授）
福吉 潤（株式会社キャンサースキャン 代表取締役社長）
小西 竜太（独立行政法人労働者健康福祉機構 関東労災病院 経営戦略室長）
坂本 那香子（ロシュ・ダイアグノスティックス株式会社 ラボソリューション事業部 マーケティング部 部長）

報告内容

1. データ活用型連携プラットフォームの創造
   塩飽 哲生（リーズンホワイ株式会社 代表取締役）
2. オンライン診療システム YaDoc（ヤードック取り組）による遠隔サービスの構築
   園田 愛（株式会社インテグリティ・ヘルスケア 代表取締役）
3. パネルディスカッション
   進行：小西竜太（独立行政法人労働者健康福祉機構 関東労災病院 経営戦略室長）

アジア・マーケティング研究会

アジア市場における日本企業の現状と課題

要旨

近年旺盛な需要を見せているアジア市場だが，日本企業のプレゼンスは低下しつつある。そんな中，本セッションではタイと中国の2つの国から日本企業の現状と課題についてみていく。

まず前半は，タイにおける日本企業の現地法人に焦点を絞って，タイ市場の現状を踏まえながら，日本企業の課題について考察する。後半は，最近中国で急成長している名創優品を事例に，中国式マーケティング戦略の特徴を整理し，そこから日本企業の課題について検討する。

中国とタイという東アジアと東南アジアの代表的な市場において，日本企業は共通する課題を多く抱えているように見える。報告終了後，参加者との議論を通して，今後の日本企業のアジア戦略について考えていきたい。

リーダー

金 春姫（成城大学 経済学部 准教授）

企画運営メンバー

古川 一郎（武蔵野大学 経済学部 教授）
後藤 晋哉（Audi Japan KK, Marketing Communication Div. 戦略企画リサーチスペシャリスト）
鎌田 裕美（一橋大学大学院 商学研究科 准教授）
薗部 靖史（東洋大学 社会学部 准教授）
上原 渉（一橋大学大学院 商学研究科 准教授）
飯島 聡太郎（共立女子大学 新学部設置準備室 専任講師）
Assarut NUTTAPOL（Chulalongkorn Business School, Thailand・Assistant Professor）

報告内容

1. 日本企業の現地法人の諸課題：タイの事例
   上原 渉（同上）
2. 中国式マーケティング：名創優品の事例
   岩田 篤（上海篤志コンサルティング 代表）
   金 春姫（同上）

顧客起点のサービス・マーケティング研究会

ハイテク＆ハイタッチで切り拓く顧客経験

要旨

サービス分野の顧客経験には，おもてなしやホスピタリティからイメージされる，人が対面でサービスをする”ハイタッチ”な場面（サービス・エンカウンター）と，自動券売機，ウェブサイト，モバイルアプリ，ロボットなどの”ハイテク”を介した場面がある。二つは，後者が前者を代替する対立構図で議論されることもあるが，サービス・マーケティング研究では，両者を融合したサービスに対して，顧客の品質知覚や顧客満足，そこで働く人や顧客自身の役割がどう変わるかといった，実務においても，研究においてもフロンティアが開かれている。
本年度からスタートしたこの研究会では，”ハイテク&ハイタッチ”をキーワードにして，以下の構成でセッションを行い。今後の研究課題を研究会メンバーだけでなく，参加者と共有し，広く議論する場として，セッションを開催する。
①サービスの顧客経験とマネジメントをめぐる先行研究を整理し，本研究会のリサーチ課題を提示する。
②テクノロジーを導入したサービスの顧客経験について，JCSI（日本版顧客満足度指数）などのサーベイデータを用いた分析事例をご紹介する。
③ゲスト講演として，中古車買取販売事業の最大手「ガリバー」を運営する株式会社IDOMのデジタルマーケティングセクションのリーダーである中澤氏から，テクノロジーとPDCAサイクルの構築に関する最新導入事例をご紹介いただく。

リーダー

小野 譲司（青山学院大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

小川 孔輔（法政大学大学院 イノベーションマネジメント研究科 教授）
神田 晴彦（野村総合研究所 ビッグデータイノベーション推進部 上級研究員）
酒井 麻衣子（中央大学 商学部 准教授）
田原 祐太（株式会社インテージコンサルティング）
森川 秀樹（株式会社インテージコンサルティング 執行役員）
山岡 隆志（名古屋商科大学 商学部 教授）

報告内容

1. 解題：サービス・エンカウンターと顧客経験の研究フロンティア
   小野 譲司（青山学院大学 経営学部 教授）
2. テクノロジー導入によって顧客の利便性は向上するか～既存データからの発見と今後の分析課題
   森川 秀樹（同上），田原 祐太（同上）
3. 中古車販売におけるサービスへのテクノロジー適用とPDCAの構築
   中澤 伸也（株式会社IDOM デジタルマーケティングセクション セクションリーダー）

フードビジネス・イノベーション研究会

サービス・イノベーションにおけるプロジェクトマネジメント手法の有用性

要旨

サービスは，顧客の入店（始まり）から退店（終わり）までの間に，限られた店舗設備やスタッフ，製品在庫を用いて顧客のさまざまなニーズを満たす，ひとつのプロジェクトとみなすことができる。そこで，本セッションでは，名古屋工業大学で博士号を取得し，現在，株式会社イオンハートでケータリング事業の改革に取り組む浅井俊之氏をお迎えし，主に製造業やIT産業で用いられるプロジェクトマネジメント手法のサービス業への適用について考察する。具体的には，IDEF0機能モデリング手法を用いて，顧客・接客担当者・厨房担当者の三者が織りなすフードサービスのバリューチェーン分析やその改善方法について議論する。

なお，このような多元的なサービスプロセスの結合問題は，他のサービスでも起こり得る問題であり，IDEF0機能モデリング手法を用いたサービス・バリューチェーンの分析は，フードサービスに限らず有用なアプローチだといえる。

リーダー

小林 哲（大阪市立大学大学院 経営学研究科 教授）

企画運営メンバー

伊藤 匡美（東京国際大学 商学部 教授）
上田 隆穂（学習院大学 経済学部 教授）
折笠 俊輔（公益財団法人流通経済研究所 主任研究員）
小宮 信彦（株式会社電通 関西支社 エグゼクティブ・コンサルティング・ディレクター）
尾藤 環（辻調理師専門学校 コミュニケーション本部企画部部長）

報告内容

講演：IDEF0図を用いたサービスプロセス分析の方法と有用性
浅井 俊之（株式会社イオンハート ケータリング本部ケータリング事業改革マネジャー / 博士（工学））

1. ディスカッション：プロジェクトマネジメント手法のサービス業への適用可能性
   司会：小林 哲（同上）

ユーザー・イノベーション研究会

リード・ユーザーと製品開発

要旨

本研究会は，近年海外で大きな進展を遂げているユーザー・イノベーション理論を日本国内でも広く啓蒙していくと同時に，その理論を実社会に応用展開していくための方法や仕組みについて研究することを目的として活動をおこなってきた。研究会発足から5年目を迎えた本年は，ユーザー・イノベーション研究の原点ともいえるリード・ユーザー論に焦点を当てる。

本セッションでは男子フィギュアスケートの元五輪代表である小塚崇彦氏より，フィギュアスケート用ブレード（金属製の刃）「KOZUKA BLADES」開発について報告していただく。小塚氏はこれまでの競技生活の中で，トップスケーターだからこそ感じていたブレードに対する不満をもとに，リード・ユーザー（先進的ユーザー）としてメーカーとともにこの製品を形にしてきた。開発に至るまでの動機や問題，プロセスを確認しながら，メーカーはリード・ユーザーとどのように製品開発に取り組むべきかを議論する。

リーダー

西川 英彦（法政大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

水野 学（日本大学 商学部 教授）
廣田 章光（近畿大学 経営学部 教授）
清水 信年（流通科学大学 商学部 教授）
堀口 悟史（堀口海運株式会社 代表取締役）
于 キン（重慶郵電大学経済管理学院）
本條 晴一郎（静岡大学 学術院工学領域 准教授）
大伴 崇博（株式会社良品計画 生活雑貨部MD計画担当課長 / 法政大学大学院 経営学研究科 博士後期課程）

報告内容

1. リード・ユーザー論：ユーザー・イノベーション論の原点とそのメカニズム
   水野 学（同上）
2. アスリートによるアスリートのための製品開発：KOZUKA BLADES開発事例をもとに
   小塚 崇彦（バンクーバー五輪 男子フィギュアスケート日本代表）
3. パネルディスカッション
   司会：水野 学（同上）
   パネラー：小塚 崇彦（同上）
   本條 晴一郎（同上）

CMO研究会

現代企業におけるマーケティングとCMOの役割

要旨

CMO（チーフ・マーケティング・オフィサー / マーケティング管掌役員）が企業においてマーケティングの中心を担うと期待されてしばらく時間が経つものの，現在までに，まだその役割や機能が確立されているとは言えない。特に日本企業においてはCMOの地位はまだこれからである。本セッションにおいては，グローバル企業におけるCMOとマーケティングの在り方について研究レビューを報告しつつ，日本企業におけるCMOの在り方を議論する。

・CMOはどのように研究されてきたか。何がわかっているか。わかっていないことは何か。
・グローバル企業における現在のCMOの動向。
・日本企業においてCMOとマーケティング組織はどうあるべきか。

リーダー

田中 洋（中央大学ビジネススクール 教授）

企画運営メンバー

安藤 元博（博報堂（兼）博報堂DYメディアパートナーズ 執行役員・エグゼクティブマーケティングディレクター）
陶山 計介（関西大学 商学部 教授）
丸岡 吉人（電通総研 所長 / 跡見学園女子大学教授）
八塩 圭子（東洋学園大学 現代経営学部 准教授）

報告内容

1. CMO研究のレビュー
   田中 洋（中央大学ビジネススクール 教授）
2. グローバル企業におけるCMOの現在
   安藤 元基（博報堂（兼）博報堂DYメディアパートナーズ 執行役員・エグゼクティブマーケティングディレクター）

オーラルセッション ― フルペーパー

小売店頭における価値共創に関する一考察

― 従業員と顧客の相互作用を中心に ―

明治大学 専門職大学院 グローバル・ビジネス研究科 博士前期課程
中村 聡太

要約

小売を取り巻く環境は変化し，日増しに厳しくなっている。小売はこれまでの売り切り・短期志向の価値から，顧客を満足させ長期的関係性を築く価値を生み出す事が不可避な状況である。近年，「共創価値」が，経営学分野において鍵概念になっている。これは，企業と顧客が相互作用の中で一緒になって価値を創る「価値共創（co-creation）」という活動から生まれる。直接顧客に接する小売において，価値共創の実現は現場の従業員に負うところが大きい。小売店頭はサービスと顧客が出会う「場」であり，人的かつ直接的な相互作用が重要となる。本稿では，従業員と顧客の相互作用の重要性を確認すると共に，定性調査を実施し，優れたサービスを提供する従業員の共通項を導出した。優れたサービスを提供する従業員とは顧客参加を促すスキルを持ち，継続的に価値を共創する，マインドがセットされた従業員であった。そして，得られた知見を基に従業員と顧客の相互作用を促進する方法を検討，提案し，現場の価値共創マネジメントの一助となることを目指した。

キーワード

サービスエンカウンター，共創価値，S-Dロジック，FKEValueモデル，サービス・プロフィット・チェーン

I. はじめに

人口動態の急速な変化，価値観の変容，IT技術や物流網の発達によるEC市場の成長など，取り巻く環境は変化し，日増しに厳しくなっている。

市場が成熟化した今日，新たな顧客を掘り起こす事，他社から顧客を奪う事は簡単な事ではない。多くの国と地域では，サービスが支配的な経済活動となり，いかに優れた顧客サービスを提供して顧客満足を実現するかが重要な経営課題となっている（徐彬如，2009）。環境変化の中で，小売はこれまでの売り切り・短期志向の価値から，顧客を満足させ長期的関係性を築く価値を生み出す事が不可避な状況である。では顧客満足を獲得し，長期関係を築く価値とはどんな価値なのか。

現在，「提供者と被提供者[1)]が共に資源を提供し合い相互作用の中で価値を創造する」という「共創価値」が多くの業界で注目され，経営学分野において鍵概念となっている。共創価値概念が急速に広がったのは，Vargo and Lusch（2004）により提唱されたサービス・ドミナント・ロジック（以下，S-Dロジック）によるパラダイムシフトに負うところが大きい。従来のマーケティングでは価値を創る主体は企業と考えられてきた。企業は商品に価値を作り込み，その商品に対して顧客に多くの価値を認めてもらう事を目指してきた。顧客は，企業が創った商品に対して対価を支払い，消費する主体であると考えられていた。つまり，企業による価値生産と顧客による価値消費が分業されてきた。しかし，S-Dロジックでは，顧客が製品やサービスを使う過程において企業が行う活動や顧客がとる行動が価値を生み続けるという前提に立つ。つまり企業と顧客が相互作用の中で一緒になって価値を創る「価値共創（co-creation）」という考え方である。

直接顧客に接する小売において，価値共創の実現は現場の従業員に負うところが大きい。小売店頭はサービスと顧客が出会う「場」であり，人的かつ直接的な相互作用が重要となる。では，どのようなアプローチをすれば現場の従業員による顧客との相互作用が効果的に実践されるのか。多くの先行研究では，「価値共創」の概念化にその焦点があり，実務におけるマネジメントは十分に検討されていないのではないか。

本稿では，小売店頭における従業員と顧客の相互作用に焦点をあて，小売店頭における「価値共創」について考察を行い，従業員と顧客の相互作用の重要性を確認すると共に，小売店頭で優れたサービスを提供する従業員の共通項を導出した。そして，得られた知見を基に従業員と顧客の相互作用を促進する方法を検討・提案し，現場の価値共創マネジメントの一助となることを目指した。

II. 従業員と顧客の相互作用の重要性（先行研究）

1. サービスエンカウンター

マーケターの管理する環境下で，顧客とサービス提供組織間になんらかの側面で直接的な相互作用が発生する一定期間をサービスエンカウンターいう（R.P.Fisk & S.J.Grove & J.John, 2005）。それは，顧客とサービスの接点であり，顧客はその場面で，その内容について決定的な印象を抱き，個人的評価を下すと考えられている。サービスエンカウンターにおいて顧客と相対する従業員は企業と顧客をつなぐ対境担当者と言われ，彼らは顧客の目に映るサービスを象徴する事となる。つまり，サービスの品質はこのサービスエンカウンターの認知が大きな影響を与え，ひいては顧客満足や顧客ロイヤルティ[2)]の形成に影響を与えることになる。したがって，サービスを提供する組織はこのサービスエンカウンターを考慮し，有効的なプロセスをデザインすることが求められる。

本稿では，次のようにサービスを定義し論じていく。サービスとは，「提供者と被提供者の相互作用により価値を共創するプロセス」である。また，本稿では小売が提供するサービスを「グッズを購入する体験を通じ，価値を共創するプロセス」と定義する。

2. 共創価値

従業員と顧客の相互作用の重要性を確認する上で，そこで創造される「価値」を理解する事は不可欠である。サービス概念は時代とともに変化してきた。サービス概念の変化に伴い，サービスにおける価値に関する考え方も変化している。サービスの価値生成が，交換価値（value in exchange）から使用価値（value in use），さらには文脈価値（value in context）へと変化している。交換価値とは，商品が交換される時に規定される価値であり，一方で使用価値とはサービスを顧客がどのように使用し，実際にどのように効用を得るかにかかわるものである。Vargo and Akaka（2009）は「価値創造の焦点が，企業のアウトプット（交換価値）から，個々のサービス・システム（例えば，顧客）によって引き出される価値へと転換する事は，経験的および現象学的な価値を強調することとなる。それは，最近では文脈価値として認識されるようになっている」と語っている。つまり，価値とは企業から顧客へ一方的に提供されるのではなく，企業と顧客が主体的に価値創造に関与する，共に創られる価値である。そのような，提供者と被提供者が共に資源をだし合い相互作用の中で生み出される価値を「共創価値」と呼ぶ。本節では，S-Dロジックの概念，価値共創，FKEValueモデルについて記し，小売店頭における相互作用による価値創出について示す。

(1) S-Dロジック

小売が変化するためには，物事の見方を変えなければならない。そのために要求される概念としてS-Dロジックを示す。S-Dロジックでは，サービスを「他者あるいは自身の便益のために，行動やプロセス，パフォーマンスを通じて，自らの能力（スキルやナレッジ）を活用すること（Vargo & Lusch, 2004」と定義し，経済活動すべてがサービスであるとしている。顧客や企業はそれぞれ対等な受益者（アクター）であり，「価値は受益者を含む複数のアクターによって常に共創される（Vargo & Lusch, 2016）」とし，価値は企業が一方的に価値を創りだすのではなく，顧客と企業が共創するものであるとしている。また，サービスはアクター間の相互作用を通じ，アクターの持つ資源（オペラント資源[3)]）を統合・適用することによって働きを得るとし，「すべての社会的アクターと経済的アクターが資源統合者である（Vargo & Lusch, 2008）」としている。さらに，Vargo

and Lusch (2004, 2008) は「サービスエコシステム全体の包括的なアクター間の資源統合を通じたサービス交換として捉えるレンズを持って見ることが重要である」と唱え，資源統合は交換に関与するアクターが直接的に入手可能な資源によって行われるだけでなく，他の資源統合アクターのネットワーク内で資源を提供しているアクターからの間接的に入手可能な資源によっても行われるという事を示している。

(2) 価値共創

価値共創は企業と顧客の相互作用を通じて進行する。価値共創における相互作用とは，使用価値や文脈価値の創出にこれらの当事者が双方向的に関与することを意味する。サービスエンカウンターは一方的な価値提供ではなく，共創価値を生み出す場と考えなければならない。S-Dロジックの視点で考えれば，生産と消費が同時進行するプロセスはその後の顧客プロセスに影響することができる。つまり，小売店頭における従業員と顧客の相互作用はその場限りのものではなく，その先へ影響を与え，使用価値，文脈価値を高めるものでなければならない。小売店頭は単なる商品の販売場所ではなく，顧客にとってのショッピング経験の場であり，従業員もまた単なるサービス提供者ではなく，顧客とショッピング経験を共創する一方の当事者である（近藤公彦, 2013）。小売は交換価値の最大化を目指すのではなく，商品は買い物という体験の要素の一つと考え，顧客との相互作用を通じその後の使用価値，文脈価値を最大化することに注力することが求められる。

(3) FKEValue モデル

価値共創を生じさせるためには，従業員，顧客が資源を出し合う必要があり，そこで生成された価値は再び次の共創価値を生産する資源となる。Norman (2001) は顧客参加を形態と機能から分類し，形態として身体的参加（行動面での参加），知識的参加（知識の提供），感情的参加（感情的なエネルギーの提供）の3つに分類し，情緒面での参加を指摘している。戸谷（2013）は，顧客－従業員－企業の３者で見たサービス・トライアングルと取り巻く社会の関係の中で，3つの価値FKE Value（FV：基本機能価値，KV：知識価値，EV：感情価値）が共創されるとし，長期的な関係を維持し，価値（FKE Value）を共創し続けることが重要であると指摘している。基本機能価値は短期的に実現し，残存はほとんどせず，一方で知識価値，感情価値は長期的で実現し，残存すると説明している。つまり，ただのモノ売りから，グッズを購入する体験を通じ価値を提供するというコト売りへの転換を図る際，その源泉となるのは知識価値，感情価値である。小売において売り切り・短期志向の交換価値から長期的関係性を前提とする使用価値，文脈価値への転換を考えた際には，知識的参加，感情的参加を促し，知識価値，感情価値を共創することが重要になると考えられる。

3. サービス・プロフィット・チェーン

本節では，従業員と顧客の相互作用の重要性を経営という俯瞰した視点で確認していく。サービス・プロフィット・チェーン（以下，SPC）から見た従業員と顧客の相互作用の重要性について考える。SPCとは，企業において，売上向上と成長の実現，また収益性の向上などの成果を達成する上で関係する主要な要因を明らかにし，それらの関連性を示した要因関連図である。個別の要因間の流れは以下の通りである。

① 「内部サービス品質が従業員満足の原動力となる」
② 「従業員満足が従業員ロイヤルティ原動力となる」
③ 「従業員ロイヤルティが従業員生産性向上の原動力となる」
④ 「従業員の生産性が高まるとサービス商品の品質が向上する」
⑤ 「サービスの高い品質が顧客満足の原動力となる」
⑥ 「顧客満足が顧客ロイヤルティの原動力となる」
⑦ 「顧客のロイヤルティが企業組織の収益性と成長性の原動力となる」。

顧客満足は高いサービス品質から生じる，つまりサービス品質を高める相互作用が重要となる。

(1) 相互作用と顧客満足

Heskett, Sasser and Wheeler (2008) は「SPCのフロントランナーたちは,「真実の瞬間[4]」に, 彼らの顧客の事前期待を上回る事に専心してきたことがわかった。」と言い, サービスエンカウンターの重要性を語っている。では, どのようにしたら, 顧客の事前期待を上回り, 顧客満足を得ることができるのか。顧客満足の構造を踏まえ検討する。

顧客満足については,「期待 - 不一致 (expectation-disconfirmation)」モデル (Oliver, 1980) と呼ばれる考え方がある。これは, あるサービスに対して事前期待があり, 期待されたものに対する確認が行われ, 期待に達しなければ満足に至らず, また期待された水準のものが確認される, あるいは期待を超えていれば満足が形成されることになるというものである。このため期待不一致モデルでは知覚品質[5]は顧客満足の先行要因として捉えられる。これに対しBitner (1990) は, サービスエンカウンターの顧客満足への影響を検証する研究において, 事前期待が顧客満足に影響を与え, 顧客満足がサービスの知覚品質に影響を与えるという因果モデルを検証している (南知恵子, 2012)。サービス経験後に, 品質の判断が満足感に先行するか, それとも満足感が先行するのかについては議論が分かれている。Taylor et al (1994) の研究では, 共に影響し合うため, どちらが原因なのかという関係にはないという結論を出している。重要なことは, 共に2回目以降の購買意図形成に強く影響する事である。いずれにしても, サービス品質と満足がこのような関係にあるのであれば, 企業は顧客満足を高めるためにサービス品質の向上が求められる (近藤隆雄, 2012)。

知覚品質には, 結果品質と過程品質という2つの側面がある。サービスの中には結果よりも過程の方が重要な場合もある。たとえば, テーマパークに行ってきたという事実よりも, そこにいた時の楽しい経験をしたことや, その時に感動したり笑ったりした事のほうがはるかに重要であると考えられる。サービス品質を考える上では結果品質, 過程品質, その両方を考える必要がある。サービス品質は顧客満足へ影響する要素となる事から, 優れた相互作用を生み出す事に注力することが求められる。では, 優れた相互作用を生み出すためには何が必要なのかを次節で確認する。

(2) 従業員満足と顧客満足

SPCによれば, 顧客満足を生み出すためのサービス品質向上の基礎となるのが「従業員満足」である。Heskett, Sasser, and Schlesinger (2003) は「価値は, 満足し, 関係を持ち, 忠誠心のある, 生産性の高い従業員によって作り出される。顧客, 供給業者, 他の重要な組織の構成員の知覚は, それらの構成員と直に接する従業員の満足度に大きく影響される」と言っている。組織の内部サービス品質が従業員の満足度, ロイヤルティ, そして生産性を向上させ, このように動機付けされた従業員の行動が, サービス品質の向上をもたらし, ひいては顧客の満足度およびロイヤルティを向上させ, 最終的に収益につながることが主張されている。しかし, 心理学的考察によれば,「従業員満足」が直接従業員の強い「動機付け」を生むとは考えられていない。研究の結果明らかなのは, 動機付けが強く高い業績を上げている従業員は, 仕事への満足度が高いという逆方向の関係である (近藤隆雄, 2012)。

1990年代の初期から, 従業員満足と顧客満足の関係について研究が展開されるようになった。その主な論点は, 従業員満足が顧客満足に大きな影響を及ぼすというものである。徐彬如 (2009) は従業員満足と顧客成果[6]の関係についての24の実証研究を取り上げレビューしている。レビューによれば, その内, 21の実証研究において従業員満足と顧客成果におけるポジティブな関係があった。一方で従業員満足と顧客成果は無関係であることを確認した研究や両者は負の相関関係にあることを実証した先行研究も存在する。また, それぞれの研究で概念の次元と測定尺度が統一されていないことに留意する必要がある。

筆者はポジティブな研究が多いことから, 従業員満足と顧客満足は正の相関関係になるという立場に立ち論じていくことにする。優れた相互作用を生み出すには従業員満足は重要な要素であると考える。ここまで相互作用が顧客満足を高めること, その基礎として従業員満足が重要

であることを示してきた。次節では顧客満足と企業業績の関係について確認する。

(3) 顧客満足と企業業績

顧客満足と利益との因果関係については，実務の経験則はもとより，学術的にもいくつかの実証実験が行われているが，利益に影響を与える要因が顧客満足以外にも多数あることも手伝い，実際のところ確たる証拠は挙がっていない（小野譲司，2010）。しかし，顧客満足を高めれば，顧客創造に結び付き，そのことによって企業が成長しうるという点については，一般的なコンセンサスがあり，その点で，顧客満足を企業が直接目標にするという考え方には疑いがない（嶋口充輝，1994）。

経営分野で本格的に顧客満足の概念を唱えたのは，ドラッカー『現代の経営』であると言われる。事業の目的を「利益」ではなく「顧客創造」に求めるべきであると主張した。日本においても，同じような発想は古くからある。例えば，後世になってまとめられた近江商人の経営哲学として知られる「三方良し」では「売り手良し」「買い手良し」「社会良し」を旨として商売を営むことの大切さが説かれ，目先に利益に心を奪われる事無く，買い手を満足させることが将来の利益に結び付くと説かれている。

顧客満足と企業業績の関係を直接的に結びつけることは難しい。しかし，顧客満足を創出するという経営哲学はいつの時代も存在するものと考えられる。そして，その顧客満足を生み出す重要な要素であるサービスエンカウンターへの注力は今後も必要不可欠であると考えられる。これまで，従業員と顧客の相互作用の重要性を示してきた。では，どのようにすれば小売店頭において相互作用が促進されるのか。次節では，相互作用を促進するために理解が必要となる顧客心理について示す。

4. 顧客心理

相互作用は顧客参加により実現される。先述の通り，Norman（2001）は顧客参加を形態として，認知面だけでなく情緒面での参加を指摘している。つまり，顧客参加を促すためには顧客心理への理解が必要となる。本節では，相互作用を促進するために満たさなければならない顧客の「基本的欲求」について確認し，直接顧客に相対する従業員に求められることを考える。

Schneider & Bowen（1995）は，接客場面で充たすべき顧客の3つの基本的欲求として「安全の欲求」「自尊の欲求」「公平の欲求」を上げている。「安全の欲求」とは身体的，心理的，経済的脅威に脅かされたくないという欲求である。「自尊の欲求」とは，誰もがもっている自身の誇りを守りたいという欲求である。「公平の欲求」とは，誰もがもっている公平に扱われたいという欲求である。近藤隆雄（2007）は以上の3つを充たすような態度で接することが接客の達人に必要不可欠な要素であり，従業員の顧客に対する価値観として内面化されてなければならないとしている。

また，Norman（1991）は，動機付けが強く，やる気がある従業員が顧客に接した方が，顧客の満足が高くなるという関係を従業員と顧客の相互作用の関係からとらえて「ミクロの循環」と呼び，マインドの重要性を指摘している。真実の瞬間において，高揚する気分（喜び・楽しさなどの感情）を従業員と顧客両方の参加者が感じる事ができれば，それは顧客にとって好ましい体験となり，結果的に高品質のサービスと評価されるとしている。つまり，従業員は顧客を喜ばせたいという想いだけではなく，自身が楽しみたい等の想いを持っている事が必要になると考えられる。

5. 先行研究まとめ

本節では，先行研究より得た知見をまとめ，小売が求められることを示すと共に優れたサービスを提供する従業員像について考える。先行研究より従業員と顧客の相互作用は，サービス提供プロセスの決定的瞬間であり，顧客と相対する従業員は顧客の認知に大きな影響を与えていることがわかった。SPCによれば，従業員と顧客の相互作用はサービス品質に強く作用し，顧客満足や顧客ロイヤルティの形成に影響を与え，ひいては企業の売上・利益に繋がると考えられる。

また，小売は従業員と顧客の相互作用を考える上で，物

事の見方を変えなければならない。企業はこれまで有形財や無形財に価値を埋め込み，顧客とそれを交換することに注力をしてきた。しかし，Vargo and Lusch（2004）により提唱されたS-Dロジックでは，価値は企業から顧客へ一方的に提供されるものではなく，企業と顧客が主体的に価値創造に関与する，共に創られる「共創価値」であり，価値は受益者が独自に判断するとしている。顧客はこれまので価値を消費する対象ではなく，オペラント資源であり価値を共に創る共創者となる。すなわち，相互作用はその場限りのものではなく，その後へも影響を与え，2社を取り巻く環境の中で共創されていく事が強調される。つまり，従業員と顧客の相互作用は価値創出の一つの起点であり，取り巻く環境の中で価値が最大化されていくと考えなければならない。

戸谷（2013）は，顧客－従業員－企業の3者で見たサービス・トライアングルと取り巻く社会の関係の中で，3つの価値FKE Valueが共創されるとし，知識価値，感情価値は長期的で実現し，残存すると説明している。つまり，小売店頭における売り切り・短期志向の交換価値から長期的関係性を前提とする使用価値，文脈価値への転換を考えた際には，顧客の知識的参加，感情的参加を促し，知識価値，感情価値を共創することが重要になる。

小売は顧客を共に価値を創る「共創者」と捉え，サービスエンカウンターにおいて優れた相互作用を生み出す事，すなわち優れたサービスを提供することが求められる。先述の通りサービスとは，「提供者と被提供者の相互作用により価値を共創するプロセス」である。優れたサービスとは相互作用により価値を共創し，顧客を満足させ長期的関係性を築くものである。すなわち，相互作用を通じ高い知覚品質・知覚価値を獲得すること，長期的に残存する知識価値や感情価値を共創することである。理想的な価値共創は小売店頭において従業員と顧客が相互作用を通じ双方が高揚した気分を獲得すること，使用時には顧客が店頭での相互作用により獲得した資源を活用し使用価値が最大化されること，そして取り巻く社会の中で文脈価値が形成され，価値が最大化されていくことである。直接顧客に接する小売において，価値共創の実現は現場の従業員に負うところが大きい。では，直接顧客に相対し，優れたサービスを提供する従業員とはどのような従業員なのか。先行研究より以下の仮説を構築した。

【仮説】

優れたサービスを提供する従業員は，顧客参加を促すスキルを持ち，継続的に価値を共創する，マインドがセットされた従業員であると考えられる。

【仮説：優れたサービスを提供する従業員のマインド】

優れたサービスを提供する従業員はすべての顧客に対し，公平かつ特別なサービスを提供する意志と双方に対し高揚した気分を生み出したいというマインドを持っている。

【仮説：優れたサービスを提供する従業員のスキル】

優れたサービスを提供する従業員は顧客参加（身体的・知識的・感情的）を促すスキルを持っている。

次章では仮説に基づき，定性調査を実施した結果，優れたサービスを提供する従業員の共通項を示す。

III. 優れたサービスを提供する従業員の共通項（定性調査）

これまで従業員と顧客の相互作用の重要性を論じてきた。本章では定性調査を通じて導出した。優れたサービスを提供する従業員の共通項を示す。

1. 調査方法

仮説を踏まえ事前調査（グループインタビュー）を行い，仮説を再構築し，本調査（デプスインタビュー）により，優れたサービスを提供する従業員の共通項を導出した。

(1) 事前調査・仮説構築

先行研究より導出した仮説が実際の現場に即したものか確認するため，デプスインタビュー実施に向けた要素抽出のために事前調査としてグループインタビューを行った。逐語録を作成，キーワードを抽出し，抽出したキーワードをマインド，スキルに分類し，グルーピングを行った。グルーピングから導出された優れたサービスを提供する従業員の

要素を確認し，仮説の再構築を行った。さらに，スキルについては，グルーピングの事前作業として，抽出したキーワードをJohnston（1995）のサービス品質要素に基づき分類し，サービス品質要素の特徴から満足要因に該当するキーワードを再抽出した。グルーピングを行い，その上で顧客参加の3つの形態に分類し，顧客参加を促す具体的スキルを導出した。

グループインタビューはT社が運営する駅立地SC「T」におけるミステリーショッパー調査（接客実態調査）の評価上位小売店舗より店長10名を選出し「優れた従業員（この場合は販売員）はどんな人か」をテーマに行った。ミステリーショッパー調査は人材教育・経営コンサルティング会社N社のフォーマットに基づき実施されたもので，評価はS，A，B，C，D，Eの6段階となっている。同調査は全国4,000店舗に対し行われており，2016年実績で評価結果の分布はS＝0%　A＝13%　B＝35%　C＝50%　D＝2%　E＝0%となっている。インタビュー対象者はいずれもA評価の小売店舗の現場責任者より選出した。調査員誤差等を考慮し，継続的にA評価である店舗を中心に選出した。調査はあくまで接客実態に関するものであり，顧客満足調査ではないことに留意して欲しい。

(2) 本調査

事前調査を行い再構築した仮説に基づきデプスインタビューを実施し，川喜多次郎法（以下，KJ法）を用い共通項を分析した。デプスインタビューの対象者はT社が運営する駅立地SC「T」に従事するミステリーショッパー調査の評価上位店よりNo.1販売員を5名選出した。

2. 調査結査

(1) 調査結果

【優れたサービスを提供する従業員のマインド】

すべての顧客に対し，公平かつ特別なサービスを提供する意志と双方に対し高揚した気分を生み出したいというマインドを持っているという仮説と合致する結果となった。優れたサービスを提供する従業員は「お客様の良い記憶になりたい。周りを幸せにしたいという想い」と「全員が特別な人という想い」という2つのマインドを持っている事がわかった。

デプスインタビューを行ったすべての従業員より「お客様の楽しさ，喜び，幸せといったプラスの感情を生み出したい」「お客様以外（自分自身も周りのスタッフなども）も幸せにしたい」という双方に対し高揚した気分を生み出したいという想いと「お客様の属性で得意･不得意はない」「お客様の主観を大切にする」という公平かつ顧客の立場にたち特別なサービスを提供したいという想いを示す内容を確認することができた。

特筆すべき事として，デプスインタビューを行ったすべての従業員が，価値は顧客が決めるものと考え，自然と知覚品質を理解していたことである。その理解が，本当の意味でのお客様目線を生み出し，好循環をつくる基礎をなっていると考えられる。また，当初の仮説にない新しい発見として，「お客様以外（自分自身も周りのスタッフなども）も幸せにしたい」という，従業員と顧客の2人の関係だけではなく，関わる人という広い範囲を可抗力領域と考えていることがあげられる。

【優れたサービスを提供する従業員のスキル】

優れたサービスを提供する従業員は顧客参加（身体的･知識的・感情的）を促すスキルを持っているという仮説と合致する結果となった。KJ法を用い分析した結果，優れたサービスを提供する従業員の顧客参加を促すスキルは，以下の4つに集約されることがわかった。笑顔で一人一人に認知と歓迎を伝えるあいさつをするスキル，顧客を観察し，緊張感を解く動作を行うスキル，距離を縮め顧客らしさを引き出すスキル，顧客と価値を一緒に創るスキルである。

小売店頭において優れたサービスを提供する従業員は，顧客参加を促すため，まず感情的参加を促す事に注力している事がわかった。従業員は緊張感を解く事が相互作用の第一歩であり，顧客らしさを引き出すために不可欠であることを理解し，注力をしていた。顧客に対し暖かく共感的で親しみのある態度を示すことで，緊張感を取り除き，さらに大勢の中の一人として扱うのではなく，特別な一人として接することで顧客らしさを引き出していた。ここで

の顧客らしさとは，緊張感から解放され，身体的参加，知識的参加，感情的参加が促されている状態の事を指す。つまり，共通の話題からの会話や顕在ニーズの確認などがスムーズに行われている状態である。

優れたサービスを提供する従業員は顧客らしさを引き出した後，「新しい知識や情報を提供する」「共感する」など積極的に参加し，さらなる顧客参加を促進していることがわかった。そして「プラスの感情を出し合う」「知識を出し合う」「購買後を一緒に考える」など双方の積極的な参加により，相互作用が促進され，価値共創が行われていることがわかった。

特筆すべき点として「チカラを貰う」という顧客参加により従業員側が得ている効用があげられる。「お客様の喜ぶ姿が私の喜びになる」「やる気はお客様が上げてくれる」などの内容が導出された。従業員は，顧客の喜ぶ姿を見ること，顧客との会話により，喜びややる気を得ており，そのプラスの感情がさらに相互作用を促進するチカラとなっていた。

また，顧客と価値を一緒に創ることで，結果として従業員は日々成長していることがわかった。日々の成長がスキルを高め，高められたスキルが価値を一緒に創ることを，さらに促進し，それがまた成長に繋がるという好循環を生み出していることがわかった。また，価値を一緒につくる事は，顧客に選ばれるという事に繋がり，そのことがさらに従業員の成長させること，価値を一緒に創る事を促進していることがわかった。

(2) 結論

優れたサービスを提供する従業員は，笑顔で明るく一人一人に認知と歓迎を伝える。そして観察し，緊張感をとく動作を行い，距離を縮め，顧客らしさを引き出していく。根底には「顧客の良い記憶になりたい。周りを幸せにしたいという想い」と「顧客の全員が特別な人という想い」というマインドがある。また，認知と歓迎を伝えることから始まる一連の流れが「顧客と価値を一緒に創る」ことに影響を与えていく。顧客と一緒に価値を創ることは「顧客から選ばれること」「日々の成長」へと繋がり，マインド・スキルへ影響を与える事になる。このような関係が，好循環を生み出しさらなる相互作用を促進する。価値を一緒に創ることは中心にあり，そこで創られた価値はマインドへ影響を与え，スキルは相互に影響与える関係となる。

マインドがセットされた従業員は顧客参加を促すスキルを持ち，価値を一緒に創ることで，成長していく。結果としてお客様に選ばれる優れたサービスを提供するスタッフとなる。従業員の成長，従業員を選ぶといった顧客ロイヤリティが継続的に価値を共創していく原動力となっていた。

優れたサービスを提供する従業員は，顧客参加を促すスキルを持ち，継続的に価値を共創する，マインドがセットされた従業員であると言える。

IV. 考察

定性調査結果より優れたサービスを提供する従業員は顧客との相互作用によりマインド・スキルを高め，そのマインドやスキルが次の顧客満足，顧客ロイヤルティを生む原動力になっている事がわかった。相互作用により日々高められた従業員は，優れたサービスを提供し，顧客の高い満足を獲得し，顧客に選ばれ継続的な関係を構築していた。

本章では具体的に従業員と顧客の相互作用による価値共創をイメージするため，デプスインタビュー対象者である従業員Ⅰのインタビュー抜粋を一例として示し，小売店頭における価値共創を考察する。

【従業員Ⅰ　インタビュー抜粋】

購買者の方は友人のプレゼントを探されており，「毎年，友人にあっていたが最近は会えていない。今年，久しぶりに会うので何かお土産にしたい」との事だった。最初は実用的なものとしてタオルを希望され，一緒に選んでいたが，しっくりとこないようであった。そこで私は，タオルではないが「○○ふきん」という商品をご提案した。「○○ふきん」は，○○の伝統的な布巾で，小ぶりでかわいいので最初はハンカチ代わりに，次は台布巾に，最後は

雑巾になど，ずっと長く使える事をお伝えした。そして，一緒に情景をお客様と考えながら会話をし，選択頂いた。丁寧にラッピングをし，最後は「楽しんできてください」というかたちでお見送りをした。

後日，お客様が再来店され「教えてもらったことを伝えたら，すごく喜んでくれたよ」と感想をわざわざ伝えに来てくださった。さらに，「友達も喜んでいたし，接客受けたら私も欲しくなってしまった」と言い，ご購入してくださった。

さらに後日，その感想を伝えに来てくださり「すごくよかったから，またプレゼントなど，買い物に来るね。ありがとう」と言ってくださった。お客様と接客で繋がれた経験で嬉しかった。私がお客様のストーリーの一員になれた経験の一つです。

このインタビュー結果から，小売店頭における相互作用は何らかの形で，引き続きその後の使用に影響していることが確認できた。従業員と顧客の相互作用は，購買時点で終わるものではなく，その後に影響を与えていくことを示唆する調査結果と言える。

また，Vargo and Lusch（2014）が「サービス交換は，ダイアド関係に限定されるものではない。2つのアクター間（例えば，企業と顧客の間）で行われた時でさえ，サービスの交換は同時に資源を統合し，適用し，交換している他のアクターたちも含めたサービスエコシステムという文脈の中で行われているのだ」と語っているように，2者間の相互作用は2者を取り巻く他のアクターにも影響を与え文脈価値を形成している事がわかる。ここでは，顧客は友人とのインタラクションにより，「友人がすごく喜んでくれた」という結果を得て満足している。その結果，顧客は友人の喜びを生み出すきっかけになった従業員Iに感謝し，従業員Iを再選択，そして再購買を行うと共に継続購買意図を明確にしている。一方，従業員は顧客に選択されることで喜びを感じ成長し，その成長が次の顧客を喜ばせる原動力となっていくと考えられる。すなわち，従業員が顧客との相互作用に注力する事は取り巻く環境において好循環を生み出す起点になると考えられる。「真実の瞬間」における活動が引いては売上や利益に繋がるというSPCの考えを支持する結果であると言える。

さらに，このインタビュー結果から，これまでの短期志向の交換価値から長期的関係性を前提とする使用価値，文脈価値への転換を考えた際には，従業員と顧客の相互作用において知識価値，感情価値を共創することが重要である事がわかる。この場合，顧客は基本機能価値では，顧客は商品を得る事で金銭的に測定可能な価値を得る。知識価値では，短期的には商品知識など，長期的には生活を豊かにする情報などがあげられる。感情価値に関しては，従業員とのやりとりによるポジティブな短期的な感情，従業員Iへの信頼といった長期的な感情があげられる。

優れたサービスを提供する従業員が顧客と生み出す共創価値は，取り巻く社会における，基本機能価値，知識価値，感情価値の増加であると言える。ここでは，相互作用により共創された知識価値が使用時の満足感など感情価値を高め，顧客ロイヤルティに繋がっている。ロイヤルティの高い顧客は，次の購買，次の相互作用を生み，継続的関係の中で次の価値を生んでいく存在になると考えられる。

ここでは一例として従業員Iの例を提示したが，他のデプスインタビュー対象者も共通して，使用価値，文脈価値を強調するインタビュー内容を確認する事ができたことを強調しておきたい。

では，小売は従業員と顧客の相互作用を促進するために何が求められるのか。Heskett et al（2008）は「優秀な企業には多くの注目すべき共通点がある」と言い，その共通点のなかで最も決定的であるのは「適切な人材の採用」「価値実現のための正しい方向付け」「技能の向上と人間的な成長を促す訓練」の3つであるとしている。すなわち，優秀な企業はまず従業員に注力しているということである。適切な人材を採用し，方向付けを行い，技能の向上，人間的成長を促すことがひいては従業員と顧客の相互作用を促進することになると考えられる。最終章では結びとして実務への活用を示す。

V. 結び
実務への活用～マネジメントを考える～

本研究を通じ，従業員と顧客の相互作用は，サービス提供プロセスの決定的瞬間であり，従業員が行う価値提案はグッズの魅力を最大限引き出す事はもちろん，顧客の使用時における価値創出にまで関わり文脈価値を形成していることがわかった。その源泉となるのは従業員が顧客の知識的参加，感情的参加を促し，そこで共創される知識価値，感情価値であった。

優れたサービスを提供する従業員とは，顧客参加を促すスキルを持ち，継続的に価値を共創する，マインドがセットされた従業員であり，彼／彼女が生み出す共創価値は，取り巻く社会における，基本機能価値，知識価値，感情価値の増加であることがわかった。優れたサービスを提供する従業員が顧客との相互作用に注力する事は取り巻く社会において好循環を生み出す起点となっていた。

先行研究及び定性調査結果を踏まえ，小売が従業員と顧客の相互作用を促進し，顧客との長期的関係性を前提とする共創価値を創出するためには，従業員へ注力することが求められると考える。実務への活用として次の3つをマネジメントとして提案し，結びとする。「素地のある従業員を採用または選抜すること」「従業員のマインドをセットすること」「従業員の影響の輪[7)]を広げること」である。

マインドがスキルに影響を与え，そのスキルが顧客参加を促し，小売店頭における価値共創を促進していく。つまり，小売店頭における従業員と顧客の相互作用を促進する上で，マインドがすべての基礎となる。優れたサービスを提供する従業員の共通項「すべてのお客様に対し，公平かつ特別なサービスを提供する意志と双方に対し高揚した気分を生み出したいというマインド」に合致又は類似するマインドを持っている従業員を採用または選抜することが重要となる。

従業員のマインドをセットし，維持するためには顧客に喜んでもらうことを重視する社風や企業文化を創ることが必要となる。社風や企業文化は従業員と共に創るものであり，従業員に対し顧客に喜んでもらう事を重視することを明確にしなければならない。さらに，従業員を内部顧客と考え，従業員を喜ばせることに注力しなければならない。そして，マインドがセットされた従業員に対し，エンパワーメント[8)]を行い，従業員の影響の輪を広げることで，好循環の起点を創出していくことが求められる。

小売店頭における価値共創マネジメント，それは優れたサービスを提供する従業員になる素地のある従業員を採用または選抜し，大切にすること，そんなシンプルな発想から始まるのかもしれない。

本研究では定性調査により優れたサービスを提供する従業員を導出し，一定の成果を示すことができたと考える。しかし，実務への活用を考えた際には，道半ばである。この研究を土台とし，定量的な側面から分析し体系化することが，実務での活用を考えた際には，有効になると考える。

小売店頭における価値共創，それは従業員と顧客の2者間のみの価値創出ではなく，価値は連鎖し，ひいては取り巻く社会において価値を生み出していくものである。優れたサービスを提供する従業員は，彼／彼女を取り巻く社会において幸せを生み出す起点となる。小売の発展の一助となればと想い記載する。

注

1) 提供者・被提供者は，一般的には企業と顧客にあたり，サービス学会の定義では受益者と提供者と呼ばれる。

2) ロイヤルティとは，「将来的にも購買・利用し続けてくれる意図」。つまり，他に選択肢があるにもかかわらず，将来的にも一貫して取引を続けたり，取引を増やしたり，他人に奨めたりする意図。

3) 価値を創造するために他の資源に行為を施すことのできる資源（例：人の持つコンピテンス（ナレッジとスキル））。

4) サービスエンカウンターに伴うリスクと機会を明確にするために，R.Normanが闘牛の比喩（メタファー）を用いて表現した言葉。

5) 知覚品質とは，サービスの品質や性能が良いか悪いかに関する受益者の主観的評価のこと。

6) 顧客成果とは，サービス品質（知覚品質）や顧客満足など顧客が得る成果を総称したもの。
No.1販売員の定義は各店舗により異なる。販売成績が優秀なことを前提とし，各社のルールに基づき選出されている。

7) Stephen R. Covey (1989) の著書『7つの習慣』で述べられている人が影響を及ぼすことができる範囲のこと。

8) 従業員に権限を委譲すること。従業員が上司の指示をいちいち仰がなくとも, サービス上の問題の解決法を自ら見つけ出し, 顧客のニーズや要望に応える適切な意思決定を行うことのできる権限を与えること。

参考文献

Christopher Lovelock, 小宮路雅博（監訳）(2002).『サービス・マーケティングの原理』 白桃書房

James L. Heskett, W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger, 島田陽介（訳）(1998).『カスタマー・ロイヤリティ経営』 日本経済新聞社

James L. Heskett, W. Earl Sasser, Leonard A. Schlesinger, 山本昭二・小野譲司（訳）(2004).『バリュープロフィットチェーン』 日本経済新聞社

James L. Heskett, W.Earl Sasser, Joe Wheeler, 川又啓子・諏澤吉彦・福冨言・黒岩健一郎（訳）(2010).『サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築』 同友社

Jan Carlzon, 堤猶二（訳）(1990).『真実の瞬間』 ダイヤモンド社

Robert・B・Cialdini, 社会行動研究会（訳）(2014).『影響力の武器～なぜ、人は動かされるのか～』 誠信書房

Robert Spector, P.D. McCarthy, 山中鑛（訳）(2001).『ノードストロームウェイ - 絶対にノーとは言わない百貨店 - 』 日本経済新聞社

R.P. Fisk, S.J. Grove, J. John, 小川孔輔・戸谷圭子（監訳）(2005).『サービス・マーケティング入門』 法政大学出版局

Stephen L. Vargo, Robert F. Lusch, 井上崇通（監訳）(2016)『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』 同文館出版

Tran Nhung THI TUYET・原良憲 (2013)「サービス・イノベーションの研究動向 - 価値共創とその背景を中心に - 」『システム / 制御 / 情報』, Vol.57, No.12, pp485-492.

青木幸弘 (2013).「ブランド価値共創研究の視点と枠組み～ S-D ロジックの観点からみたブランド研究の整理と展望」『商学論究』, 第 60 巻, pp85-118.

青砥則和 (2018).「産業用ロボット／ IoT 事業のサービス化に向けたアクションリサーチ –やまがたロボット研究会を事例として –」『明治大学ビジネススクール　グローバル・ビジネス研究科 優秀論文集 2018 年 3 月修了』 明治大学専門職大学院

伊集院憲弘 (1998).『社員第一、顧客第二主義 - サウスウエスト航空の奇跡 - 』 毎日新聞社

井上崇通・村松潤一 (2010).『サービス・ドミナント・ロジック』 同文館出版

大西洋 (2016).『常に革新を生み続ける　三越伊勢丹の秘密』 海竜社

大森寛文 (2017).「価値共創マーケティング論の展開方向に関する考察」『明星大学経営学研究紀要』, 第 12 号, pp49-69.

小野譲司 (2010).『顧客満足「CS」の知識』 日本経済新聞出版

小野譲司 (2012).「価値共創時代の顧客戦略」『AD STUDIES』, Vol.39, pp29 - 35.

小野譲司 (2010).「JCSI による顧客満足モデルの構築」『Japan Marketing Journal』, Vol.30, No.1, pp20-34.

蒲生智哉 (2008).「サービス・マネジメントに関する先行研究の整理」『立命館経営学』, 第 47 巻, 第 2 号, pp109-125.

川喜多二郎 (1967).『発想法』 中央公論新社

川喜多二郎 (1970).『続・発想法』 中央公論新社

木戸貴也 (2012).「従業員満足、顧客満足と企業業績の関係に関する一考察」『商大ビジネス・レビュー』 兵庫県立大学大学院経営研究科　pp31-39.

近藤隆雄 (1999).『サービス・マーケティング - サービス商品の開発と顧客価値の創造 - 』 生産性出版

近藤隆雄 (2007).『サービス・マネジメント入門』 生産性出版

近藤隆雄 (2012).『サービス・イノベーションの理論と方法』 生産性出版

近藤隆雄 (1997).「サービス・マーケティング・ミックスと顧客価値の創造」『経営・情報研究』, No.1.

近藤公彦 (2013).「小売業における価値共創 - 経験価値のマネジメント」『Japan Marketing Journal』, Vol.32, No.4 pp50-61.

佐藤正弘 (2010).「顧客満足研究の歴史的変遷」『西南大学商学論集』, 第 57 巻, 第 1 号, pp29-58.

嶋口充輝 (1994).『顧客満足型マーケティングの構図』 有斐閣

首藤明敏 (2010).「サービスブランディング」『AD STUDIES』, Vol.32, pp15 - 19.

徐彬如（2009）.「顧客成果の影響要因としての従業員満足とサービス風土」『京都大学経済論文』, 第 183 巻, 第 4 号　pp105-121.

田口尚史（2015）.「価値提案概念の精緻化と相対的価値重点の発展」『茨城キリスト教大学紀要』, 第 49 号社会科学, pp 1-22.

丹野慎太郎･戸谷圭子（2017）.「サービス共創価値の「測定尺度」を創る」『サービソロジーへの招待　価値共創によるサービス・イノベーション』　東京大学出版会　, pp143-161.

張婧（2016）.「小売店頭における価値共創マーケティング」『Japan Marketing Journal』　日本マーケティングカンファレンス・プロシーディングス Vol.5, pp287-298.

戸谷圭子 , (2006) .『リテール金融マーケティング』　東洋経済新報社

戸谷圭子（2013）.「サービス共創価値の構造に関する考察」『Japan Marketing Journal』, Vol.33 , No.3 , pp32-45.

戸谷圭子（2017）.「サービソロジーで経営する」『サービソロジーへの招待　価値共創によるサービス・イノベーション』　東京大学出版会, pp213-235.

南知恵子（2010）.「サービス・ドミナント・ロジックにおけるマーケティング論発展の可能性と課題」『国民経済雑誌』, 第 201 号, 第 5 号, pp32-45.

南知恵子（2012）.「サービス品質と顧客満足」『流通研究』, 第 14 巻, 第 2/3 合併号, pp1-15.

南知恵子・西岡健一（2015）,「サービス・イノベーション - 価値共創と新技術導入」『Japan Marketing Journal』　, Vol.34, No.3, pp181-186.

御子柴清志（2004）.「従業員満足度調査」『経営政策論集』, Vol.4, No.1 , pp110-126.

村松潤一（2016）.『価値共創とマーケティング論』　同文舘出版

村松潤一（2017）.「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤 - サービスを基軸とした新たなマーケティング」『Japan Marketing Journal』, Vol.37, No.2 , pp6-24.

横田伊佐男（2015）.「マーケティング価値共創についての一考察」横浜国立大学成長戦略センター

オーラルセッション ― フルペーパー

共創において創発した文化的使用価値がコミュニティを越えて共有される仕組みの検討

― 状況的学習論の「実践コミュニティ」を手がかりとして ―

NTTコミュニケーションズ株式会社
川口 高弘

要約

価値は企業によって創り出されるのではなく，交換後に消費者と共創されるという考え方に，実務家や研究者の関心が寄せられるようになって久しい。このようなか，川口 (2018) において提示されたWenger (1991) の「意味の交渉」を理論的根拠とする文化的使用価値が創発する仕組みは，マーケティングにおける相互作用の仕組みの検討に多様な示唆を含んでいる。なかでも，村松 (2015) において指摘された，S-DロジックとSロジックの共通課題とされる価値共創の成果を企業にフィードバックする仕組みの理論的根拠を示し，価値共創に取り組む企業の報酬に示唆を与えたことの意義は小さくないと思われる。だが，川口 (2018) において提示された仕組みは，創発した価値がコミュニティを越えて共有されることは想定されておらず，その有用性は限定的であるように思われる。本研究では，こうした問題を，状況的学習論の「実践コミュニティ」(Wenger 1991 and 1998) を手がかりとして検討し，そこで確認されたことを基礎として，共創において創発した文化的使用価値がコミュニティを越えて共有される仕組みが提示される。

キーワード

価値共創，正統的周辺参加，バウンダリー・オブジェクト，ブローカー，文化的透明性

序論

価値は企業によって創り出されるのではなく，交換後に消費者と共創されるという考え方に，実務家や研究者の関心が寄せられるようになって久しい。マーケティングにおける価値共創を扱う研究は多岐にわたるが，なかでも有形財と無形財の共通項である知識とスキルによって購入した製品の消費も間接的な価値共創と見なすサービス・ドミナント・ロジック (Vargo and Lusch 2004) や，従来のサービス・マーケティング研究が扱ってきた顧客との間に直接的な相互作用が働くケースのみを価値共創と見なすサービス・ロジック (Grönroos 2006) は広く知られている。

このようななか，近年，価値共創に関心を寄せる研究者の注目を集めているトピックの一つに，企業と消費者または消費者間の共創において製品の物理的属性に還元して説明することができない文化的使用価値 ―― たとえば，ネスレの「キットカット」に見られるお守りとしての価値 ―― が創発する仕組みを明確化する研究がある。この研究は，文化的使用価値は，消費者とのコミュニケーションにおいて生じる「意味のズレ」から創発するとされる立場をとる研究 (e.g. 石井 2012, 176-181頁; 2014, 206-220頁) と，製品の意味 (使用価値) をめぐる消費者との「交渉」のなかで創発するとされる立場をとる研究 (e.g. 川口 2018) とに大別される。双方の研究は，人間どうしのコミュニケーションを，発信の側と受信の側の装置が正常に作動し，両者間でコードが共有され，かつ，その経路にノイズ (noise) が入らない限りコミュニケーションの成功は保障されるとするシャノン=ウィーバー・モデル (Shannon and Weaver 1949) に依拠して説明することは現実的ではないとする点において立場を同じくする。一方，前者の研究 (石井 2012～) では，共創の当事者に仮定されている文脈 ―― 以下，「コンテクスト」で統一する ―― は文化的使用価値の創発プロセスにおいて直接的な役割を持たないのに対して，後者の研究では中心的な役割を担うという明確な違いがある。

E. ウェンガーは,「意味は辞書の中に存在するのではなく, 人々が世界に関与していること, その行為を実践することによって意味の合意に向けたプロセスが生まれる」(Wenger 1988, pp. 51-52) と述べ, 意味はコードの解読によって一意的に定まるのではなく, 他者とのやりとりのなかで形成される (Wenger 1991, pp. 111-116) ことを強調している。川口 (2018) では, E. ウェンガーのこうした考え方を定式化した「意味の交渉 (negotiation of meaning)」(Wenger 1991, pp. 111-116) を理論的根拠として, 文化的使用価値は製品の使用価値をめぐる個々の消費者との交渉を積み重ねるなかで形成されたある想定を拠り所として創発することが示された。

川口 (2018) において示された文化的使用価値が創発する仕組みは, マーケティングにおける相互作用の仕組の検討に多様な示唆を含んでいる。なかでも, 村松 (2015) において指摘されたS-Dロジックと Sロジックの共通課題とされる価値共創の成果を企業にフィードバックする仕組みの理論的根拠を示し, 価値共創に取り組む企業の報酬に示唆を与えた[1]ことの意義は小さくないと思われる。だが, 川口 (2018) において提示された仕組みは, 創発した文化的使用価値がコミュニティを越えて共有されることは想定されておらず, その有用性は限定的であるように思われる。

本研究では, 消費者間共創において創発した文化的使用価値がコミュニティを越えて共有される仕組みを明確化するために, 以下の手続きにしたがって論を進める。はじめに, 川口 (2018) において提示された文化的使用価値が創発する仕組みを検討し, その限界を見極める。そのうえで, 川口 (2018) において検討されたウェンガーらの「実践コミュニティ」をより詳細に論じ, そこで確認されたことを手がかりとして, 消費者間共創において創発した文化的使用価値がコミュニティを越えて共有される仕組みを提示する。

I. 文化的使用価値が創発する仕組みとその限界

川口 (2018) において提示された文化的使用価値が創発する仕組みを図解した図-1では, 左の縦枠はマーケターを, 右の縦枠は個々の消費者を, 中央の縦枠は両者の共有領域 (可視・不可視の領域) をそれぞれ表している。一方, これらの縦枠と交差する上段の横枠は, 左から右に製品化 (使用価値の仮託)→製品の移転→消費→価値認知の一連のプロセスにおける可視の側面を, これに対応する下段の横枠は, 右から左に消費者反応の形成 (意味の仮託)→消費者反応の伝達→受容→理解の一連のプロセスにおける可視の側面を, 中央の横枠は, 不可視の領域に存在するマーケターのコンテクスト (左) と個々の消費者のコンテクスト (右) をそれぞれ表している。当該の仕組みでは, 左の縦枠と中央横枠が交差する付近の①から時計回りに⑩までのプロセスの循環 (×χ) のなかで文化的使用価値が創発すると考えられている。その具体的なプロセスは, 次のとおりである。

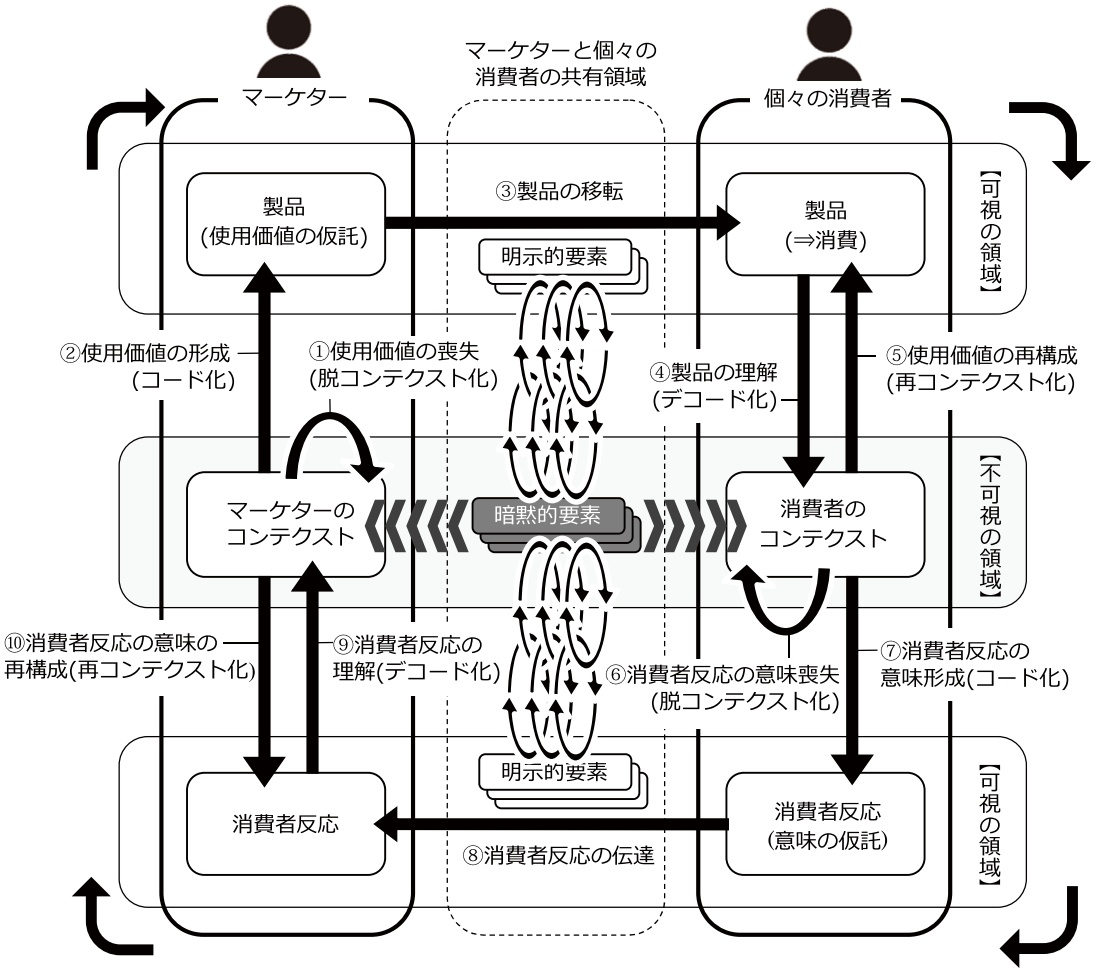
はじめに, 企業では, 製品戦略の検討において, マーケターのコンテクストを構成する要素のすべてが, ②の製品化に反映されるわけではない。マーケターの思惑を製品に置き換える①～②の過程では, マーケターのコンテクストを参照しなければ理解できない使用価値は失われる。つまり, 属性, デザイン, 品質等の形式化 (または具象化) の過程にあたる②のコード化は, マーケターのコンテクストに残存する①の使用価値の喪失として脱コンテクスト化の過程でもある。したがって, 製品は, マーケターのコンテクストを構成する要素のすべてを形式化したものではなく, マーケターのコンテクストに残存する, ②の製品化 (コード化) に反映されない要素に依拠した異なる属性またはデザイン, もしくは品質の製品でもある可能性を有している。

一方, 販売チャネルを通して③のとおり移転された製品を受容した個々の消費者は, その製品の消費から得たベネフィットと製品を, コードに対応する属性, デザイン, 品質等に照らして評価するだけでなく, ④のデコード化の過程を経て自身のコンテクストを参照し, ⑤の再コンテクスト化の過程を経て独自にその使用価値を認知する。そのうえで, 個々の消費者は, ⑤の過程によって再構成された自身

のコンテクストに依拠して⑦の過程において消費者反応を形成する (コード化)。⑥の消費者反応の意味喪失 (脱コンテクスト化) を経て行われるその過程では, 個々の消費者のコンテクストに照らさなければ理解できない言外の意味は失われる。このことは, 個々の消費者のコンテクストに残存する要素に依拠した他の消費者反応でもあり得ることを示している。

他方, アンケートやインタビュー等を通じて⑧のとおり個々の消費者反応を受容したマーケターは, ⑨のデコード化の過程を経て自身のコンテクストを参照し, ⑩の再コンテクスト化の過程において独自にその消費者反応の意味をとる。ここで, マーケターは, ⑩の過程によって再構成された自身のコンテクストを手がかりとして, 製品の機能またはデザイン, もしくは品質等の改良を行う場合がある。

図 -1. 文化的使用価値が創発する仕組み



出所: 川口 (2018, 181 頁) の図 14-1 を本稿の議論に合わせて筆者修正。

①～②の過程を経て形式化された製品を，③の過程を経てふたたび受容した個々の消費者は，その消費から得たベネフィットと製品そのものを，④～⑤の過程において自身のコンテクストに依拠して再評価し，独自にその使用価値を認知する。これを受けて，個々の消費者は，⑤の再コンテクスト化の過程を経て再構成された自身のコンテクストを拠り所として，⑥～⑦の過程において新たな消費者反応を形成し，⑧のとおりマーケターに向けてそれを伝達する。使用価値をめぐるマーケターと個々の消費者の交渉に対応する①～⑩のサイクルの循環は，個々の消費者がその製品の購買・消費を止めるか，あるいは企業がその事業から撤退するまで続けられる。

このようななか，マーケターと個々の消費者のコンテクストは，使用価値をめぐる交渉を積み重ねるなかで相互作用を繰り返し，このことによって両者の共有領域に，製品に関連する形式知，製品をめぐる共有された経験，その製品に関連する有形物等の明示的要素と，意味の交渉の担い手にとって当然視される暗黙的要素が折り重なるように蓄積される。これを拠り所として，マーケターと個々の消費者の共有領域に製品の使用価値をめぐるある想定が，両者のコンテクストに相互に顕在化しやすい環境が形成される。マーケターと個々の消費者は，文化的透明性が高いと見なされるこうした環境の下で共通感覚を生成する文化的コンテクストを組織化し，それを拠り所として創発した文化的使用価値を認知する。

川口 (2018) において提示された文化的使用価値が創発する仕組みは，同書において，米国製オートバイのハーレーダビッドソンのコミュニティのケースを用いて検証され，その意義と有用性が確認された。だが，川口 (2018) の仕組みは，たとえば，消費者間共創において創発したお守りとしての価値が，コミュニティを越えて全国的に共有されたキットカットの事例をうまく説明することはできず，その有用性は限定的であるように思われる。したがって，さらに検討が加えられるべき点は，創発した文化的使用価値がコミュニティを越えて共有されるために必要となる要素は何かという問題である。

II. 状況的学習と実践コミュニティ

1.「実践コミュニティ」とは

1991年，当時，ゼロックス社 (Xerox Inc.) のパロアルト研究所 (Palo Alto Research Center in CA, founded in 1970) が期限付きで設置したInstitute for Research of Learning において人工知能の研究を行っていたE. ウェンガー (Etiennu Wenger, 1951-) は，社会人類学者のJ. レイヴ (Jean Lave, 1939-) とともに組織的学習に関するコンセプトを発表した。「実践コミュニティ (community of practice)」と呼ばれるそれは，「あるテーマに関する関心や問題，熱意などを共有し，その分野の知識や技能を，持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」(Wenger, McDermott and Snyder 2002, p. 4. 邦訳 2002年，33頁)，または「共通の専門スキルや，ある事業へのコミットメント (熱意や献身) によって非公式に結びついた人々の集まり」(野村 2002, 12頁) として理解されている。

ある非公式組織が実践コミュニティであるためには，「一連の枠組やアイデア，ツール，情報，様式，専門用語，物語，文書」を生み出し，それを共有・維持する営み (Wenger, McDermott and Snyder 2002, p. 29. 邦訳 2002年，64頁) とされる「実践 (practice)」が，そのコミュニティにおいて展開されていなければならない。このことを踏まえて，Wenger (1991) では，次とおり規定されている。すなわち，

> 「実践のコミュニティたらしめる非常に重要なポイントは，それが直接的でも間接的であれ，物理的な共存や，他のやり方を通して，『何かをするやり方』と，『互いに接触する場面』を共有しているということである。つまり，彼らは実践を共有しているのである。共有された実践とは，彼らの皆が従事する活動，その共有している活動についての特別なコミュニケーションのあり方，その結果として彼らが共有している観点や興味，利害といったものである」(Wenger 1991, p.152)。

「用語は新しいが，その経験は新しいものではない」(Wenger 1998, p. 7) とされる実践コミュニティは，われわれの社会の「どこにでもある」(Wenger 1998, p. 6; Wenger, McDermott and Snyder 2002, p. 5. 邦訳 2002年，35頁)。それは，「職場でなにかをともに行っている同僚たち，趣味を共有して集まっている友人たち，会議の後にいつも問題点を語り合う仲間たち，情報を交換しあう企業の社員や発注元の顧客たち等々」(薄井 2010, 105頁) である。今日，実践コミュニティは，その活動の場をインターネットにまで広げることでより活発に活動するようになっている (Wenger, McDermott and Snyder 2002, pp. 221-222. 邦訳 2002年，318-319頁)。

E. ウェンガーは，実践コミュニティを構成する三つの要素として，参加者 (participants) どうしの「相互関与」，参加者による「共同企画」，参加者の「共有領域」を挙げている (Wenger 1998, pp. 73-85)。ここに，参加者どうしの「相互関与 (mutual engagement)」とは，前節で解説した文化的使用価値が創発する仕組みの理論的根拠とされた「意味の交渉」の過程を指している。二つ目の「共同企画 (joint enterprise)」とは，参加者による共同の営みを指している。共同企画では，実践における相互関与を通じて「交渉された応答 (negotiated response)」またはローカルな反応が生成される。三つ目の「共有領域 (shared repertoire)」とは，そうした応答ないし反応を生み出す (共同企画の展開を通じて蒸留された) コミュニティの共有資源であり，そこには，言葉，人工物，ジェスチャー，ルーティン等の明示的な事物だけでなく (Wenger 1998, p. 83)，「暗黙の慣行，暗示的な合図，言葉にならない勘や経験，判別可能な直観，特定の認識，常識的な感受性，身体化された理解，根本的な想定，共有される世界観」(薄井 2010, 107頁) といった暗黙的なそれも含まれる。

2. 実践コミュニティ論の背景，経緯，周辺

実践コミュニティの母体となる「状況的学習 (situated learning)」とは，一般に，さまざまな社会的活動への参加をとおして学ぶ知識とスキルの実践的習得に関する研究として理解されており (Lave and Wenger 1991, 邦訳 1993年)，主に社会学，科学社会学，文化人類学，コンピュータ・サイエンス，認知科学から理論・概念を借用し発展した学際的領域として知られている (ソーヤー 2006, 83頁)[2]。その起源は，「社会的実践，プラクシス，活動，および，進行する社会的世界への参加を通じて人間の知の発展を理論化することは，社会科学では，マスクス主義の長い伝統の一部である」(Lave and Wenger 1991, p. 50. 邦訳 1993年，25頁) とされているとおり，19世紀に遡ることができる[3]。

状況的学習論 (実践コミュニティ) の研究は，徒弟制における学習方法を対象としてはじまった。そこでは，類似の専門性または職能を有する必ずしも知識労働者に限らないローカルな組織の成員による業務改善等に関する知識の創造・伝承を研究対象としていた (e.g. Lave and Wenger 1991, 邦訳 1993年; Wenger 1998; Gherardi and Nicolini 2002)。その後，この領域は，異なる専門性または技能を有する公式的には異なる組織に属する企業の被雇用者や研究者による知識創造の研究にシフトしていく (e.g. Wenger, McDermott and Snyder 2002, 邦訳 2002年)。

状況的学習の周辺では，L. ヴィゴツキーやA. レオンチェフに代表されるロシア心理学界の伝統に軸足を置いて発展した人間の活動システム (activity system) の文化的・歴史的発達に関する理論として知られる「文化・歴史的活動理論 (cultural-historical activity theory: CHAT)」に依拠した研究が行われている。状況的学習論とCHATには，一見して個人が単独で行っているように見える活動であっても，それはすべからく社会的，文化的，歴史的なコンテクストに埋め込まれた行為として捉えるという共通した特徴がある (諏訪 2007, 96頁)。

状況的学習に類似した研究には，アクターネットワークがある。石山 (2018) によれば，人と人工物のネットワークで成立する「実践」が学習を促すとされる状況的学習は，

明らかに知識をアクター (人, 人工物等) のつながりとして捉えるアクターネットワーク (Actor-Network) にその理論的根拠を負っており, それを媒介したのが, 状況に埋め込まれた行為について論じたSuchman (1987) である (75頁)。

3. 意味の交渉を媒介する「参加」と「具象化」

「われわれは語れる以上のことを知っている」(Polanyi [1966] 1983, p. 4. 邦訳 2003年, 18頁) のは,「知識は形式的であると同時に暗黙的でもある」(Wenger, McDermott and Snyder 2002, p. 9. 邦訳 2002年, 40頁) からである。ある事柄を他者が認知できるように対象化 (objectification) することは, その事柄を「可視の領域 (field of visibility)」に置くことでもある (図-1の②または⑦)。コンテクストに取り残される意味の喪失 (a loss of meaning) として脱コンテクスト化 (decontextualize) でもあるこの過程は, 同時にある事柄を「不可視の領域 (field of invisibility)」に置くことでもある (図-1の①または⑥)[4]。対象化はいわば活動の凝固 (congealing) であり, 凝固した対象はコンテクストを喪失することで対象それ自身の意味を運ぶことができない (Wenger 1991, p. 110)。いわゆる, 意味のブラックボックス化である。ある事柄を対象化する過程では, その行為者のコンテクストを参照しなければ理解できない意味は失われる[5]。その失われた意味は, 実践における行為者の活動によって対象の属性となる。

「意味の交渉」の中核となるこうした考え方 (発話の意味生成と理解) は, Wenger (1998) において, 意味の交渉を媒介する「参加」と「具象化」として概念化されている。ここに「参加 (participation)」とは,「意味の交渉」または相互関与へのコミットメントを, 一方の「具象化 (reification)」とは, 実践コミュニティの参加者である「われわれの経験を『実在性 (thingness)』へと凝固するような対象をつくりだすことによって, われわれの経験に形態を付与する」(Wenger 1998, p. 57) プロセスを指している。この具象化は, 既述の「共有領域」において共有される明示的または暗黙的な事物に対応している。節を改めよう。

III. コミュニティを越えて共有される文化的使用価値

1. 正統的周辺参加

伝統的な学習論では, 学習者が知識を内化する過程を学習と見なし, コンテクストから独立している知識は容易に移転できると考えられている (Anderson, Reder and Simon 1996)。知識は頭の中に存在することを自明とするこうした立場は「個人」を学習の分析単位とする (Lave and Wenger 1991, p. 47. 邦訳 1993年, 22頁) のに対して, 知識を状況依存的な実践に埋め込まれているものとして捉える状況的学習論では, 学習対象 (認知対象) の意味を構成する「参加者と人工物のネットワーク」を学習の分析単位とする (Lave and Wenger 1991, 邦訳 1993年; ソーヤー 2006年, 43頁)。これにより, 学習論は, 学習者が実践においてさまざまな変化に対応する過程を「学習」として捉えることが可能になったとされている (Wenger 1998, p. 138)。

状況的学習論では, 学習の熟達度と「実践コミュニティへの参加の程度」(Lave and Wenger 1991, p. 49. 邦訳 1993年, 25頁) または「アイデンティティ形成の程度」はイコールの関係にあるとされている (Wenger 1991, pp. 130-131)。そこでは, 熟達度が上がればそれだけ暗黙的要素が共有できるようになり, コミュニティの資源 (参加者と人工物のネットワーク) にアクセスできると考えられている。「参加者の個人的部分を越えたある種の共有される実　態 (some shared entity extending beyond the individual spheres of participants)」(Wenger 1991, p. 114) としての「暗黙的要素は, われわれが当然視する事柄であり, そのことのゆえにその背景のなかにとけ込んでいく傾向をもつ。それは, 忘れ去られるのでないかぎり, 個人の潜在意識, みなが直感的に知りうる事柄, 当たり

前の事柄となる。(中略) 常識とは, それが共通に保有される感覚であるがゆえに, 共通に感じることが可能なもの (common-sensical) である」(Wenger 1998, p. 47)。薄井 (2010) が指摘するように, それは実践コミュニティの参加者であることのまぎれもない印である (107頁)。

実践コミュニティの新参者は,「実践」に参加することによってコミュニティの参加者としての正統性 (legitimacy) を認められる。ただし, 学習は, 必ずしも十全的参加へと向かう直線的なプロセスを指向するとは限らないことに注意が必要である。いみじくもレイヴらは, 次のとおり述べている。

> 「実践共同体 (実践コミュニティ) で学習者が十全的参加 (full participation) に移動していくことが静態的文脈で起こっているわけではない。(中略) 実践そのものが動きのなかにある。活動, それに関与する人々の参加, 彼らの知識, さらに彼らの将来の見通し, これらが相互構成的であるから, 変化こそが実践共同体 (実践コミュニティ) および彼らの活動の根本的な特質である」(Lave and Wenger 1991, pp. 116-117. 邦訳 1993年, 104頁, カッコ内は筆者追記)。

こうした指摘にも明瞭に示されているとおり,「参加や実践共同体 (実践コミュニティ) 自体も変化・変容していくものであり, 向かうべきものが固定化されない」(遠藤 2005, 231頁)。したがって, すべての人の参加は何らかの意味で正統的に周辺的であり,「すべての人は, 変化しつつある共同体 (コミュニティ) の将来に対して, ある程度は『新参者』と見なすことができる」(Lave and Wenger 1991, p. 117. 邦訳 1993年, 105頁, カッコ内は筆者追記)。要するに, 不断に変化・変容し続ける実践コミュニティでは, 常に新しい経験に直面するという意味において古参者も“新参”であり, ゆえに周辺的と見なし得る。

実践コミュニティにおける参加の軌道には, 周辺的軌道 (Peripheral trajectories), 内部へ向かう軌道 (Inbound trajectories), 内部者の軌道 (Insider trajectories), 境界的軌道 (Boundary trajectories), 外部へ向かう軌道 (Outbound trajectories), コミュニティの中核を担う成員となることをあえて選ばない周辺的に実践に参加する非成員性 (non-membership) による非参加 (non-participation) がある (Wenger 1998, pp. 154-155)。このようななか,「新参者が, 実践コミュニティに対し, その正統なメンバーとしてゆるやかな条件の下で参加する」(薄井 2010, 108頁) ことは,「正統的周辺参加 (legitimate peripheral participation: LPP)」と呼ばれている (Wenger 1991, p. 129; Lave and Wenger 1991, pp. 36-37. 邦訳 1993年, 12頁)。LPPは, 十全的参加未満の参加の仕方によって「非参加のアイデンティティ (identities of non-participation)」(Wenger 1998, pp. 57-58) を形成するとされている。それは, たとえば, 与えられた作業を機械的にこなす程度の参加の仕方である。一方, こうした参加の仕方を促す「周辺性にこそ学びの力がある」(三浦 2018, 129頁) とされているのは, 緩やかな条件の下で参加する周辺性は他の実践コミュニティとの結節点となる (Lave and Wenger 1991, p. 36. 邦訳 1993年, 11頁, カッコ内は筆者追記) ためである。

2. ブローカーと文化的透明性

Wenger (1998) によれば, 実践コミュニティは,「周辺性」と「境界性」の概念によってその自身の境界を規定している (pp. 167-172)。ここに,「周辺性 (peripherality)」は, 十全的参加の軌道または周辺的軌道に留まる「非参加によって可能となる参加」を, 一方の「境界性 (marginality)」は, コミュニティの縁に留まる「非参加によって制限される参加」をそれぞれ意味している。こうした実践コミュニティには, 通常,「バウンダリー・オブジェクト (boundary object)」と呼ばれる実践を通じて参加者の観点を調整し接続する人工物, 文書, 概念, コンセプト, 価値・価値観等 (p. 105) を, 他の実践コミュニティに持ち込む「ブローカー (broker)」と呼ばれる成員が存在する。

ある実践コミュニティにおいて具象化されたバウンダリー・オブジェクトが, 他の実践コミュニティに持ち込まれ

ることは，脱コンテクスト化の過程を経て具象化された人工物が，持ち込まれた実践コミュニティにおける再コンテクスト化の過程を経て独自にその意味がとられることを意味している。だが，こうした状況は，薄井 (2010) において指摘されているように文化的に不透明である (109-110 頁)。E. ウェンガーは，文化的コンテクストが不透明なケースとして，南アフリカ制作の映画「ミラクルワールド ブッシュマン」(The gods must be crazy, 1981) を取り上げ，そこに描かれているコカ・コーラの瓶を神聖なモノとして崇める未開人にとって，コカ・コーラの瓶の意味 (使用価値) を構成するコンテクストは文化的に不透明な存在としている (Wenger 1991, p. 104)。テクストの「意味生成を，個々の発話者の頭のなかから離れ，社会的相互作用の場のなかに位置づけようとする試み」(Hanks 1991, p. 13. 邦訳 1993 年，6 頁) として捉える「実践コミュニティ」では，当事者間で共通の感覚 (common sense) を形成するための最良のコンテクストは，実践における「意味の交渉」の相互関与を通じて組織化されると考えられている (Wenger 1998, p. 47)。その最良のコンテクストの組織化を規定する「文化的透明性 (cultural transparency)」とは，人工物 (artifacts) の意味を構成する文化的コンテクストにアクセスできる度合い (degree) とされている (Wenger 1991, p. 104; ソーヤー 2006, 51 頁)。ここに，文化的コンテクストにアクセスできる度合いとは，テクストの意味をめぐるある想定がコミュニケーションの当事者のコンテクストに相互に顕在化する程度のことを意味し，ある想定が顕在化した状態を特に「文化的透明性が高い」または「コンテクストは文化的に透明である」と言う。

以上の検討を基礎として，ある実践コミュニティにおいて創発した文化的使用価値が，コミュニティを越えて共有される仕組みの定式化も可能と思われる。すなわち，ブローカーによって持ち込まれたある実践を通じてバウンダリー・オブジェクト (製品) の使用価値をめぐる交渉が積み重ねられ，このことによって参加者の共有領域に製品に関連する形式知または製品をめぐる共有された経験，もしくはその製品に関連する有形物等の明示的要素と意味の交渉の担い手にとって自明の暗黙的要素が折り重なるように蓄積される。こうした明示的要素と暗黙的要素の歴史的集積を拠り所として，参加者の共有領域に製品の使用価値をめぐるある想定が，個々の参加者のコンテクストに相互に顕在化しやすい環境が形成される。個々の参加者は，文化的に透明になったこうした環境の下で共通感覚を生成する文化的コンテクストを組織化し，それを拠り所として製品の文化的使用価値を認知する。その文化的使用価値が埋め込まれた実践は，ブローカーによってふたたび他の実践コミュニティに持ち込まれ展開される。ある実践コミュニティにおいて創発した文化的使用価値は，こうしたプロセスの連鎖によって広く共有されていくと考えられる。

3. コミュニティを越えて共有される「お守り」としての価値

以下では，本研究の結論が価値共創の検討に有用であることを示すために，ネスレの「キットカット」をめぐる消費者間共創において創発したお守りとしての価値が，コミュニティを越えて共有された事例を検討する。

世界で唯一お守りとして消費されるチョコレート菓子と言えば，ネスレの「キットカット」を思い浮かべる人は少なくないと思われる。ウエハースをチョコレートでコーティングした「キットカット (KitKat)」は，1973 年，英国のロントリー・マッキントッシュ社 (英名：Rowntree Mackintosh Confectionery) からライセンスを取得した株式会社不二家によって国内における製造・販売が開始された。キットカットは，国内市場に投入された当初から主に十代の女子をターゲット (購買者) にしていたが，実際はお買い得なミニサイズの袋詰めを，彼女らの母親が「おやつ」として買い置きしていたとされる (関橋 2007, 17, 127 頁)。

キットカットの販売は，70 年代から主に TVCM に偏重したプロモーションに支えられてきたと言っても過言ではない。こうした戦略は，キットカットの製造・販売が不二家からネスレマッキントッシュ株式会社を経てネスレコンフェクショナリー株式会社に引き継がれるまで基本的に変わることはなかった。このようななか，2001 年にキットカットの製造・

販売を引き継いだネスレコンフェクショナリー株式会社は，従来の戦略を見直すため市場調査に着手した。この頃，ネスレコンフェクショナリーの九州支店から，1 ～ 2月になるとキットカットがよく売れるという情報がもたらされた。調査の結果，福岡弁の「きっと勝つとぉ」に発音が似ているキットカットが受験生を中心に合格祈願のお守りとして購入・消費されていること，こうした消費の仕方が全国的に見られることが確認された[6]。以下では，ある高校生コミュニティにおいて創発したキットカットのお守りとしての価値が，自身のコミュニティを越えて共有されたプロセスについて検討する。本稿では，このために，図-1の左の縦枠をブローカー(の役割を担う高校生) に，右の縦枠を個々の高校生に，製品を「キットカット」にそれぞれなぞらえる。

はじめに，ブローカーは，お守りとしての意味 (価値) を創発した実践 ―― ここでは，大学受験のために音楽活動を休止していたバンド仲間が，今は，受験のストレス解消のために隔週で集い活動する実践を想定している――を，他のバンド・コミュニティに持ち込み展開する。そこでは，ブローカーによってお守りとしての意味が仮託されたキットカットを受容した個々の高校生は，その意味をコードに対応する属性，デザイン，品質等に照らして評価するだけでなく，④のデコード化を経て自身のコンテクストを参照し，⑤の再コンテクスト化の過程を経て独自にその意味をとる。そのうえで，個々の高校生は，⑤によって再構成された自身のコンテクストに依拠して⑦の消費者反応を形成する。⑥の消費者反応の意味喪失を経て行われるその過程では，個々の高校生のコンテクストに照らさなければ理解できない言外の意味は失われる。このことは，彼／彼女のコンテクストに残存する要素に依拠した他の消費者反応でもあり得ることを示している。

一方，実践を通じて⑧のとおり移転された個々の高校生の反応を受容したブローカーは，⑨のデコード化の過程を経て自身のコンテクストを参照し，⑩の再コンテクスト化の過程において独自にその反応の意味をとる。そのうえで，ブローカーは，⑩において再構成された自身のコンテクストに依拠してふたたびキットカットにお守りとしての価値を仮託し，個々の高校生は④～⑤を経て独自にその価値を理解する・・・というプロセスが繰り返される。

このようななか，ブローカーと個々の高校生のコンテクストはキットカットの意味をめぐる交渉を積み重ねるなかで相互作用を繰り返し，このことによって彼／彼女らの共有領域にキットカットに関連する形式知，経験，有形物等の明示的要素と，実践のなかで当然視されるようになった暗黙的要素が折り重なるように積み重ねられる。これを拠り所として，ブローカーと高校生の共有領域に，キットカットの使用価値をめぐるある想定が相互に顕在化しやすい環境が形成される。個々の高校生は，文化的透明性が高いと見なされるこうした環境の下で共通感覚を生成する文化的コンテクストを組織化し，それを拠り所として顕在化したお守りとしての価値を認知する。

キットカットの文化的使用価値が埋め込まれた実践は，ブローカーによってふたたび他の実践コミュニティに持ち込まれ，展開される[7]なかでお守りとしての価値が認知される。キットカットのお守りとしての価値は，こうしたプロセスの連鎖によって広く共有されていったと考えられる。

結びに代えて

本研究では，創発した文化的使用価値がコミュニティを越えて共有される仕組みの明確化を目的として，以下のとおり論を進めた。

はじめに，川口 (2018) において提示された文化的使用価値が顕在化する仕組みは，創発した文化的使用価値がコミュニティを越えて共有されることは想定されていないことを確認した。本稿は，こうした問題を解明するために，まず「実践」を展開する非公式組織として知られる実践コミュニティは，意味の交渉に対応する「相互関与」，実践を共有する「共同企画」，共同企画を経て具象化される「共有領域」の三つの要素によって構成されること，意味の交渉はそれに関与することを意味する「参加」と実践における経験に形態を与える「具象化」によって媒介されることをそれぞれ確認した。次に，コミュニティの資源 (参

加者と人工物のネットワーク) にアクセスするために暗黙知が必要となること, 実践への正統的参加によって暗黙知の共有が可能となることについて見定めた。以上を手がかりとして, 本研究では, ブローカーによって外部から持ち込まれた実践 (意味の交渉) に参加することによってバウンダリー・オブジェクトの意味を構成する暗黙知の共有が可能となること, これによりバウンダリー・オブジェクトの意味を構成しているコンテクストが文化的に透明になること, それを拠り所としてバウンダリー・オブジェクトの本来の意味の理解が可能となることをそれぞれ確認した。そのうえで, こうした枠組みが, 文化的使用価値がコミュニティを越えて共有されるプロセスにも応用できることを示した。最後に, キットカットの事例分析を行い, 本研究において示されたことの意義と有用性について確認した。

注

1) 共創を通じて生成された文化的コンテクストは新たな価値共創の源泉となること。ここに, ローカルな知を豊富に含む文化的コンテクストの他社による模倣は容易ではないことは重要である。

2) 上野 (2006) によれば, 状況的学習は, さまざまな観点から主体を取りまく「状況」に着目したカルチュラル・スタディーズ (e.g. Willis 1977), シカゴ学派エスノグラフィー (e.g. Becker 1963), テクノサイエンス研究 (e.g. Foucault 1975; Latour 1988) の流れを汲む。カルチュラル・スタディーズ研究の伝統はEekert (1989 and 1990) によって, シカゴ学派のそれはStar (1987 and 1996) によって, テクノサイエンス研究のそれは主にL. スターによって, さらに, エスノメソドロジー的な観点はPlan and Situated Actions (邦題『プランと状況的行為』) の著者として知られるL. サッチマンによってそれぞれ状況的学習論に持ち込まれた (上野 2006, 5-6頁)。

3) 状況的学習論の系譜は, 上野 2006, 3-39頁に詳しいのでそちらを参照されたい。

4) Wenger (1991) によれば, 可視性を「α」, 不可視性を「β」とした場合, 両者の関係は常に「$\alpha+\beta=1$」となる。したがって, 可視性の割合が大きくなるほど, 不可視性のそれは小さくなる。このことは, Wenger (1991) において「有意味性の保存則 (a law of conservation of meaningfulness)」として定式化されている。詳細は, 同書のp. 108を参照されたい。

5) この点について, 薄井 (2010) では次とおり指摘されている。すなわち,「表象的対象がコンテクストとともに理解されるのでなければその意味が十全に伝わらないとする関連性理論ないし語用論に通底する発想をみることができる。だが, 実践コミュニティ論では, 表象の創出 (脱コンテクスト化) もその解釈 (再コンテクスト化) も, 実践すなわち人間同士の相互関与に依拠していることが強調される」(106頁)。

6) 『日経ビジネスONLINE』2008年5月30日付の高岡代表取締役社長兼CEOのインタビュー記事より。
出所 : http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20080528/159486/ (July. 23, 2017 at 17:33)

7) キットカットの文化的使用価値は必ずしも音楽活動に埋め込まれているのではなく, 受験に向けて頑張る仲間が集まり取り組む実践を広く想定していることに注意が必要である。

引用文献

Anderson, J., L. Reder and H. Simon (1996), "Situated Learning and Education," *Educational Researcher*, Vol. 25, No. 4, pp.5-11.

Brown, J. and P. Duguid (2001), "Knowledge and Organization: A Social Practice Perspective," *Organizational Science*, Vol. 12, No. 2, pp. 198-213.

Gherardi, S. and D. Nicolini (2002), "Learning in a constellation of interconnected practices: canon or dissonance?", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, pp. 419-436.

Grönroos, C. (2006), "Adopting a service logic for marketing", *Marketing theory*, Vol. 6, Issue 3, pp. 317-333.

Hanks, W. F. (1991), "Foreword by William F. Hanks", in J. Lave and E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, pp. 13-26. (佐伯胖 訳「ウィリアム・F・ハンクスの序文」『状況に埋め込まれた学習 ―― 正統的周辺参加 ――』産業図書, 1993年, 5-20頁。)

Lave, J. and E. Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習 ―― 正統的周辺参加 ――』産業図書, 1993年。) ※本稿の訳は, 邦訳版とは異なる場合がある。

Polanyi, M. ([1966] 1983), *The Tacit Dimension*, Peter Smith. (高橋勇夫 訳『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫,

2003年。) ※本稿における訳は, 邦訳版のそれとは異なる。

Shannon, C. and W. Weaver (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press.

Suchman, L. (1987), *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge University Press.

Vargo, S. and R. Lusch (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, Issue 1, pp. 1-17.

Wenger, E. (1991), *Toward a Theory of Cultural Transparency: Elements of a Social Discourse of the Visible and the Invisible* (Ph.D. Dissertation, University of California, Irvine, 1990), Institute for Research on Learning.

――― (1998), *Communities of Practice: Learning*, Meaning, and Identity, Cambridge University Press.

Wenger, E., R. McDermott and W. Snyder (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press. (野村恭彦 監修, 櫻井祐子 訳『ミュニティ・オブ・プラクティス ―― ナレッジ社会の新たな知識形成の実践 ――』翔永社, 2002年。)

石井淳蔵 (2012)『マーケティング思考の可能性』岩波書店。

――― (2014)『寄り添う力 ―― マーケティングをプラグマティズムの視点から ――』碩学舎。

石山恒貴 (2018)『越境的学習のメカニズム ―― 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像 ――』福村出版。

上野直樹 (2006)「ネットワークとしての状況論」上野直樹・ソーヤーりえこ 編著『文化と状況的学習 ―― 実践, 言語, 人工物へのアクセスのデザイン ――』凡人社, 3-39頁。

薄井和夫 (2010)「マーケティングにおける状況特異的知識 ―― 関連性理論および実践コミュニティ論の検討 ――」『同志社商学』同志社大学商学会, 第61巻第6号, 414-430頁。

遠藤ゆう子 (2005)「『状況に埋め込まれた学習 ―― 正統的周辺参加 ――』を読む : 学習と学習環境デザインを考える」『言語文化教育研究』早稲田大学大学院日本語教育研究科言語文化教育研究室, Vol. 33, 226-236頁。

川口高弘 (2018)『価値共創時代におけるマーケティングの可能性 ―― 消費と生産の新たな関係 ――』ミネルヴァ書房。

諏訪晃一 (2007)「コミュニティ教育と活動理論」『関西大学活動理論研究センター CHAT Technical Report No. 5』関西大学活動理論研究センター。

関橋英作 (2007)『チーム・キットカットの きっと勝つマーケティング ―― テレビCMに頼らないクリエイティブ・マーケティングとは? ――』ダイヤモンド社。

ソーヤーりえこ (2006)「社会的実践としての学習 ―― 状況的学習論概観 ――」上野直樹・ソーヤーりえこ 編著『文化と状況的学習 ―― 実践, 言語, 人工物へのアクセスのデザイン ――』凡人社, 40-88頁。

野村恭彦 (2002)「監修者序文」Wenger, E., R. McDermott and W. Snyder (2002), *Cultivating Community of Practice*, Harvard Business School Press. (『コミュニティ・オブ・プラクティス ―― ナレッジ社会の新たな知識形態の実践 ――』翔泳社, 2002年。)

三浦未来 (2018)「市民的アイデンティティの形成を目指す社会科授業開発の研究 ―― 二人称的アプローチによる社会参加の活動を中心に ――」『佐賀大学大学院学校教育学研究科紀要』第2巻, 128-141頁。

村松潤一 (2015)「価値共創の論理とマーケティング研究との接点」村松潤一 編著『価値共創とマーケティング論』同文舘, 129-153頁。

オーラルセッション ― 報告概要

共創コミュニティから創出する社会的価値

― Apple Distinguished Educator Programの事例より ―

大阪女学院大学 准教授
青木 慶

要約

本稿の目的は，社会に有用な，個人によるイノベーションの普及を促進する，有効なインセンティブを明らかにすることである。Appleが運営する教育者のユーザーコミュニティを対象に，事例研究（インタビュー調査と質問票調査）を行った結果，単なるユーザーではなく，有用なイノベーションを行う可能性の高い「リードユーザー」を組織化することで，コミュニティ自体が有効なインセンティブとして機能しうることが示された。コミュニティメンバーは，自らのアイデアを開示することで，有効なフィードバックを得て自身の教育に還元していた。さらに，メンバー同士が互いに協力して新たなイノベーションを実施し，それをコミュニティ内外で普及させるという役割も担っていた。一連の活動の背景では，Appleの強力なイニシアティブが発揮されており，企業とユーザーコミュニティの共創活動から，「教育の革新」という社会的な価値が創出されていることが明らかになった。

キーワード

共創コミュニティ，ユーザーイノベーション，リードユーザー，インセンティブ，Apple Distinguished Educator

I. はじめに

本稿の目的は，企業とユーザーの価値共創のさらなる発展に向けて，有効な示唆を得ることである。クラウドソーシングやクラウドファンディング，シェアリングエコノミーの発展に伴い，個人が価値創出のプロセスに参画することは，珍しいことではなくなった。だが，未だ発展途上にあり，課題点も指摘されている。

例えば，個人が市販の製品やサービスを改良したり，用途を変革することで，自分自身の問題解決を図るという行為はそう珍しいことではない。だが，たとえそのアイデアが，他の人にも役に立つものであったとしても，多くの人に普及することは稀である。なぜなら，当人は自分自身の問題を解決した時点で，十分な便益を得ており，それを普及させるには至らないケースがほとんどであるからだ。ユーザーイノベーション研究では，これを「市場の失敗」という言葉で説明している(von Hippel et al., 2014; De John et al., 2015)。社会に価値をもたらし得るアイデアが，個人の範疇にとどまってしまうことは社会的な損失であるといえよう。本稿では，どうすればこのギャップを解消できるのかについて検討する。

II. Apple Distinguished Educator Program

ここで，Appleが運営する，Apple Distinguished Educator (以下，ADE) Programについて簡潔に述べる。同プログラムは，Apple公式の教育者に特化したユーザーコミュニティである。1994年に，Appleのテクノロジーを活用して教育現場の変革に努める初等，中等，高等教育分野の教育者を対象に創設された。2018年現在，世界45カ国に，2,584人のメンバーがいる。コミュニティに参加するためには，2年に1回の新規メンバー募集時に，自分がいかに革新的な教育者であるかをアピールする2分間の動画を提出して，審査を通過する必要がある。また，一度ADEに認定されたとしても，毎年開催される，グローバルなミーティングに参加する際には，やはり同様の審査を受ける。このように，ADEは常に革新的な教育者であり続けること，さらに自分たちのイノベーションを，世界に共有することを求められる。

ADEのコミュニティは，単なるユーザーコミュニティではなく，イノベーションコミュニティであるといえよう。コミュニティメンバーは，進んでイノベーティブなアイデアを持ち寄る。そこからさらに，メンバー同士が協力し合ってイノベーションを行うケースもある。当コミュニティは，「ユーザーイノ

ベーションの普及における市場の失敗」という本稿の問題意識に対して，有用な示唆を与えうる事例であると判断された。

III. 調査方法

本稿ではADEのコミュニティの事例を通じて，アイデア考案者は，なぜコミュニティに参加・貢献するのかについて検討する。調査は，二段階で進める。まず，ADEを対象に，デプス・インタビューを実施し（n=17），そこから得た質的データの定量化，および得られた知見の妥当性を検証することを目的に，質問票調査を実施する（n=61）。

IV. 調査結果

インタビュー調査を通じて，Appleはリードユーザー[1)]を組織化して，メンバー間の交流を促すことで，イノベーションを創発しているという構図が浮かび上がってきた。そして，メンバー間のつながりがADEにとって何よりの動機づけであることが明らかになった。同時に，コミュニティの自走性に委ねるだけでなく，Appleも深く関与していることも確認された。

質問票調査の結果は，これらのインタビュー調査の結果と整合するものであった。回答者の80%が，ADEに応募する時点で既にリードユーザーの特徴を持ち合わせていた。また，彼らの半数近くがAppleによって見出されて，ADEへの応募を推奨されており，Appleが意図的にリードユーザーのコミュニティを構築していることが浮かび上がる結果となった。そして，ADEのコミュニティに参加することで，彼らは，教育を革新するというAppleの理念への理解を深め，それを実践する意志を高めていることが実証的に示された。また，ADEにとって，メンバー間のつながりが重要なインセンティブとなっており，オンライン・オフライン問わず，頻繁に交流していることが確認された。

V. 結論とインプリケーション

以上のように，「リードユーザーの交流の場としてのコミュニティ」が，イノベーションの普及させる有効なインセンティブであることが示唆された。この点が，本稿が先行研究に対して提示する新たな知見である。

実務上のインプリケーションとしては，単なるユーザーではなく，リードユーザーの存在に注目すべきであることが挙げられる。リードユーザーは有効なフィードバックをもたらすことに加えて，当該企業の需要を拡大してくれる可能性が高い。彼らとの共創は，経済的価値の創出という観点からも企業にとって有用であろう。

そしてADEのコミュニティでは，企業とユーザーによる共創活動から，「教育の質の向上」という社会的な価値が創出されていた。

以上，本稿では「ユーザーイノベーションの普及における市場の失敗」に対して，ひとつの解決策を示すことができた。だが，本稿で得られた知見は，限られた事例内における検証結果である。まだ市場に表出していない，リードユーザーの持つ能力を引き出すためのインセンティブについては，多面的に検討を重ねる必要がある。また，コミュニティメンバーの参画を促す要素については，ゲーミフィケーションの観点を取り入れるなど，精査の余地が残る。これらについては，今後の研究課題としたい。

謝辞

本研究はJSPS科研費 17K04023の助成を受けたものです。

注

1) 市場の最先端にいて強いニーズを持ち，そのニーズが満たされれば高い効用を得られるため，イノベーションを起こすという特徴を持つ，ユーザーイノベーター（von Hippel, 2005）。

引用文献

De Jong, J., von Hippel,E., Gault,F., Kuusisto, J. & Raasch, C. (2015). Market failure in the diffusion of

consumer-developed innovations: Patterns in Finland, *Research Policy*, 44(10), 1856-1865.

von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press: Cambridge, MA.

von Hippel, E., DeMonaco, H.J., & De Jong, J.P.J. (2014). Market Failure in the Diffusion of User Innovations: The Case of 'Off-Label' Innovations by Medical Clinicians. *Available at SSRN 2275562*

オーラルセッション ― フルペーパー

ファシリテーションがもたらす行動変容をソーシャル・マーケティングに援用する

広島修道大学 ひろしま未来協創センター 講師
田坂 逸朗

要約

ファシリテーションがこれまでもたらしてきたものは，合意形成や紛争の解消，プロジェクト推進，学習，ワークショップ，アイディエーションなどの成果であるが，これらの目的に加えて，行動変容を挙げることができる可能性について考察する。それは，「させる力」ではなく「する力」の合成を活用した社会創造という新たなファシリテーションの援用分野となる。その行動変容は，ソーシャル・マーケティングが目的とするものであり，ワールドカフェなどの手法を用いたファシリテーションの集合の場から生まれるものが，ソーシャルグッドへの自発的な行動変容であるなら，「学習する組織」が提示するチーム学習，自己マスタリー，内発的動機によるドリブンこそソーシャル・マーケティングの質的向上をもたらすものである。とりわけそれは，語りあうこと，すなわちストーリーテリング，社会構成的な言葉による未来創造を要諦としながら，多くのソーシャルグッド行動を喚起できる機能を備えているはずである。

キーワード

「する力」と「させる力」，「学習する組織」，内発的動機，ストーリーテリング，ワールドカフェ

I. はじめに

民族和解を推進するモン・フルー・シナリオ・プロジェクトに参画した南アフリカのファシリテーター，アダム・カヘン（2010）は，ファシリテーションの本質を述べるに際して，真の解決は「わたしがやる」によってなされる，と記述している。力には二つの面があり，それは，「する力」と「させる力」で，自己実現の衝動としての「する力」は力の生成的な面で，他者の自己実現を盗み取る「させる力」は退行的な負の面であると定義したうえで，人は誰かによって解決されたいと願っているのではなく，世界は「する力」の合成によって構成されるとき最善の解決がなされる，としている。筆者が，マーケティングプロデューサーとして，とりわけ地域プロデューサーとして欠かせないスキルとしたものが，ファシリテーションであったが，人を動かす，ということを目的にしているわけではない場合でも，合意形成や対立の解消，意見収集やアイディエーションのファシリテーションの局面で図らずも副産物として行動変容が起き，参加者，関係者の「させる力」が後退し，「する力」が逓増し，その合成によって問題解決や未来創造がなされるという場面に，何度も遭遇した。もし仮に行動変容を本来の目的としていたのであればまぎれもなくそれらは，ソーシャル・マーケティングの達成であったと言えるような場面であった。

そこにはいったい，どんな機序があったのか。何が，人の行動変容を促進したのか。それは，目的化して意図して働きかけたとしても「させる力」になりはしないのか。この論考では，ファシリテーションがもたらす「する力」の合成としての行動変容に着目し，それらをソーシャル・マーケティングに援用する機序を考察する。

II. 行動変容とファシリテーション

1. 心理学における行動変容

心理学の一領域としての行動変容法では，行動変容を，自分の行動を変えるよう別の方法を適用するため，行動に影響のある環境事象を変えること，と定義している（ミルテンバーガー，2006）。特に教育心理学の分野では行動変容に関する研究が盛んであるが，近年は，上地と竹中の研究「行動変容のためのソーシャル・マーケティングの活用」

(2012) など, 各分野へのソーシャル・マーケティングからの応用研究が進んでいる。健康教育分野の論考である上地と竹中のこの論文では, ソーシャル・マーケティングを「人の行動に影響を与える方法を理解するために, 心理学, 社会学, 人類学, およびコミュニケーション論を活用するプログラムの開発のための枠組み」と捉えなおしてよいとの再定義を提示している。ここに至っては, マーケティングの一領域がソーシャル・マーケティングというより, ソーシャル・マーケティングの最も本流となっている領域が商業マーケティングであると理解しなおしてもよいのかもしれない。そのうえで, 働きかける側 (ソーシャル・マーケター) の「させる力」から軸足を移して, ソーシャル・マーケティングに関する研究に新たなアプローチとして, 対象者, 行動採用者 (標的採用者) の「する力」を以下, 論じる。

2. ファシリテーションの意図と目的

堀はファシリテーションを「集団による知的相互作用を促進する働き」と定義し, その効果を, 成果への時間短縮とメンバーの相乗効果, 個人の活性化, の3つであるとしている。教育工学に生まれ, デューイやレヴィン, コルブらの研究によって, 教育学, 心理学, 集団力学の分野で研究がなさなれてきたファシリテーションは, 話しあいや共同, 連携, 協創の場で, 学習, ワークショップ, 合意形成, 紛争の解消などに導入され, また, 近年では, 意見収集やアイディアエーション, ワーキング (作業部会) 運営やプロジェクト推進などでも活用が盛んに行われている。参加者, 関係者, メンバー, その場にいる者どうしの知的相互作用によって合意を形成したり, アイディアを開発したりという「合成」がこれまでのファシリテーションの目的であるなら, 行動変容はその枚挙にはない, 新たな目的となりえる対象であり, かつそれが心理学的解釈も含む行動変容であるとき, さらにはソーシャル・マーケティングにおける行動変容のとらまえ方とかけあわされるとき, この3つの研究領域は瞬時にして新結合する。ファシリテーションは, 個から集団 (集合) に対象を変更しながら, ソーシャル・マーケティング上の行動変容にも新たな視点 (支点) を与えるものである。

III. ソーシャル・グッド ～「する力」としての行動変容

1. ソーシャル・マーケティングにおける行動変容

(1) ソーシャル・マーケティングの定義

嚆矢として, ソーシャル・マーケティングを, コトラーとザルトマン (1971) は「社会的大義, 社会的アイデア, もしくは社会的行動の進展に対してマーケティングの原理と手法を活用すること」と定義したが, 近年, コトラーとリー (2010) は, 短く「公衆の行動に影響を与えるもの」としている。アンドリアセン (1995) の定義には「標的採用者の自発的行動に影響を与えるようにデザインされたプログラムのために商業分野のマーケティング技術を適用すること」とあり, 英国ソーシャル・マーケティング・センターの定義には「ソーシャル・グッドにつながる特定の行動目標を達成させること」とある (2011) (一部筆者翻案)。さらにはそれらから総合的な定義を導き出し, 1) 具体的な行動変容　2) ソーシャル・グッド　3) 商業的マーケティング技術の適用　4) 自発的な行動を促すこと　の4つの機序を記述している。

(2) ソーシャル・グッド

なお, ソーシャル・マーケティングでは「行動変革」や「行動変化」と語用されているが, 学際的論題であることに鑑みて, この論考では心理学で語用されることの多い「行動変容」に寄せて論じている。

コトラーとリーは, マーケティング・ミックスの第1要素［製品］を, 1) 中核としての製品 (自分自身の便益)　2) 実体製品 (特徴)　3) 拡張された製品 (付加的自由選択) と3つのレベルで認識されるとしたうえで, これにソーシャル・マーケティング上の［製品］の解釈を加えている。いわく, 2) には実体製品としての「望ましい行動」, 3) には拡張された製品としての「行動変化を促すもの」として, 行動変化 (行動変容) に至る3つのレベルというふうに再解釈している。加えて, 英国ソーシャル・マーケティング・センターがまとめているように, 1) 具体的な行動変容　2) ソーシャル・グッド　4) 自発的な行動を促すこと　がソーシャル・マーケティングの要諦であるなら, かつアンドリアセンのいう

「標的採用者の自発的行動」が重要であるなら，ファシリテーションの知的相互作用がもたらす促す力，共同協力する力は，標的採用者（行動採用者，対象者）の自発的な行動変容に奏功するはずである。このときの，ファシリテーションにいう集団（集合）は，意思決定の単位としてのそれでなく，「行動変化を促すもの」，行動変容法でいう「行動に影響のある環境事象」としての背景装置の役割を果たす。あくまで行動を変える主体性，自発性の単位は個人であるからである。

2. 集合における動機付け

(1) 集団力学と「学習する組織」

ファシリテーションの研究の流れを最初に規定したレヴィンらの研究領域，集団力学（グループダイナミクス）では，集団を「変化する規範の流れにある」と捉えており，その変化とは学習に基づくもので，学習は「矛盾への覚醒と規範の変更」と定義している。すなわち集団は，大小の，矛盾に感じる事象を拾い規範の変化を続ける存在であるといえる。そもそも集団そのものの行動変容は，集団に備わっている。この集団の学習を組織において能動的にしかけるとき，組織は「学習する組織」へと向かう（ピーター・センゲ，2003）。「学習する組織」においては，構成する人員を「成長を願う，自主性をもつ個人」と捉えながら，チームによる学習と自己マスタリー（熟達への意思）を奨励する。熟達への意思が高まる要諦は，1）成長のための環境づくり　2）語りあう機会の常設　3）自己選択と内発的動機　である。

(2) 内発的動機

内発的動機について，ダニエル・ピンク（2010）は，学びたい，創造したい，世界をよくしたいと願う意思で，組織内では3つに着目するとよいとしている。1）自律性（アイディアを自由に試せる課題・時間・チーム・手法の提供）2）マスタリー（熟達への意思，容易さと困難さの複合，遊び）　3）自己目的化（ゴール・指針の自己規定，言葉のかけあい）　これらは，ファシリテーションの現場からの考察では，組織でなくても集団，あるいは臨時の集合であっても機能することを確認している。条件が整い，内発的動機が高まれば，人は成長への意思をもって行動を自発的に変容させる。

3. ファシリテーションがもたらすもの

ファシリテーションは，集団に働きかけるが，個々の内容にはできる限り介入せず，プロセス（経緯）に着目しながら，場に相互作用をもたらす舵取りを行う。行動変容のエンジンとしての内発的動機を高めるファシリテーションでは，集団力学にいう「矛盾への覚醒と規範の変更」のための集団の学習（「学習する組織」にいうチームによる学習）の経験を個人に敷衍し，次の3つの機会を増大させることを活用して，行動変容の自発性の発揮と意思決定へのドリブンとなるようプロセスを設計する。1）語りあう機会　2）自律に基づく自己選択の機会　3）言葉のかけあいによる自己目的化の機会　これらが，行動変容に機能するファシリテーションの要諦である。

IV. 集合の場で起きていること〜ワールドカフェ

1. 集合の場の事例

以下，集合知として成果を紡ぐ集合の場での起きた行動変容を，ケースに沿って記述し読み解く。これらはおもに，筆者がファシリテーターとして担当しプロセス設計を行った事例で，副産物としての行動変容が顕著あった例である。年間およそ150例近く担当する中で，以下には，2012〜2018年の特徴的な3例を挙げる。

(1) 記者と読者が記事や地域をテーマに語りあう「西日本新聞NEWSカフェ」

新聞社が主催した。当初の目的は，配達を担うエリアセンターの活性化であったが，地域の購読者と未購読の地域住民の方が地域について語りあううち，新聞は読むより載るほうが有意義だとの達観から，より意義の高い地域活動を行うアイディアエーションを行う場に変容し，参加者個人の行動も変容した。

(2) 市民からの復興をテーマに語りあう「未来会議 in いわき」

失意のうちにあった被災地で，問わず語りの場をもち，時間を共有しようとの意図であったが，回を重ねるうち，市民からの復興の意味の捉え直しが起き，自らが支援する側，震災を伝える側にまわるなどの行動へ昇華するケースが現れるにつれ，「語りあうこと」「語りあうの場を創設すること」に傾注する市民が増加した。

(3) 日本遺産登録を契機に地域を語りあう「やばけいスタートアップ会議」

文化庁日本遺産の登録を受けて，当該自治体である中津市と玖珠町が主催し，圏域在住の市民が，本質的な対話を行う場が創出された。産業振興，地域教育，など，既存のテーマに吸着しがちな場の設計であったが，地域を語るうちに参加者に誇りが醸成されていく（シビックプライド），思い直しの場となり，「語りあったこと」を何かしらの市民活動や地域企業に昇華できないかとの，参加者からの模索がはじまった。

2. ワールドカフェの場で起きたこと

これらのケースは，ほぼワールドカフェ手法によって生成された場であった。総じて，共通して，以下のことが起きていた。これらは，集団力学，「学習する組織」における行動変容の自発性の発揮，内発的動機を高める機序に合致している。

1）語りあうこと（聴きあうこと）
2）自律に基づいて自己選択（再選択）の自由を得ること
3）言葉のかけあいによって自己目的化すること（他者に語るうちに自らの意思に気づく）

語りあうことによって，内発的動機づけが自己生成的になされる。そこでは，ファシリテーションが3つの価値観を同時に提供している。1）自律　2）独創　3）協調である。相互作用を前提にしているので，個々の，それを無上とする既定的世界観から遊離し，価値観の自由さを得ることによる再選択の自律性を価値化した。また，見つかる瞬間，つくりだす瞬間に関わることで，その場の今を独自性の高いものと，参加者が解釈できた。また，「認知」し「調整」し「協力」するという「集合知」の合成に参加した協調の達成によって達成感を参加者が得た。自律，独創，協調が実感できるとき，行動変容は格段に起きやすくなった。

V. 社会が社会創造の単位である

I. 語りあう言葉と社会創造

(1) 社会構成主義

ケネス・ガーゲンは「社会構成主義」として，次の4点

表—I 図表タイトル

集合の場	目　的	場のデザイン	行動変容
西日本新聞 NEWSカフェ (2012 ～ 2014)	新聞を読む習慣を取り戻す	記者と読者が記事や地域をテーマに語りあう（ワールドカフェ）	自らグッドニュースとして新聞取材を受けたいという活動する市民がプロジェクトを創始した
未来会議 in いわき (2013 ～ 2018)	弱者救済としての震災復興と並行して，能動的な市民による定常的な対話の場を創出する	東日本大震災被災の市民が集い近況の情報共有などの語りあいに徹する（ワールドカフェ，ストーリーテリングカフェ，OSTほか）	市民自らが復興の意味づけを行い，変化や成長と長期的な視点で向きあっていこうという気運が醸成され，さらなる語りあいの場を自ら開設する市民が増加した
やばけいスタートアップ会議 (2018)	文化庁日本遺産を守ること，活かすこと，考えること	日本遺産登録を契機に，地域の本質を見つめ直し市民の活動やあり方を語りあう（ワールドカフェ，OST）	市民が独自の視点を提示し能動的に市民活動と地域起業の準備に着手した

を要諦としている。

1）私たちが世界や自分自身を理解するために用いる言葉は,「事実」によって規定されない。
2）記述や説明, あらゆる表現の様式は, 人々の関係性から意味を与えられている。
3）私たちは, 何かを記述し, 説明し, もしくは表現しているときに, 同時に自分たちの未来も創造している。
4）私たちの理解のあり方について思案することは, 幸福な未来にとって, 極めて重要なことである。

言葉は「事実」によって規定されているのではなく, 人々の関係性から意味を与えられ, 表現したその言葉が未来を形成する。だから,「理解のあり方」について思案し会話することが重要である。社会は. 関係性からくる言葉によって, 未来を構成していく。対話のワールドカフェで, 目的外の行動変容が起きたことは, この論説によって裏打ちされる。

(2) 傍観者効果

ソーシャル・マーケティングにおいては, それが社会変革なのであれば, 行動採用者を増やすというよりむしろ, 採用しない人を減らしていく, としたほうが理解が明解である。ビブ・ラタネのいう「傍観者効果」は, 集団心理の一つで, 自分以外にも傍観者がいるときには率先して行動を起こさないほうが無難であるとする心理である。傍観者が多いほど, その効果は高く, 緊急性の度合いを測りづらくなり, 動かないほうが非難や責任が分散できると認知し, あるいは, 行動を起こしたときの結果に対する批判的な評価を懸念し, 行動が消極化する。ファシリテーションが機能している適正な対話の場では, 自律, 独創, 協調が機能しているという実感が備わり, 言葉によって構成された, 新しくも小さな社会がその創造性をもって, 行動のドリブン（駆動的影響）となり, 傍観者, 非当事者が確実に減っていった。

(3) 社会的インパクトのためのワールドカフェ

認知科学, 情報処理学, 社会心理学では,「人間どうしのコミュニケーションが個人に与える影響」を「社会的インパクト」と定義している（ラタネ, 1990）。個人の持つ行動や態度が, 互いに影響しあって, 社会全体として状態のあり方を決定づけている。社会全体は単位として巨大であるが, 語りあう場, 対話のワークショップの場であれば, 社会の縮図をつくることができ, その範囲において, 相互に影響を創出できるファシリテーションを行うことができる。

特に, 語りあう手法としてのワールドカフェは, テーブルでの語らいを席替えによって複層化することで, よい行動案の選択と集中が自己生成的に行われるすぐれた手法である。アニータ・ブラウンとデイビッド・アイザックス（2007）はワールドカフェ手法を「集合的な知識を視覚化し, 行動の優先順位を特定する, 内省と統合のミーティングである」と述べている。少人数のテーブルに分かれて席替えをくりかえしながら, 内省と統合を同時に行うことで, 語りやすく聴きやすい, 選びやすく変わりやすい集合知の場が出現する。そこでは, 共感性と多様性を体感しつつ, 集合知に基づいて, 個々人が自己判断し, 行動変容のロールモデルを同列の参加者に得ながら, 自身の行動を特定することができる。

2. ストーリーテリングと意思決定

もう一つ, 語りあう手法と同時に, そこで何が語られていたかの考察であるが, 行動変容と親和性の高い概念に「ストーリーテリング」がある。物語ることによる「秩序の生成」である。香取一昭（2011）の引用によるが, ロジャー・シャンクは「人間は論理を理解するようにはできていない。物語を理解するようにできている」と述べている。また, ステファン・デニング（2012）の引用によるが, アラスディル・マッキンタイアーは「『私は何をなすべきか』という問いに答えることができるのは, これに先だって『自分はどのようなストーリーの一部となっているか』という問いに答えることができた場合に限られる」とストーリーテリングと意思決定の関係を述べている。ストーリーテリングは, 共感的に, 価値観や目指す将来像などの背景情報をレバレッジとして聴き手から強みと可能性を引き出し, 経験を共有し, 世界を解釈し, 秩序を生成し, 行動を特定する。他者に自己を語ること, とりわけワークショップなどの集合の場の少人数のテーブルでは, 語ると聴くへの集中だけで内発的動機に基づく行動変容が起きやすくなる。

VI. まとめとして〜ファシリテーターの視点からのソーシャル・マーケティング

変化は相互作用の中で起きる。行動変容は集団の知的相互作用の中で起きる。あるいは，集団の知的相互作用の中で起きる行動変容の効果の高さに着目するなら，ソーシャル・マーケティングを扱うにあたって，集合の場をつくることの意義は大きくなる。ソーシャル・マーケティングの目的がソーシャルグッドへの自発的な行動変容にあり，ファシリテーションがそれまでもたらしてきた，合意形成や紛争の解消，アイディエーションなどの成果目的に加えて，行動変容を挙げることができるならそれは，「する力」の合成を活用した社会創造という新たな援用分野を開拓できる。行動変容を促進するというより，傍観者効果を減じることが重要で，その事例はすでにワールドカフェなどの手法を活かした集合の場のエビデンスとして積み上がってきている。集合の場から生まれる行動変容の機序にあるものは，「学習する組織」が提唱するチーム学習，自己マスタリー，内発的動機によるドリブンであり，とりわけそれは語りあうこと，ストーリーテリング，社会構成的に言葉によって未来を規定することによる意思決定にある。

「する力」を合成する行動変容のファシリテーターには，新たな役割があろう。列挙は仮説に過ぎないが，現場のエビデンスから言えることは以下の5つの点である。

1) 「させる力」より「する力」を奨励するために寛容さを発揮すること
2) 思いもよらぬ副産物であってもソーシャルグッドであれば歓迎すること
3) 個々人各々のストーリーの自己理解を支援するガイディングを心がけること
4) 集合知のアウトプットを，行動選択の基準として総括すること
5) ファシリテーターこそが，ソーシャル・センスのロールモデルとなること

これは今後の研究テーマでもある。今後の研究課題は，これらをテーマとしながらエビデンスから数値上の分析を行うことと，ここで得た機序や視点を活用して，副産物としてではない，ソーシャル・マーケティングの行動変容を主目的とする事例への考察をいよいよ行うことである。

引用文献

アダム・カヘン（2008）.『手ごわい問題は，対話で解決する』ヒューマンバリュー

アダム・カヘン（2010）.『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』英治出版

レイモンド・G・ミルテンバーガー（2006）.『行動変容法入門』二瓶社

中野民夫（2001）.『ワークショップ』岩波書店

堀 公俊（2004）.『ファシリテーション入門』日本経済新聞出版社

デューイ（1957）.『学校と社会』岩波書店

山内祐平・森 玲奈・安斎勇樹（2013）.『ワークショップデザイン論』慶應義塾大学出版会

フィリップ・コトラー・エデュアルド・L・ロベルト（1995）.『ソーシャル・マーケティング−行動変革のための戦略』ダイヤモンド社

フィリップ・コトラー・ナンシー・R・リー（2010）.『ソーシャル・マーケティング−貧困に克つ7つの視点と10の戦略的取り組み』丸善

杉万俊夫（2006）.『コミュニティのグループ・ダイナミクス』京都大学学術出版会

ピーター・M・センゲ他（2003）.『フィールドブック　学習する組織「5つの能力」』日本経済新聞社

ピーター・M・センゲ他（2004）.『フィールドブック　学習する組織「10の変革課題」』日本経済新聞社

ピーター・M・センゲ・C・オットー・シャーマー・ジョセフ・ジャウォースキー・ベティ・スー・フラワーズ（2006）.『出現する未来』講談社

ピーター・M・センゲ（2011）.『学習する組織―システム思考で未来を創造する』英治出版

ダニエル・ピンク（2010）.『モチベーション3.0』講談社

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部（2009）.『動機づける力　モチベーションの理論と実践』ダイヤモンド社

ケネス・J・ガーゲン（2004）.『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版

ロベルト・ベルガンティ（2016）.『デザイン・ドリブン・イノベーション』クロスメディア・パブリッシング

アニータ・ブラウン･デイビット・アイザックス（2007）.『ワールド･カフェ カフェ的会話が未来を創る』ヒューマンバリュー

香取一昭・大川 恒（2011）.『ホールシステムアプローチ』日本経済新聞出版社

香取一昭・大川 恒（2012）.『俊敏な組織をつくる10のステップ～ホールシステム・アプローチによる新たな場づくり』日本経済新聞出版社

マーク･J･エプスタイン・クリスティ・ユーザス（2015）.『社会的インパクトとは何か』英治出版

ステファン・デニング（2012）.『ストーリーテリングのリーダーシップ 組織の中の自発性をどう引き出すか』白桃書房

ナンシー・デュアルテ・パティ・サンチェス（2016）.『イルミネート：道を照らせ。変革を導くリーダーがもつべきストーリーテリング法』ピー・エヌ・エヌ新社

エリン・グリーン（2009）.『ストーリーテリング　その心と技』こぐま社

千野帽子（2017）.『人はなぜ物語を求めるのか』筑摩書房

ニール･D･ヒックス（2001）.『ハリウッド脚本術』フィルムアート社

ジェームズ・スロウィッキー（2009）.『「みんなの意見」は案外正しい』角川書店

西垣 通（2013）.『集合知とは何か』中央公論新社

マーガレット･J･ウィートリー（2011）.『「対話」がはじまるとき―互いの信頼を生み出す 12の問いかけ』英治出版

マーク・グラノヴェター（2006）.「弱い紐帯の強さ」『リーディングスネットワーク論－家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房

田坂逸朗（2016）.「ワールドカフェのハーベストに関する研究」『広島修大論集』第57巻(第1号),73-95

田坂逸朗（2017）.「ファシリテーション経験がもたらす触発的自己促進による行動変容」『広島修大論集』第58巻(第1号),105-121

田坂逸朗（2017）.「ウチとソトをつなぐファシリテーション－ファシリテーション研究方法序説－」『広島修大論集』第57巻(第2号),129-152

田坂逸朗（2018）.「聴く側からの創造性－ストーリーテリングカフェにおけるファシリテーション・スキルの研究－」『広島修大論集』第58巻(第2号),225-242

上地広昭･竹中晃二（2012）.「行動変容のためのソーシャル・マーケティングの活用」『日健教誌』第20巻(第1号)

江角周子・庄司一子（2016）.「中学生における聴くことの学びを通した聴く行動の変容プロセスの検討」『教育心理学研究』第64巻(第2号)

高橋恵子（2014）.「自律的な行動変容を目指して：行動活性化による学生の心理教育的支援」『弘前大学保健管理概要』第35号

倉本満枝（1981）.「キャンプ集団における児童のリーダーシップ行動の変容」『実験社会心理学研究』第20巻(第2号)

オーラルセッション ― 報告概要

デザイン開発におけるオブジェクトの機能

― デザイナーの協働によるデザイン開発実践の観察・分析より ―

株式会社乃村工藝社 クリエイティブ本部デザイン7部
松岡 正人

要約

企業のデザイン開発プロセスでは，スケッチやプロトタイプなどのオブジェクトが積極的に活用される。その有用性については，これまでの研究においても様々に議論されてきたが，多くはオブジェクトそれ自体が有する機能に焦点を当てており，実際の現場にて，オブジェクトとデザイナーの行為との関係を明らかにしているものは少ない。本研究では，デザイナーを中心とした協働によるデザイン開発の実践に焦点を当て，どのようにしてオブジェクトが活用され，デザインが構築していくのかについて，状況論的アプローチの概念を用いて観察し，詳細に記述，その分析をおこなった。その結果，オブジェクトには，初めから特定の機能や性質が備わっているのではなく，デザイナーの行為などを伴うことにより，その機能が現れ，発揮されていることが示された。

キーワード

デザイン，オブジェクト，実践，組織化，状況論的アプローチ，会話分析

I. 概要

近年，デザインの強化を経営戦略の一つと位置付ける企業が増加している（磯野,2014; 八重樫・岩谷,2014）。その中で，デザイン開発プロセスにて外部のデザイナーの活用も積極的に実施されるとともに，様々な関連部門，専門職との協働に対する意識も高まっている（鷲田,2015）。このようなデザイナーの協働を中心とした複数の参加者によるデザイン開発プロセスにおいては，スケッチやプロトタイプなどの可視化されたオブジェクトが，人々のコミュニケーションの円滑化を促進するツールとなる（Utterback,2006 ほか）。

こうした議論の多くは，オブジェクトの機能や役割を自明視するあまり，オブジェクトがそうした機能や役割を必然的に有しているとみなしているように見える。しかしながら，例えば状況論的アプローチの諸研究が示すように，多くの作業現場では，機能や役割は所与というよりは状況に応じた行為により，その都度，局所的に実践の中で立ち上がる（上野,1999）。このような相違は，実際のデザイン開発の現場にて，デザイナーら参加者が，どのようにオブジェクトを活用しているのか，その行為とオブジェクトとの関係までを具体的に明らかにしている研究が少ないことが要因の一つであると考えられる。

そこで本研究では，デザイナーの協働を中心としたデザイン開発の実践に焦点を当て，状況論的アプローチにて観察することで，詳細に記述，分析し，どのようにオブジェクトが活用され，デザインが構築していくのかを明らかにする。この試みは，これまでのデザインやオブジェクト研究の成果を実践において意味付け直し，より現場の理解に沿ったオブジェクトの可能性を提示する。

分析対象として，商業施設の共用部に設置される造形物のデザイン開発プロセスを取り上げる。具体的に観察されたのは，デザイナーらの協働を中心としながら各種技術者が参加した打合せでのやりとりである。取得したデータは，2015年5月から2016年2月の約10ヶ月にかけて，参加者に了解を得てビデオ撮影することで得られた約27時間分の映像，音声である。その他，打合せに使用されたスケッチ，図面，模型や，その場で描かれたスケッチも含まれる。

分析手法として，このデータを状況論的アプローチの概念を用い，会話分析にておこなう。会話分析とは，ローカルな秩序への注目というアイデアをもとにして，ワークプレイス

などにおける界隈を社会現象として扱う手法である。現在では，様々な場面でのビデオデータを用いた視線や身体動作を含めた相互行為の分析もおこなわれている。その目的は，会話を含む相互行為上の体系的な組織構造を解明していくことである（秋谷・水川,2017）。近年，サービスに関する研究分野（山内,2015）でもおこなわれ，今後マーケティング研究においても活用が期待される。

分析結果をまとめると，次のようになる。先行研究では，スケッチなどのオブジェクトが有効な役割を果たすという報告がなされ，デザイン開発現場では常識のようになっている。しかし，あらためて行為とオブジェクトの機能の関係に着目してみると，実践においては，初めからオブジェクトに特定の機能が備わっているのではないようである。単にオブジェクトが存在するだけで，その機能が発揮されているわけでなく，おのずとデザインの構築がなされるわけではない。

オブジェクトは，状況に応じたデザイナーなどの発話や，描くなどという行為と，その他のリソースを伴うことにより，その機能が現れ，発揮されているのである。

インプリケーションとして，理論的にはオブジェクトの機能について明らかにしたこと，そのためにデザイナーらの協働によるデザイン開発実践におけるデザインの構築のプロセスを詳細に示したことは，デザインやオブジェクトに関する研究への貢献につながるのではないか。また，状況論的アプローチの概念を用いた会話分析や撮影データの観察による分析手法についても，有効性を示すことができたのではないか。実務的には，デザイン開発に携わる人々が，行為とオブジェクトとの関係を理解することにより，オブジェクトに対して，過度な期待や楽観視することなく，正しく接することができるためのリソースとなることが期待できる。

一方，多くの限界もある。重要なものとしては，観察事例が単一であることである。今後，観察対象を増やすとともに，その際，製品やデザイナーの協働体制のタイプについても範囲を広げ分析していく必要があろう。

参考・引用文献

秋谷直矩・水川善文（2017）「序章 エスノメソドロジーとワークプレイス研究の展開」水川善文・秋谷直矩・五十嵐素子編『ワークプレイス・スタディーズ はたらくことのエスノメソドロジー』ハーベスト社,1-26頁。

磯野誠（2014）『新製品コンセプト開発におけるデザインの役割』丸善プラネット。

上野直樹（1999）『仕事の中での学習　―状況論的アプローチ―』東京大学出版会。

小池星多（2006）「エスノメソドロジーと状況論的デザイン」『ヒューマンインタフェイス学会誌』第8巻，第4号,25-30頁。

財団法人産業研究所（2006）『デザイン導入の効果測定等に関する調査研究』

田川欣哉（2015）「デザインエンジニアリングの実践」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社,62巻4号,36-51頁。

土橋臣吾・上野直樹（2006）「序章」上野直樹・土橋臣吾編『科学技術実践のフィールドワーク ハイブリットデザイン』せりか書房,6-20頁。

西川英彦（2007）「共感デザインにおける観察情報～行為とデザインの相互作用～」『マーケティング・ジャーナル』第106号，18-28頁。

西阪仰（2008）「トランスクリプションのための記号［v.1.2 2008年1月］」http://www.augnishizaka.com/transsym.htm

八重樫文・岩谷昌樹（2014）『デザイン・バイ・マネジメント』青山社。

山内裕（2015）『「闘争」としてのサービス 顧客インタラクションの研究』中央経済社。

山内裕・平本毅・杉万俊夫・松井啓之（2016）「組織・コミュニティのデザイン」石田亨編『デザイン学概論　京都大学デザインスクールテキストシリーズ1』共立出版，77-90頁。

鷲田祐一（2015）「デザイナーの役割分担について国際比較で見た相対的特徴　日米中比較調査の結果より」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社,62巻4号,52-63頁。

Boujut, J. F. & E, Blanco.(2003) "IOs as a Means to Foster Co-operation in Engineering Design," *Computer Supported Cooperative Work*,Vol.12,pp205-219.

Jevnaker, Birgit H. & Bruce, Margaret(1999) "Design as a Strategic Alliance : Expanding

the Creative Capability of the Firm, " Michael A. Hitt,Patricia Gorman Clifford,Robert D.Nixon & Kevin P. Coyne(eds) : DYNAMIC STRATEGIC RESOURCES : DEVELOPMENT,DIFFUSION AND INTEGRATION,pp.267-298.

Kim,Clark & Fujimoto Takahiro, (1991) *Product Development Performance*, Harvard Business School Press .(田村明比古訳『(増補版) 製品開発力』ダイヤモンド社 ,2009 年 .)

Papadimitrios, K. & C, Pellegrin.(2007) "Dynamics of a project through IOs of Design(IODs) : A sensemaking perspective, " *International Journal of Product Management*,Vol.25 ,pp.437-445.

Perks, Helen, Cooper,Rachel & Jones,Cassie (2005) "Characterizing the Role of Design in New Product Development : An Empirically Derived Taxonomy," *Journal of Product Innovation Management*, 22, pp.111-127.

Utterback, J. M. (2006) "DESIGN-INSPIRED INNOVATION", World Scientific Publishing. (サイコム インターナショナル監訳『デザイン・インスパイヤード・イノベーション』ファーストプレス, 2008 年)

Vinck, D. & A , Jeantet.(1995) "Mediating and commissioning objects in the sociotechnical process of product design : A conceptual approach, " D.Maclean, P.Saviotti,D.Vinck(eds), *Management and New Technology : Design,Networks and Strategy,COST Social Science Series*, Bruxelles,pp.111-129.

オーラルセッション ― フルペーパー

コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に寄与する従業員のワークコミットメント状況

― 外食チェーン従業員に着目して ―

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
栗原 久美子

要約

コーポレート・レピュテーションへの注目が高まっている。その背景として，消費者一人ひとりのメディア力の高まりが，企業の評判を左右する力を持つようになったことなどが挙げられる。

本研究の目的は，どのようなワークコミットメントの従業員が，コーポレート・レピュテーションを上げる可能性のある行動を取りうるか，そして，外食チェーンの評判に影響する従業員の業務外行動を明らかにすることである。

これらの目的の下，先行研究を踏まえて仮説を構築し，消費者および外食チェーン従業員へのアンケートを通じて仮説を検証した。結果，①従業員の業務外行動が，勤務先の外食チェーンの評判に影響を与えること，②情緒的組織コミットメント，存続的組織コミットメント，仕事コミットメントがコーポレート・レピュテーション形成活動（業務外）につながること，③そのパスには，組織や仕事への思い入れから来る行動と功利的な行動，意識的な行動と無意識の行動があることがわかった。

キーワード

企業の評判，企業と従業員の関係，レピュテーション・マネジメント，役割外行動

I. はじめに

昨今，企業の評判（コーポレート・レピュテーション）への注目が高まっている。その背景として，ソーシャルメディアの発達による消費者一人ひとりのメディア力の高まりが，企業の評判を左右する力を持つようになったこと，および，企業不祥事などの回復に際して，蓄積された良い評判が早期の回復を助けることが挙げられる。

本研究の目的は，コーポレート・レピュテーションを上げる可能性のある行動を取る従業員の特徴を明らかにすることである。本研究では，外食チェーンの従業員を取り上げ，従業員の特徴はワークコミットメント（組織コミットメント，ジョブインボルブメント，キャリアコミットメント）の状況を用いて示す。本件に関連して，外食チェーン従業員の業務外での行動はコーポレート・レピュテーションに影響を与える可能性があるのか，外食チェーン従業員は，自社のコーポレート・レピュテーション形成行動を上げる行動を取るのかも確認する。

これらの目的の下，先行研究を踏まえた仮説を構築し，消費者へのアンケートおよび外食チェーン従業員へのアンケートを通じて，仮説を検証・考察する。

II. コーポレート・レピュテーション

1. コーポレート・レピュテーションの定義

近年，レピュテーション・マネジメントやレピュテーション・リスクという言葉とともに，コーポレート・レピュテーションという言葉を見聞きするようになったが，その定義は様々である。例えば，Fombrun and Riel（2004）は「その企業が価値ある成果を生み出す能力を持っているかどうかに関

して，その企業の行動に利害関係を持つ人々が抱いているイメージの集積」，櫻井（2005）は「経営者および従業員による過去の行為の結果をもとに，企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」，北見（2008）は「経営者および従業員による過去の行為の結果をもとに，企業が価値ある成果を生み出す能力を持っているかどうかに関して抱くイメージの集積であり，企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれる持続可能な競争優位」と定義した。

これらの定義から，コーポレート・レピュテーションは，様々なステークホルダーの認識やイメージから構成されることがわかる。また，コーポレート・レピュテーションの向上は企業にとってプラスに働くという意味合いが込められている。本研究では，「経営者および従業員による過去の行為の結果をもとに，企業を取り巻く様々なステークホルダーから導かれるイメージの集積」と，プラス・マイナスどちらにも適用可能な定義とする。

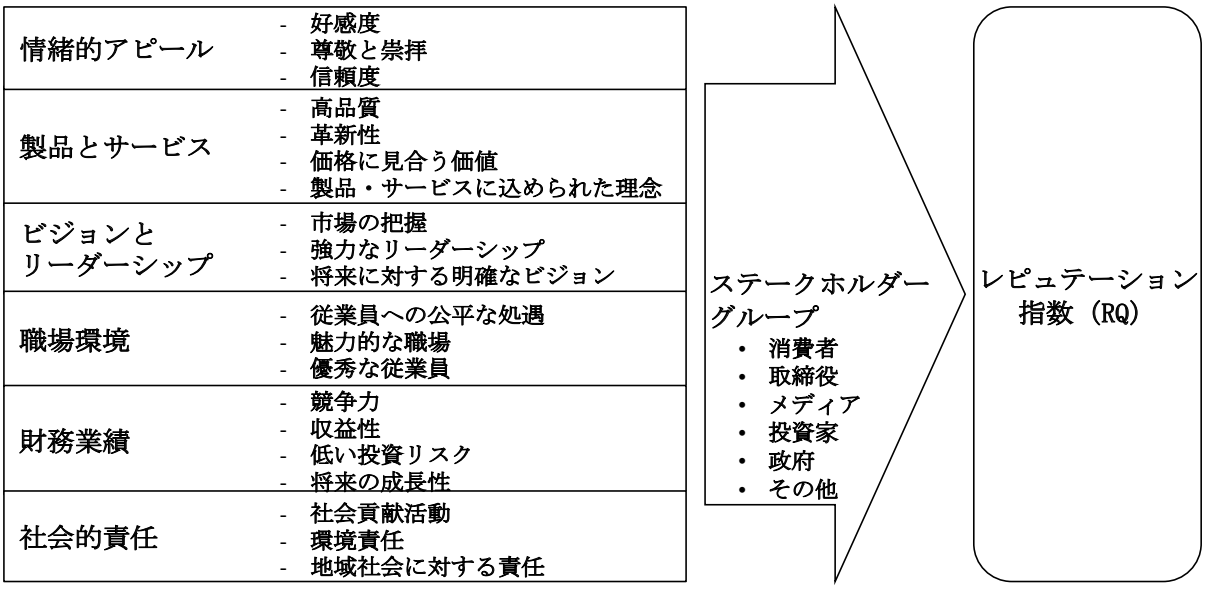
2. コーポレート・レピュテーションに影響を与える要素

様々な要素がコーポレート・レピュテーションの形成に影響を与える。コーポレート・レピュテーションの研究で著名なFombrun and Riel（2007）は，レピュテーションに影響を与える要素として，情緒的アピール，製品とサービス，ビジョンとリーダーシップ，職場環境，財務業績，社会的責任を挙げ，更に，職場環境の下部要素として，従業員への公平な処遇，魅力的な職場，優秀な従業員を挙げた。つまり，ステークホルダーへの直接的な財やサービスだけでなく，社内や従業員の状況もレピュテーションに影響するといえる。

3. コーポレート・レピュテーションが注目される背景

近年，コーポレート・レピュテーションが注目される背景には大きく分けて2点ある。一点目は，企業の不祥事などで評判に傷がつき，廃業や売上減などの経営不振に追い込まれるケースが増えていることが挙げられる（青木，2013）。これには，ソーシャルメディアの発達に伴う，消費

図－1　レピュテーション指数に影響を与える要素



（出所）Fombrun and Riel (2007),10,73-74.

者一人ひとりのメディア力の高まりが背景として挙げられる。二点目として，日頃のレピュテーション・マネジメントが，企業不祥事からの回復に寄与することが挙げられる。内田（2008）は，企業不祥事前の良いレピュテーションが，企業不祥事後の早期の信頼回復に奏功する可能性を示した。

4. 外食産業のコーポレート・レピュテーションを取り上げる理由

外食産業，特に同一屋号の店舗を複数展開する外食チェーンにおいては，以下の理由で，コーポレート・レピュテーションおよびレピュテーション・マネジメントの重要性が高いと思料する。一点目として，外食の店選びは，消費者の日々の細かな意思決定の影響を受けるからである。複数人で飲食店を選ぶとき，一人でも「このお店は嫌だ」と言ったら残りの人が強引にその店に行くことは少ないだろう。加えて，消費者が採りうる選択肢が多いため，悪い評判のある飲食店を避けることも容易である。二点目は，外食チェーンはチェーン内の他店舗の影響を受けるということである。チェーン店は，チェーン全体での集客の最大化を目指すモデルであり（岸本・鈴木，2011），商品とブランド認知度を高め，規模の経済を追求できるメリットがある（曾・譚，2009）。一方でチェーン内の他店舗で不祥事が起きたときには，自店舗にも悪い影響が及ぶ可能性もあることも意味する。

5. コーポレート・レピュテーションの形成において従業員の行動に着目する理由

本研究では，コーポレート・レピュテーションを形成するもののうち，従業員の行動に着目する。その理由は，従業員がコーポレート・レピュテーションに影響を与えるとともに，従業員自身がコーポレート・レピュテーションを抱く存在だからである。井上（2012）は，企業イメージを作り上げる主体は外部のステークホルダーに限られるのかという問いについて，従業員は一方では消費者や株主であること，また，従業員は様々な業務を通して外部のステークホルダーと接する機会があるため，従業員の中では内外のイメージが混然一体となっており，外部と内部を分けて考えるべきものではないとしている。つまり，従業員について考えることは，企業外部のレピュテーション・マネジメントだけでなく，企業内部のレピュテーション・マネジメントを考えることにつながるのである。

なお，本研究では，従業員の業務外行動について取り上げる。筆者が調べた範囲では，少なくとも日本国内では業務内の行動についても，コーポレート・レピュテーションとの関係に言及した研究は見当たらない。しかし業務内行動は，競争優位の源泉としてのサービスの向上など別の観点で研究されている（新村・竹中，2009；野中・藤井・新村・高橋，2016）ため，本研究では業務外行動に特化する。

III. ワークコミットメント

1. ワークコミットメントとは

労働政策研究・研修機構（2012）によると，ワークコミットメントとは，仕事への関与や思い入れを表す。ワークコミットメントは，組織へのコミットメントを表す「組織コミットメント」と，労働へのコミットメントに分類される「ジョブインボルブメント」，「キャリアコミットメント」から構成される。また，Allen and Meyer（1990）は，「組織コミットメント」の心理状態は，①情緒的，②存続的，③規範的という3つの要素の組み合わせによって決まると提唱した。その後の研究においても，これら3つの要素がよく利用されている。

組織コミットメントのうち，情緒的組織コミットメントは，「組織に対する愛着や同一化」（Allen et al, 1990），「組織の価値や目標の共有，組織に残りたいという願望，組織の代表として努力したいという意欲などによって特徴づけられる組織への情緒的な愛着」（Mowday,1979）といった損得勘定を抜きにした思い入れである。存続的組織コミットメントは，辞めると失うものが大きいから会社に留まっている状態を指す（田尾・高木・益田・石田・唐沢，1997）。規範的組織コミットメントは，理屈抜きに組織にコミット“す

べき”だという意識を表す（労働政策研究・研修機構, 2012）。ジョブインボルブメントとは, 今の職務に対する関与の程度を表す。定義としてはLodahl and Kejner（1965）の「仕事の成果が自尊心に影響する程度」,「仕事と自己との心理的同一化の程度」,「セルフイメージに占める仕事の重要性の程度」などがある。キャリアコミットメントは, 一生を通じて追求する専門分野への志向性をあらわす概念であり, 専門分野や職業に対する個人の態度や心理的愛着の程度によって測定される（労働政策研究・研修機構, 2012）。

2. ワークコミットメントによって従業員の特徴を捉える理由

従業員の特徴をワークコミットメントの状況によって説明する理由は, ワークコミットメントの向上施策に関する研究が蓄積している点が挙げられる。企業が従業員の業務外の行動そのものを強制したり, 統制することは, 社員の反発を招くうえ, その事実が公になれば, レピュテーションにマイナスになりかねない。代わりに, コーポレート・レピュテーション形成行動を行う従業員のワークコミットメントの特徴がわかれば, 人事施策などで従業員のコミットメントを高め, 間接的にコーポレート・レピュテーション形成行動に影響を与えることが可能となる。

IV. 研究の手順

研究は以下の手順で行った。まず, 先行研究を踏まえて, ワークコミットメントとコーポレート・レピュテーション形成行動の関係の仮説を置いた。次に, 消費者へのアンケートにて, 外食チェーンのコーポレート・レピュテーションに影響のある従業員の業務外行動について尋ねた（【消費者調査】）。その後, 外食チェーン従業員に, ワークコミットメントの状況およびコーポレート・レピュテーション形成行動の実施状況についてアンケートを行った（【外食チェーン従業員調査】）。これらの調査の実施・分析を通じてパス図を描き, 考察を行った。

V. 仮説構築

先行研究を踏まえて, ワークコミットメントとコーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）の関係についての仮説を置く。

まず, 組織コミットメントのうち, 情緒的組織コミットメントと存続的組織コミットメントは, 集団の多様な行動に対して予測力を持つことが知られている。まず, 情緒的組織コミットメントについて, 鈴木（2013）は, 支援行動や創意工夫行動との間に正の相関を, 高木（2003）は, 積極的発言との間に正の相関を見出している。

一方で存続的組織コミットメントは, 自身の利益につながらない役割外行動を抑制することが確認されている（Meyer et al., 2002）。 その理由として, 存続的組織コミットメントが組織を去るときに払う代償への功利的な知覚であるため, 役割外行動は直接の利益にならないからであると考えられる。逆にいえば, 得があると考えれば行動を取ることが予想される（正木・村本, 2015）。

なお, 規範的組織コミットメントが独立した次元にあるのかについては議論がある。よって, 本研究では規範的組織コミットメントについての仮説の設定は行わないこととした。

【仮説 1】情緒的組織コミットメントは, コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

【仮説 2】存続的組織コミットメントは, 自社の評判が良いことの重要性を媒介して, 自社の評判を上げたいという意欲につながり, コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

次に, 労働へのコミットメントのうち, ジョブインボルブメントと行動の関係については, Brown（1996）が, 努力やパフォーマンスとの有意な関係を見出している。これは, 組織にとって有益な行動を取る可能性を示唆しており, コーポレート・レピュテーション形成行動についても同様の可能性があることが考えられる。

また, キャリアコミットメントと行動の関係については, キャリアに強くコミットしている人にとって組織は, 自らの能力を向上・発揮する機会を与えてくれる限りにおいてコミットに値する対象となる（田尾他, 1997）。そこで, 存続的組織

コミットメントと同様，自社の評判が上がれば自分のキャリアにとって得だと考えれば，コーポレート・レピュテーションを上げる行動を取ると仮説を置く。

【仮説 3】ジョブインボルブメントは，コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

【仮説 4】キャリアコミットメントは，自社の評判が良いことの重要性を媒介して，自社の評判をあげたいという意識につながり，コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

そして，行動と意識・意図との関係についてAjzen（1991）は，行動に対する態度が意図を通じて行動につながることを示した。会社と自分の一体化（情緒的組織コミットメント）や仕事へののめり込み（ジョブインボルブメント）を態度と捉えると，それが自社の評判を上げたいという意図につながり，行動につながると考えられる。

【仮説 5】情緒的組織コミットメントは，自社の評判をあげたいという意識につながり，コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

【仮説 6】ジョブインボルブメントは，自社の評判をあげたいという意識につながり，コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に正の影響を与える。

Ⅵ. 調査・分析

1. 外食チェーン従業員調査および消費者調査

仮説を検証するため，外食チェーン従業員へのアンケートを設計した。

外食チェーン従業員調査は，全37問で構成され，NO.1 ～ 22は，先行研究を踏まえて作成したワークコミットメントの状況，従業員満足度から成る。ワークコミットメントの設問のNO.1 ～ 12はAllen et al.（1990），NO.13 ～ 16はLodahl et al.（1965），NO.17 ～ 19はBlau（1985）を，従業員満足度の設問（NO.20 ～ 22）は労働政策研究・研修機構（2012）を参考に設計した。NO.23 ～ 31は，自社の評判の重要性や評判向上行動を行う意欲について，オリジナル設問を設計した。

NO.32 ～ 37は，消費者への調査を通じて選定した「コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）」の実施状況を尋ねている。この消費者への調査は，外食チェーン従業員調査に先駆けて行った。消費者への事前ヒアリングで仮に置いた10の行動につき，「外食チェーンに勤める友人や知人が，ある業務外行動を取った場合，外食を営む企業の評判に影響（向上，低下）があるか否か，およびその程度」について尋ねた。そして，下記①～③に合致した6の行動を「コーポレート･レピュテーション形成行動（業務外）」として採用した。

① 外食チェーンを営む企業の評判にプラスの影響を与える行動を採用（33%以上がプラスの影響と回答した行動）
② 上記①のうち，評判に一定以上マイナスの影響を与える行動を削除（プラスの影響の割合の1/5以上マイナスの影響がある行動）
③ 上記のほか，外食産業の評判が向上した場面を自由記述で回答してもらい，テキストマイニングで設問の追加の必要がないかを確認（結果として③によって追加された設問はない）。

2. 外食チェーン従業員調査（基礎統計量）

まず，ワークコミットメントの設問を，選択肢5（あてはまる）の選択率が高い順に並べると，一番はNO.4「条件良ければ転職」，二番はNO.2「離職イメージ＿生活設計困難」と，先行研究で存続的組織コミットメントにあたる設問が上位となった。

次に，コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）の実施状況について選択肢5（しょっちゅう行う）を回答した人の割合の高い順に並べると，NO.37「業界イメージ向上」，NO.32「自店舗推奨」，NO.35「良い発表お知らせ」，NO.33「自社他店舗推奨」，NO.34「働きがい，働きやすさ」，NO.36「ボランティア活動」の順であった。

3. 因子分析，信頼性分析

次に，①項目の共通性の確認 ，②主因子法による因子

抽出，③同一因子内の信頼性分析（Cronbach のアルファ）を実施した。「組織コミットメント」については，先行研究同様3つの因子が抽出された。「ジョブインボルブメント」および「キャリアコミットメント」については，共通性の低かったNO.15「現職種追求__キャリア形成有効」を削除した計6問で因子分析を行った。6問は一つの因子となったため，当該因子を新たに「仕事コミットメント」と名づけた。「コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）」については，いずれも共通性が高かったので，計6問で因子分析を行った。6問は一つの因子となったため，因子名は同様とした。

また，「自社評判の重要性」について信頼性係数を確認したところ，NO.27「躊躇なく企業名」を削除すると信頼性が上がるため，NO.25「関心」とNO.26「功利的意識」の平均値をもって「自社評判の重要性」とした（Cronbach のアルファ 0.492 → 0.715）。なお，評判向上行動意欲は，NO.28「自社の評判の向上行動意識」を用いる。

図 -2　消費者調査および外食チェーン従業員調査の実施概要

消費者調査（外食チェーンの友人・知人の業務外行動について企業の評判に影響するかを尋ねる）	
調査対象者	関東地方にお住まいの20代から50代の男女
調査期間	2017年8月
調査方法	インターネット調査会社を経由してWebにて実施
有効回答数	283
性別	男性146(51.6%)，女性130(45.9%)，無回答7(2.5%)
年齢	20代71(25.1%)，30代63(22.3%)，40代75(26.5%)，50代74(26.1%)

外食チェーン従業員調査（ワークコミットメントの状況，コーポレート・レピュテーション形成行動の実施状況を尋ねる）	
調査対象者	全国の外食チェーン店に現在お勤めの10代以上の方
調査期間	2017年9月
調査方法	インターネット調査会社を経由してWebにて実施
有効回答数	617
性別	男性265(42.9%)，女性352(57.1%)
年齢層	20代80(13.0%)，30代179(29.0%)，40代235(38.1%)，50代123(19.9%)
雇用形態	正社員343(36.8%)，アルバイト等正社員以外589(63.2%)
役職	一般社員464(75.2%)，店長91(14.7%)，課長以上62(10.0%)
勤続年数	1年未満341(36.6%)，1年以上3年未満217(23.3%)，3年以上5年未満106(11.4%)，5年以上10年未満164(17.6%)，10年以上104(11.2%)

図 -3　外食チェーン従業員調査の全設問

側面	NO	要素	設問	参考にした研究
存続的組織コミットメント	1	離職の想像不安	当社を離れたら，どうなるか不安である	Allen et al.（1990）
	2	離職イメージ＿生活設計困難	今当社を辞めたら，生活設計が崩れてしまうだろう	
	3	継続勤務意向＿損失回避	当社を辞めたら損失が大きいので，この先も勤めようと思う	
	4	条件良ければ転職	他に条件の良い会社があれば，当社を辞めてもいい	
規範的組織コミットメント	5	継続勤務意向＿義理・恩	当社の人々に義理や恩を感じるので，当社を辞めようとは思わない	
	6	離職イメージ＿世間体悪い	当社を辞めることは世間体が悪いと思う	
	7	離職イメージ＿周囲からの見え方	当社を辞めると，家族や親戚，友人に会わせる顔がないと思う	
	8	離職に反対する規範	一度就職したら安易に会社をやめるべきではないと思う	
情緒的組織コミットメント	9	自社問題との一体化	当社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる	
	10	自社の一員という意識	当社の一員であることを強く意識している	
	11	継続勤務意向＿自社魅力	今の会社や組織に魅力を感じているので，長く留まりたい	
	12	自社の必要業務の引き受け意思	当社や組織に必要なら，どんな仕事でも引き受ける	
キャリアコミットメント	13	現職種追求＿給与低下受容	給料が下がっても，今の職種で仕事がしたい	Lodahl et al.（1965）
	14	現職種追求＿ライフワーク	今の職種でキャリアを追求したい	
	15	現職種追求＿キャリア形成有効	今の職種は将来のキャリア形成の役に立つ	
	16	現職種追求＿転職しても	他の会社に移っても，今の職種に就きたい	
ジョブインボルブメント	17	仕事のやりがい	今の仕事にやりがいを感じる	Blau（1985）
	18	仕事へののめり込み	今の仕事にのめり込んでいる	
	19	仕事の満足感	今は仕事から得られる満足感が一番大きい	
従業員満足度 他	20	会社から大切にされている実感	当社は，従業員を大切にしていると思う	労働政策研究・研修機構（2012）
	21	自社が好き	当社が好きだ	
	22	自職場・店舗が好き	今の職場（所属している課や店舗）が好きだ	
	23	入社後ギャップあり	当社に入社してから，入社する前と悪い意味で違ったと思うことが多い	※筆者作成
	24	自己評価が高いという認知	私は当社の中での評価が高い方だと思う	
自社の評判の重要性，向上活動意識	25	自社の評判＿関心	勤めている会社の評判（企業が世間からどのように思われているか）が気になる	※筆者作成
	26	自社の評判＿功利的意識	勤めている会社の評判が良いことは，私にとってメリットがある	
	27	自社の評判＿躊躇なく企業名	世間からの自社の評判が悪くても，知人に勤務先を言うことにためらいはない	
	28	自社の評判の向上活動意識	自社の評判を上げるような言動を積極的に行いたい	
「うち」の意識	29	「うちの会社」意識	日頃の会話の中で自社を「うちの会社」と言うことが多い	※筆者作成
	30	「うちの職場・店舗」意識	日頃の会話の中で勤めている店舗や職場を「うちの店舗，職場」と言うことが多い	
	31	自社悪口へのもやもや	自社の悪口を，友人・知人から聞くと心穏やかではない	
コーポレート・レピュテーション形成活動（業務外）	32	CR 形成活動＿自店舗推奨	実際に働いている（いた）店舗の利用を友人・知人に勧める	※事前の【消費者調査】で”外食チェーンの評判を上げる友人・知人の業務外行動”を基準を元に選定
	33	CR 形成活動＿自社他店舗推奨	勤務先以外の自社店舗の利用を友人・知人に勧める	
	34	CR 形成活動＿働きがい，働きやすさ	「自社は，働きがいがある」または「働きやすい会社だ」と友人・知人に話す	
	35	CR 形成活動＿良い発表お知らせ	自社が，マスコミに良い発表をしたことを友人・知人に知らせる	
	36	CR 形成活動＿ボランティア活動	自社主催のボランティア活動に参加したことを友人・知人に話す	
	37	CR 形成活動＿業界イメージ向上	外食産業全体のイメージ向上に寄与する活動に取り組む	

図-4　基礎統計量（上：ワークコミットメント，下：コーポレート・レピュテーション形成活動（業務外））

(N=617)

	ワークコミットメント	平均点	標準偏差
4	条件良ければ転職	3.86	1.06
2	離職イメージ_生活設計困難	3.68	1.20
13	現職種追求_給与低下受容	3.47	1.15
15	現職種追求_キャリア形成有効	3.41	1.17
16	現職種追求_転職しても	3.03	1.22
1	離職の想像不安	3.05	1.27
17	仕事のやりがい	3.31	1.11
10	自社の一員という意識	3.22	1.11
3	継続勤務意向_損失回避	3.03	1.14
8	離職に反対する規範	2.72	1.19
19	仕事の満足感	2.86	1.15
11	継続勤務意向_自社魅力	2.86	1.09
14	現職種追求_ライフワーク	2.80	1.13
18	仕事へののめり込み	2.73	1.13
5	継続勤務意向_義理･恩	2.91	1.15
9	自社問題との一体化	2.54	1.16
12	自社の必要業務の引き受け意思	2.59	1.10
7	離職イメージ_周囲からの見え方	1.93	1.09
6	離職イメージ_世間体悪い	1.98	1.02

0%　20%　40%　60%　80%　100%　5　4　3　2　1　てはまらない

	コーポレート・レピュテーション形成活動（業務外）	平均点	標準偏差	選択肢３(たまに行う)以上の頻度で行っている割合
37	CR形成活動_業界イメージ向上	2.12	1.17	35%
32	CR形成活動_自店舗推奨	2.02	1.14	33%
35	CR形成活動_良い発表お知らせ	1.72	1.05	28%
33	CR形成活動_自社他店舗推奨	1.86	1.07	21%
34	CR形成活動_働きがい､働きやすさ	1.21	0.67	8%
36	CR形成活動_ボランティア活動	1.30	0.75	5%

0%　20%　40%　60%　80%　100%　5　4　3　2　1

※NO.32～37　選択肢　5_しょっちゅう行う　4_たびたび行う　3_たまに行う　2_ごくまれに行う　1_まったく行わない

図-5　因子分析，信頼性分析

			因子1	因子2	因子3		特記事項
組織コミットメント	情緒的組織コミットメント	10.自社の一員という意識	0.78	0.06	-0.15		※因子抽出後の信頼性分析の結果、設問４を外すことにした（Cronbachのアルファ 0.655→0.806）。
		11.継続勤務意向_自社魅力	0.69	0.06	-0.05		
		12.自社の必要業務の引き受け意思	0.69	-0.11	0.06		
		5.継続勤務意向_義理･恩	0.62	0.08	-0.06		
		9.自社問題との一体化	0.55	-0.15	0.20		
		8.離職に反対する規範	0.43	0.07	0.19		
		4.条件良ければ転職	-0.50	0.04	-0.05	※	
	存続的組織コミットメント	2.離職イメージ_生活設計困難	-0.12	0.78	-0.03		
		1.離職の想像不安	-0.02	0.72	0.11		
		3.継続勤務意向_損失回避	0.26	0.57	-0.01		
	規範的組織コミットメント	6.離職イメージ_世間体悪い	-0.02	-0.02	0.84		
		7.離職イメージ_周囲からの見え方	0.03	0.08	0.69		

		因子1	特記事項	
仕事コミットメント（ジョブコミットメント＋キャリアコミットメント）	17.仕事のやりがい	0.84	ジョブインボルブメント	Cronbach のアルファ 0.840
	19.仕事の満足感	0.81	ジョブインボルブメント	
	18.仕事へののめり込み	0.76	ジョブインボルブメント	
	13.現職種追求_給与低下需要	0.70	キャリアコミットメント	
	14.現職種追求_ライフワーク	0.56	キャリアコミットメント	
	16.現職種追求_転職しても	0.46	キャリアコミットメント	

		因子1	特記事項
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	35.CR形成行動_良い発表お知らせ	0.73	Cronbach のアルファ 0.771
	32.CR形成行動_自店舗推奨	0.68	
	37.CR形成行動_業界イメージ向上	0.68	
	33.CR形成行動_自社他店舗推奨	0.60	
	36.CR形成行動_ボランティア行動	0.51	
	34.CR形成行動_働きがい､働きやすさ	0.38	

因子抽出法は、いずれも主因子法

4. 因子分析を踏まえたパス図の仮説の修正

先行研究より6つの仮説から成るパス図を作成したが，因子分析でジョブインボルブメントとキャリアコミットメントが一つの因子となったため，2つをまとめて，名称を「仕事コミットメント」に変更した。

5. パス図の完成

情緒的組織コミットメント，存続的組織コミットメント，仕事コミットメントの間，そして，パス図に影響を与える可能性のある雇用形態，役職，勤続年数，性別，年齢層について統制をかけて共分散構造分析を行った。自社評判の重要性へのパスは，存続的組織コミットメント（仮説2）が標準化係数0.26，0.1%水準で有意，仕事コミットメント（仮説4）が標準化係数0.39で0.1%水準で有意であった。評判向上行動意欲へのパスは，情緒的組織コミットメント（仮説5）が0.24で0.1%水準で有意，仕事コミットメント（仮説6）は有意ではなく，自社評判の重要性が0.38，0.1%水準で有意であった。そして，コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）へのパスは，情緒的組織コミットメント（仮説1）が0.15，1%水準で有意，仕事コミットメント（仮説3）が0.12，5%水準で有意，評判向上行動意欲が標準化係数0.31，0.1%水準で有意であった。つまり，仮説1から仮説5が支持され，仮説6が不支持であった。

GFIは0.986，AGFIは0.932と，モデルのあてはまりは良く，RMSEAは0.047，重相関係数の平方は0.29である。ついては，仕事コミットメントから評判向上行動意欲へのパス（仮説6）を削除して最終的なパス図とする。

図-6　先行研究を踏まえたパス図の仮説（左）／因子分析後のパス図の仮説（右）

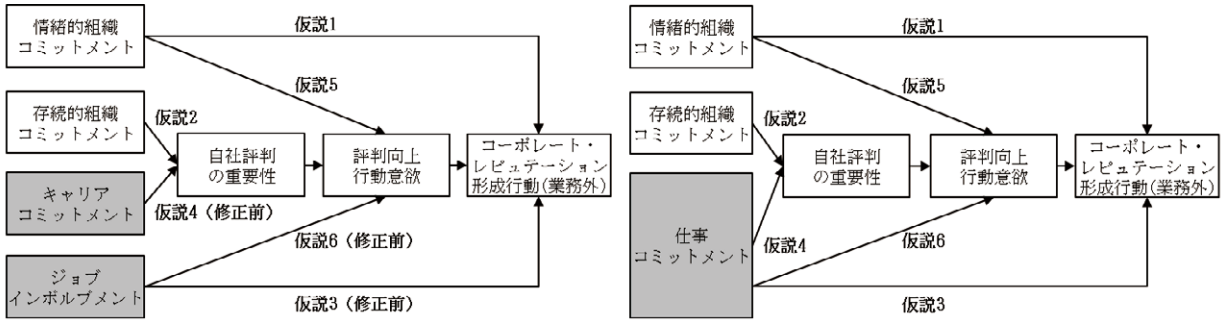


図-7　最終的なパス図（仮説部分のみ抜粋。丸数字は仮説の番号と対応）

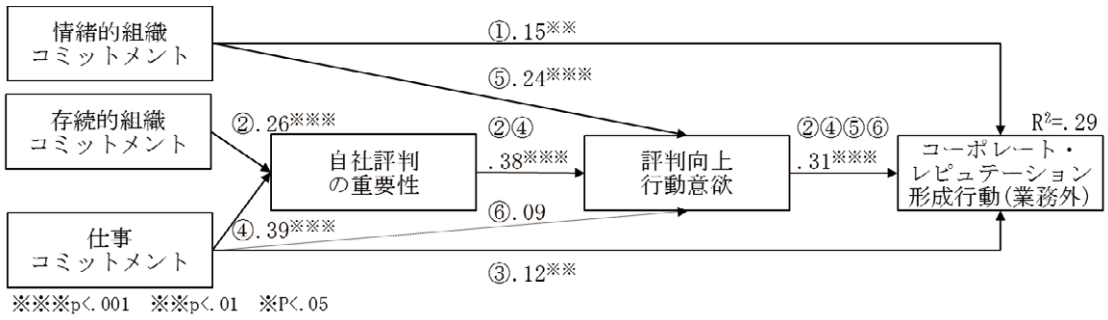


図 -8　共分散構造分析（統制も含めてすべて掲載）

従属変数		説明変数	標準化係数	有意確率
自社評判の重要性	←	存続的組織コミットメント	0.26	※※※
自社評判の重要性	←	仕事コミットメント	0.39	※※※
評判向上行動意欲	←	情緒的組織コミットメント	0.24	※※※
評判向上行動意欲	←	仕事コミットメント	0.09	
評判向上行動意欲	←	自社評判の重要性	0.38	※※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	情緒的組織コミットメント	0.15	※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	仕事コミットメント	0.12	※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	評判向上行動意欲	0.31	※※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	社員ダミー	0.06	
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	一般社員ダミー	-0.14	※※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	勤続（3年未満）ダミー	0.04	
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	男性ダミー	-0.02	
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	若手（10代20代）ダミー	0.08	※
			相関係数	有意確率
情緒的組織コミットメント	⇔	存続的組織コミットメント	0.53	※※※
情緒的組織コミットメント	⇔	仕事コミットメント	0.79	※※※
存続的組織コミットメント	⇔	仕事コミットメント	0.39	※※※
社員ダミー	⇔	一般社員ダミー	-0.50	※※※
社員ダミー	⇔	勤続（3年未満）ダミー	-0.30	※※※
社員ダミー	⇔	男性ダミー	0.66	※※※
社員ダミー	⇔	若手（10代20代）ダミー	-0.13	※※
一般社員ダミー	⇔	勤続（3年未満）ダミー	0.27	※※※
一般社員ダミー	⇔	男性ダミー	-0.43	※※※
一般社員ダミー	⇔	若手（10代20代）ダミー	0.16	※※※
男性ダミー	⇔	勤続（3年未満）ダミー	-0.23	※※※
男性ダミー	⇔	若手（10代20代）ダミー	-0.21	※※※
若手（10代20代）ダミー	⇔	勤続（3年未満）ダミー	0.13	※※
情緒的組織コミットメント	⇔	社員ダミー	0.14	※※※
情緒的組織コミットメント	⇔	一般社員ダミー	-0.18	※※※
情緒的組織コミットメント	⇔	勤続（3年未満）ダミー	-0.09	※
情緒的組織コミットメント	⇔	男性ダミー	0.10	※
情緒的組織コミットメント	⇔	若手（10代20代）ダミー	-0.10	※
存続的組織コミットメント	⇔	社員ダミー	0.18	※※※
存続的組織コミットメント	⇔	一般社員ダミー	-0.16	※※※
存続的組織コミットメント	⇔	勤続（3年未満）ダミー	-0.22	※※※
存続的組織コミットメント	⇔	男性ダミー	0.14	※※※
存続的組織コミットメント	⇔	若手（10代20代）ダミー	-0.13	※※
仕事コミットメント	⇔	社員ダミー	0.10	※
仕事コミットメント	⇔	一般社員ダミー	-0.15	※※※
仕事コミットメント	⇔	勤続（3年未満）ダミー	0.01	
仕事コミットメント	⇔	男性ダミー	0.05	
仕事コミットメント	⇔	若手（10代20代）ダミー	-0.09	※

R^2＝0.29　GFI：0.986　AGFI：0,932　RMSEA：0.047　　※※※ p<.001　※※ p<.01　※ p<.05

6. 属性別分析

最終パス図で，コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）へのパスが有意であった役職，年齢層について回答母集団を分けて分析を行った。

年齢については，30代では最終パス図がすべて有意であったが，20代以下において，コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に直接につながるパスが5%水準で有意ではなく，自社評判の重要性および評判向上行動意欲を媒介するパスだけが残った。

また，役職については，一般社員では情緒的組織コミットメントからコーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に直接つながるパスが5%水準で有意ではなく，店長以上では仕事コミットメントからコーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）に直接つながるパスが5%水準で有意ではなかった。

VII. 考察

以下の4点について考察を行った。

一点目は，消費者調査において，「自社の働きがいや働きやすさを知らせる」という，店舗とは直接関係ない行動が，企業の評判を上げる行動として選定されたのはなぜかという点である。これは，働きがいや働きやすさは個々の店舗ではなく会社の影響が大きいと考えていること，および，外食チェーンに消費者が抱くイメージ（ブラック企業）とのギャップが背景にあると考えられる。だからこそ消費者は，従業員のリアルな声を通じて，働きがいや働きやすさが高いことを知ると，企業に抱くイメージが改善するのではないかと考える。

二点目は，意識せずにコーポレート・レピュテーション形成行動を行うパス（仮説1，3）と，意識してコーポレート・レピュテーション形成行動を行うパス（仮説2，4，5）の両方が存在する理由である。前者は，意識せずとも自社を勧

図-9　属性別分析（上：年齢層別／下：役職別）

標準化係数

年齢層別			20代以下	30代以上
評判向上行動意欲	←	情緒的組織コミットメント	0.31 ※※	0.30 ※※※
自社評判の重要性	←	存続的組織コミットメント	0.41 ※※※	0.23 ※※※
自社評判の重要性	←	仕事組織コミットメント	0.25 ※	0.41 ※※※
評判向上行動意欲	←	自社評判の重要性	0.33 ※※	0.42 ※※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	情緒的組織コミットメント	0.18	0.13 ※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	仕事組織コミットメント	0.13	0.14 ※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	評判向上行動意欲	0.30 ※※	0.30 ※※※
			R^2= 0.41	R^2= 0.28

役職別			一般社員	店長以上
評判向上行動意欲	←	情緒的組織コミットメント	0.31 ※※※	0.29 ※※※
自社評判の重要性	←	存続的組織コミットメント	0.23 ※※※	0.29 ※※※
自社評判の重要性	←	仕事組織コミットメント	0.39 ※※※	0.41 ※※※
評判向上行動意欲	←	自社評判の重要性	0.41 ※※※	0.39 ※※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	情緒的組織コミットメント	0.05	0.33 ※※
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	仕事組織コミットメント	0.22 ※※	-0.03
コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）	←	評判向上行動意欲	0.33 ※※※	0.26 ※※
			R^2= 0.26	R^2= 0.26

※※※ p<.001　※※ p<.01　※ p<.05

めてしまうくらい会社や仕事にのめり込んでいることが考えられる。後者は，企業の評判の重要性について考える機会に直面した経験の存在や，功利的な意識の存在が背景として考えられる。

三点目は，仕事コミットメントから，自社の評判をあげたいという意識を媒介して行動につながるパス（仮説6）が有意でなかったのはなぜかという点である。職業や今の仕事の関係で会社とつながっている従業員は，損得勘定または今の仕事が好きという感情のいずれかまたは両方によって，自社との関係を説明できるからではないか。

四点目は，属性別分析でパスの一部が有意でなかったのはなぜかという点である。年齢層では，20代以下では，“意識して行動する”パスだけが残った。これは，習慣化されていない行動を取るときの特徴によって説明できると考える。また，役職別では，店長以上について，仕事コミットメントからコーポレート・レピュテーション形成行動へのパスが有意ではなく，仕事コミットメントからのパスは，自社の評判が高いことの重要性を経由していた。店長以上にとっては，会社や店舗の評判を上げ，組織の業績を上げることが役割だからこそ，仕事にコミットすると，自社の評判の高さの重要性を意識されるからだと考える。

VIII. まとめ

1. 本研究の成果

研究面の成果は大きく分けて2点ある。一点目は，形成過程もステークホルダーも複雑なコーポレート・レピュテーションについて，従業員の業務外行動に絞ることで，形成に至る要素の一つを明らかにしたことである。

二点目は，コーポレート・レピュテーション形成活動（業務外）が，功利的な理由で行われる場合と，会社や仕事への一体感やのめり込みを感じていて行う場合の両方の存在がわかったことである。ワークコミットメントと役割外行動の関係は，これまでも数多く研究がされてきたが，コーポレート・レピュテーションという領域に着目することで，これらの研究に新たな光が少し当てられたのではないだろうか。

実務面の成果は大きく分けて3点ある。一点目は，コーポレート・レピュテーション形成行動（業務外）を行う社員の特徴を，複数示したことである。企業と人との関係性が多様になる世の中では，情緒的組織コミットメントをすべての従業員に求めるのは難しい。損得勘定や職業・キャリアへのコミットメントといった自分軸でコーポレート・レピュテーション形成行動につながることを示せたことの意味は大きいのではないか。

二点目は，マネジメントしづらいコーポレート・レピュテーション形成行動を，間接的にマネジメントする可能性として，向上施策を採りうることが可能なワークコミットメントの考え方と接続した点である。

三点目は，従業員のコミットメントを高めることの重要性を間接的に強調できた点である。コーポレート・レピュテーションの形成には，従業員の行動が関与していると同時に，従業員そのものがコーポレート・レピュテーションを自分で抱いたり，社外のコーポレート・レピュテーションの影響を受ける。この相互の関係性が，企業と従業員の利益の接点になると考える。

2. 今後の課題

本研究の限界の一点目は，レピュテーションの対象となる組織が企業なのか店舗なのかを明確にし切れないことが挙げられる。本研究においては，消費者へのアンケートの際に，調査対象が「企業」のレピュテーションであることを明記している。しかし，消費者にとって，コーポレート・レピュテーションと店舗の評判は明確には峻別されていない可能性も考えられる。 同様のことは，外食チェーン従業員側にも言える。

二点目は，コーポレート・レピュテーション形成行動を，業務外，かつ，向上に寄与する行動に限定したことである。本研究と同時に実施した消費者調査では，外食チェーン社員が取ったネガティブな業務外行動は，コーポレート・レピュテーションに悪影響を与えることを示唆していた。

本研究では，ワークコミットメントとの関係がより深いと想

定された評判向上行動に特化したが, 今後, 評判低下行動について得られた情報なども併せて, 外食チェーンのみならず, サービス業のコーポレート・レピュテーション形成の研究を深めていきたい。

引用文献

Ajzen, P., (1991) .The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes Volume 50*(2), 179-211.

Allen, N. J., & Meyer, J. P.,(1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.

Blau, G. J., (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology.58*, 277-278

Brown, S. P., (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin 1996*, 120(2), 235-255.

Fombrun C. J., C. B. M. van Riel, (2004). Fame and Fortune : How Successful Companies Build Winning Reputation, Pearson Education.（花堂靖仁（監訳）電通プロジェクトチーム（訳）(2005).『コーポレート・レピュテーション』東洋経済新報社）

Fombrun, C. J., & Riel, C. B. M., (2007). Essentials of Corporate communication; Implementing Practices for Effective Reputation Management. *Corporate Reputation Review, 10*(1), 73–74.

Lodahl, T. M., & Kejner, M.,(1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, .24-33.

Meyer, J.P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L., (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.

Mowday, R.T., Steers, R. M., & Porter, LW., (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.

青木 崇（2013）.「企業不祥事をめぐる諸問題とコーポレート・ガバナンスの必要性−経営者自己統治に向けた課題−」『愛知淑徳大学論集』9, 2.

曾 路・譚 利鳳（2009）.「チェーンストアに基づいた企業の市場開拓」『東アジア評論』1, 33-37.

井上 邦夫（2012）.「コーポレート・アイデンティティ再考」, 東洋大学『経営論集』80, 73-86.

岸本 達也・鈴木 亜衣（2011）.「競合環境におけるチェーン店と独立店の配置に関する研究」『日本建築学会計画系論文集』76, 903-909.

北見 幸一（2008）.「コーポレート・レピュテーションとCSR −レピュテーションを高めるCSRに向けて−」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』6, 3-22.

正木 郁太郎・村本 由紀子（2015）.「組織コミットメントが組織学習に及ぼす影響について」『社会心理学研究 』31（1）, 46-55.

野中 朋美・藤井 信忠・新村 猛・高橋 敏文（2016）.「飲食サービスにおける従業員満足に関する研究−需要変動に対する事前計画と段取り作業の影響−」『2016年度精密工学会学術講演会講演論文集』103-104.

櫻井 通晴（2005）.『企業の評判「会社の評判」をマネジメントする』中央経済社

新村 猛・竹中 毅（2009）.「外食産業における顧客, 従業員の行動計に基づくサービス分析」『日本人間工学会大会講演集』46, 30-31.

鈴木 竜太（2013）.『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣

高木 浩人（2003）.「多次元概念としての組織コミットメント先行要因, 結果の検討」『社会心理学研究』18, 156-171.

田尾 雅夫・高木 浩人・益田 圭・石田 正浩・唐沢 穣（1997）.『「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際」京都大学学術出版会

労働政策研究・研修機構（2012）.「中小企業における人材の採用と定着―人が集まる求人, 生き生きとした職場, アイトラッキング, HRMチェックリスト他から−」『労働政策研究報告書』147, 218-257.

内田 純一（2008）.「石屋製菓のクライシス・マネジメント考：地域貢献型レピュテーションを信頼回復に生かす」『国際広報メディア・観光学ジャーナル』7, 45-68.

オーラルセッション ― フルペーパー

感情労働とストレスの関係性への考察

― カラータイプ理論のストレス診断を中心に ―

一般社団法人カラータイプ協会 代表理事
河野 万里子

関西学院大学 経営戦略科 研究科長
佐藤 善信

同協会 マーケティング開発チームリーダー
武田 みはる

マーケティング開発チームサブリーダー
田中 久美子

要約

ストレス社会といわれる現代社会の中で，ストレスを一身に集める感情労働の問題が注目視され，近年に於いて盛んに研究されるようになった。特に先進国においては，サービス経済化の進展とともに，感情労働という職種が仕事の多くを占めるようになってきた。そこで，最近になって開発されたカラータイプ理論をベースにしたストレスチェック診断の立場から考察する。まず感情労働とストレスやbarnアウトとの関係を簡単に概観し，その後にカラータイプストレスチェック診断の開発プロセスを跡付ける。そして，そのストレスチェック診断尺度の特徴を日本版バーンアウト尺度と比較することによって明らかにする。最後に本稿では，今後の研究課題について言及される。

キーワード

接客サービス，バーンアウト・シンドローム，日本語版バーンアウト尺度，ソーシャル・スタイル理論

I. 感情労働とストレス

現在はストレス社会と表現できる。実際，厚生労働省が5年に1回行っている「労働者健康状況調査」（https://kokoro.mhlw.go.jp/nowhow/nh001/，2018年8月10日に確認）によれば，「仕事や職業生活でストレスを感じている」労働者の割合は，50.6%（1982年），55.0%（1987年），57.3%（1992年），62.8%（1997年），61.5%（2002年），58.0%（2007年），60.9%（2012年）と推移している。さらに，2015年11月24日に厚生労働省は厚生労働省版ストレスチェック実施プログラムを公開した。これは2017年12月1日 から施行される「改正労働安全衛生法」に基づき，1年に1回，労働者数50人以上の事業者にストレスチェックと面接指導を義務付けることなどを内容とする「ストレスチェック制度」がスタートするためである。そのため，厚生労働省では，平成27年11月24日より，事業者がストレスチェック制度を円滑に導入・実施できるようにストレスチェックの受検，結果の出力等を簡便に実施できるプログラムを無料配布したのである（https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000104425.html，2018年8月10日に確認）。

ストレスはバーンアウト症候群という症状をもたらすことが知られている。その症状は，情緒的消耗感，脱人格化，個人的達成感のなさの3つがある。先進国においてはサービス経済化の進展とともに，「感情労働」という職種が仕事の多くを占めるようになってきた。感情労働とは，自分の本当に感情とは別に仕事をする必要性から顧客にポジティブな感情を表出したり，逆にネガティブな感情の表出を抑制する必要のある労働である。この概念は，Hochschild（1983）において，キャビンアテンダントの感情労働の実態がエスノグラフィー的に明らかにされて以降，盛んに研究されるようになった。以下では，最近の研究をいくつか紹介する。

Hunt et al.(2017)は，同情や共感は看護師と患者双方にとって重要であると考えられているとし，次のように述べている。その行動をとった場合に，看護師が感じるポジティブな情動は同情満足（compassion satisfaction）と知られているが，逆にネガティブな結果はバーンアウト

や同情疲労（compassion fatigue）と呼ばれる。共感には情動的共感と認知的共感とがある。前者は他人の情動を感じることを伴うが，後者は感じた情動を自己規制（self-regulation）することにかかわっている。Hunt et al.(2017)は，先行研究をレビューすることから，共感に従事する際に情動を自己規制する能力がバーンアウトのリスクを減少させる可能性の高いということを発見し，感情労働に従事する人々にとっての適応的共感従事（adaptive empathic engagement）の重要性を主張している（cf. Marcum et al., 2018)。

Herman et al. (2018) は，初等教育の教員の巣トラス，バーンアウト，対処行動（coping)，自己効力感の関係を実証分析した。この研究からは，教員の潜在的プロファイル分析から教員の4つのグループを識別することができた。(1) 高対処行動／低バーンアウト（60%)，(2) 中対処行動／中バーンアウト（30%)，(3) 低対処行動／高バーンアウト（3%)，(4) 高対処行動／低ストレス・低バーンアウト（7%）がそうである。Herman et al.(2018)は，高ストレス，高バーンアウト，低対処行動の教員の学級は生徒の成績は最も悪かったことを示している。

さらに，ChengaO-Yangb (2018)は，ジョブ・クラフティグ，職務満足，バーンアウト，知覚組織支援の関係を実証分析している。すなわち，ChengaO-Yangb (2018)は，ジョブ・クラフティングは職務満足にプラスに影響し，職務バーンアウトはジョブ・クラフティングと職務満足の関係にマイナスに作用すること，そして知覚組織支援は，ジョブ・クラフティングとバーンアウト，職務満足の関係に影響を与えることを発見している。

最近の感情労働とバーンアウトとの関連の研究は，以上で紹介したように多くの興味深い研究が存在する。本稿ではカラータイプ理論をベースにして開発されたストレスチェック・テストの特徴を，日本で最も利用されている日本語版バーンアウト尺度との関連で考察する。以下，本稿の構成は次のようになっている。第Ⅱ節においては，カラータイプ理論をベースにしたストレスチェック・テストを開発するにいたったきっかけを説明する。第Ⅲ節では，そのストレスチェック・テストの内容を考察し，第Ⅳ節においてはそれと日本語版バーンアウト尺度との関係性について考察する。最後に第Ⅴ節においては，本研究の理論的，実践的貢献と，今後の研究の方向性を説明する。

Ⅱ. カラータイプ理論による ストレスチェック・テスト開発のきっかけ

私たちは無意識のうちにも色から影響を受けながら，日常生活を送っている。色彩が私たちの心理や行動に及ぼす影響を足がかりとして，各人が好ましいと感じている色や，逆に好ましく感じていない色の傾向の分析から，その人のことを読み取り，その人の心の状態を13色の色へ置き換える体系が「カラータイプ」である。では，そこになぜ「色への置き換え」が必要になるのだろうか。それがこの「カラータイプ」の大きな特徴でもあり，以下にあげる点が重要なポイントである。

78問（簡易診断52問）の質問に答えると，その人の気質が色に置き換えられて明らかになり，その人の行動パターンの特徴が明確になる。また，そのカラータイプ診断結果は以下の4タイプに分けることができる。

決断タイプ（何事においてもパワプルなタイプ。情熱を持って打ち込むものがあれば，そのままの勢いで突き進む。その方法がかなり強引な手法でも，人から反対されても押し通す頑固さがある）

創造タイプ（自分の感性がフルに発揮できる場を求めて旅に出るタイプ。楽しいことや夢をみることが大好き。非常にわがままである反面，自分の夢や理想に対して大変正直な人でもある）

協調タイプ（いつも人のことを気にかけている心やさしい人。元気のない人や一人ぼっちの人を放っておけず，つねに声をかけて気配りをする。また自分自身もいつも誰かと寄り添っていたいタイプである）

堅実タイプ（見た目も態度も安心感のあるタイプ。自分

を節制できるため，社会のルールは基本的に守り，生活習慣も規則正しく守る。常に人の評価，世間の評価が気になる。基本的に変化を嫌い，安心，安定の中で暮らしたいと思っている）

佐藤・河野（2018）は，カラータイプ（以下，CT）理論がソーシャル・スタイル（以下，SS）理論と相似している点に着目して，CT 理論とSS 理論の比較分析を行っている。また佐藤・河野（2018）はCT 理論が因子分析によって開発されたSS 理論と相似しているだけではなく，CT 理論の開発プロセスはグランディドセオリー・アプローチとアクション・リサーチに準拠している点を発見し，CT 理論の科学性を検証している。

まず，なぜ「カラータイプ診断でわかるストレスチェック」を作成しようと思ったのか，その背景を説明する。講師 A はカラータイプインストラクター1級認定講座を開講してすぐ，カラータイプ診断でストレスチェックができるのではないかと気がついた。それは，2009 年 10 月のことであった。1級インストラクター講座の課題には，40 名分のカラータイプ診断の集計シート分析をするというワークがある。その40名に対して「あなたなら，どの色をアドバイスしますか」という質問を受講生と一緒に考えていく。その中で，「このシートの人は，すごく生きづらそうだ」「それに比べ，このシートの人はすごく能天気な人だな」ということが自然に読み取れていることに A は気が付いたのであった。

というのも，カラータイプ診断をする時には同時に「好きな色」「嫌いな色」を質問する。その人自身の価値観が分かるからである。「気になる色」「遠ざけたい色」では，その人の今の課題が色を通して浮き彫りにされる。色で潜在意識が分かるのである。一度も会ったことのない人でも，集計シートからその人の「心の叫び」を「未病」の段階でメッセージとしてくみ取ることができるのではないか。そう考えたのが，カラータイプでストレスチェックを行うきっかけであった。

他の要素として，「あこがれ指数」もCT 理論においては重要な概念である。質問項目について，「あこがれ」がある内容については☑チェックを付けることができる。あこがれ指数は，その質問内容が自分にあてはまる場合でも，あてはまらない場合でも，どちらの場合でも☑をつけて良い。例えば，「気の合わない集団行動より一匹狼で行く」という質問にあこがれがあれば，☑をつける。チェックをつける，つけないは，全くの自由であるので，ほとんどの質問に☑をつける場合もあれば，ほどんど（あるいは全く）チェックをつけない場合もある。それは本人の自由であるが，一般的に「あこがれ指数」の数の多い，少ないは下記の特徴を持っている。

以上で，ストレスチェックの作成プロセスについて説明する準備が整った。

カラータイプインストラクター1級認定講座で使用するテキストに分析課題【カラータイプ】というのがある。このテキストの内容は，実際にインストラクターが診断した40名分のカラータイプ診断結果を各タイプ（決断タイプ，創造タイプ，協調タイプ，堅実タイプ）それぞれ10枚ずつに分けたものである。カラータイプ診断結果を見て，その人に何色をアドバイスするといいのかをじっくりと見ていくワークである。

4日間の1級認定講座の中で，40名分の診断結果を見ていくのは，とても労力がいるワークであるのだが，実際に会ったこともない人をカラータイプ診断だけでどれぐらい深く分析して自分なりのカラーアドバイスができるのは，カラータイプを深めるワークとしてすごく力になるのである。そんな40名の診断結果の中でも，毎回講座の中で興味を惹くのが，以下の「協調タイプ」の20代の男性の診断結果であった。「この人は生きづらいのでは」とCT インストラターの誰もが注目する人物である。

この男性はモチベーションが上がる言葉の質問に，「何を言われてもモチベーションが上がることはない」ととても冷めた答えをしている。また，モチベーションが下がる言葉の質問には，「早くしろ（両親に一日何回も言われる）」と具体的な回答をしている。きっとご両親は決断タイプ（特に赤気質が高い）で，毎日「早く早く」と急き立てられて，しんどい精神状態なのだと推測することができる。

図 I　20 代男性集計シート

１級認定講座課題用　集計シート　No. 7 - 4

性別　男性　　**年齢**　20 代

好きな色
目立たない色　　寒色系

モチベーションが上がる言葉
何を言われてもモチベーションが上がることはない

嫌いな色
目立つ色

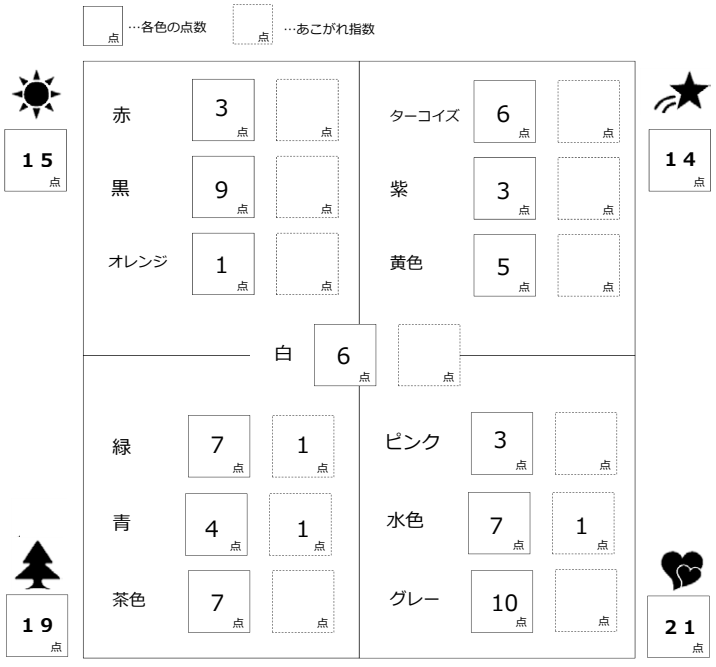
モチベーションが下がる言葉
早くしろ（両親に一日何回も言われる）

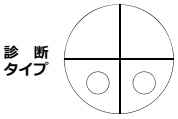
最近気になる色
青

憧れる人
もう少し社交的になりたいので、人とうまく話せるような人

最近遠ざけたい色
赤

こんな人が苦手
自分を押し付けてくるタイプ





<タイプ解説との合致度>

・その通り(100%)…◎
・大体その通り(70%～)…○
・なんともいえない、わからない(50%～)…△
・違う(20%以下)…×

第一印象 外見(ﾌｧｯｼｮﾝ、色など)	◎
性 格	◎
仕草、口癖、 行動パターンなど	◎
職業・役割	○
褒め言葉 (ﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝが上がる言葉)	△
NG 言葉 (ﾓﾁﾍﾞｰｼｮﾝが下がる言葉)	◎

<インストラクターの所見・感想>　（担当インストラクター名　　）

©Colortype Instructor association

（出所：カラータイプ協会が提供）

この男性は40名の中でいち早く手を差し伸べたい人物であり,「このままではこの青年はつぶれてしまう!どうにかしてあげたい!」と思う男性なのであった。この男性の診断結果でグレーが10点と13色の中で一番点が高かった。また, この「グレー」の点に対してさらに観察が深まったのが, 2018年4月の講座受講生FTさんの言動であった。いつものようにAがカラータイプの講座を教えていた時のFTさんの言動は, 何かを質問すると, 必ず否定形の返事があり, なかなか言葉のキャッチボールができず, Aは講師として正直困ってしまったのである。

「過去にこんな経験はありますか?」「いえ, ありません!」「そうですか・・・・」「あっ, やっぱりその経験あります。」というように, 必ず最初に否定, そしてしばらくするとその言葉をゆっくりと確認し, その事実を認めて行く。この言動が講座中続くので, 他の受講生もいる中, スムーズに講座を進めるのが難しい状況であった。そして, このFTさんのカラータイプ診断では13色中最も点が高いのも「グレー」なのであった。

前述の集計シートNo, 7-4の男性も「グレー」の点が一番高い。このFTさんも「グレー」の点が一番高い。「グレー」ならではの用心深さやデリケートさは, 何か「生きづらさ」につながっているのではということをAが確信した瞬間であった。

FTさんへの講座は4月から5月に行われた。そうすると, 3回目の講座の時には, 黒のトップスに黄色のパンツをはいて現れた。以前のグレーのファッションよりもインパクトのある色を身につけたFTさんは, 今度はもっと自分について語り始めた。「精神的にしんどくて, 精神科に行く前に, カラーで自分を見つめなおそうと思っているのです。」と。このような経緯があって, Aは今回の「カラータイプ診断でわかるストレスチェック」を制作しようと思ったわけである。

カラータイプ診断で「グレー」の点が高い人は生きづらいのでは, という仮説を, その後何人にも確認したところ, それを裏付けるような結果となったのである。「グレーの点に注目するだけではなく, カラータイプ診断から見てとれるその人の生きづらさをできるだけ色々な視点で洗い出してみよう」という試みを行った。2018年5月～6月にかけてのことである。当初は10個の質問項目をつくって, チェックのついた数が多い方が「ストレスが高い」, 数が少ない方が「ストレスが低い」という点数の大小で, ストレスチェックを計ろうとした。ところが, モニターになっていただいた学習塾の代表にその塾のスタッフ様17名のストレスチェックについてフィードバックしたところ,「ストレスチェックの数が少ない人は, まわりの人が困っている傾向がある」という, とても興味深い回答があった。

そこで, チェック数でストレスを計るのではなく, ストレスが起因する要因はどこにあるのか, またカラータイプ別（決断タイプ, 創造タイプ, 協調タイプ, 堅実タイプ）によってストレスを抱える要因が違うのか, その傾向を探ろうと研究をすすめていくこととなった。

III. ストレスチェック・テストの完成までの道のり

いくつか出た質問項目で, 結果として採用したのは下記の10項目である。

1. 好きな色が診断結果の色では低い点数になっている（自己肯定感の有無が分かる）

好きな色と自己肯定感との関係性だが, 好きな色というのは, その人の「好きな価値観」に直結する。例えば,「オレンジ色が好き」と言う人は, オレンジの持つ「社交的」「チャレンジ」などのキーワードを好み, またそのように生きたい, またそのような人になりたいという願望がある。その願望がありながら結果として「オレンジ」の点が低い場合は, 自分の中に「社交性」や「チャレンジ」の要素が少なく, 欲しい価値観に自分が追い付いていない状態である。これが「自己肯定感が低い」ということに繋がり, ストレスチェックに1点がつくことになる。

2. 好きな色が診断結果の色ではゼロ点になっている（自分にない価値観を切望していることが分かる）

これは上記の質問1を発展させた質問内容となっている。好きな色なのに, 自分のカラータイプの点数が12点中

のゼロ点である。これは自分の中に「無い価値観」を好きな色に入れているということである。自分の力ではどうしても手に入れることが難しい価値観を切望しているということになる。強いストレスにつながっていると言える。

3. 嫌いな色が診断結果の色では高い点数になっている（自己否定の有無が分かる）

「嫌いな色」というのは嫌いな価値観や嫌な思い出に繋がる。例えば,「赤」が嫌いな色で自分の色の点が高い場合, 赤の持っている「決断力」や「スピード」の要素を持ち合わせているが, 一方でそのマイナスである「慎重さに欠ける」「拙速」になりがちな行動を避けたいと思っている。同じような行動をしている人を見るのがまるで鏡で見ているようで嫌だということになり, それが自己否定の要素があるかないかに繋がる。

4. 嫌いな色に憧れ指数がついている（願望へのあまのじゃくが分かる）

「嫌いな色」なのに, なぜか「憧れ指数（憧れの色）」として点がつく場合は,「嫌い」としていた価値観を本当は欲しいと思っている。また, その「欲しい」という願望を素直に出せないでいる状態であり, 素直に出すのをためらう気持ちに繋がる。これはストレスであると考えられる。

5. 最近, 遠ざけたい色が何故か憧れ指数についている（裏願望が分かる）

「最近遠ざけたい色」は今欲しくない, もしくは手放したい価値観に繋がる。それがなぜか手に入れたい「憧れ指数」に点がつく場合は,「遠ざけたい」と言いながら, 実はすごく興味があり, それを無視できない気持ちであるということである。そこにはその人の複雑さや, 矛盾があるということがわかる。

6. モチベーションの上がる言葉と自分のカラータイプの特徴とが合っていない（カラータイプとの合致度が分かる）

モチベーションの上がる言葉というのは, カラータイプの4タイプで典型的なパターンがある。決断タイプ（「すごい!」「さすが!!」「頑張っているね」）, 創造タイプ（「個性的」「面白い」「センスがある」）, 協調タイプ（「ありがとう」「助かったよ」「気が利くね」）, 堅実タイプ（「信頼できる」「ちゃんとしているね」「任せて良かった」）がそうである。

このモチベーションと自分のタイプが合っていれば自他ともに認めるそのタイプだと分かりやすい。一致していない場合は, 周りからも理解されにくく, 本人の気質との矛盾が発生しやすい。

7. グレーの点数が13色の内で1番高い（一番「繊細度」が高いグレーの点が高いのでストレスを抱えやすい）

カラータイプ理論には13色の色があるが, グレーはその13色の中でも協調タイプに属する。グレーの点の高さが「ストレス」に直結していることが, 今までのカラータイプ診断結果から明らかになっている。

グレーの色彩心理は,「控えめ」「おとなしい」「用心深い」「デリケート」「ソフト」「スマート」である。言葉でも白黒つけずにハッキリしないことを「グレーゾーン」と言い,「グレー」を使う。色彩学上でもグレーは有彩色（白・黒・グレー以外の彩りを持つ色のこと）ではなく無彩色であるという立ち位置がある。このように白でも黒でもないあいまいさが最も「繊細（デリケート）」な色としての個性があるので, 他の色の点が高い人よりも一番まわりの影響を受けやすく,「鈍感力」とは全く反対の「敏感力」があると言える。それゆえ, グレーの点が13色中最も高い人はストレスを抱えやすいと言える。

8. 診断結果の色の点でゼロ点が2色以上ある（その色の価値観を持っていないので, その色を理解できない）

カラータイプマップにある色は13色である。この13色は, カラータイプマップを作成する上で, 1色でも欠けてしまうとこの世にある価値観が表現できなくなってしまうという観点から厳選して13色を選んでいる。

このような理由から, 13色の内, その価値観を構成する2色以上（1色だけだとそこまで困らないが）の点が12点満点中ゼロ点になってしまうのは, その色の価値観がわか

らない，つまりその色の点が高い人の言動や考え方を理解できないというコミュニケーション上の問題が起こりやすいということになる。円滑なコミュニケーションが出来ない相手が13色中2色以上というのは，やはりストレスを抱えやすい。または，本人が困っていなくてもコミュニケーション不足で，まわりが困っている可能性があると言える。

9. あこがれ指数が10色以上についている（自分の軸が定まっていない）

カラータイプ診断には「あこがれ指数」をチェックするという項目がある。この「あこがれ指数」は，78問のカラータイプ診断の内いくつもチェックをつける人も入れば，全くつけない人もいる。例えば，「人に頼らないタイプだ」という価値観にあこがれがあれば，「あこがれ指数」に1点つくという計算である。カラータイプ診断の質問は，13色×6つ質問＝78問となるので，1色につき，最大6つの「あこがれ指数」の点がつく可能性がある。

当然ながら，あこがれ指数の点がたくさんの色につく人は「あこがれ」の多い人，またはあまり深く考えずに「あこがれ指数」にチェックを入れていると考えられる。もちろん「あこがれ指数」がたくさんの色につくことは決して悪いことではないが，決断タイプの色にも，創造タイプの色にも，協調タイプの色にも，堅実タイプの色も全てにあこがれ指数の点が入る（13色の中10色以上）場合は，欲しいものやしたいことがカラータイプの4つの全方向に向いていることになる。結果，欲しいものやしたいことが絞れず，自身が迷っている状態。また，コロコロと発言が変わるので，まわりを振りまわしてしまうことに繋がる。したがって，これもストレスチェックを計るために必要な質問である。

10. 協調タイプなのにあこがれ指数がゼロ点である（あこがれに対しての諦観がある）

あこがれ指数というのは，とても多い人もあれば，全くゼロ点の人もいる。あこがれ指数に全くチェックをつけない人はどのような人なのであろうか。「すでに問題を解決して，今のままの自分でOK」という自己肯定感が高い人であるか，あるいは「いくら望んでも，そのあこがれには手が届かないから，もうあこがれ指数にチェックをつけるのをやめよう」という人に分かれる。後者の場合，これがあこがれに対しての諦観に繋がっているので結果，ストレスに繋がっていると考える。

特に，カラータイプの4タイプ（決断タイプ，創造タイプ，協調タイプ，堅実タイプ）の内，物事をはっきりと自分で決めるのが苦手な協調タイプは，憧れ指数をつける方が自然である。しかし，その憧れ指数がゼロ点であるというのは，今までの人生においてなにかしら欲しいものをあきらめてしまった経験があこがれの点をゼロ点にすることに繋がったのではと考えられる。よって，ストレスチェックの質問項目に入ったのである。

表1には，完成したカラータイプ診断ストレス度チェックシートを示している。

すでに説明したように，カラータイプ協会では2級インストラクターから1級インストラクターに昇格する課題の1つに，2級インストラクターは10名分のカラータイプ診断の分析結果を提出することが課せられている。今回の40名は2級インストラクターの集計シート各10枚，計820枚の中から，カラータイプの4タイプの特徴が最も良く出ていると考えられる40枚（各タイプ5枚ずつ）を選び出した。表2はその集計結果である。

表2からも明らかなように，合計点数が28.0点と協調タイプが圧倒的にストレス度が高くなっている。また，仮説どおり，協調タイプのみ「あこがれへの諦観」と「無い価値観への切望」が見られる。以下で各タイプごとに考察する。

まず，決断タイプのストレスの特徴から考察する。決断タイプでは，自己否定に4.0点と高い点が付いている。自信満々に見える決断タイプも，自分の中の「決断要素」を否定する人がいるということになる。また，質問6の「カラータイプとの不一致」に高得点が付いている。決断タイプのモチベーションのあがる言葉も，それ以外にももう少し他の言葉も欲しいということだと推測できる。

一般に，決断タイプのストレス発散法には，「食べたり，飲

表1　カラータイプ診断ストレス度チェックシート

チェック項目	判断基準	所見	ストレスキーワード	○△×
1	好きな色が診断結果の色では 低い点数になっている	自己肯定感の有無がわかる	自己肯定感の低さ	
2	好きな色が診断結果の色では ゼロ点になっている	自分にない価値観を切望していることがわかる	無い価値観への切望	
3	嫌いな色が診断結果の色では 高い点数になっている	自己否定の有無がわかる	自己否定	
4	嫌いな色に憧れ指数がついている	願望へのあまのじゃくさがわかる	願望へのあまのじゃくさ	
5	最近遠ざけたい色が何故か 憧れ指数についている	裏願望がわかる	裏願望	
6	モチベーションの上がる言葉と 自分のカラータイプの特徴とが合っていない	カラータイプとの合致度がわかる	カラータイプとの不一致	
7	グレーの点数が13色の内で1番高い	一番「繊細度」が高いグレーの点が高いのでストレスを抱えやすい	ストレスの抱えやすさ	
8	診断結果の色の点で ゼロ点が2色以上ある	その色の価値観を持っていないので, その色を理解できない	相手を理解できない	
9	あこがれ指数が 10色以上についている	自分の軸が定まっていない	自分軸が定まっていない	
10	あこがれ指数が協調タイプなのに ゼロ点である	あこがれに対しての諦観がある	あこがれへの諦観	

上記の項目で，ストレス度合を0 ～ 10段階で点数に落とし込むことができる。
○＝1点　　△＝0.5点　　×＝0点

（出所：筆者たちが作成）

表2　ストレス度チェック集計　4タイプ40名分

チェック項目	ストレスキーワード	決断タイプ	創造タイプ	協調タイプ	堅実タイプ
1	自己肯定感の低さ	0.0	1.0	4.0	1.5
2	無い価値観への切望	0.0	0.0	1.0	0.0
3	自己否定	4.0	1.5	3.5	3.5
4	願望へのあまのじゃくさ	2.5	2.0	4.0	1.0
5	裏願望	2.0	4.5	2.0	3.0
6	カラータイプとの不一致	5.0	2.5	3.5	3.0
7	ストレスの抱えやすさ	0.5	0.5	5.0	3.5
8	相手を理解できない	0.0	0.0	1.0	0.0
9	自分軸が定まっていない	1.0	2.5	1.0	1.0
10	あこがれへの諦観	0.0	0.0	3.0	0.0
	合計点数	15.0	14.5	28.0	16.5

（出所：筆者たちが作成）

んだりで発散する」「スポーツやダンスなど身体を動かす」「車をかっ飛ばす（スピード）」「カラオケ等で皆で騒ぐ」「ショッピングをする」といったことが挙げられる。

次に，創造タイプのストレスの特徴を考察する。創造タイプでは，自己否定は1.5点と他のタイプに比べてとても低くなっている。創造タイプはやはり楽観的で，自分大好き人間が多いと言えるのではないか。逆に，裏願望は4.5点と他のタイプに比べて高かった。これは自分の願望はそんなに単純ではないという創造タイプならではのメッセージかも知れない。さらに，自分の軸が定まっていないに2.5点と他のタイプよりも得点が高かった。フワフワとしたいことを模索する創造タイプの特徴がでている。一般に，創造タイプのストレス発散法には，「フラッと一人で旅に出る（雲隠れする）」「家でボーッとする」「趣味に没頭する」「心許した人と会って，一緒に時間を過ごす」が挙げられる。

第3に，協調タイプのストレスの特徴について考察する。他のタイプに比べて，圧倒的にストレスチェックの点が高いのが協調タイプである。協調タイプは，自己肯定感の低さとストレスを抱えやすいタイプだということができる。実際に，協調タイプの自己肯定感の低さは4.0点と他のタイプに比べてとても高い。また，ストレスの抱えやすさは5.0点ととても高い。協調タイプは自分から特に自己主張しないことが多いが，周りがそれとなくそのSOSのメッセージを受け取ることができればストレスの軽減に繋がると考えられる。一般に，協調タイプのストレス発散法としては，「友達と会って近況報告をする」「占いに行く」「アイドルの追っかけ」「レジャー施設で現実を忘れる」「家族と一緒に過ごす」が挙げられる。

最後に，堅実タイプのストレスの特徴について考察する。堅実タイプは，他のタイプに比べてストレスに大きな特徴はないが，全体的に協調タイプの次にストレスを抱えやすいタイプだと言える。実際に，ストレスの抱えやすさは協調タイプに次いで3.5点である。一般に，堅実タイプのストレス発散法としては，「『ストレス発散』ということを大げさにわざわざ考えない」「普通の生活を淡々と過ごすことが，結果ストレス発散となる」が考えられる。堅実タイプは喜怒哀楽が顔の表情に出にくく，また自分から発言もしないので周りからは堅実タイプのストレスは分かりにくいといったことが挙げられる。協調タイプはパーソナルなコミュニケーション（声掛けなど）でストレスに気がついて欲しいと思っているが，堅実タイプはそのようなパーソナルなコミュニケーションは不要で，その前にストレスがかからない環境整備を実行して欲しいと思っているのである。

表3は，各タイプのストレスの特徴を示している。この表からも，協調タイプが最もストレスの種類が多いことが分かる。

表3　4タイプのストレスの特徴

決断タイプ	創造タイプ
カラータイプとの不一致 自己否定	裏願望あり（単純ではない） 不安定（フワフワしている）
自己否定 ストレスの抱えやすさ	ストレスの抱えやすさ 願望を素直に出せない 自己肯定感の低さ 自己否定 無い価値観への切望 相手を理解できない あこがれへの諦観
堅実タイプ	協調タイプ

（出所：筆者たちが作成）

IV. カラータイプ理論のストレスチェック・テストと日本語版バーンアウト尺度との関連性

他のストレスチェックに「バーンアウト尺度」がある。その中でも日本で最も有名なのは久保（2007）による「日本語版バーンアウト尺度」である。バーンアウトには3つの症状がある。情緒的消耗感，脱人格化，個人的達成感のなさがそうである。以下は，日本語版バーンアウト尺度である。

日本語版バーンアウト尺度

1. こんな仕事，もうやめたいと思うことがある。 E
2. われを忘れるほど仕事に熱中することがある。

PA

3. こまごまと気くばりすることが面倒に感じることがある。 D
4. この仕事は私の性分に合っていると思うことがある。 PA
5. 同僚や患者の顔を見るのも嫌になることがある。 D
6. 自分の仕事がつまらなく思えてしかたのないことがある。 D
7. 1日の仕事が終わると「やっと終わった」と感じることがある。 E
8. 出勤前，職場に出るのが嫌になって，家にいたいと思うことがある。 E
9. 仕事を終えて，今日は気持ちのよい日だったと思うことがある。 PA
10. 同僚や患者と，何も話したくなくなることがある。 D
11. 仕事の結果はどうでもよいと思うことがある。 D
12. 仕事のために心にゆとりがなくなったと感じることがある。 E
13. 今の仕事に，心から喜びを感じることがある。 PA
14. 今の仕事は，私にとってあまり意味がないと思うことがある。 D
15. 仕事が楽しくて，知らないうちに時間がすぎることがある。 PA
16. 体も気持ちも疲れはてたと思うことがある。 E
17. われながら，仕事をうまくやり終えたと思うことがある。 PA

注 E：情緒的消耗感，D：脱人格化，PA：個人的達成感 (逆転項目)

（出所：久保　2007）

このテストの3つの尺度「E：情緒的消耗感」「D：脱人格化」「PA：個人的達成感」を，カラータイプの4つの典型的なタイプそれぞれ5名にテストを行った。テストを行った対象は，男性4名:30代～50代（平均年齢50.0歳），女性16名：20代～ 50代（平均年齢41.3歳），職業は経営者，個人事業主，会社員，保育士，専業主婦などである。表4 ～表7はその結果を示している。

また，表8は4タイプのバーンアウトの得点分布を示して

表4　バーンアウト尺度テストによるストレス結果（決断タイプ5名分）

			対象者の属性　年代・男女				
尺度		レベル	50代 女性	40代 女性	30代 男性	30代 女性	30代 女性
尺度1	E：情緒的消耗感	大丈夫・平均的	11	11		11	18
		注意			19		
		危険・要注意					
尺度2	D：脱人格化	大丈夫・平均的	7	8	7		
		注意				15	16
		危険・要注意					
尺度3	PA：個人的達成感	大丈夫・平均的	25	22	24	18	
		注意					
		危険・要注意					9

（出所：筆者たちが作成）

表5　バーンアウト尺度テストによるストレス結果（創造タイプ5名分）

			対象者の属性　年代・男女				
尺度		レベル	50代 男性	40代 女性	50代 男性	40代 女性	40代 女性
尺度Ⅰ	E：情緒的消耗感	大丈夫・平均的	8	10	17	14	13
		注意					
		危険・要注意					
尺度2	D：脱人格化	大丈夫・平均的	9	11	14		
		注意				16	15
		危険・要注意					
尺度3	PA：個人的達成感	大丈夫・平均的	25	22	18	21	
		注意					
		危険・要注意					17

（出所：筆者たちが作成）

表6　バーンアウト尺度テストによるストレス結果（協調タイプ5名分）

			対象者の属性　年代・男女				
尺度		レベル	40代 女性	50代 女性	30代 女性	20代 女性	20代 女性
尺度Ⅰ	E：情緒的消耗感	大丈夫・平均的	10	6	15	17	
		注意					
		危険・要注意					22
尺度2	D：脱人格化	大丈夫・平均的	7	13	10		
		注意				17	
		危険・要注意					18
尺度3	PA：個人的達成感	大丈夫・平均的	18	23			
		注意					
		危険・要注意			17	12	9

（出所：筆者たちが作成）

表7　バーンアウト尺度テストによるストレス結果（堅実タイプ5名分）

			対象者の属性　年代・男女				
尺度		レベル	30代・女性	40代・女性	40代・女性	40代・女性	50代・男性
尺度Ⅰ	E：情緒的消耗感	大丈夫・平均的	5	7	12	13	9
		注意					
		危険・要注意					
尺度2	D：脱人格化	大丈夫・平均的	6	7	8		
		注意				15	15
		危険・要注意					
尺度3	PA：個人的達成感	大丈夫・平均的	23	24	20	20	
		注意					
		危険・要注意					6

（出所：筆者たちが作成）

いる。バーンアウトの総合点においては，その尺度により点数の高低の基準が変わる。情緒的消耗感と脱人格化の尺度では，点数が高いほどストレスが高いと判断される。反対に，個人的達成感の尺度では点数が低いほどストレスが高くなる。

それぞれの尺度でみていくと，情緒的消耗感で最もバーンアウト得点が高いのが，決断タイプと協調タイプであった。脱人格化で最もバーンアウト得点が高いのが，創造タイプと協調タイプである。

最後に，個人的達成感で最も得点が低かったのは断トツでまたもや協調タイプ。

これら3つの尺度どれをとっても，協調タイプはストレスを抱えやすいという結果になった。

E：情緒的消耗感　　1位：決断タイプ，協調タイプ　　2位：創造タイプ　　3位：堅実タイプ

D：脱人格化　　1位：創造タイプ，協調タイプ　　2位：決断タイプ　　3位：堅実タイプ

PA：個人的達成感のなさ　1位：協調タイプ　2位：堅実タイプ　3位：決断タイプ　4位：創造タイプ

前述の表2　ストレス度チェック集計　4タイプ40名分の　CTストレスチェック診断と上記のバーンアウトの結果を照らし合わせてみると，個人的達成感のなさの結果の順位がCTストレスチェック診断の結果と同じになった。ストレスを抱えやすい断トツの1位が協調タイプであり，4位が創造タイプである。

CTストレスチェック診断の項目は10個であったが，この10個をグルーピングすると，A:自己否定やあきらめ（ネガティブな気持ち）：質問1.自己肯定感の低さ，質問2. 無い価値観への切望，質問3. 自己否定，質問10.あこがれへの諦観，B：コミュニケーションの問題：質問6.カラータイプとの不一致と質問8. 相手を理解できない，C：自分の思いを素直に出せているか（感情のねじれ）：質問4.願望を素直に出せないと質問5.裏願望，D：精神の不安定さ：質問7.ストレスの抱えやすさと質問9. 自分の軸が定まっていない（フワフワしている）との4つのカテゴリーに分類することができる。

他方で，日本語版バーンアウト尺度はバーンアウトを3つの側面，すなわち情緒的消耗感，脱人格化，そして個人的達成感のなさから測定しようとしている。個人的達成感のなさとCTストレスチェックのAのカテゴリーの自己否定は，同じものを測定しようとしていると考えられる。また，情緒的消耗感とDのカテゴリーの自分の想いを素直に出せているか（感情のねじれ）もやや同じものを測定しようとしていると考えられる。しかし，脱人格化とBのコミュニケーションの問題とDの精神の不安定さはあまり相関関係が高くなさそうである。

そもそも，日本語版バーンアウト尺度は3つの「燃え尽き症候群」を測定するために作成された尺度であり，CTストレスチェック診断はCT理論をベースにしてストレスの度合いを測定する目的で作成されたものである。そもそもの出発点が異なるのである。それでも，CT理論の協調タイプが断トツでバーンアウト度が高いという点，さらに競争好きの決断タイプと創造タイプがやはり達成感のなさの得点が低い点など符合する点が多い結果となった。

表8　4タイプのバーンアウトの得点分布

尺度	決断タイプ	創造タイプ	協調タイプ	堅実タイプ
E：情緒的消耗感	計70　平均 14.0	計 62　平均 12.4	計70　平均 14.0	計46　平均 9.2
D：脱人格化	計53　平均10.6	計 65　平均13.0	計65　平均 13.0	計51　平均10.2
PA：個人的達成感	計98　平均19.6	計103　平均20.6	計79　平均15.8	計93　平均18.6

（出所：筆者たちが作成）

V. 本研究の理論的・実践的貢献と今後の研究の方向性

本稿で考察したCTストレスチェック診断の特徴は，CT理論をベースにしたポジティブ心理学の価値観による。CT理論は本稿でも説明したように，SS理論と同様に人間の表面的なコミュニケーションの改善に役立つことを目的としている。しかし，CT理論はSS理論とは異なり，より深いレベルでの深層心理も明らかにすることができる。それは「最近，気になる色」と「遠ざけたい色」を調査することから明らかになる（佐藤・河野 2018）。その意味で，CT理論はポジティブ心理学をベースにした人間の感情の表層と深層の両面から感情労働がもたらすネガティブな症候群の発生を抑えるだけではなく，人間が本来的に有しているポジティブな側面を発展させる可能性も存在するのである。

例えば，感情労働に際して，深層行為（deep acting）と表層行為（surface acting），つまり本当の感情で感情労働を行っている場合と演技として感情労働を行っている場合での情緒的消耗感は異なるという実証研究がある(Grandey 2003)。このような問題にCTストレスチェック診断は深く深層部分にまで踏み込んが分析が可能であると考えられる。

今後の研究課題であるが，日本語版バーンアウト尺度とCTストレスチェック診断との関連性についてスピアマンの順位相関係数を用いた分析を行う必要があると考える。さらに，感情労働尺度にも様々なものが存在する(関谷，湯川 2014)。それらのCT理論からの検討も必要とされる。CT理論の特徴の1つは，その開発プロセスにある。CT理論は基本的にはアクション・リサーチをベースにして理論の洗練と応用領域を開拓してきている。感情労働とストレスの関係，ひいてはバーンアウト・シンドローム（燃え尽き症候群）の研究においてもそうである。アクション・リサーチという実践的な理論開発を今後ともより一層行ってゆくことが必要となる。

参考文献

Chenga, Jui-Chang and Yi O-Yang (2018). "Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support." *International Journal of Hospitality Management*,72, pp. 78–85.

Grandey Alicia A. (2003). "When "The show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery." *Academy of Management Journal*, VOL. 46(1), pp. 86-96.

Herman, Keith C., Jal'et Hickmon-Rosa, and Wendy M. Reinke (2018). "Empirically derived profiles of teacher stress, burnout, self-efficacy, and Coping and Associated Student Outcomes." *Journal of Positive Behavior Interventions*, Vol. 20(2), pp. 90–100.

Hochschild, Arlie Russell (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.

Hunt, Patricia A., Suzanne Denieffe, and Martina Gooney (2017). "Burnout and its relationship to empathy in nursing: a review of the literature." *Journal of Research in Nursing*, Vol.22(1–2), pp. 7–22.

久保真人 (2007).「バーンアウト（燃え尽き症候群）：ヒューマンサービス職のストレス」『日本労働研究雑誌』558号，pp. 54-64.

Marcum, Kaitlyn, Rusnak, Tabitha, and Koch, Mckenzie (2018). "A Systematic review: Factors for burnout and compassion fatigue in U.S. nurses". *Honors Research Projects*. 617. http://ideaexchange.uakron.edu/honors_research_projects/617

佐藤善信，河野万里子 (2018).「カラータイプ理論の特徴とその開発プロセスについて：ソーシャル・スタイル理論との符合性を中心に」『ビジネス&アカウンティングレビュー』Vol. 21，6月，pp. 37-46.

関谷大輝，湯川進太郎 (2014).「感情労働尺度日本語版 (ELS-J) の作成」『感情心理学研究』21巻3号，pp. 169-180.

オーラルセッション ― フルペーパー

価値授受プロセスによるセールス・マネジメントへの貢献

相愛大学 人文学部 講師
向井 光太郎

要約

営業活動の機能（コミュニケーション，販売，顧客関係維持，開発調整）と価値（情報，アドバイス，取引費用削減，労務提供，開発支援，モチベーション，学習，その他）およびスタイル（行動重視，適応奉仕，提案，ワークショップ）による理論体系化から，営業活動における物件攻略および人脈行使に視点を向け，新たな2つの価値としてのコネクション価値とアドバンテージ価値を付加し，営業活動により授受される価値を最体系化した。理論実践化の機会を，価値授受プロセス・ベースの実績評価として設定し，売上と利益至上型の営業管理に変わる機能・価値・スタイルの3Dアセスメント手法を開発する。そこでは，物件進捗によりスタイルが変幻する側面を捉えてスタイルをウェイト（%）により可視化した上で，フェーズ毎に機能もウェイト（%）化し，価値をポイント（0～100）化する。営業担当者の多様な活動をポジティブに評価し営業パフォーマンスとクリエイティビティを可視化することで，営業活動により授受される価値とセールス・マネジメントとのリンクによるセールス・マネジメントのベースモデル構築に貢献する。

キーワード

営業活動，顧客価値，ナレッジ・ブローカー，セールス・マネジメント

I. はじめに

顧客価値を創造するプロセスのコア・パフォーマンスとされてきた人的接触を伴う営業活動について，顕在化している案件および潜在物件としてのプロジェクト案件いずれにせよ，その案件のキーパーソンへの接触と意思決定へのポジティブな影響を行使されることが，成約のアドバンテージとなる。本研究では，物件攻略の決め手に大きく関わる売り手企業の人脈開発と行使によって提供および享受される価値の新たな所在に着目し，営業活動によって授受される価値の再体系化を行う。その上で，企業のセールス・マネジメントに必要なパフォーマンス評価と価値授受プロセスのリンクを提案するため，営業活動パフォーマンスのアセスメントに活用できるベースモデルを提示し，セールス・マネジメントの実践への貢献にチャレンジする。

II. 営業活動に関する先行研究

1. 営業活動による価値の体系化

中西（2010）は，営業活動により創造される顧客価値を体系化し，営業活動の機能とスタイルを加えた三要素によって理論化した。その顧客価値を以下の通り体系化した。

（1）情報価値：営業担当者は適切な情報を提供することによって，顧客の購入意思決定にかかわるリスクを削減し，顧客をより良い意思決定に導くことができる。（別の表現をすれば，情報提供は顧客の機会費用を削減することで価値を生み出す。）

（2）アドバイス価値：営業担当者は顧客が購入に関してまだ明確な意図を持っていない時にも，適切なアドバイスで購入計画を正しい方向に向けることができる。

（3）取引費用削減価値：需給接合活動は実は買い手・売り手の「共同作業」であることを認識すれば，その中で買い手の負担する業務の割合が少なくなればなるほど顧客価値は増大する。（この価値は上の情報価値と分けられない部分があるが，主に情

報の探索や取引事務にかかわる顧客側経費の削減を指す。）

(4) 労務提供価値：営業担当者はしばしば自社商品の販売とは無縁の労務を提供させられることがある。

(5) 開発支援価値：顧客のニーズが自社商品では満たされないと分かった時，営業担当者は「顧客の立場から」自社の開発・製造部門と交渉し，顧客ニーズを満たす商品の開発を進めることがある。これは顧客企業内での開発プロセスを代行するという意味で，顧客価値を創造する。

(6) その他の価値：これ以外にも顧客価値を生み出す要因はあるだろうが，それらは当面の買い手ニーズとそのソリューションとは直接関連のない事柄（たとえば売り手企業の名声）であることが多い。買い手企業の購買担当者に対するプレゼントなどはこの価値に属する。

2. 価値の再プロット

営業活動の価値授受プロセスによる顧客価値として，売り手企業によって提供もしくは創造するとされてきた顧客価値について，顧客に提供する価値と顧客から享受する価値（向井，2018）に大別した枠組みでは，さらにモチベーション価値と学習価値をこれまでの体系に加えている。モチベーション価値とは，営業活動によって顧客から得られるレスポンスによって営業担当者の業務および業績パフォーマンスが向上するものである。学習価値は，顧客からの様々な内容の指導によって営業担当者および所属企業にとって有益なものとなり貴重なフィードバックのことを指す。この場合，業務パフォーマンスに関する顧客からの様々な指導によってフィードバックされるもので，クレームや叱責または売り手企業の姿勢やモラルに対するものも含まれる。

表 1　顧客価値の新分類

顧客に提供する価値	顧客から享受する価値
情報価値 アドバイス価値 取引費用削減価値 労務提供価値 その他の価値	開発調整価値 モチベーション価値 学習価値

また，顧客から売り手に対してもたされるモチベーション価値とラーニング（学習）価値の所在を明らかにし，売り手から顧客へ創造されるとしてきたワンウェイの顧客価値ではなく，売り手と顧客間のツーウェイで授受されるそれぞれの価値として営業活動における価値の再体系化がなされた。

III. 営業活動による物件攻略について

ワークショップ型（嶋口，1997）の営業活動が進められている状況下では，売り手企業の営業担当者が買い手のソリューション探索をサポートする形態でサポートし，開発支援価値が生まれる（中西，2010）。このような営業活動展開においては，営業担当者が案件全般の戦略・戦術を立てるディレクターシップを有していることが望ましく，進捗状況の俯瞰的な把握をしなければならない。

顧客価値創造型営業の研究でもワークショップ型営業のケース企業として紹介されたコクヨ株式会社の営業開発部では，部員に保有案件の攻略を可視化する物件攻略図の作成（表―2）が課せられ，物件ミーティングや上司報告などに必ず参考資料としての提示を義務付けられた。これは，ケース・スタディや案件の受注失注の決定要因の可視化にも役立てられるだけでなく，部員間の業務上人脈情報の共有にも有効な資料となった。同営業開発部の当時責任者であった黒田國男氏（現トライネット株式会社代表取締役社長）は，現在顧問を務める複数企業でも，同様の物件攻略図の作成を提唱し，受注戦略の可視化と営業担当者のパフォーマンス向上に役立てるよう顧問企業の管理職や営業担当者に促している。この物件攻略図によって，物件の進捗状況を成約可否や売上および利益見込みのみによる把握にとどまらず，戦略プロセスをマップ形式で可視化および共有化することにより，キーパーソンとのコンタクトおよびリレーションの深化に至る戦術検討の有効資料として活用してきた。なお，当時の営業開発部では，本攻略図を営業担当者が作成したものをIT 運用の社内グループウェア上の営業報告ページにも添付し，他の営業

部門や組織でも閲覧することで情報共有化を図った。この物件攻略図をベースにした営業活動のマネジメントにより，顧客とのコミュニケーションの取り方やコネクションの重要性などがポイントになり，営業活動における人脈の行使が物件成約に大きな影響を与え，キーパーソンの特定と囲い込みにもポジティブな要素であることが，物件管理によって顕在化してきた。

IV. 物件攻略上のコネクション・パターン

前述の物件攻略図によって，案件キーパーソンの特定と本人へのコンタクトの重要性が顕在化されたわけだが，営業活動における人脈・コネクションの行使についても複数のパターンによって行われる。

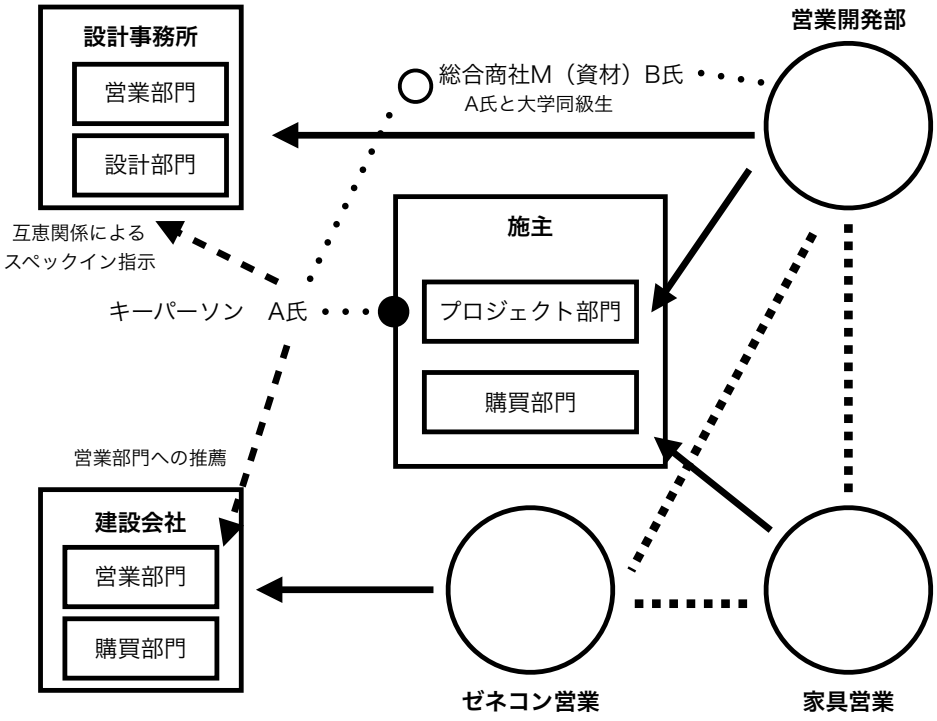
1. トップダウンコネクト

当該物件について，売り手企業トップと顧客企業トップがコンタクトを取り，何らかの申し合わせや了承が行うもので，ダイレクトな契約には至らないコミュニケーションを伴う。買い手企業のトップと自社トップとのリレーションによってキーパーソンにたどり着き，営業活動の展開を進めるパターンもあるが，自社トップへ相手トップへの働きかけを依頼することやトップ面談の場への同席など，営業サイドにはこのコネクション行使のアレンジや情報収集が求められる。

2. ボトムアップコネクト

当該物件について，買い手企業の担当者間の人的接触活動に基づく価値授受プロセスにおいて，相手側担当者からの個別情報入手によってキーパーソン情報を入手し，買い手企業の内部調整を働きかけてキーパーソンにたどり着くパターンであるが，この場合には担当者間の良好なリレーションが確立していることが前提となり，それには，当該案件を含めた顧客への営業活動案件での多様な形態での価値授受プロセスの展開が不可欠である。

表2　物件攻略図サンプル（簡略版）



3. 社外コネクト

当該物件について，売り手企業と買い手企業を結ぶ第三者としての企業コネクションを行使するパターンで，この場合には買い手企業情報を緻密に調査し，自社の取引先やその他リレーションを有する企業と買い手企業との取引関係や業界団体や経済団体など社外における様々なリレーションを把握する社内外情報の収集が求められる。その上で，当該物件に対してコネクション協力の確約を得るためのネゴシエーション能力や協力コネクションへのビジネス上のフィードバックや関与可能性のコーディネート能力も合わせて求められる。

4. プライベートコネクト

当該物件について，営業担当者周辺（所属部門のメンバーや上司含む）の私的な人脈によって買い手企業のキーパーソンにたどり着くパターンであるが，この場合には，私的な人脈を提供した人物へのきめ細かい進捗報告などを徹底し，従来のプライベートな関係をより良い状況にしておく配慮や行動が必要である。

以上のような多様なパターンでコネクションを活用することによって，物件攻略を機動的にすすめていくことになるのであるが，これらの人脈はそれを所有する人物の所属の場によって構成されているもので，営業活動において人脈を行使する場合，その人脈の拡大やリレーションの深化に営業活動の展開が大きく貢献する。また，同一案件でも複数の人脈パターンを組み合わせて営業展開を進めることも多々あり，トップ同士から営業担当者まで，売り手企業と顧客企業の職制階層で，それぞれ行使される。他に，営業担当者が数パターンの人脈を自ら組み合わせる形態と，営業担当者の上司が保有するコネクションを組み合わせるパターンで，この局面で人脈の選択意思決定とコーディネートを物件攻略のシナリオとリンクさせるディレクターシップが求められる。

V. 人脈の開発者としてのナレッジ・ブローカー

営業担当者がコーディネートする人脈について，前述のそれぞれのパターンの人脈を共有し合うこともある。例えば，ビジネスパーソンを集めたサロンやイベントのコーディネートなどだ。サロンには，会則や会費などを伴うものや参加費用のみを徴収する研修スタイルのものが多く，多様なテーマや形態で運営されている。また，イベントやコンサートまたはゴルフコンペなど，娯楽性を帯びた参加型の形態で運営されていて，協賛や協力または景品の提供面で参加者に関与してもらうものもある。これらの機会では，各パターンの人脈にそれぞれの人脈を紹介するケースがあり，それによって自らの周囲が持つ人脈の拡大や開発に貢献することになる。この人脈開発のゴールは2点で，まず今後の営業活動において有効な人脈情報の蓄積である。人脈間の共有によって，行使する人脈のオプションを拡大することができる。次に，直近のメリットを求めない素朴な奉仕精神である。この素朴な精神による人脈のシェアによって，シェアされた人脈同士で新たなビジネスが創出されることもあるが，それによるリターンを求め，ビジネスに自ら関与するようなアクションを積極的に取るものではない。ただし，それぞれの人脈からビジネス成立による便益の結果として自らの人脈が強くなることは，人脈の行使による生産的な恩恵として享受するものだ。

このような環境における営業担当者は，ナレッジ・ブローカーとしての存在にあてはまる。同時に複数の実践共同体に参加している多重成員性という状況（Wenger, 1998）を有しながら，流動的，創発的であり相互進入性を有する実践共同体に多重所属し，その境界を横断するものの，その目的が規定されない（石山, 2014）という点で，実践共同体としての人脈に多重所属している営業担当者は，ナレッジ・ブローカーの素養を備えていると言える。筆者も属している経済界のサロンやネットワークは，ダイレクトなビジネスに関わる積極的なコンタクトを暗黙の申し合わせで禁じている人脈という体での実践共同体といえる。この共同体としての人脈において知識の仲介を行うことについて，ナレッジ・ブローカーの特徴としての「実践共同体に知識

の還流を行う」（石山, 2013）ことを，営業担当者が人脈間の紹介や共有によって体現している。このような異なる共同体の実践が仲介・伝播されるということは，漏出しにくい知識が移転され（石山, 2016）共有されることによって人脈の知的レベルの向上にも貢献する。

VI. 価値授受プロセスによる新たな価値

企業による顧客への人的接触により，価値授受プロセスの創出と完了を目指したあらゆる活動としての営業活動（向井, 2017）を展開する営業担当者は，ナレッジ・ブローカーとしての役割を務める様になってきており，以前にも増して情報を有する顧客に対して，その情報を分かりやすく解釈して独自のソリューションを共に考えられる知識豊かな存在になることが求められており（Wyld, 2011），営業活動を展開する上で行使する人脈は，ナレッジ・ブローカーとしての営業担当者が継続して開発してきたことでその効力を増す。既述の人脈開発ゴールの１点目としてのアドバンテージだ。ここで，人脈の行使によって新たに仕入れる商材を増やすことでビジネスチャンスを増大させる場合には，情報価値・アドバイス価値・取引費用削減価値を中心とした顧客に提供する価値群のボリュームアップに貢献しながら，行使した人脈のビジネス創出にもつながる。また，従来の価値授受プロセスの観点からであれば，開発支援価値・モチベーション価値・ラーニング価値のボリュームアップにもリンクする。この人脈は，営業の４つの機能「コミュニケーション」「販売」「顧客関係維持」「開発調整」（中西, 2010）のいずれかから，物件や営業の展開によって買い手企業にフィードバックされる。また，そこから買い手企業の互恵取引に結びつくような当該物件以外の提案がなされる場合には，買い手企業のビジネスチャンス拡大に貢献する価値を見出すことができる。この買い手企業自身のビジネスチャンス拡大への貢献は，ビジネスアカウントとして売り手企業がクレジットするものではないが，結果として買い手企業とのリレーション強化につながる貴重な価値として捉えられるべきである。その新たな価値はコネクションの共有によってもたらされるもので，以下の通り提供できる属性と享受する属性に分けてフィードバックを顕在化することができる。

これまで体系化してきた価値は，それぞれの価値を売り手が買い手企業に向けて提供する価値と，売り手企業が営業活動により顧客から享受する価値にプロットしてきたが，営業活動において人脈を行使することによってもたらされるフィードバックは，同じ人脈でも売り手企業に提供できる価値と顧客から享受できる価値に大別できる。提供できる属性は，コネクション関連情報としてグループ化できる。これをコネクション価値として新たに設定し，顧客にとって長短問わず有効に作用する人脈形成や開発に関わる価値として定義する。売り手が顧客にコネクション情報を提供したことによって享受するものは，自社にとって有益なコネクション効果としてグループ化できる。この価値は，短期の実績として取り込まれるものもあれば長期的な関係深化に発展するものもあり，顧客価値のコンセプトではなく，顧客企業から売り手の営業組織にもたらされる潜在的な価値（2016, Kenneth）として，コネクション価値を提供することによって享受されるもので，それぞれ有利な関連要素として自社に取り込むことができることからアドバンテージ価値として設定し，コネクション価値の提供によりもたらされる売り手企業のパフォーマンス向上に貢献するフィードバックとして定義する。この２つの新たな価値を含めて営業活動により授受される価値の新たな体系化は次表のとおりである。

表３　コネクションの属性と関連について

属性	関連１	関連２	関連３	関連５
提供するもの	コネクション行使	人物＊	商材	ビジネスチャンス＊
享受するもの	有利な営業展開	人脈の拡大	売上・利益	関係の深化

＊当該物件以外の情報

表4　営業活動による価値授受の再プロット

顧客に提供する価値	顧客から享受する価値
情報価値 アドバイス価値 取引費用削減価値 労務提供価値 コネクション価値 その他の価値	開発調整価値 モチベーション価値 学習価値 アドバンテージ価値

VII. 営業活動の価値によるマネジメントについて

営業活動による価値授受プロセスの観点から営業活動の理論体系化を提示してきたが，企業の営業活動パフォーマンスの実績評価に価値授受プロセスを組み込むことで，営業マネジメントにおける価値の可視化および営業活動のきめ細かいポジティブなアセスメントモデルを提示する。営業の機能，価値，スタイルの3要素をミックスして営業活動が展開するセオリーから，このそれぞれの要素の物件の成約・売上・利益への貢献度をポイント可視化する。この貢献ポイントによって営業活動のアウトプット数値の根拠を算出化し，営業担当者の生産性あるアクションを業績評価に組み込むことで，売上と利益必達至上型の偏った営業マネジメントから脱却できる。筆者が営業コンサルティングのサポートとして関与している某大手通信会社の法人営業部門では，事業年度毎のマネジメントを進めていることによって，潜在大規模案件やプロジェクト案件など工期が長い大口需要の営業活動がおろそかになるケースが見受けられる。コンタクトの重要なタイミングを逃し，キーパーソンとのリレーション作りが後手に回るケースや，行使した人脈との営業進捗情報の共有が徹底されていないこともあり，単年度の度重なる業績管理と目先の売上と利益目標のクリアにフォーカスすることによって，ビッグビジネスの取り込みやシェア拡大にブレーキがかかるケースも生じている。このようなビジネスチャンスのロスを減らし，営業担当者の生産性あるアクションが正当な業績評価および自社の資産として計上できる要素を増やすためにも，営業活動の価値授受プロセスによるマネジメントモデルの確立を進め，営業活動の多様なプロセスとパフォーマンスを評価するフォーミュラが必要だ。

そこで，「ワークショップ型営業-M主任の営業開発から（中西・登坂，2010）」を用いて，案件のキャラクター化によるパフォーマンス数値の算出モデル化を目指す。本ケースの中でオフィス家具メーカーの営業開発部M主任によって展開されたワークショップ型営業スタイルは，そもそも当初からその形態を選択して営業活動をデザインした上で進めていたわけではない。 事前の顧客情報をリサーチした上でのファーストコンタクトによって，シェアゼロのビジネス環境において行動重視や適応奉仕などのスタイルによる展開は困難であり，提案活動を進められるだけのコンタクト機会に恵まれているわけでもない顧客に対して，まずは親交リレーションを高めることにフォーカスし，本プロジェクトでは新たな病院棟の建設計画は決まっていたことから，すでにシェアを確保している競合他社にはラインナップされない新たな製品の導入をミッションに掲げて，それらの購入に関して強い意思決定権を持つキーパーソンの探索を前述の親交リレーションの確立プロセスで進めた。コンタクトを続けることによって，コミュケーション時間が増加し適応奉仕アクションを取ることができるようになったが，そのスタイルでの販売機能は行使できなった。しかし，それらの情報を収集しながらリレーションと親密度が増加している中で商品提案の機会を得ることになる。提案プレゼンテーションに対するリアクション情報を収集した結果，顧客が既存商品もしくはそのカスタマイズでは満足できないことが明らかになり，営業開発担当のM主任に夜コーディネートによって顧客と自社製品設計部門および商品開発部門が本プロジェクト専用のオリジナル製品を製作するプロセスにおいて共存するワークショップ型営業に展開していくことになった。他メーカーもオリジナル製品を提案する営業活動を展開してきたが，すでにキーパーソンの看護部次長（当時）を中心にして現場スタッフの声を積極的に取り込み，ワークショップの場作りを複数回セットして商品サンプルに反映してきたことにより，親交性の高いリレーションと強いトラストに基づくコネクションをM主任は結果として築くことが出来た。また，単

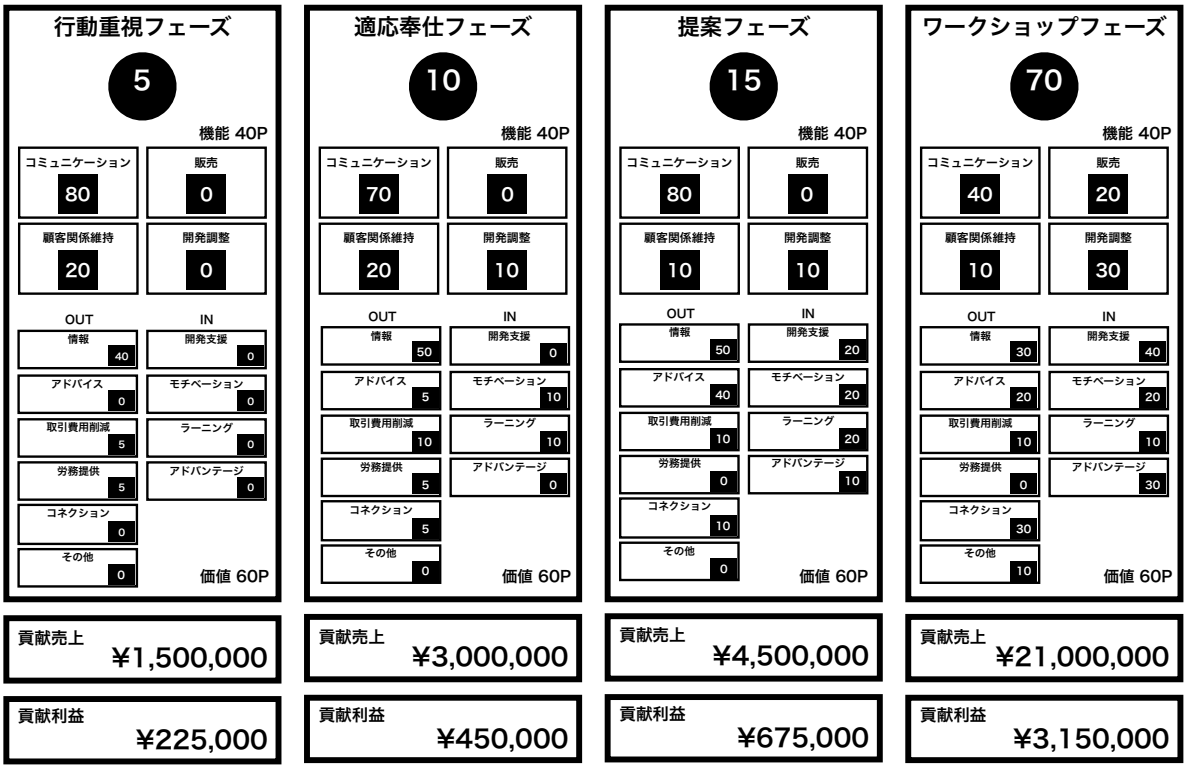
独指名発注によって同商品を納入し，それ以降も顧客へのシェア拡大につながる取引アドバンテージも増加した。顧客企業に対する営業スタイルは多様であり，環境と共に変化するべき（中西・登坂，2010）ポイントを営業スタイルのコーディネートにつなげたことによって本プロジェクトの受注が成功したもので，このように多様に展開する営業活動プロセスについても見落とさずに評価に組み込んだ上で，顧客に対する売り手企業側の生産的な営業スタイルの変幻パフォーマンスについても評価しなければならない。

そこで，これまで提示してきた営業活動の機能と価値とスタイルを営業活動のパフォーマンス・アセスメントに組み込むことで，セールス・マネジメントにおける営業担当者に対する業績評価プロセスのクオリティを上げて，売り手企業のクリエイティビティ向上に貢献する。コンセプトは「営業案件の3Dキャラクター化」で，営業スタイルが多様であるポイントを物件のスタートからクロージングまでのフェーズでウェイト化（パーセント）することでまず1次元で可視化し，それぞれのスタイルフェーズにおいて行使する機能も同じくウェイト化（パーセント）し，フェーズごとのプロセスもマネジメント要素として2次元で可視化した評価につなげ，さらに売り手企業と顧客間で授受される価値をポイント化する（0 ～ 100）3次元の可視化評価としてまとめる。これらのベースフレームによって，売上金額と利益金額の成立構造を物件毎に明らかにして貢献プロセスを積極的に評価する。従来型の売上目標と利益目標の数値スコアーだけにフォーカスした実績評価ではなく，営業活動フェーズのスタイル選択と機能コーディネートおよび提供と享受それぞれの価値授受プロセスを可視化した評価のベースモデルで

表5　物件のキャラクター・マップ

物件名：X医科大学　新病院棟　　納入時期：2020年3月　　納入品目：ロビーチェア

納入金額：¥30,000,000　利益金額：4,500,000



ある。

このように，物件を営業活動における価値授受プロセスをベースにしてキャラクター化して可視化することで，ビジネスの成約と利益確保にどのようなパフォーマンスが貢献したかを可視化しながら営業担当者をポジティブに評価することができる。また，営業実績につながるスーパープレイを顕在化することで自社の営業教育や資産計上にも役立てられる。これに先述の物件攻略図を合わせて活用することで，物件毎の進捗状況や優位性または課題などマネジメント情報も緻密に蓄積することができるため，営業担当者と上司間のコミュニケーションの質も向上する。多くの売り手企業で，営業活動の業績評価に直結する売上目標や利益目標の達成に集中したマネジメントが行われており，販売機能を重視し短期で実績を生み出す体力勝負ではその企業も営業担当者も成長せず，顧客から受け容れられなくなるだろう。営業活動において顧客にもたらすことができる価値と顧客から得られる価値に基づくセールス・マネジメントによって，自らの活動に誇りを持って，機能と価値とスタイルを自ら変幻的にコーディネートしながら営業活動を展開できるビジネス・パーソンを育て，売り手企業の営業力はそれらの個が集まる手段として進化するだろう。

VIII. 研究の継続に向けて

本研究では，営業活動による価値授受プロセスの再体系化をさらに進めながら，単なる営業活動の理論体系化にとどまらず営業活動の管理手法の新たな提案を行った。実務現場に身を置くことが多い筆者は，助言やサポートを行う企業や営業担当者とのコミュニケーションや物件攻略の現場において，営業担当者の教育がいかに不足しているかを体感してきた。物件進捗に関わる報告や共有の欠如，目先の物件対応による重要案件への継続関与の欠落，顧客企業とのコンタクトスタイルの画一性による進捗停滞，コミュニケーションやリレーション作りに必要な顧客企業の上席やトップ層との多様なコミュニケーションスキルの不足など，営業担当者に対するマネージャー，部門トップレベルからの教育や指導がなされていないことで，自社の営業力や実績達成のブレーキが生じているはずなのに，売上と利益管理のプレッシャー型マネジメントで営業担当者のパフォーマンスとモチベーションは上がらないループ状態を生じている現状の改善がなされない。ポジティブなセールス・マネジメントに貢献するのは，実績数値そのものではなくその数値の計上に貢献してきた営業活動のプロセス属性を細分化し，それぞれの属性に関連するパフォーマンス要素を評価につなげるクリエイティブなコンセプトである。今後は，本研究により提示したセールス・マネジメントの営業活動評価の精度を高め，売上利益至上の営業活動にならないモデルの確立を目指し，営業管理の業務改善とICT化によって実務レベルに組み込む具体的アクションに関する研究を進めたい。

参考文献

嶋口充輝（1997）『柔らかいマーケティングの論理』，ダイヤモンド社

中西正雄（2002）「『営業』の仕事」『商学論究（関西学院大学商学部）』，50，pp. 237 257.

中西正雄・登坂一博（編）(2010)『顧客価値創造型営業への進化』，ジェイティービー能力開発．

Kotaro, Mukai. (2018) The Exchange of Value produced by Sales Activity, Global Sales Science Institute 12th Annual Conference Proceedings, pp.2-4

石山恒貴（2013）『実践共同体のブローカーによる，企業外の実践の企業内への還流プロセス』，経営行動科学第26巻第2号，pp.115-132

石山恒貴（2014）『ナレッジ・ブローカー（知識の仲介者）の意識と行動の特徴とキャリア・アダプタビリティの影響』，経営行動科学学会年次大会発表論文集（17）

石山恒貴（2016）『企業内外の実践共同体に同時に参加するナレッジ・ブローカー（知識の仲介者）概念の検討』，経営行動科学第29巻第1号，pp.17-33

Wenger, E.（1998）Communities of practice: Learning, meaning, and identity, New York Cambridge University Press

Kenneth Le Meunier- FitzHugh and Tony Douglas. (2016)

Strategic Sales Focus, OXFORD

Wyld, David C. (2011) Are the Best Salespeople Adaptive Knowledge Brokers? Academy of Management Perspectives, Vol.25 Issue 4, pp.90-91

オーラルセッション ― フルペーパー

「アート」と「マーケティング」を巡る争点の乱立に対する検討素材

― ラ・フォル・ジュルネ，PMF，赤坂迎賓館 ―

株式会社博報堂 BID局 ディレクター
森 泰規

要約

筆者は自らクラシック音楽分野の演奏家でもあり，演奏においても顧客の創造と維持，すなわちマーケティング活動のあるべき姿を構想しており『国家戦略2016』など政府方針が文化財公開による観光活性化を打ち出したように芸術分野に「マーケティング」的発想を求める方向への機運を感じている。ただ芸術活動についてマーケティング的視点での実証的調査データは少なく，あっても来場者アンケートなどの資料にとどまることが多い。そこで，基本的な来場実績・メディア等による間接的体験について全国の生活者男女1000名に調査を実施した。

結果，ラ・フォル・ジュルネ，PMFの来場体験者は約3%，間接的体験者は約2%であり，実来場者はすそ野を広げる活動と評価する一方，本質的な聴衆の開発につながらないとの指摘もあり，実際に他音楽祭からの流入効果が3－5割であることに対し，送客効果は2－3割と相対的に低率であった。合わせて，赤坂迎賓館，法隆寺，長崎・潜伏キリシタン遺産（世界遺産）の活用に向けては，実体験・間接体験が進むほど，保全か公開かについて意向が明確となるため，まず実態を理解させることが，今後の協議発展のカギであることが示唆された。

キーワード

芸術文化，ラ・フォル・ジュルネ，PMF，文化財公開，文化遺産の活用

I. 本稿の問題関心

I.「アート」と「マーケティング」を巡る課題は争点の乱立それ自体

「アート」と「マーケティング」という二つの概念をめぐる今日的な課題は何か?それは争点の乱立それ自体であって，議論の仕方を誤ると正しい方向性がみえなくなる恐れがある，ということである。

筆者は自らクラシック音楽分野の演奏家でもあり，演奏においても顧客の創造と維持，すなわちマーケティング活動のあるべき姿を構想しており『国家戦略2016』など政府方針が文化財公開による観光活性化を打ち出したように芸術分野に「マーケティング」的発想を求める方向への機運を感じている。ただ芸術活動についてマーケティング的視点での実証的調査データは少なく，あっても来場者アンケートなどの資料にとどまることが多い。このことへの懸念と問題意識が本稿執筆の動機である。

近年読まれている著書で言うと，バーンスタイン（Bernstein, Joanne Scheff, 米，芸術分野のコンサルタント）が，フィリップ・コトラーの監修のもとで整理した（Bernstein, 2011）ように，あらゆる芸術分野においてもマーケティング発想（顧客の創造と維持）が求められているという，考え方がある。もともとこの種の考え方はすでに実践化されていたと言ってもよい。たとえばすでに18世紀から実例がある。W.A.モーツァルト（1756 - 1791）が自作を上演するために行っていた「予約演奏会」は，申込者（資金提供者）が一定の数を超えた場合に上演が成立するという枠組みのもので，いわゆる「クラウド・ファンディング」そのものである。作曲家自身が，自ら顧客を創造し，資金集めに奔走していただろうことは想像に難くない。

今日顧客数の広がりに乏しいと言われるクラシック音楽分野においても，「ラ・フォル・ジュルネ」（以降LFJと略記）

は2005年東京での開催開始以降高評を博し, 金沢, 新潟, びわ湖, 鳥栖でも開催が始まっているなどの事例がある。「クラシックの音楽祭が100万人を集めた」として（片桐, 2010年）, 音楽業界でも一般生活者の間でも人口に膾炙した。

また「パシフィック・ミュージック・フェスティバル（PMF）」は, 1990年に, 20世紀を代表する指揮者, 作曲家のレナード・バーンスタイン（1918-1990, 上記のバーンスタインとは別人・故人）がロンドン交響楽団とともに札幌で創設した国際教育音楽祭であり, 北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院　宮部潤一郎氏の研究では, 2017年の来場者のうち86％が「クラシック音楽の祭典としてPMFを誇りに思う」と回答している[1]など, 来場者を対象にした調査である以上当然かもしれないという留保は求められるものの, 定着の兆しを見せていることは間違いない。

しかし, この種の活動を評価し, 実際に活性化させている背景にある発想は, 基本的に「公的資金」というものが芸術文化活動に投下されず, どのような主体も教育啓発活動などを通じた資金集めなくしては事業活動が継続できないという条件を前提としている。そうした場合は, 音楽芸術のように常に上演によって生成し続ける分野だけではなく,「保全」を考えなければならないものがある。建築物・美術品・庭園などがその例である。これらに対し日本の場合は, 長らく保全重視型の法制度・社会制度（および慣行）が一定の影響力を及ぼしてきたが, 一方資金獲得を前提とする場合の「保全」活動においては「しまっておいてみせない」というようなことでは, 成り立たない。ここに「保全」をめぐる視点の違いがある。

このことのよしあしは簡単に判断できない。オークランド市（ニュージーランド）の日本庭園が, 福岡市との姉妹都市提携の証として造園されたにも関わらず,「再建を前提に」とはいえ動物園の拡幅のために撤去され, 強い要請の結果4年後に再建を果たしたといった事例もある[2]。この種の問題は, 今後日本で起こってもおかしくはない。このように, アートをめぐるマーケティング的視点は, よくよく考え始めると, さまざまな分野にわたるがゆえに論点をうまく整理できないところがある。

事態に拍車をかけているのは,『国家戦略2016』など政府方針として, 文化財公開による観光活性化という論点が持ちだされたことである。日本国内の文化財（ここでは, 世界遺産, 国宝, 重要文化財等多様なものを含めて一般概念としてこのように呼ぶ）は保全でなく活用に資するものと, はじめて明確に打ち出したからである。自治体で歴史的文化財保護に携わる担当者は「国の方針が出たから, そのとおりにやればよいと, まじめな人ほどそういう発想になっている。これでは何も考えていないのと全く同じ」としており[3], 実務現場では相応の混乱が起こり始めていると考えてよい。

いずれにせよこうした政策誘導により, 国賓の接遇に外務省が運用して来た赤坂迎賓館は「外国からの賓客の接遇に支障のない範囲」で一般生活者にも公開が始まった[4]。ただ迎賓館の例においても, 何を以て「支障のない範囲」だとするのかは案外定めがたい。生活者側でどのような受け止められ方をしているのかについても, 公開の情報がなく, 判断しかねるところである。同様のことは一例であって, 今後日本中のあらゆる文化資産において, 生じうる課題であるといえよう。

以上のように筆者が, あえて様々な事例を, 収束させずに述べているのは, 先に書いたように, 何が課題か, というより争点の乱立自体が課題であることを示すためにある。実際ある一定の時期までこれらの議論は整理されぬままに残るかもしれない。今段階では, まだまだ多角的な議論が求められるということである。

2. 議論を方向づけるための参照点として生活者意識調査

以上に述べた議論は, 個別の案件ごとに精査して方針を定める必要があり, 一様に方向性を定めることはまず無理だろう。しかしその種の議論については往々にして内部資料として公開されないことが多く, 同様の事例に該当する後進の施策に対して参照点を示せていない。そこで本稿では, 日本中で行われている, アート系イベントや文化

遺産について, 生活者1000名男女20－69歳に対し, インターネットでの調査を行った。調査期間は2018年7月27－30日, 実査はクロスマーケティング社に対して委託し, 同社登録パネルに対して行われた。

本稿は先に述べた, 諸問題に対し直接の答申・提言を行うことは避け, かわってこの種の議論を, 納得性の高い方向で進めるための素材を呈するものとして, 一つの実態を示すことに重点を置きたい。

II. ケーススタディ

1. アート系イベントに対する基礎的な接触状況と評価

(1) 実体験の状況および間接的体験の状況

一般生活者や音楽ファンが一度は耳にしたことがあると思われるものについて, 実体験の状況を聴いた（屋外や地域を活用したアートフェスティバル, 音楽祭, 文化財, 国宝についてお聞きします。以下にあげるものであなたが参加・鑑賞したことのあるものはありますか。(MA)）。その結果は以下のとおりであり特に, LFJは2.1%, PMFは1.7%であった。また, 間接体験についても聴いた（同：以下にあげるもので参加・鑑賞の有無にかかわらずあなたがメディア（テレビ, 新聞・雑誌, インターネット, SNSなど）や参加した方を通じてその情報に触れたものはありますか?(MA)）。LFJは2.6%, PMFは2.9%であり, サイトウキネンフェスティバルよりもやや少ない傾向を示し, 瀬戸内国際芸術祭などの美術系イベントに対しても, 音楽系他ジャンルのフジロック・フェスティバルに対しても少なかった。世界遺産に登録された「法隆寺」「長崎・潜伏キリシタン関連遺産（以降長崎遺産と略す）」, 公開を始めた「赤坂迎賓館」よりも少なかった。

(2) イベントに対する評価

先に挙げたものを含むいわゆるアート系イベントについて, 一般生活者の評価を聴いた（Q:以下にあげるようなアートフェスティバルに関する意見について, あなたの考えに最も近いものをひとつずつ選んでください。(SA)）結果を表2に示す。著者により評価の傾向を4系統に分類し, 指標化したところ, おおむね観光活性, 顧客層の拡大という点では肯定的な評価が得られた。内容の質に対する疑問は多く呈されていないが,「一過性のものにすぎない」,「深く親しもうとする人の拡大にはつながらない」などといった意見について, 4割程度の人がそう思うと回答している点では, この種のイベントの質的達成度, 満足度がまちまちであることを予見させる。

(3) LFJ, PMFに対する評価

LFJ, PMFに直接・間接で体験した人に対し同様の質問を行い, 表3A, 表3Bに示した。

おおむね高評価であることは間違いないが「メディア等があおるより実体の質は劣っていた」との評価はLFJ体験者ベースでは全体（表2）よりやや高め（43.2%/全体38.7%）であり, PMFにおいては「真に藝術を理解し深く親しもうとする人の拡大にはつながらない」(50.0%/全体41.5%),「通常のものより質を落として量を増やしているため, 本当に好きな人向けではないと思う」(47.2%/全体42.3%) などがやや高めの傾向となった。もちろん標本数の関係でこれらの差を統計的に有意と呼ぶまでの必要はないが, マーケティング活動とは顧客の創造と維持を命題にしたものであるから,「拡大につながらない」「本当に好きな人向けではない」との指摘があがることについては, 顧客の維持, という点で, 演目の見直し等によりさらなる発展の伸びしろがあることを予見させるものである。

また, 双方とも全体の設問との比較にはないが,「社会における音楽・アートの意義を問い直すものではなかった」という評価が半数程度を占めていることは注視したい。

表―1 実体験および間接的体験の状況

	実体験		間接体験	
	回答数	%	回答数	%
	1000	100.0	1000	100
「法隆寺」	204	20.4	149	14.9
「長崎・潜伏キリシタン関連遺産」	46	4.6	114	11.4
赤坂迎賓館	37	3.7	77	7.7
根津美術館の　国宝「燕子花図屏風」 尾形光琳	31	3.1	35	3.5
フジロックフェスティバル	28	2.8	140	14
瀬戸内国際芸術祭	25	2.5	47	4.7
神戸アートマルシェ	22	2.2	26	2.6
ラ・フォル・ジュルネ（東京，滋賀，北陸など）	21	2.1	26	2.6
横浜トリエンナーレ	20	2.0	41	4.1
セイジ・オザワ松本フェスティバル（サイトウキネンフェスティバル）	18	1.8	41	4.1
PMF（パシフィック・ミュージック・フェスティバル／東京，札幌など）	17	1.7	29	2.9
かごしまアートフェスティバル	16	1.6	18	1.8
札幌国際芸術祭	16	1.6	21	2.1
草津音楽祭	12	1.2	18	1.8
別府音楽祭	12	1.2	27	2.7
茨城県北芸術祭	11	1.1	7	0.7
霧島音楽祭	11	1.1	10	1
大地の芸術祭　越後妻有アートトリエンナーレ	10	1.0	20	2
Reborn－Art　Festival（石巻）	10	1.0	8	0.8
北アルプス国際芸術祭	10	1.0	9	0.9
武生音楽祭	7	0.7	8	0.8
その他	4	0.4	2	0.2
この中にはない	668	66.8	664	66.4

表―2 アート系イベントへの生活者評価（MA）

	回答者数　1000	とても そう思う	そう思う	あまり そう思わない	まったく そう思わない
A	地域の活性化に貢献している	71	579	297	53
A	観光とセットで楽しめる	79	577	289	55
A	海外からの集客につながる	69	501	372	58
A	目的を持った旅行をしたいという場合好適である	83	542	320	55
B	家族連れやグループで楽しく鑑賞できる	58	577	301	64
B	新しいタイプのアートに触れるよい機会だ	83	601	267	49
B	美術や音楽に詳しくなくても気軽に参加できる	83	588	272	57
B	美術館やクラシックコンサートのようにかしこまってみなくてよいので楽しい	83	569	301	47
B	アートというよりイベントとして楽しめる	76	601	274	49
B	鑑賞する層の裾野を広げている	90	569	291	50
B	単なる娯楽でなく啓発の要素があり，行ってみたい	49	461	402	88
C	一過性のものにすぎない	52	374	517	57
C	真に藝術を理解し深く親しもうとする人の拡大にはつながらない	43	372	522	63
C	通常の劇場・美術館で行われるより質を落として量を増やしているため，本当に好きな人向けではないと思う	40	383	517	60
C	メディア等があおるより実体の質は劣っていたと判断している	40	347	557	56
C	アーティスト（出品者や出演者）にとって，心から喜びを感じることのできる舞台ではない	34	298	592	76
C	アーティストはこの種のフェスティバルに出演するより，学校巡回やへき地訪問・貧困層へのアプローチなどに時間を使うべきだ	36	330	551	83
D	みてもよくわからない	81	392	461	66

調査対象全体（%）	とても そう思う	そう思う	あまり そう思わない	まったく そう思わない
A Index 観光活性	7.6%	55.0%	32.0%	5.5%
B Index 顧客層の拡大	7.7%	58.4%	28.5%	5.4%
C Index 質に対する疑問	4.1%	35.1%	54.3%	6.6%
D Index 説明不十分	8.1%	39.2%	46.1%	6.6%

表―3A　LFJ への評価（SA）（%）

	該当数	とてもそう思う	そう思う	あまりそう思わない	まったくそう思わない
地域の活性化に貢献している	37	24.3	45.9	27.0	2.7
家族連れやグループで楽しく鑑賞できる	37	21.6	59.5	16.2	2.7
新しいタイプのクラシック音楽に触れるよい機会だ	37	18.9	54.1	24.3	2.7
クラシック音楽に詳しくなくても気軽に参加できる	37	37.8	54.1	2.7	5.4
コンサートホールのようにかしこまってみなくてよいので楽しい	37	24.3	48.6	24.3	2.7
観光とセットで楽しめる	37	13.5	56.8	27.0	2.7
コンサート・アートというよりイベントとして楽しめる	37	10.8	64.9	21.6	2.7
一過性のものにすぎない	37	8.1	32.4	51.4	8.1
参加しても内容がよくわからない	37	5.4	27.0	59.5	8.1
海外からの集客につながる	37	13.5	43.2	40.5	2.7
クラシック音楽を鑑賞する層の裾野を広げている	37	29.7	35.1	29.7	5.4
真に藝術を理解し深く親しもうとする人の拡大にはつながらない	37	10.8	16.2	70.3	2.7
社会における音楽・アートの意義を問い直すものではなかった	37	8.1	32.4	51.4	8.1
劇場施設や興行主にとっては稼働率向上につながる優れたビジネスモデルである	37	16.2	59.5	21.6	2.7
通常の劇場で行われるものより質を落として量を増やしているため，本当に好きな人向けではないと思う	37	8.1	32.4	56.8	2.7
メディア等があおるより実体の質は劣っていたと判断している	37	10.8	32.4	51.4	5.4
アーティスト（出品者や出演者）にとって，心から喜びを感じることのできる舞台ではない	37	8.1	27.0	59.5	5.4
アーティストはこの種のフェスティバルに出演するより，学校巡回やへき地訪問・貧困層へのアプローチなどに時間を使うべきだ	37	8.1	24.3	62.2	5.4

表―3B　PMF への評価（SA）（%）

	該当数	とてもそう思う	そう思う	あまりそう思わない	まったくそう思わない
地域の活性化に貢献している	36	19.4	52.8	25.0	2.8
家族連れやグループで楽しく鑑賞できる	36	16.7	55.6	22.2	5.6
新しいタイプのクラシック音楽に触れるよい機会だ	36	13.9	63.9	16.7	5.6
クラシック音楽に詳しくなくても気軽に参加できる	36	22.2	50.0	25.0	2.8
コンサートホールのようにかしこまってみなくてよいので楽しい	36	16.7	63.9	13.9	5.6
観光とセットで楽しめる	36	16.7	52.8	25.0	5.6
コンサート・アートというよりイベントとして楽しめる	36	27.8	52.8	11.1	8.3
一過性のものにすぎない	36	13.9	27.8	38.9	19.4
参加しても内容がよくわからない	36	11.1	27.8	55.6	5.6
海外からの集客につながる	36	8.3	50.0	36.1	5.6
クラシック音楽を鑑賞する層の裾野を広げている	36	27.8	44.4	25.0	2.8
真に藝術を理解し深く親しもうとする人の拡大にはつながらない	36	8.3	41.7	44.4	5.6
社会における音楽・アートの意義を問い直すものではなかった	36	16.7	38.9	41.7	2.8
劇場施設や興行主にとっては稼働率向上につながる優れたビジネスモデルである	36	8.3	61.1	27.8	2.8
通常の劇場で行われるものより質を落として量を増やしているため，本当に好きな人向けではないと思う	36	13.9	33.3	50.0	2.8
メディア等があおるより実体の質は劣っていたと判断している	36	8.3	30.6	52.8	8.3
アーティスト（出品者や出演者）にとって，心から喜びを感じることのできる舞台ではない	36	11.1	27.8	47.2	13.9
アーティストはこの種のフェスティバルに出演するより，学校巡回やへき地訪問・貧困層へのアプローチなどに時間を使うべきだ	36	8.3	27.8	47.2	16.7

(4) LFJ, PMFと他音楽祭との相互効果

さて先ほど，PMFにおいては「真に藝術を理解し深く親しもうとする人の拡大にはつながらない」という回答傾向が高め（50.0%/ 全体41.5%）と記載したが，実体はどうなのだろうか。このことを検討するため，もう少し集計結果をみてみよう。以下に示すのは，霧島音楽祭に始まる日本でのリゾート系音楽祭各種と，LFJ，PMFとの関係性である。ここでのリゾート系音楽祭は，余暇をとりやすい期間に設定されているものであることからLFJ，PMFとの共通の性格があり，かつ時期的に重複していないため両方を聴ける環境にある。その前提で，以下に示す。実来場者ベースでの関係性を示したものである。

表では左から右に向かって創客率となる。まずフジロック・フェスティバルをみると，いずれの音楽祭に対しても低率であり（かといって全くゼロではないところが発見でもある），この分析の意味するところが直観的にわかるところである。また，草津（群馬県）から武生（福井県），霧島（鹿児島）から武生との関係性も他の音楽祭に対して低めなのは交通アクセスの都合を想起させる。

いずれにせよフジロックを除いて，各種の音楽祭が，およそ3割台半ばから高くて5割程度の顧客をLFJ，PMFへと送り込む環境にあるとイメージできるのに対し，その逆は高くても2割台後半から3割台半ばとなり，LFJ，PMFは，既存のクラシック系音楽祭に対する顧客波及効果が相対的に低くなっている可能性を示唆する。

もちろんこの分析は標本数の少なさにより限界がある。

表―3C　LFJ，PMF，そのほか音楽祭からの創客関係

左から右が創客の関係	該当数	霧島音楽祭	草津音楽祭	武生音楽祭	別府音楽祭	フジロックフェスティバル	ラ・フォル・ジュルネ（東京，滋賀，北陸など）	PMF（パシフィック・ミュージック・フェスティバル／東京，札幌など）	セイジ・オザワ松本フェスティバル（サイトウキネンフェスティバル）
	1000	1.1	1.2	0.7	1.2	2.8	2.1	1.7	1.8
霧島音楽祭	11	100.0%	45.5%	18.2%	36.4%	27.3%	54.5%	36.4%	54.5%
草津音楽祭	12	41.7%	100.0%	16.7%	33.3%	25.0%	33.3%	33.3%	41.7%
武生音楽祭	7	28.6%	28.6%	100.0%	42.9%	42.9%	57.1%	57.1%	57.1%
別府音楽祭	12	33.3%	33.3%	25.0%	100.0%	25.0%	25.0%	33.3%	33.3%
フジロックフェスティバル	28	10.7%	10.7%	10.7%	10.7%	100.0%	14.3%	10.7%	10.7%
ラ・フォル・ジュルネ（東京，滋賀，北陸など）	21	28.6%	19.0%	19.0%	14.3%	19.0%	100.0%	28.6%	28.6%
PMF（パシフィック・ミュージック・フェスティバル／東京，札幌など）	17	23.5%	23.5%	23.5%	23.5%	17.6%	35.3%	100.0%	35.3%
セイジ・オザワ松本フェスティバル（サイトウキネンフェスティバル）	18	33.3%	27.8%	22.2%	22.2%	16.7%	33.3%	33.3%	100.0%

ただ一つの可能性としては, 上記に掲げた音楽祭はいわば正統的な出演者・演目を擁するものであるから, それらの聴衆がLFJ, PMFへと流れることはあっても, LFJやPMFの方式に共感する聴衆が正統派の音楽祭の顧客となるべく成長するという流れは, いまだ形成されていない, といえるかもしれない。

2. 文化財に対する意識　～　保全重視型の方向性をとるか, 活用重視型の方向性をとるか

次に, 赤坂迎賓館, 法隆寺, 長崎遺産について一般生活者の見解を聴いた。ここでは, 生活者見解の方向性を明確にするため, 次のような, 本来両立するとは考えにくい設問を設定した。

ひとつは,「文化財としての価値を尊重し, 保全を中心とした運営を行うべき（この場合, 公開範囲・時期などにあきらかな成約が生じることを許容しなければならない）」これをI:「積極保全」仮説と呼ぶ。もうひとつは,「観光資源などとしての価値を活かし, イベント実施など積極的な活用を行うべき（この場合, あらたな維持コストが求められ, あきらかな入場料の増加や公費補てんなどを許容しなければならない）」これをIII:「積極公開」仮説と呼ぶ。

すなわち,「積極保全仮説」とは, 保全のために, 公開せずにしまっておくことをともすれば重要視する, 従来の日本によくあった発想であり, <保全のために, 生活者の体験機会が減る>ことを前提にしている。実際, 日本庭園学会の2017年全国大会で, 庭園施設のマーケティング活用を提言した報告を行ったところ, 場内から「文化財が壊れてもいいのか」というような指摘が相次ぎ, 冷静な議事進行ができなくなってしまったこともあったほどで, 積極保全仮説を支持する当事者もあるのではないかと考えられる。

また一方の「積極公開仮説」は, 文字通り活用促進を意図するが, 追加費用の負担が生活者に求められることを前提とし, 裏返せば, <追加で費用負担をしてもよいからもっと体験したい>という意向を示したものである。よって, 論理の上ではこれらが並立することは基本的に考えにくい。ただ, 整理の上で, II:「保全・公開両立仮説」を用いた。一方, どちらにも賛同しない意見については, その内実がこの結果だけでは判然としないため, 便宜上IV:「何か別の仮説または無関心」と示しておくことにする。上記二つの仮説それぞれに対する回答結果をクロス集計した。

表―4 A/B/C　積極保全と積極公開の仮説指示・クロス集計（%）

表4 A（迎賓館）

全体ベース（1000名）

II	40.7%	11.9%	I
III	22.9%	24.5%	IV

直接来場者ベース（37名）

II	56.8%	10.8%	I
III	27.0%	5.4%	IV

間接体験者ベース（77名）

II	39.0%	16.9%	I
III	35.1%	9.1%	IV

表4B（法隆寺）

全体ベース（1000名）

II	28.9%	21.7%	I
III	26.5%	22.9%	IV

直接来場者ベース（204名）

II	26.0%	25.5%	I
III	34.8%	13.7%	IV

間接体験者ベース（149名）

II	24.2%	29.5%	I
III	36.9%	9.4%	IV

表4 C（長崎遺産）

全体ベース（1000名）

II	43.2%	9.4%	I
III	13.7%	33.7%	IV

直接来場者ベース（46名）

II	60.9%	6.5%	I
III	8.7%	23.9%	IV

間接体験者ベース（114名）

II	59.6%	11.4%	I
III	9.6%	19.3%	IV

I：積極公開仮説
II：公開・保全両立仮説
III：積極保全仮説
IV：何か別の仮説または無関心

調査対象者全員に対して行ったものと，来場経験者・間接体験者ごとにその結果を層別解析した。この結果を示したのが，「表4A（迎賓館），4B（法隆寺），4C（長崎）」である。

表では横軸を，積極公開支持者の内訳で示し，縦軸を保全支持者の内訳で示したクロス集計表である。

(1) 保全を優先とする意向と，その実体験・間接体験後の変容

まず迎賓館においては，純粋に公開を支持した方，つまり「公開を支持し，保全は支持しなかった方」（I）は表4Aの調査対象者全体において11.9%。逆に積極的に保全を支持した方，すなわち「積極的に保全を支持し，公開は支持しなかった方」（III）は22.9%となるから，IIIの方すなわち，保全指示の方が，迎賓館については高めになっている。同様の傾向は，法隆寺，長崎についてもいえ，微差ながらIIIとしてみえる保全の方が，Iにみえる公開よりも優先される傾向がわかった。

迎賓館，法隆寺においてIIIの保全を支持する意見は，実体験・間接体験ともに，調査対象者全体より高めになっていく傾向を示す。長崎遺産においては逆にやや少なくなる傾向を示している。これは実際に体験した結果「こんなによいものなら，もう少し保全しよう」という意向に傾くか否か，ということを示したもので，概念に対して一様ではなく，個々の体験ごとに判断が行われていることを示唆する。

(2) もっとも多いのが，保全と公開のどちらも支持した意見

しかし，明らかに多いのは，「公開も保全も支持した人」（II）である。今回設問で設定したような事態は「いずれか」の選択ではなく両立可能である，という意向と考えられる。これは設問設計上合理的な矛盾と読め，逆に本音が表れたものでもある。

この見解については，実体験・間接体験ともに，調査対象者全体より高めになっていく場合と，横ばいまたは，間接体験では逆に少なくなる場合もある。実体験後の態度変容のみについていえば，どの施策もこの「両立仮説」への支持を強める傾向にあるといってよい。

(3) 保全と公開のどちらも支持しない見解は，実体験・間接体験後には少なくなる

IVのようにどちらも否定している方もいる。この問いかけ事態を否定し，もっと他の仮説があるはずと考えたか，あるいはまったく無関心であったゆえにいずれも否定した，ということではないかと考えられるところ，各施策共通にいえるのは，IVについては，実体験・間接体験後には該当者が少なくなることである。実際に現物を認識するとどっちつかずの見解をとらなくなる，ということを示唆する。

以上を整理すると，積極保全・積極公開の立場は，調査実施前の段階では相反すると考えられたが，結果をみるとその両方を支持する意見が多かった。態度変容が実体験・間接体験後にどのように行われるかについては，3施策ごとにばらつきがあったが，共通していえるのは，どっちつかずの矛盾した見解は減るということであり，少なくともこれらの集計結果より，保全か公開か（あるいはその両立か）という意思決定を迫るには，何より現物に対する認識を持って頂いてからの方がよい，ということである。

このように考えると，まったく何も見せない方向性の保全をすすめてしまうと，どっちつかずの矛盾した見解が減らないままの恐れがある。むしろ何らかの形で存在意義を示しそのうえで，合意の得られやすい方向性を模索することが肝要といえるだろう。昨今デジタル技術・VRなどの活用により，文化財を代替的な方法で広報しその魅力を伝えて行こうとする例が多くある。マイクロソフトとオランダの金融機関 ING グループ，レンブラント博物館，デルフト工科大学などの提携による「The Next Rembrandt」[5]などはその好例といえるだろう。

III. 総括

そもそも芸術文化，すなわちアートにはビジネス感覚を持

ち込むことそれ自体を好ましく思わない印象もいまだにあり，紋切り型の「アート・マーケティング」発想が，特に日本で十分な理解を得られる環境にはない。よって「アート」と「マーケティング」に関る問題につては，大いに関心はあるものの，安易な結論を示さないようにむしろ心がけているのが筆者の姿勢である。

ただ，本稿での検討を通じ少なくとも，LFJ，PMFといった相当の年数をかけて実績を積み重ねてきたイベントであっても基礎的な体験来場者が2－3%にとどまるということ，顧客層の広がりを評価されながら，他の音楽祭への顧客創出効果がその逆よりも相対的に低いことから，顧客の創造だけでなく維持（あるいは波及）についても検討すべき要素があると考えられる。

また文化財に関しては，保全か活用か，その両立かという議論については，個別案件ごとに評価が分かれるため一様に判断できないが，少なくとも内実を認識させていくことが，無関心層の払しょくにつながっていくであろうことは示唆された。

注

1) PMF運営組織による開示　以下サイト内に本文中に注記した詳細報告書も掲載されている
https://www.pmf.or.jp/jp/about/questionnaire/result2017.html
（最終参照2018年8月）

2) 「ニュージーランドオークランド市における福岡市姉妹都市庭園の再建について」平成 29 年 8 月 23 日 庁議資料
http://www.city.fukuoka.lg.jp/data/open/cnt/3/59720/1/16auckland.pdf
（最終参照2018年8月）

3) 内部関係者に対するインタビューより

4) 内閣府WEBサイトより
https://www.geihinkan.go.jp/akasaka/visit/
（最終参照2018年8月）

5) https://www.nextrembrandt.com/
（最終参照2018年8月）

引用文献

Bernstein, J. S. (2011). *Arts marketing insights: the dynamics of building and retaining performing arts audiences*. John Wiley & Sons.

片桐卓也（2010）.『クラシックの音楽祭がなぜ100万人を集めたのか ～ラ・フォル・ジュルネの奇跡～』ぴあ

オーラルセッション ― フルペーパー

日本におけるプロフェッショナルなオペラ団体のマーケティングの研究

東京工科大学 メディア学部 教授
進藤 美希

要約

本論文は日本におけるプロフェッショナルなオペラ団体のマーケティングをテーマとし，オペラをマーケティング的な視点で活性化させる上で解決しなければいけない課題を抽出することを目標としている。なお，オペラの芸術的な成果については対象としていない。現在，日本のオペラの観客層は中高年層が中心である。若年層の新しい観客を引き付けるための努力は行われているものの，現時点では，インターネットやソーシャルメディアの活用を含めて，効果が十分あらわれているとはいえないと思われる。また，オペラに対して深く関心を寄せる観客を巻き込んでコミュニティを作りマーケティングを行う必要があるとも考えられる。これらの課題解決に向けて，本論文では，オペラの観客と，若年層の代表としての学生に対するアンケートを行ない，検証した。

キーワード

オペラ，マーケティング，経験価値

I. はじめに

本論文では日本におけるプロフェッショナルなオペラ団体のマーケティングをテーマとし，オペラをマーケティング的な視点で活性化させる上で解決しなければいけない課題を抽出することを目標としている。なお，オペラの芸術的な成果については対象としない。現在，日本のオペラの観客層は中高年層が中心である。若年層の新しい観客を引き付けるための努力は行われているものの，日本においては，現時点では，インターネットやソーシャルメディアの活用を含めて，効果が十分あらわれているとはいえないと思われる。また，オペラに対して深く関心を寄せる観客を巻き込んでコミュニティを作りマーケティングを行う必要があるとも考えられる。

しかし，現代の経済や社会に対してオペラが果たす役割があまりないのであれば，オペラのマーケティングを行う意義もなくなる。そこで，最初に，日本のオペラ界の歴史・現状と，現代経済において舞台芸術作品であるオペラが果たす役割について確認する。

II. 日本のオペラ界の歴史・現状と日本におけるオペラの代表的な団体

日本で初めて日本人によるオペラが上演されたのは1903年である(千田2010)。石田(2017)によると，日本のオペラを公演する団体は，国内団体，教育研究団体，海外団体に分類できる。2016年の総上演回数は1100回であり，2015年の1215回に比べると若干少なくなっているが，過去20年を振り返ると，1996年には523回であった公演数の約2倍に増加している。総上演回数に占める国内団体の割合は90%である。プロフェッショナルなオペラ団体としては，藤原歌劇団と日本オペラ協会を運営する日本オペラ振興会，東京二期会，新国立劇場オペラは大きな存在感を持っている。

III. 現代経済において舞台芸術作品であるオペラが果たす役割

次に，現代経済において，舞台芸術作品であるオペラが果たす役割について考察する。スロスビー(2001)は，芸術産業は21世紀の重要な産業の一つになると述べた。

芸術産業のなかでも，舞台芸術作品を提供するビジネスは，経験経済，経験価値という観点からも注目されている。パインとギルモア(1999)は，21世紀型の経済的発展段階への移行は，経験価値の提供により可能になると述べている。舞台芸術のなかでも，特に，オペラという舞台芸術の経験価値について，磯貝(1997)は，オペラは多くの要素が有機的に総合された舞台芸術で，観客の想像力に強く働きかけるとともに，感情について凝縮して提供するので，観客にトランス状態を起こすような経験を提供することができると述べている。

現代のように，デジタル化が進み，バーチャルにネットの上での交流が非常に増えてきた時代においては，かえって，リアルな経験としてのオペラの価値は，高まっているということもできる。

さらに，オペラ作曲家，オペラ指揮者，オペラ芸術監督，オペラ歌手，といったクリエイティブな人々の経済への貢献については，今後ますます大きなものとなるという指摘もある。フロリダ(2007)は，現代は，クリエイティブクラスと呼ばれる人々が経済成長を担う，クリエイティブ経済の段階に入ったと指摘している。クリエイティブクラスの特徴は，新しいアイデア，新しい技術，新しいビジネスモデル，新しい文化様式を提案し，実現することで，全く新しい世界，ビジネスを作って，人間に進歩をもたらす点にある。フロリダ(2008)は，クリエイティブクラスの中でも特に中心的な価値を生み出すスーパークリエイティブコアとなる人々として，オペラを含む，芸術に関連する職業につく人々をあげている経済，社会に対し，オペラ関係者のようなスーパークリエイティブコアの人々の果たす役割はこれからさらに大きくなってくるものと思われる。

以上から，現代の経済や社会に対してオペラが果たす役割は大きく，オペラのマーケティングを行う意義もあるということができる。

IV. 舞台芸術作品に対するマーケティングからのアプローチ，政府の助成の問題

次に，舞台芸術作品に対するマーケティングからのアプローチについて述べる。マーケティングを，舞台芸術作品の興行に適用する試みは，1960年代以降，主に文化経済学やアーツマネジメント等の研究者によって行われてきた(Baumol・Willam1966)。舞台芸術作品を提供する組織の先行研究としては，現代演劇について社会学的考察を行った研究(佐藤1999)などがある。また，舞台芸術作品のマネジメントを研究する分野である，アーツマネジメントの観点からは，アートと社会を結びつけるのに必要な方法論も考察されている(林2004)。しかし，舞台芸術作品，なかでもオペラについてマーケティングの視点から行う研究はあまり行われていない。舞台芸術作品の提供にあたっては，卓越した芸術家の自律的な創作(佐藤1999)をどう実現するかなどの，マーケティングでは扱いにくい要素が存在することも，ひとつの原因と考えられる。

また，舞台芸術作品からは，直接的に金銭的利益が得にくいことも，オペラのビジネスについてマーケティングの視点から行う研究はあまり行われてこなかった原因と考えられる。特にヨーロッパでは，舞台芸術は主として政府の助成により支えられてきた。フランスは中央政府の支援が大きく，パリオペラ座の年間予算は2004年において1億6000万ユーロであったが，そのうち，1億ユーロが中央政府からの助成でまかなわれていた(グレフ2007)。一方，ドイツにおける文化支援はほとんどを地方政府が行ってる。ドイツの各歌劇場は平均すると年間予算の 82% を地方政府からの助成金によってまかなっている。歌劇場の運営経費に関して補助金総額は 2007/08 年では 20 億ユーロであった(江藤・城多・辻2011)。

これに対し，米国では，芸術は社会に対して重要ではあるが，連邦政府がそれを支えるという考えは弱く，民間あるいは地域が支えるという考えに立っており，一部の政府基金を除いて，連邦政府の助成は少ない。しかし，オペラのような市場メカニズムだけでは成立しにくい芸術については，アメリカでは，個人などの寄付によって支えられていることに特徴がある(片山2006)。

それでは日本では，オペラへの助成はどのように行われ

ているのだろうか。石田(2017)によると,2016年度のオペラへの政府からの助成は主として文化庁の「舞台芸術創造活動活性化事業」のなかで行われ,そこには「年間活動支援」「公演事業支援」枠が設けられているとのことである。また,この「年間活動支援」には入場料収入連動型助成が適用されることになったと述べている。これは,大型の公演を定期的に実施しているオペラ団体に対し入場料収入に応じた助成を行うもので,オペラ団体に対して自助努力を要請する国の方針が明確に示されたということを示すと,石田(2017)は指摘している。オペラ団体においては,当然,芸術の追求が第一ではあるが,近年では,マーケティングの実施も求められはじめてきたということもできる。

なお,2003年における調査(根木・石田2003)では,1公演当たりの収入は,入場料収入が40%程度,公的な助成金が20%程度,民間助成が10%程度となっており,公的・民間あわせた,オペラへの助成総額は20－30億円程度となっていたが,2018年現在は,経済状況等から,これよりも減少していると思われる。

V. 日本のオペラのマーケティングに関する先行研究

続けて,日本のオペラのマーケティングに関する先行研究をレビューする。オペラの全般的な研究成果としては,昭和音楽大学オペラ研究所が毎年発行する,「日本のオペラ年鑑」がある。

また,山田・片岡・田中(2016)は,オペラ公演の評価を統計的に解析する手法を提案している。この論文では,潜在的聴衆の知識の増大(関与の深さ)は公演の評価を高め,公演を成功に導くことがわかったため,公演開始前にメディアで物語のあらすじ,先行した他日公演の成果,演出家,指揮者,歌手へのインタビュー,ダイジェスト版を公開するのには大きな意味があると述べている。また,知識の累積(固有名詞の引用数の増大)という点では複数の考慮要素のうち,歌手の影響度が強いことも記されている。

オペラのマーケティングに関する先行研究としては,石田・根木(2002)がある。この論文では,オペラ団体の最大の課題は観客を増やすことにあり,そのための会員組織の重要性について指摘している。会員向けのゲネプロ公開や歌手との懇親会などオペラファン向けての試みの重要性についても述べられている。 また,若年層へのアプローチは,継続して行われることが必要であるが,単独の事業展開では資金的な問題に直面するとも指摘している。

一方,千田(2010)は,国内外のオペラを取り巻く事情や各地の取り組みなどを資金面や制作サイドを中心に論述している。さらに,オペラの公演には中高年齢層が多いこと,敷居が高いことを指摘し,気軽に足を運べるような低料金のコンサート,オペラを理解してもらうためのアフタートークやレクチャー付の公演により,新しいオペラファンを作ることの重要性を説いている。

また,日本のオペラ界の現状について,関根(2017)は,日本のオペラ界は2016年も活気に満ち,内容の充実がめざましかったとのことである。オペラ団体の経営面に関しては,石田(2017)によると,オペラ団体が他組織との協働によってリスクを分担して公演を行うという方向性が打ち出されている。

しかし,いずれの先行研究においても,日本において,若年層に特化し,インターネットやソーシャルメディアを活用したマーケティングの実務的な提案や,超高関与消費者のコミュニティ化についての論文は発見できなかった。ゆえにこの論文ではその点に挑戦する。

VI. 海外の歌劇場における若年層観客拡大の先行事例

海外の歌劇場で行われている若年層観客拡大への取り組みの先行事例について述べる。

最初に英国ロイヤル・オペラについて見てみる。Forbes JAPAN(2017)によれば,観客を拡大するために,英国ロイヤル・オペラでは年間12作品を40カ国以上の

約1500カ所の映画館へライブ中継し，年に何回かは無料の野外パブリックビューイングとYouTubeでのライブ配信を行っている。YouTubeチャンネル登録者は26万人以上であり，有名曲の動画は約700万回再生されている。チケット代金に関しては，価44%が50ポンド以下，35%が40ポンド以下，29%が30ポンド以下で，15ポンド以下の席もある。登録学生に関しては，1 ～ 25ポンドでチケットが買うことができるプログラムも用意されている。また，マーケティングにはソーシャルメディアを活用しており，TwitterやFacebookを通じて，週に100万人以上がオンラインコンテンツを見ているが，コンテンツを作る際には，オペラやバレエについて相手に知識があることを前提にしないで作ることに注意しているという。

一方，カナダのバンクーバーオペラでは，オペラのストーリーを漫画化してFacebookなどにアップしている(バンクーバーオペラ2012)。

VII.藤原歌劇団，東京二期会，新国立劇場オペラの比較

続けて，日本を代表するオペラ団体として，藤原歌劇団，東京二期会，新国立劇場オペラについて比較して述べる(表1)。2018年現在，藤原歌劇団は設立から84年，東京二期会は66年，新国立劇場オペラは20年の歴史をもつ。藤原歌劇団は1981年に日本オペラ協会と統合し，日本オペラ振興会となったが，藤原歌劇団，日本オペラ協会はその名称は残して，藤原歌劇団は海外オペラ，日本オペラ協会は日本オペラを主に上演している(根木・姫野・枝川・垣内・大和1994)。藤原歌劇団の得意とする領域はイタリアオペラであり，東京二期会はドイツオペラ，新国立劇場オペラはオールラウンドである。主演の歌手は，藤原歌劇団と東京二期会は日本人中心であり，新国立劇場オペラは海外有名歌手中心である。なお，新国立劇場オペラのみ，劇場づきのレジデンシャルカンパニーとなっている。年間公演数は，2018・2019年のシーズンにおいて，藤原歌劇団11回，東京二期会23回，新国立劇場オペラ54回で，公演会場は，レジデンシャルカンパニーである新国立劇場オペラは新国立劇場中心，藤原歌劇団と東京二期会は，東京文化会館や日生劇場をはじめとしたさまざまな劇場を使っている。チケット代金は，2018・2019年のシーズンのS席において，藤原歌劇団は12, 000-14, 800円，東京二期会は10, 000-17, 000円，新国立劇場オペラは16, 200-27, 000円である。

藤原歌劇団は，藤原義江の名前を持つ，日本で最も長い伝統と格式を誇る団体であり，イタリアオペラの華やかなイメージと，日本人歌手を丁寧に育て押し出す姿勢が印象的である。東京二期会は，各地域に分かれた二期会の中心的な存在であり，海外歌劇場との共同制作など意欲的な姿勢が印象的である。新国立劇場オペラは，公演数が多く，公演場所が一定しており，統制のとれた印象がある。

VIII. 藤原歌劇団の歴史と体制

本論文では，藤原歌劇団，東京二期会，新国立劇場オペラのなかから，藤原歌劇団を取り上げ，若年層にオペラに関心を持ってもらうためのマーケティングを考えるにあたっての，基礎的な調査を行う。

藤原歌劇団は藤原義江を中心に，1934年プッチーニ「ラ・ボエーム」の上演をもって生まれた。日本初の本格的オペラ団体として公演活動を行い続け，日本初演を含む80作品を超えるオペラを上演し，特にイタリアオペラを得意としている。藤原歌劇団は名称を残したまま，1981年に日本オペラ協会と統合し，日本オペラ振興会となった。日本オペラ振興会は，オペラ及び声楽を主体とする音楽芸術の普及向上に関する事業を行っており，オペラ及び音楽会の開催，オペラ歌手，声楽家，スタッフ，合唱団の育成，オペラ及び声楽全般の普及に向けた活動を実施している。藤原歌劇団はそのなかで西洋オペラ部門，日本オペラ協会は日本オペラ部門を担当している(日本オペラ振興会2018)。

表 1　藤原歌劇団，東京二期会，新国立劇場オペラの比較

	藤原歌劇団	東京二期会	新国立劇場オペラ
設立からの歴史	84 年	66 年	20 年
得意とする領域	イタリアオペラ	ドイツオペラ	オールラウンド
主演歌手	日本人中心	日本人中心	海外有名歌手
レジデンシャルカンパニーか	NO	NO	YES
レストラン等の経験価値提供	NO	NO	YES
年間公演数(2016 年)	17 回	29 回	54 回
年間公演数(2018-2019)	11 回	23 回	54 回
公演内容(2018-2019)	ラ・チェネレントラ ドン・ジョバンニ ラ・トラヴィアータ 静と義経	アルチーナ 魔弾の射手 三部作　外套 / 修道女アンジェリカ / ジャンニスキッキ 後宮からの逃走	魔笛 カルメン ファルスタッフ タンホイザー 紫苑物語 ウエルテル ドン・ジョバンニ 蝶々夫人
公演会場(2018-2019)	日生劇場 よこすか芸術劇場 東京文化会館大ホール 新宿文化センター大ホール テアトロジーリオショウワ	東京文化会館大ホール 新国立劇場オペラパレス めぐろパーシモンホール 日生劇場	新国立劇場オペラパレス
S 席価格(2018-2019)	14，800 円 / 12，800 円 / 12，000 円	17，000 円 / 15，000 円 / 10，000 円	27，000 円 / 23，760 円 / 16，200 円

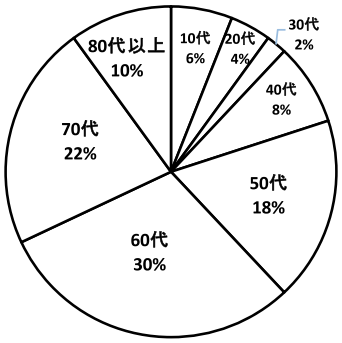
(公開情報から筆者作成)

IX. 藤原歌劇団観客へのアンケート調査結果

次に，藤原歌劇団観客へのアンケートについて述べる。2018 年 6 月 30 日，7 月 1 日，7 月 3 日の日生劇場における藤原歌劇団オペラ公演「ドン・ジョバンニ」の観客に対し，劇場で，紙を配布・回収する形式でアンケートが実施された(N=115 人)。男女比率は，男性 56%，女性 44%である。日本の舞台芸術の観客に関しては女性が多いというイメージがあるが，藤原歌劇団オペラに関しては男性の観客が半数以上となっていた。

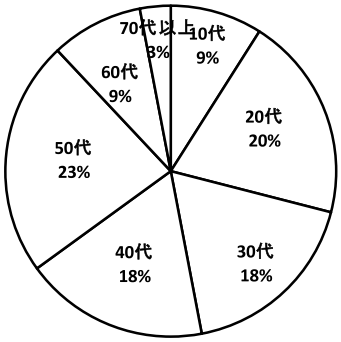
年齢層については，50 代 18%，60 代 30%，70 代 22%，80 代以上 10%と，50 代以上が 80%を占め，10 代・20 代は 10%にとどまっており，観客の多くが中高年層であった(図 1)。堀田 (2015) は，バレエやオペラの観客は 40 ～ 70 代が中心で人生経験を積んだ年代層による 真正性志向の消費であると指摘しており，その指摘に沿った内容となっている。

図 1　藤原歌劇団オペラドン・ジョバンニ　観客の年齢層
N=115 人，2018 年 6 月



上記の観客層は，劇団四季の観客の年齢層と比較すると特徴が明確になる。宮城県民会館における劇団四季「美女と野獣」の公演においては，50 代以上は 35%，10 代・20 代は 29%であった。男女比率は男性が 19%，女性が 81%であった (図 2)(宮城県民会館 2009)。

図 2　劇団四季ミュージカル美女と野獣　観客の年齢層
N=2182 人，2009 年 12 月



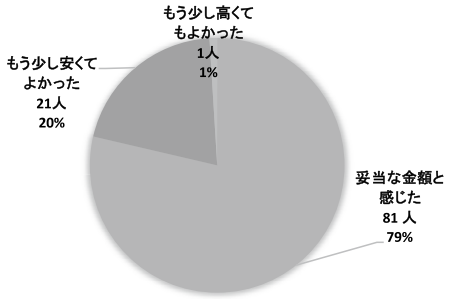
(出所) 宮城県民会館 2009

さらに，観客に対し，昨年 1 年間のオペラの鑑賞回数を聞いたところ，3 回以上が 82%，2 回以下が 18%と，年間 3 回以上鑑賞する観客が多かった。また，どのような団体のオペラを鑑賞したか聞いたところ (複数回答)，藤原歌劇団 (27%)，二期会 (24%)，新国立劇場 (21%)，海外招聘公演 (19%)，などとなっており，さまざまなオペラを数多く鑑賞していることがわかった。

この，アンケートに回答した観客は，堀田 (2015) のいう超高関与消費者，すなわち，ある特定の消費カテゴリーに関して，観客数の 3.3%程度を占める，並外れて 高関与な消費者である可能性がある。堀田 (2015) は，衝撃的な舞台に出合うなどの深いアート体験や，出演者との思いがけない交流や，人生観を変えるような深い体験に遭遇したときに，超高関与消費者が生まれると指摘している。若年層の開拓も課題であるが，こうした中高年の超高関与消費者の力を借りたマーケティングも重要な課題であることがわかった。

チケット代金については，この公演では，S 席 14，800 円，　A 席 12，800 円，B 席 9，800 円に設定されていたが，妥当な金額と感じたという回答が 79%，もう少し安くてもよかったという回答が 21%，もう少し高くてもよかったという回答も 1%あった (図 3)。オペラの観客にとってこの価格設定は妥当であることがわかった。

図 3　藤原歌劇団オペラドン・ジョバンニ　チケット代金への感想



次に，インターネットやソーシャルメディアの利用状況について聞いた (複数回答)(図 4)ところ，電子メール (57%)，ホームページの閲覧 (38%)，LINE (32%)，YouTube(33%) が多く利用されていることがわかった。

図4　藤原歌劇団オペラドン・ジョバンニ　インターネットやソーシャルメディアの利用状況

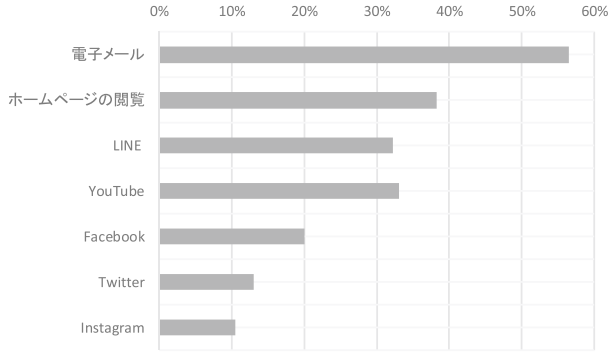
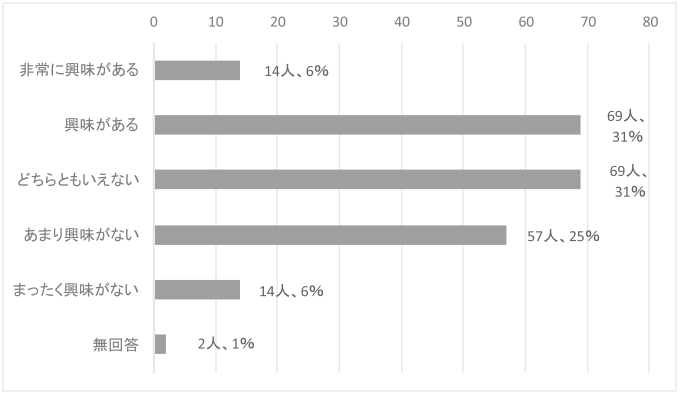


図5　工科大生　オペラに対する興味



X. 大学生へのアンケート調査結果

次に，若年層へのオペラ普及対策を考えるための基礎資料を得，仮説を検証することを目的に，オペラにくわしくない大学生に対してアンケートを実施することとした。アンケートの対象者は，工科系メディア学を専門とする男子比率が高い学生である。オペラについて詳しい学生は多くなく，オペラにほとんど関心はないと予想され，アンケートの対象としては適切であると考え，実施することとした。

アンケートは，2018年7月24日に，学部3・4年生(20歳～21歳)225人に対して，教室で，紙を配布・回収する形式で実施した(N=225人)。男女比率は，男性75%，女性25%である。

まず，オペラに対する興味について聞いた(図5)。非常に興味がある・興味があると回答した者が合わせて37%，あまり興味がない・まったく興味がないと回答した者が合わせて31%であった。意外に関心は低くなかった。これを消費者の購買決定プロセスを説明するモデルであるAIDMAモデルに従って考えると，オペラの場合，存在を知ってはいるが(Attention)興味をもってはいない(Interest)か，興味をもってはいるが(Interest)欲しいと思っていない(Desire)若者が多いことがわかった。しかしいったん越えてしまえば，オペラには若年層を引き付ける魅力があるため，ここを超える工夫が必要である。

次に過去にオペラを見たり聞いたりした経験について聞いた(複数回答)(図6)。本格的なオペラを見に行ったことのある者は14%にすぎないが，高校などの授業(58%)や，テレビ(48%)，インターネット(23%)などで，オペラの曲を聞いたことのあるものは一定数いた。

つづけて，オペラについての印象を聞いた(図7)。若年層は，オペラに対して退屈で，むずかしいという印象を持っているのではないかと考えてこの質問を行った。結果，オペラは楽しそうか，もしくは，退屈そうか，という質問に対しては，楽しそう65%，退屈そう31%となった。オペラはわかりやすそうか，もしくは，むずかしそうか，という質問に対しては，むずかしそう74%，わかりやすそう23%となった。ここから，若年層を観客として獲得するためには，「オペラは楽しそうだけれどむずかしそう」という印象を何らかの方法で払拭し，「オペラは楽しそうでわかりやすそう」という印象を与えることが重要であることがわかった。

若年層に対し，「オペラは楽しそうでわかりやすそう」という印象を与えるために，オペラの紹介をマンガで行うことが良いのではないかという仮説について検証するため，次に，マンガに対する興味を聞いた(図8)。結果，マンガに非常に興味がある・興味があると回答した者が82%，あまり興味がない・まったく興味がないと回答した者が6%と，マンガには圧倒的に興味があることがわかった。若年層の「オペラは楽しそうだけれどむずかしそう」という印象を払拭し，「オペラは楽しそうでわかりやすそう」という印象を与えるための方法としてマンガは有効であることが予想できた。

図6　工科大生オペラの経験

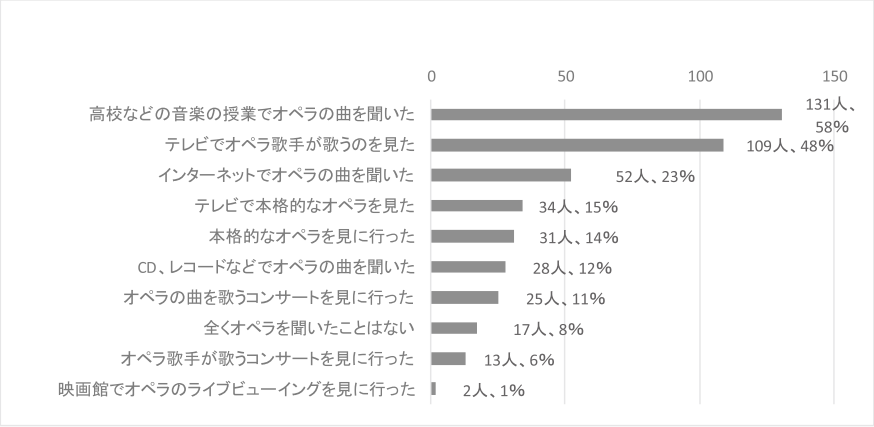


図7　工科大生　オペラの印象

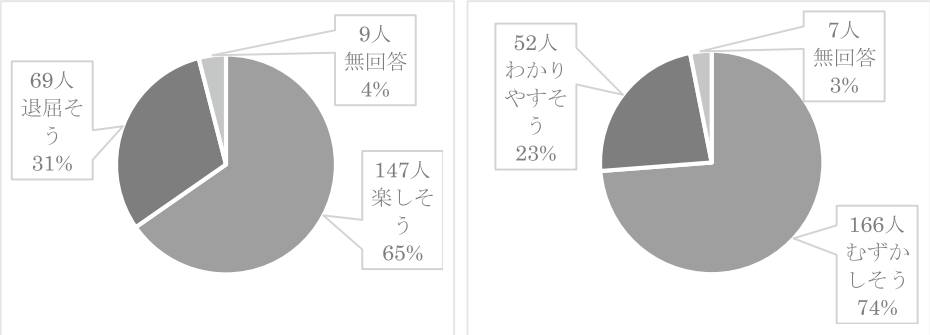
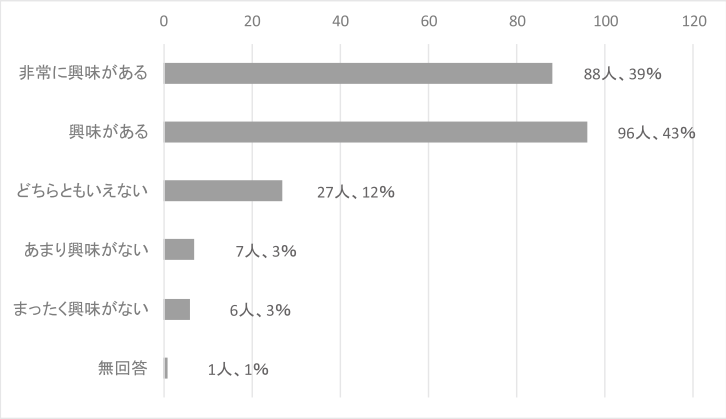


図8　工科大生　マンガに対する興味



また, 若年層に対し,「オペラは楽しそうでわかりやすそう」という印象を与えるために, インターネットやソーシャルメディアを活用することが良いのではないかという仮説について検証するため, 次に, その利用状況について聞いた(複数回答)(図9)。結果, LINE(95%), YouTube(91%), Twitter(89%), ホームページ閲覧(85%)などが多くの者に利用されていることがわかった。

オペラ団体にとって, インターネットやソーシャルメディアによるプロモーションは, 若年層にリーチしやすく, かつ, テレビなどのマスメディアや交通広告のような高額な予算を必要としないために, 活用が望まれる手法であることがわかった。

インターネットやソーシャルメディアの利用状況についての, 工科大生と藤原歌劇団観客の比較は図10に示す通りである。学生はLINE, YouTube, Twitter, ホームページ閲覧, 電子メールの利用を80%以上の者が実施しているが, オペラの観客においては, これとは対照的に, 電子メールの利用者が比較的多く, ホームページ閲覧, LINE, YouTubeについても一定の人に利用されていることがわかった。

さて, 上記のように, 若年層である大学生は「オペラは楽しそうだけれどむずかしそう」という印象を持っているが, 実際に, オペラの有名曲を映像とともに視聴した場合に, どのような感想を持つかは別の話である。この点に着目して, アンケート時に, オペラ「ラ・トラヴィアータ」の中で歌われる「乾杯の歌」のビデオを3分視聴してもらい, 感想を聞いた(図11)。まず, 曲を知っているか尋ねたところ, 曲はなんとなく聞いたことはある気がするが曲名はわからないという回答が87%であった。実際に聞いて楽しかったかどうかを尋ねたところ, 楽しかった・とても楽しかったと答えた者が52%となり, 楽しめる者が半数いることがわかった。しかし, 曲の楽しさについてはどちらとも言えなという回答も44%あった。

つづけて, この「乾杯の歌」はオペラ「ラ・トラヴィアータ」で歌われるということを教えた上で, このオペラを見てみたいと思うかを尋ねた(図12)。結果, とても見てみたい・見てみたいと答えた者は32%, どちらともいえないと答えた者は46%, あまり見てみたくない・全く見てみたくないと答えた者は21%となった。この, とても見てみたい・見てみたいと答えた者は32%の層を, 劇場に誘導する施策を考えることが重要と思われる。

チケット代金に関しては, オペラの観客にとってはS席14, 800円, A席12, 800円, B席9, 800円は妥当な金額と感じられていることがわかっている。しかし, 若年層, 特に学生の場合, オペラのチケット代金が負担になる可能性があり, 安い価格であれば見たいと思うかもしれないと考え, 続けて, 値段が2000円なら見てみたいか, 無料で招待してくれるなら見てみたいか聞いた(図13)。結果, 値段が2000円なら見てみたいと答えた者は51%, 無料で招待してくれるなら見てみたいと答えた者は80%となった。上記の質問で, とても見てみたい・見てみたいと答えた者は32%であったのに対し, 値は上がっており(32%が51%に上昇), 2000円程度とする低価格施策, 無料化施策は有用であることがわかった。

さらに, 大学学内でオペラ歌手によるミニコンサートを無料で開いた場合, 見てみたいかどうかを聞いた(図14)。結果, とても見てみたい・見てみたいと答えた者は47%, どちらともいえないと答えた者は32%, あまり見てみたくない・全く見てみたくないと答えた者は20%となった。上記で, 無料で招待してくれるのなら見てみたい(80%)という回答と比較すると, 見てみたいと答えた者の割合は減っている(47%)ものの, 検討する余地のある結果であると思われる。

図 9　工科大生　インターネットやソーシャルメディアの利用状況

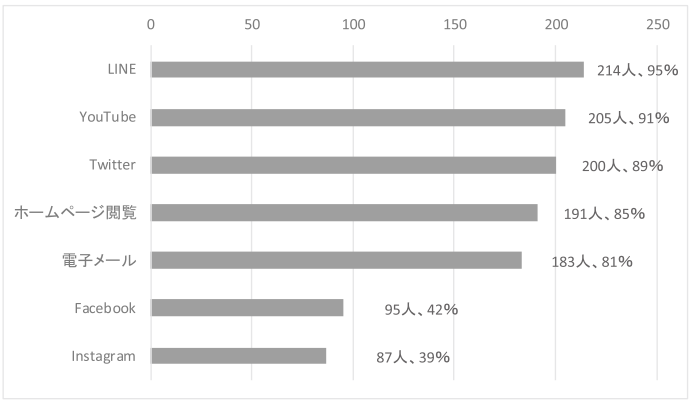


図 10　インターネットやソーシャルメディアの利用状況：工科大生と藤原歌劇団観客の比較

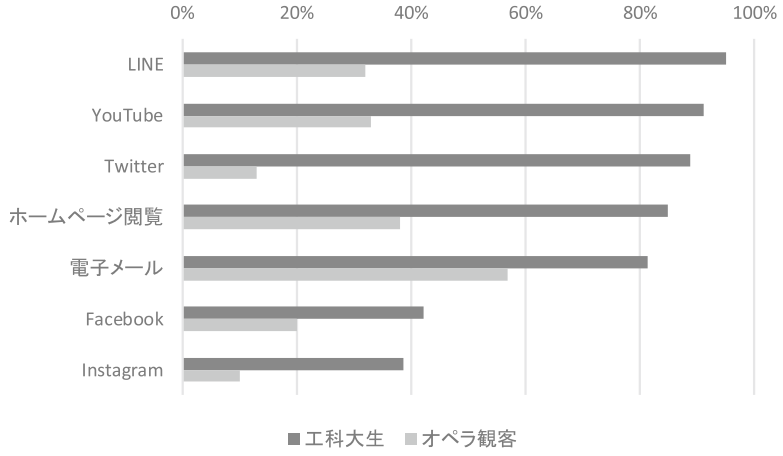
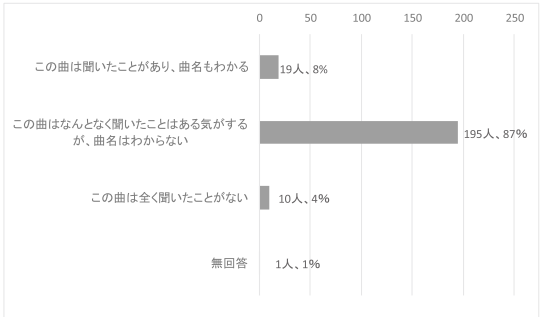


図 11　工科大生に対し「ラ・トラヴィアータ」「乾杯の歌」のビデオを視聴後，曲を知っているか，また楽しかったかを回答



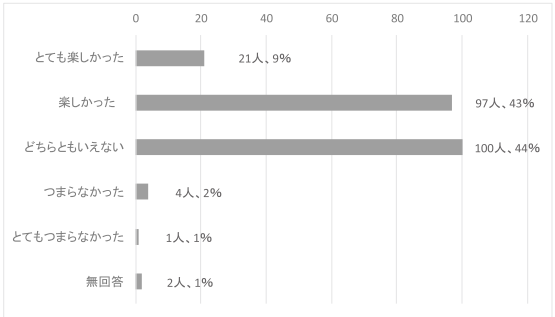


図 12　「乾杯の歌」が含まれる「ラ・トラヴィアータ」を見てみたいか

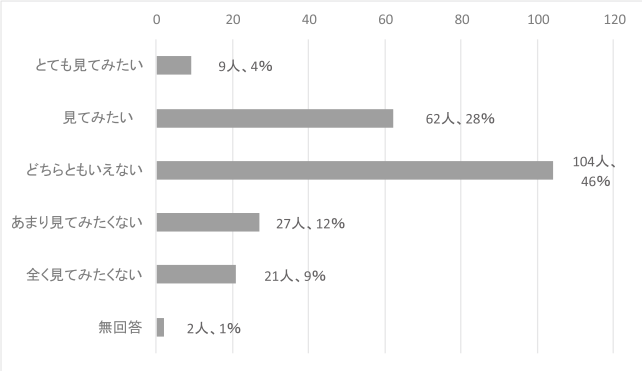
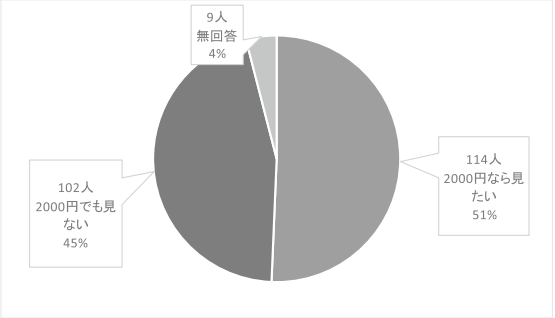


図 13　値段が 2000 円なら見てみたいか，無料で招待してくれるなら見てみたいか



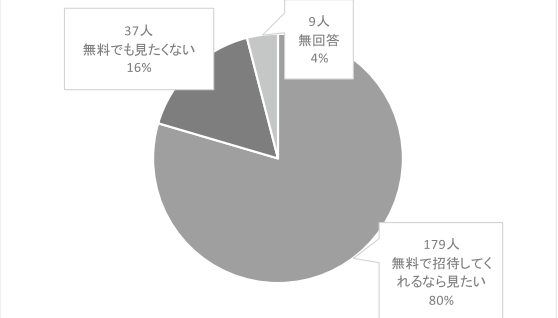
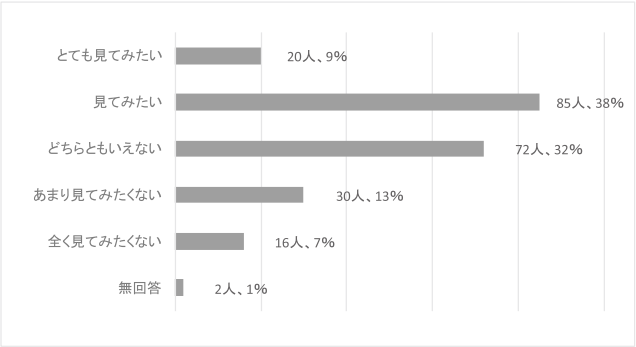


図 14　学内でのオペラ歌手によるミニコンサートへの参加意向



XI. まとめと今後の課題

本論文ではオペラのマーケティングをテーマとし，オペラをマーケティング的な視点で活性化させる上で解決しなければいけない課題を抽出し解決案を提案することを目標とした。なお，芸術的な成果については対象としない。主要な課題として2点を想定した。

1. 若年層観客の拡大

日本のオペラの観客層は中高年層が中心である。若年層の新しい観客を引き付けるための努力は行われているものの，日本においては，現時点では，インターネットやソーシャルメディアの活用を含めて，効果が十分あらわれているとはいえないと思われた。実際の藤原歌劇団の観客の多くが中高年層であった。そこで，若年層の学生のアンケートをしたところ，まず，オペラに対する興味について聞いたところ，若年層のオペラへの関心は決して低くないことが確認できた。実際に曲を聞いてもらったあとの回答では，オペラをとても見てみたい・見てみたいと答えた者は32%おり，彼らを，実際に，劇場に誘導する施策を考えることが重要と思われる。しかし，価格に対しては，藤原歌劇団の観客の多くが10，000円以上の価格を適切であると答えたのに対し，オペラに詳しくない学生にとっては，2000円であっても高く感じられることもわかった。英国ロイヤル・オペラでは登録学生には1 ～ 25ポンドの席が提供されており，こうした試みも需要を作るためには必要であろう。また「オペラは楽しそうだけれどむずかしそう」という印象を払拭し，「オペラは楽しそうでわかりやすそう」という印象を与えることが重要であることがわかった。このためには，ソーシャルメディアやマンガなどの活用が望まれる。

2. 超高関与消費者の活用

藤原歌劇団の観客は，堀田(2015)のいう超高関与消費者，すなわち，ある特定の消費カテゴリーに関して，観客数の3.3%程度を占める，並外れて高関与な消費者である可能性がある。若年層の開拓も課題であるが，こうした中高年の超高関与消費者の力を借りたマーケティングも重要な課題である。今回の論文では扱うことができなかったが，こうした方々をコミュニティ化し，オペラの応援大使になっていただくアンバサダーマーケティングが効果的である可能性も示唆された。

今後は，今回判明したマーケティング上の課題について，さらに深く考察をして，有用な施策を提案し，実際に実行できないか，検討してゆきたい。

謝辞

本論文執筆にあたっては，公益財団法人日本オペラ振興会　制作部長　小澤慎吾先生に大変お世話になりました。記してお礼申し上げます。また，鈴木重徳先生，関島棟吾氏には論文執筆にあたりご支援をいただきました。ありがとうございました。

参考文献

Baumol, Willam J., Bowen, William G.(1966), *Performing Arts-The Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*, Ashgate Publishing

Forbes JAPAN(2017)「450年先を見据える英国ロイヤル・オペラの長期戦略」

URL: https://forbesjapan.com/articles/detail/18044/1/1/1(2018/08/11最終確認)

Pine 2, B. Joseph. , Gilmore, J.H.(1999), *The experience Economy*, Harvard Business School Press. B.J.2 パイン J.H. ギルモア，電通経験経済研究会訳(2000)『経験経済―エクスペリエンス・エコノミー』流通科学大学出版

Throsby, David.(2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press.　デヴィッド・スロスビー，中谷武雄・後藤和子訳(2002)『文化経済学入門』日本経済新聞社

石田麻子・根木昭(2002)「日本の劇場運営におけるオペラ制作の課題」長岡技術科学大学研究報告第24号

石田麻子(2017)「日本のオペラ2016年」昭和音楽大学オペラ研究所『日本のオペラ年鑑2016』

磯貝靖洋(1997)「日本のオペラ界，両目を開けて眺めてみれば」文化経済学会論文集3号

江藤光紀・城多努・辻英史(2011)「ドイツの歌劇場の現状と問

題点 ードイツ劇場統計を中心として」論叢現代詩・現代文化 2011 VoL 7, 27 -53

片山泰輔 (2006)『アメリカの芸術文化政策』日本経済評論社

クサビエ・グレフ, 垣内恵美子訳 (2007)『フランスの文化政策』水曜社

佐藤郁哉 (1999)『現代演劇のフィールドワーク　芸術生産の文化人類学』東京大学出版会

昭和音楽大学オペラ研究所 (2017)『日本のオペラ年鑑 2016』

関根礼子 (2017)「2016 年のオペラ界―全般の展望と主な劇場, 団体の活動―」昭和音楽大学オペラ研究所「日本のオペラ年鑑 2016」

千田恭子 (2010)「日本オペラの現状と課題に関する一考察」富山大学人間発達科学部紀要, 第 4 巻第 2 号 : 67 − 73

長岡技術科学大学研究報告第 16 号

日本オペラ振興会 (2018) ホームページ URL: https://www.jof.or.jp/(2018/08/11 最終確認)

根木昭・姫野翠・枝川明敬・垣内恵美子・大和滋 (1994)「日本のオペラと (財) 日本オペラ振興会 : オペラ公演収支を中心としたケース・スタディ」

根木昭・石田麻子 (2003)「日本におけるオペラマネージメントの実態」昭和音楽大学・オペラ劇場運営の現在第3回公開講座講演録

林容子 (2004)『進化するアートマネジメント』有限会社レイライン

バンクーバーオペラ公式 Facebook2012 年 6 月 23 日 (2012)「オペレッタ・ペンザンスの海賊の Opera Manga」

堀田治 (2011)「超高関与の領域における消費者行動」『2010 年度　法政大学 大学院経営学専攻修士論文成果集』

堀田治 (2015)「超高関与消費のマーケットインパクト ―関与と知識による多段階の発展モデル」Ad Studies, 2015, 51: 15-20.

宮城県民会館 (2009)「ミュージカルなどを行う劇場整備委員会ワーキンググループ　劇団四季ミュージカル美女と野獣 経済波及効果アンケート調査結果報告書」

山田昌孝・片岡佑作・田中篤 (2016)「京都産業大学 DISCUSSION PAPER SERIES オペラ公演の評価に関する統計的研究」URL:https://www.kyoto-su.ac.jp/faculty/ec/kenkyu/dis.html(2018/08/11 最終確認)

リチャード・フロリダ, 井口典夫訳 (2007)『クリエイティブ・クラスの世紀』ダイヤモンド社

リチャード・フロリダ, 井口典夫訳 (2008)『クリエイティブ資本論』ダイヤモンド社

オーラルセッション ― フルペーパー

小規模私立大学における ブランディングの有効性

― 実践的ブランディングを踏まえての考察 ―

愛知東邦大学 経営学部 教授
上條 憲二

要約

今日の日本の大学経営は18歳人口の減少に伴い，経営困難校が増大する。現在，私立大学の4割強が定員割れを起こしている。日本私立学校振興共済事業団によると分析対象の私立大学660校のうち，43.5%の大学の経営が厳しい状況(経営危機・破綻する恐れ)にある。特に，小規模私立大学は深刻な状況である。この状況を打開するために，ある小規模私立大学が一部の企業で行われているブランディング手法を経営改革活動に取り入れ推進した。その大学は2014年から活動を開始し，4年後の2018年4月に新ブランドコンセプトとともに再スタートを切った。2018年度の入学志望者，入学者は過去最大となり，数年続いていた定員割れは解消し，学生・教職員の意識の変化も見られる。この事例から，進め方によっては小規模私立大学にとってブランディングは有効に働くと考えられる。特に，ブランディングを開始する前段階での構成員の意識の醸成，活動を進める中での情報の共有化，コンセプトの納得性，学内教職員に対するブランド浸透活動，コンセプトに基づく施策の一貫性などはブランディングを成功に導くために有効であることが明らかになった。

キーワード

18歳人口減少，大学経営危機，大学改革，ブランディングフレームワーク，ブランド経営

I. はじめに

18歳人口の減少が続く今後，国内における大学経営は非常に厳しくなることは言うまでもない。

1990年と2017年を比較してみると，18歳人口は約205万人→約120万人(4割減)，大学数は507校→780校(約1.5倍)，大学進学率は24.6%→52.6%(約2倍)，学士の学位に付す専攻分野の数は29種類→約700種類(約24倍・うち約6割が一大学のみの独自名称)である。(リクルート進学総研所長：小林浩氏「18歳人口減少！迫られる大学経営改革の実践的方策」2018.7.29より)

このような状況の中で4割強の私立大学が定員割れを起こしている。(内閣官房 人生100年会議構想推進室 平成29年11月)。後に述べるが，特に私立小規模大学(1学年～500人×4年＝2000人)の経営が厳しい。そうした大学も手を拱いているわけではなく，入試改革・教育改革・組織改革・業務改革などを進めている。また，広報戦略を充実させ大学の評判を高めている大学も存在している。しかしながら，私立の小規模大学では資金面，人員面が限られ，大規模大学のような広報活動を推進できないことが多い。

本論は経営危機に陥りやすい小規模私立大学の経営安定化のためにブランディングが有効であるかどうかという問題意識から生まれたものである。内容としては，大学経営・小規模私立大学の経営環境を眺めた後，一般企業で用いられることが多い「ブランディングのフレームワーク」を確認，それに基づいてブランティング活動を進めている企業を事例として取り上げた。さらに「ブランディングのフレームワーク」を応用しながらブランディングにより大学改革を行っている愛知県の小規模私立大学の事例を確認した。そして最後にこの分析の範囲内で想定した小規模私立大学のブランディングを推進するための重要な要素に関して考察した。

II. 大学経営を取り巻く環境

日本の大学を取り巻く環境は今後激変すると予想されている。最初に大学経営に関連する主なファクターについて確認する。

1. 18歳人口の減少

2011年の18歳人口は約120万人であり4年制大学進学率は50.9%であった。この傾向は2017年まで続き,18歳人口は約120万人,大学進学率は52.6%である。リクルート「カレッジマネジメント」編集部が文部科学省「平成29年度学校基本調査」などに基づいて推計した今から12年後の2030年の予測では18歳人口は104万人となり2017年比では13万人の減少となる。4年制大学進学率を50%とすると大学進学者は8万人減少する。これは定員1000人の大学の80校分に当たる。さらにその10年後の2040年には18歳人口は88万人となり,大学進学率の変動はあるにしても多くの大学数が減少する可能性がある。(リクルート「カレッジマネジメント」2030年の高等教育。2018)

2. 私立大学の経営難と大学淘汰

18歳人口の減少の大学経営への影響は大きい。文部科学省によると,私立大学で入学定員充足率が100%以上の大学は1996年度には96.2%を占めたが2016年度には55.5%となっている(文部科学省「高等教育の将来構想に関する基礎データ」平成29年4月11)。つまり4割強の私立大学が定員割れをしているのである。

また帝国データバンクによると,私立大学では収入の77%を学生納入金が占め,学生数の減少が「収入高」や「損益」に大きな影響を及ぼしていると指摘している。同社が大学法人498法人を対象に2014年度～2016年度決算の年収入高,損益などの動向について分析したところ,2016年度の年間収入高増減では2015年度比で増収は260法人(構成比55.4%),減収は209法人(同44.6%)であった(帝国データバンク配信 2018.4.26)。つまり,私立大学の約4割が赤字経営なのである。

日本私立学校振興・共済事業団は私立大学の2016年度の財務状況を分析し,以下の経営診断を下している。

・正常経営 373大学
・経営危機予備軍　175大学
・いずれ破綻する恐れ　79大学
・2025年度末までに破綻する恐れ　12大学
・2019年度末までに破綻する恐れ　21大学
(2018.1.21 朝日新聞)

分析対象となった私立大学660校のうち,実に43.5%の大学が経営危機,あるいは破綻する恐れがある状況に置かれている。

東洋経済新報社も同社の「大学四季報」(2015年の数値)を基に分析をしている。分析は「小規模大学(学生数4000人未満)」43校,「中規模大学(同4000人～8000人未満)48校,「大規模大学(同8000人～12000人未満)」31校,「超大規模大学(同12000人以上)」25校を対象としている。

＜定員割れの私立大学＞
「超大規模大学」分析対象25校のうち1校
「大規模大学」　分析対象31校のうち3校
「中規模大学」　分析対象48校のうち12校
「小規模大学」　分析対象43校のうち25校
(東洋経済2018.2.10号)

定員割れは,小規模大学ほど厳しい状況である。定員割れは直接的に学生の納入金減につながり経営状況に厳しさをもたらす。

3. 文部科学省による大学改革

18歳人口減,定員割れ大学の増加の問題を受けて,文部科学省の私立大学に対する姿勢よりは厳しくなっている。経営難の私立大学には私大助成金を減額する措置を2018年度から導入している。減額の条件としては「定員割れ(50%以下は不交付)」「5年程度の連続赤字」「教育の質が低評価」(以上3件すべてに該当する場合はさらに減額),「財務情報の非公開(減額幅を拡大)」

「経営改善計画に実効性なし」を挙げている。逆に増額する条件としては「特色ある研究の取組み」「地域連携や国際化などの改革」「『教育の質』が高評価」である。(2018.1.20 読売新聞)

大学改革の全体像として,「大学教育の質の向上」を掲げ,「学修の質保証」「教育機能の充実」「各大学の役割・機能の強化」「経営力の強化」「大学の連携・統合等」「リカレント教育の促進」という6つの方向を示している。特に, 私立大学に対しては経営状況により合併・統合・撤退などの経営判断を行なうよう求めている。

文科省としては各私立大学の特徴・強み・特色を生かした活動を促進している。「私立大学等改革総合支援事業」は5つのタイプ(「教育の質的転換」「地域発展」「産業界・大学との連携」「グローバル化」「プラットフォーム形成」)に分け各大学に対応を促している。さらに「私立大学研究ブランティング事業」としては各大学の特色がある研究を基軸とした私立大学の機能強化を狙った取組みを行なっている。

文科省としては定員割れなどによる経営破綻を防ぐ一方, 各大学が自らの特色を生かしながら生き抜いていく方法を見出すといういわば「自力更生」を促している。

4. 小規模私立大学の経営:「小規模私立大学改革調査」の分析

小規模私立大学の経営が厳しい状況を受けて, 私立大学協会附置私学高等教育研究所は2017年「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」を実施した。このうち, 小規模大学(入学定員1学年500人未満)について分析した内容を見てみる。(以下は,「私立大学ガバナンス・マネジメントの現状とその改善・強化に向けて(2018.3)」に収められた「『小規模大学における組織マネジメントの現状と課題』増田貴治」から分析結果を抜粋したものである)

調査対象大学は合計112大学である。

A: 定員充足・収入超過大学　30校(26.8%)

B: 定員充足・支出超過大学　9校(8.0%)

C: 定員未充足:収入超過大学　35校(31.3%)

D: 定員未充足:支出超過大学　38校(33.9%)

主な分析結果

① 理事長職と学長職の兼務

- Aは理事長と学長が別人である割合が93.3%であるが, Dはその割合が65.8%であった。

② 中長期計画(将来計画)の形式

- Aは「事業計画とは別に中長期計画を策定」が85.3%と最も高く, 次いで「経営の基本方針を成文化している」が60.0%。
- Dは「事業計画とは別に中長期計画を策定」は63.2%であるが, Aで高かった「経営の基本方針を成文化している」は39.5%と低位。

③ 中長期計画(将来計画)の浸透状況

- 中長期計画(将来計画)について平均値の差を比較したところ,「管理的な立場の教職員の浸透度合い」においてAは2.59, Dは2.22であり両者には有意な差が見られた。つまり, 定員を充足し収入超過である大学ほど管理的な立場の教職員への浸透度合いが高い。

以上の分析を踏まえて, 増田は次のように指摘している。

「学内の全教職員に対し, 大学として最終的に成し遂げようと目指す将来ビジョン(ありたい姿=Goal)を明示し, これを一定期間内に実現できるよう目標を掲げ, 手段を具体化した計画を提示することは, 組織の進むべき方向を一致させ, 総力を高めるツールとして役割を果たすのである」

厳しい経営環境の置かれている小規模私立大学であるが, 大学としてのあるべき姿を明確にし, その実現のための方針や計画を明文化し, 学内の理解を得ていくという活動が有効であるという結論は今後の大学改革に対する示唆に富んでいる。

III. 小規模私立大学のブランディングに向けて

これまで大学を取り巻く環境, 私立大学運営改革の動き

などについて触れてきたが, 特に生き残りのための活動を模索している小規模私立大学にとってのブランディングの有効性について考える。

1. 小規模私立大学の定義

先に述べた「私立大学におけるガバナンス及びマネジメントに関する調査」(私立大学協会附置私学高等教育研究所) では次のように設定している。

「小規模大学」(1学年～ 500 人×4年＝2000 人)

「中規模大学」(1学年 500 ～ 1500 人×4年＝2000 人～ 6000 人)

「大規模大学」(1学年 1500 人～×4年＝6000 人以上)

2. ブランディングの定義

文部科学省の「私立大学研究ブランディング事業」においても「ブランディング」という言葉が使われている。この場合, 各大学の個性を生かしながら社会の中で大学をよりよく成長させていくという意味が込められていると考える。また,「ブランディング」の名のもとに活動を進めている大学も多い。しかしながら,「ブランド」という言葉が, 広告活動やイメージ向上活動, ロゴマーク, ネーミングなどとして認識される傾向があり, 単なるイメージ刷新活動をブランディングと称しているケースも考えられる。

「ブランドは事業戦略を表す言葉である」(ブランドコンサルティング会社・プロフェットの見解)

「戦略を左右する資産である」(デビット・アーカー)

また, 世界的なブランドコンサルティング会社で毎年「ベストグローバルブランド100」を発表しているインターブランド社では「ブランドは組織を動かすドライバーであり, ブランディングとはマーケティングのみならず, 全社組織を動かす活動である」と定義している。(インターブランド社のクレデンシャルスライド)

いずれも従来認識されていたマーケティング戦略4Pの中のひとつであるPromotionの中の一要素としてのブランドではなく, 企業の経営戦略の根幹をなすものであるという考え方が示されている。ここではその認識に立ち, ブランディングとは「自社・自組織の固有の価値に基づきすべての経営施策を推進することにより他とは異なる認識を得, その結果ステークホルダーから選ばれる存在になること」と定義する。

3. ブランディングの進め方

ブランディングの進め方に関してはいくつかの方法があるが, ここでは2つの方法を取り上げる。ひとつは, ブランドコンサルティング会社であるインターブランドが明らかにしている方法。もうひとつは, 日本企業のブランディングについて組織論の観点から考察した論文「組織強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果」(「マーケティングジャーナル」141.2016,06 阿久津・勝村) である。

(1) インターブランドのブランディング手法

インターブランドは「ブランディング7つの原則」(日本経済新聞出版社　2017.07 発行 P76 ～ P81) の中で, ブランディングフレームワークとして7つの段階を解説している。

① ブランドオーナーの意志
企業の歴史, 文化, 従業員の認識, 経営者の認識などを調べ, 分析する。

② 顧客インサイト
自分たちの顧客について概要を把握するとともに顧客すら気づいていないアンメットニーズをインサイトする。

③ 競合との差別化
競合とのポジションの違い, 差別化のポイントを探る。

④ ブランドプロポジションの明確化
①～③の分析を踏まえ, ブランドの拠り所となる中核概念でありブランドコンセプトであるブランドプロポジションを明確に定める。

⑤ ブランドプロポジションを体現するための仕組み
ブランドを具体的に表現するための仕組み。クアドラントモデル(「プロダクト＆サービス」「人々と行動」「空間・環境とチャネル」「コミュニケーション」) の構築。

⑥ ワンボイスの社内浸透と社外コミュニケーション

ブランドの社内浸透・体質化・実践・ブランドの対外的コミュニケーションの仕組みづくり。

⑦ 効果測定と新たなサイクル
ブランディングの進捗を判断するためのブランド強度スコアという10の指標によるチェック。

同社の手法は大きく分けて凝縮と拡散である。①～③の分析を踏まえてブランドプロポジションと称しているブランドコンセプトを定め，そのブランドプロポジションに基づき様々な事業活動へと拡散していくという考え方である。

(2) 論文「組織強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果」に見るブランディングの方法

同論文では先行研究および事例研究などを通じてブランディング活動を「一連の施策の段階的な流れ」として一般化している。内容は次のとおりである。(阿久津・勝村　マーケティングジャーナル2016　P14 ～ P15)

① ブランド理念の明確化
社員意識，経営者の考え方，企業文化の再認識などにより自分たちは何者か，自分たちの価値観とは何か，どのような世界を目指すのかを確認し，ブランドの理念を明確化する。

② ターゲット顧客と提供価値の設定
①で再確認した自己認識をもとにターゲット顧客と提供価値を明確化する。

③ 競合比較
顧客の選択肢の中で，自社ブランドの相対的な位置づけを明確にする。

④ ブランド・アイデンティティの策定
一連のブランディング活動の核心部分であり，①～③で得られた自己分析・顧客分析・競合分析に基づく素材を厳選・整理してブランド・アイデンティティを策定する。

⑤ ブランディングの実践ガイドライン策定
ブランディング活動を進める際の判断拠り所としてのガイドラインを策定する。

⑥ コミュニケーション発信
ブランド・アデンティティを社内外に発信していくためのコミュニケーションを実施する。

ブランディングがこれまで企業と顧客との関係性として議論されることが多かったのに対し，当該論文は組織強化プロセスの観点から考察したものである。論文では「価値観の内在化(自己の価値観と組織の価値観が重なり合った状態)」が起こることにより，ブランドに基づいた行動様式や組織に対するプロアクティブな働きかけがあることを先行研究より確認し，実際にブランディングを進めている国内企業を事例にブランディングと組織強化について論証を進めている。

ブランディングの進め方に対する実務家としてのインターブランドの手法と，研究者が一般化を試みた手法は，用語の使い方，最後のブランド力チェックの有無などの違いは見られるがフレームワークとしてはほぼ同様であると考えられる。

つまり，1st:現状分析(自社の能力+顧客の認識+競合との差別化)→2nd:ブランドコンセプトの策定→3rd:ブランドコンセプトに基づく活動ガイドライン・計画→4th:ブランドコンセプトの社内浸透・社外発信というフレームワークである。

4. ブランディング推進企業の具体的事例

前項のブランディングの進め方のフレームワークに基づいて活動を進めている企業の具体的な事例をここで確認する。いずれもブランディングを経営戦略として位置づけていると考えることができる。

(1) 大和ハウスグループのブランディング

大和ハウスグループは創業50周年の2004年，本格的なブランディングを開始した。以降14年が経過したが業績は大幅に上昇している。2004年度と2017年度の比較では次のようになる。

売上高:1兆2240億円→3兆7900億円，経常利益:726億円→3440億円

1st: 現状分析

ブランディングのきっかけは少子高齢化，住宅市場の縮小化に対する危機感からである。ブランディングスタート時にはブランド委員会の議論，経営陣の議論，全社員を対象としたアンケート活動などをもとに，競合分析，顧客分析を重ねた。

2nd: ブランドコンセプト策定

そしてそれらを踏まえて，自社のポジショニングを「人・街・暮らしの価値共創グループ」と位置づけ，経営ビジョンとして「心をつなごう」(ブランドコンセプトと解釈することができる)を定めた。背景には，グループ各社が個別最適的に行なっていた活動をグループ全体としての共通の考えでつなぎ，社会のニーズに応えていこうという意志がある。そしてこの経営ビジョン策定に伴い，グループシンボル「エンドレスハート」を策定した。この経営ビジョンとグループシンボルは以降のグループ全体の経営戦略の根幹に据えられた。

「わたしたちは『エンドレスハート』を経営の中核におき，このシンボルの下，グループが一体となり，新たな価値観を創出して，全ての人が心豊かに暮らせる日本社会を実現させていきたいと存じます。人のこころをつなぐ，日本初のグループブランドNO.1へ。わたしたち『エンドレスハート』の決意です」(2005年アニュアルレポート)

3rd: ブランドコンセプトに基づく活動ガイドライン・計画

大和ハウスグループは経営ビジョンに基づき，具体的な活動として「アスフカケツノ」の事業を推進して社会の課題を解決するとしている。ア→安心・安全事業，ス→スピード・ストック事業，フ→福祉事業，カ→環境事業，ケ→健康事業，ツ→通信事業，ノ→農業事業。

また，ビジュアルアイデンティティの規定は子会社に至るまで細かく規定されている。特に，グループシンボルである「エンドレスハート」の使用規定は厳格に決められており，傘下の企業をグループシンボルをメインに扱う企業群とエンドースとして機能させる企業群に分類するなどしてグループのブランド体系に合わせて規定している。

4th: ブランドコンセプトの社内浸透・社外発信

経営ビジョンの社内浸透としては職階別，職務別，個別企業別に繰り返し行われている。また社外コミュニケーションとしては，「エンドレスハート」にイメージが集約されるような仕組みにより活動を継続している。

(2) 中京テレビ放送のブランディング

中京テレビは名古屋市に本社を置き，愛知・三重・岐阜の東海三県をカバーする広域放送局である。同社は2016年11月にそれまでの場所から名古屋駅近くの「ささしま」に本社を移転した。この移転を機にブランティングを行なった。

1st: 現状分析

移転する4年前の2012年に全社員調査を実施，それらの内容を踏まえて「あるべき姿」を検討するために若手・中堅社員からなる「CIプロジェクト」を2013年に発足させた。「CIプロジェクト」は9月から翌年3月まで活動し，今後のメディアのあり方，エリアの環境，競合放送局との違いなどを時間をかけて議論・分析，これからの地域のメディアとしてのジャーナリズムの役割・エンターテインメントとしての役割を話し合った。

2nd: ブランドコンセプト策定

名古屋は2027年にリニア新幹線が開業し首都圏との移動時間が格段に短くなる。首都圏・関西圏・北陸圏の中心に位置し，本州の真ん中にも位置する。地理的な真ん中(「ささしま」は名古屋の真ん中でもある)であること，そしてメディアとして生活者の心にとどく情報を伝えようという意味を込めてブランドコンセプト(コーポレートスローガン)「あなたの真ん中へ。」を定めた。このコンセプトに基づき，ビジュアルアイデンティティを変更した。コーポレートマークは「中京圏(Chukyo area)」「中京テレビ(Chukyo TV)」「Center」の3つのCが重なり合ったフォルムである。

3rd: ブランドコンセプトに基づく活動ガイドライン・計画

VIガイドラインはロゴマークの使い方，カラーパレット，キャラクターの使い方などが細かく規定されている。テレビ局にとっての「製品」は番組そのものであり，ブランドの考え方・「あなたの真ん中へ。」を反映した報道番組，エンターテインメント番組を制作している。特に，中京地区で何かに

打ち込んでいる人たちにスポットを当てた「まんなかチューキョー」という番組はコンセプトを軸に新たに制作されたものである。この他にも,「Chuun(チューン)」という無料動画配サービスを始めた。これは,見逃した番組の配信のほか,オリジナル番組や中京地区に限定したニュース,地域のスポーツなどを配信している。この試みも,メディア環境が激変する中,地域の放送局がメディアとしての役割をどう果たしていくべきかを考えた結果の取組みである。

4th:ブランドコンセプトの社内浸透・社外発信

対外的には自社の放送枠による告知,中京圏のOOH,SNSなどを用いて情報を発信している。局内では全社員が「あなたにとっての『あなたの真ん中へ。』とは何か」について職場で議論する一方,各自自分なりの「あなたの真ん中へ。」を考えた。その内容は,各自の書式(手書き,ワープロ,イラストなど)でそのまま「ブランドブック」に掲載されている。「ブランドブック」は結果として全社員の中京テレビブランドに対する意志を表したものとなっている。

5. 小規模私立大学ブランディングへの応用

本章では一般企業を対象に行われることが多いブランディングの手法と,それにもとづきブランディングを行っている具体的な企業の事例について調べた。次の章でこのブランディングの進め方を小規模私立大学において実践した愛知東邦大学の事例について述べる。(この内容は当該私立大学のブランド推進委員責任者および推進委員に直接取材を行ないまとめたものである)

IV. 小規模私立大学・愛知東邦大学のブランディング実践

1. 大学概要

愛知東邦大学は明治末期から大正期にかけて名古屋の産業の基盤づくりに功績を残した「下出民義(しもいでたみよし)」が1923年(大正12年)に設立した東邦商業高校(現東邦高校)が起点である。1965年,東邦学園短期大学が開校され,2001年に4年制大学・東邦学園大学が開校した。その後,2007年に愛知東邦大学へ改称した。高校・大学を合せた東邦学園としては2018年に創立95周年を迎えた。

学部は経営学部(地域ビジネス学科・国際ビジネス学科),人間健康学部人間健康学科,教育学部子ども発達学科の3学部であり学生数は1335人である。専任教員数は55名,専任職員は28名である。愛知東邦大学は先に挙げた定義(「小規模大学:1学年～500人×4年=2000人」)では典型的な小規模私立大学である。(2018年4月現在)

建学の精神は「真に信頼して事を任せうる人格の育成」であり,校訓は「真面目」である。

2. ブランディングの推移

(1) 意識醸成期　2014年度

ブランディングを始める前においても当然,大学改革の施策は継続的に行われていた。しかしながら定員割れ状況ではあり,他大学の入学人数の変動に影響される状態が続いていた。学内のブランディングの意識は高くはなく,ブランドとは単なるイメージであるという認識の教職員も多く存在した。ブランドの重要なタッチポイントである学生募集のための大学案内は「にこやかでカラフルでポップ」であるが全体的に幼い印象を与えていた。その大学案内に対して学生たちも関心があるとは言えず,評価をしていない学生も見られた。そこで問題意識を抱いたある教員が大学のブランティングについて考え始めた。理事長も同様の認識を抱いており,当該教員が主導して教職員全員参加のFDや学内の広報員会などの機会を通じて「ブランディング説明会」を行った。

一方,学生の意識を把握する必要があると考えた有志の教員がゼミの活動の一環として「愛知東邦大学学生意識調査」を行った。その結果,学生は積極的に入学を選んだわけではなく「家から通える」「高校の先生から薦められた」「偏差値が自分に合っている」などの理由が上位を占めた。ブランドは機能的価値ではなく情緒的価値に

より強化されるが，当該大学の場合は物理的価値が選択理由であり，「好きで選ばれているわけではない」実態が明らかになった。この結果をゼミ生がまとめ，ゼミ発表会で報告するとともに，報告書を理事長，学長，学部長，事務局など主要メンバーに説明した。このような活動の結果，自分たちの大学のブランディングに対して徐々にではあるが意識が醸成されていった。

(2) 問題提起期 2015 年度

学園の広報としてブランドのタッチポイントを見直してみようという機運がしだいに生まれ，外部のステークホルダーが最も目にする大学案内とホームページの全面改定に着手した。しかし，ブランドとしての「あるべき姿」「ブランドパーソナリティ」などは決まっておらず，ビジュアルの方向性，表現のトーン＆マナーはその時点では曖昧であった。そこで，広報委員会は次善の策として時限的に表現のガイドラインを定め，それに基づき制作会社をディレクションした。表現の方向性としては，「にこやかでカラフルでポップ」から「知的でスマートで洗練」への転換である。また，大学パンフレットにありがちな「学生・教職員の笑顔写真」をできるだけ排し，知的で真摯な印象を与えるように工夫を凝らした。

一方，時を同じくして問題意識をもつ教員のひとりが「愛知東邦大学・ブランド戦略の考え方」を理事長に直接提案した。これは 18 歳人口が減少する中，小規模大学としてどのように生き残っていくかをブランディングの観点から考察したものである。この中では 2027 年のリニア開業に向けて名古屋の社会環境や産業界が大きく変化する，その時に，名古屋の企業を支える人材を育てるべく教学改革を進める方針を謳った。そして学園創立 95 周年の 2018 年のタイミングに新しいシンボルマークへの変更も併せて提案した。

(3) 現状把握期　2016 年度

2016 年 4 月に「ブランド推進委員会」が正式に設置された。メンバーは入試広報担当，学術情報担当，系列高校職員，常務理事，教員などからなる 7 名である。ブランディングの進め方としては，推進委員会で方針・計画を練り，それを運営委員会 (理事長・学長，事務長，学部長などが出席する意志決定機関) に提案し議論するという形である。

推進委員会は現状分析としてステークホルダーが大学をどのように認識しているかを測る意識調査を 2016 年 10 月に行なった。(　) は回収数。

調査対象は在学生 (1027)，大学教員 (47)，専任職員 (27)，親 (117)，卒業生 (90)，系列高校在校生 (1592)，系列高校教職員 (64)，指定校 (40)，就職先企業・保育園・保育所 (35) など。全回収数は 3039 サンプル。

質問項目は純粋想起・現在の当大学のイメージ・今後必要となるイメージ・大学満足度・推奨度・誇りの程度・強み・弱み・要望など，調査対象に共通した質問による比較，対象ごとに異なる質問を組み合わせて行った。当該大学始まって以来の大規模な調査である。調査結果は全教職員が参加する全学集会で発表する一方，「AICHI TOHO BRANDING START BOOK」として調査結果を分かりやすくワンビジュアル・ワンコピーで伝える冊子を作成し配布した。(例 :「マイナス面が目立ってる。角度を変えればいいとこあるのに」「理想はある，現実は追いついていない」「学生のハートはなぜかくすぶっている」「強みはある。弱みはもっとある」「教員と職員，言いたいことは互いにある」「今は内に秘めている。実は高いポテンシャル」)

この調査結果を発表した集会においてはブランディングの目的と進め方についても詳しく説明し，それ以降の教職員の参加を要請した。

＜愛知東邦大学におけるブランティングの目的＞

- 中京圏において，独自の価値を有する大学になる (=「愛知東邦大学らしさ」を極める) ことにより，将来にわたりステークホルダー (高校生，在学生，教員職員，親，地域社会，企業…) から選ばれる存在になる。

ともすれば曖昧な情報や自分の思い込みなどにより学内の会議が進められがちであるが，まずは事実の認識と目的の共有という土台を確認し合い，以降の議論を行なった。

(4) ブランドコンセプト・ビジュアルアイデンティティ立案期

2017年度

①ブランドコンセプト

ブランドコンセプトの策定は先に述べたブランディングの進め方の中でも触れたが最も核心的な部分である。ブランド推進委員会としてはブランドコンセプトとは大学としての「独自の価値」であり，平易な言い方としては「らしさ」であると説明した。

コンセプトは今後の活動の軸となる概念であり教職員全員が‘腑に落ちている’必要があるため，全教職員による座談会と称したグループインタビューを複数回に分けて実施した。1回の時間は2～3時間，コーヒー，クッキーなどの飲食をしながら通常の大学での会議とは趣を変え，カジュアルな形で進めた。その場では「小さな大学なので学生ひとり一人に向き合える」「優しく，人がいい学生が多い」「学生はやがて宝石になる原石」「偏差値だけでは語れない可能性がある」などの意見が交わされた。グループインタビューの報告書は学内のイントラネットで共有した。そして意識調査とグループインタビューの内容を踏まえて「愛知東邦大学らしさを表現するフレーズ」(＝コンセプトワード)を全教職員から募集した。その際，ブランド推進委員会として一つのルールを設けた。それは簡単に使用してはならないワードを決めたことである。具体的には「世界」「グローバル」「未来」「はばたく」「共に」…，などどの大学でも言えてしまう普遍的な言葉を使わないで自分たちの特徴を表現するというものだ。その結果，非常に多くのユニークな案が寄せられた。これらの案をブランド推進委員会で5つの軸に分けた。具体的には「人材育成に対する姿勢」「地域に対する姿勢」「本学の学生の資質とその育て方」「本学の特徴的なキャンパス」「学生に対するメッセージ」であり全部で候補を20案に絞った。その中から，ブランド委員会として最終候補案を2案に絞り，全学集会で説明した。

A:「オンリーワンを，一人に，ひとつ。」B:「ひとつのチャレンジ，無限の答え。」

最終的には推薦案としてブランド推進委員会が推したA案に決定した。

「オンリーワンを，一人に，ひとつ。」とは，学生が自らの可能性という宝物に気づき，それを磨き，自分らしい人生を歩んで欲しい，本学の教職員はそのために全力で取り組むという精神を表現している。これはグループインタビューの中で最も多く議論が交わされた内容を踏まえたものである。

②ビジュアルアイデンティティ

ブランドコンセプトの決定を受けて，大学のロゴマークを含めたビジュアルアイデンティティ(VI)の検討に入った。VI策定に当たっては外部の専門会社にそれまでの経過を詳しく説明し，意図の理解を促した。複数回の提案・修正を経て最終候補案を決定。それらを意志決定機関である運営委員会に提案，大学としての正式案を決定した。その決定を受けて，ブランド推進委員会が全学集会で全教職員に対して説明し，理解を得た。

変更前

変更後

二本の向かい合うラインは学生と教職員を表し，その間の白いラインは両者が向き合うことから生まれる未来への白い道を表現している。同校ではこのVIをブランドシンボルと称している。

大学全体のVI表現に関してはVIガイドラインによりカラー，フォント，メディアごとの使い方，アプリケーション(名刺，封筒，看板，ホームページなど校名が表示されるあらゆるもの)上の使い方が具体的に細かく指定されている。これも

これまでなかったことであり，ブランドとしての「見え方」を統一させていくという取組みである。

④クレドの策定

ブランドコンセプトの決定を受けて，そのコンセプトを大学としてどのような心構えで推進していくべきかという行動の基準となる「クレド」を定めた。これは教職員のグループインタビューの中から生まれたアイデアであり，「議論の中で大事なポイントを残しておくべきではないか」という発言から発想されたものである。大学としてのクレドは「学生に対して」「地域に対して」「仲間(教職員)に対して」の3つの軸により決められている。このクレドの策定にあたっても全教職員からのアイデアを募った。

＜学生へのクレド＞

・ 原石は宝石・多様な視点と可能性を見つける・成長実感の提供

＜地域へのクレド＞

・ 地域が教室・愛される存在，信頼される大学・未来を共創してゆくパートナー

＜仲間へのクレド＞

・ 挑戦と創造・自分だからできる貢献・学生に愛される身近な社会人

これらの大学としてのクレドに加え，各教職員がどのようにブランドコンセプトを実現していくのかという意志を表明する「個人のクレド」も併せて策定した。これは各教職員自身によるもので，集約された「個人のクレド」は全在学生に配布したほか，ホームページ上で公開した。

⑤コンセプトを実現するための具体的施策

これは先述のブランディングのフレームワークの「コンセプトに基づくガイドラインの策定・活動計画」の段階である(ガイドラインについては前述)。ブランド推進委員会としてはVIはあくまでも「見え方」であり，肝心な点は「中身」であると考えていた。そこで，全教職員に対して「コンセプトを実現するための教育活動」のアイデアを募集した。その結果，全部で48件の提案が寄せられた。それらを実現の可能性別に優先順位をつけ，担当する委員会で実現のための計画立案を要請した。その結果，初年度(2018年度)として実施する3本柱が決められた。具体的には，高校生が自分の生き方を考えるための「じぶんブランディング」企画，入試の新しい試験方式「自己プロデュース入試」，公務員を目指す学生を支援する「東邦STEP」である。

(5) 新ブランドシンボルデビュー期　2018年度

2018年4月，学園創立95周年を迎えた年に新ブランドシンボルが本格的にデビューした。入学式ではブランディングの趣旨説明・運動部の新ユニフォーム披露などが行われ，新学期ガイダンスにおいては全学生に対するブランディング説明，新シンボルマークのグッズ(ファイル，消しゴム，教職員クレド集)配布が行われた。

コミュニケーション活動としてはホームページの刷新，SNS，マスメディアによるPR活動，OOHなどを活用した情報発信を行っている。

3. ブランディングの現段階での成果

新ブランドシンボルがデビューしての時間は限定的であり，また学生・教職員に対する正式な意識調査も現段階では行われていないため最終的な判断は留保するが，この4年間の活動の成果は明らかになりつつある。

① 入学志望者・入学者の増加
2018年度の入学志望者は過去最多の志望者数であり，入学者数も過去最大となった。定員割れは解消した。

② オープンキャンパスの参加者増
オープンキャンパスは特に小規模私立大学においてはプレゼンテーションの場であり，入学志望者を獲得するためには非常に重要な機会である。2018年度はこれまで数回開催されているが，過去最多の来校人数を記録した。

③ 在学生の意識の変化
大学自体の変化は目に見える形でも知ることができ，在学生の評価は高い。ブランディングをテーマに活動を進めているゼミにおいては，学生自らが対

外的にコンセプトを発信するプログラムを作成し，実施に移している。

④ 学生の地域連携活動の活発化
地域の企業・組織と連携し学修を進めるというプロジェクト型授業形式の活動は，当該大学のブランティングの大きなテーマである。これは学生が自主的に地域社会の課題を発見し，それを解決していく取組みである。4年前の参加プロジェクトは年間数件であったが，2017年度は20件へと成長し，2018年度も拡大している。

⑤ 教員・職員の意識の変化，「ブランド経営」の意識化
最も大きな変化は教職員の意識の変化である。コンセプトが判断の基準として機能するようになり，学内の各種委員会での施策検討においても，「その施策は『オンリーワンを，一人に，ひとつ。』」かどうかが問われるようになった。ともすれば，個別課題への近視眼的対応に追われがちな学園運営であるが，コンセプトを軸に考える姿勢，いわば「ブランド経営」の意識化である。
また，大学院に通うなど自らの能力をより高めるための学修を始めた職員も増えてきている。

V. 小規模私立大学のブランディング推進のための重要な要素

本項では愛知東邦大学の事例をもとに小規模私立大学のブランディグを推進させるための重要な要素に関して考える。

1. ブランディングへの意識醸成

ブランディングのフレームワークについては前述のとおり「現状分析(自社の能力+顧客の認識+競合との差別化)→ブランドコンセプトの策定→ブランドコンセプトに基づく活動ガイドライン・計画→ブランドコンセプトの社内浸透・社外発信」というものである。

当該大学の場合もほぼその通りに進んだが，突然ブランディングが開始されたわけではない。本格的な活動に入る前に「学内の意識醸成期間」がいわば0段階として存在している。学内でのブランドの説明会，委員会などでの勉強会，問題意識を喚起するための自主的な意識調査，活動に向けた自主提案などはブランディングに対する学内の世論を醸成するために非常に意義のある活動であると考える。ブランディングが必要だとしても学内の意識が熟していない段階でトップダウンで進めるのは逆に学内の反発を招く恐れがある。

2. 情報のオープン化と共有化

情報を可能な限りオープンにすることは活動をスムーズにすすめるための前提条件であると考えられる。一般企業と異なり大学という組織では各教員は大学組織運営もさることながら，第一義として自分の専門分野の研究を進めている。そのため組織の意志決定と進むべき方向性が定めやすい一般企業と比べて，大学の場合はブランディングに必要な構成員の意志の統一と共有化という点で困難さが伴うと考えられる。

当該大学では情報はすべてイントラネットでオープン化され，全教職員を対象にした説明会，意見交換会を開催した。また，ブランドコンセプト，クレド，コンセプトに従った具体的活動など大学の方向性や施策を決める際には全教職員からアイデアを募るなどの取組みを行なった。これは教職員全員で80名強の小規模大学であるからこそ可能になったことである。

3. ブランドコンセプトの納得性

リクルート進学総研研究所の小林浩氏は「2030年の高等教育」(2018.7)と題した講演において，これからの大学経営における「競合優位な独自性(価値・個性・特徴)=本学ならではの価値(レーゾンデートル)」の必要性を説いている。この「本学ならではの価値」はブランディングではコンセプトであり，当該大学が称した「らしさ」である。意識調査，グループインタビューなどを踏まえての公募という進め方を採ったため，最終的に決まった案の納得性は高い。

コンセプトは以降の活動の全ての軸であり，その実践者は教職員個々であるため構成員の納得感は必須条件である。

またコンセプトの中身は自分たちの大学ならではの言葉でなくてはならない。外部の会社に任せた借り物の言葉ではなく，自分たちで徹底的に考えるところから納得性のある考えが生まれる。「宝は自分たちの中にある」「自分たちの自己回復力を高める」は当該大学のブランド推進委員メンバーの認識であったという。大学という組織にはどの大学にも「建学の精神」がある。この「建学の精神」はコンセプトを導く際の基準になる。ともすれば「建学の精神」が掛け声だけになっている場合もあるが，「建学の精神」をこれからの時代・社会のニーズに合わせて解釈し直す作業は，特徴的なコンセプトを策定する上では必要な作業であると考える。

4. ブランドエンゲージメントの重要性

コンセプトの組織内の浸透活動はブランドエンゲージメントとも称される。具体的には経営者・全従業員・関係者によるディスカッションやブランド教育など，コンセプトを理解し，思考し，体質化し，実践させるための活動全般を指す。なぜならばブランドとはすべてのタッチポイントによりステークホルダーの「頭の中に蓄積される財産」であるため，そのタッチポイントに関わるすべての人間はそれぞれがブランドにふさわしい活動をする必要があるからである。

当該大学では意識の共有化のためのいくつかの取組みを行い，全教職員によるクレドを作成した。これらはブランドエンゲージメント活動の一環である。この活動が，本格的なブランディングの段階においては施策の立案，議論の活性化において有効に働いた。

また，各自のクレドの作成は「価値観の内在化(自己の価値観と組織の価値観が重なり合った状態)」とも言え，組織を強化することにもつながると考える。

前述のⅡ章4項「『小規模私立大学改革調査』の分析」で「大学の最終的に成し遂げようとする将来ビジョン(ありたい姿=Goal)を明示し，実現のための方針や計画を明文化し学内の理解を得ていくこと」が「定員充足・収入超過大学」の小規模私立大学に特徴的に見られると述べた。これはコンセプトを明文化することと，その内容を体質化させるためのブランドエンゲージメントの有効性を示している。

5. コンセプトの具体化としての施策と一貫性

具体的施策にはコンセプトの一貫性が問われる。入学前の高校生に対する活動，入学後の4年間の学修期間，そして卒業後のフォローという，「入口」「中」「出口」を貫く方針と施策の一貫性である。高校生に対してはその大学ならではのコンセプトを説くことにより共感性を喚起し，入学後にはコンセプトの具現化としてのカリキュラム・教学支援・生活サポートを行い，卒業にあたっては独自の能力を育成して送り出すべきである。

そのためには，入学者を受け容れるための「アドミッション・ポリシー」，教育課程の方針を定めた「カリキュラム・ポリシー」，卒業認定・学位授与方針である「ディプロマ・ポリシー」の3ポリシーにブランドコンセプトが反映されていなければならない。そこまで徹底して初めて独自のブランドとして他と異なる価値を示すことができると考える。

6. ブランド価値向上のためのチェックの仕組みづくり

毎年グローバル企業・日本企業を対象にブランド価値評価を行いそのランキングを発表しているブランドコンサルティング会社のインターブランドは，ブランド価値評価手法として次のような仕組みを公開している。まず，対象となる企業・商品の財務分析により経済的利益を算出する。次に，その企業・商品にとってどの程度，目には見えない「ブランド」という価値が影響するかというブランドの役割分析を行う。そうして導かれた値に対して，最終段階にその企業・商品の「ブランド強度分析」を行う。この「ブランド強度分析」が最終的なブランド価値に大きく影響する。

同社は「ブランド強度分析」として10の指標を示している。この10の指標は一般的な企業にとってのブランド価値を高めるためのKPIとしても用いられている。具体的には4つの対内部指標と6つの対外部指標により構成されてい

る。内部指標としては,「概念明瞭度(ブランドコンセプトが明確か)」・「関与浸透度(全社員がブランドに基づく活動をしているか)」・「統治管理度(ブランドを防御しコントロールする仕組みがあるか)」・「変化対応度(市場の変化に対する対応力)」である。対外部指標としては「信頼確実度(コンセプトを実現する能力を備えていると認識されているか)」・「要求充足度(顧客のニーズ,欲求に応えているか)」・「差別特有度(他と異なるブランド体験を提供しているか)」・「体験一貫度(ブランドタッチポイントにブランドコンセプトに基づくストーリーが感じられるか)」・「存在影響度(コミュニケーションチャネルで好意的に語られているか)」・「共感共創度(顧客が愛着や一体感をもってブランドの価値創造に参加しているか)」である。(「ブランディング7つの原則(改訂版)」インターブランドジャパン編 P279 ～ P280 日本経済新聞出版社 2017.7)

大学の場合,ともすれば知名度,入学志望者数,入学者数,偏差値などで判断しがちである。しかし,その基準では大規模大学や有名大学が上位の評価を占め,小規模私立大学は相対的に低い立場に置かれる。一般の産業界ではインターブランドなどが発表している独自の指標をKPIとして自社のブランド力を向上させようとしている企業が存在する。「小さくても個性がある大学」としてブランド価値を向上させるためにはこれまでの指標だけにとらわれず,新たな指標を経営判断に採り入れる価値はある。上記の指標では「概念明瞭度」「関与浸透度」「差別特有度」「体験一貫度」などを基準にして活動内容を高めるだけでも意味のあることだと考える。(一般的な企業の場合,全ての項目を一度に高めることは現実的でなく,重点項目を定めて活動する場合が多い。その場合,前述4指標などが優先的に定められると言われている)

VI. 最後に

本論文では,経営困難な小規模私立大学の改革に関して,一般企業で近年行われているブランディングの進め方の有効性を考察した。その具体的事例として愛知県の小規模私立大学のブランディングの経過を確認した。現在までの推移を見ると当該大学では一定の成果を確認することができる。しかし,一事例であり,当然のことながら研究としては不十分である。今後は今考察を仮説として設定し,当該大学の推移を観察をするとともに,他の小規模私立大学の改革活動の分析を続ける中で,その検証を行っていく。

参考文献

並木将仁(2017).『ブランディング7つの原則』日本経済新聞出版社

阿久津聡,勝村史昭(2016).『組織強化プロセスとしての企業ブランディングとその効果』マーケティングジャーナル141

デービッド・アーカー(2015).『ブランド論』ダイヤモンド社

増田貴治(2018).『小規模大学における組織マネジメントの現状と課題』私学高等教育研究叢書

小林浩(2018).『本学ならではの価値の明確化が生き残りのカギに』リクルートカレッジマネジメント

小林浩(2018).『18歳人口減少!迫られる大学経営改革の実践的方策』(講演会)

吉武博通(2018).『2030年を見据えた大学マネジメント』リクルートカレッジマネジメント

鹿島梓,鈴木規子『都道府県別2030年の大学を取り巻く状況』リクルートカレッジマネジメント

週刊東洋経済(2018)『私大淘汰時代が来る』(2018.2.10号 P40 ～ P42)

内閣官房(平成29年)『人生100年構想会議』

読売新聞(2018.1.20)『経営難　私大助成を減額』

朝日新聞(2018.1.21)『経営悪化の私大　補助金減』

日本私立学校振興・共済事業団『私学の経営分析と経営改善計画』(平成29年3月改訂版)

文部科学省『私立大学等の振興に関する検討会議・議論のまとめ』(平成29年5月15日)

文部科学省『高等教育の将来構想に関する基礎データ』(平成29年4月11日)

リクルートカレッジマネジメント(2018)『小さくても強い大学の「理由」』

オーラルセッション ― フルペーパー

スポーツ鬼ごっこを活用したスポーツマーケティングの可能性

― 社会的インパクト評価のフレームワークからの考察 ―

一般社団法人鬼ごっこ協会
平峯 佑志

要約

本研究の目的は，日本のスポーツ界において社会的な関心を徐々に集めている「スポーツ鬼ごっこ」という，新しいスポーツ競技におけるスポーツマーケティングの可能性を，社会的インパクト評価のフレームワークの手法を用いることで，明らかにすることを志向している。近代スポーツは，日本ではプロスポーツ競技やオリンピック競技大会を中心にした世界規模のイベントにおけるスポーツマーケティングの先行事例の蓄積や先行研究は深められてきている。トップアスリートやトップチームを商品・サービスとして，TVプロモーション，ライツ，プロダクト，スポンサーシップなど規模の大きなマーケティング戦略は行われてきた。しかし，文科省等が提唱する「見る・する・支える」などのスポーツの持つ多様な価値が見直されてきている中で，スポーツ鬼ごっこという老若男女や多様なステークホルダーが携わっているコンテンツが，社会にもたらしている社会的インパクトを評価・分析をすることで，新たなスポーツマーケティングのあり方を明らかにしていきたいと考えている。

キーワード

スポーツ鬼ごっこ，社会的インパクト評価，スポーツマーケティング，社会的課題解決

I. はじめに

本研究は，スポーツの分野における経済的，社会的価値の創出へ向けた取組を事例として検証しながら行っていく。スポーツは，ダイナミックなプロスポーツやトップスポーツにおけるスポーツマーケティングの研究は，多岐にわたって行われてきている。多くの注目を集めているのは，世界的規模の競技大会やオリンピック・パラリンピック競技大会などの大規模の大会で，トップアスリートが卓越した姿を観客に魅せるという中で，マーケティング手法を用いて，スポーツの経済的価値を高めていくという取組が行われている。しかし，私はスポーツの持つ価値は，トップアスリートの卓越した姿だけではなく，さらに多種多様な価値があると考えている。例えば，サッカーのJリーグクラブが少年院を訪問して，そこでの更生教育として，サッカーを取組む活動も生まれている。本研究では，スポーツを通じたダイナミックな経済的な貢献だけではなく，経済や社会の両面の発展を見据えた取組を取り上げる事で，スポーツの持つ多面的な可能性を，近年に注目を集めている「社会的インパクト評価」の手法を用いるなどして探りたいと考えている。題目に掲げている「スポーツ鬼ごっこ」は，スポーツ競技として，経済や社会の発展を踏まえた取組をしている先進事例の一つであると考えている。今回は，他の競技も参考しながら研究を行っていく。

1. 本研究の目的

本研究の目的は，近年注目を集めてきている「スポーツ鬼ごっこ」の経済的･社会的価値の可視化を，スポーツマーケティングの先行事例を踏まえたマーケティング分析や「社会的インパクト評価」のフレームワークを用いた分析を行い，スポーツ分野全般にも通用するスポーツマーケティングの可能性を考察することである。本研究を通じてスポーツが，トップアスリートなどがもたらす経済的価値だけではなく，多様なステークホルダーによって社会的価値ももたらされていることを検証していきたいと考えている。他のスポーツにおいても先進的な事例があり，これまでには無いスポーツマーケティングが開発されてきている。そうした他競技の

事例も検証して，スポーツ鬼ごっことの比較分析を行っていく。

2. 鬼ごっこ協会の団体概要と活動目的

スポーツ鬼ごっこは，一般社団法人鬼ごっこ協会（東京都世田谷区・2010年6月設立，以下・協会）の代表理事である羽崎泰男（城西国際大学兼任講師）が考案した新しい競技的スポーツである。日本で古くからおこなわれて来た伝統的遊戯である「鬼ごっこ」を活用して，老若男女に向けた人材育成やイベント，大会の開催を行っている団体である。活動目的としては，ビジョンを「鬼ごっこのある町づくり」を掲げており，鬼ごっこを通じた地域活性化を目指している事が分かる。教育機関の体育授業や地域のまちづくりイベント，国際交流などの取組を行っている。スポーツ鬼ごっこが考案された背景としては，近年のデジタルゲームの登場によって運動機会が減少してきている社会において，デジタルゲームに劣ることがない身体を動かしたアクティビティを開発しようとしたのが契機であった。協会では，CSV（共通価値の創造）の取組を重視しており，鬼ごっこを活用した経済的・社会的価値の創出を多様なステークホルダーと協働して行っている。

3. スポーツ鬼ごっこの競技概要

本研究で取り上げている「スポーツ鬼ごっこ」であるが，鬼ごっこと名前についているが故に遊びとして認識される側面もあるが，2019年に開催される茨城県国民体育大会でデモンストレーションスポーツとなっているなどスポーツとしての社会的認知を得てきており，日本各地でも普及活動が行われている。競技の特徴としては，運動能力の差・年齢的な差・性別間の差が関係なく，一緒に楽しむことができることに特徴がある。また，障がい者と健常者が一緒にプレイできることも特質的である。こうした背景からスポーツを実際にやる人の人口を増やしていくことを通じて，心身の健康のための生涯スポーツとしての普及がされている。スポーツとしての卓越性の部分としては，U-9，U-12，U-22（青少年・子ども）の世代へ向けては全国大会，O-13世代へ向けてはトップリーグ「ONIリーグ」を行っているなど，競技としての奥深さも生まれてきている。しかし，他のスポーツ競技との差異としては，スポーツ鬼ごっこを活用して上記に上げた特徴を踏まえて，マーケティング活動を行うことで，子どもの健全育成や地域の活性化のために，各スポーツ団体，民間企業や政府や自治体，教育機関との協働を実施している部分であると言える。各機関との協働によって，これまでスポーツに全く接点がなく，関心を持つことが無かった層に向けて，スポーツの裾野を拡大していくことができている。

4. 各スポーツ競技団体との協働

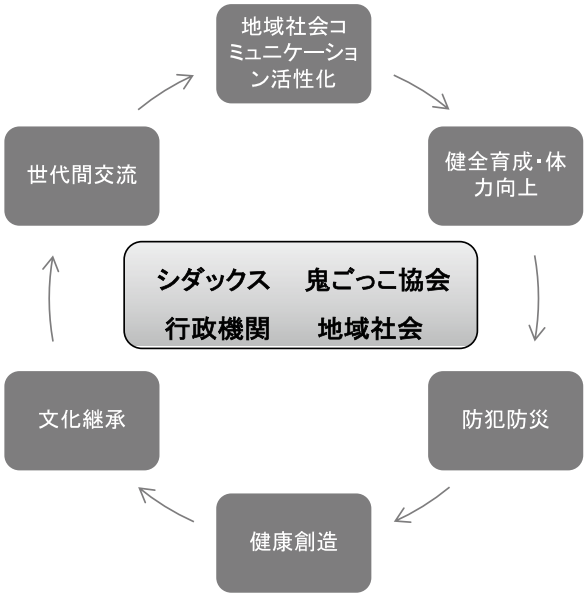
スポーツ鬼ごっこでは，スポーツ人口の拡大のためのマーケティング活動の一環として異なる競技間での協働を実施されている。スポーツに親しむ人が増えていくために，スポーツ競技間で協力をして，競技間での人材の流動が図られることで，競技の認知拡大を多方面に展開することができる。事例としては，サッカーJリーグのFC東京パーク府中との連携がある。FC東京が直営で管理をしている「FC東京パーク府中」というフットサル場において，施設利用の促進と宣伝PRのために，スポーツ鬼ごっこが導入されている。施設は，伊勢丹府中店の屋上に立地しており，伊勢丹の来客者に向けたポスターを通じた宣伝活動も，イベント時に行っている。

5. 民間企業との協働

スポーツ鬼ごっこを活用した民間企業との協働事業としては「地域おこし鬼ごっこキャラバン隊（図1）」があげられる。シダックス株式会社（ジャスダック上場）と協働で，シダックスが自治体から受託している学童保育，放課後子ども教室，児童館での職員や子ども向けの鬼ごっこによるイベントや研修会を実施している。2018年4月現在で，シダックスの運営するシダックス学童保育研究所によると，社会福祉施設の受諾が，全国427ヵ所となっており，業界でもトップクラスの業績をあげてきている。協会指定の研修を受けた施設には，児童健全育成のノウハウを持つ施設だと言うことを，自治体や市民に向けて，内外にPRすることができるように表彰状が，マーケティングツールとして発行されて

いる。この取組は，2017年にはキッズデザイン協議会が発行するキッズデザイン賞2017（子どもたちの創造性と未来を拓くデザイン部門）を受賞するなど，社会的な評価も受けている。

（図1）地域おこし鬼ごっこキャラバン隊の事業目的の展開図



II. スポーツマーケティングの現状と課題

1. スポーツマーケティングの現状

スポーツマーケティングは，メジャースポーツやトッププロスポーツにおける卓越したトップアスリートを放映したテレビ中継を基本として設計されてきている。トップアスリートやトップスポーツクラブをブランディングして，ライセンスビジネス，放映権ビジネス，プロダクトビジネス，メディアプロモーション，スポンサーシップ，チケット販売などを基軸として考えられてきた。世界的規模の各種スポーツの国際大会やオリンピック競技大会で，世界的カリスマとなりうるトップアスリートを，メディアプロモーションを通じて構築して，スポーツファンを拡大することで，スポーツに関連する産業は成り立ってきている。スポーツがビジネスとして注目を集める契機となったのは，1984年のロサンゼルスオリンピックであると言われている。マスメディアを活用して放映権が高騰し，スポンサー制度を，プロアスリートを導入することで確立させた。

2. メジャースポーツ競技の課題と可能性

社会的には認知の少ないスポーツ鬼ごっこに対して，日本におけるメジャースポーツとして，サッカーをスポーツマーケティングの先行事例として取り上げる。日本のスポーツ界を支えているサッカーの歴史は，1968年のメキシコ五輪で日本代表の銅メダル獲得で一時期は大流行の時期は存在していたが，1970~90年代には日本サッカーは冬の時代を迎えていた。佐山一郎氏の著書『日本サッカー辛航紀』では，「誰も日本リーグを覚えていない」などと1970年代を揶揄する程に，人気は低迷していた。しかし，1993年のJリーグ開幕，1998年のワールドカップ初出場，2003年の日韓ワールドカップ開催と，立て続けのサッカー熱の向上によって，マスメディアが先導する形で日本サッカーは躍進を見せて，今や野球や相撲などの昭和の人気スポーツを超える人気を得る結果となった。日本サッカーにおけるスポーツマーケティングは，国内外の日本人プロサッカー選手を中心にして，日本代表チームとJリーグクラブを活用したマスメディアを通じたブランディングを行うことで成立してきていた。しかし，現在の課題としては，ワールドカップは1998年以来欠くことなく出場こそはしているものの，大きな戦績はあげきれておらず，Jリーグの人気も横ばいであり，人気選手は海外流出してしまう等の国内での問題もある。サッカーの国内での12 ～ 21歳の実施状況も，笹川スポーツ財団の調査によると2013年には41%であった数値が，2017年には32%に落ち込むなど，国内での競技普及も順調であるとは言い難い現状がある。原因としては，新たなイノベーションが起きておらずサッカーファンが拡大していないこともあげられるが，根本的にスポーツをする人口そのものが減少していることも，大きく影響している。今後の課題としては，サッカー人口だけを増やしていくだけではなく，サッカーを通じて様々な社会的ニーズに適応することが必

要となってきている。子どもたちの体力向上やスポーツの楽しさを伝えていく試みや，多様な社会的課題の解決に貢献することが必要であると考えられる。Jリーグ（1部）に所属するFC東京は，少年院に訪問して，収容されている子どもに対してサッカーを通じた更生教育を実施している例などもあり，従来の価値観とは違う社会的活動も行う事例も出てきている。

III. 社会的インパクト評価の先行研究

1. 社会的インパクト評価の現状と課題

まず，社会的インパクト評価と言う基本概念から整理すると，この概念が生まれた社会的背景から考えなければならない。日本社会においては，人口減少や高齢化，世代間や個人間の格差が拡大していく中で，社会的な課題が多様化，複雑化してきている。社会的課題解決へ向けて，積極的に公的利益のために多様な分野の個人や団体が，解決のための担い手となっていく必要性が生まれてきた。そのためには社会的課題解決のための取組が，社会から評価をされて，信用をされて受け入れられる必要性が高まってきている。社会的インパクトという概念は，三菱UFJリサーチ＆コンサルティングによると「短期，長期の変化を含め，当該事業や活動の結果として生じた社会的・環境的なアウトカム」とされている。アウトカムとは，同社によると「組織や事業のアウトプットがもたらす変化，便益，学びその他効果」と定義されている。まだ，発展途上の概念であるが故に，国内外に多くの事例が存在していないが，社会的課題解決を定量的，定性的に評価をしていくことで，より活動の成果が見えやすくなり，投資家や企業，支援者やパートナーが見つけやすくなると言う期待がある。評価のための原則として，国際機関等が掲げ始めているが，本論では国際開発機構が，2014年にG8の社会的インパクト評価部会において発表されたガイドラインを参考に示したい（表1）。社会的インパクト評価については，概念形成については年々構築されてきているが，実際の実施主体による成果が多く生まれてきているとは言えないのが現状である。課題としては，活動の成果をどう定量的・定性的に評価を下していくのかを，刻々と変化する社会環境の中で，求められる社会的課題への解決の手法も進化に適応させていくかが大きな課題である。

2. スポーツ分野における社会的インパクト評価の先行研究

スポーツ分野を題材とした国内における社会的インパクト評価の実践活動についての研究は，まだ発展途上である。しかし，数少ない国内事例として，日本サッカー協会の研究がある。2016年に実施された，内閣府委託「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査（Pwcあらた有限責任監査法人）」において実施された社会的インパクト評価実践研修（2017）における，同協会が作成したロジック・モデルである。日本サッカー協会は，スポーツマーケティングにおける先行事例としても取り上げているサッカー競技を，国内において全国のサッカー界を統括して，競技の普及や振興を行っている団体である。先行的な取組として，評価に値することが「女性」へと焦点を絞った競技の普及活動について，社会的インパクト評価を実施している点である（表2）。女性のスポーツ参加の割合は，笹川スポーツ財団「子ども・青少年のスポーツライフ・データ2017」の調査によると，運動・スポーツ実施レベル（12 ～ 21歳）として，2017年の調査で過去1年間にまったく運動・スポーツをしなかった，年1回以上，週1回未満の男子が25.8%であるのに対して，女子は39.4%と男子に比べて，運動・スポーツの実施率は低くなっている。日本サッカー協会によると，およそ100万人と言われる日本のサッカー人口のうちで，女子サッカーの人口は約4万人にとどまると言うデータもある。こうした女性のスポーツ環境の中で，日本サッカー協会が，社会的インパクト評価の活動として，女子サッカーの普及のための環境を創ることを掲げたことは，時代の社会的課題に適応したものだと言うことができる。女性は，出産や育児という次代の子ども達を産み，育てるという大切な役割があるが，出産や子育てのための体力が無くなってきているという話もある中で，女性のスポーツ環境の創造は，大いに価値があることだと考えられる。

(表 1) G8 社会的インパクト評価ガイドラインで示されている 5 つの評価原則

項目	評価原則の内容
重要性(Meteriality)	どのような財務的・社会的・環境的価値を創造できるかを投資家が判断する際に実質的に影響を与える情報で、ポートフォリオや取引、企業のマネジメント判断にも影響を与えるデータであること。何をもって重要とするかは議論があるが、直接的インパクトのほか、長期的な、あるいは予期せぬ環境へのインパクト等が含まれる。
信頼性(Reliability)	信頼できる方法で収集され、検証されたデータであること。
比較可能性(Comparability)	一貫した基準や実践によって得られ、異なる投資の結果や異なる期間の成果を比較することができるようなデータであること。ただし、分野によってある程度の柔軟性は認められるべきでる。
付加性(Additionality)	投資がどれほどの成果を生み出した結果か(投資しなければ実現しなかった成果)を、投資家が評価できるようなデータであること。
普遍性(Universality)	様々な市場、地域、セクター全体に一貫して適用されるデータ収集のプロセス、ツール、リソースが使われていること。

(出典) 国際開発機構 (2015) より論者が作成

(表 2) 日本サッカー協会の社会的インパクト評価の目的と活用法

目的	・現在行っている事業の評価委と改善 ・利害関係者への事業価値の理解向上 ・活動の継続・発展
活用法	・組織内での活動内容や目標の見直し ・協賛社へのプレゼンテーション
事業目標	・女性が生涯を通じてサッカーやスポーツを身近に楽しめる環境を創る。

社会的インパクト評価の普及促進に係る調査：日本サッカー協会 (2017) より論者が作成

IV. スポーツ鬼ごっこの課題と可能性

1. 日本スポーツ界の現状と課題

スポーツ鬼ごっこの課題と可能性を検証していくために，まずは日本のスポーツ界の現状と課題を整理したい。2013年に2020年の東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催が決定してから，日本のスポーツ界は大きく状況が変化をしてきている。下記に図を示したが，日本のスポーツ界において外部環境がどのように現在，将来にわたって影響をもたらしていくかについて，PEST分析の手法を用いて分析を行った（表3）。政治的要因としては，スポーツ庁の発足が近年では最も大きな外的要因であったと考えられる。2015年に発足したスポーツ庁は，これまでは文部科学省内の一つの部局に過ぎなかったスポーツ行政を，外局として独立した機関となった。「スポーツの振興その他スポーツに関する施策の総合的な推進を図ることを任務とする（文部科学省設置法第15条）」として設置をされた。それに伴って，2018年にはスポーツ競技団体を統括する日本体育協会が，日本スポーツ協会に名称変更をするなど，大きな変革期を迎えている。他には，五輪，各種スポーツ競技の国際大会やの試合における放映権料の拡大を契機とした，選手やチームへの報酬の高騰なども起きている。昨今の国内スポーツ界では，指導者の体罰，パワーハラスメント，勝利至上主義の蔓延，競技団体のガバナンスの問題も起きている。最も日本スポーツ界が憂慮しなければならない話題としては，スポーツ人口の減少や子どもの体力低下である。少子高齢化によって，そもそもの人の数が減少してきている中で，デジタルゲームやモバイル端末のゲームアプリの活況によって，身体を動かすことへの興味関心が低下していることが拍車をかけていると考えられる。子どもの体力低下が，このまま進行していくと，それに比例してスポーツ人口も減少してしまうことが憂慮される。文部科学省の掲げているスポーツ立国戦略にある「する人」「観る人」「支える人」のうちで，「観る人」は多く存在しているが，「する人」の数が減少して，「支える人」の数も不足していることは，日本スポーツ界にとっては大きな課題であると言える。

（表3）日本スポーツ界のPEST分析

政治的要因 **P**olitics	・スポーツ庁の発足 ・日本体育協会が日本スポーツ協会に名称変更 ・第2期「スポーツ基本計画」が策定 ・地方創性政策 ・1億総活躍社会
経済的要因 **E**conomy	・東京オリンピック・パラリンピック競技大会の開催 ・ラグビーワールドカップ2019の日本開催 ・トップスポーツの放映権料や報酬の高騰 ・日本人選手の海外流出
社会的要因 **S**ociety	・指導者による体罰、パワーハラスメント ・勝利至上主義による選手、指導者のいきすぎた競技への姿勢 ・学校の部活動の活動時間の減少 ・少子高齢化 ・都市部一極集中による地方の衰退 ・スポーツ人口の減少 ・子どもの体力低下
技術的要因 **T**echnology	・放送技術の発達 ・モバイルやタブレットによる視聴環境の整備 ・審判員の映像判定技術の高度化 ・競技用品の高性能化

論者が作成

2. スポーツ鬼ごっこの基本的なマーケティングフレームワークによる分析

スポーツ鬼ごっこ競技の事業展開について，スポーツマーケティングの観点から，基本的なフレームワークを用いる事で，将来的に持続可能な形で成長をしていくために，現状の課題と可能性について，整理することを試みた。まず，３Ｃ分析（表4）によってスポーツ鬼ごっこの外的環境の市場や競合を整理して，競技の持つ特徴や強みを検討した。さらに，SWOT 分析（表5）によって内的環境としてのスポーツ鬼ごっこの強みや弱み，外的環境としての機会や脅威を検討した。競合や脅威として捉えた点として，デジタルゲームやモバイル端末アプリの活況を捉えた。競技団体の一般的な考え方であると，他のスポーツの種目がライバルだと捉えられがちであるが，それらの種目とは協力してスポーツの価値向上へと努めていく姿勢が団体として見られている。少子高齢化の波を受けてスポーツ人口が減少して，担い手が減ってきている中で，競技間で競争するより，身体的運動とは対極にある思考を使うデジタルとの競争に乗り遅れないことが，スポーツそのものの価値創造や存続のためには欠かすことができないと考えられているからだろう。

（表4）スポーツ鬼ごっこの３Ｃ分析

CUSTOMER 市場	・2020東京五輪に向けて、2020年前後まではスポーツ市場が活況 ・地域スポーツの市場規模は小さく、ブルーオーシャン的な市場 ・社会保障費の削減のためのスポーツによる健康増進の重要性向上 ・幼児期、学童期の遊びを通じた運動機会の重要性の増加 ・メンタルヘルスの為の運動機会の大切さが再認識されている ・子どもから高齢者までの運動機会へのニーズの高まり
COMPEPITOR 競合	・キャリア教育、人材育成プログラムの開発会社 ・レクリエーション、ニュースポーツの種目統括団体 ・スマートフォンやタブレット端末のゲームアプリ ・五輪種目や国体正式種目との社会的信用の差 ・遊園地、コンサート、演劇等の行楽地
COMPANY 自社	・低コスト、低リスクでスポーツ鬼ごっこは実施可能 ・年齢、性別、運動神経の差に関係なく、誰もが練習要らずで実施可能 ・鬼ごっこは、老若男女から認知されている ・他のスポーツ競技との協働を図ることができる

論者が作成

（表 5）スポーツ鬼ごっこの SWOT 分析

Strength（強み）	Weakness（弱み）
・導入コストが安い ・競技実施によるケガ等のリスクが少ない ・専門的なスポーツに対する知識、経験を要しない ・多様な社会課題解決に適応できる ・メディアから注目を集めている ・老若男女が楽しむことができる ・国内外を問わず、言語や国籍を超えて共に楽しめる	・社会的な認知度が低い ・体験できる場が少ない ・日本全国に地域団体が存在していない ・指導員・審判員数の不足
Opportunity（機会）	**Threat（脅威）**
・東京五輪の開催によるスポーツの機運の高まり ・総合型地域スポーツクラブのコンテンツ不足に対して、プログラム提供を通じた貢献ができる ・子どもの体力向上の必要性へ社会的関心が高い ・社会人や女性の運動機会創出が社会的課題となっている	・AI技術の進歩 ・デジタルゲームの進展による、身体的アクティビティの減少 ・運動施設の不足 ・スポーツ人口の減少 ・スポーツの担い手不足 ・子どもや女性の体力低下

論者が作成

3. スポーツ鬼ごっこの可能性とメディア戦略

スポーツ鬼ごっこは，2010 年 6 月に設立されて以来多くのメディアに取り上げられている。協会によると，8 年間（2010 ～ 2017 年）で TV，新聞，ラジオ，雑誌，インターネットメディアに 482 回掲載されたというデータが協会から出ている。設立以降，大きな掲載数下落は無い事が見てとれる。そのうちで，新聞が 218 回と半数近くを占めている。インターネットメディア 101 回，TV75 回と続いている。協会の羽崎貴雄理事にインタビュー調査をしたところ，下記の図の通りのメディア戦略（図 2）に基づいて，スポーツ鬼ごっこの普及を行っている事が分かった。掲載される媒体に応じて，戦略が異なっていることを示している。軸としては，社会的信用力の向上，地域社会への普及，社会的認知の向上の 3 つの軸に基づいて，メディアとの付き合いをしているということであった。TV や大手新聞は信用力の向上のため，地域のローカル局やーカル紙は地域社会への普及のため，インターネットニュースや SNS は社会的認知の向上のためと，各媒体の強みを生かしたメディア戦略を行っている。スポーツマーケティングを行っていくためには，メディア戦略は欠かすことができない。このように，戦略的に広報を行っているが故に，スポーツ鬼ごっこが短期的に社会的な注目を徐々に集めてきている理由だと考えられる。

(図2) 鬼ごっこ協会のメディア戦略

社会的信用力の向上	地域社会への普及	社会的認知の向上
大手新聞社	地方新聞社	インターネットニュース
NHK・民放キー局	ローカルテレビ局	SNS
雑誌	ローカルラジオ局	ネット動画

スポーツ鬼ごっこの社会的信用、社会的認知を戦略的に高めていく
全国各地の地域社会への、地域のニーズに即した普及を行っていく
現代の若者や子どものニーズに適切に対応をしていく
各メディアの強みを見極めて効率的にメディアミックスを行っていく

協会の羽崎理事へのインタビューから論者が作成

V. スポーツ鬼ごっこの社会的インパクト評価

1. 社会的インパクト評価の評価軸の取組

本研究においての重要な論点であるスポーツ鬼ごっこの社会的インパクト評価について，評価軸の取組を明確にした上で，社会的インパクト評価のフレームワークを活用して分析を行った。スポーツ鬼ごっこを活用した社会的課題解決のための取組は，地域活性化，学習支援，子育て支援，国際親善，文化振興など多岐にわたっている。その為，本研究では評価をするための事業を，子育て支援分野における，日本の小学校期の学童保育・放課後こども教室でのスポーツ鬼ごっこを活用した児童健全育成のための取組を評価軸とした。先に取りあげたシダックス株式会社との「地域おこし鬼ごっこキャラバン隊」では，2018年3月現在で15都道府県39市区町村200箇所の学童保育の関係施設に，鬼ごっこ協会認定施設ライセンスを発行しているなど，日本各地の学童保育との関わりを持ち，児童の健全育成という社会的課題解決のために事業を行っている。また，協会の発行する公認ライセンスを取得した指導者が2018年現在，約2000名が日本各地に点在しているが，鬼ごっこ協会が実施したアンケートで，ライセンス取得目的を尋ねた項目で，学童保育等で活用したいと答えた人が，全体の約14%いることからも，各地にも学童保育でスポーツ鬼ごっこを取り入れて実施している人が一定数存在している事が分かる。協会は，先行研究の事例として取り上げた日本サッカー協会が参加した，内閣府委託「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査（Pwcあらた有限責任監査法人）」において実施された社会的インパクト評価実践研修（2017）に同様に参加しており，そこでの研究の内容も踏まえて，スポーツ鬼ごっこによる社会的インパクト評価の分析を行う。

2. 小学校・学童・児童館等へのスポーツ鬼ごっこの普及事業におけるロジック・モデル分析

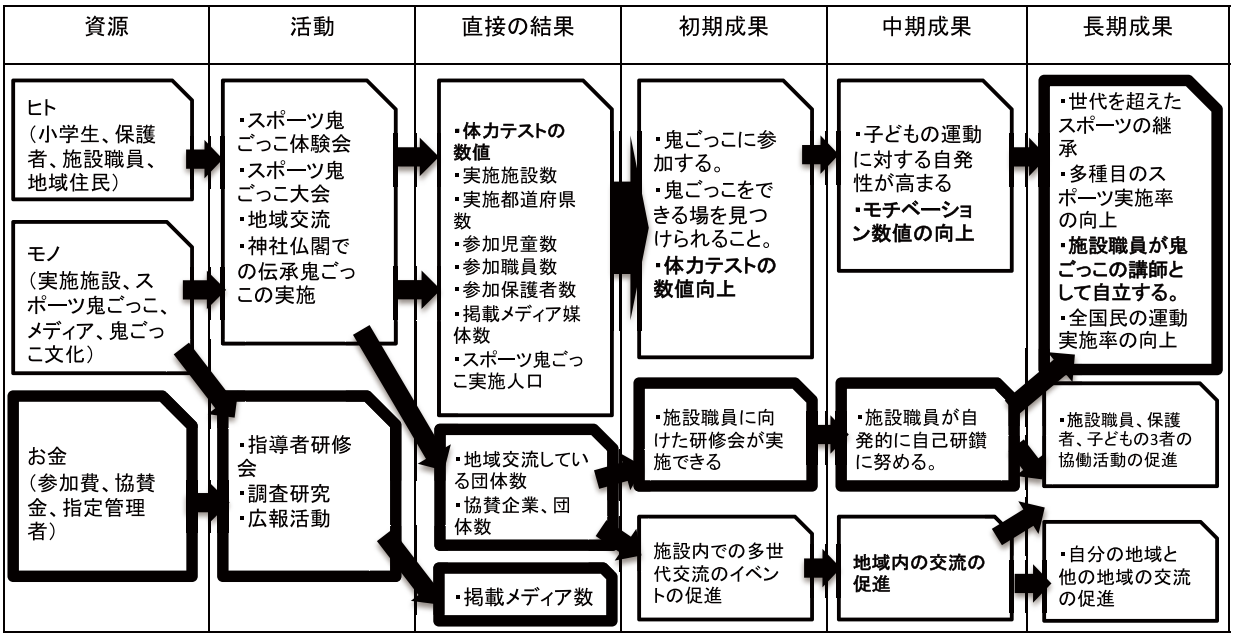
2017年に実施された内閣府委託「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」において，鬼ごっこ協会は社会的インパクト評価の評価事業として，小学校，学童，児童

館等へのスポーツ鬼ごっこの普及事業を取り上げている。下記の表にあるロジック・モデル分析（表6）から分かることは，スポーツ鬼ごっこが長期的成果としてのアウトカムを各施設職員が鬼ごっこの講師として，自立することを最も大切にしている点が，スポーツ鬼ごっこの普及事業の特徴であると言える。トップスポーツを基軸としたスポーツマーケティングではなく，各地域社会のそれぞれにおいて，自立した形でスポーツが行われるという持続可能な形でのスポーツマーケティングのあり方を見る事ができる。職員が自立していくためには，人材育成のための研修制度や現場で新しい事を，失敗を恐れずに実施できる組織風土が必要となってくる。長期的な視野を持って行っていく事が大切であると言える。

VI. 結論・今後の考察

スポーツは，歴史的な背景としては，Sports（スポーツ）の語源は，ラテン語の「deportare（デポルターレ）」にさかのぼるとされている。人間の生存活動に必要不可欠なものから一時的に離れる事，気晴らしをする事などを意味している。競技性としてのスポーツは，後世になって誕生してきたものである。現代のスポーツは，競技的志向が高まってきており，卓越した常人離れしたトップアスリートの躍動には胸が踊らされるが，果たしてそれがスポーツの持っている価値の最大化になっているのであろうかと言うことには，疑問が残ると私は考えている。身体を動かすスポーツは，心身ともの健康のためには，限られたトップアスリートだけではなく，老若男女全ての人々に欠かすことはできないものである。スポーツ鬼ごっこは，競技の特性からも老若男女が取組むことができて，多様な社会的ニーズに適用する潜在性を秘めている。これまでのスポーツマーケティングはマスメディアを軸にしたモデルであったが，また別のスポーツの価値創造のあり方として，多様なステークホルダーとの協働をモデルとしたスポーツ鬼ごっこが，新たなスポーツマーケティングのあり方の可能性を示してくれることを期待した

（表6）鬼ごっこ協会の社会的インパクト評価　ロジック・モデル分析



社会的インパクト評価の普及促進に係る調査：鬼ごっこ協会（2017）より論者が作成

い。スポーツの持つ価値の最大化を，スポーツ界のみならず，社会全体でスポーツを活用できる社会風土を築くことが重要であると考えている。

参考文献

鬼ごっこ協会（2018）『まるごと鬼ごっこ』いかだ社

鬼ごっこ協会（2018）『めざせ!鬼ごっこ博士』いかだ社

原田宗彦・藤本淳也・松岡宏高（2004・2008・2018）『スポーツマーケティング』大修館書店

佐山一郎（2018）『日本サッカー辛航紀』光文社

井上俊・菊幸一（2012）『よくわかるスポーツ文化論』ミネルヴァ書房

フランク スモール・ロナルド スミス（2008）『ジュニアスポーツの心理学』大修館書店

平田竹男・中村好男（2006）『トップスポーツビジネスの最前線　スポーツライティングから放映権ビジネスまで』講談社

羽崎泰男（2002）『鬼ごっこ楽しくあそんで体力づくり』日本小児医事出版社

海老塚修（2001）『スポーツマーケティングの世紀』電通

広瀬一郎（1994）『スポーツマーケティング』電通

平峯佑志（2018）「スポーツ鬼ごっこ全国大会における地域活性化の形成過程」『地域活性研究（2018 Vol,9）』475 ~483

スポーツ庁（2017）「第２期「スポーツ基本計画」」

笹川スポーツ財団（2017）「子ども・青少年のスポーツライフ・データ2017」

社会的インパクト評価イニシアチブ事例蓄積・活用ワーキンググループ（2017）「社会的インパクト評価の実践状況調査～内閣府「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」参加団体を対象にして～

PwCあらた有限責任監査法人（2017）「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社（2016年）「社会的インパクト評価に関する調査研究」

社会的インパクト評価検討ワーキンググループ（2016年）「社会的インパクト評価の推進へ向けて～社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本概念と今後の対応策について～」

工藤啓（2018）「少年院でサッカー教室「今度は自分がパスを出す存在に」」ハフィントンポスト

一般社団法人鬼ごっこ協会
HP：http://www.onigokko.or.jp/

地域おこし鬼ごっこキャラバン隊
HP：http://amica.juno.bindsite.jp/chiikiokoshi-onigokko-caravan/index.html

シダックス学童保育総合研究所
HP：http://shidax-gakudou.com/

オーラルセッション ― フルペーパー

テーマノミクス

― 地域活性化戦略の新基調 ―

小樽商科大学大学院 商学研究科 教授
西村 友幸

小樽商科大学大学院 商学研究科 教授
内田 純一

要約

地域活性化という語には大別して2つの意味合いがある。本稿ではこのうち「攻め」の地域活性化，すなわち地域に経済的な効果をもたらそうとするタイプに焦点を合わせる。「攻め」の地域活性化戦略の新基調として，本稿はテーマノミクスの概念を提示する。テーマノミクスとは，街全体をテーマパークに見立て，そのテーマにちなんだ種々のアトラクションを域内で整備もしくは発掘し，外から観光客を呼び込み地域を活性化する（付加価値を増大する）戦略である。観光に関しては巷間，単なる物見遊山からテーマ性を備えたいわゆるニューツーリズムへのシフトが生じたと言われており，テーマノミクスはそのようなシフトに対応したものである。われわれは，こうしたシフトの背後には，地域の衰退という現象も付随した大きな社会変動があったのではないかと考える。人間はマトリックス社会の中で生きている。それは，地域コミュニティという縦糸とテーマコミュニティという横糸が交織した社会である。この社会が大きく変動し，地域を衰退させた一方でテーマノミクスの好機を提供している。

キーワード

街全体がテーマパーク，マトリックス社会，観光

I. はじめに

本稿の中心的なテーマは地域活性化である。この課題の分析と処方のために，われわれはテーマノミクス（themanomics）という言葉をつくった。周知のとおり，○○ノミクスという造語は，○○流の経済政策，あるいは○○が主役の経済状況といった意味で用いられる。これらは通常，一国の経済を指し示しているけれども，本稿は視野をローカル化し，国全体ではなくその中の地域の経済について検討する。テーマノミクスは特定のテーマ（主題）にもとづく地域経済政策を表わす。「政策」は，マーケティングの用語法では「戦略」に置き換えられるが，いずれにせよテーマノミクスは，単に賑わいを創り出すとか住民を元気づけるとかいった意図を越えて，地域に経済的な効果をもたらそうとする取り組みである。

II. 遠野物語

テーマノミクスはわれわれの造語であり，この概念を彫琢したり他の変数と関係づけたりする試みはほんの数年前から始まったにすぎない。しかしこのことは，現実の世界において「テーマノミクス」というラベルを貼るにふさわしい現象が最近になって起きたことを意味するわけではない。実際にはむしろ，現実がわれわれの概念化のかなり先を行っているのである。

テーマノミクスの接頭辞「テーマ」から，テーマパークを連想する人は少なくないと思われる。われわれは，テーマパークという語が人々の間に広く浸透しているばかりか，地域活性化や街づくりに関する語りの中でしばしばメタファーとして用いられていることに気づいた。「県全体をテーマパークとして考える」「辺り一帯がテーマパークのようだ」といった具合にである。

そこでわれわれは，データベース・サービス『日経テレコン21』を使い，「全体が（を）テーマパーク」，「全域が（を）テーマパーク」，「一帯が（を）テーマパーク」あるいは「まるごとテーマパーク」というフレーズを見出しや本文に含む記事を検索してみた。2018年8月8日までの全期間で36件の記事がヒットした。うち3件は重複記事である。重複は重要性の証しとも考えられる。はたして，これらの記事は

地域のテーマパーク化が実現した（単なる構想を越えた）本邦初の事例を叙述しているのである。その事例とは以下のようなものである（『日経流通新聞』1995年4月11日，ゴシック体による強調は本稿の筆者による）。

岩手県遠野市を滞在型リゾートにしようと東日本旅客鉄道（JR東日本）と県，市，地元観光業者が一体となって取り組むことになった。JR東日本は観光客の国内回帰のモデルケースとして，通常の半額程度のパック旅行などを発売，一方地元は「民話の里」のイメージを生かして**街全体がテーマパーク**となるような整備を進め，**地域を活性化**する。

このプロジェクトはJR東日本が提案する「あたらしい旅」の第一弾となる。七月七日に一泊朝食付きで五千―六千円程度のホテル「フォルクローロ遠野」を遠野駅内にオープンするほか，鉄道運賃と宿泊をパックにした商品を六月ごろ発売する。価格は通常の半額程度を目指す。また今月から駅レンタカー料金を一日六千八百円と半額程度にした。

〔･･･中略･･･〕

遠野市は柳田国男の「遠野物語」で有名な割に観光客が少ないため，格好のモデルケースとして取り上げた。成功すれば他地域にも広げていく。

一方，地元は民話の語り部や民芸品の手づくり体験指導，産品や観光スポットの紹介などでJR東日本の企画に協力，低費用で，ゆったり過ごせるテーマパークを目指し街を整備する。

先ほどわれわれは，テーマノミクスとは特定のテーマ（主題）にもとづく地域経済政策であると述べた。遠野の事例をもとに，もう少しかみ砕いた説明が可能である。つまり，テーマノミクスとは，街全体をテーマパークに見立て，そのテーマにちなんだ種々の「アトラクション」を域内で整備もしくは発掘し，来園者（観光客）を呼び込んで地域を活性化することである。

『広辞苑』（第七版）によれば，テーマパークとは「催し物や展示物をある主題のもとに統一して構成した遊園地」である。統一的な主題=テーマこそがテーマパークのメルクマールなのである。地域をテーマパークに見立てるときに忘れてはならないことは，明確なテーマを打ち出すということである。遠野の場合，それは上の新聞記事に見られるとおり「民話の里」であった。ただし，「民話の里」という言葉のうち，「里」は場所を表わす概念であるから，遠野のテーマは純粋には「民話」であると見なすほうが適切かもしれない[1)]。

III. 地域活性化とは何か

遠野は「民話の里」というテーマを掲げて地域を活性化しようとした。では改めて地域活性化とは何だろうか。この言葉は高頻度で用いられる半面，意味が曖昧なため訓詁学が成り立つ。先行研究（小川，2013; 瀬田，2010）によれば，データベースや文献の検索から，地域活性化という言葉がわが国で頻繁に使われはじめたのは1980年代前半以降であることが判明している。

「地域（の）活性化」という語を最も早くに用いた文献と目されているのが，川喜田二郎が1980年8月に公表した「生態系把握と住民参画に基く山岳諸地域の活性化に関する比較研究」である（小林・中嶋，2014）。これは，川喜田を研究代表者として1979年度から81年度までの3年間に実施された同名の研究プロジェクトの中間報告書である。

このように，「地域（の）活性化」は記録の上では1980年代に登場した言葉である。山田（2009）が広域商店街の事例研究で指摘するとおり，「そもそも人間の集合体が活性化するという意味で，『活性化（activation）』という言葉が用いられるようになったのは，企業組織の活性化をめぐる議論からであった」（141頁）。先に流通しはじめたのは「地域（の）活性化」ではなく「組織（の）活性化」という言葉のほうである。この点は強調されてしかるべきである。

「組織（の）活性化」という語の初期採用者の1人が，

実は川喜田二郎である。初版が1970年に発行された彼の著書『続・発想法―KJ法の展開と応用―』の21版まえがき（1976年4月付）には,「組織の活性化」というフレーズが使われている。このフレーズは川喜田のお気に入りだったのか, 翌1977年5月に発行された『ひろばの創造―移動大学の実験―』第2章のタイトルにもなっている。そこで川喜田は, 沈滞した組織が目標とすべきは, 何らかの価値ある課題を達成することであり, 組織の活性化はその副産物であるという趣旨の主張を展開している[2)]。

もう1人の初期採用者が山本成二である。1976年11月に発行された『組織開発の技法―職場活性化のために―』のまえがきに, 山本は以下のとおり書き記している。

本書は, 今年の春, 日経連の機関紙『日経連タイムス』に十数回にわたって掲載した論文に加筆したものである。〔・・・中略・・・〕

日経連タイムス紙には「組織の活性化」というタイトルで書いた。このタイトルは, 編集者の側で考えたものだったが, よいタイトルだったと思っている。そこで本書の中でも, この表現をずいぶん使わせてもらった（山本, 1976, 1頁）。

山本の同書のタイトルからも示唆されるとおり,「組織（の）活性化」とは主に組織開発（organizational development; OD）の分野で日本にある考え方や技法などをすべて包括した曖昧な概念である（高橋, 1995）。高橋のこういった見解は馬場（1989）を承継している。

しかし, 両者の間には見解の相違もある。馬場（1989）は,「組織は, 変化する環境に適応し, 生きていかなくてはならないことは明白であり, 生きていくためには, 組織の有効性を高めていくことが必要である。有効性を高めるダイナミックなプロセスこそ, 活性化であるということができよう」（235頁）と言及している。

一方, 高橋（1995）は, 組織活性化という用語が1970年代半ばに使われるようになった背景にオイル・ショックがあったことを指摘したうえで,「日本経済全体が高度成長から低成長・安定成長へと移り, 各企業も業績の伸び悩みや低迷を経験する中で, なんとかして高度成長期のときのような活気のある良い組織状態を取り戻したい, 維持したいということから組織活性化が叫ばれるようになってきたと考えられる。〔・・・中略・・・〕それは環境の状態にかかわらず良い状態であり, 例えば, ひどい不況時には企業が高業績をあげることはほとんど望めないが, このようなときにも, たとえ高業績に結び付かなくても, 活性化された状態を実現することは可能なはずである」（143-4頁）と論じている。

以上の馬場説と高橋説を比較することで, 組織活性化という概念をめぐって2つの志向性のせめぎ合いが生じていることがわかる。著名なリーダーシップ理論（三隅, 1966）の術語を借用すれば, 1つはパーフォーマンス（P）志向であり, 集団や組織体の業績, 特に経済的な業績の向上を目指すのが活性化であるという考え方である。もう1つはメインティナンス（M）志向であり, 集団や組織体の活気の回復, 維持, 強化を図るのが活性化であるという考え方である。

P志向とM志向という二分法は, 組織活性化だけでなく地域活性化の議論にも通用する。小川（2013）は, テキストマイニングの分析手法によって, 地域活性化という語が (a) 地域経済の発展や雇用の拡大, 定住人口の増加などの経済的な効果と, (b) 住民生活の向上・維持, コミュニティの形成・拡大, 文化の形成・継承などの社会的・生活的な効果を意図して使われている場合に大別できることを明らかにしている。

すでに述べたとおり, 組織活性化はOD（組織開発）の日本版と見なしうる（馬場, 1989; 高橋, 1995）。地域活性学会の英語名がThe Japan Association of Regional Development and Vitalizationであることからもわかるように, 日本語の活性化を英単語に置き換えるならばdevelopmentが最も相当する。実は, 米国におけるcommunity developmentをめぐる論争もP志向とM志向の対立の構図であったと解釈できる。Summers（1986）によれば, 一方の「コミュニティ**における**発展」重視派は, 経済成長, 近代化, 公共サービスの改善を強調

した。対する「コミュニティの発展」重視派は，地元グループ間のコミュニケーション・チャネルや協働を切り拓き維持することを強調したのである。

P志向かそれともM志向か。瀬田（2010）は，地域活性化という語には，かつては人口の増加や経済の浮揚・発展といった意味が込められていたという。しかし，21世紀の初頭をもって日本は人口減少局面に入った。そうなるともはや経済の浮揚や発展など望むべくもない。よって今日，地域活性化の意味合いは変化し，政策の内容を見ると「守り」に入っていることがうかがえる。これが瀬田の見解である。瀬田の言う「守り」の地域活性化は必ずしもM志向を意味するわけではないが，それがP志向あるいは「攻め」の地域活性化から遠ざかっていることだけはたしかである。

IV. 反転攻勢

「攻め」の地域活性化はもはや不可能なのであろうか。あるいは実行したとしても無効で無駄に終わるのであろうか。瀬田（2010）が指摘するように，人口増加時代でさえ「攻め」の地域活性化がなかなか功を奏しなかったのであるから，人口が減少に転じた現代日本にあっては地域経済の再浮揚など望むべくもないのではないか。

しかし，われわれはあまり悲観していない。ある目標を達成できるかどうかは，目標が環境情況に対して適切かどうかにも当然のことながら依存する（Barnard, 1938）。人口減少という環境情況に見合った目標を設定することで，「攻め」の地域活性化の実現可能性は多少なりとも改善される。われわれがこのように思考するきっかけとなったのが，昨今の「地方創生」をめぐる議論である。

(1) 所得=付加価値の増大

衆議院議員の山本幸三氏は，地方創生担当大臣在任中の2017年2月11日，道庁が主催した北海道地域創生セミナーの席で，「地方創生とは，平均所得を上げること，稼ぐことだ」と発言した（『北海道新聞』2017年2月12日朝刊）。山本氏によれば，地方創生を「平均所得を上げること」と定義したのは，『地域再生の失敗学』の編者である飯田泰之氏の主張を受けてのことである。飯田氏は，山本氏との対談で次のように述べている。

「これまでの地方創生の取組みでは，活性化など少し概念が広い言葉を使用してKPI（組織目標の達成度を評価するための指標）がわかりづらいのが普通でした。わかりやすいKPIを設定すると成功したかが明らかになってしまいますが，一方で活性化としておくと，結局，全ての面で失敗することはなく，逆に何か良いところがあるはずなので，それをもって成功だということにして責任の所在が曖昧になりがちでした。財政にも大分余裕があり，日本経済全体が成長していた時代には，あまり細かいことを言わなくてもいいじゃないかと言えましたが，今はそういう状況ではない」（山本，2018, 12頁）。

「所得を目標にしたことには，実は2つ意味がありまして，1つは，おっしゃるとおり，わかりやすいように目標を1つに絞ること。そしてもう1つは，このままでは地方創生の目標が人口になるかもしれないという危機感です。日本全体で少なくとも今後50年間は人口が減り続けることは間違いないので，人口を目標にしてしまうと地方創生は成功しようがない。それを目標にするのだけは避けたいと思いました」（山本，2018, 13頁）。

人口減少という情況の下で総所得を増やすことは非常に難しく，ましてや人口減少に歯止めをかけて増加に転ずることなど不可能に近い。総所得を人口で割った値である平均所得を上げるという目標は，「攻め」の地域活性化戦略の有効性を測る指標（KPI）として適切なのではないかと考えられる[3)]。

所得は生産活動に参加した生産要素（土地・労働・資本）に対して支払われる報酬のことであり（金森・荒・森口編，2013），三面等価の原則として知られるとおり，「付加価値」の分配面に当たる。付加価値はもともと国民経済

（あるいはそれに準ずる地域経済）の用語であるが，アレン・ラッカーによって「アメリカの各企業の賃金の上下変動はその企業の付加価値と比例的関係を持っている」という重要な発見がなされて以来，企業経営の分野においても使われるようになった（今坂・善積，1985）。

付加価値=売上高−外部購入価値

というのがその基本公式である。企業は外部から購入したインプットを変形・加工・結合してアウトプットをつくり出し，それを外部の財／サービス市場で売る。インプットとアウトプットの差額が企業の付加価値になる。

（2）地産外商

上記の基本公式を地域経済に転用（逆輸出）するならば，「攻め」の地域活性化の鉄則が見えてくる。1つは財／サービスを域外に向けて売って「外貨」を稼ぐことである。もう1つはインプットを調達する際に富が流出してしまわないよう，できるかぎり域内の資源（生産要素）を利用して財／サービスを生産することである[4)]。

付加価値を増大するという観点に立つと，「誘致型」と称されるポピュラーな地域振興策の限界がわかる。域外から企業（典型的には大企業の工場）を誘致したところで，その企業が地元企業ではなく従前どおりに域外企業と取引を続けるかぎり，経済効果は減殺されてしまう（金井，1997; 中村，2014）。現在よりも恵まれた条件下で実施されたはずの過去の地域活性化政策が功を奏しなかったとされる（瀬田，2010）のは，1つにはこうした事情が関係しているものと思われる。

かといって，よく言われる「地産地消」も正しくない。外貨を稼ぐために，アウトプットは積極的に移出されなければならない。したがって，高知県が最初に提唱しはじめたとされる「地産外商」のほうがより適切なスローガンである。

「地産外商」は現時点ではあまり聞きなれない言葉であるが，マーケティングの学徒にとってはむしろ「地産地消」よりも違和感なく受け容れられるスローガンに違いない。マーケティングとは，「顧客が求める価値を創造し，顧客と強固な関係を築き，その見返りとして顧客から価値を得るプロセス」である（コトラー・アームストロング・恩藏，2014）。企業が関係を持つ相手である顧客は，企業の境界の外部にいる。これがマーケティングの大前提である。「地産地消」は内部者との交換関係を表わしているが，マーケティングの世界ではこれを“インターナル”マーケティングと呼び，通常のマーケティングから区別しているのである。

（3）いかに稼ぐか

地域が外貨を稼ぐ方法は大きく分けて2つある（中村，2014）。1つは，もっともオーソドックスなものであり，製品を域外に出荷して換金する方法である。もう1つは域外から人を呼び込み，当該地域にお金を落としてもらう方法，要するに観光である。

製品の出荷ももちろん看過されてはならないが，われわれは3つの理由で観光サービスのほうをより重視すべきと考える。第一に，顧客価値の観点である。観光は現地経験（on-site experience）であり（Pearce, 2005），顧客にとってそれは出荷された製品を購買し使用する以上の感覚的，情緒的，認知的，行動的，関係的価値がある（Schmitt, 1999）。第二に，経験と結びついた製品は通常，そうでない製品よりもはるかに高い小売価格で売られる（Pine and Gilmore, 1998）。第三に，現地に足を運んでもらうことは，賑わいの創出すなわちM志向の地域活性化という点でもきわめて重要である。通りに人影がなく，街が死んでいるみたいだという感覚に襲われることは，大方の地元住民にとって心痛を伴う。実は観光客も同様の思いを抱く。北海道新幹線の開業を控え，工藤寿樹函館市長は次のような懸念を表明したことがある。「新幹線に乗って函館に着いた観光客に『なんと衰退した街なんだ』と思われたら，二度と来てもらえなくなる」（『日本経済新聞』2013年5月9日地方経済面 北海道）。

V. テーマノミクスの潜在力

北海道新幹線開業の直前，工藤市長はこう述べてもいる。「函館の魅力も高める。歴史観光ができるし，夜景もきれいでブランド力が高い。**町全体がテーマパーク**，というようにする」（『日本経済新聞』2016年1月15日地方経済面 北海道，ゴシック体による強調は本稿の筆者による）。

現在，函館市の公式観光情報サイト（はこぶら）では，「あなたのテーマでディープな函館」と銘打ち，テーマ別のおすすめ観光スポットを紹介している[5]。テーマとしてあげられているのは「教会・修道院」「温泉」「スイーツ・パン」「GLAY」「土方歳三・幕末」「競馬」「縄文」などである。これらのうち，たとえば「土方歳三・幕末」コーナーには，おなじみの五稜郭ではなく，五稜郭の後方を防御するための陣地としてつくられた「四稜郭」の情報が載っている。

人々の観光が単なる物見遊山からテーマ性を備えたいわゆる「ニューツーリズム」へとシフトしたと言われて久しい（原田・十代田，2011）。われわれは，こうしたシフトの背後には，地域の衰退という現象も付随した大きな社会変動があったのではないかと考えている。

(1) 社会変動

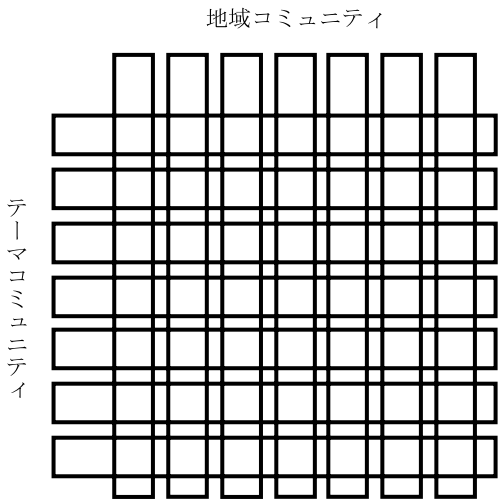
実務家にして経営学の歴史に不朽の名声を残したチェスター・バーナードは，「社会」と「コミュニティ」（および「非公式組織」）はほぼ同義であると述べた（Barnard, 1948）。かたやわれわれは，コミュニティを「部分社会」と見なす。つまり，社会のほうがより広い概念で多様なものを含んでおり，コミュニティはそうした社会の一部分であるととらえることにしたい。

辞書や慣例にならえば，コミュニティは「地域社会」と訳される。しかしこれは，イノベーションを「技術革新」と訳すのと同じぐらいに狭小であるしミスリーディングである。コミュニティとは，人間がそれに対して何らかの帰属意識を持ち，かつその構成メンバーの間に一定の連帯ないし相互扶助の意識が働いているような集団を指す（広井，2009）。コミュニティの本質は「連帯性」であり，よってメンバーが同一地域の住民である場合もあれば，そうでない場合もあると考えられる（能登路，1993）。

地域性ではなく連帯性こそがコミュニティの本質という見解は語源的にも首肯しうる。コミュニティデザイナーの山崎亮（2011）が言うように，コミュニティという言葉は「共同して何かに貢献すること」や「一緒に任務を遂行すること」を意味するラテン語 *communis* に由来する。コミュニティという言葉には，地域性が元から含意されているわけではないのである。この基礎知識をもとに，山崎は2種類のコミュニティを想定する。1つは，同じ場所に住むからこそ共同して活動する「地域コミュニティ」である。もう1つは，住む場所は違っても興味の対象が同じなので共同して活動する「テーマコミュニティ」である。

われわれ筆者の一人は，地域コミュニティとテーマコミュニティの2種類のコミュニティがあるという山崎（2011）のアイデアをいたく気に入った。そしてある日，ふとしたはずみで，図－1のようなイメージを思い浮かべたのである。この図に描かれているとおり，社会は地域コミュニティという縦糸とテーマコミュニティという横糸の「交織[6]」と見なし得る。

図―1 マトリックス社会



人間は図－1のような「マトリックス社会[7]」の中で生きている。つまり，社会の行為者（アクター）は地域コミュニティに属すると同時に何らかのテーマコミュニティにも属し

ている。地域コミュニティは人が生きていくための単位であり，フェイス･トゥ･フェイスのコミュニケーションが行き交う「地縁」である（牧，2008）。他方，集団の形成に関して上田（2003）が論じるとおり，あるいは「類は友を呼ぶ」の格言どおり，人は関心事，嗜好，価値観を等しくする他者とつながろうとする。つながりは「知縁」（牧，2008）として空間を越えて広がっていく。

人間が持つ時間とエネルギーは有限である。マトリックス社会を生きる中で，人間は徐々に，地域コミュニティに対して注ぐ時間とエネルギーを減らし，代わりにテーマコミュニティへと傾斜配分していったのではないか。「地域共同体から意識の共同体へ」と題する論文で，能登路（1993）は，コミュニティが地域に根差したものだという感覚を突き崩していったのは，情報伝達手段，交通技術の発達であったと推察している。また野中（2009）は，「日本は，高度成長期以降，交通網と情報網の発達に伴って利便性は向上したが，その半面で地域に根付いていた生活や文化の特徴を失い，画一化の道を歩むとともに人の流動化が加速化され地域コミュニティは希薄化してきた」（2頁）と述べている。

交通網や情報網が未発達の時代へ後戻りすることは今さら不可能である。むしろ交通網や情報網の発達を利用して，地域コミュニティはテーマコミュニティから「活力」を分け与えてもらうことが肝要である。実は好条件が整っている。コミュニティ政策論の世界的権威であるマリリン・テイラーも指摘するとおり（Taylor, 2011），自己のアイデンティティに関わるような重大な関心事を1つではなく複数抱えているという人は決して珍しい存在ではない。その人は複数のテーマコミュニティを掛け持ちしているといえる。他方，地域コミュニティ（RC）の掛け持ちは，テーマコミュニティ（TC）の掛け持ちと比べるとはるかに常態化していない。転居は容易ではないし，ましてや人が「同時に」複数の場所で生活することは物理的に不可能だからである。そうであれば，

RCの総人口＜TCの総人口　①

という関係が成り立つはずである。現在，日本の総人口（≒RCの総人口）は約1.26億人であるが，TCベースで数えると総人口はもっと多いのである。しかも，RCと違い，TCは国境によってその範囲を制限されるものではない。「掛け持ち」効果だけでなく「ボーダーレス」効果も加わって，①式の右辺の値は左辺の値を大きく上回るに違いない。少なくとも潜在的にはそうである。ということは，①式の右辺の値は，左辺の値とは反対に，当面の間増加していくことが予想される。人口減少社会というのは①式の左辺のストーリーなのである。その右辺にはまったく違ったストーリーが存在する。RC＝売り手，TC＝買い手と考えると，①式は現代の日本社会が「売り手市場」であることを示唆している。「攻め」の地域活性化にとっては好機の到来である。

(2) テーマを「彫り出す」

観光に関しては巷間，上述した物見遊山からニューツーリズムへのシフトと並行して，団体客から個人客へのシフトが生じたとよくいわれる。われわれは，後者の見解に対しては注釈をつけなければならない。たしかに，旅行主体は団体が中心だった往時と比べて個人または少人数の割合が増えているに違いないが，彼（女）らにはTCという母体がある可能性が高く，その意味で孤立した存在ではないということである。事実，「テーマのある旅」を売り物にするクラブツーリズムは，自社のビジネスを「量販型」と「コミュニティ型」に大別し，後者のコミュニティ型ビジネスでは，趣味や嗜好などのカテゴリーで同好の士が集まったコミュニティ――本稿の用語ではテーマコミュニティ（TC）――に向けて旅行商品を提案している（大平・恩藏，2013）。たとえ表面的には個人客だとしても，ベースに同好の士のコミュニティがあるということは，正負両面の情報が拡散されやすいことを意味しており，注意が必要である。

人生はしばしば旅にたとえられる。人は「テーマのある旅」に出るばかりでなく，「テーマのある人生」を送っているといっても過言ではない。堺屋（2004）によれば，人生の

テーマとはただの趣味や嗜好ではなく,「これができればわが人生は成功」と思えるほどの強烈な関心事である。テーマの意味をそこまで狭く限定してしまうと,上記の①式が成り立たず,したがってわれわれの議論の前提が崩れかねない。われわれとしては,テーマという概念の外延を,常識に即してもう少し広くとらえたい。とはいえ,堺屋の見解は,それぞれのTCの中核には,当該テーマに魅せられ,強い関心と関与を示す人たちがいることを想起させてくれる。

TCの住人による観光,すなわち現地経験には2つの特徴が見受けられる(Pearce, 2005)。第一に,彼らは現地経験を楽しむための十分なスキルや知識を持ち合わせている。第二に,彼らは真正性(authenticity)を求める。オーソリティに客観的側面と主観的側面があるように(Barnard, 1938),真正性も発信者(地域)と受信者(観光客)の双方に依存して決まる。素人は騙せても,専門家であるTCの住人にはまがい物と見破られる可能性は大いにある。

われわれが概念化したテーマノミクスとは,街全体をテーマパークに見立て,そのテーマにちなんだ種々の「アトラクション」を域内で整備もしくは発掘し,来園者(観光客)を呼び込んで地域を活性化する戦略である。テーマパークの代名詞ともいえるディズニーランド(米国カリフォルニア州アナハイムに1955年開園)以前の遊園地のほとんどは,スリルを味わえるさまざまな乗り物を無秩序に寄せ集めていたにすぎなかった(Bryman, 2004)。地域をテーマパークに見立てるときには,明確なテーマの設定が不可欠であることは先ほども強調したとおりである。

真正性の観点から,忘れてはならない重要なことがもう1つある。街全体をテーマパークに見立てるという発想は,実は知識の源泉と移転先とが入れ替わっている。ある種のリバース・イノベーションなのである。というのは,アナハイムのディズニーランドは,西部劇映画に登場する西部の町をイメージしてつくられたからである(Gabler, 2006)。ディズニーランドに限らず,テーマパークの「テーマ」は外部から人為的に移植されたものである。一方,現実世界の地域には固有のテーマが本来的に備わっている可能性が高い。真正性を追求するTCの住人に対しては,テーマの固有性,土着性を訴えることが必要かつ有効である。かのミケランジェロが遺したとされる言葉を改変すれば,「それぞれの地域の中にはテーマが埋まっているのであり,アーティストの仕事はそれを彫り出すことである」ということになるであろう。

ここで再度,社会はRCとTCが交織したマトリックスであるというわれわれの主題図(図－1)をご覧いただきたい。人間はこれら2種類のコミュニティに関与している(しかも複数TCを掛け持ちしている場合が多い)こと,人間の時間とエネルギーは有限なので,どちらのコミュニティに対しても十全の関与を示すのは不可能であることもすでに言及した。趨勢としてはTCへの関与が高まっているが,依然としてRCに強く関与している人もいる。

当然のことながら,地域活性化を願うのはたいていRC志向の人である。願うだけではダメで,どうやって地域を活性化するのかを彼らは考える必要がある。彼らは有望なテーマを探すことになる。そのようなテーマはしばしば,地域活性化の“起爆剤”と表現される。試みに『日経テレコン21』を使って「地域活性化の起爆剤」というフレーズを検索すると,最近では「スポーツ」「人形」「クラフトビール」「カジノ」「デジタルアート」などに期待が寄せられていることがわかる[8)]。

TC志向の人は何を願うだろうか。地域活性化よりもまずはTCの活性化ではないだろうか。しかし,RC志向の人がやがて地域とテーマとを結びつけて考えはじめるように,TC志向の人も双方を結びつける段階に進むかもしれない。この段階に来ると,RC志向とTC志向は収斂するであろうか。軸足が異なるのでそうはならないとわれわれは考える。人形というテーマないし起爆剤を例にとろう。RC志向の人が「人形でA市を活性化したい」と表明するのに対し,人形マニアのX氏はおそらく「A市を人形の聖地にしたい」というかたちで抱負を語ると予測される。この手の意気込みを,地域活性化に直接言及していないからという理由で聞き流してはいけない。X氏は,A市が人形の聖地になれるだけの「地の利」について何か知って

いるかもしれない。A市が聖地化されれば，空間を超えて広がる人形のTCの住人が続々と「巡礼」にやって来るのである。X氏からさらに詳しい話を聞くことを面倒と思うべきではない。

空手発祥の地とされる沖縄県は，2017年，豊見城市の小高い城跡に「沖縄空手会館」を完成させた。県内に400近い道場が存在する沖縄にとって，会館の完成は悲願だった。空手愛好家は世界で1億3,000万人にのぼると言われている。競技コート4面の道場がある会館には海外の強豪選手も練習に訪れる。県には空手振興課という部署まである。山川哲男課長は，「空手を志す人にとって，**沖縄全体がテーマパーク**のようなもの。競技・伝統の両面で，空手会館がシンボルになれば」と期待する（『読売新聞』2018年7月22日）。

空手のテーマパーク，沖縄への旅。空手愛好家ならば心躍らせるに違いない。テーマノミクスの計り知れないパワーを感じさせる事例である。

VI. おわりに

「水平思考」を提唱したエドワード・デボノは，「一般に，問題に取り組む場合，はじめから問題の解決が存在する範囲を設定して，その枠の中で論理を積み重ねる方法がとられるものである。しかし，その枠は，その人の想像にすぎず，実際の解決は，しばしばその枠外にあることが多い」と述べている（De Bono, 1968, 訳書127-8頁）。本稿の分析と処方は，社会が地域コミュニティとテーマコミュニティが交織するマトリックスであるという観点からなされたものである。本稿のテーマは地域活性化であり，このテーマと直接関連するのは縦糸の地域コミュニティである。だが，地域活性化とりわけ「攻め」の地域活性化のカギを握るのは横糸のテーマコミュニティであり，さらにいえばマトリックス社会に生じた地殻変動なのである。本稿が実践したのは，「問題の次数を1つ繰り上げる」（内田，2006; 神吉，2017）という手法であった。そうすることで，われわれはデボノが語るところの「とても解決できないと思っていた問題が，案外なんでもない解答だった」（De Bono, 1968, 訳書9頁）という経験を得ることができたのである。

本稿の執筆を通じて培った知見をもとに，われわれは結びとして，われわれが暮らす北海道の地域活性化に対する提言を行いたい。第Ⅱ節で叙述したとおり，「テーマノミクス元年」とでもいうべき1995年，JR東日本は地元のアクターと連携して岩手県遠野市の活性化プロジェクトに着手した。JR東日本の営業エリアは1都16県と広大であり，人口こそ北海道の10倍以上だが，人口過密地域ばかりでなく過疎地域も抱えている点では北海道の拡大図といえる。JR北海道も，今こそJR東日本に倣ってテーマノミクスを打ち出していくべきである。人口減の進む地域に埋もれているテーマを彫り出し，商品化し，テーマコミュニティの住人たちの現地経験ニーズを喚起し，実際に現地に来てもらう。これはもちろんP志向あるいは「攻め」の地域活性化を目指した取り組みであるが，同時に賑わいの創出というM志向の地域活性化も視野に入れたものである。

この取り組みにはさらに，JR北海道の組織活性化という効果も期待されている。先述のとおり，川喜田（1977）は，沈滞した組織が目標とすべきは，何らかの価値ある課題を達成することであり，組織活性化はその副産物であると考えている。JR北海道が目指すべきはあくまでもテーマノミクスの企画と実施，そして成功である。しかし，この過程や結果から，副産物としてJR北海道の組織活性化という効果が発生することに望みをかけたい。副次効果の向上というだけでなく，課題（テーマノミクス）の達成という観点からも，川喜田（1977）が言うように「参画」すなわち関係者全員の意思やイニシャチブが反映されることは重要である。したがって，JR北海道におけるテーマノミクスは本社スタッフ主導ではなく，全道各地に点在する社員たちの手によって推進されることになる。われわれはこのような青写真を描いている。

注

1) 事業定義の論理学的手法（西村，2014）にもとづくと，「里」は遠野の類（上位）概念であり，「民話」は種差すなわち他のさま

ざまな「里」(地域)と比較したときの遠野の独自性である。

2) 川喜田 (1977) 自身は「組織の活性化」を明確に定義していないが, 文脈から「沈滞した組織を活発なものへ変化させること」といったニュアンスでこの語を使っていることが読み取れる。

3) ある概念には理論的定義と操作的定義の両方が必要である。理論的定義は意味を与え, 操作的定義は測定を与える (Hage, 1972)。地方創生を「平均所得を上げること」ととらえるのは操作的定義であって, そこに地方創生という概念の意味が含まれているわけではない。内閣府の県民経済計算 (平成13年度～平成26年度) (93SNA, 平成17年基準計数) によれば, 2010年度から2014年度までの4年間で, 1人当たり県民所得の上昇率が10%を超えた都道府県は, 岩手県 (19.8%), 宮城県 (15.1%), 愛知県 (13.2%), 福島県 (13.0%) である。だからといってこれら4県が地方創生に成功したとは評価しがたいはずである。地方創生の理論的定義は操作的定義とは別に考案され提示されなければならない。

4) 外貨が流入することで当該地域の所得が向上する割合は,

$$A \times \frac{1}{1 - BC}$$

となる。ここで,
A =当該地域に残る付加価値率
B =地域の人々が域内の財／サービスを消費する割合
C =地域の人々の消費性向
である (Clawson and Knetsch, 1966)。

5) 函館市 (n.d.).「あなたのテーマでディープな函館」『函館市公式観光情報 (はこぶら)』2018年8月8日アクセス〈https://www.hakobura.jp/deep/〉

6) 交織 (interweaving) という表現はメアリー・パーカー・フォレット (Follett, 1924) から借用した。彼女はコミュニティの論者としても知られている (Follett, 1919)。

7) マトリックス社会という名称, および図－1のような視覚化は, マトリックス組織から着想を得た。企業経営 (ミクロ) についての知識を社会 (マクロ) の設計問題に適用した先行者として, ウィリアム・オオウチがいる (Ouchi, 1984)。彼は, M型すなわち事業部制組織をヒントに「M型社会」を提唱した。

8) 宮副 (2014) は, 地域活性化の取り組み領域・テーマとして「アート」「スポーツ」「食と農」を取り上げ考察している。3つ目の「食と農」に関しては, 地域ブランド化や6次産業化などの動向が紹介されている。食と農の分野におけるこれらの新動向もテーマノミクスという概念で括れる可能性があるが, 本稿の範囲を超越している。別途詳細な検討が必要である。

引用文献

馬場房子 (1989).「組織の活性化」森五郎編『労務管理論〔新版〕』有斐閣, 233-244.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Boston, MA: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹 (訳) (1968).『新訳　経営者の役割』ダイヤモンド社)

――― (1948). Organization and management. Boston, MA: Harvard University Press. (飯野春樹 (監訳), 日本バーナード協会 (訳) (1990).『組織と管理』文眞堂)

Bryman, A. (2004). *The Disneyization of society*. London, UK: Sage. (能登路雅子 (監訳), 森岡洋二 (訳) (2008).『ディズニー化する社会―文化・消費・労働とグローバリゼーション―』明石書店)

Clawson, M., & Knetsch, J. L. (1966). *Economics of outdoor recreation*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.

De Bono, E. (1968). *New think: The use of lateral thinking in the generation of new ideas*. New York: Basic Books. (白井實 (訳) (1969).『水平思考の世界―電算機時代の創造的思考法―』講談社).

Follett, M. P. (1919). Community is a process. *The Philosophical Review*, 28(6), 576-588.

――― (1924). *Creative experience*. New York: Longmans, Green & Co. (三戸公 (監訳), 齋藤貞之・西村香織・山下剛 (訳) (2017).『創造的経験』文眞堂)

Gabler, N. (2006). *Walt Disney: The triumph of the American imagination*. New York: Vintage Books. (中谷和男 (訳) (2007).『創造の狂気ウォルト・ディズニー』ダイヤモンド社)

Hage, J. (1972). *Techniques and problems of theory construction in sociology*. New York: John Wiley & Sons. (小松陽一・野中郁次郎 (訳) (1978).『理論構築の方法』白桃書房)

原田順子・十代田朗 (2011).『観光の新しい潮流と地域』放送大学教育振興会

広井良典 (2009).『コミュニティを問いなおす』筑摩書房

今坂朔久・善積宏 (1985).『現代付加価値管理』白桃書房

金井一頼 (1997).「地域産業の活性化と地域企業の戦略的イノベーション」『商工金融』47(5), 21-33.

金森久雄・荒憲治郎・森口親司 (編) (2013).『有斐閣経済辞典〔第5版〕』有斐閣

神吉直人 (2017).「〔私のこの一冊〕研究と教育, 両立の果実」『一橋ビジネスレビュー』65(1), 119.

川喜田二郎 (1976).『続・発想法―KJ法の展開と応用―〔21版〕』中央公論社

――― (1977).『ひろばの創造―移動大学の実験―』中央公論社

――― (1980).「生態系把握と住民参画に基く山岳諸地域の活性化に関する比較研究」『環境科学研究科年報：環境科学セミナー』4, 65-74.

小林拓実・中嶋聞多 (2014).「地域活性領域における研究動向分析―『地域活性』概念の誕生と変遷を追って―」『地域活性研究』5, 111-120.

フィリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング, 恩藏直人 (2014).『コトラー, アームストロング, 恩藏のマーケティング原理』丸善出版

牧慎太郎 (2008).「知縁コミュニティと地域SNSの展開」『月刊自治フォーラム』(581), 25-32.

三隅二不二 (1966).『新しいリーダーシップ―集団指導の行動科学―』ダイヤモンド社

宮副謙司 (2014).『地域活性化マーケティング―地域価値を創る・高める方法論―』同友館

中村良平 (2014).『まちづくり構造改革―地域経済構造をデザインする―』日本加除出版株式会社

西村友幸 (2014).「マーケティング洞視眼―事業定義の論理学的手法―」『マーケティングジャーナル』33(4), 75-90.

野中郁次郎 (2009).「地域の知を生かす」『地域経済ニューズレター』(83), 1-3.

能登路雅子 (1993).「地域共同体から意識の共同体へ―アメリカ的コミュニティのフロンティア―」本間長世編『アメリカ社会とコミュニティ』財団法人日本国際問題研究所, 173-206.

小川長 (2013).「地域活性化とは何か―地域活性化の二面性―」『地方自治研究』28(1), 42-53.

大平進・恩藏直人 (2013).「こころの豊かさを届けるツーリズム・ビジネス―クラブツーリズム株式会社―」『マーケティングジャーナル』33(2), 125-138.

Ouchi, W. G. (1984). *The M-form society: How American teamwork can recapture the competitive edge*. Reading, MA: Addison-Wesley. (小林薫 (訳) (1984).『M型社会の時代―国際競争に勝つためのチームワーク―』日本放送出版協会)

Pearce, P. L. (2005). *Tourist behavior: Themes and conceptual schemes*. Clevedon, UK: Channel View Publications.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105. (飯岡美紀 (訳) (1999).「体験価値の創造をビジネスにする法」『DIAMONDハーバード・ビジネス』24(1), 9-20)

堺屋太一 (2004).『「平成三十年」への警告―日本の危機と希望を語る―』朝日新聞社

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York: Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一 (訳) (2000).「経験価値マーケティング―消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力―」ダイヤモンド社)

瀬田史彦 (2010).「地域活性化と広域政策」大西隆編著『広域計画と地域の持続可能性』学芸出版社, 52-72.

Summers, G. F. (1986). Rural community development. *Annual Review of Sociology*, 12, 347-371.

高橋伸夫 (1995).『経営の再生―戦略の時代・組織の時代―』有斐閣

Taylor, M. (2011). *Public policy in the community* (2nd ed.). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. (牧里毎治・金川幸司 (監訳) (2017).『コミュニティをエンパワメントするには何が必要か』ミネルヴァ書房)

内田樹 (2006).『私家版・ユダヤ文化論』文藝春秋

上田泰 (2003).『組織行動研究の展開』白桃書房

山田仁一郎 (2009).「集合財としての地域コミュニティの再構築―広域商店街にみる合意形成と地域活性化の本質―」明石芳彦編著『ベンチャーが社会を変える』ミネルヴァ書房, 117-161.

山本幸三 (2018).『稼ぐ!地方創生』実業之日本社

山本成二 (1976).『組織開発の技法―職場活性化のために―』日本経営者団体連盟弘報部

山崎亮 (2011).「地域を変えるデザインコミュニティ」筧裕介監修, issue + design project著『地域を変えるデザイン―コミュニティが元気になる30のアイデア―」英治出版, 258-269.

オーラルセッション ― フルペーパー

農地マーケティングの役割

― 海外輸出に向けた農地の最適ポートフォリオに関する一考察 ―

和歌山大学 経済学部 特任助教
上野 美咲

和歌山大学 経済学部 教授
足立 基浩

要約

近年，農林水産物の海外輸出戦略が注目されている。輸出入バランスの改善の役割を担うだけでなく，海外への文化としての日本食の周知を行うことができ，各国との橋渡しの役目としての期待も大きい。さらに，国内の産地でも農林水産物の新たな販路拡大やそれによる所得の向上，国内の価格下落に対するリスク軽減等のメリットがある。

著者が2016年8月に訪問した香港でのFood Expoでは，日本の商品が多数出品されていたが，その多くの農林水産物は複数の商品が組み合わされて販売されていた。出店者はそれぞれの農林水産物の価格とその変動率を意識して販売しているものと思われる。本稿では，農林水産物の輸出の現状を述べた後，農林水産物の海外の需要拡大を狙ったマーケティングの役割について考察し，国内の価格下落等に対する国内産地のリスク軽減への示唆として，いくつかの農産物のシミュレーションを行う。ここでは，農産物の価格と変動率の組み合わせによるポートフォリオと，土地利用との関係を理論的に考察したのち，今回取り上げた農産物の中で最も変動率が低いモモを機軸に数値例を紹介したい。その上で，輸出に向けた産地のマーケティングのあり方について示す。

キーワード

農産物輸出，産地のマーケティング・マネジメント，リスクマネジメント

I. 農林水産物の輸出の現状[1)]

1. 農林水産物・食品の輸出額の推移

近年の農林水産物・食品全体の輸出額は，円安の影響もあり，増加傾向にある。また，「和食文化」が世界遺産に選ばれたこともあり，世界的に日本食に対する注目が高まっている。実際，外国人観光客に対して実施したアンケートによると，日本において期待することに関して，以前は買い物であったが，近年はとりわけ日本食に対する期待が高まっている。こうした背景を基に，2014年は6117億円となり，1955年に輸出額の統計を取り始めて以来の最高値となった。また日本政府は2020年には1兆円規模の市場を目標として掲げている。2014年の実績でみると，輸出先国は，香港を筆頭に，2位以下は米国，台湾，中国の順番となっている。米国を除いて，圧倒的にアジア向け輸出が中心となっている。品目別でみると，年々増加傾向にある水産物と加工食品がそれぞれ約3割強，約2割強を占める。品目別内訳は清涼飲料水，ホタテ貝・さば，米菓が好調である。

2. 政府による取り組み

2011年3月に発生した東日本大震災以後，諸外国・地域において講じられた日本からの輸入規制は，政府一体となった働きかけの結果，緩和・撤廃される動きとなっている。規制措置が撤廃された国については，カナダなど複数国にのぼる。

世界の「食市場」も非常に好調な兆しを見せている。2009年には340兆円であった世界の「食市場」は，2020年には680兆円規模にまで拡大予定といわれている。この拡大する食市場への輸出に向け，農林水産省では，世界の料理界で日本食材の活用推進，日本の「食文化・食産業」の海外展開，日本の農林水産物・食品の輸出の取り組みを一体的に推進している。

上記取り組みを促進するために，2005年4月，農林水産物等輸出促進全国協議会を設立し，また農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略に基づく取り組みの検証や，

オールジャパンでの輸出拡大に向けた取り組み体制等について議論を行うため，上記協議会の下に各重点品目の団体等で構成する輸出戦略実行委員会を設置している。協議会には，農林水産団体のほか，食品産業・流通関係団体，外食・観光関係団体，経済団体，47都道府県知事，関係省庁が参画している。このほか，トップセールス等による日本食材のPRなどを行い，さらには輸出に取り組む事業者に対する補助事業による支援も強化している。

3. 近畿圏内の現状

近畿農政局管内から輸出されている農林水産物・食品の輸出額は全国の約3割を占めている。しかしながら，全国に占める近畿の農業産出額は少ないため，各府県単独ではなく近畿圏内の各府県の連携強化が重要といわれている。

このようななか，個別の事業者だけでは克服しにくい課題に対して，協同で対応する関西からの食輸出のプラットフォームの構築を目指し，中小事業者の海外進出総合支援を行う関西・食・輸出推進事業協同組合が2013年8月に設立された。牛肉，水産物，青果物，加工食品事業者などが幅広く参画し，2015年6月末時点で67社となっている。さらに，組合の取り組みを推進するため，海外販路の開拓支援や物流，リスク対策，衛生面の支援等を目的として，関西フードエクスポート&ブランディング協議会など多様な組織が形成されている。

4. 輸出の取り組みへの補助事業による支援と東日本大震災に対する対策

輸出の取り組みへの補助事業による支援として，兵庫県において，神戸ビーフを中心に，淡路島たまねぎなどの兵庫県の特産品を香港などへ輸出している。また，他府県においても同様の支援が活発化している。具体的には，農商工連携で開発された京丹後フルーツガーリックをスペインの高級レストラン等へ提供している。

さらに東日本大震災での原発事故を受けて，中国や韓国，EUなどからは日本に対して輸出証明書の発行を求められており，証明書の発行を近畿農政局，および各府県において行っている（2013年度からは全て近畿農政局が対応している）。

II. 農林水産業におけるマーケティングの役割

農林水産業において，マーケティングは成長産業化するひとつの術として注目されている。「生産」の段階で，ニーズに合ったものや新たなニーズを生み出すものとして何を作るべきか，どういった方法で作るのがもっともよいかを検討する必要がある。これは，国内市場だけでなく，とりわけ海外市場では重要な観点だといわれている。つぎに「流通・加工」については，ブランド化をはじめ，地場産業との連携，食の簡便化志向（内食・中食），流通構造の見直しという観点を考えなければならない。また「販売」においては，顧客や外食などとの顔の見える関係づくりだけでなく，地域資源のフル活用に加え，海外販路の開拓が必要とされるなかで，マーケティングの役割は極めて重要視されている。

さらにここでは，海外販路の開拓を検討するうえで必要な輸出促進対策として，産地のマーケティング・マネジメントについて先行研究をもとに考察したい。

コトラー・ケラー（2014）によると，マーケティング・マネジメントとは，ターゲット市場を選択し，優れた顧客価値を創造し，提供し，伝達することによって，顧客を獲得し，維持し，育成していく技術および科学と示されている。ところで，農産物におけるマーケティングについて検討する前に，マーケティングを行う上で必要な要素から，他の製品等と比較したときの農産物の特徴･特性についてみていきたい。まず一般の工業製品と比べて決定的に異なる要素としてあげられるのが，品質が天候・気候に左右されること，保存や貯蔵の面が低いことである。とくに前者の要素については，著者独自で農家の方や農業法人の方にヒアリングを行った際に，必ずあげられる点である。これらに加えて，技術開発が外部機関で行われることなど，生産・商品・消費特性の面においても異なる点が多い。また，農協組織を中心とする生産部会における販売についても独特の流通

構造となっている。本稿で注目する海外市場の需要拡大にむけた活動となると,上記流通構造はさらに困難を極め,日本国内における産地間競争は激化の一途を辿っている。香港のFood Expoでも複数みられたが,まずは県内外の産地間連携を図り,ターゲット市場に対して,多様な品目からセット輸出・混載輸出を行う方法で商品を提供することが重要であり,さらに次の段階で,ターゲット市場における顧客を獲得することが,農産物輸出の有効な手段のひとつとして考えられる。一方,農協の広域合併に伴う産地規模の拡大が進行するなか,生産現場での高齢化・後継者不足が深刻化し,耕作放棄地が増加している現状がある。くわえて,中山間地域の過疎化等の多様な環境の変化がみられ,自然発生的に地域を越えたネットワーク型組織が出現するようにもなっている。これらの動きについては,国内・海外市場への流通・販売において,非常に有効であり,この流れに沿った形での産地概念の新たな見直しや組織再編を含めた柔軟なマーケティング・マネジメントが必要である（日本農業経営学会,2012)。

上述のFood Expoでも多数みられた農産物の6次産業化の取り組みは,高付加価値化による製品の流通・販売において,まずは1次産品のマーケティング・ミックスとブランドの特徴からサービス化への手がかりを追究することが必要といわれている。また,三原（2015）によると,製品の差別化に成功した夕張メロンを代表とする日本国内のブランドメロンのマーケティング分析を行ったところ,各々のブランドに共通する点はみつかっておらず,個別のブランド化を示唆している。

上記のように,製品自体の高付加価値化等の対策のみならず,新たな組織編成や産地概念の見直しが必要となっている。それでは次章において,和歌山県のケースにおける果樹栽培の複数の農地による最適なポートフォリオについてみていきたい。

III. 2種類の果樹を栽培する土地モデル

ここでは,果樹の生産を念頭に農地のポートフォリオ問題を取り上げたい。農地のポートフォリオとは,農業多角化を意味するが,それがどのようなリスクと収益性を兼ねそろえているのか,モモの栽培に焦点を絞り分析を行いたい。特に,農家の資産最大化の行動を前提とした場合,どのような経営パターンが考えられるのか理論的に分析を行うものとする。

1. 果樹の最適な栽培タイミングと土地利用マーケティング

以下,2種類の果樹が別々に栽培される農地から構成される土地の最適なポートフォリオ問題について議論したい。果樹は実がなるまでに時間がかかるためにその最適なタイミングを考慮したマーケティングについて検討する。

2. 本稿における農地の資産最大化に関する理論的検討

ところで,Adachi and Patel（1999）によれば農地の転用,開発,売却に関する意思決定は,税金,年齢,家族数,地域,営農意欲などの要因によって大きく影響される。このような意思決定問題は通常の期待効用最大化モデルから得られるが,農家の営農意思には,①後継者の有無,②税金対策,③高齢化による営農の困難,④外国農産物の輸入増加による競争の激化などが影響するものと思われる。上記の要因をすべてモデル化することは本稿の課題ではないが,農地について定式化することは可能である。以下,基本的な資産最大化モデルを用いて分析を行いたい。

(1) モデルの前提条件

モデルの単純化のために以下の前提条件を設定する。

A. 土地所有者は所有資産を最大化するように行動する。
B. 土地利用のリスクに対して中立的である。
C. 土地利用はその発展段階に応じて①果樹が実るまでの期間,②果樹生産完了タイミング（資産最大化のタイミング）の二期間からなる。

前提条件Aのもとでは,農家は資産を最大にするようなタイミングで農業をスタートさせる。前提条件Bによって,農地の期待収益率は無リスク資産の収益率に等しくなる。

(2) 果樹の最適な栽培タイミングモデル

基本モデルはRose (1973), Shoup (1970), Skouras (1978), 前川･足立 (1996), 上野 (2014), 上野 (2018) を参考とする。農地の価値は農地からの収益 (= f (t)) と高度利用地からの収益 (= h (u,T)) の現在価値で求まるものとする。割引率はr, とすると土地の期待価値は以下のように表現される。

$$V(0,T) = \int_0^T f(u)e^{-ru}du + e^{-rT}\int_T^\infty h(u,T)e^{-r(u-T)}du - Ce^{-rT}$$

…… (1)

V (0,T) = 農地の現在価値
f (u) = u時点での農地収益 (T時点まで)
h (u,T) = T時点以降の農地収益
r = 市場利子率
u= 時間
T = 最終的な農産物ができた時点
C = 諸コスト

(1) 式では, 農地の現在価値は農地利用の状況に応じて農地の現在価格, 最終的土地利用の現在価値の合計に諸コスト (=C) を除いた値で形成されていることを示している。

(3) 最終的農地利用への最適開発時期

最適なタイミングとは, (1) 式を最大化させることでもとまる。(1) 式を 'T' に関して微分し, 一階の条件を求めてみよう。

$$\frac{\partial V}{\partial T} = f(u)e^{-rT} - r\cdot e^{-rT}\cdot W(T) + e^{-rT}\frac{\partial W(T)}{\partial T} = 0$$

この式をW (T) で割って,

$$\frac{f(u)}{W(T)} + \frac{\left(\frac{\partial W(T)}{\partial T}\right)}{W(T)} = r \qquad \cdots\cdots\cdots\cdots (2)$$

ここで,

$$W(T) = \int_T^\infty h(u,T)e^{-r(u-T)}\partial u - Ce^{-rT}$$

この (2) 式の結論は古典的なモデルとして知られているが, 最適なタイミングは農作物が成長した価値の増加率と従前の更地利用からの収益が, 代替資産の収益率 (ここでは, 市場利子率) に等しくなる時点で決定されることを示している。

Skouras (1978), Adachi and Patel (1999) の結論と比較して, 農業生産を「従前」「従後」とで分類しており, 諸コストが無視されている。

(4) 最適なタイミングを意識したマーケティングモデル

以下, 上記のモデルを拡大し, 2つの別々の立地の農地でポートフォリオを組んだらどうであろうか。つまり農地を「1利用モデル」から「2利用モデル」へと応用させた場合, 収益とリスクについては古くから様々な理論が展開されている。いわゆる金融工学におけるポートフォリオの問題で考えることができる。以下この点を考えてみよう。

(5) 混合土地利用 (農地) のポートフォリオ

これまでは, それぞれの農地利用がリスク中立であることを前提としてきたが, 以下, 例えば, 農地利用AとBのリスクがそれぞれ異なるケースについて考えたい。

前提条件
農地利用A = T_1時点で農産物Aを栽培 (T_1時点以前は低収益の野菜などを栽培している状態)
農地利用B = T_2 時点で農産物Bを栽培 (T_2時点以前は低収益の野菜などを栽培している状態)
なお, T_2時点 > T_1時点とする。

農地利用AもBもそれぞれ最適な耕作タイミングが存在し (夏や冬など), そのタイミングまでは低収益の野菜などを栽培する農地と考える。それぞれの価値について数式的に表現してみよう。

農地利用Aのケース：
この場合は，(1) 式と同様，農地の価値は以下のような単純化が可能である。

$$V_A(0,T)=\int_0^{T_1} f_1(u)e^{-ru}du+e^{-rT}\int_{T_1}^{\infty} h_1(u,T_1)e^{-r(u-T_1)}du-Ce^{-rT} \quad \cdots\cdots (3)$$

農地利用Bのケース：
この場合も，(1) 式と同様，農地の価値は以下のような単純化が可能である。

$$V_B(0,T)=\int_0^{T_2} f_2(u)e^{-ru}du+e^{-rT}\int_{T_2}^{\infty} h_2(u,T_2)e^{-r(u-T_2)}du-Ce^{-rT} \quad \cdots\cdots (4)$$

f1（u）＝農地利用AでのT1時点までの収益（野菜栽培A）
f2（u）＝農地利用BでのT2時点までの収益（野菜栽培B）
h1（u，T1）＝農地利用AでのT1時点以降の収益（果樹栽培A）
h2（u，T2）＝農地利用BでのT2時点以降の収益（果樹栽培B）

ただし，果樹の栽培への転用コストは簡単化のために農地利用A,Bで同額とする。この2つの農地利用を前提として，以下その組み合わせ，のポートフォリオを考える。

このポートフォリオは，収益がT1時点以降に発生するので，T1時点以降のケースを考える。

収益については，組み合わせ比率に依存するので，新しい収益率をh3とすると，T2時点以降の場合には以下（5）式が成立する。

$$h_3=w_a h_1(u,T_1)+(1-w_a)h_2(u,T_2) \quad \cdots\cdots (5)$$

ただし，w_a=農地利用Aに対する配分比率とする。これがこのポートフォリオの収益の期待値である。

分散については，
$h_1(u,T_1)$ の分散をσ_Aとし，$h_2(u,T_2)$の分散をσ_Bまた共分散をσ_{AB}，相関係数をRとした場合，合成の分散は

$$\sigma_3={w_a}^2{\sigma_A}^2+(1-w_a)2{\sigma_B}^2+w_a\cdot w_b R\sigma_A\sigma_B \quad \cdots\cdots (6)$$

で表現される。

実際の農業では，T1時点及びT2時点と，ポートフォリオの割合で数種類のタイミング，組み合わせの中で最適値を模索されることになる。全く異なる作物の場合には農地を分ける必要があるために上記の組み合わせが重要になるが，同じ農地で取れる作物の場合にはT1時点，T2時点などのタイミングのみを考慮した土地資産最大化モデルとなる。

・ タイミングごとの農地利用Aと農地利用Bの収益とポートフォリオの収益

タイミング	収益
0時点－T1時点	農地利用Aの収益＝ fa0（u） 農地利用Bの収益＝ fb0（u） ポートフォリオの収益＝ $h_3=w_a f_{a0}(u)+(1-w_a)f_{b0}(u)$
T1時点－T2時点	農地利用Aの収益＝ $h_1(u,T_1)$ 農地利用Bの収益＝ fb0（u） ポートフォリオの収益＝ $h_3=w_a h_1(u,T_1)+(1-w_a)f_{b0}(u)$
T2時点以降	農地利用Aの収益＝ $h_1(u,T_1)$ 農地利用Bの収益＝ $h_2(u,T_2)$ ポートフォリオの収益＝ $h_3=w_a h_1(u,T_1)+(1-w_a)h_2(u,T_2)$

・ タイミングごとの農地利用Aと農地利用Bの単独リスク

タイミング	リスク
0時点－T1時点	T1時点までは0と仮定
T1時点－T2時点	農地利用Aの分散（リスク）＝ σ_{A1} 農地利用Bの分散（リスク）＝0
T2時点以降	農地利用Aの分散（リスク）＝ σ_{A1} 農地利用Bの分散（リスク）＝ σ_{B2}

・ タイミングごとの農地利用Aと農地利用Bの混合リスク[2)]

タイミング	リスク
0時点 - T_1時点	0（T_1時点までは，果樹は栽培されておらず，低リスクの野菜栽培などを想定）
T_1時点 - T_2時点	$w_1\sigma_{A1}$
T_2時点以降	$\sigma_3 = w_a^{\ 2}\sigma_{A1}^{\ 2} + (1-w_a)2\sigma_{B1}^{\ 2} + w_a\cdot(1-w_a)\ R\sigma_A\sigma_B$

(6) 混合農地のポートフォリオ

以下，タイミングごとの農地利用Aと農地利用Bの混合リスクについて解説したい。

ここでは，T_1時点までの期間が農地利用AとBそれぞれ，低収益の野菜栽培を想定している。この間のリスクをゼロと仮定しているので，混合利用のリスクもゼロになる。

T_1時点からT_2時点までの期間は農地利用Aのみの果樹収益が得られる。農地利用Bについては低収益の野菜栽培を想定している。

この場合，組合せの収益は，

$$h_3 = w_a h_1(u,T_1) + (1-w_a) f_{b0}(u)$$

となる。

また，農地利用Bは野菜収益のみであるので，この農地利用Bのリスクをゼロと仮定した場合は，タイミングごとの農地利用Aと農地利用Bの単独リスクの期間T_1時点-T_2時点に示されているように，2つの農地利用からのリスクは低いものとなる（$w_1\sigma_{A1}$のみ）。

T_2時点以降で2つの農地で高収益の果樹などが栽培されているケースを想定しており，期間T_2時点以降はリスクは上昇し，

$$\sigma_3 = w_a^2\sigma_{A1}^2 + (1-w_a)^2\sigma_{B1}^2 + w_a(1-w_a)R\sigma_A\sigma_B$$

となる。

以下，こうしたポートフォリオの理論的検討を踏まえつつ，実際の果樹の価格（1キログラム当たり）データの平均値やそのボラティリティの値を用いて数値シミュレーションをしてみよう。

3. 数値シミュレーション

これまで紹介した2種類の農地利用に関するモデルでは，農地利用A内で時期を隔てて2種類の農業（例：T_1以前と以降）またもう一つの農地（農地利用B）で2種類の農業を想定している。いくつかの果樹の生産額が全国1位の和歌山（2015年）で果樹栽培をケースとした場合には，落葉樹系のモモやカキ（季節が限定），常用樹のミカンや八朔（1年間採れる）などで，季節ごと，土地ごとの組み合わせが可能となる。

以下，和歌山県農林水産部の1995年から2009年までの果樹の時系列データを利用してそれぞれの農作物の価格とそのボラティリティについて分析を行いたい。なお，T_1時点までの野菜については，リスクの低いイチゴのデータを用いた（農地利用A,Bともにイチゴを想定）。また，T_2時点以降についてはリスクが低いといわれているモモとその他の果樹（巨峰，メロン）のデータを用いた。

・ 0時点-T_1時点（リスクはゼロとする）：

栽培野菜は農地利用A,Bともにイチゴのみを想定する。このケースではリスクは発生しない（そのような前提条件を置いている）。収益は，農地利用A,Bの単位面積当たりの収穫量の市場価格に比例する。

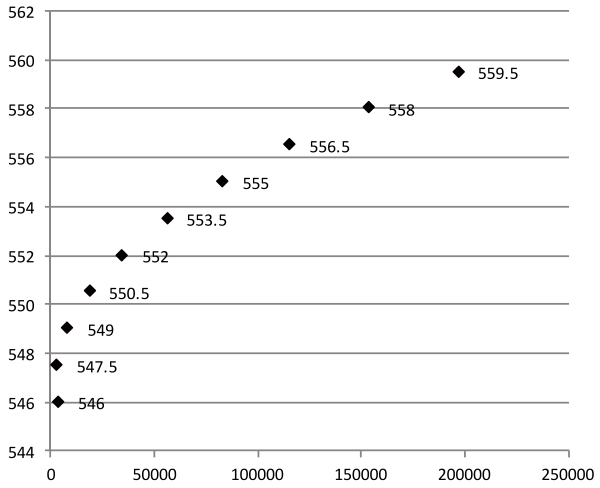
・ T_1時点-T_2時点：

モモ（農地利用A）とイチゴ（農地利用B）を想定する。

前提条件　収益
農地利用A（収益，キログラム当たり）=546円
農地利用B（収益，キログラム当たり）=561円

前提条件　リスク
農地利用A（リスク，キログラム当たり）=62円
農地利用B（リスク，キログラム当たり）=0円

図１　モモとイチゴのポートフォリオ



※縦軸はポートフォリオの収益，横軸はポートフォリオのリスクを指す。

図１では，モモとイチゴのポートフォリオが示されている。このモモとイチゴの２種類の農地利用からなるポートフォリオの場合，農地利用 A,B の組合せによるリスクの低減効果などは存在せず，モモの収益の上昇に対してリスクも上昇するというひとつの農産物からなるモデルとなっている。モモのリスクだけを農家は気にすればよいことを示している。

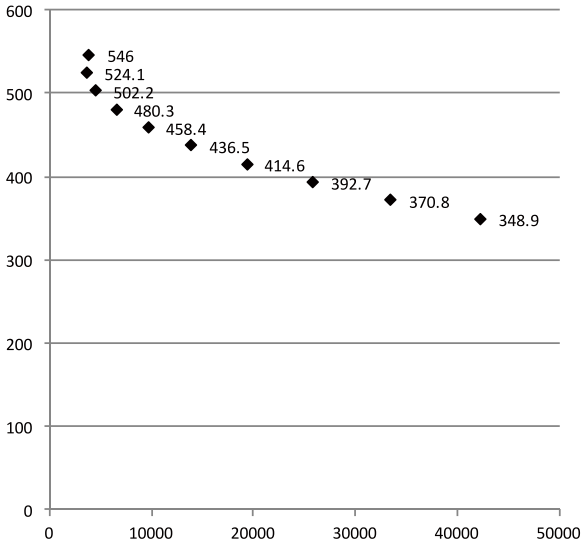
・ T_2時点以降　（モモと巨峰，メロンを想定）

T_2時点以降については，数値シミュレーションとしてモモ，巨峰，メロンの３つの果樹の平均的な収益（１キログラム当たり）データとその分散データを用いてポートフォリオを組んだ。なお，上野（2014）などのデータによると，モモが最もボラティリティが低く，メロン，巨峰がその中間的な位置となっている。本分析は数値シミュレーションを目的としているために，単純化のためにこの３種類の果樹を選ぶこととした。また，組合せについては，①最もリスクの低いモモと，リスクのやや高めの巨峰，②モモと巨峰よりはリスクの低いメロン，を組み合わせることにした。なお，モモとこれら２種類の果樹は逆相関の関係となっている。

・ T_2時点以降の実現可能なポートフォリオ

モデルの（4）式と（5）式を元に「モモと巨峰」「モモとメロン」のそれぞれについて単位面積当たりの収益とリスクの範囲について調べてみた[3)]。

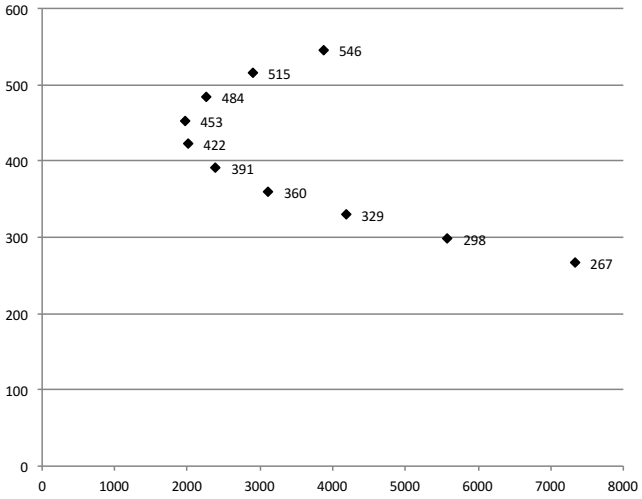
図２　モモと巨峰のポートフォリオ



※縦軸はポートフォリオの収益，横軸はポートフォリオのリスクを指す。

モモと巨峰の組み合わせの収益・リスク曲線は図２のようになっている。348円から546円の間の収益が実現しているが，この間のリスクは右下がりとなっている。つまり，曲線の右下がりの部分は低リスク・低収益となっているために，この部分が組合せとして選ばれることはない。つまり，わずかながらの右上である524円から546円の間での取引がリスク選好に応じて実現するであろう。

図3　モモとメロン[4]のポートフォリオ



※縦軸はポートフォリオの収益，横軸はポートフォリオのリスクを指す。

図3のように，モモとメロンのケースがもっとも一般的なポートフォリオ曲線の形態をなしている。農家のリスク選好の形態にもよるが，453円から546円までの収益が選ばれるものと思われる。

IV. 結論

本稿では2種類の農地を想定して，それぞれで資産価値を最大化するタイミングとその時点前後の収益，リスクなどについて理論的な分析を行った。また，数値シミュレーションを行った。

興味深い点としては，T_1時点からT_2時点までの期間，つまり，一方の農地では果樹栽培がスタートしているものの，もう一方の農地では低収益の野菜栽培などが継続している場合，このポートフォリオのリスクは果樹のみのリスクが顕在化する点である。このことは，つまり，農家はT2時点以降のポートフォリオに専念してリスクマネジメントを行えばよいことを意味している。数値シミュレーションでもこの点が明らかになっている。

T_2時点以降では，モモと巨峰，メロンのケースが示されたが，特にモモと巨峰の組み合わせでは収益とリスクの組み合わせが限られている分布を示しており，興味深い。

また，冒頭の栽培の最適タイミングの条件（偏微分を行ったもの）から，最適なタイミングは代替資産の利子率に影響されることが示されている。特に，低金利ではタイミングが延期されることが示されているが，低金利政策の下では，T_1時点やT_2時点までの期間が長引く可能性が高い。この点で，本稿で示した0時点からT_1時点までと，T_1時点からT_2時点などのケースが今後増加するものと思われる。

注

1)　本章は，近畿農政局（2015）を参照している。

2)　Rは相関係数を示す。

3)　モモと巨峰のケース　注：巨峰単独での平均収益は327円，モモ単独での収益は546円となっている。

4)　メロン単独での平均収益は236円，モモ単独での収益は546円となっている。

引用文献

Adachi,M., Patel.K.（1999）. Agricultural Land Conversion and Inheritance Tax Effect. *Review of Urban and Regional Development Studies*, 11（2）,127-140.

Rose,L.A.（1973）. The Developent Value Tax Edinburough. *Urban Studies*,10（1）,271-273.

Shoup,D.C.（1970）.Optimal Timing of Urban Land Development. *Regional Science Association Papers and Proceedings*, 25, 33-44.

Skouras, A.（1978）.Non-neutrality of Land taxation, Public Finance, 1-2（XXX12/XXX12）, 113-134.

上野美咲（2014）.「耕作放棄農地に対する処方箋～農地の最適ポートフォリオに関する一考察～」『経済理論』和歌山大学経済学会,375,185-198

上野美咲（2018）.『地方版エリアマネジメント』日本経済評論社

近畿農政局（2015）『農林水産物・食品の輸出促進対策の概要』和歌山地域経済研究機構アグリビジネス研究会

コトラー , フィリップ・ケラー . ケビン レーン（2014）.『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント（第２版）』丸善出版株式会社

日本農業経営学会（2012）.『農業経営研究の軌跡と展望』農林統計出版株式会社

前川俊一・足立基浩（1996）.「最適開発時期に対する固定資産税の効果」『明海大学不動山学部論集』4,29-43.

三原康司（2015）.『農産物のブランド構築システム～システム設計理論による設計とメロンを事例とした検証～』日本マーケティング学会投稿論文集

オーラルセッション ― フルペーパー

茶産地におけるお茶資源を活用した観光商品化に関する研究

― 静岡県島田市・川根本町を対象として ―

静岡英和学院大学 人間社会学部 准教授
崔 瑛

要約

本研究では，島田市と川根本町におけるお茶資源の観光商品化を図るために，茶業関係者の受け入れ体制と観光商品化への意見を調べたうえで，お茶観光の需要層として，地元イベント参加者で，島田市の地域資源である「陶芸」に興味のある県内外の居住者，静岡市内の大学に通う若者を想定し，お茶観光に対するニーズを把握した。茶業関係者への調査では，お茶関連観光の多様化に向けて，他分野の専門家との協力・連携を図る必要がある点を把握した。また，お茶に関する専門性を活かした取組み推進の可能性を確認した。一方，需要側調査は，対象を地元イベント来場者層と大学生層に分け2回実施しており，お茶関連体験に対する好みの特徴を把握した。今後，お茶資源と他の地域資源の組み合わせを図り，新たなお茶関連体験プログラムを企画・立案するためには，マーケットリサーチ，モニターツアー等を重ね，体験プログラムへの需要ニーズをより詳細に把握する必要がある。

キーワード

ティーツーリズム，フードツーリズム，体験プログラム

I. はじめに

I. 静岡におけるお茶活用の取り組みと観光商品化推進の必要性

食資源を中核としたツーリズムの推進において，地域産業及び地域民の生活に根付いた飲食・食文化を商品要素に活かすことは，地域間差別化を図る上で大事なポイントである。静岡県は，全国で茶園面積17,100ヘクタール（全体に占める割合40%），生茶収穫量140,700トン（全体に占める割合38%）で1位を記録（平成29年基準）[1]しており，お茶の生産・消費に関する各種統計指標において，他地域に比べ競争優位を維持している。お茶関連産業に従事する人口が多く，住民生活とお茶の生産・文化の関わりが深いため，静岡のアイデンティティを表す代表的な観光商品の素材として，お茶資源は相応しいものと考えられる。

近年，静岡県では，地元旅行会社が企画した茶畑の景観を活かしたハイキングやお茶の取引所を見学するツアー等，お茶をテーマとする着地型旅行商品の催行本数が増えている。静岡県が主催するお茶資源活用事業も相次いでおり，例えば，2015年から3年間の取り組みがあった茶畑活用モデル事業「美しい茶園deつながるプロジェクト」は，中山間地域の茶園景観活用を目的に，県内7モデル地区で各々の取り組みが実現された。また，県内の代表的なお茶関連イベントである世界お茶まつり（2019年に第7回開催の予定）は，3年に1回の開催が継続されている。静岡市では，2006年に「静岡市お茶のまちづくり宣言」を発表し，2008年には「静岡市めざせ茶どころ日本一条例」を制定する等，お茶資源活用について積極的な政策姿勢を示してきた。最近は，静岡市内の茶農家，茶商を紹介するお茶体験ガイドブックを発行した。一方，島田市では，2015年からお茶を活用した市民参加型シティプロモーション「島田市緑茶化計画」が推進され，お茶をイメージした島田市PRロゴマークを作成する等の取り組みが行われてきた。

静岡県内では，上記のようなお茶資源活用を試みた事

業実績が存在するが，現時点において静岡県のお茶産地が一般的に観光地として定着されたイメージを得ているとはいえない。お茶関連資源の観光交流促進への活用に向けて，観光客受入体制の整備，ターゲット層の設定とお茶にまつわる体験メニューの企画等を含め，地域側が目指す観光地づくりの目的を明確にし，観光商品の多様化，お茶観光地としてのマーケティング手法を綿密に検討する必要がある。

2. 本研究の目的

本稿は，静岡県内の観光促進におけるお茶資源活用の必要性を受け，静岡県中部のお茶産地であり，お茶を活かした取り組みを実施している島田市と川根本町の２地域を対象地として，茶農家，茶商を含むお茶観光の受入側の実情を把握したうえで，お茶観光の需要層に対するニーズ調査を実施し，今後の観光商品化ならびに戦略的事業推進への示唆を提供することを目的とした。

具体的には，(1) お茶観光に関する先行研究の把握，(2) 島田市のお茶関連資源とお茶観光の受入側調査（茶業関係者の意見），(3) お茶観光の需要層に対する意識調査（島田市で開催されたイベント来場者，静岡市内の大学生）を実施し，お茶にまつわるコンテンツを観光資源として活用するための商品化，マーケティング戦略の立案に向けた知見を得ることを目指した。今回は，島田市・川根本町を対象地としたが，静岡県内外の他の茶産地にも適用可能な知見を得ることが望ましいといえる。本研究の全体図を図１に示す。

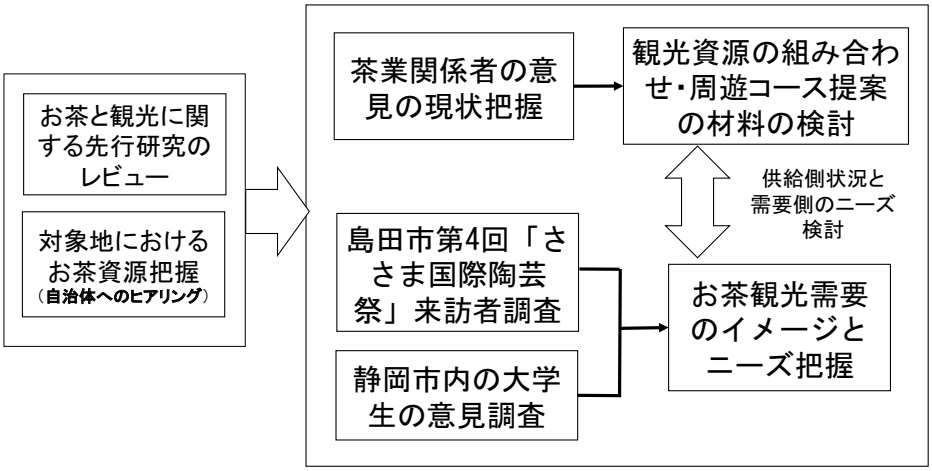
II. お茶観光に関する先行研究

1. フードツーリズム（Food Tourism）の定義と類型

茶は世界中で飲まれており，千年を超す歴史のある日本茶は，茶道等の文化的要素との関わりが深い[2)]。その一方で，緑茶や紅茶等は日常的に飲まれる飲み物であり，各種有効成分が生活用品の材料として用いられている。茶は食に影響を与える，食の一要素としても考えられるため，まず，食を重要要素とするフードツーリズムの定義とフードツーリズムの類型，お茶に関する飲料関連ツーリズムの研究を中心にレビューし，本研究の枠組み設定に必要な内容をまとめた。安田ら（2007）[3)]は，日本のフードツーリズムを「食旅」と名付け，食・食文化をキーワードとして食旅を次のように定義した。

食旅とは，食や食文化が，行く動機付けとなった旅行，デスティネーションの選択の基準となった旅行，主要な目的になった旅行，旅行中の活動の重要な部分となった旅行，そ

図―1　本研究の全体図



して，その土地固有の食や食文化が旅行者を誘引する重要な観光資源とするために行う食や食文化の保護，育成，創出やアピール活動とそれにより誘致された旅行のことである。

一般的に，食や食文化と関わる旅行や旅行事業，観光事業のことを「フードツーリズム」と呼ぶ（多方，2013）[4]が，上記安田らの定義から考えると，フードツーリズムは，食資源が選択基準や重要動機となる旅行のことと食を観光客の誘引につながる観光資源にするための取り組みとその活動によって誘致された旅行という2つに分けることができ，本研究の内容は，後者の定義に近い活動に関わるものといえる。また，安田（2013）[5]は，フードツーリズムの類型を，高級グルメ，庶民グルメ，マルチグルメ，食購買，食体験，ワイン・酒の6つに分類しているが，ここでは，ワイン，日本酒，焼酎等のアルコールドリンク関連ツーリズムがフードツーリズム研究分野の一領域として扱われている。お茶のツーリズムに比べると，ワイン・酒関連ツーリズムは，ワイナリーやワイン畑，酒蔵等を訪れる形の国内外の事例，研究成果の蓄積が豊富である。

2. 飲料関連ツーリズムの研究

飲料に関わる国内のツーリズム研究は，近年，ワインや酒類のアルコール類に関する事例研究が増えている。まず，ワインツーリズムについては，米国，イタリア，ニュージーランドにおけるワインツーリズムに関する研究動向を把握し，ワインとほかの食資源との関係に注目した桃井（2017）の研究[6]がある。桃井は，ワインツーリズム長野県千曲川ワインバレーの循環バス利用者調査（2017）[7]でもワインツーリズムにおける「食事」の重要性について言及した。

霜浦・大江（2016）[8]は，国内のワインツーリズムの先進事例として，「ワインツーリズム山梨」の事例を取り上げ，イベント訪問客の特徴，ワインやブドウの産地，食べ物／食事等の地域資源に対する評価傾向を把握した。

海外の現地視察・事例研究としては，飯塚によるベルギーウトウ地区のビールツーリズム[9]，スコットランド・クライゲラヒ村のウィスキーツーリズム[10]に関する研究がある。現地でのフィールドワークや資料分析等の手法を用いて，ビール醸造所，レストラン，景観等の資源の空間分析，スコットランドのウィスキー製造が地域密着産業となった地域構造の分析を行っている。また，増田ら（2015）は，北フランスにおけるワイン産地，ミュンヘンのビール工場等の現地視察・見学結果をまとめ，日本とヨーロッパにおける産品と観光に関する考察をしめした[11]。近年，食等の地域資源を活かした着地型観光の推進に相まって，海外に多くの事例や研究成果が存在するワインツーリズムに関する実証研究が増えており，ワイン等の飲料以外の地域資源との組み合わせ，一体化への課題が指摘されている。

3. お茶のツーリズムの研究

ワイン等の飲料関連ツーリズムと同様に，近年，国内における主要茶産地のお茶資源の活用に着目したツーリズムの研究が増えている。京都府南部の和束町の先進的なお茶観光の事例を取り上げ，関係者インタビューを通して取り組みを分析した望月の研究[12]，日本においてお茶観光が広がらない原因や政策面の課題を指摘した吉見の研究[13]，静岡におけるお茶観光に惹かれる消費者の特徴をモデル化し，消費者の重視要因を明らかにした岩崎の研究[14]がある。静岡産業大学情報学部が発行したO-CHA学（2012）[15]では，韓国における日本茶の認知度や台湾の観光茶園の現状等が紹介されている。その他，中国杭州の茶の文化と観光の関係，茶文化観光の現状と特徴についてまとめた王の研究[16]等がある。

中国では，有名茶産地である信陽におけるお茶観光推進における課題（ゴミ処理，マネジメント体制とガイドの必要性）に関する研究[17]や，杭州のティーガーデン観光客に対するデプスインタビューデータを用いたSWOT分析と現状分析の研究[18]等がある。また，Lee Jolliffeの著書“Tea and Tourism”[19]では，複数の共著者の分析によって，中国，イギリス，カナダ等の各国茶産地のティーツーリズム事例の特徴がまとめられている。

国内外のお茶に関する先行研究は，茶産地における取組み事例の分析，課題把握に着目したものが多くみられ

る。お茶資源の観光商品化に活かせる需要側のニーズを明らかにし，観光商品化の実務に活用できる研究成果の蓄積が必要である。

III. 本研究の対象地

1. 対象地の現状

静岡県中部の県央に位置する島田市と川根本町は，静岡県中部地域の主要茶産地であり，隣接自治体である。金谷駅から千頭駅を結ぶ大井川鐵道が両自治体をまたいでいる。島田市の人口は98,909人，面積は315.70平方キロメートル（2018年4月基準）であり，島田市の観光施設・宿泊施設の利用客数は，2015年度19万7350人，2016年度18万8936人となっている。

川根本町の人口は 7,134人，面積は496.72平方キロメートルである。大井川鉄道の新金谷駅への来訪・電車の乗客数は2014年度の15万5257人から2016年度18万9919人に増加しており，SLや機関車トーマスの人気によりSLの乗車率は高くイベント開催等の影響で新金谷駅周辺地域の観光客が増加している。

筆者は，島田市役所へのヒアリング（2017年12月8日実施）により自治体職員が推奨する当該地域のお茶関連の魅力的な資源を把握した。2013年に世界重要農業遺産システム（Globally Important Agricultural Heritage Systems:GIAHS）に登録された「茶草場農法」が挙げられた。島田市・川根本町の一部の地域において，茶草場農法によるお茶栽培が続いている。また，2018年3月にリニュアールを終え開館した「ふじのくに茶の都ミュージアム」，「蓬莱橋」等が代表的な資源とされた。島田市のシティプロモーション事業の一環として，地元のNPOとの共同企画による「夜遊び体験プログラム」，飲食店とのコラボレーションによる緑茶を材料にした食べ物開発の取り組みがあり，従来にない新しいお茶資源の開発を行っている。

一方，川根本町では，県事業の「美しい茶園deつながるプロジェクト」のモデル地区の1つとなり，2015年から3年間，茶農家経営者が地域デザイナーとなり「川根本町美しい茶園でつながるプロジェクト推進部会」を設置し，地域内のモニターツアー（川根本町に多い吊り橋，茶歌舞伎，自然環境等の強みとなる資源を盛り込んだ体験，川根茶のインスタグラムフォトコンテストの開催，ユニークな発想ができる参加者（コーヒー業者）の招待）等，お茶資源活用のアイデア事業が行われた。

IV. 調査結果

1. 調査概要と設計方法

本研究のアンケートは，対象地の茶業関係者のお茶資源の活用と観光推進に対する意見，お茶関連体験メニューの開発可能性について把握するとともに，地域側が提供可能な体験メニューに対して，需要側のニーズをマッチングすることを試みたものである。需要側調査の実施については，対象地内で開催されるイベント参加者を対象として，静岡県内外の参加者意見把握を目的とした。また，イベント会場での調査とは別に，大学生向けの調査を実施し，若い年齢層の意見との比較・検討を行うことを試みた。

調査票の設計においては，お茶関連体験メニューの設定を，お茶農家や自治体担当者へのヒアリング結果と現在静岡市内で販売されているお茶観光ツアーの内容を参照しながら，調査協力者と2～3人程の人員でブレインストーミングにより行った。需要・供給側の調査票を対応させ，茶業関係者に対する調査票にて，お茶に関する提供可能な体験を選択するよう提示した項目と同様なものを，消費者視点から興味・関心のある体験として選択するように設計した（表-1）。

体験メニューの項目は，茶業関係者調査では，8カテゴリ（試飲・販売／教育・案内／交流／観光開発（商品開発）／観光開発（サービス）／関連商品販売）45項目を挙げ，複数回答で取り組みの現状と可能性について訊いた。需要側調査では，ささま国際陶芸際の来場者向け調査票

表―1　調査項目の対応（一部）

カテゴリ		需要側調査の項目設定	茶業関係者調査の項目設定
茶畑活用	体験	茶園・茶畑を散策する	茶園・茶畑散策コースの開発
		茶畑をハイキングする	茶畑ハイキングの案内
	飲茶	茶畑でお茶を飲む	茶畑でのお茶提供
			茶畑周辺のカフェスペース設置・運営
教育		茶農家の茶栽培を学ぶ	農家の茶栽培方法を教える
茶料理		お茶のコース料理を食べる	お茶関連料理の提供・販売

は11カテゴリ（茶畑での体験／お茶関連体験／茶に関する知識／飲茶／茶料理／茶購入場所／茶関連もの購入／陶芸関連／宿泊関連／SL関連／その他）に分類し57の体験項目を設定し,「島田市・川根本町でお茶に関する体験をすることを仮定した場合, 興味があるもの」をカテゴリ毎に選択する形式にした。静岡市内の大学生に対する調査では, ささま国際陶芸祭での調査項目をベースとして, 大学生向けの調査票を作成した。若者向けの内容として3項目（茶娘コスチュームを着る等）を追加し, お茶に関する体験について60項目を提示した。大学生向けの調査票では, 同一の調査内容を提示したが, カテゴリ分類等を示さず, 単純な表形式で興味があるものに○印をつけるようにした。商品化実現の可能性や調査票紙面の条件等を考慮しながら項目数を調整している。

2. 茶業関連関係者のお茶観光推進に対する意見調査結果

ここでは, 2017年12月～2018年1月にかけて, お茶関連コンテンツを提供する受け入れ側（茶業関係者）の実情把握のために行った島田市内の茶商・茶農業者（茶工場と自園自製農家）への調査結果を示す（依頼204件・有効回答34件（回答率16.2%））。アンケート調査対象は, 島田市茶業振興協会に登録されている204カ所の茶商, 茶工場・自園自製農家, お茶関連協同組等であり, お茶の栽培, 製造, 販売に関わる業務従事者の視点に立った意見を把握することができた。調査対象の選定と調査票の発送は, 島田市戦略推進課の協力を得て実施した。

回答を得た事業者の6割が従業員数10人未満の小規模な組織であり, 5割以上が家族経営型事業者であると回答した。当該地域での仕事継続年数が10年未満の事業者は1社のみで, 回答した事業者の平均継続年数は51.24（年）, そのうち12社が50年以上の営業年数があった。サンプル数に限りがあるものの, 地元の老舗事業者のお茶観光への意識を知るための材料として傾向を把握した。

(1) 観光振興に対する考え方

観光客増加に対する考え方を表-2に示す。国内・海外からの観光客を問わず, 観光客増加に対して抵抗する意見はほとんどなく, 観光客増加による期待できる効果として,「観光客による消費増加」（26社, 76。5%）を挙げる意見が多かった。次いで,「地域の知名度アップ」（23社, 67.6%),「まちのにぎわい創出」（21社, 61.8%),「観光の波及効果で地場産業の活性化」（17社, 50.0 %),「雇用の創出」（16社, 41.7%),「地域資源開発の機会」（9社, 26.5%）の順に期待が高かった。

一方で, 観光客増加による懸念・心配事としては,「騒音・ゴミ増加」（21社, 72.4%),「交通渋滞・交通環境悪化」（13社, 44.8%),「路上駐車問題」（13社, 44.8%),「治安の悪化」（10社, 34.5%),「観光客対応による負担」（8社, 27.6%）の順に挙げられた。観光客増加による経済的メリットに対する期待があり, 生活・仕事上の懸念する点があるものの概ね観光客増加に対しては, ポジティブに考えているといえる。

(2) 現在の業績と必要な取り組み

近年の自社・自園の業績（売り上げ, 収入等）の推移

表―2　観光客増加への意見

	好ましい	どちらともいえない	好ましくない	分からない
国内観光客増加	26 (83.9%)	4 (12.9%)	0 (0.0%)	1 (3.2%)
海外観光客増加	23 (74.2%)	7 (22.6%)	0 (0.0%)	1 (3.2%)

（過去5年間）については,「順調に増加」と答えた事業者はなく,「やや減少」(4社, 12.5%),「かなり減少」(13社, 40.6%) と回答しており,「減少」と答えた事業者が半数以上であった。近年, 需要の停滞による荒茶価格の低迷や販売量の減少等が続くなか, 以前に比べお茶関連生産の現場が厳しい状況になっていることがうかがえる。

今後の業績展望については, やや拡大（12社, 37.5%）と横ばいが続く（8社, 25.0%）, やや縮小（8社, 25.0%）, かなり縮小（3社, 9.4%）という回答となっていた。また, 今後の事業多角化・業種転換等の可能性については, 35.3%が「可能性がある（「大いにある」と「多少はある」の合計）」と答えた。

一方で, 当該地域のお茶関連産業の維持・再生のために今後必要な取組みとして, 最も重要度が高い選択肢（重要度1位）は, 全19項目のうち,「販路・市場拡大」(7社, 21.2%),「人材の確保と育成」(7社, 21.2%), 生産・販売技術の改善（5社, 15.2%）が多く選ばれた。「6次産業化の推進」を1位に挙げたのは2社（6.1%）であり, 観光業に限ってみると「観光業との連携」や「観光関連取り組みの推進」の重要度を最も高く評価する回答はなかった。「観光業との連携」と「観光関連取り組みの推進」を3位に挙げたのが2社（6.1%）, 4位に挙げたのが5社（15.2%）であり, この結果から, 6次産業化等の多角化や観光関連の取組みに対する重要度は比較的低く, お茶関連商品の販売拡大と人手の確保を急務としていることが分かる。自由記述の意見として, 観光促進より茶畑の基盤整備, 茶畑そのものの管理・減少防止に対する対策を求める声も把握できた。

現在の観光と本業の関わりについては, 観光関連取り組みについてポジティブな回答（観光関連事業・取り組みを行っている, 観光関連事業・取り組みを行う予定である）が5社（14.7%）からあり, 観光関連取組みを実施（考慮）する理由として,「新たな収入源の確保」,「新たな販路確保」,「お茶に対する一般の意識改善・興味の喚起」,「地域の魅力発信」,「自社・農家・農園・工場のPR」を挙げていた。本業を活かした観光関連取り組みを進めている事業者が少ないといえる。

現時点での観光客受け入れの体制については,「観光客の受入は不可能」と答えた割合が53.3%（16社）であり,「観光客の受入を検討できる」と「観光客の受入可能」が各23.3%（7社）であった。この結果から, 観光客を受け入れする体制が整っているのは, 一部の茶業関係者に限られる状況が推察できる。

(3) 観光受け入れの現状

次に, 今後観光関連取組みを行う場合, 自社・自園においてお茶を活用した観光客へのサービス提供・観光客誘致の取組みとして検討可能なもの, 関係機関の支援等の条件が整ったら取組みを考慮できる体験について, 45項目を挙げ複数回答で意見を訊いた。回答結果を検討し, 1回以上の選択があった39項目についてカテゴリ別に選択回数が多い順でまとめた（表-3）。全体の傾向として,「茶畑」でのサービス提供に関する項目が多く選ばれ,「教える」や「案内する」等, 観光客に知識を伝える取り組みが選ばれていることが分かる。

カテゴリ別の傾向をみると,「試飲・販売」に関する取組が最も多く選択され取組みの実績も多い。「お茶の試飲・お茶関連案内」は既に5カ所で実施されている。また,「茶畑でのお茶の提供」が多く選ばれた。「お茶の専門知識を教える」,「お茶農家の栽培方法・茶産地を教える」等の教える性格のものと「茶の樹観察の案内」のように, 茶畑での案内に関するものが選択されていた。また, 関連商品の販売（茶器の販売）, 陶芸品関連サービス（お茶を

淹れてもてなす）に関する取り組みを一部ですでに行っていることも把握できた。

一方で，選択が全無の項目として，「お茶畑での料理提供」，「お茶関連料理の提供・販売」，「お茶のＢ級グルメ開発」，「茶道を教える」，「お茶成分の化粧品開発」がある。いずれも開発のためには，専門性を要する体験メニューに該当するものであり，このような取組みを実現するためには，商品化に必要となるノウハウのある専門機関・専門家との協力・連携の仕組みを構築する必要があろう。安田・才原（2011）[20]によると，食の観光資源化のまちづくりには，地域住民を含めた多様な推進主体の協力が必要であり，農商工連携の形によって新しい食旅のスタイルが創出されるケースが多い。

本調査は，主に，お茶の生産・加工業者，流通業者の意見を把握する形で行ったが，観光商品化の実現に向けては，行政，商工会議所，観光協会のサポートを受けつつ，飲食業者，料理人，特色ある空間，商店街，他産業分野の生産・加工業者，流通業者，サービス提供者等の関係者との連携を図る必要がある。今後，「自地域をどのような地域にしていきたいか」という理想の地域像のイメージについては，「自然との共存・共栄」，「農村」，「田園風景」等の単語が複数回共通してあがった。また，観光客に推薦できる資源として，「清流」，「景観」，「大井川」，「温泉」と「椎茸」，「落花生」，「煎茶」，「茶葉の葉天ぷら」等の地元で栽培された作物とそれを使った飲食物が挙げられた。最後に，島田市・川根本町の観光分野の発展・促進のために改善が必要なものに関する意見（複数回答）として，トイレ・休憩所（15社），案内板・標識（13社），観光スポットを結ぶ交通手段（12社），イベント・まつり，飲食施設（各11社），体験施設（10社），外国語表記・外国語対応（8社）の順に多く選択され，比較的にハード面の整備に問題意識を持つ傾向があった。

(4) 今後の展望まとめ

茶業関係者調査は，12月から1月の年末年始を挟む時期に行われ，サンプル数が当初の予想より少なく一部の茶業関係者の意見をもとに作成する形になった。また，島田市内に限った事業者向け調査となったことが今後の課題である。しかしながら，観光客の増加に対する期待の高さ，お茶観光推進への自社・自園の参加に対する態度，観光を付随的手段として本業の活性化に利用したい意向が多くあることを把握できた。また，お茶観光関連の取組みとしては，お茶の販売につながる体験メニューの提供，茶業関係者の専門知識を活かして観光客を教え，案内する取組み，茶畑を活用するプログラム開発に，展開・発展できる可能性について確認することができた。

3. お茶観光の需要層とニーズに関する調査

(1) 需要側調査のねらい

ここでは，お茶観光の需要側ニーズ調査の調査票設計の考え方について述べる。当該調査の主な目的は，お茶観光の体験に対する地域内外の需要側のニーズを把握することであり，調査対象は，島田市内で開催されるイベント参加者（第4回ささま国際陶芸際来場者）と静岡市内の大学生を選定した。

まず，ささま国際陶芸祭は2年に1度開催される市内の大規模イベントであり（2015年基準4500人の来場者），静岡県内居住者の来場が比較的多いが，県外や海外からの観光客の来場も増加しているため，対象地域のイメージや資源に対する評価等多様な意見調査が実施できると考えた。

もう1つのねらいは，観光商品化の素材として，陶芸とお茶の組み合わせについて検討することであった。お茶に対する興味・関心を性別によって比較すると，女性層が比較的お茶を好む傾向が高いことが示されている。また，筆者によるお茶観光に関する調査[21]では，お茶をテーマとする観光について，比較的女性層の興味・関心が高いことを把握した。島田市・川根本町におけるお茶の観光商品のメインターゲットを女性層に設定することを仮定した場合，女性層にとって興味・関心の高い芸術・文化関連の資源であり，かつ島田市笹間地区の特徴的な地域資源でもある陶芸の要素を，お茶観光商品に組み合わせる点を検討する判断材料を得るために，地元陶芸際の来場者を

表―3　お茶を活用した観光客誘致への取組みに対する意見

カテゴリ分類	取組みの内容	割合	ケース割合	取り組み実績事業所数
試飲・販売	茶畑でのお茶提供（10）	7.2%	40.0%	1カ所
	お茶の販売・直売（9）	6.5%	36.0%	−
	お茶試飲・関連案内 (8)	5.8%	32.0%	5カ所
教育・案内	お茶の専門知識の教える (7)	5.1%	28.0%	−
	お茶の淹れ方を教える (6)	4.3%	24.0%	−
	農家のお茶栽培方法を教える (6)	4.3%	24.0%	4カ所
	茶畑ハイキングの案内 (6)	4.3%	24.0%	1カ所
	茶畑でのお茶の生育の教育・指導 (5)	3.6%	20.0%	1カ所
	茶畑でお茶の樹観察の案内 (5)	3.6%	20.0%	−
	茶葉の選び方を教える (5)	3.6%	20.0%	1カ所
	茶の産地について教える (5)	3.6%	20.0%	−
	茶の健康知識を教える (3)	2.2%	12.0%	2カ所
	お茶の歴史・文化を教える (3)	2.2%	12.0%	−
	茶草場農法関連知識を教える (2)	1.4%	8.0%	1カ所
交流	観光客との会話・交流 (5)	3.6%	20.0%	3カ所
	地域文化・観光名所への案内 (2)	1.4%	8.0%	2カ所
観光開発（体験型）	茶園・茶畑散策コースの開発 (6)	4.3%	24.0%	−
	茶摘み体験メニューの開発 (3)	2.2%	12.0%	3カ所
	茶揉み体験メニューの開発 (3)	2.2%	12.0%	−
	茶工場・製造見学コース開発 (2)	1.4%	8.0%	3カ所
	茶畑サイクリングコース開発 (2)	1.4%	8.0%	−
	お茶関連食物体験メニューの開発 (1)	0.7%	4.0%	−
	紅茶づくり体験の開発 (1)	0.7%	4.0%	1カ所
設備	観光客向け体験・休憩所の運営 (6)	4.3%	24.0%	1カ所
	茶畑周辺カフェスペース設置・運営 (2)	1.4%	8.0%	−
	農家民宿の開業 (1)	0.7%	4.0%	−
観光開発（商品開発）	お茶関連お土産品の開発 (5)	3.6%	20.0%	−
	茶菓子・スイーツの開発 (1)	0.7%	4.0%	1カ所
	茶のビール・酒類開発 (1)	0.7%	4.0%	−
	茶の特産料理・食材開発 (1)	0.7%	4.0%	−
	お茶成分配合の製品開発 (1)	0.7%	4.0%	−
	茶キャラクターの商品開発 (1)	0.7%	4.0%	−
観光開発（サービス）	茶料理レシピの開発 (1)	0.7%	4.0%	−
	陶芸品に茶を淹れてもてなす (1)	0.7%	4.0%	1カ所
関連商品販売	茶菓子・スイーツの販売 (5)	3.6%	20.0%	3カ所
	茶関連製品・商品販売 (3)	2.2%	12.0%	1カ所
	茶器の販売 (2)	1.4%	8.0%	2カ所
	お茶関連書籍の販売 (1)	0.7%	4.0%	−
	お茶関連道具の販売 (1)	0.7%	4.0%	1カ所

注1：括弧内の数値は選択された回数である。
注2：5回以上選択された取り組み項目に網掛けをした。

調査対象層にした。

一方，静岡市内の大学生に対する調査を別途実施した理由は，若年層のお茶に対する意識と体験に対する好みを把握し，陶芸祭来場者調査の結果と比較・考察するためであった。陶芸祭来場者の年齢層が比較的高く，10代後半から22歳までの若い年齢層からの回答が少ないことが予想されたため，若者層の来訪，交流を望む地域側の要望に応え，若者の意見を把握するために，大学生向けの調査が必要であった。お茶関連体験プログラムに関する項目等を共通項目として含め，お茶のイメージ等を訊くアンケート形式にした。

(2) 島田市内の国際陶芸祭来場者調査の概要

ささま国際陶芸祭来場者調査は，2017年11月25日と26日にイベント会場（島田市川根町笹間の島田市山村都市交流センター）の出入り口で質問紙配布によるアンケートを実施した。2日間で95名から有効回答を得た。調査結果，回答者の属性は，静岡県内の居住者が多く（83名），その他，関東・関西・愛知等からの来場者があった。平均年齢は48.8歳で，性比は，女性61.1%（58名），男性38.9%（37名）で女性の回答が多かった。20代以下の回答者は 8.6%であり，30代から60代までの「大人」に該当する年齢層からの回答が多かった。

1) お茶と陶芸の関係

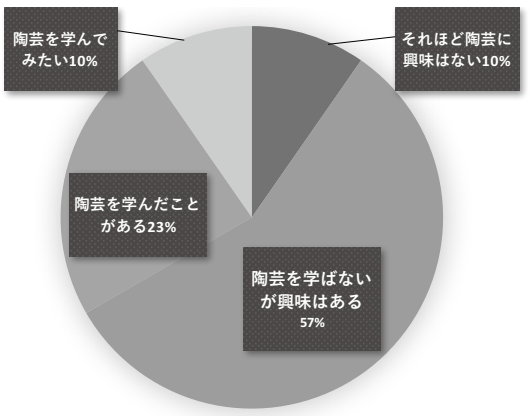
図-2に陶芸に対する興味度，図-3にお茶関連旅行への興味度を示した。「それほど陶芸に興味がない」が10%（図-2），「お茶関連旅行に興味がない」が15%（図-3）であり，当初の目的通り，両活動に興味・関心が高い層から回答を得ることができた。また，図-3では，お茶産地を旅行することを仮定した場合，旅行会社が提供するツアーより自由旅行を好む傾向がみられ，個人の自由旅行を選好する近年の旅行行動のトレンド近い意見が多かった。

図-4では，お茶関連ツアーに対する興味度を基準に，3つのタイプに分け（ツアー参加希望層，自由旅行希望層，ツアー無関心層），島田市の伝統陶芸である志戸呂焼関連体験に対する態度を把握した。ニュートラルな回答（どちらでもない）を除外し，ポジティブ（体験したい）とネガティブ（体験したくない）の回答のみの比率を確認すると，サンプル数が限られる結果ではあるものの，ツアー無関心層に比べ，お茶関連ツアー参加を希望する層や個人の自由旅行を希望する層において，志戸呂焼関連体験にもポジティブな態度を持っていた。

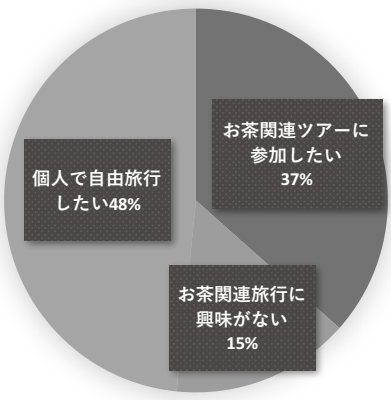
2) 対象地の魅力に対する連想

島田市と川根本町の魅力に関する自由記述では，島田市の場合，「自然豊かさ」，「茶」，「大井川鉄道・SL」，「温泉」等が挙げられた。川根本町の場合は，「田園風景」，

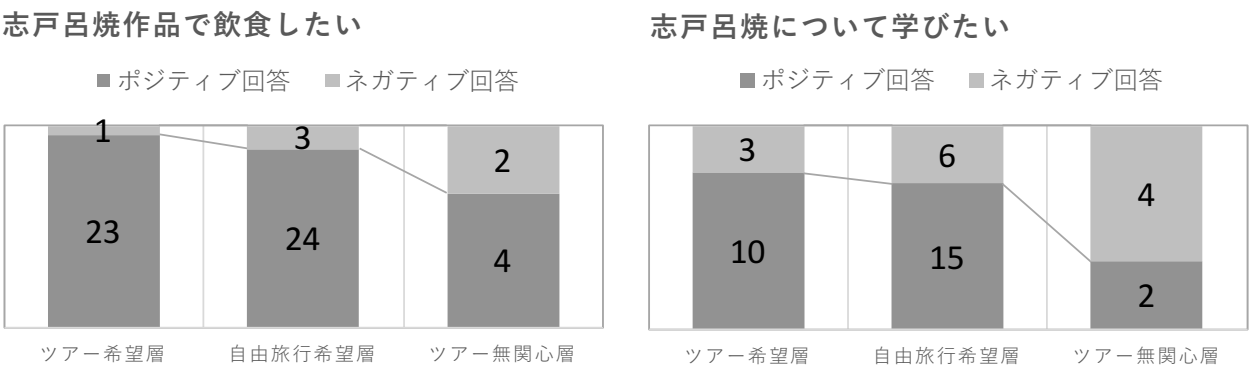
図―2　陶芸に対する興味度 (N=95)



図―3　お茶関連ツアーへの興味度 (N=95)



図―4　お茶観光別客層タイプと志戸呂焼への態度の関係



「景色」,「のどかさ」,「寸又峡」等を含め島田市と同様に,自然豊かさを評価する意見が挙げられ,その他「茶」,「温泉」,「SL」等も見られた。茶業関係者の意見調査結果をみると,理想とする地域像に「自然との共存共栄」,「農村」,「田園風景」を挙げていたため,「自然」,「田園」というキーワードが,対象地の地域魅力・イメージとして需要側にも定着されていることを確認できた。

(3) 静岡市内の大学生のお茶観光への意識調査結果

ここでは,静岡市内の大学一ヶ所にて在学生に対するアンケートを実施（2018年1月12日）した結果をまとめる。当該大学の在学生は静岡県内に居住する人がほとんどである。回答者の平均年齢は19.4歳であり,女性58名,男性40名からの回答があった。回答者全員が静岡県内に居住しており,当初,日本人学生99名,留学生11名から回答を得たが,性別が分からないものや留学生による異質的な回答を排除し,日本人学生のサンプルのみ（98人）を分析に用いた。まず,大学生が持つお茶に対するイメージについて把握すると,「毎日飲むもの」,「当たり前のもの」から「必要なもの」,「日常生活の一部」という意見が多く,さらに「共に生きる相棒」,「好きなもの」等のように,身近なもの,愛着のあるものとして考えていることがわかった。「健康的」,「健康にいい」等のお茶の効能に対するイメージ,「静岡を表すもの」,「静岡の誇り」,「静岡の名産」等の地域とのつながり,「日本の代表的な飲みもの」,「日本らしさ」等の日本のイメージとのつながりを連想する人もいた。

30代以上が多かったささま陶芸際での調査結果に比べても,大学生が持つお茶へのイメージはポジティブなものであり,静岡,日本を代表する飲みもの,生活のなかの身近なものというイメージを持つ傾向があった。陶芸祭での調査結果との差異点としては,陶芸祭での調査結果では,お茶に対して,「いやし」,「リラックス」,「安らぎ」といった連想をする回答が多かったのに比べ,大学生の場合は,「落ち着く」等の連想は少数であり,「おいしい」,「健康的」等を挙げる回数が多かった。 年齢層の高い方が,お茶によるいやしやリラックスへのニーズがあることが推察できる。

(4) お茶の体験プログラムに対する意見

ここでは,お茶に関する体験として興味あるものを需要側のニーズとして捉え把握した。表-5には,大学生調査結果と陶芸祭来場者調査結果をあわせて,お茶体験プログラムについて回答者が興味を示したものを選択回数の多い順に並べてまとめた。調査票の項目数が多いため,表-5では,選択回数が10回以上あったプログラムのみを示した。また,大学生回答データをA層,陶来場者回答データをB層として示し,体験プログラムの選択結果を比較した。表-5のなかの「比較」欄には,両層の選択割合を単純に比較して,その差が10%以上離れていることを基準にして印をつけた。「お茶のスイーツ・茶菓子を買う」,「お茶風呂に入る」,「雰囲気のいいカフェで茶を飲む」等への興味が両方とも高く,A層の3割以上,B層の4割以上が「茶

表 -5　お茶関連体験プログラムに対するニーズの傾向

お茶関連体験項目 (大学生層＝A層 / 陶芸祭参加者層＝B層)	選択回数の順位		選択回数		選択した割合		比較
	A層	B層	A層	B層	A層	B層	
茶菓子・スイーツを買う	1	1	52	72	60.50%	75.80%	A<B
和風の茶室で茶を飲む	2	15	38	33	44.20%	34.70%	A>B
老舗の茶屋で茶を飲む	3	19	34	29	39.50%	30.50%	A>B
お茶風呂に入る	4	5	29	49	33.70%	51.60%	A<B
雰囲気いいカフェで茶飲む	5	11	29	37	33.70%	38.90%	–
茶摘み体験をする	6	9	26	42	30.20%	44.20%	A<B
お茶料理コースを食べる	7	2	25	55	29.10%	57.90%	A<B
茶専門店でお茶を買う	8	26	25	23	29.10%	24.20%	–
農家の茶料理を食べる	9	12	24	36	27.90%	37.90%	A<B
紅茶づくりをする	10	39	22	13	25.60%	13.70%	A>B
茶畑を眺める	11	10	22	40	25.60%	42.10%	A<B
老舗の茶屋でお茶を買う	12	19	22	29	25.60%	30.50%	–
お茶の淹れ方をまなぶ	13	6	21	45	24.40%	47.40%	A<B
陶芸体験をする	14	14	20	36	23.30%	37.90%	A<B
茶のB級グルメを食べる	15	24	19	25	22.10%	26.30%	–
茶道を学ぶ	16	37	18	15	20.90%	15.80%	–
茶工場・製造所見学する	17	29	17	21	19.80%	22.10%	–
お茶の飲み比べをしたい	18	–	16	–	18.60%	–	–
茶のビール, 酒を飲む	19	45	15	11	17.40%	11.60%	–
茶もみ体験をする	20	25	15	23	17.40%	24.20%	A<B
茶園・茶畑を散策する	21	7	15	43	17.40%	45.30%	A<B
お茶料理を作る	22	42	14	12	16.30%	12.60%	–
茶の歴史・文化を学ぶ	23	41	14	12	16.30%	12.60%	–
茶畑をサイクリングする	24	28	14	21	16.30%	22.10%	–
SLに乗って茶を飲む	25	17	13	31	15.10%	32.60%	A<B
茶成分配合のものづくり体験	26	–	13	–	15.10%	–	–
お茶成分化粧品を買う	27	49	13	9	15.10%	9.50%	–
農家の人々と交流する	28	38	13	14	15.10%	14.70%	–
茶料理のレシピを学ぶ	29	22	12	28	14.00%	29.50%	A<B
茶畑をハイキングする	30	27	12	22	14.00%	23.20%	–
SLに乗って茶畑をみる	31	3	11	51	12.80%	53.70%	A<B
茶の健康知識を学ぶ	32	13	11	36	12.80%	37.90%	A<B
茶畑でお茶を飲む	33	35	11	17	12.80%	17.90%	–
地域の伝統陶芸を学ぶ	34	46	11	11	12.80%	11.60%	–

摘み体験」を選択していた。

『A 層=大学生層の特徴』

大学生層においては,「茶菓子やスイーツの購入」が最も好まれている。比較的に選択回数の多い項目は,「和風の茶室で茶を飲む」,「老舗の茶屋で茶を飲む」,「紅茶づくりをする」であり, 和風茶室, 老舗茶屋等, 特別な雰囲気のあるスペース, 楽しめる空間で「お茶を飲む」ことに興味を示していた。

『B 層=大人層の特徴』

比較的年齢層の高い陶芸祭来訪者層においては, 大学生層に比べ,「お茶風呂に入る」,「お茶のコース料理を食べる」,「SL に乗って茶畑をみる」,「お茶の淹れ方を学ぶ」,「茶園・茶畑を散策する」,「茶畑を眺める」等の選択率が高くなっていることから, お茶を活用した体験や料理, 茶畑の景観観賞, 散策等の周遊行動に魅力を感じていることが分かった。

V. おわりに

本研究は, 島田市と川根本町におけるお茶資源を活用した観光商品化を図るために, 茶業関係者の受け入れ体制と観光商品化への意識を調べたうえで, お茶観光の需要層として, 島田市の地域資源である「陶芸」に興味のある県内外の居住者層, 静岡市内の大学に通う若者を想定して, お茶観光に対するニーズを把握した成果である。

お茶観光の受入側の意見では, お茶資源を活かす観光よりも, 生業である茶生産・販売基盤の充実化を重んじる傾向が読み取れ, お茶関連観光商品の多様化, 新規開発のためには, 旅行会社・飲食業（料理）・製品製造の各分野の専門家との協力・連携を図る必要性がある点を確認した。また, お茶に関するお茶関連企業, 茶農家の専門性を活かす取組み・受入可能性も確認できた。自然との共生を重視する地域の理想像に近い形で, 今後観光商品化の事業化を図るためには, 個別業者に対するインタビュー等を通して, より具体的な取り組みが可能なコンテンツの種類, 必要となる支援策等を整理する必要がある。

お茶観光の需要側のニーズについては, 地元の陶芸イベント来場者と県内に居住する大学生に対するアンケートを２度実施した。まず, 陶芸際での調査では, 陶芸とお茶のコラボレーションを想定した意識について調べ, お茶観光に興味のある層は, 地域の伝統工芸（志戸呂焼）関連体験にも興味を持つ傾向があることを把握した。

お茶の体験プログラムには, ささま国際陶芸祭来場者と大学生のデータを比較し, 両方の体験に対する好みの特徴をまとめた。今後, 本稿の調査結果で得た需要層のお茶観光プログラムへの好みの傾向を参考に, 当該地域内の関係者（自治体, 旅行会社, 茶業関係者, 宿泊・飲食関係者）の協力を得ながら, お茶資源と他の地域資源の組み合わせ, ならびに新たな体験プログラムの企画を行う必要があろう。今後, 茶産地におけるお茶資源を活かした観光商品に関する事業, コンテンツの多様化に向けた取り組みを促進するためには, さらなるリサーチ, モニターツアー等の企画を重ね, 体験プログラムへの需要ニーズをより詳細に把握する必要がある。

謝辞

本研究は, 平成 29 年度の「しずおか中部中枢都市圏地域課題解決事業」に採択された「お茶資源を活用した観光商品化に関する研究」の成果の一部である。本研究の遂行において, 島田市市長戦略部戦略推進課の後藤弘樹様をはじめ, 島田市産業観光部農林課・観光課の関係者の皆様, 静岡市企画局企画課の関係者の皆様等, 多くの自治体職員の方々から多大なるご支援とご協力をいただいた。ここに記して謝意を表します。

引用文献

1) 静岡県公式ホームページ http://www.pref.shizuoka.jp/j-no1/m_tealeaf.html（最終閲覧：2018 年 8 月 12 日）

2) NPO 法人日本茶インストラクター協会 (2008).『日本茶のすべてがわかる本』農文協 .

3) 安田亘宏・中村忠司・吉口克利 (2007).『食旅入門』教育評

論社 .

4) 多方一成 (2013).『グリーンライフ・ツーリズムへの創造』芙蓉書房出版 .

5) 安田亘宏 (2013).『フードツーリズム』古今書院.

6) 桃井謙祐 (2013).「ワインツーリズムとフードツーリズムの一体化に関する考察」『第 32 回日本観光研究学会全国大会学術論文集』

7) 桃井謙祐 (2017).「我が国のワインツーリズムへの参加者に関する研究 : 長野県・千曲川ワインバレーへの来訪者を事例に (課題先進地における地方創生への挑戦)」『第 9 回地域活性学会研究大会論文集』p.322-325.

8) 霜浦森平・大江靖雄 (2016).「ワインツーリズムの訪問客の地域観光資源に関する評価に関する分析 - ワインツーリズム山梨を事例として-」『農業経済研究』第 88 巻, 第 2 号, p.200-205.

9) 飯塚遼・菊地俊夫 (2013).「ベルギー・西フランデレン州ワトウ地区におけるフード・ツーリズムの重層構造モデル」『観光科学研究』第 6 号 , p.1-15.

10) 飯塚遼 (2012).「スコットランド･クライゲラヒ村におけるウィスキーツーリズムの現状」『観光科学研究』第 05 号 , p.107-115.

11) 増田誠也・秋山綾・野村尚司 (2015).「ヨーロッパ・日本における地域産品を活用したフードツーリズムの形成に関する研究」『玉川大学観光学部紀要』第 3 号 ,p.1-8.

12) 望月徹 (2017).「和束町を茶源郷へ導く新たな潮流について– 若い移住者による和束町変容のメカニズム」『第 32 回日本観光研究学会全国大会学術論文集』p.49-52.

13) 吉見淳代・花村周寛 (2016).「日本のティーツーリズム推進における観光政策と茶業政策の課題に関する研究」『第 31 回日本観光研究学会全国大会学術論文集』p.165-168.

14) 岩崎邦彦 (2013).「緑茶と観光の融合によるイノベーション」『静岡に学ぶ地域イノベーション』中央経済社.

15) 静岡産業大学 O-CHA 学研究センター (2013).『O-CHA 学第 4 号』静岡産業大学.

16) 王静 (2011).「中国茶都」杭州市における茶文化観光の現状と特徴」『第 26 回日本観光研究学会全国大会学術論文集』p.165-168.

17) Shaowen Cheng, Jing Hu, Dorothy Fox, Yuting Zhang.(2012). Tea tourism development in Xinyang, China: Stakeholders' view. *Tourism Management Perspectives*, 2, p.28-34.

18) Chang-Min Huang, Chao-Lin Tuan, Anupong Wongchai.(2014). Development Analysis of Leisure agriculture-A case study of Longjing Tea Garden, Hanzhou, China. *APCBEE Procedia*, 8.210-215.

19) Lee Jolliffe.(2007). *Tea and Tourism*, Channel View Publications.

20) 安田亘宏・才原清一郎 (2011).『食旅と農商工連携のまちづくり』学芸出版社.

21) 崔瑛 (2016).「日本静岡県のお茶を活用した観光商品開発に関する基礎的研究」『第 79 回韓国観光学会国際学術大会発表論文集一般研究論文観光資源開発Ⅷ』p.487-496.

オーラルセッション ― フルペーパー

デスティネーション・ブランディングによる国際観光客の誘致と価値創造

― インドからのインバウンドは可能か ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科
渡邉 朱美

要約

国際観光市場は，成長と発展が期待される市場の一つである。日本においても国際観光客の誘致が重要視されているが，日本が世界各国の競合他国から旅行選定先として選ばれるには，多くの課題が存在する。

本稿の目的は，日本を「ブランド」ととらえ，国際観光客を日本へ誘致するデスティネーション・ブランディングのあり方を考察することである。これを実践するために，一方的ではなく，国際観光客と価値創造をすることで戦略的なデスティネーション・ブランディングが必要である。そのために，まず国際観光客とブランドの距離を短縮するブランドエクイティ，さらに国際観光客にとって価値の高いブランドと認識されるブランド・ベネフィットにおける先行研究に着目した。いずれも感情的価値に働きかけるデスティネーション・ブランディングである。

さらに，得られた知識より，潜在的な国際観光客と予想する新興国インドにおいて，グループインタビュー調査を実施した。そこでは，現在のインド人における国際観光の意識調査，および日本におけるイメージを明らかにした。最後に，現状と理論を当てはめ，感情的価値の高いデスティネーション・ブランディングのあり方を議論する。

キーワード

デスティネーション・ブランディング，デスティネーション開発，顧客ベースのブランド・エクイティ

I. はじめに

現在，世界で国際観光市場の発展と成長が期待され，国際観光客の誘致がいっそう重要となっている。その実現方法として，自国へ訪れる国際観光客に向けたデスティネーション・ブランディングが着目されている。国際観光市場においては，国際観光客から旅行選定先として選ばれる存在にならなければならないが，それはいわば競合他国が多く存在する世界戦である。そのため，自国が保有する観光資源や特性を十二分に活用したブランディングを行うことが必要不可欠である。

昨今，日本においても世界と同様の動きがあり，国際観光客の誘致活動が活発化している。世界から見る日本の国際観光産業における規模は大きくないものの，成長率は高く今後の発展が期待されている。ただし，国籍別に見た国際観光客数の比率は中国・台湾・韓国の3ヶ国で全体の約70%を占め，現時点では多様化は進んでいない。

そこで本稿では，日本において戦略的かつ効果的なデスティネーション・ブランディングを行う方法を探る。具体的には，国際観光客の感情的価値とデスティネーション・ブランディングとの結びつきに注目する。なぜなら，自国が認識している観光資源を国際観光客に向けて一方的にブランディングするだけでは，もはや世界戦である誘致活動の勝者とはなるのは困難だからである。本稿は，国際観光客と感情的価値を共創するデスティネーション・ブランディングこそが継続的なインバウンド需要創出の有効な手段になると主張する。

この主張は，日本の国際観光客誘致に関して，今後ターゲットとして注目される新興国インドを対象に行った定性的研究を根拠としている。インドから訪日する国際観光客数は現時点ではごく僅かである。しかし，凄まじい人口の増加や経済成長による海外旅行需要の増加傾向は顕著であり，潜在的な成長市場の一つといえる。にもかかわらず，

インド人の日本に対する関係性や距離感，ニーズなどは未だ明らかではない。

以上の問題意識に基づき，本稿では，海外旅行渡航経験者かつ日本渡航履歴がないインド人を対象にグループインタビュー調査を行い，海外旅行のニーズや日本に対するイメージを明らかにした。その分析内容と考察に基づき，日本におけるインド人を対象としたデスティネーション・ブランディングの可能性について論じる。以下では，まず観光産業全体の市場動向について述べる。

II. 観光産業の市場動向

1. 世界の国際観光市場動向

国連世界観光機関(UNTWO)によると，全世界の自国から国外へ旅行をする国際観光客到着数(1泊以上の訪問客数)は，1950年の2,500万人から，1980年には2億7,800万人，2000年には6億7,400万人，そして2015年には，11億8,600万人と世界全体で凄まじい勢いで増加してきた。また，国際観光客が旅行先での消費から得る収益額，すなわち国際観光収入額は，1950年の20億米ドルから，1980年には，1,040億米ドル，2000年には4,950億米ドル，そして2015年には1兆2,600億米ドルとこちらも急増している[1)]。 いずれも，2009年の世界経済危機以降6年連続で成長を遂げている。

さらに「UNWTO2030長期予測(Tourism Toward 2030)」によると，世界全体の国際観光客数は，2010年から2030年の間に年成長率は3.3%，年平均4300万人のペースで増加と予測，2020年までには14億人，2030年には18億人に達することを見込んでいる。地域別で特に成長が期待されているのはアジア・太平洋であり，同地域の国際観光到着数は3億3,100万人から2030年には5億3,500万人，年成長率は+4.9%に達することを予測している。

現在，これほどの国際観光客数客という顧客が市場に存在し，今後も増加を見込んでいる産業は，世界的にもそれほどないと言える。観光産業は，今後も発展と繁栄が見込める市場である。

国別に比較すると，2016年の国際観光客到着数は上位から，フランス，アメリカ，スペインがダントツでトップである。そこに中国，イタリア，イギリスとランクインし，アジア圏では，9位にタイがランクインしている。2015年との伸び率を比較すると，スペイン，メキシコ，タイが好調に推移し+10%前後で成長していることが見て取れる。さらに，2016年の国際観光収入の国別ランキングでは，アメリカがダントツでトップとなっている。そのあとに，スペイン，タイと続いている。伸び率は，ランクイン国の多くが2015年対比を下回る結果となっている中，ランクイン上位国ではタイのみが好調に推移しており，2015年比11%増，自国通貨では14%増と順調に伸びている。

2. 日本における国際観光市場の動向

日本における国際観光客到着数は，2009年の新型インフルエンザや2011年の東日本大震災の影響による一時的な減少傾向が見られたものの，2015年からは急激に成長を続け，2015年約1,973万人，2016年2,403万人，そして，2017年約2,869万人に達している。しかし，2016年の世界ランキングでは日本は16位となっており，世界の先進国やアジア圏のタイと比較すると日本は極めて低い。国際観光収入額は2015年に約249億米ドル，2016年約306億米ドルである。国際観光客数の増加に比例し，国際観光収入額も成長を続けているが，世界ランキングでは11位という結果である。いずれも世界と比較すると日本のランキング結果は高いとは言えない。日本と同じアジア圏の中国，タイとも大きく水を開けられ，規模は半分程度である[2)]。

しかし2016年の成長率に着目すると，国際観光客到着数は前年比約21%増，国際観光収入額は前年比約22%増であり，世界ランキング内にある各国よりも高い。よって現在，世界から見る日本の国際観光産業における規模は大きくないものの，成長率は高く今後の発展が期待できる。

III. 日本における国際観光産業の成長要因と課題

Henderson(2008)によると，日本の国際観光産業の成長要因として4つの重要な構成要素が影響している。すなわち，①政府による観光政策，②アトラクションとアメニティ，③アクセスとモビリティ，④デスティネーションマーケケティングである。以下でそれぞれについて詳しく説明する。

1. 政府による観光政策

政府による観光政策とは，政府や観光庁による国際観光政策の取組みである。具体的には，国土交通省のグローバル観光戦略の下，2003年4月に訪日旅行を促進するビジット・ジャパンキャンペーン(VJC)実施本部事務が発足した。その後2008年10月には，ビジット・ジャパンキャンペーンの企画や観光事業の発達促進・調整を目的とする観光庁が創設された。観光庁で企画された施策は，日本政府観光局(JNTO)が実施する仕組みであった。観光庁は1963年に制定された旧「観光基本法」を2006年に「観光立国推進基本法」と全面改訂し，観光産業を21世紀における日本の重要な政策の柱と位置付けた[3]。日本の少子高齢化と本格的な国際交流の進展を視野に，国際観光客到着数と国際観光収入を増加させることが国内経済の成長の重要な鍵と考えられたためである。日本を訪れる国際観光客による国内での消費額増大は，都市部を始め地域への経済効果を高め，観光産業のみならず国内GDPへの貢献を期待している。

2017年4月には観光立国推進基本計画の改定が行われ，世界が訪れたくなる観光先進国・日本を目指し，成長を続ける世界の観光産業の需要を取り込む動きがよりいっそう加速化した[4]。この基本計画では，国際観光産業の拡大と充実を目標とする項目が新たに設定され，2020年までの4年間で国をあげて国際観光客を取り組む施策が示され，それらが現在も行われている。設定された目標項目とは，1)訪日外国人旅行者数，2)訪日外国人旅行消費額，3)訪日外国人リピーター数，4)訪日外国人旅行者の地方部における宿泊人数である。さらに「明日の日本をさせる観光ビジョン」により2030年までの目標値も新たに設定された。

2. アトラクションとアメニティ

第二に，アトラクションとアメニティとは，日本の観光資源と宿泊施設のことである。国際観光客数の増大をうながした要因として，とくにアトラクションの観光資源が促進されたことが強く影響している。

日本における観光資源は，長年にわたり，神社・寺院・庭園・建築物などが多数存在している。歴史的・文化的な観光資源に限らず，日本のアニメや漫画，映画も観光資源として注目されている。一方で近年，国際観光客の来日の目的としては，歴史的・文化的な観光資源のみならず，ショッピングが増加している。中国人による「爆買い」現象が顕著な例である。

国際観光客の訪日目的としてショッピングが急増したのは，2012年末に安倍政権によるアベノミクスが発足し，金融緩和による円安が進展したためだ。アジア地域を中心にLCCが普及したことにより，旅行代金が低下したことも影響している。さらに経済成長による所得水準の向上から，旅行や娯楽への投資が活性化したことも買い物需要を後押しした。

日本政府観光局による統計データによると，2017年に日本を訪れた国際観光客数の国籍別内訳は，中国が25.6%ともっとも多く，ついで韓国24.9%，台湾15.9%と続く。この三国で，日本の国際観光客数の実に約70%を占めている。こうしてアジア圏を中心とした国際観光客が急激に増加したことが，国際観光客の全体の成長を促した。

3. アクセスとモビリティ

第三にアクセスとモビリティとは，海外から日本へのアクセスの容易さである。アクセスの容易さは次の2点から国際観光客の到着数の成長要因であると考えられる。1点目は，日本に訪れる交通手段の安易さである。例えば，2010年の羽田空港国際線ターミナルの開業に伴い，国際線が増便された。LCCの新規就航や増便によっても日本へのアクセスが急速に改善された。

さらにクルーズ船の日本への寄港実績も顕著に増加しており，国際観光客数の増加要因と言える。国土交通省によると，2017年のクルーズ船による寄港回数は2,765回（前年対比37.1%増），国際観光客数は253.3万人（前年対比27.2%増）と過去最高を記録した[5]。先述した「明日を支える観光ビジョン」においても，クルーズ船の寄港による目標国際観光客数を2020年に500万人にすることを目標として掲げている。なぜならクルーズは，一度に大量の国際観光客が寄港地周辺を訪れるため，グルメやショッピングによる消費が効果的かつ効率的に促されるからである。

アクセスの容易さに関する2点目のポイントは，ビザ規制が緩和され，日本へのアクセスが安易になった点にある。外務省は2013年7月以降，マレーシアやタイなどの東南アジアからビザの免除を開始し，国際観光客の増加を促してきた。特に，タイ国籍やフィリピン国籍のビザ規制緩和・免除による観光客数の増加傾向が目立つ。ビザ規制時と比較すると伸長率は約250%であった。

4. デスティネーションマーケティング

最後に，④のデスティネーションマーケケティングには，政府による観光政策で述べたとおり，ビジット・ジャパンキャンペーンが該当する。2003年4月に始まったキャンペーンはYOKOSO！JAPANを初代スローガンとし，10年後に国際観光客数を2倍にするという野心的な目標が掲げられた。そして日本政府観光局（JNTO）や観光庁を中心に，重点市場として国際観光客数の多い12の国や地域が設定された。最重要市場が韓国・中国・台湾・香港の4つ，重要市場がタイ・シンガポール・米国・カナダ・豪州・英国・フランス・ドイツの8つであった。また潜在市場として，インド・ロシア・マレーシア[6]もターゲットとされた。

具体的な取り組みとして行われたのは，日本の認知度向上と日本への誘致のプロモーション活動である。すなわち，主に重点市場に向けに海外メディアの日本への招請や取材支援，海外のTV番組やCMなどによる広告宣伝やWEBサイトによる情報発信などの認知活動と，重点市場にある現地旅行会社を日本へ招請を促し，商談会の実施や訪日旅行商品への協同広告による訪日旅行商品の造成や販売支援による誘致活動である。

2018年現在では，主要市場20の国や地域，すなわち韓国，台湾，中国，香港，タイ，シンガポール，マレーシア，インドネシア，フィリピン，ベトナム，インド，豪州，米国，カナダ，英国，フランス，ドイツ，ロシア，イタリア，スペイン[7]を中心に，現地にJNTOの現地事務所を構え，プロモーション活動を行っている。

5. 日本における国際観光市場における課題

前述した通り，日本における国際観光市場は成長を続けており，4要素が相互に影響しあい国際観光客の誘致に成功していることがわかった。ただし，国籍別に見た国際観光客数の比率は中国・台湾・韓国の3ヶ国で全体の約70%を占めていることに注意が必要である。

観光庁が観光立国推進基本計画で掲げた，2030年に訪日外国人旅行者数6,000万人という目標に到達するためには，この3ヶ国のみに頼っていては難しい。欧州・米国などの先進国からの国際観光客数の誘致はもちろんのこと，近隣のアジアを中心とした新興国からの誘致も必要不可欠である。なぜなら，第一に新興国は先進国以上に人口増加が顕著で，国際旅行者数の増加が期待できるためである。第二に，経済発展に伴い中間・富裕層が増加し，消費活動の活発化から旅行需要の拡大も期待できるためである。

そうした急激な需要拡大の先行事例の1つが中国である。中国は第一次新興国として，急速な人口増加と経済発展に伴い個人所得が増加し，諸外国へ旅行をする国際観光客数が増加した。現在，日本においても中国国籍の国際観光客数はトップであり，その増加率も顕著である。

本稿では，この中国の例のように，今後，国際観光客の規模拡大が期待できる新興国に注目し，日本を目的地としたデスティネーション・ブランディングのあり方を考察する。具体的には，インドから日本へのインバウンド需要の創出に焦点を当て，新興国から日本に国際観光客を誘致するデスティネーション・ブランディングのより確実かつ効率的なア

プローチを探る。次節では，デスティネーション・ブランドに関する先行研究をレビューする。

IV. デスティネーション・ブラディングに関する先行研究

1. デスティネーション・ブランディングとは何か

Morgan, Pritchard and Piggott (2003)によれば，デスティネーション・ブランディングとは，デスティネーションが保有する観光資源などの特性を活かしたユニークな定義を設け，全世界の市場に向け発信することである。また，Ekinci(2003)によれば，デスティネーション・ブランディングは，デスティネーションにおけるイメージの核になるものである。その成功には，デスティネーションのブランドやイメージと観光客が抱くブランドが保有する特性との関連性が重要である(Ekinci, 2003)。Hosany and Ekinci(2003)は，観光客が旅行先を検討するときに，デスティネーション・ブランディングが作用すると説明している。

Murphy, Benckendorff and Gianna (2007)は，デスティネーション・ブランディングは，潜在的な国際観光客が旅行先の検討時に考慮する4つの要素を相互にリンクさせることが重要であると指摘した。4つの要素とは，観光客のニーズ，ブランドの特性，観光客とブランド間の一致性，旅行意図である。すなわち，①ブランドの特性は観光客のニーズに合致する必要があり，②観光客は旅行候補地とブランドの特性を関連させ，③その関連性が強いほど，観光客とブランドの間の一致度が高まり，④その一致度が高いほど，旅行のモチベーションが高まるという。

次節では，潜在的な国際観光客にとって一致性が強いと感じるブランディングとは何か，またそのアプローチのあり方を探ることとする。そこで次に，顧客ベースのデスティネーション・ブランディングに関する先行研究をレビューする。

2. デスティネーション・ブランドエクイティ

顧客ベースのデスティネーション・ブランドの先行研究として，Jamilena, Peña, and Molina(2017)がある。潜在的な国際観光客がデスティネーションをより強く認識することで，双方の関係が強化され，距離が縮まる。こうした状況を実現させるためには，潜在的な国際観光客とデスティネーションの間に強力なブランドエクイティを構築することである。

図表1に示したとおり，ブランドエクイティの次元は，ブランド認識，ブランド品質，ブランドイメージ，ブランドロイヤルティの4次元から構成される。ブランド認知は，ブランディングの価値創造の上で基盤となる次元である。潜在的な国際観光客が，旅行の検討時に国名や地名を想起できるかを意味する。ブランド認知は，旅行先選択の初期段階において重要な役割を果たす。

第二にブランド品質は，デスティネーションが保有するコンテンツと結びつくもので，旅行先でどのような経験や体験が可能かにかかわる。ブランド品質は他の旅行先との比較検討段階において重要であり，その旅行先がどの程度の競争優位を有するかを示す。

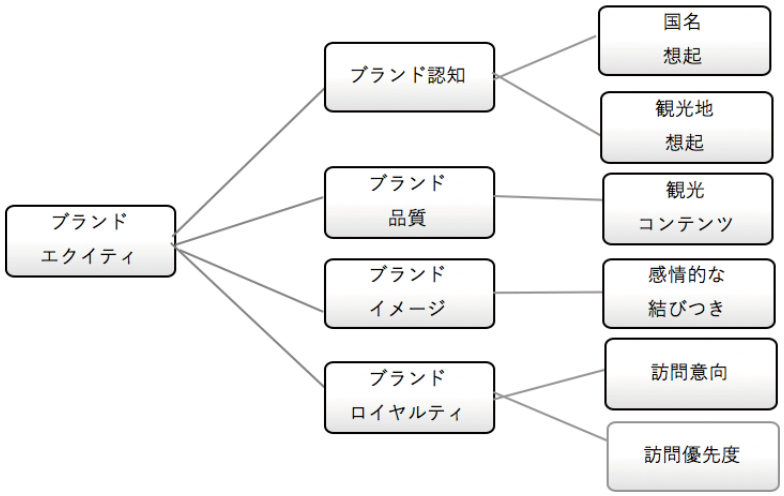
第三に，ブランドイメージは，感情が湧く次元である。つまり，情緒を含めたデスティネーションとの結びつきを表す。最後に，ブランドロイヤルティは，顧客のブランドに対する忠誠心である。4次元の中では最も影響度が強い段階あり，旅行先をさらに知りたいという訪問の意向や優位性が高まり，ブランドに対して愛着心が芽生えている状況である。

デスティネーションと国際観光客との距離感は，国名や地名の想起時点のブランド認知時点が最も遠く，訪問意向や訪問優先度が高まるブランドロイヤルティの時点で最も近くなる。すなわち，顧客ベースのデスティネーション・ブランディングにおいて，ブランド認知からブランドロイヤルティまでの要素を順次満たし，ブランドエクイティを獲得すること，すなわち顧客とブランドとの一致性を高めることが，国際観光客を誘致するアプローチの鍵となる。

3. デスティネーション・ブランドベネフィット

デスティネーションと国際観光客の双方の関係性と距離感の短縮に加え，潜在的な国際観光客の抱える価値観と

図表 1 デスティネーション・ブランドにおけるブランドエクイティ



出所）Jamilena, Peña, and Molina(2017)より筆者作成。

深いニーズを理解し，価値創造を行うことが顧客ベースのデスティネーション・ブランディングにおいて重要である。

この点に関してBill(2007)は，国際観光客が抱える価値やニーズに応えるブランド・ベネフィット・ピラミッドを提示している(図表 2)。このブランド・ベネフィット・ピラミッドは，下層から上層に向かうほど，国際観光客にとっての価値やニーズが高く，感情的価値が高まることを意味している。感情的価値はブランドが独自に抱える特徴であり，潜在的な国際観光客にとって意味深いものであるため，実現や実践が難しく，模倣困難性も高い。

4. デスティネーション・ブランディングにおける顧客価値創造プロセス

前節までの議論で，顧客ベースのデスティネーション・ブランディングにおいて，ブランドエクイティとブランド･ベネフィットが鍵となることを示した。ブランドエクイティとブランド・ベネフィットは，それぞれ4要素から構成されている。これらの要素は，段階が上昇するにつれて感情的価値が高まり，誘致における成功確率が向上することが共通している。

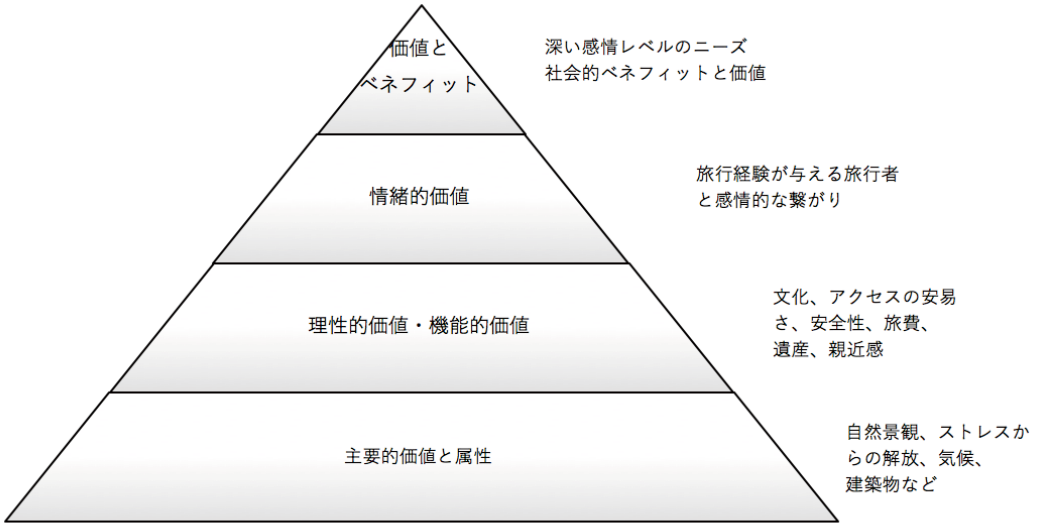
そこで図表3のように，各段階をフェーズ1からフェーズ4とし，各段階の対応関係を整理した。フェーズ1はブランド価値としてはブランド認知段階，ブランド・ベネフィットとしては主観的価値と属性の段階である。フェーズ2はブランド品質と理性的価値・機能的価値，フェーズ3はブランドイメージと情緒的価値，そしてフェーズ4はブランドロイヤルティに対して価値とベネフィットがそれぞれ対応している(図表3)。

時系列的には，フェーズ1のブランド認知や主観的価値と属性の段階では，国際観光客とデスティネーションの関係性はまだ弱く，感情的価値も十分に知覚されていない。そのため，顧客価値創造の程度も低い。一方，フェーズ1からフェーズ4へと段階が進むにつれて，関係性と感情的価値が増大し，価値創造の度合いも高まる。

この顧客価値創造プロセスの考え方は，潜在的な国際観光客のセグメンテーションに活用できる。潜在的な国際観光客が保有する日本の情報量や関係性の結びつきの強度は個人ベースで異なるが，現時点では，すべての人をインバウンド観光客として同質的に扱っているように思われる。

しかし，すべての潜在的な国際観光客に同一の観光コンテンツを提供しては，上位のフェーズには進まない。中には，日本の観光コンテンツに対してすでに知識を有する潜

図表 2 ブランド・ベネフィット・ピラミッド



出所）Baker (2009) を参考に筆者作成。

在的な国際観光客も存在するからだ。むしろ，すでに事前に豊富な知識を保有する潜在的な国際客には，フェーズ3以降の感情的な繋がりを訴求する情報を提供することによって，効率的に訪問意向をより高めることが可能である。

次節では，潜在的な国際観光客が求める感情的な結びつきや感情レベルのニーズとは何か.を明らかにするために，インド人消費者を対象に，現地で実施したインタビュー調査の結果を報告する。

V. インドに関する定性的研究

1. 国際観光客としてのインド人の動向

人口約13億人を抱えるインドは，急激に海外旅行市場が拡大している新興市場である。インドからの国際旅行者数は増加傾向にあり，1992年から毎年，前年を上回る成長を遂げている。経済成長を背景に，中間富裕層以上の高所得者層が急増し，これらの層が積極的に海外旅行に出かけるようになったためである[8]。

国連世界観光機関(UNTWO)によると，2015年に自国から他国へ旅行をするインド人の国際観光客数は約2,000万人を記録した。2005年からの10年間で約3倍に増えた計算である。2020年には2015年の約2.5倍に相当する5,000万人を超えると想定されている。このように，インドの国際観光客市場の成長は勢いが増している。市場全体が成長する一方で，インドから日本に訪れる国際観光客数は2017年現在，約134万人程度である。これは2005年からの12年間で約2倍の伸びであり，国際旅行者の平均と比較するとやや劣っている。

インドの国際観光客のおもな旅行先は，日本政府観光局(JNTO)の調査によると，大きく3つに分類される。(図表4)。第一のカテゴリーは，タイ・シンガポール・マレーシア・香港および中東である。このカテゴリーはおもに海外旅行初心者であり，旅行先の選定要因は，インド各都市から就航するLCCのアクセスの安易さと飛行距離，旅行代金や物価の低廉さなどである。

第二のカテゴリーは，アメリカ・イギリス・オーストラリアである。インド人の旅行形態の特徴として，現地に

在留する知人や友人を訪ねるVisit Relatives and Friends(VRF)が主流である。2016年の諸外国における在留インド人数は,アメリカがトップで約400万人,ついでイギリスの約183万人,オーストラリアの約50万人と続いている。このことから,VRF が旅行先の選定に影響している可能性が高いことがうかがえる。

第三のカテゴリーは,日本・韓国・中国である。第一や第二のカテゴリーの目的国を訪れた国際観光客が,その後,第三カテゴリーの国に訪問する傾向がある。しかし日本・韓国・中国の3カ国の中で,日本への国際旅行者数は最も低く,決して訪問意向が高い状態とは言えない。

2. インドにおけるグループインタビュー調査の結果

次に,インド人にとっての日本の感情的価値を明らかにし,デスティネーション・ブランディングによるインバウンド需要の創出プロセスを理解するために定性的研究を行い,一次情報を収集した。手法としてはグループインタビューを用い,日本の知識をある程度有しているが,日本への渡航経験のないインド国籍の計5名が参加した。調査概要は図表 5のとおりである。対象者はすべてインドの大学に通う20 ～ 30代の学生であった。

グループインタビューは,おもに2つのテーマについて行った。第一のテーマは海外旅行について,第二のテーマは日本の印象についてである。海外旅行についての質

図表 3 デスティネーション・ブランドにおける顧客価値創造プロセス

	フェーズ1	フェーズ2	フェーズ3	フェーズ4
ブランド価値 (ブランドエクイティ)	ブランド認知 ・国名想起 ・地名想起	ブランド品質 ・観光コンテンツ ・優位度	ブランドイメージ ・感情的な結びつき	ブランドロイヤルティ ・訪問意向 ・訪問優先度
ブランド・ベネフィット (顧客価値)	主観的価値と属性 ・観光コンテンツ ・心理的要素	理性的価値 機能的価値 ・観光コンテンツ ・アクセス	情緒的価値 ・旅行経験が与える 感情的な繋がり	価値とベネフィット ・感情レベルのニーズ ・社会的ベネフィット
顧客価値創造の程度	低い	中程度	高い	安定的に高い

出所) Jamilena, Peña, and Molina(2017), Baker (2009)を参考に筆者作成。

図表 4 インド人のおもな旅行先

カテゴリー	ターゲット	目的国
第一カテゴリー	海外旅行初心者	タイ・シンガポール・マレーシア・香港・中東など
第二カテゴリー	海外旅行2回目,	アメリカ・イギリス・オーストラリア
第三カテゴリー	海外旅3回目	日本・韓国・中国など

出所)日本政府観光局(JNTO)「2018年3月インドセミナー インド人の海外旅行の行き先」より筆者作成。

図表 5 インド人を対象としたグループインタビュー調査の概要

【調査概要】2018年7月22日(日)　インド時間21時より計60分
【参加者】インド　グジャラート州アフマダバード在住　大学院生　インド国籍5名
　　男性4名, 女性1名
　　年齢層20代～ 30代
【テーマ】海外旅行について, および日本の印象についての意識調査

問は，1）渡航経験，2）渡航国と選定理由，3）海外旅行に行く理由，4）海外旅行先の選定要素，5）情報の入手先の5つを用意した。また日本の印象に関しては，1）日本（日本人）から抱く印象，2）日本から連想する観光資源，3）日本の情報に触れる頻度について尋ねた。図表 6と図表 7はその結果をまとめたものである。

まず，第一のテーマ海外旅行の意識に関しては，海外旅行先を選定する際，おもに旅費や物価などのコスト面とインドコミュニティの有無を考慮していることがわかった。たとえば30代男性は，海外旅行経験に基づく，次のような発言があった。

「去年の休暇にヨーロッパへ周遊旅行をしてきた。訪れた国は，フランス，イタリア，ドイツなど。ヨーロッパにした理由は，ビザを1回取得すれば複数国いける，あとインドからヨーロッパ行きの航空券は，選択肢が多くてアクセスも便利，旅費も安くすむから。ヨーロッパに行ったことのある友人から話を聞いたことがあって，建築物や歴史に興味があって，ずっと行ってみたかった。実際に旅行行く前は，その友達にオススメの観光地を聞いたり，ネットで調べたりしていく場所は決めたかな。」（回答者 A：30代男性）

20代女性から，インドコミュニティの考慮に関して次のような発言があった。

「私は，昨年友人とイギリスに行ってきた。イギリスにはインド人街があるのは有名だし，インド人が多く住んでいるところは，その国に対して安心感を感じる。何かあったら助けてもらえるかなって。あと，私はベジタリアンだから，海外に行くときは食事に気を使わなければいけない。インド料理店が多くあるのを知っていたから，食事に関して不安な点もあまりなかった。実際に行ったら，インド料理だけではなく，ビーガン料理のレストランとかベジタリアン専用のレストランも街中にあって食事の選択肢が多かったなぁ。あと英語も通じるし何かと安心だった。」（回答者Ｂ：20代女性）

続いて30代男性から，次のような発言があった。

「私の場合は，アメリカに親戚が住んでいるからアメリカに1年に1回程度行きます。アメリカも健康志向の人が多いからか，ビーガンとベジタリアン専用のレストランが多いですよ。我が家は子供も一緒に行くから，食事の配慮は大事です。」（回答者Ｃ：30代男性）

これは，前述したインド人のVisit Relatives and Friends (VRF)の強さと通ずるものがある。また，ベジタリアン用の食事に対する懸念は，保守的といわれるインド人の特性が出ている。一方で，他の回答者からは，海外旅行に出向く要因として，新たな土地や文化などの新規性も求められている。旅行先の情報は，知人・友人から得ることが多かった。

次に，第二のテーマ日本に対する印象について，プラスとマイナス要因を議論してもらった。その結果，参加者の日本に対する事前知識からは，前述の海外旅行に対する意識とは相反するマイナス要因の方が強く見られた。たとえば20代男性から，日本に対する印象に関して，次のような発言があった。

「日本のイメージは，富士山と桜。あとすごい礼儀正しいと聞いた。旅行の醍醐味は新しい土地に行って，新たな歴史とか建築物を見れることだけど，なんだろう・・・どうしても日本に行くよりも，ほかの国を優先してしまう。神社やお寺も有名なのは知っているけど，他の国でもいいのかなって思ってしまう。」（回答者Ｄ：20代男性）

またマイナス要因として，日本はベジタリアン食の対応がなされていない，地震などの安全面から日本へ旅行に対する懸念などでもあった。

「日本食の紹介をしているウェブサイトを見たことがあってとても美しかった。でも材料は何を使っているのか見た目ではわからなくて・・・食べるのが不安かも。あと地震が発生した時の対処法ってどうしたらいいんだろう。」（回答者Ｅ：30代男性）

さらに，日本人は人見知りで無口といった意識があり，日本人に対する親近感が持てないという声も聞かれた。例えば20代女性から，職務経験を通じて次のような発言があった。

「以前シンガポールにある会社で働いていたときに，日本

人女性の同僚がいた。彼女は悪い人ではないけど，自分のプライベートのこととか，週末何をしていたのか積極的に話すタイプでなくて，あまり近しい関係になれなかったな」（回答者B：20代女性）

また，日本から連想する観光資源は豊富にあるという印象だったが，日頃から日本の情報に触れる頻度が低いため，日本の想起回数そのものが少ないこともうかがえた。

図表 6–グループ・インタビュー (I)：インド人の海外旅行に対する意識

1，海外旅行の渡航経験　　あり (全員)	
2，渡航国とその選定理由	
渡航先	**理由**
・英国	インドのコミュニティがあるから安心
・ドイツ	インドのコミュニティがあるから安心
・ヨーロッパ複数国	旅費が安い，複数国を一度に回れる (査証要因)
・ロシア	観光資源が豊か
・韓国	ベジタリアン用の食事がある
・インドネシア	ハネムーン
・オーストラリア	ハネムーン
・米国	知人訪問，ベジタリアン用の食事がある
・フィリピン	旅費が安い，物価が安い
3，海外旅行に行く理由	
・新たな場所に行く楽しみ，自然景観を満喫する楽しみ，新たな文化や歴史を知る楽しみ	
4，海外旅行先を選定する際に考慮する要素	
・歴史 ・自然 ・安全性 ・文化 ・ベジタリアン用食事の対応可否 ・言語	
5，旅行先の情報収集手法	
現地に住む知人・友人から，渡航経験のある知人・友人から，インターネット	

図表 7 グループ・インタビュー (2)：インド人から見た日本の印象

1，日本 (日本人) から抱く印象	
(＋) 要因	**(–) 要因**
・美しい	・プライバシーが高い
・驚き	・人見知り
・歴史的文化	・無口
・礼儀正しい	・遠い
・全てがユニーク	・英語が通じない
・安全	・ベジタリアン対応食がない
	・日本でなくても他国で目的が達成できそう (カンボジア，ロシアなど)
	・地震
2，日本から連想する観光資源	
・富士山 ・桜 ・ハイテック ・歴史 ・サムライ ・温泉 ・ディズニーランド ・アニメ	

3，日本の情報に触れる頻度	
回答	理由
頻度は少ない	・インターネット広告をよく見るが，日本の広告を見たことがない ・航空会社の広告は他国で比べて，非常に少ない印象 ・TVの旅行番組はよく見るが，日本とタイアップしているのは見たことがない

VI. 発見事項と今後の課題

今回の定性的研究の分析結果をデスティネーション・ブランディングの価値創造プロセスの表に当てはめたのが図表 8である。この結果から，フェーズ2の観光コンテンツは豊富に存在しプラス要素となっているものの，他のフェーズ1,3,4はいずれもマイナス要素が多いことがわかる。この現状をもとに，インドにおける国際観光客との価値創造型デスティネーション・ブランディングについて得られる示唆について議論する。

1）ブランド認知と主観的価値の向上

第一に，デスティネーション・ブランディングの効果を高めるために，まずは関係性の強化が必要である。具体的な手法としては，デスティネーションにおける情報の量や提供頻度を向上するなどである。これは，潜在的な国際観光客に，日本という特性を活かしたデスティネーションやキーワードを頻度高く提供することから，ブランド認知と主観的価値の向上となる。すなわち，入り口におけるボリュームを増やすことで，国際観光客の誘致拡大へつながる可能性が高い。

2）感情的価値の把握の重要性

潜在的な国際観光客における感情的価値を探ることは，デスティネーションと潜在的な国際観光客の間で新たな価値創造に通ずると考える。感情的価値を把握することで，ターゲット国の民族性や慣習の把握にも通じている。これは，デスティネーションと国際観光客の関係性の増加要因として貢献される。感情的価値から生まれる新たな価値創造は，デスティネーション・ブランディングの重要事項である。

3）感情的価値からプラス要因への貢献

感情的価値が欠落している場合，訪問意向と訪問優先度に悪影響を及ぼす。つまり，感情的価値のマイナス要因をプラス要因へ転換作業を行うことで，悪影響が取り除かれデスティネーション・ブランディングに貢献すると考えられる。デスティネーション・ブランディングの最大の目的である国際観光客を増加させるには，感情的価値をプラス要因にすることが必要不可欠である。

最後に，今後の研究における課題について述べる。今回の定性的調査から得られたインドにおける潜在的国際観光客によって明確化された「関係性の弱さ」，「日本との心理的距離の遠さ」「感情的な繋がりの欠落」ついて，今後，これらを改善できる心理的構成要素は何かを解明する必要がある。そして顧客価値創造の程度を強め，安定的にする必要がある。

たとえば図表8フェーズ3に記載した「親近感の欠落」であれば，日本人が無口や人見知りであるというマイナス要因の印象を払拭し，感情的価値を高めるデスティネーション・ブランディングを行う必要がある。さらに，マイナス要因をプラス要因へと作用する要素は何か，マーケティングミックスにおいてプロモーションされるべき情報提供コンテンツは何かなど，潜在的国際観光客に財やサービスを提供しつつ，これらの具体的な課題を解く研究を行うことが期待される。

図表 8インドから日本へのインバウンド需要に関する調査結果

	フェーズ 1	フェーズ 2	フェーズ 3	フェーズ 4
ブランド価値 (ブランドエクイティ)	ブランド認知	ブランド品質	ブランドイメージ	ブランドロイヤルティ
ブランド・ベネフィット (顧客価値)	主観的価値と属性	理性的価値 機能的価値	情緒的価値	価値とベネフィット
インド人の認識	・情報量が少ない ・情報頻度に触れる機会が少ない。	・豊富な観光資源が存在している	・マイナス要因が多い。 ・安全性(災害) ・食事に対する安心感の欠落 ・親近感の欠落	・他国への優先度が高い

注

1) 国連世界観光機関(UNWTO)Tourism Highlights 2016 Edition http://unwto-ap.org/wp-content/uploads/2016/09/Tourism-Highlight-s-20116.pdf 2018年4月19日アクセス。

2) 国連世界観光機（UNWTO)「Tourism Highlights 2017 Edition」https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029 2018年4月20日アクセス。

3) 国土交通省　観光庁「観光立国推進基本法」http://www.mlit.go.jp/kankocho/kankorikkoku/kihonhou.html 2018年4月19日アクセス。

4) 国土交通省　観光庁　平成29年4月25日「観光立国推進基本計画の改定」 http://www.mlit.go.jp/common/001182997.pdf　2018年4月19日アクセス。

5) 国土交通省「2017年の訪日クルーズ旅客数とクルーズ船の寄港回数(速報値)」http://www.mlit.go.jp/common/001222310.pdf 2018年5月24日アクセス。

6) 国土交通省 観光庁「訪日旅行促進事業(ビジット・ジャパン事業)の取り組み」http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/seisan/cool_japan/001_14_00.pdf 2018年7月28日アクセス。

7) 日本政府観光局「ビジット・ジャパン事業」https://www.jnto.go.jp/jpn/projects/promotion/vj/index.html 2018年7月28日アクセス。

8) 日本政府観光局「第2章　海外旅行の動向」https://www.jnto.go.jp/jpn/inbound_market/india02.pdf 2018年7月28日アクセス。

参考文献

Bill Baker (2007) *Destination Branding for small Cities The essentials for successful place branding*, Creative Leap Books

Dolores María Frías Jamilena, Ana Isabel Polo Peña, and Miguel Ángel Rodríguez Molina(2017) The Effect of Value-Creation on Consumer-Based Destination Brand Equity *Journal of Travel Research* Vol. 56(8) 1011–1031(2017)

Ekinci, Y. (2003). From destination image to destination branding: An emerging area of research. *e-Re- view of Tourism Research* (eRTR), 1(2), 1-4.

Henderson JC. (2008). Tourism Destination Development: The Case of Malaysia. Tourism Recreation Research 33(1): 49–57.

Hosany, S., & Ekinci, Y. (2003). An application of the brand personality scale into tourist destinations: Can destinations be branded. *Proceedings of the 34th Annual TTRA Conference* (pp. 1-11). St Louis, USA: TTRA.

Joan Catherine Henderson. (2016). Destination development: Trends in Japan's Inbound Tourism. *International Journal of Tourism Researc* 19: 89–98 (2017)

Katja Valaskivi (2013) A brand new future? Cool Japan and the social imaginary of the branded nation, *Japan Forum*, 25:4, 485-504

Laurie Murphy, Pierre Benckendorff & Gianna Moscardo (2007) Linking Travel Motivation, Tourist Self-Image

and Destination Brand Personality, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22:2, 45-59.

Morgan, N. J. and Pritchard, A. (1999) 'Building destination brands. The cases of Wales and Australia', *Journal of Brand Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 102–119; Morgan and Pritchard, ref. 10 above.

Morgan, N. J., Pritchard, A. and Piggott, R. (2002) 'New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful destination niche brand.', *Journal of Brand Management* 9: 335-354.

Morgan, N. J., Pritchard, A. and Piggott, R. (2003) 'Destination Branding and the role of the stakeholders: the case of New Zealand.', *Journal of Vacation Marketing* 9: 285-299.

Piggott, R. (2001) 'Building a brand for a country. Can commercial marketing practices achieve this in government- funded environment?', Unpublished MBA dissertation, University of Hull.

Seaton P, Yamamura T. (2015). Japanese Popular Culture and Contents Tourism: *Introduction. Japan Forum* 27(1): 1–11.

UNWTO World Tourism Organizationホームページ　http://www2.unwto.org

UNWTO「Tourism Highlights 2016 Edition」

UNWTO「Tourism Highlights 2017 Edition」

Urdde, M. (1999) 'Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources', *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, Nos 1–3, pp. 117–133.

Uzama A. (2009). Marketing Japan's Travel and Tourism Industry to International Tourists. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 21(3): 356–365.

Uzama A. (2012). Yokoso! Japan: Classifying Foreign Tourists to Japan for Market Segmentation. *Journal of Hospitality Marketing and Management* 21: 132–154.

デービット・アトキンソン (2016)『デービット・アトキンソン　新・観光立国論』東洋経済新報社

デービット・アトキンソン (2017)『世界一訪れたい日本のつくりかた』東洋経済新報社

国土交通省　観光庁ホームページ　http://www.mlit.go.jp/kankocho/

首都大学東京, 公益社団法人日本観光復興協会 (2018)『日本の観光を担う次世代リーダーへ』株式会社出版文化社

川上　智子 (2009)『顧客志向の新製品開発　マーケティングと技術のインタフェイス』有斐閣

竹内正人, 竹内利江, 山田浩之 (2018)『入門　観光学』株式会社ミネルヴァ書房

田中　洋 (2016)『消費者行動論』中央経済社

日本政府観光局ホームページ　https://www.jnto.go.jp/jpn/

オーラルセッション ― フルペーパー

テーマパーク調査におけるキャプション評価法を用いた顧客分析事例

西武文理大学 サービス経営学部 専任講師
櫻井 恵里子

要約

テーマパークは一般的な飲食業などのサービス施設とは異なり，大規模かつ複雑な特徴を有している。施設には同時に多くの顧客が訪れ，施設内には多様なサービスが同時提供される。テーマパークの楽しみ方は顧客によってそれぞれ異なる為，その要望は多様かつ個性的であり，アンケート集計などの定量的な調査では，新規施策展開に繋がるような特徴的な意見を吸い上げることが難しい。本研究では，景観・環境評価に用いられているキャプション評価法を用いて，テーマパークにおける顧客分析を行い，その有用性を確認し，サービス評価などのマーケティング活動に活用するための課題を確認できた。従来手書き用紙とカメラで行われていたキャプション評価法をスマートフォンだけを使って実施するため，調査用のスマートフォンアプリを作成。これを活用して東京ディズニーランドにおいて顧客利用実態調査を実施し，得られた定型的自由記述のキャプションに基づいて，記述内容の分類カテゴリーを決定し，評価センテンスの内容について構造化を行い，複数の評価センテンスを重ね合わせたネットワーク図を作成することにより，顧客の評価実態を分析した。

キーワード

キャプション評価法，テーマパーク，ユーザ参加型調査，自由記述データ，KJ 法的分類

I. はじめに

テーマパークをはじめとする多くのレジャー産業では，今後，顧客の多様化が進んでいくと予想される。環境庁及び日本政府環境局は，2013 年「日・ASEAN 友好協力 40 周年」を契機に，ASEAN 地域の本格的な訪日プロモーションを実施している。そのため，日本における訪日外国人数は，中国，韓国，台湾，香港以外にタイ，シンガポール，マレーシア，インドネシアにも着目することとなり，観光客数は増加傾向となっている（日本政府観光局，2016）。このような環境変化を受け，日本人だけでなく，訪日外国人を含めた顧客の声を集める必要性が高まっている。また，元来レジャー産業においては，子供の意見が重要であり，結果的にはじめて施設を訪れる外国人顧客，高齢者や子供など，意見を収集することが困難な対象者を含めて多様な顧客の意見を収集し，新規施策展開をすることが求められている。

また，テーマパークは一般的な飲食業などのサービス施設とは異なり，大規模かつ複雑な特徴を有している。施設には同時に多くの顧客が訪れ，施設内には商品販売，アトラクション，レストラン，ショーイベントなど多様なサービスが同時提供される。テーマパークの楽しみ方は顧客によってそれぞれ異なる為，その要望は多様かつ個性的であり，アンケート集計などの定量的な調査では，新規施策展開に繋がるような特徴的な意見を吸い上げることが難しい。（櫻井，2016）による研究では，上記のように顧客の意見収集が困難かつその要望が複雑なテーマパークの中でも東京ディズニーランドを対象として，環境評価手法であるキャプション評価法によるユーザ視点での調査を試み，その適用可能性について検証した。また，調査用のスマートフォンアプリを制作し，調査員はこのアプリを使い，キャプション記入を行った。テーマパーク調査において，子供から大人まで幅広く調査でき，人を選ばず実査ができ，外国人でも問題なく利用できることを確認した。本研究では，これをさらに発展させ，テーマパークにおける顧客分析事例として自由記述の内容について構造化を行い，その傾向を把握することを目的とする。

II. キャプション評価法によるテーマパーク調査

本研究では，テーマパークの調査にキャプション評価法を用いた。以下では，テーマパーク調査に求められる要素，困難なポイント，キャプション評価法の特徴について記述し，これをテーマパーク調査に適用した背景を説明する。

1. テーマパーク調査

テーマパークの調査には以下のような特徴がある。

● 顧客の意見収集が困難

テーマパークを訪れる顧客はファミリー，カップル，友人グループなどがおり，年齢的には子供から老人まで，人種的にも，日本人だけでなく外国人も多く，多様である。特に子供は顧客の中心となる事が多く，その意見は重要であるが，単純な感想以上の評価を得ることが難しい。また，外国人の顧客は，言葉の壁や文化の壁があり，複雑な調査は難しい。

● 顧客要望が多様かつ複雑

テーマパークは商品販売，アトラクション，レストラン，ショーイベントなど様々なサービスを同時に提供していることから，顧客の利用目的などがそれぞれ異なり，要望が多岐にわたる。顧客の属性は，ハードユーザとライトユーザ，年齢，文化などによって異なり，ファミリーやカップルなどの同行形態によって要望は異なる。また，季節によってイベントなどが異なり，顧客属性とそれぞれが関係しあっており，顧客要望は多様かつ複雑になる。

● 新規性を常に追求している

テーマパークという業界は集客をするためには，新規でのイベントや施設投資が必要となるため，常に新規性を追求している。これは言わば，常にイノベーションを追求しているという事であり，リードユーザーにあたる重要な少数意見を求めている。

以上のような理由から，少数意見も要望として把握でき，顧客の多様化個性化に対応できる現場型調査が必要となってくる。

2. キャプション評価法

キャプション評価法は，1996年に古賀らによって都市景観に対する市民の意見収集法として提案され，気になった対象の写真を撮り，その写真にキャプションをつけることで評価を得る手法である（古賀ら，2006）。詳細な手順は（古賀ら，1999），（日本建築学会編，2000）で説明されている。

この手法は評価者の自由度を高めることで評価者の調査ストレスを軽減している評価者の立場にたって考えられた調査法のため，評価者の能力を最大限引き出すことにつながる。環境心理学の分野において，市民参加のまちづくりのあり方，高齢者福祉施設や病院など不特定多数の人が利用する建築物での有効性は証明されている（古賀，2007）。また子供から高齢者まで幅広く調査でき，人を選ばない調査である（平手・古賀，2004）。古賀らは高齢者福祉施設の生活環境評価においてキャプション評価法を用いて利用者自身での調査を実施しており，高齢者でも全員から，アルツハイマー型痴呆がかなり進んでいる80代女性であっても評価を得られたことを報告している（古賀ら，2006）。大井らはキャプション評価法による景観調査における調査参加者の属性の違いと評価傾向を調べており，子供による評価結果は大人と比較しても多くの要素について多様な評価が得られており，知識やボキャブラリーの制約によりキャプションが少なくなる傾向は見られなかったと報告している（大井ら，2008）。しかしながら，日本人と外国人を交えた形で実施した例は報告されていない。

調査手法的には，写真撮影という作業不随型の定型自由記述式評価法で問題が明確化されていない課題探索に有効な方法とされている（古賀ら，2006）。また，キャプションという目に見える形で可視化がされているので，評価もわかりやすく記録できるという特徴がある。

3. キャプション評価法におけるワークショップ

キャプション評価法は実施する際，調査実査後，集まったキャプションに記入された課題を解決するため，調査員を集めてワークショップ形式のインタビューを実施することもできる。ワークショップにおいて，写真とキャプションは調査

員同士のコミュニケーションツールにもなり，課題共有や議論化，合意形成に役立てることができる。平手らは，写真とキャプションをお互いに見せ合うだけでもその対象施設・環境の魅力を発見したり，人によって様々な意見がある事や自身の好みを理解したりできるため，キャプション評価法は単なる調査手法でなく，調査員の対象施設・環境に対する意識を高めるのにも役立つと主張している（平手・古賀，2004）。また，調査員は純粋に調査を「楽しい」と感じ，環境作りの取り組みの実感が得られるため，改善に対する期待を感じることができる参加型調査法である（古賀，2007）。

これまでキャプション評価法をマーケティング調査に応用した事例は報告されていないが，上記の参加型調査としての特徴は，調査対象者の企業に対するロイヤリティや調査自体への参加意欲を高める可能性があると推察され，マーケティング調査と同時にファンづくりなどのマーケティング効果も期待できる。

4. ユーザーイノベーションへの発展

上記のようにテーマパークのマーケティング調査では，少数のリードユーザーの意見が重要である。しかしながら，創造的な消費者であるリードユーザーは企業にとって見つけにくいことが知られている（小川，2013）。モノづくり分野のメーカーにおいてのユーザーイノベーションの事例は多く，リードユーザーを活用して開発した製品開発の有効性も産業財メーカーで示されている（Von Hippel etc., 1999; Lilien etc., 2003）が，テーマパークをはじめとしたレジャー産業におけるユーザーイノベーションの事例は少ない。キャプション評価法は，ただ調査をするだけでなく，調査対象者とのワークショップ型インタビューも実施するため，リードユーザーにつながる顧客を見つけ出すことやサービス改善並びに商品開発につながる特徴的な意見を引きだせる可能性が高いと考えられる。

III. 調査方法

1. 調査概要

今回の調査は，数あるテーマパークの中でも東京ディズニーランドを対象として，外国人留学生を含めた大学生と社会人を調査員として，キャプション評価法を用いて施設の利用実態の調査を行った。ディズニーランドは，日本で最も有名かつ来場者数の多いテーマパークとして知られており，顧客満足度調査でも常に上位にいる極めて特徴的なテーマパークの一つである。

本来，キャプション評価法はインスタントカメラやデジカメを用いて写真を撮り，その写真を見ながらキャプションを記入するが，今回の調査では，キャプション評価法用のスマートフォンアプリを制作し，調査員はこのアプリを自分のスマートフォンにインストールして実施した。スマートフォンを利用してキャプションを収集することにより，キャプションのテキストマイニング分析などが可能になり，大規模調査にも対応できるようになる。

2. 調査対象者と調査時期

調査対象者は19 ～ 31歳の理系・文系の大学生19名（内訳日本人15名，外国人4名，男性9名，女性10名），42歳のテーマパーク勤務経験ありの社会人1名の計20名で実施した。調査対象者のプロフィールは表1に示す。プロフィールには，前もって調査対象者に，国籍，来日歴，年齢，居住地（都道府県），過去の東京ディズニーリゾートへの来園回数，信仰する宗教，東京ディズニーリゾートの年間パスポートの所有の有無，過去に訪れた事のあるテーマパーク名，過去に訪れた事のある東京ディズニーリゾート以外のディズニー施設名を記入してもらった。

テーマパークの顧客としてはより様々な属性の人々が想定されるが，本調査では，今後のインバウンド施策への示唆を得るための外国人の意見収集が可能な事を確かめるため，日本人だけでなく外国人留学生を調査対象者としている。また，調査対象者の中心は大学生であるが，多様性を確保するため，男性・女性，理系・文系両方の学生を対象者とした。また，顧客視点だけでなく，従業員・提供者視点を取り入れるため，テーマパーク勤務経験がある社

会人を調査対象者に含めている。

調査時期は2016年8月9日（調査1:実査）10日（調査2:ワークショップ），天候は快晴で最高気温37.7℃，最低気温25.7℃の猛暑日であった。

表1 調査対象者のプロフィール

NO	国籍	来日歴	年齢	性別	居住地	身分	TDL来園回数	宗教	年パス	遊びに行った場所	TDL以外のディズニー施設経験
1	日本	ー	20歳	女性	東京	文系学生	20	なし	なし	なし	なし
2	日本	ー	20歳	女性	東京	文系学生	1000	なし	ある	沖縄・北海道	なし
3	日本	ー	20歳	男性	埼玉	文系学生	10	なし	なし	TDS	なし
4	日本	ー	22歳	男性	埼玉	文系学生	20	なし	なし	TDS	なし
5	日本	ー	19歳	女性	東京	文系学生	100	なし	なし	京都	なし
6	日本	ー	20歳	男性	東京	文系学生	10	なし	なし	なし	なし
7	日本	ー	19歳	女性	埼玉	文系学生	10	なし	なし	USJ	なし
8	日本	ー	20歳	女性	東京	文系学生	20	なし	なし	USJ	なし
9	日本	ー	20歳	女性	埼玉	文系学生	30	なし	なし	大阪	なし
10	日本	ー	19歳	女性	埼玉	文系学生	70	なし	なし	沖縄	なし
11	日本	ー	21歳	男性	東京	文系学生	20	なし	なし	なし	なし
12	日本	ー	21歳	女性	東京	文系学生	100	なし	ある	富士急ハイランド	なし
13	日本	ー	20歳	男性	東京	文系学生	6	なし	なし	富士急ハイランド	なし
14	韓国	4	31歳	女性	東京	文系学生	0	キリスト	なし	お台場	なし
15	ネパール	4	25歳	女性	東京	文系学生	2	ヒンズー	なし	なし	なし
16	ネパール	5	27歳	男性	東京	文系学生	3	ヒンズー	なし	伊豆	なし
17	ネパール	4	27歳	男性	東京	文系学生	4	ヒンズー	なし	なし	なし
18	日本	ー	22歳	男性	神奈川	理系学生	30	なし	なし	上野公園	フロリダ・LA
19	日本	ー	22歳	男性	埼玉	理系学生	10	なし	なし	マツダズームズームスタジアム	なし
20	日本	ー	42歳	男性	東京	社会人	20	なし	なし	USJ	フロリダ・LA

3. キャプション評価法の基本的手順

● 1日目　テーマパークの調査実査

調査員が気になった事象について写真を撮り，その写真にキャプションをつけて評価する。キャプションには「何の【要素】」「どんなところを【特徴】」「どう思ったのか【印象】」の3点を必ず明記する。事象について「○×!?【判断】」と「すごく，まあまあ，なんとなく【思いの強さ】」の3段階評価を記載する。写真撮影の場所と撮影時間も合わせて記載する。写真撮影ができないもの，例えば一瞬のキャスト対応，香り，音楽，過去の体験などについては写真を撮らずキャプション記入のみでも可能とする。

従来のキャプションはカード形式（紙ベース）で実施しているが，今回は調査アプリを開発し，GPSデータも合わせて取得できる形に変更した。なお評価項目は従来型と同じにしている。キャプション評価法の基本的手順は図1に記載する。

実際のキャプションの例と作成の仕方の説明を図2に示す。基本は撮影+自由記述であるが外国人もいることから，途中2回ほど調査員を集め聞き取りなどを実施した。

図1　キャプション評価法の基本的手順

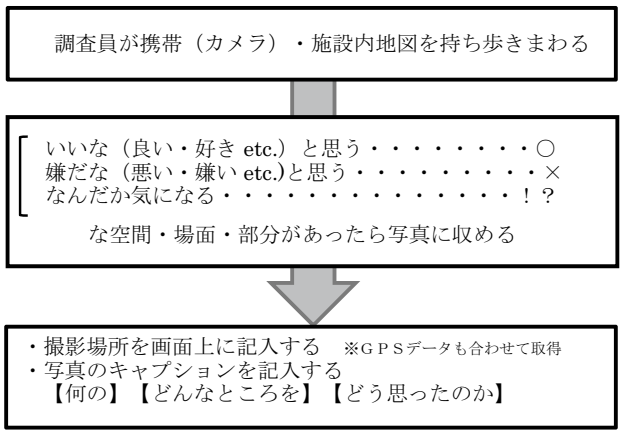
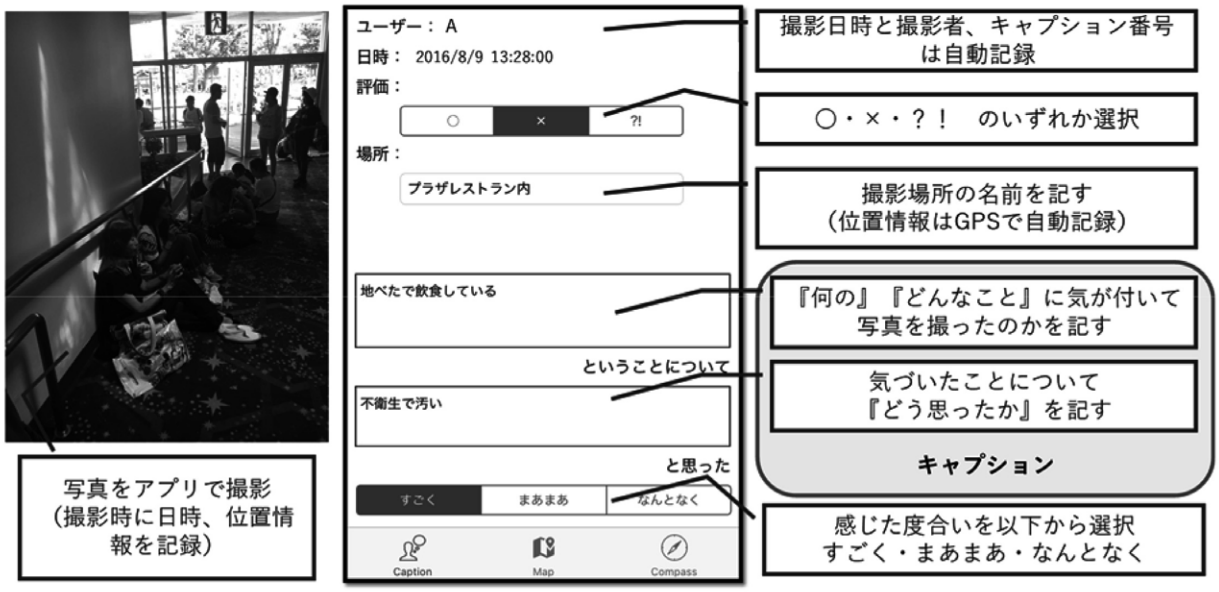


図2　キャプションの例と作成の仕方の説明



● 2日目　ワークショップ

1日目の実査で実施したキャプション記入をもとに，調査参加者自身が課題を整理し，共有し，他の調査者とのリレーションを深めながら課題提案することで調査実査自体の満足感を高める。

ワークショップでは以下を実施する。

① 調査参加者にワークショップ自体のスケジュール，意図などの説明を行う
② 振り返り作業（個人作業），写真とキャプションコメントの整理
③ グループ内共有
④ 解決策についての発表

IV. データの集計と分析方法

1. 基礎データの集計

「キャプション評価法」により調査員が撮影した場所は，アトラクション，レストラン施設，商品施設，エンターティメント，パーク全体のインフラなど215個所あり，一人約10枚程度撮影した。まず得られたキャプションを関連するカテゴリー毎に集計した結果，表2 調査の集計表のようになった。これは，各カテゴリーにおいて，マーケティングの知見につながるような主要なコメントと判断（○，×，!?）の割合，コメントした人の割合を集計したものである。対象とした施設の特性上，アトラクション関連，フード関連，従業員対応についてのキャプションが多い事がわかる。

2. キャプションの評価センテンスモデルに基づいた分類

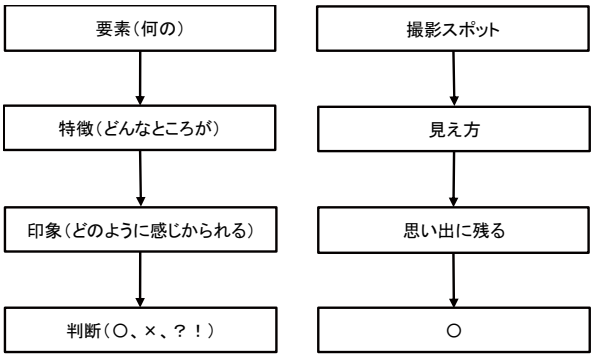
得られたキャプションは図2で説明したように，定型の自由記述形式となっている。この自由記述のデータを環境心理学分野の既往研究においていくつかの実証データのある「評価センテンスモデル」（古賀，2007）を使用し，項目分けする。このモデルは評価文を構文に則して細分化することで，文の意味を定量的な分析が可能な形で余すことなく捉える評価構造モデルである。

評価センテンスモデルは，図3に示すように，自由記述部分の内容を『要素』『特徴』『印象』の3つの成分に分割し，更にキャプション全体の判断（○，×，!?）を4つ目の成分『判断』とする。さらに，成分毎に記述内容の分類カテゴリーを決定し，分析を行う。

景観・環境評価のためのキャプション分類カテゴリーについては，（小島ら，2002）による研究において提案されている。しかしながら，本研究では，テーマパークを対象として，景観・環境だけではなく，人，サービスを含めたマーケティング観点での利用者評価を行ったため，既往研究による分類カテゴリーをそのまま適用する事ができない事が予想される。そのため，KJ法的分類によって，今回の調査によって得られたキャプションの内容に基づいて，記述内容の分類カテゴリーを決定した。

図3　自由記述データの評価センテンスモデル

自由記述例「撮影スポットが思い出に残ると感じた」



3. 分類カテゴリーの決定

KJ法的分類は自由記述のような定性情報を分類・整理するのに有効な方法の一つである。分類したい情報を記したカードや付箋などを並べて眺め，類似するもの同士を近くに集めてグルーピングし，抽出されたグループの内容を表現するのに適したラベル（キーワード，グループ名）を付ける（命名する）ことによって，定性的にグループ分けを行う手法である。また，必要な情報の粒度に合わせて，ラベル同士のグルーピングを繰り返すことにより，階層的なグループを作る事ができる。KJ法的分類では，作業者が意

カテゴリー	#	内容	主なコメント	総数	○	×	？！	人数	対象人数	%
従業員対応	1	パーク内従業員対応について	・写真対応がよくおもてなしの心があった ・笑顔があり、誘導が上手だった ・すぐ近くにゴミが落ちているのに従業員がゴミを拾わない ・従業員同士で私語をしていた	37	25	11	1	11	20	55.0%
混雑感	2	パーク全体または並んだ列に対する混雑に対する不満について	・並ぶ列が長くて嫌だ（フード） ・人が多くて歩きにくい	7	1	6	0	6	20	30.0%
アトラクション関連	3	アトラクション自体が提供している内容についての評価や施設に対する不満について	・並ぶ列で子供に水を提供していたのは良い ・○○アトラクションがエリアの雰囲気にあっていて良い ・英語以外の案内表記があって良い ・アトラクションで並ぶ列が暑い	76	46	26	4	14	20	70.0%
エンターティメント関連	4	キャラクターの出演やパレード・ショーについて	・パレードを見ている人が笑顔で楽しそうで良い ・夜のショーに○○のキャラクターが出てこない ・座っているより立ち見の人が多いのは嫌 ・キャラクターと写真が撮れない	11	5	4	2	5	20	25.0%
フード関連	5	提供している食事の味や内容とレストラン施設について	・カレーの味、チキンが美味しい ・アトラクションの混雑と比べ混雑している ・地べたで座って食べている人が入って不衛生 ・食事の所に鳩が多くて嫌 ・全体的に価格が高い	43	25	18	0	17	20	85.0%
商品関連	6	提供している商品や店内並びにディスプレイについて	・○○商品の品質が良くない ・メーカーの入った箱で商品を出していた夢の国に合わない ・壊れたベンが陳列されていた	7	3	3	1	5	20	25.0%
その他	7	トイレや看板などの公共物やパーク全体の仕組みについてコメント	・お城のライトアップが綺麗 ・○○ランドが街灯が小さく暗い ・パーク全体に緑が多いのが良い ・パーク全体に緑が足りない ・暑さ対策をしてほしい（パラソル・ミストなど）	34	20	12	2	16	20	80.0%
			合計	215	125	80	10			

味を読み取ってグルーピングを行うため，作業者による結果が異なる場合がある。そのため，独断や恣意性を取り除き，妥当なグルーピングを行うためには，複数のスタッフによる合議制によるKJ法的分類が推奨されている。本研究においても，結果の妥当性を担保するため，著者ら数名による合議制によるKJ法的分類により分類カテゴリーの決定を行った。

4. 評価センテンスのネットワーク図による分析

要素・特徴・印象・判断のそれぞれの項目はすべて並列である。したがってネットワークの様にすべての項目がつながっている。構造図を作成しデータベース化することで多面的な分析・検討が可能となる。複数の評価センテンスを重ねることで評価グリッド法のようなネットワーク図を形成することも可能となる。本研究では，幾つかのキーワードを基に評価センテンスのネットワーク図を作成し，自由記述内容の分析を行った。

V. 調査結果と考察

今回の調査結果よりKJ法的分類により得られた，要素・特徴・印象の分類カテゴリーを図4に示す。また，調査結果として，テーマパークとして特徴のあるものの一部を以下に記す。

1. 従業員キーワードの構造化による顧客評価の特徴

今回の調査は，テーマパークを対象とした，景観・環境だけではなく，人，サービスを含めたマーケティング観点での利用者評価を行った。そのため，既往研究と異なり，『要素』成分における大分類『人』に関する評価センテンスが多くなり，その重要性が高くなる。また，人やサービスなどの無形のものに対する評価センテンスは建物やものに比べて複雑になることが予想される。そのため，『要素』の大分類『人』の中でも，サービスの中心となるであろう中分類の一つである『従業員』をキーワードとした評価センテンスのネットワーク図を作成した。その詳細を図5に示す。

結果によれば，テーマパークに来園する顧客は，従業員の顧客との間でインタラクティブな交流が発揮される場面で顧客評価をすると考えられる。本調査の特徴を見ると，顧客は顧客対応以外の従業員そのものの姿，表情，ジェスチャーなど非言語コミュニケーション部分も敏感に感じ取って良し悪しの顧客評価をしている。例えば混雑時の顧客誘導場面で，対応の円滑な従業員を見て，単にコントールが上手でうれしいという「感情」以外に安全性に配慮された行動だと「テーマパークとしての機能・環境面」を評価している。また酷暑の中，自主的に従業員が顧客に氷を渡すという行為が，単にうれしいという感情を超えて，熱中症対策を施してくれた安全性の高い組織という印象を与えている。以上のことから，顧客は，感情的な「快・不快」以外に，テーマパークとしての「安全配慮などの機能面評価」を従業員の対応から判断していることが読み取れた。

2. テーマ性キーワードの構造化による顧客評価の特徴

今回の調査対象であるテーマパークとは特定のテーマ（特定の世界観や文化）をベースとして全体が演出された娯楽・レジャー施設である。東京ディズニーランドも世界のディズニーパーク同様，ディズニーの世界観をテーマとし，「親と子供が一緒に楽しめる場所」をコンセプトとしている（Tokyo Disney Resort, 2018）。テーマパークのテーマとは，企業ミッション，ビジョンそのものと言えるものであり，テーマ性との整合は重要な要素である。そこで，「ディズニーの世界観やテーマ性に合うかどうか」を表す『印象』成分における大分類『調和・美観』中の中分類『テーマにあう』『テーマにあわない』をキーワードとして評価センテンスのネットワーク図を作成した。また，その詳細を図6に示す。

結果によると，顧客がテーマ性を感じているのは，「従業員」「もの（提供物）」「場所・空間」「自然界に存在するもの」と多岐にわたり観察して，厳しい評価をしている。従業員が顧客と挨拶を交わす顧客対応の最初の1歩である挨拶ひとつからテーマ性に合うかどうかの判断をしている

図4　分類カテゴリー

『要素』成分

大分類	中分類
人	従業員 キャラクター 来場者
場所・空間	アトラクション エンターティメント 待ちスペース レストラン施設 商品施設 パーク全体 オープンスペース エンハンス 撮影スポット
もの	インフラ整備 物品 公共物 来場者所持物 フード スーベニア アトラクション設備 案内表示 マーク
自然のもの	夜景 動物 植栽
その他	シンボル

『特徴』成分

大分類	中分類
外観・仕様	形態 色彩 機能 全体装飾 ルール 清潔感 身なり・服装
状況	暑さ対策 待ち時間 混雑 障害になっている 内容
存在	存在 動作 残存 ゲスト参加型
程度	数 稼働数 価格 品質 選択肢数
人との関係	表情 ジェスチャー 手を振る あいさつ 言い方 気配り 声かけ 顧客との掛け合い 私語 写真撮影 情報提供 掃除 誘導 場所取り 地べた飲食 ゴミ放置
見え方	見え方 眺め
五感	温度

『印象』成分

大分類	中分類
価値観	金額 親切 不足 モラル低い
感覚	体感温度 時間感覚 眠い 疲労感
感情	嬉 驚き 思い出に残る 買いたくない きつい 個性・シンボル さみしい 残念 幸せ 邪魔 凄い 素敵 楽しい 否定的 不明瞭 良い わからない 愉快
感性	かわいい 味覚
機能・環境	暑い 安全 衛生 機能 上手 配慮 見えない 利便性
調和・美観	個性・シンボル テーマにあう 美観、きれい 未修復 リアリティがある
雰囲気	一生懸命 おもてなしの心 季節感 暗い 的確さ 人気がある フレンドリー

図5　従業員をキーワードとした評価センテンスのネットワーク図

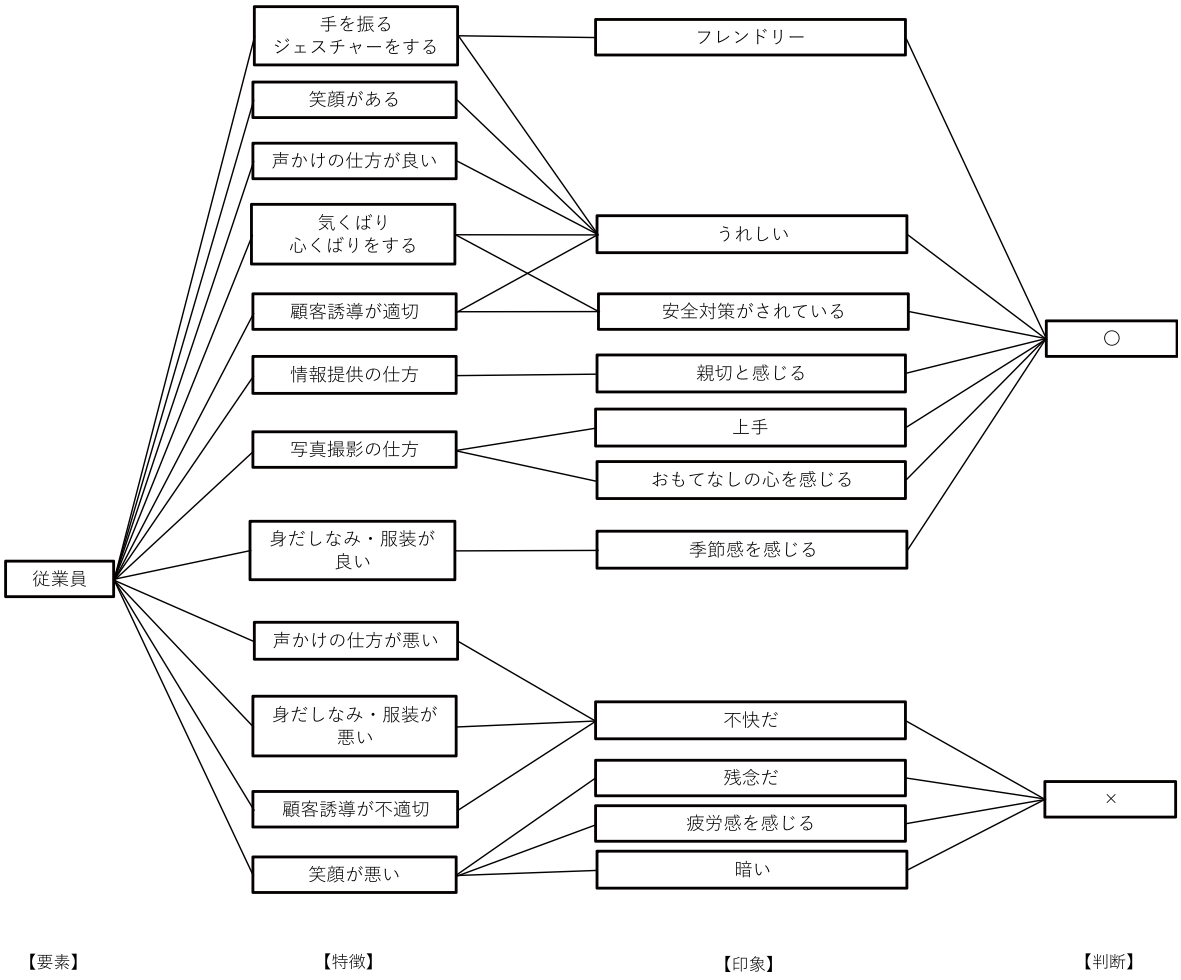
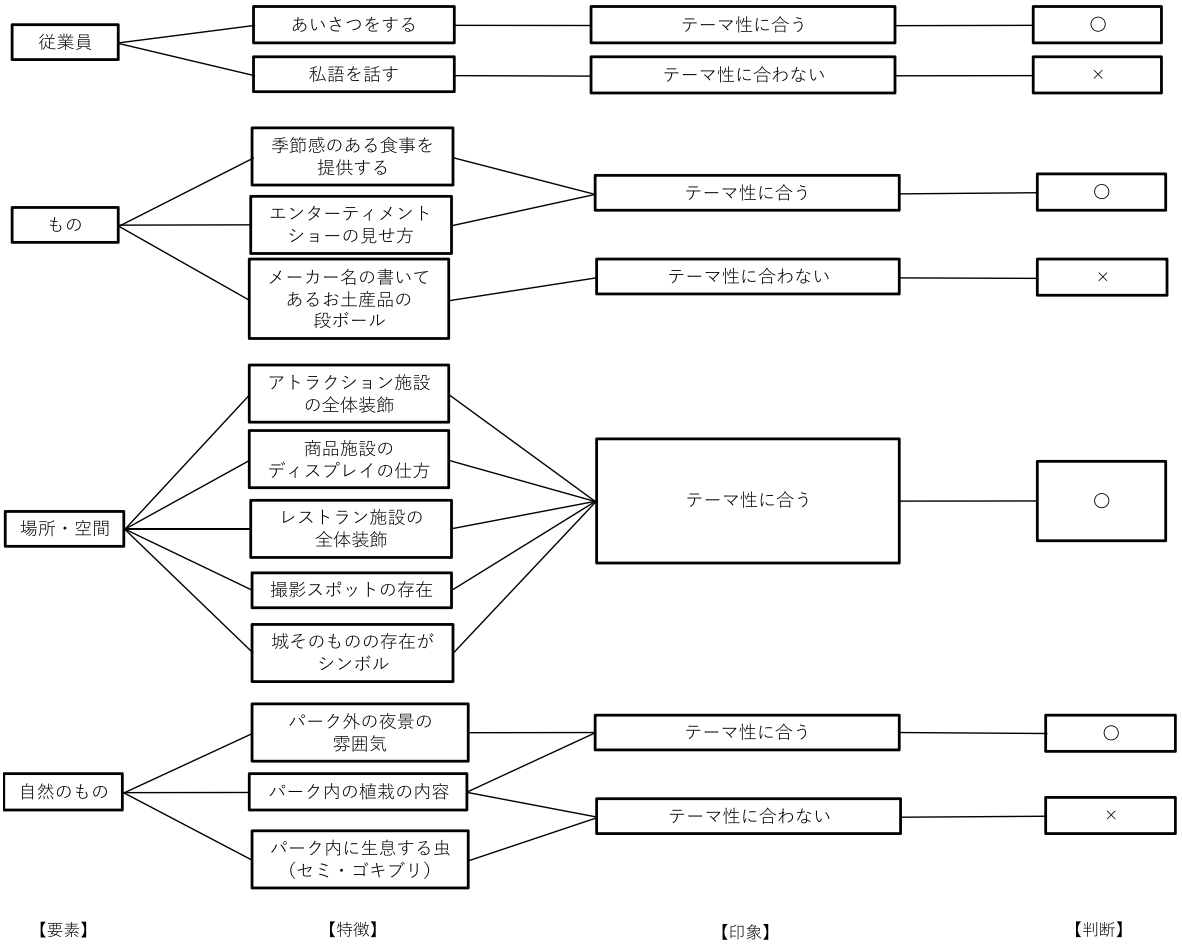


図6　テーマ性をキーワードとした評価センテンスのネットワーク図



ことが分かった。東京ディズニーランドで提供している様々なもの（提供物）に対して，テーマ性の評価が下されていた。例えば，ある顧客は商品施設において，メーカー名記載のあるお土産品の段ボール箱を見ただけで，生活感を感じ，テーマ性に合わないと評価している。また場所・空間においても，各施設の装飾品，ディスプレイなどの演出ひとつひとつからもテーマ性に合うかを評価している。さらに，パーク外の夜景とパーク全体の融合性を評価したり，パーク内の植栽の種類や内容からもテーマ性に合うかどうかを判断したりしている。裏を返すと事業提供側は細心の注意が必要となり，良い意味で細部までこだわり抜くことを要請されているとも言える。

3. 既存研究の評価カテゴリーとの差

既往研究で活用されている分類カテゴリーを参考に，可能な限り同様のなるように記述内容を分類した。結果，既往研究による分類カテゴリーでは，構造物や建造物に対する項目が多く対人場面における評価項目，雰囲気や感情などのバリエーションが少なかったが，本研究での結果では，逆に雰囲気，感情についての評価センテンスが多く，既往研究の分類カテゴリーでは十分に分類できないため，主に印象成分において，感性や感覚などの大分類を追加し，より顧客の感情を反映できるような分類カテゴリーを決定した。サービス評価など『人』関わる評価に適用するためには，少なくとも分類カテゴリーについて改良が必要であることが確認できた。今後の課題として，今回の調査では，網羅的に分類カテゴリーを決定できたとは言えないため，より多様な被験者により，より大規模な調査によって，より網羅的に分類カテゴリーを決定する必要がある。

VI. まとめ

本研究では，景観･環境評価に用いられているキャプション評価法を用いて，テーマパークにおける顧客分析を行い，その有用性を確認し，サービス評価などのマーケティング活動に活用するための課題を確認できた。具体的には，従来手書き用紙とカメラで行われていたキャプション評価法をスマートフォンだけを使って実施するため，調査用のスマートフォンアプリを作成。これを活用して東京ディズニーランドにおいて顧客利用実態調査を実施し，得られた定型的自由記述のキャプションに基づいて，記述内容の分類カテゴリーを決定し，評価センテンスの内容について構造化を行い，複数の評価センテンスを重ね合わせたネットワーク図を作成することにより，顧客の評価実態を分析し，その傾向を把握する事を試みた。結果，テーマパーク特有の顧客の評価実態の一端を調査結果から読み取る事が出来きた。一方，環境・景観評価を目的とした既往研究とサービス評価を目的とした本研究では，記述内容の分類カテゴリーの内容に大きな違いが観測され，サービス評価向けに改良していく必要性も確認された。今後の課題として，より大規模な調査を実施し，より網羅的な分類カテゴリーを同定していく必要がある。

また，本研究の特徴として，キャプション情報を電子化することにより，より効率的，システマティックに分析作業を進められるようなシステム開発も目的としている。キャプション評価法は，キャプション，評価センテンスを集めて分析するだけでなく，集められた情報を基にワークショップ形式などで課題や改善方法などを話し合うことを行う事もできる。本研究で得られたような分析結果を共有して議論することは大変有用と考える。しかしながら，分析作業には大変時間と労力を要するため，連日で実施するなど短期集中型の調査では，ワークショップによる議論の前に分析作業を終えることは困難な事が多い。近年，機械学習を活用した自然言語処理技術は急激に発達しており，機械学習によるテキストマイニングにより分析の自動化が実現できれば，このような議論の活性化などが実現できる。今後，分析の自動化のためのシステム開発も進めていく。

参考文献

Lilien, G. L., Morrison, P. D., Searls, K., Sonnack, M., & Hippel, E. V. (2002) “Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product

development", Management science, 48(8), pp.1042-1059.

Tokyo Disney Resort (2018)「東京ディズニーリゾートについて　ウォルト・ディズニーの見た夢」, <https://www.tokyodisneyresort.jp/tdr/resort/walt.html>　2018年8月10日最終アクセス

Von Hippel, E., Thomke, S., & Sonnack, M. (1999) "Creating breakthroughs at 3M", Harvard business review, 77(5), pp.47-57.

大井尚行・沖田隆慶・平岡由紀・高橋浩伸(2008)「キャプション評価法による景観調査における調査参加者の属性の違いと評価傾向」『日本建築学会環境系論文集』73(625), pp.393-399.

小川進(2013)『ユーザーイノベーション：消費者から始まるものづくりの未来』東洋経済新報社.

古賀誉章･高明彦･宗方淳･小島隆矢･平手小太郎･安岡正人(1999)「キャプション評価法による市民参加型景観調査―都市景観の認知と評価の構造に関する研究 その1」『日本建築学会計画系論文集』(517), pp.79-84.

古賀誉章・皇俊之・小島隆矢・宗方淳・平手小太郎(2006)「キャプション評価法を用いた高齢者福祉施設の生活環境評価：利用者自身による高齢者福祉施設の生活環境評価 その1」『日本建築学会計画系論文集』(600), pp.33-39.

古賀誉章(2007)「キャプション評価法で生活環境への利用者自身の評価を探る(<特集>高齢者居住研究部会)」『日本生理人類学会誌』12(2), pp.65-70.

小島隆矢・古賀誉章・宗方淳・平手小太郎(2002)「多変量解析を用いたキャプション評価法データの分析：都市景観の認知と評価の構造に関する研究 その2」『日本建築学会計画系論文集』(560), pp.51-58.

櫻井恵里子(2016)「環境評価手法であるキャプション評価法のテーマパーク調査への適用事例 -『東京ディズニーランド』の考察-」『日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス』, Vol.5, pp.355-363.

日本建築学会編(2000)『よりよい環境創造のための 環境心理調査手法入門』技報堂出版.

日本政府観光局(2016)『統計データ（訪日外国人・出国日本人）訪日外客数の動向』http://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/　2016年8月1日閲覧.

平手小太郎・古賀誉章(2004)「曲がりかどにきた都市景観とその評価(特集 公共建築と評価の視点)」『公共建築』46(3), pp.44-47.

オーラルセッション ― フルペーパー

顧客体験の記述方法に関する試論

― 認知意味論的アプローチからの接近 ―

株式会社電通デジタル
亀和田 慧太

要約

近年，カスタマージャーニーマップをはじめとして，学術および実務において様々な顧客体験の記述方法が提案されている。しかしながら，記述方法の包括的な分析や検討，体系化は殆ど行われていない。そこで，本稿では，まず既存の顧客体験の記述方法を対象に，認知意味論的アプローチから，それらの思考・発想への影響を分析する。更にその分析結果を踏まえて，より顧客体験を捉えられ，また顧客インサイトを抽出できる記述方法を生成するためのメタ方法論を新たに提案する。そのメタ方法論を用いて被験者実験を行った結果，記述者に対して新しい視点でのインサイト抽出を促している効果と，一方で抽出したインサイトを他者と共有する上での課題が明らかになった。

キーワード

顧客体験，インサイト，認知意味論，イメージスキーマ

I. はじめに

近年，デザイン思考，エクスペリエンスデザイン，サービスデザインなどの考え方や取り組みが急速に普及しつつある。そうした取り組みにおいては，体験やサービスといった目に見え難いものを扱うため，例えばカスタマージャーニーマップ（以降，CJMと記載する）のような視覚化を行うことでプロジェクトが進んでいくと言われる（Polaine, Lovlie & Reason, 2014）。そういった視覚化が果たす役割は，インサイトの抽出，インサイトの伝達，共感の維持の3つであると言われる（Segelstrom, 2009）。

では，インサイトとは何か。語義通りに言えば，「洞察」であり「発見」である。マーケティング実務の文脈では，「心のホットボタン（桶谷, 2018）」や，「人を動かす隠された心理（大松・波田, 2017）」などと言われる。より学術的な文脈では，「未来の成功のカギとなる構図を見通すこと / 見通す力（石井, 2009）」と定義されている。ここで言う構図とは，断片的な事実から構築された意味ある全体像のことを指す。つまり，インサイトとは，「何らかの事実や情報を全体像の中で構造的に整理し，意味づけ，ビジネスに活用できるようにしたもの」と捉えられる。よって，同じ事実や情報を把握していたとしても，それを意味ある全体像の中で理解していなければ，インサイトとは言えない。石井はポラニーの理論を援用しつつ，インサイト獲得には，「対象への棲み込み」，特にマーケティングにおいては「ヒトへの棲み込み」が重要であるとしている。ここで言う「棲み込み」とは，既存の視点に囚われずに，新しい視点で対象を理解しようとすることを意味する。本稿では，この石井によるインサイトの定義をベースに以降の議論を進めていく。

認知科学の既存研究では，視覚的な記述のしかたが，問題解決や発想に大きな影響を与えることがわかっている（Norman, 1993）。顧客体験を視覚的に記述し，顧客インサイトを抽出しやすくする方法としては，前述のCJMをはじめとして，様々な方法が提案されている。しかしながら，個別の記述方法の提案のみに終始しており，その分析が十分行われているとは言い難い。具体的には，視覚化の主たる役割がインサイトの抽出と伝達，それによる共感の維持であるとして，その記述方法がどのようなインサイトを抽出しやすくしており，逆にどのようなインサイトの抽出を妨げているかなどが十分に分析されているとは言えない。また，そういった分析が十分に行われていないため，既存の個別の記述方法が恣意的に選択されており，また最適な記述を行っていくための方法，つまり棲み込み方法が提供

されているとも言い難い状況である。

そこで，本稿では，まず顧客体験に関する先行研究をレビューした上で，既存の顧客体験の記述方法を対象に，そのインサイト抽出や伝達への影響を分析する。更に，その分析結果を踏まえて，より当該の顧客体験のインサイトを抽出・伝達しやすい記述方法を選択・生成するためのメタ方法論を提案する。そして，その有用性を被験者実験によって検証する。

II. 顧客体験に関する先行研究

Ⅱ章では，主にマーケティングと人間中心設計における顧客体験の考え方を概観する。尚，一般的に体験は直接的なもので，経験は見聞きしたものを含むという意味で，経験は体験より広義であるが，本稿ではそれらを同義のものとして扱い，文献引用部分を除き，体験という語を統一して用いる。

1. マーケティングにおける体験

マーケティングにおいて，体験という概念を導入した初期的な試みは，Schmitt（1999）やPine & Gilmore（1999）によるものであった。Pine & Gilmoreは，経済の提供物の変化過程を4段階に分け，経験を，コモディティ，製品，サービスの次に続く4段階目として位置付けている。それに対して，「最近になって経験経済に突入した訳ではなく全ての経済が経験的である」という批判的考察（Lusch & Vargo, 2014）も存在するが，顧客に対する提供価値として，機能性だけでなく，感情や感性にも目を向けた事が特筆すべき点であった。

以降，様々な研究者や実務家が体験の定義・提案を試みているが，Helkkula（2011）はそれらを総括し，体験という概念とその用いられ方を3つに類型化している。第1に，現象学的な（Phenomenological）用いられ方で，体験をある特定の個人の，ある特定の文脈での内的かつ主観的なものとして捉える。但し，当然，体験には主観的な側面だけでなく，社会的また間主観的な体験をも含むとしている。第2に，プロセス的な（Process-based）用いられ方で，体験をフェーズやステージといったように，時間的なプロセスとして捉える。第3に，アウトカムとしての（Outcome-based）用いられ方で，体験を品質や満足度などによって測れるものと捉える。

また，近年，McColl-Kennedy at al.（2015）などの研究では，体験は企業によって一方的に提供されるものではないという点が主張されている。これはLusch & Vargo（2014）によるサービスドミナントロジックにおいて，生活者を価値共創する存在と見なす考え方とも合致する。

2. 人間中心設計における体験

人間中心設計や情報処理分野において，「体験」という概念を導入した初期の試みは，Norman（1998）によるものであった。Normanによれば，ユーザー体験は，「製品に関して，それがどのように見え，学習され，使用されるか，というユーザーのインタラクションのすべての側面を扱う。これには，使いやすさと，最も重要なこととして，製品が満たすべきニーズとが含まれる」としている。その後，ISO9241-210（2010）においては，ユーザー体験は，「製品，システムまたはサービスを利用した時，および／または利用を予測した時に生じる個人の知覚や反応」と定義され，「使用前，使用中，使用後に起こるユーザーの感情，信念，嗜好，知覚，生理学的・心理学的な反応，行動，達成感の全てを含む」と但し書きされている。

3. 総括

このようにみると，マーケティングと人間中心設計で，理論的な背景や考え方，呼び名（顧客体験／ユーザー体験など）は異なるものの，共通点も多い。以下，時間，モノ，コト，ヒトという4つの観点で共通する考え方を総括する。尚，モノ・コトの考え方は木村敏（1982）による現象学哲学における考え方を参考にしている。即ち，木村によれば，モノは物理的世界の事象や関係性であり，コトはそれに施した意味や解釈，連想，思考である。

- 時間：顧客体験を時間軸で捉えることの重要性を指摘している。

- モノ：顧客体験を，企業やそのサービス，商品，システムとのインタラクションから生まれるものと想定している。
- コト：顧客体験に，感情，知覚，思考などのあらゆる現象および結果を含めている。
- ヒト：顧客をサービスや商品を受容する受け身の存在とは見なさずに，価値共創する主体，或いは，何かを学習し，達成する主体と捉えている。

III. 既存の顧客体験記述方法の分析

Ⅲ章では，認知意味論におけるイメージスキーマの概念を概観してから，それを用いて既存の顧客体験の記述方法の分析を試みる。

1. イメージスキーマ

イメージスキーマ（以降，ISと記載する）とは，Johnson（1987）によれば，身体を通じて繰り返し体験し，それを抽象化することで得た，全ての人間に共通しうる規則性のある図式，パターン，形である。ISの代表例としては，上／下，中心／周縁，経路，容器，均衡のISなどがあり，合計数十種が提案されている。Lakoff（1987）は，このようなISを，日常体験と概念構造とを繋ぐ前概念的構造であると述べている。本稿では，このISを体験の記述方法の分析や提案の試みに適用する。

2. 既存の顧客体験記述方法の分析

Ⅱ章で提示した時間・モノ・コト・ヒトという4つの観点から，既存の顧客体験の記述方法でどのようなISが用いられ，またインサイト抽出や伝達において，どのような影響を与えているかを分析する。顧客体験の記述方法としては，学術および実務双方において，様々なものが提案されているが，本稿では，代表的な4つ，（1）CJM，（2）メンタルモデルダイアグラム，（3）境界線マップ，（4）共感マップに絞って分析する。

分析は以下3つの手順で進める。第1に，それぞれの記述方法の構造を明確化する。第2に，時間・モノ・コト・ヒトという4つの観点から，その構造で用いられているISをそれぞれ導出する。第3に，そのISを用いることによる，インサイト抽出・伝達における影響を分析する。

（1）カスタマージャーニーマップ（CJM）

CJMは，元々Adaptive Path社が開発した記述方法である。本稿で分析する4つの中では最も普及しており，様々な派生形が提案されている（三澤・尾形・吉橋，2013；水本，2016）。

CJMの記述内容や表現は作成者によって若干異なるものの，大よそ表-1に記す構造で描かれることが多い。即ち，顧客の一連の体験を旅に見立てて，その旅の過程での思考や行動，感情などを記述している。

時間の観点では，始点から終点に向けて線形で流れるという意味において，「経路」のISが用いられている。また，時間をフェーズで区切っているという意味において，「容器」のISも用いられている。モノの観点では，サービス・商品との関わりが描かれるという意味において，「接触」のISが用いられていると言える。コトの観点では，感情の曲線が描かれ，ポジティブな感情を上，ネガティブな感情を下に描くという意味で，「上-下」のISが用いられている。最後にヒトの観点である。通常，CJMを作る前にペルソナを作ることが多いため，CJM自体には余り明示的に顧客像を描かないことが多い。しかし，記述されるモノとの関わりやコトが，ある一人の人間の中で起こるという前提が暗黙的に含まれており，故に「容器」のISが用いられているとも言える。

上記のIS群を用いることによって，CJMは，記述者や閲覧者の思考に対して，「顧客はある1つのゴールに向かって一歩一歩検討を進めている」と捉えることや，「いかに企業がサービス・商品などのタッチポイントを通じて影響を与えられるか」と考えることを促す。結果として，顧客のゴールに向けた一連の過程で，感情が低い部分にフォーカスがあたり，それと同一の容器（=フェーズ）の中に含まれているネガティブな思考や，その対象となるサービス・商品の問題点をインサイトとして抽出し，それを改善するという思考を促す。

(2) メンタルモデルダイアグラム

メンタルモデルダイアグラム（Young, 2008）は, 表-1の通り, 顧客のタスクや思考を上部に, それに対処する全ての製品やサービスを下部に, 時系列に並べて記述する方法である。

ここで用いられているISは, 時間の観点では, CJM同様に「経路」である。モノおよびコトの観点では, 下部に記載されている製品やサービスによって, 上部に記載されているタスクを実行したり思考を抱くという意味において,「可能化」のISが用いられている。また複数のタスクによって, より上位のタスク（正確には1つ上位をタワー, 更に上位をメンタルスペースと呼ぶ）を実現するという関係があるという意味で,「部分-全体」のISが用いられている。ヒトという観点では, CJM同様に,「容器」のISが用いられている。

これらのIS群によって, メンタルモデルダイアグラムは, 記述者や閲覧者の思考に対して,「顧客はあるタスクをより上位のタスクのために実施する」と捉えること, また「顧客は製品やサービスを組み合わせてそのタスクを実行する存在」と捉えることを促す。そして, 顧客のタスク達成に対して, 特に製品やサービスが不足している部分にフォーカスがあたり, その不足がインサイトとして抽出され, その不足を埋めるアイディア発想に至る。

(3) 境界線マップ

境界線マップ（Chipchase, 2013）は, 表-1の通り, 時間経過の中での快適ゾーンの揺れ動きと, その揺れ動きに影響を与える行動やサービス・商品を記述する方法である。例えば, 空腹状態, 清潔状態, プレッシャー状態など様々な快適ゾーンについて記述することができる。

ここで用いられているISは, 時間の観点では, CJM同様に「経路」である。モノの観点では, 製品やサービスを使うことによって快適ゾーンを押し上げるという意味において「可能化」のISが用いられている。コトの観点では, 快適さの最高状態, 最低状態, 実態が描かれ,「上-下」のISが用いられている。また, 最高状態と最低状態の間が一定の幅を持つ快適ゾーンとして描かれるという意味で,「容器」のISが用いられている。ヒトという観点では, CJM同様,「容器」のISが用いられている。

これらのIS群によって, 境界線マップは, 記述者や閲覧者の思考に対して,「快適さは線ではなく一定の許容領域を有する幅である」と捉えること,「顧客は快適さを自分で認識し, 製品やサービスを組み合わせて不快を快にする存在」と捉えることを促す。一方で,「顧客は自ら最高状態の限界を超えたり（例えば大食いチャレンジ）, 最低状態の限界を超えたりする（例えば断食ダイエット挑戦）といった逸脱行動を試みる存在」と捉えることを促す。結果として, 最高状態や最低状態を超える部分にフォーカスがあたり, それがインサイトとして抽出され, 不快ゾーンを抑えたり, 快適ゾーンを広げるアイディア発想を促す。

(4) 共感マップ

共感マップはIDEO（Kelly & Kelly, 2013)によって提案されている方法である。顧客の言うこと・やること・考えること・感じることという分類で顧客に関する事実や情報を記述する方法である。場合によっては, ここに見ること・聞くことが加わる場合もある。ポジティブな内容は緑色で, ネガティブな内容は赤色, どちらでもない場合は黄色を用いて書くことが推奨されている。

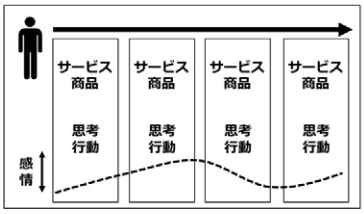
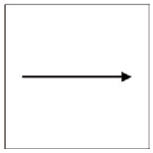
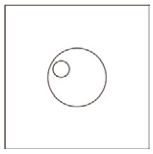
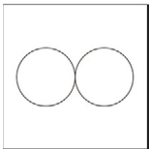
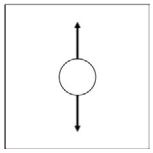
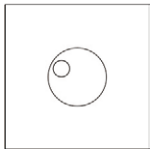
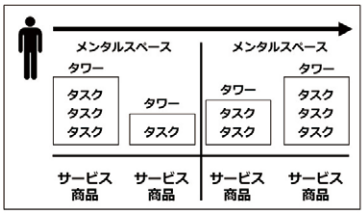
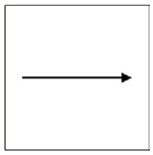
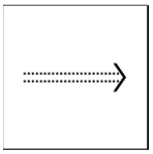
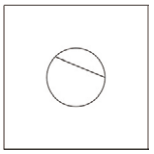
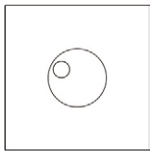
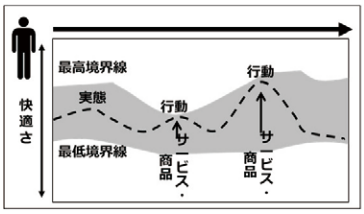
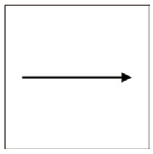
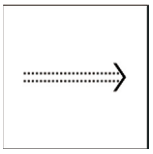
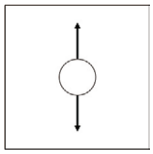
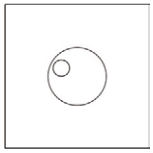
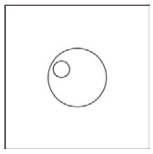
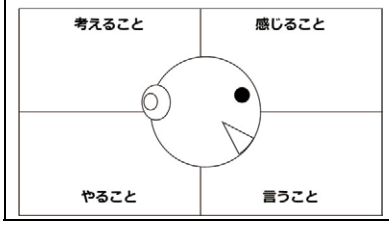
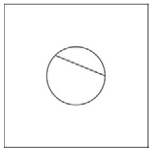
時間の観点ではISは用いられていない。コトおよびモノとの関わり, ヒトという観点では, 顧客の知覚や人物像が4つの部分から構成されるものとして捉えるという意味で,「部分-全体」のISが用いられている。

これらのIS群によって, 共感マップは,「顧客の発言と行動の間の矛盾」や「考えていることと感じていることが異なるといった矛盾」,「ネガティブとポジティブのギャップ」といったインサイトの抽出を促進し, その矛盾やギャップを解消するようなアイディア発想を促す。

3. メタ的アプローチの必要性

前節までで概観した通り, 各方法論によって用いているISが異なり, それ故に記述者・閲覧者へのインサイト抽出・伝達における影響が異なる。しかしながら, 現状, 個別の記述方法が断片的に提案されたり, 用いられるに留まって

表―1 各記述方法の構造と使用しているイメージスキーマ

記述方法およびその構造	使用しているイメージスキーマ			
	時間	モノ	コト	ヒト
カスタマージャーニーマップ 	経路  容器 	接触 	上下 	容器 
メンタルモデルダイアグラム 	経路 	可能化 	部分-全体 	容器 
境界線マップ 	経路 	可能化 	上下  容器 	容器 
共感マップ 	-	部分-全体 		

出所：著者作成

いる傾向にある。一部では記述方法に関する包括的な検討もなされ始めているものの（武山，2012；三澤・尾形・吉橋，2013；Kalbach，2016），前述した4つの記述方法に限らず，どのような場面でどの記述方法を選択すべきかといった判断基準は明確ではない。更に言えば，対象とする顧客体験をより捉えられ，ひいてはより顧客インサイトを抽出・伝達できる記述を生み出すことを支援する考え方がまだ整っていない。というのも，ビジネス実務においては，顧客調査結果で明らかになったことを，CJMなどの既存の記述方法に強引に落とし込もうとするケースも見られる。勿論，抽出・伝達したい内容がその方法の特性と合致していれば良いが，必ずしもそうではないことも多い。結果として，顧客調査で分かった面白い事実や発見点が埋もれてしまったり，イキイキとした感触が抜け落ちてしまうことがある。例えば，顧客体験の「時間」の捉え方としては，CJMやメンタルモデルダイアグラムに代表されるように，「経路」のISによる記述が主流ではあるが，「上-下」のISを用いて，下から上に積み重なるものとして記述すれば，顧客の学習や知識の蓄積に関するインサイトが導出しやすくなるかもしれない。或いは，「モノ（企業・サービス・商品）との関わり」を「接触」や「可能化」のISではなく，山内（2015）が提唱する「闘争としてのサービス」という考え方を踏まえて，「対抗力（ぶつかり合い）」のISを用いて記述すると，より顧客と企業の緊張関係やせめぎ合いに関するインサイトが導出されるだろう。このように，本来的には，前述の4つの記述方法とは全く別の記述を行い，それにより全く新しい構造の中で事実や発見を位置づけ，新たなインサイトを抽出することも可能であるはずである。つまり，知ろうとしている，或いは知った顧客体験を，よりその内容に相応しい方法で記述するために，その方法自体を生成・選択するためのメタ的なフレームワークが必要であると考えられる。

IV. メタ・エクスペリエンス・モデリングメソッドの提案

パターンランゲージという方法がある。パターンランゲージは元々建築家Christopher Alexanderによって考案され，以降，ソフトウェア設計などにも適用される方法で，井庭（2011）によれば，「ある領域に潜むデザインの知を記述した言語」である。

本稿では，分かろうとしている顧客体験，或いは分かった顧客体験に相応しい記述を行えるようにするべく，時間・ヒト・モノ・コトという4つの観点から対象に合致するISを選択し，記述していくための方法を提案し，これをメタ・エクスペリエンス・モデリング・メソッド（以降メタXMと記載する）と名付ける。

メタXMは手順とISパターンカードから構成される。手順は以下4つから成る。

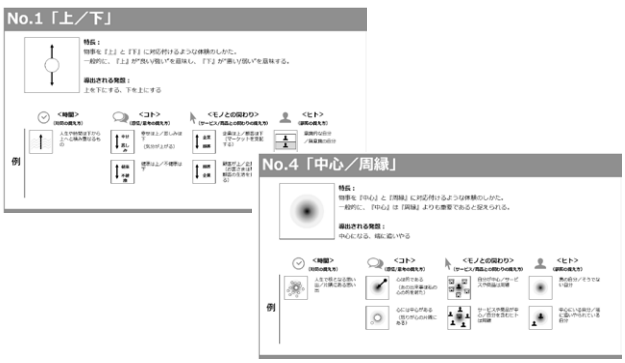
① 調査や既存データを元に，得られた事実や発見をポストイットで描き出す。

② ①のうち，事実や発見に共通していることや，特に重要だと思われるものに着目し，それが，時間・ヒト・モノ・コトのいずれに該当するかを特定する。理想的には4つの観点それぞれに対して4つの事実や発見を選べると良い。更に，パターンカード（図-1）を参考にしながら，その事実や発見点がどのISであれば最もうまく説明できそうかを定める。

③ ②で選択したISを用いて顧客体験の記述フォーマットを大よそ定める。

④ 最後に，①で分かったその他の事実や発見点を③のフォーマットに落とし込み，記述を精緻化する。

図―1 イメージスキーマパターンカードの例



メタXMのポイントは手順②③である。つまり，CJMなどで作成する場合は予め決まったフォーマットに落とし込んでいくため，①④を続けて実施することになる。これに対して，メタXMでは，①で発見した事実を，そもそもどのような方法で記述していくかを十分に検討する②③のステップが入ることが特徴的であり，それ故にメタな方法論である。

続いて，②で用いるパターンカードについて述べる。パターンカードは，IS約20種類分を各1枚ずつカード化したものであり，それぞれにIS名と特長，時間・ヒト・モノ・コトそれぞれにおける記述適用例，それにより導出しやすくなる発想を記載している（図－1）。このパターンカードを参照しながら，手順②において，時間・ヒト・モノ・コトに関する事実や発見点をどのISで描くべきかを検討していくことになる。

この方法論によって期待される効果に関する仮説をまとめると以下3点である。

- アウトプットの変化
  O-1：当該の顧客体験に相応しい方法で視覚化できるようになる（他の記述方法では埋もれていたインサイトが抽出・伝達できるようになる）
- プロセスの変化
  P-1：顧客体験を新しい視点から捉え直そうとする試みが増える
  P-2:アイディア発想の問いかけが変化し，新しいアイディアを生み出しやすくなる

V. 実験

1. 実験目的

メタXMを用いることで，どのように記述者本人や閲覧者の思考，アウトプット，抽出されるインサイトとアイディアが変わるかを分析し，メタXMの有効性を検証することを目的として実験を行う。

2. 実験方法

CJMで記述した場合と，メタXMを用いて記述した場合の比較実験を実施した。順序としては，前半にCJMを実施し，後半にメタXMを実施した。これは，メタXMは多様な切り口から思考を促す方法であり，先に実施してしまうと，被験者に対して，新しい視点を意識させてしまい，不可逆的な影響を与えると推察されたためである。勿論，CJMを先に実施してしまうことにより，後半タスクでの思考に対して時系列的な「経路」のISの影響が出る可能性はあるが，その影響軽減のため，CJMとメタXMの実施は明確に区切りを設けて実施した。

具体的な実験手順としては以下である。

① ファクト抽出：簡易的なソーシャルリスニングや被験者本人の実体験に基づき，あるテーマについての顧客行動に関する事実や発見点をポストイットで出す。［30分］
② CJMによる記述：①のポストイットを元に，CJMを記述する。その際，適宜ポストイットは追加して良いものとする。尚，CJMを描く方法やフォーマットは被験者に指示せず任せる。［30分］
③ メタXMによる記述：①のポストイットを元に，メタXMを用いて顧客体験を記述する。尚，手順②で追加したポストイットは手順③では用いないものとする。［30分　※メタXMに関する説明時間15分を除く］

被験者はマーケティングやデザイン思考の領域で10年以上の実務経験を有する2名で，いずれもCJM作成経験がある。また，被験者内計画とした。これは，発想の仕方や記述のしかたは人により非常に異なり，同一ベースで2条件を比較できるようにするためである。

テーマとしては，映画館運営事業者が，顧客の「映画館体験」を描くものとした。このテーマを選択した理由は，第1に誰もが実体験を有しており想像しやすいため，第2にデジタル・アナログどちらの体験も偏りなく導出されそうなためである。

分析は3つの観点から実施する。第1に記述したアウトプットプットを質的な観点から分析する。第2に被験者の思考やインサイト抽出にどのような影響を与えているかを，

被験者に対する事後インタビューによって分析する。第3に，主にインサイトの伝達や共感の維持に関する効果を探るべく，アウトプットに対する第三者評価によって分析する。評価は，マーケティングやデザインの業務に日常的に関わっている計7名に実施してもらった。評価観点は，面白さ・わかりやすさ・共感しやすさ・アイディアへの繋げやすさという4つで，それぞれ5段階（1全くそう思わない～5非常にそう思う）で評価してもらった。尚，アウトプットに関する補足説明は一切せずに，閲覧のみにより評価を実施してもらった。 また，被験者ABのアウトプットに加えて，メタXMを発案した著者自身が作成したアウトプット（Cとする）についての評価も補足的に実施した。

3. 実験結果

(1) アウトプット結果

まず各被験者が手順②③それぞれで作成したアウトプットを表-2に記載する。

被験者AのCJMは，映画を観る体験が5つのフェーズで区切られ，一般的なCJMの形式で描かれている（表-2左上）。一方で，メタXMを用いた場合においては，友人・知人や映画コメンテーターらとの周期的な関わりの中で，自分と共通する部分とそうでない部分が明確化され，それによって自己感覚が深化し，作品理解が増していくというスパイラルが描かれている（表-2左下）。ここでは，「時間」は「周期」のISで，「モノ（※この図では特に他者）との関わり」が「重なり」のISで，「コト」は特に理解深化という意味で「繰り返し」のISで，「ヒト」は「容器」のISで記述されている。

被験者BのCJMも一般的なCJMの形式で描かれている（表-2真ん中上）。一方で，メタXMを用いた場合においては，日常的にかかっているストレスやプレッシャーが，被験者が好きなホラー映画を観ることで更に強化され，だからこそ見終わってからの圧が一気に解放され，それとともに配偶者との距離感が縮まるような様子が描かれている（表-2真ん中下）。ここでは，「時間」は「経路」のISで，「モノ（※ここでは配偶者）との関わり」が「遠-近」のISで，「コト」は「対抗力」のISで記述されている。

(2) 事後インタビュー結果

事後インタビューでは，検討プロセスや，アウトプット，抽出されたインサイトやアイディアに関する，CJMとメタXMの違いについて聴取した。

まず検討プロセスについて，CJMは決まった形式に沿って進めていくため作業を行いやすいが，メタXMは記述方法自体を生み出していくことが求められるため，デザイン思考等に精通し，図解が得意な専門家でないと実施が難しいのではないかとの認識が両被験者から得られた。一方で『メタXMは創造的で面白い』『CJMは平面的な理解な気がするが，メタXMは立体的な理解を促進してくれる気がする』といった指摘があった。

アウトプットについて，『CJMは網羅的で整っているため合意を得やすい方法』であり，対して『メタXMは体験をデフォルメしてくれるもので，体験の特定の部分を深堀るのに向いているのではないか』との指摘があった。

抽出されるインサイトやアイディアについて，『CJMは抜け漏れなく網羅的に打ち手を考える場合に有効』であり，『メタXMはより新しく面白いアイディアを考えたい場合やコンセプトを作りたい場合に有効』との回答が得られた。実際に，事後インタビューの中で各記述をベースにしながらアイディアについて考えてもらった際に，CJMは改善的なアイディア発想を促していたのに対して，メタXMは，より飛んだ発想を促していた。

(3) 第三者評価結果

最後に，被験者が作成したCJMとメタXMのアウトプット（著者C作成分も含む）に対する第三者の評価結果を表-3に記載する。被験者ごとに，CJMとメタXMの第三者評価結果の平均値に対してt検定を行い有意差の有無を調べた。

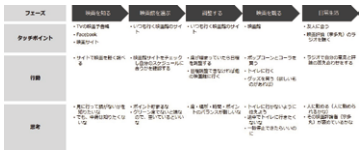
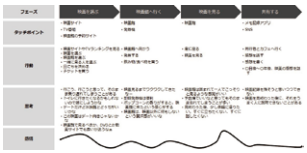
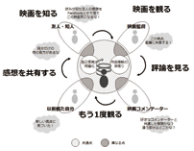
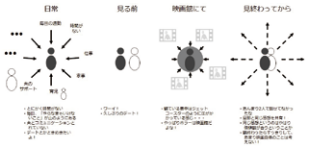
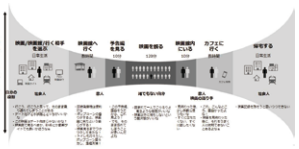
まず「面白さ」について，t検定の結果，被験者Aのアウトプットでは0.1%水準で有意差が認められ，CJMよりもメタXMの方が面白いと評価されている。被験者BCでは統計的に優位な差は認められなかった。第三者からのアンケートでは，メタXMは『パッと見で興味を引く』，『期

待感がある』,『解釈の幅があるという意味で絵画的』,『理解の揺らぎが起こる』といったコメントがあった。

「わかりやすさ」について,t検定の結果,被験者Aのアウトプットでは0.1%水準で有意差が認められ,CJMの方がわかりづらいと捉えられている。被験者BCでは統計的に優位な差は認められなかった。また,「共感しやすさ」については,いずれの被験者のアウトプットにおいても,統計的に優位な差は認められなかったが,平均値で比較すれば,メタXMの方が低い傾向であった。これらの結果は,『新しい方法で表現されているため,何を表しているのかを理解するのに時間を要した』といったコメントがあったことからも分かる通り,すぐには理解しづらく,故に,共感もしづらかったことが推察される。

「アイディアへの繋げやすさ」では,被験者Aでは平均値が同一,被験者Bでは5%水準で有意差が認められメタXMが低評価であり,被験者Cでは10%水準で有意な傾向でメタXMが高評価であった。被験者ABについては,メタXMを初めて利用したこともあり,描き込んだ情報量が少なく,故に第三者から『情報量が少なく,沢山のアイディアは出なさそう』とのコメントがあり低評価であった。但し,『解釈の幅があり,議論が活発化しそう』とのコメントもあった。

表―2 実験アウトプット

被験者A	被験者B	参考：C（著者）
CJM	CJM	CJM
		
メタ XM	メタ XM	メタ XM
		

出所：被験者ABが実験で作成した図（清書化は著者が実施），およびC（著者）が作成した図

表―3 アウトプットの第三者評価結果

	被験者Aのアウトプット			被験者Bのアウトプット			参考：C（著者）のアウトプット		
	CJM (N=7)	メタ XM (N=7)	t値	CJM (N=7)	メタ XM (N=7)	t値	CJM (N=4)	メタ XM (N=4)	t値
面白さ	2.14 (0.64)	3.57 (0.73)	−7.07**	3.14 (0.99)	2.86 (0.64)	1.00	2.75 (0.43)	3.50 (0.50)	−1.56
わかりやすさ	3.29 (0.88)	1.71 (0.70)	4.26**	3.43 (0.73)	3.86 (0.99)	−1.00	4.25 (0.43)	3.75 (1.09)	0.77
共感しやすさ	3.14 (1.12)	2.14 (0.64)	1.52	3.43 (0.73)	3.14 (0.83)	1.00	4.00 (0.71)	3.75 (0.83)	1.00
アイデアへの繋げやすさ	2.86 (0.83)	2.86 (0.99)	0.00	3.00 (0.76)	2.14 (0.35)	3.28*	2.50 (0.50)	3.75 (0.83)	−2.61†

( ) 内はSD, † = p < 0.1, * = p < 0.05, ** = p < 0.01

4. 考察

まず仮説「O-1：当該の顧客体験に相応しい方法で視覚化できるようになる（他の記述方法では埋もれていたインサイトが抽出・伝達できるようになる）」について述べる。メタXMでは，CJMと同一のポストイットが新しい構造の中で位置付けられていた。また，被験者インタビューの結果からも，これまでとは異なる顧客体験の視覚化が試みられたことが伺える。一方で，それが本当に当該の顧客体験に相応しい方法であるかは十分検証できていない。また，第三者がアウトプットを見た際に，新しい記述であるため，すぐにはわかりづらく，故に共感しづらい傾向であった。これは，メタXMがあくまで図解の方法論であること，また実験は図を被験者に見てもらうことのみによる評価であり，一切補足説明をしなかったことに起因していると推察される。以上より，O-1の仮説については，保留する必要がある。

仮説「P-1：顧客体験を新しい視点から捉え直そうとする試みが増える」については，被験者インタビューの『立体的な理解を促進してくれる気がする』，『新しいフィルターを通して物をみるヒントになる』といったコメントからも，ある程度仮説を裏付ける結果となったと言える。

仮説「P-2：アイディア発想の問いかけが変化し，新しいアイディアを生み出しやすくなる」については，被験者インタビューにて，『より新しく面白いアイディアを考えたい場合やコンセプトを作りたい場合に有効』との指摘があったことから，ある程度その妥当性は確認された。但し，必ずしも第三者がアイディアへ繋げることをイメージできるわけではないことも確認された。

VI. 結論

本稿では，まずマーケティングや人間中心設計における顧客体験の考え方を概括した後，認知意味論におけるイメージスキーマによって既存の顧客体験の記述方法を分析し，それぞれの記述者本人や閲覧者の思考・インサイト抽出に与える影響を整理した。更に，その分析結果を踏まえつつ，より当該の顧客体験のインサイトを抽出・伝達しやすい記述方法を選択・生成するためのメタ方法論，メタ・エクスペリエンス・モデリングメソッドを提案した。被験者実験によって，記述者本人が顧客体験を新しい切り口で理解していくプロセスを促進していることが確認できた。

但し，本研究にはいくつか課題も存在している。第1に方法論自体に関する課題である。被験者からも指摘があった通り，現段階では，メタXMはその利用が難しい。特にどのようにISを選択し，描くかという点において難しさが指摘されている。その簡便化が求められる。また，アウトプットを第三者が見た際のわかりづらさ・共感しづらさも指摘されており，いかに記述者本人の内的な世界を，第三者に分かりやすくすることを支援しうるかという観点での洗練化も求められる。KJ法（川喜田，1967）のように，図解を行った後に，自他両方の理解を促進するべく，文章化も含めて手順化することも検討していきたい。第2に，実験方法に関する課題である。今回の実験は少数の被験者による簡易的なものであり，より多くの被験者を用いて，より時間をかけて実施する必要がある。また，プロトコル分析などを用いて，被験者の思考プロセスに関する詳細な分析や，実際のプロジェクト適用時の分析なども今後の展望としたい。

引用文献

Chipchase, J., and Steinhard, S. (2013). Hidden in Plain Sight, Harper Collins Publishers. (福田篤人訳『サイレント・ニーズ』英治出版，2014年)

Helkkula, A. (2011). Characterizing the Concept of Service Experience, Journal of Service Management, 22(3), 367-389.

ISO9241－210. (2010). Ergonomics of human－system interaction –Part210:Human-centered design for interactive systems.

Johnson, M. (1987). The Body in the Mind, The University of Chicago Press.

Kalbach, J. (2016).Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams, O'Reilly.

Kelly, D., and Kelly, T. (2013). Creative Confidence, Fletcher & Company. (千葉敏生訳『クリエイティブ・マインドセット』日経 BP 社, 2014)

Lakoff, G. (1987). Women, Fire, and Dangerous Things, The University of Chicago Press.

Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (2014). Servie-dominant logic: premises, perspectives, possibilities, Cambridge University Press.(井上崇通・庄司真人・田口尚史訳『サービス・ドミナントロジックの発想と応用』同文館出版, 2016)

McColl-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z., Perks, H., and Friman, M.(2015). Fresh perspectives on customer experience, Journal of Service Marketing, 29(6-7), 430-435.

Norman, D. A. (1993). Things That Make Us Smart, Perseus Books.

Norman, D. A. (1998). The Invisible Compueter, The MIT Press. (岡本明・安村通晃・伊賀聡一郎訳『パソコンを隠せ、アナログ発想でいこう!』新曜社, 2000 年)

Pine, B. J., and Gilmore, J. H. (1999) . The Experience Economy, Harvard Business School Press. (岡本慶一・小高尚子訳『[新訳] 経験経済 - 脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社, 2005 年)

Polaine, A., Lovlie, L., and Reason, B. (2014). Service Design, Rosenfeld Media. (長谷川敦士訳『サービスデザイン』丸善出版, 2014 年)

Segelstrom, F. (2009). Communicating through visualizations; service designers on visualizing user research,FirstNordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo, 24th-26th November 2009, 175-184.

Shmitt, B. H. (1999). Experiential Marketing, The Free Press (嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社, 2000)

Young, I. (2008). Mental Models, Rosenfeld Media. (田村大訳『メンタルモデル』丸善出版, 2013 年)

石井淳蔵 (2009).『ビジネス・インサイト』岩波書店。

井庭崇 (2011).「パターン・ランゲージ 3.0：新しい対象 × 新しい使い方 × 新しい作り方」『情報処理』Vol.52(No.9), 1151-1156.

大松孝弘・波田浩之 (2017).『「欲しい」の本質』宣伝会議。

桶谷功 (2018).『戦略インサイト』ダイヤモンド社。

川喜田二郎 (1967) .『発想法』中央公論新社。

木村敏 (1982).『時間と自己』中央公論新社。

武山政直 (2012).「サービスデザインと視覚化の技法」『慶應義塾大学日吉紀要 . 社会科学』No.23, 15-35.

三澤直加・尾形慎哉・吉橋昭夫 (2013).「サービスデザインにおける顧客経験の記述方法」『日本デザイン学会 第 60 回研究発表大会概要集』.

水本徹 (2016).「マルチカスタマージャーニーマップの提案 - 複数の感情曲線を描く -」『感性工学』Vol.14(No.2),57-61.

山内裕 (2015).『闘争としてのサービス - 顧客インタラクションの研究』中央経済社。

オーラルセッション ― フルペーパー

Web 調査における市場代表性の高い無作為抽出方法

― 中国の自動車市場を対象とした比較検証 ―

本田技研工業株式会社
加藤 拓巳

株式会社クロス・マーケティング
岸田 典子

筑波大学
津田 和彦

要約

価格と回収速度の優位性から，市場調査におけるWeb調査の需要は大きく，2017年の調査手法別の市場規模シェアは27%に達している。Web調査の問題は，訪問調査と比較して偏りがあることが報告されている。確かに，住民基本台帳等から無作為抽出を実施し，かつ対面で調査を行う方法と比較すると，精度で勝ることは困難である。しかし，一層のグローバル化が進む現在，Web調査への期待はさらに高まるであろう。本研究の課題認識は，Web調査の偏りに関する研究は多数報告されているものの，精度をより良くする方法の提案が乏しいことである。精度向上の術として，傾向スコア等の調整による，得られた数値に対する事後処理は議論されているが，そもそも如何にして良い数値を取得するかに関する提案が少ない。精度を高めるための仮説要件は，(1) 国民全体を対象とできること，(2) 無作為抽出ができること，(3) インセンティブなしで回答を得られること，の3点である。そこで，本研究は，国土が広大で訪問調査が難しく，かつ市場規模が大きい中国を対象に，従来型のWebパネル調査と，仮説を満たす新しい方法で，顧客の属性と自動車市場の調査を実施し，真値との差異を検証した。

キーワード

標本誤差，調査のインセンティブ，RDIT

I. はじめに

“If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses.”というHenry Fordの言葉があるように，顧客は自身が欲しいものを，明確な言葉にするのは難しいと言われる(Cortez & Johnston, 2017)。確かに，性能や耐久性等の客観的な機能的価値が購買要因である世界では，顧客は要望を表しやすい。しかし，デザインやUX(User eXperience)等の主観的な意味的価値が競争力である現在は(延岡，2006)，一層に顧客が言葉で表現することの困難さは想像に容易い。意味的価値づくりのベースであるコンセプトは，顧客の潜在的な課題を理解することから始まる(Christensen, Cook & Hall 2005)。つまり，商品開発における市場調査の目的は，顧客の言葉をそのまま収集するのではなく，解決することで購買決定要因となりうる課題の仮説検証にすべきである。加えて，当然ながら，効果検証という2つ目の目的も存在する。これら市場調査の最終的な目標は，意思決定の成功確率を向上させることである(上田，2010)。この目的・目標を備えた市場調査が不可欠という認識は，今後も主流であろう。

調査で最も重要なことは，自明のことだが数字の正確性である。誤差が生じる要因は，標本誤差と非標本誤差がある。前者は，標本が母集団の市場代表性を有さないことで生じる。後者は，標本誤差以外のすべての誤差を指し，測定誤差や集計誤差等の主に作業ミスから生じる。本研究では，前者に焦点を絞る。すなわち，市場代表性の高い，被験者の無作為抽出と数字の精度について論じる。

ITの進歩によって，調査方法は多様化しているが，価格と回収速度の優位性からWebを利用した調査は急速に発展し，2017年の発注金額ベースシェアは27%に達する(ESOMAR, 2007-2017)。今後，BRICs等の新興市場が台頭することから，この傾向は一層強まると想定できる。通

常のWeb調査は，調査会社が管理する登録パネルから被験者を抽出し，金銭的インセンティブを対価に回答協力を依頼する方法が一般的である(星野，2007)。

しかし，Web調査で得た数字には偏りが発生することが報告されている(Couper，2000；星野，2003；萩原，2009a，2009b；Bethlehem，2010)。その原因として，以下の2つが指摘されている。1つ目は，調査可能な母集団が調査会社の有するクローズドパネルであり，本来の母集団から偏る点である(星野，2007；大隅，2006)。2つ目は，インセンティブを目的として，自発的に参加する回答者に偏る点である(埴淵・村中・安藤，2015；吉村，2001；大隅・前田，2008)。そこで，本研究における仮説は，「可能な限り国民全体を対象とした調査可能な母集団を形成し，そこから無作為抽出を行い，インセンティブを提供せずに調査することで，Webパネル調査と比較して，より市場代表性が高い数値が得られる」と定義した。当該仮説の検証と，市場代表性を高めるための要件を設問数と設問内容からも考察した。価格と回収速度というWeb調査の優位性を維持したまま，市場をより正確に表現する数字を得ることができれば，意思決定の確度がより高まることが期待できる。

II. Webパネル調査の数字の偏りという課題とその要因

1. 調査手法別の市場規模推移

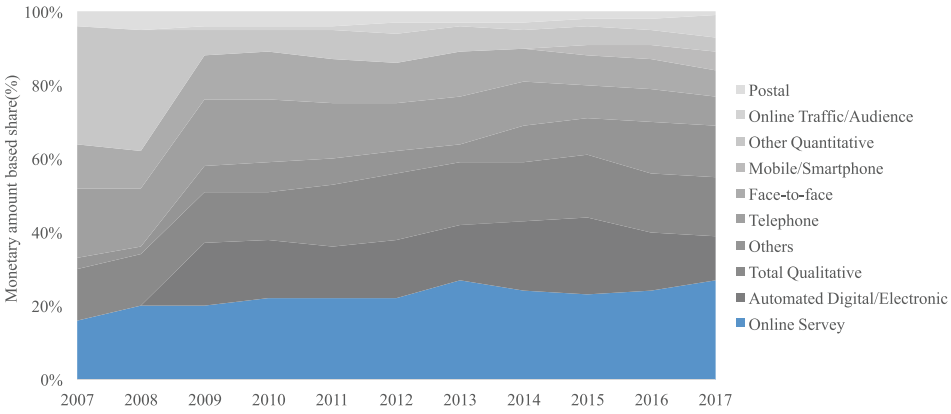
近年は技術の進歩に伴い，調査手法は多様化している。定量調査では，WebブラウザのcookieやスマートフォンのGPSを利用した，デジタル・リアルの顧客行動の把握が盛んに行なわれている(泉，2016；Jin，Zhou，& Mobasher，2004；神場，2002)。定性調査では，アイトラッキングやEEG等を用いたニューロサイエンスによる顧客の感性評価が台頭している(Knutson，Rick，Wimmer，Prelec & Loewenstein，2007；茨木・矢野・萩原，2016)。人間の記憶は，1ヶ月後に79%を忘却するという指摘があるように(Ebbinghaus，1885)，認識ではなく事実である，行動や生体反応による調査は確かに有益である。

しかし，図1に示すとおり，2017年時点でWeb調査は27%を占める手法であり，直近10年間で継続して最も利用されている(ESOMAR，2007-2016)。グローバル化が進む現在，市場の状況を把握する上で，価格と回収速度に優位性があるWeb調査への期待は揺るがないであろう(埴淵・村中・安藤，2015)。

2. Webパネル調査の数字の偏りという課題とその要因

Web調査における課題として，偏りに関して盛んに議論

図―1 調査手法別の市場規模推移



されている。訪問留置調査とWeb調査では，同じ設問でも回答結果が大きく異なる(Couper，2000)。日本においても，総務省の就業構造基本調査をもとに，Web調査と留置調査の偏りを評価すると，前者は大卒・高年収・専門技術職が多くなる(萩原，2009b)。さらに，回答傾向は，郵送調査と比較して，Web調査は意識設問に対して批判的な傾向が見られる(萩原，2009a)。しかし，個人情報保護法の施行に伴うプライバシー意識の高まりや，単身世帯の増加による対象者との接触の困難さから，従来型の訪問調査や郵送調査が困難になっている(関根，2007)。世論調査では，RDD(Random Digit Dialing)が使用されるケースがまだ見られるが，Web調査と比較してデータ品質が低下する(Chang & Krosnick, 2009)。この要因は，複数の選択肢を提示すると，RDDは認知負荷が高くなるためである(Fricker, Galesic, Tourangeau, & Yan, 2005)。

Web調査における偏りの発生原因は，大別して2つに分けられる。1つ目は，自発的に調査会社のパネルに登録した被験者が対象となるため，調査可能な母集団が偏ることである(出口，2008)。2つ目は，インセンティブ目的の被験者が対象になっていることである。被験者の調査参加目的を問うと50%以上が「謝礼や懸賞品」を挙げており，当該目的に時間を費やす限定された集団である(吉村，2001)。

したがって，BRICs等の新興市場の台頭を踏まえると，一層の利用増加が見込まれるWeb調査の課題を解決する術が求められている。

3. Web調査における偏りの補正

Web調査の偏り補正としては，近年は傾向スコアを用いた共変量調整法が有力な方法と認識され，適用事例が多数報告されている(Taylor，2000；土屋，2005；星野，2007)。しかし，前提として，得られたデータを母集団分布に補正することは，補正の変数が増えるほど，新たな歪みを生むリスクがある(星野・前田，2006)。したがって，補正変数は性別・年齢程度に抑え，根源である市場代表性の高いデータを得ることが重要である。

III. Web調査における市場代表性の高い無作為抽出方法

1. 本研究の概略

本研究では，中国市場を対象に，従来のWebパネル調査と表1に示す仮説要件を満たすWeb調査の2通りで同じ設問を問い，真値との差異を検証した。検証項目は，(1)世帯人数，(2)学歴，(3)自動車ブランドの販売シェア，(4)地域別の自動車ブランドの販売シェアの4点とした。真値は，(1)-(2)の属性項目は中華人民共和国国家統計局(National Bureau of Statistics of China，以下中国統計局)，(3)-(4)の自動車ブランドシェアは，China Association of Automobile Manufacturersをソースとしている，JATOのデータとした(JATO 2017)。被験者は，中国統計局が公表する性別・年齢の構成比に合致させた18歳-59歳の男女である。

2. 調査方法

表1に示す仮説要件を満たす調査として，スマートフォン・PC・タブレットでWeb閲覧をしている人を対象に，ランダムで調査を提示し，インセンティブを提供せずに回答を求める，RIWI CorporationのRDIT(Random Domain

表―1 Webパネル調査の課題と市場代表性を高める仮説要件

No	課題	内容	仮説要件
1	調査可能な母集団	調査可能な母集団が調査会社のパネルであり，本来の母集団から偏る。	要件1：可能な限り国民全体に調査可能な母集団 要件2：完全無作為抽出
2	回答目的	インセンティブを目的として，パネルに登録している	要件3：インセンティブを提供しない調査

Intercept Technology)を採用した。表1の要件1では，スマートフォンユーザーにアクセスできることが重要である。Webパネル調査では，多数の設問を調査するために，PCユーザーが中心になっている。しかし，現在最も広く浸透しているデバイスはスマートフォンであり，中国におけるスマートフォン所有率は，約90%まで達しているとする調査も存在する(Deloitte Tohmatsu Consulting, 2017)。

RDITの調査プロセスは，図2に示すとおり，RIWI Corporationが約1,000万のドメインを保有(買取・借用を含む)しており，スマートフォンを含むWeb閲覧をしているデバイスが当該リンクに訪問した場合に調査画面を表示し，インセンティブを提供せずに回答を求める。したがって，最後の設問まで回答(完全回答)することなく脱落する被験者も多く存在する。本研究では，Webパネル調査の完全回答率は，調査画面にアクセスした被験者のうち74.75%であるのに対し，RDITでは調査画面が提示された被験者のうち9.17%にとどまる。Webパネル調査は，もとより調査に協力する意志を自ら表明し，回答者自身が望むタイミングで回答しており，なおかつインセンティブを得ているため，完全回答率に差が出ることは必然である。完全回答率が低いことで生じる偏りの指摘も存在しているが(埴淵・村中・安藤，2015)，本研究ではあくまで完全回答を得られた結果から導いた推定値と真値との差異の大きさで妥当性を検証した。

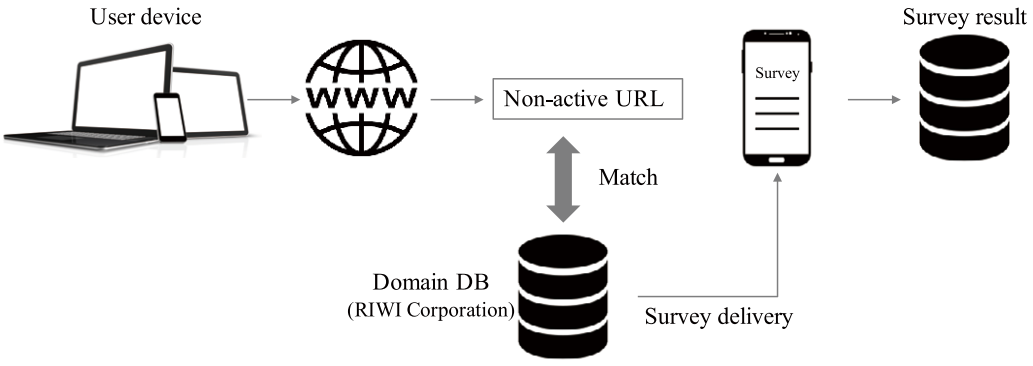
調査は，表2に示すとおり，2018/3に中国で実施し，RDIT(Group A)・Webパネル(Group B)ともに3,000人を対象にしている。設問は，性別・年齢，居住地域，回答しているデバイスを問うコントロール項目，世帯人数，学歴，車の購入時期，購入した車のブランドを問う検証項目の計7問である。デバイスの分布補正はしないが，考察に用いるために取得している。なお，回答方法はSA(Single Answer)の選択式であり，すべての項目で回答が完了したものを対象としている。選択肢の詳細は，IV項で説明する。

サンプルサイズは，RDIT(Group A)・Webパネル(Group B)ともに3,000人である。Webパネルと異なり，RDITは既知の属性情報を基にターゲット配信ができないため，約2倍の6,619人に調査したのち，中国統計局が公表する性別・年齢で補正をしている。表3に示すとおり，RDITとPanelの分布をCorrect 2016と合致させている。なお，RDITの方が約2倍のサンプルサイズで調査を行っているが，インセンティブが発生しないため，本研究では実施費用はWebパネルと同程度で抑えられている。

3. 検証方法

表4に示すとおり，誤差には，標本誤差と非標本誤差がある。本研究では，標本誤差を検証の対象としている。つまり，調査可能な母集団の偏り，標本抽出による偏りが主な誤差の要因である。サンプルサイズは2つの調査方法

図―2 RDITの概要



で同じため該当しない。評価は，MAPE(Mean Absolute Percentage Error)とカイ二乗値を算出し，2つの指標ともに優位性を確認した場合に，該当調査手法の優劣を判定した。つまり，MAPEが小さい，かつ正の分布と各調査手法の分布でカイ自乗検定し，カイ二乗値が小さいという条件を満足した調査方法を判定した。検証項目は，世帯人数(表2のQ4)，学歴(表2のQ5)，自動車ブランドの販売シェア(表2のQ7)，地域別の自動車ブランドの販売シェア(表2のQ2，Q7)の4つである。ただし，自動車の販売シェアは，新車に限定した，2015年から2017年の3年間のシェアとしている。そこで，Q6で取得した購入時期から，該当する被験者のみで評価を実施している。また，地域はNorth China(華北)，Northeast China(東北)，East China(華東)，South Central(中南)，Southwest(西南)，Northwest(西北)の6地域で評価している。

表―2 RDITとWebパネル調査の調査概要

Item	Content
Country	China
Period	March 2018
Method	Group A : RDIT (Random Domain Intercept Technology) Group B : Online Panel Survey
Sample size	Group A : 3,000 Group B : 3,000
Sampling method	Group A : We distributed surveys according to age and gender distribution. Group B : After random sampling, we weighted according to age and gender.
Question	**＜Control＞** Q1. What is your age and gender? Q2. Where do you live? Q3. Which device are you using to answer this survey? **＜Validation＞** Q4. Including yourself, how many people live in your home? Q5. What is the highest level of education you have completed? Q6. When did you purchase the cars (new car) in your household? Q7. What brand of car have you purchased most recently?

表―3 性別・年齢をもとにしたサンプル収集・補正

No	Item	Correct 2016		RDIT(raw)		RDIT		Panel	
		Freq	Rate	Freq	Rate	Freq	Rate	Freq	Rate
1	Male 18-19	17,404,817	2.01%	700	10.58%	60	2.00%	60	2.00%
2	Male 20-29	109,861,249	12.71%	2613	39.48%	381	12.70%	381	12.70%
3	Male 30-39	106,610,384	12.34%	1482	22.39%	370	12.33%	370	12.33%
4	Male 40-49	112,910,108	13.07%	411	6.21%	392	13.07%	392	13.07%
5	Male 50-59	97,068,977	11.23%	178	2.69%	337	11.23%	337	11.23%
6	Woman 18-19	14,849,834	1.72%	204	3.08%	52	1.73%	52	1.73%
7	Woman 20-29	100,708,572	11.65%	548	8.28%	350	11.67%	350	11.67%
8	Woman 30-39	101,464,101	11.74%	294	4.44%	352	11.73%	352	11.73%
9	Woman 40-49	108,969,931	12.61%	125	1.89%	378	12.60%	378	12.60%
10	Woman 50-59	94,355,941	10.92%	64	0.97%	328	10.93%	328	10.93%
Total		864,203,914	100.00%	6,619	100.00%	3,000	100.00%	3,000	100.00%

表―4 標本誤差と非標本誤差

		標本誤差 (Sampling error)	非標本誤差 (Non-sampling error)
内容		標本抽出に伴う誤差	標本誤差以外の理由による誤差
誤差の有無	全数調査の場合	なし	あり
	標本調査の場合	あり	あり
計算	可否	可能	不可能
	確率的算出	$SE = \frac{SD}{\sqrt{N}}$ SE: Standard Error (標準誤差) SD: Standard Deviation (標準偏差) N: サンプルサイズ	–
誤差の原因		・調査可能な母集団の偏り ・標本抽出による偏り ・サンプルサイズの不足	・誤解を招く質問文 ・回答者の意図的 / 無意識な嘘の回答 ・回収率の不足 ・分析者による集計ミス

IV. 検証と考察

1つ目の項目である世帯人数は, 1人から6人以上までの6区分で調査した。結果は, 表5に示すとおり, MAPEはRDITが4.40%, Webパネルが9.38%, カイ二乗値はRDITが514.22, Webパネルが1,362.80となり, 両指標でRDITの精度が優位であった。

2つ目の項目である学歴は, 学歴なし, 小学校, 中学校, 高等学校, 中等職業学校, 大学在学中, 大学, 大学院の8区分で調査した。結果は, 表6に示すとおり, MAPEはRDITが10.50%, Webパネルが13.75%, カイ二乗値はRDITが13,167.00, Webパネルが18,908.00となり, 両指標でRDITの精度が優位であった。

3つ目の項目である自動車ブランドの販売シェアは, 中国における上位ブランドであり, かつ中国, アメリカ, 韓国, 日本, ドイツの5カ国を含む, Geely, Baojun, Buick, Hyundai, Honda, Toyota, VWの7ブランドで調査した。結果は,

表7に示すとおり，MAPEはRDITが2.00%，Webパネルが3.01%，カイ二乗値はRDITが21.65，Webパネルが114.81となり，両指標でRDITの精度が優位であった。

4つ目の項目である地域別の自動車ブランドの販売シェアは，North China(華北)，Northeast China(東北)，East China(華　東)，South Central(中　南)，Southwest(西南)，Northwest(西北)の6地域におけるシェアを調査した。対象ブランドは，同じく7ブランドである。結果は，表8に示すとおり，両指標で優位になったのは，RDITがNorth China，South Central，Southwest，Northwestの4地域，WebパネルがNortheast Chinaの1地域であった。Northeast Chinaは，MAPEはWebパネル，Webパネルが統計的に有意でないことから カイ二乗値はRDITが優位となり，引き分けの判定としている。

以上より，表9に示すとおり，9項目中7項目でRDITが優位な結果となり，仮説は支持された。つまり，Web調査において，市場代表性を高めるためには，「可能な限り国民全体を対象とした調査可能な母集団を形成し，そこから無作為抽出を行い，インセンティブを提供せずに調査すること」が有効だと考えられる。なお，仮説要件1にて，「スマートフォンユーザーにアクセスできることが重要」と述べたが，当該調査におけるスマートフォンでの回答率は，Webパネルの19.90%に対し，RDITでは50.63%となっている。現在，日々の生活のインターネット利用では，PCよりスマートフォンの方が身近な存在である。例えば，中国において，起床後に携帯電話を確認するユーザーは，5分以内で約50%，30分以内で80%を超過する(Deloitte Tohmatsu Consulting，2015)。こうした環境を踏まえると，より市場の生活者に近い調査方法になっていると言えるであろう。

当該調査の結果で，2つの手法ともに，最も精度が低かったのは学歴である。この要因として，2つが考えられる。1つ目は，インターネットに接続できる環境にいる人は，学歴が高い傾向がある。インターネット普及率は，大学・専門学校を卒業した人は96.1%に対し，中学校を卒業した人は35.2%にとどまっている(土橋，2013)。この傾向が世帯人数や居住地域より顕著であると考えられる。2つ目は，中国の学歴に対する強い自己肯定意欲が挙げられる。中国には「書中自有黄金屋(黄金の家を手に入れたいなら本を読みなさい)」ということわざがあるように，歴史的・文化的に「高学歴＝高い社会的地位」という概念が根強く浸透しており，学歴に対する意識が強い(蒋，2011)。実際，中国では学歴詐称が社会問題となっており(森安，2014)，一人っ子政策で差が生まれにくい世帯人数や，省単位で問うている居住地域に比べ，学歴を高く偽る可能性が高いと考えられる。

表―5 世帯人数の評価結果 (National Bureau of Statistics of China, 2017a)

No	Item	Correct 2016		RDIT			Panel		
		Freq	Rate	Freq	Rate	Error rate	Freq	Rate	Error rate
1	1	51,347	14.09%	434	14.47%	0.38%	116	3.87%	10.22%
2	2	93,925	25.77%	390	13.00%	12.77%	374	12.47%	13.31%
3	3	95,094	26.09%	876	29.20%	3.11%	1,624	54.13%	28.04%
4	4	64,894	17.81%	518	17.27%	0.54%	487	16.23%	1.57%
5	5	35,430	9.72%	340	11.33%	1.61%	295	9.83%	0.11%
6	6 or more	23,741	6.51%	442	14.73%	8.22%	104	3.47%	3.05%
Total		364,431	100.00%	3,000	100.00%	**4.40%**	3,000	100.00%	9.38%
Chi-square (p-value)		–	–	**514.22 (0.00)**	–	–	1,362.80 (0.00)	–	–

表―6 学歴の評価結果 (National Bureau of Statistics of China, 2017b)

No	Item	Correct 2016		RDIT			Panel		
		Freq	Rate	Freq	Rate	Error rate	Freq	Rate	Error rate
1	No Schooling	61,488	5.71%	216	7.20%	1.49%	4	0.13%	5.57%
2	Primary School	275,939	25.61%	352	11.73%	13.88%	9	0.30%	25.31%
3	Junior Secondary School	418,395	38.84%	360	12.00%	26.84%	56	1.87%	36.97%
4	Regular Senior Secondary School	137,409	12.75%	342	11.40%	1.35%	262	8.73%	4.02%
5	Secondary Vocational School	44,762	4.15%	250	8.33%	4.18%	142	4.73%	0.58%
6	College Students	74,338	6.90%	428	14.27%	7.37%	624	20.80%	13.90%
7	Undergraduates	59,235	5.50%	601	20.03%	14.54%	1683	56.10%	50.60%
8	Postgraduates	5,797	0.54%	451	15.03%	14.50%	220	7.33%	6.80%
Total		1,077,363	100.00%	3,000	100.00%	10.50%	3,000	100.00%	17.97%
Chi-square (p-value)		–	–	**13,167.00 (0.00)**	–	–	**18,908.00 (0.00)**	–	–

表―7 自動車ブランドの販売シェアの評価結果 (JATO, 2017)

No	Item	Correct 2015-2017		RDIT			Panel		
		Freq	Rate	Freq	Rate	Error rate	Freq	Rate	Error rate
1	Geely	2,452,758	9.06%	58	7.04%	2.02%	76	5.10%	3.95%
2	Baojun	2,177,336	8.04%	89	10.80%	2.76%	61	4.10%	3.94%
3	Buick	3,376,608	12.47%	125	15.17%	2.70%	235	15.78%	3.32%
4	Hyundai	3,015,929	11.13%	79	9.59%	1.55%	137	9.20%	1.93%
5	Honda	3,676,853	13.57%	107	12.99%	0.59%	222	14.91%	1.34%
6	Toyota	3,482,460	12.86%	118	14.32%	1.46%	279	18.74%	5.88%
7	VW	8,904,893	32.88%	248	30.10%	2.78%	479	32.17%	0.71%
Total		27,086,837	100.00%	824	100.00%	**2.00%**	1,489	100.00%	3.01%
Chi-square (p-value)		–	–	**21.65 (0.00)**	–	–	114.81 (0.00)	–	–

表―8 地域別の自動車ブランドの販売シェアの評価結果 (JATO, 2017)

No	Region_Unit	RDIT		Panel		Judgment
		MAPE	Chi-square (p-value)	MAPE	Chi-square (p-value)	
1	North China	**4.77%**	**23.61 (0.00)**	5.69%	68.71 (0.00)	RDIT
2	Northeast China	5.68%	28.02 (0.00)	**3.93%**	**10.74 (0.10)**	Panel
3	East China	3.59%	**21.10 (0.00)**	**2.86%**	64.88 (0.00)	–
4	South Central	**2.95%**	**12.48 (0.05)**	3.37%	28.30 (0.00)	RDIT
5	Southwest	**4.25%**	**15.60 (0.02)**	4.53%	18.34 (0.01)	RDIT
6	Northwest	**4.36%**	**8.24 (0.22)**	7.79%	10.78 (0.10)	RDIT

表―9 検証結果のまとめ

Content		Index / Item	RDIT	Panel	Judgment
Number of people per household		MAPE	**4.40%**	9.38%	RDIT
		Chi-square	**514.22(0.00)**	1362.80(0.00)	
Educational background		MAPE	**10.50%**	17.97%	RDIT
		Chi-square	**13,167.00(0.00)**	18,908.00(0.00)	
Car brand owned		MAPE	**2.00%**	3.01%	RDIT
		Chi-square	**21.645(0.00)**	114.81(0.00)	
Car brand owned by region	North China	MAPE	**4.77%**	5.69%	RDIT
		Chi-square	**23.61(0.00)**	68.71(0.00)	
	Northeast China	MAPE	5.68%	**3.93%**	Panel
		Chi-square	28.02(0.00)	**10.74(0.10)**	
	East China	MAPE	3.59%	**2.86%**	–
		Chi-square	**21.10(0.00)**	64.88(0.00)	
	South Central	MAPE	**2.95%**	3.37%	RDIT
		Chi-square	**12.48(0.05)**	28.30(0.00)	
	Southwest	MAPE	**4.25%**	4.53%	RDIT
		Chi-square	**15.60(0.02)**	18.34(0.01)	
	Northwest	MAPE	**4.36%**	7.79%	RDIT
		Chi-square	**8.24(0.22)**	10.78(0.10)	

():p-value

本研究の課題は，2つ挙げられる。1つ目は，調査手法の性質上，回答率が低いことである。設問を7問に設定し，1問目回答者ベースで完全回答率が30.27%となった。MAPEという観点では，Webパネル調査に勝ったものの，回答率が低いことは望ましい状況ではない。解決策としては，以下の2つが考えられる。1つ目は，調査設問数を3問程度に抑えることである。1問目に回答した被験者のうち，2問目に回答したのは83.21%，3問目は65.26%，そして4問目で39.49%に大きく減少し，以降は減少幅がなだらかになった。インターネットを閲覧中に突然調査を求められた場合，許容できる閾値には配慮すべきである。もちろん，1問目で回答を拒絶した被験者が69.70%いたが，この改善にインセンティブを用いては仮説要件を満たさないため，難しいと考えられる。2つ目は，設問数を4問以上調査しないといけない場合には，同属性の被験者に項目を分割して調査する等，実行面での工夫は可能である。

2つ目は，正の分布と調査して得た分布をカイ自乗検定すると，RDITとPanelともにほぼすべての項目でp-valueが0.05未満となり，5%有意水準では「正の分布と調査して得た分布に差異がある」と結論づけられることである。従来のWebパネルよりは精度が向上したとはいえ，まだ統計検定の観点からは，異なる母集団から得た数字と見なされるレベルである。より一層，市場代表性を高める調査手法を模索し続けていく必要がある。

V. まとめ

価格と回収速度の優位性から需要の大きいWeb調査は，これまで多数の偏りが報告されているものの，精度を高めるための提案は不十分であった。本研究の貢献は，従来のWebパネルと比較して，市場代表性を高めるためには，「可能な限り国民全体を対象とした調査可能な母集団を形成し，そこから無作為抽出を行い，インセンティブを提供せずに調査すること」であると実証した点にある。対象市場は，国土が広大で訪問調査が困難であり，かつ市場規模の大きい中国で検証した意義も大きい。また，提案手法で回答率を高めるためには，設問数は3問程度に抑えるべきである。調査項目としては，中国の学歴を重視する慣習から，精度が低下しやすいことも確認した。

市場調査は，産業界の意思決定支援だけでなく，学術界でも科学的な検証の術として利用されている。その際，数字の精度が重要であることは言うまでもない。生活者は調査のために生活しているのではなく，生活のために生活していると言われるように(油谷，1986)，市場代表性を高めるためには，変化し続ける被験者のライフスタイルを考慮し，調査方法自体も検討し続ける必要がある。

引用文献

Bethlehem, J. (2010) Selection bias in web surveys. *International Statistical Review*, 78(2), 161-188.

Chang, L., & Krosnick, J. A. (2009). National surveys via RDD telephone interviewing versus the Internet: Comparing sample representativeness and response quality. *Public Opinion Quarterly, 73*(4), 641-678.

Christensen, C., Cook, S., & Hall, T. (2005). Marketing malpractice: the cause and the cure. *Harvard business review, 83*(12), 74-83.

Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management, 66*, 90-102.

Couper, M. P. (2000). Web surveys: A review of issues and approaches. *The Public Opinion Quarterly, 64*(4), 464-494.

Deloitte Tohmatsu Consulting. (2015).「世界モバイル利用動向調査2015」. p. 7, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/technology-media-telecommunications/com/jp-com-tmt-mobile-consumer-survey-vol2.pdf (last accessed 2018/5/1).

Deloitte Tohmatsu Consulting. (2017).「世界モバイル利用動向調査2017」. p. 9, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/technology-media-telecommunications/com/jp-com-mobile-consumer-survey-2017.pdf (last accessed 2018/5/1).

Ebbinghaus, H. (2013). Memory: A contribution to experimental psychology. *Annals of neurosciences*, 20(4), 155-156.

ESOMAR. (2007-2017). Global Market Research (2007-2017). ESOMAR, https://www.esomar.org/my-esomar/my-resources/publications/industry-reports/global-market-research (last accessed 2018/4/1).

Fricker, S., Galesic, M., Tourangeau, R., & Yan, T. (2005). An experimental comparison of web and telephone surveys. *Public Opinion Quarterly, 69*(3), 370-392.

JATO. (2017) China Model Mix. JATO V4.

Jin, X., Zhou, Y., Mobasher, B. (2004). Web usage mining based on probabilistic latent semantic analysis. *Proceedings of the tenth ACM SIGKDD international conference on Knowledge discovery and data mining*, 197-205.

Knutson, B., Rick, S., Wimmer, G. E., Prelec, D., & Loewenstein, G. (2007). Neural predictors of purchases. *Neuron, 53*(1), 147-156.

National Bureau of Statistics of China. (2017a). China statistical year book 2017. 2-16, http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2017/indexeh.htm (last accessed 2018/5/1)

National Bureau of Statistics of China. (2017b). China statistical year book 2017. 2-14, http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2017/indexeh.htm (last accessed 2018/5/1).

Taylor, H. (2000). Does Internet research work?. *International journal of market research*, 42(1), 1-11.

油谷遵 (1986).『「幸せ」消費の時代―どんな商品が求められているのか』. PHP研究所, 29-30.

泉浩人 (2016).「競争戦略としてのユーザーエクスペリエンスデザイン:『買い手市場』を勝ち抜くためのヒント」.『情報管理』, 59(8), 535-543.

茨木拓也・矢野亮・萩原一平 (2016).「機能的磁気共鳴画像法 (fMRI) による生体反応の測定」.『オペレーションズ・リサーチ』, 61(7), 435-441.

上田拓治 (2010)『マーケティングリサーチの論理と技法』, 日本評論社, iii.

埴淵知哉・村中亮夫・安藤雅登 (2015).「インターネット調査によるデータ収集の課題―不良回答, 回答時間, および地理的特性に注目した分析―」.『E-journal GEO』, 10(1), 81-98.

大隅昇 (2006).「インターネット調査の抱える課題と今後の展開」.『Estrela』, 143, 2-11.

大隅昇・前田忠彦 (2008).「インターネット調査の抱える課題: 実験調査から見えてきたこと(その2)」.『日本世論調査協会報』, 101, 79-94.

神場知成 (2002).「モバイルマーケティングとAI」.『人工知能学会誌』, 17(5), 532-537.

蒋純青 (2011).「中国における学歴格差社会」.『専修大学社会科学研究所月報』, 581, 32-58.

関根智江 (2007)「世論調査の有効率を向上させるために」,『放送研究と調査』57(11), 90-101.

土屋隆裕 (2005).「調査不能者特性に関する一考察 『日本人の国民性 第 11 次全国調査』への協力理由に関する事後調査から」.『統計数理』, 53(1), 35-56.

出口慎二 (2008).「インターネット調査の効用と課題」.『行動計量学』, 35(1), 47-57.

土橋喜 (2013).「中国のインターネット利用者数と普及率の変化」.『愛知大学情報メディアセンター紀要』, 23(1), 25-34.

延岡健太郎 (2006)「意味的価値の創造 コモディティ化を回避するものづくり」.『國民經濟雜誌』, 194(6), 1-14.

萩原牧子 (2009a)「信頼できるインターネット調査法の確立に向けて － 第1期調査設計と基本分析」, SSJ Data *Archive Research Paper Series*, 42, 5-14

萩原牧子 (2009b).「信頼できるインターネット調査法の確立に向けて － 第2期調査設計と基本分析」. SSJ Data Archive Research Paper Series, 42, 83-94

星野崇宏 (2003).「調査データに対する傾向スコアの適用 (< 特集 > 品質経営のための調査の方法)」,『品質』, 33(3), 44-51.

星野崇宏 (2007).「インターネット調査に対する共変量調整法のマーケティングリサーチへの適用と調整効果の再現性の検討」.『行動計量学』, 34(1), 33-48.

星野崇宏・前田忠彦 (2006). 傾向スコアを用いた補正法の有意抽出による標本調査への応用と共変量の選択法の提案.『統計数理』, 54(1), 191-206.

森安健 (2014).「中国、ニセ大学210校 悪徳業者がサイト、学歴詐称の温床に」. 日本経済新聞, 2014/8/18, https://www.nikkei.com/article/DGKDASGM0500U_Y4A810C1EAF000/ (last accessed 2018/5/30).

吉村宰 (2001).「インターネット調査にみられる回答者像, その特性」.『統計数理』, 49(1), 223-229.

オーラルセッション ― フルペーパー

育休ママの環境と職業観の研究

― 定性・定量調査分析により，消費者としての潜在力を考察する ―

一般社団法人スタディウィズ 広報
西山 裕子

要約

近年，結婚・出産後も働き続ける女性が増え，女性の育児休暇（以下，「育休」）取得率は2016年，81.8%に達している。育休中もスキルアップを目指して，子連れで勉強会に参加するママ達もいる。

本稿の目的は，彼女達の生育環境・家庭や職場の状況を理解し，その生活や職業観を把握して，まだ満たされないニーズを探求することである。まだ多数派ではないものの，個人としても母としても，社会的・マーケット的に，彼女達は今後重要性を増す可能性があり，その潜在力を考察する。

まずは育休者向け経営学講座に参加した女性10人に定性調査を行い，その後，量的調査で56名の回答を得て，分析を実施した。

回答者は高収入で，自由に使える金額も多く，夫と妻の収入は相関が見られた。働く理由として「収入」に加え「自己成長」「仕事が好き」という内発的動機が強かった。家事育児サービスの利用は収入とは相関せず，心理的な抵抗感が多く見られた。衣食住や美容のニーズは多様であるが，「便利」「時短」のニーズが高い。

本稿ではそれらを統合し，働く動機と環境との関係，両立支援のニーズとの概念モデルを提示する。

キーワード

育児休暇，昇進意欲，家事育児サービス，衣食住のニーズ，パワーカップル

I. はじめに

総務省「労働力調査」によると，2000年頃から共働き世帯が専業主婦世帯を数で抜き，共働き世帯は現在まで増加を続けている。2016年施行の女性活躍推進法の後押しもあり，結婚・出産後も働き続けることが普通となりつつある。これまでの日本女性の就労形態は，出産でいったんは離職をして，子どもが大きくなったころに非正規の形で再就職をする，いわゆるM字カーブが主流であった。しかし昨今，出産後も正社員として就業を継続し，長期的なキャリアアップを目指す女性も増え，M字カーブもなだらかになっている。

2016年の雇用均等基本調査 によると，在職中に出産した女性のうち81.8%が育児休業を取得し，過去最高となった。育休中に，子連れで学ぶ場も各地で生まれている。育休をブランクとせず，スキルアップや自己研鑽の機会，地域とのかかわり，異業種の母とネットワークを構築するチャンスと前向きにとらえ，赤ちゃん連れでアクティブに活動する母が増えている。

これまでの日本女性と労働に関する研究は，就労継続や再就職について，社会的・文化的困難さを挙げるものが多く，また女性自身も働く動機は低く，昇進意欲もないとされている。しかし本稿では，キャリアアップの努力を続ける育休中の女性たちが，どのような属性で，どのような環境にいるかを理解する。その上で，求めているサービスや商品について探求する。女性活躍支援の波や働き方改革の流れもあり，今後このような層は増えていくと思われる。その先駆的な層の理解のために，育休中に経営学講座に参加した女性10名に，探索的な個別インタビューを1時間ずつ行い，その特性のおおまかな像を理解した後，量的調査を実施して56名の回答を得た。それらの定性・定量調査により，具体的な属性の特徴やニーズについて分析と考察を行った。

図表―1　子連れで経営学を学ぶ育休ママ達（勉強会の風景　2015 ～ 2018 年）

II. 先行研究レビュー

日本女性の労働に関する研究では，家庭や職場の環境との関連を分析したものが多い。夫が十分な収入があれば，妻は専業主婦を希望するという分析もある。実際，1982 年の調査では[1]，夫の所得が上がるに従い，妻が働く比率は下降し，夫の年間所得が 700 万円以上になると，妻が働く比率は 40%以下まで低下した。夫の所得が増えると妻の就業率が下がるのは，経済学で「ダグラス・有沢の第二法則」と呼ばれる。（第一法則は，女性の賃金が上がれば女性の労働参加は増加するというもので，現在でもほとんどの国で見られる）。女性の就業率の上昇に伴い，10 年後には夫の所得が 700 万円以上でも半数を超える女性が働いていたが，山田（2010）は，未就学児のいる世帯に限定すると子育て負担が大きく，「ダグラス・有沢の第二法則」は，効果を失っていないとしている。

橘木・迫田（2013）は，2007 年の就業構造基本調査で，夫も妻も高所得な層を「パワーカップル」と呼んで詳細に分析した。その結果は，夫が高所得である場合，ほとんどは妻が無職か低所得であるというものであった。また，夫が高所得で無職の妻でも「大学・大学院卒」が 22%と高学歴であり，学歴の高い女性でも専業主婦志向が見られるとしている。

「パワーカップル」は，購買力のある共働き夫婦として，特に住宅や不動産業界などで注目されている。夫婦とも年収 700 万円を超えるものと定義することも，単に「夫婦ともにフルタイム勤務」とするものもある。しかし，夫婦とも年収 700 万円を超えるのは，一般世帯全体の 2%にすぎない。また多くの場合，子どもがいない DINKS 世帯や，夫婦とも医師などの特別な例で述べられている。

女性は結婚や出産で正社員としての職を離れるか，継続していたとしても昇進意欲が低いと言われる。川口（2012）の「昇進意欲の男女比較」[2]によると，さまざまな個人属性や企業属性を調整したうえでも，女性の昇進意欲は男性と比べて非常に低いとされた。ただし川口は，ポジティブ・アクション（積極的改善措置）[3]を熱心に実施している企業では男女とも昇進意欲が高く，また女性管理職が多い企業では女性の昇進意欲が高いことを明らかにしている。労働政策研究・研修機構の「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（平成 25 年）では，昇進を望まない理由として「仕事と家庭の両立が困難になる」を女性が男性より多く挙げているが，「周りに同性の管理職がいない」という理由も顕著である。

このように，先行研究では，「高学歴女性でも専業主婦志向が高い」「女性は昇進意欲がない」「ロールモデルが不足している」とするものが多い。しかしながら，「女性活躍推進法」や「働き方改革」により，ここ 2 ～ 3 年で労働環境は大きく変化している。それに伴う女性の意識や実態については，まだ十分な研究や考察がされていない。筆者は，2015 年より，育休中に子連れで学ぶ経営学講座の講義や運営に携わり，従来の「働く母」のイメージとは異なる，前向きで成長意欲の高い女性と数多く会う機会があった。仕事も家庭も子どもも，ベストを目指す彼女たちの実態を知ることは，時代の先駆けになるかもしれない。育休中の活動の中でも，仕事のスキルアップや昇進につながる「経営学」を学ぶ女性を調査することで，これからの時代を担う層の理解をすることが。本稿の意義である。

III. 定性調査による仮説設定

1. 定性調査の実施：まずは，実態を把握するために育休ママを対象に，質的調査を行った。先行研究と問題意識に基づき，調査課題を明らかにするために，インタビューフローを設計した。調査課題は，育休ママ達の職業観や昇進意欲，消費者としてのポテンシャルを明らかにすることである。赤ちゃん連れのインタビューも多く，限られた時間の中で情報を得るために，事前に紙で質問項目を送り，記入された用紙を基に，半構造化インタビューを行った。

対象者は，育休ママの経営学講座の運営メンバーの中から，年齢や子どもの数，職種などを分散させ，理論的サンプリング候補を10名選んだ。調査期間は2018年5月23日～7月12日である。各インタビューは約1時間，8名は対面で，2名は電話およびスカイプで行った。

具体的な属性は，図表―2の通りである。実際のインタビューでは，回答の意図や背景，言外の理由などを幅広く，深く掘り起こすことを試みた。

2. 定性調査の結果分析：10名の調査結果は，M-GTA（Modified Grounded Theory Approach）により分析し，概念ごとに分析ワークシートを作成した[4)]。異なる話題や概念については，分析ワークシートを追加して，最終的に17のワークシートを作成した。その結果をもとに育休ママの働く動機や生活環境，家庭や職場の状況，消費者としてのポテンシャル，課題などの関係を図式化して，初期の概念モデルを設定した。そのモデルの妥当性や再現性を検証するために，定量調査に進んだ。

IV. 定量調査による，仮説の検証

1. 定量調査の実施：定性調査で得られた仮説を量的に実証し，様々な要因での相関関係を分析するために，アンケート調査を行った。育休中の経営勉強会のFacebookグループ（メンバー244人）に，調査協力依頼の投稿をし，2018年7月27日～8月8日にインターネット調査を実施した。期間中に，56名の回答を得た。質問項目は定性調査と基本的に同じであるが，ラポールのないインターネット調査の質問に対し，抵抗感がないように順番に変更を加えた。定性調査で一番に訊いた「働く動機」は後にして，住まいの状況など「実態」から尋ね，働く動機やモノへのこだわりなどは次に，最後に属性を尋ねた。

筆者はこの勉強会の設立時から関わっているが，多くの方が快く協力を表明された。自由回答への記述が得られるか心配であったが，商業的な調査と異なり，長文で熱のこもったコメントが多数書かれるなど，親身で誠実な回答が数多く寄せられた。定量調査ではあるが，自由回答の中から重要なキーワードを見つけ，概念モデルを強化する際に参考にすることができた。

図表―2　質的調査対象者

#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
職種	技術職	企画	企画	営業	企画	研究職	事務	研究職	営業	営業
子どもの数	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2
年齢	38	33	39	42	34	30	34	34	30	40
結婚した年	24	25	29	32	27	27	29	32	26	33
第一子出産年	31	30	31	37	29	28	30	33	28	34
第二子出産年	37		36	41	32		34			36
一人目の子の性別	男	男	女	男	女	女	男	男	男	女
二人目の子の性別	女		男	男	女		女			女

図表―3　インタビューフロー

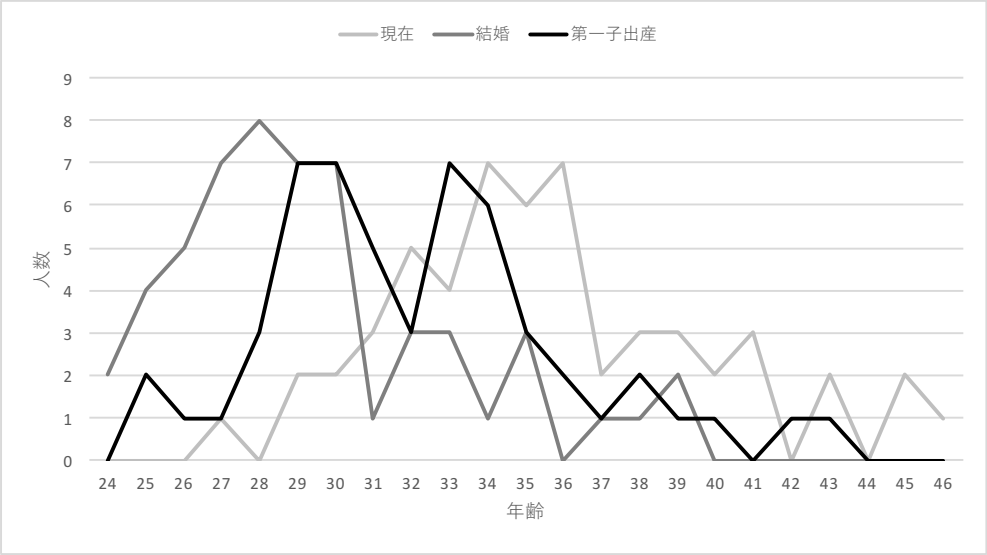
課題	調査項目	質問項目	目的・意図
職業観	育休を取得して働く動機	質問1．なぜあなたは，育休を取得して仕事を続けているのですか？働く動機は何ですか？	働く動機や理由，いつから思ったか，きっかけ，環境など，幅広く理解する
消費者としての実態・ポテンシャル	衣食住などのニーズ	質問2．モノを買う時，重視していることは？下記それぞれ。 1．衣，2．食，3．住，4．美容，5．子どもの教育，6．娯楽・レジャー 質問3．これからほしいもの，購入したいものは？	どのようなこだわりがあるか，満たされないニーズがあるかを掘り起こす
基本属性	あなたについて，お子さんについて，住まいについて	質問4．あなたについて ①年齢　②結婚した年齢　③第一子出産年齢　④第二子出産年齢 質問5．お子さんについて①1人目性別・年齢　②2人目性別・年齢 質問6．お住まいについて　①賃貸　②持ち家（購入した年齢） 質問7．住まいの形態　①配偶者と子どもと住む　②親と同居　③同居ではないが親が近くに住む	育休ママとして代表的な属性か，特徴的な点があるか？
教育環境	中学・高校・大学の状況	質問8．ご自身の受けた教育環境について 中学は　①受験をした　②していない 高校は　①進学校　②平均レベル　③平均以下 大学は　①友人にワーキングマザーが多い　②少ない	過去に受けた教育や友人との関係が，働く動機に関係するか？
家庭環境	実母・義母・夫の状況	質問9　ご家庭について 1．母親は自分が6歳未満の頃　①専業主婦　②働いていた 2．母親は自分が働くことを ①強く勧めている ②勧めている ③どちらとも言えない　④あまり勧めていない　⑤全然勧めていない 3．夫の母親は夫が6歳未満の頃　①専業主婦　②働いていた 4．夫は自分が働くことを　①強く勧めている　②勧めている ③どちらとも言えない　④あまり勧めていない　⑤全然勧めていない 5．夫は家事育児に対して　①非常に関わっている ②関わっている ③どちらともいえない ④あまり関わってない ⑤全然関わってない	実母や義母，夫が働くことをどの程度応援しているのか，夫は家事育児にどの程度関わっているのか，それが働く動機に関係するか？
仕事や職場の状況	勤務先の規模やワーキングマザーへの理解度	質問10．お仕事について 1．育休を取得した会社の在籍年数 2．企業規模　①従業員99人まで　②100～299人　③300人～999人　④1000人以上 3．育休取得者は職場に　①数多くいる　②何人かいる　③ほとんどいない　④全然いない 4．職場はWMに理解が　①非常にある　③どちらともいえない　④あまりない　⑤全然ない 5．女性管理職は ①役員がいる　②部長がいる　③課長がいる 6．現在の自分の職位：①一般職（非管理職）②係長・リーダー（非管理職）③課長 ④部長　⑤経営層　⑥その他 7．最終的な希望の職位：①一般職（非管理職）②係長・リーダー（非管理職）　③課長 ④部長　⑤経営層　⑥その他 8．転職意向　①非常にある　②ある　③どちらともいえない ④あまりない　⑤全然ない	勤務先の規模や，女性管理職の有無，ワーキングマザーの理解度など，職場環境が働く動機に関係するか？ 現在どの程度の昇進意欲や転職意欲があるか？その理由や背景は？
外注サービス利用実態と可能性	家事代行やベビーシッターの利用状況	質問11．下記のサービスについて 1．家事代行　①使っている（内容　　）　②使っていない 2．ベビーシッター　①使っている（内容　　）　②使っていない 3．家事育児の効率化のために，利用している家電やサービス	家事育児の外注サービスの利用実態を把握し，その理由は？
自由に使える額や分野	1か月に自由に使えるお金，趣味や美容などに使う額	質問12．自分が自由に使える月の総額（衣食住など生活費は除く） 1．趣味や自己投資に使う月の額・内容 2．化粧品やエステなど美容に使う月の額・内容 3．カットなど美容院に使う月の額・内容 4．交際費に使う月の額・内容	自由に使える金額は？どのようなものに使っているのか，その理由は？
パワーカップルの状況	自分と夫の年収	質問13．年収 自分の年収：①299万円まで　②300～499万円　③500～699万円 ④700～999万円未満　⑤1000万円以上 配偶者の年収：①299万円まで　②300～499万円　③500～699万円　④700～999万円未満　⑤1000万円以上	自分と夫の年収額は？世帯の状況は？

2. 定量調査の結果：56名の回答結果から，いくつかの興味深い傾向を発見することができた。

(1) 属性：回答者の平均年齢は35.6歳（最年少27歳，最年長46歳），結婚した年齢は，平均29.5歳（最年少24歳，最年長39歳），第一子出産年齢の平均は32.2歳（最年少25歳，最年長43歳）である。厚生労働省の2016年人口動態調査によると，「夫妻とも初婚」の場合，夫の平均年齢は 30.7 歳，妻は 29.0 歳で[5]，第一子出産年齢は30.7歳である。調査対象者の結婚した年は，一般女性とほぼ同じ（+0.5歳）であるが，出産年齢は+1.5歳上である。図表―4で見られるように，回答者は28歳を最多として，71.4%が30歳までに結婚しているが，第一子出産時期は結婚と同じ形ではなく，30歳前後と33歳前後で，二つの山が見られる。高齢出産とされる35歳以上の出産が，回答者の中に25.0%いる。人口動態調査では，第一子の高齢出産率は21.6%なので一般の女性より高い。質的調査の中でも，「出産までにキャリアを積むことを重視した」「子どもを持つ気はなかったが，夫が強く望んだため，何年も話し合いをした後，生む決断をした」という声があったので，仕事を優先するため出産時期を遅くした例もあるようだ。

(2) 職場環境：調査対象者の75.4%が従業員1000人以上の大企業，14.0%が300 ～ 999人中規模企業に勤めている。加藤（2007）[6]によると，資産規模の大きな企業ほど，女性がはたらきやすく企業業績が良いとしている。 実際，大企業の方が福利厚生制度を整えているところが多いので，今回の結果は先行事例と合っている。育休を取得した企業へは，平均7.6年（最小1.5年，最大20年）勤務している。7.6年というと，仕事に慣れ，組織の状況にも詳しい，ある程度ベテランといえる年数であり，育休も比較的取りやすい頃ではないだろうか。回答者の職種は，企画・広報が24.5％，技術・研究開発が17.0％，販売・営業が17.0％，専門職（教師・税理士・弁護士・医師）が13.2%，総務・人事が9.4%と，幅広い分野である。現在の職位は，一般職（非管理職）が46.4%，係長・リーダーが41.1%，課長が8.9%で，年齢的にも非管理職層がほとんどだ。

図表―4　回答者の現在の年齢，結婚および第一子出産年齢



(3) 住まい：回答者の49.1%が賃貸住宅，持ち家が42.1%である。持ち家世帯率は30代前半で29%，30代後半で46%なので，回答者の平均年齢が35.6歳であることを考えると，やや持ち家率は高いようである。[7)]
78.6%が「配偶者と子どもと住む」核家族である。「同居ではないが親が近く（おおむね1時間以内）に住んでいる」が10.7%，「親と同居している」が7.11%で，親の助けが日常的に得られるのは少数派である。

(4) 年収・購買力：回答者の年収は，「500 ～ 699万円」が39.3 %，「700 ～ 999万円」が26.8 %と，平均年齢35.6歳の女性としては，かなり高収入である。また夫の年収も「500 ～ 699万円」が37.5 %，「700 ～ 999万円」28.6 %，「1000万円以上」が12.5 %と高い。夫婦とも年収700万円超の「パワーカップル」は，一般世帯では2%とされるが，ここでは14.3%いる。「夫の経済力が乏しいため，働いている」「夫の給与が伸びないため，自分が稼ぐ必要がある」という声も一部聞かれたが，大多数は「夫の収入が十分あっても働きたい」「自分が稼ぐことで夫と対等な立場でいられる」という意見であった。

図表―5 自分と夫の年収[8)]（回答数56）

年収額	自分	夫
299万円まで	5.4%	0.0%
300 ～ 499万円	25.0%	16.1%
500 ～ 699万円	39.3%	37.5%
700 ～ 999万円	26.8%	28.6%
1000万円以上	1.8%	12.5%

(5) 自由に使えるお金：1か月に自由に使えるお金（衣食住などの生活費は除く）は，「30,000 ～ 49,999円」が30%，「50,000 ～ 99,999円」が14.3%，「10万円以上」が25.0%である。新生銀行の「2017年サラリーマンのお小遣い調査」によると，30代男性会社員の平均の月のお小遣い額が34,785円で，既婚・子供あり・共働きに絞ると，30,023円である[9)]。景気回復にも関わらず，一般男性の小遣いが伸び悩んでいることと比べると，育休ママ達には余裕が感じられる。質的調査で聞いたそのお金の使い道としては，「セミナーや資格取得費」「交際費」「美容・エステ」などが挙げられた。特に「セミナーや資格取得費」「交際費」については，仕事のキャリアアップのためにためらわず投資するという声もあり，月に5万円交際費に使い，社内外での関係作りに励むという例もあった。

図表―6 自由に使える一か月の金額（衣食住など生活費は除く）

自由に使える1か月の金額	回答
9,999円まで	1.8%
10000 ～ 29,999円	28.6%
30,000 ～ 49999円	30.4%
50000 ～ 99,999円	14.3%
10万円以上	25.0%

なお，自由に使えるお金と，自分の年収についてのPearsonの相関係数は自分の年収については0.417で1％水準の有意であった。夫の年収については0.285で5％水準の有意であった。自分の年収が高いことの方が，夫の年収が高いこと以上に自由に使える金額が増えるようだ。また，自分の年収と夫の年収とも0.373と1％水準で有意となり，パワーカップルは妻が稼ぎ夫も稼ぐという相関が見られた。よって，この回答者の中では，「ダグラス・有沢の第二法則」も，山田の「未就学児のいる世帯では父の収入が高いと母親の就業が減る」と異なり，夫と妻とは共に高い収入を得ていることが分かった。

図表―7　自由に使えるお金，自分の年収・夫の年収との関係[10)]

		一か月に自由に使えるお金	自分の年収	夫の年収
一か月に自由に使えるお金	Pearson の相関係数	1	.417**	.285*
	有意確率 (両側)		0.001	0.036
	度数	56	56	54
自分の年収	Pearson の相関係数	.417**	1	.373**
	有意確率 (両側)	0.001		0.005
	度数	56	56	54
夫の年収	Pearson の相関係数	.285*	.373**	1
	有意確率 (両側)	0.036	0.005	
	度数	54	54	54

**. 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。
*. 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

V. キャリア志向

1. 目指すキャリア：回答者のほとんどは，現在非管理職であるが，最終的になりたい職位として，75.0%が管理職を希望している。内訳は，課長（25.0%）・部長（26.8%）・経営層（23.2%）である。一般に，女性はチャンスがあっても昇進を望まないと言われる。独立行政法人労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」によると，課長以上への昇進を希望する者は，男性（一般従業員の５～６割，係長・主任の７割程度）に比べて女性（一般従業員の１割程度，係長･主任の３割弱）で顕著に低い。昇進を望まない理由は，「自分には能力がない」，「責任が重くなる」を挙げる者の割合は男女でほとんど差がない一方で，「メリットがないまたは低い」，「やるべき仕事が増える」という理由は男性が女性よりも多く，「仕事と家庭の両立が困難になる」や「周りに同性の管理職がいない」という理由は女性が男性より多く挙げている。[11)]

図表－8：現在の職位と目指す職位

	現在の職位	最終的になりたい職位
一般職（非管理職）	46.4%	1.8%
係長・リーダー（非管理職）	41.1%	14.3%
課長	8.9%	25.0%
部長	0.0%	26.8%
経営層	0.0%	23.2%
その他	3.6%	10.7%
管理職（課長以上）合計	8.9%	75.0%

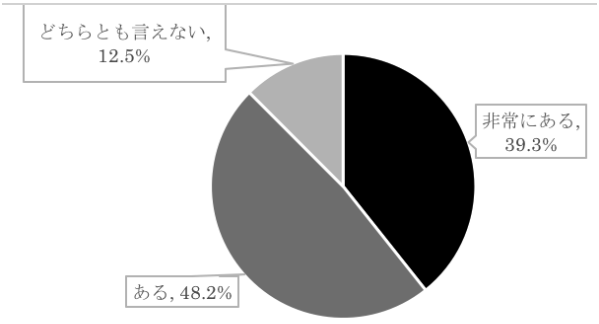
本調査回答者の属する企業では，ロールモデルとなる女性が身近にいる場合が多い。回答者の80.4%の職場に，何らかの管理職の女性がいる。回答者の職場の58.9%に課長，37.5%に部長または経営層がいる。

図表－9　女性管理職は職場にいるか（複数回答）

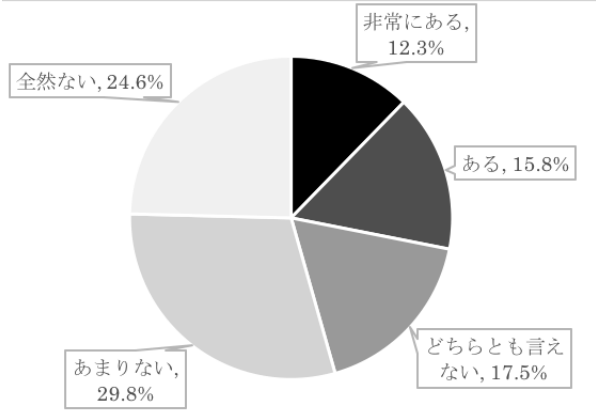
	職場にいる
何らかの管理職	80.4%
課長・マネージャー	58.9%
店長・支配人	1.8%
部長	37.5%
役員・経営層	37.5%

また，職場はワーキングマザーに理解があるかという質問には，「非常にある（39.3%）」「ある（48.2%）」と９割近くが理解ある職場に勤めている。「どちらとも言えない」は13%に過ぎず，「理解がない」「全然ない」を選ぶ人はいなかった。このように，ロールモデルがいる理解ある職場は，就業継続しやすい環境になっているのであろう。

図表―10　職場はワーキングマザーに理解があるか



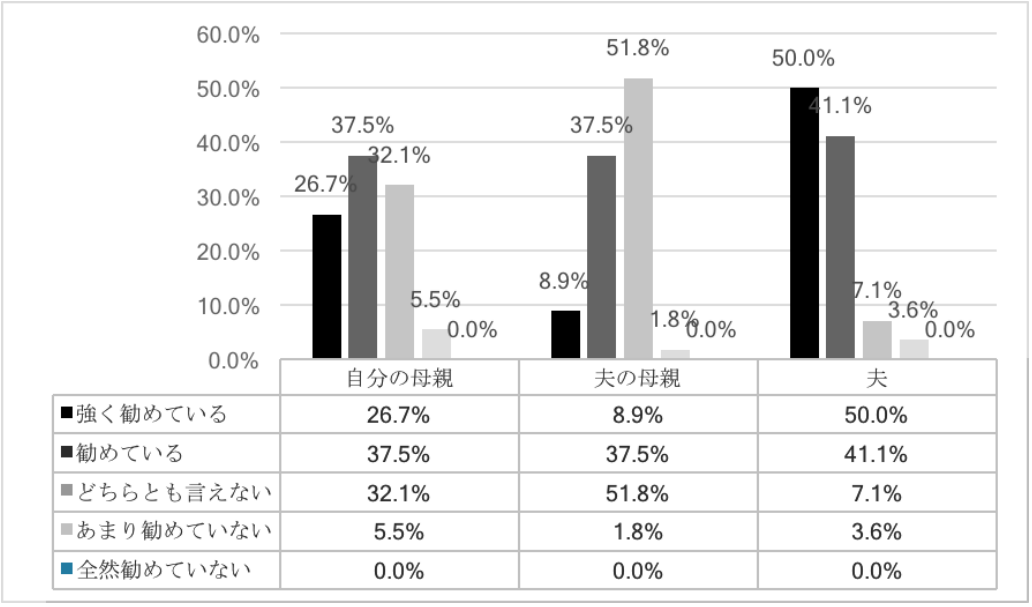
図表―11　現在，どの程度転職したいと思っているか?



転職意欲：そのような恵まれた立場の彼女達であるが，転職をしたいと思っている人もいる。転職意欲が「非常にある（12.3%）」「ある（15.8%）」で，3割近い人が転職を検討している。質的調査の中でも，「より良い職場環境を探している」「よりスキルアップをしたい」という声が聞かれた。実際に，育児休暇中に転職活動をし，復帰後しばらくしてから，仕事と家庭の両立をスムーズにするために転職をした例もあった。

家庭環境：本調査の回答者は，時代的にほとんどが専業主婦に育てられている。67.8%の回答者は，自分が6歳未満の時に，実母は専業主婦であった。また，夫の母親も62.5%は専業主婦であった。しかしながら，ほとんどの母や回答者が働くことを応援している。実母は仕事をするのを「強く勧めている（26.7%）」「勧めている（37.5%）」状況であり，夫はそれ以上に「強く勧めている（50.0%）「勧めている（41.1%）」。義母は実母に比べると進める割合は少ないが，強い反対も見られない。

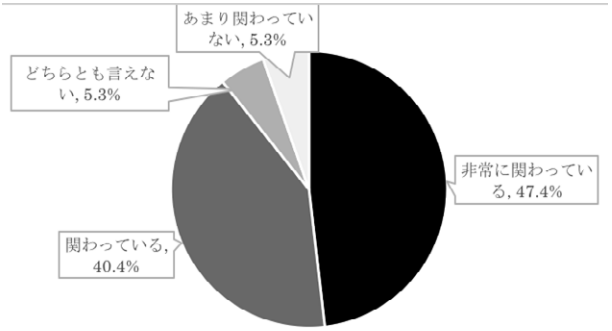
図表―12　家族は，自分が働くことをどの程度勧めているか



	自分の母親	夫の母親	夫
■強く勧めている	26.7%	8.9%	50.0%
■勧めている	37.5%	37.5%	41.1%
■どちらとも言えない	32.1%	51.8%	7.1%
■あまり勧めていない	5.5%	1.8%	3.6%
■全然勧めていない	0.0%	0.0%	0.0%

2. 夫の家事育児参加の関りも高く，夫は家事育児に対して「非常によくかかわっている（47.4%）」「関わっている（40.4%）」と，関わり方は高い。

図表―13　夫の家事育児の関り



仕事を続ける理由:定性調査において，「育児休暇をとってもなぜ働くのか」を聞いたときは，「そもそも辞めるつもりがなかった」「学生時代から働くことを考えて就職活動をした」という声があった。定量調査でも同じ質問をしたところ，「仕事を続けていくのが当たり前の環境（周りの人で出産をきっかけに退職する人がいない）にいたから。」「働くことは当たり前だと思っているから」「同じことを学んできた大学時代の友人たちは同じ業界で働いており，ライバルだと思っているし，ライバルであり続けたい。彼らとたまに会うと，やはり仕事の話が一番盛り上がる。」など，働き続けることが前提の記述が多数見られた。そのほかに，具体的な働く理由をまとめてみると，主に6つの分野にまとめることができた。

(1) 自己実現，自己成長，自分らしい生き方，自分のスキルアップ。自立したい
(2) 仕事が面白い，同志との共同作業が好き，やりがい，生きがい，夢
(3) 社会参加，社会貢献，社会と繋がりたい，社会での存在価値
(4) 仕事が向いている，アイデンティティー，家事育児よりも仕事が好き
(5) 収入を得るため，豊かな生活のため，経済的精神的自由。夫が失職した時のリスクヘッジ，夫一人の収入では現実的に足りない，将来子どものやりたいことを支援するため，
(6) 子どもとの適度な距離感を保つ，夫と対等な関係でいたい，子供に働く姿を見せたい。親孝行のため

VI. 消費者としてのポテンシャル

ここまでの分析により，回答者は収入が高く，キャリアアップの意欲も高いことが分かった。これらの購買力がある層を，消費者としてとらえたときに，サービスやモノを提供する企業はどのような機会が見出せるであろうか。この節では，家事育児代行サービスと，衣食住・美容という生活のベースとなるものの利用実態や課題について考察する。

1. 家事育児サービス：回答者の中で，過去1年に利用したことがある人は，53.6%である。東急コミュニティーが首都圏（1都3県）の分譲マンション居住者2,986名に2017年5月に行った調査[12]では，家事代行サービスの過去1年の利用率はわずか3%だった。調査対象者は子育て世帯に限らないが，育休ママ達の53.6%の利用率は一般と比べても非常に高いと言えるだろう。家事サービスの利用は，自分が自由に使える月の金額や，自分の年収との相関は見られない。夫の年収とは，0.400と相関係数1%水準で有意であった。

自分で稼いで自由に使えるお金があっても，家事サービスの利用とは，あまり関係が見られない。定性調査でも，家事育児サービスは利用している人と，していない人の差は，収入などの属性ではなく，考え方による違いが観察された。家事育児サービスを仕事や育児の時間を生み出すものとして前向きにとらえるか，本来自分がすべきことを頼むのは抵抗がある・信頼できないと，後ろ向きに思うかであった。定量調査では，家事サービスを使う理由と使わない理由を自由回答で尋ねたところ，次のような回答が得られた。

図表－14　過去１年の家事育児サービス利用率（複数回答）

		利用した	利用者内訳
過去一年に，何らかの家事育児サービスを利用したか		53.6%	100.0%
家事代行	掃除	26.8%	50.0%
	食事作り	17.9%	33.3%
	洗濯・アイロンがけ	5.4%	10.0%
保育	病児保育	17.9%	33.3%
	ベビーシッター	12.5%	23.3%
	ファミリーサポートセンター	10.7%	20.0%

図表－15　家事育児サービス利用と自由に使えるお金，自分の年収，夫の年収との相関

		家事サービス利用	１か月に使える自由なお金	自分の年収	夫の年収
家事サービス利用	Pearson の相関係数	1	0.034	0.046	.400**
	有意確率（両側）		0.810	0.746	0.004
	度数	53	53	53	51

**. 相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。
*. 相関係数は 5% 水準で有意（両側）です。

【家事サービスを使う理由】
(1) 仕事のため，仕事が休めなかった，仕事に支障をきたさないため，休みを使いたいときにつかえる
(2) 家族の時間を確保するため，家事の時間を育児に当てたいから，仕事の時間を確保するため
(3) 専門性，プロの方が短時間で完璧，
(4) 両親を頼れないため，ライフライン，手が足りないときに利用
(5) ストレス軽減，体力のため，産後ケア

【家事育児サービスを使わない理由】
(1) 自宅に他の人が入ることに抵抗がある，夫が乗り気ではない，子供関係のことは極力自分でしたい（幼い心に働く母が病気なので休んでくれたことが嬉しかったから），使いたいが勇気が出ない，
(2) 良い依頼先を見つけるのが手間，信頼できる業者を見つけてないため
(3) 育休中で時間的に余裕がある，自分でやるのが苦にならない，主人の協力があった，身内でできる
(4) 良いところが見つからない，手配する段取りが面倒
(5) コストパフォーマンス，価格が高いと感じてしまう

このように定性調査と，同様の傾向が見られた。家事育児サービスは，利用者は仕事を継続する助けとなり，時間を作ると高く評価をしている。まだ利用していない層は，必要性を感じていない場合もあるが，心理的抵抗感や面倒くささや，不安感で利用に踏み切れていない場合が多い。これらの事から，今後働く母親に製品・サービスを提供する企業は，心理的なハードルをどうクリアするか，また簡単にできること，信頼性を高めることが重要となってくるであろう。

3. 衣食住や美容品についてのこだわりやニーズ：次に，調査に書かれた衣食住と美容品について，こだわる点のコメントをすべて洗い出し，数の多かったキーワードや要望を，KJ 法でカテゴリーとしてまとめた。どの分野も，「品質」「お手頃な値段」という基本的なニーズは見られたが，育休ママに特徴的な回答として，仕事と育児の両立に関わるコメ

ントが多々見られた。そこで，それらの内容を理解し，整理をし，影響やつながりを考察した。

分析結果は，論文記述を踏まえ，文中の≪　≫はコア・カテゴリーを，＜　＞はカテゴリーを，【　】は概念を表すことにした。分析結果は左から右に，≪環境要因≫→≪育休ママの働く動機≫という流れで作成した。そして，≪仕事および家事育児の効果≫が期待される分野について，どのような効果を打ち出せば育休ママの他ニーズに応えることができるのかを提示した。

今回の調査では，家事育児サービスについては利用した理由と利用していない理由を尋ねたので，利用者がプラスに感じている部分と，−に感じている部分と両方を記載した。衣料品や美容についてはすでに市場に多様なものやサービスが提供されているので，回答者は両立支援に役立つものをすでに選んでいる。よって，衣料品や美容については，選んでいるモノや欲しているモノだけの+の関係だけを提示した。　その結果，図表―16の概念モデルが作成された。

このモデルで提示されているように，育休ママ達は，自己実現，自分の性格や適性，仕事への興味関心など内発的な動機を中心として仕事を続けようとしている。そして，収入を得て生活を豊かにすること・夫や子どもとの良い関係・社会参加・社会貢献など，働くことによる外的要因も動機となっている。

そして，その働く動機を生み出し影響するものとして，母親や夫の応援がある。調査対象者は全般にその応援は強い（+）の影響を受けているが，一部には協力が得られず（−）替わりのサポートを探すケースもあった。また，職場の理解やサポートも大きく（+），ロールモデルが存在する場合も多い。しかし，一部には満足ができない職場もあり，その場合は転職も検討されている。

こういった育休ママの状況とそれを取り巻く環境の中，企業やサービスに顕著に求められているのは，仕事のパフォーマンスを上げるために効果のあるものと，時短につながるものである。ビジネスパーソンとして見栄えの良い服，効果の高いエステや化粧品，スキルアップに役立つ勉強，人間関係構築につながる交際費，時短につながるものやサービス（服のレンタル，買物の時間を削減する食材の宅配，スピード調理の食材，駅近・職場や実家に近いマンション）など。コストパフォーマンスを重要視する彼女達であるが，効果がある，時短になる，付加価値の高いものであれば消費意欲は高い。また，ほとんどが専業主婦に育てられた彼女達は，母親としてのあるべき像も持ち，外注や手抜きについては抵抗がある。効率化を目指すものであっても，それは子どもとの時間を作るため，余裕ある時間を持つためというコンセプトを提示する必要があるだろう。

Ⅶ. 今後の課題

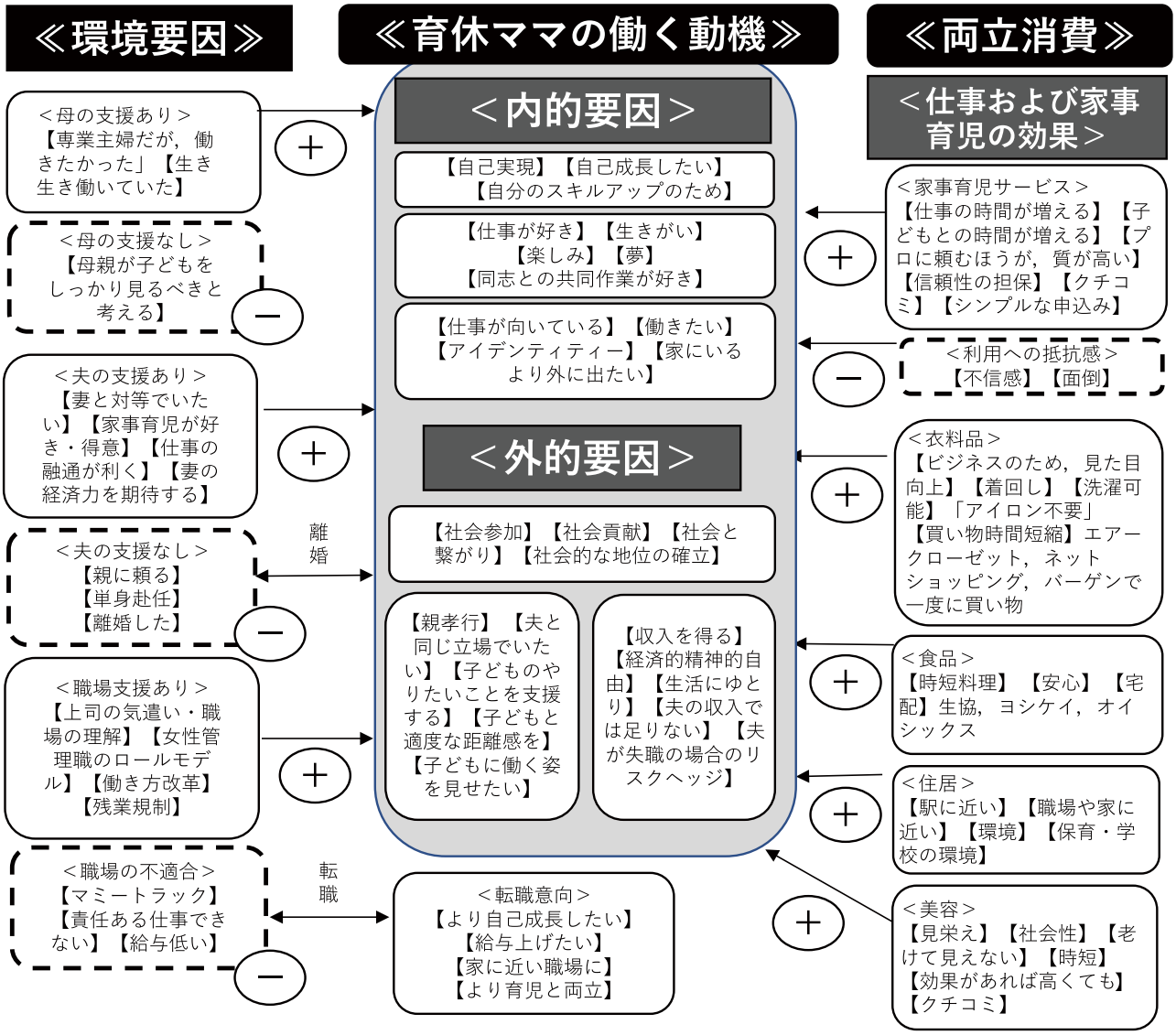
本論文の目的は，育休中に学ぶ意欲ある女性たちの実態や生活観・仕事観を理解し，そのニーズを探求することであった。働く理由は様々で，複数の要因があるが，内的要因・外的要因が見いだされた。後押しをしているのは，母親や夫，職場の理解であった。今後も仕事を続け，昇進し，昇給していく彼女達を，魅力ある消費者として把握し，理解を深めていくのは価値があると思われる。本稿では，まだ多くは研究されていない，育児休暇を取得して働き続ける女性の調査をし，概念モデルを作成した。

しかしいくつかの課題も残っている。第一に今回は，「育休中に開催された，経営学講座に参加した女性」という限定した対象者であり，回答数も56通と量的に検証するには十分と言える数ではなかった。また，育休取得者の全体の傾向を分析しているものではなく，あくまでも育休中に勉強をしたいと願う，上昇志向が高く，家庭や職場環境もそれを支援する，恵まれた条件の女性の状況と言えるかもしれない。

しかしながら，このような女性は，多数派にならないとしても，長期的には企業の経営幹部層になる可能性は高く，その収入や購買力から，注目すべき消費者になる可能性は高い。その意味でも，時代の先端にいる彼女たちの実態を知る，第一歩の調査分析となったのではないか。

今後受講生が増えた段階で，より多数の回答を得て経済条件や家庭環境教育環境の違いによる，精密な調査を行うことを目指したい。

図表―16　育休ママの働く動機と環境・消費の概念モデル



注

1) 総務省統計局の「就業構造基本調査」により

2) 日本労働研究雑誌　No.620/Feb-Mar. 2012「昇進意欲の男女比較」

3) 固定的な性別による男女の役割分担意識や過去の経験から，職種や管理職の男女労働者の差があるとき，これを解消しようと自主的かつ積極的な取組をすること（厚生労働省 Positive Action サイトより）「募集・採用」「登用」「環境整備」「継続就業」「職域拡大」などの分野での取組を推奨。

4) 分析ワークシート作成や解釈は，高橋（2014）の「グラウンデッド・セオリー・アプローチによる神戸市の農水産物を通じた地域ブランド化」で紹介されているプロセスを，参考とした。

5) 平成 28 年度 人口動態統計特殊報告「婚姻に関する統計」の概況より。全国平均の年齢。
https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/tokusyu/konin16/dl/gaikyo.pdf

6) 朝日大学 加藤里美「女性が働きやすい企業の特性」2007 年東洋経済新報社「就職四季報 2007」東証一部上場企業における 657 社のデータから女性の就労状況と企業特性を分析。

7) 家計主の世代別，持ち家世帯率（割合）（2013 年，住宅・土地統計調査）より。ただし，この調査は家計主の年齢を基準としており，本調査の回答者は家計主でなく，夫が家計主である可能性が高い。夫の年齢を調査ではたずねていないが，おそらく回答者よりは年齢が高いと思われるので，持ち家率は一般と同じ程度であろう。

8) 夫の年収は「わからない」と回答した人がいるため，合計が 100%にならない。

9) 新生銀行　2017 年サラリーマンのお小遣い調査より
https://www.shinseibank.com/corporate/news/pdf/pdf2017/170626okozukai_j.pdf

10) IBM SPSS Statistics の相関分析 2 変量 相関係数 Pearson を実行

11) 平成 25 年 3 月調査。一般従業員 / 係長・主任の別，企業規模の別を問わない合計

12) 株式会社東急コミュニティーの「分譲マンション居住者 2,986 名を対象に，家事代行サービスに関する意識調査」より
https://www.tokyu-com.co.jp/cms_wp/wp-content/uploads/2018/06/180628.pdf

参考文献

【　論文　】

山田昌弘（2010）「子育て家庭における父親収入と母親就労の動向―全国消費実態調査の個票分析より」男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会資料

加藤里美（2007）「女性が働きやすい企業の特性」,『日本経営診断学会論集』7, 109-121, 2007。

金井郁（2013）「' 多様な正社員 ' 施策と女性の働き方への影響」,『日本労働研究雑誌』No.636/July2013。

川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」,『日本労働研究雑誌』No.620/Feb-Mar. 2012。

小坂・柏木（2007）「育児期女性の就労継続・退職を規定する要因」,『発達心理学研究』第 18 巻 , 第 1 号 , 45-54。

永瀬伸子（2007）「少子化にかかわる政策はどれだけ実行されたのか?保育と児童育成に関する制作の課題」,『財務省財務総合制作研究所 'フィナンシャル・レビュー'』　September 2007。

松井雄史（2012）「女性従業員の活躍を推進する中小企業の特徴」,『日本政策金融公庫論集』第 17 号。

高橋広行（2014）「グラウンデド・セオリー・アプローチによる神戸市の農水産物を通じた地域ブランド化」, 流通科学大学論集―流通・経営編―第 27 巻第 1 号, 109-131

【　統計資料・白書・報告書　】

こども未来財団「企業における仕事と子育ての両立支援に関する調査研究」平成 20 年 2 月。

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング　「平成 23 年度　育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事業報告書」。

発達心理学研究（2007）「育児期女性の就労継続・退職を規定する要因」第 18 巻，　第 1 号 ,45-54。

労働政策研究報告書　No.136「出産・育児期の就業継続―2005 年以降の動向に着目してー」。

【　書籍　】

橘木俊詔・迫田さやか著（2013）『夫婦格差社会－二極化する結婚のかたち』中公新書

海老原嗣生（2012）『女子のキャリア』, ちくまプリマー新書, P49。

櫻木晃裕・宮城大学櫻木研究室（2011）『女性のキャリア・チェンジと人間行動』, 静岡学術出版。

杉本基代栄（2010）『女性学入門』, ミネルヴァ書房, P103。

竹信三恵子（2010）『女性を活用する国，しない国』，岩波ブックレットNo.791。

公益財団法人日本生産性本部　生産性労働情報センター『女性人材の活躍2013－女性コア人材の育成の現状と課題』。

松田茂樹　（2013）『少子化論　なぜまだ結婚，出産しやすい国にならないのか』，勁草書房。

オーラルセッション ― 報告概要

ファッション消費経験における消費者エンゲージメント

岡山理科大学
大藪 亮

岡山理科大学
黒田 正博

岡山理科大学
山口 隆久

要約

本論文の目的は，消費者エンゲージメントの複数の焦点対象を明らかにし，それぞれの異なる対象に対する消費者エンゲージメント間の関係について検討することである。最近の研究では，複数の焦点対象（例えばブランドとOBC）に対するエンゲージメントに関する議論へと発展し，概念の精緻化が図られている。また，理論的研究だけでなく実証的な研究蓄積も進みつつあるが，その主な分析対象はSNSやオンラインブランドコミュニティが中心であり，オフラインの事例を取り扱う研究は少ない。本論文では，インタビュー及びアンケート調査から得られたデータを用い，オフライン環境における複数の焦点対象に対するエンゲージメントとその関係について検討した。ファッション，ブランド，ショップスタッフという3つの焦点対象を抽出し，ファッションに対するエンゲージメントとブランドに対するエンゲージメント間の共変関係，ブランドに対するエンゲージメントとショップスタッフに対するエンゲージメント間の因果関係を明らかにした。

キーワード

消費者エンゲージメント，焦点対象，ファッション消費経験

I. はじめに

マーケティングやサービス研究において，消費者の存在や行動に注目する研究が増えつつある。なぜなら，購買だけでなく購買以外の消費者の行動が，企業に対するロイヤルティや企業業績に影響を与えるようになってきたからである（Heinonen, 2018; Verhoef, Reinartz, & Krafft, 2010）。例えば，ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）等の新たなメディアの普及により，多くの消費者が，企業が開設しているウェブサイト（例えばFacebook）に好意的または批判的なコメントを書き込んだり，自身のブログに製品レビューを投稿したりすることが容易にできるようになっている。そして，SNS上での批判的なコメントの書き込みや，それらが多くの消費者にシェアされることで，企業が大きなマイナスの影響を受けることも少なくない（Bowden, Conduit, Hollebeek, Luoma-aho, & Solem, 2017; Li, Juric & Brodie, 2017）。

このような購買を超えて，あるブランドや企業との共創的な経験から生じる消費者の心理状態を消費者エンゲージメントと呼び，特に2000年代以降，研究蓄積が進められている。それらの研究は，消費者エンゲージメント概念の精緻化やモデル構築等に取り組む。しかし，消費者エンゲージメントは，発展途上の研究領域であり，概念精緻化がそれほど進んでおらず，実証的研究も少ないといった問題点も指摘されている（Bowden et al., 2017; Heinonen, 2018）。したがって，消費者エンゲージメントの包括的理解を目指すと同時に，実証的研究を蓄積することは，理論的にも実務的にも重要であるといえる。そこで，本論文の目的を，消費者エンゲージメントの複数の焦点対象を明らかにし，それぞれの異なる対象に対する消費者エンゲージメント間の関係について検討することにおく。

II. 先行研究レビュー

消費者エンゲージメントとは，ブランドなどの焦点対象とのリレーショナルな顧客経験を通じて発生する消費者特有の心理状態であり，多次元（認知・感情・行動）からなる（Brodie et al., 2011; Hollebeek, 2011）。最近の研究では，肯定的エンゲージメントおよび否定的エンゲージ

メントや，複数の焦点対象（例えばブランドとOBC）に対する消費者エンゲージメントに関する議論へと発展し，概念の精緻化が図られているものの十分とはいえない。本論文では，概念精緻化というエンゲージメント研究の課題の中でも「複数の焦点対象に対するエンゲージメントに関する研究が不足している」こと，「オフラインを分析対象とする研究が少ない」ことに注目する。広範囲な文脈を考慮することはエンゲージメント研究にとって重要であり（Heinonen, 2018; Jarvis et al., 2018），多様な文脈における実証的研究を積み重ねることによって，より深く包括的に消費者エンゲージメントについて理解することが可能になるであろう。本論文では，オフライン環境における複数の焦点対象に対するエンゲージメントについて，実データを用いた研究に取り組む。

III. 発見事実およびディスカッション

オフラインの消費経験を対象に，インタビュー調査とアンケート調査を実施した。その分析の結果，ファッション，ブランド，ショップスタッフという3つの焦点対象を明らかにした。そして，ファッション，ブランド，ショップスタッフそれぞれに対する消費者エンゲージメント間には，何らかの影響関係が存在することが明らかとなった。具体的には，ファッションに対するエンゲージメントとブランドに対するエンゲージメントはお互いに影響し合う共変関係があること，ブランドに対するエンゲージメントはショップスタッフに対するエンゲージメントに影響を与える因果関係があること，ファッションに対するエンゲージメントとショップスタッフに対するエンゲージメント間には関係がないことである。さらに関係の種類だけでなく，関係の強さという強度についても議論している。しかし，上述した結論は，ファッション消費経験に対するエンゲージメントから導き出したものである。消費者エンゲージメントは，各消費者の文脈に大きく影響を受けるため多様な文脈を対象とする実証的研究を中心とした研究蓄積が必要であると考えられる。したがって，それが今後の研究課題となる。

主な引用文献

Bowden, J. L. H., Conduit, J., Hollebeek, L. D., Luomaaho, V., & Solem, B. A. (2018). The Role of Social Capital in Shaping Consumer Engagement within Online Brand Communities. in Johnston, K. A., & Taylor, M. (eds).*The Handbook of Communication Engagement*, Wiley & Sons, 491-504.

Bowden, J. L. H., Conduit, J., Hollebeek, L. D., Luomaaho, V., & Solem, B. A. (2017). Engagement Valence Duality and Spillover Effects in Online Brand Communities. *Journal of Service Theory and Pratice*, 27 (4), 877- 897.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research.*Journal of Service Research*, 14 (3), 252-271.

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B. and Hollebeek, L. (2013). Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: An Exploratory Analysis.*Journal of Business Research*, 66 (1), 105-114.

Dolan, R., Conduit, J., & Faby, J. (2016). Social Media Engagement: A Construct of Positively and Negatively Valenced Engagement Behaviours. in Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., & Conduit, J. (eds). *Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges*, Routledge, 102-123.

Harrigan, P., Evers, U., Miles, M. O., & Daly, T. (2018). Customer Engagement and the Relationship between Involvement, Engagement, Self-Brand Connection and Brand Usage Intent. *Journal of Business Research*, 88, 388-396.

Heinonen, K. (2018). Positive and Negative Valence Influencing Consumer Engagement.*Journal of Service Theory and Practice*, 28 (2), 147-169.

Hollebeek, L. D. (2011). Exploring Customer Brand Engagemen: Definition and Themes.*Journal of Marketing Management*, 27 (7/8), 785-807.

Hollebeek, L.D., Glynn, M., & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28 (2), 149-165.

Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective.*Journal of Service Research*, 17 (3), 247-261.

Jarvis, W., Ouschan, R., Burton, H. J., Soutar G., & O' Brien, I. M. (2017). Customer Engagement in CSR: A Utility Theory Model with Moderating Variables. *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (4), 833-853.

Li, L. P., Juric, B. & Brodie, R. J. (2017). Dynamic Multi-actor Engagement in Networks: The Case of United Breaks Guitars.*Journal of Service Theory and Practice*, 27 (4), 738-760.

van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions.*Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.

Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. Journal of Marketing Theory and Practice, 20 (2), 127–145.

オーラルセッション ― フルペーパー

カストマージャーニー（CJ）とカストマーエンゲージメント（CE）の統合化モデルとシミュレーション

長野大学 企業情報学部 教授
木村 誠

要約

本研究の目的は，カストマーエクスペリエンス（CX），カストマージャーニー（CJ），カストマーエンゲージメント（CE）の先行研究を整理し，従来研究におけるCX，CJ，CEの概念を統合化した製品・サービスの普及モデルを構築し，事例に対応するモデルの最適化パラメータ値とシミュレーション結果の検討を通じて，CE枠組からアプローチするCJの間接的デザインの可能性を提示することである。そのために，CJ，CEの先行研究から特にPansari and Kumar（2017）によるカストマーのサティスファクションとエモーションを2軸とするCEマトリクス上のユーザー4分類の概念を援用したCJ経路の2分類（E-S経路とS-E経路）を提示した。最小構成（2メディアあるいは2接触点）のCJとCE統合化モデルを構築し，「妖怪ウオッチ初代」事例におけるコンシューマゲーム販売本数とアニメ視聴者数の時系列変化の近似計算を行い，複数シナリオの妥当性評価およびCJの特徴の定量的記述を試みた。

キーワード

カストマーエクスペリエンス，カストマーエンゲージメント，カストマージャーニー，システムダイナミックス

I. 本研究の目的と関連する先行研究

本研究の目的は，カストマーエクスペリエンス（CX），カストマージャーニー（CJ），カストマーエンゲージメント（CE）の先行研究を整理し，従来研究におけるCX，CJ，CEの概念を統合化した製品・サービスの普及モデルを構築し，事例に対応するモデルの最適化パラメータ値とシミュレーション結果の検討を通じて，CE枠組からアプローチするCJの間接的デザインの可能性を提示することである。

学術文献におけるCX，CJ，CEの定義として，特に，Brodie et al.（2011），Lemon and Verhoef（2016），Norton and Pine II（2013），Pansari and Kumar（2017）に着目した（表-1参照）。

表―1 先行研究におけるCJ，CX，CEの定義

研究者名	用語	定義
Norton and Pine II (2013)	CJ	顧客が企業から提供された商品を購入し，企業との相互作用を通じて，それらについて学習するように設計されたあるいは意図されない事象の連鎖。
Lemon and Verhoef (2016)	CJ	製品・サービスの購入前段階の検索から購買，そして購買後の使用と顧客間相互作用に至るまでの，企業と顧客との無数の接触点（TPs）を通じた顧客経験の全段階の連鎖。
Lemon and Verhoef (2016)	CX	顧客の全体的な購買ジャーニーの間において企業提供に対する顧客の認知，感情，行為的，触覚的，ソーシャルな応答に焦点を当てた多重な次元をもつ構造体。
Brodie et al., (2011)	CE	焦点となるサービス関係性における焦点的な主体／客体（ブランド等）間における双方向性的，共創的なカストマーエクスペリエンス（CX）の美徳によって発生する心理学的状態。
Pansari and Kumar (2017)	CE	企業に直接的および／または間接的に貢献する顧客の付加価値のメカニクス（多次元的概念）。

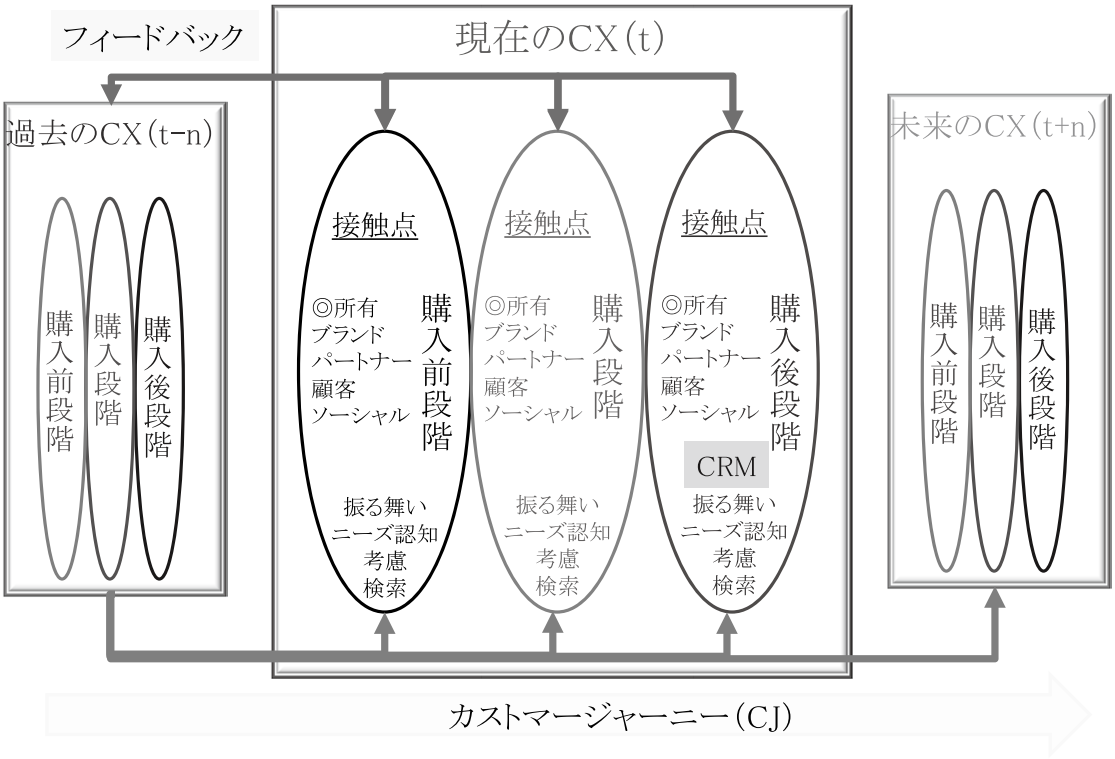
Norton and Pine IIは企業と顧客による共創の繰り返しを通じたCJの洗練化を強調した。Lemon and VerhoefはCXの各段階において接触点（TPs)のみが企業のコントロール下であり，CXは，購入前（検索を含む）から，購入，購入後への双方向的かつ動的な流れであり，外部要因と同様に過去のCX（過去の購入を含む）も組み込まれていると見なしたプロセスモデルを提唱した（図—2参照）。Lemon and Verhoefは，マルチチャネルからの接触点を通じたCXおよびCJのプロセスとそのマネジメントの研究の学際的アプローチの必要性を指摘した。

Stein and Ramaseshan（2016）はCXを包含した接触点の7構成要素（雰囲気的，技術的，コミュニケーション的，プロセス，従業員と顧客間インタラクション，顧客間インタラクション，製品相互作用）を定義した。

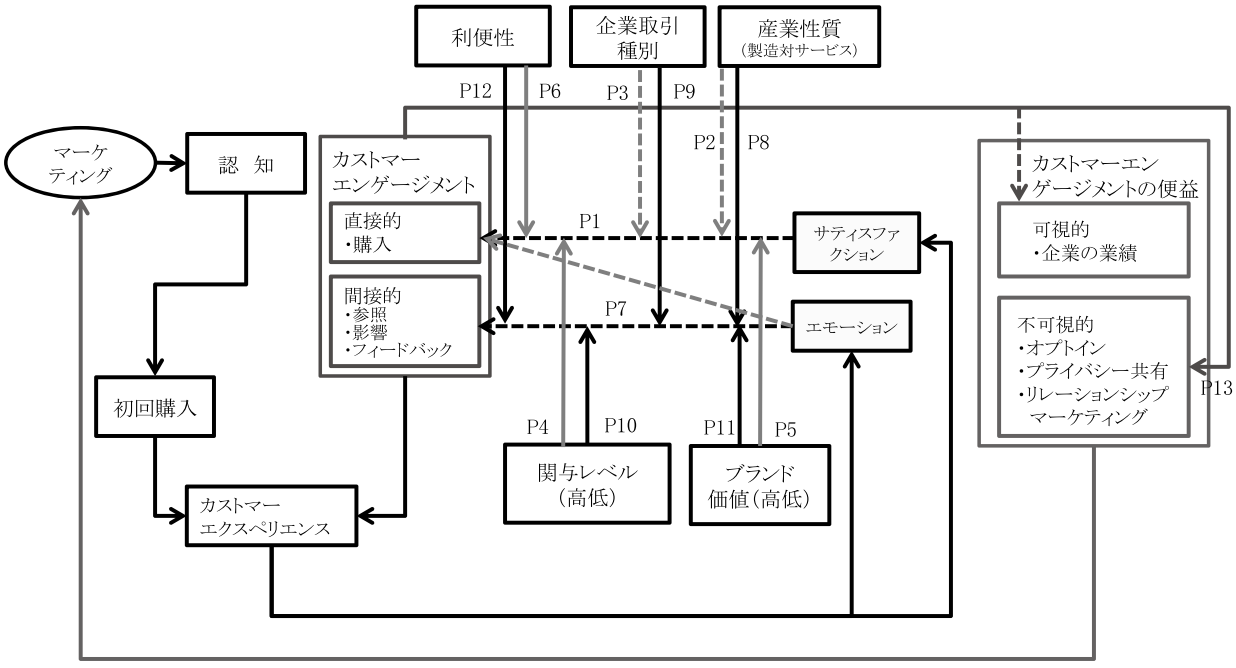
Brodie et al.（2011）はCEを顧客が企業と共に参加するよう動機づけられた心理状態であることを示唆した。Pansari and Kumar（2017）はCEの理論的枠組みを提示し，CEの構成要素，前提項（サティスファクションとエモーション）と結果（可視的および非可視的）について詳述した。彼らは，CEの7構成要素として，顧客関与，CX，顧客満足，顧客忠誠度，顧客信用，顧客責任，顧客ブランド価値をあげている（図—2参照）。Pansari and Kumarは，CE理論化のための2つの教義は顧客のサティスファクションとエモーションであり，エンゲージメントは信頼とコミットメントに基づいて顧客とのリレーションシップが形成された後にのみ発生すること，つまり，エンゲージメント理論がリレーションシップマーケティングを包含しており，リレーションシップ形成後の次段階として，CEの過程が論理的に位置づけられることを主張している。彼らの概念的枠組みでは，CEには顧客の直接的貢献と間接的貢献がある：製品・サービスの認知および初回購買行為のCXから得られるサティスファクションの効果は，繰り返し購入を通じて直接的にCEに結びつく（直接的貢献），CXにおいて想起するエモーションは，参照，他者への影響，企業へのフィードバックを通じて間接的にCEに結びつく（間接的貢献）。結果的に顧客の直接的および間接的貢献は，可視的（直接的）そして不可視的（間接的）な便益を企業にもたらす。さらに彼らは，顧客のサティスファクションが直接的貢献に正に影響し，エモーションが顧客の間接的貢献に正に影響することを前提として企業が直接的貢献と間接的貢献の両方を最大化するための肯定的な方法として，サティスファクションとエモーションの両方を管理する方法を見つける必要性を指摘し，企業が顧客のサティスファクションとエモーションの両方を満足させるためのCEマトリクスを提案した（図—3参照）。CEマトリクスはサティスファクション（S）軸とエモーション（E）軸からなる以下の4象限で構成される：信愛型（True Love：高S-高E），魅惑型（Attraction：高S-低E），熱中型（Passion：低S-高E），無関心型（Indifference：低S-低E）。

彼らによる先行研究の文脈を次のように記述できる：主に企業が提供する複数種類の接触点を通じたCXの連鎖がCJであり，顧客側のサティスファクション（満足）とエモーション（感情）の充実からCEが形成され，企業側の可視的便益（業績）および不可視的便益（リレーションシップ）に結びつけることができる。Pansari and KumarのCEマトリクスからCJを通じたカストマーの状態の無関心型，熱中型，魅惑型，信愛型（Indifference, Passion, Attraction, True Love）の4分類が得られる。これらCX，CJ，CEの諸概念を統合化した分析的枠組みを構成するならば，カストマーライフサイクルが時間領域であり，CXの連鎖とその繰返し，それらのフィードバックが含まれる非定常モデルになると考えられる。

図—1 CXとCJのプロセスモデル（Lemon and Verhoef, 2016）



図—2 CEの概念的枠組み（Pansari and Kumar, 2017）



図—3 CEマトリクス（Pansari and Kumar, 2017）

		サティスファクション（満足）	
		低い	高い
エモーション（感情）	高い	・パッション（熱中）型 【利他指向】	・トゥルーラブ（信愛）型 【エンゲージメント指向】
	低い	・インディファレンス（無関心）型 【ニーズ充足指向】	・アトラクション（魅惑）型 【バリュー指向】

II. CX, CJ, CE概念の統合化モデル

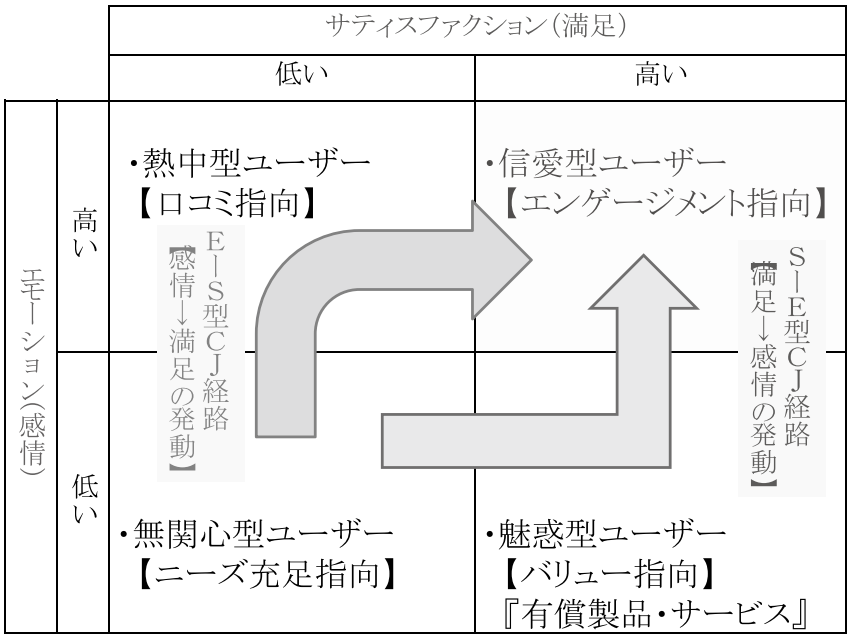
本研究ではCX, CJ, CEを統合化した非定常モデルとして，カストマーの状態遷移連鎖を構造化しうるシステムダイナミックス（SD）のパイプライン構造を採用した最小構成（2チャネルあるいは2接触点）としてのCX, CJ, CEの統合化モデルの構築を試みる。

1. CEマトリクス上のCJ経路2分類

Pansari and KumarがCEマトリクスの視座からCJを通じたカストマーの状態は，無関心型，熱中型，魅惑型，信愛型に4分類された。CEマトリクスの4象限上の主要なCJ経路として，先にエモーションが高くなる後にサティスファクションが高まるE-S型，先にサティスファクションが高くなる後にエモーションが高まるS-E型の2経路に大別できる（図—4 参照）。E-S型CJ経路は感情から満足が発動する経路であり，カストマーの状態が無関心型→熱中型→信愛型に遷移する。一方，S-E型CJ経路は満足から感情が発動する経路であり，カストマーの状態が，無関心型→魅惑型→信愛型に遷移する。例えば，E-S型CJ経路は先に製品・サービスの無償サービスや口コミ等のコミュニケーションからCEに接近する選択肢，S-E型CJ経路は先に製品購入や有償サービスの利用からCEに接近する選択肢を示していると解釈される。

CJの最小構成モデルである2接触点モデルを構築するために，児童を顧客とするコンシューマゲーム事業を対象事例とする。ゲームソフト購入における2接触点として，リアル店舗における原作ゲームソフトのパッケージ認知と購入，同名アニメ番組のテレビ視聴をあげられる。この2接触点におけるカストマーは，それぞれゲームユーザーそしてアニメ視聴者と呼び分けられる。ただし，ゲームユーザーは通常ゲームソフトを1コピーのみ購入する。2コピー以上の購入は稀であるが，特典目的の場合もありうる。一方，アニメ番組は毎週新作品が放送されており，視聴者は毎週視聴する場合が多い。この場合のS-E型CJ経路上では，ゲームユーザー数→魅惑ゲームユーザー数→信愛ゲームユーザー数への動的移行（時間遷移）が発生する。一方，

図—4 CEマトリクス上のユーザー4分類とCJ経路2分類



（Pansari, A. and V. Kumar, “Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences,” Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.45, Iss. 3, 2017, Figure 3, page.306.）に一部文章と図を追加

E-S型CJ経路上では，アニメ視聴者数→熱中アニメ視聴者数→信愛アニメ視聴者数への時間変化が発生する。

この2接触点モデルに，4つのシナリオ変数を設定した。S-E型CJ経路上のシナリオ変数は，ゲーム満足率とゲームエンゲージメント率とした。ゲーム満足率は，ゲームユーザーへの提供価値を十分に堪能し，満足度が高まることで，魅惑ゲームユーザーに移行する確率である。ゲームエンゲージメント率は，魅惑ゲームユーザーがゲームに愛着や感情移入が高まり，信愛型ゲームユーザーに移行する確率である。一方，E-S型CJ経路上のシナリオ変数を，感情想起率とアニメエンゲージメント率とした。感情想起率は，アニメ視聴者がアニメ作品に愛着や感情移入が高まり，熱中アニメ視聴者に移行する確率である。アニメエンゲージメント率は，熱中アニメ視聴者への提供価値を十分に堪能し，満足度が高まることで，信愛アニメ視聴者に移行する確率である。

2. 2接触点モデル対応事例の概要

CX，CJ，CEの統合化モデルの最小構成である2接触点モデルに対応する事例として，ゲームとアニメまたは店舗とテレビの2接触点を提供した「妖怪ウオッチ初代」事例を抽出した。「妖怪ウオッチ」は，「イナズマイレブン」「ダンボール戦機」に続くレベルファイブが展開するクロスメディアプロジェクト作品であり，ゲームソフト発売の半年前より，少年向けホビー誌「月刊コロコロコミック」で漫画連載が行われた。妖怪ウオッチの原作は，レベルファイブが2013年7月11日に発売したニンテンドー3DS対応ゲームソフト「妖怪ウオッチ」であり，その約半年後にテレビ東京系6局ネットでテレビアニメ番組「妖怪ウオッチ」を2014年1月8日19時より放送開始した。同週1月11日にバンダイより関連玩具「DX妖怪ウオッチ」，「妖怪メダル第1章」（全30種），「妖怪大辞典第1巻」等を発売した。

プラスチック製「妖怪メダル」の表面には，妖怪のキャラ

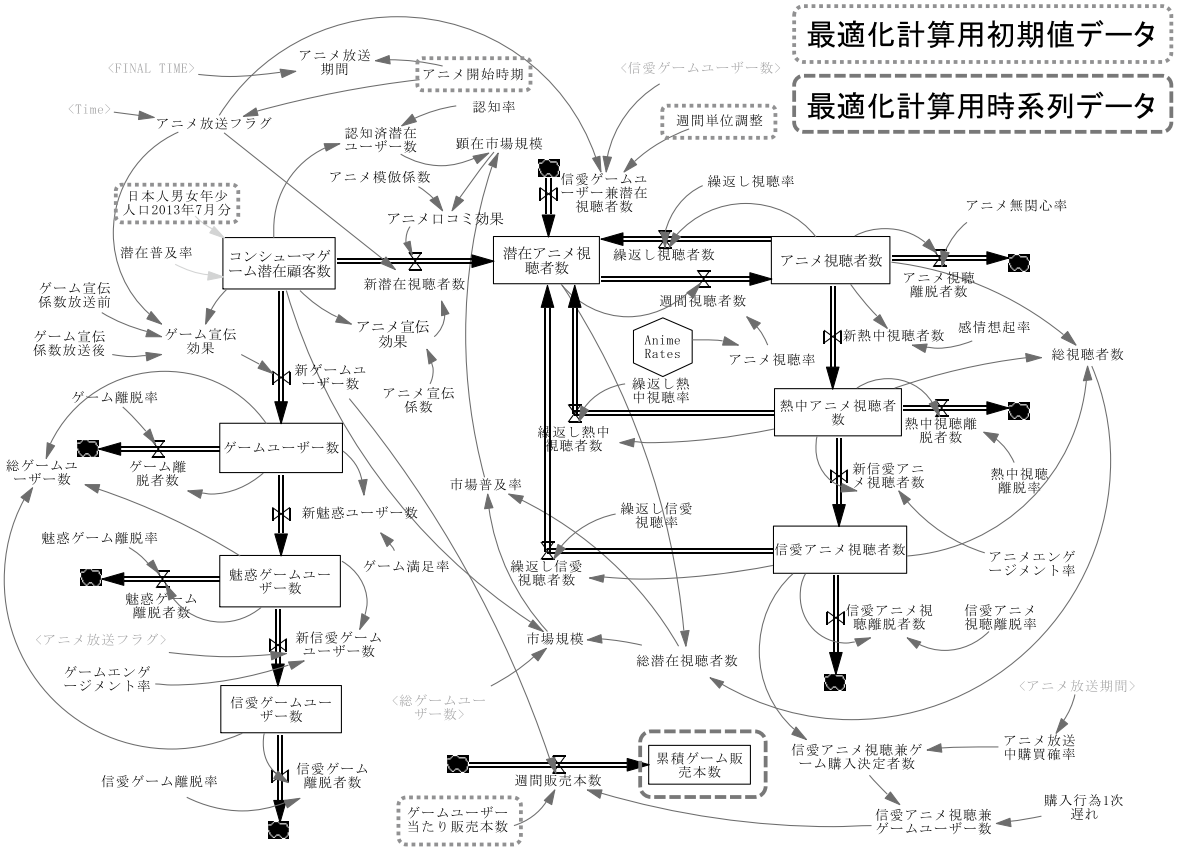
クターの名称と姿が描かれた天然色シール，裏面にはQRコードが貼られている。「妖怪メダル」裏面のQRコードをゲームソフト内の「こぶた銀行」でスキャンすると「妖怪ガシャコイン」を入手することができ，「妖怪ガシャ」を回してレア妖怪やアイテムを出現させることができる。テレビ放送開始1カ月目にゲーム累積出荷本数50万本，「妖怪メダル」累計300万枚を突破，4月22日にゲームソフト累計出荷本数100万本を超え，6月30日には「妖怪メダル」累計出荷枚数3,200万枚を超えた。

3. 2接触点モデルの構築

本研究ではシステム・ダイナミックス（SD）を用いて2接触点モデルを構築した（図—5）。SDはForrester(1961)が提唱したシステムのモデリングおよびシミュレーション手法であり，ストック変数（累積変数）とそれに作用する入力と出力フロー変数，それ以外の変数間のフィードバック（循環作用）をグラフィカルにモデル化し，その時間数値積分をシームレスに実行できる（Sterman, 2000）。

コンシューマゲーム潜在顧客数からゲームユーザー数および潜在アニメ視聴者数への時間変化はBassモデル（Bass, 1969; Mahajan, Muller, and Bass, 1990）を適用して求めることができる。ただし，新たなゲームユーザー数の増加は宣伝効果の作用のみ，新たな潜在視聴者数の増加は，宣伝効果と口コミ効果の両方が作用するものとした。また，各タイプのユーザー数（ゲームユーザーおよび視聴者）は単位時間（毎週）において一定の割合で離脱する場合を考慮した。さらに，信愛ゲームユーザーが潜在アニメ視聴者数を兼ねる場合（信愛アニメユーザー

図—5 CX，CJ，CEの統合化モデル（2接触点モデル）



兼潜在視聴者数），逆に信愛アニメ視聴者がゲームユーザーを兼ねる場合（信愛アニメ視聴兼ゲームユーザー数）をモデル内で考慮した。また，信愛アニメ視聴兼ゲームユーザー数は1次遅れで増加することを仮定した。テレビアニメ番組放送の事前と事後において，ゲームユーザー数，あるいはアニメ視聴者数の増加分に作用する宣伝効果の定数項（宣伝係数），そして口コミ効果の定数項（模倣係数）が断続的に変化することを仮定した。その断続的変化の判別子として，アニメ放送フラグを設定した。アニメ放送フラグを含むゲームあるいはアニメ（接触点）での宣伝効果，口コミ効果の定義式は以下である。

アニメ放送フラグ=IF THEN ELSE(Time>=アニメ開始時期,1,0)

アニメ宣伝効果=IF THEN ELSE(アニメ放送フラグ=0, アニメ宣伝係数放送前*コンシューマゲーム潜在顧客数,アニメ宣伝係数放送後*コンシューマゲーム潜在顧客数)

アニメ口コミ効果=IF THEN ELSE(アニメ放送フラグ=0,アニメ模倣係数放送前*顕在市場規模,アニメ模倣係数放送後*顕在市場規模)

ゲーム宣伝効果=IF THEN ELSE(アニメ放送フラグ=0, ゲーム宣伝係数放送前*コンシューマゲーム潜在顧客数,ゲーム宣伝係数放送後*コンシューマゲーム潜在顧客数)

S-E型CJ経路上のゲームユーザー数→魅惑ゲームユーザー数→信愛ゲームユーザー数への動的移行の定義式群は以下である。このとき，信愛ゲームユーザーへの移行はゲームを原作とするテレビアニメ番組放送後に開始すると仮定し，アニメ放送フラグで判別している。

ゲームユーザー数= INTEG (新ゲームユーザー数-ゲーム離脱者数-新魅惑ユーザー数,0)

魅惑ゲームユーザー数= INTEG (新魅惑ユーザー数-新信愛ゲームユーザー数-魅惑ゲーム離脱者数,0)

信愛ゲームユーザー数= INTEG (新信愛ゲームユーザー数-信愛ゲーム離脱者数,0)

新魅惑ユーザー数=ゲームユーザー数*ゲーム満足率

新信愛ゲームユーザー数=魅惑ゲームユーザー数*ゲームエンゲージメント率*アニメ放送フラグ

E-S型CJ経路上のアニメ視聴者数→熱中アニメ視聴者数→信愛アニメ視聴者数への動的移動の定義式群は以下である。このときのアニメ視聴率は時系列データを設定している。各タイプの視聴者数には，毎週繰り返して視聴する視聴者数が含まれることを想定している。

アニメ視聴者数= INTEG (週間視聴者数-アニメ視聴離脱者数-新熱中視聴者数-繰返し視聴者数,0)

熱中アニメ視聴者数= INTEG (新熱中視聴者数-新信愛アニメ視聴者数-熱中視聴離脱者数-繰返し熱中視聴者数,0)

信愛アニメ視聴者数= INTEG (新信愛アニメ視聴者数-繰返し信愛視聴者数-信愛アニメ視聴離脱者数,0)

週間視聴者数=潜在アニメ視聴者数*アニメ視聴率

新熱中視聴者数=アニメ視聴者数*感情想起率

新信愛アニメ視聴者数=熱中アニメ視聴者数*アニメエンゲージメント率

繰返し視聴者数=アニメ視聴者数*繰返し視聴率

繰返し熱中視聴者数=繰返し熱中視聴率*熱中アニメ視聴者数

繰返し信愛視聴者数=信愛アニメ視聴者数*繰返し信愛視聴率

III. データ設定およびシナリオ設定，シミュレーション結果

1. データ設定およびシナリオ設定

コンシューマゲーム潜在顧客数の初期値は2013年7月時点における日本人の年少人口（12歳以下）を設定し

た。アニメ視聴率は時系列データを設定した。ゲームユーザー当たり販売本数は1本を設定した。

妖怪ウオッチ初代事例の近似計算のための複数シナリオ群として，S-E型CJ経路上のシナリオ変数（ゲーム満足率とゲームエンゲージメント率）の0.1, 0.3, 0.6の場合の5通りの組み合わせを設定した（ゲーム満足率0.1は除外した）。アニメ視聴率は実際の時系列データを設定した。ゲーム満足率とゲームエンゲージメント率，そして表—2で示した以外の初期値はSDツールVensim Pro 7.2の最適化機能を用いて，累積ゲーム販売本数の計算値と時系列データを比較し，推定（calibration）した（Appendix A参照）。E-S型CJ経路上のシナリオ変数である感情想起率は0.1または0.2，アニメエンゲージメント率の値は0.5または0.6が得られた。また，ゲーム宣伝係数はアニメ放送後の方が大きく，アニメ宣伝係数は放送前の方が大きい値が最適値として得られた。

2. シミュレーション結果

各シナリオ群におけるシミュレーション結果を表—3に示す。シミュレーション結果のグラフとして，図—6 累積週販本数グラフ（図—6参照），総ゲームユーザー数グラフ（図—7参照）を示す。

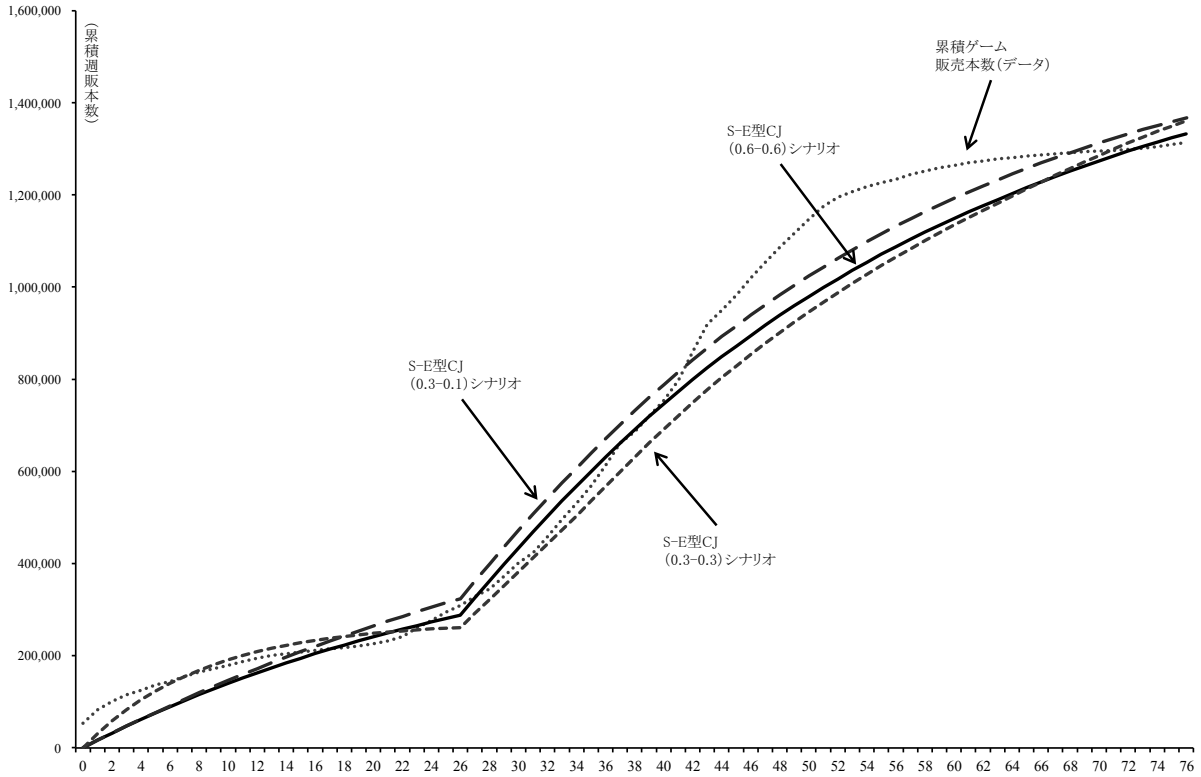
表—2 妖怪ウオッチ初代事例の最適化係数一覧

	妖怪ウオッチ初代事例
日本人男女年少人口2013年7月分 [Week*Person]	1.6308e+07
アニメ開始時期 [Week]	26
開始時間 [Week]	0
開始時間 [Week]	76
時間ステップ	0.125
週間単位調整 [1/Week]	1
ゲームユーザー当たり販売本数 [Copy*Person]	1

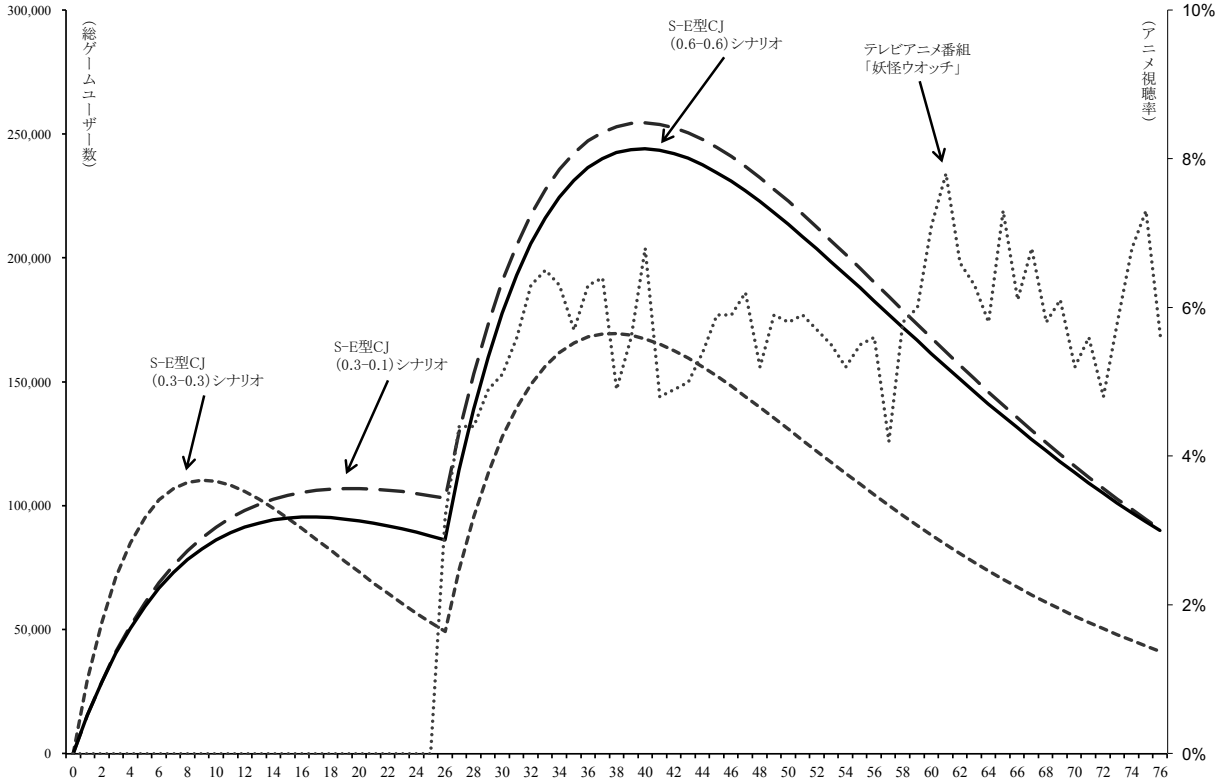
表—3 妖怪ウオッチ初代事例のシミュレーション結果一覧

	S-E型CJ (0.3-0.1) シナリオ	S-E型CJ (0.3-0.3) シナリオ	S-E型CJ (0.3-0.6) シナリオ	S-E型CJ (0.6-0.3) シナリオ	S-E型CJ (0.6-0.6) シナリオ
累積ゲーム販売本数決定係数 (R^2)	0.9824	0.9614	0.9427	0.934	0.9721
累積ゲーム販売本数平均絶対誤差率 (MAPE)	13.94%	11.28%	16.62%	16.87%	13.26%
累積ゲーム販売本数MSE偏差 (U^m)	0.0666	0.3688	0.5868	0.6147	0.3749
累積ゲーム販売本数MSE変動項 (U^s)	0.0562	0.1562	0.0951	0.1143	0.1166
累積ゲーム販売本数MSE共分散項 (U^c)	0.8772	0.475	0.3181	0.271	0.5085
累積ゲーム販売本数 [Copy*Week]	1,367,648	1,361,629	1,334,661	1,318,585	1,332,803
総ゲームユーザー数（最大値） [Person*Week]	254,501	169,510	170,350	172,114	244,053
累積ゲームユーザー数占有率	0.2657	0.2606	0.2611	0.1497	0.1529
累積魅惑ゲームユーザー数占有率	0.4497	0.3386	0.2578	0.3695	0.2563
累積信愛ゲームユーザー数占有率	0.2846	0.4008	0.4811	0.4808	0.5908
潜在アニメ視聴者数（最大値） [Person*Week]	8,095,229	15,240,061	15,298,937	15,178,102	9,737,437
累積アニメ視聴者数占有率	0.818	0.5968	0.6013	0.6132	0.8089
累積熱中アニメ視聴者数占有率	0.1068	0.1439	0.1439	0.1402	0.1173
累積信愛アニメ視聴者数占有率	0.0752	0.2593	0.2548	0.2466	0.0738

図—6 累積週販本数グラフ



図—7 総ゲームユーザー数グラフ



3. シミュレーション結果の評価

5つのシナリオ群のシミュレーション結果から，累積ゲーム販売本数のMSE（平均二乗誤差）共分散項が1に近いS-E型CJ（0.3-0.1）シナリオおよびS-E型CJ（0.6-0.6）シナリオの2シナリオを抽出した。MSE分散項の値から，両シナリオの計算値は，時系列データの平均値と全体の傾向をよく近似している（誤差は系統誤差ではない（Sterman, 2000））。上記2シナリオにおいて，総ゲームユーザー数（週間）の最大値は25万人であるが，ゲームのライフサイクル（77週間）の累積総ゲームユーザー数に対する累積信愛ゲームユーザー数占有率は2倍以上，（0.6-0.6）シナリオの方が高く，59%を占める。潜在アニメ視聴者数も170万人程，（0.6-0.6）シナリオの方が多いが，ゲームのライフサイクルの累積総アニメ視聴者数に対する累積信愛アニメ視聴者数占有率は同程度の約7%である。同様に，累積アニメ視聴者数占有率は約81%である。

総ゲームユーザー数グラフ（図—7参照）からの両シナリオの評価は以下である。いずれのシナリオもゲーム発売開始から27週目のアニメ放送開始から再びユーザー数が増加し，40週目に上限ピークに達した後に単調減少する。潜在視聴者数の時系列グラフでは，（0.3-0.1）シナリオおよび（0.6-0.6）シナリオの傾向は一致しており，27週目まで単調増加して上限に達した後に緩やかに下降した後に再び緩やかに増加し，59週目に再びピークを迎える。一方，（0.3-0.3）シナリオでは，潜在視聴者数が27週で上限ピークを迎えた後に減少し続ける。この傾向からも（0.3-0.3）シナリオの実行結果は妥当性が低いと評価できる。比較的解釈しやすいシナリオは，（0.6-0.6）シナリオの場合であり，計算結果の要約は以下である：2013年時点の男児・女児（約1,600万人）において，ゲームソフトを購入したユーザーの6割が機能に満足する（魅惑ユーザーとなる）。魅惑ユーザーの6割が真に愛情を抱く（信愛ゲームユーザーに至る）。つまり，ゲームユーザーが愛着を持つ場合は4割に満たないと解釈できる。また，アニメ視聴者の1割がアニメに熱中し，その5割弱がアニメに悪着をもつ（信愛アニメ視聴者）となる。信愛アニメ視聴者になると翌日にはゲームソフトを購入するようになる。ただし，毎週，各タイプのユーザーおよび視聴者の1割は消費自体を離脱（卒業）する。

IV. 本研究の問題点および今後の課題

本研究で提示した2接触点モデルは，従来のCX，CJ，CEの概念を統合し，特にCXの連鎖とフィードバックを構成要素とした上で，2種類の製品・サービスを使用または視聴するカストマーのタイプ別規模の時間推移を推定することに成功している。このモデルは，接触点が初期状態からの同時解放を前提とする静的モデルではなく，接触点が断続的に逐次解放される動的モデルであり，接触点の時間変化（数や属性の増加および減少）に伴うCJの時間変化の追跡及び予測に適用可能である。単一事例であるが，CJを通じたカストマーの状態タイプの移行確率をシナリオ変数として設定した近似計算結果の妥当性は，このアプローチによるCJの動的分析の有効性，さらにはCJの間接的デザインとそのシミュレーションへの発展性を示唆している。

このモデルの近似計算結果では，アニメ番組視聴者がアニメ番組に夢中になり，ゲームソフトを購入するようになる場合よりも，アニメ番組放送開始後にゲームソフトを購入してアニメ番組も視聴する場合の方がはるかに多いと解釈できる。しかしながら，これが事実であると安易に判断はできない。なぜなら，2013年当時の男児・女児の意思決定の契機については憶測に過ぎない。つまり，モデルに含まれない他の接触点が強い影響を与えていた可能性は否定できない。本研究で提示したCJとCEの統合化モデルの問題点は，複数種類の接触点の構成（異なる実施時期と接触点間の移動の繰り返しとフィードバック）をモデルで表現する複雑さであることが改めて確認できよう。本モデルの問題点として，以下の点が指摘される。ゲームを購入済みである信愛ゲームユーザー数兼潜在視聴者数を信愛アニメ視聴兼ゲームユーザー数として多重に計上し，ゲームユーザーが同一種類のゲームソフト（「妖怪ウオッ

チ」）を何回も購入する場合がありうる。SDでは，ユーザー（ストック要素）に複数種類の属性を設定することができない。これは本モデルの本質的な問題点である。また，今回提示したモデルは2接触点におけるCEマトリクス上のユーザー遷移をSDの構成要素を用いてモデル化している。これを拡張して，3接点以上のモデル化は複雑化する一方であり，構築が困難となる。これは本モデルの限界ともいいえる。一つの解決策として，SDとエージェントモデルのハイブリッドモデル化がありえる。これは今後の研究課題である。

引用文献

Bass, F.M. (1969). A new product growth for model consumer durables. *Management Science*, 15(5), 215-227.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., Ilić. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.

Forrester, J.W. (1961). *Industrial Dynamics*. Cambridge: Productivity Press.

Mahajan, V., Muller, E., and Bass, F.M. (1990). New Product Diffusion Models in Marketing: A Review and Directions for Research. *The Journal of Marketing*, 54(1),1-26.

Pansari, A., Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 3(3), 294-311.

Stein, A., Ramaseshan, B. (2016). Toward the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8-19.

Sterman, J.D. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*. Boston: McGraw-Hill.

Appendix A. 妖怪ウオッチ初代事例の最適化係数一覧

	S-E 型 CJ (0.3-0.1) シナリオ	S-E 型 CJ (0.3-0.3) シナリオ	S-E 型 CJ (0.3-0.6) シナリオ	S-E 型 CJ (0.6-0.3) シナリオ	S-E 型 CJ (0.6-0.6) シナリオ
潜在普及率 [Dmnl]	1	1	1	1	1
認知率 [1/Week]	0.1871	0.2931	0.1574	0.1712	0.1017
アニメ宣伝係数放送前 [1/Week]	0.0207	0.1171	0.0068	0.1116	0.0313
アニメ宣伝係数放送後 [1/Week]	0.001	0.001	0.001	0.0017	0.001
アニメ模倣係数放送前 [Dmnl]	0.001	0.001	1.6491	0.0109	0.001
アニメ模倣係数放送後 [Dmnl]	0.2758	0.0313	0.001	0.0723	0.4181
ゲーム満足率 [Dmnl]	0.3	0.3	0.3	0.6	0.6
ゲーム離脱率 [1/Week]	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
ゲームエンゲージメント率 [1/Week]	0.1	0.3	0.6	0.3	0.6
魅惑ゲーム離脱率 [1/Week]	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
信愛ゲーム離脱率 [1/Week]	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
繰返し視聴率 [1/Week]	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
アニメ無関心率 [1/Week]	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
繰返し熱中視聴率 [1/Week]	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
感情想起率 [1/Week]	0.1001	0.1965	0.1951	0.1865	0.1
熱中視聴離脱率 [1/Week]	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
アニメエンゲージメント率 [1/Week]	0.5435	0.5999	0.5999	0.6	0.4677
繰返し信愛視聴率 [1/Week]	0.6481	0.2163	0.2219	0.2243	0.6202
信愛アニメ視聴離脱率 [1/Week]	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
ゲーム宣伝係数放送前 [1/Week]	0.001	0.002	0.001	0.0016	0.001
ゲーム宣伝係数放送後 [1/Week]	0.0042	0.0447	0.054	0.0404	0.0055
購入行為 1 次遅れ [Week]	0.2223	0.1	0.1	0.1	0.1441

オーラルセッション ― フルペーパー

シェアリングサービスにおける情緒的価値の生成と離脱抑制

― ユーザーレビューに基づく企業間比較 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科
岡田 直也

要約

本稿の目的は，急成長するシェアリングサービスにおける情緒的価値の生成と離脱抑制のあり方について考察することである。この目的の下，サービスやモバイルアプリケーションの離脱要因に関する先行研究をレビューし，シェアリングサービスにおける情緒的価値の生成が企業によって異なる可能性があることを指摘する。

具体的には，スキルや時間のシェアリングサービスを行う企業2社 (ココナラとTIMETICKET) についてのユーザーレビューを用いて内容分析とネットワーク分析を行った。絵作成スキル・ホームページ作成スキル・写真撮影スキルという3つのスキルのシェアリングサービスについて分析した結果，ココナラは絵作成とホームページ作成，TIMETICKETは写真撮影のスキルに関して，情緒的価値がより多く生成されていることが発見された。

キーワード

シェアリングエコノミー，スキルシェア，情緒的価値，ユーザーレビュー，ネットワーク分析

I. はじめに

世界でシェアリングエコノミー市場が大きく成長する中で，近年，日本でもその重大さについての認識が広がり始めている。総務省の情報通信白書平成29年度版によれば，シェアリングエコノミーとは「個人等が保有する活用可能な資産等を，インターネット上のマッチングプラットフォームを介して他の個人等も利用可能とする経済活性化活動」のことである[1)]。

シェアリングエコノミーは，個人や社会に新たな価値を提供し，経済の活性化と生活の利便性を向上させ，遊休資産の有効利用や社会課題解決に寄与することが期待されている (総務省 2017)。国内のシェアリングエコノミー市場規模は，2016年の生産額で約4,700 ～ 5,250億円程度である (内閣府 2018)[2)]。内閣府 (2018) によれば，シェアリングエコノミーの分野はスペース・モノ・スキルや時間・カネなど多岐にわたる。それぞれの市場規模は，スペースのシェアが1,400 ～ 1,800億円程度，モノのシェアが3,000億円程度，スキルや時間のシェアが150 ～ 250億円程度，カネのシェア150 ～ 200億円程度である[3)]。

こうしたシェアリングエコノミーの急成長に伴い，シェアリングサービスを提供する企業にとって，他社ではなく自社のプラットフォームを消費者が選択し，参画し続けることが収益の源泉となる。とりわけ，いったん参画した顧客の離脱をいかに防ぐかがマーケティング上の課題である。次節では，まずシェアリングサービスの離脱要因に関する先行研究をレビューし，どのような要因が議論されてきたかを明らかにする。

II. シェアリングサービスの離脱要因に関する先行研究

1. サービスの離脱要因に関する先行研究

サービスの離脱要因について，Keaveney(1995) はサービスのブランドスイッチ要因を大きく8つに分けている。それらは，1) 価格，2) 不便さ，3) コアサービスの失敗，4) サービス中の失敗，5) サービス失敗時の反応，6) 競合の存在，7) 倫理的な問題，8) 非自発的スイッチの8つであ

る(図表1)。これらのうち,とくに3)コアサービスの失敗と4)サービス中の失敗が離脱に影響を与えるという。

シェアリングエコノミーにおいても,これらの要因が離脱を促進する可能性がある。さらに,シェアリングエコノミーのプラットフォームは利用者同士のコミュニケーションを促すため,こうした要因が生じた際に連鎖的に反応が加速化される。そのため,これらの要因が頻繁に発生するサービスは離脱者が増え,失敗に終わる可能性が高い。逆に,これらの要因の反対の内容がレビューで記載されていればいるほど,そのサービスは成功する可能性が高いといえる。

加えて,シェアリングエコノミーには特有の離脱要因が存在する可能性がある。その点を考察するため,次にアプリケーションの離脱要因に関する先行研究をレビューする。プラットフォームサービスについて検討するのは,アプリケーションとのかかわりで成り立っているためである。

2. アプリケーションの離脱要因

シェアリングサービスのほとんどはウェブ上でのアプリケーションで実行される。とりわけスマートフォンの普及に伴い,モバイルアプリケーションにおける顧客との関係維持(リテンション)が年々重要性を増している。

Kristin(2016)の記事によると,どの種類のモバイルアプリケーションであっても,90日後のリテンション率の平均は22%であり,約8割のユーザーは3ヶ月以内に離脱していることになる。モバイルアプリケーションの使用者の行動については,Lim et al. (2014)が国別で詳しく検討している。彼らによると,モバイルアプリの離脱する主な理由は「もはや必要ない」「もっと良い代替品を見つけた」「飽きた」「壊れた」などであるという。

魅力的なアプリケーションの要件の研究も盛んに行われている。例えばFang et al. (2017)らは,旅行アプリのエンゲージメントについて検討している。その結果,アプリケーションのエンゲージメントは,アプリのデザインとパフォーマンスの両方が心理的エンゲージメントに影響し,さらに,機能的便益・情緒的便益・社会的便益の3つが行動レベルのエンゲージメントに影響することを示した。

シェアリングエコノミーのプラットフォーム企業が提供するアプリケーションにおいても,これらの要因は重要である可能性が高い。本稿では,これらの要因のうち,とくに情緒的便益に焦点を当て,シェアリングサービにおける情緒的便益の生成について分析を行う。

III. 対象企業の選択

シェアリングサービスの情緒的便益とユーザーの離脱との関係を明らかにするために,本稿ではスキルシェアリングサービス企業を調査対象として選択した。選択した理由は,スキルのシェアは専門性が高く,依頼したタスクを確実に遂行するという機能的便益が重要であるためである。言い換えれば,機能的便益が重要なサービスであるにもか

図表 I. サービスにおけるブランドスイッチの要因

	ブランドスイッチの要因	具体例
1	価格	価格が上がった,価格が高い,価格が不当に高い
2	不便さ	場所や時間が不便,待ち時間が長い,反応が遅い
3	コアサービスの失敗	技術的なミスがあった,その他失敗
4	サービス中の失敗	無視された,失礼,無責任,知識や技術不足など
5	サービス失敗時の反応	ネガティブに対応された,嫌々対応された,無視された
6	競合の存在	よりよりサービスを見つけた
7	倫理的な問題	違法,非健康的,モラルにかけているなど
8	非自発的スイッチ	転勤や引っ越しで物理的に通えなくなったなど

(出所) Keaveney (1995)を参考に筆者作成。

かわらず，情緒的便益がサービスの離脱に影響しうるのかを明らかにするためである。

図表2にスキルシェアリングサービスを実施している企業12社の特徴をまとめた。これらの企業の収益は，スキル提供者にサービス利用者が支払うサービス利用金額から差し引く手数料である。手数料は各企業ほぼ20%から30%の間で収まっている。ただし，Zehitomoのように独自の通貨を発行したり，REQUのように初期段階は使用料無料としたりするケースもある。

12社のうち，現在登録者規模で最大を誇るのがココナラである。ココナラはシェアリングエコノミー認証マークを取得している唯一の企業である[4)]。この点を除いては，基本的にすべての企業が個人情報などのセキュリティ保護，サイトパトロール[5)]，緊急時の対応，決済機能を備えている。

次に，サービス提供者の評価方法に調査した結果が図表3である。この表からわかるように，ビグサス，REQU，ユニプラの3社は登録時にサービス提供者が様々な情報を企業に対して開示し，企業が登録者を選別している。ビザスクはビジネス案件を主に取り扱っているが，企業側が選別をしっかり行うことで，サービス提供者が高額の要求かつ匿名でも取引が発生している。

一方，登録者数が多い，ココナラ，ストアカ，TIMETICKETの3社は審査を行わず，図表3にあるような種々の方法で評価を共有する仕組みを設けている。本稿では，ビジネスではなく一般向けサービスの登録者数上位2社であるココナラとTIMETICKETを分析対象とする。この2社は，サービス提供者とサービス利用者が相互に評価する相互レビューという仕組みを取り入れている。そこで次節では，このレビューサイトから取得したデータを用いて，情緒的価値の生成に関する分析を行う。

IV. ユーザーレビューの調査概要と分析方法

1. 調査概要

今回の調査で使用したデータは，ココナラとTIMETICKETのユーザーレビューサイトのトップ画面から，3つのスキル，すなわち「絵作成スキル」「ホームページ作成スキル」「写真撮影スキル」の3つのスキルに関わるキーワードで検索して取得した[8)]。取得期間は2018年7月26日から7月28日までの3日間である。TIMETICKETのレビューには日時の記載がなかったため，検索時点で表示されたデータ

図表2. スキルシェアリングサービスの特徴

サービス名称	提供場所	内容	手数料	登録者
coconala(ココナラ)	オンラインと対面	幅広いスキル，出品者ランクやプロ認定など指標が豊富	25%	700，000
ストアカ	オンラインと対面	あらゆるジャンルの学びに特化したスキルを提供	20%	220，000
TIMETICKET	オンラインと対面	幅広いスキル，時間単位で販売	27%	110，000
ビザスク	対面又は電話	1時間単位で高度な専門スキルでスポットコンサルティング	0%	50000
Zehitomo	オンラインと対面	公募形式で仕事を受注するスタイル	変動制	不明
ランサーズストア	オンライン	ビジネススキル系のサービスを主に提供	20%	不明
REQU(リキュー)	オンラインと対面	有名人やインフルエンサーのスキルを提供	0%	不明
SKIMA(スキマ)	オンライン	イラスト作成メインのスキルを提供	20%	不明
WoW!me(ワオミー)	オンラインと対面	幅広いスキルを提供，	3%	不明
MENTA(メンタ)	オンラインと対面	月額課金でメンタースキルを提供	20%	不明
Good Timing (グッドタイミング)	オンラインと対面	幅広いスキル，	25%	不明
ユニプラ	対面	50歳以上のユニークで経験豊富なスキルを提供	不明	不明

(出所) 各社のホームページを基に筆者作成。

図表 3. スキル提供者の評価システム

サービス名称	総点	スキル提供者の評価方法								
		登録時の企業審査	本人確認書類	PRO認定[6]	企業システムによるランク付け[7]	Facebook認証	販売実績	☆の評価	お気に入り登録	相互レビュー
coconala(ココナラ)	8		○	○	○	○	○	○	○	○
ストアカ	6		○		○	○	○	○	○	
TIMETICKET	7		○	○		○	○	○	○	○
ビザスク	3	○	○			○				
Zehitomo	5		○	○	○	○		○		
ランサーズストア	6		○	○		○	○	○	○	
REQU(リキュー)	5	○	○			○	○	○		
SKIMA(スキマ)	3		○			○			○	
WoW!me(ワオミー)	5		○			○		○	○	○
MENTA(メンタ)	5		○			○	○	○	○	
GoodTiming(グッドタイミング)	4		○			○		○	○	
ユニプラ	3	○	○			○				

(出所) 各社のホームページを基に筆者作成。

を取得した。これに合わせて, ココナラも期間を絞らず, 検索時点で表示されたレビューを対象とした。そのため, 両社間でデータ件数に差が生じている。両社の会員数がココナラは約 70 万人, TIMETICKET が約 11 万人と大きく違うことも影響している可能性がある。

ユーザーのレビューはスキルの提供者ごとに取得した。その方法は次のとおりである。各社, トップ検索画面にて, 絵作成スキルは「アイコン」「似顔絵」「イラスト」, ホームページ作成スキルは「ホームページ作成」, 写真撮影スキルは「写真撮影」という関連語を入力し, 表示されたページから提供者のレビューを取得した。いずれもレビューが存在しない場合は除外した。

3 つのスキルは, 機能的価値が主要な部分を占めるスキルを意図的に選択した。対象としたのは, イラスト作成と似顔絵作成とアイコン作成の 3 要素のスキルを総合した「絵作成スキル」, および「ホームページ作成スキル」と「写真撮影スキル」である。

2. 分析方法

自由記述データに対するテキストマイニングのツールとしては, 樋口 (2004) を参考に KH Coder(Ver. 3.Alpha.13) を使用した。まず, イラスト作成・似顔絵作成・アイコン作成の 3 要素のスキルを総合し, 絵作成スキルのデータを生成した。その結果, ココナラは 2584 件 344275 文字, TIMETICKET は 52 件 9031 文字となった。ホームページ作成スキルは, ココナラが 267 件 36332 文字, TIMETICKET は 89 件 11167 文字であった。

最後に, 写真撮影スキルについては, 会員数の少ない TIMETICKET は販売実績やレビュー蓄積がかなり存在していた。逆にココナラは, 基本的にオンラインサービス中心のため利用者が少なく, レビューがあまり存在していなかった。分析したデータは, ココナラは 102 件 13465 文字, TIMETICKET は 1466 件 244763 文字であった。

テキストマイニングによってキーワードを抽出した後, 上位 20 位の語句について, 次の方法で情緒的か否かをコーディングした。すなわち, 情緒的な言葉を「感動詞, 形容

詞および一部の形容動詞と一部サ変名詞と一部名詞」として分類した。感動詞，形容詞とは，たとえば「ありがとう」「嬉しい」といった言葉である。また，一部の形容動詞とは「丁寧」「素敵」といった情緒性を含む語句である。さらに，一部のサ変名詞とは「満足」「感謝」，一部名詞は「笑顔」といった語句である。これら以外の語句はすべて機能的と分類した。

V. テキストマイニングによる分析結果

1. 絵作成スキルの分析結果

図表4は絵作成スキルに関するユーザーレビューのテキストマイニングの結果，上位20位に挙がった言葉をココナラとTIMETICKETそれぞれについて列挙したものである。情緒的な語句を灰色で塗り分けた。

ココナラとTIMETICKETのどちらのレビューにも，ネガティブな言葉は上位になく，ポジティブな言葉が多いことが理解できる。どちらも「ありがとう」という言葉が上位に来ている。それ以降，やりとりや絵についての言葉が続くが，情緒的な言葉として，ココナラは「丁寧」「満足」「嬉しい」「可愛い」，TIMETICKETは「楽しい」「丁寧」「素敵」「良い」といった表現が見られた。

さらに，情緒的・機能的という分類に基づき，円グラフで比率をあらわしたものが図表5である。ココナラは情緒的が32%，TIMETICKETは24%と，いずれも機能的な語句より比率は少ないことがわかった。

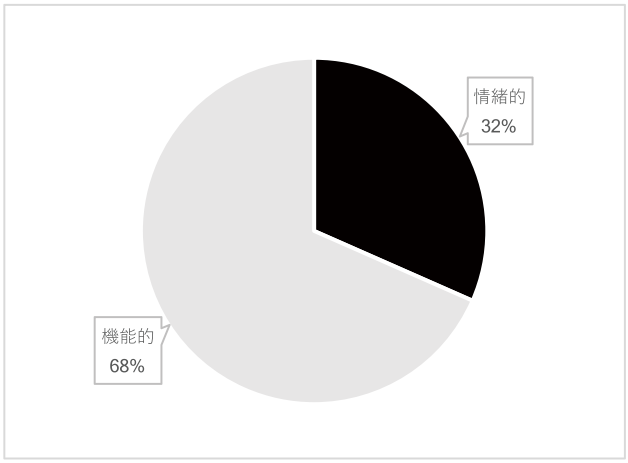
図表4. 絵作成スキルのレビュー上位20位の語句の比較

ココナラ			TIMETICKET		
ありがとう	感動詞	314	思う	動詞	31
依頼	サ変名詞	139	ありがとう	感動詞	27
お願い	サ変名詞	136	イラスト	名詞	26
フィードバック	サ変名詞	112	チケット	名詞	26
イラスト	名詞	110	お願い	サ変名詞	22
描く	動詞	59	描く	動詞	22
対応	サ変名詞	56	楽しい	形容詞	18
思う	動詞	54	時間	副詞可能	17
機会	名詞	52	本当に	副詞	14
本当に	副詞	47	話す	動詞	14
丁寧	形容動詞	40	丁寧	形容動詞	12
コメント	サ変名詞	39	お話	サ変名詞	11
評価	サ変名詞	38	教える	動詞	10
イメージ	サ変名詞	36	自分	名詞	10
満足	サ変名詞	36	素敵	形容動詞	10
迅速	形容動詞	34	良い	形容詞	10
お待ち	サ変名詞	32	絵	名詞C	9
嬉しい	形容詞	32	機会	名詞	9
修正	サ変名詞	30	購入	サ変名詞	9
可愛い	形容詞	28	話	サ変名詞	9

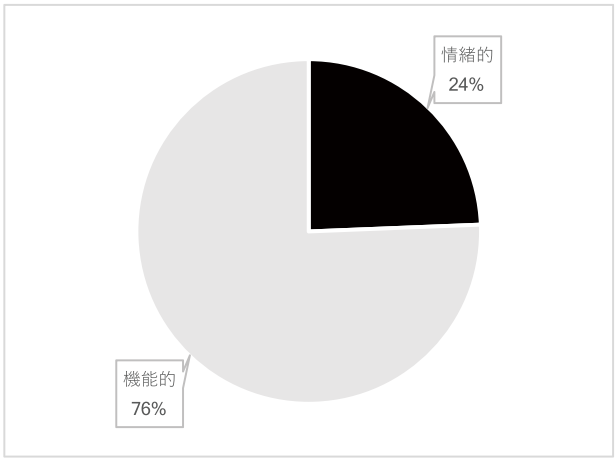
(出所) 筆者作成

図表5　絵作成スキルの情緒的・機能的な語句の比率

I) ココナラ



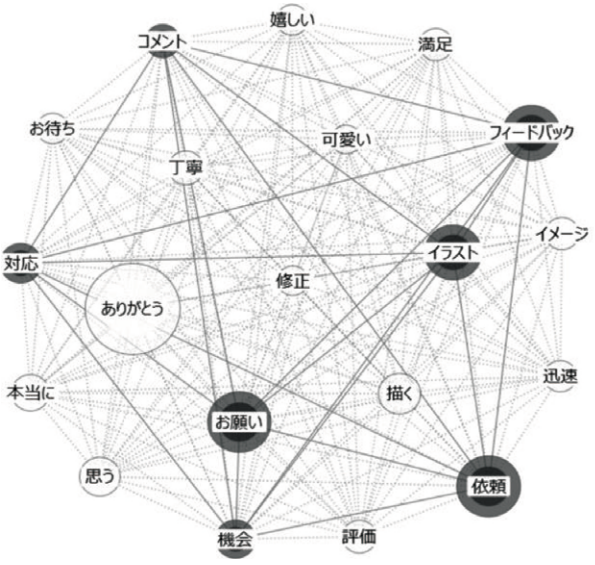
2) TIMETICKET



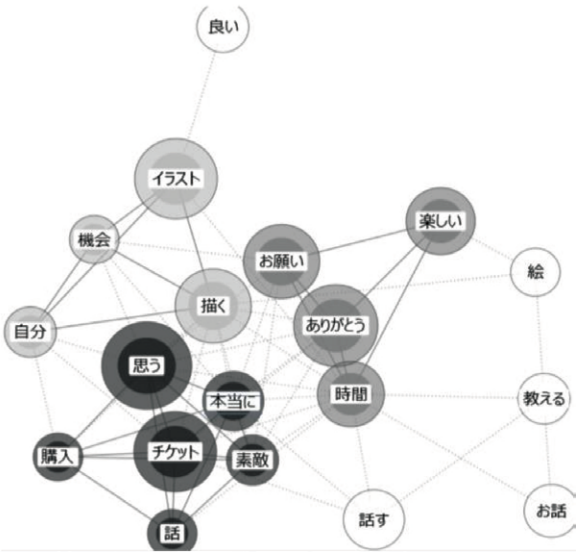
注) 上位20位の語句が対象。
(出所) 筆者作成

図表6　絵作成スキルの上位20位の語句の共起ネットワーク

I) ココナラ



2) TIMETICKET



(出所) 筆者作成

最後に，上位20位の語句を用いて，両社の共起ネットワーク分析を行った。（図表6）ネットワークの構造を比較すると，ココナラの場合，「イラスト」に対して，依頼者の「お願い」や「イメージ」をうまく具現化し，「ありがとう」「満足」「嬉しい」などの情緒的な言葉が付随して生じていることがわかる。一方，TIMETICKETは「イラスト」や「描く」という言葉と情緒的な言葉との間に距離があり，結びつきが弱い。レビューのサンプル数がTIMETICKETは圧倒的に少ないという点を考慮すべきであるが，この違いは注目される。

2. ホームページ作成スキルの分析結果

第2に，ホームページ作成スキルについても，同様にココナラとTIMETICKETを比較して分析した。図表7～図表9がその分析結果である。図表7からは両社とも「ありがとう」が1位に来ていることがわかる。次いで多いのは両社とも「丁寧」である。情緒的・機能的の比較では，ココナラは39%が情緒的であるのに対し，TIMETICKETは16%と23ポイントも低かった。

また，共起ネットワークの結果から，絵作成スキルと同様，ココナラは「サイト」に対して，「満足」「素晴らしい」などの情緒的な語句がつながっている。「丁寧」「感謝」「ありがとう」とのつながりも見られる。一方，TIMETICKETでは情緒的な言葉の結びつきや距離はさほど強くない。

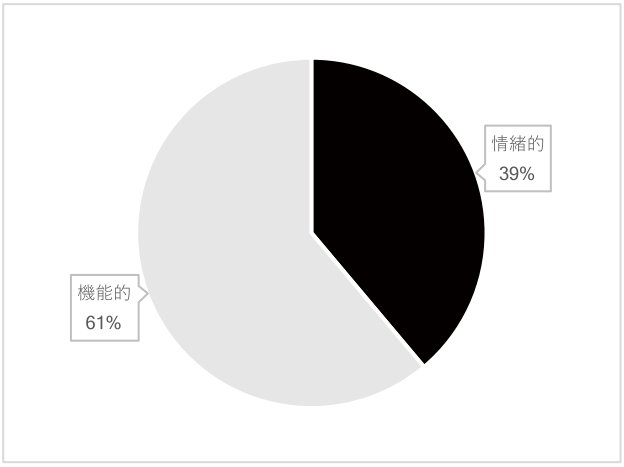
図表7. ホームページ作成スキルのレビュー上位20位の語句の比較

ココナラ			TIMETICKET		
ありがとう	感動詞	545	ありがとう	感動詞	47
フィードバック	サ変名詞	266	教える	動詞	41
お願い	サ変名詞	227	思う	動詞	35
対応	サ変名詞	140	チケット	名詞	31
丁寧	形容動詞	111	時間	副詞可能	27
思う	動詞	92	丁寧	形容動詞	27
今後	副詞可能	80	お話	サ変名詞	25
本当に	副詞	63	お願い	サ変名詞	24
感謝	サ変名詞	53	話	サ変名詞	23
利用	サ変名詞	50	購入	サ変名詞	22
依頼	サ変名詞	49	相談	サ変名詞	22
サイト	名詞	48	質問	サ変名詞	17
大変	形容動詞	48	副業	名詞	17
満足	サ変名詞	48	分かる	動詞	17
迅速	形容動詞	46	聞く	動詞	16
助かる	動詞	38	会う	動詞	15
素晴らしい	形容詞	38	内容	名詞	15
誠に	副詞	36	本当に	副詞	15
スムーズ	形容動詞	34	知識	名詞	14
言う	動詞	33	今後	副詞可能	13

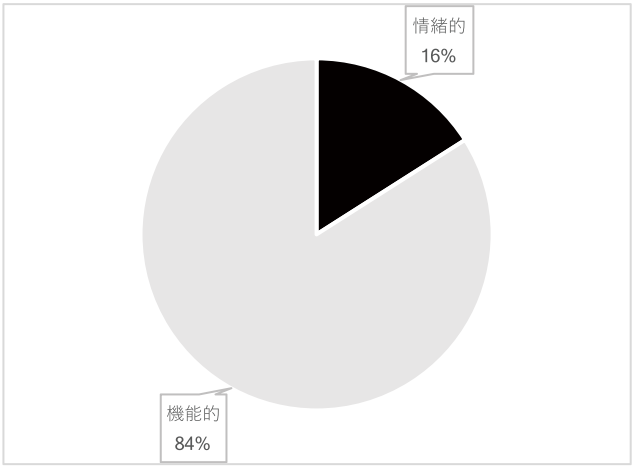
（出所）筆者作成

図表 8.　ホームページ作成スキルの情緒的・機能的な語句の比率

I) ココナラ



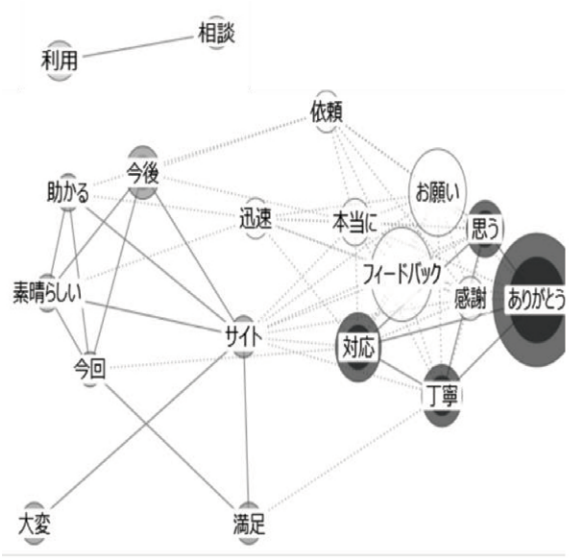
2) TIMETICKET



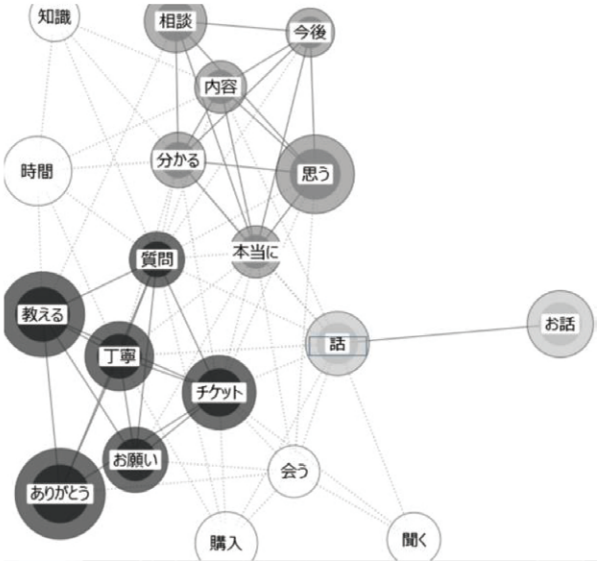
(出所) 筆者作成。

図表 9　ホームページ作成スキルの上位 20 位の語句の共起ネットワーク

I) ココナラ



2) TIMETICKET



(出所) 筆者作成。

3. 写真撮影スキルの分析結果

最後に，写真撮影スキルの分析結果を報告する。図表10～12にまとめたとおり，写真撮影スキルに関しては，これまでの絵作成スキル，ホームページ作成スキルの分析結果とは異なる傾向が見られた。図表10および図表11にみられるとおり，写真撮影スキルに限っては，TIMETICKETに情緒的な語句が多く見られ，ココナラとの差が4ポイントしかない。

図表12の共起ネットワークの結果も同様である。ココナラは先の2つのスキルと同様に，撮影という語句に情緒的な語句が結びついている。一方，これまで情緒的な語句との結びつきが弱かったTIMETICKETの場合も「撮影」に「ありがとう」や「楽しい」といった情緒的な語句が結びついている。このように，TIMETICKETの場合，撮影スキルのみが他の2つのスキルと異なる傾向を示したことが特徴的である。

4. 3つのスキルに関する2社の差異分析

最後に，ココナラとTIMETICKETの2社のユーザーレビューの情緒的要素に統計的な差異があるかを確認するため，カイ2乗検定による独立性の検定を行った。その結果，検定結果は5%水準で統計的に有意となり，両社に差が無いとした帰無仮説は棄却された。（図表13）すなわち，両社の間に差が無いとはいえないという結果になった。

つまり，ココナラは絵作成とホームページ作成において，TIMETICKETは写真撮影において，それぞれ情緒的

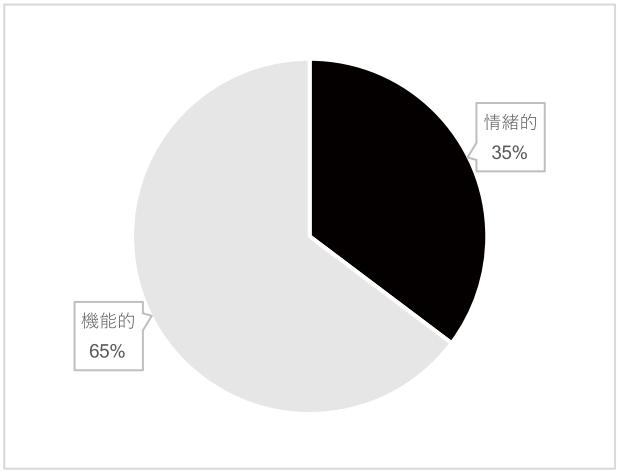
図表10 写真撮影スキルのレビュー上位20位の語句の比較

ココナラ			TIMETICKET		
ありがとう	感動詞	219	写真	名詞	654
お願い	サ変名詞	105	撮影	サ変名詞	531
フィードバック	サ変名詞	95	撮る	動詞	398
撮影	サ変名詞	63	ありがとう	感動詞	334
写真	名詞	57	お願い	サ変名詞	331
機会	名詞	40	思う	動詞	224
対応	サ変名詞	39	楽しい	形容詞	188
依頼	サ変名詞	35	時間	副詞可能	187
思う	動詞	29	良い	形容詞	131
大変	形容動詞	24	素敵	形容動詞	125
満足	サ変名詞	24	満足	サ変名詞	125
言う	動詞	23	機会	名詞	109
丁寧	形容動詞	23	プロフィール	名詞	107
利用	サ変名詞	22	自分	名詞	94
嬉しい	形容詞	21	緊張	サ変名詞	90
商品	名詞	20	笑顔	名詞	85
迅速	形容動詞	20	自然	形容動詞	81
お待ち	サ変名詞	19	丁寧	形容動詞	80
素敵	形容動詞	19	たくさん	副詞可能	76
良い	形容詞	16	対応	サ変名詞	75

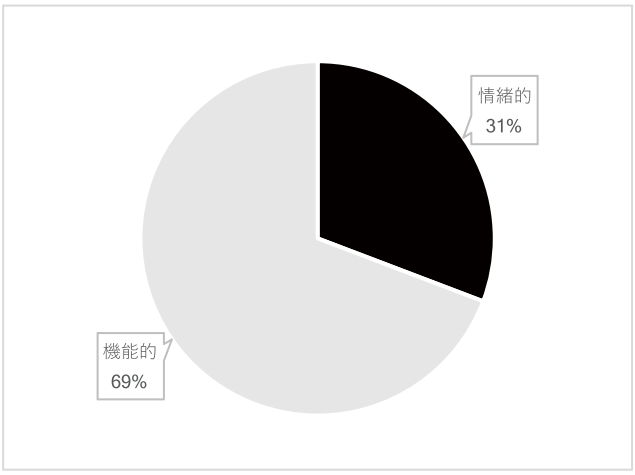
（出所）筆者作成

図表 11　写真撮影スキルの情緒的・機能的な語句の比率

1) ココナラ



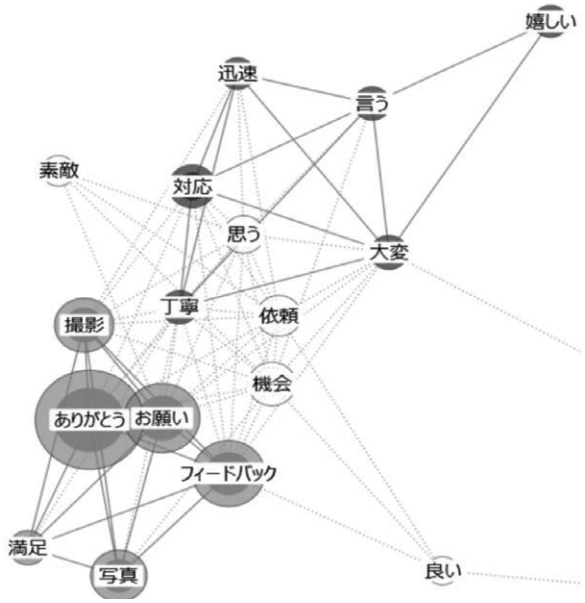
2) TIMETICKET



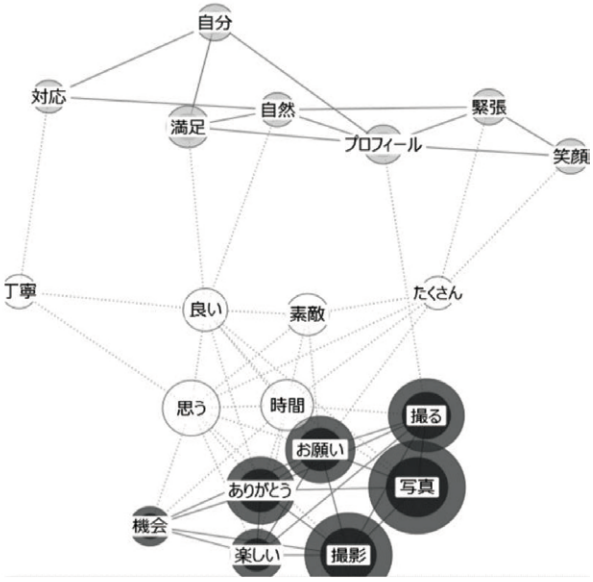
(出所) 筆者作成

図表 12　写真撮影スキルの上位 20 位の語句の共起ネットワーク

1) ココナラ



2) TIMETICKET



(出所) 筆者作成

図表 13　カイ 2 乗検定による 2 社の差異分析

	絵作成			ホームページ作成			写真撮影スキル		
	情緒的	機能的	全体	情緒的	機能的	全体	情緒的	機能的	全体
ココナラ	450	974	1424	795	1250	2045	322	591	913
TIMETICKET	77	239	316	74	389	463	1239	2786	4025
合計	527	1213	1740	869	1639	2508	1561	3377	4938
期待度数									
	情緒的	機能的	全体	情緒的	機能的	全体	情緒的	機能的	全体
ココナラ	431.29	992.71	1424	708.57	1336.43	1424	288.62	624.38	1424
TIMETICKET	95.71	220.29	316	160.43	302.57	316	1272.38	2752.62	316
合計	527	1213	1740	527	1213	1740	527	1213	1740
期待度との差									
	情緒的	機能的		情緒的	機能的		情緒的	機能的	
ココナラ	0.81	0.35		10.54	5.59		3.86	1.78	
TIMETICKET	3.66	1.59		46.56	24.69		0.88	0.40	
差の合計	6.41			87.38			6.93		
p 値	0.01	＜0.05		0.00	＜0.05		0.01	＜0.05	

(出所) 筆者作成

な語句がユーザーレビューにより多く見られる可能性がある。このことから, 同じスキルシェアサービスの分野であっても, 企業によって, 情緒的価値がより強く影響するスキルが異なるといえる。

VI. おわりに

本稿では, スキルシェアリングサービスの 2 社のユーザーレビューのデータをテキストマイニングで分析し, ココナラと TIMETICKET では情緒的価値の生成状況に違いがあることを明らかにした。先行研究では情緒的価値がアプリケーションのリテンションを促すと指摘されていたのに対し, 本稿ではそれをシェアリングサービスの文脈で検証し, 経験的証拠を提示した。

一方, 実践的な示唆としては, 同じスキルシェアリングサービスにおいても, 企業によって情緒的価値が生成されるスキルが異なることがわかった。このことは, 各社がどのスキルを重点的に強化すべきかを選択する際の参考になる可能性がある。

最後に, 本稿の限界として, 2 社のデータ・サンプリング上の不均等性やスキルシェアリングの普及率の低さなどが挙げられる。そうした分析上の限界はあるものの, シェアリングエコノミーという社会経済的現象に対して, マーケティングの観点からより深く理解しようと試み, 新たな知見を加えた点が本稿の貢献といえる。

注

1) 総務省 (2017)『情報通信白書』URL:http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc112220.html 2018 年 8 月 10 日取得。

2) 内閣府 (2018)「シェアリング・エコノミー等新分野の経済活動の計測に関する調査研究報告書概要版」。

URL: http://www.esri.go.jp/jp/prj/hou/hou078/hou78.pdf　2018年8月10日取得。

3) 前掲の報告書参照。スペースのシェアには民泊や駐車場のシェア等, スキルや時間のシェアには家事サービスを始めとするオンラインマッチングやクラウドソーシング等, カネのシェアにはクラウドファンディングが相当する。移動のシェアにはライドシェア等があるが, 市場規模が小さく, 数字は報告されていない。

4) シェアリングエコノミー協会が発行している認証であり, 一定基準を満たすことで認定される。特典として地方自治体に対して, シェアリングエコノミー協会から提携・連携候補者事業として優先的に推薦されるなどがある。この認証マークは一般には浸透していないため, BtoBにおいて信頼を得ることができるものである。
一般社団法人シェアリングエコノミー協会 https://sharing-economy.jp/ja/trust/ 2018年7月20日取得。

5) サイトパトロールとは, 各社, 専任スタッフが常時サイトをチェックし, 違反サービスや悪質なユーザーをいち早く見つける体制のことである。不適切なものは削除や機能制限などの対応を行っている。

6) 主に品質・納期・情報管理などの観点で, 高い基準を満たしたサービス・出品者に実際に会い, 企業がプロ認定する制度。ビジネスシーンで利用する人や企業とのマッチングを促進する。

7) 販売実績があり, 購入者の満足度が高い出品者を, 各社独自の基準で評価し, ランク認定する制度。

8) ココナラ https://coconala.com/, TIMETICKET　https://www.timeticket.jp/items

参考文献

総務省 (2017)『情報通信白書』URL:http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h29/html/nc112220.html
2018年8月10日取得。

内閣府 (2018)「シェアリング・エコノミー等新分野の経済活動の計測に関する調査研究報告書概要版」。URL: http://www.esri.go.jp/jp/prj/hou/hou078/hou78.pdf　2018年8月10日取得。

Keaveney Susan M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries. *Journal of Marketing. 59*(2), pp.71-82.

Kristin Cronin. (2018). Mobile marketing: How to fulfill the app retention mandate. URL: https://marketingland.com/mobile-marketing-fulfill-retention-mandate-235730 2018年8月10日取得。

Lim Soo Ling, Bentley Peter J., Honiden Shinichi, Ishikawa Fuyuki, and Kanakam Natalie. (2015). Investigating Country Differences in Mobile App User Behavior and Challenges for Software. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 41 (1), pp.40-64.

Fang Jiaming, Wang Ruping, Wen Chao, and Zhao Zhirong. (2017). Design and performance attributes driving mobile travel application engagement. *International Journal of Information Management*, 37 (4), pp.269-283.

一般社団法人シェアリングエコノミー協会 (2018)「シェアリングエコノミー認証マーク」。URL: https://sharing-economy.jp/ja/trust/ 2018年8月10日取得。

ココナラ URL: https://coconala.com/ 2018年7月26日, 2018年7月27日, 2018年7月28日取得。

TIMETICKET　URL: https://www.timeticket.jp/items 2018年7月26日, 2018年7月27日, 2018年7月28日取得。

樋口耕一 (2001)「KH Coder Index Page」URL: http://khcoder.net/ 2018年7月20日取得。

樋口耕一 (2004)「テキスト型データの計量的分析 ―2つのアプローチの峻別と統合―」『理論と方法』第19巻第1号, 101-115頁。

オーラルセッション ― フルペーパー

お年寄りのパーソナリティに寄り添うサービス展開の可能性

― カスタマー・アクティビティ概念による事後創発的な成果の検討 ―

茨城大学大学院 人文科学研究科
徐 倩

茨城大学
今村 一真

要約

お年寄りのパーソナリティに寄り添うサービスとはどのようなものだろうか。本研究は，お年寄りの見守りサービスに注目しながら，サービス展開の可能性を検討する。事例研究で採りあげる見守りサービスは，傾聴を重視することで関係が継続し，お年寄り自身が自尊心に気づき，能動性を高める傾向を持つ。重要なのは，コアなサービスが行動に影響を与えていることであり，お年寄りの自発的な行動の源泉としてサービスが機能していることである。このことは，カスタマー・アクティビティの関係性から説明できることであり，サービスの成果は，サービスが顧客のどのような力になり得るのかを捉え直し，サービスの目的とは何かを再定義する機会になる。一連の検討を通じて，サービスの事後創発的な成果の検討の重要性を確認する。

キーワード

ノンアクティブシニア，傾聴，カスタマー・アクティビティ

I. 研究の背景と目的

1. 研究の背景

日本では急速に高齢化が進展し，介護サービスの拡充が進められている[1)]。お年寄りが住み慣れた地域で自分らしい暮らしを続けることができるよう，地域における医療・介護の連携が求められ，予防を含めた介護サービスの拡充が推進されている。お年寄りでも判断能力と意欲があれば，明るく生きる機会が数多く提供される時代を迎えている。

一方で，医療や介護のサービスは，身体能力や判断能力の衰えを前提とし，不足を補う形でサービスが提供されているといえる。つまり，お年寄りの期待や意思とは別に，等しく社会生活を保障する考え方に基づいて提供されるサービスだともいえる。しかしそれは，お年寄りにさまざまな生きがいなどの考えがあったとしても，こうしたパーソナリティに左右されることのないサービスである。なぜなら，生きがいを叶えよう，発見しようといったお年寄りの期待や意思の理解を起点としたサービス提供ではないからである。ここに，パーソナリティの多様性を意識したサービス展開の不足が指摘できる。パーソナリティに寄り添い，生きがいを支援するサービスといったサービスの検討は，まだまだ十分だとはいえない。

2. 研究の目的

なぜ，お年寄りのパーソナリティに寄り添うサービスの検討が十分ではないのだろうか。本研究は，まずここに焦点を当て，検討が不十分であった理由を探る。サービスが手薄な領域に注目し，そこにどのような可能性が存在し得るのかを検討していく。そのうえで，お年寄りのパーソナリティを個別に理解するためには，どのようなサービスが有効なのか。また，お年寄りとの連続的な関与はどのようにして確立できるのか。さらに，お年寄りのパーソナリティに注目すると，どのようなサービスが期待され，成果を捉えることができるのか。このことについて，分析アプローチを設定して事例研究を進めながら，問題の解明を試みる。

II. お年寄りに向けたサービスの展開

1. 日本の介護サービスの現状

2000年の介護保険法施行以降,日本ではお年寄りに向けた本格的な介護サービスがスタートした。介護サービスを利用しながら,お年寄りが自宅で安心して生活できる時代を迎えたのである。もちろん,それまでの日本の政策が,自助と家族や地域社会による相互扶助を求めてきたため,医療行為を除くお年寄りの生活の拠点が,自宅であることに違いはない。しかしそれは,高い個人の貯蓄率と企業の手厚い手当によって,家族の支援が見込まれたからであった。1970年代に老人医療費の無料化を決めて以降,福祉サービスの提供主体に対し,計画の策定を求め,介護保険制度の導入の検討が進められてきた。

ともすれば,自助と相互扶助に依存しがちなお年寄りの介護のかたちを,介護保険制度はつくりかえていく。介護保険制度は,公的年金や公的健康保険制度と同じような制度である。財源は,保険料,公費,利用者の自己負担金から構成されており,在宅(訪問とデイサービスを含む)と施設の2種類のケアサービスが設けられている。ただし,介護保険の基本理念である「ケアの社会化」の目的は,施設における高齢者ケアを増やすことではない。あくまで,お年寄り個人の尊厳を重視し,自立を促すサービスを提供するといえる。

こうした考え方から,現在では,①訪問系サービス(訪問介護,訪問看護,訪問入浴介護等),②通所系サービス(通所介護,通所リハビリテーション等),③短期滞在系サービス(短期入所生活介護等),④居住系サービス(特定施設入居者生活介護,認知症共同生活介護等)と⑤入所系サービス(介護老人福祉施設,介護老人保険施設等)がある。現在では介護サービスの活用が促進され,要支援や要介護認定を受けたお年寄りに対しては,日常生活の不足を補うさまざまなサービスが受けられるようになっている。

ところが一連の介護サービスは,自身の能力で一般的な日常生活を送ることができないお年寄りに対し,利用可能な制度である。要支援や要介護の認定を受けることで,介護保険制度の枠内の介護サービスを利用することができる。いわば,ここに垣根が存在するといえる。仮に,元気で変わりなく日常生活を送ることができるお年寄りでも,やや意欲が低下気味という場合,介護サービスの利用を想定しても仕方がない。さまざまな能力の低下とともに,介護サービスが必要だとする判断が為され,ようやく介護サービスの利用が始まる。ここに,介護サービスはサービス利用の可否に垣根があり,その判断は,お年寄りのパーソナリティの個別の理解とは無関係に行われるという側面を確認できる。

2. サービスが手薄な領域の特定

ところで,株式会社スタートライズが提供する「シニアマーケティング.com」によると,シニアの特徴は3つに分類できるという(表1)。

表1　シニア層のマーケティングを考えるための3つの特徴

アクティブシニア	自由時間が豊富にあり,比較して資産にも余裕がある。また,自分なりの価値観を持ち,定年退職後にも,趣味・さまざまな活動に主体的に取り組む元気なシニア層だといえる。
ノンアクティブシニア	主に70歳代以上のシニアであり,身の回りのことは自分でやることが可能である。ただ子供たちとは同居していないので,老夫婦や独居老人が多く,生活について一つや二つの不安を感じている。 また,在宅志向が強いため,頻繁に出かけるわけでもなく,家族も定期的に訪問するわけではないから,孤独になりがちである。
パッシブシニア	介護サービスを必要とするシニアを指す。パッシブシニアに必要な商品やサービスは,家事支援や福祉用品,デイサービスなどでの介護商品,サービスになる。

出所:シニアマーケティング.com (https:www.seniormarketing.jp) 一部修正 最終アクセス:2018年7月27日

ここでいうアクティブシニアとは,一般的な成人と同じように日常生活を送ることができ,企業は成人とお年寄りを区別する必要がないともいえる。他方,パッシブシニアは,介護サービスを必要とするため,介護サービスの枠内で求められる民間の活力として機能することが望まれる。

問題は,ノンアクティブシニアである。消費や欲求を明確に示すことが乏しく,店舗に足を運ばない。当然,企業もこうしたお年寄りの存在に気づくことが少なくなり,コミュニケーション不足を招く。コミュニケーション不足は,お年寄り自らが何をしたいのか,何を望むのかすら,企業は自覚できなくなる。つまり,お年寄りにどんな希望や期待があり,それを実現するための目標や指針を,どのように立てて生きていくことができるかが難しくなる。

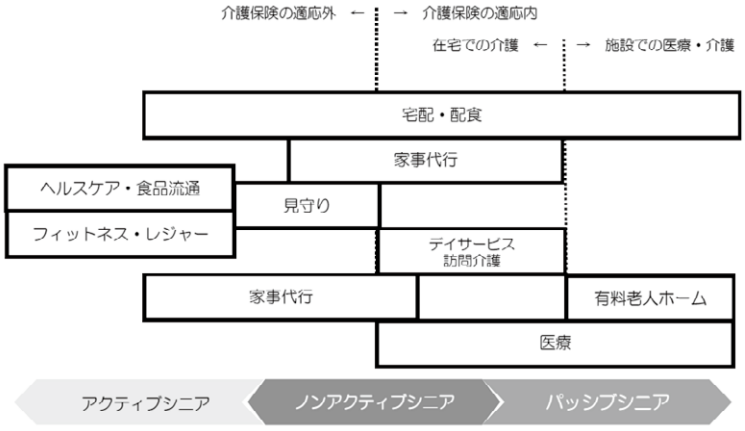
白木（2014）も,健康状態に応じたサービスの分類を,さらに介護保険内で提供されるサービスと,保険外で提供されるサービスにわけて検討している。ここでいうと,宅配や配食,リフォームや住み替え,見守りなどが,ノンアクティブシニアに求められるサービスだといえる（図1）。これらサービスは,介護保険制度の枠外で利用されるものであるが,お年寄り本人の意思や意欲が低下した状態では,自らの力で選んで活用するとは考えにくい。

3. 望ましいサービスを提供することの困難

お年寄りは意欲が低下する局面において,アクティブシニアと同じような余暇,娯楽,嗜好品の購入などは期待できない。すると,どのような企業活動が有効なのかが不明になってしまう。さらに,お年寄りの意欲が低下すればするほど,自ら必要とするサービスを求めることもできず,利用に至らない可能性がある。しかしながら,お年寄りのパーソナリティに基づく興味や関心は存在し,それを開花させるサービスがあってよい。図1は,このことを反映した高齢者向けビジネスを的確にとらえて図示しているとはいえない。なぜなら,こうした局面において,お年寄りの興味や関心を引き出すことが難しい場合があり,お年寄りの自発性に依存した企業活動では通用しないからである。何より,お年寄りから直接費用を徴収するサービス展開は難しくなる。むしろ,老化が進んでも前向きに生きてほしいとするパートナーの支持がなくては,お年寄り自身の生き方の支援を十分に展開できないといえる。

つまり,アクティブシニアに対しては,一般的な企業活動が,パッシブシニアに対しては介護サービスが提供されるものの,ノンアクティブシニアに対しては,介護サービスからのアプローチが存在せず,しかしながら,手厚いサービスが企業によって提供されているとも考えにくいのである。これは,お年寄りが心の拠り所とするパートナーの存在が重要であり,パートナーを交えた企業活動の展開を考える必要があるといえる。

図1　健康状態に応じた高齢者向けビジネス



出所：白木（2014）を参考に筆者作成

III. 分析アプローチとメソドロジー

以上から明らかなのは,お年寄りの日常生活のレベルが低下したとき,そのレベルを維持し日常生活を機能させようとするサービスは存在しても,お年寄りの自発性を喚起するサービスや,自発性に基づくサービス提供が積極的に検討されているとはいえないということである。たしかに,ノンアクティブシニアやパッシブシニアに該当するお年寄りから,興味や関心をキャッチアップするのは難しい。こうした局面に違いないのだが,お年寄りにも人格,パーソナリティがあることは間違いなく,どこかから突然損なわれる訳ではない。こう考えたとき,お年寄りの自発性を大切にしたサービスが存在しても不思議ではない。もっとも大切なのは,お年寄りが望む日常生活や具体的な活動について,密接な関与が検討されて然るべきということである。ここに,お年寄りの日常に入り込み,密接な関与を考える機会の必要性を指摘できる。研究においても,この側面を浮き彫りにする分析枠組みの設定が求められる。

1. 本研究の位置づけと分析アプローチ

ここまでの検討から,本研究は,お年寄りのパーソナリティに寄り添うサービス展開に焦点を当てる。そのうえで,そこにどのような可能性が存在し得るのかを明らかにする。このとき重要なのは,サービスがお年寄りのパーソナリティを捉えることである。このことを記述しながら議論を進める必要がある。そこで本研究は,Morrow and Brown (1994) が分類した3つの理論的言語のうち,記述的理論によって検討を進める。これは,より根本的な特性,構造,関係などの発見を記述し,特徴づけることを目的とするからである。こうした理解から,本研究でも記述的理論の視点に基づく事例研究を展開する。

一般に,事例を捉える際,その対象はすでに社会的に構築されており,実在的である。しかし,新しい概念や体系,理論の構築を試みるとき,その研究の視点は批判的役割と機能を持つ。なぜなら,日常的な知識の内容は,新たな科学的知識が体系的に包含しなければならない現存の理論の一部だからである。このことの丹念な熟考は,社会科学における研究の本質そのものである。そこで,本研究も同様の立場から,事例研究によって企業活動だけでなくお年寄りの実態に迫ることで,絶えずお年寄りに関与するサービスの存在や認識を検討する。

2. メソドロジー

事例研究を推進するうえで,ノルディック学派の研究成果を無視できない。なぜなら,ノルディック学派は当初から交換よりインタラクションやリレーションシップをマーケティング研究の焦点にしているからである。さらに,サービスの実践や効果を長期で捉え,企業活動をサービスの視点で検討するための含意を蓄積している (Grönroos,1999a;1999b)。近年の彼らは,顧客の世界を広く射程とした議論が不十分であるとし,カスタマー・ドミナント・ロジック (C-Dロジック) という概念を用いながら,その解明を求めている (Heinonen et al., 2010; Heinonen and Strandvik, 2015)。彼らは,顧客にサービス企業は何を提供できるかであり,この質問に答えるためには,顧客を理解することから始める必要があると考えている。つまり,顧客の更なる理解を求めて,C-Dロジックの検討が推進されているのである。中でもMickelsson (2014) は,カスタマー・アクティビティの概念を用いて顧客理解の可能性を模索している。アクティビティを存在として捉え,その認識をどのように図るかについて慎重に検討する。こうすることで,一連のアクティビティが示唆する意味と,併せてサービスの効果を考える機会を提供する。

お年寄りの日常生活を捉えるための分析視角として,前に触れたカスタマー・アクティビティの概念が有効である。この概念は,企業が提供するサービス行為が,顧客の世界でどのように位置づけられているのかを考えるために用意されたものであり,ノルディック学派のサービス・マーケティング研究の中で生まれた。彼らには,それまでのノルディック学派が推進した伝統的なサービス研究が,インタラクションとリレーションシップを過度に意識し,インタラクションやリレーションシップが顧客のアクティビティの中でどのように機能しているのかを議論していないという反省があった。こ

の反省には,サービス・ドミナント・ロジック（S-Dロジック）の批判的な検討も含まれている[2)]。さらに,彼らに強い影響を与えたのは,Grönroosの主張である。Grönroos（2011）は価値の決定権が顧客にあるだけでなく,経験を通じて価値を認識するという考えに基づき,顧客との接点が極めて重要であることを指摘する。これが,顧客との直接的なインタラクションを重視する大きな理由であり,価値共創とは顧客の価値創造への関与の重要な視点であると考えたのである。これこそ彼がサービス・ロジックを主張するに至った重要な考え方であり,S-Dロジックが有形財（Goods）であっても,使用時に価値は共創される（=間接的なインタラクションでも価値共創が説明できる）と解釈することと大きな違いがある。つまり,顧客にとっての価値を考えたとき,企業側の関与は限定的であるが,その関与が顧客に与える影響を捉える視点が不足していたといえる。さて,顧客との直接的なインタラクションによる価値共創とは,どのような顧客の行動によって説明できるだろうか。カスタマー・アクティビティの概念は,この研究上の空白を埋める期待が寄せられているのである。

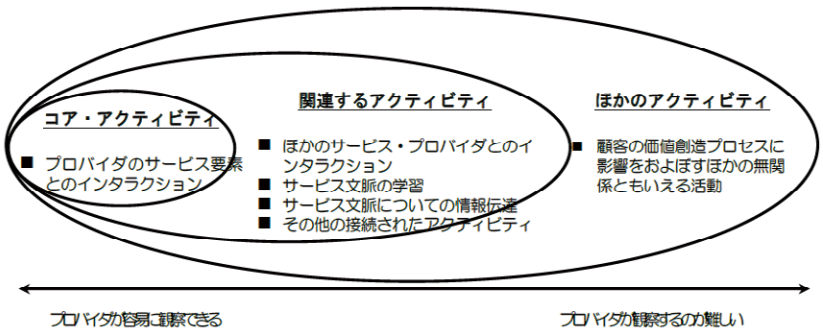
ノルディック学派の研究を採り上げるもうひとつの意義は,事例研究に適しているということである。それは,実態を捉えるうえで必要とされる概念は,存在論と認識論との相違について,慎重に検討しようとしているからである（Gummesson, 2015）。顧客の主観の中に成果が存在するサービス・マーケティングの特質は,取り扱うテーマの特性から,存在の全てを客体化して捉えることはできない。したがって,研究の中で科学を論じる本質である,存在論と認識論との相互作用を丹念に検討しなければならない。そこで本研究では,事例研究で明らかになった様々な存在を,カスタマー・アクティビティとして捉え,どのような解釈が可能なのかを検討していくことにする。

サービス行為を顧客からみたとき,サービス・プロバイダ（企業）とのインタラクションは,数あるアクティビティのひとつに過ぎない。サービスは一般的に,主体間に存在する2つ以上の出来事（インタラクション）として捉えられ,一方の主体だけがインタラクションの成果を判断し,応用することではないといえる。つまり,企業が一方的に顧客との相互作用を特定し,ここに限定して成果を問うのではなく,顧客の他のアクティビティを考える必要があるといえる。この考えに基づき,カスタマー・アクティビティのレベルを3つに分けられる（図2）。こうすることで,顧客中心の視点でアクティビティを捉えることができ,顧客の全般的な経験がこの3つのレベルに分類できる。

3. カスタマー・アクティビティ概念の特徴

Mickelsson（2013）は,それまでのノルディック学派が推進した伝統的なサービス研究が,サービスをシークエンスとして認識してきたという。このことは,連続したサービス行為とそこに生じるインタラクションを,企業のサービス行為とコア・アクティビティとのシークエンスという単位で捉えて

図2　カスタマー・アクティビティのレベル



出所：Mickelsoon（2014）p.39

いることを意味している。これは,Mickelssonが捉えようとするサービスもまた,プロセス志向のサービスであることを意味している。ここでいうサービスは,連続性を前提としたものであり,リレーションシップを捉える視点としても有効であるという考え方を重視した,ノルディック学派の特徴を踏まえている。ただし,既存研究が捉えてこなかった顧客の実態に迫るべく,カスタマー・アクティビティの概念を採り上げたのである。

さらに,Mickelsson and Lipkin (2015) は,カスタマー・アクティビティの特徴をアクティビティの連続性で捉えようとしている。例えば,アクティビティをネットワークとして考えれば,新たな視点を提供する。今まで,ネットワークという言葉は異なるアクター間のネットワークを前提としてきた。それに対し彼らは,アクティビティ・シークエンスを一般的なアクティビティの認識と捉えたうえで,アクティビティが時間によって順次連続すると解釈する。一方,下のアクティビティ・ネットワークの場合,アクティビティを単位とする体系的なネットワークを形成している（図3)。アクティビティ・ネットワークで重要なのは,アクティビティ間の異なるリンクである。つまり,一つのアクティビティが他のアクティビティに影響を与える。アクター間のネットワークに比べ,アクティビティ間のネットワークは一つのアクターのアクティビティがどのように相互に関連するかということに焦点を当てる。つまり,アクティビティ・シークエンスとアクティビティ・ネットワークの視点は,顧客の意思や能力に裏付けられた実際の行動を捉えるための要素として捉えることができる可能性がある。

4. 事例研究との接続

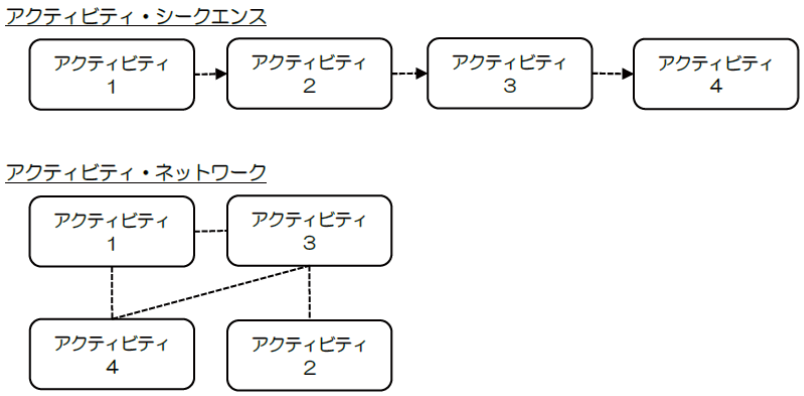
以上から明らかなのは,カスタマー・アクティビティを捉えることで,顧客の意思や能力に応じたサービスの展開を捉えることができる可能性があるということである。サービス行為とそこに生じるインタラクションは,コア・アクティビティから関連するアクティビティおよびほかのアクティビティに関係する（=アクティビティ・シークエンス)。この関係を読み解くことで,あるいはこの関係を刺激することで,活発な顧客とのインタラクションを捉える可能性がある。お年寄りの自発性を喚起するサービスを捉えるとき,お年寄りとの関係に起因するアクティビティ・シークエンスやアクティビティ・ネットワークにどのような特徴があるといえるだろうか。こうした視点で事例を考察することで,サービスの効果を考えることができる。

IV. 事例の選択と概要

1. 事例の選択

本研究では,株式会社 こころみ（以下「こころみ」と

図3 アクティビティ・シークエンスとアクティビティ・ネットワーク



出所：Mickelsson and Lipkin (2015)

表記）の実践事例に注目する。これは，同社が会話型の見守りサービスを主たる事業として展開し，お年寄りに対し連続的なサービスを展開するからである。電話での会話はさまざまだが，お年寄りの個人差が大きくてもサービスとして機能することが想定できる。お年寄りとの会話を一括りにはしようとせず，多様なコミュニケーションを尊重するよう認識しているところから，同社が個人の意思を尊重し対応していることが明らかである。また，その結果，顧客の人生や経験や悩みなどをじっくり見る特徴がある。一見，ささやかな電話サービスのようにも思われるが，お年寄りとの関係の継続に同社の強みがあり，お年寄りが心を開いて話をするといった特徴がある。これは，公的介護サービスが行き届かない領域のサービスであり，社長の神山晃男氏はこのことを意識してサービスの充実を図っている。つまり，ノンアクティブシニアであっても，電話での会話からサービスの連続性が確保され，企業が介護以外のサービスを提供することが可能になるといえる。

2. 事例の概要

こころみの会社概要は，表2のとおりである。

同社は神山氏によって2013年に設立し，2014年には高齢者向け会話型見守りサービス「つながりプラス」をスタートさせた。これは，神山氏自身が両親と離れた生活をしており，高齢者と家族の不安を減らすサービスが必要だという経験に基づくものである。同社のビジョンは「孤独をなくし，心がつながる」を目指すという。ミッションは「『聞き上手』をデザインし，プロデュースする」ことによって望んでいる世界を実現するという。バリューに関しては，「『聞き上手』のスペシャリスト集団」という組織であるべきという。また，社名は「こころを見る」なおかつ「試みる」に由来する。「こころを見る」とは，「満足の追求 孤独感・不安に寄り添う 家族の幸福のために存在する」という。そして，「試みる」とは，「新しいことの追求 社会を変える 新しいものを生み出す」ということである。現在の同社は，主に会話型見守りサービス（以下「会話サービス」）と自分史作成サービスの2つのサービスを展開している。本研究は，以下会話サービスに注目して研究を進める。

3. データ収集と分析

こころみに関して，同社が提供するウェブサイトだけでなく，2016年12月20日，2017年3月28日，2017年5月31日の計3回に渡る同社神山氏へのインタビュー調査によって情報を収集した。インタビューについては，いずれも半構造化インタビューの形式で行い，同社のビジネスモデルだけでなく，実践を通じて得られた知見，サービスの展開プロセスから捉えた顧客の変化についても回答を得た。このほ

表2 会社概要

商号	株式会社こころみ
本社	〒150-0012　東京都渋谷区広尾1-9-15　広尾宮田アネックスビル3F
代表取締役	神山　晃男
顧問	佐藤眞一（大阪大学大学院 人間科学研究科臨床死生学・老年行動学分野教授） 長谷川嘉哉（医療法人ブレイングループ理事長） 小沼朝生（俳優・著述家）
設立年月日	2013年6月17日
資本金	15,500,000円
業務内容	1. 高齢者向け会話型見守りサービス 2. 自分史作成サービス 3. 高齢者関連ロボット開発支援 4. その他高齢者関連事業支援

出所：同社ウェブページより筆者作成（最終アクセス：2018年8月3日）

か,2017年6月11日には,日本マーケティング学会第19回価値共創型マーケティング研究会にて神山氏の講演があり,そこで披露された事実も含めて情報を整理し,分析を進めた。

V. 調査結果

1. 会話サービスの特徴

会話サービスは,お年寄りのご子息からの依頼を受けて始まる形態をとっている。電話による会話のサービスは,最初に「自己紹介リスト」と「お話興味リスト」をお年寄りに記入してもらい,こころみ側は,お年寄りの生活や出来事や趣味などを知る。こうしてお年寄りのパーソナリティを理解したうえで,週に1回あるいは2回のペースで電話による会話が行われる。同社は,そこで話したことをすべて語り口調でテキストデータにして,ご子息にレポートをメール送信する。

会話サービスのビジネスモデルは,「会話で元気に!今の生活を長く,楽しく!」を目指しており,3つの特徴で説明できる。

特徴の1つめは,関係構築を可能にするための,初回の手続きである。担当のコミュニケーターがお年寄りとの信頼関係を構築するため,担当コミュニケーターのプロフィールを示し,お年寄りには「自己紹介リスト」と「お話興味リスト」を提出してもらう。これを起点として,お年寄りが担当コミュニケーターと自然に電話で話せるようになり,抵抗感をなくすという目的がある。

特徴の2つめは定期的な通話にある。できるだけ同じ担当コミュニケーターと通話することで,お年寄りから安心してもらう。ただし,私情を出すといったコミュニケーターのパーソナリティに依存した関係にはせず,お年寄りを尊重し,絶えずお年寄りの日常が語られることを優先する。どのような話題でも,担当コミュニケーターはじっくり聞く。通話での話題は自由であり,お年寄りの主体性に任されている。したがって,生活の話題から困り事までのすべてが含まる。もし何を話せばよいか分からない場合,コミュニケーターが特徴の1つめで挙げた「お話興味リスト」に合わせ,話題を提供する。

特徴の3つめは,ご子息へのレポートにある。毎回の通話内容を語り口調で書き,ご子息にメールでレポートを送る。そこにはお年寄りの体調や悩みなどが含まれることもあるが,すべてご子息に伝える。ご子息はこのレポートの内容を反映したコミュニケーションが可能になり,お年寄りとのコミュニケーションは豊かになるといえる。

2. 発見事実

(1) 会話サービスの展開プロセス

ここで,会話サービスの展開プロセスに注目する。このサービスのコアな部分は「傾聴」である。お年寄りの場合,普段話したいとしても話し相手がいない場合,だんだん話が少なくなる。しかし,傾聴を通じて,お年寄りが相手から受け入れられたと感じることができれば,自己承認欲求が高まる。傾聴は,自己承認欲求とともに豊かな会話を育むことになる。また,会話サービスは週1～2回と継続するため,自己承認欲求に起因するインタラクションが継続する。豊かな会話はご子息に届けるメールの内容の充実につながり,結果として,お年寄りとご子息とのコミュニケーションが増す。お年寄りの自発的な行動を促進することにもつながり,アクティビティを豊かにする効果も確認されており,一連のサービスは,お年寄りのアクティビティの豊富化を捉えるに至る（図4）。

(2) 会話サービスがもたらすアクティビティの豊富化

ここでいうアクティビティの豊富化とは,会話サービスの安定的な活用に留まらない。神山氏によれば,言葉にすることでお年寄りの考え方が整理されるとともに,話すことの意欲が醸成されるという。お年寄りによっては,内向的だった性格が変化し,散歩を日課にするとか,中には異性に声を掛けたり花を贈ったりするというようなケースも見受けられるという。これは,独居状態のお年寄りであっても電話が社会の窓口として機能し,社会性を取り戻すようになることを意味している。より多くの人と話をしてみたい気持ちが強

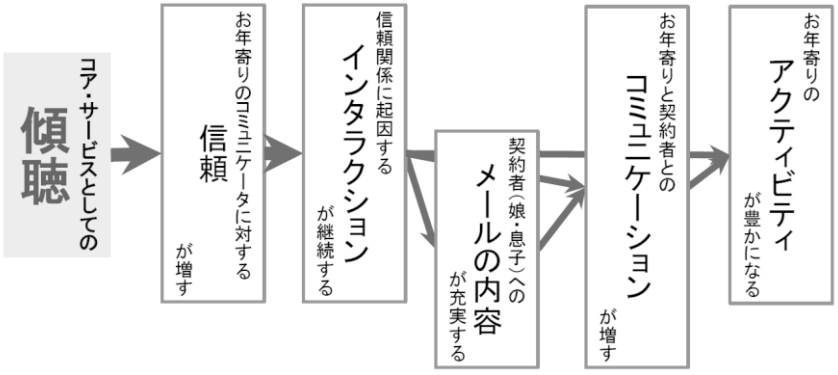
まり，積極的に話す場を探すケースも少なくなく，イベントに参加することもあるようである（図5）。

この会話サービスが優れているのは，お年寄りのアクティビティをお年寄り自身が言語化し，コミュニケーターに伝えてくれることである。お年寄りとコミュニケーターとの関係が連続するため，お年寄りのアクティビティの豊富化を捉えることができる。同社の会話サービスは独居状態のお年寄りも少なくないが，会話サービスを通じて内向性が次第に変化し，社交性を高めるケースは少なくないという。会話サービスはお年寄りのアクティビティが豊かになる様子を捉え，お年寄りは自らサービスを欲するのではなく，意欲的に生きようとする。その姿をコミュニケーターは捉えている。

VI. 考察

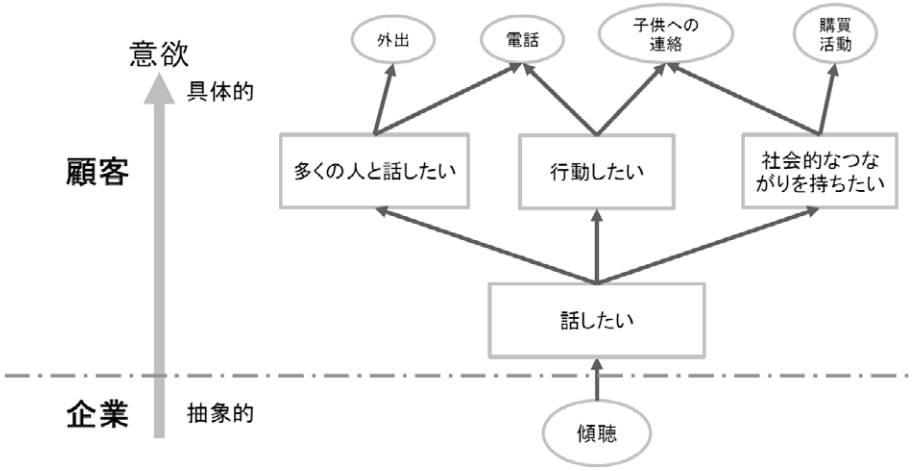
事例研究から明らかなのは，こころみが展開する会話サービスが，とりわけノンアクティブシニアにとっての，重要なパートナーになり得るということである。特に，サービスのコア部分である傾聴の手法は，お年寄りの自発性を捉えることを可能にしているということが確認できる。傾聴によって芽生える信頼関係は，連続した関係構築を可能にしており，お年寄りからの支持によってサービスが継続する。同

図4　会話サービスの展開プロセス



出所：筆者作成

図5　会話サービスがもたらすアクティビティの豊富化



出所：筆者作成

時に，傾聴はお年寄りを尊重し，パーソナリティに寄り添う重要な手段であるともいえる。さらに，同社の会話サービスは，お年寄り個人を対象とし，サービスが個別に向けられているため，パーソナリティも個別に理解することが可能になる。その結果，会話の中でお年寄りは本音を話しやすくなり，そこにお年寄りのパーソナリティに由来した自尊心を確認することができる。あるいは，繰り返しの傾聴によって，お年寄り自身が自尊心に気づき，能動性を高める傾向を持つ。

こうした事実認識に基づけば，同社の会話サービスが，カスタマー・アクティビティの豊富化に寄与しているといえるが，このことを分析視角に照らせば，アクティビティ・シークエンス形成の起点に同社のサービスを位置づけることができる（図6）。お年寄りとのインタラクションは，お年寄りの意志や考えを反映するばかりか，行動を捉え，その解釈とともに描かれていく。このことを関連づけて把握することが可能であり，会話だからこそ，それらは結びついていくのである。お年寄りにとって，サービス利用時のインタラクションはコアなアクティビティだが，もはや他者との交わりや外出による購買行動は，会話サービスのためのアクティビティとは言い難い。Mickelsson の分類に従えば「ほかのアクティビティ」でしかないが，そのアクティビティはコア・アクティビティと無関係ではない。シークエンスという単位で捉えるからこそ，お年寄りの自発性，自尊心による結びつきを確認できるのであり，会話サービスが及ぼすお年寄りへの貢献を確認することができるといえる。

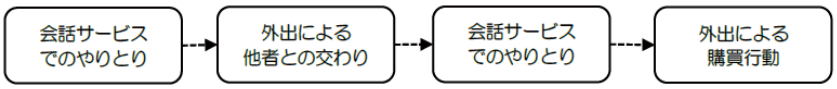
このことは，アクティビティ・ネットワークの捉え方の方がより明確かもしれない。お年寄りの自発的な行動によって形成されるアクティビティのネットワークの多くに傾聴で捉えた考えや事実が存在するとしたとき，傾聴と接続されたアクティビティ・ネットワークは，お年寄りの生きがいに寄り添っていることを裏づけるといえる（図7）。つまり，価値共創を実現しているという認識をもたらすといえる。

ここまでを見通したとき，カスタマー・アクティビティの豊富化と傾聴との関係は，とても重要だといえる。今回の事例研究によれば，多くのカスタマー・アクティビティを捉える傾聴は，お年寄りのパーソナリティに寄り添うサービスだといえ，お年寄りの前向きな挑戦を可能にする土台となるサービスであると考えることができる。

VII. 結論

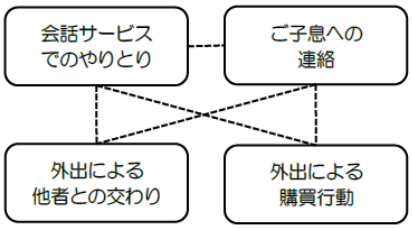
神山氏は，インタビュー調査で度々，「人間は話したい欲求が常に聞きたい欲求を上回っている」と指摘した。話し

図6 アクティビティ・シークエンスの起点となる会話サービスの例



出所：筆者作成

図7 会話サービスとアクティビティ・ネットワークの例



出所：筆者作成

たくても話す機会がないために,孤独な人生が生まれる。本研究が捉えた同社の会話サービスによって,お年寄りは本音を語り,自尊心を再確認しながらいきいきと社会参画を続けていく。

本研究はこうしたサービスの成果を,サービス品質や顧客満足とは違う,日本ではあまり知られていないサービス・マーケティング研究の分析視角を採用することで,確認することができた。顧客のパーソナリティに寄り添うサービスは,顧客の理解の進展とともに意味を持つといえる。しかしそれは,インタラクションによる理解の深まりだけを意味しているのではない。顧客自身がパーソナリティを自覚し,行動へと結びつけていく力を再確認することで,成果に達していく。このことは,サービスの直接的な便益を,狭義で議論しないことで可能になるといえる。企業と顧客とのインタラクションが顧客の行動の転換の契機となり,かつ,顧客が自身の力で行動を追加していく場合,追加された行動はもはや,サービスの直接的な便益とは言い難い。しかし,サービスの成果との関係は無視できないのであり,あるいはサービスの展開プロセスに影響を与える存在となる。このとき,サービスは気づきの提供に過ぎないのかもしれない。しかし,その後の自らの意志と有機的な関係を持ち行動しながら豊かな生き方を育む場合[3],サービスの影響や効果を新たな次元で説明することができる。本研究は,新たにカスタマー・アクティビティの概念を用いた検討を展開することで,曖昧になりがちな,企業活動の事後創発的な成果を,新たに捉える可能性をもたらしたのである。

残念ながら,本研究が単一の事例研究に留まっているため,一般化可能な議論を展開するためには,更なる研究の豊富化が求められる。ただし,本研究が示唆する重要な点は,事後創発的な成果の検討を軽視すべきではないということである。なぜなら,顧客の自発的な行動を誘発する契機となるサービスの存在を見逃してしまうからであり,サービスの可能性を顧客に委ね,顧客の未来を尊重したサービスの提供をスポイルしかねないからである。

本研究ではこのことを,介護サービスをはじめとする制度設計されたサービスのみでは,埋まらない領域があることを示しながら,議論を進めてきた。しかし,本研究の示唆は,ニッチな領域だけに期待されるものではない。サービスの可能性を顧客に委ね,顧客の未来を尊重したサービスの提供は,いついかなるときも実行して然るべきである。カスタマー・アクティビティから捉えたサービスの成果は,サービスが顧客のどのような力になり得るのかを捉え直し,サービスの目的とは何かを再定義する機会になって不思議ではない。インタラクションの成果を狭義で捉えるのではなく,カスタマー・アクティビティの詳細な分析によって,妥当性の高い解釈を与えることで,顧客への貢献を新たに位置づけることができる。本研究は,企業活動の事後創発的な成果を捉えるための視点を提供することができた。これは,顧客のパーソナリティに寄り添い,連続的な関係から見据えられるものであり,顧客の行動によって成果が示されるといえる。

注

1) 介護サービスとは,介護保険の被保険者が受けられる各種サービスの総称である。ただし,実態としてのサービスは,介護保険の枠内に留まらず,さまざま存在する。本研究では,お年寄りに向けたさまざまなサービスを論じるうえで,介護保険の枠内で提供されるサービスを「介護サービス」とする。

2) S-Dロジックは,Vargo and Lusch (2004) によって示された。それまでの有形財 (Goods) 中心のマーケティングとは異なり,サービス (Services) 交換でつながる主体間の関係を俯瞰して捉えようとする試みである。サービスの交換は,顧客が消費あるいは利用することではじめて価値が生じることを考えれば,その成果や影響は事後的に発生する。また,サービス交換による良い影響を与えることが企業にとって重要であり,そこに有形財 (Goods) や無形財 (Services) の区別はない。この局面において,企業は,いかに顧客とともに価値を創造できるかが問われており,企業単独による価値創造には限界がある。つまり,価値共創の理解とそこへの努力の視点からマーケティングを捉え直そうとしている。

3) Mickelsson (2014) は,こうした有機的なアクティビティの関係を,カスタマー・リレーションシップと称して検討の可能性を示唆している。

参考文献

Grönroos, C.（1999a）“Relationship Marketing: The Nordic School Perspective,”（In) Sheth, J.N. and A. Parvatiyar (Eds) *Handbook of Relationship Marketing*, pp.95-118.

Grönroos, C.（1999b）“Relationship Marketing: Challenges for the Organization,” *Journal of Business Research*, Vol46(3). pp.327-335.

Grönroos, C.（2011）” Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis,” *Marketing Theory*, Vol.11(3). pp.279-301.

Gummesson, E.（2015）“Service Research Methodology: From Case Study Research to Case Theory,”（In) Gummerus, J. and C. von. Koskull (Eds) *The Nordic School Service Marketing and Management for The Future*. Hanken School of Economics.

Heinonen, K., K-J. Mickelsson, B. Edvardsson, E. Sundström, and P. Anderson（2010）” A customer-dominant logic of service,” *Journal of Service Management*, Vol.*21*(4) pp.531-548.

Heinonen, K. and T. Strandvik（2015）“Customer-dominant logic: Foundations and implications,” *Journal of Services Marketing*, Vol.29(6/7). pp.472-484.

Morrow, R. and D. Brown（1994）*Critical Theory and Methodology*, London Sage.

Mickelsson, K-J.（2013）“Customer Activity in Service,” *Journal of Service Management*, Vol.24(5). pp.534-552.

Mickelsson, K-J.（2014）*Customer Activity: A Perspective on Service Use*, Hanken Economice and Society, Edita Prima Ltd, Helsinki.

Mickelsson, K-J. and M. Lipkin（2015）“Customer activity: a research agenda,”（In) Gummerus, J. and C. von. Koskull (Eds) *The Nordic School Service Marketing and Management for The Future*. pp.219-234.

Strandvik, T. and K. Heinonen（2015）“Essentials of Customer Dominant Logic,”（In) Gummerus, J. and C. von. Koskull (Eds) *The Nordic School Service Marketing and Management for The Future*. Hanken School of Economics.

Vargo, S.L. and R.F. Lusch（2004）“Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.68(1). pp.1-17.

《参考資料》

株式会社こころみ（http://cocolomi.net/）最終アクセス：2018年7月25日

株式会社スタートライズ; シニアマーケティング.com（https:www.seniormarketing.jp）最終アクセス：2018年7月27日

厚生労働省（2017）『平成29年版 厚生労働白書　−社会保障と経済成長−』

厚生労働省老健局総務課（2018）「平成30年度 公的介護保険制度の現状と今後の役割」（https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/0000213177.pdf）　最終アクセス：2018年8月6日

白木康司（2014）「高齢者市場への取り組みの考察：社会的課題解決に向けて」（財務省 財務総合政策研究所「高齢社会における選択と集中に関する研究会」（第3回：2014年1月22日報告資料））

みずほ銀行産業調査部編（2013）「特集：日本産業の競争力強化に向けて　−日本が輝きを取り戻すための処方箋を考える−」『みずほ産業調査』第42巻第2号。

オーラルセッション ― フルペーパー

組織内分業を通じたタッチポイントのデザイン

立命館大学大学院 経営管理研究科 准教授
小菅 竜介

台湾国立成功大学 企業管理学系 助理教授
許 經明

要約

本稿の目的は，顧客の購買ジャーニーを通じた様々なタッチポイントのデザインについて，販売業者内で分業をどのように行えばよいのかに関して仮説を導出することである。タッチポイントデザインのカギとなる要因として，知識と意思決定権限の関係および知識のオーバーラップに注目した上で，多店舗展開する自動車ディーラーにおいて新車発売時に本部と店舗がどう分業するのかについて定性データ分析を行った。最終的に示されるモデルは，それぞれが，相手が持つ「一般的知識」を持ち，さらに相応の意思決定権限を持つことで，非対人ブランドプロモーション系タッチポイントと対人サービス系タッチポイントのデザインの効果性が高まり，創出される購買経験の質に正の影響を与えることを示す。

キーワード

購買経験，意思決定権限，知識のオーバーラップ，自動車ディーラー

I. はじめに

顧客経験のマネジメントは，関係性マーケティングや市場志向といった概念の延長に位置づけられ (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017)，近年，マーケティング分野において最も注目されているテーマの一つである (Lemon & Verhoef, 2016)。その背景には，デジタルテクノロジーによりタッチポイントの数と複雑性が増加しつつあること，また，強くポジティブな経験を創出することがロイヤリティや業績につながるという信念が共有されていることにある (Lemon & Verhoef, 2016)。顧客経験は，「カスタマージャーニー」と呼ばれる購買前段階から購買後段階にかけたプロセス全体を通じた「タッチポイント」，すなわち顧客と企業側との間の直接的・間接的な相互作用またはエンカウンターのポイントを通じて創出されれる（Homburg et al., 2017）。したがって，企業にとっての基本的な課題は，タッチポイントをいかにデザインし，また，マネジメントするかということである。

先行研究は，カスタマージャーニーを通じて多様な主体が多様なタッチポイントに関わることを概念的に示すものの（e.g., Lemon & Verhoef, 2016），企業側における複数主体間の共同作業によって複数のタッチポイントをデザインすることに関しては検討を行っていない。本稿はこの問題にアプローチするために，小売・サービス企業の本部と店舗（あるいは事業所）の間の分業に焦点を当てる。一般に，本部と店舗の間には垂直的な関係があり，本部はタッチポイントを標準化して各店舗に展開しようとする。しかし，そのようなトップダウンのアプローチは，ローカル市場特性を考慮に入れないため，望ましい顧客経験につながらない。そこで，店舗に部分的に権限委譲を行うことがありうる。たとえば，ホテル企業の本部は，ホテルブランドのアイデンティティを重視して統一的なインテリアを各宿泊施設に展開しても，接客応対については，宿泊施設の裁量に任せるかもしれない。ただし，それぞれがデザインしたタッチポイントの間に一貫性がなければ，良質な顧客経験は創出されない。つまり，本部と店舗は垂直的な関係を越えて，お互いに強みを発揮しながら，一貫性のあるタッチポイントをデザインしなければならない。ところが，先行研究はこのような分業の問題を十分に概念化できておらず，実務に対して有益な指針をもたらしていない。本研究の目的は，このリサーチギャップを埋めるべく，実証研究へ向けた仮説を構築することである。

あるタッチポイントについてデザインを行うためには，適

切な知識が必要である。さらに，そうした知識が生かされるには，実際に意思決定を行うための権限を持っていることが必要である。本稿は文献からこのような視点を提起した上で，多店舗展開する自動車ディーラーＸ社において新車発売時に本部と店舗がどう分業するのかについて定性データを分析することで，仮説を構築する。最終的に本稿が提示するモデルは，それぞれが，相手が持つ「一般的知識」を持ち，さらに意思決定権限を持つことで，非対人ブランドプロモーション系タッチポイントと対人サービス系タッチポイントのデザインの効果性が高まり，創出される顧客経験の質に正の影響を与えることを示す。

II. 理論的視点

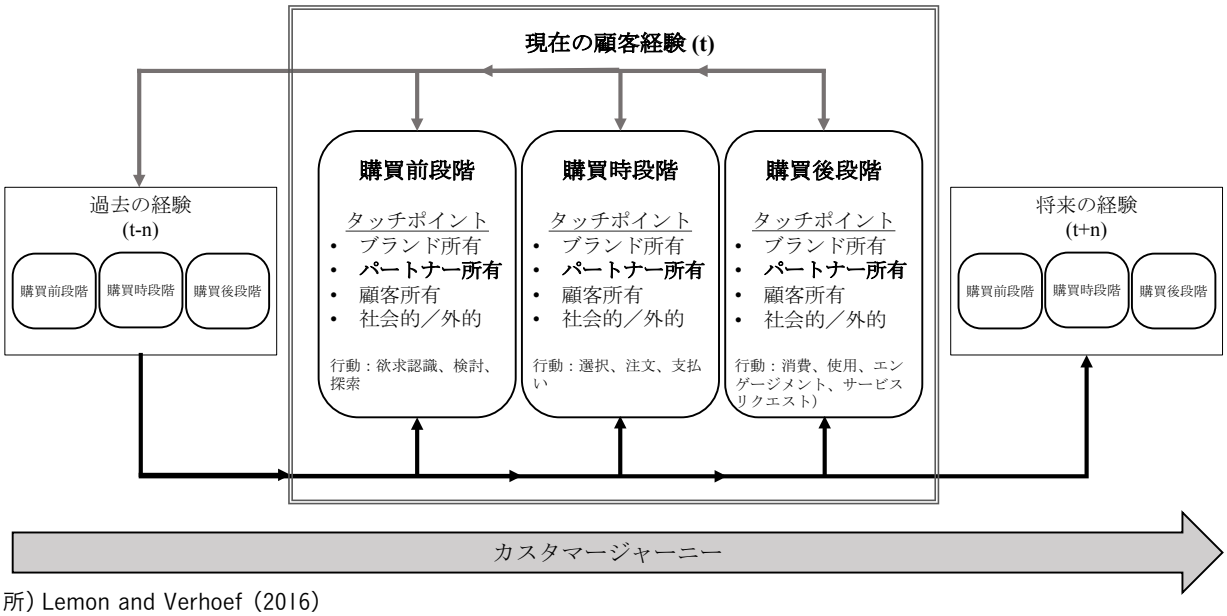
1. カスタマージャーニーとタッチポイント

Lemon and Verhoef (2016) は，顧客経験を「顧客が企業の提供物に対して示す認知的，情緒的，行動的，感覚的，社会的反応」と定義した上で，「カスタマージャーニー」と「タッチポイント」に焦点を置いて顧客経験の性質を説明している。図1が示すのは，顧客が購買前，購買時，購買後にかけて，複数のタッチポイントを経ながら時間と共に企業との関係を展開していくということである。タッチポイントデザインは，カスタマージャーニーの要所要所においてポジティブな顧客の反応を引き出すために，手がかかりやアクションを配備することを意味する。

この図は2つの重要な点を示唆している。第一は，現在の顧客経験は過去の経験の影響を受けるということである。顧客満足やサービス品質に関する研究の中で繰り返し実証されているように，過去の経験は期待の形成につながる（Bolton & Lemon, 1999）。さらに，この論理にもとづけば，現在顧客が経験するタッチポイントは，その前，例えば5分前に経験したタッチポインの影響を受ける。このことは，タッチポイントの間に相互依存性があり，複数タッチポイントのデザインにおいては，いかに一貫性をつくるかが重要な課題であることを意味している。

第二は，タッチポイントは多様だということである。広告や自社ウェブサイト等，当該企業が自らのコントロールの下でデザインとマネジメントを行う「ブランド所有」のタッチポイ

図—1 顧客経験のプロセスモデル



出所）Lemon and Verhoef（2016）

ントに加え，当該企業が流通業者や提携業者等と共同でデザインとマネジメントを行う「パートナー所有」のタッチポイント，企業と関係なく顧客が思考したりアクションを起こしたりすることで生じる「顧客所有」のタッチポイント，そして他の顧客やレビューサイト等の「社会的／外的」タッチポイントがある。このように，企業側がコントロールできるタッチポイントは限られるが，それでも企業側によるタッチポイントデザインが顧客経験創出において中心的な役割を果たすと考えられる。

近年の研究はタッチポイント間の一貫性をつくることの重要性を強調するが（e.g., Homburg et al., 2017），複数の主体をまたがって複数のタッチポイントをデザインしなければならないという問題については検討されていない。このような場合，プロジェクト形式で少数の関係者が合議しながら全てのタッチポイントデザインを行うことが，一つの解決策として考えられる。しかし，そのような方法は高い調整コストを要する（Jensen & Meckling, 1995）。そこで，代わりに求められるのが分業である。では，分業の問題をどうとらえればよいのだろうか。本稿が理論的視点として注目するのは，知識と意思決定権限の間の関係および知識のオーバーラップである。

2. 知識と意思決定権限

適切なタッチポイントデザインのためには，知識あるいはノウハウが必要である。知識がなければ，どのようにしてどのような顧客の反応を引き出すかを考えることはできないだろう。また，知識があっても，意思決定権限がなければ，タッチポイントを誘発するような手がかりやアクションを配備することができない。タッチポイントデザインとは，突き詰めれば意思決定権限の行使であり，適切な知識に相応の意思決定権限が伴うことが重要である。

このような知識と意思決定権限の関係については，組織経済学における研究が定式化を行っている。Jensen and Meckling (1995) は，有用な知識と意思決定権限は同一主体の下にあるべきだと主張する。意思決定権限を持つ主体に知識を移転するコストが高い場合は，その知識を持つ者に意思決定権限が委譲されることになる。逆に，知識と意思決定権限の間にねじれがある場合は望ましい結果が生まれない。すなわち，知識がないのに意思決定権限を持っていれば適切な権限行使ができないし，逆に，決定権限がないのに知識を持っていても，せっかくの知識が生かされない。この場合，企業としては適切な意思決定権限の配分を行わなければならない。このような観点から，知識と意思決定権限の間にフィットがある場合，意思決定権限を行使する上での効果性が高まるという仮説が，フランチャイズ（Windsperger, 2004）や情報システムプロジェクト（Tiwana, 2009）の文脈で実証されている。

また，先行研究は，相互作用を伴う問題の解決においては，知識のオーバーラップが重要であると指摘している。Nickerson and Zenger (2004) によると，問題が複雑で，知識集合とデザイン選択の間の相互作用の水準が高い場合，その解決策を探索する方法として，ヒューリスティック探索が有効である。ヒューリスティック探索では，単に事後的なフィードバックに頼るのではなく，デザイン選択のありうる帰結を認知的に評価する（Simon, 1991）。複数の部門がそれぞれにデザインを行う時は，お互いに，それぞれのデザイン選択がもたらす影響を見据えることになる。しかし，それぞれは異なる認知マップを形成しているため，相互に知識を共有することでこそ，ヒューリスティック探索が効果的なものになる（Nickerson & Zenger, 2004）。

以上より，本稿では複数主体をまたぐタッチポイントデザインについて，以下2つの基本的視点を提示する。

(1) タッチポイントデザインにおいては，適切な知識を持つ主体が，相応の意志決定権限を持つべきである。
(2) タッチポイントデザインにおいては，主体間で知識をオーバーラップさせることが重要である。

以下では，定性データを踏まえて2つの視点を精緻化することで，実証研究へ向けた仮説の構築を行う。

III. 定性データを踏まえての仮説構築

1. 文脈とデータ

本節では，多店舗展開する大手自動車ディーラーＸ社における本部と店舗の間のタッチポイントデザインに関する分業の実態にもとづいて，上述の基本的視点を仮説へ転換する。具体的には，メーカーが新車を導入するときに，本部と店舗の間で分業しながら購買ジャーニーを通じたタッチポイントをデザインするという文脈に注目する。使用するデータは，著者の一人が同社を対象とする別の研究プロジェクトで収集しているデータのうち，2016年以降に収集したものである。店舗に関するデータは，数十あるＸ社の店舗のうち，タッチポイントデザインに成功することで質の高い購買経験を創出していると考えられる2つの店舗に関するものが主である。店舗Ａはショッピングモールに間借りする大型店舗であり，小売店舗としての魅力を武器に，顧客満足度も客観的な業績も全社トップを誇る。店舗Ｂは長らく業績不振が続いていたが，2016年に店長が交代してから，独自の営業アプローチにより急激に顧客満足度と業績を回復させている。データは両店舗の現店長・元店長，本部のマーケティング・販売促進担当複数名，社長を含む経営陣へのインタビュー，また，新車発売へ向けた会議の観察，内部資料の分析を通じて収集したものである。

データの分析においては，本部と店舗の間における全体的な知識の分布および意思決定権限の配分と，店舗Ａと店舗Ｂがどのように本部と役割分担をしているのかに焦点を当てた。

2. 2種類のタッチポイント

ディーラーは，新車発売時には，系列のメーカーから新車ブランドに関する知識やプロモーション戦略に関する知識を受け取り，購買ジャーニーのデザインを行う。本稿がとりあげる大手自動車ディーラーＸ社の場合，どのようなタッチポイントをどのようにデザインするかについては比較的大きい裁量を発揮している。

購買ジャーニーのタッチポイントは大まかに2種類に分けられる。一つは，非対人ブランドプロモーション系タッチポイントである。ウェブサイトやDM・チラシ，展示・POP，店内の雰囲気，イベントなどが含まれる。もう一つは，対人サービス系タッチポイントである。電話による連絡・提案，店頭での接客，試乗，商談などが含まれる。2つの種類は，Palmer（2002）が顧客経験を構成する要素として示す「ブランド」と「対人」という2つのカテゴリーに相当する。これら2種類のタッチポイントをいかにデザインするかが良質な購買経験の源泉になると考えられる。たとえば，店舗Ａはモール来訪客をショールームに誘導するために，新車の展示において感覚的訴求を最大限重視している。その背景には，新車に対する第一印象がその後の購買経験を決定づけるという経験則がある。一方，店舗Ｂは新車そのものの魅力を訴求する以前に，顧客が納得感を得られるよう，また，営業担当者に対して信頼感を覚えるよう，商談の前から商談時にかけた一連のステップを定式化している。具体的には，過去の取引履歴や家族に関する情報，さらには現車から得られる車の使い方に関する情報などから顧客の日常生活を想像し，その中で新車がどのように価値を生むのかについて提案を行うようにしている。

以上の例から，非対人ブランドプロモーション系タッチポイントと対人サービス系タッチポイントのそれぞれが購買経験の基盤になっていると考えられる。以上より以下2つの仮説が導かれる。

仮説1：非対人ブランドプロモーション系タッチポイントのデザインの効果性が，創出される購買経験の質に正の影響を与える。

仮説2：対人サービス系タッチポイントのデザインの効果性が，創出される購買経験の質に正の影響を与える。

3. 知識のオーバーラップと意思決定権限

2種類のタッチポイントに対応して2種類の意思決定権限が存在する。2種類の意思決定権限を中心に，タッチポイント，権限の所在，そして権限行使のための知識についてまとめたのが表1である。基本的に，非対人ブランドプロモーションに関する意思決定権限は本部が持ち，対人サービスに関する意思決定権限は店舗が持つ。意思

決定権限を行使するために必要な知識は，Jensen and Meckling（1992）にもとづいて，移転が困難な特定的知識と，それを補完する一般的知識に分類した。非対人ブランドプロモーションに関する意思決定権限を行使するために必要な特定的知識は，企画・制作に関する知識・ノウハウである。一般的知識としては，メーカーから供給される新車ブランド訴求に関する知識（新車そのものに関する知識，ブランドプロモーションの狙いに関する知識）が挙げられる。対人サービスに関する意思決権限を行使するために必要な特定的知識は，顧客対応の手続きに関する知識，商談方法に関する知識・ノウハウ，立ち振る舞いに関する知識を含む。特定的知識としては，当該店舗のビジネスに関する知識，すなわち営業方針に関する知識や顧客や競合に関する知識が挙げられる。

インタビューからは，両意思決定権限に必要な特定的知識は徐々に高度化し，その結果，意思決定権限の専門化が進行していることが示唆された。たとえば，非対人ブランドプロモーションについては，ウェブ制作に関するノウハウが求められるようになっているし，対人サービスについては，法令・コンプライアンスを遵守しながら効率的に顧客対応を行う知識が求められるようになっている。こうして，お互いがお互いの業務について理解しにくい状況が現れてきている。

一方，そもそも人的要因や過去の経緯により，知識は店舗と本部をまたがって様々に分布していることに注意する必要がある。本部も店舗も，自らが持つべき知識を完全には持っているとは限らない。そして，一般的知識については，相手が持つ知識を多かれ少なかれ持っている。実は，全社的に分業が進行する中で，店舗Bは，本部が持つ一般的知識，すなわち新車ブランドの訴求に関する知識を積極的に獲得していることが明らかになった。その意図は，新車を顧客の生活の一部に位置づけるためには，開発者の想いなど製品の背景にかかわる知識や，メーカーを起点とするプロモーション戦略全体について理解した上で，新車ブランドの魅力を語れるようにするというものだった。このように，一般的知識であれば知識の移転コストは低く，比較的容易に獲得可能であり（Jensen & Meckling, 1995），分業の中でも知識のオーバーラップが実現するわけである。

また，店舗Bは対人サービスについて強力な意思決定権限を持っている。その権限にもとづいて裁量を発揮することで，相手の知識を持つことが生きている。

以上より，以下2つの仮説が導かれる。

仮説3A：新車ブランド訴求に関して店舗が持つ知識の量は，対人サービス系タッチポイントのデザインの効果性に正の効果を持つ。

仮説3B：対人サービスに関する意思決定権限の分権化は，新車ブランド訴求に関して店舗が持つ知識の量と，対人サービス系タッチポイントのデザインの効果性の間の関係をモデレートする。

表―1 2種類の意思決定権限の特徴

	非対人ブランドプロモーションに関する意思決定権限	対人サービスに関する意思決定権限
デザインするタッチポイント	ウェブサイト，DM・チラシ，展示・POP，店内の雰囲気，イベント	電話による連絡，接客，試乗，商談
基本的な意思決定権限の所在	本部	店舗
特定的知識	プロモーション企画や制作に関する知識（ノウハウ）	顧客対応の手続きに関する知識，商談方法に関する知識（ノウハウ），立ち振る舞いに関する知識
一般的知識	新車ブランド訴求に関する知識（新車そのものに関する知識，プロモーションの狙いに関する知識） ※基本的にメーカー発の知識	当該店舗のビジネスに関する知識（営業方針に関する知識，顧客や競合に関する知識）

一方，本部は店舗Aが持つ一般的知識，すなわち店舗のビジネスに関する知識を多く獲得していた。すなわち，店舗の営業形態や商圏ニーズについて，他の店舗と比べて詳細に理解していた。これにより，本部として効果的な非対人ブランドプロモーション系のタッチポイント，すなわちDM・チラシ，展示・POP，店内の雰囲気，イベントなどについて，店舗の実情に即したデザインを手がけることができていた。本部はこうしたタッチポイントについて強い意思決定権限も持っていた。すなわち，店舗Aは本部の意思決定権限を最大限に尊重していた。

以上より，以下2つの仮説が導かれる。

仮説4A：当該店舗のビジネスに関して本部が持つ知識の量は，非対人ブランドプロモーション系タッチポイントのデザインの効果性に正の効果を持つ。

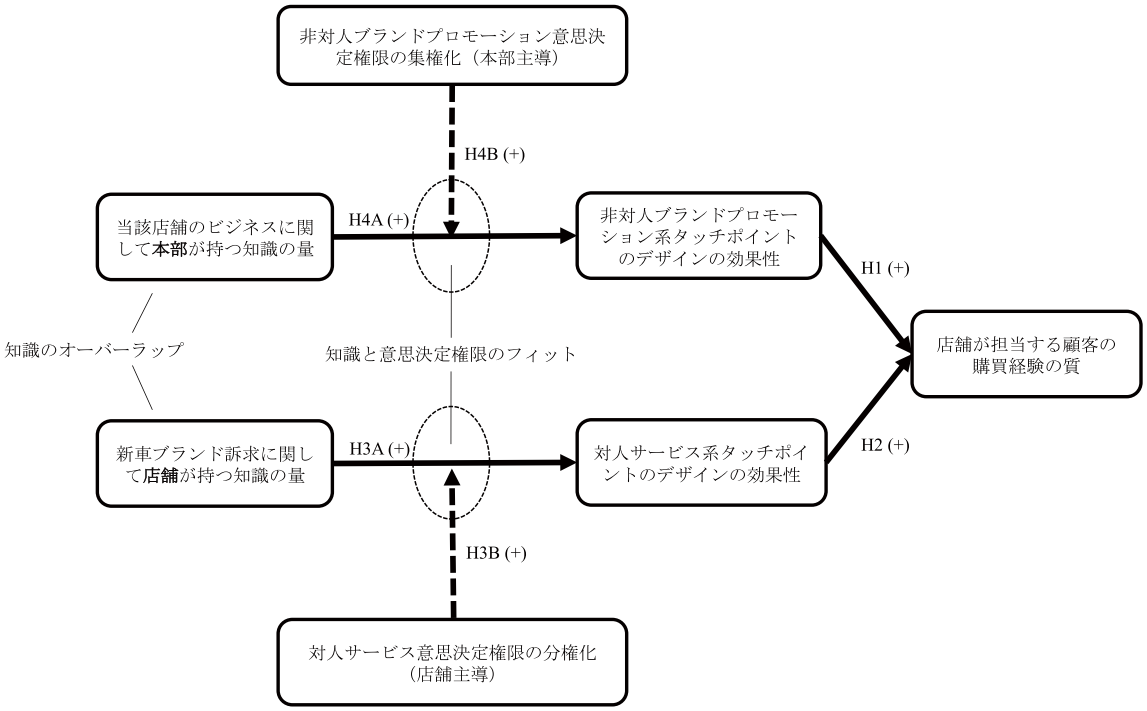
仮説4B：非対人ブランドプロモーションに関する意思決定権限の集権化は，当該店舗のビジネスに関して本部が持つ知識の量と，非対人ブランドプロモーション系タッチポイントのデザインの効果性の間の関係をモデレートする。

図3は，以上の仮説群から成るモデルを示す。このモデルは，基本的視点として示した知識と意思決定権限のフィットおよび知識のオーバーラップを中心に据えるものである。

IV. 考察と結論

タッチポイントをいかにデザインするかに関する関心は高いものの（Homburg et al., 2017），複数主体をまたがる複数タッチポイントデザインという分業の問題を扱う研究はこれまで存在しなかった。本稿の貢献は，知識と意思決定権限という理論的視点を導入したことと，さらにそうした視点を具体的な実証分析のモデルへ翻訳したことにある。

図—3 導出されたモデル



このモデルの妥当性は実証研究を通じて検証されるものであるが，実証されたあかつきには，以下のインプリケーションが導かれることになる。第一は，他の主体が意思決定権限行使のために用いる一般的知識を持つことの重要性である。そのためには，本部も店舗も自らの専門に拘泥せず，境界を越えて積極的に知識を獲得していくことが必要になる。移転コストの問題もあるので，本稿で特定的知識と一般的知識を分けたように，獲得すべき知識を冷静に見極めることも重要だと考えられる。第二は，適切な意思決定権限配分の重要性である。特に本部は意思決定権限を自らに集中させるのではなく，店舗が持つ知識に応じて，権限を委譲することが求められる。意思決定権限は必ずしも合理的に形成されているわけではないので，意思決定権限の配分をマネジメントするという意識を持つことが重要である。

本稿の限界は，顧客経験を集計レベルでとらえている点にある。本稿では，組織内分業と顧客経験の質を媒介する要因としてタッチポイントデザインに注目した。タッチポイントデザインが集計レベルの顧客経験の質に影響を与えることに間違いはないだろうが，本来，顧客経験は動態的なプロセスであるし，価値共創（Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004）の概念が示唆するように，企業と個々の顧客との間における相互作用プロセスから生じる個人的なものである。今後は個人の顧客経験そのものを中心とする分析枠組みも必要だろう。

また，本稿はタッチポイントデザインの主体として，販売業者内の本部と店舗という二者しか扱っていない。これは，トータルな購買ジャーニーをとらえていないということを意味する。なぜなら，企業側がコントロールできる範囲でも，実際には，メーカーが重要なタッチポイントをもたらすからである。自動車メーカーであれば，テレビCMや自社ウェブサイト，ネット広告等の様々なタッチポイントをデザインしている。自動車ディーラーは，まずこのようなタッチポイントと連動するよう他のタッチポイントをデザインしなければならないという問題に直面している。その上で本部と店舗の間の分業という問題があるわけである。そこで，今後は，メーカーも含めた3者間の分業へと研究の範囲を拡張していくことが求められる。

引用文献

Bolton, R. N., & Lemon, K. N. (1999). A dynamic model of customers' usage of services: Usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of marketing research, 36*, 171-186.

Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of retailing, 85*(1), 1-14.

Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science, 45*(3), 377-401.

Jensen, M. C., & Heckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of applied corporate finance, 8*(2), 4-18.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69-96.

Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm—The problem-solving perspective. *Organization science, 15*(6), 617-632.

Palmer, A. (2010). Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *Journal of Services marketing, 24*(3), 196-208.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing, 18*(3), 5-14.

Simon, H. A. (1991). The architecture of complexity. In *Facets of systems science* (pp. 457-476). Springer, Boston, MA.

Tiwana, A. (2009). Governance-knowledge fit in systems development projects. *Information Systems Research, 20*(2), 180-197.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of*

marketing, 68(1), 1-17.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing, 85*(1), 31-41.

Windsperger, J. (2004). Centralization of franchising networks: Evidence from the Austrian franchise sector. *Journal of Business Research, 57*(12), 1361-1369.

オーラルセッション ― フルペーパー

企業理念浸透による企業ブランド価値の向上

― 企業理念浸透と企業ブランド価値に関する実証分析 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科
坂本 香織

要約

近年，インターネットの発達等の環境変化のもと，生活者は，商品・サービスの購買をする際に，商品・サービスの背後にある企業ブランドを通じてその企業の価値観や企業姿勢について意識した上で，意思決定をすることが増えている。このような中，企業は改めて企業ブランドを重視するようになっている。

同時に，企業は企業理念の浸透を重視するようになっている。企業は，従業員が企業理念を理解したうえで実践し，自社独自の魅力を顧客接点において伝えることが，企業ブランドの価値向上につながると暗黙裡に想定している。しかしながら，企業理念の浸透が企業ブランド価値の向上に結び付くことを示す実証研究は未だ存在しない。

本稿の目的は，「企業理念の浸透が企業ブランド価値の向上に結び付く」という仮説を実証研究により明らかにすることである。具体的には，新経営トップが就任後に，企業理念浸透を行っている会社と行っていない会社では，ブランド価値の変化に差が出るのかを，ブランドスコアのデータを使い検証した。この結果企業理念浸透を行っている会社と行っていない会社では，トップの就任時から2年後3年後に有意な差がでることを発見した。

キーワード

経営理念，行動指針，理念浸透

I. はじめに

企業ブランドへの関心が再び高まっている。本研究は「企業理念の浸透が企業ブランド価値の向上に結び付く」という仮説について，検証を行うものである。

日本におけるブランド経営への関心は1990年以降急速に高まった。背景として，恩蔵（2007）が言うように，物が豊富になり，数多くの市場で競争が激化してコモディティ化が進行するなか，「脱コモディティ化」が企業のマーケティング上の課題となったことがある。そこで，脱コモディティ化の手段としてブランド価値の構築と戦略的な活用・管理への関心が高まったのである（青木2014）。2000年代後半から，リーマンショックに端を発した景気後退に伴い，企業がブランディング活動を重視する傾向は一旦下火になったが，その後景気の回復に伴い，ブランディングの重要性が改めて認識されるに至っている（阿久津・勝村2016）。日経テレコンで「企業ブランド」をキーワードに検索した記事数の推移からも，この傾向は確認できる[1)]（図表1）

企業においてブランディングが改めて重視されるようになった要因は景気の回復だけではない。大きな要因として，企業と生活者の関係性の変化があげられる。21世紀に入ってからの世界経済は「サービスエコノミー」から企業が自社の価値観を顧客へ提供し，それが顧客の心に響くかどうかが重視される「エクスペリエンスエコノミー」に移行した。さらに，現在はコミュニティの中で企業と顧客が価値を共創していく「ソーシャルエコノミー」へとシフトが始まっている（阿久津ほか2012）。生活者は，インターネットやソーシャルメディアの発達によりさまざまな企業情報に簡単に接することができるようになった。とくに，ソーシャルメディアが発達したことで，企業と双方向のコミュニケーションを行ったり，ともに活動を行ったりすることも簡単になった。この結果，現在，生活者の多くは商品・サービスの購買をする際に，商品・サービスの背後にある「企業ブランド」を通じてその企業の価値観，企業姿勢について意識した上で，意思決定をすることが増えている。これにより，企業は改めて「企業ブランド」を重視するようになっている。

同時に企業は，企業理念を重視するようになっている。

日経テレコンを使いキーワードで「企業理念」をキーワードとして検索すると[2)]，「企業ブランド」の記事数同様，2000年代前半に増加し，リーマンショック後にやや減少した後再び増加するという動きを示しており，近年企業理念への関心が高まっていることがわかる。（図表2）企業理念は，企業の価値観を端的に表すものといえる。企業は，従業員が企業理念を理解し，企業理念に沿って行動し，企業の誠実な姿勢や顧客重視の姿勢，革新性を追求する姿勢など，自社独自の魅力を顧客接点において商品やサービス，従業員とのコミュニケーションを通じて伝えることが，企業ブランドの価値向上や業績の向上につながると暗黙裡に想定し，理念浸透活動を行っている。

しかしながら企業理念の浸透が，実際に企業ブランドの価値向上に結び付いているのかという点について実証研究は今だ行われていない。そこで本稿は「企業理念の浸透が企業ブランド価値の向上に結び付く」という仮説について実証研究により検討を行う。

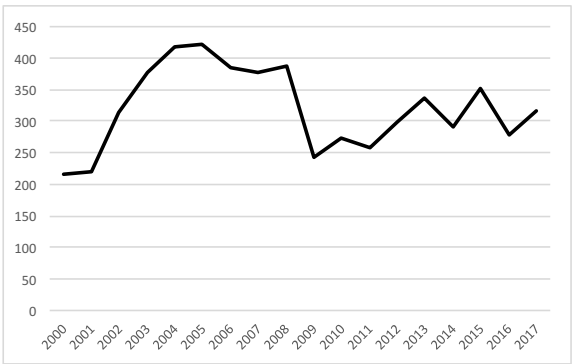
次の第２節では，企業理念の定義と内容について紹介し，続いて第３節で企業理念と企業ブランドに関する先行研究を紹介する。さらに第4節でデータを用いた実証分析の結果を報告し，第5節では考察と今後の課題をまとめる。

II. 企業理念の定義と内容

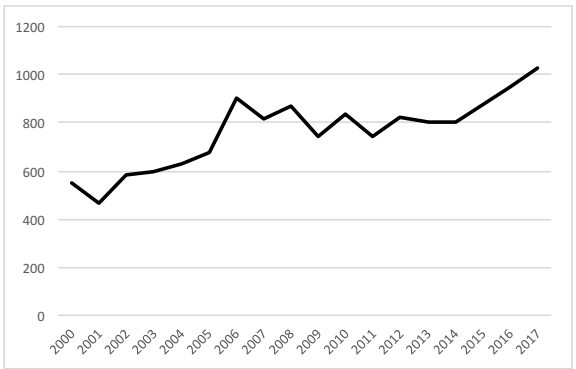
企業理念は経営理念，ミッションなどと呼ばれる場合もある。英語ではmission statementと呼ばれる。本稿ではこれらを含め企業理念という言葉を主に使う。久保・広田・宮島（2005）によれば，企業理念は「企業が事業を営む上での基本的な価値観，考え方を明文化したもの」である。企業理念は，企業の活動目的を明確にするとともに，経営者や構成員が意思決定や行動をする際の基準となるものということができる。

今回上場企業の中から実証研究を行う111社について，企業理念の内容を企業ホームページならびに社会経済生産性本部（2004）『ミッション・ビジョン経営』で確認した。図表3に武田薬品工業，カルビー，オリエンタルランド，オムロンの事例を示した。企業理念は企業が創業時等に定めた普遍的な価値観である。企業理念をさらに具体的にしたものとして，経営方針やビジョン，行動基準がある。社会環境の変化や企業の能力を考慮して企業理念を具体的な目標へと変換したものが経営方針やビジョンであり，企業理念を実行に移すために従業員がとるべき行動の基準を示しているのが行動基準である。企業理念，経営方針やビジョン，行動基準を総合して「企業理念体系」としている企業も多い。理念体系の中にあっても，企業理念が企業の価値観の最上位概念といえる。図表3の例にある通り，多くの場合，企業理念は，企業がどのような活動により，顧客や社会，従業員などのステークホルダーにどのような良きことをもたらすのかを明示している。また，多くの企業は，企業理念や企業理念体系をホームページや会社案

図表－1　「企業ブランド」記事数の推移



図表－2　「企業理念」の記事数の推移



内，統合レポートなどで対外的に発信している。

III. 先行研究のレビュー

1. 企業理念に関する先行研究

柴田（2013）によると，日本における企業理念の浸透に関する研究は 2000 年代に入り増加しており，1990 年代は理念が腑に落ちる浸透のメカニズムの探求から浸透方法，浸透策と企業のパフォーマンス（業績）の関係性の探求に移り，2000 年代後半から個々の組織成員に対する理念浸透を定性的・定量的に探った研究が増加し始め，現在は企業倫理・経営倫理や CSR の浸透への関心から企業理念の浸透を扱う研究が増加しつつある。

これらを分類すると大きく2つの研究があるといえる。田中（2013）によれば，1つは企業理念の存在や浸透方法と企業業績の関係を主に問うマクロレベルの研究である。もう1つは，成員に焦点を当て，どのような「要因」や「方法」が，浸透に影響を及ぼすのかを探ったミクロレベルの研究である。

企業理念の存在と企業業績の関係を検証したマクロレベルの研究として久保･広田･宮島（2005）がある。久保･広田・宮島は，企業理念を持ち，それをホームページで公表している企業（「企業理念をもつ企業」と呼ぶ）と，企

図表－3　企業理念の例

企業名	企業理念・経営理念	行動指針等
武田薬品工業	優れた医薬品の創出を通じて 人々の健康と医療の未来に貢献します。	私たちは，4つの重要事項について，その優先順位に 従って考え，行動や判断の基準とします。 1 常に患者さんを中心に考えます 2 社会との信頼関係を築きます 3 レピュテーションを向上させます 4 1，2，3を実現したうえで事業を発展させます
カルビー	私たちは，自然の恵みを大切に活かし， おいしさと楽しさを創造して， 人々の健やかなくらしに貢献します。	顧客・取引先から，次に従業員とその家族から， そして コミュニティから，最後に株主から 尊敬され称賛され，そして愛される会 社になる。 ＜行動基準＞ 1 法令および社会規範などの遵守 2 お客様本位の徹底 3 従業員の尊重 4 公平かつ公正な関係の構築 5 環境・資源の保全・保護 6 地域社会への貢献 ※見出しのみ，本文は割愛
オリエンタルランド	自由でみずみずしい発想を原動力に すばらしい夢と感動 ひととしての喜び そしてやすらぎを提供します。	＜行動指針＞ 1 探求と開拓 2 自立と挑戦 3 情熱と実行 ※見出しのみ，本文は割愛
オムロン	われわれの働きでわれわれの生活を向上し より良い社会をつくりましょう	＜Our　Values＞ ・ソーシャルニーズの創造 私たちは世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。 ・絶えざるチャレンジ 私たちは，失敗を恐れず情熱をもって挑戦し続けます。 ・人間性の尊重 私たちは，誠実であることを誇りとし，人間の可能性を 信じ続けます。

業理念を持たない，あるいはホームページで公表していない企業（「経営企業をもたない企業」と呼ぶ）のROAと従業員1人あたり賃金の15年間平均値を比較し，ROA，1人あたり賃金の平均値ともに，企業理念のある企業のほうが企業理念のない企業より優位に高いことを示した。そして「日本においては企業理念が成員のコントロールに貴重な役割を果たし，そのパフォーマンスを向上させている可能性を示唆するものである」としている。

企業理念浸透にあたり，どのような「要因」や「方法」が，浸透に影響を及ぼすのかを探ったミクロレベルの研究として髙（2010）がある。髙は，製造業A社およびB社の従業員を対象に企業理念の浸透に関するアンケート調査を実施し，企業理念の浸透を①企業理念の「行動への反映」②企業理念の内容についての「認識」③企業理念への「共感」という3つの次元に分けたうえで，企業理念の浸透がどのようなメカニズムで従業員のパフォーマンスを向上させるかについて検証を行っている。そして，結果として「企業理念の浸透が，職務関与や革新指向性を通じて，従業員のパフォーマンスを向上させる」ことを導き出している。また，理念浸透に影響を与える要因としては「組織施策」（理念研修等）が「認識」に，「上司の理念に対する姿勢」が「行動反映」や「共感」に影響を及ぼすことを明らかにし，「上司の企業理念に対する姿勢」の重要性を述べている。

これらの既存研究を踏まえると，企業理念の存在や浸透が従業員のパフォーマンスに影響を与え，従業員のパフォーマンスが企業業績に結び付いているということが考えられる。

2. 企業理念と企業ブランドに関する既存研究

企業理念と企業ブランドの関係性について，直接の関係性を実証する研究はほとんど行われていないが，企業理念と企業ブランドの関係を示唆する研究として，以下のようなものがある。

Aaker（2004）は，企業ブランドの役割について，①影響力の強いドライバーの役割を持つマスター・ブランドになる可能性を持つ②製品を背後から支える，機能的情緒的に作用するエンドーサーとなることができる③ステークホルダーに対して持株会社を代表することができる，という3つがあると述べている。さらに企業ブランドのユニークで影響力のある特性は，それが企業の組織を反映しており，豊かな伝統，資産と組織能力，価値観と優先順位，社会貢献等を含む組織的な要素を持つ，としている。つまり，企業ブランドには企業の「価値観」が反映されていることを示している。

Stengel（2011）は，グローバルなブランドの中から2001年～2011年の10年間で成長を遂げ，かつ顧客の忠誠度が高いブランドを独自指標によって50抽出し「ステンゲル50」とした。そして「ステンゲル50」のブランドがいずれも高次の理念を持つこと，さらに50のブランドのブランドリーダーは，ブランド理念を軸に企業文化を育んでいること，ブランド理念を社内外に発信していること，ブランド理念に沿って顧客体験を提供しているということを明らかにした。「ステンゲル50」のブランドは企業ブランド，事業ブランド，製品ブランドが混在するが，「企業ブランド」の「ブランド理念」とは，まさに企業理念のことであり，ステンゲルの研究からは，企業理念が企業ブランド価値向上に結び付いているという解釈をすることができる。

IV. 企業理念浸透と企業ブランドに関する実証分析

1. 分析の目的とデータの概要

先行研究のレビューの通り，企業理念の浸透と企業ブランド価値には関係性があることが推定される。しかしながら，関係性についての実証研究は行われてきていない。そこで「企業理念浸透行うことが企業ブランド価値向上に結び付く」という仮説について，上場企業のデータを使い実証分析を行う。

実証分析を行うにあたり，「企業理念の浸透」を行っているか否かかという点をどのように判断するかが課題とな

る。高（2010）の研究では，理念浸透に影響を与える大きな要因として「上司の理念に対する姿勢」があげられている。よって今回，企業が理念の浸透を行っているかどうかを判断する指標として，企業トップが，企業ホームページのトップメッセージの中で企業理念について語っているかについて調査を行い，「企業理念の浸透」をしている企業，していない企業の判断基準とした[3)]。経営トップ自らが理念について語っている企業は，社内においても浸透活動を行っていると想定することができるためである。

企業ブランド価値の評価指標としては，データソースとして株式会社日経リサーチの『ブランド戦略サーベイ』の2008年～ 20017年の調査データを入手し，利用した。『ブランド戦略サーベイ』は，毎年各業種の代表企業約500社～ 600社（ブランド）について，コンシューマー，ビジネスパーソンそれぞれにインターネット調査を行い，ブランドに対する評価をスコア化しているものである。サンプルサイズは，年やブランドによってやや異なるが，コンシューマーについては約700サンプル，ビジネスパーソンについては2008～ 2015年が約300サンプル，2016 ～ 2017年は約700サンプルを対象としている。

調査結果を示すブランド価値の評価指数としては総合PQ（Perception Quotient＝知覚指数），コンシューマーPQ，ビジネスパーソンPQがある。コンシューマーPQは「自分必要度」「独自性」「愛着度」「ブランドプレミアム・価格プレミアム」「推奨意向」の5つの評価項目から構成されており，ビジネスパーソンPQは「ビジネス有用度」「独自性」「企業魅力度」「ブランドプレミアム・価格プレミアム」「推奨意向」の5つの評価項目から構成されている。（図4）『ブランド戦略サーベイ』調査ではまず，コンシューマーとビジネスパーソンそれぞれの評価5項目のスコアを測定し，それに基づいてコンシューマーのPQとビジネスパーソンのPQを算出している。さらにこれらを統合して総合PQのスコアを導き出しているものである。

総合PQ，コンシューマー PQ，ビジネスパードンPQのスコアは，500を平均とした偏差値表示である。例えば，2017年の企業の総合PQのスコアは219 ～ 763の範囲で分布する。また，コンシューマー PQとビジネスパーソンPQを構成するそれぞれの5項目については5段階評価による%表示である。例えば，2017年のコンシューマーの「自分必要度」スコアは2.4 ～ 76.1(%)の範囲で分布する。

『ブランド戦略サーベイ』は毎年実施されているが，調査対象となる企業（ブランド）の一部には変更があるため，上場企業で2008年～ 2017年の10年間継続して調査対象となっている企業を抽出したところ対象企業数は296社となった。非上場企業でも，純粋持株会社の主たる事業子会社であり，上場会社とブランドが同一である企業は抽出の対象とした。（例えば，三菱UFJ銀行は，純粋持株会社三菱フィナンシャルグループの主たる事業子会社であるので抽出した。）さらに，調査において経営トップの就任年を起点としてそこから3年間のブランドスコアの変化を調

図表－4　『ブランド戦略サーベイ』評価指標

総合PQ：コンシューマー PQ，ビジネスパーソンPQを統合して算出	

コンシューマー PQ：以下の5項目をもとに評価	
自分必要度	自分にとってどの程度必要と感じるか
独自性	他の企業とは違う独自性を感じるか
愛着度	その企業にどの程度愛着を感じるか
プレミアム ブランド / 価格	どの程度他の会社と価格の差があっても， その企業製品・サービスを購入したいか
推奨度	どの程度「ほかの人に薦めたい」と思うか

ビジネスパーソンPQ：以下の5項目をもとに評価	
ビジネス有用度	仕事にどの程度役立つか
独自性	他の企業とは違う独自性を感じるか
企業魅力度	その企業にどの程度愛着を感じるか
プレミアム ブランド / 価格	どの程度他の会社と価格の差があっても， その企業製品・サービスを購入したいか
推奨度	どの程度「ほかの人に薦めたい」と思うか

（出所）日経リサーチ社の『ブランド戦略サーベイ』パンフレットをもとに筆者作成。

査するため，2008年1月1日から2014年12月31日までに代表者の交代があった企業で，かつホームページでのトップメッセージを調査する必要性から，現在も同じトップが在任中の企業を調査対象として抽出した。この結果調査対象企業数は111社に絞られた。

2. 分析結果

(1) 企業理念浸透有無によるブランド価値の変化の差

サンプルの111社について，企業トップがホームページで企業理念について言及しているかどうかによって，「理念浸透有り群」「理念浸透無し群」に分類をした。その結果「理念浸透有り群」は48社，「理念浸透無し群」は63社となった。この2群について，トップの就任年から3年後のブランドスコアの変化値を比較した。3年間の変化値とは，2008年にトップが就任した企業の場合は3年後の2011年のブランドスコアから2008年のブランドスコアを引いた数値で，同様に2009年にトップが就任した企業の場合は3年後の2012年のブランドスコアから2009年のブランドスコアを引いた数値としている。比較対象とするブランドスコアは，総合PQ，コンシューマーPQとそれを構成する5項目，ビジネスパーソンPQとそれを構成する5項目とした。

この結果「理念浸透有り群」の企業が，「理念浸透無し群」の企業に比べて，経営トップ就任後3年後のブランドスコアの変化値が有意に高いことがわかった。（図表5）

具体的には，総合PQ，ビジネスパーソンPQ，ビジネスパーソンPQを構成している「推奨度」の3年間の変化値は，1%水準で有意な差があり，コンシューマーPQならびにビジネスパーソンPQを構成している「ビジネス有用度」「ブランドプレミアム」のスコアの3年間の変化値は，5%水準で有意にな差があることがわかった。有意な差がある項目はすべて「企業理念浸透有り群」の変化値の平均＞「企業理念浸透無し群の変化値」の平均である。総合PQでは変化値の平均に14.120の差が，コンシューマーPQでは8.927の差が，ビジネスパーソンPQでは19.741の差があった。ちなみに，111社の現在のトップの就任年度時点のブランドスコア平均は「企業理念浸透有り」群で533.81，「企業理念浸透無し」群で519.13であり，有意な差は見られなかった。よって経営トップ就任後の3年間の活動によりブランドの変化値に差が生じていると考えられる。

同様にトップ就任から2年後の変化値について「理念浸透有り」群「理念浸透無し」群で比較を行った。すると，2年後は総合PQ，ビジネスパーソンPQとビジネスパーソンPQを構成している「ビジネス有用度」「推奨意向」のスコアの2年間の変化値が，5%水準で有意に高いことがわかった。総合PQでは変化値の平均に9.57の差が，ビジネスパーソンPQでは13.87の差があった。コンシューマーPQならびにコンシューマーPQを構成する項目では，有意な差は見られなかった。

同様にトップ就任後1年後のブランドスコア変化値には，いずれの項目も5%水準ならびに10%水準でも，有意な差がみられなかった。

以上の分析結果から，経営トップが就任時から理念浸透を意識して行うことにより，徐々に従業員に理念に沿った行動様式が生まれ，その結果企業ブランド価値が年々向上しているのではないかと考えられる。また，コンシューマーより，ビジネスパーソンのブランド評価が高まるのが早いは，企業の情報に接する機会がコンシューマーに比べビジネスパーソンのほうが多いため，先に企業の行動や商品・サービス等の変化を察知しやすいためと考えられる。

V. 考察と今後への課題

本稿の目的は，「企業理念の浸透活が企業ブランド価値を高めることに有効である」という仮説について検証することであった。検証の結果以下の3点の発見事項があった。

第1に，新しいトップの就任以降の企業理念の浸透の有無によって，企業ブランド価値の変化に差があることがわかった。企業ブランドスコアの変化値は「企業理念浸透有り」群＞「企業理念浸透無し」群となり，「企業理念浸透有り」群のほうが新トップ就任後のブランドスコアの変化

図表－5　経営トップ就任から3年後のブランドスコアの変化値の差

		企業数	ブランド変化値平均	差	有意確率
総合PQ	理念浸透無し	63	0.44	14.118	0.001**
	理念浸透有り	48	14.56		

		企業数	ブランド変化値平均	差	有意確率
コンシューマー PQ	理念浸透無し	63	0.032	8.927	0.020*
	理念浸透有り	48	8.958		
自分必要度	理念浸透無し	63	−2.859	0.661	0.286
	理念浸透有り	48	−2.198		
独自性	理念浸透無し	63	−2.983	0.678	0.369
	理念浸透有り	48	−2.304		
愛着度	理念浸透無し	63	−2.863	0.228	0.755
	理念浸透有り	48	−2.635		
ブランドプレミアム	理念浸透無し	63	0.735	0.875	0.789
	理念浸透有り	48	1.610		
価格プレミアム	理念浸透無し	63	0.189	0.107	0.271
	理念浸透有り	48	0.296		
推奨意向	理念浸透無し	63	−1.044	0.436	0.415
	理念浸透有り	48	−0.608		

		企業数	ブランド変化値平均	差	有意確率
ビジネスパーソンPQ	理念浸透無し	63	0.571	19.741	0.003**
	理念浸透有り	48	20.313		
ビジネス有用度	理念浸透無し	63	−2.157	1.634	0.017*
	理念浸透有り	48	−0.523		
独自性	理念浸透無し	63	−2.865	1.128	0.171
	理念浸透有り	48	−1.738		
企業魅力度	理念浸透無し	63	−1.797	−0.224	0.718
	理念浸透有り	48	−2.021		
ブランドプレミアム	理念浸透無し	63	−1.013	2.044	0.050*
	理念浸透有り	48	1.031		
価格プレミアム	理念浸透無し	63	−0.381	0.562	0.157
	理念浸透有り	48	0.181		
推奨意向	理念浸透無し	63	−3.051	2.332	0.001**
	理念浸透有り	48	−0.719		

＊<0.05　＊＊＜0.01。N=111。

値平均が高い。

第2に，企業理念浸透によるブランドスコアの変化値の差は，新トップの就任後すぐ現れるわけではないことがわかった。1年目は差が見られず，2年目3年目と，年を追うごとに有意な差のある項目が増える。また総合PQの変化値の平均の差も大きくなる。

第3に，新しいトップの就任以降の企業理念の浸透の有無により企業ブランドの評価に差が出るのはコンシューマーよりビジネスパーソンのほうが先であることがわかった。また，2年後3年後にはビジネスパーソンのほうが，コンシューマーより多くの項目で，企業ブランドに対する評価に差が出ている。

以上の結果からは，仮説で設定した「企業理念の浸透活が企業ブランド価値を高めることに有効である」とい仮説が一定程度検証できたといえる。企業理念は，従業員への浸透を経て従業員のパフォーマンスにつながり，外部に影響を与えていくため，すぐには変化をもたらさないが2年～3年の期間で，プラスの効果をもたらすと考えられる。

同時に本稿では，今後この分野の研究をさらに進めていくうえで，課題も残している。第1に，新社長就任前の企業理念の浸透の有無については，ホームページや資料上では判断できないため，今回の実証実験では考慮されていない。新任社長が理念浸透を行ったとしても，以前の社長も浸透を行っていたなどのケースも考えられるため，今後さらに新任トップの就任前後の状況を比較する必要がある。

第2に，今回の実証分析は「ホームページのトップメッセージでの理念発信の有無」をもとに分析を行ったものであるため，どのような浸透活動が，企業ブランドの価値に結び付くのかについては明らかにできていない。今後企業の理念浸透活動にあたっては，どのような理念浸透活動が，企業ブランド価値に影響を及ぼすのかを特定していくことも今後の課題である。

多くの企業にとって，メディアや顧客との関係性の変化の中で，差別化の源泉となる企業ブランドの向上に関するさらなる知見の蓄積は不可欠である。今後，今回の実証分析の結果を踏まえ，事例研究などを併用するなどして，どのような企業理念浸透活動が企業ブランド価値やその構成要素に影響を及ぼすのかについて，具体的な知見を加えていく必要がある。本稿はそういた研究の第1歩である。

注

1) 日経テレコンを利用。各年の1月1日～ 12月31日までを検索期間として設定。検索媒体は日経テレコン収載の全国紙（朝日新聞，産経新聞，日本経済新聞，毎日新聞，読売新聞），ビジネス紙（日経ビジネス，週刊ダイヤモンド，週刊東洋経済，エコノミスト），地方紙，専門紙を対象とした。
インターネット媒体は含めていない。

2) 調査対象は1と同様。

3) 調査対象は企業ホームページ。採用ホームページ等が別建てなどある場合も企業ホームページで判断した。
理判断基準は経営トップがトップメッセージで理念そのものについて内容を示して触れているかどうか。
最上位概念である「企業理念」「経営理念」「ミッション」などを対象とした。「経営方針」「ビジョン」「行動基準」は含めていない。トップメッセージがない会社は「理念浸透なし」として判断。

引用文献

恩蔵直人（2007）『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣。

田中洋・青木幸弘・阿久津聡・久保田進彦・萩原雅之・上田雅夫・余田拓郎・松下光司・小林哲・陶山計介・足立勝・徐誠敏・本庄加代子（2014）『ブランド戦略全書』有斐閣。

阿久津聡・勝村史昭（2016）「組織力強化プロセスとしての 企業ブランディングとその効果」『マーケティングジャーナル』第36巻第1号，5-26頁。

阿久津聡・谷内宏之・金田育子・鷲尾常平（2012）『ソーシャルエコノミー――和をしかける経済』翔泳社。

久保克行・広田真一・宮島英昭(2005)「日本企業のコントロールメカニズム：経営理念の役割」『季刊 企業と法創造』第4号，113 -124頁。

柴田仁夫（2013）「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』第10号，27-38頁。

社会経済生産性本部（2004）『ミッション・ビジョン経営』。

田中雅子（2013）「経営理念浸透と内容表現―探索的試論」『Tezukayama RIEB Discussion Paper』No.01。

高巌（2010）「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか―経営理念の浸透に関する調査結果をもとに―」『麗澤経済研究』第 18 巻第 1 号, 57-66 頁。

Aaker, D.A.（2004）Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity（阿久津聡訳『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社）.

Stengel, J.（2011）『GROW : How Ideals Power Growth and Profit at the World's 50 Greatest Companies』Crown Publishing Group.

川名周解説・池村千秋訳（2013）『GROW 本当のブランド理念について語ろう』阪急コミュニケーションズ。

オーラルセッション ― フルペーパー

日本のマネジメントファッションの流行に関する考察

― 環境経営を事例として ―

武庫川女子大学 教授
高橋 千枝子

要約

マネジメントファッションとは流行性を持った経営手法のことであり,生成・普及・衰退という流行プロセスを持ち,ビジネスメディアやマネジメントグル,ビジネススクール,コンサルティングファーム等のファッションセッターによって広められる。本稿では1980年代迄の日本では知識移転におけるコンサルティングファームやビジネススクールの役割が小さかったことを指摘し,それ以降に流行したマネジメントファッションとして「環境経営」を取り上げ,日本独自のMFの流行プロセスを考察した。結論としてマスメディアとアカデミックだけでなく,協会団体と大企業のオウンドメディア（紙媒体）も環境経営の流行に一定の役割を果たしたことが明らかになった。またコンサルティングファームやビジネススクールなどのセミアカデミックの役割は小さく,日本のMFの流行の特徴といえる。

キーワード

マネジメントファッション,流行プロセス,コンサルティングファーム,環境経営

I. はじめに

TQM,リエンジニアリング,バランススコアカード,ISO,BPR,CSRなど,これまで多くの経営手法が生み出され,企業はその経営手法を導入してきた。これら経営手法はビジネスシーンに登場した後,多くの企業に普及し,衰退または沈静化していく。そして新たな経営手法が登場し,同じような普及プロセスをたどる。こういった流行性を持った経営手法はマネジメントファッション(Management Fashion,以下MF)と呼ばれる(Abrahamson, 1991, 1996)。MF研究の第一人者であるAbrahamson(1996)は,MFを「特定の経営手法が合理的な経営の進歩を導く相対的に一過性な集合的信念」と定義している。つまり企業が導入することで経営改善・企業成長などにつながる流行性のある経営手法といえる。

本稿では,日本のMFの流行プロセスは,米国事例を中心とした先行研究とは異なるのではという仮説のもと,「環境経営」を事例として,日本独自のMFの流行プロセスを考察している。

II. 先行研究

1. ファッションサイクル

MFの流行プロセス研究は,服飾の流行をファッションサイクルとして捉えた1920年代まで遡る（大塚, 1975）。Nystrom(1928)は一定期間のネック・ラインのファッションの動きのグラフから一般的なサイクルを導き出し,全てのファッションは上昇・拡大・極点・減退という波状のカーブを描くとしている。新しいネック・ラインが登場した当初は少人数がそれを採用し,その後他の人達が模倣し始め,その後多くの人が採用していく。この時点で初期に採用した人達は関心を失い,次（のネック・ライン）に関心を移していく。そして徐々に人々の関心が薄れ,波状のカーブを描き消滅していく。

このような新たに生まれたファッションの採用者の広がり,つまりファッションの社会的伝播過程を説明する理論として,滴下理論(Trickle-down Theory),水平理論(Trickle-cross Theory),ボトム・アップ理論(Bottom-up Theory)がある（大塚1975）。滴下理論(Trickle-down

Theory)とは,社会階層の上位階層があるスタイルを採用すると,まさに滴が落ちるように低い階層へ広がりファッション化していく。その前提として,低い階層グループはより上の階層と同じくありたいという願望があり,一方,上位階層はより下位階層から区別したいという意識をもっている。そして上位階層はいったんより下位階層に拡大すると,もはやそのスタイルに興味を示さなくなる。つまり上位階層との同一化願望および下位階層との区別意識によってファッションが広まるとしている。次の水平理論(Trickle-cross Theory)とは,滴下理論のように垂直的拡大ではなく,同じ社会階層内のグループ内で水平的に広がるとしている。最後のボトム・アップ理論(Bottom-up Theory)は,あるスタイルはまず下位階層によって受け入れられ,次に上位階層に波及して,最後に中間階層に流れるというものである。

この3つの理論は初期採用者が上位階層か下位階層か階層問わない等の違いがあるが,初期採用者すなわちファッションリーダーが新しいスタイルをいち早く取り入れ,フォロワーが追随していく構造は同じである。大塚(1975)は,誰もがマスメディアで情報を入手できる時代以前は,高い社会階層の人達(貴族や有名な実業家,皇室関係者,テレビスター,映画スター,政治家等)が身につける服飾が注目され,ファッションリーダーの役目を果たしてきたが,現在は有名人ではなくあらゆる階層から生まれたファッションリーダーからフォロワーへと拡大すると指摘している。Kats and Lazarsfeld(1955)は,ファッションリーダーは新しいスタイルに関する情報を多くはマスメディアを通じて得ていると指摘した。つまり新しいサイクルはマスメディアを通じてオピニオンリーダー(ファッションリーダー)へと流れ,さらにフォロワーへ流れるとしている。

2. マネジメントファッションの流行プロセス

(1) マネジメントファッションとファッションセッター

Abrahamson and Fombrun(1994) はイノベーションの普及プロセスとしてTrickle-down process, Trickle-up process, Trickle-around process[1)]の三つをあげ,MFはTrickle-down processによって普及すると指摘している。高い名声を持つ組織(以下,高名な組織)が最初に新たな経営手法を採用し,次に高い名声を持たない組織が高名な組織を模倣する為にその経営手法を採用する。そして高名な組織は下位組織と差別化する為に新たな経営手法を採用する。高名な組織とは大企業や著名企業,高い名声を持たない組織はそれ以外の中堅中小企業と言い換えてよいだろう。つまりMFの流行プロセスは大企業や著名企業から,滴が落ちるように中堅中小企業へ広がるとされる。

MFの流行プロセスは服飾ファッションの流行プロセスと同様といえるが,大きく異なるのは登場するプレイヤーである。服飾ファッションの場合,開発者(デザイナー等)と消費者(ファッションリーダーやフォロワー),マスメディアである。開発者が創り出し,マスメディアが取り上げ,ファッションリーダーからフォロワーへと浸透していく。MFの場合,供給側のプレイヤーが複数存在している。Abrahamson(1996)はMFの登場プレイヤーをファッションセッター(fashion setter,以下FS)と呼び,コンサルティングファーム,マネジメントグル[2)],ビジネスマスメディア,ビジネススクールをあげている。これらFSは企業のマネージャーの緊急かつ共通の課題ニーズをいち早く感知し,最前線の経営手法を巧みな言葉で表現し,マネージャーやステイクホルダー達に普及させていく。有名な事例では,米国の学者かつコンサルタントであるエドワーズデミングはTQC(統合的品質管理手法)を,戦略コンサルファームのボストンコンサルティンググループはPPM(プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)を生み出し浸透させてきた。

(2) マネジメントファッションと出版メディア

新たな経営手法を普及させるゲートキーパーはマスメディア(出版メディア)である(Hirsch1972)。経営手法の特徴を訴求しながら最新の経営手法として多くの人々の関心を引き付けることができる。あるFSはオウンドメディア(自社所有媒体)を通じて巧みな言葉で経営手法を普及させ(例えば戦略コンサルファーム・マッキンゼーの「マッキンゼークオータリー」等),マネジメントグルは書籍出版を通じて新たな経営手法を浸透させた。

Abrahamson and Fairchild (1999) は ,QC(Quality Circle)を取り上げ , データベース（ABI Inform）の QC に関する記事数を測定することで , 多様な出版メディアがどのように経営手法を普及させてきたか ,MF のライフサイクルについて分析している。出版メディアとして , アカデミックジャーナル , 著名出版物（ビジネスウイーク等）, セミアカデミックジャーナル（ハーバードビジネスレビュー等）の 3 分類を示している。MF のライフサイクルを時間軸と掲載記事数とのグラフで描くと , 左右対称ではない釣り鐘型（bell shape）になるが , 異なる出版メディアがそれぞれ異なるライフサイクルのため生じるとしている（Abrahamson, 1991）。

QC が 1967 年に初めて出版メディアに取り上げられてから ,1977 年に大きく取り上げられるまで長い潜伏期間（つまり出版メディアに取り上げられない期間）があった。その後 , 数多くのメディアに取り上げられ ,1982 年に記事数は頂点（最大）となり , すぐに記事数は緩やかに減少していく。QC 以外の MF（Job enrichment,TQM,BPR）でも年数の違いはあるものの , いずれも一定の潜伏期間があり , 短い頂点期間の後 , 緩やかに下がり続けていく。出版メディアの順序としては , 初期は著名出版物が QC を数多く取り上げるが ,82 年の頂点後は記事数が急減していく。一方 , セミアカデミックジャーナルとアカデミックジャーナルはむしろ 82 年の頂点後も継続して QC を取り上げている。つまり成長期においては著名出版物が大きな役割を果たし , 減少期においてはセミアカデミックジャーナルやアカデミックジャーナルが大きな役割を果たしていることがわかる。

David and Strang(2006) は TQM(Total Quality Management)を取り上げ , その普及プロセスにおいて出版メディアだけではなく , 各プロセスにおけるコンサルティングファームのタイプ , そして TQM を取り入れる組織の特徴等について分析している。出版メディアの順序は , 前述の QC 同様に一定の潜伏期間があり , 一気に著名出版物で取り上げられブームとなり , ブーム後は実践家やアカデミックコミュニティで技術的な議論が継続していく。MF の流行にコンサルティングファーム（コンサルタント）の役割が大きいことを指摘し , プレブーム期は中小コンサルファーム , 品質管理専門家やグル , ブーム期は大手コンサルファームや総合ファーム , プレブーム期は中規模コンサルファームや専門ノウハウを持った専門家が中心になるとしている。

III. 問題意識

先行研究では MF の流行プロセスにおいて ,MF を広める FS の存在 , 出版メディアおよびコンサルティングファームの役割の重要性が明らかにされた。しかし先行研究は米国事例が中心であり , 日本の MF の流行プロセスとは異なっているのではないか。高橋（2017）は , 日本企業がいわゆる科学的管理手法を取り入れる際 , 民間コンサルティングファームではなく公的法人格コンサルティング組織[3)]を活用したり , 従業員を講習や研修に行かせることで社内専門家を育成し , 彼らに指導させるという自前での知識移転方式が中心だったことから , 経営手法の浸透において（民間）コンサルティングファームの役割は小さかったことを指摘している。また欧米で戦略系コンサルティングファームによって M 型組織や分権型組織が多くの組織に導入された時期も , 日本でのコンサルティングファームによる導入事例は極めて少なかった。その背景には前述の知識移転の自前主義という日本企業の特殊性以外に , コンサルタント候補の輩出プールであるビジネススクール市場の未成熟さや終身雇用制度による人材流動の硬直性がある。つまり日本の MF の流行プロセスにおいて FS としてのコンサルティングファームの役割は小さく , 米国のそれとは異なる独自性があるのではという問題意識がある。ただし高橋（2017）が指摘したコンサルティングファームの役割が小さかった時期は 1980 年代までであり[4)], それ以降は分析されていない。

よって本稿では ,1980 年代以降を対象期として , 日本の MF の流行プロセスは , 米国事例を中心とした MF の流行プロセスの先行研究とは異なり ,FS としてコンサルティングファームの役割は小さく , 日本独自の MF の流行プロセスがあるのか否かについて考察する。

IV. 研究アプローチ

1. 分析対象とするマネジメントファッション

分析対象とするMFの条件として,一過性の流行[5]ではなくプレブーム・ブーム・バスト期からなるライフサイクルがあること,1980年代以降に流行したものであること,あらゆる企業にとって関連性があり採用可能性のある経営手法であること,とする。分析対象とするMFを抽出するために『現代用語の基礎知識2017』(自由国民社)の「経営」項目に記載された用語を元リストとした。同書を選択した理由として,百科事典ではなく新聞雑誌やWEBなどを賑わせた流行性のある用語を掲載していること,最新刊(2017年度)に掲載していれば今現在でも一定の流行性が続いている用語とみなせること,の2点である。近年,新聞雑誌やWEBでよく見られた経営用語として,ワークライフバランスやダイバーシティ,健康経営,AIなどがあるが,経営用語としてまだ新しく,プレブーム・ブーム・バスト期からなるライフサイクルを経ていないため分析対象からは外れる。条件を満たす経営用語を絞り込み,「環境経営(environment management, eco management)」を選択した。環境経営とは環境負荷を減らす企業活動によって持続的な成長を図る経営スタイルであり,業種業態,企業規模,上場非上場関係なく,あらゆる企業に関連性がある。詳細は後述するが,プレブーム・ブーム・バスト期からなるライフサイクルを経ている。

2. 分析データ

本稿の問題意識は「日本のMFの流行プロセスは,米国事例を中心としたMFの流行プロセスの先行研究とは異なり,FSとしてのコンサルティングファームの役割は小さく,日本独自のMFの流行プロセスがあるのか否か」である。よって分析対象MFである環境経営がどんなFSに,どれだけ取り上げられたか,時系列で把握する必要がある。先行研究(Abrahamson et al., 1996; David et al., 2006)では,データベースから経営手法に関する記事の出現数を測定している。出所としては,書籍,新聞記事,雑誌記事,学術論文等があるが,日本国内の刊行物であること,出版メディアとして,著名出版物,セミアカデミックジャーナル,アカデミックジャーナルを漏れなく把握する為に,国立国会図書館サーチ(NDL Search)結果を元データとする[6]。国立国会図書館は日本国内で出版されたすべての出版物を収集・保存する日本唯一の法定納本図書館である為,分析データの収集先としては適当である。資料種別としては書籍,記事・論文,児童書,レファレンス情報,デジタル情報,立法情報が含まれる。ただし日刊新聞の記事は分析データには含まない。新聞社が提供するデータベースとして日経テレコン等があるが,過去に遡って検索できる期間が限られ,新聞社データベースによって検索期間も異なる為,同一条件で分析データを取得できない為,分析データからは外している。また近年は書籍や雑誌などの紙媒体ではなくWEBでの情報伝達も増えており,Googleトレンドで WEBでの検索頻度を時系列で調べることができる。しかし最も過去に遡れるのが2014年であり,プレブームからのファッションサイクルを追うことはできない為,分析データからは外している。

分析データとしては,日刊新聞記事およびWEB検索を除く,日本国内で出版された書籍,記事,論文とする。国立国会図書館サーチ結果のタイトルを手掛かりに,明らかに「環境経営」と関係のないものを省き,媒体分類別とFS分類別で分類し,年毎の出現数を測定した。尚,分析期間は2017年までとした。媒体分類は先行研究を参考に,①マスメディア書籍,②マスメディア雑誌,③セミアカデミック,④アカデミック,⑤企業,⑥協会団体,⑦政府の7分類とした。先行研究ではマスメディア,セミアカデミック,アカデミックの3分類が中心であったが,分析データを見ていくうちに企業独自の刊行物(広報誌や自社レポート)や協会団体の刊行物,政府の刊行物といった,いずれにも所属しない媒体が一定件数見られた為,媒体分類に加えた。FS分類は,先行研究および前述の媒体分類を参考に,①コンサルティングファーム・シンクタンク,②マスメディア,③ビジネススクール,④マネジメントグル,⑤アカデミック,⑥企業,⑦協会団体,⑧政府の8分類とした。尚,アカデミック(大

学機関）が刊行するもので明らかに「ビジネススクール」と判断できないものはアカデミックにカウントした。尚，分析データを見ていくうちにコンサルティングサービスも提供しているシンクタンクの記事が一定数見られた為，①コンサルティングファーム・シンクタンクにカウントした。つまり各記事（書籍・論文含む）は媒体分類とFS分類の二つの分類を持つことになる。

V. 分析結果と考察

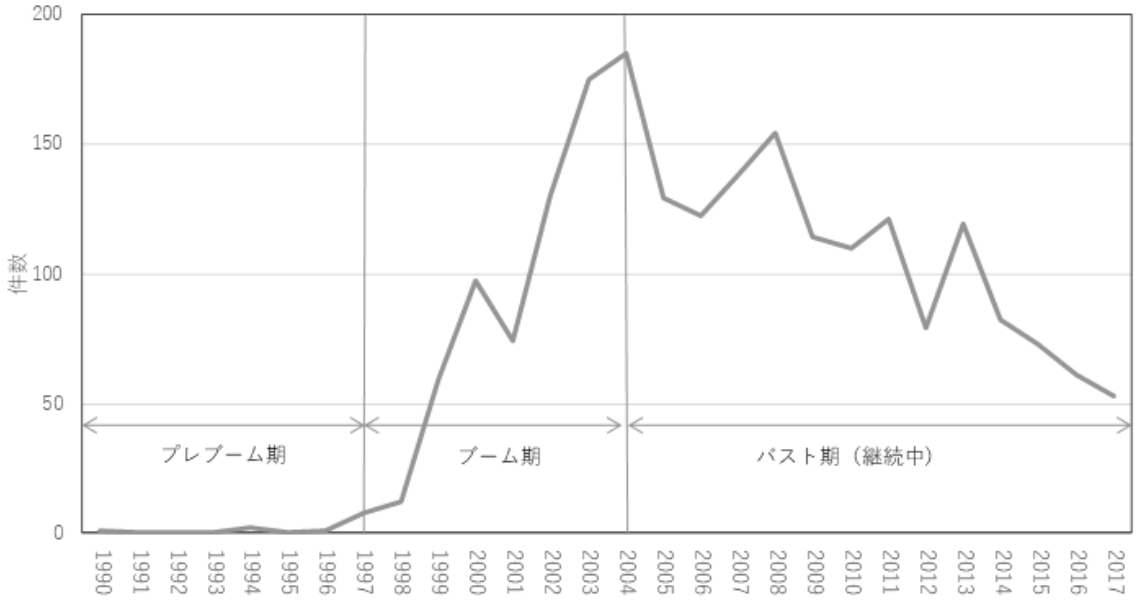
1. 環境経営の流行プロセス

(1) 環境経営のファッションサイクル（全体傾向）

分析データ（出現総数）の年別推移より，環境経営のファッションサイクルを考察する。環境経営が初めて取り上げられたのは1990年[7]であり，殆ど取り上げられない時期が続いた後，1998年から急速に件数が増え始め，2004年に頂点（最大件数）となり，その後は緩やかに件数が減少している。これをファッションサイクル（プレブーム期，ブーム期，バスト期）に分類すると，プレブーム期は1990年～1996年，ブーム期は1997年～2004年，バスト期は2005年～2017年[8]となる（図1）。1990年に初めて環境経営が取り上げられたのは，日経リサーチ（日本経済新聞社）による「環境経営度調査報告書」である。その後もアカデミック論文やセミアカデミックレポートがいくつか刊行されたが，1997年からバスト期に入った背景には，1992年にブラジルで開催された国連地球サミットをはじめとして環境と開発への取り組みに関する国際機運の高まりがある。それを契機として1996年にISO14001（環境マネジメントシステム）が制定[9]され，環境影響度が大きい大企業が注目したこともあり，一気にブームへとつながった。

先行研究ではMFのファッションサイクルは釣り鐘型(bell-shape)を描き，一定の潜伏期間（プレブーム）の後，短い期間で一気にブームとして頂点を極め，時間をかけながら緩やかにブームが落ち着いていくとされた。環境経営においても，先行研究と同様に釣り鐘型を描き，一定の潜伏期間後（7年間），短い期間で頂点を極め（8年間），緩やかにブームが落ち着いている。

図1　環境経営のファッションサイクル



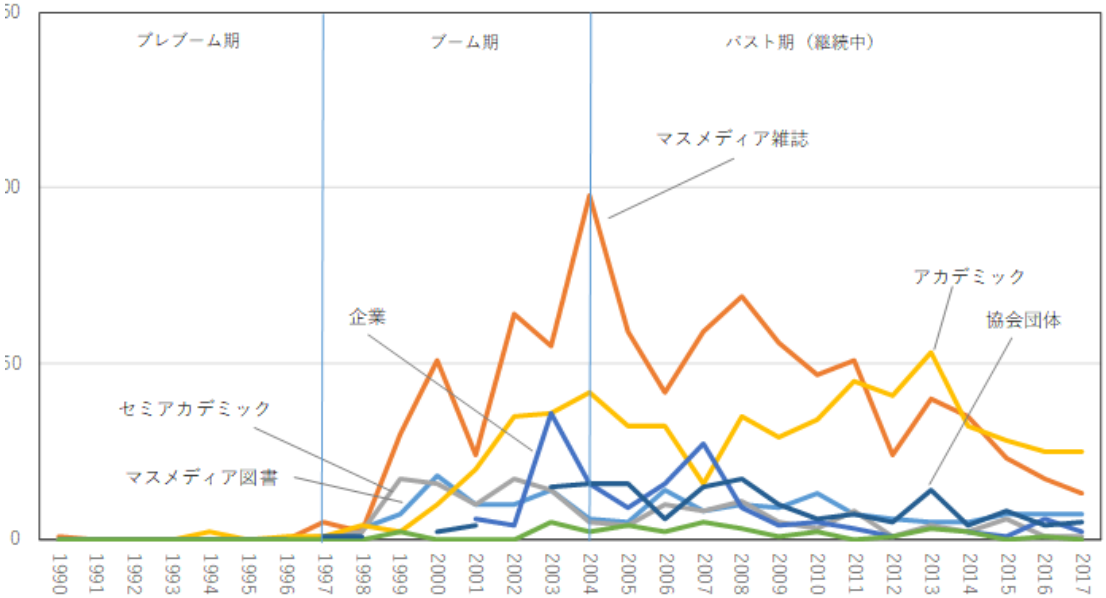
（出所）著者作成

(2) 環境経営のファッションサイクル（媒体分類）

媒体分類別（①マスメディア書籍，②マスメディア雑誌，③セミアカデミック，④アカデミック，⑤企業，⑥協会団体，⑦政府）の年別推移およびファッションサイクル各期（プレブーム期，ブーム期，バスト期）の総件数・平均件数（年）をまとめた（図2，表1）。プレブーム期に環境経営を取り上げたのはマスメディア雑誌とアカデミックのみであり，ブーム期において最も環境経営を取り上げた媒体はマスメディア雑誌，その後にアカデミック，セミアカデミックが続く。バスト期においても最も環境経営を取り上げた媒体はマスメディア雑誌，その後にアカデミック，協会団体が続く。環境経営の流行プロセスにおいて，マスメディア雑誌とアカデミック（論文刊行物）が大きな役割を果たしていることが分かる。ブーム期とバスト期では年数（バスト期は継続中）が異なるため平均件数（年）を見ると，マスメディア雑誌はバスト期に入っても衰えておらず，アカデミックはより積極的に取り上げていることがわかる。一方，セミアカデミックはバスト期に入って一気に関心を失っているが，協会団体は逆に関心を高めている。

先行研究ではブーム期でメジャーなビジネスメディアが大きく取り上げた後，バスト期では関心を失ったビジネスメディアに代わってセミアカデミック媒体およびアカデミック媒体が継続して取り上げていた。環境経営においてもブーム期ではマスメディア媒体が大きな役割を果たし，バスト期ではアカデミック媒体が大きな役割を果たしている。しかし，マスメディア媒体がバスト期に入っても引き続き取り上げていること，バスト期でセミアカデミックの存在が小さくなっていることが先行研究とは異なっていた。また先行研究では分析データから外れていた協会団体媒体の存在も特筆すべき点である。

図2　環境経営のファッションサイクル（媒体分類）



（出所）著者作成

表1　環境経営のファッションサイクル（媒体分類別件数）

総件数	マスメディア書籍	マスメディア雑誌	セミアカデミック	アカデミック	企業	協会団体	政府
プレブーム期		1		3			
ブーム期	68	329	82	150	63	39	9
バスト期	103	535	64	427	85	117	24

年平均件数	マスメディア書籍	マスメディア雑誌	セミアカデミック	アカデミック	企業	協会団体	政府
プレブーム期		0.1		0.4			
ブーム期	8.5	41.1	10.3	18.8	7.9	4.9	1.1
バスト期	7.9	41.2	4.9	32.8	6.5	9.0	1.8

（出所）著者作成

(3) 環境経営のファッションサイクル（ファッションセッター分類）

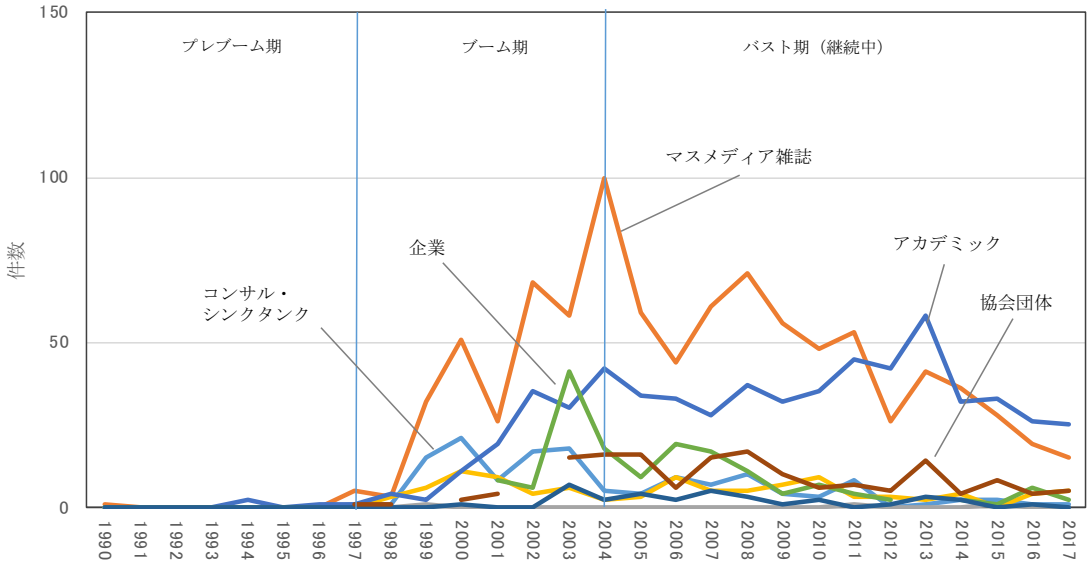
次にFS分類別（①コンサルティングファーム・シンクタンク,②マスメディア,③ビジネススクール,④マネジメントグル,⑤アカデミック,⑥企業,⑦協会団体,⑧政府）の年別推移およびファッションサイクル各期（プレブーム期,ブーム期,バスト期）の総件数・平均件数（年）をまとめた（図3,表2）。媒体分類とFS分類は重複するものも多いこともあり,前述の媒体分類別と同様の傾向がみられた。ブーム期およびバスト期において環境経営を牽引しているのはマスメディアとアカデミックである。平均件数（年）においても同様の傾向であり,バスト期に入ってもマスメディアは衰えず取り上げ続け,アカデミックはより積極的に取り上げている。また協会団体がバスト期に入り関心を高めている。

先行研究では,MFを広める主要FSとしてマスメディア,マネジメントグル,ビジネススクール,コンサルティングファームが上げられていたが,分析結果（環境経営）ではマネジメントグル,ビジネススクール,コンサルティングファーム（新タンク含む）の存在感（特にビジネススクール）は小さかった。

2. 考察

環境経営のファッションサイクル全体は先行研究と同じ傾向がみられたが,流行の担い手（媒体分類別およびFS分類別）及び関り方（貢献度合や順序等）については先行研究との違いがみられた。マスメディア（媒体・FS）がバスト期以降も関心を失わず取り上げ続けていること,セミアカデミック媒体がバスト期に関心を失い減少していること,協会団体（媒体・FS）の存在が小さくないこと,そしてFSとしてマネジメントグル,ビジネススクール,コンサ

図3　環境経営のファッションサイクル（FS分類）



（出所）著者作成

表2　環境経営のファッションサイクル（FS分類別件数）

総件数	コンサル・シンクタンク	マスメディア	ビジネススクール	マネジメントグル	アカデミック	企業	協会団体	政府
プレブーム期		1			3			
ブーム期	86	343	1	41	144	76	39	10
バスト期	52	557	2	59	460	84	117	24

年平均件数	コンサル・シンクタンク	マスメディア	ビジネススクール	マネジメントグル	アカデミック	企業	協会団体	政府
プレブーム期		0.1			0.4			
ブーム期	10.8	42.9	0.1	5.1	18.0	9.5	4.9	1.3
バスト期	4.0	42.8	0.2	4.5	35.4	6.5	9.0	1.8

（出所）著者作成

ルティングファームの存在が小さいこと,である。セミアカデミック媒体とは学術論文集ではなく,ハーバードビジネスレビューや一橋ビジネスレビューのような比較的アカデミック要素の多いビジネス雑誌や,コンサルティングファームやシンクタンクが発行しているレポートのことであり,そのFSはコンサルティングファームやシンクタンク,ビジネススクールが該当する。

以後,先行研究との違いについて,(1)なぜマスメディア(媒体・FS)はバスト期以降も関心を失わず取り上げ続けているのか,(2)なぜセミアカデミックFS(コンサルティングファーム・シンクタンク・ビジネススクール)の関わりは少なくバスト期に関心を失っているのか,(3)なぜ協会団体の役割が小さくなくバスト期に関心を高めているか,の3点に集約して考察する。その為には各期の件数だけではなく,各媒体・FSが取り上げている内容・形態まで考察する必要がある。

まず(1) なぜマスメディア(媒体・FS)はバスト期以降も関心を失わず取り上げ続けているのかについて,マスメディア媒体および内容の変化を指摘できる。プレブーム期およびブーム期はいわゆるメジャー出版物(日経ビジネス,エコノミスト等)が環境経営の啓発や先進企業事例を紹介してきたが,2000年頃から非メジャー出版物(環境専門誌や業界雑誌等)が同様に環境経営動向や企業事例を紹介するようになった。バスト期になるとこれら非メジャー出版物はISO14001取得やエコステージ[10]認定,環境経営格付[11]融資など実務的にメリットのある取り組みの紹介や,業界誌の場合は当該業界に絞った事例紹介など,より具体化した内容になっている。つまりマスメディアがバスト期(特に2011年迄)に入っても件数が衰えなかったのは,メジャー出版物による啓蒙啓発から非メジャー出版物による実務指南へと,メインプレイヤーと役割が入れ替わったからである。

次の(2)なぜセミアカデミックFS(コンサルティングファーム・シンクタンク・ビジネススクール)の関わりは少なくバスト期に関心を失っているのかについて,セミアカデミック媒体の殆どがシンクタンク刊行物であり,コンサルティングファームやビジネススクールの刊行物は非常に少なかった。大手金融機関や大手流通機関,大手情報通信企業等の系列シンクタンクが多く,内容は環境経営全体の動向や展望,先進事例紹介にとどまっている。シンクタンクは諸分野(政治・経済・社会等)の提言を一つの役割としている一方,コンサルティングファームは訪問やクローズドな講演などインフォーマルでの情報提供が主体であり,不特定多数向けの情報発信を重視していないことも要因と推察される。またビジネススクールの刊行物が非常に少ない要因としては,国内ビジネススクールの1校当たりの規模が小さく[12],独自で経営手法を創造・発信するまでは至っていないとおもわれる。ハーバードビジネスレビューのような著名な不特定多数向けセミアカデミック媒体は一橋ビジネスレビューを除けば見当たらない。つまり先行研究のようにマスメディアが発信したMFをより実務に落として浸透させるセミアカデミック媒体そのものが非常に少ないことが,バスト期での件数の少なさに影響しているとおもわれる。

最後の(3)なぜ協会団体の役割が小さくなくバスト期に関心を高めているかについて,ブーム期に入り様々な業種(特に環境配慮が求められる物流や建設業界等)の協会団体の刊行物で環境経営が取り上げられ始めた。自業界に関係する環境経営の取り組みや企業事例紹介,ISO14001取得に関する記事などの他,加盟企業内で実施した講演会や勉強会の議事録なども定期的に掲載されている。業界内コミュニティで刊行物を通してだけでなくFace to Faceでも環境経営を取り入れようとする姿が伺える。1910年代以降,多くの日本企業は科学的管理方法をはじめとした経営手法を自前での知識取得・知識移転に取り組んできたが,その傾向は続いていると推察できる。またバスト期に件数が増えた理由は取り上げる協会団体(刊行物)数自体が増えたからである。

協会団体の他に先行研究の分析データには含まれなかったものとして,企業(媒体・FS)がある。バスト期のFS分類では協会団体には件数は及ばないが,コンサルティングファーム・シンクタンクを超えている。企業の媒体物の多くは大企業の自社刊行物であり,自社の環境経営の

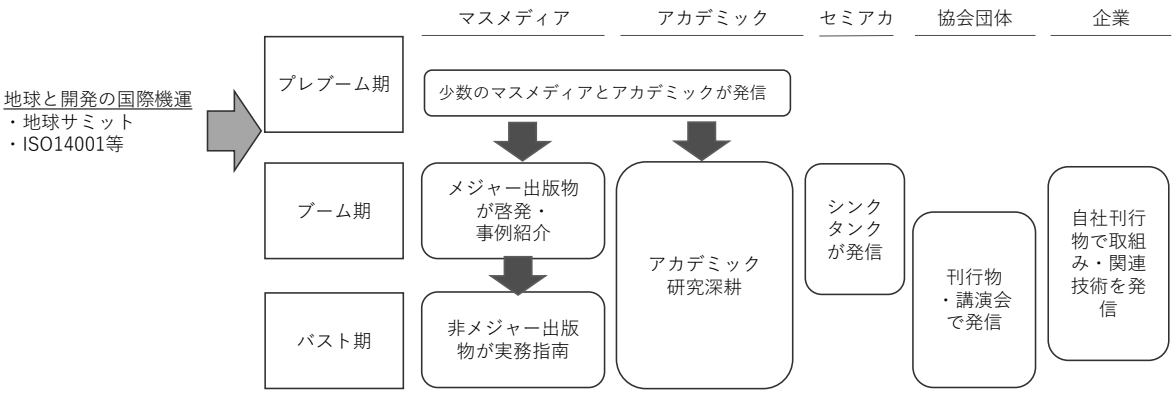
取り組み,環境経営に関する自社製品・サービス・技術を紹介している。2001年のNECを始めとして,富士通やNTT,JR,富士電機などの大企業が自社刊行物を発行している[13]。これら企業も含めた大企業が同時期に自社の環境経営の取り組みをまとめた「環境経営報告書」を刊行している。前述の協会団体の刊行物は加盟企業が環境経営を学んで取り入れる役割であるのに対して,企業の刊行物はむしろ自社の環境経営を発信する役割を果たしている。

以上より,MFとしての環境経営の流行プロセスは次のようにまとめられる（図4)。まず開発と環境への国際機運が高まり,1996年のISO14001（環境マネジメントシステム）の制定を契機に,環境経営がブーム期へと突入した。環境経営の流行に主要な役割を果たしたのはマスメディア雑誌とアカデミック論文である[14]。マスメディアはブーム期ではメジャー出版物が主体となって啓蒙・事例紹介の役割を果たし,バスト期では非メジャー出版物が主体となって実務指南の役割を果たしてきた。一方,コンサルティングファーム･シンクタンク･ビジネススクールといったセミアカデミックFS・媒体の環境経営の流行に対する役割は大きくなかった。そして特筆すべきは協会団体媒体と企業媒体の貢献である。大企業は自社の取り組みや技術サービス等について自社刊行物を通して発信し,協会団体は刊行物や講演会などを通して業界コミュニティでの流行に貢献した。

本稿の問いは,「環境経営」を事例として,日本のMFの流行プロセスは,米国事例を中心としたMFの流行プロセスの先行研究とは異なり,FSとしてのコンサルティングファームやビジネススクールの役割は小さく,日本独自のMFの流行プロセスがあるのか否かであった。結論としては,日本独自の流行プロセスがあったといえる。具体的には環境経営の流行プロセスにおいて,流行に関わる主要FSはマスメディアとアカデミックだけでなく,協会団体と大企業（環境経営先進企業）のオウンドメディア（紙媒体）も一定の役割を果たしている。そしてFSとしてのコンサルティングファームやビジネススクールの役割は小さかった。つまり環境経営に限った考察ではあるが,新しい経営手法を流行させていくには,まずマスメディアそれもメジャー出版物が積極的に発信し,並行してアカデミックが研究を深め,その後は非メジャー出版物が実務指南を発信していく。そして大企業は自らが成功事例として発信を行い,協会団体コミュニティの中で浸透を図るという流行プロセスになる。新しい経営手法を発信するだけでなく具体化する役割もマスメディアが担い,浸透する役割は企業コミュニティが担うという,具体化や浸透といったセミアカデミックが担う役割を果たしていることは日本の特徴といえる。

ただし本稿の分析対象データは紙媒体（書籍・記事・論文）のみのため,WEB媒体の記事等は含まれない。近年の紙媒体の凋落を考慮すると,今後はWEB媒体記事

図4　環境経営の流行プロセス



（出所）著者作成

も分析データに含めて分析する必要がある。またビジネススクールやコンサルティングファームの外部への情報発信方法は紙媒体（書籍・レポート等）だけではなく,前述のWEB媒体や講演会やセミナーなどの方法がある。またコンサルティングファームは顧客企業の個別相談や営業訪問が中心で,不特定多数向けの情報発信を重視していない。MFの流行プロセスを考察するにあたり,紙媒体以外の手段の影響についても今後さらに研究を進めていきたい。また環境経営以外のMFでも同様の傾向が得られるのかも考察する必要がある。

注

1) この3理論の意味としては，大塚(1975)の滴下理論(Trickle-down Theory),水平理論(Trickle-cross Theory),ボトム・アップ理論(Bottom-up Theory)と同様である。

2) 経営手法を広める著名人。フレデリック・テイラーやトム・ピーターズ,ピーター・ドラッカー等が有名である。

3) 品質向上や産業振興など政策の普及組織として設立された社団法人や財団法人など。

4) コンサルティング市場は大きく第I世代（1910 ～ 1950年：科学的管理）,第Ⅱ世代（1950 ～ 1980年代：戦略組織）,第Ⅲ世代（1980年～：IT）に分類される（高橋, 2017）。

5) 一過性の流行はファッズ（fads）としてMFとして区別される(Abrahamson, 1991)。

6) 国立国会図書館オンライン（NDLオンライン）は国立国会図書館蔵書のみで,地方図書館等の蔵書が含まれない為,国立国会図書館サーチ結果を元データとした。

7) 1990年以前にも「環境経営」という用語が使われた論文・書籍もあったが,「（企業の）経営環境」という意味合いと使われたと推定される為,除外している。

8) 2018年は分析データを取得していないが,バスト期継続と推定できる。

9) これは国際標準化機構（ISO）が定める環境管理の国際規格である。

10) 環境マネジメントシステムの国内規格。ISO14001と整合性が高く,中小企業が導入しやすい。

11) 企業の環境経営の取り組みや成果などを評価しランク付けすること。この評価結果を考慮して金融機関が金利条件等を設定することを環境格付融資という。

12) 日本国内の専門職大学院は平成29年度で122校・学生数7,033名,そのうちビジネス・MOT分野は30校・2,300名である。単純計算で1校当たり学生数80名弱である。

13) タイトルを何度か変更しながら現在でも継続発行しているものも少なくない。ただし紙媒体ではなくWEB雑誌に変更したものもある（その場合は分析データから外れる）。

14) 両者には一定の相関がみられた（r=0.78(p<0.003)）。

引用文献

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations, *Academy of management review*, 16(3), pp.586-612.

Abrahamson, E. (1996). Management fashion, *Academy of management review*, 21(1), pp.254-285.

Abrahamson, E., and Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes, *Administrative science quarterly*, 44(4), pp.708-740.

Abrahamson, E., and Fombrun, C. J. (1994). Macrocultures: Determinants and consequences, *Academy of Management Review*, 19(4), pp.728-755.

David, R. J., & Strang, D. (2006). When fashion is fleeting: Transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting, *Academy of Management Journal*, 49(2),pp,215-233.

Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems, *American journal of sociology*,77(4), pp.639-659.

Katz,E,, and Lazarsfeld, P. (1955). *Personal influence: The part played by people in the Flow of Mass communications*, Free Press.

Nystrom, Paul H. (1928). *Economics of fashion*, T.M.C.Press.

岩田若子(1988).「流行理論の新しい展開」『年報社会学論集』,1,pp.67-78。

大塚尚人(1975).『近代ファッション論』同文館。

関口倫紀 (2012).「マネジメントファッションと企業行動」『経営行動科学学会 年次大会発表論文集』,15,pp.145-150。

高橋千枝子 (2017).『プロフェッショナルサービスのビジネスモデル : コンサルティングファームの比較事例分析』碩学舎。

真木圭亮 (2015).「日本におけるマネジメントファッション : クール・コンセプトとウォーム・コンセプトの循環パターン」『経営学論集』,25(3),pp.11-25。

自由国民社 (2016).『現代用語の基礎知識 2017』。

オーラルセッション ― フルペーパー

日本企業のCMOの存在と競争力

― 定量分析における競争力の検証とインタビュー調査結果から ―

早稲田大学 経営管理研究科
岩田 栄二

要約

日本企業においてプロダクトアウトからマーケットインを掲げてマーケティングを重要視する企業が増加してきている。背景には国内市場の成熟化，国家間のグローバルM&AやIT技術の活用によるデータの氾濫によって，企業間の競争環境が激化し，異業種までの脅威が推測される。ところが日本企業のマーケティング部門のトップであるチーフマーケティングオフィサー (CMO) が設置されている企業は少なく，その影響力や資質 (能力) ・権限が不明確な状況である。一方で2017年7月に日本マーケティング協会から「CMOソサエティ」の発足がなされ，企業のCMOに対する関心は高まってきているといえる。

本稿の目的は日本企業のトップマネジメントチームにおけるCMOが企業の競争力に影響を及ぼしているのか，どのような役割や権限が必要かを明らかにすることである。一定の定義にて，「ブランド偏差値」とCMOの相互関係を検証し，二次データを用いた重回帰分析では，正の影響があることを発見した。また，インタビューを通じCMO(マーケティング統括責任者) の能力・権限の深堀を行った。その結果から内部の会議体を通じての組織コントロールを行う，権限・能力が必要であることが示唆された。

キーワード

チーフマーケティングオフィサー (CMO), マーケティング統括責任者 , マーケティングガバナンス , ブランド偏差値

I. はじめに

「優れたマーケターは，企業の売上や利益に大きな影響を与えられる」という発言を行ったのは，プロクター&ギャンブル (P&G) のグローバルチーフマーケティングオフィサーを7年間務めたJim Stengel (2015) である。ステングルは自身の手腕によって赤字続きのブランドを売上高100億ドルまで引き上げた。当時の発言では製品の機能性をアピールする状況を打開するために消費者との対話を行い，マーケティングプロセスの見直しを実施，社内外の調整を行った結果，利益を5倍にすることを可能にした。

Jim StengelのようにチーフマーケティングオフィサーCMO) は米国企業で多数存在する。2013年の経済産業省の調査ではフォーチュン500社のうち，62%の企業がCMOを導入しているという結果が存在した。一方，同様の調査で日本企業のCMOの導入率は時価総額上位300社に対し，0.3%と非常に低い導入率と報告されている。

ただし，日本においてもマーケティングを経営の中心に置こうとする動きは存在している。日本マーケティング協会 (JMA) では2017年7月に「CMOソサエティ」というコミュニティが発足され，CMOに対する重要性が高まってきている傾向が見受けられた。こういった高まりは見られるものの日本企業におけるCMOが普及しない理由としては，マーケティング業務自体において日本独特の複雑性が存在しているのではないだろうかと考える。

本研究の目的は，日本企業において着目されつつある「チーフマーケティングオフィサー：CMO(およびCMOに準ずるマーケティング統括責任者含)」という存在が企業活動の競争力に影響を与えているか，またCMOがどのような権限・能力を有しているのかを検証・分析するものである。次節では，まずCMOに関する国内外の定量・定性的な先行研究を紹介し，日本企業のマーケティング部門の役割，組織の定着化に関する実証研究を紹介する。

II. CMOに関連する先行研究レビュー

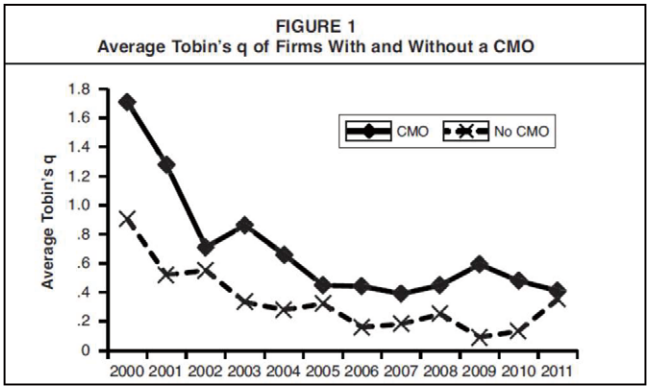
1. CMOに関する先行論文

CMOの研究は米国で定量的に研究されている。その研究においては,CMOが設置されていることによって企業業績に影響が存在することについて言及されている。一方で国内ではCMOの定量的な分析は見当たらず,CMOが設置されている環境や役割・権限についての事例研究がなされている。Germann, Peter Ebbes, & Rajdeep Grewal(2015)によると2000年から2011年までの米国上場企業155社を対象として調査を実施し,Tobin qの推移の結果等から,「CMOのいる企業は,いない企業よりも平均で15%業績がよい」との結論を得ている。

また,CMOの存在する企業は,①急成長する企業は,顧客志向の情報を得て,これを基に行動することが促進剤になって売上の大きな伸びている。②企業の規模が小さいこと,トップマネジメント層が比較的少数である。③CEOの在任期間が短いことが述べられている。研究によるとCEOの権力が在任期間に比例して強くなる。CMOをはじめとするトップマネジメント層は,CEOの就任期間が短い方が影響力が強い,という3つの特徴が述べられている。これらの通り,本論文ではCMOが定量的に一定の効果があることが証明されてはいるものの,Germanら自身もCMOを置いたから利益が増えるとは限らないと述べており,CMOを設置する企業はマーケティング機能全体優れているということの裏返しであることも指摘されていた。

一方,国内ではBtoB企業におけるCMOの事例研究(インタビュー調査)が存在する。今村(2015)によると一定のインタビュー項目に基づいた調査を行い,CMOに多様な役割に求められていることを検証している。特徴として挙がっているのは①「組織横断連携の促進,調整,介入」,②「新たなビジネス・モデルや営業・マーケティング活動への社員の意識改革」の2点について6社中5社が該当しており,CMOはマーケティング活動を行う上で複数部門を連携させるための組織的役割を担っていること,同時に目の前の対応のみならず,将来に向かっての対応を意識しなければいけないことが読み取れた。また,同論文では「CMOは企業グループ全体としての市場変化への革新していくための触媒役=チェンジ・エージェントとしての役割が重要視されていること,しかしながらCMOは明確な役割というものを体系的に定義することが困難である」と結論づけているものの,変革の触媒役としての大きな権限や広範囲にかかるコミュニケーション能力の必要性がインタビュー調査結果から伺うことができた。また今村(2015)は同様に「CEOが自身の分身としての役割としてCMOを設置すること」も調査して,CEOの代行者としての役割をもつ側面についても言及しており,CEOに代わる大きな権限も持ち合わせていることも示唆しているもののその具体的な能力・権限について示されてはいなかった。

図表1：CMOの有無に有無によるTobin qの差異



出所：Frank Germann, Peter Ebbes, & Rajdeep Grewal
"The Chief Marketing Officer Matter!" P13,2015

図表2：CMOの存在による効果

	CMO Effect (SE)			
Variable[a]	DV: Tobin's q	DV: Systematic Risk	DV: Idiosyncratic Risk	DV: Sales Growth
CMO	.77*** (.16)	.04 (.05)	.003** (.001)	−.02 (.02)
CMO × Sales growth	.73*** (.24)	−.11 (.08)	.005** (.002)	Omitted
CMO × Differentiation	1.24 (2.04)	−1.12* (.67)	−.02 (.02)	.89** (.38)
CMO × Innovation	−1.18 (.80)	−.10 (.27)	−.006 (.007)	.15 (.15)
CMO × Return on assets	−.04 (.40)	.18 (.13)	.001 (.004)	.13 (.08)
CMO × Number of employees	−.16*** (.05)	−.01 (.02)	−.0005 (.0004)	−.001 (.01)
CMO × Market concentration	−.0002 (.0001)	−.0001 (.0001)	−.0000 (.0000)	−.00 (.00)
CMO × Diversification	.10 (.14)	.02 (.05)	−.0001 (.001)	−.01 (.03)
CMO × Corporate branding	−.07 (.14)	−.01 (.05)	−.0004 (.001)	−.03 (.03)
CMO × Outsider CEO	−.12 (.14)	−.02 (.05)	.002* (.001)	−.05* (.03)
CMO × CEO tenure	−.003*** (.001)	−.0004 (.0003)	−.0000 (.0000)	−.0002 (.00014)
CMO × COO	−.06 (.13)	−.06 (.04)	.001 (.001)	−.04 (.03)

*$p < .10$
**$p < .05$.
***$p < .01$.
[a]We excluded the CMO × Sales growth interaction from Model 4 (DV: Sales Growth) because sales growth is the DV of that model. We als note that we included the interactions between CMO and the respective year dummies in all the models. In addition, the variance inflatio factors of the coefficients are less than 5 across all models, indicating that multicollinearity is not a concern.
Notes: DV = dependent variable.

出所：Frank Germann, Peter Ebbes, & Rajdeep Grewal "The Chief Marketing Officer Matters!" P18,2015 注・強調箇所は筆者加筆

図表3：欧米CMOの役割と(今村)ヒアリング対象者との役割比較表

		A社	B社	C社	D社	E社	F社
インテルCMO							
1	ブランドの再構築，信頼確立		✔			✔	
2	将来市場動向への洞察と見通し			✔	✔	✔	✔
3	営業促進	✔		✔		✔	
P&G(元)CMO							
1	マーケティング組織再定義，役割の徹底	✔	✔		✔	✔	
2	ブランドの再定義・強化		✔			✔	
3	将来予測とビジネスモデル・イノベーション検討			✔	✔	✔	✔
4	人材育成とプロモーションの基準設定			✔	✔	✔	✔
5	マーケティングのグローバル品質基準の設定				✔	✔	
それ以外の役割							
全社戦略見直しに関する役割							
	製品・技術ポートフォリオの見直し		✔				
	顧客ポートフォリオの見直し		✔				
	全社M&A案件意思決定への参画	✔				✔	
	BU毎のマーケティング戦略策定支援			✔			
新しい戦略の執行的な役割							
	全社未決案件への介入・決着	✔					
	将来必要なコア技術の調達・買収			✔			
	経営戦略とマーケティング活動との整合		✔				
	CMO主導の顧客・製品開発プロジェクトの企画・執行		✔		✔		
	売れる仕組みづくりの促進			✔		✔	
	組織横断連携の促進，調整，介入	✔	✔		✔	✔	✔
組織プロセス，経営機能，組織インフラ，ケイパビリティを改革するような役割							
	事業開発プロセスの再定義				✔	✔	✔
	マーケティング・プロセスの標準化			✔			
	(グローバル)アカウント・マネジメントの導入				✔	✔	
	デザイン機能の強化		✔				
	コンサルティング機能の強化		✔				
	社内マーケティング共通言語確立				✔	✔	
	社内ベスト・プラクティス共有化				✔		
	社内トレーニング，スキルアップ			✔	✔	✔	
	マーケティング・データベース構築			✔			
社員の意識改革を促進するような役割							
	新たなビジネス・モデルや営業・マーケティング活動への社員の意識改革		✔	✔	✔	✔	✔
	社内へのブランド・メッセージ浸透化				✔		

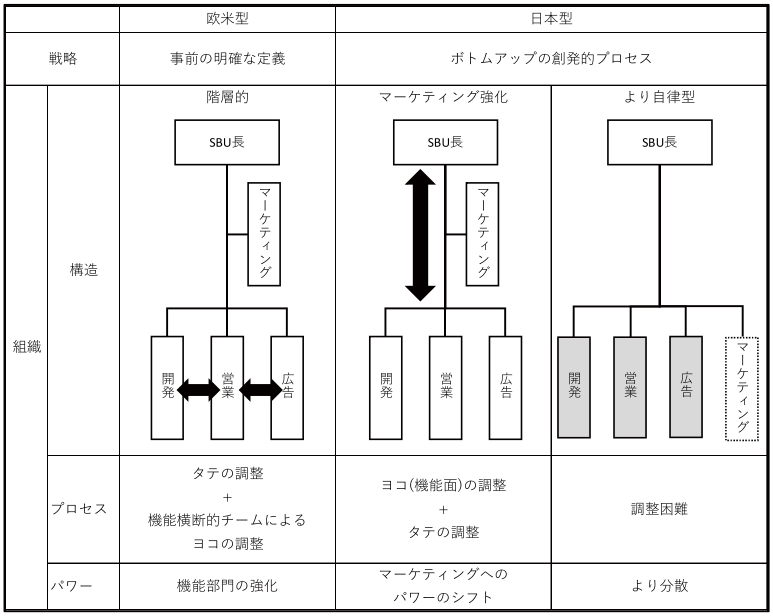
出所：今村英明：「イノベーションマネジメント研究_チェンジ・エージェントとしてのCMO」P9,2015
注・強調箇所は筆者加筆

2. 組織に関連する先行研究

CMOの役割が多岐に渡る背景として,日本国内のマーケティング部門の役割が海外と異なる環境を有していることが影響していることを視点に入れた。山下(2012)によると「欧米と日本とのマーケティング環境はマーケティング組織の進化のパターンが異なっている」と言及している。一般的に欧米型の組織形態は戦略を事前に定義しそれに基づいて組織構造が定義され,その機能を強化するといった階層的な組織行動となっている。それに対し日本型はボトムアップの創発的プロセスを通して,ボトムアップ型に調整を行う形態となっている。それにはマーケティングの導入の展開の差があり,1980年代からから1990年代にかけて日本企業は需要に応じてプロダクトアウト重視の経営が行われていたこともあり,マーケティング部門自体が多くの関係者の調整役を担っており,背景にはその調整に苦心していることが背景に想定された。

また,研究では一部の日本企業のマーケティング部門が「強い営業のジレンマ」に陥っていることにも検証している。これは営業活動を活発化させ,営業部門の自立性を高めることによって事業成果(売上高成長率・収益性・高品質・新技術/市場創造・新規顧客・既存顧客・リピート購買・値崩れ防止の8項目)に負の影響があることが認められたことである。つまり「ローカルな現場での営業マンの活動そのものは最適なものであっても事業全体の成果としてつながっていない」ことが述べられている。山下らは「調査対象がマーケティング担当者ということで留意する必要がある」としながらも,営業部門が「売上を伸ばすために,過度の割引を行ったり販促費を費やしたりすることで,事業全体の利益を圧迫させてしまうような行動がある」としている。また,「組織的な側面としては,自律性の高い営業組織がそれぞれ独立王国を築いてしまっている場合,全体の目標を共有や状況に応じた方針の転換を徹底して行おうというときの調整は,困難を極めるであろう」とあり,マーケティング部門が調整に困難していることを述べている。結果,営業部門の強い自律性によって業績が下がる「強い営業のジレンマ」を解決するためには,「営業活動の活性による自律性の高まりとともに戦略を共有しながらのコントロールの重要性」をあげている。またその前提には

図表4：マーケティングの進化のパターン



出所：山下裕子・福冨言・福地宏之・上原渉・佐々木将人：「日本企業のマーケティング力」P14

マーケティング部門の能力・権限の強化を前提としている。これらの点からマーケティング部門のトップであるCMOは営業部門の自律性を維持したままで市場戦略の伝達・コントロールを制度としてどのように行っていくのかを憂慮しなければならないことが前節のCMO調査との共通性があげられた。

また,制度のコントロールという点についてはSelznickの制度理論(1957)の研究を参考とした。櫻田(2015)の研究によると制度は合理性を持ちつつ,逆機能として個人的意識が集団に重要視されている点を述べている。CMOは不安定な組織を定着させるため,制度的リーダーシップ(①制度の設定,②制度による目的の体現,③制度の一貫性(統合性)の防衛,④内部葛藤(対立)の整理(秩序付け))を組織全体に価値観を浸透させることが必要になるのではないかと考えられた。組織内の調整能力や制度としての意識統一, その役割・権限が重要視されていることが想定された。

図表5：事業成果への影響(n=235)

		事業成果(既存顧客因子)				事業成果(新規顧客因子)			
		β	t値	β	t値	β	t値	β	t値
(定数)			−0.08		−0.80		−0.13		0.00
マーケティング戦略		0.18	2.47**	0.15	2.04**	0.12	1.81*	0.14	1.91*
営業活動の活発さ		0.10	1.40	0.09	1.26	0.27	4.00***	0.26	3.75***
自律的な営業活動		−0.10	−1.57	−0.12	−1.80*	−0.09	−1.54	−0.12	−1.99**
営業の管理システム		0.19	2.56**	0.24	3.15***	0.20	2.93***	0.22	3.01***
交互作用項	マーケティング戦略×営業活動の活発さ			−0.04	−0.57			−0.06	−0.87
	マーケティング戦略×自律的な営業活動			0.03	0.42			0.17	2.45**
	マーケティング戦略×営業の管理システム			−0.03	−0.03			0.08	1.14
	営業活動の活発さ×自律的な営業活動			0.02	−0.27			−0.02	−0.32
	営業活動の活発さ×営業の管理システム			0.18	2.27**			0.00	0.05
	自律的な営業活動×営業の管理システム			−0.18	−2.00**			−0.17	−2.09**
R^2		0.14		0.17		0.21		0.25	
調整済みR^2		0.12		0.14		0.20		0.21	
F値		9.14***		4.63***		15.31***		7.23***	
ΔR^2				0.03				0.03	

出所：山下裕子・福冨言・福地宏之・上原渉・佐々将人：「日本企業のマーケティング力」P142

3. 先行研究の課題

チーフマーケティングオフィサー(CMO)に関する先行研究並びにマーケティング・制度に関する研究を通じて,①日本企業のCMOに対する定量的な効果の研究がなされていない,そのためCMOの存在自体が競争力に繋がっているのか。②CMOにふさわしい能力や権限が不明確であり,日本企業のCMOとして必要な要素が不明確である。③マーケティング部門の組織内の制約が存在するが,組織間の調整役としてCMO自身がその制約をどのようにして乗り越えているのか。という三点の課題を設定する。本課題を通じ次節において,仮説の構築を検討していく。

III. 仮説立案

1. 仮説検討

先行研究の課題を背景として,仮説を二点考察する。本稿ではまず,仮説1を考える上で,CMOそのものの競争力を測るべく,マーケティングに関連するデータに着目した。売上や利益,先行研究でも活用されたTobin q等,経営に関する多数の指標が存在するなか,マーケティングに関連するデータとして日経BPマーケティングのブランド偏差値に着目した。ブランド偏差値はマーケティング活動の結果であり,その結果からCMOの評価ができるのではないかと考えた。日本企業にはCMOという役職自体は少ないため,マーケティング統括責任者や企業を代表してCMOに関連する発言を行っている人材もブランド偏差値に影響があると定義し,対象範囲を特定することとした。仮説2として,先行研究からCMOのコミュニケーション能力や定量を用いた意思決定,組織コントロールにおける「能力」,「権限」に着目した。仮に日本企業におけるCMOの存在が競争力に影響があるとした場合,CMOが過去あるいは現時点においてどのような能力(組織コントロールにおけるファシリテーション能力),権限(役職・マーケティング4Pへの権限)があるかに着目することで,複雑な役割を担っているCMOの特性について検証を行う。

2. 仮説設計

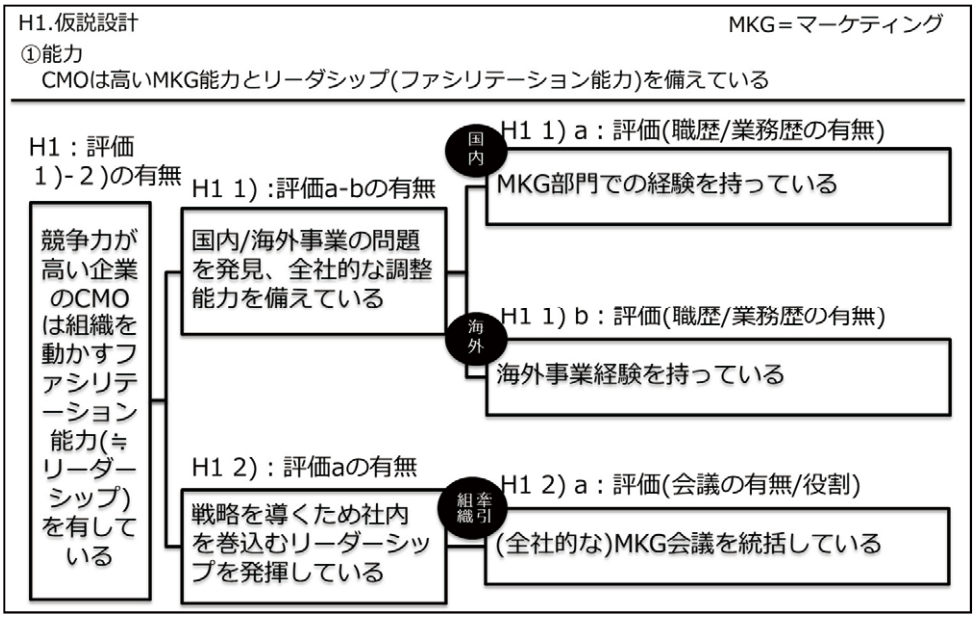
前節の視点に基づき,以下の仮説を設計する。

【仮説1】CMOあるいは準ずる存在(親会社含)・企業を代表してCMOに類する発言を行っている存在がいる企業は競争力(ブランド偏差値)が高い。

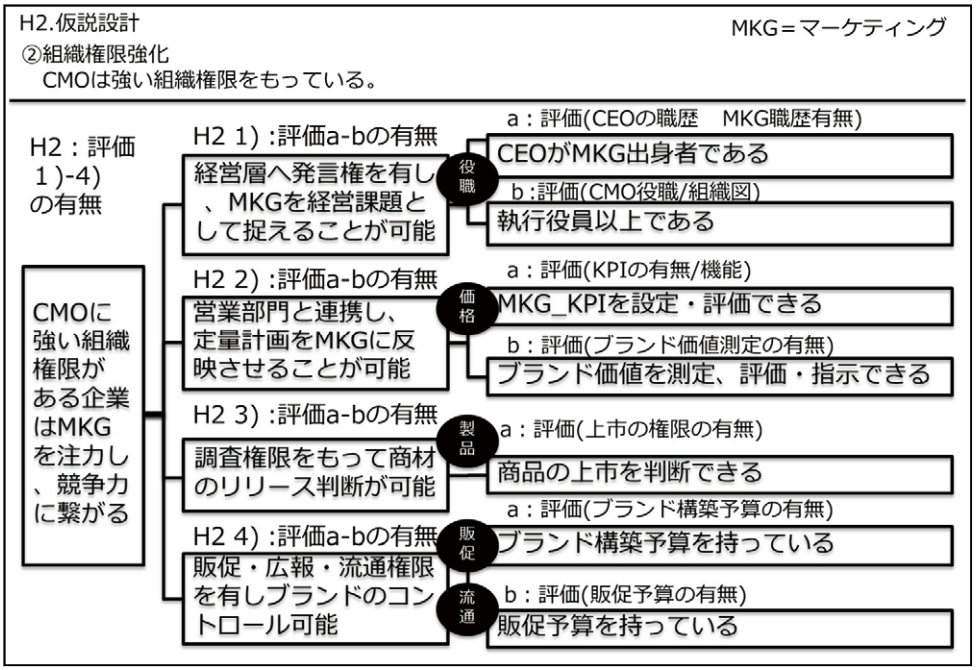
【仮説2】(ブランド偏差値が高い企業のCMOは)(社内外の)高いファシリテーション能力(H1)と強い組織権限(H2)を持っている。

仮説2の検証にあたっては図6・7の設計を行い。それぞれの有無ならびに内容を確認し,CMOとしての求められる共通点についてインタビューを通じて検証を行う。

図表6 仮説設計 HI：能力



図表7 仮説設計 H2：権限



IV. 実証分析ならびにインタビュー調査

1. 重回帰分析結果

日本企業におけるCMOの競争力を定義する上で,ブランド偏差値を活用して重回帰分析を行った。

企業毎にCMO(チーフマーケティングオフィサー),あるいはそれに準ずる存在,定義した期間内に組織を代表してCMOに関連したセミナー(CMO Forum等)やサイト(Japan CMO CLUB等)でCMOに類する発言を行っている人物が存在している企業に対してダミーデータを設定した。前述の通り,ブランド偏差値(総合力)を競争力と設定し,CMO(あるいはそれに準ずる存在を)の有無に対してブランド偏差値との関係を分析した。(2016年の企業数はn=500,2015年度および2016年-2015年の企業数は2016年度には含まれていない企業を除きn=443となった)

調査を行った結果,設定期間において役職名として純粋なチーフマーケティングオフィサー(CMO)が存在した企業の数は18社であり,全体のn=500の約4%と割合としては非常に低かった。そのため,本論文では役職名であるCMOに加え以下の定義を基に説明変数であるCMO(あるいはそれに準ずる存在,CMOに関連する発言を行っている人物)と設定し,対象数をn=100とした。被説明変数を競争力 = ブランド偏差値総合力(2015年,2016年,2016年-2015年の過年度)説明変数:CMO(およびそれに準ずる存在)の有無に設定し,重回帰分析を行った。

■CMO(およびそれに準ずる存在)の定義

①チーフマーケティングオフィサー(本ブランドランキングに掲載されている企業のCMO)

②マーケティング統括責任者(企業トップがマーケティング部門を統括する場合も含む)

③親会社のCMO(例:楽天銀行における楽天等)

④(日本国内において)企業の公式の立場でとしてCMOについての類する発言がセミナーやサイトを通じて行っている存在(CMO Forum等で公に発言)対象者の選定にあたっては上記定義に合致し,ブランド偏差値(2015年・2016年))に影響を与えていると想定した一般的な企業の会計年度の前年(2014年4月1日)から当年(2016年3月31日)に対象期間を設定し,抽出を行った。強制投入法による重回帰分析の結果が図表8である。2016年のブランド偏差値(総合力)においてはR2乗=0.187,全ての条件おいて有意確率5%以下の有意性が認められた。次に2015年はR2乗=0.152,全ての条件に5%以下の有意性が認められた。2016年と2015年の単年度ではともにCMOの存在が競争力(ブランド偏差値)に正の影響を与えていた。2015-2016の過年度の差分におけるブランド偏差値(総合力)を使ったモデル3はR2乗が0.006であり,モデルとしての適合値は低く,すべてにおいて有意性も認められなかった。

2. インタビュー調査

インタビューの目的は,定量分析からは読み取れない,マーケティング統括責任者の能力ならびに権限を具体的なエピソードや背景の深堀りをすることである。特に単純な経験ならびに形式上の権限の有無だけでなく,それに至った背景・何故そこを重要視するのかも確認し,CMO(マーケティング統括責任者)の能力・権限についての考察を行う。インタビューの方法は日経BPマーケティン

図表8:重回帰分析結果

n=100	2016年 (R^2=.187)		2015年 (R^2=.152)		過年度 (R^2=.006)	
	β	標準化係数	β	標準化係数	β	標準化係数
CMO (n=18)	7.5**	.14	6.901**	.14	−0.529n.s.	−.02
CMOに準ずる存在 (n=18)	10.464**	.195	8.559**	.174	0.659n.s.	.025
親会社にCMO (n=28)	4.138*	.095	4.223*	.102	−0.232n.s.	−.011
CMOに類する発言を行っている (n=36)	13.572**	.36	11.177**	.319	1.344n.s.	.072

* p<.05, ** p<.01, n.s.:non significant

グ　ブランドジャパンのランキングに掲載されている500社に掲載されている企業のCMOならびにマーケティング統括責任者に対して,①インタビュー対象者の検討,②対象者のスクリーニング,③半構造的にインタビューの実施を行った。2017年10月～11月に各1時間ずつインタビュイー（マーケティング部門責任者）に対して能力・権限に基づく仮説に基づいた16の確認項目ならびに+2問の自由回答のインタビュー調査を行った。インタビュー先の企業および対象者は以下を条件に選んだ。

①日経BPマーケティングブランドランキング（2016年度版n＝500社）にランキングされている企業に所属している。②ブランドランキング設定当時,企業に「社員」として属し,CMOないし,企業のマーケティング統括責任者が存在していた。(36社),③日本マーケティング協会等の紹介からマーケティング業務の統括経験を備えていると判断された人物。(3社),条件を満たした企業は37社存在し,筆者のインタビューの申し込みを受けて下さった5社(BtoC:4社,BtoB:5社)に対して,仮説設定に基づいてインタビューを行った。結果として,CMOおよびマーケティングの統括責任者として,総じて能力・権限共に備えていることが判明した。共通点としては,国内マーケティングの経験,マーケティング統括会議の存在,ブランド価値の測定,ブランド予算の管理というものであった。一方,それ以外の項目に関しては共通項が見受けられなかった。ただし,それぞれの発言の分析を行うことによって,それぞれが経験してきた課題や克服方法,個社ごとに異なっている権限があることが判明した。

V. 考察と今後の課題

本研究では主に①CMOの存在が競争力に与えているか(定量研究),②高いファシリテーション能力と強い組織権限が備わっているのか(事例研究),の2点に焦点を当てて,検証を行った。①について,結果として2015年度,2016年度の単年度のブランド偏差値において,一定の定義のもと,CMOの存在がプラスの効果として現れた。ただし,2015-2016年度の過年度の結果からは,有意性は見られなかった。分析によりCMOの存在自体が競争力そのものを高めていることが推察されたものの,マーケティングという継続的な活動において短期間での判断がしづらいという特質が表れているのではないかと考察された。日本企業のCMO(マーケティング統括責任者)が一定の効果を与えるという定量分析の結果はGermann(2015)らの先行研究を補完することとなった。

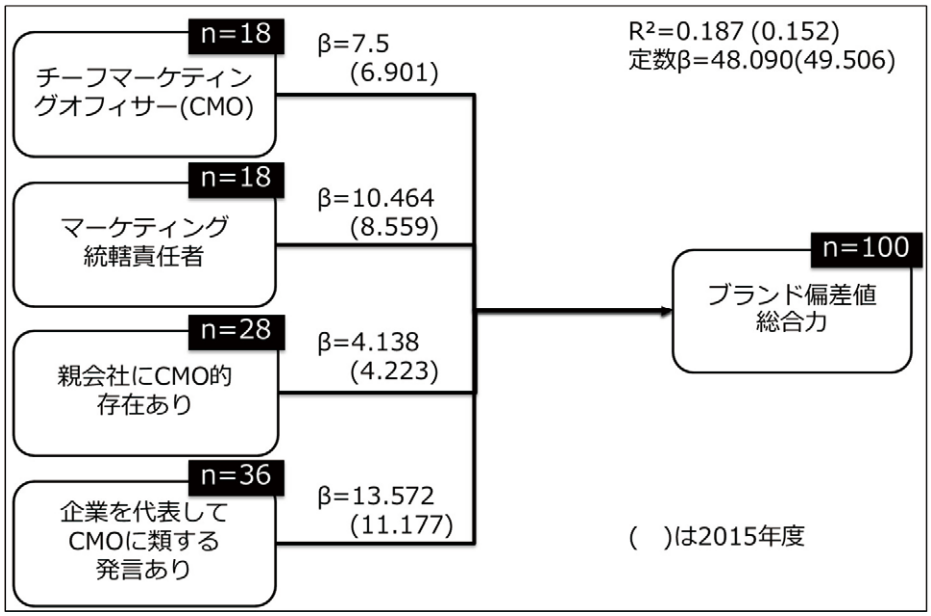
図表9：インタビュー検証結果

		A社	B社	C社	D社	E社
H1:CMOは高いマーケティング能力とリーダーシップ(ファシリテーション能力)を備えている						
1	国内でのマーケティング経験を有しているか	✔	✔	✔	✔	✔
2	海外マーケティング経験を有しているか	✔	✔		✔	✔
3	マーケティング統括会議を統括しているか	✔	✔	✔	✔	✔
H2:CMOは高い組織権限を持っている						
4	トップがマーケティング出身者か				✔	✔
5	役職が執行役員以上か		✔	✔	✔	✔
6	マーケティングKPIを営業活動と連携させているか	✔				
7	ブランド価値を測定しているか	✔	✔	✔	✔	✔
8	上市の権限を持っているか	✔				✔
9	ブランド構築予算権限をもっているか	✔	✔	✔	✔	✔
10	販促費用権限を持っているか	✔				✔

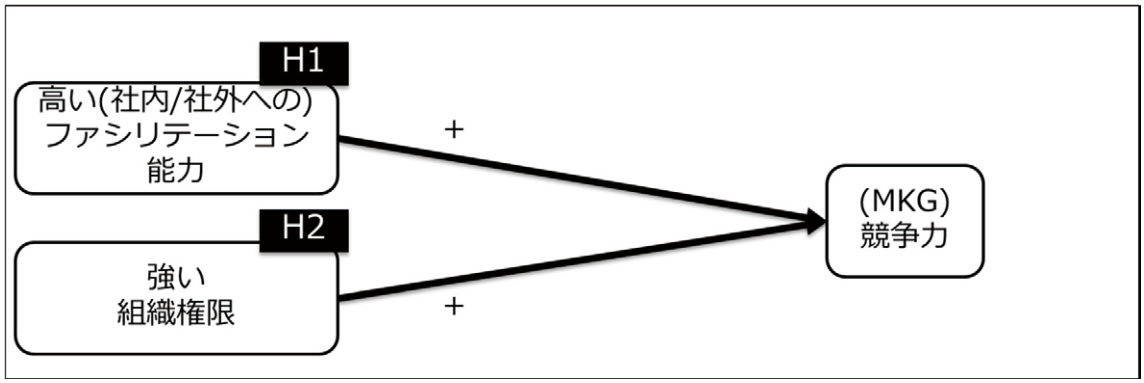
次に5事例を実施したインタビュー調査では,上記を補強する上で,CMOならびにそれに準ずるマーケティング統括責任者に共通する能力・権限の仮説検証を行った。結果として,国内におけるマーケティング経験・マーケティング統括会議運営能力・ブランド価値の測定・管理権限が共通項として見受けられた。さらにインタビュー内容を深堀りすることで,日本企業のマーケティング統括責任者として,社内の関係者を意思決定させることに注力していることが読み取れた。これらは山下(2012)のマーケティング部門の先行研究について,部門トップも強く影響下にあるという結果となった。また,日本企業のCMO(マーケティング統括責任者)として,社内のKPIを活用しながらマーケティングの統括会議にて意思統一させる能力・権限が必要となりマーケティング活動自体の円滑化を進めることで,マーケティングを企業文化まで浸透させることができるのではないかと推察されるという結果を導くことができた。

本研究としては,一定の調査結果は得られたが課題として,①定量分析における分析対象数の量的な限界,②事例研究の少なさ,CMOが存在しない企業との違いが明確になっていない,③能力・権限の掘り下げ,④COOとの関係性があげられる。日本企業の名義上のCMOの少なさ,それに伴う定義をより明確化していく必要がある。本研究はその第一歩である。

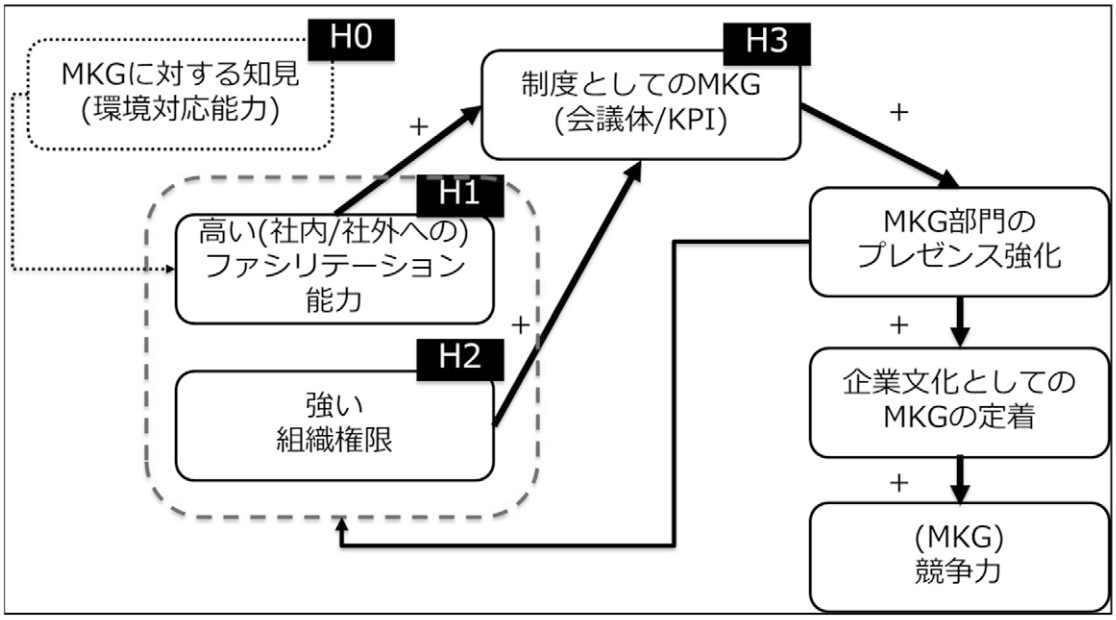
図表10：ブランド価値の回帰分析結果



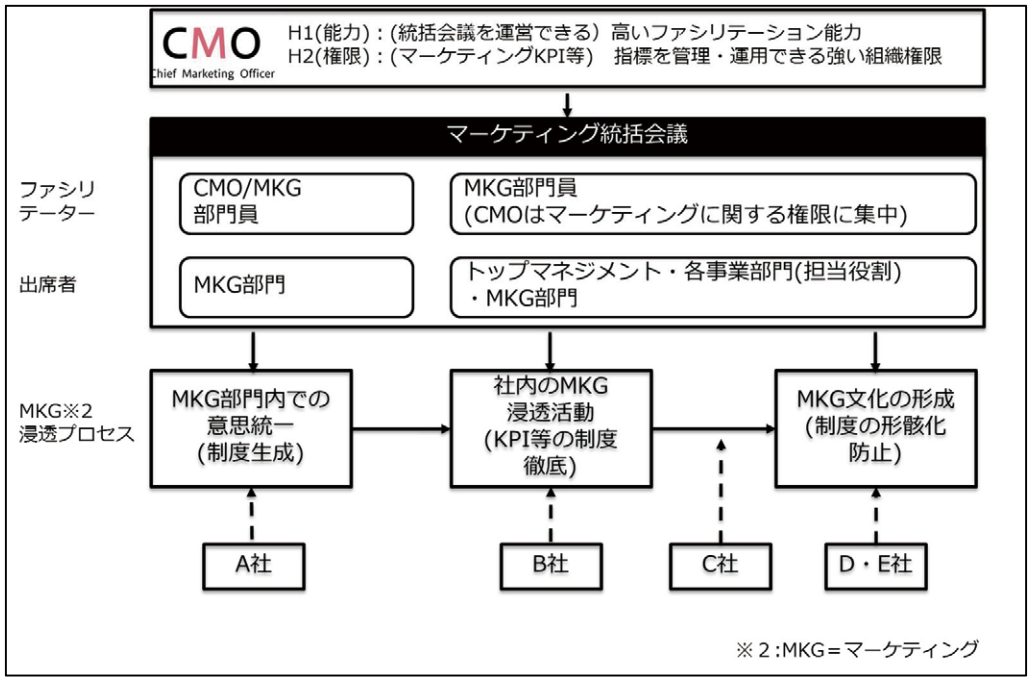
図表11：CMOの能力・権限に関する初期仮説モデル



図表 I2：インタビュー調査後のCMOの能力・権限に関する仮説モデル



図表　I3：インタビュー結果によるマーケティング浸透プロセスとCMOの関わり



引用文献

Frank Germann, Peter Ebbes, & Rajdeep Grewal (2015)「The　Chief Marketing Officer Matters」

Pravin Nath & Vijay Mahajan (2008)「Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams」

PRASHANT KALE, JEFFREY H. DYER AND HARBIR SINGH (2001)「ALLIANCE CAPABILITY,STOCK MARKET RESPONSE,AND LONG-TERM ALLIANCESUCSS」

東俊之（2004）「制度派組織論の新展開 - 制度派組織論と組織変革の関係性を中心に」

櫻田貴道 (2015)「セルズニックの制度理論の検討」

今村英明 (2015)「チェンジ・エージェントとしてのCMO~日本のB2B多角化大企業におけるCMOヒアリング調査結果から~」『イノベーション・マネジメント研究　信州大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究編集委員会』,1-13

今村英明 (2015)「ザ・マーケティングCEO経営的マーケティングに関する仮説的試論」『イノベーション・マネジメント研究』信州大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究編集委員会,44-56

Dominique Turpin(2012)「CMO is Dead」

松風里栄子 (2013)「CMO養成塾 戦略リーダーとしてのマーケティング組織へ改革する」

西山圭太 (2013)「成長戦略と経営者への期待 」

J.Gマーチ/H.A.サイモン (1977)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社

内田和成（2010）『論点思考』東洋経済新報社

神岡太郎 (2006)『CMO マーケティング最高責任者―グローバル市場に挑む戦略リーダーの役割』ダイヤモンド社

神岡太郎・博報堂エンゲ―メントビジネスユニット・日本マーケティング協会 (2013)『マーケティング立国ニッポンへ』日経BP社

山下 裕子 (2012)『日本企業のマーケティング力』日本経済新聞出版社

オーラルセッション ― フルペーパー

包括的価格変更戦略モデルの構築

― 高価格戦略と低価格戦略の理論的基盤 ―

関西大学 商学部 准教授
岩本 明憲

要約

本研究の一義的な目的は，プライシング理論の一画を成す価格変更に関連して，既存研究の問題点を整理・指摘したうえで，短期の値上げ及び値下げに加えて，その延長線上に実現する長期の高価格戦略及び低価格戦略を全般的価格変更戦略として包括し，これらの多様な価格引き上げと引き下げを識別・整序する包括的な理論的フレームワークを提示することである。この目的を果たすべく，まずは価格変更に関する既存研究をレビューすることで本研究の射程がこれまでの価格変更研究をベースとしながらも，それを拡張・発展させる内容であることを確認する。次にプロスペクト理論を用いて，短期と中期の価格変更を識別し，長期の価格変更戦略として，高価格戦略と低価格戦略を位置づける。それを踏まえて，留保価格と販売価格の差異，そして価格変更のためのコスト及びそれらの変化に着目した短期の価格変更及び長期的に実現する高価格戦略と低価格戦略を分類・識別する理論モデルを提示する。

キーワード

プロスペクト理論，値上げ，値下げ，高価格戦略，低価格戦略

I. イントロダクション

1. 問題意識と研究の目的

マーケティングの4Psの構成要素であるプライシングの研究対象は[1]，（主として新規の）製品・サービスに対する価格設定（pricing）と既存の製品・サービスに対する価格変更（price changes）[2]とに大別できる。これまで，プライシングの理論研究は専ら前者に焦点が当てられ，後者については単発的な値下げ（または値上げ）のパターンが現実の事例をなぞる形で紹介されるにすぎず，それらを体系的に整序する理論的枠組みは皆無に等しい。また，価格変更の分析対象は，あくまで短期的な値下げまたは値上げが中心であり，長期的に値下げをしないことで実現する「高価格戦略」や断続的な値下げを通じて実現する「低価格戦略」はプライシング理論の中で明確な位置づけが与えられていない。それゆえ，「マーケティングの基本的課題は（低）価格競争を回避し，広告やブランディングや製品差別化などの非価格競争を通じて「市場価格以上の価格（言い換えれば，高価格戦略）」を実現するか，さもなければ，コスト・リーダーシップに基づく低価格戦略を追求すべきである」というマーケティング論の支配的見解は，理論的基盤に乏しい「格言」の枠を出ない。

加えて，高価格戦略と低価格戦略は明確に切り離されることなく，理論上は「奇妙な同居」を続けている。すなわち，コスト・リーダーシップを追求する企業も基本的には一連の非価格競争を通じて競争優位を獲得しなければならないし，逆に，高価格戦略を実行している企業がコストの削減や競合他社との価格差に気を配っていないわけでもない。しかしながら，現状のマーケティング研究において，高価格戦略と低価格戦略を分ける明確な基準は需要の価格弾力性以外には見出されていないし，その説明は後述するように必ずしも十全ではない。

そこで本稿では，プライシング理論の一画を成す価格変更に関連して，既存研究の問題点を指摘・整理したうえで，短期の値上げ及び値下げに加えて，その延長線上に実現する長期の高価格戦略及び低価格戦略を全般的価格変更戦略と定義し，これらの多様な価格引き下げと引き上げを識別・整序する包括的な理論的フレームワークを提示することを一義的な目的とする。副次的には，それにより，マーケティング論の中でしばしば無定義に使用されてきた

高価格戦略や低価格戦略という概念のみならず，俗に言われる「高級路線」や「薄利多売」といった概念と，それ以外の破滅的な高／低価格戦略とを分かつ理論的基準を我々は手にするであろう。

2. 先行研究のレビュー

無論，マーケティング論において価格変更（戦略）も細々と研究されてきた。製品ライフサイクルの段階が移行するにつれて生じる値上げまたは値下げに関する議論の端緒としてMickwitz (1959) が指摘されており（Lilien & Yoon, 1988）[3]，近年の研究では，需要の価格弾力性の値と変化に基づきライフサイクルの各段階の最適な価格戦略が探索されている[4]。また，Kotler (1967) では，「価格変更の着手」というタイトルで，それに対する顧客と競争相手の反応を説明したのち，価格変更に至る意思決定プロセスが描写されている。この枠組みは，Bennett (1988), Doyle (1994), Zikmund & d' Amico (2001) などでも踏襲され，直近のKotler & Armstrong (2016) でも大きな改訂は見られない。そこでは従来の説明を踏襲した「価格変更」という項目に加えて，後年に新たに追加された「価格調整戦略」という項目内で現金割引やアローワンスなどの短期的・単発的な値下げが説明されている。

価格変更戦略が比較的詳細に整理された研究として，Jobber (1995) が挙げられる。そこでは，値上げ及び値下げの背景となる「事情」，「戦術」，「競合他社の反応を推定する材料」が整理され，さらに競合他社が価格を変更した際に追随または無視する条件と，短期的及び長期的に必要とされる戦術が提示されている（図表1）。しかしながら，これは値上げと値下げが有効となる諸条件を整理したにすぎず，価格変更戦略の全貌を明らかにしているとは言い難い。

Chen (1998) では小売業者の立場から価格変更戦略の特徴が明らかにされている。そこでは，自動車のような高価格帯の製品を扱う小売業者が値下げする場合には金額表示で，逆に食料品や日用品のような低価格帯の製品を扱う小売業者が値下げする場合にはパーセント表示で行う傾向にあり，その戦略が値下げ幅の大小によって変化する様が明らかにされている。これは，同一製品の値下げのプロモーション効果に関する研究であり，メーカー主体の価格変更戦略とは一線を画している。

Nagle & Müller (2017) は，値下げを可能にする諸条件を「価格フェンス」と呼び，「顧客の認識フェンス」，「購入場所フェンス」，「購入時間フェンス」，「購入量フェンス」に細分化して議論を展開している。しかしながら，その内容は価格差別戦略を可能にする条件の考察であり，動学的な価格変更の研究と見なすことは難しい。また近年のインターネット及びECの興隆・発展に伴い，需給条件の変化や競合他社の戦略の変更に即応した「動的プライシング」の研究が生起し [Ng (2008)]，実証または実験的研究が発展している。しかしながら，これらは短期的かつ小幅な価格調整であり，これまでのマーケティング論及びプライシング理論の文脈で説明されてきた「需要ベース・プライシング」の発展形と見なすことが可能であるものの，価格変更戦略の全体像のごく一部を構成しているにすぎない。価格変更研究に包含可能であろうこれらの既存研究は，総じて，短期の即効的な値上げまたは値下げに着目しており，長期の持続的な価格変更を含む価格変更戦略理論の全体像を描いてはいない。

3. 本稿の構成

本稿の構成は以下のとおりである。次節（Ⅱ）では，価格変更戦略の理論的基盤を整備すべく，プロスペクト理論に関連づけて短期の価格変更戦略のメカニズムを確認する。さらに，価格変更戦略に付随してしばしば議論される需要の価格弾力性に応じた高／低価格戦略と短期の価格変更戦略との関係を明らかにしたのちに，価格変更の出発点となる複数の基準について考察する。こうした議論を踏まえて，第三節（Ⅲ）では，短期及び長期の価格変更戦略を分類・識別する新たな理論的フレームワークを提示・解説し，それぞれに該当する具体例を指摘する。そして，最終節（Ⅳ）で結論を提示する。

図表 I　Jobber (1995) による価格変更戦略の整理

価格変更の着手			
		値上げ	値下げ
事情		価格を上回る価値／コストの上昇／超過需要／収益の確保	価格を下回る価値／超過供給／顧客の構築／望まない価格戦争／競争的企業の新規参入
戦術		思い切った値上げ／段階的な値下げ／価格調整条項（契約に基づく事前の値上げ）／価格バンドリングの解除／割引額の縮小	思い切った値下げ／段階的な値下げ／低価格の対抗的ブランドの導入／価格バンドリングの導入／割引額の拡張
競合他社の反応を推定する材料		戦略的目的／競合他社の自己利益／競争的状況／過去の経験	
競合他社の価格変更への反応			
		他社の値上げ	他社の値下げ
追随するケース		コストの上昇／超過需要／価格に敏感でない顧客／ブランドイメージと無矛盾／収益の改善または現状維持	コストの低下／超過供給／価格に敏感な顧客／ブランドイメージと矛盾／顧客の構築または維持
無視するケース		コストの安定または下落／超過供給／価格に敏感な消費者／ブランドイメージと矛盾／顧客構築の必要性	コストの上昇／超過需要／価格に敏感でない消費者／ブランドイメージと無矛盾／収益確保の必要性
戦術	クイック	利益率の即時的見直し	競争的脅威の相殺
	スロー	既存顧客の囲い込み	顧客ロイヤルティの向上

Jobber (1995), p.349 の表 10.5 及び p.352 の表 10.6 を引用者が統合。

II. 価格変更戦略の理論的基盤

1. プロスペクト理論と価格変更戦略

企業にとって，コスト構造や製品・サービスの性質や品質，競合他社の戦略などが一定である期間において価格を変更する際に考慮すべきは，製品・サービスの値上げまたは値下げが消費者心理と消費者需要に与える影響である。これらの検討には，実際上の利得または損失額の変化が消費者効用に及ぼす影響を描写したプロスペクト理論が有用である。

図表 2(a) は，最も典型的なプロスペクト理論である。ここでのポイントは二つある。第一に，消費者はプラスの利得よりもマイナスの損失を過大に評価する。このことは，図表 2(a) において 100 円の値下げによって消費者が獲得する正の効用（嬉しさやお得感）を，100 円の値上げによって消費者が被る負の効用（出費の痛みや損をした気分）の絶対値が上回っていることによって表現される。第二に，利得・損失とも，横軸のプラス幅またはマイナス幅が広がるにつれて効用のカーブが緩やかになっている。なお，原点は消費者が製品・サービスの価格を評価する基準点（参照点）を表している。

消費者は購入予定の製品・サービスの価格が引き下げられれば，値下げ分の経済的利得に加えて心理的な効用（安く入手できたという満足感や幸福感）を得る。逆に，値上げによる効用の損失は相対的に大きいため，値上げの意思決定はより慎重に行う必要がある。

このシンプルなプロスペクト理論に価格受容域の概念を導入したのが図表 2(b) である。価格受容域と呼ばれる参照点前後の一定の範囲では，利得または損失がもたらす消費者効用の増減が比例的に描かれる。これは，変更された金額分のみが消費者効用の増減に影響を与えていることを意味している。

このときの短期における価格変更可能な幅は図表 2(b) の XY で表される。言い換えれば，価格受容域の下限である X を超えた値上げは消費者効用の大幅な低下を招き，逆に，Y を超えた値下げは，消費者効用の逓減が始ま

るために，企業にとって利益の犠牲に見合うだけの消費者効用の上昇が見込めない。

次に，競合企業が代替的な製品・サービスの価格を変更した場合を考えてみよう。このとき，外部環境を所与とする短期とは異なるステージへと移行する（便宜上，「中期」と定義する）。

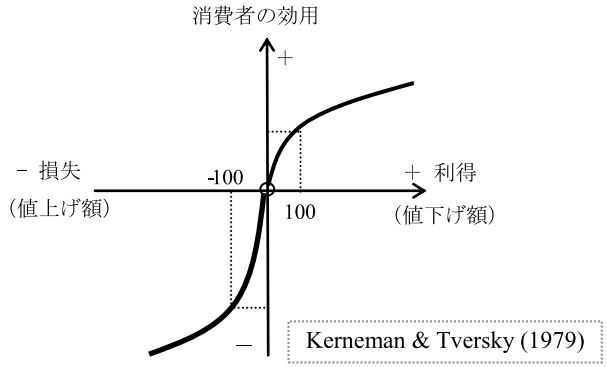
図表2(c) と(d) は，代替財を生産する競合他社の値上げまたは値下げに対応して，ある企業が価格を変更した際の典型的な消費者の効用の変化を表している。全ての消費者は競合他社の値上げまたは値下げを知っていると仮定する。無論，対象となる製品・サービスの元の価格の多寡や消費者の所得水準などによって勾配や形状は異なりうる。

図表2(c) は，競合他社が値上げしたケースである。このとき，価格を据え置くだけで消費者はある程度の満足を感じると考えられる。便宜上，価格受容域は競合他社と同額の値上げから価格据え置きまでの範囲が含まれている。もしも競合他社が何らかの内的要因ゆえにやむをえず値上げしたならば，価格を据え置くだけでも競合他社から相当なシェアを奪うことができるであろう。

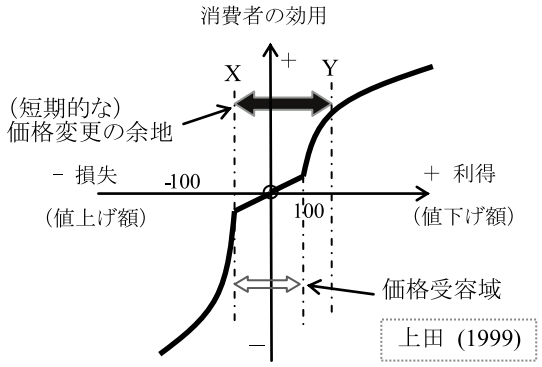
次に図表2(d) は，競合他社が値下げしたケースである。この場合，値上げは「もっての外」であるだけでなく，競合他社と同額の値下げを行うまでは，消費者効用の上がり方は鈍くなると考えられる。したがって，妥当な価格変更の余地は，競合他社と同額の値下げから，値下げの効果が逓減を始める地点までの比較的狭い範囲に限られるであろう。

図表2　プロスペクト理論と短期及び中期の価格変更つの基本的価格戦略と考慮すべき主要な要因

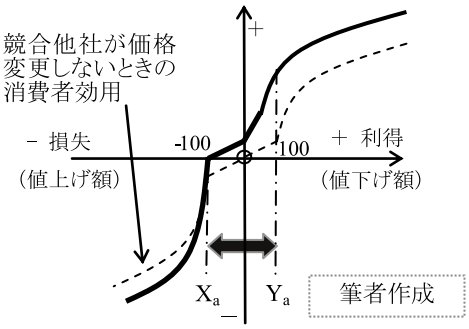
＜(a) シンプルなプロスペクト理論＞



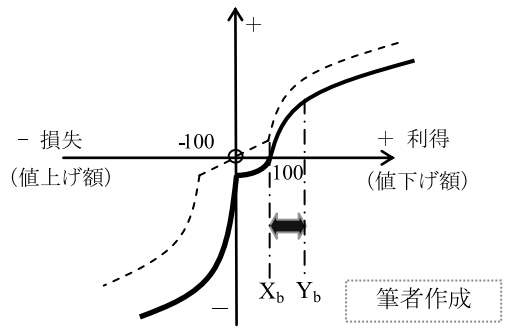
＜(b) 価格受容域を加味したプロスペクト理論＞



＜(c) 競合他社が 100 円値上げした場合＞



＜(d) 競合他社が 100 円値下げした場合＞



2. 需要の価格弾力性と価格変更戦略

企業の断続的なプライシング及び価格変更を通じて長期的に実現する「高価格戦略」と「低価格戦略」は，しばしば需要の価格弾力性の概念を用いて説明され，経済学またはマーケティング論の標準的なテキストでは，需要が非弾力的な場合には高価格戦略が，弾力的な場合には低価格戦略が有効と説明される[5]。そして，この示唆は，短期の値上げ及び値下げ戦略にも還流しており[6]，このとき，高価格戦略及び低価格戦略は短期の価格変更戦略と同様の意味を持つ。

しかしながら，需要の価格弾力性に基づいた高［低］価格戦略に関する上記の提言にはシンプルな陥穽がある。非弾力的な［弾力的な］需要は価格の下落に伴う販売数量の増加幅が比較的小さい［大きい］ことを意味するが，仮に企業が利潤最大化を目指すならば，非弾力的な［弾力的な］需要曲線を想定した価格は一意に決まるため価格変更の余地は生じない。加えて，高価格［低価格］の基準も明確ではなく，非弾力的な需要曲線上で一意に決まる価格が，弾力的な需要曲線上で一意に決まる価格を下回る可能性もある（図表3）。このとき，高価格戦略と低価格戦略は「高低」の基準を失い，かつ値上げも値下げも行われない[7]。

3. 価格変更の基準点（「高低」の判断基準）

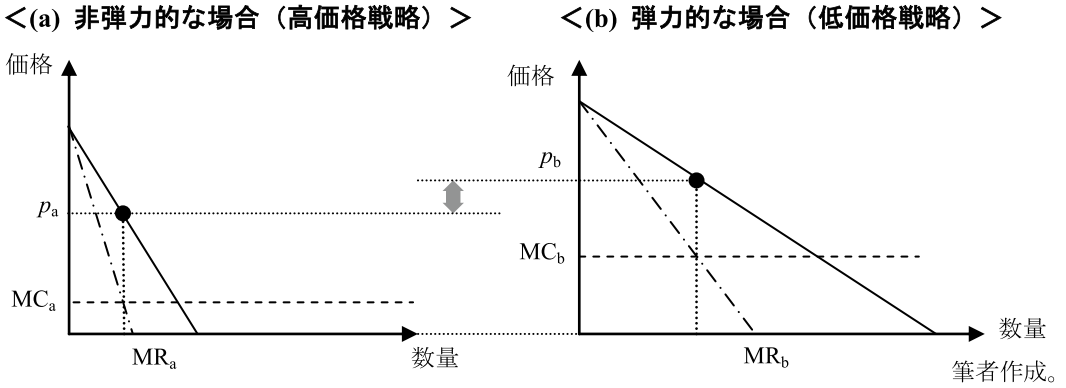
上記の問題を解決するためには，高価格戦略と低価格戦略は何と比べて「高い」または「低い」かを考察する必要がある。すると，価格変更の前提には複数の異なる基準が暗黙に想定されていることが明らかになる。

一つめの最も基本的な基準は，ある製品・サービスに以前付けられていた価格である。短期の価格変更は基本的にこれを基準にしている。これに基づく長期的な価格変更のためには，値上げまたは高価格戦略であれば自社の製品・サービスの品質の向上が，値下げまたは低価格戦略であれば抜本的なコスト削減が不可欠である。

二つめの基準は，自社の標準的な製品・サービスの価格である。これを基準にした高価格戦略がプレミアム価格戦略であり，低価格戦略はセカンドライン価格戦略（低価格帯へのライン拡張戦略）と呼ばれる。いずれにしても，こうした高／低価格戦略が効果的であるためには，自社の標準的製品・サービスが強いブランド力を持っていなければならない。さもなければ，メインブランドのコア・コンセプトが曖昧になってしまい，共倒れになるリスクが高まる。

三つめの基準は，競合他社が提供する標準的な製品・サービスの価格である。これは，一般的な市場価格と言い換えることができる。市場において定番の製品・サービスが既に存在する場合，それに対抗する有効な手段は，既存の製品・サービスよりも高品質なものを高価格で販売す

図表3　需要の価格弾力性と高／低価格戦略



筆者作成。

るか[8]，逆に同程度またはやや低い品質のものを圧倒的な低価格で販売することである。とはいえ，前者の高価格戦略は，消費者からの信頼が乏しい新規参入者では採用が難しく，また，後者の低価格戦略に関しては，支配的な他社の製品・サービスが高い市場シェアを背景に規模の経済性によって低価格を実現しているならば，劣勢を強いられるであろう。

最後の四つめの基準は，革新的な新しい製品・サービスに対して消費者が直感的に思い浮かべる「値ごろ感」である。消費者は，これまで存在しなかった製品・サービスの価格が高いか低いかの明確な判断材料を持たないがゆえに，メーカーや流通業者は，消費者が「値ごろ」と感じる価格帯を事前に想定したうえで，それにできるだけ適合させるか，さもなければ，それよりも高い（または低い）価格を設定し，消費者需要とのギャップを各種マーケティング活動を通じて埋めなければならない。このときの高価格戦略は，(i) 高額な研究開発費や生産費用を反映したスキミング価格戦略，(ii) 高価格であるがゆえに高品質であると消費者に認識させることを目的とした威光価格戦略，(iii) 競合他社や代替財が存在しないがゆえに設定される独占価格，という三つのタイプに分類できる。逆に，低価格戦略は，革新的なビジネスモデルに基づくコスト･リーダーシップ戦略の成果であり，その目的としては，大量販売による規模の経済性の獲得，売上高の増大，マーケットシェアの拡大などが挙げられる。いずれにしても，そこで設定された当初の価格は，潜在的参入者にとってターゲットに据えられる可能性が高いので，競合他社の追随を未然に防ぎつつ，高い利潤を確保し，かつその後の断続的な価格変更を必要としない水準に設定することが求められる。

III. より包括的な価格変更モデル

1. 留保価格と販売価格の関係

価格は，製品・サービスの最終的な価値を反映しており，生産費用のみならず，製品化から市場での販売までに要した様々なマーケティング費用を内包していなければならない（コスト度外視のプライシングは持続不可能である）。したがって，あらゆるプライシングは，製品化から販売（更にはアフターサービス）までのあらゆる費用を反映したものと言える。

生産及びマーケティング活動の結果として設定された価格が，その製品･サービスの購入から顧客が得る効用（言い換えれば，その対価として支払っても良いと考える最高価格を意味する「留保価格」）を下回っているならば，売り手（企業）と買い手（消費者）との間で取引が成立する。すなわち，企業が持続的成長のために利益を継続的に獲得するためには，自社の製品・サービスに関して「留保価格（P_r）＞販売価格（P_s）」という関係を長期にわたって継続させることが条件となる。

上記の条件を実現・維持するための基本的なスタンスは，留保価格と販売価格の差（$P_r - P_s$）をできるだけ広げることである[9]。なぜなら，販売価格が顧客の留保価格をかろうじて上回っていたとしても，競合関係にある製品・サービスがその差を大きく上回っているならば，顧客を奪われる恐れがあるからである。その方法には，P_rの引き上げまたはP_sの引き下げが必要であるが，両者を同時に実現することは難しい。現実的には，P_sの上昇分以上にP_rを引き上げるか，P_s（またはその前提となるコスト）の減少分以下にP_rの減少を留めるかのどちらかになる。

2. 顧客価値を高める二つの方向

P_rとP_sの差を広げる方向は二つある。第一に，留保価格（P_r）の引き上げである。顧客の留保価格を高めるためには，差別化やブランディングや高機能化，そしてその他の様々なマーケティング活動によって新たな価値を創出しなければならない。当然ながら，コストをかけることなく価値を創造し，かつ長期間持続させることは非常に困難であり，コストの増加は利幅の減少または価格の上昇を招く。したがって，利益を犠牲にすることなく顧客価値を創造し，$P_r - P_s$の値を拡大するためには，コストの増加及びそれに伴う価格の上昇分を上回る価値の創出が求められる。

$P_r - P_s$の値を拡大する第二の選択肢は，販売価格（P_s）の引き下げである。販売価格を引き下げるためには，コストを下げるか，さもなければ自社の利益を犠牲にしなければならない。もしP_sの減少分より製品・サービスの価値の減少分を小さく抑えることができたならば，低価格戦略によって需要の増加とより大きな市場の獲得が可能になる。より大幅なP_sの引き下げのためには，抜本的なコスト削減が不可欠であり，逆にコスト優位性を背景としない低価格戦略は競合他社に追随されやすく，最終的には互いの利益を犠牲にした「血で血を洗う価格競争」へと陥る。

3. 顧客価値を高めるための具体的方法

(1) 値上げの場合

P_sの引き上げに関してP_rとP_sの差が拡大する状況は，以下の二つが考えられる。第一に，P_sの引き上げが（供給能力の限界を前提とした）需要の一時的な高まりに対応したものである場合である（消費される時間の差異を利用した「ピークロード価格差別戦略」がこれに該当する）。このとき，需要の高まりはP_rの高水準での維持を可能にし，値上げは許容される傾向にある。第二に，P_sを引き上げても競合他社に顧客を奪われないほど強いブランド・ロイヤルティを確立している場合である。理想的には，高級であることが顧客の満足感や信頼感を高めるようなブランドの確立に成功すれば，コスト増加に伴う値上げや消費者の値ごろ感を上回る高価格帯での新製品の投入は許容されがちである。また他の企業には到底真似できない技術を反映した素材や部品の値上げは，とりわけ完成品の品質を決定的に左右する場合には許容される可能性が高い。

(2) 値下げの場合

次にP_sの引き下げに関してP_rとP_sの差が拡大する状況は，以下の二つが考えられる。第一に，P_sの引き下げが需要を一時的に喚起する場合である（ランダムまたは定期的に実施される特売セールがこれに該当する）。ただし，これは利益を犠牲にした値下げであり，値下げの恒常化や競合他社の対抗的措置に伴って需要拡大効果が逓減するにつれて効果を失ってしまう。第二に，P_sを引き下げても競合他社が追随できないような，圧倒的なコスト優位性に基づく価格引き下げである。すると，比較的多くの消費者は，類似した製品・サービスと比較して低価格なのに品質はそれなりに優れていると見なすため，大幅かつ持続的な需要増加が見込まれる。

(3) 消極的な方法

他方で，たとえ両者の差を縮めることになってもP_sの引き上げまたは引き下げによって，利益を獲得する（少なくとも，持続的経営に必要な利益を確保するという消極的な）方法も考えられる。第一に，値上げに関しては，ニッチ市場や，全般的な評価が定まらない斬新な製品・サービスにおいて見られるように，新規性・稀少性・特殊性が高いがゆえに顧客数が相当少なく，かつ需要の価格弾力性が極めて低い場合に，P_sの引き上げが許容されうる（例えば，新製品に関する「スキミング・プライシング」はこれに部分的に該当する）。このときの価格引き上げは，元々その製品・サービスに全く関心がない大多数の消費者にとっては「どうでも良く」，一部の熱烈な顧客にとってのみ「なくてはならない」価値ある品質向上（または仕様変更）と見なされる余地がある。

第二に，値下げに関しては，たとえ多くの人から「安かろう悪かろう」と見なされたとしても，ごく一部の人からは熱烈に支持されるような場合に，P_sの引き下げが許容されうる。とりわけ，既存の製品・サービスに付随する外延的要素の多くを削ぎ落して簡素化することで実現する価格の大幅な引き下げは，新たな需要を開拓し，たとえ利幅は小さくとも利益を獲得・確保できる余地を生み出す。

4. 包括的価格変更識別モデル

(1) モデルの仮定

P_rとP_sの関係に基づき高価格戦略と低価格戦略を分類・識別したのが図表４である。横軸は平均コスト（製品・サービス１単位当たりの費用）の変化を示しており（$\Delta C = C_{After} - C_{Before}$），$\Delta C > 0$はコストの増加を意味する。原点は本稿Ⅱの３で議論した四つの「基準点」を表して

おり，横軸上の点との水平距離は，新たな価格と基準点との差分を表している[10]。

縦軸はコストの変化によって$P_r - P_s$の差が広がったか狭まったかを表している。原点よりも上側（$\Delta P_r - \Delta P_s > 0$）は，コストの増減によって両者の差がさらに広がったことを示している。

モデルは，自社製品の仕様や品質や生産数量などが所与の短期及び，他社製品の価格の変更が想定された中期，そして，自社製品に関する技術革新やプロセス・イノベーションなどを含むあらゆる要素が変更可能な長期までが含まれている。

（2）高価格戦略の四つのタイプ

第一象限（①と②）は「利益創出型高価格戦略」と呼びうるものである。そこではコストの引き上げによって留保価格と販売価格の差が広がっている。とりわけ①の「利益拡大型」は最も理想的な高価格戦略であり，コスト増による価格の増加分を上回る価値が創出されている。②は，価格の上昇分以上の留保価格の引き上げには成功しているものの，新たに創出された顧客の価値（$\Delta P_r - \Delta P_s$）がそのために要したコストを下回っているという意味では相対的に有効でないことが見て取れる。とはいえ，自社の利益を確保している点では有効な高価格戦略と考えられる（「利益確保型」）。

第一象限の真下に位置する第四象限は，コスト増による価格の上昇分を上回る留保価格の引き上げに失敗しており，消費者の支持を失うという意味において「需要喪失型高価格戦略」と総称できる。最も悲劇的なのは④の「需要無視型」であり，コストまたは価格の上昇が消費者に与える悪影響を顧みない無謀な高価格戦略である。

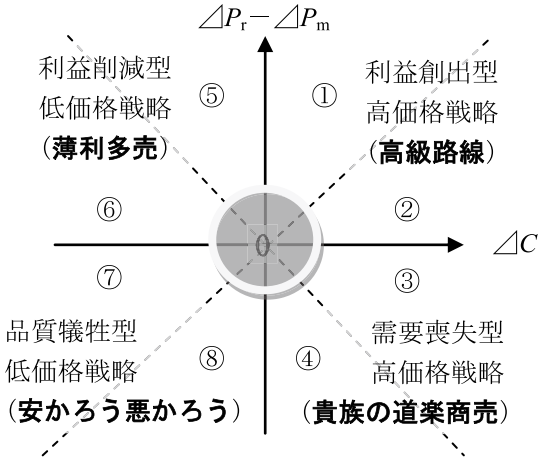
本来，消費者が感じる価値を損なう高価格戦略は避けるべきであるが，ごく限られたケースでは有効と考えられる。それが③の「マニア対象型」である。そこでは，P_sの引き上げによって多くの需要を失う半面，ごく限られた需要に対して高価格を付与することが可能となっている。すなわち，価格の引き上げによって多くの消費者需要を失ったとしても，それでも留保価格が販売価格を上回っているごく一部の消費者に対して高価格を課すことによって限定的な愛顧の獲得に成功しており，企業にとって利益の増加につながる可能性が残されている。

（3）低価格戦略の四つのタイプ

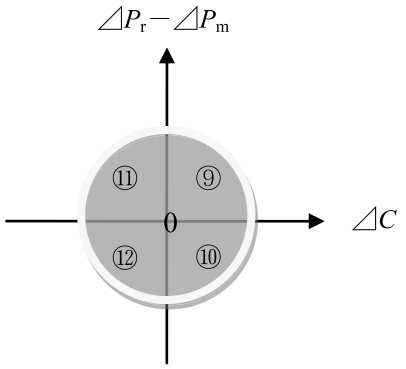
次に低価格戦略に目を向けてみよう。第二象限に位置する「利益削減型低価格戦略」では，基本的に，コスト削

図表4　包括的価格変更識別モデル

＜(a) 長期的な価格変更の分類＞



＜(b) 短期または中期の価格変更の分類＞



減に伴う（それと同時にしばしば生じる品質や価格の低下に伴う）留保価格の低下を価格の減少分以下に留めることによって（または，留保価格を下げることなく販売価格のみを引き下げることによって）新たな需要を創出し，製品・サービス1単位当たりの利幅の減少を大量販売によってカバー可能なケースが想定されている[11]。

中でも⑤の「需要拡大型」は理想的であり，コストおよび価格の引き下げによって留保価格が変化しないか，または減少幅が非常に小さい可能性を示唆している。こうした低価格戦略は，コスト・リーダーシップ（競合他社に対する圧倒的なコスト優位性）の実現を通じて可能となる。コスト・リーダーシップは，(i) 規模の経済と範囲の経済，(ii) 経験効果，(iii) サプライ・チェーン・マネジメントを通じた物流・流通の効率化，そして（iv）その他の革新的なビジネスモデルの開発などによって実現可能と考えられる。

⑥の「総利潤低下型」は，コスト削減によって$\Delta P_r - \Delta P_s$の拡大に成功しているものの，創出される価値の増加分が十分ではなく，結果として総利潤を減らしてしまっている。言い換えれば，この種の低価格戦略は，差別化要因に乏しいがゆえに競争が激しい産業においてやむを得ず採用される傾向にある。

第三象限の「品質犠牲型低価格戦略」は，コストの引き下げ（及びそれに伴う価格の引き下げ）によって品質及び留保価格が大幅に低下する場合を指す。このとき，留保価格はコストの減少分を上回る大きさで低下し，いわゆる「安かろう悪かろう」の状況が生じる。

そのなかで，採用の余地が残されているのは⑦の「機能削減型」である。これは，LCCに代表されるように，メインの製品・サービスに本来的に付随する機能やパーツを大幅に削減したり簡略化・有料化したりすることによって，低機能または低品質な製品・サービスを圧倒的な低価格で販売する戦略である。この場合，顧客の留保価格が大幅に下落するものの，$\Delta P_r - \Delta P_s$の減少分はコストの減少分以下に抑えられているため，一定の需要を確保することができる。言い換えれば，安いことのメリットが悪いことのデメリットを上回っている場合に，こうした低価格戦略が合理的でありうる。ただし，その製品・サービスに関して顧客が最も重視する部分の品質（例えばLCCであれば，安全性や確実な運航）が疎かになってしまうと，低価格による需要増加が見込めなくなる恐れがある。

最後の⑧「劣悪型」は，コスト削減によって，コストの減少分を遥かに上回る価値が喪失し，たとえ価格を大幅に引き下げたとしても顧客からは見向きもされない状況を表している。

(4) 短期（または中期）の価格変更の四つのタイプ

四つの象限に対応した短期または中期の小幅な価格変更戦略は図表4(a) の原点周辺に配置されており，それを拡大したのが図表4(b) である。まず値上げに関して，⑨は需要の急激かつ過度な高まりに伴う値上げ（すなわち，消費者の留保価格が高まっている状態下での緊急的な値上げを表しており，経済学的には需要曲線の上方へのシフトによる価格の上昇と言い換えられる。⑩は原材料費の高騰や増税を反映した値上げ（言い換えれば，消費者からすると割高感を覚えやすい値上げ）であり，経済学的には供給曲線の上方へのシフトに伴う価格の上昇として説明できる。

次に値下げに関して，⑪は需要刺激策としての単発的または周期的な値下げや，競合企業の値下げに対抗した価格切り下げであり，需要曲線上での価格の下方へのシフトを意味する。需要の価格弾力性に関して言及される値下げはこれに該当し，いわゆるベルトラン競争が繰り広げられる。⑫は賞味期限直前の商品の割引や「訳あり品」の処分セールなど，品質の劣化に伴って実施される値下げであり，需要曲線の下方へのシフトに伴う価格の下落と言い換えることができる。

(5) 長期の高／低価格戦略の具体例

①は，競合他社が模倣・追随できない差別化要因（具体的には，高い技術力や特許，唯一無二のブランドや卓越したデザインなど）に基づく高価格戦略であり，顧客は喜んで高額な製品・サービスを購入する。数百万円するようなバッグや時計（エルメスのバーキンやフランクミューラーの高級時計），数千万円もする高級車（フェラーリやロー

ルスロイス），アップルのアイフォンなどが代表例である。俗に言う「白馬に乗った王子様」は引く手あまたの存在で，あらゆる犠牲を払ってでも手に入れたいと願う人は後を絶たない。

②は，飛行機のファーストクラス，1泊10万円以上するような高級ホテルやそのスイートルーム，席代だけで数万円もする高級クラブなどが典型的な例である。こうした「高飛車な」価格設定は，品質向上のためのコストの増加分を上回る高い価格が設定されることがしばしばであるが，富裕層にとっては他の選択肢が限られているため，彼らは割高と感じながらも留保価格を大きく下げることなく高価格を受け入れる傾向にある。こうした高価格戦略は，とりわけ供給能力に限界がある場合に見られる。

③は，マニアやオタクと呼ばれる人のように，特殊な嗜好を持ち，かつ数が限られている消費者をターゲットにする場合に時に有効である。彼らは特定の製品・サービスに対して極めて強いこだわりや執着を持っており，一般消費者が見向きもしないコスト度外視の細部の改善・改良に対しても好意的な傾向にある。例えばクラシックカーは，燃費が悪く，すぐに故障し修理代も高額であるため大多数の消費者には見向きもされないが，一部のマニアには「垂涎の的」であり，細部のこだわりを反映した仕様の変更や，忠実な再現のための修繕・補修によって価格が大幅に上昇したとしても，それが受け入れられる可能性がある。他にも，マニア以外は「タダでも要らない」数万円もするアニメキャラクターのフィギュア，機能や利便性とは無関係の数百万円もする木製自転車などがこれに該当する。

対照的に，④は誰にも見向きもされない高価格戦略であり，しばしば浪費や怠慢，高慢や勘違いなどが原因で高価格が設定される。自身が顧客に与えられる価値を顧みず，相手に要求する水準ばかりが高くなってしまったときの結末は悲劇的である。

⑤は，競合他社が模倣・追随できないコスト・リーダーシップに基づく低価格戦略であり，マス・マーケットの獲得・創出を可能にする。「エブリデー・ロー・プライス（EDLP）」という概念及びその実践は，この種の低価格戦略を意図・反映したものと言える。また，革新的なビジネスモデルや新しい製品・サービスによって業界の勢力図を大きく塗り替えることに成功した「価格破壊者（ユニクロやイケアなど）」が採用する低価格戦略もこれに該当し，とりわけニトリの「お，ねだん以上。」というキャッチコピーはこれを象徴している。

⑥の低価格戦略は，差別化に乏しい製品・サービスでしばしば採用される。この場合，主として自社の利益を犠牲にして競争相手の価格に対抗した価格引き下げが実施される。品揃えに特徴のない小売業者による特売セール，ガソリンスタンドや牛丼屋による断続的な値引き合戦，ブランド力に乏しい中小メーカーの低価格戦略などがこれに該当する。

⑦は，機内食の有料販売やカウンターチェックインの有料化，機体のリースなどを通じて格安運賃を実現しているLCCや，古くはカプセルホテル，セルフ方式を採用したファストフード店や一皿100円の回転寿司屋，近年では格安スマホなどがこれに当てはまる。比較的多くの消費者に「安かろう悪かろう」と認識されたとしても，「（美味しい）ジャンクフード」を愛好する消費者は確実に存在するのである。

⑧は，悲劇的な低価格戦略であり，低価格を志向するあまりに製品・サービスにとっての根幹となる価値を著しく毀損してしまった「欠陥住宅」のようなものである。

図表5　モデルに基づく高価格戦略と低価格戦略の分類と具体例（まとめ）

<table>
<tr><td colspan="4">高価格戦略（$\triangle C>0$）</td></tr>
<tr><td colspan="2">第一象限（$\triangle P_m-\triangle P_r>0$）
利益創出型高価格戦略（高級路線）</td><td colspan="2">第四象限（$\triangle P_m-\triangle P_r<0$）
需要喪失型高価格戦略（貴族の道楽商売）</td></tr>
<tr><td>①白馬の王子様
（利益拡大型）</td><td>②高嶺の花
（利益確保型）</td><td>③おんぼろクラシックカー
（マニア対象型）</td><td>④高望みの独身貴族
（需要無視型）</td></tr>
<tr><td>高級ブランド／高度な技術水準のBtoB製品</td><td>スイートルーム／高級クラブ／ファーストクラス</td><td>アニメキャラクターのフィギュア／木製自転車</td><td>閑古鳥が鳴く高級レストラン</td></tr>
<tr><td colspan="4">短期的または中期の小幅な高価格戦略</td></tr>
<tr><td colspan="2">⑨短期的な需要の高まりに対応した値上げ</td><td colspan="2">⑩原材料費の高騰や増税に対応した値上げ</td></tr>
<tr><td colspan="4">低価格戦略（$\triangle C<0$）</td></tr>
<tr><td colspan="2">第二象限（$\triangle P_m-\triangle P_r>0$）
利益削減型低価格戦略（薄利多売）</td><td colspan="2">第三象限（$\triangle P_m-\triangle P_r<0$）
品質犠牲型低価格戦略（安かろう悪かろう）</td></tr>
<tr><td>⑤庶民的アイドル
（需要拡大型）</td><td>⑥学生アルバイター
（利益犠牲型）</td><td>⑦美味しいジャンクフード
（機能削減型）</td><td>⑧欠陥住宅
（劣悪型）</td></tr>
<tr><td>ウォルマート／イケア／ニトリ／ユニクロ</td><td>ガソリンスタンド／牛丼屋／日用品・食料品</td><td>LCC ／ファストフード／回転寿司／格安スマホ</td><td>偽ブランド／不良品／低級品</td></tr>
<tr><td colspan="4">短期的または中期の小幅な低価格戦略</td></tr>
<tr><td colspan="2">⑪需要喚起のための単発的・即興的な値下げ</td><td colspan="2">⑫製品の劣化に伴う在庫処分</td></tr>
</table>

IV. 結論

本研究の貢献は以下の三点に要約できる。第一に，価格変更が示唆する短期の値上げ及び値下げ戦略，競合他社の価格変更に対応した「中期」の価格変更，そしてそれらの価格変更の延長線上に位置づけることが可能な長期の価格変更としての高価格戦略と低価格戦略のそれぞれを識別・整序することによって，従来の価格変更理論が見落としていた関連する諸概念を結びつけた包括的な理論的基盤を整備・構築したことである。とりわけ，マーケティング論またはプライシング理論にとって重要な概念である高価格戦略と低価格戦略を包摂した価格変更の理論的枠組みは，今後の価格変更の理論研究及びその動的分析において有効に機能するであろう。

第二に，高価格戦略と低価格戦略の様々なバリエーションを，留保価格と販売価格との差の増減に着目して明確に分類・識別したことにある。これまで，価格を変更すべきか否かの意思決定の規定要因は，需要の性質（需要の価格弾力性）や競争相手の反応などが個別に語られる傾向にあったが，本稿が提示したモデルは，価格変更を促す内部及び外部，そして短期及び長期の諸要因が整理・配置された統合的なものである。

最後に，本稿が提示したモデルは，マーケティング研究者だけでなく，プライシング及び価格変更戦略を通じて長期的にブランド・ロイヤルティやコスト優位性の形成を目指す高価格志向または低価格志向の企業のブランドマネジャーにも有益な戦略的指針の役割を果たすであろう。モデルを支える留保価格，販売価格，コストはどれも測定可能な尺度であり，今後，データの蓄積及び実証分析が進むことによって，企業の価格戦略にとって単なる理念系に留まらない実務的に重要なモデルへと発展することが期待される。

注

1)　近年のプライシング理論の展開に関しては，岩本 (2016), p.2に簡潔にまとめられている。

2)　他にも「価格バリエーション」と表現される場合もあるが

（Rewoldt et. al,1973），意味する内容は基本的に同一であるため，本稿では「価格変更」に統一する。

3) このような評価はLilien & Yoon (1988) の図表で登場し，その後の複数の研究でも踏襲されている。実際のところ，Mickwitz (1959) では原材料，半製品，投資財，消費財（最寄り品・買回り品・専門品）に関して企業数や生産数量が増えるにしたがって価格及び需要の価格弾力性がどのように変化するかが描写されているものの，製品ライフサイクルの段階ごとの分析は行われていないし，製品ライフサイクルそれ自体への言及もない。

4) 例えば，Parker (1992), Jazayeri & Jazayeri (2011), Wu et al. (2017) など。一般的な解説はNagle & Müller (2017), pp.240-261に詳しい。

5) 例えばKotler & Armstrong (2016), pp.337-338。そこでは必ずしも「高／低価格戦略」という用語は見られないが，非弾力的な需要曲線では価格を引き下げるより高水準で維持するほうが得策であると説明されている。また，ミクロ経済学の標準的なテキストでは価格差別戦略に関連して相対的な高低が語られる傾向にある。

6) 例えば，本稿図表1 (Jobber, 1995）の中にも「価格に敏感な／敏感でない消費者」という記述が見られ，これは需要の価格弾力性との関係を容易に連想させる。

7) 例えばユニクロが東レと共同開発し2003年に発売したヒートテックは，同様の機能や効能を持つインナーと比較して低価格であることも「ウリ」の一つであったと言えるが [例えば，朝日新聞「下着を熱く「機能素材」―スポーツ用から普段着にも拡大」2003年11月14日13面 (朝刊)]，理論的には，需要の価格弾力性は相対的に低いために，高価格戦略（または値下げをしない戦略）が有効であるとの見方もできる。実際のところ，ユニクロはSPAによる構造的なコスト・リーダーシップと大量生産・大量販売を実現する生産・流通体制の構築によって低価格を実現したのであり，この低価格戦略は需要の価格弾力性の概念では説明できない。ヒートテックはインナー市場の大半を占めるほどのシェアは持っていないと考えられるので，図表3(a) をヒートテックの個別需要曲線，(b) をインナー市場全体の総需要曲線とすると，ユニクロの「低」価格戦略が初めて説明可能となる。なお，図表3では意図的に異なる限界コストが描かれているが，当然ながらコスト構造が同一だとしても同様の逆転現象は生じうる。

8) 例えば花王がヘルシアという製品で茶系飲料市場に参入したケースが当てはまる。このとき，市場を占有していた標準的な製品が350mlで125円程度であったのに対して，花王は350mlで180円という「高価格戦略」を採用した [日本産業新聞「花王の「ヘルシア緑茶」―「体脂肪」に的，機能で勝負（ヒットの予感）」2003年6月12日18面]。

9) この発想は，留保価格と等しい価格を設定することによって消費者余剰の全てを利潤（生産者余剰）に変えようとする経済学での価格差別戦略の発想とは相いれないものである。とはいえ，価格差別は極めて限定的な状況下でしか実現しないことに加え，繰り返し購買やブランド・ロイヤルティの形成といった長期的な要素を加味するならば，P_r-P_sの差を広げるという発想は企業にとって非常に重要な発想になるであろう。

10) この基準点は，第一に自社製品の価格（Ⅱの3における一つめと二つめ），第二に市場価格（三つめと四つめ）に分けることが可能であり，前者の場合，Cは個別企業の平均生産費用，⊿Cは個別限界費用＝P_sとなり，留保価格（P_r）は個別需要曲線上の点として表される。同様に後者の場合，Cは市場または産業における標準的な平均生産費用，⊿Cは市場における限界費用＝市場価格，留保価格は（P_r）は総需要曲線上の点として表される。

11) 直感的に理解しづらいであろうから簡単な数値を用いて説明を補足しよう。例えば，仮に価格変更前において，P_rB=150, P_sB=100, CB=40であるとき，コスト削減によってそれぞれがP_rA=110, P_sA=50, CA=20へと変化したとしよう。このとき，製品・サービス1単位当たりの利益は60（=100-40）から30（=50-20）へと減少している一方で，留保価格の減少幅40（=150-110）を市場の価格の減少幅50（=100-50）が上回ることによって消費者余剰（留保価格と市場価格の差）は50（=150-100）から60（=110-50）へと拡大していることが分かる。消費者余剰の拡大は需要の増加を暗に示しており，需要拡大効果によって利益の減少をカバーするという「薄利多売」の現象が生じている。

主要参考文献リスト

Bennett, P. D. in collaboration with Lamm, R. P. and Fry, R. A. (1988). *Marketing*. McGraw-Hill Book Company.

Chen, S. S., Monroe, K. B. & Lou, Y. (1998). The effects of framing price promotion messages on consumers' perceptions and purchase intentions. *Journal of Retailing*, 74(3), 353-372.

Doyle, P. (1994). *Marketing management and strategy*. Prentice Hall.

岩本明憲 (2016).「プライシングの分類枠組みに関する批判的考察」

『関西大学商学論集』61(1), 1-23

Jazayeri, A. & Jazayeri, N. (2011). The effect of price elasticity dynamics on a firm's profit. *Iranian Journal of Management Studies*, 4(1), 101-114.

Jobber, D. (1995), *Principles and practice of marketing*. McGraw-Hill Book Company.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.

Kotler, P. (1967). *Marketing management: Analysis, planning, and control*. Prentice-Hall, Inc..

――― & Armstrong, G. (2016). *Principles of marketing* (Global ed.). Pearson Education Ltd..

Lilien, G. L. & Yoon, E. (1988). Exploratory analysis of the dynamic behavior of price elasticity over the product life cycle: An empirical analysis of industrial chemical products. in Devinney, T. M. *Issues in pricing: Theory and research*. Lexington Books, 261-287.

Mickwitz, G. (1959). *Marketing and competition: The various forms of competition at the successive stages of production and distribution*. Helsingfors: Societas Scientiarum Fennica.

Nagle, T. T. & Müller, G. (2017). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (6th ed.). Routledge.

Ng, I. C. L. (2008). *The pricing and revenue management of services: A strategic approach*. *Routledge*.

Parker, P. M. (1992). Price elasticity dynamics over the adoption life cycle. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 358-367.

Rewoldt, S. H., Scott, J. D. & Warshaw, M. R. (1973). *Introduction to marketing management: Text and cases* (rev. ed.). Richard D. Irwin, Inc..

上田隆穂 (1999).『マーケティング価格戦略』有斐閣

Wu, J., Chang, C., Teng, J. & Lai, K. (2017). Optimal order quantity and selling price over a product life cycle with deterioration rate linked to expiration date. *International Journal of Production Economics*, 193, 243-351.

オーラルセッション ― 報告概要

紙媒体と電子媒体によるクーポン送付効果の違い

― 消費者の世代を考慮した検討 ―

東京国際大学 教授
平木 いくみ

成蹊大学 准教授
石井 裕明

千葉商科大学 准教授
外川 拓

早稲田大学大学院 博士後期課程
権 純鎬

日本郵便株式会社
中垣 征也

富士フイルム株式会社
一色 昭典

イーリスコミュニケーション
鈴木 睦夫

早稲田大学
恩藏 直人

要約

若者へのコミュニケーションに悩む企業が増えるなか，郵便で送られるDMに対する若年世代の反応は，中高年世代と比べて，比較的高いという傾向が示されている（日本ダイレクトメール協会，2018）。スマートフォンやパソコンの普及にともない，総広告費に占めるインターネット広告費の割合が急増しているなかで（電通，2017），伝統的な媒体である郵便によるDMが若者に支持される理由とは何なのだろうか。本稿ではこの点を明らかにするため，ネット上でのアルバム制作に使用できるクーポンを，郵便によるDM（紙クーポン）とEメールによるDM（電子クーポン）によって送付するという実験を試みた。当該クーポンの利用数とともに，アンケート調査による回答を分析した結果，郵便による紙クーポンは，中高年世代よりもむしろデジタルに慣れている若者世代に受容されており，その要因として，紙による「温かみ」感情の存在が明らかになった。

キーワード

コミュニケーション効果，ダイレクト・マーケティング，感情

I. 本研究の目的

企業において伝統的手法とデジタルの両方の媒体を駆使した効果的なコミュニケーションの展開が望まれている。しかしながら，たとえば紙と電子といった媒体間の比較に関する学術的研究は少なく（Magee, 2013），紙と電子がもたらす心理的反応の差異や現実のデータを用いた分析についてもほとんど議論されていない。そこで本研究ではクーポンに着目し，紙クーポンと電子クーポンが消費者にもたらす心理的反応の差異を明らかにした。その際，世代差という視点を考慮した。なぜなら，幼少期からニュースや商品情報をSNSやEメールなどの電子媒体を通じて入手することに慣れているデジタルネイティブと呼ばれる世代と（橋元，2010），紙媒体に慣れ親しんできた世代とでは，紙媒体か電子媒体かによって発信される情報が及ぼす効果は異なることが予想されるからである。

II. 理論的背景

紙媒体と電子媒体とでは，そもそも有している視覚的特性（画面の明度やサイズの可変性）や触覚的特性（操作性，所持性，物理的感覚）が違うため，両媒体には知覚上の違いが生じる（Mangen & Velay, 2010）。こうした紙媒体と電子媒体による知覚上の違いは，その後の反応や評価に影響を及ぼす。もっとも研究が進められているのは記憶への影響である。様々な紙媒体を用いたいずれの実験においても，同じ内容を電子媒体で見せた場合よりも，実験参加者の記憶再生率は高くなっていた（Jones, Pentecost, & Requena, 2005；Sundar, Narayan, Obregon, & Uppal, 1998；Magee, 2013）。その理由として，紙媒体で内容を読むほうが，電子媒体で内容を読む場合に比べ，認知的負荷が高く，精緻な処理が行われやすくなり（Eveland & Dunwoody, 2001），その結果，内容に対する理解も促進することなどがわかっている（Kerr

& Sonya, 2006; Mangen, Walgermo, & Bronnick, 2013)。以上の議論を踏まえ,クーポンにおいても紙クーポンのほうが電子クーポンにくらべ,消費者の感覚を刺激し,記憶や理解を高めると思われる。その結果,紙クーポンのほうが電子クーポンに比べ,クーポンの使用率が高くなると予想した。

次に,紙クーポンと電子クーポンによる使用率に違いを生み出す心理的要因について検討した。具体的には,「驚き」「限定性」「温かみ」といった要因を取り上げた。驚きは,意外性や予期せぬ状況で生じる感情である(Heilman, Nakamoto, & Rao, 2002)。クーポンに占める電子クーポンの割合が増えている昨今,リアルな接触をともなう従来型の紙クーポンのほうが,予想外で新鮮な喜びといった驚き感情を生じさせると考えた。同様に,紙といったリアルな媒体での情報の提供が減っている状況において,同じクーポンであれば,消費者は紙クーポンのほうが,電子クーポンよりも限定性を高く感じ(Brock, 1968),当該クーポンの価値を高く見積もると考えた。また,温かみは接触経験がもたらす重要な感覚情報の1つである(Peck, 2010)。温かみの知覚は人物や製品など様々な対象の知覚にプラスの影響をおよぼす(William & Bergh, 2008; Zwebner, Lee, & Goldenberg, 2014)。ゆえに,紙クーポンと電子クーポンにおける接触経験の有無がクーポンへ感じる温かみに影響すると考えた。

III. 実験と結果

実験では,アルバム制作会社が提供する実際のクーポンを使用し,Eメールで送付する電子クーポンまたは郵便で送付する紙クーポンの2種類を用意した。事前のプリテストにおいて,電子クーポンと紙クーポンの間に好ましさに対する有意差がないことが確認されている。

実験は,2018年3月下旬から4月下旬にかけて,アルバム制作会社が有する顧客リストから当該サービスの利用経験がない顧客を対象に実施された。クーポンは,リマインドが送られる現実の状況を反映して,各人2回のクーポンが送られている。条件は,1回目に紙クーポンを送り2回目に電子クーポンを送るグループ,1回目に電子クーポンを送り2回目に紙クーポンを送るグループ,2回とも電子クーポンを送るグループである。各グループには,クーポン送付後,計画されたタイミングで質問票を送り回答を求めている。

分析の結果,1回目のクーポン送付後に紙クーポンが送られてきたグループは,電子クーポンが送られてきたグループに比べ,クーポンの使用数が有意に高かった。2回目のクーポン送付後では,紙クーポンと電子クーポンの両方を受け取っているグループがある。しかしながら,2回のうちどちらかで紙クーポンを受け取っているグループは,紙と電子の順序に関係なく,2回とも電子クーポンが送られたグループに比べ,クーポンの利用が有意に高くなっていた。

次に,紙クーポンと電子クーポンの効果に差異をもたらす要因として取り上げた「驚き」「限定性」「温かみ」について分析した。その結果,クーポンに対する「驚き」と「限定性」に関しては,世代に関係なく,電子クーポンよりも紙クーポンのほうが評定は有意に高くなっていた。他方,クーポンに感じる「温かみ」に関しては,若い世代においてのみ,紙クーポンと電子クーポンとの感じ方に顕著な違いが見られた。

IV. 結果のまとめ

本研究では,紙クーポンと電子クーポンが使用に対して異なる影響を与える理由について,消費者の心理的要因に着目し,解明を図った。その結果,クーポンは紙媒体で送ることによって使用が促進することや,紙媒体との接触がもたらす「温かみ」が,若年世代におけるクーポンの使用に重要な影響を有する可能性が示された。本研究で明らかにされた知見は,今後,様々な要因を統制した環境での実験室実験を行うことで頑健性を高めて行く必要がある。

主要引用文献

Eveland, Jr. W.P. & Dunwoody, S. (2001). User control and structural isomorphism or disorientation and

cognitive load? Learning from the Web versus print. *Communication Research, 28* (1), 48-78.

Hansen,W.J., & Haas,C.(1988).Reading and writing with computers: A framework for explaining differences in performance. *Communications of the ACM, 31*(9), 1080–1089.

Jones, M.Y., Pentecost, R., and Requena, G. (2005). Memory for Advertising and Information Content: Comparing the Printed Page to the Computer Screen. *Psychology & Marketing, 22* (8), 623–648.

Kerr, M. A., & Sonya E. S. (2006). Computerized presentation of text: Effects on children' s reading of informational material. *Reading and Writing, 19* (1), 1-19.

Magee, R. G. (2013), Can a print publication be equally effective online? Testing the effect of medium type on marketing communications. *Marketing letters, 24* (1), 85-95.

橋元良明他（2010）『ネオ・デジタルネイティブの誕生 日本独自の進化を遂げるネット世代』ダイヤモンド社 .

オーラルセッション ― フルペーパー

宿泊施設の顧客満足度調査に基づく解析と施策設計

目白大学 経営学部 経営学科 客員研究員
川崎 昌

慶應義塾大学 客員教授
高橋 武則

要約

ホテルや旅館といった宿泊施設のマーケティング活動において顧客満足度は重要な指標である。しかし，多くの顧客満足度調査は，日々のサービスや設備の改善活動を主な目的としており，分析は記述統計に留まっている。そこで本研究では，宿泊施設の顧客満足度調査において，基本的な多変量解析を組み合わせた推測統計を活用し，提案の方向性の導出から具体的な施策設計を行うための一連の方法論を提示する。また，人を対象とした調査や実験においては，層ごとに傾向差があると考えられるため，各層の特徴を把握した上で施策を検討する。

本研究では，宿泊施設の顧客満足度調査に基づく解析と施策設計の一連の手順を示し，それを実在のビジネスホテルの事例に適用した。はじめに，選抜型多群主成分回帰分析を顧客満足度調査の事例に適用し，館内設備の充実という提案の方向性を導き出した。次に，導出された提案の方向性を質問紙実験によって具体的な施策として設計した。この施策設計に際しては性別による層別分類を行い，男女の違いによってトレードオフが生じる施策内容を把握した上で，それを解決できる施策の提案を行った。

キーワード

選抜型多群主成分回帰分析，質問紙実験，層別分類

I. はじめに

顧客の満足度は，サービスを提供する側にとって重要な指標になると考えられている（宮崎・徳永・菊池・喜多・谷本，2005）。ホテルや旅館といった宿泊施設のマーケティング活動においても，実際に宿泊客の満足度が高い場合は，同宿泊施設のリピーターとなり，また，口コミ等でプラスのメッセージが拡散される可能性が高まる。しかし，顧客満足度が低ければ，再度利用されることはなく，場合によっては，口コミ等でマイナスのメッセージが発信されることも起こりうる。

井門（2005）は，観光・旅行分野における顧客満足度調査を二通りに整理している。第一の顧客満足度調査は，「人間ドック」のように数年に一回実施され，第二の顧客満足度調査は，日常的な「利用者アンケート」である。この第二の顧客満足度調査は，ホテルや旅館でよく活用されている。宿泊客にアンケート調査票を直接手渡して回答の協力を求める，あるいは，利用者が宿泊する部屋にアンケート専用の葉書が据え置きされていることも多い。また近年は，インターネットを活用し，宿泊客から利用後の評価を集める宿泊施設もある。

宿泊施設の日常的な「利用者アンケート」は，日々のサービスや設備の改善活動を主な目的としており，必ずしも質問項目の概念整理やアンケート回収後の分析を考慮した設問・回答の用意が丁寧に行われるわけではない。そのため，アンケートのつくり方によっては，回答データを要約し，わかりやすく記述する記述統計に留まり，一部のデータから母集団を推測する，あるいは，検定を用いるような推測統計の活用が困難な場合もある。

井門（2005）は，数年に一度の「人間ドック」式顧客満足度調査でも，日常的なアンケートでも，質問項目数が違えども集計方法は基本的には同じであることを指摘している。その上で，宿泊施設の改善優先度を診断するために開発されたCS診断図[1)]の活用を提案し，その適用事例を報告した。また，川﨑・高橋（2017）は，企業実務における質問項目数の多いインターネット調査で取得したデータの解析手法に関する比較・検討を行い，実践的な提案に

つなげるためには選抜型多群主成分回帰分析もしくは階層型主成分回帰分析の活用が有用であることを示した。これらの先行研究はいずれも，企業実務において活用できるアンケート調査の分析手法に関するものであるが，学術研究における統計的な解析手法に関する議論と比べ，企業での調査解析を想定した先行研究はほとんど見られない。さらに，調査解析の結果から改善優先度の順位が明らかになった後，より具体的な施策設計までを行う事例は見当たらない。

そこで本研究では，宿泊施設の顧客満足度調査において，記述統計だけでなく基本的な多変量解析を組み合わせた推測統計を活用し，データの要約や提案の方向性を確認するだけに留まらず，具体的な施策設計を行うための一連の方法論を提示する。また，人を対象とした調査や実験においては，層ごとに傾向差があると考えられるため，各層において満足度を最大および最小にする施策を把握し，一方の層にとっての満足度最大条件は，もう一方の層にとっての満足度最小条件となるトレードオフが生じることを把握した上で，それを解決できる施策を提案する。本研究の目的は，宿泊施設の顧客満足度調査に基づく解析と施策設計の一連の方法論を提示し，それを実在するビジネスホテルの事例に適用することである。なお，この施策設計に際しては層別を考慮する。

本研究の第一章では，宿泊施設における顧客満足度調査の活用や分析手法に関する先行研究をレビューし，研究の目的を設定した。第二章では，提案の方向性を導き出すことができる選抜型多群主成分回帰分析および具体的な施策設計のための質問紙実験の手順を示す。第三章では，選抜型多群主成分回帰分析をビジネスホテルの実事例に適用し，分析結果に基づく提案の方向性を導き出す。その方向性をさらに具体化するため，質問紙実験を実施する。実験結果の解析の際は，層別分類を行い，層ごとに分析結果と最適条件を示す。第四章では，質問紙実験の結果に基づき，ビジネスホテルにおける施策設計のための考察を行い，層の違いを考慮した施策を提案する。第五章では，本研究のまとめと今後の課題を述べる。

II. 方法

1. 選抜型多群主成分回帰分析

(1) 多群質問紙の構造

選抜型多群主成分回帰分析は，多群質問紙調査[2)]に有効な解析手法である。多群質問紙調査とは，複数の概念群で構成された多くの質問項目が含まれるアンケート調査のことである。多群質問紙調査の構造をビジネスホテルの満足度調査票の一例を用いて図1に示す。左は概念群ごとに質問項目を整理して並べた多群質問紙調査票であり，右は構造化されていない調査票である。これは多群質問紙の構造を理解してもらうための例示であり，調査を行う上で重要となる回答者の属性やビジネスホテルの利用目的を確認する項目は省略している。

総合満足度に影響を与える原因系の概念群には，それぞれ複数の質問項目が含まれており，3群の質問項目を合計すると11項目になる。また，結果系の総合満足度には，利便度，コスパ度，再利用度合いを評価する3つの質問項目が用意されている。構造化されていない調査票と比べると，1つの概念群に複数の質問項目が含まれている多群質問紙調査票は質問数が多くなりやすいため，回答者の負担には注意が必要である。しかし，宿泊客に何度も調査を行うことは困難である。よって，可能な限り漏れなく調査したい質問項目を含めて調査票を準備することが望ましい。

複数の質問項目によって構成される多群質問紙調査では，同じ概念群に含まれる質問項目同士は相関が高くなることが一般的である。これらの相関の高い質問項目をすべて用いて因果関係の分析を行なおうとすると，似たような項目が複数あることで統計的な処理に混乱が生じ，正しい分析結果が得られないことになる。このような事象は，重回帰分析における多重共線性（Yoo, 2014）の問題として議論され，解析においてこれを回避する方法は先行研究によって複数報告されている。

(2) 選抜型多群主成分回帰分析のステップ

選抜型多群主成分回帰分析も多重共線性を回避する

図1　ビジネスホテルの満足度調査票の例

多群質問紙調査票

概念群		質問項目
原因系	接客	1-1　予約はスムーズにできましたか
		1-2　フロントの対応は良かったですか
		1-3　ルームスタッフの対応は良かったですか
	客室	2-1　部屋ではくつろげましたか
		2-2　備品は充実していましたか
		2-3　掃除は行き届いていましたか
		2-4　ベッドの寝心地は良かったですか
		2-5　リネン交換は適切でしたか
	朝食	3-1　料理は美味しかったですか
		3-2　料理の種類は豊富でしたか
		3-3　レストランの雰囲気は良かったですか
結果系	総合満足度	4-1　当ホテルの利便性は良かったですか
		4-2　コストパフォーマンスは良かったですか
		4-3　もう一度利用したいと思いますか

構造化されていない調査票

1　当ホテルの利便性は良かったですか
2　フロントの対応は良かったですか
3　部屋ではくつろげましたか
4　ベッドの寝心地は良かったですか
5　掃除は行き届いていましたか
6　備品は充実していましたか
7　料理は美味しかったですか
8　もう一度利用したいと思いますか

手法のひとつといえるものである。この手法は，多群質問紙調査票の解析を行う際にいくつかの工夫を行うことによって，相関が高い質問項目を含む場合でも因果関係を明らかにすることができ，さらに提案の方向性を導出できるという特徴をもつ。

本項では，図2のビジネスホテルの満足度調査に基づく選抜型多群主成分回帰分析モデルを参照しながら解析のステップを5段階に分けて解説する。図2では，長方形が観測変数であり，菱形が主成分である。総合満足度はY群，接客はS群，客室はH群，朝食はM群として，同じ群に含まれる変数は点線で囲まれており，それぞれ群内の変数の相関は高い。この図では，主成分には頭にZ，次に群を示すアルファベット，最後に何番目の主成分であるかを数字で示し，ZY1，ZS1…のような名前を付けている。

step1　結果系の質問項目の主成分分析

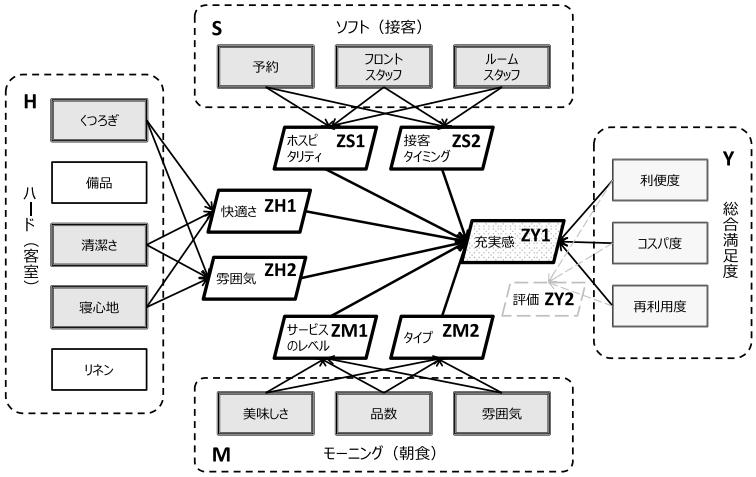
はじめに，結果系の質問項目である3項目，利便度，コスパ度，再利用度の主成分分析行う。主成分分析とは，複数の数値データ（変数）があり，その変数間に相関関係がある場合に，それらの変数を似た者同士で分類する，あるいは，もとの変数とは違う視点で評価したい時に用いる，新しい総合特性（統計的にはお互いに独立した成分）をつくり出す分析手法である。

図2では，Y群（結果系）の3項目の主成分分析を行った結果から第一主成分を「充実感」と解釈し，以降の分析の目的変数として設定している。3つの変数の主成分分析を行うと，分析に用いた変数と同数の3つの主成分が抽出されるが，図2には，第一主成分のZY1（充実感），第二主成分のZY2（評価）のみを示し，第三主成分のZY3は省略している。ここで，第一主成分を目的変数に設定したのは，もとの3変数の総合特性値として第一主成分がもっともよくその特徴を説明しているためである。この説明率は，主成分分析結果の固有値や主成分負荷量を参照することで確認することができる。

step2　原因系の質問項目の選抜

step2では，ZY1（充実感）と相関の高い原因系の質問項目を選抜する。ZY1と原因系の質問項目の相関分析を行い，相関が低い項目は分析から外し，相関が一定の値以上の質問項目を選抜して以降の分析に用いる。この例

図2　ビジネスホテルの満足度調査に基づく選抜型多群主成分回帰モデルの例



では，ハード（客室）の概念群に含まれる「備品」と「リネン」の質問項目が分析から除外されている。この2項目は，図2の分析モデルで該当する長方形が無色になっている。

step3　概念群ごとの主成分分析

step3では，概念群ごとに，選抜された質問項目の主成分分析を行う。ここでは説明をわかりやすくするため，原因系の3群とも，第一主成分と第二主成分を図2に示す。ソフト（接客）群の3項目の主成分分析の結果，第一主成分ZS1と第二主成分ZS2が抽出され，ZS1はホスピタリティ，ZS2は接客タイミングと軸の意味を解釈している[3)]。同様に，ハード（客室）群で選抜された3項目の主成分分析の結果，ZH1を快適さ，ZH2を雰囲気，モーニング（朝食）群の3項目の主成分分析の結果，ZM1をサービスのレベル，ZM2をタイプと解釈している。

step4　選抜型多群主成分回帰分析

step1とstep3で抽出された主成分を用いて，選抜型多群主成分回帰分析を行う。目的変数にZY1，説明変数にZS1，ZS2，ZH1，ZH2，ZM1，ZM2を設定し，分析を実行するとビジネスホテルの宿泊客の充実感に影響を与える原因系の主成分が選択され，その影響度合いが明らかになる。

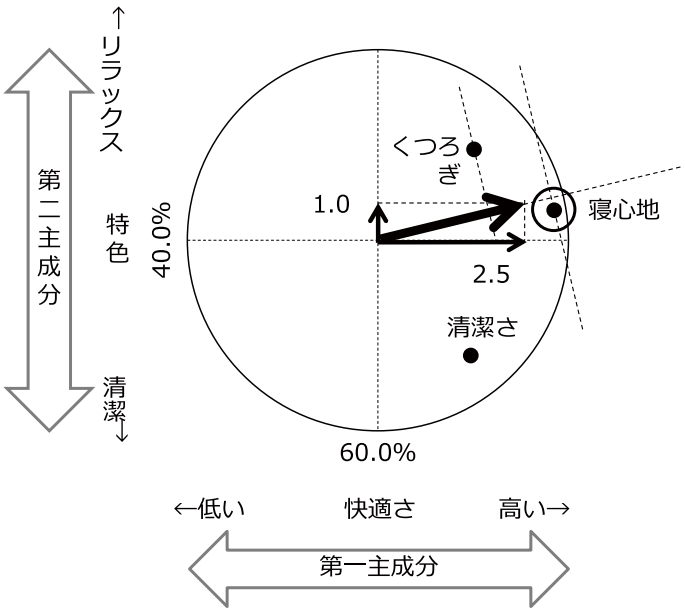
同じ概念群から1つの主成分が選ばれた場合は，第一主成分なら横軸，第二主成分なら縦軸上で絶対値が大きい質問項目が重要であると判断される。もし，同じ群から第一主成分と第二主成分のどちらも変数選択されている場合は，これらの合成ベクトルを用いて重要な質問項目を確認する。

step5　重要な質問項目の確認と考察

たとえば，ハード（客室）のH群からは，目的変数として設定したZY1（充実感）に第一主成分と第二主成分のどちらも影響があるという結果の場合，この2つの主成分の合成ベクトルを因子負荷量図の上に作図し，この合成ベクトルに射影する（垂直となる）線を引く。このとき，第一主成分と第二主成分の軸が交わる中心点から垂線までの絶対値が最大のところにある質問項目がもっとも重要であると判断する。ここでは，H群の主成分因子負荷量図および合成ベクトル作図の例を図3に示す。

この例では，もっとも宿泊客の充実感に影響を与える質問項目が「寝心地」，次が「くつろぎ」であることが確認できる。主成分の合成ベクトルを用いて解釈を行うと，合成ベクトルから離れた位置にある部屋の「清潔さ」は充実感にほとんど影響を与えていないことがわかる。このことから，ホテルの総合満足度を示す新たな指標として設定したZY1（充実感）には，客室のベッドの寝心地や客室でリラックスしてくつろげることが大事であり，これが施策提案のポイントになると考察できる。

図3　H群の主成分因子負荷量図および合成ベクトル作図の例



(3) 選抜型多群主成分回帰分析に基づく提案の方向性

このビジネスホテルの例では，客室のベッドの寝心地を良くすることや客室でくつろげる状態をつくることで顧客の充実感が増す。したがって，これも一例であるが，ビジネスホテルの各部屋に配置するベッドのマットレスやまくらの充実を図ることが重要な提案の方向性であると考えらえる。

このとき，ベッドの寝心地に関する回答の平均値が5点満点中3.6であれば，この質問項目は何か施策を打つことで改善の余地（上げしろ）があると考えられる。もし，平均値が5点満点に近く，ほとんど改善の余地がないような場合は，現状を維持するための施策を考えなければならない。

顧客満足度の解析結果に基づくビジネスホテルの対策例としては，ベッドの寝心地をよくするため，予約やチェックイン時にベッドの広さやマットレスの硬さに関するお客様の希望を確認する，まくらを自由に選択できるようにするなどの施策を検討することができる。しかし，これらは，顧客満足度調査に基づく新たな施策提案の仮説といえるものである。できれば，この仮説提案についての検証実験を行うことが望ましい。この仮説に基づき質問紙実験を計画することで，より具体的な施策が設計される。その手順は次節にまとめる。

2. 質問紙実験に基づく施策設計

選抜型多群主成分回帰分析の結果，ビジネスホテルの満足度を高めるためには，ベッドの寝心地を良くすることが重要であり，その対策として「ベッドの広さ」，「マットレスの硬さ」，「まくら」について検討したらよいだろうとの仮説が生まれた。この仮説をより具体的な提案とするために質問紙実験を計画する。

質問紙実験は仮想実験であり，質問紙を使って実験を行う。質問紙実験に用いる因子は，X1「ベッドの広さ」，X2「マットレス」，X3「まくら」と3つ設定し，表1のように2つの水準を用意する。この3因子と2水準で作成したL8直交表が表2である。質問紙実験を計画する場合，コストを加味しなければ，多くの場合ベストの組み合わせは明らかである。コストを組み合わせることで本質的な比較検討が可能になる。よって，水準に併記する金額はできるだけ現

実性のあるものにする。

次に，この直交表を基に質問紙実験用の８種類のカードを準備する。カードは，図４に示す例のように，文字だけでなく写真やイラストを入れることで被験者が直感的に理解しやすくなる。作成したカードを宿泊したい（満足度の高いプラン）順に並べ替えてもらい，その回答データを統計的に処理することで満足度を最大にする施策設計のプランが明らかになる。この例の場合，⑤のプランが，回答者全体において一番満足度の高いプランとして選ばれた（図5）とすれば，ベッドの寝心地というもとの仮説がより具体的になる。

一般に，宿泊施設の顧客満足度調査では，解析によってサービスや設備の改善優先度を明らかにしたところで留まり，具体的なところまで検討できていない。本節に例示したような質問紙実験を組み合わせることで，具体的な施策設計が可能になる。次章では，本章で提示した調査から施策設計までの一連の方法論を実在するビジネスホテルの顧客満足度調査の事例に適用する。

表１　因子と水準（ビジネスホテルの例）

因子	第一水準	第二水準
X1　ベッドの広さ	幅100cm　シングル（5,000円／泊）	幅120cm　セミダブル（5,500円／泊）
X2　マットレス	ボンネルコイル：硬め	ポケットコイル：柔らかめ
X3　まくら	スタンダード　羽（+0円）	セレクト　無圧・パイプ：高さ調整可（+300円）

表２　L8直交表（ビジネスホテルの例）

No.	ベッドの広さ	（宿泊料金）	マットレス	まくら	（追加料金）	Y1
1	100cm	(5,000円/泊)	ボンネル	スタンダード	(0円)	
2	100cm	(5,000円/泊)	ボンネル	セレクト	(300円)	
3	100cm	(5,000円/泊)	ポケット	スタンダード	(0円)	
4	100cm	(5,000円/泊)	ポケット	セレクト	(300円)	
5	120cm	(5,500円/泊)	ボンネル	スタンダード	(0円)	
6	120cm	(5,500円/泊)	ボンネル	セレクト	(300円)	
7	120cm	(5,500円/泊)	ポケット	スタンダード	(0円)	
8	120cm	(5,500円/泊)	ポケット	セレクト	(300円)	

図４　質問紙実験を行うためのカードの例

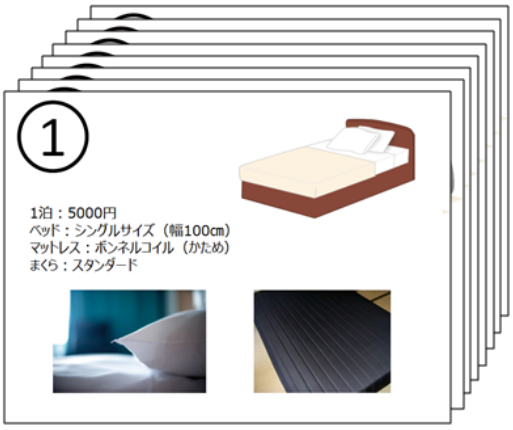


図５　もっとも満足度の高いプランの例

III. 適用事例

1. 事例の概要

本研究で解析に用いる事例は，東京都内で2018年にオープンしたビジネスホテルの顧客満足度調査[4]ある。オープン当初から宿泊後の顧客に対し，宿泊後のアンケートに協力を求め，5ヵ月間で305件分のデータが集められた。そのうち属性や質問項目に不明があるデータを除き，117件を分析対象とする。分析対象者117名の内訳は性別：男性95名・女性82名，年代：20代24名・30代42名・40代53名・50代44名・60代14名である。

調査票は，結果系の総合満足度1問と原因系の項目9問が5段階のリッカート法（5. 良い，4. やや良い，3. 普通，2. やや悪い，1. 悪い），および自由記述1問で構成されている。属性項目としては，性別と年代を取得しており，利用目的，利用者の構成，当ホテルを知ったきっかけ，当ホテル宿泊を選んだ理由については調査票に含まれているものの，データ化されていない状態であった。

2. 選抜型多群主成分回帰分析の適用

本研究では，統計ソフトウェアJMP® 14 (SAS Institute Inc., Cary, NC, USA)を用い，117名の全体データを選抜型多群主成分回帰分析に適用する。step1として，本事例では総合満足度は1項目であるため，この変数を目的変数として設定した。step2として，総合満足度と説明変数候補のA群，B群，C群の計9項目の相関を確認した（表3）。本事例では，相関0.4（16%の影響）以上の変数を選抜し，「予約問合対応」の1項目を以降の分析から除外した。なお，この時の選抜基準に絶対的なものはない。相関係数および分析から外せない重要な項目の吟味を経て，選抜基準を決めるとよい。

ここで選抜された8つの質問項目同士はいずれも互いにある程度の相関がある。よって，似ている変数同士で群を編成するための主成分分析を行い，その結果を参考に，本事例はA群とB群の2群に群編成を行った。この群編成を本事例の分析モデルに反映したものが図6である。

次に，step3として，各群の主成分分析を行う。A群とB群の主成分分析結果を図7と図8に示す。本事例では，原則として第一と第二主成分までを保存し，A群の第一主成分ZA1は設備のコストパフォーマンス｛低い⇔高い｝，第二主成分ZA2は対象｛部屋⇔全館｝，B群の第一主成分ZB1は快適さ｛低い⇔高い｝，第二主成分ZB2は対応ポイント｛清掃⇔接客｝と軸の解釈を行った。

step4では，step3で保存した主成分を説明変数として，総合満足度との因果関係を確認するため，変数選択基準0.25のステップワイズ法により選抜型多群主成分回帰分析を実行した。その結果を表4に示す。目的変数の総合満足度に1%基準で影響を及ぼす有意な変数はZA1（A群

表3　本事例の相関分析結果

観測変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 総合満足度	1									
2 予約問合対応	0.358	1								
3 チェックイン手続	0.528	0.722	1							
4 フロントスタッフ対応	0.489	0.656	0.840	1						
5 部屋清潔感	0.440	0.331	0.454	0.466	1					
6 部屋備品設備	0.587	0.126	0.188	0.232	0.216	1				
7 部屋アメニティ	0.399	0.203	0.229	0.234	0.292	0.402	1			
8 館内清潔感	0.506	0.305	0.377	0.444	0.538	0.272	0.183	1		
9 館内設備	0.581	0.436	0.552	0.476	0.492	0.449	0.449	0.427	1	
10 宿泊料金	0.544	0.268	0.380	0.295	0.275	0.323	0.298	0.263	0.564	1

図6　本事例の選抜型多群主成分回帰分析モデル

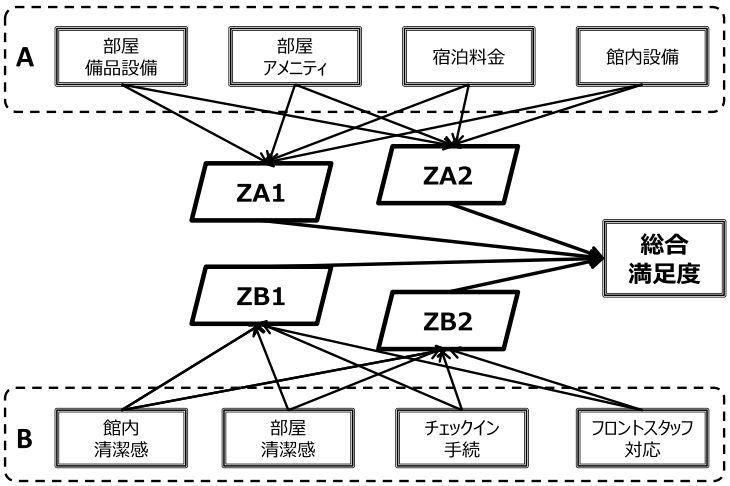


図7　A群の主成分因子負荷量図

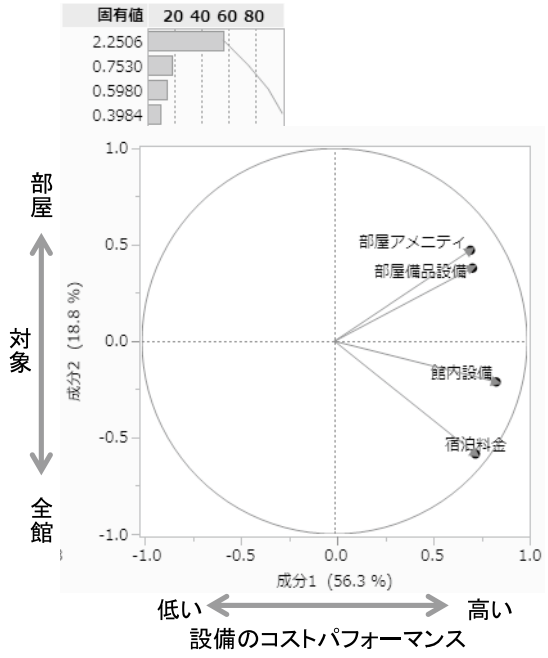
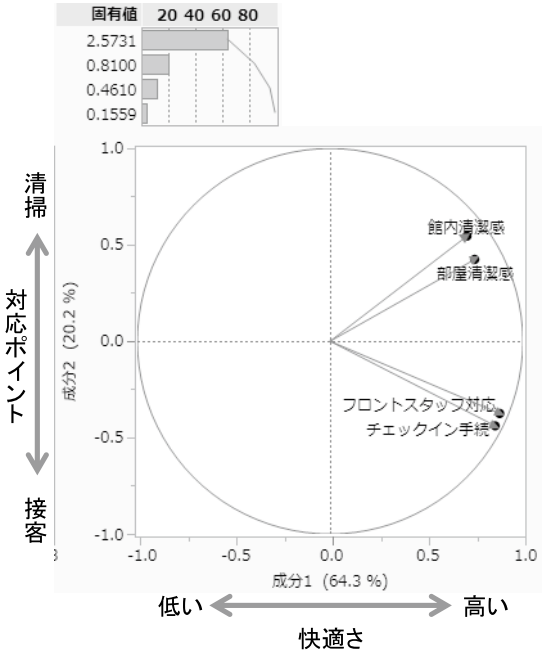


図8　B群の主成分因子負荷量図



の第一主成分）とZB1（B群の第一主成分）であった。この結果のモデルの当てはまりは，自由度調整済みR2乗が0.57ということから，まずまずの説明率といえる。また，VIF（Variance Inflation Factor；分散拡大係数）はいずれも2.0以下であるため，選択された主成分同士の相関は低く，多重共線性の問題は生じていないと判断することができる。

step5では，選抜型多群主成分回帰分析結果からベクトルを用いた考察を行う。A群からは第一主成分のみが選択されており，標準β（標準偏回帰係数）は0.53ともっとも大きく，A群の第一主成分として解釈した設備のコストパフォーマンスの高さが総合満足度に強く影響することが明らかになった。A群は4つの質問項目で構成されているが，図9のようにA群の主成分因子負荷量図上に1本のベクトルを作図すると，その中でも特に，館内設備が重要であると確認できる。このことから，館内設備に関する改善施策を検討するとよいという，調査結果に基づく新たな仮説が生まれた。

B群は，ZB1（B群の第一主成分）とZB2（B群の第二主成分）の2本のベクトルの合成ベクトルを作図（図10）して考察を行う。ベクトルの作図には，選抜型多群主成分回帰分析結果の推定値（偏回帰係数）の比を用いる。合成ベクトルに射影した線の絶対値が最大の位置にある質問項目を確認すると，B群に含まれる4項目はいずれも

表4　選抜型多群主成分回帰分析結果

R2乗	0.576				
自由度調整R2乗	0.568				
項	推定値	標準誤差	p値(Prob>|t|)	標準β	VIF
切片	4.711	0.029	<.0001	0	.
ZA1	0.206	0.023	<.0001	0.528	1.395
ZB1	0.120	0.021	<.0001	0.330	1.392
ZB2	0.023	0.032	0.469	0.036	1.003

図9　A群における1本のベクトル

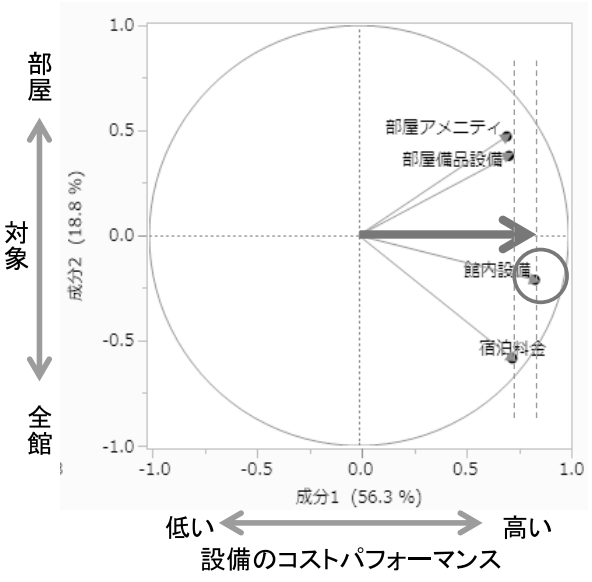
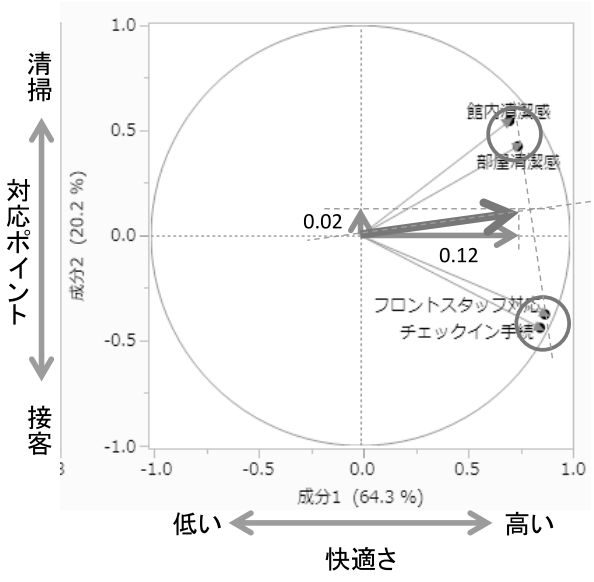


図10　B群における2本の合成ベクトル



ほぼ近しい距離にあり，大きな差がみられなかった。そのため，B群の快適さを高める施策については，清掃も接客も，館内設備の充実に次いで，共に重要な対応ポイントであるといえる。

3. 質問紙実験

本事例の顧客満足度調査から，宿泊利用者の総合満足度を高めるためには，特に館内設備の充実が重要であることが明らかになった。同施設は新築であるため，現在の施設の充実だけでなく，次にオープンする新施設の参考になる施策を検討したいという考えに基づき，具体的な施策とするための質問紙実験を計画する。

(1) 質問紙実験の概要

表5のように，X1「ベッドの広さ」，X2「大浴場」，X3「部屋の広さ」という3つの因子に対し，それぞれ2つの水準を用意した。この3因子と2水準で作成したL8直交表が表6である。また，各水準には現実的な金額も併記した。L8では通常，8枚のカードを用いるが，本事例では9番目のカード（記号K）として各水準の中央や中間に近い内容のホールドアウトカードを含めた。それによって，この9枚のカードを良いと思うプラン順に並べ替えてもらったとき，9番目のホールドアウトカードが最上位や最下位にきている回答者のデータは信頼性が低いと判断することも可能になる。

本実験は，この9枚のカードに対し，被験者自身が一人で宿泊する際にもっとも良いと思うプラン順に順位を回答してもらう形式とした。併せて，回答者自身の属性について，性別，年代，利用頻度，利用目的，利用形態，主なチェックイン・チェックアウトの時間を訊ねた。今回は回答者の利便性を考え，インターネットを活用したオンライン形式で本実験を行った。

(2) 層別分類

オンラインによる質問紙実験の結果，ビジネスホテルの一般ユーザー55名から回答が得られた。被験者の内訳は，性別：男性28名・女性27名，年代：20代5名・30代7名・40代25名・50代14名・60代4名。利用頻度は，2週間に1回から2ヵ月に1回が18名，3ヵ月に1回から半年に1回が27名と全体の半数の割合を占め，1年から数年に1

表5　本事例の因子と水準

因子	第一水準	第二水準
X1　ベッドの広さ	100cm　(S)【+0円】	140cm　(D)【+2000円】
X2　大浴場	大浴場（温泉）付き【+2000円】	大浴場なし【+0円】
X3　部屋の広さ	24㎡（広め）【+4000円】	10㎡（狭め）【+0円】

表6　本事例のL8直交表＆ホールドアウトカード

記号	ベッドの広さ	大浴場	部屋の広さ	YI
A	100cm　(S)【+0円】	大浴場（温泉）付き【+2000円】	24㎡（広め）【+4000円】	
B	100cm　(S)【+0円】	大浴場（温泉）付き【+2000円】	10㎡（狭め）【+0円】	
C	100cm　(S)【+0円】	大浴場なし【+0円】	24㎡（広め）【+4000円】	
D	100cm　(S)【+0円】	大浴場なし【+0円】	10㎡（狭め）【+0円】	
E	140cm　(D)【+2000円】	大浴場（温泉）付き【+2000円】	24㎡（広め）【+4000円】	
F	140cm　(D)【+2000円】	大浴場（温泉）付き【+2000円】	10㎡（狭め）【+0円】	
G	140cm　(D)【+2000円】	大浴場なし【+0円】	24㎡（広め）【+4000円】	
H	140cm　(D)【+2000円】	大浴場なし【+0円】	10㎡（狭め）【+0円】	
K	120cm　(SD)【+1000円】	大浴場（沸かし湯）付き【+1000円】	14㎡【+2000円】	

回の利用頻度は10名であった。利用目的は，33名がビジネス，18名が観光であり，その他5名からは豪雨時の緊急宿泊や就職活動という理由が挙げられた。日頃の主な利用形態は，一人で利用が41名，カップル・夫婦で利用が9名，家族等のグループで利用が5名であった。チェックインの時間帯は，15:00以降から夜までばらつきがあり，チェックアウトは全体の7割が8:00から10:00までに行っているという結果であった。

人や組織を対象とした調査や実験における属性情報の取得と，それによる層別は重要な意味を持っている。なぜなら，人間は一人ひとり，価値観，意思などが違うため，個別性が高く，分析を行う場合も回答者の傾向がすべて同じということはないからである。層別の基盤は，対象者の特徴を示す属性分類である。従来は，主に性別・年齢などの典型的なデモグラフィック属性による単純な層別を解析や設計に用いることが多かった。しかし，近年では，属性自体が多種多様になっており，サイコグラフィック属性，ライフスタイル属性，ビヘイビオラル属性などの複数の属性を組み合わせた複合的な層別の把握が不可欠である（Kawasaki, Takahashi & Suzuki, 2015）。

本事例では，男女でほぼ同数の回答が得られた性別による満足度の差に着目する。男女で層別分類をした上で，実験で使用した9枚のカードの各満足度の平均値を男女別に算出し，この平均値を用いて分散分析を行う。

(3) 質問紙実験の分散分析結果と最適条件

分散分析を行い，変数選択した結果を，男性は表7，女性は表8に示す。男性の結果では部屋の広さがもっとも重要であり，交互作用はみられなかった。一方，女性は温泉およびベッドの広さ×部屋の広さの交互作用が満足度に強く影響していた。次に，分散分析結果の予測式を保存し，満足度の平均値を最大にする最適条件を確認した。表9に，男女の満足度を最大にする条件およびもっとも満足度を下げてしまう最小条件をまとめた。

表7　男性の分散分析結果

要因	平方和	自由度	平均平方	F値	p値(Prob>F)	寄与率
X1 ベッドの広さ	1.409	1	1.409	3.261	0.145	12.64 +
X2 大浴場	1.463	2	0.732	1.693	0.293	7.75
X3 部屋の広さ	3.125	1	3.125	7.232	0.055	34.86 ++
モデル	6.181	4	1.545	3.576	0.122	55.26 ++++
誤差	1.728	4	0.432			44.74 +++
全体(修正済み)	7.909	8				

表8　女性の分散分析結果

要因	平方和	自由度	平均平方	F値	p値(Prob>F)	寄与率
X1 ベッドの広さ	0.145	1	0.145	2.019	0.250	1.06
X2 大浴場	3.563	2	1.782	24.757	0.014	49.25 +++
X3 部屋の広さ	0.165	1	0.165	2.290	0.227	1.34
X1 ベッドの広さ*X3 部屋の広さ	2.853	1	2.853	39.653	0.008	40.06 +++
モデル	6.596	5	1.319	18.331	0.019	91.71 +++++++
誤差	0.216	3	0.072			8.29
全体(修正済み)	6.812	8				

表9　男女の満足度の最大・最小条件

因子	男性の満足度最大	男性の満足度最小	女性の満足度最大	女性の満足度最小
X1　ベッドの広さ	140cm	100cm	140cm	140cm
X2　大浴場	なし	温泉	温泉	沸かし湯
X3　部屋の広さ	10㎡	24㎡	10㎡	24㎡

IV. 考察と施策提案

1. 施策設計に関する考察

質問紙実験の結果を男女で比較すると，満足度を高める施策には共通なものと，そうではないものがあった。そうではない施策については，一方を満足させると，もう一方は逆に満足度が低下するというトレードオフの関係が生じていた。まず，ベッドの広さについては，男女共に満足度を最大にするのは大きいサイズのベッド（2,000円の追加料金）であった。近年，ビジネスホテルのシングルルームにおいてもセミダブルやダブルベッドを使用している部屋が増えているが，これは，部屋は多少狭くてもベッドは大きい方が良いという顧客のニーズを捉えているものと考えられる。

女性の場合は，ベッドの広さと部屋が10㎡（狭いこと）には交互作用があった。男性の場合も満足度を最大にする部屋の広さは10㎡であるが，結果の寄与率から，女性の方がベッドの広さと部屋の狭さをセットで，重要な条件として強く希望していると読み取ることができる。このことは，部屋が広くなることで4,000円アップとなる宿泊料金との関係があると推測できる。一般に部屋が広い方がくつろぎやすいが，男女共，ビジネスホテルの宿泊時に部屋の広さに4,000円はかけられないという判断があり，その傾向がより女性に強かったと考察される。

女性の場合は，その分を大浴場（温泉）に使用したいという意向が結果に表れていた。2,000円の追加料金を支払っても女性は温泉付きであることを希望し，一方で男性は大浴場のないプランを重視する傾向にあった。このことは，ビジネスホテルの利用目的の違いも関係していると考えられる。今回の回答者の男性は，ビジネス利用想定者が8割に上るため，ゆっくり大浴場を利用するという選択にならず，女性の場合は，約半数が観光でのビジネスホテル利用想定であったため，温泉付きのプラを上位とした人が多かった可能性がある。女性の場合でも，ビジネス中心の利用の場合は優先するプランが変わることも起こり得る。また，女性は，大浴場の温泉は希望しているが，もっとも満足度が低いプランは大浴場（なし）ではなく，大浴場の沸かし湯プランとなっている。女性は，1,000円の追加料金を払って沸かし湯に入るより，部屋にあるユニットバスの利用でお風呂を済ませてよいと判断しており，大浴場付きの場合は温泉であることが重要だということに注意したい。

2. 施策提案

実在するビジネスホテルの満足度調査に基づき，館内設備の充実という提案の方向性が導き出され，その方向性に沿って計画した質問紙実験の結果を考察すると，たとえ狭い部屋であったとしても，広いベッド（ダブルベッド・セミダブルベッド）が望まれており，これが第一の提案施策となる。シングルルームのベッドをセミダブルベッド以上の広さにしておくことで，シングル利用者の顧客満足度も上がり，また，いざという時に2名での利用にも対応できる部屋となるため，全館の稼働率を上げる施策ともなり得る。

トレードオフが生じた大浴場については，館内設備としては備えておき，宿泊料金とは別のチケット制とすることで，ビジネスホテルの朝食のようにその時々で利用する・利用しないを選べるようにすると，男女共に満足できるプランを提供できるようになる。

本研究の質問紙実験の因子と水準をベースに提案施策をまとめると以下のようになる。ベッドの広さは140㎝，部屋の広さは10㎡で基本の宿泊プランの違いによる差額は2,000円以内とする。また，館内に大浴場（温泉）を設置し，その利用についてはチケット制とする。大浴場の場合でも沸かし湯では顧客満足度が上がらないため，注意が必要である。

V. おわりに

本研究では，宿泊施設の顧客満足度調査に基づく解析と施策設計の一連の方法論を提示し，それを実在するビジネスホテルの事例に適用した。顧客満足度調査の解析には，提案の方向性を導き出すことができる選抜型多群主成分回帰分析を用いた。そこで導き出された提案の方向性をより具体的な施策とするため，質問紙実験を計画し，イ

ンターネットを活用して実験データを取得した。この実験結果の解析の際は，性別による層別分類を行い，男女別に分析結果と最適条件を確認した。これに基づき，ビジネスホテルにおける施策設計のための考察を行い，属性の違いを考慮した施策を提案した。

以上のことにより，本研究では，宿泊施設の顧客満足度調査において，記述統計だけでなく基本的な多変量解析を組み合わせた推測統計を活用し，データの要約や提案の方向性を確認するだけに留まらず，具体的な施策設計を行うための一連の方法論を示した。また，人を対象とした調査や実験においては，層ごとに傾向差があると考えられるため，それぞれの層において満足度を最大および最小にする施策を把握し，考察を行った。それによって，一方の層にとっての満足度最大条件は，もう一方の層にとっての満足度最小条件となるトレードオフの施策があることを明らかにし，それを解決につなげる提案を可能にした。

本研究での提案施策に関する効果の検証および宿泊施設の顧客満足度調査に基づく解析と施策設計の一連の方法論を他の事例に適用することが今後の課題である。

注

1) CS診断図とは，縦軸に「総合満足度」を置き，横軸に「独立係数（総合満足度への影響度）」を置いたマトリックス表を作表し，この表上に各項目の値をプロットしたものである。この図により，改善優先度を視覚的に理解することができる。CS診断図は，2005年当時，JTBか全国の契約宿泊施設の品質管理を行うためカスタム開発したものであるか，オリジナル版は「Excel太閤」に収納されている（CSグラフ）であった（2005，井門）。

2) 近年，インターネットの普及によりアンケート調査は質問紙だけでなく，オンライン上でも手軽に行えるようになった。本稿では，多群質問紙調査と多群質問項目のオンライン調査を同様の意味として扱う。

3) 主成分分析結果の軸の解釈は，因子負荷量図等を参考に分析者自身が行うものである。ここでは主成分軸の解釈をそれぞれの概念群ごとに行っているが，もし，軸の解釈が困難な場合は主成分の値のみを保存し，解釈しないまま次に進んでもよい。

4) 本事例の解析は，株式会社咲楽（代表取締役 高橋祐一氏）の協力により行われている。

引用文献

井門隆夫 (2005).「観光・旅行分野における顧客満足度調査について」『オペレーションズ・リサーチ：経営の科学』50(1), 23-28.

Kawasaki S., Takahashi T. & Suzuki K. (2015). Study of classification in questionnaire surveys and questionnaire experiments in human resource management. *Proceedings of the Asian Network for Quality Congress 2015 in Taipei*, 1-13.

川崎昌・高橋武則 (2017).「インターネット調査における多群質問項目の解析と提案」『情報システム学会誌』12(2), 1-16.

宮崎耕輔･徳永幸之･菊池武弘･喜多秀行･谷本圭志 (2005).「満足度調査結果からみた過疎地域におけるバス交通サービスに関する研究」『土木計画学研究・講演集』, 31.

Yoo, W., Mayberry, R., Bae, S. et al. (2014) A study of effects of multicollinearity in the multivariable analysis. *International journal of applied science and technology, 4*(5), 9-19.

オーラルセッション ― フルペーパー

アフターサービスビジネス強化手法に関するⅠ考察

― 老舗生産財機械メーカーにおけるビジネスモデル変革への挑戦 ―

株式会社神戸製鋼所 生産システム研究所
宗 陽一郎

要約

生産財機械業界ではグローバル競争が激化する中，従来のような新製品開発・販売による売上／利益確保が厳しい状況に陥っており，各社事業継続・持続化のための安定収益源として，アフターサービス部門強化に取り組んでいる。本稿では，日本の老舗生産財機械メーカーのアフターサービスビジネス強化のための，アフターサービス部門・ビジネスモデル変革の取り組みについて，「①.ビジネスモデル変革体制構築フェーズ」，「②.基本戦略・アクションプラン立案フェーズ」，および「③.アクションプラン実行フェーズ」の3フェーズに分けて実践報告する。本取組の目標は，ビジネスプラットフォーム化により，一定品質を維持しながら，グローバルにサービス提供可能な形態・体制を実現すること，即ちビジネスプラットフォームのグローバルスタンダード化を実現することである。

キーワード

生産財機械，アフターサービス，ビジネスモデル変革，IT，ビジネスプラットフォーム

Ⅰ. はじめに

1. 本稿報告対象の「老舗生産財機械メーカー：X社」について

本稿では，日本の高度経済成長を支えてきた老舗日本メーカーの「生産財機械製造ビジネスユニット」におけるアフターサービスビジネス強化に関する実践報告として，アフターサービス部門のビジネスモデル変革に関する取り組みを紹介する。

本稿で取り上げる老舗日本メーカー（以降，「X社」と呼ぶ）は，創業100年以上の歴史を有し，従業員数もグループ会社を含めると数万人規模のメーカーであり，売上規模や市場参入エリアから，一般に大企業と定義される企業である。ただし業界トップメーカーではなく，幾つかの製品群およびビジネス領域においては業界No.1メニューは有するが，これまではニッチ戦略をとりながら成長・発展を遂げてきたメーカーである。また，生産財機械製造ビジネスユニットとは異なる事業製品ユニットから成る複合経営の戦略を長年とってきたメーカーでもあることから，生産財機械製造ビジネスユニット単体で見た場合に，競合他社と比べて経営資源面で劣勢な側面もある。それ故に，特徴ある製品開発・技術力強化に経営資源を注力してきた歴史的経緯があり，社員1人1人の個の能力に依存したビジネス展開を重視・尊重してきた社風・企業文化を有するメーカーとも言える。

なお筆者は，X社のコーポレートラボ部門に所属する1研究員であり，2013年度から，X社生産財機械製造ビジネスユニットのビジネスモデル変革に，社内コンサルタント的立ち位置にて従事し，現在も取り組んでいる。

2. X社生産財機械製造ビジネスユニット・アフターサービス部門の経営上の位置付けの変化

X社の生産財機械製造ビジネスユニットでは，グループ会社も含めると，複数の生産財機械を製造・販売している。主な取り扱い製品は，建設機械，プラント用プロセスガス圧縮機，化学プラント向け製造機械であり，その製品寿命（製品リプレイスサイクル）は，10年前後の製品から，30～40年長期使用される製品となっており，それぞれの製品メニューにおいて，製品供給・据付から，稼働後の交換部品供給及び機械の定期点検・定期修繕工事に関する技術サポート等のアフターサービスまでを，メーカーとして価値提供してきた。各機械製品の，全世界規模での業界

内稼働機台数は，数十万台，数万台，数千台，数百台とばらついているため，各製品のアフターサービス部門のアフターサービス体制は，機械製品毎に異なる体制をとっている。

またＸ社の場合，これまで製品開発・技術力強化に経営資源を注力してきた歴史的経緯から，新製品開発部門に比べ，アフターサービス部門は，これまではＸ社内おいて「縁の下の力持ち」的存在であったとも言える。

生産財機械業界においてもグローバル競争が激化する中，従来のような新製品開発・販売による売上／利益確保が厳しい状況に陥っており，業界各社ではアフターサービス部門への経営資源投入を拡大し，アフターサービス部門を，本業の事業継続・持続化のための安定収益源として強化する動きを見せており，Ｘ社においても同様な状況にある。

3. Ｘ社生産財機械製造ビジネスユニット・アフターサービスビジネス強化実現上の課題

複写機，家電製品といった民生品に比べ，Ｘ社が取り扱っている生産財機械製品群は，IT 活用によるアフターサービスビジネスの自動化・効率化が必ずしも十分進んでいない状況にもあり，営業マン，サービスエンジニア，点検修繕工事監督スーパーバイザーといった「人」を媒体とした価値提供が中心となっている部分・要素が大きい。つまり，メーカーにおけるアフターサービス部門ではあるが，飲食業等のサービス業（以後，「一般的なサービス業」と定義する）と同様な「人」を主な経営資源とした変動費型ビジネスとしても捉えられる側面がある。

一方で，一般的なサービス業にはないビジネス的特徴として，交換部品販売という，安定的かつ高収益な「モノ」的提供価値メニューを有している点があり，これが，メーカー経営層が，事業存続・持続化のための安定収益源としてアフターサービス部門に期待する所でもある。

しかし前述の通り，一般的なサービス業と同様，「人」依存のビジネス構造になっているため，単純にアフターサービスビジネスそのものの規模拡大を図ろうとした場合には，人件費等の固定費増大につながり収益性が悪化する危険性がある。

本稿で報告するＸ社生産財機械製造ユニット・アフターサービスビジネス強化に関する取り組みとは，アフターサービスビジネスにおける高収益性を維持・強化しつつ，事業規模拡大を実現可能とするためのビジネスモデル変革，即ち，アフターサービスビジネスにおける提供価値と提供形態を抜本的に見直し・変革することである。

以降，Ｘ社生産財機械製造ユニット・アフターサービス部門の，ビジネスモデル変革に関するチャレンジ（以後，「Ｘ社アフターサービスビジネスモデル変革チャレンジ」と定義する）について，「ビジネスモデル変革体制構築フェーズ」，「基本戦略・アクションプラン立案フェーズ」，「アクションプラン実行フェーズ」の３フェーズに分けて報告する。

II. ビジネスモデル変革体制構築フェーズ

1. Business Model Canvas 導入による組織体制の構築

Ｘ社が取り扱う生産財機械製品の顧客は，当然のことながら企業であり，故に B2B 型ビジネスモデルとなるが，アフターサービスにおいても，B2B 型ビジネスにおける特性を有しており，顧客も含めた複数関係者（ステークホルダー）の協働により成り立つビジネス構造となっている。生産財機械製品におけるアフターサービスメニュー（提供価値）の1つに，生産財機械のコアユニット部を，メーカーサービス工場に持ち込み，点検・補修工事を行うメニューがあるが，本サービスを提供する場合での業務フロー（プロセス）とステークホルダーの関係を図式化したものを図１に例示する。図１に示す通り，社内外の複数のステークホルダーによる，複数業務プロセスの協働ワークにより，価値提供が実現される点が特徴である。

Ｘ社での「アフターサービスビジネスモデル変革チャレンジ」を進めるにあたり，まず，プロジェクト・コアメンバーにて，現状のアフターサービスビジネスの全体像を理解するこ

とから着手した。具体的には,「Business Model Canvas（図2）」と呼ばれるビジネスの全体像を図示化するフレームワークを導入し, 製品供給先顧客群（一般に, 業界と呼ばれる単位）や国・地域別にビジネスモデル全体図を作成した。ビジネスモデル全体図作成では, 営業・製造・技術等, アフターサービスビジネスに関わる組織横断的関係者にて意見交換を行いながら全体図作成を進め, これにより, 社内コンサルタント的立ち位置にてプロジェクトに関与する筆者らメンバーが, 事業部門での現状ビジネスの実態を, 構造的に, そして, ビジネスにおける価値提供や費用・収益の流れに沿って把握し理解することが可能となった。また, ビジネスモデル全体図は, プロジェクト立ち上げ時において, 営業・製造・技術等, アフターサービスビジネスに関わる組織横断的関係者が, 自社のアフターサービスビジネスの現状を理解し課題を議論する上での共通言語としても有効に機能した。

2. 顧客アンケート導入による現状分析

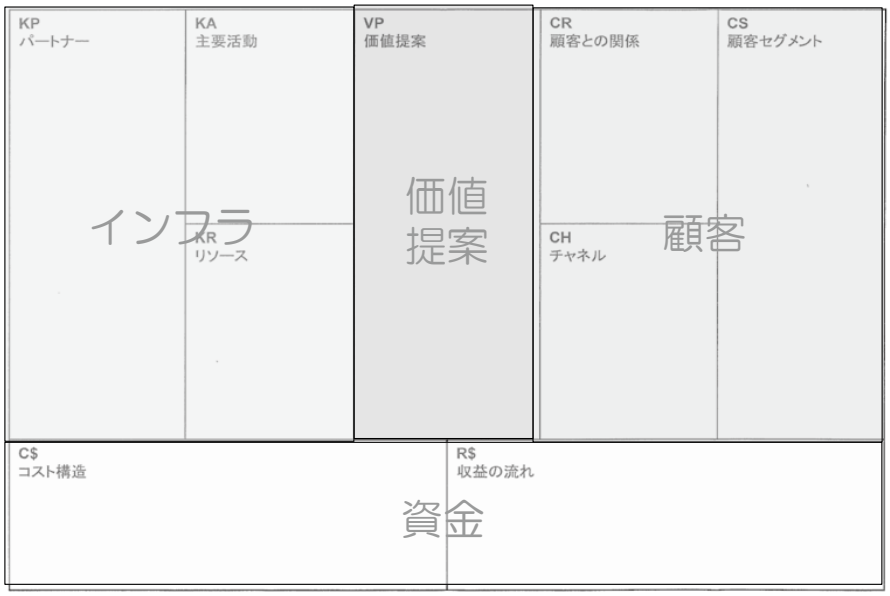
またX社の場合, B2B型ビジネスにおける特性, さらには組織風土・文化の影響もあると考えるが, 顧客の特性・ニーズに関する情報が, 担当者やキーマンのみに情報が蓄積され, フォーマルな形で継続的に組織内に共有化されにくい状況にあった。そのため, 組織として, 今後新しいサービス提供の在り方や, 提供価値内容を議論していくにあたり, 顧客の現状のニーズや声を, 組織的かつ網羅的に顧客から吸い上げ, 分析評価する必要性があったため, インターネットを活用した顧客アンケートを実施した。本アンケートの実施により, 前記ビジネスモデル全体図とも絡めることで, 現状ビジネスモデルでの, どのプロセスや組織機能, さらには提供価値内容において, 顧客が満足／不満足に感じているかを確認・理解でき, 現状のビジネスモデル上の課題について, プロジェクトメンバーにて分析・考察を深めることにもつながった。

図 I アフターサービスメニュー提供における業務フロー（プロセス）とステークホルダーの関係例

業務フロー		関係するステークホルダ					
No	項目	顧客	営業部門	ｴﾝｼﾞﾆｱ部門	ﾌｨｰﾙﾄﾞｻｰﾋﾞｽ部門	ｻｰﾋﾞｽ工場	外注先工場
1	引合（客先との設備保全計画協議）	○	○	○			
2	プロポーザル（工事仕様書）作成		○	○			
3	受注（PO発行）	○	○				
4	工事指示書作成			○		○	
5	生産財機械・予備部品・専用工具搬入	○		○		○	
6	搬入品状態検査					○	
7	生産財機械分解・点検作業					○	○
8	補修案作成・客先提案	○	○	○			
9	補修作業					○	○
10	生産財機械組立作業					○	
11	生産財機械・予備部品・専用工具搬出			○		○	
12	予備部品提案	○	○	○			
13	工事完了報告書作成	○	○	○			
14	試運転前検査作業				○		
15	試運転作業				○		
16	フィールドサービス報告書作成	○	○	○	○		
17	保全・補修工事提案	○	○	○			

図 2 Business Model Canvas

４つの領域（顧客、インフラ、資金、価値提案）をカバーし、９つの構築ブロックから構成されるビジネスモデルという構造物を表出化できる



Business Model Generation, アレックス・オスターワルダー, 翔泳社 2012

3. 受注データ分析による顧客ランク分け

次に，過去受注データをもとに，既存顧客の顧客ランク分けの実施を試みた。具体的には，X 社アフターサービス部門ベテラン社員のビジネス上の経験知をヒアリングした上で，交換部品の購買履歴（注文金額と注文頻度）や，顧客設備での定期点検・定修工事における X 社への注文履歴（スーパーバイザー派遣，点検工事及び定修工事業務委託の金額や，発注頻度）をもとに定量分析を行い，顧客ランク分け（優良顧客の炙り出し）を実施した。これにより，現状顧客群において，どの業界・どのエリアに，どの程度の優良顧客・潜在優良顧客が存在するかを可視化することが可能となり，本結果とベテラン社員の経験知も加味しながら，現状のビジネスモデルにおいて攻めるべき／強化すべきポイントの分析と議論を深めていった。

ここまでの取組みを通じて，X 社アフターサービスビジネスモデル変革を進めるにあたり，まず X 社アフターサービスビジネスの従事者１人１人に対して，現状のビジネスを，定性・定量分析データをもとに，構造的かつ客観的に理解・分析可能な情報提供を推進し，その結果，各自の意識変容・行動変容のきっかけにつながり，組織全体としてビジネスモデル変革を推進する上での気運・組織的風土醸成につながったと考える。なおこの時点において，売上収益面でも良好なビジネスパフォーマンスが得られた。

III. 基本戦略・アクションプラン立案フェーズ

1. 競合調査を踏まえた，基本戦略の策定

X 社は，特徴ある製品開発・技術力強化に経営資源を注力してきた歴史的経緯から，アフターサービス部門における提供価値内容，即ちアフターサービス従事者のマインドは，納入した設備機械を安定的に使用し続けてもらうこ

と，使用の中で発生したトラブル（顧客の製品使用上のミスに起因する内容も含む）を早期に解決することに注がれてきた。この組織的特性は，右肩あがりで新製品受注が拡大していった時代においては，X社の製品価値・ブランド価値向上にもつながり十分な役割を果たしていたと考えるが，前述のようにアフターサービス部門に対する経営陣の期待が変化する中，従来のマインドに加え，組織としての成長を実現していくための新たな基本戦略・各自の行動指針の策定が必要な状況となった。そこで，グローバルにビジネス展開を行っている，欧米競合他社・生産財機械メーカーのアフターサービスビジネスの現状調査を実施し，競合他社の事業戦略・勝ちパターンからX社が学ぶべき観点を分析整理した上で，X社アフターサービスビジネスモデル変革推進のための新基本戦略・行動指針を策定した。

2. 新サービスメニュー案策定と，顧客インタビュー調査による受容性確認

策定したX社アフターサービス・新基本戦略は，組織としての成長・発展を実現していくための，アフターサービス従事者1人1人の共通的な行動指針であるが，顧客に対して，何を，どのように価値提供していくべきか，といった具体的な行動様式的情報までは含んだものではなかった。生産財機械製品そのものが「一品一様的製品」であるため，そのアフターサービスメニュー（提供価値）もこれまで一品一様的ものとして取り扱われてきた傾向にこれまであったため，新基本戦略・行動指針に沿って，新しいアフターサービスメニューを開発する必要がある，アフターサービスメニュー・ラインアップを充実させる必要があるとの議論となった。

しかしながら，新サービスメニュー案策定では，必ずしも，新しい提供価値を創造・開発することに力点を置くのではなく，既存の提供価値内容群を棚卸し，体系的・構造的にメニュー化した上で，顧客のニーズ・受容性を確認しながら，拡充・拡大してくべきサービスメニュー内容案を炙り出し，策定するプロセスを取った。具体的には，ベテラン営業マン数人でプロジェクトチームを結成し，既存の提供価値内容群の棚卸と，体系的・構造的なメニュー化案を策定し，社外マーケティング調査会社の協力を得ながら，本サービスメニュー案を用いた国内外主要顧客へのインタビュー調査を実施し，顧客ニーズと受容性を確認した上で，新サービスメニュー案としての妥当性を確認・検証した。その結果も踏まえながら，アフターサービス部門組織内に，新サービスメニュー案の主要内容毎にワーキンググループを作り，アフターサービス従事者が分業して具体的な内容を検討し進める体制をとった。

3. サービスビジネス強化サイクルをモデルにした，アクションプランの策定

前記顧客インタビューを通じての顧客ニーズと受容性の炙り出しを通じて，アフターサービスビジネスそのもの規模拡大を図っていくためには，単なる新しいサービスメニュー（提供価値）の拡充・拡大だけではなく，アフターサービスを一定レベル以上の品質でグローバルに提供でき，かつその提供プロセスを通じて，顧客とともに顧客ニーズに沿った新しい提供価値を協働で生み出していける組織体制やビジネスモデル（アフターサービス提供形態）の実現が重要である点が確認された。その実現のため，米国ハーバードビジネススクール／ヘスケット氏らの「サービス・プロフィット・チェーン」の考え方を参考にしながら，X社での強化ポイントをプロジェクトメンバーにて議論・検討し，アクションプランへの落し込みを実施した。

X社ではサービスビジネス強化サイクルモデル案として，「価値提供プロセス（内部オペレーション）面のサービス品質」と「顧客が享受する提供価値内容面のサービス品質」の2つの品質を，同時に獲得・強化していく必要があったが，既存事業形態を維持しながらのビジネスモデル変革を進めるにあたり，まず「顧客が享受する提供価値内容面のサービス品質」から，ITを活用し強化・獲得していく手法を探ることとした。

IV. アクションプラン実行フェーズ

1. IT を活用した顧客との協働による新サービス実現に向けた取組み

「顧客が享受する提供価値内容面のサービス品質」を IT 活用し強化・獲得していくための取組みとして，日本国内主要顧客1社の協力を得て，インターネット・クラウド環境を利用した，顧客との顧客設備アフターサービス情報共有化ビジネス実験に取り組んだ。顧客整備のアフターサービス業務（定期点検・定期修繕工事業務等）をアウトソーシングする傾向が強い顧客に対して，計画・実績管理から，定期点検・定期修繕工事業務全てを，メーカーにて包括受注対応する新サービス提供についてのビジネス実験を実施した。

本活動を通じて見えてきた点として，当たり前のことではあるが，顧客は，アフターサービス会社が提供したサービス内容の妥当性を把握・確認したいが，これまでのアフターサービス提供内容が，一品一様的機械製品と同様に一品一様的サービス提供内容となり，その提供プロセスや提供結果に関するエビデンスも複雑で煩雑化し，顧客にとっては分かりにくいものであったことが確認された。アフターサービス提供内容とその結果を，顧客とサービス提供者双方が，分かりやすく相互共有可能とすることで，顧客サービス品質も高まり，また顧客のニーズに関するサービス提供者側の理解も促進され，両社の Win-Win なビジネス関係の構築，即ち顧客の囲い込み強化につながる可能性が高まることがビジネス実験を通じて再確認された。

2. IT を活用した社内サービスオペレーション業務改革に向けた取組み

前記顧客とのビジネス実験では，インターネット・クラウド環境に，顧客とＸ社アフターサービスビジネス従事者との間で，アフターサービス業務に関する情報を双方向でやりとり可能なビジネスプラットフォームを構築しビジネス実験を実施した。本実験を通じて得られたもう一つの副次効果として，アフターサービス提供者側の業務プロセスの棚卸と，提供プロセス群の中で提供価値品質に影響を及ぼしている業務プロセスの洗い出しや改善・強化内容に関する情報蓄積も可能となった点がある。Ｘ社アフターサービスビジネスモデル変革推進では，この副次効果を活かしながら，「価値提供プロセス（内部オペレーション）面のサービス品質」の向上と，その標準化にも取り組んでいる。具体的には，プラットフォームを通じて，アフターサービス提供業務プロセスの可視化を行い，その上で，アフターサービスビジネスの規模化や収益性に影響を及ぼす業務プロセスと，その業務プロセスのベストプラクティスな提供方法を，プラットフォームを介して，Ｘ社アフターサービスビジネス従事者間で情報共有し合うことで，組織としての有効手法を見出し，その標準化を推進しつつある。

なお，業務プロセスの標準化とともに，取り組んでいくべき点として，サービス提供者のスキル獲得・強化も重要となる。Ｘ社アフターサービスビジネスモデル変革推進プロジェクトでは，前記の2つのビジネス実験とは別に，サービス提供者のスキル獲得・強化支援を狙いとした，IT を活用した人材育成制度構築とそのためのプラットフォーム整備にも取り組んでいる。しかしながら，推進上の大きな課題として，アフターサービス業務そのものも，従来「人」に帰着した「一品一様的」なサービス提供によって行われてきた歴史的経緯から，スキル獲得・支援のための人材育成手法やそのための教材群が，組織で共同利用可能な知識ベースとして構築されてきておらず，そこからはじめる必要がある点が課題となっている。そこで加速策として，「サービスビジネス強化サイクル」をまわすための前記プラットフォームを媒体にして，顧客ニーズの炙り出しと，その結果を加味した社内オペレーション・業務プロセスの標準化を進める中で，サービス提供者に求められる素養とスキルの再定義を行い，その獲得・強化支援のための人材育成制度構築を進めていく方向で検討を進めている。

3. グローバルスタンダード化・新ビジネスモデル化に向けた取組み

Ｘ社生産財機械製造ビジネスユニットの持続的成長・発展の実現のためには，さらなるグローバルな事業展開拡

大が鍵となっている。そのためには，従来の製品開発力・技術力を強みとした「モノ」的提供価値を主体とした事業展開から，アフターサービスビジネスユニットを顧客とのインターフェースとしながら，「モノ」的価値に加え，「コト」的価値も含めた総合的な価値提供を，顧客とともに協働で探究し実現していくビジネスモデルへのパラダイムシフトが今後求められると筆者は考えている。またその実現には，アフターサービスビジネス部門の強化と新ビジネスモデル構築が必須条件になると考えるが，筆者はその鍵は，現状の海外拠点でのビジネス展開の中にあると考えている。それは，必ずしも欧米グローバル競合メーカーのビジネスモデルの模倣ではなく，欧米グローバル競合メーカーから学ぶべき点は取りいれながら，これまで諸先輩方が海外市場開拓の中で築かれ，顧客からも評価を頂いてきた日本的おもてなし文化を土台としたアフターサービス提供価値内容とその提供形態を，IT を最大限に駆使しながら再構築し，ビジネスプラットフォーム化を進めることではないかと考えている。

次なる目標は，ビジネスプラットフォーム化により，一定品質を維持しながら，グローバルにサービス提供可能な形態・体制を実現すること，即ちビジネスプラットフォームのグローバルスタンダード化に向けた取組みを展開する計画である。

オーラルセッション ― フルペーパー

生活者のモノ離れをふまえた商業施設の新しいあり方の考察

― 駅ビルを事例として ―

ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター
松本 阿礼

産業能率大学 経営学部 教授
加藤 肇

要約

商業施設は各所で閉店が報じられるなど，苦境に立たされている。モノ離れやECの台頭により，“買物目的の来店を訴求し，店内での買物を促す”といった商業施設のこれまでの基本戦略の効果が限定的になっていると考えた。本稿では，商業施設の新しいあり方を考察するために駅ビルを研究対象として，その来店動機を把握するとともに，好意度，来店頻度，使用金額との関係を明らかにした。来店動機は買物功利以上に，同じ価値観を持った集団に囲まれる心地良さを感じたい・自分らしさの確認をしたいといった動機が多く，そうした動機を持つ人は好意度，来店頻度，使用金額も高いという結果が得られた。また，来店動機因子の背後に「習慣化」という高次因子の存在を仮定したモデルにより，好意度，来店頻度，使用金額への影響を確認した。本稿より，駅ビルなどの商業施設は，“買物の場”であるとともに，身近で通いたくなるような，“生活時間に組み込まれた場”となることが望ましいといえる。

キーワード

買物行動モデル，習慣化，来店動機，来店促進，購買促進

I. はじめに

近年，生活者のモノ離れが進んでいる。筆者がインタビューを行ったところ，生活者からは「買物に行くっていう文化はないんです。」という発言があり，商業施設運営者からは「セールをしても以前ほど賑わいがない」といった声が聞かれた。商業施設は，“買物目的の来店を訴求し，店内での買物を促す”といった基本戦略を行ってきたが，生活者がモノ離れしているという前提で新たな対応を考える必要があるのではないか。そのために，生活者が何を商業施設に求めているのか把握することが必要だと考える。

本稿では，商業施設の現在の来店動機[1)]を把握するとともに，好意度，来店頻度，使用金額と来店動機との関係を明らかにし，商業施設のあり方について考察を行う。商業施設の中でも，本研究では，駅ビルを対象とする。従来は立地の優位性から，集客も好調でモノが売れていたが，近年は集客に苦戦しているという声[2)]が聞かれるため，駅ビルを研究対象とする意義があると考えた。

II. 先行研究レビュー

来店動機については，高橋(2004)，堀内(1998)が一連の研究についてまとめている。以下，両名がまとめたものを参考に，先行研究のレビューを行う。

Tauber(1972)は，ロスアンジェルス在住の20～47歳の男女30人に深層面接を行い，買物に対する動機は商品の購入による効用以外の，買物自体の満足にも基づいているとしている。

それによると，下記の通り，個人的動機と社会的動機があるとしている。

1) 個人的動機

① 役割演技：例えば，主婦として食料品の買物を行うなど。

② 気分転換：決まりきった日常生活における，気晴らしの機会としての買物。

③ 自己満足：例えば，憂うつ感を解消するために何か良いものを購入する場合など。

④ 新しいトレンドについての学習：最新ファッションや新製品のトレンドに関する情報収集のための買物。
⑤ 肉体的運動：運動の機会の少ない都会人にとって，買物は適度な運動を提供してくれる良い機会である。
⑥ 感覚的刺激：心地よいBGMを聞きながら商品を眺めたり，手に触れたりすることによる様々な感覚的な刺激を得ることも買物動機となる。

2) 社会的動機

① 家庭外での社会的経験：家族以外の，友人や知人と出会ったり，店員と会話をしたりして社会的経験を得る機会となる。
② 同様の関心をもつ人々とのコミュニケーション：共通の関心をもつ別の顧客や店員と話し合える機会を求めて，ある特定の店舗に出向く。
③ 仲間集団への魅力：ある店舗への愛顧は，自分が所属を望む同輩集団や準拠集団と一緒になりたいという願望を反映している。
④ 地位と権威：顧客と店員という一種の主従関係において，地位や権威といったフィーリングを味わう。
⑤ 値切りやバーゲンへの楽しさ：値引き交渉のプロセスが提供するある種の楽しみを受ける。また，「賢い消費者」であるという自尊心を満足させる。

Bellenger and Korgaonkar(1980)は，買物に対する消費者の指向性を“利便性･経済性指向”と“楽しみ指向”に二分した。それによると，楽しみ指向の消費者は利便性･経済性指向の高い消費者に比べて，予定していなかった商品の購入をしやすい，買物に費やす時間が長い，商品購入後も買物を続行しやすい，境界の明快な(外界から切り離された)商店街や百貨店を好むといった傾向が強いことが見出されている。

Westbrook and Black(1985)はアメリカアリゾナ州ツーソンのデパートで，203人の女性買物客に対して面接法にて調査し，買物動機を統計的にテストし，消費者の類型化を行った。それによると，下記の七つの買物動機が挙げられている。

① 購入商品のベネフィットへの期待
② 文化的に定められた役割の遂行
③ 売手との交渉を通じた経済上の利益の獲得
④ 商品の選択・探索の最適化
⑤ 買物客や店員などの他人との結びつき
⑥ 買物のプロセスにおける，より高い地位の達成
⑦ 買物を通じて何か新しくて面白いもの（刺激）の獲得

さらに，これらの買物動機因子の推定因子得点に基づいてクラスター分析を行い，以下の六タイプの消費者グループに分類できるとしている。

① 買物プロセス関与派：買物プロセスの全側面（上記の動機の②，④～⑦）にプラスに関与しており，Bellenger et al. (1980)の研究における“娯楽的消費者”に相当すると見なされた。
② 選択最適派:上記の動機の④，⑥のレベルが高い。
③ 買物プロセス無関心派：選択の最適化は求めるものの，買物プロセスに関する動機のレベルが低い。
④ 全般的無関心派：買物に対する動機が全般的に低い。
⑤ 経済性重視派：上記の動機の②，④を求めており，経済性に関する動機が強い。
⑥ 平均派：7つすべての買物動機のレベルが平均的水準にある。

以上の類型化をふまえ，Westbrook(1985)は，買物動機とデモグラフィック変数との関係を分析し，買物動機がデモグラフィック要因とは独立に形成される消費者分類基準であると主張している。

Babin, Darden and Griffin(1994)は，買物価値を功利的・快楽的の二軸で分類した。生活者へのインタビューに対する回答をもとに，買物の楽しさを測定するための71項目を選定し，これらをもとに尺度を開発。最終的に13の質問項目で買物の楽しさを測定できるとしている。それによると，当該尺度は，小売店に対するロイヤルティの説明や，バーゲン，ガレージ・セール，ギフト・ショッピングなどにおける楽しさの測定に応用できると考察している。

さらに, Arnold and Reynolds(2003)によって買物動機の快楽性に焦点があてられた快楽的買物動機および消費者類型が示されている。アメリカのショッピングモールにおいて調査を実施し, 探索的な定性的および定量的な研究を行った。それによると, 下記の六因子があるとされている。

① 店で冒険しているような気分になる楽しみ
② 気分転換といった満足感
③ 母・妻といった役割を遂行する楽しみ
④ 価格的なメリットを探求する楽しみ
⑤ 店員や同行者との交流を楽しむ
⑥ 新製品や新しい情報に触れる楽しみ

また, 上記の六因子をもとに消費者類型を行い, 下記の五つにタイプ分けできるとしている。

① 買物の快楽性が低いミニマリスト
② 新製品の情報収集に長けているタイプ
③ 役割を遂行するプロバイダー
④ 買物愛好家
⑤ 伝統的な買物を志向する伝統主義者

日本においては, 井上(2007) により, Arnold et al.(2003)の質問項目をもとに, 六つの快楽的買物動機因子を抽出し, それらの快楽的買物動機と支出金額との関連を実証的に明らかにしている。また, 研究対象を, 駅前商店街, コンビニエンスストア, スーパーマーケット, 百貨店の四つとし, 調査を行っている。それによると, 六つの因子とは下記である。

① 価値追求型ショッピング
② 役割遂行型ショッピング
③ 社交型ショッピング
④ アイデア型ショッピング(新製品や新しい情報に触れることを楽しむ)
⑤ リラクゼーションショッピング
⑥ 冒険型ショッピング

上記の因子と, 支出金額との関係は下記とされている。

駅前商店街では, アイデア型ショッピング, 冒険型ショッピングの快楽的買物動機が高まると, 支出金額も増加する。価値追求型ショッピング, 社交型ショッピングの快楽的買物動機が高まると, 支出金額は減少する。百貨店においては, 価値追求型ショッピング, リラクゼーションショッピング, 冒険型ショッピングの快楽的買物動機が高まると, 支出金額が減少する。

ただし, これらの研究は多くは海外の事例であり, 現在の日本の来店動機については把握しきれていないと考えられる。日本では, 都心部においては鉄道による移動が中心であり, 車社会で大規模ショッピングセンターが隆盛するアメリカとは, 買物環境が大きく異なっている。さらに, モノ離れといった現代の状況は反映しきれていないと考えられる。

III. 研究方法

本研究では, 先行研究をふまえリサーチクエスチョンを設定し, 来店動機の整理を行った上で, インターネット調査により, 駅ビル利用者の来店動機, 駅ビルの好意度, 来店頻度, 使用金額(1ヶ月)等を聴取した。

1. リサーチクエスチョンの設定

従来, 駅の商業は, 駅利用者の利便のために作られており, 駅ビル運営者へのヒアリングでも, 物品の購買によるニーズの充足という買物功利が魅力との回答だった。しかし, 先行研究及び近年の生活者のモノ離れの状況をふまえると, 駅ビルにおいても, 店舗一般と同様に, 気分転換やリラクゼーションがしたい, 準拠集団と一緒になりたいといった, 買物功利以外の心理も強いと考えられる。そこで, 以下のリサーチクエスチョンを設定した。

RQ1:駅ビルへの来店動機において「欲しいものを見たい・買いたい」といった買物功利以上に,「気分転換がしたい」「準拠集団と一緒になりたい」といった価値を感じる動機が多いのではないか?

RQ2:買物功利以上に,「気分転換がしたい」「準拠集団と一緒になりたい」といった価値を感じる来店動機は, 駅ビルでの好意度に影響するのではないか?

RQ3:買物功利以上に,「気分転換がしたい」「準拠集

団と一緒になりたい」といった価値を感じる来店動機は，駅ビルへの来店頻度に影響するのではないか?

さらに，井上(2007)による駅前商店街における支出金額の考察は，価格メリットという買物功利よりも，アイデア型や冒険型ショッピングのように，流行や刺激を感じたいという心理がある場合に，支出金額が高まる可能性を示唆している。そこで，下記のリサーチクエスチョンを設定する。

RQ4：買物功利以上に，「流行を感じたい」「刺激を感じたい」といった来店動機のほうが，駅ビルでの中長期の使用金額に影響するのではないか?

2. 来店動機の設定

筆者らが，2013年に実施した調査の結果をもとに，Tauber(1972)の研究による買物動機をふまえて来店動機を整理した。

調査は2013年5月16日～5月22日(事前調査)，2013年5月30日～6月5日(本調査)の期間に実施し，6,209名の回答を得た。対象者は，東京駅40km圏在住の15-69歳男女個人である。それによると，駅商業施設来店時の気持ちには下記のようなものがあるとわかっている。

① 気分転換したくて
② 何か面白いことがあるかもしれないと思って
③ ささやかな幸せを感じたくて
④ 限りある時間を有効に使いたくて
⑤ ほっとしたくて
⑥ 頑張った自分にご褒美をあげたくて
⑦ いまの流行・トレンドを知りたくて
⑧ 自由な自分でいられる時間がほしくて
⑨ テンションを上げたくて
⑩ 人とのコミュニケーションを求めて
⑪ 自分を一旦リセットしたくて
⑫ なんとなく都会的でかっこいい気がして
⑬ 一日が平凡に終わってしまうのが嫌で
⑭ プライベートとのバランスをとりたくて
⑮ 気持ちを整理したり落ち着かせたくて
⑯ 現状の自分を打開するきっかけがほしくて
⑰ SNSやブログなどに載せるネタがほしくて

上記の結果には，Tauber(1972)の研究による来店動機である「気分転換」「新しいトレンドについての学習」「感覚的刺激」「家庭外での社会的経験」「同様の関心をもつ人々とのコミュニケーション」「仲間集団への魅力」などが含まれており，先行研究の中ではTauber(1972)の研究がもっとも現在の駅商業施設の来店時の気持ちと近しくなっていた。そこで，本研究ではTauber(1972)の研究を参考に，来店動機を下記の通りに整理した。

① 欲しいもの，好きな商品を見たい・買いたい
② セールや特売，値引きなどで，賢い買物をしたい
③ 妻・母として(夫・父として)自分の役割を果たしていると実感したい
④ ファッションや新製品など，世の中のトレンドを知りたい
⑤ 店員や，他の客など，ふだんと違う人とコミュニケーションを取りたい
⑥ 同じ趣味や関心をもった店員・他の客とコミュニケーションが取りたい
⑦ 店員から客として扱われることが心地よい
⑧ その店舗に行くことで「自分らしさ」「ステータス」を感じたい
⑨ BGMや装飾・商品を通じて五感が刺激され，心地いい
⑩ 癒されたり・自分のペースに戻り，リラックスしたい
⑪ ストレス発散をしたい
⑫ 頑張った自分にご褒美をあげたい
⑬ 好きな場所や，好きなものに囲まれたりして，テンションを上げたい
⑭ 仕事・家事などに向かうために気持ちを切り替えたい
⑮ 家や職場から離れて，自由な自分でいられる時間がほしい
⑯ 仕事とプライベートとのバランスをとりたい
⑰ 何か面白いことがあるかもしれないと思う
⑱ SNSやブログなどに載せるネタを探したい

⑲　その店舗に行くことで，運動，外出がしたい
⑳　限りある時間を有効に使いたい

3. 調査方法と定義

調査は，株式会社リサーチパネルのWebアンケートモニターを使用し，2016年8月31日～9月7日に実施した。対象者条件は下記の通りである。

・首都圏在住の20-59歳男女個人　※学生は除く
・東京駅30Km圏内居住者
・週1回以上駅ビル利用者

なお，駅ビルの定義は，鉄道会社が運営し，駅直結，エキナカ・地下街・モールではないもの，百貨店ではないもの，カテゴリーが食品・飲食のみではないものとした。

2170名から回答を得た。対象者の属性は以下の通りである。

性年代：男性20代4.6%，男性30代12.7%，男性40代17.8%，男性50代8.9%，女性20代11.0%，女性30代17.3%，女性40代13.2%，女性50代14.5%

居住地：埼玉県8.5%，千葉県7.3%，東京都64.5%，神奈川県19.7%

職業：会社役員・経営者3.5%，会社員/公務員(正規雇用)56.0%，会社員/公務員(非正規)6.0%，派遣社員5.1%，パート5.7%，アルバイト4.2%，自由業3.1%，自営業2.5%，その他0.4%，専業主婦(夫)11.0%，無職2.4%

来店動機の聴取にあたっては，普段もっともよく行く駅ビルを想定してもらったうえで，前述の20個の来店動機を示し，それぞれの動機について「そういった気持ちがある」「そういった気持ちがあるような気がする」「そういった気持ちはあまりない」「そういった気持ちはまったくない」の4段階で聴取した。

IV. 来店動機と好意度，来店頻度，使用金額の関係

1. 来店動機因子の抽出

得られた結果を用いて，来店動機の因子の抽出をするため，因子分析(主因子法)を行った。本分析では3因子が抽出された。回転後(バリマックス回転)，因子負荷量を確認し複数の因子に負荷している項目「ファッションや新製品など，世の中のトレンドを知りたい」を除外し，再度，因子分析を行い，単純構造を満たしていることを確認した。表―1，表―2にその結果を示す。

表―1　構造行列（因子負荷量）

	質問項目	因子		
		1	2	3
1	家や職場から離れて，自由な自分でいられる時間がほしい	.780	.333	.173
2	仕事とプライベートとのバランスをとりたい	.751	.375	.195
3	好きな場所や，好きなものに囲まれたりして，テンションを上げたい	.716	.337	.325
4	仕事・家事などに向かうために気持ちを切り替えたい	.703	.416	.187
5	癒されたり・自分のペースに戻り，リラックスしたい	.702	.412	.176
6	ストレス発散をしたい	.689	.288	.347
7	何か面白いことがあるかもしれないと思う	.619	.311	.282
8	頑張った自分にご褒美をあげたい	.618	.313	.397
9	BGMや装飾・商品を通じて五感が刺激され，心地いい	.585	.558	.194
10	限りある時間を有効に使いたい	.519	.384	.210
12	同じ趣味や関心をもった店員・他の客とコミュニケーションが取りたい	.314	.854	.149
13	店員や，他の客など，ふだんと違う人とコミュニケーションを取りたい	.327	.833	.164
14	店員から客として扱われることが心地よい	.357	.801	.175
15	その店舗に行くことで「自分らしさ」「ステータス」を感じたい	.458	.713	.182
16	SNSやブログなどに載せるネタを探したい	.316	.713	.127
17	妻・母として（夫・父として）自分の役割を果たしていると実感したい	.284	.698	.176
18	その店舗に行くことで，運動，外出がしたい	.461	.547	.167
19	欲しいもの，好きな商品を見たい・買いたい	.210	.059	.618
20	セールや特売，値引きなどで，賢い買い物をしたい	.239	.242	.572

表―2　説明された分散の合計

因子	抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の　%	累積　%	合計	分散の　%	累積　%
1	10.813	56.910	56.910	5.561	29.266	29.266
2	1.201	6.320	63.230	5.371	28.270	57.536
3	0.494	2.597	65.827	1.575	8.292	65.827

その結果，第一因子は10の質問項目と関連しており「家や職場から離れて，自由な自分でいられる時間が欲しい」「仕事とプライベートとのバランスをとりたい」という，肩書きに縛られず自分らしく過ごしたり，個人の時間を確保したいという気持ちや，「仕事・家事などに向かうために気持ちを切り替えたい」「癒されたり・自分のペースに戻り，リラックスしたい」といった一息つき，自分のペースに戻りたいという気持ちが見られ，いわば肩書きや，やらなければいけないことからの解放を求めるような項目が高い負荷量を示していた。

第二因子は7の質問項目と関連しており，「同じ趣味や関心をもった店員・他の客とコミュニケーションが取りたい」「店員や，他の客など，ふだんと違う人とコミュニケーションを取りたい」「店員から客として扱われることが心地よい」「その店舗に行くことで『自分らしさ』『ステータス』を感じたい」といった人と関係性をもったり，自己確認をしたいという気持ちに関する項目が高い負荷量を示していた。

第三因子は2の質問項目と関連しており「欲しいもの，好きな商品を見たい・買いたい」「セールや特売，値引きなどで，賢い買い物をしたい」という，買物自体の価値を享受したいという気持ちに関する項目が高い負荷量を示していた。

そこで，下記のように，3つの因子を名づけることとした。

第一因子：肩書きや義務からの解放を求めるといった「解放因子」

第二因子：人と関係性をもったり，自己確認をしたいという「社会性因子」

第三因子：買物功利を享受したいという「買物功利因子」

次に，この因子分析の得点を変数に使い，クラスター化を行い，5クラスターで区分した。それぞれのクラスターの因子の平均得点は表―3の通りである。

表―3　クラスターの因子得点

	各クラスターの人数	解放因子	社会性因子	買物功利因子
CL1	387	0.88	-1.07	0.72
CL2	257	0.80	-0.53	-0.84
CL3	346	-0.76	0.01	-1.10
CL4	791	0.33	1.14	0.26
CL5	389	-1.10	-0.53	0.92

第1クラスターは，解放と買物功利の因子得点が高く，駅ビルで気分転換を楽しみながら買い物をする「気分転換買い物派」といえる。第2クラスターは解放の因子得点のみ高く，第1と同様の心理だが買物はしない「ウィンドウショッピング派」。第3クラスターはいずれの因子得点も低い「無関心・暇つぶし派」。第4クラスターは社会性の因子のみ高い「人との関係性･自己確認派」。第5クラスターは買物功利因子の得点のみ高い「買物功利派」と，それぞれ名付けた。

2. RQ1の検討

この5クラスターで対象者を分類すると，表―4に示した通り，「人との関係性・自己確認派」が最も多く，36.5%を占めた。また，「買物功利派」が17.9%，「気分転換買い物派」が17.8%となっている。以上より，社会性因子の得点が高い「人との関係性・自己確認派」が最も多くなっており，人と関係性をもったり，自己確認をしたいしたいといった心理が，来店動機として多くなっていることがわかった。

表―4　クラスターによる全体集計

N=2170	(%)
気分転換買い物派	17.8
ウィンドウショッピング派	11.8
無関心・暇つぶし派	15.9
人との関係性・自己確認派	36.5
買物功利派	17.9

3. RQ2の検討

普段もっともよく行く駅ビルのクラスターごとの好意度は，表―5の通り，気分転換買い物派および人間関係・自己確認派が高くなっていた。好意度を従属変数とした一元配置分散分析および多重比較(Tukey法)を行ったところ，気分転換買い物派と人間関係・自己確認派，ウィンドウショッピング派と買物功利派，の二つのクラスター間では有意差が認められなかったが，他のクラスター間では5%水準で有意差があった。買物功利のみよりも，気分転換を楽しみながら買い物をしたり，人との関係性をもったり自己確認できる場を求める動機をもつほうが，駅ビルの好意度が高くなる可能性がうかがえた。

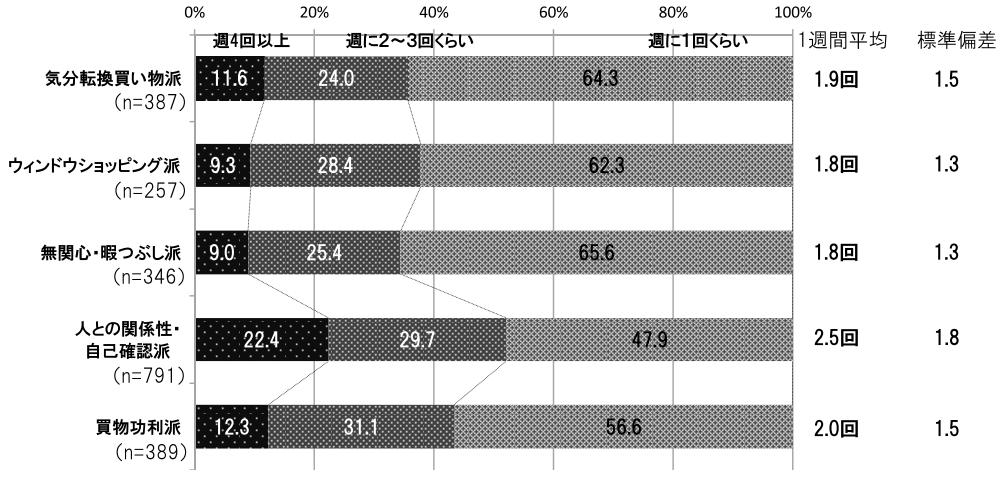
4. RQ3の検討

来店頻度をみてみると，図―1の通り，「人との関係性・自己確認派」では，週4回以上が22.4%を占めており，一週間の平均来店回数も2.5回と，他のクラスターと比較して来店頻度が高いことがわかった。来店頻度を従属変数とした一元配置分散分析および多重比較(Tukey法)を行ったところ，「人との関係性・自己確認派」のみ他クラスターと比較して，いずれも5%水準で有意に差があった。買物功利のみよりも，気分転換を楽しみながら買い物をしたり，人との関係性をもったり自己確認できる場を求める動機をもつほうが，駅ビルの来店頻度が高くなる可能性がうかがえた。

表―5　クラスター別　駅ビルの好意度

	サンプル数	かなり好き	やや好き	どちらともいえない	あまり好きではない	全く好きではない	平均値	標準偏差
気分転換買い物派	387	48.1	43.4	8.3	0.3	0.0	4.4	0.65
ウィンドウショッピング派	257	24.9	57.2	17.1	0.8	0.0	4.1	0.67
無関心・暇つぶし派	346	9.0	46.0	37.3	5.8	2.0	3.5	0.82
人との関係性・自己確認派	791	47.5	38.7	11.9	0.4	1.5	4.3	0.81
買物功利派	389	29.8	50.9	17.7	0.5	1.0	4.1	0.76

図―1　クラスター別　来店頻度



5. RQ4の検討

クラスターごとに，1カ月の駅ビルでの使用金額をみたところ，表―6の通り，「人との関係性・自己確認派」が他のクラスターよりも約10,000円多くなっていた。使用金額を従属変数とした一元配置分散分析および多重比較(Tukey法)を行ったところ，「人との関係性・自己確認派」は「ウィンドウショッピング派」を除いて，5%水準で他クラスターとの有意差が認められた。「人との関係性・自己確認派」以外のクラスター間には，いずれも有意差が認められなかった。ここから，買物功利のみよりも，また「流行を感じる」「刺激を感じる」といった動機よりも，人との関係性をもったり自己確認できる場を求める動機をもつほうが，1カ月の駅ビルでの使用金額が高くなることがうかがえた。

V. 考察とモデル化

1. 補足インタビュー

なぜ，人との関係性・自己確認派の好意度や来店頻度，使用金額が高いのだろうか。人との関係性・自己確認派を対象にインタビューを補足として行った。インタビューは，2017年10月28日(土)，10月29日(日)に実施。インターネット調査で，普段もっともよく行く駅ビルへの来店時の気持ちを聴取し，人との関係性・自己確認派の女性20～30代会社員[3]を5名抽出した。

インタビューを通して，人との関係性・自己確認派は，会社帰りに自分の時間を持つことで気分転換したいという気持ちがあり，日々，駅ビルに通っていることがわかった。駅ビルで過ごす時間が，生活時間に組み込まれた「習慣」となっているようであった。さらに，買物目的がなくても習慣として通うことで，滞在中にニーズが発生して購入したり，習慣的なカフェなどの利用につながっている様子がうかがえた。

2. モデル化の試み

次に，人との関係性・自己確認派の，来店動機，好意度，来店頻度，使用金額の関係のモデル化を試みた。前節の通り，人との関係性・自己確認派においては「習慣化」が好意度，来店頻度，使用金額の増加につながっていると考えられるので，図―2のように来店動機因子の背後に「習慣化」という高次因子の存在を仮定したモデルを設定し，共分散構造分析を行った。結果はおおむねよい当てはまりを示すもの(GFI=0.93, AGFI=0.92, CFI=0.94, RMSEA=0.050)であった。またすべてのパスは0.1%水準で有意な結果が得られている。よって，来店動機因子の背後に高次因子の存在を考えることの妥当性が示された。

図―2の通り，主なパスの標準化係数は「習慣化→解放」が0.99，「習慣化→社会性」が0.95，「習慣化→買物功利」が0.87となっており，「習慣化→好意度」が0.26，「習慣化→来店頻度」が0.33，「習慣化→使用金額」が0.14となっている。「習慣化」が，好意度，来店頻度，使用金額の増加に寄与していることがうかがえた。ただし，来店動機因子に比べて，好意度に関する観測変数が少なくなっていることなど，モデルの改良が課題として残された。

表―6　クラスター別　1カ月の駅ビルでの使用金額

	サンプル数	平均／円	標準偏差
気分転換買い物派	387	19,011	30,850
ウィンドウショッピング派	257	18,916	45,407
無関心・暇つぶし派	346	11,509	24,941
人との関係性・自己確認派	791	26,511	49,319
買物功利派	389	17,006	32,723

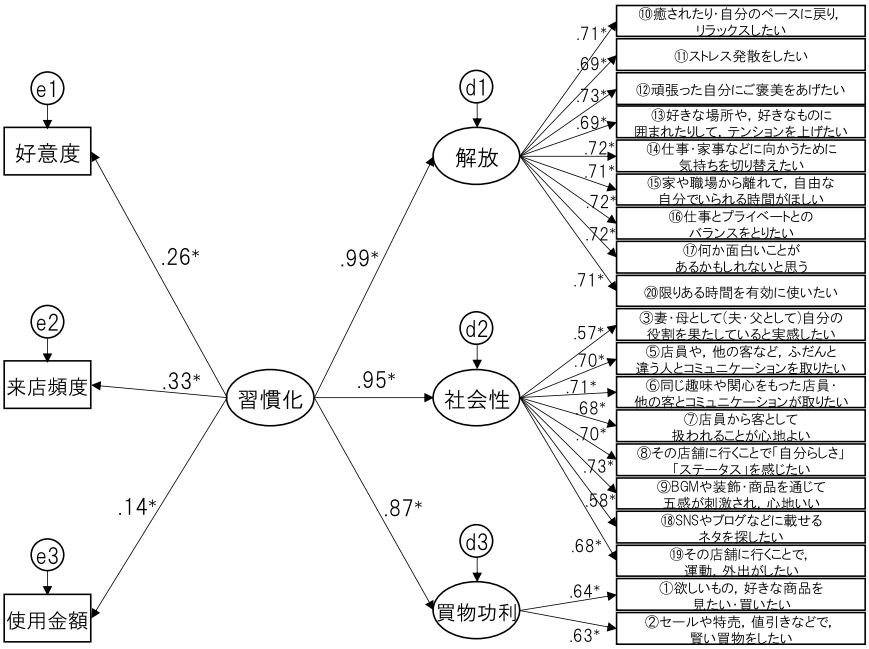
表―7　人との関係性・自己確認派の駅ビル利用についてのコメント

＜駅ビルに行くシーン＞
「そのまま家に帰る事は少ない。どこかしら寄り道して帰るのが殆ど。とりあえず体は疲れているので駅ビルとか。遠くに行きたいと思う事もあるけど，駅ビルが多い。足が進む方向は駅ビル。」
「結構駅ビルは行く。週2回ぐらい。立ち寄らない日は残業とか飲みに行ったりした日。真直ぐ家に帰ることはあまりない。残業だと真直ぐ帰るけど，時間があれば『何かしていこうかな，ちょっと自分の時間を楽しみたいな』と思うのでどこかに行ったりする。立ち寄らない日でも素通り的な感じでちらっとちょっと見ている時もある。」
「すごく行く(週5回程度)。その駅ビルは家も近いしよく行くのでホームという感じ」

＜駅ビル来店時の気持ち＞
「色々見られることでストレス解消じゃないけど。ウィンドウショッピングみたいな感じって，いったん家に帰るよりストレス解消。会社で嫌なことがあっても，店を出ると忘れたりすることもあるから，気分転換だったりとか。あとは職場の人と話す事と店員さんと話す事は違うことだから本当に気持ちの切り替えが出来てワクワクしたり，楽しい気持ちになる。」
「カフェには気づくと20 〜 30分いる。余裕があったら長めにいたい。コーヒーを飲んでゆっくりして帰った方がリフレッシュできて仕事の事も忘れてスッキリ帰れるなというのがある。お店で買い物とかコーヒーを飲んで帰ると，単純なので仕事の事は忘れちゃう。スイッチが変わって忘れちゃうからスッキリして帰れる。」
「(その駅ビルは)必要不可欠。一番良く行く所。最新商品もいっぱい揃っているし，店員さんやお客さんも綺麗系な人がいて刺激がある。でも，ずっと通っているから身近。キラキラ感と身近な存在が混在している。居心地が良い。」

＜駅ビルで購入するシーン＞
「駅ビルだと近くですぐに寄れるから，今日考えて次の日に買っても良いかなと思える。」
「駅ビルの方がわざわざ感がなくたまたま寄っちゃった，寄れちゃったという感じ。何も決めていなくても慣れているからいいかってちょっと寄ってみようというのが多い。たまに行く店は『あそこに行こう』と決めて行っていて，その間の他の店を見ようというのはあまり無い。チラ見はたぶんしているけど，わざわざ入るということはたぶん無い。洋服だと，どうせいつもの駅ビルで買えるからいいやって思うからかな。」
「大体お茶で使っちゃうので。だから1000円位はいつも使う。だから何も買わないと1000円位。」
「買うつもりはなかったけど，そう言えば化粧品が切れていると思って。だから買っちゃえって感じで。必需品って感じで買っちゃいました。食料品みたいな感じで。」
「日ごろからチェックしておいて，他のお店も見ながらやっぱりここが良かったと思って買うこともあるし，直感で買うこともある。」
「なんか買いたいなという日ってありません？買ってストレス発散したい，気分転換したい日は安い化粧品を買うとか，雑誌を買うとかしている。」

図―2　人との関係性・自己確認派の駅ビル利用に関するモデル



図中の数字は標準化推定値，＊p＜.001
標本数791，GFI=0.93，AGFI=0.92，CFI=0.94，RMSEA=0.050

Ⅵ. おわりに

1. 本稿の意義

以下に，本稿の意義をまとめる。

①商業施設が従来行っていた基本戦略以外のアプローチを提示した。すなわち，買物目的がなくても来店する「習慣化」を促進する必要性を提示した。

②商業施設運営者の意思決定の一助となる，定量的な結果を示した。近年，買物目的以外の需要を取れるような店づくりを，商業施設運営者も検討している。しかし，そうした店づくりは坪効率が低くなるとして，なかなか実施に至らないケースが多いように見受けられる。本研究は，定量的に買物目的以外の来店動機が購買に寄与することを示すことで，店づくりのチャレンジへの後押しの一助となると考える。

2. 展望

これまで，商業施設はモノを買うことを訴求してきたが，まずは生活時間に組み込んでもらえるよう工夫することが必要だと考える。例えば，会社帰りの疲れた状態でも気軽に立ち寄りたくなる，買物目的が無くても当たり前のように通えることが結果的に購買を促すのである。

では，習慣化させたうえで，さらに購買を伸長させるには何が必要だろうか。現在の生活者は今の生活に大きな不満はないがもう少し生活を充実したい[4]と考えている。一方で，そのために何をすればよいかわからないし，労力を割いたり行動に移すことは，なかなかできないという気持ち[5]もあり，いわば，省エネ志向になっている。そうしたときに，労力のかからない接点として，習慣化された来店時間を捉え，そこで生活者の生活を充実させることで，需要を創造し，購買をより促すことができるのではないだろうか。例えば，近年，蔦屋書店やT-SITEは賑わいを見せているが，それらは，習慣化と生活充実をさせているためだと解釈できないだろうか。椅子やソファなど心地の良い場所が多数

あり，生活をもう少し充実させるためのヒントとしての本や雑貨も備えているなど，買物目的が無くても通いたくなる場となっている。だからこそ，生活者から選ばれる場になっているのではないか。

商業施設はテナント揃え，品揃えに磨きをかけてきた。また，坪効率を高める努力も行ってきた。しかし，現在の生活者の来店動機をふまえると，商業施設の作り方から抜本的に見直すべきではないだろうか。今後の持続的な運営を行うために，今こそイノベーションを起こすときだと考える。

謝辞

本研究は、日本プロモーショナル・マーケティング学会の平成28年度研究助成を受けております。

注

1) 学術では，来店動機は買物動機と呼ばれるが，一般的には買物は購買を意味するものとも捉えられるので，購買時点ではなく，その手前の来店時点を対象とすることを明確にするために，本稿ではあえて，来店動機と呼ぶものとする。

2) 日経ビジネス，2017年3月7日付記事によると，2000年前後から売上が伸長し百貨店を脅かす存在にまで急成長したJR東日本グループの流通であるが，近年はその勢いが鈍化し，2016年3月に開業した新宿の「ニュウマン」も初年度の売上計画を達成しなかったとされる。

3) 女性20～30代会社員の会社帰りの利用が，駅ビルの主な利用ターゲット・シーンだと言われている。

4) ジェイアール東日本企画，2018年7月24日付リリース『EC隆盛時代，リアル店舗は「想定外の気付き・発見の場」へ～潜在需要を顕在化させる，“需要創造”装置化を～』によると，生活者の50.9%は「今の生活に大きな不満はない」としつつも，75.8%は「今の生活をもう少し充実させられたらと思う」と回答している。

5) 出所同上。生活者の53.9%は「生活を充実させるために何をしたらよいか分からない」とし，61.7%は「生活を充実させるのにそこまで労力はさきたくない」，60.7%は「何か始めてみたいと思ってもなかなか行動に移せない」としている。

引用文献

高橋郁夫(2004).『増補　消費者購買行動　–小売マーケティングへの写像–』千倉書房，102-107.

堀内圭子(1998).「2.ショッピングを楽しむ消費者の心理」『繊維製品消費科学』39(5), 34-40.

Tauber, E. M. (1972). Why Do People Shop? *Journal of Marketing*, 36(4), 46-59.

Bellenger, D. N. & Korgaonkar, P. K. (1980). Profiling the Recreational Shopper. *Journal of Retailing*, 56(3), 77-92.

Westbrook, R. A. & Black, W. (1985). A Motivation-Based Shopper Typology. *Journal of Retailing*, 61(1), 78-103.

Babin, B. J., Darden, W. R. and Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.

Arnold, M. J. & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic Shopping Motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 77-95.

井上綾野(2007).「快楽的買物動機と支出行動」『目白大学経営学研究』5, 63-74.

オーラルセッション ― フルペーパー

エキナカ商業施設の顧客需要充足に資する要因の定量的把握に関する研究

東日本旅客鉄道株式会社 主幹研究員
藤村 直子

要約

駅構内の商業施設「エキナカ商業施設」が誕生してから10年以上が経過し，運営ノウハウが蓄積されてきた。しかし，お客さまの需要を満たすために実施している様々な工夫について，効果を定量的に把握することは難しかった。本研究では，顧客需要充足度を図る指標にエキナカ商業施設の売上高を設定し，売上高に影響を与える要因の影響度を定量化して把握するために，売上高を説明可能な要因に分解した売上高試算式を作成した。売上高試算式の作成にあたっては，売上高に影響を与えると予想される要因を洗い出して，相関が著しく低くない62の説明変数を選定し，売上高（買物確率・客単価）を目的変数として主成分回帰分析を行った。売上高試算式を得たことにより，運営者がエキナカ商業施設における顧客需要を満たすうえで考慮すべき要因と相対的な影響度を定量化して把握することができた。影響度が相対的に大きい説明変数のうち主要なものを考察したところ，全店舗面積が大きいこと，立地する駅が新幹線乗り換え駅であること，主要通路に面する長さ，コンビニ・売店を設置することは重要度が高いことを確認した。

キーワード

データマーケティング，相関分析，主成分回帰分析

I. 背景と課題

駅の構内に百貨店の食品売り場のような商業施設が誕生したとき，多くの人たちが驚いたと思う。それまで駅の中には新聞や飴，ガムなどの少量の商品を扱う売店しかなく，複合商業施設はなかったからだ。2005年に駅構内に複合商業施設が初めて開業して以来，同様の商業施設が数多く開発され，「エキナカ」という言葉も生まれてすっかり世間に認知されるようになった。

エキナカ商業施設は誕生から10年を超える年月が経過し，実際の運営ではお客さまのニーズに応えるために，利用シーンを想定した業種業態ミックスの検討や統一感のある売り場づくりなどいろいろな創意工夫を重ねてきた結果，ノウハウが蓄積されている。しかし，お客さまに「あってよかった」と思っていただけるエキナカ商業施設であるためには，どのような点に着目して運営すればいいのか，施設の運営者は経験知としてわかってはいるものの定量的に把握することは難しかった。その結果，どの項目に重点的に取り組むことがより効果的なのか明確ではない状況であった。

II. 本研究の概要

1. 先行研究及び本研究の目的

お客さまの需要を満たしているか否かを図る指標として，需要に合致した店舗運営をしていれば売上高は向上すると考えられることから，本研究では店舗の売上高を設定した。

店頭における消費者の購買行動に影響を与える要因に関しては，先行研究として恩蔵・須永・安藤（2009）が棚スペースのマネジメントについてスーパーマーケットでフィールド試験を実施することにより，ブランド，商品価格，フェイス数といった要因が商品カテゴリーの売上に与える影響を明らかにしたものがある。当該研究では，商品カテゴリーにおけるブランドの最低価格の設定の仕方によって消費者に受容される価格に変化が生じ，商品カテゴリー全体の売上高に影響することや，市場シェアの高い商品のフェイス

数を拡大した方がシェアの低い商品のフェイス数を拡大するよりも販売数量の伸びに与える影響が大きいことなどを述べている。また，石井･平木（2016）は消費者の感覚（視覚，聴覚，嗅覚，触覚，味覚）を中心的に扱う感覚マーケティングの分野において，店舗の雰囲気に影響を与える照明の明るさや色の影響，BGMなどの要因が，消費者の行動や売上高にどのような影響を与えるかをテーマとした多くの研究の成果をまとめており，照明が明るい場合に商品を手に取る客が多くなり，また，赤よりも青を基調にした店舗において購買金額や購買意図が向上する結果が得られていることなどを述べている。しかし，エキナカ商業施設について，駅を利用する旅客や売場環境を考慮した研究は今までに行われていない。

エキナカ商業施設は，駅の構内に立地しているという点が他の商業施設と大きく異なっている。百貨店や市中のショッピングセンターなどであれば，お客さまは「何かを購入しよう」という意図を持って入店する場合が多い。一方，エキナカ商業施設の前を通過するお客さまは移動中の方であり，電車を利用するためにその場に存在する。恩蔵他（2009）は，「先行研究（調査）では，消費者の非計画購買率の高さがたびたび指摘されて」おり，消費者はあらかじめ明確な購入の意志がなくても商品を目にすることにより購入を決定する場合が少なくないことを述べているが，エキナカ商業施設においてはすべてのお客さまの行動が非計画購買だと捉えることができる。したがって，いかに移動中に発生する需要を取り込むかが最も重要な要素であり，先行研究で得られた知見とは異なることが予想される。

本研究では，エキナカ商業施設の売上高に影響を与える要因を「お客さまの需要を満たすための要因」として定量化して把握することにより，運営者の顧客需要充足に資する効果的な要因を見出すことを目的とする。

2. 本研究の概要

エキナカ商業施設の売上高に影響を与える要因を定量化して把握するために，本研究では売上高を説明可能な要因に分解した試算式を作成した。この試算式を売上高試算式と呼ぶこととする。売上高試算式を作成するにあたり，本研究では首都圏にある25のエキナカ商業施設を分析対象とした。なお，エキナカ商業施設のなかには改札内と改札外にまたがって存在するものもあるが，改札内のみを対象とすることにした。

通常，商業施設の売上高（総額）は入店者数が多ければ多いほど高くなるため，運営者はイベント等の企画を実施して人を呼びこもうとする。一方，エキナカ商業施設の場合，前面通路の通行者は移動中の電車利用者であり，運営者の意志で数を増減できるものではない。本研究では，運営者がコントロールできる要因を見出すことを目的とするため，制御不能である旅客流動の力（施設内通行量）[1]の売上高[2]への影響を排除することし，売上高試算式の構成を，旅客流動の力[1]と，その他の力によって定まる通行量１人あたりの売上高[3]の積として表現することにした。

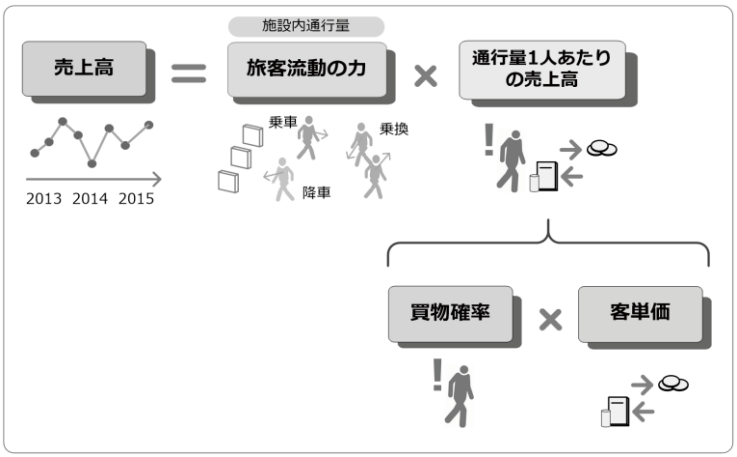
また，通行量１人あたりの売上高[3]は，エキナカ商業施設によって安価な商品が頻繁に購入されやすかったり，購入頻度は低くても高価な商品が購入されやすかったりする特徴があると考えられる。このような特徴を表現するために，買物確率[4]と客単価[5]の積として表すこととした。

そして，買物確率[4]と客単価[5]を目的変数にして，これに影響を与える要因を説明変数に選定し，主成分回帰分析を行って売上高試算式を作成した。説明変数には様々なものが考えられるが，多数ある項目をわかりやすく整理するために，独自に「事業の力」「空間構成の力」「動機の力」「競合の力」というカテゴリーを設けることにした。

売上高試算式の概要を図１に示す。

なお，「旅客流動の力（施設内通行量）」[1]は，分析対象であるエキナカ商業施設の顧客となりうる旅客の数である。エキナカ商業施設は，複数のコンコースが存在する比較的大規模な駅に立地していることが多いが，遠くのコンコースにいる旅客がわざわざ分析対象のエキナカ商業施設にやってくることは想定しにくい。したがって「旅客流動の力（施設内通行量）」[1]を「エキナカ商業施設と同じコンコース内を通行する旅客の数」と定義し，駅全体の利用

図Ⅰ　売上高試算式の概要



買物確率 ＝ f_P (事業の力 ＋ 空間構成の力 ＋ 動機の力 － 競合の力)

客単価 ＝ f_B (事業の力 ＋ 空間構成の力 ＋ 動機の力 － 競合の力)

（出所：筆者作成）

者数に，当該コンコースが接続するホームに発着する電車の本数や，停車位置と階段位置との関係などを考慮して求めたコンコース別の旅客割合を乗じて算定することにした。また，駅全体の利用者数には，乗車，降車の他，乗換客数も含めることにした。旅客流動の力（施設内通行量）[1)]の算出イメージを図2 に示す。

III. 売上高試算式の作成

1. 売上高試算式のモデル式

Ⅱ. 2. で概要を示した売上高試算式について，目的変数（買物確率・客単価）と説明変数の関係を表すと下記の式となる。

$$f(x_i) = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + \cdots\cdots$$

$f(x_i)$ は目的変数，a_i は説明変数 i の係数，x_i は説明変数 i の値とする。なお，a_0 は回帰式の定数項を意味する。

2. 説明変数候補の選定

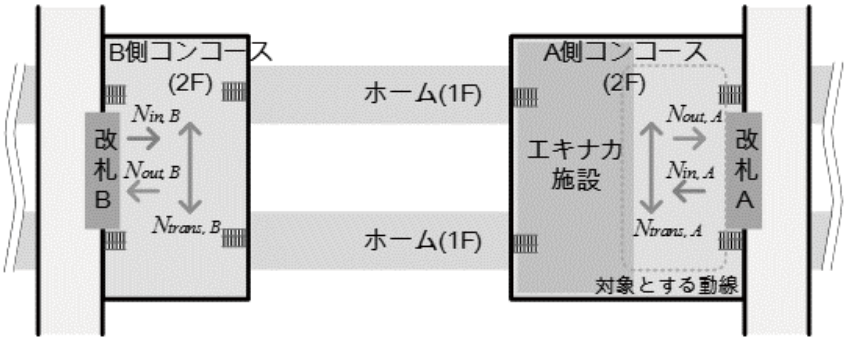
説明変数の選定にあたっては，まず，「事業の力」「空間構成の力」「動機の力」「競合の力」のカテゴリーごとに売上高に影響を与えると予想される説明変数候補を洗い出し，可能な限り客観的に定量化できる変数を選定した。

(1) 事業の力

「事業の力」はエキナカ商業施設の運営者の運営力を表す項目が属するカテゴリーとし，運営者自身が自らの意志で決定，任意変更できる項目を選定することにした。運営者の施設運営力を表す指標としては，利害関係者による評価に着目し，エキナカ商業施設に入居するショップを対象に実施した「ショップ満足度調査」[6)]及びエキナカ商業施設の顧客を対象に実施した「顧客満足度調査」[6)]の結

図2　旅客流動の力（施設内通行量）の算出イメージ

施設内通行量　＝　施設のあるコンコース通行量
＝　$Nin_{,A} + Nout_{,A} + Ntrans_{,A}$



$Nin_{,A}$：改札Ａからの乗車人数，$Nout_{,A}$：改札Ａからの降車人数，$Ntrans_{,A}$：改札Ａ側コンコース乗換人数
$Nin_{,B}$：改札Ｂからの乗車人数，$Nout_{,B}$：改札Ｂからの降車人数，$Ntrans_{,B}$：改札Ｂ側コンコース乗換人数

出所：筆者作成

果をもとに説明変数となりうる項目を検討することにした。ここで，「満足度」とはあくまでも人の主観的な評価結果であり客観的な指標ではないため，説明変数としては扱いにくい。したがって，満足度調査で質問している定性的表現については，その意味を代表する定量的表現に置き換えて表現することにした。

定量化した項目から説明変数候補を選定する際の基準は，次の2つを設けた。

- 標準偏差が50% 以上である
- 売上高との相関係数が低くない（ショップ満足度調査：0.5，顧客満足度調査：0.7）

「標準偏差が50% 以上である」を選定基準とした理由は，施設間で満足度の差が大きい項目ほど施設間での事業の力が異なる可能性が高く，売上高に影響を与える要因として検討すべき項目とみなすことができるためである。

この基準を適用し，事業の力に属する説明変数候補として103項目を選定した。

(2) 空間構成の力

「空間構成の力」は，駅の規模やフロア構成など，エキナカ商業施設の空間構成に係わるカテゴリーとした。

一般的に商業施設では，主要通路からの距離が遠いほど顧客が足を運びにくい。特に垂直移動は移動負荷が高いため，主要通路に接するフロア（基準フロア）と異なるフロア階に立地する店舗では買物確率が下がることが予想される。また，店舗が通行中の旅客の目に触れやすい方が購買を誘発する可能性が高いため，通路からの視認性は売上高に影響を与える要因になり得る。さらに，新幹線や特急が発着する駅は，在来線のみの駅と比較して長距離移動の旅客の割合が高く，旅客の行動も異なることが予想される。

このように，エキナカ商業施設の空間構成に関する項目について売上高に影響を与えると予想されるものを定量化し，15項目を候補として選定した。

(3) 動機の力

「動機の力」は，駅を通行中の旅客がどのような特性を持つ集合体であるかを表すカテゴリーとした。性年代別の割合，休日利用割合等，エキナカ商業施設への需要が異なると想定される変数候補を27項目選定した。

(4) 競合の力

「競合の力」は，分析対象であるエキナカ商業施設の競合状況を表すカテゴリーとした。ひとつしか店舗がなければそこでしか購入することはできないが，他にも店舗があれば選択肢は広がり，需要は分散するため，競合店舗の存在は売上高にマイナスに作用する。本研究の分析対象はエキナカ商業施設だが，競合は同じエキナカ商業施設だけに限定せず，百貨店やスーパーなどの改札外のエキソト商業施設[7)]も含むこととした。なお，エキナカ商業施設の主力業種は食品物販なので，エキソトの競合施設[7)]は食品を取り扱う商業施設に限定した。

ここでは分析対象のエキナカ商業施設と同じ駅に立地するエキナカ商業施設及びエキソト商業施設[7)]について，店舗面積や件数等の競合状況を表す数値を検討し，9項目を説明変数候補として選定した。

3. 説明変数の決定

今までで検討した「事業の力」「空間構成の力」「動機の力」「競合の力」の各カテゴリーに属する154の説明変数候補について，買物確率及び客単価との間で相関分析を行った。説明変数候補の間で相関が高い項目はひとつにまとめるなどして売上高試算式の精度を考慮しつつ，買物確率及び客単価との相関が著しく低くない項目を選び出し，最終的に説明変数として62項目を選定した。主な説明変数を表1に示す。

4. 売上高試算式の作成

買物確率及び客単価を目的変数とし，3.で選定した62項目を説明変数として主成分回帰分析を行うことにより係数値を推定し，売上高試算式を作成した。

Ⅳ. 売上高試算式における説明変数の影響度に関する考察

Ⅲ. で作成した売上高試算式の各説明変数の係数は，説明変数が買物確率や客単価に与える影響度を表しているが，そのままでは説明変数間の影響度を比較することができない。そこで，各説明変数の標準偏差を係数に乗じ

表1　主な説明変数

	説明変数名
事業の力	1店舗あたりの平均面積_コンビニ・売店
	1店舗あたりの平均面積_書籍
	1店舗あたりの平均面積_ドラッグ・スーパー
	業種中分類の数
	環境_区画_オープン
	環境_区画_閉鎖
	販促_ツイッター
空間構成の力	全店舗面積
	基準フロア外店舗面積割合
	新幹線利用有無
	前面沿面長

	説明変数名
動機の力	男性_10代以下
	男性_20代
	男性_30代
	男性_40代
	男性_50代
	男性_60代以上
	女性_10代以下
	女性_20代
	女性_30代
	女性_40代
	女性_50代
	女性_60代以上
	休日利用割合
競合の力	競合_エキソト面積
	競合_エキナカ競合面積

（出所：筆者作成）

て求めた値を標準化係数と定義し，この値を用いて各説明変数間の影響度を比較することにした。

標準化係数がプラスに大きい説明変数は，今回選定した説明変数のなかで相対的に正の影響度が高い項目なので，運営者が考慮すべき重要度が高い要因である。特に，一般的に買物確率と客単価は相反する関係にあると考えられるため，両方で標準化係数がプラスになっている項目は注目に値する。

ここでは，買物確率と客単価の両方で標準化係数が正になっている説明変数や，買物確率と客単価のそれぞれで標準化係数が相対的に大きい説明変数から主要なものを選び出し，考察を行った。考察した説明変数と標準化係数の一覧[8)]を表2に示す。

表2　考察した説明変数と標準化係数

	買物確率	客単価
全説明変数平均	0.00495	2.27078
全店舗面積	0.052	5.138
新幹線利用有無	0.021	20.948
前面沿面長	0.066	-2.707
販促＿ツイッター	-0.033	25.713
1店舗あたりの平均面積（コンビニ・売店）	0.043	-21.582

（出所：筆者作成）

1. 全店舗面積

Huff D.Lが集客施設について提唱した「ハフモデル」は，消費者が商業施設を選択する確率は規模（売り場面積や商品数など）に比例することを表している（本間・藤井，2011）。説明変数としてエキナカ商業施設の全店舗面積を設定したところ，買物確率と客単価の両方で標準化係数がプラスになった。特に，買物確率の標準化係数が平均値の約11倍と高くなっており，これは面積が大きいほど購買頻度が高くなることを示している。

大規模なエキナカ商業施設は，小規模な施設よりも様々な業種業態の店舗が存在し，そこに行けばスイーツ，弁当，惣菜といった多種類の商品を購入することができる。いわば，ワンストップショッピングを実現する機能を有している。駅を通行する旅客のなかには通勤・通学中の人が多く存在しているが，これらの人たちにとってエキナカ商業施設は，忙しいなか移動中に買い物を一か所で済ませることができる利便性の高い場として支持されていることを示唆している。

この結果から，お客さまの需要を満たすエキナカ商業施設であるためには，施設面積を大きく設定することが重要だと確認できた。

2. 新幹線利用有無

説明変数として立地する駅の新幹線乗り入れの有無を設定したところ，買物確率と客単価の両方で標準化係数がプラスになった。買物確率の標準化係数は平均値の約4倍，客単価の標準化係数は平均値の約9倍となっている。今回，分析対象とした施設から4施設を選択し，売上高試算式を利用して新幹線乗り換え駅であることの売上高への影響度を試算したところ，通行量1人あたりの売上高に対して約7%～12%のプラスの影響があった。

新幹線の乗り換え駅は，複数のホームが設置され大規模駅となるため，旅客は小規模な駅と比べて駅の中で長い時間を過ごし長い距離を回遊する。また，在来線のみの駅と比べて長距離移動をする旅客が多い。実際の運営では，長距離移動をする旅客が乗車前に駅弁やお土産など比較的高単価の商品を購入することを想定して店舗の業種業態を構成しているが，分析結果からこの想定は間違いではなく，新幹線乗り換え駅におけるお客さまの需要の特殊性を確認することができた。

3. 前面沿面長

前面沿面長では，エキナカ商業施設が駅主要通路に接する長さを入力値としている。主要通路に接する長さが長いほど通行中の旅客から店舗が見えやすいと考えられるため，視認性の影響を見る目的で設定した項目である。分析結果によれば，客単価の標準化係数はマイナスになったものの，買物確率の標準化係数は平均の約13倍と大きく，全説明変数のなかで最も高い値となった。これは，通路から見えやすい施設のほうがお客さまはより高い頻度で利用

することを示している。売上高への影響を見るために，現状では入口部分で31 mしか主要通路に接していないエキナカ商業施設について，同じ駅に存在する同じ規模のエキナカ商業施設の前面沿面長（360 m）を入力したところ，通行量１人あたりの売上高は約15% 向上した。

わざわざ探しにいかなくても，通行中にどのような店舗があるのかが見えれば手間が省けて便利である。特に，移動中に喉が渇いて飲料が欲しいと思っているときや，旅行で特急や新幹線に乗車する前に買い忘れたものを間に合わせたいときなどには，目当てのものが売っている店舗をすぐに見つけられるほうがお客さまにとってうれしいだろう。エキナカ商業施設にとっては，通路から見えやすい構造にすることが利便性の向上につながることを確認できた。

4. 販促＿ツイッター

本研究で分析対象としたエキナカ商業施設のうち，９つの施設が独自のツイッターアカウントを有している。恩蔵他（2009）は，スーパーマーケットでのフィールド試験の結果から，POP（Point of Purchase）広告の認知度が高い消費者は，対象となる商品を購入する確率が高いことを主張している。認知度を向上させるためにはPOPの内容が重要ではあるが，適切な情報提供を行えば消費者の購買行動につながることを示唆している。また，総務省の統計[9]によれば，平成29年には75.1%の世帯がスマートフォンを保有しており，パソコンの保有率を上回る結果となった。保有率は５年前（平成24年）の49.5%から大幅に伸びており，今やスマートフォンを介在して行われる情報提供は，お客さまと運営者とをつなぐ重要なツールになったといえる。

説明変数として商業施設専用のアカウントの有無を入力値としたところ，客単価の標準化係数は平均値の約11倍と大きくなったが，買物確率の標準化係数はマイナスとなった。ツイッターの有無が売上高に与える影響度を確認するために，分析対象施設のうちツイッターアカウントを有する３施設について売上高試算式における入力条件を「無」にしたところ，３施設とも通行量１人あたりの売上高が0.7%～ 2.7%向上し，必ずしもツイッターは売上高向上に貢献するとはいえないという結果になった。商業施設の顧客への情報提供手段には，他にも広告の掲示，パンフレットの配布などがあるが，これらの手段は不特定多数への訴求が可能である。一方，ツイッターはアカウントを登録している人に限定して情報を発信するため，既に興味を有している顧客に対する訴求方法であり，通行中の旅客についで買いを誘発する効果は少ないことを示唆している。

5. １店舗あたりの平均面積[10]＿コンビニ・売店

コンビニ・売店の影響度を見るために，説明変数として「1店舗あたりの平均面積」[10]を設けた。分析結果では，買物確率の標準化係数が平均値の約９倍と高くなったが，一方で，客単価の標準化係数は大きくマイナスとなった。この結果は，エキナカ商業施設ではコンビニ・売店の面積が大きくなるほど旅客が買物をする頻度は高くなるが，客単価は減少することを示している。

コンビニ・売店は，従来から「駅の便利屋」的な存在であり，移動中で時間のない旅客が短い時間で手早く必要なものを都度購入しているのではないかと考えていたが，分析結果からこの想定が間違っていないことを確認できた。客単価の標準化係数は大きくマイナスとなったため，総合的に考えればコンビニ・売店の存在は売上高にプラスに作用するとは言い切れない。しかし，買物確率の標準化係数が大きいことから，駅利用者にとって昔から存在し続ける売店へのニーズは今も根強く，エキナカ商業施設にとって欠かせない業種業態であるといえる。

V. まとめ

1. 本研究からの示唆

本研究では，お客さまの需要を充足するエキナカ商業施設となるために，運営者が重点的に取り組むべき要因を定量的に把握することを目的とし，お客さまの需要を満たしているか否かを図る指標として，需要に合致した店舗運営をしていれば売上高は向上すると考えられることから，店舗の売上高を設定した。そして，この売上高を説明可能な

要因に分解するために売上高試算式を作成した。この試算式を得たことにより，お客さまの需要充足に資する要因を定量化し，それぞれの重要度を相対的に把握することができた。一部の説明変数に関して考察したところ，エキナカ商業施設に特徴的な重要度の高い要因として，駅との関係性から導き出される「新幹線乗り換え駅に立地すること（新幹線利用有無）」や「商業施設が主要通路に接する長さ（前面沿面長）」があることを確認できた。また，面積の大きい施設が支持されていることや，コンビニエンスストアや売店はお客さまのニーズに応えるために欠かせない業種業態であることも確認することができた。

これらの事項は，エキナカ商業施設の運営で得られた経験則に基づき従来から想定されていたことだが，本研究での分析により効果を定量的に把握することができた。今後の新規開発，リニューアル，日々の運営において本研究の成果を活用することにより，よりお客さまに満足していただけるエキナカ商業施設づくりが可能になると考えている。

2. 今後の課題

エキナカ商業施設は，複数の業種業態の店舗により構成されている複合商業施設である。どのような業種業態をどのような割合で配置するかは，お客さまの需要に応えるうえで非常に重要である。

本研究では，売上高試算式における説明変数にコンビニ・売店やドラッグストア・スーパーなどの業種業態の面積を含めることにより，相対的にどの業種業態がお客さまに求められているかを把握することができた。この成果を深度化し，エキナカ商業施設の全体面積について，例えばフーズやスイーツ，惣菜やコンビニに，それぞれ何㎡の面積を配分すればお客さまの需要充足に資するのか，エキナカ商業施設における業種業態ごとの最適面積配分を明らかにすることが今後の課題である。

注

1) 旅客流動の力（施設内通行量）の算出にあたっては下記データを用いた。
・乗車券発券ベースデータ（2013年4月～2016年3月）（東日本旅客鉄道㈱）
・改札通過数データ（2013年～2015年）（東日本旅客鉄道㈱）
・第12回大都市交通センサス（2015年・国土交通省）
・ホーム上昇降設備の最寄り車両数（実地調査）
・時刻表データ（東日本旅客鉄道㈱）

2) 売上高，客数に関するデータの集計期間は2013年4月～2016年3月。月単位。

3) 通行量1人あたりの売上高
= 売上高（円／月）÷ 旅客流動の力（施設内通行量）（人／月）

4) 買物確率 = レジ客数（人／月）÷ 施設内通行量（人／月）

5) 客単価 = 売上高（円／月）÷ レジ客数（人／月）

6) 「2015年度JR東日本グループ駅商業施設・ショップ満足度調査／顧客満足度調査」（東日本旅客鉄道㈱）のうち，今回対象としているエキナカ商業施設（11施設）の調査項目を利用した。

7) エキソト商業施設に関するデータは「全国大型小売店総覧2016」（東洋経済新報社）から取得した。「立地」項目で「ターミナル型」「駅前・駅近辺型」に分類されているものをエキナカ商業施設の競合とした。最寄駅は「交通」項目に表記されている駅とした。

8) 標準化係数について，全説明変数平均は小数点第6位四捨五入，各説明変数については小数点第4位四捨五入。

9) 「平成29年通信利用動向調査の結果（主な情報通信機器の保有状況）」（総務省）

10) 1店舗あたりの店舗面積はリニューアルなどによって変化するため，データの集計期間（2013年4月～2016年3月）における1店舗あたりの平均面積を説明変数とした。

引用文献

恩藏直人・井上淳子・須永努・安藤和代（2009）「顧客接点のマーケティング」千倉書房

石井裕明・平木いくみ（2016）「店舗空間における感覚マーケティング」マーケティングジャーナル35（4），52-71.

本間健太郎・藤井明（2011）「消費者行動に着目したハフモデルの新しい導出方法」公益社団法人日本都市計画学会都市計画論文集46（3），865 - 870.

オーラルセッション ― フルペーパー

都市生活の満足度と都市の表象要素

東京都市大学 都市生活学部 准教授
北見 幸一

要約

本研究では，都市の質を左右する都市生活者に焦点を当て，都市生活の満足度と都市の表象要素の関係を明らかにすることによって，シティプロモーションや都市ブランディングに向けた示唆を得ることを目的としている。都市生活の満足度を測定するために，全国の18歳から65歳までの男女9,842人の都市生活者を対象にした大規模調査を実施した。現実の都市および理想の都市を表象する36項目についての回答を基に，探索的因子分析を行い，都市を表象する構成要素を抽出している。そして，抽出した構成要素となる因子を基にして重回帰分析を行い，どのような表象要素が，都市生活の総合的な満足度に影響を与えているのかを検討した。その結果，都市生活の総合満足度を高めるためには，「文化活性化」因子が，最も影響を与える都市の表象要素であることが示唆された。その都市らしい文化は何であるか，魅力的なものは何であるのかを明確にし，どうすれば活性化するのか，その文化を磨き上げることのできる都市生活者が重要になる。

キーワード

都市生活者，インターナル・マーケティング，因子分析，重回帰分析

I. はじめに

2014年に，増田寛也・元総務大臣が座長を務める日本創生会議の人口減少問題検討分化会が提出したレポートで，「消滅可能性都市」について触れられて以降，地方創生の流れが加速している。2014年11月には，「少子化高齢化の進展に的確に対応し，人口減少に歯止めをかけ，それぞれの地域で住みよい環境を確保」することを目的とする「まち・ひと・しごと創生法」が成立している。各自治体は，政府からの莫大な交付金[1)]もあり，地方創生総合戦略を策定し，定住人口をどのように増やすか，増やさないまでも人口減少をどのように食い止めるのかを真剣に考えざるを得ない状況となった。

各地方自治体とも，地方創生を実現するための手っ取り早い，分かりやすい手段として，様々なシティプロモーションや都市ブランディング活動が盛んに行われている。まずは自分たちの都市（まち）を認知してもらい，都市（まち）を知って訪問してもらいたい，そして都市（まち）のファンになってもらい，都市（まち）に移住してもらいたい，定住は無理でも，地域の特産品を買ってもらいたいなどの様々な思いがあるのだろう。

例えば，各自治体ともに，趣向を凝らした地方PR動画を作成しているが，本当にそれが目的にかなうことなのであろうか。PR動画で認知度を上げるためには，それなりに際どいクリエイティブにならざるを得ない。PR動画がネットで炎上し，返って評判を下げるケースも存在する。また，どんなに印象良く，いいことばかり宣伝したとしても，現実とのギャップが相当にあり，かえって評判を下げるケースもあるだろう。

ただ単純にプロモーションを行っただけでは，目的を達成することはできない。マーケティングの理論に照らしても，プロモーションだけでは，コトを成しえないのは自明の理である。プロダクトの質を高めることも非常に重要なことであろう。都市というプロダクトの質を高めることが地方創生にとっては極めて大事になる。都市は様々な要素が複雑に絡み合って構成されるのであるが，重要なことは，都市は「人」と「人」の集まりということである。つまり，都市にいる生活者がプロダクトの核なのだ。

本研究では，都市の質を左右する都市生活者に焦点を当て，都市生活の満足度と都市の表象要素の関係を明らかにすることによって，シティプロモーションや都市ブランディングに向けた示唆を得ることを目的とする。

II. 都市生活者の満足度

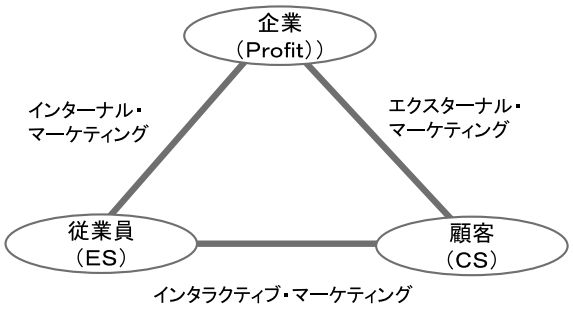
1. 都市におけるインターナル・マーケティング

地方創生を実現するために，各自治体では様々なシティプロモーションや都市ブランディング活動が行われている。このよう流れは都市のマーケティング活動とみなすこともできよう。地方創生[2)]がマーケティング目標だとすれば，サービス業におけるインターナル・マーケティングの考え方を援用することができる。Kotler and Keller(2009)によれば，インターナル・マーケティングとは「組織を構成する全員が，自分たちのマーケティング・コンセプトとマーケティング目標を信じて，顧客価値の選択，提供，伝達に対して，積極的に関与するように仕向けること」ということである。つまり，組織の構成員が事業活動に積極的に参画するように仕向けるための，組織の構成員対象のマーケティングということになる。

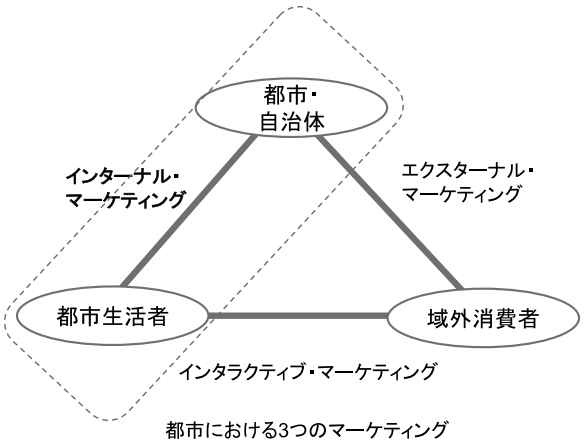
特にサービス業には，無形性，品質の変動性，不可分性，消滅性，需要の変動性という5つの特徴[3)]があり，貯蔵も難しく，品質を標準化することにも困難がともうなうため，サービスの品質を管理することは重要な課題である。だからこそ，サービス業においては，顧客との接点を持つ従業員が極めて重要な役割にある。顧客に対して，高い顧客満足（CS）を与えるためには，従業員満足（ES）が高い状態でなければならない。高いESが高いCSを提供し，そのおかげで企業には利益（Profit）がもたらされる。サービスを提供する企業は，従業員に対してインターナル・マーケティングをしっかりと行い，従業員満足（ES）を高めることによって，顧客満足（CS）を高めるように従業員を動機づけなければならないのである。

同様に，主体を都市と考えれば，都市を主導していくのは自治体ということになり，都市のマーケティングを考える上で，従業員の部分は「都市生活者」，顧客の部分は「域外消費者」とすることができる。例えば，域外消費者を呼び込んで都市に移住してもらう，あるいは，域外消費者に都市に観光に来てもらうということが，マーケティング目標であるとすれば，域外消費者と直接的な接点を持っている「都市生活者」の満足度が高くなければ，その都市に住んだり，行こうとは思わないであろう。エクスターナル・マーケティングの一環として，どんなにきれいに飾られた地方PR動画を流したとしても，都市生活者が都市生活に満足しておらず，不満ばかり漏らしていては，誰も行こうとは思わないのである。ましてや移住となったら，最も重視するのは都市生活者の声なのである。その意味で都市生活者の都市生活の満足度が，シティプロモーションや都市ブランディングを進めていく上では非常に重要になる。

図表ー1　サービス業と都市のインターナル・マーケティング



サービス業における3つのマーケティング



都市における3つのマーケティング

（出所）Kotler, Bowen, and Makens(2013)を参考に，筆者加筆作成。

河井(2016)によれば,「シティプロモーションは地域（まち）を真剣（まじ）にする人を増やすとりくみである」と述べている。地域を真剣にする人を増やすとは,「地域（まち）には人がいなければならない。しかし,それは数として定住人口があればいいということではない。地域（まち）を推奨し,地域（まち）に参画し,地域（まち）の支え手に感謝する人がいなければならない。地域（まち）を真剣（まじ）にする人を増やすとは,そうした人を増やすことだ。」（河井, 2016）と論じている。河井(2016)が提案する地域参画の考え方も,都市におけるインターナル・マーケティングの考え方に近いものである。河井(2016)では,満足にとどまらず,地域に参画し,感謝し,推奨するところまでを求めている。参画,感謝,推奨をするにしても,都市生活者の満足度はそのベースになるであろう。

2. 都市における満足度の先行研究

都市における満足度の研究は,都市計画や建築学の分野で多くの蓄積が存在する。石川・浅見（2012）は,都市における居住生活者の満足度を,東京都及び柏市の生活者に調査を行い,その評価構造を分析している。石川・浅見（2012）によれば,因子分析を行い,(1) 安心安全満足,(2) ファミリータイプ居住,(3) 利便性満足,(4) 高密・商業系地域,(5) 居住環境満足,(6) 教育環境重視,(7) 教育環境満足,(8) 伝統的価値観,(9) 同居家族,(10) 長期間居住,(11) 農業系地域,(12) 工業系地域,(13) イメージ満足,という13の因子を導出し,居住満足度には,居住・住宅の属性や物理的環境よりも,個人の価値感の影響が大きいことを示唆した。

また,日本建築学会の梶（1969）は,「生活環境に対する住民満足感の構造に関する研究」でK市の住民を対象に調査を行い,因子分析を行っている。その結果,住民満足度の構造をそれまでW.H.O.の環境評価基準とされてきた「安全性」,「保健性」,「利便性」,「快適性」の4つの項目と同様の結果となったことを示した。

いずれの満足度の計測と分析は,建物や建築物を中心においた研究であり,建築物を構築する際に参考すべき満足を研究したものである。その他にも都市における満足度に関する研究では,中島(2005)は,政策評価の観点から,住民満足度を自治体の評価システムにどのように組み入れるかについて議論がなされている。

都市生活者の満足度について,シティプロモーションや都市ブランディングに資するようなマーケティングの観点からなされてる研究は少ないのが現状である。その意味でも都市生活の満足度と都市を表象する要素との関係を分析する新たなフレームワークが求められる。

III. 調査設計

1. 調査の概要

生活者における都市生活の満足度を測定するために,全国の18歳から65歳までの男女9,842人を対象にした大規模調査[4]を実施した。調査では,調査会社のパネル対象者を,各都道府県の人口分布で割り付けたが,特に10代で人数に届かない都道府県があったため,有効回収サンプル数は最終的に9,842サンプルとなっている。今回の調査では,都市生活における総合的満足度と,シティプロモーションや都市ブランディングに活かすべく,現状の都市を表象する要素の計測を行った。

2. 都市生活の満足度（総合満足度）

都市生活の満足度を計測するために,総合満足度として「あなたが住んでいる『都市・まち』における生活の満足度はどれにあてはまりますか。」という設問を行い,「とても満足している」「満足している」から,「不満である」「とても不満である」の7件法で満足度の測定を行った。

3. 都市を表象する要素項目

都市生活者が,自分の居住している都市やまちについて,どのような認識を持っているかについて,都市を表象する要素を用いて計測を行うために36項目の選択肢を開発した。シティプロモーションや都市ブランディングに活かすために,都市計画学や建築学などで用いられる項目を使

用するのではなく，ブランド研究で用いられている項目を援用している。

金光（2016）は，都市ブランドを計測する項目として，独自の21項目を開発し，この項目を用いて都市ブランドを計測することを提案している。金光(2016)によれば，この都市ブランドの21要素デモルについて，「衣食住遊のほか政治・経済・社会に関して都市ブランドを特徴付ける要素を含んだ都市の調査を行う」（金光，2016）と述べている。具体的には，次のようなものである。

1）山海の幸に恵まれた都市である；2）グルメ都市である；3）ファッションに敏感な都市である；4）博物館・文化財の多い都市である；5）遊興施設の多い都市である；6）政治的に進歩的な都市である；7）少数者・異端者への寛容性の高い都市である；8）知識人・文化人・芸術家が多い都市である；9）外国人訪問者の多い都市である；10）新しい考え方や価値観が生まれてくる都市である；11）伝統の技術が残る都市である；12）新しい企業が生まれてくる都市である；13）活気のある都市である；14）街並みが美しい都市である；15）災害の少ない都市である；16）教育に適した都市である；17）ストレスのない都市である；18）自然に恵まれた都市である；19）地価の高い都市である；20）コンパクトで動きやすい都市である；21）安全・安心な都市である。

本研究では，金光(2016)の提案する都市ブランド評価の21項目に加えて，電通 abic project 編(2009)が行った「地域ブランド評価」における調査の評価項目を参照して，36項目の表象項目を開発した。具体的には次のようなものである。

22）人々との交流が生まれやすい都市である；23）歴史的ストーリーを感じさせる都市である；24）世界とつながることができる都市である；25）自己実現向け夢や成長を感じられる都市である；26）老後でも安心して暮らしができる都市である；27）働く場があり続ける都市である；28）犯罪が少ない都市である；29）経済活動が盛んな都市である；30）お祭りやイベントが盛んな都市である；31）信頼できる住民が多い都市である；32）医療が充実した都市である；33）非日常の気分を味わうことのできる都市である；34）子育てがしやすい都市である；35）人の温かさを感じられる都市である；36）全国的に認知されている都市であるという全36項目である。

調査では，これらの36項目について，「あなたが住んでいる『都市・まち』にあてはまるものをすべて選んでください。（複数回答可）」というように，居住する都市やまちの現状について尋ねている。また，同じ36項目を提示し，「あなたの理想とする都市像はどのようなものですか。あてはまるものをすべて選んでください。（複数回答可）」というように都市やまちの理想像についても尋ね，現状とのギャップを把握することとした。

IV. 調査集計結果

1. 都市生活の総合満足度

都市生活の総合満足度を集計してみると，「とても満足している」が3.6%，「満足している」が18.0%，「どちらかというと満足している」が34.7%で，これらの3つを合計した満足度は56.9%であり，不満3項目の合計が21.6%と比較しても，都市生活に満足をしている生活者が非常に多いことがわかる。

図表－2　都市生活の総合満足度

		n	%
	全体	9842	100.0
1	かなり不満である	251	2.6
2	不満である	553	5.6
3	どちらかというと不満である	1334	13.6
4	どちらとも言えない	2161	22.0
5	どちらかというと満足している	3417	34.7
6	満足している	1776	18.0
7	とても満足している	350	3.6

（出所）筆者作成

図表－3　都道府県別の都市生活の満足度（満足度上位5）

順位		n	かなり不満である	不満である	どちらかというと不満である	どちらとも言えない	どちらかというと満足している	満足している	とても満足している	不満計	満足計
1	福岡県	403	7	17	33	80	143	101	22	57	266
		100.0	1.7	4.2	8.2	19.9	35.5	25.1	5.5	14.1	66.0
2	兵庫県	412	6	14	42	81	146	99	24	62	269
		100.0	1.5	3.4	10.2	19.7	35.4	24.0	5.8	15.0	65.3
3	神奈川県	729	14	29	81	133	270	155	47	124	472
		100.0	1.9	4.0	11.1	18.2	37.0	21.3	6.4	17.0	64.7
4	東京都	1142	22	44	105	236	425	260	50	171	735
		100.0	1.9	3.9	9.2	20.7	37.2	22.8	4.4	15.0	64.4
5	大阪府	681	7	28	73	143	284	116	30	108	430
		100.0	1.0	4.1	10.7	21.0	41.7	17.0	4.4	15.9	63.1

（出所）筆者作成

図表－4　都道府県別の都市生活の満足度（不満足上位5）

順位		n	かなり不満である	不満である	どちらかというと不満である	どちらとも言えない	どちらかというと満足している	満足している	とても満足している	不満計	満足計
1	島根県	50	4	5	15	9	13	3	1	24	17
		100.0	8.0	10.0	30.0	18.0	26.0	6.0	2.0	48.0	34.0
2	秋田県	74	3	11	16	19	18	6	1	30	25
		100.0	4.1	14.9	21.6	25.7	24.3	8.1	1.4	40.5	33.8
3	鳥取県	43	2	4	10	10	12	3	2	16	17
		100.0	4.7	9.3	23.3	23.3	27.9	7.0	4.7	37.2	39.5
4	福島県	146	6	13	33	41	35	18	0	52	53
		100.0	4.1	8.9	22.6	28.1	24.0	12.3	0.0	35.6	36.3
5	茨城県	230	10	17	52	56	64	23	8	79	95
		100.0	4.3	7.4	22.6	24.3	27.8	10.0	3.5	34.3	41.3

（出所）筆者作成

都道府県別[5]にクロス集計してみると，都市生活に満足している都市生活者が最も多い都道府県は「福岡県」で，満足の3項目を合計した満足度[6]は66.0%であった。次いで「兵庫県」(65.3%)，「神奈川県」(64.7%)，「東京都」(64.4%)，「大阪府」(63.1%) という結果となった。いずれも大都市圏にある都道府県ではある。しかしながら，満足度の最も高い都道府県が，人口の多い東京都，大阪府といった都道府県ではなく，福岡県であることは，非常に重要な示唆を与える結果となっている。福岡市，北九州市，久留米市などといった魅力的な都市を抱え，地方都市であったとしても，自分たちの都市生活の満足度を高くすることができることが分かる。

反対に，「かなり不満である」「不満である」「どちらかというと不満である」の不満3項目を合計した不満度[7]を都道府県別に集計してみると，最も不満を持つ生活者の割合が高かったのは「島根県」(48.0%) であった。次いで「秋田県」(40.5%)，「鳥取県」(37.2%)，「福島県」(35.6%)，「茨城県」(34.3%) という結果となった。「鳥取県」「福島県」「茨城県」は不満を持つ生活者よりも，満足している生活者の方がいずれも多いという結果となったが，「鳥取県」と「秋田県」については，満足よりも不満を持つ生活者が多いことが明らかとなった。

2. 都市を表象する要素項目ー理想と現実

都市を表象する要素となる36項目をあげて「あなたが住んでいる『都市・まち』にあてはまるものをすべて選んでください。(複数回答可)」として，現在居住している都市やまちの現状を表象するものを尋ねた。また，同時に「あなたの理想とする都市像はどのようなものですか。あてはまるものをすべて選んでください。(複数回答可)」という設問で，理想の都市像を尋ねている。図表5は，都市の現実に当てはまる表象要素と，理想の都市像を当てはまる要素をそれぞれ上位10項目ずつ並べたものである。

現実の都市では，最も多かったのが「自然に恵まれた都市である」(33.3%)，次いで「災害の少ない都市である」(29.3%)，「安全・安心な都市である」(28.5%) であった。自分たちの住んでいる都市やまちを表す要素項目としては，自然環境に関連する言葉が最も多く挙げられていた。

また，理想の都市像として最も多く挙げられた表象要素としては「安全･安心な都市である」が57.3%，次いで「災害の少ない都市である」(46.9%)，「老後でも安心して暮らしができる都市である」(46.8%) という順の結果となった。いずれも都市の安全・安心に関連する項目が上位に挙がった。目立つものではないが，地震や水害など自然災害が増加してきた時代において，都市の安全・安心は非常に重要な要素になってきている。

理想の都市像にある上位10項目の内容を見てみると，「医療が充実した都市である」「街並みが美しい都市である」「活気のある都市である」の3項目以外は，現実の都市に当てはまる上位10項目の中にも存在する内容である。理想の都市像として，現状よりもさらに強化されることが望まれる結果となった。

図表6は，現実の都市と理想の都市像を比較するため，そのギャップが大きい順に並べ替えたものである。最もギャップの大きかったのが「医療が充実した都市である」(32.8ポイント)，次いで，「街並みが美しい都市である」(31.6ポイント)，「老後でも安心して暮らしができる都市である」(29.1ポイント)，「安全・安心な都市である」(28.8ポイント)，「活気のある都市である」(27.6ポイント) であった。医療も含めた都市の安心・安全に関する項目に加え，きれいな街並みや都市の活気の創造といった内容も，理想の都市像として求められている。

図表－5　都市を表象する要素項目（現実と理想：各上位10項目）

順位	＜現実の都市＞	%	順位	＜理想の都市像＞	%
1	自然に恵まれた都市である	33.3	1	安全・安心な都市である	57.3
2	災害の少ない都市である	29.3	2	災害の少ない都市である	46.9
3	安全・安心な都市である	28.5	3	老後でも安心して暮らしができる都市である	46.8
4	山海の幸に恵まれた都市である	24.0	4	犯罪が少ない都市である	46.6
5	犯罪が少ない都市である	23.3	5	医療が充実した都市である	45.9
6	コンパクトで動きやすい都市である	21.1	6	ストレスのない都市である	44.9
7	ストレスのない都市である	18.1	7	街並みが美しい都市である	44.8
8	老後でも安心して暮らしができる都市である	17.7	8	自然に恵まれた都市である	38.2
9	子育てがしやすい都市である	17.5	9	活気のある都市である	37.8
10	人の温かさを感じられる都市である	15.3	10	人の温かさを感じられる都市である	37.1

（出所）筆者作成

図表－6　都市を表象する要素項目（理想と現実のギャップ；上位15項目）

順位		現状の都市	理想の都市像	ギャップ
1	医療が充実した都市である	13.1%	45.9%	**32.8**
2	街並みが美しい都市である	13.2%	44.8%	**31.6**
3	老後でも安心して暮らしができる都市である	17.7%	46.8%	**29.1**
4	安全・安心な都市である	28.5%	57.3%	**28.8**
5	活気のある都市である	10.2%	37.8%	**27.6**
6	ストレスのない都市である	18.1%	44.9%	**26.8**
7	働く場があり続ける都市である	9.1%	32.4%	**23.3**
8	犯罪が少ない都市である	23.3%	46.6%	**23.3**
9	人の温かさを感じられる都市である	15.3%	37.1%	**21.8**
10	信頼できる住民が多い都市である	10.5%	31.3%	**20.8**
11	子育てがしやすい都市である	17.5%	35.8%	**18.3**
12	教育に適した都市である	11.6%	29.5%	**17.9**
13	災害の少ない都市である	29.3%	46.9%	**17.6**
14	新しい考え方や価値観が生まれてくる都市である	3.1%	16.9%	**13.8**
15	経済活動が盛んな都市である	4.9%	18.5%	**13.6**

（出所）筆者作成

V. 分析

1. 都市生活の満足度と表象要素の関係

(1) 探索型因子分析

都市生活者は都市をどのように捉えているのかを把握するために，都市の表象要素である36項目を用いて，探索的因子分析を行った。因子抽出法は最尤法を選択し，プロマックス回転を加えた。因子分析の結果，固有値が1以上の値を示し，スクリープロットを確認してみると7因子構造が適当であった。その結果が図表7である。第1因子は「新しい考え方や価値観が生まれてくる都市である」「新しい企業が生まれてくる都市である」「自己実現向け夢や成長を感じられる都市である」などが高い因子負荷量を示していることから，第1因子は「革新性」因子と名付けた。革新を生み出す素地として「少数者・異端者への寛容性の高い都市である」「知識人・文化人・芸術家が多い都市である」「世界とつながることができる都市である」などの多様性・ダイバーシティといった要素もこの因子には含まれてる。

第2因子は，「犯罪が少ない都市である」「安全・安心な都市である」「災害の少ない都市である」「老後でも安心して暮らしができる都市である」などが高い因子負荷量を示していることから，第2因子は，「安全安心」因子と名付けた。第3因子は，「グルメ都市である」「ファッションに敏感な都市である」「外国人訪問者の多い都市である」「全国的に認知されている都市である」「活気のある都市である」「遊興施設の多い都市である」などが高い因子負荷量を示していることから，第3因子を「文化活性化」因子と名付けた。

第4因子は，「歴史的ストーリーを感じさせる都市である」「伝統の技術が残る都市である」などが高い因子負荷量を示していることから，第4因子は，「伝統」因子と名付けた。第5因子は，「人の温かさを感じられる都市である」「信頼できる住民が多い都市である」「人々との交流が生まれやすい都市である」などが高い因子負荷量を示していることから，第5因子を「人間関係」因子と名付けた。第6因子は，「山海の幸に恵まれた都市である」「自然に恵まれた都市である」などが高い因子負荷量を示していることから，第6因子を「自然」因子と名付けた。そして，最後の第7因子は，「教育に適した都市である」「子育てがしやすい都市である」などが高い因子負荷量を示していることから，第6因子を「子育て」因子と名付けた。

因子分析の結果によると，生活者による都市を表象する構成要素としては「革新性」「安全安心」「文化活性化」「伝統」「人間関係」「自然」「子育て」の7つの因子によって説明されることになる。生活者にとっては，自分たちの都市のことを，この7つの構成要素で表現しているということわかる。

(2) 総合満足度との重回帰分析

生活者が感じる都市の表象要素項目を因子分析した結果，生活者は7つの因子で都市のことを構成していると推定された。これらの構成要素は，都市生活者の満足度にどのような影響を与えているのであろうか。検証を行うために，因子分析による因子得点を用いて重回帰分析を行った。都市を表象する構成要素7因子の因子得点を取り，それぞれの説明変数，都市生活の総合満足度を目的変数として，重回帰分析を行ってた。図表8は，重回帰分析の結果である。

説明変数である都市を表象する構成要素7因子の標準化係数（ベータ）を見てみると，総合満足度に対して，影響力が高かったのは「文化活性化」因子（標準化係数：0.229）であり，次いで「安心安全」因子（標準化係数:0.229）であった。統計的にも有意を示している。加えて，「子育て」因子（標準化係数：0.107），「人間関係」因子（標準化係数：0.229）も正の影響力があり，統計的にも有意であった。

図表－7　因子分析

	因子						
	1	2	3	4	5	6	7
	革新性	安全安心	文化 活性化	伝統	人間関係	自然	子育て
新しい考え方や価値観が生まれてくる都市である	.593	-.035	.064	-.052	-.040	.054	.089
新しい企業が生まれてくる都市である	.512	.046	-.009	-.018	-.021	-.034	-.073
自己実現向け夢や成長を感じられる都市である	.499	-.014	-.058	-.024	.128	-.007	-.016
政治的に進歩的な都市である	.465	-.044	.066	-.034	-.058	.024	.112
非日常の気分を味わうことのできる都市である	.390	.016	-.069	.013	.051	.077	-.062
経済活動が盛んな都市である	.359	.075	.118	-.003	-.011	-.221	-.090
少数者・異端者への寛容性の高い都市である	.352	-.027	-.004	.012	.100	.060	.027
知識人・文化人・芸術家が多い都市である	.310	-.048	.013	.248	-.067	.047	.189
世界とつながることができる都市である	.304	-.010	.138	.281	-.007	-.012	-.091
犯罪が少ない都市である	.086	.687	-.095	-.086	-.039	.238	-.051
安全・安心な都市である	-.010	.681	.018	-.026	-.062	.118	.012
災害の少ない都市である	-.015	.522	-.059	.068	-.121	.079	.006
老後でも安心して暮らしができる都市である	-.077	.388	.049	.024	.155	-.110	.098
ストレスのない都市である	-.007	.359	-.012	-.103	.155	.018	.105
コンパクトで動きやすい都市である	-.078	.224	.137	.056	.038	-.073	-.006
医療が充実した都市である	-.049	.202	.183	.066	.036	-.157	.191
グルメ都市である	-.087	-.028	.832	-.039	-.005	.230	-.009
ファッションに敏感な都市である	.061	-.067	.778	-.187	-.029	.156	.032
外国人訪問者の多い都市である	.010	-.073	.411	.299	-.020	.066	-.095
全国的に認知されている都市である	-.010	.025	.381	.252	.030	-.012	-.124
活気のある都市である	.139	.006	.357	-.095	.075	-.194	.033
遊興施設の多い都市である	.218	-.047	.350	-.091	.012	.018	.035
地価の高い都市である	.085	.106	.286	-.007	-.118	-.170	.066
歴史的ストーリーを感じさせる都市である	-.055	.032	-.147	.739	-.007	.025	-.022
伝統の技術が残る都市である	.038	-.055	-.129	.591	.065	.103	.101
博物館・文化財の多い都市である	-.010	-.025	.095	.552	-.102	.085	.133
お祭りやイベントが盛んな都市である	-.004	-.024	.055	.287	.275	-.009	-.001
人の温かさを感じられる都市である	-.043	-.029	.025	-.008	.755	.197	-.017
信頼できる住民が多い都市である	.038	.134	-.036	-.034	.499	.075	.069
人々との交流が生まれやすい都市である	.178	-.014	-.065	.012	.497	.075	-.003
山海の幸に恵まれた都市である	.004	.077	.209	.096	.145	.495	-.109
自然に恵まれた都市である	.053	.271	.008	.089	.129	.464	-.035
働く場があり続ける都市である	.134	.109	.171	.009	.082	-.196	-.030
教育に適した都市である	.029	.122	-.031	.089	.003	-.154	.519
子育てがしやすい都市である	-.068	.106	-.013	-.021	.279	-.071	.366
街並みが美しい都市である	.017	.156	.211	.135	-.061	.116	.218

因子抽出法：最尤法，プロマックス回転

（出所）筆者作成

図表－8　重回帰分析

モデル：　調整済みR2乗＝.186 目的変数：　総合満足度		標準化係数 ベータ	 P値
	＜説明変数＞		
	革新性	-.183	**
	安全安心	.227	**
	文化活性化	.229	**
	伝統	-.022	
	人間関係	.069	**
	自然	-.117	**
	子育て	.107	**

*** P<0.01, * P<0.05*

（出所）筆者作成

VI. まとめ

1. 本研究からの示唆

本研究では，都市生活者による都市生活の満足度と都市の表象要素に焦点を絞り，生活者9,842人を対象に調査を行った。都市生活の総合満足度を測定し，現実の都市および理想の都市を表象する要素である36項目についての回答を基に，探索的因子分析を行い，都市を表象する構成要素を抽出した。そして，抽出した構成要素となる因子を基にして重回帰分析を行い，どのように総合的な満足度に影響を与えているのかを検討した。本研究から特に示唆されることは次の点である。

都市生活の総合満足度を高めるためには，「文化活性化」因子が，最も影響を与える都市の表象であることが示唆された点である。どのような都市であるかを規定することは非常に難しい。しかし，「グルメ都市である」「ファッションに敏感な都市である」「遊興施設の多い都市である」といった食文化やファッション文化などを活性化させることで，その文化が世界に知れわたる。そして，そのことが「外国人訪問者の多い都市である」「全国的に認知されている都市である」「活気のある都市である」という都市の活性化，都市のブランディングにつながっていくのである。まさに「文化活性化」因子の各項目が，都市生活者の満足度の向上につながっていくのではなかろうか。

都市ブランディングを考える上で重要なのは，その都市の外側にいる人間が，その都市に対して抱くイメージのようなものではなく，本当にその都市（まち）の生活に満足し，本当にその都市（まち）を愛し，本当にその都市（まち）をもっと豊かにしたい願う都市生活者の存在である。まさにインターナル・マーケティングが極めて重要になる。その都市（まち）の文化の活性は，その都市（まち）に住む都市生活者自身が中心となって行わなければできないであろう。

その意味でも，その都市（まち）らしい文化は何であるか，魅力的なものは何であるのかを明確にし，どうすれば活性化するのか，その文化を磨き上げることのできる都市生活者が重要になる。

2. 今後の課題

本研究には，残された今後の課題がいくつかある。

まずは，本研究は，本研究は都市生活の満足度と都市の表象要素の関係について検討を行った。本研究でいうところの都市の満足度についてはさらなる精緻化が必要である。都市に関する研究は，建築や都市計画の分野が中心となっていることが多い。本研究でも取り上げたように都市に関連した研究はまだまだ多く存在している。商学や経営学に関する文献だけではなく，学際的にさまざまな文

献のレビューを丁寧に行い，地域ブランドおよび都市ブランディングやシティプロモーションに関連させて，さらに概念形成を行う必要がある。

二つ目は，各調査データの限界である。本研究では，都市生活者の満足度を把握するために，全国の18歳から65歳までの男女9,842人を対象に大規模調査を，インターネット調査会社のモニターパネルを活用して行った。都道府県の人口構成で男女及び年齢の割り付けを行った。本来であれば，サンプル数10,000人規模の調査にして行う予定であったが，地方では10代のモニターパネルは集まりにくく，結果的には9,842人を対象としていることで，一部都道府県人口構成が崩れた部分がある。また，本調査では65歳までの生活者を対象としたが，都市生活者には，70代，80代以上の高齢者も大いに含まれている。高齢者の取り扱いについてはインターネット調査法の限界であり，今後の課題である。

三つ目は，本研究では，都市生活の満足度を把握したアンケート調査データを用いて分析を行っている。調査データを用いた分析では，労力と時間の関係で，都道府県レベルの比較分析を行ったにとどまっている。都市に関する研究であれば，少なくとも市や区レベルの詳細な分析も必要であろう。本調査では，回答者の郵便番号を取得しており，どの都市に居住する生活者がどのような満足度を回答したのかを分析することも可能である。また，都市と一口に言っても，自然環境（海，河川，山など），交通環境（道路，鉄道など），子育て環境（保育園，学校など），就業環境，人口構成など，様々な要素が絡み合ってくる。例えば，地域経済分析システム（RESAS）のような外部データを絡めて分析を行うことで，さらに深い議論ができる可能性がある。

都市に関する研究は，建築や都市計画の分野では盛んにおこなわれているが，マーケティング領域からもさらなる知見の蓄積が必要である。さらに様々な学際的なアプローチを行いながら，研究を進めていきたい。

謝辞

本研究は、文部科学省私立大学研究ブランディング事業「都市研究の都市大：魅力ある未来都市創生に貢献するエイジングシティ研究および実用化の国際フロンティア」における研究成果の一部である。ここに感謝を申し上げます。

注

1) 内閣府地方創生推進事務局および内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局が2018年1月に作成した平成30年度予算等・税制改正（地方創生関連）及び地方創生推進交付金の活用のポイント」によれば，平成30年度（2018年度）の地方創生関連予算は，以下のように記載されている。①地方創生推進交付金：1000億円，②地方大学・地域産業創生事業：100億円，③総合戦略等を踏まえた個別施策（①の交付金を除く）：6777億円，④まち・ひと・しごと創生事業費（地方財政計画）：1兆円，⑤社会保障の充実：1兆67億円。社会保障である⑤を除いたとしても，1年間に約2兆円という莫大な予算が地方創生にかけられている。

2) その具体的な目標は各自治体により様々であるが，最終的な目標は，地方創生総合戦略の達成ということになる。

3) 和田・恩蔵・三浦（2016）を参照。

4) 調査実施期間は2018年2月22日から3月5日。調査方法はインターネット調査法。調査委託機関は，楽天リサーチである。調査対象は，調査会社のモニターで18歳～ 69歳の全国の男女で，都道府県別の人口構成で割り付けを行っている。有効回収サンプル数は，合計9,842サンプル。いくつかの都道府県で10代のサンプル数が非常に少ないため，目標としていた10,000サンプルに若干欠けている。

5) 回答者に郵便番号を尋ねているので，都市別に満足度を集計することも可能であるが，本研究では労力の限界があり，都道府県別で集計を行った。

6) 「どちらとも言えない」との回答は，満足及び不満のいずれの集計にも含めていない。

7) 「どちらとも言えない」との回答は，満足及び不満のいずれの集計にも含めていない。

参考文献

Kotler, P.,Bowen,J. and Makens, J.(2013). *Marketing for Hospitality and Tourism*, 6th ed., Peason Education.

Kotler, P. and Keller, K.L.(2009). *Marketing Management, 13th ed*., Prentice-Hall.

石川徹・浅見泰司 (2012).「都市における居住満足度の評価構造に関する研究−居住属性, 価値観, 物理環境との関係から」『日本都市計画学会 都市計画論文集』vol.47, No.3, pp.811-816

梶秀樹 (1969).「生活環境に対する住民満足感の構造に関する研究」『日本建築学会論文報告集』第 165 号 , pp.77-84

金光淳 (2016).「都市ブランドは文化資本 , 創造資本と近接性で決まる―地理空間次元を組み込んだ多重都市データによる分析」『京都マネジメント・レビュー』(29), 京都産業大学マネジメント研究会, pp. 27-50

金光淳 (2014).「京都の都市ブランドの源泉をさぐる―観光社会学的アプローチによる接近」『京都産業大学総合学術研究所所報』(9), pp.33-55

河井孝仁 (2016).『シティプロモーションでまちを変える』彩流社

電通 abic project 編 (2009).『地域ブランド・マネジメント』有斐閣

中島とみ子 (2005).「住民満足度概念の展開と政策評価」『地域政策研究』第 8 巻, 第 2 号, 高崎経済大学地域政策学会, pp.129-147

和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2016).『マーケティング戦略 (第 5 版)』有斐閣

オーラルセッション ― フルペーパー

飲食店検索サイトの有料会員サービスを利用する消費者の分析

― 利用形態と職種の側面から ―

大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士後期課程
島 浩二

要約

本研究の目的は，飲食店検索サイトの有料会員サービスの利用形態を消費行動として捉え，実店舗における外食サービス（オンライン）とインターネットで提供される情報サービス（オンライン）との関連を明らかにすることである。飲食店検索サイトにおける有料会員サービスに関するアンケート調査に対し，コレスポンデンス分析を行った結果，『インターネット環境のオンラインとオフライン』と『情報の探索とサービス利用』の度合い，そして『職種』が関連し合うことがわかった。

このことから，消費者のグループは，情報の『探索グループ』，『提供グループ』そして『実店舗グループ』に分けられ，飲食店検索サイトの有料サービスは，評価や写真などの情報を探索や提供するだけでなく，クーポン券や割引などの特典や予約など実店舗におけるサービスが求められていることが明らかになった。また，技術系，事務系を除く営業系の会社員，公務員，学生が飲食店検索サイトの有料サービスを比較的使いこなしているなかで，各々の職種の集団を「高関与型」（有料会員）に導くためのアプローチを提案することができた。

キーワード

飲食店検索サイト，情報探索，オンライン，オフライン，有料会員サービス

I. はじめに

I.1 研究の目的と背景

本研究のテーマは，検索サイトの有料会員サービスを利用する消費者の分析であり，消費者の検索サイトにおける利用形態が研究の対象となる。本研究の目的は，外食（オフライン）が主となる消費行動の際に，有料会員サービスを念頭に消費者が検索サイトを利用する行動（オンライン）を調査・分類し，その傾向を明らかにすることである。そして，最終的には，明らかになった消費行動の傾向をもとに，消費者の属性である職業との関連性を明らかにすることによって，消費者の求める検索サイトの有料会員サービスの存在意義，有料会員サービスの次なるターゲットを捉えることを到達点と考える。

近年，スマートフォンの普及による検索サイト，アプリの競争激化により，消費者を取り巻く情報環境は変化の様相を示している。無料の検索アプリ，つまり，検索の土台であるプラットフォームに，評価や写真を投稿する機能が付加されることによって，消費者は，検索するにとどまらず，評価や写真などの情報を積極的に提供するようになってきた。さらには，検索サイトは，消費者が投稿した評価を集め，より精度の高い検索機能や割引，クーポン，ポイントの発行など購買に関する特典を持つ有料会員サービスを提供するに至っている。今やインターネット接続（オンライン）すれば，さまざまな飲食店の情報を検索することができる状況にまでなってきた。

しかし，消費者を見渡してみると，無料の検索プラットフォームとしての利用はあるものの，有料化された検索サービスは，深く浸透しているとまでは言えない状況である。しかし，楽天が「ぐるなび」と，携帯電話auを保有するKDDIが「食ベログ」を運営するカカクコムと資本業務提携するなど，圧倒的な速度で進化を遂げるITビジネスにおいて，検索サイトの一部有料化は，検索サービスを提供する企業の永遠の課題とも言われているなか，消費者の

視点から検索サイトの有料会員サービスの存在意義を捉えることは重要だと考えられる。

I.2 研究方法と対象

本研究では，飲食検索サイトにおける有料会員に焦点をあて，一次データ調査（アンケート）により，消費者が検索サイトを利用する消費行動を調査・分類し，消費者の利用形態Tと消費者の属性である職種との関係性を分析した。

まず第1に，検索サイトの利用についての有無を確認のうえ，消費者の検索サイトにおける操作項目を抽出し，その各々の操作（消費行動）について行ったアンケート調査に対し，消費者分析（因子分析）を行った。さらに，因子分析の結果から，クラスター分析を実施し，6つのクラスター（群）に分け，6つのクラスターと利用者の職種との関連性について分析し，飲食店検索サイトにとって，有料会員数を拡大させる方策を考察した。

I.3 本稿の構成

まず，第2章で検索サイトにおける消費行動に関する先行研究のレビューを行う。次に第3章においては，今回行ったアンケート調査とその分析により，飲食店検索における消費者の利用形態と職種との関連性を取り上げ，仮説を構築する。そして，第4章では，分析の結果と仮説の検証を行い，第5章で，分析結果について検索サイトの運営側の視点から，有料会員数の拡大のためのアプローチを考察し，要約，明確にしたことによる貢献と今後の課題について整理し，本研究のまとめとする。

II. 先行研究のレビューと本研究についての仮説

2.1 インターネットにおける消費者行動

村本理恵子・菊川暁（2003）は，オンライン・コミュニティに属する利用者のうち，積極的に発信するのは約1割で，残り9割は情報を探索して閲覧専門[1)]するのみであるが，秩序を保つ意味でも重要であるとする。消費行動とインターネットにおける情報共有との関係性について，池尾恭一（2003）は消費者間のコミュニケーション（ネット・コミュニティ）が購買意思決定過程の中で与える影響から，消費者情報源としてネット・コミュニティを捉え，宮田（2005）は，社会心理学の側面から，消費者自身を取り巻く 他者の知識量が低くしかも，日常的に接する消費関連情報量が少ない人はオンライン・コミュニティ上の情報が購買意思決定に与える効果が大きいことを指摘している。さらに，宮田(2006)は，消費行動における他者の重要性の観点から，オンラインでの口コミの影響を指摘している。また，近（2006）はプラットフォームとしてのウエブにおいて，ブログやSNSなどによってネットワークへの参加が容易になったためクチコミの重要性が増したとする。宮田加久子・池田謙一（2008）は，オフラインとオンラインで重層化する消費者コミュニケーションに触れている。中でも，今回採用するレストラン・飲食店については，レジャー・旅行に次いで話題にされているとする。

さらに，濱岡・里村（2009）は，オンライン上でのクチコミをEクチコミとし，その発信，受信行動について，態度や評価への影響にまで言及している。また，池田（2010）は，クチコミ行動をスノーボール調査（雪だるま式紹介標本法）により，職業を含む消費者タイプを考慮した消費者行動の分析を行っている。近（2015）では，企業側の視点として，ネットからリアル店への集客（送客）であるOnline to Offline（オンライントゥオフライン，略してO2Oとも言われる）の手法も，インターネット環境の変化に伴い，複雑化が進んでいるとする。

中川（2017）は，消費者が，特定の飲食店を繰り返し利用して飲食店の予約を行うという行動を導くためには特定の検索サイトに対するｅロイヤイティの形成が必要だとする。

Kotler（2017）は，インターネットとのオンライン，オフラインという接続性の側面からデジタル経済のマーケティングとして，消費者の購買プロセスを「カスタマージャーニー」として捉えている。

このように，インターネットを取り巻く消費者の研究が進む中で，無料のプラットフォームであった検索サイト，しかも有

料会員サービスについて研究を進めることは有意義と考える。

2.2 本研究についての仮説

飲食店検索サイトは，消費者の情報検索のプラットフォームの役割を担ってきたと言える。さらに，サイト運営会社が，消費者に対しより精密な情報を提供する有料会員サービスを設定することにより，これまで無料のプラットフォームであったサイト運営会社と利用者の間にビジネスが発生し，検索サイト市場が出現した。ただ依然検索サイトは，無料で利用できるプラットフォームの役割を期待されており，すべての利用者に一律の情報が提供されているなかで，有料会員が深く浸透しているとまでは言えない。そこで，「有料会員サービスの利用者の，検索サイトにおける利用形態を明らかにする。」，「利用者は，検索サイトの中で個々に細分化された情報を期待しているのではないか。」をリサーチクエッションとし，「利用者の職種によって検索サイトにおける利用形態は異なる」という仮説をたて検証した。

III. アンケート調査と分析

3.1 調査方法及び分析手法

本研究において取り上げる検索サイトは，検索サイトに馴染みのない世代を含む広い年代にわたりアンケート調査を実施するため，最も会員数，登録店舗数の多い「食べログ」[2)]を前提とした。また，インターネット上のツールであることから，インターネット利用者に対象を絞り，株式会社マーケティングアプリケーションズのwebアンケートシステムを利用して平成29年2月5日にアンケートを公表し，2,405名（男性1,153名，女性1,252名；平均年齢44.7歳，標準偏差＝15.6歳）の回答を得た。

調査内容は，検索サイト利用者の消費行動を利用形態の面から分析するため，まずは，検索サイトを利用するかどうかの設問の後，サイトにおける操作11項目を抽出し，使用する操作を2件法にて質問すると同時に，属性ついては経営者・役員，自営業，自由業，会社員（事務系，技術系，その他），専業主婦，アルバイト・パート，学生，その他の11カテゴリーから職業についての質問を行い，コレスポンデンス分析を行った。

分析は，次の3段階で行った。第1に，実際の利用形態を明確にさせるため，検索サイトを利用しないと答えた集団を除いたサンプルにつき，検索サイトにおける11項目の変数について，相関が強いものに共通する基準を探し出すために探索的因子分析（最尤法，Promax回転）を行い，因子を抽出した。次に，探索的因子分析を行った時に算出された因子得点をもとにクラスター分析を実施し，クラスターを抽出した。最後に，クラスターと属性である職業とのクロス集計の結果をもとにコレスポンデンス分析を行い，散布図にし，消費者のグループ化を試みた。

3.2.1 探索的因子分析による利用形態の因子の抽出

全体のサンプル数（2,405人）から，「検索サイトを利用していますか」の設問に対し「いいえ」と答えた集団（1,205）を除いたため，「食ベログ利用者経験者」1,200人を対象に，探索的因子分析を行った結果を表1にまとめた。

固有値の変化(2.85, 1.91, 1.23, 0.94,・・・)と因子の解釈可能性を考慮すると，3因子構造が妥当であると考えられた。なお，回転前の3因子で11項目の全分散を説明する割合は，54.39%であった。また，「店舗の所在地や電話番号を調べる」は，因子負荷量が0.35より低いため，採用しなかった。表1の各因子の特徴に基づき，購買プロセスの観点から，因子1を積極的に見る，調べる情報探索，因子2を積極的に情報提供を行う評価投稿，因子3を購買決定時に必要な行為から購買決定と名付けた。

3.2.2 クラスター分析による飲食店検索サイトの利用者の分類

検索サイトにおける操作項目の探索的因子分析で得た「情報探索」得点，「評価投稿」得点，「購買決定」得点を用いて，Ward法によるクラスター分析を行った。結果6つのクラスターを得た。第1クラスターには415名，第2クラスターには32名，第3クラスターには462名，第4クラスター

表－1 操作項目の探索的因子分析結果（最尤法，Promax 回転後の因子パターン）

項目内容	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
店舗の所在地や電話番号を調べる	.302	−.108	.130
第1因子　情報探索　α信頼性係数　.736			
店舗の内装や外装を見る	**.516**	.063	.044
料理やメニューの内容｜料金・ボリューム｜を調べる	**.529**	−.140	.063
投稿された写真｜店舗・料理｜を見る。	**.742**	.048	−.046
入力された口コミを見る	**.635**	−.018	−.048
入力された評価｜星の数｜を見る	**.582**	.077	−.005
第2因子　評価投稿　α信頼性係数　.703			
写真を投稿する	.047	**.699**	−.055
口コミを投稿する	−.030	**.658**	.008
評価｜星の数｜を投稿する	−.038	**.641**	.082
第3因子　購買決定　α信頼性係数　.602			
クーポン券や割引など特典を利用する	.107	.027	**.529**
店舗を予約する	−.038	.014	**.776**

因子間相関	Ⅰ	Ⅱ	Ⅲ
Ⅰ	−	.100	.363
Ⅱ	.100	−	.083
Ⅲ	.363	.083	−

には170名，第5クラスターには61名，第6クラスターには60名の調査対象が含まれていた。人数比の偏りを検討するため$\chi 2$検定を実施したところ，有意な人数比率の偏りが見られた（$\chi 2$=914.57,df=5,P<.001）。次に，得られた6つのクラスターを独立変数，「情報探索」「評価投稿」「購買決定」を従属変数とした分散分析を実施した。その結果，「情報探索」「評価投稿」「購買決定」ともに有意な群間差がみられた（情報探索：F(5,1194)=747.81，評価投稿：F(5,1194)=3614.09，購買決定：F(5,1194)=1424.32，ともにP<.001）。さらに，TukeyのKramer法（5%水準）による多重比較を行ったところ，「情報探索」については，第3クラスター＝第5クラスター＝第6クラスター＜第1クラスター＜第4クラスター＝第2クラスター，「評価投稿」については，第3クラスター＝第5クラスター＝第1クラスター＜第4クラスター＜第6クラスター＜第2クラスター，「購買決定」については，第3クラスター＝第6クラスター＜第1クラスター＜第2クラスター＜第5クラスター＜第4クラスターという結果が得られた。

クラスター分析の結果を鑑みて，一元配置の分散分析を行いクラスターごとの平均の差の検定を行った結果，各々のクラスターと，因子得点の平均値が正と負で示し，消費行動の特徴を購買プロセスから抽出して，第1クラスターを「情報探索専門型」，第2クラスターを「高関与型」，第3クラスターを「低関与型」，第4クラスターを「情報探索後購買決定型」，第5クラスターを「購買決定専門型」，第6クラスターを「評価投稿専門型」と命名し，これらの結果をまとめて表2において一覧にした。

3.3 6つのクラスターと職種のクロス集計とコレスポンデンス分析の結果

次に，アンケート調査と同時に質問していた職種に関する項目と6つのクラスターについて，クロス集計を行ったのが表3である。

さらに，クロス集計表をもとにコレスポンデンス分析を行った。消費者の利用形態から見出した6つのクラスター，情報探索専門型」，「高関与型」，「低関与型」，「情報探索

表 -2 飲食店検索サイトの操作項目のクラスター分析

クラスター	消費行動特徴	n	情報探索	評価投稿	購買決定
第1クラスター	情報探索専門型	415	+	−	−
第2クラスター	高関与型	32	+	+	+
第3クラスター	低関与型	462	−	−	−
第4クラスター	情報探索後購買決定型	170	+	−	+
第5クラスター	購買決定専門型	61	−	−	+
第6クラスター	評価投稿専門型	60	−	+	−
Tukey 事後比較	合　計	1,200	3=5=6<1<4=2	3=5=1<4<6<2	3=6<1<2<5<4

表 -3 飲食店検索サイトの利用者の利用形態と職種に関するコレスポンデンス・テーブル

クラスター	職　種											
	公務員	経営者・役員	会社員（事務系）	会社員（技術系）	会社員（その他）	自営業	自由業	専業主婦	パート・アルバイト	学生	その他	合計
情報探索専門型	6	6	69	33	33	14	19	105	50	40	40	415
高関与型	2	0	6	4	4	2	1	1	5	5	2	32
低関与型	18	6	81	43	41	37	9	80	58	33	56	462
情報探索後購買決定型	7	4	27	15	15	6	5	38	25	17	11	170
購買決定専門型	4	5	12	3	6	3	0	6	10	3	9	61
評価投稿専門型	5	1	8	5	9	0	0	4	5	17	6	60
合　計	42	22	203	103	108	62	34	234	153	115	124	1200

後購買決定型」,「購買決定専門型」,「評価投稿専門型」と,同時に質問していた「公務員」,「経営者・役員」,「会社員（事務系）」,「会社員（技術系）」,「会社員（その他）」,「自営業」,「自由業」,「専業主婦」,「パート・アルバイト」,「学生」,「その他」の11項目から選択された職種との関連性の分析を行った。

コレスポンデンス分析の結果から,まず, 表4から2つの軸が存在すると規定するのが妥当だと判断した。解析結果を表5に示し,6つのクラスターのみを抽出し,散布図に示したのが表6である。

時限1の横軸は,「情報探索専門型」だけが正に,「評価投稿型」,「高関与型」,「購買決定専門型」が負に,「低関与」,「情報探索後購買決定型」が0に布置している。飲食店の情報を検索する「情報探索」の因子が正に,飲食店の評価や写真を投稿する「評価投稿」,クーポン券や割引,予約など実店舗での利用を目的とした「購買決定」の因子が負に引き寄せているので,横軸は,検索のプラットフォームとしての基本的機能を利用する「情報探索」と,「評価投稿」や「購買決定」の付加機能として設定された「サービス利用」が対立軸にあることがわかった。

次元2の縦軸は,「購買決定専門型」,「低関与型」が正に,「情報探索後購買決定型」,「情報探索専門型」,「評価投稿型」が負に,「高関与型」が0に布置している。クーポン券や割引,予約など実店舗での利用を目的とした「購買決定」の因子が正に,検索サイトへの積極的な利用を行う「評価投稿」や「情報探索」の因子が負に引き寄せているので,縦軸はインターネットとの関連性の度合いと考えられるので正のベクトルとして実店舗での利用に近い「オフライン」,負の方向にはインターネット環境に密着した「オンライン」が対立軸にあることがわかった。

そして,コレスポンデンス分析によって布置された職種群を組み入れた表が,表7である。

コレスポンデンス分析から明らかになったのは,検索サイトの接触（オンライン）動機が基本的な機能である情報探索のみなのか,評価や写真など投稿したり,クーポンや割り引き,予約などの付帯サービスの利用の軸と,インターネットとの関連性から実店舗での利用を想定したサービスであるオフラインと情報探索や評価や写真などの投稿であるオンラインとの軸から,3つの消費者グループの存在が明らかになった。

表 -4 コレスポンデンス分析に関する確認項目

次元	特異値	イナーシャ	カイ 2 乗	有意確率	率		信頼特異値	
					説明	累積	標準偏差	相関 2
1	0.206	0.043			0.449	0.449	0.029	0.186
2	0.177	0.031			0.329	0.778	0.028	
3	0.124	0.015			0.161	0.939		
4	0.064	0.004			0.043	0.982		
5	0.041	0.002			0.018	1.000		
総計		0.095	113.705	.000[a]	1.000	1.000		

a. 自由度50

表 -5 コレスポンデンス分析結果

	クラスター	情報探索 ―サービス利用	オフライン ―オンライン
実店舗グループ	購買決定専門型	-0.543	0.992
	低関与型	-0.005	0.350
探　索グループ	情報探索専門型	0.366	-0.329
	情報探索後購買決定型	0.032	-0.183
提供利用グループ	高関与型	-0.830	-0.091
	評価投稿専門型	-1.590	-0.861
	職種	情報探索 ―サービス利用	オフライン ―オンライン
実店舗グループ	経営者・役員	-0.443	0.899
	自営業	0.145	0.917
	その他	-0.053	0.366
探　索グループ	自由業	0.890	-0.684
	専業主婦	0.597	-0.268
	会社員(事務系)	0.036	0.144
	会社員(技術系)	-0.026	-0.013
提供利用グループ	会社員(その他)	-0.383	-0.074
	公務員	-1.091	0.340
	学生	-0.750	-0.829

表 -6 コレスポンデンス分析における６つクラスターの散布図

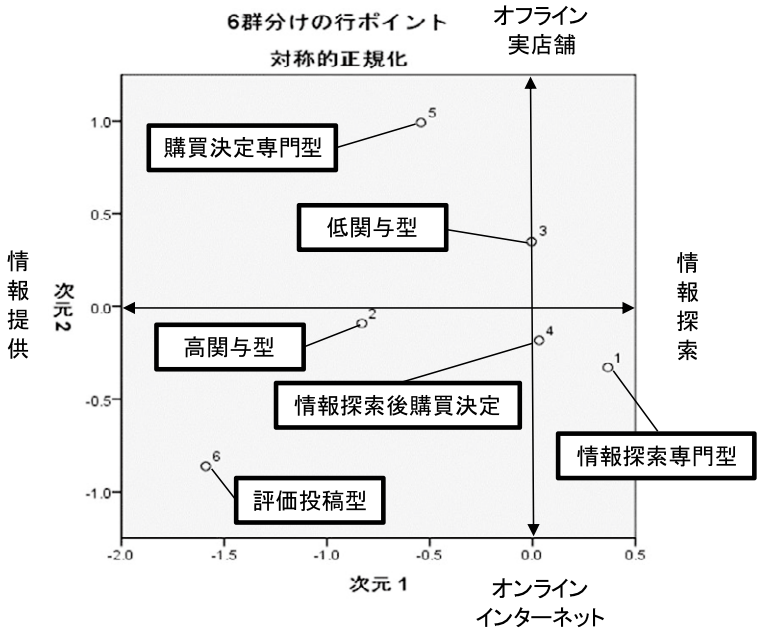
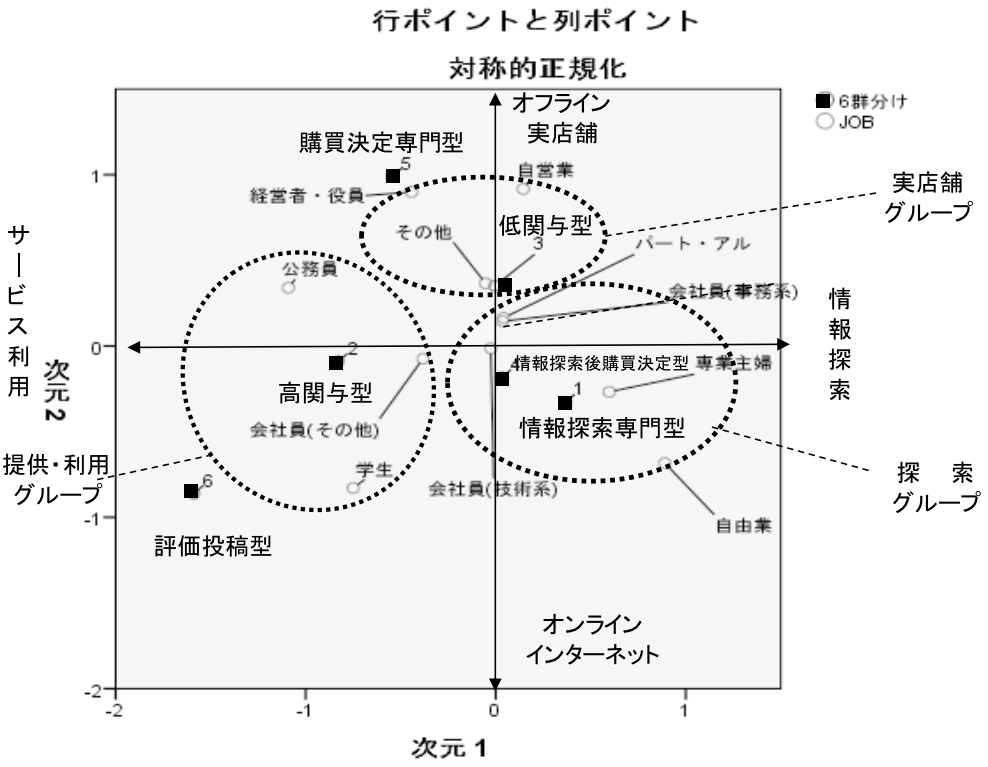


表 -7 コレスポンデンス分析による利用形態と職種に関する散布図



まず,検索サイトの基本的な機能である「情報探索」因子を中心としたグループ「探索グループ」である。そこには,「情報探索専門型」,「情報探索後購買決定型」の2つのクラスターが含まれ,「情報探索」に集中し,インターネット接続環境に依存した「自由業」,「情報探索専門型」により近い「専業主婦」,少しクーポン券や割引,予約など実店舗での利用(「購買決定型」)に触れた会社員(技術系)が含まれる。

次に,クーポン券や割引,予約など実店舗での利用に反映する「購買意思決定」と,検索サイトととの接点となる因子が少なく実店舗での利用の割合が大きくなる「低関与型」を含む「実店舗グループ」には,「自営業」,「経営者・役員」,「その他」,そしてとびぬけてインターネット環境との密接な繋がりを持つ「評価投稿型」,すべての因子を併せ持つ「高関与型」を含む「(情報の)提供・(サービスの)利用」グループには,「会社員(その他)」,「公務員」,「学生」が分類されることが明らかになった。

IV. 分析結果と仮説の検証

4.1「食べログ」における利用形態

検索サイトを利用を利用しないと回答した集団を除き,飲食店検索サイトにおける,利用者の消費行動を,サイト内での操作11項目について因子分析を行ったところ,「情報探索」,「評価投稿」,「購買決定」の3つの因子を抽出した。飲食店検索サイトは,情報のプラットフォームの役割を担っており,「情報探索」は利用者の基本的な行動ともいえる。しかし,その検索サイトの情報の量と質が一定以上のものでなければ,消費者は利用しない。この「情報探索」という消費行動は,第2因子の「評価投稿」が充実しているという裏付けがあってのものである。情報端末のモバイル化が進み,飲食店で経験した製品・サービスを記録するにとどまらず,自らの評価も添えて利用者は,「食べログ」に投稿する。「評価投稿」された飲食店の情報つまり他者の経験的情報源を「情報探索」していると言える。3つ目の因子は,1つの店舗で特定の日時に人数,メニューを予約する「購買決定」である。「食べログ」を通して予約した場合,割引やワンドリンクサービスなどの恩恵を受けることができることが多く,直接飲食店に予約するよりも,利用者はお得感を感じることができる。

4.2「食べログ」における消費行動による利用者の分類

飲食店検索サイトにおける,利用者の消費行動から3つの因子をもとにクラスター分析を行った結果,6つのクラスターに分類することができた。3つの因子が揃う「高関与型」,3つの因子がない「低関与型」,1つの因子だけの「情報探索専門型」「評価投稿専門型」「購買決定専門型」と2つの因子が揃う「情報探索後購買決定型」の6つである。

6つの群のサンプル数(「食べログ利用者経験者」)の合計1,200人は,全体のサンプル数2,405人の約半分で,まだ,消費行動が定まらない利用者が多いことがうかがえ,「低関与型」が最も多く19.2%で,「食べログ」が消費者に浸透しているとは言えない。「情報探索専門型」が17.3%と「評価投稿」はしないけれども他者の経験的情報源を求めている様子がうかがえ,「情報探索後購買決定型」7.3%と「高関与型」派1.3%と,「情報探索」という消費行動が軸になっていることがわかる。

4.3 利用者の分類と属性である職種との関連性

クラスター分析から抽出した6つのクラスターと,利用者の属性の一つである11に区分けした職種のクロス集計から実施したコレスポンデンス分析から明らかになったのは,検索サイトの接触(オンライン)動機が基本的な機能である情報探索のみか,もしくは評価や写真などを投稿したり,クーポンや割り引き,予約などの付帯サービスを利用する軸と,インターネットとの関連性から実店舗での利用を想定したサービスであるオフラインと情報探索や評価や写真などの投稿であるオンラインの二つの軸があることが明らかになった。そして,それらの散布図から,3つの消費者グループの存在が明らかになった。3つのグループとは,情報探索のみを行う「探索グループ」,クーポン券や割引,

予約など実店舗での利用に反映する「購買意思決定」と，検索サイトととの接点となる因子が少なく実店舗での利用の割合が大きくなる「低関与型」を含む「実店舗グループ」，そして，とびぬけてインターネット環境との密接な繋がりを持つ「評価投稿型」，すべての因子を併せ持つ「高関与型」を含む「（情報の）提供・（サービスの）利用グループ」である。

4.4 仮説の検証

本研究において，職種によって検索サイトにおける利用形態は異なるという仮説をたてた。職種と，利用形態から抽出した6つのクラスターをクロス集計した結果に対しコレスポンデンス分析を行った結果，「探索グループ」，「実店舗グループ」，「提供・利用グループ」の3つに分かれた。

「情報探索−サービス利用」軸においては，「探索グループ」＞「実店舗グループ」＞「提供利用グループ」で，「オフライン−オンライン」軸においては，「実店舗グループ」＞「探索グループ」＝「提供利用グループ」となり，「探索グループ」には，「自由業」，「情報探索専門型」，「専業主婦」，会社員（技術系）が，「実店舗グループ」には，「自営業」，「経営者・役員」，「その他」，「提供・利用グループ」には，「会社員（その他）」，「公務員」，「学生」が分類されることから，仮説は支持されたものと考える。現在，有料会員サービスは，すべてに同様の情報を提供しており，個々のニーズには対応できていないものと考えられる。

V. 考察

今回，調査の前提とした飲食店検索サイト「食べログ」の有料会員サービスの顧客は，「情報探索」，「購買決定」，「評価・投稿」の3つの因子を併せ持った「高関与型」のクラスターである。しかし，検索サイトを利用する集団の中で1.3%，検索サイトを利用しない集団を含めると0.65%と非常に少ない[3)]。サービスを受ける有料会員を増やすためには，コレスポンデンス分析の散布図から抽出した，（情報）提供・サービス利用グループ内で，より「高関与型」の利用者に誘導しなければならない。（情報）提供・サービス利用グループには，職種では，会社員（技術系，事務系以外）が最も近く，続いて公務員と学生が同じ距離感で布置する。

まず，会社員（技術系，事務系以外）を見てみると，オンラインとオフラインのバランスはとれているものの，「高関与型」より（情報）提供・サービス利用の度合いが低い。会社員の営業職がこの分類に入ると考えると，仕事のため，接待用に積極的に利用しているのではないかと考察する。営業職系の会社員を想定するならば，接待利用に向いた飲食店，少し高額で，接待用のサービスを提供できる飲食店を対象とした「接待用」のカテゴリーで構成した有料会員サービスがあれば，より精度の高い評価を求める層を獲得することができる。

次に，公務員は，「高関与型」より，（情報）提供・サービス利用の度合い，オフライン（実店舗）の割合が少し高い。比較的定時で就業し，定期的に休暇が取れ，会社員の営業職的な接待が少なく一般的にこだわりが強いことを考えると，役所や庁舎近くの「こだわりの店」のカテゴリーで構成した有料会員サービスを設定して，もう少し情報探索のためのオンライン状況に誘導しなければならない。

さらに，「高関与型」と同様のレベルで，（情報）提供・サービス利用のバランスが取れている「学生」については，オンライン，特に「評価投稿型」の要素に引っ張られ，オフライン（実店舗）の度合いは低い。「学生」ゆえ時間や金銭的側面に限りがあるものの，スマートフォンを始めとするインターネット環境とは最も近い存在である。学校や最寄り駅周辺，週末の繁華街などで「学生割引や特典を実施している店」のカテゴリーで構成した有料会員サービスを設定し，オフライン（実店舗）に何度も足を運ぶ仕組みが必要である。

そして，（情報）提供・サービス利用グループ以外に，実店舗グループ，探索グループがある。実店舗グループには，「購買決定専門型」に近い経営者・役員，より情報探索の要素が濃いい自営業と検索サイトとの関連が低い「低関与型」，近くに職種における「その他」が布置し，全般

的に実店舗利用の際に経営者・役員,自営業には購買決定以外の,低関与型の「その他」には,すべての因子について,オンライン環境への誘導が求められる。また,探索グループには,自由業,専業主婦,会社員（技術系・事務系）がおり,情報探索への偏りが見られるので,まずは,魅力ある割引,特典を設定し,購買決定につなげ情報探索後購買決定型よりに誘導することが必要である。

VI. おわりに

本研究の目的は,飲食店検索サイトの有料会員サービスの利用形態を消費行動として捉え調査・分類するなかで,実店舗における外食サービス（オンライン）とインターネットで提供される情報サービス（オンライン）との関連を明らかにすることである一次データ調査（アンケート）により,消費行動の因子を抽出し,その因子をもとに利用者をクラスターに分類した。そのうえで,クラスターと職種のクロス集計においてコレスポンデンス分析を行い職種と利用形態との関連性を明らかにした。

分析結果から以下のような知見が得られた。第1に,検索サイトを利用しないと回答した集団を除き,飲食店検索サイトにおける,利用者の消費行動を,サイト内での操作11項目について因子分析を行ったところ,「情報探索」,「評価投稿」,「購買決定」の3つの因子を抽出した。第2に,これらの3つの因子をもとにクラスター分析を行った結果,6つの群に分類し,第1クラスターを「情報探索専門型」,第2クラスターを「高関与型」,第3クラスターを「低関与型」,第4クラスターを「情報探索後購買決定型」,第5クラスターを「購買決定専門型」,第6クラスターを「評価投稿専門型」と命名した。さらに,クラスター分析から抽出した6つのクラスターと,利用者の属性の一つである11に区分けした職種のクロス集計から実施したコレスポンデンス分析から,基本的な機能である情報探索と付帯サービスの利用との軸と,オフライン（実店舗）とオンライン（インターネット環境）の二つの軸があることが明らかになった。そして,それらを散布図に落とし込んだ結果,「探索グループ」,「実店舗グループ」,そして,「（情報の）提供・（サービスの）利用」グループの3つのグループに分かれることがわかった。

多数ある商品を対象とする購買行動のうちの情報探索や情報発信についての研究が見受けられるなか,飲食店という一つのカテゴリーに絞り,消費者の属性の職種との関連性に踏み込んだことは,理論的貢献と言える。さらに,職種と利用形態のクロス集計,コレスポンデンス分析の結果得られた散布図から,各々の職種に関して個別のアプローチの提案を行ったことは,実践的貢献と言える。

最後に,有料会員サービスが,各検索サイトでも実施されているなか,実質の会員数や利用者がまだ少ない状況において,職種別に利用形態も含めたサービスの提案ができたことは,サイト運営会社のマーケティング戦略の構築に寄与するものと考えられる。

今後の課題として,外食産業における飲食店検索サイトと利用者との関係だけでなく,他の業種の市場における検索サイトと利用者の関係にも適用することができるかが今後求められる。さらには,利用者を職種以外の性別,年齢,家族構成など属性を加味した分析も試みたい。

注

1) リードオンリーメンバー,ROMとも呼ばれる

2) 店舗経営2016年10月版

3) 今回のアンケート調査でのプレミアム会員であるという返答14名,全体比率0.65%とほぼ同率である。

参考文献

Ikeo.K(2003)『nettokomyunithinomakethingusennryaku』

(池尾恭一[2003]『ネット・コミュニティのマーケティング戦略』有斐閣)(In Japanese)

Chika.K,『Web2.0tekiseikougaku』Mainichikomyunikeishonzu

(近勝彦(2006)『Web2.0的成功学』毎日コミュニケーションズ)(In Japanese)

Chika.K, (2015)『shuukyakunohouteishiki』Gakujyutsukenkyuushuppan

(近勝彦 [2015]『集客の方程式』学術研究出版)

Hamaoka.Y,Satomura.T,(2009)『shouhishakannosougosayuonitsuitenokisokenkyuu』Keiogijyukushuppan

(濱岡豊・里村卓也 [2009]『消費者間の相互作用についての基礎的研究』慶応義塾大学出版)

Miyata.K(2005)『innta-nettonoshakaishinnrigaku』Kazamashobou

(宮田加久子 [2005]『インターネットの社会心理学』風間書房)
NTTshuppan

Miyata.K/Ikeda.K.,(2010)『nettogakaerushouhishakoudou』

(宮田加久子・池田謙一 [2010]『ネットが変える消費者行動』NTT出版)

Muramoto.E,Kikukawa.A(2003)『onrainkomyunithigabijinsuwokaeru』NTTshuppan

(村本理恵子・菊川暁 [2003]『オンライン・コミュニティがビジネスを変える』NTT出版)

Nakagawa.M（2017）『Inshokutenkennsakusaitonitaisueroiyarithinokeiseiyouinnikannsurukenkyuu』Japan Society of Foodservice Studies

（中川正悦郎 [2017]『飲食店検索サイトに対するeロイヤルティの形成要因に関する研究』日本フードサービス学会 , 年報22号 ,pp22-37）

Tanaka,H.,『shouhishakoudourontaikei』.Chuuoukeizaisha

（田中洋 (2008),『消費者行動論体系』, 中央経済社）（In Japanese）

Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan（2017）, Marketing 4.0: moving from traditional to digital: Wiley

（藤井清美訳『コトラーのマーケティング 4.0：スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞 . 出版, 2017）

オーラルセッション ― フルペーパー

日本の百貨店におけるおもてなし接客の特徴

― 三越とノードストロームの比較分析 ―

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 博士課程
相島 淑美

要約

三越百貨店日本橋本店は「日本のおもてなし」をコンセプトのひとつに掲げ，そのコンセプトに沿った接客・販売に力をいれている。それは通常の接客とどのように違うのか。三越の「おもてなし接客」はどのようにして顧客満足を与えるのか。

本稿の筆者は，同店において販売員・研修担当者にインタビューし，朝礼等の観察を行った。また160例におよぶ顧客から寄せられた感謝の手紙（『お客様からの贈り物』）を分析し，おもてなし接客の特徴を整理したうえで，接客が成功して顧客満足・感動に至るメカニズム及びそれが三越全体に及ぼす効果を明らかにした。

徹底した顧客第一主義をとる百貨店は三越だけではない。客にNOを言わないことで知られるノードストロームと三越の接客について，表面的な言動のみならず動機や前提条件を比較していく。ノードストロームが個人主義を前提にし，「起業家精神を持つ」販売員が各々の売上達成をめざしているのに対して，三越の接客は「場」の価値共創につながり，顧客エンゲージメントと従業員エンゲージメントにつながることを発見した。

キーワード

販売，顧客満足，顧客感動，従業員エンゲージメント，顧客エンゲージメント

Ⅰ. はじめに

1. 本研究の目的，問題意識および研究方法

(1) 目的および問題意識

三越百貨店日本橋本店では，2014年以来「日本のおもてなし」を店舗コンセプトの核として「文化発信」等様々な取り組みを進めてきた。ネットでの買い物が一般的になり，百貨店の売上が全体的に低迷している昨今，百貨店が百貨店として生き残るためには，ただ物を売るのではなく，本来の接客でお客様満足を高めることが鍵となる，という考えであるが，同店ではそれを「おもてなし」レベルに引き上げることを目指し，「おもてなし接客」ともいうべきスタイルを掲げている。

おもてなし接客は目先の売上でなく，顧客との長期的な関係構築につながる。どのような要素が顧客との関係構築をもたらし，三越百貨店全体にどのような効果を及ぼすのか。また，何がそれを可能にしているのか。本発表では，こうした問いに答えていく。

アメリカに目を転じれば，ノードストローム百貨店も顧客第一主義，ホスピタリティで知られている。顧客に「NOを言わない」点では，ノードストロームと三越は非常に似通っている。両者の間に差異はあるのか，あるとしたらそれはどのようなものであろうか。

(2) 研究方法およびフレームワーク

本稿の執筆に先立ち，三越百貨店日本橋本店（以下，日本橋三越）の協力を得て，現場観察およびインタビューを行った。内容は，取引先（「お取組み先」）などのスタッフに対する入店前講習への参加，御得意客に対する接客の観察，食品売り場の朝礼参加，店内視察である（いずれも2017年9月～10月実施）。インタビューは同年10月，人事教育担当　都築正治氏，呉服売り場の「顔」として半世紀にわたり三越を支えた小沢朗氏，および同店ツアーを企画実施し「三越の女将」といわれている近藤紀代子氏に対して実施した。

本稿のⅢにおいては，三越百貨店の「おもてなし接客」が顧客満足・感動を引き起こすメカニズムを探るため，同店の接客に感動した顧客から寄せられた感想文を集めた小冊子『お客様からの贈り物』[1)]に掲載された160の事

例を修正グラウンデッド・セオリー・アプロ―チ（M-GTA）法により分析した。本方法を用いた理由は，文脈や意図を読み取って分析するのにふさわしいと考えたからである。

Ⅳのディスカッションにおいては，Hofstede(2010)のフレームワークを用い，さらに Schein（2010）を参考にした佐藤・Al-alsheikh・平岩(2014)による氷山モデルを用い，ノードストロームとの比較を行った。

(3) 先行研究

従来，おもてなしの先行研究としては日本文化論，茶の湯の美学的視野に立った研究が主流であったが，近年，ホスピタリティとの比較や高級旅館等のマネジメントに関連した研究が行われている。なかでもSatoa and Al-alsheikh (2014)は加賀屋のケースを分析し，旅館におけるおもてなしの特徴を明らかにした。小林･原･山内（2014）は「日本的サービス」の価値共創について科学的分析を行った。寺阪・稲葉（2014）はおもてなしとホスピタリティをとくにマネジメントの面から整理している。

三越百貨店について書かれた出版物は多い。武居（2015）は呉服商としての三越のビジネスモデル革新の歴史に焦点を当て「日本的取引慣行の競争力」を明らかにしている。林（2013）は百貨店草創期のブランディングを論じている。神野（1994）は三越が「良い趣味」をもって明治末期の中流上層階級の消費を促した経緯を追った。同店の接客・コミュニケーション術については三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ（2017）が詳しい。

ノードストロームの接客についてはSpector & McCarthy (2012)に具体的に詳述されている。佐藤(1999)は同店の視察報告書である。三橋(1997)は同社店員の客への献身の裏に熾烈な競争があることに焦点を当てている。

2. 三越百貨店について

三越百貨店は呉服商「三井越後屋」（1673年創業）を前身とする。当時の呉服販売は富裕層と安定した関係を結んでおり，屋敷に商品を持参したうえでその都度値決めをし，期末に一括して支払うしくみだったが，越後屋では商品を店頭に陳列し，さらに価格を固定することで，どんな客も（馴染客も初見の客も）表示通りの価格で買えるようにした。これが「現金掛け値なし」と「店前売」（店頭販売）である。この革新的な文言は宣伝チラシや店の看板に記され，江戸時代から広く知られていたという。さらに，呉服販売では反物単位で扱うのが一般的であったが，越後屋は「切売り」つまり顧客が欲しい分だけ販売するというスタイルを取り入れ，庶民からの支持を得ることに成功した。当時としては，業界のおきて破り，ディスカウンターともいうべき存在であったのである。

幕末以来，三井越後屋は得意先を失い，業績は不振を極めた。以降は三井グループ全体の戦略との関係で，分離・改組・独立を繰り返したが，1904年株式会社三越呉服店として発足，さらにその翌年には「デパートメントストア宣言」を全国主要新聞に広告掲載することで，日本における近代百貨店の祖となった。

本発表との関連で特筆すべきは，接客の基本理念や「心得」が『商売繁盛の秘訣』『三越小僧読本』などの形として店員教育用に明文化され，今日にいたるまで教科書として用いられていることである。

日比翁助が記した『商売繁盛の秘訣』は，文字通り売上を上げるための「商略」あるいは指針が描かれている。冒頭の「客は品物を手に入れるといふ当面の目的よりも，快感に接するといふことをむしろ主として居る。・・三越に入れば一種言ふべからざる快感を与へられるからであらう」(p.2)という文言は，まさに「おもてなし」接客の本質を言い当てている。

また『三越小僧読本』は越後屋の時代から継承してきた商いの知恵を明治末に編纂したものである。『商売繁盛の秘訣』が経営者側に立っているのに対して，従業員を対象として書かれており，平易な文章でありながらも，日比翁助のいう「三越魂」が十条にわたって明確に示されている。第一条は「三越の小僧にして三越の趣旨を知らざるは，論語読みの論語知らずなり。三越の小僧にして三越の御客本位を呑み込まざるは，食へども味ひ知らずなり」から始まっている(青野，p.279)。「三越で働く人間は三越

の理念を深く知るべきである」という言葉は,「おもてなし接客」を根底で支えている。このことは後で論じる。

2008年, 三越伊勢丹ホールディングス設立, 2011年に, 関東地区の店舗運営会社を「株式会社三越伊勢丹」として統合した。伊勢丹も一流の接客で定評があるが, 三越と伊勢丹では性質を異にする。たとえば伊勢丹は「商品中心」で, 自分のセンスに自信があり, 自分で決めたい顧客に対し, 商品が選びやすい場づくり（「お買い場」）を敷いているが, 三越は反対に,「人中心」で, 販売員とコミュニケーションをとり, 積極的にアドバイスを聞きたい顧客に対し, 徹底したサービスを行っている。

II. 三越におけるおもてなし接客とそれを支える仕組み

1. おもてなし接客

三越で打ち出している「おもてなし接客」とはどのようなものなのか。まずその内容を見ていくことにする。

同店の「おもてなし接客」は以下の8項目に整理できる。

(1) 常にお客様最優先

本項目がすべての核となる。三越日本橋の入店講習では,「お客様が気持ちよくお過ごしいただくことを常に心がけ, いつでもどこでも, お客様最優先を心がけます」という文言がまず強調される。これは先に挙げた『商売繁盛の秘訣』の冒頭にあった,「三越ならではの快感を提供する」というくだりを反映している。これが単なる理想に終わっていないのは, 婦人服売り場で販売員が子育て中の女性に「お買い物をなさらなくてけっこうですから, どうぞゆっくりと試着して気分転換なさってください」と声をかけたという例[2]などからもうかがえる。

(2) NOを言わない

販売員に対する接客ルールのなかで第一に挙げられるのが, 客からの要望を「絶対に断らない」ことである。

たとえば客が求めるものが店頭にない場合は三越の他店に在庫を問い合わせ, それでもない場合（あるいは客がすぐに必要で他店からの取り寄せでは間に合わない場合）は同エリア周辺の他店を紹介する。三越の売上にならなくても, 客の要望を満たすことを最優先とする。

また, 三越には修理依頼も多く持ち込まれる。他店で断られたような特殊な時計やアクセサリーでも, 同店では（できるかぎり）客の思いを汲んで引き受ける。修理不可能なほど壊れたアクセサリーの場合, 残りの部分を生かし, もとのイメージを再現させるような別のデザインを提案することもある。

(3) チームで接客する

個々の販売員でできることは限られている。そこで, 三越では, 販売員一人に担当させるのでなく, ショップ, フロア, 店舗全体がチームとなって顧客に対応する。

たとえば二つのブランドショップでどちらのコートを買おうかと迷っている客には, 販売員が「二つを並べてみますから, 試着して比較なさってください」と提案する。また, 一人の客から「こういう場面で使うバッグが欲しい」と相談された場合, 他ショップにも声をかけ, 短時間で多数の品を比較してみることができるようにする。

チームを組むのは社員だけではない。パート従業員, メーカーの派遣販売員など, 接客の場面にかかわる全員があてはまる。メーカーからの派遣販売員の場合は, 異なるメーカーの販売員同士がひとつのチームを組む。このことが顧客からの驚きを引き出す。[3]

(4) 販売・接客のプロという意識を持つ

三越の販売員は, 担当する商品カテゴリーのみならず冠婚葬祭のしきたり（他地域のしきたりも含め）の深い知識が求められる。冠婚葬祭等の買い物は,「いつ, 誰に, 何を, どのような形で（のし等）送るか」について一から相談されることも多いため, 経験知を重ねていくことも重要である。服飾品や革製品などは手入れの仕方も教えることになり,「丁寧に」「わかりやすく」教えるコツも身に着けていく。その際も, 単にスキルが高いだけでは十分ではない。客の気持ちに寄り添ってはじめて知識が有効となる。

三越では「お客様最優先」ではあるが, お客様を「神様」

とみなすことはない。商品知識とセンス，品選び等の技術を持つ接客のプロとして，販売員は客と対等であると考えられている。

また客を平等に遇することも重視されている。『商売繁盛の秘訣』『小僧読本』においても強調されているが，身なりや年齢，購入価格あるいは購入の有無で態度を変えることはない。ある化粧品ショップについてこのような感想が寄せられている。「場に合わないようなサンダル履きでたまたま初めて寄ったとき，後から，ブランドもので装った女性が来て，『急いでいるから，早くしてよ』と言ったのです。販売員さんは丁寧な言葉で『こちらのお客様が先にいらっしゃいましたので』と・・・とても嬉しかったです。」[4)]

(5) お客様の気持ちに寄り添う

『商売繁盛の秘訣』でも強調されているが，目の前の客が本当は何を求めているのか，その背景となる事情，気持を読み解く力が重要とされる。

洋食器ショップでシュガーボックスを買った客が次のような体験談を寄せている。「何を入れるのかと訊かれ，『大切なものを入れます』と答えました。それ以上その店員さんは聞きませんでしたが，親身になって探してくださいました。・・実は20歳で亡くなった息子の骨を入れておくためにシュガーボックスを探していたのです。」[5)]

背景にあるストーリーを想像することは，販売員教育において最も力を入れている点のひとつである。質問をして聞き出すのではなく，表情や仕草の端々からその人の事情を想像し，自分に何ができるかを考え，進んで行うことが求められる。

(6) マニュアルに縛られず臨機応変

三越の入店前講習では，一元的なマニュアルが示されることはない。講師を務めた都築氏は，「その場その場で，お客様にとってどのようにふるまうのがよいか，自分で考えてください」と述べていた。実際のところは，「こういう場合はどのようにしたらよいですか」という質問が出ていたが，都築氏はヒントを示しながらも「お客様のためにはどうすべきか，臨機応変に判断してください」と応えた。

都築氏自身は，開店時間前，店の前で「これから大事なお客様のところに行くが，どうしても三越の包装紙の和菓子をもっていかなければ」と慌てた様子のサラリーマンを見かけ，その場で代金を預かり，本人の代わりに希望の老舗和菓子店の詰め合わせ菓子を購入したことがあったという。「お客様にとっては（販売員だけでなく）事務方も三越の人間です。全員が同じ思いでお客様に接しています。」

また，本来セット売りの取り寄せ品であったが（故人をしのぶ品であるという）客の事情を汲んで，ばら売りに応じた例もある。[6)]このエピソードでは，客が仔細を話さなくてもその表情から販売員が事情を察して，あえてルールを破った対応をしたこと，申し訳ないと謝る客を「お歳暮のシーズンですし，自分が責任をもって売りますから大丈夫です」と安心させた（プロとしての自信）ことは，三越の「おもてなし接客」の特徴的な例であろう。

(7) 担当業務以外も進んで行う

『お客様からの贈り物』では，急に上司の指示で会合用の菓子を数種類買わなければならなくなった女性が，インフォメーションと間違えてクロークにいたスタッフに「何を買ったらいいでしょうか」と助言を求めたところ，条件や要望にあう菓子とショップを教えてもらい，「お陰様でよい物が買え，上司から褒められた」というエピソードを綴っている。[7)]この例が示すように，三越では「私は担当でないのでわかりません」というのでなく誰でも客の求めに応じることが期待されている。インフォメーションやクローク，清掃，あるいは駐車場の担当であっても，客に気持ちよく過ごしてもらうために気を配る。そのために店内のショップ・商品についての知識や，エスカレータ等の配置など，頭にいれておく必要がある。

近藤紀代子氏は三越の「女将」として日本橋三越の案内ツアーガイドを一人で企画・実施している。毎月2回のツアーは三越の店内ガイドにとどまらず，越後屋の歴史から日本橋の歴史まで幅広くポイントをおさえたトークが人気で，しばしばメディアにも紹介され，国内外からリピーターもいるという。近藤氏はもともとインフォメーション担当であった。上から指示されたわけでなく，「日本橋や三越の歴史をお

客様に知っていただきたい」という思いで,「ツアーをしてはどうでしょうか」とアイデアを出したという。ガイドの内容や原稿, 小道具も自分で考える。「質問に『わかりません』とは言えませんので私なりに勉強しています。そういうことがすごく楽しいんですよ」という。参加するお客様が喜ぶから,と毎回着物を着用しているが, その着物も自前で誂えている。「それは高いものは買えませんけれど・・季節感を演出したり, 参加されるお客様にあわせてちょっとした趣向を凝らしたりしています。どんな顔をなさるかな,と想像しながら選ぶのが楽しくて」と近藤氏は笑顔で語った。[8)]

(8) 笑顔

『小僧読本』にも「愛嬌」の重要性が力説されているように, 三越では「笑顔」を「お客様への約束」に掲げている。それはなぜか。同店は「お客様に対して, たくさんの幸せな気持ちになれる瞬間を作り出す」ことこそ, 百貨店が提供する価値であると述べている。「接客をしている自分たちがそもそも本当に笑顔でいられなければ, どれだけ接客のレベルを向上させたとしてもお客様の満足感・幸福感につながらない」[9)]という。販売の場面だけでなく, 裏方仕事を（心から）楽しむことが重要なのである。事実,『お客様からの贈り物』では, 大半の客が「笑顔」に触れている。

2. 日本橋三越のおもてなし接客を支えるしくみ

前述した接客を可能にしているのは, 三越百貨店の教育・表彰制度である。まず教育であるが, ①上からの販売員（スタイリストと呼ばれる）教育と②自主的な講習制度, ③職場の先輩の教え　の3つに分けられる。表彰としてはエバーグリーン制度がある。いずれも, 立場に関係なくすべての販売員（パートタイム, メーカーからの派遣含め）に共通して適用されること, またマニュアルでなく販売員みずからのやる気を引き出すしくみであることが特徴である。

(1) 販売員教育

三越では高度な接客・販売スキルをもつ販売員がいながら, そのスキルが属人的であり, また店の立地や客層などの条件の差から, 従来はほかの販売員がそれを学ぶことが難しかった。そこで接客力・販売力向上のため, 2017年春に教育制度の見直しに着手した。トップ販売員のスキル, 行動, 考え方を分析し, 共通項を「9つの行動と23のスキル」として抽出, それに基づいてSSP(セールス・スキルアップ・プログラム)を策定したのである。「9つの行動」は①接客準備　②お客様のお迎え, アプローチ　③ご来店の目的・背景の確認　④お客様にとって価値ある提案　⑤プラスワンのおすすめ　⑥不安, 迷いの解消　⑦お悩み解決　⑧ストレスを感じさせない対応　⑨再来店を促す提案　を指す。

現在, スキル向上とともに重点を置いているのが, 土台をつくる基礎教育である。三越のルールを学ぶ段階であるが,「人として」の在り方, 感じ方をしっかりと植え付け,「社員が人間的にも成長する」ことを目指す。

(2) 自主的な講習制度

三越では, 朝礼の時間（10分程度）を活用し, 売り場ごとに昨年対比による来店客予想, 当日の売上目標や催事の確認, お客様へのアプローチ等の情報を共有している。さらに, 売り場によってはその前後の時間でお客様の来店の目的, その背景をおしはかって適切な接客を考えるトレーニングも積極的に導入し, 日々のスキルアップを図っている。三越の場合, 優秀な販売員のスキル・やり方を全員が共有する仕組みが徹底しているといえる。

さらに売り場の自主性とチーム力向上に役立っているのが「職場の約束運動」である。これは年に2回, 売り場のチームごとにスタッフ全員が守る接客スローガンを「職場の約束」として策定し, それに沿って接客・販売を工夫していくというものだ。

年に2回, 成果発表会が開かれ, 各チームが「お買い物特性」「前年の成果と反省→あるべき姿と課題→ギャップ」「今年度の職場の約束」「具体的な実行計画」「進捗状況」「次期に向けての取り組み」についてプレゼンを行う。一定の選考基準のもと, 毎回3チームに賞が与えられる。互いに切磋琢磨する機会となっているという。

(3) 表彰制度

2011年から, 国内外の正規の従業員, パート・取引先

から派遣される販売スタッフなど，垣根を越えて優れた成績をおさめた販売員（毎年数十名）を表彰する制度「エバーグリーン」を導入している。「単に業績が優れているというだけでなく，存在そのものがお客様にも，働く仲間にも，そして企業にとってもなくてはならない存在として輝いている人を，敬意をもって表彰する」（三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ，2017）制度であり，「裏方など，地味でもしっかりとお客様と向き合い，三越伊勢丹の価値を高めていただいている方にも光を当てていく」（同）ことを重視している。年に一度，三越劇場（日本橋）で開かれる表彰式には，グループの役員を含めた管理職全員が揃うという。この制度は販売員のモチベーションを上げるだけでなく，優秀な販売員が自分のスキルを独占するのでなく，「手本」として周囲に広げていくことを促すものとなっている。

(4) 職場の先輩から学ぶ

接客の現場にも長く携わった近藤氏は，「お客様への接し方は，研修・教育というより先輩から教わったことが多かったですね。昔はそれぞれの売り場に『お姉様』のような面倒見のいい先輩がいましたから」と述べている。

日本橋三越本店呉服売り場の「顔」として知られる呉服担当マネジャー小沢朗氏は，次のように語る。「入社したころは呉服のことを何も知らなかったんですよ。どうして呉服売り場に配属されたかもわからなくてね。最初は織や染の文字も読めないし，『尺』と言われても何のことやらさっぱりわからない。ひたすら聞いて覚えるしかなかった。もちろん，売り場に立たせてもらうことなんか夢のまた夢でしたよ。怒鳴られながら夢中で仕事を覚えていきました。そのうち，自分でも売らせてもらえるようになって。でもなかなか売れないから，売れてる先輩や上司を見て，なぜ売れるのか考えていったんです。商品を扱う所作，動作なんかも。昔はみな丁寧に教えてくれませんからね。自分で『見て学ぶ』しかない。」

小沢氏は昭和53年に三越に入社して以来，40年間一貫して呉服を担当してきた。接客や販売は「昔の三越のやり方を受け継いできました」という。「丁稚」的教育を受けた最後の世代として，自身が受け継ぎ，培ってきた知恵を若手に伝えたい，三越に「置いていきたい」との思いから，現在，月一回「塾」を開き，接客・販売のいろはを教えている。「ちょっとしたことです。わたしはお客様から『よく気がつくわね』といわれてきた。ちょっとしたことに気がつく販売員かどうかが大事だと思うんです。・・お客様が『これ欲しい』とおっしゃったとき，ただお売りするのでなく，どういうときに何の目的でお召しになるのか，お話をうかがうことも必要です。高いものを売ればいいわけじゃなく，そのお客様の年代やお立場も考え，TPOに最もふさわしいもの，そのお客様が今後もお召しになる機会が多いような商品をきちんとおすすめする，これは信頼につながります。お客様に『この人から買えば間違いがない』と思っていただくことですね。もちろん，こちらとしても，お客様に恥をかかせてはいけない。だから勉強が大事なんです」「お召しになる目的やご予算など，お客様にお尋ねしても，はじめから全部すらすらと答えてくださることはないですから。どうやってドアを開けていくか。そういったところも（若手に）身につけてほしいですね。」

「お客様との関係は結局『人』と『人』の関係ですから。わたしが三越で学ばせてもらったのは人として生きていくための教育でした。ただ高いものを売りつけようとしてはいけない。買ってもらえたらそれでいいという考えではダメなんです。むしろ，（高額商品を買おうとした客を）お止めすることも必要。実際，そういう例もありました。ある裕福なおうちのお嬢様がどんどんつけで買おうとなさったとき，それはいけません，とおいさめしました。ご両親から喜ばれましたよそれは。」[10)]

呉服売り場が「花形」だった時代のエピソードも，若手販売員にとって貴重な教材となっている。

III.『お客様からの贈り物』分析

三越では，顧客から寄せられた感謝の手紙（メール含む）をまとめた小冊子『お客様からの贈り物』を年一回社員配布用に発行している。本冊子には，日本橋本店をはじめ国内外の三越社員によるきめの細かい接客や機

転，気遣いの言葉や態度に対する感謝の言葉が，一冊あたり約40事例おさめられている。大半は350字程度だが2倍以上の長文も含まれる。ここでは，修正グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）法を用いて2007年～2010年に発行された『お客様からの贈り物』のエピソードを分析し，販売員のどのような言動が客の満足・感謝につながっているかを明らかにしていく。

Ⅰ.『お客様からの贈り物』の概要

本冊子に収められているのは，販売員やスタッフの言動に対する客からの感謝の手紙全160通である。決まった書式はなく，差出人の年齢や性別，住まい，店舗名も大半が不明である。ただし，「孫の手を引いて・・」「認知症の妻と・・」「5歳の長女を夫に預け，私は2歳の次女と一緒に・・」等，文脈から年齢・性別が推察可能なものも多い。主要顧客である比較的高齢の女性が比較的多数となるが，60～70代と思われる男性や子育て中の女性からのものもみられる。他方，感謝の手紙に登場する販売員・スタッフの年齢であるが，これは20代から50代まで様々であった。担当部署は服，靴，食品が多いものの，清掃，インフォメーション，配送，駐車場スタッフに感謝する手紙も目立った。

次に，M-GTAを用いて，三越販売員・スタッフのおもてなし接客が顧客に満足・感動を引き起こすメカニズムを分析していく。全160通のうち，特殊なイベントに関するもの1通を除いたすべてを対象に，そこに書かれた顧客の満足・感動を引き起こす販売員・スタッフの言動を読み解き，それぞれの場面から概念・定義を導き出した。その結果を表-1に示す。「p」は「人柄」に関するもの，「s」は「販売」に関するもの，「o」は「組織」に関するものである。

ここからコンセプトマップを導き出す前に，まず，このいずれもが大仕掛けに演出された行為でなく，むしろ「さりげない対応」であることに注目したい。客としてもまったく意表

表－1　おもてなし接客の概念と定義

NO	概　念	定　義
p1	親切な言動	お客の立場に立ったあたたかな思いやりある言動。人としての優しさ
p2	誠実な態度	(セール品であっても) 真剣，誠実に取り組む。
p3	笑顔	「素晴らしい笑顔」でお客に幸せな気分を与える
p4	一生懸命さ	見ていないところでも一生懸命
p5	感じのよさ・上品	まじめで人柄のよさを感じさせる穏やかな性質。仕草の美しさ
p6	機敏な対応	お客のアクシデント，困りごとにすぐ体が動く
s1	背景の読解力	お客が言いたくないことを言わなくても事情を察してくれる
s2	NOをいわない	お客の希望（言外であっても）に出来ませんといわない
s3	丁寧な対応	時間をかけて，じっくり対応してくれる。話を聞いてくれる
s4	親身な商品探し	欲しいものがない場合はメーカー，同業他社にも問い合わせ
s5	提案力	豊富な商品知識に基づき，お客の希望にぴったりの商品を選ぶ
s6	正確さ	冠婚葬祭や贈答の手続きにミスがなく，安心
s7	高度なスキル	幸福感を与えるほどの高い技術（着付け）
s8	客は平等	年齢，購入 (見込み) 額にかかわらず客は平等に扱う
s9	プロ意識	つねにお客に最高のものを提供する気質（年末の閉店間際であっても）
s10	チームで対応	お客の求めには「全員で」応じる
s11	担当外も積極的に	担当部署にかかわらず，お客の希望にこたえる努力をする
o1	三越人として	三越へのコミットメント「三越の人間ですから (当然です)」

（著者作成）

をついた（サプライズ）ことをしてもらったのでなく,「わざわざ／そこまでしてくれた」という点に感動している。たとえば,12月31日の閉店間際に靴の中敷きを買いに行った客は,「あわてて適当に選び」買おうとしたが,対応した販売員が靴のデザインや足の特徴にあわせて「大変親身になって」いくつか提案してくれ,試着を勧めてくれたことに感動している。「こんなギリギリの時間にしかも安いものを買いに行ったら迷惑がられるかなと思っていたのですが,大変親切にしていただき,感激しました。・・また三越さんへお買い物に行こう!と思わせる一日でした。」[11)]

このケースは,「親切」と「提案力」「プロ意識」が融合した事例である。中敷きという安価な物でも真摯に対応しているという点で「客は平等」の事例であるともいえる。客は中敷きのおかげで「歩きにくかった靴がとても歩きやすくなり,満足しています」と述べている。これはプロとしての仕事の評価であるが,これには「感激」という言葉は用いられていない。客が「感激しました」と述べているのは,「親切」に対してである。

このケースに限らず,『お客様からの贈り物』では,「親切」「親身になって」という言葉が頻繁に登場する。「親切」という言葉は大きく分けて二つの場面をカバーしている。ひとつは販売にかかわる場面におけるプロフェッショナルとしての親切である。上記の表ではs1～4がそれにあたる。商品や使用方法を詳しく教えてくれた,冠婚葬祭について優しい言葉をかけてくれた,一緒に考えてくれたなどがそれにあたる。販売等のスキルを要する場合も多いが,スキルそのものではない。たとえば家族の葬儀後,世話になった人への品物を買いに来た客は,的確な品物選びや提案をほめているが,「あたたかな言葉」「優しさ」に心を動かされている。[12)]

もうひとつは販売にかかわらない場面の,いわば人としての惻隠の情である。具体例を挙げると

- 目の不自由な人に声をかけて目的の食堂まで案内する（場面を見た）
- 傘を借りようとしたら,清掃員が無料バスのことを教えてくれ,時間まで調べてくれた
- 高齢の母親の取りとめない長話を親身に聞いてくれた
- 借りていた車椅子を返却しに行ったところ,案内担当スタッフが「大変でしょう」とそのまま駐車場まで車椅子を押してくれた
- 店の外で孫と困っていたとき,機転をきかせて手助けしてくれ,地下鉄駅のホームまで送ってくれた

等,販売員の人柄を想起させるもので,全体で言うとこちらのほうが圧倒的に多数である。「感激」以上に「頭が下がる」「子どものお手本にしたい」という感想もあった。周囲の第三者が目撃し「こういう素晴らしい場面を見た」と感動することもある。ベン図で示すと以下のようになる。

左円は販売にかかわらない場面,右円は販売にかかわる場面を示している。販売にかかわる場面では,優しさに類する親切とスキル関連の親切に分けられる。

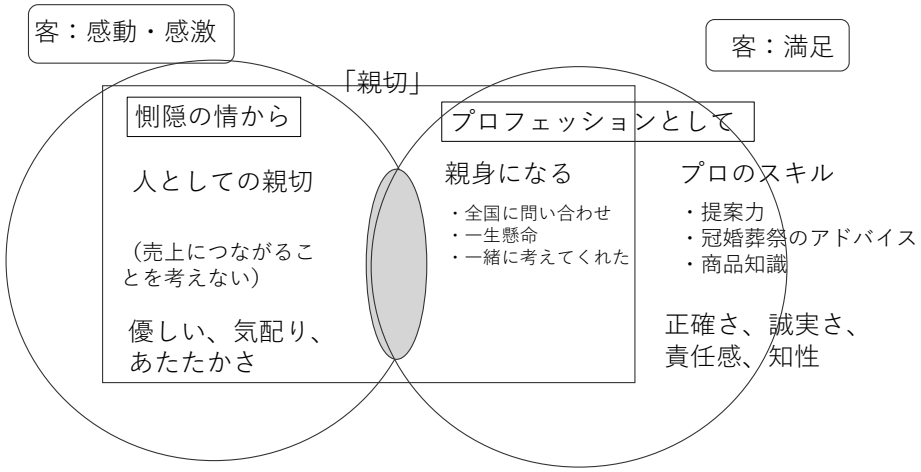
左円の「人としての惻隠の情」と右半分「プロフェッショナルとしての親切」は同等ではない。「人として」の惻隠の情が必要不可欠であり,まずそれが顧客に伝わらなければならない。一方,商品知識や提案力などプロとしてのスキルがなくても感動は起こりうる。中央の楕円部分は「最高の感動」を引きおこす要素だが,ここにおいても「人としての優しさ」が前提である。プロフェッショナルとしての提案力はその上に付加される要素と考えられる。

2. 接客が成功するメカニズム

三越において接客・販売が成功するメカニズムはどのようなものであろうか。

まず,販売員は客を迎えると,惻隠の情をもち,相手の立場に立ってその背景を読み解く。客の問題を具体的かつ明確にしてすぐに解決しようというよりも,時間をかけて,奥に秘めた思いに寄り添おうとする。（したがって,すぐに販売にはつながらない。）同時に,販売員はプロとしての高い意識を持っており,知識とスキルをもって客の期待を超える提案を行う。こうしたスキルは先述した「SSP」などの研修,講習である程度身に着けることができる。他方,「情」およびそれに基づく「背景の読解力」は研修というよりも,自主的な講習や先輩の教えから得るところが多い。先に

図－1　顧客感動を引き起こす「親切」



（著者作成）

研修プログラムについて述べたとき,「（人としての）土台をつくる基礎教育」に力を入れていることに触れた。理想論ではないかという印象を与える可能性もあるが, 実のところ, 顧客が感動する要因を理解したうえでのプログラムとなっているのである。

店内はもとより, 地下鉄で, バスで, 空港でのさりげない親切行為は, もはや一般的な意味の「接客」を超えている。しかも, 販売員らは（見て見ぬ振りもできる場面であるにもかかわらず）それを自ら進んでおこなっている。なぜそのようなことができるのか。

この問いを解く鍵は『お客様からの贈り物』にたびたび登場するフレーズにある。そのフレーズとは,「三越の人間」という言葉である。店外で困っている親子を手助けしたとき, お礼をいわれたその女性は「三越に勤めていますから」と「笑顔で」答えている。[13)] 三越の人間としては当然である, というこの言葉の裏には, 三越へのコミットメント, 誇りが強く感じられる。この意識は,「同じ三越だから, 当然, 他店とも協力する」というチームワークを可能にし, さらなる顧客満足へとつながる。

三越への誇りはどこからくるのだろうか。これは想像にすぎないが, 社内で「越後屋」の歴史が大事に語り継がれていること（日本橋三越本社フロアは当時の越後屋を強く意識した装飾がなされている）が大きな要因であろう。また三越百貨店発足当時, 意識的に「大学出のエリート」を採用したこと, また学者・文化人との連携を密にし「文化発信」を掲げてきた方針も, 人材育成の点で大いに寄与しているであろう。

顧客の感動を生むもうひとつの要素は「客を平等に扱う」ということである。平等に扱うからこそ「○○さんは, 誰にでも優しい店員さん」というポジティブな観察が生まれる。さらに, 高額な買い物をする（と思われる）客でなく, 困っている人に優しい行為は, 第三者視点での感動を引き起こす。実際に,『お客様からの贈り物』には, 当事者でなく場面を目撃した第三者による手紙例もあり,「さすが三越」「とてもすがすがしい気分」「感動しました」等と綴られている。

三越におけるおもてなし接客の特徴は, それが販売に帰着するというよりも, 三越という「場」の価値を高めていることにある。すなわち, その場にいる人が（販売員も客も）「三越でよかった」と感じるのである。販売員・スタッフと顧客による価値共創であり, まさに茶の湯でいうところの「一座建立」である。一座建立とは茶の湯の言葉であるが, 招い

た側（「亭主」）と招かれた側（「客」）の心が互いに通じ合い，気持ちのよい場となるという意味である。客をもてなすために，亭主は趣向を凝らして準備をし，茶室をしつらえ，道具を選び，茶を点てる。客がこのもてなしを理解し，反応することで，一体感が生まれる。三越においては，心をこめて準備をし，客に寄り添っていく販売員と，その気配りに感謝し，人としての優しさに感動する顧客の双方により場の価値共創がなされ，「一座建立」が実現している。

「三越でよかった」という思いは，「場」の担い手である「三越の人間」たる従業員エンゲージメント向上につながる。従業員エンゲージメントの高い，つまり組織に対する愛着審が強いスタッフは定められた業務以外であっても顧客のために行動しようとし，顧客エンゲージメントを高める。ネットショッピングやディスカウントストアでは得られない販売員とのコミュニケーションにより「素晴らしい場の買い物客であること」の価値が高まり，商品以上の満足を得ることになる。三越に対して深い思い入れを持ち，「さすが三越」「これからはぜったい三越で買い物をします」という客の言葉は，今度はまた従業員エンゲージメントを高めることになる。

百貨店に対するエンゲージメントが高い客は，販売員にとって教育者ともなりうる。呉服担当の小沢氏はインタビューの中で「お客様に育てていただいた」と何度も繰り返した。「家に招いていただき，一流のものを見せて頂きました。家族皆さんで信頼してくださって，『小沢さんが勧めるものなら間違いないから全部買います。置いていきなさい』と言われたこともあります。そういわれると，ほんとうにいいものしか売れなくなっちゃう。どうしたら売れるだろうか，というのでなく，人間対人間として，どうしたら信頼関係のなかで，いい商売をさせていただくことができるかを学びました。」

小沢氏の場合，そのような「心得」やスキルを身に着けることで，今度は別の客に対してさらに価値を提供することにつながった。「お客様に教わったことを，こんどは別のお客様にお伝えするんです。あらよく知っているわね，と重宝してくださって。そしてそのお客様が，また新しいことを教えてくださる。そうしてどんどん知識が増え，いいお客様も増えていきました。」

三越におけるおもてなし接客は，顧客満足・感動につながり，三越という場の価値向上につながる。短期的な売上でなく場の価値共創を促すことで，百貨店の長期的顧客エンゲージメントを高め，販売員のエンゲージメント，さらに販売の質を高めることにも成功しているのである。こうした関係を表わしたのが図 - 2 である。

この項の最後に，場の価値向上において，客同士の「おもてなし」が存在することを述べておきたい。『お客様からの贈り物』にも，「ほかのお客様に手伝っていただいて」という表現がしばしば見られるように，三越においては客と客が気遣いしあい，互いに気持ちの良い空間を創り出している。

著者も日本橋三越の店頭において似たような場面に遭遇した。朝，三越の開店を 30 名ほどの客が待っていたときのことである。店が用意した椅子に座っていた 30 代くらいの女性客が，高齢の女性を見てさっと立ち上がり，「どうぞ」と笑顔で勧めたのである。売り場でも，「向こうのお客さんを先にしてあげて。私は急がないから」という女性客，客のベビーカーの赤ちゃんをあやす客の姿があった。こうした客同士の「おもてなし」は，当事者のみならず見ている側にも気持ちよさを与え，「三越での買い物はいつも気持ちがよい」という印象を増すことになり，さらなる価値共創を実現している。

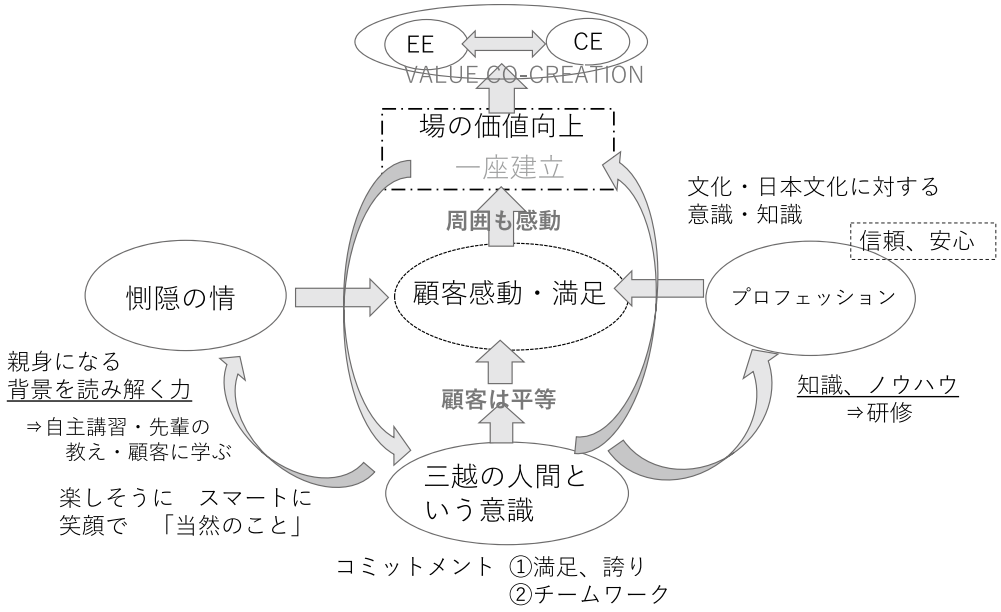
IV. ディスカッション

1. ノードストロームとの比較

では，三越のおもてなし接客はノードストロームのホスピタリティとどのように違うのだろうか。

ノードストロームは「顧客に NO といわない」ことで知られる。店で扱っていない商品であっても「返品」を受け付ける，お客様が求めている商品が売り場にない場合はライバル店から購入してでも要求にこたえる――徹底した顧

図 -2　おもてなし接客が場の価値共創をもたらすメカニズム



(著者作成)

客第一主義は様々な伝説を生んできた。

三越とノードストロームでは，表面に現れる販売員の行動はほぼ同じといってよい。顧客最優先で，顧客の要求にはとことん応える。笑顔を絶やさない。顧客の気持ちや目的を読み解こうとする，目の前の売上よりも長期的な関係を重視する，などである。

しかしながら，両者の行動の元となる動機は大きく異なる。ノードストロームにおいて，個々の販売員は起業家精神を持つビジネスマンとして自ら目標を設定し，努力にみあう収入を得る仕組みが成り立っている。売り上げをつくるために，販売員はいつも「自分の名前」をアピールすることを忘れない。「自分を指名して買い物してくれる客を増やす」ことが至上命題である。だからこそ「そこそこのサービスではダメ。強烈な印象を与える必要がある」と考えているのである。

販売員同士，日々厳しい生存競争にさらされている。足の引っ張り合いも日常茶飯事だという。「売ろうという気持ちのない人はこの会社でやっていけません」という言葉が示すように事実，新入社員のほぼ半数が入社後２年以内に脱落する。まさに「自然淘汰がノードストロームを貫く一大原理」である（三橋，1997）。

他方，三越では，各販売員は売上をつくる起業家でなく，「チーム」のメンバーであり，ともに協力して客の思いをかなえていく。三越の販売員は「三越の人間」という帰属意識を強く持っていた。客は「三越のお客様」であって，「自分の顧客」ではない。だからこそ，『お客様からの贈り物』では，当該販売員が名前を名乗らないケースが圧倒的に多い。名前を聞いても「当然のことをしたまでです」とあえて名を伏せるど，むしろ「私だけではありません」という姿勢が目立つ。[14]ノードストロームの販売員が機会をとらえて自分をアピールし，サバイバルのために「自分の顧客」を守ろうとするのと対照的である。

三越の場合は，三越という「場」を販売員全員で自分事として盛り上げ価値を高めようとするのに対して，ノードストロームは「個人」の売上をのばすことが唯一最大の目標である。それぞれの販売員が有する「自己⇔組織」の

認識を考えると，三越の場合は自我の利益を主張せず，組織のために自分の役割をいかによりよく果たすかが重要となる。「三越」ありきなのである。一方，ノードストロームの場合は，あくまで個々の販売員は「自分がボス」という認識をもって行動している。先に「個人起業家の集合体」と述べたように，自己の売上を増すことが結果的に店の売上増にはなるが，それは結果であって目的ではない。

さらにいえば，三越の場合はおもてなし接客が効率でなく，数値化して達成度を測るものでもなく，むしろ「道」のように常に極め，日々磨き続けるべきものとしてとらえられている。この点も個人主義で売上増を目的としたノードストロームとの大きな違いのひとつである。

両者の顧客サービスを生み出すものが何か。Schein(2010)および佐藤・Al-alsheikh・平岩(2014)による氷山モデルを用いて比較したのが図 - 3である。

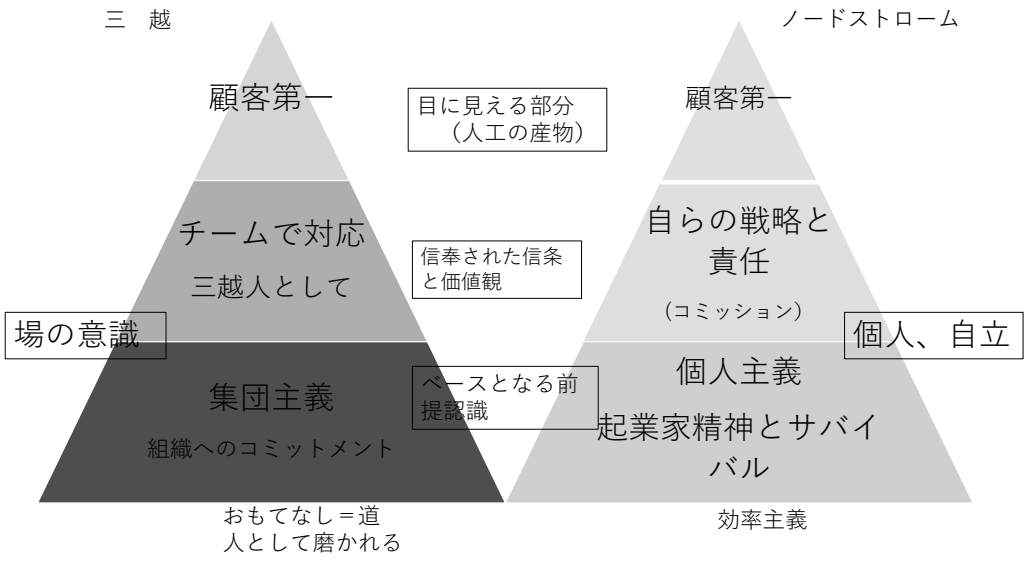
三越のおもてなし接客を実現する「意識」はおもに社内において従業員同士（先輩から後輩へ）で受け継がれていくものである。他方，現在は透明性や効率性を重視した人事制度の必要性から，試験で従業員の能力を測る傾向がある。一般的に先輩と後輩の関係性が薄まっているというコメントもあった。この傾向が強化されると，伝統や知恵は伝承されるうえで障害となる可能性がある。おもてなし接客の質を維持するためにも，今後取り組むべき問題となろう。

V. 結び

1. まとめ

本稿では，三越のおもてなし接客について特徴を示したうえで，感動した顧客からの手紙を分析し，①人としての「親切」惻隠の情②プロフェッションとしての意識が重要であるが，とくに①が不可欠な要因であることを示した。さらに三越のおもてなし接客が短期的な売上でなく，場の価値共創を実現していること，それが従業員エンゲージメント向上，顧客エンゲージメント向上につながっていることを示

図 -3　三越とノードストロームにおける接客の比較



（著者作成）

した。担当部署にかかわらず全員が「三越の人間」として客の思いにこたえる姿勢は，自分の売上をのばすため個々が「自分の客」を増やすべく競争するノードストロームと対照的である。

2. 理論的貢献及び実務的貢献

本稿の理論的貢献は，実際に三越の接客に感動した顧客から寄せられた160通もの手紙をM-GTAによって分析し，同店の接客がどのように百貨店の価値向上に寄与しているかを明らかにしたことである。

実務的貢献としては，顧客に満足と感動を与えるには，スキルだけでなく人間性が大きな意味を持ち，かつ組織へのコミットメントが重要であることを示した。

3. 研究の限界と，今後の研究の方向性について

本論の限界は，おもてなし接客が売上にどの程度関係しているのかに触れていないことである。事実，この問題は明確な数字を導き出すことが難しいが，今後の課題として取り組んでいきたい。

また，今回インタビューしたのはいずれも「古い三越」を知るベテラン世代に限られていた。今後の三越の方向性を探るうえでも，若い世代の販売員がどのようにして「三越魂」を受け継ぎ，醸成していっているのかは重要なトピックであると考えられる。

注

1) 『お客様からの贈り物』は全国の三越百貨店の店舗（内・外）で店員（販売員。パートタイム，アルバイト，メーカーからの派遣，および販売以外の従業員も含まれる）による接客を経験した客が感動を綴った手紙集である。接客術を向上する目的で全社員に配布されている。非売品。本発表では2007年，2008年，2009年，2010年発行分を用いた。

2) 『お客様からの贈り物』（2009年）p.42

3) 同上（2010年）p.136等

4) 『お客様からの贈り物』(2009年)p.40

5) 同上(2008年)p.61

6) 同上(2010年)p.24

7) 『お客様からの贈り物』(2009年)p.18

8) 近藤氏インタビュー，2017年10月7日，日本橋三越本店において実施。

9) 三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ(2017), p32

10) 小沢氏インタビュー，2017年10月7日，日本橋三越本店において実施

11) 『お客様からの贈り物』(2009年)p.4

12) 同上(2009年)p.32

13) 『お客様からの贈り物』(2008年)p.45

14) 顧客はたいてい名札を見て名前を知る。そして当該社員の上司に「○○さんをほめてあげてください」と綴っている。別の場合は，「お名前を聞き忘れました。○歳くらいで丸顔の店員さんです」と記されている。

引用文献

青野豊作 (1988).『三越小僧読本の知恵』講談社.

国友隆一（2008).『伊勢丹に学ぶおもてなし』日本実業出版社.

小林潔司・原良憲・山内裕（2014).『日本型クリエイティブ・サービスの時代　おもてなしへの科学的接近』日本評論社.

佐藤知恭（1999).「顧客がすべて，すべては顧客のために - - ノードストロームのすべて」(白鷗大学論集，第13巻2号 401－448.

佐藤善信・A.Al-alsheikh・平岩英治(2014).「日本型おもてなしの特徴――茶の湯と懐石料理店発展の関係を中心に」『ビジネス＆アカウンティングレビュー』(14)，17－37.

三友新聞社編（1973).『三越三百年の商法』評言社.

武居奈緒子（2015).『三井越後屋のビジネスモデル』幻冬舎.

三橋英之（1997).「米国百貨店ノードストローム　顧客奉仕きわめた強さ」『日経ビジネス』1997年5月5日号 36－40.

土屋晴仁（2016).『ここに日本がある　三越日本橋本店にみるもてなしの文化』IBCパブリッシング.

寺阪今日子・稲葉祐之（2014).「ホスピタリティとおもてなし　サービスの比較分析」『社会科学ジャーナル』(78)，85-120.

林洋海（2013).『三越をつくったサムライ日比翁助』現代書館.

日比翁助（1912).『商売繁盛の秘訣』大学館.

三井文庫（2015).『史料が語る　三井のあゆみ』吉川弘文館.

三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズ(2017).『誰からも信頼される三越伊勢丹の心づかい』角川書店.

Hofstede,G, G.J.Hofstede & M.Minkov(2010). *Cultures and Organizations,3ed*.

Sato,Y & A.Al-alsheikh.(2014). "Comparative Analysis of the Western Hospitality and the Japanese Omotenashi: Case Study Research of the Hotel Industry." *Business & Accounting Review* (14),1-15.

Schein,E.H.(2010) *Organizational Culture and Leadership,4ed*. 梅津祐良『組織文化とリーダーシップ』(白桃書房)

Spector,R & P.D.McCarthy (2012) *The NOrdstrom Way to Customer Service Excellence,2ed*.

オーラルセッション ― フルペーパー

アニメ聖地に形成された組織とその動態の変化

関西学院大学 経営戦略研究科 博士後期課程
湯川 寛学

要約

本論文は，アニメの舞台となった地域（＝聖地）において，その地域に形成された組織を分析対象とした。アニメの舞台を訪れる聖地巡礼者の中には，その地域を何度か訪れることでその地域自体を好きになったり，顔見知りが増え，そこに集うメンバーに会いにくること自体が目的となったりする巡礼者が存在する。また，最終的には移住をもしてしまう巡礼者がいる。そこには聖地に形成された組織の影響がある。これまでアニメ聖地に形成された組織に着目した研究はなかった。本論文では，「らき☆すた」（聖地：埼玉県旧鷲宮町），「けいおん！」（聖地：滋賀県旧豊郷小学校），「涼宮ハルヒ」シリーズ（聖地：兵庫県西宮市），「ガールズ＆パンツァー」（聖地：茨城県大洗町，以下ガルパン）の4つのケースを分析した。分析の結果，どの地域でも共通目的のない非公式組織から共通目的のある公式組織が出現し，時間の経過とともにそれが変化していることが明らかになった。

キーワード

聖地巡礼，公式組織，非公式組織，相互作用，協働

I. 本論文の目的

近年，テレビの深夜枠を中心にアニメコンテンツは増え続けている。以前と比べ，制作側の技術も上がりアニメの背景までもくっきりと描かれるようになった。実際の風景を使用したものも多く，視聴者（アニメオタク）はインターネット上で，それがどこかを特定しようとしたり，特定後は実際にその地域を訪問したりする。それは聖地巡礼と呼ばれるようになった。多くのアニメオタクが，アニメをきっかけに舞台となった地域を訪れ，アニメ中と同じ角度で写真を撮ったり，アニメキャラクターと同じ格好をしたりする（湯川・佐藤,2017）。人が集団として行動するところには必ず相互作用があり，それに基づく影響が見られる。その中で，特殊な密度を持つ人間関係に基づいて非公式組織が形成される（Barnard,1938/1956）。聖地にも組織が形成された。共通目的のない非公式組織から共通目的のある公式組織が出現した。組織にはリーダーが出現し，時間の経過とともに組織自体が変化していく。アニメ聖地に形成された組織に着目した研究はこれまでなかったため，本論文では，その組織の形成プロセスを考察し，その動態の変化を明らかにしていく。

次の第Ⅱ節ではこれまでの先行研究を記述し，第Ⅲ節では分析方法を述べる。第Ⅳ節では4つのケースを簡潔に紹介する。続く第Ⅴ節でそれぞれのケースから明らかになったことを論述している。そこから明らかとなった理論的貢献と実務的貢献を第Ⅵ節で示している。

II. 先行研究

アニメ聖地に形成された組織に着目した研究はこれまでなかった。アニメ舞台の聖地化のプロセスとメカニズムを明らかにした湯川・佐藤（2017）は，アニメオタクには5種類のタイプが存在すると考えている。その中でも「聖地巡礼オタク」は地元の人々やオタクとの交流を重視し，アニメ聖地の聖地化のためのハード・ソフト両面の活動を使命とする。谷村（2011）は，旧豊郷小学校の状況から，そこに見られる「コミュニティ」のあり方とその可能性を論じている。また別稿で，アニメ聖地巡礼者が，アニメ聖地となった地域に向ける欲望について論じている。また，アニメ聖地

巡礼者は，地域との関わり方で地域主催のイベントにボランティアとして参加するなど能動的に地域と関わっていることを指摘している。アニメ聖地に関する研究は岡本健，山村高淑が詳しいが聖地に形成された組織に着眼した研究は行っていない。

組織論の先行研究として，Barnard（1938/1956）は，組織の構成要素は，伝達，貢献意欲，共通の目的としている。これが外部事情に適するように結合することができるかどうかが必要と主張している。また，組織構成員の協働意欲，つまり協働体系へ努力を捧げようとする自発的意志が不可欠としている。

そして，組織の発生は以下４つの異なった方法のうちのいずれか一つから生じると述べている。

（a）自然発生的

（b）個人の組織努力から生じた直接的な結果

（c）現存する母体組織から育成された幼い組織

（d）分裂，反逆，外力の干渉によって現存組織から分離したもの

リーダーの必要性も論じており，適切な意思決定や情報の伝達経路における混乱の解消のためにリーダーは必要としているが，リーダーをその機能としてのみしか見ていない。

共通目的のある公式組織は共通目的のない非公式組織から発生するとしており，非公式組織については個人的接触や相互作用の結合であると定義している。しかし，誰が，何を，どのようにすれば非公式組織から公式組織が発生するのかは述べられていない。

非公式組織では相互作用が生まれ，お互いに影響され，それに関与する個人に変化が生じる。非公式組織は，不明確，はっきりと区別できないものであるが特殊な密度を持ち，共通目的はないが，重要な共通の結果が生じるとしている。伝達や結合性では公式組織よりも優れており，それは個性が組織の中で埋没せずに発揮されるからだとしている。

III. 分析方法

本論文では，４つのケースを用いてケーススタディ・リサーチを行った。「らき☆すた」の聖地である埼玉県旧鷲宮町，「けいおん!」の聖地，滋賀県旧豊郷小学校，「涼宮ハルヒ」シリーズの聖地，兵庫県西宮市，そして「ガールズ&パンツァー」の聖地，茨城県大洗町である。その選定基準としたのは，メディア記事の評価やインターネット上の声，また，著者自身で聖地を“巡礼”し，現地の人の声を聞いた上での主観的判断を基に選定した。成功例として判断したものをケースとして選定しているが，これはブームという一過性で終了せず，数年に渡って“聖地巡礼”現象が起き，それがまちに浸透しているという基準で選定している。

IV. 各ケースの紹介

1. らき☆すた

埼玉県・鷲宮地区には毎年９月に行われる土師祭というお祭りがある。2007年のアニメ「らき☆すた」放送開始直後からアニメオタクが鷲宮神社周辺を訪れ始めた。地元に聖地巡礼者が来始めたことに気付いた商工会の若手職員２名は，版権元の角川書店へ「鷲宮町（当時）としてお土産になるようなグッズを販売したい」と問い合わせをした。商工会はグッズの企画提案を行ったが，その際角川書店から逆に，鷲宮神社等を利用したファン向けのイベントを企画・開催してはどうかという逆提案を受けた。その結果，2007年12月に商工会と角川書店が共同主催した「『らき☆すた』のブランチ＆公式参拝　in 鷲宮」と題したイベントが開催され，3,500人あまりの参加者を集め大盛況となった。その後，角川書店は常に著作権関係の窓口として商工会と関わるようになり，商工会主体で幅広くグッズ展開やイベントが開催されることとなった。こうした動きを受けて町全体が「らき☆すた」を盛り上げ始めた。2008年４月に登場人物の「柊一家」を特別に住民登録し，その際１枚あたり300円で「特別住民票」をファンに交付した。交付初日には全国から2,760人ものファンが訪れたという。

地元商工会は聖地化に気付き，訪れてきたファンへの聞き取り調査などを行っていた。そこで何人かのファンが企画のアイデアを練るのに協力してくれるようになった。この時のファンの１人が，その後現在まで続くボランティアスタッフのリーダーとなる人物である。ボランティアスタッフは，この時期から常時5，6人が商工会の会議などに参画しており，イベント時においては15人ほどのスタッフが駆けつけるということだ。このボランティアスタッフの存在によって，商工会はファンのニーズを的確につかみ取ることができ，不足していたマンパワーを補うことが可能となり，そしてファンとの交流も生まれるようになった。さらに，地域側のイベントも，ファンとの交流を一層促進することにつながり，地域とファンとの協働によるまちづくりが展開されていく。

その象徴的な現象として土師祭を取り上げる。土師祭は，9月の第1日曜日に鷲宮神社に奉納されている「千貫神輿」を担ぎ，まちを練り歩く伝統的な祭典である。土師祭実行委員の鈴木卓男副会長（当時）は，「らき☆すた神輿」の起源について「（祭で）神輿を担ぎたいって言うの。らき☆すたのファンが。あなた方にはその（貧相な）身体じゃ無理だと断った。だから『子ども神輿でも担がせるか』と言ったのが最初だった。それも冗談だったのに，インターネットに流れちゃったんですよ」と語る。2008年，「らき☆すた神輿」の登場を告知すると，当日の見物客が前年より2万人も増えたという。当初，「らき☆すた神輿」はこの年限りの予定だったそうだが，鈴木氏は「らき☆すた神輿の担ぎ手が泣き出しちゃった。『来年もやってくれ』って。そしたら（祭の）会長が『なんとかやれるように努力します』と言っちゃったら，インターネットに流れちゃって。今年もやる，来年もやる」と明かした。らき☆すた神輿準備会代表の大木敏久氏は，「元々祭って自分たちオタクのものじゃなくて，一般の人たちのものなんですよ。うちらマイノリティのものではなかった。そのマイノリティの自分らでもこの祭に立派に参加できる。自分たちにとってはすごく貴重な場所です」と話す。

この祭の見所は，関東最大級の千貫神輿。関東一円から約1,500人がこの神輿を担ぐために集まる。伝統ある神輿の担ぎ手たちは「らき☆すた神輿」について，「ウェルカムウェルカム。らき☆すたウェルカム」「すごい!」「祭って皆が盛り上がればいいと思うんですよ。みなさん楽しんでいるからすごく良いと思いますよ。これからも続けて欲しいなと思いますね」と歓迎している。祭には外国からの参加者もいる。アメリカ・ニューヨーク州在住のマイケル・クオコさんがこの祭に参加するのは5回目。「10年前から『らき☆すた』が好き。伝統の祭と現代の文化，それが交じり合っている所が好きです」と語った。千貫神輿がスタート地点に戻ってくると，これまで神輿を担げていなかった人が一斉に押し掛け「もみ合い」に。土師祭のクライマックスだ。一方の「らき☆すた神輿」は平和にゴール。「We are らき☆すた〜!」と声をかけ，大木代表の胴上げで終わった。鈴木氏は「お兄ちゃんたちから『来年もね』って言われちゃ『そうだね』って言っちゃうよな。みんな楽しみにしているんだもんな」と笑顔を見せた。

その「らき☆すた神輿」の準備ため，アニメオタクたちは当初1年に1回編成していた組織を2014年から常設することとした。組織名は「らき☆すた神輿準備会」で，その目的を（1）土師祭「らき☆すた神輿」の運営に一助すること（2）土師祭以外における「らき☆すた神輿」の展示等で必要な手助けをすること（3）「らき☆すた神輿」の保存に一助すること，とした。神輿だけではなく，お祭り後，率先して片付けやゴミ拾いなどをする。代表や代表補佐を設け，広報，企画，総務，庶務の各担当者も決め組織を動かしている。

代表の大木氏は，最初は「らき☆すた神輿」を担ぐことで参加していた。「らき☆すた神輿準備会」が発足してからは，神輿の製作にも関わるようになり，リーダーを務めることになった。とにかく「らき☆すた神輿」を継続させたい，という一心だった。年を重ねるごとに「らき☆すた神輿」が盛り上がり，関わる人も増えていくが，元々ある千貫神輿の方の負担が大きくなってしまった。「らき☆すた神輿」を継続させるため，ファンが中心になって取り組む必要があった。そして，準備会を発足させ，現在では40名ほどが参加している。全員ボランティアだが，泊りがけで神輿の準備に

来たりしている。そのモチベーションは，自分たちの居場所を守りたいということだ。大木氏は「地元の方が『らき☆すた』ファンを受け入れてくれたことが大きいと思うんです。鷲宮の人たちは，『らき☆すた』ファンに対して，否定的な態度をとったことは一度もありませんでした。いつ鷲宮を訪れても温かく受け入れてくれるのが本当に嬉しかった。『らき☆すた』ファンの間では，帰郷というと鷲宮に行くことを指すんです。それくらい鷲宮に対して愛着を持っています（笑）」と鷲宮との関係について話している。

2. けいおん！

2009年4月の「けいおん!」第1話放送終了後，インターネット掲示板2ちゃんねる上では感想が書き込まれ，深夜にも関わらずアニメオタク同士のやり取りが活発に行われていた。放送終了後，約3時間でアニメの舞台は旧豊郷小学校と特定された。当時商工会青年部の部長だった宮川博史氏は，後輩から「けいおん!」で旧豊郷小学校が舞台となっていることを聞き，「らき☆すた」の鷲宮のように大変なことになると言われたが，あまり実感が湧かずそうなるのか疑っていた。その時，旧豊郷小学校は工事中であったが，校舎の周りをアニメオタクたちが巡礼し始めた。工事が明けた初日，訪問者をもてなすため，宮川氏は校舎の前にテントを張り，うどんを振る舞った。その時は結構な人数が訪れ，その状況を見て，役場，商工会青年部，観光協会が集まって今後どうするかを会議した。実行委員会を作るということになり，宮川氏が委員長に任命された。実行委員長としてどうしたらよいかわからなかったため，訪れている人たちに「何したらいい?」と聞いてみた。アニメ中と同様に「音楽室でお茶したい」と言われたが，アニメ中では音楽室と設定されていた校舎3階の会議室は水回りの設備がないため不可となった。しかし，現在カフェとなっている場所なら少し改装すれば大丈夫ということで，最初は紙コップにコーヒー程度だったが「けいおん!カフェ」を開くことになった。当初は「女装している人がいる」など苦情も多く，アニメオタクへの偏見や周囲とのギャップがあった。

宮川氏はアニメの分野に疎く，当初は抵抗があったが，アニメを見て，映画も見て，日本武道館に声優のライブにまで行った。「らき☆すた」の鷲宮と同様にイベント等をするため，版権元に何度も交渉したが認められなかった。

しかし，「けいおん!カフェ」には多くの巡礼者が訪れ始めた。楽器やグッズも多く寄贈され，絵馬も飾られた。人が集まれば同じ趣向を持った人同士でグループができる。「けいおん!カフェ」内にも，痛車グループ，女装グループ，フィギュアグループ等が出来始めた。各グループで思い思い好き勝手に過ごしているが，宮川氏は特に何も言わない。あるグループから別のグループに対するクレームが来ても「こういうことはしてはいけないよ」と言うことはない。「まあまあまあ，穏便に」となだめ，調整を行っている。各グループでそれぞれ楽しんでくれればよいという姿勢だ。その宮川氏の元に，この場所に惹かれたボランティアスタッフが集まってくる。彼らはアニメや旧豊郷小学校，豊郷という地域，そこで一緒になった仲間等対象は様々であるが，好きでこの場所に来ている。イベントを企画したり，スタッフとして働いたりしている。決して見返りは求めていない。

南草津から来ているボランティアスタッフのいずみさんは，当初バイク仲間の間で「けいおん!」が面白いと話題になっていたことがきっかけで豊郷小学校を訪れた。音楽畑だったため，豊郷小学校に来た時，展示されている楽器を手にしている人が多く気になった。当時mixiでバンド仲間を募集しており，校舎3階で行われていたセッションに参加した。現在は軽音甲子園のスタッフもしているが，ここで知り合った仲間と一緒にやって一緒に盛り上がって，というのが楽しいということだ。「僕らは技術集団なので，各自で出来る技術を持ち寄って何か一つのものを作り，一緒に盛り上がっている。アニメが好きというよりも，その場所でメンバーと集えるかに重きを置いている。今後は聖地から新しいものを発信していきたい」とこれからも豊郷で活動を継続していく意向だ。

宮川氏はこの9年間を，いろんな人と話すことが出来て人生の中で大きな9年だったと振り返る。9年続けられたのはここに来るファンがいたからだという。

アニメで有名となり，小学校自体のファンも増えた。また，

外国人も多く来ていて,「けいおん!」を知らない訪問者も多いようだ。この状況を地域の人も受け入れてくれるようになり,地域外の人が多くいる光景が自然になりつつあるということだ。

3. 涼宮ハルヒシリーズ

「涼宮ハルヒの憂鬱」がアニメ放送された2006年以降,多くのアニメオタクが聖地巡礼のため西宮市を訪れた。しかし,「らき☆すた」の鷲宮町に見られるようなオタクと地域の人たちが一体となった交流は西宮では大きな動きにはなっていなかった。その状況が気になって仕方がなかった聖地巡礼者であるnonki氏は,周囲で聖地巡礼活動を続けているオタクたちに呼び掛け,2012年1月に「関西新文化振興会」を立ち上げた。nonki氏は西宮の地で「涼宮ハルヒ」に関して各方面の人々が足踏みをしてなかなか踏み出せないでいる中,自身が「火を点ける役」になることを決心した。会の目的は(1)展示等による「新文化」の啓蒙活動,(2)「新文化」に関する文化的研究活動,(3)「新文化」を振興するための諸活動である。

立ち上げ後,「涼宮ハルヒ」の聖地の一つである珈琲屋ドリームで,神戸夙川学院大学の原一樹准教授(当時)と出会った。当時,原氏は学生のゼミで涼宮ハルヒを題材に研究していたため,nonki氏が「今度こういうことしたいんです」と構想していたイベント内容を話したところ,協力が得られ,「ハルヒサマーフェス2012」に向けての準備が始まった。nonki氏は,「ハルヒサマーフェス」によって,ファン・研究者・地元住民を広く対象とし,それらが交わり合うなかで面白く,そして何らかの良き反応が起こることを期待していた。夙川学院中学校・高等学校の会議室も無償で貸してくれることとなり,また,夙川学院大学の観光学をテーマとした研究発表もプログラムに加わった。涼宮ハルヒシリーズに関するものや,西宮や阪神間の文学作品に関する展示,調査報告会,聖地探訪ツアーを実施した「ハルヒサマーフェス2012」は約200人が来場し,51人がスタッフとして参加した。来場者に対し実施したアンケートでは約6割から満足との回答を得られたが,「撮影が出来なくて残念だった」,「展示物が置いてあるだけになっていて説明不足」,「『ハルヒサマーフェス』と銘打っている割にはハルヒと接点の薄い報告が多くて残念」,「運営面(受付・案内・司会進行等)の準備不足が目立った」などの声が届いた。

この反省点を踏まえ,翌年関西新文化振興会は「ハルヒサマーフェス2013」を同じく夙川学院で実施した。前年出来なかったことをたくさん詰め込んだ宝箱のようなイベントにしたいと考え,企画段階において,会員が面白いと思った多くの企画を盛り込むこととした。「ハルヒサマーフェス2013」には約150人が来場し,「展示企画・痛車展示」,「発表企画」,「同人誌即売会」,「探訪ツアー」,「コスプレ」が実施された。また,スタッフとして27人が参加した。前年よりも来場者,スタッフの人数がともに減少したが,nonki氏を含めた会の執行部は西宮の地で出来る限りの「涼宮ハルヒ」の企画を行うという,目指していた点を達成できたと実感していた。事実,「ハルヒサマーフェス」を開催したことで,関係者を刺激し,それまで公式的に行われていなかった「涼宮ハルヒ」関連のイベントが実施された。西宮まち旅博覧会実行委員会主催の「SOS団 in 西宮に集合よ!」(2012年10月から11月),西宮市立鳴尾図書館における「涼宮ハルヒと阪神間の文学」(2014年3月から4月),そしてファン有志によって結成されたNON管弦楽団による「第1回定期演奏会」(2014年7月5日)の開催へとつながっている。

そのため,2014年の「ハルヒサマーフェス」は規模を大幅に縮小させ,「涼宮ハルヒシリーズ」に関する本を持ち寄り,読書会を開催した。10名の参加者で,終始ゆったりとした時間だったということだ。

その後,2015年以降はnonki氏が仕事の関係で東京に転勤となったため関西新文化振興会の活動はストップしていたが,2017年に関西に帰ってくることができ,再び関西新文化振興会主催のイベントを復活させることを画策している。

4. ガルパン

2012年のガルパン放送前，アニメ制作側より大洗町を舞台にしたいことが大洗町商工会長で当時県議会議長だった田山東湖氏に伝えられた。田山氏は，その場で大洗まいわい市場の代表取締役・常盤良彦氏に電話をした。「いまから人がそっちに行く，お前アニメやれ，アニメ」。常盤氏を中心にガルパンのごく小さなプロジェクトチームが組まれた。気心が知れていて，失敗したら「ごめんね」と言えるプロジェクトチーム「コソコソ作戦本部」が誕生した。メンバーは常盤氏と肴屋旅館本店の7代目である大里明氏，また，当時大洗ホテルに勤めていた島根隆幸氏の3名が中心となって大洗をガルパンで盛り上げる作戦が開始されていく。これにはアニメがどういった作品になるのかを見定めるまで，なるべく地元商店街の人々を巻き込まないようにという常盤氏の配慮があった．しかし，作品の宣伝ポスターの掲示をする際，大洗町外にまで貼りに行く人手が足りなかった。そこで常盤氏は，経営するレストラン「クックファン」の常連客にその役割を依頼した。その協力者たちとともに常盤氏は「勝手にガルパン応援団」を結成した。初期の活動はお店などへのポスターの掲示だったが，その活動範囲はガルパンの認知度の上昇とともに拡大し，次第に人手が足らなくなっていった。知り合いに声をかけ，メンバーを増やし，現在はガルパン関連イベントの企画設営ほか，キャストのアテンドや警備，会場のセキュリティなども担当している。2016年3月に「勝手にガルパン応援団」から「イベントサポーターズKGO」に名称が変更された。

「イベントサポーターズKGO」は，主に大洗の中でのガルパン関連イベントを手伝うボランティア集団である。しかし，全くの未経験者を集めた集団ではなく，自分の会社や自治会などで，イベント運営を経験したことがある人を選定している。中にはコミックマーケットの混雑対応スタッフを経験した人もいた。「イベントサポーターズKGO」は何かしらの実務経験者の集まりということだ。

チーフの井堀嘉延氏が参加することになったきっかけは，お客として見に行った2012年の「あんこう祭」だった。そこで，友人が「勝手にガルパン応援団」メンバーとして参加しており，その友人からトークショーのステージ後方の横断幕が倒れないように押さえてほしいと頼まれた。これが「勝手にガルパン応援団」での初仕事となった。その次のイベントには当日スタッフとして参加し，「撮影禁止」と書かれた札を持つ仕事だった。やがて行事も増え，色々なところからイベントの依頼が届くようになると，常盤氏も多忙となり対応しきれなくなっていった。そんな時，井堀氏は普段は建設の仕事の経験を活かし，依頼書類を元に自分なりに工程表を作った。誰がどこにいて何時から何時まで働くのかなどを具体的に表に書き，出演者の流れや時間配分も分かるようにした。それが評価され，本格的に参加するようになり，イベント当日のスケジュール管理や工程表を任されるようになった。

「イベントサポーターズKGO」ではガルパン関連のイベントの中でも，著名なゲストや声優が関わる部分を担当している。具体的には，スケジュール管理やセキュリティなど，主催者と協力してアテンド業務を行う。加えて，イベント内容の企画や交渉も行っている。主催者がやりたいことを実現させるために，常盤氏とともに声優の事務所と企画を練って実現化させる。その決定内容に沿ってプランニングを行い，進行表，警備体制とアテンダントスケジュールを作る。マニュアルは50分の声優トークショーイベントで20～30ページになるという。ボランティアながら広告代理店も驚くクオリティだ。

2018年3月現在のメンバーは約13人。「面白いからそのまま続いていますね」，「無事にイベントが終わって，温泉施設で熱い風呂に入って，お疲れ様の打ち上げができるのが一番の楽しみ」という声も聞こえる。合言葉は「失敗も成功も共有しよう」だ。例えば，3人のチームが何かを成功させた場合，チームリーダーには「僕が頑張りました」ではなく「彼らが頑張りました」と言える人間を選んでいる。逆に失敗した時は全員で謝りに行く。

イベント参加者が多くなるにつれ，警備のランクは上げざるをえなくなるなど難しさも出てくる。それでいて，お客の満足度をあげるためにはどうすればいいかと考え，現場に何回も足を運び，必要ならプロにレクチャーを受け，シミュレーションを何回もする。大洗には大きなイベントが年に4回あ

り，3，4ヶ月前から動き始める。ほぼ1年中活動しているような状態が続いている。お客さんに楽しんでもらえるイベントを作り上げるというのがモチベーションとなっているということだ。

彼らは，最初から現在のスキルを保有していたわけではなく，徐々にステップアップしていった。ガルパンのファンであったが，自分の仕事にプロ意識を持つようになり，それが依頼する側からの信頼を得ることにつながっていく。

追加メンバーは既存メンバーが必ず一本釣りで見つけてくるため，考え方の統制が取れているという。

V. 各ケースの分析

1.「らき☆すた」と鷲宮地区のケース分析

「らき☆すた」の舞台となった鷲宮地区では，商工会が中心となって，うまく版権元の角川書店と連携し，アニメ聖地巡礼者にとって魅力あるまちに変化した。商工会は当初，対応策がわからなかったため，聖地巡礼者に直接聞き，それをきっかけとしてイベント開催時にアニメオタクが手伝うようになった。そのようにして，「らき☆すた」でまちが盛り上がっていた時，まちの伝統のお祭りに参加したいというアニメオタクの声から「らき☆すた神輿」が作られる。このお神輿を1年に1度のお祭りで担ぐため，全国からアニメオタクが鷲宮に集まる。オタク同士，また，地元の人とアニメオタクの相互作用が生まれ，お互いに影響され合うようになる。非公式組織が誕生し，時間の経過とともにそれに関与する個人は変化していく。いつしか「らき☆すた神輿」をずっと続けたいと思うオタクが現れ，非公式組織は共通目的を持った公式組織「らき☆すた神輿準備会」となっていく。「らき☆すた神輿準備会」代表の大木氏はアニメオタクが“帰郷”してくる場所を守り続けたいと語っている。鷲宮はアニメオタクにとって，個性が発揮できる場となっている。地元の人たちに受け入れられながら，また，相互に作用し合いながら，大木氏は使命感を持ち組織運営を続けている。「らき☆すた神輿準備会」に参加している人たちも強い協働意欲があり，見返りを求めず楽しみながら自分の時間や努力を捧げている。

2.「けいおん！」と豊郷町のケース分析

豊郷町の商工会青年部の部長（当時）だった宮川氏は後輩と会話の中で旧豊郷小学校がアニメ舞台になっていることを知った。工事中だった校舎に聖地巡礼者が訪れ始めたが，これが「らき☆すた」の鷲宮のようになるのか疑心暗鬼だった。旧豊郷小学校に訪れてくる巡礼者に工事が明けた初日に宮川氏を中心とした有志でうどんを振る舞った。それが盛況だったことから，役場，観光協会，商工会で協議し「けいおんでまちおこし実行委員会」が作られた。後輩との会話から状況を知った宮川氏だったが，うどんを振る舞った時のアニメオタクとの相互作用により影響され変化が生じた。この点から，非公式組織（宮川氏と後輩）より公式組織である「けいおんでまちおこし実行委員会」が作られたことがわかる。宮川氏は実行委員会の委員長となり，訪問してくる巡礼者にこの場所で何をすればよいか直接聞いた。そして「けいおん!カフェ」を開き，アニメオタクから多くの楽器などの寄贈があり，場が整っていく。また，そこに集うスタッフが見返りを求めずに意欲的に働いてくれていることを見てリーダーシップスタイルを変えた。巡礼者各々を調整すれば各々で楽しんでくれるため，調整役に徹している。地域の人にも受け入れられたため，「けいおんでまちおこし実行委員会」としてがむしゃらに動かなくてもよくなった。巡礼者との相互作用により共通目的も変化し，当初より緩やかになっている。

3.「涼宮ハルヒ」シリーズと西宮市のケース分析

アニメ「涼宮ハルヒ」シリーズの聖地の一つに珈琲屋ドリームがある。そこではアニメオタクが涼宮ハルヒを話題に交流し，物語上重要な七夕祭を実際に行ったりする。ドリームに何度も来ていたnonki氏は常連客と交流を深めるが，涼宮ハルヒの聖地西宮でイベント開催など大きな動きがないことを憂慮していた。そんな時に神戸夙川学院大学の原一樹准教授（当時）と出会い，「自分はこういうイベントをしたい」と話した。その実現に向けて連携することとなり，

nonki氏は仲間に呼びかけ，関西新文化振興会を立ち上げた。共通目的のなかった非公式組織の2人の会話から，共通目的のある公式組織が立ち上がった。2012年～2014年に「ハルヒサマーフェス」が開催され，それぞれの準備や運営で相互作用が行われたと考えられるが，参加スタッフ者数，来場者数ともに年々減少した。また，リーダーのnonki氏が，他団体が涼宮ハルヒ関連のイベントを開催したことに満足感を持ち，役目を終えたという認識に達してしまった。nonki氏の転勤もあり，現在活動休止中であるが，過去の反省点を踏まえ，昔の仲間に呼びかけ，再興を計画している。

nonki氏の転勤で組織の活動がストップしたように，後に続く人が出てこない。また，他団体が涼宮ハルヒ関連のイベントを実施しても単発で終わり，2回目，3回目と続いていかない。これは原作最新刊が長らく出ていないためなのか，西宮という都市的土地柄のためなのか，現在のところ不明である。この点は今後の検討事項とし，別稿で考察したい。

4.「ガルパン」と大洗町のケース分析

「イベントサポーターズKGO」の前身である「勝手にガルパン応援団」は常盤氏が経営するレストランの常連客の集まりだった。レストランで常盤氏との会話から，当初はポスター貼りなど軽い仕事をお願いされた。非公式組織である常盤氏と常連客との相互作用から，まずはお手伝いという緩やかな共通目的のある公式組織「勝手にガルパン応援団」が結成された。イベント開催時の手伝いも任され，ある時井堀氏は自分の仕事でやっていることを活かし，イベント開催に向けての工程表を作成した。これをきっかけとして，お手伝いという枠を超えて，イベント開催時の企業との交渉など本格的な仕事を任されるようになった。リーダーも誕生し，次第に共通目的も浸透し，統率の取れた組織となっていく。新たなメンバーの採用も，ある種企業のように選抜されている。当初は緩やかな組織体制だったが，次第に変化し，現在ではボランティアではあるが，プロフェッショナリズムを持つ組織となっている。組織内のメンバーも当初は緩やかな協働意欲のもと動いていたが，次第に大きな仕事を任され，個性を思う存分発揮できるその仕事が面白くなっていったのであろう。見返りを求めないが，協働意欲の高いメンバーが集まる組織となった。

VI. 本研究の理論的貢献と実務的貢献

1. 理論的貢献

本論文の4ケースでは，全てのケースで自然発生的に非公式組織が形成されていることを確認できた。「らき☆すた」は祭りの参加者，「けいおん!」は宮川氏と後輩との会話から，また，「涼宮ハルヒ」は珈琲屋ドリームのお客同士，「ガルパン」は常盤氏とレストランの常連客との関係性から相互作用が起き，非公式組織が形成された。そこから使命感を持ったリーダーが出現し，共通目的を持った公式組織に転換している。リーダーは，Barnard（1938/1956）の指摘するその機能としての必要性からだけではなく，自ら名乗り出て各組織の運営に当たっている。

Barnard（1938/1956）の組織の発生方法に当てはめれば，「らき☆すた」，「涼宮ハルヒ」，「ガルパン」の聖地巡礼をきっかけとして出来た組織は，個人の組織努力から生じた直接的な結果であり，「けいおん!」の場合は現存する母体組織（役場・商工会青年部・観光協会）から育成された幼い組織から生じている。組織の共通目的や組織体制も変化しており。下記の表1は4ケース中の各組織における共通目的及び組織体制の変化を主観で表したものである。当初は「まちおこし」や「イベントを実施して火を点ける」などのしっかりとした共通目的で運営されていた組織は時間を経過するに連れて，緩やかな共通目的と組織体制で運営されていたりと変化が起きている。また，「ガルパン」のケースのようにその逆パターンも見られ，その良し悪しの判断はできない。

このように，本論文では非公式組織から公式組織が発生するプロセス，そしてその変化を明らかにした。また，組織内の共通目的や組織体制も変化することが確認でき，ア

表—1 各組織の共通目的及び組織体制の変化（筆者作成）

作品名（カッコ内は聖地）	共通目的	組織体制
らき☆すた （埼玉県鷲宮地区）	しっかりとした共通目的のまま変化なし	しっかりとした組織体制のまま変化なし
けいおん！ （滋賀県豊郷町）	しっかりとした共通目的→ 緩やかな共通目的	しっかりとした組織体制→ 緩やかな組織体制
涼宮ハルヒシリーズ （兵庫県西宮市）	しっかりとした共通目的→ 緩やかな共通目的	緩やかな組織体制だったが目的達成のため活動休止状態
ガルパン （茨城県大洗町）	緩やかな共通目的→ しっかりとした共通目的	緩やかな組織体制→ しっかりとした組織体制

ニメ聖地に関する研究に貢献できたと考えている。

2. 実務的貢献

ある地域が注目され，そこへ多くの人が訪れ，それに対応するための組織が作られる。コンテンツの流行り廃りもあり，その組織が何年も続けて存在していることは稀である。今回取り上げた4つのケースでは，一部活動休止中のものもあるが，組織が何年も続いている。最初は非公式組織が生まれたが，どのケースでも共通目的を持った公式組織に変化した。その組織と，それが作り出す場があり，組織と場が継続することで以下の人々が生まれることが明らかとなった。

・聖地へ移住してくる人々
・聖地に集うメンバーに会いにくることが目的の人々
・そのまち自体を好きになってくれる人々
・リピートして訪問し，まちの魅力など新たな発見を地元の人にフィードバックする人

まち側にも変化が起き，湯川（2017）にあるように訪問者と地元住民との間に価値共創が起き，相乗効果が発揮されている。そこにつながる組織の形成プロセスやその後の変化を明らかにしたことが，本論文の実務的な貢献として挙げられる。

VII.今後の研究の方向性

組織の内部では，様々な動きがある。本論文では，リーダーシップ，フォロワーシップ，組織市民行動，組織内に出来た非公式組織の動き等が明らかにされていない。どのようなメカニズムで動いているのか，時間の経過とともにどのように変化していくのかを究明する必要がある。アニメ聖地に出来た組織に集まる人々は，見返りを求めずに活動を行う。これまでの研究とは異なったものが発見される可能性がある。

フォロワーシップに関する研究は，それ自体少なく，日本版フォロワーシップの特徴として，これまでの研究で挙げられている積極的行動，批判的行動，の他に，配慮的行動，指示を促す行動が指摘されている（西之坊，2015）。これもアニメ聖地の組織で究明を行うと違ったものが発見されるかもしれない。また，組織市民行動は，組織内では地味で些細なものであるため（Organ，2007），行為者が意識するのも難しく，外部者が発見するのも困難である。しかし，組織市民行動が組織に与える影響は大きいため，それを究明する必要がある。

References

Barnard,C.I.（1938）*The Functions Of The Executive*. Cambridge,Massachusetts:Harvard University Press.（田杉競・矢野宏・降旗武彦・飯野春樹（訳）（1956）.『経営者の役割』ダイヤモンド社）

Organ,D.W.,Podsakoff,P.M.,& MacKenzie,S.B.（2006）*Organizational Citizenship Behavior*:London and New Deli by Sage Publications,Inc.（上田泰（訳）（2007）.『組織市民行動』白桃書房）

大洗町商工会　那須誠氏へのヒアリング　2017年7月24日

関西新文化振興会　nonki氏へのヒアリング　2017年5月10日

関西新文化振興会（2012）「ハルヒサマーフェス2012実施報告」, 1-20

関西新文化振興会（2013）「関西新文化シンポジウム・ハルヒサマーフェス2013実施報告」, 1-14

関西新文化振興会（2014）「2014年活動報告」, 1-16

けいおんでまちおこし実行委員会　宮川博史氏へのヒアリング　2018年7月15日

谷村要（2011）.「コミュニティ」としての『アニメ聖地』豊郷町の事例から」『大手前大学論集』11巻, 139-150.

谷村要（2012）.「アニメ聖地巡礼者の研究（1）2つの欲望のベクトルに着目して」『大手前大学論集』12巻, 187-199.

西之坊穂（2015）.「日本の組織におけるフォロワーシップ:フォロワーシップの内容と成果の検討」『大阪府立大学博士学位論文』, 1-160

湯川寛学・佐藤善信（2017）.「アニメオタクの特徴と（消費）行動の分析－『けいおん!』の聖地巡礼行動を中心に」『関西学院大学ビジネス&アカウンティングレビュー』第19号, 77-95

湯川寛学（2017）.「アニメオタクと“聖地”との価値共創メカニズムの解明:『涼宮ハルヒ』『らき☆すた』『けいおん!』『ガールズ&パンツァー』の地域おこし事例分析」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディング』Vol. 6, 413-422

Unknown（2018）「13万人参加のイベントを支えるボランティア集団」『月刊ぷらざ茨城版年』3月1日号, 20-21

【WEBページ（アドレスは順不同）】

（らき☆すた）

らき☆すた神輿準備会 概要
http://wasimiya.info/organization/outline/（2018/08/12に確認）

Unknown（2017）.「涙で「神輿」継続, 街づくりが「続編」に影響　“アニメ聖地”を勝ち取った鷲宮・横須賀」『AbemaTV原宿アベニュー』
https://abematimes.com/posts/3003950（2018/08/12に確認）

河嶌太郎（2017）.「第10回らき☆すた神輿 聖地鷲宮に世界からファン集結」『Yahooニュース』
https://news.yahoo.co.jp/byline/kawashimataro/20171002-00076457/（2018/08/12に確認）

浅見裕（2017）.「地元の人たちとの絆が生んだ, 自分たちの“居場所”を守り続けたい」『さいたまつり』
https://www.saitamatsuri.jp/matsuri/hajisai/interview/（2018/08/12に確認）

Hiroto Tai（2018）.「アニメと聖地巡礼――深夜アニメはまちを救う?:＜鷲宮町＞らき☆すた」『九州大学 Cute.Guides』
https://guides.lib.kyushu-u.ac.jp/c.php?g=774972&p=5558616（2018/08/12に確認）

（涼宮ハルヒ）

関西新文化振興会HP
http://knpa.info（2018/08/05に確認）

（ガルパン）

Unknown（2018）「こちらガルパン出張所　大洗町回覧板　大洗町めぐり　第2回井堀嘉延さん」バンダイナムコアーツページ
https://v-storage.bandaivisual.co.jp/talk/interview/84887/（2018/08/05に確認）

ランチョンセッション

ランチョンセッション1

戦略思考の魅力度ブランディング
～一億総ジャーナリスト時代に求められる企業の魅力とは～

要旨

近年，生活者は「企業活動そのもの」をさまざまな角度から評価し，その評価を実際の商品・サービスへの消費行動や投資行動にも反映させることが大きな潮流として伺えます。これからの企業ブランディングは，レピュテーションマネジメントに立脚し，どのような企業の行動が社会的存在意義を高め，生活者に魅力的な存在として支持されるかを知ることが重要になってきます。

電通パブリックリレーションズの「企業広報戦略研究所」では，企業価値を高める「魅力」に注目した「企業魅力度調査」を毎年行っており，調査結果を基にした魅力度モデルを提唱しており，今回のセッションでは最新の調査結果と豊富な事例をベースに，企業ブランディングのあり方について考察します。

※マーケティングカンファレンス2017でベストペーパー賞受賞した研究活動の最新版となります。

コーディネーター

阪井 完二（企業広報戦略研究所 副所長）

報告者

北見 幸一（東京都市大学 都市生活学部 准教授）
橋本 良輔（企業広報戦略研究所 上席研究員）
根本 陽平（企業広報戦略研究所 主任研究員）

共催

株式会社電通パブリックリレーションズ 企業広報戦略研究所

ランチョンセッション2

マーケティング・シフト
～生活者30年データから読む市場の未来～

要旨

間もなく終わりを告げようとしている平成は，グローバル化とデジタル化の進展を軸に，マーケティングの前提が激変した時代でした。当然のことながら，この30年間で生活者の意識や価値観も大きく変わったはずです。

本セッションでは，博報堂生活総合研究所が約30年にわたって行ってきた 『シルバー30年変化1986 ～ 2016』，『子ども20年変化1997 ～ 2017』，『家族30年変化1988 ～ 2018』 という大規模時系列調査の結果をもとに，平成という時代を振り返りながら，これからの日本におけるマーケティングのヒントを探ります。

コーディネーター

石寺 修三（株式会社博報堂 生活総合研究所 所長）

報告者

内濱 大輔（株式会社博報堂 生活総合研究所 上席研究員）

共催

株式会社 博報堂

ランチョンセッション3

Google Cloud Platformで実現するデータ・ドリブンマーケティング

要旨

Google では検索，Gmail，YouTube など 10 億人以上のユーザーがいるさまざまな製品に機械学習を活用していますが，誰でもこれらの優れた機械学習モデルを気軽にご利用いただける Google Cloud ML API を中心とした様々なサービスもご提供しています。Google のパワフルな機械学習モデルとデジタルエコシステムの連携など，次世代のマーケティングオートメーションを促進する方法についてご提案します。

コーディネーター

佐々木 茜（グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 プロダクト マーケティング マネージャー）

報告者

葛木 美紀（グーグル・クラウド・ジャパン合同会社 カスタマーエンジニア）

佐藤 聖規（グーグル・クラウド・ジャパン 技術部長）

共催

グーグル・クラウド・ジャパン合同会社

ポスターセッション

1. 日本におけるコーズリレーテッドマーケティングの受容度

秋山 和子（立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科）・深見 嘉明（立教大学大学 院特任准教授）

報告要旨

コーズリレーテッドマーケティング（以降CRMと記載）は，製品の販売をチャリティやコーズの支援と関連づけるマーケティング手法であり，消費者が購買を通じて社会課題の解決に関与できる一つの仕組みである。この手法はアメリカで始まってからこの30年ほどの間に，さまざまな国で取り入れられようになってきている。

また，日本では，2011年東日本大震災以降の被災地に向けた寄付と紐づけて，被災地への応援消費，寄付付き商品として発売されたことを受け，CRMは，社会貢献の新しい形として関心を集めている。このような商品について，今後の展開の可能性に期待が寄せられる一方で，他の商品同様，購買意図と購買行動の乖離も認められている。また，CRM商品の認知が浸透していない点も指摘されている。これは，商品の売り上げが社会貢献にあてられることが認知されておらず，購買誘因になっていないことや消費者に支援対象の課題が認知されていないと言い換えることができる。

そこで，本研究では日本におけるCRMの受容度合いに注目し，消費者のライフスタイル（価値観）からその原因を考察することを試みる。

2. 社会階層に基づく中国人の対日消費行動・消費価値観の分析

劉 亜菲（KDDI総合研究所 アソシエイト）・矢崎 智基（KDDI総合研究所 グループリーダー）

報告要旨

本研究の目的は社会階層の視点から，中国人の対日消費（訪日旅行や越境ECを通じた日本の商品・サービスに対する消費）行動の特徴，消費価値観，消費に伴う情報受発信の実態と影響を解明することである。

本研究のオリジナリティは二つある。(1)四つの社会階層（富裕層，上位 / 中位 / 下位中間層）に中国人の対日消費者を細分化し，階層間の比較を通じてその消費行動と消費価値観の実態を深堀する。(2)対日消費の影響要因に情報源の他に消費者の情報発信行動も取り上げる。研究方法として北京，上海，深圳で2400人に対するWebアンケート調査を行った。

主な調査結果は次の通りである。(1)消費行動・価値観に関して，各階層とも旺盛な消費意欲を示すが費用対効果も重視する。富裕層は先端的・自己顕示的な消費を行う。上位中間層は外資ブランドを最も好み，中位中間層は商品を長く使う。(2)訪日旅行では，各階層とも体験型消費が買物を上回り，現代文化より歴史や伝統文化の体験を求める。富裕層は旅行で日本社会・文化・人を深く探ろうとする。(3)情報発信に関して，各階層とも体験共有型の情報発信を行い，富裕層は自己顕示的な情報発信が多い。これらの情報発信行動が消費を促している。

3. 決済手段が消費者の意思決定に及ぼす影響とそのメカニズムに関する先行レビューと今後の研究計画に向けた考察

池田 亜以（早稲田大学大学院 経営管理研究科）

報告要旨

決済手段が現金，クレジットカードなどと多様化する現代において，各決済手段の特性の違いによって，消費者のWTPや商品選好などに及ぼす影響について，これまで数々の研究がなされ，トップジャーナルでも取り上げられてきている。

近年では世界のインターネットやスマートフォンの普及を背景に，非金融機関が決済手段を提供するなど，その多様化が進んでいる。

一方，日本ではキャッシュレス化は経済成長の重要課題とされていながらも，その比率は2017年時点で約20%と先進国の中では低い水準であり，いまだ現金主義が根強い。

本研究では基礎的考察として，決済手段が消費者の意思決定に及ぼす影響についての先行研究をレビューした後，日本の消費者の購買データなどの二次データを基に，その影響が変わりうる特定の条件や要素（日常，非日常などの消費シーンや，消費者の感情状態など）を抽出する。

影響の違いや，違いが生じる心理的メカニズムの具体的な検証を今後の研究計画にて取り組む。

決済手段ごとの心理的影響を検証することで，キャッシュレス化推進に向けて，決済サービスを提供する事業会社や小売店がどうあるべきかの示唆を導き出したい。

4. 日本におけるInstagramユーザーの行動分析 ― 使用動機と新たな自己表現との関連性の考察 ―

榎本 暉子（法政大学 経営学部 西川英彦研究室）・松島 愛実（同上）・加藤 美里（同上）・木村 光希（同上）

報告要旨

本報告の目的は，Instagramの投稿における使用動機を把握し，ユーザーの行動との関係性を明らかにすることである。

近年Instagramは多くの利用者が存在する。先行研究では，人々がInstagramを使用する動機は4つあるとし，それぞれが人々の行動「使用時間」「編集時間」「ハッシュタグ数」と正負の関係があるのかを明らかにした（Pavica Sheldon 2016）ものの，新サービス「ストーリー」を含む他の新たな行動との関係性を示した研究はない。

今回は，本サービスを利用している日本の大学生を対象に調査・分析を行うことに加え，調査により追加された行動結果の項目を分析し，4つの動機との関係性を明確にする。

研究方法は，半構造化インタビュー，アンケート調査，統計ソフトRを用いた重回帰分析である。

本報告の理論的貢献は，先行研究で明らかにされたInstagramの使用動機をもとに，ユーザーの行動との関係性を明らかにすることである。実践的貢献は，4つの使用動機とユーザーの行動との関係性それぞれが，Instagamを通じた企業の効果的なマーケティングアプローチの可能性を示唆した点である。

5. フレッシャーズ世代特有のインサイトと，購買行動を刺激する3つのツボ

林 ななせ（株式会社ファースト ソリューション企画部）・松下 愛（同上）・松瀬 彩夏（同上）・小川 洋子（同上）・岡田 拓海（同上）・小笠原 裕真（同上）・眞保 優也（株式会社ファースト マーケティング協力部）・桜井 完美（同上）・高橋 大佑（株式会社ファースト ソリューション企画部 課長代理）

報告要旨

フレッシャーズ世代（大学3年～社会人2年目）特有のインサイトと，購買行動モデルを考察することを本報告の目的とする。

フレッシャーズ期は，就職活動・就職を機に，生活環境（生活エリア，生活リズム，人間関係等）や価値観に変化が起こる可能性が高い。その変化に伴い，フレッシャーズ世代には，新たなニーズ・需要が発生する。彼らのインサイト，購買行動モデルを明らかにすることで，今後のプロモーション活動の一助となると考えた。

そこで，株式会社ファースト新卒1～2年目の社員が主体となり，同年代で流行っている事象を集め，その事象の背景にある心理的共通点を見つける作業を行った。そこからフレッシャーズ世代の行動の背景にある『ありのままの自分に満足できない（=自己肯定感の欠如）』というインサイトを導き出した。

また，若者の購買行動において，SNSの影響の強さが叫ばれているが，「認知」→「検討段階」→「事後」，それぞれのフェーズでSNSが異なる役割を果たすことを見つけ出した。それらを，購買行動を刺激する3つのツボ「①ときめき」「②わくわくの蓄積」「③余韻の反芻」として紹介する。

6. レトロ製品における不便価値の検討

古谷 奈菜（株式会社小田急エージェンシー データアナリスト）・田村 高志（株式会社小田急エージェンシー プランニング部長）・増田 光一郎（株式会社小田急エージェンシー プランナー）・田中 咲（同上）・水師 裕（株式会社クロス・マーケティング / 筑波大学大学院）

報告要旨

デジタル化や効率性が求められる近年の社会風潮にも関わらず，アナログレコードやフィルムカメラなど，最新の製品よりも機能面や効率面で劣ったレトロ製品が選好される場合がある。それではなぜ，消費者はあえてレトロ製品を選好するのだろうか。消費者行動研究では，その理由のひとつとして主にノスタルジアを指摘しているが，本研究では，これ以外の観点として，製品特定的な知覚符号化における価値形成の側面からこの問題を検討する。一般に消費者は，製品の特性や属性レベルでの知覚符号化を経て対象製品への選好を形成する。本研究では，レトロ製品の知覚符号化において，機能的属性の評価がネガティブだからこそ，感情的もしくは象徴的属性の評価がポジティブに価値形成された結果として，レトロ製品へのポジティブな選好が形成されると仮定する。さらにこの見地に立ち，「機能的価値がネガティブであるために，感情的・象徴的価値がポジティブとなる製品の価値」を「不便価値」と一般化して定義し，この意味構造を検討する。これにより，レトロ製品の

消費者行動に関する新たな理解とマーケティング施策への示唆を提供したい。

7. サイレントラブをつかまえろ ～新たな「真の顧客理解」～

増田 光一郎（株式会社小田急エージェンシー プランナー）・田村 高志（株式会社小田急エージェンシー プランニング部長）・田中 咲（株式会社小田急エージェンシー プランナー）・古谷 奈菜（株式会社小田急エージェンシー データアナリスト）

報告要旨

昨今多くの企業において顧客視点でのマーケティングが更に重視されている。一例としてSNS投稿を「真の顧客の声」として傾聴しマーケティング活動における意思決定を行うソーシャルリスニングがある。この手法は「ブランドへの好意は他者への語りなどの共有行動として顕在化されている」という前提に立脚しているが，それは本当に「真の顧客の声」といえるだろうか?特にSNSにおける共有の意思決定においては「インスタ映え」に象徴される「自分が周りからどう見られるか（自己演出・承認欲求）」という意識が影響しており，ブランドへの好意が行動要因であるとは限らない。そこで本研究では，好意が顕在化された要因を起点とする顧客理解の限界を明らかにするため「好意と共有行動」の関係を洞察した。その結果「好きだけど，その事実を人に言わない・共有しない」という意識があり，その好意の対象が自我を満たす「深い愛」の場合に人は沈黙するという特徴を発見し，これを「サイレントラブ」と名付けた。またこの沈黙の要因を洞察することでサイレントラブとの関係構築の要件を合わせて導出している。これによりマーケティングにおける「真の顧客理解」の示唆を提供したい。

8. パッケージへの画像掲載の有無と心理的距離が製品評価に及ぼす効果

白崎 龍弥（法政大学 経営学部）・園田 純平（同上）・布施 夏実（同上）・山下 遥（同上）

報告要旨

先行研究では，パッケージへの画像掲載が好ましい消費者反応を得られることが示されてきた（外川ら 2013）。心理的距離のうち，社会的距離と時間的距離に注目し，画像掲載の有無と製品評価についての関係を明らかにしている。

本研究は，異なる心理的距離の条件下ではどのような影響が出るのかを明らかにするものである。先行研究と同じく，解釈レベル理論（Trope and Liberman 2003）を援用する。人が対象との心理的距離を遠く感じた場合，解釈レベルが高次となり，抽象的，本質的に対象を捉える。一方，対象との心理的距離を近く感じた場合，解釈レベルが低次となり，具体的，副次的に対象を捉えるというものである。

心理的距離が製品評価にどう影響するのかについてを明らかにするために，消費者が自分自身で製品消費をする場合と他者へギフトとして贈る場合を比較する。パッケージへの画像掲載の有無と心理的距離という条件をかけ合わせ，実験を行う。異なる心理的距離での製品評価の違いを定性・定量的に実証する。

9. 50代女性のホンネを解明「55ラボ」

小川 富美枝（株式会社 ファースト 企画部 課長）・山下 裕子（株式会社 ファースト 企画部）・早川 三花（株式会社 ファースト 企画部）・水本 歩（株式会社 ファースト 企画部 次長）・田原 朋子（株式会社 ファースト 企画部 部長代理）・高野 雅弘（株式会社 ファースト 企画部 部長代理）

報告要旨

2020年女性の半分が50代以上になる現象に着目。2つの仮説をたて，今の50歳女性の本音を調査した。

仮説①昔の50代と今の50代は違う。仮説②50代は“人生の転機”である。

13名の定性調査，1820名の定量調査を行った結果，50代女性に対して，定説で言われている「子育てが終わって時間とお金が自由になる人」は，25%以下しかいず，50代女性を一括りに特定できないことがわかった。

さらに調査結果から，今までのライフコース（人生の道筋）をもとに7つのコースに分類。「現状の生活満足度」「将来の希望と不安」「時間や経済的なゆとり」などが，それぞれのライフコースで違い，価値観や重視点も全く異なっていることを解明。

特に消費に欲張りな最後の世代ともいわれているHanako世代でもある，55歳女性にスポットをあて，7つのライフコース別にそれぞれの特性と違いを発表します。また，あわせて50代を“人生の転機”ととらえている55歳女性の未来を応援するプロジェクト，「55ラボ」の取組について報告させていただきます。

10. 香り商品と越境表現 ― 消費者関与を誘う言語表現に関する考察 ―

小沼 梨沙（LotusTable 代表）・市村 真納（Office Saijiki 代表）

報告要旨

「目に見えない価値，“香り”を商う―」フレグランスや精油等，香り（嗅覚刺激の質）をコア・ベネフィットとする商品の開発・販売において，消費者に価値を示しコミュニケーションを活発化する方法は，様々に模索されてきた。パッケージデザイン等の視覚的表現の工夫の他，ネーミングやキャッチコピー等の言語表現の工夫も，その一環である。

本研究では，香り商品販売において，例えば「デリケートな香り」「禁じられた香り」など，「越境表現（嗅覚刺激の質とは，一見かけ離れた言語表現）」が，消費者関与を進め，購買意欲を高めているという仮説にもとづき，調査を行った。一般に，嗅覚刺激の質を表現する語彙は少なく，五感の他の感覚に頼る（「甘い香り」），あるいは実在の物にたとえる（「レモンのような香り」）例が多くみられる。「越境表現」は，そうした枠組みに捉われず，積極的に消費者の想像力に訴える大胆な言語表現を行うことで関与を促しているといえる。

11. ブロック宇宙論から考察する消費者インサイト

鈴木 秀顕（東京国際ビジネスカレッジ 講師）

報告要旨

生産と消費による市場循環を促す要素複雑性は増大している。その複雑性が増大した市場関係の中，消費者の潜在的需要の探索の必要性も増大している。そのような環境の中，潜在的需要と消費意識が結び付き行動を喚起するにはどのような要素が存在するのかを考察する。そもそも消費者の潜在的需要というのは存在するのか。近年の時空間理論にブロック宇宙論がある。このブロック宇宙論では，現在・過去・未来が同じ時空に同時に存在するということが前提となっている。この考えに基づくと消費者は無意識の上で決められた未来へと行動していくため消費者の中に潜在需要は存在するという仮定が考察される。ここでの潜在需要は時間的概念とは切り離されて考えられるため，過去の行動データからは潜在需要は導き出されないことが考えられる。それは，今まで検討されてきた主なマーケティング手法である過去の行動データを基として需要を類推するモデルでは，潜在需要が現れる可能性は低くなるという仮説も考えられることとなる。では，ブロック宇宙論を基盤に消費者の潜在需要を考察するとどのような要素が消費行動に影響を与えると考えられるか。ヒット理論を起点に考察する。

12. 市場は誰にどう聞くべきか ―市場予測のための設問設計と対象者選定―

芳賀 麻誉美（大阪経済大学 経営学部 准教授）

報告要旨

日本マーケティングリサーチ協会による経営業務実態調査（2016）によると，80%を超える調査受注機関が，既存商品の評価や新商品開発に関連する調査を実施していると回答している。製品･サービスの開発を行うために「購買（購入）意向」を調査することは多く，実務での意思決定場面において参考にされる。消費者行動研究では，「購買行動」の代用変数として古くから「購買意向」が用いられ，重用されてきた。しかし，購買行動の結果である実際のPOS売上を「購買意向」がどの程度反映しているか検証することは稀で，購買意向とPOS売上の相関を検討しつつ，POS売上予測により適した設問設計のあり方を検討することは，実学的にも学術的にも意義があると考えられる。

設問設計に関わる「予測方法」に対する研究としては，シチズン・フォーキャスティング（Lewis-Beck & Skalaban, 1989）と言われる手法があり，本研究では，その先行研究に基づいて「POS売上」予測に適した設問設計について検討した。また，対象者の関与度と予測に用いた手がかりについて予測精度との関連を分析することにより予測に適した対象者選定法についても知見を得たので，これを報告する。

13. JMRAにおける持続可能なインターネット調査に向けた取り組み ― 回答品質向上のための「調査分割法」の検証 ―

岸田 典子（JMRAインターネット調査品質委員会）・村上 智章（同上）・加藤 宏（同上）

報告要旨

わが国のネットリサーチは2000年台から急成長を遂げてきたが，基本的には紙の調査票をPCのWEB画面に転用したもの

である。しかしながら，近年のネットリサーチは若年層を中心にスマートフォンでの回答が急増している。スマートフォンでは，PCを前提として設計された調査票の選択肢が十分に視認されないばかりか，大量の途中離脱を生み出している。ネットリサーチがPCからスマートフォンへの移行の時代を迎え，調査の考え方を抜本的に見直す必要がある。

日本マーケティング・リサーチ協会（JMRA）ではこうした事態に強い危機感を抱き，持続可能なネットリサーチを目指した「インターネット調査品質ガイドライン」を策定した。これは回答者の負荷を減らしたコンパクトな調査票の設計を推奨する内容になっている。しかし，依然として調査依頼側には多くの質問を聞きたいニーズがあるのも事実である。このミスマッチを解決するための方策として，多くの質問で構成される調査票を複数に分割して，一人あたりの回答負荷を軽減する「調査分割法」がある。JMRAではこの調査分割法の効果を確認するための検証調査を行ったので，その結果についても報告したい。

14. 経営現象の因果関係を探る新たな方法論：fsQCA ― fsQCA（質的比較分析）を用いたスーパーの顧客満足の規定要因の研究 ―

横山 斉理（法政大学 経営学部 教授）

報告要旨

本研究では，近年トップジャーナルでも採用されることが増えてきた質的比較分析（fsQCA：fuzzy set Qualitative Comparative Analysis）を用いて食品スーパーの顧客満足の規定要因を分析することで，この分析方法の有用性を議論する。分析の結果，顧客満足に影響を与える要因が明らかになったが，それは従来の統計的因果分析とは異なる結果であった。

この研究の背景には，経営現象の定量分析において，明らかにしたい課題と方法が合致していない研究が散見される，という問題意識がある。

たとえば，マーケティング・ミックスとその成果の関係を考えてみよう。従来の統計的因果分析では，4P（製品，価格，流通，プロモーション）はそれぞれ独立して結果に影響を与えると仮定しているが（$Y=a+\beta 1X1+\beta 2X2+\beta 3X3+\beta 4X4+e$），実際には，4Pの組み合わせ方それ自体が結果に影響している。このように，独立した要因（独立変数）を加算することで結果（従属変数）が得られるという想定自体が成り立たない場合には，fsQCAは有用である。それ以外にもQCAが有用な場合をポスター内で紹介する。

15. 生体情報を活用したマーケティングコミュニケーションにおけるクリエイティブ評価手法について ― 脳波による“共感度”を用いた動画評価を中心として ―

村上 智章（株式会社マクロミル マクロミル総合研究所）・綿貫 真也（株式会社マクロミル R&D本部）

報告要旨

近年，マーケティングのデジタル化が進み，オンラインにおける動画プロモーションの重要性が増す中，その心理的な効果を明確化することが難しいクリエイティブの分野においても，より科学的に費用対効果を明らかにするために，ニューロなどの生体情報を活用する研究が進んでおります。そのような環境下，マクロミル社はニューロマーケティングのパイオニアであるセンタン社と提携し，脳波を含む生体情報を活用したマーケティング・リサーチ事業への本格的な取り組みをおこなって参りました。

今回は取得する生体情報に関する基本的な分析アプローチだけでなく，脳波による動画分析，脳波データと購買データの関連性をはじめ，現在，開発中である非接触による生体情報取得技術についてもご報告いたします。特に，脳波による動画評価分析は，センタン社の独自指標である「共感度指標」による分析結果を中心にご報告させていただきます。「共感度指標」とは，同じ刺激に対する複数人の脳波データの相関を分析し，脳波同期性に注目して開発された独自指標です。共感度が高まったポイントと低いポイントを抽出し，CMや動画，商品コンセプトなどの改善に活用することができます。

16. 脳波試行間同期現象を応用した大集団に対する動画広告の好感度予測手法の開発

星 朱香（キリン株式会社 基盤技術研究所）・齋藤 史洋（理化学研究所 脳神経科学研究センター）・平山 祐哉（同上）・石黒 達治（キリン株式会社 基盤技術研究所）・末谷 大道（大分大学 理工学部）・北城 圭一（理化学研究所 脳神経科学研究センター）

報告要旨

商品やサービスの魅力を伝えるため，テレビやwebなどの媒体を通じて，多くの動画広告が放送されている。その中には，何度見ても視聴者の興味を惹きつけ，高い好感度を獲得する広告がある一方で，全く認知されない広告もある。これら動画広告の評価の違いは，繰り返し視聴した際の視聴者の脳活動の差に起因する可能性がある。本仮説の妥当性を検証するため，繰り返し同じ刺激を呈示すると脳波が一致する試行間同期現象に着目し，動画広告を繰り返し視聴した際の脳波データから，動画広告の好感度を予測する手法を検討した。

その結果，人気の高い動画広告を視聴すると，繰り返しの試行間の脳波が強く同期すること，その時の脳活動の時空間パターンを指標とすることで，数千人を対象とした大集団の好感度スコアの回帰が可能となることを明らかとした。この新規手法を用いることで，放送前に動画広告の効果（好感度）を予測し，編集によって広告内容を最適化することが原理的には可能となり，広告ROIの向上に繋がることが示唆された。

17.日本のがん治療市場における放射線治療普及阻害要因分析と，普及施策の検討

池澤 勇貴（立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科）・松本 綾希子（東京大学 医学系研究科 公共健康医学専攻）・棚倉 健太（がん研究会有明病院 / 立教大学大学院）・深見 嘉明（立教大学 特任准教授）

報告要旨

日本において，男女とも死亡原因は悪性新生物（がん）で，男女ともに1位（男性28.5%，女性32.6%）になっており，日本人全体の1 / 3が悪性新生物にて死亡する要因となっている。その中で，日本国内において，がんの3大治療とは「外科的治療」，「放射線治療」，「化学療法」と言われているが，日本は欧米に比べて放射線治療を受ける割合が低い。

がん治療については，患者個人の生活スタイルにあった治療をし，患者個人のクオリティ・オブ・ライフ（QOL）を上げる事が重要であるが，保険適用範囲も増えて，侵襲性も低く患者個人の負担も低くなるはずの放射線治療の適用が低い要因を分析し日米比較をする事で，今後，放射線治療の適用を向上させる為の研究である。

本研究において，がんといっても幅が広く放射線治療の適用でない部位もあるため，日本国内とアメリカにおいて女性が，もっともがんになる部位である「乳がん」をターゲットに，なぜ日本が放射線治療の適用が欧米と比べて低いかの要因を分析する事で，今後，日本国内において，放射線治療の適用を向上させて，QOLを上げる為の施策を見出す。

18.睡眠不足が衝動購買に与える影響

佐野 朝美（早稲田大学大学院 経営管理研究科）

報告要旨

睡眠不足によりもたらされる影響は，肥満，高血圧等の身体疾患や精神疾患，認知機能低下と多岐に渡り，セルフコントロールにも影響を与える可能性が高い。セルフコンロトールと衝動購買の関係に関する研究は多く行われているが，睡眠不足に着目した研究は少ないため，睡眠不足が衝動購買に与える影響について調査を行った。調査は，ビジネススクールの学生125人（男性88人，女性37人，平均年齢37.8）を対象とした。

調査時，1週間の平均睡眠時間は5時間31分であり，衝動買いを行った割合は40%であった。1週間の平均睡眠時間は，衝動買い有り群（50人）が5時間23分，衝動買い無し群（75人）群が5時間36分であった。両群の1週間の平均睡眠時間に統計的な有意差があるか否かを確かめるためにt検定（両側）を行ったところ，$t(123) = 1.22$，$p = .22$であり，衝動買い有り群と無し群の平均睡眠時間に有意差は見られなかった。

上述したように，1週間の平均睡眠時間と衝動購買の有無には関連が見られなかったが，睡眠満足度，セルフコントロールなどの変数を利用して今後更に分析を行う。

19.二重過程モデルの推定による肥満行動の分析と健康プロモーション

金城 敬太（沖縄国際大学 経済学部 准教授）

報告要旨

近年，アメリカをはじめ中国など数多くの国で肥満が問題となっている。また日本においても沖縄県などの一部で肥満が増加しているという指摘があり問題となっている。医療費の増大を背景としてこうした肥満問題に対策を打つ必要がある。こうしたなか，肥満行動を分析するにあたり，人間の意思決定において合理的なプロセスと感情的なプロセスという二重過程を仮定する研究が注目されている。こうした研究を利用して，その要素であるセルフコントロールを想定したうえで，沖縄県における

肥満行動に関する調査データを用いてその推定を行い，その結果に基づいた健康のプロモーションへの示唆を得える。具体的には，セルフコントロールが個々人の属性によってどのように変わるか，そしてそれらが何に影響を受けるのかを分析する。その結果を利用し，社会全体でそれを改善するために平等性や効率性などを考慮したうえでどのように最適化が可能かについて形式的に定義して議論する。最終的にどのような人々にどのようなプロモーションを行えばいいのかについての示唆を得る。

20. 骨粗鬆症患者と患者家族における治療満足度に関する検討

宮崎 貴文（旭化成ファーマ株式会社 医薬マーケティング本部）・前川 学（旭化成ファーマ株式会社 医薬営業本部）・有吉 秀行（旭化成ファーマ株式会社 医薬マーケティング本部）・竹見 幸子（同上）・石川 栄一（同上）・木邊 龍二（同上）

報告要旨

高齢化が急速に進む我が国では，骨粗鬆症患者は年々増加している。骨粗鬆症による骨折は，高齢者の“寝たきり”を引き起こす高リスク因子であることから長期的な骨粗鬆症治療が必要となる。患者や家族の治療満足度が高まれば，治療継続率も高まると推測するが，治療満足度に影響する要因について十分な知見は得られていない。そこで，本研究の目的は，患者本人とその家族の視点から骨粗鬆症治療の満足度に影響する要因を明らかにし，治療継続率向上に係る示唆を得ることである。

本研究は，患者本人と患者家族へインターネットで調査した。調査結果から，「医療従事者からの説明」「自覚症状の改善」「検査値の改善」によって治療満足度は高まることが分かった。特に「医療従事者からの説明」は，病気の改善（「自覚症状の改善」「検査値の改善」）以上に治療満足度に影響を与えることから，医療従事者と患者ならびに患者家族間のコミュニケーションは，治療満足度を高め，その結果，骨粗鬆症の治療継続率を高める可能性がある。

21. 医療者と患者をつなぐコミュニケーションツールのデザイン ― 前立腺生検における入院に関する説明パンフレットの作成 ―

吉橋 昭夫（多摩美術大学 情報デザイン学科）・磯谷 周治（順天堂大学大学院 医学研究科 泌尿器外科学）・吉田 光治（合資会社フロムノーツ）・堀江 重郎（順天堂大学大学院 医学研究科 泌尿器外科学）

報告要旨

医療者と患者をつなぐコミュニケーションをテーマに医療分野とデザイン分野との共同研究を行い，医療者と患者との間の情報伝達を円滑におこなうためのコミュニケーションツールをデザインした。「前立腺生検」は順天堂大学病院の泌尿器科領域では最も多い手術であるが，入院や手術についての説明は医師による生検手技の説明書をもちいた簡単な解説と看護師による口頭説明のみで，患者に前立腺生検がどのような体験であるか適切に伝わっていない場合があった。研究では，医療者とデザイナーが患者目線に立って協働し，患者の情報不足に関する不満や医療者の業務負担の軽減を目的として「前立腺生検における入院に関する説明パンフレット」を作成した。説明パンフレットに掲載すべき情報内容を取捨選択して整理し，イラストや文字など適切な表現を用いて順を追ってわかりやすく示すことで，前立腺生検について理解を促すようにデザインした。完成したパンフレットは外来で生検を受ける患者に配付して良い評価を得ている。

22. 米国IT系テックジャイアンツのインドシフトと人工知能解析によるその展望 ― インドウェイを検討したインド参入の事例 ―

鈴木 大貴（グラバートランスシップ CEO / 法政大学院）・足立 信也（公益財団法人日本生産性本部 / 法政大学院）

報告要旨

近年急速に発展しているインドのシリコンバレー・バンガロール。米国企業の参入も相次ぎ，＜インドシフト＞と呼ばれる状況を迎えているが，そのインドでの米国企業のマーケティングをインド人の価値観インドウェイという焦点を当てた事例を紹介しながら，米国企業が今後どれほど市場をインドで伸ばすのかをベイズ推定で予測する。

WSJが引用する国連5年ごとの移民動向データによれば，

2016年時点で過去5年間に200万人超のインド人が国外に移住し，1560万人のインドルーツの人がインド国外に住んでいる。これは世界最大である。アメリカでは1，970，000人もの移民が米国内で暮らしていて，その移民数はアメリカの中で最大だ。またGDPの年成長率も7%と高めである。シリコンバレーのCEOの約3割はインド系。またシリコンバレーのIT系の会社はトランプ政策とインド系優秀エンジニアの流出からインド都市バンガロー等へと移る＜インド・シフト＞の現象が2018年が起こり始めている。この膨大な市場にどうアプローチするかを検討するのが本研究の目的である。

23. 人間の本質に迫る「人間情報データベース」の取り組み ― DeepDataとマーケティングへの活用 ―

小川 芳幸（NTTデータ経営研究所 コンサルタント）

報告要旨

NTTデータ経営研究所では，人間の本質に迫るべく全国数万人のモニターから属性，性格，生活，発達，行動経済等のDeepDataを取得・蓄積した『人間情報データベース』を展開している。弊社では，このデータベースを活用し，人間の本質に迫るべく，脳科学・認知心理学・行動経済学等の研究者と共同研究を行っている。また，マーケティング，研究開発等で消費者を深く知ることに対してニーズが高まっていることから，そのニーズに応え，データ解析等も行っている。例えば，マーケティングや商品開発の現場において，個々の消費者の人間的な特性をとらえ，本当に必要なデータを集めることが出来なければ，人間の本質を過って理解した故に，見当はずれの施策を講じてしまう。そこで人間情報データベースでは，モニターから得た脳や心理に関する情報を含めた人間情報を従来のデータと組み合わせることにより，従来のペルソナとは異なり，内面的な特性を基にしたセグメンテーションを作ることができる。その結果，消費者インサイトを正しく理解し，目的に合った有効な施策の実施につなげることができる。このように人間情報データベースによるマーケティング活用の一例を報告する。

24. メイカームーブメントを背景としたクラウドファクトリーの実態と役割

長谷部 美紅（株式会社横田アソシエイツ）

報告要旨

メイカームーブメント（Anderson，2012）の潮流とともに，インターネットサービスとして製造部分を委託できる「クラウドファクトリー」が国内外問わず発展を続けている。本研究では，クラウドファクトリーの提供するサービス領域を調査およびヒアリングにて整理することで実態を把握し，クラウドファクトリー運営を通して得たデータを元にその役割と今後に向けた課題について考察した。結果として，製造に関する自由度が低い領域（カスタマイズ領域）ほどクラウドファクトリー自体の数が多くなる傾向が見受けられ，自由度が高い領域（オリジナル領域）ほどメイカー（モノづくりする個人）の要望や嗜好性に合うとは限らないことがわかった。先行研究では技術リテラシー不足などが理由として指摘されていたが，それらが直接的な原因とは限らないことがデータより判明した。他方，手間やコミュニケーションギャップリスク，法的制度などでメイカーの要望に対応できる工場 / 製作所等が少ないことや，製造に関する自由度が高くない領域，即ち，メイカーが「どんな目的で何を作るか」を想像できる範囲においてクラウドファクトリーを積極的に利用する傾向があると判明した。

25. 他者推奨が製品採用に与える影響

横井 美里（青山学院大学 経営学部）・小野寺 茉（同上）・大山 祐輝（同上）

報告要旨

本論文では，他者からの推奨が消費者の製品採用にどのように影響を与えるかをテーマにしている。

消費者が製品採用する際に受ける影響のうち，企業が最も統制しにくい要因の一つとして他者からの影響が挙げられる。製品採用者を増やすにあたって他者からの影響を理解することは企業にとって非常に重要なことだと考えられる。

既存研究では，要因について知識量の多い消費者の推奨ほど強い影響力を持つと述べられていた。我々は，消費者がその製品を利用して達成したい目標と，同程度の知識を持つと消費者が捉えた他者からの推奨が最も影響力を持つと考えた。仮説として，知識量が多い他者からの推奨に比べ，目標が一致

している他者からの推奨の方が影響力を持つと考えられる。また，消費者の情報探索量や他者からの意見の受容度といった個人属性や，消費者が他者に推奨を受ける段階に左右されると考えた。そこで大学生を対象に，消費者が少ない情報量を所持する商品を題材とし，複数の段階において，保有する知識量が異なる複数の他者から推奨を受けた場合の反応を定量調査を行なって分析した。

26. 独創か共創か ― ユーザー・イノベーションのアイデア生成プロセス研究 ―

岡田 庄生（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

本研究のテーマは，ユーザー参加型新製品開発のアイデア創造における共同創造の効果を実証的に研究することである。

ユーザーが自分自身のための製品を創造したり改良する「ユーザー・イノベーション」に関する調査が進んでいる（von Hippel 2005; Harhoff and Lakhani 2016）。特に，コミュニティに所属しているユーザーは，単独ユーザーに比べてイノベーションの普及力が強く，製品開発にとっても有効である（Ogawa & Pongtanalert, 2013）。コミュニティ・ユーザーは情報を無料公開したりアドバイスを送り合うなどの共同創造を行うことが分かっている（Fuller et al. 2007）。

しかし，複数のユーザーによるアイデア生成の現場に着目した研究はあるが（Wajima, Washida , Tominaga, Ueda, 2013），共同創造がもたらす効果を捉えきれていない。

そこで本研究では，ユーザーによるアイデアの単独創造（一人）と共同創造（グループ）のアイデアの違いを，実証的な実験を通じて明らかする。

ポスター発表において，先行研究のレビュー，研究課題，実験方法について発表する。

27. 職業ラベル効果 ― ユーザー創造製品における発信源効果の援用 ―

町田 大河（法政大学 経営学部 学部生）・中野 広大（同上）・井上 莉子（同上）

報告要旨

本研究は，「ユーザー創造製品」における，提供者の職業のラベル効果を明らかにすることである。ラベル効果は，Country-Of-Origin 効果と同様に，「ユーザー創造製品」である事を消費者に明示するだけで市場成果が上がるというものだ（Nishikawa et. al. 2017）。本研究では，これを「発信源の明記」であると捉え，発信源効果の1つ「類似性」がラベル効果の一要因であるとした。その上で，ラベル効果にアイディア提供者の「職業」を追加明記する事で，ラベル効果の「品質予測」に影響が出るという仮説を立てた。

実験は付箋を商材に，ユーザー創造ラベルの文言のみを操作した4 種類の POP（ラベル無し，お客様ラベル，学生ラベル，会社員ラベル）を用意し，200 人の学生を対象にした定量調査からその購買意向への影響を検証する。本実験では，第一に先行研究の追試としてラベル無しに比べてお客様ラベルの購買意向が高いことを，第二に類似性に基づき会社員レベルに比べて学生ラベルの購買意向が高いことを，第三にお客様ラベルと学生ラベルを比較してお客様ラベルへの類似性の影響を検証する。

28. 消費者の声を活用できるツールキットはこれだ！

中原 隆友（株式会社りそな銀行 営業サポート統括部）・畑中 大介（富士ソフト株式会社 金融事業本部金融営業部）・栗原 寛（日本水産株式会社 水産事業第三部油飼課）・高井 久幸（雪印メグミルク株式会社 市乳事業部統括G）・山内 隆弘（カストマシステム株式会社 システム事業部）・西川 英彦（法政大学 経営学部 教授）

報告要旨

本研究は，消費者参加型新製品開発におけるツールキット（Piller & Walcher, 2006）に焦点を当て，企業の新製品開発におけるツールキット活用の現状と，そこでの有効なツールキットについて明らかにすることを目的とする。

本研究の成果として，2015 年の 1 年間の日経テレコン DB から抽出した 1, 862 件もの記事から，以下 3 点を導き出した。第 1 に，先行研究が明示した「アイデア」「解決策」に加え，「不満」という3つの声の水準があった。第 2 に，声の 3 水準を縦軸に，特定 / 不特定課題を横軸に整理した6象限における日本企業の分布を明らかにした。第 3 に，先行研究では明らかにされていない有効なツールキットについて，象限毎の特徴を整理した。

さらに，実践する11社を訪問した結果，以下3点の発見をした。第1に，ユーザーイノベーションを取り込むための最適なツールキットとその選定方法を明確化した。第2に，企業が主体的に誘導することにより，消費者の声を企業が求めるレベルまで引き上げることが可能であることを明らかにした。第3に，企業が消費者から継続的に「解決策」を得るための条件を明らかにした。

29. ブランドコミュニティへの所属が消費者に与える影響 ― 同担拒否を事例として ―

末吉 彩（一橋大学 商学研究科 修士課程）

報告要旨

本研究はブランドコミュニティへの所属が消費者の製品購買に与える影響について検討するものである。具体的にはジャニーズファンコミュニティにおいて「同担拒否」と呼ばれる，同じアイドルを応援するファンと交流しないという行為に着目して分析を行った。この分析を通して，ブランドコミュニティにおける他のメンバーとの交流が，製品の購買に対しどのような影響を与えるのかを明らかにすることが目的である。

本研究では「同担拒否」に関するジャニーズファンへのインタビューなどの定性調査を行った。この調査の結果，まず「同担拒否」を行う理由に，他のコミュニティメンバーとの序列争いがあることが明らかとなった。また序列争いが激しくなった結果，アイドルのファンをやめるという現象も起きていた。

このような序列争いは，多くのブランドコミュニティにおいても存在する（Schau, Muñiz and Arnould, 2009）。本研究ではさらに，ジャニーズファンに関する書籍やインタビューの定性分析を通して，序列争いが購買に影響を与えるほど激しくなる要因について考察する。

30. ブランド提携商品の可能性 ― ブランド提携の潮流と今後の課題 ―

中谷 淳一（関東学園大学 経済学部 経営学科 准教授）

報告要旨

近年，消費者ニーズの多様化，情報技術の高度化，競争のグローバル化など，企業の取り巻く環境は厳しさをましている。競争優位を確保するための手段としてブランドに対する期待は一層高まっている。そのよう中，ブランド構築の成功確率を高める手段の1つとしてブランド提携に対する注目が高まっている。（Aaker and Joachimsthaler, 2000; Keller, 2003）。Spethman and Benezra（1994）の試算によると，ブランド提携の実例は年間20 ～ 40%の間で年々増えているという。

実際に，ビジネス領域において，近年様々な業界において多くのブランド提携事例が確認されている。学問領域においてもブランド提携を扱った論文本数が増加傾向にあることが確認できる。

そこで今回のポスター発表では，中谷（2014）からブランド提携研究の概観を確認した上で，実際のブランド提携の実例を確認し，今日的なブランド提携研究の課題を明らかにし，今後の研究の方向性を提示することを目的とする。

31. AR マップとブランド戦略 ― 業界内における自社ブランドのポジション探索及び意思決定支援のためのプラットフォーム構築に関する研究 ―

古宮 望美（芝浦工業大学専門職大学院）

報告要旨

本研究では，業界内における自社ブランドの現状のポジション把握や，今後のマーケティング戦略を策定する際の意思決定を支援するためのツール作成に向けた実験及び検討を行っている。また，誰もが直感的にゲームのような感覚で操作できるインターフェースの作成を一つの目的とし，画面上に3次元的な空間上でタッチ式の操作が可能なAR（拡張現実）を用いることを検討している。

ツール作成の第一段階として，千葉大学文学部の一部学生に対し，複数のアパレルブランドのロゴを2軸上に分布して何らかのセグメントに分類させるという予備実験を実施した。その結果，マップ上の座標軸にロゴをプロットし，ブランド同士の距離や関係性を測るためには，各ブランドに関するデータ（イメージ，顧客セグメント，売り上げ等）を数値として収集した上で，何らかの理論式に当てはめる必要があることを発見した。

上記を踏まえて今後，業界内での自社ブランドの立ち位置や今後の動向，ブランド同士の距離感を把握できるツールを作成する。特に，インターフェースの設計に重点を置く。最終的には，実務的なビジネスシーンで活用される意思決定支援ツールを作成出来るよう，本研究を進めている。

32.ブランド・マネジメント組織に関する研究の進展と課題 ― ブランド・コミュニケーションを中心に ―

野村 拓也（学習院大学 博士前期課程）

報告要旨

本報告では，ブランド・マネジメントの実行主体である組織に着目した先行研究をレビューし，今後の課題について検討する。

ブランド・マネジメント組織研究は，方法論を問わず未だ知見が不足しているが，欧州を中心とした研究の蓄積によって，ようやく理論体系の全体像が見えはじめてきた。そこで，理論的枠組みの獲得に至る背景と現在地，そして今後進むべき方向性を改めて確認したい。

報告の流れとしてまず，本研究領域がブランド論全体の中でどのように位置付けられてきたかについて，ブランド･コミュニケーションの観点から明確にする。つぎに，本研究領域で議論されてきた論点を4つ（主体性，慣性，曖昧性，一貫性）に整理したうえで，どのような理論的枠組みが与えられてきたかを示す。具体的には，(1) 主体性と慣性に関する理論として「ブランド志向」，そして (2) 一貫性と曖昧性に関連する理論として「統合マーケティング・コミュニケーション」を提示し，両者の理論的な接合の背景と近年における研究の動向を追う。最後に，マーケティング一般における組織論アプローチの進展を参考に，今後の課題を提示する。

33.「意味のイノベーション」の実行フローの検証・精緻化・再構成の試み ― ファッションブランドのクリエイティブプロセスのインタビューリサーチを素材として ―

布田 尚大（株式会社 drapology CEO）

報告要旨

本発表では近年イノベーション創出方法として注目が集まる「意味のイノベーション」の実行フローの検証・精緻化・再構成の試みとして，株式会社ストライプインターナショナルが保有するファッションブランドレベッカブティックのクリエイティブ・ブランディングプロセスのインタビューリサーチと理論構築を行う。「意味のイノベーション」はヨーロッパを中心に研究蓄積が進んでいるが，日本での研究事例は量質共に少なく，実務への適用も限定的である。その解消のため，本研究では，「内から外へのイノベーション」「批判精神」という上記手法の枢要を非意図的ではあるが実践していると推察される上記ブランドの総合ブランドディレクターにインタビューリサーチを行う。その後に，そのデータを特定の社会的事象にまつわる対象者の主観世界と相互行為に着目し，事象の構造・プロセス両面を包括する理論の組成を目指す社会学の手法グラウンデッド・セオリー・アプローチを用い，冒頭に掲げた理論を構築する。左記理論を素材としつつ，「意味のイノベーション」フローの補完・精緻化の可能性を提示し，また実務において参照性の高いケーススタディとしての価値も追求する。

34.デザイン・ドリブン・イノベーションの可能性とその実践に向けて ― 意味のイノベーションによる価値創造 ―

森口 文博（関西学院大学 経営戦略研究科）･金崎 傳（同上）･小池 愛（同上）･涌井 恵（同上）･吉橋 昭夫（多摩美術大学 美術学部 准教授）･森 一彦（関西学院大学 経営戦略研究科 教授）

報告要旨

近時，デザイナーの創造的な思考法をビジネス分野に応用する「デザイン思考」が話題となっており，イノベーション創出のツールとして取り上げられている。ロベルト・ベルガンティは，外部者からの多くのアイデアを重要視するデザイン思考は，既存の問題解決には有効であるが，全く新しい意味を持つ製品やサービスを創出するには有効ではないと主張している。その上で，デザイン・ドリブン・イノベーションというイノベーション創出手法を提案し，自身を含む内部者による良質な批判を通じて得られた一つの強固なビジョンが，全く新しい意味を持つ製品やサービスを創出することを述べている。

本研究では，ロベルト・ベルガンティの著書「デザイン・ドリブン・イノベーション」「突破するデザイン」の2冊についてアクティブ・ブック・ダイアローグを通じて得られた知見を発表し，デザイン思考との対比や，デザイン・ドリブン・イノベーションの具体的な実践方法に関する考察を提示する。当該考察から，現場での実践に活用できるイノベーション創出ツールの開発・一般化を目指した今後の研究展開についても提示する。

35. Quantifying consumer perception of designer intent —design management perspective that bridges marketing and engineering—

重本 祐樹（富山国際大学 現代社会学部 講師）

報告要旨

本研究は，デザイナーが製品形態を通じて伝達を意図したプロダクトパーソナリティ（PS）と消費者が認知する同製品のPSとの合致度を評価する手法を提案し，有効性の検証を行った。“デザイナー主導SD法”と“パーソナリティ選択”と名付けられた新規手法および“Agreement（同調：同じ消費者グループ内における同一製品のPSに対する印象の類似度合い）”と“Correspondence（合致：消費者グループの認知総体とデザインの意図との類似度合い）”という分析枠組みを用い，デザイナーが意図した記号的PS（製品のイメージ）と象徴的PS（製品の所有者・使用者のイメージ）に対する日英消費者の視覚的認知を一元配置分散分析とカイ自乗検定で比較検証した結果，記号的PSは文化的背景に関係なく類似的に認知される傾向にあり，象徴的PSは文化的背景によって異なる認知をされやすいことが明らかとなった。また，記号的PSの方が象徴的PSよりも消費者に印象強く残ることも分かった。製品に対する消費者認知をデザインの意図の視座から考察した研究があまり無く，本研究の視角はマーケティング分野の発展に寄与するものであると期待される。

36. サービス欠陥における最適なサービスリカバリーの検討 — 補償と謝罪の観点による公正性概念と顧客満足への影響 —

望月 駿（青山学院大学 経営学部）・当真 嗣就（同上）・中川 萌（同上）・平山 遥菜（同上）

報告要旨

顧客の満足度はその後の消費者の購買意欲に大きな影響を及ぼす。サービス業はサービスの欠陥に，適切なサービスリカバリーを行い，顧客の満足度を向上させることが求められる。サービスリカバリーはこれまでも盛んに研究がなされていたが，そこでの論点はサービスリカバリーを捉える際の観点や要素と，その後の具体的な対応・施策である。本研究では，サービス産業生産性協議会が公表するJCSI（日本版顧客満足度指数）のデータにおいて，顧客満足度が低く，負の口コミが多いホテル業界に焦点を当てる。先行研究で指摘されていた，サービスリカバリーにおける「補償と謝罪」「3つの公正」「時間軸」の3つの観点から，それぞれ異なった種類・状況のサービス欠陥に対しての具体的な対応策を提案する。異なった種類・状況に応じた対応策が明らかになることで，欠陥に対してどのような観点からの対応をすれば良いのかが明確になり，顧客満足度の向上に関し，実務的に貢献することが期待できる。

37. 顧客の認知コントロール・感情がサービス評価に及ぼす影響

鈴木 萌絵（青山学院大学 経営学部）・安永 雛（同上）・石田 智絵（同上）

報告要旨

本研究は，差別化が困難になりつつある今日に，顧客を獲得維持するためのサービス評価の高め方をテーマとしている。顧客の知覚や満足といったサービス評価に影響する要因として，感情（Emotion）と知覚コントロール（Control）が挙げられる。知覚コントロールは，主に認知コントロール（Cognitive Control），決定コントロール（Decisional Control），行動コントロール（Behavioral Control）の3つに分類されるが，本研究ではその中でも予測可能性を表すといわれる認知コントロールに着目し，感情，サービス評価との関連性を研究する。認知コントロールは，顧客のサービスエンカウンターにおけるスクリプトに影響される。スクリプトとはサービスエンカウンターに関する事前情報のことであり，先行研究では，この情報量の違いにより認知コントロールが変化すると考えられてきた。それに対して，本研究では，明確なスクリプトが形成されることにより認知コントロールを高めること，それがサービス評価を高めることに影響を与えるのではなく，低下を招くという仮説を設定した。セルフサービス方式のコーヒーマシンを用いた実験計画法により，仮説を検証し，考察する。

38. ホテル・旅館におけるサービス提供と利用者のおもてなし経験に関する研究

上元 亘（京都産業大学 経営学部 准教授）

報告要旨

サービス提供における従業員の振舞いに関する日本独特の有名な概念として「おもてなし」がある。2020年夏季オリンピックの誘致やインバウンド観光需要の増加によりおもてなしという言葉が世の中で注目を集めるようになってきた反面，おもてなしの概念であったりサービスの成果との関係性についてはまだ深く議論されてきていない。その結果として，おもてなしが重要であるという主張が客観的を欠くこととなっている。本研究は，日本のホテル利用客の世界最大の旅行クチコミサイトにおける書き込みをテキストマイニングにより分析することにより，利用客がおもてなしを経験しているほうがしていないほうに比べサービスの総合評価が有意に高くなること，おもてなし経験をもたらす重要な要素として従業員の接客や対応といった無形的な要素のみならず，料飲設備や客室，浴室・浴場といった有形的な要素も重要であることが明らかとなり，無形的な要素を重視してきたこれまでのおもてなし研究に新たな理論的知見を提供した。

39. ネスカフェ・アンバサダーの事例研究に見るリレーションシップ・マーケティングの日本的特徴 — 2018年8月 英国Oxford大学で開催されたICEMMカンファレンスにおける発表で得られた知見 —

出野 和子（関西学院大学 経営戦略研究科 博士後期課程）

報告要旨

本研究は，日本のみで展開されているネスカフェ・アンバサダーの仕組みを分析し，その成功要因からリレーションシップ・マーケティングの日本的特徴を明らかにすることを目的としている。まずGrönroosによるサービス・マーケティング・トライアングルを参考に価値創造のプロセスを分析した。また，そのような作用を可能とした背景として，林（1994）が述べるO型，M型組織の理論に基づき考察した。その結果，アンバサダーと顧客の双方に一次的価値創造，二次的価値が現れることが分かった。次に，アンバサダーの制度に対する評価をフィンランドで調査した結果，日本と同様に展開することは困難といえることが判明した。これらの調査結果よりリレーションシップ・マーケティングの日本的特徴について，アンバサダーの事例紹介と共にInternational Conference on Business, Economics, Management, and Marketingにおいて発表を行ったところ，参加者から多くの反響が寄せられた。特に，日本人の集団主義やおもてなし精神に対する関心の高まりが見られた。今回の学会発表を通じて，日本のマーケティング研究をグローバルに発信する必要性を強く認識した。

40. ホテル業界における推奨行動を引き起こすメカニズム

岡田 さやか（武田薬品工業株式会社 グローバルIT）

報告要旨

本研究では，サービスを経験した顧客が推奨行動を引き起こすメカニズムを明らかにした。

私たちが他者にサービスを推奨する時の理由として外せないのは，サービスに満足することと，企業を信頼できることであるというのは先行研究より明らかになっている。筆者はその2つに加えて「サービスの現場で企業の姿勢を感じ共鳴すること」が推奨しても良いと確信する本当の理由ではないかという問題意識を持っていたことから，ホテル業界を取り上げ検証した。約200人にアンケート調査を実施し，共分散構造分析を行った結果，本仮説が説明できることが明らかとなった。

本研究は学術面で推奨行動を引き起こすメカニズムとして新たな提言をしただけでなく，経営者に対してもインパクトを与える内容である。顧客満足度やサービス提供スピードといった表舞台でのパフォーマンス向上に関心が高まる中，顧客は企業の姿勢といった本性を見抜くようになっており，サービス品質が他国に比べて高い日本という国において，これから企業はどのように顧客と付き合い，コストがかからず影響力を持つ「クチコミ」を駆使していくかという直近の課題にヒントを与えた内容である。

41. サービス・マーケティング3.0 — 顧客のサービス行動にフォーカスする。「おもてなし」は優れた戦略か？ —

大西 正也（東京都中小企業振興公社 コーディネーター）

報告要旨

「おもてなし」の言葉に象徴されるように日本のサービス業が

脚光をあび，官公庁も優れた施策として推奨している。一方，国内サービス事業者の生産性は欧米先進諸国と比較して約30 ～ 45%低く，事業規模や経営持続性においても劣る水準にある。国内サービス業の生産性低迷は「おもてなし」志向に影響があるのではないか?私のポスターセッションではサービス業の特性やサービスプロフィットチェーン等の既存理論を踏まえ，「顧客のサービス行動」に着目します。顧客からの関心を喚起し，インストアプロモーション等により消費を促して満足度を高めようとするステージ（1.0）から，顧客が享受する使用価値や経験価値に焦点をあて，顧客と事業者の関係性を強化して満足度を高めようとするステージ（2.0）から，さらに顧客自ら想起するサービスニーズや自ら提供しようとするサービス行動を支援して，顧客の期待や満足度を高め，信頼を獲得するステージ（3.0）を提議します。また顧客が消費する「金銭予算」と「時間予算」に注目し，消費特性に応じたマーケティング戦略を提案します。この提議が，国内サービス事業の生産性を高める改善策を生む切っ掛けになれば幸いです。

42. 統計的に有為な説明変数を現実で実行しても被説明変数が変化しない失敗はどのような誤謬によるのか ― 長野県の健康長寿は戦後に普及した保健補導員制度によるものか ―

入江 信一郎（京都工芸繊維大学 基盤科学系 助手）

報告要旨

健康長寿日本一の長野県では主婦が保健補導員となり地域の健康管理を担ってきたとして，厚生労働省は医療費削減のために保健補導員制度の普及を支持する。しかし探索的調査の結果，以下の3点で「保健補導員の普及」が「健康長寿」に直結しない可能性がある。

（1）「保健補導員制度の普及」が「健康長寿」に繋がるには戦後の経済成長による「栄養状態の改善」と「国民皆保健の医療」が必要。

（2）「高齢で農作業」を続けていることが「健康長寿」に繋がっている可能性。

（3）「熱心な保健婦の活動」が「保健補導員制度の普及」に繋がるには，「真面目で勤勉な県民性」，「他県より強い共同体」，およびこれらに由来する，嫁は老人を自宅で介護して当然とする「嫁の自宅介護負担規範」が必要だった。これらの条件なしに保健補導員制度を導入しようとしても実現は困難と考えられる。

「保健補導員制度の普及によって健康長寿が導かれている」という記述は間違いではない。だからといって他県の「健康長寿を実現するためには保健補導員制度を普及させればよい」とするのは錯誤である。この誤謬は部分の過度な一般化と必要条件の無視によって構成されていると考えられる。

43. 地域間の人口移動に関する先行研究レビュー

荒川 清晟（東京大学大学院 学際情報学府 博士課程）

報告要旨

近年，日本全体の総人口が減少し，地方から大都市圏への人口が集中しており，地方の衰退が大きな問題となっている。そのような中，まち・ひと・しごと創生総合戦略では，4つの基本目標のうちの1つとして「地方への新しいひとの流れをつくる」が掲げられ，その一貫として「地方生活の魅力の発信等」が行われている。地域の魅力を地域内外に，効果的・効率的に発信するためには，自らの地域にどのような魅力があるのかをしっかりと認識し，また，発信する対象がどのような地域の特性について，魅力を感じるかを考えることが必要であるが，人によって移住する要因は様々であり，どのような点を魅力に感じるかも異なる。よって，本研究では，地域間の人口移動を対象に，どのような要因によって人の移住が行われるのかという国内外の研究を整理し，日本と海外での比較を行うことで日本の移住要因に関する特徴を明らかにし，現在の研究の到達点と今後の課題について明らかにする。

44.「やってみる経営学」共創・実践型のスモールビジネスによる地方創生 ― アジャイル型の事業開発・新製品開発によるPDCAサイクルの効率化 ―

松林 賢司（DK art café プロジェクト）・香林 亜実（金沢工業大学 経営情報学科 3年生）

報告要旨

金沢工業大学・松林研究室では「やってみる経営学」をモットーにスモールビジネスによる地方創生に取り組んでいる。

マーケティング学においても理論や実際のケースを踏まえた上で地元の自治体や企業と本研究室所属学生に他学科の学生も加えた学内横断組織（本学ではオナーズプロジェクトと呼ぶ。）による共創活動により社会やビジネスの課題の解決を目指しており，その解決手法として地方の多種多様なテーマを研究対象に対応しPDCAを効率化して短期で回転させる為，理系の本学が強みを持つIT業界においてAI時代の作業工程革命として昨今注目されているアジャイル型の事業開発・新製品開発のアプローチを取り入れている。本ポスター発表では，地域活性化の拠点として学生とともに経営学・ビジネスの街中実験施設として2016年から継続営業している飲食店，「DK art cafe」のマーケティング分野における研究事例・成果とその大学教育における共創教育の成果に関して報告する。

45. 地域活性へのブランディングの応用がもたらした大きな効果と可能性。 ― 広告費ゼロから世界的評価へ。甲州富士川・本菱・純米大吟醸の事例から。 ―

深澤 了（まちいくふじかわプロジェクト 発起人代表）

報告要旨

地域活性に関するキャンペーンの多くは都道府県レベルの予算で行われている。しかし市町村単位でそれらを行える自治体は予算の関係上，ほぼ無い。もっと草の根で，同じ市町村内の有志によるボランティアが中心で行われているがゆえ，差別化，継続性などの面において課題を有し，都道府県の先にある「地域」についてはほとんど知られることはない。そうした課題を解消するため，地元企業の協力関係を築き，全国からメンバーを有償で募集し，最終的には利益や雇用を生み出す株式会社化を目標にした「まちいくプロジェクト」を立ち上げた。山梨県富士川町で始まったこの試みは，ブランド開発の手法を地域に応用し，その町らしい地域資産を掘り起こすことを目的にしている。2016年，約30名のメンバーで活動を開始。2017年，本菱の復活。そして3年目となった2018年，本菱はヨーロッパ最古の日本酒品評会，ロンドン酒チャレンジ2018銀賞，インターナショナル・ワイン・チャレンジ（IWC）2018で入賞。流通経路もない，広告費もない，何もない段階から，復活1年目の売り切れ，そして世界的な評価へ。ブランディングがどの程度レバレッジを起こせたのか，その可能性について発表する。

46. ファンづくり型地域振興モデルの可能性 ― アイドルグループ坂道シリーズの戦略モデルから学ぶ地域アクターズプロデューサーの役割 ―

藤川 遼介（株式会社APITEC 代表取締役 社長）

報告要旨

本研究は，地域住民主導によるファンづくり型地域振興モデルの可能性を考察する。具体的な調査方法は，発表者の実践活動におけるアクションリサーチを行い，考察事例として，アイドルグループ坂道シリーズ（乃木坂46・欅坂46など）の戦略モデルと比較を行う。

ファンづくり型の地域振興モデルは，「地域住民のやりたい」を形にし，ファンコミュニティを形成する手法の地域振興モデルである。対象地域では，場所と役割分担したアクターが揃い，コトが生まれ，全国からファンが集い，地域に新しい風が吹くという流れが生まれた。この一連の流れのキーパーソンは，地域アクターズプロデューサーと呼ばれる地域住民をプロデュースし，ファンを呼び込む仕掛け人である。本研究は，この地域アクターズプロデューサーに焦点をあてる。

また，アイドルグループ坂道シリーズの成功の秘訣を分析し，地域アクターとアイドル，地域アクターズプロデューサーとアイドルプロデューサーの役割の比較検証も行う。

本研究を通して，行政主導の課題解決型地域振興モデルだけではなく，地域住民主導のファンづくり型地域振興モデルが全国に普及し，持続的な活動が展開されることを期待する。

47. 広告の色彩から読み取る時間 ― 不朽の過去から不安定な未来まで ―

磯田 友里子（早稲田大学 商学研究科）

報告要旨

本研究では，広告が消費者にどのような時間印象を与えるかを，色彩に注目して明らかにする。人は時間を感じる感覚器官を持っていない。そのため，視覚や聴覚といった五感を通して，対象に対する時間印象（過去・現在・未来，対象の動き）を形成する。時間印象を形成する要素は様々あるが，美術や映像研究の分野では，色彩が重要な役割を担うことが指摘されて

きた。しかしながら，広告という文脈で，色彩を通じた時間印象の形成と，ブランド・イメージやカテゴリー・イメージが，どのような関係を持ちうるかは明らかにされていない。

そこで本研究では，5種の製品カテゴリーから2ブランドずつ，合計10ブランドの様々な色彩表現の広告を刺激として用い，探索的に，時間印象に基づく対応分析およびクラスタ分析を行った。その結果，ラグジュアリー・ブランド，および家具やジュエリー等アンティークとなりうる製品カテゴリーでは，低彩度の広告が「遠い過去」「歴史，普遍性」を連想させることが明らかになった。また，流線型を強調した低明度の広告は，「革新性」「流動性」を連想させることが示された。

48. 100円ショップにおけるキャンペーンの役割と効果とは

中村 拓海（富山国際大学 現代社会学部）

報告要旨

100円ショップには，複数のプライスラインが混在した店があり，その背景には，消費者ニーズの多様化と他小売業との差別化を強いられている為という現状がある。しかし，これに適応し続けることは，100円ショップのバラエティストア化に繋がると懸念されている。

最近，100円ショップで300円購入するごとにもらえるシールを集めて，他企業ブランドの商品が特別価格で手に入るキャンペーンが実施された。

これは，クローズド型キャンペーンに含まれ，景品表示法により「総付け」に分けられるが，低価格を売りにしている100円ショップがこのキャンペーンを導入するには自社商品の売れ行きへの影響への配慮や景品の質，販売証明に必要な総買い物金額が優良顧客のニーズと合致していることが重要である。

これ自体は，商品の品揃えや新しいプライスラインの設定とは異なる顧客アプローチとして実施されたと考えられる。そこで，近年の100円ショップのキャンペーンを利用したことがある顧客へのインタビューや有識者調査，企業動向の調査等により，100円ショップの顧客アプローチと顧客意識の相違点や問題点を調査し，100円ショップにおけるキャンペーンの在り方について明らかにする。

49. メールマガジンに他社製品の画像が表示される不具合 — mobyletで配信したメールとiPhoneのデフォルトメーラーとの相性 —

寺田 好秀（名古屋市立大学大学院 経済学研究科 研究員）

報告要旨

ダイレクト・マーケティングの手法の一つにメールマガジンがある。あるメールマガジンの読者が，X社が配信したものをスマートフォンで閲覧したところ，Y社の商品画像が表示されるという不具合が表出した。これは，読者を混乱させ，企業イメージを下げる可能性を含んでいる。この不具合は，iPhoneのデフォルトメーラーの仕様とJavaオープンソースフレームワークのmobyletで配信したメールの相性に起因している。iPhoneのデフォルトメーラーは受信したHTMLメールのインライン画像とそのcidをキャッシュに登録する。一方，mobyletで配信されるHTMLメールのインライン画像のcidは一意にならない。従って，次のプロセスにより不具合が発生する。まず，mobyletを採用したシステムで配信したY社のHTMLメールをiPhoneで開くと，そのインライン画像がキャッシュに登録される。次に，X社がmobyletを採用した他のシステムで，Y社のインライン画像と同じcidを持つインライン画像をHTMLメールで先のiPhoneに配信する。そしてX社の配信したメールを開封すると，X社のインライン画像ではなく，同じcidを持つキャッシュに登録されているY社のインライン画像がX社のHTMLメールに表示される。

50. 変化を続けるデジタルの時代に，マーケティングの守備範囲はどこまで広がるのだろう

田村 修（株式会社アイレップ 人事本部）

報告要旨

インターネット広告と同時に登場したアドテクノロジーは，今までマスメディアで行われてきたプロモーション手法を大きく変化させた。ネット広告の特徴には「コンテンツと広告の分離」「リアルタイムでのデータ取得」「ハイパーリンクの存在」などがあるが，これらの特徴は広告だけではなくマーケティングを一気にトラッキング可能で，パーソナル，かつデータドリブンなものにした。

一方，製造業を始めとする多様な産業でもIT投資が積極的

に進められており，一気通貫のオペレーションマネジメント，IoTや多様なデータ，AIを活用した多品種少量生産，製造業のサービス化といった顧客中心のあらたな価値作りが行われている。

つまり，いまや産業社会そのものがデジタルをベースに再構築されようとしているのだ。

したがって，マーケティング活動で得た様々なデータも，プロモーションや販売，顧客管理，ブランドマネジメントといった今までの領域にとどめておくだけではなく，バリューチェーンの各プロセスで活用することが重要になるだろう。

このポスターセッションでは，広告のデジタル化をスタートラインに，拡大するデジタルマーケティングの全体像を考察する。

51. VRを用いた広告コミュニケーションの研究

高橋 良輔（東京工科大学大学院）・鈴木 重徳（情報通信医学研究所）・進藤 美希（東京工科大学 メディア学部）

報告要旨

本研究では，広告コミュニケーションにおいて，現実には経験しにくい経験を疑似的に経験できる，バーチャルリアリティ（VR：Virtual Reality）を活用する手法を研究する。リサーチクエスチョンは，「企業のブランド力を向上させるためには，VRを用いた広告コミュニケーションにより，どのような体験を生活者に与えると効果的か?」とする。

最初に，大学生に対するアンケートでVRの体験について調査した（N=222）。結果，VR体験の要素として，生活者が体験時にかぶる，ヘッドマウントディスプレイ（HMD：Head Mounted Display）が与える不快感は企業及び商品の印象を悪くし，コンテンツへの満足度は，企業及び商品の印象を良くすることがわかった。

次に，先行サービスのなかで，VRを用いた広告コミュニケーションの体験が行われている様子を2種類，動画で提示する実験を行った（N＝169）。結果，HMDを用いずに，周りの人と一緒になって経験するVR広告の方が，HMDを用いて，一人で経験するVR広告よりも，生活者に強い印象を与えていたことがわかった。

52. 観光PR動画と消費者行動の関係 ― ユーモアと疑似体験が広告態度と購買意図に及ぼす影響 ―

青田 智樹（富士ソフト株式会社）・菊谷 昌由（日本製薬株式会社）・小林 貴裕（日清オイリオグループ株式会社）・坂本 克也（株式会社良品計画）・佐藤 広教（株式会社三菱UFJ銀行）・福田 哲也（雪印メグミルク株式会社）・薗部 靖史（東洋大学）

報告要旨

本研究の目的は，ユーモアと疑似体験という2つの要素が観光PR動画視聴者の広告態度・購買意図に与える影響を明らかにすることで，効果的な動画広告を実現するための手法を明らかにすることである。本研究の調査方法として，4つの地方自治体にインタビュー調査を実施した。調査の結果，ユーモアが高い動画は視聴者の関心を引くこと，疑似体験の高い動画は視聴者にとって具体的で分かりやすいことが明らかにされた。

さらには，ユーモアが高いと広告態度は高くなるが購買意図は高くならない，疑似体験が高いと広告態度も購買意図も高くなるという仮説を提起した。これらを検証するためにアンケート調査を実施し2要因の分散分析を加えた。その結果，これらの仮説は支持された。したがって，経験財である観光においては，「動画視聴者がまるでその場所に行ったような気持ちになる」という疑似体験が，ユーモアと比較してより有効な手法であるという結論を得た。

53. なぜ，ある音楽アーティストの人気は持続するのか

藤原 鮎美（中央大学大学院 戦略経営研究科）

報告要旨

目的と背景：本研究の目的は，アーティストが人気を持続させるためにはどのようなアーティスト活動が有効かを明らかにすることである。CD販売の低迷を背景に縮小が続いていた世界の音楽市場は，ストリーミング配信の急成長により拡大を続ける一方，誰もが知っているヒット曲というものが生まれづらくなってきている。本研究では長年音楽シーンで活躍を続けている宇多田ヒカルを研究対象として取り上げ，「自己プロデュース能力」

を鍵概念として適用した。

方法：以下の3つのアプローチを用いた。①ケース・スタディの手法を用い文献調査 ②テキストマイニングの手法を用い日経テレコン・ブログ・歌詞のデータ分析 ③人気ランキングデータをもとに相関分析

発見：宇多田の事例分析から，アーティストの人気持続の要因として「自己プロデュース能力の高さ」が指摘できる。その能力を柔軟に使い分けることでアーティストとしてのキャリアを持続させることができるのである。

検討：自己プロデュース能力の柔軟性に加え，作詞において「私性の強調」及び「現在性と未来への希望」を打ち出すことで女性を中心に多くの共感を呼び，宇多田の人気を持続させる要因となっている。

54. 流動人口ビッグデータを利用したエリアマーケティング事例

福島 孝志（株式会社朝日オリコミ大阪）

報告要旨

本稿では，人口流動ビッグデータを利用したエリアマーケティングの事例として，商業施設への来店者の分析と観光地やテーマパークへの来訪者の行動分析について報告する。

利用したデータは，株式会社Agoopによりスマホアプリ利用者の許可を得て収集されたGPSによる位置情報ログデータで，1日あたり数千万レコードに及ぶ流動人口ビッグデータである。各レコードには利用者ID，緯度経度，時刻などが記録されており，データの定量的な分析や可視化により移動ルートや滞留の様子が把握できる。

商業施設の来店者分析事例として，来店者の一日の移動軌跡データの分析により，来店経路や立ち寄り先，渋滞の様子など来店の障害になる要因の可視化，買い回り先の分析，居住地の推定による商圏分析を行った。

観光エリアの分析事例としては，京都を訪れる観光客が一日に訪れる観光地の組み合わせや観光ルートの把握，またテーマパークへの来園者を対象に来場ルートや鉄道駅や空港などの利用状況について分析した。

55. セールス・マネジメント・モデル構築へのチャレンジ

瀧川 雅行（日医工株式会社 オンコロジー広域病院部）・向井 光太郎（相愛大学 人文学部）・上田 利博（富士ゼロックス大阪株式会社）

報告要旨

■セールス・マネジメントの最新の研究

セールスを取り巻く環境がマーケティング・オリエンテッド，カスタマー・セントリックに変化した状況において①戦略と実行計画のギャップ②営業プロセスマネージメント③営業機能と顧客の関係がより重要になり，営業マネジャーが以上に3つの項目関してもれまで以上の関与が求められている。

■営業の顧客価値創造

価値定義には交換価値と利用価値が代表的なものである。

- 交換価値（Value-in-exchange）

顧客のための価値は必然的に交換されるもの。生産物に価値は内在されている。

- 利用価値（Value-in-use）（Woodruff & Gardial, 1996）

顧客のための価値は，関係性を通じて顧客によって，部分的には顧客には顧客とサプライヤーあるいはサービス提供者との間の相互作用において創造される。（Gronroos, 2000）

■営業プロセスとその創造する価値の関係

営業プロセスに関して，7ステップあるいは8ステップなどの研究がある。営業プロセスと営業が創造する価値との関係に関する研究はみられない。そこで，営業プロセスと顧客価値の関係のモデル化を試みた。

56. 店舗メディア化による体験価値の可能性 ― 顧客ロイヤリティによる小売再生への示唆 ―

大槻 純一（CMOパートナーズ 代表）

報告要旨

アマゾンに代表されるECの台頭によって，商品はいつでもどこでも購入することでき，店舗はショールミングされる等苦境に陥っている。また消費者はSNSの日常化に代表されるように体験を重視した行動を取っている。多くの商品においてコモディティ化が進み，どこでも購買できる環境の現代においてリアル店舗がどう魅力を再定義するかは，重要な課題である。まだまだ

多くの店舗にとって，流通という名の棚に並んでいる商品を買うだけの場にとどまっている事例が散見される。では「リアル店舗は今後魅力を再定義するためにどのような道を歩めばよいのか」を探る事が今回の目的である。ダグ・スティーブンス著作の小売再生でも記述があるように，リアルな場を活かした体験が顧客を惹きつけるものであると思われる。その過程を通して店舗がメディア化していくと考えている。そこでどのような体験が店舗やブランドロイヤリティに効くのか整理し，また効くとすればどの程度効くのかを明らかにしていく。調査手法として顧客による店舗体験やそれらの差を比べることによって実施する。この研究が今後のリアル店舗再生を図る企業の一助となり，実践的示唆になることを望むものである。

57. ドラッグストア業界における小売経営モデルの優位性分析

荒木 進吾（富山国際大学 現代社会学部）

報告要旨

ドラッグストア業界は市場規模を拡大させる一方，業界内での競争は激化している。また，各社が競合との差別化を図る中，業界再編の動きも見られる。

荒谷（2016）はドラッグストア主力企業15社を3つの小売経営モデル（物財差別型，業務効率化型，サービス財+物財差別型）に分類し，これらを3つの指標（売上高総利益率，売上高販管費率，売上高営業利益率）を用いて実証分析を行った。その結果，サービス財+物財差別型の小売経営モデルの売上高営業利益率の平均が3者の中で最も高く，事業活動の成果を最も高められると実証した。

本稿では，荒谷（2016）が取り扱った2012年度のデータのみを参照するだけではなく，2012年度から2017年度までのデータを参照し実証分析を行った。その結果，この6年間において必ずしもサービス財+物財差別型の売上高営業利益率が最も高いわけではないという結果を得た。6年度分のデータを基に，前年比売上高増加率等の指標を加え，荒谷（2016）とは別方向からサービス財+物財差別型の優位性を実証する。

58. パレット利用が企業業績に与える影響 ― 家庭紙業界の物流戦略に関する研究 ―

細谷 肖子（法政大学大学院 経営学研究科）

報告要旨

日本の物流業は輸送量の約91%をトラックによる運送事業が占めている。トラックの稼働率の向上を図り物流の効率化を進めることは，売上高物流コスト比率をさげるという企業の重要な課題の一つである。一方で企業は地球環境問題に社会的課題への対応を求められており，温室効果ガス削減のためにもサスティナブルな物流の構築による荷役時間の短縮が必要であるとされている。

効率的な物流の手段として，パレットを使用した一貫パレチゼーションによるユニットロードの標準化が有効である。しかし国内物流におけるパレット利用状況は業界により差があるのが実情である。加工食品業界，日用品業界などはパレット利用による配送が進んでいるが，紙製品は軽量でかさ高という性質上普及していない。そのような中で，この秋に家庭紙メーカーが共同で新型統一パレットの運用を開始する。

今回の発表では物流の効率化と企業業績の関係についての先行研究を踏まえ，家庭紙業界企業にインタビューを行ない，パレット利用によるメリットが業績に与える可能性を検討する。実際の売上高及び利益を実証分析することは今後の課題としたい。

59. 大学発ベンチャーにおけるエフェクチュエーションに関する一考察

酒井 浩一（株式会社里灯都 代表取締役）・増田 靖（光産業創成大学院大学 教授）

報告要旨

近年，地方創生の観点から大学発ベンチャーが注目を浴びている。静岡県浜松市には光産業創成大学院大学という光技術に特化した事業化大学院が存在し，多くのベンチャー企業が巣立っている。筆頭筆者は，光産業創成大学院大学に在学し大学発ベンチャーとして事業を行いながら，大学の博士研究者としても活動を行っている。セルフエスノグラフィーの手法を用いて起業後の行動様式を記述し，エフェクチュエーションの概念を用いて分析した。

エフェクチュエーションとは，1. 手の中の鳥（birds in

hand）」の原則，2. 許容可能な損失（Affordable Loss）の原則，3. クレイジーキルト（Crazy-Quilt）の原則，4. レモネード（Lemonade）の原則，5. 飛行機の中のパイロット（Pilot-in-the-plane）の5つの原則で知られる熟達した企業家の行動論理である。

分析の結果，起業したての未熟な起業家の行動においても，エフェクチュエーション的行動論理が見いだされ，それが企業実践において有効的であることが示唆された。

60. 日本の世代別消費行動および高齢化社会に向けた蔦屋の事業戦略とブランド・コミュニケーション

鈴木 智子（一橋ICS 准教授）・Myung Kim（一橋ICS MBA課程）

報告要旨

蔦屋は，1983年にマルチメディアレンタルショップを開店して以来，ライフスタイルの提案というコンセプトで，当時20~30代だった団塊ジュニア世代を中心に事業を展開してきた。団塊ジュニア世代は，戦後と団塊世代とは異なり，自分らしさを追求できる情報を求めていたため，蔦屋は膨大な情報をレンタル式で選択できる機会を提供した。若い世代の結婚率の低下に伴い，独身で楽しめるライフスタイルが追求されたこと，また日本経済の失われた20年でレンタルビジネスが盛んになったこと等で，蔦屋のレンタル事業は拡張した。しかし，2010年代に入り，高齢化と少子化を迎え，若い世代をターゲットしたレンタル事業は徐々に縮小している。CEO増田宗明は，現在，日本の人口構成図で一番突出している60代の団塊世代に注目した。彼らは若い頃，ファッションとデザインに価値を感じ，現在は引退し，経済力と余裕を持っている，いわゆるプレミアエイジである。このプレミアエイジに，ライフスタイルを提案する新たなコンセプトのT-Siteが2011年，代官山にオープンした。T-Siteと従来の蔦屋店舗と比較し，何が変わったのかを分析する。

61. 高級クラブのビジネスモデルは衰退していくのか

平 亜貴（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

日本にある接待文化の象徴として，会社の交際費で飲み食いをする「社用族」で銀座は賑わっていたが，バブル崩壊後，経営合理化を余儀なくされた日本企業はコスト削減を徹底して推し進め，その余波で交際費は激減してきた。バブル期に入るまでは右肩上がりだった企業の交際費は，ピークの1992年に約6.2兆円を超えたが，2010年には平成に入って過去最低となる約2.9兆円にまで落ち込んだ。企業が接待で二次会まで行かなくなったことで，銀座ではバブル最盛期に3000軒ほどあったクラブも半数が閉店し，かつては見かけることがなかった中国人クラブやニュークラブといった低料金のキャバクラが相次いで進出してきたのが現状である。

古くから銀座のクラブは大人の社交場・接待の場として，別の側面からビジネスや経済を支えてきたという歴史と文化がある。しかし，バブル崩壊・リーマンショック以降，不景気によって企業の交際費が削減され，高級クラブは衰退化していくといわれている。高級クラブに代わって増加している低料金のキャバクラとの差別化を図り，伝統文化である銀座のクラブを再構築させることを，本研究の目的としている。

62. SNSによる自撮り文化の醸成

大谷 光一（武庫川女子大学 情報メディア学科）

報告要旨

SNS（ソーシャルネットワーキングサービス）は，近年急速に発展し，個人が情報発信するだけでなく，情報を収集・共有するには欠かせない手段となっている．SNSの黎明期では，テキスト入力を相互に行い情報交換を行っていた．文章を作成し，相手に読ませる内容をあらかじめ準備したり，共感を呼ぶような物語展開なり，エピソードが必要であった．文章作成スキルが求められ，意図した内容が伝わらず，「炎上」するケースも見受けられた．しかし，近年スマートフォンの普及に伴い，（プロカメラマンでもない）個人が，画像をその場で撮影，加工し，情報共有まで可能になった．画像による情報交換を意識したSNSである「Instagram」が登場するとともに，投稿者自身を撮影した「自撮り」行為が世界中に拡散された．2013年には，オックスフォード英語辞典でその年を代表する言葉として，自撮りを意味する「selfie（セルフィー）」が選ばれている．

日本人と「自撮り」はなじみが深く，「自撮り棒」を発明した国であり，「プリクラ」文化を生み出した国でもある．「自撮り」アプリを比較を行い，ユーザーが求める機能とは何か考察を行った．

63.トライブ活用法の手法に基づいた，ノマドワーカーの働き方に関する意識の考察

岸田 卓真（株式会社SEEDATA）

報告要旨

近年，働き方改革が重要視され，平成30年には，「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案」が成立している。こうした流れの中で，副業の解禁に踏み切る企業や，フリーランスとして働く人々が増加するなど，実際に働き方は大きく様変わりをしてきている。

我々は，働き方の変化を捉えるために，オフィスなどの一定の場所に留まらずに，様々な場所を移動しながら仕事をする人であるノマドワーカーに改めて着目し，彼らが多拠点をめぐりながら仕事をする目的や意識にせまることで，これから日本の企業が取り入れていくべき働き方の方向性を探る。

なお，このリサーチは，筆者らが技法開発を行っている，トライブ活用法の試みに則り，ノマドワーカーの中でも，より高い頻度でノマドワークを生活の中に取り入れている人々を「ハードノマド」というトライブ（先進的な生活者）と定義し，彼らハードノマドに対するインタビューを通じて，働き方を明らかにするものである。

64.イノベーションを生み出す組織マネジメントの研究 ― 指標（イノベーティブ・オーガニゼーション・スコア）の作成，および診断と運用の事例紹介 ―

竹中 薫（株式会社U'eyes Design DO研リサーチャー）・高橋 祥（ユーアイズデザインDO研リサーチャー）・中嶋 智輝（ユーアイズデザイン 経営企画部長）

報告要旨

イノベーション創出は多くの企業において重要な課題であり，そのための組織変革やチームマネジメントに関心が高まっている。

我々は「アウトカムデザイン」という切り口でイノベーション創出を支援するコンサルティングを実践するなかで，イノベーションを阻害する大きな要因として，チーム・組織のコミュニケーション上の問題が存在していることを推察してきた。

そこで，イノベーションを促進するための組織変革の導入として，現状のチーム・組織の関係性に起因するイノベーション組織度合いを診断するツールの必要性を感じ，指標『イノベーティブ・オーガニゼーション・スコア』の作成に着手した。

我々は，先行研究から，イノベーション組織における重要な要素として，「多様性の尊重 / 失敗に寛容 / 信頼関係」により構成される『心理的安全性』と，「共有ビジョン / 共創の喜び / 変化・成長耐性」により構成される『新価値創造性』であると定義した。本スコアは，これらの構成要素を基にした18問から成る主観調査アンケートである。

本稿では，指標作成までのプロセス，指標を用いた判定結果，および結果を受けて実際に活動した組織変革の取り組みについて報告する。

65.動物看護師のエンパワーメントプロセスをリサーチせよ！ ― インタビューを通じたM-GTAによる質的研究 ―

天尾 美花（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

現在，日本における動物看護師は約2万人である。高度化する獣医療現場において，質の高い獣医療サービスの提供に動物看護師は欠かせない存在となっている。また専門職としての動物看護師に対する社会的ニーズは年々高まっている。しかし，就業環境の未整備により早期離職が多くみられ，長期的な育成に困難が生じる事例も多い。

動物看護師の就業環境整備の必要性が獣医界における喫緊の課題としてクローズアップされている。具体的にはチーム医療提供体制が整備され，獣医療の高度化に邁進している欧米と同様の制度を構築することが求められている。

知識・技術の向上とともに動物看護師が専門職としての誇りと責任を持って働くためには，エンパワーメントが必要である。エンパワーメントは，先行研究において医療マネジメント，特に「チーム医療」に関する研究でキーコンセプトとして取り上げられている。

今回の発表では，専門職としての動物看護師のエンパワーメントプロセスを解明するため，動物看護師，獣医師，学会関係者10名程度にインタビュー（1時間）を行う。収集したインタビュー結果をもとに，修正版グランデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）によりコーディングを行う。。

66. 工場の生産ラインにおけるマーケティング活動 〜製造グループによる社内マーケティング活動の成果 ― 生産ラインの運営にマーケティング的視点を取り込むことによって，工場ラインの稼働率と生産効率を向上し，企業利益を最大化する手法についての実践例。 ―

岩井 啓充（有楽製菓株式会社 豊橋工場 工場長）・吉谷 梓（有楽製菓株式会社 豊橋工場 生産管理課）・松田 伊世 （同上）

報告要旨

工場において，原材料や仕掛品の滞留や不良在庫の発生，生産日程の急な変更などはいずれも大きな損害を伴うものである。工場はECRの手法を用いた生産管理システムやTPMによる機械装置の保全システム，あるいはQCサークル活動などを用いて事態の解決を図ろうとするのだが，それらの手法を駆使しても，解決できない課題があることが判ってきた。部門間のコミュニケーションが不足して，必要であるはずの情報が共有されないからである。受注，生産計画，原料調達，原料在庫管理，生産，製品在庫管理，出荷という生産フローの中で，情報が一方通行にしか流れないという状況が頻発しているのである。

そこで，生産フロー全体を統括する組織と機能を追加し，そこにマーケティングの4Pの考え方を導入した。生産部門が営業部門に対して，あるいは別の工程に対して価格やプロモーションなどのマーケティング活動を行い，生産ラインやターゲット商品を絞り込んで，生産に関する経営資源を集中するのである。この結果，生産に関わる情報の共有化が急速に進み，新たなKPIが生まれ，2018年7月期の商品供給能力は前期の20%増しとなった。

Japan Marketing Academy
Conference Proceedings vol.7

日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス

2018年10月8日発行

Online edition : ISSN 2188-1677

発行者 ── 田中洋

発行所・発売元 ──────── 日本マーケティング学会

〒106-0032 東京都港区六本木3-5-27 六本木山田ビル9F

（公益社団法人 日本マーケティング協会内）

電話(03) 5575-0627

e-Mail info@j-mac.or.jp

http://www.j-mac.or.jp