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.9 2020

#いま マーケティングができること

オンライン開催
2020.10.18.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.9 #いまマーケティングができること

プログラム —— 1

解題 ——「#いまマーケティングができること」内田 和成 —— 11

基調講演① ——「世界の経営学からみるポストコロナの経営」入山 章栄 —— 11

基調講演② ——「ワークマンプラスのマーケティング戦略」土屋 哲雄 —— 12

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 —— 13

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 —— 13

リサーチプロジェクト・セッション —— 宇宙航空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 —— エフェクチュエーション研究会 —— 14

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 —— 15

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 —— 15

リサーチプロジェクト・セッション —— 健康アセット・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 —— 健康経営ブランディング研究会 —— 16

リサーチプロジェクト・セッション —— サービス・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 —— サステナブル・マーケティング研究会 —— 18

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 —— デジタルトランスフォーメーション研究会 —— 19

リサーチプロジェクト・セッション —— 鉄道沿線マーケティング研究会 —— 19

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 —— 20

ポスターセッション —— 1.Z 世代の大学生に対する商品購入時の意思決定におけるマスメディアの影響 —— 21
— SNS 時代におけるマスメディアの重要性 —
三石 智仁・桃北 優希・大笹 璃子

ポスターセッション —— 2.Z 世代における消費行動モデルの分析 —— 21
好川 千暁・松島 愛実・西尾 留奈・中村 和貴・榎 義人

ポスターセッション —— 3. 物質主義が強い消費者にサブスクを利用してもらうには？ —— 21
— 消費者マテリアリズムと心理的所有感が音楽サブスクリプションサービスの評価に及ぼす影響 —
野村 拓也・權 純鎬・須田 孝徳

ポスターセッション —— 4. 日常生活下における行動データと購買の関係 —— 22
— ウェアラブルデバイスを用いたデータ収集 —
小林 春佳

ポスターセッション —— 5. オンライン保険加入サイトにおける消費者の商品・企業への信頼および加入意向に影響を与える要因について —— 22
芦高 聡

ポスターセッション —— 6. スマートフォン決済普及のための顧客志向マーケティング —— 22
安田 滉規・森家 明味・森川 美幸

ポスターセッション —— 7. 文化人類学で紐解くビッグデータ —— 23
— 行動ログのフィールドワークによる「独身男性化するシニア」の発見 —
大川内 直子

ポスターセッション ―― 8. スマートフォンにおける衝動買いと買い物の発生要因 ―― 23
山田 理七子

ポスターセッション ―― 9. 企業内リードユーザーのアイデアによる製品のパフォーマンス評価 ―― 23
― アパレル小売業の事例 ―
渡邉 裕也

ポスターセッション ―― 10. にわかファンの研究 ―― 24
― ラグビーワールドカップ日本大会観戦者のテキストマイニング分析から ―
西尾 建

ポスターセッション ―― 11.「おひとりさまラベル」が消費行動に与える効果 ―― 24
山下 遥・布施 夏実・加藤 地大・武藤 明日香

ポスターセッション ―― 12. 中流層における将来不安が生み出す消費：リキッド消費とソリッド消費の視点から ―― 24
油谷 博英・坂口 智子・田口 功一郎・木野 将人・森 陽一・水師 裕

ポスターセッション ―― 13.D2C ブランドの成長要因とは？マーケティング 4.0 の観点より ―― 25
― デジタル時代のブランド戦略―リキッド消費における，既存ブランドとの比較 ―
大槻 純一

ポスターセッション ―― 14. コロナ禍の外出自粛が家庭の食卓に与えた影響 ―― 25
木野村 樹里・福永 恭子

ポスターセッション ―― 15. 教育関連サービスに対する保護者の消費行動分析 ―― 25
― 購買関与度で異なる情報源の重要性 ―
小澤 天斗・森家 明味・森川 美幸

ポスターセッション ―― 16. 消費者にとっての和菓子 ― 構成要素の分析 ― ―― 26
滝口 沙也加・清野 誠喜・上田 賢悦

ポスターセッション ―― 17. 超然消費 ― 貧困時代の幸福に潜む消費価値観 ― ―― 26
木野 将人・田村 知子・高橋 望・水師 裕

ポスターセッション ―― 18. 消費者の環境配慮型行動を促進するコミュニケーションに関する研究 ―― 26
清水 理子・河野 真歩・山本 紘由

ポスターセッション ―― 19.Online Merges with Offline の概念におけるサービス設計の整理と考察 ―― 27
― 顧客時間と 5 感の視点における体験型サービスの整理 ―
岡田 直也

ポスターセッション ―― 20. オケージョン・マーケティングによる交流消費促進の可能性 ―― 27
村山 朗・小里 貴宏

ポスターセッション ―― 21. 社会的相互作用 vs. 相互作用的公正：経営成果の高い小売企業を共同仕入れ機構へ ―― 27
戦略統合させる条件とは？
胡 嬪・金 昌柱

ポスターセッション ―― 22. 自動車におけるブランド価値とプライシングの関係性：なぜトヨタが市場の価格を決めるのか？ ―― 28
― 自動車メーカーの生き残りを実現するためのプライシング案検討 ―
伊藤 隆明

ポスターセッション ―― 23. 中小企業によるアジリティ重視の社会貢献ブランド ―― 28
― ナチュラル & オーガニックブランド「ラコルベイユ」がめざす社会貢献活動の継続性 ―
和田 恵・藥袋 貴久・坂梨 カズ

ポスターセッション ―― 24.With コロナ時代のオンライン定性調査 ― 知見を共有して新しい定性の可能性を広げよう ― ―― 28
村上 智章

ポスターセッション ―― 25. テレワークの歴史から読み解く次世代の働き方 ―― 29
― COVID-19（新型コロナウイルス）と向き合う遊び方改革の実践考察 ―
藤川 遼介・水沼 佑太

目次

ポスターセッション ―― 26. 企業が支援する国際的・学際的な学術コミュニティへの研究者の参加を促す施策に関する考察 ―― 29
小川 淳子・佐藤 徳紀・劉 愛萍・小泉 和義・榊原 洋一

ポスターセッション ―― 27.DX 推進による，産業機械アフターサービス事業のビジネスモデル変革 ―― 29
宗 陽一郎

ポスターセッション ―― 28.API がもたらす新しい企業アライアンスの形 ―― 30
林 佑威

ポスターセッション ―― 29. ソーシャルマーケティングの原則・概念・技法からみた日本における COVID-19 対策の課題 ―― 30
大森 寛文

ポスターセッション ―― 30. 各駅停車しか停まらない「中間駅」で，しあわせなまちをつくるには（続報） ―― 30
― 小田急線生田駅でのケーススタディより ―
中西 菜穂子・竹中 薫・高橋 祥・大坂 岳史・新井 陸央・生島 知紗・木村 恵大・佐藤 野都香・高山 徹也・中屋 花梨・村田 直紀・山崎 なつみ・田口 諒・田村 高志・山本 俊哉

ポスターセッション ―― 31.e スポーツのブランドイメージ向上に関する研究 ―― 30
河野 良一・進藤 美希

ポスターセッション ―― 32. コロナ禍は BtoB マーケティングにおけるデジタルトランスフォーメーション（DX）に拍車をかけるか？ ―― 31
― 製薬企業の BtoB カスタマーである医師の意識調査からみたコミュニケーション・チャネル変化の潮流 ―
尾上 昌毅・佐々木 岳・栗秋 昌代

ポスターセッション ―― 33. 感情的に処方を決定する!? ―― 31
― 医師の処方行動における感情的コミットメントの寄与度とは ―
戸上 智香子

ポスターセッション ―― 34. 医療機器メーカーの product oriented 戦略は可能か ―― 31
佐藤 大輔

ポスターセッション ―― 35.NDB オープンデータを用いた，2040 年の地域医療の需要予測 ―― 32
平田 智子・渡辺 裕一

ポスターセッション ―― 36. 医療用医薬品の消費不順守行動への影響要因の探求 ―― 32
― 自己効力感と患者エンパワメントを介したヘルスリテラシーの影響 ―
櫻井 秀彦・森藤 ちひろ・岸本 桂子

ポスターセッション ―― 37. ペットビジネスのイノベーションを創出するエコシステムの構築・運営と課題 ―― 32
― 産官学研究会と飼い主へのアンケート実施 ―
大賀 暁

ポスターセッション ―― 38. 国内旅行の観光動機 ―「共感」が日本人を旅行に駆り立てる ― ―― 33
田澤 大輔・中野 広大・園田 純平・山口 真穂・関 今日子

ポスターセッション ―― 39. 消費者のプライバシーと選択のパラドックスのもとでの企業戦略 ―― 33
― Firm strategy with consumer privacy and paradox of choice ―
金城 敬太・海老名 剛

ポスターセッション ―― 40. 地域が「社会的ふるさと」として若者に選ばれるには ―― 33
― 若者関係人口の獲得・育成メソッドの開発 ―
臼井 健太・上田 和明・増田 光一郎

ポスターセッション ―― 41. 百貨店個人営業顧客のコミットメントに関する研究 ―― 34
― カード特典や豪華なラウンジで ライフタイムバリューは高まるのか？ ―
鈴木 一正

ポスターセッション ―― 42. 見ている商品を自分と似た人が買うと，より欲しくなる？ ―― 34
― 商品の減少における消費者間の類似性が購買意図に与える影響 ―
加藤 歩・小谷野 綾也・井上 莉子

目次

ポスターセッション ―― 43. グローバル企業はいかに予測せぬ消費者の不買運動に立ち向かうのか ―― 34
― 日韓関係による不買運動の功罪 ―
厳 秀延・金昌柱

ポスターセッション ―― 44. 子ども向けサービスにおける自己変革プロセス ―― 35
― 職業・社会体験施設キッザニアで醸成される非認知能力に着目して ―
大門 貴之・田名部 浩美・宮本 美佐・岩下 好美・野又 友視・鈴木 英理子・石田 久美子

ポスターセッション ―― 45. 予約時決済割引が消費者の留保価格に与える影響 ― 飲食店の予約サイトを題材として ― ―― 35
田中 佑実・小澤 亮介・川面 舞衣・渡邊 有彩

ポスターセッション ―― 46. 社会連携型 PBL によるエンゲージメントの獲得について ―― 35
― 広告計画を通した「ガクチカ」作りの支援 ―
春木 良且・佐藤 結佳子

ポスターセッション ―― 47. 企業特有のノイズを活用したオーディオアドの研究 ―― 36
松下 拓海・進藤 美希

ポスターセッション ―― 48. 映像への雑音付与による，ポテトチップスの印象と意思支払額への影響 ―― 36
鬼頭 一哉・湊 宣明

ポスターセッション ―― 49. スポンサードコンテンツ（記事広告）の SNS 告知文の違いにより見られる影響と有効な ―― 36
活用法について
磯本 美穂

ポスターセッション ―― 50. 企業・自治体等のオリジナルのマスコットキャラクターを受容する消費者の態度形成について ―― 37
― 同一化概念に基づく考察 ―
倉富 光成

ポスターセッション ―― 51. 手塚治虫のキャラクターの現代における活用方法の研究 ―― 37
久保 嘉岳・進藤 美希

ポスターセッション ―― 52. 認知と感情からなるブランド態度 ― 高顕示製品と低顕示製品の比較 ― ―― 37
加藤 美里・木村 光希・山口 葉月・東 直樹・桝田 梨央・平田 愛果

ポスターセッション ―― 53. 企業の魅力ファクトと企業イメージに関する分析 ―― 38
― 企業のブランディングに寄与する魅力ファクトとは？全国 1 万人調査の結果から ―
陳 妃史・増田 勲・堀口 航希・生井 達也・大澤 英介・木村 和貴・黒田 明彦

ポスターセッション ―― 54. 秘密の関係性の探索 ― 深層インタビューによる多様性の把握と理解 ―― 38
六嶋 俊太

オーラルセッション ―― 「拡大された出会い」による価値創造を強化する可能性の検討 ―― 39
― カスタマイズするサービスプロセスの観点から ―
阿曽 真紀子

オーラルセッション ―― 価値共創マーケティングと文脈マネジメント ― 戸建住宅営業に関する質的研究 ― ―― 41
大藪 亮

オーラルセッション ―― スポーツ競技プレイヤーと観衆との価値共創 ― バドミントンのケーススタディ・リサーチ ― ―― 43
山本 邦子・佐藤 善信

オーラルセッション ―― 業務用不動産仲介プロフェッショナル・サービスにおける価値共創 ―― 50
村木 信爾

オーラルセッション ―― 新型コロナウィルス（COVID-19）がスタートアップ企業に与えた影響 ―― 58
― ピンチとチャンスを分けたもの ―
西山 裕子・山下 貴子

オーラルセッション ―― CSV を実践する新手法の検討 ―― 66
― サンテ FX シリーズで働き方改革を推進するコミュニケーション戦略 ―
寺澤 佳大・杉浦 充・山下 貴子

目次

オーラルセッション ―― 異業種企業による COVID-19 対応型 CSV 事業の研究 ― マスク事業を中心に ― 72
段 送爽・相島 淑美・佐藤 善信

オーラルセッション ―― 地方創生・大学プロジェクトによる地域活性化に関する研究 80
― マーケティングを学ぶ学生が経営する飲食店・DK art café ―
松林 賢司・香林 亜実

オーラルセッション ―― 都市ブランドの意味構造の類型化に関する一考察 87
― 関係人口時代における新たなブランド戦略構築に向けて ―
若林 宏保・中村 祐貴・徳山 美津恵・長尾 雅信

オーラルセッション ―― 都市ブランディングにおける行政広報に関する一考察 ― ブランド化が目的ではない ― 89
北見 幸一

オーラルセッション ―― 地域酒類卸売業の価値共創戦略 97
― SD ロジックを援用した Creating Shared Value(共通価値の創造) の実現 ―
今西 栄策・山下 貴子

オーラルセッション ―― 日本人消費者を対象とする顧客推奨度指標の最適化 ― NPS から PSJ へ ― 105
木村 達也

オーラルセッション ―― ロイヤルユーザーがコンビニエンスストアに抱くイメージに関する深層心理学的研究 107
― コラージュ法を用いて ―
伊藤 俊樹・岩田 賢吾

オーラルセッション ―― 「ヲタ活」に見る若者の消費行動と心理 ― 享楽志向と承認欲求が支える献身的消費 ― 112
大山 翔平・長田 麻衣

オーラルセッション ―― 消費における主観的ウェルビーイング四類型尺度の開発 120
― ブリコラージュ , エンジニアリング,セレンディピティ , リーンの視点から ―
水師 裕・高橋 望・田口 功一郎

オーラルセッション ―― インナーブランディングを促進するブランド・プラクティスの実証研究 122
― 理念浸透がもたらす組織への効果。「庄や」を事例として ―
嶋尾 かの子

オーラルセッション ―― 日本のテレワークにおけるインターナル・マーケティングに関する研究 131
平岩 英治・本下 真次

オーラルセッション ―― 採用ブランディングが企業経営にもたらす未来の変革 139
― 企業は理念の下に集うコミュニティになる ―
深澤 了

オーラルセッション ―― テレワークに関する実証分析 ― どのような属性のひとがテレワークをしているのか ― 148
宗 健

オーラルセッション ―― 口コミ閲覧による自己の行動変容の類推が行動変容促進型商品の評価に与える影響 157
木暮 美菜・諸上 茂光

オーラルセッション ―― 口コミ情報を用いたサービスの期待値測定方法の提案 ― 東横 INN とアパホテルの比較分析 ― 159
犬塚 篤

オーラルセッション ―― オンライン上の顧客接点をどのように活用できるか ? ― 購買後の顧客経験からの示唆 ― 161
張 婧

オーラルセッション ―― 若年層における Instagram 利用に関する研究 163
大谷 光一

オーラルセッション ―― 出島組織の新たな可能性 ― 顧客の生活世界への入り込み ― 173
宮脇 靖典

オーラルセッション ―― 未来のワークプレイスに向けた企業主体の「共創空間」の形成プロセス 181
― 株式会社オカムラ中部支社「Open Innovation Biotope “Cue”」の事例より ―
今永 典秀

目次

オーラルセッション ―― 日本の地ビールメーカーの地域的分布と設立母体組織の特徴 ―― 189
― 地ビール産業の発展第1期を中心に ―
畢 滔滔

オーラルセッション ―― 地場産業のマーケティング課題 ― 神戸・大阪のソース産業の事例研究 ― ―― 198
辻村 謙一・佐藤 善信

オーラルセッション ―― 生命保険営業の変遷と今後の動向 ― ポスト・コロナのリレーションシップ・マーケティング ― ―― 205
出野 和子

オーラルセッション ―― 組織風土改革の意義を,「ハビトゥス」で読み解く ―― 212
― 内閣府レポートが掲げたオープンイノベーションに好適な組織風土要件を参照して ―
森 泰規

オーラルセッション ―― 大企業と中小企業におけるデザイン責任者が経営参画する組織の特徴 ―― 219
加藤 拓巳・狩野 英司・細井 悠貴

オーラルセッション ―― マーケティング授業における2つのPBLの関係 ― 授業実践の振り返り ― ―― 221
山本 誠一・佐藤 善信・相島 淑美・出野 和子

オーラルセッション ―― ライブ・エンタテインメントのリアルタイム配信ビジネスに関する一考察 ―― 232
― コロナ禍のもとでの演劇ビジネスを中心に ―
進藤 美希

オーラルセッション ―― 広島東洋カープのサービス品質とロイヤルティ形成における因果モデルの構築 ―― 239
― 横浜DeNAベイスターズ・読売ジャイアンツとの比較事例研究 ―
田中 江里華

オーラルセッション ―― デジタル時代におけるインタラクションによる価値と関係性の再構築 ―― 242
― 短期視点のデジタル活用から長期視点への変革 ―
田村 修

オーラルセッション ―― おもてなしの視点による日本型ビジネス・インプロビゼーション ―― 250
相島 淑美・佐藤 善信

オーラルセッション ―― 小売企業における感覚マーケティング ― 経営者に対するインタビュー調査による検討 ― ―― 259
石井 裕明・平木 いくみ・外川 拓・恩藏 直人

オーラルセッション ―― セレンディピティ消費の概念化 ―― 261
小菅 竜介・安田 裕子

オーラルセッション ―― 個人知の活用と持続的幸福度の関係性 ― スキルシェアがもたらす社会的価値 ― ―― 263
青木 慶

オーラルセッション ―― 潜在顧客を見つけるカラーマーケティング法 ― 消費行動を促す色彩心理とは ― ―― 265
河野 万里子・田中 久美子

オーラルセッション ―― ソーシャル共同購買ECの受容性分析 ―「Pinduoduo」モデルを対象として ― ―― 272
劉 亜菲

オーラルセッション ―― シニアのeコマース利用についての一考察 ―― 274
― ガイドライン策定のための購買時の不安要因の探索と分類 ―
倉橋 美佳・太宰 潮

オーラルセッション ―― プラットフォームビジネスにおけるコーペティション・ベースのビジネスモデル革新に関する考察 ―― 282
― Yahoo! ニュースの事例研究に基づく仮説提示 ―
富樫 佳織

オーラルセッション ―― 居住者実感調査に基づく街の分類 ―― 284
新井 優太・相島 雅樹・小出 佳世

オーラルセッション ―― ラグジュアリーブランドの展覧会とブランド経験 ― シャネルとカルティエの比較分析 ― ―― 293
栗栖 郁・斎藤 勇哉

目次

オーラルセッション ——— データ駆動型メタアナリティック脳神経画像結合解析によるブランド・リレーションシップの情報処理過程の検討 ——— 302
綿貫 真也・赤間 啓之

オーラルセッション ——— アフターコロナ時代のプレイスブランディング ― OMO による地方創生の再構築 ― ——— 304
岩林 誠

オーラルセッション ——— ブランド研究はどう発展すべきか？ ——— 311
― 被引用上位 2000 位までのブランド研究論文から見えてきた 40 のトピック ―
宮井 弘之

オーラルセッション ——— サービスの効果の検討のための分析アプローチの構築 ——— 313
今村 一真・陳 晨

オーラルセッション ——— シニア市場の多様性分析 ― 未来展望と将来自己連続性の観点から ― ——— 323
磯田 友里子・工藤 玲・恩藏 直人

オーラルセッション ——— サービス・マーケティングにおけるエージェント管理問題 ― 病理検査サービスを事例に ― ——— 325
秦 洋二

オーラルセッション ——— 創薬ベンチャーのオープン・イノベーション ― ライセンシングのためのコミュニケーション ― ——— 333
冨田 健司

オーラルセッション ——— サービスの特性と消費者間の相互作用 ― ジャニーズファンにおける同担拒否を事例として ― ——— 341
末吉 彩

オーラルセッション ——— 外食における消費者の行動分析 ― 検索サイトを通じた循環する意思決定プロセスに着目して ― ——— 343
島 浩二

オーラルセッション ——— SNS 上の他者がユーザー行動に及ぼす影響 ― 非発言者の存在に着目した実験による検証 ― ——— 351
松井 彩子

オーラルセッション ——— エンタテインメント・イベントに参加する消費者行動分析におけるアタッチメント・スタイルの援用 ——— 353
榎沢 祐一

オーラルセッション ——— 創造性の発揮を支援する行動 ― 広告会社の課題解決チームの会話分析からの考察 ― ——— 359
太古 益樹

オーラルセッション ——— ソーシャルメディア上で拡散・共有された広告情報の効果に関する実証研究 ——— 368
― 一般消費者が拡散・共有した広告情報の受信者側の効果 ―
渋瀬 雅彦

オーラルセッション ——— ヘリテージツーリズムとして鳥羽・志摩地域の「海女漁」の活用プロセスにおける課題と可能性 ——— 377
― 食のメディア化による「フードコンテンツツーリズム」の形成 ―
青木 洋高

カンファレンス委員長：内田 和成（副会長 / 早稲田大学ビジネススクール 教授）
カンファレンス副委員長：西川 英彦（副会長 / 法政大学 経営学部 教授）
八塩 圭子（常任理事 / フリーアナウンサー / 東洋学園大学 現代経営学部 准教授）
懇親会委員：山口 夕妃子（佐賀大学 芸術地域デザイン学部 教授）
須田 美貴（株式会社ムーンショット・マーケティング 代表取締役）
開催校：法政大学

プログラム

9:00-10:30

リサーチプロジェクト・セッション(15セッション)(Zoom会議) p.13

＊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。

アジア・マーケティング研究会 p.13

リーダー：薗部 靖史(東洋大学 社会学部 教授)

多形化する社会とマーケティング

1. 国の知覚とマーケティング〜アジアの視点から〜
   金 春姫(成城大学 経済学部 教授)
2. 消費のIoT：多形化する社会とマーケティング
   上原 渉(一橋大学大学院 経営管理研究科 准教授)，松永 統行(国際社会経済研究所)

医療マーケティング研究会 p.13

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)

遠隔医療の可能性

1. curonと遠隔医療の可能性
   原 聖吾(株式会社MICIN 代表取締役)
2. ディスカッション

宇宙航空マーケティング研究会 p.14

リーダー：湊 宣明(立命館大学大学院 テクノロジー・マネジメント研究科 教授)

宇宙航空オープンイノベーション

1. 宇宙航空とオープンイノベーション
   湊 宣明(同上)
2. 航空会社におけるオープンイノベーション戦略
   津上 哲也(東京大学 インクルーシブ工学連携研究機構 学術支援専門職員)
3. 衣食住・ヘルスケア分野における新たな宇宙関連マーケット創出
   菊池 優太(JAXA・J-SPARCプロデューサー / 一般社団法人SPACE FOODSPHERE 理事)
4. コミュニティ駆動型の新規宇宙マーケット創造
   伊藤 真之(一般社団法人 ABLab. 代表理事 / ファンブック株式会社 代表取締役)

エフェクチュエーション研究会 p.14

リーダー：栗木 契(神戸大学大学院 経営学研究科 教授)

事業成長フェーズごとのエフェクチュエーション

1. エフェクチュエーションの役割
   栗木 契(同上)
2. 事業フェーズごとのエフェクチュエーション
   宮井 弘之(株式会社SEEDATA 代表取締役)
3. パネルディスカッション
   エフェクチュアルなマーケティングアクション
   栗木 契(同上)，宮井 弘之(同上)，吉田 満梨(立命館大学 経営学部 准教授)

オムニチャネル研究会 p.15

リーダー：近藤 公彦(小樽商科大学大学院 商学研究科 教授)

デジタル環境下の小売イノベーション
— コロナ禍を超えて —

1. 解題
   近藤 公彦(同上)
2. アフターデジタル時代のショッピングセンター
   林 直孝(株式会社パルコ 執行役員(CRM推進部兼デジタル推進部担当))
3. コロナで加速したドラッグストアにおけるデジタルの進展
   藤井 孝太郎(株式会社サンキュードラッグ マーケティング部 部長)
4. パネルディスカッション
   近藤 公彦(同上)，林 直孝(同上)，藤井 孝太郎(同上)，中見 真也(神奈川大学 経営学部 准教授)，白鳥 和生(日本経済新聞社 編集局調査部 次長)

価値共創型マーケティング研究会 p.15

リーダー：村松 潤一(岡山理科大学 経営学部 教授)

サブスクリプションモデルにみる価値共創の視点

1. サブスクリプションモデルと価値共創のフレームワーク
   今村 一真(茨城大学 人文社会科学部 教授)
2. サブスクリプションビジネスの現状と展望
   小嵜 秀信(日本サブスクリプションビジネス振興会 理事 / 東海大学総合社会科学研究所 客員准教授)

9:00-10:30	**健康アセット・マーケティング研究会** **p.16**	**健康経営ブランディング研究会** **p.16**	**サービス・マーケティング研究会** **p.17**
	リーダー：中見 真也(神奈川大学 経営学部 国際経営学科 准教授) **ニューノーマル時代における「健康アセットマーケティング」の在り方について** 1. 解題 中見 真也(同上) 2. 健康経営とは何か 浅野 健一郎(株式会社フジクラ健康社会研究所 代表取締役 CEO / 一般社団法人 社会的健康戦略研究 代表理事) 3. 富士通ゼネラルの健康経営(取り組み事例) 佐藤 光弘(株式会社富士通ゼネラル 健康経営推進室 室長) 4. パネルディスカッション 大崎 恒次(専修大学 商学部 准教授)，圓丸 哲麻(大阪市立大学 経営学研究科 准教授)，浅野 健一郎(同上)，佐藤 光弘(同上)	リーダー：阿久津 聡(一橋大学大学院 経営管理研究科 教授 / マーケティング学会 副会長) **企業理念への共感共鳴が従業員の健康を守る ― ニューノーマル時代の強い組織とは ―** 1. 理念共鳴による働き甲斐の向上を通じた健康促進と持続的経済成長の実現 阿久津 聡(同上) 2. 組織風土を科学する調査報告 石原 和仁(日経BPコンサルティング コンサルタント) 3. コメント，報告者＆参加者とのディスカッション 上條 憲二(愛知東邦大学 教授)	リーダー：小野 譲司(青山学院大学 経営学部 教授) **デジタル×ニューノーマルにおける企業と顧客の関係** 1. 解題 小野 譲司(同上) 2. カスタマー・アドボカシー志向の研究 山岡 隆志(名古屋商科大学 商学部 教授) 3. ニューノーマルにおけるサービスの顧客経験 小野 譲司(同上) 4. 全体ディスカッション
	サービス・マネジメント研究会 **p.17**	**サステナブル・マーケティング研究会** **p.18**	**デザイン思考研究会** **p.18**
	リーダー：向井 光太郎(相愛大学 人文学部 講師) **インバウンド・マーケティングのバリュー再生 ― COVID 19 ハザードにおける JAL のチャレンジ ―** 1. インバウンド需要の再起に向けた私たちのチャレンジ 2. インバウンドのバリューと顧客ターゲット・訴求ポイントの再定義について 白石 将(日本航空株式会社 旅客販売統括本部 担当部長) 1，2 報告後，「インバウンド・バリューの創出について」のディスカッションを行う予定です。 ナビゲーター（向井）とスピーカー（白石）および参加者の皆様	リーダー：青木 茂樹(駒澤大学 教授) **サステナブル・マーケティングの構図** 1. 企業ブランディングにおけるサステナブル価値の重要性 青木 茂樹(同上)，江戸 克栄(県立広島大学大学院 経営管理研究科 教授)，落原 大治(法政大学大学院) 2. サステナブル・マーケティングの戦略ケース 原 裕(株式会社メンバーズ 執行役員)，加藤 佑(ハーチ株式会社 代表取締役) 3. ポストコロナの消費者行動の変化 萩谷 衛厚(株式会社メンバーズ)	リーダー：廣田 章光(近畿大学 経営学部 教授) **デザインの企業経営への導入実態と課題** 1. デザイン経営の概要と，デザインの企業経営への活用実態と先行研究 2. デザインの企業経営への活用実態調査の設計と調査結果 小川 亮(株式会社プラグ 代表取締役)，黒岩 健一郎(青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授)，吉橋 昭夫(多摩美術大学 美術学部 准教授)，廣田 章光(同上) 3. 全体討議

9:00-10:30	**デジタルトランスフォーメーション研究会** **p.19**	**鉄道沿線マーケティング研究会** **p.19**	**ユーザー・イノベーション研究会** **p.20**
	リーダー：藤川 佳則(一橋大学大学院 経営管理研究科 准教授 / 一橋大学 副学長補佐 / MBA プログラムディレクター) **デジタルトランスフォーメーション実現に向けたプロセスの考察** I. デジタルトランスフォーメーションに関する先行研究 藤川 佳則(同上)・今井 紀夫(一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 博士後期課程) 2. デジタルトランスフォーメーションに取り組む企業の課題と成功に向けたプロセス 近藤 公彦(小樽商科大学大学院 商学研究科 教授)・大川 英恵(IT系企業 マーケティングテクノロジー本部 統括部長)・堀内 健后(トレジャーデータ株式会社 マーケティングディレクター) 3. 質疑応答	リーダー：加藤 肇(産業能率大学 経営学部 教授) **沿線と駅の可能性を再考する** I. 沿線の魅力を高めるイメージ因子について 高橋 伸治(株式会社ジェイアール西日本コミュニケーションズ コミュニケーション・プランニング部長) 2. LDK ステーションによる沿線多拠点生活の可能性 田村 高志(株式会社小田急エージェンシー コミュニケーションデザイン局 プランニング部長) 3. パネルディスカッション：沿線と駅の可能性を再考する。 加藤 肇(同上)・高橋 伸治(同上)・田村 高志(同上)	リーダー：西川 英彦(法政大学 経営学部 教授) **企業によるユーザー・イノベーションの有効活用：キッコーマン WINE BLEND PALETTE** I. ユーザー・イノベーションのプラットフォーム 西川 英彦(同上) 2. キッコーマン WINE BLEND PALETTE 禰宜田 英司(キッコーマン株式会社 経営企画部) 3. 対談・質疑応答 西川 英彦(同上)・禰宜田 英司(同上)
10:40-11:10	**ポスターレビュー（54 報告）** ＊ビデオ会議システム Zoom 上で，1 報告 1 分でレビュー。		
	ポスターレビュー 1 **p.21**	**ポスターレビュー 2** **p.27**	**ポスターレビュー 3** **p.32**
	司会：佐々木 竜介(サロン委員 / 毎日新聞社 経営戦略本部 マーケティング室委員)	司会：小宮 信彦(サロン委員 / 株式会社電通 関西支社統合プランニング G 統括 / シニア・コンサルティング・ディクレター)	司会：森口 美由紀(サロン委員 / 合同会社西友 コーポレート・アフェアーズバイス・プレジデント)
	I. Z 世代の大学生に対する商品購入時の意思決定におけるマスメディアの影響 — SNS 時代におけるマスメディアの重要性 — 三石 智仁(青山学院大学 経営学部 学生)・桃北 優希(同上)・大笹 璃子(同上) 2. Z 世代における消費行動モデルの分析 好川 千暁(株式会社ファースト ソリューション企画部 社員)・松島 愛実(同上)・西尾 留奈(同上)・中村 和貴(同上)・榎 義人(同上) 3. 物質主義が強い消費者にサブスクを利用してもらうには？— 消費者マテリアリズムと心理的所有感が音楽サブスクリプションサービスの評価に及ぼす影響 — 野村 拓也(学習院大学大学院 経営学研究科)・權 純鎬(早稲田大学 商学学術院 助手)・須田 孝徳(早稲田大学大学院 商学研究科) 4. 日常生活下における行動データと購買の関係 — ウェアラブルデバイスを用いたデータ収集 — 小林 春佳(株式会社インテージ 事業開発本部 先端技術部)	I9. Online Merges with Offline の概念におけるサービス設計の整理と考察 — 顧客時間と 5 感の視点における体験型サービスの整理 — 岡田 直也(イオンリテール株式会社) 20. オケージョン・マーケティングによる交流消費促進の可能性 村山 朗(truestar hd 株式会社 代表取締役)・小里 貴宏(株式会社 JTB 総合研究所 取締役) 2I. 社会的相互作用 vs. 相互作用的公正：経営成果の高い小売企業を共同仕入れ機構へ戦略統合させる条件とは？ 胡 嶺(立命館大学 経営学研究科 博士後期課程)・金 昌柱(立命館大学 経営学部 教授) 22. 自動車におけるブランド価値とプライシングの関係性：なぜトヨタが市場の価格を決めるのか？— 自動車メーカーの生き残りを実現するためのプライシング案検討 — 伊藤 隆明(早稲田大学大学院 経営管理研究科)	37. ペットビジネスのイノベーションを創出するエコシステムの構築・運営と課題 — 産官学研究会と飼い主へのアンケート実施 — 大賀 暁(昭和女子大学 現代ビジネス研究所 研究員) 38. 国内旅行の観光動機 —「共感」が日本人を旅行に駆り立てる — 田澤 大輔(法政大学 経営学部)・中野 広大(同上)・園田 純平(同上)・山口 真穂(同上)・関 今日子(同上) 39. 消費者のプライバシーと選択のパラドックスのもとでの企業戦略 — Firm strategy with consumer privacy and paradox of choice — 金城 敬太(共立女子大学 ビジネス学部 准教授)・海老名 剛(明治大学 商学部 准教授) 40. 地域が「社会的ふるさと」として若者に選ばれるには — 若者関係人口の獲得・育成メソッドの開発 — 臼井 健太(株式会社小田急エージェンシー プランナー)・上田 和明(株式会社小田急エージェンシー データアナリスト)・増田 光一郎(株式会社小田急エージェンシー プランナー)

10:40-11:10	5. オンライン保険加入サイトにおける消費者の商品・企業への信頼および加入意向に影響を与える要因について 芦高 聡(早稲田大学大学院 経営管理研究科 守口ゼミ) 6. スマートフォン決済普及のための顧客志向マーケティング 安田 滉規(東京工科大学 メディア学部)・森家 明味(東京工科大学 メディア学部 演習講師)・森川 美幸(東京工科大学 メディア学部 専任講師) 7. 文化人類学で紐解くビッグデータ ― 行動ログのフィールドワークによる「独身男性化するシニア」の発見 ― 大川内 直子(株式会社アイデアファンド 代表取締役) 8. スマートフォンにおける衝動買いと買い物の発生要因 山田 理七子(法政大学 経営学部)・金丸 莉央(同上) 9. 企業内リードユーザーのアイデアによる製品のパフォーマンス評価 ― アパレル小売業の事例 ― 渡邉 裕也(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程) 10. にわかファンの研究 ― ラグビーワールドカップ日本大会観戦者のテキストマイニング分析から ― 西尾 建(山口大学 経済学部 准教授) 11. 「おひとりさまラベル」が消費行動に与える効果 山下 遥(法政大学 経営学部)・布施 夏実(同上)・加藤 地大(同上)・武藤 明日香(同上) 12. 中流層における将来不安が生み出す消費:リキッド消費とソリッド消費の視点から 油谷 博英(株式会社クロス・マーケティング)・坂口 智子(同上)・田口 功一郎(株式会社クロス・コミュニケーション)・木野 将人(株式会社東急エージェンシー)・森 陽一(同上)・水師 裕(武蔵野美術大学) 13. D2C ブランドの成長要因とは?マーケティング4.0の観点より ― デジタル時代のブランド戦略―リキッド消費における,既存ブランドとの比較 ― 大槻 純一(CMOパートナーズ 代表) 14. コロナ禍の外出自粛が家庭の食卓に与えた影響 木野村 樹里(株式会社マーケティング・リサーチ・サービス)・福永 恭子(同上)	23. 中小企業によるアジリティ重視の社会貢献ブランド ― ナチュラル&オーガニックブランド「ラコルベイユ」がめざす社会貢献活動の継続性 ― 和田 恵(井関産業株式会社 ラコルベイユ事業部 部長)・藥袋 貴久(昭和女子大学 グローバルビジネス学部 准教授)・坂梨 カズ(株式会社アントワーヌ 代表取締役) 24. With コロナ時代のオンライン定性調査 ― 知見を共有して新しい定性の可能性を広げよう ― 村上 智章(日本マーケティング・リサーチ協会) 25. テレワークの歴史から読み解く次世代の働き方 ― COVID-19(新型コロナウイルス)と向き合う遊び方改革の実践考察 ― 藤川 遼介(株式会社エピテック 代表取締役 社長)・水沼 佑太(香川県まんのう町 地域おこし協力隊) 26. 企業が支援する国際的・学際的な学術コミュニティへの研究者の参加を促す施策に関する考察 小川 淳子(チャイルド・リサーチ・ネット 研究員)・佐藤 徳紀(ベネッセ教育総合研究所 研究員)・劉 愛萍(チャイルド・リサーチ・ネット 主任研究員)・小泉 和義(ベネッセ教育総合研究所 主任研究員)・榊原 洋一(チャイルド・リサーチ・ネット 所長) 27. DX 推進による,産業機械アフターサービス事業のビジネスモデル変革 宗 陽一郎(神戸製綱所 生産システム研究所) 28. API がもたらす新しい企業アライアンスの形 林 佑威(アドビ株式会社 デジタルメディア事業統括本部) 29. ソーシャルマーケティングの原則・概念・技法からみた日本における COVID-19 対策の課題 大森 寛文(明星大学 経営学部 教授)	41. 百貨店個人営業顧客のコミットメントに関する研究 ― カード特典や豪華なラウンジで ライフタイムバリューは高まるのか? ― 鈴木 一正(お得意様育成事務所スズセイ 代表) 42. 見ている商品を自分と似た人が買うと,より欲しくなる? ― 商品の減少における消費者間の類似性が購買意図に与える影響 ― 加藤 歩(法政大学 経営学部 経営学科 学生)・小谷野 綾也(同上)・井上 莉子(法政大学 経営学部 市場経営学科 学生) 43. グローバル企業はいかに予測せぬ消費者の不買運動に立ち向かうのか ― 日韓関係による不買運動の功罪 ― 厳 秀延(立命館大学 経営学研究科 博士前期課程)・金昌柱(立命館大学 経営学部 教授) 44. 子ども向けサービスにおける自己変革プロセス ― 職業・社会体験施設キッザニアで醸成される非認知能力に着目して ― 大門 貴之(KDDI 総合研究所)・田名部 浩美(同上)・宮本 美佐(KCJ GROUP 株式会社)・岩下 好美(同上)・野又 友視(同上)・鈴木 英理子(同上)・石田 久美子(同上) 45. 予約時決済割引が消費者の留保価格に与える影響 ― 飲食店の予約サイトを題材として ― 田中 佑実(青山学院大学 経営学部)・小澤 亮介(同上)・川面 舞衣(同上)・渡邊 有彩(同上) 46. 社会連携型 PBL によるエンゲージメントの獲得について ― 広告計画を通した「ガクチカ」作りの支援 ― 春木 良且(フェリス女学院大学 国際交流学部 教授)・佐藤 結佳子(東京大学大学院 学際情報学府) 47. 企業特有のノイズを活用したオーディオアドの研究 松下 拓海(東京工科大学 メディア学部)・進藤 美希(同上) 48. 映像への雑音付与による,ポテトチップスの印象と意思支払額への影響 鬼頭 一哉(立命館大学 テクノロジーマネジメント研究科)・湊 宣明(同上) 49. スポンサードコンテンツ(記事広告)の SNS 告知文の違いにより見られる影響と有効な活用法について 磯本 美穂(早稲田大学 経営管理研究科)

10:40-11:10	I5. 教育関連サービスに対する保護者の消費行動分析 — 購買関与度で異なる情報源の重要性 — 小澤 天斗(東京工科大学 メディア学部)・森家 明味(東京工科大学 メディア学部 演習講師)・森川 美幸(東京工科大学 メディア学部 専任講師) I6. 消費者にとっての和菓子 — 構成要素の分析 — 滝口 沙也加(宮城大学 食産業学群 助教)・清野 誠喜(昭和女子大学 生活科学部 教授)・上田 賢悦(秋田県立大学 生物資源科学部 准教授) I7. 超然消費 — 貧困時代の幸福に潜む消費価値観 — 木野 将人(株式会社東急エージェンシー)・田村 知子(同上)・高橋 望(株式会社クロス・マーケティング)・水師 裕(武蔵野美術大学) I8. 消費者の環境配慮型行動を促進するコミュニケーションに関する研究 清水 理子(青山学院大学 経営学部)・河野 真歩(同上)・山本 紘由(同上)	30. 各駅停車しか停まらない「中間駅」で，しあわせなまちをつくるには(続報) — 小田急線生田駅でのケーススタディより — 中西 菜穂子(株式会社ユー・アイズ・デザイン)・竹中 薫(同上)・高橋 祥(同上)・大坂 岳史(同上)・新井 陸央(明治大学 理工学部 建築学科)・生島 知紗(同上)・木村 恵大(同上)・佐藤 野都香(同上)・高山 徹也(同上)・中屋 花梨(同上)・村田 直紀(同上)・山崎 なつみ(同上)・田口 諒(明治大学大学院 理工学研究科 建築・都市学専攻)・田村 高志(株式会社小田急エージェンシー)・山本 俊哉(明治大学 理工学部 建築学科) 31. eスポーツのブランドイメージ向上に関する研究 河野 良一(東京工科大学 メディア学部)・進藤 美希(同上) 32. コロナ禍はBtoBマーケティングにおけるデジタルトランスフォーメーション(DX)に拍車をかけるか？— 製薬企業のBtoBカスタマーである医師の意識調査からみたコミュニケーション・チャネル変化の潮流 — 尾上 昌毅(株式会社マーケティングインサイツ 代表)・佐々木 岳(株式会社シード・プランニング)・栗秋 昌代(同上) 33. 感情的に処方を決定する!? — 医師の処方行動における感情的コミットメントの寄与度とは — 戸上 智香子(早稲田大学大学院 経営管理研究科 及川ゼミ) 34. 医療機器メーカーのproduct oriented戦略は可能か 佐藤 大輔(メリットメディカル・ジャパン株式会社) 35. NDBオープンデータを用いた，2040年の地域医療の需要予測 平田 智子(川崎医療福祉大学 医療福祉経営学科 講師)・渡辺 裕一(川崎医療福祉大学 医療福祉経営学科 教授) 36. 医療用医薬品の消費不順守行動への影響要因の探求 — 自己効力感と患者エンパワメントを介したヘルスリテラシーの影響 — 櫻井 秀彦(北海道科学大学 教授)・森藤 ちひろ(流通科学大学 教授)・岸本 桂子(昭和大学 教授)	50. 企業・自治体等のオリジナルのマスコットキャラクターを受容する消費者の態度形成について — 同一化概念に基づく考察 — 倉富 光成(嘉悦大学大学院 博士後期課程) 51. 手塚治虫のキャラクターの現代における活用方法の研究 久保 嘉岳(東京工科大学 メディア学部)・進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授) 52. 認知と感情からなるブランド態度 — 高顕示製品と低顕示製品の比較 — 加藤 美里(法政大学 経営学部 経営戦略学科)・木村 光希(法政大学 経営学部 市場経営学科)・山口 葉月(同上)・東 直樹(法政大学 経営学部 経営戦略学科)・桝田 梨央(法政大学 経営学部 経営学科)・平田 愛果(同上) 53. 企業の魅力ファクトと企業イメージに関する分析 — 企業のブランディングに寄与する魅力ファクトとは？全国1万人調査の結果から — 陳 妃史(企業広報戦略研究所 主任研究員)・増田 勲(企業広報戦略研究所 上席研究員)・堀口 航希(企業広報戦略研究所 主任研究員)・生井 達也(同上)・大澤 英介(電通PR シニア・コンサルタント)・木村 和貴(同上)・黒田 明彦(企業広報戦略研究所 フェロー) 54. 秘密の関係性の探索 — 深層インタビューによる多様性の把握と理解 — 六嶋 俊太(一橋大学 経営管理研究科 修士課程)
11:10-11:40	**ポスターセッション** ＊サイトにてスライド閲覧しつつ質疑可能。学会員の投票によりベストポスター賞選出。		

12:00-13:20

オーラルセッション(58 報告) (Zoom 会議) p.39

＊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(12 分)・質疑応答(7 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，ベストオーラルペーパー賞，ベストドクトラルペーパー賞(博士課程個人報告対象) も予定。

オーラルセッション 1	オーラルセッション 2
コメンテーター：廣田 章光(近畿大学 経営学部 商学科 教授)	コメンテーター：猶本 良夫(川崎医科大学総合医療センター 病院長)
12:00-12:19 「拡大された出会い」による価値創造を強化する可能性の検討 ― カスタマイズするサービスプロセスの観点から ― 阿曽 真紀子(東京都立大学 都市環境学部 特任助教)	12:00-12:19 新型コロナウィルス(COVID-19) がスタートアップ企業に与えた影響 ― ピンチとチャンスを分けたもの ― 西山 裕子(NPO 法人生態会 事務局 事務局長)・山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授)
12:20-12:39 価値共創マーケティングと文脈マネジメント ― 戸建住宅営業に関する質的研究 ― 大藪 亮(岡山理科大学 経営学部 教授)	12:20-12:39 CSV を実践する新手法の検討 ― サンテ FX シリーズで働き方改革を推進するコミュニケーション戦略 ― 寺澤 佳大(同志社大学大学院 ビジネス研究科)・杉浦 充(ADK マーケティング・ソリューションズ)・山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授)
12:40-12:59 スポーツ競技プレイヤーと観衆との価値共創 ― バドミントンのケーススタディ・リサーチ ― 山本 邦子(カラーコンサルティング MICHEL)・佐藤 善信(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授)	12:40-12:59 異業種企業による COVID-19 対応型 CSV 事業の研究 ― マスク事業を中心に ― 段 送爽(関西学院大学 経営戦略研究科 博士後期課程)・相島 淑美(神戸学院大学 経営学部 准教授)・佐藤 善信(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授)
13:00-13:19 業務用不動産仲介プロフェッショナル・サービスにおける価値共創 村木 信爾(明治大学ビジネススクール 兼任講師)	

オーラルセッション 3	オーラルセッション 4
コメンテーター：青木 茂樹(駒澤大学 経営学部 教授)	コメンテーター：新倉 貴士(法政大学 経営学部 教授)
12:00-12:19 地方創生・大学プロジェクトによる地域活性化に関する研究 ― マーケティングを学ぶ学生が経営する飲食店・DK art café ― 松林 賢司(金沢工業大学 教授)・香林 亜実(金沢工業大学)	12:00-12:19 日本人消費者を対象とする顧客推奨度指標の最適化 ― NPS から PSJ へ ― 木村 達也(早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授)
12:20-12:39 都市ブランドの意味構造の類型化に関する一考察 ― 関係人口時代における新たなブランド戦略構築に向けて ― 若林 宏保(株式会社電通 クリエーティブ・ディレクター)・中村 祐貴(株式会社電通マクロミルインサイト)・徳山 美津恵(関西大学 総合情報学部 教授)・長尾 雅信(新潟大学 人文社会科学系 准教授)	12:20-12:39 ロイヤルユーザーがコンビニエンスストアに抱くイメージに関する深層心理学的研究 ― コラージュ法を用いて ― 伊藤 俊樹(神戸大学院 人間発達環境学研究科 准教授)・岩田 賢吾(株式会社 丸紅)
12:40-12:59 都市ブランディングにおける行政広報に関する一考察 ― ブランド化が目的ではない ― 北見 幸一(東京都市大学 都市生活学部 准教授)	12:40-12:59 「ヲタ活」に見る若者の消費行動と心理 ― 享楽志向と承認欲求が支える献身的消費 ― 大山 翔平(CCC マーケティング株式会社)・長田 麻衣(株式会社 SHIBUYA109 エンタテイメント)

12:00-13:20

13:00-13:19 地域酒類卸売業の価値共創戦略 ― SDロジックを援用したCreating Shared Value(共通価値の創造)の実現 ― 今西 栄策(株式会社泉屋 代表取締役社長)・山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授)	13:00-13:19 消費における主観的ウェルビーイング四類型尺度の開発 ― ブリコラージュ,エンジニアリング,セレンディピティ,リーンの視点から ― 水師 裕(武蔵野美術大学 客員研究員)・高橋 望(株式会社クロス・マーケティング)・田口 功一郎(株式会社クロス・コミュニケーション)

オーラルセッション5	オーラルセッション6
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:清水 信年(流通科学大学 商学部 教授)
12:00-12:19 インナーブランディングを促進するブランド・プラクティスの実証研究 ― 理念浸透がもたらす組織への効果。「庄や」を事例として ― 嶋尾 かの子(むすび株式会社 ブランド構築研究開発室 室長)	12:00-12:19 口コミ閲覧による自己の行動変容の類推が行動変容促進型商品の評価に与える影響 木暮 美菜(法政大学大学院 社会学研究科 博士後期過程)・諸上 茂光(法政大学 社会学部 准教授)
12:20-12:39 日本のテレワークにおけるインターナル・マーケティングに関する研究 平岩 英治(関西学院大学 研究員)・本下 真次(同上)	12:20-12:39 口コミ情報を用いたサービスの期待値測定方法の提案 ― 東横INNとアパホテルの比較分析 ― 犬塚 篤(名古屋大学大学院 経済学研究科 教授)
12:40-12:59 採用ブランディングが企業経営にもたらす未来の変革 ― 企業は理念の下に集うコミュニティになる ― 深澤 了(むすび株式会社 代表取締役)	12:40-12:59 オンライン上の顧客接点をどのように活用できるか? ― 購買後の顧客経験からの示唆 ― 張 婧(岡山理科大学 経営学部 講師)
13:00-13:19 テレワークに関する実証分析 ― どのような属性のひとがテレワークをしているのか ― 宗 健(大東建託 賃貸未来研究所長)	13:00-13:19 若年層におけるInstagram利用に関する研究 大谷 光一(武庫川女子大学 生活環境学部 情報メディア学科 助手)

オーラルセッション7	オーラルセッション8
コメンテーター:小谷 恵子(明海大学 経済学部 講師)	コメンテーター:森 一彦(関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科 教授)
12:00-12:19 出島組織の新たな可能性 ― 顧客の生活世界への入り込み ― 宮脇 靖典(岡山理科大学 経営学部 経営学科 教授)	12:00-12:19 生命保険営業の変遷と今後の動向 ― ポスト・コロナのリレーションシップ・マーケティング ― 出野 和子(関西学院大学 経営戦略研究科 研究員)
12:20-12:39 未来のワークプレイスに向けた企業主体の「共創空間」の形成プロセス ― 株式会社オカムラ中部支社「Open Innovation Biotope “Cue”」の事例より ― 今永 典秀(名古屋産業大学 現代ビジネス学部 准教授)	12:20-12:39 組織風土改革の意義を,「ハビトゥス」で読み解く ― 内閣府レポートが掲げたオープンイノベーションに好適な組織風土要件を参照して ― 森 泰規(株式会社 博報堂BID局 ディレクター)
12:40-12:59 日本の地ビールメーカーの地域的分布と設立母体組織の特徴 ― 地ビール産業の発展第1期を中心に ― 畢 滔滔(立正大学 経営学部 教授)	12:40-12:59 大企業と中小企業におけるデザイン責任者が経営参画する組織の特徴 加藤 拓巳(埼玉大学 人文社会科学研究科 専任講師)・狩野 英司(行政情報システム研究所 主席研究員)・細井 悠貴(行政情報システム研究所 研究員)
13:00-13:19 地場産業のマーケティング課題 ― 神戸・大阪のソース産業の事例研究 ― 辻村 謙一(オリンピア岩屋 管理者)・佐藤 善信(関西学院大学専門職大学院 教授)	13:00-13:19 マーケティング授業における2つのPBLの関係 ― 授業実践の振り返り ― 山本 誠一(大阪国際大学 経営経済学部 経営学科 准教授)・佐藤 善信(関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科)・相島 淑美(神戸学院大学 経営学部 准教授)・出野 和子(関西学院大学 経営戦略研究科 研究員)

12:00-13:20

オーラルセッション 9	オーラルセッション 10
コメンテーター：向井 光太郎(相愛大学 人文学部 講師)	コメンテーター：高橋 広行(同志社大学 商学部 教授)
12:00-12:19 ライブ・エンタテインメントのリアルタイム配信ビジネスに関する一考察 ― コロナ禍のもとでの演劇ビジネスを中心に ― 進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授)	12:00-12:19 小売企業における感覚マーケティング ― 経営者に対するインタビュー調査による検討 ― 石井 裕明(青山学院大学 経営学部 准教授)・平木 いくみ(東京国際大学 商学部 教授)・外川 拓(上智大学 経済学部 准教授)・恩藏 直人(早稲田大学 商学学術院 教授)
12:20-12:39 広島東洋カープのサービス品質とロイヤルティ形成における因果モデルの構築 ― 横浜 DeNA ベイスターズ・読売ジャイアンツとの比較事例研究 ― 田中 江里華(早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程)	12:20-12:39 セレンディピティ消費の概念化 小菅 竜介(立命館大学大学院 経営管理研究科 教授)・安田 裕子(立命館大学 総合心理学部 准教授)
12:40-12:59 デジタル時代におけるインタラクションによる価値と関係性の再構築 ― 短期視点のデジタル活用から長期視点への変革 ― 田村 修(東京理科大学大学院 経営学研究科 非常勤講師)	12:40-12:59 個人知の活用と持続的幸福度の関係性 ― スキルシェアがもたらす社会的価値 ― 青木 慶(甲南大学 マネジメント創造学部 准教授)
13:00-13:19 おもてなしの視点による日本型ビジネス・インプロビゼーション 相島 淑美(神戸学院大学 経営学部 准教授)・佐藤 善信(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授)	13:00-13:19 潜在顧客を見つけるカラーマーケティング法 ― 消費行動を促す色彩心理とは ― 河野 万里子(株式会社色彩舎 代表取締役)・田中 久美子(みらいラフター 代表)

オーラルセッション 11	オーラルセッション 12
コメンテーター：金 雲鎬(日本大学 商学部 准教授)	コメンテーター：本庄 加代子(東洋学園大学 現代経営学部 准教授)
12:00-12:19 ソーシャル共同購買 EC の受容性分析 ―「Pinduoduo」モデルを対象として ― 劉 亜菲(KDDI 総合研究所 アナリスト)	12:00-12:19 ラグジュアリーブランドの展覧会とブランド経験 ― シャネルとカルティエの比較分析 ― 栗栖 郁(CBRE リサーチ ディレクター)・斎藤 勇哉(順天堂大学大学院 医学研究科 放射線診断学)
12:20-12:39 シニアの e コマース利用についての一考察 ― ガイドライン策定のための購買時の不安要因の探索と分類 ― 倉橋 美佳(株式会社ペンシル COO)・太宰 潮(福岡大学 商学部 准教授)	12:20-12:39 データ駆動型メタアナリティック脳神経画像結合解析によるブランド・リレーションシップの情報処理過程の検討 綿貫 真也(流通科学大学 准教授)・赤間 啓之(東京工業大学 生命理工学院)
12:40-12:59 プラットフォームビジネスにおけるコーペティション・ベースのビジネスモデル革新に関する考察 ― Yahoo! ニュースの事例研究に基づく仮説提示 ― 富樫 佳織(愛知淑徳大学 創造表現学部 准教授)	12:40-12:59 アフターコロナ時代のプレイスブランディング ― OMO による地方創生の再構築 ― 岩林 誠(株式会社東京アドエージェンシー)
13:00-13:19 居住者実感調査に基づく街の分類 新井 優太(株式会社リクルート住まいカンパニー)・相島 雅樹(同上)・小出 佳世(同上)	13:00-13:19 ブランド研究はどう発展すべきか？― 被引用上位 2000 位までのブランド研究論文から見えてきた 40 のトピック ― 宮井 弘之(株式会社 SEEDATA 代表取締役)

12:00-13:20

オーラルセッション 13	ドクターオーラルセッション 1
コメンテーター：本條 晴一郎(静岡大学 学術院工学領域事業開発マネジメント系列 准教授)	コメンテーター：金 春姫(成城大学 経済学部 教授)
12:00-12:19 サービスの効果の検討のための分析アプローチの構築 今村 一真(茨城大学 人文社会科学部 教授)・陳 晨(茨城大学大学院 人文社会科学研究科)	12:00-12:19 サービスの特性と消費者間の相互作用 ― ジャニーズファンにおける同担拒否を事例として ― 末吉 彩(一橋大学 経営管理研究科 博士課程)
12:20-12:39 シニア市場の多様性分析 ― 未来展望と将来自己連続性の観点から ― 磯田 友里子(高知大学 人文社会科学部 講師)・工藤 玲(株式会社ハルメク HD 生きかた上手研究所)・恩藏 直人(早稲田大学商学学術院 教授)	12:20-12:39 外食における消費者の行動分析 ― 検索サイトを通じた循環する意思決定プロセスに着目して ― 島 浩二(大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士課程)
12:40-12:59 サービス・マーケティングにおけるエージェント管理問題 ― 病理検査サービスを事例に ― 秦 洋二(流通科学大学 商学部 教授)	12:40-12:59 SNS 上の他者がユーザー行動に及ぼす影響 ― 非発言者の存在に着目した実験による検証 ― 松井 彩子(一橋大学大学院 経営管理研究科 博士課程)
13:00-13:19 創薬ベンチャーのオープン・イノベーション ― ライセンシングのためのコミュニケーション ― 冨田 健司(同志社大学 商学部 教授)	13:00-13:19 エンタテインメント・イベントに参加する消費者行動分析におけるアタッチメント・スタイルの援用 榎沢 祐一(嘉悦大学大学院 ビジネス創造研究科 博士課程)

ドクターオーラルセッション 2
コメンテーター：久保田 進彦(青山学院大学 経営学部 教授)
12:00-12:19 創造性の発揮を支援する行動 ― 広告会社の課題解決チームの会話分析からの考察 ― 太古 益樹(大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士後期課程)
12:20-12:39 ソーシャルメディア上で拡散・共有された広告情報の効果に関する実証研究 ― 一般消費者が拡散・共有した広告情報の受信者側の効果 ― 渋瀬 雅彦(法政大学大学院 経営学研究科)
12:40-12:59 ヘリテージツーリズムとして鳥羽・志摩地域の「海女漁」の活用プロセスにおける課題と可能性 ― 食のメディア化による「フードコンテンツツーリズム」の形成 ― 青木 洋高(北海道大学大学院 国際広報メディア・観光学院 博士後期課程)

13:30-16:40	**基調講演（Zoomウェビナー）** p.11 司会：八塩 圭子(常任理事 / フリーアナウンサー / 東洋学園大学 現代経営学部 准教授) 13:30-13:50 **日本マーケティング学会 会長挨拶** **古川 一郎(会長 / 武蔵野大学 経営学部 教授)** 13:50-14:20 **日本マーケティング本 大賞，マーケティングジャーナルベストペーパー授与，各賞の結果報告** 14:20-14:40 **解題「#いまマーケティングができること」** **内田 和成(副会長 / 早稲田大学ビジネススクール 教授)** 14:40-15:20 **基調講演①「世界の経営学からみるポストコロナの経営」** **入山 章栄(早稲田大学ビジネススクール 教授)** 15:20-16:00 **基調講演②「ワークマンプラスのマーケティング戦略」** **土屋 哲雄(株式会社 ワークマン 専務取締役)** 16:00-16:40 **パネルディスカッション** コーディネーター：八塩 圭子 パネラー：入山 章栄，土屋 哲雄，内田 和成
16:50-	**オンライン懇親会（Zoom会議）** 司会：須田美貴(株式会社ムーンショット・マーケティング 代表取締役)，山口夕妃子(佐賀大学 芸術地域デザイン学部 教授) ＊学会員同士の交流を目的とした懇親会。全員での乾杯をはじめ，各賞の受賞挨拶，記念撮影，受賞者や報告者も交えたブレイクアウトルーム(シャッフルによる小部屋) での交流会も実施。初の試みのためトラブルもあるかもしれませんが，カンファレンスでの報告を肴に楽しみたいと思いますので，各自飲み物をもって，ぜひご参加ください(追加費用は不要)。 なお，Zoomの表記名は，名前(所属) に変更ください(Zoomの参加者をクリックし，自分の名前をクリックあるいは横の詳細で変更可能)。

基調講演

会長挨拶

古川 一郎（日本マーケティング学会 会長 / 武蔵野大学 経営学部 教授）

基調講演

解題 「#いまマーケティングができること」

内田 和成（日本マーケティング学会 副会長 / 早稲田大学ビジネススクール 教授）

社会にイノベーションが起きる理由は技術革新とは限らない。今回の新型コロナウイルス感染騒ぎの中で，消費費行動が大きく変わってきている。もちろん技術革新の果たした役割もあるがそれ以上に消費者の心理的要因とそれがもたらす社会構造の変化が大きい。たとえばECの躍進や仕事におけるリモートワークが突然進んだことを見れば明らかである。技術は既にあったのである。

コロナと共にマーケティングは変わる。withコロナの時代に必要なマーケティングのみならず，postコロナの社会を作っていく上でのマーケティングの役割はきわめて重要である。

本セミナーでは，まず新進気鋭の経営学者で早稲田大学ビジネススクール教授の入山章栄先生にコロナがもたらす経営の変化について語っていただき，次にコロナ下でも快進撃を続けるワークマンプラスがなぜこれほど成功したのかをワークマンの土屋哲雄専務に語っていただく。

その後のパネルディスカッションでは，コロナによってマーケティングがどう変わったのか，逆にマーケティングが世界をどう変えていくべきかを議論する。

＜プロフィール＞

東京大学工学部卒業，慶應義塾大学経営学修士（MBA）。

日本航空を経て，1985年ボストン・コンサルティング・グループ（BCG）入社。

同社のパートナー，シニア・ヴァイス・プレジデントを経て，2000 年から2004年までBCG 日本代表を務める。

2006年には「世界の有力コンサルタント25人」に選出された。

2006年より早稲田大学教授。

ビジネススクールで競争戦略論やリーダーシップ論を教える他，エグゼクティブ・プログラムでの講義や企業のリーダーシップ・トレーニングも行う。

著書に『仮説思考』『論点思考』『右脳思考』（以上，東洋経済新報社），『ゲームチェンジャーの競争戦略』（編著）『異業種競争戦略』（以上，日本経済新聞出版社），『リーダーの戦い方』（日経BP社）などがある。

基調講演① 「世界の経営学からみるポストコロナの経営」

入山 章栄（早稲田大学ビジネススクール 教授）

コロナ危機を経て，日本企業 の経営 に さらなる変化・イノベーションが 求められています 。一方，イノベーションは，世界中の経営学者により科学的な手法で研究が進んでいるにも関わらず，その知見が日本まで十分に届いていません。本講演では，世界の経営学の知見を使いながら，ポストコロナ後の 日本企業の 経営 への示唆を考えていきます。

＜プロフィール＞

慶應義塾大学経済学部卒業，同大学院経済学研究科修士課程修了。

三菱総合研究所で，主に自動車メーカー・国内外政府機関への調査・コンサルティング業務に従事した後，2008年に米ピッツバーグ大学経営大学院よりPh.D.を取得。

同年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授。 2013年より早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール准教授。2019年より現職。

「Strategic Management Journal」「Journal of International Business Studies」など国際的な主要経営学術誌に論文を多数発表。

著書に，『世界の経営学者はいま何を考えているのか』（英治出版），『ビジネススクールでは学べない 世界最先端の経営学』（日経BP社），『世界標準の経営理論』（ダイヤモンド社）他

基調講演② 「ワークマンプラスのマーケティング戦略」

土屋 哲雄（株式会社ワークマン 専務取締役）

ワークマンは作業服の小売というNiche市場で40年間圧倒的No.1であったが，市場は取り尽し気味で，成長の限界が見えていた。新業態へ進出するための「客層拡大」と知見のない新業態を運営するための「データ経営」の2大方針で，期限を定めず徹底した社内改革を行った。PB作業服はライダーズジャケットの様にStylish化して，一般客にも使えるようにした。

製品は進化したが，売上は伸びなかった。そこで「売り方」と「見せ方」を完全に変えたWORKMAN Plus店を大型ショッピングモールに出店したところ，一般客が殺到した。アウトドア・スポーツウェア市場では低価格帯ブランドがなかったので，4000億円規模の第2のブルーオーシャン市場にうまく参入できた。

ワークマンは低価格機能性ウェアのNiche市場で100年の競争優位を保持するため，天敵Amazonに絶対に負けないための3つの方策を長期的に実行している。その1つがお互いの「好意」に基づいた無償ベースの「アンバサダーマーケッティング」であり，この取り組みも紹介したい。

＜プロフィール＞

1952年生まれ。東京大学経済学部卒。三井物産入社後，海外留学を経て，35歳で三井物産デジタル社長に就任。企業内ベンチャーとして電子機器製品を開発し大ヒット。本社経営企画室次長，エレクトロニクス製品開発部長，上海広電三井物貿有限公司総経理，三井情報取締役など30年以上の商社勤務を経て2012年，ワークマン常務取締役に就任。2019年6月，専務取締役経営企画部・開発本部・情報システム部・ロジスティクス部担当（現任）。

日経「マーケター・オブ・ザ・イヤー2019」大賞，「2019年度ポーター賞」を受賞。10月21日に『ワークマン式「しない経営」～4000億円の空白市場を切り拓いた秘密～』（ダイヤモンド社）を出版予定。

基調講演：司会，パネルディスカッション：コーディネーター

八塩 圭子（日本マーケティング学会 常任理事 / 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

アジア・マーケティング研究会

多形化する社会とマーケティング

要旨

本セクションは，マーケティングのあり方の変化について考える。前半は，国の知覚概念を中心にマーケティングの今後について検討する。グローバル化の進行に伴い，国の知覚要素の影響がますます強くなりつつある。社会科学の多分野における関連議論を学際的にレビューした上で，アジアの発展途上国における企業の取り組みや消費者行動の例をいくつか挙げながら，今後のマーケティング研究について考えていく。

後半は，情報通信技術の発展に伴ったコミュニケーションのあり方の変化について議論する。事前に意図された単一の意味を伝える，ヒエラルキーのような企業・顧客間コミュニケーションとは違い，SNSをプラットフォームとする顧客間のコミュニケーションのあり方は，多様な解釈を許容し，複数のコミュニティの中で異なる意味が共有される状態を生み出している。顧客間のコミュニケーションを中心として，ブランドやマーケティングのあり方を検討する。

リーダー

薗部 靖史（東洋大学 社会学部 教授）

企画運営メンバー

古川 一郎（武蔵野大学 経営学部 教授 / 一橋大学 名誉教授）
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）
川北 眞紀子（南山大学 経営学部 教授）
鎌田 裕美（一橋大学大学院 経営管理研究科 准教授）
金 春姫（成城大学 経済学部 教授）
Assarut NUTTAPOL（Chulalongkorn Business School, Thailand・Associate Professor）
上原 渉（一橋大学大学院 経営管理研究科 准教授）
飯島 聡太朗（共立女子大学 ビジネス学部 専任講師）
谷 雨（株式会社クロスコンパス）
鴇田 彩夏（一橋大学大学院 経営管理研究科 博士後期課程）
松井 彩子（一橋大学大学院 経営管理研究科 博士後期課程）

報告内容

1. 国の知覚とマーケティング～アジアの視点から～
   金 春姫（同上）
2. 消費のIoT：多形化する社会とマーケティング
   上原 渉（同上）
   松永 統行（国際社会経済研究所）

医療マーケティング研究会

遠隔医療の可能性

要旨

COVID-19（新型コロナウイルス感染症）流行下にあってオンライン診療の利用は急拡大しているが，デジタル技術を活用し，医療の場が生活の場へと拡張していくことは，アドヒアランスの向上やデータ蓄積，エンパワメントの推進などさまざまな可能性を持つ。本セッションでは，オンライン診療curon（クロン）をはじめとして多様なプラットフォームを有する株式会社MICINの原聖吾氏に先行事例を紹介いただく。医療やその近接領域において，いかに価値を創り出し，ビジネスモデルを構築していくか，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

川上 智子（早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授）
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）
小西 竜太（三菱商事株式会社 ヘルスケア部 シニアマネジャー）
原 広司（京都大学 産官学連携本部 特定助教）

報告内容

1. curonと遠隔医療の可能性
   原 聖吾（株式会社MICIN 代表取締役）
2. ディスカッション

宇宙航空マーケティング研究会

宇宙航空オープンイノベーション

要旨

近年，宇宙機関や航空会社等がオープンイノベーション専門組織を設立し，異業種との協働による市場開拓を積極的に模索している。ANA，シンガポール航空はデジタル技術を活用したイノベーション組織を設立し，本業から創出される顧客ビックデータの他分野での活用やVR・AR技術による新しいカスタマーエクスペリエンスの創造に挑んでいる。また，宇宙航空研究開発機構もJ-SPARC，宇宙探査イノベーションハブ等の取り組みが徐々に成果を出し始め，従来にはないスピードで新市場の可能性が生まれつつある。政府機関や大企業に依存せず，独自のプロジェクトを推進する宇宙ベンチャーやオンライン活動からプロジェクト創出を模索するABLab.等も登場してきた。本セッションでは，コラボレーションに基づく新市場創造に焦点を当て，実践者による取り組みの事例紹介を交えながら，宇宙航空分野におけるオープンイノベーション活動について考察する。

リーダー

湊 宣明（立命館大学大学院 テクノロジー・マネジメント研究科 教授）

企画運営メンバー

荒井 誠（株式会社電通）
谷澤 正文（株式会社電通）
永井 希依彦（監査法人トーマツ）
菊池 優太（宇宙航空研究開発機構）
三好 弘晃（日本電気株式会社）
伊藤 真之（一般社団法人ABLab. 代表理事）

報告内容

1. 宇宙航空とオープンイノベーション
   湊 宣明（同上）
2. 航空会社におけるオープンイノベーション戦略
   津上 哲也（東京大学 インクルーシブ工学連携研究機構 学術支援専門職員）
3. 衣食住・ヘルスケア分野における新たな宇宙関連マーケット創出
   菊池 優太（JAXA・J-SPARCプロデューサー / 一般社団法人SPACE FOODSPHERE 理事）
4. コミュニティ駆動型の新規宇宙マーケット創造
   伊藤 真之（一般社団法人ABLab. 代表理事 / ファンブック株式会社 代表取締役）

エフェクチュエーション研究会

事業成長フェーズごとのエフェクチュエーション

要旨

エフェクチュエーションは，熟達した個人起業家のマーケティング行動の原理をとらえた理論である。今回のセッションで注目したいのは，個人起業家と一括りにされがちな人物の活動は，事業の構想段階から，プロダクトマーケットフィット模索段階，資金調達段階やスケールアウト段階，上場準備段階など多岐に渡ることである。その上で今回は，事業成長のフェーズごとにエフェクチュアルな行動の特徴がどのように現れるかを探索的に分析し，新たな事業の端緒をレバレッジするためのマーケティングについて，討議をしたいと考えている。

今回のセッションのためにエフェクチュエーション研究会では，異なる事業成長フェーズにある3人の個人起業家へのヒストリー・インタビューを実施した。本セッションでは，そのサマリーを報告するとともに，可能であればインタビュイーにも登壇いただき，パネルディスカッションを実施する。

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）
高瀬 進（京都大学大学院 経営管理研究部 特定助教）
渡辺 紗理奈（FLO Optics Pte Ltd CEO）
宮井 弘之（株式会社SEEDATA 代表取締役）
松田 温郎（山口大学 経済学部 准教授）

報告内容

1. エフェクチュエーションの役割
   栗木 契（同上）
2. 事業フェーズごとのエフェクチュエーション
   宮井弘之（同上）
3. パネルディスカッション：エフェクチュアルなマーケティングアクション
   栗木 契（同上）
   宮井 弘之（同上）
   吉田 満梨（同上）

オムニチャネル研究会

デジタル環境下の小売イノベーション ― コロナ禍を超えて ―

要旨

今回のコロナ禍は小売業にも未曾有の試練を強いており，世界的にも著名な百貨店やアパレル企業が破綻するなど，大きな衝撃を与えている。一方，こうした環境が激変するなかでも，実店舗とECを両輪とし，デジタルを駆動力とする小売業が「打たれ強さ」を見せつけている。本セッションでは，「デジタル環境下の小売イノベーション」というテーマのもと，アフターコロナを見据えた新しい小売のあり方を先端的な小売企業の取り組み事例を通じて考える。まず，昨年末にリニューアルオープンした渋谷パルコにおけるアフターデジタル時代の先端的な取り組み事例を「テクノロジーを活用した接客の拡張」というユニークな視点から紹介し，次にコロナ禍においてデジタル化を急速かつ成功裏に進展させているサンキュードラッグの事例を報告する。最後に，報告者を交えて，セッションのテーマを踏まえてパネルディスカッションを行う。

リーダー

近藤 公彦（小樽商科大学大学院 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 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）
中見 真也（神奈川大学 経営学部 准教授）
今井 紀夫（一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 博士後期課程）
奥谷 孝司（一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程 / 株式会社顧客時間 共同CEO 取締役）
角井 亮一（株式会社イー・ロジット 代表取締役）
杉田 愼一郎（神戸大学大学院 経営学研究科MBAシニアフェロー）
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. 解題
   近藤 公彦（同上）
2. アフターデジタル時代のショッピングセンター
   林 直孝（株式会社パルコ 執行役員（CRM推進部兼デジタル推進部担当））
3. コロナで加速したドラッグストアにおけるデジタルの進展
   藤井 孝太郎（株式会社サンキュードラッグ マーケティング部 部長）
4. パネルディスカッション
   近藤 公彦（同上），林 直孝（同上），藤井 孝太郎（同上），中見 真也（同上），白鳥 和生（日本経済新聞社 編集局調査部 次長）

価値共創型マーケティング研究会

サブスクリプションモデルにみる価値共創の視点

要旨

企業が顧客と価値共創をおこなう際には，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企業は活動している。マーケティングにとって重要なのは，それが取引や交換にどのような意味を持つかにあるが，そのことを検討するうえで，サブスクリプションモデルへの注目は欠かせない。そこで本研究会では，日本サブスクリプションビジネス振興会の杉山様を迎え，サブスクリプションの現状や企業の動向から読み解ける，新たな顧客との関係について検討していく。

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 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（安田女子大学 現代ビジネス学部 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. サブスクリプションモデルと価値共創のフレームワーク
   今村 一真（同上）
2. サブスクリプションビジネスの現状と展望
   小嵜 秀信（日本サブスクリプションビジネス振興会 理事 / 東海大学総合社会科学研究所 客員准教授）

健康アセット・マーケティング研究会

ニューノーマル時代における「健康アセットマーケティング」の在り方について

要旨

人生100年時代を迎え，個人の健康維持・増進能力，いわゆる自己保健能力は，超高齢社会を生き抜く個人の視点でも，人口減少下での社会経済活動の維持・発展の視点でも必須能力である。

「健康経営」とは，人的資源の確保と維持を目的とし，従業員の健康能力を経営的な視点から資産化し，競争優位性の源泉とする戦略的な経営視点である。

本研究報告会では，健康経営が企業にとってどの程度資産（アセット）となりうるのか，具体的には減少傾向にある就業人口に対し，健康経営を活かしたマネジメントがどの程度有益（=経営成果に資する）なのか，さらに，その健康経営という企業施策が市場に対する有効なマーケティングとなりうるのかをニューノーマル時代を踏まえ，議論する。解題後，下記の著名な二人の実務家の方からご報告いただく。最後に，2人の報告者を交えて，本セッションのテーマを踏まえ，学術，実務の両面からパネルディスカッションを実施する。

リーダー

中見 真也（神奈川大学 経営学部 国際経営学科 准教授）

企画運営メンバー

大崎 恒次（専修大学 商学部 准教授）
圓丸 哲麻（大阪市立大学 経営学研究科 准教授）
大野 幸子（和光大学 経済経営学部 経営学科 准教授）
三井 雄一（西南学院大学 商学部 准教授）
岩瀬 敦智（学習院大学大学院 経営学研究科 博士後期課程）
浅野 健一郎（株式会社フジクラ健康社会研究所 代表取締役CEO / 一般社団法人 社会的健康戦略研究 代表理事）
篠原 英良（一般社団法人 社会的健康戦略研究事務局メンバー）

報告内容

1. 解題
   中見 真也（同上）
2. 健康経営とは何か
   浅野 健一郎（同上）
3. 富士通ゼネラルの健康経営（取り組み事例）
   佐藤 光弘（株式会社富士通ゼネラル 健康経営推進室 室長）
4. パネルディスカッション
   大崎 恒次（同上），圓丸 哲麻（同上），浅野 健一郎（同上），佐藤 光弘（同上）

健康経営ブランディング研究会

企業理念への共感共鳴が従業員の健康を守る
― ニューノーマル時代の強い組織とは ―

要旨

本研究会では，企業ブランディングによって持続的に業績を向上させる経営のあり方を研究し，企業ブランドが象徴する経営理念の浸透によって従業員の健康向上までを実現する「健康経営ブランディング」を提唱していく。VUCAな時代に成長を持続させる為には，仕事の意義を醸成して従業員の働き甲斐や誇りを高め，それを通して彼らの健康を向上させるだけの企業理念を掲げ，浸透させる必要がある。新型コロナ禍の中で「経済も安全健康も」という二律背反の綜合が企業に求められている。社会的に意義のある志を掲げた企業理念に従業員が共鳴した時，高い創造力とやり抜く力が発揮され，企業は困難を乗り越えて成長を続けられる。

本セッションでは，「健康経営ブランディング」に関する調査研究の報告と参加者間の議論を通して「健康経営ブランディング」への理解を深める。企業における理念共鳴や働き甲斐，健康経営等に関心のある会員の参加を期待している。

リーダー

阿久津 聡（一橋大学大学院 経営管理研究科 教授 / マーケティング学会 副会長）

企画運営メンバー

石原 和仁（日経BPコンサルティング コンサルタント）
今井 紀夫（一橋大学大学院 経営管理研究科 博士後期課程）
勝村 史昭（一橋大学大学院 経営管理研究科 特任講師 / E-GAO株式会社 代表取締役）
上條 憲二（愛知東邦大学 教授）
徳永 麻子（株式会社ロマーシュ 代表取締役）
深澤 了（むすび株式会社 代表取締役）
宮林 隆吉（株式会社電通 シニア・マーケティング・ディレクター）

報告内容

1. 理念共鳴による働き甲斐の向上を通じた健康促進と持続的経済成長の実現
   阿久津 聡（同上）
2. 組織風土を科学する調査報告
   石原 和仁（同上）
3. コメント，報告者&参加者とのディスカッション
   上條 憲二（同上）

サービス・マーケティング研究会

デジタル×ニューノーマルにおける企業と顧客の関係

要旨

サービス分野に様々なテクノロジーが導入される中，パンデミックに伴う新しい生活様式や働き方といった“ニューノーマル”への急激な転換が起こり，従来のサービス，顧客経験，顧客関係といった現象を理論的にどう捉え，探求すべきことは何かを見直す契機にもなっている。本セッションは，2つの研究報告で論点を提示したうえで，全体ディスカッションを行う。第1は，企業と顧客の関係性に関する論点である。企業とその製品・サービスを推奨し，支援し，ときには擁護する顧客（アドボケイト）に焦点をあて，デジタル時代における企業の顧客志向性のあり方を考える。第2は，デジタル・テクノロジーがサービス分野に普及してくなかで，人づてのサービスから，各種のテクノロジーを通したサービスにシフトすることにより，顧客経験やオペレーション効率をいかに革新できるかという論点である。これらをふまえてディスカッションを行いたい。

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 コンサルティング部）
森川 秀樹（株式会社インテージ コンサルティング部）
山岡 隆志（名古屋商科大学 商学部 教授）

報告内容

1. 解題
   小野 譲司（同上）
2. カスタマー・アドボカシー志向の研究
   山岡 隆志（同上）
3. ニューノーマルにおけるサービスの顧客経験
   小野 譲司（同上）
4. 全体ディスカッション

サービス・マネジメント研究会

インバウンド・マーケティングのバリュー再生 ― COVID 19ハザードにおけるJALのチャレンジ ―

要旨

COVID 19感染ハザードにより非常に大きな打撃を受けているインバウンド需要について，代表的キャリアの販売責任者を迎えて「これからのインバウンドビジネス再興に向けたリアルなチャレンジ」についての取組み紹介を共有し，COVID 19のディフェンス・オペレーションをはじめ路線再開と需要拡大に向けた幅広い取り組みを学ぶ。

プレゼンテーションに続いて参加者と共に，「インバウンド・ビジネスの新たなバリュー」を再定義するコミュニケーションを行い，日本が有する「すばらしい潜在価値」を共に考える。

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

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）
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）
登坂 一博（ビジネスイノベーションコンサルティング 代表）
本下 真次（関西学院大学大学院 経営戦略研究科 研究員）

報告内容

1. インバウンド需要の再起に向けた私たちのチャレンジ
2. インバウンドのバリューと顧客ターゲット・訴求ポイントの再定義について
   白石 将氏（日本航空株式会社 旅客販売統括本部 担当部長）
   1，2報告後，「インバウンド・バリューの創出について」のディスカッションを行う予定です。
   ナビゲーター（向井）とスピーカー（白石）および参加者の皆様

サステナブル・マーケティング研究会

サステナブル・マーケティングの構図

要旨

国連に採択されたSDGsは大きくその認知を向上させており，（株）インテージの調査結果によれば，SDGsの認知率は2018年の9.3% から2020年の24.2%へと約3倍に増加している。SDGsの17目標を2030年までに達成するには，企業や行政を超えた横断的な取り組みも求められている。

この課題解決に対しては，企業におけるCSR部の社会貢献事業や総務部等のコンプライアンス等の対応のみでは無く，組織外の行政や消費者を大きく巻き込んだ大きなマーケティングのテーマしていくことが必要であろう。

そこで，サステナブル価値がブランド戦略上，どのように位置づけられるべきか，その構図を明らかにしつつ，具体的実戦課題として，どのようにサステナブル・マーケティングが取り組まれるのか事例を報告する。また，コロナ禍において，消費者の動向にどのような変化の兆しが出てきているのかを報告する。

リーダー

青木 茂樹（駒澤大学 教授）

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 衛厚（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）
加藤 佑（ハーチ株式会社 代表取締役）

報告内容

企業ブランディングにおけるサステナブル価値の重要性
　青木 茂樹（同上）
　江戸 克栄（同上）
　落原 大治（法政大学大学院）

1. サステナブル・マーケティングの戦略ケース
　原 裕（株式会社メンバーズ 執行役員）
　加藤 佑（同上）
2. ポストコロナの消費者行動の変化
　萩谷 衛厚（株式会社メンバーズ）

デザイン思考研究会

デザインの企業経営への導入実態と課題

要旨

社会の不確実性，市場の不透明感が増加すると共に，近年，企業経営における「デザイン」への関心が高まっている（経済産業省）。その流れを受けて経済産業省では「デザイン経営宣言」を行い，特許庁では自らデザイン思考の業務への導入を進めその導入プロセス，効果を公表している。一方で，デザインへの関心の高まりはあるものの企業へのデザイン思考の導入は一時点あるいは限られた部門に留まっている実態も存在する。そこで，本研究会では，デザインならびにデザイン思考の企業への活用実態を，活用分野，効果および効果測定報告と共に，導入課題ならびに課題克服の方法について調査を実施した。本報告では，調査結果の概要を報告し，参加者と結果の共有とデザインおよびデザイン思考の企業への効果的導入について議論を行う。

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

小川 亮（株式会社プラグ 代表取締役）
黒岩 健一郎（青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授）
福井 誠（武庫川女子大学 経営学部 教授）
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）

報告内容

1. デザイン経営の概要と，デザインの企業経営への活用実態と先行研究
2. デザインの企業経営への活用実態調査の設計と調査結果
　小川 亮（同上）
　黒岩 健一郎（同上）
　吉橋 昭夫（同上）
　廣田 章光（同上）
3. 全体討議

デジタルトランスフォーメーション研究会

デジタルトランスフォーメーション実現に向けたプロセスの考察

要旨

新型コロナウィルスの影響により，改めて日本のデジタル化への遅れが明らかとなり，デジタル化への取組が注目を集めることとなった。一方でデジタルトランスフォーメーションについてはその定義や目的，実現に向けたプロセスなどは明確になっていない点も多い。そのため，本セッションではまず，先行研究のレビューを通してデジタルトランスフォーメーションの定義や，明確になっている点，まだ分かっていない点と，それに基づく本研究会での研究の方向性を報告する。次に既に先行研究やデジタルトランスフォーメーションに取り組んでいる企業の事例から見た，企業が取組に際して直面する課題や成功に向けたプロセスについての議論を行う。最後に企画運営メンバーとご参加者の間で質疑応答を行い，現状と実現に向けたプロセスを中心にデジタルトランスフォーメーションについての理解を深めていく。

リーダー

藤川 佳則（一橋大学大学院 経営管理研究科 准教授 / 一橋大学 副学長補佐 / MBA プログラムディレクター）

企画運営メンバー

近藤 公彦（小樽商科大学大学院 商学研究科 教授）
澁谷 覚（学習院大学 国際社会科学部 教授）
大川 英恵（IT 系企業 マーケティングテクノロジー本部 統括部長）
堀内 健后（トレジャーデータ株式会社 マーケティングディレクター）
今井 紀夫（一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 博士後期課程）

報告内容

1. デジタルトランスフォーメーションに関する先行研究
   藤川 佳則（同上）
   今井 紀夫（同上）
2. デジタルトランスフォーメーションに取り組む企業の課題と成功に向けたプロセス
   近藤 公彦（同上）
   大川 英恵（同上）
   堀内 健后（同上）
3. 質疑応答

鉄道沿線マーケティング研究会

沿線と駅の可能性を再考する

要旨

私たちは，コロナウイルスにより移動行動が制限される中で，不安と退屈が混在した日々を経験した。改めて移動や賑わいの大切さを実感することとなったが，本研究会では移動と直結する鉄道沿線"と"駅"の可能性について再考する。

鉄道の乗降客数は大幅に減少している。在宅ワークなども一般化しつつある中，戻りつつあるとは言え鉄道を起点とした人々の行動はもはや元通りになることは無いのではないか。

移動行動の活性化が地域経済に好ましい影響を与えるのは自明である。このような状況下で沿線や駅が地域に貢献できることとは何か。改めて2つの報告を起点として検討してみたい。

1つ目のテーマは沿線の魅力を高めるイメージ因子について。2つ目のテーマは駅の新価値創造を通じた都心と郊外の2拠点生活の可能性の考察。そして，最後に報告内容を基にディスカッションを行い，改めて沿線と駅の価値や可能性について考察したい。

リーダー

加藤 肇（産業能率大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

田村 高志（株式会社小田急エージェンシー コミュニケーションデザイン局 プランニング部長）
水師 裕（武蔵野美術大学 ソーシャルクリエイティブ研究所 客員研究員）
森田 英行（株式会社メトロアドエージェンシー 第4営業局長）
高橋 伸治（株式会社ジェイアール西日本コミュニケーションズ コミュニケーション・プランニング部長）
石松 里子（株式会社西鉄エージェンシー メディア局 福岡マーケティングラボ 室長）
松本 阿礼（株式会社ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター / お茶の水女子大学大学院 博士後期課程）

報告内容

1. 沿線の魅力を高めるイメージ因子について
   高橋 伸治（同上）
2. LDK ステーションによる沿線多拠点生活の可能性
   田村 高志（同上）
3. パネルディスカッション：沿線と駅の可能性を再考する。
   加藤 肇（同上）
   高橋 伸治（同上）
   田村 高志（同上）

ユーザー・イノベーション研究会

企業によるユーザー・イノベーションの有効活用
― キッコーマンWINE BLEND PALETTE ―

要旨

製品やサービスの利用者である企業や消費者が，自らの利用のために，製品やサービスなどを開発したり改良したりする「ユーザー・イノベーション」の事例が，近年，数多く報告される。だが，こうしたユーザー・イノベーションが，社会全体で有効活用されていないという現実がある。いわゆる，市場の失敗である。日本での消費者イノベーションのうち，企業や仲間などに実際に受け入れられたものは，わずか5%しかないのだ。

こうした中，消費者だけでは製品開発が難しい酒類ビジネスにおいて，短期間で市場成果をあげる新規事業がある。キッコーマンのWINE BLEND PALETTE（ワインブレンドパレット）である。顧客は，パソコンやスマホで，7種類の原酒をブレンドし自由にワインを創れる。レストランが顧客とオリジナルワインを創ることもできる。本事業を立ち上げた責任者をゲストに迎え，市場成果をあげていく要諦について議論を深めていく。

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）
本條 晴一郎（静岡大学 学術院工学領域 准教授）
大伴 崇博（MUJI U.S.A. Limited 社長 / 法政大学大学院博士後期課程）
青木 慶（甲南大学 マネジメント創造学部 准教授）
岡田 庄生（博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 ディレクター / 法政大学大学院 博士後期課程）

報告内容

1. ユーザー・イノベーションのプラットフォーム
   西川 英彦（同上）
2. キッコーマンWINE BLEND PALETTE
   襴宜田 英司（キッコーマン株式会社 経営企画部）
3. 対談・質疑応答
   西川 英彦（同上）
   襴宜田 英司（同上）

ポスターセッション

1. Z世代の大学生に対する商品購入時の意思決定におけるマスメディアの影響 ― SNS時代におけるマスメディアの重要性 ―

三石 智仁（青山学院大学 経営学部 学生）・桃北 優希（同上）・大笹 璃子（同上）

報告要旨

本研究では，1997年から2012年生まれの現9歳から24歳までのZ世代のうち，特に大学生に焦点を当てる。

昨今，若者はテレビをはじめとするマスメディアへの接触時間が短くなり，マスメディアの影響力は減少していると言われている。そしてマスメディアの影響力減少に伴い，若者はSNSからの影響を強く受けるようになり，情報収集の手段として利用するようになった。しかし，認知，知覚，選好，選択購買に至るまでの購買意思決定プロセスのなかで，店頭での意思決定段階においてはテレビ視聴時間がSNS利用時間よりも少ない若者が，「マスメディアで紹介された」といったPOP広告での文言に対して信憑性が高いと認識することで，マスメディアが最終的な重要な判断材料の1つになるのではないかと考えられる。

本研究は，認知，知覚，選好，選択購買に至るまでの購買意思決定プロセスのなかで若者の店頭における購入の意思決定段階において，「マスメディアで紹介された」といったPOP広告によって影響を受ける人と受けない人について言及し，商品の購入におけるマスメディアの重要性について明らかにする。

2. Z世代における消費行動モデルの分析

好川 千暁（株式会社ファースト ソリューション企画部 社員）・松島 愛実（同上）・西尾 留奈（同上）・中村 和貴（同上）・榎 義人（同上）

報告要旨

本研究のテーマは，Z世代における消費行動モデルの分析である。

インターネットの普及に伴い情報伝達の手段が進化し，SNSを中心とした様々なコミュニケーションが生まれた。2010年にはSHIPSやVISASという，SNS上の共有やクチコミの影による消費者行動モデルが生まれた。さらに近年では，「Z世代」（1995年～生まれの若者）というSNSネイティブ世代がInstagramやTikTok上で多くの流行語やトレンドを生み出している。

しかし，SNSが生活と密接に絡んでいるZ世代を対象にした消費者行動の研究や調査が行われている例はいまだ少ない。

そこで本研究では，過去1年間のトレンドの分析と，現役の大学生にSNSと消費に関するデプス調査を行い，この調査からZ世代の消費行動の実態を明らかにするとともに，新たに消費行動モデルに「創造」の要素が強く影響していることを発見した。

本報告ではデプス調査から明らかになった「創造」の活用による，今後のマーケティング活動の有効な手法を紹介する。

3. 物質主義が強い消費者にサブスクを利用してもらうには？ ― 消費者マテリアリズムと心理的所有感が音楽サブスクリプションサービスの評価に及ぼす影響 ―

野村 拓也（学習院大学大学院 経営学研究科）・權 純鎬（早稲田大学 商学学術院 助手）・須田 孝徳（早稲田大学大学院 商学研究科）

報告要旨

本研究の目的は，アクセスベース消費に対するマテリアリズムと心理的所有感の影響メカニズムを明らかにすることである。

サブスクリプリョンやシェアリングといったアクセスベースのサービスが急速に増え，注目を集めている。今後さらなる普及が予測される一方で，物理的なモノへのこだわりが強い消費者や，他者とのモノの共有に抵抗感がある消費者のサービス利用を促進することが実務的課題になると考えられる。このようなパーソナリティを持つ消費者は「マテリアリズム」の度合いが高いとされ，シェアリングサービスの利用意向が低くなるという調査結果が報告されている。しかし，高マテリアリズムな消費者のサービス利用を促進する方策はまだ十分に明らかになっていない。他方で，アクセスベースのサービスの評価を高める施策として，「心理的所有感」を高めることが有効とされ，その効果や先行要因を明らかにする研究が増えている。

以上の先行研究を踏まえ，モノの所有や占有に対してより敏感である高マテリアリズムな消費者は，心理的所有感の知覚や効果もより高くなるという仮説を設定し，音楽サブスクリプションサービスを対象とした定量調査を実施した。

4. 日常生活下における行動データと購買の関係 — ウェアラブルデバイスを用いたデータ収集 —

小林 春佳（株式会社インテージ 事業開発本部 先端技術部）

報告要旨

近年，行動センシング技術の発展に伴い，消費者行動研究分野においても，簡易かつ客観的，自動的に行動データの収集が行えるようになった。

本研究では，消費者行動の実態（購買とその日の活動の関係）を定量調査で明らかするためのリサーチ手法の可能性を検討する。事前アンケート調査で許諾した一般消費者102人を対象としてウェアラブル活動量計を用いて，変化する生活者の行動データを28日間客観的かつ経時的に，複数人同時に収集する方法論の検討・実計測を行った。

行動データから算出した期間中の調査協力率は，昼間（歩数データ）約95.0%，夜間（睡眠データ）約86.3%であった。商品カテゴリーごとの購買データを目的変数，行動データを説明変数とし，回帰分析を実施した。その結果，麺類のカテゴリーの購入量は座位時間が正に，冷菓類のカテゴリーの購入量は睡眠時間が負にそれぞれ5%水準で有意となった。

本研究の報告とともに，購買データを加えた消費者行動の実態を把握するリサーチ手法の可能性について検討する。

5. オンライン保険加入サイトにおける消費者の商品・企業への信頼および加入意向に影響を与える要因について

芦高 聡（早稲田大学大学院 経営管理研究科 守口ゼミ）

報告要旨

オンライン保険のWEB加入サイトにおける消費者の商品・企業への信頼，および加入意向に影響を与える要因をテーマにした先行研究は多くないが，数少ない先行研究において，「システムの質」「情報の質」が消費者による商品・企業への信頼に影響を与えること，およびそのような信頼が消費者の商品への加入意向に影響を与えることが明らかにされている。しかし，「システムの質」「情報の質」を形成する要素が明らかにされていないため，「システムの質」「情報の質」を向上させる手段が具体的に示されておらず，実務において有用な示唆を得られるまでには至っていない。

そこで，本報告では，最新のWEBテクノロジー・利用デバイス等を前提として，「システムの質」「情報の質」を形成する要素を分解し，どのような要素が消費者による商品・企業への信頼に影響を与え，商品への加入意向に影響を与えるのかを調査し，一次分析した結果を報告する。また，消費者の属性や商品の特性によって，その影響度合いがどのように変わるのかについても触れたいと考えている。

6. スマートフォン決済普及のための顧客志向マーケティング

安田 滉規（東京工科大学 メディア学部）・森家 明味（東京工科大学 メディア学部 演習講師）・森川 美幸（東京工科大学 メディア学部 専任講師）

報告要旨

2018年に経済産業省が公表した「キャッシュレス・ビジョン」によると，キャッシュレスの推進は，消費者に利便性をもたらし，事業者の生産性向上につながる取り組みとされている。消費者には，消費履歴のデータ化により家計管理が簡易になる，大量の現金を持ち歩かずに買い物ができるなどの利点がある。事業者には，レジ締めや現金取り扱いの時間の短縮，外国人観光客需要の取り込み，データ化による高度なマーケティングの実現などの利点がある。しかし，技術革新によりもたらされる機能的な利便性が存在しても，キャッシュレス決済を普及させることはできない。実際，キャッシュレス・ポイント還元事業が実施されたにも関わらず，期間中にQR・バーコード決済を採用した消費者の割合は17.4%に留まっているのが現状である。

本研究では，先行研究では言及されることのなかったスマートフォン決済が普及するための経済的，社会的条件を顧客視点から考察する。キャッシュレス決済をまだ採用していない消費者を対象に質的調査を行い，日本の支払市場で利用され始めたスマートフォン決済の普及要因，妨害要因から効果的な機能やプロモーション方法を明らかにする。

7. 文化人類学で紐解くビッグデータ ― 行動ログのフィールドワークによる「独身男性化するシニア」の発見 ―

大川内 直子（株式会社アイデアファンド 代表取締役）

報告要旨

ビッグデータの活用にあたっては数学的・統計学的アプローチが主流だが，本研究においては文化人類学のフィールドワークを応用した新たな方法論を探求し，その適用によって得られたインサイトを報告する。

文化人類学における質的データの収集は通常，同時性・同所性を前提とするフィールドワークを通じて行われる。一方で本研究においては，消費者の膨大な行動ログをフィールドに見立てることで，ビッグデータ上での人類学的フィールドワークを試みた。

用いたデータは消費者の属性データ・購買履歴データ・メディア接触履歴データの３種類である。これらのデータ１年分に対して，文化人類学者が１年間対象者と共に生活しながらその生活様式や価値観を紐解いていくのと同じ要領でフィールドワークを行った。

その結果，従来のシニア像とは乖離した生活を送る人々−我々が「独身男性化するシニア」と呼ぶ人々−の存在が浮かび上がってきた。彼らは，ネットリテラシーやポイント感応度が高く（ポイント還元率に応じた決済サービス等の使い分け），趣味を優先して夜更かしをしたり料理をせずに軽食（菓子パンなど）で済ませたりするといった特徴をもつ新しいシニア層である。

8. スマートフォンにおける衝動買いと買い物の発生要因

山田 理七子（法政大学 経営学部）・金丸 莉央（同上）

報告要旨

研究の目的は，スマートフォン上での買い物の発生要因と衝動買いとの関連を明らかにすることである。

実店舗において衝動買いの発生要因は７つあると示されている（Beatty & Ferrel, 1998）。しかし，スマートフォンでの衝動買いについては議論されていない。本研究では，スマートフォンでの買い物経験者を対象にどのような買い物の発生要因があり，衝動買いに繋がるのかを実証的に明らかにする。

そのため，20 代男女を対象に，スマートフォンでの購買経験をアンケート調査し，統計ソフトＲを用いた因子分析，重回帰分析を行う。

結果としては，「衝動買い」「フォロー」「アドベンチャー」「パワーセーブ」の４つの要因が抽出され，「アドベンチャー」のみがスマートフォンの衝動買いに正の影響を与えることが分かった。

本研究の理論的貢献は，スマートフォンでの新たな買い物の要因を発見し，「アドベンチャー」の因子がスマートフォンの衝動買いに正の影響を与えることが明らかにした。実践的貢献は，スマートフォンでの購買における新たなプロモーション戦略を立てることへの示唆である。

9. 企業内リードユーザーのアイデアによる製品のパフォーマンス評価 ― アパレル小売業の事例 ―

渡邉 裕也（法政大学大学院 経営学研究科 修士課程）

報告要旨

企業内にリードユーザーが存在することが明らかになっている。企業内リードユーザーは当然ながら企業がアクセスしやすく，活用しやすい。企業内リードユーザーのアイデアは企業外のリードユーザーのアイデアよりは価値が低いが通常のユーザーや普通の従業員のアイデアよりは価値が高いことがサーベイ調査により明らかになっている（Schweisfurth, 2017）。

先行研究では企業内リードユーザーのアイデアの評価はなされているが実際に企業内リードユーザーを活用し，開発した商品が通常のプロセスで開発された商品と比較して最終的に市場でより良いパフォーマンスをするかどうかは明らかになっていない。

本研究では新商品開発において企業内リードユーザーが開発した商品が通常のプロセスで開発された商品よりも市場において高いパフォーマンスをすることを実際の売上データを用いて明らかにし，企業内リードユーザーが新商品開発に及ぼす影響を考察する。

参考文献

Schweisfurth, T. G. (2017). Comparing internal and external lead users as sources of innovation. Research Policy, 46(1), 238–248

10.にわかファンの研究 ― ラグビーワールドカップ日本大会観戦者のテキストマイニング分析から ―

西尾 建（山口大学 経済学部 准教授）

報告要旨

2019年日本で開催されたラグビーワールドカップで，日本代表は世界ランクで格上のアイルランド，スコットランドを予選リーグで次々と破り，史上初の決勝トーナメント進出を果たした。大会後も出場選手の顔をテレビで見ない日がないくらい連日ニュース，バラエティー番組に登場した。国内リーグであるトップリーグもチケットの完売が相次ぎ，大会で活躍した多くの世界的なトッププレイヤーが日本へ移籍し，新リーグ設立も発表された。本研究発表の目的は，ラグビーワールドカップに熱狂し盛り上げた「にわかファン」の特徴を分析することである。調査は日本ラグビー協会メンバーズクラブのファンを対象にアンケート調査を実施し，スタジアムで観戦したファン（n=6319）のうち，ラグビーワールドカップ大会開催後に入会したファンを「にわかファン（n=2329人）」入会したファンを「オールドファン（n=3990）」と定義し，自由回答のテキストマイニング分析を中心に「にわかファン」の特徴を分析し明らかにした。

11.「おひとりさまラベル」が消費行動に与える効果

山下 遥（法政大学 経営学部）・布施 夏実（同上）・加藤 地大（同上）・武藤 明日香（同上）

報告要旨

本研究の目的は，「おひとりさま」というラベリングに効果があることを実証的に明らかにすることである。

これまでの研究では「○○女子（××男子）」などアイデンティティが一致した時同化効果が生じ，ラベルにポジティブな影響を与えると言われていた。しかしアイデンティティの表記がない場合では，ラベル効果が生じるかについてはあまり議論されてこなかった。

そこで近年増加している「おひとりさま」での消費に注目した。同化効果は対象物と自己との関わりが深い場合でも発生すると証明されているため，「おひとりさま」行動に対し積極的で関わりが深い消費者ならラベル効果が生じるのではないかと考えた。

そのため10代～60代を対象に「おひとりさまラベル」を使用し単独での映画・美術館の利用について実験し，統計ソフトRを用いたt検定で分析した。

結果はラベリングされない場合に比べ，消費障壁が下がり，消費意向が上がった。このことから「おひとりさま」というラベリングには効果があることがわかった。本研究によってラベリング研究における新たな知見を加え，広告などにおいてより効果的にラベリングを行うことが可能になった。

12.中流層における将来不安が生み出す消費：リキッド消費とソリッド消費の視点から

油谷 博英（株式会社クロス・マーケティング）・坂口 智子（同上）・田口 功一郎（株式会社クロス・コミュニケーション）・木野 将人（株式会社東急エージェンシー）・森 陽一（同上）・水師 裕（武蔵野美術大学）

報告要旨

我が国では格差社会が拡大し，中流層が下流化する不安に包まれている。ところが現状のマーケティングでは，いまだに中流層を均質な実体として想定する場合が多い。しかし実際には，不安が中流層の消費の性質に異質性をもたらしているのではないか。そこで本研究では，中流層がもつ「将来への展望がみえない」不安が生み出す消費の傾向をリキッド（液状化）消費（Bardhi & Eckhardt, 2017）の理論から検討した。この理論によれば，一過性，アクセスベース，非物質的といった，リキッドな「とらえどころない」消費者行動が近年広がりつつある。しかし経済的なプレカリティ（不安）があれば，セキュリティ感，安定感，自己統制感を便益として，消費は逆にソリッド（永続性・所有・物質的）になるという。この傾向が日本の消費者にもあてはまるのかを検証するため，将来不安をもつ40-50歳代の日本人中流層の調査データをもとに分析した。分析の結果，この層には，コトよりモノ志向（リキッドよりもソリッド志向）の傾向やリキッド消費を抑制する傾向がみられた。この結果は，この層にソリッドなマーケティング対応が有効である可能性を示している。

13. D2Cブランドの成長要因とは？マーケティング4.0の観点より ― デジタル時代のブランド戦略―リキッド消費における，既存ブランドとの比較 ―

大槻 純一（CMOパートナーズ 代表）

報告要旨

研究目的は，現在投資が活発で，米国ではユニコーン企業が現れているD2Cモデルを採用しているブランドの影響が日本にも及ぶ中で，デジタル時代におけるブランド戦略の在り方を探る研究である。

背景として，現代社会の不確定で変化が激しい状態へのメタファーである，社会の「液状化」における消費行動に関心が集まり始めている。ブランド消費行動に焦点を絞った場合，これらの特徴は，価値観，ロイヤルティないしはスイッチング，リレーションシップやコミュニティに関するものに分けられる。更にマーケティング4.0においては，顧客エンゲージメントがマーケティング・コンセプトとして提唱されている。

このような環境のなか，近年目覚ましい成長を遂げているブランドがある。それらの一つの特徴として，D2Cモデルを採用しているブランドがあげられる。そこでD2Cブランドと既存ブランドとの違いを明らかにする。

今回調査研究する分野として，リレーションシップと顧客エンゲージメントを採用する。この二つの分野において，既存ブランドとD2Cブランドの差を比較する。

調査の結果，上記2つの分野において，既存ブランドとD2Cブランドに違いがあることがわかった。

14. コロナ禍の外出自粛が家庭の食卓に与えた影響

木野村 樹里（株式会社マーケティング・リサーチ・サービス）・福永 恭子（同上）

報告要旨

新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛が首都圏在住の消費者の食卓に与えた影響を「MRSメニューセンサス」の2019-2020年調査から考察した。

春季調査期間（2020年3～4月）中，これまで下降の一途を辿ってきた実食率・メニュー総数・材料総使用回数に加え，メニューの調理形態（手作り・インスタント・レトルト・冷凍食品 等）がどのように変化したのかについて，詳細に分析して紹介する。

また，今回は1978年からの時系列での分析に加え，3～4月・7月の2時点の食卓や生活について，騒動前と比較してどのように変化したかを追加調査した結果をあわせて報告する。

騒動は現在も終息する気配がみえず，非常時が日常となりつつあるが，非常時に食卓はどのように変化したのであろうか。そこには，家庭内での食事や調理に対する消費者の意識の変化が反映されているはずである。「調理を簡単にする加工食品が店頭から消えた!」や「ぬか床が売れているらしい!」といった我々が見聞きした噂の実態についても，この期間の消費者の食生活に関する態度変化で読み解いたうえで，今後の家庭の食卓について言及したい。

15. 教育関連サービスに対する保護者の消費行動分析 ― 購買関与度で異なる情報源の重要性 ―

小澤 天斗（東京工科大学 メディア学部）・森家 明味（東京工科大学 メディア学部 演習講師）・森川 美幸（東京工科大学 メディア学部 専任講師）

報告要旨

近年，インターネットの進化と情報端末の普及に伴い，教育関連サービスの在り方は大きく変化している。保護者にとって，子どもに与える教育関連サービスの選択肢は，対面式の塾やスクールだけでなく，非対面式のｅラーニングや教育コンテンツ配信サービスにまで広がることとなった。殊に2020年の新型コロナウイルスの流行により，非対面での学習が可能なｅラーニングの需要は急速に高まっている。一方で，遠隔教育に対する不安は根強く，コロナによる自粛期間中も，学校や塾の再開を望む保護者たちの声が多く聞かれたことは記憶に新しい。教育関連サービスの提供側にとっては，これからも“選ばれる”サービスであり続けるために，顧客である保護者の消費行動を把握する必要があろう。本研究では，教育関連サービスに対する保護者の「購買関与度」と「製品判断力」を軸に，重要視する「情報源」の違いを明らかにするため，0歳から高校生までの子どもを持ち，習い事の決定権を握る保護者を対象に質問票調査を行った。コロナ禍を経た今だからこそ，保護者が教育関連サービスに対しどのような視線を向けているのか，ということに関する重要な示唆を，事業者らに提供する。

16. 消費者にとっての和菓子 ― 構成要素の分析 ―

滝口 沙也加（宮城大学 食産業学群 助教）・清野 誠喜（昭和女子大学 生活科学部 教授）・上田 賢悦（秋田県立大学 生物資源科学部 准教授）

報告要旨

和食がユネスコ無形文化遺産登録を受け，日本の伝統文化である和菓子に対しても注目が集まっている。和菓子については，由来や性質に関する整理がなされているものの，消費者が認識する上で必要となる要素や具体的な特徴までは明らかになっていない。

そこで本研究では，消費者が捉える和菓子の構成要素や特徴を明らかにする。方法としては，オンライン・アンケート調査を首都圏在住の243名に実施し，テキストマイニング手法で分析を行った。

その結果，次の3つが明らかになった。第1に，消費者は，「体に良い」，「食べる」，「好き」といったポジティブな印象を和菓子に抱いている。第2に，消費者は，「材料」，「見た目」，「味」，の3つを和菓子の構成要素として捉えている。第3に，なかでも「材料」と「見た目」は，“和菓子らしさ”や“和菓子の特徴”が現れていると消費者に認識されている。例えば，「材料」としては，もち米や小豆，醤油といった日本ならでは食材や，穀物等の植物性の原料を使用していること，一方，「見た目」では，自然，上品さ，美しさ，繊細さを目で楽しめ，和紙などで個包装されたパッケージとなっていることがその特徴となっている。

17. 超然消費 ― 貧困時代の幸福に潜む消費価値観 ―

木野 将人（株式会社東急エージェンシー）・田村 知子（同上）・高橋 望（株式会社クロス・マーケティング）・水師 裕（武蔵野美術大学）

報告要旨

拡大を続ける我が国の“相対的貧困”の問題は現下，福祉行政の観点を中心とした議論に留まっている。一方，ビジネスの観点からは，増加を続ける「相対的貧困層」を改めて“消費者”として捉えなおした議論こそ重要であろう。

この観点に立った上で，我々は「相対的貧困層に対し，消費を通じた幸福をいかに提供しうるか」を主要な問題認識として研究を進める。

橋本（2018）によれば，相対的貧困層においては“男性”よりも“女性”において生活満足度が高く，消費行動，特に余暇活動なども活発であるという。我々は，以上に着目し，相対的貧困女性における「生活満足度」と「余暇活動」の関係を明らかにするべく，時系列調査データを用いた検証，及び，オンラインインタビュー調査を行った。

その結果，相対的貧困女性における生活満足度は，「経済的競争」の価値観から逸脱した，特有の「脱経済的で超然とした価値観」と結びついている点。また，こうした脱経済的な自己を拡張（Belk 1988）させるべく「美術，芸術鑑賞」といった経験財を好んで消費する傾向がある点が分かった。

我々は，この価値観による一連の消費を「超然消費」と名付けている。

18. 消費者の環境配慮型行動を促進するコミュニケーションに関する研究

清水 理子（青山学院大学 経営学部）・河野 真歩（同上）・山本 紘由（同上）

報告要旨

企業による環境保全活動の一つに，環境に配慮した素材や製造方法の製品の販売がある。消費者がこれらの製品を購買すること，節水節電などの消費活動，あるいは，環境への負荷が少ない生活様式を，ここでは環境配慮型行動と呼ぶ。消費者の中には無意識のうちに環境配慮型行動を行う者が存在する。

本研究の目的は，自身の購買行動が環境配慮型行動であると自覚していない消費者に対し，その行動は環境配慮型行動であると認知する様な情報提示をすることで，消費者の環境配慮型行動に対する行動意図が高まることと，そのために企業がどのような情報提示を行うべきかを示すことである。

本研究では，環境配慮型行動を自覚させる3つの情報（環境保全訴求型，生活の質的ベネフィット訴求型，経済的ベネフィット訴求型）を含むシナリオを用いた定量的な実証研究を行い，これら情報の違いによって行動意図に与える影響が異なることについて実証研究を行う。既存の環境配慮型行動の研究は，行動前の過程に焦点を当てたものがほとんどであるが，本研究により行動後の影響を明らかにすることで，環境配慮型行動を促進するコミュニケーションに新たな示唆を与えることが出来る。

19. Online Merges with Offlineの概念におけるサービス設計の整理と考察 ― 顧客時間と5感の視点における体験型サービスの整理 ―

岡田 直也（イオンリテール株式会社）

報告要旨

2020年1月14日，WHOが新型コロナウイルスの確認を発表して以来，日本でも，「人との接触を最低7割，極力8割削減を」「ステイホーム」などの言葉が日常的に飛び交う世界へ急変した。感染拡大防止のため，3密（密閉，密集，密接）を避けることが推奨され，様々な事業が強制的な制約を受け，経営困難な状況に陥った。そんな中で，新しいサービスも生まれている。本研究では，オンラインとオフラインを上手く融合させながら，新しい顧客経験を提供している事例を取り上げ，それらの顧客経験価値を整理，可視化する方法を提案する。具体的には，オンラインマンゴー狩り，オンライン宿泊，オンライン座談会について，一連のサービスの流れをカスタマージャーニーに落とし込み，5感を指標とした顧客経験を正負の顧客時間で示すことにより整理，可視化を行った。結果，既存サービスとの比較より，オンラインとオフラインを上手く融合したサービス設計は，より多くの5感刺激を与えるよう工夫されており，それが豊かな顧客経験を提供している可能性が示唆された。本研究より，オンラインとオフラインの体験を上手く融合したサービス設計を考える際の思考軸の1つを示せたと考える。

20. オケージョン・マーケティングによる交流消費促進の可能性

村山 朗（truestar hd株式会社 代表取締役）・小里 貴宏（株式会社JTB総合研究所 取締役）

報告要旨

個人消費の急激な落ち込みと5兆円規模の訪日外国人消費の一瞬による消失という危機的な状況に直面するコロナ禍の日本において，地域における交流消費の再活性化は喫緊の課題となっている。モノ消費からコト消費へと変化するグローバルな潮流の中で，経験価値・共創価値・文脈価値の重要性が指摘されており，旅行などの高関与商材においては，過去の購買履歴のみに基づくリコメンドでは要請を満たせない。観光旅行における文脈には，旅行の目的や期待する経験などに加えて，同行者や季節・天候，当日の気分や体調とそれに伴う感情，さらにコロナ禍においては混雑状況などが影響し，それらの多様なオケージョンが商品・サービスの価値を変化させ，消費者ごとに異なるニーズを発生させていると考えられる。本報告では，こうしたサービス消費時の個人ごとに異なるオケージョンに対応した情報発信の手法を新たに「オケージョン・マーケティング」として提案する。パンデミック直前に行われた実証実験の結果から「オープンマインド（旅行中）での商品との出会いは衝動買いを誘発する」という仮説を見出し，耐久財など他の高関与商材へ拡張可能な手法開発の方向性を示唆する。

21. 社会的相互作用 vs. 相互作用的公正：経営成果の高い小売企業を共同仕入れ機構へ戦略統合させる条件とは？

胡 嶔（立命館大学 経営学研究科 博士後期課程）・金 昌柱（立命館大学 経営学部 教授）

報告要旨

共同仕入れ機構は加盟企業の生き残りだけではなく，企業の競争力や成果改善に大きな役割を果たしている。共同仕入れ機構は加盟企業同士による水平的協調関係から形成されるものである。それゆえ，革新的な共同取り組みによる戦略的統合が重要な条件となる。また，比較的に優れた経営資源を活用することから高い経営成果を示す高業績企業の役割は軽視することはできない。しかし，共同仕入れ機構において高業績企業を戦略的統合に向き合わせることが実践的に重要な課題になっているにも関わらず，関連するこれまでの先行研究では十分な議論なされていない。

上記の背景を出発点として本研究の目的は，資源ベース理論と社会的関係資本の視点から高業績企業がどのような状況の下で，共同仕入れ機構へ戦略的な統合を行うのかを実証的に考察するものである。共同仕入機構に加盟している241社小売企業のサンプルをもとに検証した結果，高業績企業は戦略的統合を消極的に行う。ただし，本部による相互作用的公正が高い状況では，それが低い状況に比べ，戦略的統合を積極的に行うことが発見されている。社会的相互作用の調整効果は確認できなかった。

22. 自動車におけるブランド価値とプライシングの関係性：なぜトヨタが市場の価格を決めるのか？ ― 自動車メーカーの生き残りを実現するためのプライシング案検討 ―

伊藤 隆明（早稲田大学大学院 経営管理研究科）

報告要旨

長きに渡って日本経済を牽引してきた自動車市場は，近年需要のピークアウトによる販売減・環境規制等の対応によるコスト増により，非常に先行きが厳しい状況下にある。

日本は中規模以上の乗用車メーカーを国内に7社も抱える世界的にも稀有な国であり，現在も北米・中国を始めとした世界中で高い競争力を有しているが，上述した環境変化もあり，これまでと同様の経営を行うことが難しくなっている。

その原因の一つに自動車のプライシングの硬直性があると考え，現在のメーカーが自社の利益率を改善させるようなプライシングができていない理由を分析する。具体的には価格の構成要素をPSM分析・コンジョイント分析等を用いて分解し，業界トップのトヨタ自動車とのブランド価値の差の測定，およびその他の価格差要因について分析・検証し，抜粋した各自動車メーカーの代表車種に関して，売上増加を目的としたあるべきプライシングを提示する。

本研究の大きな目的は二点あり，一点は自動車メーカーにおける現時点のブランド価値の可視化・測定，もう一点は自動車メーカーの経営戦略をプライシングから再考し，業界を縮小均衡から再発展へ回復する方策を検討することである。

23. 中小企業によるアジリティ重視の社会貢献ブランド ― ナチュラル＆オーガニックブランド「ラコルベイユ」がめざす社会貢献活動の継続性 ―

和田 恵（井関産業株式会社 ラコルベイユ事業部 部長）・藥袋 貴久（昭和女子大学 グローバルビジネス学部 准教授）・坂梨 カズ（株式会社アントワーヌ 代表取締役）

報告要旨

SDGsの浸透と共に，中小企業においても何らかの社会的課題の解決を志向した事業創造を通じて，自社の存在意義を再確認し，企業としての存続基盤を獲得しようとする行動様式への関心が高まっている。本業に寄り添う展開を示唆するCSVに可能性を見出す一方，社会性と経済性の両立の成否について，企業の負担可能な費用の範囲に留まるか，企業の裁量の範囲に帰するかといった限界をめぐる伝統的議論を踏まえると，後発・追随として市場競争を戦い，経営資源配分に余力を欠く中小企業にとっては，想いとは裏腹に，公益と私益の連結を意図した事業の継続性に困難さを認める向きも多い。

本報告では，資材卸を本業とする中小企業において，数名の女性社員が立ち上げた，カンボジアの女性達の生活支援に貢献するナチュラル&オーガニックブランド「ラコルベイユ」を紹介する。当ブランドは，①社会貢献の事実を価格設定の理由にしない（市場で競争し社会貢献で競争しない），②顧客は社会貢献の事実を事後的に知る，③特定の商品カテゴリや流通に縛られない等の特徴を有しており，アジリティを重視することによって実質的な社会貢献の継続性を担保しようとしている。

24. With コロナ時代のオンライン定性調査 ― 知見を共有して新しい定性の可能性を広げよう ―

村上 智章（日本マーケティング・リサーチ協会）

報告要旨

市場調査において消費者の意識を探り行動のWHYを明らかにする定性調査は，定量調査と並び重要な領域である。新型コロナ感染拡大で対面インタビューが難しい状況となり，オンラインでのインタビューが積極的に活用され始めた。定性リサーチ関係者は，コロナ禍でのオンライン定性調査の経験を積み重ねながら日々模索し，学んでいる。1対1のインタビューはほぼ問題なく実施できているとの声も多く，オンラインならではのメリットも多い。課題は複数を対象とするグループインタビューだ。グループインタビューは，複数を同時に相手にするため，通信関連のトラブル対策，対象者に対するルール作り，プラットフォームの知識，運用体制の工夫のがより重要である。一方で，オンラインは自由で新しい発想の定性調査に飛躍するチャンスでもある。 本セッションは，リサーチャー有志の勉強会であるJMRXがオンライン・イベントで実施，共有した学びを基に，オンライン定性調査をより活用していくために，日本マーケティング・リサーチ協会がこの体験から得られた知見の共有を目的とし，発表を行う。

25. テレワークの歴史から読み解く次世代の働き方 ― COVID-19（新型コロナウイルス）と向き合う遊び方改革の実践考察 ―

藤川 遼介（株式会社エピテック 代表取締役 社長）・水沼 佑太（香川県まんのう町 地域おこし協力隊）

報告要旨

当研究は，テレワークの歴史を振り返りながら，次世代の働き方及び地方創生の考察を行う。

テレワークは，1970年代にアメリカ合衆国で話題となって以降，社会的な大きな出来事の度に注目されてきた。これまでのテレワークは，主に補完的な役割を担い，働き方に大きな変化を与えなかった。しかしながら，COVID-19の影響を受けて注目された2020年代のテレワークは，人との接触を控える働き方が求められるようになり，テレワーク中心の働き方が浸透する可能性を秘めている。すなわち，テレワークの第2フェーズに突入したといえるだろう。

テレワーク中心の働き方が浸透すると，移動の軽減や余暇の過ごし方に注目が集まる。しかしながら，現状の日本の働き方は，「ワーケーション」や「都市機能分散」を受け入れる環境が不十分であるため，今後の地方創生のあり方にも影響を与える可能性がある。これからの時代は，働き方以上に余暇の過ごし方である「遊び方改革」が求められ，地方部こそ重要な役割を担うと予想される。

したがって，当研究では，次世代の働き方を見据え，実践したプロジェクトや地層マップを活用した自然環境からの地方創生に向けた考察を行う。

26. 企業が支援する国際的・学際的な学術コミュニティへの研究者の参加を促す施策に関する考察

小川 淳子（チャイルド・リサーチ・ネット 研究員）・佐藤 徳紀（ベネッセ教育総合研究所 研究員）・劉 愛萍（チャイルド・リサーチ・ネット 主任研究員）・小泉 和義（ベネッセ教育総合研究所 主任研究員）・榊原 洋一（チャイルド・リサーチ・ネット 所長）

報告要旨

世界の子どもにかかわる課題解決のために，学問領域の壁を越えて意見交換する場として1996年に設立されたチャイルド・リサーチ・ネット（CRN）は，30ヶ国300名以上の研究者・実践者が参加するインターネット上の学際的な「子ども学」研究所であり，企業内の研究所が支援して設立された学術研究コミュニティである。CRNは，子どもに関する研究知見を世界各国から広く収集しウェブサイト上で発信するとともに，国際的な学術交流活動等を通してリアルな議論の場を設定し，その成果を発表することで社会に還元してきた。また，学術的な側面から企業の商品・サービスも支えてきた。

本研究では，オンラインとオフラインの双方を活用したコミュニティづくりの観点から，研究者・実践者の新規および継続的な参加を規定する要因と，その促進に寄与する施策について考察を行った。その結果，参加を規定する要因として，これまでの先行研究で示されたものだけでなく，国際的・学際的な学術コミュニティであるCRNならではの要因があることが明らかになった。本稿では，今後の国際的・学際的な学術研究コミュニティづくりにおいて，CRNの活動から得られた効果的な施策を提案する。

27. DX推進による，産業機械アフターサービス事業のビジネスモデル変革

宗 陽一郎（神戸製鋼所 生産システム研究所）

報告要旨

当社では，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（モノ的価値提供）による売上／利益確保が厳しい状況に陥っており，事業継続・持続化のための安定収益源としてのアフターサービス部門（コト的価値提供）強化と，グローバル市場への参入拡大が事業課題となっている。今回，サービス・プロフィット・チェーンモデル（SPC）を基にした，DX推進による，産業機械アフターサービス事業のビジネスモデル変革に取り組んだので実践報告する。DX推進では，SPCモデルでの「顧客サービス品質」要素を，当社内製造組立ノウハウを源泉とした産業機械点検整備サービス品質として指標化した上で，本指標を基にデジタル技術により，サービス業務プロセスの標準化／整流化を推進し，サービス提供プロセスの可視化を図り，仮想空間を介した顧客との共創作業手法や，仮想空間を使ったサービス業務・品質管理手法（「全ステークホルダー参加型」協調業務）を実現し，それらを共通ビジネスプラットフォーム化した。共通ビジネスプラットフォーム化により自社内複数産業機械サービス部門の組織的実践知の高速集積とビジネスロジック最適化効果が確認された。

28. APIがもたらす新しい企業アライアンスの形

林 佑威（アドビ株式会社 デジタルメディア事業統括本部）

報告要旨

本稿では，企業アライアンスに変革をもたらツールとして，ITシステムのAPI（Application Programing Interface）に注目し，「APIアライアンス」の新しさを事例分析により検証した。

その「新しさ」の検証にあたっては，経営戦略及び経済学のアプローチより資源ベース理論，取引コスト理論など，そしてマーケティングの視点よりブランド・アライアンスに注目し，無料POSレジアプリのトップ企業や金融庁認可第1号Fintech企業の企業生体認証サービスなど，API活用のユニークな事例を持つ先進企業に対し，インタビュー調査を実施し，事例分析を行った。

その結果，「競合とのアライアンス」，「組み込まれるブランディング」など興味深い，新しいアライアンスの現象・形態を確認した。そして，APIによりアライアンスのハードルが下がることで，アライアンスのカジュアル化が実現し，その企画にあたっては従来以上にマーケティングの視点が求められることを提言している。

29. ソーシャルマーケティングの原則・概念・技法からみた日本におけるCOVID-19対策の課題

大森 寛文（明星大学 経営学部 教授）

報告要旨

ソーシャルマーケティングは，Kotler and Zaltman（1971）に端を発し，その定義の曖昧さから混乱が生じた時期もあった（Andreasen, 1999）が，その後の理論研究や事例研究の蓄積が深まりつつある（French et al. , 2009）。とりわけ健康改善行動，傷害防止行動，地域貢献行動，環境保護行動などに適用されて，効果を発揮してきた（Truong, 2014）。2017年にはソーシャルマーケティングのグローバル・コンセンサスとして，その原則・概念が収束をみせている。

一方，COVID-19の世界的流行が人々に脅威を与えている。世界的にはソーシャルマーケティング研究者が積極的に情報発信しているが，日本ではほとんど見受けられない。

そこで，本報告では，ソーシャルマーケティングの原則・概念・技法からみた日本のCOVID-19対策の課題について考察する。中でも，地域を主軸としたセグメント化，アップストリーム・ミッドストリーム・ダウンストリームの連続性の確保，SNS等双方向コミュニケーションの必要性等を中心に議論する。

30. 各駅停車しか停まらない「中間駅」で，しあわせなまちをつくるには（続報）― 小田急線生田駅でのケーススタディより ―

中西 菜穂子（株式会社ユー・アイズ・デザイン）・竹中 薫（同上）・高橋 祥（同上）・大坂 岳史（同上）・新井 陸央（明治大学 理工学部 建築学科）・生島 知紗（同上）・木村 恵大（同上）・佐藤 野都香（同上）・高山 徹也（同上）・中屋 花梨（同上）・村田 直紀（同上）・山崎 なつみ（同上）・田口 諒（明治大学大学院 理工学研究科 建築・都市学専攻）・田村 高志（株式会社小田急エージェンシー）・山本 俊哉（明治大学 理工学部 建築学科）

報告要旨

昨年「各駅停車しか停まらない『中間駅』で，しあわせなまちをつくるには」において報告した通り，多数の人が暮らしを営む街でありながら，マーケティングの対象となりにくい中間駅で，大規模な資本投入をせずとも，住民の生活満足度を上げ，沿線全体の価値を底上げする自律的なメソッドを構築することを目的とした研究活動を開始した。本報告はその続報（2報告目）となる。明治大学学生が主体となって行う生田駅周辺での地域活動を通して，前回報告した，中間駅のまちに必要な3つの要素「まちのアウトカム」「リーダーシップを出せる場（コミュニティ）」「まちとのネットワーク」を，デザイン思考のマインドセットを持ったファシリテーターが関与する形で醸成してきた。コロナ禍における状況の変化（地域住民・飲食店間の関わりの希薄化，学生メンバーのチーム連携の困難さ）の中で，アウトカムを進化させながら，実現可能な方法を模索してきた実際の取り組みをケーススステディーとしてまとめ，これらを振り返り，3つの要素の効果や有用性を検証するものである。

31. eスポーツのブランドイメージ向上に関する研究

河野 良一（東京工科大学 メディア学部）・進藤 美希（同上）

報告要旨

はじめにこの研究のeスポーツという言葉の前提条件として，ゲームをすることではなく，エンターテインメントとして，また見るコンテンツとしてeスポーツという言葉を定義する。海外では数億円を稼ぐプロ選手やチームなどがおり，国際オリンピック委員会がオリンピックでの採用を検討している。しかし，eスポーツ業界の現状として海外市場と日本市場ではまだ差が大きく日本では課

題が山積みになっている。その理由の一つとして日本人のeスポーツに対するブランドイメージがあまりよくないということがあげられる。この印象の悪さはeスポーツがゲームでありスポーツではないと思われていること，面白くない，かっこ悪いと思われていることに起因する。そのため，eスポーツのブランドイメージを向上させるためにはどうしたらよいかを本報告のリサーチクエスチョンとした。リサーチクエスチョンを検証するため，アンケート調査とインタビュー調査を行い，その結果から，新しいビジネスモデルの提案を行った。

32. コロナ禍はBtoBマーケティングにおけるデジタルトランスフォーメーション（DX）に拍車をかけるか？ ― 製薬企業のBtoBカスタマーである医師の意識調査からみたコミュニケーション・チャネル変化の潮流 ―

尾上 昌毅（株式会社マーケティングインサイツ 代表）・佐々木 岳（株式会社シード・プランニング）・栗秋 昌代（同上）

報告要旨

製薬企業では長年MR（医薬情報担当者）がマーケティングコミュニケーションの中心であったが，近年MR削減，医療情報専門サイトやWeb講演会の広がりなど，コミュニケーションのDXが大きな流れとなっている。

2019年2月に行った医師への調査では，種々のオンライン・コミュニケーションの役割が重要性を増していることが示唆された。同調査は神経内科医を対象に，パーキンソン病など専門領域での製品情報と，情報チャネルの利用状況や意識を確認したものである。

それから1年半余，昨今のコロナ禍は，言うまでもなく医療機関や製薬企業に多大な影響を与えている。MRの医療機関訪問が大きく減少する一方，種々のコミュニケーションDXに拍車がかかるのではないかとの仮説を立て，同様の調査をこの8月に再度実施した。医薬品情報のタッチポイントに対する医師の意識と実際の行動をコロナ禍前と，コロナ禍最中とで比較考察することを狙った。

医療用医薬品が持つ産業財としての性質と拡張製品レベルで必須である医薬関連情報，アフターサービスを，今後MRとデジタルがどのように担いあうのかは他のBtoB業界にも示唆に富む事例となろう。

33. 感情的に処方を決定する!? ― 医師の処方行動における感情的コミットメントの寄与度とは ―

戸上 智香子（早稲田大学大学院 経営管理研究科 及川ゼミ）

報告要旨

製品が市場競争における競争優位性を維持するためには，顧客からの一貫した購買行動が不可欠である。それを実現するために，顧客のブランドロイヤルティを形成することもマーケターとしての役割の一つである。ブランドロイヤルティの研究は数多く行われている。Dick and Basu（1994）によると，ロイヤルティは反復的行動と相対的態度（コミットメント）によって4つに分類され，反復的行動と相対的態度が伴って「真のロイヤリティ」が形成される。またAmine（1998）によると，コミットメントは感情的コミットメントと計算的コミットメントに分類されており，感情的コミットメントが代替品への変更傾向を低減させる可能性を指摘している。他にも，感情的コミットメントが反復的な購買行動にポジティブな影響を与えている報告は多く存在しているが，本来感情的コミットメントの寄与度が低いであろうと想定される製品・サービスについては十分考慮されていない。

本研究では，そのような製品の具体例として医療用医薬品にスポットを当て，計算的コミットメントと感情的コミットメントがどの程度の割合で医師の処方行動に影響を及ぼしているかを明らかにし，実務的な示唆に繋げていきたいと考える。

34. 医療機器メーカーのproduct oriented 戦略は可能か

佐藤 大輔（メリットメディカル・ジャパン株式会社）

報告要旨

医療機器におけるAI，IoT，ロボティクス等の各種新技術の付加は，医療費削減という医療業界最大の課題を解決しつつ医療の質の更なる向上をもたらす。一方で，患者が自身のデータを管理することにより医療の主体が医療従事者から患者へシフトすると共に，データ分析に基づいた機器・サービスが求められるようになることが予想される。従来は医師の現場ニーズに応じて診断・治療機器の開発を行ってきた医療機器メーカーも，機器単体の開発・販売だけでは十分な付加価値を確保できなくなり，データ分 析を含めた診断支援サービスや，モニタリング機器を通じた遠隔診療サービス，医師向けトレーニングの提供などの

ソリューション提案まで事業の幅を拡大していく必要性が高まっている。これらはビジネスモデルの転換を目指す「製造業のサービス化」の進化の過程と捉えることができ，多くの製造業・医療機器メーカーがビジネスのサービス化に 取り組んでいるが，想定した成果が上がらない場合も散見される。本研究では，「サービス化」に至らずとも製品とサービスのマーケティング・ミックスを最適化することで，「モノ売り」で居続けるための要素を明らかにしたい。

35. NDB オープンデータを用いた，2040 年の地域医療の需要予測

平田 智子（川崎医療福祉大学 医療福祉経営学科 講師）・渡辺 裕一（川崎医療福祉大学 医療福祉経営学科 教授）

報告要旨

研究概要

厚生労働省のNDBオープンデータと国勢調査データを用いて，岡山県２次医療圏の医療需要の将来推計を行う。NDBオープンデータの男女別・年齢別の部位別手術件数データと，岡山県県南西部２次医療圏の人口統計データをもとに，2040 年時点の医療需要を推計する。

研究結果

以上の方法によって推計した結果，2040 年の岡山県県南西部２次医療圏の医療需要は次のような変化が生じることがわかった。

1. 2015 年から2040 年にかけて，２次医療圏内の人口総数が減少することから，医療需要は減少するが，高齢者数の増加により医療需要の構造が変化すること
2. 医療需要が人口の減少とともに減少する部位別手術件数（「心・脈管」，「眼」など）と，逆に増加する部位別手術件数（「耳鼻咽喉科」，「顔面・口腔・頸部」，「性器」）があり，その要因として考えられるのは，年齢構成の変化であること
3. 医療需要の推計結果から，地域の将来の望ましい診療科の配置や病床編成を把握することができること

36. 医療用医薬品の消費不順守行動への影響要因の探求 ― 自己効力感と患者エンパワメントを介したヘルスリテラシーの影響 ―

櫻井 秀彦（北海道科学大学 教授）・森藤 ちひろ（流通科学大学 教授）・岸本 桂子（昭和大学 教授）

報告要旨

超高齢社会の到来により，患者数は増加する一方で，飲み忘れや飲み残しといった服薬不順守行動が問題視される中，我々はこれまでの研究で，過度な情報探索や知識獲得意欲が服薬の消費中断行動に結びつくとことを明らかにした。本研究では，この発見事実に基づき，近年着目されているヘルスリテラシー等の構成概念に着目し，健康行動ではなく，財・サービスの継続消費に与える影響について検討した。

本年２月に，慢性疾患数の高血圧と糖尿病の治療薬，加えて急性期で処方され通常はその全量を服用する必要がある抗菌薬をそれぞれ過去３ヶ月以内に入手した40 歳から74 歳までの計1，700 名を対象にインターネット調査を行った（重複薬無し）。先行研究に基づいて測定した自己効力感と患者エンパワメント（情報探索や知識獲得意欲）を介した機能的，相互的，批判的ヘルスリテラシーからの消費継続行動への影響構造について構造方程式モデリングにより，その影響構造を明らかにした。結果として，自己効力感の影響が最も大きいことは各疾患（服用薬）で共通したものの，その他の影響構造についてはそれぞれ異なるなど興味深い知見が得られたので報告する。

37. ペットビジネスのイノベーションを創出するエコシステムの構築・運営と課題 ― 産官学研究会と飼い主へのアンケート実施 ―

大賀 暁（昭和女子大学 現代ビジネス研究所 研究員）

報告要旨

ペット産業はペットブーム以来成長を続け１兆円を超える市場規模があり，新型コロナ禍に関わらず一人辺り消費が上昇傾向にある。一方，従事する人はペットという命を扱うため就労時間や勤務日の自由が効かず責任が重いわりに所得は300 万円前後と比較的安く，産業構造としての課題が多いと言える。

筆者は，ペット産業にも起こるべきイノベーションを，特に他業界からの新規参入にもとづくオープンイノベーションから起こることを期待し，産官学の集まる場（犬と人の未来ビジネス研究会）

を2019年度に創設し運営している。

本報告では，ペット産業のおかれた環境と，オープンイノベーションを踏まえた事業創出のためのエコシステムの構築についてまず紹介する。その上で，現在進めている多様な飼い主に向けたアンケート調査について報告する。ペットを飼育する飼い主，つまり最終消費者のおかれた環境は非常に多様で，定量的なデータから飼い主の暮らしの課題を明らかにする必要がある。本研究では特に犬に特化し進めているアンケート調査の中間報告を行う。

38. 国内旅行の観光動機 ―「共感」が日本人を旅行に駆り立てる ―

田澤 大輔（法政大学 経営学部）・中野 広大（同上）・園田 純平（同上）・山口 真穂（同上）・関 今日子（同上）

報告要旨

本研究の目的は，日本人の新たな観光動機を解明し，それが観光意向にどのような影響を与えるかを明らかにすることである。

日本人の海外旅行の観光動機は7つの因子構造があると示されていた。（林・藤原，2008）一方で，旅行の目的地が海外であること，SNSが普及する前の研究であるなどの課題が挙げられる。

本研究では，国内旅行者を対象にどのような観光動機があるのか，またそれが観光意向にどのような影響を与えるのかを明らかにする。

10代～50代を対象に，観光動機と観光意向について調査した。方法として，アンケート調査と統計ソフトRを用いた因子分析と重回帰分析を行った。結果は，既存の因子のうち，「自己拡大」「自然・文化」「現地交流」の3つが抽出され，新たにSNSに関連した「共感」を加えた計4つの因子構造が明らかにされた。またその4つの因子構造のうち，「共感」のみが観光意向に正の影響を与えることが分かった。

本研究の理論的貢献は，新たな日本人の国内観光動機を発見し，「共感」の因子が観光意向に与える影響について明らかにしたことである。

実践的貢献は，日本人の国内旅行における新たなプロモーションを提示したことである。

39. 消費者のプライバシーと選択のパラドックスのもとでの企業戦略 ― Firm strategy with consumer privacy and paradox of choice ―

金城 敬太（共立女子大学 ビジネス学部 准教授）・海老名 剛（明治大学 商学部 准教授）

報告要旨

EUなどでGDPR（一般データ保護規則）が2018年から適用され，個人情報の保護やその権利が今日重要となっている。企業はプライバシーの扱いを考慮しイノベーションやマーケティングを行うことが重要である。一方，消費者研究で，多くの製品が提供されると逆に不効用が生じる，選択のパラドックスという現象がある。この状況下では，消費者は個人情報を公開すると的確な製品が紹介されるが，公開しすぎると逆に商品に関する情報が増えたりプライバシーが特定されてしまう，という問題がある。

そこで本研究では上記の消費者を考慮し，消費者と企業のとるべき戦略についてモデルを用いて分析した。結果，消費者の情報公開と企業の戦略（提供する製品数）が補完的（一方が増えると他方が増える）か代替的（一方が増えると他方が減る）に依存して，戦略が異なることが明らかとなった。例えば，ある自然な仮定のもとで，消費者の公開範囲が増えると，効用の交叉微分が正の場合，企業の最適製品数は減る。消費者のそのカテゴリーに対する選好が低いと，企業の最適製品数は減る。消費者の製品数に対する不効用の増加で，企業の最適製品数は減ることなどが明らかとなった。

40. 地域が「社会的ふるさと」として若者に選ばれるには ― 若者関係人口の獲得・育成メソッドの開発 ―

臼井 健太（株式会社小田急エージェンシー プランナー）・上田 和明（株式会社小田急エージェンシー データアナリスト）・増田 光一郎（株式会社小田急エージェンシー プランナー）

報告要旨

近年，定住はせずに特定の地域との関わりを持つ「関係人口」という姿が注目され，地域側は特に長期的に関わってくれる若い人材を募集している。しかし，関係人口という概念はまだ漠然としており，各地域が親和性の高い若者関係人口を的確に把握できる手法はまだ確立されていない。

そこで本研究では，詳細な若者関係人口像を明らかにするた

め，彼らの「関係性についての意識」や「地域活動の内容」等を洞察した。その結果，若者関係人口は地域の魅力に惹かれファン化している「消費層」と，地域活性化に寄与する「生産層」に大別され，前者は従来の観光客に近い一方，後者は地域に対し「自分の居場所や役割がある」という意識を持つことを発見した。このように若者生産層が自分の社会的役割を見つけ出す新たな地域を「社会的ふるさと」と命名，若者生産層に関わりたい地域として選ばれるための起点を提唱している。さらに生産層4タイプ・消費層2タイプに分類し，各タイプとの関係構築の要件も導出した。

今後，コロナ禍によって都市から地方への人口流動とその獲得競争が起きることも想定される。各地域が若い人材を獲得・育成できるメソッドを本研究によって確立していく。

41. 百貨店個人営業顧客のコミットメントに関する研究 ― カード特典や豪華なラウンジで ライフタイムバリューは高まるのか？ ―

鈴木 一正（お得意様育成事務所スズセイ 代表）

報告要旨

本研究は百貨店の最上位顧客である個人営業のコミットメントに関する研究である。

個人営業顧客にとってカード特典や専用ラウンジといった制度環境的な施策がコミットメントを高め，業績向上に有効に機能しているのか否かを実証的に明らかにすることにある。

デプス・インタビューの結果，関係継続や他者推奨には「担当者との良好な関係」が重要な役割を果たしていることが明らかになった。この結果を踏まえ，リレーションシップ・マーケティングの概念モデルとして久保田進彦（2006）が示した「多次元コミットメントモデル」を基本とし，損得勘定に関わる変数を「制度環境的コミットメント」と「担当者による経済的コミットメント」に分割し，共感や一体感に関わる「感情的コミットメント」とともに中心的媒介変数として関係継続や他者推奨意向を結果要素とする共分散構造分析を実施した。

その結果，「制度環境的コミットメント」が結果要素に与える影響は相対的に小さく，人的サービス施策が重要であることが明らかになった。人件費圧縮を図り，人手を掛けないサービスに傾斜しようとする業界への警鐘とも言える。

42. 見ている商品を自分と似た人が買うと，より欲しくなる？ ― 商品の減少における消費者間の類似性が購買意図に与える影響 ―

加藤 歩（法政大学 経営学部 経営学科 学生）・小谷野 綾也（同上）・井上 莉子（法政大学 経営学部 市場経営学科 学生）

報告要旨

ある商品の入手が困難である時，その商品の魅力や価値は高まる（希少性効果）。また希少性効果による好ましさの増大は，商品のリアルタイムの減少（他者の需要）に強い影響を受けて発生する。このような需要に起因する希少性は，商品の人気と品質の推測を増加させる。またインターネット上のクチコミでは，ある商品を購入した他者の年齢や性別といった属性が，自身と共通している（類似性がある）場合，同様に品質の推測が増加する。つまり，商品の希少性と消費者間の類似性は品質の推測を引き起こすという点で共通している。本研究ではこのような着想に基づき，商品の減少と併せて「性別」と「年代」という消費者間の類似性を提示することによって生じる，さらなる購買意図への影響を実験によって解明した。その結果，商品の減少と併せて，「年代」の類似性を提示することは，購買意図をさらに高めるが，「性別」の類似性の提示には効果がないことが明らかになった。よって，希少性効果を活用して商品価値を増大させる際には，商品の減少と併せて消費者に「年代」の類似性を知覚させることが有効であると示唆される。

43. グローバル企業はいかに予測せぬ消費者の不買運動に立ち向かうのか ― 日韓関係による不買運動の功罪 ―

厳 秀延（立命館大学 経営学研究科 博士前期課程）・金昌柱（立命館大学 経営学部 教授）

報告要旨

2019年7月頃から1年が経った今まで韓国では，日韓関係における歴史・政治・経済などを巡る認識のズレから触発された消費者の不買運動が行われている。今回のボイコットの影響により，韓国に進出した日本企業の中では，売上が急激に減少した企業もあり，さらに撤退の状況まで財政が悪化した企業も報告されている。他方で，ボイコットの悪影響を受けるところが，むしろ好調な成長を示す企業もある。

上記の背景を出発点として本研究の目的は，計画的行動理論

に基づき，抗議の意を表す手段としての消費者のボイコットがどのように形成されるのかを明らかにする。また，企業の対応戦略によって消費者のボイコットへの意図や行動がどう変わるのかという問題も併せて考察するものである。

日韓の消費者500名を対象とする質問票調査に基づくと，第1に，韓日関係による不買運動は周りの視線をより意識する主観的規範が原因で，日本にくらべて韓国の消費者のほうがより影響を受けやすくなる。第2に，こうした製品ボイコットに対する企業の対応として相手国における社会的貢献度，ブランド力，オンライン・ストアの販売力を高めることが重要と考えられる。

44. 子ども向けサービスにおける自己変革プロセス ― 職業・社会体験施設キッザニアで醸成される非認知能力に着目して ―

大門 貴之（KDDI総合研究所）・田名部 浩美（同上）・宮本 美佐（KCJ GROUP株式会社）・岩下 好美（同上）・野又 友視（同上）・鈴木 英理子（同上）・石田 久美子（同上）

報告要旨

顧客に提供する価値が経験から変革へとシフトする変革経済の到来が指摘されている（パイン・ギルモア 2005）。その中で子ども向けサービスは自己変革を支援する市場の一つであり，子どもがやりたいこと，なりたいことを発見・実行する経験を提供することは自己変革を後押しできる可能性がある。そのような自己変革を促す場として職業・社会体験施設キッザニアがある。キッザニアでは職業体験や消費体験を通じて16の生きる力（総称として非認知能力）の醸成やブランド・アタッチメントの形成が試みられている。そこで本研究では，キッザニアでの自己変革につながる非認知能力の醸成のプロセスを検討する。今回，“こどもが主役の街”を標榜するキッザニアの具現化に取り組むこども議会の小学生とその保護者18組に参与観察とインタビューを実施した。その結果，非認知能力の中で特に行動力や社会性が自己変革に寄与しており，その醸成には子どもに対する保護者の関わり，施設スタッフとの交流や体験を通じた学習などが関係していた。職業体験から広がるこども議会や日常生活における自己変革に関しては，ドリフト（金井 2002）という概念を発展的に用いて報告する。

45. 予約時決済割引が消費者の留保価格に与える影響 ― 飲食店の予約サイトを題材として ―

田中 佑実（青山学院大学 経営学部）・小澤 亮介（同上）・川面 舞衣（同上）・渡邊 有彩（同上）

報告要旨

本研究のテーマは，飲食店の予約サイトにおいて，割引クーポンと予約時決済を組み合わせた提案が，消費者の留保価格に与える影響である。

売り手にとって留保価格とは，買い手が「ある財の購買をやめようとする，あるいは代替材を購入しようとする価格よりわずかに低い価格」である。

飲食店の予約サイトでは，割引クーポンによる販売促進が行われる。この割引クーポンを，予約時のクレジットカード決済において選択可能な形にすることで，当日決済よりも安価に，且つスムーズな食事を可能とするプランが存在する。

このような，予約時決済と組み合わせたプランを提示することで，消費者の留保価格が上昇する効果が期待できるのではないだろうか。すなわち，消費者が支払ってもよいと考える上限の価格が上がり，当初の予定よりも高価格のコースを選択するようになるのではないかというのが，本研究の問題意識である。

本研究では，飲食店の予約サイトを題材に，大学生を被験者としたオンライン調査を行う。予約時決済と割引クーポンを組み合わせることによって，来店時決済のような他の方法よりも，消費者の留保価格が上がるのかについて，定量的な実証研究を行う。

46. 社会連携型PBLによるエンゲージメントの獲得について ― 広告計画を通した「ガクチカ」作りの支援 ―

春木 良且（フェリス女学院大学 国際交流学部 教授）・佐藤 結佳子（東京大学大学院 学際情報学府）

報告要旨

現在の高等教育では，15回の授業と予習復習の時間が厳密に定められており，かつてとは異なり，文科系大学生でも学びに多くの時間を割いている。学生にとって，社会活動を行う機会は，アルバイト，サークル，インターンシップ，ボランティア程度に限られている。

大学の教養教育の現場からは，大学生の過半数を占める文科系の学生にとって，社会体験を通して学びの内容を検証する

機会が少ない点が，大きな課題である。例えば就活で必ず問われる「学生時代に力を入れたこと」，通称ガクチカの題材に，多くの学生が苦労をしている。

報告者は，正規授業外で，企業やNGO，自治体などの社会セクターと連携し，学生と共に課題学習（PBL）を行うことで，学びを通した社会体験の提供を推進している。広告，PRの課題は，対象である企業等を俯瞰して理解することで学習効果が高い。さらに学びの対象とした企業や地方自治体に対して，学習者である学生は「ファン」になってしまうということが多い。地方自治体にとっては，関係人口の確保の貴重な機会でもある。

本報告では，課題学習として広告プロジェクトを実践した経験について，学生の意見も含めて明らかにする。

47. 企業特有のノイズを活用したオーディオアドの研究

松下 拓海（東京工科大学 メディア学部）・進藤 美希（同上）

報告要旨

オーディオアドとはデジタル音声広告のことである。オーディオアドは，ラジオ広告などの従来の音声広告とは異なり，聴取しているユーザーの年齢層や生活地域などに適した音声広告をSpotifyやポッドキャストなどの音声サービスを通して訴求することが可能である。海外では，音声サービスの需要が高いため，数年前から主流となっている広告手法である。日本でも今後，グーグルホームやアマゾンエコーなどのスマートデバイスの普及により，オーディオアドの市場規模が拡大されると予想される。このオーディオアドを制作するにあたり，機械メーカーにおけるドリルの音や，交通機関における電車の音などの，「企業特有のノイズ」を活用すれば，企業の特徴を訴求する音声広告を作ることができると考えられる。本報告では，この検証を，アンケート調査，ケーススタディ，インタビュー調査により行った。その結果，オーディオアドにおける企業特有のノイズの活用は有望であることがわかった。

48. 映像への雑音付与による，ポテトチップスの印象と意思支払額への影響

鬼頭 一哉（立命館大学 テクノロジーマネジメント研究科）・湊 宣明（同上）

報告要旨

近年，Web広告の発展をきっかけとして，音を含んだ映像の閲覧機会が多くなってきている。これらの映像を提供するブランド担当者は，ビジュアルの重要性を過大評価し，音による影響を考慮できていない場合が多い。音は，ブランドへの付加価値を加える重要な要素であり，また食べ物の試飲体験においては，印象や味までも変化させることが先行研究により実証されている。しかしながら，音の周波数構造に着目した，映像上における食べ物への印象と音の関係を実証した例は少ない。

そこで，本研究では，映像上における音の周波数構造の違いがポテトチップスの印象や意思支払額に与える影響を調査した。具体的には，異なる周波数構造を持つ雑音（ホワイトノイズ，ブルーノイズ，ピンクノイズ，グレーノイズ）を付与したポテトチップスの音を提示した際に，さくさく感，高級感，支払意思額の3観点にどのような影響があるかを調査した。結果として，ブルーノイズをミキシングしたポテトチップスの音を提示した場合，さくさく感，高級感，支払意思額が低下することを確認した。また，雑音が異なることにより，これらの相関関係が変化することも確認した。

49. スポンサードコンテンツ（記事広告）のSNS告知文の違いにより見られる影響と有効な活用法について

磯本 美穂（早稲田大学 経営管理研究科）

報告要旨

私が所属する株式会社ザ・ハフィントンポスト・ジャパンのメディア『HUFFPOST』は，広告収入で成り立っているビジネスモデルである。

中でも，スポンサードコンテンツと呼ばれる記事広告は，収益の大部分を占めており，その広告が読まれるかどうかは非常に重要である。

ゆえにスポンサードコンテンツに誘導するためのSNS（TwitterとFacebook）の公式アカウントでの告知が必須となるが，どのようなテキストが有効であるかは明らかにされていない。そこで，告知テキストの特性の違いにより見られる影響を明らかにしたいと考える。

＜学術的貢献＞
・スポンサードコンンテンツ記事へ誘導するためのSNS告知テキストの研究はあまり行われていない。新たな学術的発見に貢献することができ，意義があると考える。
＜実務的示唆＞
・どのようなテキスト（情緒的なのか機能的なのか，もしくはそれ以外か）がクリック，シェア，いいね!されるのかが判明すれば，SNSの告知テキストを作る上での参考になる。
・一般的示唆として，ソーシャル・メディアマーケティングへの活用が可能である。

50. 企業・自治体等のオリジナルのマスコットキャラクターを受容する消費者の態度形成について ― 同一化概念に基づく考察 ―

倉富 光成（嘉悦大学大学院 博士後期課程）

報告要旨

昨今において，マスコットキャラクターを活用するプロモーション事例が多く散見される中，学術的な体系化がされていない現状にある。また，実務面では，外部のマスコットキャラクターを活用した場合，差別化が困難であり，版権料の発生や短期間しか活用できない事が考えられる。また，外部・社内デザイナーが手掛ける場合も，委託料や人材確保・育成から，資金面が限られた中小企業等では効果的に運用するのは困難であると考える。

本稿では，企業・自治体等が制作するマスコットキャラクターに着目し，消費者に普遍的に選好されるキャラクターの特性と，消費者が選好するマスコットキャラクターが，制作側である企業・自治体等への態度形成を検証する。

具体的には，消費者が企業・自治体等と一体感を得るとした同一化やキャラクターの選好がブランド選好に影響するとしたバランス理論等を態度形成の基本概念とする。そして，マスコットキャラクターの特性から生起される感情と，マスコットキャラクターへの関心という点に着目し，消費者が選好するマスコットキャラクターが，制作側である企業・自治体等への態度形成に関する検証及び，インプリケーションを提示する。

51. 手塚治虫のキャラクターの現代における活用方法の研究

久保 嘉岳（東京工科大学 メディア学部）・進藤 美希（東京工科大学 メディア学部 教授）

報告要旨

本報告では，長く愛されてきた手塚治虫のキャラクターを現代において活用するにはどのようにすればよいのかについて研究する。企業概要として株式会社手塚プロダクションを挙げている。この企業は，漫画やアニメーション，キャラクターを扱うビジネスを幅広く展開している。特に，キャラクターライセンスにより，手塚治虫の漫画作品やキャラクターを，企業及びその他法人のイメージキャラクターに活用することを可能としている。また，本報告において，アンケートを行うことで，現代の若者（大学生）が手塚治虫のキャラクターにどのようなイメージを持っているかを確認した。結果，鉄腕アトムなどの代表的な作品の知名度は高く，強く，優しいという良いイメージを持たれている一方で，絵柄が古く，線が太い点が気になるという意見が見られた。こうした点を修正して多少の現代化を加えることで，手塚治虫のキャラクターは現代においても十分活用であることがわかった。

52. 認知と感情からなるブランド態度 ― 高顕示製品と低顕示製品の比較 ―

加藤 美里（法政大学 経営学部 経営戦略学科）・木村 光希（法政大学 経営学部 市場経営学科）・山口 葉月（同上）・東 直樹（法政大学 経営学部 経営戦略学科）・桝田 梨央（法政大学 経営学部 経営学科）・平田 愛果（同上）

報告要旨

本報告の目的は，「顕示」という視点で商材を決定すると「認知」と「感情」どちらが好意的なブランド態度を導くのかを明らかにすることである。

態度研究において態度は認知と感情が互いに影響しあって形成されると言われている。この態度の決定要因はブランドの態度研究にも用いられており，多くが「好意的なブランド態度を導くのは感情である」という結果を示していた。本研究では顕示という視点でブランド態度を評価し結果に変化があるのかを明らかにする。

それらを踏まえて大学生を対象に，高顕示製品と低顕示製品のブランド態度を調査した。研究方法は，デプスインタビュー，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。結果は，高顕示製品は「感情」低顕示製品は「認知」が好意的なブランド態度を構成していた。

本報告の理論的貢献は従来の感情重視であった態度研究に新しい知見を加え，高顕示製品は感情・低顕示製品は認知が好意的な態度を導くという新たなブランド評価の要因を明らかにした。実践的貢献は商材の属性でより最適なプロモーション戦略を立てることができる。

53. 企業の魅力ファクトと企業イメージに関する分析 ― 企業のブランディングに寄与する魅力ファクトとは？全国1万人調査の結果から ―

陳 妃史（企業広報戦略研究所 主任研究員）・増田 勲（企業広報戦略研究所 上席研究員）・堀口 航希（企業広報戦略研究所 主任研究員）・生井 達也（同上）・大澤 英介（電通PRシニア・コンサルタント）・木村 和貴（同上）・黒田 明彦（企業広報戦略研究所 フェロー）

報告要旨

近年コーポレートブランディングの重要性が高まっています。特に2020年は新型コロナウイルスにより世界的危機に陥ったことで，その重要性はさらに増しています。

メディア環境が劇的に変化し，ステークホルダー資本主義が主流となりつつある今，コーポレートブランディングにおいて重要なのは，企業に魅力を感じる「ファクト」であるという考えのもと，「魅力度ブランディングモデル」を開発しました。

全国1万人を対象に，本年5回目となる『魅力度ブランディング調査』を実施しました。

企業に魅力を感じるファクトを「人的魅力」，「財務的魅力」，「商品的魅力」に分類し，各12項目で調査したほか，企業から受け取るイメージについても18項目で調査。それらの結果を因子分析し，重回帰分析をかけることで，その関係性について明らかにしました。

この結果，企業のブランディングには企業に魅力を感じる「ファクト」が重要であることが分かりました。イメージ，ファクト，そのコミュニケーションについて，それぞれの関係性について分析結果をもとに発表します。

54. 秘密の関係性の探索 ― 深層インタビューによる多様性の把握と理解 ―

六嶋 俊太（一橋大学 経営管理研究科 修士課程）

報告要旨

本研究は，消費者とブランドの間に構築される心理的な結びつきが製品・サービスの利用や開示行為に与える影響を検討するものである。具体的には，数あるブランドリレーションシップの中でも，特定の他者に対して利用が内密になっている，秘密の関係性に着目し，インタビューおよび分析を行った。分析を通して，他者に明かされない消費行為を実際の現象に基づいて把握し，精細な特徴の整理と理解の深化を目的とする。

インタビュー調査の結果，「特定の他者に内密になっている」という現象ベースでみれば，これまで報告されてきた印象管理や体験的価値の保護の側面を目的とするものに加え，「話す機会がない」「自発的に話すという考えがなかった」といったような，際立った秘匿の意図が無いものも確認された。このような質的な違いは，これまでの研究（Fournier and Alvarez, 2013; Goodwin, 1992）で言及されることはほとんどなかったが，その後の行動的な側面は，他者との関わりやマーケティング活動から異なる影響を受ける可能性が考えられる。本研究では秘密の質的な差異を整理しながら，マーケティングへの接続を検討する。

オーラルセッション ― 報告概要

「拡大された出会い」による価値創造を強化する可能性の検討

― カスタマイズするサービスプロセスの観点から ―

東京都立大学 都市環境学部 特任助教
阿曽 真紀子

キーワード
サービススクリプト，サービスエンカウンター，サービスデザイン，価値創造，文脈性

I. 背景と目的

本稿は，サービスにおける価値の概念を価値創造に対する視点に深く消費者の生活を理解することに焦点をあてている消費者論理を視座に，実践のなかで顧客の価値を生み出すプロセスをサービススクリプトの開発過程から理解し，価値創造の研究の発展に寄与しようとするものである。

サービス利用者がサービスを評価するのは，多くの場合，サービス提供者とサービス利用者の間の対話とその行為であり，サービスエンカウンターの場といえる。サービス対応を設計させるために使用される一般的なアプローチは，従業員が顧客と対話する時に従うべき役割と行動をサービススクリプト内で変換させている。しかしながら，そのスクリプトや役割と行動が実践のなかでどのように開発されているのかを明確に考察された研究成果は見られない。そこで，本研究では，サービスエンカウンターでのサービススクリプトに着眼し，サービス提供者が顧客との相互作用するプロセスで「何」を記憶し，サービススクリプトに「何故」記録しているのか，さらにそこで記録されたスクリプトをもとに「どのように」利用しているかを美容師にインタビュー調査を実施した。その結果を考察し，示唆を得る。

II. 調査

調査は，サービススクリプトに着目していることから，都内にある美容室の店長に対話方式で調査を行った。手法は半構造化に近い形式で，手順は，質問に回答を得ながら，また，具体的な顧客対応時の説明も調査で聞きとった。

調査での対話中に，サービススクリプトに関しての質問をしている。顧客対応の具体的な例を用いて，「何」を記憶し，サービススクリプトに「何故」記録しているのか，さらにそこで記録されたスクリプトをもとに「どのように」再利用しているかを調査した。

III. 調査結果と考察

店長が意図して記憶していることは，顧客が今回の施術のカットで最も大事にしていた言葉の「前髪が可愛い」である。また，サービススクリプトに記録していることは，その時に顧客と交わした会話をストーリー化して保存している。その中には，顧客が大切と思う「前髪が可愛い」という言葉の関連性，すなわち流行りやファッションとのつながりを記録する。また，生活習慣は髪型を決定する決め手になることが多いため，必要不可欠である。よって，記録されたサービススクリプトをもとに再利用していることは，顧客の行為と社会での関連性を思い起こすために，常に更新することである。

したがって，サービススクリプトを開発し，利用することで，店長が持つ美容師としての知識やスキル以外の社会での実践から得た知識を利用が可能になり，時代の移り変わりにもっとも敏感な顧客であれば，「前髪が可愛い」の意味が変化することに対応させ，機能させているのである。こうして開発され，更新されるサービススクリプトを用いて，サービス提供者である店長は，顧客と相互作用していることが読み取れた。

IV. まとめ

本稿は，消費者の論理的な視点を採用することでサービス提供者とサービス利用者の間の対話を，サービス利用者である消費者自身の生活の全体像の中に位置付ける必要性に意図的に焦点をあてることによって，これまでの価値創造研究で見過ごされていた資源統合の制約を対処できる可能性を示した。

本研究が議論した価値とは，顧客のニーズや理解だけではなく，顧客の生活や社会的システムのなかで蓄積された経験と結びついていると理解できる。すなわち，実践のなかで顧客の価値を生み出すプロセスを無視できないということである。

今後，幅広い分野での調査実績と蓄積が必要である。課題としたい。

オーラルセッション ― 報告概要

価値共創マーケティングと文脈マネジメント

― 戸建住宅営業に関する質的研究 ―

岡山理科大学 経営学部 教授
大藪 亮

キーワード
価値共創マーケティング，文脈マネジメント，営業

I. はじめに

価値共創を実現するマーケティングに関する研究は，発展段階にあり，概念的なものが多く経験的研究が乏しい状況にある。そこで，価値共創マーケティングの精緻化に向け経験的研究に取り組むことが重要であるといえる。以上のような問題意識に基づき本論文の目的を価値共創マーケティングについて検討することとする。価値共創マーケティングは，顧客の文脈価値の創造を支援することであるため，価値創造に影響を与える文脈は重要となる（Akaka & Vargo, 2015; Helkkula et al., 2018）。本論文では，顧客を取り巻く多様な文脈と，企業による文脈のマネジメントを分析対象とする。具体的には，企業はどのような文脈を，どのようにコントロールしているのかに着目する。

II. 先行研究レビュー

文脈マネジメント概念は，価値共創マーケティングの精緻化に取り組む上で重要な示唆を与えるものであると考えられるが，その研究では概念提示に留まっており，理論的検討が充分であるとは言い難い。また，経験的研究もなされておらず，多くの研究蓄積が必要となる。したがって，経験的研究を通じた価値共創マーケティング及び文脈マネジメント概念に対する議論を深め，価値共創マーケティングの精緻化を図ることが課題となる。

III. 研究方法

本論文は，顧客を取り巻く文脈と企業の文脈マネジメント行為を分析していく。既に指摘したように価値共創マーケティングの研究蓄積はそれほど進んでおらず，現象全体を理解することが重要であると考え，質的調査を実施した。調査対象は，α社中国地方エリアに所属する8名の営業マンとし，データ収集の方法は，個別デプスインタビューである。インタビューでは，顧客とのやり取りに関する具体的内容や，営業時に注意している事柄を中心に質問している。インタビュー実施後は，速やかに全ての文字起こしを行いWordドキュメントに保存した。

また，作成された逐語録データの分析には，Strauss and Corbin（1990）のグラウンデッド・セオリー・アプローチのガイドラインを参考にしている。

IV. 発見事実とまとめ

分析の結果，直接的相互作用文脈，心理的距離文脈，ネットワーク文脈という3つの文脈と，営業マンの具体的文脈マネジメント行為を明らかにした。分析の結果，直接的相互作用は文脈の一つに過ぎず，それ以外の文脈が相互に関係しながら顧客の文脈価値創造に影響を与えている点が示唆された。さらに，各文脈を含めた価値共創マーケティングの枠組みを示したことは，価値共創マーケティング研究に対する本論文の理論的インプリケーションとなる。また，文脈マネジメントに関する議論は概念提示に留まっており，そこから一歩進み，質的データ分析から具体的な文脈とマネジメント行為を抽出し示したことは，本論文の第2の理論的

インプリケーションとなる。しかし，本論文が示した結論は，戸建住宅営業に関する調査から抽出されたものである。そこで，他の文脈やマネジメントについて調査を進め価値共創マーケティングの枠組みの精緻化を図る必要があり，それが今後の課題となる。

主要引用文献

Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2015). Extending the Context of Service:　from Encounters to Ecosystems. *Journal*

Grönroos, C. (2006). Adopting a Service Logic for Marketing. *Marketing Theory, 6* (4), 317-333.

Heinonen, K., Strandvik, T. & Voima, P. (2013). Customer-Dominant Value Formation in Service. *European Business Review, 25* (2), 104-123.

Helkkula, A., Dube, A., & Arnould, E. (2018). The Contextual Nature of Value and Value Cocreation. in Vargo, Stephen L. & Robert F. Lusch (eds.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, SAGE Publications, 118- 132.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge*, UK: Cambrige University Press.

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」『マーケティングジャーナル』37（2）, 6-24.

オーラルセッション ― フルペーパー

スポーツ競技プレイヤーと観衆との価値共創

― バドミントンのケーススタディ・リサーチ ―

カラーコンサルティング MICHEL
山本 邦子

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授
佐藤 善信

要約

本研究はスポーツ競技を観戦する観客と競技をしているスポーツ選手との間の価値共創を研究する。具体的には，観客は競技者を応援することにより競技者の競技レベルが高まり，そのことが今度は観客が競技に引き込まれ，競技者をさらに応援するという好循環が発生する可能性について多面的に考察する。研究の対象となるスポーツ競技はバドミントンであり，バドミントンのダブルスの競技者とベンチの同僚，そして観客席の応援団とが醸し出す雰囲気の交互作用の性格とそれが競技者と観客とに与える影響とそのメカニズムを分析する。

本論文の第Ⅱ節では，先行研究のレビューが行われ，それをベースにして本研究が解明するリサーチ・クエスチョン，そしてそれを解明するための研究方法であるコラボレイティブ・オートエスノグラフィーについて説明させる。第Ⅲ節では調査結果が示され，第Ⅳ節は本研究が明らかにした内容を先行研究との関連で説明する。第Ⅴ節では，本研究の結論と研究の今度の方向性が示される。

キーワード

バドミントン，価値共創，スポーツ・マネジメント，コラボレイティブ・オートエスノグラフィー

Ⅰ. 本研究の問題意識

本研究はスポーツ競技を観戦する観客と競技をしているスポーツ選手との間の価値共創を研究する。具体的には，観客は競技者を応援することにより競技者の競技レベルが高まり，そのことが今度は観客が競技に引き込まれ，競技者をさらに応援するという好循環が発生する可能性について多面的に考察する。研究の対象となるスポーツ競技はバドミントンであり，バドミントンのシングルスとダブルスの競技者とその観客とが醸し出す雰囲気の性格とそれが競技者と観客とに与える影響とそのメカニズムを分析する。

本論文の構成は次のようになっている。第Ⅱ節では，先行研究のレビューが行われ，それをベースにして本研究が解明する一連のリサーチ・クエスチョン，そしてそれを解明するための研究方法が説明させる。第Ⅲ節では，調査結果が示される。第Ⅳ節では，本研究が明らかにした内容を先行研究との関連で説明する。第Ⅴ節では，本研究の結論と研究の今度の方向性が示される。

Ⅱ. 先行研究のレビューとリサーチ・クエスチョン及び研究方法

プレイ中の競技者に観客が与える影響についてはこれまで多くの研究が行われてきた。特に，Holt（1995）は，観客がプロスポーツチームの競技を楽しむのかについて調査し，ゲームの展開と競技者たちへの情緒的反応（emotional response）が消費体験の１つの中心的側面であることを解明している。また，Kelley and Turley（2001）はゲーム体験がスポーツイベントの最も重要なサービス属性であり，魅力的なスポーツ競技は観客にとっての興奮の１つの源泉であると主張している。

逆に，他の観客たちの存在が観客に与える影響の重要性も指摘されている。この研究で最も引用されるのが，Baker（1987）の研究である。彼は他の観客たちの影響は，その数，その姿（例えば，年齢や社会階層），その行動（例えば，声援やブーイング）の関数であるという。この点に関して，Uhrich and Benkenstein（2012, p.1744）は次の３つの仮説を実証している。仮説１は，多くの他の観客たちの存在を知ることは，競技場の環境に対する観客の感情的反応

に良い影響を与える，である。仮説2は，他の観客がチームの衣装を身にまとっていることを知ることは競技場の環境に対する観客の感情的反応に良い影響を与える，である。仮説3は，他の観客たちの活発な応援活動を見ることは競技場の環境に対する観客の感情的反応に良い影響を与える，である。

また，Horbel, Popp, Woratschek and Wilson（2016）は，スポーツ競技を楽しんでいる観客が視聴環境の違いによって，楽しみに方に違いが存在することをサッカーのフェデレーションカップの同一試合をパブリックビューアー環境，バー・パブ・レストラン環境，家庭での他者との環境，家庭で一人の環境での楽しみ方の違いを明らかにしている。

しかし残念ながら，観客の応援が競技者にどのような影響を与えるのか，そして競技者の競技レベルの質が逆に観客にどのような影響を与えるのかについての研究はほとんど存在しない。観客の競技者の競技レベルへの影響は，2019年のワールドラグビーのホームカントリーである日本チームのベストエイト進出やプロ野球の地元の観客の応援が選手に与える影響（例えば，広島のマツダズームスタジオ）などを考えれば明らかであろう。逆に，プレイヤーたちの頑張りが観客を感動させるという側面も重要である。このように，観客とプレイヤーたちは相互に影響を与えあっていると考えることができる。

本研究では，観客と選手たちとの相互作用を価値共創として位置づけ，その価値共創のメカニズムを明らかにすることを目的としている。

そのための研究方法は，コラボレイティブ・オートエスノグラフィー（collaborative auto-ethnography）の手法を採用する。Chang, Ngunjiri, and Hernandez（2012, p.17）は，「コラボレイティブ・オートエスノグラフィー（CAE）は，同時にコラボレイテティブ的で，自叙伝的で，そしてエスノグラフィー的な質的研究方法である。これら3つの用語を1つの定義にまとめると，矛盾した表現に見えることがある」として，3つの構成要素とそれぞれの関係性について説明を続けている。筆者たちは，CAEの手法を，以下のように利用する。

本論文の筆者の一人は，中学・高校とトップレベルの女性バドミントン・プレイヤーであった。その後，彼女は就職し，家庭に入ったが，30代半ばの時に趣味のレベルでバドミントンに復活し，その後はシニアの日本や世界の最高峰の大会でシングル，ダブルでともに優勝した経験の持ち主であり，現在もシニアの現役プレイヤーである。彼女のバドミントンの競技体験を研究者である筆者が研究者の立場から彼女にインタビューし，それを記述した内容を研究データとして分析対象にするという研究方法を，ここでは採用している。これはまさにCAEの手法そのものである。

III. インタビュー内容の紹介

彼女は「『観衆・応援団』と『プレイヤー』との「心理的な距離」を考えた場合，物理的な距離に関係なく心は『プレイヤー』とほぼ同じ距離を持つことができる，つまり心理的にはプレイヤーのすぐ横で，もしくは一心同体となって応援することができることがわかりました」といいながら，続けて以下のように説明する。

「試合中，アリーナに入れるのは，選手・コーチ・監督・団体戦の場合はチームとして登録されている選手のみなので，それ以外の『観衆・応援団』は観客席からの応援に限られてしまいます。

その中で，少しでも近くで応援したいと思う応援団の心理的な距離感はアリーナにいる選手並みの距離であることが多いです。ダブルスの場合，一番近いのは距離的にも，心理的にもパートナー（プレイヤー同士）です。その次に心理的に近いのは，プレイヤーと共感しながら1番近くで観戦できるコーチやベンチの応援団です。人間関係濃度や試合の内容にもよりやや客観的な場合もありますが，人間関係濃度はプレイヤーとの親しさで，親しいほど観戦中に共感が湧いてきます。

試合の内容とはプレイヤーの実力のレベル感と対戦相手とのレベル差です。レベルの高いプレイヤー同士が鎬を削っている好カード程，プレイヤーたちと一体感をもって観戦することができます。

その次は，応援しているプレイヤーと対戦相手とに実力差があるときは，やや客観的に観戦する傾向があります。また，応援しているプレイヤーとの人間関係がそれほど親しくない時にも，やや客観的に観戦するようになります。

最後の観戦のタイプは，応援というよりはただアリーナの中のプレイヤーたちを客観的に全体～個人を見るという感じです。」

以上のようなことを前提にしながら，彼女は試合での自分の観客との一体感の経験を以下のように語ってくれた。長くなるが，彼女の語りをそのまま掲載する。

「過去の経験から印象に残る観客やベンチの応援団との思い出について，代表的な3つの事例を時系列で紹介します。

まずケース①です。1995年，長らく封印していたバドミントンを再開して3年目ぐらいの頃だったと思います。海外選手も多数来日してNo.1チームを決める国際大会（団体戦）がありました。元ナショナルチームや日本代表オリンピック選手，世界選手権No.1選手など，錚々たる顔ぶれのシニア選手が集結する大きな団体戦でした。私たちのチームは次々に駒を進め，このチームに勝てば次は準決勝戦という大切な試合，第一ダブルスが負けて1－0ビハインドで私たちに順番が回ってきました。私たちのダブルスが負ければ後はなくなるという絶体絶命の大ピンチ。しかも，相手は元日本代表のナショナルチームで活躍していた当時負けなしの日本一の最強ペアでした。

競技を再開して間もない頃で，こんな大きな大会に出るのは初めてでした。会場で大勢の懐かしい選手たちに会い，お喋りに熱中。たった2日間なのに空白の18年を埋めるような再会と感激が次々続いており，すっかり『楽しい』モード全開。試合前の集中やイメージトレーニングなど，その頃はまったく考えたこともなく，何も準備なくそのままの素の心でコートに入るという雰囲気で臨みました。

最強ペアのお二人は，中学生の時から知っていた先輩格の方で，インターハイ，インターカレッジ女王という輝かしい戦績の方。憧れの方たちでした。そんな人たちと一戦を交えることができるだけでも嬉しかったのですが，この緩さが功を奏したのでしょうか？ 勝てると思っていなかったのにあらあらあらっと1－1となり，勝負の行方はファイナルセットへと縺れ込みました。

そこでアクシデントが起きました。中学生時代の大恩師の先生が突然目の前に現れたのです。2階観客席のかなり後方で応援してくださっていたらしいのですが，インターバルの小休止を『試合が終わった！　勝った!』と勘違いされたようで，観客席の最前列へ歩み寄り二階から声をかけてくださったのです。もちろんアリーナにいる私は全く気付かなかったのですが，親切な大先輩が『◎◎先生が応援に来てくれてはるで！ 上を見てみ!』と言われ，観客席を見てびっくり！ あまりの感激で号泣。思い出深い恩師，しかもなんと20年ぶりの再会だったからです。先生が最前列からニコニコ笑顔で手を振ってくれています。私はあまりの嬉しさに堪えきれず，涙が止まりません。タオルで涙と汗を拭いているうちに，コンタクトレンズが涙で浮き上がってしまい，あろうことか外れてしまったのです。慌てて入れようとしても，涙が次々と溢れて上手く入りません。しかも，タオルの繊維がレンズにくっ付いてしまっていて，入ったとしてももうとても使えそうにありません。そうこうしている内にインターバルの時間はあっという間になくなって，主審がファイナルセット再開のコールをしています。

パニックでしたが，仕方ない，もういいや，何とかなるさと諦め，レンズなしでプレーを始めました。案の定，焦点が合わない。ちゃんと目が見えないので空振りはするわ，打点がくずれるわで，押せ押せのいい流れで迎えたファイナルセットだったのに負けてしまいました。

私たちが負けたので，団体戦も2-0で負けという結果です。それでも，私的には久しぶりの大舞台だし，憧れの先輩との対戦だし，内容も満足だったし，つい“楽しかったわ～!”っと出迎えてくれたベンチの仲間に笑顔で言ってしまったのでした。偽らざる本音だったのですが，大人としては全く空気を読まないKY発言でした。なぜなら，私のパートナーは出番を無くしてしまった第3ダブルスのペアに『負けてごめん！ 回せなくてごめん!』っと謝りながらベンチへ戻ったのです。悔し涙を見せ謝ったパートナーと，自己都合でコ

ンタクトが外れて空振りをし，勝つことを忘れてすっかり楽しんでいた能天気な私。謝るべきは私で，頑張ったパートナーには何も責はないのです。この件については既にお笑い種となっていますが振り返ってみるに『根っからの創造タイプだった』という根拠となる事件でした。

続いて，ケース②です。2000年，全日本都道府県対抗選手権（開催地千葉県）。圧倒的アウェーの中，準々決勝の対戦相手が前々年度，前年度と2連続優勝の王者東京都でした。第一ダブルスが勝利し，続く私たちのダブルスが勝利すればメダル!3位が確定するといった緊迫の王手を迎え，非常にプレッシャーの掛かる場面でのこと。大会二日目で前日からの蓄積疲労もかなりありましたが，メダルを目標に頑張ってきた選抜チームでしたので，『気持ちで勝つこと!』を意識し，試合前からそれに集中していたので，プレッシャーありつつも，いつものように淡々とプレーしていました。

1ゲーム目，ベンチは私たちの背面後方にあり応援の声やちょっとしたアドバイスなどは，良く聞こえていました。『分かった! OK!』『ありがとう!』『よし! 頑張る!』のサインとして，ベンチを振り返ったりチームメンバーの顔を見たりはしませんが，前方を見たまま『うなづく』というアクションで相互コミュニケーションを取っていました。

もちろん，パートナーとも短い言葉のやり取りやワンラリーごとのちょっとしたポイント確認，そしてまた確認，互いに『うなづき』『アイコンタクト』などこちら（ダブルス）のコミュニケーションも万全でした。私の癖なのですが，ワンラリーのあとのほんの僅かな数秒，インターバルの間に隣のコートやアリーナの空間や景色に見るというわけではなく，ただふっと目をやります。短いリフレッシュというか，一息つく，リセットするということを自然とやっています。

その試合の時も確かそう，アリーナの空間に目をやっていたと思います。確かそうだったと思います。と言うのは，途中までその記憶があるということで，なぜか，途中から記憶がまったくありません。どちらが勝つか神のみぞ知る的な予想できないシーソーゲームの中で，無敵と言われた負けなしの強豪ダブルスと対戦して，スーパー集中からいつの間にかゾーンに入っていたみたいでした。

1ゲームを勝利して，チェンジエンズ。選手は反対側のコートへと荷物を持って移動します。当時は3分ぐらいのインターバルがありました。その休憩時に何気なく隣のコートに目をやると，後方で応援しているとおもっていた第三ダブルスの先輩たちが試合をしているではありませんか! しかも，既に1ゲーム目半ば過ぎたところまで進行していて，“え!!，何時の間に試合が始まったんだろう!!!”っと目が点になり，“びっくり!!!”さらにビックリ&愕然としたのは，大きく負けていたことでした。

瞬時に状況を把握して思ったのは，私たちダブルスの勝敗にわが県の3位確定が掛かっているということでした。悟りました，これは何としても勝たなければと。

それからは隣の先輩ダブルスの進捗に目をやることもなく，ただただ前方の対戦相手のみを観て，パートナーとも決意は同じだったのでお互いを励まし，褒める短い会話とアイコンタクトのみ。ベンチからの応援はコートが反対側に移ったこともあって遠くなり，耳にも目にも入らずひたすら勝つことだけを目指し，相手のみを観るという状態でした。試合に勝利しチームメイトたちが泣いて駆け寄ってきてくれた時に，“ふわ!”っとゾーンの魔法が溶けたような，ほっとして我に返ったような感じでした。終わってから見上げてびっくりしたのですが，二階観客席はこぼれ落ちんばかりの大東京応援団で鈴なり。最前列の応援団の人たちが身を乗り出して，私たちの試合を見ていたのでした。勿論，大声援だったのでしょう。でも全く耳には入らず，完全に無音の別世界。後方ベンチの声だけが聞こえていました。

その頃は，ゾーンという言葉も知らず，どうして意識が飛んだのか，記憶がないのか，ただただ不思議な感覚としか表現する言葉を知りませんでした。

次は最後のケース③です。2011年，同じく全日本都道府県対抗選手権（開催地兵庫県）。準々決勝の対戦相手はまたもや東京都でした。この時は近畿圏開催の全国大会ということで，会場の空気や行き交う観客の顔ぶれも既知の方が大勢いて，アウェー感はまったくなく，わが県の応援団やホームチームの応援団，近畿6府県の応援もあり，プレッシャーというよりも，安堵感とホーム感が勝っていました。そ

んなリラックスした空気感の中で，前回の超集中ゾーンとはまったく違ったゾーンを体験しました。

それは，ベンチで応援しているチームメイト（普段一緒に練習している同じチームの仲間たち）とプレイヤーが同じゾーンに入り，喜びを同時に共有するという一体感とシンクロニシティを味わえたことです。コートとベンチが同じタイミングで歓声を上げ，笑顔で“よっしゃ――――‼”っと，同じガッツポーズをとりアイコンタクトだけでなく体の向きも向かい合って，言葉というより雄叫び。これが，完全にシンクロ。

言葉と同じアクションに強い連帯感を感じました。しかも，この時はいつもよりかなりオーバーアクションで，いつもよりかなり大きな声。その場の高揚した雰囲気というか，脳内ホルモンの仕業というか，いつもとは違う何か自動的に鼓舞したような所作や大声になっていくのです。

そして，この時は観客席の応援団の大きな声援に時々うなづいたり，アイコンタクトする余裕がありました。それに呼応して観客席の応援団はさらに大きなアクションと笑顔と声援とで答えてくれます。1ラリー毎にわが事のように一喜一憂，悔しがったり，叫んだり，ガッツポーズをしたり。まさにシャトルのようなコミュニケーションと一体感が楽しくて，嬉しくて，さらにこちらもモチベーションが上がり，さらに応援団や観客も巻き込んで一緒に伸び伸びとプレーする，ゲームを楽しむ，そしてそれが相乗効果となって勝利を引き寄せるというような，とてもいい流れ，勝利の循環ができていました。

なかでも一番印象に残っているのは，ベンチの同僚の応援団が椅子から立ち上がって，私たちに向かって誘うように両手を天井に突き上げ，目を見開いてガッツポーズをしてくれたことです。この手の派手なガッツポーズ，私のバドミントンの世界では生まれて初めてでした。これを見て，誘われるように私たちも彼女を真似て彼女に向かって同じ派手なガッツポーズで答えました。すっかり乗せられて，益々モチベーションが上がり勝利への上昇気流に乗っていくことができました。

今から考えるとこれもゾーンの一種だと思います。しかも複数人の団体ゾーン。選手だけでなくベンチの応援団や観客席の応援団も巻き込んで，リオのお祭りのような大騒ぎと高揚感，ずっと瞳孔が開いたままのようなハイテンションでした。目でわかります，入っていました。」

IV. ケース分析からの発見物の理論的考察

以上が，彼女のチームメイトやコーチ，応援してくれる観客との一体感を体験し，かつ試合でも実力を十二分に発揮できた体験である。彼女は3つのケースを紹介してくれたのであるが，徐々に応援してくれる同僚や地元の応援団との一体感と試合中のゾーン体験の深度が大きくなっていることが分かる。ケース①は失敗のケースではあるが。

彼女はゾーン体験について次のように説明する。「一口にゾーンと言っても，過去を振り返ってみると色々なゾーンがあることが分かります。ケース①では，途中で思わぬ人物の登場によりアクシデントが起き，さらに外的要因としてコンタクトレンズの着用ができなくなってしまったことや，さらには内的要因として集中が途切れ，ゾーンからも外れてしまって結果も出せなかったことが，今でも記憶に鮮やかに残っています。

ケース②では，最後まで試合に集中し，自分たちの世界の強度のゾーンに入っていたので，周りを見たり，空気や温度と言ったものを感じる余裕がありませんでした。

ケース③では，ケース②と同じように試合に集中し，ゾーンに入りながらも，それと根本的に違うのは，ホームに近い条件下で常にリラックスでき，心にゆとりがある状態を維持できたことです。それぞれの要因の相乗効果で，観客席・ベンチ・プレイヤーが無我夢中で一体となって，さらに互いのモチベーションを高めていく。そして，観衆と応援団たちが，プレイヤー自身も一度も開けたことのない未知の引き出しを開けてくれたのでした。

ケース②との違いは，喜びを『共感できる人』がいること，『分かち合える人』がいることがとても大きな精神的追い風になるのだと思いました。」

表－1　プレイヤーとパートナー，同僚，応援団の間の価値共創とそのメカニズム

ケース	プレイヤーのゾーン状態	応援団との一体感の深度	前提条件
ケース①	浅い。途中で離脱	浅い	試合に出場できるだけで嬉しいとの感覚
ケース②	・試合の途中から，深いゾーンへ没入 ・試合終了直後に同僚が駆けつけて，ゾーンが解ける	・中程度。が，声援等はまったく分からない状態 ・同左	・アウェー感 ・途中から，試合に勝つ必要性を感じて，試合へ完全没入
ケース③	・ダブルスのパートナーとともに深いゾーンに入りながらも，ベンチの同僚や観客席の応援団の声援や応援パフォーマンスも良く見えており，パートナー，同僚，応援団と「共感・喜びを共有できているという大きな感覚」に包含される ・深いゾーンとハイテンションのハイブリット感（「リオのカーニバル」の陶酔状態）	・至高の一体感。ダブルスのパートナー，ベンチの同僚たち，観客席の応援団の派手なパフォーマンスの空気感が，加速度的に好循環し始める	・ホーム感（安堵感）⇒ダブルスのパートナー，ベンチの同僚，応援団のリラックスした空気感 ・ダブルスのプレイヤー，ベンチの同僚，応援団の空気感を通した派手なパフォーマンス⇒その加速度的好循環サイクルの形成 ・大前提として，パートナー，ベンチの同僚，観客席の応援団との「共感，今この瞬間を一緒に共有・共感している」という文字にはしがたい喜びの空気感の充満

V. 本研究の結論と今後の研究課題

本研究は，スポーツ競技のプレイヤーと同僚，観客席の応援団が，どのようなメカニズムによって，どのような価値を共創するのかを，最高水準の現役のシニア・バドミントン・プレイヤーの体験をベースにして明らかにした。先行研究のレビューから，この研究テーマはもっとも探究の遅れている分野である。その意味で，CAEの研究法方法に基づいた本研究が明らかにしたいくつかの発見物は理論的な貢献度が高いと考えられる。

また本研究の実践的な貢献の可能性としては，スポーツ競技者が各自の実力を十二分に発揮できるゾーンに没入させるための本件研究が明らかにした前提条件を活用することが可能である。本研究のもう一つの実践的貢献の可能性は，観客のプレイヤーたちとの一体感を醸成することも本研究の発見物を活用することである。実際に，Uhrich and Benkenstein (2012) は，スポーツ競技を観戦して感情を揺さぶられた観客は，スタジアム内で多くの支出を行い，積極的な口コミ活動を行うことを実証している。しjかし残念ながら，より頻繁に観戦するという仮説は実証できなかったが。

今後の研究の方向性であるが，優秀なプレイヤーである本研究の共著者である彼女は，「試合会場の開催地によって会場の雰囲気が大きく異なる。恐らく，その国の文化が会場の雰囲気に大きな景況を青耐えているのかもしれない」と言う。また彼女は，「個人主義的な国のプレイヤーや応援団，観客の雰囲気は，集団主義的な国のプレイヤーや応援団，観客の雰囲気とは大きく異なる」とも言う。今後は，これらの点をさらに究明することが必要になる。

引用文献

Chang, H., Ngunjiri, F W. and Hernandez, K-A. C. (2012). *Collaborative Autoethnography*. London: Routledge.

Chris Horbel, Bastian Popp, Herbert Woratschek and Bradley Wilson (2016). How Context Shapes Value Co-creation: Spectator Experience of Sport Events, *The Service Industries Journal*, 36:11-12, 510-531, DOI: 10.1080/02642069.2016.1255730

Holt, D. B. (1995). How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 1–16.

Kelley, S. W. and Turley, L. W. (2001). Consumer Perceptions of Service Quality Attributes at Sporting Events. *Journal of Business Research*, 54(2), 161–166.

Uhrich, S. and Benkenstein, M. (2012). Physical and Social Atmospheric Effects in Hedonic Service Consumption: Customers' Roles at Sporting Events. *The Service Industries Journal*, 32(11), 1741-1757, DOI: 10.1080/02642069.2011.556190.

オーラルセッション ― フルペーパー

業務用不動産仲介プロフェッショナル・サービスにおける価値共創

明治大学ビジネススクール 兼任講師
村木 信爾

要約

大きく変化する現代の社会経済においては，不動産業に従事する人にも，深い知識，実務経験による専門性とともに，顧客に寄り添い価値を共創してその問題を解決する姿勢を持ったプロフェッショナルであることが求められている。プロフェッショナルのサービスは，商品性，顧客との相互作用，ブランドという要素で構成され，それぞれの発達により当たり前品質に付加価値が付き，顧客に再購買，他人推奨してもらえるレベルになる。

業務用不動産売買仲介サービスを例に，そのプロセスにおけるプロの重要なアクションを挙げる。

第 1，商品化力： 豊富な情報収集力により，顧客の真のニーズを明確化し，長期的，継続的なフォローを行って，未成熟なニーズを生きた優良情報へ加工すること。

第 2，案件生成力： 仮説を立て，自由で柔軟な発想と情熱を持って情報マッチングを行い，顧客の課題を整理，判断材料を提供し，交渉では重要な条件をできるだけ同時に決め，かつ合意後は短時間で契約に持ち込むこと。

第 3，品質管理力： 完璧な調査をベースに，残代金決済引き渡しまでのプロセスにおいて，トラブルを発生させない配慮や，実際に起こったトラブルが問題なく対処，解決されること。

キーワード

不動産仲介，業務用不動産，プロフェッショナル・サービス，顧客価値，価値共創

I. はじめに 環境の変化と新しいプロフェッショナル像

1. 環境の変化とプロフェッショナル・サービス

現代の社会経済は，少子高齢化，人口減少，財政赤字，グローバル化，ICT（情報通信技術）の発達，金融技術の発達等のキーワードで語られる大きな変化の中にあり，あらゆる企業が変革を迫られている。不動産業界，およびそこに従事するプロフェッショナルも例外ではない。情報，データを持っていることを強みに，定形的な作業で報酬を得られていた既存のサービスは，AIにとって代わられつつある。

時代の変遷とともに，サービス提供者は，一方的にモノを売る姿勢から，顧客ニーズを重視する時代に変わってきた。さらに近年は大きな社会経済環境の変化により，顧客自身どの方向に向かっていくのか模索している時代であるため，サービス提供者は，顧客に寄り添い，共に価値を創造していくことを求められるようになった。そのような変化の中で，モノのマーケティングからサービス・マーケティングが注目されて久しく，SDロジック，Sロジックの議論も盛んになった。「価値は最終的な受益者である主体（顧客）が主観的に認識するものであり，個別的で，状況依存的な性質をもつものである」，という内容のVargo and Lushが定義した「文脈価値」[1)]や顧客の隠れた意図を見つけるために，顧客とサービス提供者が価値を共創する必要性は，プロフェッショナル・サービスにおいても当てはまる。

プロフェッショナルとは，古くは聖職者，医者，弁護士等を意味し，近年は，会計士，税理士，不動産鑑定士などの士業を含め，さらに広い意味で使われるようになった。プロフェッショナル・サービスはもともと顧客からの相談をベースに提供する専門的サービスであるが，例えば，不動産の仲介従事者が売買情報をマッチングすることのみ，税理士が税金計算，申告を行うことのみでは，価格競争に陥って経営が難しい時代になった。顧客からビジネスの相談相手，頼りになるパートナーとして認められなければ自分自身の専門分

野でも仕事を任せてもらえなくなったため,この分野でも顧客ともに「価値共創」することが求められていると言える。

2. 業務用不動産仲介とは

不動産仲介とは, 土地, 建物の売買や賃貸借において, 売情報, 買情報または賃貸情報, 賃借情報を収集し, これらをマッチングして成約に導くもので, 形態としては, 媒介と代理がある。1つの案件において売主, 買主等どちらかの当事者の立場で活動することもあれば, 売主, 買主両方の間に立って媒介することもある（代理の場合はどちらか一方の立場のみ）。その種類は, 個人向の住宅仲介と, オフィスビル, 賃貸住宅, 商業施設, ホテル, 介護施設, 物流施設, 工場などを扱う業務用不動産仲介（以下賃貸借ではなく「売買」の仲介を意味するものとする）とに大きく分類できる。BtoC取引である個人住宅の仲介と, BtoB取引の業務用不動産仲介とは, 業務の基本は共通しているが, 異なる点も多い。例えば, 個人向の住宅仲介の場合, 依頼者の個性が大きく影響し, 一回限りの取引が多く, プロモーションはマス相手の広告中心であるが, 業務用不動産仲介の場合は, 機関決定を行う組織向けの継続取引が多く, プロモーションは, 有力者の紹介やパブリシティが有効である。また, 近年の不動産テックの台頭により, 個人向の住宅仲介の場合は, 顧客がマッチングサイトで仲介業者を介することなく直接情報を入手し, 相手方を見つけることも可能になってきているが, 業務用不動産仲介においては, 現在においても属人ベースでの情報交換が多く, むしろ新聞広告など公に出た情報は敬遠されさえする。

3. プロフェッショナルの要件

筆者は, 現代のプロフェッショナルの核となる要件を, (1) ある分野で高度な専門知識, スキルを持ち, 組織内外で応用できること（コンプライアンス, ESG・SDGs重視, AI・ITリテラシーを持っていること, グローバル化対応等も含む), (2) 自律的なキャリアを歩んでいること, (3) 自己成長志向であること, (4) 柔軟かつ顧客志向（価値共創志向）であること, (5) 連帯力があり, オープンイノベーションが可能であること, (6) 公共性があり, 社会貢献を行うこと, の6つの観点を持ち, かつ (7) 売上も含めて組織に何らかの貢献することで成果を上げる人であると定義する。この定義の中でも特に, プロフェッショナルは,「自己が成長することに喜びを感じ続けることができる」,「顧客に寄り添い, その定まっていないニーズを明らかにし, 共に顧客価値を創造していくことができる」, また「一度取引した顧客から個人名でお呼びがかかる」,「顧客から友人, 知人を紹介してもらえる」存在であることを強調したい。プロフェッショナルが属する組織には, これらの要件の実現を援助ことが求められる。

4. プロフェッショナル・サービスの性質・ありかた

顧客対応, 接客姿勢には, 大きく顧客のニーズに応えることを重視する顧客志向と, 個人または組織の目標を達成することを重視する目標達成志向があるが, 一般には顧客志向の人のほうが中長期的には業績を上げると言える。そして顧客志向は自ら学ぶ志向を育てるものでもある[2)]。

また, プロフェッショナルのサービスは, 従来からの定形的なサービスだけではなく, 不動産テックなどを利用して効率化を図りつつ, コンサルティングを重視する方向へ向かうべきだろう。

更に, プロフェッショナルはその単一の専門性を深めるだけではなく, 不動産仲介の場合では土地家屋調査士, 司法書士, 弁護士, 税理士など実務に直結する専門家のみならず, 金融機関や行政機関等多様な分野のプロフェッショナルとも協働し, 自分が窓口になってサービスの束を顧客に提供し, いわばサービスのオープン・イノベーションを起こすことが求められる。

5. 本稿の内容

本稿では, 上記で定義したプロフェッショナル, 特に業務用不動産仲介に従事する仲介業者（仲介担当者個人を指す場合とその担当者が属する仲介会社を指す場合があるが, 以下これらを合わせて「仲介従事者」と呼ぶ), に関して, そのプロフェッショナルとしてのサービスの性質, ありかた, 構成要素およびサービスのレベルの推移について検討する。最後に不動産仲介のプロセスに沿って, 具体的にサービス提供者と顧客の協働行為である価値共創につい

て論じる。

本稿は，筆者の実務経験の中から得られた教訓をサービス・マーケティングの観点から体系づけづけたものであり，また，2018年12月から2019年3月にかけて，業務用不動産仲介のプロフェッショナルと考えられるベテランを対象に筆者が実施したインタビュー・アンケート調査を基に考察したものである。対象者は，大手不動産仲介会社中心の73人（平均不動産業務従事年数15年），および顧客側の不動産担当者18人（平均不動産業務従事年数24年）である。

II. 顧客から見た不動産仲介サービスの構成要素（業務用不動産仲介）

上記I，Ⅱで示した特徴をもとにプロフェッショナルによるサービスの構成要素を大きく以下のように表わす（図1参照）[3]。これらのサービスに対し，顧客はそれぞれの要素を評価し，関与してその価値を享受する。なお，サービス・マーケティング戦略で，よく論じられる7Pは，Product（商品性），Price（価格），Place（場所・チャネル），Promotion（プロモーション），People・Participant（人・参加者），Process（プロセス），Physical Evidence（物的要素）であるが，これらの観点が以下のサービスの構成要素に全て含まれている（文末の【カッコ】内が7Pの要素）。

1. サービスの商品性

(1) 第1層　基本プロセス　（図1　サービスの商品性第1層）
大きな問題がなければ，通常の一人前の仲介担当者にとって，できてあたりまえのプロセスである。仲介従事者としての基本プロセスは，(1) 情報収集・情報の仕分け，顧客フォロー，(2) 基本調査，(3) 情報マッチング，(4) 情報提供・コンサルティング，(5) 交渉，(6) 詳細調査，重要事項説明，契約締結，(7) 契約内容の履行，(8) 残代金決済，引渡し，(9) アフターフォロー，と続くものである。【Product（商品性），Process（プロセス）】

(2) 第2層　付加価値　（図1　サービスの商品性第2層）
基本プロセスに付随，付加されることにより機能が向上し，その価値をより高めるものである。第1層の各プロセスに関し，「商品化プロセス」，「案件創成プロセス」，「サービス品質管理プロセス」と分類する。しかし，基本プロセスと付加価値とは明確に分けることは難しい。詳しくはV．業務用不動産仲介の各プロセスにおける価値共創で言及する。

(3) 第3層　コンプライアンス遵守，専門家責任，ESG．SDGs対応　（図1　サービスの商品性第3層）
反社勢力との隔絶等はもちろんのこと，プロフェッショナルが専門家として独自にもつ義務と責任を遵守すること。また近年ESG，SDGsへの配慮は必須のものである。これに取り組まない企業やプロフェッショナルは，投資家，金融機関等，社会的に相手にされなくなる。

(4) 第4層　価格（報酬）　（図1　サービスの商品性第4層）
報酬は，商品性に関わるものである。効率性，管理重視のサービスでは，一件当たりの報酬は低く，大量に受注する必要がある。逆に，コンサルティング重視のサービスでは，一件あたりの報酬額は大きいが，数はこなせない。【Price（価格）】

2. サービス提供者と顧客の相互作用

(1) 顧客からのアクセスの容易性，企業からのプロモーション：
サービス提供者からのプロモーション等による，顧客による情報入手・アクセスの容易さ，チャネルの利便性を表す。【Place（場所・チャネル），Promotion（プロモーション）】

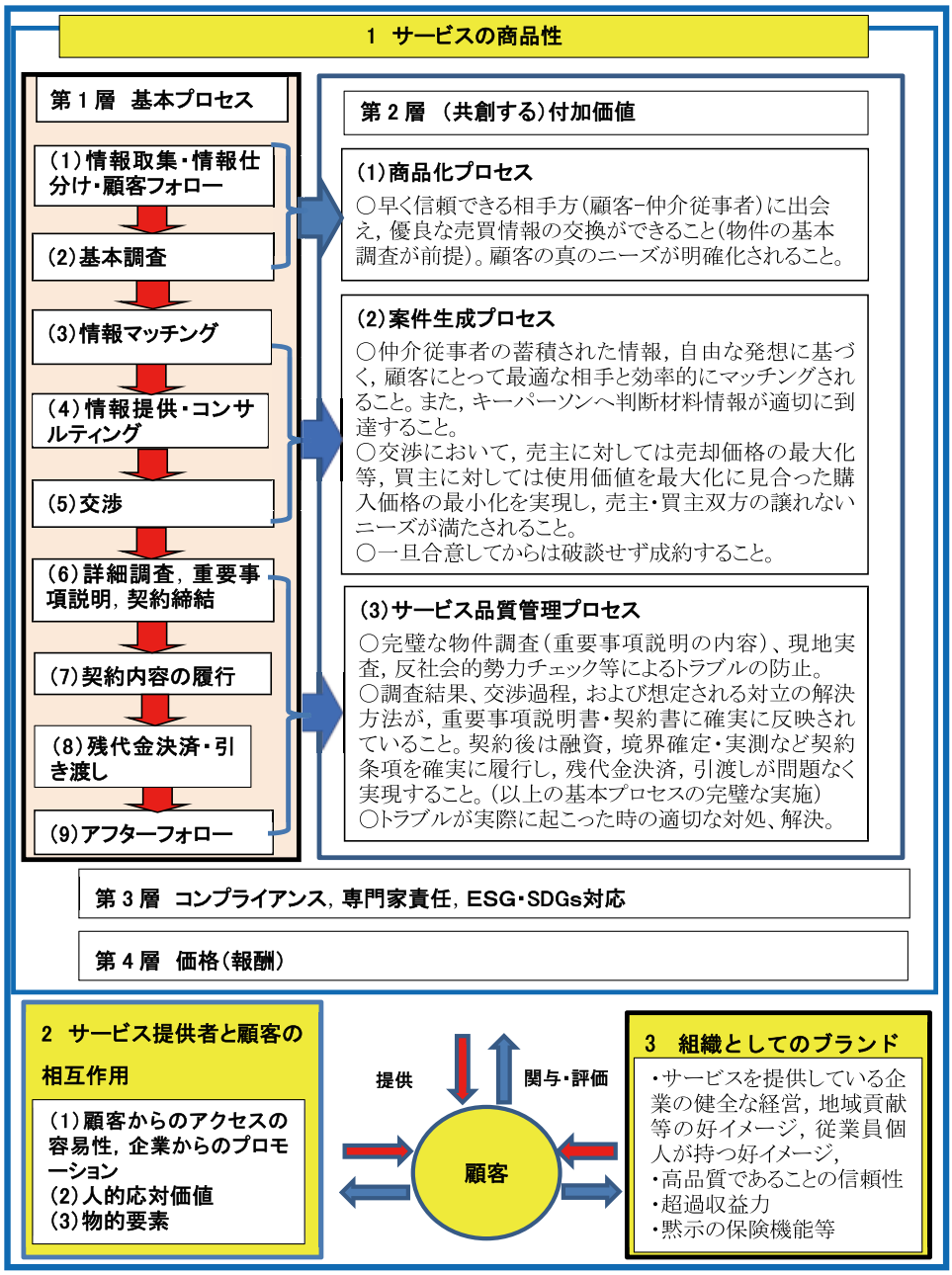
(2) 人的応対価値：
案件を依頼したい，付き合いたいと思う担当者の信頼性や反応性など。【People（人）】

(3) 物的要素：
店構え，服装などの顧客に与える印象等。
【Physical Evidence（物的要素）】

3. ブランド（機関品質）

サービスを提供している企業の健全な経営，地域経済への貢献等の好イメージ，あるいは，従業員（サービス提供者）個人が持っているイメージのことであり，それに伴う信頼性や黙示の保険機能等を表す。ブランドにはそれ自身に価値があり，ブランドがない企業の商品・サービスより，少々高価格でも購買され，超過収益力がある。プロフェッショナル・サービスにおいて，低品質のサービス提供によりいったんブランドが毀損されると，少なくとも回復に時間がかかる。

図１　業務用不動産（売買）仲介サービスの構成要素



III. プロフェッショナル・サービスの成熟プロセス

以下，上記Ⅲの3つの構成要素に基づき，サービスの成熟プロセスについて説明する。

1. ジュニアレベル　(Customer Unsatisfaction レベル)

商品性，サービス提供者と顧客の相互作用，ブランドの合計が，顧客満足の最低限（あたり前品質レベル）に未達のレベルである。このとき，顧客は不満足感を覚え，二度と取引しないか，他人への逆宣伝（悪いコメント）が起こりうる。

2. ある専門分野での一人前レベル (Customer Satisfaction レベル)

商品性，サービス提供者と顧客の相互作用，ブランドの合計がちょうどあたり前サービスレベルと一致し，顧客は期待していたサービス提供されて満足する。

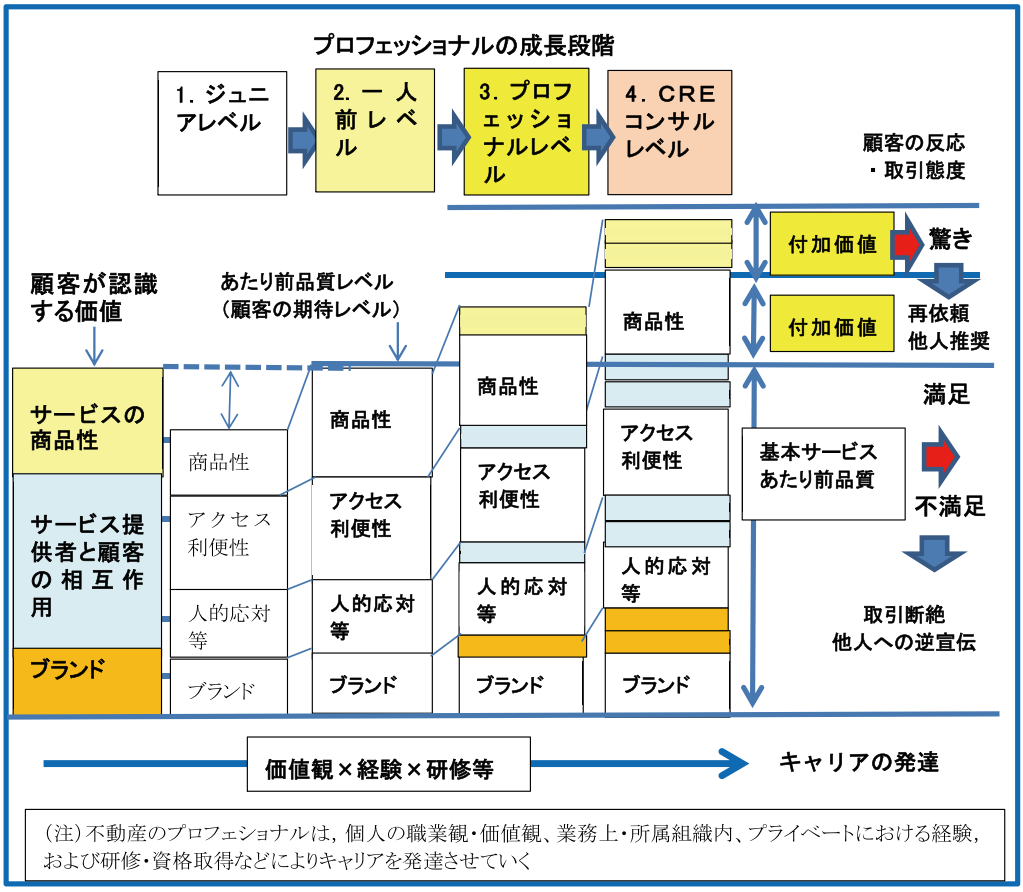
3. 専門分野プロフェッショナルレベル (Customer Delight レベル)

商品性，サービス提供者と顧客の相互作用，ブランドそれぞれに付加価値が付いたサービスを提供するレベルで，顧客は期待していた満足以上のサービスを提供されて，驚き，喜び，機会があれば再度そのプロに依頼し，他人にも推奨するレベルである。

4. CRE（企業不動産）コンサルレベル

不動産という専門の範囲を超え，財務，マーケティング，組織人事など企業経営の立場から不動産の保有のあり方をコンサルティングできるレベルであり，上記3. の状態より顧客は大きく驚き，再依頼，他人推奨も強まる。但し，このレベルに達したプロフェッショナルは数少ない。

図2　プロフェッショナル・サービスの成熟プロセス（概念図）



IV. 業務用不動産仲介の各プロセスにおける価値共創

以下，業務用不動産仲介における仲介従事者と顧客との価値共創についてより具体的に論じる。全プロセスで共創される顧客価値は以下のとおりである。

売主，買主それぞれの（価格以外の）譲れないニーズを実現しつつ，売主にとっては売却価格の最大化，買主にとっては使用価値の最大化に見合った購入価格の最小化が実現し，安全にトラブルなく取引が完了すること。

これが実現すると，顧客による再依頼，他人推奨の実現可能性が高まり，仲介業者にとっても，最大の価値を享受することができる。

1. 商品化プロセス （情報収集⇒獲得情報の仕分け⇒長期フォローによる情報の醸成）

(1) 共創する顧客価値

○顧客・仲介従事者それぞれができるだけ早く，信頼できる相手先に出会え，多くの優良な売買情報の交換ができること（基本的な物件調査済みであることが前提）。
○顧客と仲介従事者により，顧客の真のニーズが明確化され，適切な活動方針が立案されて，初期活動およびフォローを行われること。

(2) 仲介従事者のアクション（例）

（基本プロセス）

金融機関，税理士，弁護士等との定期情報交換や講演会開催等，プロモーション戦略（広告，パブリシティ，紹介活動等）を行い，能動的に情報を収集する。できるだけ顧客のキーパーソンに直接面談して情報収集し，すぐに活動できる明確なニーズと，時間のかかるニーズを分別して，それぞれフォローする体制を作る。

（付加価値を生み出す活動）

なぜ購入するのか，売却するのかという顧客の真のニーズを明確化し，また，顧客自身が，明確なニーズとして認識していない未成熟な売買ニーズから生きた優良情報へと加工する。有望な顧客に対しては定期的に接触して長期的，継続的なフォローを行い，個人的にも非常に親しくなって，その人の潜在顧客を紹介，推奨してもらう関係を構築する。また，反社情報収集などトラブル，リスク回避のための情報収集を行う。

(3) 顧客（売主・買主）のアクション（例）

情報探索のためウエブサイトや広告を見ることや，セミナーへの参加などを積極的に行うとともに，信頼できる仲介従事者とは長期的な親しい付き合いをする。真のニーズ（売買等の目的）を，経営戦略，マーケティング戦略等も含めて，その背景にある事情をできるだけ正確に仲介従事者に具体的に伝え，売却，購入の条件をより明確化する。

2. 案件生成プロセス （情報マッチング⇒情報提供・コンサルティング⇒交渉・合意）

(1) 共創する顧客価値

○仲介従事者の蓄積された情報，自由な発想に基づき，顧客にとって最適な相手（買主･売主）と効率的に情報がマッチングされること。また，売主・買主のキーパーソンへ理解しやすい納得感ある判断材料，情報が到達すること。
○交渉において，売主に対しては売却価格の最大化等，買主に対しては使用価値の最大化に見合った購入価格の最小化が実現し，売主・買主双方，譲れないニーズが満たされること。
○一旦合意してからは破談せず成約すること。

(2) 仲介従事者のアクション（例）

（基本プロセス）

情報マッチングにおける基本動作には，自社の案件データベースや不動産情報センターでの情報検索の他，売物件の隣接地，近隣地所有者へ情報提供することも含まれる。マッチングされた情報を提供する際には，基本調査後の正確な情報を，多くのマーケット情報等と共に提供して，顧客へ納得感を与える。交渉においては，買主には売主の立場で，売主には買主の立場で交渉を行い，中立的な姿勢により売主，買主それぞれに譲れる条件案を提案する。また，問題事項は早期に論点を出して対策を考える。

（付加価値を生み出す活動）

情報マッチングにおいては，売却や購入の背後にある真のニーズ把握し，仮説を立てて提案を行う。情熱持ち，自由で柔軟な発想を持ってトライアル・アンド・エラーを繰り返す。

そのために専門知識，周辺知識を深め，税理士，弁護士などの他の専門家と親しく情報を交換する。

情報提供の際には，顧客担当者が組織内で稟議を上げる際にそのまま使えるような，顧客の課題整理，価格シミュレーションなど，判断材料を提供する。税務や金融の相談や，借地権，底地，共有持分権，継続賃料などの難案件の相談にも応じ，求められたら簡潔な意見書を作成する。

交渉においては，当事者の相対立する条件について，双方に譲歩の余地を残すように説得し，重要な条件を報酬も含め，できるだけ同時に決める。そして合意した事項はすべて，一刻も早く購入申込書，売渡承諾書，契約書案等に反映し，契約までの期間はできるだけ短縮する。

(3) 顧客（売主・買主）のアクション（例）

仲介従事者から情報提供されたとき，自社の経営戦略やCRE（企業不動産）戦略に沿って売却条件，購入条件をより明確化し，財務への影響，税効果など確認する。そして権限あるキーパーソンが，状況を正確に把握し，できるだけ早く最終意思決定する。

交渉においては，譲れない条件と妥協できる条件を明確化し，後者のある部分はやむを得ない場合妥協する。基本合意後は，破談しないように仲介業者のスケジュールの提案にはできるだけ協力する。

3. 品質管理プロセス

（詳細調査⇒重要事項説明書，契約書作成・締結⇒契約履行⇒残代金決済・引き渡し）

(1) 共創する顧客価値

○顧客からの情報開示や役所等における調査に基づく完璧な物件調査（重要事項説明の内容），現地実査，反社会的勢力チェック等によってトラブルが防止されること。
○調査結果，交渉過程，および想定される対立の解決方法が，重要事項説明書・契約書に確実に反映されていること。契約後は融資，境界確定・実測など契約条項を確実に履行し，残代金決済，引渡しが問題なく実現すること。
○トラブルが実際に起こった時には適切に対処し解決すること。

(2) 仲介従事者のアクション（例）

（基本プロセス）

売主から受領した資料，役所におけるヒアリング内容を，漏れのないように自ら納得いくまで調査，確認する。現地調査においては，隣接地からの越境，嫌悪施設，騒音，地盤，地上権など他人の権利の存在等を見逃さず，最有効使用を考え，広範囲に，時間を変えて見る。土壌汚染や建物のアスベストにも注意する。また，図面等資料と現地との整合性を確認する。調査した内容，交渉の経緯，懸念事項は全て重要事項説明書，売買契約書に反映し，顧客に正確に説明する。

契約締結時（残代金決済時も）には，現地を再チェックし，売主のなりすまし，公的書類の偽造，売主・買主本人の意思能力，判断能力の有無などを確認する。売主が権利証を紛失している場合などは特に用心して手続きを進める。

契約後残代金決済・引き渡しまでには，土地家屋調査士など他の専門家と協働で，土地を実測し，隣地からの越境問題に対処し，また買主の資金調達の確認を行う等，契約条項を履行する。

残代金決済・引き渡し直前には，司法書士による登記書類チェック，直前の登記事項の変更のないことのチェックのほか，問題なく所有権移転が安全に実行できるように事前準備を行う。

（付加価値を生み出す活動）

以上の基本プロセスはできて当たり前の活動であるが，これができなくて後にトラブルになることも多い。これらを念頭において，常に注意深く堅実に品質悪化を防止する活動が付加価値であると言える。また，異例事態やクレームには，沈着冷静，理路整然と対処，解決する。

(3) 顧客（売主・買主）のアクション（例）

契約において，売主は売却に不利な建物の欠陥などの情報を隠さず，知りうる全ての事実を提示し（売主の表明保証），買主は必要な購入条件を正確に仲介従事者に伝え（例えば土壌汚染地に対して要求する処置条件等），契約において売主の提示した条件の容認を明確に，誠実に行う（買主の容認事項）。また，仲介従事者のトラブル等の解決に向けての活動に全面的に協力する。

V. おわりに

新型コロナウイルスは不動産業界にも大きな影響を与えており，在宅勤務などWEBを利用した働き方が一般に浸透した。この状況下，逆に対面での接客の重要性が再認識されたようにも思われる。特に，本稿で取り上げた業務用不動産仲介の世界では，交渉における売主，買主のギリギリの条件交渉のせめぎ合いを，相手の顔を見ずWEBだけで行うことは難しいと考える。仲介従事者は顧客に，譲れない条件と妥協しうる条件を認識してもらいつつ妥結点を見出す。そこでは，顧客独自のいわゆる「文脈価値」や「利用価値」を読み取る能力が試され，そして，彼らの最後の決断において，「相談にのって欲しい，自分の決断を支持して欲しい」という表には出ない声に応える。

本稿では，当たり前品質のサービスを超えて顧客とともに価値共創を行うプロフェッショナルによるサービスの重要な要素として，商品化力，案件生成力，品質管理力を挙げた。これらは，不動産仲介業務だけではなく，他のプロフェッショナル・サービスでも当てはまり，顧客がサービスを再購買し，他人に推奨することを促すものであると考える。

今日のプロフェッショナルには，デジタル技術を十分に駆使して効率化を図りつつ，顧客に寄り添い，価値を共創していくコンサルティング力がますます求められている。

以上

引用文献

1) 村松潤一編著（2015）『価値共創とマーケティング論』同文館出版59 Vargo and Lush（2008）の定義から抜粋。

2) 松尾睦，（2006），『経験からの学習』191-192　同文館出版

3) 戸谷圭子，（2018），『カスタマー・セントリックの銀行経営』63-84 金融財政事情研究会

その他，フィリップ・コトラー，トーマス・ヘイズ，ポール・ブルーム著（白井義男監修，平林祥訳）（2002）『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション，およびデービッド・マイスター（高橋俊介監訳，博報堂マイスター研究会訳『プロフェッショナル・サービスファーム』（2002）東洋経済新報社等を参考にした。

オーラルセッション ― フルペーパー

新型コロナウィルス（COVID-19）がスタートアップ企業に与えた影響

― ピンチとチャンスを分けたもの ―

NPO法人生態会 事務局 事務局長
西山 裕子

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授
山下 貴子

要約

2020年初頭に発生した新型コロナウィルス（COVID-19）は瞬く間に広がり，世界経済は打撃を受け，多数の企業が業績悪化に苦しんでいる。筆者の属するNPOでは，若く成長過程にあるスタートアップ企業への影響を理解するために，2020年4月（関西）と5月（全国）に量的調査を行い，7月に個別ヒアリングを行った。その結果，新型コロナウィルスによって今後ビジネスが「非常に良くなる」「良くなる」と答えたスタートアップは5月調査で36%あり，「非常に悪くなる」「悪くなる」の26%より多かった。ピンチかチャンスかを分けるのは，業種の違いが大きく，従業員数や設立年による差は見られなかった。地域別では，関東より関西の方がよりポジティブな意見が多く，政府の緊急支援対策にいち早く申し込むなど迅速な行動が見られた。定性的な調査からも，オンライン商談の増加や巣ごもり需要により，関西のスタートアップが，環境変化を成長の機会ととらえる姿勢が見られた。

キーワード

スタートアップ，新型コロナウィルスの影響，ピンチとチャンスを分けたもの，関西スタートアップ

I. はじめに

現在は，第四次ベンチャーブームとも呼ばれる時代であり[1)]，AIやデジタル化のニーズが高まる中，新しい技術やサービスを基に成長しようとする新興企業（スタートアップ）への注目度は高まっている。関西にも2018年11月に投資家や起業家社長が理事となり，「関西の起業エコシステム活性化」を目指して起業支援NPOが設立された。スタートアップの資金調達金額は2012年以降伸び続けているが[2)]，その8割以上が関東圏に流れており（2018年時点），関西スタートアップの調達は全国の5%に過ぎない。ベンチャーキャピタル（以下，VC）や事業会社，メディアも東京に集中しており，起業に必要な情報が関西では入手困難である。そこでこのNPOでは，関西で活躍する起業家との情報交換や相談会を毎月開催し，関西スタートアップ約400社のデータベース化や取材レポートの季刊発行を通じて，VCや事業会社との連携促進をしてきた。しかし，2020年2月中旬より，新型コロナウィルスの影響で，ほとんどのイベントや会合が中止となった。スタートアップはVCや事業会社と面談ができなくなり，期待される成長が滞る状況となった。連日メディアからは，中小企業が打撃を受けているという報道がされている。大阪シティ信用金庫が大阪府内の取引先に行った調査（1,265社回答，2020年4月上旬実施）[3)]では，新型コロナウィルスで「すでに悪影響が出ている（67.1%）」「今後悪影響が出そう（29.2%）」と，96.3%が悲観的な状況であった。大阪市の調査（456社回答6月調査）でも，新型コロナウイルス感染症の拡大によるビジネスへの影響で，「マイナスの影響がある（あった）」（73.9%）と「マイナスの影響が今後生じる可能性がある」（16.7%）と，全体の9割超（90.6%）が否定的であった[4)]。ただし，これらの調査は中小企業が対象であり，新市場を創出し，将来の上場やM&Aを目指す成長志向のスタートアップは異なる可能性がある。その固有の状況について理解が必要と考え，本稿で分析を実施した。なお，本稿でのスタートアップの定義は，「ユニークなテクノロジーや製品・サービスを持ち，事業拡大のために投資や融資を得て成長を目指す企業」とし，既存市場でゆるやかに成長する中小企業とは，別のものとしている。

II. 先行研究

泰（2017）によると，1990年代後半から日本の若手起業家およびベンチャーが台頭し，2000年代前半に盛り上がりを見せた。しかしホリエモン事件などの不祥事や2008年のリーマンショックで日本のベンチャーコミュニティは大きく冷え込み，IPOは2006年に188社あったものが2009年は19社になるなど，激しく落ち込んだ。経済産業省のレポート（2020）でも，リーマンショック時の反省として，「リーマンショック後，日本の研究開発投資は長く回復せず，ビジネスの転換に失敗した」と，その後も悪影響が続いたとしている。一方，岩崎（2020）は，「パンデミックや経済的混乱などの災禍は，新しいニーズや価値観，生活様相を誘発し，それらに対応するスタートアップの設立や飛躍をもたらす」として，2002年中国でSARS（重症急性呼吸症候群）の後にEコマースのニーズが高まりアリババ（1999年設立）の躍進につながったこと，2008年のリーマンショックがフィンテックの発展や，所有からシェアの価値観シフトでAirbnb（2008年設立）やUber（2009年設立）が人々に受け入れられることになったとしている。新型コロナウィルス対策に関するビジネスを行うスタートアップの個別の動きはメディアでも紹介されているが，日本のスタートアップにとっても，それを機運に成長する機会があると予測される。ただし，その実際の影響について，特に関西に焦点を当てて調査分析したものは先行研究では見られなかった。そこで本稿では，とくに関西のスタートアップが環境変化をどのようにとらえてどのように成長しようとしているのか，分析を試みた。

III. 実証分析

1. 調査概要

新型コロナウィルスが与えたスタートアップへの影響について，2回の量的調査を行った。一回目は，2020年4月16日～5月3日，関西本社のスタートアップに対してインターネット調査を実施し，64社の回答を得た[5]。その後，他地域の状況を把握するために，全国のスタートアップを支援する一般社団法人と共同で，2020年5月14日～5月26日，一回目と同じ内容で二回目のインターネット調査を行い[6]，147社の回答を得た。上場企業・金融機関・行政など8社を対象外として除き，本稿では139社の回答を分析した。

2. スタートアップの属性

回答企業の設立年（表1）を見ると，第一回調査では97%が10年以内であった。第二回も多少のばらつきはあるが，8～9割が2010年以降に生まれた，設立10年以内の若いスタートアップだった。本社所在地は，関西36社，関東が85社，その他18社である[7]。

従業員数は，第一回調査では64%が5人以下の小規模な企業であり，すべての回答企業が50人以下に収まった。第二回調査では全体に従業員数が多くなっているが，それでもどの地域も約90%が従業員50人以下で，小規模な組織のスタートアップが回答していることがわかる。

3. 調査結果

(1) 新型コロナウイルスの影響

一回目の調査は，4月に関西本社のスタートアップだけに行った。新型コロナウィルスの影響でビジネスが「非常に良くなる（6%）」「良くなる（16%）」と，肯定的に答えた企業は22%であった。「悪くなる（36%）」「非常に悪くなる（14%）」で50%と半数が不安を表しているものの，緊急事態宣言の最中で悲観的なニュースが大変多い中，前向きな企業が2割も存在する。二回目の調査は5月に全国で実施した。全体では「非常に良くなる（10%）」「良くなる（26%）」と合計36%であり，「悪くなる（20%）」「非常に悪くなる（6%）」の合計26%より多い。4月よりコロナ禍での状況理解が進み，この機を活かすことができる具体的なイメージが掴めてきたことがうかがえる。

表1　調査回答者の会社設立年

設立した年	第1回調査 関西 (n=64)	第2回調査			
		関西 (n=36)	関東 (n=85)	その他 (n=18)	全国 (n=139)
2017～2020年	64%	33%	44%	56%	42%
2014～2016年	25%	25%	29%	17%	27%
2010～2013年	8%	19%	16%	17%	17%
2004～2009年	3%	11%	5%	0%	6%
2004年以前	0%	11%	6%	11%	8%
設立10年以内	97%	78%	89%	89%	86%

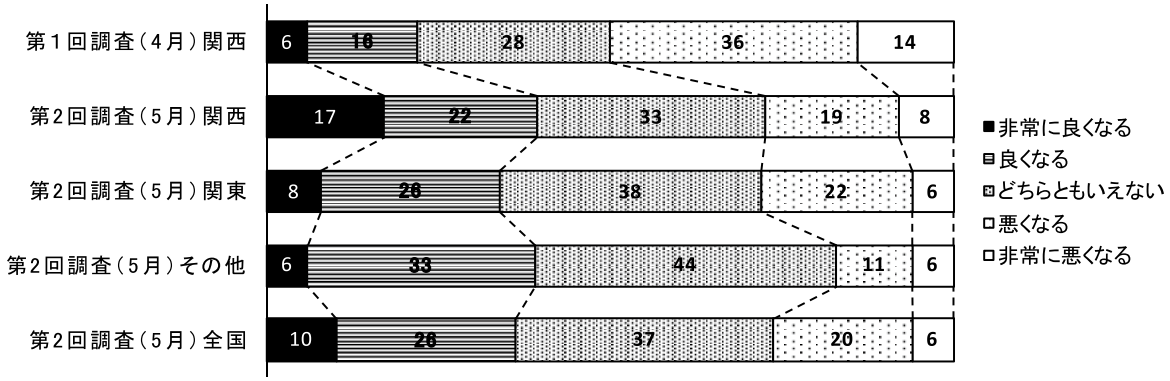
（筆者作成）

表2　従業員数

従業員数	第1回調査（4月） 関西	第2回調査（5月）			
		関西	関東	その他	全国
5人以下	64%	33%	36%	33%	35%
6～10人以下	25%	14%	18%	33%	13%
11～20人以下	8%	17%	14%	17%	18%
21～50人以下	3%	25%	16%	6%	16%
51～100人以下	0%	6%	4%	0%	6%
101人以上	0%	6%	12%	11%	12%
50人以下	100%	89%	85%	89%	88%

（筆者作成）

図1　新型コロナウイルスの影響　地域別



（筆者作成）

（2）地域の状況

二回目の調査結果を地域別にみると，関西スタートアップは「非常に良くなる（17%）」「良くなる（22%）」で39%。関東が「非常に良くなる（8%）」「良くなる26%」」で34%，その他地域が「非常に良くなる（6%）」「良くなる（33%）」で39%が前向きな回答だった。「非常に良くなる（5）－非常に悪くなる（1）」としてスコア化し3地域について一元配置の分散分析を行ったところ，統計的に有意差はみられなかったものの，関西企業の「非常に良くなる」と答えた率は17%と高い。

「非常に良くなる」と答えた企業の自由記入を見ると，「テレワークに最適なサービスだから」「行動の変化でオンラインの要素が拡大するから」「遠隔医療機器のため」「オンライン診療が規制緩和されるから」「ウェブマーケティング事業で，今後オンライン上での営業活動が大事であると理解されるから」など業種による理由が多い。一方，「売上だけだと悪くなっている。しかし新しいビジネスモデルの構築などチャレンジできる事を多く発見できた。今後は良くなる」「サービスの付加価値向上，資金調達の選択幅上昇，新規営業先の販路拡大が見込まれるため。また，大阪を拠点としていることがポジティブに働く可能性があると感じる」という，前向きな姿勢かつ地方都市としての意気込みを示す意見があった。

（3）業種別の分析―肯定的回答

二回目の調査結果から全国の状況を見ると，「非常に良くなる」「良くなる」と回答をしたスタートアップは，ITやオンラインサービス，オンライン教育などの業種であった。在宅勤務やオンライン講義の増加，それに伴うソフトやサービスである。良くなる理由として選択肢から選ばれたのは（回答数50社，複数選択），「売上の増加（回答数36）」「新規の取引実現・交渉の促進（33）」「オンラインイベントで営業機会が増加（15）」「新規採用がやりやすくなる（12）」などが選ばれた。

（4）業種別分析―否定的回答

上とは逆に，コロナの影響で打撃を受けているのは，対面ビジネス，飲食や観光である。また顧客が活動を停止したり広告をやめた場合なども，取引中止などの影響を受けている。オフラインプロモーションサービス，販売プラットフォーム事業，アパレル，飲食店接客支援，リフォーム業など，リアルで会う必要があるスタートアップが，状況が苦しいと回答している。自由回答からは「広告主の広告費予算修正や縮小が起きる」「ニーズが減る」「オフラインイベント開催への影響」「顧客の業績悪化により新規プロジェクトが中止」「対面販売ができず，製品説明が難しくなる」「インバウンド，飲食，イベント向けのサービス提供をしていたから」「顧客の行動範囲の制限，購入金額の制限，生活必需品以外へのニーズの減少。」といった現状が示された。

状況が悪くなる理由として選択肢から多く選ばれたのは（回答数37社，複数選択），「売上の減少（回答数35」「イベントや展示会の中止・延期（18）」である。「VCからの資金調達中止・延期（17）」「取引先の事業休止・倒産（16）」も，スタートアップにとっては大きな問題である。自由回答を見ると「ものづくりのスタートアップとしては，資金調達環境が極めて厳しく，将来性のある技術や製品があっても，資金枯渇リスクから活動が限定されたり，規模の縮小を余儀なくされる可能性がある。」「観光客が激減」「外食市場のダメージ」「対面販売ができず製品説明が困難」「市場全体の停滞化による各事業の業績悪化」「中国工場の休業による事業開始遅延」といった理由が示された。

（5）設立年や従業員数別の分析

設立年や従業員数区分で「非常に良くなる」「良くなる」と答えたスタートアップと，「非常に悪くなる」「悪くなる」と答えたスターアップとを一元配置の分散分析で比較したが，有意差は見られなかった。[8]すなわち，事業の経験値やマンパワーの大きさは，突発的な事態への対応とは関連性がないことが示された。

表3　「非常に良くなる」「良くなる」と答えたスタートアップの業種　全国

ITやアプリ	・糖尿病や高血圧など生活習慣改善アプリ ・クラウドAI，ITソリューション開発提供 ・ネット広告，マーケティング ・クラウド人事評価，360度フィードバック
オンラインサービス	・Eコマース ・アプリで処方が受けられるサービス ・デジタルマーケティングに特化したフリーランスマッチング事業
オンライン教育	・Eラーニング ・オンライン学習サービスの開発及び運営 ・“教えたい”と“学びたい”をつなぐマーケット運営
コロナ禍下のソリューション提供	・倉庫内作業に特化した請負×人材派遣 ・宅配ピザ屋 ・医療者と企業をマッチング ・事業育成業，M&Aアドバイザリー業，資金調達支援業 ・血液除去が不要で血管外膜まで見える新血管OCTの開発

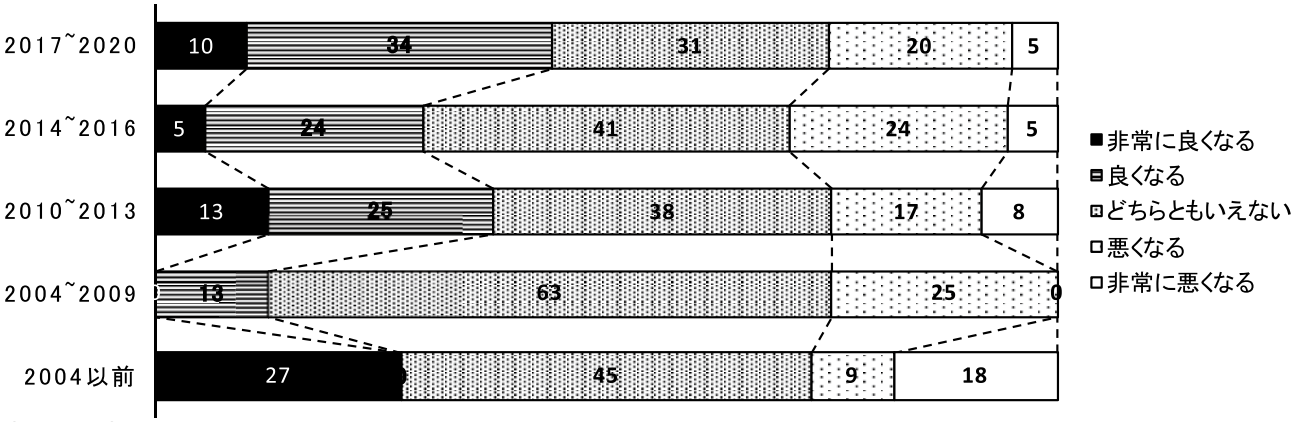
（筆者作成）

表4　「非常に悪くなる」「悪くなる」と答えたスタートアップの業種（全国）

対面ビジネス	・スポーツチームや部活動向け映像分析アプリ開発 ・家事や育児のサポートビジネス ・求人メディア運営，広告代理業
飲食・観光	・飲食店接客支援，日本酒プロモーション，イベントの企画運営 ・空手専門の旅行会社 ・おひとりさま向けグルメアプリ
顧客の活動停止	・オフィス機器の製造販売 ・店舗の呼び出し効率化 ・機能性材料および関連技術の開発，製造，販売 ・再生医療技術を使用した感染症などの研究用細胞提供事業

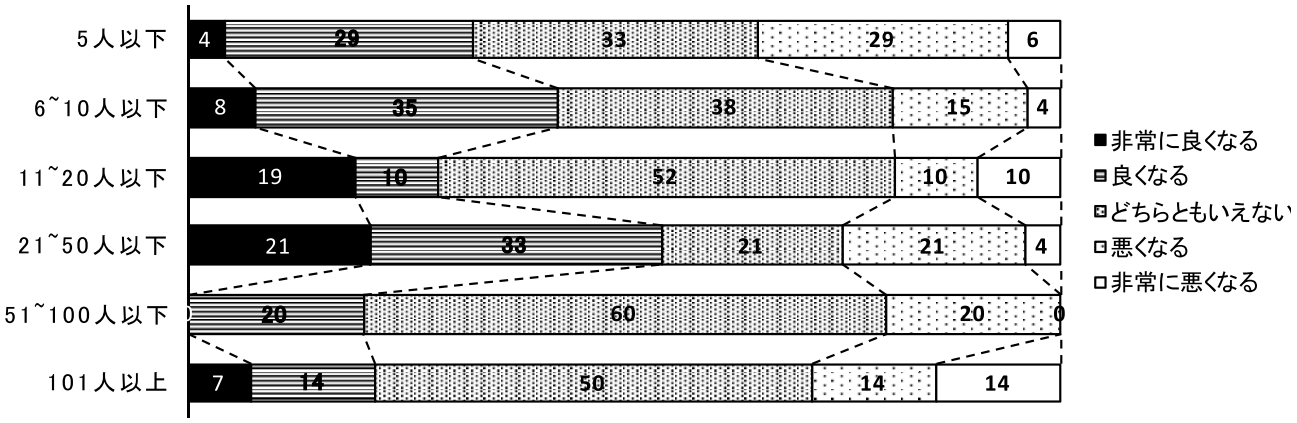
（筆者作成）

図2　新型コロナウイルスの影響（創立年別）



（筆者作成）

図3　新型コロナウイルスの影響（従業員人数別）



（筆者作成）

（6）緊急支援対策の申込状況

第二回目の調査では，関西のスタートアップ61%が，政府の緊急支援をすでに申込んでおり，関東の40%，その他地域の28%より利用は多い。4月調査時点での関西スタートアップの緊急支援の申し込みは27%だった。対象企業が異なるので単純比較はできないが，時期も進み，具体的なアクションをとった企業が増えたと思われる。ビジネスが今後「非常に良くなる」「良くなる」と回答した企業が他地域より多かったのにも関わらず，関西のスタートアップは，支援対策を多く申し込んでいる。対策に素早く動いている企業が多く，もらうものはもらっておくという，関西人のたくましさがうかがえる。

（7）定性的調査

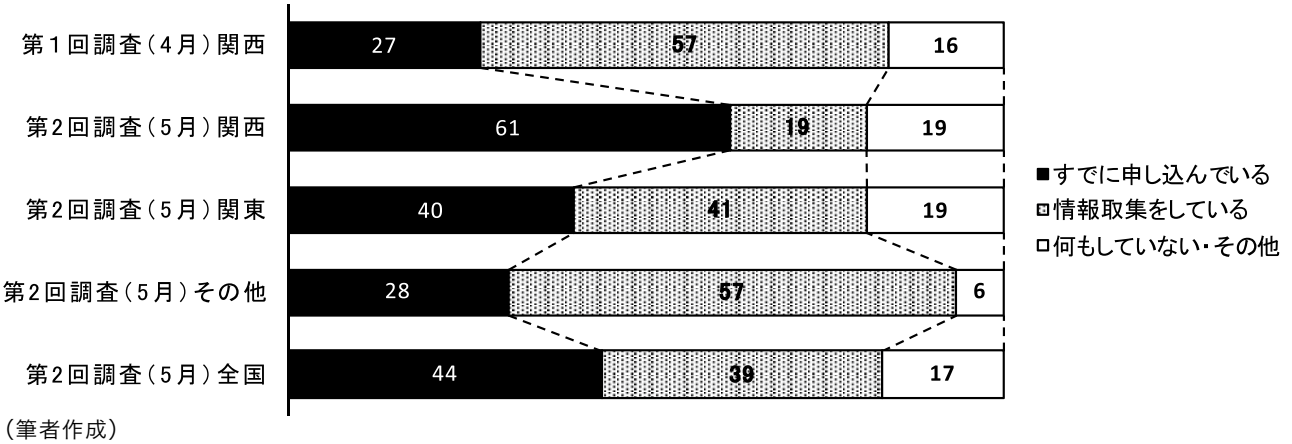
2020年6月～7月，関西スタートアップ10社を対象に新型コロナウィルスの影響で却って大きくビジネスが伸びている事例を個別ヒアリングする機会があった。その中の2社を示す。

①X社（京都市，2014年設立，従業員20人）：壁に飾る，スマートスクリーンの開発運営。世界1000以上の風景動画を所有する。スクリーンが窓のように，世界各国の風景を写し，旅をしている気分になる・リラックス効果があると，個人宅に加え，病院や窓のないオフィスなどでも利用されている。自粛や在宅勤務等の巣ごもり需要で，注文が増え資金調達も進めてより事業拡大を目指している。

②P社（大阪市，2016年設立，従業員2人）：保険外治療に特化した，電子カルテを開発運営。顧客は美容医療や皮膚科のクリニックで東京が多い。以前は商品説明や商談のために東京に出張していたが，コロナ後はすべてオンライン商談に変更。顧客側がオンラインでのやり取りを受け入れるようになり，効率的に商談ができて，成約数が増えている。

コロナ禍で業績を伸ばしている2社には，環境変化をうまくとらえて自社商品に反映し，機動的にチャンスをとらえていることがわかる。X社は，外出制限がかかる中で閉塞感を持っている顧客に少しでも開放的な気分が味わえるような商品を提案した。2020年5月～7月の間にも，3本のプレスリリースを実施し（①友人への紹介プログラム開始，②医療施設での環境改善検証，③「Go Toトラベルキャンペーン」で対象外となった東京都在住の方限限定の割引提供），積極的に自社の認知向上や試用を促進する活動を行っている。　P社も同じく，自粛期間でも美容医療業界は活発であることに対応し，保険外治療を行う美容外科の電子カルテの営業にオンラインで力を入れて素早く成約数を増やすことに成功した。

図4　政府の緊急支援対策について



（筆者作成）

IV. まとめと今後の課題

新型コロナウィルスの影響で，悲観的な報道が多い中，スタートアップは業種によって，この変化が有利に働くこともあることが観察された。大企業は小回りが利きにくく突発的な事態に対応する動きが鈍い一方で，スタートアップは逆に環境変化を機会ととらえ迅速に立ち回っている。また関西は，他地域より前向きなスタートアップが多く，支援策も積極的に活用している。地方都市としてコロナ前から場所を問わない事業を手掛けるスタートアップも多い。オンラインコミュニケーションにも慣れており，他地域の顧客もオンラインの利用に抵抗が減ったことが追い風になっている。前向きで意欲的な精神を持つ関西の起業家達は，この機を大いに活かそうとしていることが分かった。過去の不況から，新しい技術やサービスを持つスタートアップが生まれ育ったように，日本で，また関西において，革新的なスタートアップがこの機に成長することを期待する。

しかしながら今回の調査の母数は137件と十分ではなく，また協力を依頼した団体も限定されている。スタートアップも多種多様な業態があり，それを支援する企業やVC，行政や大学機関も多々存在する。今後も引き続き，そのような機関とも連携して調査や観察を続けていきたい。

謝辞

調査の企画や設計実施を応援してくれた，NPO法人生態会の理事・事務局スタッフ，共同調査を行った一般社団法人日本スタートアップ支援協会に深くお礼申し上げます。そして何よりも，調査に協力してくださったスタートアップ企業の方々，ありがとうございます。新型コロナウィルスにも負けず，変化を活かして革新を起こし，新市場を創ろうと奮闘されているその姿に敬意を表します。

注

1）ベンチャーブームについては諸説あるが，一般的に下記を指す。第一次:1970 ～ 73年，第二次:1982年～ 86年，第三次（前期）:1993年～ 2000年，（後期）2000 ～ 2006年，第四次：2013年～

2）INITIAL 2020年3月27日基準より

3）日経新聞　中小企業「コロナ悪影響」が9割，大阪シティ信金調べ（2020年4月16日電子版）
https://www.nikkei.com/article/DGXMZO58131310W0A410C2LKA000/

4）大阪市と公益財団法人大阪産業局の共同実施調査「新型コロナウイルスによる企業活動への影響」（2020年6月1日～ 8日実施）
https://www.city.osaka.lg.jp/keizaisenryaku/cmsfiles/contents/0000498/498877/20200630kekka.pdf

5) 当NPOの独自調査。NPOの持つ関西スタートアップのリスト企業へ，メールや問い合わせフォームから依頼，NPOのFacebookやTwitterでも告知。提携先企業からも告知協力。対象は関西に本社を置くスタートアップ企業。

6) 2020年5月14日～5月26日実施。一般社団法人の会員企業や，イベントや関係者を通じてスタートアップへ依頼。質問内容は，比較が可能になるように，4月実施のNPOの調査と同じとした。

7) 本社所在地詳細：
関東85社（東京都82，神奈川県2，千葉県1），
関西36社（大阪府27，京都府7，兵庫県1，奈良県1），
その他18社（北海道5，宮城県1，静岡県2，愛知県1，岡山県1，広島県2，福岡県3，長崎県1，沖縄県2）

8) 第二回全国調査の回答の中で，「非常に良くなる」「良くなる」，「どちらともいえない」，「非常に悪くなる」「悪くなる」の3グループに分けて，1要因の分散分析を行った結果，有意差は見られなかった。

引用文献

長谷川博和（2012）「ベンチャー企業の経営環境に関する最新課題」『月刊 資本市場』No.322

泰信行（2017）「本格的幕開けの時代を迎えた日本のベンチャーコミュニティ」『月刊 資本市場』No.382 4頁－5頁

岩崎薫里（2020）「新型コロナ禍におけるスタートアップへの期待」『日本総研 Viewpoint』No.2020-001，6頁

経済産業省 産業技術環境局「コロナ危機を踏まえた今後のイノベーション政策の在り方について」2020，6

オーラルセッション ― フルペーパー

CSVを実践する新手法の検討

― サンテFXシリーズで働き方改革を推進するコミュニケーション戦略 ―

同志社大学大学院 ビジネス研究科
寺澤 佳大

ADKマーケティング・ソリューションズ
杉浦 充

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授
山下 貴子

要約

本稿ではCreating Shared Value（以下，CSV）の実践が進んでいないことに鑑み，実践を進める方法として企業活動の一部におけるCSV実践のプロセスの検討を行った。今回は既存商品でありながらコミュニケーション戦略において新たなポジショニングを形成しCSV実践に成功したサンテFXシリーズ（参天製薬株式会社）の「#ニュータイプでいこう」キャンペーン事例を検討の対象とし，事例の詳細を明らかにした上で詳細な分析を実施した。この結果から企業活動の一部，具体的には4PのPromotion範囲内でも充分にCSV実践が可能であることを確認した。この事例検討の結果をもとに，一製品のPromotionを起点としたCSVの実践モデルである「部分的CSV実践モデル」を新たに提言し，CSV実践の新手法を提示した。

キーワード

CSV，医薬品マーケティング，プロモーション，働き方改革，SNS

I. 問題意識

経営戦略の分野でPorterら（2011）が提唱したCreating Shared Value（以下，CSV）は多くの企業から共感を得ているが，実践段階まで移している企業は多くない。

CSVは社会貢献と利益を同時に実現する方法であり，利益の正当性の面からその推進は多くの企業に不可欠なはずである。しかしながらそれが進んでいないのは，CSVの概念は理解できても，実践に移すフェーズにボトルネックがあるからではないかと考えた。

そこで本稿では，CSVの実践が進んでいないことに鑑み，一製品におけるCSVの実践のプロセスを検討する。CSVの実践に成功したケースを検討することにより，いかに実践フェーズに移行するかを考察することには意義があると考えた。今回は既存商品でありながらコミュニケーション戦略において新たなポジショニングを形成しCSV実践に成功したサンテFXシリーズ（参天製薬株式会社）の「#ニュータイプでいこう」キャンペーンを検討する。そこから得られたCSVを実践に移すための要因を分析し，多様な製品での実践可能性について提言を行う。

II. 先行研究

CSVはPorter and Kramer（2011）によって提唱された概念である。CSVとは，「共通価値」「共有価値」などとも訳され，社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し，その結果として経済的価値が創造されるアプローチを指す（Porter & Kramer, 2011）。さらにCSVはCSRが「企業にとって，社会問題は中心課題ではなく，その他の課題」（Porter & Kramer, 2011, 邦訳p.10）であることを問題とし，「経済効率と社会の進歩との間にはトレード・オフが存在する」（Porter & Kramer, 2011, 邦訳p.10）という考え方とは一線を画すとしている。ビジネスと社会の進歩には交点が存在し，企業はその交点を追求することで社会的価値を創造しながら経済的価値を両立的に創造できると主張している。

岡田（2015）は，CSRと経済的利益の関係について「既存のCSRは規範としてまっとうすることを前提として，今後はいかに統合的価値を大きくしていけるかどうかが，企業の評価基準となるかもしれない」と述べている。ポーター自身もPorter et al.（2012）において，CSVのターゲットとなる社会問題の定め方や効果測定指標の設定方法に具体的に言及し，CSVの効果測定は投資家とのコミュニケーション

に不可欠であると主張している。両者の主張に共通することは，CSV実践は投資家からの視点を含めた企業評価につながるという点であり，かつて投資家が企業の経済的利益のみを重視した傾向とは明らかに異なる概念だといえよう。

CSVを推し進める具体的な方法として，「市場と製品を見直す」「バリューチェーンの生産性を再定義する」「地域社会にクラスターを形成する」の三つを提起した。第一の「市場と製品を見直す」については，Lusch and Vargo（2004）が提唱した「Service-Dominant Logic」（以下，SDロジック）が類似概念といえよう。SDロジックでは製品そのもの以上に提供される便益が重要であるとしており，CSVによる社会問題解決を便益と捉えるならば，その類似性が確認できる。すなわち，社会問題を事業創造の機会ととらえて，自社の強みや資産を生かしてそれを解決するという点で同様の視座を持つ。第二の「バリューチェーンの生産性を再定義する」は，社会的課題にはバリューチェーンに経済的コストを発生させる可能性を孕んでおり，共通価値の観点からバリューチェーンを見直すことでこれまで見逃していた新しい経済価値を発見することができるとしている。第三の「クラスターの形成（およびその内部での活動）」であるが，本来のクラスターの定義は特定分野の企業やサプライヤーが地理的に集積した地域を指している。しかし，本稿ではある特定の社会的課題を解決するための「製品群」を形成することで共通価値を創造できると考えた。一製品を通じて取り組むには大きすぎる課題も多くあるため，自らの製品を通じて直接取り組む領域と，他社の製品と協働する領域を棲み分けることで，問題解決の効率を加速することができる。

したがって本稿ではCSVをPorter and Kramer（2011）の定義に倣って，「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し，その結果として経済的価値が創造されるアプローチ」と定義して議論を進める。

III. 事例検討

1. 事例の詳細

CSVの実践事例として，参天製薬株式会社の「#ニュータイプでいこう」キャンペーン[1)]を取り上げる。このキャンペーンは，2019年12月に発売された点眼薬であるサンテFXシリーズ『機動戦士ガンダム』コラボモデルの販売促進・話題化を目的としたものである。日頃アイケアに関心のない若年層（20～30代）に興味を持ってもらい，共感獲得のために「働き方改革」という社会的課題を中心に据えている。近年の社会的課題として「働き方改革」により求められる業務効率化がある。その業務効率化に対して，このキャンペーンでは，サンテFXシリーズの爽快なさし心地と有効成分で目の疲れをリフレッシュするという「機能的なベネフィット」と，次の行動に向かう気持ちが引き起こされる「情緒的なベネフィット」が効果的であり，サンテFXシリーズを“働き方改革に役立つ製品”と見えるように提示している。

「ニュータイプ」とは，『機動戦士ガンダム』に登場する超人的な直感力と洞察力を持つ新しい人類のことを指すが，本コミュニケーション内では“業務効率化して早く帰宅できる人”をニュータイプと定義している。そのニュータイプ像を理解させるキャンペーン動画として，≪サンテFXを使用したキャラクター（アムロ・レイ）が仕事を素早く終わらせて帰宅する≫という動画を作成している。主人公であるアムロ・レイを現場社員，ライバルのシャア・アズナブルを上司と見立て，職場でよく見られるやり取りを2人が行う。日々の業務で疲れ目になっているアムロがサンテFXを使用することで気分がリフレッシュされ，業務効率化が進み，見事ガンダムに乗って直帰することができる…といった内容となっている。この動画は2019年12月～2020年3月の間に累計500万回以上の再生回数を記録している。

動画だけではなく，その他の展開においても，「働き方改革」という世相を『機動戦士ガンダム』の世界観のなかで表現した。バナー（静止画）展開では，プロモーションターゲットである「働く人たち」を年代や役職で細分化し，それぞれのペルソナに共感しやすい「仕事での“あるある”な

場面・課題」を原作のセリフパロディとともに演出している。例えば,「アムロ, 直帰しまーす!」「見えるぞ!私にも定時が見える!」は, 若手社員が定時に帰ることを促す表現となり,「サンテFXがないと仕事に影響するぞ」「残業はさせん!させんぞぉ!」という表現では, 中間管理職が部下を早帰りさせようと督促する場面となっている。それぞれ「見えるぞ!」「サンテFXがないと‥」という表現を用い, 点眼薬を使うことが「業務の効率化」につながると察知できる工夫がある。

本キャンペーン名はTwitterでのハッシュタグも兼ねている。「#ニュータイプでいこう」という提案型ハッシュタグで若年層の自分事化を狙い, 前述した動画や静止画の中にも記載することで, 相乗的な効果を意図している。このハッシュタグが活用されてSNS（Twitter/Facebook）上では, ユーザーがその他のセリフパロディ投稿を大喜利のように行う展開が見られた。

このような「働き方改革」の文脈と「製品（サンテFX）」の文脈, その両方を掛け合わせた展開が「#ニュータイプでいこう」キャンペーンであった。企画過程で使われたコンセプトペーパーには働き方改革へのアプローチが明確に記され, サンテFXを「目の疲れによって損なわれる集中力が回復して作業効率が上がる“業務効率化ガジェット”」とし, 点眼薬をガンダムのストーリー上に位置付けた。

2. 事例の分析

「#ニュータイプでいこう」キャンペーンにおけるコミュニケーション戦略の策定の過程を順に確認すると, まさにPorterらの提言が行動に移されていることが分かる。この事例は第一のCSV方法である「市場と製品を見直す」の好例であるが, 具体的実践方法の第一ステップとして「自社製品によって解決できる, またはその可能性がある社会的ニーズや便益, および害悪を明らかにすべき」（Porter & Kramer, 2011, 邦訳p.16）の通り, サンテFXシリーズによる働き方改革を解決すべきターゲットとしている。

次いで第二のステップとして, サンテFXシリーズと働き方改革を繋ぐコミュニケーションの設計である。直感的に捉えるとサンテFXシリーズと働き方改革の間にはやや論理の飛躍があるように感じられる。その論理の飛躍を埋めるために「サンテFXシリーズ使用による爽快感と有効成分→業務効率の向上→長時間労働の是正」というストーリーが構築された。このステップにおいて重要なのは, コミュニケーションストーリーの中で製品の使用が織り込まれていることである。企業にとって製品が使用されることは経済的価値が確立されること, つまり利益が得られることを意味する。社会的課題へのアプローチにおいて利益が創出されることこそ, 第二のステップで最も重要なことである。本事例においても参天製薬担当者は「POSデータの分析から, 企画品発売による購入者人数増に一定の成果があった」と結論付けている。

第一, 第二ステップを通じて,「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し, その結果として経済的価値が創造されるアプローチ」が実践されるプロセスを確認した。特に本事例においては社会的価値の創造（つまり, 社会的課題の解決）が従来の一般医薬品のコミュニケーションと比べて極めて特異的であったことがCSV実践に寄与している。それは「#ニュータイプでいこう」キャンペーンの広告表現に明確に表れている。通常の一般医薬品のコミュニケーションは使用者の不調の改善そのもの, つまり使用者にとってのメリット訴求が主である。例えばアリナミン錠剤シリーズ[2]のキャッチコピーは「寝てもダメならアリナミン」となっており, 疲労状態に対して製品使用での疲労回復というメリットがストレートに訴求されている。対して本事例は, 製品使用者のメリット（爽快感による業務効率の向上）のみならず, それを通じた社会的課題（長時間労働是正による働き方改革）へのアプローチとなっている。つまりコミュニケーションにおける問題設定の違いが広告表現の違いに明確に表れているのである。

ここまでは意図的に設計されたコミュニケーション戦略を見てきた。ここからは副次的な影響について考察する。本事例では副次的な影響として, 結果的に第二のCSV方法である「バリューチェーンの生産性を再定義する」も実現していることが確認できる。これまでCSVにおけるバリューチェーンの生産性の再定義はネスレ[3]の事例のようなサプラ

イチェーンの改善によるものが大半であった。しかし本来的なバリューチェーンはサプライチェーンの範囲に留まらず，製品使用による価値連鎖も含んでいるはずである。本事例は製品使用者自身が業務効率化によって働き方改革の担い手となっており，製品使用者もバリューチェーンへの価値の付加に参画している。つまり製品使用者と価値共創しており，まさにSDロジックと言えよう。先の先行研究においてSDロジックは第一のCSV方法である「市場と製品を見直す」の類似概念であると述べたが，本事例においては第二のCSV方法である「バリューチェーンの生産性を再定義する」に内包される形で確認されているのである。

実際にバリューチェーンに沿って見てみると，主活動のマーケティングフェーズにおいて事例の詳細に述べたコミュニケーション戦略が策定されているが，それによって以降の川下で価値共創が実現している。製品使用者は従来的には価値を享受する立場であるが，本事例においては価値を付加する，つまり製品使用者自らも社会的課題を解決するアクターとしてバリューチェーンの最川下に位置しているのである。

本事例のCSV実践における新奇性としては，CSVを4PにおけるPromotion内で実践している点にある。CSVは本来的には経営戦略の観点から論じられることが多く，これこそがCSV実践の障害となっていると考えた。本事例では一製品内でCSVを実践することは十分に可能であることを示している。一製品における，しかもPromotionの範囲でCSVが実践できることは，適切なステップを踏みさえすれば如何なる制限があってもCSVを実践できることを示唆している。

IV. 提言

サンテFXシリーズ「＃ニュータイプでいこう」キャンペーンの事例を通じて，CSV実践の方法を確認してきた。冒頭でも述べたように企業のCSVに対する理解は深まっておりボトルネックは実践のフェーズにあるが，本事例はそのボトルネックを解消する手段を示している。それは企業活動の一部，つまり一製品（サービス含む）においてのCSVを検討することである。

CSVが経営戦略として根幹に据えられ，企業活動の全てで体現されることは非常に重要であり，理想的である。全ての企業活動が社会的課題の解決に紐付けられるため，その推進力や影響力も大きいものとなる。実際にネスレやノボノルディスク[4]のように，企業活動にCSVが張り巡らされ，高い社会的価値（社会貢献）と経済的価値（利益創出）の両立を実現している企業もある。しかし全ての企業活動でのCSV実践が未だ現実的でない企業が多数実在することも事実である。それら企業がCSVそのものを諦めてしまうことは，社会的価値を創出する機会を諦めることである。そうではなく，あくまで理想は全ての企業活動でCSVが実践されることとしながら，一部の企業活動からCSVを実践フェーズに移していくことが重要だと考える。

サンテFXシリーズ「＃ニュータイプでいこう」キャンペーンで行われた方法，つまり4PにおけるPromotionの範囲おいてCSVを実践する考え方は，まずCSVを実践フェーズに移す上で非常に汎用性が高い方法となる。そこには三つの理由があり，一つ目は既存製品で実践できること，二つ目は実践までのスピードが早いこと，三つ目は4PにおけるProductに応用できることである。一つ目の既存製品で実践できることについて，「＃ニュータイプでいこう」キャンペーン事例を確認した通りである。既存商品のコミュニケーション戦略を見直すことで十分にCSVを実践することが可能となる。二つ目の実践までのスピードの早さについて，一つ目と関連する部分であるが，経営戦略の根幹に据える場合と比べてCSV実践の範囲は広くない。ゆえに意思決定までの階層や時間が少ないと考えられ，実践までのスピードの早さに繋がるものと考えられる。三つ目の4PにおけるProductへの応用であるが，PromotionにおいてCSVを実践した場合，社会的課題の解決という観点から製品の改良点が明らかになる可能性がある。それらを踏まえた新しい製品を市場に投入することは，ProductによるCSVの実践と言えるであろう。4PにおけるPromotionでのCSV実践はProductでのCSV実践に直結し得るのである。

Promotionの範囲内においてCSVを実践することの第一のCSV方法「市場と製品を見直す」に基づいており，副次的に第二のCSV方法「バリューチェーンの生産性を再定義する」をも実現していることを述べてきた。本提言を実行する企業が増えていけば，幅広い業界から同じ社会的課題にアプローチする企業集団が形成されることを示す。これはまさに第三のCSV方法「地域社会にクラスターを形成する」を応用した，同じ社会的課題の解決にアプローチする企業群のクラスター形成を意味している。つまりPromotionの範囲内におけるCSV実践を志向することは最終的にCSV実践の三方法を網羅する可能性があると考えられる。これは部分的CSV実践モデルといえよう（表-1）。

ここまでCSVの実践に難渋している企業への提言として，一製品（サービス含む）においてのCSVを検討，特に4PにおけるPromotionの範囲でのCSVの実践について述べてきた。最後に，本研究の限界も述べておきたい。Christiansen[5)]らはCSVによって企業活動の一部に近視眼的になる可能性を指摘したが，一製品でのCSVの実践であるために近視眼へのより深い注意が必要である。本研究の立脚点は如何にCSVを実践フェーズに移すかという点である。実践への移行というボトルネックを克服した後はCSVの社会的価値（社会貢献）と経済的価値（利益創出）の重なる領域の活動を広げ，企業活動全体を見直すことにより深耕していくことが重要である。

表―1 部分的CSV実践モデル

	概念	本研究における概念の適用可能性	実践実現度
市場と製品	社会的課題を事業機会と捉え，自社の強みや資産を生かしてそれを解決する	解決すべき社会的課題を「働き方改革」に設定し，サンテFX使用による社会的課題の解決を志向した。 働き方改革と製品使用の間にある論理的飛躍を，コミュニケーション戦略上の機能的ベネフィット（爽快感）と情緒的ベネフィット（次の行動へ向かう気持ちを引き起こす）に立脚して解消している。	意図して実践可能
バリューチェーンの生産性	バリューチェーンの川上から川下において，一部または全体を見直すことで共通価値を生み出す	従来は価値享受者であったサンテFX使用者は，本研究において「働き方改革」の実行者であり，価値付加者としてバリューチェーンのアクターとなっている。 バリューチェーンの再定義の過程で，サンテFX使用者との価値共創が行われており，これはSDロジックの実践でもある。	副次的に実践される
クラスター形成	自社の生産性を高めるためにクラスターを形成し，かつクラスターを構成する条件の欠陥やギャップを解消することで共通価値を創造する	参天製薬がFirst Moverとなっている，製品使用を通じた働き方改革へのアプローチについて，同様のアプローチを行う企業が増加し，「働き方改革」製品（企業）クラスターが形成されていく可能性がある。	今後実践が実現する可能性

注

1) 「#ニュータイプでいこう」キャンペーンは「宣伝会議」(2020年2月号p.40-41) に詳しい。

2) 武田薬品工業株式会社「アリナミン公式ホームページ」, https://alinamin.jp/index.html (2020年8月6日アクセス)

3) Porter & Kramer (2011) の邦訳p.18-19において, ネスレが行ったコーヒー豆サプライヤーとの生産性再定義事例が確認できる。

4) ノボノルディスクのCSVは「Novo Nordisk Annual Report 2019」でも確認可能である。特に中国や北米において現地政府や学会とクラスターを形成して社会的課題にアプローチしている。その中で製品使用が促進され, 糖尿病市場での高い成長率シェア, 市場シェアに繋がっている。

5) Christiansen, Niels, (2014), "' Creating Shared Value' is lost in translation. Let's reclaim it," *Green Biz* https://www.greenbiz.com/article/creating-shared-value-lost-translation-lets-reclaim-it (2020年8月6日アクセス)

引用文献

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, JANUARY-FEBRUARY 2011, 2-17. (「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号, 8-31.)

Porter, M. E., Hills, G., Pitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). Measuring Shared Value. FSG.

岡田正大 (2015).「CSVは企業の競争優位につながるか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年1月号, 38-53.

オーラルセッション ― フルペーパー

異業種企業によるCOVID-19対応型CSV事業の研究

― マスク事業を中心に ―

関西学院大学 経営戦略研究科 博士後期課程
段 送爽

神戸学院大学 経営学部 准教授
相島 淑美

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授
佐藤 善信

要約

コロナ禍での企業の対応は典型的なVUCA時代のマーケティング戦略の課題である。本論文では，社会的貢献意識に基づき異業種の分野からマスクの生産・販売に乗り出した企業のケースを多面的に考察する。まず次節で，取り上げるケース企業を分類したのち，第Ⅲ・Ⅳ節のそれぞれで，不織布マスクの生産を開始した企業および不織布以外の素材を利用してマスクを生産した企業のケースを紹介する。第Ⅴ節において，企業がマスク生産・販売に多角化する際のバリューチェーンの隘路とその克服の方法を分析する。第Ⅵ節では，ダイナミック・ケイパビリティとエフェクチュエーションの視点からケース企業を分析する。

研究の結果，次の3点が明らかになった。ポストコロナ世界で必要とされる社会貢献型BMを構築するために，多くの企業がこれまで経験したことのないマスクの生産・寄付・販売活動に従事したこと。異業種の企業がマスクの生産・販売に乗り出す場合，DC理論における「共特化の原理（経済性）」が重要な成功要因になること。共特化の原理を作動させるミクロの行動レベルはエフェクチュエーション理論で説明が可能であることである。

キーワード

CSR，バリューチェーン，ダイナミック・ケイパビリティ，多角化戦略，エフェクチュエーション

Ⅰ. はじめに

本論文では，コロナ禍において異業種の分野からマスクの生産・販売に乗り出した企業のケースを多面的に考察する。コロナ禍での企業の対応はまさに典型的なVUCA時代のマーケティング戦略の課題である。VUCA時代でのマーケティング戦略の必要条件を考える上で，本論文の研究テーマは時宜を得ていると考える。本論文は以下の構成になっている。

第Ⅱ節においては，本論文で取り上げるケース企業の特徴と研究方法とについて説明する。第Ⅲ節では不織布マスクの生産を開始した企業のケースを，第Ⅳ節では不織布以外の素材を利用してマスクを生産した企業のケースをそれぞれ紹介する。第Ⅴ節においては，企業がマスク生産・販売に多角化する際のバリューチェーンの隘路とその克服の方法を分析する。第Ⅵ節では，ダイナミック・ケイパビリティとエフェクチュエーションの視点から本論文で取り上げた企業のケースを分析する。第Ⅶ節では，本論文の結論を簡単に説明する。

Ⅱ. ケース企業の分類

本節では，マスク生産に参入する目的（「きっかけ」）とビジネスモデル（以下，BM）の性格の分類を行う。取り上げるケースは，質的研究の特徴である「理論的サンプリング」と「理論的飽和」を考慮しながら決定した。以下では，3つの基準からケースを分類する。

1つは日本政府，特に経済産業省からの要請を受けてマスク生産に乗り出したのか，それとも自発的にマスク生産に乗り出したのかの分類基準である。第2の分類基準は，不織布を使用した使い捨てマスクの生産なのか，それ以外の素材を使ったマスクの生産なのかという区分である。第3の分類基準は，マスク生産のビジネスモデルの性格である。こ

の分類は，マスク不足の解消に少しでも貢献したいと考えてマスク生産に乗り出したということを前提にしている。

しかし，動機は同じであっても，BM自体の性格は異なる。BMの1つの分類はCSR（Corporate Social Responsibility）かどうかである。つまり，このBMは社会貢献活動として企業の利益を社会還元するBMである。このBMには2つのタイプが存在する。具体的には，生産したマスクを寄付するのか，自社用に使用するかどうかである。もう1つのタイプはCSV（Creating Shared Value）としてのBMである。これは生産したマスクを販売しながらマスク不足の解消にも貢献するというBMである（cf. Porter and Cramer, 2011）。

以下では，不織布マスクなのか，そうではないのかをメインの分類基準としながらケースを紹介し，その上で政府の要請を受けた形のマスク生産かどうか，そしてBMの性格（CSRなのかCSVなのか）を分析する。

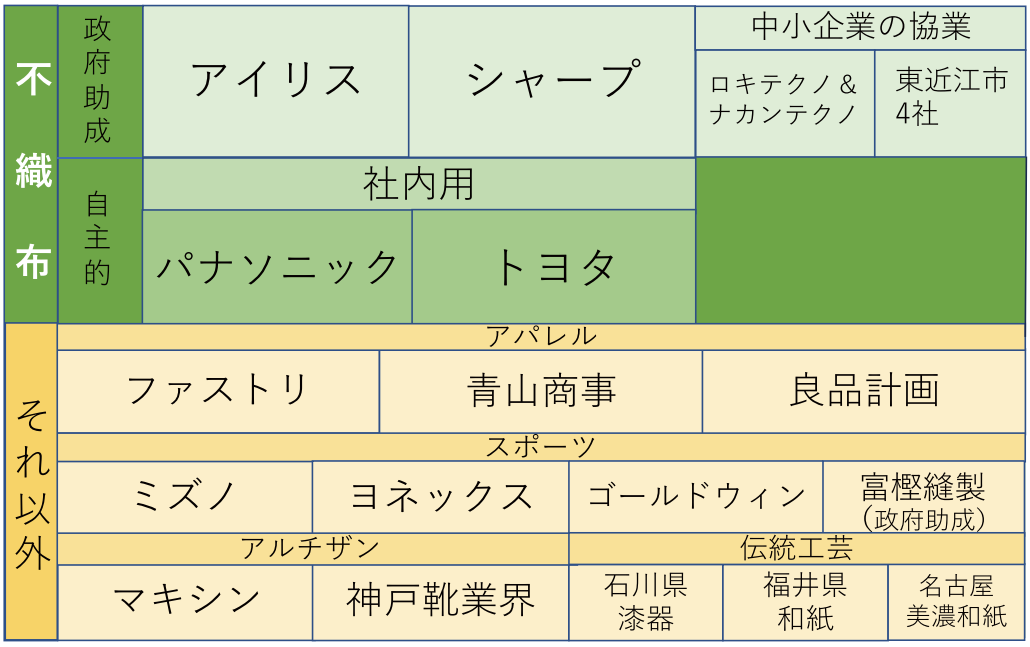
III. 不織布マスクの生産を開始した企業のケース

以下では不織布の使い捨てマスクの生産を決定した異業種企業のケースから紹介する。図－1では上半分の部分で示されている。

1. アイリスオオヤマのケース

アイリスオーヤマ（以下，アイリス）は政府からの要請を受けて最初にマスク生産を受諾し，国内での生産に乗り出した。マスクを装着する習慣がなかった海外でも需要が生まれると見て，2020年9月から10月にかけて，米国ウィスコンシン，韓国の仁川，フランスのパリでマスクを生産する計画である。アイリスのマスク生産の開始は，政府の要請と莫大な補助金を受けたCSV型である。さらに同社にとっては，Made in JapanあるいはMade by Japanese Companyイメージによって，海外におけるマスクの現地生産を決定し，マスク販売市場の国際市場開拓の足場づくりともなった一石三鳥の（社会貢献イメージ，製品と海外市場への進出という）多角化戦略であった。

図－1　マスクの生産に乗り出した異業種企業



（出典：発表者作成）

2. シャープのケース

シャープは三重県多気町の三重工場で不織布のマスク生産を始めた。三重工場は液晶ディスプレーを製造しており，マスク生産に不可欠なほこりの少ない「クリーンルーム」があったことも後押しした。4月21日からECサイトを通じて個人向けにもマスクの販売を始めた。同社は政府の要請を異業種として最初に受け，助成金を受け取りながらCSVのBMとしてマスク生産を行っている。アイリスのようにそれが主力事業として飛躍できるかどうかは，現段階では判断はできない。

3. パナソニックのケース

パナソニックは岡山県のクリーンルームを備えた工場でマスクの生産を始めた。はじめは従業員向けのマスクを生産するが医療機関への供給や外部への寄付も検討している。企業の社会的責任活動の一環として活用する方針であり，マスクを自前でまかなうことにより「市場の需給を少しでも緩めることが目的」という。パナソニックのマスク生産はすなわち自社社員用と寄付用の目的を有している。Drucker（1971）的意味での巨大企業ならではの「企業の社会的配慮」であると考えられる。パナソニックのBMは寄付という面からはCSR，自社社員用という意味からはCVS，従ってCSRとCSVのハイブリッド型BMであると位置づけることができる。

4. トヨタ自動車グループのケース

トヨタ自動車は，愛知県豊田市の貞宝工場で医療用防護マスクを生産すると発表した。グループ企業のデンソーは，社内で必要となるマスクについて1日当たり10万枚の生産を目標としている。デンソーのマスク生産も，巨大企業ならではの社会的配慮であると考えられる。4月初旬，日本自動車工業会会見で，豊田章男会長は，日本国内でモノづくりの伝統を守り，技術や技能を伝承することの重要性について強調した。マスク生産も同じ理念の下で実行されている。

5. 中小企業の連合体によるマスク生産

産業用濾過フィルターを製造する大手「ロキテクノ」は，自社生産現場のマスク不足をきっかけに，マスク生産に参入した。ホコリや雑菌などを防ぐ空間「クリーンルーム」があり，不織布の取り扱いにも知見があったことで，経済産業省の国内のマスク増産に向けた補助事業の公募に応じた。

マスク生産に必要な装置や素材は需要の拡大により納入の遅れや調達コスト高騰がみられるが，同社の場合，不織布は取引先の三井化学から確保し，生産設備は経産省の仲介で千葉県佐倉市の液晶パネル機器メーカーのナカンテクノから購入できた。経営資源が限られた中堅機械メーカー同士で連携し合い，機転も利かしながら，1カ月あまりで新規参入にこぎつけたのである。

ロキテクノと連携したナカンテクノは，中国の取引先がマスク生産に動く姿をみて「日本でもマスク量産が必要になる」と先読みし，いち早くマスク製造機を中国から輸入する体制を準備してきた。ロキテクノのBMはCSV型である。同じく，ナカンテクノのBMもCSV型である。

6. 東近江市の企業4社が協働で不織布マスク生産

東近江市の企業4社が協働し，マスクと医療用ガウンを製品化している。不織布は，自動車やインテリア用などの不織布を製造する「ツジトミ」が供給し，マスクは電子部品などを生産する「小川良」が手がける。耳ひもは伸縮素材メーカー「スズカ繊維工業」からの調達である。当面は企業・団体向けだが，県内の医薬品会社と連携し，ドラッグストアなどで販売予定である。

ツジトミは「安定して供給することで地元に役立ちたい」と話した。このケースはマスク生産に必要な補完的な経営資源を3社が連結し合うことで実現した。ツジトミが不織布，小川良がマスク生産ラインを整備，スズカ繊維工業業が耳ひもの提供である。3社連合のBMはCSV型である。

IV. 不織布以外の素材を利用してマスクを生産した企業のケース

次に，不織布以外の素材を活用したマスク生産のケースを紹介する。図-1の下半分に示されているとおりである。

1. アパレル企業のケース

(1) ファーストリテイリングのケース

ファーストリテイリング（以下，ファストリ）は同社主力商品である機能性肌着「エアリズム」の素材でのマスク製造に乗り出した。当初柳井正会長兼社長はマスク供給を否定していたが，消費者のエアリズムでのマスク生産の声の高まりに折れた形での展開であった。同社はバンクラデシュで既にCSV型事業を展開しているが，このマスク生産のBMもCSV型である。同社のコロナ禍への社会貢献を多くの人に印象づけることに成功している。

(2) 青山商事のケース

青山商事は年々機能性を高める紳士スーツのノウハウをフル活用した盛夏向けマスクを，全国の「洋服の青山」で発売した。青山商事のBMはCSV型であるが，コロナ禍で売上の低下に直面している中で，同社の機能性素材の認知度を高める効果を有している。

(3) 良品計画のケース

「無印良品」を展開する良品計画は，オーガニックコットンの残布を使った夏向けマスクを販売している。この良品計画のBMもCSV型であり，端切れを使ったマスク生産によって，同社のオーガニックコットンの認知度を広める効果を有している。

2. スポーツ用品企業のケース

(1) ミズノのケース

同社の布マスクは水着や陸上ウエアで培った伸縮性に優れた素材を採用している。マスクの開発は，元々は社員用に展開したということで，この時点では社会配慮型BMである。その後には市販も行っているのでCSV型のBMである。

(2) ヨネックスのケース

同社バドミントン日本代表ウエアにも採用している技術を転用したマスクを製造，販売している。「コロナの影響でスポーツができない環境の中で，メーカーとしていかに貢献できるのかを考えた」という。ヨネックスのBMはコロナ禍での運動を容易にするためにマスクを開発したという点からはスポーツ振興のニッチ的なCSV型である。

(3) ゴールドウインのケース

競泳水着ブランド「スピード」の素材を使用し，マスクを生産した。一般販売はせず本社のある東京都渋谷と，富山県小矢部市に計9000枚寄贈した。保育園や小中学校で利用してもらう。このBMは明らかにCSR型である。

(4) 富樫縫製のケース

福島県二本松市の「富樫縫製」は，水着の余り生地や端切れを使用してマスクを製造している。教育機関や行政機関への注文対応のほか大手チェーン企業などに供給する。中国から購入していた生地の輸入量が減り，水着の製造が難しくなった経緯から，マスクを商品化。購入者からは感謝の手紙が届く。「東日本大震災の時に多くの支援をいただいた恩返しをしたい。商売をしてきてこんなに感謝されたのは初めて」という。富樫縫製のBMもCSV型である。特に，地元の人々からの好ましい会社としての認知度は大いに向上したと考えられる。

3. 帽子企業とシューズ企業のケース

ここでは神戸の企業を取り上げる。帽子を製造販売している老舗マキシンのケースと神戸のシューズ企業のケースを紹介する。

(1) マキシンのケース

1940年創業の帽子店マキシンは，コロナ禍による売上大幅減を受け，帽子の生地でのマスク製造に着手した。初の試みであり，同社の15人の職人たちの中には不満を口にする者もいたが，営業統括部長の柳憲司は「今までと同じことをしていたらこの危機を乗り越えられない」と懸命に説得したという。マスクは同社通販サイトで販売，それまで通販での帽子の売り上げは低迷していたにもかかわらず，マスクはわずか13分で完売した。柳は「サイトではマスクが呼び水となって帽子も売れるようになりました。畑違いとはいえ，マスクが話題になって完売したことは，少し時代に取り残されつつあった私たちにとって大きな成功体験となり，自信にもつながっています」という。

マキシンの帽子の生地と職人たちの立体縫製の技術を活用してマスクを生産し，それを自社の帽子を販売するために存在していた既存のネットを活用して販売したBMはCSV型である。

(2) 神戸のシューズ企業のケース

神戸市長田区のシューズ業界では靴用の素材ナイロンウレタンの機能に注目し，3社がマスクを商品化した。仕事が大幅に減少している靴業界の生産機能を活用し，売上で得た利益からマスクを生産して，マスク不足に悩む施設や学校などへ寄付するという。これら3社のBMは，靴用の素材と靴製造の機械と職人のスキルを活用しマスクを生産・販売し，そこから得た利益でまたマスクを作りマスク不足に悩む施設や学校などへ寄付するというものである。このBMはCSV型であると考えられる。神戸洋靴店はマスクの製造販売の目的について次のように語っている。「いつも神戸洋靴店を支えてくださっている工場や職人の皆さんに，今でも需要のある物を作っていただき，お仕事を絶やさないようにと考えました。（当店オンラインショップの）商品をお届けしてくださる配達員の方々をはじめとした，外でお仕事を頑張る皆さんに，このマスクで少しでも不安を解消していただきたいです」。このことから，同店はCSV型BMである。

株式会社ベルは4月25日から自社オンラインショップでポケット付きマスクを販売した。元々，人と接する機会の多い販売スタッフや，電車で通勤するスタッフのために作ったマスクであったが，顧客から要望が寄せられ，販売することになった。この会社のBMもCSV型である。

JC商事も靴の素材を活用したマスクを開発した。マスク不足に困る地元住民の声に応えて，無人販売所で販売。同社の篤成俊社長（55）は「利益はほとんどないが必要としている人に使ってもらえれば」と話す。このBMもCSV型である。

4. 伝統工芸企業のケース

(1) 北市漆器店を中心にした企業連携のケース

石川県加賀市の工芸品販売などの北市漆器店は，金沢市の伝統工芸である加賀友禅の技法を使った布マスクを生産した。マスクのひもはゴムひもの産地である石川県かほく市，縫製は同県加賀市の企業が担う。石川県には繊維産業が集積しており，関連企業が協力して開発した。

(2) 福井県の2社連携のケース

福井県越前市の縫製加工のファインモードと和紙メーカーの石川製紙は，越前和紙を使った布マスクを発売した。ファインモードの上坂達朗社長が「マスク生産の（主原料の）不織布は品不足。和紙が使えるのでは」と石川製紙に持ちかけ，約2週間で製品化した。このBMもCSV型である。

(3) 丸安ニットのマスク生産とZAKとの連携事業のケース

名古屋市西区で戦前から続く繊維工場「丸安ニット」は，主に車のシートや高級婦人服用のニット素材を製造しているが，新型コロナウイルスの影響で注文が大幅減となり，マスク事業に着手した。伸びて縮むニットの強みを活かし，顔にフィットする型紙を作成し，手作りマスクキットとして販売したところヒット，減った売上をカバーすることに成功した。このBMはCSV型である。

名古屋伝統の「有松絞り」を海外で販売する名古屋市北区の会社「ZAK」と丸安ニットが協力し，美濃和紙と有松絞りのコラボマスクを製造した。ZAK代表の今枝和仁は今回の狙いについて「国内で有松絞りの存在や美濃和紙の素晴らしさを伝えたかった」という。この2社の連携したBMもCSV型である。

V. バリューチェーンの隘路とその克服の分析

本節では，企業が多角化の一環としてマスクの生産・販売を行う場合のバリューチェーン（素材の調達，製造，販売など）の隘路とそれをどのようにして克服したのかを分析する。その課題に対して企業は3つのレベルで対応したと考えられる。第1のレベルは，既存ビジネスモデルをベースにしてマスク生産・販売を実現した企業群である。第2のレベルは，マスク生産・販売へと多角化することによって彼らのBMが質的にレベルアップした企業群である。第3のレベル

は，レベル的には最も高い進化であり，それはビジネス・ドメイン（事業の定義）とBMの同時的進化である。

1．第1レベルでの対応のケース

まず，第1のレベル，すなわち既存BMをベースにして，その後の新規事業と既存事業との相互関係をほとんど意識することなくマスク生産・販売を実現した企業のケースから考察する。不織布製マスクの場合には，不織布の製造あるいは調達，マスク製造機械の調達とマスク生産技術の指導，クリーンルームの存在が主要な制約条件であると考えられる。実際に，マスク製造機械の需要が急増し，調達が困難となっており，不織布とその原料なども需要が急増して価格が高騰していた。これらの企業は，そのような困難を乗り越えてマスク生産を実現した。もちろん，日本政府，とりわけ経済産業省による補助金の交付や仲介努力もその実現には大きな力となった。他方で，その他の素材を活用してマスクの生産を行った企業の場合には，その様な困難性はあまり存在しなかった。

次に，不織布マスクの生産に乗り出すきっかけや動機を考察する。これらは巨大企業の場合と中堅・中小企業の場合の2つに分類できる。まず，巨大企業のケースから考察する。

巨大企業の代表は，パナソニックとトヨタグループのケースである。両社ともに不織布マスクの生産への動機は，マスクを自社生産することによる需給逼迫を少しでも緩和したいということであった。Drucker（1973）の社会的配慮型BMの実践であると考えられる。以下で敷衍する。

Drucker（1973 p.41，訳，pp. 45-46.）は「マネジメントの3つ目のタスクは，自らが社会に与えるインパクトと企業の社会的責任を管理することである」と。巨大企業は数万人を雇用している。それらの社員全員に自家製マスクを使用させれば，マスクの需給の逼迫はかなり緩和されることになる。そのこと自体が素晴らしい判断であり，巨大企業としてのCSRを十分に実現していると考えられる。

以上の社会的配慮型のマスク生産への取り組みは，本研究で取り上げたCSR型BM企業全体についていえることでもある。特に，神戸洋靴店が「洗えるマスクの発売」に際して発表したメッセージにその気持ちが典型的に表れている。

これらの企業のマスクは，マスクの品薄や価格の高騰もあって大ヒット商品になった。しかし，これらの企業は，ポストコロナに他の日本製の不織布マスクや特色ある新素材系マスクとの競争に耐え抜くだけのマーケティング力を有しているのであろうか。CSR型BM企業はポストコロナにはマスク生産から撤退すると考えられる。CSV型BM企業はどのように対応するだろうか。

この点についてのアイリスオオヤマ（以下，アイリス）の国内でマスク生産・販売への多角化は，長期的なマーケティング・ビジョンの下で実行されたと考えられる。

2．第2レベルの対応のケース

アイリスによる日本でのマスク生産・販売への多角化は，同社にとってマスク事業のグローバル展開の礎となっている。同社はポストコロナにもパンデミックは発生するし，インフルエンザの時期には海外でもマスク使用の習慣化を見越していたと考えられる。つまり，アイリスは他のどの企業よりも早くFMA（Fast Mover Advantages）を享受できるポジションを構築したのである。

さらに，第2のレベルの企業はブランド認知の向上というBMの進化を享受している。すなわち，不織布以外の素材でマスクを生産した企業は，素材の特性をうまくマスクの機能性向上に活かし，それを積極的に消費者に訴求している。特に，ファストリの消費者からの強い要望に応えた形での「エアリズム」素材のマスク生産・販売は，同社のCSV志向を広く一般消費者に知らしめるまたとない機会になった。また，伝統工芸品を活用したマスク生産・販売は，それぞれの企業の伝統工芸品に対する消費者の関心を呼び起こす機会にもなっている。

中小企業連携によるマスク生産もこの第2レベルでの取り組みであると考えられる。東近江市の企業4社が協働で不織布マスクや医療用ガウンの生産・販売を行ったケース，ロキノテクとナカンテクとの取り組み，そして越前市の丸安ニッ

トとZAKとの連携はその典型的なケースである。これらの取り組みの際立った特徴は，トップ同士の判断による即断即決と地場産業のネットワークを活かした連携締結のスピード性にある。

3. 第3レベルでの対応のケース

第3レベルでの取り組みの特徴は，ビジネス・ドメイン（事業の定義）とビジネスモデルの同時的進化にある。今回取り上げたケースでは，この段階でのマスク生産・販売の取り組みを行った企業は存在しなかった。ただ，第3レベルへ昇華する可能性のあるBMも以下のように存在する。

最初のケースは，丸安ニットとZAKの協業である。この2社の協働の第3レベルへの以降の可能性は，越境的学習の存在にある。丸安ニットの伊藤はずっと美濃和紙を使ったさまざまな布を制作している。他方で，ZAKの今枝は美濃和紙に注目し，軽くて涼しい和紙素材を有松絞りで染めた商品を開発していた。美濃紙の存在が両社の共通の媒介（=「境界物象（boundary object）」）となっている。その境界物象を媒介にして，異なった「実践コミュニティ（community of practice）」メンバーの協働が可能になるのである。この両社の関係はまさにそうである。そこからはマスクに留まらず，思いがけないイノベーションを発生させる可能性がある。

もう1つのケースは，マキシンである。マキシンは婦人用帽子の老舗企業であるが，営業統括部長の柳憲司は同社を環境変化に対応させようとして，男性用の帽子開発，インターネット販売，そして今回のマスクの生産・販売を進めてきた。老舗企業ゆえの社内の反発を受けながらも斬新な計画を実現させており，今回のマスクの件では，自社ネットで帽子の販売にも弾みがついた。今後，マスクの生産・販売を通じて更なるイノベーションを起こす可能性を秘めていると考えられる。

VI. 考察：ダイナミック・ケイパビリティとエフェクチュエーションの視点

上記で分析の対象とした企業を本節では，ダイナミック・ケイパビリティ（以下，DC）とエフェクチュエーション（以下，Effe）の観点から改めて分析する。DCは，環境変化の中から新たなビジネスチャンスを発見し，それを捕捉するためのBMを構築し，そのBMを的確に作動させるために必要な経営資源を再編成し，そしてBMを実際に遂行するための組織構造を整備し，またそのBMに従業員のマインドセットを適合させるための組織文化を浸透させるという一連の活動を遂行する企業の能力を意味する概念である（Teece, 2009）。他方で，Effeは新規ビジネスを立ち上げ成功させるために必要な5つの原則を示している（Sarasvathy, 2009）。

不織布マスクを生産・販売することはDCの新しいビジネスチャンスの発見（センシング）に当たる。その活動に必要なBMと資源の再編成（シージング）は，不織布，クリーンルームの存在，製造機械，製造技術，販路などの手配である。最後の実行段階（トランスフォーミング）では，マスクの生産・販売のための組織とそれにふさわしい組織文化が必要になる。

このなかで重要なのは「共特化（co-specialization）の原理（経済性）」である。これは「個別に利用しても大きな価値を生み出さない特殊な資源や知識を結合させて生まれる相互補完的な効果」のことである（Teece, 2009）。その意味で，共特化の原理を作動させるためには，多角化や企業間連携や合併が重要になる。

パナソニックやシャープの場合には，クリーンルームというマスク生産にも不可欠な資源をすでに有していた。ロキテクノはクリーンルームも不織布の取り扱い技術も有していたが，マスク生産の経験はなかった。そこで政府の仲介でナカンテクノを紹介された。これにより，ロキテクノの経営資源の活用が可能となったのである。また共特化の原理が典型的に現れたケースは，丸安ニットの伊藤とZAKの今枝の美濃和紙を媒介にした協業である。

DCの理論概念は環境変化への企業の対応を分析する

上で有効性は高いが，しかしそれはミクロの行動レベルを分析することはない。むしろ，ミクロの行動レベルの分析ではEffe理論の方がより適用性が高い。丸安ニットとZAKの協業はその概念を用いると以下のように分析できる。

すなわち，Effeのベースは両社の越境的学習である。レモネードの原則とは，失敗を失敗とは考えずに，それを飛躍の手段として考えるマインドセット，あるいは偶然の機会を飛躍のためのバネとして活用する考え方を意味する。例えば，丸安ニットの場合には，コロナ禍で売上が3割以上減少してしまったが，逆にそれを梃子にして美濃和紙の特性を活かしたマスクを生産・販売することによって見事に売上げカバーしたが，これはレモネードの原則の活用である。他方で，ZAKはコロナ禍によってNYへの進出が不可能になった。しかし，それをバネにして有松絞りのマスクを通じて，海外ではなく日本で有松絞りを再認識させるチャンスとしてコロナ禍を活用したのである。クレイジーキルトの原則とは，協業の可能性を幅広く（場合によれば競争相手とも）検討するというマインドセットである。両社の協業がまさにそれに当たる。

VII.本論文の結論

以上，本論文においては，コロナ禍に際して社会的貢献意識（Druckerの社会的配慮）から，異業種にもかかわらずマスクの生産・販売に乗り出した企業の多くのケースを多面的に分析してきた。そのプロセスでいくつかの点が明らかになった。

第一に，今回のケースではポストコロナ世界で必要になると考えられる社会貢献型のBMを構築するために，多くの企業がこれまで経験したことのないマスクの生産・寄付・販売活動に従事したことが明らかになった。マスクのBMには色々なタイプがあるが，少なくともそれが社会的貢献活動であることは誰の目からも明らかである。日本企業が素早い的確な判断と的確な行動に乗り出したことは驚きであった。

第二に，異業種の企業がマスクの生産・販売に乗り出す場合には，DC理論における「共特化の原理（経済性）」が，単独での進出あるいは数社での協業の何れにおいても重要な成功要因になることが明らかになった。

第三に，本論文からは，しかし共特化の原理を作動させるミクロの行動レベルの分析はダイナミック・ケイパビリティ理論ではなく，Effe理論の5つの原則のうちにレモネードの原則とクレイジーキルトの原則で説明することが可能であることも明らかになった。

これらの企業にとって，今回のマスク生産・販売の経験は，VUCA時代に必要とされる能力を構築するうえでの重要な経験になったと考えられる。何よりもコロナ禍そのものがVUCAの産物である。パンデミックは確実に再来する。その際に，今回はマスクの生産・販売から撤退した企業も，今回の経験をベースにして次回にはマスク生産・販売をスムーズに，素早く再開することができると考えられる。今回，異業種からマスクの生産・販売のために，レモネードの原則やクレイジーキルトの原則を活用しながら共特化の原理をビジネス・インプロビゼーション的に実現することをこれらの企業が経験できたことは，これらの企業にVUCA時代に対応するための大きな資産になったと考えられるのである。

引用文献

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business.

Sarasvathy, Saras D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar.

Teece, D. J. (2009) . *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford Univ PR.

ケース部分で用いた新聞記事（オンライン含む）は省略しております。
完全な参考文献リストはファースト・オーサーにご請求ください。

オーラルセッション ― フルペーパー

地方創生・大学プロジェクトによる地域活性化に関する研究

― マーケティングを学ぶ学生が経営する飲食店・DK art café ―

金沢工業大学 教授
松林 賢司

金沢工業大学
香林 亜実

要約

マーケティングを学ぶ学部生にとって現状の大学カリキュラムは理論に加えて他者の事例を取り上げるパッシブな研究内容が一般的であり，本学においても学生自らが実社会でマーケティング理論を活用した実験を伴うアクティブな研究は実施されていなかった。かかる中，当研究室は「やってみる経営学」をコアコンピタンスとして理論を実践習得する環境づくりを行っている。

本研究では当研究室が中心となって2015年に起業，営業を開始した地方創生を目的とした飲食店「DK art ｃａｆé」の事例において，そのマーケティング戦略と初心者でも扱いやすいマーケティングの重要学説の飲食店，即ち地方創生の要ともいえるスモールビジネスでの実務活用の為の効果的なフレームワークの策定を行い，その地方創生効果を定性的，定量的に評価する。

起業時に5名でスタートした飲食店「DK art café」も現在では全学67名の学生がマーケティングを実体験できる実験設備として活用されており，観光客・地域住民と現実に係りながら店舗経営することによって学生たちの学習成果が社会に反映でき，PDCAを体得できる施設となっている。

キーワード

やってみる経営学，地方創生，マーケティング教育，マーケティングの実務活用

I. はじめに

筆者が大学・学部生のマーケティングの講義を担当して以来，聴講生からの質問としてよく耳にするのが，「コトラー博士のSTPとか，ラウターボーン博士の4Pとかはいったい何の役に立つのですか?」，「プロモーションの広告・宣伝とPRは何が異なるのですか?イメージがわきません。」，「アルバイト先で店長のマーケティング戦略を聞いたら笑われました。」という本質的・基本的な問いかけであった。確かに実際に社会に出て一度でも商品やサービスを担当して販売する経験等があれば（売れなかったりすると余計に）その有用性は一目瞭然なのだが，マーケティングを学ぶ日本の学部生にとって現状の大学カリキュラムは理論に加えて他者の事例を取り上げ机上で評価，考察するというどちらかというとパッシブな研究内容が一般的であり，実際にSTPも4Pも使ってみないことにはその有用性は理解しにくいのは自明である。本学においても学生自らが実社会でマーケティング理論を活用した実験を伴うアクティブな研究は実施されていなかった為，ビジネススクールで用いるケーススタディや実際に社会で活躍しているマーケターの特別講義によってマーケティング理論の実社会での活用例を紹介する等の改善策を施してはいるが，根本的な解決策は見いだせずにいた。

かかる中，地元商店街から郊外の大規模ショッピングセンターに顧客を奪われてシャッター街化が進んでいる現状を打破する為に学生の力を活用したいとの相談を受けた。その後，当研究室のマーケティングを学ぶ学生も交えて地元商店街と協議を重ねた結果，地元商店街に新規に飲食店を開業して学生が経営をおこなうことにより，①学生の実験施設としてマーケティングを体得する教育効果と②マーケティング理論を活用した飲食店に新しい顧客を誘導する

ことによる商店街活性化効果の2つの効果を狙う本研究の対象施設，学生が経営する飲食店「DK art café プロジェクト」が2015年に発足することとなった。本プロジェクトの名前の由来はマーケティング戦略の一環として後述する。本研究は当研究室がコアコンピタンスとして提唱する経営学にアジャイルな手法を実験的に取り入れる「やってみる経営学」の研究の一環として学生がマーケティングの理論を地域社会で実践的に経験して継続的にPDCAサイクルを主体的に回せるように本プロジェクトをベンチャービジネスとして経営しながら実施した。PDCAサイクルの運用に当たってはマーケティング学の重要学説を初心者でも実務活用しやすいように工夫したフレームワーク（Research - Needs/STP-4P-Promotion-Implimentation-Control）に整理した図1のマーケティングテクノロジー（松林2018, 2019）を活用することとした。

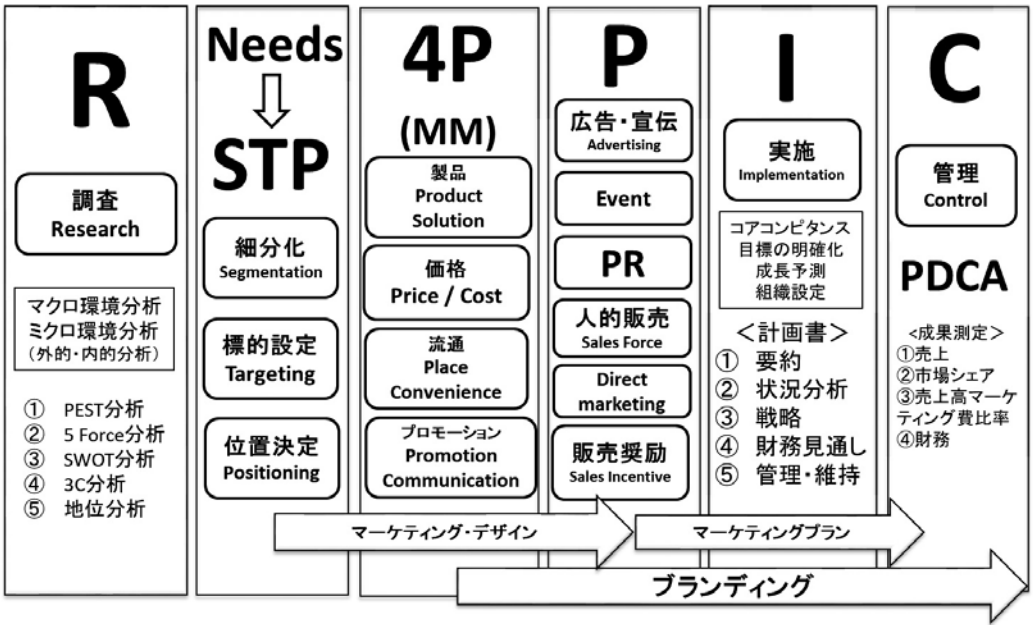
本研究の仮定，チャレンジは前述の通り①学生による飲食店の経営は教育効果を上げることができる。に関しては松林（2019）にて良好な教育効果が得られたことが報告されている。そこで本研究では②マーケティング理論を活用した飲食店に新しい顧客を誘導することによる商店街活性化効果をビックデータによる経済効果と因果分析により評価・考察する。

II.「DK art café」プロジェクト概要

1. 活動スキーム

本プロジェクトは，図2に示すように本学の全学部から公認課外活動としてプロジェクトメンバーを迎え産学共同にて地域住民と観光客等の地域社会に向けて後述する川上・池上（2017）が提唱する「ダイナミック・ブルー・オーシャン戦略（DBOS）」を採用したスモールビジネスによる商店街の活性化に取り組んでいる。尚，本プロジェクトの予算・出納･コンプライアンスに関しては教員が担当し，学生がマーケティング理論の実践等に集中できる環境作りに配慮した。機動的にオンタイムでプロジェクト全体の活動状況を把握し，本研究のデータ分析を容易にするために学生に馴染みがあるコミュニケーション用アプリケーションのラインを活用したリアルタイムのマネジメント体制で運営した。

図―1　マーケティングテクノロジー

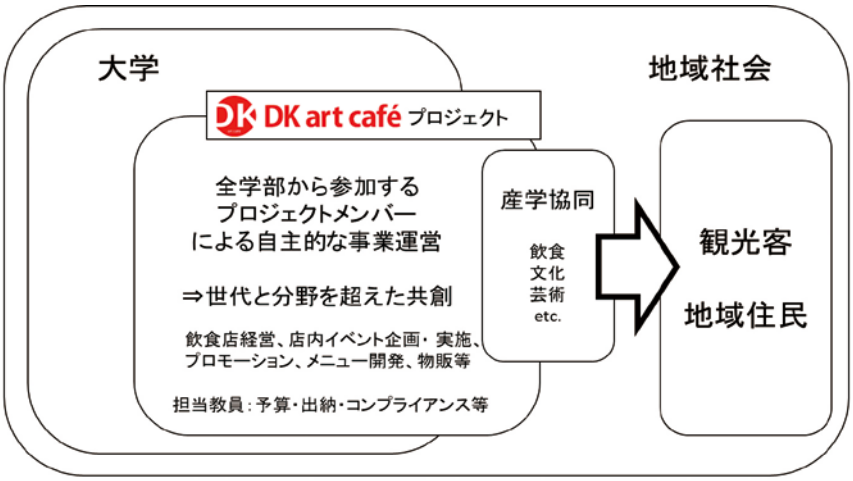


出所）筆者作成。

2. マーケティング戦略

本プロジェクトのマーケティング戦略は，商店街の既存の飲食店との競合を避けて商店街活性化を目指すという難易度の高い課題を解決する為に新市場創出の理論としてブルーオーシャン戦略（Kim and Mauborgne 2005）のフレームワークを活用して策定した。ブルーオーシャン戦略は既存業界のノンカスタマーに着目し，ERRC グリッド・戦略キャンバスなどの独自のツールを所定の手順で使用することによって，新市場創出の可能性が高まるとされている（阿部 2007）。川上（2017）によるとERRC グリッドとは，業界常識と比べて何を取り除き，減らし，増やし，創造するかを検討するツールであり，戦略キャンバスは，業界で重視されている要素をファクターと呼んで横軸におき，縦軸はそのファクターへの注目度として，自社・競合が各ファクターに対してどのように対応しているかをバリューカーブとして可視化するツールであり，図 3 に本研究対象である飲食店「DK art café」の ERRC グリッド，図 4 に戦略キャンバスを示す。

図―2　活動スキーム



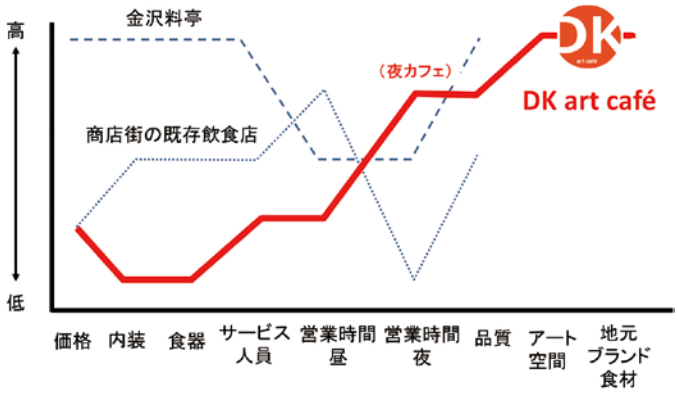
出所）筆者作成

図―3　「DK art café」の ERRC グリッド

除去(Eliminate) ☆豪華なインテリア（内装） ☆豪華な食器・カトラリー	増加(Raise) ☆営業時間（夜） ☆地元文化との親和性 ☆素材の質（食材の原価率）
減少(Reduce) ☆サービス人員 ☆定番飲料・食材 ☆営業時間（昼） ☆アクセスの利便性	創造(Create) ☆万華鏡の様なアート空間 ☆地元ブランド飲料・食材提供

出所）筆者作成

図―4　「DK art café」の戦略キャンバス



出所）筆者作成

図3, 図4の通り,「DK art café」では, プロジェクトメンバーの学生を交えたフェア・プロセス（Kim and Mauborgne 2005）を経て豪華なインテリア（内装）と豪華な食器・カトラリーを除去, サービス人員, 定番飲料・食材, 営業時間（昼）, アクセスの利便性を減少させ, 営業時間（夜）, 地元文化との親和性, 素材の質（食材の原価率）を増加, 万華鏡の様なアート空間, 地元ブランド飲料・食材提供を創造することにより低価格と差別化を実現して商店街における競合先である料亭や既存飲食店と異なる価値曲線により新市場の創造を目指すこととした。尚,「DK art café」の創造である万華鏡の様なアート空間は, 事前のリサーチから2003年には3万人／日あった商店街の人出が年々減少の一途をたどり, 2015年には3分の1の1万人／日まで落ち込んでいるのとは対照的に近隣の現代美術館（金沢21世紀美術館）への入館数が毎年増え続けていること明かになり, それを踏まえた戦略として「万華鏡の様なアート空間による第4空間（非日常空間）」をコアコンピタンスとして具体的に顧客の現代美術へのニーズを満たすために地元で国際的に活躍する現代芸術家である長谷川章氏のデジタルプロジェクションによる作品：DK（Digital Kakejiku）を採用した。またマーケティング活動において創造したものによるブランディングを円滑に進める為に店名にDK（Digital Kakejiku）の名前を採用した。

前述が川上・池上（2017）が提唱し, 本研究で採用している「ダイナミック・ブルー・オーシャン戦略（DBOS）」における事前計画の部分である。一方, 本研究も開始より5年経過している中で事後創発が共存する常態（川上2005）が実部現場では観察されており, 川上（2017）が提唱する「ダイナミック・ブルー・オーシャン戦略（DBOS）」が地方創生のスモールビジネスにも適応できる可能性を示唆している。現場で起こっている事前計画と異なる業態, 例えば積極的な地域イベント誘致やデジタル事業への多角化などの興味深い展開に関しては今後報告することとする。

III.「DK art café」プロジェクトの地方創生効果

DK art café プロジェクトが運営する店舗とイベントによる地方創生に対する社会的影響を試算する試みとして他の地域創生を目的とした施設やイベント等の効果とも比較検討が可能な客観的なツールとして一般的に用いられる経済波及効果簡易分析ツールを使用する。特定の施設やイベントの社会的影響を求めるためには, 店舗やイベントがない通常時から増加した価値, 即ち店舗やイベントに通りがかりで来た人と目的を持ってきた人を区別することや, 顧客を日帰り顧客と宿泊顧客に分ける必要がある為, 適宜, 顧客アンケートや商店街の既存データをもとに顧客の種類を分類の上, 精度の高い試算を実施した。

1. 店舗

飲食店DK art caféの経済波及効果を試算する。来店者を分けるために店舗で実施しているアンケートをもとに店舗に来た理由を分析した。ランダムサンプリングによる366人分のアンケートをまとめた結果, 通りがかりが38.7%, 紹介やSNS, HPなど店舗のことを知ってから来た認知来店者が58.6%ということが分かった。3年間で全体来店客は10,574人であるため, 通りがかりか4,092人, 認知来店者が6,196人, その他が285人であった。そのため, 今回は認知来店者の6,196人を試算に使用する。次に日帰り顧客と宿泊顧客を分ける為に店舗のアンケートをもとに割合を出した。ランダムサンプリングによるアンケート結果より56%が県内, 44%が県外から来店しているということが分かった。そのため, 認知来店者6,196人から割合によって算出すると, 県内が3,470人, 県外が2,726人であった。これより県内客を日帰り顧客とし, 県外客を宿泊顧客として試算を行う。

更に県内での消費のみを経済価値として取り扱う為に県内で使用した金額を使用して試算を行う。交通費, 宿泊費, 飲食費, 買い物代, その他の5つを用いて交通費のみ石川県内の公共機関を使用したと仮定して, 試算をした。県内各地から商店街への交通費を試算するが, 交通費の求め方として石川県の人口が多い上位5つの市（2018　石川

県住民基本台帳月報）の割合と往復分の交通費を参考として平均値：1人当たり887円を採用した。交通費以外は観光庁が提供しているデータ（2018観光庁統計情報）をもとにした。これらの金額を石川県経済波及効果簡易分析ツールによって試算した結果，各産業のマージンによる増減をふまえた最終需要額（財貨・サービスが消費や投資等の最終財として取引される需要額（いしかわ統計指標ランド，“産業連関表の用語説明”）は全体で83.5百万円となった。そして，最終需要額から各産業の県内自給率をかけた結果，飲食店DK art caféの3年間の地域に対する社会的影響が54.8百万円となった。

2. 主な地方創生イベント

店舗の試算と同様に，本プロジェクトが実施した地方創生イベントの地域に対する社会的影響を試算する。対象期間中2回のイベントの来場者は合わせて63,000人であった。この中で，イベントの有無にかかわらず通行した人を求めるために金沢市が毎年調査している歩行者通行量調査報告書をもとにイベントの来場者数から通常歩行者分を差し引いた人数をイベント参加者とする。歩行者通行量調査では，金沢市の主要商業地において計測を行っている。その中で商店街で測定された歩行量を使用する。イベントが開催されたのは，2017年10月7日（土），8日（日），9日（月祝）と2018年9月23日（日），24日（月祝）となっており，全て休日かつ開催時間が17時～21時である。歩行者通行量調査では，平日と休日に分け，8時～20時の間を1時間単位で調査を行っている。20時～21時の調査がないため，18時台と19時台の変化率を参考に人数を推定した。2017年の休日は17時～21時の間で1日5,632人の歩行者がいたことが分かった。3日間開催されたため，合計で16,896人となる。2018年では，17時～21時の間で1日2,999人であった。2日間の開催であったため，合計5,998人となる。よって，通常歩行者は22,894人ということになった。全体来場者63,000人のうち，通常歩行者が22,894人，イベント参加者が40,106人となる。

更にイベント参加者40,106人の中で日帰り顧客と宿泊顧客に分類する。イベントでアンケートを実施していないため，事前に筆者が商店街でとった街頭アンケートを参考にする。その結果，県内が71%，県外が29%となった。店舗の試算と同じく，県内客を日帰り顧客とし，県外客を宿泊顧客とする。アンケート結果を用いて日帰り顧客と宿泊顧客を求めると，日帰り顧客は28,475人，宿泊顧客は11,631人となった。次に，経済波及効果簡易分析ツールを使用して算出した最終需要額は全体で553.7百万円となった。そして，最終需要額から各産業の県内自給率をかけた結果，本プロジェクトが実施したイベント2年分の地域に対する社会的影響は332.8百万円と算出された。

3. 他の地域創生イベントや施設との比較

店舗とイベントを合わせて本プロジェクトの地域に対する社会的影響は，合計で387.5百万円であった。得られた経済価値の県内の他イベントや施設の直接効果と比較を行った。比較を行うのは，2015年に金沢に開業した北陸新幹線や石川県の能登が舞台となったNHKの2015年度前期連続テレビ小説「まれ」，毎年13,000人のランナーが参加する「金沢マラソン」，石川県珠洲市で行われ土地の魅力を増幅させるアートの祭典「奥能登国際芸術祭」の4つとした。 北陸新幹線は，開業前と後の観光入込数と観光消費額を比較し，算出した直接効果は454億円であった[26]。連続ドラマ小説「まれ」では，放映前と後で観光入込数の増加率を使用し，算出された直接効果は42億円となっていた[27]。金沢マラソンでは，参加したランナーや同行者，沿道応援者の消費支出額から算出し，13億円であった[28]。奥能登国際芸術祭では，イベント期間中の直接効果は4億円であった[29]。それぞれのイベントや施設は規模が異なるため，1万人あたりにして比較を行なった結果，その経済価値総額は他イベントよりも少ないが，1万人あたりでは，金沢マラソンや奥能登国際芸術祭と同等の価値であることが分かった。

表―1　地元の地方創生施設やイベントの経済価値比較

	万人	億円	億円/万人
北陸新幹線	258	454	1.8
NHKまれ	34	42	1.2
金沢マラソン	23	13	0.6
奥能登国際芸術祭	5	4	0.8
DK art caféプロジェクト	4.6	4	0.8

出所）筆者作成。

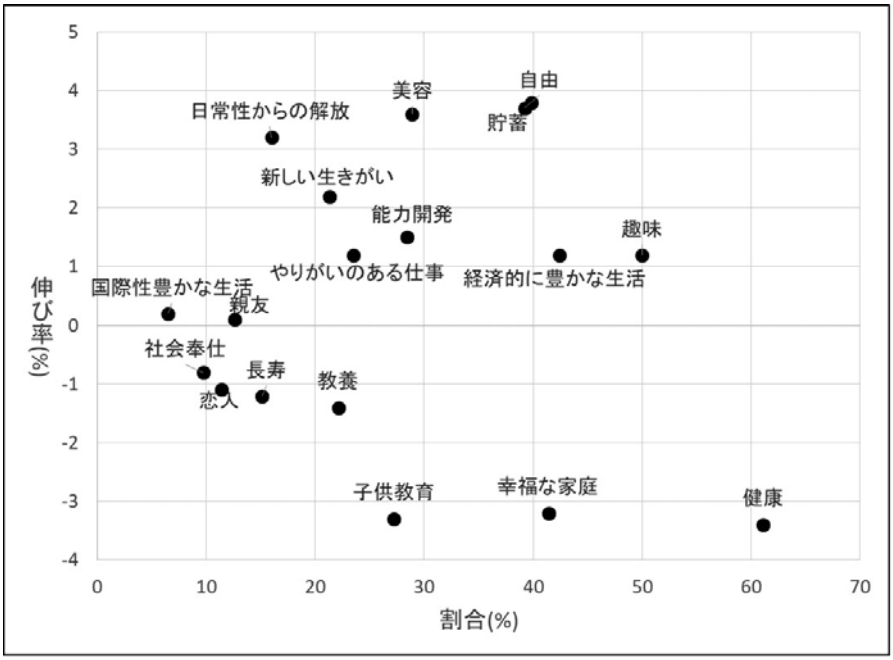
4. ビックデータを用いた地域創生効果の考察

前述の良好な地方創生効果の理由を考察する為に消費者動向調査として活用されているビックデータベースであるJDSデータベースの「行ってみたい日本の土地はどこか」という項目で「金沢」を選んだサンプルを対象にクロス集計により，DK art caféが2015年にオープンしてから3年間，顧客が来店している理由と金沢に行きたい人の特徴に関係があるのかを調べた。

2016年から2018年で金沢に行きたいと回答した人を対象に3年間の伸び率と割合をもとに要因を調べた結果，性別や年齢などは，他の土地に行きたいと思っている人と目立った差はなかった。そこで，物事の考え方や趣味なども対象に調査をしたところ，「充実させたいこと」という項目で伸び率が高いことが明らかとなった。充実させたいことで，伸び率が高かったのは，「国際性豊かな生活」や「親友・相談相手」，「やりがいのある仕事」，「自分の能力の開発・勉強」，「新しい生きがいの発見」，「日常性からの解放（珍しい体験など）」，「美容・容姿・スタイル」，「貯蓄・財産・利殖」，「自由な時間や行動の自由」の項目であった。これらの項目を全国平均の伸び率と比較すると，「日常性からの解放（珍しい体験）」という項目が特に伸び率が高いことが分かった。

飲食店DK art caféは「第4空間（非日常空間）」をコアコンピタンスとして掲げてきた。そのコンセプトである「第4空間（非日常空間）」と金沢に行きたい人が充実させたい「日常性からの解放」とがマッチしていたのではないかと考えられる。つまり，本プロジェクトのコアコンピタンスと金沢に行きたい人のニーズが合致していたことが，本プロジェクトが活動開始以来良好な地方創生効果を発揮することができた要因の一つではないかと考えられる。

図―5　金沢に行きたい×充実させたいこの伸び率



出所）筆者作成。

IV. まとめ

本研究により, マーケティング理論を活用した飲食店に新しい顧客を誘導することによる商店街活性化効果をビックデータによる経済効果と因果分析により評価した結果, 他の地域創生施設やイベントと同等, またはそれ以上の経済効果が得られたことが明らかになった。またその原因の考察にビックデータを活用したデータマイニングを行ったところ本プロジェクトのマーケティング戦略が顧客のニーズに合致していたことが推察された。

引用文献

川上智子（2005）「顧客志向の新製品開発：マーケティングと技術のインターフェイス」有斐閣。

川上智子（2017）「ダイナミックブルーオーシャン戦略」マーケティングジャーナル　Vol.37 No.2

Kim, W. C. and R.　Mauborgne(2015)「ブルーオーシャン戦略」ダイヤモンド社, 2005 年

総務省, “産業連関表とは”, https://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/data/io/t_gaiyou.htm (2019/10/21).

フィリップコトラー, ケビン・レーン・ケラー, “コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント 基本編”（2014）, pp.13-14, 丸善出版株式会社.

Jeffry, M. “Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know” Wiley (2010) .（佐藤純, 矢倉純之介, 内田彩香訳 “データドリブンマーケティング”, ダイヤモンド社（2017）.

保田昭夫, “テキストマイニングの技術と適用性”, 薬学図書館 48（2003）, p.248.

寺野隆雄, “データマイニングの展望”, 計測と制御, 第 41 巻（2002）, p.316.

株式会社JDS, http://jds.ne.jp/datebase01.html（2019/12/22）.

小原陸, “地方創生・新規飲食店における集客に関する研究①”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ（2016）.

頭師未来, “地方創生・新規飲食店における集客に関する研究②”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ（2016）.

前田宗辰, “地方創生・新規飲食店における集客に関する研究③”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ（2016）.

植村裕斗, “地方創生・新規飲食店における集客に関する研究③”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ（2016）.

友田吉政, “地方創生・飲食店における売上に関する研究～ CGM/イベント～”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ（2017）.

前田颯都, “地方創生・商店街のイベントプロモーションの有効性に関する研究～顧客経験価値～”, 金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ（2018）.

オーラルセッション ― 報告概要

都市ブランドの意味構造の類型化に関する一考察

― 関係人口時代における新たなブランド戦略構築に向けて ―

株式会社電通 クリエーティブ・ディレクター
若林 宏保

株式会社電通マクロミルインサイト
中村 祐貴

関西大学 総合情報学部 教授
徳山 美津恵

新潟大学 人文社会科学系 准教授
長尾 雅信

要約

人口減少に喘ぐ地方都市は，人々との関係性を育むためにブランド戦略の再構築が求められている。その基となるブランド力指標の多くは，都市の相対的な位置付けを把握するには適するものの，人々を引きつけるブランド・ストーリーを導くような意味構造の把握は難しい。本研究ではその課題解決のために，都市に対する行動意向と意味構造の調査を実施し次の分析を行った。まず，従来の地域ブランド指標に関係人口の概念を包含し，都市への行動意向の指標化を試みた。因子分析によって3つの行動意向（生活因子，体験因子，貢献因子）を導出した。次に3つの因子の平均因子得点から階層的クラスター分析を行い，都市のイメージ連想を4つに類型化した。それぞれリッチ・ストーリー型，ユニーク・ストーリー型，コモディティ・ストーリー型，ノン・ストーリー型と命名した。最後に各クラスターにおける意味構造の特徴を「ワードの数」「ワードの意味」「意味や文脈の構造」の3つの観点から捉え，戦略的示唆を提示した。研究の展望では，外的妥当性とブランディングの有効性を高める方法について言及した。

キーワード

プレイス・ブランディング，関係人口，意味のブランド論，地域ブランド，地方創生

I. 研究手法

都市ブランド調査は県庁所在地と政令指定都市を対象に，首都圏居住者1600名に対し，ウェブ調査にて実施した。都市に対する8つの行動意向（観光来訪意向，交流意向，応援意向，愛着意向，ファン意向，貢献意向，仕事意向，居住意向）と，対応する質問項目を設定し回答を得た。さらに，各都市から連想される事柄やイメージを自由回答として記述してもらった。調査によって得られた自由回答データはテキストマイニング分析を実施し，連想構造を導出した。

II. 因子分析による都市への行動意向の指標化

得られた行動意向データを基に，探索的因子分析を行った。第1因子は居住意向，仕事意向，愛着意向の項目が高い負荷量を示していた（$\alpha = 0.957$）。居住や仕事は生活していく上での基盤となるものであり，「生活因子」と命名した。第2因子は観光来訪意向，交流意向，ファン意向の項目が高い負荷量を示していた（$\alpha = 0.885$）。これらの項目は，来訪やコミュニケーションといった場所への積極的な行動や感情と捉えられることから，「体験因子」と命名した。第3因子は貢献意向，応援意向の項目が高い負荷量を示していた（$\alpha = 0.917$）。場所への貢献や支援を通しての関わりと捉えられることから，「貢献因子」と命名した。

III. 類型化のためのクラスター分析

調査対象となった都市の3つの因子の平均因子得点から階層的クラスター分析を行った。クラスター1は4都市で構成されており，全ての平均因子得点がプラスである。特

に生活因子が際立って高く，体験因子や貢献因子も非常に高い。クラスター 2は22都市と構成比が最も高く，体験因子と貢献因子の平均因子得点がクラスター1に次いで高く，特徴的である。クラスター 3は18都市とクラスター 2に次いで構成比が高いが，全ての因子がマイナスであり，特に生活因子と貢献因子がクラスター 4に次いで低い。クラスター 4は7都市で構成されるが，全ての因子がマイナスであり，特に体験因子と貢献因子が際立って低い。

IV. 都市ブランドの意味構造の類型化

各クラスターにおける意味構造の特徴を「ワードの数」「ワードの意味」「意味や文脈の構造」の3つの観点から，リッチ・ストーリー型，ユニーク・ストーリー型，コモディティ・ストーリー型，ノン・ストーリー型と命名した（表）。

表　都市ブランドの意味構造の類型化

類型	ワードの数	ワードの意味	意味や文脈の構造
リッチ ストーリー	平均 573.5 最も多い	・多様な意味がバランスよく存在する。 ・情緒的な形容詞が多く存在する。	・ハブが複数存在し意味の広がりを持っている。 ・単語間の繋がりも多く，結びつきも強い。 ・意味が広がりストーリー性が存在する。
ユニーク ストーリー	平均 405.5	・個性的な意味と一般的な意味が混在する。 ・情緒的な形容詞が少ない。 ・一点特化型の資産が存在する。	・強い文脈と弱い文脈が混在する。 ・ハブが少ない都市が存在する。 ・資産ワードが情緒的形容詞への繋がっていない都市が存在する。 ・意味の広がりやストーリー性が見られる都市は少ない。
コモディティ ストーリー	平均 322.7 最も少ない	・固有の意味が少なく，県単位の意味が多く見られる。 ・県庁所在地など一般的な意味が多い。	・ハブが少なく単語間の繋がりも少なく結びつきも弱い。 ・差別性に乏しい一般的な意味構造となっている。
ノン ストーリー	平均 367.6	ネガティブな意味が出現する。	・コモディティ・ストーリー型よりもワード数が多く，個性的な文脈が見られる一方で，ネガティブな文脈も存在する。

謝辞

本研究は，JSPS科研費JP18K11854の助成を受けたものです。

主要引用文献

和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保（2009）『地域ブランドマネジメント』有斐閣

若林宏保・徳山美津恵・長尾雅信（2018）『プレイス・ブランディング』有斐閣

オーラルセッション ― フルペーパー

都市ブランディングにおける行政広報に関する一考察

― ブランド化が目的ではない ―

東京都市大学 都市生活学部 准教授
北見 幸一

要約

本研究の目的は，都市ブランディングにおいて，地方自治体の行政広報はどのようなことに重点を置くべきなのかを明確にすることである。実際に自治体における広報活動および都市ブランディングの状況を明らかにするため，自治体に対してアンケート調査を実施。都市ブランディングの自己評価と都市ブランディングの重視点の関係を検証するために，自己評価のデータを目的変数に，因子分析による7因子の因子得点を説明変数として重回帰分析をおこなった。その結果，特に都市ブランディングにおいては「シビックプライド」の醸成，すなわち，市民がその都市に誇りを持ち，自分自身が主体的に地域経営に参画し，その地域を良くしていこうとする意識の醸成が重点を置くべきということが示唆された。研究結果を考察すると，行政広報は，市民のシビックプライドの醸成や，市民の地域参画総量の向上を目的とすべきであり，都市ブランディングはその目的のための有効な手段なのである。

キーワード

都市ブランド，地域ブランド，シビックプライド，因子分析

I. はじめに

ここ数年，地方創生の流れもあり，地方自治体は，都市ブランドや地域ブランドを形成しようとすることに高い関心が払われてきている。

都市や地域をブランド化するというと，地域活性化の一つの切り札として，商品に都市や地域の名前を付けて販売することが思い浮かぶ。国も2006年に地域団体商標制度（商標法の一部を改正する法律），2007年に中小企業地域資源活用促進法（中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律），2008年に農商工等連携促進法（中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律），2009年に六次産業化・地産地消法（地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律）の施行を打ち出し，地域資源を活用した地域ブランド化を推進している。

しかしながら，まちビジネス事業家の木下（2016）も，「そもそも名前だけで地域の特性やストーリーを誰もがイメージでき，価値が上がるブランド力を持つ地域は，それほど多くはありません。（略）その地域がダメだと言いたいわけではありません。ただ，凡庸な地域と商品のまま，わざわざ『地域ブランド』による地域活性化を目指すこと自体が，打ち手として適切ではないということです。」（木下，2016，p.51）と指摘するように，地域ブランド化が上手くいっていないという現状の地方自治体は少なくはない。

また，地域団体商標制度を支援するガイドブックである経済産業省（2020）では，ブランディングは長い時間が必要であることを前提に，ブランド戦略成功のポイントとして，「価値を余すことなく共感する形で伝える」とある。「伝える」とあるだけに，情報発信をする広報に力点が置かれることになる。都市のブランド化を推進していくためには，地方自治体というアクターは必要不可欠な存在であり，シティプロモーション等の広報を行っていく必要がある。

本研究の目的は，都市ブランディングにおいて，地方自治体の行政広報はどのようなことに重点を置くべきなのかを明確にすることである。その意味で，本研究は都市ブランドと

行政広報に関連する文献のレビューを行い，地方自治体の広報責任者へのアンケート調査のデータを分析しながら議論を進めていく。

II. 先行研究レビュー

1. 都市ブランドと地域ブランド

(1) 地域ブランドの2つの視点

都市ブランドを議論するにあたり，しばしば混同をもたらす類似概念である地域ブランドについてまずは整理をしていく。地域ブランド研究は主に企業におけるブランド論からの援用を元にしており，地域と他の地域との差別化を図り，付加価値を上げていくというマーケティング要素が色濃く出ている。先に論じたように地域ブランドブームのきっかけとなった国の施策も，経済産業省が中心となったものであり，地域経済の振興がその目的となっている。

「地域ブランディング（地域ブランド化）」は，中小企業基盤整備機構（2005）によると，「（Ⅰ）地域発の商品・サービスのブランド化，（Ⅱ）地域のイメージのブランド化を結び付け，好循環を生み出し，地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ること」とされている。つまり，「地域ブランド」は，地理的空間そのもののブランド（RB= Regional Brand）と，その地域の特徴を生かした商品のブランド（PB = Products Brand）が2つの側面が存在する。

大森（2018）も地域ブランドの2つの側面について，「地域ブランドの対象には，『地域空間』と『地域産品』の双方があり，これらは相互補完の関係にあるという立場をとる。」（大森，2018, p.55）と述べている。「地域空間」とはRegional Brandであり，「地域産品」とはProducts Brandになろう。これらは，別々に分かれているものではなく，相互に補完しながらブランドを構築するものである。

青木（2008）が「単に地域特有の農水産物や加工品という意味での特産品だけでなく，地域の自然，歴史，文化，伝統の実体物としての各種観光資源，さらには，質の高いさまざまな生活基盤までをも取り込みながら，地域全体をブランド化しようとする試み」（青木，2008, p.18）と指摘するように，「地域空間」となる「場」の自然，歴史，文化，伝統の他，「場」に住む生活者の生活基盤までを含めた形での取り組みが，地域ブランド化であると述べている。

このように本来，地域ブランドは，「地域空間」に関するブランド化と「地域産品」のブランド化という2つの要素が相互補完しあうことができて成立している。

(2) 地域ブランドと都市ブランドの違い

地域ブランドブームのきっかけとなった国の様々な施策もあり，先行研究では，都市ブランドに関する研究より，圧倒的に地域ブランドに関する研究が豊富であった。比較すると都市ブランドを中心とする先行研究は多くはない。地域ブランドと都市ブランドは何がどのように違うのであろうか。

地域ブランドと都市ブランドの違いについては京都産業大学の金光（2016）が詳しい。まず都市そのものについて金光（2016）は，「そもそも都市は消費が行われ資本が生成される場であり，世界都市システムに組み込まれた『地理空間』である。」（金光，2016, p.28）と述べており，都市を「場」であり，「地理空間」であると明言している。

そのうえで，金光（2016）は「都市ブランドとは，特定の地理空間に対する多様な外的イメージから構成されつつ，そこに住む住民の間にも「アイデンティティ」や「シビックプライド」を確立することによって構築される「都市像」である。」（金光，2016, p.28）と述べているように，都市は「場」・「地理空間」であり，「地理空間」に対する外的イメージばかりでなく，住民の「アイデンティティ」や「シビックプライド」も含意する都市像であると主張する。

また，地域ブランドと都市ブランドを比較して，金光（2016）は，「あえて「都市ブランド」と「（地元物産でない空間としての）地域ブランド」を区別すれば，後者は明らかに都市よりも広い空間に定義され，なおかつ特殊な場合としてその土地の物産を含む「総合ブランド」である。これに対して都市ブランドは，狭い都市という場所，空間に定義され各種の都市ブランド要素に結びついて創発的に定義されるものである。」（金光，2016, p.29）と指摘している。地域ブランドは都市ブランドよりも広範囲なものを含むブランドであり，

都市ブランドは狭い範囲の場所や空間におけるブランドである。「特産品」によるブランドは，都市ブランドの対象ではないのである。

（3）都市ブランディング 3.0

都市ブランドは，地域ブランドのようにマーケティング研究というよりは，建築学やまちづくりの分野を中心に研究が盛んになってきている。東京理科大学理工学部建築学科の伊藤香織教授が代表を務めるシビックプライド研究会編著（2015）は，都市ブランディングのコンセプトについて次のように述べている（表-1 参照）。

「経済成長が右肩上がりの時代には，観光誘致や地産品販売による消費拡大を目的とした都市ブランディング 1.0 が効果的であったが，低成長時代に加え，人口が減少していく現在においては，定住人口の確保が喫緊の課題として都市ブランディング 2.0 が浮上した。しかし，目覚ましい成果を獲得できていない今日，都市ビジョンを共有し，アドボケイツ（自立的に活動する都市の唱道者）を育てていくような共鳴型の都市ブランディング 3.0 が求められている。その中で，シビックプライドはキーコンセプトとして重要な概念になる。」（シビックプライド研究会編著，2015，p.135）

都市ブランティングには段階があり，都市ブランディング 1.0 から現在は都市ブランディング 3.0 に進化を遂げている。現在の都市ブランディング 3.0 は，共感に価値の重点をおいて，都市ビジョンを共有し，アドボケイツ（自立的に活動する都市の唱道者）を育てていくような共創型のブランディングとなっている。「消費拡大」を中心にしたブランディングのコンセプト（都市ブランディング 1.0）は終焉を迎えており，都市ブランディング 3.0 のコンセプトは「シビックプライド」が重要になっているのである（シビックプライド研究会編著，2015，p.135）。金光（2016）の指摘する都市ブランドは住民の「アイデンティティ」や「シビックプライド」も含意する都市像ともいう考えとも整合的である。

2. シビックプライド

地方自治体の首長による施政方針の中にも「シビックプライド」を取り上げる傾向が強くなってきているという（牧瀬，2019，p.71）。近年，よく耳にすることが多くなった「シビックプライド」について，整理していきたい。

「シビックプライド」は直訳すると文字通り，「市民の誇り」ということになるのであるが，伊藤（2017）によれば，イギリスの都市のシビックプライドを扱った Collins（2016，2017）の議論をベースに「シビックプライドには，地域参画，地域アイデンティティ，忠誠的愛郷心，地域愛着の側面がある」（伊藤，2017，p.1275）と述べている。単なる市民の誇りというだけではなく，市民が地域に参画すること，地域へのアイデンティティが，愛郷心や愛着と共に含有された概念ということが言える。また，牧瀬（2019）が「シビックプライドには，『自分自身が関わって地域を良くしていこうとする，当事者意識に基づく自負心』を指す。」（牧瀬，2019，p.72）と指摘するように，その都市に積極的にかかわり，自分ごと化して主体的にかかわる市民のあり方が重要になる。

シビックプライドを高めることによる効果については，例えば，人口流出の鈍化，人口流入の増加，住民の参画意欲の向上などが自治体から指摘されているという（牧瀬，2019）。しかし，牧瀬（2019）が，「自治体が指摘しているシビックプライドの効果が科学的に立証されたわけではない。そのためシビックプライドを冷静に捉える必要はあるだろう。」（牧瀬，2019，p.77）と論じるように，シビックプライドの効果については，科学的にしっかりと検証を行う必要がある。

表―1 都市ブランディングコンセプト

	都市ブランディング 1.0	都市ブランディング 2.0	都市ブランディング 3.0
重視する価値	機能価値重視	生活価値重視	共感価値重視
目的	観光誘致・地産品販売	定住促進	アドボケイツ育成
キーワード	開発 （コンテンツや地産品の開発）	差別化	ビジョン・共創
キーとなるコンセプト	消費拡大	暮らしサポート産業育成	シビックプライド

（出所）シビックプライド研究会編著，2015，p.135

3. 自治体における行政広報

自治体の行政広報についても整理を行っていきたい。行政広報については，河井（2016a）が詳しい。行政広報の構図を表-2のように分類している。

河井（2016a）によれば，行政広報には広報目的で大きく分類すると，「行政活動の可視化」のための広報と，「地域経営への参加促進」を図るための広報の2つがあるという。また，地域経営への参加促進を図るための行政広報については3分類を行っている。一つ目は，行政サービス広報で「行政サービスをサービスの顧客である市民に周知し，適切な活用を促す広報」とある。二つ目は政策広報で，「地域経営の主権者である市民，行政と同様のエージェントであるNPO及び企業に対し，地域課題解決に向けた積極的な参画を促す広報」である。最後に地域広報とは，「地域の魅力を地域内外のステークホルダーに訴え，地域の推奨，地域への訪問・定住，地域産品の購入を促すための広報」と定義している（河井，2016a，p.67）。任意的あるいは義務的情報提供を行い，「行政活動の可視化」以外の広報は，「地域経営への参画促進」を図るための広報ということになる。この点が，行政広報のそもそものポイントであることを示唆している。

野口（2016）も「住民の意識が，地域に対する愛着の段階に留まっているだけでは，協働でのまちづくりは困難といえる。」と述べ，協働でのまちづくりに向けて，愛着ではなく，地域経営に主体的に参画していくかという意識の促進が重要なのであることを指摘している。（野口，2106，p.20）

行政広報と企業広報との違いを検討すると，野口（2017）によれば，「行政広報は公益性を大前提とした上で，企業広報以上に政治の影響を受けつつ，積極的な情報発信・情報公開を法的にも，社会的にも強く求められているものである。そして特徴的な環境が行政広報に与える影響は大きいものと考えられ，それには十分な注意が払われるべきである。」（野口，2017，p.20）と述べているように，企業広報とは全く異なる環境特性[1)]の影響を受けるため，行政広報は企業広報と同様に扱うものではないという野口（2017）の主張もうなずける。行政広報は，協働でのまちづくりに向けて，愛着ではなく，地域経営に主体的に参画していくという意識の促進にその力点が置かれるものである。

レビューを踏まえて，都市ブランディングにむけて自治体の行政広報はどのようなことに重点を置いて取り組みを進めていくべきなのであろうか。自治体の広報責任者に対する調査を元に検証を行っていきたい。

表-2 行政広報の構図

広報目的	広報種別	広報対象	広報目標
行政活動の可視化	任意的情報提供	何人にも	行政活動の監視
	義務的情報提供	法令に依存	
地域経営への参加促進	行政サービス広報	顧客としての市民	行政サービスの適切な活用
	政策広報	主権者としての市民，地域経営の他エージェント	地域課題解決への参加促進
	地域広報	地域内外のステークホルダー	地域魅力の発信

（出所）河井，2016a，

III. 調査・分析

I. 自治体広報責任者への都市ブランディング調査

(1) 調査概要

実際に自治体における広報活動および都市ブランディングの状況を明らかにするため, 自治体に対してアンケート調査を実施した。調査手法は郵送法である。調査対象は, 全国の自治体（市レベル）および東京都特別行政区の広報責任者（812件）に対して実施した。有効回収数は393サンプル。有効回収率は48.4%であった。調査実施期間は2018年3月1日～2018年4月8日である。回収した393サンプルのデータをもとに, 分析を行った。

(2) 都市ブランディングに対する自己評価

各自治体（n=393）の都市ブランディングに対して, その取り組みが上手くいっているのか否かについて自己評価を5件法で尋ねた。「どちらかといえば上手くいっている」（16.9%),「上手くいっている」（1.5%）を合わせた高評価の自治体は20.6%であった。反対に,「どちらかといえば, 手くいっていない」（10.7%),「上手くいっていない」（6.9%）を合わせた低評価の自治体は17.6%であった。都市ブランディングに対する自己評価は低評価よりも高評価の自治体の方が若干多い結果となった。ただし,「上手くいっている」と回答した自治体は, 1.5%とかなり少ない数字にとどまった。

(3) 都市ブランディングの重視点

都市ブランドを形成する際に, どのようなことを重視して取り組んでいるのかについて尋ねた。当てはまるものを複数回答可で尋ねている。調査項目は, 次の通りである。「外部の人に都市の名前を知ってもらうこと」,「外部の人に都市について関心を持ってもらうこと」,「外部の人に都市へ観光に来てもらうこと」,「外部の人に都市を体験してもらうこと」,「外部の人と市民が交流すること」,「外部の人が都市に移住してもらうこと」,「市民が都市に関心を持つこと」,「市民が外部と交流を図ること」,「市民がブランディング活動に積極的に参画すること」,「市民にできる限りブランディング活動を任せること」,「市民の間で相互に交流が図れること」,「市民が都市に誇りを持てること」,「市民が集う場・コミュニティを作ること」,「役所横断的な組織を立ち上げること」,「首長にブランディング活動を率先してもらうこと」,「都市在住の企業とタイアップすること」,「新しい特産物を作ること」,「新しいグルメ料理を作ること」,「都市の歴史や伝統を受け継ぐこと」,「助成金や補助金を獲得すること」,「ブランディングのコンセプトを作ること」,「都市のステークホルダーに統一感が生まれること」,「他の都市との差別化が図れること」,「メディアで都市が取り上げられること」,「都市の自然環境を活かすこと」といった項目である。

(4) 因子分析

都市ブランディングの重視点はどのような構造になっているかを見るために, 因子分析をおこなった。因子抽出法は主因子法を採用し, Kaiser の正規化を伴うバリマックス回転をおこなった。その結果が表-3である。

その結果, 固有値1を上回る7因子構造が妥当であると判断した。各因子負荷量の構成を勘案して, 第1因子は「マネジメント・組織体制」因子, 第2因子は「市民の交流」因子, 第3因子は「外部の人のアクション」因子, 第4因子は「新特産品・新商品」因子, 第5因子は「外部の関心」因子, 第6因子は「シビックプライド」, 第7因子は「都市の特徴」因子と名付けた。

表 -3 因子分析

	因子						
	1	2	3	4	5	6	7
	マネジメント・組織体制	市民の交流	外部の人のアクション	新特産品・新商品	外部の関心	シビックプライド	都市の特徴
ブランディングのコンセプトを作ること	0.682	-0.047	0.114	0.073	0.057	0.165	0.046
都市のステークホルダーに統一感が生まれること	0.580	0.142	0.102	0.100	0.006	0.061	0.016
市民がブランディング活動に積極的に参画すること	0.463	0.234	0.215	0.109	0.002	0.253	0.123
役所横断的な組織を立ち上げること	0.425	0.214	-0.081	0.012	0.079	-0.008	0.096
市民にできる限り，ブランディング活動を任せること	0.390	0.294	0.082	0.120	-0.053	0.068	0.070
他の都市との差別化が図れること	0.379	-0.059	0.123	0.064	0.068	0.252	0.312
首長にブランディング活動を率先してもらうこと	0.306	0.068	0.083	0.018	0.133	0.014	0.131
市民の間で相互に交流が図れること	0.187	0.704	0.077	0.060	0.060	0.188	0.058
市民が集う場・コミュニティを作ること	0.098	0.573	0.052	0.140	0.096	0.094	0.172
市民が外部と交流を図ること	0.242	0.466	0.397	0.149	-0.022	0.100	0.021
外部の人に都市を体験してもらうこと	0.250	0.040	0.577	0.082	0.218	0.079	0.074
外部の人と市民が交流すること	0.119	0.351	0.561	0.157	0.080	0.070	-0.011
外部の人に都市へ観光に来てもらうこと	-0.039	-0.031	0.532	0.100	0.261	-0.077	0.297
外部の人が都市に移住してもらうこと	0.067	0.039	0.382	0.056	0.325	0.097	0.171
新しい特産物を作ること	-0.007	0.022	0.162	0.753	0.066	0.005	0.082
新しいグルメ料理を作ること	0.096	0.130	0.055	0.636	0.002	-0.008	0.153
都市在住の企業とタイアップすること	0.197	0.081	0.051	0.287	0.028	0.136	0.014
助成金や補助金を獲得すること	0.225	0.179	0.017	0.245	0.117	-0.007	0.103
外部の人に都市の関心を持ってもらうこと	0.084	0.035	0.219	-0.012	0.625	0.117	0.111
外部の人に都市の名前を知ってもらうこと	0.059	0.081	0.145	0.104	0.613	0.068	0.082
市民が都市に誇りを持てること	0.123	0.167	0.062	0.076	0.115	0.713	0.149
市民が都市に関心を持つこと	0.267	0.288	0.040	-0.023	0.189	0.499	0.112
都市の自然環境を活かすこと	0.172	0.155	0.122	0.108	0.061	0.039	0.578
都市の歴史や伝統を受け継ぐこと	0.045	0.111	0.141	0.181	0.113	0.128	0.401
メディアで都市が取り上げられること	0.245	0.044	-0.014	0.051	0.251	0.185	0.372

因子抽出法：主因子法
回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法
（出所）筆者作成

(5) 重回帰分析

次に，都市ブランディングの自己評価と都市ブランディングの重視点の関係を検証するために，自己評価のデータを目的変数に，因子分析による7因子の因子得点を説明変数に重回帰分析をおこなった。その結果が表-4である。

標準化係数を見てみると，「因子7：シビックプライド」が0.125（P<0.05）であり，5% 水準で統計的に有意な結果となった。都市ブランディングが上手くいっているとの自己評価がある自治体においては，シビックプライドを重視していることが裏付けられた結果となった。地域の特産品などの作ることや，都市外の人々に情報発信を行うことよりも，シビックプライドを重視して取り組むことで，都市ブランディングが上

手くいく可能性が高いことが示唆された。一方で,「ブランディングのコンセプトを作る」,「他の都市との差別化が図れること」など,ブランディングの教科書にあるような項目の因子負荷量が高かった「因子 1: マネジメント・組織体制」は,統計的に有意ではなかったが標準化係数もマイナスであり,あまり重点が置かれていないという結果となった。

表 -4 重回帰分析

目的変数： 都市ブランディング自己評価		標準化係数	
		ベータ	P値
	＜説明変数＞		
	因子 1：マネジメント・組織体制	-0.038	
	因子 2：市民の交流	0.087	
	因子 3：外部の人のアクション	0.044	
	因子 4: 新特産品・新商品	0.027	
	因子 5: 外部の興味関心	0.069	
	因子 6: シビックプライド	0.125	*
	因子 7: 都市の特徴	0.095	

** *P<0.01*, * *P<0.05*
(出所) 筆者作成

IV. まとめ

1. 本研究からの示唆および考察

ブランディングというと一般的には,外部に情報発信をすることに力点が置かれがちであるが,本研究の研究結果からは,特に都市ブランディングにおいては市民の「シビックプライド」の醸成,すなわち,市民がその都市に誇りを持ち,自分自身が主体的に地域経営に参画し,その地域を良くしていこうとする意識の醸成が重要になるということが示唆された。

このことはブランド論の大家である Aaker, D. A. も指摘するところである。Aaker (2014) によれば,「強力なブランドを構築するには,まず内部から始めることだ。市場で強いブランドを生み出すためには,社員と事業パートナーがブランド・ビジョンを理解すると同時に,その実現を意識する必要がある。」(Aaker (訳書) , 2014, p.216) と組織内部のインターナル・ブランディングの重要性を指摘している。また,組織内部からブランディングする際にブランド・ビジョンが大事なように,都市ブランディング 3.0 においても共感価値を重視したビジョンが重要になってくる。

「シビックプライド」の目的は,都市をよりよい場所にしている当事者としての誇りを持つことであり,「シビックプライド」の醸成が結果として,他都市との差別化につながるとの指摘もある (シビックプライド研究会編著, 2015, p.135)。行政広報においては,シビックプライドを醸成することが目的であって,ブランド化が最初の目的ではないのである。河井 (2016 b) もブランド化することそれ自体が目的ではないと次のように論じている。「世界一の地域 (まち) をつくることは,ブランド化する過程を上手に活用することは,「平熱」の人々の体温をわずかにでも上げることに役立つ。もちろん,地域 (まち) の魅力をブランド化すること,そのものが目的ではない。地域 (まち) に関わる人々による地域参画総量の向上が目的である。しかし,そのために,少なくとも「平熱」の人々が,地域 (まち) を支える人に感謝したくなるために,世界一の地域 (まち) をつくることは意義がある。」(河井, 2016b, p.50)

つまり,行政広報は,市民のシビックプライドの醸成や,市民の地域参画総量の向上を目的とすべきということである。都市ブランディングはその目的のための有効な手段なのである。都市ブランディングをツールとして,市民が都市に関心を持ち,市民が都市をもっと知り,市民が都市にもっと参画し,都市をよりよい場所にしている当事者としての誇りを持つことが,結果としての都市ブランディングにつながっていくのである。

謝辞

本研究の調査にご協力いただきました地方自治体の広報責任者の皆様方に,厚く御礼申し上げます。ありがとうございました。

注

1) 野口（2017）によれば，環境特性は8つであり，(1)政治的配慮，(2)公益の重視，(3)法的拘束，(4)メディア・市民団体の監視，(5)首長・幹部の評価，(6)市民による批判的な受容，(7)遅れる専門化，(8)連邦制度である（国枝，2014，p. 63参照）。

引用文献

Aaker, D. A. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. New York: Morgan James Publishing.（デービット･A･アーカー著，阿久津聡（訳）（2014）.『ブランド論: 無形の差別化を作る20の基本原則』ダイヤモンド社）

青木幸弘（2008）.「地域ブランドを地域活性化の切り札に」『ていくおふ』ANA総合研究所，第124号，pp.18-25

シビックプライド研究会編著（2015），『シビックプライド2【国内編】―都市と市民のかかわりをデザインする』宣伝会議

Collins, T. (2016). Urban Civic Pride and the New Localism, *Transactions of the Institute of British Geographers* 41(2), pp. 175-186

Collins, T.(2017), Governing through Civic Pride: Pride and Policy in Local Government, Eleanor Jupp et al.,*Emotinal States: Sites and Spaces of Affective Governance*, pp. 191-203, Routeledge.

中小企業基盤整備機構（2005）.『地域ブランドマニュアル』

伊藤香織（2017）.「都市環境はいかにシビックプライドを高めるか―今治市を事例とした実証分析－」『都市計画論文集』vol.52, No.3, pp.1268-1275

伊藤香織（2019）.「シビックプライドを醸成するまちと市民の接点」『住民がつくる「おしゃれなまち」－近郊都市におけるシビックプライドの醸成－』日本都市センター，pp.89-100

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

河井孝仁（2016a）.「行政広報の戦略評価に向けた提案」『公共コミュニケーション研究』第1号，pp. 66-76

河井孝仁（2016b）.『シティプロモーションでまちを変える』彩流社

経済産業省（2020）『地域団体商標ガイドブック－地域ブランド10の成功物語』pp.6-7

木下斉（2016）.『地方創生大全』東洋経済新報社

国枝智樹（2014）.「行政広報の長期的変遷に関する研究：東京の広報史を中心に」，『上智大学大学院文学研究科博士論文』，上智大学.

牧瀬稔（2019）.「注目を集める「シビックプライド」の可能性」『住民がつくる「おしゃれなまち」－近郊都市におけるシビックプライドの醸成－』日本都市センター，pp.70-87

野口将輝（2017）.「行政広報の独自性に関する研究」『公共コミュニケーション研究』第2巻第1号，pp.16-21

野口将輝（2016）.「市民協働の観点からの行政広報評価―行政広報と地域運営に参加する市民の意識―」『公共コミュニケーション研究』第1巻第1号，pp. 14-21

大森寛文（2018）.「地域ブランドの形成・発展プロセスモデルに関する理論的考察」『明星大学経営学研究紀要』第13号，pp.43-60

オーラルセッション ― フルペーパー

地域酒類卸売業の価値共創戦略

― SDロジックを援用したCreating Shared Value（共通価値の創造）の実現 ―

株式会社泉屋 代表取締役社長
今西 栄策

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授
山下 貴子

要約

本稿では，全国規模にリソースを持たない地域酒類卸売業者の社会的役割を解明することを目的に，本業を通じて社会的問題解決と経済的利益を共に追求することで両者の間に相乗効果をもたらすCreating Shared Value（共通価値の創造）の定義である3つのレバーに基づき地域ブランディングのプロデュースや，生産者，小売業者，消費者との価値共創，地域酒類卸売業の機能を検証することでその実現可能性を検討した。

そのうえで「古都のお酒で乾杯しよう実行委員会」についてのケースを作成し，どのようにしてCSVを実現したのか実証，地域酒類卸売業者の課題と役割を再検討したうえで既存事業領域である消費地卸と新事業領域である産地卸に分けてのソリューションを示した。

キーワード

卸売業，CSV，日本酒，地域ブランディング，サービス・ドミナント・ロジック

I. 問題意識

近年，卸売業者に対して「問屋不要論」や「卸売排除論」が唱えられてきており，実態としてこの20年の間に卸売業の数や販売額が減少してきている。しかし，そういう中にあっても2014年の『商業統計表』の「流通経路別統計編」によれば約22万事業所の卸売業が稼働しており，減少傾向にあるとはいえ依然として多くの製品が卸売業者を経由して流通していることがわかる。卸売業者が現在も流通段階に介在している最も大きな理由は，取り扱う製品の品揃えを個々の小売業者にとって価値創造的なものとして提供する役割を果たしているからである。それらは「リテール・サポート機能」と呼ばれており，卸売業者が小売業者を支援することで小売業者の業績を向上させ，その結果として卸売業者自らの業績の向上を目指すものである。また，現代では多様化・複雑化する消費者ニーズへの対応も困難であることから，卸売業者は生産者と小売業者の間に介在する存在として，モノづくりを担う生産者へ消費者の望む製品の企画提案を行うなど，プロデュース機能も拡大してきている。すなわち，前述の「問屋不要論」や「卸売排除論」は，制度体組織としての卸売業者が流通段階から排除されることを指しているが，卸売機能（役割）は排除されない，ということになる。卸売機能に着目すると，今まで生産者や小売業者が担っていた役割の一部の機能代置を行うことで，ほかの卸売業者と差異的優位性を発揮できるだろう。製品のプロデュース機能であれ，品揃え機能であれ，競合の中で機能的な差別的優位性を持つことにより，流通経路上に新たな役割を形成することができると考えられる。

そこで本研究では，地域酒類卸売業者の社会的役割を解明し，地域活性化を実現するためCreating Shared Value（CSV：共通価値の創造）のフレームを用い，CSVを実践するプレイヤーとして製品の「作り手」としての日本酒メーカー，「担い手」としての流通業者，「使い手」としての小売業の価値共創概念を言語データとして採取し，グラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて構造的に把握した。また，地域酒類卸売業が中心となってプロデュースしたケースを題材にCSV理論の適用可能性についてについて検証を行った。

II. 先行研究レビュー

1. Creating Shared Value (CSV)

ポーター&クラマー（2011）による「共通価値の創造（CSV：Creating Shared Value）」とは,「企業は経済的価値を創造しながら社会的ニーズに対応することで,社会的価値も創造する」というものである。儲けた収益を社会に還元するという発想ではなく,社会が抱えている課題や問題を解決するために,自身の事業を通じていかに貢献するか,その結果,自社にとっても収益が上がるという論理であり,昔から日本で言われている「三方よし」の考え方にも近いとも考えられる。奥村（2014）によれば,「Creating」とは価値創造により市場のパイを増やす,「Shared」はそのパイが企業の経済的価値と社会的価値によって共有される,「Value」には単に便益だけでなく費用対効果を勘案したものである,と解釈されている。

さらに中小企業庁は,『2014年版中小企業白書』においてCRSV（Creating and Realizing Shared Value）といった新しい造語を提示している。これは,中小企業者や小規模事業者は日常の事業活動で構築した「顔の見える信頼関係」を積極的に活用しながら,地域課題解決に自らの事業として取り組み,持続的な事業活動をしていくことが重要であり,CSVを真に実現していくという意味でRealizingというワードを入れている。

2. CSVを推進する3つのレバー

CSVを実現させるためには,ポーター&クラマー（*ibid.*）は①ポジショニング（製品と市場を見直す）,②バリューチェーン（バリューチェーンの生産性を再定義する）,③クラスター（地域生態系の構築）の3つのレバー（方法）があることを示している。本稿では,それらのことを現実の地域酒類卸売業者の機能に当てはめたうえでCSVを実行するためには,さらに別の戦略的フレームが必要であると考えた。そこで,3つのレバーの実現可能性を,さらに理論的に検討したものを（表1）に示す。すなわち,「①ポジショニング」を実現するためには「地域ブランディング」の理論,「②バリューチェーン」を実現するためには「サービス･ドミナント･ロジック」が適用できよう。そして,これらをまとめ上げる「③クラスター」を作成するために地域酒類卸売業者がその機能を発揮して紐帯を作ることが必要であるとした。

（表1）CSVを実現する3つのレバー

3つのレバー	CSVにおける概念	本研究で検討する概念の適用可能性
①ポジショニング	**●次世代の製品・サービスの創造** 社会問題を事業創造の機会ととらえて,自社の強みや資産を生かしてそれを解決する	地域ブランディングに寄与する商品開発 地域のソリューションツールとしてのブランド開発 **⇒「地域ブランディング」プロデュース**
②バリューチェーン	**●バリューチェーン全体の生産性の改善** バリューチェーンの川上から川下までの全体の生産性を上げて,最適化・効率化をすることで,社会価値を生み出す	卸売り業を中心とした生産者―小売業ー消費者間との共創価値 **⇒「SDロジック」概念の援用**
③クラスター	**●地域生態系の構築** 事業を行う地域で,人材やサプライヤーを育成したり,インフラを整備したり,自然資源や市場の透明性を強化する	地域における産学連携,地産地消などの活動 **⇒卸売が紐帯（ちゅうたい）を作る**

（出所：ポーター（2011）をもとに筆者作成）

(1)「ポジショニング」と「地域ブランディング」

CSVの第1のレバー「ポジショニング」とは,社会問題を事業創造の機会ととらえ,次世代の製品・サービスの創造を行うことをさす。自社の強みや資産を生かしてそれを解決し,「我々の製品は顧客の役に立つのか」「顧客の顧客の役に立つのか」(小売業者の顧客の役に立つのか)ということを改めて考え,社会的ニーズを常に探し求めることで,既存市場において差別化のチャンスを見出し,これまで見逃していた新市場の可能性に気付くということである。日本酒は,古代より米作を手掛けてきた日本人の文化を体現する飲み物であり,日本全国それぞれの地方の気候や水質などの風土に育まれ特徴ある酒を作り出している。地方には必ず造り酒屋があり,蔵元を中心として米作農家・地域酒類卸売業者・酒屋・地元住民などから形成される日本酒を中心とした地域コミュニティが存在している。これは長年培われた地域の資産であり,差別化を訴求できる強みと捉えることができる。そこで,その顧客の住んでいる地域住民に対して地域酒類卸売業者がいかに地域コミュニティの育成を図り,経済効果としての社会的貢献を果たすという目的に対応する理論フレームとして「地域ブランディング」の適用を考えた。本稿では,CSVの「ポジショニング」を実現させるための「地域ブランディング」構築について,地域酒類卸売業者の立場から,日本を代表する古都であり世界的にも観光地としての知名度が高い京都および奈良の日本酒のブランディングの活性化を検討した。「奈良」や「京都」を地域ブランドとしてみた場合,その地域性を示す特徴や問題点は(表2)のようになる。歴史的には先行していたはずの奈良であるが,なぜ今日両者にこれほどのブランド力の差がついているのか。宝酒造や月桂冠といった大企業を擁する京都企業のリソースの大きさと言う事情は大きいが,筆者は明確な地域の食文化の違いの差に比例していると考えている。京都は「京料理」という食文化があり,日本酒同様京都市における伝統産業品としても位置付けられている。京料理は全国的なブランドであり,全国や世界に京料理を出す飲食店が存在するが,そのコンテクストとして,京都の住民にも受け入れられてきたという側面を無視することができない。よって,薄味の京料理を邪魔しない日本酒の味わい,つまり「伏見の酒は個性がないのが個性」と言うのが筆者の私見である。それに対して,奈良には明確な(わかりやすい)食文化が存在しない。以前,奈良県内にある旅館経営者より「お客さんから奈良らしい料理を出して欲しいと言われると困る」と言う話を聞いたことがあるが,まさに奈良の食文化の脆弱性を示す分かりやすい事例である。

(表2) 奈良および京都の地域性の特徴と日本酒

	歴史的背景	地域政策	日本酒業界の特徴
奈良	・創業100年を超える蔵も多い。 ➡清酒発祥の地と言われる(他にも説ある) ・大手日本酒メーカーへの未納税(桶売り)に頼っていた蔵が多かった。 ➡地元で売る努力少なかった? ・明確な食文化がない。 (奈良漬・柿の葉寿司はソウルフードではない)	・産業政策としての位置づけ ➡奈良のお酒をいかに他県で売れるようにするか? ・ブランド化するか? ➡農政課・産業政策課 ・奈良ブランド推進課	・清酒発祥の地という価値が,認知されていない。 ➡ブランド化に貢献していない ・地域を代表する味わいとしての特徴は見えない。 ・業界の結束力も弱い
京都	・歴史はあるが,他地域からの移転や業種変更の蔵が多い。(よそ者) ・伏見の営業努力 城下町であったため,開発が抑制され,良質の水が確保できた ・川を使った輸送手段が早くからあった。 ・京料理という明確な食文化	・伝統産業としての位置づけ ➡京都市にある74ある伝統産業のうちの一つ ➡いかに活性化をさせるか? ➡伝統産業課	・中硬水 酸は少なめ,なめらか,きめこまかな淡麗➡『女酒』 ・個性がないのが特徴? ➡京料理を邪魔しない

(出所:筆者作成)

(2)「バリューチェーン」と「サービス・ドミナント・ロジック」

第2のレバー「バリューチェーン」とは,バリューチェーンの川上から川下までの全体の生産性を見直し,最適化・効率化をすることで,社会的かつ経済的価値を生み出すことを指す。そこで,卸売業を中心とした生産者―小売業−消費者間で共創価値を作り上げる理論として「サービス・ドミナント・ロジック（以下,SDロジック）」の適用を考えた。バーゴ&ラッシュ（2004a,p2:2006,p43）は,製品とサービスを区別せず全てを「サービス」と捉え,どのように顧客に訴求するかについての考察をおこなった。彼らは,マーケティングを従来の有形財のグッズと,無形財のサービシィーズ（複数形）で論じることの限界から,全ての経済活動はグッズとサービシィーズを含む単数形の「サービス」が交換の基盤であると定義した。そして,交換価値を最大化させる,有形財を中心としたマーケティングを「グッズ・ドミナント・ロジック」（以下GDロジック）とした。GDロジックは製品自体の中身のクオリティーがベースにあり,それを購買者に対してマーケティング戦略を駆使して交換を促進することが目的であることに対して,SDロジックでは製品自体のクオリティーが有する文脈価値を生産者や顧客などすべてのアクター（バリューチェーンの参加者）とともに共創するという考えである。このSDロジックでは顧客が交換によって手に入れたグッズやサービスを使用・経験した後も文脈価値が継続されるとしている。顧客は価値創造に参加する文脈によって価値を認識し企業は価値提案者として顧客とともに価値共創する。

ここで日本酒の提供方法をGDロジックからSDロジックに変換して考えると,顧客と商品を交換するだけではなく,日本酒を提供する文脈をどのように共創するかが重要となる。地域酒類卸売業者の機能で考えると,商品の提供方法や味わい方を見直し,提案することで,バリューチェーンの川上から川下までアクター全員で価値を共創することが可能となると考えた。日本酒を飲む楽しさや地域の酒を選びたくなるストーリー性を共に構築し,,マーケットニーズの変化を鑑み,消費者ニーズの変化に対応しながら,プロダクトアウトではなくマーケットインの発想での商品を生産・販売することが期待される。

(3)「クラスター」と酒類卸売業の機能

CSVの第3のレバーは「クラスター（地域生態系の構築）」である。ここでいうクラスターとは,特定分野の企業や関連企業,サプライヤー,サービス・プロバイダー,ロジスティクスなどが地理的に集積した地域を指す。伊藤他（2007）によると,日本酒の有名な産地では長年にわたってクラスターを形成してきたとしている。かつては地域の日本酒メーカーがその地域酒類卸売業者に資本参加していた例も多く,それらが地酒のブランド力向上に寄与してきた。そこで形成された人間関係が結果的にクラスター化につながったと評価することもできる。本稿では,こうしたクラスターと紐帯となる役割として地域酒類卸売業者の機能を考察することにする。

III. 実証分析

本章では,奈良や京都の酒類業界におけるCSV実践を目指してバリューチェーンと地域クラスターのアクターを対象に社会的問題や価値共創の概念を抽出し,それらの課題解決や付加価値の増大について検討を行った。

1. 調査対象と実施方法

奈良と京都の日本酒クラスターのうち,「作り手」としての酒類製造業者（梅乃宿株式会社,佐々木酒造株式会社,キリンホールディングス株式会社）,「担い手」としての地域酒類卸売同業者（株式会社本坊商店）,「使い手」としての大手組織小売業バイヤー（イオンリテール株式会社リカーグループ担当SV）に対して,半構造化インタビューを実施した。その内容について文字起こしをし,言語データからCSVに対応する概念を抽出した。

2. 分析結果

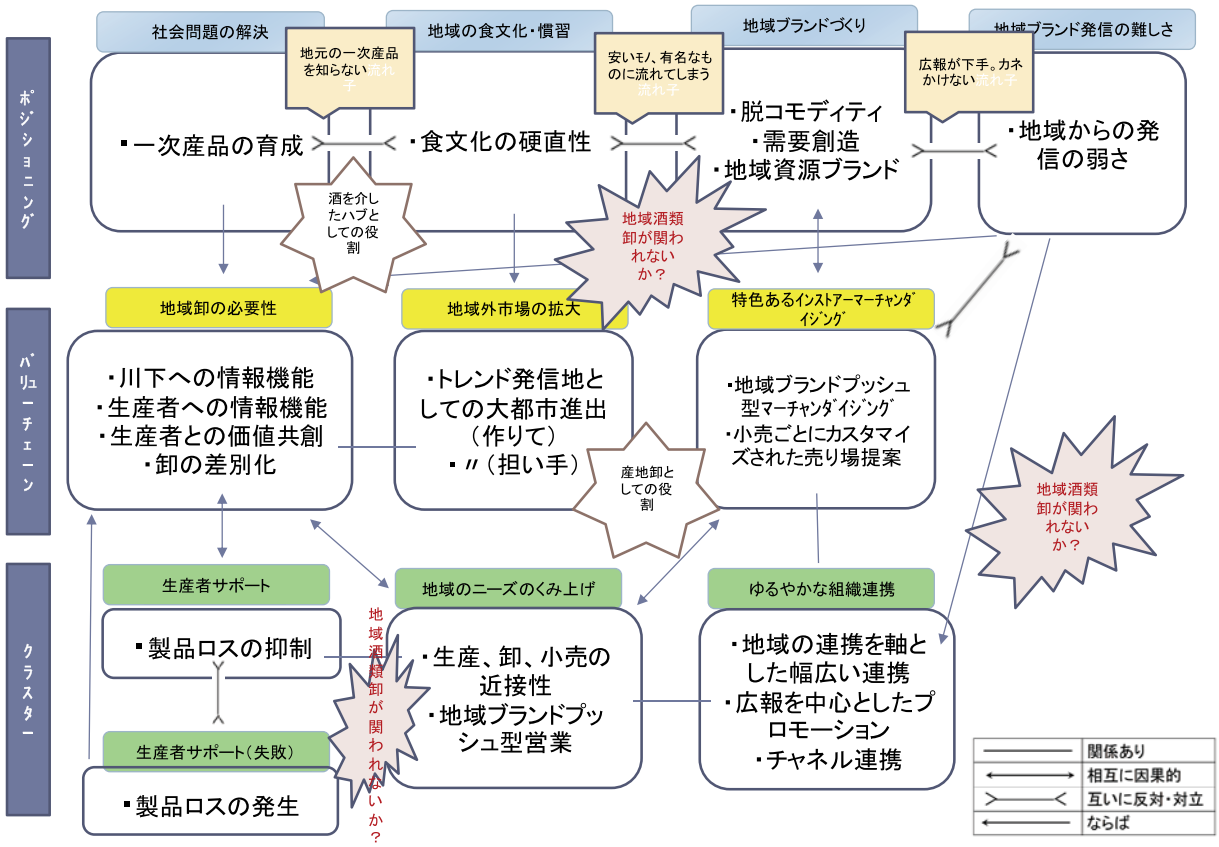
（図1）はインタビューの分析結果より,CSV実践のための解決すべき課題をモデル化したものである。CSV実現のための3つのレバーについて,まず図の上段の「ポジショニング」においては価格から価値提案を行うべく,地域の一次産品を活用しながら,その価値の発信を行うことが考えられ

る。中段の「バリューチェーン」においては川上と川下への情報機能を果たしながら,小売業者への地域に即したきめ細かい提案および大市場への発信も行うなど全国商社系卸との差別化が期待される。下段の「クラスター」においては顔の見える強みを生かし,全体でのチャネル連携を行うことで,地域資源ブランドとしての育成発信を行うことが期待される。

3. 事例研究―「古都のお酒で乾杯しよう実行委員会」

本節で取り上げる事例は,生産者でも小売業者でもできず,全国商社系卸売業者がやらない,かつ事業ドメインである酒類卸売においてどのような取り組みができるのかを考えた結果,地域にフォーカスし,「地元の価値をお酒を介して提案する」を社会的使命とすることで,自社の社会的存在価値を見出そうと考えたことが発端である。中でも,「奈良の夏冷酒」は「古都のお酒で乾杯しよう実行委員会」を発足するきっかけになったブランドである。2014年5月から発売し毎年8月頃までの限定販売,2019年度で6回目が終了し,通算で約35,000本の売り上げ実績を上げている。個別では春鹿・梅乃宿・篠峯・風の森などある程度有名なブランドがある奈良県であるが,個の戦いから,統一ブランドを新たに形成し,その総合力で奈良の消費者とのインタラクションを目指したものであり,春鹿・豊祝・升平・梅乃宿・猩々の5社が奈良の夏冷酒に参加させた。2018年からは京都市内の日本酒メーカーの後押しもあり,「京都の夏冷酒」「京都のふゆ酒」を京都市内5メーカー(玉乃光・英勲・富貴・招徳・聚楽第)との統一ブランドとして発売。それぞれ通算10,000本の売り上げ実績をあげた。

(図1)インタビューから抽出されたCSV実践のための課題モデル



(出所:筆者作成)

(図2)「奈良の夏冷酒」(「京都の夏冷酒」)と「奈良のふゆ酒」(「京都のふゆ酒」)商品写真



(出所:社内宣伝用画像)

発売は税抜980円で各社共通,日本酒メーカーでは珍しくスカイブルーの500 mlスリム瓶を採用することで,夏らしさを前面に押し出した。通常の中容量は720ml瓶が主流であったが,酒質に純米酒以上を採用してことから720 mlサイズだと売価が1000円を超えるため,3桁の売価に抑えるための苦肉の策であった。あと発売後に分かったことだが,スリム瓶を採用していることから冷蔵庫の牛乳パックなどをいれる横ポケットにもすんなりと入った。

2年間からは奈良県産の原料米にこだわることで,地産地消を推し進める方向性を指し示したが,日本酒メーカーのうちの1社から,その構想には対応できないとの申し出があり,この想いはいきなり躓くこととなった。お酒の選定は既存の商品の中からそれに合う酒を選んできたが,その枠組みでは対応できないということになる。そこで,同社より提案されたのは酒のタンクを一本購入するいわゆるPBへの取り組みであった。しかし「夏冷酒」および「ひや酒」のみだけでは販売しきれないほどの莫大な量であり,U社を外すか,それともPBをやるかの判断に迫られることとなったが,最終的に統一ブランド商品に加え,コスト集中戦略に基づき廉価版の純米吟醸酒1.8L瓶と300 mlも発売をすることとなった。

3年目に入ると,地域の消費者への価値提案に加えて,地域に来られる消費者(観光客など)への価値提案をも目指す戦略に移行した。「奈良の生酒シリーズ」など「奈良の夏冷酒」以外のブランドの取り組みも始まった。同ブランドに参画していない日本酒メーカーでも個別の取り組みに関して,相談すると話を聞いてもらえるようになり,取り組みの幅が広がった。これは同ブランドを通じて,地域酒類卸売業者I社が地元の酒に力を入れて取り組んでいる姿勢を奈良県内の日本酒メーカーが評価しだしてきたと考えられるからと推測できる。また,この年より統一ブランド商品に首掛けをつけ,消費者向けクローズドキャンペーンを実施した。この目的は,同ブランドのプル戦略としての意味合いのみならず,地域のブランド価値を提案することも目的にしている。

4年目に初めて秋発売の統一ブランド「奈良のひや酒」(当時)がNHK奈良及びNHKおはよう日本関西に取り上げられ,初めてテレビ媒体で紹介されるようになった。また,全国量販企業から「奈良の夏冷酒」のブランドの取り扱いオファーを受けたことで,販売チャネルが一挙に多様化した年でもあった。ブランドの知名度もあがり,奈良県農林部より香港フードエキスポへの出展の提案を受けるなど,海外戦略にも道を開くこととなり,また地域金融機関でもある南都銀行からは同行主催の会合や懇親会などで乾杯に指名をされることが多くなった。

5年目より,「奈良の夏冷酒」に加えて,京都市内の日本酒メーカー5社との統一ブランド商品である「京都の夏冷酒」を発売した。I社は元々,創業が京都府南部であったことから,京都市内の日本酒メーカーとも一定の取引があった。よって2016年頃より京都市内の日本酒メーカーからも同様な取り組みを期待されるようになった。しかし,京都市

内に地縁血縁がほとんどない筆者はまず京都にある地域金融機関K銀行の門戸をたたき,ブランド発信のためのサポートを要請した。その結果,京都市伝統産業課を紹介され,その後の取り組みにおいて連携を図っている。

ちなみに,行政における酒類産業の管轄において奈良市は農政課や産業政策課が所管しているが,京都市は伝統産業課である。つまり,奈良のお酒は産業政策として位置づけられているのに対し,京都市は伝統産業品の今後の発展やイノベーションを狙うと位置づけられていると考えられる。

「古都のお酒で乾杯しよう実行委員会」の取り組みは,地域酒類卸売業者が主導して,異なるメーカー間での新たな共通ブランドを構築することで,小売業者にとっても販売がしやすくなるなど,すべてのアクターに対してわかりやすい話題を提供している。また,地域のコメを原料にするなど地産地消に貢献することにより,地域への新たな経済効果が期待される。2019年で6年目を迎えたが,毎年取り組みのレベルアップを図ってきたことで,マンネリ化という課題を克服している。

IV. 考察―地域酒類卸売業者の新たなビジネスモデル

以上の事例研究から,地域酒類卸売業者の考えるべき新たなビジネスモデルを既存事業領域である消費地卸と新事業領域である産地卸への取り組みとしての提言を試みたい。

まず,CSVのクラスターにおける地域の問題解決者としての役割について考察する。

地域内における究極の目標は,その業者と取引しなければ売場や消費の現場を構築できないという仕組みを築きあげることである。つまり地域酒類卸売業者が主導で商品やブランドの開発を行い,それらを地域内での圧倒的売れ筋にすることができれば,価格競争に巻き込まれることなく,安定した売り上げと利益を確保することができる。しかし単に商品を企画し,卸のPB商品を出すだけでその目的を達成することはできない。その実現のためにはまず,地域酒類卸売業者は全国商社系卸と比較して,何を期待されているのかを再確認する必要がある。

次に,作ったモノの価値をアクターと共有することが課題となる。消費者はそのモノに価値を感じなければ購買行動につながらない。また流通業者はそのモノが売れると判断し,また収益を上げられると判断しなければ取り扱い自体がなされないので,購買接点自体を作ることができない。世の中にいい品質のお酒はたくさん存在している現状から「醸造技術」だけでは差別化が図れない。おいしい酒,品質の高い酒を製造販売することは重要なことであるが,それ以上に消費者のみならずバリューチェーン全体におけるインタラクションが重要となってくる。消費者にブランド価値を周知するとともに,彼らと一緒にその価値をいかに作り上げていくかが課題となる。日本酒は加工食品と位置付けられているが,伝統産業品でもある。特に地域の食との関係性は無視することができない。つまり,酒の伝統は地域の文化や伝統,地政学的事情によってかわるのである。よって,ブランド戦略を考えるうえでそれらの要素を十分考慮することが求められる。地域の一次産品で作られた原料を活用し,地域のメーカーが作った商品を,地域の小売業者が一定の収益性を確保することで,バリューチェーン全体の収益性向上に貢献することとなり,地域酒類卸売業者としても競争優位なブランドを獲得することができ,他の加工食品業者とのコラボを実現することで,そのブランド力を一段と向上させることも可能である。地域で一定のポジショニングを得た後は,それを大市場や海外に向けて売って出る戦略が期待される。全国(世界)から商材を調達できるリソースを持った全国商社系卸はその販売チャネル力を生かして,全国に納入することができるが,地域酒類卸売業の戦略は地域のものを全国(世界)に発信していくことであり,彼らとは全く逆の戦略をとることになる。地域酒類卸売業者は複数の生産者を束ねて提案できると言うことであり,そのブランド発信に対して,そのときの事情によってメーカーを選択すれば良いという強みを持っている。つまり,どのメーカーの製品が売れてもよいし,必要に応じてその提案の幅を広げることができる。

単独メーカーの訴求だけでは地域ブランドとしての訴求力が弱くても,幅広いメーカーを一括して提案することで,その役割を果たすことも期待される。

V. 本稿の貢献と課題

本稿で取り上げたのは日本酒の「地域一番店卸」に関する事例である。実行委員会組織を発足することができたのも,地域一番店卸としてリソース及び販売チャネルを確保していたからであり,その地域における歴史や信用の上に成り立っていることを認識しなければならない。地域一番店卸において取り組む競争戦略は差別化及びコスト集中と捉えているため,地域コミュニティが軸に取り組んでいる差別化集中戦略のブランド開発に手を出すのはリソース上非効率であると考えた。しかし,「何のためにその地域において存在価値を認められているのか」と言うことを謙虚に受け止め,地域の食文化を盛り上げるための支援も必要とされる。今後もCSV理論に立脚し,日本酒市場の活性化につながるマーケティング戦略に取り組んでいきたい。

謝辞

「地域酒類卸売業者に未来はあるのか?」という強い問題意識が時には自身の研究を思いとどめてしまうこともありましたが, 皆様からの応援に支えられ, 提出の日を迎えられました。 半構造化インタビューにおいて, キリンホールディングス株式会社の中澤様, 佐々木酒造株式会社の佐々木社長, 梅乃宿酒造株式会社の吉田社長, 株式会社本坊商店の本坊社長, イオンリテール株式会社の高橋バイヤーの皆様にも貴重な時間を割いていただき, 貴重なご意見を頂きました。改めて感謝申し上げます。 最後に, 自らの研究を優先させることを許してくれていた家内, 子供たち, 両親および当社のメンバーに感謝申し上げますと共に, この論文を7月に急逝した母に捧げる。

引用文献

赤池学・水上武彦（2013）.『CSV経営』NTT出版。

池田潔（2017）.「中小企業のCSR,CSVによる地域社会との共生に関する試論的考察」,『大阪商業大学論集』,12巻,3号,pp.39~62。

石原武政（2019）.「小売業の外部性と地域貢献」マーケティングジャーナル,38巻,3号, pp.6~16。

伊藤英則・藤本昌代・河口充勇（2007）.「京都伏見日本酒クラスターにおける伝統産業技術に関する研究」（地域の伝統技術が社会経済条件に対応してきた技術革新過程のモデル化）pp.20~73。

小林哲（2016）.『地域ブランディングの論理』有斐閣。

中小企業庁（2015）.『2014年版中小企業白書』日経印刷。

名和高司（2015）.『CSV経営戦略』東洋経済。

名和高司（2018）.『企業変革の教科書』東洋経済。

藤川佳則・阿久津聡・小野譲司（2012）.「文脈視点による価値共創経営（事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて）」『組織化学』46巻,2号,pp.38~52。

藤野公孝・高橋一夫（2014）,『CSV観光ビジネス』学芸出版社。

Michael E.Porter,Mark R.Kramer(2011). “Creating Shared Value” Harvard Business Review（マイケル・E・ポーター, マーク　R.クラマー　(2011)（邦訳「共通価値の戦略―いかに高業績を持続させるか」 ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー。）

Robert F.Lusch and StephenL.Vargo(2014). “Service-dominantlogic: premises, perspectives , possibilities”（井上崇通監訳,庄司真人,田口尚史訳（2016）,邦訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版。

オーラルセッション ― 報告概要

日本人消費者を対象とする顧客推奨度指標の最適化

― NPSからPSJへ ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授
木村 達也

キーワード
NPS (Net Promoter Score), PSJ (Promoter Score Japan), 推奨者の正味比率, ERS, MRS

I. 問題提起

本稿では，NPS（Net Promoter Score）の日本人消費者を対象とする際の適用性について検討した。究極の質問（Ultimate Question）と呼ばれるただ一つの質問に対しては，問題を解明するには単純化しすぎているとの指摘や科学的な厳密性の面から疑問を差し挟む議論もあるが，その対象企業，製品，サービス，ブランドといったものの多様な特性や対象とする種々の顧客属性，そして個々の市場特性を考慮するならそれは驚くものではなく，NPSの現実のビジネスにおける有用性を根本から否定するものではない。本稿では，その実務上の適用性に焦点をあて，日本市場でどのように使われるべきかという視点から検討をおこなった。

II. NPS概念

1. 定義と算出法

NPSでは企業の顧客を3つの顧客グループに分類し，各グループは明確に異なる行動パターンと態度をとり，企業に求める行動もそれぞれ異なっている（Reichheld, 2011）。3つの顧客グループは次の通りである。①推奨者（Promoters）：0から10の11段階尺度のなかから9点，または10点と答えた顧客。②中立者（Passively Satisfied）：0から10の11段階尺度のなかから7点，または8点と答えた顧客。③批判者（Detractors）：0から10の11段階尺度のなかから0点から6点をつけた顧客。NPSはこれら3つに大別された顧客グループをもとに，(1)の推奨者の割合から（3）の批判者の割合を差し引いて算出されたものである。

2. 指摘される問題点

究極の質問と呼ばれる質問方法に対しては，その信頼性や妥当性の点から疑問も投げかけられてきた。まず，NPSの信頼性と有効性に関しては実証的な研究をもとにいくつかの疑問点があげられている。つぎに，NPSの採用と適用にあたっての地域性，あるいは対象となる顧客のベースとなる文化による違いが指摘されている。

III. 日本人のレスポンススタイル

調査参加者の回答における国別の傾向の違いの存在は，これまでに多くの先行研究により示されている。Chen et al.（1995），Johnson et al.（2005），田崎･申（2017），Harzing（2006）らの研究結果から，日本人（および東アジア人）は他国の人々（とりわけ個人主義的傾向の強い米国人）とは対照的なレスポンススタイル，すなわち与えられた選択肢の両端（Extreme）でなく中間（Midpoint）を選ぶという中間回答傾向を持っていることが示されている。

IV. 新指標の検討と提案

4つの企業をケースに，それらの顧客を対象に実施したNPS調査の結果をグラフィカルに示すことで，NPS測定の利用の新たな適合方法と新指標を検討した。今回，分析の対象として化粧品ブランド，日用品メーカー，ファッションEC，そしてクレジットカード会社のデータを用いた。それら結果から，本論ではスコア5と6のグループを中立者とする，NPSをベースにした日本版改良型であるPSJ（Promoter Score Japan）を新たな顧客推奨度測定の指標ガイドラインとして提案した。

図表Ⅰ　NPSとPSJ

	批判者	中立者	推奨者
NPS	0 ～ 6	7, 8	9, 10
PSJ	0 ～ 4	5 ～ 7	8 ～ 10

謝辞

株式会社EmotionTechから分析のもととなるデータの協力をいただいた。なお本研究は，JSPS科研費（課題番号:18K01894）の助成を受けた研究成果の一部である。

主要引用文献

Chen, C et al. (1995), "Response Style and Cross-Cultural Comparisons of rating Scales Among East Asian and North American Students," *Psychological Science,* Vol. 6 (3), pp. 170-175.

Harzing, A. (2006), "Response Style in Cross-national Survey Research -A 26-country Study-," *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol 6 (2), pp. 243-265.

Johnson et al. (2005), "The Relation Between Culture and Response Styles: Evidence from 19 Countries," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 36, pp. 264-277.

Reichheld, F.（2011), *The Ultimate Question 2.0*, Harvard Business Review Press.

田崎勝也・申知元（2017）「日本人の「回答バイアス　-レスポンス・スタイルの種別間・文化間比較-」『心理学研究』第88巻，第1号，pp. 32-42

オーラルセッション ― フルペーパー

ロイヤルユーザーがコンビニエンスストアに抱くイメージに関する深層心理学的研究

― コラージュ法を用いて ―

神戸大学院 人間発達環境学研究科 准教授
伊藤 俊樹

株式会社 丸紅
岩田 賢吾

要約

本研究では，コンビニエンスストアのロイヤルユーザーの深層心理を探るために，コンビニエンスストアへ行く頻度が多く，かつそのコンビニエンスストアに対する好意度が高い消費者を対象にして，当該のコンビニエンスストアのイメージをコラージュ法によって制作してもらった。そのコラージュを媒介にして，インタビューを行い，ロイヤルユーザーのコンビニエンスストアに対する深層心理を探った。結果は，ローソンのロイヤルユーザーであるＡさんはローソンに対して「おしゃれ，高級，都会的」というイメージを抱き，セブンイレブンには「カジュアル，安っぽい，雑多」というイメージを抱いていた。一方，セブンイレブンのロイヤルユーザーであるＢさんは，セブンイレブンに対して「先進的，おしゃれ，若者向け」というイメージを抱き，ローソンに対しては「無難，全体向け」というイメージを抱いていた。2人の各コンビニエンスストアに対するイメージは真逆であり，同じコミュニケーション戦略をしているにも関わらず，違ったイメージで捉えられるところに個人の無意識的要因が関わっていることが考察された。

キーワード

消費者心理，無意識，投影法

Ⅰ. 問題と目的

1. 無意識の消費行動と消費者インサイト

青木(1995)によると，消費者は合理的・現実的に商品を選んでいるわけではなく，消費者自身も自覚していない動機を満足させるために商品を購入している。消費者は無意識にそれぞれの商品に自らを投影したり，隠された欲望の代理・象徴とするなど，常に他者からどう見られているかを意識し，社会的な役割を示すもの，自己演出に欠かせない社会的地位や役割を表すものを選択している。マーケティングを行う企業がこの消費者の無意識的な動機を探ることを消費者インサイトと呼んでおり，高性能，高品質という点だけでは競合商品との差別化ができにくくなっている今日，この消費者インサイトを知ることは近年重要度を増してきている。本研究では，この消費者インサイトへ深層心理学的観点からアプローチし，消費者インサイトの根底にある無意識的要因を明らかにする。

2. 本研究の目的

本研究では，人々が日常的に使用し，現代の生活に必要不可欠となっているコンビニエンスストアを研究テーマとして取り上げる。コンビニエンスストアを取り上げることで，人々の日常的な消費の背後に潜む深層心理学的な要因を明らかにすることができると考えられるからである。その商品を利用，購入する頻度およびその商品に対する好意度が高い消費者である「ロイヤルユーザー」が特定の商品の選択を決定づけている無意識的なイメージ(消費者インサイト)を探ることを目的とする。コラージュを用いて被験者の過去の体験やエピソードも含めながら考察することで，個人の無意識がどのように日常的な消費行動にどのように影響を与えるかについても検討し，研究対象の商品の消費者インサイトを個別的事例として考察する。尚，本研究のデータは6年前のものであり，最新のものではないが同様の研究がないため，発表することに意味があると考え発表することとした。

3. コラージュとは

「コラージュ (collage)」とは, coller(糊で物をくっつける, 思想や現実に密着する)というフランス語の動詞から作られた用語であり, それが画面に布や紙, 新聞紙などの雑多なあ素材や切れ端をレイアウトして貼り付ける表現技法, 張られた絵そのものを示す言葉になった。(入江, 2004)これが, 森谷寛之氏によって箱庭療法に匹敵するような有効性を持ち, かつ簡便な方法であるコラージュ療法(collage therapy)として心理臨床現場に導入され, 現在までの基礎的研究が行われている。

アイテムを選択し, 切り取ってそれらの素材をどのように選択するか(その素材をどう見るか)というところに投影的要素を持つと同時に, 選択的素材をどのように加工し, 統合するかというところに構成的要素を持っている。この投影と構成の中にコラージュ製作者のかかわり方が反映され(畑中, 2006), 言葉にしづらい無意識的, 深層心理学的な心の中の世界観を表現することができるのである。

近年ではコラージュは心理療法の技法としてだけではなく, マーケティングリサーチや消費者心理学の分野でも消費者や対象者が抱いているイメージを探るために用いられている。伊藤 (2000, 2007) は, ある特定のビールのブランドイメージをコラージュにより分析し, ブランドごとにロイヤルユーザーに違いがみられることを明らかにしている。またファーストフード店のイメージに関する研究(伊藤, 2000)や, パーソナルロボットのイメージに関する研究(伊藤, 2007・2008・2011)など, 多くの研究でコラージュが用いられている。これらのことからも, 通常は言語化されない心の深層にあるイメージを探るためにコラージュが大きな役割を果たすことが明らかとなっている。

4. 各コンビニエンスストアについて

本研究では二大コンビニエンスストアとされるローソン, セブンイレブンを調査対象とする。「どのコンビニエンスストアが好きか, よく利用するか」を調査し, その選択における無意識的な要因を検討する。コンビニエンスストアは消費者がかなり日常的に利用するものであり, 調査協力者の中でコンビニエンスストアを知らない, 利用したことがないという人が少ないことがあげられる。さらに, 各々のコンビニエンスストアは主に企業CM, 商品CMなど媒体を用いたイメージ戦略を積極的に策定しており, 加えて一定の幅広い品質, 価格帯の商品が品出しされているという点で, 消費者がどのコンビニエンスストアを選ぶかにおいて価格や品質での決定要因は少ないと考えられる。このことから, 各コンビニエンスストアが策定しているブランドイメージが調査協力者の選択行動に比較的強く影響し, また選択において調査協力者の無意識的な要因が反映されやすいのではないかと考えた。

II. 方法

本研究では108名の大学生を対象に, 質問紙調査を用いて各コンビニエンスストアを利用する頻度が高く, 好意度が高い人物をロイヤルユーザーとして選定し, コラージュ作成とインタビューを行った。本研究では各コンビニエンスストアのロイヤルユーザーを1名ずつ事例として取り上げる。

1. 質問紙の構成

(1) 各コンビニエンスストアを利用する頻度

そのコンビニエンスストアを利用する頻度について,「週に1回」,「週に2回」,「週に3回以上」,「月に1回」,「月に2, 3回」,「全く利用しない」,「利用したことがない」の7段階評定で回答してもらう。

(2) 利用頻度の高いコンビニエンスストアに対する好意度尺度

調査協力者の利用頻度の高いコンビニエンスストアに対し, どれほど好意を抱いているかを問う。質問項目には, 桑原 (2011) により内容的妥当性が確認された16項目の好意度尺度を用いる。

2. コラージュの実施方法

コラージュの作成方法については, マガジン・ピクチャー法を用いる。調査協力者に, 調査協力者自身が持っている利用頻度の高いコンビニエンスストアのイメージを, 画用紙1枚を用いて表現するよう指示する。その後, インタビューを

行うことでイメージから連想されることを質問していく。

3. コラージュの対象とする調査協力者

コラージュ作成とインタビューにおいては，上記質問紙を行ったもののうち，各コンビニエンスストアの利用頻度，および好意度ともに高い者をロイヤルユーザーとして選定する。本研究では，コラージュ作成とインタビューを行った8名のうち2名を取り上げる。

III. 結果

1. ローソンのロイヤルユーザー

Aさん　女性　20歳　ローソンの好意度：3.31，ローソンの利用頻度：週に3回以上，セブンイレブンの好意度：1.85，セブンイレブンの利用頻度：週に1回

【右上の部屋の写真】

おしゃれな家の内装風景。ローソンの素材の中で一番重要。「明るい」「きれい」「すっきり」という印象を受けた。ローソンとセブンイレブンはLEDと蛍光灯といった印象を受け，その点ローソンについては明るいイメージを持っている。

【左下の化粧品】

さわやかなヘアシャワーのイメージがローソンと重なった。

【左上の青色のスカートの女性】

オフィス街にいるカジュアル過ぎない女性の写真。ローソンの店舗もそのオフィス街にありそう。セブンイレブンには家族で一緒に来そうなイメージを持っているが，ローソンはそんなことはない。

【左上の尖塔】

白くてきれいな空のイメージがローソンと重なった。建物の形も整然としている印象を受ける。この建物の感じはローソンに必要だと思う。

【右下のサイクリングをする男性】

さわやかなサイクリングの印象がローソンに重なった。

【左下の靴】

ローソンはスニーカーよりはパンプスなのではないかと思ったので挿入した。素材感もテラっとした光沢のある革，エナメルの感じ。

【右下の食事の写真】

白い色を基調としており，きっちりとした印象を受けた。セブンイレブンと比べればジャンキーな印象はない。サブウェイとマクドナルドのような対比がローソンとセブンイレブンにはある。

2. セブンイレブンロイヤルユーザー

Bさん　女性　22歳　セブンイレブンの好意度：3.38，セブンイレブンの利用頻度：週に2回，ローソンの好意度：2.23，ローソンの利用頻度：月に2，3回

【右上の惣菜の写真】

何を買ってもおいしいな，というイメージをセブンイレブンには持っている。

【右上の洋食の写真】

なんでもおいしいというセブンイレブンの特徴を表現したかった。各々の食材も少しおしゃれに見える。お惣菜に関しては品質が保証されている，安心，安全なイメージがある。

【右上の文字】

セブンイレブンオリジナルのスパークリングワインがおいしい。その思いをこの「絶品フードアタック」に込めた。食べ物や飲み物全般がおいしいという特徴を強調したかった。

【左上の靴の素材】

パーティに向かっている女性3人組の写真。先進的な感じをイメージした。どのコンビニエンスストアよりも先を行くようなイメージ。おしゃれでもある。先進的というイメージは靴の雰囲気が庶民的ではなく，ハイソな印象だったから。この靴を履いている人は美しい外国人のような印象。

IV. 考察

1. 消費者インサイトの考察

コラージュ作成およびそのインタビュー結果から導かれる，各々の調査協力者が持つコンビニエンスストアの消費者インサイトを以下に考察する。

(1) Aさん　ローソンロイヤルユーザー

Aさんは高校まで住んでいた実家のある地方に対してコンプレックスを持っており，都会的で洗練された雰囲気に憧れや願望を抱いている。そしてCM広告の影響からか，セブンイレブンを自らの実家のある町のようなカジュアルで温かみのある雰囲気に，そしてローソンを神戸や大阪の街のような都会的で洗練された雰囲気に無意識のうちに重ね合わせ，憧れの対象を選択する形でローソンに好意を抱いているものと思われる。Mさんにとっては以下の対比が見られた。

ローソン：おしゃれ，高級，都会的，すっきり
⇔セブンイレブン：カジュアル，安っぽい，民族的，雑多，リラックス

Aさんは，ローソンには，どこか高級で，フォーマルな印象を持っているといえよう。また，女性像に対して，「自分も将来こんな女性になりたい」と言及していることから，女性像に対する明らかな自身の理想像の投影がうかがえる。このことからも，ローソンに対する心理的なかかわりの深さが見て取れる。

また，ローソンのイメージは価格帯が少し高めではあるが野菜の食材などにこだわりを持つサブウェイであるのに対して，セブンイレブンは価格帯が比較的低めに設定された，老若男女が利用するマクドナルドであるという。ここから，ローソンに対して「きっちりした」，「おしゃれな」，といった印象を，そしてセブンイレブンには「雑多」で「安っぽい」といった否定的にもとれる印象を抱いていることが分かる。

上記の素材に関する考察を総合すると，Mさんの中に「田舎 対 都会」という明確な対比構造があると思われる。そして，ローソンに対して，無意識のうちにあこがれを抱いている都会的な雰囲気，洗練されたおしゃれな雰囲気を投げかけ，そちらを頻繁に利用することで「都会的で着飾った女性に対する投影・同一化」を図っているのではないかと思われる。逆にセブンイレブンには，自身の実家のある風景を重ねているように思われ，「セブンイレブンはスウェットなど部屋着やパジャマのような服装で来店してもいいところ。ローソンは心がときめくのに対して，セブンイレブンはリラックスできるような空間だと思う」と口にしていることも，この仮説を裏付けているように思える。

(2) Bさん　セブンイレブンロイヤルユーザー

「新しいことに挑戦することが好き」「自分は普通ではない」と表現するHさんにとってセブンイレブンは，女性の足元を映した素材に象徴されるように常に斬新で，自身の好奇心を刺激してくれる対象である。対してローソンは，高品質のスイーツをコンビニエンスストアで初めて発売し始めたが，他のコンビニエンスストアも追従したことで平凡化してしまったとの認識で，「無難になんでもそろう」「ふつうの人が行くところ」と表現した。

セブンイレブン：先進的，おしゃれ，若者向け
⇔ローソン：無難，普遍的，全体向け

セブンイレブンが若者を中心としたターゲッティングをしているのに対し，ローソンは世代を問わず老若男女を対象としているイメージがあるとのことだった。

セブンイレブンにおける左下の小さな花々を包み込む手の写真については「おしゃれな花々を両手が丁寧に包み込んで相手に渡しているイメージ」と述べた。包み込む手はセブンイレブンの店員の手であるという安直なイメージではなく，工場の従業員や，さらにさかのぼってその原料を育てる農家の人の手も含めて，作り手の手であるという。このHさんが持つ原材料にまでこだわり大切に人の手をもって育てているという印象には，原材料や製造過程に至るまで大切に手をかけているというHさんのセブンイレブンに対するイメージが見て取れよう。

消費者インサイトを探るのに有用と思われる素材は，セブンイレブンの左上にある女性3名の足元を移した写真である。写真には，先進的で，おしゃれな印象を受けるという。ここから，高級感という点も踏まえておしゃれで，かつ自分見聞きしたことのないものが溢れる先進的な印象をセブンイレブンに抱いていると思われる。左上の女性の足元の写真に

象徴されるような先進的でおしゃれな印象を持つセブンイレブンを彼女が好んで利用するのは，自分の好奇心や美的感覚を満たしてくれる新しいことが，セブンイレブンにあると無意識に考えているからであると思われる。Hさんにとってはセブンイレブンはただ必要な物資や食料を買うための場所だけではなく，「普通でない」と表現する自身の社会的な位置づけを確認し，強化するための場所であるとも言えよう。

2. 総合的考察

今回の研究では，調査協力者は例えば「スイーツがおいしい」，「なんでもそろっている」などといった機能的な価値をインタビューの冒頭では述べていたが，コラージュの作成およびインタビューを通して，調査協力者各々の無意識にひそむ願望や欲求が，その調査協力者のコンビニエンスストアの選択にとって重要な要因となっているケースが多くみられた。地理的には他のコンビニエンスストアの方の方が近いのに，なぜかそちらに足を運んでしまうというのは，消費の一義的な消費ではなく，二次的な消費(白石，2011)こそが消費選択活動に大きな影響を及ぼしていることを明確に示していると言えよう。消費というものはもはや必要なものを買うためだけに存在するものではない。今回の研究でも明らかになったように，調査協力者は各々の無意識的な願望や欲求から，その買い物を通して安心感やときめきなど，生活に必要な物資を買うという単純な消費としての価値以上のものを求めて消費活動を行っているのである。

本研究においてはローソン，セブンイレブンにおいて消費者がどのような消費者インサイトを持っているかを一般的に導くことはむつかしかった。しかし，例えば，Aさんの場合はローソンの広告がもたらすであろうイメージをそのまま印象として受け取っているのに対し，別のロイヤルユーザーはまったく対照的なとらえ方をするなど，各々のコンビニエンスストアが打ち出している宣伝広告のイメージにそのまま影響を受けるケースもあれば，自身の無意識の願望や欲求から，全く異なるとらえ方を行い，そのコンビニエンスストアを選択しているというケースも見られた。なぜ同じマーケティングコミュニケーションをしているのにロイヤルユーザーは異なった深層イメージを持つのかは，今後の興味深い検討すべき課題である。

引用文献

青木智子(1995)　情報文化における広告の役割情報文化学会誌 2,25-32

伊藤俊樹(2000)　報告書「コラージュから読み取れるモルツ愛飲者の心理について」

伊藤俊樹(2000)　報告書「マクドナルドブランド価値構造解明調査」

伊藤俊樹，西岡徹夫(2007)　エルダー層がコンビニエンスストアに抱くイメージについて―ポスト・モダン手法を用いて　2007年日本フードサービス学会年報　第12号

國吉和子(2006)　ルーティーン的消費行動に関する研究：性別，年代別，行動パターン分類による購買行動分析 沖縄大学法経学部紀要7号

桑原愛美(2005)　コーラのロイヤルユーザーにおける消費者心理への探索的研究

白石哲郎(2011)　記号消費社会の特性　佛教大学大学院紀要．社会学研究科篇 39, 1-18

平田麻衣(2014)　お茶の購買行動における意識・無意識的欲求の働きに関する研究

森岡正芳(1993)　引用と言葉―コラージュに関するスケッチ 172-181 コラージュ療法入門　森谷寛之　杉浦京子，入江　茂，山中康裕　編

オーラルセッション ― フルペーパー

「ヲタ活」に見る若者の消費行動と心理

― 享楽志向と承認欲求が支える献身的消費 ―

CCCマーケティング株式会社
大山 翔平

株式会社SHIBUYA109エンタテイメント
長田 麻衣

要約

多くの企業にとって若者を獲得することはマーケティング上の重要な課題である。本稿では16～24歳の女性の約7割が実践し，可処分所得の10%を費やす「ヲタ活（ヲタク活動）」という消費行動に焦点を当て，若者が何かの対象に「ハマっていく」構造について分析を行った。因子分析および重回帰分析の結果，ヲタ活に対して「献身」「蒐集」「帰属」「創作」「布教」「浪費」という6つの潜在的な効用を求めて，若者が対象にハマっていく姿が検証された。また，ハマる対象を求める背景として「イマココ」を楽しく過ごしたい現在享楽欲求と，周囲の人や社会から認められたい承認欲求の価値観が影響していることが検証された。

若者が現在享楽欲求と承認欲求を満たすために，献身的に浪費をし，蒐集や布教に喜びを見出しながら消費行動にハマっていくという検証結果は，若者向けマーケティングの実務に示唆を与えるものである。

キーワード

消費者行動，消費者心理，ヲタク，若者論，献身的消費

I. 研究の目的と背景

マーケターにとって若者を捉えることは永遠の課題である。それゆえ若者に関する研究は数多く，また時代によって若者像が多く誕生してきた。太陽族，みゆき族，モラトリアム人間，カプセル人間など時代によって一部の若者に見られる特徴に焦点を当てた若者論が多く登場した。一方で若者の多様性を無視しているという批判や若者論の終焉にまで言及しているものもある。[1)]

しかし少子化時代において数的には減少したとはいえ，毎年60万人以上の新規学卒者が所得を持って消費市場に参入してくる[2)]ため若者の動向を捉えておくことは企業経営やマーケティングを考える上での重要度は依然として高い。また，常に入れ替わり新たな価値観や行動様式をもつ若者の研究は，継続的に時代に合わせて行われていくべきであると考える。

本研究では令和に台頭する若者としてaround20（16～24歳）の女性に着目する。約7割が実施し，可処分所得の10%を消費に回すほどにハマっている「ヲタ活（オタク活動）」という行動を切り口に，現代の若者の心理的特徴から，何かに「ハマる」構造を解明してマーケティングに示唆を得ることを目的としている。

II. 研究課題と仮説の設定

1. 既存研究の概観と課題の設定

「ヲタク」に関する研究は80年代から存在するが，その多くはネガティブなものとして語られてきた。例えば東（2001）では「オタクたちの行動原理は，あえて連想を働かせれば…単純かつ即物的に，薬物依存者の行動原理に近いようにも思われる。」と評価している。また片瀬（2015）ではこれまでのヲタク論を概観する中で「「おたく（オタク）」的な行動様式は，「個室」という「シェルター」にこもり，過剰な情報や他者から「逃避」するという意味をもつという。」と述べている。

既存のヲタク研究の課題として注目したのは2つの点である。1つ目は現代の若者のヲタクの捉え方は既存研究とはギャップがあるのではないかということである。後に述べるインタビュー調査の中でも，若者はヲタクに対してポジティブな捉え方をしている傾向があった。2つ目はなぜヲタクになる

ほど何かにハマってしまうのかについて，心理的な背景を考察したものが少ないという点である。対象にお金や時間をつぎ込むという現象の背景にある意識を考察することで，企業のマーケティング活動への新たな知見が得られると考えた。以上2点を基本的な研究課題として設定した。

2. 仮説の設定

若者を知る上でのヲタ活の重要性を考察するために，まずヲタ活の実態を検証する。具体的には，若者のうちどれくらいの割合がヲタクなのか，どれくらいの金額をヲタ活に費やしているか，いわゆる市場規模の観点から検証する。次にヲタ活にハマる背景を検証するために，ヲタ活自体に潜在的に求めている効用を検証する。ヲタ活の効用の仮説を設定するために，グループインタビューを実施した。インタビューでの主な発言内容を整理し，そこからヲタ活の効用の仮説を設定した。設定した仮説は表―1の通りである。応援，帰属，共感，顕示，収集，憧憬，自立，創作それぞれ8つの潜在的な効用が存在すると仮説を立てた。最後に，上記効用を求める背景価値観として，生活意識，承認欲求，自己有用感などの意識が影響を与えていると仮定した。

III. 研究方法

本研究では若者のヲタ活について，前述のグループインタビュー調査から仮説を設定した後，インターネットリサーチを活用して定量的に調査することでヲタ活実態解明と仮説の検証を試みた。

グループインタビューは4グループ20名の女子高校生，女子大学生，女子専門学生に実施した。定量調査についてはインターネット調査のモニターとして登録している16～24歳の女性を対象に，2020年4月24日～5月1日にかけて行った。ヲタクの定義[3]は「ファンとしてお金や時間をたくさん費やしているものがある人」としている。ヲタ活の対象として，「ジャニーズ」「LDHグループ」「女性アイドル」「K-POP」「キャラクター」「マンガ／アニメ」「男性アイドル，バンド・アーティスト」の7カテゴリを提示し，いずれかに自身の推し[4]が含まれている人をスクリーニング調査にて抽出した後，本調査を聴取した。スクリーニング調査は8,201サンプル，本調査は1,993サンプルの回収を得た。なお，以後特に断りが無い限り「若者」は，調査対象である「16～24歳女性」を指す。

表―1 インタビューでの主な発言とヲタ活の効用仮説

インタビューでの発言	ヲタ活の効用仮説
ダンスが全然できなかった推しがどんどん成長していく姿に感動する	応援
メンバー同士仲が良いのが魅力	
ヲタ活を通してSNSで友達になった友達が一番の親友で，何でも話せる	帰属
みんな何かしらのヲタなので，ヲタであることがアイデンティティになってる	
推しのアイドルグループは学校の中の良い友達にもどんどん布教してる。	共感
家族をヲタ活に引き込んで一緒にコンサートに行っている	
推しについては誰よりも知っていたい	顕示
オリジナルグッズを作っている時が一番自分の推しへの愛を感じる	
たくさん買って並べて眺めている時が一番充実している	蒐集
気に入ったグッズは保存用，飾る用，コンサート用で3つ買う	
推しのダンスが踊れるようになりたくてダンスを習い始めた	憧憬
推しの顔に近づきたくて，眉毛の形やメイクをマネしている	
推しのためだったらいくらでも（お金を）”つめる”	自律
ヲタ活をしている時が一番楽しい，毎日が充実している	
公式では売ってないグッズを作りたい	創作
本編以外で世界観を楽しみたい（二次創作）	

IV. 仮説の検証

1. ヲタ活の実態

はじめに若者のうち，自分がヲタクであるという認識を持っている人がどれくらいいるか確認する。スクリーニング調査で得た8，201サンプルのうち，67.4%が「自分はヲタクである」という回答を得た。またヲタ活にかける支出金額については年間平均で58，271円という結果が得られた[5]。同調査内にてフリーアンサー形式で聴取した年間の可処分所得が574，654円との回答が得られたため，年間の可処分所得に占めるヲタ活への支出割合は10.1%と算出できる。更にヲタ活への「ハマり度合い」を5段階で聴取した結果，最も度合いの高い「沼にハマっている」[6]の項目で47.7%の回答が得られた。ヲタ活をしている若者の約半数がとても「ハマっている」のである。

現代の若者を理解するうえでのヲタ活の重要性を示すために実態を見てきた。20歳前後の女性のうち，約7割がなにかしらのヲタクであることを表明しており，自身で自由に使えるお金の実に10%を費やすヲタ活という現象の重要性が確認できた。またインタビューの発言内容からもわかるように，従来語られてきたネガティブなヲタク像とは異なり，ポジティブにヲタクを捉えていることもわかる。現代では当たり前となったヲタ活について，その効用と背景となる価値観を検証していく。

2. ヲタ活の効用

(1) ヲタ活の喜び

ヲタ活の潜在的な効用を分析するための基礎データとして，ヲタ活で得られる喜びや達成感として聴取した全24項目の回答を表-2に示す。あてはまる計でみると，ほとんど全ての項目で回答率50%を超えており，ヲタ活から得られる喜びや達成感の幅広さがわかる。回答率が高い項目からみると，「メンバーやキャラクター同士が仲良くしているのを見るとき」83.5%，「次回作やイベントの発表があるとき」83.4%，「「推し」が頑張っている姿を応援しているとき」83.0%の順になっている。自分自身が利益を享受できる作品発表やイベントだけでなく，メンバーが仲良く活動している様子や頑張っている姿を見ること自体が喜びになっていることがわかる。

(2) ヲタ活の潜在的な効用

表-2の5段階の回答データを，「まったくあてはまらない」＝1点～「非常にあてはまる」＝5点とし，因子分析を行った。今回は因子数や因子間の関連に確固とした仮説がないため，探索因子分析の手順に沿って分析を行う。因子数についてはMAP基準では3因子，BIC基準では9因子が提案された。これに従って3因子から順に，1因子あたりの項目数の最小が1項目となるまで因子数を増やしていき，その直前の因子数を潜在因子数とした。結果6因子が抽出された。なお統計解析ツールとしてRを使用し，因子負荷推定法は最尤法，因子軸の回転方法はオブリミン回転を採用した。

各因子の因子負荷量は表-3の通りであった。最も因子寄与が高いML3は，事前に設定した仮説では「応援」にあたる項目を多く保有している。推しを応援すること自体や，推しの成長を実感した時といった項目で因子負荷量が高い。ただし応援だけに留まらず，「「推し」が大きな舞台や新たなステージで活躍しているとき」といった対象の活躍や，「次回作のイベント発表があるとき」といった将来への期待の項目も含まれている。このことから単に対象を応援することに喜びを見出しているというよりも，より献身的に推しの活動を支え，成長や活躍を実感できることに効用を見出していると考え，「献身」という効用と解釈した。

ML2は関連グッズを入手し鑑賞したり褒められたりする際に喜びを見出している項目が抽出されたため「蒐集」という効用とした。ML1はヲタク友達とのコミュニティでヲタ活をすることに喜びを見出す「帰属」，ML4は二次創作やライブグッズなどを自分で作る「創作」の効用と解釈した。ML5は事前の仮説での「共感」の項目が多く，加えて「ヲタ友に「推し」関連の情報を教えてあげるとき」という，他者に伝播させる項目があることから「布教」の喜びと解釈した。最後にML6には好きな人や作品，コンテンツにお金や時間を費やすこと自体に喜びを見出す「浪費」の効用と

解釈した。

以上の分析と解釈から,若者のヲタ活に対する意識として,「献身」「蒐集」「帰属」「創作」「布教」「浪費」の6つの効用が検証された[7]。集団に帰属しつつ,献身的に推しに対して浪費,布教をし,グッズを蒐集していくことでより対象にハマっていくという構造をみることができる。

表-2 ヲタ活で得られる喜びや達成感　(単位：%)

	非常にあてはまる	ややあてはまる	どちらとも言えない	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	あてはまる計
「推し」の人気が世の中に広まっていると感じたとき	42.3	25.3	17.5	6.3	8.6	67.6
メンバーやキャラクター同士が仲良くしているのを見るとき	64.6	18.9	8.9	2.2	5.4	83.5
「推し」が頑張っている姿を応援しているとき	62.0	21.0	8.8	2.7	5.5	83.0
「推し」の成長を実感したとき	52.6	23.8	13.1	3.4	7.2	76.4
「推し」の話をヲタ友と分かち合うとき	51.9	23.1	12.0	4.1	8.9	75.1
ヲタ友と一緒にヲタ活をしているとき	48.4	21.6	13.2	4.8	11.9	70.0
「推し」の良さをわかる人に出会えたとき	58.0	22.9	9.2	3.1	6.8	80.9
「推し」の良さを周りに広めているとき	33.8	28.0	20.1	6.9	11.2	61.8
ヲタクの世界に他人を引き込んだとき	30.3	24.3	21.8	7.9	15.7	54.5
SNSなどでヲタ活を発信しているとき	27.3	22.7	21.9	8.8	19.2	50.1
ヲタ友に「推し」関連の情報を教えてあげるとき	27.1	26.2	23.1	9.5	14.1	53.3
ヲタ活をしていることに対する充実感	46.2	25.0	15.4	4.4	9.0	71.1
限定品や特別なグッズを手に入れたとき	51.5	24.6	11.2	4.2	8.5	76.1
グッズを眺めているとき	42.3	29.6	14.5	5.2	8.5	71.9
新商品を誰よりも先に手に入れたとき	31.1	19.8	22.3	9.1	17.8	50.9
他人にグッズを褒められたり，うらやましがられたとき	32.0	24.2	20.0	7.5	16.3	56.2
ライブなどに参加し,「推し」に会ったとき	67.7	11.7	9.4	2.6	8.6	79.5
「推し」が大きな舞台や新たなステージで活躍しているとき	61.7	18.8	10.0	2.6	7.0	80.5
次回作やイベントの発表があるとき	58.6	24.9	8.3	2.6	5.7	83.4
良い作品やコンテンツにお金をはらっているとき	37.8	28.3	19.0	6.1	8.8	66.1
「推し」のグッズに囲まれて生活をしているとき	38.2	24.9	17.0	7.7	12.1	63.1
好きな人や作品に好きなだけお金や時間を使っているとき	44.9	28.1	15.5	4.3	7.3	73.0
グッズや道具を自分で作成しているとき	18.1	16.0	22.8	9.2	33.9	34.1
二次創作をしているとき	14.1	11.4	24.3	9.3	40.9	25.5

表 -3 因子負荷量

		ML3	ML2	ML1	ML4	ML5	ML6
		献身	蒐集	帰属	創作	布教	浪費
	因子寄与	3.83	3.27	2.47	1.76	2.03	1.78
	因子寄与率	0.16	0.14	0.10	0.07	0.08	0.07
	累積寄与率	0.16	0.30	0.40	0.47	0.56	0.63
「推し」が頑張っている姿を応援しているとき	応援	0.87	-0.04	-0.03	-0.01	0.00	0.06
「推し」の成長を実感したとき	応援	0.77	-0.01	-0.02	0.08	0.08	-0.02
「推し」が大きな舞台や新たなステージで活躍しているとき	憧憬	0.75	0.04	0.03	0.02	-0.04	0.04
メンバーやキャラクター同士が仲良くしているのを見るとき	応援	0.67	0.07	0.13	0.00	-0.05	-0.04
「推し」の人気が世の中に広まっていると感じたとき	応援	0.59	-0.01	-0.03	0.03	0.26	-0.05
ライブなどに参加し，「推し」に会ったとき	憧憬	0.56	0.10	0.15	0.01	-0.11	0.06
次回作やイベントの発表があるとき	自律	0.34	0.13	0.09	-0.04	0.01	0.31
限定品や特別なグッズを手に入れたとき	蒐集	0.06	0.80	0.05	-0.09	-0.05	0.04
グッズを眺めているとき	蒐集	0.07	0.70	0.00	-0.02	-0.03	0.10
新商品を誰よりも先に手に入れたとき	蒐集	-0.01	0.69	-0.07	0.16	0.09	-0.03
他人にグッズを褒められたり，うらやましがられたとき	蒐集	-0.03	0.66	0.05	0.11	0.17	-0.09
「推し」のグッズに囲まれて生活をしているとき	自律	-0.01	0.56	0.02	0.09	-0.01	0.30
「推し」の話をヲタ友と分かち合うとき	帰属	0.00	-0.02	0.96	0.00	0.00	-0.01
ヲタ友と一緒にヲタ活をしているとき	帰属	0.00	0.03	0.73	0.10	0.03	0.08
「推し」の良さをわかる人に出会えたとき	帰属	0.23	0.03	0.54	-0.09	0.17	-0.05
グッズや道具を自分で作成しているとき	創作	0.09	0.08	0.00	0.81	-0.03	-0.02
二次創作をしているとき	創作	-0.04	-0.06	0.04	0.78	0.02	0.06
「推し」の良さを周りに広めているとき	共感	0.12	0.08	0.06	-0.01	0.66	0.07
ヲタクの世界に他人を引き込んだとき	共感	0.01	0.01	0.12	0.05	0.63	0.10
SNSなどでヲタ活を発信しているとき	共感	0.02	0.06	0.08	0.27	0.42	0.16
ヲタ友に「推し」関連の情報を教えてあげるとき	顕示	-0.01	0.28	0.24	0.11	0.41	-0.04
好きな人や作品に好きなだけお金や時間を使っているとき	自律	0.05	0.10	0.06	0.00	0.00	0.70
良い作品やコンテンツにお金をはらっているとき	自律	0.04	0.00	-0.01	0.07	0.13	0.68
ヲタ活をしていることに対する充実感	顕示	0.19	0.27	0.12	0.03	0.15	0.20

※各項目の右欄に記載したものが選択肢に対応する事前に設定した仮説の効用

3. ヲタ活の効用を支える価値観

(1) 令和を生きる若者の価値観

若者はなぜヲタ活にハマるのか，背景要因を探るために表 -4 の価値観項目をそれぞれ 4 段階で聴取した。あてはまる計をみると，「心の豊かさやゆとりのある生活をしたい」が最も高く95.9%，次いで「親や周囲の人から大切にされていると思う」87.5%，「周囲の人や社会から認められたい」86.2%となっている。豊かな生活をしたいと望み，周囲の人からは大切にされていると感じつつも，周囲や社会から認められたいという承認欲求が強いことがわかる。

(2) 献身的なヲタ活を支える「現在享楽志向」と「承認欲求」

先に検証したヲタ活の 6 つの効用について，効用を求める背景にどのような価値観があるのかを検証する。ヲタ活の 6 つ効用をそれぞれ目的変数に，上記 15 項目の価値観を説明変数に用い重回帰分析を行った。各因子の分析結果については表 -5 にまとめた。

表 -4 価値観としてあてはまるもの（単位：%）

	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらかといえばそう思わない	そう思わない	あてはまる計
心の豊かさやゆとりのある生活をしたい	77.8	18.1	2.6	1.5	95.9
自分の生活水準は「中」だと思う	33.4	42.7	17.2	6.7	76.1
自分自身に満足している	20.7	33.4	27.7	18.2	54.1
自分には長所があると感じている	28.3	39.7	22.1	9.9	68.0
親や周囲の人から大切にされていると思う	45.4	42.1	8.3	4.2	87.5
自分の考えをはっきり伝えることができる	26.7	32.7	28.4	12.1	59.5
人生うまく行かないことが多い	36.7	36.4	21.5	5.5	73.1
自分は役に立たないと感じる	22.3	37.5	30.8	9.4	59.8
自分は個性がない方だと思う	20.6	33.4	30.8	15.2	54.0
周囲の人や社会から認められたい	45.8	40.4	10.3	3.5	86.2
今が楽しければ良いと思う	39.1	36.7	19.0	5.2	75.8
人は信用しすぎてはいけないと思う	40.4	42.0	14.0	3.5	82.5
海外へ留学したり，仕事をしていきたい	25.6	21.0	23.0	30.4	46.7
人付き合いは面倒くさいと思う	27.8	36.9	24.1	11.1	64.8
特に関心のある相手には，いつも気にかけてほしい	36.7	41.1	17.4	4.8	77.8

表 -5 各因子と価値観項目の重回帰分析結果

	ML3	ML2	ML1	ML4	ML5	ML6
	献身	蒐集	帰属	創作	布教	浪費
心の豊かさやゆとりのある生活をしたい	***	**	***	(***)		***
自分自身に満足している			*	***	*	
自分には長所があると感じている					.	
親や周囲の人から大切にされていると思う	*				(**)	
自分は役に立たないと感じる		*				
自分は個性がない方だと思う				.	*	
周囲の人や社会から認められたい	***	*	***	*	***	
今が楽しければ良いと思う	***	***	**	**	*	***
人は信用しすぎてはいけないと思う	**	***				***
海外へ留学したり，仕事をしていきたい		(*)		*		(*)
特に関心のある相手には，いつも気にかけてほしい	.	***	*	*	***	*

有意差判定の凡例：‘***’ $p < 0.001$ ，‘**’ $p < 0.01$，‘*’ $p < 0.05$，‘.’ $p < 0.1$，‘ ’ 有意差なし
いずれかの因子で有意差がある項目のみ記載。() があるものは偏回帰係数が負の値をとるもの。創作因子は「ヲタ活へのハマり度合い」に正の影響がなかったので参考値。
偏回帰係数の値は割愛。それぞれの重回帰分析の自由度調整済み決定係数は以下の通り。
ML3：0.1224，ML2：0.1048，ML1：0.07706，ML4：0.05543，ML5：0.0651，ML6：0.07464

因子の中で最も寄与率が高く，かつヲタ活へのハマり度合いへの影響が最も強かった献身因子に対して90%水準で優位に影響を与えていた価値観は6項目であった。「イマココ」の生活を楽しく，豊かに過ごしたいという背景から献身的にヲタ活をおこなっている様子が見られる。また自分自身が周囲から大切にされているからこそ，他者である推しに対しても尽くすことができるのかもしれない。一方で他人を信用しすぎることはできないからこそ，好きな推しのサービスや成長を期待してヲタ活に励んでいる様子も考えられる。更に周囲から認められたい，気にかけてほしいという承認欲求が影響していることも特徴的である。周囲や社会に認められたいがなかなかうまくできない若者が，その想いを献身的に応援する推しの成長や大きなステージでの活躍で社会的に認められていく姿を見ることで，自身の承認欲求を代替的にみたしているのではないかと推察できる。

6つ全ての効用に対して90%水準で優位な影響を与えている価値観は「今が楽しければ良いと思う」「特に関心のある相手にはいつも気にかけてほしい」の2項目であった。5つの効用に影響している価値観は「心の豊かさやゆとりのある生活をしたい」，「周囲の人や社会から認められたい」の2項目であった。これらの価値観がヲタ活の効用の背景として存在していることが検証された。

若者のヲタ活は，心の豊かさやゆとりを大切にしつつ今を楽しく過ごしたいという現在享楽的な欲求と，関心のある相手や社会から認められたいという承認欲求の現れである。現在享楽欲求と承認欲求が根本にあるからこそ，推しが社会的に認められる過程を自分も伴走しながら楽しむために，献身的に対象を「推す」のである。

V. マーケティングへの示唆と今後の課題

本研究の分析，検証はマーケティング実務への示唆に富んでいる。まず直接的にはヲタ活市場の大きさである。若者を獲得することを日々の課題としているマーケターは多いはずだ。本論で述べたように若者の7割はヲタクと自覚し，かつ当該領域に年間の可処分所得の10%も支出している。有望なヲタ活市場に参入し，顧客を獲得しようとする企業は今後も増加していくと考えられる。また本研究では，ヲタクになるほど何かの対象にハマる背景要因を考察した。ヲタ活という現象から潜在的なニーズを探り，かつその背景となる価値観にまで言及したことは，ヲタ活市場に閉じないマーケティング一般に対しても示唆を与えるものと確信している。例えばヲタ活に求める効用として「献身」や「帰属」，「布教」というキーワードをあげたが，企業側から考えれば消費者が献身的に支えたくなるようなブランドの見せ方にも応用できるかもしれない。何かしらのコミュニティを形成して消費者に帰属，布教してもらうような仕掛けをつくることも，消費者に自社商品やサービスに「ハマって」もらうための施策の方向性として参考になるだろう。

一方本研究の今後の課題としては，近視眼的には，今回の分析対象者の設定にあると考えている。ヲタ活は若年女性だけのものではないからである。男性のヲタクと女性のヲタクでは求める効用も，背景価値観も異なるかもしれない。また，社会的に「ヲタク」の名称が使われ始めたという意味での元祖ヲタクは現在の40-50代であろう。ヲタ活が若者にとどまる現象ではないことは明白である。

また俯瞰的に見た際に，本論冒頭で既存研究レビューとしてヲタク論の課題から始めたが，背景にある価値観などにもふれたことから本研究は大きくは若者論に分類されると考えている。例えば『絶望の国の幸福な若者たち』における幸福の源泉の一端がヲタ活であると解釈することができるだろう。また社会制度的に用意されたモラトリアム期において，若者が承認をどう獲得していくかというのは従前から若者論では主題として研究されている内容である。2020年代の若者は自分の好きな推しを見つけて，推しの社会的な成功によって「成功した推しを推している自分」というアイデンティティを獲得していると考えることもできるかもしれない。

若者論にはE.エリクソンの発達段階論をはじめ臨床的に心理背景に迫るものと，消費社会の中の局所的な現象を捉えたものとの間で，ある種断絶があるように感じられる。今回の取り組みは消費行動という消費社会の中での若者の実態から，モラトリアム期という発達段階におけるアイデン

ティティの形成について考察を行ったという点で若者論に新たな視点を提供する足がかりになったのではないか。若者消費論と発達段階論を地続きで論じていくことが今後の課題になると考えている。

注

1) 例えば古市（2015），小谷（1993）など。

2) 文部科学省「学校基本調査」によると平成30年度新規学卒就職者数は625,136人（大卒：436,156　高卒：186,234　中卒：2,746）
https://www.mhlw.go.jp/content/11801000/000548637.pdf

3) 調査上は「あなたは，自分が「○○ヲタ」と言えるものはありますか。」※ヲタとは「ファン」や「お金や時間をたくさん費やしているもの」をさします。という設問を「ある」「ない」で聴取した。

4) 一推しのメンバーを意味する略語“推しメン”をさらに略したもの。3次元の人間だけでなく2次元のキャラクターにも使われる。

5) 算出方法は以下の通り。「イベント参加費，旅費交通費，グッズ購入費等，ヲタ活にかかるすべてのお金」を年間金額で聴取。～5,000円未満，～1万円未満，～2万円未満，～3万円未満，～5万円未満，～7万円未満，～10万円未満，～15万円未満，～20万円未満，30万円未満，わからない・答えたくないで聴取し，各カテゴリの中央値と回答率をもって平均金額を算出した。

6) ハマり度合いが強い順に「沼にハマっている」「とてもハマっている」「かなりハマっている」「まあハマっている」「あまりハマっていない」で聴取。ヲタク界隈では非常にハマっていることを「沼」と表現するため，あえて今回は上記選択肢で聴取した。

7) 各因子が実際にヲタ活の度合いに影響を及ぼしているのかについて検証するため，「ヲタ活へのハマり度合い」を目的変数，6つの因子を説明変数として重回帰分析を行った。結果，「創作」を除く5つの因子で，ヲタ活へのハマり度合いに90%水準で優位に正の影響を与えていた。

引用文献

東浩紀（2001）.『動物化するポストモダン オタクからみた日本社会』講談社

東浩紀（2007）.『ゲーム的リアリズムの誕生 動物化するポストモダン2』講談社

井上 俊（1971）.「青年の文化と生活意識」『社会学評論』*22*巻（2号），31-47.

片瀬一男（2015）.『若者の戦後史　－軍国少年からロスジェネまで－』ミネルヴァ書房

小谷敏編（1993）.『若者論を読む』世界思想社

小谷敏（1998）.『若者たちの変貌－世代をめぐる社会学的物語』世界思想社

小谷敏・土井隆義・芳賀学・浅野智彦編（2012）『若者の現在 文化』日本図書センター

古市憲寿（2015）.『絶望の国の幸福な若者たち』講談社

オーラルセッション ― 報告概要

消費における主観的ウェルビーイング四類型尺度の開発

― ブリコラージュ , エンジニアリング , セレンディピティ , リーンの視点から ―

武蔵野美術大学 客員研究員
水師 裕

株式会社クロス・マーケティング
高橋 望

株式会社クロス・コミュニケーション
田口 功一郎

キーワード
幸福，自然（じねん），非即時的な満足，プロテスタント的消費，近代合理主義

I. はじめに

わが国でマーケティングの研究や実務に幸福やウェルビーイング（well-being: 以下，WBと表記）を取り入れようとする場合，北米を中心とした心理学や消費者行動研究の「科学的知見」を翻訳して利用する場合が多いのではないだろうか。しかしながら，例えば東洋においては，近代合理主義に基づく科学的アプローチから捨象される，孔子の説く五常（仁，義，礼，智，信）や仏陀の説く解脱，無我などから得られるWBの側面も存在する。そこで本研究では，近代合理主義から捨象されたWBの側面とその側面に関わる消費の側面を取り入れた新たなWBの測定尺度を提案し，わが国のマーケティングにおけるWB把握への異なる視座を提供することを目指す。

II. 先行研究と概念モデルの設定

本研究では，幸福感を主観的に評価する主観的ウェルビーイング（subjective-well-being: 以下，SWBと表記）の視点から尺度開発を行う。心理学では，SWBの視点から尺度開発が行われ，SWBの測定可能性が実証されてきた。しかしながらそのほとんどが北米など西洋圏での研究であり，日本におけるWB研究は，その尺度を翻訳利用したものが多い。そこで，仏教における自然（じねん）の概念を援用し，非近代合理主義的な側面のWBについて検討した。

また，非近代合理主義的な側面に関わる消費の側面について，プロテスタント的消費の概念（川口，2018），ならびにブリコラージュ（bricolage）概念（Lévi-Strauss, 1962/1976）を手がかりに，新たなWB概念モデルを構築した。

構築した概念モデルでは，消費における非西洋近代的なWBのあり方としてブリコラージュとセレンディピティという2つの側面，ならびに消費における西洋近代的なWBのあり方としてエンジニアリングとリーンという2つ側面を識別した。

III. 実証分析

構築した概念モデルに基づき測定尺度の開発を行った。開発した尺度には「消費における主観的ウェルビーイングの四類型尺度」と名付けた。本研究が実証的な方法で尺度開発を行った以上，近代合理主義の枠組みから本研究は自由ではない。しかしその中においても，非近代合理主義的なWBの側面を把握することができたと考えられる。

IV. おわりに

提案された尺度を実務的に活用することにより，わが国の消費とWBの関連について，西洋的な既存尺度ではつかめなかった新たな発見を提供できる可能性がある。例えば，自社製品の顧客価値がいかなるWBの側面と関連しているのかを把握することができる。理論的には，西洋近代合理主義に基づくWB測定尺度が主流を占める中，消費側

面を含む非西洋近代合理主義的なWB尺度を提案した点において, マーケティングと幸福に関わる研究に新たな視座を提供できたものと考えられる。

主要引用文献

Devezer, B., Sprott, D. E., Spangenberg, E. R. & Czellar, S. (2014). Consumer Well Being: Effects of Subgoal Failures and Goal Importance. *Journal of Marketing, 78* (March), 118-134.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71-75.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology, 54*, 403-425.

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

Lévi-Strauss, C. (1962). *LA PENSÉE SAUVEGE*. Paris: Librairie Plon. (大橋保夫 (訳) (1976).『野生の思考』みすず書房)

オーラルセッション ― フルペーパー

インナーブランディングを促進するブランド・プラクティスの実証研究

― 理念浸透がもたらす組織への効果。「庄や」を事例として ―

むすび株式会社 ブランド構築研究開発室 室長
嶋尾 かの子

要約

昨今，理念浸透の重要性が取り上げられているにもかかわらず，その取り組み内容から浸透のメカニズムまでを貫く「理念浸透する要素」について語られることは少なかった。また，理念が組織マネジメントを通してどのように浸透していくのか，マネジメントする側とされる側の目線合わせはどのように浸透していくのかについての研究は数少ない。本論では，「組織の理念に共感し，自らの理念・価値観と重ね合わせ，組織と自分の理念達成のために起こす主体的な行動」を表すブランド・プラクティス理論を，庄やのビジョン浸透活動であるバリューに沿った取り組みと，社内SNSへの投稿，またその評価（自店，上長，ビジョン浸透）と売上推移の調査に応用し，インナーブランディングの促進を「従業員を巻き込み，仕組み化する」という側面から分析したものである。相関分析の結果，ビジョンと評価の相関が見られた。これにより，ビジョン浸透によって階層間で同じ目線を得られることが示唆された。

キーワード

理念，理念浸透，ブランド，ビジョン，インナーブランディング

I. 研究の背景

インナーブランディングに関しては多くの企業が「重要性は認識しているが実際のところ何をしていいのかわからない」状態になっている。2013年のHR総合研究所の調査を見ると98%が理念浸透の重要性を認識しているとはいえ，実際に浸透をしいていると回答した企業はわずか6%に及んでいる。深澤・嶋尾（2019）は理念浸透に潜む課題を指摘し，理念浸透を促進する「ブランド・プラクティス」という概念を提示した。国内外の研究で理念浸透が業績に相関するという結果が出ているにも関わらず，実務でそれが応用できているとはとうてい言い難い。今回は「ブランド・プラクティス」理論を実証し，その理論にさらなる示唆を与えようと，「庄や」ブランドを取り上げ，その実証研究を行った。

II. 先行研究と整理

1. インナーブランディング

ブランド研究は消費者行動の分野を中心に発展してきており，売上に直結するという意味で企業側の注目度も高い。しかしアーカー（2014）が指摘するように「ブランドには一貫性が重要」で，インナーブランディングによって学ぶ，信じる」，「演じる」という3段階を経て社外でも社内でもビジョンを喧伝する役目を担う」としている。高尾・王は「経営理念の浸透は理念的カテゴリーによって定義される組織アイデンティティと個人アイデンティティの融合プロセス」であるとし，理念浸透を5段階のモデルで示した。このように本来は極めて組織行動や組織心理学的な側面が重要であるはずのインナーブランディングであるが，しかし先述した調査を見てもここまでしっかりと取り組んでいる企業はごく僅かだ。それでも，社内キャンペーン的にブランドブックをつくったり，部署や拠点ごとにポスターなどを掲示したりなど，消費者向けのキャンペーンを社内に置き換えたものとして取り組ん

でいる企業が主で,研究が必ずしも実務に生かされているわけではない。こういった観点から考えると深澤（2018）の提唱した「採用ブランディング」は,入社の前段階から理念共感をした人を採用する「プレインナーブランディング」としても捉えることができよう。

2. ブランド・プラクティス

深澤・嶋尾（2019）は,アドラー心理学（個人心理学）とブランド論を融合させ「ブランド：プラクティス」という概念を提示した。これを「組織の理念に共感し,自らの理念・価値観と重ね合わせ,組織と自分の理念達成のために起こす主体的な行動」と定義した。また調査から組織にブランド・プラクティスをもたらす条件として①「相手の可能性を信じ,任せきる」,②「相手の気持ちを受け入れる」,③「相手の気持ちになって考え,表現する」,④「従業員を巻き込み,仕組み化する」を提示した。これらの土台があり,組織の中に心理的安全性を高めることがブランド・プラクティスを促進する。理念浸透を実践的に捉え,複数社で調査を行った研究は珍しい（多くの場合は1社を深掘りすることが多い）。今回は1社を事例に調査によってこれを実証し,理論としてさらに示唆を与えることができるだろうか,というところが研究の出発点となっている。

III. 庄やの理念浸透のアプローチと研究の仮説

1. 庄やの取り組み事例

今回取り組みをおこなった「庄や」は株式会社大庄の基幹ブランドで,企業としては1968年創業,1971年設立。1973年千代田区に庄や1号店をオープンさせこれまで全国に直営で約200店舗を有している。「庄や」では2018年からリブランディングに着手し,理念体系である「ビジョン」,「ミッション」,「バリュー」を変更した。ビジョン（=お客様とともに目指す未来）は「板前のいる町の酒場」。ミッション（=ビジョン達成のためにすべきこと）は「うまいと,ぬくもりを一人ひとりに」。バリュー（=お客様に約束する価値）は6つある。1.「安心・安全の食材,手作りの温かさ」,2.「あの人に会いに来たくなります」,3.「これいいね!があります」,4.「質の高さにとことんこだわります」,5.「スタッフも楽しんでいます」,6.「ご要望はどんなことでもお聴きします」。ビジョンはブランド・スローガンとして,コミュニケーションツールにもしばしば顔をだしている。この決めた「理念体系」を庄や全店舗に浸透させていく施策として,2つの大きな流れをつくり,2019年4月より浸透活動を開始した（以下,ビジョン浸透活動と明記）。なお,ビジョン,ミッション,バリューの変更に伴う浸透活動は大庄内で「ビジョン浸透」というプロジェクト名で呼んでいるが,一般名称としての「理念浸透」と同じであることを明記しておく。

ひとつが定量調査。理念浸透度を店舗を対象（店長）に選択式回答形式のアンケート（以下,ビジョン浸透アンケートと明記：全24問）で定期的に測定することで,定点観測が行えるとともに,KPIを設定し対策を講じることができる。またこの質問表の設計はブランドの理念浸透度を計測するだけでなく,ブランド・プラクティス理論を参考に,①「相手の可能性を信じ,任せきる」,②「相手の気持ちを受け入れる」,③「相手の気持ちになって考え,表現する」,④「従業員を巻き込み,仕組み化する」に即して質問を設置し,「庄や」に関わる人たち（=主に店長）が具体的にどんな文化を持っているのかも合わせて測定している。これはそのブランドに属する人たちが業態の特徴,さらには各店舗が「自店らしさ」を掴むことで,組織マネジメントに活かすために行っている。

またもう一つが,理念浸透の定性的なアプローチだ。庄や各店舗ではバリューに沿った取り組みを行い,それを社内SNSに投稿する試みを現在も毎月行っている（以下,リブランディング投稿と明記。）。これらの投稿は「バリューの○○に沿って○○を行い,○○の反応（効果）を得ました」という作法に習って行われている。共有化された取り組みは,リブランディング委員会にはかられ,投票によって上位10店舗が優秀店舗として選出される。その10店舗の店長ないしは調理長が毎月1回集合し（遠方はオンライン）,自らの取り組みを共有する座談会を行い,自らがビジョン,ミッション,バリューをどのように店舗内のメンバーに伝えているの

かを共有し,その模様を記事化して全従業員に共有化される。

上記の取り組みを続ける中で,各店舗の数値的な傾向,また選出される優秀店舗に一定の傾向があることがわかってきた。深澤・嶋尾（2019）が提示したブランド・プラクティスをもたらす①～④の条件に沿って考えた場合,それらを実行する人と仕組みを整えることで,理念浸透が進み業績に影響を与えることができると予測できる。理念浸透の進行がどのように業績にまで転嫁していくのかを実証した。

2. 店舗抽出の方法

ビジョン浸透活動に関する調査は,第1回の定量調査が5月,第2回が7月として,8月以降毎月ビジョン浸透アンケートと,定性的なアプローチの座談会を行っている。今回の調査分析対象の店舗は,ビジョン浸透アンケートの2020年1月の第8回の調査までの集計を元として,自店において「ビジョン,ミッション,バリューが自分の店舗に浸透していると思いますか」という質問に対し,「はい,浸透はしています」「8割くらい浸透しています」と答えた店舗を抽出し（45店舗）,そこから2回以上答えた店舗27店舗を抽出。これに加え,ビジョン浸透アンケートで「8割くらい浸透しています」に1度回答しⅢ-1で取り上げた定性的なアプローチである座談会に3回選出されている1店舗を合わせた27店舗を「ビジョン浸透度が高い店舗」として選出した。しかし,ビジョン浸透アンケートに回答していない月が多い店舗を省いたため,今回本論で取り上げる調査分析に使用する店舗を23店舗に絞った。（表―1 分析対象店舗参照）

表―1　分析対象店舗

No	店舗名	浸透	8割	合計	座談会出席回数
1	馬橋店	1	2	3	1（第3）
2	東久留米店		2	2	1（第11）
3	中山北口店		4	4	0
4	御殿場店	2	2	4	0
5	桶川店		2	2	1（第4）
6	国立店		4	4	3（第3, 5, 10）
7	学芸大学店	2	2	4	2（第4, 5）
8	有楽町店	1	3	4	0
9	七尾駅前		3	3	0
10	湘南台		1	1	3（第1, 4, 9）
11	木場店	1	1	2	0
12	希望ヶ丘店		2	2	0
13	帯広店	1	1	2	1（第6）
14	新八柱南口店	1	2	3	1（第2）
15	京王堀之内店	2	1	3	2（第1, 11）
16	JR高知駅店	1	2	3	1（第8）
17	錦糸町店		4	4	0
18	黒崎駅前店	2	1	3	0
19	中野南口店	1	2	3	1（第10）
20	流山おおたかの森店		3	3	0
21	岡山駅前店	1	1	2	1（第5）
22	結城店		3	3	0
23	松坂駅前店		2	2	1（第5）

IV. 分析

1. 分析方法

分析には二つの定量調査を用い,5つの評価項目を基に行う。

一つは,上記の23店舗を対象に,2019年4月～2020年1月に行ったビジョン浸透アンケート,もう一つはこの取組を行う以前から行っていた「庄やあるべき姿評価表」(全20項目)の自店への評価や上長からの評価と組み合わせ,さらには毎月の売上を付加したものである。なお下記(2)と(4)は原則的に店長が毎月回答する。

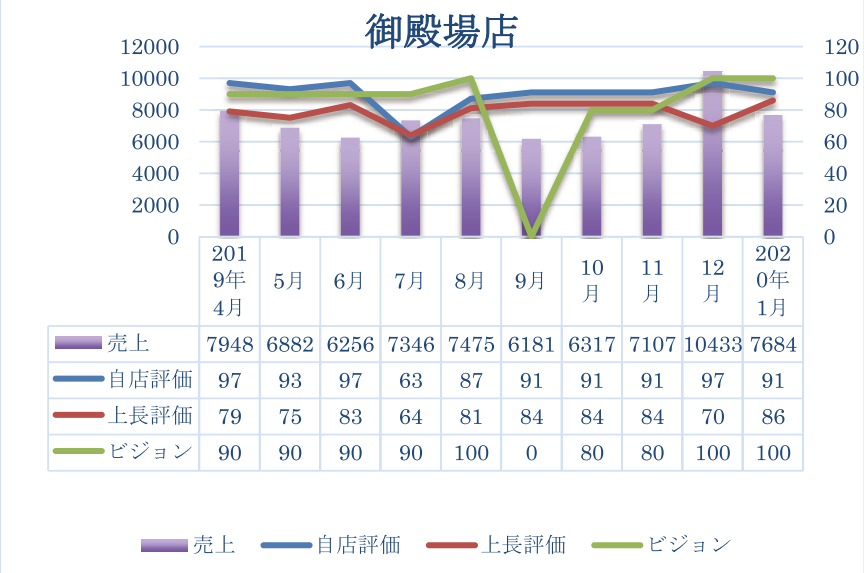
各店舗の調査項目は,以下の通りである。

(1)売上,(2)自店評価,(3)上長評価,(4)ビジョン浸透自店評価

(1)は店舗の月ごとの売上,(2)と(3)は「庄やあるべき姿評価表」による食材や器,盛り付け,味付け,お通しに始まり近隣清掃,従業員の身だしなみから店舗の清掃,店内BGMなど全20項目による評価を店長が自店の評価をしたもの,そして該当店舗の上長が同じ評価表に沿って評価したものである。(4)はビジョン浸透アンケートの中の「ビジョン,ミッション,バリューが自分の店舗に浸透していると思いますか」という質問(選択式回答形式)への回答を「あるべき姿評価表」の点数に換算したものを使用した。

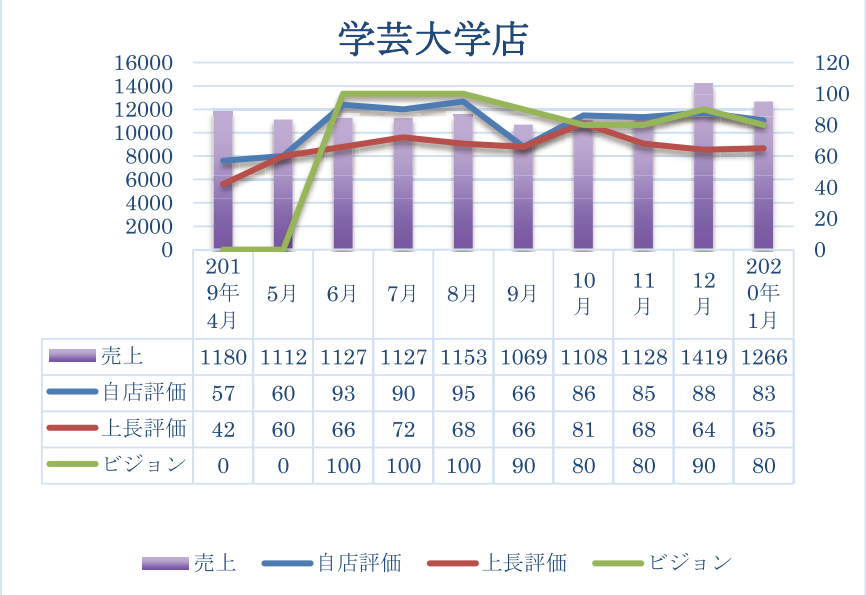
これは,毎月の売上との相関を調査することで,理念浸透が果たしてどこまで効果を得ることができたのかの分析を行ったものである。それをグラフ化したものが表―2から表―5である。本論文では紙面上23店舗すべてのグラフを掲載が叶わないので,代表的な4店舗(御殿場店,学芸大学店,JR高知駅店,国立店)を掲載した。この際の取り上げる店舗の基準は,できる限りビジョン浸透のデータが揃っているとともに,座談会にも選出され,調査分析に使用した全23店舗の中でも特徴ある傾向を伴った店舗である(表―1の薄いピンクで塗りつぶした店舗)。なお,グラフの「ビジョン」の値で「0」となっているものは当該月が未回答であることを表している。

表―2　評価(自店,上長,ビジョン浸透)と売上の推移　御殿場店



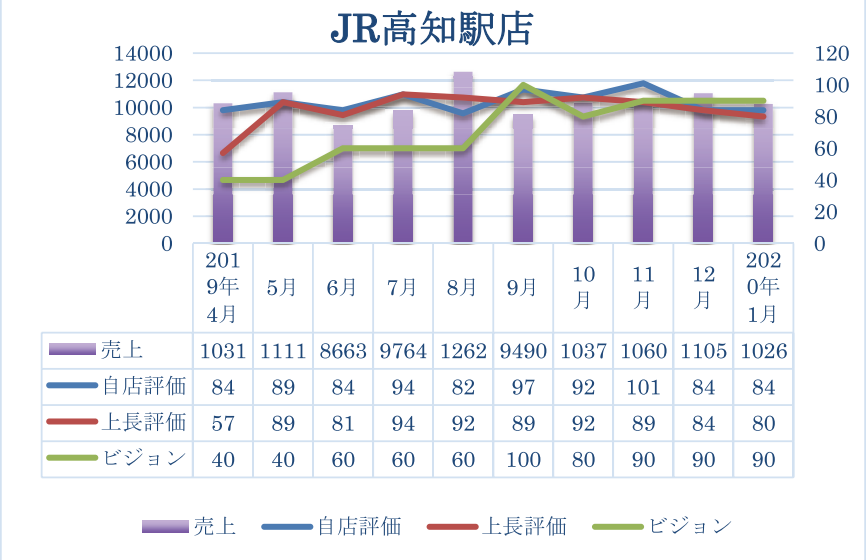
	2019年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2020年1月
売上	7948	6882	6256	7346	7475	6181	6317	7107	10433	7684
自店評価	97	93	97	63	87	91	91	91	97	91
上長評価	79	75	83	64	81	84	84	84	70	86
ビジョン	90	90	90	90	100	0	80	80	100	100

表―3　評価（自店，上長，ビジョン浸透）と売上の推移　学芸大学店



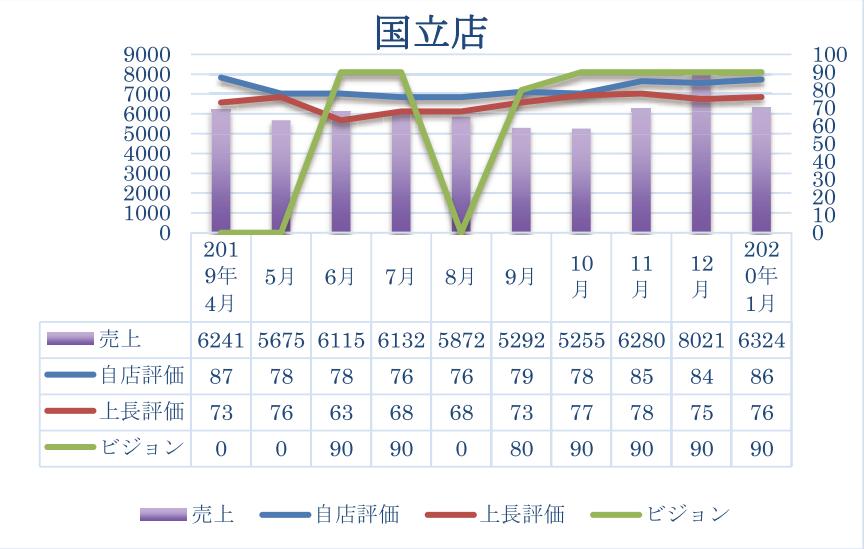
	2019年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2020年1月
売上	1180	1112	1127	1127	1153	1069	1108	1128	1419	1266
自店評価	57	60	93	90	95	66	86	85	88	83
上長評価	42	60	66	72	68	66	81	68	64	65
ビジョン	0	0	100	100	100	90	80	80	90	80

表―4　評価（自店，上長，ビジョン浸透）と売上の推移　JR高知駅店



	2019年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2020年1月
売上	1031	1111	8663	9764	1262	9490	1037	1060	1105	1026
自店評価	84	89	84	94	82	97	92	101	84	84
上長評価	57	89	81	94	92	89	92	89	84	80
ビジョン	40	40	60	60	60	100	80	90	90	90

表―5　評価（自店，上長，ビジョン浸透）と売上の推移　国立店



	2019年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2020年1月
売上	6241	5675	6115	6132	5872	5292	5255	6280	8021	6324
自店評価	87	78	78	76	76	79	78	85	84	86
上長評価	73	76	63	68	68	73	77	78	75	76
ビジョン	0	0	90	90	0	80	90	90	90	90

2. 抽出4店舗の傾向

全体的な傾向として一部を除き，自店評価，上長評価，ビジョン浸透評価は比例するように増減を繰り返している店舗が多く見受けられる。

各店舗の推移から見ていこう。御殿場店（表―2参照）では，自店評価と上長評価が数値は違うものの比例するように推移。ビジョン浸透評価に関しては開始時から高い評価にあったが，9月に一度未回答を経て自店評価と比例するように推移を重ねる。売上との関係は，繁忙期の宴会シーズンである7月，12月の売上と反比例するように上長評価が落ちているものの，自店評価，ビジョン浸透評価との関係は今のところ見られない。御殿場店の傾向として，繁忙期では上長評価が下がる（7月は自店評価も下がっている）。12月の自店評価が売上とともに高い位置にとどまっているにもかからず，上長評価が下がっていることを見ると，忙しい時こそ「庄やあるべき姿」を見直し，強化する必要がありそうだ。

学芸大学店（表―3参照）では，10月までは自店評価，上長評価，ビジョン浸透評価ともバラバラな動きを見せているが，10月あたりから自店評価とビジョン浸透評価の比例が見られるようになる。学芸大学店は，9月と10月に優秀店舗として選出され座談会に出席をしていることを考えると，自店評価とビジョン浸透評価が比例する時期と重なっていることは非常に興味深い。これを勘案すると，優秀店舗として座談会でビジョン・ミッション・バリューに沿った実践例を「語る」ことで，リブランディングしたそれらが「自店らしさ」と重ね合わせることができるようになったようにも見える。座談会の出席が店長の自己肯定に繋がり，さらには自店運営の肯定にも繋がることが証明できれば，店舗運営のマネジメントに大きな示唆を与えられるだろう。また，売上との関係は，宴会シーズンである12月の売上と反比例するように上長評価が落ちている。自店評価とビジョン浸透評価との関係は，今のところ見られない。

JR高知駅店（表―4参照）では，4月の上長評価を除き，自店評価と上長評価の緩やかな比例が見られる。ビジョン浸透評価では初回4月は40点との点数がついているが，月を追うごとに6月には60点，9月に自店最高の100点と推移を重ねる。2020年1月には座談会に優秀店舗として選出され，ビジョン浸透の取り組みも工夫を重ね「自店らしさ」の創出が見られる。JR高知駅店の特徴は，なんといっても9月以降の自店評価と上長評価，ビジョン浸透評価の推移の振れ幅が少なくなり，比例してきたことにあるだろう。これは，

ビジョン浸透評価が前の月の60点から100点へ上がった月でもあり,ビジョンの浸透によって評価が安定してきているとも捉えられるだろう。一方,売上に関しては,自店評価,上長評価,ビジョン浸透評価ともに特記すべき特徴はないものの,10月以降のビジョン浸透と売上は比例が見られる。いずれにせよ,今後の調査の推移を見なければいけないことは確かだ。

最後に,国立店（表―5参照）では6月に上長評価の下降が見られるものの,その後は自店評価,上長評価の差異が10点以内でともに緩やかな比例が見られる。ビジョン浸透評価では4月,5月,8月に未回答となるが,調査を始めた6月当初から高い数値を得ている。国立店においては,自店評価,上長評価,ビジョン浸透評価ともに数値の大きな上下はなく,比較的安定している。また,8月と10月には座談会に優秀店舗として選出されており,ビジョン,ミッション,バリューに即した取り組みが多く他店舗にも紹介されている。売り上げに関しては,繁忙期の宴会シーズンとともに上下しているものの,国立店では自店評価,上長評価,ビジョン浸透評価が振れ幅の少ない安定した推移を見せているため,売上と評価の関係を現時点では見ることはできない。

3. 抽出23店舗の傾向

今回本論を展開するにあたって調査分析に使用するために抽出した23店舗の傾向を記しておこう。全体的に言及できる傾向として,自店評価と上長評価は比例している,ということである。23店舗中,18店舗（馬橋店,東久留米店,御殿場店,桶川店,国立店,有楽町店,七尾駅前店,希望ヶ丘店,帯広店,新八柱南口店,京王堀之内店,JR高知駅店,錦糸町店,黒崎駅前店,中野南口店,岡山駅前店,結城店,松坂駅前店）において自店評価と上長評価の比例が見られた。これらの店舗の多くは,9月～10月にかけてビジョン浸透評価の数値が上がる傾向が見られた。この時期は,ビジョン浸透活動が始まって約半年が経った頃であり,リブランディングによって新たに決まったビジョン,ミッション,バリューが浸透し始めた時期と捉えられるだろう。

図―3　相関分析

N=23 ※※p<.01 ※p<.05	4月 自店評価	4月 上長評価	5月 自店評価	5月 上長評価	6月 自店評価	6月 上長評価	7月 自店評価	10月 自店評価	11月 自店評価
4月自店評価	1	.753**	.761**	.706**	.610**	.428*	.578**	.485*	.449*

N=23 ※※p<.01 ※p<.05	4月売上	5月売上	6月売上	7月売上	8月売上	9月売上	10月売上	11月売上	12月売上	1月売上
4月売上	1	.977**	.979**	.981**	.956**	.976**	.955**	.974**	.972**	.971**

N=23 ※※p<.01 ※p<.05	6月 自店評価	8月 自店評価	10月 自店評価
8月理念	.467*	.543**	.592**

N=23 ※※p<.01 ※p<.05	5月理念	N=23 ※※p<.01 ※p<.05	11月理念
4月理念	1.000**	10月理念	.569**

自店評価と上長評価に比例が見られなかった5店舗（中山北口店，学芸大学店，湘南台店，木場店，流山おおたかの森店）に関して，Ⅳ-2で取り上げていない店舗についても記しておく。これらの店舗は，調査を開始した4月から自店評価と上長評価にバラツキが見られたが，10月～11月にかけてビジョン浸透評価の上昇とともに，次第に比例を見せている点が非常に興味深い。

ただ全体として分析を俯瞰した際，現時点では自店，上長，ビジョン浸透評価と売上の間に明らかな関係性を見ることができない。

また全23店舗の相関関係を調べたところ，自店評価は，各月の自店評価と上長評価との相関関係が数多く見られた（図―3，相関分析参照）。顕著な特徴は以下の通りである。i4月～6月までは自店評価と上長評価で相関関係が見られ，7月，10月，11月は自店評価との相関関係が見られた。またii8月の理念評価は6月，8月，10月の自店評価との相関関係が見られた。iii4月と5月，10月と11月の理念評価に相関関係が見られた。iv売上同士は客月とも高い相関関係が見られた。iは理念浸透活動を行うことで，自店や上長との評価ポイントのすり合わせが進むと言えるのではないだろうか。つまりこれは同じ目線を共有しやすくなるとも言える。iiは理念評価で高得点をつけることで，自店に自信が生まれる（自己肯定感の上昇）きっかけになるのではないだろうか。iiiに関しては，理念評価の浸透を伺わせ，ivは今回の分析対象からははずれるが，1ヶ月でも売上結果を残せる店舗は，年間を通して結果を残せる可能性が高いことを示している。これは現場では自明のことかもしれないが，今後，マネジメントで有効に活用できるだろう。

Ⅴ. 結果と研究の課題

ブランド・プラクティス，すなわち「組織の理念に共感し，自らの理念・価値観と重ね合わせ，組織と自分の理念達成のために起こす主体的な行動」を庄やのビジョン浸透活動で捉えると，バリューに沿った取り組みによって試行錯誤の末，編み出される各店舗の知恵とその実行力だろう。それらがビジョン浸透アンケートや，庄やのあるべき姿評価といった定量調査に現れたものを，今回は本論文のメインとして取り上げた。

相関分析の結果，ビジョンと評価の相関が見られたことは，ビジョン浸透によって階層間で同じ目線を得られることを示唆できるが，継続的な結果として現れているわけではない。またビジョン評価と売上との相関はどの月も出なかった。

ブランド・プラクティスをもたらす条件として①「相手の可能性を信じ，任せきる」，②「相手の気持ちを受け入れる」，③「相手の気持ちになって考え，表現する」，④「従業員を巻き込み，仕組み化する」の4つが挙げられる。今回は④として定性調査で行っている庄やで行われているバリューに沿った取り組みとそれをリブランディング投稿という形で仕組化しているものを定量的に分析したが，①～③に関しての分析にまで至らなかった。これらに併せ，座談会での取り組みのような定性的な分析も残っている。①～④の土台があり，組織の中に心理的安全性を高めることがブランド・プラクティスを促進することを考えると，これらの研究は非常に重要になるはずである。

今後も継続的に調査分析を行うことによって，理念と売上の相関関係がどの時点で出るのか，またその要因は何なのか，そしてブランド・プラクティスをもたらす①～④の4条件をどのように企業内にある知と結びつけるのかを解き明かしていきたい。

参考文献

岩井俊憲（2016）『人を育てるアドラー心理学』青春出版社

岩井俊憲（2019）『アドラー流リーダーの伝え方』秀和システム

小倉広（2014）『アドラーに学ぶ部下育成の心理学』日経BP社

高尾義明・王英燕（2012）『経営理念の浸透　アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣

高尾義明・王英燕（2011）「経営理念の浸透次元と影響要因 - 組織ルーティン論からのアプローチ -」『組織科学 / 組織学会』

デービッド・アーカー（2014）『ブランド論　無形の差別化をつくる20の基本原則』ダイヤモンド社

深澤了（2018）『無名×中小企業でもほしい人材を獲得できる 採用

ブランディング』幻冬舎

深澤了・嶋尾かの子（2019）『企業理念を促進するブランド実践の概念とメカニズム』マーケティング学会オーラルフルペーパー

深澤了（2020）『知名度が低くても”光る人材が集まる”採用ブランディング完全版』WAVE出版

松田陽一（2011）『組織変革のマネジメント』中央経済社

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社

オーラルセッション ― フルペーパー

日本のテレワークにおけるインターナル・マーケティングに関する研究

関西学院大学 研究員
平岩 英治

関西学院大学 研究員
本下 真次

要約

本研究では，日本のテレワークにおけるインターナル・マーケティング，特にコミュニケーションに焦点を当てて考察し，以下の点を示している。それは，テレワークにおいて自由な繋がり・発言の場をつくることがスムーズなコミュニケーションを支援することになる点と，フォロワーに対して求められるリーダーの役割の発見である。自由な繋がり・発言の場では，テレワークにおいては，雑談などのように自由に繋がり話ができる場をつくることがスムーズなコミュニケーションを支援することになる点を発見した。テレワークにおいてリーダーに求められる役割では，フォロワーに対する寛容な対応や状態の観察，積極的な意見の傾聴，自律を促進するための教育などが発見された。

キーワード

コミュニケーション，オンライン対面，相手の状態，自由な繋がり・発言の場，リーダーの役割

I. はじめに

日本では，これまで事業所に出勤して仕事をする企業が多かったが，COVID-19の感染拡大以降，テレワークへの移行を推進している企業が増加している。中には，治療薬やワクチンなどが普及し，感染が収束した後も，テレワーク継続を志向する企業が増えてきており，このテレワークへの流れは進んでいくと考えられる。もちろん，完全移行が難しいビジネスもあるが，事業所への出勤と並行してテレワークが進んでいくところも増加していくと考えられる。

しかしながら，会議や打ち合わせなど，共同での業務では課題や問題点などの意見も散見される。テレワーク環境下では，基本的にインターネットや電話などの通信回線を経由して施行され，5つの感覚である視覚，聴覚，味覚，嗅覚，触覚のうち，視覚と聴覚しか使うことができない。さらに，その視覚と聴覚も，直接に見たり聞いたりできるわけではないので，誤差や錯覚が発生しやすい。霊長類研究者の山極は「人間の五感はオンラインだけで相手を信頼しないようにできている」と主張し，「チームワークを強める，つまり共感を向ける相手をつくるには，視覚や聴覚ではなく，嗅覚や味覚，触覚をつかって信頼をかたちづくる必要があります。」と述べている。

本研究では，テレワークにおける課題や問題点などの改善に寄与するため，インターナル・マーケティングの視点からその課題や問題点を考察する。

II. 先行研究

日本のテレワーク研究では，地域の活性化や政府の働き方改革，コンピュータなどの情報通信機器や通信回線などに関する研究が多く，課題や問題点について論じているものは極めて少ない。その中でも，マネジメント視点（安達，2019）やオフィスのコミュニケーション（福留，2019）から論じているもの，テレワークに関する調査（日経BP総合研究所イノベーションICTラボ，2020）などがある。しかしながら，課題や問題点を指摘しつつも，テレワークがうまくいかない原因，さらには改善や緩和などの方向性を示しているものは見当たらないのが現状である。

III. 研究方法

本研究では，新聞記事などのデータから，テレワークに関する情報，特に，COVID-19の感染拡大によりテレワークへ

の移行が増加してきた後の情報のうち，インターナル・マーケティングの視点から課題や問題点を収集し，収集した情報をグラウンデッド・セオリー・アプローチで分析する。

情報は，「テレワーク」をキーワードに，新聞各社の記事データベースから収集した。テレワークが急増したのは，COVID-19の感染拡大による緊急事態宣言と外出自粛，それに伴うテレワークが普及した4月から緊急事態解除宣言の5月までであるが，検索期間は，前1ヶ月，後ろ2ヶ月ほど拡大し，2020年3月1日から7月31日までとした。毎日新聞の毎索（649件），朝日新聞の聞蔵IIビジュアル（779件），産経新聞の産経新聞データベース（309件），読売新聞のヨミダス歴史館（1053件），日本経済新聞の日経テレコンの記事検索（1209件）を基に，これらの対象となった記事からインターナル・マーケティングに関する情報を収集・分析する[1)]。

IV. 考察

ここでは，既述の研究方法に基づいて分析を行う。対象となる新聞記事などの情報を収集・分析した結果，コミュニケーション，労働時間，人事制度（賃金制度），職場環境，情報通信などの課題や問題点が多いことがわかった。その中でも，特にコミュニケーションに関するものが多く，テレワーク業務での重要性が高いと考えられる。このため，コミュニケーションに絞り，分析を行うこととする。

1. コミュニケーションに関する課題や問題点などの意見

ここでは，部下（フォロワー），上司（リーダー），新聞記者などの第三者の3つの視点からの意見について考察する。

(1) フォロワー視点でのコミュニケーションに関する課題や問題点などの意見

フォロワー視点では，コミュニケーションそのものに関しては，「コミュニケーションがとりにくい」（田中・小沼，2020）など，オンラインでのコミュニケーションにやりにくさを感じている意見もあるが，「話すタイミングがつかめない」（日本経済新聞，2020e）のように話すタイミングの把握に困難を感じているもの，「非対面のやり取りは相手の気持ちが察しにくい」（産経新聞，2020a），「相手の気持ちが察しにくい」（読売新聞，2020d），「オンラインでは上司の表情や繁閑などを配慮することが難しい」（松原・松本・伊神，2020）など，相手の気持ちなど，相手の状態の把握に困難を感じているものもある。さらに，「対面しているときほど表情や反応を細かくつかめず，『説明した内容がしっかり伝わっているのか，手応えを感じづらい』」（前田，2020）のように，これまでのリアル対面の場では可能であったものが，オンライン対面の場ではやりにくいと感じているものもある。

コミュニケーションの頻度や情報のやりとりでは，コミュニケーションそのもののやりにくさからであると考えられるが，「上司，同僚とのコミュニケーションが不足する」（産経新聞，2020b）のように，コミュニケーションの量が減少してしまうと感じているもの，「社内の情報が確認しづらい」（田中・小沼，2020），「意見交換ができない」（日本経済新聞，2020a）のように，情報の把握や交換のやりにくさを感じているものもある。

また，「ちょっとした相談や雑談ができず，孤独感がある」（田中・小沼，2020），「テレワークの・・・頻度が上がれば孤独感が強まる」（産経新聞，2020a）のように，オンラインでの話しにくさから孤独感を感じる人もいる。

フォロワーから発信したい場合では，「様子がわからず，声をかけにくい」（田中・小沼，2020），「上司の姿が見えず，いつ電話していいか分からない」（読売新聞，2020c）などのように，相手の状態がわからないため，相手に対する過度の気遣いが発生していると考えられるものもある。

フォロワー側の事情では，「社内会議はビデオを切って音声のみで参加・・・子どもたちが映り込みたがるので，ビデオを切ったことでストレスも減った」（松原・松本・伊神，2020）との意見もある。

直接の業務に関するものではないが，「直接，顔を合わせたことがなくても，雑談でお互いを理解する機会がたくさんあり，気軽に話しかけやすい」（田中・小沼，2020）のように，会議などのようなフォーマルな場だけでなく，雑談などのインフォーマルな場によってコミュニケーションのやりにくさが

緩和されたとする意見もある。逆に,「オンライン飲み会・・・在宅なので断る理由を探すのが大変」(日本経済新聞, 2020c),「業務連絡などでひっきりなしに届くメールやチャットのメッセージにストレスを感じ始めている」(日本経済新聞, 2020c),「最近はオンラインで5 ～ 6回入る日もある・・・在宅でむしろ多忙になった。毎日出勤するのと,どちらがいいか・・・」(日本経済新聞, 2020c) のように, 繋がりすぎは問題とする意見もある。

また,「在宅勤務する同僚の様子が分からないため, 電話は極力避け, 文字でのやりとりが多くなった・・・『会話と同じペースで話が進むので, 常に集中していないと大事な連絡を見逃してしまう』とため息をつく」(日本経済新聞, 2020c) のように, 繋がっていても, 文字のやりとりが主体では疲れるとの意見もある。

上司からのストレスの要因に関するものでは,「テレワークになって上司とのやりとりにストレスを感じている・・・メールだと一方的に指示されている感覚に陥る」(日本経済新聞, 2020d),「テレワークになって上司とのやりとりにストレスを感じている・・・言いにくいことを伝えるときに態度で示すなどの余地がなくなった」(日本経済新聞, 2020d) のように, 双方向ではなく, 一方向からのコミュニケーションではストレスを感じるようである。

その他, セクハラなどのハラスメントなど, 法律や倫理の問題に関する意見もあるが, コミュニケーションの前に法律や倫理で検討すべき問題であるため, 本研究では取り扱わないこととする。

(2) リーダー視点でのコミュニケーションに関する課題や問題点などの意見

リーダー視点では, コミュニケーションそのものに関しては,「相手の気持ちがわかりにくい」(佐々木, 2020),「相手の気持ちが察しにくい」(読売新聞, 2020d),「表情一つとっても感じ取りにくい」(日本経済新聞, 2020f),「対面だったら言えることも, 気をまわしすぎて的確に指導できない」(松原・松本・伊神, 2020) など, 相手の気持ちなど, 相手の状態の把握に困難を感じている。さらに,「業務に慣れない社員への目配りなどを考えないといけない」(西尾・加茂・生田, 2020),「部下がどんな仕事をしているのかが分からない」(前田, 2020),「業務の進捗 (しんちょく) 状況が分かりにくい」(読売新聞, 2020d) など, フォロワーへの支援や業務管理のやりにくさを感じている意見もある。

コミュニケーションそのものに関する別の視点では,「・・・課題・・・仕事外のコミュニケーション不足・・・」(藤井, 2020),「会社は仕事の話だけをする場ではない」(藤井, 2020),「社員の交流に知恵を絞る」(藤井, 2020),「メンバーがウェブ会議システムを常につなぐやり方を提案している」(日経産業新聞, 2020a),「仕事を始めたり, 中断したりといった状況を短文で投稿し合う」(田中・小沼, 2020) など, 業務での通信に限定せず, 繋がりや交流などを重視する意見もある。

また,「在宅勤務は公私の時間のメリハリがつけづらく, 長時間労働になりがち。コミュニケーション不足につながる懸念もある」(西尾・加茂・生田, 2020) など, 在宅勤務での公私の区別が難しいことを前提とする意見もある。

組織の一体感や交流を重視するものでは,「組織の一体感が低くなった」(佐々木, 2020),「7つのオフィスと本社のスタッフフロア, 社長室は常時接続され・・・互いのオフィスの様子がすぐに分かるので, 一体感を保ちやすい」(水野, 2020),「懇親を深めることは, 仕事の生産性を高めるうえで大事だ」(田中・小沼, 2020),「社長との『シャッフルお茶会』をオンラインで開催・・・事業に関する質問だけでなく, 在宅勤務の便利グッズなど幅広く情報を共有している」(松原･松本･伊神, 2020),「在宅勤務だと, 従業員同士のコミュニケーションが難しくなる」(松原・松本・伊神, 2020),「経営陣がチャット上で従業員からの質問に対応するなどコミュニケーション不足にならないように気を配っている」(松原・松本・伊神, 2020) などがある。

直接の業務に関するものではないが, 組織の一体感や交流のための意見では,「ウェブ上に雑談ルームを作る動きも出ています」(読売新聞, 2020b),「リアル職場では仕事にまつわる雑談やちょっとしたやり取りが, コミュニケーションを円滑にし気づきや興味関心を与えてくれる」(香月・安村, 2020),「仮想オフィスでは社員画像の横に全社員に公開

するチャットスペースを用意し，質疑応答に誰でも参加できるようにしている」（香月・安村，2020），「・・・『雑・相（雑談・相談）』を推奨。『雑・相環境が社員の安心感を生みチームワークを強める』」（香月・安村，2020），「雑談のような余白をいかにつくるか」（日本経済新聞，2020f），「リアルでは休憩時の雑談で盛り上がり，新たなアイデアが生まれることもある」（日本経済新聞，2020f），「気軽なコミュニケーションが重要」（日本経済新聞，2020f），「雑談や立ち話といったやりとりが減った」（佐々木，2020），「勤務中はパソコン上のチャットで雑談できるようにしている」（西尾・加茂・生田，2020）のように，雑談などのインフォーマルな場を重視するものがある。但し，「テキストチャットで簡潔な表現のメッセージを入力すると，ぶっきらぼうにみえる。いつの間にか部下を精神的に追い込みかねない・・・意に反して怒っている印象を与えることもある・・・テキストチャットでダメ出しをすると，相手は必要以上に強く受け止めがちだ」（日経産業新聞，2020d）のように，文字だけのやりとりの危険性に関する意見もある。

また，テレワークでは従業員の自律が重要とする意見もあり，「指示待ちではなく『自走する人』を増やす」（読売新聞，2020a），「テレワークになれば自分で考え，（意識の）変革を起こさなければいけない」（産経新聞，2020c）などがある。

（3）第三者視点でのコミュニケーションに関する課題や問題点などの意見

新聞記者などの第三者視点では，コミュニケーションそのものに関しては，「メールなど文章だけでやり取りする場合は，『相手の感情を読み取りづらい』との悩みがある」（福士，2020），「社内だと，周りの人に気軽に聞けたことでも在宅勤務になると，誰かにわざわざ聞くのも気が引けるという人も少なくない」（松原・松本・伊神，2020）など，相手の気持ちなど，相手の状態の把握に困難を感じているものや，相手の状態がわからないため，相手に対する過度の気遣いが発生していると考えられるものもある。

リーダーに関するものでは，「部下の報告を待つのではなく積極的なコミュニケーションを取る心構えを，管理職にはあらためて求めている」（水野，2020），「言葉での伝達を意識し，上司はそれに応じて仕事を割り振るなどの対応が求められる」（佐藤，2020），「テレワークが浸透すればするほど，上司と部下はこまめに1対1で連絡を取り合うことが必要になる」（佐藤，2020），「テレワークではお互いの仕事ぶりは見えにくい。定期的に声をかけあい，業務をお互いにサポートできる体制を整えてほしい」（日本経済新聞，2020b）など，リーダー（上司）の役割に関するものがある。

直接の業務に関するものではないが，「同じ空間で仕事をしないと，従業員の一体感や安心感は生まれにくい」（佐々木，2020），「ウェブ上での飲み会などは新たなコミュニケーションの手段になる可能性がある」（日経産業新聞，2020b），「育児中の従業員も参加できるなど，通常の飲み会にはない利点もあり，チームの一体感を醸成することはできる」（日経産業新聞，2020b），「在宅勤務でまず頭に浮かぶのは，自然発生的でインフォーマルな交流の減少です。典型例が雑談」（日経産業新聞，2020c）のように，一体感や交流を重視するものや，そのために雑談などのインフォーマルな場が重要だとするものがある。

しかしながら，「いつも誰かとつながる状況が思わぬ負担となり，仕事では業務過多に陥る場合も」（日本経済新聞，2020c）のように，繋がりすぎは問題とする意見もある。

その他，ここでもハラスメントなど，法律や倫理の問題に関する意見もあるが，コミュニケーションの前に法律や倫理で検討すべき問題であるため，本研究では取り扱わないこととする。

2. コミュニケーションにおける課題や問題点などの分析

ここでは，既述のフォロワー・リーダー・第三者の視点からの意見を分析し，共通・類似の概念にまとめている。さらに，それらの概念を，その内容に基づき，それぞれの関連性や上位（レベル1）と下位（レベル2）の概念に分類したものが，表-1である。

表-1のレベル2の内容はレベル1と同様又は類似，或いはレベル1に起因するものである。まず表の上から見ていくと，「相手の状態の把握難」が解決すれば，話もしやすくなるため，「情報の把握・交換難」や「フォロワーの過度

の気遣い」はなくなり,「孤独感」も解決されると考える。次に,「雑談などのインフォーマルな場」は「業務限定無の繋がり・交流の重視」と同様の内容であり,これが自由な繋がり・発言の場になれば,「一体感・交流の重視」や「繋がりすぎの問題」は解決され,文字だけでなく会話もできれば,「文字主体の問題」も解決されると考える。最後に,「リーダー（上司）の役割」では,「家での業務難」と「家での公私区別難の前提」はリーダー（上司）の寛容な対応,「上司からの一方向通信の問題」はリーダー（上司）によるフォロワー（部下）の観察と意見の傾聴,「テレワークでの従業員の自律の重視」はリーダー（上司）によるフォロワー（部下）の自律促進のための教育と支援が必要であることを表していると考える。

但し,なぜ相手の状態の把握や雑談などのインフォーマルな場が必要なのかについては説明できていない。このため,次でさらに考察する。

3. 分析内容からの考察

ここでは,分析において説明できなかった内容について考察する。それは,なぜ相手の状態の把握や雑談などのインフォーマルな場が必要なのかということである。

リアルな対面では,相手の人物そのものや機嫌の良し悪しなど,相手のことを把握しながら,それを考慮して話している。このリアルな対面では可能であった相手の把握が,なぜオンラインでは困難なのか。それは,オンラインで相手を把握する能力を身につける場がなかったからである。それでは,リアルな場にはあったのか。それは何か。それが,雑談などの場である。気軽に発言したり,自由に出入りしたりできるインフォーマルな場,即ち「自由な繋がり・発言の場」である。リアルな場では,基本的に同じ部門の人は同じ所にいるため,そのような場は自然発生的に現れる。しかしながら,テレワークでは,同じ部門の人であっても同じ所にいないので,そのような場が自然発生的に現れることはなく,意図的につくるしかない。ただ,業務外で繋がるとは言いにくいため,そのような場がなかったところも多いと考えられる。この「自由な繋がり・発言の場」とコミュニケーションとの関連を示したものが,図-1である。

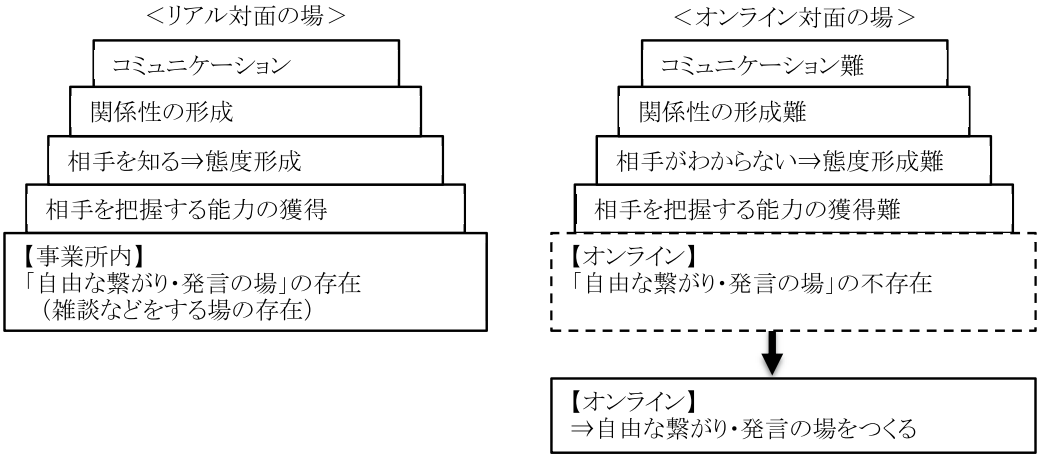
図-1では,下の内容がベースとなり,上の内容が成り立っていることを示している。リアル対面の場では,「自由な繋がり・発言の場」での雑談がその上の「相手を把握する能力の獲得」を可能にし,その上の「相手を知る」⇒自分の「態度形成」となる。ここで,自己開示や援助行動などによって信頼関係や互恵性が形成されればその上の「関係性の形成」でさらに良い関係性が構築されるが,そうでなければ良い関係性にはならない。つまり,その上の「関係性の形成」は,下で形成された態度が反映された関係性となる。この「関係性の形成」をベースにコミュニケーション

表-1　フォロワー・リーダー・第三者の3つの視点からの意見の関連とレベル

No.	レベル1	レベル2
1	・相手の状態の把握難	⇒情報の把握・交換難 ⇒フォロワーの過度の気遣い ⇒孤独感
2	・雑談などのインフォーマルな場	⇒業務限定無の繋がり・交流の重視 ⇒一体感・交流の重視 ⇒繋がりすぎの問題 ⇒文字主体の問題
3	・リーダー（上司）の役割	⇒家での業務難 ⇒家での公私区別難の前提 ⇒上司からの一方向通信の問題 ⇒テレワークでの従業員の自律の重視

（出所：筆者作成）

図－1　コミュニケーションに係る心理的要因の構造



（出所：筆者作成）

を行うこととなる。即ち，相手の人物そのものや機嫌の良し悪しなど，相手のことを把握し，それに配慮しながら話すため，スムーズなコミュニケーションが可能となる。

それに対し，オンライン対面の場では，「自由な繋がり・発言の場」がないので，その上の「相手を把握する能力の獲得難」となり，その上では「相手がわからない」⇒自分の「態度形成難」となる。さらに，その上では「関係性の形成難」となり，それをベースに話そうとするため，「コミュニケーション難」に陥るのである。また，日本の文化では，相互協調的自己観であり，社会的文脈に依存しているため，相手の把握が重要となる。このため，オンライン対面の場でも，「自由な繋がり・発言の場」を提供することがスムーズなコミュニケーションを支援することになり，インターナル・マーケティングの視点からも重要な役割であると考える。

V. 本研究の貢献及び限界並びに今後の研究の方向性

ここでは，本研究の貢献及び限界並びに今後の研究の方向性について述べる。本研究の貢献は，テレワークにおいて自由な繋がり・発言の場をつくることがスムーズなコミュニケーションを支援することになる点と，フォロワーに対して求められるリーダーの役割の発見である。自由な繋がり・発言の場では，リアルな場での対面と違い，テレワークにおいてはコミュニケーションがやりにくいとのことであるが，雑談などのように自由に繋がり話ができる場をつくることがスムーズなコミュニケーションを支援することになる。リーダーの役割では，テレワークにおいてはフォロワーが自宅などの事業所以外の環境で仕事をしていることを認識し，フォロワーに対する寛容な対応や，フォロワーの状態の観察，意見を言いやすい環境や雰囲気づくりも含めフォロワーに対する積極的な意見の傾聴，フォロワーの自律を促進するための教育などが求められる。

研究の限界では，本研究では範囲をコミュニケーションに絞り込んだため，人事制度や職場環境については分析を行っていない。人事制度や職場環境について研究していくことは重要である。

今後の研究の方向性としては，テレワークでの業務において，コミュニケーション以外の要素の重要性について研究していきたいと考える。

注

1）　本稿では，新聞記事などの参考文献については，本文において引用したもののみを記載している。

引用文献

安達房子（2019）.「マネジメント視点からのテレワークの分析」『経営学論集』日本経営学会, 第89集, pp.（10）-1-（10）-7.

福留恵子（2019）.「テレワークとオフィスのコミュニケーション:テレワークにおける『コミュニケーションの問題』のリアリティ」『東海大学現代教養センター紀要』第3号, pp. 67-80.

福士由佳子（2020）.「テレワークでハラスメント　ビデオ会議, メールで行き違い…」『読売新聞』5月27日, 東京朝刊, 生活A, p. 15.

池上知子・遠藤由美（2008）.『グラフィック社会心理学　第2版』サイエンス社.

香月夏子･安村さくら（2020）.「常時在宅,もう戻れない!?, コロナ対策, 先駆者に学ぶ, 雑談・相談を見える化, リモート手当, 環境も充実（STARTupX）」『日経産業新聞』4月27日, p. 1.

前田悠太（2020）.「アイ･オー･データ――テレワーク, 見えた善しあし, 残業減, 対話には不安も, 機会増も勤務管理に汗（Work@ホクリク）」『日本経済新聞』5月29日, 地方経済面, 北陸, p. 8.

松原礼奈・松本千恵・伊神賢人（2020）.「オンライン会議, 新常識探り攻防, 服装や顔出し有無…価値観に溝, パソナ『映える』ワザ紹介, サイバー, 相談・質問の時間。」『日経MJ（流通新聞）』6月5日, p. 1.

水野孝彦（2020）.「テレワーク先端企業のTV会議（日経BP専門誌から）」『日経産業新聞』4月24日, p. 14.

日本経済新聞（2020a）.「緊急事態宣言, 緊張の朝, 通勤『休めない』, テレワークも一段と加速。」4月8日, 大阪夕刊, 一面, p. 18.

日本経済新聞（2020b）.「『在宅』でもやる気高める――サイボウズ チームワーク総研なかむらアサミ氏, ルール違反厳しく対応（Bizワザ）」5月26日, 夕刊, p. 2.

日本経済新聞（2020c）.「『オンライン疲れ』じわじわ, つぶやき80万件, ずるずる飲み会, 会議も頻繁, 在宅生活『むしろ多忙』。」5月29日, 夕刊, p. 9.

日本経済新聞（2020d）.「テレワークで『リモハラ』懸念, 文字だけの指示, 強圧的な印象, 私生活言及に不快感も。」6月1日, 朝刊, p. 30.

日本経済新聞（2020e）.「オンライン会議工夫して,『挙手』で発言の意思, ヘッドセット雑音防ぐ。」6月5日, 朝刊, 大阪夕刊, 社会面, p. 19.

日本経済新聞（2020f）.「在宅勤務定着へ知恵, つぶやきで和み, 映像つなぎ続け（withコロナ企業の現場）」6月23日, 朝刊, p. 17.

日経BP総合研究所イノベーションICTラボ（2020）.『テレワーク大全：独自調査と徹底取材で導くアフターコロナ時代の働き方』日経BP.

日経産業新聞（2020a）.「テレワークマネジメント社長田沢由利氏――効率的な在宅勤務のコツ, すぐ会議できる環境作る（仕事に効くスキル）」4月23日, p. 15.

日経産業新聞（2020b）.「企業のBCPどう見直す, KPMGコンサルティングディレクター土谷豪氏に聞く,『止めない業務』を特定。」5月11日, p. 6.

日経産業新聞（2020c）.「在宅ワーク続けるには, 個人的な交流で活気を（ビジネススキルを学ぶ）」7月7日, p. 2.

日経産業新聞（2020d）.「簡潔なチャットは部下追い込む（日経BP専門誌から）」7月10日, p. 9.

西尾邦明・加茂謙吾・生田大介（2020）「テレワーク, 走りながら工夫 過去データ活用, 家で『実験』【大阪】」『朝日新聞』朝刊, 2経済, p. 6.

産経新聞（2020a）.「テレワーク増加で孤独感上昇 意識調査『不安ある』64%」6月11日, 東京朝刊, p. 9.

産経新聞（2020b）.「テレワークの労働 出勤時より長時間『残業 申告しづらい』」6月25日, 東京朝刊, p. 23.

産経新聞（2020c）.「【コロナ 新たな日常】テレワーク 価値観との葛藤 メリット多大も心理的に壁」6月26日, 東京朝刊, p. 3.

佐々木想（2020）.「テレワーク試行錯誤　68%が初心者　洗面所で仕事　子供の起床前に」『読売新聞』5月1日, 東京朝刊, 都民, p. 23.

佐藤初姫（2020）.「言葉での伝達,より重要に――PwCコンサルティングパートナー佐々木亮輔氏（テレワーク活用のヒント）終」『日本経済新聞』4月23日, 朝刊, p. 5.

田中ひろみ・小沼聖実（2020）.「［新しい働き方］在宅ワーク（上）パソコンあれば『オフィス不要』」『読売新聞』6月1日, 東京朝刊, 安心C, p. 13.

読売新聞（2020a）.「就活ON!SPECIAL　テレワーク　社員の成長に　久保田裕也さん」6月2日, 東京朝刊, 教育A, p. 13.

読売新聞（2020b）.「［WATCHERS］テレワーク　もっと広がれ　椎葉怜子氏」6月10日, 東京朝刊, B経, p. 8.

読売新聞（2020c）.「［挑戦　コロナ禍］（5）テレワーク普及なるか（連載）」6月10日, 中部朝刊, 中C経, p. 10.

読売新聞（2020d）.「テレワーク みんな不安, 不満 民間調査『相手の気持ち察しにくい』」6月27日, 東京朝刊, 生活A, p. 15.

参考ホームページ

サイボウズ式,「人間の五感は「オンライン」だけで相手を信頼しないようにできている――霊長類の第一人者・山極京大総長にチームの起源について聞いてみた（2017年9月27日）」, 2020年8月7日確認, https://cybozushiki.cybozu.co.jp/articles/m001351.html

オーラルセッション ― フルペーパー

採用ブランディングが企業経営にもたらす未来の変革

― 企業は理念の下に集うコミュニティになる ―

むすび株式会社 代表取締役
深澤 了

要約

昨今，少子化と採用の売り手市場化が進み，採用ブランディングという概念が重要視されるようになってきた。従来のブランド論を採用市場に応用し，企業，商品 / サービスにしかなかったブランド論に「採用ブランド」という考え方を取り入れることで採用市場のみならず，企業経営への影響も指摘されている。一方で採用ブランディングが学術的に考察されたものはなく，実務の中で多くの企業で実践されつつある。本稿では採用ブランディングをブランド論の中で捉え直し，その定義や採用上や経営への効果を整理し直し，昨今注目となっている新しい働き方「副業・フリーランス」調査・分析を通して採用ブランディングが経営にもたらす変革「企業は理念の下に集まるコミュニティ」になることの重要性を指摘する。またその過程として採用ブランディングからつながる８つの経営ステップモデルを提示する。

キーワード

理念，ブランド，採用，副業，フリーランス

I. はじめに

「採用ブランディング」という概念はこの２～３年で急速に広がり，いわゆるHRの世界ではもはや当たり前の言葉になりつつある。この新しい概念の一方でブランド研究を紐解けば，アーカー（1991）はブランド・エクイティが企業に次の6つの価値を与えるとしている。①マーケティング・プログラムの効率性や有効性，②ブランド・ロイヤリティ，③プレミアム価格と高いマージン，④ブランド拡張を通じた成長，⑤流通チャネルのテコ，⑥競争優位である。ブランドが①を行うことによる（広告）効果に関してはさまざまな研究が行われ，業種や商品により適切なGRP量などの示唆を得られている一方で，プロモーション展開を行うことができない規模の企業やBtoB取引が主でプロモーション予算予算を頻繁にかけない企業に関しては，ブランドの効果がどこまであるのか，またそれがいつ享受できるのかは，実のところよくわからない。BtoB領域のブランド研究は80年代ごろから始まっており，「多くがブランドの重要性を指摘するにとどまっている」（窪田・阿久津・余田・杉谷,2019）とし，90年代半ばでは「知覚品質，イメージ，マーケット・リーダーシップ，満足度などがブランド・エクイティの水準に影響を及ぼすことが明らかにされている」（窪田・阿久津・余田・杉谷,2019）としている。ブランドの業績への影響は，アーカー（2014）や福田（2014）も指摘し，また企業理念の浸透（いわゆるインナーブランディング）が業績に影響があるとしたリクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）もあるが，同じ「ブランディング」と名のつく「採用ブランディング」がどのようにこれまでのブランド論と連結し，それが企業の業績に影響を及ぼすのか，あるいは採用が変わることで，企業経営の未来がどのように変化していくのか。それらを解き明かし，採用ブランディングや企業経営へのヒントを示唆することが，この研究の目標であり，背景である。

II. 採用ブランディングの定義と企業経営への効果

1. 採用ブランディングとその確立の背景

採用ブランディングとは深澤（2018）によれば，「採用市

場という限定された環境において,コンセプトを中心に一貫性のある施策を行っていくこと」としている。この点において従来のブランド論では,アーカー（2014）がブランド・ビジョンを中心に一貫性の重要を説いていることからも,それらを意識,応用したものが採用ブランディングであると捉えることができる。また深澤（2018）はアーカー（2014）のブランド・ビジョンの定義を応用し,独自にその定義を次のように与えている。「ブランド戦略策定者がブランドを通じて顧客とともに実現したい未来であり,そのためのありたいブランドの姿であり,顧客への宣言・約束である」。深澤（2018）は,それら採用市場へ応用したものが採用ブランディングそのものであり,顧客とは採用市場では「応募者」であるとし,「企業の目的（理念）を未来の社員と実現していくこと」が重要であるとしている。またコンセプトとは「理念・価値観を踏まえたものでなければならない」（深澤,2018）としている。

「採用ブランディング」という考え方が出てきた背景には,採用市場の売り手市場化が長く続き,企業が採用において苦戦する状況が考えられる。「総求人数および民間企業就職希望者数・求人倍率の推移」（リクルート 2020）によれば,2015年卒求人以降,売り手市場と買い手市場の境界線と言われる1.2倍を超え,2015年卒が1.61,2016年卒が1.73,2017年卒が1.74,2018年卒が1,78と推移している。2020年卒の求人倍率は1.83と高水準で前年の1.88とほぼ同水準,2010年卒（リーマンショックの年の採用）以降でいえば,2番目に高い水準になった。また,さまざまな採用手法がトレンドになるのも,HR（採用）業界の特徴でもある。なかなか応募者の母集団を形成しにくくなると,「ダイレクトリクルーティング」,「リファーラルリクルーティング」に代表されるような手法が出てきて,企業側は待っているだけではなく,自らしかけて採用していくということを考えざるを得なくなった。採用はさらに複雑化し,採用担当はイベントへの参加,説明会の準備,面接のアテンド,応募者のフォロー,ツールの発注・管理など,より一層負担が増えることになった。それらを軽くする目的として,市場にはさまざまな管理ツールが乱立している。現場の勘と熟練が重視される採用担当者の中にあって,採用を科学的に解明しようと出されたのが「採用学」（服部,2016）ではなかっただろうか。

深澤（2018）も指摘しているが,採用という分野は受注者が多いのが特徴である。インターンシップ,採用媒体,説明会運営,面接,ホームページ制作,パンフレット制作など挙げればきりがないが応募者との接点数分の受注者がいることは少なくない。ゆえに,さらに採用担当者の負担は増し,それぞれの応募者との接点は「部分最適」になってはいても「全体最適」になっていない,という課題が生じる。そこに「採用ブランディング」はコンセプトによって,それぞれの接点に横串を通し,一貫性を与えることで,部分最適に過ぎなかった各接点を融合し,全体最適にする新しい方法論なのである。こうすることで,効率よく「強くて,好ましくて,ユニーク」なイメージを応募者の脳内につくることができ,採用市場における「ブランド」をつくろうとする企業活動なのである。つまり,そう考えれば深澤（2018）も指摘しているが,「採用市場における企業ブランディングそのもの」であり,採用のみにとどまることではなく,広く経営全般に関わる戦略として捉えることが重要になってくる。

2. 採用ブランディングがもたらす効果

深澤（2018）によれば,採用ブランディングには4つの効果があるとしている。①即時性②明確性③ジャイアント・キリング④予算削減効果である。①は採用市場という限定された市場に集中してブランディングを行うことで,即効性が期待できる。また限定された市場に集中的に予算を投下すること,さらには採用市場が必ず説明会や面接など,直接接点が重要であるという特徴により,効果が上がりやすいことが指摘できる。②は採用は履歴書など細かな応募者データが手元にある特徴があるので,母集団や採用者の「質的な向上」が明確であるとすることだ。その指摘をまとめれば,「質的な向上とはその企業にとって,理念に共感する人材が増えること」であると定義できる。もちろんそのためには,採用したい人の像（ターゲット像ないしはペルソナ）を自社で明確にし,それらと照らし合わさなければ,果たして効果があったのかどうかはわからない。③はスポーツにおいて弱いチームが強いチームに勝利することを言うが,採用ブ

ランディングを行うと自社が魅力的に伝わりやすくなるため知名度のある大手企業と競合関係になり,その有名企業を断って自社に来ることを言う。深澤（2018）は,採用ブランディングを実行したほぼすべての企業でこれが起こるとしている。④は「採用したい人の質と採用数が同じであれば,翌年から予算を削減することが可能である」ということである。なぜなら採用は人生を賭けた選択であり,その選択自体が周囲への影響力を及ぼしやすい。つまり「リファーラルリクルーティング」を起こしやすくなるということで,これは私たちのヒアリング調査でもよく聞く例である。リファーラルを起こしやすくなるということは,それだけ1人あたりにかける採用単価の減少を引き起こすことができる。また深澤（2019）では,この④に関して他に（1）主にコミュニケーションツールにおける新卒・中途の別発注をやめること（2）やみくもなイベントへの参加を減らせる。と指摘している。（1）は別発注が多かった採用の現場において,採用ブランディングを駆使することは,すなわち一貫性を出すことを目標にすることであり,だとすれば,例えばパンフレットとホームページを同じコンセプトのものとで同じ会社に発注することで,一貫性を保ちやすくするだけでなく,まとまった発注での価格交渉を優位にできる可能性がある。（2）はターゲティングをしっかりと行うことで,参加する採用イベントなどを選ぶことができるということだ。例えば「体育会学生」が自社の欲しい人物像であるならば,体育会学生が集まるイベントに参加すればいいし,説明会に集客するサービスを利用することで,その労力さえも減らすことができる。

以上が採用ブランディングを行うことの企業への効果であるが,深澤（2018）や私たちの実例を加えれば採用ブランディングは企業規模や業種,地域を関係なく効果を出すことができると示唆できる。これは統計的相関をとれているわけではないが,東京だけではなくさまざまな地域に分布する。ちなみに,表－1のヒアリング調査によると,④予算削減は実際にはほぼない。その浮いた予算をさらに採用予算に使用している。

表―1　採用ブランディング実施後のヒアリング調査の対象（実施後6ヶ月～1年後で実施）

業種	売上（億円）	従業員数（当時概算）/人	地域	特徴的結果
建設会社	70	100	新潟	①②③
会計事務所	非公表	250	北海道	①②③
ホテル	100	1200	広島	①②③
不動産	40	50	大阪	①②③
飲食	100	700	東京	①②③
飲食	10	100	東京（市部）	①②③
IT	非公表	50	千葉	①②③
不動産	90	30	東京	①②③
飲食	非公表	200	大阪	①②③
商社	30	50	福岡・東京	①②③

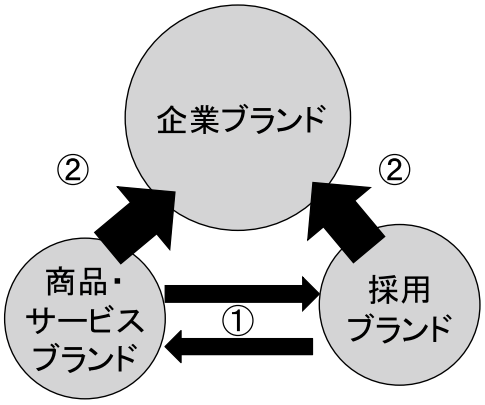
①即時性②明確性③ジャイアント・キリング④予算削減効果

III. 採用ブランドのブランド論における位置づけ

1. 企業ブランドと商品・サービスブランドとの関係性

従来のブランド論は企業ブランドの傘の下に自社の商品・サービスブランドが並ぶ構造をとってきた。アーカー（2014）は自社の商品・サービスブランドを「マスター・ブランド」としたときに，その「マスター・ブランド」を保証する「エンドーサー・ブランド」（マスター・ブランド背後にある組織など），「マスター・ブランド」に続く「サブブランド」（マスター・ブランドのさらに細分化。例：ポルシェ・カレラ），「マスター・ブランド」を機能面から説明する「ディスクリプター」（例:GEアビエーション）の4つに細分化している。いわばブランド論が生成されてきてから，大きくは「企業ブランド」と「商品・サービスブランド」の2種類の分類のみでブランド論が展開されてきた。深澤（2018）は「採用ブランディングを展開することは，企業ブランドの向上にもなる」としており，新しく出てきた概念を，ブランド論に本格的に応用することでブランド論の進化を促すことができる。図－1は採用ブランドを加味した上でブランド論を再整理した図である。採用ブランドを中心に見た場合，採用ブランディングを実施することで，応募者に自社の商品・サービスの詳細やその背景，成り立ちを説明することができ，ある程度興味を持って聴いていただける土壌がある。これは通常のマーケティングでは起こりえない。興味がない消費者にいかにロイヤリティを持ってもらうかを苦心するが，応募者は仮に気持ちの上で「ちょっと話を聴いてみるか」という状態でその企業にエントリーを行ったにしても，聴く土壌があることが大きく異なる。つまり企業側にとっては，自然な形で自社の商品・サービスブランドに関してストーリーを語る場を得られることになる。応募者はそこからその企業の商品・サービスに触れ，より一層ファンになるかもしれないし，採用がきっかけでファンになるかもしれない（もちろんその逆もありうる）。採用は商品・サービスブランドだけではなく，企業そのものについて知る場であるから，自社の成り立ち，理念・価値観などのストーリーも知る場にもなる。こまでのブランド論で考えれば，その企業を認知するには，商品・サービスブランドがきっかけとなり，企業ブランドを知ることになったであろう（企業ブランド=マスター・ブランドであるときは直接知ることになる）。同様にして，採用ブランドという存在をここに加えるならば，採用ブランドをきっかけとして，商品サービスを知り，企業ブランドについて知ることになる。採用は企業名で行われるから，企業ブランドと採用ブランドは同一ではないか，という反論もあるかもしれないが，表-2を見ていただければわかる通り，もはやブランドランキングの順位と就職人気企業ランキングの顔ぶれはかなり異なる。またインターブランドの調査では顔を出さない企業（ブランド）も，就職人気企業ランキングではTOP20に入るブランドもある。つまり，採用市場を企業ブランドに含めることは現実的ではなく，採用市場を独自の市場とみなし，そこにも「ブランド」が存在することを加えることを無視できない。

図―1　ブランド論の再整理



2. 採用ブランディングと理念浸透の促進と関係性

以上のようなことを踏まえると，採用ブランディングで理念共感した人が入社し，社内の理念浸透が促進されることは，企業経営におけるいわゆる「理念-戦略-現場」の一貫性を強化することにつながる。むすび株式会社の2017年の調査分析（全国に入社3年目以内の新人社員に対するインターネット調査。n=332）では「現在働いている会社で企業理念を理解していてかつ活躍するイメージが湧く」（イメージがある12%，どちらかというとイメージがある40.3%合わせて）人が52.3%，「現在働いている会社の企

業理念を理解していないと答えかつ活躍するイメージが湧く」（イメージがある1.2%,どちらかというとイメージがある23.8%）人が25%とこの2つの値には統計的な相関があると発表されている。また「経営理念の浸透が業績指標に影響することに正の相関関係がある」（リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 2010）とする調査結果があること,「ブランド理念の浸透がワーク・エンゲージメント,職場の一体感,職務の遂行,創造性の発揮,積極的な学習に正の相関関係がある」（小林・江口・安藤・TOMH研究会,2014）とする調査結果を踏まえても,理念浸透が業績に影響を及ぼすことはもはや自明のことである。また海外においてもジム・コリンズ（1995）の「ビジョナリー・カンパニーになる企業は確固たる理念を持ち合わせている」やアーカー（2014）の「社内外にビジョンを押しだした活動をした企業はそうでない企業よりも収益性が優位に高かった」という言及を見てもわかる通り,日本だけではないことが言える。つまり採用ブランディングが理念共感を重視するならば,これらの調査結果と連結させ,中長期的に業績に影響を及ぼすと言うことができる。

表―2　ブランドランキングと就職人気企業ランキングの比較

順位	Best Japan Brands2019	Best Global Brands2019	就職人気企業ランキング（文系総合）2021卒	就職人気企業ランキング（理系総合）2021卒
1	トヨタ	Apple	JTBグループ	ソニー
2	ホンダ	Google	ANA	味の素
3	日産	Amazon	JAL	富士通
4	キヤノン	Microsoft	東京海上日動	サントリーグループ
5	ソニー	Coca-Cola	オリエンタルランド	トヨタ自動車
6	MUFG	Sumsung	伊藤忠商事	NTTデータ
7	パナソニック	Toyota	ソニー	カゴメ
8	ユニクロ	Mercedes-Bentz	味の素	資生堂
9	任天堂	McDonal's	ニトリ	明治グループ
10	スバル	Disny	ソニーミュージック	日立製作所
11	SMBC	BMW	HIS	森永乳業
12	ブリジストン	IBM	サントリーグループ	JR東日本
13	MIZUHO	Intel	資生堂	JR東海
14	花王	Facebook	トヨタ自動車	パナソニック
15	資生堂	Cisco	Plan・Do・See	Sky
16	スズキ	Nike	第一生命	雪印メグミルク
17	TOKYO MARINE	Louis Vuitton	損害保険ジャパン	旭化成
18	コマツ	Oracle	近畿日本ツーリスト	キャノン
19	マツダ	GE	JR東日本	キユーピー
20	MUJI	SAP	日本生命保険	花王

インターブランドBest Japan Brands2019, Best Global Brands2019,
マイナビ・日本経済新聞大学生就職人気企業ランキング2021卒版より（筆者作成）

IV. 採用ブランディングが起こす未来の経営

1. ビジネスパーソンにおける副業・フリーランス意向調査とその仮説

この調査は2020年3月18日～3月25日まで全国の20歳～65歳のビジネスパーソンを対象にインターネットにより行なった。540人より有効回答（男性288人，女性252人）を得ており，「採用時の理念共感」を軸として分析を行った。私たちは入社前の意向である採用時の理念共感が入社後の働きがいや副業・フリーランス意向，またその退社までに影響を及ぼすのではないか，あるいはお互いに相関関係があるとの仮説のものとで行った調査である。

2. 結果と分析

調査では全体の63.5%が副業･フリーランスに興味がある（興味がある199人／どちらかというと興味がある144人）となり，彼らのうちすでに副業･フリーランスを予定している人（具体的に予定している50人／検討している131人／既に実施20人）は58.6%となった。さらに副業・フリーランスを予定している人（n=201）で副業が好調の場合，現在の会社を退社する意向がある人は（フリーランスとして働く50人／どちらかというとフリーランスとして働く66人），57.7%となっている。同じ条件（n=201）で副業・フリーランスに目的意識を持っている人（持っている85人／どちらかというと持っている91人）は87.6%。また，同じ条件（n=201）で副業・フリーランスでの成功イメージ（成功イメージがある42人／どちらかというと成功イメージがある50人）がある人は25.8%となった。副業・フリーランスをすることで，現在の会社への愛着度が増すと答えたのは（増す38人／どちらかというと増す90人）23.7%。採用時に現在の会社の企業理念に共感した人は（共感していた55人／どちらかというと共感していた123人）33%，現在所属している会社の理念に共感している人は（共感している59人／どちらかというと共感している136人）36.1%，今の会社に働きがいを感じている人は（とても感じている53人／どちらかというと感じている161人）39.6%となった。

以上が顕著なデータであるが，私たち一つ一つの質問を相関分析し，さらに採用時の理念共感がどの程度それぞれの指標に影響を及ぼすのかを重回帰分析を行った。表－3の通り，ほとんどの因子で正の相関関係があることがわかった。とくに現在所属している会社への理念共感（.644），働きがい（.527）は強い結びつきがある。また表－4の重回帰分析の結果を見るとこの2つには明確に「採用時の理念共感」との因果関係があることがわかった。経営の流れで考察すると，採用時の理念共感がまず最初にあってそれぞれの因子が醸成されていくわけであるから，採用時の理念共感が高い人は，自身のキャリア＝働くことへの目的意識も高く，またそれは現在所属への愛着度や理念共感とも密接で，ゆえに働きがいも醸成されていくと言える。

3. 企業は理念のもとに集うコミュニティになる

理念共感している人たちの「副業・フリーランス」への目的意識の高さと副業フリーランスの興味やその予定を見ると，もはや企業は正社員，契約社員，アルバイト／パートなどの自社のみで人材を抱える発想から他の企業と人材をシェアする時代に入っていくと考えられる。その時に何がポイントになっていくというと，やはりここでも理念である。所属する企業に関わらず自分たちのしたい仕事，また自分の考え方に合う仕事を選べることが副業やフリーランスであるとするならば，より理念がこれから重要視されていくだろう。さらに「採用時の理念共感」と「愛着度」，「現在の会社への理念共感」，「働きがい」にも正の相関関係があることから，採用時の理念共感がより重要視されることになる。今後の少子高齢化をふまえれば，企業はフリーランスまでも含めて人材であるという発想にならざるを得ず，企業は理念のもとに集まるコミュニティ化が進んでいくであろうと予測できる。それをモデル化したものが図－2である。

表―3　相関分析

N=540 P<.01	採用時の理念共感	副業・フリーランスへの興味	副業・フリーランスをする予定は	副業・フリーランスに対しての目的意識	副業・フリーランスの成功イメージ	勤務先の会社に対する愛着度が変わるか	副業が好調の場合，退社し，フリーランス	現在所属している会社への理念共感	現在所属している会社への働きがい
採用時の理念共感	1	.249**	.313**	.262**	.330**	.417**	.260**	.644**	.527**
副業・フリーランスへの興味	.249**	1	.321**	.419**	.609**	.389**	.255**	.297**	.172**
副業・フリーランスをする予定は	.313**	.321**	1	.257**	.407**	.400**	.272**	.293**	.234**
副業・フリーランスに対しての目的意識	.262**	.419**	.257**	1	.492**	.346**	.286**	.277**	.277**
副業・フリーランスの成功イメージ	.330**	.609**	.407**	.492**	1	.466**	.425**	.381**	.328**
勤務先の会社に対する愛着度が変わるか	.417**	.389**	.400**	.346**	.466**	1	.343**	.391**	.378**
副業が好調の場合，退社し，フリーランス	.260**	.255**	.272**	.286**	.425**	.343**	1	.231**	.218**
現在所属している会社への理念共感	.644**	.297**	.293**	.277**	.381**	.391**	.231**	1	.664**
現在所属している会社への働きがい	.527**	.172**	.234**	.277**	.328**	.378**	.218**	.664**	1

表―4　採用時の理念共感に対する重回帰分析の結果

	標準化係数 ベータ
q15.あなたは現在所属している会社の理念に共感していますか？	0.510
q16.あなたは現在所属している会社に働きがいを感じていますか？	0.170
R2 乗	調整済み R2 乗
0.643	0.601

n=540　　P<.01

F 値 15.414

図―2　企業の人材コミュニティ化モデル



V. 採用ブランディングから始まる業績と企業コミュニティ化へのステップモデル

深澤（2020）が提示した「インナーブランディングが業績を上げる7ステップ仮説」を改良し，採用ブランディングから始まる企業経営（人材開発）のステップをまとめると図－3の8ステップになる。まずは採用ブランディングを実践し理念共感した人材を入社させ（＝①），②現場での理念浸透を促す。これがいわゆる「理念-戦略-現場」の一貫性を出すことにつながっていく。もちろん教育や評価体制でその一貫性を支援することも重要であろう。そうすると③活躍人材が増えるこれは深澤（2020）が示している「理念共感している人はそうでない人よりも自社での活躍イメージを持ちやすい」という調査に基づいている。活躍人材が増えることで，リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）の示す④の指標が上がると考えられる。ここは調査がまだなされていないところであるから，あくまで仮説となる。④が上昇することで，⑤が上がる。⑤とは前述した「ブランド理念の浸透がワーク・エンゲージメント，職場の一体感，職務の遂行，創造性の発揮，積極的な学習に正の相関関係がある」（小林・江口・安藤・TOMH研究会，2014）である。それらの職場指標が上がることで⑥ブランド・エクイティで言われる4要素が上昇するのではないかと考えられる。⑥も結局人材がコントロールしていくわけであるからこの仮説も今後実証していくことで正しいことが明らかになるだろう。ブランド論的な見地から言えば，⑥が上昇することは⑦を引き起こすと言えるが，これも直接的な相関は見えていないだろうから今後の実証が求められる。そして⑧を迎える。もちろん業績が上がるより以前に人材の副業化・フリーランス化は起こり得ることであるので，企業の利益基盤が安定したところで「フリーランス化に備える」という指摘が妥当かもしれない。いずれにしてもこの8つのステップを企業経営において留意することで，業績上昇から人材確保の一連の流れを線で捉えることができ，売上の拡大と人材確保が分断されがちな経営において，コミュニティ化は今後の経営の重要な施策になっていくだろう。

VI. 研究の課題

Vで示したとおり8ステップモデルはさまざまな調査の統計的な相関により成り立っているが，まだステップ間で仮説段階の部分が散見される（④→⑤→⑥）。これらを調査研究し解き明かしていくことで，企業経営における採用から業績の上昇，そしてコミュニティ化の重要性をより精緻に指摘することができる。またコロナ禍のさなかで行った副業・フリーランス意向調査も，副業やフリーランスに関して高い割合を示しており，今後，動向を追うことで結果の変化が見られる可能性があり，引き続き研究を続けていくことで，企業経営やブランド論に深い示唆を与えられると考えられる。

図―3　企業コミュニティ化への8ステップモデル



参考文献

久保田進彦・阿久津聡・余田拓郎・杉谷陽子（2019）『ブランド研究の現状と課題』マーケティング・ジャーナル Vol.39 No.1

高尾義明・王英燕（2012）『経営理念の浸透　アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣

高尾義明・王英燕（2011）「経営理念の浸透次元と影響要因 - 組織ルーティン論からのアプローチ -」『組織科学 / 組織学会』

田中洋（2017）『ブランド戦略論』有斐閣

デービッド・アーカー（2014）『ブランド論　無形の差別化をつくる 20 の基本原則』ダイヤモンド社

服部泰宏（2016）『採用学』新潮社

深澤了（2018）『無名×中小企業でもほしい人材を獲得できる 採用ブランディング』幻冬舎

深澤了・嶋尾かの子（2019）『企業理念を促進するブランド実践の概念とメカニズム』マーケティング学会オーラルフルペーパー

深澤了（2020）『知名度が低くても”光る人材が集まる”採用ブランディング完全版』WAVE 出版

福田正彦（2014）『ブランド効果と企業業績に関する実証研究』年報 経営分析研究 第 30 号

松田陽一（2011）『組織変革のマネジメント』中央経済社

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社

オーラルセッション ― フルペーパー

テレワークに関する実証分析

― どのような属性のひとがテレワークをしているのか ―

大東建託 賃貸未来研究所長
宗 健

要約

テレワークの実施状況等について，6月に全国を対象として2,070名の回答を得た「新型コロナウイルスによる住まいの意識変化やテレワーク実施状況調査」データと3月に全国を対象として約187,823名の回答を得た「いい部屋ネット街の住みここちランキング2020」の個票データを突合し，記述統計分析とロジスティック回帰分析を行ったところ，以下のような結果が得られた。

テレワークを行っているのは高学歴で年収の高い正社員ホワイトカラーが中心で実施率は20%程度と限定的である。単純な集計では大都市部のテレワーク実施率が高くなっているが，これは地域性ではなく，テレワークに適した仕事が大都市に多いことが主な原因であると考えられる。

また，テレワークを実施している人々と実施していない人々で人的ネットワークの分断が起きていることも示唆されている。今回の結果はマーケティングや街づくり等に貢献できる結果であり，今後継続調査を行うことで，さらに新たな知見が得られる可能性がある。

キーワード

テレワーク，個人属性，ロジスティック回帰

I. 研究の背景と目的

新型コロナウイルスの流行を収束させるために4月に発出された緊急事態宣言によって，多くの企業が一気にテレワークへ移行し，メディアでも「働き方改革が進む」「テレワークによって郊外の人気が高まる」「東京一極集中を解消するチャンス」といった報道も見られるようになった。

しかし，実際にどのくらいの人たちがテレワークを行っており，本当に郊外や地方への新たな人の流れが生まれるのかといった実態をきちんと把握できているとは言えない。

マーケティングの観点でも，テレワーク関連の商品やサービスをどういった属性のひとびとをターゲットにすればよいのか，郊外や地方に移住する可能性がある人々がどのような人々なのかといった実証分析は充分ではない。

そうした状況のなか，本稿では6月に全国を対象として2,070名から回答を得たアンケートデータを実証的に分析し，どういった人々がテレワークを実施しており，テレワークが社会や個々人の仕事，生活にどのような影響を与えているのか，また，不動産市場に対してどのような意識を持っているのかを明らかにすることを目的とする。こうした実証分析の結果は，テレワーク関連の商品・サービスを提供している企業だけではなく，街づくりと言った広い範囲のマーケティングに貢献できるものと考えている。

II. 先行研究のレビュー

テレワークの状況については，様々な企業や組織が調査結果を発表している。

パーソル総合研究所が，第1回調査（3/9-3/15実施・全国の勤務先従業員数10名以上の正社員約2万人），第2回調査（4/10-4/12実施・全国の勤務先従業員数10名以上の就業者約2.5万人）の回答をまとめて2020年4月24日に発表した調査結果では，4月時点で正社員のテレワーク実施率は全国平均で27.9%，非正規雇用は17.0%，緊急事態宣言地域のテレワーク実施率は38.8%，その他地域は13.8%，1万人以上の企業のテレワーク実施率は43.0%，100人未満の企業が16.6%となっており，業界別の

テレワーク実施率も報告されている。業務効率が向上したとの回答は半数程度でテレワーク継続意向は53.2%となっている。ただし，分析内容は記述統計分析に留まっている。　6月の3回目調査ではテレワーク実施率は，全国平均25.7%と4月より2.2%減少しているが，エリア別では関東が38.3%と高い。ただ3回目調査の対象は正社員となっている。

内閣府が2020年5月25日から6月5日にかけて調査を実施し，2020年6月21日に発表した「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」では，テレワーク実施率は全体では34.6%，正規雇用42.2%，非正規雇用18.0%，東京23区の実施率55.5%といった数値が報告されている。約1万人の回答者数は地域別7区分毎に人口比例で割り当てられているが，性別・年齢階級（5歳毎）の24区分に均等に割り付けられており，学生が1,035名と約1割を締めていることからも，回答者に一定のバイアスがかかっている可能性がある。また，集計結果も比率だけの表示であり計算方法も明示されておらず，記述統計量の記載もないことから，内容を充分に検証することができない。

リクルートワークス研究所が，2020年4月14日から同16日に調査を実施し2020年5月8日に発表した「新型コロナウイルス感染症の流行への対応が就労者の心理・行動に与える影響」では，週1日以上リモートワークした人の割合は24.5%と報告されている。この調査では「比較的大規模なサンプリングにより（中略）概ね，日本社会の分布と大きく変わらないサンプルを形成することができた」と述べられている。

このように各種の調査が行われているが，調査方法や調査対象，調査時期も異なり，テレワーク実施率は，4月調査のリクルートワークス研究所調査では24.5%，内閣府の5月実施調査では34.6%，正社員を対象として6月に実施されたパーソル総合研究所の調査では25.7%とバラツキがある。また，どのような属性のひとびとがテレワークを実施しているのか，といった分析も充分とは言えない。

また，テレワーク実施の定義も調査毎に異なっており，テレワーク実施率の地域差も，緊急事態宣言等の社会的影響が主要な原因なのか，仕事の分布が地域によって異なることが原因なのか，といったことも先行研究から明らかになっているとは言えない。

III. 研究の方法

本研究では，大東建託株式会社賃貸未来研究所が2020年6月16日から同22日に実施し2,070名から回答を得た「新型コロナウイルスによる住まいの意識変化やテレワーク実施状況調査」（以下「住まいとテレワーク影響調査」という）[1)]と2020年3月実施し187,823名から回答を得た「いい部屋ネット街の住みここちランキング2020」（以下「住みここち調査」という）[2)]の個票データを突合して分析を行う。

住まいとテレワーク影響調査では，回答者の個人属性（性別・年齢・居住地・個人年収・在宅ワークスペースの有無等）と，コロナに関連した意識変化についての設問が含まれており，回答者は全国47都道府県の人口比率で割り当てられている。「住みここち調査」からは，職業・学歴・通勤手段・通勤時間・週労働時間に関する情報を得ている。

分析は，まず記述統計分析を行い，次にテレワーク実施の有無，仕事の効率性向上の有無，テレワーク継続希望の有無，テレワーク未実施者のテレワーク実施希望の有無についてロジスティック回帰分析を行うことで，どのような人々がテレワークを実施し，継続等を希望し，仕事の効率についてどう感じているのかを明らかにする。

そして，こうした記述統計と推測統計の分析結果から，テレワークの実態や地域差等についての考察を述べる。

IV. 調査設計

1. 住まいとテレワーク影響調査の概要

全国を対象に2020年6月16・17日に実施した。回答者総数は2,070名で，都道府県別の人口比率を基準に均等

割付を行っている。人口比以外の性別・年齢・職業等での割付は行っていない。アンケートの配布・回収は株式会社マクロミルに委託している。

設問は，性別・年齢・居住地・個人年収や新型コロナによる社会変化や働き方，在宅時間，不動産市場に関連する予測，引越し意向，持家と賃貸の意向，企業姿勢等に関する設問となっている。

2. 住みここち調査の概要

全国を対象に2020年3月17日から4月3日に実施した。回答者総数は187,823名で，市区町村別の人口比率を基準に割付を行っている。調査項目は，居住地に関する評価や，職業・学歴・通勤手段・通勤時間・週労働時間等となっている。

3. 調査項目と個票データの突合

住まいとテレワーク影響調査と住みここち調査は調査時期が近いことから，転職や転居の可能性が低いと考えられるため，両調査の個票データを突合して分析に使用している。住みここち調査の情報を使用したのは，職業・学歴・通勤手段・通勤時間・週労働時間・主観的幸福度の各項目である。

V. 分析結果

1. 社会や働き方，住まい等に対する意識についての記述統計分析

表-1は，新型コロナによる社会変化や働き方，在宅時間，不動産市場に関連する予測，引越し意向，持家と賃貸の意向，企業姿勢等に関する設問に対する回答を集計したものである。集計は，全体・有職者・テレワーク実施者・テレワーク未実施者の区分で行っている。

コロナの収束には数年かかるという回答が多く（全体で85.3%以下同じ），社会を大きく変えるという回答も多い（78.1%）が，自分の考え方や価値観が大きく変わったは40.9%に過ぎない。これは実際には社会が劇的に変化するわけではない可能性を示唆している。

働き方では，過去3ヶ月以内のテレワーク実施率は全体では21.2%，有職者に限ると26.6%となっている。これは，先行研究で示した内閣府調査（34.6%）よりも相当低く，パーソル総合研究所（25.7%），リクルートワークス研究所（24.5%）の結果とほぼ一致している。ただしインターネット調査の場合には，比較的ITリテラシが高い回答者が多いことが想定されるため，実際のテレワーク実施率はこれよりもやや低い可能性もある。

テレワーク意向は，テレワーク実施者で76.7%が継続を希望しテレワーク未実施者の31.0%が今後テレワークをやりたいと回答している。テレワーク未実施者は自分の仕事がテレワークに適していないと考えているひとが多いようである。

コロナ前よりも仕事の効率が上がったという回答は，有職者全体で32.4%，テレワーク実施者で43.4%，テレワーク未実施者で28.5%と低い。これはテレワークが必ずしも仕事の効率を上げるとは限らないことを強く示唆している。仕事の効率が上がったという回答があまり高くないのに，テレワーク継続意向が高いのは，仕事の効率よりも通勤時間が削減されるメリットや，対面コミュニケーションのストレスを避けたいという意向が強いのかもしれない。

興味深いのは，テレワークしている友人・知人が多いという回答がテレワーク実施者は60.1%と高く，テレワーク未実施者の18.8%と大きな差があることである。これは社会が仕事内容によって人間関係が分断されていることを示唆している。また，主観的幸福度もテレワーク実施者は6.80，テレワーク未実施者で6.32とかなりの開きがある。これは，テレワークしたかどうかではなく，テレワーク出来る仕事のほうが所得も高く，仕事内容にも満足していることが原因である可能性がある。

コロナをきっかけにした引越し意向では，郊外への引っ越しを考えているが5.4%に対し，都心への引越しを考えているも5.3%とほぼ拮抗している。これは一部で言われているような郊外や地方への新たなひとの流れが生まれるとは考えにくいことを示している。また，企業姿勢についても，CM等の活動に対する拒否感は低いものの，対面を伴うことの多い顧客獲得営業については拒否感が比較的強い結果となっている。

表-1　コロナに対する意識・働き方・住まい関連の意向などの集計

区分	設問	全体	有職者	テレワーク実施者	テレワーク未実施者	実施・未実施者の差
コロナ収束と社会	コロナの収束には数年かかると思う	85.3%	84.5%	83.6%	84.9%	1.3%
	コロナで社会は大きく変わると思う	78.1%	78.0%	83.9%	75.9%	-7.9%
	コロナで自分の考え方や価値観は大きく変わったと思う	40.9%	40.4%	46.8%	38.1%	-8.8%
働き方	過去3ヶ月以内にテレワークした	21.2%	26.6%	100.0%	0.0%	-100.0%
	今後（も）テレワークを続けたい・やりたい	43.3%	43.1%	76.7%	31.0%	-45.8%
	テレワークしている友人・知人が多い	27.2%	29.8%	60.1%	18.8%	-41.3%
	コロナ前よりも仕事の効率が上がった	30.7%	32.4%	43.4%	28.5%	-14.9%
	コロナ前から在宅ワークスペースがあった	22.5%	21.7%	41.3%	14.7%	-26.6%
	コロナをきっかけに在宅ワークスペースを作った	10.2%	11.2%	26.2%	5.8%	-20.4%
	コロナ前から自宅にwifi環境があった	88.6%	87.3%	87.0%	87.4%	0.4%
	コロナで転職・独立しにくくなると思う	73.9%	74.3%	69.0%	76.2%	7.2%
	コロナで収入が減った	74.3%	74.5%	71.2%	75.6%	4.5%
在宅時間と家族関係	コロナ前よりも家にいる時間が延びた	64.4%	66.2%	84.4%	59.5%	-24.9%
	コロナ前よりも家族の仲は良くなった	80.5%	80.4%	84.4%	78.9%	-5.5%
不動産市場予測	これから家賃は下がると思う	55.2%	56.1%	59.0%	55.0%	-4.0%
	これから不動産価格は下がると思う	69.5%	70.3%	72.2%	69.6%	-2.6%
	これから郊外の人気が上がると思う	49.8%	48.7%	51.3%	47.7%	-3.6%
	これから地方の人気が上がると思う	51.3%	51.2%	50.8%	51.3%	0.5%
引越し意向	コロナ前から郊外への引っ越しを考えていた	9.1%	9.2%	10.6%	8.7%	-1.9%
	コロナをきっかけに郊外への引越しを考えている	5.4%	5.6%	7.7%	4.9%	-2.8%
	コロナ前から都心への引越しを考えていた	9.5%	10.8%	16.9%	8.5%	-8.4%
	コロナきっかけに都心への引越しを考えている	5.3%	6.0%	8.2%	5.2%	-3.0%
	コロナ前から地方への引越しを考えていた	9.1%	9.5%	11.1%	8.9%	-2.2%
	コロナをきっかけに地方への引越しを考えている	6.5%	6.8%	8.5%	6.1%	-2.3%
	コロナ前には引越しを考えていたが止めた	6.4%	7.1%	10.1%	6.0%	-4.0%
持家と賃貸意向	コロナ前から持家が良いと思っていてそれは変わらない	79.1%	21.5%	73.3%	80.3%	7.1%
	コロナ前も今も賃貸が良いと思っている	25.6%	26.8%	32.5%	24.7%	-7.8%
	コロナ前は賃貸派だったが，今は持家が良いと思っている	60.5%	58.6%	55.6%	59.7%	4.2%
	コロナ前は持家派だったが，今は賃貸が良いと思っている	20.9%	21.5%	26.7%	19.7%	-7.1%
企業姿勢	コロナなのにCM等をやっている企業は非常識だ	13.6%	13.2%	10.8%	14.1%	3.2%
	コロナなのに顧客獲得営業をやっている企業は非常識だ	35.8%	33.7%	34.1%	33.6%	-0.6%
主観的幸福度（最大10・最小1の10段階評価の平均）		6.53	6.45	6.80	6.32	-0.48
	回答者数	2,070	1,421	378	1,043	665

テレワーク実施者・未実施者は有職者を対象に集計

2. テレワーク実施率等についての記述統計分析

表-2は，テレワーク実施率と仕事の効率が上がったかどうか，テレワーク実施者のテレワーク継続意向，テレワーク未実施者のテレワーク実施希望を集計したものである。

表-2から以下のようなことが分かる。

職業別のテレワーク実施率は，正社員（製造・現場作業職）6.6%，派遣社員（製造･現場職）0.0%，契約社員（製造・現場職）6.9%，パート11.5%，アルバイト12.0%とかなり低くなっている。派遣社員（事務職）25.0%，契約社員（技術・研究職）23.1%も低い。一方で正社員や公務員のテレワーク実施率は高くなっている。仕事の効率が上がったかという観点では，会社経営者・役員の72.7%が極端に高く従業員と大きな意識のギャップがあることが示唆されている。

テレワーク実施者の継続意向は職種による差が小さくかなり高いが，テレワーク未実施者のうち今後テレワークをやりたいという回答では，派遣社員（事務職）が66.7%と極端に高いことが目立つ。派遣社員の場合には業務の指示や命令を派遣先の社員から受ける必要がありテレワークがしにくいこと，派遣先の規定の未整備により正社員がテレワークしていても派遣社員は出社を余儀なくされているといったことが考えられる。

居住地では，首都圏37.2%，関西27.6%，愛知29.1，その他道県19.7%と地域差が大きい。

個人年収では年収400万円未満17.3%とテレワーク実施率が低い。これは職業との関連が強いと考えられる。学歴でみると学歴があがるとテレワーク実施率が高まる傾向がある。年齢によるテレワーク実施率は比較的差が少ないが，男性のほうがテレワーク実施率が高い。

在宅ワークスペースが以前からあった人のテレワーク実施率は50.5%と高く，今もないという人のテレワーク実施率は15.8%と低い。通勤手段では，鉄道48.4%と高く，通勤時間が長くなるとテレワーク実施率が高まる傾向がある。週労働時間では30時間未満でテレワーク実施率が低い。

表-2　テレワーク関連の個人属性別集計

区分	区分値	回答者数	構成比	テレワーク実施率	仕事の効率が上がった	テレワーク継続意向	テレワークやりたい
職業	会社経営者・役員	32	1.5%	34.4%	72.7%	90.9%	19.0%
	会社員（管理職）	134	6.1%	39.6%	45.3%	75.5%	30.9%
	正社員（営業職）	94	4.3%	36.2%	44.1%	82.4%	31.7%
	正社員（事務職）	191	8.8%	38.7%	41.9%	81.1%	43.6%
	正社員（製造・現場作業職）	137	6.3%	6.6%	55.6%	77.8%	20.3%
	正社員（技術・研究職）	151	6.9%	38.4%	43.1%	79.3%	32.3%
	公務員（管理職）	11	0.5%	54.5%	33.3%	83.3%	0.0%
	公務員（事務職）	33	1.5%	24.2%	37.5%	50.0%	24.0%
	公務員（技術職）	16	0.7%	50.0%	37.5%	37.5%	50.0%
	公務員（現業職）	16	0.7%	37.5%	50.0%	83.3%	30.0%
	自営業・自由業	132	6.1%	28.8%	39.5%	81.6%	27.7%
	派遣社員（事務職）	28	1.3%	25.0%	28.6%	85.7%	66.7%
	派遣社員（製造･現場作業職）	16	0.7%	0.0%	ー	ー	12.5%
	派遣社員（技術・研究職）	8	0.4%	37.5%	66.7%	66.7%	40.0%
	契約社員（事務職）	37	1.7%	48.6%	55.6%	83.3%	26.3%
	契約社員（製造･現場作業職）	29	1.3%	6.9%	50.0%	50.0%	22.2%
	契約社員（技術・研究職）	13	0.6%	23.1%	33.3%	33.3%	10.0%
	パート	260	11.9%	11.5%	36.7%	63.3%	30.9%
	アルバイト	83	3.8%	12.0%	30.0%	70.0%	38.4%

区分	区分値	回答者数	構成比	テレワーク実施率	仕事の効率が上がった	テレワーク継続意向	テレワークやりたい
居住地	首都圏（1都3県）	411	18.8%	37.2%	45.1%	75.8%	35.7%
	関西（2府3県）	76	3.5%	27.6%	47.6%	71.4%	29.1%
	愛知県	213	9.8%	29.1%	46.8%	88.7%	27.8%
	その他道県	721	33.1%	19.7%	39.4%	73.2%	29.9%
個人年収	～400万円	732	33.6%	17.3%	47.2%	75.6%	32.2%
	400～600万円	44	2.0%	63.6%	53.6%	75.0%	37.5%
	600～800万円	233	10.7%	26.6%	40.3%	75.8%	26.3%
	800～1000万円	121	5.5%	52.1%	39.7%	76.2%	29.3%
	1000万円以上	68	3.1%	54.4%	51.4%	81.1%	19.4%
学歴	博士	44	2.0%	59.1%	50.0%	69.2%	33.3%
	修士	66	3.0%	42.4%	35.7%	71.4%	39.5%
	学卒	513	23.5%	39.6%	45.8%	76.8%	36.5%
	その他	798	36.6%	15.2%	39.7%	79.3%	27.9%
年齢	20歳代	144	6.6%	28.5%	48.8%	87.8%	48.5%
	30歳代	333	15.3%	29.1%	43.3%	77.3%	38.1%
	40歳代	437	20.0%	26.3%	36.5%	73.9%	31.7%
	50歳代	332	15.2%	25.3%	46.4%	75.0%	23.4%
	60歳以上	175	8.0%	23.4%	51.2%	75.6%	17.2%
性別	男性	776	35.6%	29.9%	46.6%	75.0%	25.2%
	女性	645	29.6%	22.6%	38.4%	79.5%	37.3%
在宅ワークスペース	以前からあった	309	14.2%	50.5%	48.1%	83.3%	41.8%
	今もない	1009	46.3%	15.8%	37.1%	68.6%	28.0%
通勤手段	無し（自宅で仕事をしている）	86	3.9%	34.9%	40.0%	90.0%	28.6%
	徒歩	245	11.2%	25.3%	46.8%	77.4%	31.7%
	自転車	157	7.2%	22.3%	51.4%	71.4%	28.7%
	クルマ（バイクを含む）	545	25.0%	14.1%	40.3%	77.9%	26.9%
	バス	64	2.9%	39.1%	40.0%	64.0%	33.3%
	鉄道	289	13.3%	48.4%	42.9%	77.9%	47.0%
	その他	35	1.6%	25.7%	44.4%	55.6%	19.2%
通勤時間	0分（自宅が職場）	100	4.6%	36.0%	38.9%	86.1%	28.1%
	15分未満	435	19.9%	17.9%	43.6%	69.2%	26.6%
	15分以上30分未満	378	17.3%	19.3%	43.8%	80.8%	31.1%
	30分以上45分未満	193	8.8%	31.6%	42.6%	70.5%	28.0%
	45分以上60分未満	172	7.9%	36.6%	44.4%	85.7%	45.0%
	60分以上75分未満	67	3.1%	44.8%	50.0%	73.3%	35.1%
	75分以上90分未満	29	1.3%	48.3%	28.6%	64.3%	46.7%
	90分以上	47	2.2%	48.9%	47.8%	78.3%	37.5%
週労働時間	10時間未満	170	7.8%	22.9%	43.6%	76.9%	36.6%
	10時間以上20時間未満	141	6.5%	13.5%	47.4%	57.9%	26.2%
	20時間以上30時間未満	133	6.1%	15.0%	40.0%	55.0%	26.5%
	30時間以上40時間未満	314	14.4%	27.1%	56.5%	80.0%	33.2%
	40時間以上50時間未満	472	21.6%	33.7%	37.7%	78.6%	29.1%
	50時間以上60時間未満	101	4.6%	36.6%	32.4%	73.0%	34.4%
	60時間以上70時間未満	37	1.7%	16.2%	83.3%	83.3%	29.0%
	70時間以上	31	1.4%	32.3%	40.0%	100.0%	19.0%

有職者：1421名を対象に集計・テレワーク実施者：378名・テレワーク未実施者：1043名・「仕事の効率が上がった」「テレワーク継続意向」はテレワーク実施者の回答・「テレワークやりたい」はテレワーク未実施者の回答

3. テレワーク実施の有無等についてのロジスティック分析

記述統計分析では，ある程度の傾向はわかるが変数がお互いに相関していることや，変数個別の影響が分からないため，テレワーク実施の有無，仕事の効率性向上の有無，テレワーク継続希望の有無，テレワーク未実施者のテレワーク実施希望の有無についてロジスティック回帰分析を行った。表-3はその結果である。

テレワーク実施の有無に対して，職業では会社員（管理職）オッズ比1.92，正社員（営業職）同3.14，正社員（事務職）同3.02，正社員（技術･研究職）同2.68，公務員（技術職）同3.97，公務員（現業職）同3.33，自営業・自由業同2.03，契約社員（事務職）同6.70が10%水準以上で有意となっている。個人年収では年収が高くなるとオッズ比が高まる傾向が見られる。学歴については博士のオッズ比が3.54と高くなっている。

年齢と性別，地域で有意な項目はないが，以前から在宅ワークスペースがあった場合のオッズ比は3.58と高く，テレワークしている友人・知り合いが多い場合もオッズ比が4.34と高い。自宅のwifi環境の有無は有意ではなかった。

これらのことから，テレワークを実施しているのは，学歴が高く，年収も比較的高い正社員のホワイトカラーが中心であることが分かる。興味深いのは，テレワークしている友人・知り合いが多い場合のオッズ比が高いことで，これは，テレワークしているような職種の人々と，テレワークしていない人々の人的ネットワークが分断されていることを示唆している。また，今回の分析データには企業規模，業種のデータが含まれていないが，年収が高めの場合にテレワーク実施率が高いことから大企業での実施率が高いと考えられる。そして，地域差が有意ではなかったことは，地域によって職業の分布に違いがあることが要因として考えられる。

仕事の効率が向上したかどうかについては，ほとんどの項目が有意にはなっておらず，職種では正社員（営業職）オッズ比1.72，正社員（事務職）同1.52，正社員（技術・研究職）同1.64，契約社員（事務職）2.19が有意となっている。コロナ以前から在宅ワークスペースがあった場合のオッズ比が1.36となっていることから，自宅の仕事環境も仕事の効率に影響を与えている可能性が高いことを示唆している。

テレワーク継続希望では，会社経営者・役員のオッズ比が13.36と突出して高く，従業員との意識の差が大きいことが示されている。会社経営者・役員はもともと外出の機会も多く，仕事自体も自分でコンロールできる範囲が広いことが要因として考えられる。

テレワーク未実施者がテレワークをやりたいという分析では，派遣社員（事務職）のオッズ比が3.97と高い。派遣社員は業務の指示や命令を派遣先の社員から受ける必要がありテレワークがしにくいこと，派遣先の規定の未整備により正社員がテレワークしていても派遣社員は出社を余儀なくされているといったことが考えられる。これは記述統計分析でも同様の結果となっている。年齢では50歳以上が有意ではなく，比較的若い年齢層での希望が多いことがわかる。性別では男性のオッズ比が0.74と低い。

表-3　テレワーク実施等に関するロジスティック回帰分析結果

		目的変数		テレワーク実施の有無	効率向上の有無	テレワーク継続希望	テレワークやりたい
		サンプル数		1405	1421	378	1038
説明変数		回答者数	構成比	オッズ比	オッズ比	オッズ比	オッズ比
職業	会社経営者・役員	32	2.3%	1.47	1.75	13.36 **	0.61
	会社員（管理職）	134	9.4%	1.92 *	1.40	2.67	1.28
	正社員（営業職）	94	6.6%	3.14 ***	1.72 **	4.57 **	1.12
	正社員（事務職）	191	13.4%	3.02 ***	1.52 **	3.78 **	1.45
	正社員（製造・現場作業職）	137	9.6%	0.63	1.34	3.56	0.75
	正社員（技術・研究職）	151	10.6%	2.68 ***	1.64 **	4.82 **	1.04
	公務員（管理職）	11	0.8%	1.99	0.39	4.12	1.00 ***
	公務員（事務職）	33	2.3%	1.75	0.69	0.72	0.78
	公務員（技術職）	16	1.1%	3.97 **	1.88	0.30	1.78
	公務員（現業職）	16	1.1%	3.33 *	1.36	5.62	1.56
	自営業・自由業	132	9.3%	2.03 **	0.84	3.13 *	0.97
	派遣社員（事務職）	28	2.0%	1.59	0.58	2.93	3.97 ***
	派遣社員（製造・現場作業職）	16	1.1%	omitted	omitted	omitted	omitted
	派遣社員（技術・研究職）	8	0.6%	3.07	1.64	2.13	1.88
	契約社員（事務職）	37	2.6%	6.70 ***	2.19 **	3.13	0.98
	契約社員（製造・現場作業職）	29	2.0%	0.69	1.71	1.08	0.93
	契約社員（技術・研究職）	13	0.9%	3.26	0.52	0.35	0.29
	パートアルバイト	343	24.1%	baseline	baseline	baseline	baseline
個人年収	400万円未満	786	55.3%	baseline	baseline	baseline	baseline
	400万円以上600万円未満	275	19.4%	1.11	1.00	0.98	0.79
	600万円以上800万円未満	127	8.9%	1.87 **	0.76	1.28	1.01
	800万円以上1000万円未満	68	4.8%	3.84 ***	1.21	2.05	0.18 **
	1000万円以上	62	4.4%	2.28 **	1.58	1.12	1.24
学歴	博士	44	3.1%	3.54 ***	1.10	0.33 *	1.12
	修士大卒	66	4.6%	1.40	0.80	0.37 *	1.59
	大卒	513	36.1%	1.99 ***	1.20	0.74	1.41 **
	上記以外	798	56.2%	baseline	baseline	baseline	baseline
年齢	20歳代	144	10.1%	1.26	1.31	1.65	3.45 ***
	30歳代	333	23.4%	1.46	1.09	1.00	2.55 ***
	40歳代	437	30.8%	1.44	0.94	0.81	2.22 ***
	50歳代	332	23.4%	1.18	0.76	0.76	1.49
	60歳以上	175	12.3%	baseline	baseline	baseline	baseline
性別	男性	776	54.6%	0.85	1.19	0.56	0.74 *
	女性	645	45.4%	baseline	baseline	baseline	baseline
地域	首都圏（1都3県）	411	28.9%	1.30	1.01	1.04	1.10
	関西（2府3県）	213	15.0%	1.35	1.26	4.20 ***	0.86
	愛知県	76	5.3%	1.06	0.75	0.82	0.77
	その他	721	50.7%	baseline	baseline	baseline	baseline
その他	以前から在宅ワークスペースがあった	309	21.7%	3.58 ***	1.36 **	2.86 ***	1.84 ***
	以前から自宅にwifi環境があった	1241	87.3%	0.78	1.04	1.47	1.61 **
	テレワークしている友人・知人が多い	423	29.8%	4.34 ***	1.46 ***	1.28	1.73 ***
定数項				0.04 ***	0.26 ***	0.81	0.12 ***

*** は1%水準，** は5%水準，* は10%水準で有意であることを示す・有意水準でないものは背景グレー

テレワーク継続希望はテレワーク実施者を，テレワークやりたいはテレワーク未実施者をそれぞれ対象に分析

VI. 結論および今後の課題

本研究の結論は以下のようなものである。

テレワークを実施しているのは，高学歴の年収の高い正社員のホワイトカラーが中心で，実施率は20%程度であると考えられる。テレワークによって仕事の効率が上がっているとは言えないが，継続希望率は高く，働き方としては強く支持されている。テレワークをやっていない人では，派遣社員（事務職）に対する制度整備が進んでいない可能性が示されている。また，記述統計分析では，首都圏・関西圏・愛知県のテレワーク実施率が高いが，ロジスティック回帰分析の結果では地域ダミーは有意ではなく，大都市だからテレワーク実施率が高いのではなく，大都市にテレワークに適した職業のひとが多いこが原因であることを示唆している。逆に言えばそれだけ職業の地域分布に差があるということになる。

人的ネットワークの観点では，テレワーク実施者のまわりにはテレワークを実施している友人・知人が多く，テレワークを実施していないひとのまわりにはテレワークを実施していないひとが多いという結果になっている。これは社会で職業による人的ネットワークの分断が起きていることを示唆している。さらに，主観的幸福度もテレワーク実施者のほうが高いが，これはテレワークしていることが原因ではなく，テレワーク可能な職業もほうが満足度が高いことが要因になっていると考えられる。

今後の課題としては，今回のデータ含まれていない勤務先企業の業種・規模，家族構成や間取り等の在宅環境のデータを含めて分析することがある。また，今回の調査は6月に実施しているが，今後も調査を定期的に継続して実施し，時系列で分析することで新しい知見が得られる可能性がある。

注

1) 調査結果の一部は「新型コロナウイルスによる住まいの意識変化やテレワーク実施状況を調査」(2020.7.9) として発表されている。

2) 住みここち調査の詳細は，https://www.eheya.net/sumicoco/ を参照。

引用文献

パーソル総合研究所（2020）『新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査』https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/data/telework.html2020.8.7 最終閲覧・『第三回・新型コロナウイルス対策によるテレワークへの影響に関する緊急調査』https://rc.persol-group.co.jp/research/activity/data/telework-survey3.html2020.8.7 最終閲覧

内閣府（2020）『新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査』https://www5.cao.go.jp/keizai2/manzoku/pdf/shiryo2.pdf2020.8.7 最終閲覧

江夏幾多郎・神吉直人・高尾義明・服部泰宏・麓仁美・矢寺顕行（2020）『新型コロナウイルス感染症の流行への対応が就労者の心理・行動に与える影響』Works Discussion Paper Series No.31
https://www.works-i.com/research/paper/discussionpaper/item/DP_0031.pdf2020.8.7 最終閲覧

オーラルセッション ― 報告概要

口コミ閲覧による自己の行動変容の類推が行動変容促進型商品の評価に与える影響

法政大学大学院 社会学研究科 博士後期過程
木暮 美菜

法政大学 社会学部 准教授
諸上 茂光

要約

ダイエットなどの消費者自身の変化を期待する「行動変容促進型商品」は消費者の努力の程度によって商品から得られる結果が異なる。そのためダイエット器具の口コミを閲覧する消費者は，口コミ閲覧者自身が可能な努力の程度によって口コミに対して知覚する共感感情が異なり，口コミから類推する製品の評価や購買意思決定が異なると予測される。そこで本稿は口コミ閲覧者の自己効力感とダイエットに対する価値の知覚によって，ダイエットの口コミに対する認知的共感，情動的共感が異なること，知覚する共感の違いによって製品評価やダイエット器具の効果の予測が異なることを場面想定法を用いたアンケート調査から検証した。

分析結果より消費者の自己効力感やダイエットの価値の知覚によって口コミに対する認知的共感，情動的共感が異なること，口コミ閲覧者の自己効力感は成功口コミへの共感に関係し失敗口コミへの共感には関係しないことが確認された。また口コミに対する認知的共感はダイエット器具のダイエット効果の予測を高める一方で，口コミに対する情動的共感はダイエット器具の製品評価に影響することが確認された。

キーワード

口コミ，行動変容促進型サービス，ダイエット，認知的共感，情動的共感

I. 本稿の背景と目的

筋力強化や減量など消費者自身の変化を期待する「行動変容促進型製品」は，消費者がどの程度努力をするかによって製品から得られる結果が異なるため（森藤，2018），消費者によって口コミ内容が異なる。口コミを閲覧する消費者はダイエットに成功した口コミや失敗した口コミを閲覧し共感しながら，自身に置き換えて類推し製品を評価すると予測される。

本稿は口コミ閲覧者が口コミから自身の行動変容を類推する過程を明らかにするため，ダイエット器具の口コミを閲覧する消費者が知覚する共感を認知的共感と情動的共感という共感（Mehrabian & Epstein, 1972）に分別して心理過程を示すことを試みた。そして口コミ閲覧者は知覚した認知的共感に基づいて製品の性能について客観的に類推する一方で，情動的共感に基づいてダイエット器具を使用する苦痛を自身が耐えられるかどうか類推すると推測した。またダイエット器具の口コミに対して知覚する共感感情は口コミ閲覧者のダイエットに対する態度が関係すると考えられるため，ダイエット行動の自己効力感，太っていることへの主観的評価，意思決定バランスによって，ダイエット成功口コミとダイエット失敗口コミに対する認知的共感，情動的共感が異なるのではないかと予想した。そのうえでダイエット器具の口コミサイトにおいてダイエットが成功した口コミとダイエットに失敗した口コミが投稿されている場面を想定させた調査を行い口コミ閲覧者の心理評価を測定した。

II. 実証実験の結果と考察

調査の分析結果より，ダイエットに対する価値の知覚は口コミに対する認知的な共感に影響し，ダイエットを実行する自信の知覚は成功口コミに対する共感に影響することが確認された。また口コミに対する認知的共感は痩身効果判断に影響し，口コミに対する情動的な共感は製品評価に影響することが示された（図-1）。さらに口コミ閲覧者の特性によって共感の知覚や製品評価，購買意思決定が異なること

が確認された。とくに製品評価や購買意思決定を高める成功口コミに対して知覚する認知的共感と情動的共感には，口コミ閲覧者の自己効力感が影響することがわかった。そのため変容促進型の商材についてインフルエンサー・マーケティングを考案する場合，消費者の自己効力感の高さに合わせて共感されやすい推薦者を起用することが効果的であるという実務的な示唆を得た。

謝辞

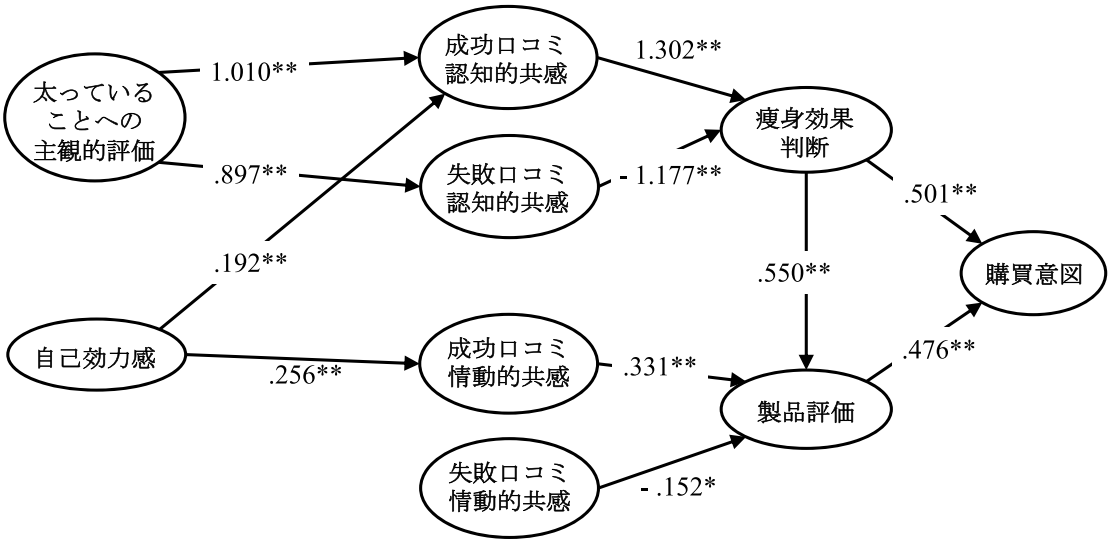
本研究は国立情報学研究所のIDRデータセット提供サービスにより株式会社T.M.Communityから提供を受けた「ダイエット口コミデータセット」を利用したものです。また本研究はJSPS科研費 #20K01971による助成を受けたものです。

主要引用文献

Mehrabian, A., Epstein, N.(1972). "A Measure of Emotional Empathy," *Journal of Personality*, 40(4) : 525-543.

森藤ちひろ（2018）.「行動変容促進サービスにおける自己効力感の役割 - 医療サービスを事例に -」『流通科学大学論集 - 流通・経営編 -』31（1）, 123-146.

図 -1　行動変容促進型商品に関する口コミ閲覧者の心理モデル



最尤法 n=198 p= .000　CFI= .901
GFI= .785　AGFI= .734 RMSEA= .084
パス係数は標準化係数 ** p<.01 , * p<.05
観測変数，誤差変数は省略

オーラルセッション ― 報告概要

口コミ情報を用いたサービスの期待値測定方法の提案

― 東横INNとアパホテルの比較分析 ―

名古屋大学大学院 経済学研究科 教授
犬塚 篤

キーワード
期待値，経験値，SERVQUAL，口コミ，ホテルチェーン

I. 本論の目的

サービスに対する期待値を顧客が持っているという考えは，SERVQUALモデルに端を発する。Parasuraman, Zeithaml and Berry（1985）は，顧客の知覚するサービス品質が，顧客が受けたサービスの経験値（P）から期待値（E）を減算したギャップ値（P-E）によって表現されるという基本的アイデアを示した。このモデルは，今やサービス品質の代表的な捉え方となっているが，同時に学術的批判も後を絶たない（Asubonteng & McCleary, 1996；Buttle, 1996；Dyke, Kappelman & Prybutok, 1997；Jain, Gupta & Vikalpa, 2004）。その代表的なものは，サービス品質の測定には経験値を知るだけで十分であり，期待値は必要ないのではないかという批判である。Cronin and Taylor（1992）は，経験値だけを用いたSERVPERF尺度を提案し，サービス品質に対する説明力は，SERVQUAL尺度を用いた場合よりもむしろ高かったと報告している。Babakus and Boller（1992）も，期待値は成果変数への説明力を増やすことにはつながらないと主張する。

これらの指摘は共通して，サービスの期待値を顧客自身が正確に認識できるのかという疑念（Iacobucci, Grayson, & Omstrom, 1994）を背景にもつと考えられる。この分野の発展を目指すためには，サービスの期待値を測定する代替案の開発が必要である（Babakus & Boller, 1992；Dyke et al., 1997）。本論は，口コミ情報を用いてサービスの期待値を推定する方法を提案するものである。

II. 期待値の推定手順

ある顧客が，ホテルの利用後に「サービスが思ったより良かった」とコメントし，サービスに対する評価として5点満点で4点を与えていたとしよう。ここで，サービスが“思ったより”良かったと述べているということは，この顧客がサービスを受ける前に想定していたレベル（期待値）は，4点以下だったと推定できる。反対に，別の顧客が「サービスが想像以上にひどかった」とコメントし，サービスに2点の評価を与えていたとしたら，この顧客の期待値は2点以上だったと推定できる。これらの情報から判断すれば，このホテルのサービスに対する期待値は，2点から4点の間に存在していたといえるだろう。このように，期待値に関連したキーワードが含まれた顧客からの口コミを一定数集めることで，当該ホテルのサービスに対する期待値を推定できると考える。調査対象として，国内のホテルチェーンで出軒数2位の東横INN（以下，東横と略）と，3位のアパホテル&リゾーツ（以下，APAと略）を選び，分析の基礎データとして，大手旅行代理店の楽天株式会社が運営する宿泊予約サイト・楽天トラベル（https://travel.rakuten.co.jp/）に記載された「お客様の声」を使用した。

III. 結果概要

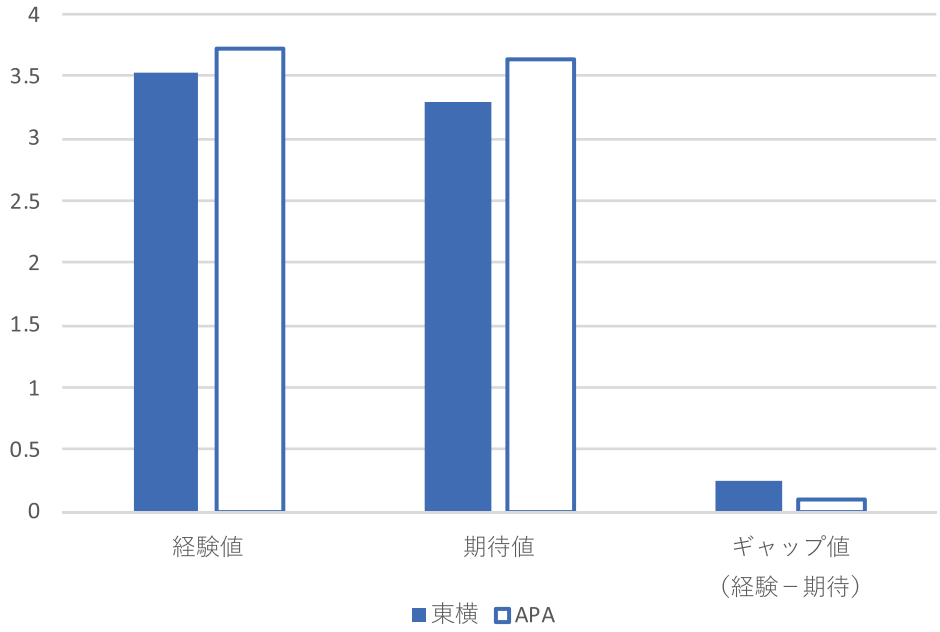
図-1は，サービスに関する経験値（カテゴリ評価の平均値），推定された期待値，およびそのギャップ値（経験－期待）を示したものである．東横はAPAに比べ経験値と期待

値が共に低いが，ギャップ値（知覚品質）で比較すれば，東横が APA を上回っており，東横では期待値を低くしつつも高いギャップ値を得ることに成功しているように思われる。

主要引用文献

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 29*(4), 41-50.

図―1 サービスの経験値と期待値の推定結果



オーラルセッション ― 報告概要

オンライン上の顧客接点をどのように活用できるか？

― 購買後の顧客経験からの示唆 ―

岡山理科大学 経営学部 講師
張 婧

キーワード
共創，消費使用，相互作用

I. はじめに

デジタル社会の背景において，企業と顧客はオンラインで頻繁にやり取りを行う。スマートフォンを介して，顧客は企業の提供物を購買した後に，オンライン上の接点を活かして様々な情報を入手し，多様な消費体験を創出している(Lim et al. 2019)。本研究はオンライン上の接点を使って，顧客がどのように購買後の情報を活用して経験を創出しているかを解明することで，オンライン上の顧客接点の活用方法を考察することを目的とする。

II. 先行研究と本研究の分析視点

先行研究として，オンライン上の顧客経験，購買後の顧客経験，顧客経験を意図したマーケティング研究をそれぞれレビューした上で，購買後の経験プロセス，企業がコントロールできない経験の部分をどのように解明すればよいかについて十分に議論されてこなかったという限界を指摘した。

本研究は購買後の顧客経験を「プロセス」と「結果」にわけ，前者を企業の提供物を購買した後の消費使用プロセスとし，後者を企業の提供物に対する顧客の評価と態度とする。また，上記の「プロセス」に関して，企業と顧客が相互作用を通した経験の共創(Verleye 2015)と企業が直接に関与しない経験の創造に分けて整理する。

III. 調査

1. 調査概要

オンライン上の接点を頻繁に活用する中国人消費者7名を対象にグループインタビューを行った。調査は2020年5月16日（19時～21時の3時間）にオンライン会議システムZoomを用いて実施した。

2. 調査結果

顧客はリアル店舗またはオンライン店舗から企業の提供物を購買（利用）した後，企業とオンライン上の接点を構築する。オンライン上の接点を通して，企業から様々な情報を入手する。顧客は日常生活の多様な状況において購買後の情報を活用し，企業の提供物に関連するもしくはもっと広い範囲の経験を創造する。

顧客の視点から，【経済的インセンティブ】，【過去の購買履歴】，【企業もしくは提供物への関心】といった3つの動因のもとで，購買した後に企業とオンライン上の接点を構築している。

購買後の情報が購入した提供物と関係がある情報，購入した提供物と関係がない情報に分類される。企業が提示する情報に対して，顧客は自らの状況（文脈）に合わせて活動する。具体的には，【提供物へのコントロール】，【コミュニティの強化】，【関心領域・活動領域の拡大】，【新しいことへのチャレンジ・日常生活の革新】，【無視】などの活動が概念化された。

そして，上記の分析結果と関連して，相互作用による顧

客経験の共創と企業が関与しない顧客経験の創造を整理した。

IV. 考察

1. 企業視点の共創と顧客視点の共創

企業視点の共創においては，企業が用意している共創プラットフォームに，顧客に参加してもらう。企業が準備している資源を用いり，想定されている活動を通して，企業と顧客の双方がベネフィットを獲得する活動である。これに対して，顧客視点の共創は顧客が起動するものである。顧客が「必要」と判断する時，企業と直接的もしくは間接的にコンタクトし消費使用の経験を共創する。

2. 購買後の顧客経験の創造をサポートするマーケティング活動

まず，顧客は企業と相互作用を行いたい場合，直接に対話できる状況を整備する必要がある。また，購買後の消費使用を意識し，顧客経験の形成に貢献できる提案を適切なタイミングで提供するマーケティング活動が効果的である。そして，オンライン上の顧客接点の活用範囲を提供物に関わる部分を越え，顧客の日常生活の全般に広げて捉えることでユニークなマーケティング活動を創案できる。

主要引用文献

Novak, T. P., D. L. Hoffman and Y.F. Yung (2000) Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach, *Marketing Science*, 19 (1), 22–42.

Verleye, K.,(2015) The Co-Creation Experience from the Customer Perspective: Its Measurement and Determinants, Journal of Service Management, 26(2), 321-342.

Verhoef, P.C., K. N. Lemon, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M. Tsiros and L.A. Schlesinger (2009) Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, 85 (1), 31–41.

オーラルセッション ― フルペーパー

若年層におけるInstagram利用に関する研究

武庫川女子大学 生活環境学部 情報メディア学科 助手
大谷 光一

要約

SNS（Social Networking Service）はスマートフォンの普及に伴い，利用者数の増加が著しい。利用時間も増え，生活の一部になっている。近年注目を集めるInstagramを対象とし女子学生105名に対してアンケート及びヒアリングを行い，どのようにSNSをはじめInstagramを利用しているのかを明らかにした。アクセスしたい情報や発信したい内容によりSNSを使い分けている様子がわかった。Instagramはコミュにニケーションツールとして，活用されていることがわかった。Twitterの方が顕著であるが，Instagramにおいてもアカウントを複数切り分けて使用していることが分かった。ハッシュタグ機能をはじめリコメンド機能などInstagramに備わっている機能を高く評価し利用していることも分かった。今回の調査はデジタルネイティブ世代の女性の意見に偏っている。今後幅広い年齢層に調査を行いたいと考えている。

キーワード

SNS（Social Networking Service），Instagram，コミュニケーション，情報検索

I. はじめに

「情報」をめぐる進化は，20世紀後半から脚光を浴びた。当時，高度情報化社会と呼ばれるなか，インターネットの開発や携帯電話の発達が進み，「情報」が資源となり，新たな価値を生み出す社会が実現すると予期させてきた。しかし，産業革命以降の都市空間や家族形態に劇的な変化は起きず，情報社会の到来は遠のいたような時期もあった。その後21世紀を迎え，スマートフォンの登場や通信速度の向上，そして通信インフラの整備などが整い，新たな社会「Society5.0」の到来を謳うまでに「情報」をめぐる社会のあり方に変化が見られる。オンラインとオフラインが技術で接合する新たな生活様式は，生産性の向上や社会的課題を解決すると期待されている。

確かにスマートフォンが登場するに伴い，余暇活動の多くをスマートフォンの操作にあてるなど生活に変化が起きている。人々がスマートフォンで利用しているアプリの多くはSocial Networking Serviceと呼ばれるSNS（以下SNSと略）の一種である。

いつ，どこでもオンラインにつながる社会は，従来からある，物理的に対面して交流を行う「出会い」にはない新たなコミュニティを生み出す可能性を秘めている。

一方，現代はライフスタイルの多様化などから，人間関係が希薄化していると問題提起がされている。SNSを利用するデジタルネイティブの世代は，どのように利用されているかを調査することにより，SNSが社会にもたらす可能性について，考察を行いたい。

II. インターネットサービスの変容

1. インターネットの発展

SNSについて述べる前に，インターネットサービスの変容を俯瞰したい。インターネットの始まりは，米国の国防総省のARPAによって研究開発がすすめられたコンピュータネットワークが，1969年誕生した。その後「TCP/IP」，「Ethernet」，「DNS」などインターネットの礎となる仕様が1980年代に固まった。 1990年代には家庭用PCの普及が加速，Windows95にWinsocが実装され，初めて家庭用PCがインターネットに接続が可能となった。情報通信網も電話回線のダイヤルアップ接続から，デジタル回線の普及に伴い，やり取りできる情報量も格段に進化を遂げた。

2. 電子掲示板・ブログサービスの誕生

インターネットサービスの当初は，メールサービスの他に，HTMLコードで記述されたWebサイトを閲覧することが主な利用法であった。その後，電子掲示板（Bulletin Board System）が開発され，電子掲示板上でHTMLコードを記述することなく，テキストを入力するだけで情報交換できるようになった。自身の意見を表明するだけでなく，双方向で意見交換できることから，インターネットの新たな可能性を見出した。匿名性の電子掲示板が多く，しばしば非難中傷する事態が発生した。

その後，HTMLコードを記述せずとも，Webサイトを構築できるブログサービス（通称ブログ）が登場した。筆者の個人的な日記やニュースや時事などの話題について意見表明するものまで，様々な内容が掲載されている。Webサイトを制作する専門技術は不要で，自身の考えを表明する「メディア」としてインターネットは活用されるようになった。

3. SNS（Social Networking Service）の誕生

SNSとは，登録された利用者同士が交流できるWebサイトの会員制サービスである。テキストや画像，動画など発信できる内容も多岐に渡り，情報を発信するだけでなく，収集・共有するにも欠かせないツールとなっている。利用者同士のコミュニケーションが積み重なり情報が流れる「タイムライン」を閲覧しながら，情報交換することが特徴である。人と人のつながりを促進する効果が期待できる。

初期のSNSとしては，1994年に誕生したThe Globe.comやGeocitiesなどがある。個人の情報発信・共有を図ることを目的として運営された。その後，友人リストを管理したり，似たような関心を持つ他のユーザーを探せたりする機能が開発された。その後新世代のSNSの代表格であるFriendsterが2002年に登場。匿名性が前提のサービスが多かった状況で，一線を画す取り組みであった。日本でも2004年，mixiやGREEなどのサービスが開始され，登録時には自己プロフィールを入力する手続きを踏むサービスであった。SNSは自己プロフィールを記述したり，招待を受けたりする手続きがあることから，「知り合い系」と言われることもある。当初は，様々なテーマや機能を持ったSNSが乱立していた。「地域」をテーマに掲げたSNSや企業独自のSNSなどが存在するが，利用者数は伸びなかった。

4. Instagramの誕生

Instagramは当初は画像を用いたサービスであった。名称の由来は，Instant（即席の）とtelegram（電報）からきている。サービス開始は，2010年であり，2011年1月にはハッシュタグ機能がつけられた。これ以降も機能追加が続く。動画投稿機能が2013年，ストーリー機能は2016年に導入されるなどサービスの進化が続いている。2017年にはライブ配信機能，2018年には最長1時間の動画配信までできるIGTVなど近年動画配信にも力を入れている。

一方，広告配信や企業アカウントの導入は遅かった。広告配信や商品購入ボタンの導入は2015年であった。企業アカウント向けのアナリティクス機能は2016年に導入されている。企業向けのサービスは2015年・2016年に整備されたことがわかる。

日本では，2014年に日本語版がリリースされ2020年6月には月間3,300万ユーザーが利用するまでになっている。MAUではfacebookよりも多い。カメラ機能が支持を集め，「インスタ映え」という言葉も生まれた。2017年には「ユーキャン　新語・流行語大賞」の年間大賞に選ばれるなど認知されるに至った。

III. 先行研究

1. SNSに関する先行研究

Social Networking Service（SNS）のに関する先行研究は近年活発に行われている。SNSサービス黎明期では，国外・国内のSNSサービスの利用状況や可能性を論じたものなどがある。また，SNSを利用することによるストレスに関する研究や，SNSの利用状況を調べる研究も存在する。

石井（2011）はSNSの利用について着目し，SNSにおいて個人情報の開示度が高い利用者ほどSNSの利用が活発ではないかという仮説を立て実態を調べた。使用する

SNSサービスによって，利用頻度や友人の数が異なる結果を得ている。

青山（2018）は大学生におけるSNSの利用状況を調べた。アカウント数や利用頻度などについて調査している。Instagram，Twitter，LINE，Facebookの全てのサービスを利用している大学生が4割おり，Twitterに関しては複数アカウントをほぼ毎日チェックしている回答が6割に達したことを明らかにした。大学生にとって，人間関係の調整が大きなテーマになっていることから，SNSの利用頻度が高いのではないかと推測している。この年代にとって，SNSは人間関係を調整する重要な役割になっているのではないかと指摘した。

Tee（2018）は若者のSNS利用が若者の消費行動に影響を与えているのか調査を行った。若者の情報入手経路としてSNSの投稿が第4位となり，インターネット上の口コミ，インターネットの記事，友人・知人からの口コミに告ぐ情報入手経路になっていることを明らかにした。企業広告としての有効性も検討し，TwitterとInstagramにおいては，大学生向けの広告効果が認められるのではないかと指摘した。

岡本（2017）はSNSの利用が人の精神的健康に与える影響について調べている。SNS利用によるストレス要因について，「情報拡散不安ストレス」「閲覧共用ストレス」「社会的比較ストレス」「智たち申請の拒絶ストレス」「SNSと現実とのギャップストレス」「過剰なつながりストレス」「背伸びストレス」という尺度を提案した。

諏訪ら（2010）は，SNSがもたらす組織やコミュニティにおける変革について考察を行った。企業内SNSや地域SNSが既存コミュニティに与える影響を与える研究の可能性を示した。

2. Instagramに関する先行研究

Instagramに関する研究では，ファッションに関する情報をInstagramから得ていることなどが取り上げられている。

天笠（2015）はInstagramが普及するにつれ，ファッションに関する情報発信が増加し，従来はマスメディアやファッション誌が担ってきた「ファッションの学習」の役割を，TwitterやInstagramから情報を得て学習している可能性を指摘した。

植田（2015）は，自撮り文化の定着とInstagramの投稿事例やユーザー構成比などを調査した。一方，ファッションメディアの変遷を把握し，雑誌購読者の減少，SNSの利用時間増大などから，Instagramがファッションメディアの役割を担う可能性と広告の狙いを論じている。

IV. 本稿の目的

日本においては2004年のmixiのサービス開始から16年が経過した。本稿が取り上げるInstagramは2014年に日本語版がリリースされ6年が経過している。この間取り上げられた研究においては，Instagramが持つ投稿事例や，「自撮り」など画像についての研究はあるものの，人々の交流に着目した研究は少ない。Instagramを通じてどのように情報の交換を行っているのかを調べ，情報を発信および収集するツールとしてどのような役割を担っているのか，考察を行うことを目的とする。

V. 調査設計

1. 調査概要

若年層のInstagramおよびSNSの利用状況を探るため，武庫川女子大学の学生を対象に調査を行なった。調査方法はアンケートおよびインタビュー調査を行なっている。

2. 調査内容

被験者は105名を対象とし，有効回答数は91件（86,7%）であった。アンケート実施後，並行してヒアリングも行なった。

VI. SNSの利用状況に関する分析

現在の主要SNSについて，どのように利用しているのか複数回答で質問した。

表―1にあるとおり，回答にはそれぞれのSNSの特徴

が現れており，Instagramでは友達の近況を知るため，Twitterでは面白い話題を探すため，LINEでは限られた友人と連絡を取るために利用しているとの回答が最も多い。自分の近況を知らせるために利用しているSNSとしてはInstagramがLINEよりも支持を集めている。

VII. Instagramの利用分析

1. アカウント所持数

Instagramのアカウント所持数について聞くと，平均値は2.03，標準偏差は1.37であった。最も多い回答は「アカウント所持数1」の回答が約3割を占めた。未使用は9件の回答であった。アカウント所持数が5と答えた回答は，5件存在した（表―2）。

2. 利用時間について

Instagramの利用時間は，平均値は43.9分であった。アカウント所持数別に集計を行うと，以下の通りとなった（表―3）。

平均の利用時間が最も長いのは，所持数2の52.71分である。ついで，所持数3の47.83分となった。複数所持の回答の方が利用時間は長く，逆に所持数4・所持数5の回答をみると，1アカウントあたりの利用時間は逆に減少している。

3. ハッシュタグ機能の使用について

Instagramでは投稿のコメントにハッシュタグをつけることで，投稿をカテゴライズすることができ，検索が容易になる特徴を持っている。Instagramの他にも，SNSでは幅広く活用されている機能である。InstagramとTwitterに関して，「＃」ハッシュタグを利用しているか聞いたところ，「投稿に複数つけている」が30件，「時々＃を付けている」が22件であり半数を超えている。Twitterの利用は約2割にとどまっており，Twitterに比べ積極的に使用している（表―4）。

表-1　SNSサービス別利用用途（n=91）

	Instagram	Twitter	LINE
趣味などの情報を多くの人と共有するため	49(41.5%)	58(49.2%)	11(9.3%)
最新のニュース・情報を収集するため	37(31.4%)	71(60.2%)	10(8.5%)
自分の近況を知らせるため	56(43.8%)	33(25.8%)	39(30.5%)
多くの人の意見や考え方を知るため	27(24.5%)	76(69.1%)	7(6.4%)
多くの見知らぬ人と知り合いになるため	22(25.3%)	62(71.3%)	3(3.4%)
友達の近況を知るため	64(48.9%)	29(22.1%)	38(29.0%)
面白い話題を探すため	27(24.8%)	78(71.6%)	4(3.7%)
限られた友人知人と連絡を取るため	29(24.2%)	21(17.5%)	70(58.3%)
自分の考えやアイデアなどを発表するため	27(29.0%)	54(58.1%)	12(12.9%)

表-2　Instagramのアカウント所持数

	回答数	回答割合
所持0	9	10.2%
所持1	28	31.8%
所持2	23	26.1%
所持3	12	13.6%
所持4	11	12.5%
所持5	5	5.7%

表-3 Instagramの利用時間

	回答数	最大値	最小値	中央値	平均値
所持1	30	124	0	34.5	43.00
所持2	28	120	1	58.5	52.71
所持3	12	102	13	45.5	47.83
所持4	3	72	10	30	37.33
所持5	3	45	20	23	29.33

表-4 ハッシュタグ「#」の利用について

	Instagram	twitter
投稿に複数使用している	30(33.0%)	2(2.2%)
時々「#」を付ける	22(24.2%)	18(19.8%)
付けたことがある	13(14.3%)	32(35.2%)
使用していない	26(28.6%)	39(42.9%)

4. Instagramの機能利用について

Instagramにある主な機能について，どの程度利用しているか聞いたところ，以下のようになった（表―5）。画像の投稿が最も使われている機能であると予想したが，最も利用されている機能は，ストーリー機能であった。24時間で投稿が消えるストーリーは，「気軽に投稿できる」と評価を受けている。動画配信機能のIGTVはデジタルネイティブ世代においても使用頻度が低い。

5. Instagramの利用用途

Instagramを利用する状況の中で最も積極的な評価をしているのは，友達の近況を知るため，ついで，趣味などの情報を多くの人と共有するため，であった。一方消極的な評価に留まったのは，多くの見知らぬ人と知り合いになるためや，自分の考えやアイデアを発表するためである（表―6）。回答をアカウント所持数別に集計する[1]と以下のようになる（表―7）。多くの設問でアカウント所持数ごとの差異は見られなかったが，限られた友人と連絡を取るためと，多くの見知らぬ人と知りあいになるためという項目は，アカウント所持数が多いほど，肯定的である。

6. Twitterの利用用途

Twitterに関して利用状況を伺ったところ，以下のとおりとなった（表―8）。面白い話題を探すため，最新のニュース・情報を収集するための順で利用されている。Twitterのアカウント所持数ごとに回答を集計[2]すると以下のとおりである（表―9）。アカウント所持数1の学生は積極的な利用を行っていないことがわかる。

表-5　Instagramの機能利用について

	画像の投稿	動画の投稿	ストーリー	IGTV
よく利用する	19	6	46	0
時々利用する	30	14	20	2
あまり利用しない	20	29	6	3
利用していない	22	42	19	86

表-6　Instagramの利用用途（n=91）

	そう思う	時々思う	あまり思わない	思わない
趣味などの情報を多くの人と共有するため	55(63.2%)	20(23.0%)	6(6.9%)	6(6.9%)
友達の近況を知るため	57(65.5%)	23(26.4%)	2(2.3%)	5(5.7%)
最新のニュース・情報を収集するため	39(44.8%)	32(36.8%)	10(11.5%)	6(6.9%)
面白い話題を探すため	33(37.9%)	35(40.2%)	12(13.8%)	7(8.0%)
自分の近況を知らせるため	23(26.4%)	34(39.1%)	20(223.0%)	10(11.5%)
限られた友人知人と連絡を取るため	17(19.5%)	36(41.4%)	21(24.1%)	1314.9(%)
多くの人の意見や考え方を知るため	19(21.8%)	20(23.0%)	37(42.5%)	11(12.6%)
自分の考えやアイデアなどを発表するため	8(9.3%)	26(30.2%)	31(36.0%)	21(24.4%)
多くの見知らぬ人と知り合いになるため	6(6.9%)	19(21.8%)	21(24.1%)	41(47.1%)

表 -7　Instagram のアカウント所持数別利用用途（n=91）

	回答全体	所持 1	所持 2	所持 3	所持 4	所持 5
趣味などの情報を多くの人と共有するため	3.43	3.37	3.48	3.50	4.00	3.50
友達の近況を知るため	3.52	3.46	3.59	3.75	3.33	3.75
最新のニュース・情報を収集するため	3.20	3.20	3.28	3.17	3.00	3.50
面白い話題を探すため	3.08	3.00	3.31	2.92	3.00	3.00
自分の近況を知らせるため	2.80	2.74	2.83	3.00	2.67	3.25
限られた友人知人と連絡を取るため	2.66	2.43	2.69	3.08	3.00	3.50
多くの人の意見や考え方を知るため	2.54	2.46	2.76	2.25	2.33	3.00
自分の考えやアイデアなどを発表するため	2.24	2.17	2.34	2.00	2.00	2.75
多くの見知らぬ人と知り合いになるため	1.89	1.66	1.97	1.58	3.33	2.75

表 -8　Twitter 利用用途（2）（n=91）

	そう思う	時々思う	あまり思わない	思わない
趣味などの情報を多くの人と共有するため	57(63.3%)	19(21.1%)	10(11.1%)	4(4.4%)
友達の近況を知るため	34(37.8%)	36(40.0%)	12(13.3%)	8(8.9%)
最新のニュース・情報を収集するため	60(66.7%)	24(26.7%)	4(4.4%)	2(2.2%)
面白い話題を探すため	62(68.9%)	24(26.7%)	3(3.3%)	1(1.1%)
自分の近況を知らせるため	25(27.8%)	24(26.7%)	27(30.0%)	14(15.6%)
限られた友人知人と連絡を取るため	22(24.4%)	31(34.4%)	26(28.9%)	11(12.2%)
多くの人の意見や考え方を知るため	41(45.6%)	26(28.9%)	19(21.1%)	4(4.4%)
自分の考えやアイデアなどを発表するため	22(24.4%)	23(25.6%)	29(32.2%)	16(17.8%)
多くの見知らぬ人と知り合いになるため	17(18.9%)	28(31.1%)	25(27.8%)	20(22.2%)

表 -9　Twitter のアカウント所持数別利用用途）（n=91）

	回答全体	所持 1	所持 2	所持 3	所持 4	所持 5	所持 6	所持 7	所持 8	所持 10 以上
趣味などの情報を多くの人と共有するため	3.43	2.88	3.31	3.62	3.73	4.00	3.50	3.75	3.67	3.80
友達の近況を知るため	3.07	2.94	3.12	2.85	2.91	3.00	3.75	3.00	3.33	3.20
最新のニュース・情報を収集するため	3.58	3.29	3.65	3.69	3.73	4.00	2.75	3.75	3.50	3.80
面白い話題を探すため	3.63	3.65	3.62	3.46	3.64	4.00	3.25	3.75	3.83	3.80
自分の近況を知らせるため	2.67	2.47	2.77	2.31	2.27	2.67	3.00	3.25	3.17	3.00
限られた友人知人と連絡を取るため	2.71	2.41	2.46	2.85	2.45	3.33	2.75	3.75	3.33	3.00
多くの人の意見や考え方を知るため	3.16	3.00	3.08	3.38	2.91	4.00	2.75	4.00	3.33	2.80
自分の考えやアイデアなどを発表するため	2.57	2.18	2.62	2.62	2.55	3.33	2.50	3.25	2.67	2.20
多くの見知らぬ人と知り合いになるため	2.47	2.18	2.04	2.46	2.82	1.67	2.50	3.75	3.20	3.20

VIII. Instagramの分析

1. アカウントの使い分けについて

Instagramの利用用途について，聞いたところ，最も多い回答は「個人」の66件，「趣味」が35件の順であった。自分のみの使用が14件，大学の友達向けが22件であった。さらに深く見ると，「個人」としての利用しつつ，趣味のアカウントも併設している回答が30件，大学の友達向けのみ利用しながら趣味併設が2件，自分の趣味に関してのみInstagramを利用していると回答したのは3件であった。また，大学での活動のみとしてInstagramを利用しているという回答は3件，大学と趣味で利用を分けるという回答は8件であった。

2. InstagramとTwitterの情報発信

アカウントを複数持つ上で，情報発信を切り分けるためにアカウントを複数所持している学生は26件であった（表―11）。Instagramの利用にあたって，日記がわりに情報発信を行うアカウントを所持している学生が47件存在した。内訳を見ると，アカウント所持数1が17件。Instagramを日記がわりに利用しているとの回答が多いことがわかった。

Instagramにおける情報発信の内容について聞いたところ，表―12のようになった。最も多い回答は，非日常のお出かけや発信，次いで，普段のお出かけに関する発信，趣味に関する発信となった。行わないとの回答が最も多かったのは，ネガティブな発信となった。

3. ヒアリングより

Instagramの機能についてどの機能が優れているかヒアリングを行ったところ，ストーリー機能とハッシュタグ機能が素晴らしいという意見が上がった。リコメンド機能や位置情報付きの投稿を検索できることも便利だと評価している。一方で，いいねの数が表示されなくなったことについて，自身の投稿について評価を気にする事がなくなったという行程的な意見とファッションやカフェに関しては投稿のいいね数を参考にしていたので復活してほしいという意見もあった。海外の情報にアクセスできることや，投稿の保存機能も評価を受けた。

表－10　Instagramの使い分けについて

	個人	大学の友達向け	アルバイト先向け	趣味	自分のみ	その他
所持1	29	3	1	4	2	0
所持2	23	10	0	15	4	6
所持3	9	6	1	9	2	4
所持4	2	1	0	3	3	0
所持5	3	2	1	4	3	0
合計	66	22	3	35	14	10

表－11　Instagramの複数アカウント所持理由

アカウントにマッチした情報発信を行っている	26(23.0%)
全く情報発信をしないアカウントがある	35(31.0%)
自分の日記として情報発信を行っている	47(41.6%)
ネガティブな情報発信を行うときもある	4(3.5%)
物品購入をするためにアカウントを設けている	0(0.0%)
物品販売をするためにアカウントを持っている	1(0.9%)

表－12　Instagramの情報発信について

	良く行う	時々行う	あまり行わない	行わない
趣味に関する情報発信	25(32.5%)	24(31.2%)	13(16.9%)	15(%)
ちょっとした思いを伝える	9(11.7%)	25(32.5%)	18(23.4%)	25(32.5%)
食事やグルメに関する発信	23(29.9%)	24(31.2%)	12(15.6%)	18(%)
普段のお出かけに関する発信	24(31.2%)	31(40.3%)	6(7.8%)	16(20.8%)
家族や友人に関する発信	13(16.9%)	31(40.3%)	10(13.0%)	23(29.9%)
非日常の食事やお出かけの発信	27(35.1%)	31(40.3%)	4(5.2%)	15(19.5%)
疑問や知りたいことの発信	2(2.6%)	16(20.8%)	12(15.6%)	47(61.0%)
日々の取組みに関する発信	3(3.6%)	21(27.3%)	15(19.5%)	38(49.4%)
ファッションに関する発信	2(2.6%)	4(5.2%)	25(32.5%)	46(59.7%)
ネガティブな思いを伝える	4(5.2%)	7(9.1%)	13(16.9%)	53(68.8%)
美容に関する発信	2(2.6%)	6(7.8%)	19(24.7%)	50(64.9%)

表－13　Twitterの情報発信について

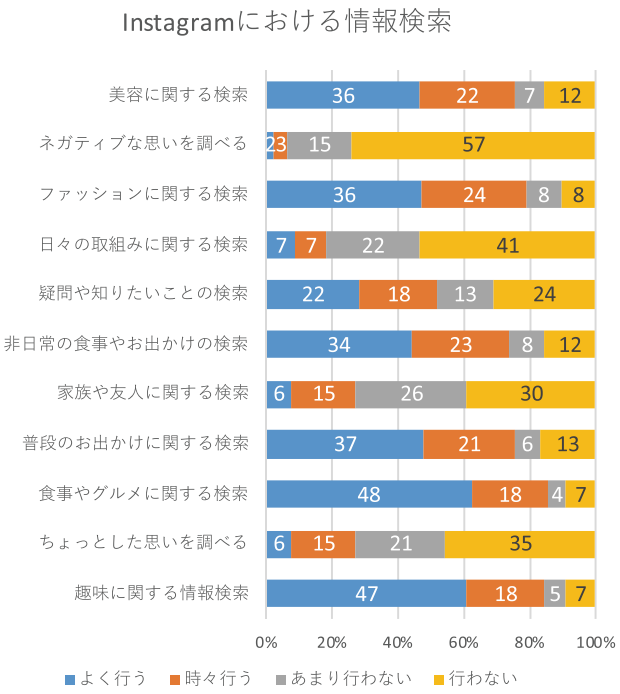
	良く行う	時々行う	あまり行わない	行わない
趣味に関する情報発信	31(41.3%)	19(25.3%)	5(6.7%)	20(26.7%)
ちょっとした思いを伝える	24(32.0%)	28(37.3%)	6(8.0%)	17(22.7%)
食事やグルメに関する発信	3(4.0%)	13(17.3%)	16(21.3%)	43(57.3%)
普段のお出かけに関する発信	5(6.7%)	18(24.0%)	19(25.3%)	33(44.0%)
家族や友人に関する発信	5(6.7%)	21(28.0%)	19(25.3%)	30(40.0%)
非日常の食事やお出かけの発信	4(5.3%)	23(30.7%)	16(21.3%)	32(42.7%)
疑問や知りたいことの発信	12(16.0%)	22(29.3%)	14(18.7%)	27(36.0%)
日々の取組みに関する発信	7(9.3%)	15(20.0%)	19(25.3%)	34(45.3%)
ファッションに関する発信	0(0.0%)	6(8.0%)	23(30.7%)	46(61.3%)
ネガティブな思いを伝える	9(12.0%)	19(25.3%)	12(16.0%)	35(46.7%)
美容に関する発信	0(0.0%)	9(12.0%)	20(26.7%)	46(61.3%)

4. InstagramとTwitterの情報検索

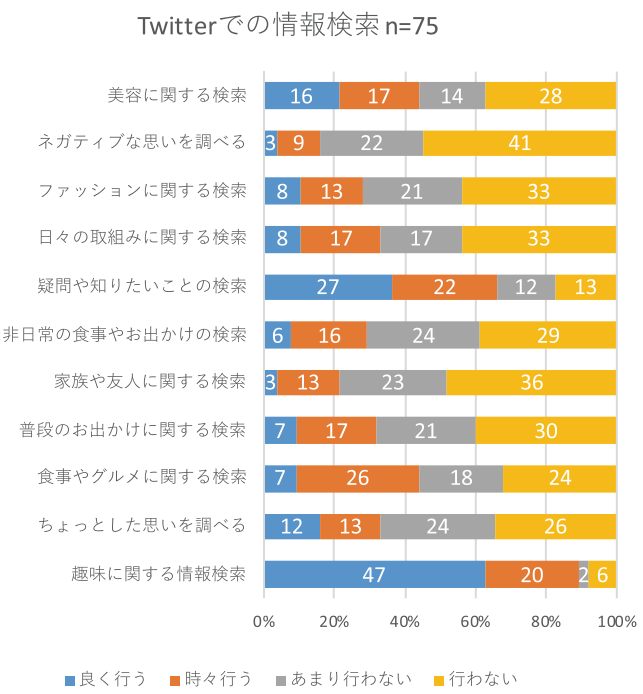
Instagramによる情報検索について尋ねたところ，よく行うとの回答が最も多かったのは，食事やグルメに関する検索，趣味に関する情報検索，ファッションに関する検索の順であった。検索する範囲については，意見が分かれている（図―1）。

Twitterの情報検索についてみると，最も多く行う検索としては，趣味に関する情報検索が上がった。ついで，疑問や知りたいことの検索を行なっていることがわかった。一方，家族や友人に関する検索や，非日常の食事やお出かけの検索は行われていない。

図—1　Instagram の情報検索について



図—2　Twitter の情報検索について



IX. 考察

Instagram の利用に関して「インスタ映え」を意識するような画像撮影する行為がマスメディア等に取り上げられることにより，自己承認欲求を満たしているとの指摘も先行文献にはあったが，若年層の利用者は，食事やグルメ，普段のお出かけの発信をしていた。情報を検索するところからもわかるように，友人との日々の交流はストーリー機能を使ってセンス良く交流している事がわかった。

Twitter の方が顕著ではあるが Instagram においてもアカウントを複数に分ける事で，日記を保存したり，趣味に関する情報交換をしたりしていることもわかった。また，情報検索機能としても Instagram が利用されている事がわかった。今回の調査はデジタルネイティブ世代の女性の意見に偏っている。今後幅広い年齢層に調査を行いたいと考えている。

注

1)　「そう思う」を 4 点，「時々思う」を 3 点，「あまり思わない」を 2 点，「思わない」を 1 点とし回答の合計点数を回答数で除した数値を表した。

2)　1) と同じ集計を実施している。

引用文献

諏訪博彦他（2010）『ソーシャルメディアによる組織・コミュニティの変革』人工知能学会

石井健一（2011）『「強いつながり」と「弱いつながり」の SNS』情報通信学会

天笠邦一（2015）『ソーシャルメディアの普及がファッションの学習と情報流通に与えた影響に関する一考察』昭和女子大学紀要

植田康孝（2015）『Instagram に見る写真コミュニケーションの変容』江戸川大学紀要

岡本卓也（2017）『SNS ストレス尺度の作成と SNS 利用同期の違いによる SNS ストレス』信州大学大学院人文科学研究科紀要

青山征彦（2018）『大学生におけるSNS 利用の実態―使い分けを中心に』社会イノベーション研究第13巻

Tee Kian Heng他（2018）『若者のSNS利用と消費行動』平成29年度経営・経済調査実習報告書・岩手県立大学総合政策学会

村端啓介（2018）『Instagram上での「いいね！」に見られる日本人の褒め行為の様相に関する考察』四天王寺大学紀要

オーラルセッション ― フルペーパー

出島組織の新たな可能性

― 顧客の生活世界への入り込み ―

岡山理科大学 経営学部経営学科 教授
宮脇 靖典

要約

顧客の生活世界が，新常態の下で空前の変化を迎えている。市場というレンズに依存してきたマーケティングは，顧客の生活世界を視野に入れた議論が求められている。本研究は，シュッツの生活世界論で重視された経験をめぐる議論を振り返り，顧客の生活世界に関するマーケティング研究の到達点と限界に言及する。そこで，近年オープン・イノベーションの活性化で注目される出島組織を修正することにより，顧客の生活世界へ入り込む可能性を探る。その試みがみられる2つの事例を考察した結果，出島組織を担う人材を顧客から募る試み，出島組織の役割を第三者に任せる試み，ともに可能性のあることがわかった。最後に，顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることが，顧客の喪失と獲得の両面において重要であることを示唆する。

キーワード

経験，主観的な時間と空間，市場というレンズ，コミュニティ

I. はじめに

新常態という言葉が注目を集めている。社会的にきわめて大きな変化により，これまでの常識が通用しなくなる一方，これまで常識外とされていたものが新たな常識として社会に広く共有されるようになることを指す言葉である。

Withコロナの新常態への対応をめぐって，Eコマースやサブスクリプションへの一層の注力，あるいはローカル・バイの見直しといった議論が活況を呈しているようだが，マーケティング自体の新常態を考えるときが到来していることを忘れてはならない。市場というレンズに依存して顧客をみてきたマーケティングは，彼らの生活世界に視野を広げることが少なかった。その生活世界が，新常態の下で空前の変化を迎えている。顧客の消費行動が生活世界における営みの一部である以上，彼らの生活世界を視野に入れた議論がマーケティングに求められているのではないだろうか。

本研究は，顧客の生活世界においてシュッツが重視した主観的な時間と空間で生きられる経験をめぐる議論を踏まえ，顧客の生活世界へ入り込む試みについて考察する。具体的には，顧客の生活世界へ入り込むための出島組織づくりを試みる企業の事例に基づいて明らかにする。

II. 顧客の生活世界をめぐる議論

1. シュッツの生活世界論

フッサール（Husserl Edmund）が最初に提示したといわれる生活世界の概念を社会学に導入し，社会科学の新たな領域として開拓したのが，シュッツ（Schutz Alfred）である。「私の日常生活の世界は，決して私だけの私的な世界ではなく，はじめから間主観的な世界である」。間主観的な世界とは，「私が仲間の人間と共有している世界，他者によって経験され解釈される世界，つまり，われわれすべてに共通な世界である」（Schutz, 1970/2006, p147）。

間主観的な生活世界で重要になるのが，「有意味な生きられた経験（meaningful lived experience）」（Schutz, 1970/2006, p14）である。生活世界は，今ここに生きている私を中心に，時間的・空間的に広がる世界である。そこにおける時間と空間は，近代科学で取り扱われる客観的なものでなく，生きられた経験の意味によって伸び縮みし，ときに歪みもする。同じ長さの時間であっても，楽しい経験をしている場合は短く感じられるのに対して，退屈な経験をさせられている場合は長く感じられるものである。一方，同じ長さの距離であっても，通いなれた経路の場合は短く感じられる

のに対して，初めて通る経路の場合は長く感じられるものである。

ところが，今ここに生きている私は，時刻や暦の制度が定められている社会に生きる存在である。社会の定める時間と，自分の感じる主観的な時間との間に折り合いをつけなくてはならないのである。また，生活世界は，私一人で生きているわけではない。仲間や他者がそれぞれの経験に基づいて解釈する時間との間にも折り合いをつけなくてはならないのである。しかも，今ここに生きている私が到達することが可能な空間は，交通機関の発達によって拡大の一途をたどっている。加えて，インターネットをはじめとする技術の発展は，疑似体験あるいは仮想現実の形で空間を限りなく再現する方向へ向かっている。

主観的な時間や空間の折り合いをつけなくてはならないところに間主観的な生活世界に生きる難しさがあるとするシュッツの問題提起は，顧客の生活世界を明らかにする上で示唆深い。

2. 生活世界における経験をめぐる議論

シュッツが間主観的な生活世界で重視した経験について，マーケティング研究ではどのように議論されてきたのかをみることにする。

企業は生産，消費者は消費という従来の役割分担が消え，消費者が価値の定義や創造にかかわりを強めるようになる，すなわち価値共創が始まると，消費者と企業との共創経験が価値の土台になるとしたのが，Prahalad and Ramaswamy（2004/2004）である。共創経験を生む価値共創について議論を進めたのが，Ramaswamy & Gouillart（2010/2011）である。企業と顧客の価値共創は，企業が顧客を巻き込む「内から外へ（Inside-Out）」と，顧客へ企業が入り込んでいく「外から内へ（Outside-In）」に分けられる。前者は，企業が製品・サービス開発の社内プロセスに顧客を参加させるものであり，イノベーション研究における顧客参加型共同生産に代表される。後者は，企業が顧客による製品・サービス使用のプロセスに入り込んでいくものであり，価値は常に顧客とともに創造されるとするサービス・ドミナント・ロジック（Service Dominant Logic，以下，S-Dロジック）に代表される。顧客の消費プロセスにおける価値創造を示したS-Dロジックにより，経験を捉える視点に時間軸が加えられることになった。同じ「外から内へ（Outside-In）」の考え方を独自に発展させてきたのが，ノルディック学派のサービス・ロジック（Service Logic，以下，Sロジック）である。Sロジックにおいては，顧客の価値創造を捉えるにあたって彼らの生活世界まで視野を広げるべきであるとしたHeinonen et al.（2010）が注目される。顧客の生活世界を理解するための時間と空間を前後の経験に広げる必要があると，彼らは主張する。

以上，経験をめぐる議論が，消費者と企業の共創経験に始まり，顧客の生活世界を理解するために時間軸や空間軸を加えようとするところまで到達していることを概観した。その問題意識は，生きられた経験によって伸び縮みし，ときに歪みもする，シュルツのいう主観的な時間と空間に近いものになってきているといえる。しかし，顧客の生活世界を理解するための時間と空間については，理論研究のレベルで端緒についたばかりであるといわざるを得ない。顧客の理解をめぐる議論は，依然として市場を主眼に置いているからである。「間主観的な生活世界に生きる私」は，自分の感じる主観的な時間について，社会の定める時間や仲間や他者がそれぞれの経験に基づいて解釈する時間との間に折り合いをつけなくてはならない。また，自分の感じる主観的な空間について，技術の発展に伴って伸縮あるいは歪められる空間との間にも折り合いをつけなくてはならないのである。この折り合いをつけるのは，市場に限らず，というよりはむしろ，市場を介さない私的あるいは公的な生活場面の方が多いだろう。市場というレンズを通してみる限り，顧客の生活世界については，その一部しかみることができないのである。市場というレンズに依存するわけにいかなくなるのであるが，それは顧客を理解するということについて根底から考え直さなくてはならないことを意味している。

III. 顧客の生活世界へ入り込むための出島組織づくり

I. リサーチ・デザイン

(1) 出島組織についての再考

日本企業の間でなかなか進展しないオープン・イノベーションの活性化について近年期待を集めているのが，出島戦略である。経団連（2018）は，「既存のプロセスなどの非イノベーション構造を抱える大企業の本体での新規事業は困難」であり，「本体から独立し，離れた「出島」形式の異質な組織で自由にイノベーションを起こすのが有効」であるとして，大企業における出島戦略の必要を力説する（経団連，2018，p36）。経済産業省と独立行政法人日本貿易振興機構がベンチャーキャピタルの株式会社 Wilとともに進めている次世代イノベーター育成プログラム「始動 Next Innovator」には，日本の大企業が十分に活用できていない若手の人材をWilがシリコンバレーに開設した「出島」に派遣し，彼らに交流を促しつつ知の探索に取り組ませるプログラムが設けられている（始動 Next Innovator，n.d.）。Wilの創業者である伊佐山元氏は，出島組織を活用して知の探索を成功させる鍵として，次の4つを挙げる（伊佐山，2019）。第1に，本社側で，イノベーション活動に対しての期待と目的が明確に定義されているか。第2に，出島組織がCEOをはじめとした経営トップの全面的な支援とコミットを得ているか。第3に，本社内に，出島組織の提案をきちんと受け止めて多少の不都合を容認しながらも実践する，根回し上手な「キャッチャー」組織が設けられているか。第4に，何かに挑戦して失敗しても，何もしなかった人間よりも評価するような仕組みがつくられているか。

この4つの鍵は，双面型組織の導入にあたって経営幹部に求められるとしてO’Reilly & Tushman（2004/2004）に挙げられている必要条件に重なるところが大きい。第1に挙げられているのが新旧事業間のトレード・オフについての確固たる決断であるが，これは出島組織に対する経営トップの全面的な支援とコミットに重なる。第2に挙げられているのが双面型組織の存続を裏打ちする人事評価・報酬制度の導入であるが，これは挑戦して失敗した人間を何もしなかった人間より評価する仕組みに重なる。第3に挙げられているのが具体性と説得力にあふれる双面型組織の経営ビジョンの提示であるが，これはイノベーション活動に対しての期待と目的に関する本社側での明確な定義に重なる。「キャッチャー組織」に該当するものが挙げられていないのは，「根回し上手な」組織が日本企業では強く求められることを物語っている。「始動Next Innovator」においては，起業や事業開発の経験を持つWilのスタッフが，「キャッチャー組織」の役割を補っている。彼らは失敗のリスクの軽減や本社への根回しにおいて，派遣された若手の人材を支援している（伊佐山，2019）。

日本企業におけるオープン・イノベーションの活性化として，「始動Next Innovator」あるいはWilの試みは，「個々の企業が単独で知の探索をするよりも，複数企業がそれぞれの課題を共有し，協調して探索した方が，効率的で効果が高い」（伊佐山，2019，p33）といえる。

顧客に対する理解が彼らの生活世界のレベルまで求められるなら，それは企業にとって知の探索が求められることに他ならない。従来のように市場というレンズに依存するわけにいかなくなるわけだが，それが企業にとって容易でないのは，経団連（2018）のいう「既存のプロセスなどの非イノベーション構造を抱える大企業の本体での新規事業は困難」であることと同様である。出島組織の試みが示唆するところは小さくないと考える。ただ，顧客の生活世界に対して知の探索を試みる場合，企業によって顧客が異なる以上，それぞれの顧客に紐づく生活世界も異なることになる。個々の企業が単独で知の探索をするしかないのである。とはいえ，企業が自社の人材を顧客の生活世界へ派遣することは現実的でない。そこで，顧客の生活世界へ入り込むために従来の出島組織を修正する試みとして，2つの方向が考えられる。1つは，出島組織を担う人材を顧客から募る試みである。もう1つは，出島組織が担う役割を第三者に任せる試みである。

(2) 分析の枠組みと対象事例の選定

本研究は，市場というレンズに依存することなく顧客の生活世界へ入り込むために従来の出島組織を修正する2つの試みについて，その可能性を考察する。具体的には，出島組織を担う人材を顧客から募る試み，および出島組織の役割を第三者に任せる試みについて，それぞれの可能性を考察する。本研究は，新たな出島組織づくりという，文脈性が高く時間軸を伴う現在事象を取り扱うものである。したがって，理論上の貢献からみて有意義な現在事象の側面を取り上げる事例研究（野村，2017）を採用した。対象事例については，それぞれの試みがどのように進められてきたかという視点から見直すとともに，顧客の生活世界への入り込みを成功させる鍵がどのようにみられるかについても焦点を当てる。

対象事例を選定するにあたっては，従来の出島組織を修正する2つの試みがそれぞれみられる企業に注目した。出島組織を担う人材を顧客から募る試みの事例としては，ネスカフェアンバサダーによるBtoCtoCのビジネスモデルを展開するネスレ日本を取り上げる。出島組織の役割を第三者に任せる試みの事例としては，独自のボランタリー・チェーンによりBtoBtoCのビジネスモデルを展開するコスモスベリーズを取り上げる。

2. 事例：顧客の生活世界へ入り込むための出島組織づくり

(1) ネスカフェアンバサダー：アンバサダーとネスレ日本の共創関係

ネスレ日本株式会社（本社：兵庫県神戸市）は，売上高世界最大の食品企業ネスレの日本法人である。ネスカフェアンバサダーは，ネスレが個人向けに販売していたコーヒーマシンのオフィス需要拡大を狙って，ネスレ日本が2012年に開始した会員制の販売プログラムである。その会員登録は，2019年10月時点で46万件にのぼる（食品産業新聞社ニュースWEB，2019）。同社が当初考えたのは，カートリッジビジネスである。「家庭外という手薄の市場にコーヒーを売ることが私たちの目的です。したがって，コーヒーを飲んでいただくためのマシンは，無料でお送りするというところからの出発です」（高岡，2015，p47）。

BtoBのビジネスモデルによる当初のオフィス需要拡大は，コーヒー代金の回収責任が阻害要因となった。そこで，オフィスで働く個人をアンバサダーとして募ることになるのだが，この段階で「応募してくださったアンバサダーを，どのようにケアしていくか」（高岡，2015，p47）という問題意識が生まれたことが，顧客の生活世界へ入り込む転機となった。アドバイザーのいるオフィスをアドバイザーが訪問する活動などが実って，アンバサダー専用の定期購入の仕組みである「ラク楽お届け便」やオフィスへの導入時の社内説明ツールである「らくらく社内説明キット」等，アンバサダーを支援する施策が生まれている（ネスレ通販オンラインショップ，n.d.）。ネスレ日本は，「私たちが考えた案だけをアンバサダーに提案するのではなく，アンバサダーと私たちが「共創関係」を構築することでアイデアが生まれ，改善しながら新たな仕組みが構築される」（高岡，2015，p57）と考えている。アンバサダーとの「共創関係」は，ネスレ日本が主宰するゴルフイベントや神戸ルミナリエの点灯式にアンバサダーがボランティアとして参加する社会貢献に及んでいる。

(2) コスモスベリーズ：地域店と量販店の共生

コスモスベリーズ株式会社（本社：愛知県名古屋市）は，主としてボランタリー・チェーンを展開するヤマダ電機の完全子会社である。同社のチェーン加盟店は2020年7月時点で総店舗数11,495店にのぼるが，特筆すべき点は78業種を数えることである。加盟店の本業による業種別構成比をみると，電気店（38.6%）はともかく，燃料店（21.5%），電気工事店（6.8%），工務店・リフォーム店（6.5%）等，家電販売と業種を異にする加盟店が過半数を占める（コスモスベリーズ（n.d.）「一目でわかるコスモスベリーズ」）。この背景には，異業種店の加盟を促してチェーン規模を拡大するとともに，顧客の「電気係」としての業種店から「お困りごと解決係」としての業態店への転換をはかる独自の「ローカルプラットフォーム」構想（図1）がある。その構想を支えているものが2つある。1つはヤマダ電機の商品在庫とインフラを加盟店が自由に利用できる，「地域店と量販店の

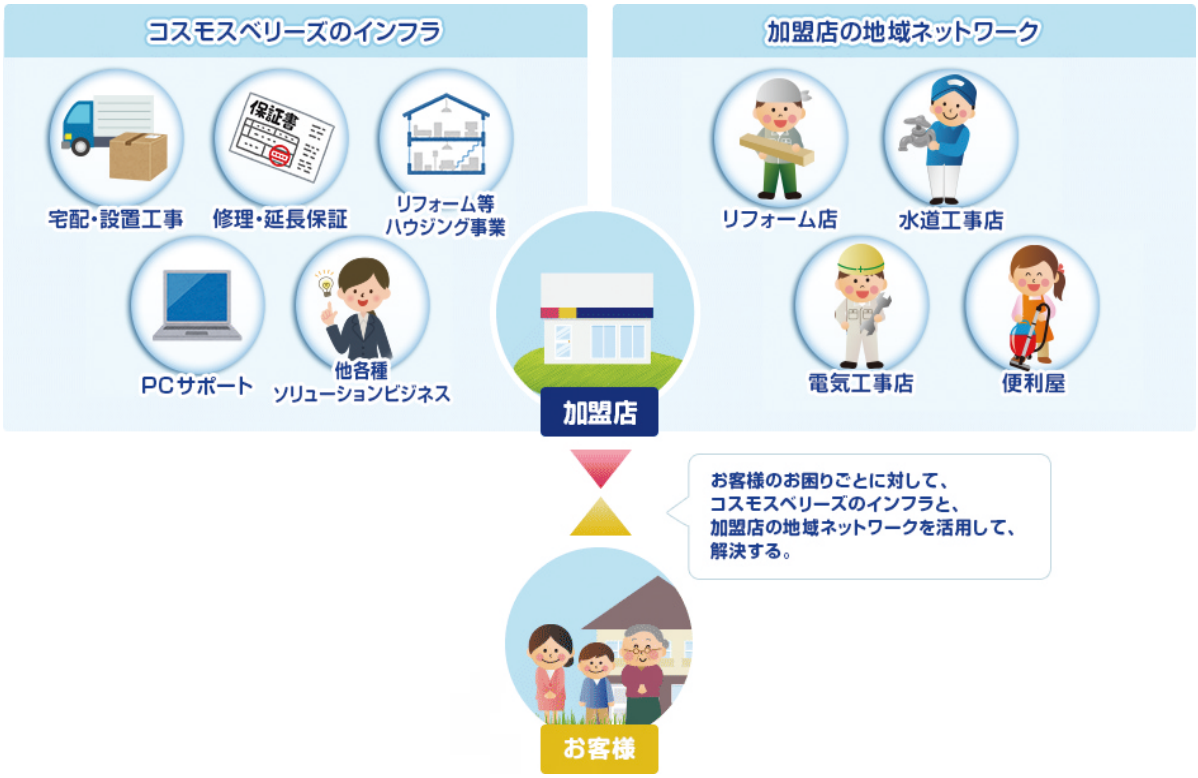
共生」と同社が呼ぶビジネスモデルである。もう1つは，加盟店の日常業務を支援する情報システムである。大内・高橋（2017）によると，電気店以外の業種が多い加盟店でも家電販売を円滑に行うことができるようタブレット「ふれあいPad」が1台ずつ配布されるほか，加盟店が本部や他の加盟店に相談できる交流サイト「文殊の知恵」が開設されている。いずれも，ネスレ日本のようにアンバサダーのいるオフィスにアドバイザーを訪問させる人的余裕がない事情から生まれた施策であるが，加盟店間のつながりが経験やノウハウの共有を促す効果をもたらしている。

(3) 市場というレンズへの依存からの脱却

顧客の生活世界を理解するためには，市場というレンズに依存しないことが企業に求められる。

ネスカフェアンバサダーについてみれば，カートリッジビジネスによるオフィス需要の拡大をBtoBのビジネスモデルで狙った当初の試みが挫折し，オフィスで働く個人すなわち顧客をアンバサダーとして募るBtoCtoCのビジネスモデルへ舵を切ったことが，市場というレンズへの依存を脱却する転機となった。アンバサダーのいるオフィスをアドバイザーが訪問する活動などが，いくつかのアンバサダー支援施策を生んだことに加え，顧客が身を置くコミュニティへ入り込むことを可能にした。また，ネスレ日本がかかわる社会貢献へのボランティア参加を通じて，職場の違いを超えたアンバサダー間のつながりを生み出している。「せっかく「ネスカフェアンバサダー」というビジネスモデルを通じてつながったので，自分たちの好きな，新たな形のコミュニティをつくっていただきたい」（高岡，2015，p56）と，市場とは別のレンズで考える同社経営トップの姿勢によるところが大きい。

図1　「お困りごと解決のネットワークをつくるローカルプラットフォーム」



出所）コスモスベリーズ（n.d.）「コスモスベリーズのミッション」

一方，コスモスベリーズについてみれば，同社にかかわる2人の経営トップがそれぞれに市場とは別のレンズで考える姿勢を持っていたことが大きい。清水（2011）によると，同社の前身にあたる豊栄家電の設立に中心的な役割を果たした中島武則氏は，単なる商品共同仕入れ機構としてのボランタリー・チェーンにとどまらない地域家電店の連邦経営という独自の考えを持っていた。一方，中島氏から社長就任を請われ，コスモスベリーズの初代社長も務めた三浦一光氏は，松下電器産業に勤務していた頃から，「お得意先の電器係になろう」という松下幸之助の考えを自ら実践してみたいという思いを抱いていた。中島氏の考えが家電販売での協業以外は加盟店の裁量を大幅に認め，三浦氏の思いが「お困りごと解決係」としての業態店への転換を加盟店に対して後押しする形となっている。加盟店の業態店への転換は，地域顧客の生活世界への入り込みを可能にするばかりでなく，異業種店の加盟店化を促進することにもつながっている。また，交流サイトを通じて，地域の隔たりを超えた加盟店間のつながりが生まれている点は，ネスカフェアンバサダーの事例に通じるところがある。

(4) 顧客の生活世界への入り込みを成功させる鍵

出島組織を活用して知の探索を成功させる鍵として伊佐山（2019）が挙げる4つは，顧客の生活世界への入り込みを試みる2つの事例について，どのようにみることができるだろうか。

まず，イノベーション活動に対しての期待と目的に関する明確な定義についてみる。ネスカフェアンバサダーの場合，当初からの目的であるオフィス需要の拡大を「アンバサダーとネスレ日本の共創関係」によって実現するビジネスモデルが明確になっている。コスモスベリーズの場合，「ローカルプラットフォーム」構想を「地域店と量販店の共生」によって実現するビジネスモデルが明確になっている。

次に，出島組織に対する経営トップの全面的な支援とコミットについてみる。ネスカフェアンバサダーの場合，このプログラムがそもそもネスレ日本のCEOである高岡浩三氏の発案によるものであり，コスモスベリーズの場合も，前身の豊栄家電から脈々とつながる同社のDNAが生み出したものであって，両事例とも問題がないとみられる。

さらに，出島組織の提案をきちんと受け止める「キャッチャー組織」の存在についてみる。ネスカフェアンバサダーの場合，その存在が確認されてはいないものの，いくつかのアンバサダー支援施策が生まれているところから，提案への対応は機能しているとみられる。コスモスベリーズの場合，家電販売での協業以外は裁量を大幅に認められた加盟店が，顧客対応のアイデアを実行に移すことができる立場にある。

最後に，出島組織の存続を裏打ちする人事評価・報酬制度の導入についてであるが，これは企業が自社の人材に出島組織を担ってもらう場合の鍵である。その役割は，ネスカフェアンバサダーの場合，顧客に，コスモスベリーズの場合，加盟店に，それぞれになってもらう形になっているので，問題になることがない。

IV. 考察：顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性

顧客の生活世界へ入り込むための出島組織づくりにおいて，市場というレンズへの依存からの脱却が重要であることが確認されたが，その意味するところとして，顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることの重要性を指摘しておきたい。

従来のマーケティングは，ユーザーとして，あるいはターゲットとして，顧客を個人単位でみてきた。シュッツのいう主観的な時間と空間を生きている存在であることを考えれば，個人単位でみる意味はある。一方で，自分の感じる主観的な時間や空間について，社会の定める，あるいは仲間や他者が主観的に解釈する時間や空間と常に折り合いをつけなくてはならない存在であることも，シュッツは指摘している。ここに，顧客の生活世界へ入り込まなくてならない理由がある。ネスカフェアンバサダーの顧客は，コーヒーマシンのユーザーであると同時に，コーヒーマシンが導入されたオフィスというコミュニティの一員でもある。アンバサダーとして，個人的な要望から提案する場合もあるだろうが，コミュニティの

一員としての立場から提案する場合もあるだろう。すべての提案に応えるわけにいかないのはいうまでもないが，1人のアンバサダーからの提案を退けることは，その背後に広がるコミュニティの構成員の数だけ顧客を失うおそれがあることを覚悟しておく必要がある。「お困りごと解決係」として地域顧客と濃密な関係を築いているコスモスベリーズの加盟店についても同じことがいえる。1人の顧客の生活世界へ入り込むためには，その顧客の背後に広がるオフィスや地域などのコミュニティを視野に入れなくてはならないのである。

その一方で，顧客の背後に広がるコミュニティを視野に入れることは，新たなビジネスチャンスを呼び込む可能性を潜めている。まず，コミュニティ内において新たな個人顧客の獲得が考えられる。それにまして期待されるのは，コミュニティが広がる可能性を持っていることである。ネスカフェアンバサダーの場合は職場の違いを超えたアンバサダー間に，コスモスベリーズの場合は地域の隔たりを超えた加盟店間に，それぞれ横のつながりが生まれた。企業が自社の人材を投じてつくる出島組織にはみられない多様性である。この多様性にこそ，出島組織を担う人材を顧客から募る，あるいは出島組織が担う役割を第三者に任せることによって，顧客の生活世界へ入り込むための出島組織の強みがあるといえるのではないだろうか。

V. おわりに

本研究は，市場というレンズに依存することなく顧客の生活世界へ入り込むために従来の出島組織を修正する2つの試み，すなわち出島組織を担う人材を顧客から募る試みと，出島組織の役割を第三者に任せる試みについて，その可能性を考察した。Sロジックを中心に顧客の生活世界について議論が始まっている価値共創研究，特に企業システムに関する議論に一定の示唆を与えることができたと考える。一方，弱いつながりの強さやストラクチャル・ホールなどのソーシャルネットワーク研究との接続を考える必要がある。今後の研究課題としたい。

引用文献

コスモスベリーズ株式会社ホームページ（n.d.）.「コスモスベリーズのミッション」
https://www.berrys.co.jp/mission/platform/（2020年8月10日参照）

コスモスベリーズ株式会社ホームページ（n.d.）.「一目でわかるコスモスベリーズ」
https://www.berrys.co.jp/wp-content/uploads/2020/07/e1b056845428eed84c68e327d5a4ae6c.pdf（2020年8月10日参照）

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B. and Andersson, E.S.（2010）. A customer-dominant logic of service, *Journal of service management*, 21(4), 531-548

伊佐山元（2019）.「大企業における出島戦略について - 成功のための要件とは -」『月刊経団連』6月号，32-33

一般社団法人日本経済団体連合会（2018）.『Society 5.0-ともに創造する未来 -』

ネスレ通販オンラインショップ（n.d.）.「職場向けネスカフェアンバサダー」
https://shop.nestle.jp/front/contents/ambassador/amb/（2020年8月10日参照）

野村康（2017）.『社会科学の考え方』名古屋大学出版会

大内秀二郎・高橋愛典（2017）.「家電流通におけるボランタリー・チェーンの意義と展開 - コスモスベリーズの事例から - 」『商経学叢』64（2）277－303

O' Reilly Ⅲ, C. A. & Tushman M. L.（2004）. The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, September, 74-81.（酒井泰介（訳）（2004）.「「双面型」組織の構築：既存事業と新規事業の並立を目指す」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』12月，22-31）

Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition, *Harvard Business School Press*.（有賀裕子（訳）（2004）.『価値共創の未来へ−顧客と企業のCo-Creation −』ランダムハウス講談社）

Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010). The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity and Profits, *Free Press*.（尾崎正弘・田畑萬監修，山田美明（訳）（2011）『生き残る企業のコ・クリエーション戦略−ビジネスを成長させる「共同創造」とは何か−』徳間書

店）

Schutz, A. (1970). On Phenomenology and Social Relations, *The University of Chicago Press.*（森川眞規雄・浜日出夫（訳）（2006）.『現象学的社会学』紀伊国屋書店）

始動 Next Innovator ホームページ（n.d.）.「シリコンバレープログラム」
https://sido.jp/sido2020-siliconvalley-program（2020年8月10日参照）

清水信年（2011）.「小商圏の家電販売ビジネスを変える」『マーケティングジャーナル』31（1）128-140

食品産業新聞社ニュースWEB（2019）.「日本で最も飲まれているコーヒー「ネスカフェ」, イノベーションでサステナブルな成長」『食品産業新聞社ニュースWEB』
https://www.ssnp.co.jp/news/beverage/2019/12/2019-1225-1137-16.html（2020年8月10日参照）

高岡浩三（2015）.『ネスレの稼ぐ仕組み』KADOKAWA

オーラルセッション ― フルペーパー

未来のワークプレイスに向けた企業主体の「共創空間」の形成プロセス

― 株式会社オカムラ中部支社「Open Innovation Biotope “Cue”」の事例より ―

名古屋産業大学 現代ビジネス学部 准教授
今永 典秀

要約

新型コロナウィルス感染症の拡大による社会変化により，テレワークで代替できる業務は在宅勤務となり，対面の場合もソーシャルディスタンス（社会的距離）を保って働く職場を作る必要性が表出している。オフィス縮小を検討する企業が現れる一方，今まで以上に社内外の人と人とが偶発的にであい，何気ない会話から直接対面の中でアイデアが生まれ，アイデアが形になり，協業する機会としてのワークプレイスが注目されることとなる。そこで，未来のワークプレイスに向けて，企業が主体的に運営する「場」について株式会社オカムラのOpen Innovation Biotope “Cue” の事例より，コミュニティマネージャーの視点を中心に，「協働」と「共創」のワークプレイス創設プロセスと，その特徴を明らかにした。単発企画から，共創を生み出す継続発展する企画への切り替え過程や，「未来のはたらく」をテーマとし，長期的な目線での企画推進により，プラットフォームとしての機能を担い，参加者が増加し，コミュニティの維持拡大に寄与することが確認できた。

キーワード

ワークプレイス，共創，コミュニティマネージャー，協働，フューチャーセンター

I. 背景

2020年初頭から新型コロナウィルス感染症（COVID-19）の感染が拡大し，緊急事態宣言が出されるなど，国民，企業にとって，経済活動の在り方や，働き方を再考すべき状況が訪れた。その結果，テレワークによる在宅勤務が進み，固定化されたオフィスが不要と考えるような企業も現れている。このような状況に陥る以前から，厚生労働省（2016）「働き方の未来2035」では，AIを中心とした技術革新は，多様な働き方を可能にするツールとして，時間・空間・年齢・性別といった「壁」を取り除き，働くすべての人々に大きな恩恵をもたらすだけでなく，企業や組織の在り方，労働政策に変革をもたらすことが予測されていた。また，経済産業省（2017）は，働き方を柔軟に選択できる社会を作り上げることが必要であり，兼業・副業やテレワークに加え，時間と場所を選ばない「雇用関係によらない働き方」の重要性を主張し，時間や空間の制約にとらわれることなく働くためのテレワークの重要性や，兼業・副業は新たな技術開発・オープンイノベーション・起業の手段として第2の人生の準備として有効であると述べられている。テレワーク（Telework）の「テレ（Tel）」は「遠く」あるいは「離れて」を意味する。情報通信技術の進化によりテレワークの普及環境が整備される一方，企業における日本型雇用慣行の存在により，「テレワークが制度として導入されても，制度が従業員に浸透せず，活用されない企業も多く存在する」（城倉，2018）と，急速な普及には至らず，テレワークの2018年度の導入企業の実績は2割程度の導入にとどまっている（総務省，2019）。

このように，新しい働き方やテレワークの推進が推奨されるが，進捗が芳しくない状況が，2020年の新型コロナウィルス感染症の普及に伴う緊急事態宣言，外出自粛の動きから，急速な進展が予測される。例えば，テレワークで代替できる業務は在宅勤務となり，対面の場合もソーシャルディスタンス（社会的距離）を保って働く職場を作る必要性が表出している。結果，オフィス縮小を検討する企業が現れる一方，今まで以上に社内外の人と人とが偶発的にであい，何気ない会話から直接対面の中でアイデアが生まれ，アイデア

が形になり，協業するような機会としてのワークプレイスが重要であるとの考え方もある（三菱 UFJ 信託銀行，2020）。

II. ワークプレイスについて

オフィスの役割としては，1960 年代から 70 年代は効率的ファシリティ管理の重要性，80 年代から 90 年代はコンピュータの普及とグローバル化に対応する戦略的オフィスの重要性，2000 年以降は「場」のデザインの重要性を言及している（紺野・華，2012）。「ワークプレイスとイノベーションとの関連については 1990 年代までの合理的・効率的なオフィスを目指す『快適なオフィス』研究からそれ以降の『知的空間としてのオフィス』研究への流れ」（松下，2018）がある。

このようにワークプレイスの役割が変化した背景には，世の中の課題が複雑化する中で，解決するために，越境・境界を越えた概念が重要視される。「どこか 1 つのセクターだけでは解決のつく問題ではない。各セクターが協働（コラボレーション）していくことが必要であり，その仕組みが求められている」（谷本，2006）。協働と類似の概念としてコラボレーションは，Schrage（1990）は，「共有された創造のプロセス，つまり相補う技能をもつ二人，ないしそれ以上の個々人が，それまでは誰ひとりとして持ってもいず，またひとりでは到達することのできなかったであろう共有された理解をつくり出すために相互作用を行うこと」である。このように，協働・コラボレーションは，「場」で実施され，イノベーションや知識創造が生まれる。「場」は，知識創造のために暗黙知，文脈を共有し，そのためにオフィスというハードに加え，IT を使った関係性や，組織文化や経営システムの総体を意味する（紺野・華，2012）。このように，オフィスは管理する対象から経営の変化や知識創造，イノベーションといった概念と結びついている（紺野，2008）。

「場」の関連領域の研究としては，サードプレイス，フューチャーセンターなどの研究があげられる。サードプレイスは，「家庭と仕事の領域を超えた個々人の，定期的で自発的なインフォーマルな，お楽しみの集いのための場を提供する，さまざまな公共の場所の総称」（Oldenburg，1989）であり，代表例はイギリスのパブやフランスのカフェなどである。このサードプレイスが，地域活動で，地域活性化の核として期待されている（小林，山田，2014）ことや，離職者における地域活動の場として有用（片岡・石山，2017）なこと，地域のサードプレイスでの交流や学習から生じる個人の自信と自信の高まりによる地域への愛着形成に関する関係性（片岡・石山，2018）などが言及される。さらに，フューチャーセンターは，企業間あるいは官民の対話が広がり，多様な人たちが集まり，テーマ（課題）について「未来志向」「未来の価値の創造」の視点から議論する対話の場であり，「人が成長し，アイデアが創出され，人の繋がりが生まれる場」（野村，2012）である。その効果として，「企業間，組織間の境界をこえ，場をつなぎ，そのことによって新たな知が生まれ，実践につながるのと同時に，組織の知を強化する作用を持っている」（紺野・華，2012）と述べられる。日本では，フューチャーセンターは，富士ゼロックス KDI から企業におけるイノベーション創発の観点で進められ，大学などでの教育機関でも展開されている（今永，2018）。

このように，共創する「場」が着目され，「場」におけるオープンイノベーションが期待されている。オープンイノベーションは，自社だけで研究・開発などを行うのではなく，社外の知識を取り込んで社内イノベーションを加速させ，自社の資源を社外活用することを指す（チェスブロウ，2006）。空間に関して，企業主体での展開事例は，2012 年にイトーキ東京イノベーションセンター「SYNQA」，2014 年には富士フィルム「HAB-YU Platform」，2015 年には，本研究で取り上げる株式会社オカムラの「Open Innovation Biotope“Sea“」があげられる。一方で，「場」の共創やオープンイノベーションは，「施設をつくればすぐにオープンイノベーションが起こるわけではない」（松下，2019）と課題が指摘されている。さらに，「場」におけるつながりの形成・維持のメカニズムや，繋がり形成におけるプラットフォームの機能は，一層の検討の余地が残されている（中西，2018）。そこで，本研究では，未来のワークプレイスに向け，企業が主体的に運営する「協働」「共創」の「場」の事例とし

て，株式会社オカムラの中部支社の共創空間「Cue」の創業時からの発展過程に着目するとともに，コミュニティマネージャー３名への半構造化インタビューにより，概要と特徴を明らかにする。

III. 株式会社オカムラ“Cue”について

株式会社オカムラは，1945年に創業者を中心に，資金，技術，労働力を提供しあい「協同の工業，岡村製作所」として設立され，主な事業としてはオフィス家具の製造・販売である。創業の精神は，「創造，協力，節約，貯蓄，奉仕」の5つの言葉であり，「良い品は結局おトクです」をモットーに顧客ニーズを的確にとらえたクオリティの高い製品とサービスを社会に提供している。2018年４月より「株式会社オカムラ」と社名を変更し，現在のオカムラのミッションは「豊かな発想と確かな品質で，人が集う環境づくりを通して，社会に貢献する」ことである。同社は，1980年にオフィス研究所を開設し働く環境の研究を深め続け，1990年代初頭には，知識創造社会に合わせた新しい働き方とその仕組みを取り入れるための「テレワーク」や「サテライトオフィス」などが実践された。その後，2012年には，共創の場「Future Work Studio “Sew”」 が設立された。2005年11月からは「WORK　MILL」が，「働く環境を変え，働き方を変え，生き方を変える」ための活動として生まれ，オカムラの社員が中心に常識にとらわれないワークプレイスを創造する専門家集団として，働き方改革プロジェクトが開始された。具体的には，働き方・ワークスタイルの調査を実施し，Webマガジンや雑誌を通じた発信や調査をもとに，ワークプレイスのデザインに挑戦し，組織ごとの個性を最大限に引き出すオフィス作りが行われている。その一環として2020年現在，「東京，名古屋，大阪，福岡」にオカムラの社員がコミュニティマネージャーとしての役割を果たし，共創空間でイベントの企画・運営が実施されている。

Cueは，2016年12月に名古屋駅前の大名古屋ビルヂングの14階に開設された。名古屋駅前は，2027年にリニア新幹線が開通することが予定され，2010年代にかけて大型ビルの建て替え工事が行われた。大名古屋ビルヂングは，名古屋駅直結のビルで，当該エリアのシンボルとなるビルの一つである。

Cueでは，「はたらく」のワクワク，みつけた　をテーマに3つの観点を重視して運営されている。1つ目はツナガリであり，Cueに集まる多様な人たちの，ゆるやかなつながりをデザインする。2つ目はシゲキであり，非日常な空間で対話することで，知的好奇心や感性を刺激する。3つ目は，ヒラメキであり，イベントや情報発信を行い，ひらめきを促進する。このようにCueは，はじめる合図・つくりだす手がかり，社内外の人々と新たな知識を創出するための，考えるきっかけとなる場であり，新しいプロジェクトへの繋がりを目指して取り組んでいる。参加するためには，事前登録や年会費は不要で，「これからの働くに関心があり，意気込み・想いを有する人や，人との繋がりや対話を望み，モチベーション高く活動したい人」が推奨されている。参加者が所属企業の組織と共存し，組織の一員として認知された個人同士で，相互関係の構築を築き合えることを目的とし，原則は平日の日中の時間帯に設定されている。

発足時の2016年12月から2020年３月までの発展プロセスについて，2016年12月から2018年３月と，2018年４月から2019年３月と，2019年４月から2020年３月までの３つのステップにおいて明らかにする。まず，2016年10月から2018年３月のイベント開催回数は47回，イベント参加者のべ人数は1,224人，イベント参加団体数は397企業・団体であった。立ち上がり期であり，Cueの認知度をあげることを目的に，コミュニティマネージャーが外部のイベントへの参加を積極的に行うことや，企画の内容の調査・研究も行い，外部の企業との連携としたコラボレーションイベントも実施された。次に，２つ目のステップとして，2018年４月から2019年３月は，イベント回数39回，参加者のべ人数790人，参加団体数は276企業，団体であった。イベント回数は初年度と比べ少なくなったが，企画が一過性に終わることなく，継続・発展するものを厳選して取り組み，コミュニティを作る活動，単発企画で終わらないことが意識された。最後に，３つ目のステップとして，2019年４月から2020年３月は，イベン

ト回数77回，参加者のべ人数2,097人程度，551企業，団体である。2019年4月以降はコミュニティマネージャーからも，参加者の顔がわかり，参加者同士も認知するようになってきた。その結果，外部からのイベントの開催企画の持ち込みや，コミュニティマネージャーへの相談機会も増加した。イベント内での繋がりから企画が生まれたり，参加者が他の参加者を紹介したりするなど，派生することが確認できた。イベントは週に1回以上のペースで実施されている。さらに，認知度の高まりや活動内容が評価され始め，同業者や新たに同様の内容をやる際の参考とするための，調査・ヒアリングなども複数回依頼があった。

Cueでは，自主企画と，外部企画の実施の2種類が存在する。設立時から継続実施される自主企画の1つとして「はたらく×Cue」を取り上げる。

1年目は，2017年6月9日（42人），9月22日（28人），10月20日（19人），2018年2月22日（22人）の4回にわたって「はたらく×Cue」が開催された。ワークショップ の時間は4時間前後であり，ゲスト講師を呼び，話を聞いた上で，多様な参加者がグループに分かれて，テーマに基づくディスカッションを行うことが特徴である。この形式は，多様な主体が集まり，未来志向で対話をするフューチャーセンターの概念である。テーマは各回に「地域」「グローバル」「人とつながる」と定められ，「未来のナゴヤではたらく」をイメージし，働く人のペルソナ像を全員で考えた。最終的には2月22日に未来名刺としてプロトタイプとなる人物像，19人を生み出された。

2年目は，1回目：2018年6月29日（33人），2回目：8月3日（25人），3回目：9月26日（21人），4回目：12月14日（14人）が参加した。10月から12月には，共創により双発されたプロトタイプの企画が4件実施された。内容は「モヤモヤをメラメラに!名駅でたき火トーク」「『Think×Third Place』名古屋のよるをおもしろくしよみゃー」「ワクワクする『働く』『学ぶ』『暮らす』を手に入れるワークショップ」「茶ら会しようぜ」であった。特徴は，単発にテーマが設定されるのではなく，1回目は「キックオフ」でお互いのこと知ることを意識し，2回目は「実践セッションの企画」を参加者で考え，チームの課題と「はたらく」の未来とのつながりを考える。3回目は2回目の延長で具体的な企画としてブラッシュアップ・具現化することとし，実戦を経た後に最終成果の振り返りが実施された。時間は，企業を背負った個人が参加できる時間として，平日の業務時間内をイメージし，15時から18時の3時間で実施された。

3年目は，1回目：2019年6月20日（44人），2回目：7月18日（24人），8月から9月にプロトタイプとして6件実施し，3回目：10月17日（25人）と，ほぼ2年目の内容を踏襲しながら，2年目の2回目と3回目を統合する形で実施された。2年目との大きな違いは，6つのプロトタイプが生まれたことと，プロトタイプの実践の中で，そのテーマに対して関心を有する仲間を巻き込み，派生させることが見られた点である。終了後も6つのプロトタイプのうち2つは関係性が継続し，コミュニティとしての形成が確認できている。創発されたプロトタイプは「ボーダレスなまちづくり」「ビジネスパーソン×盆踊り=クリエイティブ」「防災運動会」「あなたのサボり方間違っていませんか?」「Fabカフェ名古屋」「K BDeX（対話の中の発言や単語の関係性，ネットワークを分析し，可視化するツール）」であった。

図表1　時期ごとの実績と特徴

時期	導入期　STEP1 2016年12月から2018年3月	調整期　STEP2 2018年4月から2019年3月	展開期　STEP3 2019年4月から2020年3月
イベント	47回	39回	77回
のべ人数	1,224人	790人	2,097人
企業・団体数	397	276	551
はたらく×Cue	テーマ「地域」「グローバル」「人とつながる」が定められ，各回に対話を中心としたワークショップが実施された	単発企画から4回シリーズに分かれて，関係者がテーマを創発した。4つのプロトタイプが生まれた	前年同様。テーマの創発に対して，仲間を呼び派生が見られた。6つのプロトタイプが生まれた

同社にヒアリングの上，筆者作成

IV. Cueのコミュニティマネージャーについて

株式会社オカムラ中部支社の3人のコミュニティマネージャーに対して，Cueの今までの取り組みに関する事例より，発展プロセスの把握と，共創・協働を促すコミュニティマネージャーの特徴を明らかにするために半構造化インタビュー調査を行った。質問項目を「1. 過去に経験した仕事との違い」2.Cueの仕事を通じて得られたこと・変化」「3. Cueの特徴」として，1人45分から60分，の半構造化インタビューを行った。3人は株式会社オカムラに新卒入社し，他部署の業務経験を有する。コミュニティマネージャー3人へのインタビューを実施した理由は，この業務そのものが「共創」促進であることと，上記のイベント，参加者との接点を有し，状況を把握していることから，Cueの事業の特徴を明らかにするのに適切だと判断したためである。また，インタビュー実施者は，キャリアに関連した学生と社会人の座談会を実施した「場」の実践経験を有し，質問の中での対話を通じて，Cueの事業の特徴の具現化を試みた。

3人の属性は以下のとおりである。1人目は三重県出身50代男性，関心領域は地域，コミュニティ，子ども，スポーツ，高齢者であり，学校や図書館向けの営業支援業務の経験を有する。2人目は東京都出身30代女性，関心領域はコレクティブインパクト，社会課題解決，教育，多文化共生，SDGsであり，販売店向けのルート営業や営業支援，広告宣伝部などの経験を有する。3人目は，岐阜県出身30代女性，関心領域は女性活躍，SDGs，まちづくり，地域活性化，学生であり，販売イベント企画や広報の経験を有する。

1. 過去に経験した仕事との違い

従前の株式会社オカムラの営業は，法人営業相手で，売り手企業と買い手企業の相対関係であった。伝統や取引関係，過去の経緯が大切にされ，取引維持が念頭に置かれ，「BtoB」（企業と企業）の関係性だった。現在のCueの顧客との関係性は，「Bを背負ったC同士」（会社のブランドを背負うが，個人間の関係）と表現できる。個人と個人の関係でも，会社でもなく，会社のブランドの中で，自分のブランドが認められる。この点を促進する観点から，Cueは平日の日中の時間内に開始し，そのことにより，参加する個人が会社の許可も得て正式に仕事の一環として参加できることを誘導している点が特徴である。また，従前の顧客との関係性では，売上・利益至上が重要視されるが，Cueの仕事は，中長期視点でのブランドの向上にシフトし，その結果，コミュニティや弱い紐帯つながり，ソーシャルキャピタルの形成が重視される。さらに，新たな未来志向の付加価値の提示が求められ，ダイナミックで斬新的な傾向がある（図表2参照）。

図表2　Cueの仕事の特徴

	従前の顧客との関係性	Cueにおける関係性
顧客	法人向け，ルート営業 B（企業）toB（企業）	B（企業）とS（ソーシャル）を背負った C（個人）同士
商品	家具（ハードの商品）	企画・場（ソフトのサービス）
付加価値（効果）	商品の魅力 売上・利益（収益）の向上	イベント満足度，社会関係資本構築 企業のブランド価値向上
関係性	会社と会社の取引関係 商品販売・提案営業，1体1	コミュニティ・繋がり（弱い紐帯） 協働・共創，n対n

同社ヒアリングの上，筆者作成

2. Cueの仕事を通じて得られたこと・変化

3人のコミュニティマネージャーは，Cueの業務以前に異なる部署の業務を経験した。当初は，新たな種類の業務であり，企業のBとソーシャルのSを背負った個人のC同士での関係性を構築するために，困惑する点や試行錯誤の中で，業務の特徴を理解し，運営を続けてきた。

2年目・3年目と月日を重ねるに連れ，オカムラの社員としての企業ブランドは背負うものの，個人として見られることが増え，関係性は「フラットで，フランクで，ポジティブ」な関係性となってきた。さらに，徐々に参加者との関係性も濃くなり，参加者同士も顔がわかる関係になってきた。その結果，参加者と参加者を繋げたり，参加者がコミュニティマネージャー3人との相談により，アイデアが生まれたり，アイデアが形になるような事例も存在するようになってきた。イノベーションの具現化事例は少ないが，小さな変化が感じられている。例えば，Cueの活動への参加者が，自社に戻り，企画などへ参加経験を反映させ，施設設立の際に，事前のインタビューの機会が存在した。

また，担当者個人に対する講演依頼や，自分自身のやりたいことに関連し，参加者などの関係者から認識され，その機会に対するオファーを受けるなどにより実現することがあり，担当者個人がはたらくの満足に繋がっている。

3. Cueの特徴

コミュニティマネージャーの視点から，Cueの特徴を確認した。3人の対話の中で明らかになったのは，多くの人との「対話の機会により」，「コミュニケーション」が増加し，「外部の関係者とコラボレーション」が発生し，「視野の広がり」が期待されることである。このような「一歩踏み出すことを後押しするリスクフリーな場」がチャレンジを促進させる。このフューチャーセンターの機会に加えて，「未来のはたらき方」がコンセプトとして存在することにより「将来のキャリア」を考え，「働く意味・意義を考える」ことや，他者との交流により「自分自身を客観視」し，「自己理解」が期待されることが融合される点が特徴である。つまり，フューチャーセンターの機能を通じて，多様な人たちが集まり，未来志向の対話を通じたイノベーションが生まれ，他者同士のコラボレーションが生まれる仕組みと，「未来のはたらく」がコンセプトとして掲げられることにより，参加者自身が自分自身のキャリアに関連して考えを深め，その結果として自己理解の促進や，将来のやりたいこと，働く意味・意義を考える要素が加味されている。将来のキャリアについて，個人として，組織として考えるきっかけを含み，中長期的な時間軸での，働く場所，ワークプレイスのあり方を考えることに繋がると考えられる。

V. 考察・インプリケーション

本研究の意義は大きく2点あげられる。1点目は，「共創」の「場」の発展プロセスを明らかにできた。コミュニティマネージャーが企画運営のサポートを実施し，自主企画の開催，さらには外部との人的なネットワークを確立し事業発展するプロセスを明らかにできた。特に自主企画に関しては，当初は単発の外部講師を招いた企画が中心で，場の認知度を高める活動が中心であった。このような取り組みは，一般的に，単発企画を連続し続けることが必要で，運営側も疲弊し，参加者も慣れや飽きにより徐々に人数が減ることが想定されるが，本事例では，自主企画に関しては，単発の企画から，コンセプトを固めた連続の企画を実施し，「共創」が生まれる仕掛けを含むことで，当該施設の根強いファンとなる仕掛けを取り入れて運営することが確認できた。このような，企業による「共創」の「場」の設立時から，発展を遂げる試行錯誤のプロセスを明らかにし，コミュニティマネージャーが果たした役割や，当該業務と通常の企業における営業などの業務との違いを明らかにした点は独自性が認められる。

2点目は，「未来のはたらく」をコンセプトとすることで，単なるフューチャーセンターとしての「場」の共創に，さらに付加価値が加味されることが示唆された。未来のはたらくことに関しては，多くの人の課題として，共通のテーマである。また，企業としても未来のはたらくを考え，オフィスを構築することは重要なテーマの一つである。さらに，オカムラがはたらく未来のワークプレイスを長期的な視点で展開するために，

名古屋駅の一等地のビルで，短期的なワークプレイスの宣伝ではなく，より多くの関係者を巻き込みながら，一緒に未来のワークプレイスを創造するスタンスだからこそ，結果として継続・維持発展に繋がっている。企業が1社単独で「共創」の「場」を運営する場合，自社の利益追求の結果，企業の論理が優先され，参加者が途絶え，単発の企画で終了することも想定される。本事例からは，長期的な目線で取り組むことで，将来的には「イノベーションあるいは知識創造のプロセスをワークプレイスの中に埋め込むことがこれからの組織の課題」（紺野・華，2012）を目指し，現時点では具現化されない未来の組織の課題を，多くの関係者とともに考えるプロセスにより，未来のはたらく，未来のワークプレイスの創造を目指して，普及させる啓蒙活動の意義もあるといえよう。

本研究は，Cueの施設とコミュニティマネージャーに着目して，創業時からの活動プロセスと事例を考察した。したがって，参加による変化や効果，参加者が属する企業への波及効果に関する調査や考察は行われておらず，今後の課題として残されている。さらに，今後の課題としては，「空間のデザインと同時に，それら企業に所属するワーカーがそのような活動することが許容されるような働き方や組織文化になっているかということも密接に関連しているだろう」（松下，2019）と提起されるよう，参加者が属する企業の働き方や組織文化の変化に，未来型の新たなワークプレイスやと本事例の取り組みの影響や，波及効果について，中長期的な変化を捉える必要がある。

謝辞

株式会社オカムラ中部支社の3名の皆様（久岡様，小倉様，河田様）には，インタビューにご協力いただき誠に有難うございました。心より感謝申し上げます。

注

インタビューは，合計4回（2020年1月14日，3月9日，5月27日，7月20日）実施した。それぞれ1時間30分から2時間。別途3人のコミュニティマネージャーに対して，半構造化インタビューを実施し，録音の上，キーワードを抽出・整理した。

引用文献

Oldenburg(1989) “The great good place, New York” :Marlowe & Company（忠平美幸訳（2013）『サードプレイス』みすず書房）

Schrage,M.(1990)Shaed Minds:The New Technologies of Collaboration,John Brockman Associates（藤田史郎監修『マインド・ネットワーク』プレジデント社，1992年）

稲水伸行（2013）「ワークプレイスの多様性・柔軟性・統合性：日本マイクロソフト社の品川オフィスの事例」組織科学47（1），pp4-14

片岡亜紀子，石山恒貴，橋本博司（2017）「離職者の意識と行動が地域コミットメントに与える影響」地域活性研究，8，pp1-10

片岡亜紀子，石山恒貴（2018）「サードプレイス志向と地域自己効力感が地域コミットメントに与える影響」地域活性研究，9，pp15-24

経済産業省（2017）「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査業務研究会提言～パラレルキャリア・ジャパンを目指して～」

厚生労働省（2016）「働き方の未来 2035:一人ひとりが輝くために」

小林重人，山田広明（2014）「マイプレイス志向と交流志向が共存するサードプレイス形成モデルの研究」地域活性研究Vol5，pp3-12

紺野登（2008）『儲かるオフィスー社員が幸せに働ける「場」の創り方』日経BP社

紺野登，華穎（2012）「知識創造のワークプレイス・デザイン」，日本労働研究雑誌，54（10），pp44-57

城倉亮（2018）「テレワークの浸透を促進する人事施策の検討」Works Review，13(2)，pp2-11

総務省（2019）『令和元年度情報通信白書』https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/index.html　2020.06.01アクセス

谷本寛治（2006）『ソーシャルエンタープライズー社会的企業の台頭』中央経済社

中西善信（2018）『知識移転のダイナミズム：実践コミュニティは国境を超えて』白桃書房

野村恭彦（2012）『フューチャーセンターをつくろう：対話をイノベーションにつなげる仕組み』プレジデント社

ヘンリー・チェスブロウ（2004）『OPEN INNOVATION―ハーバード流イノベーション戦略のすべて』大前恵一朗訳，産業能率大学出版部

松下慶太（2018）「ワークプレイス・ワークスタイルの柔軟化と空間感覚の変容に関する研究」実践女子大学人間社会学部紀要（14）, pp17-30

松下慶太（2019）『モバイルメディア時代の働き方』勁草書房

三菱 UFJ 信託銀行（2020）『ワークプレイスが創る会社の未来』日経 BP

オーラルセッション ― フルペーパー

日本の地ビールメーカーの地域的分布と設立母体組織の特徴

― 地ビール産業の発展第Ⅰ期を中心に ―

立正大学 経営学部 教授
畢 滔滔

要約

本研究は，日本における地ビール産業の発展が地域の活性化に及ぼす影響を検討するための予備研究である。本稿は，日本の地ビール産業の発展に最も重要な役割を果たした，発展第Ⅰ期（1995 ～ 2000年）に設立された地ビールメーカーに注目し，それらの企業の地域的分布および設立母体組織別の特徴について検討した。得られた知見は4点にまとめられる。第一に，地理的分布の特徴から，地域の活性化こそが，1990年代後半に多くの企業・団体が地ビール製造業に参入する動機となったことが推察される。第二に，1990年代後半地ビールメーカーを設立した母体組織のタイプ・業種は多岐にわたっており，そのうち最も積極的な組織は，①酒類製造・販売企業，②地域振興組織，③観光事業・観光施設経営企業，④食品製造販売・レストラン経営企業であった。第三に，酒類製造・販売企業，観光事業・観光施設経営企業，食品製造販売・レストラン経営企業が設立した地ビールメーカーが高い生存率を示した一方，地域振興組織が設立した地ビールメーカーの生存率は，全国平均とほぼ同水準であった。第四に，食品以外の製造・販売企業などが設立した地ビールメーカーの生存率は，全国平均を下回った。

キーワード

規制緩和，地域の活性化，事業の多角化

Ⅰ. はじめに

日本において地ビール[1)]という新しい市場・産業が確立しつつある。以下の2つのデータがそれを裏付けているといえよう。①東京商工リサーチが2010年（第1回）から2019年（第10回）まで実施した「地ビールメーカー動向調査」によると，日本のビール大手5社（アサヒ，キリン，サントリー，サッポロ，オリオンビール）の2018年のビール系飲料課税済み総出荷量は，14年連続で減少し，1992年以降最低となった。一方，全国主要な地ビールメーカーの出荷量は，2017年を除き，2010年に調査を開始して以降増加し続けている[2)]。②大手ビールメーカーの中にも，地ビール製造に参入するところが現れはじめている。実際，2015年キリンビールは，縮小するビール市場と低迷するシェアの打開策として，地ビール事業を本格展開しはじめた（水川，2018）。

地ビールという名称は，酒税法等の法律で定められた用語ではない（黄金井，2012）。日本における地ビール製造業の業界団体である「全国地ビール醸造者協議会」（JBA）は，地ビールメーカーを次のように定義している。地ビールメーカーとは，①1994年酒税法改正後に誕生した醸造者で，②酒税法改正以前からビールを大量生産している大手ビールメーカーから独立しており，③小規模（1回の仕込み単位，すなわち麦汁の製造量が20kl以下）かつ醸造者の目が行き届くような製造を行い，④伝統的な製法または地域の特産品等を原料としてビール（発泡酒）を製造するメーカーのことである。このような地ビールメーカーが生産するビールは地ビールと呼ばれる。本稿では，JBAによる地ビールメーカーの定義を採用する。

日本において地ビールが発展しはじめたのは，1990年代後半のことである。1993年細川内閣は，バブル崩壊後の経済停滞に対応するために，規制緩和による経済活性化の

方針を打ち出した。同年9月に発表された「緊急経済対策」94項目の規制緩和策のなかに，地ビール解禁が含まれた（恒川, 2010）。1994年4月の酒税法改正で，ビールの製造免許に必要な最低醸造量が2000klから60klへと大きく引き下げられ，発泡酒製造が原則自由化された。規制緩和を通じて起業を促し，経済を活性化することが期待されたのである（恒川, 2010；黄金井, 2012）。酒税法改正を受けて，1990年代後半，多くの企業が地ビール製造に参入した。

図-1は，1995年から2019年までの日本における地ビール醸造所数の推移を示したグラフである。1つの地ビールメーカーが複数の醸造所をもつケースも考えられることから，醸造所数は必ずしもメーカー数とは一致しない。しかし実際には，日本の地ビールメーカーのほとんどが中小企業であり（黄金井, 2018），単一の醸造所しか所有していない。そのため，同グラフで提示されている醸造所数の推移は，企業数の変化のトレンドを反映していると考えて差し支えないだろう。例えば，2001年の醸造所数は290カ所であった。一方，本研究の調査によって確認された同年のメーカー数は272社[3)]であり，両者の間に大きな差はない。

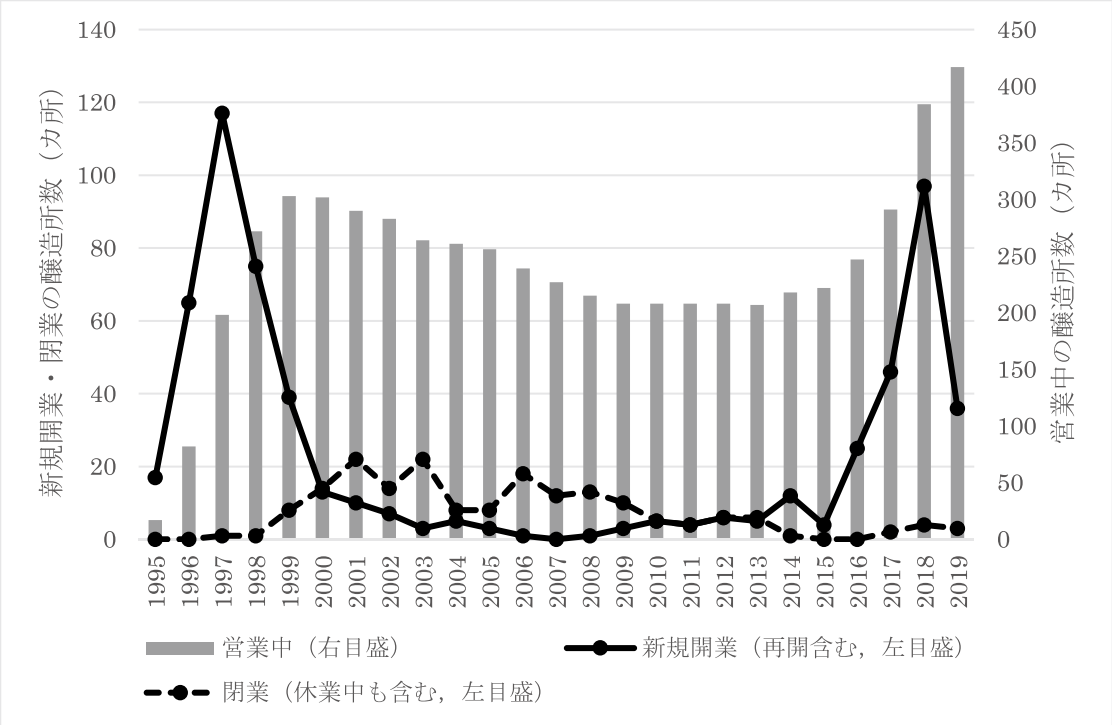
図-1が示すように，日本の地ビール産業の発展は大きく3つの時期，すなわち①1995～2000年，②2001～2013年，③2013年以降に分けることができる。①1990年代後半，地ビールメーカーの数は急速に増加した。②2000年代に入ると，2013年までの長きにわたり企業数は横ばい，あるいはなだらかに減少し続けた。③2013年以降，地ビールメーカー数は再び増加の傾向に変わった。

発展の第1期に設立された地ビールメーカーは，日本の地ビール産業の確立に最も重要な役割を果たした。2つのデータがこの点を裏付けている。1つ目は，発展の第2期，とりわけ2003年から2013年までの時期に地ビール製造業への新規参入が極めて少なかったにもかかわらず（図-1），地ビール課税移出数量自体は2004年度の12,954klから2013年度の19,000klへと増加していること，また，大手ビールメーカー5社の課税移出数量が減少する中で，地ビールの市場シェアが0.34%から0.67%へと倍増していることを示すデータである（黄金井, 2012, 2018）。こうしたデータは，第1期に参入した地ビールメーカーが消費者に地ビールを認識せしめ，顧客開拓に効果を上げたことを表しているといえよう。2つ目は，今日出荷量上位にランクインしている地ビールメーカーのほとんどが，第1期に参入した企業であることを示すデータである。東京商工リサーチ「第8回地ビールメーカー動向調査」は，2017年の出荷量ランキング上位10社を公表している。そのうち9社は，2000年までに設立された地ビールメーカーである。また，出荷量が判明しなかったため同調査にはランクインしなかったものの，国内地ビールメーカー最大手のヤッホーブルーイングも1997年に設立されている。

このように，日本の地ビール産業においては，発展第1期に設立されたメーカーが，産業の確立という点で最も重要な役割を果たした。しかしその一方で，これらの地ビールメーカーに関する研究・調査は非常に限られている。とりわけ，以下の3つの側面からの検討はこれまでなされておらず，第1期に設立された地ビールメーカーの全体像は必ずしも明らかになっていない。①地域的分布にはどのような特徴があるか。②地ビールメーカーの設立母体となったのは具体的にどのようなタイプ・業種の組織であり，各タイプ・業種別にどれぐらいの数のメーカーが設立されたのか。③母体組織のタイプ・業種ごとに競争に生き残る比率に違いはあるか。本稿では，これらの3つの問題について検討する。

本稿の構成は次の通りである。次の第2節では，日本の地ビール製造業に関する先行研究をレビューし，先行研究の成果および残されている課題を明らかにする。第3節では，地ビール産業の発展第1期に設立された地ビールメーカーについて，その地理的分布，さらに母体組織別の企業数と企業の生存率を分析する。最後に本稿の結論をまとめ，残された課題について述べる。

図－1 日本における地ビール醸造所の新規開業数および閉業数，営業中の醸造所数の推移（1995 ～ 2019年）



出典：きた産業（2019）を参考に筆者作成。

II. 先行研究に関するレビュー

日本の地ビール産業に関する先行研究は非常に少ない。国立情報学研究所（CiNii）のデータベースを検索した結果，①徳田・佐藤・中沢・中西（2000）および②関・大坂谷（2001），③河上・永木・納口（2001），④徳田・本間・中西（2012），⑤水川（2018）の5つがあることがわかった。

徳田他（2000）は，1997年にJBAが編集した『地ビールメーカーリスト　ポケット版』に掲載されている280社を対象に，(a) 地ビールメーカーを設立した母体組織の業種，(b) 参入の目的，(c) 生産の状況，(d) 販売チャネル，(e) 販売促進の方法，(f) 主な顧客について質問票調査実施した[4]。関・大坂谷（2001）は，地ビール産業が地域の活性化に与えた影響について，2000年，北海道内で営業中の地ビールメーカー31社に対してアンケート調査を実施した[5]。河上他（2001）は，地ビールメーカーを設立した多様な母体組織のうち，第三セクターや農業生産法人に注目し，これらの組織が設立した，地ビール醸造所を併設した農業型テーマパークの事例を紹介している。徳田他（2012）は，異なるスタイルのビールに対する日本人消費者の嗜好についてアンケート調査を実施した[6]。水川（2018）は，1990年代後半の『日本経済新聞』の記事および，日刊経済通信社調査部が編集した『酒類食品産業の生産･販売シェア』2001年版・2015年版で公表された「ビール製造者・銘柄一覧」に基づき，1998年と2001年，2015年時点における地ビールメーカーの企業名一覧を提示したうえで，日本の地ビール産業の発展の特徴を検討した。

先行研究は，日本の地ビール産業の発展第1期に設立された企業について，4つのことを明らかにした。第一に，地ビールメーカーを設立した母体組織のタイプ・業種は多岐にわたっていた。第二に，事業の多角化と地域の活性化こそが，母体組織が地ビールメーカーを設立した主な動機であった。第三に，地ビールメーカーのほとんどは中小企業で

あった。第四に，品質と販売チャネル構築上の問題，さらに巨額の初期投資が，2001年以降，多くの地ビールメーカーが経営不振に陥り，地ビール事業から撤退する要因となった。上記4点を明らかにしている点は先行研究の重要な貢献であるといえよう。一方で，先行研究は次の3つのデータを明示的に示していない。すなわち，①母体組織別の地ビールメーカー数，および②地ビールメーカーの地域的分布，③母体組織別・地域別の企業生存率の3つである。これらのデータが欠如しているため，日本の地ビール産業の発展第1期に設立された地ビールメーカーの全体像を把握することが困難になっている。これらは先行研究に残された課題であるといえよう。本稿では，こうした課題について検討する。

III. 地理的分布，母体組織別企業数と企業の生存率の特徴

1. 地ビール産業の発展第Ⅰ期に設立された地ビールメーカー

日本の地ビール産業の発展第1期に設立された地ビールメーカーについて，①母体組織別メーカー数と，②地域的分布，③母体組織別・地域別の生存率にみられる特徴を分析するために，本研究では次の手順で第1期に設立された地ビールメーカーの一覧を作成した。

まず，2001年5月末日時点における日本の地ビール製造企業を，JBAが監修した『完全地ビール公式ガイド』に基づいてリストアップした。当時すでに，大手ビールメーカー5社の中には自社直営のレストランで地域限定販売のビールを醸造していた企業もあったが，大手5社は同リストから除外している。計272社の地ビールメーカーがリストアップされた。2001年は，地ビール産業の発展第1期と第2期の境目にあたり，その時点までに閉業・休業した醸造所は24か所とわずかであった（図-1）。したがって，ここでリストアップされた272社は発展第1期の参入企業をほぼ網羅していると考えられる。

次に，上述した272社について，企業のウエブサイトおよび，企業に関する新聞・雑誌記事，山口（2010），ウエブサイト「ビアクルーズ」（http://beer-cruise.net/）のデータベースに基づき，設立母体となった企業・団体の業種・組織タイプを調査した。

最後に，きた産業（2019）[7]および各企業のウエブサイトに基づき，上記272社それぞれが2019年7月時点において事業を継続しているか否かを判定するとともに，各社の沿革について調査した。272社の中には，2001年から2019年の間に，創設企業（グループ）から別の企業（グループ）の傘下へと移った企業や，分社化された企業などがある。これらの企業については，次の2つの基準に基づいて，事業の継続または中止を判定した。①地ビール醸造事業の経営不振により，地ビール醸造事業が分社化されたり，ほかの企業に売却されたりした地ビールメーカーを「事業中止」として取り扱う。②一方，経営不振以外の理由，例えば市町村の合併により醸造所を経営する第三セクターが変更した場合や，経営不振以外の理由で地ビール醸造事業が分社化された企業については，「事業継続」企業として取り扱う。

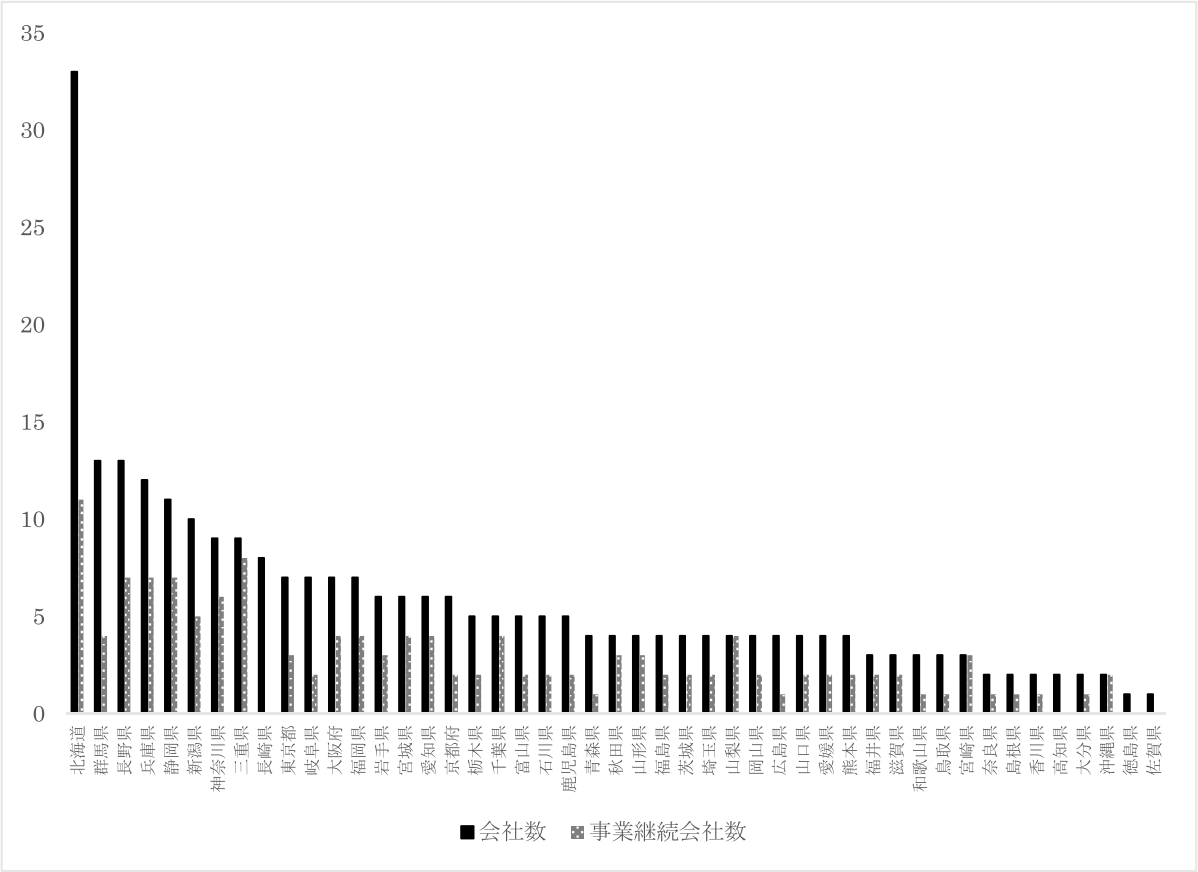
2. 地理的分布の特徴

日本の地ビール製造業の発展第1期では，すべての都道府県において同程度の市場参入があったのだろうか。あるいは，都道府県によって参入数に差があったとすれば，参入が活発な地域と活発でない地域はそれぞれどこの都道府県であったのか。また，それぞれの地域において，どれぐらいの地ビールメーカーが競争に生き残っているのだろうか。

図-2は，2001年5月末時点の都道府県別地ビールメーカー企業数と，その中で2019年7月時点においても事業を継続している企業の数を示したものである。図-2からは，地ビール産業の発展第1期に設立された地ビールメーカーの地域的分布について，次の3つの特徴を読み取ることができる。第一に，設立された地ビールメーカーの数，さらにその後も事業を継続している企業の数に関して，都道府県間に大きな差がみられる。第二に，2019年時点においては地

ビールの大消費地である東京都が最も多くの地ビールメーカーを擁しているが（きた産業, 2019), 発展第1期において東京都で設立された地ビールメーカー数も, その後生き残っている企業の数も, 必ずしも高水準にあるわけではない。第三に, 東京都だけではなく, 日本の経済の中心である大阪府と京都府についても, 東京都と同様の特徴がみられた。第四に, 設立された地ビールメーカーの数が多かった都道府県は, ①北海道, ②群馬県, ③長野県, ④兵庫県, ⑤静岡県, ⑥新潟県, ⑦神奈川県, ⑧三重県の8つの道・県であった。また, これらの8つの道・県のうち, 群馬県を除き, 他の道・県は生き残っている企業数も多かった。とりわけ北海道は他の都道府県を大きく引き離して高水準にあった。実際, 2001年5月時点において北海道における地ビールメーカー数は33社に達しており, これは2番目に多い群馬県・長野県の13社の2倍を超える数であった。こうした地理的分布の特徴は, 1990年代後半, 多くの企業・団体が地域の活性化を目的として地ビール製造業に参入した, という先行研究の主張を裏付けていると考えられる。

図-2 2001年5月末日時点における都道府県別の地ビールメーカー企業数および2019年7月時点における事業継続企業数



3. 母体組織タイプ・業種別企業数と企業の生存率

表-1は，2001年5月末時点における母体組織タイプ・業種別の地ビールメーカー企業数および，そのうち2019年7月まで事業を継続している企業の数を示したものである。この表から，地ビール製造業の発展第1期に設立された地ビールメーカーの母体組織タイプ・業種について，以下の7つの特徴を読み取ることができる。

第一に，発展第1期においては，多様なタイプ・業種の組織が地ビールメーカーを設立した。具体的には，①酒類製造･販売企業，②地域活性化（振興）公社･観光振興公社･町おこし組織や農業振興公社等の地域振興組織，③観光事業・観光施設経営企業，④食品製造販売・レストラン経営企業，⑤網メーカーや製紙会社，下着訪問販売企業等食品以外の製造･販売企業，⑥倉庫･不動産会社，⑦バス･物流会社，⑧総合スーパー･百貨店グループ，⑨児童施設･更生施設・介護施設の運営会社，⑩建設会社，⑪畜農家，⑫銀行など多岐にわたった。とりわけ，①酒類製造・販売企業，②地域振興組織，③観光事業・観光施設経営企業，④食品製造販売・レストラン経営企業は，積極的に地ビール製造業に参入した。

第二に，母体組織のタイプが判明している企業の中では，酒類製造・販売企業によって設立された地ビールメーカーが最も多く，また，2019年7月時点まで事業を継続している企業も最も多かった。酒類醸造の経験がある企業は，地ビール産業の発展第1期に積極的に事業に参入しており，競争力も高かったことがうかがえる。

第三に，地域活性化（振興）公社・観光振興公社・町おこし組織，農業振興公社，農協，農業生産者協会，農事組合法人，地方自治体が部分出資（土地提供のみも含む）した農業型テーマパーク，地域振興を目指した地元企業複数社による共同出資などを含む地域振興組織もまた，地ビール産業の発展第1期に積極的に事業に参入した。1990年代後半，地ビール産業が地域の活性化の手段として大いに期待されたことがうかがえる。地域活性化組織が設立した地ビールメーカーの生存率は，酒類製造・販売企業が設立した企業よりは低いものの，全国平均を大きく下回ってはおらず，また，食品以外の製造・販売企業が設立した地ビールメーカーの生存率よりはるかに高かった。2000年代はじめ，『日経ベンチャー』誌は，地ビール製造業から撤退するメーカーが急増した時期において，とりわけ地域活性化組織によって設立された企業が経営に行き詰ったケースが多いと報じている[8]。しかし，表-1のデータは必ずしも同報道内容を裏付けてはいない。

第四に，観光事業・観光施設経営企業および食品製造販売，レストラン経営企業も，地ビール発展第1期に積極的に地ビール事業に参入した。これらの企業が設立した地ビールメーカーは，酒類製造・販売企業が設立した地ビールメーカーと同じように，高い競争力を示した。

第五に，食品以外の製造・販売企業は，1990年代後半に事業の多角化を目的として地ビール製造業に参入した。しかし，このような企業が設立した地ビールメーカーの生存率は全国平均の半分にもおよばず，非常に低かった。

第六に，バス・物流企業や，総合スーパー・百貨店グループ，建設企業，銀行が設立した地ビール製造企業の生存率は全国平均より低かった。

第七に，その他の地ビールメーカー，具体的には，リタイヤしたサラリーマン等の個人起業家や知人・友人グループ，家族が設立した地ビールメーカー，さらに創業にかかわった母体組織に関する情報を入手できなかった地ビールメーカーについては，企業の生存率が全国平均を大きく下回った。

表―1 2001年5月末日時点における母体組織タイプ・業種別の地ビールメーカー企業数および2019年7月時点における事業継続企業数

母体組織のタイプ・業種	総企業数（社）	生き残っている企業	
		企業数（社）	比率（%）
酒類製造・販売企業	52	35	67.3
地域振興組織	34	16	47.1
観光事業・観光施設経営企業	32	20	62.5
食品製造販売・レストラン経営企業	31	20	64.5
食品以外の製造・販売企業	14	3	21.4
倉庫・不動産会社	4	2	50.0
バス・物流会社	3	1	33.3
総合スーパー・百貨店グループ	3	0	0.0
児童施設・更生施設・介護施設の運営会社	2	1	50.0
建設会社	2	0	0.0
畜農家	1	1	100.0
銀行	1	0	0.0
その他[注]	93	34	36.6
全国	**272**	**133**	**48.9**

注：その他には，起業家が設立した企業，母体組織が判明しなかった企業が含まれる。

IV. おわりに

本研究は，日本における地ビール産業の発展が地域の活性化に及ぼす影響を検討するための予備研究である。本稿は，日本の地ビール産業の発展に最も重要な役割を果たした，発展第1期に設立された地ビールメーカーに注目し，それらの企業に関する先行研究をレビューしたうえで，その地域的分布および設立母体組織別の特徴について検討した。本稿の結論は以下の5点にまとめることができる。

第一に，地ビール産業の発展第1期においては，北海道に代表されるように（関・大坂谷，2001），地域経済が悪化した道・県に多くの地ビールメーカーが所在していた。東京都など日本の経済・消費の中心により多くの地ビールメーカーが所在する今日とは対照的である。こうした地理的分布の特徴から，地域の活性化こそが，1990年代後半に多くの企業・団体が地ビール製造業に参入する動機となったことが推察される。

第二に，地ビール産業の発展第1期に地ビールメーカーを設立した組織・企業としては，①酒類製造・販売企業，②地域振興組織，③観光事業・観光施設経営企業，④食品製造販売・レストラン経営企業，⑤食品以外の製造・販売企業，⑥倉庫・不動産会社，⑦バス・物流会社，⑧総合スーパー・百貨店グループ，⑨児童施設・更生施設・介護施設の運営会社，⑩建設会社，⑪畜農家，⑫銀行等が挙げられる。

第三に，上述した組織・企業のうち，最も積極的に地ビールメーカーを設立したのは，①酒類製造・販売企業，②地域振興組織，③観光事業・観光施設経営企業，④食品製造販売・レストラン経営企業であった。

第四に，①酒類製造・販売企業，③観光事業・観光施設経営企業，④食品製造販売・レストラン経営企業が設立した地ビールメーカーが高い生存率を示した一方，②地域振興組織が設立した地ビールメーカーの生存率は，全国平均とほぼ同水準であった。

第五に，食品以外の製造・販売企業や，その他に分類される個人・企業・組織が設立した地ビールメーカーの生存率は，全国平均を大きく下回った。

本稿では，地ビール産業の発展第1期に地ビールメーカーを設立した母体組織について，二次データの利用により分析を試みた。入手可能な情報が限られたため，93社もの地ビールメーカーの母体組織を「その他」に分類せざるを得なかった（表-1）。徳田他（2000）によると，1997年アンケート調査に回答した地ビールメーカーのうち母体組織がなかった企業は21%にとどまるという。このことから推察すると，本稿にで「その他」に分類された93社の地ビールメーカーの多くが，母体組織が判明していない企業であるといえよう。多くの地ビールメーカーの母体組織を明らかにできなかった点は，本稿に残されている課題である。今後はインタビュー調査による一時データを収集することで，これらの地ビールメーカーの母体組織についても解明していきたい。

謝辞

本研究は，科学研究費補助金（基盤研究（B）（一般）「DMOの利害調整方式への地域産業構造の影響の解明：米国観光都市間の比較事例研究」2018-2020年度，課題番号:18H00910）の支援を受けて実施されたものである。ご支援を賜ったことに深く御礼申し上げる。

注

1) 近年マスメディアでは，米国のcraft beerにちなんで，地ビールをクラフトビールと呼ぶことが多くなっている。クラフトビールという名称もまた，地ビールと同じように，酒税法等の法律で定められた用語ではない。また，クラフトビールについて，地ビールと異なる定義が新たに提示されているわけでもない。上記の理由により，本稿では，一貫して地ビールという名称を用いる。

2) 「地ビールメーカー動向調査」は，東京商工リサーチが2010年以降毎年全国の主要な地ビールメーカーを対象に行っているアンケート調査である。同調査で公表される主要地ビールメーカーの出荷量は，出荷量が判明している企業（出荷量について有効回答が得られた企業）のデータに限られる。東京商工リサーチ「地ビールメーカー動向調査」（第8回，第9回，第10回）による。

3) 調査方法については本稿の第3節を参照だれたい。

4) 105社より回答を得られ，回答率は37.5%であった。

5) 30社から回答を得られ，回収率は96.8%であった。

6) 調査は2009年9月12日および2011年8月27日の2回にわたり実施された。調査対象となったのは，東京農業大学併設中学校・高校の生徒の保護者および教職員のうち，調査協力に応じた年齢30～70歳代の人々である。2009年における回答者は125人，2011年における回答者は86人であった。

7) きた産業㈱は，ビールメーカーに醸造設備を提供している企業である。同社が作成した「クラフトビール（地ビール・地発泡酒）醸造所リスト」（きた産業（2019））は，JBAのウエブサイトで公開されている。

8) 「Checkニュース　地ビール業界に淘汰の波：過大な先行投資がアダ，優勝劣敗が鮮明に」『日経ベンチャー』2000年2月号，8頁。

引用文献

河上康洋・永木正和・納口るり子（2001）.「地域活性化施策における地ビール事業の位置付けと課題」『農業経営研究』*39*（1），87-90.

きた産業（2019）.「全国醸造所リスト：クラフトビール（地ビール・地発泡酒醸造所）リスト」www.kitasangyo.com/beer/MAP.html（2020年5月27日参照）

黄金井康巳（2012）.「地ビール業界の現況と展望」『日本醸造協会誌』*107*（1），11-18.

黄金井康巳（2018）.「地ビールの将来展望：地ビールからクラフトビールへ」『日本醸造協会誌』*113*（4），202-211.

関竜也・大坂谷吉行（2001）.「北海道における地ビールと都市の活性化に関する考察－地ビール会社に対するアンケート調査結果を中心として－」『日本建築学会技術報告集』（13），217-222.

全国地ビール醸造者協議会（監修）（2001）.『完全地ビール公式ガイド』出版文化社.

恒川恵市（2010）.「規制緩和の政治過程：何が変わったのか」http://www.esri.go.jp/jp/others/kanko_sbubble/analysis_07_03.pdf（2020年4月23日参照）

東京商工リサーチ（2017）.「第8回　地ビールメーカー動向調査」https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20171005_01.html（2020年7月25日参照）

東京商工リサーチ（2018）.「第9回　地ビールメーカー動向調査」https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20181010_02.html（2020年7月25日参照）

東京商工リサーチ（2019）.「第10回　地ビールメーカー動向調査」https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20191025_02.html（2020年7月25日参照）

徳田宏晴・佐藤壮・中沢守・中西載慶（2000）.「日本における地ビール会社の現状と意識調査」『日本食品保蔵科学会誌』*26*（1）, 29-35.

徳田宏晴・本間裕人・中西載慶（2012）.「中高年層消費者における各種ビールの嗜好およびその満足度」『日本食品保蔵科学会誌』*38*（4）, 229-236.

水川侑（2018）.「地ビール業発展小史とその現況」『専修大学社会科学研究所月報』（658）, 1-36.

山口司（2010）.「『ビール』その100年の夢を紡ぐ, 品質本位のもの造り」『生物工学会誌』*88*（7）, 364-365.

オーラルセッション ― フルペーパー

地場産業のマーケティング課題

― 神戸・大阪のソース産業の事例研究 ―

オリンピア岩屋 管理者
辻村 謙一

関西学院大学専門職大学院 教授
佐藤 善信

要約

他地域に比べ，圧倒的にソースの消費量の多い関西地区であるが，兵庫・神戸にも大阪にも多くのソースメーカーがあり，規模の大小を問わず，それぞれの会社が特徴あるソースを製造し，主に地域の方々に愛され支持し続けられている。大阪と神戸と微妙に違う文化や歴史的背景の違いが，ソースの味の違いや会社としての在り方の違いとして表出しているのではないかと思い，複数のソース会社のケースを研究する事とした。兵庫・神戸の代表的なソース会社と大阪の代表的なソース会社の事例をヒアリングをベースにして，マーケティング的に現状分析を行い，競争構造を分析し，代表的な3つの戦略類型論の有効性を確認すると同時に，戦略類型論からの考察を行い，地場産業の現状と課題を浮き彫りにした。

キーワード

地ソース，地場産業，神戸，大阪，戦略類型論

I. 本研究の問題意識：既存の戦略類型の問題点

本研究は，大阪と神戸エリアのソース企業へのヒアリングをベースにして，競争構造を分析し，そのことによって，代表的な3つの戦略類型論の有効性を確認することにある。検討する3つの戦略類型論は以下である。

第一は，Kotler（2003）のリーダー，チャレンジャー，フォロワー，ニッチャーという分類である。第二は，Porter（1998）の戦略類型論である。ポーターはジェネリック・ストラテジーとして，4類型を考案している。コスト・リーダーシップ戦略，ディファレンシエーション戦略，そしてフォーカト戦略（コストとディファレンシエーションの2つに分かれる）である。第三は，Miles and Snow（1978）の戦略類型論である。彼らは，プロスペクター，ディフェンダー，アナライザー，そしてリアクターに分類している。

以下，本論文の構成は次のようになっている。第Ⅱ節においては，大阪と神戸の主なソース企業を紹介する。同時に，大阪と神戸のソース企業の戦略などの相違点を説明する。第Ⅲ節においては，ケースに基づき，3つの類型論の現実適合性を検討する。第Ⅳ節においては，3つの類型論のレンズを通して，大阪と神戸の競争構造の特徴を明らかにする。第Ⅴ節においては，3つの類型論の大阪と神戸でのシース業界の分析を通した現実適合性を評価し，今後の研究の課題を説明する。

II. 神戸と大阪の代表的地ソース会社のケース

1. 大阪市のソース会社のケース

(1) イカリソースの事例紹介

イカリソースの歴史は，1896年に本格的なウスターソースを製造販売した「山城屋」の創業までさかのぼる。旧・イカリソースの創業者が，中国でウスターソースに出会い，イギリス人コックの指導の下でオリジナルソースを開発した。その後，社名を1951年に山城屋からイカリソース株式会社に変更した際に，商品名もイカリソースとなった。

同社は主力商品として，粉物系では「たこ焼きソース」「お好み焼きソース」「焼そばソース」を，肉料理系では「デミグラスソース」「ステーキソース」「ハンバーグソース」を販売している。関西には粉物を提供する飲食店が多いため，こうした商品はウスターソースに次ぐ売れ筋になっているという。

同社は諸事情により，2005年に会社清算されたが，ブル

ドッグソースがそのブランドを譲り受け，ブルドックソースの子会社をイカリソースという社名に変更し，ブランドを継承している。大阪でイカリソースの支持が高いのは，昭和の頃に普及した際の「味の記憶」が，多くの人々に残っているからであると考えられる。イカリソースで製造・販売されている製品ラインは，ソース・ケチャップ・ドレッシング・焼肉のたれなど幅広い。同社は「食の幸せの隣に」をスローガンに，多彩な食生活に応じたソース需要のニーズに多様な製品ラインを提案することによって対応している。

(2) ヘルメスソースの事例紹介

ヘルメスソースを作っている石見食品は，1953年に生野区に創業された。初代の坂井一男氏から3代続く家族経営によるソースメーカーである。ヘルメスというブランド名は，ギリシャ神話に登場する商業の神様「ヘルメス」を由来としている。現社長の三代目坂井一喜氏が事業を継承した頃は，ソースの売上は順調であった。しかしその後，ソースの需要自体が徐々に減少し始め，廃業も検討するほどの業績の低迷に直面することになった。

『ミーツ・リージョナル』誌が取材に来たのはそんなときであった。その後，同誌にはソース工業会の名簿に掲載されている京阪神のソース会社を取り上げてもらうことになった。『ミーツ・リージョナル』誌に掲載された京阪神地区のソース会社の記事を，今度は他のマスコミ関係者が読み，それをまた取材するという形で第一次地ソースブームが興った。また，第二次地ソースブームはネット通販の普及が大きい。希少なソースでも予約して待ちさえすれば手に入るようになったことで，全国で数多くの地ソースメーカーが廃業の憂き目に合わなくて済んだ。ヘルメスソースは，地ソースのなかでもパイオニア的なポジションを占めているのである。

小規模家族経営の場合に必ず直面するのは深刻な後継者問題である。坂井一喜氏は自社の後継者問題について次のように語っている。「それはうちも，後継者がいないんで。ただ結局，ソース業界は皆仲がよいので。皆さんそれぞれに微妙な問題を抱えられている状態ですが，業界全体で支えていこう，と。今は私が元気なので大丈夫ですけど，いつかはもう別の工場で作ってもらって，ヘルメスのブランドを残していくような時代が来るんじゃないかなぁ，という気はしています。世の中を見まわした時に，どんな業種でも合併とかが進んでいますしね」と。（堀埜浩二・曽東政昭（2017）．p156-162）坂井氏が指摘するように，大阪のソース業界では企業間の「横の繋がり」が強く，大手から中堅，小規模企業まで月に1回は交流している。

2. 神戸市のソース会社のケース

(1) オリバーソースの事例紹介[1)]

1923年，オリバーソースの前身となる「道満調味料研究所」を道満清氏が神戸に設立した。道満氏は，研究所で自社製ソースの研究・開発・製造・販売を行いながら，イギリス産ウスターソースの輸入・販売を始めた。同氏は，コーンスターチを使って粘りを安定させた濃厚ソース製法を1948年に完成させ，それを家庭用二合瓶に入れて「とんかつソース」の名称で発売した。さらに同氏は1993年には看板商品の一つである「どろソース」の販売を開始した。1995年の阪神・淡路大震災により，神戸市兵庫区松本通にあった本社工場は全焼した。同社は1997年7月に，現在の場所に本社機能を備えた調味料工場「ソース夢工房」を完成させた。

同社は1936年から，ウスターソースの沈殿物であったどろソースを，様々なお店に配布していた。同社は1993年に「どろ ®ソース」として商標登録を出願し，3月より市販を開始した。同社取締役企画室長である道満龍彦氏は，「どろソースに関しては，オリバーソース独自のものであり，完全に差別化できている存在なので，その活用法を広げていき，色々なものに使ってもらうというのが，我々の行うべきことだと認識している」と語っている。

道満龍彦氏は業界の現状や同社の今後の方向性について次のように語っている。「我々には，あらゆる要素を，どうソースに変えていくのかということが常に頭の中にある。プロダクト・アウト的な商品開発ができる源泉にもなっている。そうでなければ大企業には勝てない。大きい窯でソースを炊いて，熟成させて，分離させて，ウスターソースと澱の部分を分ける昔ながらの沈殿製法を採用している。だから，澱を

どろソースとして出荷することができる。大手は効率化や安全性や品質管理上から，パイプラインを使った方法に変えていったのだと思うが，その製法ではどろソースができないので，敢えて伝統的な方法を守っている。どろソースをどうにかして売っていこうというのが短期的な戦略だ。」

ちなみに，神戸市の他のソース会社も「どろソース」と同様のソースを販売している。ばらソースは「どべソース」，ブラザーソースは「どろからソース」，今は亡きタカラソースは「たまりソース」，ニッポンソースは「澱（おり）ソース」，プリンセスソースは「甘辛どろソース」という名称を使用している。

(2) ブラザーソースの事例紹介[2)]

ブラザーソースは1950年に神戸市長田区個人営業として創業され，1952年3月に森彌食品株式会社に名称変更して，同年7月に神戸市兵庫区の現在の場所に本社・工場を移転した。1995年の阪神淡路大震災では本社・工場が全壊した。約1年間の休業の後，同社は同じ場所で本社・工場を新設し，営業を再開した。

インタビューさせていただいた森垣智之氏の祖父は，戦後にシベリアに抑留されたが，食事係に抜擢され，さほど辛い経験もせずに帰還した。彼はロシアで過ごした経験を通じて，食文化に興味を持っていた。彼はこれからは洋食の時代だと感じ，一人で図書館に通って研究して1950年にはソースを開発した。そして，彼は1952年には今の会社がある神戸市兵庫区に移り会社を設立したのである。

森垣智之氏は，ブラザーソースの特徴について次のように説明している。「我が社は，特に味に拘りの強いお好み焼き店からの支持を得ている。だから，昔から受け継いできた味の基本は変えずに，ソースづくりを行っている。今後は，今ある商品を使って新たなソースの使い方とかを提案していきたい。そこで，ソースの活用方法を紹介したフライヤーを配布したり，ホームページで紹介している」と。

また，同氏は大阪のソースと神戸のソースの違いについて次のように説明している。「広島焼きに一番合うのは，確かにオタフクソースなのだが，こちらの関西のお好み焼きにオタフクソースを使っても，余り美味しくは感じられない。例えば，カキフライにオタフクソースを使ったら美味しいのだろうが，大阪のコテコテのお好み焼きにあのソースを使うと，味が負けてしまうのではないかと思う。大阪の焼きそばには，コテコテの味のソースを使うのだが，神戸の焼きそばにはウチの焼きそばソースを使ってもらうと，余りコテコテ感のしない上品な焼きそばに仕上がる。大阪のソースと神戸のソースとの違いが分かりやすいのは，焼きそばソースではないかと思う。」

(3) 平山食品の事例紹介[3)]

プリンセスソースを製造・販売している平山食品は，1957年に現在の社長の父が一人で設立した。現在は，2代目の平山普康氏が仕入れから製造・販売・配送・管理等のすべてを一人で行っている。彼は400リットルのホーロー製のタンク3基にソースを仕込む傍ら，お昼前後の時間を利用して直販も行っている。

会社名の由来は，店舗兼工場のある場所が王子町なので，プリンスで商標を登録しようとしたら既にその名前を使った会社があったので，プリンセスという名前にしたということである。阪神淡路大震災のあと平山氏の父は無理がたたり，年々持病が悪化していった。そこで，普康氏はそれまでの仕事を辞め，2014年に父が亡くなるまで，父と一緒に仕事をしていたので，細かいところを除いては，問題なく事業を受け継ぐことができた。

ソースの作り方では昔から守ってきた味を忠実に再現し続けている。たまねぎやにんにくを多用することを特徴とする平山食品では，ウスターソース，とんかつソース，甘辛どろソース，極辛ソースの4種類のソースを作っている。極辛ソースは，もっと辛いソースを作って欲しいという顧客の声に応え，一度に60リットルという少量だけ作っている。平山氏は配達に出ることが多いため，開店時間はお昼前後に限定している。以前は配達での販売比率が多かったのであるが，主要顧客のお好み焼き屋が急激に減少しているので，店頭販売の比率が上昇している。

何もかも一人でこなす平山社長のプリンセスソースにはホームページもない。氏はその理由を次のように説明する。「SNSをしようにも，どのような構成で行うべきかもわかって

いないし，何かあった時に迷惑がかかるのでやっていない。誰かにこの仕事を継がせようとも今は思っていない。今の緩い感じが自分には合っていると思うし，欲を言えばキリがない。他の方が何かやろうとなったとしても，『どうぞどうぞ』という感じで，混ぜて欲しいとも思っていない」と。

(4) 阪神ソースの事例紹介[4)]

日本で初めてソースを開発したとされるソースメーカーが，1885年創業の阪神ソースである。創業者の安井敬七郎は仙台藩の医師の家系の出身である。敬七郎は，明治7年（1874年）頃，師であるドイツ工学博士ワークネル教授と，神戸で食事をしていた。その時に「神戸には美味しい肉があるのに，どうして日本には美味しいソースがないのでしょうか」と教授が言った。この言葉が，敬七郎のソース造りの道への始まりである，と伝えられている。この言葉をきっかけに，敬七郎はソース開発に取り組み始め，当時日本に輸入されていたソースをベースにして自分のソースを完成させた。1892年，敬七郎は明治政府の視察団に参加し，英国のリーペリンを訪れそこで触発され，帰国後，神戸の地で「安井舎蜜工業所」を設立し，本格的なソース製造を始めた。

阪神ソースは2005年に，創業者の名前を冠した「敬七郎ソース」を市場に導入した。1897年当時のレシピをベースに，添加物を一切使用せずに醸造した。同社は阪神工業地帯の西端に位置していた関係から市場開拓の困難さを経験していなかった。大手企業の工場群の食堂部門からの大量のソース需要があったからである。また同社は大阪圏を担う有力な卸商との結びつきもあり，阪神地区の住宅街の食卓には常に阪神ソースの瓶が置かれる状況でもあった。

安井元彦専務は阪神ソースの今後について次のようにかたっている。「オリバーソースが，大阪から神戸へ店を移し構えた際には，水，即ち”宮水“へのこだわりがあったと聞いた。敬七郎は，外国文化の受入れや，特にソースに必要なスパイス・香料が調達しやすかった神戸港の近くを考えたのかもしれない。神戸下町文化には共感するが，当社としてはお好み焼き・ソバ焼き・ソバめしといった分野へ進出するなら，オリバーソースが浸透している神戸を外し，需要が大きな大阪圏に進出したいと考えている。」

III. ケース分析からの発見物

大阪市と神戸市という隣接した地域であるのにもかかわらず，両地域におけるソース会社のマーケティングなどの取り組み方は予想以上に違っていた。上位企業3社でソース市場全体の3分の2の売上シェアを占めている。したがって，大阪と神戸の中小零細ソース会社は地元に支持され続ける必要がある。大阪のマーケットのトップ・ブランドであるイカリソースは，ブルドックの子会社となった現在も，その主要マーケットは大阪である。同様に，神戸のトップ・ブランドであるオリバーソースの主戦場も神戸である。そして，規模の小さないわゆる地ソース会社がしのぎを削りながら，地元地域に愛される味を脈々と今も守り続けている現状は，大阪と神戸ともに類似している。

「地ソース」が大阪と神戸に根付いたことは，次の3点に集約できると考える。第一の理由は，各地域にしっかり根付いている料理に合ったソースを地域の方々に対して，味の面で変わらないソースを提供し続けたことである。第二の理由は，個人経営の地域密着型小規模お好み焼き屋の存在である。第3の理由は，基本的に営業領域が狭いため，地域コミュニティ外で競争する必要がなかったことである。

しかし現状を考えてみると，これら3つの存在理由は脆弱化している。少子高齢化や生活様式の変化に伴ったソース需要の低減により，これら3条件がことごとく脆弱化しているのである。その一方で，地ソース会社の実態は家内制手工業的ものづくり，時代の環境変化に対応しようにも，特に人的資源が不足している。大阪の地ソース会社は，同業者が情報交換する習慣があるため，環境変化に適応するための素地は比較的整っているようである。実際に，大阪のソース会社では，ネットやメディアを活用したりしながら，地域の外への販売促進をより積極的に行おうとしている姿勢が顕著である。が，神戸の地ソース会社の横のつながりがなく，事業に必要な情報を交換する機会はほぼ皆無な状態にある。さらに，神戸のソース会社はひいき顧客を大切にするあまり，特に小規模な会社ほど，新規市場の開拓や新規顧客の獲得には消極的であるように思われる。

Ⅳ. ケース分析からの発見物の戦略類型論からの考察

ソース業界全体の競争関係としては，マーケットシェアが1位のオタフクと大手企業グループ（ブルドック（イカリ）・カゴメ・キッコーマン），神戸の中堅企業であるオリバーソース，そして各地の地ソース企業グループに分類が可能であろう。

オリバーソースの道満龍彦氏は，オタフクはブランド力の強みをベースにして価格競争を徹底的に回避する戦略を採用しているとしながら，オタフクのブランド力の強さの理由について概ね以下のように説明している。

「オタフクのブランド力は，広島焼やお好み焼きの市場そのものを育成するマーケティング戦略がベースになっている。具体的には，お好み焼き店やたこ焼き店の営業支援を行う目的で，オタフクは『お好み焼・たこ焼研修センター』を主要都市に設けている。2006年から，初級インストラクター，中級コーディネーター，上級マイスターの三段階からなる『お好み焼士』マイスター制度を社内資格として導入し，入社2年以上の全社員から年一回の筆記試験と実技試験で選考する。それ以外にも，同社は市場そのものを育成する努力に凄い資源を投入しているんです。そんなことができるだけの余裕のある企業はシース業界には存在しないですよ」と。その意味で，オタフクはKotler（2003）の戦略類型論で言えば，リーダーに当たる。

大手企業グループのブルドック（イカリ），カゴメ，キッコーマンは値下げ競争を積極的に行っている。これらの企業は同質的な競争戦略を採用しており，活動エリアが共通している場合にはし烈な直截的競争を互いに展開している。その意味では，この3社は1つのグループ，Porter（1980）のいう「戦略グループ（strategic group）」を形成していると考えられる。また，これらの企業群はKotler（2003）の分類枠組みでは，チャレンジャーと位置づけることができる。

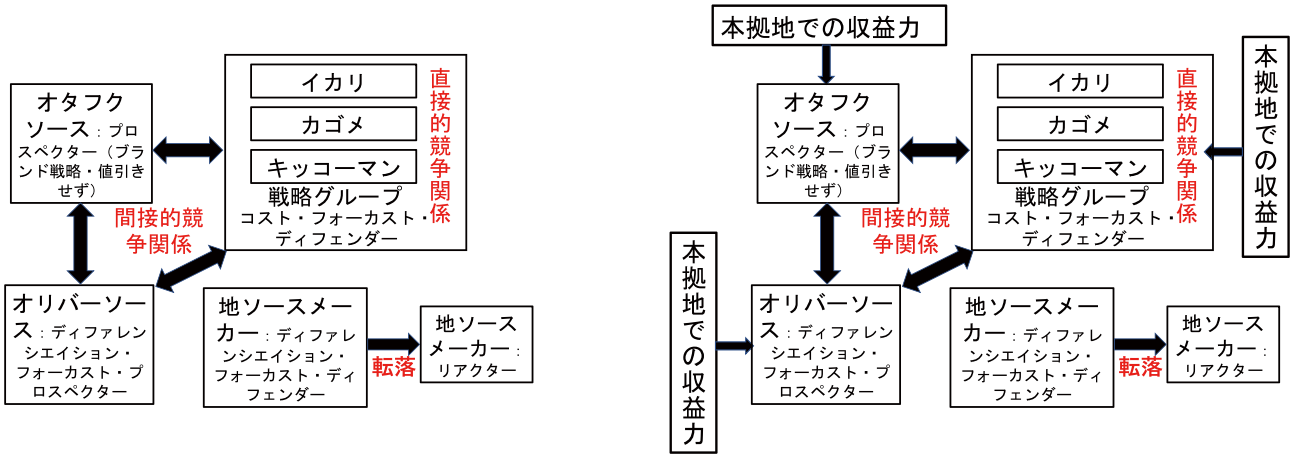
神戸のオリバーソースは，とんかつソースを世界で初めて開発したり，醤油とソースをミックスしたり，どろソースを商品化したりするプロダクト・アウト型の差別化戦略を得意としている。その意味では，中堅企業でありながら，マイルズ・スノウの戦略類型（Miles & Snow, 1978）ではプロスペクターと分類することができるだろう。Slater and Olson（2001）は，Miles and Snow（1978）の戦略類型を用いて，経営戦略とマーケティング戦略の適合性を実証分析しているが，彼らはその際にディフェンダーをPorter（1980）のジェネリック・ストラテジーのフォーカスト・ストラテジーに従って，コスト・フォーカスト・ディフェンダーとディファレンシエーション・フォーカスト・ディフェンダーとに二分類している。本研究では，彼らのネーミングを模倣してオリバーソースをディファレンシエーション・フォーカスト・プロスペクターと名づける。同社が本拠地である神戸周辺以外にまで広めていくことに成功すれば，その時には，同社を純粋のプロスペクターとして位置づけることが可能となる。

オリバーソースのマーケット・ポジションをKotler（2003）の類型論で位置づけることは困難である。戦略の特徴からすれば，オリバーソースのマーケット・ポジションはニッチャーであるが，オリバーソースをニッチャーと呼ぶには規模が大きすぎる。

その他，大阪，神戸等の地ソース会社の多くは，各会社の本拠地での販売が主であり，必然的に，狭い製品・市場の領域のみを対象としている，従って，彼らをディファレンシエイション・フォーカスト・ディフェンダーと位置づけることができる。しかし，本研究のインタビューでも示されているように，市場が縮小する中で，新たな顧客を獲得したり，新たなエリアを開拓したり，新たな商品のための市場開拓努力を行っていかなければ，多くの地ソース企業はリアクターに転落し，じり貧状態に陥る可能性が高いと考えられる。

図-1は，以上で述べた本節の内容を示している。図-1の右側の図は，それぞれのソース企業の本拠地での収益力をベースにして，主要市場で競争戦略を展開しているという事実を斟酌したものである。

図－1　ソース業界の関西圏での競争関係



（出所：筆者が作成）

V. 本研究の結論と今後の研究課題

本研究は，大阪と神戸のソース業界の競争構造を分析するために，神戸を拠点とするオリバーソースや大阪と神戸の地ソース企業にヒアリングをさせていただき，その内容を既存の競争ないしは戦略理論の理論的フレームワーク，特にPorter（1980）とMiles and Snow（1978），あるいはKotler（2003）の戦略類型論を参照しながらまとめさせていただいた。その結果，いくつかのことが明らかになった。それらは以下である。

第一は，Kotler（2003）のリーダー，チャレンジャー，フォロワー，ニッチャーという分類である。McKechnie, Grant and Katsioloudes（2008, p.225）は，「コトラーによれば，市場構造における各ポジションが占める割合は，リーダーが40%，チャレンジャーが30%，フォロワーが20%，そしてニッチャーが10%であると仮説的に想定されている」と言う。日本は少子高齢化が進展しているので，市場規模は縮小傾向にある。従って，成熟市場においては集中度が高くなる傾向になると考えられる。日本のソース業界で上位3社が占める割合は66%程度である。コトラーの想定（40%+30%）とほぼ同じである。Kotler（2003の）マーケット・ポジション分析の想定は日本のソース業界ではあてはまりそうである。特に，リーダー企業のオタフクのマーケティング戦略はそうである。

第二は，Porter（1990）とMiles and Snow（1978）の戦略類型論である。この点については，経営戦略とマーケティング戦略の適合性を実証分析したSlater and Olson（2001）の戦略類型が興味深い。本研究では，彼らの方法を真似て，オリバーソースをディファレンシエーション･フォーカスト・プロスペクターと名づける。また，Miles and Snow（1978）のリアクターであるが，日本のソース業界においてはまだリアクターは少なく，多くの地ソース企業はディファレンシエーション・フォーカスト・ディフェンダーの戦略を採用している。しかし，経営資源，特に人的資源の枯渇からユニークな製品開発やマーケティング戦略を採用できていない。彼らはリアクターへの道を確実に歩んでいると考えられる。

本研究の今後の課題であるが，日本の「地○○」（例えば，地酒，地ビールなど）の業界を本研究と同じ手法で分析することにより，日本の各業界の市場構造の実態に即した戦略類型の分析／理論クレームワークを開発してゆきたいと思う。

謝辞

オリバーソース様，ブラザーソース様，平山食品様，阪神ソース様にはご多用中インタビュー等へのご協力を賜り，有難うございます。また，神戸ソース学会の皆様，株式会社ユ

リヤの中島吉隆様にも感謝致します。そして何よりもご指導下さった佐藤教授には心より感謝申し上げます。

注

1) 2019年9月24日18時30分～19時30分, 2020年8月4日17時～18時にオリバーソース株式会社の本社にて, 同社取締役企画室長である道満龍彦氏にインタビューを行った。

2) 2020年3月19日17時30分～18時30分に, 森彌食品株式会社の本社にて, 同社店舗運営責任者である森垣智之氏にインタビューを行った。

3) 2020年7月11日13時30分～14時30分に, プリンセスソース工場兼店舗にて, 平山食品の平山普康社長にインタビューを行った。

4) 2019年12月16日18時30分～19時30分に, にしむら珈琲本店にて, 阪神ソース株式会社専務取締役安井元彦氏にインタビューを行った。

引用文献

Butler, P. and Collins, N. (1996). Strategic Analysis in Political Markets. *European Journal of Marketing*, 30 (10/11), 25-36.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, 11th ed., Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice-Hall.

Kumar, K. (2010). Similarities and Differences in the Strategic Orientation, Innovation Patterns and Performance of SMEs and Large Companies. *The Business Review*, 16 (2), 50-56.

McKechnie, D. S., Grant, J. and Katsioloudes, M. (2008). Positions and Positioning: Strategy Simply Stated. *Business Strategy Series*, 9 (5), 224-230.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York, NY: McGraw-Hill Inc.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., and Henry L. Coleman, Jr., H. L. (1998). Organizational Strategy, Structure, and Process, *Academy of Management Review,* 3, 546-562.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: The Free Press.

Slater, S F. and Eric M. Olson, E. M. (2001). Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, 22, 1055-1067.

近代食文化研究会（著）(2019)『お好み焼きの物語』執念の調査が解き明かす新戦前史 新紀元社

SankeiBiz (2017)【兵庫発　輝く】「阪神ソース」 日本で初めてソース開発, 原材料や手間にこだわり（2020年8月2日参照）https://www.sankeibiz.jp/business/news/171026/bsd1710260500002-n1.htm

食育大辞典『食育特』File.18　オリバーソース, 2015年10月（2020年8月2日参照）https://shokuiku-daijiten.com/sp/s019/

バーズネスト「COMZINE」ニッポン・ロングセラー考　Vol.83　イカリソース, 2010.04（2020年8月2日参照）https://www.nttcom.co.jp/comzine/no083/long_seller/index.html

堀埜浩二・曽束政昭（著）(2017).『大阪ソースダイバー : 下町文化としてのソースを巡る, 味と思考の旅』ブリコール・パブリッシング pp.133-142, 156-162

オーラルセッション ― フルペーパー

生命保険営業の変遷と今後の動向

― ポスト・コロナのリレーションシップ・マーケティング ―

関西学院大学 経営戦略研究科 研究員
出野 和子

要約

日本の生命保険は長らく対面販売により営業を行ってきたが，近年はネット生保と呼ばれるインターネット専売の生命保険会社も出現している。しかし，販売件数は伸びず，ネット生保が人的販売に取り組む動きもある。

一方，伝統的な対面販売が主体の大手生保は，昨今の新型コロナウィルス感染拡大の対策として非対面チャネルの拡大を模索している。営業職員との長期間に及ぶ関係性構築をベースとした生命保険営業は，今後大きく転換することを余儀なくされている。

本稿は，日本の生命保険販売の特異性を踏まえ，ポスト・コロナ時代に望まれるリレーションシップ・マーケティングの課題について，コロナ発生後の新聞記事から各社の取り組みを分析した。

非対面チャネルへのシフトを前提とした今後の生命保険営業の在り方について考察する。

キーワード

ネット生保，非対面チャネル，関係性構築

I. 日本の生命保険営業の歴史と特徴

生命保険の前身は中世ヨーロッパの都市で組織された同業者組合である「ギルド」ではじまった相互扶助の仕組みであった。組合員で同額の金額を出し合い，病気やけが，死亡時の生活援助などに充てていた。18世紀にエドモンド・ハレーによって初めて実際の死亡率に基づいた生命表が作られ，年齢に応じて合理的に保険料を計算する「生命保険」が誕生した。その後，他のヨーロッパ諸国やアメリカにも生命保険の概念が導入されたが，広く世間に受け入れられるには時間を要した。その理由は，生命に対して保険を掛けるという生命保険の概念がキリスト教徒とって不道徳と考えられ，宗教界からの反発が強かったからである。

日本に生命保険の概念が導入されたのは，1868年に福澤諭吉が著者の中で近代保証制度を紹介したことが始まりとされている。日本で最初の生命保険会社は1880年に設立された「日東保生会社」であるが，営業開始前に倒産した。翌年「有限明治生命保険会社」（現在の明治生命）が設立され，以下1888年に「帝国生命保険会社」（現在の朝日生命），1889年に「日本生命保険会社」（現在の日本生命）が開業した。これら3社の事業は順調であったため，その後1900年までに40社を超える「○○生命」が乱立した。ただし，その多くは経営不振に陥り，昭和初期までに大半が解散した。明治時代の生命保険業の特徴は，宗教団体に関連した会社が多数設立したことであった。欧米と異なり，宗教界には死を扱うことがむしろ有利に働いた。

並松（2009）は，欧米に比べ日本で生命保険が広く受け入れられた理由の一つとして，江戸時代から伝わる「無尽講（頼母子講）」のという互助組織が広範囲に存在していたことを挙げている。日本に元々相互扶助の精神が根付いていたため，生命保険の概念がそれほど抵抗なく受け入れられたと考えられる。もっとも，人々の生命保険に対するニーズはまだ低かったため，募集に際しては生命保険の仕組みから丁寧に説明しなければならなかった。

第二次世界大戦後，生命保険会社は戦争未亡人となった女性を営業職員として大量に採用した。当時は現在のように体系立てた育成を行う仕組みはなく，営業職員たちは自分の親戚や友人を訪問し，販促品や手土産を配り，頼み込んで保険に加入してもらうという営業が日常的に行われていた。このような営業は「義理・人情・プレゼント」の頭文字をとって「GNP営業」と呼称されるようになった。商品

が多様化するにつれ，各社の教育体制は整備されていったが，女性の営業職員を主力とした訪問型営業は半世紀以上も日本の生命保険営業の主流であった。しかし，販売を重視するあまり商品説明やアフターサービスが不十分な営業職員が目立ち，そのような販売体制に不満を抱く契約者は多数存在した。2005年の保険金不払い問題発覚後は，出口（2007）が主張するように，生命保険業界が顧客を大切にせずにGNP営業を展開してきたことが原因であるとみなされ，GNP営業は批判の対象となった。

田中（2009）は日本において保険商品が広まった背景として，保険契約という「ドライ」な商品が身内や知人を頼るという「ウエット」な販売に依存してきたと指摘している。さらに，他人であっても強い信頼性を感じる営業職員に対しては，保障内容ではなく営業職員の人間性を信じて加入するという非論理的な取引が行われていると結論づけている。

その後，通信販売による生命保険が売り出されたが，全体のチャネルに占める割合は少数であった。生保の販売は，依然として従来通りの訪問型の販売が主流となっているのである。

II. 生命保険業界の課題と業務改善命令以降の各社の取り組み

生命保険業界は過去に大きな問題を引き起こしている。2005年，複数の契約や特約がある契約について，本来支払うべき保険金･給付金が支払われていなかったという「不払い問題」が発覚した。保険事故が発生し，主たる保険金等の支払は行われているにもかかわらず，他の保険金等について保険契約者等から請求がなかった等のため支払っていなかった。背景には営業職員のターンオーバーの激しさによるアフターフォローの欠如や，商品の複雑性による説明不足や見落としが挙げられるが，生命保険会社がそれまで「請求主義」（請求があったときに支払い義務が発生するという考え方）を取っていたことも原因の一つである。 しかし，消費者側が疾病についてどの特約から支払われるのかを判断し，請求を行うことは困難である。調査の結果，2005年11月時点で18万件，約84億円の不払いが判明した。2008年には金融監督庁から38社もの保険会社に対して業務改善命令が出された。生保各社は再発防止のため，支払い可能な契約・特約の確認を生命保険会社側の責任として，請求時に他契約の確認を義務付けるようになった。

この問題はまた，新契約の販売に偏った生命保険営業を見直すきっかけとなった。各社は既契約者の維持に注力し，顧客への定期的な訪問やコンタクトを通じて継続率の向上に努めるようになった。現在，既存顧客へのサービスは以下のようなことが実施されている。

表ー1　生保各社による既契約者コンタクト

会社名	名　称	内　容
日本生命	ご契約内容確認活動	既契約者を年1回訪問し，契約内容の確認を行う
住友生命	未来応援活動	既契約者に毎年1回必ずコンタクトを取る
明治安田生命	安心サービス活動	年2～4回訪問し契約確認や情報提供を行う

（出典：住友生命保険相互会社HP https://www.sumitomolife.co.jp/index.html?waad=NfEUcvzB,
日本生命保険相互会社HP　https://www.nissay.co.jp/kojin/kiso/shikumi/rekishi.html
明治安田生命保険相互会社HP　https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/corporate_info/about/
いずれも2020.8.9に確認し筆者作成）

2016年5月29日に改正保険業法が施行され，保険募集規制が抜本的に改革された。保険募集に際して保険募集人に意向把握・情報提供・意向確認・体制整備の義務が課せられるようになった。それにより，日本独特の顧客と営業職員の人間関係に基づく募集，つまり保障内容の理解が不十分なまま契約者が印鑑を押しあとは営業職員任せといった募集は行えないようになった。対話をベースとした保険募集が必須となり，募集に際しては営業職員が重要事項を読み上げ，契約者のニーズに合った契約であることを対話によって確認した後，「意向確認書」を取り交わすこととなった。この対話とは，リスク・マネジメントをベースとした保険加入のための対話であり，消費者の権利を守るものである（栗山，2016）。

III. ネット生保の台頭

対面販売を基本としてきた生命保険業界にインターネットによる募集チャネルを主とする生命保険会社（以下ネット生保）が出現したのは2008年，対面販売型営業を行っている既存生保の大部分に業務改善命令が出されたのと同じ年である。当時は既にネット証券やネットバンクは多数存在し，インターネットを通じて金融商品を購入することが当たり前となっていた中，生命保険業界はやや取り残されていたといえる。

2008年4月にSBIアクサ生命（現アクサダイレクト生命），同年5月にライフネット生命が設立された。その後，楽天生命やネオファースト生命などネット専売会社が設立される他，AIGエジソン生命，オリックス生命などがHP上で保険販売を行えるようにしている。

ライフネット生命を設立したのは，日本生命出身の出口氏と投資ファンド会社の勤務経験を持つ岩瀬氏の2名である。設立時のビジョンは「若年層が加入できる低価格の生命保険を提供する」「過度に複雑な保険商品を改良する」「契約前に商品内容を十分検討する習慣を定着させる」という内容であった。既存の保険商品体系や営業手法に対する課題を解決する手段として，シンプルな保険を営業職員を介さずにインターネットで販売する方法が適していた。当時は「生命保険は対面販売でなければ売れない」という通説があったが，出口氏と岩瀬氏は消費者調査を行い，生命保険を非対面チャネルで行う層が一定いることを確認した。また，定期保険のようなシンプルな保険の購入はより多くが非対面チャネルを利用することも分かった（岩瀬，2010）。

インターネット販売では，店舗の費用や営業職員の人件費がかからず，顧客にとっても取引コストが低いというメリットがある。その反面，取引に不慣れな顧客への対応や信頼性の構築が困難というデメリットがある。ネット生保では，販売する商品を定期保険と医療保険を中心にし，単価の低い商品を必要なものだけ購入できるようにしている。コストが安い分，少額の保険でも利益が出る仕組みになっている。また，商品がシンプルであればオペレーションも低コストで実施できる。変更可能な特約を複雑に組み合わせた人的販売型の生命保険会社が販売する商品とは対照的である。

ネット生保の場合，営業活動とは顧客を自社のウェブサイトに誘導する仕掛けを作ることである。主なマーケティング活動としては，CM，交通広告，SNS，ウェブ代理店の活用などが行われている。また，危険選択に関しては，非対面申込であることより慎重に行っている。岩瀬（2010）によると，ライフネット生命では申し込みがあった新契約のうち15%を謝絶している。一般的に謝絶は3%，条件付き（保険料の上乗せ・保険金削減・特定部位／疾患の除外などの条件を付けて保険を引き受けること）が7%程度であることから，厳しいリスク管理を行っているといえる。それにもかかわらず，同社は順調に販売件数を伸ばしている。同社HPによると，創業初年度は5000件余りであった保有件数は2013年度に20万件を突破，2020年3月末時点で36.5万件を数えるようになった。

しかし，マーケット全体ではインターネットによる加入は未だ少数派である。H30.9に生命保険文化センターより公表された速報によると，直近の生命保険加入チャネルは通信販売によるものが6.5%，そのうちインターネット経由の加入はわずか3.3%であった。ライフネット生命，アクサダイレクト生

命共に赤字が続き，両社は対面販売に重点を置き始めるようになった。ライフネット生命は2015年にKDDIと資本提携し，携帯の販売店を通じて対面販売を開始した。アクサダイレクト生命は地方銀行などと提携し銀行窓販に参入し，今後も提携先を拡大していく構えである（日経速報ニュースアーカイブ，2017）。

IV. 新型コロナウィルス感染拡大後の営業活動

生命保険各社が顧客とのコンタクトを充実させようとする中，新型コロナウィルス感染拡大により生命保険業界は再びそれまでの方針を大きく転換せざるを得ない状況となった。顧客との接触が行えないため，必ず対面で実施しなければならない重要事項説明や意向確認が不可能となり，新規契約の販売は大きく落ち込んだ。

生命保険協会が6月に発表した新型コロナ関連で生保各社が支払った保険金は約20億円であった。一方，各社の保険料収入は，2020年3月期決算では11社が対前期2桁減となった。

また，生保大手3社の2020年4～6月期の個人向け保険の新規契約件数は，日本生命が71%減の約39万件，明治安田生命保険が42%減の約15万件，住友生命保険が38%減の約13万件だった（2020.8.8，読売新聞）。各社は，非対面による業務を拡大するようさまざまな取り組みを行った。2020年3月から7月の期間に，各社が行った対応を日本経済新聞の記事から抜粋したものを以下に示す。

実施した内容で顕著であったのが，新契約販売のオンライン化よりも社内業務のオンライン化の充実が先行していることである。それまで対面を前提としていた契約締結を即時に非対面に切り替えることが困難であることは理解できるが，それ以前にそもそも社内業務が対面と書類ベースで遂行されていたために，まず社内をリモートワークが可能な環境に改善することが先決であったと考えられる。特に，それまで各社とも営業拠点での朝礼が必須であり，朝礼で営業目標の確認や提案のロールプレイング，各種研修と拠点長の指示が行われていた。営業職員の育成やマネジメントを行う場として不可欠とされてきたが，今後はオンライン朝礼が定着していくものと考えられる。

営業職員が顧客を訪問できない期間中は，既契約業務については電話や郵送の対応が可能であった。しかし，手続きの内容や保険の種類が複雑な契約の承認は非対面チャネルで簡潔することは困難と考えられており，今後対応が急がれる。各社が営業職員の雇用を守ることを重視している点も重要である。営業職員は歩合給の比率が高く，新契約が獲得できなければ給与は大幅に減少し，生活が成り立たない。会社が減収の中で給与を保障し，営業職員の人員整理を行わなかったのは，非対面販売にシフト後も人的な顧客対応が必要と考えているからではないだろうか。明治安田生命が営業職員やその補助を行う人員を増強している点からも，営業職員の存在が今後も必要とされていることが伺える。

表－2　新型コロナウィルス感染拡大に対する各社の対応

会社名	営業活動への対応	社内業務の対応
日本生命	LINEで保険提案，提案書送付	LINEで朝礼　今後イベントや研修も実施 営業職員の契約実績を査定から除外
第一生命	年度内に全商品のオンライン販売化 （契約締結は本社職員が支援）	40億をかけ全営業職員にスマホ配布 ビデオによる研修実施
明治安田生命	タブレットで顧客対応 既契約者の契約変更をダイレクト化 営業職員を1000人増員	1年間個人の営業目標を設定せず 営業補助職種の設定
住友生命	ローソンと提携し健康増進アプリ販売	19年度の営業実績を基に減収分を保障
その他	・MS & ADホールディングスがセブンイレブンで保険販売 ・エヌエヌ生命，プルデンシャルがネット販売開始 ・保険クリニックがネット販売を開始	

（出典：日本経済新聞記事より抜粋し筆者作成）

V. 生命保険会社によるポスト・コロナのリレーションシップ・マーケティング

対面販売を行う生保各が大幅な販売減少となった一方，ネット生保は新型コロナウィルス感染拡大の影響を受けず，新契約件数は増加した。感染が拡大する中，今後はネット生保の売り上げが伸びることが予測される。例えば，ライフネット生命は2019年4月から2020年4月の期間で，新契約の年換算保険料が87%増加した。2020年3月から2020年4月の単月では38%増加している。対面販売を行う生命保険会社が営業自粛をしている状況下ではネット生保が消費者の受け皿となったと考えられる（ライフネット生命HP https://www.lifenet-seimei.co.jp/profile/　2020.8.9確認）。

しかし，先述の通り新契約全体に占めるネット生保の加入割合は，参入後10年以上経過しているにもかかわらず3%台であり，通信販売全体でも7%にも満たない。

この表によると，現在は新規加入契約の約7割が人を介して契約されているということがわかる。生命保険会社の営業職員から加入する契約が全体の半分以上，続いて保険代理店からの加入が多いことから，生命保険の販売は対面営業が有効であることが分かる。生命保険は契約期間が長期に渡り，相続を経て契約者が世帯交代することもある。そのような性質から，生命保険営業にリレーションシップ・マーケティングのアプローチが有効であることは明白である。

リレーションシップ・マーケティングは，久保田（2008）により「行為者間の関係に焦点を合わせ，相互作用を継続することによって，友好的な関係を構築することを目指す」と説明されている。2008年以降，生保各社が既契約の維持に注力するようになり，既存顧客との相互作用の機会を取るように義務付けた。Rust et al（2010）が提唱したように，顧客を中心に置き，関係性を深耕し，結果として顧客の生涯価値を高めるようなマーケティングを行う方向にシフトしたのである。そして，営業職員が定期的に訪問し，誠実に対応することで顧客の信頼が高まる。Grönroos（2015, p154）は「マーケティングの基礎となる概念は，関係性の中で生じる単一の交換ではなく，関係性そのものである」と述べている。また，出野（2017）は，営業職員が定期的に訪問し，挨拶や契約の説明をするうちに，契約者側に信頼が芽生え，新規契約や新しい顧客の紹介に結びつくことを示している。たとえ新規契約に至らなくても，顧客を維持し続けることで安定した保険料収入が得られる。生命保険会社は長期に渡る関係性維持とその向上を前提とした営業職員の育成に本格的に着手することが望まれる。

新型コロナウィルス感染拡大は収束する気配がなく，今後は非対面の環境で関係性構築を行う必要がある。業種によってはリモート営業で成績を伸ばしたセールス担当者もいるが，一般社団法人営業部女子の会が4月に実施したテレワークの実態調査では，営業職の6割がリモート営業は信頼関係を築きにくい，と感じていた。画面越しでは熱意が伝わらないという意見もあった。（日本経済新聞，2020.6.8）しかし，移動時間が節約できる・オンラインなので遠方の顧客にも会える・顧客が在宅勤務になったためにコンタクトが可能になる等のメリットもある。すなわち，オンラインを通した関係性構築は，心理的・技術的な困難さは増加したが，物理的・時間的な制約は軽減されたととらえることができる。このような状況の中で，生保各社は今後どのような環境を整え，リレーションシップ・マーケティングを実施していくべきかを以下に述べる。

表－3　加入意欲のあるチャネルと直近加入チャネルの比較

（単位：%）	生命保険会社の営業職員	通信販売	生命保険会社の窓口	郵便局の窓口や営業職員	銀行・証券会社を通して	保険代理店の窓口や営業職員	勤め先や労働組合等を通じて	その他	不明
加入意欲のあるチャネル	26.9	16.2	6.4	12.1	4.0	10.1	6.6	12.4	5.3
直近の加入チャネル	53.7	6.5	2.9	4.2	5.4	17.8	3.4	5.6	0.6

（出典：生命保険文化センター（2018）『平成30年度生命保険に関する全国実態調査〈速報版〉』）

1. 環境整備

対面型生保会社では, IT 環境の整備が急務である。契約書や請求書を紙で取り交わす業務が多く, ペーパーレスが遅れているのが現状である。書類を郵送することも可能であるが, コストとリスクを考えると早急にデータ化を進める必要がある。署名や押印が必要な書類も多数存在するため, 電子署名や押印を不要とする事務構築が望まれる。

2. テレワークを前提とした職員教育

営業職員がスマホやタブレットを使いこなせるよう, 端末のユーザビリティ向上や職員のITリテラシーの向上が必要となる。また, 今後は熱意や感情で訴えるのではなく, 明快な説明や対応の誠実さで顧客の信頼を得ることとなる。そのため, 相手に伝わる話法, 分かりやすい資料が必要となってくる。全てを既存の営業職員に負わせると負荷が高いため, 論理構築・資料作成や事務手続きは他の職員やツールで支援する仕組みが望ましい。

3. 営業職員のインプレッション・マネジメントと共感力の醸成

オンラインによる面談の場合, 顧客は職員の見た目と話す声で信頼の可否を判断せざると得ない。画面越しではその人の醸し出す雰囲気が伝わりにくい。視覚と聴覚のみで判断されるため, マイナスの印象を与えないよう表情や話し方, 声のトーンに今まで以上に気を配る必要がある。

また, 保険契約はその期間中に家族状況, 家庭の収支, 健康状態などセンシティブな情報をやり取りしながら継続するものである。従って, 論理的な説明を行う一方, 顧客の置かれた状況を理解し, 共感することで顧客の支えとなる場合もある。直接対面しない環境では難しいと思われるが, 日頃からLINE やタブレットのツールに親しみ, 画面越しでも人に共感できる感性を養うことが望まれる。

VI. まとめと今後の研究について

本稿は, 日本の生命保険販売の歴史からその特異性を論じ, 新規契約獲得からリレーションシップ・マーケティングへと移行する重要性を指摘した。さらに, 新型コロナウィルス感染拡大後の営業活動について各社の取り組みを分析し, ポスト・コロナ時代に望まれるリレーションシップ・マーケティングについて提言を行った。

今後も数年は新型コロナウィルス感染拡大傾向が継続すると予測され, 生保営業は非対面への移行を余儀なくされると思われる。今後は生保各社の対応の中でも特にオンラインによるサービス・エンカウンターに焦点を当て, 他業種の成功事例も参考にしながらポスト・コロナ時代に望まれるリレーションシップ・マーケティングについて理論構築を行うこととする。

引用文献

一般社団法人生命保険協会（2019）「生命保険の動向」, pp.1-30.

岩瀬大輔（2010）「ネット生保の実態と将来像」日本保険学会大会（早稲田大学）報告要旨, pp.179-197.

久保田進彦（2008）「リレーションシップ・マーケティングと現代社会」塩田静雄編『現代社会の消費とマーケティング』税務経理協会

栗木契・佐々木一郎（2014）「インターネットに見いだした市場機会― ライフネット生命株式会社」『マーケティングジャーナル』Vol.33, No.4, pp.106-116.

栗山泰史（2016）「保険募集規制改革の背景と意義」『保険学雑誌』第 635 号, pp.1-20.

生命保険文化センター（2018）『平成 30 年度生命保険に関する全国実態調査〈速報版〉』

田中隆（2009）「生命保険販売における営業職員に関する一考察」『生命保険論集』第 169 号, pp.1-27.

田中隆（2012）「現在の生命保険販売と消費者への取り組みに関する一考察」『生命保険論集』第 180 号, pp.47-75.

田中隆（2014）「生命保険の加入における「信頼」に関する考察」『生命保険論集』第 187 号, pp.151-179.

出口治明（2010）「これからの生保販売とネット生保」『日本保険学会創立 70 周年記念大会シンポジウム「保険販売の今後を考える」』pp.95-114.

出野和子（2017）「生保営業の「G・N・P」は本当に廃れたのか? −訪問型営業に見る関係性構築の考察−」『日本商業学会第 67 回全国大会　報告論集』 2017 年, pp.124-126.

並松信久（2019）「明治期の生命保険業と相互扶助の精神」『京都産業大学日本文化研究所紀要』第24号, pp.386-349.

新津重幸（2017）『日本型マーケティングの進化と未来：ビジネスパラダイムの変革とマーケティングの戦略的変革』白桃書房。

Grönroos, C.,(2015),*Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*, 4th Ed., Wiley.

Rust, R.T., Moorman, C., and Bhalla, G.,(2010), Rethinking Marketing, *Harvard Business Review*, january–february 2010, pp.1-8.

住友生命保険相互会社HP　https://www.sumitomolife.co.jp/index.html?waad=NfEUcvzB

生命保険文化センターHP　https://www.jili.or.jp/knows_learns/basic/

日本生命保険相互会社HP　https://www.nissay.co.jp/kojin/kiso/shikumi/rekishi.html

明治安田生命保険相互会社HP　https://www.meijiyasuda.co.jp/profile/corporate_info/about/

ライフネット生命株式会社HP　https://www.lifenet-seimei.co.jp/profile/

生損保業界における保険金不払い問題 https://www.sangiin.go.jp/japanese/annai/chousa/rippou_chousa/backnumber/2007pdf/20071026039.pdf

日経速報ニュースアーカイブ（2017/8/17）, ネット専業保険, 赤字で岐路　ライフネットやアクサダイレクト

日経速報ニュースアーカイブ（2020/03/02）, 朝礼見直しの動き　新型コロナ, 生保界の伝統崩す

日経速報ニュースアーカイブ（2020/05/13）, エヌエヌ生命, ネットで保険販売　コロナ後も継続検討

日経速報ニュースアーカイブ（2020/05/28）, 生保4社, 初の本業減益　コロナで最終益もマイナス

日経速報ニュースアーカイブ（2020/06/29）, 第一生命, オンラインで保険販売へ　年度内に全商品で

日経速報ニュースアーカイブ（2020/06/08）, 生保レディー, スマホで朝礼　日本生命がアプリ開発

日経速報ニュースアーカイブ（2020/07/01）, 新型コロナの接触確認アプリを義務付け　明治安田生命

日本経済新聞（2020/04/10）, 生保レディーに収入補償, 新型コロナで保険各社, 歩合給減る, 人材つなぎ留め

日本経済新聞（2020/05/02）, 生保営業, 非対面に, 明治安田など大手, コロナで接触抑制

日本経済新聞（2020/05/19）, 保険ショップ, ネット参入, アイリック, コロナ機に

日本経済新聞（2020/05/22）, 明治安田, 営業の個人目標設けず, 今年度, コロナ対策で既存客優先

日本経済新聞（2020/06/03）生保11社, 新規契約急減, 海外金利が低下・税制見直し逆風

日本経済新聞（2020/06/08）, セブン, 2万店で生保販売, MS＆ADと提携

日本経済新聞（2020/06/08）, コロナがもたらした働き方―「足で稼ぐ」営業から転換（デンシバSpotlight）

日本経済新聞（2020/06/17）, 明治安田, 生保レディー1000人増へ, 人手不足解消狙う

日本経済新聞（2020/06/25）, 日生, LINEで保険提案, 今秋めど, コロナ対策

日本経済新聞（2020/06/29）, 生保の営業職員―コロナで業務見直し進む（きょうのことば）

読売新聞オンライン（2020/8/8）, 生保大手3社, 新規契約最大7割減…対面営業ほぼ出来ず

オーラルセッション ― フルペーパー

組織風土改革の意義を，「ハビトゥス」で読み解く

― 内閣府レポートが掲げたオープンイノベーションに好適な組織風土要件を参照して ―

株式会社 博報堂 BID局 ディレクター
森 泰規

要約

組織風土改革に向けた活動は投資に対して実証性の説明が難しいとの指摘がしばしばなされる。しかしその価値は社会学的ディシプリンに基づく限り，ホフステード（Hofstede, 1991=1995）が，ブルデュー（Bourdieu, 1979=1990, 1980=1988）の「ハビトゥス」概念を参照しながら，「個々人の価値観」が集合的に「組織の業務慣行」として表出するという企業文化の構造を解析したことによって1980年代から実証されている。今回筆者は内閣府が公開（2019）した「オープンイノベーションに好適な組織風土」として示される指標20個のすべてに対し，筆者が指標として掲げるクリエイティブな組織風土「美しい自然や芸術作品に触れることの価値を理解し・実践している」ことが，有意な影響（χ2乗検定　1%水準で有意）をもたらすことを，日本の勤労者3000名（有効回答2813名）に対して行った意識調査を通じて解明した。このことは何らかの形で企業組織の風土を自然や芸術などを媒介してよりクリエイティブな方向へ改革していくことで，オープンイノベーションを起こしやすい組織へと変質させることができると示唆する。またそのことにより組織風土改革の実証的意味を示したものである。

キーワード

組織風土，ハビトゥス，オープンイノベーション

I. 研究の目的

筆者は広告会社でブランドマネジメント・組織開発の分野に携わっている。しかし現業において，「組織風土改革は，投資に対して実証性の説明が難しい」という指摘をされることが多い。本稿の目的は，この指摘に対し，過去の研究体系と，筆者による実証研究を編み上げて答えることである。まず筆者の思考軸と，それに対応する先行研究を整理していく。

I. 問題意識と既存研究の参照：ハビトゥスとしての組織風土

(1) 社会学的ディシプリン

筆者は，「生活者は経済的メリットのみならず価値規範にも影響を受けて意思決定する」（Colemann, 1988），という社会学的思考軸（社会学的ディシプリン）を持ち，この前提自体を分離させることがやはり難しいため，これを所与として検討を進めている。今回は特にこの「価値規範」というものについて，社会学の分野より，ブルデューの概念モデル「ハビトゥス」を参照して全体の議論を方向付ける。

「ハビトゥス」とは「ある個人が獲得し所有しているもろもろの特性・資質の総体」であり，ブルデューはこれが「個人レベルにとどまらず，集団全体を規定する規範システムとして機能する」*ことを述べ（Bourdieu, 1979=1990　下線部は筆者），Colemann（1988）の主張に対し，より源流的である。

社会学分野ではこの「ハビトゥス」のもたらす効果について検証研究に長い蓄積がある。たとえば，「あるステイタスグループの文化に参加することが教育的地位にもたらす効果」の研究は，ブルデュー以降1980年代から存在し，国内外で代表的なものがすでにある（DiMaggio, 1982；Ganzeboom, 1982；DiMaggio, & Mohr, 1985；De Graaf, 1986, 1988；Katsillis, & Rubinson, 1990；宮島・藤田，1991；片岡，1992, 2001a, 2001b，2001c, 2019；苅谷，1995；中澤，2010；松岡・中室・乾，2014；大前・石黒・

知念, 2015)。

これらはいわゆる「地位達成研究」として, ハビトゥスの効果を様々に実証したものである。

(2) ホフステードによる企業内研究

さて, それでは, <ある個人の特性・資質の総体が, 個人レベルにとどまらず, 集団全体を規定する規範システムとなる>とき, すなわちハビトゥスが影響力を持つとき, 企業にはどのような影響があるのだろうか。これについては, 具体的に企業内部から提言を行わない限り進展をみないと考えられるが, IBMの人事部門出身者であるオランダの経営学者ホフステードが自身の体験とIBM社員の価値観を題材として行った研究 (Hofstede 1991＝1995) は, その里程標であった。

ホフステードは「心のプログラム (Mental Software) としての文化」が組織成員を拘束する原理として働くものと整理し, この文化が企業にとって影響をもたらす過程を, いわゆる「玉ねぎ型モデル」 ―― すなわち価値観を中核に, 組織内の業務慣行の形をとって儀礼, ヒーロー, シンボルが重層的に表出する ―― で表現したうえで, それら文化は国ごとに異なることが多く, その差異に配慮しなければ様々な支障を生むことを提唱した。

ただ, ここでは<文化は, 個人の価値観をもとに組織慣行として表出する>, という説明の過程で, <個々人の>意識が<組織の>成果となって表出するという, 主語の置き換え (個人→組織) が起こっているように, ホフステード自身がまさに当時の先端研究を行っていた社会学者 ブルデュー (Bourdieu, 1980=1988) を参照しており,「人の心を集合的にプログラミングする, という概念はブルデューのハビトゥス概念そのものだ」と述べているのである。すなわちホフステードの研究は, ブルデューの概念モデルを企業社会内部の分析に同化し, 発展させたものと考えることができ, その意味で, 社会学的ディシプリンに立つ, 筆者の今回の議論における里程標となるのである。

(3) 企業のハビトゥス 同族経営研究を通じて

ホフステードの主旨が企業の事例を対象に検証されたものとして, 同族系企業の運営で, この「文化」(≒ハビトゥス) の及ぼす影響について扱ったものが多くみられる。

2010年以降に限っても, 同族経営企業については,「労働についての満足度が高く, その変動率が低い」(Carmon et al., 2010),「イノベーションが漸進的でリスク回避的」(De Massis et al., 2015),「家族に関する非経済的な目標が存在するので, より複雑で異質な企業行動をとる」(Chrisman, & Patel, 2012)。とくに「企業の競争優位性を高める暗黙知の共有がされやすく, 伝承されやすく, 維持しやすい」(Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001) といった姿として研究されてきた。これらの特徴は皆, まさしく「玉ねぎ型モデル」で「文化」が「業務慣行」の水準で顕在化したものである。

2. 本稿における論点の射程と実証の狙い

さて, ここで説明されている文化 (≒ハビトゥス) というものは, 日本でよく用いられる「組織風土」という表現に置き換えることができる。そこでこれより本稿では, 以上の研究成果の蓄積を基に,「ハビトゥス」概念 ―― これが企業文化・組織風土に相似するという前提で ―― を参照し, <ある特定の方向へ組織風土を転換していくことが, 具体的な効果を生むかどうか>を射程に据え, 実証を行う。この実証により組織風土改革の具体的効果を明らかにする。

なお本稿は, ここまでに述べてきた「社会学的ディシプリン」に次いで, 筆者が広告会社に勤務する現実から「クリエイティビティを重視する態度 (クリエイティビティ・ディシプリン)」に影響を受けている。これら2つの偏りを前提にし,「クリエイティブな要素」をハビトゥスとして持つ企業の活動に何らかの特徴があるかをみていく。

II. 検討手法と結果

1. 検討の概略

(1) 手法選択の背景

先に,「企業経営にもたらす効果」としたが, このように定義すると「効果」とは, それ自体が議論の対象であり, もう一段の絞り込みを要する。そこで, <何らかの議論の結果

「効果指標として妥当であろう」とある程度合意を経て提言されたもの>を参照点とする。また, 筆者は職務上クライアント企業の機密事項に触れることが多く, かつまた顧客のレピュテーションにも十分配慮すべき組織に所属することから, 実在の企業・組織について公開の場で題材として取り扱うことは（特別に当事者の許可を得た場合を除き）できない。よって研究手法選択に当たり, 以下の3点の制約がある;

第一に「公的な目的のために実施された公開情報」を題材とすること。

第二に「特定の個人・組織に関係づけない」こと。

第三に「成果の出やすい方向性を傾向として示すことはあっても, 特定個人・組織を評価する試みとはしない」こと。

(2) 前節第一の前提に基づく研究の実施方法・データの収集方法

前節第一の前提に基づき, 筆者が実施する企業幹部へのインタビュー, 企業組織成員の意識調査などは採用できない。そこで代替的な手法として, 内閣府レポート（2019）による「オープンイノベーションに適合的な風土・日常行動・状態」(p.36)（以下「OI組織風土」と略記する）を,「達成指標」として設定する。次いで, ある一定の方向へ, クライアント企業の企業風土を変革していくことが, これらの要素を形成する方向へ向かうかどうかを検討する。ここでは, 筆者の偏りである「クリエイティビティ・ディシプリン」に従い, 自然や芸術などになじみのない組織が,「美しいもの」に触れる組織性向を持っているかどうかを説明変数として採用する。

さて内閣府レポートは以下リストに述べる指標を掲げ, これらの指標に該当する組織は, よりオープンイノベーションを起こしやすいと提言した。これらは先述した, いわゆる「ハビトゥス」ないし,「文化が組織慣行の形で顕在化したもの」に該当している。なお1から20までは内閣府レポートが明文化して提示した（p.35-44）ものだが, 21番目については「クリエイティビティ・ディシプリン」に従い,「日常と異なる文化に接したり体験したり, 自然や芸術に接したりする」ことを個人に望まれるアクションとして掲げた（p.31）レポートの文脈より筆者が独自に加えたものである。

1. 従業員は指示がなくても自律的に行動している
2. 意思決定権限が現場に委譲されている
3. 動機や目的などそもそも論を問い直すことがよく行われている
4. 現在の経営の強みを覆すようなアイデアや発想が頻繁に議論されている
5. 部署内だけでなく, 異なる部署, 外部企業の人とも自由な話がしやすい
6. 経営層に若手や新規事業開発やベンチャー投資の経験者がいる
7. 従来と異なる考え方が提案されたときは一度採り入れてみて, 予め定めた徹底基準（予算, 期限等）を超えるまで挑戦を続ける
8. 既存事業部門の組織・制度をイノベーション部門にそのまま提供しない
9. 一度決定された事項についても柔軟に見直され, 見直された決定についてはそれが明示される
10. イノベーション部門と既存事業部門の間のヒト, 情報等資源の行き来がよくある
11. イノベーション部門に既存事業部門のリソースを出している
12. メンバーが達成したい大きな目的を共有し, その達成に向けた情熱がある
13. 自らの存在目的に向けて進化し続けようという意識がある
14. メンバーの多様性が尊重される
15. 主体性が尊重される
16. 感性が尊重される
17. 挑戦が奨励され, 失敗が許される
18. 自由な発言, 行動を阻害するようなヒエラルキー・権威や否定的態度がない
19. 言いたいことが言える
20. 参加者が自分は完全だと思わず, 新しいことや奇異

なことにも関心を向ける

21. 美しい自然や芸術作品に触れることの価値を理解し・実践している

(3) 前節第二・第三の前提に基づく研究の実施方法・データの収集方法

検証手法は,生活者（勤労者）を対象とした定量的な意識調査を行うものとする。これは先述した筆者の業務上の制約,とくに第二・第三の理由から,<この手法でなければ検討を進めることができない>ためであり,定量的な分析手法そのものに関心があるわけではない。

(4) 集計方法・調査の詳細

2020年3月27－30日の間,調査会社パネルの登録者のうち,18－69歳の日本全国に在住する勤労者3000名を対象としてインターネット経由で調査を実施した。対象者には,上記内閣府調査レポートにある設問を,自組織に当てはまるかという意味でそのまま示した。これらに対し,21番として筆者が独自に掲げた,クリエイティブな組織風土のハビトゥスに連関性があるか,について,検証する。

2. 結果

項目q21と,q1－20の回答間にχ2乗検定を行った結果,すべての組み合わせにおいて1%水準で（2つの指標間が独立であるという）帰無仮説が棄却された。紙幅の関係でq21とq11とのクロス表およびχ2乗値,検定値を抜粋する。

表―1 回答結果一覧（%）

		該当数	あてはまる	どちらかというとあてはまる	どちらかというとあてはまらない	あてはまらない
q1	従業員は指示がなくても自律的に行動している	2813	9.8	46.4	33.7	10.2
q2	意思決定権限が現場に委譲されている	2813	7.9	37.9	38.3	15.9
q3	動機や目的などそもそも論を問い直すことがよく行われている	2813	6.6	36.4	41.1	15.9
q4	現在の経営の強みを覆すようなアイデアや発想が頻繁に議論されている	2813	6.0	31.7	43.3	19.1
q5	部署内だけでなく，異なる部署，外部企業の人とも自由な話がしやすい	2813	9.7	40.9	35.4	14.0
q6	経営層に若手や新規事業開発やベンチャー投資の経験者がいる	2813	4.6	26.7	37.5	31.1
q7	従来と異なる考え方が提案されたときは一度採り入れてみて,予め定めた徹底基準（予算，期限等）を超えるまで挑戦を続ける	2813	6.2	34.8	42.2	16.8
q8	既存事業部門の組織・制度をイノベーション部門にそのまま提供しない	2813	5.7	32.4	43.8	18.1
q9	一度決定された事項についても柔軟に見直され，見直された決定についてはそれが明示される	2813	7.2	41.0	37.8	14.1
q10	イノベーション部門と既存事業部門の間のヒト，情報等資源の行き来がよくある	2813	5.3	31.2	43.7	19.7
q11	イノベーション部門に既存事業部門のリソースを出している	2813	5.0	29.3	44.4	21.3
q12	メンバーが達成したい大きな目的を共有し，その達成に向けた情熱がある	2813	8.2	38.7	39.0	14.0
q13	自らの存在目的に向けて進化し続けようという意識がある	2813	7.7	38.6	39.7	13.9
q14	メンバーの多様性が尊重される	2813	10.0	43.2	34.0	12.8

q15	主体性が尊重される	2813	11.3	44.5	33.5	10.7
q16	感性が尊重される	2813	8.5	35.9	39.8	15.7
q17	挑戦が奨励され，失敗が許される	2813	7.5	36.9	39.1	16.6
q18	自由な発言，行動を阻害するようなヒエラルキー・権威や否定的態度がない	2813	8.3	39.8	37.6	14.3
q19	言いたいことが言える	2813	12.0	42.8	32.6	12.6
q20	参加者が自分は完全だと思わず，新しいことや奇異なことにも関心を向ける	2813	6.6	38.3	41.1	14.0
q21	美しい自然や芸術作品に触れることの価値を理解し・実践している	2813	5.7	30.3	40.5	23.5

＊対象者 3000 名に対し，回答時の欠損値を除き 2813 サンプルに対して実施

表―2 q21 と q1 から 20 までに対する有意差の検定（クロス表の抜粋掲載）

			q11				
			あてはまる	やや あてはまる	あまり あてはまらない	あてはまらない	合計
q21	あてはまる	度数	89	38	22	11	160
		期待度数	8.0	46.9	71.1	34.0	160.0
		q21 の %	55.6%	23.8%	13.8%	6.9%	100.0%
	ややあてはまる	度数	28	565	215	45	853
		期待度数	42.8	249.9	379.0	181.3	853.0
		q21 の %	3.3%	66.2%	25.2%	5.3%	100.0%
	あまり あてはまらない	度数	12	187	840	99	1138
		期待度数	57.0	333.3	505.7	241.9	1138.0
		q21 の %	1.1%	16.4%	73.8%	8.7%	100.0%
	あてはまらない	度数	12	34	173	443	662
		期待度数	33.2	193.9	294.2	140.7	662.0
		q21 の %	1.8%	5.1%	26.1%	66.9%	100.0%
合計		度数	141	824	1250	598	2813
		期待度数	141.0	824.0	1250.0	598.0	2813.0
		q21 の %	5.0%	29.3%	44.4%	21.3%	100.0%

カイ 2 乗検定

	値	自由度	漸近有意確率（両側）
Pearson のカイ 2 乗	2694.691[a]	9	0.000
尤度比	1976.577	9	0.000
線型と線型による連関	1177.065	1	0.000
有効なケースの数	2813		

a. 0 セル（0.0%）は期待度数が 5 未満です。最小期待度数は 8.02 です。

III. 考察と議論

1. 問題の再提示・概略のまとめ

内閣府レポートで示された「オープンイノベーションに適合する組織風土の指標」の20個すべてに対し,筆者が独自に設定した,「クリエイティブな組織風土」の指標との間には関係性が示唆された。よって内閣府の提言を所与として受容する判断を行う範囲では,美しい自然や芸術を媒介項としてクリエイティブな組織風土を形成することは,何らかの形で,オープンイノベーションを生み出しやすい組織をつくることを通じ,企業経営にプラスの効果をもたらすと考えられる。

2. 個々の研究結果の検討,先行研究との比較,限界の提示

手法選択時に記したように,本稿には大きく三つの限界がある。第一に,内閣府レポートが提言した指標自体の妥当性は検討していない。将来これらが本当に機能するのか,どういう場合に機能し,どういう場合にはしないのか,といった検討も求められる。第二に,どのような手法によってクリエイティブな組織風土を形成することができるのか,機能する場合,しない場合の種別といったことについても解明が必要である。第三に,どのような手法を選択する場合でも,所属組織の事情により,筆者の研究では個別組織・企業について言及できない,つまり「ケース・スタディ」を実証例として参照できないという限界はついてまわる。

将来的にはこれら第一・第二のいずれかに対しより進化した検討を加えることを企図する。しかし第三の点については,筆者の置かれた組織内の立場が変わらない限り対処が難しい。

*補:ブルデューの「ハビトゥス」概念については特に以下の個所を参照した。

«Nécessité incorporée, convertie en disposition génératrice de pratiques sensées et de perceptions capables de donner sens aux pratiques ainsi engendrées, l'habitus, en tant que disposition générale et transposable, réalise une application systématique et universelle, étendue au-delà des limites de ce qui a été directement acquis, de la nécessité inhérente aux conditions d'apprentissage : il est ce qui fait que l'ensemble des pratiques d'un agent (ou de l'ensemble des agents qui sont le produit de conditions semblables) sont à la fois systématiques en tant qu'elles sont le produit de l'application de schèmes identiques (ou mutuellement convertibles) et systématiquement distinctes des pratiques constitutives d'un autre style de vie » (Bourdieu, P. 1979, p190)

引用文献

内閣府　知的財産戦略本部 検証・評価・企画委員会　価値デザイン社会実現に資する　実質的なオープンイノベーションの実施に関するタスクフォース（2019）『ワタシから始めるオープンイノベーション』最終参照2020年6月　cited on https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kensho_hyoka_kikaku/2019/openinov_tf/torimatome/siryou3.pdf

片岡栄美（1992）.「社会階層と文化的再生産」『理論と方法』(数理社会学会) *7*(1), 33-55.

片岡栄美（2001）.「教育達成過程における家族の教育戦略:文化資本効果と学校外教育投資効果のジェンダー差を中心に」『教育学研究』*68*(3), 259-273

片岡栄美（2019）.『趣味の社会学』青弓社.

苅谷剛彦（1995）.『大衆教育社会のゆくえ:学歴主義と平等神話の戦後史』(Vol. 1249) 中央公論新社

松岡亮二・中室牧子・乾友彦（2014）.「縦断データを用いた文化資本相続過程の実証的検討」.『教育社会学研究』*95*, 89-110.

宮島喬・藤田英典（1991）.『文化と社会:差異化・構造化・再生産』有信堂

中澤渉（2010）.「学歴の世代間移動の潜在構造分析」『社会学評論』*61*(2), 112-129.

大前敦巳・石黒万里子・知念渉（2015）.「文化的再生産をめぐる経験的研究の展開」『教育社会学研究』*97*, 125-164.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction critique sociale du jugement*. Paris: Editions de minuit（石井洋二郎（訳）

（1990）.『ディスタンクシオン――社会判断力批判 2』藤原書店）

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Editions de minuit（今村仁司･港道隆（訳）（1988）.『実践感覚』有斐閣）

Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review, 14*(1), 37-46.

Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy, 1*(4), 210-223.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal, 55*(4), 976-997.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology, 94*, S95-S120.

De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L.(2015). *Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis*. https://doi.org/10.1111/jsbm.12068.

DiMaggio, P. (1982). Cultural capital and school success: The impact of status culture participation on the grades of US high school students. *American sociological review*, 189-201.

DiMaggio, P., & Mohr, J. (1985). Cultural capital, educational attainment, and marital selection. *American journal of sociology, 90*(6), 1231-1261.

De Graaf, P. M. (1986). The impact of financial and cultural resources on educational attainment in the Netherlands. *Sociology of education*, 237-246.

De Graaf, P. M. (1988). Parents' financial and cultural resources, grades, and transition to secondary school in the Federal Republic of Germany. *European sociological review, 4*(3), 209-221.

Ganzeboom, H. (1982). Explaining differential participation in high-cultural activities: a confrontation of information-processing and status-seeking theories. *Theoretical models and empirical analyses*, 186-205.

Geert, Hofstede., & Jan, H. G. (1991). Cultures and organizations: *Software of the mind*. McGrawHill USA（岩井紀子・岩井八郎（訳）（1995）.『多文化世界』（第二版）有斐閣）

Katsillis, J., & Rubinson, R. (1990). Cultural capital, student achievement, and educational reproduction: The case of Greece. *American sociological review*, 270-279.

オーラルセッション ― 報告概要

大企業と中小企業におけるデザイン責任者が経営参画する組織の特徴

埼玉大学 人文社会科学研究科 専任講師
加藤 拓巳

行政情報システム研究所 主席研究員
狩野 英司

行政情報システム研究所 研究員
細井 悠貴

キーワード
デザイン経営，ビジョン，UX，アジャイル，共分散構造分析

I. 研究の目的

日本企業では，開発とデザインの溝が深く，デザインが企業経営に活かせていないと指摘される。それに対し，AppleやDysonでは，デザインとエンジニアリングを統合し，デザインに優れた製品・サービスを創出している。学術研究においても，デザインの効果的な活用には，デザイン責任者を設置し(Lee & Cassidy, 2007)，全社戦略にデザインを組み込み(Joziasse, 2000)，部門間調整においてデザイン部門の妥協を減らすこと(菅野・柴田，2013)，が訴えられている。つまり，アジャイル型開発等の具体的手段は当然有効であるが，第一には組織の整備が重要である。本研究では，まだ議論が不十分である，デザイン責任者が経営参画する組織の特徴を大企業と中小企業別に評価した。

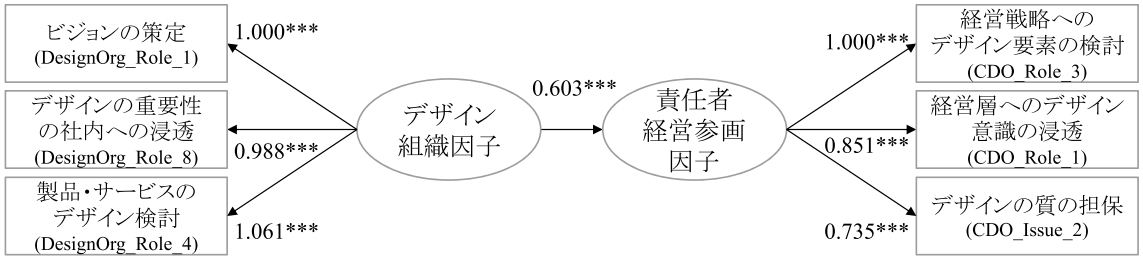
II. 評価方法

特許庁による「我が国のデザイン経営に関する調査研究事業」の中で，2019年に実施したオンライン調査の結果を使用した。当該調査は，275社に回答を依頼し，製造，IT，金融等の業界を中心に，大企業64社，中小企業32社の計96社から有効回答を得た。デザイン責任者の経営参画，デザイナーの最上流からの参画，デザイン推進組織の設置，アジャイル型プロセスの開発，デザイン人材の採用・育成の5区分を用い，共分散構造分析によって評価した。

III. 結果と考察

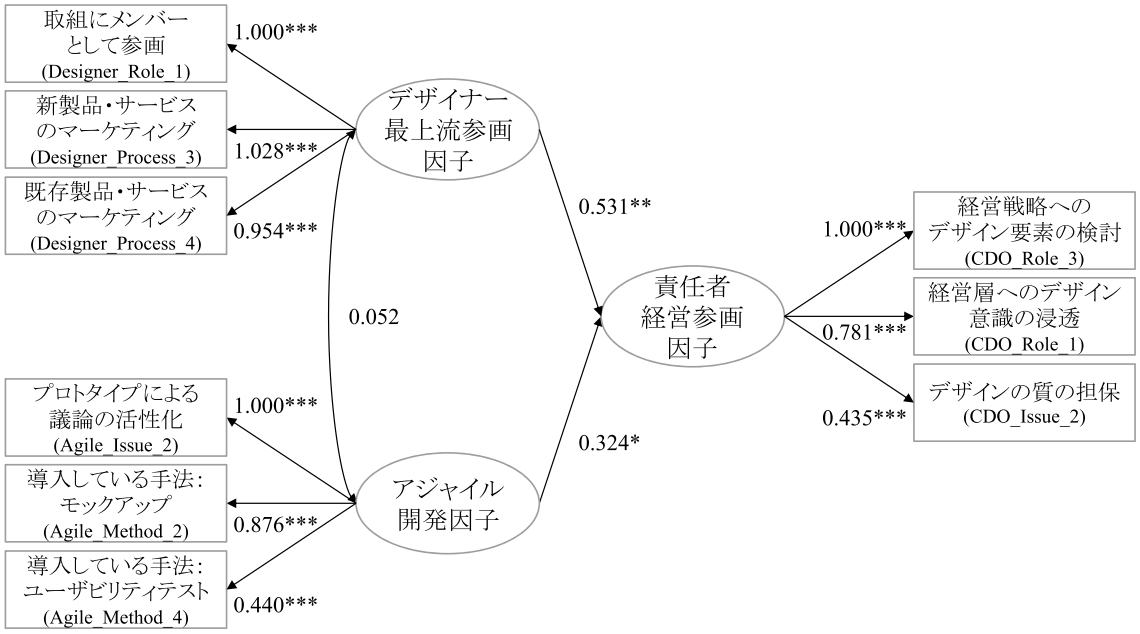
評価の結果，図-1，図-2に示すとおり，大企業ではデザイン推進組織の設置因子，中小企業ではデザイナーの最上流からの参画因子とアジャイル型プロセスの開発因子が寄与している。つまり，大企業では組織の構築，中小企業ではデザイナーの実践という対比関係が読み取れる。したがって，デザイン責任者を配置して経営への関与を強めていくには，その企業の規模を踏まえて，適切な対策を実施することが有効だと考えられる。例えば，大企業にてデザイン活用を推進する場合，デザイン組織を構築し，ビジョンを策定して全社に発信する前に，具体的な手段を導入しても効果が見込みにくい懸念がある。今後の研究課題は，責任者が経営参画している企業だけでなく，その上で経済的な効果を生んでいる企業の要因を評価することである。

図―1 大企業における共分散構造分析の結果



CFI：1.000, GFI：0.960, AGFI：0.896, RMSEA：0.000, SRMR: 0.052
'***' 0.001, '**' 0.01, '*' 0.05 '

図—2 中小企業における共分散構造分析の結果



CFI：0.987, GFI：0.855, AGFI：0.727, RMSEA：0.058, SRMR: 0.064
'***' 0.001, '**' 0.01, '*' 0.05 '

主要引用文献

Joziasse, F. (2000). Corporate strategy: bringing design management into the fold. Design Management Journal, 11(4), 36-41.

Lee, K. C., & Cassidy, T. (2007). Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. Design Studies, 28(4), 437-462.

菅野洋介・柴田聡 (2013).「製品デザインに関わる組織要因と部門間調整」『日本経営学会誌』32, 55-68.

オーラルセッション ― フルペーパー

マーケティング授業における2つのPBLの関係

― 授業実践の振り返り ―

大阪国際大学 経営経済学部 経営学科 准教授
山本 誠一

関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科
佐藤 善信

神戸学院大学 経営学部 准教授
相島 淑美

関西学院大学 経営戦略研究科研究科 研究員
出野 和子

要約

本論文では，大阪国際大学経営経済学部経営学科の2020年度4月からの3年生の授業で実施されたPBL（Project-based Learning）の計画段階，実施段階，クライアント同席での発表会，表彰式，振り返りのためのアンケートの実施と結果の分析といった一連のプロセスを研究対象とした分析結果を提示している。結果として，本PBLの実施責任者は今回のPBLのプロセスにはいくつかの問題はあったものの，何とか合格点を付けることができるのではと考えている。それは読者の判断に委ねるしかないとも思っている。

実施後の論文検索では，2つのPBL（プロブレム・ベースト・ラーニングとプロジェクト・ベースト・ラーニング）の関係についての論文をいくつか読み，改めて本PBLの実施責任者が採用した方法論が理論的にも支持されたことに気づくことになった。それが最大の成果であると考えている。今後は，2つのPBLをアクション・ラーニングで包摂できるような形で，さらに授業でPBLを取り入れてゆきたいと思っている。

キーワード

プロブレム・ベースト・ラーニング，プロジェクト・ベースト・ラーニング，アクティブ・ラーニング，アクション・リサーチ

I. 問題の所在

本論文では，大阪国際大学経営経済学部経営学科の2020年度4月からの3年生の授業で実施されたPBL（Project-based Learning）の計画段階，実施段階，クライアント同席での発表会，表彰式，振り返りのためのアンケートの実施と結果の分析といった一連のプロセスを研究対象とした分析結果を提示している。結果として，本PBLの実施責任者は今回のPBLのプロセスにはいくつかの問題はあったものの，何とか合格点を付けることができるのではと考えている。それは読者の判断に委ねるしかないとも思っている。

以下，本論文の構成は次のようになっている。第Ⅱ節では，今回のPBLとそのプロセスについて説明する。第Ⅲ節においては，実証授業（PBL）の振り返りと考察が，今回のPBLの実施プロセスにおけるインストラクターの悩みと受講者の不安感を中心として振り返りがなされる。第Ⅳ節では，アクティブ・ラーニングと2つのPBL，つまりプロブレム・ベースト・ラーニングとプロジェクト・ベースト・ラーニングとの関係について，今回実施したPBLとの関係で考察がなされる。最後の第Ⅴ節では，日本におけるPBLの課題と可能性について説明させる。

II. 実際のPBLとそのプロセス

1. 今回のPBLの概要について

今回の実証授業Project-Based Learning（以降PBL）を実践するにあたり，大阪国際大学経営経済学部経営学科の2020年度4月からの3年生セミナーⅢの授業，そ

して3年生が受講している地域フィールドワークの授業の中においてPBLでの授業を展開した。

各授業における4月以降の取り組みテーマは，2030年の未来構想（10年後のビジネス提案）というタイトルのもと大阪大学経済学研究科，立命館大学経営学部，近畿大学経営学部と大阪国際大学経営経済学部の4つの大学が共通のテーマについて授業の中で取り組んだ上で，2020年8月2日に合同で発表会を行い，その内容を審査する合同プレゼンテーションに参加をすることである。10年後のビジネス提案は，辰馬本家酒造（白鹿），株式会社みらいワークス（人材開発会社），ボンドBBT（MBA修了生メンバーから観光業の10年後について）というテーマの設定が決まっており，各大学の2020年前期15回の授業の中で14回目にはその提案をまとめて，その後8月2日（日）にオンラインによる合同プレゼンテーションの本番があるというものである。このテーマをセミナーⅢ，そして地域フィールドワークの授業の中で，グループを分けた上でそれぞれのプロジェクトを決めて取り組んできた。各グループは，おおよそ6～7名の構成で，セミナーⅢと地域フィールドワークにおいては同じテーマを設定したチームも存在し，最終的に10年後のビジネス提案力として高く評価したものを合同発表会へのチャレンジチームとした。

このビジネス提案の取り組みそのものがPBLであり，今回10年後のビジネス提案に向けて以下のシラバスを想定して行った。第一に，各マーケティングプロセスを取り組むにあたり，マーケティング戦略を策定する上でのいくつかのフレームワークを使った演習を設定した。第二に，フレームワークから10年後のビジネスを新たにデザインするシステムデザイン演習も設定した。第三は，そこから具体的なビジネスモデルを設計するマーケティング4Pの策定である。第四は，最終的なプレゼンテーション準備（パワーポイントスライド（10枚まで）の作成から，プレゼン時間3分，質疑・コメント5分，計8分の発表準備と本番質疑応答シミュレーション）である。これらのシラバス設定を前期14回の授業の中で行わなくてはならないのである。特に，今回は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のためにオンラインでの授業なので，円滑なコミュニケーションが取りにくく，とりわけ授業内でのグループワークを活発に行いにくい環境であった。

2. PBLの具体的プロセスについて

今回はPBLを実践する上で，コロナ禍という環境下で大学の授業を進めなければならず，対面でコミュニケーションが取れる環境ではなかった。そして14回目終了後の日曜日にはプレゼンテーションしなければいけないという時間制約の厳しい中での取り組みであった。結果論的であるが，こういった制約条件が重なったことがPBLプロセスには大きな意味を持たせることになったと考えている。

今回のPBLを構想していた段階では，グループワークが受業の中心になるので，学生の課題への取り組み姿勢やその内容を教室内でしっかりフォローしながら進めることが一つのポイントだと考えていた。しかしながら，今回はオンライン授業なので，1コマ90分の授業時間中に受講者個人の状況を細かく把握することは不可能であった。また，グループワークを進める上で，課題に対する個々人の理解度やその進捗状況を把握しづらかった。その結果，各授業におけるグループワークの状況把握は，グループから提示されたパワーポイント資料とその説明が中心とならざるを得なかった。

今回のオンラインでの授業の進め方は，①プロジェクトを進める各段階に応じたマーケティングの基本的な解説⇒②そのケーススタディ⇒③その次の授業において学生からの各課題に対する分析結果を個人発表させ，その発表に対する解説をそれぞれに対して行ない⇒④次週までにまとめ直して再提出という流れをとった。具体的には，現状分析のためのマーケティングフレームワークを使った分析，そしてシステムデザインアプローチからSTPの設計，その途中で解説のために利用する各種ケーススタディ，そして10年後のビジネス提案を設計するためのマーケティング4Pの解説とケーススタディという流れで順次進めた。各ステップでは，①基本的なマーケティング理論の復習（3年生であるから知っていて当然）とケーススタディ⇒②そこから次週までにオンライン発表ができる準備をさせた上で⇒③その次の授業で

個人発表をさせる。そして，発表内容の共有と意見交換時間をオンラインで設けるが，活発な意見交換がない中で，最終具体的アドバイスとそのやり直し，修正を次回に提示するように指示をした。

しかし実際には，まとめ直しがうまく行かないケースがほとんどであった。そうするうちに時間もなくなるので，オンライン授業の中ですぐに修正をさせることが多くなり，学生も通常なら時間をおいてじっくり考えられる課題を今すぐに答えなさいと要求されることが多くなった。

また今回は，あえてこの時間制限の中で答える，たとえば制限時間10分で考えて発表させることを各ステップの中において非常に多く用いた。すぐに発表をさせ，出来ない場合は，じゃあ次の人というやり方で，待つということは行わずに授業を進めた。しかし結局，すぐに答えが見つからない中，「それでは時間が来たので，この課題は一旦そのままにしておいて，次に進めます」と次のステップに進めた。その際に学生に対し何か質問はないかと問うと，彼らはなんとなく不安な様子であるような感じであった。たとえば，従来の授業ではあまり経験のないことであるが，出来上がっていない中途半端な状況で次の単元に進むことに対し不安の様子が感じられた。

もちろん，課題が出来上がっていない状況で次のステップに進んだ中，時間をおいてもう一度その課題を考えさせることも今回には重要なポイントであった。そこでも，もう一度じっくり考えさせる時間を設けずに，直感的に閃いた結果だけを発表させることがポイントであった。

また，今回の各プロセスにおいて，学生から提示された成果物に対する指導は，基本的に否定や修正から入るのではなく，考え方の多様性を認めた上でのアドバイスを行い，以下のように，積極的な思考や想像の拡張，その発言・発表の促進を行った。

具体的には次の働きかけである。「正解を求めない，完璧な提出物でなくてもいい，今やりきることは必要ではない。でも，今ふっとイメージしたことをすぐに形にしてみよう。また，マーケティング論のフレームワークにガチガチに当て嵌めたために，全く売れそうもないビジネス提案になった，そんなことにならないために重要なのは，自由な思考や発想のアウトプットであり，それを推し進める上で重要な要素が，即興，すなわちインプロビゼーションである」と。

III. 実証授業（PBL）の振り返りと考察

本節においては，今回，実際に授業を行ったリフレクション（振り返り）として，この授業の成果と学生が授業の中で感じたことをアンケートから考察する。

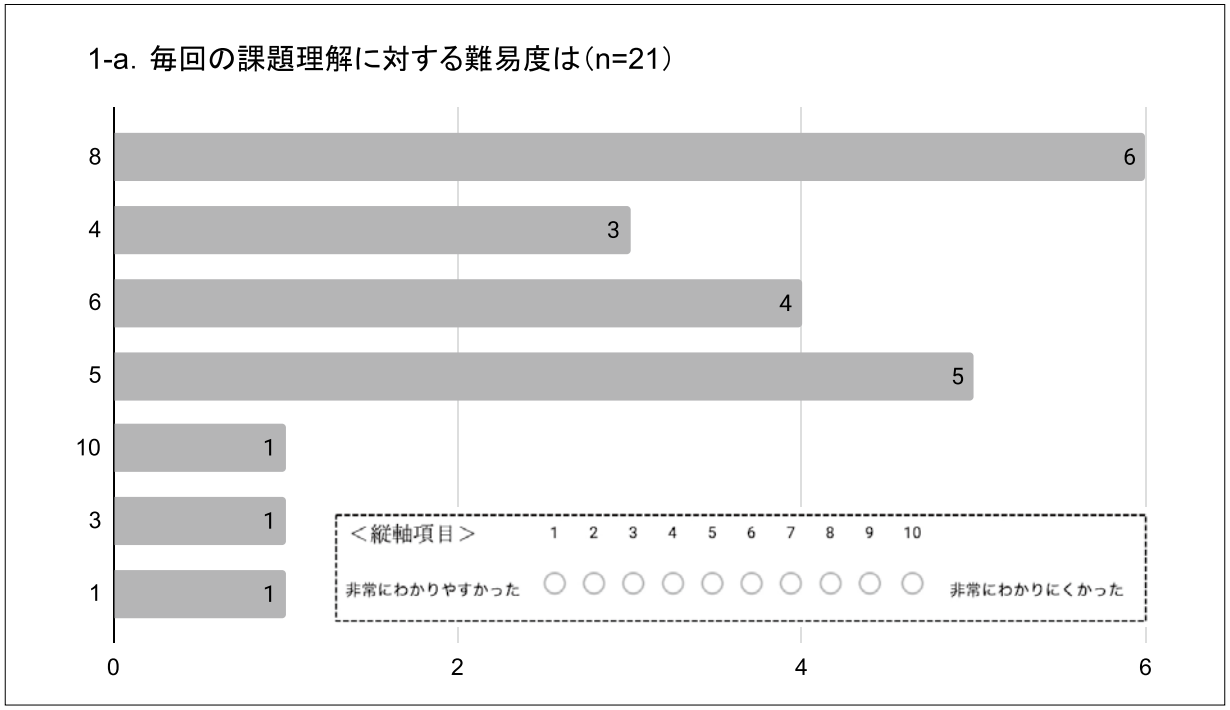
まず，今回の授業の成果であるが，大阪国際大学のチームは最終発表の結果，テーマごとの3つの賞の中のなかの観光業の10年後の提案という観光賞を受賞することが出来た。これは大きな成果であり，この前期で進めてきたPBLの大きな成果だと言える。

さらに学生側の評価について検証するために，15回目の授業終了後に，セミナーⅢ，地域フィールドワークの受講者に対しアンケートを実施した。

毎回の課題理解に対する難易度（図1）は，10段階評価の中8段階が6人（28.6%）と一番高く，6段階以上は11人（52.4%）と半数にのぼる。次に，課題はまとめやすかったかについて（図2）は8段階の人が9人（81.8%），6段階以上の人は18人（85.7%）であった。今回のフレームワークの演習から最終ビジネス提案に至るまでの授業は，難易度はやや高く，非常に難しくて時間がかかったことがわかる。

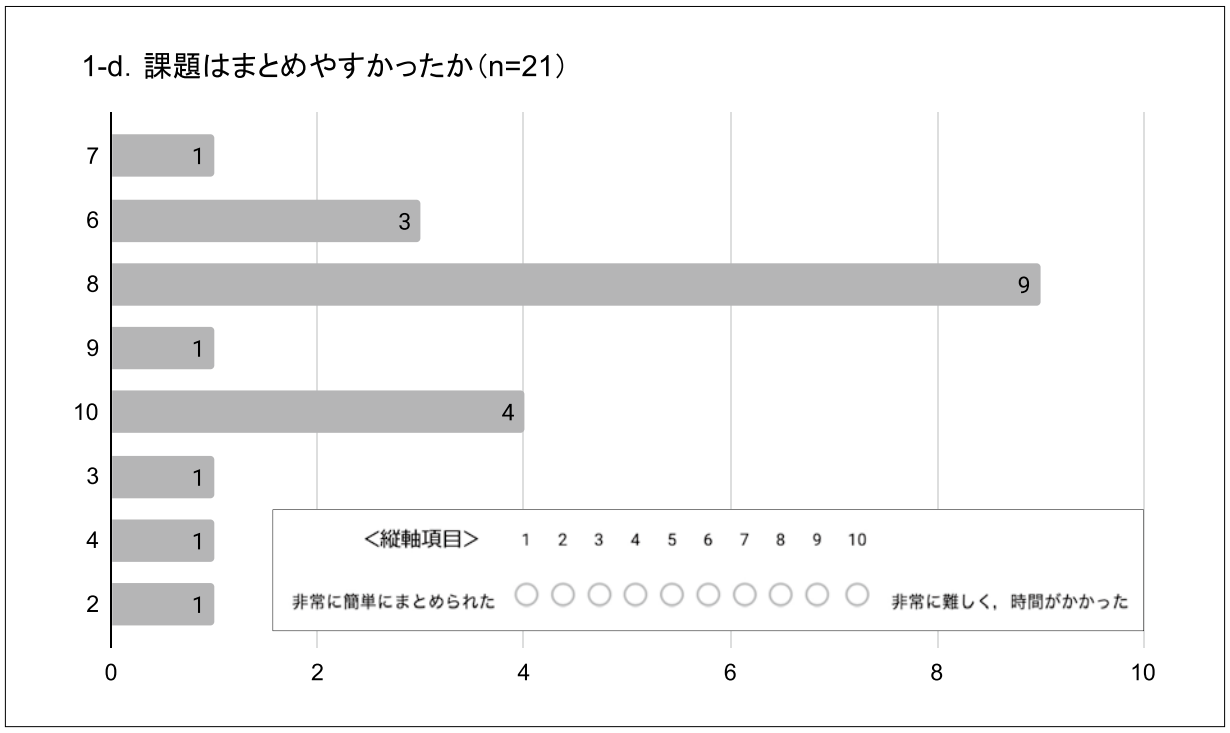
次に，この授業を受けた中で最終的に10年後に向けた新しい価値の発見は，スムーズに見つかったか，新しい価値は，納得できるものが生まれたのかどうかについて，図3と図4から考察する。

図–1　毎回の課題理解に対する難易度



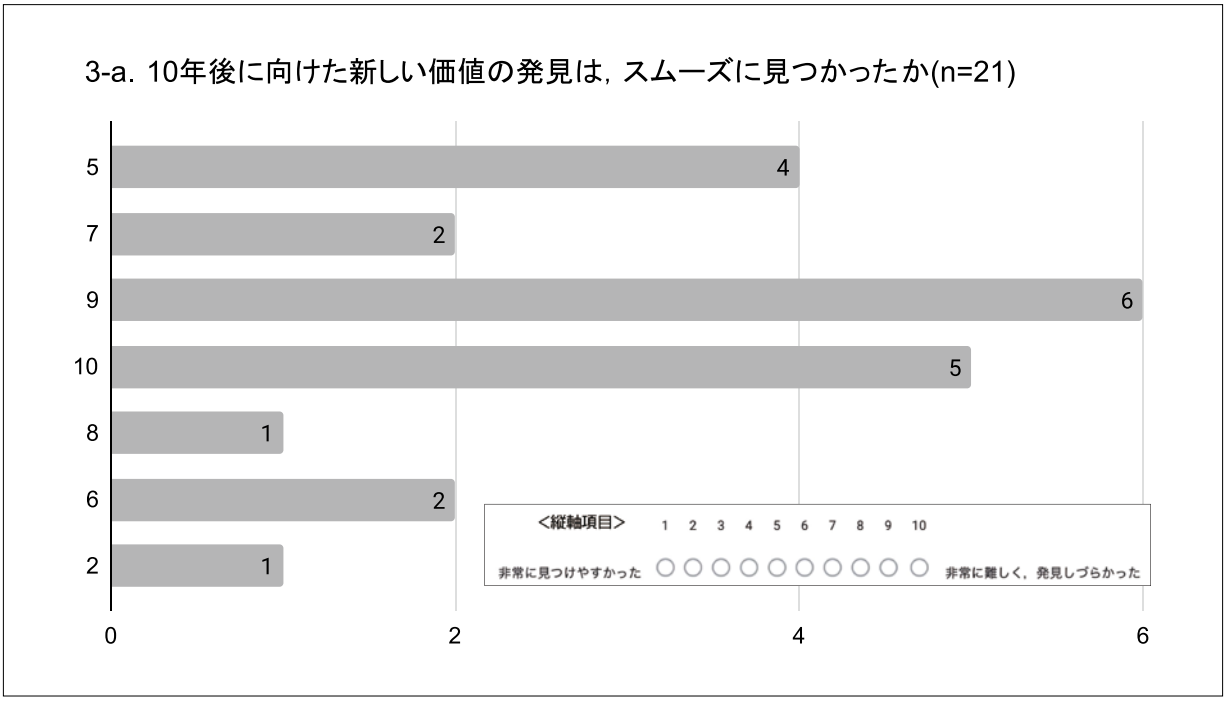
（出所：筆者が作成）

図–2　課題はまとめやすかったか



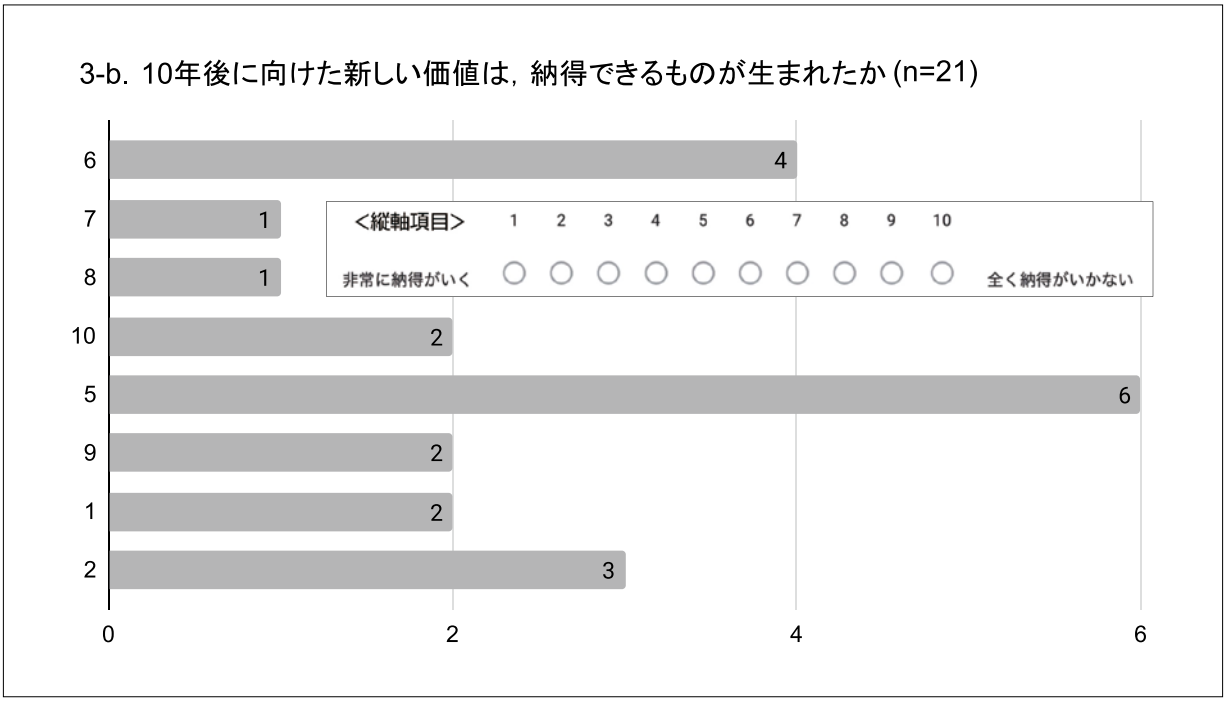
（出所：筆者が作成）

図–3　新しい価値の発見はスムーズに見つかったか



（出所：筆者が作成）

図–4　新しい価値は，納得できるものが生まれたか



（出所：筆者が作成）

10年後に向けた新しい価値の発見がスムーズに見つかったか（図3）については，6段階以上が20人（95.2%）と非常に難しく，発見しづらかったことがわかる。特に9段階，10段階の人は11人（52.4%）と半数以上が価値の発見がうまく行かなかったという結果である。

次に，図4から10年後に向けた新しい価値は，納得できるものが生まれたかどうかを考察すると，5段階のどちらでもないが6人（28.6%）と一番多く，6段階以上の納得がいかない人は10人（47.6%）であった。ここでは学生の納得がいくような，いかないような気持ちが現れている。

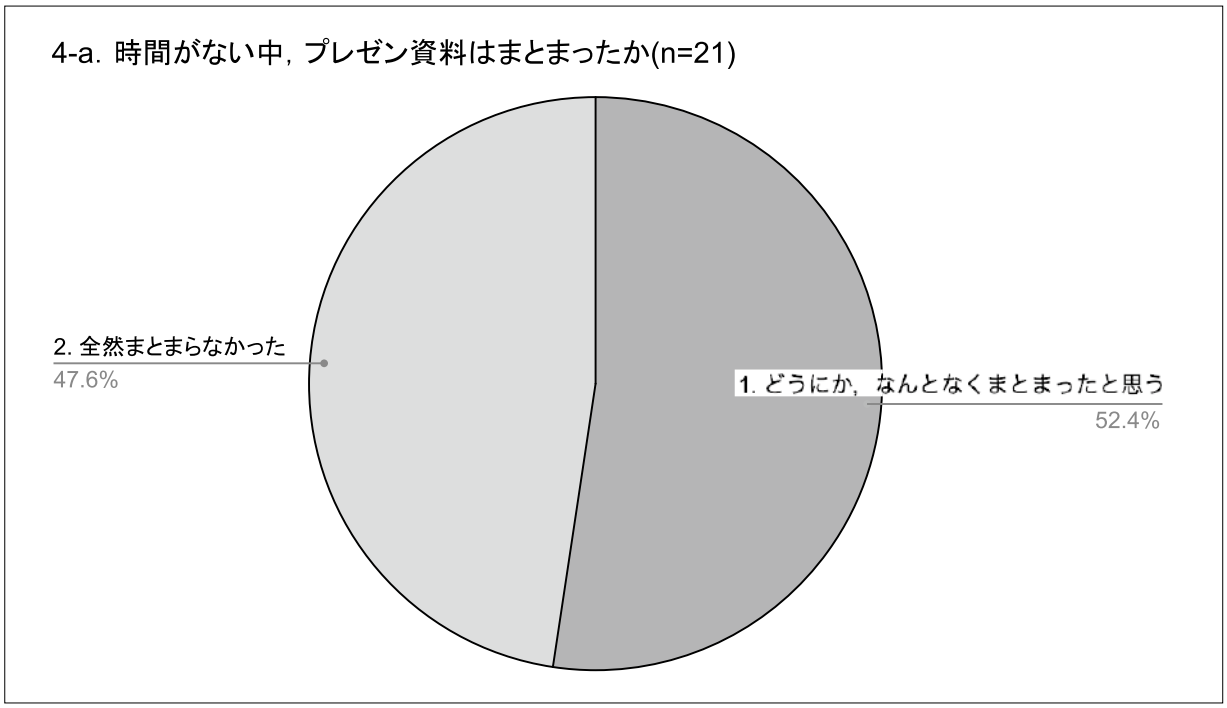
次に，時間がない中でプレゼン資料はまとまったかについて（図5）は，11人（52.4%）の半数以上がどうにか，なんとなくまとまったと思うと答え，時間がないなか，思い切った企画はできたかどうか（図6）は，全然まとまらなかった人が12人（57.1%）という結果で，まとまったものの思い切った企画ではなかったと感じたようである。また，思い切った企画はできたかどうかの理由をフリーアンサーで集計した結果（図7），思い切った企画ができたと思う理由について，「知恵を振り絞る」「追い込まれる」ということが出来た理由にあがる。

次に，締め切りが迫る中でどう思ったかについて（図8）は，最後にいいアイデアが出せた人が12人（57.1%）と約半数が出せたと答えた。

今回のPBLをアンケートから振り返ると，課題は難しいと感じ，新しいビジネス（価値）が簡単には見つからなかった。しかし一方で，時間がない中で思い切った企画とは言えないが，プレゼン資料はなんとなくまとまったと思った人が半数以上いた。

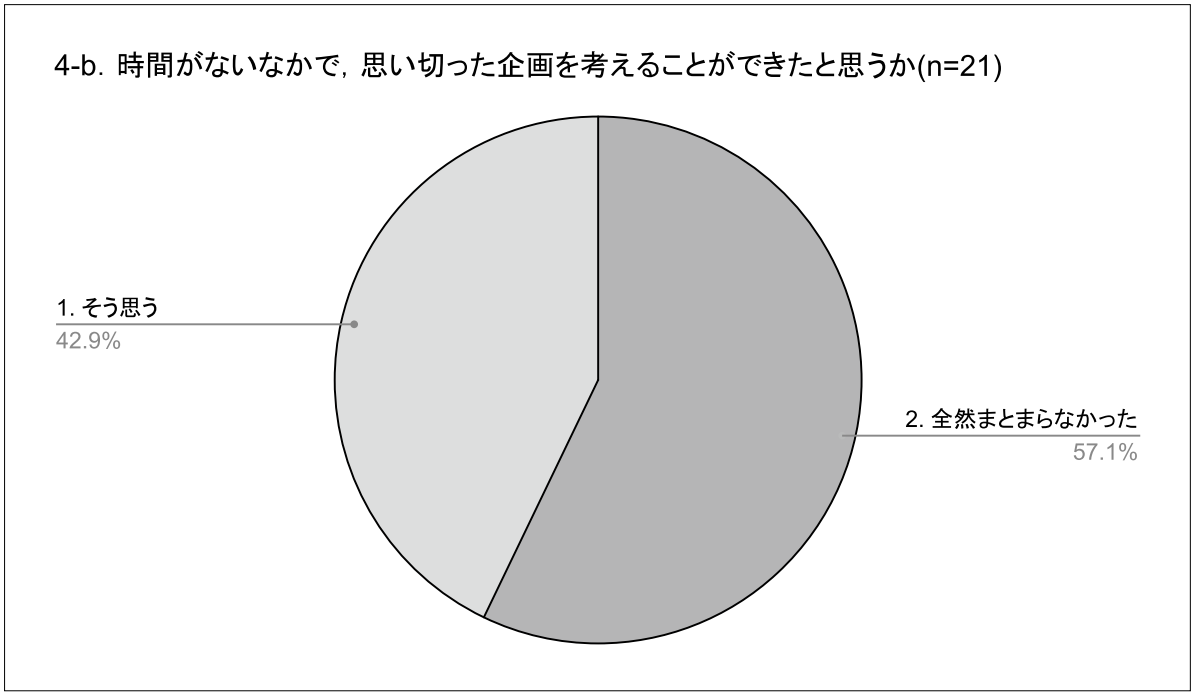
そして，締め切りが迫る中，最後にいいアイデアが出せた人も半数を超え，フリーアンサーからも「知恵を振り絞る」「追い込まれる」ということが出来た理由という結果がでた。時間がないことが絶望感ではなく，チェレンジ精神を産んだといえる。今回のアンケートでは，PBLにおける思考や想像の拡張，その発言・発表の促進の効果，また課題の再考におけるプロセスについての検証についてデータは取れていないが，学生が受賞した結果について大きな効果があったといえる。

図–5　時間がない中，プレゼン資料はまとまったか



（出所：筆者が作成）

図–6　時間がないなか，思い切った企画はできたか



（出所：筆者が作成）

図–7　思い切った企画ができたと思う理由

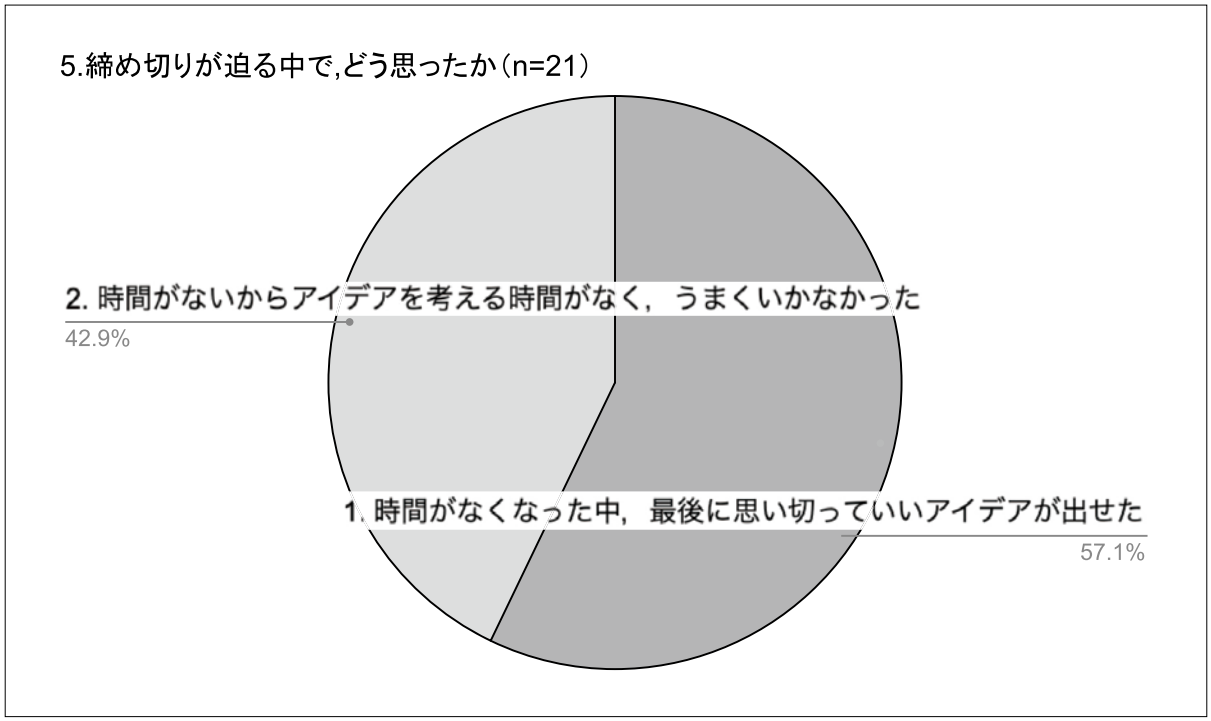
4–b. 時間がないなかで，思い切った企画を考えることができたと思うか，その理由は，

1. そう思う(n=9)

・チームメンバーが優秀だから良かった
・ない頭で必死に知恵を振り絞れたから
・なんとかやりきったから
・慌てて頭の中の知識を振り絞って考えることができたから
・時間がない方が追い込まれるので、その分負担は大きいが良い企画案が生まれたと思う
・最初はマーケティングに関する知識を勉強しているので、企画案を考える時間が少ない。もし時間があれば、多分今よりいい企画が考えられる。
・辰馬会長に白鹿の工程を自分で体験するということを提案したら良いですと言われたから。
・メンバー全員で、一つの目標に向かえば成し遂げられるから
・考え想像することはできた。

（出所：筆者が作成）

図–8　締め切りが迫った中，どう思ったか



（出所：筆者が作成）

IV. アクティブ・ラーニングと2つのPBL

今回のPBL（Project-based Learning）は，アクティブ・ラーニング（以下，AL）の一種である。ALは学修者が能動的に学習に取り組む学習法の総称である。2014年頃からALが中教審の審議や答申で見られるようになった。

Aditomo et al.（2013, p.1241）は，インクワイアリー・ベースト・ラーニング（Inqiury-based Learning）の代表的な取組みとして，プロブレム・ベースト・ラーニング，プロジェクト・ベースト・ラーニング，ケース・ベースト・ティチングの3つの教育方法の比較を行っている。これら3つは上級生向きのアクティブ・ラーニングであると位置づけられている。また，Brundiers and Wiek（2013, p.1727）も2つのPBL，すなわちプロブレム・ベースト・ラーニングとプロジェクト・ベースト・ラーニングの共通性と再生について図示しながら説明している。彼らの図は2つのPBLの関係を考察する場合に必ずと言っても過言でないほどに引用されている。

本論文では，Barron et al.（1998）の2つのPBLの活用方法を紹介する。図-9が，彼らの2つのPBLの活用方法を示している。

図-2は，プロブレム・ベースト・ラーニングとプロジェクト・ベースト・ラーニングの同時並行的活用方法を示している。大阪国際大学経営経済学部のPBL（プロジェクト・ベースト・ラーニング）は，実はケーススタディという形でプロブレム・ベースト・ラーニングを取り込んでいたと考えられる。その意味では，Barron et al.（1998）の2つのPBLをフィールドワーク（プラクティカム）で同時並行的に活用する方法を暗黙の裡に利用していたのである。

しかも，そのインストラクターは，かなり強引に2つのPBLの実行に必要と考えられる基礎知識を移植したり，あるいは学生の過去に授業で習ったという記憶から引き出しよう

に仕向けていた。この点については，賛否の分かれるところであろう。コーチングやペダゴジカル・タクト（pedagogical tact）論の観点からすると，このインストラクターの教授法は強引すぎる，あるいは学生たちに自由に発想させる時間的余裕を与えていないと批判されそうである。

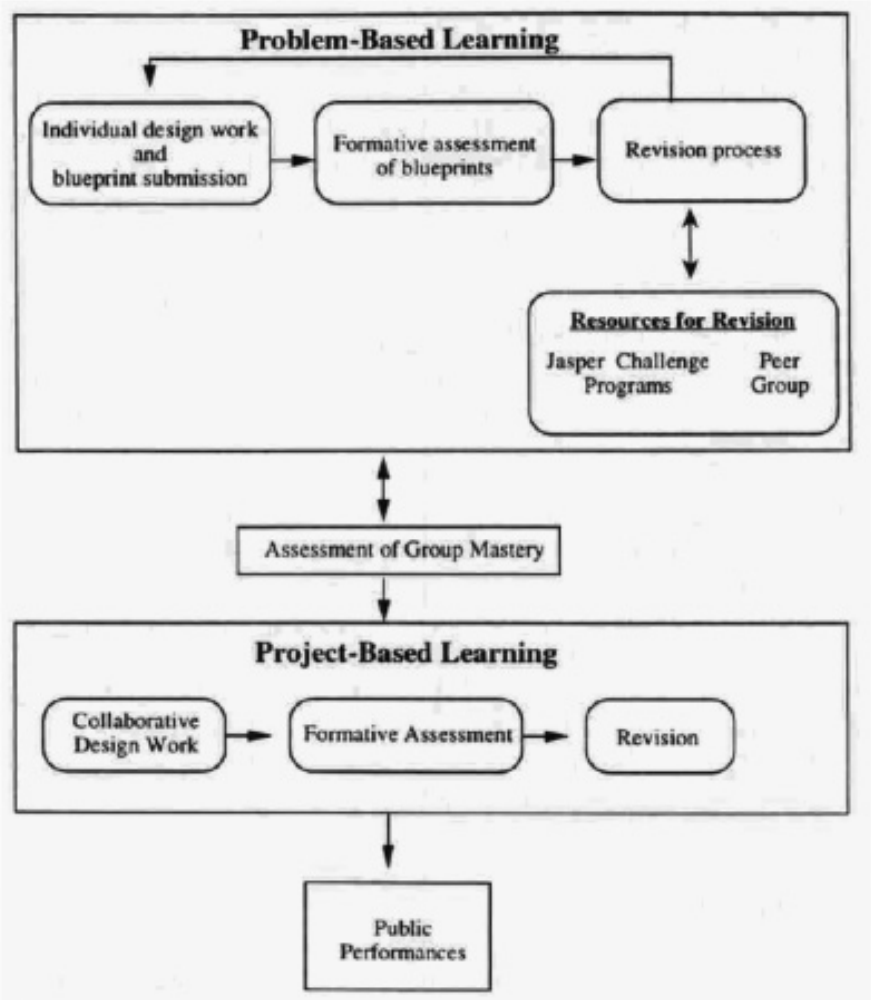
例えば，コーチングの観点（Schoemaker & Krupp, 2015）からは，批判がありそうである。「コーチングでは環境を創る，すなわち，クライアントが批判や評価を恐れずに答えを選択できる状態を保つことが必須とされている。PBLのディスカッションに際しても教員がこれらの原則に倣い，学生が自分で答えを発見できると信じ，自由な発言を受け入れ，正直である姿勢を示すことが望ましい。学生の回答が自信なさげであったり，他者の受け売りであるかのように感じる場合は，教員は感じた通りに伝えればよい。質問し学生の考えを深掘りすればよい。学生の発言やその場の様子を感じ取り（傾聴），直感や好奇心を発揮してその場で創り上げることで，既存概念を超える発想を引き出すことが可能となる」と。

あるいは，ペダゴジカル・タクト論の立場からも次のような批判を受けそうである。「大学教育において，インプロビゼーションは教育的タクトとの関連で捉えられる。Cuenca（2010）はフィールドベース（一方的な講義ではない，という意味でまさにPBLスタイルにあてはまる）の教師には”interactive and responsive pedagogy”が重要であると述べる。現場的に言い換えるならば，教師自身の意見を押し付けたり『結論』や『正解』をただ提示したりするのでなく，学生の発言を促し，耳を傾け，まず受け止めていく姿勢である。学生が経験的な知識を会得していく場面においては，絶対的な知識というよりも，学ぶ実際の状況に目を配る必要がある。そこでは，計画を滞りなく実行していくのでなく，いま自分が置かれた場に集中すること，決まったシナリオでなく自発性，創造性に委ねること，手にした知識や経験をフルに生かすことになる。まさにインプロビゼーションそのものである」と。

これらの批判は当然である。ただ，これらの教授法に関する理論は相互独立型自己観の文化圏（自分が何をしたいのか，自分はどんな人生を歩みたいと思っているのか，そのために自分はどんな勉強をする必要があるのかについて比較的明確な考えを持っている人々が多い）で生まれた理論である。相互依存型自己観の強い日本の大学生の場合には，インストラクターがある程度，枠を設定して（例えば，解決策を自由に考えさせるのではなく，解決策として3つが存在するが，どれが良いと思うかという問いかけ）リードする必要があるのではないだろうか。

実際に，このインストラクターもPBLの参加者に対して次のような発話をしているのである。もう一度，引用する。「正解を求めない，完璧な提出物でなくてもいい，今やりきることは必要ではない。でも，今ふっとイメージしたことをすぐに形にしてみよう。また，マーケティング論のフレームワークにガチガチに当て嵌めたために，全く売れそうもないビジネス提案になった，そんなことにならないために重要なのは，自由な思考や発想のアウトプットであり，それを推し進める上で重要な要素が，即興，すなわちインプロビゼーションである」と。この発話は，かなり理想的なコーチングであり，かなり理想的なペダゴジカル・タクトであると考えられないだろうか。

図-9　プロブレム・ベースト・ラーニングとプロジェクト・ベースト・ラーニングの同時並行的活用方法



（出所：Barron et al., 1998, p.287.）

V. 日本におけるPBLの課題と可能性

本論文は，アクティブ・ラーニングの一種であるプロジェクト・ベースト・ラーニングを授業で導入した計画段階から実施段階，そして発表会と表彰式，さらにそのPBLのリフレクションを論じてきた。今回のPBLについての評価は分かれるところであるが，まずまずの成果を上げたことは事実である。今後は今回実施されたPBLのベースにして，PBLの経験学習サイクルを回転させ続けることが必要になる。そうすれば，それはアクション・リサーチの様相を呈するようになるであろう。その意味で，アクション・リサーチの一環としてPBLを構想することが必要とされる。

また，2つのPBLの実行方法であるが，今回のPBLでは2つのPBLを同時並行的に進行させたが，Brundiers and Wiek (2013, p.1731)では，最初にプロブレム・ベースト・ラーニングから出発し，その後にプロジェクト・ベースト・ラーニングに移行させる教授法を考案し，それをPPBLのプロセス・モデルと名づけている。Brundiers and Wiek (2013)の教授法も日本で実施してみることは重要である。

日本では，いくつかの点で，PBLの導入は困難である。何よりも，企業の協力がなかなか得られないからである。今回の試みの成果が起業家らの口コミで企業間に浸透し，日本でもPBLが浸透することを願って擱筆する。

謝辞

今回の研究の中において各クライアントの皆様，合同発表会に参加いただいた大学関係者の皆様には，研究の過程において大いなる協力をいただき感謝いたします。また毎週参加させていただいた大学院の皆様，ありがとうございました。最後に今回の研究と大学院での共同研究のきっかけをいただき，論文の共著の中においても指導いただいた佐藤善信先生に御礼を申し上げます。

引用文献

Aditomo, A., Goodyear, P., Bliuc, A-M., & Ellis, R. A. (2013). Inquiry-based learning in higher education: Principal forms, educational objectives, and disciplinary variation. *Studies in Higher Education*, 38(9), 1239-1258.

Aishima, T., Sato, Y. & Yukawa, H. (2020). Characteristics of Japanese style of improvisation in business. *Kobe Gakuin University Journal of Business Management*. 17（1）, forthcoming.

Barron, B. J. S., Schwartz, D. L., Nancy J. Vye, N. J., Moore, A., Petrosino, A., Zech, L. & John D. Bransford, J. D. (1998). Doing with understanding: Lessons from research on problem- and project-based learning, *Journal of the Learning Sciences*, 7(3-4), 271-311.

Brundiers, K., & Wiek, A. (2013). Do we teach what we preach? An international comparison of problem- and project-based learning courses in sustainability. *Sustainability*, 5, 1725-1746.

Cuenca, Alexander. (2010).Care, thoughtfulness, and tact: a conceptual framework for university supervisors. Teaching Education, 21(3), 263-78.

Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. The Academy of Management Review, 23(4), 698-723.

福屋利信（2020）.『大学教授よ，書を捨てよ，街へ出よう』太陽出版

Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., and Whitworth, L. (2011), CO-ACTIVE COACHING Third Edition, Nicholas Brealey Publishing（CTIジャパン（2012）.『コーチング・バイブル−本質的な変化を呼び起こすコミュニケーション』東洋経済新報社）

Schoemaker, P.J.H., Krupp, S. (2015), The Power of Asking Pivotal Questions, MIT Sloan Management Review, WINTER 2015, Vol.56, No.2, 39-47

van Manen, M. (1991). *The tact of teaching: The measuring of pedagogical thoughtfulness*. Albany, NY: State University of New York Press.

van Manen, M. (2015). *Pedagogical tact: Knowing what to do when you don't know what to do*. New York: Routledge.

オーラルセッション ― フルペーパー

ライブ・エンタテインメントのリアルタイム配信ビジネスに関する一考察

― コロナ禍のもとでの演劇ビジネスを中心に ―

東京工科大学 メディア学部 教授
進藤 美希

要約

本論文のリサーチクエスチョンは,「コロナ禍のもとで減収を余儀なくされた演劇ビジネスにおいて,オンラインで行う有料のリアルタイム配信は,新たな収入源として,また演劇の魅力を失わない新たな製品として期待できるのだろうか?」である。検証のために,演劇のリアルタイム配信,演劇のオンデマンド配信,映像劇のテレビ等への配信の3つのタイプの配信の視聴実験及び構造化インタビュー・アンケートを行った。結果,劇場上演の代替品として最も期待を寄せた,演劇のリアルタイム配信においては,臨場感をどのように表現するかが課題であることがわかった。今後は業界全体でリアルタイム配信のノウハウや技術を蓄積していく必要がある。観客とのコミュニケーション方法にも課題があることがわかった。一方で祝祭性,社交性はリアルタイム配信ではあまり感じられなかった。しかし,演劇のリアルタイム配信はコロナ禍のもとで演劇ビジネスを継続する手段としては有用であることがわかった。また,演劇の場合,特にコアなファンに複数回見てもらえる可能性があった。とはいえ非常に限定されたマーケットを深堀りするビジネスになることもわかった。

キーワード

ライブ・エンタテインメント,演劇,リアルタイム配信,ライブ配信,コロナ禍

I. はじめに

新型コロナウイルス感染症の拡大により,日本では2020年におけるライブ・エンタテインメントの市場規模は1,836億円となったと試算されている。2019年の市場規模は6,295億円であったので,対前年度比で70%市場が縮小したことになる(ぴあ総研,2020)。

プロフェッショナルな商業ベースのライブ・エンタテインメントのビジネスでは,劇場などの会場に観客を迎えて作品を見せて入場料を得てきた。しかし,コロナ禍のため2020年2月ころから,この活動に困難が生じた。2020年4月7日の緊急事態宣言後は本格的に人々の外出が難しい状態になったため,インターネットを用いた配信が広がった。コロナ禍の初期(2020年2月～5月)は,過去の公演映像をオンデマンド(録画した演劇等の映像を観客は好きな時に見るときができる方式)で無料配信する団体が多く見られた。その後,2020年5月25日に緊急事態宣言が解除されて以降,2020年6月～8月は,ライブ映像をリアルタイム(その時に上演している演劇等の映像をその時点で観客が同時に見る方式)で有料配信する団体が増加してきた。同時に劇場上演が再開したが,感染拡大防止のガイドラインに沿って客席数を半分程度にして再開したため,減収はまぬがれず,その減収分を少しでも補う活動としても,配信に期待が寄せられるようになった。

しかし,一口に配信といっても,オンデマンド配信とリアルタイム配信では,サービスの特性が大きく異なる。劇場上演の特性を再現しやすいと思われるのはオンデマンド配信ではなくリアルタイム配信である。また,減収を補いビジネスとして実施するためには,基本的には有料配信であることが望ましい。以前は,インターネット上で提供される映像コンテンツは無料であるという観念があり,有料配信には困難が伴ったが,近年では,ネットフリックスなどの有料配信が普及したことなどもあり,生活者の意識も変わり,有料配信が可能になっているという背景もある。

以上のことから,本論文ではリアルタイムの有料配信をテーマにする。なお,ライブ・エンタテインメントには,音楽コンサート・演劇・ミュージカルなどが含まれるが,本論文では,

演劇・ミュージカルに焦点をあてる。ミュージカルは演劇の一様式であるため，本論文では，以下で演劇という時，ミュージカルも含むこととする。

ここから本論文のリサーチクエスチョンは，「コロナ禍のもとで減収を余儀なくされた演劇ビジネスにおいて，オンラインで行う有料のリアルタイム配信は，新たな収入源として，また演劇の魅力を失わない新たな製品として期待できるのだろうか？」とする。

II. 演劇の特性：先行研究レビュー

リアルタイム配信は，演劇の魅力を失わずに提供できるかという点について考察するにあたり，そもそも演劇の魅力，特性とは何であるのかについて，先行研究レビューを行いながらまとめる。

演劇に必須とされてきた要素には，「俳優」「戯曲」「観客」の3要素と「リアルタイムで共有される時空間」がある。つまり演劇には「現前性」（行為や人が同一空間，同一時間を共有していること）が必要である（安藤，1999）（亀田，2008）。

演劇において，リアルタイムで共有される時空間を提供する「劇場」は，ハードウェアとソフトウェアが融合した場である（永井．2019）。劇場は「経験価値」を提供する場，「祝祭性」「社交性」を提供する場としても重要である（Pine. Gilmore 1999）。

また，演劇には「一回性」，「非コピー性」がある。演劇は保存のきかない生ものであって同じものは二度とない。（安藤，1999）。

さらに，演劇は成立要件に「観客」が含まれるという特徴がある。絵画や文学は成立要件に観客を必要としないが演劇は必要とする。また，観客も一様ではない。同じ劇とはいえ映像劇（映画やテレビドラマなど）の観客は進行に影響を与えない。演劇でも，現実には物語に観客が影響を与えることは稀だが，舞台と客席の間で，言葉にならない記号の発信と受信が行われている（新野，2007）ため，結果的に演劇の芸術的成果に大きな影響を与えている。

しかし，現代社会において演劇は，メディアの発展，映像劇の発展におされて相対的にマイナーな立場になってきていた（勝畑田，2008）。Lehmann（1999）は，メディア社会の中で演劇は「語りかけ」という特性により，他にはない特性を帯びると述べている。この特性を十分に生かす「観客とのコミュニケーション」構造を確立することが現代の演劇では重要になる（新野，2007）。

次に，演劇と映像劇の違いについて述べる。映像劇では，監督は，様々な視点．視野を観客に与える。しかし，観客は自由に見ることはできず，監督が見せたいことをだけを見る。他方，演劇では観客は視点を選んで鑑賞する自由がある。演劇では撮影も編集も介在せず，俳優と観客が直接対峙するからである（鈴木，1999）。以上のような違いがあるため，撮影された演劇の映像は，演劇そのものではなく，映像芸術の新しい形態ということができる（安藤，1999）。

III. 演劇のリアルタイム配信のマーケティング上の特性

続けて（1）演劇の劇場上演（2）演劇のリアルタイム配信（3）演劇のオンデマンド配信（4）映像劇のテレビ等への配信（5）映像劇の映画館上映 の，マーケティング上の特性について比較する（図-1）。

1. Product

上記（1）から（5）に共通するProductとしての特徴は，最初に戯曲・脚本・楽曲・振付等の作家により作品が創作されることである。この時点で著作権が発生する。次に，俳優等の実演家によるパフォーマンスが行われる。この時点で著作隣接権が発生する。製作者はこれらの著作権・著作隣接権をもとにビジネスを行う。

映像劇の場合には，さらに，監督・撮影者・編集者による一次加工が行われ，作品が成立する。演劇の劇場上演の場合にはそうしたプロセスはなく作品が成立し，観客に直接作品が提示される。演劇のリアルタイム配信では作品成立前の一次加工はないが，配信するにあたって，映像に変換されるので，作品成立後に，監督・撮影者・編集者・サイト運営者・編成者等による二次加工が行われる。演劇のオ

ンデマンド配信や映像劇のテレビ等への配信でも二次加工が行われる。

2. Place

演劇の劇場上演が提供されるPlaceは劇場である。演劇のリアルタイム配信が提供されるPlaceはインターネットと観客の自宅である。演劇のオンデマンド配信が提供されるPlaceはインターネットと観客の自宅である。映像劇のテレビ等への配信が提供されるPlaceはテレビ波またはインターネットと観客の自宅である。映像劇の映画館上映が提供されるPlaceは映画館である。

3. 観客

演劇の劇場上演の観客は社交性，祝祭性を感じられる劇場にいる観客であり，俳優等の実演家にとっては現前性のある観客である。また，一回性のある作品に参加して影響を与える特権的な存在として，俳優等の実演家とコミュニケーションを行うことができる（観客A）。

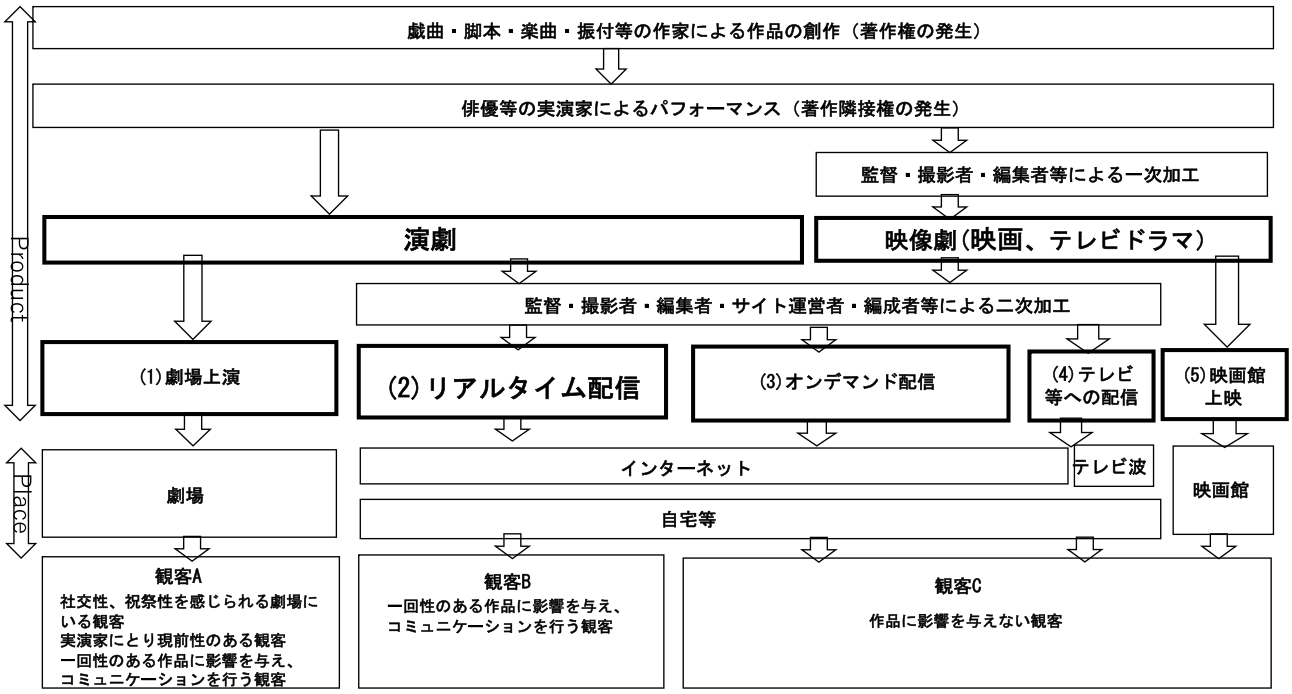
演劇のリアルタイム配信の観客は，社交性，祝祭性を感じられる劇場にはいない観客であり，俳優等の実演家にとっては現前性のない観客である。しかし，一回性のある作品に参加して影響を与える特権的な存在として，俳優等の実演家とコミュニケーションを行うことができる（観客B）。

演劇のオンデマンド配信，映像劇のテレビ等への配信，映像劇の映画館上映の観客は，俳優等の実演家にとっては現前性のない観客である。かつ，一回性のある作品に影響を与えず，俳優等の実演家とコミュニケーションを行うことができない（観客C）。

4. Price

上記で述べた観客の関与度，特権性が，価格設定に影響を与える。演劇の劇場上演のPriceは3,000円～50,000円の価格帯で行われることが多い。演劇のリアルタイム配信のPriceは1,000円～5,000円の価格帯で行われることが多い。演劇のオンデマンド配信のPriceは0円～5,000円の価格帯で行われることが多い。映像劇のテレビ等への配信は0円～5,000円の価格帯で行われることが多い。映像劇の映画館上映は2,000円前後の価格帯で行われることが多い。

図－1 演劇のリアルタイム配信のマーケティング上の特性



（筆者作成）

IV. 視聴実験と構造化インタビュー及びアンケートの概要

リサーチクエスチョンについて研究するため，実験と構造化インタビュー及びアンケートを，9人の被験者に対し，2020年7月19日に実施した。被験者のプロフィールは，3人が大学教員（40代～50代），6人が大学生（20代）であり，観劇経験は少ない。

本実験においては，図-1で示した各タイプのなかから，演劇のリアルタイム配信・演劇のオンデマンド配信・映像劇のテレビ等への配信の3つを実際に被験者に見てもらい，事後に構造化インタビュー及びアンケートに回答してもらった。演劇の劇場上演・映像劇の映画館上映も見てもらうことを予定していたが劇場で感染者が出たため断念した。

V. 演劇のリアルタイム配信の視聴実験

演劇のリアルタイム配信に相当する作品として，帝国劇場2020年7.8月公演「リアルタイム配信版 ジャージー・ボーイズ イン コンサート」を2020年7月19日13：30に9人の被験者の各自宅で視聴する実験を行った。事前にチケット販売サイト「e+」よりチケットを購入し，クレジットカードまたはコンビニエンス払いによる支払いを被験者自身が行った。Priceは4500円である。同作品の劇場上演を鑑賞する場合，S席13.500円，A席9，000円，B席4，500円であった。つまりこのリアルタイム配信はB席と同じ価格に設定されていた。配信プラットフォームは「e+」が提供する「Streaming+」である。被験者の用いた自宅のインターネット回線は，Wifi（57.1%）と光ファイバ（42.9%），デバイスは，ノートパソコン（57.1%），デスクトップパソコン（28.6%），テレビ（14.3%）であった。視聴中の映像は全員が安定していたと回答した。しかし，チャットでは，他の観客から安定しないというコメントもあった。

ミュージカル「ジャージー・ボーイズ」は，「シェリー」「君の瞳に恋してる」などのヒット曲で知られる「フォー・シーズンズ」を扱ったミュージカルで，2005年にアメリカで初演された。2014年にはイーストウッド監督による映画版が製作されている。このミュージカルが日本で東宝により翻訳上演されたのは2016年であり，2020年に帝国劇場での再々演が予定されていた。しかし，コロナ禍のために中止となり，コンサート版に変更して2020年7月18日から上演することになった。だが，帝国劇場の従業員に感染が発生したため初日から4公演の劇場上演は中止となり，代わりに無観客のリアルタイム配信が3公演行なわれた。コロナ対策を行った後，観客を入れての劇場上演を10公演行い，千秋楽を含む4公演では劇場上演に加えて，有観客のリアルタイム配信を行った。視聴実験を行ったのは，初日から2日目の無観客のリアルタイム配信である。なお，アーカイブによるオンデマンド配信は行われなかった。

本公演の製作は東宝，共催・撮影はWOWWOWである。演出は藤田俊太郎が担当した。藤田はSPICE（2020）のインタビューで，以下のように述べている。「演劇と，映画や映像というのは全く違うメディアです。……配信は，劇場に来ることが叶わないお客様に届けるという要素もとても大事なのですが，……撮影したものをお送りしましただけでは，とてもファンの皆さんには満足していただけないと思っています……新しい表現のかたちを追求しています。配信でしか楽しむことのできない視点，劇場では見ることのできないカメラワーク……劇場でご覧になった方もぜひ，配信も見ていたけたらと思います。カメラワークは全公演違います。……全公演見ていただいても，十分に楽しんでいただけるのではないでしょうか。」このように，演劇と映像劇の特性を十分理解した上で，提供されたリアルタイム配信であった。

これを視聴した被験者に実施した構造化インタビュー，アンケートの結果は以下であった。

1. 撮影，映像，ライブ感，臨場感，現前性について

まず，撮影された映像のクオリティについて被験者に聞いた。WOWWOWのチームによる10台以上のカメラやレールを活用したプロフェッショナルな撮影や，普段劇場では見ることができないような角度の映像については良かったとする声が多かった。一方で，映像の完成度が高すぎて，ライブらしいハプニングや乱れがなかったために，録画された

DVDを見ているようで，臨場感は低かったとの意見が多数あった。また，スマートフォンなどの小さい画面での視聴を意識したためか，特定の俳優のアップの映像が多かったが，舞台全景，客席から見上げるような映像があれば，より，臨場感が出たという意見もあった。配信でありながら，劇場にいる感覚が味わえたかどうかという点については，否定的な意見が多かった。帝国劇場という特別な劇場でみる，「場」の雰囲気のための演出が不足していたという意見もあった。アンケートでは臨場感については，あまり感じなかった（57.1%），ある程度感じた（42.9%）という評価であった。

2. チャット，座席へのメッセージの張り付け，観客とのコミュニケーションについて

観客とのコミュニケーションを行う場として，この公演ではチャットが用意され，観客による大量の投稿がリアルタイムに表示されていた。チャットはライブ感を出すのに良いが，映像を全画面表示にするとチャットを見ることはできない仕様になっていた。この実験の被験者の半分はチャットを見，半分が見ていなかった。見なかった被験者は，チャットは作品に没入するのに邪魔なので見なかったと述べた。

また，関係者や観客からのメッセージを，無観客の劇場の座席に張り付けたことに関しては配信の観客には見えないのであまり意味はなかったという意見があった。配信でも観客とのコミュニケーションを取ろうという努力がなされていたが，やはり劇場上演のようにはいかないという意見が多かった。

3. 祝祭性，社交性について

劇場は経験価値を提供する場，祝祭性・社交性を提供する場としても重要であるが，この要素がリアルタイム配信において確保されていたかをアンケートで聞いた。祝祭性については，あまり感じなかった（42.9%）という意見が多かった。しかし，社交性については，ある程度感じた（57.1%）という意見が多かった。この社交性を感じた理由としては，チャットが実装されていたことに加え，実験の視聴前と視聴後に被験者全員（9人）にZoomに集まってもらい，感想などを言い合う場を用意したことの影響が大きく，特に視聴後に集まれたのは非常に良かった（57.1%）という意見が多かった。

4. ビジネスとしての可能性について

7月19日の配信では1300人程度の視聴者が同時に視聴していた。4500円×1300人=585万円の売り上げがあったと思われる。帝国劇場は本来1897人の定員であり，S席は1万3500円であるため，仮に平均単価1万円とすると，劇場上演では1万円×1897人=1897万円程度の売り上げが見込める。劇場上演と比較すると，売上高は低いが，コロナ禍のもとで，席数を半分にしたとすると，売り上げは劇場上演でも947.5万円となるため，その損失を埋めるためリアルタイム配信は有用である。また，演劇は，音楽ライブと異なり，通常，複数回の公演が行われることを考えると，今回のように一部の公演ではなく，すべての公演をリアルタイム配信するのを標準とすることで，ファンは自宅から気軽に複数回の公演を見ることができ，売り上げを増やすことができるであろう。

チャットの様子などから，この公演にはコアなファンがついているため，リアルタイム配信を複数回見る観客が多くいることが推察された。アーカイブによるオンデマンド配信よりも，毎回違う，リアルタイム配信を行ったほうが，コアなファンには受けるのではという意見もあった。アンケートでも，ファンだったとしたら，ライブ配信を複数回見るかという質問に対して，肯定的な意見（71.4%）が多かった。

しかし，初めての人お金を払ってまでリアルタイム配信を見ないという意見も寄せられた。4500円という価格は適正であるという意見（57.1%）が多かったが，この価格は，コアなファン向けの価格だという意見もあった。以上から配信ビジネスには期待できるが，非常に限定されたマーケットを深堀りするビジネスになる可能性がある。

さらに，通常の劇場公演で期待できるマーチャンダイジングビジネスについて，劇場で見る場合は興奮冷めやらぬままグッズなどを手に取って買ってしまうが，配信の場合クレジットカードの設定，アカウントの設定など手間がかかるので売上は下がりがちであり，こうした点にもビジネスとして配慮が必要であるという意見も寄せられた。

VI. 演劇のオンデマンド配信の視聴実験

演劇のオンデマンド配信に相当する作品としては，ミュージカル「キャッツ」（演劇を撮影したオンデマンド映像）を2020年7月19日後の任意の日時にアマゾンプライムで被験者の各自宅で視聴してもらった。Price（レンタル価格）は299円である。同作品の演劇の劇場上演を鑑賞する場合，劇団四季公演（2020年）では，S席12，100円，A席8，800円，B席6，600円，C席3，300円であった。

視聴後の意見としては，ただ映像を見ているという感じが強く，臨場感などは実際に行って鑑賞するほうが良いという意見や，リアルタイム配信の方が，偶然性も孕んでいるため，見る価値は高かったという意見などが寄せられた。

VII. 映像劇のテレビ等への配信の視聴実験

映像劇のテレビ等への配信に相当する作品としては，「映画版 ジャージー．ボーイズ」を2020年7月19日後の任意の日時にアマゾンプライムで被験者の各自宅で視聴してもらった。Price（レンタル価格）は299円である。同作品の映像劇の映画館上映を鑑賞する場合，1，800円であった。

視聴後の意見としては，映画のほうがストーリーはわかりやすかったという意見や，完成度が高いという意見などが寄せられた。

VIII. まとめと結論

本論文のリサーチクエスチョンは，「コロナ禍のもとで減収を余儀なくされた演劇ビジネスにおいて，オンラインで行う有料のリアルタイム配信は，新たな収入源として，また演劇の魅力を失わない新たな製品として期待できるのだろうか？」であった。検証のために，演劇のリアルタイム配信，演劇のオンデマンド配信，映像劇のテレビ等への配信の3つのタイプの配信の視聴実験及び構造化インタビュー・アンケートを行った。結果，劇場上演の代替品として最も期待を寄せた，演劇のリアルタイム配信においては，臨場感をどのように表現するかが課題であることがわかった。今後は業界全体でリアルタイム配信のノウハウや技術を蓄積していく必要がある。観客とのコミュニケーション方法にも課題があることがわかった。一方で祝祭性，社交性はリアルタイム配信ではあまり感じられなかった。しかし，演劇のリアルタイム配信はコロナ禍のもとで演劇ビジネスを継続する手段としては有用であることがわかった。また，演劇の場合，特にコアなファンに複数回見てもらえる可能性があった。とはいえ非常に限定されたマーケットを深堀りするビジネスになることもわかった。

オンラインで行う有料のリアルタイム配信に関しては，今後も研究を続けていきたい。

引用文献

安藤隆之（1999）.「演劇とは何か」『文化科学研究』11（1），1-16.

安藤隆之・玉崎紀（2001）.『ヨーロッパ演劇の形』勁草書房

勝畑田鶴子（2008）.「演劇における演者と観客間の相互作用に関する一考察：ポストドラマ演劇の可能性」『尚絅学院大学紀要』55，207-219.

亀田真澄（2008）.「演劇における現前性とテクスト：ハルムスとヴヴェジェンスキーの戯曲作品の比較」『Slavistika: 東京大学大学院人文社会系研究科スラヴ語スラヴ文学研究室年報』24，43-62.

鈴木邦彦（1999）.「演劇における視点：舞台劇と映像劇，再考」『商学論究』46（4），47-64.

東宝（2020）.「ジャージー．ボーイズ イン コンサート」2020年7月18日
URL: https://www.tohostage.com/jersey/

永井聡子（2019）.「創る観客論に立脚した劇場モデルに関する考察 ②：アドルフ．アッピア（1862-1928）の論文 Monumentality（記念碑性）（1922）を事例に」『静岡文化芸術大学研究紀要』19，69-76.

新野守広（2007）.「溢れるドラマ -- メディア社会における演劇の姿」『思想 』995，4-20.

ぴあ総研（2020）.「ライブ．エンタテインメント市場規模」2020年6月30日

Lehmann, Hans – Thies (1999). *Postdramatisches Theater*. *Verlag der Autoren*, F/M.（谷川道子他（訳）（2002）.『ポストドラマ演劇』同学社）(In Japanese)

Pine , B. Joseph. , Gilmore, J.H.(1999), *The experience Economy*, Harvard Business School Press.（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）(In Japanese)

SPICE(2020）.「藤田俊太郎が語る,ミュージカル『ジャージー.ボーイズ』イン コンサートの魅力～劇場再開とライブ配信への思いを聞く」2020年7月22日

オーラルセッション ― 報告概要

広島東洋カープのサービス品質とロイヤルティ形成における因果モデルの構築

― 横浜 DeNA ベイスターズ・読売ジャイアンツとの比較事例研究 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程
田中 江里華

キーワード
顧客満足，因子分析，共分散構造分析，リレーションシップ・マーケティング，スポーツマーケティング

I. 問題意識と先行研究，本研究の意義

日本のスポーツビジネスは発展途上にある一方，広島東洋カープはプロ野球で唯一親会社を持たず45年間連続して黒字経営を続けている。鈴木（2020）は，顧客満足に成績が非常に大きな影響を与える一方，球場サービスが観客数の増加や安定した経営に有効と指摘している。本研究は，対象チームを3球団に絞り，独自の視点を加えて調査を行い，カープの顧客ロイヤルティ形成の要因と構造を明らかにする。学術的にはスポーツリレーションシップ・マーケティングへの考察，実務的にはサービス産業に応用できる長期的顧客ロイヤルティと競争優位への示唆があると考える。

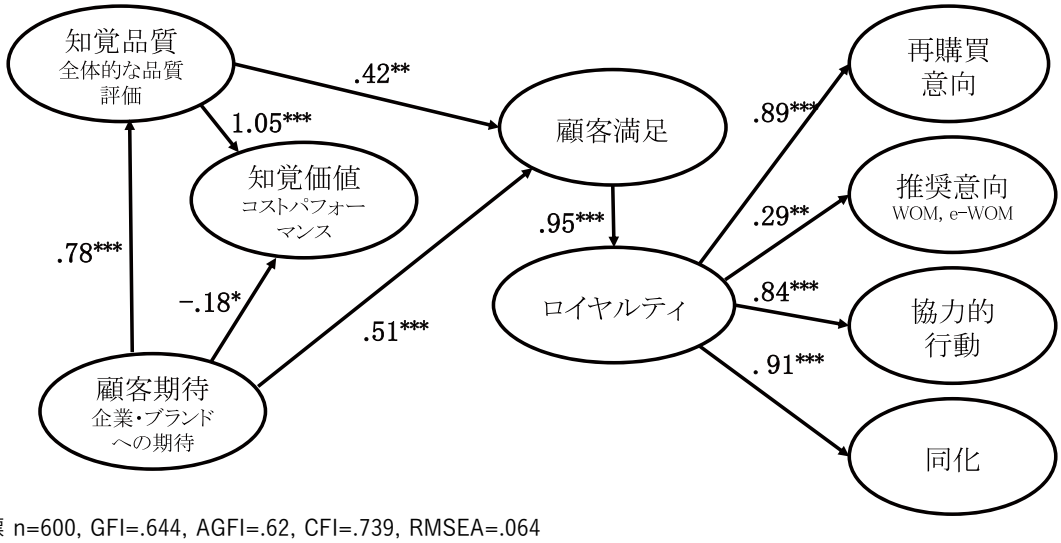
II. 調査の概要

書籍，実地調査，先行研究から検証する仮説と因果モデルを構築し，質問票をJCSIに独自の視点を加えて作成した。Web調査で，年2回以上応援に行くファンを対象に各チーム200人の有効回答を得た。因子分析，共分散構造分析でサービス品質とロイヤルティ形成構造を検証した。

III. 結果の概要と主な発見

まず探索的因子分析により，球団毎にファンの便益が異なるという示唆を得た。球団の評価を構成する第一因子に，カープは「ファン同士の一体感と自己実現」，ベイスターズは「球場体験の総合的な満足感」，ジャイアンツは「選手と試合のクオリティ」が確認できた。カープファンは，相対的に試合成績より観戦体験を重視し，グッズを通した自己表現やファンとの一体感という高次な便益を感じていることがわかった。次に3球団統一の共分散構造分析の結果，図表-1の通り，因果モデルの検証ができた。球団別の結果は図表-2に示す。3球団に共通して，試合と関係のない球場体験を含めた全体の品質評価（知覚品質）・知覚価値から顧客満足へのパスが5%水準で有意とならなかった。さらに，試合の要素と顧客満足の重回帰分析の結果から，勝敗への期待や試合の質は共通して強く顧客満足に影響するが，カープのみ，成績評価が顧客満足に影響すると言いきれないことがわかった。以上の結果から，カープは球団グッズを活用し，観戦を通した自己実現という高次な便益をファンに提供しており，強い協力的行動・同化意向を伴うロイヤルティと勝敗に左右されない経営戦略が実現できていると言える。一方で，カープはソーシャルメディアを相対的に活用しきれていないことも明らかになり，今後のマーケティング上の課題と言うことができる。

図表 -1　プロ野球ビジネスにおけるロイヤルティ形成の構造　3 球団統一モデル



適合度指標 n=600, GFI=.644, AGFI=.62, CFI=.739, RMSEA=.064
注）図中のパス係数は標準化係数を表す。
有意なパスのみ記載。　*** 0.1% 水準，** 1% 水準，* 5% 水準で有意。
観測変数，誤差変数は省略。

図表 -2　ロイヤルティ形成の構造モデル　3 球団の比較

チーム	パス係数（標準化係数）										適合度指標			
	期待 → 品質	期待 → 価値	期待 → 満足	品質 → 価値	品質 → 満足	満足 → ロイヤルティ	ロイヤルティ → 再購買	ロイヤルティ → 推奨	ロイヤルティ → 協力	ロイヤルティ → 同化	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
3 球団統一モデル	.78***	−.18*	.51***	1.05**	.42**	.95***	.89***	.29**	.84***	.91***	.644	.62	.739	.064
広島東洋カープ	.79***			1.23***		.94***	.84***	.27**	.82***	.91***	.539	.507	.648	.078
横浜 DeNA ベイスターズ	.74***	−.31*	.49**	1.11***		.91***	.85***	.27**	.8***	.88***	.563	.533	.677	.074
読売ジャイアンツ	.81***		.87***	.81***		.9***	.94***	.56***	.88***	.92***	.518	.485	.682	.073

注）パス係数が空欄の箇所は 5% 水準で有意ではないことを表す。
*** 0.1% 水準，** 1% 水準，* 5% 水準で有意。

IV. 結論と考察，実務へのインプリケーション

プロ野球ビジネスの顧客満足はコントロールできない試合に強く影響を受けており，客観的な周辺サービスだけで顧客満足を確実に高めることは難しい。チーム毎に異なる，ファンの求める価値を理解し，応援グッズや観戦席，飲食など試合と関連の高いサービスと観戦価値を組み合わせて主観的な観戦体験の便益を最大化するよう顧客体験をデザインすることが有益である。

スポーツビジネスに限らず，サービス産業における企業がロイヤルティの高い顧客を創造するために活用すべき経営資源の順は，コアプロダクトのコンテンツ力，親和性の高い周辺サービス，親和性が低い周辺サービス，親和性は高いが活用しきれていないマーケティング領域であると考える。業界での競争ポジションと自社の顧客の便益を理解し，主観的・客観的な便益の強化が，協力活動，同化意向を伴う高次で長期的な関係性と競争優位性に寄与すると言うことができる。

3. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界としては，分析の対象が3球団に限られているため，結論がプロ野球ファン全体で言えるかどうか検証する必要がある。今後はより広範囲な球団ファンを対象に調査し，顧客属性によるロイヤルティ構造の違いも含め，適切な分析手法を用いて考察を進めていくことが必要である。

主要参考文献

鈴木秀男（2020）.「プロ野球のサービスの顧客満足度調査」http://lab.ae.keio.ac.jp/~hsuzuki/baseball0901/index.html（2020年8月7日参照）

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*,20-34

オーラルセッション ― フルペーパー

デジタル時代におけるインタラクションによる価値と関係性の再構築

― 短期視点のデジタル活用から長期視点への変革 ―

東京理科大学大学院 経営学研究科 非常勤講師
田村 修

要約

デジタル技術のマーケティングへの導入は，インターネット広告に代表されるように効率化とOne to One化を促進した。

しかし，デジタル技術の活用目的を効率を重視したOne to One活用に限定してしまうと，その活用方法はニーズが顕在化した顧客に対する短期的なアプローチに陥りやすい。さらに，短期的な施策は企業と消費者の長期的な関係性構築には寄与せず，逆にブランドの希薄化を招く恐れがある。

本稿では，マーケティングにおけるデジタル活用を短期的な施策にとどめるのではなく，長期的な“消費者と企業の価値と関係性の構築”にも活用していくために，先行する企業のデジタル活用ケーススタディーから「デジタル時代の価値と関係性の構築モデル」を考察する。また，その過程の中で得られたデジタル時代に必要とされるセールス，マーケティング，ブランドのあらたな包括関係についての示唆にも言及する。

キーワード

デジタルテクノロジー，ブランド構築，インタラクション，共創

I. はじめに

企業のマーケティング活動において，近年顧客の行動データや購買履歴データ等の利用をはじめとするデジタル活用[1)]が進んでいる。その中でも一般に「デジタルマーケティング」と呼ばれる領域では各種のデータを活用した消費者に対するアプローチを通じて，効率的な広告ターゲティング手法や販売促進施策の実施が行われるようになった。そしてその改善提案がより多く論じられるようになっている。久保・赤松（2016）は「広告効果のアカウンタビリティーが強く求められるようになった結果，刺激反応的で効果を測定しやすいA[2)]の世界が注目されるようになりました」と述べている。もちろん，より効率的な手法の追求やセールス手法の開発も企業活動の中では重要であり，否定する理由はない。しかしその一方でデジタルマーケティングを，効率を重視したセールス活動領域に近いところだけに位置付けたままで良いのだろうか，という疑問が生まれてくる。

本稿では，インターネット広告を起点にしながら，デジタル時代の企業と消費者の価値と関係性の構築について論ずる。

II. マーケティング論とブランド論の潮流とそのデジタル化

マーケティングの考え方は，一般に大量生産大量販売の為のマスマーケティングから，消費者のニーズに合わせてマーケットをセグメントするSTPや，マーケットに対して施策をどのように組み合わせていくのかを検討するマーケティングミックスの考えへと進化したと考えられている。

次にインターネットの時代になると，その手法は消費者のプロフィールデータやインターネット広告の出稿や反応に関するデータ，さらにはWebサイトで記録される行動データから消費者の興味や関心を個別に推測し，それに合わせた広告を出稿するといった，より精緻なOne to Oneマーケティングへと進んだといえる。さらには，マーケティングに対する投資が，結果としてどのような購入などの成果に結びついたのかを指標化することを通じて，ROIを最大にするコスト管理意識も同時に高まったと言えよう。

一方，ブランドの考え方は，高橋（2010）によれば，マーケティングの考え方と同様に大量生産大量販売を成立させる

ためのブランドから，時代背景や産業構造の変化，消費者の消費意識の変化のなかで「ブランド・ロイヤルティ・マネジメント，ブランドエクイティ，ブランド・アイデンティティを経て，経験価値としてのブランド・エクスペリエンスへと変遷」したと考えられている。さらに近年では，ラッシュ，バーゴ（2016）の提唱する「サービスドミナントロジック」に関する議論を通じて，「価値を生み出すのはモノを製造する企業であり，価値はモノを通じて消費者へと提供されるものである」と考えるグッツドミナントロジックから，「価値はモノそのものにあるものではなく，消費者と企業の様々との接点やコミュニケーション，つまり広告や事前のコミュニケーション，試用利用，購入時，購入後の利用などを含めたコンテキストの中で生まれるものであって，インタラクティブに企業と消費者の間で共創されるものである」と考えるようになったと青木（2011）は述べている。

このようにマーケティング論とブランディング論の流れを振り返ると，そのコミュニケーション単位（粒度）はマスから消費者のセグメンテーション，さらにはOne to Oneへと細かくなった。また同時に企業が商品やサービスを提供し消費者がそれを消費するという一方的なあり方ではなく，企業と消費者それぞれとの共創がベースにあると考えるようになってきたと言えるだろう。

III. デジタル活用の限界

検索連動型広告の登場は，マーケティングの考え方をマスから一気にOne to Oneへと向かわせた。消費者は自らのニーズに応じて検索を行い，企業はその検索エンジンの検索結果上部に検索ワードに合わせて広告を掲載する。検索エンジンはその消費者の過去検索したキーワードの検索履歴やWeb閲覧データを元に検索結果画面を生成するため，同じ検索ワードであってもその検索結果は全て消費者毎にカスタマイズされている[3]。また，広告出稿におけるDMP[4]の導入は，多くの広告出稿において消費者の閲覧行動，過去の購入履歴データ活用を可能にした。このようにインターネット広告では，今までマスメディアでは不可能だった粒度の細かいターゲティングを実現させた。しかし，インターネット広告などを通じて行うOne to Oneコミュニケーションが，今までのマーケティングとブランドの潮流から見て最終形となる理想的な手法なのだろうか。

1. 嫌われるネット広告

消費者のメディア接触時間はマスメディアからデジタルメディアへと大きくシフトしている[5]。ところが，デジタルメディアに掲載されるネット広告が企業と消費者のコミュニケーション起点となる「コンタクトポイント」として消費者に受け入れられ，その役割を担っているかといえばそうではない。多くの消費者がネット広告にはネガティブな印象[6]を持っているケースが多いのである。もし企業が消費者データに基づいて提供した広告メッセージが消費者のニーズや期待に合致しているのであれば，そのメッセージは企業に対するイメージや好感度を向上させ，同時にブランドイメージも向上させるだろう。しかし実際には，ネット広告で不快になる人も多いのが実態である。また，より消費者のニーズや期待に沿った最適な広告配信を目指すために，さらに詳細な消費者情報を収集しようとしても，今後は消費者保護の視点から世界的規模で消費者情報に関しての規制が進むと考えられる。したがって，ユーザー情報をベースにした広告体験の改善は難しい状況にあるといえよう。

2. 効率を重視した短期視点が生む頻繁なブランドスイッチ

ネット広告の運用では，クリック数や売上などの各種数値計測が比較的容易であるゆえに施策に対しての効果を追い求め，その改善を繰り返していく。また，施策検討のサイクルは短期化する傾向にある[7]。より短い期間で施策の成果を出そうとすると，潜在顧客の育成やブランディングといった長期的な視野に着目するよりも，すでにニーズが顕在化している顧客をいかに見つけ出し，獲得するためにはどうすれば良いのかといったよりセールスに近い視点が主流になってくる。さらに消費者側でも「購入する直前までの知らなかったブランドを購入するのに躊躇しない」「瞬間的に欲しくなり購入に至る」といった傾向も生まれてきている[8]。このように，

企業がニーズの顕在化している消費者を見つけるのに躍起になり，一方で消費者も欲しいと思った瞬間に適宜ニーズにあった商品やサービスを選択するという状態は，頻繁なブランドスイッチが繰り返される“関係性が非常に希薄な状態”を企業と消費者の双方で作り出そうとしているように思える。もちろん「頻繁なブランドスイッチを生むのはコモディティな商品だけであり，常に選ばれるブランドも存在しうる」という反論もあるだろう。しかし常に選ばれるのは，ニーズの如何を問わず既にブランドとして消費者との長期的な関係性が築けている場合にはあてはまるが，その関係性が築けていないブランドは頻繁なブランドスイッチの対象に陥る危機にさらされているといえよう。

3. データ活用の限界と突破へのヒント

Amazon.comはそのレコメンデーションシステムでデータを最大限活用している企業であると言われているが，村上（2008）は「本やCD等一定の消費傾向がある商品に場合にはこのシステムを使ってその特徴を浮き彫りにすることができ，一人一人の消費者に対応することが可能になってくる。しかし，行動や購買履歴データから一定の傾向を見出すことができないような商品群の場合，データから消費者の本音を探ることはできず，消費者自身もなぜその商品を購入したのか明確に説明することはできない。したがってOne to oneマーケティングにはおのずと限界がある」と指摘している。また，クリステンセン・ホール・ディロン・ダンカン（2017，2020）も「数字からパターンをあぶり出すことは興味深い作業だが，ある一つの事柄が実際に別の事柄を引き起こしているわけではない。相関関係と因果関係がイコールでないことは当然にもかかわらず，多くの経営者が相関関係に基づいて決断を下すことに慣れてしまっているように思われる」と述べている。

以上からみると，データの分析と活用は細やかなターゲティングを可能とし，短期に効率的な成果を産むが，その一方で頻繁なブランドスイッチを生みかねない危険性があるといえる。さらに顕在ニーズへの偏重は，真の消費者ニーズの把握やインサイトの理解までは及ばず，ブランド視点での企業と消費者との価値と関係性の構築には大きくは寄与しない可能性すらある。

IV. 3つのケーススタディから見えてくる価値と関係性作りの新たな視座

その状況を打破するために，「メチャカリ」「Slack」「楽天」とデジタルビジネスで大きく発展を遂げているケースから，デジタルを活用した「企業と消費者による価値と関係性の共創」への新たな取り組みを考察する。

1. ケース1：メチャカリ

メチャカリは株式会社ストライプインターナショナルが手がけるファッションサブスクリプションサービスである。ユーザーは専用のスマートフォンアプリを使い，毎月一定の金額を支払うと金額に応じて洋服やアクセサリーなどのファッションアイテムを自由にレンタルすることができる。単純な定額制のレンタルビジネスと異なる点は，ユーザーの属性や購買行動（アプリの閲覧内容やレンタルの傾向等）をデータ化し，そのデータを基にAIがレコメンデーションを行っていることがキーとなっている[9]。ユーザーはAIのレコメンドの中から自分の好みのファッションアイテムを見つけレンタルをする。その時のデータを活用して同時に企業はユーザーの好みや世の中のトレンドを知り，さらにユーザーのニーズにマッチする商品を開発し提供し続ける事ができる。サブスクリプションというビジネスモデルの目新しさや店に行かなくても最新のアイテムが選べるという利便性もあるが，それだけではなく企業とユーザーがアプリ上でインタラクションを行い，AIを介しながらのマッチング精度の向上を図っていく「共創によるサービス改善」が消費者にとってのサービスの価値を高め，ブランドとの長期的な関係性を築いている[10]。

実は，顧客の好みを聞きながらアドバイスを行うスタイルは，店頭での販売員と来店客とのやりとりと仕組みは同じである。しかし，メチャカリではアプリとAIといったデジタルテクノロジーの導入によって，いつでもどこでもユーザーの好きな時間にカスタマイズされたサービスを提供することを可能に

している。ユーザーにとっても，店員一人の情報範囲内でのレコメンドばかりではなく，AIが収集した大量の消費者データから自分にカスタマイズされたファッション情報を受け取れるという新たな価値を見出しているといえよう。

2. ケース2：Slack

Slackは米国Slack社の提供するビジネスコミュニケーションプラットフォームである。登場以降，使いやすさやデザイン性はもとよりユーザーからの機能改善リクエストに素早く応えるサービス開発のスピード性やAPI経由による他のシステムやプラットフォームとの柔軟な連携がITギーク達の間で話題となり，現在では様々な企業への導入が進んでいる。高評価の源泉は，ユーザーとの直接的，あるいはユーザー間のコミュニティからユーザーの希望や要求などのリクエストを絶え間なく取り入れ迅速に実装し，実装したことをユーザーに対してオープンにしていく密度の濃いコミュニケーションにある。通常，ユーザーからの要求をヒアリングする場は，お客様相談窓口や自社の管理するコミュニティーに限っているというケースがほとんどであろう。しかし，Slackの場合にはTwitterなどのオープンなコミュニケーションスペースで話されている何気ない会話から得られる「Slackに直接向けられているわけではない要望」までを積極的にとりいれてサービスの改善を図っているといったエピソードもある[11]。

まさに，企業とユーザーとの共創によって消費者にとっての使いやすいソリューションを作り上げており，その結果Slackのサービス価値を高めることにつながっている。ユーザーから見るとSlackを使い続けていると「こういう機能があればいいな」と潜在的あるいは顕在的に考えている機能が次々と現実に実装され，まさに自分の望んだ理想のツールへと日々進化していくことになる。リアルではなくデジタルを活用したコミュニケーションだからこそ，時間，場所，国や地域を超えたスピーディーなサービス展開を可能にし，デジタル時代こその方法でユーザーとの長期的な価値と関係性の構築を行っている。

3. ケース3：楽天グループ

楽天グループは，楽天市場を中心に金融・旅行・通信など多岐な領域にわたる企業グループを形成している。楽天グループの特徴は，会員に統一のIDの提供とポイントサービスを提供しており，楽天グループであれば別な事業会社であっても相互にポイントの利用を可能としている事にある。つまり「あるサービスでポイントを獲得して，別のサービスで利用する」ことを可能とし，個別事業会社というより企業グループとしての長期の関係性を構築している。さらに，統一のIDはグループ間におけるより詳細なユーザーデータの蓄積と連携を可能とし，それをベースにした消費者に対してのサービスレコメンドや各グループ事業における販促活動にも活用している。消費者は楽天グループに自身の情報を提供することによってグループ各社からの様々なサービス情報を受けることができ，ユーザーはそのポイント活用に対して，利便性やお徳感といった価値を見出し，継続的な関係性の構築につなげている[12]。

以上，三つのケースで企業が商品やサービスをどのように消費者に提供し，消費者が企業の商品やサービスに対して価値を見出す仕組みを考察したところ，各ケースともにコミュニケーションスタイルはデジタル以前より販売員と来店客（企業とユーザー）が作り上げてきた関係構築法でありつつも，アプリやWebサイト，コミュニティ，企業を超えたポイントの活用というデジタル技術を活用したコンタクトポイントに共創の場をシフトさせていることがキーとなっていた。さらにそのコンタクトポイントでは，消費者は自らのプロフィール，嗜好，検索行動，購買行動といったデータや自らの要望を好んで提供し，その上で「企業からのサービス提供→消費者からのフィードバック→さらなるサービスの向上」という企業とのインタラクションプロセス[13]を推進していることがわかった。

消費者から見ても，自身にとって価値の高いサービスが生まれるコンタクトポイントが存在するとわかれば，企業との共創を積極的に始めていくインセンティブとなるだろうし，実際に高い次元での満足が生まれれば長期的な関係性を続けようとするだろう。

V. 新たな価値共創プロセスの設計 ―デジタルブランディングタワーモデル仮説

では，そのような価値向上のコンタクトポイントはどのように構築するのか。ここでは，和田（1998）の「製品の属性ピラミッド」をもとに，これらのケースがどのように消費者にとっての価値を向上さるのかの構造化を試みる。

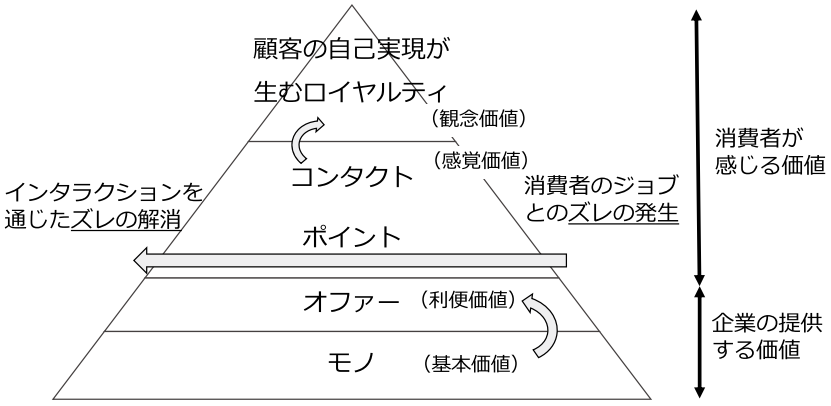
企業は，まず自ら製品やサービスを開発しマーケットで消費者に提供する。ただ，技術の高度化・あるいは均一化が進んだ現代社会ではその商品やサービスの差別化が困難となる傾向があり，コモディティ化しやすいことは様々な場所で論じられている。そのため，企業としては単なるモノとしてマーケットに提供するではなく，顧客の解決すべきジョブ，あるいは顧客の自己実現を視野に入れた解決方法としてのオファー（提案）を消費者に提示する必要がある。しかし，いくらユーザーインサイトを探り様々なデータを用いて考察したとしても，それは和田（1998）の説明している「素」であり，ユーザーのニーズ，Job，自己実現に初めから合致することはなく，多くの場合には川上（2019）が主張する「ズレ」が発生する。しかし，その「ズレ」をインタラクティブなコミュニケーションを経ることによって解消できれば，より上位概念の価値提供となることが期待できるだろう。

図表 -1 提供される価値と価値向上のポイント

	素として提供される 基本価値	オファーとなる 利便価値	コンタクトポイントに おけるインタラクション	消費者の感じる 感覚・観念価値
メチャカリ	ファッションアイテムの製造・提供・レンタル	ファッションサブスクリプションサービス等	消費者データ，レンタル商品の動きや検索行動データをベースにしたレコメンド等	利便性，自分らしいアイテム提案，ファッション領域の自己実現
スラック	コミュニケーションツール	サブスクリプション，豊富なオプションアプリケーション，API提供等	コミュニティを通じた機能開発，オプショナルサービス等	最大級の利便性，自身の環境にカスタマイズされたツール，業務活用による自己実現
楽天 G	各サービス，各事業社によって付与される楽天ポイント	グループ企業間におけるポイントの相互利用等	各種データの収集，新サービスのレコメンド，ポイントサービス等	利便性の向上，値引き利用，生活周辺サービスの拡充

（出所）著者作成

図表 -2 デジタル・ブランディング・タワー



（出所）和田（1998），210 頁をもとに著者加筆。

メチャカリではAIによってレコメンドされた内容が気にいればユーザーはレンタルするし気に入らなければレンタルしない。そのようなインタラクションを経ながらAIはユーザーの好みを順次学習していくことになり，それはサービスの向上につながる。またSlackでは，ユーザーが希望する機能の情報はコミュニティーから得ることができ，さらにユーザーのツール利用履歴からは，使われるサービス・使われないサービスが次々と明確になる。さらに日々，機能やサービスの取捨選択がおこなわれ，ますます洗練されたサービスへと進化していく。楽天においても，ユーザーデータの蓄積や利用履歴の連携から各サービスのブラッシュアップが行われていく。つまり，コンタクトポイントでのデータを介した共創により，当初企業が提供する「素」である基本価値が便宜価値，感覚的な価値を経ながら観念高次元の価値へ変化させることが可能性になると考えられるのだ。

デジタルの活用においては，顕在ニーズに対しての短期的な対応だけでは頻繁なブランドスイッチしか生まないが，データを介したインタラクションプロセスの中で価値共創の仕組みを構築すれば，長期的な価値と関係性に裏づけされたデジタル時代のブランド構築が可能になると言えるだろう。

VI. 終わりに－残されたされた課題

本稿では，第一にマーケティングの考え方がOne to One化していく中で，デジタル活用はその成果が数値（デジタル）化されたがゆえに短期的かつ効率的な成果としての販促的側面を追求してきたことを指摘した。第二に，短期的視点の追求は頻繁なブランドスイッチを生む可能性が高く，さらには消費者との長期的な関係性構築につながらずブランドそのものの希薄化を引き起こしてしまう危険性を指摘した。第三に，デジタルを活用した企業と消費者の価値と関係性の構築には，データを仲介役としたインタラクションによるサービスの共創が有効であり，デジタルブランディングタワーとして構造化を行った。

このデジタルブランディングタワーでは，今までは個別に論じられてきた「コンタクトポイント」「消費者のJobへの着目」「企業と消費者の価値共創のインタラクション」の三つを，デジタル時代には統合していく必要がある事を提示している。今後，コンタクトポイントはあらゆるところでデジタル化が進み，オンラインのみならずオフラインでの対応においてもAIなどによるサポートが導入されていくだろう。消費者の選択肢が増えより高い価値を求めるようになれば，ますます消費者のジョブに着目する必要性が高まる。その場合，デジタルを活用した様々なスタイルのインタラクションを通じて商品やサービスの共創を行うことこそが，企業価値の向上と消費者との関係構築には不可欠であると考えられる。

しかし，このデジタルブランディングタワーの考え方には残っている課題も多々ある。今回取り上げたケーススタディが3社に限定されている点，タワーの活用検証が行われていない点，そのマネジメントを行った際の消費者のブランドに対する意識の変化といった調査まで踏み込めていない点などまだまだ検証すべき残された課題は多い。

VII.新たな示唆－セールス・マーケティング・ブランドの新たな包括関係

一方で，本稿を執筆している中で，デジタル時代においては「消費者のためのブランドがまず先にあり，ブランドを確立させる為のマーケティングが行われ，それらの結果としてセールスが生まれる」と考える時代になるのではないかという新たな示唆が得られた。

一般には，セールス，マーケティング，ブランドの包括関係を考えた場合，ブランドという概念はマーケティング概念に包括され，「セールスのためにマーケティングが行われ，マーケティングの結果としてブランドが生まれた」と考えられているケースが多い。

ところが本稿で考察したように，共創の時代においては自分の求める理想の商品やサービスは，求めた時に初めから完成されたものとしてマーケットに存在しているのではなく，インタラクションの結果として初めて自分にとっての価値のある商品やサービスが生まれくることになる。その場合，消費

者自身にとって価値のある消費やサービスを得るには「どの企業とインタラクションをスタートさせるのか」が重要な課題になるだろう。

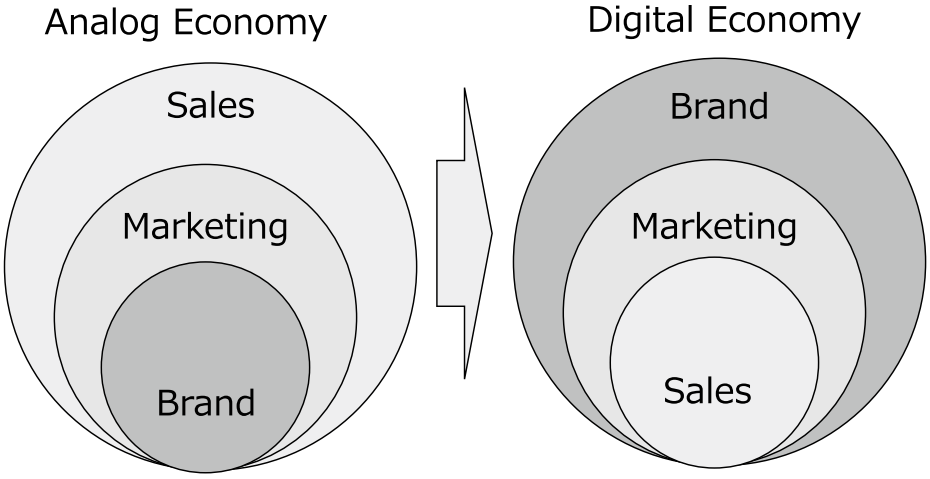
つまり，インタラクションを始める前にブランドを理解し，認めていないと，消費者はそのブランドとのインタラクションすら始めない可能性がある。つまり，企業活動の起点は「いかに販売するのか」にあるのではなく，「企業は消費者のために何が提供できるのか」が起点になってくる。それは企業の理念やビジョン，アイデンティティであり，しいてはそれらを体現した「ブランド」を提示することがまず起点となり，そのブランドをマーケティングすることによって消費者の理解を得て，最終的にセールスが成立する，と考える必要があるのだ。

本稿内においては，筆者の能力並びに研究不足もあり，このデジタル時代におけるブランド，マーケティング，セールスの包括概念のあり方については深く言及することはできなかったが，今後取り組むべき課題であると考えている。

謝辞

この論文は，東京理科大学専門職大学院経営学研究科に在籍していた時の研究をもとにしたものです。当時の指導教員である荻野誠教授，橘川武夫教授には多大なるご支援とご指導をいただいたことを感謝申し上げます。また，当時の副査であった日戸浩之教授，並びにアドバイザーの生越由美教授には適切な助言をいただき感謝申し上げます。事例研究において，SlackJapan(株)エグテクティブパートナー関孝則氏，並びに株式会社楽天ジャパンアドビジネス統括部バイスジェネラルマネージャー林孝憲氏には多忙の中インタービューに応じていただいただけでなく，多くの助言をいただいたことを感謝申し上げます。ありがとうございました。

図表 -3 ブランド，マーケティング，セールスの新たな包括関係



（出所：著者作成）

注

1) 本稿では，Webや様々なデバイス（インターネットにアクセス可能な機器）から取得できる消費者の行動データや購買履歴データ，その他のデジタルデータの利活用やデジタル技術を活用したコミュニケーション手段などを総じてデジタル活用とする。

2) 久保･赤松（2016）では，購入までのプロセスの事を“Aの世界”としている。

3) 検索エンジンは，過去の検索ワード以外にもGPSやIPアドレスなどから取得できる位置データなども活用しており，同じ検索ワードであっても検索結果は大きく異なる。

4) DMP（Date Management Platform）とは，自社や外部の様々なデータを一元的に管理するプラットフォームのこと。集積したデータを分析し広告配信の最適化などに活用される。

5) （株）博報堂DYメディアパートナーズ「メディア定点観測2020」https://mekanken.com/mediasurveys/による。（最終閲覧日2020年8月4日）

6) Web担当者フォーラムによれば，ネット広告で不快になったことがある人は75%であり，意図せぬ広告クリックは68%が体験している。さらに，実際に不快になった後では75.5%の人が「広告に出ていた商品サービスを購入・利用したくない」と感じている。Web担当者フォーラム「ネット広告「不快になったことがある」75%。意図せぬ広告クリックは68%が体験【イーライフ調べ】」2018年6月5日付，https://webtan.impress.co.jp/n/2018/06/05/29463（最終閲覧日2020年8月4日）

7) デジタルマーケティングでは，近年Plan-Do-Check-Actionをより短期間でサイクルを重ねる高速PDCAや，さらに瞬時で判断を行なっていくOODA（Observe-Orient-Decide-Act）といった考え方が提唱されている。

8) このようなタイプの消費は「パルス型消費」と呼ばれている。「買いたくなるを引き出すために」https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ja-jp/articles/search/shoppersurvey2019-1/（最終閲覧日2020年8月4日）

9) 日経クロストレンド「洋服借り放題」定着まで苦節3年 メチャカリ黒字化が視野2019年2月6日付 https://trend.nikkeibp.co.jp/atcl/contents/18/00113/00003/（最終閲覧日2020年8月4日）

10) AIチャットと忙しい女性の相性が良かった理由：「メチャカリ」のここが気になる（GetNavi web）https://mainichi.jp/articles/20190225/gnw/00m/040/001000c（最終閲覧日2020年8月4日）

11) Slack Japan（株）エグゼクティブパートナー 関孝則氏へのインタビューによる。（2019年7月11日に実施）

12) （株）楽天ジャパンアドビジネス統括部 ビジネス戦略企画部 ヴァイスジェネラルマネージャー 林孝憲氏へのインタビューによる（2019年8月21日に実施）

13) 和田（1998）の「ブランド価値形成のインタラクションプロセス」を参考にしている。

引用文献

青木幸弘（2011）.「ブランド研究における近年の展開：価値と関係性の問題を中心に」『商学論究』58巻（5号）

赤松直樹・久保田進彦.（2016）「変化するコミュニケーションとブランド論の新しい視座」『AD STUDOES』公益社団法人吉田秀雄記念事業財団（Vol.55）

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

川上昌直（2019）.『「つながり」の創りかた：新時代の収益化戦略リカーリングモデル』東洋経済新報

クレイトン・M・クリステンセン，タディ・ホール，カレン・ディロン，デイビッドS.ダンカン.（2017,2020）「Jobs to Be Done：顧客のニーズを見極めよ」『ハーバードビジネスレビュー』（2017年3月号，2020年4月号）

熊倉雅仁（2016）.「マーケティング概念の進化の理論的考察 オムニチャネル・マーケティングの予見」『高千穂論叢 高千穂商科大学 商学会』51巻（2号）

高橋広行（2010）.「消費者行動とブランド論（2）」『関西学院商学研究』62号

村上剛人（2008）.「one to oneマーケティングから共創型マーケティングへ」『福岡大學商學論叢』52（3・4）

ロバート・F・ラッシュ，スティーブン・L・バーゴ.（2016）『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文舘出版

和田充夫（1998）.『関係性マーケティングの構図』有斐閣

オーラルセッション ― フルペーパー

おもてなしの視点による日本型ビジネス・インプロビゼーション

神戸学院大学 経営学部 准教授
相島 淑美

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授
佐藤 善信

要約

ビジネス・インプロビゼーション（インプロビ）は，不測の事態に対応するスキルを伸ばすために有用とされ，サービス産業で導入が進展している。しかし，それは日本型おもてなしのインプロビとは本質的に異なる。本発表では，ビジネス・インプロビの日米比較を，目的，標準化されたサービス（マニュアル）との関係，提供者側と受け手の関係の３点から行う。

米国のインプロビはマニュアルからの逸脱の場合に応急的に行われるのに対して，日本のおもてなしの場面では，客一人一人に合わせて積極的に準備される。さらに，米国の場合，インプロビは主として従業員側から顧客の側に作用するのに対して，日本のおもてなしは，主客が共にインプロビを楽しみ，理解することでその場の価値共創を実現することを目的としている。日本のおもてなしと特徴は，客にあわせてチームプレイでしかけをいくつも準備し，客と共にインプロビを楽しむということにある。本研究の理論的貢献は，この特徴を明らかにしたことである。また実務的貢献として，本発表は「いま，ここに」を重視した日本型ビジネス・インプロビの応用可能性を示唆した。

キーワード

ホスピタリティ，価値共創，サービススケープ，しつらい，即興，茶の湯

I. はじめに

インプロビゼーション（以降，インプロビ）はジャズや劇の即興に由来する。「予期せぬ状況」に「即座に」「いま利用できる資源で」対応するスキルを伸ばすために有用とされ，米国では，スタンフォード，ハーバード大学，MIT，コロンビア大学等の授業や大企業などにおいて，組織作り・リーダーシップ育成といった場面で導入されている。とくに2000年以降はホテルなどの接客で「予期せぬ状況」にあたり顧客満足度を下げないためのインプロビ能力の重要性が着目され，サービス産業におけるインプロビが研究や実務あるいは研修等で盛んに取り上げられている。

日本においても近年，実務や教育の場でインプロビが注目されている。しかし，日本のおもてなしの場においては元々，「即興」という概念があった。「即興」は「インプロビ」の訳語とされることも多いが，本発表で明らかにされるように両者は同じではない。本研究は，日本のおもてなしにおける即興と米国におけるホスピタリティのインプロビとの比較検討を行う。

第Ⅱ節では欧米と日本におけるインプロビの定義と先行研究を整理し，日本のおもてなしにおける即興の重要性を指摘する。第Ⅲ節では，日本型のおもてなしを提供するホテル・旅館等における，ビジネス・インプロビの実践事例を取り上げる。第Ⅳ節では日本型インプロビの特徴を米国の場合と比較する。特に，米国のインプロビが問題解決を目的とし，顧客からの「予期せぬ要求」や設備の「予期せぬ不具合」といった場面で重視されているのに対し，日本のおもてなしでは即興そのものが重視され，即興による顧客との価値共創によっておもてなしの価値が高まることが示される。第Ⅴ節では，結論および今後の研究の方向性が示される。

II. 米国と日本のビジネス・インプロビゼーション

1. 米国のビジネス・インプロビゼーション

(1) ビジネス・インプロビゼーションの先行研究

Improviseは「前もって準備する」という意味のラテン語“providere”あるいはその派生語で「予見できない」と

いう意味の“improvisus”を語源にしている。したがって，improvisationとは「準備なしに予見できないことに取り組む」という意味合いとなる（Hadida, Tarvainen & Rose, 2015; Vera & Crossan,1999）。

演劇，音楽（ジャズ）等の分野で知られていたインプロビは，1980年代後半からビジネスで注目され始め，1990年代からその研究が盛んになった。当時はインプロビをジャズの即興や演劇から組織という文脈に移し替え，マネジメントに生かそうとする傾向が顕著であった。1990年代半ばから2000年前後には，インプロビは専ら組織論研究の視点から取り上げられ，組織的インプロビゼーション（Organizational Improvisation）という概念が定着した。2000年代半ばには，インプロビをいかに実務に応用し，効果を上げるかに研究者の注目が集まった。ホテルにおけるインプロビの応用が盛んに研究されるようになったのもこの頃からである。

(2) ビジネス・インプロビゼーションの定義

ビジネス・インプロビの本格的研究は，よりふさわしい定義を編み出す試みから始まった。多くの著者が，インプロビをさまざまに定義してきた（Akgun, Byrne, Lynn & Keskin,2007; Hmieleski & Corbett, 2008; Kamoche & Cunha, 1999; Miner,1997; Leibourne & Sadler-Smith,1998; Vera & Crossan, 2005; Weick, 1998, 2001,2006）。

インプロビの本質的な定義は2つの構成要素から形成される。第1は，「計画と実施の合致あるいは同時生起性（convergence of composition and execution, or simultaneity）」である（Moorman & Miner, 1998; Kamoche & Cunha, 1999）。Moorman and Miner（1998）は，インプロビとは「計画の策定と実施が時間的に合致している」ことであると述べている。第2の構成要素は「自発性と創造性（spontaneity and creativity）」である。Vera and Crossan（2004, p.205）は「目標を新しいやりかたで達成する自発的かつ創造的なプロセス」であると定義している。この2点の要素はインプロビの発生において不可欠であり，これがなければインプロビとは認定されない。

上記の本質的構成要素を軸に，インプロビのいくつかの構成要素が付加されている。インプロビの先行要因は「予期せぬ変化への直面（in the face of unexpected change）」（Hadida et al., 2015）である。Weick（1998, p.544）は「インプロビは予期不可能なものを取り扱う。事前の準備なしに行われるということである」と述べる。これはホテルにおけるインプロビにおいて重要な意味を持つ。

次に，不測の事態では新たな道具を（外部から持ち込んで）使用できないため，手元にあり（以前に作っており）いま使用できる材料やデザイン等を「寄せ集め・再編成」（Bricolage）することになる（Leybourne & Sadler-Smith, 2006；Moorman & Miner, 1998; Vera & Crossan,1999）。また，「すぐに（just-in-time）」「即座の（extemporaneous）」対応が求められる（Hmieleski & Corbett, 2008; Moorman & Miner, 1995; Weick, 1998, 2001）。最後に，インプロビの目的であり，かつ結果としてもたらされるのは「イノベーション（innovation）」である（Moorman & Miner,1998）。

(3) ホテルにおけるインプロビ

John, Grove and Fisk（2006）は，ジャズのメタファーを用いて，インプロビを脚本のように準備されたルーティンとは対照的な「役割外のパフォーマンス」として捉えている。John et al.（2006）は，サービス提供プロセスにおいて顧客の関与により不確実性が引き起こされると指摘する。定められたとおりのサービスでは顧客の期待に応えられない場合（サービス提供者には「コントロールできない」），通常のルーティーンから逸脱せざるをえず，顧客のニーズに適応する。これがインプロビであるとする。

Daly, Grove and Fisk（2007）は，即興劇のメタファーを用いながら，特別な要求，サービスの失敗，サービスの修正等，個々の顧客の状況に適応することで顧客満足度を向上させることの重要性を指摘している。ファストフードのようなマニュアル重視のサービスであっても，それが不具合を起こした場合はインプロビが必要であると述べる。「いつでも起こりうるミスをカバーする」というネガティブな状況を前提としたインプロビが示されている。

Secchi (2012) は, ホテルにおいてコストを抑えつつ顧客満足度を上げる方法として, 従業員がサービス・インプロビ能力を持つことの重要性を強調する。Secchi (2012, p.8) は, サービス・インプロビ能力は「予期せぬ出来事に対して, いま使用可能な資源を用いてタイムリーに対応する能力」, すなわち, 外部環境に何か不具合があった場合の穴埋めとして, 本来決まった方法から逸脱するという意味合いでインプロビを位置づけている。ここでもインプロビは必ずしも好ましいものとは捉えられていない。本来は標準的な, 脚本通りのサービスを提供することが有効であるが,「顧客が誘発する不確実性」が起こった場合に「やむを得ず」インプロビ対応することを想定している。

Secchi (2019) では320名のホテルマネジャーおよび137名の従業員を対象にした調査から, インプロビの性質と効果を「創造性, 自発性, ありあわせ」の3点で吟味している。ここでもSecchiはインプロビが「不確実性が高く標準的な解決ではうまくいかない場合」に有効であるとし, 従業員が標準化したサービス以外の行為をとることを許容するエンパワーメントが重要であると述べている。

以上から, ホテルなどのホスピタリティ産業において, インプロビは「予期せぬ状況」が起こった場合, 標準的なやり方から逸脱する対処方法と位置づけられていることが明らかである。確かに, 顧客の特別な要求に応えるといったポジティブな意味で用いられることもある (Secchi, Roth & Verma, 2018)。しかし, その根底には「コントロールできない」顧客や設備の不具合等によって引き起こされた不確実性が起こった場合など, ネガティブな状況を想定し, 問題解決の手段としてインプロビが必要であると位置づけているのである。

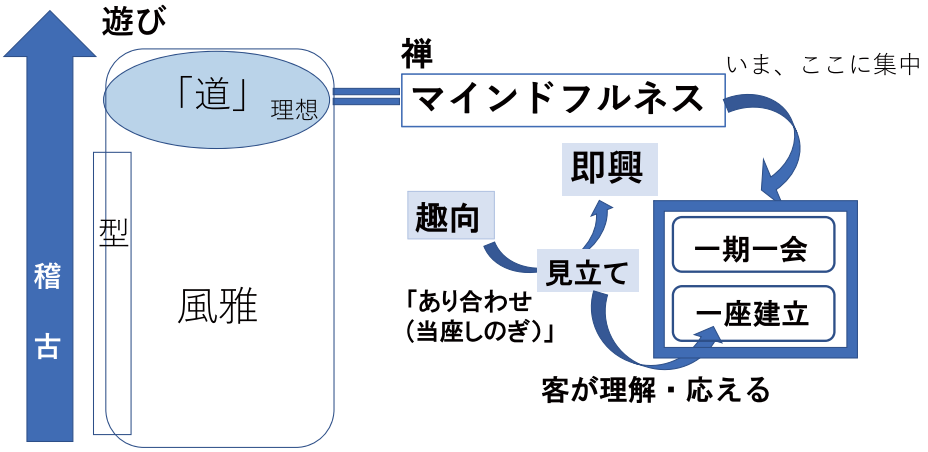
2. 日本のおもてなしにおける即興／インプロビゼーション

日本のおもてなしにおいて, 即興は核心的な役割を果たしている。最も象徴的な例は茶の湯である。岡倉天心 (1994, p.35) は茶の湯を「即興劇」と形容しており, 今日にいたるまで茶の湯を説明する際に「即興」という言葉は繰り返し用いられている。岡倉の茶の湯における「即興」は, 文字通りインプロビの訳語である。しかし, 茶の湯における即興には以下のように, インプロビとは異なる意味がある。

Aishima (2019) はおもてなしの「型」について論じている。茶の湯における「即興」とはまさに「型をずらす」ことである。たとえば本来であれば場面によって用いる茶道具は決まっているが, 招く客に応じてあえて異なるものをそれの代わりとして「見立て」, 用いるのである。いま迎える客に心を尽くすことは, 一期一会の精神 (同じような茶会であっても, いまこの場は一生に一度きりである) に通じる。雑念を払い「いま, ここ」に集中するという意味では, マインドフルネスそのものでもある。

茶の湯における即興はいわば趣向であり, いまこの場を楽しむための設定である。長年稽古を積み, 道を究めた人に許される境地であるといえる。亭主による趣向を楽しむおもてなしの場において, 客はその趣向を理解し, 反応することが求められる。亭主による即興に客が反応することで, 場の価値が高まり, 一座建立 (おもてなしの精神を基盤として亭主と客の心が通い合うこと) が実現するのである。Hassan (2019) はプレイフルネス (遊び), マインドフルネス, インプロビの関係を論じたなかで, 遊びがマインドフルネスを引き起こし, インプロビを引き起こすと述べた。これに対して, 日本の場合,「遊び」を究める (「道」) ことがマインドフルネスの状態を生み, そのまま一期一会につながる。一期一会の場の価値を高めるのが即興であり, それは「型」を学び稽古を積んだ人にできる趣向である。図1は, 茶の湯における即興とマインドフルネス, 一座建立の関係を説明している。

図ー1　遊び，マインドフルネス，即興の関係



（出典：発表者作成）

III. 日本の旅館，ホテルにおける ビジネス・インプロビゼーション

それでは，日本のホスピタリティ産業において，即興／インプロビはどのような意味を持ち，どのような役割を果たしているのであろうか。

石川県和倉温泉の代表的旅館である加賀屋は，マニュアルを超えた気配りのおもてなしで様々な逸話を持つ。たとえば，客室係が客の持参した遺影に気づき，陰膳を出したエピソードは有名である。小田（2015，p.32）は，「（マニュアルでなく）自分で何が最適かを考えて，目の前にいらっしゃるお客様に最も喜ばれると思うサービスをすることが加賀屋流のおもてなし」であると言い切る。これはまさに茶の湯における一期一会に通じる即興／インプロビである。小田（2015，pp. 32-33）は，「客室係に対して，『加賀屋ではマニュアル通りに仕事をするだけだったら50点しか取れないよ』と告げています。お客様の好みやご要望が多様化していて，マニュアル通りでは事足りない場合がほとんどになっています」とも述べている。ここで，「顧客の好みが多様化してマニュアルでは足りない」という認識は先の米国のホテルの場合と同じである。しかし，米国のホテルは「やむを得ず」ルーティンと異なる動きをするのに対して，加賀屋は「お客様が到着した瞬間から，お客様をよく観察して」，各人への対応を変化させている。「頭の中をフル回転させながら，それぞれの方に合うサービスを紡いでいく」という小田（2015，p.35）の言葉は重要である（この点については後述する）。

それでは，日本のホテルではどうであろうか。東京の下町にあるロイヤルパークホテルは1989年の創立以来，「和魂洋才のおもてなし」を標榜する。同ホテルは，成果主義，予算管理の徹底，表彰制度など，経営に「洋」の手法を取り入れる一方で，古来伝わるおもてなしの精神に立脚したサービスを提供している。中村（2014，p.111）は次のように説明する。「お客様一人一人の顔が違うように，心の持ちようもさまざまである。・・そのお客様個人に対して，何をなすべきか，そのことに意識を集中せよ」と。中村（2014，pp. 111-114）は，地下鉄で都内観光したいという外国人客に地下鉄のワンデイパスポートが便利だと伝え，購入方法を教えたベルボーイが，迷うかもしれないと階段を追いかけて「一緒に買いに行きましょう」と申し出たというエピソードも紹介している。

次に，より日本的おもてなしを提供するホテルの例を見てみよう。帝国ホテルは1890年，欧化政策のシンボルとして創立された初の本格的な西洋式グランドホテルであるが，現在では「和のおもてなし」を打ち出している。同ホテルの

おもてなしの「顔」である小池（2013, p.18）は，客室係の仕事について，顧客の希望通りに部屋が整理されているかどうかを確認することが基本であるとする。接客は標準レベルにできていることが重要であり，エクストラの要望が示された場合に対応するという点は，些か米国的な部分もある。実際に，小池（2013, p.167）は，ミスや不測の事態についての経験談で，次のように米国的インプロビに触れている。「たとえば，ホテルが何かお客様にご迷惑をおかけしたとします。お客様により，臨機応変にその対応を変えなければなりません」と。ここで小池は「お客様の性格を察する」ことの重要性を強調している。

他方で，小池（2013, p.22）は，率先してインプロビ能力を発揮することについても述べている。「お客様を目の前にした時『ここまでは私の仕事ですからいたしますが，それ以外は私の仕事ではございません』といった枠をなるべく自分の中で設けないようにしています。・・・お客様との何気ない会話や仕草でご要望を察知し，自分ができる範囲内で，お客様のために心を尽くしたい」と。

IV. インプロビゼーションと価値共創

1. インプロビゼーションの日米比較

ここで，前節で見てきた米国型と日本型インプロビについて，インプロビのプロセスにかかわる3つの点に基づいて比較する。

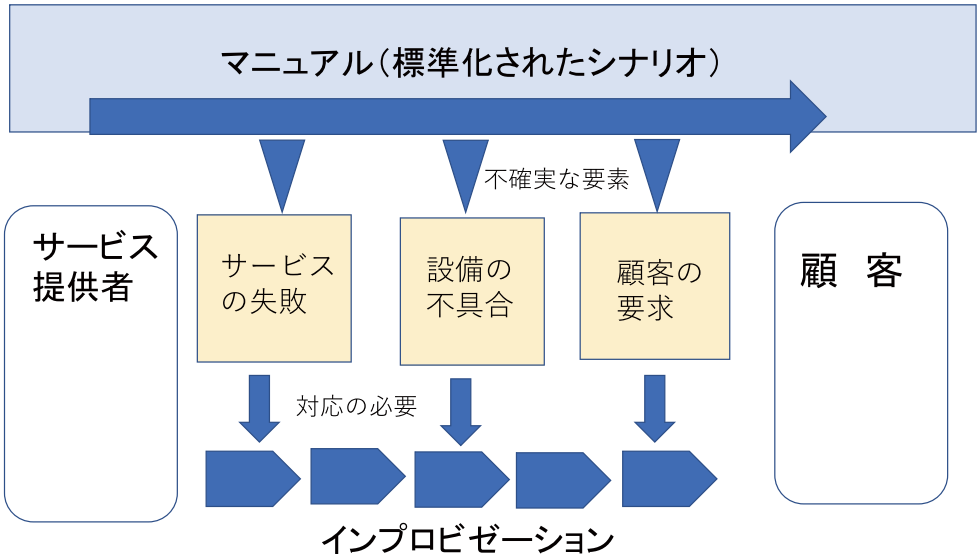
第1の視点は，インプロビが起こる要因についての比較である。米国型インプロビは，顧客の特別な要求や設備の不具合，不適切なサービスなどの「予測できない事態」にリカバリーの手段として用いられる。それに対して，日本型インプロビは，おもにこの場をよりよくするため，いま目の前にいる顧客により心地よくなってもらうために自ら進んで（笑顔で）行う行為である。問題解決の手段というよりは，そのプロセス自体がおもてなしの価値向上に通じる。

第2に，マニュアル／型とインプロビ／即興の関係を考える。米国の場合，マニュアルに沿って標準的なサービスを提供することが最も効果的とみなされ，インプロビはマニュアルからの逸脱であり，通常ではない状況と捉えられている。他方で，日本の場合，型はおもてなしの基本であり，型を学ぶことは精神修養にもつながる。型を繰り返し学び，究めたところで，型から離れる，つまり即興を楽しむことができるのである（「守破離」の「離」にあたる）。

第3に，インプロビを実践する側と顧客の関係を考える。米国型インプロビでは，その能力を持ち，権限移譲（エンパワーメント）された従業員が，顧客からの要求やクレーム（未然の場合も含め）に対応するためにインプロビを行う。顧客はこの行為に満足するか否かである。他方，日本のインプロビでは，女将や従業員が顧客の表情から気分を読み取り，一人一人の顧客にあわせて細かく対応する。そして，顧客もその行為から気配りを感じ取り，感謝する。一方的でなく，共に楽しむインプロビは，価値共創の主要素である。

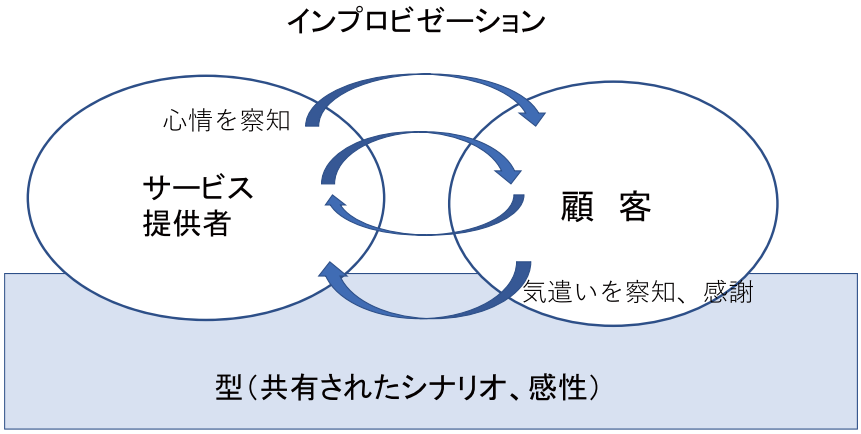
女将の存在も重要である。米国のホテルにおいては従業員のインプロビ能力をいかに開発するかが重要であり，エンパワーメントも必要であると指摘されている。他方で，日本の旅館では女将が即興の達人として見本を示す。女将の必須の茶の湯の稽古は，単に作法や所作の美しさに関わるのでなく，一期一会の精神を日々目の前の客に対して実現するうえでも重要な意味を持っているのである。米国型ビジネス・インプロビと日本型ビジネス・インプロビをそれぞれ図に示したものが図 - 2，図 - 3である。

図-2　米国的ビジネス・インプロビゼーションの特徴



（出典：発表者作成）

図-3　日本型ビジネス・インプロビゼーションの特徴



（出典：発表者作成）

2. ビジネス・インプロビゼーションとサービススケープ

日本のビジネス・インプロビは行為のみならず空間の整備にも及んでいる。この点について，Bitner（1992）が提唱したサービススケープのフレームワークを用いて考えてみたい。Bitner（1992）はサービスが行われる環境を，周囲の条件（温度，音，照明等），空間・機能（レイアウト，什器等），標識・人工物（サイネージ，ロゴ等）の3つに分類したうえで，そうした物理的要因がサービス提供者と顧客間の相互作用を促し，顧客の満足度を高めると論じた。以降，スポーツやレジャー，観光等の分野で，「顧客満足度を高めるために，どのように場を整備（照明や音楽，レイアウト等）すべきか」といった視点から研究が行われている。サービスが行われ

る環境を整備する（多くは数値的に整備可能である）ことは，売上や業績に影響を及ぼす。数字を予測しながら効果的に環境を整備することが重要となる。

他方で，日本のおもてなしを支える重要な構成要素となっているのは「しつらえ（しつらい）」である。しつらえはその日の客のために空間や調度等を準備することを意味し，「もてなし」と共に利休が唱えた茶の精神を支えるものとされる。インプロビとの関係で注目すべきは，このしつらえが「いま，ここ」に招く客のために工夫を凝らすことである点で，まさに即興的要素を備えていることである。

サービススケープはいわばサービスを正解に導く空間整備のマニュアルであり，インプロビとは対極的である。サービススケープの設定に欠陥があった場合にはじめてインプロビが起こりうる。他方，しつらえはマニュアルではない。その効果はサービスの受け手（客）によって変わりうる。つまり，そのしつらえが何を意味し，自分のためにどのような心配りをしてくれているのかを理解するのは客の教養や読解力に委ねられているのである。客が積極的にしつらえの意図を理解できればできるほど，しつらえの価値は高まる。提供者（主人）に対する客の反応はさらに次の即興を生み，このようにして場の価値がさらに共創されてゆくのである。

3. 日本のおもてなしの特徴――米国のビジネス・インプロビゼーションとの比較から

本節では，米国におけるホスピタリティのインプロビとの比較に焦点を当てながら，日本のおもてなしの組織構造的な特徴を抽出していく。

林（1994）は，組織化原理をM型，O型に分け，米国はM型に近く，日本はO型に近いと論じた。M型は任務のすべてを配分する組織であるのに対して，O型は各人に明確に割り振られない共有領域がある。M型である米国の組織ではエンパワーメントによって従業員が対応できる範囲が拡大される。他方，O型の日本の組織ではチームプレイが原則である。前述の加賀屋の陰膳のケースでは，客室係が調理場に赴き事情を説明する，お花を用意する等，職場内部門間調整（チームプレイ）によってインプロビを実現させている。女将の存在はO型組織の象徴であろう。

もう1つの重要な点は，おもてなしにおいては，茶の湯に代表されるように，客をペルソナのように詳細に分析し，いい意味でのサプライズを発生する仕掛けを（いくつも）準備することである。たとえば，千利休が秀吉をもてなすために朝顔を一輪残してすべて切り取らせた逸話や，割烹の季節感あふれる器の利用や，炭屋の捕獲してきた蛍を庭に放す仕掛けが有名であるが，客一人一人（の教養や好み，趣旨，体調等）にあわせた工夫の例は枚挙にいとまがない。米国では不測の事態を想定したインプロビであるのに対して，日本のインプロビは顧客（そしてサービス提供者側も）楽しむように考えられている。ここで，顧客には高い力量が求められる。さらに，もてなす側でのペルソナの設定と顧客の側でのしつらえやしかけへの期待，それらがインプロビで具体的に価値共創されていくのである。日本型インプロビこそが真の意味でプラスの価値共創であると考えられる。

V. 本研究の結論と今後の研究の方向性

本研究から，以下の点が明らかになった。それは，米国型ビジネス・インプロビと日本型おもてなしのインプロビとは，その目的（起こる要因），標準化されたサービス（マニュアル）との関係，提供者側と受け手の関係の3点において大きな違いがある点である。まず，米国型ビジネス・インプロビは予期せぬ事態が生じた場合にやむをえずリカバリーのために行うものである。他方で，日本の場合は客の心情を慮って，一人一人にあわせて行うものである。

次に，米国的なサービスの場面では，マニュアルに従うことが効果的であるとされ，インプロビは不測の事態への対応としてマニュアルからの逸脱とみなされる。日本のおもてなしの場面では，型を守りつつ，あえてしれを外すことで気配りを表現する。また，米国の場合，インプロビは従業員側から顧客の側に主に作用するのに対して，日本のおもてなしの場合は主客が共に相互理解のもとでインプロビを楽しみ，その場の価値共創を実現している。ビジネス・インプロビがおもてなしの主要素となっているのである。ここからおもてなし

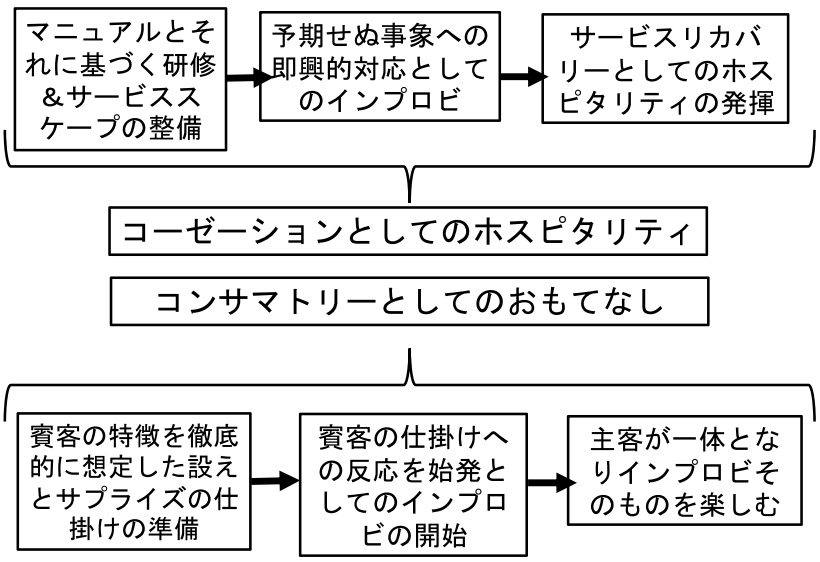
の特徴が明らかになる。すなわち，客にあわせて，チームプレイでしかけをいくつも準備し，客と共にインプロビを楽しむことである。その際に，もてなす側が行う客のペルソナ設定と，もてなされる側のそれに対する事前の期待の形成，当日のしつらえ，しかけへの読解力と対応力が重要になる。

日本のおもてなしを通じたインプロビの性格を，Mintzberg の創発的戦略との関係で説明すると，次のように整理できる（Mintzberg & Waters,1985）。おもてなしのインプロビの必要条件は，もてなす側の徹底したペルソナ分析とそれに基づくサービススケープも含めた顧客が感動すると考えられる「しかけ」の用意である。これはインプロビを予想した事前の戦略，Mintzberg の「計画された戦略」である。その十分条件は，顧客の側へのおもてなしの提供プロセスで，顧客側が仕掛けに気づき，それに反応すること（もてなす側=亭主が予想した教養のレベルが必要とされる）である。

その結果，Mintzbergの意図的戦略（亭主の予想通りの反応を引き起こした実施戦略の部分）と創発的戦略（意図せざる反応を引き起こした実施戦略の部分）とに分かれる。真の意味のインプロビは，この創発的戦略になる。ここで，両者の教養のレベルの高さに応じたインプロビが発生し，追加の価値共創が発生することになる。佐藤ら（2014）は氷山モデルを用いて日本料理店の「見える部分・見えない部分」の価値を示したが，インプロビはまさにこの氷山モデルの「見えない部分」の価値共創のメカニズムに相当する。以上のことを示したのが図-4である。

本研究の理論的貢献は，米国のビジネス・インプロビとの比較から，日本のおもてなしの特徴を抽出し，インプロビを通じた価値共創が重要な役割を果たしていることを明らかにした点である。また本研究の実務的貢献としては，近年，様々な場面で用いられているビジネス・インプロビは，効率的課題解決手法として導入されているという点にかかわっている。まずは日本的な即興の概念に立ち戻り，「いま，ここ」を重視した日本型ビジネス・インプロビの可能性を考えるべきではないだろうか。場を共有するプロセスは早く目標を達成するには遠回りかもしれないが，組織内の関係性を強化すると共に，各人の働き甲斐にもつながる。つまり，日本型インプロビ（おもてなしにおける即興）そのものが顧客との付加価値の高い価値共創を生み出し，その価値共創に参加する人々全員のウェルビーイングを高めるのである。日本型

図-4　ホスピタリティとおもてなしにおけるインプロビゼーション位置づけの比較



（出典：発表者作成）

インプロビが価値共創の参加者にどのようなウェルビーイングを提供するのかの分析は今後の課題である。

実は, ビジネス・インプロビはVUCA時代の申し子的存在である。米国でビジネス・インプロビが注目された時代背景はまさにVUCAワールドへの注目され始めた時期と一致している。その意味で, ビジネス・インプロビへの注目そのものが, コーゼーション型STPマーケティングの限界を示しているのである（Sarasvathy,2009）。Weick（1998,2001）などのインプロビ研究は, その意味で言えば, エフェクチュエーション型インプロビであると考えられる。まさにVUCA時代にふさわしいインプロビの追究である。本論文では, VUCA時代に本領を発揮すると期待される日本型ビジネス・インプロビゼーションの具体像については論じることができなかった。次回以降の研究課題としたい。さらに, 主客のインプロビをめぐる見えない部分の価値共破（value co-destruction）発生の可能性についても検討する必要がある。

引用文献

小田真弓（2015）.『加賀屋　笑顔で気働き　女将が育んだ「おもてなし」の真髄』日本経済新聞社

岡倉天心（1994）.『茶の本』（英文収録）講談社学術文庫

小池幸子（2013）.『帝国ホテル流おもてなしの心』朝日文庫

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.

佐藤善信・本下真次（2018）.「日本の営業の特質――米国のマーケティング組織構造面との比較研究」『ビジネス&アカウンティング・レビュー』*21*, 21 - 36.

林吉郎（1994）.『異文化インターフェイス経営――国際化と日本的経営』日本経済新聞社

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing, 56* (2), 57–71.

Hassan, Doaa Kamaleldin. (2019). Creativity trilateral dynamics: playfulness, mindfulness, and improvisation. *Creativity Studies*, *12* (1), 1-14.

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies deliberate and emergent. *Strategic Management Journal, 6* (3), 257-272.

Secchi, Enrico, A.Roth & R.Verma. (2019). The impact of service improvisation competence on customer satisfaction. *Production and Operations Management, 28* (6),1329-46.

（引用文献は一部のみ示しています。完全なリストをご希望の場合はファーストオーサーにご請求ください。）

オーラルセッション ― 報告概要

小売企業における感覚マーケティング

― 経営者に対するインタビュー調査による検討 ―

青山学院大学 経営学部 准教授
石井 裕明

東京国際大学 商学部 教授
平木 いくみ

上智大学 経済学部 准教授
外川 拓

早稲田大学 商学学術院 教授
恩藏 直人

キーワード
感覚マーケティング，五感，インストア・マーケティング

I. 研究の背景と目的

学術界，実務界のいずれにおいても，消費者の五感への訴求を重視した感覚マーケティングが注目を集めている。感覚マーケティング（Sensory Marketing）とは，「消費者の感覚に働きかけることで，彼らの知覚，判断，行動に影響を与えるマーケティング」のことであり（Krishna, 2013, 5-6），これまでの研究から，感覚刺激と消費者反応との様々な結びつきが明らかにされてきた。

近年の感覚マーケティングに関する議論においては，複数の論者が「適合性」を重要なキーワードとして指摘しており（e.g., Krishna, 2013; 石井･平木，2016），特定のマーケティング対象に対して，好ましい感覚刺激とそうでない感覚刺激が存在しうることが強調されている。

こうした指摘を踏まえると，感覚マーケティングをビジネス成果に結び付けていくためには，企業が明確な意図をもって適切な感覚マーケティング施策を立案し，それらの組み合わせを調整していく必要がある。しかしながら，企業側の感覚マーケティングへの意識や活用方針，最終的なビジネス成果との結びつきに関する研究は，行われていない。そこで本研究では，我が国の有力小売企業10社の経営者や経営幹部にインタビューを実施し，彼らが考える感覚マーケティングの重要性や活用方針，期待される効果などについて，整理を試みた。

II. 調査の概要

調査は，2016年12月から2019年2月にかけて，我が国の有力小売企業10社の経営者や経営幹部を対象に，60分から90分程度の半構造型のインタビューとして行った。インタビューでは，彼らが考える感覚マーケティングの重要性，取り組み方針，期待される効果，各社で行っている支援体制などについて尋ねた。

III. 調査結果

感覚マーケティングの重要性については，多くの経営者がその重要性を認識しており，ビジネス上の成果に結びつく重要なものとして位置づけていた。

感覚マーケティングの活用方針は，それぞれの企業や具体的な取り組みによって，少しずつ異なっていた。インタビューからは，直接的な消費者ニーズの喚起，店舗や購買経験における快楽性の創出，分かりやすい売り場による利便性の向上，店舗独自の世界観の構築という4つの方針の存在を確認することができた。

感覚マーケティングに期待される効果としては，購買行動の促進や店舗との絆やリレーションシップの構築といった消費者における影響だけでなく，作業効率の向上やブランドの体現といった店舗スタッフや従業員における影響も想定していることが明らかになった。

また，感覚マーケティングの取り組みを店舗で実現してい

く際には，複数の感覚要素の組み合わせによる包括的感覚経験の重視や現場主義といった経営者のマインドや行動が重要であり，感覚マーケティングの支援体制の整備や共通認識の醸成といった社内の仕組みづくりも鍵であることが明らかになった。

IV. まとめ

本研究では，感覚マーケティングへの注目の高まりを背景に，企業における感覚マーケティングに対する経営者の意識を探索的に検討した。今後，感覚問題や感覚課題に対する企業の志向性が測定できれば，感覚マーケティングの取り組みを数値化し，ビジネス成果との関係を詳細に議論することが可能になる。本研究は，それらの議論の出発点として位置づけられる。

謝辞

インタビューにご協力いただいた皆様に，心より感謝申し上げる。なお，本研究はJSPS科研費15H03394および19H01541による成果の一部である。

主要引用文献

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.

Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: engaging the senses to affect perception, judgment, and behavior. *Journal of Consumer Psychology, 22* (3), 332-351.

Krishna, A. (2013). *Customer Sense: How the 5 Senses Influence Buying Behavior*. New York, Palgrave Macmillan（平木いくみ・石井裕明・外川拓（訳）（2016）『感覚マーケティング―顧客の五感が買い物にどのような影響を与えるのか』有斐閣）.

オーラルセッション ― 報告概要

セレンディピティ消費の概念化

立命館大学大学院 経営管理研究科 教授
小菅 竜介

立命館大学 総合心理学部 准教授
安田 裕子

キーワード
複線径路等至性アプローチ（TEA），促進的記号，人生径路の分岐，未来拡張，偶有性

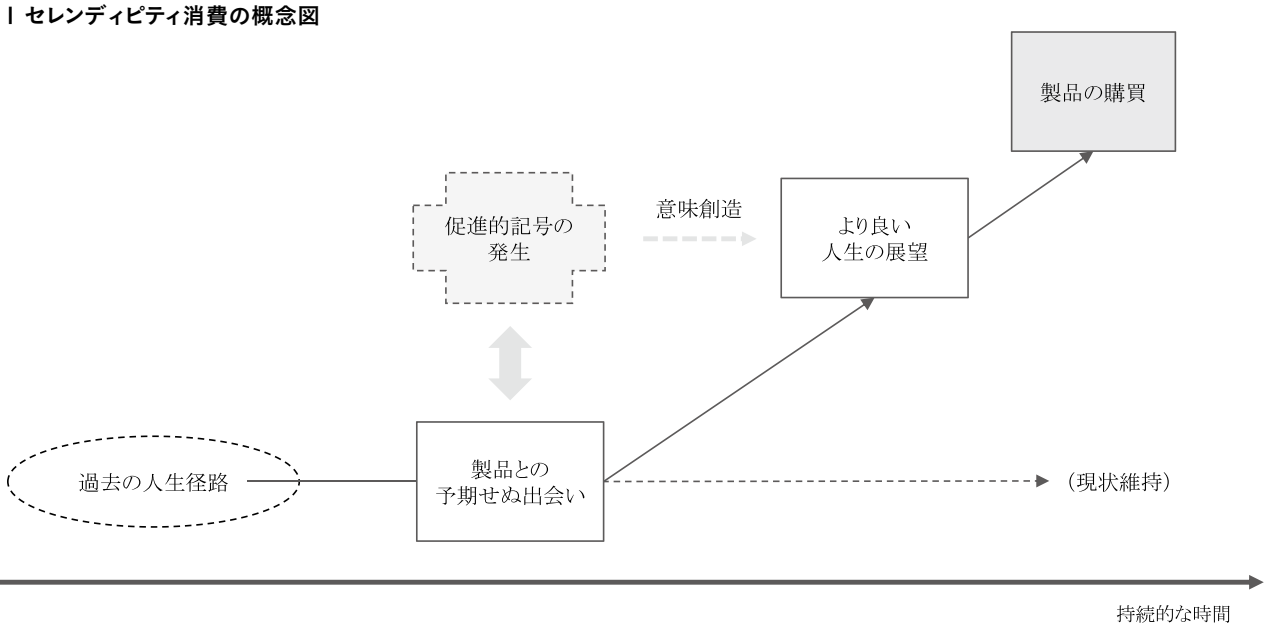
I. はじめに

セレンディピティという言葉は，これからの生き方を象徴する一つのキーワードとして位置づけることができる。消費においてもセレンディピティが関係することは直感的に理解できる。企業としては，自社ビジネスにセレンディピティ消費を取り込みたいところだろう。しかし，セレンディピティ消費に関する研究は，マーケティングや消費者行動分野を見渡してもほとんど見当たらない。そのため，マーケティングやサービスマネジメントの実務において，セレンディピティ消費にどうアプローチすればいいのかは明らかでない。 そこで本報告の目的は，セレンディピティ消費を概念化し，実務への具体的な指針を示すことである。

II. セレンディピティ消費の概念化

概念化においては，文化心理学に立脚し，持続的な時間経過のなかで人生の径路が分岐するありようをとらえるTEA（Trajectory Equifinality Approach：複線径路等至性アプローチ）を援用する。そこで重要な役割を果たすのが促進的記号（Valsiner, 2007）である。これは，現在において発生する，ある程度抽象度が高い記号的媒介物であり，ありうる未来を先取りして，未来における具体的な意味創造のありうる幅を設定する。端的に，セレンディピティは，人生径路を分岐させる未来拡張プロセス，すなわち，予期せぬ出会いを通じて促進的記号が発生しより良い人生を展望するプロセス，と概念化することができる。根底にあるのは，人生文脈における偶有性である。そして，セレンディピティ消費は，人生における未来拡張プロセスに消費が重なったものであり，いわば未来拡張型の消費とみなすことができる。図1が示すように，製品の購買は未来拡張の延長に位置づけられる。

図1 セレンディピティ消費の概念図



III. 事例による検討

2つの事例を取り上げ，セレンディピティ消費の概念化について妥当性を確認する。事例からは，当人に認識される諸力がセレンディピティ消費を下支えしうることが明らかになる。

IV. 考察

本報告は，著者等の知る限り，セレンディピティ消費を初めて概念化するものである。未来拡張という価値を創発するセレンディピティ消費は，消費以前の，企業が関知しえないような顧客の世界における価値形成プロセスに注目する顧客ドミナント・ロジック（Heinonen & Strandvik, 2015）の延長で，より顧客中心のマーケティングパラダイムの構築に寄与するものである。

実務においては，顧客の過去の人生径路の理解，ありうる人生展望と促進的記号の検討，そして，当人に認識される諸力の把握と調整にもとづく出会いの形づくりにより，セレンディピティ消費を生み出すことができる。また，ターゲット層から異なる人々のセレンディピティ消費プロセスをとらえることで，マーケティング戦略へのヒントが得られる。

V. 今後の課題

今後は，セレンディピティ消費が発生するメカニズムの精緻化や，量的アプローチによるモデルの検討，そして企業がセレンディピティ消費を促すための具体的な方策の検討が求められる。

謝辞

インタビューで自らの経験を語ってくださった協力者の方にお礼申し上げる。本報告は，JSPS 科研費 19K01902「営業担当者の価値共創志向に関する実証的検討」による研究成果の一部である。

主要引用文献

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: Foundations and implications. *Journal of Services Marketing*. *29*(6/7), 472-484.

Valsiner, J. (2007). *Culture in minds and societies: Foundations of cultural psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.

オーラルセッション ― 報告概要

個人知の活用と持続的幸福度の関係性

― スキルシェアがもたらす社会的価値 ―

甲南大学 マネジメント創造学部 准教授
青木 慶

キーワード
ユーザーイノベーション，市場の失敗，シェアリングエコノミー，ウェルビーイング，PERMA

I. はじめに

本研究は，個人知の活用がもたらす社会的な価値に焦点を当てるものである。本研究では，個人知の活用という観点から，個人の無形資産（知識や経験）をシェアする，スキルシェアに焦点を当てる。特に，スキルを提供する個人（以降，スキルシェア参画者）が享受する社会的価値について検討することで，個人知活用の新たな側面を提示し，これを促進する一助となることを目指す。

II. 問題の所在と本研究で明らかにすること

企業ではない，個人によるユーザーイノベーション研究（e.g. von Hippel, 2005）では，イノベーターが労働時間以外の時間を使って経済的価値を生み出すことによる，社会にもたらす価値の大きさが主張されてきた。だが現実にはインセンティブの欠如により，それがほとんど普及しないことが「市場の失敗」として指摘されている（e.g. de Jong, von Hippel, Gault, Kuusisto & Raasch, 2015）。有用な個人知が当人の範疇にとどまることは社会的に損失である。ユーザーイノベーションはイノベーターの知識や経験，スキルに基づく個人知の結集であり，その普及は，究極的なスキルシェアであるという見方ができる。本研究は，個人知を共有することで得られる価値を明らかにすることで，この問題に対する解決策の提示を試みる。

本研究では，スキルシェア参画者が知の共有から享受する価値を，金銭的・非金銭的インセンティブの総和であると見る。特に後者は客観的に測ることが困難であり，十分に議論が進んでいない。そこで，本稿はポジティブ心理学で開発された，ウェルビーイング（Seligman, 2011）に着目し，これを検討することにした。ウェルビーイングは，持続的幸福の増大を目指すものであり，ポジティブ感情（Positive emotion）・エンゲージメント（Engagement）・他者との関係性（Relationship）・人生の意味・意義（Meaning）・達成感（Achievement）という5つの要素（PERMA）から成る（Seligman, 2011）。先行研究で議論されてきた，ユーザーイノベーターが享受する非金銭的インセンティブと近似する点が多く，本稿ではPERMAの概念を用いて「個人知を活用することは，当事者のウェルビーイングにどのような影響をもたらすのか」について明らかにすることを試みた。

III. 調査方法

上述の問いを追究するために，本稿では，スキルシェア参画者とコントロールグループ（年齢・性別・居住地域において，日本の人口分布の比率に準じたサンプル）の持続的幸福度の比較調査を実施した。Butler and Kern（2016）が開発したPERMAの尺度を用いて，2つのグループの差異の有無について確認することにした。

IV. 調査結果

スキルシェア参画者（n=107, Mage=46.15歳，男性58.9%，女性 41.1%）とコントロールグループ（n=979, Mage=47.75歳，男性50.8%，女性 49.2%）のPERMAの平均値について，マンホイットニーのU検定を用いて差異

の有無を検討した結果，5項目のうち，Positive emotion, Engagement, Meaning, Achievementの4項目において，スキルシェア参画者の方が有意に高いことが示された（いずれも$p<.001$）。この結果は，年齢，婚姻状況，最終学歴という，PERMAに影響を及ぼしうるコントロール変数の影響を除いても有意であった。つまりスキルシェアへの参画は，当事者のウェルビーイングの向上に寄与することが示唆された。

V. 結論とインプリケーション

以上のことから，個人知を活用することは，当事者のウェルビーイングの向上に寄与するというのが本稿の結論である。コロナ禍を機に，組織に拠らない個人知の重要性は，今後さらに増すものと考えられる。副業を認める企業も増加しており，スキルシェアの動きは今後も加速するであろう。それが経済的価値のみならず，幸福度を高めるものであることが周知されれば，個人の範疇にとどまる有用な知の共有を促進しうる。この点が，本研究から得られた重要な示唆である。

本研究はJSPS 科研費 20K13631の助成を受けたものです。

主要引用文献

Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing, 6*(3), 1-48.

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.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.

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

オーラルセッション ― フルペーパー

潜在顧客を見つけるカラーマーケティング法

― 消費行動を促す色彩心理とは ―

株式会社色彩舎 代表取締役
河野 万里子

みらいラフター 代表
田中 久美子

要約

潜在顧客を見つける方法には，どのようなものがあるのだろうか。消費者本人も気がついていない購買行動の意識下にある動機や欲求にアプローチする方法がないだろうか。本研究は，その問題意識を持って色彩心理を活用した手法で100名を対象に調査を実施し，潜在顧客を見つける方法について仮説検証を行った。その結果，人の気質の色と色嗜好とデザイン嗜好について相関関係があることが分かった。商品の構成要素である「色」「配色」「柄」「ライン（フォルム）」のコンセプトを顧客のタイプ別に一貫性を持って商品開発ができれば，そのトータルイメージが潜在顧客を呼び覚ますことに繋がる。人の行動・言動・価値観別の特性ごとにカラータイプ理論の4つのタイプに分けるカラーマーケティング手法が有効であることが明らかになった。

キーワード

購買行動，人の気質，色嗜好，カラータイプ，意識下の欲求

I. はじめに

本研究は，企業が行うマーケティング活動の中で，潜在顧客を見つける方法について仮説検証を行うものである。最小限のリスクで損失なく，失敗なく企業がターゲットとする顧客や潜在顧客に「刺さる」商品・サービスを提供することができれば企業のマーケティング活動に有効だと考えた。そこでその手法を色彩心理を使ったカラータイプ理論で試みた。今回の研究の目的は以下の2つである。一つ目は，人の気質の色とその色の嗜好に相関関係があるのかどうか，2つ目は，その嗜好がデザイン（柄やライン）への応用が可能かどうかを検証するものである。今回は，100名を対象に調査を行った。

II. 消費行動と意識下の欲求

人間の行動についてカルフォルニア・アメリカン大学院博士のPaul Hersey（2000）は著書で，このように述べている。「人間は理由根拠を常に意識して行為するわけではない。特定個人の特有の行動パターン（“人柄（Personality）”）を生み出す動機は，その大半が意識下にあって，容易に検討の対象にならない。（中略）S・フロイド（1856-1939）は，意識下の動機づけの重要性に注目し，人間行動の相当部分が意識下の動機や欲求に影響されていると考え，人間の動機を氷山に譬えることができると確信に至った。人間の動機は，わずかにしか意識していないことも少なくないわけである。」つまりこれは消費行動に繋がる行動や意思決定にも，消費者本人が気づいて購買に至ることはごくわずかで，本人も気づいていない意識下にある動機や欲求を満たすための購買をしていることが多いということにならないか。では彼らの意識下にある価値観を見抜き，それを満たすことができれば購買行動に繋がるのではないか。そしてカラータイプ理論が，有効的な手段として使えるのではないかと考えた。

III. 先行研究

1. 色彩科学と色彩心理の歴史

物理学者ニュートンがはじめて光線をプリズムによって分解したのは万有引力を発見した翌年の1666年のことである。この実験により，赤は長波長であり青は短波長であると

いう物理的な側面からみた色彩科学の歴史が始まった。ニュートンは1704年『光学』を刊行した。そしてその約100年後,詩人であり自然科学者のゲーテが著書『色彩論』(1810)の中で,物理的な側面だけにとどまらない色の抽象的連想に言及している。これはニュートンの物理的な色へのアプローチとは異なり,心理的な側面からのアプローチと言える。そして,その色彩心理の研究は日本色彩研究所が1965年に行った色彩の具体的連想,色彩の抽象的連想調査に繋がる。この流れの中で研究開発されたのが,色彩心理を人の気質に置き換えたカラータイプ理論(河野,2009)である。「決断力」のある人は赤の気質を持っている。また「ユーモア」のある人は黄色の気質を持っているというように色彩心理の持つメッセージを人の気質へ置き換えた(図表1参照)。

2. カラーマーケティングの歴史

カラーマーケティングとは,色が人に与える心理的・生理的効用を有効に使い,売れる商品・サービスを展開するためのマーケティング戦略のことである。1950年代アメリカでマーケティングの専攻者がこぞってカラーマーケティングを提唱し始めた。アメリカのカラーコンサルタントL.チェスキン(1907-1981)は「デザインや形態に対する人間の判断は,より精神的・理性的であるが,色彩に対する反応はずっと情動的である。つまり,形は人間の理性に訴えられるが,色彩は直接人間の情緒部分に食い込んでくる。それだけ印象も強烈になって記憶に残りやすい。」「われわれの行為の大体90%は感情によってよび起こされ,僅かに10%が理性によって誘発される」と指摘している。

図表ー1　色彩科学と色彩心理の歴史

色彩学の歴史		赤	黄	緑	青
色彩科学	ニュートンの分光(380nm ～ 780nm)	長波長	中波長	中波長	短波長
		680nmあたり	580nmあたり	520nmあたり	480nmあたり
色彩心理	ゲーテの抽象的連想	圧倒的な力	光に近い色	現実的充実	遠ざかっていく
		高貴な威厳	明朗快活	平衡	寒い
		優美	心地よい	やすらぎ	魅惑と沈静
	色彩の具体的連想	ポスト	光	山	空
		消防車	ヒマワリ	繁った木	海
		イチゴ	バナナ	ピーマン	清涼飲料水
	色彩の象徴的連想	勝利	明朗快活	自然	静寂
		情熱	若さ	調和	知性
		愛情	喜び	平和	冷たい
		反抗	注意	親切	理想
カラータイプ理論	人の気質	ドラマチック	フレンドリー	おだやか	冷静
		決断力	ユーモア	安定	常識的
	好き(プラス面)	華やか	親しみやすい	くつろぎ	礼儀正しさ
		勝者の自信	可愛い	自然志向	社会的信用がある
	＊柄への応用	大胆な柄	キャラクター柄	カジュアルなチェック柄	派手すぎない定番柄
	＊ラインへの応用	都会的なシャープなライン	ゆったりルーズ	ゆったりルーズ	定番(一般的)

(出所)著者作成

現在,カラーマーケティング戦略を様々な企業が展開している。2017年には特許庁が「色彩のみからなる商標」として,トンボ鉛筆やセブン-イレブン・ジャパンの店舗及び商品に使用される色の組み合わせを商法登録として認めた。

カラーマーケティングの基本的プロセスは,主に（1）調査分析（2）コンセプト策定（3）デザイン策定（4）サンプル策定（5）発売（6）管理・検証である。その中でも潜在顧客を明確にする必要があるコンセプト策定については議論が絶えない。それはあらゆるプロセスの基になるSTP分析で細分化されたターゲットに向けて発信していく必要があるからだ。そのコンセプト策定の際に,さらに性格別（行動パターン・価値観など）を細分化し,顧客の嗜好に「刺さる」アプローチ法があれば,潜在顧客を探し続けるマーケティング活動に有益な手法が付け加えられることになると考える。

3. カラータイプ理論とは

人の気質や個性を色の個性に置き換えた理論。色を4つのタイプに分類した性格診断システム。河野万里子によって2009年に開発された。＜決断タイプ＞の特徴（黒：独立心,赤：決断力,オレンジ：チャレンジ）何ごとにおいてもパワフルで,情熱を持ってものごとにそのままの勢いで突き進むタイプ。＜創造タイプ＞の特徴（紫:個性的,ターコイズ:新規性,黄色：ユーモア）楽しいことや夢みることが好きで,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。＜協調タイプ＞（ピンク：やさしさ,水色：サポート,グレー：用心深い）いつも人のことを気にかけている心やさしい人。いつも誰かと寄り添っていたいタイプ。＜堅実タイプ＞（茶：信頼,青：信用,緑：安定）自分を節制し,社会ルールを守る見た目も態度も安心感のあるタイプ。

このように共通性のある色同士をグルーピング化し,4つのタイプとしたのがカラータイプ理論である。そしてそれを表したのがカラータイプマップである（図表2参照）。

図表―2　カラータイプマップ



（出所）著者作成

IV. 調査

1. 調査の概要

前章までの問題意識と仮説検証のため,大学生を中心に計100名へのアンケートを実施した。

==========

【調査期間】2020年7月17日～21日

【手法】インターネット調査法

【対象者】京都の大学経済学部3年女子学生の持つコミュニティにアンケートを実施した。

男性65名,女性35名,計100名

10代13名,20代84名,40代3名

高校生1名,大学生87名,社会人10名,自由業1名,他1名

【調査内容】ファッションに関する色・配色・柄・ライン（フォルム）の嗜好調査

（1）4タイプに分けるカラータイプ診断

（2）好きな色調査

（3）好きな配色調査

（4）普段着る服の柄調査

（5）普段着る服のライン（フォルム）調査

==========

調査対象者100名のカラータイプは，決断タイプ15名，創造タイプ36名，協調タイプ40名，堅実タイプ9名であった。それぞれのタイプの嗜好の特徴の洗い出しと，他のタイプとの比較分析を行った。

2. カラータイプと「好きな色」に関する調査

カラータイプと好きな色に相関関係があるかどうかの調査を行った。

今回の調査の中で選択肢に挙げた色は，以下の通りである。

==========

決断タイプの色：黒・赤・オレンジ

創造タイプの色：紫・ターコイズ・黄色

協調タイプの色：グレー・水色・ピンク

堅実タイプの色：茶色・青・緑

上記12色に白を加え13色とし，複数回答可とした。

==========

決断タイプはオレンジ，青，緑が1番好きな色であった。決断タイプの色のオレンジが選ばれている。反対にピンクを好きな色に選んだ人は0名だった。創造タイプの好きな色の特徴はターコイズが33.7%と1位になった。反対に茶色は0%であった。協調タイプの好きな色は水色が50%と圧倒的な1位となった。2位は白の25%であった。堅実タイプは好きな色に堅実タイプの青を44.4%の1番に選んだ。今回の調査から，性格の気質の色と好きな色には大きな相関関係があるということが明らかになった。どのタイプも自分のタイプの中の色を1番好きな色として選んだ。

3. カラータイプと「好きな配色」に関する調査

配色を「鮮やかな色のグループ」や「薄い色のグループ」などトーン別に5つに分けた。そしてカラータイプごとに好きな配色を調査した（図表3参照）。

図表―3　カラータイプ別「好きな配色」結果

＜決断タイプ＞ 黒・赤・オレンジ気質			＜創造タイプ＞ 紫・ターコイズ・黄色気質		
配色	人数	タイプ内%	配色	人数	タイプ内%
モノトーンのグループ	4名	26.7%	モノトーンのグループ	7名	19.4%
鮮やかな色のグループ	3名	20.0%	鮮やかな色のグループ	9名	25.0%
薄い色のグループ	3名	20.0%	薄い色のグループ	8名	22.3%
くすみがあって濁った色のグループ	3名	20.0%	くすみがあって濁った色のグループ	7名	19.4%
暗い色のグループ	2名	13.3%	暗い色のグループ	5名	13.9%
計	15名	100.0%	計	36名	100.0%
＜協調タイプ＞ ピンク・水色・グレー気質			＜堅実タイプ＞ 茶色・青・緑気質		
配色	人数	タイプ内%	配色	人数	タイプ内%
モノトーンのグループ	4名	10.0%	モノトーンのグループ	2名	22.2%
鮮やかな色のグループ	6名	15.0%	鮮やかな色のグループ	1名	11.1%
薄い色のグループ	17名	42.5%	薄い色のグループ	0名	0.0%
くすみがあって濁った色のグループ	9名	22.5%	くすみがあって濁った色のグループ	2名	22.2%
暗い色のグループ	4名	10.0%	暗い色のグループ	4名	44.5%
計	40名	100.0%	計	9名	100.0%

（出所）著者作成

＜決断タイプ＞（黒・赤・オレンジ気質）は黒を含む「モノトーンのグループ（白や黒,グレーの色）」を好むが26.7%と1番多かった。赤やオレンジを含む「鮮やかな色のグループ」は20.0%であった。＜創造タイプ＞（紫・ターコイズ・黄色気質）はターコイズや黄色を含む「鮮やかな色のグループ」が25.0%で1位だった。＜協調タイプ＞（ピンク・水色・ピンク気質）はピンクや水色を含む「薄い色のグループ」を好むが42.5%と圧倒的に多かった。＜堅実タイプ＞（茶色・青・緑気質）は茶色や青を含む「暗い色のグループ」を好むが44.5%と最も多い。全タイプがその性格の気質の色を含む配色グループを1番好むと言う結果になった。特に「薄い色」「暗い色」の明度を軸とした配色の好みはタイプ別気質の特徴が顕著であった。「くすみがあって濁った色のグループ（ベージュやモスグリーンなどのナチュラルな色）」は全タイプが20%前後選んでいるのは,今のファッションカラーのトレンドが大きく影響していると言える。

4. カラータイプと「普段着る柄」に関する調査

カラータイプと普段着る柄に相関関係があるかどうかを調査した（図表4参照）。

図表―4　カラータイプ別「普段着る服の柄」結果（複数回答可）

＜決断タイプ＞ 黒・赤・オレンジ気質				＜創造タイプ＞ 紫・ターコイズ・黄色気質			
柄のキーワード	柄	人数	タイプ内%	柄のキーワード	柄	人数	タイプ内%
定番	無地	14	93.3%	定番	無地	32	88.9%
大胆 大柄	大胆な柄	4	26.7%	大胆 大柄	大胆な柄	5	13.9%
	太いストライプ	2	13.3%		太いストライプ	0	0.0%
	大きな水玉	0	0.0%		大きな水玉	0	0.0%
個性的 ユニーク	キャラクター	0	0.0%	個性的 ユニーク	キャラクター	5	13.9%
	アニマル	0	0.0%		アニマル	2	5.6%
	星	0	0.0%		星	0	0.0%
小ぶり 繊細	小花柄	2	13.3%	小ぶり 繊細	小花柄	3	8.3%
	細いストライプ	1	6.7%		細いストライプ	2	5.6%
	小さな水玉	3	20.0%		小さな水玉	2	5.6%
トラッド アウトドア	チェック	1	6.7%	トラッド アウトドア	チェック	4	11.1%
	ボーダー（縞）	1	6.7%		ボーダー（縞）	2	5.6%
	迷彩	0	0.0%		迷彩	0	0.0%
他	他	1	6.7%	他	他	1	2.8%
＜堅実タイプ＞ 茶色・青・緑気質				＜協調タイプ＞ ピンク・水色・グレー気質			
柄のキーワード	柄	人数	タイプ内%	柄のキーワード	柄	人数	タイプ内%
定番	無地	9	100.0%	定番	無地	38	95.0%
大胆 大柄	大胆な柄	2	22.2%	大胆 大柄	大胆な柄	2	5.0%
	太いストライプ	0	0.0%		太いストライプ	0	0.0%
	大きな水玉	0	0.0%		大きな水玉	0	0.0%
個性的 ユニーク	キャラクター	2	22.2%	個性的 ユニーク	キャラクター	2	5.0%
	アニマル	0	0.0%		アニマル	1	2.5%
	星	0	0.0%		星	0	0.0%
小ぶり 繊細	小花柄	2	22.2%	小ぶり 繊細	小花柄	7	17.5%
	細いストライプ	0	0.0%		細いストライプ	4	10.0%
	小さな水玉	1	11.1%		小さな水玉	3	7.5%
トラッド アウトドア	チェック	2	22.2%	トラッド アウトドア	チェック	3	7.5%
	ボーダー（縞）	1	11.1%		ボーダー（縞）	1	2.5%
	迷彩	0	0.0%		迷彩	1	2.5%
他	他	0	0.0%	他	他	1	2.5%

（出所）著者作成

柄を次の5つのグループに分けた。「無地グループ」は全タイプに共通すると考え,他の4グループを「大胆・大柄」は決断タイプ,「個性的・ユニーク」は創造タイプ,「小ぶり・繊細」は協調タイプ,「トラッド・アウトドア」は堅実タイプと相関関係があるという仮説のもと調査を実施した。

結果,決断タイプは「大胆・大柄グループ」の「大胆な柄」を着ると答えたのは26.7%であった。他の3タイプの中では1番選択率が高い。創造タイプは「個性・ユニークグループ」の「キャラクター」は13.9%,「アニマル」は5.6%であった。決して選ぶ柄として選択率が高い訳ではないが,個性やユーモアを優先する創造タイプの柄選びの特徴が出ている。協調タイプは「小ぶり・繊細グループ」の「小花柄」は17.5%と無地の次に多かった。また同じ柄のグループの「細いストライプ」は10.0%,「小さな水玉」は7.5%と3つの柄とも選択されていた。堅実タイプは「トラッド・アウトドアグループ」の「チェック」は22.2%で,無地に次いで2番目であった。ただし,同点2番目の柄に「大胆な柄」「キャラクター」「小花柄」もあるので大きく特徴が出たとは言えない。堅実タイプは,「無地」を着ると答えたのは100%。他の柄についてはやや特徴がつかみにくい。

よく着る柄に関しては,圧倒的に「無地」が全タイプに共通して選ばれていた。ただ創造タイプは複数回答可にも関わらず,無地は88.9%と唯一90%を切った結果となった。柄にも個性を出したいという彼らの価値観に繋がっていると考えられるだろう。一方で「無地」率100%の堅実タイプは,個性を出したくない価値観に繋がっていると考察できる。

5. カラータイプと「普段着る服のライン（フォルム）」に関する調査

カラータイプと普段着るライン（フォルム）に相関関係があるかどうかを調査した（図表5参照）。

図表―5　カラータイプ別「普段着る服のライン（フォルム）」結果

＜決断タイプ＞ 黒・赤・オレンン気質			＜創造タイプ＞ 紫・ターコイズ・黄色気質		
ライン	人数	タイプ内%	ライン	人数	タイプ内%
定番ライン	2名	13.3%	定番ライン	10名	27.8%
シャープで直線的なライン	6名	40.0%	シャープで直線的なライン	7名	19.4%
ゆったりとルーズなライン	6名	40.0%	ゆったりとルーズなライン	17名	47.2%
丸みを帯びた曲線的なライン	1名	6.7%	丸みを帯びた曲線的なライン	1名	2.8%
大きなフリル	0名	0.0%	大きなフリル	1名	2.8%
計	15名	100.0%	計	36名	100.0%
＜堅実タイプ＞ 茶色・青・緑気質			＜協調タイプ＞ ピンク・水色・グレー気質		
ライン	人数	タイプ内%	ライン	人数	タイプ内%
定番ライン	1名	11.1%	定番ライン	13名	32.5%
シャープで直線的なライン	2名	22.2%	シャープで直線的なライン	5名	12.5%
ゆったりとルーズなライン	5名	55.6%	ゆったりとルーズなライン	20名	50.0%
丸みを帯びた曲線的なライン	1名	11.1%	丸みを帯びた曲線的なライン	2名	5.0%
大きなフリル	0名	0.0%	大きなフリル	0名	0.0%
計	9名	100.0%	計	40名	100.0%

（出所）著者作成

ライン（フォルム）を5つのグループに分けた。全タイプに共通して1番に選ばれたのは「ゆったりルーズなライン」であった。次にタイプ毎ごとの特徴を見ると，決断タイプは「シャープで直線的なライン」が40%と「ゆったりとルーズなライン」と同じく高く，創造タイプは「定番ライン」が2番であった。協調タイプも同じく「定番ライン」が2番であった。堅実タイプは「シャープで直線的なライン」が2番となり，反対ラインの「ゆったりとルーズなライン」を好むタイプとが共存するということが分かった。ゆったりとルーズなラインが全タイプに共通して多かったのは，今のファッションスタイルの流行と関係があると考えられる。

V. まとめ

1. 結論

今回の調査で，人の気質の色（カラータイプ）と色嗜好とデザイン嗜好について相関関係があることが分かった。自分のタイプの色を人は好む傾向がある。例えば，スピード感のある行動をする決断タイプの人はモノトーンや赤を含む鮮やかな色を選ぶ傾向があるということになる。また選ぶデザインの「着る柄」についてはタイプごとの特徴が出た。一方，デザインでも「着るライン（フォルム）」に関しては「柄」に比べ，タイプごとの嗜好よりも流行が大きく影響していることが明らかになった。

2. 今後の課題

今回はコンビニエンスサンプルであり，若者層を主とした調査結果であった。今後は，ライフステージごとの調査が必要とされる。そして今回はカラータイプ4タイプからの調査であったが，カラータイプ診断は人の気質を13に細分化できる。13に細分化された彼らの色嗜好を知ることによって，意識下にある価値観に直接「刺さる」商品の提供が可能となる。色嗜好やデザイン嗜好だけにとどまらず，プロモーションにおいても，ターゲットに向けて，ターゲットの好むプロモーション方法，媒体に向けて発信することが可能であると考える。今後の研究課題にしたい。

引用文献

Johann Wolfgang von Goethe, 木村直司訳(2017),『色彩論』, ちくま学芸文庫 .

Louis Cheskin , 大智浩訳(1960) ,『販売と色彩』, 白揚社 .

Paul Hersey,Kenneth H Blanchard,Dewey E.Johnson, 山本成二・山本あづさ訳(2000),『行動科学の展開新版』, 生産性出版 , pp.25-26.

河野万里子 , 佐藤善信 , 辻村謙一 (2017),「アーリーアドプターはどこにいるのか？：カラータイプ診断で発見する方法」『日本マーケティング学会2017年度カンファレンス・プロシーディング』, 10月, pp. 61-73.

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・アンド・アカウンティング・レビュー』, 第21号 , 6月, pp. 21-38.

東京商工会議所編者(2003) ,『カラーコーディネーションの基礎』, 中央経済社 ,pp.22-25.

中野崇 (2018) ,『マーケティングリサーチとデータ分析の基本』, すばる舎 .

中野崇 (2019),『いちばんやさしいマーケティングの教本』, インパレス .

野口晴已((2003),『カラーマーケティング』, 日本能率協会マネジメントセンター .

野村順一 (1997) ,『カラー・マーケティング論』, 千倉書房 , pp.21.

オーラルセッション ― 報告概要

ソーシャル共同購買ECの受容性分析

―「Pinduoduo」モデルを対象として ―

KDDI総合研究所 アナリスト
劉 亜菲

キーワード
購買意思決定プロセスの短縮，バイラルプロモーション，パルス型消費行動，C2M（Consumer to Manufacturer）

I. 研究目的

本研究は中国で急成長してきたソーシャル共同購買EC「Pinduoduo」のビジネスモデルと経済性をレビューした上で，同モデルに対する日本人消費者の受容性を分析する。それを通じて，ウィズコロナ時代での日本企業へEC化率の向上に有効なECモデルを提示する。

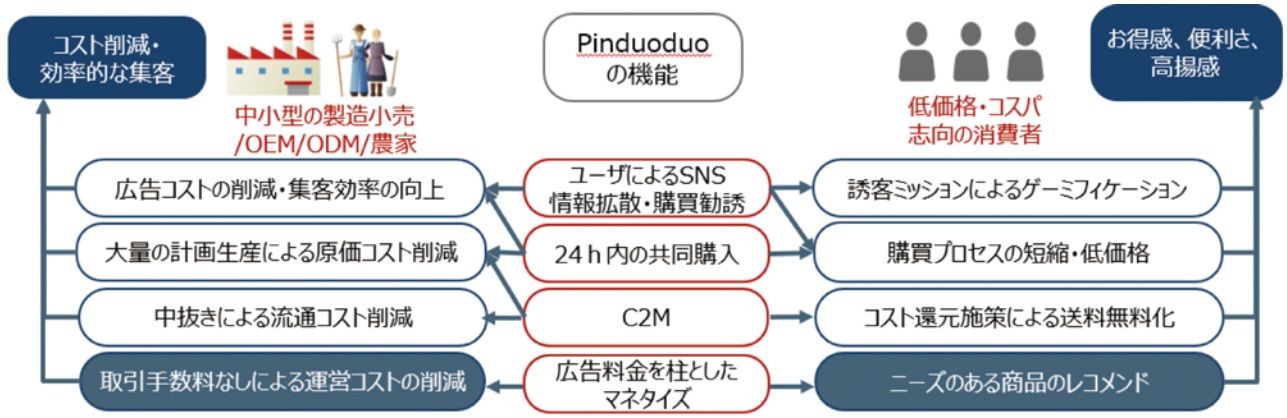
II. Pinduoduoのビジネスモデルと経済性

Pinduoduoビジネスモデルと経済性についての分析は，文献調査およびPinduoduoのUI/UXに基づいて行うが，それに加えて，Pinduoduo社に勤めている中層管理者1名に対する聞き取り調査（2020年3月にZOOMで1時間）を実施した。調査分析の結果，Pinduoduoは消費者と出店者を惹き付けたビジネスモデルは図1のようにまとめることができる。

III. 日本でのPinduoduoモデルに対する受容性調査

中国市場で成功を収めたPinduoduoモデルが日本でも受容されそうか，利用促進に効くインセンティブ施策は何か，どのような商品がいかなるメディアを通じて誰と共同購買されやすいかといった問題を解明するために，2020年5月に日本全国を対象地域としてWebアンケート調査を行った。この調査では以下のリサーチクエスチョンを立てた。RQ1利用意向が強いセグメントは何か，RQ2利用したい理由は何か，RQ3利用意向が高まる条件は何か，RQ4共同購買する際の商品，相手，メディアは何か。

図ー1　Pinduoduoのビジネスモデル



（筆者が整理・作成）

IV. 調査結果と考察

日本では, EC の普及率も成長率も低い中, オフライン消費の不振が続くウィズコロナ時代を迎えている。中国で定着してきたPinduoduo モデルはオフライン消費者を含んだ消費者のEC 利用を促進している。また,「ソーシャル共同購買 +C2M」により低いコストと強い集客力を実現し, 中小企業や農家にとっての参入障壁を下げるとともにそのブランディングにも成功している。

同モデルの日本での展開はEC 化率の向上に役立つのか。日本での受容性調査の結果から同モデルの消費促進効果が支持された。まず, 同モデルの先行利用者はZ 世代とEC のDAU である。一方, 家族・友人・同僚といったソーシャルグラフでバイラル「プロモーション−購買」が生じるため, 先行利用者層からオフライン消費者を含んだ他の消費者層へ浸透する可能性が高い。また, 同モデルは購買意思決定プロセスの短縮や低価格商品でも送料無料の刺激によって離脱率を下げ, コンバージョンレートを高めた点で既存EC に比較して優位性がある。そして, コスパが高い商品を「購買 - 共有」することから消費ステイタス（賢い消費）を誇示するような消費者の自己顕示欲を満たしたことで共同購買に誘う行動を後押しする。更に, 現実の交友関係からなる信頼性や他人に役立ちたい承認欲求と, 低価格の刺激や24 時間の制限と相まって, 誘われた際の「パルス型消費行動」が引き起こされる。最後に, EC 買物には集団内の対人的交流の機能やゲーム性を組み込んだ同モデルはオフライン買物の楽しさをEC に付与したため, 消費者のEC 利用を促している。

謝辞

調査実施および論文執筆にあたって, 貴重なアドバイスをいただいたKDDI 総合研究所の藤原正弘シニアアナリスト, 間瀬公太グループリーダー , 牛山聡アナリストに感謝申し上げます。

主要引用文献

iResearch（2019）.「中国社交电商行業研究」
http://report.iresearch.cn/report/201907/3402.shtml

項雯倩（2019）.「拥抱全民流量, 拼多多的升级之路」東方証券
http://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP201903061303197171_1.pdf

彭毅・隆凌波（2019）.「电商行業標杆企業研究 - 当前時点, 我们如何看待拼多多?」中泰証券
http://pdf.dfcfw.com/pdf/H3_AP201905131329104385_1.pdf

唐川（2018）.「電商鲶鱼 - 社交電商拼多多, 从哪里来, 往哪里去?」国金証券
http://pg.jrj.com.cn/acc/Res/CN_RES/INDUS/2018/7/2/5b7cab50-81bb-4107-88da-bf848c61a67e.pdf

オーラルセッション ― フルペーパー

シニアのｅコマース利用についての一考察

― ガイドライン策定のための購買時の不安要因の探索と分類 ―

株式会社ペンシル COO
倉橋 美佳

福岡大学 商学部 准教授
太宰 潮

要約

日本は超高齢社会となり，年齢格差による「デジタル・ディバイド」が大きな課題となっている。インターネット利用時の不安要素は，デジタル・ディバイドを広げるための大きな要因となっており，不安を感じる原因の究明や不安要素を軽減することは，インターネット利用を通じたQOLの向上つながる重要な課題である。

本研究では，高齢者がインターネット利用時およびｅコマース利用時にどのような点に不安を感じるか，または，不安を感じやすい人の特徴をアンケート調査により探索した。不安を感じやすい人の特徴は明確な差異はなかったが，不安要素については明らかになった。今後は，高齢者のｅコマース利用のガイドライン策定に向けて，より細分化した不安要素の分解など今後の課題を記した。

キーワード

デジタル・ディバイド，シニア，ｅコマース，ユーザビリティ

I. はじめに

日本は世界各国に先行し超高齢社会となっている。医療環境の改善や生活品質の向上により大きく寿命を延ばし，また少子化が進んでいることも影響し，平均年齢が上がってきている。

国連の世界保健機関（WHO）の定義では，65歳以上の人を高齢者としている。2025年問題と言われるように，日本では2025年に団塊の世代が65歳以上になる。これらの背景から，以前は企業の定年制において60歳など一定年齢に達した従業員が退職することが一般的であったが，2013年施行の高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（いわゆる「改正高年齢者雇用安定法」）によって定年年齢の引き上げが行われており，満65歳まで働くことが一般的になりつつある。

高齢者層の社会経済的な活躍が期待される中，インターネット利用者も増加している傾向にある。令和元年度の総務省による通信利用動向調査では，60歳以上のインターネット利用者は90.5%に達し，70代でも74.2%と急激な利用増が見られる。同時にインターネット利用時における不安に関しても年齢が上がるとともに上昇する傾向にあり，70年代に至っては83.3%にも及んでいる。なお平成30年度の同調査と比較して，40代以下は不安を感じる人の率が令和元年度に下がっているが，50代以上は逆に上がる結果となっている。

そして，ｅコマース（一般的なインターネット通販を指すものとする）の利用者も年々増加傾向となり，若年層においては既に生活の一部になっている。ｅコマースを利用する高齢者の中には，荷物を運ぶなどの重労働などの負担や免許返納などによる生活の足の制限などを開放するための手段として有効であるとの声も多く，昨今のコロナ禍における感染予防としても，今後もうまく利用していくことで生活力の向上に寄与できると考えられる。

デジタル社会の課題として「デジタル･ディバイド」がある。総務省は「インターネットやパソコン等の情報通信技術を利用できる者と利用できない者との間に生じる格差」という定義を紹介しているが，その格差は，社会的機会の損失のみならず，経済的な格差や社会的孤立を生み，QOLに大きな影響をもたらす。インターネット利用時の不安は，こうしたデジタル・ディバイドを助長する要因となっている。

こうした背景を鑑み，高齢者のｅコマース利用を促進するためにはインターネット利用に対する不安要因を解明し，

Webサイト作成に関するガイドラインを策定することが重要である。本論では，ガイドライン策定をするための事前調査の位置付けで，高齢者がインターネットの利用もしくはeコマースを行う際，どのような点に不安を感じるかを確認すると共に，どのような人が不安を感じやすいのかを，アンケート調査をもとに議論する。

II. 既存文献レビュー

デジタル・ディバイドについて引用されることも多いvan Dijik（2006）によると，1990年代の終わり以降にデジタル・ディバイドが注目されるようになった。デジタル・ディバイドにはいくつかの段階があり，そもそもインターネットや情報にアクセスをするモチベーションスキルがある上で，物理的にアクセスができる環境（インターネット回線がつながること，インターネット回線につながる機材があること）があり，次の段階としてのアクセススキルがあるとしている。アクセススキルの中でも重要な点として情報スキルが挙げられており，それはさらに2つに分類され，形式的な情報スキル（インターネットの形式的な特性を理解し作業するスキル。例：ファイル構造，URLの構造の理解）と，実質的な情報スキル（特定の質問に沿って特定の情報源から情報を探し，選択し，処理し，評価する能力）の2つのタイプが必要とされている。

パソコンやスマートフォンの普及や接続環境の改善など，現在のインターネット環境を考慮すると物理的環境は比較的整備されている状況であるため，情報スキルがデジタル・ディバイドに大きく関係しており，情報スキルの中でも，実質的な情報スキルによる格差が高齢者の不安要素になっていると考えられる。

またTechnology Acceptance Modelを用いて高齢者によるeコマースを調べたSmith（2008）によると，Webサイトの使いやすさと有用さの知覚と，その高齢者の能力によって，eコマースを使用する行動意図が決定されるとしている。高齢者がインターネットを使いこなせる自信があればWebサイトの使いやすさの影響力が大きくなるが，その使いやすさを向上させるため，高齢者の視覚，聴覚，短期記憶，運動能力の低下を考慮し，明らかな障害や不適切な利用を除外することが必要とされる。高齢者がインターネットの使いやすさと有用性を知覚するという障壁を超えることと，Webサイト側の技術的な改善がデジタル・ディバイドの解消に必要であると考えられる。

高齢者のインターネット利用の不安要素についての分解は，Zhou, Yasuda, and Yokoi（2008）が行った中国の高齢者のインターネット不安とニーズ調査が参考になる。彼らはアンケート調査を行い，8つの質問項目（①インターネットの専門用語を聞くと不安になる，②信頼できる情報がみつからないと不安になる，③インターネットの情報量が多すぎてイライラする，④インターネット上に個人情報が漏洩するのではないかと不安になる，⑤インターネットを使っているとウイルスに感染するのではと不安になる，⑥何かあったときに解決方法がわからなくて困ってしまう，⑦インターネットではなく紙の情報源から情報を得たい，⑧インターネットが急速に進んでいて置き去りにされるのが心配）の因子分析から，第一因子がインターネット能力への不安（質問①，③，⑥，⑧），第二因子がインターネットの信頼性への不安（質問②，④，⑤），そして第三因子がインターネットを受容する能力への不安，の3因子を構成している。

例えば第一因子は先のvan Dijik（2006）の形式的情報スキル，第二因子は実質的情報スキル，そして第三因子はSmith（2008）の，そもそも有用だと知覚することに関連するだろう。インターネットに対する不安はグローバルでも共有の課題となっており，課題要件についても非常に共通要素が多いことがわかる。

高齢者向けの対策を考えると，年齢とともに低下する視覚・聴覚・運動能力などに注目されがちであるが，デジタル・ディバイド改善という観点からは，情報スキルの差によるインターネット不安が多く要因として挙げられていることから，その不安を分解し把握することが重要であると考えられる。また，情報スキルの階層を把握することで，高齢者の理解度を把握できる。

III. インターネット利用及びｅコマース利用時の不安に対する仮説導出

インターネット全般に対する不安として，高齢者に対するデジタル・ディバイドが課題になることから，高齢になるに従って不安感が高まると考えられる。年齢が上がるにつれてパソコン利用に関するモチベーションの低下があり，その後の不安感の継続の可能性も考慮される。ここから一般的ではあるが，仮説１を下記のように提示する。

仮説１：年齢が高いほど不安感が高い

ガイドライン策定のためには，ｅコマース利用時の不安要素の分解が必要であるが，不安要素の分類のために，まずは４名の高齢者（62歳以上の男女）へのヒアリングを行った。どういった場合にインターネット利用の不安を感じるかなどの列挙を行ったところ，不安要素の列挙の数や内容に発言が多様となったほか，不安要素を多く書き出せる高齢者とそうでない高齢者に分類された。不安を具体的に書き出せないケースの場合，インターネットに対する漠然とした不安が基盤としてあり，要素分解が困難である場合があることが窺えた。さらに，パソコンやインターネットの利用歴が長いと，より不安を書き出せる傾向であった。また，他にも，20代～50代の就業時におけるパソコンを業務上利用していた経験や，インターネットの利用を使った業務をどれくらい行っているかなどにより，ｅコマース利用に対するモチベーションが違う可能性が見られた。

年齢が現在65歳前後の年代の場合，年齢が40歳前後のときに日本でWindows95が発売され，一般企業でのIT化が大きく進んだきっかけとなった。そのため，パソコンへの接触が増えたのが40～50代である可能性が高い。Windows95の登場によって大きなパラダイムシフトが起きたことから，パソコンを使い始めた記憶が明確に語られたが，パソコンを利用し始めた際の印象やその後の利用頻度・利用深度により，ｅコマースがその後に台頭してきた段階でのモチベーションにも大きな影響を与えている可能性が窺えた。ここから仮説２として以下を提示する。

仮説２：パソコンやインターネットの利用歴，利用開始した時代や業務での利用経験により，不安感に差異が出るのではないか

他にも，ヒアリングの中から相関があると思われる消費者特性は，理系／文系の違い，就業していた業種，イノベーター的な素質（新しいものを人より先に使う，等），利用するアプリケーションの種類（email，Word/Excel，SNSアプリ等）などが挙げられた。

以上のことから，高齢者の抱えるインターネット利用の不安については，情報スキルによる段階と過去の利用頻度・深度による特性があると仮定され，該当の特性を明確にする必要があると考えた。特性の分類として，インターネット利用の利用経験・利用頻度，またはパソコンへの利用経験が関連されるのではないかと仮説を立てるとともに，ｅコマースの利用率は徐々に高まっているものの，漠然とした不安感は拭えておらず，不安要素を特性毎に分類ができた場合の課題解決につながると考えている。最終的にはガイドライン策定時に，考慮すべきターゲット像を明示し，より多くの共通項を考慮した設計にするために利用することができる。

上記の仮説以外にも，ｅコマース利用時の不安要素を分解することで具体的な不安感の要因の追及ができると考え，本論ではその詳細をヒアリングで観測された意見をアンケートで尋ねることで不安要素の詳細の検討やどれほどの人が不安に思うかの量的な確認を行ってゆく。

IV. データと実証

1. 調査データ

今回，インターネット不安要素と特性の関連を調べるため，高齢者へのアンケート調査を実施した。インターネット上で募集・実施をした60歳以上の高齢者に対するアンケートである。調査期間は2020年７月１日から９日まで，回答人数は223人（男性109人（49%），女性114人（51%）），

年代：60代162名（72.7%） 70代58名（26%） 80代以上2名（0.9%），平均年齢は66.5歳となっている。主な職業は，専業主婦・主夫が28.3%，無職が24.2%，パート・アルバイトが16.1%，会社員（正社員）が9.0%，会社員（契約社員／派遣社員）が8.0%となっている。

質問項目では基本的な属性のほかに，回答者のキャリア実績，パソコンをはじめとしたデジタル機器の利用暦や現在よく利用するアプリケーション等，そしてインターネットもしくはeコマース利用時の不安について尋ねている。

下記では基礎集計と仮説検証を，節を分けて記述する。基礎結果の提示は，インターネット利用全般に対する不安の数字からはじまり，eコマース利用時の全般的な不安から，より詳細の，ページ表示の項目や購入・予約・配送時の手続き上の不安などの詳細について記述するようにしている。

2. 基礎集計

本節では，仮説に関連する今までのデジタル機器の利用経験と，不安を感じる点とその詳細を中心に，基礎集計の結果を紹介する。

(1) デジタル機器の利用経験

今までパソコンを仕事で利用した年数は，30年以上に渡りパソコンを利用している人が31.4%と一番多い割合となっており，20年以上と合わせると52%となり過半数を超える結果となった。勤務経験から男性のほうが利用年数は多いが，利用年数のカテゴリ分類と年齢では分散分析で有意差が確認されていない（F（6, 216）=0.717, p=0.636）。

自分専用のパソコンを使い始めた時期については，1990年より以前との回答者が23.3%おり，仮説においていたWindows95の発売前後ではWinsows3.1時代と思われる1990-1995年頃が17.0%，Windows95が出た1995-1997年頃が17.9%，1998-2000年頃との回答者が9.4%となっている。男性であるほど使い始めた時期が早くなる傾向にある。

また，モバイル端末を持ち始めた時期を確認してみると，いわゆる「ガラケー」と呼ばれる携帯端末を1990年代から利用している人が53.9%おり，20年以上前からモバイル端末自体は利用していることがわかった。ガラケーのあとはスマートフォンに移行することが考えられるが，スマートフォンを持ち始めた時期を尋ねたところでは，2012年以降に持ち始めたユーザーが60.1%に及び，スマートフォン普及は若年層ほどではないがゆっくりと普及が推移していると考えられる。2018年以降のスマートフォン所持も17.5%の割合となり，比較的利用履歴が短い人も含まれていることがわかる。また，スマートフォン端末を所有していないと回答している人も17.0%おり，高齢者にとってスマートフォンは身近なものとまではなっていない可能性があると考えられる。

(2) 不安要素

インターネットを利用していて不安に思った経験を尋ねた項目（ある／どちらともいえない／ない）では，73.1%が不安を抱えた経験が「ある」と回答し，「どちらともいえない」が14.4%，「ない」が12.6%となり，多くの人が不安に思った経験があった。

次にeコマース利用時における不安の詳細については，先のヒアリングをもとに不安に関する項目を列挙しており，以下に年齢の3区分（60-64歳，65-69歳，70歳～）を予め区切って集計した結果を示す。表中の%はその年齢区分のうちの回答者比率である。

「お金の支払いを伴うサイト利用時に，最も不安になると思われる項目をひとつ選択してください」に対する結果が表―1である。「コンピュータウィルス，なりすましなどの不正」が一番高く，どの年代においても最も数値が高くなり，次いで「個人情報漏洩」に対する不安となった。70歳以降の動きがやや特徴的かもしれないが，年齢区分での差異は大きく感じられない。

最も不安なものではなく，各個別設問で不安を感じるか点に対して，そう思う，どちらともいえない，そう思わない，の3段階で回答をした人のうち，そう思うと回答した人の率を示したのが表―2である。ここでは詐欺被害や不当請求などの犯罪に関連する項目に対する不安を感じる人が多く，次いで食品などのケースに限られるが，消費期限・賞味期限に関する不安が多いことがわかった。

仮説1で触れている年齢区分ごとの違いでは，65-69歳

では，どの項目に対しても不安を感じる割合が高くなっている。対して，60-64歳では，項目毎には比較的に低い傾向がある。年齢共に不安と感じる人の率が増すと考えられたが，70歳以上になると逆に不安とする人の率が減り，仮説とは逆の興味深い結果となった。

次に，ｅコマース利用時に，ページを見て「どのような情報が”ない”場合」に最も不安に思うかを尋ねた結果が表-3である。%の表示は表1と同様である。ここでも，日本語の情報を含めて，ヒアリングで話題になった4つの選択を設けている。

先に，詐欺や不当請求などの犯罪となる項目への不安が確認できたが，**表―3からは問い合わせや電話番号，それに会社の情報などの選択者が多いことが分かる。この結果からは**，ｅコマースサイトにおけるページに必要な項目を考えた場合，問い合わせや電話番号や会社概要のような「不正・詐欺」でない安心感が必要であると考えられる。

表―4は，ｅコマース利用時の商品・サービスの購入・予約・配送に関わる内容のうち，最も不安な点を集計し，「その他」の表示を除いたものである。商品・サービスに限定すると，購入・予約が完了できているかわからないという点が一番高くなり，その他の自由記入欄の内容でも配達日や特に海外からの配送に対しての不安が見受けられた。

さらに細かく不安と感じる点を明らかにするために，注文時に限定して最も不安な要素を尋ねた結果が表―5である。ここでもヒアリングで観測された5つの選択肢と，「その他」の項目を設けており，その他を除いた結果を示している。表―5からは，「送料・手数料の記載が不明瞭」が一番高くなっている。「届いた商品が思っているものと違う」項目が表―4での不安要素として高く出ていることに関連し，「交換，返品方法の記載」が重要であることがわかる。

詐欺被害や不当請求などの財産に関する不安がインターネット利用にも現れており，ヒアリング時に見られた高齢者の金銭不安と共通していると考えられる。ｅコマース利用時も送料・手数料など金銭面での不安が大きいことがわかる。継続して就業しているものも多いが，年金や貯蓄などさらなる将来への金銭不安は大きく，安心感の醸成をどのように表現していくかが課題の1つである。

表―1　ｅコマース利用時に最も不安を感じる点

	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
コンピュータウィルス，なりすましなどの不正	50.0%	46.5%	45.0%	106
会員登録による個人情報漏洩	17.4%	21.1%	18.3%	42
個人情報保護など法律・規約の不備	14.1%	15.5%	15.0%	33
途中で問題が起きた時の対処方法がわからない	7.6%	7.0%	3.3%	14
対象企業の知名度，規模，信用不安	3.3%	5.6%	5.0%	10
情報量が多いことでわからなくなる不安	1.1%	1.4%	3.3%	4
注文方法や送料などの記載事項不備	2.2%	0.0%	0.0%	2
利用をしないことで社会から置き去りにされる不安	0.0%	0.0%	1.7%	1
商品の消費期限や詳細が不明	0.0%	1.4%	0.0%	1
英語や外来語，テクニカルな言葉に対する不安	0.0%	0.0%	1.7%	1
不安になることはない	4.3%	0.0%	6.7%	8

表―2　ｅコマース利用時に不安を感じる点（％は各年代区分で「そう思う」と回答した人の率）

	60 ～ 64 歳	65 ～ 69 歳	70 歳～	合計
本物に似せたページによる詐欺被害	72.8%	84.5%	78.3%	174
商品の消費期限や賞味期限	76.1%	83.1%	68.3%	170
フィッシングやワンクリック詐欺などによる不当請求被害	67.4%	78.9%	80.0%	166
ページの移動や別画面への動作時間	66.3%	62.0%	70.0%	147
個人情報保護法や特定商取引法の法律に則った記載	64.1%	66.2%	65.0%	145
コンピュータウィルスの侵入	57.6%	64.8%	58.3%	134
会員登録をしないと商品購入できない	40.2%	57.7%	58.3%	113
SSL	39.1%	60.6%	45.0%	106
画面最上部に戻る，最初のページに戻るような仕組み	45.7%	46.5%	45.0%	102
クレジットカード払い	39.1%	53.5%	43.3%	100
プライバシーマーク（Ｐマーク）など公的機関承認マーク	50.0%	17.5%	32.5%	40

表―3　ｅコマース利用時に情報がないと不安になる点

	60 ～ 64 歳	65 ～ 69 歳	70 歳～	合計
問い合わせ電話番号の記載がない	49%	48%	55%	112
会社概要や企業規模の記載がない	33%	39%	33%	78
英語や外来語が多くわかりにくい	8%	6%	10%	17
口コミやお客様の声の情報がない	11%	7%	2%	16

表―4　ｅコマース利用のうち，商品・サービスの購入・予約・配送に関する最も不安な点

	60 ～ 64 歳	65 ～ 69 歳	70 歳～	合計
購入・予約が完了できているかわからない	30.2%	32.4%	31.5%	65
色や肌触りが思っている内容と違う	29.1%	23.5%	31.5%	58
偽物が送られるかもしれない	23.3%	25.0%	22.2%	49
利用するための料金が不明瞭である	8.1%	7.4%	5.6%	15
商品が新品なのかわからない	7.0%	8.8%	0.0%	12
商品配送中の破損の可能性	2.3%	2.9%	9.3%	9

表―5　注文や会員登録時の個人情報入力に対する最も不安な点

	60 ～ 64 歳	65 ～ 69 歳	70 歳～	合計
送料・手数料の記載が不明確	28.1%	25.7%	25.4%	58
注文ごとの確認画面がない	23.6%	32.9%	22.0%	57
交換，返品方法の記載がない	24.7%	15.7%	27.1%	49
支払方法の選択肢が少ない（代金引換，後払いがない）	13.5%	15.7%	16.9%	33
納期の記載がない	10.1%	10.0%	8.5%	21

3. 仮説検証

本節では仮説で示した点の実証を行ってゆく。

先に示したｅコマース利用時に限らない，インターネットを利用していて不安に思った経験を尋ねた項目を，不安に思うか否かをより明確に記述するため，「どちらともいえない」を「ない」としたうえで実証を行ってゆく。

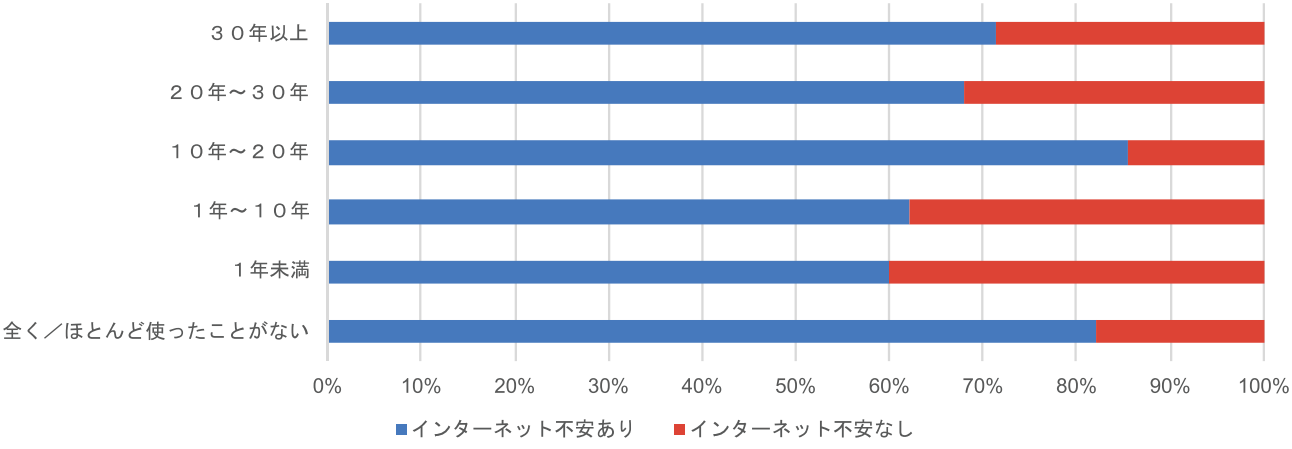
まず仮説１で設定をした年齢と不安との関連であるが，年齢は基本的に上がるほど不安が増すかと考えられたが，これまで表で示した３区分と上記の不安の有無のクロス集計では，年齢区分が増すほど不安がない人が多くなるという結果となった。不安がないとした比率は60 ～ 64歳では19.6%，65 ～ 69歳では26.8%，70歳以上では38.3%となり，χ二乗検定上も有意である（χ^2=7.69，df=2，p=0.02）。年齢は，特に74歳を境として，74歳以上の18人中データは過半数の10人が不安がないと回答している。この18人中ではスマートフォンを所持していない人が６人おり，全体の17.0%から大きく増えるが，そもそもデジタル機器をあまり使わないことが不安を感じないことにつながっている可能性もある。

現在74歳であればWindows95が出た25年前は50歳前後であるが，非常にインパクトが大きいWindowsの登場時点でパソコンについていけたかどうかが影響している可能性もある。先の総務省調査でも，50代以上は平成30年度から令和元年度で不安が逆に増したことに触れたが，50歳時点でデジタル機器についていけていたかどうか，ついていけていないことが，逆に不安ではない方に影響している可能性がある点は，今後も留意してみる価値があるだろう。先のvan Dijik（2006）の指摘では情報アクセススキル以前に「モチベーションスキル」が提示されているが，一定の年齢以上だと，デジタル機器や新しいスキルなどをそもそも学ぼうとしなくなり，結果として不安に思う人が少なくなるという可能性もある。

次に仮説２の利用暦と不安との関連をみるため，不安の有無と，仕事でのパソコン利用暦を尋ねた項目とのクロス集計を図１に示す。図１からは利用暦が長いほど不安が減るといった関連は見られず（χ2=7.29，df=5，p=0.2），特定の，例えば10年～ 20年の利用歴層がインターネット不安を大きく抱えていることがわかり，仮説２は支持されない結果となった。

しかし，それ以外の年数では，利用歴が短いほうがインターネット不安が少なくなっているという，興味深い傾向が確認できた。「全く／ほとんど仕事でパソコンを使ったことがない」というセグメントは不安が大きいが，直観的には利用暦が長いと不安を感じなくなると思われるところが，より仕事でのパソコン利用が最近であった場合に不安が逆に減っているのである。この点を掘り下げていくには，どのような内容でパソコンを使っているかなどの詳細を調べ，不安と思わない原因をより詳しく探る必要がある。

図―１　仕事でのパソコン利用暦とインターネットへの不安の有無



年齢が上がると不安に感じる人が減少し，利用歴が長くなると不安を感じる人が増加するという傾向は，非常に興味深い傾向であり，高齢者特有の傾向である可能性がある。

また，自分専用のパソコンを使い始めた時期と不安度の違いについては，関連が見られない結果となった（χ^2=4.17, df=7, p=0.24）。所有がモチベーションに関連しているのではないかと考えたが，それよりも利用期間や利用用途によるほうが大きな影響がある可能性がある。

ｅコマースで見られる不安様子の分解をするために，利用歴との相関関係も確認したが，利用歴が長いほど詐欺や不当請求などの不安が高く，利用歴が浅くなるほどサイト構造や動作に対する不安が高くなる傾向にあった。利用暦によって不安に感じる点が変わってくることなどは今後の研究課題である。

V. 今後の研究に向けて

今回の研究では年齢が高さよりも低い方が不安を感じるなどの傾向が見られ，今後ガイドラインを作成する素地はできた。また，20年以上のデジタル機器の利用歴がある場合には不安を感じにくい傾向にあるが，さらに10年以内などの利用履歴の場合には不安が軽減する傾向となった。デジタル・ディバイドを感じやすいセグメントとして，単純に高齢者とまとめるだけではなく，利用年数などを考慮し，不安要素の変化にも注力しながら分類を行っていくべきだと考える。今後の利用促進によるQOL向上に寄与できる60代に関して，詐欺や不当請求などのインターネット利用が増えてきた時期に多く行われていた犯罪被害のイメージが払拭できていない傾向があるため，サイトの安全性対策についての表明も重要な項目となりそうだ。また，近年，利用し始めた層に関しては，不安感が低く，サイト構造や仕組みについての不安が高いことから，高齢者特有の不安感ではないのではないかといった仮説も立てられる。この点においては，今後若年層へのアンケート調査と比較し，検証をしていく必要があるだろう。被験者の観点では，今回のモニター調査はインターネット調査であることからモニター登録バイアスが影響している可能性があるため，対面インタビューやｅコマース利用の詳細分析（具体的な利用ｅコマースサイトやデバイスなど）などを実施し，より実態を把握していく予定である。

引用文献

Smith, T. J. (2008). Senior Citizens and E-commerce Websites: The Role of Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and Web Site Usability. *Information Science, 11*, 59-83.

van Dijk, Jan A. G. M. (2006). Digital divide research, achievements and shortcomings. *Poetics, 34*, 221-235.

Zhou, W., Yasuda, T., & Yokoi, S. (2007). Supporting senior citizens using the internet in China. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning, 2*(1), 75-101.

オーラルセッション ― 報告概要

プラットフォームビジネスにおけるコーペティション・ベースのビジネスモデル革新に関する考察

― Yahoo!ニュースの事例研究に基づく仮説提示 ―

愛知淑徳大学 創造表現学部 准教授
富樫 佳織

キーワード
資源ベース理論, プラットフォーム戦略, 価値創造, 価値獲得, バリューチェーン

I. はじめに

ICT技術の進化と普及がもたらした産業構造変化により, 企業は多様な外部企業と提携をして価値獲得・価値創造を行う必要に迫られている。そのような中で, 経営研究の分野では, 競合企業と同時に協調する“コーペティション”の概念が注目されている。

本研究では, プラットフォーム（PF）ビジネスに焦点を当てた事例研究を行い, デジタル化による産業構造の変革期においてコーペティションがどのように行われ, 継続されるのか, その際, PFビジネス特有の作用は何であるのかを, ビジネスモデル（BM）を分析視点に用いて論じる。

本稿の目的は, 事例研究を通じて, (1) CPとPFにおいてコーペティション・ベースのBMがいかに継続するのか, (2) その際, BM革新はどのように起こるのかについて仮説提示を行い, (3) 資源ベース理論の観点から解釈を行うことである。

II. キー概念：コーペティション

本稿がキー概念とする“コーペティション”は,「企業が競合関係にある他社と同時に協調し, 市場規模の拡大と価値獲得の増大を行うこと」(Bengtsson & Kock, 2000) である。またその際, コーペティションの参加者は,「それぞれが保有する固有資源を共有し, 価値創造と価値獲得を行う」(Ritala, Golnam & Wegmann, 2014)。

本稿では, Riata et al., (2014) を直接の先行研究とし, BMを分析のための概念として用いる。先行研究では, Amazon.comの時間軸でのビジネスモデル創造の分析を通して, 競合企業とのBM創造に関する合理性（①既存市場の拡大, ②新市場の創出, ③資源利用の効率化, ④企業の競争力の向上）を資源ベース論に基づき説明しているが, 事例は, それぞれ異なるパートナーとの, 異なるBM創造について分析をしており, BM革新を通じた同一パートナーとの関係性持続プロセスについては十分に論じられていない。

III. 事例研究

本稿は, ヤフー株式会社が運営するニュース配信PF「Yahoo!ニュース」と, PFに記事を提供する新聞社, 出版社などのコンテンツプロバイダー（CP）グループによるBMを分析対象とする。

1. PFとCPの固有資源分析

Yahoo!ニュースは, VC上の記事提供（川上）・デジタル流通（川下）においてCPと垂直的な協調関係であると同時に, 水平的な関係（川下）での競争を構造に含む。PFとCPは模倣困難性の高い固有資源を保有しており, 互いに川上および川下進出を行うことはコスト投資の面から合理性が低い。

2. PF と CP の時系列における BM 革新

本稿では，1996 年から 2020 年までの PF と CP との BM を，3 つのフェーズに分類し，BM 革新のプロセスをまとめた。事例分析を通じて，コーペティション・ベースの BM を運用することで，PF と CP それぞれに生じる満足のギャップから緊張が生まれることが観察された。この時 PF は，緊張を緩和し CP との関係を継続させるために，BM 革新を行うことが明らかになった。

IV. 研究仮説の提示

本稿が事例に基づき提示する仮説は，以下のようになる。

1. 中核企業と参加者が模倣障壁の高い固有資源を持ち，それらが相互ホールドアップ状態にある際に，コーペティション・ベースの BM が継続する
2. コーペティション特有の緊張は，BM 革新に作用する
3. 参加者間における固有資源の交換が，BM 革新に作用する

本稿の貢献は，コーペティション・ベースの BM 革新について，同じ企業ないしは業界グループ同士の時間軸における分析を通じ，長期的な関係性の継続が成し遂げられる際のプロセスを明らかにしたことである。また，「コーペティションの関係が孕む企業間の緊張の緩和」（Tidström，2014；Bengtsson et al., 2016）とその作用について，BM 概念を用いた提言を行った。

謝辞

本論文の執筆にあたり，ご多忙の中，インタビュー取材をご快諾くださったヤフー株式会社 ニュース本部 本部長 片岡裕様に心より御礼を申し上げます。

主要引用文献

Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management, 53*, 19-30.

Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management, 43*(2), 236-249.

オーラルセッション ― フルペーパー

居住者実感調査に基づく街の分類

株式会社リクルート住まいカンパニー
新井 優太

株式会社リクルート住まいカンパニー
相島 雅樹

株式会社リクルート住まいカンパニー
小出 佳世

要約

従来から都市を消費の観点から分類するという研究は存在しており，Silver, D et al.（2010）では消費の観点から都市の文化的特徴を比較している。しかしながら東京のような都市は，一つの単位として分析することは難しく，行政市区を単位として分析しようにも，幹線道路や鉄道路線を境に街の雰囲気が大きく異なるなど，どこまでを同一のエリアとして分類するのがよいか判然としない。そこで本研究では「住民に愛されている街ランキング」の個票データを用いることで似た特徴を持つ街の集団を圏域として抽出した。そして得られた圏域の特徴と圏域において実際に物件を購入した人の生活イメージの比較を行うことで得られた圏域の妥当性について調べた。

キーワード

複雑系ネットワーク，コミュニティ抽出，マーケットセグメンテーション

I. 研究動機と先行研究

Silver, D, Clark, T.N., Navarro, C. J.（2010）によれば，都市の開発に関する研究において，2000年頃から経済発展を牽引するようなイノベーティブな人々を惹きつけるものとして，文化的アメニティーがより強調されるようになってきたとされている（Glaeser E. L., J. Kolko, and A. Saiz（2004）; Florida, R. 2002; Clark, T. N.（2004）; Markusen, A., Schrock, G. and Cameron, M.（2004））。この背景として，かつての労働集約的な働き方が大部分を占めていた社会構造から，現在のような知識や情報集約型の働き方へとシフトし，より多くの人がアメニティとの関わりを楽しむ時間を持てるようになってきたためだと言われている（Fogel, R. W.（2000））。またこれによって，都市は急速に生産の中心から消費の中心になったとも言われる（Glaeser et al.（2004））。

都市を消費の観点から分類するという研究は従来より存在しており，Silver et al.（2010）では消費の観点から都市の文化的特徴を比較している。しかしながら東京のような都市は，一つの単位として分析することは難しく，行政市区を単位として分析しようにも，幹線道路や鉄道路線を境に街の雰囲気が大きく異なるなど，どこまでを同一のエリアとして分類するのがよいか判然としない。

またアメニティと不動産に関する研究として，Shimizu, C., Yasumoto, S., Asami, Y and Clark, T. N.（2014）では，アメニティの集積が家賃にどのような影響を与えるかという研究も行われている。

日本の首都圏における街の分割に関する研究としては，住みたい街に関するアンケート調査から大都市の分割を行ったものもある（新井・相島・小出（2020））。この方法は「住みたい」という希望をネットワーク化することで，街の連結構造を明らかにし，結果的に投票者の認知の範囲を示すことが可能となった。しかしながら，住みたい街に関するアンケート調査では，必ずしもその街に詳しいとも限らずメディア露出などによるイメージのバイアスが生じている可能性を否定できない。また，投票者が認知していない類似の街も存在しているはずである。そこで，居住者が認識している消費に関する特徴に基づいて大都市の分割ができれば，これまで判然としなかった街の分割単位をあぶりだすことが出来るのではないかと考えた。

そこで本研究では，住民に愛されている街ランキング調査の個票データを用いて，そのような街の分割を試みる。その後，得られた圏域の妥当性を検証するために，新築マンションと新築戸建ての購入者アンケートの個票データを用いる。

この理由として，Silver et al.（2010）にあるように，本研究によって得られたような新たな都市分割の場合，対比可能なものがなく”construct-varidity”を行うことは難しい。

そこで，購入者であればある程度物件を購入した街について特性を認知していると考えられるので，購入者の価値観と街の特徴が一致しているかを調べる。また，齟齬が生じている圏域についてはその理由についての考察を行う。

II. データ

本研究では，不動産ポータルサイト「SUUMO」を運営する株式会社リクルート住まいカンパニーが行った「住民に愛されている街ランキング 2020 関東版」の個票データを用いる。

愛されている街ランキング調査は，関東（茨城県，埼玉県，千葉県，東京都，神奈川県）在住の方を対象にして行った。本来は関東に現存する全ての駅について，その駅を最寄とする回答者に調査を行いたかったが，この調査では，夜間人口（2015年国勢調査250mメッシュ）上位800駅もしくは乗降客数（2017年国土数値情報駅別乗降客数データ）上位800駅のいずれかに該当する駅と2019年に新しく開業した駅の合計1168駅を対象に調査を行った。しかしながら，今回はインターネット調査であるため，対象としたすべての駅について十分な回答が得られるとは限らない。特に後述するように，駅ごとの魅力項目の得票率を用いるが，回答者数が少ないと回答が大きくぶれる可能性がある。そのため最寄り駅として10人以上の回答が得られた駅を有効な駅とした。最終的に有効な駅の数は1108駅であった。

街の魅力項目としては全部で36項目あり，表－1に簡単にまとめた。

アンケート調査においては，36項目について1. とてもそう思わない，2. そう思わない，3. どちらでもない，4. そう思う，5. とてもそう思う，の5段階で評価してもらっているが，4以上の評価を街がその特徴を持っているという評価だと考え，4以上の評価の得票率を計算している。

次に，住宅購入者アンケート調査についてである。こちらの調査は，実際に住宅（新築マンション・新築戸建）を購入した方を対象に実施している。この調査では，購入した住宅の価格や面積，間取りなどだけでなく，購入者の希望する暮らしイメージなどの価値観に関する調査も行っている。本研究では過去5年間（2015年7月～2020年6月）に回答のあった新築マンション購入者のデータを用いる。また，街の特徴に関心があるため，購入者アンケート調査設問のうち，用いる項目を限定する（表－2）。具体的には，間取りなど完全に物件に属する評価と考えられるものについては除外した。

表—1 街の特徴項目設問例

特徴分類	設問数	設問例
交通利便	4	どこにいくにも電車・バス移動が便利だ
生活利便	4	歩く範囲で日常のものはひととおり揃う
娯楽施設	3	映画館や美術館，動物園などの施設が充実している
行政サービス	2	ごみ処理等の行政サービスが充実している
コスパの良さ	2	物価が安い
自然環境	2	緑や山，川などの自然が豊富
街並み	2	通りや，並木，住宅街が整然としている
治安	2	地域の見守りがしっかりしている
防災	2	防災対策がしっかりしている
医療	2	病院や診療所，介護施設が充実している
コミュニティ	3	関わっていたいコミュニティがある
教育	2	保育園・幼稚園などの子育て環境が充実している
イメージ	4	人からうらやましがられそう
文化	2	お祭りなど地域の交流が盛んである

表－2. 住宅購入者アンケート調査で用いる項目（街の評価に関する項目を抜粋）

暮らしイメージ		
時間のゆとりが得られる	子育て・教育がしやすい	静かな生活ができる
心のゆとりが得られる	親の面倒を見やすい	快適な一人暮らしができる
休日を楽しめる	高齢者に快適な暮らしができる	シンプルで機能的な暮らしができる
日々の生活がしやすい	仕事や通勤に便利	大規模開発ならではの暮らしができる
買い物に便利である	共働きがしやすい	都会的な暮らしを楽しめる
健康的な暮らしができる	都心に近い	おしゃれな暮らしができる
安全な暮らしができる	各方面にアクセスが良い	近隣のコミュニティーを大切にできる
プライバシーが守られる	趣味を楽しめる	高級感がある
自然に恵まれている	レジャーを楽しめる	希少価値がある
緑のある暮らしが楽しめる	スポーツ・アウトドアが楽しめる	住まいにかけるお金を他にまわせる
水辺の暮らしが楽しめる	生活様式の変化に合わせられる	
海の近くの生活が楽しめる	活動的に暮らせる	

※ここでは街への評価（あるいは街と建物共通）と捉えられるもののみを抜粋

また，購入者アンケート調査では，設問内容が住民に愛されている街調査と完全に対応しておらず，暮らしイメージついては5つまでしか回答することが出来ないようになっている。そのため，住民が魅力と感じていても購入者調査では直接設問に入っていない項目であったり（例：行政サービス関連，ひとからうらやましがられそうなど），住民から街の特徴としては挙げられていても，回答数の制限により希望イメージには挙がってこない事も考えられる。しかしながら，他に街の特徴を表すような調査はなく，今回はこの購入者調査を用いた。

III. 圏域抽出の手法

まず，似た特徴を持つ街の集団抽出についてであるが，複雑系ネットワークの手法を用いる。大まかな手順としては

1. 特徴項目の得票率を用いて，以下の式に従って駅間の相関係数を計算

$$C_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^{36}(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{36}(x_i - \bar{x})^2}\sqrt{\sum_{i=1}^{36}(y_i - \bar{y})^2}}$$

ここでx_iは駅xのi番目の魅力項目の得票率，$\bar{x}$は駅xの魅力得票率の平均を表しており，yについても同様である。

2. 手順1.で得られた相関係数C_{xy}について，0.80という閾値を設定し，閾値以上の駅をリンクでつなぐことで，ネットワークを構築する
3. 駅間の直線距離を計算し，距離の逆数をリンクの重みとみなす
4. 得られたネットワークに対して圏域抽出を行う

である。

手順2.の相関係数の閾値によってネットワーク構造が変化してくると考えられるが，今回は相関係数0.80という比較的高い閾値を決めで設定した。この際，他のどの街とも相関係数が低い街は，孤立してしまう。このような街は分析上意味がないわけではなく，その街独特の特徴を持っているという意味であり，実務的には意味がある。しかしながら，今回は孤立する街の数が非常に少なかったため，それらは無視し，最もサイズの大きいネットワークを分析対象とする。

次いで，圏域抽出についてであるが，手順3.で得られた駅間距離の逆数をリンクの重みとみなすことで，似た特徴を持っており距離的にも近い駅（街）を圏域として抽出することができる。

最後に手順4.の圏域抽出であるが，Blondel, V.D., Guillaume, J., Lambiotte, R. and Lefebvre, E.（2008）

によって提案されたFast Unfolding法を用いることで圏域の抽出を行う。Fast Unfolding法では，モジュラリティQが最大となるようなネットワークの分割（＝圏域）を段階的に得ることができる。一般的なモジュラリティQはNewman（2006）によって

$$Q = \sum \left\{ \frac{e_{ii}}{2m} - \left(\frac{a_i}{2m} \right)^2 \right\}$$

で定義され，$e_{ii}/2m$は圏域iに含まれるリンクの割合，$(a_i / 2m)^2$はネットワーク構造がランダムだとしたときの圏域iに含まれるリンクの割合を表しており，ネットワーク構造がランダムだった場合に比べて，どの程度リンク密度に偏りがあるかという指標になっている。今回は駅間の距離を重みとして用いるため，実際には重みも考慮したモジュラリティを用いている。

一般的なネットワーク分析では，モジュラリティQ が最大となる最終的に得られる分割を用いるが，ここでは最初の段階で得られる細かな分割を街の圏域として採用する。理由としては，最終的に得られる分割では街がかなりまとめられてしまい，街の特徴が均一化されてしまうためである。また，Fast Unfolding法は確率的な手法であるため，1000回試行を行い最もモジュラリティが高い圏域の分割を採用した。

今回のようなケースで似た特徴を持つ街の集団を抽出する場合，ward法などを用いてのクラスター分析がよく用いられる。しかしながら，その場合には得られる圏域の数を恣意的に選ばなければならない。今回の手法でも，相関係数の閾値を恣意的に選んでいるものの，圏域の数は自然な分割に任せたく，複雑系ネットワークの手法を採用することとした。

IV. 分析結果

1. 愛されている街調査から得られた圏域

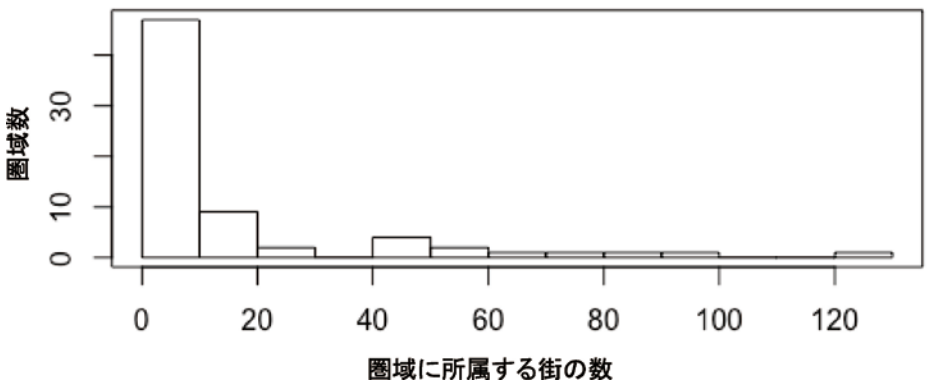
まず，相関係数0.8という閾値を設定したことにより，6つの街が独立し，1102の街が最大連結成分のネットワークとして得られた。駅数は1,102，リンク数は71,738，平均クラスター係数は0.596，平均最短経路超は2.425であった。

さらに，得られたネットワークに対してFast Unfolding法で圏域抽出を行なったところ，69個の圏域に分割された。得られたモジュラリティの値は0.460であった。各圏域に所属する街数の分布を図－1に示す。図－1をみるとわかるように，いくつかの大きい街の集団と，多くの小さな街の集団になっていることがわかる。

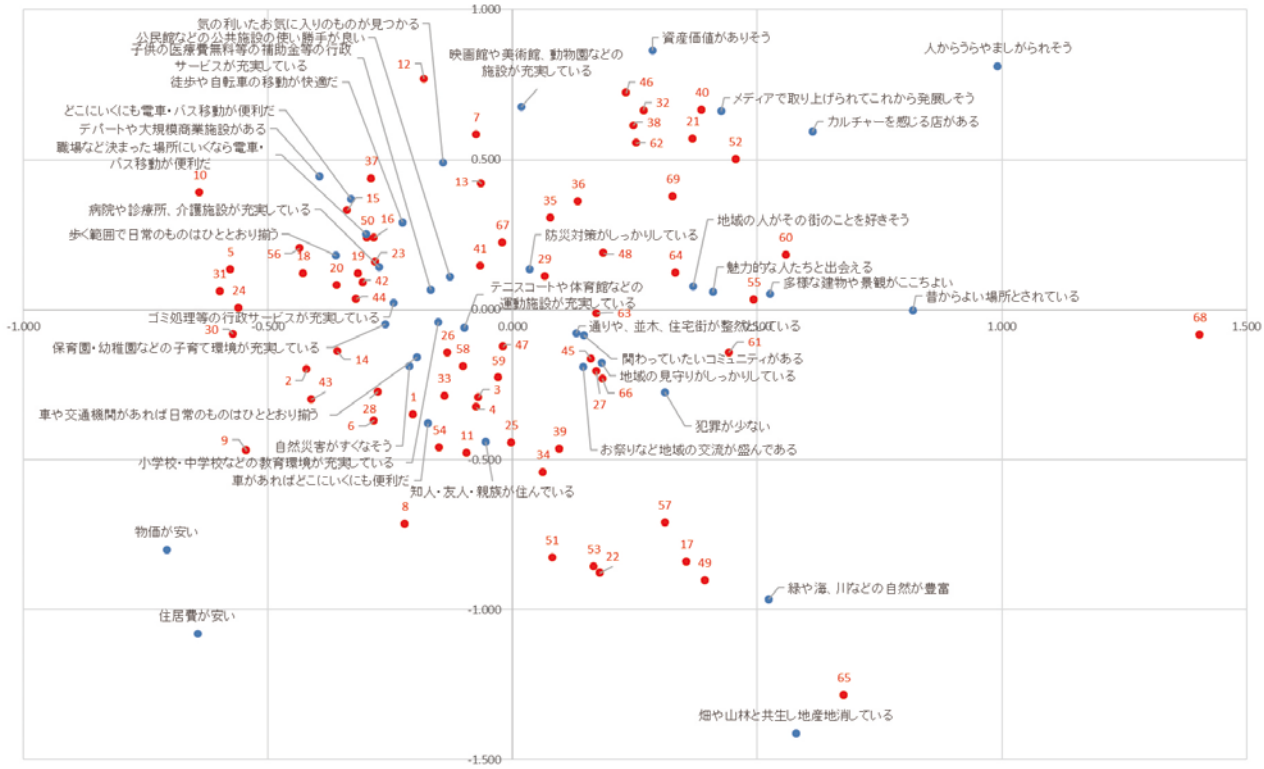
2. 得られた圏域の特徴

得られた69圏域の全てについて，ここでその特徴を全て示すことは困難なため，コレスポンデンス分析を行った結果を図－2に示す。イナーシャの寄与率（二次元での累積）をみると約58%であり，ある程度説明力を持ったモデルになっている。

図－1. 圏域に所属している街数の分布



図－2．コレスポンデンス分析の結果



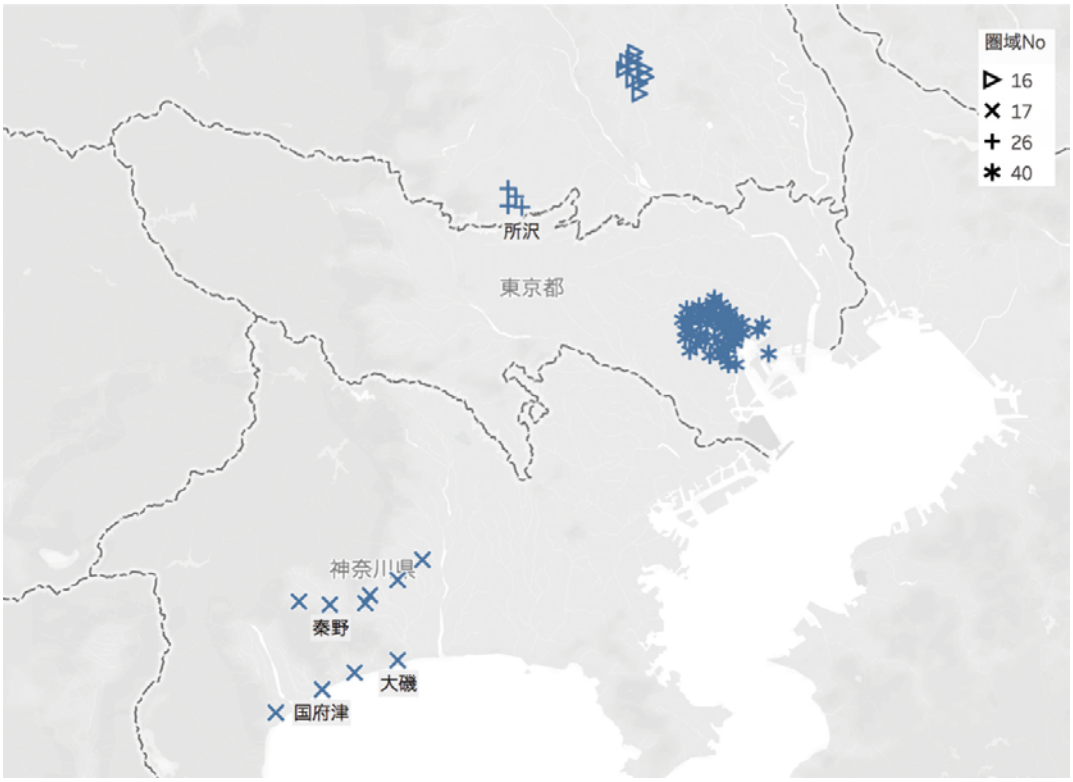
図－2をみるとわかるように，大きく分けると第一象限には「メディアによく取り上げられてこれから発展しそう」，「ひとからうらやましがられそう」といった心理的評価が高い圏域，第二象限には「どこにいくにも電車・バス移動が便利だ」，「デパートや大規模商業施設がある」といった交通・商業利便の高い圏域が，第三象限には「物価が安い」，「住居費が安い」といったコスパの良い圏域，第四象限には「緑や海，川などの自然が豊富」といった自然環境の良さが特徴的な圏域が分布しているとわかる。

図－2から，「職場など決まった場所に行くなら電車・バスの移動が便利だ」に最も近い圏域16，「緑や海，川などの自然が豊富」に近い圏域17，「小学校・中学校などの教育環境が充実している」に近い圏域26，「メディアで取り上げられて今後発展しそう」，「資産価値がありそう」に近い圏域40に注目して，それぞれの圏域に属する街の分布を図－3にプロットした。 また，それぞれの圏域のネットワーク特徴量を表－3に示す。

まず，図－3をみるとわかるように，圏域16は大宮周辺，圏域17は東海大学前や秦野といった小田急沿線の一部と大磯や国府津駅といった東海道本線の一部に分布，圏域26は所沢周辺，圏域40は四ツ谷，代々木上原，祐天寺，北品川，月島と広く分布している。

また表－3からは，圏域17は若干平均クラスタ係数が小さいものの，それ以外の圏域では0.8以上と高く，平均最短経路長はすべての圏域で2を下回っている。

図－3．特徴的な圏域の地図プロット



表－3．特徴的な圏域の地図プロット

圏域 No.	ノード数（駅数）	リンク数	平均クラスタ係数	平均最短経路超
16	10	29	0.820	1.378
17	11	25	0.519	1.636
26	4	6	1.000	1.000
40	56	1,064	0.828	1.325

3．購入者調査による圏域の特徴

この節では，住宅購入者アンケートの回答結果に基づいて，図－3で示した圏域に対してどのような生活イメージを持っているかについて集計した結果を示す（表－4）。

購入者の暮らしイメージについては，新築マンション購入者と新築戸建て購入者で嗜好がことなることも考えられるため，それぞれ分けてまとめた。

まず新築マンション購入者についてみてみると，圏域16では通勤利便性や各方面へのアクセスの良さ，圏域17では日々の生活のしやすさや通勤利便性，静かな生活，圏域26では「生活様式の変化に合わせられる」のみが突出して高く，圏域40は水辺での暮らしや都心への近さ，都会的な生活や高級感が評価されている。

一方で新築戸建て購入者では，圏域16は日々の生活のしやすさと各方面へのアクセス，圏域17では趣味やスポーツやアウトドアに関する評価，圏域26では緑のある暮らしや生活様式の変化に合わせられる，おしゃれな暮らしに関する評価，圏域40では通勤利便性や快適な一人暮らし，高級感といった項目が特に高い。

表－4. 購入者アンケートからみた各圏域の希望暮らしイメージ（抜粋）

	新築マンション				新築戸建			
圏域No	16	17	26	40	16	17	26	40
回答者数	141	21	132	1376	129	109	95	26
時間のゆとりが得られる	53.11	58.12	49.26	52.35	44.92	56.07	41.19	77.24
心のゆとりが得られる	38.75	50.13	48.10	42.97	46.41	59.92	57.73	60.94
休日を楽しめる	43.77	37.28	38.21	57.34	51.19	50.16	44.88	45.64
日々の生活がしやすい	58.29	75.68	55.69	37.44	60.75	42.49	45.34	46.63
買い物に便利である	57.81	64.74	56.29	38.32	53.60	45.55	48.46	64.41
健康的な暮らしができる	54.12	28.44	32.36	41.22	49.71	51.52	51.01	56.17
安全な暮らしができる	47.28	68.63	57.00	40.15	51.55	58.36	43.78	33.66
プライバシーが守られる	52.52	51.30	50.01	51.95	49.57	59.92	47.08	33.08
自然に恵まれている	46.37	53.14	45.75	43.53	41.96	59.65	43.65	40.97
緑のある暮らしが楽しめる	48.97	38.15	45.08	48.57	47.47	49.07	60.69	38.79
水辺の暮らしが楽しめる	45.92	45.92	45.92	70.13	45.62	59.67	45.62	45.62
海の近くの生活が楽しめる	46.21	46.21	46.21	51.47	46.90	53.57	46.90	46.90
子育て・教育がしやすい	44.18	39.99	53.02	36.62	53.58	40.60	50.56	60.19
親の面倒をみやすい	58.98	51.19	50.15	35.63	47.77	43.25	53.19	47.71
高齢者に快適な暮らしができる	46.03	79.44	44.43	42.46	44.78	44.78	44.78	44.78
仕事や通勤に便利	67.68	69.17	51.88	55.93	53.77	45.67	49.13	74.88
共働きがしやすい	67.63	62.11	47.97	49.93	49.54	51.30	51.12	46.73
都心に近い	46.83	40.41	42.69	67.93	49.99	46.74	47.44	66.67
各方面にアクセスが良い	63.36	36.31	51.71	55.07	60.46	42.15	41.71	41.28
趣味を楽しめる	47.03	36.50	58.99	46.57	55.09	61.04	52.37	59.41
レジャーを楽しめる	48.23	42.52	48.62	44.86	52.58	59.44	43.73	43.73
スポーツ・アウトドアが楽しめる	41.68	41.68	41.68	48.53	44.40	69.35	44.40	44.40
生活様式の変化に合わせられる	58.40	57.07	65.61	45.35	47.75	49.08	60.22	40.48
活動的に暮らせる	53.88	37.79	45.15	58.51	43.88	58.73	45.30	39.90
静かな生活ができる	31.61	67.02	52.72	46.90	42.30	40.00	46.20	40.42
快適な一人暮らしができる	47.61	61.74	39.23	59.50	65.07	45.64	45.64	93.85
シンプルで機能的な暮らしができる	42.78	72.35	39.16	48.23	48.76	60.48	46.00	40.18
大規模開発ならではの暮らしができる	47.40	39.85	45.23	61.25	45.17	45.17	45.17	45.17
都会的な暮らしを楽しめる	50.89	42.45	48.89	84.23	53.90	45.38	45.38	66.51
おしゃれな暮らしができる	52.02	51.42	59.76	59.49	48.62	41.06	61.59	41.06
近隣のコミュニティを大切にできる	46.92	39.56	47.42	44.84	46.20	46.78	55.80	43.08
高級感がある	61.82	43.96	47.14	74.29	46.95	43.61	43.61	109.87
希少価値がある	65.25	40.56	44.07	65.87	51.03	48.41	44.61	76.48
住まいにかけるお金を他にまわせる	38.04	38.04	48.46	43.04	53.54	60.05	53.79	39.95

※得票率を項目ごとに偏差値化しており，偏差値60以上を塗りつぶしている

V. 考察

まず，得られた圏域のサイズ分布をみるとわかるように，所属する街が多い大きな圏域がいくつかと，所属する街が少ない小さな圏域が多くあるとわかる。また地図上のいくつかの圏域をみてもわかるように，行政市区という垣根を超えて分布していたり，行政市区の一部だけに分布していたり，沿線の傾向もありつつ，完全に同一沿線で分割されているわけではないなど，従来の区分では簡単に区切ることのできない街の分割になっていることがわかる。 この特徴は新井 et al.（2020）で報告されている結果と同様である。

次にいくつかの圏域に対して，街の特徴と新築マンション・新築戸建て購入者の希望暮らしイメージの比較を行った。

まず圏域16については，特徴として「職場など決まった場所に行くなら電車・バスの移動が便利だ」が代表されるが，実際の購入者でも「仕事や通勤に便利」（新築マンションのみ），「各方面へのアクセスが良い」（共通）というように，実際の購入者にも交通利便性が評価されており整合的である。

次に圏域17は特徴として「緑や海，川などの自然が豊富」が代表されるが，実際の購入者は「スポーツ・アウトドアが楽しめる」（新築戸建てのみ）の項目が高く，偏差値が60には若干届かないものの「自然に恵まれている」（新築戸建てのみ）の項目も高い。中古マンション購入者では新築戸建て購入者と異なった暮らしイメージの傾向がみられるが，回答者数が少ないこともあり，ここではこれ以上言及しない。

続いて圏域26は，特徴としては「小学校・中学校などの教育環境が充実している」が 代表されるが，新築マンション・新築戸建ともに購入者の暮らしイメージにおいて「子育て・教育がしやすい」という項目は特別高くない。一方で「生活様式の変化に合わせられる」という項目は共通して高い。ライフステージの変化，つまり，出産・子育ても含めた変化にも合わせられると考えれば，教育環境も含めた評価と解釈できるかもしれない。

最後に圏域40であるが，特徴としては「メディアで取り上げられて今後発展しそう」，「資産価値がありそう」が代表される。購入者アンケート調査では直接この項目に対応する設問がないものの，新築マンション・新築戸建てに共通して「都会的な生活を楽しめる」や高級感，希少価値といった項目が高く，心理的な評価の高さは整合的だといえる。

以上のように完全ではないものの，大まかには整合的な結果が得られた。

今後の課題としては，得られた圏域を引っ越しの検討者への推奨システムに組み込めないかを検討している。圏域26で確認したように，ある程度のギャップも存在していた。そのようなギャップは，住まないとわからない，外には伝わりにくい項目とも考えられる。であるとするならば，推奨システムに組み込む際にはより重要となる項目かもしれない。

また，実際にこの圏域をリコメンドすることで引っ越し後の満足度が上がるかといった追加調査も行う必要がある。

引用文献

新井優太・相島雅樹・小出佳世（2020）.「居住地選好アンケートデータを用いた住みたい街の圏域抽出」『マーケティングレビュー』1（1），58-66.

Blondel, V. D., Guillaume, J., Lambiotte, R. and Lefebvre, E. (2008). Fast unfolding of communities in large networks. Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment, 2008(10), 10008.

Clark, T. N. (2004). *The City as an Entertainment Machine*. Research in Urban Policy.

Markusen, A., Schrock, G. and Cameron, M. (2004). *The Artistic Dividend Revisited*. Project on Regional and Industrial Economics, Huphrey Institute of Public Affairs, University of Minnesota.

Fogel, R. W. (2000). *The fourth Great Awakening the Future of Egalitarianism*. University of Chicago Press.

Shimizu, C., Yasumoto, S., Asami, Y. and Clark, T. N. (2014). *Do Urban Amenities drive housing Rent?*. CSIS Discussion Paper, 131.

Glaser, E. L., Kolko. J. and Saiz, A. (2004). *Consumers and Cities*. The City as an Entertainment Machine, Research in Urban Policy 9, pp. 177-184.

Florida, R. (2002). *Bohemia and Economic Geography*. Economic geography, 2, 55-71.

Newman, M. E. J. (2006). Statistical mechanics of community detection. Physical Review E, 74, 016110.

Silver, D, Clark, T. N. and Navarro, C. J. (2010). *Scenes: Social Context in an Age of Contingency*. Social Forces 88 (5), 2293-2324.

オーラルセッション ― フルペーパー

ラグジュアリーブランドの展覧会とブランド経験

― シャネルとカルティエの比較分析 ―

CBRE リサーチ ディレクター
栗栖 郁

順天堂大学大学院 医学研究科 放射線診断学
斎藤 勇哉

要約

ラグジュアリーブランドが展覧会を開催している。ブランドの本質を説明することで顧客にブランド体験を提供しようとしている。しかし，実証レベルの詳細な研究は未だ行われていない。そこで本稿では，2019年に展覧会を開催したラグジュアリーブランド，シャネルとカルティエについて，ブランド体験の観点からその違いを明らかにする。

インスタグラムの投稿コメントをハッシュタグで収集し，ブランド経験を4つの視点（世界観，歴史・伝統，製品，空間コンセプト）で分析した。その結果，「世界観」ではシャネルの方がブランド名と世界の関連が高く，訪問者に強くブランドの世界観を想起させていた。「歴史・伝統」ならびに「製品」では，アプローチ方法や製品は異なるものの，いずれもブランドのアイデンティティを感じさせていた。「空間コンセプト」では，五感を刺激する演出を行ったシャネルの方が，日本の芸術家や古美術とのコラボレーションによる演出を行ったカルティエよりも強いブランド経験を提供していた。

さらに両展覧会は，2つのブランドが2018年に出店したポップアップストアでは十分な提供が認められなかった，ブランド経験を補完する役割としても機能していた。

キーワード

ラグジュアリーブランド，ブランド経験，展覧会，インスタグラム，テキストマイニング

I. はじめに

ラグジュアリーブランドが展覧会を開催している。開催の目的としては，ブランドの本質的な要素，ブランドの生い立ちや製品の開発背景，製作プロセスなどを説明することによる，顧客へのブランド体験の提供がある[1)]。また，スマートフォンの普及とソーシャルメディアの拡大によって，展覧会の訪問者がブランド経験を拡散しやすい環境が整ったことも，ラグジュアリーブランドの展覧会戦略を推し進めている。すなわち，マーケティング手法の一つとして使われていると言える。

そうした状況の中，本稿ではラグジュアリーブランドのシャネルとカルティエが開催した展覧会に焦点を当てる。シャネルが開催した「マドモアゼル プリヴェ展 -ガブリエル・シャネルの世界へ」と，カルティエが開催した「カルティエ，時の結晶」である[2)]。

Brankus, Schmitt & Zarantonello (2009) は，ブランド経験を「ブランド刺激によって喚起された，主観的かつ内的な（感覚的・感情的・認知的）消費者反応また消費行動」と定義し，この反応を測定する尺度を開発している。しかし，ラグジュアリーブランドの展覧会が顧客にもたらすブランド体験について，実証レベルでの詳細な研究は未だ行われていない。

そこで本稿では，まずラグジュアリーブランドの展覧会戦略について理解する。その上で，シャネルとカルティエが開催した2019年の展覧会に関するインスタグラムの投稿コメントをテキストマイニングで分析し，それぞれの展覧会におけるブランド経験の実相を明らかにする。

この2つのブランドには，ブランドイメージと大きくかけ離れたポップアップストアを2018年に出店したという共通点がある。シャネルはゲームセンター，カルティエはコンビニエンスストアを模した店舗を出店していた。その意外性から顧客の入店を促進し，話題性からSNSで情報を拡散させるという狙いがあった[3)]。分析の結果，新規顧客の開拓や顧客経験の提供が認められた一方，イメージギャップが大きすぎると

本来のブランドとの連想が乏しく,顧客にブランド価値が伝わりづらいということが分かった。本稿では,展覧会の開催がポップアップストアの出店だけでは充分とは言い難かったブランド経験の提供を補完しているか,という観点からの考察もあわせて行うこととする。

II. ラグジュアリーブランドの展覧会戦略

ラグジュアリーブランドは,そのプレスティージ[4]を低下させることなくブランドの認知度と売上を高めるという,矛盾した課題を同時に達成しなければならない（Wetlaufer, 2001; Okonkwo, 2007）と言われている。近年,ラグジュアリー市場は拡大している。Bain & Company の調査によると,2019 年の世界の個人向けラグジュアリー市場規模は,対前年比 4% 増の 2,810 億ユーロに達した。2020 年は新型コロナウイルスの感染拡大によって同 20 − 30% 減となる可能性が高いものの,2025 年までには再び市場が成長し,市場規模は約 3,200 億 − 3,300 億ユーロに達すると予測されている。

グローバルでラグジュアリー市場が拡大する中,プレスティージを低下させることなくブランドの認知度と売上を高めることは,現実的には難しい（金, 2010）。そのため,ラグジュアリーブランドのイメージを強化する価値ある連想をもたらす「特別な催事」（Keller, 2009）として,展覧会を開催していることが考えられる。Catry（2003）も,「特別なイベントを開催することで,消費者にマス・ブランド的な要素の想起が回避できる」と述べている。

また,スマートフォンの普及によってSNSを使った情報拡散が容易となったことも,ラグジュアリーブランドの展覧会戦略を推し進めている。話題性のある展覧会を開催することで,SNS のメインユーザーとなる若年層への訴求が可能となった。近年,ラグジュアリーブランドの多くが会場内の写真撮影を許可している[5]。訪問者がスマートフォンを持って歩き回り,撮影した写真や展覧会の感想をSNSに投稿することを推奨している。例として,ラグジュアリーブランドであるディオールが 2014 年に開催した展覧会「エスプリ ディオール」は,約 2 か月間[6]開催し 20 万人近くを集客している。スマートフォンの撮影を許可したことによって,インスタグラムやフェイスブックなどのSNS 上には数多くの「エスプリ ディオール」の投稿が溢れた[7]。この結果を振り返り,当時の CEO であるシドニー・トレダノは「新しい世代がブランドの精神に触れ,理解を深めてくれた」と評価している。

このように,ラグジュアリーブランドの展覧会戦略の目的としては,プレスティージを低下させることなくブランドの認知度を高めることがある。そのためにはブランド価値を向上させる企画と,訪問者がSNS で体験を拡散したいと思う仕掛けの双方が欠かせないと言えそうだ。

III. 調査概要と分析方法

1. 調査対象

シャネルが開催した展覧会は「マドモアゼル プリヴェ展 - ガブリエル・シャネルの世界へ」である（2019 年 10 月 19 日から 12 月 1 日の 44 日間）。シャネルの軌跡を巡る展覧会として,オートクチュール顧客など限られた人しか見られない希少なピースの展示や,シャネルの香水を入れた歴史的価値のあるバカラ社製クリスタルボトルなどが展示されていた。

カルティエが開催した展覧会は「カルティエ,時の結晶」である（2019 年 10 月 2 日から 12 月 16 日の 76 日間）。1970 年代以降の現代作品に焦点を当て,長い時間を掛けて見出された宝石が世界各地の文化や自然物などからデザインの着想を得て,ブランドの卓越した職人技術によって宝飾品として生まれ変わる様をみせていた。以下では,2 つの展覧会における顧客の反応をみるために,両展覧会に関するインスタグラムの投稿コメントを分析する。

2. 投稿コメントの収集方法

投稿コメントの収集はWebスクレイピング[8]で行った。インスタグラムの表示投稿数[9]はシャネルの「＃マドモワゼルプリヴェ展」が 10,000 件超[10],カルティエの「＃時の結晶」が 868 件だった。展覧会の開催期間は,カルティエの 76 日間がシャネルの 44 日間を上回っていたが,有料のカルティエ[11]

に対して無料のシャネルのほうが訪問者数が多かった可能性があること，インスタグラムのオフィシャルサイトのフォロワー数がシャネルの約4,061万人に対してカルティエは約992.2万人と4倍強の違いがあることなどが，投稿数に大きな差を生んだと考える[12]。

インスタグラムスクレーパー[13]を使って投稿コメントを収集した結果，「＃マドモワゼルプリヴェ展」は7,662件，「＃時の結晶」は691件が収集された[14]。投稿コメントのテキストマイニングには，樋口（2004, 2014）を参考にKH Coder（Ver. 3 Alpha. 17a）を使い，分析対象の投稿コメントの形態素解析を行った。多次元尺度法を比較考察することで，インスタグラムの投稿コメントから顧客のブランド経験を明らかにすることが目的となる。

IV. テキストマイニングによる分析結果

1. 多次元尺度法の比較とブランド経験

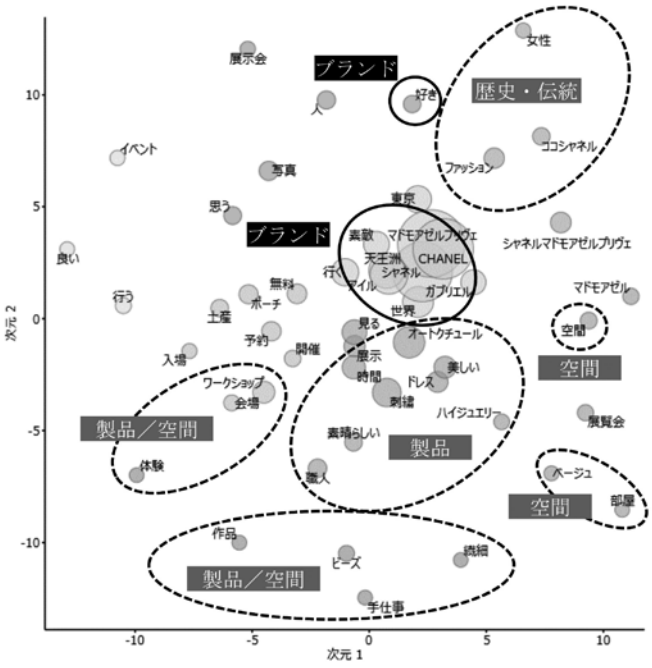
まず，頻出上位50語の多次元尺度法によって，シャネルとカルティエが開催した展示会の間で「世界観」「歴史・伝統」「製品」「空間コンセプト」に対するブランド経験に違いがあるかを検討した（表2および表3）。

表―1 テキストマイニングのデータセット

ブランド	シャネル	カルティエ
展覧会名	マドモアゼル プリヴェ展 －ガブリエル・シャネルの世界へ	カルティエ， 時の結晶
検索ハッシュタグ	＃マドモアゼルプリヴェ展	＃時の結晶
投稿数 ※Instagram表示	10,000件超	868件
投稿コメント数 ※Webスクレイピング結果	7,662件	691件
総抽出語[15]	230,843語	5,649語
異なり語[16]	18,187語	1,569語

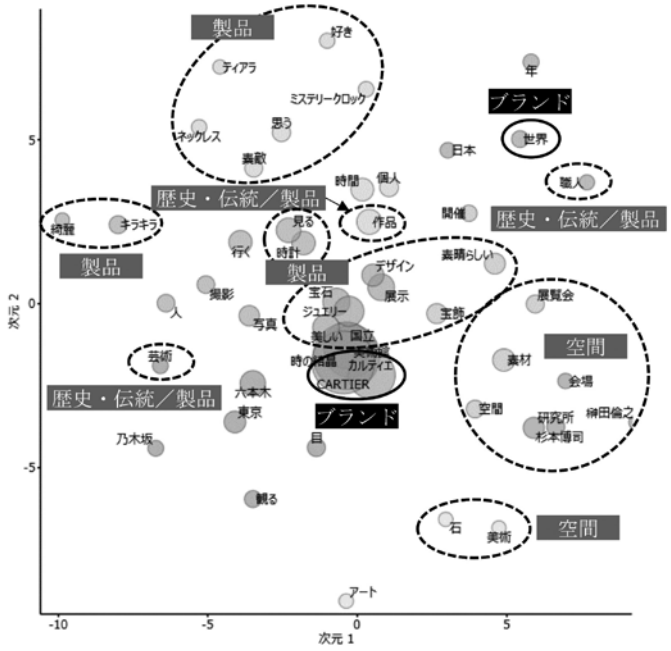
注） 各展覧会とは繋がりのない投稿は，筆者の目視によって対象外とした。
出所：筆者作成

表―2 シャネルの頻出上位50語による多次元尺度法



（出所）筆者作成

表―3 カルティエの頻出上位50語による多次元尺度法



（出所）筆者作成

（1）世界観

いずれの展覧会も訪問者にブランドの根幹となる世界観を感じさせていたことが分かった。ただし，シャネルのほうがブランドの世界観を強く想起させていたようだ。シャネルは「CHANEL」「シャネル」と「世界」「素敵」との関連がみられている。投稿を読むと「CHANELの世界が素敵」「シャネルの世界を楽しんだ」「シャネルの世界からの余韻まったり」「CHANEの世界観すべてが繊細で美しい」「CHANELの世界観にうっとり」「CHANELの世界観に釘付け」「シャネ「ルの世界観にどっぷり浸れて幸せ」といったコメントがあった。また，「好き」の投稿をみると，「シャネルが好き」「CHANELがもっと好きになった」「シャネルを好きな理由が理解できた」といったコメントがあった。

一方のカルティエは，「CARTIER」「カルティエ」と「世界」の関連はみられなかったものの，各言葉が使われた投稿を読むと，ブランドの世界観を感じた訪問者がいたことが伺えた。「Cartierの世界が好き」「天然素材を使った会場演出がCartierの世界観と繋がった」「カルティエの美の世界を堪能」「カルティエの世界に触れる」「伝統を継承しながらも常に新しい風を吹き込み続けるカルティエの美の世界を堪能した」といったコメントがあった。ただし，ブランド名と「世界」の関連がみられなかったことが示唆する通り，シャネルに比べてブランドの世界観に関する投稿コメントは少なかった。

（2）歴史・伝統

「歴史･伝統」について，シャネルは「ココシャネル」「ファッション」「女性」の関連がみられた一方，経験を表す動詞・形容動詞，形容詞は入っていなかった。投稿を読むと，「歴史やココシャネルの生き様が感じられる」「ファッションと女性の歴史に大きく寄与した」「ファッションの歴史を大きく変えた」といったコメントがあった。シャネルというブランド，ならびにブランドを興したココ・シャネルの功績を評価する訪問者がいたことが伺える。また，「歴史」「伝統」は頻出上位50語には入っていなかったが，投稿を読むと「ブランドの歴史や信念を知る」「CHANEの歴史をひしひしと感じさせられる」「（職人技の）歴史や想いを知るとブランド愛が深ま

る」「CHANELの歴史を知って好きになった」「伝統を体感しウキウキした」といったコメントがあった。顧客の共感を呼び，ブランドロイヤリティが向上した訪問者がいたことが伺える。なかには，「CHANELは愛され続けた歴史を含めてとても素敵にみえるものが多く，いつか自分の力で手に入れた」という将来の顧客となりうるコメントもあった。

一方のカルティエは，「芸術」「作品」「職人」の各言葉から「歴史・伝統」に関連した投稿がみられたが，いずれの言葉も経験を表す動詞・形容動詞，形容詞は入っていなかった。「芸術」には，「芸術作品としての鑑賞を楽しんだ」「カルティエの芸術性の素晴らしさを感じた」といったコメントがあった。「作品」には，「ジュエリーのデザイン画もアート作品にみえた」「歴史的作品や個人所蔵の素晴らしい作品は一見の価値あり，ため息の連続」といったコメントがあった。「職人」には，「伝統的な職人の技術と最新技術の融合した現代的なディティールが美しい」というコメントがあった。また，「歴史」「伝統」は頻出上位50語には入っていなかったが，投稿を読むと「メゾンが築き上げた創作の歴史を表現」「大好きなカルティエの歴史を知る」といったコメントがあった。ただし，展示会の主眼は1970年代以降の現代作品にあったため，歴史や伝統を感じる投稿コメントは限定されていた。「芸術」「作品」「職人」のの各言葉は，次項の「製品」に関連する投稿コメントにも使われていた。

(3) 製品

「製品」については，シャネルは「オートクチュール」「ドレス」「刺繍」「職人」「ハイジュエリー」と「見る」「美しい」「素晴らしい」との高い関連がみられた。「オートクチュール」の投稿をみると，「オートクチュールのドレスとその繊細な刺繍やレースなど，職人の手仕事とディティールの細かさに圧倒された」「オートクチュールのドレスが美し過ぎて息を飲んだ」「シャネルのオートクチュールは最高にかわいい」といったコメントがあった。「職人」の投稿をみると，「職人技に感動」「職人の最高峰」「職人の手仕事の凄さを理解」「職人技に見入る」「時間を超えた職人技」といったコメントがあった。貴重なオートクチュールとその職人技を近距離から鑑賞し，感嘆している訪問者がいたことが伺える。そのほか，「ビーズ」「繊細」「手仕事」「作品」などとの関連もみられた。ビーズの刺繍が施されたオートクチュールが綺麗なこと，刺繍が繊細な手仕事によるものであることなどから，「製品」ではなく「作品」とコメントした訪問者が多かったようだ。なかには，製作に700－1,000時間を掛けて完成したオートクチュールは，「服という概念を越えた芸術作品のようだ」とコメントした訪問者もいた。

一方のカルティエは，「宝石」「ジュエリー」「宝飾」「デザイン」「展示」と「素晴しい」「美しい」との関連がみられた。投稿を読むと，「なかなか目にできない素晴らしい宝石の数々」「ダントツでジュエリーが素晴らしい」「素晴らしい宝飾と素晴らしい展示」「（宝石と木彫り台座のコラボが）素晴らしいデザイン」「カラフルな宝石たちが美しい」「美しく煌めくジュエリーの数々に心を鷲掴みにされた」といったコメントがあった。また，「ミステリークロック」「ネックレス」「ティアラ」と「好き」「素敵」「思う」の関連もみられた。投稿を読むと，「カルティエのミステリークロックが死ぬほど好き」「タイガーネックレスがいちばん美しくて素敵だった」「モナコのグレース后妃がかつて身につけたティアラが素敵だと思った」といったコメントがあった。さらに，「芸術」「作品」「職人」の各言葉からも，「時間と素材と贅を尽くした装飾品は芸術へと昇華していた」「カルティエの製品はそのまま芸術作品だった」「職人の超絶技巧がえげつない」といった投稿がみられた。シャネルと同じく，いずれもカルティエ製品の素材や巧みな技に感嘆している訪問者がいたことが伺える。

(4) 空間コンセプト

最後に，「空間コンセプト」については，シャネルは「空間」が頻出上位50語に入っていたが，経験を表す動詞・形容動詞，形容詞は入っていなかった。投稿を読むと，「ハイジュエリーが展示されている素敵な空間」というコメントが多かったほか，「この空間が好き」「幸せな空間」「心ときめく空間にテンション上がる」など，訪問者が情緒的価値を感じていたことが伺える。「空間すべてがCHANELだった」「（シャネルを代表する香水）N°5の香りが漂う空間に気持ちが上がる」といった投稿コメントもあった。また，「ベージュ」「部屋」の関連もあった。ココ・シャネルが好きだった

5つの色ごとに展示室の部屋が造られており,「ベージュの部屋がいちばん好き」という投稿をした訪問者がいた。視覚や嗅覚,すなわち五感を刺激する空間演出から,ブランドを想起した訪問者がいたことが伺える。さらに,私物であるシャネル製品のメンテナンスを依頼した訪問者が,職人の丁寧な対応やスタッフのホスピタリティに「心地のよい空間を与えてくれる」と投稿したコメントがあった。そのほか,「ワークショップ」「会場」「体験」の関連もみられた。展示会では,実際にシャネルの製品を造っている職人が,訪問者に対してその技術を教えるワークショップを開催しており,体験した訪問者が多かったことが伺える。

一方のカルティエは,「杉本博司」「榊田倫之」「素材」「研究所」「会場」「空間」との関連がみられたが,経験を表す動詞・形容動詞,形容詞は入っていなかった。現代美術家・杉本博司と建築家・榊田倫之が設立した設計事務所「素材研究所」が会場の空間設計を行っていたことが由来しているとみられる。投稿を読むと,「幻想的な空間」「空間創りに感動しっぱなし」「神秘的な空間が印象的」「空間演出が素晴らしかった」「キラキラ尽くしの創造を超えた見事な空間」「夢のような空間」「斬新な空間」といったコメントがあった。さらに,「空間そのものを自然界の遥かなる年月を感じさせる芸術作品として表現していた」というコメントもあった。シャネルのようなカリスマデザイナー／創始者がいないことから,エンドースメント[17]として日本の芸術家に空間創りを託した可能性もある。職人技術が必要な伝統素材にこだわりがある芸術家であり,ブランドとの相性もよさそうだ。日本の古美術である,天平時代の寺院の天井板や根来盆などをジュエリーの展示台として使っており,日本人に親しみのある空間創りをしようとした可能性も考えられる。ただし,「恐ろしく暗い会場」「暗すぎる会場内」「展示空間が見えづらい」などのネガティブな投稿コメントも少数ながらみられた。

2. 分析結果の考察

ブランドの「世界観」については,いずれのブランドもその世界観を感じさせる展覧会となっていたが,シャネルのほうがブランド名と「世界」の強い関連が示唆される結果となった。また,シャネルが素敵,シャネルが好きといった,ブランドそのものを好ましく形容する訪問者がみられた。一方のカルティエは,製品や空間コンセプトからカルティエの世界観を感じた訪問者がみられた。

「歴史・伝統」については,アプローチ方法は異なるものの,いずれもブランドの歴史や伝統を感じさせていた。シャネルは,新しいファッションスタイルや女性の生き方を提示したブランドだと認識している訪問者がみられた。ブランドを興したココ・シャネルの存在感を感じている訪問者も認められた。一方のカルティエは,精巧なジュエリー製品が芸術作品として昇華されていること,伝統的な職人技が最新技術と融合することで,展示品から現代的な美しさを感じている訪問者がみられた。

「製品」については,いずれも普段は観ることが叶わない,職人技が光る特別品に触れることでブランドを感じさせていた。シャネルはブランドを代表するオートクチュールのドレス,カルティエはやはりブランドを代表する宝飾品の印象が強く残っている訪問者がみられた。また,いずれのブランドも製品を作品として認識している訪問者が一定数いたことが認められた。さらに,職人の技術は,ブランドの歴史や伝統の継承,ならびに製品の双方に影響を及ぼしていることが示唆された。

「空間コンセプト」については,五感を刺激する空間演出を行っていたシャネルのほうが,カルティエよりもブランドを感じさせていた。シャネルは,香水の香りを漂わせながら5つの色で展示室を彩ることで,嗅覚や視覚からブランドが想起された訪問者がみられた。また,職人の丁寧な対応やスタッフのホスピタリティなどのコミュニケーションでも,訪問者のブランドロイヤリティを上げていた。一方のカルティエは,日本の芸術家や古美術品とのコラボレーションによって創られた空間を,幻想的,神秘的だと感じ心揺さぶられた訪問者がみられた。ただし,ブランドとの繋がりを示すコメントは認められなかった。また,暗すぎる空間に対してネガティブな印象を持った訪問者がみられた。

3. ポップアップストアのブランド経験との比較

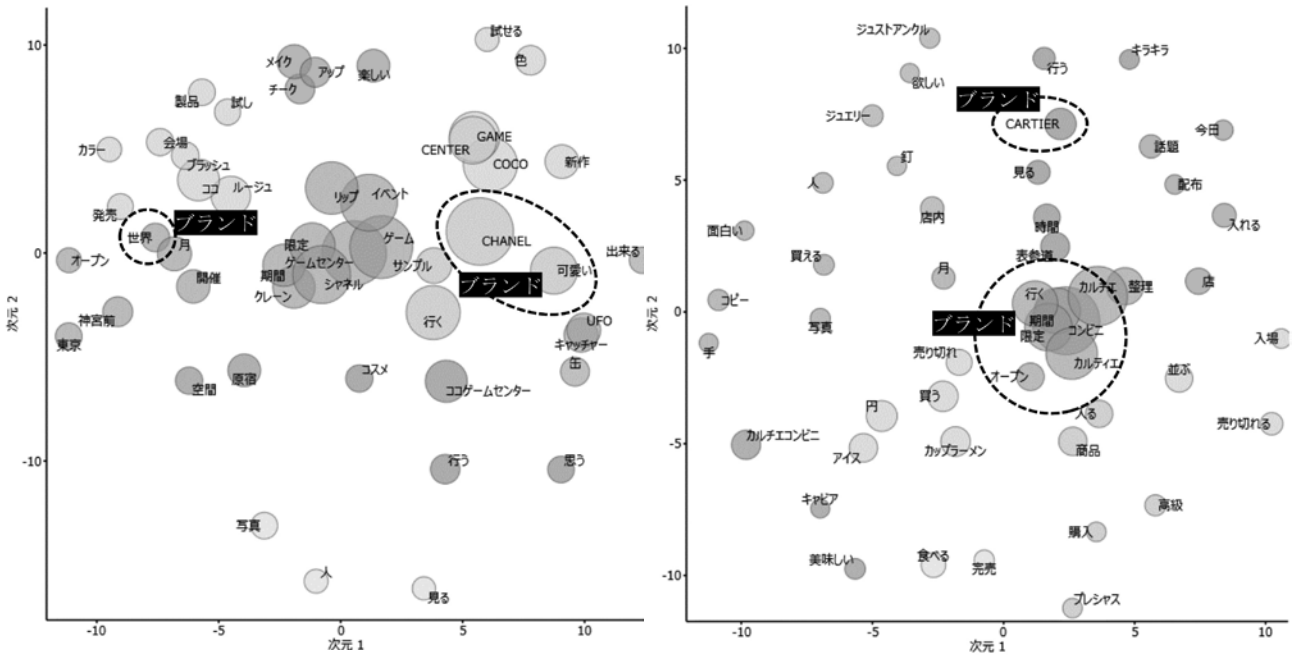
表-4は，シャネルとカルティエが出店したブランドイメージと大きくかけ離れたポップアップストアに関するインスタグラムの投稿コメント[18]をテキストマイニングし，多次元尺度法で表したものだ。各ストアが企画したゲームやコンビニ商品，ならびにPR商品に対する顧客体験が高かった一方，ブランドの世界観の経験や価値の向上を示すコメントは限定されていた。展覧会の開催は，ポップアップストアでは不十分だったブランド経験を補完する役割としても機能していた，と言えそうだ。

表—4 多次元尺度法によるブランド経験の比較分析

	シャネル		カルティエ	
世界観	◎	①CHANEL，シャネル，世界，素敵　②好き	○	①CARTIER，カルティエ　②世界
歴史・伝統	◎	①ココシャネル，ファッション，女性	◎	①芸術　②作品　③職人
製品	◎	①オートクチュール，ドレス，刺繍，職人 ハイジュエリー，見る，美しい，素晴しい ②ビーズ，繊細，手仕事，作品	◎	①宝石，ジュエリー，宝飾，デザイン，展示， 素晴らしい，美しい ②ミステリークロック，ネックレス，ティアラ， 好き，素敵，思う ②芸術，作品，職人
空間コンセプト	◎	①空間 ②ベージュ，部屋 ③ワークショップ，会場，体験	△	②杉本博司，榊田倫之，素材，研究所，会場， 空間

（出所）筆者作成

表—4 シャネル（左）とカルティエ（右）ポップアップストアの頻出上位50語による多次元尺度法



（出所）筆者作成

V. さいごに

本稿では，ラグジュアリーブランドのシャネルとカルティエが開催した展覧会について，インスタグラムの投稿コメントをテキストマイニングで分析した。その結果，五感を刺激したシャネルの方が訪問者にブランドの世界観を強く想起させており，ブランドロイヤリティの向上に寄与していた。一方のカルティエは，製品や空間からブランドの世界観を想起させていた一方，日本芸術とのコラボレーションはブランドの感想や評価を表すコメントを少なくさせた可能性がある。またシャネルは，ワークショップを通じて訪問者が伝統や職人技を「自分ごと化」して捉えることに成功していた一方，カルティエは製作の舞台裏を説明してはいたものの，製品との距離感は埋まりづらかったようだ。

ラグジュアリーブランドの戦略としては，ブランド価値を向上させる展覧会戦略とリーチの拡大を狙うポップアップストア戦略など，他の戦略とのポートフォリオで考える必要がある。そうした状況の中で，本研究は展覧会戦略とブランド経験の提供について深く理解するための手掛かりとなる。

注

1) 株式会社電通ライブ 執行役員・クリエイティブルーム長インタビュー（2019年11月25日）。

2) いずれの展覧会も，2019年10月から12月の開催。

3) 株式会社電通ライブ 執行役員・クリエイティブルーム長インタビュー（2019年11月25日）

4) 伝統的には，高品質の限定された生産量による希少性，社会的なステータス連想の排他性から成り立ってきた（金 2010）。

5) Tiffanyが2019年9－11月に上海で開催した「VISION and VIRTUOSITY（先見と技巧）」や，エルメスが2019年11月に六本木で開催した「夢のかたち Hermès Bespoke Objects」など。

6) 2014年10月30日－2015年1月4日。

7) ハッシュタグ「＃エスプリディオール」のインスタグラム投稿数は，1,382件（2020年8月10日時点）。

8) ウェブサイトから自動的に情報を収集し抽出するコンピューター技術または処理のこと。

9) 2020年8月4日時点。

10) 詳細な数値はインスタグラムにも表示されていない。

11) 前売：一般1,400円，当日：一般1,600円。

12) 2020年8月4日時点。

13) プログラミング言語であるPythonコードで書かれたソフトウェア。ユーザー，ハッシュタグ，場所を引数として入れることで，該当するHTML・画像データを収集できる。
https://github.com/rarcega/instagram-scraper

14) インスタグラムの表示数と異なるのは，非表示設定の投稿を拾っていないためと考えられる。

15) 分析対象ファイルに含まれているすべての語の延べ数（tokens）。

16) 何種類の語が含まれているかを示す数（types）。

17) エンドースメントとは，「製品を推奨するために用いられる，近くされた権威による声明であり，その際の権威と満足を得た顧客や著名人，または職業的な信憑性を有する人物」を指す（Imber and Toffler, 2000）。

18) シャネルはハッシュタグ「＃ココゲームセンター」，カルティエは「＃カルチエコンビニ」でそれぞれ収集。

引用文献

BAIN & COMPANY (2020).「Bain & Company Luxury Study 2020 Spring Update」. 2020年8月4日取得。

Brankus,J.J., Schmitt,B.H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing, 73*, 52-68.

Catry, B. (2003) The Great Pretenders: The Magic of Lucury Goods, *Business Strategy Review, 14(3)*, 10-17.

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.

樋口耕一（2014）.『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版

Imber, J. and B-A, Toffler (2000) *Dictionary of Marketing Terms 3rd ed.*, Barron's Educational Series.

金順心 (2010).「ラグジュアリー・ブランドの構成要素に関する先行研究の展開」『商学研究科紀要』第70巻，71-83頁.

Okonkwo, Uche (2007). *Luxury Fashion branding*, Palgrave macmillan.

田中洋・三浦ふみ（2016）.「「ブランド経験」概念の意義と展開−日本的ブランド経験尺度の開発に向けて−」. *JAPAN MARKETING JOURNAL, Vol36*（*1*）, 57-71.

寺崎新一郎（2014）.「ラグジュアリー・ブランドにおける稀少性のマネジメント ―「情報ベースの要因」の検討―」『商学研究科紀要』第 78 巻, 87-109 頁 .

Wetlaufer, S. (2001). The perfect paradox of Star Brands: An Interview with Bernard Arnault of LVMH, *Harvard Business Review, 79(9)*, 117-23.

オーラルセッション ― 報告概要

データ駆動型メタアナリティック脳神経画像結合解析によるブランド・リレーションシップの情報処理過程の検討

流通科学大学 准教授
綿貫 真也

東京工業大学 生命理工学院
赤間 啓之

キーワード
コンシューマ・ニューロサイエンス，脳機能画像メタアナリシス，強化学習，顕著性ネットワーク

I. はじめに

コンシューマ・ブランド・リレーションシップ（Consumer brand relationships；CBRs）の概念は多様であり，多くの属性から構成されている。本研究では，CBRs概念の属性と脳賦活領域の対応関係を調べることで，CBRs概念に関する消費者情報処理過程の検討を試みた。その際に，本研究では，ニューロサイエンスの手法である脳賦活画像メタアナリシス手法を応用した。本研究の貢献は，CBRs概念の情報処理過程過程を詳細に検討するで，CBRs研究の理論的考察と対人関係研究や購買行動を対象としたニューロサイエンス研究との接続が可能となり，CBRsとの類似点と相違点の明確化が期待されることから，実務においても有効な道具立ての提供が期待できる点にある。

II. 解析対象と方法について

1. 脳賦活画像データの収集について

本研究では，画像のデータ収集にあっては，Google scholarにより，「“MRI,”“fMRI,”“brain,”“brand loyalty,”“brand love,”“brand attachment”」を検索ワードとした探索の結果，476件であった。さらに，タイトル，アブストラクトによるスクリーニングを行なった結果，7件となった。次に，7件全文を確認することで，最終的に得られた対象研究は5件となり（表1），これらに記載されている情報を用いて，脳賦活画像の解析を行なった。

2. データ駆動型メタアナリティック脳神経画像結合解析について

本解析方法は，2つステップにより実行された。まず始めに，CBMA（Coordinate based meta-analysis）法によりCBRsに最も関連する脳賦活領域を求めた。この領域を本研究ではコア領域と呼ぶ。次に，MACM（Meta-analytical connectivity modelling）法（Robinson, Laird, Glahn, Lovallo, & Fox, 2010）により，第1ステップで求めたコア領域と関連して賦活すると考えられる脳領域をデータベースから探索し，賦活領域を求めた。本研究では，この領域を拡張領域と呼ぶ。

表 1：解析対象研究一覧

	研究者・グループ	被験者数	Foci	脳賦活領域
メタアナリシス対象研究	Schaefer et al.(2006)	14	5	腹側中脳・左 / 被殻 / 尾状核・左 / 前頭前野背外側部・右
	Plassmann et al.(2007)	22	1	線条体（尾状核）・左
	Reimann et al.(2011)	12	2	尾状核 / 扁桃体
	Schaefer et al.(2011)	16	1	被殻・右 / 前頭前野腹内側部・右
	Reimann et al.(2012)	16	6	島皮質 / 尾状核 / 中心後回・縁上回・右 / 内側後頭回・右

III. 結果

第1ステップのCBMA法によって，CBRsに関連するコア領域は，背側線条体（被殻，尾状核），島が推定された。次のMACM法による解析の結果（図1），拡張領域として，間脳（視床，視床背内側核），大脳辺縁系（背側前部帯状回（dorsal anteria cingulate gyrus/cortex: dACC），海馬，扁桃体），大脳皮質（前頭前野背外側部（dorsolataral prefrontal cortex: DLPFC），下前頭回三角部，弁蓋部，縁上回，上頭頂小葉，補足運動野，運動前野，一次運動野，一次体性感覚野）など広い脳領域の賦活が推定された。

IV. 考察と本研究の限界について

コア領域として背側線条体（被殻，尾状核）の賦活が推定されたことから，CBRsは長期的報酬に関連する関係性であることがわかった。また，CBRs属性と脳賦活領域の対応関係を考察すると，CBRsは，情緒・感情に関連する顕著性ネットワーク（島，dACC，扁桃体）と熟慮型思考（DLPFC）に関連する実行制御ネットワークが支配的であるものの，やや顕著性ネットワークが優勢なシステムであることがわかった。このことは，従来から指摘されている2過程を基本としたCBRsの消費者情報処理過程が，脳機能情報システムにおいて実装されていることを示すものである。さらに，本研究では，情緒的絆で結ばれた対人関係などでは重要な利他性などに関連する脳領域は推定されなかったことから，CBRsと対人関係とは異なる情報処理過程である可能性が示唆された。しかし，本研究では，デモグラフィック，サイコグラフィック，商品カテゴリーなど様々な条件での検討を行ってはいないために，本研究結果の妥当性は限定的であり，今後のさらなる検討が必要である。

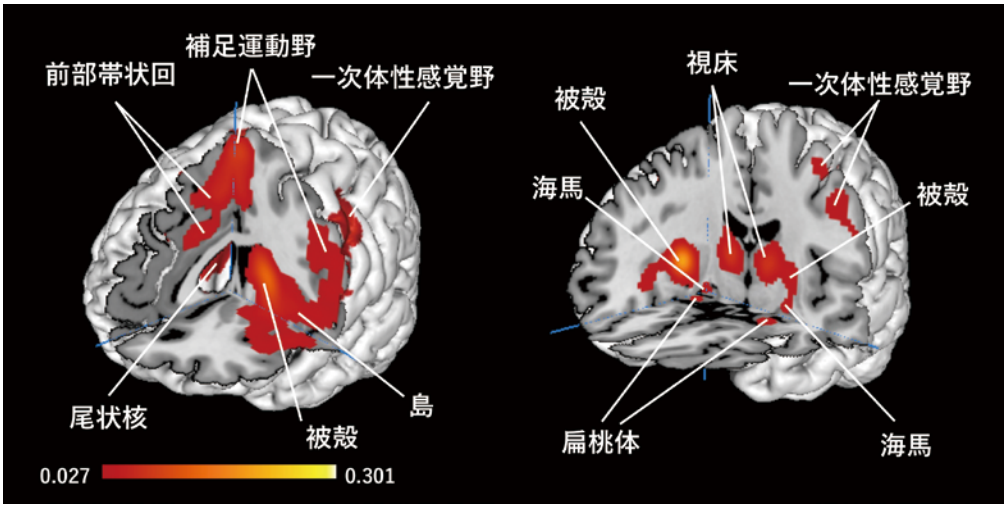
謝辞

本研究はJSPS科研費 JP20K13633の助成を受けたものです。また，本研究に関するマーケティング論的意義，実務的意義について，佐伯邦夫元甲南大学教授，嶋口充輝慶應義塾大学名誉教授には多くのご助言を頂きました。改めてお礼申し上げます

主要引用文献

Robinson, J. L., Laird, A. R., Glahn, D. C., Lovallo, W. R., & Fox, P. T. (2010). Metaanalytic connectivity modeling: Delineating the functional connectivity of the human amygdala. *Human Brain Mapping, 31*(2), 173–184.

図 I：推定されたCBRs関連脳賦活領域



オーラルセッション ― フルペーパー

アフターコロナ時代のプレイスブランディング

― OMOによる地方創生の再構築 ―

株式会社東京アドエージェンシー
岩林 誠

要約

新型コロナウイルスの感染拡大は収束の兆しが見えない。一方で，2020年4月より「第2期 まち・ひと・しごと創生総合戦略」がスタートしているが，地域づくり，プレイスブランディング活動の一環である日本各地のイベント等は悉く中止に追い込まれている。

アフターコロナ時代のプレイスブランディングを考えるうえで，OMO（Online Merges with Offline）という考え方が示唆に富んでいる。OMOとは，企業が人々に対してオンラインとオフラインの区別なく，都度もっとも最適なチャネルで商品やサービスを提供するデジタル起点の概念であり，リアル接点を中心に据えにくいコロナ禍の社会状況にも親和性が高いものと考えられる。

このOMOを拠りどころに，アフターコロナ時代のプレイスブランディングの四つの方向性を提案したい。1）脱行政区域，2）脱リアル，3）脱「一期一会」，4）脱税収主導の四つの「脱」である。これら提案は，プレイスブランディングに関係が深い，距離や空間性，行政／市民／ステークホルダーの関係性，地方財政のあり方などを，コロナ禍という契機をポジティブにとらえ，問い直すことをねらいとしている。

キーワード

アフターデジタル，シティプロモーション，地方自治体，地域ブランド，地方創生

I. はじめに

新型コロナウイルスの猛威は，いまだ収束の兆しが見えない。2020年7月時点での感染者数は世界で1,500万人を超え，日本でも3万人に迫っている（2020年7月25日時点）。

一方，新型コロナウイルス感染拡大防止で影をひそめているものの，令和2年4月からは「第2期 まち・ひと・しごと創生総合戦略」がスタートしている。2015年から始まった第1期同様，地方経済の再生はもちろんのこと，定住人口の東京一極化を改善するための「関係人口」の拡大を新たな柱のひとつとしている。

その推進の一翼を担うプレイスブランディング（場所のブランディング，含むシティプロモーション）活動は，新型コロナウイルスによって大きな打撃を受けている。日本各地の有数の祭事やイベントは悉く中止となり，「リアル」が基本である市民活動や行政との市民協働活動も大きくその活動に制約を受けている。行政主導の観光振興，経済振興，広報活動なども，コロナウイルス感染防止活動にその優先順位を奪われている。

その一方で市民は逞しく，様々な方法でその制約を克服しようとする動きも見え始めている。リアルなイベント，ミーティングをオンラインによる活動に切り替えることで，対人コミュニケーションや距離や移動の障壁を乗り越えようとし始めている。

その重要なキードライバーは，改めて「デジタル」である。今までのリアルの延長としてのデジタル活用ではなく，リアルとデジタルを区別することのない，境目のない世界を作り始めている「デジタル」である。

そこで本稿では，コロナウイルスという外的要因をひとつの契機としてポジティブに捉え，OMO（Online Merges with Offline，またはOnline-Merge-Offline）の発想や行動原理を拠りどころに，新たなプレイスブランディング（含むシティプロモーション）の方向性について考察してみたい。

Ⅱ章ではプレイスブランディングの現況とコロナウイルスの影響について概観し，Ⅲ章ではリアルとデジタルの関係性の

変化を整理したうえで，Ⅳ章では，アフターコロナ時代のプレイスブランディングの新たな方向性を提案したい。

その提案を先取するならば，アフターコロナ時代のプレイスブランディングの未来は，1）脱行政区域，2）脱リアル，3）脱「一期一会」，4）脱税収主導の四つの「脱」に，活路を見出せるのではないかというものである。

なお，プレイスブランディングということばは，「場所のブランディング」を意味しているが，一般的には「シティプロモーション」や「シティセールス」と呼ばれる，地方自治体が主導する地域づくりの活動を包含している。これら定義については後述したい。

この論考の対象読者は，主として地方自治体職員あるいは地域づくりに関わる企業や個人を想定している。また，「シティプロモーション」と「シティセールス」ということばは同義であると解釈し，ここでは，「シティプロモーション」を代表的な呼称として用いたい。

II. プレイスブランディング現況とコロナウイルスの影響

1.「まち・ひと・しごと創生総合戦略」第Ⅰ期から第２期へ

はじめに，昨今のプレイスブランディング活動を活性化させる契機となっている「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の動向を概観しておきたい。

「まち・ひと・しごと創生総合戦略」は2014年に閣議決定され，2015年が「地方創生元年」と呼ばれたことも記憶に新しい。日本全体の人口減少と東京への人口の一極集中を改善するために，地方への人口移動と地方経済の活性化を目指し，第１期は，地方への定住人口増加の過程として交流人口の増加も重視された。国からの総合戦略の提示によって，各地方自治体も独自の地域版総合戦略を作成した。しかしながら，日本全体の人口減少が進むなかで，定住人口獲得のゼロサムゲームを推進しようとする自治体も少なくなかった。

シティプロモーション部門が各地で新設され，「ゆるキャラ」と呼ばれる地域マスコットやPR動画，地域ブランド商品開発や観光振興の諸施策も推進されたが，地方からの人口流出を止めることはできず，結果的に東京への人口集中はさらに進行した。

そして，2020年４月からは「第２期 まち・ひと・しごと創生総合戦略」が開始された。そこでは，地域ごとに定住人口の増加を目指すことは第１期と同じであるものの，交流人口から一歩進んだ「関係人口」という新しい概念が提示されるに至った。

「『関係人口』とは，移住した『定住人口』でもなく，」観光に来た『交流人口』　でもない，地域と多様に関わる人々を指す言葉」であり，「現状の地域との関わり」and/or「地域との関わりへの想い」の深さを重視する概念である[1)]。つまり，最終的には地方への定住人口増加も射程に入るものの，その前段階として，地理的な距離や現状の関わり度合は関係なく，多様な関係づくりによって，市民と地域との関係の「深さ」を重視しようという考え方である。

第１期から第２期への若干の軌道修正は，スポット的な観光振興や産業振興よりも，接触頻度や将来に向けた関わりの時間の長さを重視することで，地域－定住－暮らしと経済というストック的な発想からの脱却を目指そうとしているものであるともいえるだろう。

2. シティプロモーションとプレイスブランディングの定義

次に，「シティプロモーション」と「プレイスブランディング（Place Branding）」という，ふたつの言葉の定義と関係性を簡単に整理しておきたい。前置きすると，「シティプロモーション」は和製英語であり，海外では一般的には使われていない。

河井（2009）は，シティプロモーションを「地域を持続的に発展させるために，地域の魅力を地域内外に効果的に訴求し，それにより，人材・物財・資金・情報などの資源を地域内部で活用可能としていくこと」と定義した。

プレイスブランディングに関する研究は国内では数少ないが，和田・菅野・徳山・長尾・若林（2009）によれば，「地域ブランドとは，その地域が独自に持つ歴史や文化，自然，産業，生活，人のコミュニティといった地域資産を，体験の

「場」を通じて，精神的な価値へと結びつけることで，「買いたい」「交流したい」「住みたい」を誘発する」ことだと定義したうえで，「地域ブランドの構築とは，こうした地域の有形無形の資産を人々の精神的な価値へと結びつけることであり，それによって地域の活性化を図ることである」と説明している。

若林・徳山・長尾（2018）は，別の著書で「「プレイスブランディング」とは，“分節された意味の空間”であるプレイスが，多様な人々の中に，高い密度で共有化されていくこと」と定義しており，現象学的な空間論の視点＝身体性を加味したものとして解釈しようとしている。

一方で，「シティプロモーション」は，報道内容から判断すると，多くの場合，地方自治体主導であり，その射程の違いは自治体ごとに多少の振幅あるものの，「ゆるキャラ」，PR動画，商品開発などが注目されたように，広報，産業振興，観光振興的意味合いが強い傾向にある。

そのため，プレイスブランディングとシティプロモーションの概念の差を紐解くならば，広報，産業，観光を中心とした実利的な振興活動がシティプロモーションだとするならば，プレイスブランディングは，さらに地域に対する精神的な価値形成や身体的な愛着感醸成が加味された考え方であるといえるだろう。また，シティプロモーションの活動主体が主に地方公共団体であるのに対し，プレイスブランディングは，地方公共団体にステークホルダーや市民も加わった総合的な活動であるということもできる。言い換えるならば，シティプロモーションは，プレイスブランディングを構成する部分要素であるといえるだろう。

3. 各自治体の対応

また，新型コロナウイルスの感染拡大によるプレイスブランディング活動への影響を手短に確認しておきたい。コロナ禍により中止になったイベントは，イベント情報サイト「ウォーカープラス」[2]によれば，1,177件（2020年7月25日現在）であり，各地方自治体のウェブサイトにも，中止になったイベント，市民活動，市民協働事業が数多く掲載されている。

一方，このコロナ禍で，多くの人々が集合する，あるいは対面でコミュニケーションをすることができないイベントやプロモーション活動でも，デジタルの活用によって違う形で実施する事例も現れてきている。

長野県小諸市では，2017年からサイクリングイベント「グランフォンド小諸」を実施してきたが，2020年は中止となった。代わりに，オンラインサイクリングサービスであるZwiftを用いて「GRANFOND KOMORO feat. LongRiderStories! Enjoy Ride」を6月28日に実施。日本国内のみならず海外含め1,687人の参加があったという[3]。

大阪府泉大津市で実証実験が始まった「まごチャンネル」は，IoTスタートアップ企業が開発した三世代の家族をつなぐサービスである。小型のセットトップボックスをテレビに接続するだけで，スマホのアプリから送られてきた写真を簡単にテレビで再生できる，主に高齢者を対象とした，コロナ禍を意識したサービスである。テレビ側で再生が始まると送信者にもそれが連絡され，離れた高齢者の見守りにも役立つという[4]。

現時点では自治体主導であるものの，地域に縛られることのないイベントやサービスが逆境を乗り越えて芽生え始めていることも確認できる。

III. アフターコロナ時代のリアル／デジタル

この章では，アフターコロナ時代のプレイスブランディングを考えるうえでインスピレーションを提供してくれる「OMO」という考え方を概観しておきたい。

1. リアルを再構成する「OMO」

前世紀後半以降，企業活動，行政活動とも，リアルな製品，サービス，チャネル，コミュニケーションをビジネスの基盤としつつ，デジタルでそれを補完，あるいは拡張しながら発展してきた。そのような状況のもと，新型コロナウイルスを契機として，多くの組織で「リアルをデジタルで補完，拡張」という発想やビジネスの組み立てを根本的に問い直さなければならない事態に直面している。たとえば，営業活動や社内会議のすべてをテレワーク化する，オフィスを完全撤去するな

ど，今までのリアル／デジタル観が根底から覆され始めている。

一方で，市民側のデジタル環境を一瞥すると，日本におけるスマートフォンの保有率は，全体では64.7%であるが，20代は93.8%，30代は92.2%と非常に高い水準である（70代は27.2%）[5]。また，ネットショッピング利用世帯割合は，平均で39.2%であるが，40歳未満では62.4%とやはり若年世代で高水準である（70歳以上では17.6%）[6]。若い世代にとっては，通信機器を使い始めたころにはすでにスマートフォンが身近にあり，家庭内では2000年にサービスを開始したアマゾンジャパンで本や日用品を買うことも日常になり始めていた。この若年世代にとっては，そもそもリアルとデジタルという区別意識も薄いなかで，成長してきたものと考えられる。

以上のような状況下，藤井・尾原（2019）によれば，リアルの延長にデジタルが位置づけられていた時代（ビフォアデジタル）ののちを意味する「アフターデジタル」時代における重要な思考法は「OMO（Online Merges with Offline，またはOnline-Merge-Offline）」であるという。これは「オンラインとオフラインが融合し，一体のものとして捉えた上で，これをオンラインにおける戦い方や競争原理として捉える考え方」であり（Onlineが主語であることが重要），「アフターデジタルの社会では，人は常時デジタル環境に接続している状態になり，リアル行動も含めたあらゆる行動データが蓄積」されている一方，企業側の役目はリアル／デジタル関係なく，顧客が便利だと望む選択肢を提供することだという。

また，企業と消費者の関係について，ビフォアデジタル／アフターデジタルを比べると次のようになるという（藤井・尾原，2019）。

【ビフォアデジタル】リアル（店や人）でいつも会えるお客様が，たまにデジタルにも来てくれる。
【アフターデジタル】デジタルで絶えず接点があり，たまにデジタルを活用したリアル（店や人）にも来てくれる。

つまり，アフターデジタルの世界では，ビジネスの起点はあくまでデジタルであり，リアルは「密にコミュニケーションを取れる貴重な接点」としてシームレスに有効活用すべきであるという考え方である（図1）。この考え方は，図らずもリアルを中心拠点としない（できない，あるいはしにくい）コロナ禍の環境に非常に親和性が高いものと思われる。前述したように，新型コロナウイルスを契機としてビジネス環境を大きく変貌させなければならない状況下では，デジタル中心主義である「OMO」は，思考実験としても機を捉えたものであると考えられる。

また，「ビフォアデジタル」である地方自治体行政にとっても，デジタル中心主義の発想で，行政サービス全般を見直してみることは，非常に意義深いものと思われる。

2.「一期一会」から「寄り添い」へ

藤井・尾原（2019）によれば，このような「アフターデジタル」的な状況下では，顧客接点のあり方に関する「時間」の考え方も大きく変貌しており，企業側も「一期一会型」から，顧客と常時接点を持ち続ける「寄り添い型」の顧客体験を提供することが成功のカギだという。

1980年代頃から「消費はモノからコトへ」といわれ続けてきたが，「アフターデジタルにおいては，「顧客体験」や「ジャーニー」という言葉を使ったほうが適切」であり，付加価値のある商品を一時的に販売するだけでなく，「継続的な価値提供を融合して初めて寄り添い型」になると説明している。つまり，「一期一会型」の，その瞬間に集中した「おもてなし」よりも，顧客にとって継続的なライフタイムバリューを最大化することが重要であると考えられている。

「寄り添い型」の接点という考え方は，中長期的視点や継続性が必要とされるプレイスブランディングと，やはり親和性が高いものと考えられる。

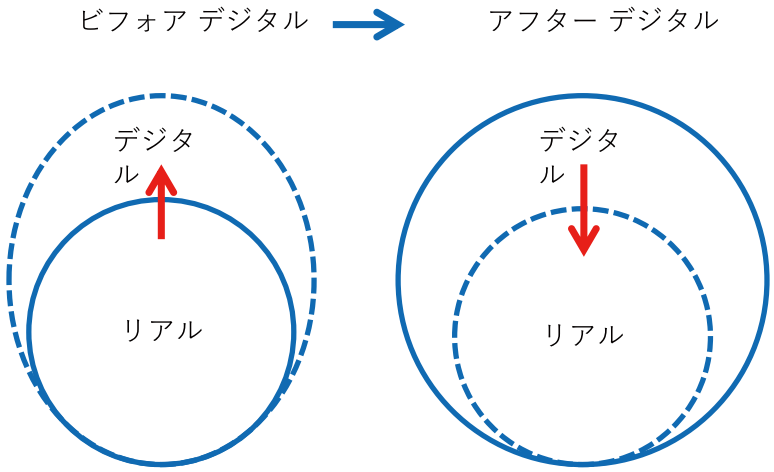
3. 三つの接点構成

加えて，藤井，尾原（2019）は，「「アフターデジタル型の接点構成」は，（中略）「カスタマーサクセス理論」における接点の考え方である，テックタッチ，ロータッチ，ハイタッチと非常に親和性が高い」ことも指摘している。継続的な価値提供の維持のためには，1）テックタッチ：デジタル機器やオ

ンラインコンテンツによる接点形成，2）ロータッチ:ワークショップやイベントなど，多数の人々との接点形成，3）ハイタッチ：訪問／対話等の個別対応の接点形成の三つの接点の適切な組み合わせと使い分けが必要となるであろう（図2）。地方自治体行政においても，すでに，ウェブサイト，SNS，広報誌，市民向けイベント，市民協働活動，窓口サービス等の市民接点があるが，それらコミュニケーション活動や対人サービスについてもデジタルセントリックな発想で再構成してみる必要があるだろう。

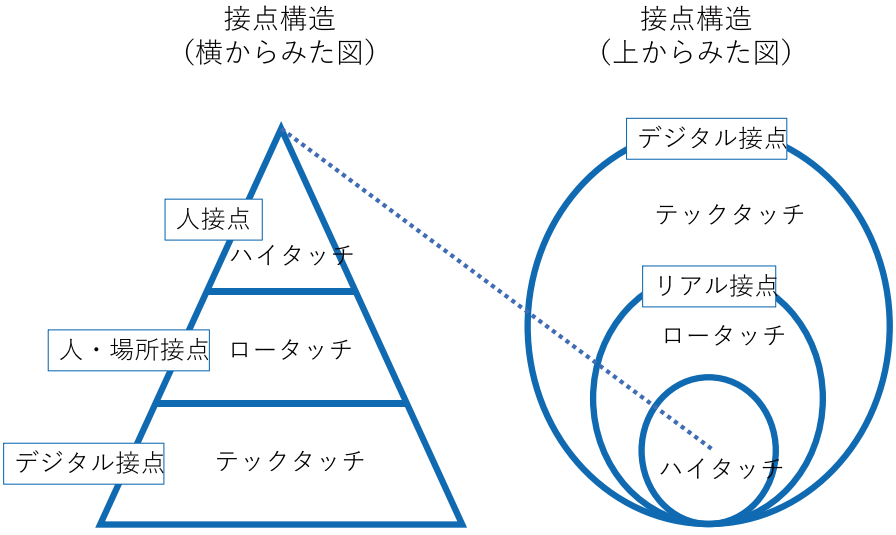
IV. アフターコロナ時代のプレイスブランディング

図1



藤井保文・尾原和啓（2019）.『アフターデジタル オフラインのない時代に生き残る』に基づき筆者作成

図2



藤井保文・尾原和啓（2019）.『アフターデジタル オフラインのない時代に生き残る』P53より転載

の方向性

この章では，アフターデジタルの考え方を拠り所として，アフターコロナ時代のプレイスブランディングに関する四つの方向性を提案してみたい。

前述したように，キードライバーは「デジタル」である。その中核の考え方は「OMO」であり，リアルを包含したデジタルセントリックな発想と行動である。リアル／デジタルの境目なく顧客に最適な商品，サービス，情報を提供するという考え方である。

また，OMOに基づく顧客（行政では市民）との関係は，常時「寄り添い型」であり，テックタッチ／ロータッチ／ハイタッチという三層の接点の整理も有効であるものと思われる。

1. 脱行政区域

まず，はじめに，これからのプレイスブランディングは，行政区域単位に留まることのない発想で政策や施策を考案し，活動するべきではないかという「脱行政区域」の提案である。

「第2期 まち・ひと・しごと創生総合戦略」において，「交流人口」から「関係人口」の増加にフォーカスが移ったことも考慮するならば，デジタルセントリックなプレイスブランディングとは，行政区域や近隣地域を射程とするだけでなく，国内の遠隔地域や海外さえも積極的に越境できる。そうなれば，たとえ地理的には遠隔な関係であっても，デジタルを活用した精神的な密接さが，地域の資産となっていく。「関係人口」の本質とは，そのようなものであると考えられる。近隣市区などとの連携協定に基づくサービス提供，イベント，企業連携，市民協働活動や国際間の姉妹都市活動なども，デジタル発想に切り替えることで，新しい活動の世界が開けてくるのではないだろうか。

2. 脱リアル

二つ目は，1とも関係が深いが，プレイスブランディングにおける「脱リアル」の推進に関する提案である。

デジタルを起点に考えることで，障害者等，多様な人々との関係づくりが可能となるものと思われる。前述した長野県小諸市のオンラインサイクリングイベント「GRANFOND KOMORO feat. LongRiderStories! Enjoy Ride」は，リアルをデジタルに置き換えた試みであるが，東京都の「東京eスポーツフェスタ」，京都府の「京都eスポーツサミット」のほか，徳島県や富山県高岡市でもeスポーツイベントが行われている。特にeスポーツイベントは，現時点では，まだリアルイベントの色彩が強いものの，今後5G回線の普及とともに，地域に関係なく，誰もが参加できるイベントに変化していくものと思われる。

このように，人の移動を伴わない，あるいは，一定の場所に集結することを前提としないイベントや市民交流の施策が，これからのプレイスブランディングに新しい視点をもたらしてくれるものと考えられる。

3. 脱「一期一会」

三つ目は，行政，市民，ステークホルダーの関係を「一期一会型」ではなく，継続的な「寄り添い型」のものとして，とらえていくべきであろうという提案である。

大阪府泉佐野市では，行政の活動に参加した場合などに付与される行政ポイントと地域の商店などでもらえる地域通貨ポイントを「さのぽ」として統合し，市民にはICカードを発行，このポイント流通に関するデータを地域経済の活性化に役立てようとしている。このことは，行政，市民，ステークホルダーである商店などが，一体となってつながり続け，地域を盛り上げようとする試みであると理解できる。

この結節点になっているのもデジタルである。タブレット，ICカード，スマホ，アプリ，キャッシュレス決済などの連携によって，「一期一会」ではない，行政，市民，ステークホルダーの継続的な関係づくりを形成しようとしているものであると考えられる。このようなデジタルプラットフォームは，今後もさらに，中長期的なプレイスブランディングの基盤形成に重要な役目を果たすであろう。

4. 脱税収主導

最後は，デジタルによる財源確保に関する提案である。現在の地方自治体の歳入とは，税収と国からの地方交付

税交付金が主な財源であるが，それらから「脱」とまではいえないまでも，今後はさらにデジタルを活用した独自の財源確保の重要性が増していくものと考えられる。ただし，この領域はすでに進行しているものも少なくない。ふるさと納税，クラウドファンディングなども活況を呈しており，独自の収益確保に成功している自治体も散見される。また，奈良県生駒市では，民間求人サイトと組んで「収益確保担当」を民間企業から採用するなど，積極的にデジタル主導の財源確保を目指している様子が伺える。

ふるさと納税が，マスコミでも大きく取り上げられてきたように，財源確保に関する活動は，財政収支のみならず，大きくプレイスブランディングにも影響を及ぼす。そのような報道だけでなく，オンラインにおける行政，市民，ステークホルダーのおかねに関する接点は，ブランドマネジメントの観点からも今後さらに注視すべき領域となっていくものと思われる。

V. おわりに

新型コロナウイルスの出現による社会のデジタルシフトが急速に進んでいる。テレワークに代表されるようなこの変化を上手くプレイスブランディング（あるいはシティプロモーション）に生かせないか，あるいは，プレイスブランディングのあり方も変わっていかなければならないだろうと考えたのが，本稿の発端であった。

プレイスブランディングと関係が深い，距離や空間性，行政／市民／ステークホルダーの関係性，地方財政のあり方などを，コロナ禍をきっかけとして，デジタルセントリックなフィルターで見つめ直してみることで，何か新しいビジョンやアイデアが見えてくるのではないかと考えている。

前章での提案はあくまで方向性の提示のみであり，それぞれの領域での予兆を多少なりとも紹介したものの，今後，どのように発展，定着していくかについては，中長期的に見守りたい。

いずれにせよ，われわれは，新型コロナウイルスによって，「前例にならえ」で済ませていたことについて，大きく発想の転換を迫られている。この機をポジティブにとらえ，拙論が今後のプレイスブランディングの方向性を考えるうえでのヒントのひとつになれば幸いである。

注

1) 関係人口ポータルサイト（総務省）
https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/about/index.html

2) ウォーカープラス（株式会社KADOKAWA）
https://www.walkerplus.com/

3) PR TIMES
https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000003116.000014827.html

4) PR TIMES
https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000076.000015422.html

5) 総務省，平成30年通信利用動向調査の結果

6) 総務省，2018年家計消費状況調査の結果

引用文献

河井孝仁（2009）.『シティプロモーション－地域の魅力を創るしごと－』東京法令出版

和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保（著）電通abic project（編）（2009）.『地域ブランド・マネジメント』有斐閣

若林宏保・徳山美津恵・長尾雅信（著）電通abic project（編）（2018）.『プレイス・ブランディング：“地域”から“場所”のブランディングへ』有斐閣

藤井保文・尾原和啓（2019）.『アフターデジタル オフラインのない時代に生き残る』日経BP社

オーラルセッション ― 報告概要

ブランド研究はどう発展すべきか？

― 被引用上位2000位までのブランド研究論文から見えてきた40のトピック ―

株式会社 SEEDATA 代表取締役
宮井 弘之

キーワード
ブランディング，ブランド戦略，トピックモデル，レビュー，LDA

I. はじめに

本研究では1825年から2020年現在に至るまで2000本のブランド関連論文を構造的に整理し，これからのブランディング研究へのインプリケーションを導出することを目的とする。

II. 文献レビューのプロセス

Springer社の論文データベースであるScopusを利用した。抽出条件は，論文のタイトルに「brand」もしくは「branding」が含まれる論文とした。対象となる文献数は18,242件であった。そこから，被引用数の多い順に2000本の論文を抽出した。得られた書誌情報のうち，Abstract（妙録）部分をLDA（Latenet Dirichlet Allocation）を用いてトピックに分類した。データの前処理を行い，文書数2,000，語彙総数7,393から2,213語彙を抽出して分析に利用した。最も周辺尤度が高くなったモデルである，トピック数を40としたモデルから学習した結果を考察の対象とした。

III. 分析結果

1. ブランド研究のトピック全体構造

トピック数が40と多い（図1）ため，本研究ではより全体構造の理解に資するよう「Brand Strategy theory：ブランド戦略論」「Brand Consumer theory：ブランド消費者行動論」「Brand Communication Management theory：ブランドコミュニケーション論」「By Industry theory:産業別ブランド論」「Minor Topic:その他の議論」の5つの大分類を提案した。

IV. おわりに

1. 考察とインプリケーション

本稿では5点の考察を行った。(1) LDAを用いてデータドリブンでトピック分析を行った結果，ブランド戦略論を構築する上で最も重要な議論の一つであるブランド・ポジショニングに特化したトピックが抽出されなかったこと。研究者はブランドポジショニングを今一度体系的に捉え直し，実務家がその知を実践に移せるようポジショニングにまつわる研究を活性化すべきである。(2) ディシプリンの多様性の少なさ。数理的なシミュレーションやブランド認知構造のモデリング，ゲーム理論を用いた議論展開などは少数にとどまり，ブランド研究は社会科学，特に認知心理学の知見に偏っている。(3) デジタル化を意識した研究の盛り上がりの弱さ。確かにT31に見られるようにデジタル環境でのブランドマネジメントを扱うトピックは存在するが主要なジャーナルでの議論は少ない。(4) 質的調査の重要性。ブランド研究で被引用数の多い論文，例えばFornier（1996）やAaker（1997）はケーススタディやエスノグラフィなど質的調査を丹念に用いて仮説やモデルの構造化を行っている。我が国の研究でもブランドに関連する質的な研究の蓄積がさらに求められる。(5) 今後のリサーチアジェンダ。ブランド戦略論の観点からは，デジタル時代のファンベースを研究テーマとして掘り下げるべきである。他には，満足・ロイヤルティ・コミットメントのテーマでデジタル時代のブランドを扱う研究，CSRを意識しつつデジタル時代の共創をテーマに研究を深める必要があろう。

図Ⅰ　40トピックの全体構造

Ⅰ:Brand Stragegy Theory				Ⅳ:By industry Theory	
Ⅰ	T11:Brand Equity approach(2007/12,993)	Ⅰ	T6:Corporate brand strategy(2006/24,640)	Ⅳ	T0:Distribution(2005 /4,836)
Ⅰ	T20:Brand Personality approach(2008/10,214)	Ⅰ	T37:Community approach(2012/9,209)	Ⅳ	T18:Service(2007/4,958)
Ⅰ	T12:Relationship approach(2009/9,695)	Ⅰ	T28:Fan base approach(2013/5,248)	Ⅳ	T15:B2B(2008/5,171)
Ⅰ	T31 Branding in digital world(2009/2,551)	Ⅰ	T3:Brand Extention approach(2004/ 6,151)	Ⅳ	T14:Tourism(2009/5,874)
Ⅰ	T23:Brand importance(2007/4,418)	Ⅰ	T26:Reputation and CSR(2010/3,135)	Ⅳ	T33:High class(2009 /3,462)
Ⅰ	T24:Brand loyalty and satisfaction(2008/9,772)	Ⅰ	T21:Co-creatin,alliance andCSR(2006/4,540)	Ⅳ	T10:City(2011/3,467)
Ⅰ	T16:Loyalty and comittment(2011/8,413)	Ⅰ	T35:Sponsorship(2008/3,003)	Ⅳ	T5:Health risk and brand(2006/3,106)
Ⅱ	T4:Evaluation and awareness(2003/10,973)	Ⅲ	T17:Marketing MIX(2001/8,207)	Ⅳ	T25:Taste of foods(1999/1,946)
Ⅱ	T13:Brand attitude(2004/6,087)	Ⅲ	T22:Brand Image and Country origin(2003/6,493)	Ⅳ	T7:Luxury goods (2004/1,551)
Ⅱ	T18:Brand choice pattern(2007/4,958)	Ⅲ	T38:Advertising and Memory(2005/3,536)	Ⅳ	T19 Vaio(1998/1,488)
Ⅱ	T29:Purchase intention and risk(2008/2,682)	Ⅲ	T39:Product Placement(2007/3,113)	Ⅳ	T27:Labe of foods(2004/1,434)
Ⅱ	T30:Purchase intention(2009/2,535)	Ⅲ	T32:Sensory Attribution(2003/1,631)	Ⅳ	T34:Cigarette(2002/1,427)
Ⅱ	T36:Brand association(2003,1,784)	Ⅲ		Ⅳ	T2:Clinical(1998/1,321)
Ⅱ:Brand consumer Theory		Ⅲ:Brand communication management theory			

主要引用文献

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review, 38*(3).

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research, 34*(3), 347-356.

Blei, D. M., Ng, A. Y., & Jordan, M. I. (2003). Latent dirichlet allocation. *Journal of machine Learning research, 3*(Jan), 993-1022.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research, 24*(4), 343-373.

オーラルセッション ― フルペーパー

サービスの効果の検討のための分析アプローチの構築

茨城大学 人文社会科学部 教授
今村 一真

茨城大学大学院 人文社会科学研究科
陳 晨

要約

顧客の行動の変容とともに，サービス利用は変化する。とりわけ新型コロナウィルスの感染拡大は，顧客の行動を変容させており，サービス利用は外的な環境要因にも影響を受けることを鮮明にしている。そこで本研究は，こうした外的要因の影響を踏まえた，サービス利用の効果をどのように説明できるのかについて，検討を進める。主に顧客理解に基づくサービス・マーケティング研究の進展を確認したうえで，必要な議論を展開する。さらに，サービスは顧客の認識が重要になるほか，顧客の日常における位置づけとともに価値が異なってしまう。そこで，事例研究を展開するために必要な研究の手法にも言及することで，さまざまな現象を踏まえた研究の可能性を示している。

キーワード

サービス，価値共創，存在論，認識論，経験的構成主義

I. 研究の背景と目的

1. 研究の背景

新型コロナウィルスの感染拡大が，顧客の行動の変容をもたらし，外食を中心とする飲食サービスの存立を脅かしている。緊急事態宣言の発令に伴い，多くの店舗が臨時休業や営業時間の短縮を余儀なくされたほか，2020年6月に緊急事態宣言が解除されてからも，新規感染者数が再び増加し始め，飲食を目的とした消費は大幅に減少している。日本全国にチェーン店を有する飲食サービス企業は相次いで閉店を決定し，経営破たんに追い込まれる企業も少なくない。

こうした飲食サービス企業の苦境は，感染リスクを回避する顧客の行動が顕在化したからである。新型コロナウィルスの感染拡大と，それに伴う緊急事態宣言という外的環境の要因が，行動の変容を促した結果，顧客は外食を遠ざけるようになったといえる。結果として，企業が用意するサービス提案は支持されない状況が顕在化している。

しかしながら，顧客は行動の変容をどのように受け止めているだろうか。飲食サービスを敬遠し，利用しない習慣が定着するかもしれないし，かつての日常が戻ってきたら，それまでと同じように利用したいと考える顧客もいるだろう。その背景には，それぞれ異なる動機や理由が存在し，それによってコロナ収束後の行動も異なるに違いない。つまり，企業が提供するサービスは，行動の変容をもたらすものにも影響を受けるが，再び支持されるならば，それはサービス利用の背景とともに成立すると考えることができる。あるいは支持されない場合にも，行動が変容する背景とともに適切なサービスの検討が求められる。いずれにせよサービスの効果を説明するためには，顧客のサービス利用の背景も踏まえた検討が必要になる。

2. サービス・マーケティング研究の動向

アカデミアは，サービスの効果をどのように説明する手段を確立してきただろう。サービスを扱う研究を蓄積してきたをマーケティング領域では，顧客満足度の指数が開発され，大きな進展が見られた。米国で開発されたACSI（米国顧客満足度指数）に続き，日本においてもJCSI（日本版顧客満足度指数）が開発され，6つの指数（「顧客満足」「顧客期待」「知覚品質」「顧客価値」「クチコミ」「ロイヤルティ」）によって顧客満足の原因と結果の検討が可能になっている（小野，2010; 南・小川，2010）。この顧客満足度

の指数は，サービスの効果を客観的に捉えるものとして広く普及しており，サービス・エクセレンスへの言及や（小野，2016），スイッチング・バリアとしての有効性の検討など（酒井，2010; 2012）の研究成果に到達している。これら研究によって，サービスは顧客維持戦略として有効であり，収益性の推進力であることを明確にした。こうしたサービス・マーケティング研究の潮流は日本に限ったものではなく，世界規模で進展していったのである（Rosenbaum, 2015）。

ところが，Vargo and Lusch（2004）の示したサービス・ドミナント・ロジック（S-Dロジック）は，それまでのサービスの認識をあらためる契機をもたらした。S-Dロジックにおける顧客は価値共創の担い手となる。顧客のナレッジやスキルに応じてサービス交換が生じることから，価値共創への到達が重要になる。このとき，顧客の価値を事前に規定することはできないのであり，S-Dロジックが示す認識に基づくと，価値共創に向けた企業の姿勢を新たに検討する必要がある。

さらにS-Dロジックを批判的に検討し，顧客理解に基づくビジネス・ロジックの構築が推進されている（Grönroos, 2011；Grönroos and Voima, 2013；Heinonen et al., 2010; Heinonen and Strandvik, 2015）。こうした研究の傾向はノルディック学派において顕著であり，彼らは伝統的に企業と顧客との主体間の関係が連続したインタラクションに注目することで，成果の獲得を捉えようとしている（今村，2016）。とりわけ，インタラクションが連続して成立するためは顧客の意志や能力が不可欠であり，サービスの可能性を顧客に委ねることすら必要となる（徐・今村，2018）。

3. 研究の目的

これらを踏まえ，価値共創といった顧客との関係に基づくサービスの効果を説明するためには，必ずしも従来のサービス・マーケティング研究の潮流に留まらない，インタラクションが有する意味の認識にも検討を拡張する必要がある。なぜなら，サービスが存立し機能すること自体が重要であり，顧客にとっての価値から効果が説明できなければならないからである。ただし顧客にとっての価値は，サービス利用の背景と結びついており，購買といった特定の行動だけで評価することはできない。したがって，新たにサービスの効果を説明するために必要な視点について，学術的な研究の進展を確認したうえで，必要な議論を展開しなければならない。

そこで本研究では，サービス利用の背景を踏まえたうえで，サービスの効果をどのように説明できるのかという目的を設定する。特に，インタラクションが一連のサービスとして機能し，顧客にとっての価値として認識されるに至ることをどのように説明できるのかを考察する。主としてノルディック学派の知見を整理すべく文献研究を中心としながら，事例研究を展開するために必要な分析アプローチに言及し，サービスの効果をどのように示すことがマーケティング研究において意義をもたらすのか，積極的な議論を展開する。

II. ノルディック学派のサービス・マーケティング研究の展開

1. プロセスへの注目

ノルディック学派を代表する研究者であるGrönroos（1982）は，消費財とサービスの違いから議論を始める。消費財は事前に企業が生産しておき，顧客は購買によってそれを手にして消費することができる。このとき，消費財を扱う企業にとって，生産と消費が同時に生じることはないため，生産が消費に，あるいは消費が生産に影響を与えることはない。しかし，サービスの消費者は，企業の生産プロセスに参加する。したがってサービスの場合は，消費財の場合と同じマーケティングの機能を必要としない。

また，サービスを消費する顧客は，サービス・プロバイダのサービス生産の原動力でもある。したがって，顧客はサービス生産のための資源とプロセスから影響を受ける。また，同時におこる生産と消費のプロセスのなかで発生する出来事に確実に影響を受け，自らの行動によって生産プロセスに影響を与える。つまり，サービス・プロバイダと顧客との主体間の関係は，インタラクションによってつながるだけでな

く，それが連続してプロセスとして機能することで影響を持つようになる。すると，サービスの消費は結果の消費というよりむしろプロセス消費である。サービスの消費と生産は，常に顧客のサービスの知覚と長期購買行為と関連している（Grönroos, 1999）。こうしてGrönroosは，サービス生産と消費の同時性に注目し，当初より主体間の関係を離れたものとして検討すべきでないことを指摘してきたのである。

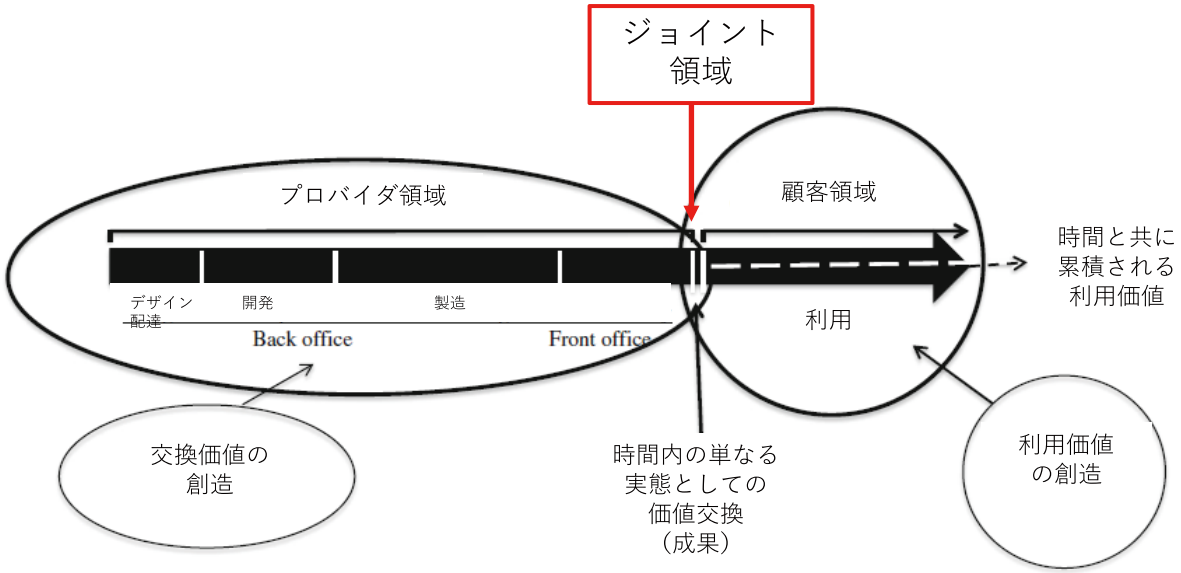
2. ジョイント領域における価値共創

このサービス生産と消費が同時に生じるインタラクションの場こそ，サービスの利用価値（Value-in-use）が創造される起点となる。この場とはジョイント領域であり，サービスを考えるうえで価値共創が可能になるのもジョイント領域であるというのが，Grönroos and Voima（2013）の指摘である（図表1）。

価値共創の所在がジョイント領域にあるとする考え方は，S-Dロジックを批判する中で示されたものである。これは，S-Dロジックが有形財の提供においても価値共創が実現するとしたことを受けて，Grönroos and Voima（2013）は直接的なインタラクションが生じる領域にだけ，価値共創が可能になるとする考えを示したのである。この直接的なインタラクションが生じる時空間こそジョイント領域であり，それはまさに企業と顧客との接点である。ジョイント領域だけがサービス生産と消費が同時に生じる唯一の時空間であり，この考え方はノルディック学派のサービス・マーケティング研究において一貫した認識となっているからこそ，彼らは従来の研究の蓄積に基づいてS-Dロジックを批判したのである。

このほか，サービスの利用価値は顧客自身が創造するものであり，それは企業の管理下にない。企業はこの価値を促進することしかできない。図表2はアクターによる価値の捉え方の違いとインタラクションの特徴をまとめたものである。ここにあるように，Grönroos and Voima（2013）は直接的なインタラクションが重要である一方で，サービスの展開によるプロセスが，間接的なインタラクションに向けられたものであることを示している。

図表1　ジョイント領域とサービスの利用価値



出所：Grönroos and Voima (2013) p.136.

図表2　直接的および間接的なインタラクション：顧客およびサービス・プロバイダの役割の定義

領域	プロバイダ領域	ジョイント領域		顧客領域	
アクター	サービス・プロバイダ	サービス・プロバイダ	顧客	顧客（個別の単位）	顧客（まとまった単位）
価値	潜在的なサービスの利用価値	サービスの利用価値			
インタラクションの側面	間接的	直接的		間接的	
価値の捉え方	価値促進	価値共創	価値共創または価値創造	独立した価値創造	独立した社会的価値の共創
インタラクションの特徴	サービス・プロバイダは，資源あるいはプロセスを伴う顧客の価値創造を容易にする（例：生産し配信する）	サービス・プロバイダの資源やプロセス，成果は，管理されたダイアログ・プロセスで顧客の資源あるいはプロセスとインタラクションする	顧客の資源あるいはプロセスは，統合された対話プロセスによって，サービス・プロバイダの資源，プロセスあるいは成果とインタラクションする	サービス・プロバイダの資源あるいはプロセスによって，独立した（個人的または社会的）価値創造プロセスにおいて，顧客の資源，成果（可視化されるものから精神的なものまで）とインタラクションする	ほかのアクターやアクティビティ，資源は，集団的あるいは社会的な価値創造プロセスにおいて，顧客の資源あるいはプロセス，成果（可視化されるものから精神的なものまで）とインタラクションする

出所：Grönroos and Voima (2013) p.143 筆者修正

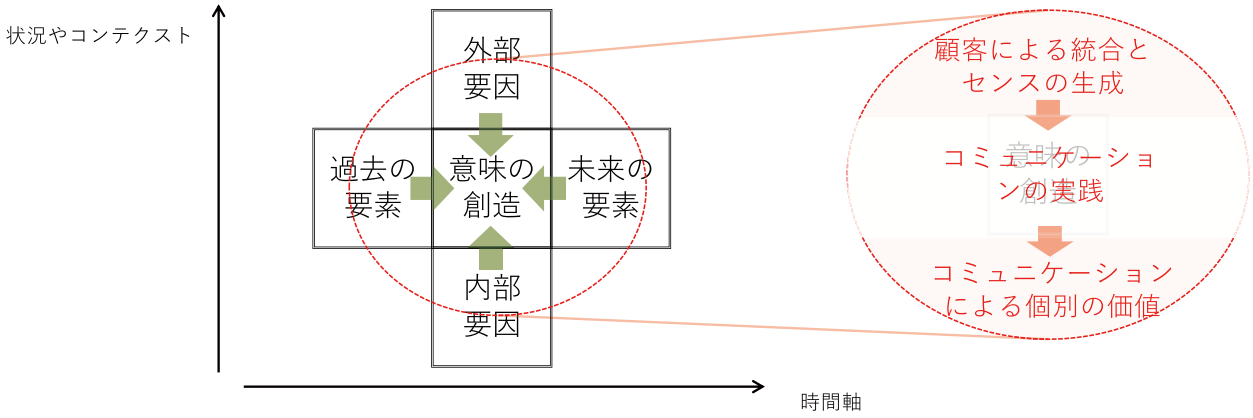
こうしたGrönroosやVoimaの主張には，企業の価値促進の限界を指摘するだけでなく，顧客が経験を通じて価値を認識するという考えに基づき，顧客との接点の重要性を明確にするねらいがある（Grönroos, 2011）。この顧客との接点は連続することが望ましく，連続した関係であれば，絶えずの経験に沿ったサービス提供が可能になる。この顧客とのリレーションシップについても，ノルディック学派は独自の視点によって検討を重ねてきたのである。

3. リレーションシップ・コミュニケーション

ところで，ノルディック学派はリレーションシップ・マーケティングをマーケティング研究の一領域とするのではなく，むしろ前提として捉えようとしている。Grönroos（1989）は，リレーションシップをベースにしたマーケティングが，顧客との関係を確立，維持，強化，そして営利化するものとした。さらにGrönroos（1999）は，リレーションシップをマーケティングの基礎と位置づけ，顧客維持が顧客獲得と同様に重要だと考えるとき，マーケティングとその効果の分析，計画，実行，モニタリングのための新しい構造が必要だとしている。このようにGrönroosは，マーケティングの目的自体を，顧客との関係の確立や維持をねらいとしたリレーションシップで説明できるとし，サービスの成果もこの視点で確認できると認識している。

こうした理解に基づけば，顧客とのインタラクションもリレーションシップのレベルで検討する必要がある。この問題意識に基づくモデル開発に取り組んだのが，Finne and Grönroos（2009; 2017）である。彼らは，Schultz（2003）やDuncan（2005）が示した統合型マーケティング・コミュニケーション（IMC）の検討において不十分な，リレーションシップ・コミュニケーションのおける顧客側の認識に注目する。そのうえで，図表3のようにサービスが持つ意味は顧客が統合するとし，コミュニケーションによる個別の価値が重要になることを指摘している。

図表3　リレーションシップ・コミュニケーション・モデル



出所：Finne and Grönroos (2017) p.457.

サービスによるインタラクションは，サービスを必要とする顧客の内部要因と外部要因に影響を受けている。また，過去のインタラクションの経験や未来の見通しによって，サービスは機能するといえる。図表3にある4つの側面を顧客が統合しセンスを生成しながらサービスのインタラクションが機能するのであり，それはコミュニケーションによって個別の価値として認識される。このとき，サービスは顧客にとって，状況やコンテクスト，そして時間の拡張によって異なる，特徴的な意味として創造される。この見解に基づけば，企業はサービスの効果がどのような意味として認識されているのかについて，検討しなければならないことを示唆している。とりわけ解明しなければならないのは，個別の価値であり，それがリレーションシップにどのように反映されているのかが重要になる。

4. 価値の根拠

ノルディック学派の研究者らは，現象としてのサービスを幅広く研究の対象にしながらも，直ちに企業側の価値提案に必要な含意の獲得に向けた議論を展開しない。むしろ，サービスの利用価値をどのように説明できるのかについて，丹念な検討が続いている。その中には，サービスがもたらす意味とは何か，利用価値への影響をどのように説明できるのかを論じるものがある。

顧客とのリレーションシップにおいてサービスが機能するためには，価値の根拠の探究が必要であり，このことに基づいて企業はサービスを提供しなければならない。企業はサービスの利用価値に訴求する活動を展開する必要がある。つまり，利用価値の根拠に気づかなければ，望ましいサービス提供を特定できないといえ，価値の根拠をどのように認識すればよいかが課題になる。

この価値の根拠について，Grönroos (2008) は顧客が利用可能なほかのリソースおよび顧客自身が保有するスキルを用いることで，価値の根拠が追加されて，価値の実現が行われるとする。この主張もまた，S-Dロジックの批判に基づくサービス・ロジックの説明において示されたものであり，あくまで価値はサービスの消費の場面で価値が生まれることを前提としている。さらにGrönroos and Helle (2010) は，通常サービス提供者の価値促進が顧客の価値創造の根拠になり得るが，この顧客の価値創造活動は，企業による価値促進が始まる前に行われることもあると指摘した。このことは，サービス利用の前提までが価値に作用することを意味している。これらはいずれも，顧客が利用するリソースやスキルが作用する領域にも価値の根拠があり得るとしている点に特徴がある。つまり，価値創造の根拠を記述しようとすれば，必ずしも企業のオファリングに限定することはできないほか，顧客のリソースやスキルの動員を踏まえなければ説明できないといえる。

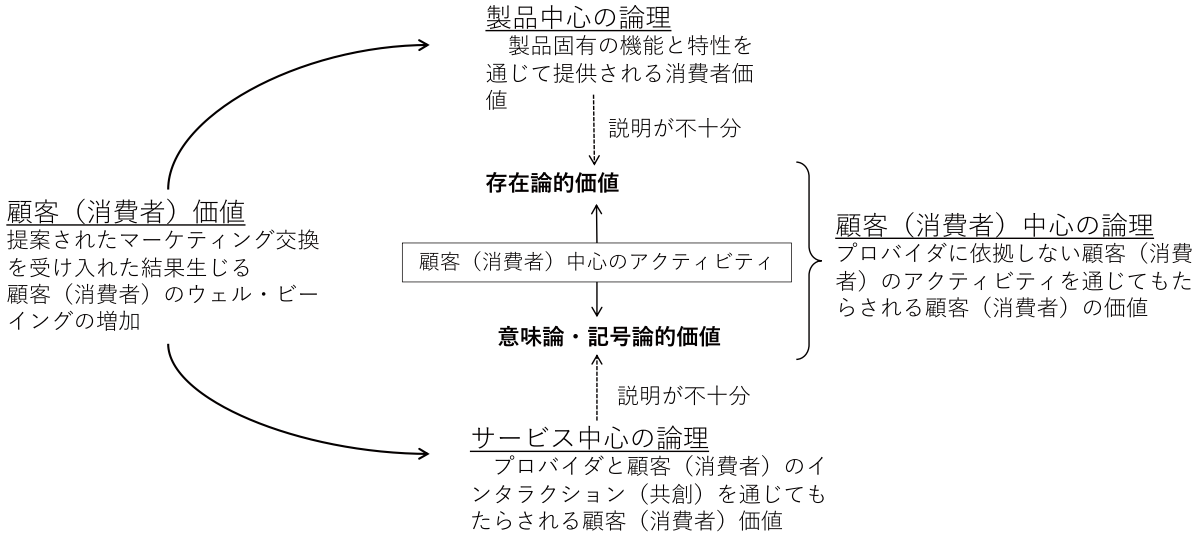
5. 小括

ここまでの内容からは，サービス生産と消費の同時性からインタラクションやプロセスへの注目を重視し，リレーションシップはマーケティングの前提であるとするなど，独自の視点を確立しながら検討が進んでいることが明らかだった。これこそ，ノルディック学派の研究の大きな特徴である。製品中心のマーケティング論理と異なり，サービスの存立を顧客からの支持とともに説明しようとする。近年は，S-Dロジックの批判的検討を通じて，利用価値への言及が増加しているが，それはS-Dロジックの鍵概念が価値共創だったからである。顧客の関与があってはじめてサービスのプロセスが成立することを，適切に説明するための挑戦が続けられている。

製品中心のマーケティングは，製品固有の機能や特性を通じて提供される価値に関心があり，価値の訴求や浸透がマーケティングの課題となってきたのである。しかしながら，サービス中心のマーケティングは，プロバイダと顧客とのインタラクションを通じてもたらされる価値に関心があり，価値の共創を起点とした価値の根拠がマーケティングの課題になり得る。このとき，製品中心のマーケティングは，製品とともに顧客の日常が存在し，その中で製品が必要とされてきたにもかかわらず，存在論的な価値の検討が不足している。一方のサービス中心のマーケティングにおいても，顧客のアクティビティによってサービスのインタラクションが説明できるにも関わらず，アクティビティが示唆する意味論的あるいは記号論的な価値の検討が進んでいない（図表4）。さらに，顧客（消費者）中心の論理に基づく検討を推進するためには，製品中心のマーケティングでもサービス中心のマーケティングでも十分でなく，顧客中心の視点を確立しなければならない。したがって，これらを踏まえて顧客にとっての価値が存在することを想定し，両者のマーケティングの問題を横断的に検討しない限り，説明できないといえる。

Anker *et al.*（2013）は，製品中心の論理とサービス中心の論理の違いを明らかにしたうえで，異なる価値命題に対し存在論プロセスや再現性に違いを有しながら，未整理なままマーケティング研究が推進されてきたことを批判している（図表5）。さらに，顧客（消費者）中心のマーケティング論理を確立しようとする場合，製品中心やサービス中心のいずれかでなく，顧客中心のアクティビティから存在論的価値や意味論・記号論的価値の解明を進める必要があることを示している[1)]。この指摘は，企業活動の成果を顧客からの支持によって説明することの意義を確認するものの，この視点だけでは完全に現象を客体化できないというものである。図表5中の「他動詞」「間主観」は，プロバイダからみた視点でありつつ，それだけでは説明できないことを意味している。

図表4　顧客（消費者）中心の論理や顧客（消費者）価値を検討するための視点



出所：Anker et al. (2013) p.536.

図表5　価値の所在にみる製品中心の論理とサービス中心の論理の違い

価値の所在	製品中心の論理	サービス中心の論理
価値の概念	製品価値	価値共創，価値促進
存在論的プロセス	製品主導の存在論	プロバイダ主導の間主観論
関係的な立場	自動詞としてのプロバイダと消費者との関係	必要不可欠な他動詞としてのプロバイダと顧客（消費者との関係）
製品やサービスの再現性	同種の再現性	異種の再現性

出所：Anker et al. (2013) p.544. 筆者修正

これらを合わせて考えると，存在論的価値の検討に加え，意味論・記号論的価値の検討を踏まえた横断的な検討が可能にならなければ，広義におけるサービスの効果を説明する手段を持つことはできないといえる。ただし，安易に主観を受容したのでは，現象を適切に検討したとは言えない。つまり，この指摘だけでは方法論的示唆に乏しいといえ，新しい研究に必要な方法論の考え方を持たなくてはならない。

III. 経験的構成主義に基づく研究の展開

いうまでもなくマーケティングは社会科学の領域に属しており，現代の社会科学は科学的実在論を前提として進展してきた。この科学的実在論とは，人間が科学的に研究対象にある秩序について知り得ることを認める考え方である。研究を進めるうえで，一般的な認識が形成され，成果の共有が可能な研究であることが重要になる。そのため研究の手続きにおいても，一般化が可能な検討方法が選択される必要がある。ところが，サービスの効果をめぐって顧客のアクティビティを研究の対象にする場合，アクティビティの存在をどう認識するかによって検討は大きく異なっていく。現象が持つ意味をどのように検討できるだろう。

こうした問題に対処するための手法として，経験的構成主義の考え方がある。この考え方は，van Fraassen (1980) の主張に示されており，科学的な理論を見出すことだけが科学の目的ではないとする考え方に由来している。むしろ，そのような目的を果たすことよりも，できるだけ多くの観察可能な心理が帰結するような理論を構成して，「現象を救う」ことが科学の目的であると考えることで，さまざまな現象への観察を是とする特徴がある。この経験的構成主義の考え方は，科学的実在論が実証主義を採用し，さもなくば解釈主義を採用しなければならないという，二項対立的な議論に一石を投じるものになった。この経験的構成主義は，批判的実在論のひとつであり[2)]，科学の目的を，科学的実在論者が追い求める真なる理論の導出と同じと考えない。むしろ，批判的実在論者は経験的十全性を採用することで，現象への注目による多くの発見を求めている。

Anker et al. (2013) によれば，サービス中心の論理を研究対象とする場合，プロバイダ主導の間主観論の視点が重要になるというが，ここまでの整理に基づくと，批判的実在論に位置づけた検討が有効になる。経験的な発見を豊富化させた研究の手法を採用しなければ，さまざまな現象への注目が実現しない。意味論・記号論的価値の検討についても，同様の手法で検討することが必要になる。このように，批判的実在論における構成的経験主義は，実証主義や科学的実在論に対し慎重な態度をとり，例えば因果関係の解明だけを研究の価値としない。むやみに主観を排除しない検討を意識していることからも，実証主義と解釈主義の中間に位置する研究の展開が求められるといえる。

IV. ディスカッション

ノルディック学派のサービス・マーケティング研究は，サービス生産と消費の同時性からインタラクションやプロセスへの注目を重視し，リレーションシップはマーケティングの前提であるとするなど，独自の視点による検討が進展していた。こうした研究の傾向は，顧客維持戦略のための含意獲得や収益性の推進力としての検討を中心とする，一般的なサービス・マーケティング研究の潮流とは異なるものであり，サービスを必要とする顧客の状況やコンテクスト，そして時間の拡張によって異なる，特徴的な意味にまで検討する性質があった。

さらに，S-Dロジックの批判を通じて顧客が主体的に利用するサービスの現象を説明すべく，顧客中心の論理に到達するためのサービスがもたらす意味も研究の射程とする。これら理論的含意を反映した研究を展開するためには，さまざまな「現象を救う」必要がある。サービスの意味を顧客がどう認識しているかに加え，日常の暮らしの中でどのように位置づけているかを研究の対象にするためには，研究の手法から考えなければならない。サービスが複数の顧客を対象にする以上，そして社会性を持つものであるからこそ，実証主義か解釈主義かという二項対立的な議論に留まるべきではない。サービス・プロバイダによる間主観的な認識を研究に反映するなどしながら，さまざまな現象を包含した研究を展開することによって，サービスの効果の幅広い検討が可能になる。

ただし，経済学や経営学の領域においては，新古典派経済学が主流であることもあり，批判的実在論に基づくアプローチは一般的ではない。したがって，どのような事例研究の展開が可能なのか，どのような研究仮説の発見が期待し得るのかから検討しなければならない。つまり，サービスの効果を検討するための分析アプローチの構築において重要なこととは，サービス利用の背景を踏まえた丹念な現象への注目であり，その関連や構造の解明である。顧客維持や収益性の推進力に留まらない検討の推進が期待されるといえる。

V. 結語　ー研究の豊富化に向けてー

本研究は，顧客との関係に基づくサービスの効果を説明するために，学術的な研究の進展を確認したうえで，必要な議論の展開を試みた。これは，新型コロナウィルスの感染拡大によって鮮明になった，サービス利用の背景も踏まえた検討の必要性によるものである。新たにサービスの効果を説明するために必要な研究の手法にも言及することで，サービスの効果を説明する新たな展望をもたらすことができた。

サービスが顧客の日常の暮らしに組み込まれて機能している場合，暮らしに異変が生じるとサービス利用も変化する。サービスは単独で効果を獲得するとは言えず，むしろ日常の暮らしの中にサービス利用があるからこそ，利便性や合理性が説明できる。顧客にとって価値あるものであってはじめてサービスの効果が確認できるのであり，ノルディック学派の研究はこうした考え方に基づく理論構築だったことが確認できた。こうしたサービスの検討は，必ずしも新古典派経済学が示した枠内にあるものではない。ここに，あらたな研究手法の確立が求められるのであり，新たな分析アプローチの手法はサービス・マーケティング研究において重要なアプローチになるといえる。本研究は事例研究までを示すものではないが，今後こうした研究が豊富化することで，さまざまな研究仮説の発見が可能になるといえる。本研究はサービス利用を対象にした研究のために必要な視点を整理するに留まっているが，実証主義に留まらない研究の可能性を示すことによって，特徴的な研究の発展が期待できるのである。

注

1) マーケティング研究においては，ブランド連想やブランド・イメージを概念化したAaker（1991; 1996）らが，ブランドの意味論や解釈論を検討したことが知られている。ただし，サービスは動態的であり顧客を取り巻く環境も変化する。さらに，顧客がサービス利用する際にインタラクションが生じ，顧客の認識によって意味が創造されることを考えれば，研究の推進においては「必要不可欠な他動詞としてのプロバイダ」の位置づけが重要になる。つまり，サービス利用の動態と環境の変化を踏まえた顧客の認識に基づ

くサービスが持つ意味の検討が求められるといえ，それは従来のマーケティング研究にない手法の開発が求められる。

2) 野村（2017）によれば，批判的実在論は19世紀後半から20世紀初頭まで遡ることができるが，理論的に体系化されて認識論の中に位置づけられるようになったのは，1970年代以降のことである。批判的実在論は実証主義とは異なり，目に見える事象ではなく，その背後にはある目に見えない「構造」こそが重要であるという。ただし，目に見える事象を実証的に分析することで考察するのではなく，理論を用いて意図的に「構造」を明らかにする必要があるとされる。

引用文献

今村一真（2016）.「主体間関係の分析視角に関する研究　−連続するプロセスと成果−」日本消費経済学会『消費経済研究』第6号，30-43頁。

小野譲司（2010）.『JCSI（日本版顧客満足度指数）でみるサービスエクセレンス　−サービス産業における横断的分析からの考察−』SPRINGブックレットシリーズ第3巻，サービス産業生産性協議会。

小野譲司（2016）.「サービス・エクセレンスと顧客戦略　−累積的顧客満足モデルによる分析−」日本商業学会『流通研究』第18巻第2号，3-31頁。

酒井麻衣子（2010）.「顧客維持戦略におけるスイッチング・バリアの役割　−JCSI（日本版顧客満足度指数）を用いた業界横断的検討−」『季刊マーケティングジャーナル』第30巻第1号，35-55頁。

酒井麻衣子（2012）.「サービス業におけるスイッチング・バリアの先行指標と成果指標」日本商業学会『流通研究』第14巻第2/3合併号，17-53頁。

徐倩・今村一真（2018）.「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」日本マーケティング学会『カンファレンス2018プロシーディングス』第7号，265-276頁。

野村康（2017）.『社会科学の考え方　−認識論，リサーチ・デザイン，手法−』名古屋大学出版会。

南知恵子・小川孔輔（2010）.「日本版顧客満足度指数（JCSI）のモデル開発とその理論的な基礎」『季刊マーケティングジャーナル』第30巻第1号，4-19頁。

Aaker, D.A.(1991).*Managing Brand Equity*, The Free Press.（陶山計介・中田善啓尾崎久仁博・小林哲訳（1994）『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社）。

Aaker, D.A.(1996).*Building Strong Brands*, The Free Press.

Anker, T.B., Sparks, L., Moutinho, L. and Grönroos, C.(2015). "Consumer dominant value creation: A theoretical response to the recent call for a consumer dominant logic for marketing," *European Journal of Marketing*, Vol.49(3/4). pp.532-560.

Duncan, T.(2005). *Principles of advertising and IMC*. 2nd International Ed. New York: McGrow-Hill Irwin.

Finne, Å. and C. Grönroos(2009). "Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication," *Journal of Marketing Communications*, Vol.15(2/3). pp.179-195.

Finne, Å. and C. Grönroos(2017). "" Communication-in-use: Customer-integrated marketing communication," *European Journal of Marketing*, Vol.51(3). pp.445-463.

Grönroos, C. (1982). "An Applied Service Marketing Theory," *European Journal of Marketing*, Vol.16(7), pp.30-41.

Grönroos, C. (1989). "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach," *European Journal of Marketing*, Vol.23(1), pp.54-58.

Grönroos, C. (1999). "Relationship Marketing: Challenges for the Organization," *Journal of Business Research*, Vol.46(3), pp.327-335.

Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, Wiley and Sons Inc.

Grönroos, C. (2008). "Service logic revisited: who creates value? and who co-creates?" *European Business Review*, Vol.20(4). pp.298-314.

Grönroos, C.(2011). "Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis," *Marketing Theory*, Vol.11(3), pp.279-301.

Grönroos, C. and Helle, P. (2010). "Adopting a service logic in manufacturing," *Journal of Service Management*, Vol.21(5). pp.564-590.

Grönroos, C. and Voima, P.(2013). "Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.41(2), pp.133-150.

Heinonen, K., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. and Andersson, P.(2010). "A Customer-dominant Logic of Service," *Journal of Service Management*, Vol.21(4), pp.531-548.

Heinonen, K. and Strandvik, T.(2015). "Customer-dominant logic: Foundations and implications," *Journal of Service Management*, Vol.24(5), pp.534-552.

Rosenbaum, M.S. (2015). "Transformative Service Research: Research That Matters," *The Service Industries Journal*, Vol.35(15-16), pp.801-805.

Schlutz, D.E. (2003). "Evolving marketing and marketing communication into the twenty-first century," (In) Iacobucci, D. and Hoboken, B.C. (Eds) *Kellog on Integrated Marketing*, John Wiley and Sons.

van Fraassen, B.C. (1980). *The Scientific Image*, Oxford: Clarendon Press.（丹治信春訳（1986）『科学的世界像』紀伊国屋書店）。

Vargo, S.L. and Lusch, R.F.(2004). "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.68(1), pp.1-17.

オーラルセッション ― 報告概要

シニア市場の多様性分析

― 未来展望と将来自己連続性の観点から ―

高知大学 人文社会科学部 講師
磯田 友里子

株式会社ハルメクHD 生きかた上手研究所
工藤 玲

早稲田大学 商学学術院 教授
恩藏 直人

要約

シニア市場は同質な単一セグメントではなく多様な消費者の集まりであり，この多様性に応じたマーケティング戦略が必要であるという認識が広まりつつある。しかし，シニア市場内の多様性を捉える具体的な枠組みを提示する既存研究は少なく，消費者間の差異を捉えきれていない。そこで本研究では，シニア市場内の多様性を表す指標として未来展望（FTP）と将来自己連続性（FSC）を用い，2度の調査を行った。その結果，耐久財の購買検討段階では長期的な未来展望が購買意図に正の影響を与えるが，購買段階ではむしろ耐久財を含む非消耗品の購買活動を抑制してしまう要因となることが明らかになった。また，購買活動がもっとも活発なのは「将来の自分とのつながりは強いが，残された時間は長くないと感じているシニア女性」であり，「将来の自分とのつながりが強く，残された時間も長いと感じるシニア女性」は，金銭的支出を控える傾向が示された。

キーワード

FTP，FSC，シニア・マーケティング，終活，時間制約

I. 研究の背景と目的

高齢化に伴い，日本のシニア市場は年々拡大を続けている。シニア市場が注目を集め始めた当初は，これを単一の同質なセグメントとして捉える傾向が強かったが，近年ビジネスの現場ではその認識が変化しつつある。すなわち，シニア市場を一括りに捉えることは適切ではなく，個人の特性やライフスタイルに合わせたマーケティング戦略を策定する必要がある。しかし，シニア層内の異質性や多様性を分析するための視点や枠組みは依然として少ない（青木，2015）。そこで本研究では，シニア市場内での多様な購買行動を捉える指標として，「主観的な人生の残り時間」を表す未来展望（FTP）と「将来の自分との心理的つながり」を表す将来自己連続性（FSC）を用いて，シニア女性の耐久財を含む非消耗品の購買行動分析を試みた。

II. 方法

1. 調査1

株式会社ハルメクのモニターに登録している65歳以上の女性183名を対象にWeb質問紙調査を実施した。FTPの測定には池内・長田（2014）の日本語版FTP尺度に若干の語句の修正を加え使用し，FSCはユーラーサークルを用いて測定した。独立変数をFTPのうち機会焦点，FSC，および機会焦点とFSCの交互作用，従属変数を耐久財の購買意図とし，重回帰分析を実行した。

2. 調査2

株式会社ハルメクの通販顧客のうち，過去に50万円以上の購買実績がある女性245名を対象にWeb調査を行い，独立変数となるFTPとFSCを測定した。次に，Web調査に回答した顧客の，3ヶ月分の耐久財を含む非消耗品の購買データを収集した。購買種類数，購買個数合計，購買金額合計，購買金額平均を顧客ごとに算出し，顧客IDによってWeb調査の結果と紐づけ，分析対象期間中に耐久財を含む非消耗品を1つ以上購入した65歳以上の女性108名のデータを対象に重回帰分析を行った。

III. 結果と考察

調査1では，「将来は可能性に満ちている」「人生はむしろこれからだ」といった長期的な未来展望を持つシニア女

性の方が，耐久財の購買意図が高い傾向が明らかになった。一方，調査2で購買データを分析したところ，長期的な未来展望を持つシニア女性ほど，実際の耐久財を含む非消耗品の購買活動はむしろ低調な傾向にあるという結果が得られた。また，耐久財を含む非消耗品の購買活動がもっとも活発なのは「将来の自分とのつながりは強いが，残された時間は長くないと感じているシニア女性」であり，他方，「将来の自分とのつながりが強く，残された時間も長いと感じるシニア女性」は金銭的支出を控える傾向にあった。さらに，シニア女性は「金銭的支出の増加」と「モノの増加」に対して，それぞれ異なる態度を保有している可能性が示された。

謝辞

本研究はJSPS科研費 JP19K13836の助成を受けたものです。

主要引用文献

青木幸弘(2015).「エイジングの諸相と高齢者市場―その構造変化と多様性の源泉を読み解く―」『マーケティングジャーナル』34(4), 40–68.

Bartels, D. M., & Rips, L. J. (2010). Psychological connectedness and intertemporal choice. *Journal of Experimental Psychology: General, 139*(1), 49–69.

Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist,54*(3), 165–181.

池内朋子・長田久雄（2014）.「未来展望尺度の作成：Future Time Perspective Scale 日本語版」『老年学雑誌』(4),1-9.

オーラルセッション ― フルペーパー

サービス・マーケティングにおけるエージェント管理問題

― 病理検査サービスを事例に ―

流通科学大学 商学部 教授
秦 洋二

要約

本稿は，サービス・マーケティングにおける行為主体間の関係性を，エージェンシー理論の視点から分析することを研究目的としている。既存研究では，企業，従業員，顧客の関係が議論の中心であったが，特に専門性の高いサービスの場合，企業内で全てを内製化できず，外部の主体と協力するケースも多いと考えられる。調査の結果，事例企業であるパソネットのサービスは，デジタル画像処理技術と連携病理医の作業の迅速さ，モチベーションの高さによって，高いサービス・クオリティを維持していることが明らかになった。また，パソネットをプリンシパル，連携病理医をエージェントとして捉えた分析により，連携病理医が高いモチベーションで業務を行う理由として，パソネットが提供する作業環境の先進性や，パソネットの経営理念及び実際の経営活動への共感などが指摘できた。本稿の事例から，適切なエージェント・コントロールによって，当該企業が提供するサービス・クオリティを向上させられる可能性が示唆された。

キーワード

病理診断，病理検査報告書，病理医，エージェンシー理論，アドバーズ・セレクション

I. はじめに

1. 研究の背景

サービス提供企業を中心にして，その周辺の諸主体との関係を見た場合，まずサービス提供企業と顧客の関係を捉えることができる。多くの研究者が，サービスの価値は，提供者と顧客の相互作用によって生み出されることを指摘している（浅井，2003；Gronroos, 2013；グルンルース，2015；Saarijari et al, 2013）。もう一つの行為主体として，従業員を挙げることができる。特に，いわゆる人の身体に影響するサービスの場合，サービス提供企業の従業員と顧客が直接接することが多くなる（ラブロック・ウィルツ，2008）。

Kotler and Keller（2015）は，サービス業におけるマーケティングでは，企業，その企業の従業員，消費者の三者の間で，それぞれ異なるマーケティングが必要になることを指摘している。具体的には，企業と顧客の関係については，エクスターナル・マーケティングと呼ばれることもあるが，このような企業と顧客の関係については，いわゆる北欧学派の研究でも早くから取り上げられてきた（グルンルース，2013；2015）。そこでは，顧客が企業との関係から受けるベネフィットについても議論されており，その中で企業への信頼を顧客は最も重視していることが指摘されている。企業と従業員の関係については，インターナル・マーケティングの分野が該当する。インターナル・マーケティングでは，高い従業員満足が企業に価値をもたらすことなどが指摘されている（Zeithamal,1981；Zeithamal・Bitner・Gremler, 2018；ヘスケット・サッサー・シュレシンジャー，2004）。

一方，従業員と顧客の関係については，リレーションシップ・マーケティングの分野でも議論が展開されおり（久保田，2003；岡山，2014；岡山，2018；和田，1998），これらの研究では，顧客とサービス提供者の長期的関係構築が，サービス・マーケティングにおいて重要な意味を持つことなどが指摘されている。

このように，既存のサービス・マーケティング研究では，企業，顧客，従業員を起点として，それらの間の関係に注目が集まっている。しかし，実際のサービス・マーケティングにお

いては，これらとは別の主体の行動が，大きな影響を及ぼす場合もある。本稿では，特に企業からの依頼を受けて，何らかの業務を代行する主体（エージェント）を想定する（図－1）。以下では，このエージェントの行動原理について，エージェンシー理論の考え方を採用して議論を進めていきたい。なお，図中の矢印は，それぞれの主体から情報が提供されるなど，何らかの関係性があることを示している。

エージェンシー理論とは，経済活動を行っている企業を構成する諸主体を，依頼人principalと代理人agentに区分し，それぞれの行動原理から，企業活動を説明するものである。菊澤（2016）によると，エージェンシー理論では，新古典派経済学が前提としてきた人間の完全合理性の仮定が緩められ，以下のような効用最大化と限定合理性の仮定が置かれる。すなわち，「全ての人間は効用を最大化するが，その利害は必ずしも相互に同じではない（利害の不一致の仮定）」と「全ての人間は情報収集，情報処理，情報伝達能力に限界があり，相互に同じ情報を持つとは限らない（情報の非対称性の仮定）」という仮定である。むしろ，人々は限定的にしか合理的ではなく，また，それを自覚している（ミルグロム，ロバーツ，1997）という前提に立つわけである。

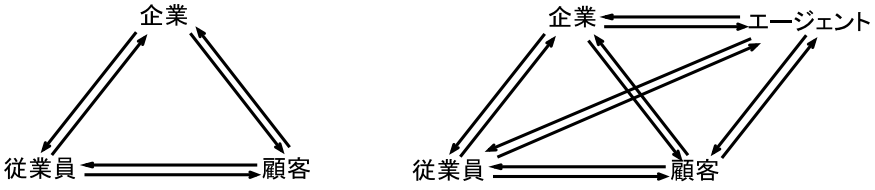
菊澤も指摘するように，新古典派経済学の前提に立てば，企業を構成する諸主体の利害は完全に一致することになり，従って企業の組織的行動は分析対象となり得ない。エージェンシー理論は，企業を構成する主体，あるいは企業と何らかの関係を取り結ぶ主体との間における利害の不一致を前提としており，またそうした諸主体間のコンフリクトが，企業行動に大きな影響を及ぼすことを示唆している。本稿では，特に組織間の利害の不一致を前提とした上で，企業がマーケティング行動を実施するに当たって，いわゆる「エージェント」がどのような役割を果たしており，またその管理をどのようにしているかを明らかにすることを研究目的とする。

以上の本稿の研究目的に照らして，事例としては病理検査サービスを行っている株式会社パソネット（以下，パソネット）を取り上げる。パソネットを取り上げる理由の第1は，パソネットが医療関連サービスという専門サービスに分類される分野を手がけていることである。こうした特殊技能が必要となる分野では，企業が全ての技術を内製化することは困難であり，必要に応じて企業の外部組織に代理作業を依頼することが多くなり，従ってエージェントの役割が大きくなると考えられる。詳しくは後述するが，病理診断の技術・知識は，医療分野の中でも特殊性があり，本稿の目的に適した事例であると判断した。次章では，病理診断の概略について述べる。

II. 病理診断の概要

病理診断とは，患者の体から採取された病変の組織や細胞から作成した標本を顕微鏡などで観察して，当該患者の病態の診断を行うことである。病理診断には，高度な医療知識・技術が必要であり，病理診断を専門に行う医師を病理専門医（以下，病理医）という。なお，病理医は，日本病理学会が認定する専門医である。病理医になるには，医学部卒業後，2年の初期臨床研修を経た後，最低4年間の専門医研修を受ける必要がある。その後，日本病理学会が実施する専門医認定試験（筆記，実技試験）に合格して初めて病理医として登録される。

図－1　既存研究と本研究の分析枠組み



既存研究の分析枠組み　　本研究の分析枠組み

病理医は，日本専門医制評価・認定機構が認定している18の基本領域の一つであり，病理学は医学全体においても学術的に重要な分野である。しかし，病理医は，日本全体で2,507名（2020年5月18日現在[1]）しかいない。これは，18の基本領域の中では，臨床検査専門医，リハビリテーション科専門医についで3番目に少ない人数である[2]。厚生労働省の『医療施設動態調査』（2018年5月29日付）によれば，日本全体の病院数は8,399，一般診療所は101,777（2018年2月現在）であるから，病理医は医療機関の施設数に対して圧倒的に不足しており，常勤の病理医がいる医療機関は少ないのが実情である。病理医の所在には地域的な偏りもあり，最も多い東京都には400名以上の病理医がいるのに対して，最も少ない福井県はわずかに12名である[3]。従って，多くの医療機関では病理診断を自前で行うことができないので，病理診断が必要になった場合，外注する必要がある。外注先は，病理医が常勤している医療機関や，病理を請け負う専門業者などである。なお日本病理学会では医療機関で作成される病理報告書のみを病理診断書と定義しているため，専門業者が病理医に依頼した検査報告書は病理検査報告書と分けて表記される。

病理診断には大きく分けて細胞診断（細胞診），生検組織診断（生検），手術で摘出された臓器・組織診断などがある[4]。病理診断の流れは以下の通りである。まず患者が受診した医療施設において，病理診断が必要との判断が出た後，患者の病変の組織や細胞の採取が行われる。これらをプレパラートに貼り付けられた標本に加工するのは，臨床検査技師の仕事である。そして，この標本をもとに病理医が診断を行う。そして，臨床医は，その病理診断の結果をもとに，患者の治療方針を決定する。病理診断は，病理医という病理学に関する専門知識を持った医師が，細胞レベルで直接観察して行う診断であるから，診断方法としては最も精緻と言ってよい。そのため，病理診断は，がんなどの最終診断を担う重要なものとなっている。その診断結果は，まさに患者の人生を左右すると言っても過言ではない。

前述の通り，多くの医療機関では病理診断を自前で行うことはできないので，外部に病理検査報告書を依頼している。一般的な病理診断では，臨床医が病理診断の依頼を出してから検査結果報告書が届くまで，通常で7～10日，至急で依頼したとしても5日はかかる[5]。しかし，病理診断が必要なケースは，その多くががんなどの重篤な症状の疑いがある場合であり，病理診断の結果はその後の治療方針を左右するものであるから，10日前後の診断期間は患者にとって決して短いものではない。診断期間以外にも，既存の病理検査サービスには様々な問題点があり，パソネットは，それらの諸問題を解決することで，ビジネスを拡大してきた。次章では，パソネットのビジネスの特徴について見てくことにしたい。

III. パソネットのビジネスの特徴

本稿の執筆に先立ち，2019年8月と2020年6月に，パソネットにて聞き取り調査を行った。その時に得た情報をもとに論を進める。パソネットは，静岡県静岡市に2012年に設立された。資本金は4,000万円である。業容拡大に伴い2018年に本社を移転している。パソネットの業務内容は，病院やクリニックから病理検査の依頼を受けて，連携病理医に検体のデジタル画像を送信し，病理検査報告書を依頼元の病院・クリニックに送信することである。その際，データのやり取りには専用回線と専用端末が使用される。

医療施設がパソネットの病理検査のシステムを利用する際には，まず事前にパソネットと契約を結び，専用の情報端末を用意しておく必要がある。病理結果という，ある意味究極の個人情報をやり取りすることになるので，ネットワークのセキュリティは極めて厳重である。なお，こうしたネットワーク回線や情報端末の準備は，原則としてパソネット側が行っている。また，契約時に検体の採取キットなど，検体の送付の際に必要になる機材なども配備される。

以下，パソネットを介した業務のフローについて述べる。まず，医療機関において臨床医が患者を診断し，病理検査が必要だと判断した場合，検体を採取する。採取された検体は，予めパソネットによって配備されている，ホルマリンが充填された密閉容器に入れられ，パソネットに送られる。パソ

ネットの近隣地区の医療機関であれば，パソネットの集配職員が出向き，直接検体を受け取るが，遠方の場合は郵送となる。パソネットのクライアントとなる病院・クリニックは，北は北海道，南は九州まで広がるが，集配職員の集荷エリアであれば最速で当日中に受付が可能である。また，それ以外の地域でも北海道など一部の遠隔地を除き[6]，概ね発送の翌日には検体がパソネットに到着し，受付することができる。

パソネットのラボには全部で7名の臨床検査技師がおり（2020年7月現在），到着した検体を処理し，そのデジタル画像を病理医に送信する。具体的な作業内容は以下の通りである。まず，検体は，サイズなどに応じて仕分けされ，必要に応じて切り出しが行われる。そして，前処理（一晩かけて検体にパラフィンを染みこませる作業）が施される。パラフィンで固められた検体は専用の容器に入れられ，薄くスライスし，特殊な染料で染色される[7]。その後，NanoZoomerXR[8]という高速・高解像度バーチャルスライドスキャナによって，病理標本を画像データ化する。パソネットには2台のNanoZoomerXRが設置されている。

このスキャナで撮影したデジタル画像データが，パソネットと連携している病理医の元に，専用回線で送信される。データを受け取った病理医は病理検査報告書を作成する。パソネットの報告書は，病理検査と病理所見がかなり詳細に描き込まれ，また臨床で用いられた画像データが添付されている点が特徴である（図-2）。なお，実際の画像写真はカラーであり，必要に応じて免疫染色や特殊染色も可能である。顕微鏡写真は，特定のレンズ倍率のものしか撮影できないが，バーチャルスライドスキャナの場合，撮影された画像は無段階の拡大縮小が可能であり，また極めて高精細な映像が得られる。聞き取り調査によると，このように可変倍率の画像データを使用することで，標本の周辺組織との関係を俯瞰的に見たり，病理組織の詳細を分析するための高倍率拡大も容易になり，顕微鏡による診断に比べて病理医の負担が軽減し，診断速度と精度も向上するという。

パソネットの病理検査サービスのもう一つの特徴は，実際に報告を行う病理医の氏名や所属が全て公表されている点である。パソネットは，2020年7月現在，11名の病理医と連携しており，パソネットのパンフレットには，連携病理医全員の顔写真とプロフィールが掲載されている。これらの病理医はいずれも病理学分野において確かな実績がある医師ばかりであり，しかも上述の報告書には，そのうちの誰が報告書を作成したかが必ず記載される。また，必要に応じて臨床医側から，病理医を指定することもできる。さらに，臨床医は，必要に応じて病理結果に関する疑問点を尋ねたりすることも可能である。すなわち，パソネットの病理検査サービスでは，実際に報告を行う病理医の「顔が見える」点が大きな特徴となっている。

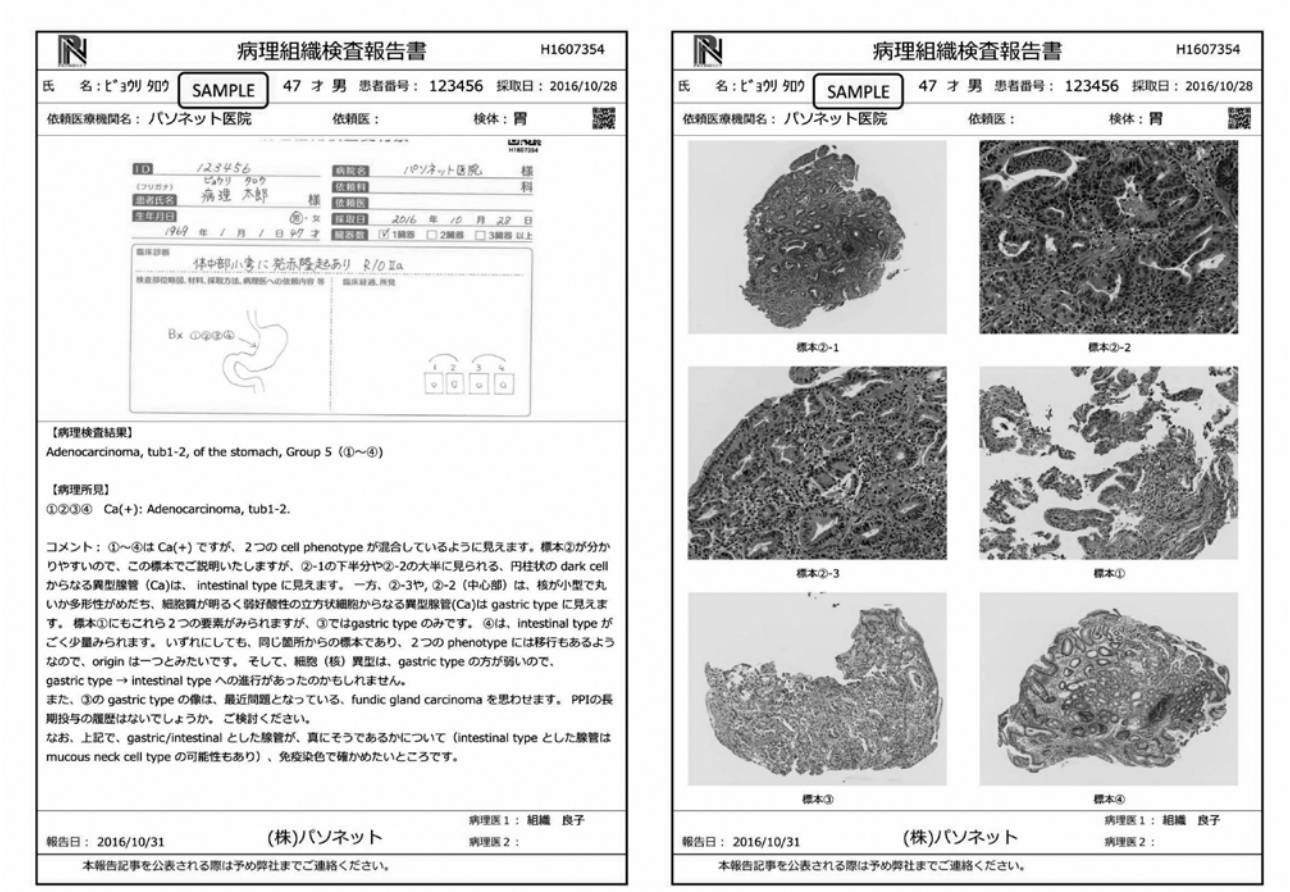
IV. 考察

ここまで，パソネットのサービスの特徴について見てきたが，ここからはエージェンシー理論に基づき，この病理検査サービスをどのように捉えることができるかを考察する。まず，パソネットをプリンシパル，連携病理医をエージェントとする，エージェンシー関係が成立していると考える（図-3）。この場合，パソネットと病理医は，それぞれ異なる私的利益を追求し，また互いに限定合理的であるため，アドバース・セレクション（逆選択）が発生する可能性がある。具体的には，しかし，現実にはパソネットと病理医は，合目的的に行動しており，逆選択は発生していないと考えられる。

本稿の事例では，企業がパソネット，従業員がパソネットの臨床検査技師，顧客は臨床医となる。また，病理医はエージェントである。ただし，パソネットの場合，臨床検査技師は臨床医と直接やり取りすることはなく，病理医の病理検査報告に必要な検体画像を作成することが主な業務となる。このため，図-3では，臨床検査技師と臨床医の間の矢印は描いていない。

パソネットの連携病理医は他に本業を持つ場合もあり，非常に多忙な身である。よって，パソネットからの依頼業務が後回しになり，結果として報告書の提出も遅れるという可能性も考えられる。特に，パソネットの連携病理医は，全国区の知名度を有し，経験豊富で見識の確かな病理医で固められている。これらの連携病理医の質の高さは，そのままパ

図―2　パソネットの病理検査報告書のサンプル



病理組織検査報告書　H1607354

氏　名：ﾋﾞｮｳﾘ ﾀﾛｳ　SAMPLE　47 才 男　患者番号：123456　採取日：2016/10/28

依頼医療機関名：パソネット医院　依頼医：　検体：胃

ID 123456　病院名 パソネット医院　様
(フリガナ) ﾋﾞｮｳﾘ ﾀﾛｳ　依頼料　科
患者氏名 病理 太郎　様　依頼医
生年月日 男・女　採取日 2016 年 10 月 28 日
1969 年 1 月 1 日 47 才　組織数 ☑1個目 □2個目 □3個目 以上

臨床診断
体中部小弯に発赤隆起あり　R/O IIa

検査部位明記、材料、採取方法、病理医への依頼内容 等　臨床経過、所見

Bx ①②③④

【病理検査結果】
Adenocarcinoma, tub1-2, of the stomach, Group 5 (①～④)

【病理所見】
①②③④　Ca(+): Adenocarcinoma, tub1-2.

コメント：①～④は Ca(+) ですが、２つの cell phenotype が混合しているように見えます。標本②が分かりやすいので、この標本でご説明いたしますが、②-1の下半分や②-2の大半に見られる、円柱状の dark cell からなる異型腺管 (Ca)は、 intestinal type に見えます。 一方、②-3や, ②-2（中心部）は、核が小型で丸いか多形性がめだち、細胞質が明るく弱好酸性の立方状細胞からなる異型腺管(Ca)は gastric type に見えます。 標本①にもこれら２つの要素がみられますが、③ではgastric type のみです。 ④は、intestinal type がごく少量みられます。 いずれにしても、同じ箇所からの標本であり、２つの phenotype には移行もあるようなので、origin は一つとみたいです。 そして、細胞（核）異型は、gastric type の方が弱いので、
gastric type → intestinal type への進行があったのかもしれません。
また、③の gastric type の像は、最近問題となっている、fundic gland carcinoma を思わせます。 PPIの長期投与の履歴はないでしょうか。ご検討ください。
なお、上記で、gastric/intestinal とした腺管が、真にそうであるかについて（intestinal type とした腺管は mucous neck cell type の可能性もあり）、免疫染色で確かめたいところです。

病理医１：組織　良子
報告日：2016/10/31　(株)パソネット　病理医２：
本報告記事を公表される際は予め弊社までご連絡ください。

病理組織検査報告書　H1607354
氏　名：ﾋﾞｮｳﾘ ﾀﾛｳ　SAMPLE　47 才 男　患者番号：123456　採取日：2016/10/28
依頼医療機関名：パソネット医院　依頼医：　検体：胃

標本②-1　標本②-2　標本②-3　標本①　標本③　標本④

病理医１：組織　良子
報告日：2016/10/31　(株)パソネット　病理医２：
本報告記事を公表される際は予め弊社までご連絡ください。

ソネットが提供するサービスのクォリティに繋がっており，その病理検査報告書は，サービスを利用する医療機関にとって，非常に信頼がおけるものとなっている。

パソネットが臨床医に対して迅速に病理検査報告書を返すためには，こうした多忙を極める連携病理医達が，パソネットの依頼を高い優先順位でこなす動機がなければならない。しかし，病理検査報告書の診療報酬額は決まっており，従って臨床医もその金額の範囲でしかパソネットに病理検査を依頼できない。パソネットの料金は競合他社と比較すれば高額な部類に入るが，それでも，連携病理医に対して支払われる報酬は，決して高いとは言えず，従って，連携病理医は，金銭的報酬を主目的としてパソネットの依頼をこなしているとは考えにくい。

一つの理由として考えられるのは，このパソネットの病理検査サービスの先進性である。前述の通り，パソネットのラボ内における作業によって，病理医がデジタル画像による病理検査報告を行うことができる状態が作り出されている。このような高精細なデジタル画像処理ができる施設は日本でもまだ少なく，顕微鏡を覗いて実物の検体を観察する手法が未だ一般的である。このことから，連携病理医に，医療技術の最先端を担っているという自負や満足感，そしてそれを自分が支えなければいけないという使命感が生まれ，結果として高いモチベーションでパソネットの依頼に応えていると考えられる。

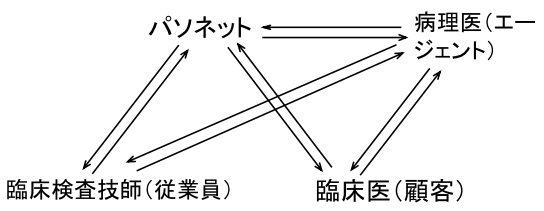
実際，パソネットへの聞き取り調査によれば，多くの病理医が，デジタル画像を使用する病理検査の先進性を評価して

いる。すなわち，従来型の病理検査では，検体の実物を顕微鏡で拡大して診断を行うが，顕微鏡は用意されたレンズの倍率でしか観察ができず，また倍率変更にも手間がかかる。さらに，病理検査終了後の検体の保管・管理なども医療機関にとっては負担であった。デジタル病理検査は，こうした既存の病理検査における問題点の多くを解消するものであるが，検体の画像処理を行うスキャナは極めて高額であり，またその操作に際しては臨床検査技師に一定の技量が必要であるため，依然としてデジタル画像による病理検査は一般的とは言えない状況である。パソネットの連携病理医にとっては，パソネットと連携することで，そうした最先端の医療技術の一翼を担い，医療技術の進歩に貢献しているという実感を得ることができる。それは，金銭には代えがたい価値を，連携病理医にもたらしている。

もう一つの理由は，病理医が全体として置かれている状況にあると考えられる。病理診断は，患者の一生を左右すると言っても過言ではない。診断結果によってその後の治療方針が大きく変わるからである。病理診断は，患者の生命に直結する極めて重要な診断であり，また，病理医自身も「Doctor of Doctors」と呼ばれることもある[9]程，極めて高度な知見・技術を求められる。しかしその一方で，患者と直接対する場面がないため，「顔が見えない」と言われることがあったり，そうした病理医の働きに対する評価も十分とは言えない状況がある。

パソネットは病理医の置かれた過酷な状況をよく理解し，その解消に向けて事業を展開している。そして，その具体的な方法が，デジタルスキャナによる画像診断の導入であり，これによって，実際に病理医の検査環境は大きく改善している。パソネットと連携している病理医は，その点に共感しているため，高いモチベーションで業務に当たっていると考えられる。

図―3　病理検査サービスのエージェント・モデル



パソネットのサービスは，デジタル画像処理技術と連携病理医の作業の迅速さ，モチベーションの高さによって，高いサービス・クオリティを維持しているが，その要因は経済合理性の観点では十分に説明できない。しかし，パソネットをプリンシパル，連携病理医をエージェントとして捉えた場合，連携病理医が高いモチベーションで業務に取り組んでいる要因として，パソネットが提供する作業環境の先進性や，パソネットの経営理念及び実際の経営活動への共感などを指摘することができる。このようにエージェンシー理論は，特にサービス・マーケティングにおける主体間関係を考える上で，既存の概念枠組みでは捉えきれない現象を説明することができる。

V. おわりに

本稿では，病理検査サービスを事例として，企業のマーケティングにおいて，エージェントの管理がどのように行われているのかを分析してきた。限られた事例からではあったが，サービス・マーケティングにおいて，顧客はもちろん，それ以外の主体間の関係性にも注目することで，当該企業が提供するサービス・クオリティを高めることができる可能性が示唆された。

本稿では，特にエージェンシー理論のサービス・マーケティングへの援用を試みた。エージェンシー理論の前提に立てば，プリンシパルとエージェントの間には，利害相反が存在するので，プリンシパルによるコントロールがなければ，アドバーズ・セレクション問題が発生する。パソネットの場合，そうした状況は病理診断の技術的先進性やパソネットへの共感によって克服されていることを明らかにした。

また，聞き取り調査によれば，現在，パソネットには，多数の病理医から連携病理医として登録して欲しいという希望が届いているが，業務量の問題からその全てには答えられず，少しずつ連携病理医を増やしているという状態であるという。従って，特に最近になって連携病理医となった医師は，パソネットの連携病理医になることができたことに喜びを感じており，そのことも業務に対するモチベーションにつながっ

ていると考えられる。こうした連携病理医との良好な関係が維持できている理由の一つは，連携した病理医のネーム・バリューにあると考えられる。パソネットの連携病理医は，いずれも業界内で知られた著名な医師だが，その中でも初期に連携した数名の病理医は，国内のみならず国際的にも極めて著名な医師であった。従って，彼らと一緒に働くことができる（場合によっては病理医間での相談なども可能），ということは，多くの病理医にとって非常に魅力的であった。さらに，新たに連携病理医として加わった医師達も，業界ではよく知られた医師ばかりであるため，結局パソネットの連携病理医になることが，病理医にとって一種のステータスに感じられるようになっていると考えられる。

このように，エージェント同士が一つの集団として相互作用が見られる場合，それを本稿ではエージェント・コミュニティと呼ぶことにしたい。従業員内のコミュニティは，企業内の雰囲気に影響を与え，企業文化を形成する（ヘスケット・サッサー・シュレシンジャー，2004）。しかし，エージェントは基本的には企業の外部に存在する主体であり，そうしたエージェントのコミュニティについてはこれまであまり議論されてこなかった。しかし，本稿の事例からは，エージェント・コミュニティが形成され，そのコミュニティへの帰属意識や互酬関係が形成されると，それがエージェントの業務に対するモチベーションに繋がると考えられるので，エージェント・コミュニティについての議論をさらに深めていくことは研究・実務両面から見て重要な課題であると言えよう。

最後に本稿に残された課題について触れておきたい。まず，最後に触れたエージェント・コミュニティの概念については，十分実証を得たものではない。また，本稿で取り上げた事例以外の分野でも，エージェンシー理論を援用した分析を行い，その理論の汎用性について検証する必要がある。いずれも今後の課題としたい。

謝辞

調査にご協力頂きました株式会社パソネット会長田中 孝様，代表取締役社長田村忠司様，従業員の皆様に深く感謝申し上げます。本研究には，日本学術振興会科学研究費補助金（基板研究(c)課題番号19K01955 研究代表者：秦 洋二）の一部を使用した。

注

1) 日本病理医学会ホームページ（http://pathology.or.jp/senmoni/board-certified.html）の記述を参照した（2020年7月22日閲覧）。

2) 2018年度版『日本専門医制度概報』による。なお，基本領域専門医は，例えば産婦人科専門医であれば13,165名，眼科専門医は11,468名，内科専門医は34,463名である。

3) 日本病理医学会ホームページの病理専門医一覧表（2020年5月8日付）（http://pathology.or.jp/senmoni/pdf/20200518CertifiedPathologist.pdf）を参照した（2020年7月25日閲覧）。

4) 本病理医学会ホームページ「病理診断について」（http://pathology.or.jp/ippan/pathdiag.html）の記述を参照した（2020年7月25日閲覧）。

5) 株式会社パソネットホームページ（https://www.pathonet.co.jp/staff/）を参照した（2020年7月25日閲覧）。

6) 聞き取り調査によると，検体を保存する際に使用するホルマリンが航空機での輸送を禁止されており，船舶での輸送となるため，一部の遠隔地では輸送に要する時間が1日程度延びる。

7) 連携病理医によって，染色に対する要望がある場合もあるので，必要に応じて処理がなされる。

8) NanoZoomerXRは浜松ホトニクス株式会社の開発である。パソネットでは2台のNanoZoomerXRによって検体のスキャニングを行っている。

9) 日本病理医学会ホームページの『目指せ病理医!』（http://pathology.or.jp/gakuken/pdf/mezase_full.pdf）の記述を参照した（2020年7月30日閲覧）。

引用文献

浅井慶三郎（2003）.『サービスとマーケティング - パートナーシップマーケティングへの展望 - 増補版』同文舘出版.

池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩（2010）.『マーケティング』有斐閣 .

岡山武史編著（2014）.『リレーションシップ・マーケティング - インタラクション志向の関係性へ -』五絃舎.

岡山武史編著（2018）.『リレーションシップ・マーケティング - サービス・インタラクション -』五絃舎.

菊澤研宗（2016）『組織の経済学入門 - 新制度派経済学アプローチ -』有斐閣 .

久保田進彦（2003）.「リレーションシップ・マーケティングの再検討」『流通研究』*6*（2）, 15-33.

グルンルース ,C. 著, 近藤宏一監訳・蒲生智哉訳（2013）.『北欧型サービス志向のマネジメント－競争を生き抜くマーケティングの新潮流－』ミネルヴァ書房.

グルンルース ,C. 著, 蒲生智哉訳（2015）.『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論－消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ－』白桃書房.

ヘスケット, J.L.・サッサー, W.R.・シュレシンジャー, L.A. 著 山本昭二・小野譲司訳（2004）.『バリュープロフィットチェーン－顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞社 .

ラブロック ,C., ウィルツ ,J. 著, 白井義男監修・武田玲子訳（2008）.『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション

ミルグロム ,P., ロバーツ ,J. 著 , 奥野正寛他訳（1997）.『組織の経済学』NTT 出版 .

Gronroos, C. Voima,P.（2013）Critical service logic: making sense of value creation and co-creation *Journal of the Academy of Marketing Science 41*,133-150.

Saarijari,H.,Kannan,P.K. & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications *European Business Review 25(1)*, 6-19.

Zeithamal, V.（1981）. How Consumer Evaluation Processes Differ for Products and Services. *Marketing of services 9*, 186-190.

Zeithamal, V., Bitner, M., &Gremler,D.D.（2018）.*Services Marketing integrating customer focus across the firm* US: McGraw-Hill Education.

Kotler,P., Keller,K.L.（2015）.*Marketing Management Global edition* US: Persons.

オーラルセッション ― フルペーパー

創薬ベンチャーのオープン・イノベーション

― ライセンシングのためのコミュニケーション ―

同志社大学 商学部 教授
冨田 健司

要約

創薬ベンチャーは基礎研究や探索研究に特化する経営資源の選択と集中により，新薬へと発展できそうな候補物質を見つけ出し，それを製薬企業などへライセンシングする。オープン・イノベーションを前提とした研究開発行動をとっているが，ライセンシングの実際の件数はさほどでもない。そこで本研究では，オープン・イノベーションのパフォーマンスに影響を与える要因を探るため，7つの仮説を設定し，質問票調査を行った。創薬ベンチャー 349 社に質問票を郵送し（41 通が宛て先不明），42 社から有効回答を得た（返信率は 13.6%）。重回帰分析を行った結果，オープン・イノベーションにおけるコミュニケーションの重要性を見出すことができた。技術志向型の企業において，コミュニケーションへの意識は低くなりがちだが，コミュニケーションや顧客志向への意識を高めることが，オープン・イノベーションのパフォーマンスを高めることになるのである。

キーワード

商談，顧客志向，新規性，技術志向型企業

I. はじめに

これまでの企業のマーケティングにおいて，製品を販売するために広告や販売促進といったプロモーションが重要な役割を占めていることは明らかであり，消費財では大衆向けのテレビCMや新聞広告などマス媒体による広告が中心的役割を果たしている。一方，生産財では広告以上に，人的販売が企業のプロモーション活動の中心となることが多い。そこでは，営業担当者が顧客企業を訪問して，ニーズの聞き取りや自社製品・サービスのセールスを行っている。

それでは，創薬ベンチャーが知識製品（知識財）を売ろうとするとき，どのようなプロモーション活動を行えば良いのだろうか。創薬ベンチャーの知識製品とは，新薬のもととなりそうな候補物質のことであり，創薬ベンチャーのビジネス・モデルとは，すべての研究開発を一社で完結させるのではなく，研究開発の川上である基礎研究や探索研究に従事し，新薬へと発展できそうな候補物質を見つけ出し，それを製薬企業などへライセンシングすることである。そうして，ライセンシングされた候補物質は買い手企業によって最終製品である新薬へと育てられていく。つまり，創薬ベンチャーは基礎研究や探索研究に特化する経営資源の選択と集中により，オープン・イノベーションを前提とした研究開発行動をとっているのである。そのため，研究開発プロセスの途中で，知識製品を売買する必要があるが，候補物質の新規性が高ければそれだけで売却できるという認識が多くの創薬ベンチャーにあり，プロモーションへの意識が高いとはいえない。売却には，買い手との商談が不可欠となるが，戦略として商談を捉えている企業は少ないし，商談をマーケティングにおけるプロモーション活動として捉えている企業もきわめて少ない。

商談への意識が低いうえ，商談自体も難しい。なぜなら，候補物質とは知識製品であるため，価値の本質的な部分は無形で目に見ることができず，価値を測ることが困難だからである。さらに，その価値は明確でない場合も多く，文脈依存的であるため，企業によってその価値の大きさは異なったものとなる。そうしたことが原因で，商談が上手くいかず，手こずっている企業は多い。それでは何に意識して，どのような商談活動を行えば，ライセンシングが上手くいくのであろうか。

さて，本研究の構成は次のようになる。まず，第2節で新薬開発における研究開発の特徴について述べる。候補物質の売買とはライセンシングであるため，第3節でオープン・

イノベーションとライセンシングについて整理する。第4節で創薬ベンチャーに質問票調査を行い，調査結果から議論していく。そして，最後の第5節でまとめを行う。

II. 新薬開発の難しさ

新薬開発では，他社よりいかに早く新薬を開発して，特許を取得するかという競争が熾烈になっている。それは，開発した新薬は20年の期間，特許で守られるため，後発企業の追随による利益の圧迫を被ることなく，開発者利益を独占することができるからである。そのため，時間を巡る開発競争が激しくなっているが，薬は服用により，人体に直接的に影響を与えるため，「有効性」と「安全性」とを証明する必要があり，膨大なデータを揃えなければならない。よって，創薬の研究開発は複雑な研究開発プロセスと成功確率の低さといった特徴があり，長期の開発期間と多額の資金が必要となる。具体的には探索研究，前臨床試験，臨床試験と大きく3つのプロセスがあり，1つの新薬ができる確率は3万分の1ほどでしかない。1つの新薬を創るには10年以上の期間と1千億円以上の金額を要すると言われ（長洲，2012），20年ほどの期間がかかることも多い。

そのため，企業体力があった方が有利であり，1990年代以降，製薬企業間のM&Aが活発化したが，M&Aは異なる企業文化や事業スタイルを有する複数の企業組織が1つの組織となるため，マネジメントは難しい。そこで，M&Aより緩やかな組織間関係である戦略的提携を選択する企業も増えた。新薬開発は長期の期間を要するため，提携期間内に成果が出ないことも多く，また，ライバル企業間の提携も多いため，両者が機会主義的行動をとり，自社にとっての重要な知識を提供しないことで，提携が上手く機能しないことも多い。そこで増えてきたのが，ライセンシングである。

多くの企業ががんやアルツハイマー病に注力しているが，新薬開発の標的となるタンパク質は枯渇傾向にあるため，新薬の開発はよりいっそう困難な状況に陥っている。そのため，製薬企業にとって，成功確率がもっとも低い探索研究を創薬ベンチャーにも担ってもらい，上手くいきそうな候補物質を買い取って，その後の研究開発プロセスを行った方が効率が良い。よって，製薬企業は候補物質を購入するライセンシングを望むこととなる。ライセンシングは，オープン・イノベーションの1つとして捉えられるため，次節でオープン・イノベーションとライセンシングについて述べる。

III. オープン・イノベーションとライセンシング

企業の研究開発は，近年，オープン・イノベーションへの注目が高まっている。オープン・イノベーションには，他社の知識を自社に取り入れるインバウンド型と，自社の知識を他社に活用してもらうアウトバウンド型とがある。本研究で扱う候補物質のライセンス・アウト（導出）はアウトバウント型である（Gassmann, 2006）。インバウンド型に比べて，アウトバウンド型は知識や技術の漏洩の可能性があり（Breshi & Lissoni, 2001），アウトバウンド型の件数は相対的に少ない（和久津，2015）。実際の少なさと同様，研究においても，アウトバウンド型の数は少ない（Felin & Zenger, 2014）。

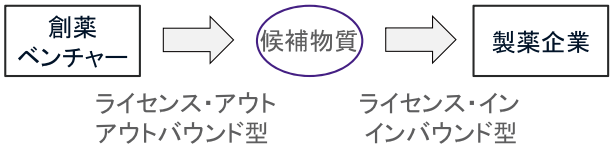
アウトバウンド型の研究の第一人者にLichtenthalerがおり，2010年前後に20本以上の論文を発表したが，そのほとんどに研究不正があり，撤回された。そのため，分析結果を参考にできないが，彼の研究は，Teece（2011）のダイナミック・ケイパビリティ理論に基づき，知識移転の際の企業の吸収能力や移転能力に関し，その成功要因について分析していた。アウトバウンド型の吸収能力に関する議論はHu, McNamara, and McLoughlin（2015）などによっても行われているが，Lichtenthaler（2007）のようなアウトバウンド型の成功要因に関する研究は少なく，プロモーションに着目した研究や，成功要因としてコミュニケーションを取り上げた研究は見られない。

さて，創薬のオープン・イノベーションの中心的活動にライセンシングがあり，立場の違いから，ライセンス・アウトとライセンス・インといった2つの活動がある（図1）。ライセンス・アウトとは，自社で継続して開発するのが技術的，資金的に困難なとき，自社で行ったそれまでの高度な知識や技術を他社に導出（売却）して利益を得ることであり，アウトバウン

ド型である。一方，ライセンス・インとは，自社の知識よりも有用な他社の知識を導入し，それ以降の新製品開発プロセスを行うことであり，インバウンド型である。ライセンス・アウトをする売り手が創薬ベンチャー，ライセンス・インをする買い手が製薬企業となることが多く，両者の間で売買される知識製品とは候補物質である（図1）。

売り手と買い手の双方がライセンシングを望むのであれば，ライセンシングの数は増えそうだが，創薬におけるライセンシングの件数は少ない（冨田，2015；和久津，2015）。そのため，ライセンシングを成功させる要因を明らかにすることが必要であり，次節で質問票調査を行う。

図1　ライセンシングの関係



IV. 質問票調査

1. 仮説の設定

私たちがこれまで行ってきたインタビュー調査によると，創薬ベンチャーの経営者たちの認識は，候補物質の新規性が重要であり，ピカピカ（イノベーティブ）であればあるほど良い。そして，非常にピカピカな候補物質であれば容易にライセンシング・アウトすることができる。また，買い手へのプロモーション（商談）では，自社の候補物質がどれだけピカピカであるかをセールスすることが大事である。さらに，契約を締結した後の製品の受け渡しとは，化合物の化学式の開示など，形式知の受け渡しに尽き，そこには暗黙知は付随しない。

彼らの主張に基づけば，「候補物質がピカピカであるほど，オープン・イノベーションが可能となる」。経営者の多くが理系研究者であることも最新知識を偏重し，プロモーションを軽視する考え方につながっている。「ピカピカであれば売れる」との意見が多い一方，「ピカピカでもなかなか売れない」といった矛盾する意見も多い。後者の意見は，ライセンシングの件数が少ないという冨田（2015）や和久津（2015）の指摘とも整合する。それなら，「候補物質がピカピカであるほど，オープン・イノベーションが可能となる」という認識に疑問が抱かれる。もちろん製品の新規性は重要だが，それだけでは不十分ではないだろうか。製品の新規性に加え，オープン・イノベーションには不可欠な要素があり，それは創薬ベンチャーの多くが軽視するプロモーションではないだろうか。一般的な製品と同様に候補物質においても，製品の売り込みだけでなく，自社製品への関心が高い潜在的な顧客を見つけ出すことや，そうした顧客ニーズの把握と対応こそが必要ではないだろうか。つまり，顧客志向であるほどセールスのパフォーマンスは上がる（Jaramillo, et al., 2007）は創薬の場においてもいえるのではないだろうか。本研究の場合，セールスとはオープン・イノベーションである。

仮説1. 顧客志向であるほど，オープン・イノベーションのパフォーマンスが上がる。

顧客志向であるには，コミュニケーションが重要である。多くの創薬ベンチャーの経営者に「商談は売り込みの場である」という認識があるが，売り込みだけで契約が成立するのは稀であり，顧客とのコミュニケーションにより，相手企業がどれほど自社製品に関心があるかを知ることや，顧客ニーズの把握と対応が重要となるのではないだろうか。Elabach（2003）が指摘するように，独創的なアイデアを初対面の人に売るのは難しく，その価値を伝えようとしても，それを理解できたとは思えない意思決定者にはねつけられてしまう。そのため，ただ自社製品の価値を伝えようとするのではなく，相手とのコミュニケーションが重要となる。

仮説2. コミュニケーションに長けている企業ほど，オープン・イノベーションのパフォーマンスが上がる。

人的販売において，売り手と買い手とが何度も顔を突き合わせ，商談活動を行うことによって，間に関係性が生じて

くる。コミュニケーションの結果，信頼が高まる。多くの創薬ベンチャーの経営者が認識するように「モノの売買とは，形式知の受け渡しである」なら，相手との関係性は必要でないかもしれないが，製品に暗黙知が付随するのであれば，信頼があった方が良い。信頼構築によってパートナー間に互恵的な協力行動が生まれ，組織間のすり合わせや暗黙知における知識共有などが可能になるなど（Das & Teng, 1998），協働性が高まる（Doz, 1996）。信頼により，コミュニケーションが活発化するため，両者の関係は安定的，かつ発展的なものにもなる（Uzzi, 1997）。ライセンシングの実行を協働と捉えるならば，信頼はオープン・イノベーションを高めることとなる。

仮説3. 両者の間の信頼が高まると，オープン・イノベーションのパフォーマンスが上がる。

コミュニケーションを活発化するのは商談重視の姿勢であるため，商談重視を説明変数とする。

仮説4. 商談重視の姿勢であるほど，オープン・イノベーションのパフォーマンスが上がる。

私たちのこれまでのインタビューでは，ピカピカであること，つまり候補物質の新規性を重視する経営者が多かった。確かに知識の新規性が高ければ，それは買い手にとっての魅力となり得る。

仮説5. 知識の新規性が高いほど，オープン・イノベーションのパフォーマンスが上がる。

また，競合他社が多いほど市場内での競争が激化し，ライセンス・アウトは競争激化となる（Arora & Fosfuri, 2003）。それならば反対に，競合企業数が少ないほどライセンス・アウトをしやすくなることは金間・西川（2017）によって実証されてる。

仮説6. 競合企業数が少ないほど，オープン・イノベーションのパフォーマンスが上がる。

さらに，創薬活動は二番手の上市が認められていないため，他社よりも早く一番に製品化させる必要がある。特に，アンメット・メディカル・ニーズと呼ばれる新薬の開発競争は激化している。

仮説7. 製品化への時間が重要なほど，オープン・イノベーションのパフォーマンスが上がる。

2. 調査の方法

日経バイオテク社編集の『バイオベンチャー大全2017-2018』と『バイオベンチャー大全2019-2020』に掲載されている創薬活動を行う創薬ベンチャーを対象とした。同じ書籍であるが，発行年数が異なることにより，掲載されている企業が一部相違するため，どちらかに掲載されている企業を対象としたところ，349社が該当した。その349社すべてのホームページを閲覧して，ホームページに明記されている住所に質問票を郵送したが，41通が宛て先不明で戻ってきてしまった。差し引きすると308通を送ったことになる。これに対し，42社からの回答を得ることができ，すべてが有効回答だった（返信率は13.6%）。よって，調査のサンプル数は「42」である。

質問票では，属性項目を質問したのち，商談の内容，商談相手との関係，商談の認識などについて質問した。これらの質問は，リッカート形式によるものが中心であり，「5：大変当てはまる」から「1：まったく当てはまらない」までの5段階とした。質問票の回答期間は，2020（令和2）年1月9日（木）から23日（木）までで，代表取締役に回答してもらった。

3. 分析結果

変数となる各質問項目の平均と標準偏差，Cronbachのα係数は表1に示される。Cronbachのα係数はもっとも低いものでも，「時間」に関する0.709であるため，目安とされる大方の基準値を超えており，信頼性は確認されたといえる。

表 1　質問項目の平均と標準偏差

変数	質問項目	平均	標準偏差	Cronbach のα係数
顧客志向	相手が今後行うべきことを示している	3.93	0.936	0.819
	相手にとってのメリットを提案している	4.17	0.753	
	相手が欲しいデータを把握している	3.64	0.840	
	相手が欲しいデータに対応できている	3.38	0.815	
コミュニケーション	伝える内容を，商談前に十分に準備している	4.36	0.868	0.794
	御社が伝えたいことは，相手（買い手）に十分に伝わっている	3.93	0.910	
	自社製品の特性や価値を伝えることに努めている	4.48	0.732	
	相手の興味や関心を引き上げることに努めている	4.22	1.024	
信頼	相手との間に信頼関係を築いている	3.95	0.722	0.717
	相手との間に信頼関係があった方が良いと思う	4.64	0.781	
商談重視	御社では，商談への意識が高い	3.76	1.019	0.764
	御社の商談はレベルが高い	3.05	0.785	
	御社の商談は成功している	3.19	0.879	
新規性	相手（買い手）にとって大きなメリットがある	4.14	0.899	0.888
	御社の製品は非常に画期的である	4.27	0.938	
	他社の製品より明らかに優れている	4.10	0.850	
競合少なさ	御社の製品には，ライバル企業が少ない	3.54	0.965	―
時間	御社の製品は，最終製品化までの時間が非常に重要である	3.60	1.068	0.709
	御社の製品は，知識・情報面での陳腐化が早い	2.15	1.001	
オープン・イノベーション	これまでの御社の売上・利益は順調だ	2.64	1.130	0.863
	これまでの御社の業績に満足している	2.29	1.119	

さて，「オープン・イノベーション」変数に関して若干の説明を加えたい。質問票では，今までにライセンス・アウトした製品の数を実数で尋ねたが，同じ1個でも売却した金額に差があるため，この数値でオープン･イノベーションのパフォーマンスを測るよりも，質問項目の「これまでの御社の売上・利益は順調だ」と「これまでの御社の業績に満足している」を用いた。創薬ベンチャーの収入源として，ライセンス・アウトによるもの以外にも，検査の受託を行ったり，助成金を得ている企業もあるが，本業は創薬活動であり，収入の中心はライセンス・アウトによるものであるため，これら2つの質問項目でオープン・イノベーション変数を測ることは妥当かと思われる。

表1をみると，これら2つの質問項目の平均値はかなり低く（2.64, 2.29），企業経営者（回答者）は自社のオープン・イノベーションの現状に満足していないことが分かる。「新規性」に関する質問項目の平均値が高い（4.14, 4.27, 4.10）ことも踏まえると，企業経営者の認識として，製品の新規性は高いにもかかわらず，ライセンス・アウトがうまく実行できていないことが読み取れる。

次に，「オープン・イノベーション」を被説明変数とした重回帰分析を行っていく。まず，仮説1から仮説3までの「顧客志向」「コミュニケーション」「信頼」を説明変数としたものをモデル1，これら3つと仮説4から仮説7までの「商談重視」「新規性」「競合少なさ」「時間」の合計7つを説明変数としたものをモデル2とする。さらに，「顧客志向」「コミュニケーション」「信頼」には，前提として候補物質の「新規性」が不可欠だと考えられるため，これらの3つの交互作用として「新規性×顧客志向」「新規性×コミュニケーション」「新規性×信頼」といった合計7つを説明変数としたものをモデル3とする。そして，「顧客志向」「コミュニケーション」「信頼」「商談重視」「新規性」「競合少なさ」「時間」に，「新規性×顧客志向」「新規性×コミュニケーション」「新規性×信頼」「新規性×商談重視」といった4つの交互作用を加えた合計11個を説明変数としたものをモデル4とする。これらの重回帰分析の結果は表2にまとめられる。なお，数値は標準偏回帰係数である。

表2　重回帰分析の結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
顧客志向	0.787*	0.613*	0.650*	0.619*
コミュニケーション	0.138*	0.167*	0.199**	0.177*
信頼	0.099	0.091	−0.353	−0.101
商談重視		0.570*		0.354*
新規性		−0.156	0.541	−0.028
競合少なさ		0.231		0.183
時間		−0.015		0.022
新規性×顧客志向			0.137*	0.123*
新規性×コミュニケーション			0.212**	0.255*
新規性×信頼			−0.072	−0.023
新規性×商談重視				0.052
自由度調整済決定係数	0.139	0.269	0.322	0.446
F値	2.039*	2.787*	2.314*	2.192*

(*:p<0.05,　**:p<0.01)

4つのモデルに共通して,「顧客志向」と「コミュニケーション」は有意となったが,「信頼」は有意とならなかった。また,「商談重視」は有意であったが,「新規性」「競合少なさ」「時間」は有意とならなかった。次に,交互作用に関して,「新規性×顧客志向」と「新規性×コミュニケーション」が有意となり,「新規性×信頼」と「新規性×商談重視」は有意とはならなかった。有意となった2つの交互作用のうち,「新規性×コミュニケーション」の方が標準偏回帰係数は大きくなった。「信頼」は,交互作用の「新規性×信頼」でも有意にはならなかった。

4. 考察

顧客志向（仮説1）とコミュニケーション（仮説2）がオープン・イノベーションを高めることは検証できたが,信頼（仮説3）は検証できなかった。信頼はオープン・イノベーションを直接的に高めるものではないが,感覚的に信頼があった方が商談が円滑に進み,何らかのプラスの影響をもたらすものとしていえるかもしれない。信頼については今後の研究課題として残される。顧客志向とコミュニケーションの重要性はマーケティングの視点からみれば至極当然であるが,オープン・イノベーションにおいてもそれらが重要であることを,技術志向型の企業において検証することができた。創薬ベンチャーの経営者には「候補物質がピカピカであるほど,オープン・イノベーションが可能となる」といった認識が根強いが,ライセンシング契約を締結するには商談が重要であり,顧客志向を意識したコミュニケーションが必要となる。Kakati (2003) も指摘するように,他社製品と比べていくら自社製品の新規性が高くても,それだけで商業的な成功が約束されるわけではなく,顧客ごとに異なるニーズを満たすことで,成功がもたらされるのである。

また,商談重視の姿勢（仮説4）も検証できた。技術志向の企業では,商談への意識が相対的に低くなりやすいが,オープン・イノベーションのパフォーマンスを高めるには商談重視の姿勢は不可欠といえる。一方,新規性（仮説5),競合少なさ（仮説6),時間（仮説7）は検証できなかった。これら3つの仮説は,インタビューで企業経営者の多くが語っていた内容であるにもかかわらず,本調査において支持されなかった。理由はそれぞれ次のように考えられる。

1つめの「新規性」は,創薬ベンチャーの経営者の多くがピカピカの重要性を述べていたが,製品の新規性はオー

プン・イノベーションに直接的に影響を与えてはいなかった。しかし,「新規性×顧客志向」と「新規性×コミュニケーション」が有意となったことから,製品がピカピカなだけでは売れず,商談における顧客志向やコミュニケーションが重要となるため,「候補物質がピカピカであるほど,オープン・イノベーションが可能となる」という経営者の認識には注意が必要である。もちろん製品の新規性は重要だが,それだけでは不十分であり,オープン・イノベーションには不可欠なものがある。それは創薬ベンチャーの経営者の多くが軽視する顧客志向やコミュニケーションなのである。創薬ベンチャーは究極の技術志向型企業である。最先端で高度な知識や技術を追求するため,商談におけるコミュニケーションへの意識が低下し易いが,オープン・イノベーションを行うに製品の新規性を前提としたうえで,コミュニケーションが非常に重要となることが示された。

2つめの「競合企業の少なさ」は金間・西川（2017）で支持されたが,本研究では支持されなかった。確かに競合企業数が少なければ,希少価値が高まり,それだけ買い手の目に留まりやすいともいえるが,競合企業数が少ないということはその分,買い手企業も少ないのかもしれない。新薬開発の場合,アンメット・メディカル・ニーズが明確であり,多くの企業ががんやアルツハイマー病などの同じ疾患を対象とし,競争が激化している。アンメット・メディカル・ニーズに該当しない領域の場合,競合企業数も少なければ,買い手企業も少なくなり,ライセンシングは活発化しないといえよう。

3つめの「時間」は,新薬開発では非常に重要である。それは,一番に製品化しないといけないからである。よって,研究開発期間が長期であるにも関わらず,創薬研究員たちは,常に時間に追われて研究開発に従事している。だからといって,時間が直接的にオープン・イノベーションに影響を与えるわけでない。つまり,早く製品化したいが,焦ってライセンシング契約を結ぶわけではない。なぜなら,候補物質のライセンシングには多大な金額を要し,開発の途中で製品化できないと,その購入資金の全てと購入後に行った開発に伴う費用や労力が買い手の損失となるからである。たとえ時間が大事だとしても,高額な金額であり,失敗するリスクもある以上,購入に慎重にならざるを得ないのは,われわれ個人の購買行動と同じである。個人の購買行動以上に,組織の購買行動は意思決定者が多く,失敗を恐れるため,リスク回避的思考となり,購入には慎重になりやすい。

V. まとめ

これまでのオープン・イノベーションに関する研究では,ライセンシングのようなアウトバウンド型の研究が少なかった。また先行研究の多くは,競合企業数の多さなどの外部要因や,吸収能力や移転能力などの内部要因がオープン・イノベーションに与える影響について調査したものであり,成功要因としてコミュニケーションが取り上げられることはなかった。これに対して,本研究はコミュニケーションの重要性を指摘することができた。技術志向型の企業において,コミュニケーションへの意識は低くなりがちだが,コミュニケーションや顧客志向への意識を高めることが,オープン・イノベーションのパフォーマンスを高めることになる。

多くの創薬ベンチャーの経営者に,商談は売り込みの場であるといった認識があるが,コミュニケーションにおいては,顧客ニーズを把握して対応することが鍵となる。顧客ニーズとは,おもに副作用（安全性）に関するデータであり,顧客が望むデータを追加していかなければならない。知識製品はデータとその解釈に価値があるため,データを追加しながら,製品を軌道修正し,アレンジすることが必要である。この製品のアレンジは,候補物質が知識製品であるからこそ有用となる。知識製品は,見る人・使う人によってその価値や懸念事項が異なる文脈依存の性質であるため,コミュニケーションを通じて,自社の知識製品を買い手が求める価値の高い製品に仕立てていく作業が必要となる。また,知識製品は累積性という知識を積み上げていく性格でもあるため,顧客が必要とするデータを付け加えていくことが可能であり,そうしたスタイルの商談が可能になるのである。

引用文献

Arora, A. & A. Fosfuri (2003). Licensing the market for technology. *Journal of Economic Behavior and Organization, 52,* 277-295.

Breschi, S. & F. Lissoni (2001). Knowledge spillovers and local innovation system: A critical survey. *Industrial and Corporate Change, 10*(4), 975-1005.

Das, T.K. & B.S. Teng (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review, 23*(3), 491-512.

Doz, Y.L. (1996). The evaluation of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal, 17*(Special Issue), 55-83.

Elsbach, K.D. (2003). How to pitch a brilliant idea. *Harvard Business Review, 81*(9), 117-123.

Felin, T. & T.R. Zenger (2014). Closed or open innovation? Problem solving and the governance choice. *Research Policy, 43*(5), 914-925.

Gassmann, O. (2006). Opening up the innovation process: Towards an agenda. *R&D Management, 36*(3), 223-228.

Hu, Y., McNamara, P., & D. McLoughlin (2015). Outbound open innovation in bio-pharmaceutical out-licensing. *Technovation, 35*, 46-58.

Jaramillo, F., Ladik, D.M., Marshall, G.W., & J.P. Mulki (2007). Meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. *Journal of Business and Industrial Marketing, 22*(5), 302-310.

Kakati, M. (2003). Success criteria in high-tech new ventures. *Technovation, 23*(5), 447-457.

金間大介・西川浩平（2017）.「アウトバウンド型オープン・イノベーションの促進要因」『組織科学』*51*（2）, 74-89.

Lichtenthaler, U. (2007). The drivers of technology licensing: An industry comparison. *California Management Review, 49*(4), 67-89.

長洲毅志（2012）.「創薬研究のための化合物管理システム−情報化運営の課題とその対応−」『赤門マネジメント・レビュー』*11*（11）, 757-765.

日経バイオテク編（2017）.『バイオベンチャー大全2017-2018』日経BP社.

日経バイオテク編（2019）.『バイオベンチャー大全2019-2020』日経BP社.

Teece, D.J. (2011). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford: Oxford University Press.

冨田健司（2015）.『知識マーケティング』中央経済社.

Uzzi, B (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly, 42*(1), 35-67.

和久津尚彦（2015）「長い開発期間, 高い開発費用を乗り越える」『オープン・イノベーションのマネジメント：高い経営成果を生む仕組みづくり』米倉誠一郎・清水　洋編, 有斐閣, 233-255.

オーラルセッション ― 報告概要

サービスの特性と消費者間の相互作用

― ジャニーズファンにおける同担拒否を事例として ―

一橋大学 経営管理研究科 博士課程
末吉 彩

要約

本研究の目的は，サービスの消費において消費者同士の相互作用が，消費者にどのような影響を与えるかを明らかにすることである。サービスは一般的な消費財と4つの特性によって区別されるといわれているが，これらの特性を持つことによって，サービスでは消費者同士の相互作用が重要な意味を持っている。そこで本研究では，具体的な事例としてジャニーズファンコミュニティにおける「同担拒否」という行為に注目し消費者間の相互作用について検討した。

同担拒否という言葉は具体的にはコンサート会場において同担を避ける行為と，ファンコミュニティ内で同担を避ける行為に分けられる。前者はコンサート会場においてファンサービスを受ける確率を上げるために行われるものであり，サービスの同時性・異質性といった特性と関係があった。後者のようにコミュニティ内で同担拒否を行うファンは交流相手を制限することで同じような規範意識を持つファン同士で交流できるようにし，規範意識の異なるファンから，サービスの消費の仕方を教育されることを避けていたのである。

キーワード

ファンコミュニティ，サービス，同担拒否

I. 研究背景

本研究の目的は，サービスの消費において消費者同士の相互作用が，消費者にどのような影響を与えるかを明らかにすることである。本研究では，具体的な事例としてジャニーズファンコミュニティにおける「同担拒否」という行為に注目する。本研究ではこの行為の背景にはサービスの特性とそれに伴う消費者の相互作用があることを示し，この事例を通して，サービス消費と消費者の対立の間にある関係を解き明かす。

II. サービスの特性と消費者の相互作用

サービスには大きく分けて4つの特性がある。第1に無形性(Intangibility)がある。これはサービスの提供する価値の中核が目で見たり，触ったりできないものであることを指す。第2に異質性(Heterogeneity)があり，これは提供されるサービスの品質が常に一定ではないことを意味している。第3に，消滅性(Perishability)がある。これは，サービスは消費されなければ価値を失ってしまうこと，また提供されるサービスの所有権は移動しないということを示す。最後の同時性(Simultaneity)とは提供と消費が同時に行われることを意味する。

サービスの4つの特性は消費者の相互作用を生み出すが，その中には消費者の対立を生み出し，サービスの知覚品質自体を低下させる可能性があるものもあった。しかしその相互作用が消費者に与える影響についてはあまり検討されてこなかった。そこで本研究ではサービスと消費者の対立について検討し，サービス消費と消費者の対立の間にある関係を解き明かす。

III. 研究手法

本研究ではジャニーズファンにおける「同担拒否」という事例を通して消費者間の相互作用を検討した。その理由は2つある。第1に，実際にジャニーズファンが彼らの活動について述べた書籍の中でも，彼らの対立について明確に述べられているため，対立関係の観察が容易であると考えられたためである。第2に，ジャニーズアイドルというサービ

スが大勢の消費者が同時に消費するサービスであるため，同時性と消費者の相互作用の関係について検討することができるからである。

本研究は定性的手法によって調査を行った。具体的には，SNSを中心としたネトノグラフィー，参与観察，インタビューである。

IV. 同担拒否という行為

既存研究では，同担拒否という言葉は同じアイドルのファンを避ける行為としか定義されてこなかったが，インタビューを通して，具体的にはコンサート会場において同担を避ける行為と，ファンコミュニティ内で同担を避ける行為に分けられることが明らかとなった。

前者はコンサート会場においてファンサービスを受ける確率を上げるために行われるものであり，サービスの同時性・異質性といった特性と関係があった。後者のようにコミュニティ内で同担拒否を行うファンは交流相手を制限することで同じような規範意識を持つファン同士で交流できるようにし，規範意識の異なるファンから，サービスの消費の仕方を教育されることを避けていたのである。

V. 考察

ジャニーズファンコミュニティにおいては，ファン１人１人に異なった規範意識が存在し，その対立が同担拒否という行為の原因となっていた。なぜ様々な規範意識が存在するかという理由の一つに，ジャニーズファンコミュニティにおいて誰がサービスの消費について，他の消費者を教育するのかが明確ではないということである。これは誰が影響力を持つのかをコミュニティの管理者がある程度規定することで避けることができる。

オーラルセッション ― フルペーパー

外食における消費者の行動分析

― 検索サイトを通じた循環する意思決定プロセスに着目して ―

大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士課程
島 浩二

要約

飲食店検索サイトは，店舗や商品に関する情報を探索するプラットフォームとしてだけでなく，予約の機能，ポイントや特典の付与，クチコミや写真の投稿，さらには顧客や経営管理の情報の活用が注目されている。

今回採り上げる検索サイトについての研究は，主にクチコミの購買行動に与える影響について行た。本研究の目的は，検索サイトでの利用形態を観察した結果を定量化する実証研究を通して，購買意思決定プロセスとの関連から，購買前，購買時，購買後そしてまた購買前と，循環する情報を巡る外食における消費者の行動の傾向を明らかにすることである。

本研究は，実証の結果，検索サイトの利用が，購買意思決定プロセスにおける「情報探索」,「購買決定」,「評価投稿」の各段階が起因となることと，利用者（消費者）はそれら各段階に情報に対する感度に影響された度合いを正と負に振り分けた結果，6つの消費者群に分かれることを明らかにした。

キーワード

飲食店検索サイト，情報探索，評価投稿，購買意思決定プロセス，情報に対する感度

I. 研究の目的と背景

スマートフォンの登場により，携帯端末は，電話・通信主体の機能から総合的な情報通信技術を持つ端末へと進化し，普及率も劇的な向上が達成された結果，インターネット環境が消費者にとってより身近なものへ変化した。外食産業においても，消費者が店舗に関する情報を検索することにとどまらず，予約や利用時の特典の利用を選択でき，店舗利用時の写真やコメントを投稿できるプラットフォーム[1)]が飲食店検索サイト[2)]（以下「検索サイト」という。）として構築された。さらに，検索サイトは，消費者の会員登録などによる顧客情報や，精算（レジ）業務請負などからの経営管理情報の活用など，多方面のビジネスへの可能性を秘めている。

インターネット上において，外食産業については，レジャー・旅行に次いで話題にされており（Miyata＆Ikeda,2008），今回採り上げる検索サイトについての研究は，主にクチコミの購買行動に与える影響について行われてきた。スマートフォンの登場によって強化されたインターネットにおけるクチコミの投稿，閲覧をもとにした消費者間のコミュニケーション（オンライン・コミュニティ）は，購買意思決定プロセス（以下「意思決定プロセス」という。）に影響を与えた（Ikeo, 2003, Miyata, 2006）。

その結果，消費者の行動は，インターネットとの継続的な接続性の側面から，取り巻くオンライン・コミュニティの影響を受けて購買意思決定を行い，意思決定プロセスにおいて購買後の行動のなかで推奨[3)]という段階を導き出した（Kotler, 2017）。

しかし，購買後のクチコミ（推奨）情報が潜在的な顧客に影響を与えている状況で，個人の中で意思決定プロセスは完結するとした概念には限界があり，消費者の情報に対する感度の違いによって影響の度合いに違いが生じることを前提にした，個人ではなく消費者群としての意思決定モデルが求められている（Shimizu, 2013）。

このように，スマートフォンが登場したことによる消費者の意思決定プロセスの変化については，個々の消費行動において論じられてきたが，消費者の全体的な傾向は，まだ熟成されているとはいえない。本研究の目的は，検索サイトにおける利用形態を観察した結果を定量化する実証研究を通して，情報の流れを中心とした消費者の行動の傾向を明らかにすることである。よって本研究は，消費者の検索サイトの利用形態について，起因となる要素と傾向の調査の2段

階となる。第一に，検索サイトの利用が，意思決定プロセスが起因となることを確認する。第二に，意思決定プロセスの各段階において，情報に対する感度の度合いによる行動の傾向に従い，消費者の分類を行う。

II. 先行研究及び仮説

1. 検索サイトと意思決定プロセス

検索サイトは，購買意思決定プロセスにおける情報探索，とりわけ外部探索の強力なツールとして位置付けられているが，利用者の声を投稿や閲覧できるクチコミ機能，そして，サイトに限定された特典の利用とともに，飲食店の予約機能も備えている。検索サイトと消費者との関係を整理するにあたり，従来のものからインターネット，スマートフォン導入後の意思決定プロセスとの関係について確認する。

消費者の購買行動や消費行動を理解し，予測するうえで，行動科学的な消費者意思決定モデルにおける動機づけのメカニズムを分析することは不可欠とされ（Sugimoto, 2013），その中でも，代表的な5段階の意思決定プロセス・モデルは，問題認識，情報探索，代替製品の評価，購買決定，購買後の行動（評価）に区分されている（Kotler, 2001）。一方，マーケティングの立場から，消費者全般のコミュニケーションを含めた消費者全体の製品・サービスに対する態度の変化を説明したモデルである，AISAS[4]モデルにおいては，Attention（注意），Interest（興味・関心），Search（検索）Action（行動），Share（共有）の5段階に区分されている。いずれも，個人の消費者において完結するモデルであり，行動科学的モデルは，消費者の情報に対する反応や処理，マーケティングのモデルは情報の流れをプロセスの軸に置いている。しかし，消費者全体を見渡すと，すべての人が，意思決定プロセスの各段階において検索サイトを利用しているのではないことが想定される。検索サイトには，サイト側が提供する店舗情報，店舗利用時の情報，店舗利用後のクチコミ情報などを含んでおり，意思決定プロセスの各段階においてそのアプローチは異なるものと考えられる。そこで，まず「検索サイトを利用する際のメインドライバー（主要な要因）は，意思決定プロセスに起因する。」として，仮説1を設定した。

2. 情報に対する感度と意思決定プロセス

インターネット環境が整備されたことによって，情報への興味とアクセス（情報探索）が増大した。行動科学的な消費者意思決定モデルにおいては，関与のレベル（高低）で分類され，高関与の場合は，5段階の意思決定プロセスすべてを辿るのに対し，低関与の場合は，情報探索，評価はほとんどされずに購買決定，購買後評価を行う（Assael, 2004）。一方，マーケティングのモデルは，AIDEESやSIPSなど，情報共有という概念が付加されている。しかし，情報の感度が高くない消費者は，意思決定の際，情報共有を行わないと考えられる（Shimizu, 2013）。このように，消費者によって，情報への感度が異なり，それにより形成される意思決定プロセスの各段階の重点も異なることが想定され，その結果，意思決定プロセスに特徴を持った消費者群が存在するのではないかと考えた。そして，仮説2として，「消費者は意思決定プロセスの各段階での情報への感度の度合いにより分類される。」を設定した。

III. アンケート調査と結果

1. 調査方法及び分析手法

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[5]で，残り9割は情報を探索して閲覧のみするものの，秩序を保つ意味では重要である（Muramoto&Kikukaw, 2003）ので，大きなサンプル数が求められる。また，検索サイト[6]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，かつ，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・アンケートを利用した。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，使用する操作について2件法[7]にて質問した。操作の内容としては，購買前の6項目，購買時の2項目，購買後の3項目であった。

分析は，次の2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。

2. 検索サイトの利用する際の因子（メインドライバー）の抽出

まず，検索サイトを利用する際のメインドライバー（主要な要因）に関する仮説を検証するため探索的因子分析による利用形態の因子（メインドライバー）の抽出を行った。

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，「食べログ利用者経験者」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。

因子分析の結果，因子抽出後の共通性が，0.140と低い数値で，因子パターン行列も因子負荷量が0.302と低い「店舗の所在地や電話番号を調べる」の項目を除外した。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，ガットマン基準で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。

表ー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
【プロセス・購買前】			
店舗の所在地や電話番号を調べる	.302	-.108	.130
第Ⅰ因子　因子名：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
【プロセス・購買後】			
第2因子　因子名：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
【プロセス購買時】			
第3因子　因子名：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	-

得られた3つの因子は，意思決定プロセスの「購買前」「購買時」「購買後」の3つの段階にまとめられたので，仮説1「検索サイトを利用する際のメインドライバー（主要な要因）は，意思決定プロセスに起因する。」は，支持された。よって，因子名の検討にあたっては，操作の内容を反映し，行動科学的な消費者意思決定モデルとインターネットの存在を前提としたAISASモデルにおいて，「情報探索」=「Search」，「購買決定」=「Action」，「購買後の行動（評価・投稿）」=「Share」との類似性が見られたので，両方の視点から今回の調査対象者の，行動段階にまとめられた3つの因子を分析した。因子1は「見る」，「調べる」といった操作が中心である「情報探索」=「Search」と因子3の「利用する」，「予約する」といった操作が含まれる「購買決定」=「Action」に若干の相関性は見られるものの，因子2の「投稿する」という操作で構成された「評価投稿」=「Share」は他の因子との相関性は見られず，独立している傾向が考えられる。そのため，個々の消費行動からはAISASの前提となるオンライン・コミュニティにおける利用者間の相互作用（「Search」と「Share」）が循環せず一方的な作用に限られる可能性を考慮し，今回は個々の消費者を対象とした消費者行動モデルから，「情報探索」，「購買決定」そして因子2については，「購買後の行動」のより具体的な行動でかつ，「Share」の情報発信を意識した「評価投稿」を因子名として適用した。

3. 情報に対する感度の度合いによる消費者の分類

次に，2として，情報への感度の度合いによる消費者の分類に関する仮説を検証するため，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い，利用者分類を行った。結果1，200人（50%）を大きく分ければ，3つの因子が揃う利用者群，情報探索のみの利用者群，購買決定のみと情報探索を含む利用者群，評価投稿とすべての因子が希薄な利用者群の4クラスターに分かれる。そして，評価投稿のみの因子とすべての因子が希薄な利用者群が独立し5クラスターとなり，さらに，購買決定のみと購買決定と情報探索を含む利用者群が独立し，6つのクラスターとなった。最終的には，すべての因子が希薄な利用者群と情報探索のみの利用者群が各々分割され，8クラスターになったが，因子分析で得た範疇を超え細かい分類となったため因子分析において抽出した3つの因子がメインドライバーとして単独で表出した，6つのクラスターを採用する。図1にWard法を使用するデンドログラムを示した。

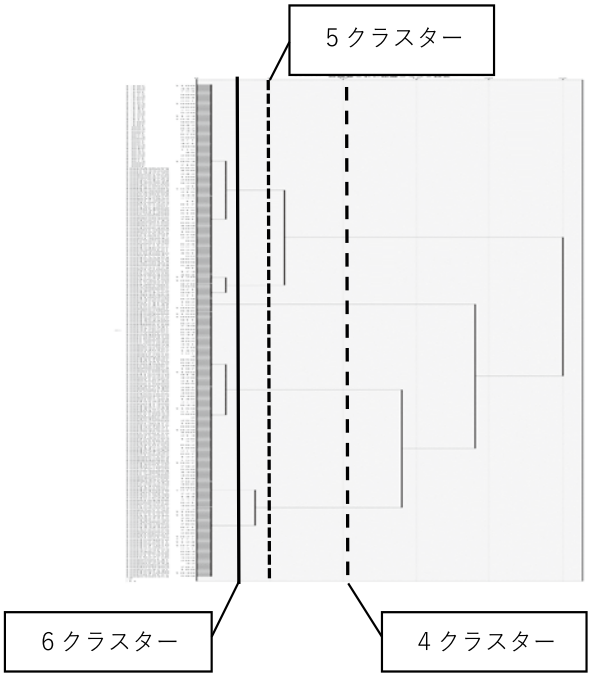
次に，情報への感度の度合いによる消費者の分類に関する仮説を検証するため，検索サイトにおける操作項目の探索的因子分析で得た「情報探索」得点，「評価投稿」得点，「購買決定」得点を用いて，Ward法によるクラスター分析を行った結果，6つのクラスターを得た。また，購買意思決定プロセス尺度の「情報探索」得点，「評価投稿」得点，「購買決定」得点を用いてWard法によるクラスター分析を行い，6つのクラスターを得た。第1クラスターには415名，第2クラスターには32名，第3クラスターには462名，第4クラスターには170名，第5クラスターには61名，第6クラスターには60名の調査対象が含まれていた。人数比の偏りを検討するため$\chi 2$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）。表4に各群の平均値及び正負を示す。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。

第1クラスターは「情報探索」のみ正，第2クラスターは3つの因子が正，第3クラスターは3つの因子が負，第4クラ

スターは「情報探索」「購買決定」の2つの因子が正，第5クラスターは「購買決定」因子のみが正，第6クラスターは「評価投稿」因子のみが正の結果を得た。

各プロセスの段階における情報に対する感度の度合いから，6つのクラスターが得られたことにより，仮説2「消費者は意思決定プロセスの各段階での情報への感度の度合いにより分類される。」は，支持された。よって，各クラスターの名称については，分析の結果を鑑みて，購買意思決定プロセスの観点から，まず，単独の因子のみが正の場合因子名の後に「専門」，3つの因子とも正の場合は「高感度」，3つの因子とも負の場合は「低感度」，2つの因子がある場合は，プロセスの順に因子名を記載し，その間に「後」の文言をつけ，各々の名称の後に，「型」をつけることにしたところ，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。

図－1　Ward 法を使用するデンドログラム（樹形図）ユークリッド距離法



（筆者作成）

表－2 飲食店検索サイトの操作項目のクラスター分析

	プロセス		購買前		購買後		購買時	
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	+	0.67	−	−0.20	−	−0.23
第2クラスター	高感度型	32	+	0.92	+	4.31	+	0.65
第3クラスター	低感度型	462	−	−0.82	−	−0.26	−	−0.53
第4クラスター	情報探索後購買決定型	170	+	0.87	−	−0.09	+	1.57
第5クラスター	購買決定専門型	61	−	−0.66	−	−0.25	+	1.27
第6クラスター	評価投稿専門型	60	−	−0.56	+	1.61	−	−0.41
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	

IV. 考察と課題

1. まとめと考察

本研究において，検索サイトを利用する際のメインドライバーの抽出と情報への感度の度合いによる消費者の分類を行った。

まず，仮説1「検索サイトを利用する際のメインドライバー（主要な要因）は，意思決定プロセスに起因する。」が支持されたことにより，意思決定プロセスが検索サイト内で行う各操作を導出することを示している。さらにその要素は，「情報探索」，「評価投稿」，「購買決定」における情報の探索，提供，利用の3つの因子からなることが明らかになった。このことは，購買前，購買時，購買後の各プロセスにおいて，検索サイトに求める情報が異なることを意味する。

次に，仮説2「消費者は意思決定プロセスの各段階での情報への感度の度合いにより分類される。」が支持されたことは，情報への感度の度合いによって，検索サイトへのアプローチが異なることを示している。情報を検索するのか，利用するのか，提供するのか，購買前，購買時，購買後の各プロセスにおいて，重点の異なる消費者が存在することが明らかになった。

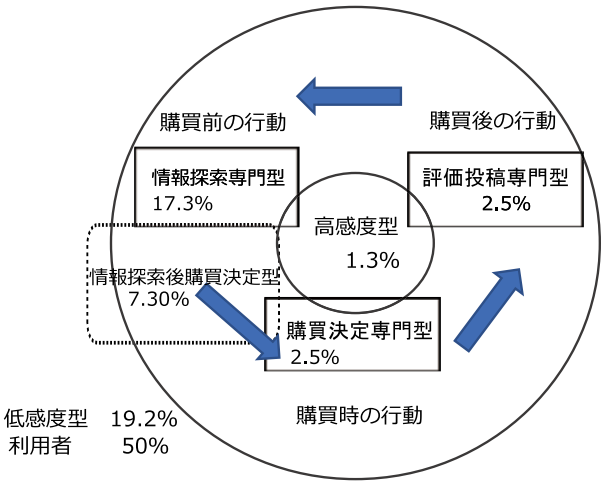
これらのことから，購買前，購買時，購買後そして再び購買前へと繰り返すプロセスの中で，情報への感度が異なるものの，情報が循環する背景にプローチする消費者群が存在していると考察した。これらの結果を，アンケート調査の結果を含めて図2にまとめた。

2. 理論的面及び実務的貢献

まず，検索サイトを巡る意思決定プロセスにおいて，消費者を個人として捉えるのではなく，情報への感度の度合いによって特徴のある消費者群の存在を明らかにしたことは，行動科学的視点とマーケティング的視点を結び付けるものとして，理論的貢献といえる。個人の中で完結するプロセスでは，情報は単一のものであり，蓄積し循環しない。それが，検索サイト上では，集団としての消費者からの購買前，購買時，購買後に必要な情報が蓄積，利用，提供されていく。

次に，消費者を感度の度合いの異なる集団として分類したことと，地域密着型飲食店にとってSNSを活用した集客モデル構築の一助となることは，実践的貢献といえる。地域密着型飲食店は，その事業規模からも広告宣伝にかける資源が限られており，高額な媒体を通じた宣伝はできない。地域型飲食店は，無料をベースとし，多数の個人消費者が利用するSNSを通じての情報発信を行う際のターゲットを，効率よく選別することができる。特に，店舗の情報探索だけでなく，購買時の予約や特典の利用，さらには写真や評価を投稿する情報に感度の高いSNS利用者に対して，情報発信すれば，拡散し，利用者が増えることも考えられる。

図－2　意思決定プロセスと情報の循環



3. 今後の課題

本研究は，消費者の利用するインターネット上のツールとして検索サイトしか想定していない。消費者の情報発信は，携帯端末の進化とともにblog，Twitter，Facebook，Instagramなど雨後の筍のごとく出現する可能性がある。その特性からも，消費者と情報との関係を網羅し続けることは不可能だろう。しかし，これからも，消費者の個人の中で完結する行動科学的な視点とマーケティングの持つ集団的な消費者の視点は，各々変化し続けることが想定される。本来，外食産業，特に飲食店にとって一番重要なのは，インターネットとオフライン（非接続）時の消費者とのコミュニケーションであり，先行研究においては，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意思決定プロセスが分析されている（Kotler2017）。さらに，情報を介したコミュニケーションの中で価値提供者である企業と消費者が価値を共創する場面も見受けられるなか，意思決定プロセスも変化していくことは避けられない。外食産業以外の分野においても，情報の感度の度合いの異なる消費者群の動向を把握することの重要性は一層深まると考えられるので，今後の課題としたい。

注

1) ポータルサイトとも言う。

2) 主なものに，食べログ（㈱カカクコム），ぐるなび（㈱ぐるなび），ホットペッパー（㈱リクルートライフスタイル），RETTY（Retty ㈱）が挙げられる。「食べログ」はクチコミランキングが5段階表示され，「ぐるなび」は運用年数が一番長く，「ホットペッパー」は，クーポン券が充実しHP作成を前提とし，「RETTY」は，実名でのクチコミ投稿を原則とするところに特徴がある。

3) Kotlerは，AIDAの修正版4Aをインターネットへの接続性によって生み出される変化に対応できるよう購買意思決定プロセスとして定義し直し，「認知：Aware」→「訴求：Appeal」→「調査：Ask」→「行動：Act」→「推奨：Advocate」の5Aを提唱している。

4) 電通が商標登録している

5) 島　浩二[2018]『消費行動とインターネット検索サイトとの関係性について―グルメサイト・有料会員の経済的評価』「日本産業科学学会研究論叢第23号」pp.1-6

6) 最も会員数，登録店舗数の多い「食べログ」を前提とした。

7) 積極的な利用者は全体の1割であること，中間選択の回避を考慮した。

引用文献

Assael, Henry[2004]Consumer Behavior:A Strategic ApproachHoughton Mifflin Company, 100.

Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F.（2006）Consumer Behavior（ 10th ed.）.Thomson.

Chika, K.（2006）Web2.0tekiseikougaku. Mainichi Communications Inc.（近勝彦(2006).『Web2.0的成功学』毎日コミュニケーションズ）（In Japanese）

Engel, J. F., & Blackwell, R. D.（1982）Consumer Behavior（ 4th ed.）. The drydenPress.

Engel, J. F., Kollat, D. T. & Blackwell, R. D.（1968）Consumer Behavior. Holt, Rinehart andWinston.

Hamaoka, Y. , & Satomura, T. (2009) . Shouhishakan no sougosayuo ni tsuite no kisokenkyuu. Keio University Press Inc.（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）（In Japanese）

Howard, J. A. & Sheth, J. N.（1969）The Theory of Buyer Behavior. Wiley & Sons.

Ikeda, K. (2010) .Kuchikomi to network no shakaishinri. University of Tokyo Press. 34-37

池田謙一（編）[2010]『クチコミとネットワークの社会心理』東京大学出版会.34-37

Ikeo, K. (2003). Virtual communities and marketing strategy. Yuhikaku.（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）

Kotler, P. (2001), Marketing Management, Millenium Edition. Pearson Custom Publishing. A Pearson Education Company., 223.（恩藏直人監訳，月谷真紀訳（2001),『コトラーのマーケティング・マネジメント - ミレニアム版』ピアソンエデュケーション.223

Kotler, P, Hermawan, K. , & and Iwan, Setiawan.（2017）. Marketing 4.0: moving from traditional to digital. Wiley india Pvt. Ltd（ 藤井清美訳（2017）.『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）

Miyata, K. (2005) . innta-netto no shakaishinnrigaku . Kazamashobou（宮田加久子. (2005) .『インターネットの社会心理学』風間書房）（In Japanese）

Miyata, K. (2006) . Bulletin of Institute of Sociology and Social Work, Meiji Gakuin University, (36), 99-108.（宮田加久子（2006）『研究所年報』(36), 99-108, 2006-03 明治学院大学社会学部付属研究所）

Miyata, K. , & Ikeda, K. (2010) . Netto ga kaeru shouhishakoudou. NTT Publishing Co., Ltd.（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）（In Japanese）

Muramoto, R. , & Kikukawa, A. (2003). On-line community will improve business. NTT Publishing Co., Ltd.（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）（In Japanese）

Nakagawa, M.（2017）. Inshokutenkennsakusaito ni taisuru e-roiyarithi no keiseiyouin ni kannsuru kenkyuu. Annual report by 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（1）,22-37）（In Japanese）

Nicosia, F. M.（1966）. Consumer Decision Processes: Marketing and Advertising Implications.Prentice-Hall.

Peter, J.P., & Olsen, J.C.（2010).Consumer behavior and marketing strategy. Mcgraw-Hill, 87.

Shimizu, A., Kanda, H, & Toriyama, M, .Kounyuu ni eikyou wo oyobosujyouhougen to jyouhouhasshin no henka. JAPAN MARKETING JOURNAL（128）, 79-91.（清水聰・神田晴彦・鳥山正博（2013）,「購入に影響を及ぼす情報源と情報発信の変化」日本マーケティング学会, 128, 79-91.）

Shimizu, A.(2013)The Marketing New Wave from Japan.（清水聰 (2013),『日本発のマーケティング』, 千倉書房）（In Japanese）

Sugimoto, T.（2013）. Motivational Mechanisms in Consumer Decision Models. Sophia economia. Sophia economic review, 58(1・2) , .299 – 305.,（杉本 , 徹雄（2013）「消費者意思決定モデルにおける動機づけメカニズム」上智経済論集 58(1・2) , 299 - 305 , 上智大学経済学会）（In Japanese）

Tanaka,Y. (2008). Consumer behavior : social psychological approach. Chuokeizai-sha, Inc. 109（田中洋 (2008),『消費者行動論体系』, 中央経済社 .109）（In Japanese）

オーラルセッション ― 報告概要

SNS上の他者がユーザー行動に及ぼす影響

― 非発言者の存在に着目した実験による検証 ―

一橋大学大学院 経営管理研究科 博士課程
松井 彩子

キーワード
ソーシャル・ネットワーキング・サービス，マーケティング・コミュニケーション，社会的影響，社会的インパクト理論

I. はじめに

本論は，SNS上で大規模に集積するラーカーやサイレントマジョリティーと呼ばれる非発言者に着目する。本論の目的は，「いいね」や「シェア」の数としてSNS上で可視化される非発言者の集積が，その他のユーザーに及ぼす影響を，社会的影響研究に立ち返って実証することにある。

II. 先行研究レビューと仮説

個人が大多数の他者の影響を受けるというダイナミクスは，群衆や集団という視座のもと，社会心理学を中心に，社会的影響研究に遡る。本論は他者の影響力を定量的に議論するため，社会的インパクト理論（Latane, 1981）をSNSの文脈に援用し，個人に影響を与える他者の数と影響力の強度によるユーザー行動の変化を検討する。SNS上の他者の数が多いことは，それを目にした情報受信者の，情報発信者への好意やブランド態度に正の影響を与えたり（De Veirman, Cauberghe, & Hudders, 2017），情報拡散行動を促したりすることがわかっている（Chen, Li, Yao, & Zhou, 2019）。よって「非発言者の集積規模が大きいことは，a）コンテンツへの「いいね」付与意向，b）コンテンツの「シェア」意向，c）ブランド情報収集意向，d）ブランド購買（利用）意向に正の影響を与える」（H1）ことを検証した。また，SNSのコンテンツは誰もが容易に作成できることより，情報発信者がインフルエンサーかどうかという影響力の強度に関わらず，コンテンツが影響力を持ち得る可能性がある。よって「情報発信者の属性に関わらず，非発言者の集積規模が大きいことは，a）～d）に正の影響を与える」（H2）ことを検証した。

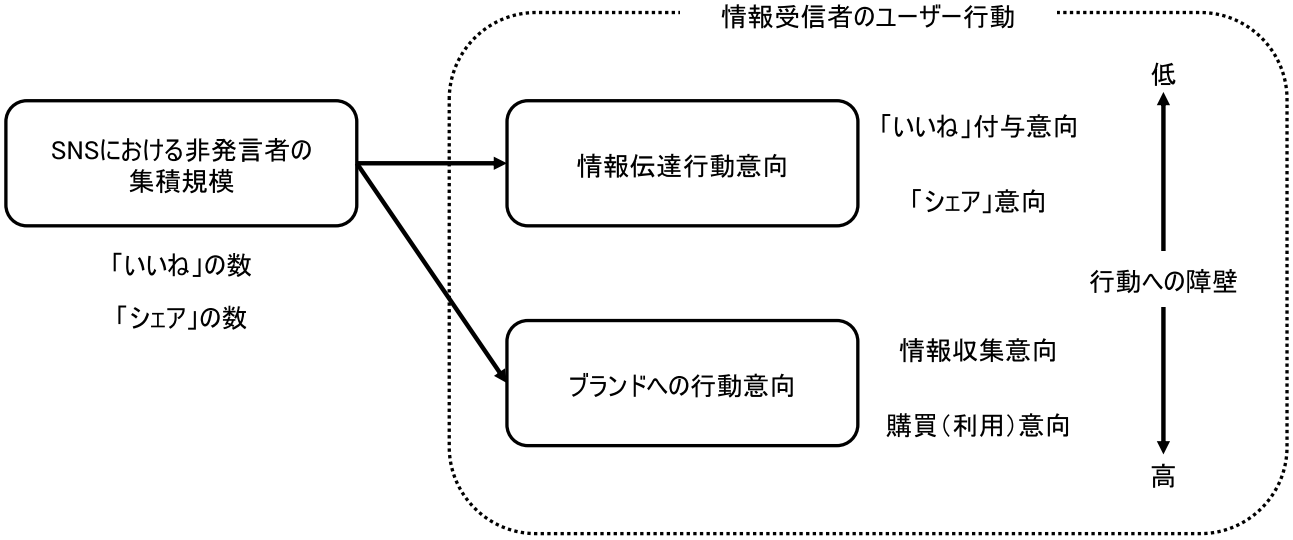
III. 実験を用いた定量調査

実証には，シナリオ設定の実験手法を用いた。非発言者の集積規模の大小，情報発信者の持つフォロワー数の大小の，2×2の4つの実験群を設計した。各実験群につき464人，総計1,852人の被験者からの回答を得た結果，情報発信者の属性に関わらず，非発言者の集積数が大きいことが，それを目にした情報受信者のユーザー行動に正の影響を及ぼすことを実証した（図1）。

IV. 結論

本論を通して，非発言者の集積数が大きいことが，それを目にした情報受信者のユーザー行動に正の影響を及ぼすことを実証した。本論の学術的な貢献は，SNS上の他者の影響を検証するにあたり，社会的インパクト理論を援用することでメカニズムの源流を理論的に解釈した点にある。実務的には，これまでインフルエンサーの影に隠れていたSNS上の非発言者が持つ他者への影響力を，規模の観点から明らかにした点にある。

図―1 検証された影響力の実態



謝辞

本研究は，公益財団法人吉田秀雄記念事業財団より，2019年度の研究助成を賜り実施した研究の一部である。多大なるご支援を賜ったことをここに記し，心より感謝申し上げたい。

主要引用文献

Chen, X., Li, X., Yao, D., and Zhou, Z. (2019). Seeking the support of the silent majority: are lurking users valuable to UGC platforms?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), 986-1004.

De Veirman, M., Cauberghe, V., and Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828.

Latane, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343.

オーラルセッション ― フルペーパー

エンタテインメント・イベントに参加する消費者行動分析における アタッチメント・スタイルの援用

嘉悦大学大学院 ビジネス創造研究科 博士課程
榎沢 祐一

要約

近年のカスタマー・ハラスメントの問題の中でも，他の消費者への被害が生じるという点で従来と異質で，影響範囲が大きいのが，エンタテインメント・イベントである。

エンタテインメント企業の中には，ヒューマン・ブランドに依存しないイベント運営を模索する企業もあるが，その成否においては，消費者の運営への協力，すなわち他者への支援行動やモラルに基づく行動といった向社会的行動が欠かせず，マネージャーはマーケティング・コミュニケーションを通じて，消費者を向社会的行動に誘導することが必要である。

消費者の向社会的行動の作用因は，マーケティング論では，主に社会的アイデンティティ理論を援用したブランド・コミュニティの観点から考察されてきたが，ヒューマン・ブランドに依存しないエンタテインメント・イベントにおいては，異なるアプローチから検討を行う必要があると考えた。そこで，先行研究が殆どないアプローチとして，消費者集団ではなく，消費者個人に焦点を当て，対人関係におけるパーソナリティ尺度であるアタッチメント・スタイルの援用が有用であることを提案する。

キーワード

カスタマー・ハラスメント，エンタテインメント・イベント，向社会的行動，パーソナリティ，アタッチメント・スタイル

I. はじめに

イベントとは特定の目的をもって人々が集まる催しであり，エンタテインメント・イベントは娯楽を目的とする（EventEducation.com, n.d.）。具体的には，コンサート，フェア，フェスティバル，ファッションショー，ステージショーが含まれる（EventEducation.com, n.d.）。

近年のカスタマー・ハラスメント問題の中でも，従業員だけでなく，他の消費者への被害が生じるという点で従来と異質で，影響範囲が大きいのが，エンタテインメント・イベントでの被害である。我が国では2017年頃から，長時間の拘束など従業員への過度な苦情の申し立てによるカスタマー・ハラスメント問題が社会問題化してきたのに端を発する（池内，2019）。そして，エンタテインメント・イベントの文脈において，消費者が及ぼす損害の代表的なものとしては，イベント中の出演者や他の消費者に対する迷惑行為や，イベント前後での出演者への付きまとい行為などが該当し，企業は興行の中止に追い込まれることもある（e.g., Johnny & Associates, 2017, 2018, 2019）。

また，イベントでは，多数の消費者が一同に介してサービスが提供される特性上，消費者の出演者，従業員，他の観客に対する迷惑行為は，サービス品質全体への影響を及ぼす。また，サービス品質は消費者の満足に影響を及ぼすため（上原，2009），サービス品質の低下は消費者の満足を棄損すると考えられるだろう。

エンタテインメント・イベントの研究は少なく，Wysong,Rothschild,& Beldona（2011）は，イベントに関与する従業員はイベントの満足に寄与することを示しているが，他者への支援行動やモラルに基づく行動といった向社会的行動[1)]を行う消費者をイベント主催組織の一員と捉えると，これらの消費者の向社会的行動は満足に寄与することが仮説として考えられる。

そこで本研究では，エンタテインメント・イベントに参加す

る消費者の向社会的行動に与える因子を明らかにすることを目的とする。

第Ⅱ章では従来のマーケティング論における消費者の向社会的行動の分析アプローチを考察し，従来の集団全体を分析するアプローチの限界点を指摘した上で，個人に焦点を当てる意義を述べる。第Ⅲ章では，個人の特性としてのパーソナリティに関する消費者行動論の先行研究をレビューし，その有効性について検討する。そして，第Ⅳ章でパーソナリティの中でも，向社会的行動の分析におけるアタッチメント・スタイルの有用性について考察し，第Ⅴ章で結論とともにアタッチメント・スタイル援用の限界と将来の研究の可能性について示唆する。

II. 従来のマーケティング論における向社会的行動へのアプローチ

従前の多くのイベントは出演者のファンなど，参加者の多くは高関与者でデモグラフィックが近似した消費者であった（e.g., 日本武道館でのザ・ビートルズ日本公演に参加する10代男女1万人のザ・ビートルズファン（読売新聞社，1966），宝塚歌劇団における女性中心のファン・コミュニティ（森下，2015; 津村，2015）。

このようなイベントの場合，消費者の集団がもたらす性質から現象を記述するアプローチとして，社会的アイデンティフィケーション理論を援用したアプローチがある。マーケティング論では，ブランド・コミュニティのようなブランドに基づく集団への社会的アイデンティフィケーションがブランドや製品についての情報提供などの向社会的行動に影響を及ぼすと示唆する先行研究（e.g., Muniz & O'Guinn, 2001; Algesheimer, Dholakia, & Herrmann, 2005）がある。

社会的アイデンティティとは，集団と自己とを同一視（identification）する認知に，感情が付け加わったものである（Tajfel & Turner, 1979）。マーケティング論や消費者行動論では，消費者自身と消費者の準拠集団（e.g., 地域コミュニティ，ブランド・コミュニティ）を同一視することで，特定の感情が惹起されることが，準拠集団に関する商品の購買や，企業ないしは他の消費者への援助行動につながるとみる。

しかし，一方で，我が国を代表するエンタテインメント・イベントを運営する東京ディズニーランドや劇団四季には，老若男女多様な人々が参加する。そして，今後の動向に目を向けてみても，特定複合観光施設区域整備推進本部（2017）は，IR（Integrated Resort：統合型リゾート）の主な要素の1つとして，ヒューマン・ブランド[2]のファンではなく，家族が一緒に楽しめるエンタテインメント・イベントの提供を提示している。これらのイベントの共通点としては，①集客を特定のヒューマン・ブランドに依存しないこと，②消費者がイベント体験をカスタマイズできる余地が大きい点[3]（Byron, 2016）が挙げられる。

ヒューマン・ブランドの影響が小さい，近年の産業化されたエンタテインメント・イベントにおいては，ブランドを基軸として向社会的行動の作用因を明らかにし，マーケティング・コミュニケーションにおける示唆を導出することは困難である。

集団に焦点を当てた研究アプローチが困難であり，エンタテインメント・イベントにおける他の消費者は見知らぬ他者であることが殆どであることを踏まえると，他者の性質に焦点を当てることも困難である。そこでは，消費者個人の行動特性としてのパーソナリティ[4]に焦点を当てたアプローチを取ることが妥当であろう。宮澤（2014）は，周囲の他者から影響を受ける個人特性に焦点を当てるアプローチは比較的新しく，依拠する理論の妥当性と尺度の適切性の検討により，より幅広い他者の影響について検討可能なアプローチであると示唆する。

III. 消費者行動におけるパーソナリティの先行研究

消費者個人の特性としてのパーソナリティ研究をレビューして大別すると，①情報処理様式における個人の特質を適用するアプローチ，②心理学理論を特定の消費者行動に対して適用するアプローチ，③既存パーソナリティ尺度を適

用するアプローチ，④ライフスタイルを基盤としたアプローチが挙げられる。これらについての今日の評価は次の通りである。

情報処理様式における個人の特質を適用するアプローチは，今日の評価としては一貫した変数を見出すことが難しいとされている（永野，1997）。ただし，発達心理学の観点で，その評価変数自体が加齢に伴い安定していくことは明らかになっている（永野，1997）。発達心理学理論の適用の有効性が見出されると共に，現状では実証結果の安定性の観点から，成人を対象とした研究を行うことが妥当であると考えられる。

心理学理論を特定の消費者行動に対して適用するアプローチについては，岡本（1991）の独自性欲求の研究を例に考察したい。岡本（1991）は，それまで主流であった動機論的アプローチに代わり，認知形成的アプローチを採用する意義を述べている。動機論アプローチとは，身体の恒常状態である心理的なホメオスタシスの均衡が脅かされた場合に，それを回復しようとする心の動きを動機と定義し（岡本，1991），その定義に基づきパーソナリティとして表出する個人差を測定する方法である。特定の行動の作用因を動機として定義するという点で「定義の循環」が見られ，動機という構成概念の中身がブラックボックスである（岡本，1991）ので，理論的な考察が困難である。

これに対して，認知形成的アプローチでは，相手に対する推論としての対人認知の表象と判断過程というプロセスが仮定されており，各プロセスにおける定量的な測定を検討することになるので（岡本，1991），判断過程を明らかにし，より科学的な説明が可能となる。認知形成的パーソナリティ理論のひとつにパーソナル・コンストラクト理論[5)]があるが，その提案者であるケリー（Kelly, G. A.）は，刺激―反応理論に疑問をもったことが，理論形成の契機となったという（中島他，1999）。

対人認知には，対人認知関連属性と対人認知概念がある。対人認知関連属性とは，相手について推論する際に認知される属性のことであり，発達段階に応じて変動するという（Montemayor, & Eisen, 1977）。対人認知概念には，自己に関するセルフ・スキーマと，他者に対するスキーマがある。この両者を2次元で表現したパーソナリティ尺度として，Bowlby（1969/1976）のアタッチメント理論を基に，近年においても，先行研究が継続しているアタッチメント・スタイルがある。

既存パーソナリティ尺度を適用するアプローチについては，近年は遺伝子との関連性が指摘され（e.g., ビッグ・ファイブ（Big Five）（Mikulincer, 2007）），原因となる遺伝子も特定されている（e.g., 新規性希求（Benjamin, Li, Patterson, Greenberg, Murphy, & Hamper, 1996））。ただし，生得的な要因と経験的な要因のいずれかの影響，または両者の交互作用については，必ずしも明らかではない。

ライフスタイルを基盤としたアプローチの多くは，現在，企業が商用化に関与しているので，実務的有用性は既に認められている。しかし，例えばライフスタイルの代表的尺度のひとつであるVALSにおいて，その基盤となる価値観に関するSpranger（1922/1961）の理論は実証研究を基盤としていないこと，また，アメリカのVALSと日本版のVALSでは分類される類型の内容や数が異なるため，文化差の比較やその結果に対する理論的考察を行うことは困難である。

これらを踏まえて，消費者行動論研究やその実務的示唆を行い得るパーソナリティ尺度の検討にあたっては，①測定する個人特性の安定性の観点から，発達心理学の理論を基盤とした成人を対象とした尺度であること，②尺度は認知形成論的アプローチに基づくものであること，③依拠する理論は生得的要因よりも経験的要因に基づいていることが，比較的実証結果が頑健であり，理論的考察に適した尺度の条件であると考える。

これらの条件に適合したパーソナリティとして，榎澤（2020印刷中）はマーケティング論や消費者行動論における，アタッチメント・スタイルを援用した先行研究をシステマティック・レビューし，その有用性を示唆している。

IV. パーソナリティ尺度としてのアタッチメント・スタイルとその有用性

アタッチメント理論とアタッチメント・スタイルへの発展について述べる。アタッチメント理論を提案したBowlby（1969/1976）によると，主な養育者が安定的に乳幼児とアタッチメント関係を維持することで，乳幼児は新しい世界への探索行動を行うにあたり，養育者という「安全基地」があることで，安心して探索活動を行える。それにより，乳幼児にとって初めて出会う一般他者との対人関係において，例えば，主な養育者がいない状況に遭遇しても安定して対応できるとした。その後の研究が重ねられ，この傾向は成人においても高い連続性を示すことが近年実証されている（Mikulincer, Shaver, Gillath, & Nitzberg, 2005）。ただし，パートナー（e.g., 配偶者，メンター）の存在が影響する場合がある（Pietromonaco & Barrett, 1997）。

アタッチメント理論においては，主な養育者との相互作用を繰り返すことで，自己と他人の内的作業モデル（Internal Working Model）を作る。内的作業モデルとは，人が心的表象として，身の回りの事象に対して構成するモデルである。これらのモデルは，主な養育者との習慣的な反応のパターンを形成する。そして，坂上（2005, p.32）によると，このモデルによって「出来事を知覚し，未来を予測し，自分の行動の計画を立てる」という。ここでの出来事とは，主にネガティブ感情を生起させる出来事である。例えば乳幼児期であれば，主な養育者との別離が挙げられる。そして，研究の進展に伴い，このモデルを類型化してアタッチメント・スタイルとして表すようになった。初期は安定型（secure），アンビバレント型（anxious/ambivalent），回避型（avoidant）の3分類モデルであったが，現在は4分類法が主流であり，自己についての内的作業モデルと他者についての内的作業モデルの2次元において，ポジティブとネガティブの両極を示すことで，スタイルを4分類する。

今日，有力なパーソナリティにはビッグ・ファイブがあり，多くのパーソナリティ構造は，ビッグ・ファイブに位置づけられるとされている（Funder, 2001）。しかし，アタッチメント次元とビッグ・ファイブ尺度の間には，重複した部分があるものの，2つの尺度は冗長的ではなく（Noftle & Shaver, 2006）。また，両者は依拠する理論も異なっている。

また，Noftle and Shaver（2006）は，対人関係性の質についての実証研究では，すべてのビッグ・ファイブ特性の統制下でも，アタッチメント次元の影響を受けていることを報告している。つまり，アタッチメント・スタイルは，少なくとも対人関係性においては，ビッグ・ファイブよりも影響度が高いパーソナリティであると言えよう[6]。したがって，マーケティング論や消費者行動論における対人関係性に関するパーソナリティ研究においては，まずはアタッチメント・スタイルの援用に基づいて研究を行うことが妥当であろう。

V. 結論

消費者の向社会的行動の作用因に言及した先行研究では，消費者を集団として捉え，ブランド・コミュニティなどの集団における社会心理学的アプローチからインプリケーションを導出してきた。

一方で本報告の意義は，①特定のヒューマン・ブランドのファンという共通属性を伴わない多種多様な消費者が参加するエンタテインメント・イベントにおいては，個人の観点から向社会的行動の作用因を検討するアプローチが適していること，また，②その実証方法について，アタッチメント・スタイルというパーソナリティの援用が適していることを先行研究レビューから導出した点にある。また，このアプローチは，カスタマー・ハラスメント研究全般にも適用し得るであろう。一方で，状況要因やその他のパーソナリティの影響については，未考慮である点に本報告の限界がある。

注

1) 本稿の射程は，エンタテインメント・イベントにおける消費者行動であるが，①モラルによる判断は，向社会的行動に対して最も重要な影響を与える（Li, Hao, & Shi, 2018）こと，②消費者間の支援行動と共に，モラルに基づく単独での行動（e.g., ゴミを持ち帰る）もイベントの運営を円滑にする支援的行動であることから，モラルに基づく行動を向社会的行動に包含して検討する。

2) ヒューマン・ブランドとは，マーケティング・コミュニケーションの努

力が向けられる有名人（Thompson, 2006）であり, 芸能人, 政治家がその例として挙げられる。

3) 劇団四季でのチケット購入体験を例に挙げると, 1982年以前の劇団四季では消費者は出演者へのロイヤリティを基に出演者を通じてチケットを購入し（報知新聞社, 2018）, 特定の時間に行われる特定の演目を鑑賞した。一方, 現在では消費者は常設劇場でロングラン公演されている複数の演目の中から, 希望演目の希望日時のチケットを営業部が運営するウェブサイトで購入し, 参加不能になった場合は公式チケット転売サイトで売却できる点が挙げられる。

4) パーソナリティとは『心理学辞典』（中島他（編）, 1999）において「人の広い意味での行動（具体的な振る舞い, 言語表出, 試行活動, 認知や判断, 感情表出, 嫌悪判断など）に時間的・空間的に一貫性を与えているもの」と定義されており, 本稿でもこの定義に従う。

5) パーソナル・コンストラクト理論とは, ケリー（Kelly, G.A.）によって提唱された理論で, 同じ現実に対する解釈が人により異なることを強調し, 人間は, 事象の予測にあたっての「眼鏡」のようなものとして, コンストラクト（constructs）を用いるというものである（中島他（編）, 1999）。

6) アタッチメント・スタイルは対人関係全般において安定して顕在化し得るものであると考えられている（金政, 2005）。

引用文献

Algesheimer, R. U., Dholakia, M., & Herrmann, A. (2005). The social influence of brand community: Evidence from European car clubs. *Journal of Marketing, 69*(4), 19-34. doi: 10.1509/jmkg.69.3.19.66363

Benjamin, J., Li L., Patterson, C., Greenberg, B. D., Murphy, D. L., & Hamper, D. H. (1996). Population and familial association between the D4 dopamine receptor gene and measures of Novelty Seeking. *Nature Genetics, 12*(1), 81-84. doi:10.1038/ng0196-81

Bowlby, J. (1969, 1982). *Attachment and loss, Vol.1 Attachment*. UK: The Tavistock Institute of Human Relations.（黒田実郎・大羽蓁・岡田洋子・黒田聖一（訳）（1976, 1991）『母子関係の理論 新版Ⅰ愛着行動』岩崎学術出版社）

Byron, K. L. (2016). Marketing the magic a nature-based experience: A case study on the Walt Disney Company (Bachelor thesis). Retrieved from https://digitalcommons.calpoly.edu/rptasp/73 (April 1, 2020)

榎澤祐一（2020 印刷中）.「エンタテインメント・イベント消費者の分析におけるアタッチメント・スタイルの意義」『嘉悦大学研究論集』*63*（1）

EventEducation.com (n.d.). What is an event? EventEducation.com Retrieved from http://www.eventeducation.com/what-is-event.php (April 1, 2020)

Funder, D. C. (2001). Personality. *Annual Review of Psychology, 52*, 197-221.

特定複合観光施設区域整備推進本部（2017）.「IR推進会議取りまとめ（概要）～「観光先進国」の実現に向けて～」『特定複合観光施設区域整備推進本部』

報知新聞社（2018）.「唯一無二のキャッツ…劇団四季の無期限ロングミュージカルの歴史とその魅力」『スポーツ報知』8月11日

池内裕美（2019）.「第8章　消費者問題と消費者保護」永野光朗編『−産業・組織心理学講座−　第5巻　消費者行動の心理学　消費者と企業のよりよい関係性』pp. 125-148, 北大路書房

Johnny, & Associates (2017, 2018, 2019). Fan no minasama eno chuui to onegai. *Johnny's net*. Retrieved from https://www.johnnys-net.jp/page?id=matters (May 1, 2020) (Johnny & Associates (n.d.).「ファンの皆様への注意とお願い」『Johnny' s net』) (In Japanese)

金政祐司（2005）.「自己と他者への信念や期待が表情の感情認知に及ぼす影響−成人愛着の視点から−」『心理学研究』*76*, 359-367.

Li, J., Hao, J., & Shi, B. (2018). From moral judgements to prosocial behavior: Multiple pathways in adolescents and different pathways in boys and girls. *Personality and Individual Differences, 134*, 149-154. doi: 10.1016/j.paid.2018.06.017

Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. New York, London: The Guilford Press.

Mikulincer, M., Shaver, P. R., Gillath, O., & Nitzberg, R. A. (2005). Attachment, caregiving, and altruism: Boosting attachment security increases compassion and helping.

Journal of Personality and Social Psychology, 89(5), 817–839. doi: 10.1037/0022-3514.89.5.817

宮澤薫（2014）.「他者との関係性から見る消費者行動−他者要因と自己要因の視点から−」『マーケティングジャーナル』*33*（4）, 131-142.

Montemayor, R., & Eisen, M. (1977). The development of self-conceptions from childhood to adolescence. *Development Psychology*, 13, 314-319.

森下信雄（2015）.『元宝塚総支配人が語る「タカラヅカ」の経営戦略』KADOKAWA

Muniz, A. M., Jr., & O' Fuinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research, 27*(4), 412-432. doi: 10.1086/319618

永野光朗（1997）.「12章　消費者の個人特性」杉本哲雄（編著）『消費者理解のための心理学』pp.178-190, 福村出版

中島義明・安藤清志・子安増生・坂野雄二・繁桝算男・立花政夫・箱田裕司（編）（1999）.『心理学辞典』有斐閣

Noftle, E. E., & Shaver, P. R. (2006). Attachment dimensions and the Big Five personality traits: Associations and comparative ability to predict relationship quality, *Journal of Research in Personality 40*(2), 179-208. doi: 10.1177/0146167292185003

岡本浩一（1991）.『ユニークさの社会心理学』川島書店

Pietromonaco, P. R., & Barrett, L. F. (1997). Working models of attachment and daily social interactions. *Journal of Personality and Social Psychology, 73,* 1409-1423. doi:10.1037/0022-3514.73.6.1409

坂上裕子（2005）.「第2章　アタッチメントの発達を支える内的作業モデル」数井みゆき・遠藤利彦（編）『アタッチメント　生涯にわたる絆』pp.223-244, ミネルヴァ書房

Spranger, E. (1922). *Lebensformen*. Tübingen: Max Niemeyer Verlag.（伊勢田耀子（訳）（1961）『文化と性格の諸類型』明治図書）

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In Austin, W. G., & Worchel, S. (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp.33-47). CT: Brooks/Cole.

Thompson, M. (2006). Human brands: Investigating antecedents to consumers' strong attachments to celebrities. *Journal of Marketing, 70*(3), 104-119. doi: 10.1509/jmkg.70.3.104

津村将章（2015）.「第7章　宝塚歌劇団のマネジメント施策」和田充夫（編）『宝塚ファンから読み解く超高関与消費者へのマーケティング』pp.181-205, 有斐閣

上原聡（2009）.「顧客満足に対するサービス品質の影響に関する考察」『嘉悦大学研究論集』*52*（1）, 1-15.

Wysong, S., Rothschild, P., & Beldona, S. (2011). Receiving a standing ovation for the event: A comprehensive model for measuring fan satisfaction with sports and entertainment events. *International Journal of Event Management Research*, 6(1), 1-9.

読売新聞社（1966）.「1万人“静かな熱狂”　ザ・ビートルズ初公演」『読売新聞』7月1日朝刊 , 15.

オーラルセッション ― フルペーパー

創造性の発揮を支援する行動

― 広告会社の課題解決チームの会話分析からの考察 ―

大阪市大 創造都市研究科 博士後期課程
太古 益樹

要約

広告会社は広告主企業から依頼される広範な課題を時間的な制約の中で克服してゆかねばならない。チームマネジメントの優劣が創造性の発揮に影響を及ぼす一方で，広告会社は，創造性の発揮をクリエーターの個人特性として捉えられ，組織的な考察はされてこなかった。本稿は，創造性の発揮とその支援について，新たな知見を獲得するため広告会社の課題解決チームの会議を会話分析した。その結果，時系列での会話数の増減や使用する会話の種類から既存研究で示されている「中間点」と「その後の谷間」の存在が明らかになった。しかし，それらは一回ではなく複数回確認された。メンバーが合意に至るプロセスでの「中間点」の前後で，創造性の発揮を支援するために発話の内容がメンバーの役割と共に変化していることが解明された。

キーワード

創造性 , チームマネジメント , 組織行動

I. 背景と研究関心

課題解決チーム（以下 , チーム）において参加メンバーの創造性の発揮を支援するには何が重要なのだろうか。広告会社において , さまざまなチームに所属してきた筆者にとって本稿の執筆の背景である。近年 , 広告会社が広告主企業から依頼される課題には二つの特徴がある。一つは , 広告宣伝費と販売促進費が一体運営により , 生活者の全ての接点で解決策を求められる点である。二つは , 課題解決を提案までの時間の問題である。一方 , 広告の定義は広告とは同じモノ（使用価値）を違う価値へと転換させる施策であり , 生活者へ伝達や誘導し説得や生活者との対話を意味付けする事である（岸谷 ,2002）。そして広告会社の定義は , 表現における戦略とメディアにおける戦略である（小泉 ,2004）。これらを統合すると , 広告の役割や広告会社の業務である新たな価値への変換や表現による戦略に共通しているのはアイデアの創出であり , そのために必要なのは創造性の発揮ではないだろうか。さらに , 創造性の発揮を支援することで広告会社のチームマネジメントに新たな知見を得られるのではないだろうか。これが本稿の研究関心である。2020 年は , リアルな会議が出来ない状況にある。今後 , 益々テレビ会議を始めリモートでのミーティングが一般化するだろう。そのような環境だからこそ , 本稿の研究関心は重要であると考える。

II. 問題意識

須永（2010）は , 広告会社が広告主企業から受ける依頼が広範囲になったことで“ill-defined”（不明確な課題）”という状況を作り出していると指摘している。広告会社は , この状況を乗り越えるには , チームをまとめて行くマネジメントがより重要になる。しかし , 広告会社は創造性の発揮を属人的な才能とし組織的な支援をしてこなかった。この理由を水野・生稲（2012）は , 創造性の担い手である広告クリエーターの思考は暗黙知の部分が多く , 第 3 者による記述が難しいことが理由と述べている。このような広告クリエーターの特性を踏まえつつ , 先述の 2 つの課題に対応してゆくには多様なクリエーターの創造性を促進させる事が出来るかを検討する必要があるのではないだろうか。クリエーター個人の特性は変えられないかもしれないがチームメンバーの行動によりクリエーターの創造性を支援できるかもしれないというのが問題意識である。よって本稿は創造性の発揮

のプロセスに注目し創造性の発揮を支援するメンバーの行動に注目する。

1. 創造と創造性

創造と創造性と差異について述べる。川喜田（2010）は，創造の定義を課題の最初から最後まで解決し達成させる課題解決の行為であるとし，創造性を「ひと仕事やってのける能力を持つ課題解決する能力（思考）やコミュニケーション」であると定義している。つまり，課題解決の活動全体を「創造」とし，課題解決してゆくための手段を「創造性」と区別している。課題を解決してゆく手段をさらに細かく見てゆく。恩田（2004）は，創造性をある目的の達成や新しい場面の問題解決に適したアイデアを生み出し，新しい社会的・文化的に価値のあるものを作り出す能力及びパーソナリティ特性であると述べている。

このように創造と創造性の違いは明確になっているが，創造性の定義はさまざまな解釈がされている。本稿の領域は，ビジネスにおける創造性であるため「今までにない新たな価値」とビジネスの実践の場で通用する「有用性」が重要であると考える。よって，本稿における創造性を「新奇性と有用性を生み出す能力（思考）やコミュニケーション」と定義する。

III. 既存研究のレビュー

個人の創造性の発揮を支援する行動に焦点を絞り先行研究を①創造性が創出されるメカニズムと②創造性創出を促進させる行動に分けて既存研究を概観する。

1. 創造性が創出されるメカニズム

さまざまな創造性が創出されるメカニズムが議論されてきたが，大別すると認知的アプローチ，相互関係アプローチに分かれる。認知的アプローチは，人が気付いてゆくプロセスの研究であり，チーム内メンバーの創造性が創出される動的なアプローチである。相互関係アプローチは，チームによる相互作用によって影響されるコミュニケーションのアプローチである。

まず認知的アプローチの既存研究から見てみたい。代表的な認知的アプローチ・モデルの一つであるFinke, et al.（1999）の概念合成理論（以下，ジェネプロア・モデル）によると，創造性が創出されるメカニズムは生成段階（心的イメージの形成）と，検索・解釈段階（解釈や推論でアイデアを産出）のインタラクションによって修正・変更され洗練・拡充するプロセスである。また同時に，アイデア産出の制約によって有用性も保持されてゆく。

次に相互関係アプローチである。Csikszentmihayi（1996）は，創造性において「新奇性」と「有用性」を担保するならば，何かの基準や他者の評価が必要であると述べている。この議論はメンバーの相互作用しながらチームの創造性を推進してゆく相互関係アプローチを代表している。また中小路・山本（2009）は，情報創出における創造性の創出も漠然としたゴールがあるのみと述べている。これは先述した広告会社が依頼される“ill-defined”（不明確な課題）”に近い状況と言える。また，中村・大澤（2008）は，チームにおける創造性創出過程の中間点に達すると迷いが生じチーム内の認識が急激に下降し，最終局面で再び上昇するまでの間を“迷いの谷”が存在すると述べている。同様に，Gersick（1998）は，課題解決プロセスでThe Halfway point（中間点）でチーム行動が変化すると述べている。また，関口（2005）は，ビジネスにおける相互関係における現象ないし変化は抽象的なものであり「流れを読む」，「時流に乗る」と言った表現をしばしば使うと述べている。このように相互関係アプローチは，チームの創造性創出プロセスには「中間点」や「谷間」があり，プロセスにおいて時系列に「流れ」が存在している事を説明している。しかし，相互関係アプローチにおいて，具体的に何が機能しているのかが解明されていない。

2. 既存研究の補足店と本稿の立場

これまでの創造性の創出に注目した研究は，チーム会議での創造性創出のタイミングや質問紙調査によるクリエーターへの支援，創造過程の構造化，さらに発話の促進要因によるコンセプト創出の環境確認など有益で意義のある既

存研究が行われている。

しかし，広告会社におけるチームの発話を分析しメンバー間でどのような行動が創造性創出に有効であったかを述べた研究は，筆者の知る限りでは須永（2010）があるのみである。この研究結果は，「類推」，「視点転換」，「共感」に注目し「雑談」がある事により「新しい価値がよりサポートされる」という興味深い実証研究を行った。しかし，これは予め予測された項目に基づいた研究でありメンバー間の相互作用によって創出される創造プロセスについて検証が十分ではないためチームのゴールや状況，所属メンバーが多様化する創造性を求められるチームのプロセスを解明したとは言えないと考える。また，本稿における創造性の定義である「新奇性と有用性」における有用性が創造性創出プロセスの中でどのように担保されるのかという点についても十分とは言えない。

そこで，広告会社Ｎ社におけるチーム会議の会話分析を行い，ジェネプロア・モデルの検証と，メンバー間の相互作用により課題に対する創造性（コンセプト）が支援されるのか解明したい。

IV. 分析方法

本稿の会話分析の方法は，会話現象を産出する方法について微細な形式的特徴を記述するPsathas（1998）の質的調査方法を採用し，作業手順は，伝・田中（2006）の第５部に沿って行った。

I. チームの選定理由

チームを選定した理由を三点挙げる。①広告会社がクライアントへ課題解決のための提案形態は大きく２種類あり指名発注と競合コンペに分かれる。指名発注の場合，課題のみに集中出来るため創造性の創出の支援行動のプロセスをより詳細に見ることができると判断した。対象の商材は，食品で主要購買ポイントがコンビニを中心とする日常買い回り品である。チーム全員が広告会社の社内クリエーターである。

V. 会話分析

チームの会話データは，データ１（2014年６月27日　録音時間：２時間１分４秒）は，課題のオリエンからチームメンバーの議論となっている。データ２（2014年６月30日　録音時間：２時間24分47秒）で，チームメンバーから解決策を中心の議論となっている。２回の会議はすべて録音機にて収録し，それを転写（以下，トランスクリプト）したものである。出席者は５名，業務の役割とその他属性（年齢･性別）は次の通りである，リーダーのシニアクリエイティブ・ディレクターＮ（勤務24年，男性，46歳）は責任者である。アート・ディレクターＡ（勤務18年，女性，40 歳）はCM企画担当。プロデューサーＯ（勤務22年，男性，45歳）は企画コーディネート担当である。CMプランナーＳ（勤務７年，男性，31歳）は脚本担当である。コンテンツ･プランナーＫ（勤務９年，男性，34歳）は全体計画担当である。データ１，２の会議はともに広告会社ミーティングルームにて行われた。

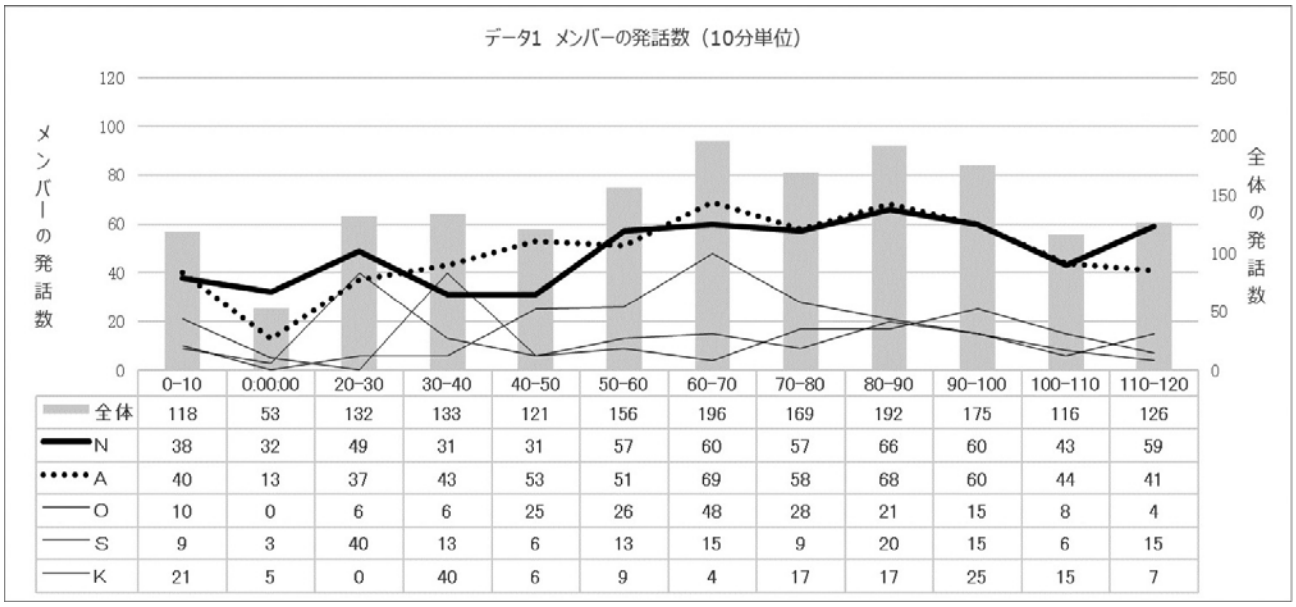
I. データⅠの概要

データ１における会議開始から終了までを10分単位でメンバーの全発話数（1,687回）を記した表である。図表1-1に示す。発話の傾向から時系列に①から⑤の時期に分類をして，その時期の発話内容を述べる。①会議開始から20分までＮの発話が多く，次いでＡとＫの順となっている，また発話数の差はあるが各メンバーほぼ同じ発話増減傾向を示している。②20分から40分まで，ＮとＡが同じような上昇と下降を行い，Ｓが20分から30分の間に発話が上昇し，Ｋが30分から40分の間に発話が上昇している。③40分から50分まで，Ｎの発話が減少しているがＡは上昇している，またＯの発話が上昇している。④50分から70分まで，ＮとＡの発話が上昇している，Ｏも同じような発話数の増減となっている。⑤70分から90分まで，ＮとＡの発話が同じ増減で一度下降して再び上昇している。Ｏの発話は減少しておりＳとＫの発話はやや上昇している。⑥90分から120分まで，Ｋを除いて各メンバーの発話は下降しているが，100分を過ぎてＮとＳの発話が上昇している。

2. データ2の概要

データ2における会議開始から終了までを10分単位でメンバーの総発話数（1,614回）を記した表である。データ2は引き続きチームにおけるテレビCMの制作について議論された。データ1の分析方法と同様の手順に従い分析を行う。チームのデータ2で注目する発話数と会話循環の増減と変化をシークエンスにおいて観察した。図表1-2に示す。⑦会議開始から30分まで，Nが高い発話数を保っている，SとKが順に上昇しOとSとAの発話が同時に上昇している。⑧30分から50分まで，NとAのみ高い発話数を保っており他メンバーは低い数となっている。⑨50分から70分まで，依然としてNとAの発話数が高く55分前後にAの発話数がNを上回っている。⑩70分から90分まで，NとAの発話は下降してゆきSのみが75分前後に上昇している。85分前後でNとA，Sが同時に下降して上昇している。⑪90分から110分まで，NとAが上昇し95分前後でピークとなりNの発話は下降するがAは高い発話数を保っている。また，Nの下降とOの上昇が105分前後の同時期に見られる。⑫110分から140分まで，NとAの発話が急上昇している，Kも同じような上昇がみられ他メンバーは低い数となっている。

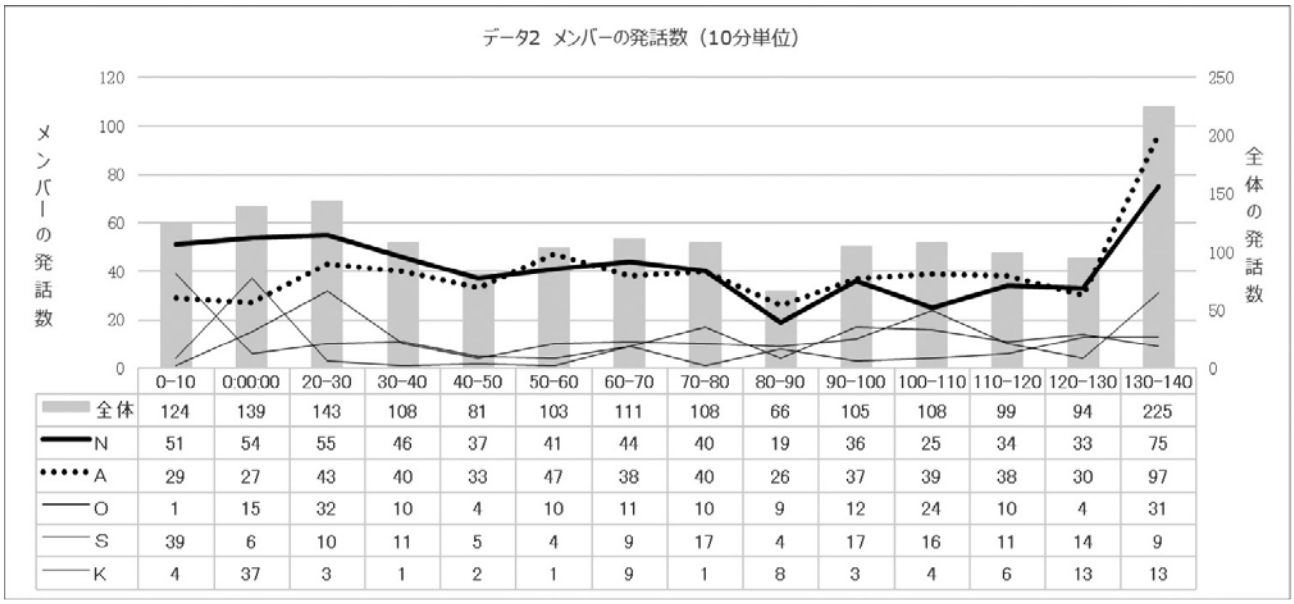
図表1-1　データ1のメンバーの発話数（10分単位）



	0-10	0.00.00	20-30	30-40	40-50	50-60	60-70	70-80	80-90	90-100	100-110	110-120
全体	118	53	132	133	121	156	196	169	192	175	116	126
N	38	32	49	31	31	57	60	57	66	60	43	59
A	40	13	37	43	53	51	69	58	68	60	44	41
O	10	0	6	6	25	26	48	28	21	15	8	4
S	9	3	40	13	6	13	15	9	20	15	6	15
K	21	5	0	40	6	9	4	17	17	25	15	7

筆者が作成

図表 I-2　データ2のメンバー別発話数（10分単位）



	0–10	0:00:00	20–30	30–40	40–50	50–60	60–70	70–80	80–90	90–100	100–110	110–120	120–130	130–140
全体	124	139	143	108	81	103	111	108	66	105	108	99	94	225
N	51	54	55	46	37	41	44	40	19	36	25	34	33	75
A	29	27	43	40	33	47	38	40	26	37	39	38	30	97
O	1	15	32	10	4	10	11	10	9	12	24	10	4	31
S	39	6	10	11	5	4	9	17	4	17	16	11	14	9
K	4	37	3	1	2	1	9	1	8	3	4	6	13	13

筆者が作成

VI. 考察

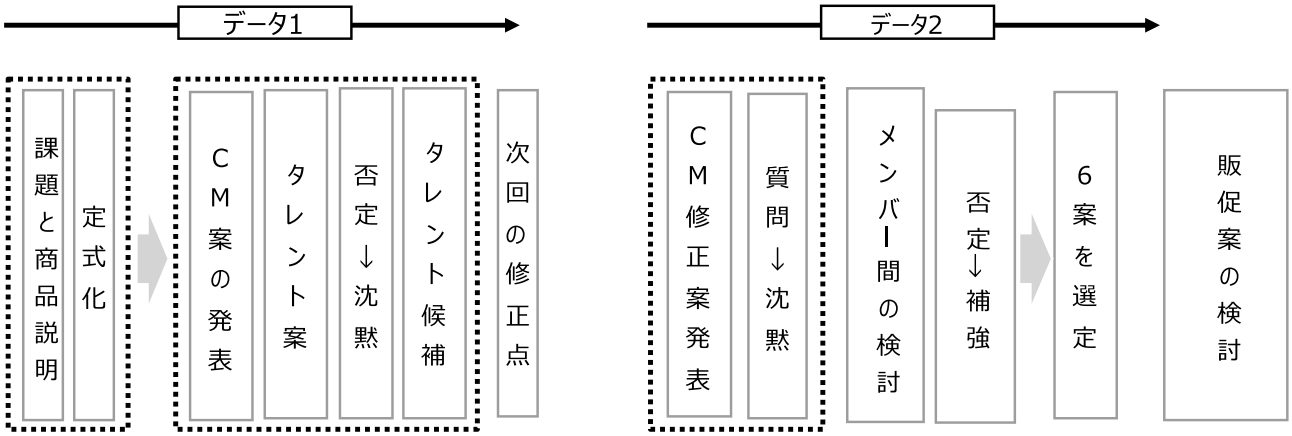
チームの課題解決における創造性創出プロセスを見てきた。そこから導き出せる発見事実は，次の6点である。①課題の定式化は早期に行われる。②クリエーターから出されたCM案（コマーシャルソング）に対し，メンバーからの隣接ペアや歌によってクリエーターのCM案は拡張され笑いによって会議が促進される。③有用性が担保されていないタレント案の発話には，笑いやニュースマークは少ない。また，タレント案提示の直後に否定と沈黙が続いて表れるが，ニュースマークを使う事で発話促進できる，そしてタレント起用の有用性が担保された後のアイデアには笑いにより会議が促進される。④クリエーターから出されたCMの修正案に対し笑いではなく，ニュースマークにより促進される。⑤CM案とタレント案の選定時には否定と問題提起が起きる，同時に沈黙も上昇するが雑談によって緩和される。⑥CM案とタレント起用の確定後，メンバーによる対象商品を販売促進させるための問題提起によって，CM案のコンセプトが対象商品キャンペーン全体の統一感を持たせる。以上のプロセスを通じてチームにおける創造的なチームメンバーは課題解決に向けて各自の発話意味を照らし合いながら，その文脈をダイナミックに共一実現してゆくと言うのが本研究の分析結果である。以上のチームのトランスクリプトに沿った創造性創出プロセスを図表2-1に示す。

1. キーパーソンの行動

前章のデータ1，2から主要な働きを行っているキーパーソンをNとAであると推測した。

NとAはどのような会話循環を使って，クリエーターの発話促進をしているのか。チームにおける創造性が創出されたタイミングを次の2つと想定した。①データ1において，メンバーによるCM案発表前後。②データ2におけるメンバーのCM修正案発表時である。この2つの創造性の創出時の前後で，NとAはどのような発話循環を行いメンバーの創造性の発揮を支援していたかを確認する。①においてNはCM案発表前では定式化や問題提起といった会議の方向付けの発話が多いがCM案が発表されると指示（命令型）やニュースマークと共に隣接ペアや歌を使っていた。AはCM案発表前の発話ではニュースマークが殆どであり，メ

図表2-1　データ1・2の会議進行プロセス



筆者が作成

ンバーのCM案発表時のニュースマークは最も高い数を保持しているが，メンバー全員のCM案が発表されると，Aは否定発話が上昇している。次に②においてCM修正案が発表された会議開始0分から50分の間におけるNとAの会話循環の変化を見る。Nは，指示命令型が見られ，ニュースマークも高いが，データ1に見られた隣接ペアは確認されない。Aは，ニュースマークのみが高くなっている。

このように，データ1のCM案発表（1回目の発表）の前後において，NとAはCM案発表時に隣接ペアと歌でメンバーのCM案の世界観を共有させメンバー相互に笑いを増幅させ結果としてチームにおける発話を促進させていると考えられる。データ1でCM案発表後は，隣接ペアと歌は無くなっている。また，データ2のCM修正案発表（2回目の発表）時においてNとAは1回目に見られた隣接ペアと歌の使用が少ない（Nは全く使用していない）。共通するのはニュースマークの数が高い事である。

これらをまとめると，NとAは共にチームの会議進行を促進させているが，Nはリーダーとして課題の定式化やメンバーへの指示を行う役割を，Aはリーダーの発話に対し積極的に支援すると共に会話循環を使いメンバーの発話促進を行っていたと推測される。チームの創造性創出前後（データ1のCM案前後と，データ2のCM修正案前後）においてNAとAは同じ会話循環を使用しているが，その役割の変化がある。また創造性創出前後1回目のCM案前後と2回目のCM修正案前後）に使用する会話循環の種類に変化が見られるという事が分かった。

2. 創造性の発揮への支援行動

これまでNとAの支援行動を踏まえて，ジェネプロア・モデルや中間点の議論に照らし合わせて創造性の発揮を支援する行動を①から⑧まで述べる。まず，①定式化までの時期においてニュースマークを使う事により発話が促進されスムーズな会議進行ができる。②クリエーターのCM案が発表される時期には笑いによる促進が確認されるが，歌や隣接ペアを使う事でクリエーターの創造性が発揮される。③タレント案の検討に入る時期においてチームの発話数は減少し始める。これはタレント案の有用性が確保されていないため，否定発話から沈黙が多くなっている。タレント案に対するニュースマークを積極的に入れる事で笑いが生まれやすい状況を作っている。④CM案とタレント案が出揃った後，CM案の修正点を発表される時期には笑いでは無く，ニュースマークにより発話促進されるが，隣接ペアによるニュースマークによりクリエーターの創造性は発揮される。⑤チーム内のクリエーターによるCM修正案が出揃った時期ではCM修正案に対する質問から沈黙が発生するが

雑談を入れる事でより笑いが増幅され沈黙を緩和する。⑥CM修正案に対し懸念される項目を確認し合った後，否定発話が会議を促進する。この時期は，発話数を増やす促進ではなく否定発話が，CM案やタレント案への問題提起であるという事によりメンバーに受け入れられる。⑦CM案を決定する時期においては，メンバーからのニュースマークで会議が円滑に進行してゆく。⑧有用性が確保されるため問題提起の発話は創造性を促進させるが，笑いや雑談によって創造性はより促進される。

VII.インプリケーション

1. 理論的貢献

本稿で示された会話分析の結果は，いくつかの理論的な貢献を含んでいる。第1として，既存研究で述べられた「中間点」と「谷間」が本稿でも確認された。シークエンスの中間点にて発話の減少が見られ，その後に「谷間」も確認された。これは，中村・大澤（2008）における“迷いの谷”の議論と，Gersick（1998）における，「中間点」の議論と合致する。また，この中間点の前後が，Finke, et al（1999）のジェネプロア・モデルの生成段階（心的イメージの形成）と検索・解釈段階（解釈や推論でアイデアを産出）であると推測される。しかし，本稿では創造性創出のプロセスにおける生成段階と検索・解釈段階は一つではないとの知見が得られた。チームの生成段階と検索・解釈段階は複数回確認される。データ1のCM案発表とタレント案発表時と，データ2のCM修正案とタレント案発表時の2回表出し，この前後において理解から支援への促進行動が行われるため，中間の前後でメンバーの発話が変化しておりメンバーの役割が変っているとの知見が得られた。

第2として，シークエンスに沿ってチームの創造性を促進する行動として笑いとニュースマークが重要であると確認された。また，シークエンスの状況によって多種の発話促進も機能している。この事は，須永（2010）の「類推」，「視点転換」，「共感」や「雑談」の効果と合致する部分もあるが，本稿では，シークエンスに沿った分析によりタイミングによって促進される発話も異なるという新たな知見が得られた。例えば，①会議の最初の時期では，笑いとニュースマーク。②中間点の時期では，雑談。③最後の10分間の時期では，問題提起。というようにタイミングにより異なった発話によって創造性を促進させるマネジメントが重要であるということである。

第3として，チームメンバーに見られるリーダーシップの存在である。メンバーと相互作用しながら，重要なタイミングにおいて必要な発話を使い創造性創出を促進させてゆくNとAの対話マネジメントが，今後の課題を解決するチームにおいて一層の重要性を増してくるであろう。

第4として，有用性の確保においてチームにおけるCM案とタレント起用の決定後において「新奇性」はもちろん「有用性」の確保を行ったとメンバーが認識した以降は「有用性が確保されたボックス」というアイデア蓄積の装置の中に，各自の販売促進プランを入れて行くとの結果が得られた。この事は，課題解決において判断が困難な「有用性」の確保がクリアになったタイミングにおいて「箱」が用意されるため，アイデア一つ一つに有用性を確認する必要はない。創造性を創出するチームにとって「箱」が出来た後の約10分という短時間においてアイデアが集積されるのである。このようなプロセスを経てクリエーターの創造性を創出するというメカニズムを一部明らかにしたと考える。

2. 実践的含意

本研究で提示されたモデルは，いくつかの手段で実践場面に応用する事が可能である。第1として，チームの「中間点」に到達させるための発話促進を維持し「中間点」以降の“谷間”においてチーム会話を活発化させるという「中間点」前後のマネジメントが重要となってくるという視点である。NとAの行動は，メンバーの相互作用を活性化させる重要なヒントを与えている。「中間点」前後における役割の変化について，促進要素としての笑いや緩和要素としての雑談など，マネジメントを行う上でチームリーダーやファシリテーターに必要な会話が大事である事を提示して

いる。第2として，本稿の会話分析の結果を参加メンバーへフィードバックする事により気付きを与え今後の課題解決チームの運営について示唆を提示している。第3として有用性を確保した後，販売促進案をメンバーが発話するのは会議の最後10分であることが判明した。最後の10分間に有用性のあるアイデアを蓄積させる時間のマネジメントが重要であるとの知見が得られた。

最後に，本稿の会話分析の結果は，多様なメンバーを率いるための知識やスキルを明示している，広告会社としてメンバーを多面的に評価する事で行動ベースの評価と従来の利益・売上・顧客満足という指標と合わせ評価基準を作成できるのではないかと考える。

VIII. 本稿の限界と今後の課題

本稿の会話分析の結果は，一つの事例でしかない。これをもって多くのチームにおける創造性の発揮を支援できるとは言い難い。今後は，会話分析の事例を増やし広告会社以外に，チームで課題を解決してゆく事例を増やすことが必要と考える。

引用文献

Gersick, J.G. (1988). Time a Transition in work Teams: Toward a new model of group development" *Academy of Management Journal Vol.31*（No.1）

神岡太郎（2002）.「マーケティングにおける効果測定と最適メディア配置」『一橋論叢』 *Vol.28*（No.4）

岸谷和弘（2000）.「広告に立ち現れる消費文化変容」『神戸大学大学院　博士学位論文』

小泉秀明（2004）.「広告メディア戦略立案に関する問題点と今後の方向性」『愛知学院大学　商学研究』 *Vol.45*（No.1）

水野誠・生稲史彦（2011）.「消費者インサイトの獲得―あるクリエイティブ・エージェンシーの事例」『赤門マネジメント・レビュー』*Vol.1*（No.6）,pp.441-462

恩田彰（2004）.「創造性の研究」『東洋大学紀要 文学部篇』*No.20*,pp 83-94

須永浩子（2010）.「広告代理店における協働問題解決プロセスの分析」『東京大学教育学研究科総合教育学　教育心理学コース　修士学位論文』

関口倫紀（2005）.「流れ概念の実践への有効性の理論」『経営行動科学学会学会誌』*Vol.18*（No.2）, pp.19-20

Csikszentmihalyi, M. (1996). Flow *Harper Perennial Modern Classics*（今村浩明監訳（1996年）『フロー体験喜びの現象学』世界思想社）

伝康晴・田中ゆかり（2006）.『方法−講座社会言語科学6』ひつじ書房 第5章

Finke, R.A. Thomas, B Ward and Smith, S.M. (1992). Creative Cognition*A Bradford Book*（小橋康章監訳（1999年）.『創造的認知』森北出版）

川喜田二郎（2010）.『創造性とは何か』 祥伝社新書

Psathas,J.(1994). Conversation Analysis *SAGE Publications*(北澤祐・小松栄一監訳（1998年）.『会話分析の手法』マルジェ社）

高橋誠（2002）.『新編創造力辞典』日科技連出版社

資料　会話分析に使用された発話名称一覧

発話名称	内　容
ニュースマーク	相手の発話を継続・促進する（継続促進語）
確認マーク	聞き手が今の発話に注意している事を示す
定式化	情報提供者のこれまでの話しを要約，別の言葉で置き換える
隣接ペア	2つの発言（ex. 問い・答え）により構成される関係
沈黙	発話の間が5秒以上間隔が空いている状況
笑い	メンバーの発話に対するポジティブな反応としての笑い
否定	メンバーの発話に対する否定的意見
タレント	自身のCM案に起用するタレント名
歌	コマーシャルソングを歌う
問題提起	今，議論されている点に関連した問題を提示する

Psathas（1994）より筆者が一部修正

オーラルセッション ― フルペーパー

ソーシャルメディア上で拡散・共有された広告情報の効果に関する実証研究

― 一般消費者が拡散・共有した広告情報の受信者側の効果 ―

法政大学大学院 経営学研究科
渋瀬 雅彦

要約

ソーシャルメディアの浸透を背景として，一般消費者による広告情報の拡散・共有行動は，クリエイティブ制作やインフルエンサーマーケティングなど，さまざまな観点から注目を集めている。一方で，他者から拡散・共有された広告情報を受け取った受信者側における効果に関する研究知見は少なく，実験室調査に偏重している。本研究では，スノーボール・サンプリングを援用したフィールド実験を行い，日常生活における情報接触環境における人的な特性や相互作用に着目して，受信者における効果の規定要因を見出すことを目指した。分析の結果，広告態度に対して送信者との紐帯が作用すること，購買意図に対して送信者との類似性が作用することなどが示された。一方で，人的特性である送信者の信頼性の影響は確認できず，ソーシャルメディアを介した一般消費者によって拡散・共有された広告情報の効果は，送信者との紐帯や類似性などが影響することが示された。

キーワード

インフルエンサー，広告コミュニケーション効果，他者への拡散・共有，ソーシャルメディア，送信者の類似性や紐帯

I. はじめに

I. 消費者による広告情報に拡散・共有行動への注目

インターネットの普及に伴い，消費者を取り巻くメディア環境は大きく変化している（Coffey & Stipp, 1997）。そして，企業が行う広告コミュニケーション活動に関する定義や成果の捉え方も変化している（Kerr, Schultz, Kitchen, Mulhern, & Beede, 2015）。その変化の1つとして，“消費者による広告情報の他者への拡散・共有行動”があげられる。他者への拡散や共有を行う際にソーシャルメディアは重要な役割を持ち，視聴者は興味を持った動画コンテンツのURLを「いいね!」や「リツイート」などを用いて，コメントなどを加えて他者に容易に拡散・共有することが容易にできる。ソーシャルメディアにおいて広告情報が共有されることにより，広告出稿量の水準以上の広告到達者を獲得できる（Lipsman, Mudd, Rich, & Bruich, 2012）。そして，消費者の好奇心を刺激して好意的なクチコミを誘発する広告は，他者による推奨により消費者の意思決定にも影響する（Rubinson, 2009）。

実務領域において，他者に対する推奨を意図したインフルエンサーマーケティングの活用頻度は増加傾向にある[1)]。代表的なインフルエンサーとして，ソーシャルメディア上に100万人を超えるフォロアーを保有するタレントなどの著名人があげられるが，近年ナノインフルエンサーと呼ばれる一般消費者による他者への拡散・共有行動が注目されている（Maheshwari, 2018）。著名人による他者への推奨行動による効果に関しては，多くの研究知見が蓄積されている（Kamins, 1990; Ohanian, 1990）。一方で，一般的な消費者による広告情報の拡散・共有行動が，フォロアーなどの受信者に及ぼす効果に関する研究は不足している。そこで本研究では，一般消費者がソーシャルメディア上で拡散・共有した広告情報が，受信者に与える効果の規定要因について，送信者の人的な特性や社会的な相互作用が及ぼす影響を明らかにすることを目的とする。

II. 先行研究と仮説

1. 拡散・共有された広告情報の効果

広告情報の拡散・共有行動に関する研究は，主に送信者側の規定要因を扱ったものが多い。拡散・共有行動に対して，広告の内容が大きく影響し（Liu-Thomkins, 2012），娯楽性（Chen & Lee, 2014; Yang & Wang, 2015）や共感（Chen & Lee, 2014; Yuki, 2015）などが作用しやすい。また送信者側の人的特性として，主観的規範（Yang & Wang, 2015; Lee & Hong, 2016）や他者への影響力（Liu-Thomkins, 2012）が作用する。一方で，受信者側に着目した研究は少ない。Chang, Chen and Tan（2012）はユーザー生成コンテンツを対象として，情緒的製品の場合，送信者との紐帯が強ければ受信者側の購買意図につながりやすいことを明らかにしている。関連する研究として，企業広告と比してユーザー生成コンテンツの方がブランドエクイティに正の影響を及ぼすことを明らかにしたSchinvinski and Dabrowski（2015）や，オンラインクチコミにおいて送信者との紐帯が購買意向に影響を及ぼすことを示したBaker, Donthu and Kumar（2016）がある。しかしながら，実務領域・学術領域双方で，受信者側の効果に関する検証が少ないことは重要な課題と考えられる。

本研究では送信者の人的特性や受信者との間の社会的な相互作用に着目する。送信者の人的特性として，Hovland and Weiss（1951）により提唱された伝え手の信頼性（Trustworthiness）と専門性（Expertise）から構成される信憑性（Credibility）が代表的である（朴，2009）。そして，eクチコミを対象とした研究においても，送信者の信頼性や専門性が購買行動に影響を及ぼすことが明らかにされている（Sussman & Siegal, 2003;　澁谷，2011）。また，他者との相互作用も受信者の購買行動に影響を及ぼすことが明らかにされている。代表的な要素として，消費者間で知覚される親密さや絆の強さをあらわる紐帯（Brown & Reingen, 1987）や送信者と受信者間で近しい価値観や嗜好を持つものとしての類似性（澁谷，2011）などがあげられる。一方で，オンライン上のクチコミ情報を対象とした研究の多くで実験室調査が用いられ，送信者と受信者の関係性をシナリオ法などの想像によって操作する方法が用いられている（水野・大西・澁谷・山本，2018）。加えて，ソーシャルメディア上のタイムラインに表示される情報に対して，消費者は受動的に閲覧しやすいことが指摘されている（佐藤，2011; 高広・池田・熊村，2011）。よって，強制的に広告視聴を促す実験室環境では，日常生活下におけるメディア接触との間で乖離が発生することが懸念される。以上の議論より，本研究ではソーシャルメディア上で拡散・共有された広告情報が受信者に与える効果に対する既定要因として，受信者が類推する送信者の信頼性や紐帯，類似性などの要素を明示的に取り扱う。また，先行研究を踏まえて，受信者における広告効果をあらわす指標として，広告認知・広告態度・購買意図を対象とする。データ収集の方法に関しても，実験室調査に依拠しないかたちでの検討を次章にて行う。

2. 仮説の設定

一般消費者がソーシャルメディア上で他者に広告情報を拡散・共有した場合，既に知名度もあり興味関心の領域が明確である著名人の場合と比べて，受信者の広告情報に対する情報処理の過程は異なると考えられる。具体的には，タイムライン上で無数に流れる情報の中から受信者の注意を集めるには，送信者とつながりが深いことが影響すると想定される。また，製品に関する情報と比べて，テレビCMなどの動画コンテンツを拡散・共有した場合，受信者にとっては購入を考えるより前に，その広告情報を楽しむことが目的となる傾向にある（Chen & Lee, 2014; Yuki, 2015）。そして，娯楽的な目的で広告情報を視聴する際には，送信者とのコミュニケーションのための話題形成や同じ価値観を持つという認識により，その広告情報の評価を決定することが類推できる。このため，拡散・共有された広告情報に対する受信者側の評価は，送信者の信頼性などの信憑性に関わる要素よりも，送信者との紐帯や類似性などの相互作用の要素が影響すると考えられる。また，広告研究におけ

る二重媒介仮説（MacKenzie, Lutz & Belch, 1986）に依拠すれば，広告に対するポジティブな態度が購買意図につながる可能性もある。また，信頼性などの送信者の人的特性の要素は，購買意思決定に大きく作用するものと考えられる（澁谷，2011）。そこで，以下の仮説を設定した。

H1　送信者との紐帯が高ければ，広告情報に対する認知は高くなる
H2　送信者との紐帯が高ければ，広告態度は高くなる
H3　送信者との類似性が高ければ，広告態度は高くなる
H4　送信者との紐帯が高ければ，製品購買意向は高くなる
H5　送信者との類似性が高ければ，製品購買意向は高くなる
H6　送信者の信頼性が高ければ，製品購買意向は高くなる

III. 調査方法

1. データ収集方法

前章において，ソーシャルメディア上の拡散・共有行動の効果に関する研究において，実験室調査を用いることが多いため，日常生活における情報接触環境との乖離について指摘した。そこで本研究では，日常生活との乖離が少ないデータ収集方法としてスノーボール・サンプリングを援用する形で検討した。スノーボール・サンプリングとは，①ある消費者（主回答者）に対して消費に関する調査を行うと同時に，その主回答者に他者（スノーボール他者）をあげてもらい，それらスノーボール他者に対しても，主回答者に対する調査とは独立した形で調査を行うことである[2)]。

具体的には，以下のような手順で広告情報の共有やその効果を検証した。(1) 調査会社が管理している協力モニターに対して，調査対象条件管理のためのスクリーニングと依頼内容の詳細を説明した後に協力の承諾を得る，(2) 承諾した協力者（以下，送信協力者）は，指定された日時に指定された動画コンテンツのURL情報をFacebookのタイムライン上に共有する。これにより送信協力者のFacebook上の友達のタイムライン上に広告情報が表示されることになり，自然な環境での情報接触を再現する。(3) 2 ～ 3日経過した後に，送信者はアンケート回答用URLをFacebookのタイムライン上に共有して，友人や知人に回答を依頼した[3)]。このようなフィールド実験の手順を行うことで，ソーシャルメディア上のタイムラインに流れる他者からの広告情報について，受信者は日常生活と同じように接する環境を設定できる。また，送信者と受信者の社会的な相互作用などの要素についても，現実社会における関係性を再現できると考えた。送信協力者のスクリーニング条件として，Facebook上の友達が100名以上であること，投稿も週1回以上行っていること，投稿するテレビCMの製品カテゴリーを受容していること[4)]を設定した。また，ソーシャルメディア上で共有した対象物に対する受信者側の評価に対して，送信者のコメント内容や形式が影響する（Baker, Donthu & Kumar. 2016）。このため，送信協力者の共有時のコメント内容に関して統制を行った。具体的には，Facebook上の共有時に「この動画が気になる」という趣旨の評価を，各自の任意でアレンジしたコメントで共有してもらった。属性情報や投稿内容に関しては表1に示すとおりである。尚，送信協力者が拡散・共有したテレビCM素材は，ダイエットに対する効能を訴求したサプリメントのブランドが2019年上期に出稿した素材を用いた。

受信者側のアンケート回答者はすべての質問に回答した46名が回収された。表2に示すとおり，女性が30人，男性が16人となり，年代構成としては，40 ～ 50代が多い構成である。回収された46名を分析対象サンプルとする。

表―1 送信協力者の属性情報と投稿後の概況

送信協力者No	性別	年齢	Facebook 友達人数	投稿時のコメント	投稿後の「いいね！」の数	投稿後のコメント有無
P	女性	42	1,000人以上	なんじゃコレ！ヤバいめちゃ気になる〜	11	無し
Q	女性	49	約500人	気になる動画	7	無し
R	女性	48	約400人	なんか気になるぞ	7	無し
S	女性	45	約400人	なんだか気になって仕方ない	3	無し
T	女性	55	1,000人以上	気になる面白ダンス	13	有り
U	女性	32	約800人	気になる動画です	3	無し

表―2 受信者側アンケート回答者の分布

送信協力者No	総計	女性			男性		
		20〜30代	40〜50代	60代以上	20〜30代	40〜50代	60代以上
P	7	0	7	0	0	0	0
Q	5	0	2	0	0	3	0
R	9	2	4	1	0	2	0
S	5	0	2	1	0	1	1
T	16	3	6	0	1	4	2
U	4	1	1	0	1	1	0
総計	**46**	**6**	**22**	**2**	**2**	**11**	**3**

2. 測定尺度

送信協力者から受信者に依頼されたアンケートにおける聴取手順と測定尺度について説明する。聴取手順は，各設問ページの冒頭に「最近このテレビCMを，あなたの友達である○○さん（送信協力者名）がFacebook上に投稿しました。」を提示したうえで，テレビCMの動画URLを付ける形で，広告認知や広告態度，購買意向などを聴取している。広告認知の測定尺度および分析に用いる加重得点は，「確かに見たことがある（2）」，「なんとなく見たような気がする（1）」，「まったく見たことはない（0）」である。広告態度は，「好き」，「印象が良い」，「魅力的だ」の3項目について，購買意図は「この商品を買いたくなった」をそれぞれ7段階の評定尺度で聴取した。最後に，回答者が知覚する送信協力者との人的特性や相互作用を聴取した。具体的には，以下の構成概念を想定した測定尺度に関してそれぞれ7段階の評定尺度で聴取している。まず類似性に関しては，Brown and Reingen（1987）を参考に「自分自身と価値観が似ている」「自分自身と趣味嗜好が似ている」を設定した。次に紐帯に関して，Bansal and Voyer（2000）を参考に，「悩み事を相談できる」「普段から仲が良い」を設定した。信頼性については，「教えてくれる情報に間違いは少ない」「教えてくれる情報は信用できる」を設定した。

分析対象サンプルにおける基本統計量は表3のとおりである。各測定項目の平均値や標準偏差から，天井効果やフロア効果による影響がないことを確認した。いくつかの構成要素では複数の測定項目を用いているため，Cronbachのα係数を算出し，各構成要素の信頼性を確認したが，いずれの結果も0.70以上となった（Hair，Anderson，Thatham，& Black，1998）。よって各構成概念に関する測定尺度に関して下位尺度得点として平均ポイントを算出し，仮説検証を行う。

表―3 聴取項目に関する基本統計量

構成要素	測定尺度	平均値	標準偏差	Cronbach α	グループ分割後のサンプル数（平均値） 高グループ	低グループ
類似性	自分自身と価値観が似ている	4.39	1.42	0.86	27	19
	自分自身と趣味嗜好が似ている	4.39	1.40		*(5.48)*	*(3.77)*
紐帯	悩み事を相談できる	3.99	1.18	0.93	22	24
	普段から仲が良い	3.95	1.19		*(5.86)*	*(3.77)*
信頼性	教えてくれる情報に間違いはない	4.64	1.15	0.92	25	21
	教えてくれる情報は信用できる	4.38	1.15		*(5.36)*	*(4.07)*
広告態度	好きな内容だった	3.54	1.38	0.84		
	印象が良い	3.43	1.42		－	
	魅力的だ	3.34	1.44			
購買意図	この商品を買いたくなった	4.34	1.18	－	－	

IV. 分析結果

収集されたデータを用いて分散分析を行い，仮説を検証する。類似性などの設定した構成要素に関して，平均値を基準として高グループと低グループに区別した。サンプル数の分布は表3に示すとおりである。まず等分散性を確認するために，Bartlettの検定を行った結果，紐帯において等分散性が認められなかったため（Bartlett' K-Square=3.12, df=1, p<0.10），等分散性を仮定しないWelchの検定を紐帯に関してのみ行った。各構成要素に関して高グループと低グループの2群間の検証指標の平均値の差を検討したものが表4である。

広告認知に関しては，紐帯が高グループと低グループの間で統計的に有意傾向であった（F値＝2.83,p<0.10）。その他の構成要素では両グループ間で差異は確認できなかった。よって，H1「送信者との紐帯が高ければ，広告情報に対する認知は高くなる」は一部支持となった。広告態度に関する検証結果は，紐帯が5%水準で統計的に有意であった（F値＝7.01,p<0.05）。また類似性は10%水準で有意傾向であった（F値＝3.27,p<0.10）。したがって，H2「送信者との紐帯が高ければ，広告態度は高くなる」は支持，H3「送信者との類似性が高ければ，広告態度は高くなる」は一部支持となった。購買意図に関しては，類似性が統計的に有意であった（F値6.06,p<0.05）。よって,H5「送信者との類似性が高ければ，購買意図は高くなる」は支持された。一方で，H4・H6は統計的に棄却された。

V. 追加分析

オンライン上の情報検索において，高関与で動機づけられた消費者ほど，情報源の手がかり情報を参考にする（澁谷，2007）。また，情報源がメッセージの評価に及ぼす影響において，受信者側の関与が調節変数として作用することも明らかにされている（Sussman & Siegal, 2003）。そこで，前章で既定要因として作用する度合いの強かった類似性に着目して，受信者側の関与がどのように作用するかに関して補足的に分析を行った。本分析で用いる関与に関する尺度として，「ダイエットを目的としたサプリメントについて以下の意見は，あなたにどの程度あてはまりますか?」という設問において，「関心のある商品だ」を7段階の評定尺度で聴取した結果を用いる。回答結果の分布を確認して，高関与グループ（n＝20）と低関与グループ（n=26）に区別した。そして，広告態度と購買意図それぞれについて，二要因の分散分析を行った。分析結果は表5に示すとおりである。広告態度に対して，関与と類似性の交互作用が有意傾向であった（F値＝2.94,p<0.10）。この結果を対象にTURKEYによるHSD検定に基づき多重比較を行ったとこ

ろ（図1），広告態度の平均得点は，高関与グループかつ類似性高グループで4.31，高関与グループかつ類似性低グループで2.91となり，高関与グループにおける類似性の高低グループ間で統計的に有意差が確認された（p<0.05）。交互作用項は10%水準の有意傾向となるが，高関与で動機づけられた受信者において，自らと近しい価値観や嗜好を持つと知覚された送信者から共有された場合，広告に対する態度は高くなる可能性が示唆された。

表―4 分散分析の結果

		広告認知			広告態度			製品購買意図		
		平均値	標準偏差	F値	平均値	標準偏差	F値	平均値	標準偏差	F値
類似性	高グループ	0.48	0.79	0.16	4.11	1.28	3.27	3.63	1.22	6.06
	低グループ	0.58	0.82		3.45	1.07	†	2.68	1.30	*
紐帯	高グループ	0.73	0.91	2.83	4.32	1.18	7.01	3.55	1.30	2.22
	低グループ	0.33	0.62	†	3.40	1.13	*	2.96	1.31	
信頼性	高グループ	0.60	0.89	0.51	4.08	1.38	2.10	3.40	1.33	0.77
	低グループ	0.43	0.66		3.55	0.97		3.05	1.33	

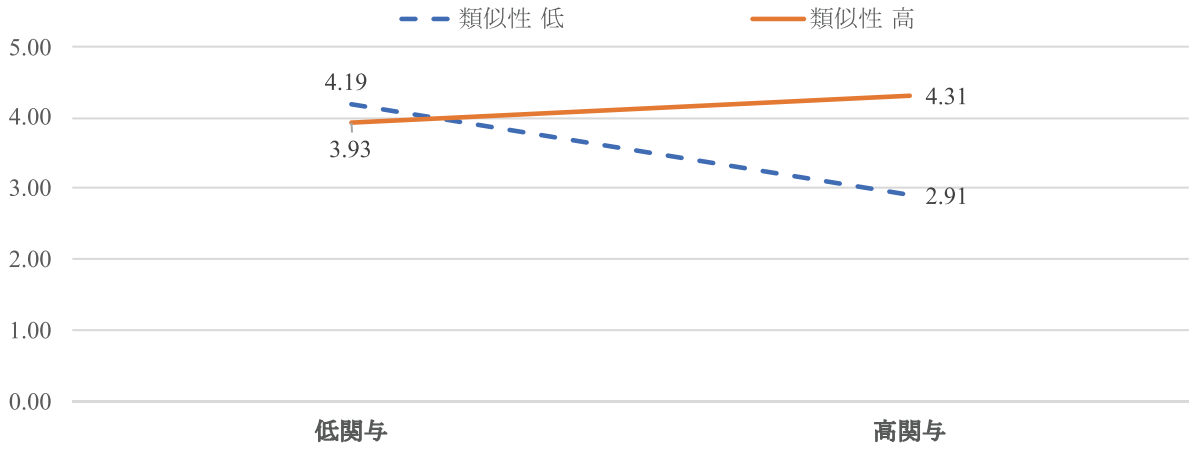
*† p<0.10, *p<0.05*

表―5 類似性と関与の交互作用に関する検証

	広告態度			購買意図		
	平方和	自由度	F値	平方和	自由度	F値
関与	1.46	1	1.14	8.26	1	5.49 *
類似性	12.05	1	9.42 **	10.79	1	7.17 *
関与 × 類似性	3.76	1	2.94 †	0.08	1	0.06
誤差	53.76	42		63.23	42	

*† p<0.10, *p<0.05, **p<0.01*

図―1 広告態度に対する類似性と関与の関係



VI. おわりに

ソーシャルメディアを活用して，消費者が他者に広告情報を拡散・共有を行うことを意図した企業のマーケティング施策は広く普及している。しかしながら，学術的な分野での研究は始まったばかりであり，特に受信者側における効果に関して十分な検証はまだ成されていない状況といえる。本研究では，一般的な消費者の拡散・共有行動による効果の規定要因を明らかにすることを目的として，実験室調査ではなくソーシャルメディア上でのフィールド実験を行い，日常生活における情報接触により，拡散・共有された広告情報の効果を検証した。フィールド実験により，受信者より収集されたアンケート調査の結果より，送信者と受信者間の人的な相互作用が広告態度や購買意図に影響を及ぼすことが明らかになった。具体的には，(1) 送信者との紐帯が高ければ，広告態度は高くなること，(2) 送信者との類似性が高ければ，購買意図は高くなること，(3) 関与が高い受信者の場合，送信者との類似性が高ければ広告態度が高くなる傾向にあること，などが明らかにされた。つまり，一般的な消費者の拡散・共有行動の効果は，受信者との紐帯や類似性が媒介することが示された。本研究から得られた知見は，インフルエンサーを活用したマーケティングを試行する企業にとっても有益である。一定数の消費者の共感を促すようなクリエイティブを制作することにより，類似性や紐帯の高い受信者において波及的な効果も期待できるし，著名人と一般消費者を使い分けていくためのインフルエンサーの活用方法の参考となるだろう。

最後に，本研究の課題として以下３点があげられる。第一に測定尺度の妥当性である。アンケート調査における回答者負荷を下げるため，構成概念に対する測定尺度が限定的であった。第二に実験に用いた提示素材の妥当性である。本研究ではダイエット向けのサプリメントを対象としているが，外的妥当性に関しては疑義がある。今後さらなる検証が望まれる。第三に本研究で用いたフィールド実験の手法の妥当性についてである。日常生活の自然な情報接触環境における他者から拡散・共有された広告情報の効果を検証するために，スノーボール・サンプリングを援用して試行したが，性年代構成などの回収分布が偏っている懸念や分析対象数が過少であった。送信協力者に対する依頼方法や，受信者側のアンケート回答に対するインセンティブの設定など，今後さらなる検討が求められる。

謝辞

本研究はJPM2019プロモーショナル・マーケティング研究助成論文の助成を受けて進められた。また指導教官である法政大学の竹内淑恵教授から貴重なご助言をいただいた。ここに記して感謝したい。

注

1) 米国におけるインフルエンサーマーケティングに対する企業の出稿規模は，2019年は前年から70.4%増加し，今後も大きく増加することが予測されている（Oster 2020）。

2) スノーボール・サンプリングに関しては，社会学や心理学の領域で多く活用されている。例えば，宮田・池田（2008）は，消費者間コミュニケーションの役割とそれに影響を及ぼす他者との関係性について，スノーボール・サンプリングを用いて検証している。

3) 具体的な実施工程として，2019年12月6日～14日に送信協力者のリクルーティングを行った。結果として女性30～50代の6名が送信者協力者となった。次に2019年12月16日に送信協力者は指定された動画を指定された形式でFacebook上に共有した。そして2019年12月19日に送信協力者は指定されたアンケート回答画面を共有し，Facebook上の友達に回答を依頼した。

4) その他の所作として，アンケート回答の依頼時において「大学研究のために知人より依頼があったのでご回答をお願いします」といったコメントを付けて共有してもらった。また，送信協力者には金銭の謝礼を協力費として支払ったが，受信者側のアンケート回答は無償で依頼している。

引用文献

佐藤尚之（2011）.『明日のコミュニケーション -「関与する生活者」に愛される方法』アスキー新書

澁谷覚（2009）.「ネット・クチコミの発信者に関する手がかり情報が受け手に及ぼす影響」『日経広告研究所報』, 43 (4) , 80-93.

澁谷覚（2011）.「クチコミの有用性 -- 購買シミュレーションとしてのネットクチコミ」『日経広告研究所報』45 (5) , 11-18.

高広伯彦・池田紀行・熊村剛輔（2011）.『フェイスブックインパクト つながりを変える企業戦略』宣伝会議

朴正洙（2009）.「ブランド・コミュニケーションにおける意味移転モデルに関する実証研究」『商学研究科紀要』69, 201-217.

水野誠・大西浩志・澁谷覚・山本晶（2019）.「デジタルメディア環境下の C 2 C インタラクション―研究動向の概観と展望」『マーケティング・サイエンス』26（1）, 7-39.

宮田加久子・池田謙一（2008）.『ネットが変える消費者行動　クチコミの影響力の実証分析』NTT 出版

Baker, A. M., Donthu, N., & Kumar, V. (2016). Investigating how word-of-mouth conversations about brands influence purchase and retransmission intentions. *Journal of Marketing Research, 53(2)*, 225-239.

Bansal, H. & Voyer, P.（2000）. Word-of-Mouth Processes within a Services Purchase Decision Context. *Journal of Service Research, 3(2),* 166-177.

Brown, J. J., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer research, 14(3),* 350-362.

Chang, K. T., Chen, W., & Tan, B. C. (2012). Advertising effectiveness in social networking sites: Social ties, expertise, and product type. *IEEE Transactions on Engineering Management, 59(4),* 634-643.

Chen, T., & Lee, H. M. (2014). Why do we share? The impact of viral videos dramatized to sell: How microfilm advertising works. *Journal of Advertising Research, 54(3)*, 292-303.

Coffey, S., & Stipp, H. (1997). The interactions between computer and television usage. *Journal of advertising research, 37(2)*, 61-68.

Hair, J., Anderson R., Thatham, R. & Black, W. (1998). Multivariate Data Analysis. Prentice-Hall International.

Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951). The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public opinion quarterly, 15(4)*, 635-650.

Kamins, M. A. (1990), "An Investigation into the 'Match-Up' Hypothesis in Celebrity Advertising: When Beauty May Be Only Skin Deep," *Journal of Advertising, 19(1)*, 4-13.

Kerr, G., Schultz, D. E., Kitchen, P. J., Mulhern, F. J., & Beede, P. (2015). Does traditional advertising theory apply to the digital world?: a replication analysis questions the relevance of the elaboration likelihood model. *Journal of Advertising Research, 55(4)*, 390-400.

Lipsman, A., Mudd, G., Rich, M., & Bruich, S. (2012). The power of "like" : How brands reach (and influence) fans through social-media marketing. *Journal of Advertising research, 52(1)*, 40-52.

Liu-Thompkins, Y. (2012). Seeding viral content: The role of message and network factors. *Journal of advertising research, 52(4)*, 465-478.

MacKenzie, S., Lutz R., and Belch G., (1986). The role of attitude toward the ad as a mediator of advertising effectiveness: A test of competing explanations. *Journal of Marketing Research, 23(2)* , 130-143.

Maheshwari, S. (2018). Are You Ready for the Nanoinfluencers? *The New York Times*, Nov. 11. Retrieved from https://www.nytimes.com/2018/11/11/business/media/nanoinfluencers-instagram-influencers.html/

Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising, 19(3)*, 39-52.

Oster, E. (2020). U.S. Advertising and Marketing Spend to Grow to Nearly $390 Billion in 2020, *AdWeek*. Retrieved from https://www.adweek.com/brand-marketing/us-advertising-marketing-spend-grow-nearly-390-billion-2020/

Rubinson, J. (2009). Just Asking: Why You Should Make People Curious about Your Brand. *Journal of Advertising Research, 49(4)*, 399-400.

Schinvinski, B., & Dabrowski D. (2014). The impact of brand communication on brand equity through Facebook. *Journal of Research in interactive marketing 9(1)*, 31-53.

Smith, T., Coyle, J. R., Lightfoot, E., & Scott, A. (2007). Reconsidering models of influence: the relationship between consumer social networks and word-of-mouth effectiveness. *Journal of Advertising research, 47(4)*, 387-397.

Sussman, S. W., & Siegal, W. S. (2003). Informational influence in organizations: An integrated approach to knowledge adoption. *Information systems research, 14(1)*, 47-65.

Yang, H. C., & Wang, Y. (2015). Social sharing of online videos: Examining American consumers' video sharing attitudes, intent, and behavior. *Psychology & Marketing, 32(9)*, 907-919.

Yuki, T. (2015). What Makes Brands' Social Content Shareable on Facebook?: An Analysis that Demonstrates The Power of Online Trust and Attention. *Journal of Advertising Research, 55(4)*, 458-470.

オーラルセッション ― フルペーパー

ヘリテージツーリズムとして鳥羽・志摩地域の「海女漁」の活用プロセスにおける課題と可能性

― 食のメディア化による「フードコンテンツツーリズム」の形成 ―

北海道大学大学院 国際広報メディア・観光学院 博士後期課程
青木 洋高

要約

「食のメディア化」により「旅行者が『食』や『食文化』を楽しみながら,その地域に付与されている物語性に触れる観光形態」を「フードコンテンツツーリズム」と定義した。「フードツーリズム」と「コンテンツツーリズム」のそれぞれの要素を組み合わせた新たな概念であるが,「食」や「食文化」を通して,その土地の本質を知りたいと願う旅行者の根源的欲求を満足させるツーリズムが生み出せるのではないかと考えた。

三重県鳥羽・志摩地域は,日本一の「海女に出逢えるまち」であり,ここでは文化の継承と発展のために,海女を「地域資源」としてツーリズムに組み込んだ活用が進んでいる。プライベートな空間であった海女小屋を開放した事例では,海産物を海女に焼いてもらいながら会話を楽しみ,その土地の本質とつながる。旅行者は提供された「食」や「海女」を「メディア」として地域の「物語性」に触れることができる。これまで漁業生産者として,観光の表舞台に出ることのなかった海女を,意図をもって地域の価値や魅力を伝える存在に「編集」し,観光の主人公にした。近年,新たな海女の担い手が登場するなど,漁業と観光の連携による新たな取り組みが始まっている。

キーワード

フードコンテンツツーリズム,ヘリテージ,食文化,海女漁,食のメディア化,鳥羽・志摩

I. 目的と背景

I. 目的

本稿の目的は「ヘリテージ」としての地域の「食文化」がメディア化することにより,地域と旅行者の強い関係性が構築されることを明らかにするものである。「ヘリテージツーリズム」は,ニュー・ツーリズムの一形態として「産業遺産」を観光の対象や目的とする観光形態として注目されている。ここでの「ヘリテージ」は,「世界遺産」といった国境を越えて地球規模で過去から現在,そして未来へ引き継ぐためにその保存や活用について詳細に定義されているものから,私たちの身の回りでその土地の文化や歴史と密接にかかわりながら存在するモノ（有形・無形は問わない）まで,その対象は幅広い。しかし,「ヘリテージツーリズム」の多くは,それらの「ヘリテージ」を観光の消費の対象とすることにとどまってしまい,「ヘリテージ」を通して,旅行者が訪れた土地の本質を知ることにまでつながることは少ないという課題がある。地域や地域住民がそれらの「ヘリテージ」を積極的に活用して旅行者に地域をより深く理解してもらい,リピーター化,さらには地域のファンづくりへつなげられている取組みは限定的である。

ここでは,三重県鳥羽・志摩地域の「海女漁」を活用したツーリズムを対象事例として,とくにその「食文化」がメディア化したことによるツーリズムの形成に注目したい。「食文化」はその地域のライフスタイルとも密接にかかわっており,観光スポットを持たない地域においても,その素材を丁寧に「編集」することでその地域のコンテンツ（物語性）を引き出し,旅行者と地域の新しい交流創造につなげていくことができる。「食」が地域の理解に大きく貢献するプロセスを見いだし,「食」の味わいはもちろんのこと,その「地域」そのものを味わうことができるモデルを明らかにしたい。

2. 背景

2015年に日本の「和食;日本人の伝統的な食文化」がユネスコ無形文化遺産に登録されるなど,我が国の「食文化」を保存・活用・継承することへの期待が高まっている。南北に長い日本の国土には,地域に根差した多種多様な「食文化」があり,それぞれがその地域ごとの自然や文化の影響を受け,調理技術や手法も発達を遂げてきた。新型コロナウイルスの感染拡大の影響で延期になったものの,「2020年東京オリンピック・パラリンピック」では来訪する多くの外国人旅行者に対しても日本の「食文化」を積極的に発信し,新たな旅行需要の拡大につなげるための契機となると考えられている。

旅行者にとって,旅行中に体験できる「食」は,その旅行地の選定に大きな影響を与えるのみならず,旅行そのものの動機づけや,一連の旅行行動全体の満足度にも関連する。JTBの調査[1)]では,旅行者の約91%が旅先で「食」を楽しんでいるほか,約65%が旅先での「食」を目的としてその旅行先を選んだ経験がある。ニュー・ツーリズムにおいても収穫や料理を通して日本の食や食文化に触れる観光形態である「グリーンツーリズム」はもちろんのこと,その他の形態のツーリズムにおいても「食」や「食文化」と密接に関わるものが多い。

「ヘリテージツーリズム」の観点では,有形の「産業遺産」をその対象として論じられることが多いが,他の文化遺産の対象範囲と同様に,無形の遺産もその射程とすることが可能である。本稿では,地域固有の「食文化」をメディア化することで,地域の本質的な魅力を浮かび上がらせ,一過性ではない旅行需要の創造や旅行者と地域住民のコミュニケーションの創出,地域のブランド化などにつなげることができると考える。

本稿では,「フードツーリズム」と「コンテンツツーリズム」を融合させた「フードコンテンツツーリズム」という新たな概念を設定することにより,地域の「食」がよりメディア化し,媒体となって,その地域の魅力を伝えていくためのプロセスを明らかにする。「フードコンテンツツーリズム」の定義についてはⅡで述べていく。

Ⅱ. 先行研究と本研究の位置づけ

1.「フードツーリズム」の定義についての先行研究

近年,新しい観光形態の一つとして「フードツーリズム」が注目されている。「フードツーリズム」の定義について,尾家（2010）は,「食は観光アトラクションとして存在しなければならない。食を摂取すること,食を楽しむことが旅行者にとって観光アトラクションとなり,旅行者の観光体験となる。（中略）食や食文化は観光動機そのものでもある」,とした。また,安田（2012）は,「『地域の特徴ある食や食文化を楽しむことを主な旅行動機,旅行目的,目的地での活動とする旅行,その考え方』と定義する。なお,『食や食文化を楽しむ』としたのは,食が空腹を満たすためだけのものではなく,『楽しむ』活動であること,『購買』や『体験』,さらに今後生み出される新しいスタイルの楽しみ方も含めての概念と捉えたからである」とした。いずれも,旅行者が観光地で体験する「食」そのものと触れることそのものが旅行行動の要素であることが「フードツーリズム」における「食」の役割であるといえよう。その意味では,例えば観光地にあるビジネスホテルの朝食で提供される食事にその土地の素材を活用したものがあったとしても,旅行者にとっては以降の旅行行動をするためのエネルギーとして必要な食事の域を超えず,その食事に「楽しみ」を見出していないものは,概して「フードツーリズム」の対象には含まれない。その意味では,「フードツーリズム」をする旅行者においても,旅行行動の期間中のすべての食事がその対象となるわけではない。一方で,食以外の目的（例えば,史跡めぐりやアクティビティ体験）で旅をする旅行者の旅行行動の中に,地域の食を楽しむ行動が含まれる場合もある。結果として,「フードツーリズム」はそれ単独でも成り立つが,ほかのツーリズムの中に組み込まれていることがあることを指摘しておく。

2.「コンテンツツーリズム」の定義についての先行研究

「食」を活用して旅行者に地域をより深く理解してもらい,リピーター化,ファンづくりへつなげられている取組みは限定的である。その意味では,地域の「食」がよりメディア化し,

媒体となって,その地域の魅力を伝えていくための仕掛けが必要になる。これは,旅行者=ファンとして,地域（または地域住民）やコンテンツ制作者と一体となって聖地を盛り上げてきた「コンテンツツーリズム」のアプローチそのものである。

山村（2013）は,「コンテンツツーリズム」が,「日本において公に初めて使用されたのは,2005 年に国土交通省・経済 産業省・文化庁が共同でまとめた『映像等コンテンツの制作・活用による地域振興のあり方に関する調査報告書』においてである」,と指摘している。ここでは「コンテンツツーリズム』を「地域に関わるコンテンツ（映画,テレビドラマ,小説,まんが, ゲームなど）を活用して,観光と関連産業の振興を図ることを意図したツーリズム」と定義した。以降,アニメの『聖地巡礼』ブームなどもあり,その言葉が広く浸透していく。ここでの「コンテンツ」とは山村（2011）によれば「その地域に付与されている物語性」であり,「魅力的なコンテンツ（物語性）を持つ地域に人が集まる」,とした。元来の「コンテンツ」という言葉は「中身」のことを表し,とくに現在では「情報の中身」という意味でつかわれることが多い。そこから,メディアを通じてやり取りされる,映画・アニメ・音楽・ゲームなどの情報やサービスを指すことになる[2)]。一方で,「観光コンテンツ」と呼ぶ場合,ハード,ソフトを含めたあらゆる「観光資源（素材）」という意味で使われることが多い。本研究では,先行研究としての「コンテンツツーリズム」の考え方を援用することから,「コンテンツ」を山村の言うところの「その地域に付与されている物語性」と定義する。

3.「食のメディア化」と「フードコンテンツツーリズム」という概念

本稿では「食」がメディア化していくことで,地域のコンテンツを引き出していく,そして地域のファンを作り,新しい関係性を構築することを明らかにする。「食のメディア化」は,文字通り「食」が「メディア（媒体）」になるということであるが,それは結果であり,そのためには「食」が「意図をもって対象の価値や魅力を伝える存在になること」が重要である。そして,「食のメディア化」により「旅行者が『食』や『食文化』を楽しみながら,その地域に付与されている物語性に触れる観光形態」を筆者は「フードコンテンツツーリズム」と定義した。「フードツーリズム」と「コンテンツツーリズム」のそれぞれの要素を組み合わせた造語であるが,結果として,「食」や「食文化」を通して,その土地の本質を知りたいと願う旅行者の根源的欲求を満足させるツーリズムが生み出せることを期待する。

III. 三重県鳥羽・志摩地域の「海女漁」についての事例研究

1. 三重県鳥羽・志摩地域の「海女漁」について

「海女漁」は,海女と呼ばれる女性が素潜りで素手やノミなどでアワビやサザエ,海藻などの海産物を採取する伝統的な漁法であり,日本と韓国の済州島だけに存在する。一般的に,海女は波の速さや潮の流れなどを見極めて,潜る場所を判断し,獲物が採れる場所を見つけ出す。一方で,山下・竹内（2016）によれば「海女漁はいつ,何を獲ってもいいというものではなく,獲りすぎることがないよう獲物の生態に合わせた禁漁期間が設定されている。そもそも海女漁が素潜りにこだわる理由は,乱獲防止のためでもあり,自然との共生が図れる漁だからこそ太古から現在まで連綿と海女漁は続けられている。」とも指摘する。

日本では,岩手県から沖縄県まで複数の場所で今なお「海女漁」がおこなわれている。そのなかでも,三重県鳥羽・志摩地域が盛んで,全国の約半数の海女が活躍している[3)]。鳥羽・志摩地域で海女が採取した海産物は,伊勢神宮に「神饌」として奉納されるほか,海女を中心とした祭りが今も継承されているなど,地域の文化,風習,信仰とも密接に関わりあっている。縄文時代の鳥羽市の白浜遺跡からアワビの貝殻が出土していることから,少なくとも2000 年以上前から「海女漁」が存在していたといわれている。また,『万葉集』においても,大伴家持や山上憶良が,「海女漁」の様子を歌に詠んでいるなどその歴史の長さが窺える。一

方で,海女については,明治時代以降,見世物の対象として消費された過去がある。塚本（2012）によれば,「近代以降,見物される海女は新たな展開を示す。志摩国,あるいは二見浦で都びとを迎えるのではなく,都市に出向き商業主義に踊らされ,見世物小屋において本来の海女の姿とはほど遠いショーに身を落とすものが現れた」という。明治5年に京都の鴨川で海女が鯉をつかみ取る興行が行われるほか,その後も明治期においては大阪,東京,岡山など全国各地で同様のショーが催された。鳥羽・志摩地域から都会や各地に出稼ぎにきた海女たちは,「基本的には卑俗でややグロテスクな,そしてエロチックなショー」（塚本,2012）に出演し,性の対象として好奇の目にさらされていたことを指摘する。その後も,大正・昭和期においては,各地で開催される博覧会において,「『海女館』という施設が登場し,人気を集めた」（塚本,2012）。

その後,各地での水族館や観光地などで「海女ショー」が行われ,次第に海女が観光の対象となった。地元の鳥羽水族館においても,1957（昭和32）年に完成した「海女水槽」で海女の実演をガラス越しに見ることができたほか,1960（昭和35）年からはバンドウイルカとの共演が行われていたという。現在でも志摩マリンランドなどでは,海女による餌やりショーが開催されている。

塚本（2012）は,「『観光海女』の歴史を辿ってみた時,見物される海女を性的な魅力からのみ論じるのは短絡」とし,近代以降,性の対象として表現された過去があったことを踏まえつつも,それだけではなく「海中を自由に動き回る海女」には「畏敬の念を新たに海女たちに及ぼした」という。

ただし,ここまでは「海女漁」は観光の文脈においても「観光商品」の枠内にとどまってしまい,旅行者が「海女文化」の背景や,さらにはその土地の本質にまでつながっているとまでは言い切れない。三重県や地元自治体は,この「海女文化」を守り,そして後世につなげるために,「文化遺産」として保護・活用をする取り組みを開始したのである。

2.「日本遺産」認定とツーリズムへの活用

2019年5月,三重県鳥羽市と志摩市が合同で申請を行っていた「海女（Ama）に出逢えるまち鳥羽・志摩～素潜り漁に生きる女性たち」が「日本遺産」に認定された。これは,2017年「鳥羽・志摩の海女漁の技術」が国重要無形民俗文化財への指定,「鳥羽・志摩の海女漁業と真珠養殖業」の日本農業遺産認定に続くものであった。

「日本遺産」は,文化庁が「地域の歴史的魅力や特色を通じて我が国の文化・伝統を語るストーリー」を認定するものである。文化庁によれば,「ストーリーを語る上で欠かせない魅力溢れる有形や無形の様々な文化財群を,地域が主体となって総合的に整備・活用し,国内だけでなく海外にも戦略的に発信していくことにより,地域の活性化を図ることを目的」としている。世界遺産登録や文化財指定が,「保護を担保することを目的」としていることに比べて,遺産を活用,発信することで地域活性化を図ることが目的となっているため,よりツーリズムへの活用が期待できる[4)]。「日本遺産」として認定されたストーリーは,全国の約半数の海女が活躍する日本一の「海女に出逢えるまち」であり,海女ならではの風習や信仰などの「海女文化」が息づいている点である。「出逢える」の言葉通り,この土地に旅行者が訪れれば,いたるところでその文化を五感で感じることができる。これは海女を「観光商品」としての消費の対象としてきた過去の歴史との決別でもあり,「地域資源」として認められた証左であろう。ここに至るまで,三重県や地元自治体,関係者や地元住民が積極的に取り組んできた功績は大きい。この「海女文化」をツーリズムに活用しようとする取り組みは,各所で見られ,たとえば三重県観光連盟は公式サイト「観光三重」において「鳥羽に泊まって海女さんを応援しよう」というページを展開している。ここでは,地域内の対象の宿泊施設に泊まると,宿泊費の1%が地元の観光協会に寄付され,集まった寄付金で海女の後継者育成やアワビ・サザエの稚貝放流など,「海女文化」の維持に活用されている（画像1）。そのほか,現地では「海女文化」に由来・関連するスポットも数多くあり,それらの多くは「日本遺産」の構成文化財にもなり,多くの旅行者が訪れるようになった。また,

現地では,海女と潜る体験ツアーや料理体験など,旅行者がそのストーリーを体感できる着地型旅行商品が数多く用意されている。特に強く「海女文化」を体感できる「海女小屋」については次項で説明する。

また,外部からの視点を確認するために,このエリアを紹介する旅行ガイドブックを調査した。該当地域をテーマにした『るるぶ伊勢志摩 20』(JTB パブリッシング)では,地域の魅力を表現するアイコンとして海女が採用されていた(画像 2)。表紙や誌面に現役の海女が「磯着」である白木綿を着用して登場し,地域の食の魅力を紹介する。これにより,地域を訪れる旅行者が,「鳥羽・志摩地域=海女・海女文化」のイメージを保有することにつながることは容易に想像できる。

鳥羽・志摩地域においては,「海女文化」を大切な「遺産」と位置付けて,その活用を通してツーリズムに展開をさせている。「海女文化」は間違いなく食文化であるが,旅行者がそれらを通して,楽しみながら,その地域に付与されている物語性に触れる観光形態,となっているかどうか,「海女小屋」の事例を通して論じることとする。

3. 事例研究―海女小屋「はちまんかまど」について

海女小屋は,海女が漁からあがった後に,冷えた身体を温めるプライベートな空間であった。現在では,鳥羽・志摩地域において複数の海女小屋を旅行者に開放し,旬の海産物を現役の海女に焼いてもらいながら会話を楽しむことができる貴重なスポットである。「はちまんかまど」は,有限会社三吉屋が運営する海女小屋の一つで鳥羽市相差町に位置する(画像 3)。

画像 1:三重県観光連盟「観光三重」ホームページ (2020 年 8 月 3 日閲覧)



画像 2:『るるぶ伊勢志摩 20』(JTB パブリッシング)の表紙と誌面(筆者撮影)



画像 3:『はちまんかまど』の様子(2019 年 10 月。筆者撮影)



代表取締役社長の野村一弘氏の自著によると,2004年に海外の旅行者から鳥羽市役所に「海女小屋を見せてもらえないか」という要望があり,現役の海女である母の協力のもと,受け入れたことがきっかけであったという。多くの外国人旅行者が喜ぶ様子とあわせて,海女たちがその旅行者を見ながら,生き生きと楽しそうにもてなす姿を目の当たりにする。もともとがプライベートな空間であったこともあり,開業当初は批判的な意見もあったという。そこだけを切り取れば「疑似イベント[5]」という概念によるところの創り上げられたイメージともいえるかもしれない。一方,塚本（2012）によれば,「海女を専業とする者は基本的に存在せず」,季節や海の状態により,他の事業との「兼業」を前提とする職業であったという。その意味では,海女が地域の中で新しい収入口を確保することは,自然な流れともいえる。また,前述した野村氏は,「お守り」の製造の業務も事業のもう一つの柱になっている。これは海女や地元で仕事をする人が副業として従事できる体制を構築している。これは地元の活気を失わせないための取り組みの一つであるという。

「はちまんかまど」には,海女が旅行者に接遇する際のマニュアルが存在しない。そのため海女の性格や背景によって,話す内容やサービスが異なることになる。それこそが,「はちまんかまど」の魅力である。ここに来る旅行者は,採れたてのおいしい,サザエや大あさり,伊勢エビなどを食べるものの,海女とのコミュニケーションを通して,漁の様子や道具,暮らしぶりなどのことを直接聞くことができる得難い体験をすることができる。「はちまんかまど」にきた旅行者のコメントノートを拝見したが,その大半が魚介類のおいしさについてではなく（もちろん触れられてはいたが),海女との会話を通した感動体験に関するものが大半であった。海の近くで採れた魚介を堪能できる場所は,日本各地にあるが,現役の海女が海女小屋で採った魚介をその場で焼きながら,一種神秘的にも映る「海女文化」を知ることは,まさに地域の本質と触れるツーリズムであるといえよう。食後には,海について唄った「相差音頭」を披露していただき,お別れの際は海女が一列に並んで屈託のない笑顔で手を振ってくれるのだ。旅行者は海女小屋という空間で海女と触れ合いながら,地域に綿々と続いてきたその土地の本質につながることができる。旅行者は提供された「食」だけを味わうのではなく,地域の魅力そのものを味わっている,これこそが「食のメディア化」といえる。この体験がSNS等で拡散され,国内はもとより,世界中から多くの旅行者が訪れ,2019年には約21,000人の利用があった。

鳥羽市においても,漁業と観光をいかに連携するかが課題であり,「漁業と観光の連携促進計画」[6]を策定している。鳥羽市観光課課長補佐（当時）である高浪七重氏は,2015年に公益財団法人日本交通公社が主催した「観光地経営講座」のなかで,「漁業の進展なくして観光業の進展なし」（公益財団法人日本交通公社,2015）と述べている。2013年には「海女姿100人キャラバン隊」として,海女が海女着のまま新幹線に乗って東京に観光PRに行ったり,「ANA×AMAの連携事業」として,国際線ファーストクラスで鳥羽産の海苔を提供したりするなど漁業の担い手の海女を観光の前面に出す取り組みを行っている。現在,鳥羽・志摩地域においては,町中に海女に関連する店が増え,以前より活気が戻ってきているという（前述の野村氏）。官民一体となって,海女を活用したツーリズムの取り組みが加速しているともいえよう。

IV. 結論

本稿では,ヘリテージツーリズムとして「日本遺産」にも認定された三重県鳥羽・志摩地域の「海女漁」の活用プロセスを事例に,「フードコンテンツツーリズム」形成の過程を探求した。前述したとおり,筆者は「フードコンテンツツーリズム」を「旅行者が『食』や『食文化』を楽しみながら,その地域に付与されている物語性に触れる観光形態」と定義している。「はちまんかまど」の事例では,海女が採った魚介を手焼きしてもらいながら食べ,海女の話を聞くという行為を通して,その土地に根付いた「海女文化」という物語性に触れることが魅力となっていた。これまでは,漁業生産者として,観光の表舞台に出ることのなかった海女を,「はちまんかまど」では代表の野村氏が「意図をもって地

域の価値や魅力を伝える存在」にしたことが，言い換えれば，海女という素材を「編集」し，海女文化を伝える観光の主人公にしたことが「フードコンテンツツーリズム」としての成立要因であろう。

一方で大きな課題として，鳥羽・志摩地域においても，高齢化，後継者不足により，海女の数は減り続けている現実がある。これまで地域内の出身か，嫁入りした女性だけで成り立たせてきた海女文化の存続には限界がある。鳥羽市では，国の地域おこし協力隊制度を活用して海女見習いを受け入れるなど新しい取り組みを開始した。今後，この文化を残すためには，新たな担い手をいかに確保していくかが課題であろう。旅行者から移住者につなげるための，制度面の拡充やプロモーションなど，具体的な取り組みが期待される。あわせて，漁業・観光以外の地域住民が，「海女文化」を活用したツーリズムの発展にどのように参画していくのか，今後も注目していきたい。

また最後に，今回事例として掲げた「はちまんかまど」も2020年の新型コロナウイルス感染拡大の影響で休業を余儀なくされ，売上を大きく落とすことになった。また働く海女たちも近隣の宿泊施設の休業で魚介類の価格が暴落し，収入が途絶えた。野村氏は海女が採った新鮮な魚介類のオンライン通信販売を開始，海女からの応援メッセージや海女の写真集「コロナに負けるな! わしらが味方や!」をプレゼントするなど精力的な取り組みをしていることを付言する[7]。

謝辞

本論文の作成に当たっては北海道大学大学院の山村高淑教授の「ヘリテージツーリズム論」を通して，大変お世話になりました。ここに御礼申し上げます。

注

1) 2019年1月24日発表，JTB旅のアンケート「たびQ」より。調査期間：2018年10月4日～11日，有効回答数1784。

2) 経済産業省は「コンテンツ産業」を，「映像（映画，アニメ），音楽，ゲーム，書籍等の制作・流通を担う産業」の総称としている。

3) 鳥羽市海の博物館は，2018年現在，三重県鳥羽市・伊勢市に647人の海女が活動しているとした。

4) 「日本遺産」は，2015年度から2020年度の6年で104件が認定され，新規認定の募集は2020年度の募集をもって当面おこなわないことが発表されている。

5) ダニエル・ブーアスティン（1964）が「疑似イベント」の概念で近代観光に対し批判的な展開をしている。

6) 平成27年度から10か年の計画。

7) 2020年5月17日伊勢新聞によると，「写真集は，2017年にエミー賞を受賞したアメリカのテレビ番組に相差の海女が出演した時のプロデューサー，渡部翔子さんらスタッフが今回の企画に賛同し，連携して写真集を制作」した。

引用文献

江原絢子（2015）「ユネスコ無形文化遺産に登録された和食文化とその保護と継承」『日本調理科学会誌』Vol.48,No.4,pp.320-324.

国土交通省総合政策局観光地域振興課・経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課・文化庁文化部芸術文化課（2005）『映像等コンテンツの制作・活用による地域振興のあり方に関する調査　報告書』pp.49

公益財団法人日本交通公社（2015）「平成27年度観光地経営講座 講義録」pp.27-39

三重県教育委員会（2020）『国指定　重要無形民俗文化財　鳥羽・志摩の海女漁の技術　令和２年３月再々改訂版』

野村一弘（2017）『海女小屋はちまんかまど　世界とつながる』伊勢新聞社

尾家建生（2010）「フードツーリズムについての考察」大阪観光大学観光学研究所報『観光&ツーリズム』第15号

鈴木勝（2007）「食文化を活用した国際ツーリズム振興」『大阪観光大学紀要』3,pp.15-23.

塚本明（2012）「都びとのあこがれ:歴史に見る志摩の『観光海女』」『三重大史学』Vol.12, pp.15-39.

安田亘宏（2012）「日本のフードツーリズムの変遷についての考察」日本国際観光学会論文集19巻pp.103-109.

山村高淑（2011）『アニメ・マンガで地域振興』，東京法令出版

山村高淑（2012）「コンテンツツーリズムをめぐる社会の動向と関連研究の今後の可能性」『CATS叢書』7,pp,1-10.

山村高淑（2013）「コンテンツ・ツーリズムの可能性と課題:キャラクターやストーリーを地域で活用する際のいくつかの重要な論点」『都道府県展望』654,pp,7-12.

山下真千代, 竹内千尋（2016）「海女と匠」『人間工学』52巻 ,pp88-89.

吉村真衣（2019）「海女漁の遺産化と地域社会―三重県鳥羽市の海女小屋観光を中心に―」『旅の文化研究所研究報告』29,pp.59-74.

Japan Marketing Academy
Conference Proceedings vol.9

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

2020年12月16日発行

Online edition : ISSN 2188-1677

発行者 ── 古川一郎

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