cc BY-NC-ND

オーラルセッション — フルペーパー

地域志向のパーパス経営
— 神戸のローカルベーカリーチェーンにみる持続可能な成長戦略 —

神戸学院大学 経営学部 教授
相島 淑美

流通科学大学 人間社会学部 准教授
山川 拓也

要約

本研究は，神戸市内で展開されるローカルベーカリーチェーンの持続可能な経営戦略を，ファミリービジネスおよびパーパス経営の視点から考察したものである。株式会社イスズベーカリー，株式会社ケルン，株式会社中市大福堂（ダンマルシェ）の３社を対象としたインタビュー調査および文献レビューに基づくケーススタディを行い，それぞれの企業が地域との関係性をどのように構築しているかを分析した。その結果，①地域密着型の商品開発と棲み分け，②ファミリービジネスとしての長期的視点と継承，③企業間の協調関係と信頼，④地域社会への具体的貢献といった共通点が明らかになった。さらに「企業のパーパス」が「地域全体の集合的パーパス」へと拡張していることが示唆された。ファミリービジネスにおける世代間継承のなかで家族と地域が共有する価値観が「共有されたファミリーパーパス」として機能し，地域における新たな価値創造につながる示唆も得た。

本研究は，ファミリービジネスの視点から地域志向のパーパス経営の特質を解明することで，持続可能なローカル企業のあり方に新たな可能性を示している。

キーワード

ファミリービジネス，コミュニティ，企業理念，集合的パーパス，
空間的ファミリーネス（Spatial Familiness）

I. はじめに

日本における製パン市場は約 1.5〜1.6 兆円規模で安定的に成長しているが，生産コストの高騰やコンビニエンスストア等との競争激化により，ベーカリー事業は全国的に厳しい状況に置かれている。とくに小規模ベーカリーでは倒産件数も増えている。そのなかで，神戸のベーカリー業界はきわめてユニークな特徴を示している。パンの年間支出額が全国１位（総務省家計調査，2023 年）である神戸には，200 店を超える大小さまざまのベーカリーが共存する。株式会社ドンクをはじめ大手チェーンが有名百貨店等に様々なブランドを展開する一方，扱い商品を絞り込み質にこだわった単店舗のベーカリーも固定客を掴んでい

© 2026 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

る。比較的狭いエリア内に数店舗（5〜10 店前後）を展開する小規模ベーカリーチェーンは地元密着を打ち出し，次々に新たな試みを成功させている。

互いに競合し客を奪い合う可能性が高いにもかかわらず，神戸において，小規模ベーカリーチェーンが長期的に共存し，顧客の支持を得ているのはなぜか。山川・相島（2025）[1]は，神戸における小規模ローカルベーカリーチェーンが地域・コミュニティとの関係性構築を指向していることを指摘し，関係性構築の方法はベーカリーによって異なると述べているが，そこに神戸のローカルチェーンならではの共通項はみられないだろうか。本研究では，小規模ローカルベーカリーチェーンがいずれもファミリービジネスであることに着目し，コミュニティとの「関係性」について，パーパス経営の視点から考察する。とくに Spatial Familiness（空間的ファミリーネス，意訳：地域に根差したファミリービジネス特性） の視点から，企業の存在意義（パーパス）が地域社会と結びつく可能性を探りたい。

本研究はインタビューに基づくケーススタディおよび文献レビューによる質的研究である。株式会社イスズベーカリー（神戸市中央区に直営 4 店展開）株式会社ケルン（同市東部を中心に直営 8 店展開）株式会社中市大福堂（同市西区と明石市内でベーカリーショップダンマルシェを直営 11 店舗展開）の 3 社にインタビューを実施した。

本論文の構成は以下の通りである。IIでは研究方法を説明する。IIIの「問題の背景および先行研究」では，ベーカリー業界の規模や状況を説明し，神戸における業界の特徴を述べる。加えて，パーパス経営について，また地域コミュニティと企業の関係性構築について先行研究のレビューを行う。IVではイスズベーカリー，ケルン，ダンマルシェのそれぞれについて経営戦略を整理する。Vで分析を行い，ファミリービジネスとパーパス経営という視点にフォーカスをあてる。VIで結論および本研究の貢献，今後の研究課題を示す。

II．研究方法

2025 年 2 月 7 日 12 時よりイスズベーカリー本社にて同社代表取締役社長井筒大輔氏にインタビューを行った。2025 年 2 月 10 日 10 時 30 分よりケルン本社にて同社代表取締役壷井豪氏に，同日 14 時よダンマルシェ本社にて代表取締役社長中市浩嗣氏にインタビューを実施した。調査対象者からは学会誌等で氏名等を公表することへの同意を得ている。（以降敬称略）

III．　問題の背景および先行研究

1．日本のパン市場

日本全体の製パン市場は出荷ベースで 1 兆 6,629 億円（2023 年度，前年度比 +4.8%）と

推計されている。[2] コロナ禍で一時落ち込んだが，家庭内消費およびテイクアウト需要の増加で回復傾向にある。一方，生産コストの高騰，コンビニエンスストア，スーパーのインストアベーカリーの増加，異業種からの参入による競争激化，人手不足，人件費上昇，後継者不足等の影響を受け，地域のローカルな小規模ベーカリーでは廃業件数が増加している。

2．神戸のベーカリーチェーンをめぐる状況

神戸は家庭におけるパンの消費額が全国トップクラスで，世帯当たりパン購入支出額は年間 41,183 円（2023 年）である。[3]なお，総務省家計調査によると，全国平均が 31,000〜33,000 円であるのに対して，神戸市は全国平均より約 1 万円／世帯多く，特に消費金額で突出している。大手チェーン（ヴィ・ド・フランス，アンデルセン等）の市内展開は少なく，地元ブランドへの支持が強い傾向がある。[4]

3．ベーカリーチェーンに関する先行研究

ベーカリーチェーンに関する先行研究では，パン産業全体の構造・市場分析に関するもの，技術導入やオペレーションに関するもの，効率化に関するもの等がある。パン産業全体の構造・市場分析に関するものとしては，堀内（2008）は日本におけるパン産業の産業組織論的視点から，メーカー・流通・小売を含む構造を解説している。丸山他(2003)は消費者の嗜好変化と技術革新から産業の構造転換を実証的に分析した。Okafuji(2022)は店舗におけるロボットと店員の協働によるサービス運用が，接客評価や購買効果に与える影響を実験的に検証した。

地域のベーカリーに特化した研究は非常に少ないが，そのなかで山川・相島（2025）は神戸という市場の独自性に着目した。小規模ローカルベーカリーチェーンの事例研究を行い，神戸における小規模ローカルベーカリーチェーンが社会・コミュニティとの関係性構築を指向していることを指摘し，そのアプローチが各社さまざまであることを明らかにした。

4．パーパス経営に関する先行研究

パーパス経営(Purpose-Driven Management)の主なアプローチとしては，概念的枠組みに関する研究，事例研究，効果測定に関する実証研究等がある。概念的枠組みの研究では，経営理念と対比してパーパスの意味や機能を論じるもの(北村，2024)がある。そこでは，パーパスは単なる理念にとどまらず，「社会への価値提供」を明確化し，ステークホルダー全体に向けた組織の存在理由として定義されている。小久保(2022)[5]は，日本の上場企業において，経営チームへの理念・パーパスの浸透および戦略的意思決定能力が経営成果に与える影

響について解析し，社内でのパーパス浸透度が高いほど売上増加に強く結びつくことを明らかにした。同時に，地道な実践が売上・採用・社員活躍に正の影響を与えることが確認されている。

事例研究としては，大手企業が取り上げられるケースが多いが，近年では地域志向や中小企業における実践にも注目が集まりつつある。たとえば，Liechtenstein(2025)は，ファミリービジネスにおける「共有されたパーパス(Shared Family Purpose)」が，家族内の価値継承と同時に地域社会との長期的関係性の構築に資することを論じている。また，Jorgensen et al. (2020) は，家族企業の地域コミュニティとの「相互関与 (reciprocal involvement)」が，企業の存在意義 (パーパス) の実現を地域と共創するプロセスとして機能することを明らかにした。

Trehan(2020)は，ファミリービジネスにおけるパーパスの実装が，形式的な理念文書の制定に依存せず，むしろ日常的な地域との関係性や非公式な実践を通じて内在化されていることを指摘する。

Gonzalez-Rodriguez et al.(2021)は，創業者の理念がパーパスとして組織文化に埋め込まれ，世代を超えて継承される過程において，地域との絆が経営意思決定に組み込まれていくことを論じる。これにより，ファミリービジネスにおけるパーパスは，企業内部の理念にとどまらず，地域社会との相互作用を通じて動的に再定義される存在意義へと拡張される。

以上の先行研究は，パーパス経営が単なる理念浸透や CSR 的実践にとどまらず，地域との相互的価値共創や，中小企業における独自の形での社会的使命の体現へと展開しうることを示している。

５．企業と地域コミュニティとの関係性構築に関する先行研究

企業とコミュニティとの関係性構築は，地域志向のパーパス経営を論じる上で不可欠な視点である。地域や企業の経営，社会関係資本(social capital) ソーシャルビジネス(social business) の観点による研究が蓄積されており，地域社会の課題解決や価値共創を重視するローカルビジネスのあり方を，企業経営の持続可能な成長戦略と接続して分析する動きが強まっている。たとえば，森(2020) は，企業を単なる経済主体としてではなく，地域社会における共通善の実現に貢献しうる社会的パートナーとして位置づけ，公共価値と経営の統合を提案している。この視点は，パーパス経営における「社会的使命」との親和性が高い。

また打田(2023)は，景観や場所への愛着といった共有価値が，企業の取り組みを通して地域内の絆を醸成する重要な要因として位置付けている。とりわけ，ローカル企業が顧客や地域との関係性を深める活動は，ブランド価値の向上と地域文化の継承を同時に達成する戦

略的要素となりえる。加えて，神原(2010)では，ソーシャルビジネスが企業のパーパス経営と親和性を持ち，地域課題解決と経済的持続性を両立するための枠組みを提供しうる点を強調する。これらの観点は，地域志向のローカルチェーンが「地域と共に成長する企業モデル」を確立するうえで有用な示唆を与える。

このような学術的知見の蓄積がみられる一方，実務的観点に基づく記述を見逃すこともできない。神戸都市圏で活動するスモールビジネスの企業経営者や個人事業主等を中心に設立された任意団体の書籍は，「顔の見える経済」をキーワードに，地元・神戸の地域性を生かしながら構築される「顔と顔の見える関係性」を起点とする地域内循環経済のあり方を事例と共に提示している（神戸から顔の見える経済をつくる会，2019）。

総じて，これらの先行研究や記述は，地域志向のパーパス経営が企業におけるブランドや顧客体験の強化にとどまらず，社会関係資本の構築や地域コミュニティとの協働によって，持続可能な成長戦略を実現する理論的基盤を提供している。しかし，これら以外の具体的な研究やケースの蓄積はまだ限られている。

Ⅳ.　神戸ローカルベーカリーチェーン３社のケース

1.　イスズベーカリー

イスズベーカリー（創業 1946 年，資本金 2,000 万円）は繁華街の三宮・元町界隈に直営4 店舗を展開するほか，卸業も実施している。商品ラインナップは 180～200 種類にのぼり，毎月 8 種～10 種の新商品を開発し，顧客を飽きさせない。神戸市兵庫区に 150 坪の本社工場があり，井筒自身も製造現場に毎日毎朝入り，新商品開発に力を入れている。これまでにも，ご当地アイドル，地域のプロスポーツチーム，行政（他県）といった，社外との多彩なコラボレーションを積極的に展開し，マスメディアにもたびたび取り上げられてきた。

異業種とのつながりやフットワークの良さを基に構築したネットワークを強みと個性に，ベーカリーとしての新たな機会を創出して唯一無二の存在を目指している。

２．ケルン

ケルン（創業 1946 年，法人設立は 1959 年，資本金 1,000 万円）は神戸市内に 8 店舗を展開している。超ロングセラーのチョコッペ，御影メロンパン，クロワッサンベーグル等が主力商品である。

ケルンの取り組みにおける代名詞ともいえる「ツナグパン」は，廃棄予定のパンの販売を通して食品ロス削減と社会的弱者支援を目指した取り組みである。また「エシカルコイン」制度の導入，地産素材の使用推進とフードロス軽減を兼ねた専門ショップ「日々ケルン」の

開設等，同社の社会貢献の姿勢は消費者にも認識されている。

壷井は従来的なベーカリーの固定概念にとらわれず，ソーシャルビジネスの展開による社会的共通善と関係者個々人の幸福追求を事業目的に据え，社会性を重視したソーシャルビジネスを展開することで「地域に限らず社会に貢献して愛される」企業を目指すと語る。

３．ダンマルシェ

ダンマルシェは洲本市（淡路島）で和菓子店を運営する株式会社中市大福堂（創業 1924 年，資本金 1,000 万円）のベーカリー部門として 1985 年に事業を開始した。明石市内・西神・三宮等に計 11 店舗を展開し，郊外型（西神，大久保，朝霧台），駅ナカ（三宮・魚住），都市型（新長田）といった，立地に応じた店舗設計を行っている。和菓子の製造販売に始まってパンや焼き洋菓子の製造販売に拡大させてきた流れを汲み，商品開発では地域の老若男女すべてのニーズに対応している。

明石高専と協力した子供の貧困対策，地元のこども食堂への寄付，明石警察との商品開発，駐車場を併設した郊外型店舗での家族向けイベントの実施など地域に根差した活動を展開している。またパンに使用する素材を供給する地域農家との関係強化にも力を入れている。

中市は，自社の商圏からも近い地元・淡路島の農業生産者たちの具体的な悩み事に素早く対応する等，よりミクロな視点で地域内の協業に取り組んでおり，「狭く地元で愛される」企業を目指すと語る。

Ⅴ．ケース分析

１．３社に共通する特徴

３社のケースから，神戸の小規模ベーカリーチェーンに共通するマーケティング及び経営面での特徴が明らかになった。

第 1 の共通点は，地域密着型の商品開発と棲み分けである。各社が地域のファンを取り組み，顧客ニーズに適応した商品を提供している。これは，地域別に棲み分けができていることに他ならない。他社のエリアには踏み込まない，いわば不文律のような了解が成立しているとも推測される。

第 2 の共通点は，地域に根ざした長期的経営とブランドの誇りである。3 社ともに 80 年以上の歴史をもつうえ，「パンの舌の肥えた」神戸市民に支持されてきたというプライドを共有している。

第 3 の共通点は，ファミリービジネスとしての継承と情緒的価値の重視である。各社の経営者はそれぞれベーカリービジネスに家業として向き合っており，単なる事業拡大より

も「家業に誇りをもち，顧客に信頼される事業として次世代に継承していく」ことに優先順位があるといえる。

第４の共通点は，同業間の信頼関係と協調行動である。上記２，３と関連するが，３社は長きにわたり互いに良好な関係を築いてきた。業界における関係を超えて，個人的にヨコのつながりがあることは注目すべきであろう。自社をつぶさず，次世代に継承していくという責任感を３社のトップが共有している。同じ意識を共有することが，結果的に自社の安定にもつながっている。

各社は神戸の地で，舌の肥えた消費者にむけてパンを作り続けてきたという歴史価値にプライドと責任を共有してきた。家業であれば，経営の安定は経営者課題であるのみならず，信頼や責任にかかわる，いわばミッションであるといえる。この信頼と責任の延長線上にあるのが，第５の共通点である地域社会への具体的な貢献である。各社ともに，抽象的なSDGs意識でなく具体的な地域コミュニティとの関係性に基づき，目に見える形での貢献活動を実践している。ただし理想の掲げ方やビジョンの規模等については各社で差がある。

２．ファミリービジネス・コミュニティ・パーパス経営

神戸の小規模ベーカリーチェーンがファミリービジネスとしてどのように地域と関係を構築しているかという点に注目したい。Zellweger(2012)等によると，ファミリービジネスの特質は以下のように説明されている。

第１に，長期志向である。短期的利益よりも企業の持続性や次世代への承継が重視される。

第２に，社会関係資本を重んじる。地域の評判，文化的貢献といった金銭以外の価値を大切にしており，地域の他企業や住民と密接に連携し，信頼や絆を築いている。地域の変化（人口減少，再開発など）に対して，安定したリーダーシップを発揮することも挙げられる。

第３に，社会情緒的資産(Socioemotional Wealth；SEW)の重視である。経済的利益だけでなく，家族の誇りや企業アイデンティティ，地域との絆といった社会情緒的資産の維持が動機となる(Gómez-Mejía et al., 2007)。キーワードとなるのが「感情的つながり（家族の誇り・伝統)」「世代間継承へのこだわり」「家名や評判」「信頼や絆の重視」である。

経済的合理性にとどまらない社会情緒的資産価値を重視することからも，ファミリービジネスは「地域社会との共生」に価値を置く傾向が強い。長期的視点で「つぶさない」「継承する」ことに重きを置く点で，従来のパーパス経営（＝企業が社会に果たす存在意義を明確に示し，長期的視点で行動する）と親和性が高いといえる。

ファミリービジネスの「地域との結びつき」と「協調関係」については，Adjei et.al (2025)らが提唱したSpatial Familinessの枠組みが参照できる。これは「家族企業が，単に企業内

の家族関係にとどまらず，地域との社会的・文化的関係性をもつ存在として機能する」という考え方である。従来のファミリービジネス研究では，「家族」と「経営」の関係に焦点が置かれていたが，これを一歩進めて，「家族性が企業の外側，特に地域社会にも広がる」という新たな視点を示した。

続いて，ファミリービジネスとパーパス経営の親和性を見ていきたい。いずれも「経済的合理性」だけでは測れない価値を重視する点が共通しているが，ファミリービジネスでは創業者の思いや理念が世代を超えて継承され，パーパスとして表現されるケースも多い。また家族経営だからこそ，地元コミュニティとの関係を丁寧に築く傾向が強く，そのなかで「地域の一員としての使命」が醸成される。

このような企業は，単に自社のパーパス（存在意義）を掲げるのではなく，地域社会と共に歩むなかで，そのパーパスが地域全体のパーパス＝コミュニティ・パーパスへと拡張されているとも考えられる。いわば「集合的パーパス(collective purpose)」である。

実際に，本研究で取り上げた神戸の小規模ベーカリーチェーンは，地域の味覚や雇用を支え，他社と協調しながら，自社の持続可能性と地域の共存を実現している。このことは，パーパスが企業の理念にとどまらず，地域と共創される理念として捉えられる可能性を示唆している。この「地域」は，地域の消費者（住民）の行動や価値観にも影響を与えている。それが結果として，地域の「パン食文化」を守っていることにつながっている。

Ⅵ．結論

本研究では，神戸における小規模ローカルベーカリーチェーンが，ファミリービジネスとしての特性を活かしながら，地域社会と長期的かつ信頼に基づいた関係を築いていることを明らかにした。各社はそれぞれのパーパスを掲げながら，地域の価値観や課題と結びつき，単独の企業理念を超えた「集合的パーパス」の形成に寄与している。集合的パーパスは，地域の消費者行動や文化的アイデンティティとも相互作用し，結果的に「神戸のパン文化」を支える重要な基盤となっている。

神戸のローカルベーカリーが共有するパーパスは，理念として明文化されている場合もあるが，暗黙の価値観として体現される場合も多い。Trehan(2020)が指摘するように，ファミリービジネスにおけるパーパスは制度的な理念文書としてではなく，日常的な関係性やふるまいの中に内在しており，地域との共生を通して実践されている。こうした「見えないパーパス」は，家族経営と地域社会の結節点における文化資本としての性格を有している。

本研究が明らかにした「集合的パーパス」は，Liechtenstein(2025)が提唱する「ファミリービジネスにおけるパーパス共有」の概念とも親和性が高い。ファミリービジネスでは，創

業者の理念や価値観が家族内で語り継がれ，地域との関係性を通じて再構成されるなかで，世代を超えて受け継がれる存在意義が形成される。そのプロセスは，Jorgensen et al.（2020）の「家族企業と地域社会との相互関与（reciprocal involvement）」として捉えることができる。

理論的貢献として，本研究は「ファミリービジネス×地域×パーパス経営」という新たな視座を提示し，従来の CSR や ESG とは異なる，情緒的かつ関係的な価値創造モデルとしてパーパスを関係的・動的に捉える枠組みを提案した。世代を超えて継承される価値観と，地域との共創関係が融合することにより，パーパスは企業単体ではなく「地域社会とともに紡がれる理念」へと進化することが可能になる。

実務的貢献としては，地域志向の中小企業が，パーパスを軸にどのように持続可能な成長を遂げうるか，具体的方策を示した点にある。大手企業の模倣ではなく，地域との絆や協調によって長期的に支持される経営の姿が描かれた。とくに，理念を「語る」よりも「共に生きる」というパーパス経営のあり方は，地域社会とともに歩むファミリービジネスにおいて体現されている。

今後の課題としては，「関係的パーパス経営」の可能性をさらに追求し，パーパスが企業・家族・地域の三位一体的な価値を創造するプロセスを明らかにすることが重要である。

また，本研究が扱った神戸という地域の特殊性を他地域にどこまで一般化できるか，また，消費者がどのように企業のパーパスを認知・評価し，選択・購買に反映させているかという点についてもさらなる検証が求められる。他地域・異業種との比較研究を通じて，集合的パーパスの形成プロセスと影響要因をより立体的に捉える必要がある。

引用文献

Adjei, E.K., Amato, S., R.Basco & Suwal,L.(2025). ”Family firms and regional context: literature overview, agenda framing and future research directions, “*Review of Regional Research* (2025) 45:1–1.

Baso, R. & Suwal. L (2021). “Spatial Familiness and Family Spatialities—Searching for Fertile Ground between Family Business and Regional Studies.” In: Basco & Suwala (Eds.) *Family Business and Regional Development.* Spatial familiness and family spatialities—searching for fertile ground between family business and regional studies

Gómez-Mejía, et.al. (2007). "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills," *Administrative Science Quarterly* (2007) 52:1 .

Gonzalez-Rodriguez, Diaz-Fernandez, M. R., M. C., & Simonetti, B. (2021). “How family business values are embedded in purpose-driven strategies: A generational perspective. “*Journal of Family Business Strategy,* 12(3), 100-124.

堀内俊洋(2008).「パン産業の最近の構造についての一考察」『早稲田政治経済学雑誌』372, 39-54.

Jorgensen, J. J., Sharma, P., & Craig, J. B. (2020). “The reciprocal involvement of family business owners and communities in business success.” *Sustainability*, 12(10), 1–15.

神原理(2010).「ソーシャル・ビジネスによる社会関係資本の再構築」『社会関係資本研究論集』1, 77-90.

北村正仁(2022).「パーパス経営に関する一考察」『経済集志』92(２), 135-148.

神戸から顔の見える経済をつくる会(2019).『ローカルエコノミーのつくり方：ミッドサイズの都市から変わる仕事と経済のしくみ』学芸出版社

Liechtenstein, H. (2025). *Shared family purpose: A path to multigenerational success. Family Business.* *Shared family purpose: a path to multigenerational success - Family Business*

丸山泰広他(2003).「消費者嗜好と技術革新によるパン産業の構造変化」『九州大学大学院農学研究院学芸雑誌』58(1－2)，93-111.

森裕之(2020).「現代の地域経営論―地域における企業の再規定を中心に―」『経営哲学』17(2), 110-123.

野林晴彦(2024).「日本企業のパーパス制定の現状――経営理念との関係に着目して――」AACS Transactions12(2), 26-40.

Okafuji,Y. et al.(2022). “Influence of collaborative customer service by service robots and clerks in bakery stores” Influence of collaborative customer service by service robots and clerks in bakery stores - PubMed

階戸照雄・加藤孝治(2021).「日本のファミリーガバナンスに係る一考察」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』22, 26-36.

Trehan,K.(2020). *Family Business and Community Engagement.* family-businesses-and-community-engagement-ifbrf-briefing.pdf

打田篤彦(2023).「近隣地域での社会関係資本の構築における要因：場所への愛着および共有価値としての景観に着目して」京都大学，博士論文.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). “From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation.” *Family Business Review,* 25(2), 136-155.

[1] 山川拓也・相島淑美（2025）第 75 回日本商業学会全国研究大会における口頭発表

[2] 市場調査とマーケティングの矢野経済研究所+1agrilab.kyodo.co.jp+1

[3] kobeseika.ac.jp+5 サンテレビ+5 神戸新聞+5
東洋経済オンライン+4 食品関連事業者のための環境情報+4 神戸新聞+4

[4] YDB+3 株式会社ビデオリサーチ+3NIKKEI MESSE+3

[5] 小久保欣哉（2022）国際ビジネス研究学会第 29 回年次大会における口頭発表