

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.8 2019

Twitter時代の
世論形成と、
マーケティング

法政大学市ヶ谷キャンパス
2019.10.20.SUN



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.8 Twitter時代の世論形成と、マーケティング

プログラム	1
解題 「Twitter時代の世論形成と、マーケティング」 鷲田 祐一	11
基調講演① 「Twitter利用者が生み出す価値 — パブリックカンパセーションの可能性 —」 笹本 裕	11
基調講演② 「Twitter発言で動く世界の政治・経済・マスコミ」 三浦 瑠麗	12
リサーチプロジェクト・セッション — 消費者行動と価格戦略研究会	13
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	13
リサーチプロジェクト・セッション — 価値共創型マーケティング研究会	14
リサーチプロジェクト・セッション — 場所と地域のブランディング研究会	14
リサーチプロジェクト・セッション — 地域活性化マーケティング研究会	15
リサーチプロジェクト・セッション — 地域創生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 — ブランド&コミュニケーション研究会	16
リサーチプロジェクト・セッション — ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会	16
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	17
リサーチプロジェクト・セッション — 女性マーケティング研究会	17
リサーチプロジェクト・セッション — 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 — ヘルスケアビジネス研究会	18
リサーチプロジェクト・セッション — マーケティング・ツールとしての知的財産研究会	19
リサーチプロジェクト・セッション — スポーツマーケティング研究会	19
リサーチプロジェクト・セッション — CMO研究会	20
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	20
ポスターセッション — 1. マーケティング活動における満足度最大化の設計手法 川崎 昌	21
ポスターセッション — 2. 百貨店外商(個人営業)における「リレーションシップ・コミットメント」に関する研究 鈴木 一正	21
ポスターセッション — 3. あらたなセールスチャネル インサイドセールス(非対面説得事態)の活用研究計画の報告 — 関係性マーケティングをベースにインサイドセールスで販売可能な商材および市場領域の探求と、 従来型対面営業に比較した有効性の研究計画 — 矢野 良二	21
ポスターセッション — 4. スモールデータ分析のススメ — fsQCAを用いた小商圏における買い物客の顧客満足の規定要因の解析 — 横山 斉理・東 伸一・金 雲鏡	22
ポスターセッション — 5. パッケージデザインが消費者の心理的反応に与える影響 — 擬人化理論、及び記号論を用いた、ヒューマンピクトグラムを模したパッケージデザインが消費者の 心理的反応に与える影響に関する研究 — 大山 祐輝	22
ポスターセッション — 6. クチコミは発信者自身の態度を形成させる 梁 庭昌・相馬 敏彦・林 釗	22

ポスターセッション	7.「サードプレイス」を求める現代消費者心理に関する考察	23
	新谷 啓介・結城 久美子・濱田 祐輔	
ポスターセッション	8. Amazon による流通業界への影響拡大にメーカー・小売はいかに戦うべきか	23
	— 消費者はリアルな店舗に何を求めるのか。アマゾンフレッシュユーザーによる都内食品スーパーの評価から耐性指数化を目指し今後の価値提供及び戦略の方向性を探る —	
	大槻 純一	
ポスターセッション	9.「液化化する消費」をつかむ — イノベーター理論に乗らない日本人 —	23
	水師 裕・橋本 紀子・高田 タ子・中西 まゆ子・佐藤 雅俊	
ポスターセッション	10. 広告集積の有効性 — 視覚的複雑性に着目して —	24
	木幡 慶斗・平間 遥絵・北嶋 梨紗	
ポスターセッション	11. サイレントラブマーケティング — 判別方法と得られる価値の研究 —	24
	田中 咲・古谷 奈菜・増田 光一郎・田村 高志	
ポスターセッション	12. 知識集約型チームがいかに組織吸収能力を高めるのか — ゲートキーパーと結合能力の複合影響 —	24
	YU XIANG	
ポスターセッション	13. オープンイノベーションに取り組む企業におけるダイバーシティ推進の位置付けと段階	25
	— 新たな市場価値創造ができる組織とは —	
	西田 明紀	
ポスターセッション	14. 新学習指導要領「学びに向かう力」を醸成するマーケティング教育	25
	吉田 かづほ・阿部 淳一・廣内 洋佑	
ポスターセッション	15. 採用ブランディング調査 2020	25
	— 就活生が有益に感じた情報源や重視した企業の魅力などについて分析 —	
	増田 勲・萬石 隼斗・英 慶信・伊澤 征・生井 達也・西山 友佳子・陳 妃史	
ポスターセッション	16. 女性の能力開発を目的としたケースメソッドの効果	26
	— ワーキングマザーを対象とした事例研究 —	
	小谷 恵子・森家 明味	
ポスターセッション	17. 病院事務職員で構成されたアジャイル型組織によるインターナルマーケティングの実績効果報告	26
	— IMM 理論モデルの先行研究検討と拡充を通して —	
	西村 祐	
ポスターセッション	18. インターナルブランディング・モデル	26
	陳 妃史・大川 陽子・戸上 摩貴子・増田 勲	
ポスターセッション	19. 既存企業での新事業創出におけるアントレプレナーシップの発揮とエフェクチュエーションについて	27
	— 大企業におけるエフェクチュエーションの活用と新事業創出。主に許容可能な損失に注目して。 —	
	高井 順子	
ポスターセッション	20. 日本企業の延期化行動と財務成果 — 延期 - 投機モデルの実証分析 —	27
	久保 知一	
ポスターセッション	21. 顧客経験価値のロイヤリティへの影響の検討 — エピソード記憶導入による心理学的アプローチ —	27
	落原 大治	
ポスターセッション	22. 「良い感じ」を科学する。～これが CSV 経営 / カテゴリイノベーションへの鍵～	28
	— 社会の変化が人々の判断基準に変化を及ぼしているいま、企業活動もその影響を受けずにはいられない。時代の変化への対応に必要なこと、それは意味的価値の言語化 —	
	久保田 航平・藤原 光児・鈴木 智之・堀切 愛	
ポスターセッション	23. メタアナリシスによるブランド・ロイヤリティの神経基盤 — ブランドラブは、母子の絆か、恋心か —	28
	綿貫 真也・赤間 啓之	
ポスターセッション	24. ブランド・コミュニティにおけるネガティブ効果 — 先行研究の総括と研究計画 —	28
	大森 友子	

ポスターセッション	25. 消費者の動機の差異がもたらすブランド・リレーションシップの形成過程の実証研究 — 消費者が持つ動機が自己とブランドの結びつき方にどのような影響を与えるか — 浜野 隆行	29
ポスターセッション	26. 国産農産物のブランディングにおける「有機農業」の価値について — 農業者の意識と消費者の意識調査を基に — 片桐 新之介	29
ポスターセッション	27. ユーザー創造製品の表示が与える効果 — 消費者のブランドへの認識による影響 — 関 舞奈	29
ポスターセッション	28. フリーミアムモデルにおける効果的なサービスプランの設計 — 「安価」よりも「安心」を訴求するカスタマイズプランの効果 — 池田 怜央・高見 ひかり・清藤 沙羅・宮部 紅子	30
ポスターセッション	29. Instagram および Twitter における利用実態について 大谷 光一	30
ポスターセッション	30. 増量と値下げ, お得に感じるのはどっち? — 表記されたパーセンテージの大小による消費者の商品選好への影響について — 五十子 赳流・藤居 史帆・佐々木 夏穂・倉持 功喜	30
ポスターセッション	31. 生活者が企業に感じる魅力は購買金額にどの程度影響するのか — 魅力度ブランディングモデルにおける企業の魅力36項目と、購買金額の関係性に関する調査・分析 — 末次 祥行・井上大輔・古口 敏道	31
ポスターセッション	32. 「やってみる経営学」共創・実践型のスモールビジネスによる地方創生II — データサイエンスによる地方創生効果の定量・定性的な検証に関する考察 — 松林 賢司・香林 亜実	31
ポスターセッション	33. 提携的CSV戦略による市場開拓 — スノーピークによる地方創生事業の分析 — 野元 健司・飯田 勝・佐々木 浩一郎・眞保 雄介・鈴木 達也・古谷 一徳・菌部 靖史	31
ポスターセッション	34. 空き家活用から見たSDGsと2030年の社会 — コミュニティ創造とファンマーケティングの実践考察 — 藤川 遼介・横山 知由	32
ポスターセッション	35. 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 — 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・田村 高志	32
ポスターセッション	36. 「ご当地コスメ」と地方創生 — 大学生の化粧の実態とご当地コスメの訴求価値に関する一考察 — 春木 良且・割貝 あさみ・伊地知 咲希	32
ポスターセッション	37. マイナー競技からの地域ブランディングの試み — ヒト・モノ・カネ。全てない状況からの地域活性化への貢献 — 田中 彰・杉藤 洋志	33
ポスターセッション	38. ベンチャー企業の新商品導入広報の営業成果に与える影響についての一考察 — 株式会社コトバノミカタ「読書感想文が、よく書ける原稿用紙。」事例 — 本下 真次	33
ポスターセッション	39. 情報受信者の接触態度を活用した新しいOOH広告モデルの創出 — 移動動線連動広告の効果検証 — 染谷 栄一・梶川 忠彦・今村 文弥	33
ポスターセッション	40. ロケーションツーリズムがもたらす真の恩恵とは何か — フィルムコミッションの視点より — 鈴木 萌水・小谷 恵子・森川 美幸	34
ポスターセッション	41. モノ、コト消費概念からの脱却によるインバウンド観光の新たな思想的枠組み — 場所の消費とサービス・ドミナント・ロジックの視座から — 阿部 太一	34

ポスターセッション	42. MaaS時代の消費行動に関する基礎的研究 — 都市部における定額乗り放題に着目した行動変化 —	34
	松本 阿礼・安川 由紀・町野 公彦・加藤 肇	
ポスターセッション	43. 消費者のサービス評価におけるスキーマ変化の効果 — ミニマリズムによる過剰サービスの革新への示唆 —	35
	岩見 福美・石井 里美・中塚 あゆみ	
ポスターセッション	44. 音声UIによるサービスのデザイン — スマートスピーカーを活用した音声対話サービスの研究 —	35
	吉橋 昭夫	
ポスターセッション	45. 多様化するデジタル音楽配信サービスの戦略類型 — 世界各社の分析に基づく市場の現状と課題 —	35
	佐野 昇平	
ポスターセッション	46. サービスの平行チェーン — サービスマーケティング特有のサービスズ連鎖 —	36
	大西 正也	
ポスターセッション	47. 外食産業におけるマーケティング・デザイン (設計) — 地域密着型飲食店の新規開業におけるサービス・マーケティングの実践と検証 —	36
	島 浩二	
ポスターセッション	48. サービス品質向上に寄与する「価値共創型人材育成モデル」の考察 — 「サービス・ドミナント・ロジック」を用いてフードサービス業に新たな視点を提供する試み —	36
	福地 恵理	
ポスターセッション	49. SNSの商品画像投稿において、閲覧者に対し背景色が与える希少性	37
	飯沼 守輝・大島 遥・田中 里奈・鶴澤 菜尋・宮越 萌美	
ポスターセッション	50. 政治家のコミュニケーション戦略 — ヒーロー型からキャラ型への転換 —	37
	結城 久美子・新谷 啓介・本田 学	
ポスターセッション	51. アイトラッキング調査による空港利用者の視認行動とサイン・広告注視行動のモデル化 — 利用者動線を生かしたサイン計画・情報メディア設計に向けて —	37
	梶川 忠彦・今村 文弥・染谷 栄一	
ポスターセッション	52. VR空間における脳活動および視線計測技術を活用したマーケティングツールの開発 — VRxニューロマーケティング —	38
	岡田 拓也・戸村 良	
ポスターセッション	53. Instagramにおける「発散型ストーリー」の投稿動機について	38
	種橋 由夏・内田 彩都・増山 由羅	
ポスターセッション	54. 日常環境でのNIRSを用いたニューロマーケティングの新興 — 脳活動計測装置(fNIRS)が小型ウェアラブル化、より日常生活に即したニューロマーケティング調査を実現 —	38
	長谷川 清・岡田 拓也・戸村 良	
ポスターセッション	55. スマート農業普及のためのマーケティングと課題 — 畜産業を対象とした事例研究に基づく考察 —	39
	小林 智	
ポスターセッション	56. ポスト平成のインターネット調査 — デジタルライフの変化と世代差から考えるこれからのリサーチ —	39
	村上 智章・岸田 典子	
ポスターセッション	57. 空飛ぶクルマはいくらで買えるのか? — 重回帰モデルによる価格推定と価格感度測定 —	39
	山口 公大・平山 大貴・Yang Cheng・湊 宣明	
ポスターセッション	58. 制御焦点理論に基づく情報提示がスマートフォンアプリの継続利用に与える影響 — 頸肩部筋骨格系症状予防アプリの事例をもとに —	40
	山本 奈央・栗原 崇浩・松木 太郎・松河 剛司・松田 文子・庄司 直人・石井 賢治・榎原 毅	
ポスターセッション	59. ミレニアル世代に響く企業Webサイトとは? — パーパスが生む共感の連鎖 —	40
	萩谷 衛厚・加藤 佑・原 裕	
ポスターセッション	60. インスタグラムにおけるメディア・エンゲージメント要因の追試による考察 — SNSにおける視覚効果分類を用いた探索的因子分析 —	40
	富樫 佳織・吉田 奈生	

ポスターセッション	61. スペイン産スマートフォンゲームが日本市場へ進出するためのローカライズ戦略の研究	41
	CARLOS NARANJO BEJARANO・進藤 美希	
ランチョンセッション	ビジネスの現場から考察した「マーケティングの未来」に向けての視点	42
	岩崎 拓	
ランチョンセッション	日経の経済・マーケティングデータを活用した「授業・ゼミナール」支援の実施・成果報告	42
	～青山学院大学の事例～	
	データリテラシーの向上, 実践的なデータ分析ノウハウ・スキルの学習機会を学生に与える取り組み	
	久慈 未穂・横山 暁	
オールセッション	CSRに対する信念と顧客エンゲージメントとの相互関係	43
	— 概念モデルの構築と予備的調査に基づく示唆 —	
	Asmita Gurung・川上 智子	
オールセッション	日本におけるコーズ・リレーテッド・マーケティングの浸透可能性に関する研究	45
	平岩 英治・本下 真次・相島 淑美・佐藤 善信	
オールセッション	プレイス・ブランディングとしてのエシカル消費 — 徳島県のケーススタディを中心として —	53
	出野 和子・佐藤 善信	
オールセッション	在邦製薬企業の Creating Shared Value 実践に関する検討	61
	寺澤 佳大・山下 貴子	
オールセッション	消費文化理論 (CCT) の射程と意義	69
	朝岡 孝平	
オールセッション	顧客の生活世界をどのように捉えるか — 食生活にみるカスタマー・アクティビティとマーケティング —	71
	張 婧・村松 潤一	
オールセッション	神戸発。多彩な万年筆インクによる地域創造 — Kobe INK 物語のケーススタディ —	73
	辻村 謙一・佐藤 善信	
オールセッション	「炎上」において消費者が語るナラティブのダイナミクス	80
	— 志布志市の PR 動画「うな子」に関する事例研究 —	
	増田 明子・松井 剛・津村 将章	
オールセッション	プレイス・ブランドの形成要因 — 徳島県の神山町と三好市の比較分析 —	82
	山本 誠一・田中 彰・佐藤 善信	
オールセッション	シティプロモーションのための自治体居住満足度の実証分析 — 住みこちランキングデータの活用 —	89
	宗 健	
オールセッション	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	100
	新井 優太・相島 雅樹・小出 佳世	
オールセッション	シティプロモーションから、プレイスブランディングへ — 地方自治体シティプロモーション再考 —	102
	岩林 誠	
オールセッション	デジタル化による人々の情報接触行動の変化と PR の変容 — PR テクノロジーの活用と PR の今後 —	104
	加藤 恭子	
オールセッション	炎上する広告 — ジェンダー観からみる多様化社会の課題 —	110
	武本 隆行	
オールセッション	中国インフルエンサーマーケティングの取引構造	118
	— 3 階層のインフルエンサーとステークホルダーの関係性をめぐって —	
	劉 亜菲	
オールセッション	日本における 4 マスの広告ビジネスのデジタルトランスフォーメーションに関する一考察	120
	進藤 美希	

目次

オーラルセッション	—— リードユーザーとしての消費者の特徴に関するサーベイによる実証研究 ——	122
	— リードユーザーネスの先行要因と帰結 —	
	本條 晴一郎	
オーラルセッション	—— セルフ・ブランディングとパーソナル・ブランディングの関係性 ——	124
	— 『女性起業家』のためのカラータイプ理論からの考察 —	
	河野 万里子・佐藤 善信・武田 みはる・田中 久美子	
オーラルセッション	—— 化粧品市場におけるパーソナライズ化の多様性 — 対人関与軸と共創軸によるフレームワークの提案 — ——	133
	堀木 聡	
オーラルセッション	—— 移動者インサイト — 移動中の生活者, その行動と心理に関する研究 — ——	140
	高橋 伸治・佐々木 康成	
オーラルセッション	—— 購買地点と購買使用機器が異なるショールーマーの Apparel 商品購買行動の考察とマーケティング施策の検討 ——	142
	吉井 健	
オーラルセッション	—— デジタル空間を融合するサービス体系での顧客価値の広がり — ——	152
	— スターバックスでのエクストリームユーザーの分析を手掛かりとして —	
	森 一彦・積 高之	
オーラルセッション	—— ブランド経験と行動的経験の尺度を用いたクラスター分析と消費行動の予測 ——	163
	牧野 耀	
オーラルセッション	—— モバイルアプリケーションを利用した購買行動と顧客経験 ——	171
	— New AIDA モデルとテキストマイニングによる可視化 —	
	岡田 直也	
オーラルセッション	—— 脱スティグマ化における制度ロジックの多元性と市場の祝祭化 — 「婚活」ブームを事例として — ——	180
	織田 由美子	
オーラルセッション	—— 企業 Twitter アカウントによる共感を生み出す眩きの分析 ——	182
	中野 健秀・松尾 爽世	
オーラルセッション	—— マネジメントファッションの普及プロセス — 「健康経営」の事例研究 — ——	190
	高橋 千枝子	
オーラルセッション	—— ラグジュアリーブランドのポップアップストアと顧客経験 — ココゲームセンターとカルチエの比較分析 — ——	192
	栗栖 郁	
オーラルセッション	—— 帰納的セグメンテーションアプローチによるマーケティング戦略 ——	194
	— 陸上日本選手権来場者アンケート調査から —	
	西尾 建	
オーラルセッション	—— オープンかつ国際的なマスターズスポーツ大会の参加者の消費行動の研究 ——	204
	— 「ミズノおもてなしカップジャパン 2019」参加者の調査結果から見えた特徴 —	
	田村 匡・海野 大	
オーラルセッション	—— ゴルフ場の活性化に向けたサービス・ドミナント・ロジックの活用 — 価値共創概念の新たな価値 — ——	213
	若林 省吾	
オーラルセッション	—— 「ファン」の定義に関する考察 — 何が顧客をファンに変えるのか — ——	215
	青木 慶	
オーラルセッション	—— 営利企業と競争するソーシャルビジネスの成功要因分析 — マザーハウスの消費者行動分析から — ——	217
	野村 あすか	
オーラルセッション	—— 企業主体の産学金官連携による価値共創 ——	226
	— 地域活性化を目指した人材育成「岐阜県創生研鑽会」の事例より —	
	今永 典秀	
オーラルセッション	—— 価値共創におけるズレの可視化と分析 — 概念辞書を用いたアプローチによるケーススタディ — ——	233
	亀和田 慧太	

オーラルセッション	「関係の質」, 「クリエイティビティ」は企業の生産性に及ぼすか — 既存研究の参照と、生活者アンケート調査による検証 — 森 泰規	237
オーラルセッション	ホスピタリティ産業従業員の地域愛着とESに関する研究 — 宿泊業・小売業・飲食業の比較を通して — 崔 瑛	241
オーラルセッション	サービスチェーンにおける非正規従業員のモチベーションが業績に繋がるメカニズム — 飲食チェーン3社での実証研究 — 松木 知徳・中村 潤	243
オーラルセッション	企業理念の浸透を促進するブランド実践の概念とメカニズム — アドラー心理学の応用がもたらすインナーブランディングの実践的仕組み — 深澤 了・嶋尾 かの子	245
オーラルセッション	顧客志向と販売志向が販売員の客観的業績に与える効果 — アパレル企業における実証調査 — 犬塚 篤	253
オーラルセッション	ソーシャルネット時代における事前期待更新モデルの検討 — 期待を形成する情報のエントロピーに着目して — 木暮 美菜・諸上 茂光	255
オーラルセッション	いけばなと茶の湯, フラワーアレンジメントの顧客価値の比較分析 相島 淑美・佐藤 善信・湯川 寛学	257
オーラルセッション	マス・カスタマイゼーションにおけるジルト効果 — 魅力的な製品を諦めた消費者のブランド・スイッチ — 小野 晃典・岩間 雄亮・北澤 涼平・関口 治花・土谷 鈴・柳原 慎平	265
オーラルセッション	米国における有機食品生協の発展 — ピーブルフードコープに関する事例研究 — 畢 滔滔	267
オーラルセッション	患者・主介護者との強固な信頼関係構築のために医師に求められるコミュニケーションの考察 — 医師, 患者・主介護者のマッチング — 岩崎 有美・佐藤 善信	275
オーラルセッション	京都の伝統産業における Service Dominant Logic の活用 — 香老舗 松栄堂の事例からみる価値共創 — 山下 貴子・松岡 正	278
オーラルセッション	Co-branding のスピルオーバー効果 — Vtuber コラボを事例として — 青木 哲也・黒川 正太	286
オーラルセッション	製造業における価値共創実践のためのフレームワーク — コマツの事例の分析から — 清野 聡	288
オーラルセッション	事業創出におけるナラティブの役割に関する考察 — Soup Stock Tokyo の事例分析を通じて — 岩崎 博論	290
オーラルセッション	研究者の二面性: 個人特性と研究者の探究志向および活用志向との関係性ならびに 研究パフォーマンスへの影響 毛 鋭	298
オーラルセッション	定期会員制度をもつサービス業における収益性と顧客維持率 — 生命保険とプロサッカーの比較 — 浦田 龍治	307
オーラルセッション	お茶の購買行動における消費者の深層心理の働きに関する研究 — コラージュ法を通して — 伊藤 俊樹・林 麻衣	309
オーラルセッション	O2M のショールーミング型店舗とその可能性 — ハードウェア・スタートアップ企業の事例研究 — 浅野 陽介	317
オーラルセッション	米国の清酒市場拡大と輸出単価上昇の要因 藤代 典子	319

オーラルセッション	自動車市場の構造変化とモデルチェンジ戦略の変容 — 日米欧トップメーカー 5 社の国際比較研究 —	328
	羽鳥 百合子	
オーラルセッション	嗜好性に見える化によるメイクの理想と現実の特性把握	336
	— 対話型進化計算を用いた理想顔画像作成システムによる理想のメイク顔の調査 —	
	築山 文彦・増淵 祐二	
オーラルセッション	消費者の作るコミュニティ概念の整理と検討	346
	末吉 彩	
オーラルセッション	顧客経験価値をデザインする — 高級ホテルにおける顧客創造の手法としての相互主観性 —	353
	窪山 哲雄	
オーラルセッション	アカウントのアイデンティティとコミュニケーションスタイルがブランドに及ぼす影響についての理論的検討	360
	麻里 久	
オーラルセッション	SNS における非発言者の重要性 — 消費者間情報伝達に関するレビューと研究課題 —	362
	松井 彩子	
オーラルセッション	「自己組織化を促す場」を商品化したマーケティング — 片づけコンサルタントの事例から —	369
	西川 絹恵	
オーラルセッション	グローバル経営に国民文化が与える影響力の解析 — 経営理念の国別比較を通じて —	377
	宮林 隆吉	
オーラルセッション	「成人病」から「生活習慣病」へ — 言説置換に関するマクロ・ソーシャル・マーケティング研究の可能性 —	379
	石澤 泉	
オーラルセッション	マルチロールアクターの製品販売価格から見る消費者間取引市場の特徴	381
	— ハンドメイド市場を対象として —	
	鶴田 彩夏	
オーラルセッション	ユーザー創造製品の情報表示と制御焦点理論 — オンライン実験による媒介分析 —	389
	岡田 庄生	
オーラルセッション	アクター間における能力あるいは意志のマッチング	391
	— 価値共創の可能性を高める螺旋状の改善プロセス —	
	宮脇 靖典	
オーラルセッション	流通アンバンドリング現象の考察 — 中国食品スーパー「盒馬鮮生」の事例 —	399
	王 慧娟	
オーラルセッション	B2B 取引における顧客エンゲージメントの研究課題	401
	片桐 英毅	
オーラルセッション	寡占市場における参入企業の共存戦略 — 低価格航空会社 (LCC) の市場参入のケース —	409
	重谷 陽一	

カンファレンス委員長：鷲田 祐一（常任理事 / 一橋大学大学院 経営管理研究科 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：青山学院大学、神戸大学 OB

プログラム

8:30-	受付開始 (法政大学 市ヶ谷キャンパス 外濠校舎 1階)		
8:30-9:00	ブレイクファースト(S205) *無料コーヒー, サンドイッチ用意。10:30以降は, 「S505」でコーヒーを用意しています。		
9:00-10:30	リサーチプロジェクト・セッション(16セッション) 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。		
	消費者行動と価格戦略研究会 (S203) p.13	サービス・マネジメント研究会 (S204) p.13	価値共創型マーケティング研究会(S301) p.14
	<p>リーダー: 奥瀬 喜之(専修大学 商学部 教授)</p> <p>新しい価格戦略の可能性</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 解題 上田 隆穂(学習院大学 経済学部 教授) 2. リテールにおけるダイナミックプライシング ~売上効果と廃棄ロス削減~ 小阪 翔(メトロエンジン株式会社) 3. サブスクリプション・モデルに関する事例と先行研究 太宰 潮(福岡大学 商学部 准教授) 4. 定額料金制と従量料金制の選択傾向に関わる実証的考察 兼子 良久(山形大学 人文社会科学部 准教授) 5. ニューラルネットワークによる最高利益を生み出す価格掛率のシミュレーション ~全体での固定価格ポイント1つの場合とグループ別のダイナミック・プライシングの場合の比較~ 竹内 俊子(学習院大学 経済学部 講師), 山中 寛子(学習院大学 経済学部 講師), 上田 隆穂(同上) 	<p>リーダー: 向井 光太郎(相愛大学 人文学部 講師)</p> <p>ワークプレイス・メンバーによる内発型マネジメントの可能性 — Slackの事例紹介から —</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Slackを学ぶ(概要・機能・特徴), Slackが変えたワークプレイス 溝口 宗太郎(Slack Japan 株式会社 シニアテクノロジーストラテジスト), 上田 純平(Slack Japan 株式会社 事業開発・アライアンス マネージャー) 2. インタラクティブ・コミュニケーション「Slackが変えるマネジメント」 ファシリテーター: 向井 光太郎(同上) スピーカー: 溝口 宗太郎(同上), 上田 純平(同上), および参加者の皆様 	<p>リーダー: 村松 潤一(岡山理科大学 経営学部 教授)</p> <p>価値共創志向と地域の活性化</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 「SEKAI HOTEL」の事例からみる地域の活性化 矢野 浩一(クジラ株式会社 代表取締役社長) 2. 価値共創, 価値共創マーケティング研究の到達点と課題 村松 潤一(同上)
	場所と地域のブランディング研究会(S302) p.14	地域活性化マーケティング研究会(S303) p.15	地域創生マーケティング研究会(S304) p.15
	<p>リーダー: 徳山 美津恵(関西大学 教授)</p> <p>ローカルフォト・ムーブメント — センス・オブ・プレイスの理論と実践 —</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. センス・オブ・プレイスの多様性 長尾 雅信(新潟大学 准教授) 2. ローカルフォト・ムーブメント MOTOKO(写真家 / 一般社団法人ローカルフォトラボラトリー代表) 3. 質疑応答 	<p>リーダー: 宮副 謙司(青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授)</p> <p>企業のSDGsと地域活性化の取り組み — 四国: 西条市の事例からの考察 —</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業による地域活性化 - 研究の背景と愛媛県西条市の概要 宮副 謙司(同上) 2. 愛媛県西条市の地域経済データ分析 川口 央(青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 助手) 3. 企業による地域活性化 - 全国的企業(花王・クラレなど)の西条事業所の事例 佐伯 悠(青山学院大学 総合研究所 客員研究員) 4. 企業による地域活性化 - 四国企業(JR四国・四国電力・伊予銀行など)の事例 宮副 謙司(同上) 5. 企業のSDGsと地域活性化 宮副 謙司(同上) 	<p>リーダー: 山口 夕妃子(佐賀大学 芸術地域デザイン学部 教授)</p> <p>地域創生マーケティング研究の課題 — その射程, 機能, 構造, 成果を考える —</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域創生と着地型観光の取組 砂子 隆志(日本旅行総研 所長(株式会社日本旅行 経営管理部新規事業室長)) 2. 伝統産業集積の特徴と地域創生の方向性 山口 夕妃子(同上) 3. 地域産業の再編集に向けての射程 西村 順二(甲南大学 経営学部 教授)

プログラム

9:00-10:30	<p>ブランド&コミュニケーション研究会 (S305)p.16</p>	<p>ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会 (S306)p.16</p>	<p>ユーザー・イノベーション研究会(S307) p.17</p>
	<p>リーダー：久保田 進彦(青山学院大学 経営学部 教授)</p> <p>ソーシャルメディアとブランドマネジメント</p> <p>1. ソーシャルメディア・データを活用したブランド・リレーションシップの測定 山本 晶(慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授), 根本 陽平(株式会社 電通パブリックリレーションズ コミュニケーションデザイン部 部長)</p> <p>2. コメント：菅野 佐織(駒澤大学 経営学部 教授)</p> <p>3. コメント：久保田 進彦(同上)</p> <p>4. ディスカッション：報告者と会場参加者とのディスカッション</p>	<p>リーダー：片野 浩一(明星大学 経営学部 教授)</p> <p>バーチャルYouTuberと生きる世界</p> <p>1. バーチャルYouTuberの市場と成長 片野 浩一(同上), 石田 実(東洋大学 経営学部 准教授)</p> <p>2. バーチャルYouTuberと生きる世界 川瀬 好一(Activ8株式会社 執行役員)</p>	<p>リーダー：西川 英彦(法政大学 経営学部 教授)</p> <p>Apple Distinguished Educator Program にみるユーザーとの共創</p> <p>1. ユーザーとの共創によるイノベーション—Apple Distinguished Educator Program — 青木 慶(甲南大学 マネジメント創造学部 准教授)</p> <p>2. ADEコミュニティでの活動を通じて得られたもの 内田 考洋(埼玉県立熊谷特別支援学校 教諭 / Apple Distinguished Educator)</p> <p>3. パネルディスカッション 司会：青木 慶(同上) パネラー：内田 考洋(同上), 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)</p>
	<p>女性マーケティング研究会(S401)p.17</p>	<p>デザイン思考研究会(S402)p.18</p>	<p>ヘルスケアビジネス研究会(S403)p.18</p>
	<p>リーダー：高橋 千枝子(武庫川女子大学 経営学部設置準備室 教授)</p> <p>女性の健康課題解決に挑むグローバルヘルス新市場「フェムテック(Female + Technology)」の可能性を探る</p> <p>1. PMS(月経前不調)改善セルフモニタリングツール「Monicia(モニシア)」の取り組み 江尻 綾美(コニカミノルタ株式会社 Moniciaプロジェクトリーダー)</p> <p>2. LINEチャットを活用した漢方相談「わたし漢方」の取り組み 丸山 優菜(わたし漢方株式会社 事業責任者)</p> <p>3. パネルセッション「フェムテックの可能性を探る」 モデレーター：高橋 千枝子(同上) パネラー：江尻 綾美(同上), 丸山 優菜(同上)</p>	<p>リーダー：廣田 章光(近畿大学 経営学部 教授)</p> <p>「共感」ステップと「パースペクティブ・ティッキング・メソッド」</p> <p>1. 共感ステップの役割と導入課題 廣田 章光(同上)</p> <p>2. パースペクティブ・ティッキング・メソッド 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)</p> <p>3. 共感の質を高めるメソッド開発とデザイン思考の普及 小川 亮(株式会社プラグ 代表取締役), 黒岩 健一郎(同上), 福井 誠(流通科学大学 経済学部 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), 廣田 章光(同上)</p>	<p>リーダー：真野 俊樹(中央大学大学院 戦略経営研究科 教授)</p> <p>日本社会の求められるヘルスケアビジネスとは？</p> <p>1. ヘルスケアビジネス, 今後の展望 真野 俊樹(同上)</p> <p>2. ヘルスケアビジネスにおけるコミュニケーションの課題 香川 勇介(中央大学大学院 戦略経営研究科 博士後期課程)</p> <p>3. 慢性疾患の患者特性とヘルスケアビジネスへの応用可能性の検討 杉本 ゆかり(中央大学大学院 戦略経営研究科 博士後期課程)</p> <p>4. ヘルスケアビジネスに求められる企業の社会的責任と価値共創 佐藤 幸夫(多摩大学 医療・介護ソリューション研究所 フェロー)</p>
	<p>マーケティング・ツールとしての知的財産研究会(S404)p.19</p>	<p>スポーツマーケティング研究会(S405)p.19</p>	<p>CMO研究会(S406)p.20</p>
	<p>リーダー：杉光 一成(KIT虎ノ門大学院(金沢工業大学大学院)イノベーションマネジメント研究科 教授)</p> <p>商品への特許取得の表示が消費者行動に与える影響</p> <p>1. マーケティング・ツールとして知財を活用するための基本フレームワーク 杉光 一成(同上)</p> <p>2. 商品への特許取得の表示が消費者行動に与える影響 堀口 麻起子(ロイド レジスター コオリティ アシュアランス リミテッド 北アジア地区日本・韓国マーケティングマネジャー)</p>	<p>リーダー：原田 宗彦(早稲田大学 スポーツ科学学術院 教授)</p> <p>スポーツとSDGs：ウェルビーイングについて</p> <p>1. 西武ライオンズと早稲田大学の取り組み：プロスポーツとアクティブエイジング 川上 諒子(早稲田大学 スポーツ科学学術院スポーツ科学部 講師)</p> <p>2. スポーツ観戦と活力社会の実現 吉田 正幸(法政大学 スポーツ健康学部 准教授)</p> <p>3. スポーツと幸福感 佐藤 晋太郎(早稲田大学 スポーツ科学学術院 准教授)</p>	<p>リーダー：田中 洋(中央大学大学院 戦略経営研究科 教授)</p> <p>CMOが変える日本のマーケティング—CMOはどう企業成長に寄与できるのか—</p> <p>1. 日本的CMOの現状と課題 田中 洋(同上), 他</p> <p>2. CMOが変える日本のマーケティング 榎本 亮(NEC 執行役員)</p> <p>3. オープンディスカッション ゲスト, 企画運営メンバー, 参加者</p>

9:00-10:30	オムニチャネル研究会(S407)p.20		
	<p>リーダー:近藤 公彦(小樽商科大学 副学長・教授)</p> <p>デジタル環境下のオムニチャネル戦略と顧客経験</p> <ol style="list-style-type: none"> デジタル・トランスフォーメーションがもたらすオムニチャネルの革新 近藤 公彦(同上) デジタル時代の顧客経験 オムニチャネル買物価値の理解 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), 鶴見 裕之(横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院 准教授), 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) 質疑応答 		
コーヒープレイク(S505) *無料コーヒープレイク			
10:40-11:10	ポスターレビュー (61 報告) *ポスターセッションの内容を, 3 会場で 1 報告 1 分で説明。		
	ポスターレビュー 1(S405) p.21	ポスターレビュー 2 (S406) p.27	ポスターレビュー 3 (S407) p.34
	<p>司会: 清原 康毅(サロン委員 / 株式会社ゼンリン マーケティング部 部長)</p>	<p>司会: 白井 明子(サロン委員 / 法政大学 経営学研究科 博士課程)</p>	<p>司会: 海野 浩三(サロン委員 / デロイトトーマツコンサルティング 金融事業部シニアマネージャー)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> マーケティング活動における満足度最大化の設計手法 川崎 昌(目白大学 経営学部 客員研究員) 百貨店外商(個人営業)における「リレーションシップ・コミットメント」に関する研究 鈴木 一正(中央大学大学院 戦略経営研究科 戦略経営専攻) あらたなセールスチャネル インサイドセールス(非対面説得事態)の活用研究計画の報告 — 関係性マーケティングをベースにインサイドセールスで販売可能な商材および市場領域の探求と、従来型対面営業と比較した有効性の研究計画 — 矢野 良二(立教大学大学院 / AI 事業戦略本部 DX 推進) スモールデータ分析のススメ — fsQCA を用いた小商圏における買い物客の顧客満足の規定要因の解析 — 横山 斉理(法政大学 経営学部 教授)・東 伸一(青山学院大学 経営学部 教授)・金 雲鎬(日本大学 商学部 教授) パッケージデザインが消費者の心理的反応に与える影響 — 擬人化理論、及び記号論を用いた、ヒューマンビクトグラムを模したパッケージデザインが消費者の心理的反応に与える影響に関する研究 — 大山 祐輝(青山学院大学 経営学部 マーケティング学科) 	<ol style="list-style-type: none"> 顧客経験価値のロイヤルティへの影響の検討 — エピソード記憶導入による心理学的アプローチ — 落原 大治(法政大学大学院 経営学研究科) 「良い感じ」を科学する。～これが CSV 経営 / カテゴリーノバージョンへの鍵～ — 社会の変化が人々の判断基準に変化を及ぼしているいま、企業活動もその影響を受けずにはいられない。時代の変化への対応に必要なこと、それは意味的価値の言語化 — 久保田 航平(株式会社オプト)・藤原 光児(同上)・鈴木 智之(同上)・堀切 愛(同上) メタアナリシスによるブランド・ロイヤルティの神経基盤 — ブランドラブは、母子の絆か、恋心か — 綿貫 真也(流通科学大学 商学部)・赤間 啓之(東京工業大学 生命理工学院) ブランド・コミュニティにおけるネガティブ効果 — 先行研究の総括と研究計画 — 大森 友子(法政大学 博士課程) 消費者の動機の差異がもたらすブランド・リレーションシップの形成過程の実証研究 — 消費者が持つ動機が自己とブランドの結びつき方にどのような影響を与えるか — 浜野 隆行(首都大学東京大学院 経営学研究科) 	<ol style="list-style-type: none"> MaaS 時代の消費行動に関する基礎的研究 — 都市部における定額乗り放題に着目した行動変化 — 松本 阿礼(ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター)・安川 由紀(同上)・町野 公彦(同上 センター長)・加藤 肇(産業能率大学 経営学部 教授) 消費者のサービス評価におけるスキーマ変化の効果 — ミニマリズムによる過剰サービスの革新への示唆 — 岩見 福美(青山学院大学 経営学部 マーケティング学科)・石井 里美(同上)・中塚 あゆみ(同上) 音声 UI によるサービスのデザイン — スマートスピーカーを活用した音声対話サービスの研究 — 吉橋 昭夫(多摩美術大学 情報デザイン学科 准教授) 多様化するデジタル音楽配信サービスの戦略類型 — 世界各社の分析に基づく市場の現状と課題 — 佐野 昇平(早稲田大学大学院 経営管理研究科) サービスのパラレルチェーン — サービスマーケティング特有のサービスズ連鎖 — 大西 正也(ラボゴコン代表 / 東京都中小企業振興公社)

プログラム

<p>10:40-11:10</p>	<p>6. クチコミは発信者自身の態度を形成させる 梁 庭昌(広島大学)・相馬 敏彦(同上)・林 釗(同上)</p> <p>7. 「サードブレイス」を求める現代消費者心理に関する考察 新谷 啓介(法政大学大学院 経営学研究科)・結城 久美子(同上)・濱田 祐輔</p> <p>8. Amazonによる流通業界への影響拡大にメーカー・小売はいかに戦うべきか — 消費者はリアルな店舗に何を求めるのか。アマゾンフレッシュユーザーによる都内食品スーパーの評価から耐性指数化を目指し今後の価値提供及び戦略の方向性を探る — 大槻 純一(CMOパートナーズ)</p> <p>9. 「液状化する消費」をつかむ — イノベーター理論に乗らない日本人 — 水師 裕(株式会社リサーチ・アンド・ディベロプメント)・橋本 紀子(同上)・高田 夕子(同上)・中西 まゆ子(同上)・佐藤 雅俊(同上)</p> <p>10. 広告集積の有効性 — 視覚的複雑性に着目して — 木幡 慶斗(慶應義塾大学 商学部 小野晃典研究会)・平間 遥絵(同上)・北嶋梨紗(同上)</p> <p>11. サイレントラブマーケティング — 判別方法と得られる価値の研究 — 田中 咲(株式会社小田急エージェンシー プランナー)・古谷 奈菜(株式会社小田急エージェンシー データアナリスト)・増田 光一郎(株式会社小田急エージェンシー プランナー)・田村 高志(株式会社小田急エージェンシー プランニング部長)</p> <p>12. 知識集約型チームがいかに組織吸収能力を高めるのか — ゲートキーパーと結合能力の複合影響 — YU XIANG(一橋大学大学院 経営管理研究科)・鷲田祐一(同上)</p> <p>13. オープンイノベーションに取組む企業におけるダイバーシティ推進の位置付けと段階 — 新たな市場価値創造ができる組織とは — 西田 明紀</p> <p>14. 新学習指導要領「学びに向かう力」を醸成するマーケティング教育 吉田 かつほ(神戸国際中学校・高等学校 教諭)・阿部 淳一(現 株式会社J2コーポレーション 代表取締役)・廣内洋佑(山崎製パン株式会社 大阪第一工場 営業課)</p>	<p>26. 国産農産物のブランディングにおける「有機農業」の価値について — 農業者の意識と消費者の意識調査を基に — 片桐 新之介(合同会社C.SSSコーポレーション 代表)</p> <p>27. ユーザー創造製品の表示が与える効果 — 消費者のブランドへの認識による影響 — 関 舞奈(法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)</p> <p>28. フリーミアムモデルにおける効果的なサービスプランの設計 — 「安価」よりも「安心」を訴求するカスタマイズプランの効果 — 池田 怜央(青山学院大学 経営学部 マーケティング学科)・高見 ひかり(同上)・清藤 沙羅(同上)・宮部 紅子(同上)</p> <p>29. InstagramおよびTwitterにおける利用実態について 大谷 光一(武庫川女子大学)</p> <p>30. 増量と値下げ、お得に感じるのはどっち? — 表記されたパーセンテージの大小による消費者の商品選好への影響について — 五十子 起流(法政大学 経営学部 4年)・藤居 史帆(法政大学 経営学部 2年)・佐々木 夏穂(同上)・倉持 功喜(同上)</p> <p>31. 生活者が企業に感じる魅力は購買金額にどの程度影響するのか — 魅力度ブランディングモデルにおける企業の魅力36項目と、購買金額の関係性に関する調査・分析 — 末次 祥行(株式会社電通PR CCS局 次長)・井上 大輔(株式会社電通PR CCS局)・古口 敏道(電通マクロミルインサイト PDM推進室 室長)</p> <p>32. 「やってみる経営学」共創・実践型のスモールビジネスによる地方創生II — データサイエンスによる地方創生効果の定量・定性的な検証に関する考察 — 松林 賢司(金沢工業大学 経営情報学科 教授)・香林 亜実(金沢工業大学 経営情報学科 4年生)</p> <p>33. 提携的CSV戦略による市場開拓 — スノーピークによる地方創生事業の分析 — 野元 健司(株式会社みずほ銀行)・飯田 勝(戸田建設株式会社)・佐々木 浩一郎(バイエル クロップサイエンス株式会社)・眞保 雄介(雪印メグミルク株式会社)・鈴木 達也(大崎電気工業株式会社)・古谷 一徳(日本水産株式会社)・蘭部 靖史(東洋大学)</p> <p>34. 空き家活用から見たSDGsと2030年の社会 — コミュニティ創造とファンマーケティングの実践考察 — 藤川 遼介(株式会社エビテック 代表取締役)・横山 知由(株式会社イコム)</p>	<p>47. 外食産業におけるマーケティング・デザイン(設計) — 地域密着型飲食店の新規開業におけるサービス・マーケティングの実践と検証 — 島 浩二(大阪市立大学大学院 創造都市研究科)</p> <p>48. サービス品質向上に寄与する「価値共創型人材育成モデル」の考察 — 「サービス・ドミナント・ロジック」を用いてフードサービス業に新たな視点を提供する試み — 福地 恵理(株式会社バルニパービ 経営企画室 IR・広報)</p> <p>49. SNSの商品画像投稿において、閲覧者に対し背景色が与える希少性 飯沼 守輝(法政大学 経営学部 4年)・大島 遥(法政大学 経営学部 2年)・田中 里奈(同上)・鶴澤 菜尋(同上)・宮越 萌美(同上)</p> <p>50. 政治家のコミュニケーション戦略 — ヒーロー型からキャラ型への転換 — 結城 久美子(法政大学大学院 経営学研究科)・新谷 啓介(同上)・本田 学</p> <p>51. アイトラッキング調査による空港利用者の視認行動とサイン・広告注視行動のモデル化 — 利用者動線を生かしたサイン計画・情報メディア設計に向けて — 梶川 忠彦(U'eyes Design)・今村 文弥(同上)・染谷 栄一(ADKマーケティング・ソリューションズ)</p> <p>52. VR空間における脳活動および視線計測技術を活用したマーケティングツールの開発 — VR×ニューロマーケティング — 岡田 拓也(株式会社NeU)・戸村 良(同上)</p> <p>53. Instagramにおける「発散型ストーリー」の投稿動機について 種橋 由夏(法政大学 経営学部 西川英彦研究室)・内田 彩都(同上)・増山 由羅(同上)</p> <p>54. 日常環境でのNIRSを用いたニューロマーケティングの新興 — 脳活動計測装置(fNIRS)が小型ウェアラブル化、より日常生活に即したニューロマーケティング調査を実現 — 長谷川 清(株式会社NeU 代表取締役 CEO)・岡田 拓也(株式会社NeU 企画室 マネージャー)・戸村 良(株式会社NeU ニューロマーケティング AM)</p> <p>55. スマート農業普及のためのマーケティングと課題 — 畜産業を対象とした事例研究に基づく考察 — 小林 智(早稲田大学大学院 経営管理研究科)</p>
--------------------	--	--	--

10:40-11:10	<p>15. 採用ブランディング調査 2020 — 就活生が有益に感じた情報源や重視した企業の魅力などについて分析 — 増田 勲(株式会社電通PR CCS局 部長)・萬石 隼斗(株式会社電通PR 第IPC局)・英 慶信(株式会社電通PR CCS局)・伊澤 征(同上)・生井 達也(同上)・西山 友佳子(同上)・陳 妃史(同上)</p> <p>16. 女性の能力開発を目的としたケースメソッドの効果 — ワーキングマザーを対象とした事例研究 — 小谷 恵子(青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科)・森家 明味(株式会社ワークシフト研究所)</p> <p>17. 病院事務職員で構成されたアジャイル型組織によるインテラルマーケティングの実績効果報告 — IMM 理論モデルの先行研究検討と拡充を通して — 西村 祐(伊勢赤十字病院 事務部 主事)</p> <p>18. インテラルブランディング・モデル — 自社に対する信頼と愛着を深めることで企業価値向上を — 陳 妃史(電通PR シニア・コンサルタント)・大川 陽子(電通PR プロジェクトマネージャー)・戸上 摩貴子(電通PR シニア・コンサルタント)・増田 勲(電通PR 企業広報戦略研究所 部長)</p> <p>19. 既存企業での新事業創出におけるアントレプレナーシップの発揮とエフェクチュエーションについて — 大企業におけるエフェクチュエーションの活用と新事業創出。主に許容可能な損失に注目して。 — 高井 順子(CYBERDYNE 株式会社 生産部門)</p> <p>20. 日本企業の延期化行動と財務成果 — 延期 - 投機モデルの実証分析 — 久保 知一(中央大学 商学部 教授)</p>	<p>35. 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 — 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)・田村 高志(株式会社小田急エージェンシー)</p> <p>36. 「ご当地コスメ」と地方創生 — 大学生の化粧の実態とご当地コスメの訴求価値に関する一考察 — 春木 良且(フェリス女学院大学 国際交流学部 教授)・割貝 あさみ(フェリス女学院大学 国際交流学部 学部生)・伊地知 咲希(同上)</p> <p>37. マイナー競技からの地域ブランディングの試み — ヒト・モノ・カネ。全てない状況からの地域活性化への貢献 — 田中 彰(大阪産業大学 経営学部商学科 教授)・杉藤 洋志(NPO 法人瀬田漕艇倶楽部 コーチ)</p> <p>38. ベンチャー企業の新商品導入広報の営業成果に与える影響についての一考察 — 株式会社コトバノミカタ「読書感想文が、よく書ける原稿用紙。」事例 — 本下 真次(関西学院大学 客員研究員)</p> <p>39. 情報受信者の接触態度を活用した新しいOOH広告モデルの創出 — 移動動線連動広告の効果検証 — 染谷 栄一(ADK マーケティングソリューションズ)・梶川 忠彦(株式会社U'eyes Design)・今村 文弥(同上)</p> <p>40. ロケーションツーリズムがもたらす真の恩恵とは何か — フィルムコミッションの視点より — 鈴木 萌水(東京工科大学 メディア学部)・小谷 恵子(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)</p> <p>41. モノ、コト消費概念からの脱却によるインバウンド観光の新たな思考的枠組み — 場所の消費とサービス・ドミナント・ロジックの視座から — 阿部 太一(富士急行株式会社 経営企画課長)</p>	<p>56. ポスト平成のインターネット調査 — デジタルライフの変化と世代差から考えるこれからのリサーチ — 村上 智章(株式会社マクロミル)・岸田 典子(株式会社クロス・マーケティング)</p> <p>57. 空飛ぶクルマはいくらで買えるのか? — 重回帰モデルによる価格推定と価格感度測定 — 山口 公大(立命館大学大学院)・平山大真(同上)・Yang Cheng(同上)・湊 宣明(同上)</p> <p>58. 制御焦点理論に基づく情報提示がスマートフォンアプリの継続利用に与える影響 — 頸肩部筋骨格系症状予防アプリの事例をもとに — 山本 奈央(古屋市立大学 経済学研究科 准教授)・栗原 崇浩(名古屋市立大学)・松木 太郎(同上)・松河 剛司(愛知工業大学)・松田 文子(公益財団法人大原記念労働科学研究所)・庄司 直人(朝日大学)・石井 賢治(公益財団法人大原記念労働科学研究所)・榎原 毅(名古屋市立大学)</p> <p>59. ミレニアル世代に響く企業 Web サイトとは? — パーパスが生む共感の連鎖 — 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)・加藤 佑(ハーチ株式会社 代表取締役)・原 裕(エンゲージメント・ファースト 代表取締役)</p> <p>60. インスタグラムにおけるメディア・エンゲージメント要因の追試による考察 — SNSにおける視覚効果分類を用いた探索的因子分析 — 富樫 佳織(愛知淑徳大学 創造表現学部 准教授)・吉田 奈生(愛知淑徳大学 創造表現学部 4年生)</p> <p>61. スペイン産スマートフォンゲームが日本市場へ進出するためのローカライズ戦略の研究 CARLOS NARANJO BEJARANO(東京工科大学 メディア学部)・進藤 美希(同上)</p>
11:10-11:40	<p style="text-align: center;">ポスターセッション61 報告 (6階 薩埵ホール)</p> <p>ポスターレビューの番号順に、ポスター設置。 *パネルに図表を掲示して、逐次、参加者と対話しながら進める報告会。 フリーマーケットのように、聞き手と交流しつつ深く議論できる手法。 会場にて学会員の投票によりベストポスター賞選出。</p>		
<p>コーヒープレイク(S505) *無料コーヒープレイク用意</p>			

プログラム

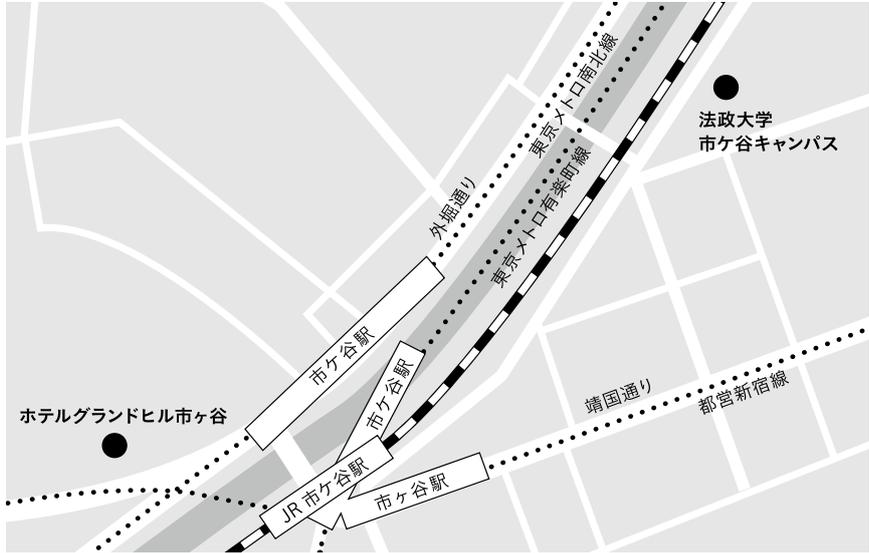
11:50-12:40	ランチ, ランチョンセッション p.42	
	<p>*企業との共催によるマーケティングに関連する報告会(無料お弁当・お茶付き)。 各会場入口の共催企業受付で、原則、名刺を渡して(あるいは記帳)ください。 共催企業より、メールあるいはDM等で連絡させて頂く場合があることをご了解ください。 なお、お弁当・お茶は、ほぼカンファレンス参加者分を用意しますが、数に限りがあることはご理解ください。</p>	
	ランチョンセッション1 (S205)	ランチョンセッション2 (S305)
	<p>ビジネスの現場から考察した「マーケティングの未来」に向けての視点 報告者：岩崎 拓(株式会社 博報堂 執行役員) 共催：株式会社 博報堂</p>	<p>日経の経済・マーケティングデータを活用した「授業・ゼミナール」支援の実施・成果報告 ～青山学院大学の事例～ データリテラシーの向上, 実践的なデータ分析ノウハウ・スキルの学習機会を学生に与える取り組み 報告者：久慈 未穂(日本経済新聞社 デジタル事業)・横山 暁(青山学院大学 経営学部 マーケティング学科 准教授) 共催：日本経済新聞社</p>
コーヒーブレイク(S505) *無料コーヒー用意		
12:50-14:10	オーラルセッション(69報告) p43	
	<p>*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。</p>	
	オーラルセッション1 (S203)	オーラルセッション2 (S204)
	<p>コメンテーター：宮副 謙司(青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授)</p>	<p>コメンテーター：菅野 佐織(駒澤大学 経営学部 教授)</p>
	<p>12:50-13:09 CSRに対する信念と顧客エンゲージメントとの相互関係 — 概念モデルの構築と予備的調査に基づく示唆 — Asmita Gurung(早稲田大学 経営管理研究科 修士2年)・川上 智子(早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授)</p>	<p>12:50-13:09 消費文化理論(CCT)の射程と意義 朝岡 孝平(一橋大学大学院 経営管理研究科 特任講師)</p>
	<p>13:10-13:29 日本におけるコース・リレーテッド・マーケティングの浸透可能性に関する研究 平岩 英治(大阪経済法科大学 経営学部 准教授)・本下 真次(関西学院大学 客員研究員)・相島 淑美(関西学院大学大学院 非常勤講師/翻訳家)・佐藤 善信(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授)</p>	<p>13:10-13:29 顧客の生活世界をどのように捉えるか — 食生活にみるカスタマー・アクティビティとマーケティング — 張 婧(岡山理科大学 経営学部 講師)・村松 潤一(岡山理科大学 経営学部 教授)</p>
	<p>13:30-13:49 プレイス・ブランディングとしてのエシカル消費 — 徳島県のケーススタディを中心として — 出野 和子(関西学院大学 経営戦略研究科 研究員)・佐藤 善信(関西学院大学 経営戦略研究科 教授)</p>	<p>13:30-13:49 神戸発。多彩な万年筆インクによる地域創造 — Kobe INK 物語のケーススタディ — 辻村 謙一(学校法人辻村学園 理事)・佐藤 善信(関西学院大学 専門職大学院 教授)</p>
	<p>13:50-14:09 在邦製薬企業のCreating Shared Value実践に関する検討 寺澤 佳大(同志社大学大学院 ビジネス研究科)・山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授)</p>	<p>13:50-14:09 「炎上」において消費者が語るナラティブのダイナミクス — 志布志市のPR動画「うな子」に関する事例研究 — 増田 明子(千葉商科大学 人間社会学部 准教授)・松井 剛(一橋大学 経営管理研究科 教授)・津村 将章(中京大学 経営学部 准教授)</p>
	オーラルセッション3 (S301)	オーラルセッション4 (S302)
	<p>コメンテーター：浦野 寛子(立正大学 経営学部 教授)</p>	<p>コメンテーター：澁谷 寛(学習院大学 国際社会科学部 教授)</p>
	<p>12:50-13:09 プレイス・ブランドの形成要因 — 徳島県の神山町と三好市の比較分析 — 山本 誠一(大阪国際大学 経営経済学部 経営学科)・田中 彰(日本電気株式会社)・佐藤 善信(関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科)</p>	<p>12:50-13:09 デジタル化による人々の情報接触行動の変化とPRの変容 — PRテクノロジーの活用とPRの今後 — 加藤 恭子(株式会社ビーコム 代表取締役)</p>

12:50-14:10	13:10-13:29 シティプロモーションのための自治体居住満足度の実証分析 — 住みこちランキングデータの活用 — 宗 健(大東建託株式会社 賃貸未来研究所 所長)	13:10-13:29 炎上する広告 — ジェンダー観からみる多様化社会の課題 — 武本 隆行(株式会社オリコム 営業本部)
	13:30-13:49 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 新井 優太(SUUMO リサーチセンター 研究員)・相島 雅樹(同上)・小出 佳世(同上)	13:30-13:49 中国インフルエンサーマーケティングの取引構造 — 3階層のインフルエンサーとステークホルダーの関係性をめぐって — 劉 亜菲(KDDI 総合研究所 アナリスト)
	13:50-14:09 シティプロモーションから、プレイスブランディングへ — 地方自治体シティプロモーション再考 — 岩林 誠(四街道市役所 シティセールス推進課 課長)	13:50-14:09 日本における4マスの広告ビジネスのデジタルトランスフォーメーションに関する一考察 進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授)
	オーラルセッション5 (S303)	
	コメンテーター：山本 晶(慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授)	コメンテーター：久保田 進彦(青山学院大学 経営学部 教授)
	12:50-13:09 リードユーザーとしての消費者の特徴に関するサーベイによる実証研究 — リードユーザーネスの先行要因と帰結 — 本條 晴一郎(静岡大学学術院 工学領域 准教授)	12:50-13:09 購買地点と購買使用機器が異なるショールーマーのアパレル商品購買行動の考察とマーケティング施策の検討 吉井 健(大妻女子大学 家政学部 被服学科)
	13:10-13:29 セルフ・ブランディングとパーソナル・ブランディングの関係性 — 『女性起業家』のためのカラータイプ理論からの考察 — 河野 万里子(一般社団法人カラータイプ協会 代表理事)・佐藤 善信(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授)・武田 みはる(カラータイプ協会 マーケティング開発室)・田中 久美子(同上)	13:10-13:29 デジタル空間を融合するサービス体系での顧客価値の広がり の分析 — スターバックスでのエクストリームユーザーの分析を手掛かりとして — 森 一彦(関西学院大学 経営戦略研究科 教授)・積 高之(株式会社リリク シニアコンサルタント)
	13:30-13:49 化粧品市場におけるパーソナライズ化の多様性 — 対人関与軸と共創軸によるフレームワークの提案 — 堀木 聡(早稲田大学大学院 経営管理研究科)	13:30-13:49 ブランド経験と行動的経験の尺度を用いたクラスター分析と消費行動の予測 牧野 耀(金沢星稜大学 経済学部 助教)
	13:50-14:09 移動者インサイト — 移動中の生活者、その行動と心理に関する研究 — 高橋 伸治(株式会社 JR 西日本コミュニケーションズ)・佐々木 康成(同上)	13:50-14:09 モバイルアプリケーションを利用した購買行動と顧客経験 — New AIDAモデルとテキストマイニングによる可視化 — 岡田 直也(イオン株式会社 コスメティック事業)
	オーラルセッション7 (S306)	
	コメンテーター：清水 信年(流通科学大学 商学部 教授)	コメンテーター：原田 宗彦(早稲田大学 スポーツ科学学術院 教授)
	12:50-13:09 脱ステイグマ化における制度ロジックの多元性と市場の祝祭化 — 「婚活」ブームを事例として — 織田 由美子(一橋大学 経営管理研究科 特任講師)	12:50-13:09 帰納的セグメンテーションアプローチによるマーケティング戦略 — 陸上日本選手権来場者アンケート調査から — 西尾 建(山口大学 経済学部 准教授)
	13:10-13:29 企業 Twitter アカウントによる共感を生み出す眩きの分析 中野 健秀(愛知学院大学 商学部 准教授)・松尾 爽世(センコー クリエイティブマネジメント株式会社)	13:10-13:29 オープンかつ国際的なマスターズスポーツ大会の参加者の消費行動の研究 — 「ミズノおもてなしカップジャパン 2019」参加者の調査結果から見えた特徴 — 田村 匡(大阪成蹊大学 マネジメント学部 教授)・海野 大(同上)
	13:30-13:49 マネジメントファッションの普及プロセス — 「健康経営」の事例研究 — 高橋 千枝子(武庫川女子大学 経営学部設置準備室 教授)	13:30-13:49 ゴルフ場の活性化に向けたサービス・ドミナント・ロジックの活用 — 価値共創概念の新たな価値 — 若林 省吾(東神商事株式会社 統括本部 次長)

プログラム

12:50-14:10	13:50-14:09 ラグジュアリーブランドのポップアップストアと顧客経験 — ココゲームセンターとカルチエの比較分析 — 栗栖 郁(早稲田大学 経営管理研究科 修士課程)	13:50-14:09 「ファン」の定義に関する考察 — 何が顧客をファンに変えるのか — 青木 慶(甲南大学 マネジメント創造学部 准教授)
	オーラルセッション9 (S401)	オーラルセッション10 (S402)
	コメンテーター：近藤 公彦(小樽商科大学大学院 商学研究科 教授)	コメンテーター：新倉 貴士(法政大学 経営学部 教授)
	12:50-13:09 営利企業と競争するソーシャルビジネスの成功要因分析 — マザーハウスの消費者行動分析から — 野村 あすか(早稲田大学 経営管理研究科)	12:50-13:09 ホスピタリティ産業従業員の地域愛着とESに関する研究 — 宿泊業・小売業・飲食業の比較を通して — 崔 瑛(静岡英和学院大学 人間社会学部 准教授)
	13:10-13:29 企業主体の産学金官連携による価値共創 — 地域活性化を目指した人材育成「岐阜県創生研鑽会」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)	13:10-13:29 サービスチェーンにおける非正規従業員のモチベーションが業績に繋がるメカニズム — 飲食チェーン3社での実証研究 — 松木 知徳(芝浦工業大学大学院 理工学研究科 博士課程)・中村 潤(中央大学 国際経営学部 教授)
	13:30-13:49 価値共創におけるズレの可視化と分析 — 概念辞書を用いたアプローチによるケーススタディ — 亀和田 慧太(株式会社電通デジタル)	13:30-13:49 企業理念の浸透を促進するブランド実践の概念とメカニズム — アドラー心理学の応用がもたらすインナーブランディングの実践的仕組み — 深澤 了(むすび株式会社 代表取締役)・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)
	13:50-14:09 「関係の質」、「クリエイティビティ」は企業の生産性に及ぼすか — 既存研究の参照と、生活者アンケート調査による検証 — 森 泰規(博報堂 BID局 ディレクター)	13:50-14:09 顧客志向と販売志向が販売員の客観的業績に与える効果 — アパレル企業における実証調査 — 犬塚 篤(名古屋大学大学院 経済学研究科 教授)
	オーラルセッション11 (S403)	オーラルセッション12 (S404)
	コメンテーター：依田 祐一(立命館大学 経営学部 准教授)	コメンテーター：鈴木 智子(一橋ビジネススクール 国際企業戦略専攻 准教授)
	12:50-13:09 ソーシャルネット時代における事前期待更新モデルの検討 — 期待を形成する情報のエントロピーに着目して — 木暮 美菜(法政大学大学院 社会学研究科)・諸上 茂光(法政大学 社会学部 准教授)	12:50-13:09 患者・主介護者との強固な信頼関係構築のために医師に求められるコミュニケーションの考察 — 医師、患者・主介護者のマッチング — 岩崎 有美(よしき往診クリニック 経営企画・広報部長)・佐藤 善信(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授)
	13:10-13:29 いけばなと茶の湯、フラワーアレンジメントの顧客価値の比較分析 相島 淑美(関西学院大学 経営戦略研究科 非常勤講師)・佐藤 善信(関西学院大学 経営戦略研究科 教授)・湯川 寛学(関西学院大学 経営戦略研究科 研究員)	13:10-13:29 京都の伝統産業における Service Dominant Logic の活用 — 香老舗 松栄堂の事例からみる価値共創 — 山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授)・松岡 正(香老舗 松栄堂 事業推進マネジャー)
	13:30-13:49 マス・カスタマイゼーションにおけるジルト効果 — 魅力的な製品を諦めた消費者のブランド・スイッチ — 小野 晃典(慶應義塾大学 商学部)・岩間 雄亮(同上)・北澤 涼平(同上)・関口 治花(同上)・土谷 鈴(同上)・柳原 慎平	13:30-13:49 Co-branding のスピルオーバー効果 — Vtuber コラボを事例として — 青木 哲也(一橋大学 経営管理研究科 博士後期課程)・黒川 正太
	13:50-14:09 米国における有機食品生協の発展 — ビーブルフードコープに関する事例研究 — 畢 滔滔(立正大学 経営学部 教授)	13:50-14:09 製造業における価値共創実践のためのフレームワーク — コマツの事例の分析から — 清野 聡(安田女子大学 現代ビジネス学部 教授)

12:50-14:10	オーラルセッション13 (S406)		オーラルセッション14 (S407)	
	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：坂田 隆文(中京大学 総合政策学部 教授)	
	12:50-13:09 事業創出におけるナラティブの役割に関する考察 — Soup Stock Tokyo の事例分析を通じて — 岩寄 博論(株式会社博報堂 ディレクター)		12:50-13:09 O2Mのショールーミング型店舗とその可能性 — ハードウェア・スタートアップ企業の事例研究 — 浅野 陽介(早稲田大学大学院 経営管理研究科)	
	13:10-13:29 研究者の二面性：個人特性と研究者の探究志向および活用志向との関係性ならびに研究パフォーマンスへの影響 毛 鋭(一橋大学 経営管理研究科 博士後期課程)		13:10-13:29 米国の清酒市場拡大と輸出単価上昇の要因 藤代 典子(八戸学院地域連携研究センター 主任研究員)	
	13:30-13:49 定期会員制度をもつサービス業における収益性と顧客維持率 — 生命保険とプロサッカーの比較 — 涌田 龍治(京都産業大学 経営学部 教授)		13:30-13:49 自動車市場の構造変化とモデルチェンジ戦略の変容 — 日米欧トップメーカー 5社の国際比較研究 — 羽鳥 百合子(早稲田大学大学院 経営管理研究科)	
	13:50-14:09 お茶の購買行動における消費者の深層心理の働きに関する研究 — コラージュ法を通して — 伊藤 俊樹(神戸大学 人間発達環境学研究所 准教授)・林 麻衣(第一三共ヘルスケア株式会社)		13:50-14:09 嗜好性の見える化によるメイクの理想と現実の特性把握 — 対話型進化計算を用いた理想顔画像作成システムによる理想のメイク顔の調査 — 築山 文彦(コーセー メイク製品研究室)・増淵 祐二(同上)	
	ドクターオーラルセッション1 (S501)		ドクターオーラルセッション2 (S502)	
	コメンテーター：片野 浩一(明星大学 経営学部 教授)		コメンテーター：小野 謙司(青山学院大学 経営学部 教授)	
	12:50-13:09 消費者の作るコミュニティ概念の整理と検討 末吉 彩(一橋大学 経営管理研究科 博士課程)		12:50-13:09 「自己組織化を促す場」を商品化したマーケティング — 片づけコンサルタントの事例から — 西川 絹恵(中京大学大学院 経営学研究科 博士後期課程)	
	13:10-13:29 顧客経験価値をデザインする — 高級ホテルにおける顧客創造の手法としての相互主観性 — 窪山 哲雄(京都大学経営管理大学院 博士後期課程)		13:10-13:29 グローバル経営に国民文化が与える影響力の解析 — 経営理念の国別比較を通じて — 宮林 隆吉(一橋大学大学院 経営管理研究科 博士課程)	
	13:30-13:49 アカウントのアイデンティティとコミュニケーションスタイルがブランドに及ぼす影響についての理論的検討 麻里 久(首都大学東京 社会科学部 博士後期課程)		13:30-13:49 「成人病」から「生活習慣病」へ — 一言置換に関するマクロ・ソーシャル・マーケティング研究の可能性 — 石澤 泉(首都大学東京大学院 経営学専攻 博士後期課程)	
	13:50-14:09 SNSにおける非発言者の重要性 — 消費者間情報伝達に関するレビューと研究課題 — 松井 彩子(一橋大学大学院 経営管理研究科 博士課程)			
	ドクターオーラルセッション3 (S503)		ドクターオーラルセッション4 (S504)	
	コメンテーター：水越 康介(首都大学東京 経済経営学部 教授)		コメンテーター：横山 斉理(法政大学 経営学部 教授)	
	12:50-13:09 マルチロールアクターの製品販売価格から見る消費者間取引市場の特徴 — ハンドメイド市場を対象として — 鴫田 彩夏(一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程)		12:50-13:09 流通アンバンドリング現象の考察 — 中国食品スーパー「盒馬鮮生」の事例 — 王 慧娟(法政大学大学院 経営学研究科 博士後期課程)	
	13:10-13:29 ユーザー創造製品の情報表示と制御焦点理論 — オンライン実験による媒介分析 — 岡田 庄生(法政大学大学院 経営学研究科 博士後期課程)		13:10-13:29 B2B取引における顧客エンゲージメントの研究課題 片桐 英毅(青山学院大学大学院 博士後期課程)	
	13:30-13:49 アクター間における能力あるいは意志のマッチング — 価値共創の可能性を高める螺旋状の改善プロセス — 宮脇 靖典(首都大学東京大学院 博士課程)		13:30-13:49 寡占市場における参入企業の共存戦略 — 低価格航空会社(LCC)の市場参入のケース — 重谷 陽一(関西学院大学 経営戦略研究科 博士課程)	

コーヒーブレイク(S505) *無料コーヒー用意	
13:50-	基調講演(6階 薩埵ホール) 開場
14:20-17:30	<p style="text-align: center;">基調講演 (6階 薩埵ホール) p.11</p> <p>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)</p> <p>14:20-14:40 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)</p> <p>14:40-15:10 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</p> <p>15:10-15:30 解題「Twitter時代の世論形成と、マーケティング」 鷺田 祐一(常任理事 / 一橋大学大学院 経営管理研究科 教授)</p> <p>15:30-16:10 基調講演①「Twitter利用者が生み出す価値 — パブリックカンパセーションの可能性 —」 笹本 裕(Twitter Inc. Client Solutions 事業担当副社長 兼 Twitter Japan 株式会社 代表取締役)</p> <p>16:10-16:50 基調講演②「Twitter発言で動く世界の政治・経済・マスコミ」 三浦 瑠麗(国際政治学者 / 山猫総合研究所 代表)</p> <p>16:50-17:30 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：笹本 裕, 三浦 瑠麗, 鷺田 祐一</p>
18:00-	<p style="text-align: center;">懇親会 (ホテルグランドヒル市ヶ谷 3階 瑠璃の間)</p> <p>*学会員同士の交流を目的とした懇親会。各賞の授賞式も実施します。 ホテルグランドヒル市ヶ谷 〒162-0845 東京都新宿区市谷本村町4-1 電話番号 03-3268-0111</p> <p>アクセスマップ 法政大学市ヶ谷キャンパスより徒歩13分</p> 

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

「Twitter時代の世論形成と、マーケティング」

鷺田 祐一 (カンファレンス委員長 / 常任理事 / 一橋大学大学院 経営管理研究科 教授)

昨今、SNSが生活者の毎日に与える影響は日々増しているが、中でもTwitterは政治家からインフルエンサーまで多様な人々に利用され、たくさんの社会現象や新市場創造を発生させてきている。この新しい情報環境の実態を第一人者による報告と問題提起をもとに深く議論し、今後のマーケティングの変化をも探求する。

<プロフィール>

専門は、マーケティング、イノベーション研究。1991年一橋大学商学部を卒業。(株)博報堂に入社し、生活研究所、イノベーション・ラボで消費者研究、技術普及研究に従事。2003年にマサチューセッツ工科大学に研究留学。2008年東京大学大学院総合文化研究科博士後期課程を修了(学術博士)。2011年一橋大学大学院商学研究科准教授。2015年より現職。

基調講演①

「Twitter利用者が生み出す価値 — パブリックカンバセーションの可能性 —」

笹本 裕 (Twitter Inc. Client Solutions 事業担当副社長 兼 Twitter Japan 株式会社 代表取締役)

米国に次いで、世界で注目を集める日本のTwitterユーザーの創造性をデータで解説し、ユーザー同士の会話自体が新たな市場を生み出す原動力になっていることを議論する。

<プロフィール>

タイのバンコク生まれ。獨協大学法学部卒、ニューヨーク大学経営修士。2014年2月、日本法人代表取締役として就任。また、北東アジア地域マネージング・ディレクターとして日本ならびに韓国の広告事業を統括。2017年より、Twitter Inc. Client Solutions 事業担当副社長を兼務し、事業成長を牽引。それ以前は2007年よりマイクロソフト株式会社にて常務執行役員、オンラインサービス事業部ジェネラルマネジャー、アジア太平洋地域統括責任者を務めた。また、MTVジャパン株式会社で代表取締役社長兼CEO、株式会社クリエイティブ・リンクの設立者およびCOOなどの経歴を持つ。1988年、株式会社リクルート入社。

基調講演②

「Twitter 発言で動く世界の政治・経済・マスコミ」

三浦 瑠麗 (国際政治学者 / 山猫総合研究所 代表)

TwitterをはじめとするSNSの影響は政治やマスメディアのあり方をどのように変質させているのか。日本の経済・社会問題に関するTwitterでの各種発信・炎上がどのような役割を果たしているのかを読み解くことで、いまの政治変動を考える。

<プロフィール>

1980年10月神奈川県茅ヶ崎市生まれ。内政が外交に及ぼす影響の研究など、国際政治理論と比較政治が専門。東京大学大学院法学政治学研究科総合法政専攻博士課程修了、博士(法学)。東京大学大学院公共政策大学院専門修士課程修了、東京大学農学部卒業。日本学術振興会特別研究員、東京大学政策ビジョン研究センター講師などを経て2019年より現職。青山学院大学では国際関係概論を教えている。主要業績に、『21世紀の戦争と平和—徴兵制はなぜ再び必要とされているのか』(新潮社, 2019年), 『シベリアンの戦争—デモクラシーが攻撃的になるとき』(岩波書店, 2012年)がある。初の自伝的エッセイ『孤独の意味も、女であることの味わいも』(新潮社, 2019年), 政治外交評論を記した『あなたに伝えたい政治の話』(文春新書, 2018年), 『日本に絶望している人のための政治入門』(文春新書, 2015年)のほか、『「トランプ時代」の新世界秩序』(新潮社, 2017年), 『国家の矛盾』(高村正彦・三浦瑠麗共著, 新潮新書, 2017年), 『国民国家のリアリズム』(三浦瑠麗・猪瀬直樹共著, 角川新書, 2017年), 『政治を選ぶ力』(橋下徹・三浦瑠麗共著, 文春新書, 2019年)など著作多数。内閣総理大臣主宰の「安全保障と防衛力に関する懇談会」委員(2018年), フジテレビ番組審議委員(2019年より現在), 共同通信・「報道と読者」委員会第8, 9期委員(2015～2019年), 読売新聞読書委員(2017～2018年)などを歴任。フジサンケイグループ正論新風賞(2017年), 東京大学大学院法学政治学研究科博士(法学)特別優秀賞(2010年), 自由民主党外交・国際政治論文コンテスト初代総裁賞(2014)など受賞多数。政治外交評論のブログ、『山猫日記』を主宰しており、公式メールマガジン、三浦瑠麗の「自分で考えるための政治の話」をプレジデント社から配信中。http://lully.president.co.jp/ テレビ朝日「朝まで生テレビ!」, フジテレビ「とくダネ!」「日曜報道 ThePrime」「ワイドナショー」, NHKスペシャルなどに出演。

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 (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部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

消費者行動と価格戦略研究会

新しい価格戦略の可能性

要旨

情報通信技術の進展に伴い、ダイナミック・プライシング、サブスクリプション・モデル、価格決定権を買い手に委ねるプライシングなど、従来にはなかった多様なプライシングが展開され、浸透しつつある。それらのプライシングは柔軟性などの特徴を有する一方で、必ずしも消費者の視点から合理的な価格に設定されているとはいえない。例えば、ダイナミック・プライシングの中には機械学習的に設定されている価格もある。

従って、新しい多様な価格戦略が導入されつつある今だからこそ、マーケティング研究、消費者行動研究の見地から、価格はどのように設定されるべきなのか、そして設定された価格は妥当なのか、といった課題について検討する必要がある。

本セッションでは、ダイナミック・プライシングとサブスクリプション・モデルに関する最近の事例と先行研究、そして関連する実証研究について紹介し、新しい価格戦略の可能性について議論していく。

リーダー

奥瀬 喜之（専修大学 商学部 教授）

企画運営メンバー

上田 隆穂（学習院大学 経済学部 教授）
 太宰 潮（福岡大学 商学部 准教授）
 兼子 良久（山形大学 人文社会科学部 准教授）
 藤居 誠（東急エージェンシー データマネジメント局データアナリティクス部 専任部長）
 福島 健吾（野村総合研究所 DX生産革新推進部 上級データサイエンティスト）
 星野 浩美（コープさっぽろ マーケティング部）
 山中 寛子（学習院大学大学院 経営学研究科 博士後期課程）
 野村 拓也（学習院大学大学院 経営学研究科 博士前期課程）

報告内容

1. 解題
上田 隆穂（同上）
2. リテールにおけるダイナミックプライシング ～売上効果と廃棄ロス削減～
小阪 翔（メトロエンジン株式会社）
3. サブスクリプション・モデルに関する事例と先行研究
太宰 潮（同上）
4. 定額料金制と従量料金制の選択傾向に関わる実証的考察
兼子 良久（同上）
5. ニューラルネットワークによる最高利益を生み出す価格掛率のシミュレーション ～全体での固定価格ポイント1つの場合とグループ別のダイナミック・プライシングの場合の比較～
竹内 俊子（学習院大学 経済学部 講師）、山中 寛子（同上）、上田 隆穂（同上）

サービス・マネジメント研究会

ワークプレイス・メンバーによる内発型マネジメントの可能性 — Slackの事例紹介から —

要旨

従業員やメンバー、ユーザーなどの生産的な場の構成員同士が、連携や情報共有によりパフォーマンスを高める上で、導入インパクトがめざましいビジネスコラボレーション・ハブ “Slack” をプレゼンターに迎える。

場の外側とのコネクションやリレーションをも取り込み、組織やワークスタイルの進化にも貢献しているケーススタディから、これからの時代のマネジメントスタイルの再定義について、参加者と共にディスカッションを行う。本セッションでのアクティブなコミュニケーションによって、マーケティング・トライアングルの実践プロセスにおける新たなスタイルの提言に貢献したい。

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. Slackを学ぶ（概要・機能・特徴）、Slackが変えたワークプレイス
溝口 宗太郎（Slack Japan 株式会社 シニアテクノロジストラテジスト）
上田 純平（Slack Japan 株式会社 事業開発・アライアンスマネージャー）
- インタラクティブ・コミュニケーション「Slackが変えるマネジメント」
 ファシリテーター：向井 光太郎（同上）
 スピーカー：溝口 宗太郎（同上）
 上田 純平（同上）
 および参加者の皆様

価値共創型マーケティング研究会

価値共創志向と地域の活性化

要旨

価値共創型マーケティング研究会では、従来の価値所とマーケティングと異なる、新たな視点からマーケティング理論の構築を目指している。今年度は価値共創概念の精緻化に留まらず、適用できる範囲の拡張可能性を問い、どのような現象を新たな枠組で説明できるのか、その可能性を追究している。

本研究会においては、SEKAI HOTELの事例を通じて顧客の日常という生活世界を幅広くとらえ、どのような関与とともに企業活動が成立し成果を示すことができるかについて、検討していく。その際には、アカデミックな議論との接続を図りながら、実務が直面している課題との接続をめぐる議論も展開する。また、価値共創、価値共創マーケティング研究の到達点と今後の課題についても明らかにする。

リーダー

村松 潤一（岡山理科大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

梅澤 大輔（商品企画エンジン株式会社 代表取締役）

大藪 亮（岡山理科大学 経営学部 准教授）

奥居 正樹（広島大学大学院 社会科学研究科 准教授）

清野 聡（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 専任講師）

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. 「SEKAI HOTEL」の事例からみる地域の活性化
矢野 浩一（クジラ株式会社 代表取締役社長）
2. 価値共創、価値共創マーケティング研究の到達点と課題
村松 潤一（同上）

場所と地域のブランディング研究会

ローカルフォト・ムーブメント

— センス・オブ・プレイスの理論と実践 —

要旨

持続可能なプレイス・ブランディングには、多様な主体の参加と地域の魅力が生まれ続ける仕掛けが必要といわれる。その駆動因となるのがセンス・オブ・プレイス（場の創造的な意味付け）である。今回の報告会ではまずセンス・オブ・プレイスの概念整理を行う。プレイス・ブランディングの文脈において、それが求められるようになった背景と多様な展開について報告する。

次に実践事例として「ローカルフォト」に注目する。近年、地方に移住した人たちが写真を通じて地域の魅力を発信する「ローカルフォト」ムーブメントが各地で展開されている。カメラを手に町の人々とコミュニケーションを重ね、地域ならではの宝を再発見するプロセスに共感の輪が広がっており、産業振興や観光の魅力発見、コミュニティの育成の手法として注目されている。このムーブメントの先導役であるMOTOKO氏を迎え、地域が直面する課題やローカルフォトの実践、その成果についてお話を伺う。

リーダー

徳山 美津恵（関西大学 教授）

企画運営メンバー

上田 隆穂（学習院大学 教授）

小林 哲（大阪市立大学 教授）

若林 宏保（株式会社電通 クリエイティブディレクター）

長尾 雅信（新潟大学 准教授）

山崎 義広（駿河台大学 講師）

報告内容

1. センス・オブ・プレイスの多様性
長尾 雅信（同上）
2. ローカルフォト・ムーブメント
MOTOKO（写真家 / 一般社団法人ローカルフォトラボラトリー代表）
3. 質疑応答

地域活性化マーケティング研究会

企業のSDGsと地域活性化の取り組み — 四国：西条市の事例からの考察

要旨

企業による地域活性化は、その地域の地元企業が、その本業を成長させ地域経済に寄与する場合（地域内発型）と、外部から進出して経済効果をもたらす場合（外部資源導入型）が考えられる。後者でも進出企業もたらす税収や雇用機会創出といった経済効果以外にも、地域資源に着眼し新たな地域価値を創造する地域活性化の取り組みや、CSVやSDGsの観点からの地域コミュニティ活動などの動きも活発化してきた。

本研究では、全国的な大手企業、地域有力企業の地方都市への進出事例を研究対象とし、その観点で、対象企業の数、製造業・商業・サービスなど業種バランスなどの研究条件が揃った愛媛県西条市を研究対象地域として選択した。その代表的な7社の地域内発型の取り組みに関する現状調査を行い、さらに業界他社比較、同社内他地域比較などの比較研究からその取り組みの特徴を明らかにする。

リーダー

宮副 謙司（青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授）

企画運営メンバー

青木 洋高（株式会社JTBパブリッシング・マーケティング本部 マネージャー / 法政大学大学院 政策創造研究科 講師）

内海 里香（文化ファッション大学院大学 教授）

中村 博充（デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー 合同会社）

米田 伊織（チームラボ株式会社）

報告内容

1. 企業による地域活性化-研究の背景と愛媛県西条市の概要
宮副 謙司（同上）
2. 愛媛県西条市の地域経済データ分析
川口 央（青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 助手）
3. 企業による地域活性化-全国的企業（花王・クラレなど）の西条事業所の事例
佐伯 悠（青山学院大学 総合研究所 客員研究員）
4. 企業による地域活性化-四国企業（JR四国・四国電力・伊予銀行など）の事例
宮副 謙司（同上）
5. 企業のSDGsと地域活性化
宮副 謙司（同上）

地域創生マーケティング研究会

地域創生マーケティング研究の課題

— その射程、機能、構造、成果を考える —

要旨

地域創生マーケティングとは、従来の地方活性化ではなく、新たな価値創出によって、地域の産業や地域ブランドを再興することを目指すものである。本セッションは、伝統産業や地域産業に着目し、どのような条件や戦略によって、地域が再成長できるかを明らかにしたい。本セッションでは3つの報告を予定しており、その報告を通じて、地域創生マーケティングの理論枠組みを示し、地域課題や地域産業課題を明らかにすることを試みる。

リーダー

山口 夕妃子（佐賀大学 芸術地域デザイン学部 教授）

企画運営メンバー

天野 恵美子（関東学院大学 経営学部 准教授）

井上 真里（日本大学 商学部 准教授）

大田 謙一郎（長崎県立大学 経営学部 准教授）

侯 利娟（九州産業大学 商学部 准教授）

陶山 計介（関西大学 商学部 教授）

田中 洋（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）

武市 三智子（東洋大学 総合情報学部 准教授）

西村 順二（甲南大学 経営学部 教授）

野田 珠晃（花水木コーポレーション 代表取締役社長）

林 優子（名桜大学 国際学群 教授）

報告内容

1. 地域創生と着地型観光の取組
砂子 隆志（日本旅行総研 所長（株式会社日本旅行 経営管理部 新規事業室長））
2. 伝統産業集積の特徴と地域創生の方向性
山口 夕妃子（同上）
3. 地域産業の再編集に向けての射程
西村 順二（同上）

ブランド&コミュニケーション研究会

ソーシャルメディアとブランドマネジメント

要旨

ソーシャルメディアは現代マーケティングにおいて極めて重要な位置を占めているが、有効に活用できている企業は必ずしも多くない。今回のセッションでは、山本品准教授（慶應義塾大学大学院）がPR会社、調査会社、人工知能の研究者、およびAI企業と共同で進めているプロジェクトに焦点を合わせて議論を進めていく。マーケティングにおけるソーシャルメディア・データ利活用の現状をみると、商品名や広告キャンペーンの拡散状況の分析が多く、消費者が抱くブランドとの心理的結びつきに着目してブランドレベルで分析を進めたケースは少ない。これに対して当該プロジェクトは「ブランド・リレーションシップ」および「ブランド・パーソナリティ」というコンセプトに着目し、ソーシャルメディア・データの分析およびブランド管理への示唆の導出を試みているユニークなものである。当日は、プロジェクトの紹介に留まらず、会場との議論にも時間を費やす予定である。

リーダー

久保田 進彦（青山学院大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

青木 幸弘（学習院大学 経済学部 教授）

阿久津 聡（一橋大学ビジネススクール 国際企業戦略専攻 教授）

杉谷 陽子（上智大学 経済学部 教授）

田中 洋（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）

松下 光司（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）

余田 拓郎（慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 教授）

報告内容

1. ソーシャルメディア・データを活用したブランド・リレーションシップの測定
山本 晶（慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授）
根本 陽平（株式会社電通パブリックリレーションズ コミュニケーションデザイン部 部長）
2. コメント：菅野 佐織（駒澤大学 経営学部 教授）
3. コメント：久保田 進彦（同上）
4. ディスカッション：報告者と会場参加者とのディスカッション

ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会

バーチャル YouTuber と生きる世界

要旨

新しいエンターテインメント・コンテンツとして可能性を広げている「バーチャル YouTuber（Vチューバー）」。

現在では、日本のバーチャル YouTuber の数は8,000人を突破した。TV出演や音楽活動など活躍の幅を広げる一方で、自治体や企業が有望なマーケティング施策として活用を始めており、2022年には、その市場規模が579億円にまで達すると予測されている。「キズナアイ」をはじめ多くのバーチャルタレントを支援するプロジェクト「upd8」を運営するActiv8がその市場動向を語る。

バーチャル YouTuber とは、動画共有サイト「YouTube」で活動する YouTuber の中で、特にコンピュータ・グラフィックス（CGまたは3CG）のキャラクターやアバターを用いて動画の配信・投稿を行う人物をいう。2016年に「キズナアイ」が登場して以来、このカテゴリーが確立され、人間によらないキャラクター性を生かして、様々な商品紹介や実験、情報や知識の提供、ゲーム実況、さらには歌唱やダンスなど、その活動分野が拡大している。この研究会でも取り上げてきたバーチャルシンガー「初音ミク」とは似て非なる独自のポジションを築きつつある。本セッションでは、第1部で人気バーチャル YouTuber チャンネルの動画投稿の状況について紹介し、第2部でバーチャル YouTuber をプロデュースする企業自ら、活動と普及の最前線について解説していただく。

リーダー

片野 浩一（明星大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

石田 実（東洋大学 経営学部 准教授）

伊藤 智久（明星大学 経営学部 准教授）

高野 大輔（クオン株式会社 経営企画本部 経営企画室 主任）

山田 洋介（大日本印刷株式会社 コンテンツビジネス本部 シニアエキスパート）

宮井 弘之（株式会社博報堂）

報告内容

1. バーチャル YouTuber の市場と成長
片野 浩一（同上）
石田 実（同上）
2. バーチャル YouTuber と生きる世界
川瀬 好一（Activ8株式会社 執行役員）

ユーザー・イノベーション研究会

Apple Distinguished Educator Program にみるユーザーとの共創

要旨

近年、企業とユーザーの共創が増加している。だが、これに着手する企業は、ユーザーの参加や貢献を募ることの難しさに直面する。一方、本研究会で取り扱うユーザー・イノベーションの分野では、個人によるイノベーションが、たとえ有用なものであったとしても社会に普及することなく、本人とその周辺にとどまることの問題点が指摘されてきた。

Apple では1990年代から教育に限定したユーザーコミュニティとの共創により、教育における革新に取り組んできた。本セッションでは、実際にこの共創活動に参加しているコミュニティメンバーから、具体的な活動内容や成果についてお話いただく。企業との共創に参加するユーザー側のモチベーションに着目し、企業がどのようにユーザーとの関係性を構築すべきかについて、理解を深める。

リーダー

西川 英彦（法政大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

水野 学（日本大学 商学部 教授）
 廣田 章光（近畿大学 経営学部 教授）
 清水 信年（流通科学大学 商学部 教授）
 堀口 悟史（堀口海運株式会社 代表取締役）
 于 キン（重慶郵電大学 経済管理学部）
 本條 晴一郎（静岡大学 大学院工学領域 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. ユーザーとの共創によるイノベーション
 - Apple Distinguished Educator Program -
 青木 慶（同上）
2. ADEコミュニティでの活動を通じて得られたもの
 内田 考洋（埼玉県立熊谷特別支援学校 教諭 / Apple Distinguished Educator）
3. パネルディスカッション
 司会：青木 慶（同上）
 パネラー：内田 考洋（同上）
 岡田 庄生（同上）

女性マーケティング研究会

女性の健康課題解決に挑むグローバルヘルス新市場「フェムテック (Female + Technology)」の可能性を探る

要旨

グローバルヘルス市場の新分野として「フェムテック」が注目されている。フェムテックは女性 (Female) と技術 (Technology) を掛け合わせた造語であり、テクノロジーを駆使して女性特有の健康課題を解決するビジネスである。生理痛や不妊症、更年期障害、不定愁訴など女性特有の健康課題は日常生活だけではなく業務生産性にも大きな影響を与え、大きな社会損失を引き起こしている。本報告会では日本発フェムテック事例として大企業とベンチャー企業を取り上げる。コニカミノルタ (株) はPMS (月経前不調) セルフモニタリングツール「Monicia (モニシア)」(アプリとデバイス) を開発し、クラウドファンディングで資金調達した。わたし漢方 (株) はLINEチャットを活用した漢方相談を展開し、店舗を持っていない。いずれも女性特有の健康課題をテクノロジーで解決している。2社の報告を通じて、人口の半分がターゲットとなるフェムテック市場の可能性について探る。

リーダー

高橋 千枝子（武庫川女子大学 経営学部設置準備室 教授）

企画運営メンバー

本庄 加代子（東洋学園大学 現代経営学部 准教授）
 東口 晃子（花王カスタマーマーケティング株式会社 チェーンストア部 部長）
 栗木 契（神戸大学大学院 経営学研究科 教授）
 水越 康介（首都大学東京 准教授）
 松井 剛（一橋大学 教授）
 山本 奈央（名古屋市立大学 専任講師）
 吉田 満梨（立命館大学 准教授）

報告内容

1. PMS (月経前不調) 改善セルフモニタリングツール「Monicia (モニシア)」の取り組み
 江尻 綾美（コニカミノルタ株式会社 Monicia プロジェクトリーダー）
2. LINEチャットを活用した漢方相談「わたし漢方」の取り組み
 丸山 優菜（わたし漢方株式会社 事業責任者）
3. パネルセッション「フェムテックの可能性を探る」
 モデレーター：高橋 千枝子（同上）
 パネラー：江尻 綾美（同上）
 丸山 優菜（同上）

デザイン思考研究会

「共感」ステップと「パースペクティブ・ティッキング・メソッド」

要旨

デザイン思考はデザイナーの思考を経営、マーケティングに活かす思考法である。デザイン思考の普及には、デザイナーの思考を可視化した5ステップ（スタンフォード大学 d.school）などのモデルの開発などの貢献が大きい。しかしその実践導入には課題もある。本報告では、それらの課題の中から「共感」のステップを注目し、共感行為を理解し、体得するための要件をデザイン思考の導入と関連づけて考える。

本報告ではデザイン思考の全体像と導入の課題について共有する。その上で、共感手法として可能性が期待できる「演劇」分野の手法を活用した「パースペクティブ・ティッキング・メソッド」の研究を進めている青山学院大学大学院の黒岩健一郎先生からその実態と効果について報告を行う。最後に本メソッドの効果について黒岩先生と企画運営メンバーの意見を手がかりに参加者と共感ステップの理解と導入課題および研究可能性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（流通科学大学 経済学部 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

- 共感ステップの役割と導入課題
廣田 章光（同上）
- パースペクティブ・ティッキング・メソッド
黒岩 健一郎（同上）
- 共感の質を高めるメソッド開発とデザイン思考の普及
小川 亮（同上）
黒岩 健一郎（同上）
福井 誠（同上）
横田 浩一（同上）
吉橋 昭夫（同上）
廣田 章光（同上）

ヘルスケアビジネス研究会

日本社会の求められるヘルスケアビジネスとは？

要旨

2019年4月に設立したヘルスケアビジネス研究会では、企業におけるヘルスケアビジネスへの取り組みを題材に、健康マーケティングの現状やその在り方を探り出し、国際的比較も視野に入れながら、今後の健康マーケティングや健康経営への方向性を提案していくことを目指している。研究会では、近年関心が高まっているヘルスケアビジネスについて、企業、医療機関、消費者など幅広い視点から、日本社会に求められるヘルスケアビジネスの今後の方向性について検討する。今回のセッションでは、研究会メンバーによるヘルスケアビジネスに関する報告を踏まえてヘルスケアビジネスの課題や将来性など議論を深めることで今後の研究会の探求と創発の機会とする。

リーダー

真野 俊樹（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）

企画運営メンバー

田中 洋（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）

香川 勇介（中央大学大学院 戦略経営研究科 博士後期課程）

杉本 ゆかり（中央大学大学院 戦略経営研究科 博士後期課程）

佐藤 幸夫（多摩大学医療・介護ソリューション研究所 フェロー）

報告内容

- ヘルスケアビジネス、今後の展望
真野 俊樹（同上）
- ヘルスケアビジネスにおけるコミュニケーションの課題
香川 勇介（同上）
- 慢性疾患の患者特性とヘルスケアビジネスへの応用可能性の検討
杉本 ゆかり（同上）
- ヘルスケアビジネスに求められる企業の社会的責任と価値共創
佐藤 幸夫（同上）

マーケティング・ツールとしての知的財産研究会

商品への特許取得の表示が消費者行動に与える影響

要旨

包装パッケージに「特許取得」という表示を行う商品、広告において「特許」技術である旨をアピールする製品は少なくない。しかし、この種の表示は消費者行動にどのような影響を与えているのかについての研究は見当たらない。そこで、本セッションでは、知的財産の1つである特許を取り上げ、特許取得の表示が知覚品質に与える影響の検証、および健康食品市場の拡大要因の1つと考えられる特定保健用食品（トクホ）表示および機能性表示食品の表示と特許取得表示との比較から、各表示が消費者行動に与える影響の差について検証考察した結果を報告する。さらに、商品属性毎に、特許取得表示と消費者行動との関係性について実態調査を行ったので、消費者の年齢、職業および収入別に商品属性毎の特許取得表示と消費者行動との関係性についての結果も報告する。

リーダー

杉光 一成（KIT 虎ノ門大学院（金沢工業大学大学院）イノベーションマネジメント研究科 教授）

企画運営メンバー

上野 博（東京国際大学 商学部 教授）
 小田 哲明（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）
 川上 智子（早稲田大学商学学術院 教授）
 川邊 光則（岩谷産業株式会社 技術部知的財産担当）
 小林 誠（デロイト トーマツ株式会社 シニアヴァイスプレジデント）
 田中 洋（中央大学ビジネススクール大学院 戦略経営研究科 教授）
 武藤 謙次郎（イノベーションリサーチ株式会社 AIPE 認定知的財産アナリスト）
 八幡 宏之（新都心国際特許事務所 弁理士）
 山内 明（株式会社三井物産戦略研究所 新事業開発部知財戦略室 室長）
 六角 マリ（中央大学戦略経営アカデミー 講師）

報告内容

1. マーケティング・ツールとして知財を活用するための基本フレームワーク
杉光 一成（同上）
2. 商品への特許取得の表示が消費者行動に与える影響
堀口 麻起子（ロイドレジスター クオリティ アシュアランス リミテッド 北アジア地区日本・韓国 マーケティングマネージャー）

スポーツマーケティング研究会

スポーツとSDGs：ウェルビーイングについて

要旨

スポーツはグローバルな産業化によってパワーを増している。日本でも2019ラグビーワールドカップ、2020東京オリンピック・パラリンピック大会、そして2021関西ワールドマスターズゲームズといったメガスポーツイベントを契機に、スポーツと社会貢献（CSR）や社会的価値の創造（CSV）といったスポーツが果たすべき新たな役割に、ビジネス界の注目が集まっている。今後重要とされるのは、増大するスポーツのパワーを、どのように社会課題の解決に還元するかである。そこで本プロジェクトでは、スポーツとSDGs（持続可能な開発目標）の関係を、（近年レジャー学やスポーツマネジメント学の世界で注目度が高まっている「ウェルビーイング」（幸福）の視点から探ることを目的とした。スポーツは人類を幸福にするのか？これが今回の中核テーマである。

リーダー

原田 宗彦（早稲田大学 スポーツ科学学術院 教授）

企画運営メンバー

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

報告内容

1. 西武ライオンズと早稲田大学の取り組み：プロスポーツとアクティブエイジング
川上 諒子（早稲田大学 スポーツ科学学術院 スポーツ科学部 講師）
2. スポーツ観戦と活力社会の実現
吉田 正幸（同上）
3. スポーツと幸福感
佐藤 晋太郎（早稲田大学 スポーツ科学学術院 准教授）

CMO 研究会

CMO が変わる日本のマーケティング — CMO はどう企業成長に寄与できるのか —

要旨

本報告会では、この2年間のCMO研究会の成果をまとめるために、CMO（チーフ・マーケティング・オフィサー）のトップマネジメントにおける存在が、具体的にどのようなメカニズムを通して、実際の企業業績に寄与するのかを論じることを目指しています。先に発表した、マーケティング・ジャーナル誌掲載論文では、CMOが設置している企業の方が設置していない企業よりも成長率が高い傾向があることが示されました。さらに、米国においてCMOがCGO（チーフ・グロース・オフィサー）に変貌している現状を報告し、CMOの存在が企業成長に寄与するメカニズム仮説を提示しました。本報告会では、まずその論文の成果を要約して報告し、それをベースとしてゲスト、運営メンバー、参加者によって議論を展開します。今回はNECの執行役員として、マーケティング力を向上して企業業績を活性化させている榎本亮氏をゲストスピーカーとして講演していただくとともに、議論にもご参加いただきます。

企業におけるマーケティングの役割に関心のある研究者と実務家の参加を期待しています。

リーダー

田中 洋（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）

企画運営メンバー

安藤 元博（博報堂（兼）博報堂DYメディアパートナーズ 執行役員・エグゼクティブマーケティングデータ）
高宮 治（博報堂 研究開発局 ストラテジスト）
三浦 ふみ（pwc マーケット部 シニアマネージャー）
丸岡 吉人（跡見学園女子大学 教授）

報告内容

1. 日本的CMOの現状と課題
田中 洋（同上）、ほか。
2. CMOが変わる日本のマーケティング
榎本 亮（NEC執行役員）
3. オープンディスカッション
ゲスト、企画運営メンバー、参加者

オムニチャネル研究会

デジタル環境下のオムニチャネル戦略と顧客経験

要旨

マーケティングの実践、研究領域で近年の最もホットなトピックは、オムニチャネルとデジタル・トランスフォーメーションであろう。あらゆる取引／コミュニケーション・チャネルを統合し、顧客にシームレスなショッピング経験を提供するオムニチャネルは、たんにチャネルの統合のみを課題とするわけではない。それはチャネル統合を超えて、データ（顧客・商品・ロジスティクス）統合、さらにはチャネル組織の統合的管理に及んでいる。こうした多面的な統合的管理を成功させる条件は、デジタル・トランスフォーメーションを取り込むビジネスモデルの変革である。今回の報告では、オムニチャネルを有効に機能させるためのデジタル・トランスフォーメーションの様式とデジタル環境下における顧客経験管理の重要性について問題提起を行いたい。

リーダー

近藤 公彦（小樽商科大学 副学長・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（経済経営研究所 客員所員）
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・ロジック 代表取締役）
杉田 慎一郎（伊藤忠商事株式会社）
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. デジタル・トランスフォーメーションがもたらすオムニチャネルの革新
近藤 公彦（同上）
2. デジタル時代の顧客経験 オムニチャネル買物価値の理解
奥谷 孝司（同上）
鶴見 裕之（横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院 准教授）
太宰 潮（同上）
西原 彰宏（同上）
3. 質疑応答

ポスターセッション

1. マーケティング活動における満足度最大化の設計手法

川崎 昌 (目白大学 経営学部 客員研究員)

報告要旨

マーケティング活動において、CS (Customer Satisfaction: 顧客満足度) や ES (Employee Satisfaction: 従業員満足度) などの満足度に関する研究は盛んである。本研究では、L8 実験計画法によって取得した満足度評価データの事例を用いて議論する。事例データの解析には統計ソフトウェア JMP 14 を使用し、分析対象とする層の違いを考慮した施策設計手法の検討を行う。人を対象とした実験では基本属性や回答傾向のクラスターなど、層による特性の違いが生じる場合も多く、一方の層で満足度を高める施策は、もう一方の層の満足度を低下させることも起こりうる。各層で違う施策を提案できるなら、制約条件を付けてそれぞれの層の満足度を高める施策を設計すればよいが、1つの施策しか提案できない場合は最適化の工夫が必要である。本報告では、JMP のグラフ機能により満足度を最大化する施策条件を視覚的に確認し、マーケティング活動において広く利用可能な手法を紹介する。

2. 百貨店外商 (個人営業) における「リレーションシップ・コミットメント」に関する研究

鈴木 一正 (中央大学大学院 戦略経営研究科 戦略経営専攻)

報告要旨

「衰退論」が叫ばれる中ではあるが、百貨店が存在感をもって成長していくための方向性の1つは外商の強化と言われる。潜在的な優良顧客を早期に発見し、信頼関係を深めていくことでライフタイムバリューの最大化を目指す活動は百貨店の強みと言える。現状、顧客政策は短期的な業績確保に傾斜しており、信頼関係の醸成に向けた活動は各担当者の裁量に委ねられているのが実態である。顧客ロイヤリティ施策は、カード優待制度や店内ラウンジの利用、駐車場無料サービスなど、制度的な特典に重点がおかれている。

本研究では久保田 (2006) ※が示した「多次元コミットメントモデル」の拡張を試みたい。百貨店外商の特徴は担当者制度にある。コミットメントを担当者として制度や環境に起因するものに分けて、それぞれの影響度を明らかにする。まずは、特定百貨店外商顧客へのデプスインタビュー (半構造化インタビュー)

を実施し、調査票を策定する。後にインターネット調査を実施し、実証分析をおこないたい。検証結果からは有効な示唆が得られるものと考ええる。

※久保田進彦 (2006), リレーションシップ・マーケティングのための多次元コミットメントモデル, 流通研究 9 (1), 59-85

3. あらたなセールスチャネル インサイドセールス (非対面説得事態) の活用研究計画の報告 — 関係性マーケティングをベースにインサイドセールスで販売可能な商材および市場領域の探求と、従来型対面営業に比較した有効性の研究計画 —

矢野 良二 (立教大学大学院 / AI事業戦略本部 DX推進)

報告要旨

これまでのリレーションシップマーケティング、関係性マーケティングにおいても従来型対面営業のアシスタントとして内勤営業職務は必要とされてきた。

昨今のICTの発展に伴い、これまでの内勤営業が高度化されて従来型対面営業とは異なるインサイドセールス (以下IS) という職域に発展し、企業がこのISに注目を集めている。

ISは、顧客がインターネットを使って情報検索をおこなった際に残るアクセスログやメールの開封状態が把握可能となるITサービスを活用する。

そのうえで、顧客がどのようなことに課題をもっているか (持っているか) といった顧客のニーズを仮設し、顧客の潜在ニーズを顕在されたニーズへ変換する機能を持つ職務である。

本報告は、ISが産業財マーケティングにおいてどのような条件下であれば、従来型対面営業よりも有効に機能するかを仮説検証するプロセスを解説する。

製品・サービスの種別、価格帯、複雑性、導入までの期間などの製品特性や企業間の関係性による影響などの要因を検証して、ISが機能できる領域と条件を研究するプロセスを報告する。

4. スモールデータ分析のススメ

— fsQCAを用いた小商圏における買い物客の顧客満足の規定要因の解析 —

横山 斉理 (法政大学 経営学部 教授)・東 伸一 (青山学院大学 経営学部 教授)・金 雲鎬 (日本大学 商学部 教授)

報告要旨

本研究の目的は2つある。

ひとつは、狭い商圏において複数の店舗を買い物先として選択的に行動する消費者の顧客満足がどのような要因により規定されるのかを明らかにすることである。この目的のもとで、本研究では特定エリアの消費者に対して質問票調査を実施し、得られたデータを分析する。これにより、当該研究分野における学術的貢献および実務的貢献を目指す。

もうひとつは、上記のデータ分析を通じて、消費者の態度についてのスモールデータを分析することの学術的・実務的意義を示すことである。情報技術の進展によりマーケティング研究に用いることができるデータ量が爆発的に増え、行動データも入手可能になっているが、こうしたデータを用いた研究の中には、学術的・実務的示唆が乏しい研究も散見される。本研究では、どのタイプの研究にはどのタイプのデータ（量 / 態度・行動）を用いた分析が適しているかを議論する手掛かりとなることを目指している。

5. パッケージデザインが消費者の心理的反応に与える影響 — 擬人化理論、及び記号論を用いた、ヒューマンピクトグラムを模したパッケージデザインが消費者の心理的反応に与える影響に関する研究 —

大山 祐輝 (青山学院大学 経営学部 マーケティング学科)

報告要旨

本研究のテーマは、パッケージデザインが消費者の心理的反応に与える影響である。

メーカーが小売店で製品を販売する上で、パッケージデザインは消費者に対して直接的にマーケティングコミュニケーションを行うための有用な手段の一つである。視覚はパッケージを通じた感覚マーケティングにおける五感の中で消費者が最も重視する感覚である。

本研究の目的は、ヒューマンピクトグラムに着目したパッケージ

のシルエットが消費者の心理的反応に与える影響について研究することである。ヒューマンピクトグラムとは、人型の視覚記号の一つであり、理論的には記号論を用いて、類像的記号に分類される。既存研究では、太った人と細身な人を模したシルエットが、購買検討意向や高級感といった心理的反応に影響すると指摘されている。

本研究では、性別を表すピクトグラムを模したシルエットデザインを設定し、それが消費者の心理的反応（カテゴライズ、購買検討意向）に影響を与える、という仮説を提示し、シャンプーを題材にした実証研究を行う。本研究は、パッケージデザインについて擬人化理論と記号論の視点から新たな示唆を与える。

6. クチコミは発信者自身の態度を形成させる

梁 庭昌 (広島大学)・相馬 敏彦 (同上)・林 釗 (同上)

報告要旨

本研究はクチコミ発信が発信者自身の態度形成に与える影響について実験的に検討するものである。

これまでのクチコミ研究は、受信者に対するクチコミの説得効果に焦点を当ててきた。一方で、クチコミ発信が発信者自身にどのような効果があるかはあまり議論されてこなかった。また、クチコミ発信者は必ずしも一方的に情報を伝えようとするとは限らず、予め受信者の態度を取り入れて発信情報を調整することがある。本研究は“Saying-Is-Believing”効果と呼ばれる、受信者の態度に合わせた情報を発信する行為が発信者自身の態度にバイアスをもたらす可能性に着目して実験的分析を行った。

実験は広島県内の大学生57名を対象に行った。受信者の態度および実体性を操作し、受信者への信頼を測定した上で、実体性および信頼の高さが情報作成および発信者自身の態度に与える影響を検証した。その結果から、受信者の実体性および信頼性がともに高く認知された場合に、発信者は受信者の態度に合わせたクチコミ情報を作成し、それと一貫した態度が形成されやすいことが明らかにされた。

7. 「サードプレイス」を求める現代消費者心理に関する考察

新谷 啓介 (法政大学大学院 経営学研究科)・結城 久美子 (同上)・濱田 祐輔

報告要旨

本研究は、「サードプレイス」を求める現代消費者の心理を明らかにすることを目的とするものである。「サードプレイス」とは、「ファーストプレイス」である自宅や「セカンドプレイス」である職場・学校とは異なる居心地のいい第三の場所を指す (Oldenburg, Ray 1989)。現代社会においては、自宅でも職場でもない、あえて第三の場所「サードプレイス」を求め、継続的に通う消費者が存在する。例えば、カフェやジム、銭湯、スパなどがこれに該当する。では、消費者は、コーヒーや風呂などの自宅で享受できる性質のものを、なぜわざわざ異なる場所で消費するのか? また、消費するために、なぜその場所に継続的に通うのか? 複数の聞き取り調査から、その背景には「解放感」や「くつろぎ」といったリラックス要素だけではなく、利用する消費者同士の「空間内における無言の共感」があるという仮説をたてた。本研究では、「サードプレイス」を継続的に利用する消費者の心理を明らかにすべく、アンケート調査、及び追加のインタビューを実施する。これらの調査から、「サードプレイス」を求める消費者心理や、「サードプレイス」的価値観が消費者のリビート利用に与える心理的影響を解き明かす。

8. Amazonによる流通業界への影響拡大にメーカー・小売はいかに戦うべきか — 消費者はリアルな店舗に何を求めるのか。アマゾンフレッシュユーザーによる都内食品スーパーの評価から耐性指数化を目指し今後の価値提供及び戦略の方向性を探る —

大槻 純一 (CMOパートナーズ)

報告要旨

無人コンビニのAmazon Go、米スーパー大手ホールフーズ・マーケットの買収などアマゾンの快進撃は続いている。書籍でもデス・バイ・アマゾン、アマゾンエフェクト等関連書籍が話題をさらっている。玩具業界の巨人と言われたトイザらス破綻に大きな影響を与えたのがAmazonであると言われている。今後、小売流通業界の未来を考える上でアマゾンの影響は無視できないものとなっている。

では、小売店やそこで商品を売っているメーカーは今後どうすれば良いのか。アマゾンへの耐性を付ける方法を探ることが今回の研究の目的である。書店業界への影響もさることながら、今後の焦点となってくるのが食品小売業界である。2017年4月にAmazon Freshが始まった。Amazonの食品小売業界への本格参入である。2018年5月には、アマゾンジャパンとライフコーポレーションが生鮮食品のオンライン販売で協業すると発表。ますます影響力が拡大していると言えよう。Amazonユーザーの視点から、どのような店舗が評価されるのか、都内の食品スーパーを中心に評価する。経験価値を中心に今後のリアル店舗戦略の一助となることを望むものである。

9. 「液状化する消費」をつかむ — イノベーター理論に乗らない日本人 —

水師 裕 (株式会社リサーチ・アンド・デベロップメント)・橋本 紀子 (同上)・高田 夕子 (同上)・中西 まゆ子 (同上)・佐藤 雅俊 (同上)

報告要旨

本研究の目的は、Bardhi & Eckhardt (2017) により Journal of Consumer Research 誌の論文で提唱されたリキッド・コンサンプション (液体化する消費) が、日本では、どのような人々の間に広がっているのかを検証することである。同論文によれば、リキッド・コンサンプションは、社会学者ジグムント・バウマンの唱えたリキッド・ソサエティの概念を消費者行動研究に応用したものであり、一時的、アクセス的、非物質的な消費と定義される。これに対置されるソリッド・コンサンプションは、永続的、所有的、物質的な消費と定義される。ソリッドとリキッドを分ける条件として、同論文では、自己関連性、社会的関係性、移動ネットワーク性、不安性の4つが挙げられている。本研究では、この4条件を参考に、30年間の欲求や価値観の時系列データ「CORE[®]」で検証した。その結果、リキッド化 (液状化) の兆候があるクラスターを特定し、若者を中心に年々増大している点、イノベーター理論で想定される普及の影響を受けづらい点が把握された。本研究の結果は、把握しづらい現代消費を読み解く有用な手がかりとなるだろう。

10. 広告集積の有効性 — 視覚的複雑性に着目して —

木幡 慶斗 (慶應義塾大学 商学部 小野晃典研究会)・平岡 遥絵 (同上)・北嶋 梨紗 (同上)

報告要旨

どのような広告が消費者からより大きな注意、好ましい態度、深い理解を得られるのであろうか。既存研究は、広告表現要素の1つである「視覚的複雑性」の影響を探究してきたが、その際、消費者が単一の広告に露出する状況のみを想定した単純な分析に留まってきた。しかし、現実の消費者は、しばしば、集積した複数の広告に同時に露出する。そして、大量の広告が一か所に集積している大阪の戎橋、ニューヨークのタイムズスクエアにおいては、多くの消費者が、広告に注意を向けている。そこで、本論は、視覚的複雑性を考慮に入れつつ、おそらく世界で初めて、広告集積に対する消費者反応を探究する。具体的には、3群の仮説を設定し、3群の実験を行うことによって、以下の3つの研究課題に取り組む。すなわち、(1) 集積した広告が、分散した複数の広告より注意を向けられるのか、(2) 様々な広告集積の中で、どのような広告集積が、注意を向けられるのか、そして、(3) ある広告集積の中で、どの広告が、注意を向けられ、理解されるのか、という研究課題である。これらの研究課題に解答することによって、広告集積研究という未開の分野を切り拓くことが、本論の目的である。

11. サイレントラブマーケティング — 判別方法と得られる価値の研究 —

田中 咲 (株式会社小田急エージェンシー プランナー)・古谷 奈菜 (株式会社小田急エージェンシー データアナリスト)・増田 光一郎 (株式会社小田急エージェンシー プランナー)・田村 高志 (株式会社小田急エージェンシー プランニング部長)

報告要旨

我々は18年度カンファレンスにて「好きだけど、その事実を人に言わない・共有しない=サイレントラブ」という消費者意識があることを発表し、新たな「真の顧客理解」のためのターゲットとして提言した。顧客視点のマーケティングが重視される昨今、ソーシャルリスニングに力を入れる企業が多い。しかしSNSのようにオープンな共有行動が行われる場では、自分の見え方や建前が無意識に発言に影響する。そのような場で顕在化さ

れる意見だけを「真の顧客の声」として企業の意思決定に活用することは正しいのか、その前提への疑問が本研究の発端である。継続発表となる今回はサイレントラブを持つ消費者を対象に、金額や時間といった消費視点や、ブランドへの関与・想いといった愛着視点から好きなモノ・コトに対する行動や考え方を深掘りする調査を行った。同じ好きなモノ・コトでも“共有できる”意識を持つ人と比較することでサイレントラブならではの特徴を探る。また、マーケティングターゲットとしての実用化を目指し自社ユーザーの中からサイレントラブを発見するための抽出モデルを導出した。これら研究を基に、サイレントラブを活用した顧客理解の可能性を示唆したい。

12. 知識集約型チームがいかに組織吸収能力を高めるのか — ゲートキーパーと結合能力の複合影響 —

YU XIANG (一橋大学大学院 経営管理研究科)・鷺田 祐一 (同上)

報告要旨

今多くの企業が研究開発チームといった知識集約型チームに頼ってイノベーション活動や多角化活動を行っている。このような知識集約型チームにとって組織吸収能力が不可欠とされている。だが、少ない人数と権限、大きなストレスなどの原因で、組織吸収能力を高めることは、知識集約型チームにとって極めて困難な作業である。この数十年、組織吸収能力に関する研究が大きく注目されているものの、チームレベルに注目し、チームがいかに組織吸収能力を構築するのかに関する知見が極めて稀である。そこで、企業や部門レベルを注目する今までの先行研究をレビューした結果、七つの要因があげ、その中にチームレベルで操作できるのはゲートキーパーと結合能力という二つの要因だと判明した。そして二つのケーススタディを行った結果、この二つの要因は独立ではなく、複合的に組織吸収能力に影響を与える。またトップからのサポートと産業の水平分業の程度もチームの組織吸収能力に影響する。今後質的比較分析を使い各国の知識集約型チームが組織吸収能力を構築する様々なルートを明らかにする予定である。

13. オープンイノベーションに取り組む企業におけるダイバーシティ推進の位置付けと段階 — 新たな市場価値創造ができる組織とは —

西田 明紀

報告要旨

昨今「オープンイノベーション」に取り組む企業が増え、新たな市場価値創造に向けた手段として注目されているが、その手法や効果はまだこれから検証される段階である。技術や製品サービス・事業創出の中身が重要であり、スタートアップベンチャーとの連携や便利なツールの話題が賑わっているが、鍵とされるオープンイノベーションを推進する人材やその評価制度、組織風土などについてはまだ研究が不足している。

先行調査レビューとして、H29年度産業技術調査事業「企業のオープンイノベーション推進における人材マネジメントに関する調査報告書」（野村総合研究所）を参考に、大手から中小までオープンイノベーションに取り組む企業をいくつかピックアップしカテゴリーに分け、それらの企業が組織風土整備としてダイバーシティ推進に取り組んでいるか、またその推進が経営戦略や経営方針の中でどのような位置付けでありどのような段階であるか、IRレポートやCSR報告書などの公開情報から調査し、その関連性を検証する。

14. 新学習指導要領「学びに向かう力」を醸成するマーケティング教育

吉田 かつほ（神戸国際中学校・高等学校 教諭）・阿部 淳一（現株式会社J2コーポレーション 代表取締役）・廣内 洋佑（山崎製パン株式会社 大阪第一工場 営業課）

報告要旨

本報告では、産学連携型マーケティング教育実践から生徒が享受する価値と企業に提供できる価値を体系化し、新学習指導要領の「学びに向かう力」をこれらの価値が醸成を促すものであることを明らかにする。マーケティング教育が、専門知識の獲得に加え教養教育にも大きく貢献する可能性を秘めることをこの機会に提示したい。

■次期学習指導要領「育成すべき資質・能力」

- ・ 個別の知識・技能
- ・ 思考力・判断力・表現力等
- ・ 学びに向かう力、人間性等

■マーケティング教育の導入と実践

産学連携授業としてのマーケティング教育事例紹介

①山崎パン「ランチパック」（神戸牛入りそばめしパン）開発の協働

②ECC Jr 新FCとのディスカッション

■マーケティング教育による生徒のパフォーマンス（成果）とポテンシャル（能力）

導入によるアセスメント

■マーケティング教育価値の体系化による「学びに向かう力」の醸成モデル

1. 学習のドメイン 「私はどの領域を勉強したいのか」
2. 自己実現のコンピテンシー 「私が身につけるの能力は」
3. 社会とのコミットメント 「私は社会（企業含む）に何ができるのか」

をマーケティング教育によって認識し、学びに向かう力を育む

15. 採用ブランディング調査2020 — 就活生が有益に感じた情報源や重視した企業の魅力などについて分析 —

増田 勲（株式会社電通PR CCS局 部長）・萬石 隼斗（株式会社電通PR 第1PC局）・英 慶信（株式会社電通PR CCS局）・伊澤 征（同上）・生井 達也（同上）・西山 友佳子（同上）・陳 妃史（同上）

報告要旨

「売り手市場」が続く新卒採用。学生の企業選択の方法・情報源・決め手などは年々変化しており、あらゆる業界で採用広報のあり方が見直されています。また、経営環境の変化に対応するため、「採用」を重要な経営課題と捉える企業が増えています。

本報告では、就活生が就活を通じて、企業のどのような活動や事実（ファクト）に魅力を感じ、その魅力がどのように就職活動や企業のレピュテーションに影響しているかを分析することを目的に開発した独自モデル「採用ブランディングモデル」の紹介と、そのモデルを検証するために、2018年から実施している、就活生に対する大規模アンケート調査の結果を紹介します。

当調査は、本年6月、2020年3月に卒業予定の、内々定・内定を1件以上獲得した大学生/大学院生1000人を対象に、就職活動についてのアンケートを実施しました。本調査によって明らかになった、就活のスタートから入社企業の決定まで、就活生

が有益に感じた情報源や、重視した企業の魅力などについての分析を紹介します。

16. 女性の能力開発を目的としたケースメソッドの効果 — ワーキングマザーを対象とした事例研究 —

小谷 恵子（青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科）・森家 明味（株式会社ワークシフト研究所）

報告要旨

今、「女性活躍推進」は企業の働き方改革の一つの指標である。しかし女性は男性に対し組織内でマネジメント能力を磨く学習機会が少ないことが指摘されており、女性人材育成には課題が残る。本研究では、インターナルマーケティングの観点から、特に育成という点に着目し、企業が女性従業員にケースメソッド研修を提供することの効用を考察する。先行研究からケースメソッド研修は、受講者や講師との双方向性により感情的なエンゲージメントが高まるため学習効果が期待でき、他者視点獲得、論理的思考、課題特定、解決策の根拠、行動の結果の推察等の能力開発に効果があるとされる。企業が女性に向けて継続的にケースメソッド研修を提供すれば、職場で不足している学習機会を補いマネジメント能力を磨ける上に、心理的作用の結果として管理職昇進意欲が高まり、組織市民行動やリーダーシップ等を育てられるだろう。研究ではアクションリサーチの手法を取り入れ、研究者が株式会社ワークシフト研究所の研修を提供した上で、受講者のアンケート、日記形式学習ログ、グループインタビュー、を分析し、研修効果や女性従業員を対象とするインターナルマーケティングの可能性を探る。

17. 病院事務職員で構成されたアジャイル型組織によるインターナルマーケティングの実績効果報告 — IMM 理論モデルの先行研究検討と拡充を通して —

西村 祐（伊勢赤十字病院 事務部 主事）

報告要旨

本報告では、地域の大病院に勤務する事務職員で構成された、アジャイル型組織による経営改善活動を通じて、インターナルマーケティングの先行研究の検討及びその理論モデルの拡

充を試み、活動の有用性の内に、インターナルマーケティングと組織内における知識創造との親和性が確認されたため、その結果を報告する。

「アジャイル型組織」としては、経営企画部門のデータ分析係をチームの中心に、改善対象となる課題テーマごとに現場関係者を巻き込む形で、改善活動を推進した。活動チームはメンバーを全く固定せず、組織上の定義もされていないが、お互いに平等で、意見を自由に言えるチームを目指し、統計データを「現場スタッフの日常行動」にまで落とし込み、素早くテスト改善策（＝商品）を現場投入して改善の端緒をつかむとともに、具体的な改善に結びつけた。

これらの活動は成果をあげ、赤字病院を黒字病院に生まれ変わらせる一助となった。活動で参考にしたマーケティング理論は病院職員を「顧客」として、「片付けるべきジョブに基づいて区切ったセグメントにフォーカス」した構図を生成し、組織内に進歩をもたらす知識が創造・蓄積していったと考える。

18. インターナルブランディング・モデル — 自社に対する信頼と愛着を深めることで企業価値向上を —

陳 妃史（電通PR シニア・コンサルタント）・大川 陽子（電通PR プロジェクトマネージャー）・戸上 摩貴子（電通PR シニア・コンサルタント）・増田 勲（電通PR 企業広報戦略研究所 部長）

報告要旨

昨今、企業の経営課題のひとつとして、インターナル・コミュニケーションの重要性が高まっています。

そうした中、社員の自社に対する信頼と愛着を深めることが企業のブランディング強化に繋がると考え「インターナル・ブランディング・モデル」を開発しました。

職場環境・風土、社内コミュニケーション環境、社員の働く際のマインドの三要素と企業理念は密接に関わっており、それらが社員とのエンゲージメントを深める重要な要素となります。エンゲージメントが深まった結果、社員が理念を実践し、会社に貢献したいと考えることで、企業価値向上につながるという考え方です。

このモデルにもとづき、ビジネスパーソン1000人調査を実施しました。その結果見えてきた重要なキードライバーは、企業理念・ミッション、社員自身のパーパス、職場のカインドネス。これにより、インターナル・ブランディングの好循環が生まれます。さらに、

トップの積極的なコミュニケーションがインターナル・ブランディングを加速させる重要な手段であることも見えてきました。

この調査結果をもとに、「インターナル・ブランディング・モデル」について発表します。

19. 既存企業での新事業創出におけるアントレプレナーシップの発揮とエフェクチュエーションについて — 大企業におけるエフェクチュエーションの活用と新事業創出。主に許容可能な損失に注目して。 —

高井 順子 (CYBERDYNE株式会社 生産部門)

報告要旨

企業が継続していくために新事業創出は必須である。サラス・サラスバシーが提唱する起業家の意思決定理論「エフェクチュエーション」は企業内のイノベーターが社内で新事業創出する際にも活用すべきである。2010年にBrettel他が発表した「Corporate Effectuation」でも、革新性のあるR&Dの場面でエフェクチュエーションの要素が有効に働くことが示唆されている。「許容可能な損失」を主なキーワードに、ソニーのシードアクセラレーションプログラム、パナソニックのゲームチェンジャーカタパルト、日東電工の三新活動の事例を企業内のエフェクチュエーション活用事例として報告する。關智一は新事業創出にはアントレプレナーシップの発揮が必要だが、企業には内部非効率がありアントレプレナーシップの発揮とイノベーションを阻害していると指摘した。起業家と企業内イノベーターは実は似た状況に置かれていてエフェクチュエーションが活用可能だと考えた。またエフェクチュエーターと企業内で連続して事業を成功させるシリアル・イノベーターを比較し、企業内イノベーターがめざすべき新事業と創出を促す組織についても考察した。

20. 日本企業の延期化行動と財務成果 — 延期 - 投機モデルの実証分析 —

久保 知一 (中央大学 商学部 教授)

報告要旨

製造業者から最終顧客までのマーケティング・チャネルでは、生産や配送など様々な意思決定が行われる。これらの意

思決定を最終顧客の購買時点に近い時点で行うことを延期と呼び、より早い時点で行うことを投機と呼ぶ。延期-投機モデルは、マーケティング研究で幅広く応用されてきたが (Ono and Kubo, 2019), 二次データを用いた実証分析は希少である。

そこで本研究では、日本企業の財務諸表から10年分のパネルデータを構築し、企業の延期化行動が財務成果に与える効果を実証分析した。延期と投機は1つの測定尺度で測定可能であるため、ELI (経験的リターン指標) を延期の尺度として用いた (Eroglu and Hofer, 2011)。この尺度は、在庫を売上に回帰して得られた在庫の理論値と在庫の観測値の差分であり、値が大きいほど在庫保有水準が少なくなる。したがって、実需に合わせて在庫を持つという意味での延期化が進んでいることを示す測定尺度として利用可能である。

パネル操作変数推定の主要な結果は、内生性を考慮しても、延期が進むほど売上高営業利益率が高くなるというものである。ポスターでは、それに加えて産業効果や需要不確実性の影響などが報告される予定である。

21. 顧客経験価値のロイヤルティへの影響の検討 — エピソード記憶導入による心理学的アプローチ —

落原 大治 (法政大学大学院 経営学研究科)

報告要旨

Holbrook & Hirshman (1982) が指摘してきたように、消費には機能的な側面と経験的 (または快楽的) な側面の2つの側面が存在する。近年、製品やサービスにおける機能的側面のコモディティ化を背景に、ブランド戦略や製品・サービスの差別化要素として、消費のもう一つの側面である経験的な側面への注目が学術的にも実務的にも高まってきている。

その一方で、Pine & Gilmore (1999) や Schmitt (1999) が経験価値の効果の前提としている「経験の記憶」と経験価値の関係性については、Memorable Customer Experience (Vanhamme & Lindgreen 2009等) として研究がなされているが、記憶システムやその特性といった視点からの研究はあまり行われているとは言えない。

本研究は、まず、記憶システム各記憶の特性を経験価値との関係性の中でレビューを行い、その関係性を検討したうえで、質問紙調査を通じて、各記憶の特性と経験価値との関係について検討を行っていく。

これは、メカニズムを明らかにするという学術的な意義だけではなく、経験価値マーケティングを行っていく実務にとっても、その成果を評価できる枠組みを提供することを意味し実務上の意義も大きいと考えられる。

22. 「良い感じ」を科学する。～これがCSV経営/カテゴリーノベーショへの鍵～ — 社会の変化が人々の判断基準に変化を及ぼしているいま、企業活動もその影響を受けずにはいられない。時代の変化への対応に必要なこと、それは意味的価値の言語化 —

久保田 航平 (株式会社オプト)・藤原 光児 (同上)・鈴木 智之 (同上)・堀切 愛 (同上)

報告要旨

- ・ 企業の「顧客の創造と維持」のために必要な機能、イノベーションとマーケティング。顧客や社会にとっての新たな価値の創出をイノベーション、価値を創造する交換過程をつくることをマーケティングと捉えると、これらは価値の下に統合することができる。
- ・ 「良い感じ」という言葉がある。皆がその意味を共有できるが明確に説明することは難しいもの。これはつまり意識における意味的価値 (こだわり, 自己表現, 社会) の言語による説明が不完全であることを明示している。
- ・ 価値の言語化を通じて、価値そのものの解釈を深めることができる、そして価値の解釈を深めることはイノベーションとマーケティングの統合の実現を支援する。
- ・ これらの考えから、二つの活動に着手。
 - 1) 既存の分析手法 (サーベイ) から意味的価値の解釈を試みたブランドエクイティ調査
 - 2) 知覚刺激による脳活動の変化から意識における意味的価値の割合を明らかにする取り組み 「良い感じ」の科学
 これら二つの取り組みを紹介するとともに、価値というものの解明に向けた取り組みの初期課題を提示、CSV経営/カテゴリーノベーションを目指す企業/人の支援としたい

23. メタアナリシスによるブランド・ロイヤリティの神経基盤 — ブランドラブは、母子の絆か、恋心か —

綿貫 真也 (流通科学大学 商学部)・赤間 啓之 (東京工業大学 生命理工学院)

報告要旨

消費者・顧客とブランドとの絆の形成は、ブランド論の研究において、ブランドロイヤリティ、ブランド・アタッチメント、ブランドラブ、ブランド・ボンディング (以下、ブランド・ロイヤリティと統一) など、様々な観点から研究されている。そのいずれの研究も、母子間の絆、恋人間の恋愛関係、友情など、心理学における人間関係の形成を扱った研究を理論的な背景として構築されている。そこで、本研究では、消費者・顧客とブランドとの絆が、母子間の絆に近い概念なのか、恋人間の恋愛関係に近い概念なのか、両者の関係性について、神経科学のアプローチから接近を試みた。特に、本研究では、対象となる脳機能画像に関して、賦活最尤推定法によるメタアナリシスを実施し、ブランド・ロイヤリティの神経基盤について明らかにした。本研究の結果、方法論は、ブランド・ロイヤリティに関する脳機能画像研究の事例が国内外において少ない中で、ブランドと消費者・顧客との関係性構築の方向性、現状分析など、ニューロマーケティングの実務応用の観点からも有益であると考えられる。

24. ブランド・コミュニティにおけるネガティブ効果 — 先行研究の総括と研究計画 —

大森 友子 (法政大学 博士課程)

報告要旨

インターネットの普及によって、人々はこれまでのような地縁や血縁ではなく、趣味などの情熱を傾ける対象を通してコミュニティを形成するようになった。企業も従来のマス・マーケティングからスモールマスと呼ばれる消費者コミュニティに着目し始めており、ファン・マーケティングやアンバサダー・マーケティングが話題となっている。

ブランド・コミュニティとは Muniz and O'Guinn (2001) によって提唱された概念で、「ブランドのファン同士の社会的関係に基づく、特別な、地理的に拘束されていないコミュニティ」と定義され、所属するメンバーのロイヤリティ強化などブランド・コミュニティのポジティブな影響に関する研究は多数されてきた (e.g.,

Muniz and O'Guinn 2001; McAlexander et al.2002)。しかし、ネガティブな影響については Algesheime (2005) でブランド・コミュニティの高い規範的圧力によってメンバーのロイヤルティや継続意向に負の影響を与えたと言及されているが、あまり注目されてこなかった。

本セッションでは、ブランド・コミュニティにおけるネガティブ効果を明らかにすることを目的に、先行研究を総括し、今後の研究計画を発表する。

25. 消費者の動機の差異がもたらすブランド・リレーションシップの形成過程の実証研究 — 消費者が持つ動機が自己とブランドの結びつき方にどのような影響を与えるか —

浜野 隆行 (首都大学東京大学大学院 経営学研究科)

報告要旨

競争優位性を持つ長期的な消費者とブランドの関係を、「絆」、「愛着」、「同一化」と言った言葉に置き換えられてきたように、ブランドと消費者の情緒的な結びつきを表す共通見解がある。(久保田2018) 先行研究で議論されてきた、消費者とブランドの結びつきかたの2大潮流 (プロパティアー・アプローチとパートナー・アプローチ) の違いを消費者の動機の観点で実証する。プロパティアー・アプローチとパートナー・アプローチの違いは、ブランドに期待する役割である。ブランドを自己表現、理想自己の実現の道具としての役割を期待する消費者はプロパティアー・アプローチによりブランドとの結びつきを形成し、ブランドを寄り添うパートナーとしての役割を期待する消費者は、パートナー・アプローチによりブランドとの結びつきを形成する。久保田 (2017 および 2019) は、この2つのアプローチは排他的ではなく補完的であることを実証した。本研究は、久保田 (2017) を発展させ、特定のブランドと結びつく前に消費者が持っている動機の違いが、アプローチを規定することの実証を行う。調査は2019年9月に実施予定。

26. 国産農産物のブランディングにおける「有機農業」の価値について — 農業者の意識と消費者の意識調査を基に —

片桐 新之介 (合同会社C.SSSコーポレーション代表)

報告要旨

本研究では、農産物のブランディングのため、有機農業への取り組みは有効ではないか、ということを考察するため、農水省の有機農業調査を先行研究として分析すると同時に、有機農業に対する消費者へのアンケートと、農業者にも有機農業取り組みに関するアンケートを行った。消費者においては有機農業について一定の理解が見られるものの、完全無農薬などの混同が見られる上、農産物を選択する上での決定的な情報であるとはいえないことが分かった。また農業者へのアンケートでは、有機農業の取り組みそのものへのモチベーションの低さが見て取れた。このアンケートから分かることは、有機などの生産手法にかかわらず、商品の美味しさが第一であると消費者生産者双方が考えていることである。一方で、有機農業生産品については、慣行栽培のそれに比べて消費者は1.5倍程度の付加価値を認めることが分かった。ただ、有機農業に取り組む農業者を増やすためには、消費者生産者双方に対する「有機農業」の正しい理解促進や、認証への支援策、技術開発と地域要件への浸透が必要と思われる。また、品質を消費者目線で判断できる指標作りも必要と思われる。

27. ユーザー創造製品の表示が与える効果 — 消費者のブランドへの認識による影響 —

関 舞奈 (法政大学大学院 経営学研究科 修士課程)

報告要旨

本研究は、ユーザー創造製品の情報表示と消費者のブランドへの認識との関係について検討することを目的とする。

ユーザーと開発を行うユーザー創造製品は、企業の開発担当による製品に比べて、より新規性が高く、消費者に便益を提供し (Poetz & Schreier, 2012)、実際に、高い売上や収益をもたらしている (Nishikawa, Schreier & Ogawa, 2013)。また、ユーザーと開発を行ったという情報を製品と共に表示することで、売上げ成果を高めることができることが明らかになっている (Nishikawa, Schreier, Fuchs, & Ogawa, 2017)。原産国が消費者に明らかにされる場合に、より高い品質と認識される、いわゆる「原産国効果」(Bilkey & Nes, 1982)と同様の効果であると言われている (Nishikawa, et al., 2017)。

しかし、ユーザー創造製品の情報表示に関する研究は数多くおこなわれているものの、消費者がブランドに対して認識しているロイヤルティやステータス、親和性とユーザー創造製品の

情報表示の関係は十分に検討されていない。そこで、先行研究のレビューを行い、方法論を検討していく。

28. フリーミアムモデルにおける効果的なサービスプランの設計 — 「安価」よりも「安心」を訴求するカスタマイズプランの効果 —

池田 怜央 (青山学院大学 経営学部 マーケティング学科)・高見 ひかり (同上)・清藤 沙羅 (同上)・宮部 紅子 (同上)

報告要旨

価格と消費者の選択意思決定において、3つの選択肢が提示された場合に中位を選択する「松竹梅効果」や、無料であることに強く惹かれる「ゼロ円効果」といった効果が働くことが指摘されている。

定額制サービスでは、無料と有料で利用できるサービスの範囲を分けた「フリーミアムモデル」と呼ばれる収益モデルがある。このモデルにおいて松竹梅効果を期待した価格を設定しても、選択肢に「ゼロ円」が含まれるため中位の「竹」よりも0円の「梅」のほうが選ばれやすいと考えられる。

しかし、「ゼロ円」を選択していても無料であることに懐疑心を抱く消費者の存在が想定される。そこで新たな選択肢として、消費者自身でカスタマイズ可能なプランを設けると知覚コントロールが高まり不安が軽減され、「ゼロ円」よりもカスタマイズプランが選択されやすくなると考えた。本研究では、カスタマイズプランの存在によるプランの選択確率の変化とその原因について、定額制サービスを題材に実証研究を行う。本研究結果は、定額制サービスの新規客獲得と収益性におけるカスタマイズプランの意義を示すものである。

29. Instagram および Twitter における利用実態について

大谷 光一 (武庫川女子大学)

報告要旨

インターネットの進化に伴い情報伝達の手段が、進化し様々なコミュニケーションが生まれた。顧客行動を見ると商品をインターネットで比較検討し、購入後 SNS (Social Networking Service) などを通じて情報発信する事例が見られるようになっている。個人が情報発信することによりオンライン上での「口コミ」や、オンラインコミュニティサイが誕生している。

今回は20代が広く活用している Instagram と Twitter を対象にどのようにツールとして利用しているのか、アンケート調査を行った。調査により以下の事象が明らかになった。

- ・ Instagram の利用率は91.3%, Twitter の利用率は97.8% だった
- ・ Instagram のアカウント数の平均は1.94, Twitter のアカウント数の平均は3.71 だった
- ・ アカウントごとの用途として、グループごとにアカウントを分ける、趣味用のアカウントを利用している、自分のみのアカウントとして別に設けるという回答が見られた
- ・ Instagram で情報発信をしているのは43.4%, Twitter では33.7% だった
- ・ Instagram で商品購入を行ったことがあるとの回答が19.7%, Twitter アカウントで商品売買の経験があるとの回答は、11.0% だった

30. 増量と値下げ、お得に感じるのはどっち？

— 表記されたパーセンテージの大小による消費者の商品選好への影響について —

五十子 越流 (法政大学 経営学部 4年)・藤居 史帆 (法政大学 経営学部 2年)・佐々木 夏穂 (同上)・倉持 功喜 (同上)

報告要旨

本研究の目的は、店内 POP や商品の包装で示される、値下げや増量などを表すパーセンテージ情報の大小から、商品のお得感を判断する傾向があることを値引きと増量を同時に比較することによって明らかにすることである。先行研究では、消費者が実際はお得なはずの35%値下げした商品 (以下、値下げ商品) よりも50%増量したボーナスパック (以下、増量商品) を選好したことを受け、パーセンテージ情報の大小関係から商品を選好したと示した。(Chen et al., 2012)。しかし当研究は増量商品と値下げ商品を隔週で販売するフィールド実験で行われた。そのため本研究は製品を同時比較させる実験室実験を行う事で消費者の商品選好に影響が出ると仮説を立てた。実験は5つの商品 (洗濯用洗剤, 化粧水, ヘアワックススプレータイプ, 大容量タイプのヨーグルト, 飲むヨーグルト) を対象とし、増量商品と値下げ商品を隣同士に並べた画像を用意した。150人の学生を対象にした定量調査からその商品選好への影響を検証する事を通じて、パーセンテージ情報の大小によって消費者がお得感を判断する事を更に明らかにする。

31.生活者が企業に感じる魅力は購買金額にどの程度影響するのか — 魅力度ブランディングモデルにおける企業の魅力36項目と、購買金額の関係性に関する調査・分析 —

末次 祥行 (株式会社電通PR CCS局 次長)・井上 大輔 (株式会社電通PR CCS局)・古口 敏道 (電通マクロミルインサイトPDM推進室室長)

報告要旨

“企業の魅力は購買行動に影響するか”の研究論文を2017年の学会において発表したが、今年は“企業の魅力は購買金額にどの程度影響するか”について報告したい。今回、企業広報戦略研究所は電通マクロミルインサイトとともに、魅力度ブランディングモデルにおける企業の魅力を構成する36項目の“魅力”と“購買金額”に関する調査・分析を行った。調査においては、24企業の魅力の有無とその企業に感じた魅力36項目を回答させ、回答した人の日用消費財購買データも取得した。企業の魅力と購買金額の関係について分析を試みた結果、「企業の魅力は購買金額に影響する」という結果が、具体的な金額データとともに算出できた。また、36の魅力項目を前回同様因子分析にかけた結果、「トラスト」「提供バリュー (クオリティ)」因子の中で、どの項目が特に購買金額に、どの程度影響するかも判明した。さらに個別企業で見ると、「平均購買金額の高い層は、各企業で特徴がある」ということも判明した。

32.「やってみる経営学」共創・実践型のスモールビジネスによる地方創生II — データサイエンスによる地方創生効果の定量・定性的な検証に関する考察 —

松林 賢司(金沢工業大学 経営情報学科 教授)・香林 亜実(金沢工業大学 経理情報学科 4年生)

報告要旨

金沢工業大学・松林研究室では「やってみる経営学」をモットーにスモールビジネスによる地方創生に取り組んでいる。マーケティング学においても理論や実際のケースを踏まえた方法論(マーケティングテクノロジー)を活用し、地域の自治体や企業と本研究室所属学生に他学科の学生も加えた学内横断組織(本学ではオーナーズプロジェクトと呼ぶ。)による共創活動による社会やビジネスの課題の解決を目指している。本研究は

3年間に及ぶ地域創生に関する共創活動により徐々にその効果が関係者に認識されつつある中、データサイエンスの観点、手法により消費者行動に関するビックデータも用いてマーケティング学における定量的、定性的な指標を計算、分析することにより客観的に本研究室の大学ベンチャーとしてのスモールビジネスの地方創生効果を明らかにする方法を考察することを目的としている。本ポスター発表では、地域活性化の拠点として学生とともに経営学・ビジネスの街中実験施設として2016年から継続営業している飲食店、「DK art cafe」の地元経済への波及効果、地元商店街や地域の広告宣伝、並びにPR効果の分析に関して一定の成果が得られたので報告する。

33.提携的CSV戦略による市場開拓

— スノーピークによる地方創生事業の分析 —

野元 健司(株式会社みずほ銀行)・飯田 勝(戸田建設株式会社)・佐々木 浩一郎(バイエル クロップサイエンス株式会社)・眞保 雄介(雪印メグミルク株式会社)・鈴木 達也(大崎電気工業株式会社)・古谷 一徳(日本水産株式会社)・藺部 靖史(東洋大学)

報告要旨

社会性と経済性を両立させることをCSV(Creating Shared Value)と言う。本研究の目的は、企業が自治体等との提携的CSVによって市場を開拓するメカニズムかを明らかにすることである。具体的には、アウトドアメーカーのスノーピークにおける地方創生事業を事例に取り上げ、RQ1.企業が社会的課題に取り組む理由、RQ2.取り組み方、RQ3.提携する意義という3つの問いを立てた。

これらを明らかにするために2018年10月から12月にかけてスノーピークと提携自治体3団体、および企業3社にインタビュー調査を実施した。その結果、以下の答えを得た。第1に、スノーピークが社会的課題に取り組むのは既存事業では到達できない新規顧客を獲得するためであった。第2に、社内外のリソースを融合し、また、ユーザーの声を取り入れていた。第3に、提携的CSVにより企業単独で取り組むよりも、効率的かつ迅速な目標達成を実現していた。大企業であれば単独でCSVを実施することが可能である。だが、中小規模の企業においては、互いの資源を補完する提携によって、市場を開拓するためのCSVが可能であることが示唆された。

34. 空き家活用から見たSDGsと2030年の社会 — コミュニティ創造とファンマーケティングの 実践考察 —

藤川 遼介 (株式会社エピテック 代表取締役)・横山 知由 (株式会社イコム)

報告要旨

近年、SDGsが話題になると共に、2030年の社会がキーワードとして多くあがっている。当研究は、2030年の社会を空き家活用という視点で考察した発表を行う。

「空き家対策特別措置法」によると、空き家が税軽減の対象外になることにより、これまでの税率のおよそ6倍もの税金を支払う必要が生じることになっている。したがって、空き家所有者の対策は今後急がれることになり、これからの10年は、空き家の所持活用に注目が集まると予測される。

空き家活用問題と人口減少問題及び超高齢化社会問題は、オープンデータを比較検証する限り、関係が深いといえる。特に地方部は、人口減少と高齢者単身世帯数は、空き家率の増の比率と密接に関係しており、対策が急務となる。

これからの空き家活用のトレンドは、アドレスホッパーの普及が示す通り、拠点に身を置いて働かず、プロジェクトごとに拠点を移す働き方のニーズに応えることだろう。

当研究は、空き家活用の視点から、いかにして特定のニーズを持った人を呼び込むコミュニティづくりとファンマーケティングが重要になるか、実践検証を持って発表する。

35. 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 — 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)・田村 高志 (株式会社小田急エージェンシー)

報告要旨

鉄道沿線における各駅停車しか停まらない「中間駅」は、沿線内外から集客が期待できるターミナル駅ではないため、マス・マーケティングの対象として投資されることは少ない。しかし、都心部における「中間駅」は数万人単位の乗降人員がおり、その周辺には多数の人が住居を構え、日々の暮らしを営んでいる場所である。そこで我々は、中間駅の住民の生活満足度を

上げることこそが、沿線全体の価値の底上げになる、という仮説をもって、大規模な資本投資をせずとも、中間駅の価値を向上させるメソッドを構築することを目的に研究活動を始めた。本活動のポイントとして「持続可能」がある。公共投資による地域活性プロジェクトの多くが、イベントや時限付き(助成金)活動であり、外部の手が引いた後は持続されにくい、という課題を孕んでいる。そこで我々は、地域の住民を活動の中心に据えながらも、各自の負担感が小さく継続的に進めていける新たなまちづくりのスタイルやプロセスを模索し、手段としてボトムアップ型の企画立案方式である「デザイン思考」の概念を応用することとした。本報告では、小田急線生田駅をケーススタディとして実際の活動の進捗を報告するものである。

36. 「ご当地コスメ」と地方創生 — 大学生の化粧 の実態とご当地コスメの訴求価値に関する一 考察 —

春木 良且 (フェリス女学院大学 国際交流学部 教授)・割貝 あさみ (フェリス女学院大学 国際交流学部 学部生)・伊地知 咲希 (同上)

報告要旨

近年、地方創生が注目されている。地方と言え、豊かな自然環境に基づく一次産業が中心であり、それらが強調されることが多い。しかしこと都市部の大学生にとって、地方の出来事は馴染みが無く、実感を持って捉えることができない。

報告者は、地方の資源や環境などに根差した、通称「ご当地コスメ」と呼ばれている化粧品に着目した。下級生を中心としたプロジェクト系演習授業で、題材に取り上げ、それを通して地方創生への関心と理解を深める意図で授業を展開した。

ご当地コスメは、日本各地に存在しており、その地域ならではの素材や風土などに根差した、個性豊かな化粧品が多くある。しかし小規模企業による製造、販売のものが多く、都市部では地方のアンテナショップなどでしか販売されていない。そのため、学生のご当地コスメ自体の認知は高くない。

本発表では、学生によるリサーチと、学生層のコスメへの接触の実態を元に、地方創生における「ご当地コスメ」の訴求価値に関して考察する。各地の資源や気候風土、地域文化、住民のライフスタイルなどを含めた、広い意味での地域性が、ご当地コスメの持つ価値だと考えている。

37. マイナー競技からの地域ブランディングの試み — ヒト・モノ・カネ。全てない状況からの地域活性化への貢献 —

田中 彰 (大阪産業大学 経営学部商学科 教授)・杉藤 洋志 (NPO 法人瀬田漕艇倶楽部 コーチ)

報告要旨

英国貴族の人材教育にルーツを持つボート競技。一方で日本国内での選手登録数はわずか9000人程度に留まる。未登録の週末愛好者を含めても競技人口は約2万人と言われ、同じく英国起源のサッカーの愛好者435万人（笹川スポーツ財団）と比較すればそのマイナーぶりは顕著である。しかしながら2020年の東京五輪、2021年のワールドマスターズゲームを機会に、地方のボート競技団体が自ら地域活性化に取り組む事例が存在するのだ。舞台は滋賀県、弱小競技団体であるため専従のヒトもなく、モノ（インフラ）もなく、カネも乏しい。また滋賀県は隣接する京都府の影響からか、旅行者の注目観光地ランクでは常に下位に甘んじて目立たない。厳しい状況下にあるが競技団体がプラットフォームになることで、地域との価値創発に取り組み、地域活性化までを視野に入れるブランディングは興味深い。見どころはボート世界最強国の一角であるニュージーランドの東京五輪直前合宿の誘致が進んでいることだ。当報告は今年2月に始まった3年計画のプラン、半年間が経過した時点の総括。さらに今後目指す地域ブランディング・地域活性化への方向性を調査した事例研究である。

38. ベンチャー企業の新商品導入広報の営業成果 に与える影響についての一考察 — 株式会社コトバノミカタ「読書感想文が、よく書ける原稿用紙。」事例 —

本下 真次 (関西学院大学 客員研究員)

報告要旨

知名度や資金のないベンチャー企業にとって、広報によるメディア掲載は極めて重要な営業活動である。兵庫県に本社を置く株式会社コトバノミカタは2017年6月設立のベンチャー企業。2014年7月、代表の個人事業としてクラウドファンディングで資金調達し、「読書感想文が、よく書ける原稿用紙。小学生用」を開発、インターネット通販サイトAmazonでの販売を開始した。以後、ラジオ出演、講座などで知名度を上げ、女性起

業家交流会での新聞社社員への個別PRから2016年9月29日にデイリースポーツオンラインで記事が掲載された。これにより、Amazon原稿用紙カテゴリーベストセラー1位となり、初版2000部を完売する。会社設立後、改訂版発売のプレスリリースを出し、製造工程で取材を受け、2017年7月9日の神戸新聞朝刊に記事が掲載された。掲載後3日間の販売実績は469部であった。また、7月17日には毎日放送「ちちんぷいぷい」の「ニュースな人」のコーナーで紹介された。放送後3日間の販売実績は1003部であった。これらのメディア掲載・出演後、書店や問屋からの引き合いも複数あり、販路拡大にも成功している。2018年1月には宝塚市の地域ブランド「第4回モノ・コト・宝塚」に認定された。

39. 情報受信者の接触態度を活用した新しいOOH 広告モデルの創出 — 移動動線連動広告の効果検証 —

染谷 栄一 (ADK マーケティングソリューションズ)・梶川 忠彦 (株式会社 U'eyes Design)・今村 文弥 (同上)

報告要旨

背景

空港利用者の移動動線を活用した広告モデル構築

- ① 空港体験は事象記憶化されやすい
- ② 「利用者行動」に一様性がある
- ③ 「ピークポイント」が動線上に存在する

交通広告の課題

通行量により価値を判断され、接触態度は活用されていない。

目的

移動動線における接触態度から広告価値を評価し新しいモデルを構築する。

動線連動広告の開発

移動動線上の複数個所に「動線連動広告」を提示し想起率を高める。

検証実験

単一個所広告との比較実験を実施。「広告想起率」調査(N450)に加え、「注視時間」をKPIとするアイトラッキング調査(N18))により効果を計測。

結果

- ・「注視割合」が増加、媒体面積が大きい比較広告同様の「再生想起率」を獲得。

- ・ 単体接触よりも「注視時間」向上, 段階的接触によりメッセージ理解が促進。
- ・ 考察 (理論的解釈)
- ・ 段階的に注視視点が変わり, 認知から理解までの負荷が低減, 情報を整理し取得する効果が示唆された。プライミング効果等, 無意識化での選択的注意喚起の可能性も示唆された。

結論

利用者の情報接触態度を基に, 従来指標化しにくい媒体効果による, 広告モデルの可能性が確認できた。

40. ロケーションツーリズムがもたらす真の恩恵とは何か — フィルムコミッションの視点より —

鈴木 萌水 (東京工科大学 メディア学部)・小谷 恵子 (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

映画やテレビドラマの舞台となった地域や撮影地を訪ねる旅のことをロケーションツーリズムという。ロケーションツーリズムは観光客誘致や地域活性の契機として, 全国各地の自治体で大きな期待を集めている。多くの地域ではフィルムコミッションと呼ばれる組織を設置し, 映像作品の製作側と協働して観光誘致や地域振興に努めている。

しかし一般的に, 映画やドラマが終了してしまうと観光客数も下降の一途を辿り, ロケーションツーリズムの効果を持続させるのは困難だという。継続的な観光客誘致のために, フィルムコミッションは何か対策を取っているのだろうか。または, そもそも長期的な成功は期待していないのだろうか。

本研究では事前調査として, 全国24カ所のフィルムコミッション担当者24名に, 組織の目的や成果についてのアンケート調査を行った。その結果, 殆どの担当者が, 県外だけでなく県内の人にも地元の良さを認識してもらうことがコミッションの成功だと考えていることが明らかになった。さらに, アンケート回答者の中から5名に半構造化インタビューを実施した結果, 観光客よりも撮影隊への丁寧な対応を最重要視していることが判明した。

41. モノ, コト消費概念からの脱却によるインバウンド観光の新たな思想的枠組み — 場所の消費とサービス・ドミナント・ロジックの視座から —

阿部 太一 (富士急行株式会社 経営企画 課長)

報告要旨

本研究は訪日外国人観光における「モノ消費」「コト消費」という二項対立的な思考の枠組みを「場所の消費」とサービス・ドミナント・ロジック (以下, SDL) における文脈価値の観点から捉え直し, 観光事業者の施策の在り方を導き出す試みである。

観光という消費行動は移動先としての場所めがけて行われるといえるが「場所」は物理的な場所に加え, 観光客によって再構築されたイメージを指す。

つまり観光の「モノ, コト消費」の背景にはイメージの消費としての「場所の消費」が存在する。その際消費の要因となる価値についてSDLの文脈価値を援用すると, 観光の価値は事業者が提供できるものではなく, 観光客を含むアクター (関係者) の文脈により相互主観的に形成されると仮説を提示した。そして富士山エリア来訪外国人の文脈価値を調査した結果, 仮説の有効性に加え, 有名観光地でさえ観光客は複数の文脈においてエリアの価値を知覚し, 「モノ, コト消費」が文脈に依存することがわかった。したがって観光事業者は「場所の消費」の視点で観光客を消費者ではなく価値共創者としてサポートし, 文脈に応じた提案により「場の価値」を高める施策が有用との結論を得た。

42. MaaS時代の消費行動に関する基礎的研究

— 都市部における定額乗り放題に着目した行動変化 —

松本 阿礼 (ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター)・安川 由紀 (同上)・町野 公彦 (同上 センター長)・加藤 肇 (産業能率大学 経営学部 教授)

報告要旨

移動の利便性向上や効率化を推進すると注目されているMaaS (モビリティ・アズ・ア・サービス)。都市部においてMaaSがある程度普及した状況 (MaaS時代) 下における, 生活者の外出行動と消費行動の変化に焦点をあて, 調査研究を行いました。生活者インタビューより, 都市部においては交通手

段や移動ルート情報の不足というよりも、交通費の負担感が外出行動のハードルとなっていると推察し、MaaSレベル3（※スウェーデンのチャルマース工科大学の研究者らが提唱）での交通機関の「定額乗り放題」に着目。定額乗り放題になった際の外出行動と消費行動を探るため、調査対象者に都内移動の際の交通費を支給し、交通機関を乗り放題で行動してもらう独自の実験を行いました。実験をふまえて、定額乗り放題における外出行動と消費行動に関するリサーチクエスチョンを設定し、定量調査で検証を行いました。その結果、交通機関の「定額乗り放題」によって、(1) 移動頻度が増える、(2) 移動範囲が広がる、(3) 店舗選択重視点が変わる、(4) 消費金額が増えることを明らかにしました。

上記より、都市部におけるMaaS時代の店づくり、販売促進のあり方について、示唆を得ました。

43. 消費者のサービス評価におけるスキーマ変化の効果 — ミニマリズムによる過剰サービスの革新への示唆 —

岩見 福美（青山学院大学 経営学部 マーケティング学科）・石井 里美（同上）・中塚 あゆみ（同上）

報告要旨

サービス業の生産性に注目が集まるなか、接客が手厚く行われるサービス業において、過不足のないサービスを提供することは重要な問題である。本研究の目的はスキーマを伴うサービス革新に対する消費者の態度の変化に着目し、サービス削減のネガティブな効果を相殺する方法として、スキーマの有効性を示すことである。スキーマとは、ある対象や出来事に関して、まとめて記憶されている消費者の情報や知識のことである。実証研究では、文章を利用した言語スキーマと、写真を利用した非言語スキーマを設定し、それらがサービスの顧客満足に与える効果の違いを明らかにする。

具体的には、宿泊業においてサービスを削減するシナリオを検討する。被験者に言語スキーマを与えた実験群、非言語スキーマを与えた実験群、両方を与えた実験群、そして全く情報を与えられない対照群に分けた上で、サービスの削減が顧客期待、知覚品質、知覚価値、顧客満足に与える効果の違いについての仮説検証を行なった。宿泊サービスについて消費者がどのようなスキーマを持つか、サービスの削減がサービス評価に与える効果が異なることを明らかにする。

44. 音声UIによるサービスのデザイン — スマートスピーカーを活用した音声対話サービスの研究 —

吉橋 昭夫（多摩美術大学 情報デザイン学科 准教授）

報告要旨

音声認識やAI技術の進化に伴い音声対話をサポートする各種のデバイスやそれらを活用したサービスが増加しており、音声による対話の組み立てやVUI (Voice User Interface) のデザインが顧客のUXにおいて重要な要素になっている。本研究では、スマートスピーカーを活用したサービスのデザインをテーマに企業と行った共同研究について報告する。音声対話に関するリサーチやサービス企画、スマートスピーカーとプロトタイプングツールによる対話のプロトタイプング、UXシナリオの検討、UXを表現した動画制作などのプロセスを経て、顧客に提供する新しい経験価値を創出した。プロジェクトの成果として、対話によるヘルプサポートを行う未来の献血ルーム、音声サポートによる家庭教師サービス、自宅でのリハビリを音声対話でサポートするサービスなど新しい経験価値を提供する様々なサービスを提案した。また、デザインのプロセスを通じて、音声UIによるサービスデザインにおいて考慮すべきポイントや音声UIの可能性について考察した。

45. 多様化するデジタル音楽配信サービスの戦略類型 — 世界各社の分析に基づく市場の現状と課題 —

佐野 昇平（早稲田大学大学院 経営管理研究科）

報告要旨

ストリーミング配信サービスが音楽市場の復活を牽引している。1999年以降、世界の音楽市場は年20%で減少していたが、2015年には成長基調に転換し、ストリーミングのシェアも46.9%まで拡大した。Amazon・Apple・Google他のIT企業による異業種参入とサブスクリプションによるライトユーザー層の取り込み等がその背景にある。

日本の音楽消費はアメリカに次いで世界第2位であるが、デジタル配信はアメリカの75%に対し、日本は21%と低い。日本で早期に参入したのは2013年のレコチョクとNTTドコモであるが、両社ともコンテンツ数が数百万曲程度に過ぎない。

一方、2008年にサービスを開始したSpotifyは2016年に日

本に参入し、約4,000万曲を提供している。日本の非音楽専業であるLINEやRakutenもサービスを開始し、約5,000万曲を提供している。楽曲数を増やす企業が存在する一方で、2017年に参入した日本のアニニューラのように、アニメ限定で約6.5万曲を提供する企業もある。

本研究では、多様化する世界各社の戦略を類型化し、デジタル音楽配信市場の現状と今後の課題を明らかにする。

46. サービスの平行チェーン — サービスマーケティング特有のサービスズ連鎖 —

大西 正也 (ラボゴーコン代表 / 東京都中小企業振興公社)

報告要旨

第三次産業は国内総生産の40%、雇用者数の50%を超える占有率に発展した。官公庁も日本のサービス業を成長戦略と推奨している。一方、サービス業の生産性は欧米先進諸国の約30~45%と低く、グローバル経営に成功している企業も少ない。国内のサービス事業には国際的に競争力の高い会社やブランドが生まれていない現状である。本セッションでは、サービス・マーケティングの特性として「顧客のサービス行動」に注目し、企業活動と顧客との関係性を「サービス業の平行・チェーン」から解釈を試み、顧客が自ら想起し行動するサービス・ニーズを取り込むことが持続的な事業成長につながることを提議します。顧客のサービス行動から生まれる第二の顧客満足は、顧客自身が認めたサービスの経験価値を第三者に対してサービスすることにより、共感と評価を得ることで満たされる顧客満足です。優れたサービス事業は、このようにあたかもCPU本体のUSBジャックから並行的に連鎖するデバイス機器のように、各ステージで創造される満足が、統合的にリピーターの消費頻度や単価を高め、生産性を高め、会社の収益を高める体系が見られることを提言します。

47. 外食産業におけるマーケティング・デザイン (設計) — 地域密着型飲食店の新規開業におけるサービス・マーケティングの実践と検証 —

島 浩二 (大阪市立大学大学院 創造都市研究科)

報告要旨

本研究の目的は、地域密着型飲食店が新規に開業する際、

限られた時間、資源の中で、効率的な事業計画の遂行のためのマーケティング・デザイン (設計) の重要性を明らかにすることである。

STPマーケティング、企業視点の4P、消費者視点の4Cに沿って、SWOT分析を行い、事業ドメイン (領域)、事業コンセプトを決定する。さらには、サービス・マーケティングの理論を導入し、店舗設計からサービス提供過程に至るまで確認する。

マーケティング・デザイン (設計) の体系化を試みるとともに、サービスの評価手法であるサーブクォールを採用し、現実の運営にどのような影響を与えるのか、サービスに関するアンケート調査を実施した。その結果をもとに、まず、当初設定したSTPマーケティングによる、地域、性別、年齢別、年齢層について検証する。そして、満足度とサービスの品質評価における重要な5要素、信頼性、共感性、反応性、有形性、確実性について店舗の評価を得点化した。さらに、満足度とサービス評価との重回帰分析を行い飲食店の提供するサービスのどの部分が、評価の要素と連動し、満足度へ結びつくのか探索した。

48. サービス品質向上に寄与する「価値共創型人材育成モデル」の考察 — 「サービス・ドミナント・ロジック」を用いてフードサービス業に新たな視点を提供する試み —

福地 恵理 (株式会社バルニバービ 経営企画室 IR・広報)

報告要旨

本論は、一定の品質を維持しながら効率的に事業拡大するための合理的手法をとってきた従来のフードサービス業に新たな視点を提供する試みである。具体的には、均質な商品やサービスを「価値」として一方通行で提供してきた従来のサービスを、「サービス」をとりまく全てのアクターにより価値共創するものとして捉えなおしている。「サービス」はサービス提供者と受益者である顧客との相互認識により成立するものであり、常に変化し続ける動的なものである。そのため「価値」も商品やサービスなどプロダクトそのものではなく、サービスにかかわる者どうしのインタラクションにより共創されるものであるといえる。そこで、本論ではサービス提供者である企業、スタッフと顧客自身を資源提供者であるという観点から、価値共創のプレイヤーとして検討した。そのアプローチとして「価値は多様なアクターによって常に共創される」と捉える「サービス・ドミナント・ロジック」を援用し、オペレーターであったスタッフを価値共創のプレイヤーにするた

めの「価値共創型人材育成モデル」を、教師教育学から生まれた理論と実践を結びつけるコルトハーヘンのALACTモデルを念頭に提唱した。

49. SNSの商品画像投稿において、閲覧者に対し背景色が与える希少性

飯沼 守輝（法政大学 経営学部 4年）・大島 遥（法政大学 経営学部 2年）・田中 里奈（同上）・鶴澤 茉尋（同上）・宮越 萌美（同上）

報告要旨

本研究は、SNSの投稿で商品写真を掲載する際、写真の背景色の濃淡が、閲覧者の希少性知覚に影響を及ぼすかを明らかにすることを目的とする。

先行研究では、希少性知覚は、対象の有用性が高いほど強ま（Brock, 1992; Verhallen & Robben, 1994）り、明るさが軽さを伝達し、暗さが重さを伝達すると想定された（e.g. Walker, 2012）こと。さらに、有用性は重さの概念と認知的連想を有している（Ackerman et al., 2010）ことを根拠とし、視覚的重さの経験は、当該製品に対する希少性知覚へ影響を及ぼす（外川・平木 2019）ことが明らかにされている。この先行研究ではパッケージカラーで調査しているが、色に視覚的重さを感じることができれば、SNS投稿も同様に、閲覧者の希少性知覚に影響を与えるのではないかと仮説を立てた。実験では、色の濃淡が異なる背景を使用し、対象とした商材（手帳）と共に撮影。その画像をSNS（写真投稿を基本とするInstagramを採用）にアップし、それを使用して定量調査を実施する。そして、SNSの写真投稿がどのように希少性知覚に影響を及ぼすのかを明らかにする。

50. 政治家のコミュニケーション戦略 — ヒーロー型からキャラ型への転換 —

結城 久美子（法政大学大学院 経営学研究科）・新谷 啓介（同上）・本田 学

報告要旨

2013年にインターネット選挙運動が解禁されSNSや動画サイトを使用した選挙運動が可能となった。既存の政治家がソーシャルメディアを効果的に活用できていない中で、先の参議院

選挙ではれいわ新選組やNHKから国民を守る党が積極的にYouTubeを使用し圧倒的な再生回数を誇っている。近年ソーシャルメディアを趣味として活用する層も増えており、政治に興味がない者に対してもエンターテインメントとして広く訴求したと考えられる。

ソーシャルメディアでは個人が拡散力を持ちリアルタイムの出来事を配信し、同じ考えの相手と繋がることできる。また従来遠い存在であった政治家の表出されていない部分を知り、直接意見をすることもできる。このようにコミュニケーションを大衆から個人へ変化することで参加意識を持たせ政治を自分事化させていったのだと考える。

これらのソーシャルメディアを利用し特定層から支持を得る政治家のコミュニケーション戦略を明らかにするため、歴代の政治家とNHKから国民を守る党やれいわ新選組を比較し検討する。

51. アイトラッキング調査による空港利用者の視認行動とサイン・広告注視行動のモデル化 — 利用者動線を生かしたサイン計画・情報メディア設計に向けて —

堀川 忠彦（U'eyes Design）・今村 文弥（同上）・染谷 栄一（ADKマーケティング・ソリューションズ）

報告要旨

空港利用者はチェックイン、保安検査などいくつか手続き場所を時間制約がある中で移動する。移動動線は強制性、一様性が高くなり、手続き前後で緊張と開放が生み出されることが分かっている。利用者行動・心理が特徴的で共通性が高いという空港独自の価値を生かすことで、空港ならではの情報メディア活用を可能になる。（筆者らの空港利用体験に関する過去研究より）。

本研究では、空港利用者が移動中に施設内の案内サイン、広告をどのように視認しているのかを明らかにし、空港環境が広告注視に与える影響を考察した。

羽田空港第1旅客ターミナルビルを対象に、18名へ移動中のアイトラッキング調査、空港利用者450名へのアンケート調査を行い、移動中に配置された広告・サインへの注視時間・注視行動、広告想起率を計測した。

結果、保安検査内/外で案内サインの注視行動が大きく変容し、広告の注視行動へも影響をあたえていることが分かった。

また、視認しやすい箇所に広告を複数配置し連動させることで、広告の注視時間・想起率が向上すること、接触回数を重ねるごとに注視時間が向上するという、広告効果への影響が確認できた。

52. VR空間における脳活動および視線計測技術を活用したマーケティングツールの開発 — VR×ニューロマーケティング —

岡田 拓也 (株式会社NeU)・戸村 良 (同上)

報告要旨

ヴァーチャルリアリティ (以下 VR) 技術を用いれば、現実では実施の難しい環境・状況を含め、さまざまなマーケティングリサーチ環境の実現が可能である。

マーケティングリサーチの手法としては、従来よりアンケートやインタビューなどの主観評価法が中心とされてきた。しかし、恣意的な回答や後からの理由づけなど、必ずしも対象者の真の評価を計測できていない場合も多々あると考えられる。また、言語化の難しい感性的な評価や、無意識的な部分についての情報は、主観評価からは獲得が困難であるといえる。

その解決法として、ヒトが何かを見たとき、また感じているときの生体指標を計測することによるニューロマーケティング法を使うことにより、主観評価法の課題を補える可能性がある。

NIRS (近赤外分光法) 技術を用いた脳活動計測と、視線計測をVR空間内に導入し、デザイン評価や空間評価などを可能とするニューロマーケティングツール開発への取り組みを紹介する。

53. Instagramにおける「発散型ストーリー」の投稿動機について

種橋 由夏 (法政大学 経営学部 西川英彦研究室)・内田 彩都 (同上)・増山 由羅 (同上)

報告要旨

本研究は、Instagramにおける「発散型ストーリー」の投稿動機を明らかにすることである。背景として、近年InstagramはTwitterやFacebookに並び多くの利用者が存在し、利用方法も多様化している。その中で、「発散型ストーリー」とは、Instagramのサービスの一つ「ストーリーズ」機能を利用し、

ユーザーが文章と画像・動画情報を用い、心情を吐露する投稿のことである。

先行研究では、人々がInstagramを使用する動機は「監視」「ドキュメンテーション」「クールネス」「創造性」の4つあると明らかにした (Pavica Sheldon 2016) もの、近年の大学生のInstagramの利用傾向として、「発散型ストーリー」の投稿動機は先行研究の4つの動機に当てはまらず、新たな動機を明らかにする必要があると考えた。

その動機を、GTA (グラウンデッド・セオリーアプローチ) を用いて検証する。調査に使用する質的データは、「発散型ストーリー」投稿経験のある大学生へのインタビュー、「発散型ストーリー」の観察を通して収集し、理論の構築を目指す。

54. 日常環境でのNIRSを用いたニューロマーケティングの新興 — 脳活動計測装置 (fNIRS) が小型ウェアラブル化、より日常生活に即したニューロマーケティング調査を実現 —

長谷川 清 (株式会社NeU 代表取締役 CEO)・岡田 拓也 (株式会社NeU 企画室 マネージャー)・戸村 良 (株式会社NeU ニューロマーケティング AM)

報告要旨

従来、企業がものづくりやサービスを提供するにあたり、その対象 (ヒト) を知る手段として、マーケティング調査が行われている。その調査方法としてはアンケートやインタビューなどの主観評価法が中心である。その際の課題としては、回答者の恣意が入ることが考えられる。またヒトの記憶の曖昧さもあり、時には見えていないものが見えたなどの回答をすることもある。

その解決法として見た時に、また感じているときに、どうヒトは反応したのかを脳活動計測を中心に行うニューロマーケティング法を使うことにより、主観評価法の課題を補える可能性がある。

ニューロマーケティングでは、fMRIやEEGを使用する例が今までもあったが、装置が大型になること、また、体を動かすことが出来ないなどの課題点があった。一方、近年、近赤外 (fNIRS) による脳活動計測装置は大幅に小型化され、日常環境での計測が可能となってきてきた。この装置を活用することで、例えばテレビ視聴時の脳活動や、会話しているときの脳活動が時系列でわかるようになった。

本ポスターセッションでは、その1例として、テレビCMを見た

きの脳活動を前頭前野の2か所を計測し、その解釈を紹介する。

55. スマート農業普及のためのマーケティングと課題 — 畜産業を対象とした事例研究に基づく考察 —

小林 智 (早稲田大学大学院 経営管理研究科)

報告要旨

スマート農業という新たな技術革新が起きようとしている。農林水産省の定義によれば、スマート農業とは、ロボット技術や情報通信技術 (ICT) を活用し、省力化・精密化や高品質生産を実現するといった新たな農業のあり方のことである。農業従事者の高齢化や新規就農者の減少など、人的資源がより限定的になる未来へ向かう農業にとって、技術革新による効率化は不可欠とも言える。しかし現実には、その普及は進んでいない。

本研究では、スマート農業の中でも、とくに技術革新で遅れている畜産業を対象とする。技術革新による品質向上、安定供給や省力化による生産効率の向上等といったメリットのみならず、導入を見合わせる理由についても複数の事例で考察し、スマート農業の普及を阻害する共通・個別要因を導くことを目指す。

対象事例は、出荷時に豚の体重を測定するスマート計測器の開発と販売、ワクチン注射の負荷軽減のための取り組み等、畜産農家の顕在的・潜在的ニーズを洞察したうえで選択する。先行研究が少ない中、独自に収集した情報に基づく考察を通じて、マーケティングの観点からスマート農業普及の条件を明らかにすることが本研究の貢献である。

56. ポスト平成のインターネット調査 — デジタルライフの変化と世代差から考えるこれからのリサーチ —

村上 智章 (株式会社マクロミル)・岸田 典子 (株式会社クロスマーケティング)

報告要旨

将来にわたって安定的にインターネット調査を継続するためには、若年層のインターネット調査への協力者を増やすことが必須である。

本プロジェクトは、インターネットの普及とともに大きく変化した生活者のデジタルライフの「今」を把握し、リサーチ環境の変化を理解すること、また生活者の世代の差に注目して若年層を理解することにより、これからのインターネット調査のあり方を再検討することを目的として企画した。

インターネット調査モニターは、「調査に協力的な人」である。今後この層を増やすために、まだ「モニターではない一般人」を対象とし、事前にインターネット調査を事前に体験してもらった上でグループ・インタビューを行い、その回答者視点から課題を抽出することとした。

生活者はスマートフォンと出会った時期により、その使い方や意識に大きな世代差がみられる。若年層への対応は、将来のリサーチに向けた対応である。

若年層に調査により協力してもらうために考えていきたいこと、またリサーチの回答に慣れていない新しいモニター層の特徴、データ品質を高めるための留意点について得られた知見を共有する。

57. 空飛ぶクルマはいくらで買えるのか? — 重回帰モデルによる価格推定と価格感度測定 —

山口 公大 (立命館大学大学院)・平山 大貴 (同上)・Yang Cheng (同上)・湊 宣明 (同上)

報告要旨

次世代移動手段として空飛ぶクルマが注目されている。本研究は、空飛ぶクルマをいくらで購入することができるのか? をリサーチクエスチョンとして、重回帰分析を用いた価格推定を試みた。さらに、価格感度測定法によって空飛ぶクルマの価格に対する消費者の感度を分析した。次世代移動手段の価格推定法としてトランスコスト法が知られているが、市場で販売された完成機の実例が少ないためにその価格を市場データから直接的に求めることができないという限界がある。本研究では、空飛ぶクルマは回転翼機と電気自動車相结合した移動手段であるとして、回転翼機と電気自動車の構成要素に対する2つの重回帰モデルを作成した。この2つの重回帰モデルを結合させることで、空飛ぶクルマの価格を簡易的に推定した。また、アンケートによって空飛ぶクルマの価格に関する4つの質問を実施して、得られた回答の累積データを基に受容価格帯を求めた。推定した価格と受容価格帯を比較することで、価格推定の妥当性の確認と、空飛ぶクルマの価格に対するニーズを明確にした。

将来的には、機体価格を基にして開発・製造コストの推定、ビジネスプラン構築に貢献できると考えられる。

58. 制御焦点理論に基づく情報提示がスマートフォンアプリの継続利用に与える影響 — 頸肩部筋骨格系症状予防アプリの事例をもとに —

山本 奈央（名古屋市立大学 経済学研究科 准教授）・栗原 崇浩（名古屋市立大学）・松木 太郎（同上）・松河 剛司（愛知工業大学）・松田 文子（公益財団法人大原記念労働科学研究所）・庄司 直人（朝日大学）・石井 賢治（公益財団法人大原記念労働科学研究所）・榎原 毅（名古屋市立大学）

報告要旨

近年、携帯情報端末、特にスマートフォンの普及により、アプリケーション（以下アプリ）を利用した様々なサービスが提供される一方、アプリ間での競争が激しくなっている。

本研究では、アプリをいかに継続して利用してもらうかという課題について、制御焦点理論（Higgins1997）に基づき、利用者の制御焦点によって、アプリ内で提示する実装された機能に関する情報の内容を変えることで、利用継続意向に影響を与えることができるのかについて探索的に検討をする。具体的には、消費者を促進焦点/予防焦点の2群にわけ、各群の消費者に対し、いかなる情報を提示すると継続利用意向につながるのかを探索的に検討する。

また、今回は頸肩部筋骨格系（以下MSD）症状予防を目的としたアプリを事例として取り上げている。携帯端末の普及の一方で、その長期利用に伴うMSD症状への影響が懸念されている。本研究チームでは継続利用によってMSD症状予防につながる改善志向型のアプリを開発中であり、このアプリに実装予定の機能を評価してもらうことで、MSD予防策の効果についても同時に検討する。

59. ミレニアル世代に響く企業Webサイトとは？

— パーパスが生む共感の連鎖 —

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）・加藤 佑（ハーチ株式会社 代表取締役）・原 裕（エンゲージメント・ファースト 代表取締役）

報告要旨

従来の消費者とは異なる価値観を持ち、今、世界的に大きな影響力を持ち始めているのが、1980年代以降に生まれた「ミレニアル世代」である。これまでの調査によれば、他世代と比較して、社会課題の関心や意識が高く、社会課題を解決する企業を応援したいという意向を持つ層が多いのがこの世代の特徴である。

こうした中、未来に向けて消費者や投資家、さらに、様々なステークホルダーとして、その影響力を高めていくであろう、「ミレニアル世代」が、今なにを企業に求めているのかを理解した上で、企業はそれら世代とのコミュニケーションを常にアップデートしていく必要があると考える。

本セッションでは、世界中のソーシャルグッドなアイデアを提供するWebメディア「IDEAS FOR GOOD」の読者を対象に「#シェアしたくなる企業サイト」アンケート調査を実施した。調査結果の分析を通して、多様な価値観を持つ新しい消費者に対して、企業のWebサイトや今後のコミュニケーションのあり方を明らかにする。

60. インスタグラムにおけるメディア・エンゲージメント要因の追試による考察 — SNSにおける視覚効果分類を用いた探索的因子分析 —

富樫 佳織（愛知淑徳大学 創造表現学部 准教授）・吉田 奈生（愛知淑徳大学 創造表現学部 4年生）

報告要旨

画像投稿SNSのインスタグラムは国内でアクティブアカウント数が3,300万を突破し（2019年3月時点）、企業が直接情報を発信できるメディアとして注目されている。グローバルでの企業公式アカウント登録数は2,500万を突破しており（2019年現在）、わが国でも、多くの企業が公式アカウントでブランド情報を発信している。

インスタグラムは他のSNSと比較した際に、文字が極端に少なく画像でメッセージ伝達を行う特性から、コンテンツ選定の難しさが指摘されている。

本研究ではインスタグラムの企業公式アカウントで発信される画像を分析対象とし、どのようなメディア・エンゲージメント要因が観察されるか探索的分析を行なった。メディア・エンゲージメント因子の調査については石橋・中野・松本・五十嵐・朴（2011）で提示された雑誌広告を対象とした測定尺度を用いた質問紙調査による追試を行なった。結果としてSNS特有の因子が独立

的に抽出された。また画像の質による違いが発見されたため、その考察を行う。画像は、国内のアパレル企業公式アカウントから、マノヴィッチ（2018）の分類によるメディア特有の視覚効果に適合する対象を選択した。

61. ス페인産スマートフォンゲームが日本市場へ 進出するためのローカライズ戦略の研究

CARLOS NARANJO BEJARANO（東京工科大学 メディア学部）・進藤 美希（同上）

報告要旨

日本のゲーム市場の規模は中国、米国に次ぐ、世界第3位の市場規模となっており、諸外国のゲーム会社からは魅力的な進出先と考えられている。例年、東京ゲームショウに日本市場に関心がある欧州ゲーム会社、そしてインディーズと名乗る小規模スタジオの展示も増えている。しかし、日本のゲームユーザーは、ゲームに対する知識や経験が深く、質の低い、また、日本人にとって違和感のあるゲームを受け入れることは少なく、日本市場へ進出する壁は未だに高いである。そのため、諸外国のゲーム会社が日本市場へ進出する場合には、質の高いゲームを提供するとともに、丁寧な日本向けのローカライズとマーケティングが不可欠である。本報告では、ヨーロッパのゲーム会社のゲーム、特にスペインゲーム会社のゲームに着目し、日本市場へ進出し、成功するためには、どのようなゲームを提供すればよいか、さらには、ローカライズ戦略をどのように実行したらよいかを提案、検証する。

ランチョンセッション

ランチョンセッション1

ビジネスの現場から考察した「マーケティングの未来」に向けての視点

要旨

いまビジネスの現場では、社会・産業・企業・事業を横断した構造変革が起きています。我々が現場で取り組んでいるマーケティングもその中で日々ダイナミックに変質しています。本セッションでは世の中の事象や最先端の事例から社会や企業を俯瞰した上で、「マーケティングの未来」をどう捉え、何をすべきかについての視点をご提示したいと思います。

幅広い層の方にお聴き頂ける内容となっております。お気軽にご参加ください。

報告者

岩崎 拓 (株式会社 博報堂 執行役員)

共催

株式会社 博報堂

ランチョンセッション2

日経の経済・マーケティングデータを活用した「授業・ゼミナール」支援の実施・成果報告 ～青山学院大学の事例～

データリテラシーの向上, 実践的なデータ分析ノウハウ・スキルの学習機会を学生に与える取り組み

要旨

昨今、テクノロジーと日本における環境の変化により、大学から排出される人材に求められるスキル・能力が大きく変化しています。

学生の「正解のない問題」に対して、データを分析し、それを元に自らの考えをまとめて、説得力のある話をできる」力、すなわち「データ分析・データリテラシー・ソリューション」の力を培い、社会で即戦力となる人材を育成するために、日本経済新聞社ではデータ分析・活用法の授業を支援しています。

青山学院大学経営学部は2019年4月からマーケティング学科の授業のなかで、「日経 POS 情報」を教材として採用、半期の講義を通じて、学生たちに実践的なデータに対するリテラシーの向上と分析ノウハウ・スキルを学ぶ機会を与える取り組みを始めました。

今回は、その狙いや実施内容、学生の成果、最終発表について報告します。

報告者

久慈 未穂 (日本経済新聞社 デジタル事業)

横山 暁 (青山学院大学 経営学部 マーケティング学科 准教授)

共催

日本経済新聞社

CSR に対する信念と 顧客エンゲージメントとの相互関係

— 概念モデルの構築と予備的調査に基づく示唆 —

早稲田大学 経営管理研究科 修士2年

Asmita Gurung

早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授

川上 智子

要約

国連が2015年にSDGsを定めて以来、企業の社会的責任(CSR)が消費者の購買行動に与える影響についての関心が再び高まっている。本稿はDahlsrud(2006)の提示したCSRの次元を参考に、企業のCSR活動が消費者のエンゲージメントに与える影響に関する概念モデルを構築した。

本稿では、消費者のCSRに対する信念を環境次元・従業員次元・社会次元の3次元でとらえ、消費者のエンゲージメントは支払意思額と人的クチコミの程度で操作化した。さらに、CSRタイプの違いによるモデレート効果も考慮する点が本稿で提案するモデルの特徴である。

本稿では、CSR活動を非営利組織との提携型とコース・リレーテッド・マーケティングの2タイプに分け、家電とアパレルの2つの業界を対象とする架空のシナリオを3パターン作成し、予備的検証を行った。消費者100名から収集した便宜サンプルによる重回帰分析の結果、従業員次元よりも環境・社会的次元を重視する消費者のエンゲージメントがより向上しうる可能性が示唆された。また、CSR活動は支払意思額よりも人的クチコミに与える影響が期待できることも明らかになった。

キーワード

CSR, エンゲージメント, 支払意思額, 人的クチコミ, 理論構築

I. 本稿の問題意識

企業の社会的責任(CSR)は学術的にはさまざまな視点から議論されている。実務界においても、国連が2015年に持続可能な17の持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals, SDGs)を定めて以来、いっそう注目が集まっている。

本稿では、CSRが消費者の購買行動に与える影響について、Dahlsrud(2006)の提示したCSRの5つの次元を参考に、環境次元・従業員次元・社会的次元の3つの次元に注目し、企業のCSR活動が消費者のエンゲージメントに与える影響について、独自の概念モデルを構築した。CSRの環境次元とは自然環境に関する次元、従業員次元とは企業と従業員の関係に関する次元、社会的次元とは企業と社会との関係に関する次元である。

先行研究では、CSRの目的として購買行動やブランド力の向上に焦点が当てられてきた。それに対して本稿では、

CSRが顧客エンゲージメントの向上に与える影響について、支払意思額の増加とクチコミの発信という側面に注目し、これらを従属変数としたモデルを構築する。

II. 概念モデルと仮説

先行研究のレビューを基に、本稿では図表-1に示した概念モデルを構築した。消費者のCSRに対する信念(CSR belief)は、消費者対象の調査で可能な次元として、環境・従業員・社会という3つの次元を。顧客エンゲージメントは支払意思額・人的クチコミで概念化し、CSRタイプは提携型とコースの2タイプで、CSRの次元との交互効果を確認する。

図表-1の概念モデルから導出される仮説は次のとおりである。

仮説1: 消費者のCSRに対する信念によって、顧客のエン

ゲージメントの程度は異なる。
 仮説2：仮説1の関係は、CSRのタイプによって変わる。

に向けて、マーケティング研究の観点から理論的かつ実証的にアプローチする試みである。

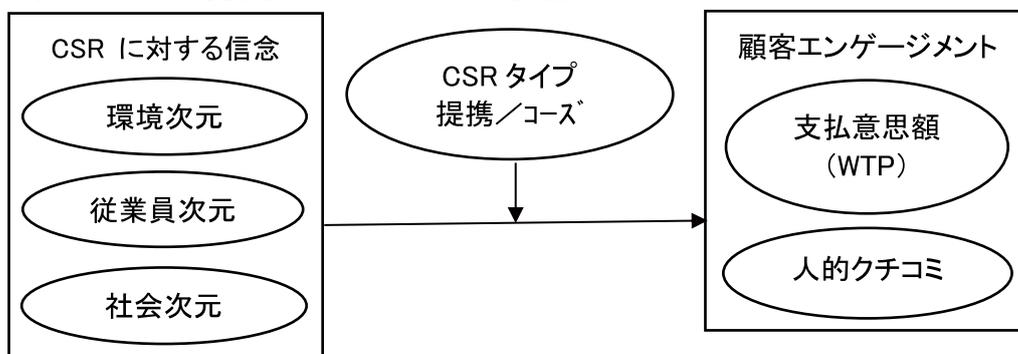
III. 結論

消費者のCSRに対する信念と顧客エンゲージメントとの関係について、CSRタイプのモデレート効果を明らかにした点が本稿の学術的な貢献である。エンゲージメントを支払意思額とクチコミという2つの側面でとらえた結果、従業員に関するCSRよりも環境や社会に関するCSRについての信念が強い消費者ほど、企業へのエンゲージメントが高まる傾向があることが確認できた。

本稿の分析結果から得られる実践的な示唆として、顧客エンゲージメントを高めるためには、消費者のCSRに対する信念に応じた働きかけが必要になるといえる。今回の予備的調査では、環境次元と社会次元のCSR活動が従業員次元よりも有効であったが、この結果は業種やCSRの内容によって異なる可能性がある。したがって、各社のCSR戦略に適合した最適なターゲットを設定し、実行していくことが有益である。

企業の資源には限りがあり、すべてのCSR活動を1社で行うことは不可能である。今後、経済性と社会性を両立させる存在としての企業がCSR活動を行ううえで、マーケティングと消費者行動の観点から最適な選択を行うことが、社会の全体効率としても望ましい。本稿は、そうした未来

図表—I CSRの次元と顧客エンゲージメントに関する概念モデル



日本におけるコース・リレーテッド・マーケティングの浸透可能性に関する研究

大阪経済法科大学 経営学部 准教授

平岩 英治

関西学院大学 客員研究員

本下 真次

関西学院大学大学院 非常勤講師 / 翻訳家

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

本研究では、日本におけるコース・リレーテッド・マーケティングの浸透可能性について考察し、以下の点を示している。それは、日本におけるCRMの浸透要因の発見と、浸透要因の冰山モデルの構築である。浸透要因の発見では、親近性、選好性、透明性、持続性、適合性の5つを発見したことである。親近性とはコースが商品などの対象顧客が身近に感じる支援対象でないと浸透しにくいこと、選好性とはコースが商品などの対象顧客が好む支援対象でないと浸透しにくいこと、透明性とはコースがその内容や仕組みがわかりにくいと浸透しにくいこと、持続性とはコースを企業の本業の中で行い、本業以外で無理をすると持続しにくいこと、適合性とはコースが商品やブランドのイメージと合うものでなければ浸透しにくいことである。そして、浸透要因の冰山モデルの構築では、発見した5つの浸透要因の関連性を表した冰山モデルを構築したことである。

キーワード

文化, 心理, サステナビリティ, 浸透要因

1. はじめに

近年、地球温暖化を始めとした環境問題の進展と、それらの考え方を背景としたCSR (Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任) が注目されている。さらに、社会的な考え方は、環境問題だけでなく、その他、持続可能な社会の構築に向けた取り組みであるSDGsにまで及んでいる。

近年のこのような環境の中、マーケティング分野でも、フェア・トレードやコース・リレーテッド・マーケティング (CRM: Cause-related Marketing, 以下“CRM”という) が注目されている。特にCRMでは、米国のアメリカン・エクスプレスに端を発した自由の女神像の修復に関するものから、様々なCRMが行われ、注目されている。

日本では、初期の頃は、安田信託の金融商品「ほほえみ」や、ダイエーファイナンスの「OMCエコロジーカード」、カルビーの「エコロメイト・キャンペーン」などがあった。近年では、キリンビバレッジの「1L for 10L」や森永製菓の

「1チョコ for 1スマイル」を始めとしたCRMが行われている。しかしながら、これらの取り組みは、一般には、あまり知られていないのが現状である。欧米と比較すると、CRMの実施について、積極的に情報を発信しているようには見えておらず、CRMを行っていても、消極的なイメージを受けるのが現状である。

このような状況のため、日本におけるCRMの浸透可能性を研究していく必要があると考える。

また、CRMの考え方については、当初は支援先又は関連の組織に対する寄付が中心であったが、その考え方は拡張してきている。本研究では、当初の考え方で研究を行うものである。以下、本稿では、ⅡにおいてCRMに関する先行研究について述べる。Ⅲでは、日本におけるCRMの浸透可能性を探るための研究方法について言及する。Ⅳでは、インタビュー調査や文献調査によって収集した情報をベースとして、日本におけるコースの捉えられ方を、心理や文化の視点、顧客の視点などから分析した内容と、それ

らの分析をベースにCRMの視点から考察した内容について論じることとする。最後にVでは、研究における貢献、研究の限界、研究の今後の方向性について述べる。

II. 先行研究

CRMにおける主な研究では、早い段階からCRMに着目し、その研究成果について述べている佐藤善信の研究がある。佐藤（1993）では、社会価値のマーケティングの視点から、CRMの初期からその後の内容について述べられており、CRMの問題点などについても言及している。また、世良（2003; 2017）では、支援先の選定からの消費者とコースの関係や、CSR（企業の社会的責任）とCRMの関係、コースの人気度や関与度からの消費者とコースの関係、コース支援活動をインターンシップの対象としたもの、サンプリングからの消費者と支援先コースの関係、寄付表の影響、懸賞の効果など、多岐に亘っており、CRMの考え方も拡大している。企業の事例をベースにCRMを研究したものでは、竹内由佳の研究がある。竹内（2010）では、株式会社フェリシモの事例から、CRMを企業と消費者の価値共創の視点から捉えている。さらに、竹内（2011）では、CSR（企業の社会的責任）からCRMについて言及している。

その他、製品開発におけるCRMの日本での実用性に関するもの（寺内、2006）、CRMと消費者のコスモポリタニズムの関係に着目したもの（寺崎新一郎・石井裕明、2018）、社会的な製品づくりの視点からCRMについて述べたもの（野村尚克・中島佳織・デルフィス・エシカル・プロジェクト、2014）などがある。

III. 研究方法

本研究では、様々な立場の方から、日本におけるコースに対する視点や考え方、特に日本でコースが浸透しにくい要因などについて情報を収集し、それを3つの視点から分析することによって行う。

まず、インタビューを中心に、文献などの調査を行うことによって、情報を収集する。インタビューについては、コースに関連する商品などを購入する消費者、コースに関連する商品などを提供する企業、コースなどの社会的ビジネスに造詣の深いメディアの3つの立場の方を対象とする。

さらに、それらの3つの立場の方から収集した情報を、心理やその心理の基盤となっている文化の視点、商品を購入する消費者の視点、その他の視点の3つの視点から分析を行う。

これらの情報の収集と分析を行い、日本においてコースがどのように捉えられているのかについて明らかにし、日本におけるコースの浸透可能性について探っていきたいと考える。

IV. 考察

ここでは、既述の研究方法に基づいて分析を行う。さらに、分析内容をベースに、日本におけるCRMが浸透しにくい要因や浸透を図るために必要な要因について抽出する。

1. インタビューの主な内容

ここでは、3つの立場の方から行ったインタビューの主な内容を記載する。消費者では大学生と社会人¹⁾、企業では、製造企業のネスレ日本²⁾、小売企業のイオン³⁾とローソン⁴⁾、メディアではオルタナ⁵⁾を対象とした。

消費者では、日本で寄付が進まない理由として、「寄付に慣れていない」、「寄付の文化がない」などの意見が多い。さらに、「日本人は多くの人がやらないと自分もやらない傾向が強い」、「寄付をしない人が多く、自分でもしようと思わない」、「詳しいことがよくわからない」、「宗教が関係している」、「日本と貧しい国のギャップがありすぎて、貧しい国のイメージができず、遠いことのように思う」、「支援先や支援内容が良くわからない」などの意見もある。また、「寄付詐欺が一時期多かった」、「日本で金を持っている人は金を使いたがらない」、「メリットがない」などの意見もある。

日本では企業が積極的に寄付することを前面に出さない理由では、「叩かれる」などの否定的な意見や、「意味がない」、「何も変わらない」などの消極的な意見が多い。また、「偽善に見える」や「場合によっては悪い印象を持たれる」などの否定的な意見があるが、「叩かれる」などの意見と違い、企業側からは見えにくいことも理由としてあるのではないかと考えられる。

消費者に寄付に関する負担を強いることについては、「良くない」などの否定的な意見が多く、次いで「何とも思わない」などの意見が多い。また、「日本人が少しでも意識を改革しないとイケない」などの消費者の寄付負担を肯定的に見ている意見もある。

企業では、ネスレ日本では、「災害のたびに被災地応援の商品を限定商品として売り出し、消費者にも受け入れられていると感じている」との意見である。これは、「商品のブランドイメージ、コンセプトおよび企業の姿勢やそれまでの実績などとコースが合っていることが成功につながった」と述べている。ローソンでは、「日本では、一緒に、周囲と力を合わせて、という流れを作るほうがスムーズに事が進む」、「あえてスローガンを振りかざすのでなく」、「本業の中で毎日の姿勢が結果的に社会貢献につながり、消費者の支持を得る」、「本業と違うところでやっても長続きしない」、「そのときだけの付け焼刃は見抜かれる」などの意見である。イオンでは、顧客がレジ精算時に受け取った黄色いレシートを地域のボランティア団体名が書かれた店内備え付けのBOXに投函すると、イオンがレシート合計の1%分の品物を各団体に寄贈する仕組みとなっており、「お客様が自分で黄色いレシートを投函する、自分で行動することが大事」との意見である。さらに、「お客様のなかには、せつなくなら黄色いレシートの日に買い物をしようと思う方もいる」との意見もある。また、「SDGsが話題になるずっと前から社会貢献、サステナブル、エシカル、フェア・トレードの取り組みをしてまいりましたが、それは会社の理念としてやってきたこと」などの意見もある。

消費者に寄付に関する負担を強いることについては、ネスレ日本では、「それが嫌な人は、買いませんよね」との意

見である。ローソンでは、「こうすべき、寄付ですからみな参加してください、と理念を振りかざすのでなく、お客様が何を求めているかを理解すること、そしてしっかりとそれに対応し、かつ利益を出し続けていくことが求められる」との意見である。イオンでは、「お客様にこれを買いなさいというのではなく、きちんと説明をして、そのなかで考えて選んでいただく」との意見である。

メディアでは、ソーシャル・イノベーション・マガジンのオルタナにインタビューしたところ、日本で寄付が進まない理由として、「日本では寄付は貧しいイメージ」、「寄付するのもらうのも引け目がある」、「寄付してもそのお金がどう使われたかを知る機会も少ない」、「事業性に繋がられる関係性、仕組みがない」などの意見である。

日本では企業が積極的に寄付することを前面に出さない理由では、「気質として控えめだというのがある」、「儲けに繋がられない」、「コースを活かすのが下手」、「仕組みが可視化されていない」などの意見である。

消費者に寄付に関する負担を強いることについては、「負担をしないことによって、その先にもっと負担があることを知ってもらうことが必要」、「例えば、日中の気温が上昇しているので、外でスポーツができなくなっている学校も多数出てきている」などの意見である。

2. 心理や文化の視点からの分析

ここでは、収集した情報を、心理や文化の視点から分析を行う。まず、消費者の意見を分析すると、「寄付に慣れていない」、「寄付の文化がない」、「宗教が関係している」などの意見から、文化や宗教が関係していることがわかる。Oyserman and Markus (1993)によると、自己は社会文化的文脈の中に埋め込まれているとのことであり、そこからもわかることである。さらに、「日本人は多くの人がやらないと自分もやらない傾向が強い」、「寄付をしない人が多く、自分でもしようと思わない」などの意見から、日本では、文化的自己観が相互協調的自己観になっていると考えられる。北山 (1998)によると、文化的自己観とは、ある地域、グループ内で歴史的に作り出され、文化的に共有されてきて

いる通念、モデル、メタセオリーとしての自己である。さらに、Markus and Kitayama (1991) によると、西欧における相互独立的自己観では社会的文脈から分離しているのに対し、日本をはじめとする東洋の相互協調的自己観では社会的文脈に依存している。ここから、相互独立的自己観では個人主義、相互協調的自己観では集団主義の傾向があることがわかる。さらに、Triandis, McCusker, and Hui (1990) によると、集団主義では、社会的距離の近い内集団の人に対しては従属し内集団の調和を保とうとするが、社会的距離の遠い外集団の人には従属しない。これに対して、個人主義では社会的距離によって対応が大きく異なることがない。日本では、相互好調的自己観で集団主義であるため、コーズには社会的距離が近いことが必要であり、社会的距離が遠いと、浸透しにくいと考えられる。また、相互協調的自己観では社会的文脈に依存しているため、顧客（消費者）が選好する支援先でないと、浸透しにくいと考えられる。

次に、企業の意見を分析すると、「災害のたびに被災地応援の商品を限定商品として売り出し、消費者にも受け入れられていると感じている」、「商品のブランドイメージ、コンセプトおよび企業の姿勢やそれまでの実績などとコーズが合っていることが成功につながった」などの意見から、逆に解釈すると、商品のブランドイメージ、コンセプトおよび企業の姿勢やそれまでの実績などとコーズが合っていないければ、寄付はうまくいかないということになる。ここから、日本でコーズなどの寄付が進まなかったのは、合っていないことをしていたからであると考えられる。また、既述の内容から、この企業では、寄付を前面に出しても成功しており、合わなければうまくいかないことを暗に示している。即ち、コーズは商品やブランドのイメージと適合しなければ、浸透しにくいと考えられる。さらに、「日本では、一緒に、周囲と力を合わせて、という流れを作るほうがスムーズに事が進む」、「あえてスローガンを振りかざすのでなく」、などの意見からも、既述の相互協調的自己観や集団主義を考慮することの重要性を再確認することができる。また、「本業の中で毎日の姿勢が結果的に社会貢献につながり、消費者の支持を

得る」、「本業と違うところでやっても長続きしない」などの意見から、コーズは、企業の本業の中で行い、本業以外で無理をすると、持続しにくいことを示している。加えて、「お客様にこれを買いなさいというのではなく、きちんと説明をして、そのなかで考えて選んでいただく」との意見からも、顧客に無理強いしていないことがわかる。企業にとっては、事業の持続性の観点から見ても、特にサステナビリティ（持続可能性）のあることが重要となってくる。

そして、メディアの意見を分析すると、「事業性に繋がられる関係性、仕組みがない」、「儲けに繋がられない」、「コーズを活かすのが下手」など、これまでの日本の企業が積極的でない要因が浮き彫りとなった。インタビューの対象企業は、この要因を克服していると考えられる。また、「寄付してもそのお金がどう使われたかを知る機会も少ない」という意見がある。消費者の意見でも、「詳しいことがよくわからない」というのがある。ここから、コーズは、その内容や仕組みがわかりにくいと、浸透しにくいと考えられる。さらに、消費者の意見の中には、「日本人が少しでも意識を改革しないといけない」という意見もあり、ここから、透明性を確立していくためには、企業の積極的な情報発信によって、消費者の誤った認識を修正する重要性を示していると考えられる。

3. 顧客視点からの分析

ここでは、収集した情報を、顧客視点から分析を行う。まず、消費者の意見を分析すると、「日本人が少しでも意識を改革しないといけない」のように、コーズを肯定的に見る意見もある。さらに、「詳しいことがよくわからない」、「日本と貧しい国のギャップがありすぎて、貧しい国のイメージができず、遠いことのように思う」、「支援先や支援内容が良くわからない」などの意見では、詳しいことがわかれば、ギャップがなければ、支援先や支援内容が良くわかれば、コーズに肯定的になるのではないのかもととれる。

また、企業においては、既述のネスレ日本やローソン、イオンのように、うまくコーズを活かして成功している例もある。

メディアの意見でも、「儲けに繋がられない」、「コーズを

活かすのが下手」などがある。

これらのことから、うまくコースを活かすことができれば、プロモーションにつなげることができると考えられる。しかしながら、企業の「本業の中で毎日の姿勢が結果的に社会貢献につながり、消費者の支持を得る」との意見や、メディアの「事業性に繋がられる関係性、仕組みがない」との意見を、どのように解釈するべきであろうか。特に、「消費者の支持を得る」や「事業性に繋がられる」から判断すると、顧客（消費者）から見て、企業の商品やブランドのイメージがコースの内容と合っていると知覚されることが必要であるということである。コースだけを前面に押し出したようなプロモーションで顧客（消費者）を惹きつけたとしても、顧客（消費者）が企業の商品やブランドのイメージがコースの内容と合っていると知覚してくれなければ、顧客（消費者）は離れていってしまい、事業として持続していかないと考えられる。ここから、事業として持続していくためには、コースの内容が企業の商品やブランドのイメージと合っていることが必要であり、顧客にも合っていると知覚されることが必要となる。

4. その他の視点からの分析

ここでは、収集した情報を、その他の視点から分析を行う。例えば、ごまかし、粉飾などを意味する「ウォッシュ」の問題がある。環境関連のグリーンウォッシュでは、環境に良いフリをするが、実は環境に良い影響を与えておらず、嘘の場合である。

消費者では、「寄付詐欺が一時期多かった」、「叩かれる」、「偽善に見える」、「場合によっては悪い印象を持たれる」などの意見がある。企業では、「商品のブランドイメージ、コンセプトおよび企業の姿勢やそれまでの実績などとコースが合っていること」、「あえてスローガンを振りかざすのでなく」、「本業の中で毎日の姿勢が結果的に社会貢献につながり、消費者の支持を得る」、「本業と違うところでやっても長続きしない」、「そのときだけの付け焼刃は見抜かれる」などの意見がある。そして、メディアでは、「コースを活かすのが下手」、「仕組みが可視化されていない」な

どの意見がある。ここから、コースでも、コース・ウォッシュだと消費者から見られないように、透明性を高めることや、積極的な情報発信が重要であると考えられる。

5. 分析からの考察

(1) 日本におけるコース・リレーテッド・マーケティングの浸透要因

既述の分析内容から、日本におけるCRMの浸透要因について考察する。まず、日本では、消費者の「寄付に慣れていない」、「寄付の文化がない」、「宗教が関係している」、「日本人は多くの人からやらないと自分もやらない傾向が強い」、「寄付をしない人が多く、自分でもしようと思わない」などの意見から、相互協調的自己観で集団主義であるため、コースには社会的距離が近いことが必要であり、社会的距離が遠いと、浸透しにくいと考えられることから、コース支援対象との親近性が重要であると考えられる。次に、相互協調的自己観では社会的文脈に依存しているため、顧客（消費者）が選好する支援先でない、浸透しにくいと考えられることから、コース支援先への選好性が重要であると考えられる。さらに、企業の「商品のブランドイメージ、コンセプトおよび企業の姿勢やそれまでの実績などとコースが合っていることが成功につながった」などの意見から、コースは商品やブランドのイメージと適合しなければ、浸透しにくいと考えられることから、コースと商品やブランドとの適合性が重要であると考えられる。そして、企業の「本業の中で毎日の姿勢が結果的に社会貢献につながり、消費者の支持を得る」、「本業と違うところでやっても長続きしない」、メディアの「事業性に繋がられる関係性、仕組みがない」、「儲けに繋がられない」などの意見から、コースは、企業の本業の中で行い、本業以外で無理をすると、持続しにくいことから、コースは本業の中で行い、持続性を保有することが重要であると考えられる。また、消費者の「叩かれる」、「偽善に見える」、企業の「本業と違うところでやっても長続きしない」、「そのときだけの付け焼刃は見抜かれる」、メディアの「仕組みが可視化されていない」などの意見から、コースは、その内容や仕組みがわかりにくいと、浸透しにくい

いと考えられることから、コースは透明性が重要であると考ええる。これらの重要な要因をまとめると、以下ようになる。

- ・ 親近性⇒コースは、商品などの対象顧客が身近に感じる支援対象でないと、浸透しにくい
- ・ 選好性⇒コースは、商品などの対象顧客が好む支援対象でないと、浸透しにくい
- ・ 透明性⇒コースは、その内容や仕組みがわかりにくいと、浸透しにくい
- ・ 持続性⇒コースは、企業の本業の中で行い、本業以外で無理をすると、持続しにくい
- ・ 適合性⇒コースは、商品やブランドのイメージと合うものでなければ、浸透しにくい

また、透明性では、コース・ウォッシュだと消費者から見られないように透明性を高めるだけでなく、積極的情報発信を行い、消費者の誤認識がある場合は、それを修正することも重要であると考ええる。

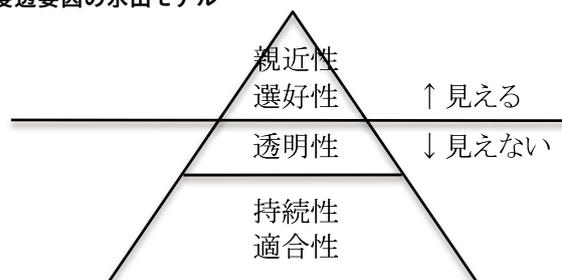
(2) 日本におけるコース・リレーテッド・マーケティングの浸透要因の冰山モデル

既述の浸透要因の分析内容をベースに、企業の視点から、浸透要因それぞれの関連性について考察する。コースは、顧客に対し、プロモーションとして影響を与える。しかしながら、その影響力は、顧客がコースと商品やブランドのイメージが合うと知覚する場合である。そして、商品やブランドとは、理念が具現化したものであると捉えることもできると考える。換言すると、商品やブランドは、コースだけでなく、理念との適合性も必要ということである。この適合性がベースとなり、ビジョンが構築される。このビジョンは本業の中核であり、本業の持続性の基礎となるものである必要がある。そして、顧客に支持されるためには、その内容が顧客に見えるようにすることが必要である。この見えるようにする仕組みが、透明性である。ここまでの適合性、持続性、透明性は重要な要因であるが、企業内部のことであるため、外からは見えないものである。外から見えるのは、商品やブランドである。しかしながら、ここにフィルターがかかっている。そのフィルターとは、文化的な要因によって形成された自己観である。この自己観というフィルターを通して、

顧客は商品やブランド、そして、コースの内容を見る。見た結果、顧客が身近に感じれば近づいてくるであろうし、そうでなければ離れていってしまう。これが親近性である。親近性があれば、顧客は近づいてきて、さらに深いところへ進もうとする。進んだ結果、自分が好むものであるか否かを判断することになる。これが選好性である。

ここまでの内容を階層にすると、下から、適合性、持続性、透明性であり、これらの要因は外から見えないものである。これに対し、選好性、親近性は外から見える要因である。このように外から見える要因と外から見えない要因に分かれるため、これらの要因を冰山モデルで表すことができると考える。その冰山モデルを図にしたものが、図-1である。

図-1 日本におけるコース・リレーテッド・マーケティングの浸透要因の冰山モデル



(出所：筆者作成)

この図は、企業の視点から日本におけるコース・リレーテッド・マーケティングの浸透要因を見たものである。下から、理念との適合性、ビジョンによる本業の持続性、その本業が顧客から見えるようにする仕組みが透明性である。そして、上から、文化的な要因によって形成された自己観から身近に感じるか否かを判断する親近性、自分が好むか否かを判断する選好性となっている。

V. 研究の貢献及び限界並びに今後の方向性

本研究では、日本におけるCRMの浸透可能性に関し、インタビュー調査を中心に、文献などの調査を行うことによって情報を収集し、その収集した情報を、心理や文化の

視点、顧客視点、ウォッシュなどのその他の視点から分析を行った。ここでは、その研究の貢献及び限界、さらには今後の方向性について述べていくこととする。

研究の貢献は、日本におけるCRMの浸透要因の発見と、浸透要因の氷山モデルの構築である。浸透要因の発見では、親近性、選好性、透明性、持続性、適合性の5つを発見したことである。親近性とはコースが商品などの対象顧客が身近に感じる支援対象でないことと浸透しにくいこと、選好性とはコースが商品などの対象顧客が好む支援対象でないことと浸透しにくいこと、透明性とはコースがその内容や仕組みがわかりにくいことと浸透しにくいこと、持続性とはコースを企業の本業の中で行い、本業以外で無理をするのと持続しにくいこと、適合性とはコースが商品やブランドのイメージと合うものでなければ浸透しにくいことである。そして、浸透要因の氷山モデルの構築では、発見した5つの浸透要因の関連性を表した氷山モデルを構築したことである。

研究の限界では、調査対象の商品などに関することである。本研究では、定番のものと期間限定のものを分けていない。定番のものと期間限定のものを分けて研究していくことは重要である。

今後の方向性としては、定番のものと期間限定のものを分けるとともに、調査対象も拡大していきたいと考える。

注

- 1) 2019年7月8日に大阪府八尾市で大学生、7月13日に大阪府で社会人のインタビューを行った。
- 2) サステナビリティやSDGsのリーディングカンパニーの当該企業を対象とし、2019年7月25日にネスレ日本株式会社（神戸市中央区御幸通7-1-15）にて、執行役員 コーポレートアフェアーズ統括部長・嘉納未来氏、コーポレートアフェアーズ統括部 ステークホルダーリレーションズ室 室長・阿部純一氏にインタビューを行った。
- 3) 日経BP環境ブランド調査2019・3位、小売企業では首位の当該企業を対象とし、2019年8月6日にイオン株式会社（千葉県千葉市美浜区中瀬1-5-1）にて、執行役 環境・社会貢献・PR・IR担当・三宅香氏、環境・社会貢献・PR・IR担当 担

当部長・金丸治子氏にインタビューを行った。

- 4) コンビニエンス・ストア大手で、ナチュラルローソンの展開など、サステナビリティなどの意識が高い当該企業を対象とし、2019年8月1日に株式会社ローソン（東京都品川区大崎1-11-2）にて、専務執行役員 コミュニケーション本部長 兼 プロモーション管掌 兼 人事副管掌 兼 CHO 補佐・宮崎純氏にインタビューを行った。
- 5) 極めて社会性の高いビジネス情報誌を発行するメディアの当該企業を対象とし、2019年7月2日に老房（大阪府大阪市北区梅田1-3-1）にて、株式会社オルタナ 取締役（関西支社長）・松永健一氏にインタビューを行った。

参考文献

- 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.
- 北山忍 (1998). 『自己と感情：文化心理学による問いかけ』共立出版.
- Markus, Hazel Rose and Shinobu Kitayama (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98, pp. 224-253.
- 野村尚克・中島佳織・デルフィス・エシカル・プロジェクト (2014). 『ソーシャル・プロダクト・マーケティング』産業能率大学出版部.
- Oyserman, Daphna and Hazel Rose Markus (1993). The Sociocultural Self in Jerry Suls (Ed.) *Psychological Perspectives on the Self*. Vol. 4, New York: Lawrence Erlbaum, pp. 187-220.
- 佐藤善信 (1993). 「第10章 社会価値とマーケティング」『現代流通の文化基盤』千倉書房, pp. 147-163.
- 世良耕一 (2003). 「コース・リレーテッド・マーケティングの評価に「消費者とコースの関係」が与える影響に関する一考察：支援先選定の重要性の検証」『北海学園大学経営論集』第1巻, 第3号, pp. 11-27.
- 世良耕一 (2017). 『コース・リレーテッド・マーケティング [増補改訂版]：社会貢献をマーケティングに活かす戦略』北樹出版.
- 竹内由佳 (2010). 『コースリレーテッド・マーケティングが企業と消費者の価値共創に与える影響：株式会社フェリシモの事例より』神戸大学大学院経営学研究科修士論文.
- 竹内由佳 (2011). 「マーケティングと企業の社会的責任」『マーケ

ティングジャーナル』Vol. 30, No. 3, pp. 120-131.

寺内理恵 (2006). 「製品開発におけるコーズ・リレーテッド・マーケティングの日本での実用性に関する一考」『立教ビジネスデザイン研究』第3号, pp. 239-251.

寺崎新一郎・石井裕明 (2018). 「コーズ・リレーテッド・マーケティングと消費者コスモポリタニズム：解釈レベル理論を援用した経験的研究」『流通研究』第21巻, 第2号, pp. 17-30.

Triandis, Harry C., Christopher McCusker, and Chichiu Harry Hui (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*. 59, pp. 1006-1020.

参考ホームページ

イオン・ホームページ, 2019年8月10日, <https://www.aeon.info/>

ローソン・ホームページ, 2019年8月5日, <https://www.lawson.co.jp/>

ネスレ日本・ホームページ, 2019年8月5日, <https://nestle.jp/>

オルタナ・ホームページ, 2019年7月6日, <http://www.alterna.co.jp/>

プレイス・ブランディングとしての エシカル消費

— 徳島県のケーススタディを中心として —

関西学院大学 経営戦略研究科 研究員

出野 和子

関西学院大学 経営戦略研究科 教授

佐藤 善信

要約

本研究では、日本で未だ認知度が低いエシカル消費を広めるにはどのようにすればよいかについて、国内外の事例をもとに分析を行った。まずエシカル消費活動に積極的な徳島県の取り組み事例を収集したところ、行政が主導して企業・消費者（住民）に働きかけていることが分かった。次に、エシカル消費を成功させた欧米の都市の事例をプレイス・ブランディングのフレームワークを用いて分析し、その成功要因が地域住民個々の当事者意識とその持続にあることを突き止めた。

その結論をもとに、徳島県がエシカル消費を軸としたプレイス・ブランディングを実行することを提言し、数年の時間をかけてエシカル消費を定着させることで結果的に県のブランド力を向上させることができることを示唆した。

キーワード

エシカル消費, プレイス・ブランディング, SDGs, 消費者志向

I. はじめに

2015年9月に国連により採択された“SDGs”の12項目に挙げられたエシカル消費は、消費者それぞれが各自にとっての社会的課題の解決を考慮し、そうした課題に取り組む事業者を応援しながら消費活動に取り組むことである。消費者庁では2015年5月より2年間「倫理的消費」調査研究会を開催し、エシカル消費の普及に取り組んできた。現在日本には、エシカル消費を推進する団体として「一般社団法人エシカル協会」「一般社団法人日本エシカル推進協議会」「一般社団法人日本サステナブル・ラベル協会」の3団体が存在し、啓蒙活動を行っている。消費の在り方に関する意識調査では、一般的に環境保全や安心・安全への意識は高く、また企業の社会貢献に関して興味を持っている、という結果が得られている。にもかかわらず、日本全体におけるエシカル消費の認知度は未だに低水準である。エシカル消費が浸透しない要因として、緑川（2012）は、日本は「個人」と「組織」の関係において組織優位に起因するため、個人が自己主張し、少数派から始める行動に抵抗が働くと分析している。

以下、本研究においては、第II節では国内におけるエシ

カル消費普及の現状分析を行った。第III節では、エシカル消費を推進している徳島県に着目し、県内の活動について事例収集を行った。第IV節では、エシカル活動の成功事例として例を海外の事例を分析した。第V節では、徳島県のエシカル消費をベースにしたプレイス・ブランディングの理論的分析を行った。第VI節では、徳島県のプレイス・ブランディングを成功に導くための結論と研究の今後の方向性について記述した。

II. 国内におけるエシカル消費普及の現状

エシカル消費（倫理的消費）の概念は幅広く、フェアトレード、グリーン・コンシューマー、エコ、地産地消、被災地応援など様々な消費行動が含まれる。2016年に消費者庁が実施した「倫理的消費（エシカル消費）に関する消費者意識調査」によると、「倫理的消費」「エシカル」という言葉の認知度はそれぞれ6.0%、4.4%と1割にも満たない程度であった。この数字は、2015年に一般社団法人全国消費者団体連絡会が行った調査結果とほぼ同じである。2015年では、「倫理的消費」または「エシカル消費」とい

う言葉について内容を知っている、聞いたことはある、という回答の両方を合わせても1割に満たなかった。消費者庁の啓蒙活動の甲斐なくエシカル消費という言葉の浸透は横ばい状態と考えられる。

一方、2016年からエシカル消費に取り組んできた徳島県では、消費者庁が同様の調査を徳島県内で実施している。平成30年度の「徳島県における「倫理的消費（エシカル消費）」に関する消費者意識調査」によると、「倫理的消費」または「エシカル消費」について内容を知っている、あるいは言葉だけ知っているという回答の割合は2017年で26.4%、2018年では34.2%と顕著に伸びている。言葉の認知度においても、浸透の度合いにおいても全国平均を大きく上回っている。認知経路は全国、徳島共に半数以上がテレビ・新聞、次がネット・SNSであった。異なるのが、全国では3番目に「店頭の商品・サービス」という回答が来るのに対し、徳島では「雑誌・書籍」「行政の広報」「仕事の関係」という回答が続くことである。また、「エシカル消費」という言葉のイメージについては、全国調査では約5割がよく分からない、約3割がこれからの時代に必要、と感じている。一方、徳島県では4割がこれからの時代に必要、3割がよく分からないという回答であった。

全国調査の回答者の居住地区は約半数が関東・関西の大都市であり、徳島県居住者は全体の0.5%であった。すなわち、この2つの調査により大都市と徳島の比較が行えると考えられる。

一般社団法人全国消費者団体連絡会の調査結果によると、エシカルの認知度が高いのは年齢及び経済的余裕と正の相関があった。また、星（2018）によると、倫理的消費に関心を持つのは、男性の場合世帯収入が高い層、女性あるいは全体的にはネットワークや社会意識に関して間接的な影響をもつという。徳島の消費者は、店頭で商品に出会う前に行政の広報や出版物によりエシカルを意識する機会を持つことで、大都市に比べてエシカル消費の普及が進んでいるといえる。

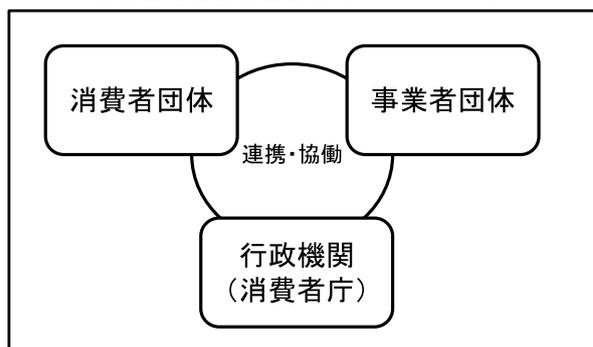
III. 一事例研究：徳島県のエシカル消費活動—

1. 徳島のエシカル消費活動の背景

2016年の「政府関係機関移転基本方針」に基づき、徳島県には2017年より消費者庁が「消費者行政未来創造オフィス」を設置している。そのため、消費者庁がエシカル消費の普及を積極的に進めており、エシカル消費の普及・啓蒙活動としての「エシカル・ラボ」を複数年度にわたり開催している。2017年10月には、事業者・消費者・教育機関及び行政機関からなる「とくしま消費者志向経営推進組織」を立ち上げ、消費者庁と協力して消費者志向経営を実施している。「消費者志向経営」とは、行政が主導するのみではなく、消費者と事業者が共に連携・協働し、消費者を重視した事業活動を行うことで持続可能な社会を実現するという意味である。

平成29年7月にプラットフォームにて第1回目の「徳島エシカル推進会議」が開催され、エシカル消費の普及に向けた具体的取り組みを開始した。県内の活動について「徳島エシカル通信」を発信し、普及浸透に向けた企画、教育の推進、情報発信を行っている。

図1 消費者志向経営推進組織（プラットフォーム）



(出所：大谷, 2017, p.78に筆者が加筆)

2. 行政主導の取り組み

徳島県は消費者庁の誘致に熱心に取り組み、移転先としてふさわしいことをアピールするため、エシカル消費に焦点を絞った。ごみ排出を抑制する消費活動に取り組む上

勝町や、エシカル教育を進める県立城西高校など先進的な事例がある。2016年7月まで消費者庁が行った「お試し移転」にも県を挙げて協力した。日本経済新聞（2017c）によると、消費者庁が設置したオフィスでは、消費者庁や国民生活センターの職員が約50名勤務し、消費者庁の徳島移転に向けて消費者政策の実証実験や分析に携わっている。毎日新聞（2017）によると、プロジェクトの内容はエシカル消費の普及、若年層への消費者教育、食品ロスの削減などである。日本経済新聞（2017b）によると、「エシカル消費の先進地」として民間企業のエシカル消費担当部署を県内に誘致し、官民の交流を図ることで消費者庁全面移転を目指している。また、エシカル消費を宣言する企業や団体を募り、自社のウェブサイトに取り組みを公表してもらった。これには2018年1月時点で18団体が参加している。日本経済新聞（2017a）によると、企業への啓蒙活動として、2017年にエシカル消費に関する講演会を実施した。企業の社会的責任に配慮した原材料の調達に関する講演や、イオングループの環境社会貢献取り組みについて紹介が行われた。日本経済新聞（2019）によると、2019年9月には、G20の関連会議として県内で「消費者政策国際会合」を開催する。徳島県が取り組むエシカル消費など消費者関連の施策について情報を交換する予定である。

3. 企業の取り組み

日本経済新聞（2017d）によると、イオンモール徳島では、2017年8月にエシカル消費について親子で学ぶイベントを開催した。エコマークなどエシカル関連のマークがついた商品をめぐり、クイズに答えながらエシカルについての理解を深めた。

大谷（2018）によると、四国化工機株式会社では、産官学連携の「とくしまSOYくふうプロジェクト」を実施。豆腐製造の工程で大量日廃棄していたおからを乾燥させて「おからパウダー」という商品名で販売した。新たな付加価値資源として再生することで、廃棄ゼロを実現した。

生活協同組合とくしま生協では、エシカル消費の取り組

みとして寄付金付き商品・フェアトレード商品・エコマークなど環境配慮商品・被災地関連商品・地元産商品の販売に取り組んでいる。

光食品株式会社は、1964年から一貫して安全な原料にこだわった食品を創り続けている。工場は環境保全のためLPガスと太陽光を使用している。また、食品ロスを削減するため小売店とは返品なしで取引し、野菜くずなどの廃棄物はたい肥化してリサイクルしている。

大塚製薬株式会社では、環境への配慮に力を入れている。工場敷地内に自然林や工場の冷却水を利用したビオトープ池を作り、2010年には「多種多様性保全につながる企業のみどり100選」に選ばれた。次世代の育成にも取り組んでおり、工場の排水処理設備の見学や、学校に社員を派遣して出前授業を行うなど教育を通じた支援を行っている。

4. 学校による取り組み

徳島県では県内全ての高校でエシカル消費に関する授業を実施している。日本経済新聞（2017e）によると、県内にはエシカル消費の教育ができる講師を派遣する人材バンクがあり、幼児から大人まで様々な対象者に出前授業が行える体制ができています。徳島商業高校では、消費者庁が高校生用に作成した教材を授業でいち早く取り入れた。日本経済新聞（2018）によると、エシカル消費の学習の一環として、カンボジアの学校と共にお菓子を開発し、適正価格で取引するというフェアトレードを支援し、2018年に内閣総理大臣表彰を受賞した。

朝日新聞（2018b）によると、徳島市立高校では、ドイツの高校生を招待し、環境や消費について意見交換を行い、エシカル消費に取り組んでいることを展示や学生へのプレゼントで示した。

朝日新聞（2019）によると、2019年12月には、エシカル消費の取り組みを全国の高校生が発表する初のイベントとして「エシカル甲子園」が徳島県で開催される。全国合計12校が出場し、エシカル消費について10分間の発表を行う。県の担当者は、エシカル消費について理解を深め、

発展させる場になると期待している。

5. 消費者団体の取り組み

日本経済新聞（2019a）によると、NPO 法人あわ・みらい創生社では、①地域の魅力発信、②地域ビジネス支援、③まちづくりをする人のネットワーク作り、④子育て支援の4つのビジョンを挙げ、子育てを支援するエシカル消費推進に取り組んでいる。「エシカルシール」を小売店に販売し、シール付きの商品を買くと30円が地域の子育て支援に寄付される。消費者が「少しいいことをした気分」になると評判になり、協力店が一気に広がった。代表者は、「企業や行政ではなく、地域の住民主導とすることが大切」と説く。

IV. エシカル消費によるプレイス・ブランディング：海外の事例

スウェーデンの首都ストックホルムは、2010年に European Green Capital に選出された（Kavaratzis and Hatch, 2013）。ストックホルムは20世紀半ばからすでに再生可能エネルギーの廃熱の暖房活用、地下鉄の整備や渋滞を避ける都市システムの構築など、持続可能な街づくりに取り組んできた。特筆すべきは、行政や企業が主導したのではなく、市民の提案を募ってこれらの開発が行われてきたということである。

1万件を超えるアイデアや提案が寄せられ、自分たちが住みたい街を創った。その結果、ストックホルムは環境先進都市というブランドになった。市民たちは初めから都市をブランド化しようと企図していたわけでも、町がブランドになるとも考えていなかった。サステナブルな街を皆で共に創ろうと取り組んだ結果、都市のブランド化も同時に実現したのだった。

アメリカ・オレゴン州のポートランドも、グリーンコンシューマリズムやLOHASの盛んな環境先進都市として知られている（間々田・野尻・寺島, 2017）。Nike や Colombia などのファッションブランド、クラフト製品、地元原

料によるクラフトビール、サードウェーブコーヒーなど大量生産・大量消費のアメリカのステレオタイプとは真逆の消費文化を持つ。ポートランドでは、古いビルを壊さずリノベーションしてオフィスや商業施設として復活させたり、都心部の駐車場を広場に変えたりと、ハード面で環境配慮型の政策を行った。また、個人の消費ではDIY的なクリエイティブリユースが盛んである。食品は近郊のオーガニック製品を取り扱う店が多い。ポートランドはビール天国と言われるほど有名なクラフトビールの生産地であり、地産地消、小規模の醸造場で生産した多様なビールをバブで飲み比べることを楽しむ文化がある。ポートランドの市民は、地元で作る個性豊かなビールに誇りを持ち、愛好している。NPO 法人が経営する醸造場では、利益を全額寄付する活動を行っている。ストックホルムと同様、ポートランドも都市のブランド化を目指してこのような文化を創り出したわけではない。環境配慮、サステナビリティ、エシカル消費を好んで実行するポートランドの住民は行政や企業と共に独自の消費文化を創り出し、結果的にエシカル先進都市というプレイス・ブランディングを実現させた。

V. 徳島県のエシカル消費をベースにしたプレイス・ブランディングの理論的分析

Kavaratzis and Hatch (2013) によると、プレイス・ブランディングを完成させるには、ビジョンと戦略を地元のコミュニティとの関わりや都市のインフラ、都営計画とのすり合わせを行いながら何度も作り直し、ステークホルダーとのコミュニケーションを経て、更に次の戦略へと高めていくことが必要である。すなわち、行政や企業主導で目標を設定するのではなく、地元で根差した文化や地域のコミュニティを大切に、相乗効果が生まれるように実行することである。その上で、インフラや都市計画に着手する。ストックホルムの都市計画も、ポートランドの街づくりも既存のインフラを活かしつつ、市民の描く将来像に反するもの（道路、駐車場）は大胆に切り捨てている。また、田中（2019）の調査によると、ヨーロッパのエシカル先進国では学校教育で倫理的消費

の観点を取り込んでいることが報告されている。葎 (2017) も同様に、ポートランドの高校教育で行われている多様なエシカル教育が、身近な課題に目を向けさせ、持続可能な社会実現につながると述べている。

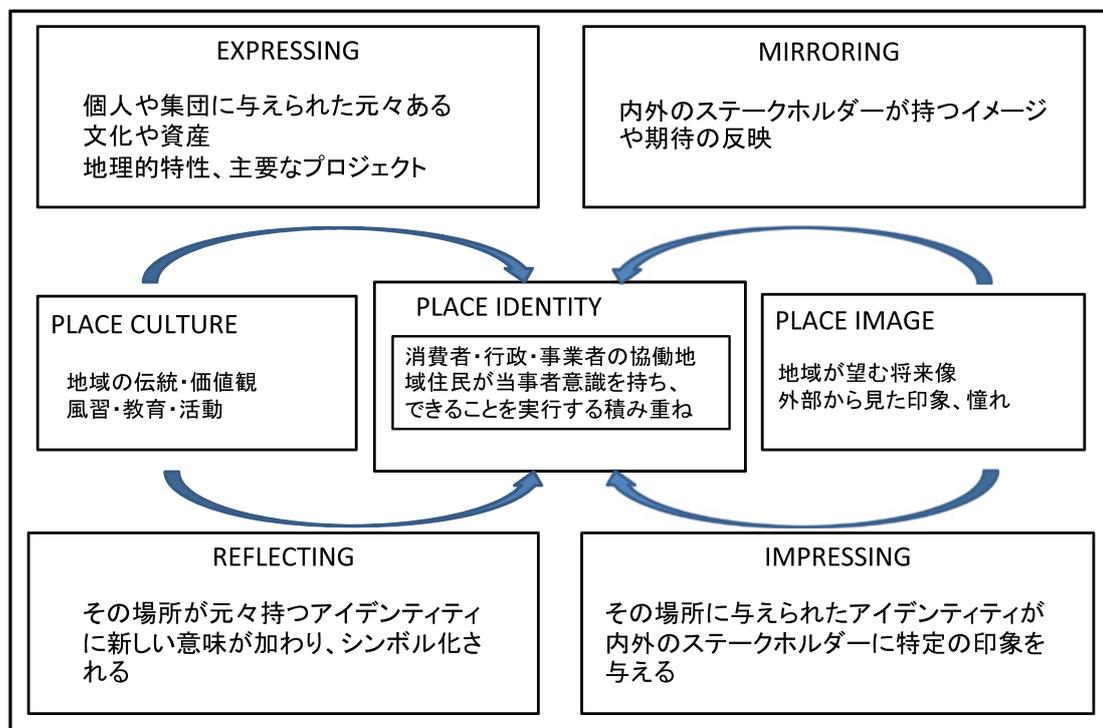
以上の事例を、Pedeliento and Kavaratzis (2019) により提供されたプレイス・ブランディングのフレームワークに当てはめると、その中心となるプレイス・アイデンティティの確立には、消費者（住民）・事業者・行政の3者の協働が必須であることがわかる。プレイス・アイデンティティに必要とされるのは、徳島県がエシカル消費の先進地になるという目標の意味（signification）⇒合法化（legitimization）⇒支配（domination）が確立されることである。徳島県の場合、県知事主導の下で官民・学校が一体となってエシカル消費先進地としてのアイデンティティを確立することを目指している。

他方で、Pedeliento and Kavaratzis (2019, p.355.)

の図の左側はどうであろうか。徳島県のエシカル消費に対する先進地になるという目標は県民の間に浸透しているのだろうか。若者たちの間の認知度は高いが、中高年者の意識はどうであろうか。エシカル消費によるプレイス・ブランディングを成功させるためには、地域の消費者個々がエシカルの意識を持ち、自分ができることを実践するという積み重ねが重要と考えられる。そのためには、一過性で終わらないよう、学校教育から自治体・企業の講習まで、年齢を問わず参加できる啓蒙活動を持続する仕組みが必要である。

それだけではない。徳島県以外のエシカル消費の関係している人々によって、徳島県がエシカル消費先進地として認識される必要がある。その意味で、2019年9月に予定されているG20の関連会議として徳島県内で「消費者政策国際会合」が開催されたり、2019年12月に予定されている「エシカル甲子園」はエシカル先進地徳島の国内

図2 プレイス・ブランディングの実現



(出所 : Pedeliento & Kavaratzis, 2019, p.355.)

外でのイメージの向上に資すること疑いはない。

この点について、McCann (2013) や Anderson (2016), Andersson and James (2018) の “Policy Boosterism” の考え方は参考にされるべきである。“Policy Boosterism” はまさに徳島県が知事の先導の下でエシカル消費先進地としてのポジションを気づき、それを梃子にして徳島県のイメージの向上と経済的メリットを享受するという政策を意味する。“Policy Boosterism” の経済効果は決して少なくはない。例えば、先進地での国際会議の誘致や先進地に視察くる人々の経済効果は大きい。また、先進地に移住したい、あるいはUターンしたいと思う人も多いはずである。これらのことを考えれば、“Policy Boosterism” はイメージ効果だけではなく、経済効果も狙っているのである。

徳島県のエシカル消費の先進地になるという試みは、これまでのところは成功していると考えられる。特に、消費者庁の一部とはいえ徳島県への移設の意義、合法化そして支配性の意義は大きい (Pedeliento & Kavaratzis, 2019)。

しかし、“Policy Boosterism” にはもう1つの大きな概念が含まれている。それは、都市間競争の発生である。初期の段階では都市間競争は先進地によって大きなイメージ的、経済的メリットをもたらす。しかし、時代の変遷とともに他にも先進地が出現してくるようになったり、先進地の優位性が他都市にキャッチアップされたりするに連れて、元々の先進地のポジションは危うくなっていく。

Anderson (2016) は、イギリスのBBC放送により “Greenest City in Europe” と呼ばれるほど環境に取り組んでいる人口が55,600人のスウェーデン南部・スモーランド地方の都市ベクショー (Växjö) の事例研究を “Policy Boosterism” の観点から行っている。その論文においては、ベクショーの “Greenest City in Europe” としての先進性ゆえに、様々なイメージ的、経済的な利益を得ているプロセスが克明に分析されている。そして、Andersson and James (2018) においては、逆にベクショーがキャッチアップされた後の苦境に立たされた矛盾に満ちたプレス・

ブランディングが描かれているのである。この意味でも、エシカル消費先進地としての徳島県の事例研究は意義深いと考えられる。

VI. 本研究の結論と研究の今後の方向性

2018年度の「都道府県&市区町村魅力度ランキング」において、徳島県は2年連続46位であった。特産品はすだちと鳴門金時が有名であるが、県外の人間にとって強いインパクトをもつ特徴が乏しいと考えられる。しかし、徳島県は上勝町の高齢者ビジネス (おばあちゃんの葉っぱビジネス) の創出やサテライトオフィスの誘致など、先進的な取り組みを行ってきた。SDGsを実現してきた徳島県であれば、エシカル消費を軸としたプレス・ブランディングが可能であると考えられる。とはいえ、県内でもエシカルの啓蒙活動は発展途上である。まずは県内で地道な活動を行い、地域にエシカル消費プレス・カルチャーとして根付くように継続していくことが必要である。

そのためには、考察で述べたとおり行政主導で消費者庁誘致を目的とした活動を行うのではなく、「徳島県民がどのような地域にしていきたいか」を問いかけ、その理想をエシカル消費を通して実現できるよう企業や行政がサポートすることが望ましい。「エシカル消費はカッコいい」というイメージを創るような教育や、イオンによる親子参加型イベントは啓蒙活動の好取組といえる。大切なことは、各自が自分の価値観で、自分にできることを考え、できることを実践し、持続することである。

一方、課題としては、徳島県のプレス・イメージが弱いことである。内外に県の姿勢を示す一貫したメッセージを発信し続けることが必要となる。エシカル甲子園のような県外の人を招待できる機会は格好のアピールの場となる。ポートランドの「ビール、コーヒー、リユース」のように、徳島といえばエシカル消費を連想できるようになれば、プレス・ブランディングが実現した証拠となる。

本研究は、日本でエシカル消費を浸透させるにはどのようにすればよいのかについて、取り組みに積極的である徳

鳥島の活動状況を集集・分析した。さらに、徳島県の活動を日本に波及させるためにどのようにすればよいかについて、エシカル消費が浸透している2つの都市の事例を、プレイス・ブランディングの視点で考察を行い、具体的な解決策を見出した。この提言を実行することで、徳島県の魅力度ランキングも数年のうちに向上すると考える。

研究の限界としては、比較対象とした都市を欧米の特徴的な3都市に絞ったことで、他の都市で成功あるいは失敗した要素を掴み切れていないことである。また、事例研究は新聞記事をベースとしているため、徳島県の取り組み状況についてよりきめ細かに調査する必要がある。

今後の研究の方向性としては、多くの住民から生の声を聴き、エシカル消費活動の個々の事例を集集し、3～5年程度の期間をかけて追跡調査を行い、エシカル消費定着の過程をプレイス・ブランディングにおける“Policy Boosterism”の観点から分析したいと考える。

引用文献

山本良一・中原秀樹（編）（2012）.『未来を拓くエシカル購入』環境新聞社

目白大学社会学部社会情報学科（編）（2019）.『エシカル消費と社会デザイン—社会情報学の展開—』三弥井書店

大谷博（2017）.「徳島県内の消費者志向経営の取り組み」『徳島経済』2018.Spring 76-114

小倉寿子（2015）.「消費の在り方に関する意識調査」『一般社団法人全国消費者団体連絡会』

株式会社ネオマーケティング（2017）.「『倫理的消費に関する消費者意識調査』結果報告書」

川口真理子（2017）.「持続可能なサプライチェーンとエシカル消費」『大和総研調査季報』2017年春季号 vol.26 80-97

星敦士（2018）.「倫理的消費に関心を持つのはどのような人か：共分散構造分析による社会階層要因と社会ネットワーク要因の検討」『甲南大学紀要.文学編』168号 85-94

間々田孝夫・野尻洋平・寺島拓幸（2017）.「オレゴン州ポートランドにおける持続可能な消費文化」『応用社会学研究』2017 No.59 23-36

三輪昭子（2018）.「エシカル消費で社会が変わる—エシカル消費

を支える見方・考え方の研究—」『地域社会デザイン研究』第6号 1-19

葭内ありさ（2017）.「米国環境共生都市ポートランドの教育に見る「エシカル」の可能性」『子ども学研究紀要』第5号 39-49

Anderson, I. (2016). 'Green cities' going greener? Local environmental policy-making and place branding in the 'Greenest City in Europa'. *European Planning Studies*, 24(6), 1197-1215.

Anderson, I., James, L. (2018). Altruism or entrepreneurialism? The co-evolution of green place branding and policy tourism in Växiö, Sweden. *Urban Studies*, 2018. Vol. 55 3437-3453.

Kavaratzis, M., Hatch, M. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13(1), 69-86.

McCann, E. (2013). Policy boosterism, policy mobilities, and the extrospective city. *Urban Geography*, 34(1), 5-29.

Pedeliento, G., Kavaratzis, M. (2019). Bridging the gap between culture, identity and image: A structurationist conceptualization of place brands and place branding. *Journal of Product & Brand Management*, 28(3), 348-363.

消費者庁 HP エシカル消費普及 啓蒙活動
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/public_awareness/ethical/
https://www.caa.go.jp/future/project/project_004/pdf/project_004_190222_0001.pdf
 (2019年8月6日確認)

都道府県&市区町村魅力度ランキング2018
<https://diamond.jp/articles/-/182136?page=2> (2019年8月7日確認)

朝日新聞（2018a）.「オフィス開設で消費者教育進む きょう1年、知事語る」『朝日新聞』7月24日朝刊, 29.

朝日新聞（2018b）.「日独友好、高校生が交流 徳島市立高校を訪問」『朝日新聞』10月3日朝刊

朝日新聞（2019）.「初のエシカル甲子園 環境・人・社会に配慮した消費行動」『朝日新聞』5月15日朝刊, 25.

毎日新聞（2017）.「特集ワイド・ニュースアップ：中央省庁移転の試金石 徳島・消費者庁新拠点 設置2カ月」『毎日新聞』10月

11日夕刊, 2.

日本経済新聞 (2017a). 「「エシカル消費」講演会, 徳島県, 企業向け来月開催。」『日本経済新聞』6月22日朝刊, 12.

日本経済新聞 (2017b). 「「エシカル消費」宣言企業募集」『日本経済新聞』7月7日朝刊, 12.

日本経済新聞 (2017c). 「徳島県に消費者庁新拠点一県挙げて全面移転狙う (列島追跡)」『日本経済新聞』7月24日朝刊, 21.

日本経済新聞 (2017d). 「イオンモール徳島, 「エシカル消費」, 親子で学ぶ催し」『日本経済新聞』8月5日朝刊, 12.

日本経済新聞 (2017e). 「消費者教育の講師紹介, 徳島県が人材バンク, 学校に出前授業」『日本経済新聞』8月10日朝刊, 12.

日本経済新聞 (2018). 「「エシカル消費」競え (時流地流)」『日本経済新聞』12月3日朝刊, 21.

日本経済新聞 (2019a). 「徳島発—NPO法人あわ・みらい創生社代表井原まゆみさん, エシカル消費、街いきいき (風は西から)」『日本経済新聞』1月26日朝刊, 12.

日本経済新聞 (2019b). 「SDGs徳島発, 「持続可能な開発」産学枠組み, 「民間の発想で」消費者啓発狙う」『日本経済新聞』6月22日朝刊, 12.

在邦製薬企業のCreating Shared Value 実践に関する検討

同志社大学大学院 ビジネス研究科

寺澤 佳大

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授

山下 貴子

要約

本稿では製薬企業が持つ強み（経営資源・専門性等）を活かし、ビジネスとして社会問題を解決するCreating Shared Value（以下、CSV）の概念の有用性を検討した。分析対象として在邦製薬企業群と、比較対照となるCSV実践企業群のアンニュアルレポートをテキストマイニングを用いて統計的分析を行い、その結果を解釈したところ、在邦製薬企業群はCSV実践企業群に比して有意にCSV実践水準が低いことが示された。この結果をもとに、在邦製薬企業に対して新たなプロモーション戦略としてCSV実践手法を応用した「疾患治療でのクラスターの形成」を提言し、医師のみでなく疾患治療に関わる主体全てに対してアプローチすることの意義と具体的にもたらされるメリットを提示した。

キーワード

CSV, CSR, 製薬企業, テキストマイニング, 計量テキスト分析

I. 問題意識

近年、多くの製薬企業はプライマリー領域からスペシャルティ領域へと開発・販売の軸足をシフトさせている。一方、在邦製薬企業のプロモーションは、医師に対する人的あるいは金銭的リソースの集中投下によって処方、つまり売上を獲得するという、いわゆるプッシュ戦略を選択している。市場環境の変化に呼応したプロモーション立案の必要性を感じつつも有効な手法がみつけれられていないというのが在邦製薬企業の実情である。

現行のプロモーションの最も大きな問題点として、在邦製薬企業が顧客を未だ医師のみに定義している点にある¹⁾。医師をターゲティングし各社が競争し合うために競争の範囲も狭くなっている。プロモーション戦略にパラダイムシフトを起こすためには今一度顧客を再定義し、プロモーション投資の対象を広げる必要がある。

「Creating Shared Value」は在邦製薬企業のこれら課題に対して、大いなる示唆と気づきを与える。Porter and Kramer (2011) が提唱したCreating Shared Value（以下、CSV）とは事業活動と社会問題解決の交点へのアプローチを指している。製薬企業は製品の社会的有益性の高さからCSVとの親和性は高いと考えられる

が、日本で企業活動を行う在邦製薬企業の中でCSVを前面に打ち出している例は少ない。CSVを企業戦略の根幹に据えることで、行き詰まりをみせる従来のプロモーションのみならず、企業戦略そのもののパラダイムシフトをもたらすことができると考えた。

そこで本稿では、在邦製薬企業におけるCSV実践の水準を明らかにし、どのような戦略を用いてCSVを体現すべきかそのプロセス提言することにした。

II. 先行研究とCSVの概念定義

I. 先行研究レビュー

(1) 製薬企業の企業戦略

製薬企業の経営課題については、収益性の悪化や研究開発費の増大に関する指摘が多くみられる。Porter and Teisberg (2009) は米国医療市場での短期的コストの押し付けあいを指摘し、矢吹 (2013) は上市品の現在価値合計が研究開発投資額合計を下回る現状を明らかにした。つまり上市後に研究開発投資を回収することは困難になり、新薬で大幅な収益確保が難しくなっているとした。

製薬企業のプロモーションについて、矢吹（2013）は現在の主要チャネルである医薬情報担当者（以下、MR）に関して、上市後1～2年を除くと頻回訪問による医師の認知への影響は低く、売上向上への影響が低いことを明らかにした。Porter and Teisberg（2009）も営業が足で稼ぐモデルの問題点を指摘しており、（足で稼ぐモデルによる）患者の拡大ではなく奏効率を高めるための営業活動、医療提供のバリューチェーンの中で自らの製品やサービスの前後に起こることへの理解が必要であるとした。製薬企業の低収益構造の変化とMRによるプロモーション効果の逓減により、あらたな戦略スキーム構築の必要性が明らかとなった。

(2) CSV (Creating Shared Value)

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 (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) 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。

CSVを推し進める具体的な方法のうち、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、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」では、Prahalad and Ramaswamy（2000）は「Co-Creation」を提唱して経験価値から商品・サービス、バリューチェーンを再定義したが、経験価値という立脚点がCSVと明確に異なっている。第三の「クラスターの形成（およびその内部での活動）」では、Nalebuff and Brandenburger（1997）は「Co-opetition」では競合との関係性において「双方が勝つ競争」に言及しており、近似的概念であるといえる。これら先行概念には部分的にCSVと重複があるが、CSV概念の新規性を否定するほどの重複の程度ではないと考えた。

2. 本稿における CSV の定義

前項にてCSV概念の詳細と具体的実践手法、先行の類似概念を確認した。本稿では以降の議論をCSVの実践は企業にとって有効であるという立場で進め、「社会的価値を創造することで経済的価値を創造すること」²⁾と定義して検討を続ける。

III. 仮説と検証方法

1. 在邦製薬企業における CSV に関する仮説

前節にて、市場環境の変化がもたらす在邦製薬企業のプロモーション戦略のパラダイムシフトの必要性を指摘した

が、本稿ではCSVがそれを解決するカギ概念であると位置づける。

競争範囲の狭さについてPorter and Teisberg (2009)は医療提供のバリューチェーンの中で自社製品の前後に起こることへの理解の必要性を述べた。これはCSV実践方法のひとつである「クラスター形成」の応用として捉えられる。つまり自社製品を使用する医療提供者のみでなく、前後の疾患治療プロセスに関わる者や患者自身も全て自らの顧客としてクラスター化することで、ターゲティングの対象とする範囲を拡げることができる。現行プロモーション手法の行き詰まりに対するCSVの有効性についても、ターゲティングの対象範囲を拡げ、それに伴い事業投資の範囲も拡大させる。それは狭い範囲内でのプロモーション競争からの脱却を意味し、結果的に従来手法にはない新たな販促スキームを開発することが期待できる。

ここまで在邦製薬企業の抱える課題と解決策としてのCSV概念の適用可能性を整理したが、CSVの実践の程度を比較検証する必要がある。そこで投資家向けに事業活動を報告するアニュアルレポートを実証分析対象として採用し、実際の企業活動の中でどの程度CSVが実践されているのか定量的に比較検証することにした。本稿では在邦製薬企業群とCSV実践企業群のアニュアルレポートの分析を通じてCSV実践水準の比較を行う。二群の比較を通じて、相対的な活動の水準をより明確に示し、それぞれの企業が行っている具体的な活動の有効性について検討した。

先行研究の展望と製薬企業の戦略分析より、在邦製薬企業におけるCSV実践水準はCSV実践企業群に比して低水準であることが予測される。そこで本研究では、以下の2つの仮説を設定した。

- i. 在邦製薬企業群は、CSV実践企業群に比してアニュアルレポートにおける「CSV実践（社会的価値を創造することで経済的価値を創造する）」水準が低い。

さらに、仮説iが成り立つとき、在邦製薬企業群のレポートはCSV以外の記載内容が多くなるはずである。くわえて

分析対象レポートの性質から、「経済的価値の創造」に関する記載は少なくなり「社会的価値の創造」のみへ言及した割合が高くなると予測できる。ゆえに導く仮説は以下となる。

- ii. (iが成り立つとき) 在邦製薬企業群はCSV実践企業群に比して、アニュアルレポートにおける「社会的価値の創造のみ」に言及した割合が高い。

本研究では、アニュアルレポートにおけるCSV構造要素について計量テキスト分析を用いて定量的に分析を行った。CSVに関する記載がどの程度存在したか、その水準について在邦製薬企業群とCSV実践企業群の2群間の比較を実施した。詳細については以降の項にて述べる。

2. 検証方法

在邦製薬企業のCSV実践水準を確認するため、アニュアルレポート内のCSVまたはCSR記載部分、もしくはCSVまたはCSR活動を報告した独立レポート（両者とも以下、CSVレポート）を分析対象とする。比較対象としてCSV実践企業に関しても同レポートを分析対象とする。本稿ではCSVを「社会的価値を創造することで経済的価値を創造すること」と定義している。分析対象レポートの性質から必ず記載されている「社会的価値の創造」の記載に加え、「経済的価値の創造」となる本業事業活動が記載されていればCSVを実践していると判断する。各CSVレポートの本業事業活動に関する記載割合を両企業群間で比較検討することが今回の実証分析の概要である。あわせて分析対象レポートの性質から本業事業活動以外の記載は「社会的価値の創造」のみを示していると考え、非本業事業活動として分析対象とする。

(1) 対象企業の選定方法

在邦製薬企業群について、恣意性を極力排除し、かつ在邦製薬企業の代表的企業を抽出するため、東証一部上場の製薬企業を対象とした「国内製薬会社2016年度決算ランキング」³⁾の上位5社を対象とした。対象企業は武田薬品工業株式会社、アステラス製薬株式会社、大塚ホールディングス株式会社、第一三共株式会社、エーザイ

株式会社である。

比較対象となるCSV実践企業群については、CSV実践をランキングしたFOTUNE「CHANGE THE WORLD」⁴⁾2016年版⁵⁾からレポートが入手(ダウンロード)可能な上位5社を対象とした。対象企業はGlaxoSmithKline(1位,製薬・英),General Electric(3位,産業機械・米),Gilead Sciences(4位,製薬・米),Nestle(5位,食品・スイス),United Technologies(8位,航空宇宙/防衛・米)である。なお、ランキング2位のIDE Technologiesは非上場でありレポート収集不能,同6位,7位のNike,Master Cardはアニュアルレポートへの記載および別レポートが存在しないため除外した。

(2) 対象企業の分析対象レポート

対象企業の分析対象レポートは、両企業群を2016年基準にて選択したため2016年を直近として、CSV概念が提唱された翌年の2012年まで遡って対象とする(2012年~2016年)。計量テキスト分析を用いて直接比較を行うため英語版を対象とした。在邦製薬企業群は5社×5年分のうち欠損したレポートはなく、CSV実践企業群ではGeneral Electricの2014年分,Gilead Sciencesの2012,2013年分が欠損した。各レポートの分析方法や結果などの詳細については、寺澤(2017)を参照されたい。

(3) 計量テキスト分析(テキストマイニング)による解析方法

今回は計量テキスト分析を分析手法として選択し、「KH Coder」⁶⁾を用いてテキストマイニングを行った。解析方法については樋口(2014)第4章の手順を参考にしており、最後に両群間の母比率の差の検定を行った。

一連の手順において最も重要となるのが、③自己組織化マップからのラベリングと分類、④ラベルに対するコーディングルール(ラベリングされたクラスターを表す語の定義)の決定である(寺澤,2017)。

③について、自己組織化マップとは「データ中に数多く出現していた言葉を用いて、出現パターンが似通った言葉ほど近くに布置される言葉のマップを、多変量解析によって作成」(樋口,2014)されたものである。自己組織化マッ

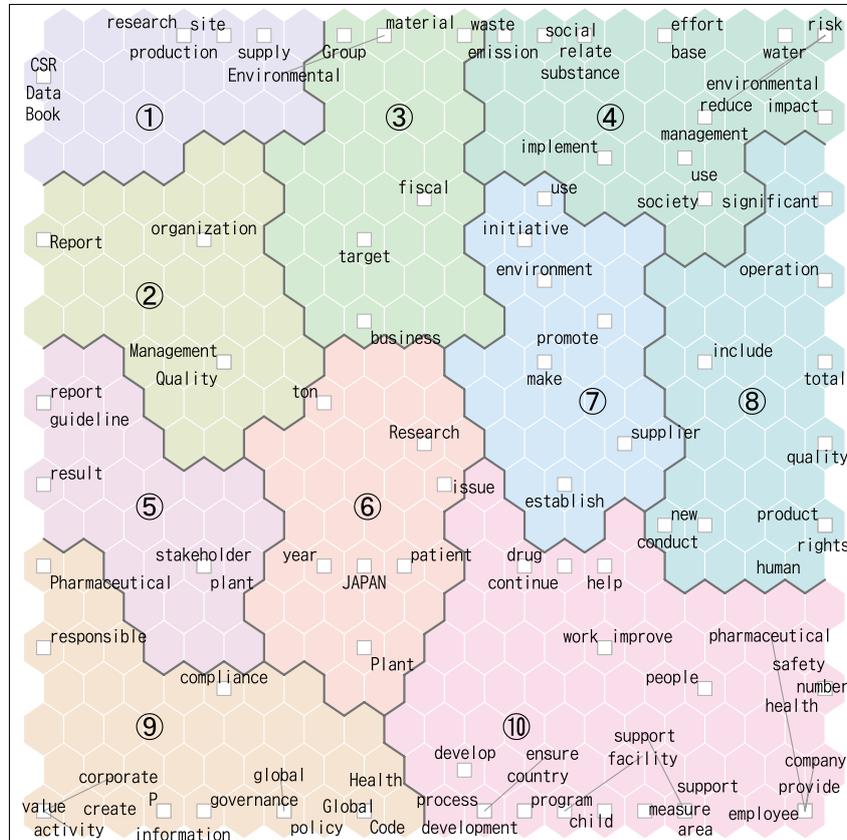
プは全企業10クラスター、布置語数は100語に最も近くなる最小出現数で統一した。

④では、クラスターに付与したラベルに基づいて、1ラベルごとにコーディングルール(ラベリングされたクラスターを表す語)を決定した。「理論仮説や問題意識にもとづいたコーディングと分析」(樋口,2014)を行うために機械的なコーディングは避け、文脈にもとづいて厳密な判定を行った。同時に極力恣意性を排除するためにKH Coderの機能である関連語検索を用いてクラスターに布置された語の関連語を検索し、同じくKH Coderの機能であるKWICコンコーダンスによって抽出された関連語の前後の文脈を確認した上で決定した。したがって同じラベルが付与されていてもコーディングルールは企業ごとに異なっている。例えば「地球環境保護」ラベルであっても武田薬品工業とアステラス製薬のコーディングルールは同じ内容ではない。また同一企業内で複数のラベルに同一語をコーディングルールとして採用している。

実際に武田薬品工業を例に解説する。図-1は自己組織化マップであるが、④クラスターにはenvironmental, water, emission, reduceなど環境に関する語が布置されているため、「地球環境保護」が主題であると判断しラベリングした。全てのクラスターを同様にラベリングもしくは分類不能の判定を行った後、設定したコーディングルールをまとめたものが表-1である。

全ての対象企業で上記プロセスを行なった。次節でKH Coderによる計量テキスト分析とその結果に対する統計的差異の検討を通じ、仮説の検証を行う。

図一 武田薬品工業の自己組織化マップ



表一 武田薬品工業のラベル一覧とコーディングルール

分類	クラスター	ラベル	コーディングルール
本業事業活動	⑩ -a	後進国の医療発展	develop+country or access or receive or drug or medicine or treatment or care or healthcare or disease or child
非本業事業活動	③	収益（財務）	fiscal or revenue or earnings or profit or audit
	④⑦	地球環境保護	reduce or reduction or emission or use or waste or material or water or CO2 or greenhouse or gas or GHG or energy or SOx or NOx or oxide or oil
	⑧	企業倫理	ethic or code or compliance or guideline or regulation or policy or criterion or principle or human+right or supplier or value+chain
	⑨	（製薬企業の）社会的使命	responsible or responsibility or health or pharmaceutical+product or corporate+value or provide+information or governance or policy or code
	⑩ -b	労働環境	work or employee or safety or health or EHS or facility or training or skill or career or gender or diversity
分類不能	①②⑤⑥		

（全て筆者作図，作表）

IV. 分析結果と考察

本節では各企業の計量テキスト分析の結果を示し、在邦製薬企業群とCSV実践企業群間の母比率の差の検定による群間差の検討を行い、それらに対する考察を加える。

表-2, 3は全ての対象企業をコーディングルールに基づいて計量テキスト分析し、在邦製薬企業群とCSV実践企業群それぞれで合算したものである。

表—2 在邦製薬企業群全体とCSV実践企業群全体の計量テキスト分析結果

	在邦製薬企業群全体		CSV実践企業群全体	
	コーディング		コーディング	
	出現数	割合	出現数	割合
本業事業活動	7782	16.57%	8788	41.74%
非本業事業活動	13822	29.43%	6071	28.54%
コード無し	30104	64.10%	11185	52.59%
総文数	46963		21270	

(全て筆者作表)

在邦製薬企業群では本業事業活動の出現割合が低く、非本業事業活動については在邦製薬企業群もCSV実践企業群も同程度の出現割合であることが示された。これらの出現割合の統計的差異を確認するため、母比率の差の検定を行った。その結果が表-3である。

表—3 「本業事業活動」出現率における両群間の母比率の差の検定結果

在邦製薬企業群の割合	0.1657
CSV実践企業群の割合	0.4174
Z値	70.889
p値	<0.0001

上記より、在邦製薬企業群およびCSV実践企業群の両群間における「本業事業活動」に分類された文の出現率について、出現率に有意な偏りが認められた ($p < 0.001$)。すなわち在邦製薬企業群において本業事業活動に分類された文の出現率が有意に低いことが示された。第3節

で述べたように、CSVレポートにおける本業事業活動の記載はCSV実践を表しているため、仮説iは支持された。

- i. 在邦製薬企業群はCSV実践企業群に比して、アニュアルレポートにおける「CSV実践（社会的価値を創造することで経済的価値を創造する）」水準が低い。>> 支持

次に、仮説iが支持されたため、仮説iiの検討を行った。その結果が表-4である。

表—4 「非本業事業活動」出現率における両群間の母比率の差の検定結果

在邦製薬企業群の割合	0.2943
CSV実践企業群の割合	0.2854
Z値	2.367
p値	0.0179

上記より、在邦製薬企業群およびCSV実践企業群の両群間における「非本業事業活動」に分類された文の出現率について母比率の差の検定を行なった結果、出現率に有意な偏りが認められた ($p < 0.05$)。すなわち在邦製薬企業群において非本業事業活動に分類された文の出現率が有意に高いことが示された。第3節で述べたように、CSVレポートにおける非本業事業活動の記載は「社会的価値の創造」のみを表しているため、仮説iiも支持された。

- ii. (iが成り立つとき) 在邦製薬企業群はCSV実践企業群に比して、アニュアルレポートにおける「社会的価値の創造のみ」に言及した割合が高い。>> 支持

仮説検証から、在邦製薬企業では「社会的価値の創造」に「経済的価値の創造」を付与した事業活動の実践が相対的に少ないことが明らかとなったが、「社会的価値の創造」のみに言及した文の出現率は有意に高いことを確認した。これにより在邦製薬企業群が「社会的価値の創造」の重要性を認識していることが確認され、CSV実践の素地は整っていると考えられる。

V. 提言

在邦製薬企業群は本業事業活動の出現率が有意に低いことが実証され、CSV 実践水準は低いという結果となった。ただし社会的価値の創造（社会的責任）は確認され、岡田（2015）の指摘の通り社会的価値の創造は企業活動の前提であることが示唆された。在邦製薬企業群と CSV 実践企業群との違いは社会的責任を経済的対価まで繋げられているか、言い換えると「社会的価値の創造」によって「経済的価値を創造」できているかという点である。

そこで、在邦製薬企業が現行の「社会的価値創造」に「経済的価値創造」を付与させる具体的方法、つまり CSV 実践方法について「地域社会にクラスターを形成する」を応用させた、「疾患治療でのクラスターの形成」を提案する。これは疾患治療というプロセスに関与する主体の集積を意味しており、患者、医療提供者、社会サービス提供者、自治体など、予防も含めた疾患治療プロセスに関与する主体すべてによって構成される。

疾患治療クラスター形成とアプローチを行うことは、冒頭で提示した「顧客の再定義およびターゲティングの対象範囲の拡大」と「プロモーション効果逓減の解消」という二つの問題を解決できる可能性を示すことができる。例えば患者会⁷⁾を顧客と捉えて、医療機関と協業しつつ積極的にアプローチをすれば、従来目の行き届きにくかった患者の日常生活を含む疾患治療プロセスへの新たな介入点を発見できるであろう。これにより自社医薬品を用いた疾患治療がプロセスの中で自然に選択され、さらには Porter and Kramer (2011) による第一の CSV の具体的実践手法である「製品の見直し」にも発展しうる。このように疾患治療クラスターを形成して顧客を再定義すれば競争の範囲が拡大し、従来の医師のみをターゲットとしたプロモーションの行き詰まりも解消されると考える。寺澤（2017）は疾患治療クラスター形成の成功事例としてオムロンヘルスケア、Novo Nordisk の取り組みを纏めている。

本研究は在邦製薬企業にみられる二つの問題への解決アプローチとして、CSV の観点から有効性、現状の実践

程度について検討し、疾患治療クラスターの形成を提言した。本提言は在邦製薬企業にとって有効な一手であると確信する一方、検討すべき要素を十分に検討できていないのも事実である。まず戦略・組織に関して、疾患治療クラスターへの全方位的なアプローチを行うための人員が新たに必要となる。これに係る組織設計や人員再配置など、組織面からの検討は行っておらず改めて十分な考察が必要である。また本提言を実践にあたっては従来の在邦製薬企業が担ってきた役割が変容するため、厚生労働省含む行政当局との調整が必要となる。同時に製薬企業が疾患治療プロセスに網羅的に関わることは、医療提供者の理解をなくしてその一步を踏み出すことはできない。疾患治療クラスターがもたらすべき社会的価値について、医療提供者と在邦製薬企業の認識を一致させ、その意義に理解を得ることが非常に重要となるだろう。行政当局との調整、医療関係者の理解の促進についても十分な検討を行っておらず、今後の課題としたい。

注

- 1) 財務省による製薬企業への販管費の高さへの指摘があり、その大部分を医師への営業を行う MR が占めている。(ミクス online (2017). 「財務省 製薬業界に産業構造転換迫る MR の待ち時間や雑務の多さを指摘」10月26日)
- 2) 「これは、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、経済的価値が創造されるというアプローチである。」(Porter and Kramer, 2011, 邦訳 p.10) を要約し定義した。
- 3) Answer News (2017). 「【最新版】国内製薬会社2016年度決算ランキング—小野薬品「オブジーボ」で利益2.4倍 「改定・円高」軒並み減収」5月22日 <http://answers.ten-navi.com/pharmanews/9919/> (2017年11月8日参照)
- 4) 「CHANGE THE WORLD」はコアビジネス（本業）を通じて社会にインパクトを与えた企業を FORTUNE がランキング化したものである。その選定基準は①測定可能な社会的影響②事業の結果（企業にとっての経済的、社会的な結果）③イノベーションの程度と明示されている。詳細は <http://fortune.com/change-the-world/2016/> の「See our methodology and credits」を参照。

- 5) FORTUNE 「CHANGE THE WORLD」 <http://fortune.com/change-the-world/2016/> (2017年11月8日参照)
- 6) KH Coder ホームページ (<http://khc.sourceforge.net/dl.html>) よりソフトウェアをダウンロード、インストールし今回の分析を行った。
- 7) 例えば慢性疾患の場合、患者自身が精神的不安に悩むケースがある。そこで同じ状況にある患者を組織化したものが患者会であり、患者同士の交流の場となっている。

引用文献

- Beschorner, T. (2013). Creating Shared Value : The One-Trick Pony Approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17), 106-112.
- Christiansen, N. (2014). 'Creating Shared Value' is lost in translation. Let's reclaim it. *Green Biz* <https://www.greenbiz.com/blog/2014/06/19/CSV-controversy> (2017年12月21日参照)
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of 'Creating Shared Value'. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 56, 130-153.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). *Co-opetition*. Linda Michaels Literary Agency. (嶋津祐一・東田啓作 (訳) (1997). 『コーペティション経営』日本経済新聞社)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, DECEMBER 2002, 5-16. (「競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2003年3月号, 24-43.)
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining Health Care*. Harvard Business Press. (山本雄士 (訳) (2009). 『医療戦略の本質』日経BP社)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society- The Link Between Competitive Advantage and Social Responsibility-. *Harvard Business Review*, DECEMBER 2006, 78-92. (「競争優位のCSR戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年1月号, 36-52.)
- 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.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-Opting Customer competence. *Harvard Business Review*, JANUARY-FEBRUARY 2000, 79-88.
- 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.
- 寺澤佳大 (2017). 「Creating Shared Value 実践に関する研究 - 在邦製薬企業への応用 -」同志社大学大学院ビジネス研究科ソリューションレポート
- 名和高司 (2016). 『成長企業の法則』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 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』19 (1), 101-115.
- 樋口耕一 (2014). 『社会調査のための計量テキスト分析 —内容分析の継承と発展を目指して—』ナカニシヤ出版
- 矢吹博隆 (2013). 「医薬品営業マーケティングモデルの変革」ペインアンドカンパニー社

消費文化理論 (CCT) の射程と意義

一橋大学大学院 経営管理研究科 特任講師

朝岡 孝平

要約

本報告では、消費文化理論 (Consumer Culture Theory, 以下、CCTと略記) の諸文献をレビューし、CCT研究の射程の広がりや消費者行動／マーケティング研究者や実務家にとってCCTが持つ意義を検討する。CCTとは、製品やサービスにまつわる様々な文化的側面を持つ消費者の行為とそれに関わる現象について、それが生じるメカニズムや消費者にとっての意味を明らかにし理論化しようとする研究領域である。本報告ではまず、既存研究で整理されたCCTの4つの研究プログラムについて概観する。次に、近年のCCT研究の射程の広がりとして、(1) 市場システムダイナミクス、(2) 消費のポリティクス、(3) 技術への注目という3つの研究群について紹介を行う。これらを踏まえて、CCT以外の研究者やマーケティングの実務家にとってCCTが持つ「消費者やマーケティング現象を理解することに役立つ」という意義を説明し、今後の研究課題についても述べる。

キーワード

消費者行動論, 文化, 定性, レビュー論文

I. はじめに

本報告の目的は、消費文化理論 (Consumer Culture Theory, 以下、CCTと略記) の諸文献をレビューし、CCT研究の射程の広がりや消費者行動／マーケティング研究者や実務家にとってCCTが持つ意義を検討することである。CCTとは、Arnould and Thompson (2005) により名付けられた、製品やサービスにまつわる様々な文化的側面を持つ消費者の行為とそれに関わる現象について、それが生じるメカニズムや消費者にとっての意味を明らかにし理論化しようとする研究領域である。

CCT研究は、海外では存在感のある研究領域となっているものの、日本の消費者行動／マーケティング研究ではこの研究領域自体の存在や意義・価値が十分に認識されていないと考えられる。この問題意識のもと、本報告ではArnould and Thompson (2005) 以降の研究も含めてCCTを俯瞰して論じ、CCT分野以外の研究者や実務家にとっての意義を議論していく。

II. CCTの紹介：4つの研究プログラムと方法論について

本節では、Arnould and Thompson (2005) によって整理されたCCTの4つの研究プログラムとCCTの方法論について紹介する。4つの研究プログラムとは、(1) 消費者アイデンティティプロジェクト、(2) 市場文化、(3) 消費の社会歴史的なパターン、(4) マスメディアによる市場イデオロギーと消費者の解釈戦略である。

CCTは、解釈の妥当性などの点で方法論上の批判をしばしば受けるが、(1) CCTは定性的研究だけに限られず、定量的手法も組み合わせて研究しうること、(2) 方法論についての整理・紹介が進み (cf. Belk, Fischer, & Kozinets, 2013) 方法論上の曖昧さを無くす努力がなされていることから、そういった批判が妥当でないことも示す。

III. CCTの射程の広がり

Arnould and Thompson (2005) 以降、以上の4つの領域にとどまらない研究領域や、現代的な状況に合わせて知見をアップデートする研究群が生まれてきている。ここ

では、(1) 市場の創発や変化などに注目する市場システムダイナミクス、(2) 消費実践が持つ政治的側面に注目する消費のポリティクス、(3) 技術の発展による消費文化やアイデンティティの変化に注目する研究群という3つの領域について紹介する。

IV. 議論：CCTが持つ意義

CCTは、コンテキストを含めた消費・マーケティング現象についての理解を促す知見を蓄積してきた。一方で、消費者のコンテキストの理解の重要性がCCT以外の研究分野でも論じられている。CCTが他分野と互いに補完し合うことでより優れた理解を生み出していく可能性を示している。また、実務家にとっても、こういった消費者のコンテキストも含めた理解をすることは、炎上を防いだり市場を十分に理解したりする上で重要なことだと考えられる。

V. 結び：今後の研究と限界

今後の研究の可能性としては、CCTと他の消費／マーケティング研究者の間での共同研究や、実務に対してより具体的な示唆を出すために実務家との対話も含めた議論を行っていく必要性が挙げられる。本報告で紹介しきれなかった多数の研究があるため、今後の研究発表の中でそれらにつちえも紹介・議論する機会を持ちたい。

主要引用文献

- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of consumer research*, 31(4), 868-882.
- Belk, R., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2012). *Qualitative consumer and marketing research*. London: Sage. (松井剛訳 (2016) 『消費者理解のための定性的マーケティング・リサーチ』碩学舎)

顧客の生活世界をどのように捉えるか

— 食生活にみるカスタマー・アクティビティとマーケティング —

岡山理科大学 経営学部 講師

張 婧

岡山理科大学 経営学部 教授

村松 潤一

要約

本研究はサービス中心の考え方を踏まえ、新たに示されたマーケティングの対象領域である顧客の消費プロセスをカスタマー・アクティビティという視点から明らかにするとともに、そこにおける新たなマーケティングの展開で最初に問われるべき顧客接点の構築について検討したものである。質的研究アプローチで、食生活に焦点を当て、複数の半構造インタビュー調査を行い、M-GTAの手法に基づいてデータ分析を行った。その結果、食生活におけるカスタマー・アクティビティの類型、アクティビティ間の関連性、食生活に関する意識、結果として創造された価値と価値創造を阻害する要素などを明らかにした。それに基づいて、顧客の食生活に企業が入り込む可能性について検討した。

キーワード

顧客の価値創造, 消費プロセス, 相互作用

I. 研究背景と目的

S-Dロジックを代表とするサービス中心の考え方では、顧客を理解するための視点はこれまでのような市場交換の中ではなく、消費プロセスにおいて顧客が様々な文脈の中で価値を創造、判断するプロセスに見出すことができる。顧客がどのような生活世界でどのような営みのもとで企業にどのようなサービス提供を求めるとかを明らかにすることはきわめて重要となってくる。

本研究は様々な顧客の生活世界のうち、特に食生活に焦点を当て、顧客が食生活の中で如何に価値創造を行うかを明らかにし、その上で、企業が如何に顧客の食生活に入り込むかを検討することを目的とする。

II. 分析視点

生活世界において、顧客は具体的にどのように価値を創造するかについて、本研究はMickelsson (2013, 2014) が提示したカスタマー・アクティビティ (Customer Activity) の概念を導入した。

また、時間軸を過去と将来に拡張するとともに、精神的活動及び産出物としての価値 (もしくは価値創造を阻害す

る要素) を分析の範囲に取り入れ、カスタマー・アクティビティの概念を修正した上で、独自の分析視点を特定した。

III. 研究方法と調査概要

研究は食生活に焦点を置き、15名の女性を対象に半構造インタビュー調査を行った。インタビュー調査は2018年1月から3月をかけ3回に分けて行った。1人1時間程度の綿密なインタビュー (in-depth interview) を行い食生活の具体的アクティビティを紹介してもらい、また食生活に関わっている人 (家族、友人、同僚など)、そして、調査対象の食に対する意識を含めて語ってもらった。調査内容はICレコーダーで録音し、その後文字起こしをした。そして、質的データ分析ソフトNvivoを活用して、M-GTAの手法に基づいてデータ分析を行った。

IV. 発見事実

データ分析の結果、我々は食生活におけるカスタマー・アクティビティを4つのタイプに類型化した。すなわち、情報収集アクティビティ、社交アクティビティ、貢献アクティビティ、自己満足アクティビティである。精神的側面のデータに基

づき、すべてのタイプのアクティビティは関係志向と個人志向といった2つのゴールに関連していることが分かった。それに基づき、関係志向アクティビティ・ネットワークおよび個人志向アクティビティ・ネットワークが識別された。ネットワークにおけるアクティビティ間の関連性、産出物としての価値（価値創造を阻害する要素）が明らかにされた。

V. 食生活におけるマーケティングの可能性

顧客の食生活における消費プロセスには、リアルだけでなく様々な顧客接点が存在し、顧客の消費プロセスへの入り込みを可能にしている。特にIoT, IoHといった情報技術は、その時空間を広く大きくすることに寄与しており、サービスの受け手主導、直接的相互作用性という特性からすれば、IoHはすべての企業がサービス企業として顧客と繋がり、生活世界を舞台とする消費プロセスへの入り込みを必然化させる。まずは、すべての企業と顧客が繋がるのが重要であり、そこから、顧客が企業に何を求めるかによって、サービス提供の内容を柔軟に変化させる新たな企業とマーケティングの姿が浮かんでくる。それは、明らかにモノを所与とするのではなく、サービスという相互作用的なプロセスから生まれるマーケティングである。

主要引用文献

- Grönroos, C.(2006). Adopting a Service Logic for Marketing. *Marketing Theory*, 6(4), 317-333.
- Mickelsson, J. (2014). Customer Aactivity: A Perspective on Service Use. Hanken School of Economics, *Ekonomi och samhälle* No. 267, Helsinki.
- 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』Vol.37 No.2, 6-24.

神戸発。多彩な万年筆インクによる 地域創造

— Kobe INK 物語のケーススタディ —

学校法人辻村学園 理事
辻村 謙一

関西学院大学専門職大学院 教授
佐藤 善信

要約

2007年から、神戸市のそれぞれの地区に相応しい色のインクとその地区の物語を、セットで展開しているナガサワ文具センターのKobe INK物語は、2018年に日本マーケティング大賞奨励賞を受賞した。Kobe INK物語のヒットによって、ご当地インクの開発がブームとなり、筆記具の中で唯一、万年筆の売上が上昇するようにもなった。Kobe INK物語はプレイス・ブランドとしてなぜ成功したのであろうか。本稿では、Kobe INK物語の開発ストーリーが日本人受けしやすい点、またセルフ・コンパッションと主観的オーセンティシティという2つの心理学のフレームワークを用いて、その成功の理由を分析する。あわせて、フルペーパーではKobe INK物語の「逆ブレイド・アンド・レイザー・ビジネスモデル」と神戸のプレイス・ブランドの神戸タータンとの違いについても説明する。

キーワード

Kobe INK 物語, 神戸タータン, ブレイド・アンド・レイザー・ビジネスモデル, セルフ・コンパッション, 主観的オーセンティシティ

I. はじめに

2007年、神戸市に本社を構える老舗文具店であるナガサワ文具センターは、Kobe INK物語の開発を始めた。開発を担当した営業企画部（当時）の竹内直行は、その開発の想いを次のように語っている。「震災から10年が経った2005年、自分も49歳になりました。10年間片付けばかりしていたのですが、このまま何も残せずに終わってしまうと、自分の人生に悔いが残るとこの年に思ったのです。神戸を盛り上げるためには、何をなすべきか試行錯誤して、インクにしようと思ったのが、その2年後の2007年のことでした¹⁾。」

Kobe INK物語は、2018年に日本マーケティング大賞奨励賞を受賞した。本稿は、民間企業単独でのユニークなプレイス・ブランディングがなぜ成功したのかを分析する。第II節では、Kobe INK物語の開発と販売促進活動を跡付ける。第III節においては、Kobe INK物語が成功した理由をブランドストーリーの良さとセルフ・コンパッションと主観的オーセンティシティの側面から考察する。第IVでは、2019年に日本マーケティング大賞奨励賞を受賞した、神戸

タータンとKobe INK物語とのプレイス・ブランドとしての比較を行う。第V節では、本稿の結論と今後の研究の方向性について説明する。

II. Kobe INK 物語

神戸市を拠点にするナガサワ文具センターは、1882（明治15）年に、筆や墨、和紙などを扱う長澤紙店として創業された。1938（昭和13）年の阪神大水害、1945（同20）年の神戸空襲を乗り越え、1960年に「事務と暮らしを豊かにする」を企業理念に掲げ、現社名に改めてからは多店化にも乗り出した。2019年6月現在、9店のうち7店を神戸市内に出店。地元では圧倒的な知名度を誇り、親子孫三代にわたる得意客も珍しくない。

しかし、バブル崩壊後、高級文具を中心に市場は一気に冷え込み、文具大手のプラスが法人向け通信販売「アスクル」を始めたことがきっかけで、文具業界の構図が変貌した。その中で同社は、「ナガサワ文具センターの強みは、対面接客にある」と位置づけた。つまり、単に文具を売る

だけではなく、文具を通じて生活の楽しさを演出する「キャスト」としての自覚を強く持って接客することに強みを見出したのである。

ナガサワ文具センターは1995年の阪神淡路大震災で大きな被害を被り、その影響で同社の業績は大きく傾いた。その後Kobe INK 物語の開発を担当することになった、営業企画部（当時）の竹内直行の当時の主な業務は原形復旧であり、震災後10年間は片付けばかりであった。「文具が好きでこの業界に入ったのに、このまま何も残せずに終わってしまうと、自分の人生に悔いが残る」と思った。

竹内は次のように語る。「震災はショックの塊のような出来事でした。アーケードもグチャグチャ。住んでいる街もグチャグチャ。親戚の住んでいる地域も焼失しました。震災後は自宅から仕事場まで自転車で通勤していたのですが、キレイだった神戸の街が戦後のような状態になってしまい、その時の状況が脳裏に焼き付いています。神戸発の文具として、全国発信できるものを開発するぞという意識で就職したのですが、もう一度、原点に帰ろう、初心に戻ろうと思ったのです。」

壊滅的な被害を受けた神戸の街も、少なくとも表面的には復旧したものの、震災前の活気がなかなか戻らない。神戸を盛り上げるためには、自分たちは何をなすべきか試行錯誤し、そして竹内が万年筆のインクにしようと思ったのが、2007年のことであった。その当時、ボトルインクは1か月に30本売れるかどうかという状況であった。ボトルインクを置いていない文具店も珍しくないような状況で、竹内がボトルインクを使って万年筆で震災後の復旧でお世話になった人々に手紙を書こうと考えたのは、やはり気持ちを伝えるのには手書きだと思ったからである。

手紙を書くときにも黒かブルーだけで、グリーンはデザイン用以外になかった時代にKobe INK 物語は誕生し、2007年に六甲グリーン、波止場ブルー、旧居留地セピアの3色からスタートした。竹内がお世話になった方々に、お礼の手紙を書く際に使いたいと真っ先に思った神戸らしい色がこの3色であった。六甲の山並みの色をイメージに忠実に再現した結果、鮮やかな緑ではなく深緑だったため、市場に

もすんなり受け入れられた。また、六甲グリーンという名前前で意表をついたことも話題になった。

もともと10代のころから神戸が大好きで、カメラ小僧でもあった竹内は、カメラ片手に神戸の街歩きを繰り返していた。山の色と海の色と街の色が神戸の代表的な色だと感じていたため、六甲グリーン、波止場ブルー、旧居留地セピアの3色はすぐに決まった。

竹内が独自のインクを誕生させたいとの考えを、社長の長澤宗弘に伝えたところ「それは面白いから是非やって下さい」と瞬時にオッケーしてくれた。竹内は次のように回想する。「ずっと六甲の山並みに癒されて過ごした私は、六甲グリーンを最初に着手しました。最初の数年間は周りの人から、何をやるの?と言われるなど理解を得ることが難しかったのですが、2012年を境にして一気に賛同者が増えてきました。」

発売当初、万年筆カウンターの横に場所を借りて、新色を1色作るごとにそこに積んでいた竹内は、店頭にも頻繁に立ち積極的に販売をしていた。入社以来、企画や接客の経験は存分に積んで来たため、お客さんへのアプローチをどのようにすべきかを、経験的に理解している竹内にとって、接客はお手の物。商品そのものよりも考え方を丁寧に伝えた結果「その考え方は面白いね」と、お客さんからの支持も得られ徐々に売れるようになってきた。2007年に先ず6色を作ったが、翌2008年に神戸商工会議所が発刊する「神戸商工だより」に掲載されたことが竹内の自信につながった。それでもまだ1色あたり50本単位の手作り生産であった。

開発は3通りの方法がある。1つ目は、竹内の頭の中に蓄積された発想からこの地域の色を作り上げるという方法。2つ目は、ふとどこかに行ったときに凄くキレイな色があると、その場で感じたインスピレーションから、その地域の色を作る方法。そして3つ目は、お客さんからこの地域の色を作って欲しいというリクエストから作る方法である。

竹内がこの色を作るぞと思って世に出したインクは、最初の30番目くらいまでで、31番目から色々な方のリクエストや訪問した時にこの色は良いなとインスピレーションを得て作

るようになった。地域の方から依頼されて色を作ったのが、47番の青谷カスケードとか、48番の水道筋マルシェブルーとか…。一度断ってしまうと、次に作りにくくなり、それっきりになってしまうので、常に貯めていくようにしているのが竹内ならではの流儀である。

そうこうするうちに、インクを使ってイラストを描いたら良かったとか、先生が採点にピンクの色を使ったら生徒への評判が良かったとか、色々な声も届くようになり、この頃に竹内は万年筆インクの需要開拓になっていると気付くようになった。ボトルインクはまだ年間に何百本位しか売れていない状況であったが、地域の方々にインクを売り続けることで、その地域の方に喜んでもらえるだろうという気持ちで作り続けた。その地域の方に失礼だからという理由で、1色たりとも廃版に出来ないとも考えた。売れない色を売れる色にするために講演活動を積極的に行い、売りにくい色を地域の色として取り上げるようにして、販売促進するように心がけている。

Kobe INK 物語の販売を開始した直後、パイロット社がiroshizuku-色彩雫（いろしずく）というインクを24色展開し、静かな反響があった。発売当初は万年筆の売上が減少している頃であったが、Kobe INK 物語と色彩雫の影響で万年筆の売上は、2012年頃に底を打って売上は回復基調になった。インクが市場に浸透し、色々な色を使いたいと思ったときに商品が揃っている状態であったので、インクごとに万年筆を買う人が増えたからだと言われ、類推される。

竹内は2012年に知人からKobe INK 物語の取り組みは非常に面白いから、第4回日本マーケティング大賞に推薦状を書いてみますと言われ、無理なのは承知の上でエントリーした。大企業や地方自治体等の大規模団体ばかりがエントリーする中、ナガサワ文具センターという小さな会社の取り組みは、大健闘して地域賞の最終選考に残った。

結果的には選考に漏れたが、その1週間後にフェルメールの「真珠の耳飾りの少女」の頭に巻いているスカーフの色を出せませんか、竹内のもとに問い合わせがあり、神戸で展示会が開催されるなら是非やりましょうと即決した。フェルメールブルーという名前で500本作ったが、作っても

すぐ売り切れ状態になり、この頃から万年筆のインクブームが始まったと竹内は実感した。フェルメールブルーの話はインターネットを通じて海外にも伝わったため、カナダやアメリカからの問い合わせが増え始めた。その原点となったのがフェルメールブルーであり、その後もルノワールやゴッホ、モネ等の名画をテーマにしたインクも開発した。

「地域の名前+カタカナ」という統一されたネーミング手法について竹内は次のように語っている。「物語と色づくりは同時に行います。色の名前づくりに力を入れています。読んだ時の響きが良いとか、地域の人に喜んでもらえそうとか、印象に残るネーミングを心掛けています。その名前が即ち地域の色イコール、ブランドだと思っているんです。幾つかの団体から、この名前を使いたいとかのリクエストが届くようにもなり、それぞれの色が単独でブランド化したのです。コラボレーションの話がものすごく多いんです。色もストーリーもそしてネーミングも全てがポイントになるんです。Kobe INK 物語で意匠登録はしていますが、各色に関して届け出ると、莫大な費用が必要になるので行っていません。名称を使いたい方からは連絡が来ますので、柔軟に対応しています。」

神戸らしさを竹内は次のように説明する。「一言で表現するのは難しいけれど、あえて表現すると『多彩な街』ですね。だからこれだけの色を生み出せたのだと思います。無限の色に彩られた独特の色目が生きているから、オシャレな街になり得るのでしょうね。異人館で有名な北野町では真珠の加工が盛んですが、北側にある部屋で選別をするのは、北の窓に六甲山の緑の木々が反射した、やわらかい自然の光が必要十分に届き、真珠の色をきれいに見えるようにするからですね。山があって海があることが、やはりこの街の多彩な魅力を生んでいたのです。神戸が多彩な街だと気付き、神戸の魅力を強く感じるようになったのは、この仕事を自分で確認しながら進めて来たからです。一つ一つが際立っているし、それが全体をバランスさせているのが神戸の魅力ですね。」

III. Kobe INK 物語が成功した理由の分析

Kobe INK 物語は念願叶って、2018年度日本マーケティング大賞奨励賞を受賞した。なぜ神戸インクはヒット商品となり、神戸を代表するプレイス・ブランドの1つとなったのであろうか。くしくも2019年度の日本マーケティング大賞には神戸のプレイス・ブランドの1つである神戸タータンが奨励賞を受賞している。Kobe INK 物語の成功には、いくつかの要因が存在するように思われる。以下では、それをプレイス・ブランディングとしての物語性の良さ、そしてセルフ・コンパッション (self-compassion) と主観的オーセンティシティ (subjective authenticity) という2つの理論概念を手掛かりとして解明する。

1. Kobe INK 物語の「物語性」の良さ

Kobe INK 物語が多くの人々に受け入れられた理由の1つは、その開発・普及物語が「日本人の心性」に一致するからだと考えられる。マスメディアで紹介されたり、開発担当者の竹内自身が数多くの講演を行っている。開発・普及のストーリーは概ね以下のようにになっている。

1995年1月に発生した阪神淡路大震災によってナガサワ文具センターは大きな被害を受け、復旧まで約10年の歳月を要した。神戸大好き人間で、神戸らしい文房具を開発したいと思っていた竹内は、お世話になった人々に万年筆で手書きのお礼の手紙を書きたいと思った。いつも目に入っていた六甲山のグリーンの色が、最初に思い浮んだ。震災からの復旧とお世話になった人々へのお礼の手紙、いつも元気をくれた六甲山への想いが開発ストーリーに込められている。

社長に提案したところ、すぐに大賛成してくれた。しかし、社内では、発売後も「何でこの時代にインクなの?」「赤字の商品なのになぜ廃止しないのか?」といった冷ややかな目線も竹内は感じていたが、社長はいつも竹内をかばってくれ、竹内の要望もすぐに受け入れてくれた。竹内を全面的に支援してくれたのである。この部分は、敵対者と支援者の構図として、ブランドストーリーの定番となっているところである (津村, 2018, pp. 56-57)。

2012年に日本マーケティング大賞へ応募し健闘するも落選したが、フェルメール展との共同企画でKobe INK 物語の特別バージョンが海外からも反響を呼ぶほどヒット商品になった。これがきっかけで、認知度が急激に向上した。そして、2018年の日本マーケティング大賞奨励賞を受賞した。良い物語には失敗と成功が必要である。また、地域の人々からも当地域のインクを開発してもらえないかという人間のつながりからの開発、あまり売れなくとも決して廃版にはしないという、ビジネスよりも人間関係を重視した竹内と会社の姿勢への、日本人としての共感が生まれていると感じる。

このようにKobe INK 物語には、マスコミの紹介や講演する竹内の人柄ともマッチして、米国で人気のある個人主義をベースにした英雄伝説型ブランドストーリーではなく、日本人に受け入れられる集団主義型ブランドストーリーの要素がふんだんに組み込まれているのである (相島, 2015; Campbell, 1968; 津村, 2018)。

2. セルフ・コンパッションと主観的オーセンティシティ

Kobe INK 物語は、神戸の人々にとっては、セルフ・コンパッションの役割を果たしていると考えられる。セルフ・コンパッションとは、人々が大きな失敗や失望、慢性的なストレス状態といった精神的に落ち込んだ状態にあるときに、自分に親切にすることによってその状態を改善する行為を意味する (Neff, 2003)。

竹内は震災でお世話になった人々に万年筆でお礼の手紙を書くためにKobe INK 物語の開発を思い立ったというが、その開発作業は自分自身に対するコンパッションになっていたのではないのだろうか。Suzuki and Kanno (2018, p.53) は、「セルフ・コンパッションとしてのセルフ・ギフトは、・・・失われたセルフ感を充足させることに役立つのである」と述べている。実際に、竹内は筆者たちとのインタビューで以下のように述べている。

「阪神淡路大震災はショックの塊のような出来事でした。一番仕事を楽しんでいたはずなのに、片付けという余りキレイでない仕事ばかりしていました。私はとことん追い

込まれていたもので、このまま終われないと思い決断しました」と。

Zhang, et al. (2019) の実証分析によれば、セルフ・コンパッションはマイナスの精神状態を改善することを通じて主観的オーセンシビリティを向上させるだけではなく、それを直接的に向上させる効果も発見している。セルフ・オーセンシビリティとは、「自分らしさを実感する」ことを意味する。そして、主観的オーセンシビリティの向上はウェルビーイング（身体的、精神的、社会的幸福）を高めることが知られている。Kobe INK 物語の開発にあたって、竹内にはこのような心理学的メカニズムが作用していたと考えられる。竹内が精力的に Kobe INK 物語の開発推進を展開できた理由である。実際に、Maccannan, et al. (2019, p.220) によれば、ウェルビーイングの高い人はそうでない人と比べて、仕事の生産性やクリエイティビティ、ストレス耐性が高くなるので、その結果として、そうではない人と比べて 4-10 歳長生きする、より多くの社会貢献活動を行う、無断欠勤をしない、進級テストや学業成績が向上する、環境にやさしい消費行動や環境保全に寄付を行うことが明かにされている。

Kobe INK 物語にセルフ・コンパッションを感じていたのは竹内だけではない。震災を体験した神戸市民もそうであった。神戸の消費者はセルフ・ギフトとして、贅沢な万年筆を使って Kobe INK 物語のインクを楽しむ。これはまさに、セルフ・ギフトとしてのセルフ・コンパッションである。実際に竹内が提供してくれた顧客やオフ会に参加した方の手紙の文面からは、竹内に対する感謝の言葉とともに、「上司から期待以上の仕事をしてもらっていますと言われた」「ストーリーとロマンに満ち溢れる神戸インクに身も心も潤わせてもらっています」「いつも私の生活の中に Kobe INK 物語があり、力をくれます」「楽しい万年筆ライフ、文房具ライフを過ごせる幸せに感謝です」「神戸インクのおかげで生活に彩りが生まれました」「私たちの毎日を楽しんでくれました」といったセルフ・コンパッションやそれによる主観的オーセンシビリティを示す言葉が多く散見されている。

IV. 神戸タータンとの比較

最後に、神戸のプレイス・ブランドである Kobe INK 物語の特徴を、同じく 2019 年に日本マーケティング大賞奨励賞を受賞した神戸のもう 1 つの代表的なプレイス・ブランドである神戸タータンと比較する。プレイス・ブランドとして 2 つを比較するといくつかの特徴が明らかになる。

第 1 に、多くのプレイス・ブランドが行政主体で形成・展開されるのに対して、Kobe INK 物語はナガサワ文具センターの文具担当責任者であった竹内が、社長の全権委任を受けて民間企業主体として展開した点がユニークである。神戸を代表するもう 1 つのプレイス・ブランドである神戸タータンは、2015 年 12 月に神戸港開港 150 周年に向けて神戸市が呼び掛けた会議がきっかけとなって作成され、神戸ファッション協会内に神戸タータン協議会が発足されている。「エンジンは民間、セルモーターやアクセルは行政という新しい官民のプロジェクト」（佐藤・辻村, 2019, p.67）として始まった。

第 2 に、プレイス・ブランドの所管にも関係しているが、Kobe INK 物語がブランドストーリーを比較的自由に日本人好みのストーリー開発ができていたのに対して、神戸タータンの場合にはブランドストーリーは比較的平板である。例えば、神戸タータンの場合には、開港 150 周年の一過性のイベントで終わらせず、長く市民に親しまれるものを創造したいとして、石田洋服店の石田原弘がハウスタータンとしてスコットランドタータン登記所に登録していたタータンを「神戸タータン」として使用することを神戸市に提案し、その後、ファッション協会がどう登記所に同じ図柄で神戸タータンとして再登記したのが発端である（佐藤他, 2019, p.67）。Kobe INK 物語の場合の社内での冷たい目線と社長の支援といったドラマチックな展開は、神戸のタータンの場合には見られない。

第 3 に、神戸の街は色彩が豊富である。それを極限にまで活用したのが Kobe INK 物語である。神戸タータンも、青、赤、白、緑、灰の 5 色から構成されており、青は神戸の港を、赤は神戸ポートタワーや神戸大橋の赤を、白は白亜の建物や神戸の真珠を、緑は六甲山を、灰はビルの並

ぶ街並みをイメージして表現されている（佐藤他, 2019, p.67）と説明し、それがブランドストーリーとなっている。Kobe INK 物語の場合には、美術館とのコラボバージョンも含めれば現在 100 色近い多彩なカラーが展開されており、そのそれぞれの色にその場所をイメージした色をストーリーとして展開させていた。イメージのバリエーションという点においては、Kobe INK 物語は神戸タータンよりも遙かに自由度が高くなっている。

第 4 の特徴は、コラボレーションの件数の多さの比較である。神戸タータンは官民挙げてのプレイス・ブランドであるので、多くの企業や団体が神戸タータンを商品などに活用している。例えば、神戸マラソンのメダルの帯にも使用されている。Kobe INK 物語の場合には、旅行会社や食品メーカーなどからの引き合いがあるが、コラボレーションの幅と深さという点においては神戸タータンの方が活発である。

第 5 に、両者の最も大きな違いは、経済に及ぼすそのブランドの波及効果である。竹内が言うように、Kobe INK 物語の認知度が上昇して以降、万年筆の売上が増加している。多彩な色のインクを楽しむためには、万年筆を水洗いして異なった色のインクを使用する必要がある。水洗いの手間を省きそれぞれの色専用に使分けするため、8 本の万年筆を買ったお客様もいると竹内は言う。

ジレットは 1904 年から剃刀の本体製品を安価に販売し、替え刃を高く販売するレイザー・アンド・ブレイド・ビジネスモデルを実行してきている。このパターンは、その後、多くの産業に普及していったが、有名なのはインクジェット・プリンター、富士フイルムのチェキ、ネスプレッソなどである（Gassmann, Karolin & Csik, 2017, p.4）。Kobe INK 物語の場合には逆のパターンになっている。消耗品のインクを購入して、その後万年筆を購入するという行動がそうである。しかも、ジレットなどの場合には、特許等の関係で純正の消耗品を購入する必要がある（ロック・イン状態）。しかし、Kobe INK 物語の場合には、他の競合のインクも自由に使用することができる。

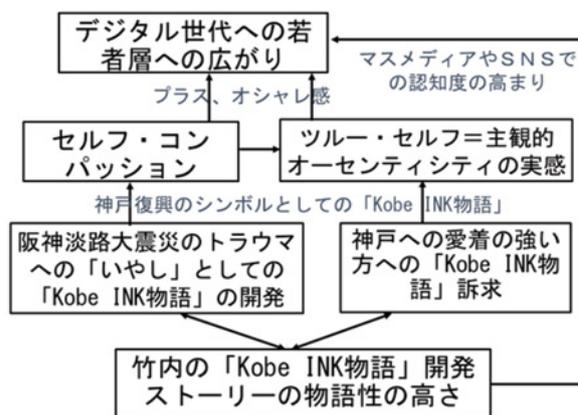
竹内は、万年筆の実演販売をすると若い女性たちがたく

さん集まり、自分の Kobe INK 物語のインクと万年筆の写真を SNS で拡散するという。それが認知度を若者の間に広げているという。デジタル化の時代のなかで、万年筆の手書きの良さを若い人たちが再認識しているとも竹内はいう。そして「デジタルとアナログとは両立する」とも。

V. 結論と今後の研究の方向

以上、Kobe INK 物語の開発の経緯とプレイス・ブランドとして神戸市民に広く受容された理由を神戸タータンとの比較においても考察してきた。図-1 に示されているように、当該商品がヒットした理由は、そのブランドストーリーの良さと阪神淡路大震災のトラウマに対するセルフ・コンパッション効果、そして神戸への強い愛着と Kobe INK 物語の地区ごとの色彩とブランドストーリーとの適合から発生する主観的オーラルセッション感、さらにはセルフ・コンパッションからの主観的オーセンティシティの実感が考えられる。ストレス社会と言われている日本において、Kobe INK 物語が提供するセルフ・コンパッションの重要性は高い。

図-1 Kobe INK 物語が神戸市民に受容された理由



（出所：筆者たちが作成）

今後の研究の方向性であるが、Kobe INK 物語のセルフ・コンパッション効果と主観的オーセンティシティ効果を利用者へのイン・デプスインタビューを通じてより詳細に分

析することが必要となる。さらに、Kobe INK 物語の個々のブランドストーリーの分析も必要とされる。また、Kobe INK 物語には現在のところ多くの企業からコラボレーションの話があるそうである。Kobe INK 物語がさまざまな企業とコラボした場合のプレイス・ブランドとしての経済的、社会的効果を分析する必要がある。

注

- 1) ナガサワ文具セターの竹内直行氏には、2019年6月18日と7月22日の二度にわたってインタビューに応じていただいた。また、竹内氏へのインタビューを許可していただいた同社長の長澤宗弘氏にも感謝いたします。

引用文献

相島淑美 (2015). 『起業家ブランディングストーリーの構造と分析』
関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科課題研究論文.

Campbell, J. (1968). *The Hero with a Thousand Faces*.
Pantheon Books. 倉田真木・斎藤静代・関根光弘訳『千
の顔を持つ英雄 上・下』早川書房, 2015年.

Gassmann, O., Karolin, K. & Csik, M. (2017). *The Business
Model Navigator*. Working Paper, University of St.
Gallen.

Maccagnan, A., et al. (2019). Wellbeing and Society:
Towards Quantification of the Co-benefits of
Wellbeing. *Social Indicator Research*, 141, 219-243.

Neff, Kristen (2003). Self-Compassion: An Alternative
Conceptualization of a Healthy Attitude toward
Oneself. *Self and Identity*. 2 (2), 85-101.

佐藤善信・辻村謙一 (2019). 「プレイス・ブランディングに関する
一考察：神戸タータンのケーススタディ・リサーチ」『ビジネス&
アカウントングレビュー』第23号, 61-78.

Satoko Suzuki & Saori Kanno (2018). Self-Gifting in
Interdependent Cultures: Lonely Mothers and Self-
Compassion. *European Advances in Consumer
Research*, 11, 51-54.

津村将章 (2018). 「マーケティング・コミュニケーションにおける有
用なクリエイティブ要素」『マーケティングジャーナル』第37卷
第3号, 54-76.

Zhang, J. W., et al. (2019). A Compassionate Self Is a
True Self? Self-Compassion Promotes Subjective
Authenticity. *Personality and Social Psychology
Bulletin*, 45 (9), 1323-1337.

「炎上」において消費者が語る ナラティブのダイナミクス

— 志布志市のPR動画「うな子」に関する事例研究 —

千葉商科大学 人間社会学部 准教授

増田 明子

一橋大学 経営管理研究科 教授

松井 剛

中京大学 経営学部 准教授

津村 将章

要約

本研究では、鹿児島県志布志市が公開したネット動画の炎上事例をもとに、消費者の「語り」、すなわちなラティブが、どのようにうねりを持って集合現象になるのかを、消費文化理論の観点から検討した。三種類の定性データを分析した結果から、四つの発見事実が明らかになり、次の二つの示唆が見出された。まず理論的示唆として、ナラティブが精緻化して論点が発散したり、同質化して論点が収束したりするのは、社会が抱える矛盾を解消するロジックを見出す神話的过程であることが明らかになった。一方、実践的示唆として、物語に対する関与、すなわち当事者意識の有無が、ナラティブが肯定的になるか、否定的になるかを決定づけることも明らかになった。

キーワード

消費文化理論, 神話, 精緻化, 同質化, 当事者意識

I. はじめに

近年、企業や公的組織が発信した情報について、その物語の語り手である企業のイメージや、その時点での社会規範に照らし合わせた上で、受け手は物語を多様に解釈し、その解釈内容がダイナミックに変わる状況、つまり物語の受け手がその内容について「語り」、意味変容するプロセス（「ナラティブ」と呼ぶ）がみられる。そこに見出されるのは、主体的に解釈してナラティブ化する消費者の主体性（agency）である。そうした消費者像を捉えるには、消費者の主体性を強調する消費文化理論（Consumer Culture Theory; CCT）の理論枠組みが有効であると考えられる（Mick and Buhl 1992）。特に、CCT研究で着目される神話の果たす役割である。神話とは、自然や社会で経験される矛盾やパラドックスを克服することができる論理モデルと提供することを目的としたものである（Levy 1981）。本論文は、事例分析を通じて、消費者によるナラティブがどのようにうねりを持って集合現象になるのかを検討する。

II. 事例とデータ

本論文では鹿児島県志布志市のふるさと納税PRキャンペーン「うな子」による炎上事例に注目し、主に3つの定性データを分析した。第1に、「うな子」の動画とこの動画に関する「5ちゃんねる」などのネット上の言説など既存データ（available data）である。第2に、志布志市に対するインタビューである（2019年3月に実施）。第3に、志布志市から得た内部資料である。具体的には、(1) ふるさと納税PR動画に関する市職員からの意見徴収、(2) ふるさと納税管理システムの備考欄またはメッセージ欄あった「うな子」に関する意見、(3) 志布志市ふるさと納税PR動画に関する意見（メール等）の3つである。これらすべてについて定性研究では標準的なコーディングを施して分析した。

III. 四つの発見事実と示唆

まず第一に、そもそも消費者は、実証研究が注目してきた情報処理を物語に対してするだけでなく、内容を解釈した上でその内容を匿名掲示板で発信したり、メールで市に

投書している、ということである。第二に、この要素を見出すプロセスは、ナラティブの精緻化であると言える。ここで言う精緻化とは、重なりあうナラティブが、批判すべき論点を増やしていくということである。あるナラティブが他の消費者に可視化可能な掲示板やSNSでは、違う観点からの批判が提示され共有されやすい。そのことが、上述のような多様な要素の「発見」につながった。第三に、精緻化とは逆にナラティブの同質化もまた生じた。批判の精緻化が行われる一方で、批判をする他者のナラティブに同調することも起こっている。第四に、志布志市や「うな子」に対する関与の違いが、賛否を分けている、ということである。これらの発見事実を踏まえて、理論的示唆と実践的示唆が見出せる。

理論的示唆として、ナラティブが精緻化して論点が発散したり、同質化して論点が収束したりするプロセスは、社会が抱える矛盾を解消するロジックを見出す神話のプロセスである、といえる。ナラティブの可視性は、他者のナラティブとの比較を通じた精緻化が起こる。また逆に、ナラティブの可視性は、他者のナラティブへの同質化も促す。ナラティブの精緻化や同質化は、ジェンダーなど社会が抱える矛盾やパラドックスを克服するためのダイナミックなプロセスであると言える。

一方、実践的示唆として、物語に対する関与、すなわち当事者意識の有無が、ナラティブが肯定的になるか、否定的になるかを決定づける可能性である。これには、PRに関する実践的な含意があると言える。つまり、「身内」になると物語への批判的なナラティブを紡ぎにくいということである。

IV. おわりに

本論文は、マーケティング・コミュニケーションにおける消費者のナラティブに着目した。本研究の貢献は、消費者が紡ぐナラティブのダイナミクスを経験的に描き出したことであり、また、精緻化や同質化、当事者意識など、そのダイナミクスにおけるメカニズムを構成する要素を見出したことで

ある。「炎上」事例を調査対象としたことが、こうした貢献を実現した。ただし、ナラティブのダイナミクスについての理論化は萌芽的な段階にあり、さらなる理論的検討が必要である。

主要引用文献

- Levy, S. J. (1981). Interpreting consumer mythology: a structural approach to consumer behavior. *Journal of marketing*, 45(3), 49-61.
- Mick, D. G., & Buhl, C. (1992). A meaning-based model of advertising experiences. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 317-338.

プレイス・ブランドの形成要因

— 徳島県の神山町と三好市の比較分析 —

大阪国際大学 経営経済学部 経営学科

山本 誠一

日本電気株式会社

田中 彰

関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科

佐藤 善信

要約

地域の発展、地域創生においてプレイス・ブランディングは重要な要素であるが、しかし簡単にコントロールできるものではない。今回は地域創生におけるプレイス・ブランド（地域そのものの魅力や価値）について、その魅力や価値がどのように形成されたのかということに関して、徳島県という同じような環境下にある神山町と三好市の地域創生を取り上げ、その形成過程から比較分析する。具体的にはその形成過程において、関わりのある重要な人物、組織、行動をそれぞれの地域ごとに抜き出し、その関係性や流れを整理し、可視化することでプレイス・ブランドの形成要因をコレクティブ・インパクト概念で分析する。その上で、プレイス・ブランド形成における重要な要素を明確にすることにより、今後の地域創生研究の一つの方向性を示したい。

キーワード

地域創生, 地域ブランド, 徳島県, プレイス・ブランディング, コレクティブ・インパクト

1. はじめに

2012年3月8日、「サテライトオフィス」の誘致活動を成功に導くタスクフォースとして、徳島県、関係市町村、地元NPO法人、参加企業などで構成する官民協働による「徳島サテライトオフィス・プロモーションチーム」が設置された。2019年7月16日、徳島県地方創生本部会議が開催され、サテライトオフィスを誘致するための『vs東京「とくしま帰」総合戦略（2019改訂版）』が決定された。

この背景には、徳島県においてテレビのアナログ放送から地上デジタル放送への切り替えで「全県CATV網構想」による光ファイバー網が整備され、県下にCATVとブロードバンドが構築されたことが大きな要因である。しかし、徳島県地方創生本部が中心となって総合戦略を策定し、また官民協働のタスクフォースも動く中、サテライトオフィスの誘致数にはなぜ地域差があるのか。今回この徳島県におけるサテライトオフィス誘致に関して、その環境、プロセスからプレイス・ブランドがどう形成されていくかを徳島県の神山町と三好市を比較することによって明らかにする。

徳島サテライトオフィス・プロモーションチーム（2019）によれば、徳島県には2019年3月末現在でサテライトオフィ

スの立地件数は66社あり、そのうち三好市には8事業所、神山町16事業所、美馬市8事業所、美波町の19事業所、東みよし町1事業所、海陽町3事業所、那賀町2事業所、徳島市4事業所、上勝町1事業所、牟岐町1事業所、鳴門市1事業所、阿南市1事業所、佐那河内村1事業所ある。当初は神山町への誘致が盛んであったが、その後、美波町が急進し、また2016年度より総務省「お試しサテライトオフィス」モデル事業として「にし阿波・サテライトオフィス誘致促進事業」が実施されると、三好市、美馬市への進出が目立つようになった。

そのような中、本研究において神山町と三好市を比較した理由の1つは、徳島県においては行政が力を入れる前から神山町のサテライトオフィス誘致が活発であるということ、そして神山町が全国におけるサテライトオフィスによる地方創生として圧倒的なプレイス・ブランドを形成していることにある。他方で、三好市は空き家が多くブロードバンド環境があり、自治体や官民協働プロジェクトが支援してきた中、神山町に比べてサテライトオフィス誘致の進展が遅れたことは否めない。本研究においては、それらの理由についてケーススタディを通じて明らかにする。

II. 神山町の地域創生のケース

1. 神山町の概要

神山町は徳島県東部の名西郡（神山町・石井町）に属し、町内の東側は徳島市と接している（徳島県東部の名西郡, 2019）。町の中央を東西に横断する鮎喰川上中流域に農地と集落が点在し、その周囲を町の約86%を占める300～1,500メートル級の山々が囲んでいる。この地は古来、阿波の語源ともいわれる「粟生の里」と呼ばれ、多くの人々が交流する拠点として栄えた。四国遍路12番札所「焼山寺」もあり、歩き遍路に対するお接待文化が自然と残っており、おもてなしの心で人を迎え入れる。

神山町は農業として果実生産、特にスダチは徳島県内の生産量の24%を占め日本一である。神山町では以前は林業が盛んであったが、価格の低迷で林業も従事者が減少し、その他に主要な産業がないのが現状である。また最寄りの鉄道駅であるJR四国徳島駅まで所要時間は約50分という交通の便も決して良くない地域であり、特筆すべき名所・旧跡・観光スポットもない。このように何も特徴がなく、交通の便も悪い神山町が地域創生を成功させたプレイス・ブランディングのモデルケースとして注目されている理由がそこにある。

2. 神山町の地域創生の形成過程

神山町の地域創生の原点は、NPO法人グリーンバレー前理事長大南信也が、1990年にPTA役員として神山町神領小学校を訪問したことがきっかけで、大南は1992年に神山町国際交流協会を設立し、1997年には国際文化村委員会を設置する（以下、神山町の記述については、神田, 2018, NPO法人グリーンバレー・信時正人, 2016）。この国際文化村委員会は、とくしま国際文化村という県の構想が発端であった。大南たちは地域に根ざした国際文化村をつくるには、より多くの地域住民を巻き込まなければ10年、20年と継続的に発展させることはできないと考えた。この発想と行動こそが、神山町の地域創生を成功へと導いた原点である。

1999年、大南たちは神山アーティスト・イン・レジデンス（KAIR）の活動をスタートさせた。これは神山町に国内外のアーティストを招聘し、滞在期間中に作品を制作してもらう活動である。目的は、異なる文化や環境に身を置き、現地の人々との交流を通して新しい発想やアイデアを得て、新たな作品を生み出してもらうというものである。アーティストを呼び、町民がそのアーティストの生活や制作を支援し、その結果として作品が地元に残るという企画は、国際文化村、国際交流の地域として神山にふさわしい活動であった。毎年100人を超える応募者があり、その中から自分たちの目線でアーティストを選考。またアーティストからの評価も、住民が積極的に関わる点で強いインパクトを与え、ほかの海外のアーティスト・イン・レジデンスとの差別化につながっている。

KAIRの活動は2004年のNPO法人グリーンバレー設立へとつながった。このグリーンバレーのミッションは「日本の田舎をステキに変える」、ビジョンは「『人』をコンテンツとしたクリエイティブな田舎づくり、多様な人の知恵が融合する『せかいのかみやま』づくり、『創造的過疎』による持続可能な地域づくり」である。そして何より、できない理由よりできる方法を考え、そしてJust Do Itである。

このような地域に対する考え方、そして行動指針のもと、2007年10月にNPO法人グリーンバレーが神山町から委託を受けて移住交流支援センターを開設し、同年から神山町の施設の指定管理も受託したことが、神山町のサテライトオフィスの誘致に大きくつながった。また、2008年6月に総務省ICT利活用モデル事業で「イン神山」を制作・公開したことや、2010年にワーク・イン・レジデンスを開始し、神山塾をはじめたことも、神山町がサテライトオフィス誘致を中心とした地域創生に成功するという実績につながった。

3. 神山町の地域創生の分析

神山町がサテライトオフィスの誘致で一躍有名になった理由は、「ブロードバンドが構築された中、山あいの自然豊かな環境で仕事はかどる」などという単純なものではな

い。それには大南信也を中心とした複数の関係者が本来持つ素晴らしい点をよく理解した上で、常に地域住民を巻き込まなければ継続的発展はないという考え方で活動してきたこと、地域住民の理解と協力を得ることが最重要と考えたこと、そして「よそ者」との積極的交流を願い求めたことが重要である。

その考え方や行動のもと、神山町は地元住民と移住者との交流によりますますユニークな地域へと発展し、一つは神山町役場や徳島県の本格的支援を受け、また地域内経済活動の自律的好循環が生まれることによって、サテライトオフィスの誘致が促進されるという地域経済の自走が生まれた。この神山町の地域みんなで自発的に協力してやっていくという共創の考え方、その自走的循環が生まれたことが、神山町のサテライトによる地域創生を成功へと導いたと言える。

III. 三好市の地域創生のケース

1. 徳島県三好市の概要

徳島県三好市は、2006年3月に三野町、池田町、山城町、井川町、西祖谷山村、東祖谷山村が合併して誕生した地域で、県の西端にあり、西は愛媛県、南は高知県、北は香川県に接して四国のほぼ中央に位置し、古くから交通の要衝として、また県西部での社会、経済、文化、観光の中心として発展（徳島県三好市、2019）。市域の大部分は丘陵ならびに山地となっており、可住地は吉野川の沿川とその支流の谷合に点在、その面積は13%と低く、ほとんどが急峻な山地で形成されている。

以前は地場産業である小規模な日本酒製造業、味噌、醤油製造業といった製造業が存在し、江戸時代からたばこの耕作が盛んでとても繁栄した地域であった。また三好市池田町には、江戸時代陣屋が置かれるなど、古くから政治・経済の中心地でもあった。鉄道が高知へ全線開通するまでは、四国有数の宿場町だったと言われている。

しかし、こうした地域としての繁栄や地場産業は、衰退の

一途をたどり、人口減少と高齢化という日本の地方都市に起きている典型的な現象の中、現在官民一体となってその対策に取り組んでいる最中である。

2. 三好市の地域創生の形成過程

三好市の地域活性化で注目されてきたのはサテライトオフィスではなく、観光ビジネスやスポーツビジネスである。三好市において想起されるのは、祖谷溪、かずら橋、大歩危・小歩危等に代表される観光スポットであり、ラフティングやウェイクボードなどのウォータースポーツである。

以下では、三好市における地域創生の形成過程を具体的に整理する。まず三好市には、観光資源と言われるものが数多くあり、代表として大歩危・小歩危、祖谷溪が独自の自然景観をなし剣山国定公園に指定されるほか、四国霊場第66番札所・雲辺寺、平家落人伝説の祖谷のかずら橋など歴史的文化遺産や伝説の宝庫である。まず現地調査のために、2018年6月12日から13日に第1回目調査を、宿泊客（日本人）3組、三好市役所企画財政部地域創生推進課生涯活躍のまちづくり推進室2名、三好市産業観光部商工政策課1名、三好市産業観光部観光課1名、株式会社山城しんこう（道の駅大歩危）代表取締役社長、一般社団法人三好みらい創造推進協議会2名、地元タクシー運転手1名、阿波銀行池田支店支店長、株式会社あしたのチーム（サテライトオフィス）1名、有限会社データプロ（サテライトオフィス）3名に対し、個別に半構造化インタビューを実施。質問項目は、共通項目としてどんなところを観光されますか、三好市の魅力にはどんなものがありますか、何を求めて三好市に来られるのですか、三好市に来られて満足されていますか、何に満足されていますかと質問しながら、臨機応変に話を掘り下げて、三好市の魅力とそれを支える人についてインタビューを実施した。

以上の調査で三好市の観光の魅力や価値、そしてサテライトオフィスの魅力が浮き彫りになったが、山深い観光資源の価値をどのようにして拡大していったかを追加調査するために、2018年12月22日、2018年12月31日から2019年1月1日の期間に調査した。インタビュー対象は、観光客

5名、四国旅客鉄道株式会社1名、有限会社山口屋取締役（みやげもの、飲食店）1名、カジャ祖谷浪漫亭（宿泊施設）オーナーに対し、個別にインタビュー調査を実施。

調査から明らかになったことは、三好市の観光の魅力、価値を理解した上で継続的、精力的に動いた当初のキーパーソンが存在することであった。キーパーソンは「大歩危・祖谷いってみる会」植田佳宏会長（ホテル祖谷温泉）とアレックス・カー（東洋文化研究者、古民家の再生事業を手掛けるNPO法人「籠庵トラスト」理事長）の2人であることを確認できた。また他方で日本第1弾の地域連携DMO（Destination Management Organization）である「一般社団法人そらの郷」が体験型農村宿泊として名前が上がるが多い。しかし実際には、このDMOは農家とのトラブルが多く、また地域住民の理解も得られにくく、この地域との調整、話し合いを地道に行なったのは、古民家宿の「空音遊（くうねるあそぶ）」の保坂行徳オーナーであることが明らかになった。保坂行徳は千葉県出身の移住者であるが、三好市の住民として地区のお祭りや冠婚葬祭行事への参加や、小学校でボランティアとしてカヌーの指導を通して地域の人々と心からの交流を行い、地域のまとめ役として地域の人を動かした人物である。

一方でサテライトオフィスについては、山あい地域の中でも製造業も残り、鉄道もあって、オフィスに転用しやすい空き家も多いという環境にもかかわらず、サテライトオフィスの誘致促進が遅れた理由を再度確認するために、2019年7月10日に三好市商工政策課に取材をおこなった。その調査から「株式会社あしたのチーム」が第1号のサテライトオフィスを設置した理由が明らかになった。それは、2012年3月8日に「サテライトオフィス」の誘致活動を成功に導くタスクフォースとして「徳島サテライトオフィス・プロモーションチーム」が設置され、このチームの働きかけで翌2013年にサテライトオフィスを設置したことが分かった。このプロモーションチームによる徳島県の魅力や優位性を体感するツアー、古民家や遊休施設の改修による環境整備、受け入れ体制の充実や戦略的な情報発信という誘致活動の展開の成果であったことが明らかになった。

3. 三好市の地域創生の分析

三好市の地域創生の形成過程から分析できたことは、地域活性化の中心である観光ビジネスを継続的發展につなげていく重要な役割を、地元の旅館経営者、地域の魅力に惹かれた移住者という精力的なキーパーソンが果たし、地域の人と人をつなぐ継続的で地道な動きがあったことが浮き彫りになった。そして地域のさまざまなステークホルダーが連携し観光資源開発が自律的好循環を生み、その輪が拡大したと言える。スポーツビジネスも同様に継続的發展につなげていく精力的キーパーソンを中心に、自律的好循環が生まれたことが大きいと言える。

しかしサテライトオフィスは、その活動の中心が行政やその仕組みからの情報発信であり、地域全体で自発的に共創していくという流れができていないことが大きな違いであると考えられる。

IV. 神山町と三好市の地域創生事業の比較分析

1. 神山町と三好市の地域創生事業のコンセプトマップの対比

図1と図2は、前節での神山町と三好市のそれぞれの地域創生の記述をベースにして筆者たちが作成したコンセプトマップである。両地域の地域創生の出発点は共通している。それは、徳島県での高速インターネット環境の整備をベースにしたサテライトオフィスの誘致である。また、外部の人間に移住してもらうためには、「よそ者を温かく迎える風土」が重要になるが、神山町と三好市とはともにお遍路さんを温かく接待してきたという風土が昔から存在している。

それではこの2つの地域の地域創生の違いはなぜ発生したのであろうか。その理由の1つは神山町が、究極のよそ者である外国人の受け入れを積極的に行ってきた点にある。ALTを受け入れ、アーティス・イン・レジデンス事業を積極的に、「地元の人たちと積極的に交流しながら芸術活動を数カ月にわたって継続してくれる芸術家たち」を自

分たちの判断で選定した点が大きな効果をもたらしたと考えられる。

もう1つの理由は、過疎の町に移住者を迎えるにしても就職先がほとんど存在しないという現実に関山町が向き合った時、「自らが生計を立てることのできる手に職をもった人たち」に移住してもらえば良いという逆転の発想である。さらにNPO法人「グリーンバレー」が2010年に始めた「神山塾」の活動も注目に値する。これは半年間の滞在型人材研修の場で、2016年春に卒業した7期生までの93人のうち、半数の47人が移住した。町に半年滞在して研修を受け、イベントプランナーや地域コーディネーターをめざす。そのうえ国の人材育成プログラムなので月に10万円(2016年現在は14万円)が支給されるのである。

このようなことがベースになり、神山町の場合には地元民とよそ者たちとの交流がそこかしこで発生するようになった。サテライトスタジオで働いている人たちや都会から移住してきた人たちは、最先端のスキルを有している。その人たちが地元民と交流することで「化学反応」が発生し、それを聞いた都会の人たちが「都会にいるよりも神山町に移住した方が面白い生活ができる」とさらに移住してくるようになった。

また神山町では、移住者やサテライトオフィス用の古民家の改修や住居新設も始まっている。これらの事業には地元の木材を活用し、地元の工務店が施工するという循環も始まっている。閑古鳥が鳴いていた林業の復活も期待が持てる。さらに、地域創生に成功した神山町には3年間で約1000団体、約6500人もの視察があった(2016年時点)。これも経済効果をもたらす。実際に、視察団のための宿泊施設が新設されたり、既存の宿泊施設が改修されたりしている。地方創生の成功事例の視察団の受け入れは経済的な効果ばかりではなく、地域の人々の「誇り」にもなり、それが町からの人口の流出を阻止し、Uターン者を増加させることにもつながる。McCann(2013)は、そのような現象を“Policy Boosterism”と呼んでいる(Andersson & James 2018)。

もう1つ重要な点がある。外部から多彩な人物が長期

滞在したり移住したりする地域では、その人たちが地元の学校でゲストスピーカーや講師として授業を担当することも多い。先端の知識やスキルを有する多彩な講師陣に接することのできる地元の子供たちの教育効果は高いと考えられる。また、子供にそのような教育を受けさせたいという家族の移住も考えられる(平田 2016)。

図-1 神山町の地域創生のコンセプトマップ

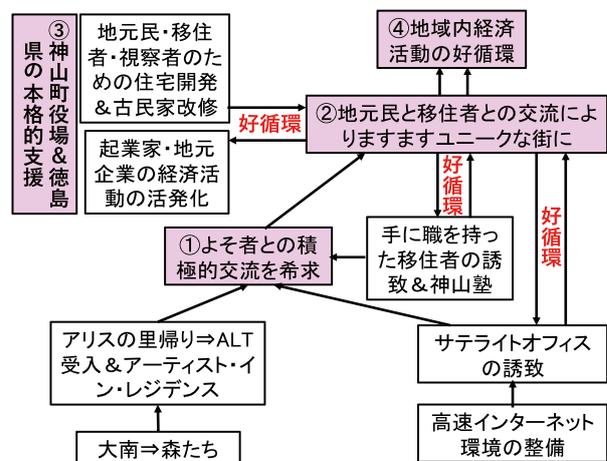
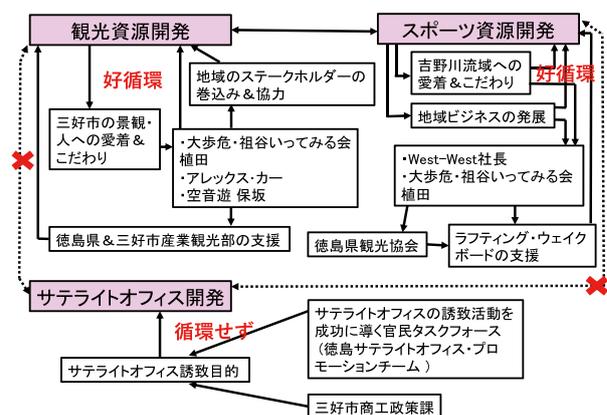


図-2 三好市の地域創生のコンセプトマップ



他方で、三好市の場合には、その地域創生の3つの核である「サテライトオフィス開発」、「観光資源開発」、そして「スポーツ資源開発」の間にシナジー効果を発揮させるような関係性は存在しなかった。特に、サテライトオフィス開発においては、徳島サテライトオフィス・プロモーション

チームと三好市商工政策課との連携が始まってから誘致活動を実施した。また、観光資源開発とスポーツ資源開発の間には「大歩危・祖谷いってみる会」のリーダーである植田が媒介者としてこの2つの資源開発チームを媒介している。しかし、両資源開発の連携はシナジー効果を発揮するまでにはいたっていない。

2. コレクティブ・インパクトからの分析

神山町と三好市との地域創生の現状を比較した場合、コレクティブ・インパクトという理論概念が重要になる。コレクティブ・インパクトとは、立場の異なる組織（行政、企業、NPO、財団、有志団体など）が、組織の壁を越えてお互いの強みを発揮し合うことによって社会的課題の解決を目指すアプローチのことである。Kania and Kramer (2011, pp. 39-40) は、コレクティブ・インパクトで成果を出すためには以下の5つの要素を満たすことが重要であるとしている。

すなわち、(1) すべての参加者がビジョンを共有していること（共通のアジェンダ）、(2) 取り組み全体と主体個々の取り組みを評価するシステムを共有していること（評価システムの共有）、(3) 各組織の強みを生かすことで、活動を補完し合い、連動できていること（活動の補強関係）、(4) 常に継続的にコミュニケーションが行われていること（継続的コミュニケーション）、(5) 活動全体をサポートする専任のチームがあること（バックボーン組織の存在）、がそうである。

同様に、DuBow, Hug, Serafini and Litzler (2018, pp. 262-263) は、コレクティブ・インパクト活動を支援するバックボーン組織は、参加する立場の異なる組織が相互学習できるようにするために、5つのメカニズムを活用することが必要であると主張している。バックボーン組織が参加組織間の連携を促進するために使用する5つの主要なメカニズムは以下である。

すなわち、(1) 意思疎通のための定期的な会合、(2) 目標の設定やフィードバック情報の提供、目標達成へのプレッシャー、(3) 支援組織に対する参加組織の信頼やビジョン

達成に向けてのモチベーション喚起のための支援組織の全国的な知名度の向上、(4) 参加各組織のトップレベルのリーダーの積極的関与、(5) 各組織がコレクティブ・イニシアティブの目標達成に必要な活動が円滑に行えるようにコーチの派遣、がそうである。これらのメカニズムにより、参加組織は新しい知識を統合し、カスタマイズされた多岐にわたる戦略を実行して、コレクティブ・インパクトが目指す社会システムの変化を協働して推進することができるのである。

以上の Kania & Kramer (2011) と DuBow, Hug, Serafini, & Litzler (2018) のコレクティブ・インパクト成功の条件、そして McCann (2013) や Andersson & James (2018) の “Policy Boosterism” の考え方を総合すれば、コレクティブ・インパクトによる社会的課題への解決には、(1) ビジョン・目標の共有、(2) フィードバック情報の共有、(3) 参加各組織のリーダーの積極的関与、(4) 取り組んでいる活動を支援するコーチの探索と確保、(5) それぞれの分野のバックボーン組織を束ねるメタ・バックボーン組織への信頼と全国的認知度（住民の関与と視察団の訪問）の5つの要件が必要であることが分かる。

それでは、神山町のコレクティブ・インパクトとしての地域創生はどのように評価できるか。神山町には信頼できるメタ・バックボーン組織として「グリーンバレー」とそのメタ・リーダー的役割を演じている大南信也がいる。外部のコーチとしては西村佳哲とその西村が紹介した後藤太一が存在が大きい。神山町では、町長の後藤正和を始め多くの職員がオーナーシップ意識をもって地域創生に取り組んだが、この重要性を認識し、住民をその方向性に導いたのは後藤太一であった。例えば、総合戦略策定のワーキンググループの一員で産業観光課主事の白桃薫は、総合戦略発表会の席で「役所を辞めてでも農業のプロジェクトにかかわりたい」と宣言した。また、住民からも「戦略の実現にかかわっていく」という声が相次いだ。そして、2016年4月にはプロジェクトを実行する官民連携組織の一般社団法人「神山つなぐ公社」が設立された。この官の公共性と民間の柔軟さを併せ持った公社設立を提案したのは西村で

あった。

以上の簡単な振り返りから、神山町では総合計画策定の段階で、コレクティブ・インパクトの成功に必要な(1)から(5)の要件がすべて整っていたことが明らかである。一方、三好市では「観光資源開発」と「スポーツ資源開発」について豊かな自然環境を中心とする地域資源開発を中心にして、コレクティブ・インパクト成功のための(1)から(5)の要件をすべて満たし、それぞれが独立した形でそれが推進されていった。しかし「サテライトオフィス開発」にはバックボーン組織は存在するものの、リーダーが存在しない状態でのビジョン・目標、フィードバック情報の共有であり、(3)(4)(5)の要件が整備されないままに誘致活動のみが行われていた。また、3つの開発を効果的、効率的に束ねるメタ・バックボーン組織もメタ・リーダーも存在しなかった。この違いが神山町のコレクティブ・インパクトの成果との違いにつながっていると考えられる。

V. 結論と今後の研究の方向性

本稿では、神山町と三好市との地域創生のケースを通じて、コレクティブ・インパクト成功のための5つの要件を発見することができた。すなわち、それらをここで一般化すると、(1) 事業に参加する各種の組織（バックボーン組織とその下部組織）を束ねるメタ・バックボーン組織とそのメタ・リーダーの存在、(2) 共通の目標とビジョンとそれを測定する尺度の共有、(3) 頻繁な会合とコミュニケーションを通じた情報やノウハウの共有、(4) メタ・バックボーン組織とメタ・リーダーの実績に対する地元・国内外での実績に対する信頼性と地元住民の事業成果に対する誇り、(5) 地元で当該分野の実践的専門能力を持つ人材がいない場合の外部コーチの存在と部外者を温かく迎えるおもてなしの風土の存在、がそうである。

今後の研究課題としては、ここで発見された地域創生などのプレイス・ブランド成功のためのコレクティブ・インパクトの5つの仮説的要件を、さらにさまざまなプレイス・ブランディングの事例研究を通して、さらにはプレイス・ブランディ

ングの実践に携わるアクション・リサーチによってより精緻化してゆくことである。その機会が来ることを鶴首する。

引用文献

- Andersson, I. and James, L. (2018). Altruism or Entrepreneurialism? The Co-Evolution of Green Place Branding and Policy Tourism in Växjö, Sweden. *Urban Studies*, 55(15), 3437-3453.
- DuBow, W., Hug, S., Serafini, B., and Litzler, E. (2018). Expanding our Understanding of Backbone Organizations in Collective Impact Initiatives. *Community Development*, 49(3), 256-273.
- 平田オリザ (2016). 『下り坂をそろそろと下る』講談社
- Kania J. and Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9 (1), 36-41.
- 神田誠司 (2018). 『神山進化論：人口減少を可能性に変えるまちづくり』学芸出版社
- McCann E. (2013). Policy Boosterism, Policy Mobilities, and the Extrospective City. *Urban Geography*, 34(1), 5-29.
- NPO 法人グリーンバレー・信時正人 (2016). 『神山プロジェクトという可能性』廣済堂出版
- 徳島県地方創生本部会議 (2019). 『vs 東京「とくしま回帰」総合戦略 2019改訂版』
[https://www.pref.tokushima.lg.jp/ippannokata/kurashi/chihosei/5029866/\(2019年7月26日参照\)](https://www.pref.tokushima.lg.jp/ippannokata/kurashi/chihosei/5029866/(2019年7月26日参照))
- 徳島サテライトオフィス・プロモーションチーム (2019). 『サテライトオフィス開設企業』
<https://tokushima-workingstyles.com/satelliteoffice/> (2019年7月29日参照)
- 徳島県東部の名西郡 (2019).
<https://www.town.kamiyama.lg.jp/office/soumu/gyousei/topography.html> (2019年7月26日参照)
- 徳島県三好市 (2019).
<https://www.miyoshi.i-tokushima.jp/docs/4241.html> (2019年7月26日参照)

シティプロモーションのための 自治体居住満足度の実証分析

— 住みこちランキングデータの活用 —

大東建託株式会社 賃貸未来研究所 所長

宗 健

要約

全国自治体を対象とした住みこちランキングデータ（回答者約18万人）を分析した結果、住みこちランキングと住みたい街ランキングはあまり一致しないこと、政令市の居住満足度が高く人口20万人未満の都市と町村の居住満足度が低いこと、居住満足度の因子には①生活利便性、②行政サービス、③親しみやすさ、④交通利便性、⑤イメージ、⑥静かさ治安、⑦物価家賃、⑧自然観光という8つがあること、居住満足度と因子および個人属性の順序プロビット分析から物価家賃因子と行政サービス因子は居住満足度と負の関係があること、がわかった。

住みこちランキングデータは自治体に詳細データを提供可能だとリリースに記載があり、自治体の居住満足度の空間的分布や個別項目の偏差値等を自治体間で比較可能である。定住者獲得のためのシティプロモーションだけでなく、住民の厚生向上という自治体本来の政策にも住みこちランキングデータは活用可能である。

キーワード

因子分析, 順序プロビット分析, 主観的幸福度

I. 研究の背景と目的

日本の人口は減少し始めており、地方自治体を中心に定住人口をどのように増やしていくかが課題とされている。そのため各自治体は定住人口を増やすための政策に積極的に取り組むことが望まれており、様々なシティプロモーションが行われている。

しかし、それらのシティプロモーションは、必ずしも該当自治体に関する客観的な分析が行われた結果に基づいているというわけではないこともある。定住人口を増やしたいと考えても、実際には居住満足度が必ずしも高いわけではなく、プロモーションの効果が十分に得られなかったり、せっかく定住者を確保できても定着しなかったりするケースも見られる。

また、定住者を確保することができないばかりか、人口の流出に悩む自治体も多い。それは、その地域の居住満足度が低く、より満足度の高い地域へ移動することも要因として考えられる。

本研究は、こうした状況のなか客観的に自治体の居住

満足度を把握し、どのような要素が居住満足度に影響を与えているのか、他の自治体とどのような違いがあるのかを実証的に示し、自治体のシティプロモーションに貢献することを目的としている。

II. 先行研究のレビュー

シティプロモーションの前提として地域のブランドをどのように定義しどのようにマネジメントしていくかについては、和田・菅野・徳山・長尾・若林(2009)が体系的に整理している。そのなかにはアンケート調査を元にした因子分析等の結果も含まれているが、回答者数が880人と少なく知名度の高い都市が中心となっている。居住者のアンケート調査を基にした因子分析では、石川・浅見(2012)が東京都と柏市(9,423名)を、北見(2018)が全国(9,842名)を対象とした分析を行っている。

しかし、いずれの研究も調査の対象地域が限定されていることから、全国の傾向がどのようなものであるか、居住

満足度の構造に地域差があるのか、といった点は明らかではない。また、全国の自治体が活用できるような自治体別の詳細データが得られているわけではないため具体的なシティプロモーションに活用することは難しい。

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実施した全国約18万人を対象としたアンケート調査(以下「住みこち調査」という)の個票データを使用する¹⁾。

住みこち調査では、回答者の個人属性(性別・年齢・年収や資産・家族形態・居住形態等)、居住地域評価に関する56項目の設問および主観的幸福度、住みたい駅・自治体、よく遊びに行く駅、ランダムに表示された非居住自治体に対する18項目の設問等が含まれており、回答者は全国のはほぼ全自治体を網羅している²⁾。

この住みこち調査データを用いて、記述統計量を確認したうえで、まず住みたい駅・自治体ランキング1-5位と実際の居住満足度1-5位が異なることを確認する。そのうえで居住満足度を構成する因子を抽出し、順序プロビット分析を用いて居住満足度と因子の関係を分析する。

さらに自治体の居住満足度の空間的分布と詳細項目を例示し、シティプロモーションにどのように活用できるのかを論じる。

IV. 調査設計

1. 調査の概要

1都3県の145自治体を対象とした調査を2018年10月23・24日に、全国を対象とした調査を2019年3月26日から4月8日に行っている。回答者総数は184,193名で回答者数は自治体の人口比率を基準に割り付けている³⁾。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。

2. 住みこちランキングと主観的幸福度

居住満足度に関する設問に対する回答は、大変満足で

ある:2・満足している:1・どちらでもない:0・不満である:-1・大変不満である:2としている。主観的幸福度については1-10の10段階評価で回答を得ている。ランキングは回答を単純平均し偏差値に変換して作成している。

3. 住みたい街ランキング

住みたい街ランキングでは、住みたい駅・自治体をフリーワードで回答してもらい、それを正規化して得票率を集計している。また回答者の居住している自治体・最寄り駅を聴取しているためそれと一致している場合および「今住んでいるところ」といった回答は「今住んでいる駅・自治体」が住みたい場所だと判断し、「特にない」といった回答を「特にない」に分類している。

4. 非居住者の自治体評価

現在居住していない自治体をランダムに表示し⁴⁾、居住満足度の56問に含まれる18問について、そう思う:1・どちらでもない:0・そうは思わない:-1・わからない:nullという回答を得ている。その回答を単純平均し偏差値に変換してランキングを作成している。

V. 分析結果

1. 記述統計量

表-1は、回答者の属性・居住満足度・主観的幸福度の記述統計量および区分値の比率を全国・政令市・中核市(人口20万人以上)・普通市(人口20万人未満)・町村で集計したものである。

主観的幸福度には都市規模による大きな差は見られないが、居住満足度は普通市・町村で0.5を下回っている。個人年収では中核市・普通市・町村は政令市よりもかなり低くなっており、大卒以上率も普通市・町村で低くなっている。また町村の月額住居費は政令市の半分程度となっており、政令市の持家率は38.3%と低く戸建比率も48.0%と低くなっている。

表-1 回答者属性・居住満足度・主観的幸福度の記述統計量および区分値の比率

都市区分		全国	政令市	中核市	普通市	町村
回答者数		184,193	73,121	42,635	52,576	15,672
居住満足度	平均	0.57	0.71	0.59	0.46	0.30
	標準偏差	0.88	0.82	0.85	0.91	1.01
主観的幸福度	平均	6.60	6.67	6.61	6.55	6.45
	標準偏差	2.17	2.15	2.15	2.19	2.25
年齢	平均	46.0	46.1	45.9	45.9	45.9
	標準偏差	13.4	13.3	13.6	13.4	12.9
個人年収	平均	316	347	299	297	275
	標準偏差	355	398	325	329	284
世帯年収	平均	571	602	562	549	522
	標準偏差	458	503	428	422	418
世帯金融資産	平均	1,102	1,261	1,055	996	841
	標準偏差	3,170	3,549	2,975	2,883	2,653
居住面積	平均	73.6	67.9	75.4	78.1	81.2
	標準偏差	31.2	30.6	30.5	31.1	31.7
月額住居費	平均	5.72	6.81	5.44	4.99	3.90
	標準偏差	6.72	7.17	6.34	6.38	5.73
居住年数	平均	13.9	12.7	13.7	14.9	16.6
	標準偏差	11.1	10.6	10.9	11.4	11.9
男性比率		49.5%	49.7%	48.7%	49.9%	50.2%
既婚率		65.6%	62.5%	67.8%	67.9%	66.7%
子ども有率		59.1%	54.0%	61.6%	62.8%	64.2%
持家率		53.4%	38.3%	55.9%	64.9%	78.9%
戸建率		50.8%	48.0%	52.4%	53.2%	51.7%
大卒以上率		33.0%	40.5%	32.0%	28.1%	17.3%

居住満足度は-2～2の5段階、主観的幸福度は1～10の10段階評価。個人年収・世帯年収・世帯金融資産・月額住居費の単位は万円、居住面積の単位は㎡。居住満足度0.5未満・個人年収300万円未満・月額住居費4万円未満・持家率50%未満・戸建比率50%未満・大卒以上比率は30%未満を背景黒白文字ボールド。

2. 主要都市の住みこちランキング・住みたい街ランキング・非居住者評価の比較

表-2は首都圏・関西圏・中部圏・福岡・札幌の住みこち（居住満足度）駅・自治体、住みたい駅・自治体、よく遊びに行く駅・非居住者の自治体評価を比較したものである⁵⁾。

特徴的なのは、札幌の住みこち自治体と住みたい自治体がほぼ一致していることを除けばいずれの都市でも住

みたい駅・自治体と住みこち駅・自治体のランキングがあまり一致しない点である。一方、住みたい駅ランキングとよく遊びに行く駅ランキング、住みたい自治体ランキングと非居住者の自治体評価ランキングの重複は比較的多い。

また、住みたい駅・自治体ともに「今住んでいる駅・自治体」「特にない」という回答が非常に多いことから、住みたい駅・自治体は、単に認知が高くよく遊びに行く街を回答している傾向が強く典型的な表明選好である、という

ことを強く示唆している。このことは、住みたい街ランキングに意味がないとまでは言わないもののシティプロモーションのKPIとしては必ずしも適切とはいえず、定住人口を増やすためには認知度を上げるだけではない施策が必要であることも示唆している。

3. 居住満足度の因子分析

表-3は、居住満足度に関する54の設問から抽出された因子分析の結果である⁶⁾。因子分析はScreePlotから因子数を8として最尤法・斜交（プロマックス）回転を用いて行い、①生活利便性、②行政サービス、③親しみやすさ、④交通利便性、⑤イメージ、⑥静かさ治安、⑦物価家賃、⑧自然観光という8つの因子が抽出されている。設問自体が「住んでいる場所に愛着がある」といった個人々の心理状態を聞くものではなく、「飲食店の充実度」といったある程度客観的に判断できるような設問が中心となっており、比較的、一般的な実感値と一致しているものとなっている。

また、表は掲載していないが都市規模別・性別、年齢別といった属性別に因子分析を実施したところ、65歳以上の場合のみほかと違った傾向の因子が抽出されている。65歳以上の場合には、交通利便性因子がなくなり「歴史・伝統」「歩いて生活する良さ・歩行者への優しさ」といった項目が含まれる因子が現れた。これは65歳以上の高齢者の場合には、通勤がなくなることが多いことや思考が保守的になること等が要因として考えられる。

それでも、定住人口確保のためのシティプロモーションでは高齢者を対象にすることはあまり多くはなく、居住満足度の因子が都市規模や性別等によってあまり変化せず、比較的全国共通の傾向を示す、という結果は、シティプロモーションを考えると参考になると考えられる。

4. 居住満足度因子と居住満足度・幸福度との関係

表-4は、居住満足度因子・個人属性と居住満足度の関係を都市規模別に順序プロビット分析した結果である。分析結果からは個人属性や都市規模は居住満足度との

相関が低く、因子との関係が強いことわかる。「親しみやすさ」「静かさ治安」「生活利便性」「交通利便性」が居住満足度と強い正の関数にあり、「物価家賃」「行政サービス」は負の関数にある。特に行政サービスが居住満足度と負の関数にあるというのは極めて興味深い結果であり、行政サービスの充実度をアピールするシティプロモーションには留意が必要であることを示唆している。

また、自然観光因子は普通市・町村では有意ではなく、住んでみればあたりまえになってしまう可能性を示唆しており、物価家賃因子も普通市・町村では係数が小さくなっている。

さらに居住満足度自体も、全国平均0.572に対して政令市は0.705と非常に高く、普通市では0.457、町村ではさらに低く0.296となっている事実も認識しておく必要がある。

表-2 地域別住みこち駅・自治体、住みたい駅・自治体、遊びに行く駅・非居住者の自治体評価

	順位	住みこち駅	偏差値	住みたい駅	得票率	よく遊びに行く駅	得票率
首都圏	1位	広尾駅	76.23	吉祥寺駅	3.54%	新宿駅	6.43%
	2位	市ヶ谷駅	75.41	横浜駅	2.21%	銀座・丸の内駅	3.60%
	3位	北山田駅	75.01	恵比寿駅	1.44%	池袋駅	3.49%
	4位	南阿佐ヶ谷駅	74.80	鎌倉駅	1.10%	横浜駅	3.32%
	5位	柏の葉キャンパス駅	74.80	新宿駅	1.02%	渋谷駅	3.29%
				今住んでいる駅	31.60%	特になし	38.25%
				特になし	11.16%		
関西圏	1位	夙川駅	74.90	西宮駅	3.01%	梅田駅	13.13%
	2位	大阪天満宮駅	74.36	梅田駅	2.79%	なんば駅	6.59%
	3位	西宮北口駅	72.98	神戸駅	2.45%	天王寺駅	4.02%
	4位	六甲道駅	72.20	西宮北口駅	1.91%	京都駅	3.43%
	5位	岡本駅	71.29	芦屋駅	1.72%	神戸三宮駅	2.68%
				今住んでいる駅	23.58%	特になし	40.75%
				特になし	26.83%		
中部圏	1位	星ヶ丘駅	70.00	名古屋駅	8.02%	名古屋駅	14.31%
	2位	川名駅	68.39	栄駅	1.73%	栄駅	10.25%
	3位	神沢駅	65.16	覚王山駅	1.65%	金山駅	3.08%
	4位	八事駅	65.10	星ヶ丘駅	1.38%	岐阜駅	0.73%
	5位	上小田井駅	63.54	金山駅	1.20%	刈谷駅	0.65%
				今住んでいる駅	22.60%	特になし	55.05%
				特になし	38.00%		
福岡	1位	六本松駅	67.78	博多駅	5.39%	天神駅	7.74%
	2位	大濠公園駅	66.60	薬院駅	5.17%	博多駅	3.51%
	3位	赤坂駅	65.06	西新駅	4.29%	西新駅	2.12%
	4位	薬院駅	64.23	天神駅	4.19%	大橋駅	1.77%
	5位	唐人町駅	64.07	大濠公園駅	2.91%	香椎駅	1.74%
				今住んでいる駅	28.17%	特になし	45.56%
				特になし	26.03%		
北海道	1位	西28丁目駅	66.73	札幌駅	18.52%	札幌駅	20.39%
	2位	新札幌駅	66.55	円山公園駅	5.74%	大通駅	11.44%
	3位	大麻駅	65.40	新札幌駅	2.71%	すすきの駅	6.00%
	4位	豊平公園駅	64.59	琴似駅	2.56%	新札幌駅	3.13%
	5位	発寒・宮の沢駅	64.40	大通駅	1.77%	琴似駅	1.45%
				今住んでいる駅	22.04%	特になし	43.32%
				特になし	29.06%		
首都圏	順位	住みこち自治体	偏差値	住みたい自治体	得票率	非居住者の自治体評価	偏差値
	1位	東京都中央区	74.56	東京都港区	3.13%	東京都世田谷区	81.94
	2位	東京都文京区	71.10	東京都世田谷区	2.39%	東京都目黒区	79.69
	3位	東京都千代田区	69.23	東京都文京区	1.34%	横浜市青葉区	76.80
	4位	東京都渋谷区	69.02	東京都渋谷区	1.25%	国立市	76.34
	5位	東京都港区	68.53	東京都千代田区	1.18%	東京都港区	74.22
				今住んでいる行政区	27.21%		
				特になし	46.86%		
関西圏	1位	大阪市天王寺区	70.74	西宮市	1.84%	西宮市	69.15
	2位	大阪市西区	69.82	大阪市中央区	0.79%	神戸市中央区	65.12
	3位	神戸市灘区	68.20	大阪市北区	0.75%	草津市	63.98
	4位	大阪市北区	67.67	明石市	0.73%	大阪市天王寺区	60.57
	5位	箕面市	67.65	吹田市	0.64%	吹田市	59.06
				今住んでいる行政区	29.80%		
				特になし	50.43%		
中部圏	1位	名古屋市昭和区	70.92	名古屋市千種区	1.80%	名古屋市千種区	66.79
	2位	長久手市	69.89	名古屋市中区	1.79%	名古屋市東区	65.57
	3位	名古屋市名東区	64.32	名古屋市名東区	1.21%	名古屋市中区	64.01
	4位	名古屋市熱田区	63.66	長久手市	1.14%	名古屋市昭和区	63.86
	5位	名古屋市東区	63.47	名古屋市緑区	0.92%	名古屋市名東区	62.94
				今住んでいる行政区	25.91%		
				特になし	54.23%		
福岡	1位	福岡市中央区	69.95	福岡市中央区	7.74%	福岡市中央区	71.82
	2位	糟屋郡新宮町	66.29	福岡市博多区	3.51%	福岡市博多区	67.55
	3位	福岡市城南区	62.41	福岡市早良区	2.12%	福岡市西区	65.23
	4位	福岡市早良区	60.37	福岡市南区	1.77%	福岡市早良区	65.14
	5位	福岡市西区	57.79	福岡市東区	1.74%	春日市	64.93
				今住んでいる行政区	33.74%		
				特になし	40.79%		
北海道	1位	札幌市中央区	63.23	札幌市中央区	5.83%	札幌市中央区	77.48
	2位	札幌市西区	62.81	札幌市西区	1.31%	札幌市西区	69.10
	3位	札幌市厚別区	61.37	札幌市豊平区	0.63%	札幌市厚別区	66.96
	4位	札幌市手稲区	61.14	札幌市厚別区	0.60%	千歳市	66.51
	5位	札幌市豊平区	59.37	札幌市北区	0.54%	函館市	66.30
				今住んでいる行政区	24.82%		
				特になし	39.18%		

住みこち・住みたい共通をボールド。住みたい・非居住者評価共通を網掛け

表-3 居住満足度(設問数54)因子分析結果

設問	① 生活利便 性因子	② 行政サー ビス因子	③ 親しみ やすさ因子	④ 交通利便 性因子	⑤ イメージ 因子	⑥ 静かさ 治安因子	⑦ 物価家賃 因子	⑧ 自然観光 因子
1) 飲食店の充実度	0.80	-0.08	0.08	-0.09	0.04	0.01	0.01	0.01
2) 衣料品・雑貨やカフェ等の ショップの充実度	0.75	-0.03	-0.13	-0.07	0.20	0.05	0.02	0.04
3) ファミレス、コンビニ等の 充実度	0.71	0.04	0.07	0.05	-0.15	0.04	-0.02	-0.03
4) 美容院・クリーニング店、 酒屋、書店等の充実度	0.67	0.13	0.04	0.01	-0.10	0.07	-0.06	-0.02
5) スーパー・量販店等の 充実度	0.66	0.01	0.03	0.09	-0.17	0.10	0.05	-0.07
6) デパート等の大規模商業 施設の充実度	0.63	-0.07	-0.20	0.11	0.21	0.02	0.06	0.03
7) 商店街の充実度	0.58	-0.07	0.08	-0.08	0.22	-0.05	0.12	-0.03
8) 映画館・劇場等の娯楽 施設の充実度	0.54	0.00	-0.19	0.06	0.24	-0.03	0.06	0.06
9) バーや居酒屋、スナックなど 飲み屋の充実度	0.51	-0.01	0.15	-0.08	0.08	-0.06	0.02	0.06
10) 深夜営業の店の充実度	0.50	-0.02	0.11	0.00	0.07	-0.04	0.05	0.01
11) 郵便局や銀行(ATM)等の 充実度	0.45	0.15	0.09	0.13	-0.14	0.09	-0.07	-0.01
12) フィットネスクラブ等の スポーツ施設の充実度	0.40	0.30	-0.06	0.01	0.11	-0.07	0.00	0.02
13) 病院等の医療機関の 充実度	0.39	0.30	0.00	0.15	-0.04	0.01	-0.05	-0.05
14) 賑わい	0.36	-0.07	0.26	0.01	0.33	-0.05	0.02	-0.04
15) カルチャースクール・習い事 施設の充実度	0.35	0.36	-0.05	-0.05	0.20	-0.11	-0.03	0.01
1) 公立保育園や認証保育園、 児童館等の施設の充実度	0.05	0.66	0.00	-0.03	-0.03	-0.05	0.01	0.03
2) 小中学校や塾の教育の 充実度	0.11	0.57	0.05	0.01	0.04	0.00	-0.11	-0.02
3) 子供の医療費無料等の 行政サービスの充実度	-0.03	0.56	0.05	-0.01	-0.01	-0.09	0.08	0.01
4) 介護施設やデイサービス等 の施設の充実度	0.07	0.51	0.03	-0.01	-0.04	-0.03	0.09	0.05
5) 介護保険料が安い等の 行政サービスの充実度	0.02	0.45	-0.02	-0.06	0.12	-0.12	0.26	0.00
6) 図書館・公営プール・体育 館等の公共施設の充実度	0.28	0.44	-0.02	0.03	-0.01	-0.03	-0.02	0.08
7) 公園や緑地・緑道等の 充実度	0.14	0.27	0.05	0.05	0.07	0.19	-0.05	0.12
8) ゴミ収集の頻度の高さ・ 粗大ゴミ収集の簡単さ	0.09	0.18	0.14	0.15	-0.04	0.12	0.04	-0.05
1) 気取らない親しみやすさ	0.03	-0.05	0.57	0.06	-0.10	0.18	0.07	0.03
2) 地元出身でない人の なじみやすさ	0.06	0.02	0.51	-0.02	0.10	0.07	0.04	-0.01
3) 地域の繋がり	-0.03	0.17	0.45	-0.08	0.04	0.07	0.07	0.13
4) 近所付き合いなどが 煩わしくないこと	0.05	-0.05	0.44	0.07	0.07	0.15	0.00	-0.06
5) 地域のイベントやお祭りなど	0.09	0.21	0.36	-0.03	0.05	-0.01	0.00	0.18

1) 幹線道路へのアクセスの良さ	0.11	0.01	-0.04	0.66	-0.02	0.01	-0.01	0.03
2) 都心へのアクセスの良さ	0.23	-0.11	0.09	0.56	0.17	-0.10	-0.05	-0.07
3) 高速道路へのアクセスの良さ	0.07	0.07	-0.06	0.54	-0.07	0.03	0.00	0.08
4) ランドマークや話題のスポットへの近さ	0.26	-0.11	0.01	0.35	0.34	-0.13	0.04	0.09
5) あなたの勤務先・通学先へのアクセスの良さ	0.10	0.01	0.12	0.34	0.00	0.00	0.02	0.02
6) ゴミ焼却場や産業廃棄物処理場等がないこと	0.01	0.14	0.16	0.16	0.04	0.16	-0.01	-0.07
1) おしゃれ・洗練さ	0.32	-0.03	-0.01	-0.05	0.61	0.14	-0.11	0.05
2) 高級感・ステータス	0.20	0.02	-0.02	0.00	0.62	0.14	-0.13	0.04
3) 人口増加や再開発などの将来的な街の発展性	0.24	0.11	0.09	0.04	0.37	-0.09	0.07	-0.10
4) 歩いて生活する良さ, 歩行者への優しさ	0.20	0.04	0.14	0.10	0.20	0.11	0.03	-0.06
1) 閑静さ	0.01	-0.15	0.03	-0.01	0.05	0.79	0.01	0.08
2) 騒音や騒々しさのなさ	0.02	-0.15	0.03	-0.03	0.01	0.78	0.04	0.06
3) 治安の良さ	0.00	0.00	0.11	0.00	0.10	0.59	-0.06	0.03
4) 密集地火災の心配のなさ	0.00	0.16	-0.08	-0.06	0.09	0.39	0.13	0.00
5) 町並みの綺麗さ	0.14	0.05	0.09	-0.05	0.33	0.39	-0.09	0.09
6) 津波の心配のなさ	0.01	0.17	-0.07	0.01	0.00	0.37	-0.03	-0.17
7) 地盤の心配のなさ	0.05	0.18	-0.06	-0.03	0.12	0.35	0.04	-0.11
8) 道路の混雑度合い	-0.08	0.04	0.02	0.06	0.01	0.29	0.25	0.07
9) パチンコ屋やギャンブル施設がないこと	-0.16	0.05	0.03	0.04	0.21	0.28	0.00	-0.01
1) 家賃や不動産価格の安さ	-0.01	0.01	0.02	-0.02	-0.09	0.09	0.64	0.01
2) 物価の安さ	0.14	-0.01	0.12	-0.02	-0.17	0.04	0.59	-0.02
3) 電車・バスの混雑度合い	0.04	0.06	-0.02	0.15	-0.02	0.18	0.22	0.09
4) 不動産の資産価値の高さ, 値下がりしにくさ	0.07	0.14	0.06	0.08	0.29	-0.02	0.17	-0.09
1) 海や川, 山などの自然の充実度	-0.05	0.05	0.01	-0.08	-0.07	0.40	0.06	0.44
2) 有名観光地や景勝地などの充実度	0.17	0.00	0.00	0.08	0.30	0.05	0.00	0.40
3) 歴史, 伝統	0.02	0.13	0.23	0.07	0.07	0.12	-0.08	0.34

因子負荷量 0.3 以上をボールド。どの因子に対しても因子負荷量 0.3 未満は背景グレー

表-4 居住満足度の順序プロビット分析結果

		全体		地域区分									
				政令市		中核市		普通市		町村			
		Coef.	P>t										
目的変数：居住満足度		0.572		0.705		0.592		0.457		0.296			
居住満足度因子	③親しみやすさ	0.54	0.0%	0.52	0.0%	0.53	0.0%	0.53	0.0%	0.60	0.0%		
	⑥静かさ治安	0.44	0.0%	0.45	0.0%	0.51	0.0%	0.42	0.0%	0.37	0.0%		
	①生活利便性	0.39	0.0%	0.40	0.0%	0.45	0.0%	0.38	0.0%	0.32	0.0%		
	④交通利便性	0.29	0.0%	0.37	0.0%	0.27	0.0%	0.25	0.0%	0.18	0.0%		
	⑤イメージ	0.21	0.0%	0.20	0.0%	0.17	0.0%	0.22	0.0%	0.25	0.0%		
	⑧自然観光	-0.01	0.1%	-0.03	0.0%	-0.02	3.9%	-0.01	47.2%	0.02	25.1%		
	⑦物価・家賃	-0.11	0.0%	-0.13	0.0%	-0.13	0.0%	-0.09	0.0%	-0.06	0.0%		
	②行政サービス	-0.13	0.0%	-0.18	0.0%	-0.14	0.0%	-0.09	0.0%	-0.06	0.3%		
地域	政令市	baseline		(omitted)		(omitted)		(omitted)		(omitted)			
	中核市 (20万以上)	-0.01	49.9%	(omitted)		(omitted)		(omitted)		(omitted)			
	普通市 (20万未満)	-0.02	1.5%	(omitted)		(omitted)		(omitted)		(omitted)			
	町村	0.04	0.1%	(omitted)		(omitted)		(omitted)		(omitted)			
駅徒歩	駅徒歩 16分以上	baseline											
	駅徒歩 15分以内	0.04	0.0%	0.04	0.00	0.05	0.00	0.03	0.2%	0.04	7.2%		
年齢	20-34歳	baseline											
	35-44歳	0.01	40.7%	0.01	54.1%	0.02	31.6%	0.01	50.8%	-0.02	37.5%		
	45-54歳	0.02	0.2%	0.05	0.0%	0.02	28.9%	0.02	11.4%	-0.06	3.3%		
	55-64歳	0.04	0.0%	0.05	0.1%	0.04	4.2%	0.05	0.8%	-0.02	54.0%		
	65歳以上	0.04	0.1%	0.02	25.3%	0.00	87.8%	0.09	0.0%	0.06	16.1%		
性別	男性	baseline											
	女性	0.00	58.9%	0.01	41.1%	0.00	85.2%	-0.01	23.5%	-0.04	6.4%		
学歴	大卒未満	baseline											
	大卒以上	0.00	60.5%	-0.01	42.9%	-0.01	60.4%	0.00	70.2%	0.01	61.3%		
婚姻	未婚	baseline											
	結婚	-0.01	30.8%	-0.04	0.4%	0.00	79.5%	0.01	65.6%	0.03	31.7%		
子供	子どもなし	baseline											
	子どもあり	0.02	0.1%	0.01	23.2%	0.05	0.1%	0.02	13.8%	0.03	25.7%		
世帯年収	世帯年収不明	baseline											
	0-199万	-0.03	2.9%	-0.04	8.1%	0.00	90.6%	-0.04	10.1%	-0.04	36.4%		
	200-399万	0.02	4.3%	0.05	0.6%	0.01	77.0%	0.00	90.8%	-0.01	88.8%		
	400-599万	0.03	1.0%	0.04	2.7%	0.01	59.2%	0.03	18.8%	0.00	94.8%		
	600-799万	0.02	4.4%	0.05	1.7%	0.00	93.3%	0.02	40.2%	-0.01	79.1%		
	800-999万	0.01	47.2%	0.03	18.0%	0.01	66.2%	-0.01	78.9%	-0.04	34.7%		
	1000万以上	0.01	50.8%	0.03	12.4%	-0.02	51.6%	0.00	92.3%	0.00	99.4%		
世帯金融資産	世帯金融資産不明	baseline											
	ゼロ	-0.03	0.3%	-0.01	58.7%	-0.07	0.0%	-0.01	47.7%	-0.04	14.3%		
	1-500万	0.01	25.9%	0.00	72.1%	-0.01	70.7%	0.03	6.0%	0.01	83.4%		
	500-999万	0.00	96.3%	0.00	88.2%	-0.02	44.9%	0.01	62.6%	-0.01	80.4%		
	1000-1999万	0.02	31.9%	0.01	73.6%	0.02	52.2%	0.01	64.7%	0.04	45.2%		
	2000-5000万	-0.03	3.0%	-0.04	4.9%	-0.04	20.0%	0.00	88.8%	-0.04	39.8%		
住居	持ち家以外	baseline											
	持ち家	0.06	0.0%	0.06	0.0%	0.06	0.0%	0.06	0.0%	0.08	0.0%		
居住面積	居住面積不明	baseline											
	25㎡未満	0.01	48.4%	-0.02	26.4%	0.01	81.7%	0.01	78.0%	0.13	1.9%		
	25㎡以上50㎡未満	0.02	10.3%	0.00	88.7%	0.03	27.8%	0.01	58.5%	0.02	59.9%		
	50㎡以上75㎡未満	0.06	0.0%	0.07	0.0%	0.05	1.5%	0.05	0.5%	0.08	0.5%		
	75㎡以上100㎡未満	0.08	0.0%	0.07	0.0%	0.06	0.4%	0.08	0.0%	0.11	0.1%		
100㎡以上	0.09	0.0%	0.09	0.0%	0.08	0.1%	0.10	0.0%	0.09	0.3%			
cutポイント	/cut1	-2.95		-2.95		-3.02		-2.92		-2.88			
	/cut2	-1.72		-1.77		-1.76		-1.67		-1.62			
	/cut3	-0.29		-0.28		-0.31		-0.26		-0.33			
	/cut4	2.10		2.15		2.15		2.10		1.92			
Number of obs		184,193		73,121		42,635		52,576		15,672			
参考：重回帰分析の修正R2乗値		0.517		0.492		0.502		0.517		0.545			
参考：主観的幸福度 (1-10)		6.60		6.67		6.61		6.55		6.45			

居住満足度は平均(最小値は-2・最大値は2の5段階) 0.5以上をボールド・0.5未満を背景黒白ボールド。

Coef.-0.1未満を背景黒白ボールド・0.1以上をボールド・P>0.1を背景グレー。参考値の主観的幸福度は1~10の10段階評価の平均値。

5. 自治体居住満足度の空間的分布と個別項目の比較

図-1は東北南部から九州北部の自治体満足度の空間的分布を示したものである⁷⁾。居住満足度が全国平均+標準偏差の地域（図中では黒）は、大都市圏に集中しているが、大都市圏以外でも居住満足度の高い自治体が存在していることがわかる。これは生活利便性といった因子以外にも居住満足度を構成する要素があることを示唆しており、それを見つけ出すことがシティプロモーションの重

要なポイントであることを示している。

表-5は大都市圏中心部の自治体（区）について個別項目の偏差値を示したものである。ここでは例示するにとどめているが、このような個別指標が多くの自治体で把握可能であり、シティプロモーションだけでなく、自治体本来の目的である住民の厚生向上のために多くの示唆を与えることが可能になっている。

図-1 自治体別居住満足度マップ（東北南部～九州北部）

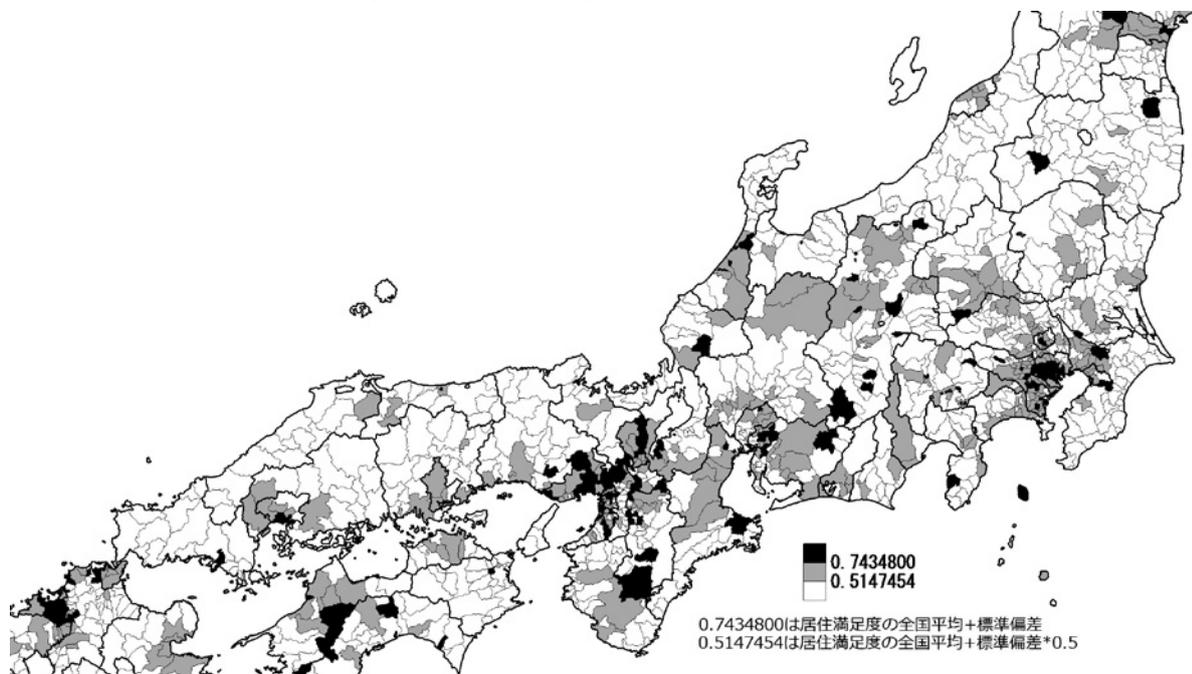


表-5 自治体別居住満足度因子と個別項目の偏差値例

都道府県名		北海道 札幌市 中央区	東京都 中央区	東京都 世田谷区	神奈川県 横浜市 西区	愛知県 名古屋市 中区	大阪府 大阪市 北区	福岡県 福岡市 中央区
回答者数		579	418	2452	299	197	283	399
全体としての現在の地域の評価		62.7	66.8	61.5	61.1	60.3	65.3	67.2
因子	親しみやすさ	60.8	69.3	62.4	59.9	62.2	67.6	67.2
	静かさ治安	48.7	47.0	48.6	36.7	36.3	31.8	42.4
	生活利便性	68.1	68.3	63.3	68.6	71.1	75.2	73.1
	交通利便性	63.6	72.2	64.4	66.3	68.6	69.2	68.8
	イメージ	75.0	82.6	69.9	76.7	71.6	74.0	77.9
	観光自然	48.2	50.4	36.4	54.0	41.5	43.3	49.3
	物価家賃	54.0	49.6	45.1	49.4	53.3	53.1	54.0
	行政サービス	61.0	63.4	59.4	55.6	58.8	58.0	62.0
総合	全体としての現在の地域の評価	62.7	66.8	61.5	61.1	60.3	65.3	67.2
親しみやすさ因子	気取らない親しみやすさ	52.3	56.9	54.0	52.0	51.4	56.1	57.5
	地元出身でない人のなじみやすさ	60.3	62.7	58.6	57.9	57.9	63.0	64.7
	地域の繋がり	52.3	56.5	51.7	50.4	51.1	52.2	53.7
	近所付き合いなどが煩わしくないこと 地域のイベントやお祭りなど	62.9	68.1	61.0	61.1	64.6	65.0	65.8
静かさ治安因子	閑静さ	47.2	44.8	50.0	38.1	34.0	31.8	42.4
	騒音や騒々しさのなさ	44.8	43.6	46.3	36.8	35.7	30.5	38.8
	治安の良さ	50.9	61.9	54.2	47.4	39.3	40.7	47.2
	密集地火災の心配のなさ	51.8	51.7	45.5	44.3	47.6	44.7	48.6
	町並みの綺麗さ	62.3	67.0	59.6	58.7	54.9	53.5	61.9
	津波の心配のなさ	53.5	43.3	54.2	43.2	48.8	43.0	47.7
	地盤の心配のなさ	59.1	48.9	57.1	47.5	54.0	49.4	48.1
	道路の混雑度合い パチンコ屋やギャンブル施設がない	49.2	49.4	41.3	45.7	45.7	42.9	40.1
53.3	62.7	53.8	50.4	48.3	45.9	51.3		
生活利便性因子	飲食店の充実度	68.3	70.2	62.8	69.3	75.3	79.6	74.2
	雑貨、花屋、カフェ等の充実度	70.8	67.0	63.3	69.9	70.7	74.7	76.0
	ファミレス、コンビニ等の充実度	62.7	64.6	59.8	61.9	67.4	68.6	66.8
	美容院、酒屋、薬局、書店等の充実度	65.0	63.1	61.7	63.6	64.9	68.9	69.1
	スーパー・量販店等の充実度	59.1	57.0	59.0	57.7	59.3	63.1	61.4
	デパート等の大規模商業施設の充実度	70.0	70.8	58.4	73.8	72.9	72.0	74.8
	商店街の充実度	70.9	66.9	67.9	69.0	74.2	82.7	72.5
	映画館・劇場等の娯楽施設の充実度	70.1	70.2	60.5	73.2	68.5	74.5	73.4
	バーや居酒屋など飲み屋の充実度	65.6	67.8	61.0	66.8	69.5	76.9	72.5
	深夜営業の店の充実度	66.4	67.7	61.6	64.8	68.5	74.4	70.4
	郵便局や銀行(ATM)等の充実度	63.5	65.5	59.9	62.7	66.5	69.5	68.8
	フィットネスなどスポーツ施設の充実度	65.0	64.7	62.5	63.7	65.7	65.3	66.4
	病院等の医療機関の充実度	66.1	64.8	61.3	62.8	64.3	67.6	66.7
賑わい	66.8	71.1	65.1	70.0	71.6	75.8	73.2	
スクール・習い事施設の充実度	66.7	65.7	62.6	65.0	66.5	67.2	67.8	
交通利便性因子	幹線道路へのアクセスの良さ	61.9	66.1	61.5	62.9	66.1	65.6	66.1
	都心へのアクセスの良さ	68.7	74.7	69.3	68.2	73.0	74.1	72.8
	高速道路へのアクセスの良さ	49.0	59.9	56.0	57.6	58.3	59.4	57.1
	ランドマークや話題のスポットへの近さ	69.3	79.2	65.9	82.0	74.9	76.8	75.2
	勤務先・通学先へのアクセスの良さ ゴミ焼却場等がないこと	60.8	71.1	59.0	61.7	65.9	69.8	66.9
61.6	62.9	59.2	59.9	63.3	63.7	67.5		
イメージ因子	おしゃれ・洗練さ	74.2	77.3	70.2	74.2	70.5	73.4	81.1
	高級感・ステータス	73.2	80.1	70.3	69.9	67.7	71.1	75.7
	再開発などの将来的な街の発展性	65.2	69.5	62.0	66.5	65.0	69.3	72.1
歩いて生活する良さ、歩行者への優しさ	66.5	74.3	63.6	65.2	66.4	68.1	68.1	
自然観光因子	海や川、山などの自然の充実度	44.9	35.6	33.9	36.3	31.2	30.5	43.0
	有名観光地や景勝地などの充実度	65.3	67.9	53.4	71.1	59.1	61.8	61.6
	歴史、伝統	53.2	65.0	51.9	58.1	53.3	55.3	58.6
物価家賃因子	家賃や不動産価格の安さ	48.0	38.0	41.2	43.8	45.9	41.5	48.5
	物価の安さ	49.7	43.0	46.4	44.5	50.3	54.7	53.5
	電車・バスの混雑度合い	56.6	58.4	41.1	47.3	55.4	49.9	51.5
	不動産の資産価値の高さなど	65.6	77.0	64.3	68.4	65.1	68.0	66.9
行政サービス因子	保育園、児童館等の施設の充実度	55.1	57.5	53.2	50.9	54.5	53.1	56.8
	小中学校や塾の教育の充実度	61.7	60.1	59.3	56.8	56.5	57.8	61.4
	子ども医療費無料等の充実度	49.7	56.8	54.1	46.9	53.7	53.4	54.1
	介護施設やデイサービス等の充実度	56.3	54.3	53.8	53.2	55.4	55.8	56.0
	介護保険等の行政サービスの充実度	56.3	60.0	56.3	54.4	59.4	56.6	55.4
	図書館等の公共施設の充実度	57.2	64.6	60.1	59.2	60.8	58.7	61.5
	博物館、美術館等の文化施設充実度	69.2	66.3	59.6	53.7	69.7	65.5	74.0
	公園や緑地・緑道等の充実度 ゴミ収集の頻度の高さなど	63.2	59.7	61.7	56.3	58.5	55.2	64.5
58.6	63.8	59.5	57.0	56.9	62.7	62.2		

偏差値 65 以上を背景黒白ボールド・偏差値 35 以下をボールド

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。定住者獲得を目的としたシティプロモーションでは住みたい街ランキングよりも住みこち（居住満足度）ランキングを重視すべきである。その際、居住満足度は8つの因子から構成されることを考慮すること、特に居住満足度と行政サービス因子が負の関係を持つことに留意が必要である。

また、居住満足度は政令市では極めて高いが、人口20万人未満の市（普通市）と町村ではかなり低くなっている事実も認識したうえでシティプロモーションを考える必要がある。宗・新井(2018)では主観的幸福度に居住満足度が大きな影響を与えることが示されていることから、自治体はシティプロモーションだけでなく、住民の満足度を向上させるために住みこちランキングデータを積極的に活用することを検討すべきである⁸⁾。

今後の課題としては、交通利便性や生活利便性といった評価だけでなく、地域への愛着や場所がもたらす安らぎといった心理的側面を測定・評価すること、それらの心理的側面が居住満足度や主観的幸福度とどのような関係にあるのかを明らかにすることがある。

注

- 1) 調査結果の一部は「いい部屋ネット 街の住みこちランキング・住みたい街ランキング」として発表されている。
- 2) ただし十分な回答者数（30名以上など）が得られていない自治体もある。
- 3) 割付は一定比率ではなく首都圏等の大都市圏で0.2%程度、地方中核市で0.1%程度、町村で0.05%程度となっている。
- 4) 非居住自治体は、首都圏（東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県）、関西（大阪府・京都府・兵庫県・奈良県・滋賀県・和歌山県）、中部（愛知県・静岡県・岐阜県・三重県）は各地域内自治体を、それ以外は県内自治体をランダムに表示している。
- 5) 住みたい駅・自治体、よく遊びに行く駅については、中部圏：名古屋都市圏、福岡：福岡都市圏、北海道：札幌都市圏を対象としている。
- 6) 1都3県の調査では「博物館等の充実度」が含まれず全国対象調査では含まれている。そのため因子分析を全国を対象に

行う時にこの設問を除外して因子分析を行っており54問が分析対象となっている。

- 7) 図中の黒:0.7434800は全国平均+標準偏差,グレー:0.5147454は全国平均+標準偏差*0.5の地域を示す。
- 8) 住みこちランキングのリリースには、自治体等に詳細データを提供可能であると記載されている。

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
- 石川徹・浅見泰司(2012)『都市における居住満足度の評価構造に関する研究』都市計画論文集 47(3), pp.811-816
- 北見幸一(2018)『都市生活の満足度と都市の表象要素』日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス Vol.7
- 宗健・新井優太(2018)『住まいが主観的幸福度に与える影響』都市住宅学会第26回学術講演会

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

SUUMO リサーチセンター 研究員

新井 優太

SUUMO リサーチセンター 研究員

相島 雅樹

SUUMO リサーチセンター 研究員

小出 佳世

要約

現在の不動産ポータルサイトの多くは、沿線から駅と順に物件を絞り込んでいくような探索方法が主流である。しかしながらそれが、合理的に自分に合った居住地を探索する方法だとは限らない。たとえば、似た特徴を持った街の集団が分かれば、街の特徴から選択するような探索方法も可能である。そこで本研究では、住みたい街アンケート個票データから、住みたい街ネットワークを構築し、モジュラリティ最大化による手法を用いることで、物理的・心理的評価が似ているだけでなく、地理的・心理的距離が近い街の集団を圏域として抽出することを試みた。その結果、首都圏を75の圏域に分割することができた。さらにコレスポネンス分析を用いることで、各圏域についての特徴付けを行った。

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, コレスポネンス分析

I. はじめに

近年、引っ越しなどで新たな住居を探す際には、不動産ポータルサイトを利用することが一般的になってきており、瞬時に大量の情報を取得することが容易になった。現在の不動産ポータルサイトの多くでは、まずは沿線やエリアから駅へと居住地の範囲を絞っていく。その際に、地縁がないとまずは通学・通勤先への交通アクセスが良い「知っている街（駅）」から探すのが一般的ではないだろうか。

しかしながら、このような選択の仕方が合理的に自らの条件に適合する街や住まいの探索方法だとは言いがたい。なぜなら、その場所が必ずしも自分のライフスタイルや趣味嗜好に合っているとは限らないためである。例えばレコメンデーションの一種として、似た特徴を持つ街の集団とその特徴が分かれば、好みの特徴を持つ街の集団から選択するというような、新たな検索方法も可能になる。

そこで本研究では、株式会社リクルート住まいカンパニーが行っている住みたい街ランキング調査の個票データに対して複雑系ネットワークの手法を用いることで、街の物理的評価（交通利便性・商業施設数など）と心理的評価（メディア露出・高級感・洗練など）が似ていると期待される街の集団（以下、圏域と呼ぶ）を抽出し、各圏域の特徴づけを行う。

II. 抽出された圏域

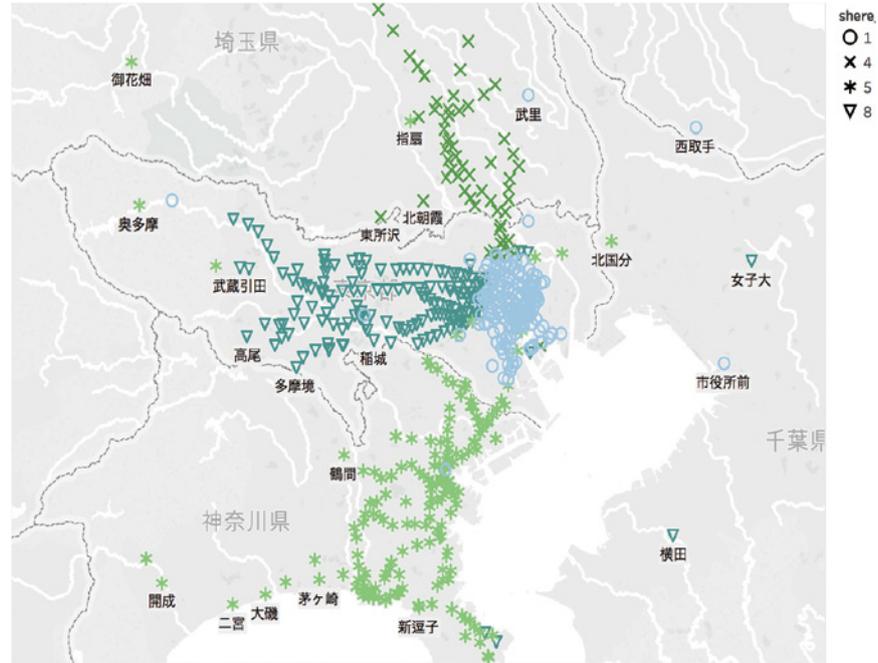
本研究では上述したアンケートデータを用いて、住みたい街ネットワークを構築し、モジュラリティ最大化の手法（Newman (2006), Blondel (2008)）を用いて圏域の抽出を行った。主要な圏域を図-1に示す。

図を見るとわかるように、沿線の傾向が強い。しかしながら、同一沿線でも県境や川で県域が分断されていることもわかる。得られた圏域について、コレスポネンス分析を行い特徴付けも行っているが、詳細は当日報告する。

引用文献

- Newman, M. E. J (2006). Modularity and community structure in networks. *PROCEEDINGS NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES USA*, 103(23), 8577-8582.
- Blondel, V. D, Guillaume, J, Lambiotte, R, Lefebvre, E (2008). Fast unfolding of communities in large networks. *Journal of Statistical Mechanics: Theory and Experiment*, P10008.

図-1 住みたい街ネットワークから得られる主要な圏域



シティプロモーションから、 プレイスブランディングへ

— 地方自治体シティプロモーション再考 —

四街道市役所 シティセールス推進課 課長

岩林 誠

要約

地方自治体のシティプロモーションが注目されている。1990年代以降の地方分権改革、近年の地方創生、観光振興の流れをくむものであり、「ゆるキャラ」ブームや自然災害からの復興、情報通信技術の発展もそれを後押ししている。

一方、海外における「地域」や「場所」に関するマーケティングやプロモーションの研究は、「プレイスブランディング」というカテゴリーに統合されつつある。

現在の地方自治体のシティプロモーションは、事務分掌上の定義が不明瞭であることに加え、行政活動では影響を与えにくい定住人口の維持や増加を目的としていることも少なくない。その解決には、シティプロモーション部門の事務分掌の適正化、目的の見直し、脱行政区域の発想が必要であると思われる。

そこで、直近の対策として、「シティプロモーション」ということばそのものの見直し、人口関連ミッションの再整理、地方自治体におけるシティプロモーション活動のマネジメント改革を提案したい。また、中長期的には、マーケティングメソッドやツールの一層の活用、プレイスブランディングの視点の導入を推奨したい。

キーワード

シティセールス、観光プロモーション、地域ブランド、地方分権、地方創生

I. はじめに

近年、地方自治体のシティプロモーションが注目されている。「シティプロモーション」関連キーワードを含む新聞雑誌記事数が、この10年間で急増していることもその表れである。

一方、シティプロモーションの目的の妥当性や職務領域の不明確さなどを問題視する声を自治体職員からも耳にする。また、各自治体の戦略案や活動を見回しても、目的設定、戦略内容、施策内容とそのクオリティ、効果検証とも発展途上である様子が伺える。

II. シティプロモーションの諸相

シティプロモーションは、1990年代以降の地方分権改革、近年の地方創生、観光振興の流れをくむものであり、「ゆるキャラ」ブームや自然災害からの復興、また情報通

信技術の発展もその進化を後押ししていると思われる。

一方、海外における「地域」や「場所」に関するマーケティングやプロモーションの研究は、学術的にも実務的にも、「プレイスブランディング」に統合されつつある様子がみて取れる。

III. 地方自治体シティプロモーションの基本課題

「シティプロモーション」を部門名や事務分掌に使用する自治体は少なくないが、その単語そのものを正確に定義し、具体的な事務に置き換えているとはいいいにくい。また、行政活動では影響を与えにくい定住人口の維持や増加をシティプロモーションの目的としている自治体も少なくない。そのため、シティプロモーション部門の事務分掌の適正化、目的の再検討が必要であり、戦略立案に際しては、自らの行政区域のみならず、日本全体を視野に入れる必要がある。

IV. シティプロモーションの改善, 進化に向けた 短期的視点と中長期的視点に基づく提案

直近の改善策として、「シティプロモーション」ということばそのものを見直し、組織名や事務分掌には、国際的に通用する「ブランド」「ブランディング」の使用を推奨したい。また、人口に係る目的設定を行う場合は、定住人口を対象とするのではなく、交流人口あるいは関係人口にフォーカスすることが適切であろう。加えて、シティプロモーション部門を組織横断的なタスクフォースとするなどの体制構築を行い、他部門の事業推進に介入できる権限を付与することが望ましい。

中長期的には、マーケティングメソッドやツールの一層の活用と、Preisブランディングの視点の導入を薦めたい。特にPreisブランディングは、行政主導のシティプロモーションと異なり、行政、市民、民間事業者等の協働を通じて、行政区域に縛られずに社会的価値を共有することを目指すものであり、これからの地方自治体にとって、有意義な選択であると思われる。

V. おわりに

行政区域単位で定住人口の維持増加を目指すことが「シティプロモーション」であるならば、行財政改革の観点からも、必要に応じた軌道修正を検討する時期に差し掛かっているものと思われる。しかし、シティプロモーションへの関心の高まりは、マーケティングやブランディングとの接点形成としてとても意義深い。この機会をポジティブにとらえ、発展させていくことが大切である。

主要引用文献

- 河井孝仁 (2016). 『シティプロモーションでまちを変える』彩流社
- 村山徹 (2016). 「地方公共団体のシティプロモーションと広域連携」
- 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). 『Preis・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

デジタル化による人々の 情報接触行動の変化とPRの変容

— PRテクノロジーの活用とPRの今後 —

株式会社ビーコミ 代表取締役

加藤 恭子

要約

様々な場面でデジタル化が進むにつれ、PRの世界にもデジタルの波が訪れた。インターネットの台頭や技術革新といったデジタル化の波により、情報流通構造が大きく変化し、生活者の情報接触行動も変容している。そのため、企業や組織のPR活動もそれに合わせて変化し、マスメディア対応に留まらず、ソーシャルメディアを活用したエンドユーザーへのダイレクトな情報発信は必須となってきている。このようにPR活動も多岐に渡り、それをサポートするさまざまなテクノロジー（仕掛け、サービス）が出現している。本稿では今のPRのあり方を整理するとともに、今、必要とされる企業のPR活動について検討し、様々なPRテクノロジーの分類や機能の活用について検討を行う。また、仕組み化をするためのサービスとともに、今も根強く残る属人的な業務や、もともと労働集約的な業界であるPR業界の状況についても整理する。

キーワード

デジタル化、インターネット、広報 PR、ソーシャルメディア

I. そもそもPRとは何か

米国PR協会（PRSA: Public Relations Society of America）によればPRの定義は「PRは、組織とその公衆の間で相互に有益な関係を構築する戦略的なコミュニケーションプロセス」とあり、さらに続けて「PRとは、組織の世間の認識を形作り、構築するために、無数のプラットフォームにわたって主要な利害関係者との関係に影響を与え、関与し、構築することです」と書かれている（訳語は筆者）。国内においてはその訳語として広報が当てられているもののその定義に関しては様々な議論がされてきている。定義が難しい、用語が混同されているなどの議論は、PR導入期から今日に至るまで行われている（関谷, 2014）。国内では「ピーアール」という言葉が自己「アピール」等と混同されたのか、意味が変化、セールスプロモーション活動の意味で使う人もいる。PRには広報の訳語が当てられているが、Corporate Communicationsの訳語が広報だとする人もおり、この辺りも不明瞭である。本稿ではPRSAの定義を広報として位置付けることとする。

II. インターネット以前のPRの歴史

PRの歴史を見ると、諸説あるものの1人の人物に行き当たる。アイビー・リー（Ivy Lee）である。河西（2016）によれば、アイビー・リーは20世紀初頭に米国で活躍した広報エージェントであり、リーよりも前に広報エージェントは存在していたものの、彼がプレスリリース、記者会見、クリッピング、メディアリストなど現代では一般的な広報手法を発案・実用化したと言われており、広報の父と呼ばれている。アトランティックシティ鉄道事故が発生した時、それまでは事故の事実を隠すのが通例だったがリーは現場に出向き、事故情報を開示した。この時の声明が世界初のプレスリリースだと言われている。

国内の動きに目を向けると、1950年代に電通報などに様々なPRの啓蒙記事が掲載され、「広報の原理と実際」「PRの理論と実際」などを含む複数のPR関連書籍が発売され（関谷, 2014）、関心が高まっていることが感じられる。この高まりは4大マスメディア（テレビ、新聞、ラジオ、雑誌）が一般生活者の大きな情報源となり、ますます定着していったと思われる。

III. インターネット登場、デジタル化により起きた 情報流通・情報接触行動の変化

このPRの流れはインターネットの登場そして定着により大きく変化を遂げることとなる。まず、情報の流通量自体が爆発的に増加した。我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果（平成21年度）によれば、情報流通量は8年で約2倍に増えている。今日ではさらに増えていることが想像に難くない。

次に人々の情報接触時間だが、時間自体は増加傾向にある。「携帯 / スマホ」と「テレビ」の接触時間の増加により、メディア総接触時間（1日あたり / 週平均）は過去最高の411.6分、初の400分台となった。スマホとテレビの二強体制となり、テレビ視聴時間の減少は鈍化した。スマホによる情報接触には、動画視聴、ニュースアプリ閲覧、ソーシャルメディア閲覧なども含まれている。それらもはや人々に影響を与えるものとなり、PRを行う上でも4大マスメディア以外の方向も向く必要性が出てきたのである。

またソーシャルメディアが台頭する中では、エコーチェンバーとフィルターバブルの2つの現象についても押さえておきたい。令和元年の情報通信白書でも言及されている

が、受動的に様々なレベル、ジャンルの情報が飛び込んでくる新聞と違い、スマホ等で日常的に閲覧しているソーシャルメディアに届く情報は、パーソナライズされている。自分と同じ意見があらゆる方向から返ってくるような閉じたコミュニティで、同じ意見の人々とのコミュニケーションを繰り返すことによって、自分の意見が増幅・強化される現象が起きている（エコーチェンバー）。大事だが当人には興味のない情報は届かず、興味のある情報、似通った情報に囲まれる傾向にある。つまり特定の分野で力のある人（業界インフルエンサー）に広まった情報はその人をフォローしている関連の人には瞬く間に届き、その影響力はその特定分野においてはかなり大きいのである。イーライ・パリサーは自分の興味・関心にカスタマイズされたタイムラインによる影響に警鐘を鳴らしている。

以下は、変化した現在の情報流通を図式化したものである（加藤, 2015に筆者が加筆）。

このように大きく変化した情報流通構造の中では企業のPRがすべき活動の範囲は拡大し、もはや従来型のやり方ではカバーしきれなくなっている。その結果として伝統的なPR会社の業務範囲が広がるとともに、新しい領域を支援する新興のPR会社も登場した。

図-1 我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果（平成21年度）

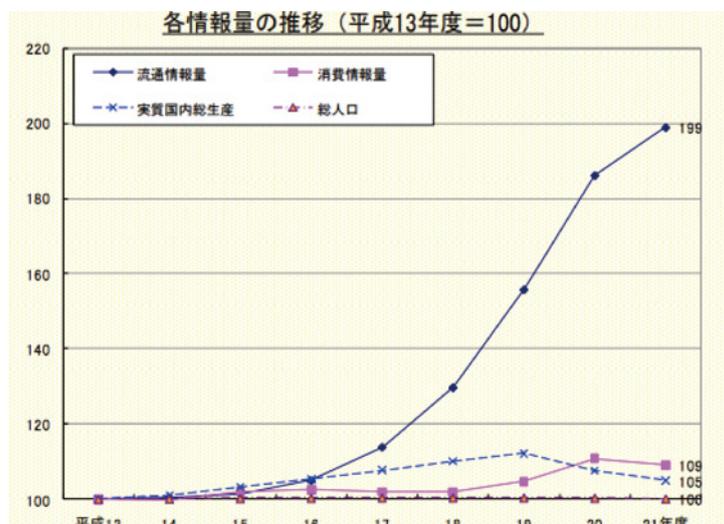


図-2メディア定点調査2019

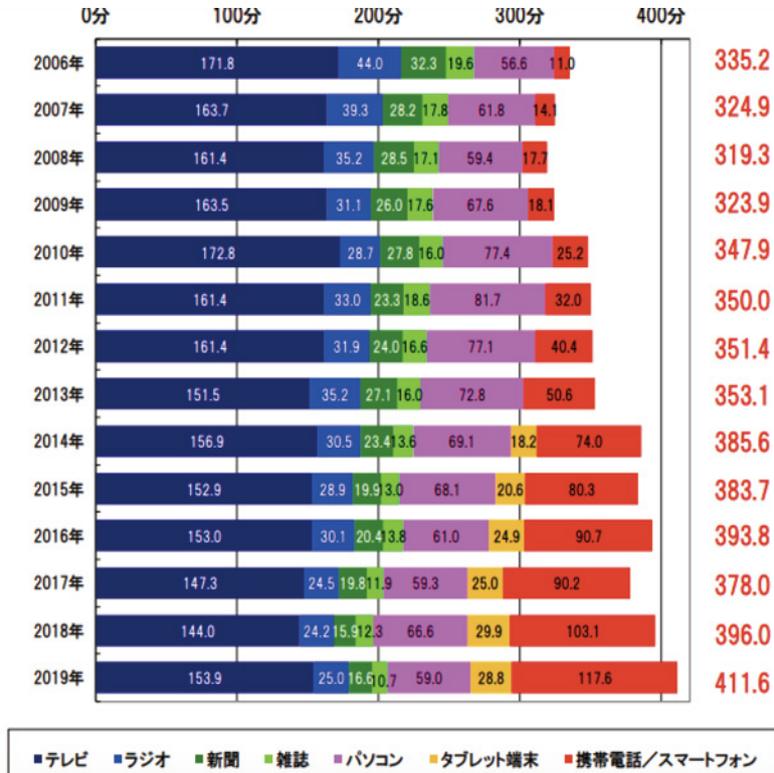
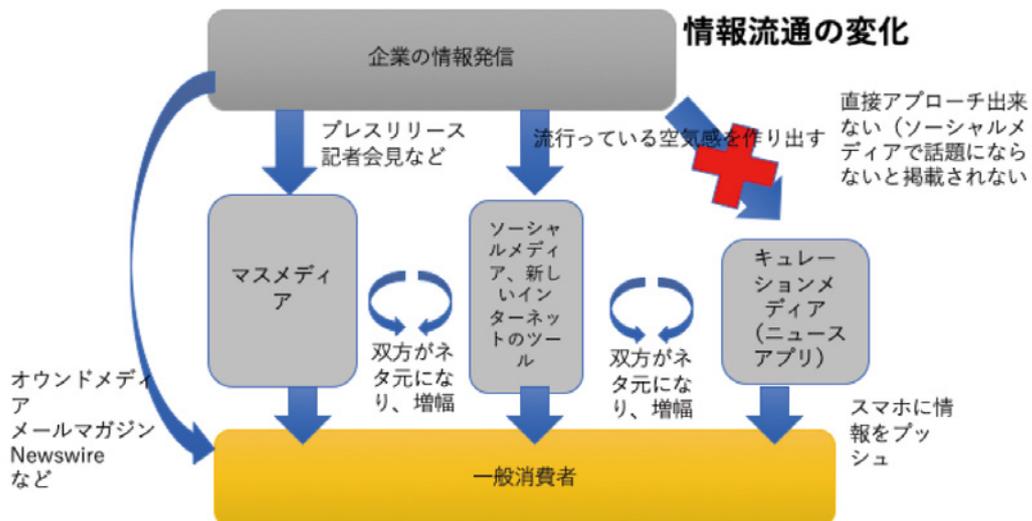


図-3現在の情報流通



IV. PRとテクノロジー、サービスの関係

さらには、情報流通の変化、デジタル化で多様化/複雑化したPR活動をサポートするような様々なPRテクノロジーが台頭してきた。PRテクノロジーとは、何らかの技術を使い、PR業務を一部自動化、プラットフォーム化した仕組みを指している。本稿ではそれらをSaaSになぞらえ、PRaaS（ブラス：PR as a Service）と呼ぶことにする。

PRaaSは既にPRテクノロジーという名称で分類・図式化されている（加藤・原・平田・堀内・小関・竹洞・山中、2018）。

本分類では、大きくトラディショナル（伝統的なPR）とソーシャルメディア、その他に分かれている。この分類に則り、全体を見ていく。

1. ニュースワイヤー

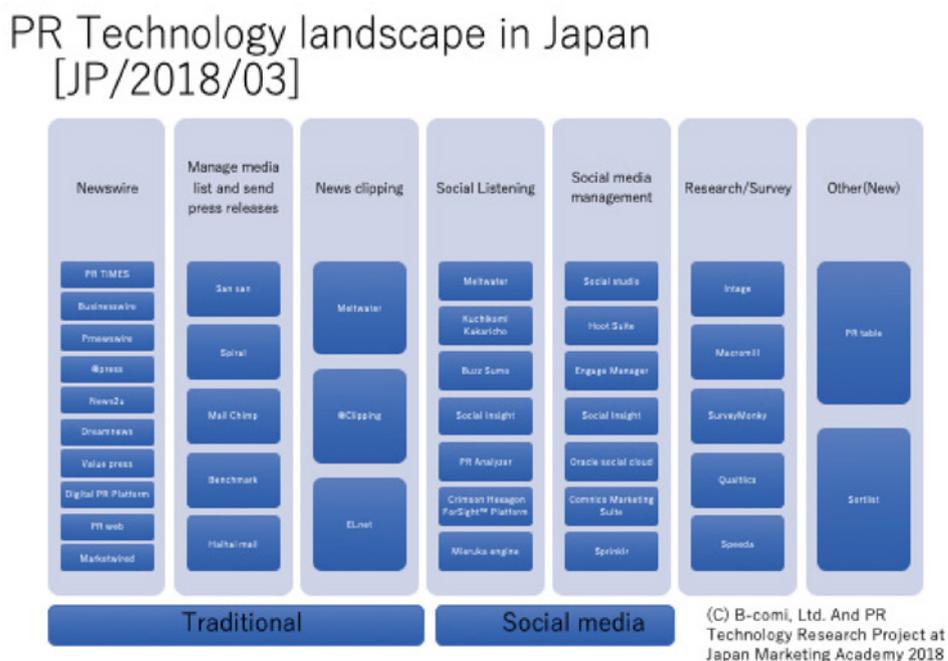
ニュースワイヤーはいわゆるプレスリリース配信サービスである。社内にメディアリストがなくても1回0円から数万円でプレスリリースをメディアに配信することができることもあ

り支持された。現在は複数企業の寡占化が進む中、ベクトル傘下のPR Timesが2019年5月に利用企業数3万社を超えたとともに国内上場企業の36%に採用されたことを発表した。近年ではこのプレスリリース配信サービス自身が「自社をアピールするプラットフォーム化」し、このサイトを多くの人が情報源として閲覧するようになった。2019年5月14日に配信された突っ張り棒のプレスリリースは、仮装した女性社長が登場し、インパクトのあるクリエイティブが目され、テレビなどの従来メディアに複数取り上げられただけでなく、このサイトがfacebook上で8000以上もいいねされるなど、大きな注目を集めた。

2. 顧客情報管理・メール配信

顧客情報を管理し、一斉同報でメールを配信するサービスもある。筆者の調査によれば、企業ではこれらのサービスを活用し、メディアへのプレスリリース配信に役立てている。収集した名刺がデータ化されるサービスなどもある。

図-4 PRテクノロジーカオスマップ



3. ニュースクリッピング

PR業務の中では効果測定を行うためにどのメディアにいつ記事が掲載されたのか、その記事はどのような文脈なのか（ネガティブなのかポジティブなのか）などを分析し、数値化するクリッピング業務やスコアリング業務が欠かせない。これらを支援するのがニュースクリッピングサービスである。当初は雑誌や新聞の実物を切り抜いて郵送するサービスから始まったものの近年はネット上で分析レポートが閲覧できるものが主流であり、ネガポジ分析や広告換算、リーチ数などの概算を算出するものも出てきた。多言語対応の必要なグローバル企業ではMeltwaterとCision (Trendkyte) の2強が大きく支持されているが日本国内独自のサービスも複数登場している。

4. ルリスニング

ソーシャルメディアカテゴリーに分類しているが、ニュースクリッピングから派生してネットの評判をモニタリングするサービスがある。炎上対応を考慮し、特定のワードが一定数以上ソーシャルメディアに掲載されるとアラートが飛ぶようなものもある。

5. ソーシャルメディア管理

企業では自社の公式ソーシャルメディア管理もPRの1つだと位置づけられていることが多い。複数のソーシャルメディアへの投稿を1つの管理画面で一元管理し、投稿時間設定やモニタリングを行えるサービスもある。対応している主なサービスはTwitter, facebook, LinkedInである。

6. 調査サービス

PRの現場において調査には複数の意味合いがある。1つは調査リリースを作成するための調査である。調査リリースとは自社に関係ある何らかの調査を行い、それをプレスリリースとして発信することである。新製品などがないとき、また当該分野で自社の優位性をアピールしたいときなどに利用される。調査サービスには、簡単にアンケート画面を作成できるサービスもあれば、パネル（回答者）を用意

て集計までを代行するようなものまである。

7. その他

上記のカテゴリーでは分類しきれないものがその他に入っている。例えば企業のストーリーを掲示できるサービスのPR tableや、PR会社とのマッチングを行うSortlist、記者と企業をつなぐプラットフォームのネタもとなどがある。

V. 他の業界のテクノロジーはどうなっているか (アドテック、マーテック、セールステック)

例えば広告業界ならアドテクノロジーが挙げられる。閲覧者の属性、履歴に合わせて広告を出し分けたりする仕組みは既に定着し、受け入れられている。営業の分野ではCRM (Customer Relationship Management) やSFA (Sales Force Automation) と言われるサービスがSaas形式で提供されており、欧米だけでなく国産ベンダーも製品を発表、こちらも仕組みとして認知度が高い。マーケティングの分野でもマーケットを代表とするようなマーケティングオートメーションの仕組みは既に利用が進んでいる。これらのツールの使いこなしを指南するコンサルタントや、導入を支援する企業も多数ある。

VI. 属人的性が求められ、労働集約型のPR

Holms Reportの世界のPR会社のランキング250と国内のPR業売上を見てもPR業界の状況が見えてくる。売上高ランキング上位に位置づけられている国内PR会社の多くはPRaaSのツールを提供しているか、広告代理業務を行なっているかPRから派生した動画サービスや飲食店経営など多角経営をしているケースが目立つ。他方、PR業売上高（2018年度）は推計1,290億円となり、その市場規模、電通による日本の広告費2018と比較した場合、50分の1にとどまる。掲載料や制作費、デザイン料など様々な部分が売り上げにつながる広告と違い、人が活動した分しか売上に繋がりにくい、労働集約型のビジネス

モデルとなっている。爆発的にスケールしにくい仕組みなのである。

VII.PRの今後

属人的な業務が多く、広報担当者の能力が重んじられる傾向の多いPR活動だが、それだけでは回らなくなってきている。合理的に活動を行うための様々なPRaaSは今後ますます増加・定着することが見込まれる。特にプレスリリース配信サービスとモニタリングサービスは既に定番のサービスとして企業内で採用されている。そのような中、PRaaSを使って業務の代替を図り、機械ではなく人が必要とされるコンサルティング的業務にあたる広報パーソンやエージェントも増加してくるのではないだろうか。とはいえ新しいタイプのPRaaSは安定的にサービスが定着するまでには時間がかかる。過去に何度も登場しては消えていったメディア向けの情報提供 SNS のようなものは、最初に使ってもらったまでの障壁が大きく、なかなか定着に至らないのが現状である。しかしながら空前のベンチャーブームである中、ユニークなPRaaSが多数登場してくることが期待される。

引用文献

- 博報堂DYメディアパートナーズ メディア環境研究所 (2019). 『メディア定点調査2019』 <https://www.hakuhodody-media.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2019/05/HDYmpnews20190523.pdf>
- PR Times プレスリリース (2019). 『PR TIMES 利用企業数が3万社突破』 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000928.000000112.html>
- 平安伸銅工業株式会社プレスリリース (2019). 『～日本国民の9割は、突っ張り棒の使い方を間違っている!? ～突っ張り棒の平安伸銅工業、プチギレ社長が“ツッパリ嬢”に大変身!怒りのあまり、ホームセンターを大占拠!』 <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000019.000028043.html>
- Holms Report (2019). *GLOBAL TOP 250 PR AGENCY*

RANKING 2019 <https://www.holmesreport.com/ranking-and-data/global-pr-agency-rankings/2019-pr-agency-rankings/top-250>

日本パブリックリレーションズ協会 (2019). 『PR 業売上高 (2018 年度) は推計 1,290 億円 前回 (2016 年) に比べて 27 ポイントの伸び』 <https://prsj.or.jp/2019/05/09/%EF%BD%90%EF%BD%92%E6%A5%AD%E5%AE%9F%E6%85%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E3%82%92%E5%AE%9F%E6%96%BD-2.html>

電通 (2019). 『日本の広告費』 <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2019/0228-009767.html>

日本マーケティング学会 マーケティング/PR テクノロジー研究会 (2018). 『PR テクノロジーカオスマップ』

河西仁 (2016). 『アイビー・リー』 同友館

加藤恭子 (2015). 『事例に見る企業広報活動新時代』 『広報研究』 第 19 号, 139-146.

伊吹勇亮・川北真紀子・北見幸一・関谷直也・蘭部靖史 (2014). 『広報 PR 論』 有斐閣

イーライ・パリサー (2012). 『閉じこもるインターネット——グーグル・パーソナライズ・民主主義』 早川書房

情報通信政策研究所調査研究部 (2012). 『我が国の情報通信市場の実態と情報流通量の計量に関する調査研究結果 (平成 21 年度)』 http://www.soumu.go.jp/main_content/000124276.pdf

炎上する広告

— ジェンダー観からみる多様化社会の課題 —

株式会社オリコム 営業本部

武本 隆行

要約

広告が世間の批判に晒されることは今も昔も変わらないが、昨今はジェンダーの観点からの炎上がきっかけとなり広告に注目が集まることが多い。本稿では、社会問題化したセクシャリティ（＝女性と男性の生き方に関わるもの・ことの全て）に関わる広告表現のどこに問題があるのかについて、広告の発信者側と受け手側それぞれの観点から実際の事例を基に検証。また、そこから見えてくる多様化社会と言われるいまの時代ならではの課題とは何かを考察していく。日本社会はいま大きな構造変革期にある。子供が洗濯や料理など家事をお手伝いするCMではなぜ女の子ばかりなのか。広告発信者に求められること、そして広告が社会で果たすべき役割について論考する。

キーワード

ジェンダー、ステレオタイプ、性別役割分担意識、多様化社会、働き方改革

I. はじめに

日本はいま、就労形態や人口構造、価値意識などあらゆる社会構造が大きな転換点にあり、急速に多様化が進んでいる。勿論こうした事象は消費者行動に大きく影響を与える環境要因の変化であり、マーケティング戦略における重要な意思決定材料として捉えることも間違いではない。ただより本質なのは、これらの変化は人々の生き方や働き方に直結するがゆえに「持続的」であり、かつ生活構造や生活意識の変容に起因しているため「根本的」であるという点だ。一過的な消費トレンドの類や、時代の流れによる嗜好性の変化といった単純な図式で語られるものでは決していない。

広告は社会を映す鏡とも言われ、広告が社会へのメッセージを語り話題となることはしばしばだ。時に社会へ問いを投げかけ炎上に発展することも珍しくないが、ここ数年はジェンダーの観点から広告表現が批判されることが多い。それは、結婚観や家族形態、働き方などあらゆる分野における価値観の多様化と、ジェンダーに対する人々の意識・規範の変化とが通底しているからだと考えられる。もっとも、ジェンダーと密接に関わる「職場」や「家庭」という領域は広告表現とも近接するのだから、広告とジェンダー観と

が共振しあうこと自体は自然なことではある。

ジェンダー関連で炎上する広告には大きく分けて二通りある。ひとつは女性を性的対象とする男性側からの一方通行な描写によるもの。もうひとつが、男性的発想や旧来の固定観念に基づいた（ステレオタイプな）表現によるものである。本稿では後者に焦点を絞り、広告表現の社会問題化は、多様化社会と言われるいまの時代のどのような課題を浮き彫りにしているかを検証する。

II. 作り手（発信者）の観点からみる広告事例

I. 西武・そごう「わたしは、私。」(2019年)

2017年から毎年新年に発信される企業広告で、17年は樹木希林氏が「年齢」を、18年には木村拓哉氏が「勇気」をテーマに話題を呼んだシリーズ広告である（17年日経広告賞最優秀賞受賞）。19年は「女の時代、なんていない？」とジェンダーをテーマにして大きな物議を醸した。問題となったのは主に2点。ひとつが女性（俳優・安藤サクラ氏）の顔にクリームパイが投げつけられる強烈な印象を残す表現方法について。もうひとつが、女性への応援メッセージ及び政府主体で発信される「女性の活躍」「女

性の社会進出」へのアンチテーゼ, という広告意図そのものに対してだ。

図1 「わたしは、私。」映像広告 (西武百貨店HPより)



(出所) 西武そごう (2019)

図2 日本経済新聞 全面広告 (19年1月1日)



(出所) 日本経済新聞 (2019)

女性にいくつものパイが投げつけられ顔に当たって倒れる映像広告や、パイが顔に張り付きクリームが垂れ下がっ

たワンカットのみのグラフィック広告は、理屈ではなく生理的に不快であることを示す投稿がSNSに相次いだ。前年に起きた財務省幹部のセクハラ問題や医大不正入試など含め、女性を取り巻く多くの息苦しさ・不条理さをパイで表したのだが、あまりに強烈なその表現は、意図する内容より先に不快感が受け手側へ伝わる結果となった。もし異なる表現方法だったらここまでの議論にならなかった感さえある。

表現方法以上に新聞や雑誌、WEB上などで議論となったのが、「わたしは、私。」というシリーズ広告の傘の下で「男も女もない」というメッセージを「(大)企業側」が発信したことについてである。個人の方や努力ではどうしようもない社会構造の不整備・不正義を「自分で乗り切れと企業側がいうのか」との疑問が多数寄せられた。なかには「例えばパイを投げつけられた黒人がく時代を中心に黒人も白人もない。自分は自分」という広告があっても何も思わないか」(網尾, 2019)とし、作り手側の思慮の浅さを指摘する内容もあった。同社広報担当者は「ここまでの批判は予想していなかった」(朝日新聞, 2019)というが、パイが顔に当たっても無言で立ち上がるシーンに「黙って耐えると言われている感じがする」という多数の女性からの声に対してどう説明する想定だったか。西武百貨店といえはかつてTCC (TOKYO COPYWRITERS CLUB) の特別賞を受賞するなど、広告の分野においても多くの実績と高い見識を持つ企業でもある。

2. 企業や官庁による啓発・啓蒙ポスター

炎上の程度からするとより大きな事例も多数ある中、なぜ啓発・啓蒙ポスターを取り上げるかについては「IV. おわりに」で述べたい。

(1) 内閣府「女性に対する暴力をなくす運動」ポスター (18年)

女性への容姿やプライベートなどに関する男性の何気ない一言が相手を不快な思いにさせることがあるとし、セクハラ防止をテーマに作成された啓発ポスター。内閣府が公式 Twitter で発表するとともに多くの指摘を受けたの

が、ポスターのメインに位置付けられた「これもセクハラ?」というコピーと俳優（東幹久氏）の表情だ。「これもセクハラ?」の言葉が『これぐらい許してくれよ』に見える、「(私は)セクハラで仕事やめました。どれぐらい真剣に考えたらこんな軽いポスターになるんですか?」(毎日新聞, 2018)とといった女性からの批判が相次いだ。

図3 「女性に対する暴力をなくす運動」(内閣府 HP より)



(出所) 内閣府 男女共同参画局 (2018a)

啓発テーマ自体は男性も含め多くの人が認知するものであるだけに、「これもセクハラ?」と疑問形にせず「それもセクハラです」という言い切り型のコピーにするとか、右隅にある「セクハラを決めるのはあなたではない!」というボディコピーをメインコピーにするなど、表現上の技術によって受け取る側の印象も変わったとする指摘もある。内閣府のみではなく、表現のプロである広告代理店側も世間との認識のずれがなかったかが問われる。

(2) 首都圏鉄道各社「痴漢撲滅キャンペーン」ポスター (13年～18年)

「マンガ」という手法はぶらさずに、モチーフとなるオリジナルのマンガ作品を毎年変えていきながらJR東日本企画 (JR東日本旅客鉄道のハウスエージェンシー) が中心となって6年間継続して作成。劇画タッチやスタジオジブリ風

と、誰しもがどこか見覚えのある筆致であることから、「あのポスターに新作登場!」のように次を楽しみにする声が出るなど、話題性のあるポスターでもある。

一方でこうした有名マンガの「パロディ」を想起させる表現手法と、扱うテーマの深刻さとの乖離に批判の声も多い。「制作者は痴漢被害にあう女性の苦悩を理解しているのか」「扱うテーマが万引きや駅員への暴力でも同じようなポスターを作ったか」(田房, 2015) など、男性の立場からの表現に対する疑念がネット上で噴出。実際、作者である男性イラストレーターは雑誌インタビューで「(ねらいは)抑止でなく、痴漢自体に注目を集めること。話題性にウエイトを置くためにとにかく目立つ広告にしたい。それで劇画タッチのマンガを思いつきました。劇画の表現はオーバーなので、セリフが真面目であればあるほど効果を発揮します」と企画意図を語っている (朝日新聞出版社, 2017)。

図4 「痴漢撲滅キャンペーン」(東京都交通局 HP より)



(出所) 東京都交通局 (2013)

一部では本ポスターの「パロディ返し」ともいえる手法で「いったいなんなんですか?このポスターの説得力のなさは」「100%絵柄のせいでごす」(田中, 2015)といった皮肉めいたポスターまでも登場。そうした背景があったためかは分からないが、このシリーズは18年度で終了している。

III. 受け手（生活者）の観点からみる広告事例

1. 女の子は6歳から「賢いのは男の子」と信じ始める

17年に科学雑誌『Science』は、米国イリノイ大学の心理学者による論文（Andrei Cimpian, Sarah-Jane Leslie & LinBian, 2017）を掲載。多くの女の子は6歳頃から「賢い=男性」という偏見的ステレオタイプを信じ込むという実験結果が発表された。

「とてもとても頭のいい人のお話」との前振りのもと、その頭のいい主人公は男の人か女の人かを想像してもらう。5歳児までは男の子は男を、女の子は女をというように自身の性別を選ぶ傾向が強いが、6歳を過ぎた頃から男児女児ともに男を選ぶ確率が顕著に高くなるという。それは小学校に通い始めて学校の成績が男児の方がいいからという訳ではなく、先生や友人など多くの人や様々なメディアに接するにつれ、イメージや思い込みが刷り込まれるからとのこと。例えば、マンガやアニメに出てくる博士は皆男性だったり、ドラマでの医者役の多くが男性であったりという具合に。

(1) P&Gジャパン「アリエール」

10年頃から洗濯分野のCMにも男性が多く登場してくる傾向にあるが（オリコン, 2019）、P&Gジャパンによる衣料用洗剤「アリエール」のCMでは洗濯をする日常シーンはほぼない。「選択科学のアリエール」と題し、熱血研究主任という「科学者」を設定。演じるのは主婦層にも人気の生田斗真氏といった男性俳優だ。白衣を着てその洗浄力を「科学的」に説明するCMは13年から現在まで続く人気シリーズで、CMパターンは約30を数える。

(2) ライオン「トップ スーパーナノックス」

16年に発売されすぐに大ヒットを記録、現在も好調を維持する衣料用洗剤「トップ スーパーナノックス」。ライオンではここ数年、（洗剤系や柔軟剤等）ファブリック&ホームケア分野は他分野と比べてTVCM出稿量の減少幅が大きいなか（PTP, 2019）、嵐の二宮和也氏のCM活用は発売当初から続き、「ニノが、ナノで、受けて立つ!」として最高難度の様々な汚れからの挑戦を受けるという構成。「理科の実験」を想起させる演出で、時に大掛かりな装置も使

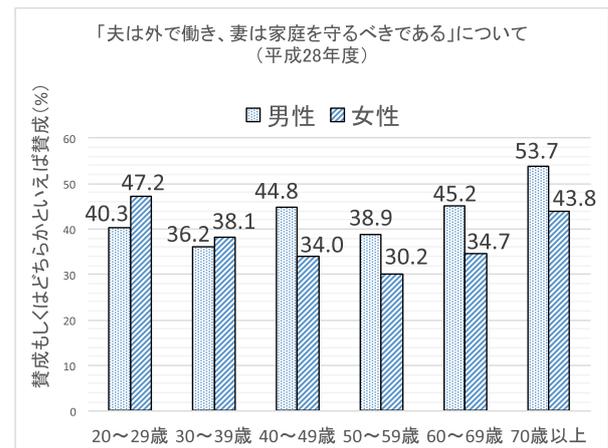
いながら汚れが落ちていることを次々と証明していくが、全13弾あるうちで洗浄効果を証明するシーンでの女性の登場はゼロだ。

この2つの事例とも、洗濯という家事に対する男性参加の促進、あるいは家事参加の男性を応援する企業ブランディングという点に共通項を見つけることができるかも知れない。一方で、家事として洗濯する日常の1シーンを描くことは両者ともほぼなく、とにかく汚れがよく落ちるという機能的価値の訴求に特化。その表現方法としての「科学」や「実験」というCM演出の関係上、男性タレントを活用するステレオタイプな側面も共通している。「家事をお手伝いするシーンには女の子を」と類を同じくするものである。

2. 「固定的な性別役割分担意識」の世論調査

内閣府による「男女共同参画社会に関する世論調査」に、「固定的な性別役割分担意識<夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである>」という設問がある。直近の平成28年度調査では女性20代～70代以上のうち、これに「賛成」とする割合が最も高いのが20代であり、約47%だった。この47%というのは全体で見ても「男性70代以上」に次いで2番目に高い数字である。

表1 固定的な性別役割分担意識（内閣府HPより）



(出所) 内閣府 男女共同参画局 (2018b)

今の若年女性層は、仕事と家庭の両立が理想的なライフスタイルとは全く思えず、むしろ報道や周囲の女性をみて

も仕事や家事、育児を夫婦で分担するなど想像のつかない、女性ばかりが過酷な社会だと認識している、と解釈することもできる。

(1) 旭化成ホームズ「妻の家事ハラ白書」(14年)

共働き世帯数の上昇で夫の家事参加率も高まる一方、不慣れな夫が行う家事に対する妻のダメ出しが夫の家事協力を妨げてしまうという逆転現象が発生している。¹⁾

そこで同社では30代～40代の共働き・子育て夫婦を対象に「妻の家事ハラ」に対する実態調査を実施。加えてドラマ風の再現映像「妻の家事ハラ白書」を公開するなど意欲的な取り組みを開始したが、女性を中心に批判が噴出。予定より早く広告展開も取り下げる結果となった。(本施策はそもそも「家事ハラ」という造語を、生みの親である和光大学・竹信三恵子教授の意図と全く異なる、むしろ真逆の意味で使ったことで事態をより複雑にした感もある)

「家事を“手伝う”という表現がそもそもおかしい」「男性に甘い男目線で作られている」といった表現方法に関する声の他に、生活者が抱える課題を象徴する意見も多数寄せられた。家事のあり方を家庭の問題として矮小化し「家事をやらされる男性の辛さ」として切り取った広告表現に対し、「共働きで夫に家事参加させることも妻のタスクに加えるのか」「男性が家事をしないのは単純に疲れているからで、労働構造の失敗」など(竹信, 2014)、働き方と家庭のあり方を複合的にみる意見には強い実感と切実な思いが滲む。

(2) 花王「# Be WHITE」プロジェクト (19年)

19年4月施行の「働き方改革関連法」に伴い、オフィスだけでなくハウスワーク(家事)も含めた「真の働き方改善」を推進すべく同年6月に始動。時代の変化と共に「働き方」の見直しが求められているいま、家族で働き方を見直し、家事を分担する必要性を提唱していく狙いだった。²⁾

しかし本サイトは開設翌日に閉鎖。「ホワイト」の表現が肌の色を連想させ、白色を肯定する表現が人種差別に当たる可能性がある、同社の海外事業部などから連絡があったためとされる。³⁾

サイトの閉鎖については同社にも賛否が相次いで寄せられたようだが、取り組みそのものには家事のリーディングカンパニーである花王としての強い決意が感じられる。4枚のリリース文を見る限りでも、有職者のみならず多くの人にとって「働き方」への新たな気づきや発見が期待できる意義深いプロジェクトに思える。

IV. おわりに

1. なぜ炎上する広告は後を絶たないか

広告がジェンダー観により社会問題化したのは、知る限りでは1975年ハウス食品工業(現ハウス食品)のインスタントラーメンのCM「私作る人、僕食べる人」からだ。それから40余年が経つ現在も炎上する広告は後を絶たないが、社会的背景や問題となる観点は大きく変容している。

昨今の広告が物議を醸すのは女性の権利・人権という観点からだけではない。働き方や労働力、雇用形態といった労働構造問題、あるいは恋愛や結婚、出産、趣味趣向といったあらゆるライフスタイルにおいて多様化する価値観など、日本社会はいま大きな構造変革期にある。旧来型の固定観念に立脚した表現が反発を招き、多くの人の理解を得られないのはある種当然のことである。

変革期のいまだからこそ、様々な意見や考えを基に議論が起きることは自然でありむしろ健全と言える。問題なのは、企業側も生活者側も「いまを生きる」ことに鈍感であることだ。啓発・啓蒙ポスターなどは訴求したい内容自体は既に市民権を得ていることが多いはず(セクハラや痴漢含め)。それにも関わらず表現段階で炎上するというのは、発信する側がそれらに正面から向き合い切れていないという、著しいまでの「意識のズレ」があることの証左なのではないだろうか。

2. 多様化の時代に向かう日本社会の課題

社会構造の変革が縦割りで進んでいくはずはなく、仕事、家事、子育てなど社会生活を構成する要素それぞれが連動して変化していく。

例えば前述「賢いのは男の子」の論文（Andrei Cimpian et al.2017）の後半。2つの似たゲームがあり、それぞれに「とてもとても賢い子供用」「とてもとても頑張り屋の子供用」と書かれていると、「賢い子供用」を選ぶ6歳以上の女の子は非常に少ないことがわかったとある。

これは長い目で見た場合、職業やライフスタイルの選択に大きな影響を与えかねない。無自覚なまま「科学者=男性」的な情報が日々発信され続けることで（むしろ広告だけでなく）、「男性は仕事、家庭は女性」という固定観念も大きな変化を見せず、結果男性の家事への理解も根本的には変わらず。一方で、女性の労働力に期待を寄せる政府によって法整備だけは声高に進められ、女性の息苦しさが更に増幅していく……。日本の近未来がこうなる可能性も充分にある。

15年に施行された「女性活躍推進法」の基本方針に明文化された「育児・介護等をしながら当たり前キャリア形成できる仕組みを構築する」「男女が共に家事・育児等の家庭生活における責任を果たしながら、職場においても貢献していくことができる社会の実現に向けて男性の意識の改革を促す」が意味することを企業も個人も改めて考えたい。

3. 広告表現における変化の胎動

海外ではジェンダーと広告表現に関する動きが活発である。イギリスでは有害なジェンダーステレオタイプを生む表現は禁止すると英国広告基準局と広告実践委員会が発表し、19年6月から施行された。18年のカンヌ・ライオンズの会場では世界最大の広告主と言われるP&Gのブランド責任者が、これからはジェンダー・イコリティ（男女共同参画）を進める意義あるアクションを起こすことを高らかに宣言。ジェンダー・イコリティを推進することは「社会のグッド」だけでなく「成長の原動力」になると言い切る。日本ではまだジェンダー関連事案を「社会課題」として捉える動きは鈍いように思える一方、広告表現にも確かな変化が窺える。

パナソニックでは、一部からは現実離れだとの指摘を受

けつつも、共働き世帯の夫であり父親でもある男性（俳優・西島秀俊氏）が、平日の夜ご飯の支度や休日の洗濯をこなすなど家族で家事を分担するCMを15年から制作。家電の機能そのものを声高にアピールすることは控え、家電によって手に入れられる“幸せな日常”をドラマのように描いているという（東洋経済新報社、2018）。

花王のアタックZEROのCM（19年）が好評なもの、若手を代表する人気俳優がこぞって出演（松坂桃李氏、菅田将暉氏、賀来賢人氏、間宮祥太朗氏、杉野遥亮氏）しているからだけでは決してないのだろう。5人が“洗濯大好き男子”に扮して無邪気にはしゃぐシーンにより、洗濯（家事）は面倒で億劫なものではないというイメージが醸成され、そこに共感を抱く層が幅広くいるということではないか。家事は「女性による無償の愛情表現」ではなく、家族でなくてはいけない「仕事」だからこそ皆で公平に分担すべき、といくら言葉を重ねても理解されづらいことが、こうした表現がきっかけで家事分担の棚卸しが家族で始まるものなのかも知れない。

炎上することが絶対悪なのではない。むしろ「絶対に炎上しない広告」など無味無臭である。問われるのは、企業として何を大切に考え、生活者に何を届けたいかという「確かな意思」ではないだろうか。16年のユニチャームのCM「ムーニーから、はじめて子育てするママへ贈る歌。」はワンオペ育児を美化・肯定しないでと、まさに炎上と呼ぶに相応しい状態だったが、同社は批判の声にも耳を傾けながら制作意図を丁寧に説明し、動画の削除はしない姿勢をいまでも続けている。

本稿冒頭の「西武百貨店/わたしは、私。」も、ここ最近ではかなり社会的に物議を醸した事案だけに、社内でも多様な議論が交わされたであろう。その上で現在も同社ホームページのトップにデザインされている。（撮影で使ったクリームが食用でない旨を注釈で添えるなど食べ物への配慮は当初から怠らなかつたようだが。）

「働くママたちに、よりそうことを。」を企業スローガンに据え、＜多様な働き方＞におけるフロントランナーであるサイボウズが、創業20周年（17年）を期に出稿した新聞広告は、同社における表現への確かな覚悟を感じる。

図7 日本経済新聞 全面広告 (17年9月13日)

20th Anniversary cybozu

働き方改革に関するお詫び

サイボウズは本年、おかげさまで創業20周年を迎えました。平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

「世の中の働き方を変えたい」と起業し、これまで7万6千社以上の企業で弊社製品をご愛用いただいております。そして、私たち自身も働き方の改革に取り組み、最大6年間の育児・介護休暇制度や在宅勤務制度、子連れ出勤、そして就業の義務といった「100人100通りの働き方」にチャレンジしてきました。

そして今、この国に「働き方改革チーム」が生まれ、私たちの活動に広く注目していただけるまでにになりました。

ところが、ところがです。私たちの意思はまったく伝わっておりません。とにかく残業はとせまいとオフィスから社員を追い出す職場、深夜残業を禁止して早朝出勤を奨励する職場、働き方改革の号令だけかけて現場に先送りする職場。なんですか、そのあたりが先進国プレミアムフライデーとやらは...

私たちが伝えたかった「働き方」とは、そういうことではないのです。メディアに登場し、全国で講演をし、政府へ意見し、本を出してもなお、伝わっていない。

私たちにそれだけの力があれば、私たちがもっと強くメッセージを発信できていれば、このような働き方改革の現状にならなかつたのかもしれない。不承不承と、申し訳なきでいっばいです。

もっと発信力を、メッセージ性を...という訳でこの度、「紙巻口へ」『野良スワ』の原作者である内山善士さんにアニメを作っていただきました。『アキラ』といいます。主人公はアキラキリス。テーマは、「働き方改革、悲しくないのはなぜだろう」。残業編・女性活躍編・イクメン編と3本ご用意しています。

インフラ業界では、働き方が生き残り、キリキリスは死んでしまいました。果たして21世紀でも同じ結果になるのでしょうか。現代を生きる働きアリやキリキリスたちは、どのように働き方改革に向き合い、どのように生きていくのでしょうか。

日本で働くみなさん、どうかお願ひです。今すぐ「サイボウズ アキラリ」で検索してこのアニメを見てください。そして目を覚ましていただければ幸いです。

2017年9月13日
サイボウズ株式会社 代表取締役社長
青野 慶久

(出所) 日本経済新聞 (2017)

注

- 1) 旭化成ホームズ ニュースリリース
<https://www.asahi-kasei.co.jp/j-koho/press/20140714/index.html/>
- 2) 花王 ニュースリリース
<https://prtnews.jp/a/?c=20186&r=126&f=d20186-126-pdf-0.pdf>
- 3) 日本経済新聞電子版 (2019) .「花王、人種差別連想でサイト閉鎖」『日本経済新聞』(8月2日)
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO46072720T10C19A6TJ2000/>

引用文献

- 網尾歩 (2019) .「西武・そごうCM新春初炎上 『女に生まれたら罰ゲーム』をパイ投げで再現か」『WEDGE Infinity』
<http://wedge.ismedia.jp/articles/-/14969?page=2> (2019年1月4日参照)
- Andrei Cimpian, Lin Bian, and Sarah-Jane Leslie.(2017). Gender stereotypes about intellectual ability emerge early and influence children's interests. Science, 355(6323), 389-391.
- 朝日新聞 (2019) .「ジェンダー問う広告 物議」『朝日新聞』 1月26日朝刊
- 朝日新聞出版 (2017) .「『痴漢です!!』 インパクト抜群のポスターはなぜマンガ風なのか?」『AERA dot.』
<https://dot.asahi.com/dot/2017053000072.html> (2017

年5月31日参照)

毎日新聞 (2018). 「セクハラ防止 内閣府ポスター不評 深刻さ伝わる?」『毎日新聞』11月15日 朝刊

内閣府 男女共同参画局 (2018a). 「女性に対する暴力をなくす運動」『内閣府 男女共同参画局』
http://www.gender.go.jp/policy/no_violence/no_violence_act/about_30.html (2019年8月1日参照)

内閣府 男女共同参画局 (2018b). 「固定的な性別役割分担意識」『内閣府 男女共同参画局』
<https://survey.gov-online.go.jp/h28/h28-danjo/2-2.html>
 (2019年8月2日参照)

日本経済新聞 (2017). 「サイボウズ」『日本経済新聞』9月13日朝刊.
 日本経済新聞 (2019). 「西武そごう」『日本経済新聞』1月1日朝刊.
 オリコン (2019). 「狙いは“洗濯男子”? 衣料用洗剤 CM の変遷に見る男性タレントの起用理由」『ORICON NEWS』
<https://www.oricon.co.jp/special/53088/> (2019年5月31日参照)

PTP (2019). 「トイレタリー大手3社のテレビCMトレンド」『Madison』
<https://www.screens-lab.jp/article/18649>
 (2019年8月6日参照)

西武そごう (2019). 「わたしは、私。」『西武そごう』
<https://www.sogo-seibu.jp/watashiwa-watashi/> (2019年7月1日参照)

田房永子 (2015). 「痴漢撲滅に効果的なポスターとは?」『wotopi』
<https://wotopi.jp/archives/28218> (2015年10月19日参照)

竹信三恵子 (2014). 「『妻の家事ハラ』炎上から見えた少数者の言葉を無力化する『装置』」『women's action networks』
<https://wan.or.jp/article/show/3930> (2015年8月2日参照)

田中圭一 (2015). 「痴漢です!」『note』
<https://note.mu/keiichisennsei/n/n72c045dd5e62>
 (2015年10月20日参照)

東京都交通局 (2013). 「痴漢撲滅キャンペーン」『東京都交通局』
https://www.kotsu.metro.tokyo.jp/pickup_information/news/subway/2013/sub_p_201305304217_h.html
 (2019年8月1日参照)

東洋経済新報社 (2018). 「パナと三菱電機のCMがこんなにも違う理由」『東洋経済online』
<https://toyokeizai.net/articles/-/210126> (2018年2月24日参照)

中国インフルエンサーマーケティングの取引構造

— 3階層のインフルエンサーとステークホルダーの関係性をめぐって —

KDDI総合研究所 アナリスト

劉 亜菲

要約

本研究は中国インフルエンサーマーケティングの取引構造—インフルエンサーとMCN (Multi-channel Networks, インフルエンサーをタレントマネジメントする組織)、コンテンツ配信プラットフォーム、クライアント、フォロワーの各ステークホルダーとの関係性を解明することを目的とする。3階層のインフルエンサー (トップ, ミドル, ボトム) に対するインタビュー調査を行い、次の知見を得た。①3階層のインフルエンサーはフォロワー数、マネタイズ能力、専門化レベルの違いにより、MCN、プラットフォーム、クライアント、フォロワーと異なる関係性を持つ。②インフルエンサーのプロモーション効果に影響する外的要因として、各ステークホルダーがインフルエンサーに及ぼす影響力は階層ごとに濃淡がある。従って、有効なプロモーションの実現には、インフルエンサーの選定や起用ルート、プランニング・商品発売におけるインフルエンサーの関与などを階層別に検討する必要がある。

キーワード

ソーシャルメディア、インフルエンサーの階層化、有効なインフルエンサーマーケティング手法

I. 研究方法

本研究は2019年5月13日から14日にかけて上海市で、4名のインフルエンサー (Key Opinion Leader 略語 KOL) を対象に、それぞれ90分の1対1デプスインタビュー調査を行った。

II. 調査結果

異なる階層のインフルエンサーは所属MCN、プラットフォーム、クライアント、フォロワーとは多様な関係性を持つことがインタビュー調査を通じて明らかになった。その概況を表2に示している。

III. 考察

プラットフォームは①ストリーム誘導、②ホットピックアップ参加権限、③広告配信権限を通じて、インフルエンサーのプロモーション活動を支援・制約している。MCNはプラット

フォームと提携し、上記3つの権限を仲介することで、インフルエンサーへのコントロールを強めている。そのため、独自のクライアントと大きなファン基盤を持つトップインフルエンサーであっても、MCNに所属せざるを得ない局面に陥る。これは中国インフルエンサーマーケティングの産業化が進む一因である。一方、トップインフルエンサーはMCNとの交渉力が強い。フォロワーの増加や自身の権利保護を組織に頼るミドル・ボトムインフルエンサーはMCNに受ける管理と制限が大きい。インフルエンサーとクライアントとの間は双方向の選択関係であり、有名ブランドによるオファーはミドル・ボトムインフルエンサーの知名度向上に寄与する。プラットフォームのストリーム誘導に対して、ユーザーがコンテンツを取捨選択する能動性も無視できない。提言として、トップインフルエンサーのコンテンツは広範に受容・支持される可能性が大きい。ミドル・ボトムインフルエンサー同士の緊密な連携により、ジャンル・ファン層を跨ぐ拡散効果が期待できる。クライアントはトップインフルエンサー本人に直接オファーする場合は委託内容を協議しやすく、MCN

経路の場合はインフルエンサー本人との接触が制限されがちである。トップ・ミドルインフルエンサーはフォロワーの習慣嗜好に詳しいことから、プランニングや商品の発売において彼らのアドバイスを受け入れることが重要である。

主要引用文献

劉亜菲 (2019). 「中国人の対日消費におけるインフルエンサーマーケティングの実態—広告代理店インタビューを中心に」 KDDI 総合研究所公式ホームページ 2019年7月31日掲載

表-1 調査概要と対象者状況

対象者	A	B	C	D
年齢 / 性別	28 / 女性	25 / 女性	31 / 女性	34 / 女性
フォロワー数 (万) Weibo/Tiktok/Wechat /Red	105 / 1.3 / 37 / 1.1	30 / - / - / 0.6	27 / - / - / 0.4	173 / 19 / 5 / 11
出身地 / 学歴	上海 / 大学	上海 / 大学	江西省 / 大学	上海 / 大学
職業	KOLがメイン	企画	KOLがメイン	美術教師
活動年数 / 主要ジャンル	7年 / 旅行	1年 / 美食	7年 / 美容	6年 / ファッション

表-2 階層別から見るインフルエンサーと各ステークホルダーとの関係性

項目	共通点	トップ	ミドル	ボトム
MCN	サービス・管理を受ける	平等関係	従属関係	依存関係
PF	レコメンド・ホットトピックス参加権限, 広告配信権限に依存	共生関係	共生関係	依存関係
クライアント	相互選択, ウィンウィン関係	受託 / 提携関係	受託関係	受託関係
フォロワー	フォロワーとのインタラクションを実施	ファン基盤が厚く, ファンとの絆が強い	ファン流動性が高く, ジャンル・ファン層を跨ぐ KOL間の連携が緊密	ファン基盤が小さく, KOL間の連携が緊密

日本における4マスの広告ビジネスのデジタルトランスフォーメーションに関する一考察

東京工科大学 メディア学部 教授

進藤 美希

要約

本論文は日本における4マスの広告ビジネスのデジタルトランスフォーメーション(Digital Transformation, 以下、DXと略す)をテーマとし、「日本において、4マスと呼ばれる、既存のマスコミ四媒体事業者(テレビ、新聞、雑誌、ラジオ)は、メディアとして、広告ビジネスの事業者として、どの程度、DXを進展させているのだろうか?」をリサーチクエスチョンとして、調査、考察をすすめた。その結果、テレビは、他の4マスに比べて、10年間の市場規模の減少率が低いが、DX率は高かった。雑誌は、市場規模の減少率が非常に高い、すなわち、メディアとして危機的、衰退の傾向にあるがDXには果敢にチャレンジしていた。テレビのDXは、事実上、25年前に、既に可能になっていたのにもかかわらず、推進意欲は極めて低かったが、生活者のデジタルシフトや、NHKの積極的な姿勢により、少し進みつつある。雑誌は、トップの決断、実務を主導するキーパーソンの存在、戦略的な事業活動、などが実践できている企業においては、すでに成功していることがわかった。

キーワード

4マス, 広告, デジタルトランスフォーメーション, DX

I. はじめに

4マスは、メディアとして、広告ビジネスの事業者として、どの程度、DXを進展させているのだろうか?本論文はこれをリサーチクエスチョンとして、調査、考察をすすめていく。

II. 生活者のメディア接触のDX

生活者の全メディア接触時間に占めるインターネット等接触時間をDX率と考えると、その比率は、非常に高くなっている。

III. 4マスのメディアとしてのDXの進展状況

4マスのメディアとしてのDX率を試算したところ、テレビが7.3%、新聞が1.8%、雑誌が3.3%、ラジオが0.1%となった。

IV. 4マスの広告ビジネスのDXの進展状況

4マスの広告ビジネスのDX率を試算したところ、テレビが0.5%、新聞が2.7%、雑誌が15.5%、ラジオが0.6%となった。

V. 4マスのメディアとしての、また、広告ビジネスとしての、DXのまとめ

以上から、各メディアの状況について、特に特徴的であった、テレビと雑誌について、まとめる。(1)テレビ:テレビはメディアとしても広告ビジネスとしても営況が良く、外資系や通信系の動画配信事業者をのぞき、DXへのチャレンジを阻んでいる要素がある可能性がある。(2)雑誌:雑誌は、メディアとして危機的、衰退の傾向にあるが、DXにチャレンジしている。次に、テレビと雑誌について、それぞれ詳しく見ていく。

VI. テレビのメディアとしての、 また、広告ビジネスとしての、DX

地上波テレビのDXが進まなかった大きな理由として、地上波テレビのビジネスモデルが、広告によって支えられる広告モデルであり、デジタル時代になっても、大きく減少せずに危機感がなかったことがある。インターネット上で放送を同時配信する場合、この広告モデルに影響はあり、広告のためのシステムを刷新する必要が発生するが、AI（人工知能）を用いれば容易に実現できる。

VII. 雑誌のメディアとしての、 また、広告ビジネスとしての、DX

メディアとして、広告ビジネスとしての雑誌は、危機的、衰退の傾向にあるが、DXにチャレンジしていると考えられる。講談社は、DXを成功裏に進めているが、背景には、過去の成功モデルと決別する勇気、トップの決断、実務を主導するキーパーソンが存在、戦略的な事業活動、があった。

VIII. まとめと今後の課題

今後は、今回判明した課題について、さらに深く考察をして、有用な施策を提案してゆきたい。

主要引用文献

Digital Shift Times(2019).「出版不況へ挑む講談社のデジタルシフト戦略」<https://digital-shift.jp/marketing/MR190704>,(2019年8月7日参照)

経済産業省(2019).『デジタル経営改革のための評価指標(DX推進指標)』

電通(2008).「日本の広告費2008」

電通(2019).「日本の広告費2018」

リードユーザーとしての消費者の 特徴に関するサーベイによる実証研究

— リードユーザーネスの先行要因と帰結 —

静岡大学 学術院工学領域 准教授

本條 晴一郎

要約

先進的なニーズを認識し、ニーズの解決による便益を期待するリードユーザーは、製品の開発や普及、顧客開発など、様々な観点から注目を集めている。一方でリードユーザーについての定量的な研究は、特定の製品領域で行われてきた。本研究では、サーベイの枠組みで定量的な実証研究を行うことで、リードユーザーの一般的な特徴を見出すことを目指した。その結果、リードユーザーネスが製品領域に限定されずに消費者イノベーションの発生に帰結すること、幅広い他者に対して情報を探索するネットワーキング行動が先進性に負の、高便益期待に正の影響を与える先行要因となっていることが示された。製品領域に限定されない結果を得たこと、および、先行要因を行動レベルで捉えたことにより、リードユーザーに対する理解が、注目に見合うものに近づいたといえる。

キーワード

ユーザーイノベーション, 消費者イノベーション, 製品開発, 顧客開発

I. 背景と目的

先進的なニーズを認識していることを意味する先進性と、ニーズの解決による便益を期待することを意味する高便益期待という2つの特徴によって定義されるリードユーザー (von Hippel, 1986) は、製品の開発や普及、顧客開発など、様々な観点から注目を集めている。ところが、消費者のリードユーザー度合いを表すリードユーザーネスの測定は、専ら特定の製品領域において行われており、製品領域を限定しない状況において有効性を持つことは確認されていない。また、マネジメント可能性が高い行動レベルの先行要因が調べられているわけではない。こうした限界を乗り越えるため、本研究では製品領域を限定しないサーベイの枠組みで定量的な実証研究を行った。

II. 方法

サーベイは、株式会社マクロミルのサービスを利用し、人口動態に即した代表性のあるサンプルに対するインターネット調査として実施した。Ogawa and Pongtanalert

(2011) による標準的な手続きに従うことで、有効回答 5,155 サンプルから 158 名の消費者イノベーターを抽出した。リードユーザーネスのうち先進性は Franke and Shah (2003) から、高便益期待は Franke et al. (2006) から項目を採用した。リードユーザーネスの先行要因としては、イノベーターを特徴付ける質問、観察、実験、ネットワーキングという4つの発見行動を尺度化して調べた (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2008)。尺度は十分な適合度、信頼性、妥当性を持つことが確認された。

III. 結果と考察

まず、消費者イノベーションとして実現された製品改良と製品創造を目的変数としたロジスティック回帰分析を行い、先進性と高便益期待それぞれの影響を調べた。次に、質問、観察、実験、ネットワーキングの4因子がそれぞれ先進性と高便益期待に与える影響を構造方程式モデリング (SEM) によって調べた。仮説と結果は次の通りであった：

- ・ H1. 先進性は製品改良の発生可能性に正の影響を与

- える。→支持
- ・ H2. 高便益期待は製品改良の発生可能性に正の影響を与える。→支持
 - ・ H3. 先進性は製品創造の発生可能性に正の影響を与える。→棄却
 - ・ H4. 高便益期待は製品創造の発生可能性に正の影響を与える。→支持
 - ・ H5. ネットワーキングは先進性に正の影響を与える。→支持
 - ・ H6. ネットワーキングは高便益期待に負の影響を与える。→支持

H1, H2, H4 が支持されたことにより、リードユーザーネスは一般的な状況でも消費者イノベーションの発生可能性に帰結することが示された。また、H5, H6 が支持されたことにより、先進性と高便益期待の違いが、先行要因から説明できることがわかった。

本研究の学術的貢献としては、リードユーザーネスが製品領域に限定されない一般的な状況においても消費者イノベーションに対する説明力を持つことを示したことが挙げられる。また、実務的貢献としては、リードユーザーネスの先行要因を行動レベルで捉えたことにより、リードユーザーの探索および育成にも道を拓いたことが挙げられる。

主要引用文献

- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. (2008). Entrepreneurial behaviors, opportunity recognition, and the origins of innovative ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317–338.
- 本條晴一郎 (2016b). 「消費者によるイノベーションに対するネットワークの効果」『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』5, 452–453.
- Ogawa, S., & Pongtanalert, K. (2011). Visualizing invisible innovation continent: Evidence from global consumer innovation surveys. Available at SSRN 1876186, 1–19.
- von Hippel, E. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science*, 32(7), 791–805.

セルフ・ブランディングと パーソナル・ブランディングの関係性

— 『女性起業家』のためのカラータイプ理論からの考察 —

一般社団法人カラータイプ協会 代表理事

河野 万里子

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授

佐藤 善信

カラータイプ協会 マーケティング開発室

武田 みはる

カラータイプ協会 マーケティング開発室

田中 久美子

要約

本研究はカラータイプ理論を用いて女性起業家のセルフ・ブランディングと起業の業績への満足度と起業後に「自分らしさを感じる」（主観的オーセンティシティ）頻度との関係を明らかにした。特徴的な点は、自分軸の強い決断タイプと創造タイプは日本人の中では相互独立的自己観を有しており、業績への満足度も主観的オーセンティシティ度も高いという結果になった。逆に、他人軸の強い協調タイプと堅実タイプ、特に相互協調的自己観の強い協調タイプは、業績への満足度と主観的オーセンティシティ度も他のタイプに比べて低くなっていた。また、本研究からは起業成功を導く「斜めの法則」も発見された。起業時に何色を取り入れると自分の弱みを補完してくれるのか。日本の女性起業家のツール・セルフを発見する研究を行った。

キーワード

Ikigai (生きがい), ツール・セルフ, 主観的オーセンティシティ, とっておきの強み

1. 女性起業家とツール・セルフとの関係

パーソナル・ブランディングという用語と考え方は、『エクセレント・カンパニー』という著書で有名なトム・ピーターズが1997年に『ファスト・カンパニー』という雑誌にパーソナル・ブランディングの勧めのエッセイ（“The Brand alled You”）を投稿して以降、一気にブレイクした。トム・ピーターズは概ね次のように言う（Peters, 1997, pp. 83-90）。「…われわれは自分自身の会社、つまりミー・インク（Me Inc.）のCEOなのである。今日、ビジネスを行うため、われわれの最も重要な仕事はあなたと呼ばれるブランド（the brand called you）のための筆頭マーケッターであることなのである。…結局のところ、あなたがミー・インクを成長させるために行うすべてのことは、その会社にとっては思いがけない儲けなのである。…あなた自身をキャリアの階梯の奴隷にするのではなく、準社員としてあなた自身を蘇らせなさい。あなたをミー・インクのCEOとして導くため、

自分自身のミッション・ステートメントの作成から始めなさい。…そして、あなたが依然としてあなたが作成したものを信じているかどうかを確かめるために、6カ月ごとにそのミッション・ステートメントを再吟味しなさい」と。

トム・ピーターズ（Peters, 1997）は、自分自身のミッション・ステートメントを作成するための自問自答を以下のように勧めている。「何があなたをワクワクさせるのか。何か新しいことを学習しているのか。技術的天才としてあなたのスキルへの認識を得ているのか。コンセプトからの新しいアイデアを市場に導入しているのか。あなたの個人的な成功の定義は何か。お金、権力、それとも名声か。あるいは、自分が愛してやまないことを行っているのか」。

実は、ピーターズが勧めている自問自答は、ツール・セルフ（true self; 本当の自分）を発見するための方法となっている。心理学の専門用語では、主観的オーセンティシティ（self-authenticity）と言い、何らかの活動などを

行っているときに「自分らしさを感じる」ことである。ピーターズは米国人であり、米国人の自己観は「相互独立的自己観 (independent-self)」であるので、このような自問自答に解答することはそれほど困難なことではない。ところが、「相互協調的自己観」の日本人、特に日本人女性にとってはこの自問自答は困難である (Markus & Kitayama, 1991; 北山, 1998)。

ツール・セルフをベースにしたブランディングの結果がセルフ・ブランドであるが、パーソナル・ブランドとセルフ・ブランドとが食い違っており精神的に不安定になることが知られている。例えば、カウンセリングの研究手法として現在では当然のこととなっている来談者中心療法 (Client-Centered Therapy) を創始したカール・ロジャーズは、「インナー・セルフとアウター表現の間の不一致経験は不安やうつ状態に至りうる」(Rogers, 1961 in Zhang, et al., 2019) と主張している。

それでは、どのようにして相互協調的自己観を有する日本人はツール・セルフを発見することができるのであろうか。あるいは、日本人はどのようにすればセルフ・ブランディングを行うことが可能になるのか。本研究においては、日本人がセルフ・ブランディングを行う際には、逆に主観的オーセンティシティを感じる活動をベースにすれば良いということ的前提にしている。実は、それはポジティブ心理学の「とっておきの強み」(signature strength) を発揮することなのである。

以下、第Ⅱ節では、とっておきの強みとカラータイプ理論との関係を説明する。第Ⅲ節においては、日本人、特に日本人の女性が苦手とするツール・セルフをベースとしたセルフ・ブランディングを行うための基礎的なアンケート調査を行ったが、その集計結果を説明する。第Ⅳ節においては、米国人によって創造された日本人のIkigai (生きがい) のベン図を紹介しながら、アンケート調査の再考察を行っている。最後に第Ⅴ節では、本研究の結論と今後の研究の方向性が示される。

Ⅱ. とっておきの強みとカラータイプ理論

ポジティブ心理学者であるピーターソンとセリグマンは、古今東西の宗教やアリストテレスなどの古典や現代の文献をベースにして人間の24の徳性を発見した。彼らはこれらをキャラクター・ストレングス (character strengths) と呼んでいる (Peterson and Seligman, 2004)。Peterson (2006/2012, pp. 158 - 159/167-168) は、とっておきの強み (signature strength; 以下, SS) について以下のように説明している。

「とっておきの強みとは、個人に備わり、是認され、頻繁に発揮される徳性である。私たちの研究では、成人との面接において、ほぼ全員がすぐにいくつか (通常は2つから5つ) の自分の強みを特定できることを発見した。とっておきの強みの基準となり得るものは次の通りである。

- ・ 強みに関して、所有意識と本来感 (「これが本当の自分だ」という実在感) がある。
- ・ 特に初めて強みを発揮するときには高揚感がある。
- ・ 強みを発揮する方法を素早く学ぶことに長けており、実践される。
- ・ 強みを発揮するのに、常に新しい方法を学ぶことになる。
- ・ 強みにしたがって行動したいと切望する意識を持つ。
- ・ 強みを発揮することが必然であるという感覚を持つ。人から止められたり、説得されたりして、強みを発揮しないということはあり得ない。
- ・ 強みには、突然の悟り (ひらめき) で得られるような発見がある。
- ・ 強みを発揮するときには疲労ではなく活力が得られる。
- ・ 強みを中心に、自分に与えられた根本的な課題を創造して追求してゆく。
- ・ 強みを発揮したいという内発的動機づけがある。

SSのこれらの特徴は、すでに説明した「主観的オーセンティシティ」そのものである。つまり、SSを発揮することによって主観的オーセンティシティが実現されるのである。

しかし、実際にこれらの方法を用いてSSを発見することは容易ではない。ポジティブ心理学の性格の強みを日

常で発揮するための実践的な手引書として定評のある Niemiec (2018, p.26) においても、SSを発見する方法については「通常は徳性の強みプロファイルの最高点の徳性である」と記述されていたり、上記のピーターソンの発見方法と大差はない状態である。

ピーターソンは24の徳性を2つの軸を利用して2次元空間にプロットしている。横軸はヘッド(左側)とハート(右側)である。縦軸は他者志向(上側)と自己志向(下側)である(Peterson, 2006/2012, p.158/169; Niemiec, 2018, p.44)。実は、それと同じような軸を使用して色彩心理学を応用したカラータイプ理論が存在する。カラータイプ理論の場合には、横軸はhardとsoft、縦軸はI軸-WE軸となっている。カラータイプ理論は河野万里子によって色彩心理学の研究成果をベースにしてアクションリサーチ的に開発された。佐藤・河野(2018)において、佐藤はカラータイプ理論の開発プロセスを河野にインタビューしたり、河野から提出されたその時々資料を分析した結果、カラータイプ理論の科学性を証明している。

ポジティブ心理学におけるとっておきの強みの同定が困難であるので、カラータイプ理論を用いて容易にとっておきの強みを発見できる方法を開発するために、一般社団法人カラータイプ協会の協力を得て、アンケート調査を女性起業家に行った。次節においては、アンケートの説明と集計結果の分析を行う。

III. アンケート調査とカラータイプ理論のセルフ・ブランディングへの応用

セルフ・ブランディングを最も必要としているが、しかし最もそれが困難であると考えられる女性起業家をアンケート対象者に設定した。具体的には、プロのカラーリストとして経営活動をしている女性を対象として、しかも起業当初のカラータイプが決断タイプ、創造タイプ、協調タイプ、そして堅実タイプであったそれぞれ8名ずつを選択して、2019年7月10日～8月10日にインターネットのメールを通じてアンケート調査を行った。結果的に、20代(最年少者は27

歳)が2名、30代が6名、40代が9名、50代が11名、60代(最高齢者は69歳)が4名であった。全体の平均年齢は47.6歳であった。

1. 起業動機と起業の苦しさ楽しさ

最初に、表1では、カラータイプ別の起業動機と起業の苦しさ楽しさについての集計分析結果とその特徴をまとめた。

4つのカラータイプ別に〈起業動機〉〈起業の苦しさ〉〈起業の楽しさ〉を集計すると、下記のような結果となった。自分軸で動く決断タイプと創造タイプは、起業動機のなかで「自分」という言葉が多く出てきた。他方で、協調タイプと堅実タイプは「誰かの役に立ちたい」や「育児とのバランス」など他人軸から考える動機が多かった。集客や時間管理や売上などの苦しさは全タイプに共通していた。特徴的だったのは、決断タイプの起業の苦しさの概念であった。「しんどい事も苦しい事も含めて今が楽しい」という前向きな意見や、また「特にありません」という「弱みを見せない」黒の点が高い決断タイプの特徴も出ていた。起業の楽しさで4タイプに共通していたのは「いろいろな人との出会い」であった。ただ、創造タイプはそこに「良質な仲間」「同じ志を持った仲間」などのこだわりが加わっていた。

2. 起業後の仕事で「自分らしさを感じる」ことと起業後の業績との関係

それでは、自分らしさを感じる、つまり主観的オーセンティシティの感覚、ツルー・セルフが喜ぶパーソナル・ブランディングができていのはどのような時なのであろうか。カラータイプ理論の場合、自分らしさを感じるかどうかは、I軸かWE軸かで変わる。決断タイプと創造タイプは基本的に自分軸で考え行動する。それに対して、協調タイプと堅実タイプは人の評価が気になるので「自分らしさを感じる」のは2次的な要因となりやすい。よって「自分らしさを感じる」の評価が低くなると考えられる。「起業での自分の仕事をしているときに、『自分らしさ』を強く感じますか」という問いに対して、4タイプ別の集計は以下ようになった。

■決断タイプ:とても多く感じる8名、時々感じる0名、あま

り感じない0名, 全く感じない0名

■創造タイプ: とても多く感じる7名, 時々感じる1名, あまり感じない0名, 全く感じない0名

■協調タイプ: とても多く感じる4名, 時々感じる2名, あまり感じない2名, 全く感じない0名

■堅実タイプ: とても多く感じる6名, 時々感じる2名, あまり感じない0名, 全く感じない0名

起業というのは、どのタイプにとっても「自分らしさ」を感じることが出来る行為であると言える。ただ、協調タイプがやや少なくなっている。これはカラータイプの4タイプのうちで協調タイプがもっとも相互協調的自己観を有しているからだと考えられる。

4タイプ別の起業後の業績についての満足度は、以下の通りであった。

■決断タイプ: 満足1名, どちらかと言えば満足4名, どちらかと言えば不満1名, 不満2名

■創造タイプ: 満足1名, どちらかと言えば満足4名, どちらかと言えば満足3名, 不満0名

■協調タイプ: 満足0名, どちらかと言えば満足1名, どちらかと言えば不満6名, 不満1名

■堅実タイプ: 満足0名, どちらかと言えば満足2名, どちらかと言えば不満5名, 不満1名

業績の満足度に関しては、自分軸の決断タイプと創造タイプでは満足の方が多くなったが、他人軸の協調タイプと堅実タイプは「どちらかと言えば不満」「不満」の回答が多くなった。また、業績への満足度と「自分らしさを感じる」頻度との間には必ずしも相関関係がないことが分かった。起業というのは、どのタイプの人にとっても「自分らしさ」を追求することに大きく関係すると考えられる。

表1 カラータイプ別起業動機・苦しさ・楽しさ

タイプ別	内容
決断タイプ	自分軸, 自己責任でチャレンジしたい
起業動機	自分軸で行動し成長するため 好きなことを仕事にしたい 得意な仕事
起業の苦しさ	集客 自己責任 時間の管理 特になし(黒の人)
起業の楽しさ	いろいろな人との出会い 自分思うように動ける チャレンジできること
創造タイプ	楽しんで自己成長と可能性の追求
起業動機	自分の可能性の追求 楽しんで仕事をしたい 自分の強みを発揮したい
起業の苦しさ	収入不安定 ワークライフバランス 生徒がやめる 責任と孤独 資金繰り 休みがないこと 仕事の進め方が分からない
起業の楽しさ	理想の働き方 自己成長 良質な仲間 発見があり楽しい オリジナリティが発揮できる 遊ぶように働いている 新しい知識の習得
協調タイプ	人の役に立ちたい 一人では困る
起業動機	誰かの役に立ちたい 社会が喜ぶ 生涯現役 学びの延長
起業の苦しさ	独りでの活動 パソコン作業 時間に追われる 他人との意思疎通 一人での無力感 これていのかと悩む ブログ発信 集客 資金繰りの大変さ 収益の低さ
起業の楽しさ	自分軸で仕事を勧められる 対人関係でのストレスフリー 感謝の言葉 必要とされる喜び 人との交流 講座の工夫 人との出会い
堅実タイプ	公私のバランス 充実感
起業動機	現状への危機感(このままではいけない) 社会の問題解決 知識を仕事に 育児とのバランスが取れるようになった
起業の苦しさ	集客 仕事ですぐにない 人脈づくり 資金繰り 強みの具体化 売上げ 発信の仕方 知識を生かす場所の模索 女性ということで軽く扱われる
起業の楽しさ	様々な人との出会い 価値提案 時間が自由に使える 色々な気づき 好きなことをしている充実感 「感謝」の言葉 女性であることで応援された 子育てが楽になった 喜んでもらえていることの充実感

(出所: 筆者たちが作成)

IV. アンケート調査結果と Ikigai の ベン図との関係の考察

これまでマーケティング論においては、顧客満足や顧客価値の創造という言葉で、顧客や消費者の行動を分析してきた。顧客価値や顧客満足の内容をもっと詳細に分析する必要があるのではないのかと感じた筆者たちは、ウェルビーイング (well-being) の研究を始めた。ここでは紙幅の関係から詳細には説明ができないが、その研究の過程で Ikigai (生きがい) という概念に出会い、そして興味深い「Ikigaiのベン図」の存在に気付いた。Ikigaiのベン図には様々なバージョンがあり、どの図がオリジナルなのかも不明である。

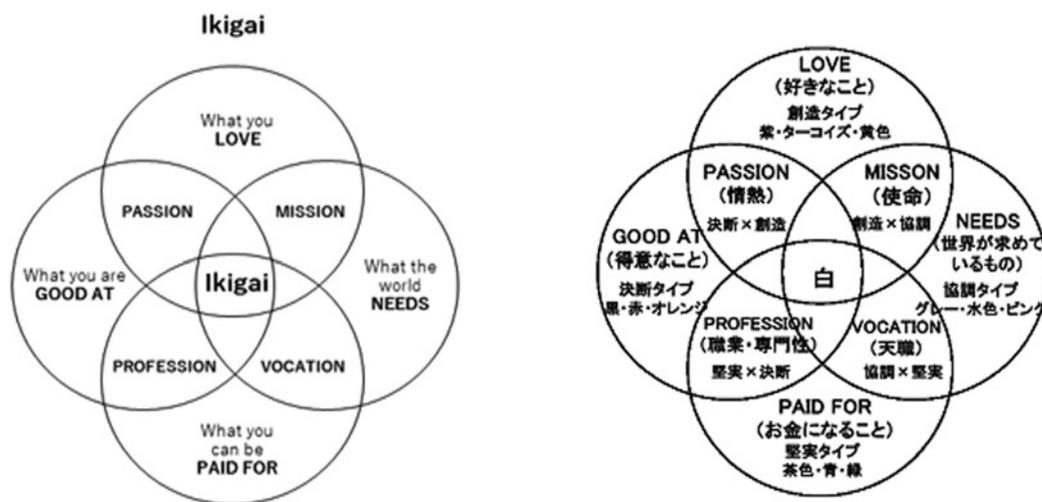
I. Ikigai 図とカラータイプマップの共通性について

図1の左側はIkigaiのベン図である。Ikigaiの“LOVE”を上にした図とカラータイプマップの「創造タイプ」を上にした図を照らし合わせて見ると両者の間には驚くほどの共通点があった。

Ikigai図は4つの大きなキーワードを円として成り立っているが、カラータイプマップも同じく4つのタイプで構成されている。LOVEは楽しいを追究する創造タイプに、GOOD AT は得意なこと (出来ること) の決断タイプに合致する。また、NEEDSは社会貢献の協調タイプに、そしてPAID FORはお金になることの堅実タイプに当てはめてみると違和感なくその位置に収まる。

このことから、カラータイプ別にIkigai (生きがい) にたどり着く方法を導きだすことが出来るのである。カラータイプ理論の特徴は、自分自身にはない色の力を借りてパワーや行動力をさらに発揮することができる点にある。

図-1 Ikigai 図と Ikigai 図 × カラータイプマップ



(出所：左側の図は <https://ja.wikipedia.org/wiki/> (2019年8月5日に参照)、右側の図は筆者たちが作成)

表2 カラータイプ別の起業当初に「頼った色」について

カラータイプ	頼った色		延べ人数	検証結果
決断タイプ	決断	黒・赤・オレンジ	4	決断タイプは決断や創造の色も求めているが、自身にない協調の色を最も多く求めている
	創造	紫・ターコイズ・黄色	4	
	協調	グレー・水色・ピンク	5	
	堅実	茶色・青・緑	2	
	Ikigaiサークルの推移			
創造タイプ	決断	黒・赤・オレンジ	7	創造タイプの頼る色は堅実の色（青・茶色）を最も求めている
	創造	紫・ターコイズ・黄色	10	
	協調	グレー・水色・ピンク	0	
	堅実	茶色・青・緑	12	
	Ikigaiサークルの推移			
協調タイプ	決断	黒・赤・オレンジ	6	協調タイプは決断・創造の色（赤・オレンジ・黄色）を頼る
	創造	紫・ターコイズ・黄色	6	
	協調	グレー・水色・ピンク	1	
	堅実	茶色・青・緑	2	
	白		2	
	Ikigaiサークルの推移			
堅実タイプ	決断	黒・赤・オレンジ	7	堅実タイプは自身にないクリエイティブな発想をプラスする目的で創造の色（ターコイズ・黄色）を求めている
	創造	紫・ターコイズ・黄色	10	
	協調	グレー・水色・ピンク	1	
	堅実	茶色・青・緑	1	
	Ikigaiサークルの推移			

(出所：筆者たちが作成)

表3 起業後「頼った色」でカラータイプが変化しなかった人

決断タイプ 5名

名前	頼った色			
	決断の色	創造の色	協調の色	堅実の色
決断1			水色	
決断7		ターコイズ		
決断2			水色・グレー	
決断3			ピンク	
決断4		黄色		

創造タイプ 7名

名前	頼った色			
	決断の色	創造の色	協調の色	堅実の色
創造7	赤			
創造4	赤	ターコイズ		
創造2		ターコイズ		
創造1		ターコイズ		茶・青・緑
創造6				茶
創造3				青・茶
創造5	黒			

協調タイプ 2名

名前	頼った色			
	決断の色	創造の色	協調の色	堅実の色
協調8	オレンジ	黄色		
協調6		黄色		

堅実タイプ 2名

名前	頼った色			
	決断の色	創造の色	協調の色	堅実の色
堅実1		ターコイズ		
堅実5		ターコイズ・黄色・紫		

(出所：筆者たちが作成)

2. 起業時に「頼った色」の調査結果

そこで次に、起業当時のタイプと頼った色との関係について分析する。表2がそうである。

カラータイプ診断は、TPOやその時々々の役割によってタイプの診断結果が変わる。起業における各タイプの変化について比較してみる。表3と表4がそうである。

集計の結果は興味深いものになった。決断タイプのまま変わらなかった5名は、一人も決断の色を頼る色としていなかった。創造タイプにおいては、頼る色に協調の色が0名であった。協調タイプのまま変わらなかった2名は、オレンジ、黄色の明るい色を頼った。堅実タイプのまま変わらなかった2名が共に頼った色は創造タイプの色であった。7名が変わらないままであった創造タイプは、起業後もそのままの自分であり続けられると言える。他方で、協調タイプと堅実タイプは、起業後は変化する人が多い。

次に、起業後にカラータイプが変化した人の「頼った色」を調査してみた。表4がそうである。

これもまた興味深い結果となった。決断タイプはタイプが変化した3名全員が決断の色に頼っていた。創造タイプでタイプが変化した人が頼った色は協調の水色であった。協調タイプにおいては6名もタイプが変化するという結果になった。その時に頼った色が全員協調の色以外である。堅実タイプも6名が変化した。その全員が堅実の色以外を頼った色としている。

協調タイプは起業において、決断タイプにも創造タイプにも堅実タイプにも変わることが特徴的であった。相互協動的自己観の高い協調タイプの特徴を示していると考えられる。堅実タイプは特に決断タイプにシフトする傾向がある。起業後の業績についての満足度の高い回答者をタイプ別にみても以下のようにになっている。自分軸で意思決定

表4 起業後に「頼った色」でカラータイプが変化した人
決断タイプ 3名

名前	頼った色			
	決断の色	創造の色	協調の色	堅実の色
決断6	黒			青
決断5	オレンジ			青
決断8	黒・赤		水色	

創造タイプ 1名

名前	頼った色			
	決断の色	創造の色	協調の色	堅実の色
創造8			水色	

協調タイプ 6名

名前	頼った色			
	決断の色	創造の色	協調の色	堅実の色
協調2	赤・白			青
協調7		黄色		
協調3				緑
協調4				緑
協調5		黄色		
協調1	赤・オレンジ			

堅実タイプ 6名

名前	頼った色			
	決断の色	創造の色	協調の色	堅実の色
堅実7	赤・黒			
堅実3		ターコイズ		
堅実6		ターコイズ・紫	ピンク	
堅実2		ターコイズ		
堅実4	オレンジ			
堅実8	赤			

(出所：筆者たちが作成)

したり、行動する決断と創造タイプが変化していないという点に興味深い。彼らは日本人の中でも比較的相互独立的自己観を有しており、それだけセルフ・ブランディングが明確だと考えられる。逆に、他人軸の協調と堅実タイプは自分軸に少しだけ変化していることが分かる。

3. 起業成功を導く「斜めの法則」の発見

最後に、カラータイプ別に起業時に頼った色を分析した。とても興味深い理論通りの結果となった。それは「斜めの法則」である。

「斜めの法則」とは、自分の長所と対極にあるカラータイプマップの色のことである。決断タイプ（行動力、スピード）と協調タイプ（思いやり、丁寧さ）、創造タイプ（創造力、個性）と堅実タイプ（常識、堅実性）の関係のなかで、自分には足りないと感じている「斜め」の色を「頼った色」として選んでいる場合が多い。つまり、決断タイプは協調タイプの色を、協調タイプは決断タイプの色を、創造タイプは堅実タイプの色を、堅実タイプは創造タイプの色を選ぶのである。この組み合わせが「斜めの法則」である。この「斜めのタイプの色」は、最も自分自身に効果的かつ自分の弱みを補完してくれる色であると考えられる。

図-2 カラータイプマップ



V. 結論と今後の研究の方向性

本研究はカラータイプ理論を用いて女性起業家のセルフ・ブランディングとパーソナル・ブランディングの調和をどのようにして図ればよいのかという問題意識から始まった。本研究からは、自分軸の強い決断タイプと創造タイプは相互独立的自己観を有しており、業績への満足度も主観的オーセンシティ度も高いという結果になった。逆に、他人軸の強い協調タイプと堅実タイプ、特に相互協調的自己観の強い協調タイプは、業績への満足度と主観的オーセンシティ度も他のタイプに比べて低くなっていた。また、本研究からは「斜めの法則」も発見された。そのなかでも特に、協調タイプは起業後に頼った色に流されて、当初のカラータイプを変化させる可能性の高いことが分かった。

今後の研究の方向性としては、本研究で得られた理論的な仮説を用いて、日本的な自己観とセルフ・ブランディングのより深い理論的研究を推進すると同時に、女性起業家の躍進の後押しができるようなアクションリサーチを展開してゆく必要がある。

引用文献

- 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・アカウントング・レビュー』, 第21号, 6月, 21-38.
- Markus, Hazel Rose and Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98 (2), 224-253.
- 北山忍 (1998). 『自己と感情: 文化心理学による問いかけ』 共立出版.
- Niemiec, R. M. (2018). *Character strengths interventions: A field guide for practitioners*. Hogrefe Publishing.
- Rogers, C. R. (1961). The process equation of psychotherapy. *American Journal of Psychotherapy*, 15, 27-45.
- Jia Wei Zhang, et al. (2019). A compassionate self is a true self? Self-compassion promotes subjective authenticity. *Personality and Social Psychology*

Bulletin, 45(9), 1323-1337.

Peterson, Christopher (2006). *A primer in positive psychology*. Oxford University Press. 宇野カオリ訳
(2012). 『ポジティブ心理学入門: 「よい生き方」を科学的に考える方法』春秋社.

Peterson, Christopher and Seligman Martin (2004).
Character strengths and virtues: A handbook and classification. American Psychological Association / Oxford University Press.

化粧品市場における パーソナライズ化の多様性

— 対人関与軸と共創軸によるフレームワークの提案 —

早稲田大学大学院 経営管理研究科

堀木 聡

要約

インターネットとスマートフォンの普及により、消費者個々の情報を把握し、消費者個々に最適化したソリューションを提案するパーソナライズドマーケティング（personalized marketing）の動きが活況化している。本稿は、パーソナライズドマーケティングがもっとも先行している化粧品市場に注目し、各社の事例を検討したうえで、インプットとしてのセンシングの対人関与とアウトプットとしてのソリューションの共創という2つの次元で類型化した概念フレームワークを提案する。

この2軸のフレームワークで整理した結果、多くの化粧品メーカーはスマートフォンのアプリ等を活用したセルフ型かつ既存商品の推奨型のパーソナライズ化を行っていることがわかった。一方、セルフ型ながらもソリューションを共創してパーソナライズする資生堂のOptune、カウンセリング型かつ共創型という、もっともパーソナライズ化されたポーラのAPEXのように、パーソナライズ化にも多様性が認められることが明らかになった。

キーワード

パーソナライズ、化粧品市場、対人関与、共創、フレームワーク

1. はじめに

2000年代以降のインターネット、スマートフォンの普及により、消費者を取り巻く情報環境は大きく変化した。情報通信量は増加し続け、消費者は大量の情報の中から必要な情報を選択し、意思決定を行うため、情報処理コストが増加している。それに伴い、商品やサービスに関連する大量の情報の中から消費者自身が比較検討して購入するより、専門家による目利きや信頼できる人物の意見に基づいて選択の方が間違いないと考える消費者も増加している。加えて、市場の成熟化が進み、消費者ニーズが多様化することで、消費者個々の自己実現欲求を満たす必要性も高まっている。

こうした環境変化を背景に、パーソナライズドマーケティング（personalized marketing）の動きが活況化している。パーソナライズドマーケティングとは、消費者個々の情報を把握し、消費者個々に最適化したソリューションを提案しようとする企業側の行動を指す。このパーソナライズドマーケティングがもっとも先行している市場の一つが化粧

品市場である。

化粧品市場でパーソナライズ化が先行している理由の1つは、化粧品というカテゴリー特性にある。化粧品は、薬事法によって「人の身体を清潔にし、美化し、魅力を増し、容貌を変え、又は皮膚若しくは毛髪を健やかに保つため」に、「人体に対する作用が緩和なもの」と規定されている。つまり、本来、化粧品は作用が緩和であることが定義に含まれているため、肌の劇的な変化や即効性を期待することができないものである。そのため、本来的に効果に対する明確な判断基準が存在しない。したがって、消費者の価値判断が情緒的な側面に依存する点が化粧品というカテゴリーの特徴なのである。

化粧品メーカーは、肌の状態や悩みの個別性が高いだけでなく、効果効能が直接的には判断できない状況で、化粧そのものについての価値観も一人一人異なる消費者に対して、個別最適化した価値提供を行わなければならない。こうした製品カテゴリー特有の事情もあって、化粧品メーカー各社はパーソナライズドマーケティングの動きを加

速させているのである。

本稿では、化粧品メーカー各社の事例を検討したうえで、パーソナライズドマーケティングの取り組みを整理する概念フレームワークを提案し、対人関与軸と共創軸という2軸による類型化を通じて、各社の戦略の多様性を理解する。

II. 化粧品市場における パーソナライズドマーケティング

化粧品市場において、商品やサービスのパーソナライズ化は2019年以降、急速に進展している。2019年7月には、株式会社ポーラがパーソナライズドスキンケアブランド「APEX (アベックス)」を発売した。同年8月には、株式会社資生堂がIoTスキンケアブランド「Optune (オプチューン)」のサービスを開始した。さらに、カネボウ化粧品を傘下に持つ花王グループも、2019年4月には新たな肌解析機を導入し、パーソナルカウンセリングサービスの強化を進めている。

このように大手化粧品メーカーがパーソナライズ化を進める背景には、前節で述べた化粧品のカテゴリー特性に加えて、スマートフォンの普及やセンシング技術の進歩がある。化粧品メーカー各社が店頭で提供する肌分析サービスの他に、自宅にいながら消費者自身が肌分析をすることができるスマートフォンアプリも登場し、消費者が自分の肌を知る機会は確実に増加した。また、過去には店頭で製品を購入後、消費者がどのように製品を使用しているのかを把握しにくい状況であったが、IoTの活用により、消費者個人の生活や経験をセンシングし、新たな価値提案に結びつけることが可能になってきている。

以下では、スマートフォンの活用、美容カウンセリングの進化、IoT技術を活用したサービスの開発という3つの観点で、各社の取り組みを紹介していく。

I. スマートフォンを活用したサービスのパーソナライズ化

(1) カネボウ化粧品「スマイルコネクト」

スマートフォンアプリの導入に先鞭をつけたのは、2017

年1月にスマートフォンアプリ「スマイルコネクト」を発表した株式会社カネボウ化粧品（以下、カネボウ）である。このアプリでは、季節に合わせた肌のお手入れの情報や使用方法のアドバイスなどの美容情報をタイムリーに提供している。顧客情報と連携させることで、商品の購入情報や店頭で測定した肌状態など、パーソナルな情報を顧客自身のスマートフォンで閲覧可能にした点が特徴的である。アプリ内で使用できる「肌水分センサー」と呼ばれるデバイスも希望者に提供し、スマートフォンに「肌水分センサー」を接続すれば、肌水分を測定してアプリ内に測定結果を記録することができる機能も有していた。

(2) 資生堂「肌パシャ」

株式会社資生堂（以下、資生堂）は、カネボウがスマイルコネクトを発売した同年の2017年9月に、肌測定を行うスマートフォンアプリ「肌パシャ」を発表している。肌パシャには、同社が店頭で実施してきた肌診断サービスと同様の解析ロジックが採用されている。スマートフォンのカメラで肌を撮影するだけで肌診断を行い、診断結果をアプリ内で閲覧できる点が特徴である。

さらに肌パシャのアプリは資生堂のECサイトと連動しており、アプリで測定した肌データを基に同社のECサイト内で展開している商品の中から推奨品を提示することができる。

2. 美容カウンセリングの進化

化粧品業界は、もともとカウンセリングを通してサービスのパーソナライズ化に取り組んできた。近年では、対人によるカウンセリングに加え、カウンセリング機器や肌分析機器の開発競争が激化している。この背景には、AI技術の進化による技術的な対応力が向上したこと、加えてリアル店舗でしか得られないカウンセリングニーズが存在することが挙げられる。カウンセリング機器や肌分析機器には、顧客とブランド、そしてサービスに携わる美容部員を結びつける接点としての機能があるが、近年、それらが化粧品選びのパーソナライズ化を可能にするツールに進化しているのである。

(1) ポーラ「APEX」

2019年7月にリニューアルされた株式会社ポーラ（以下、ポーラ）のスキンケアブランドAPEXは、独自の肌分析技術を活用し、1人1人の肌に適したプログラムを提供するオーダー型コスメブランドである。APEXは3段階のステップでサービスを提供する。第1段階は、プロファイリングと呼ばれる作業であり、顧客の肌を取り巻く環境を「SKIN」（肌）「LIFE」（生活・体調）「MIND」（思考・好み）の3つの視点でとらえ、カウンセリングを実施する。

第2段階はアナライジングと呼ばれる段階であり、最先端の肌診断機器を利用して肌分析を実施する。最後の第3段階はフィッティングと呼ばれ、肌診断と分析の結果に基づいて推奨されるアイテムに顧客の好みを反映させる段階である。従来は約1週間必要としていた肌分析が即時に実施できるようになっただけでなく、従来よりも深部の肌状態を分析することで、現在の肌状態に加えて、将来の肌状態を予測する分析も可能になっている。

(2) 花王「肌解析機の導入」

花王株式会社（以下、花王）を始めとする花王グループでは、スキンケアブランド「ソフィーナ」とカネボウ化粧品の店舗でパーソナルカウンセリングサービスを強化している。2019年4月には新たな肌解析機を導入し、カメラや解析機能の向上と分析時間の短縮を行った。システムに蓄積された顧客の購入履歴や接客内容と肌解析機を連動させ、きめ細やかなサービスを提供している。

3. IoT 技術を活用したサービス開発

化粧品メーカー各社は、IoT 技術を活用した新たなサービスの開発にも着手している。2019年1月に米国ラスベガスで開催されたコンシューマー・エレクトロニクス・ショー2019 (CES) にも大手化粧品メーカー各社が出展した。以下では、IoT の活用事例として、海外3社、日本1社、計4社の例を紹介する。

(1) ロレアルの事例

フランスの化粧品大手ロレアルは、敏感肌用スキンケアブランドのラ ロッシュ ポゼから、pH（ペーハー）値を計測

するウェアラブルデバイスのMy Skin Track pH by La Roche-Posayを発表した。pH 値を計測するために皮膚に貼るセンサーとスマートフォンのアプリから成るシステムである。

人間の肌は一般にpH 値4.5から6.0の弱酸性とされ、このpH 値の範囲から外れると炎症反応や皮膚トラブルを起こす可能性がある。ロレアルのセンサーは使い捨てタイプの絆創膏に近い形状のもので、二の腕の内側に貼ると毛穴から微量の汗を検知する。15分以内に正確なpH 値を計測すると共に皮膚表面の発汗速度を計測し、皮膚の健康状態を評価する。計測結果は専用のスマートフォンアプリから確認でき、同時に顧客に適した製品やスキンケア方法が推奨される。

デバイスは2019年中にラ ロッシュ ポゼと提携する全米の皮膚科医を通して紹介し、最終的には消費者直結型のデバイスを発売する予定と発表されている。価格は未定である。

(2) ジョンソン・エンド・ジョンソンの事例

ジョンソン・エンド・ジョンソン傘下のスキンケアブランドであるニュートロジーナは、CESに2年連続で出展している。2018年には、Neutrogena Skin360というスマートフォン用アプリとSkinScanner（スキンスキャナー）を発表した。スキンスキャナーはスマートフォンに装着して利用し、スキナーを皮膚に直接当て、毛穴の外観やシワの大きさや深さ、皮膚の水分量を計測して肌の健康状態を判定する。測定された肌データはSkin360というアプリに転送され、ユーザーの肌状態の分析結果と共にスコアが表示される。その後、アプリを通してスキンケア方法や肌トラブルの改善対策のアドバイスが行われる仕組みになっている。

翌2019年のCESでは、同社はスキンスキャナーの機能を更に拡張させたサービスを提案している。それがパーソナライズ化された3DプリントシートマスクNeutrogena MaskiDである。Neutrogena MaskiDは大きく3段階でパーソナライズ化したシートマスクを作成する。そのプロセスは次のとおりである。

まず、スマートフォンの3Dカメラでユーザーが自身の顔

の正確な輪郭を撮影する。これによって、鼻の正確なサイズや形状、目の間のスペース、唇の形などが正確に形状化される。次にスキャナーを利用して肌データを分析し、必要な成分を含む最も効果的なシートマスクが設計される。

このシートマスクはスマートフォンアプリから注文を受けた後、3Dプリンターで製造され、直接ユーザーへ送られる。個人のプロフィールに合うように、額・眼窩・鼻・頬・顎・ほうれい線の6ゾーンを3Dプリンターで出力し、必要な成分を部分的に注入してハイドロジェルマスクが完成する。

(3) P&Gの事例

P&Gは、すでに2017年にAI技術を導入した機械学習型のスマートフォンアプリであるOLAY スキンケアアドバイザーを発表している。このサービスは、ユーザー自身が顔をスマートフォンで撮影し、肌年齢や適切なスキンケアのアドバイスといったサービスを受けられるというものである。

さらにP&Gは今回、SK-IIブランドのIoT ボトルも出展した。アプリと連動して光る化粧水ボトルのフェイシャルトリートメント エッセンス スマート ボトルである。化粧水ボトルの蓋の開け閉めを記録することで、化粧水の使用状況が分かる構造になっている。決められた時間にアラームやボトルを光らせることで、継続使用を促す仕組みも搭載されている。

(4) 資生堂の事例

資生堂は2019年8月にユーザー毎の肌に合った美容液を提供するシステムであるOptune (オプチューン) のサービスを開始した。このシステムでは、専用マシンのOptune zeroとスマートフォンアプリのOptune Appを使用する。ユーザーはスマートフォンアプリで自身の肌を撮影

することで肌状態を測定し、その日の気分を6段階で自己評価したデータを入力する。さらに、当日の気温や湿度や紫外線量の外部環境データも追加され、これらの肌測定データ・心理データ・外部環境データを基に、美容液の設計データが専用マシンに送られる。そのデータをもとに、美容液と乳液が充填された5種類のカートリッジ中から設計値どおりの配合が行われ、美容液が抽出されるのである(図表1)。センシング、アナライジング、パーソナライズという3段階によってサービス全体が設計されている。また同サービスは、月額10000円のサブスクリプション型を採用している点が特徴である。カートリッジに充填されている美容液と乳液の残量を自動管理し、無くなる前に最新の肌データから選ばれた新しいスキンケアカートリッジが届く仕組みになっている。

III. 概念フレームワークの提案

これまで検討してきた化粧品メーカー各社の事例に、他の類似事例も追加して整理したのが図表2である。それぞれの企業とブランドについて、インプットとしてのセンシング、アウトプットとしてのソリューションがどのように提供されているかを示した。また図表3は、インプットとアウトプットの2軸で類型化した概念フレームワークである。

インプットについては、対人関与があるか否かによって、完全に消費者自身で完結するセルフ型であるか、美容スタッフによるカウンセリングが伴う形で行うかの区別を明らかにした。一方、アウトプットは、センシングした情報を基に提供するソリューションについて述べている。取得した情報の分析結果に基づく企業の提案内容に対して、消費者

図表1 資生堂オプチューンのサービス内容

1: センシング	2: アナライジング	3: パーソナライズ
<ul style="list-style-type: none"> スマートフォンアプリで肌測定 心理状態を確認する問診 位置情報に基づく気象情報(気温・湿度・紫外線量等) 	<ul style="list-style-type: none"> データ分析 最適な抽出量を決定 	<ul style="list-style-type: none"> スキンケアカートリッジ(肌に合わせた5種類を用意) 最適なスキンケアを抽出

出所) 資生堂 Optune ブランドサイトを参考に筆者作成。

が関与し、ソリューションを創造できる場合は共創型、企業からの既存商品の提案に留まる場合は推奨型とした。以

下は、図表3の類型化に基づく各タイプの説明である。

図表—2 化粧品メーカーのパーソナライズドマーケティング

企業名・サービス名	インプット（センシング）	対人関与	アウトプット（ソリューション）	共創
カネボウ化粧品 スマイルコネクト 肌水分センサー	肌の水分量を測定	セルフ	購入情報と紐づけ アプリ内で自身の肌状態を可視化、 管理	推奨型
資生堂 肌バシャ	肌を撮影（スマホカメラ使用） 肌データ	セルフ	肌分析結果に基づいて自社ECサイト 取扱商品をアプリで推奨	推奨型
ロレアル My Skin Track pH by La Roche-Posay	肌のpH値を測定 （専用デバイス使用）	セルフ	肌状態に適した自社商品をアプリ上で 推奨	推奨型
ジョンソン・エンド・ ジョンソン SkinScanner” “Neutrogena Skin360 Neutrogena MaskiD	スキャナーで肌分析 （専用デバイス） スマホカメラで撮影した顔の形を記録	セルフ	スキンケア方法のアドバイスをアプリへ 配信。肌状態に最適化した成分を含ん だマスクを3Dプリンターで作成、 自宅へ配達	推奨型
P&G Olay スキンケア アドバイザー	肌を撮影（スマホカメラ使用）	セルフ	アプリ上でスキンケアアドバイス	推奨型
P&G SK=II IoT ボトル	化粧水ボトルに設置した センサーにより使用状況を管理	セルフ	使用に対するインセンティブ設計により 製品の継続使用を促す	推奨型
花王グループの 新しい肌解析機	店舗に設置した肌解析機で 測定	カウンセ リング	購入履歴や接客内容と連動させた 細やかなサービス提供	推奨型
資生堂 Optune	肌を撮影（スマホカメラ使用） 心理状態を問診 気象情報 （気温・湿度・紫外線）	セルフ	分析結果に基づき、ユーザーの肌状態 や気分に適した配合の美容液を提供。 自宅に設置する専用機を通して抽出	共創型
ポーラ APEX	肌を撮影。「SKIN」（肌）「LIFE」 （生活・体調）「MIND」（思考・好み） の視点でカウンセリング	カウンセ リング	肌分析結果を踏まえて商品を最適化。 更にユーザーの好みを反映させる設計 にデザイン。	共創型

出所) 筆者作成。

図表—3 パーソナライズドマーケティングの類型化

インプット アウトプット	セルフ型（対人関与なし）	カウンセリング型（対人関与あり）
推奨型（既存商品の提供）	<ul style="list-style-type: none"> カネボウ化粧品、資生堂、ジョンソン・アンド・ジョンソンの肌分析アプリ ロレアルのMy Skin Track pH P&G SK=II IoT ボトル P&G Olay スキンケアアドバイザー 	<ul style="list-style-type: none"> 花王グループによる 新たな肌解析機の導入
共創型	<ul style="list-style-type: none"> 資生堂のOptune 	<ul style="list-style-type: none"> ポーラのAPEX

出所) 筆者作成。

(1) セルフ型×推奨型

図表3の左上は、インプット方法がセルフ型で、ソリューション提案が推奨型のタイプである。対人関与型のカウンセリングは行われず、肌分析機能を備えるアプリをインストールしたスマートフォン等のデバイスを通して、消費者自身が自分の肌情報を企業へ提供するのがセルフ型である。ソリューションも企業側が既存商品を提案するため、新たに消費者と何かを共創するということはない。

図表3に示したとおり、カネボウ化粧品の「スマイルコネクト」や資生堂の「肌パシヤ」を始め、もっとも多くの事例がこのタイプに該当する。これらのサービスの利点は、消費者が自宅その他の自分の好みの場所にいながら自分自身の肌状態を確認することができ、かつ肌状態に合わせた推奨商品をその場で確認できる点にある。

(2) カウンセリング型×推奨型

美容スタッフによる肌分析を基に自ブランド内の既存商品を提案する場合、センシング情報のインプットが対人関与のあるカウンセリング型で、ソリューション提案が推奨型となる。このカウンセリング型×推奨型は、図表3では右上に位置する。

このタイプの場合、消費者は肌分析で自分自身の肌状態を理解した上で商品を選択できるが、ソリューションとして提案される商品は、肌分析サービスを提供する企業の既存商品となる。花王グループが新たな肌解析機を導入した事例がこれに当てはまる。

(3) セルフ型×共創型

インプット方法がセルフ型で、ソリューションの提案が共創型に該当するのは、資生堂のOptuneに代表されるIoT技術を活用したサービスである。従来の推奨商品の紹介という領域を更に進化させ、消費者自身が提供した肌データに最適化した商品を製造、提供する点が特徴である。図表3では左下のタイプであり、2019年8月現在で確認されているのは資生堂の事例のみである。

(4) カウンセリング型×共創型

最後に、図表3の右下に位置するのはインプットがカウ

ンセリング型で、ソリューション提案が共創型のケースである。このタイプでは、美容スタッフによる肌分析を基に最適化された商品設計が提案されるものの、消費者の嗜好による影響が大きい使い心地や感触については、消費者自身が選択できる点が特徴である。現時点では、ポーラのAPEXのみがこれに相当する。

ポーラのAPEXは消費者個々に最適化された商品に、さらに消費者の好みを反映させるフィッティングというサービスが存在する。このように、企業側の提案したソリューションに対して、消費者がさらに関与できる点が特徴である。

IV. おわりに

本稿では、パーソナライズドマーケティングがもっとも先行している化粧品市場に注目し、各社のさまざまな事例を検討したうえで、インプットとしてのセンシングの対人関与とアウトプットとしてのソリューションの共創という2つの次元で類型化した概念フレームワークを提案した。その結果、化粧品メーカーの多くは、スマートフォンのアプリ等を活用したセルフ型かつ既存商品の推奨型のパーソナライズ化を行っていることがわかった。

一方、セルフ型ながらもソリューションを共創してパーソナライズする資生堂のOptune、カウンセリング型かつ共創型という、もっともパーソナライズ化されたポーラのAPEXのように、パーソナライズ化にも多様性が認められることが明らかになった。

本稿で提案したフレームワークは化粧品市場を対象としたものであるが、パーソナライズドマーケティングを類型化する次元として、センシングの対人関与とソリューションの共創という2軸は、他の業界の分析でも有用であると考えている。今後、パーソナライズドマーケティングについてのより精緻な議論を行っていくうえで、本稿のフレームワークが少しでも貢献できれば幸いである。

引用文献

- Janzer, Anne H. (2017). Subscription Marketing: Strategies for Nurturing Customers in a World of Churn (小巻靖子訳『サブスクリプション・マーケティング: モノが売れない時代の顧客との関わり方』英治出版, 2017年).
- Mehta, Nick, Dan Steinman and Lincoln Murphy (2018). Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue (パーチャレクス・コンサルティング会社訳『カスタマーサクセス: サブスクリプション時代に求められる「顧客の成功」10の原則』英治出版, 2018年)
- 守口剛, 上田雅夫, 奥瀬喜之, 鶴見裕之 (2019)『消費者行動の実証研究』中央経済社。
- 小野譲司 (2008)「契約型サービスにおける顧客関係」『マーケティングジャーナル』第28巻第2号, 15～27頁。
- 杉谷陽子 (2017)「ブランドへの愛着と購買意図」『マーケティングジャーナル』第37巻第3号, 38～53頁。
- Tzuo, Tien & Gabe Weisert (2018). Subscribed Why the Subscription Model Will Be Your Company Future – and What to do About it (桑野順一郎監訳, 御立英史訳『サブスクリプション: 「顧客の成功」が収益を生む新時代のビジネスモデル』ダイヤモンド社, 2018年)
- 八木孝 (2008)「リレーテッド・モチベーション分析法による継続顧客の定着理由研究」『マーケティングジャーナル』第28巻第2号, 28～42頁。

移動者インサイト

— 移動中の生活者, その行動と心理に関する研究 —

株式会社 JR 西日本コミュニケーションズ

高橋 伸治

株式会社 JR 西日本コミュニケーションズ

佐々木 康成

要約

「移動者」とは通勤や通学で移動中の生活者のことで、本研究では主に鉄道を利用して通勤する「移動者」を対象とする。その「移動者」は鉄道利用者であり、駅ナカや駅チカで買物をする消費者であり、OOHや交通広告のオーディエンスであるが、駅周辺の商業環境が益々充実化し、またスマートフォンやデジタルサイネージの普及により移動中の情報環境が急激に変化する中、潜在ショッパーとしての「移動者」、コミュニケーションターゲットとしての「移動者」が重要な存在になってきている。本研究の狙いはそういった「移動者」の行動特性と心理特性を捉え、それを駅や駅周辺施設のサービス向上や「移動者」との効果的なコミュニケーション手法の開発に結びつけることである。

キーワード

移動中の快楽消費, 移動中のスマホ利用と消費行動, 移動者の安楽欲求, 移動者の「ホンネ」

I. 問題認識と調査の概要

移動空間における商業環境が益々充実化し情報環境が急激に変化する中、移動者とのコミュニケーションによってその消費行動に影響を与える可能性が大きくなってきている。そしてそのコミュニケーションを効果的に行うためには移動者の本音のニーズを知ることが必要となる。そのため本研究では、まずは定性調査によって移動中の「気づき」、「所作」、「買物」、「スマホ利用」といった側面から移動者の行動を洗い出し、その背景にある意識や心理を洞察した上で、500人の移動者を対象としたアンケート調査によりそれらの仮説を検証した。

II. 調査結果の概要と主な発見

移動中の「気づき」に関する調査では「他人の迷惑行為」、「自分の体調変化」、「レジャーの広告」など、多くの移動者に共通する「気づき」の対象が抽出でき、次の行動観察調査では駅のホームや電車で忙しく活動する移動者の所作や、混雑した電車で不快感を紛らわそうとする移動者、イヤホンや耳栓替わりをして「カプセル人間」になる移動者などが観察された。そして買物調査では「習慣

的買物」、「衝動的買物」、「探索的買物」といった行動パターンが発見でき、またスマホ利用調査では電車でのスマホ利用の目的として最も多いのが「情報の収集・検索」であることがわかった。

そして移動者の心理を洞察するにあたって、はじめに移動時間は必要な否かを問うたところ「必要」と応えた人は半数以下であったが、移動時間に対する考えを問うとそれを必要とする理由が多く聴かれた。また移動中の気持ちや気分としては、「自由気ままに過ごしたい」という本音が窺われ、また多くの移動者が「Relaxed」への欲求、すなわち「安楽欲求」を持っていることがわかった。

III. 消費者行動研究としての本研究の意義

消費者行動研究としての今回の研究の意義は、移動中の消費行動の多くが「快楽消費」であることを捉えたことにある。「快楽消費」とは快楽的価値に立脚する消費行動で、そこでの消費者は感情に従って買物をする非合理的な消費者であるが、移動者はこの「快楽消費」を行う非合理的な消費者としての性格が強い。従って移動者が求める「快楽」を捉えたコミュニケーションを行うことによ

て消費が実現するための環境要因に結びつけることが重要である。

そしてもう一つの意義は、常にスマホを持ち歩く移動者の消費行動に影響を与える情報提供に関する新しい知見を得たことである。現代の生活者には情報過多の問題が付きまとい、時間が経過した情報は見過ごされる可能性が高いが、多くの移動者は電車でSNSや情報サイトを起動させていてスマホに送られてくる情報をすぐに受け取れる状態にあり、且つ「今届いた情報」であるが故にその情報に注意を払う可能性が高い。買物情報やレジャー情報などを、位置情報システムを用いて乗車中の移動者に届けると、それはしっかりと受け取られ消費行動につながる可能性も高い。

IV. まとめと今後の研究課題

現在の忙しい生活者は「移動時間を無駄にしたくない」という思いを持っている一方、「移動中はぼんやりと過ごしたい」という本音を持っている。複数の社会に属し各々の役割を担いながら日常を過ごしている生活者は、会社と家庭の間にある移動中にそれらの役割から解放され、「何者でもない存在」になって緊張を和らげ、自分をリセットするなどして次の役割に備えていると思われる。

今回の研究の成果は現代の生活者にとっての移動の意味合いと移動者の「ホンネ」を捉え、移動中の消費行動に関する新しい知見を得たことである。そして次には「どういったコミュニケーション手法を用いれば移動者の行動変容を促せるのか」という問題にアプローチするために、特定の移動空間にいる移動者にメッセージを送りその行動変容を捉えるといった実証研究に取り組む。

主要引用文献

- 堀内圭子 (2001). 『快樂消費の追及』 白桃書房
- 北村智・佐々木裕一・河井大介 (2016). 『ツイッターの心理学-情報環境と利用者行動』 誠信書房
- 中野収 (1997). 『メディア人間-コミュニケーション革命の構造』 勁草書房
- 小野浩一 (2005). 『行動の基礎-豊かな人間理解のために』 培風館

購買地点と購買使用機器が異なる ショールーマーのアプリ商品購買行動 の考察とマーケティング施策の検討

大妻女子大学 家政学部 被服学科

吉井 健

要約

スマートフォンの発展により、アプリ商品をネット店舗で購買する消費者が増え、さらにはリアル店舗とネット店舗を往来してショールーミング行動をする消費者（ショールーマー）が増えている。本研究の目的は、購買地点と購買使用機器が異なる多様なショールーマーの購買行動と購買感情を考察すると共にアプリ小売事業者のマーケティング施策を検討することに置く。既存研究に基づき、「知覚リスク低減効果への満足感」、「快楽性への満足感」を構成概念（因子）として観測変数を定めた仮説モデルを設定し、3つの購買タイプのショールーマーの行動分析を行った。本実証分析結果を踏まえ、リアル店舗におけるビジュアル・マーチャンダイジングの充実化とサイト売場との連携、そして自社ブランドサイトの充実化等を提言する。

キーワード

ショールーミング, スマートフォン, オムニチャネル, ネット店舗, リアル店舗

1. はじめに

1. 研究の背景

近年、アプリ業界においても、自社のチャネルを連携させて顧客を管理するオムニチャネル戦略を進める小売事業者が増えている。この背景には、アプリ商品をネット店舗で購買する消費者が増え、さらにはショールーミング行動をする消費者が増えていることが挙げられる。ショールーミングとは、消費者（ショールーマー）がリアル店舗をショールーム代わりにして商品と価格を確認した後で、リアル店舗内もしくはリアル店舗外にて、ネット店舗で購買する行動である。アプリ小売事業者の中でも、ショールーム化を推進し、来店客を自社ネット顧客に囲い込む戦略に方向転換することで、オムニチャネル化を進める小売事業者も増えている。

元来、通信販売でのアプリ商品の購買に際し、消費者は、サイズ、素材感、実際の色等の実物確認が出来ず、心理的な知覚リスク¹⁾等を認識すると指摘されてきたが、2010年以降のスマートフォンの急速な発展により、消費

者は日常的にそれを利用して情報探索を行うだけでなく、決済手段のツールとしても利用出来ることから、ネット店舗での購買への障壁も低くなってきた。そして、消費者はリアル店舗に来店し、商品を確認することで知覚リスクを低減させながらも、スマートフォンを使用して外部サイトとの比較を行って、好条件の購買を出来るような環境になってきた。

吉井（2017）は、家電商品を購買するショールーマーの購買地点（リアル店舗内での購買か、あるいは自宅等のリアル店舗外での購買か）と購買使用機器（PCでの購買か、あるいはスマートフォン等の携帯端末での購買か）について分析しているが、アプリ商品を購買するショールーマーにおけるその行動分析については研究課題となっている。特に、近年は、リアル店舗内でのネット店舗購買を推奨する小売事業者が増えてきたことから、その購買行動と購買感情を整理することは、学術面のみならず、アプリ小売事業者のマーケティング戦略の構築をする上でも意義があろう。

2. 本稿の目的と意義

リアル店舗とネット店舗間を往来するショールーマーに関連した消費者行動研究と、それに向けた企業のマーケティング研究は進んでいるものの、購買地点と購買使用機器が異なる、アパレル商品を購入するショールーマーの購買行動の研究においては課題が残されている。

そこで、本稿では、購買地点と購買使用機器が異なる多様なショールーマーの購買行動と購買感情を考察することに研究の焦点を置く。これを解明することで、アパレル小売事業者として、リアル店舗に来店するショールーマー候補者を、自社ネット店舗に誘導を図るための、マーケティング施策を検討する。

II. ショールーミングに関する既存研究の概観と課題

1. ショールーマーの行動プロセスに関する既存研究

吉井（2017）は、ショールーミング行動を体系的に整理しており、その購買地点については、「リアル店舗内での主としてスマートフォンを使用する購買」と「リアル店舗外でのインターネット環境での購買」という購買地点が異なる2つの行動に分類をしている。

そして、吉井（2019）では、家電商品を購入するショールーマーとアパレル商品を購入するショールーマーとの間で、購買地点と購買使用機器に関する比較考察を行っている。これによれば、アパレル商品を購入するショールーマーは、家電商品の購買者よりも、比較的、リアル店舗内で購買する傾向があることが分かった（図1）。そして、自宅等のリアル店舗外における購買に際し、アパレル商品を購入するショールーマーは、スマートフォンを使用して購買する傾向が強いことが明らかになった（図2）。PC経由でのインターネット情報に対しては、消費者の多くは、「納得」を求めるが、携帯端末からの情報に対しては、「共感」を求める傾向が強いと示されており、PCは消費者に対して理性的訴求（インフォメーション・リッチ）を行うが、携帯端

末は情緒的訴求（エモーション・リッチ）を行うと示されている（恩蔵・及川・藤田,2008）。このことから、アパレル商品を購入するショールーマーは、家電商品の購買者よりも、情報に対して共感を求め、より情緒的に行動することが整理出来よう。アパレル商品のネット店舗購買に際しては、SNS等の影響を大いに受ける可能性があることから、スマートフォン等の携帯端末から得られる情報に対しては、共感を求める可能性がある。

図1「購買商品別 ショールーマーの購買地点比較」

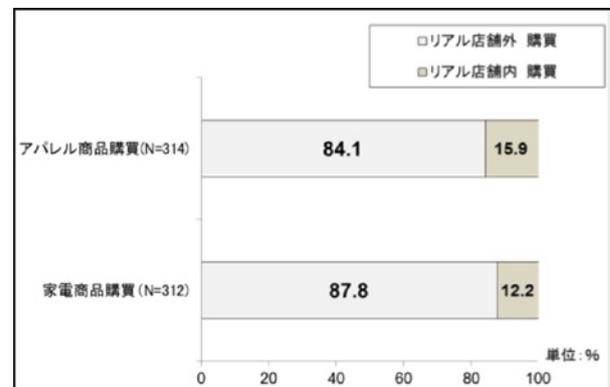
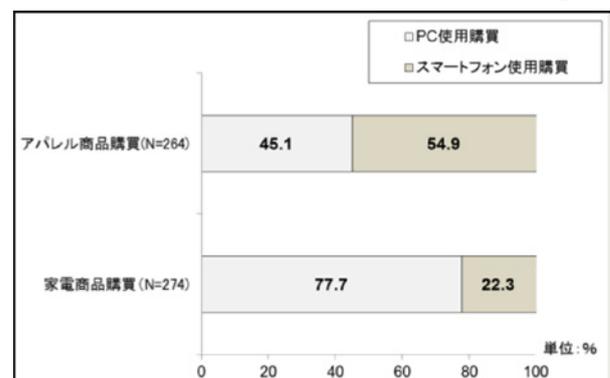


図2「購買商品別 ショールーマーの購買使用機器比較」



出所：図1、図2共に、吉井（2017）、吉井（2019）をもとに筆者作成

2. ショールーマーの購買時の感情に関する既存研究

ショールーミング行動の背景には、購買時での知覚リスクを低減するためのチャネルの使い分けが挙げられる(Schoenbachler and Gordon,2002;吉井,2017)。アパレル商品は、人によってサイズ感が異なり、生地感や色味などの好みも分かれる。これらのことから、アパレル商品は知覚リスクを高く認識する商品であり、リアル店舗で実物確認や試着をすることは、確実な買い物をする上で不可欠であると指摘されてきた(中村雅章,2016)。照井・安(2012)では、インターネットでのアパレル商品購買に際する知覚リスクの内容を挙げている。それは、①商品の実物確認が出来ないゆえの、審美・心理リスク、②使用経験後に明らかになる品質リスクと周囲の評価に関する社会的リスク、③購買チャネルとの取引の際のリスク、④経済的リスクである。近年は、SNSの発展により、インターネットを利用したアパレル商品の購買は増加してきているが、照井・安(2012)や中村・矢野(2013)も指摘するように、その購買時においては、実際に商品を確認出来ないことから、知覚リスクを認識する可能性が変わらずに高いことも事実である。

一方、ショールーミング行動自体が、リアルとネット店舗を往来し、情報探索と商品の比較をすることで、楽しさをも認識する行動であると指摘されてきた(Kalyanam and Tsay,2013))。井上(2007)は、情報探索、商品の比較、ウィンドーショッピングに代表されるブラウジングをも研究対象に含む「快楽的買物行動」を論じている。オムニチャネル環境において、個々の消費者のライフスタイルに訴求するマーケティングが有効である可能性があるが(中村博,2012;吉井,2012)、消費者自身が「快楽的買物行動」によって、自分の好み、ライフスタイルに合った商品を見つけた時の喜び、快楽さは購買動機を高めるものであろう。

このようにショールーミング購買に関しては、知覚リスク低減行動と快楽的買物行動の2つの軸で議論をすることも出来るが、既存研究では、リアル店舗の内と外といった購買地点の違い、そして、購買使用機器の違いによって、いかなる購買感情で、購買満足感を高めていくのかを議論がなされておらず、課題である。

III. 仮説の設定

I. 仮説モデル設定に際しての構成要素の抽出

本節においては、既存研究に基づき、ショールーマーが、訪問したリアル店舗内で期待する可能性のある、①知覚リスク低減の内容と②快楽性を認識する内容を整理する。

(1) リアル店舗内にて期待される知覚リスク低減の内容

アパレル商品を購入するショールーマーが、リアル店舗内にて期待する知覚リスク低減の内容とその効果を整理する。本稿における「知覚リスク低減効果」は、知覚リスクを低減することで得られる恩恵・ベネフィットと定義する。アパレル商品を購入するショールーマーは、以下の知覚リスクの低減とその低減効果(恩恵)をリアル店舗内で求め、満足することが想定出来る。

- ① 商品サイズに関する心理的リスクの低減による、「サイズ不安感の解消」への満足
- ② 商品の素材・品質・性能等の商品パフォーマンス上のリスク低減による、「商品理解度の向上」への満足
- ③ 商品の着こなしに関する心理的リスクの低減による、「着こなし不安感の解消」への満足
- ④ 経済的損失に関する心理的リスクの低減による、「経済的不安感の解消」への満足

(2) リアル店舗内にて快楽性を認識する内容

アパレル商品を購入するショールーマーが、訪問するリアル店舗内にて快楽性を認識する可能性のある内容を既存研究に基づき整理する。「快楽的買物行動」によって、自分の好み、ライフスタイルに合った商品を見つけた時の喜びは購買動機を高めるものであろう。また、ショールーム化が進みつつあるリアル店舗でのディスプレイに対しても満足感を高める可能性があり、さらにはリアル店舗内で収集するインターネット上での商品詳細情報やSNS等の情報に対しても満足感、楽しさを得ることが出来よう。以上のことを踏まえ、アパレル商品を購入するショールーマーは、リアル店舗内での情報探索行動を通じて、以下の快楽的な気分を認識することが想定出来る。

- ① 気に入った商品発見への快楽的な気分
- ② 自己のライフスタイル実現に対する快楽的な気分
- ③ デ스플레이に対する快楽的な気分
- ④ ネット情報に対する快楽的な気分

2. 仮説の設定

吉井(2017)が示したように、家電商品を購入するショールーマーは、売場ディスプレイ等のビジュアル・マーチャンダイジングに対して満足度を高めるが、このことはアパレル商品を購入するショールーマーにおいても、あてはまる可能性がある。特に、リアル店舗内で購買するショールーマーにとって、売場のビジュアル・マーチャンダイジングは、楽しさを認識するものである可能性がある。このことから以下の仮説1を設定する。

仮説1 リアル店舗内にてスマートフォンを使用してアパレル商品を購入するショールーマーは売場ディスプレイ等のビジュアル・マーチャンダイジングに対して、快楽性を認識する。

既存研究が示す通り、ショールーミング行動自体は、知覚リスクを低減するための行動であるだけでなく、チャネルを使い分けることで購買を楽しむための行動でもある。このことから、この2つの感情面においても、相関が見られる可能性があることから、以下の仮説2を設定する。

仮説2 アパレル商品を購入するショールーマーにおいて、知覚リスク低減効果への満足感と快楽性への満足感とは正の相関が認められる。

PC経由でのインターネット情報は、消費者に対して理性的訴求を行い、消費者は、その情報に対して、納得を求める傾向がある(恩蔵他,2008)。吉井(2017)の研究において、家電商品を購入するショールーマーは、リアル店舗外の環境でPCを使用して購買する傾向が強いことが示されたが、これは知覚リスクを低減するために、リアル店舗で

得た情報を、再度PCを使用して情報探索していることを示すものである。これらのことから、PCを使用してアパレルを購入するショールーマーにおいても、同様の知覚リスク低減行動を示す可能性があることから、以下の仮説3を設定する。

仮説3 リアル店舗外でPCを使用し、アパレル商品を購入するショールーマーにおける知覚リスク低減効果への満足感は、リアル店舗外でのスマートフォン使用者と比較し、より購買への満足感に影響を与える。

以上の仮説に基づき、「知覚リスク低減効果への満足感」、「快楽性への満足感」を構成概念(潜在変数/因子)として設定し、本章1節にて示した内容で観測変数を定め、仮説モデル化したものが図3である。そして、設定した仮説番号を図3中に記述する。

IV. 仮説の検証

1. 調査概要

(1) 調査概要

本調査は、「アパレル商品の購入に関するアンケート」として、インターネットリサーチ方法にて、6か月以内に、リアル店舗に訪問しながらもネット店舗でアパレル商品を購入した消費者を割り出して分析した²⁾。調査実施日は、2018年12月15日(土)～12月17日(月)であり、全国に居住する20代から50代の女性を分析対象とした。そして、アパレル商品カテゴリー14小分類³⁾を分析対象とし、分析対象とした購買チャネルは、インターネット通信販売チャネルとした。尚、アンケート調査内容に関しては、情報探索行動内容と購買行動内容に関しての合計29問とした。

(2) 調査対象となる消費者と調査対象サンプル数について

本実証分析の対象となる3グループを特定し、分析にあ

たった。

- ① 訪問したリアル店舗の中で、スマートフォンを使用してアパレル商品を購入したショールーマー：調査対象サンプル数 50名
- ② リアル店舗訪問後に、自宅・会社等にて、スマートフォンを使用してアパレル商品を購入したショールーマー：調査対象サンプル数 145名
- ③ リアル店舗訪問後に、自宅・会社等にて、PCを使用してアパレル商品を購入したショールーマー：調査対象サンプル数 119名

2. 仮説検証の分析フローについて

本研究においては、既存研究と理論的検討に基づいて仮説を設定し、構成概念である2つの因子（潜在変数）と各々の因子の観測変数を設定した上で、仮説モデルを作り（図3）、そのモデルに従って、共分散構造分析を用いた、多母集団同時解析の結果に基づき、検証を行った。本アンケート結果をこの分析モデルに使用することで、検証を進めていく。⁴⁾

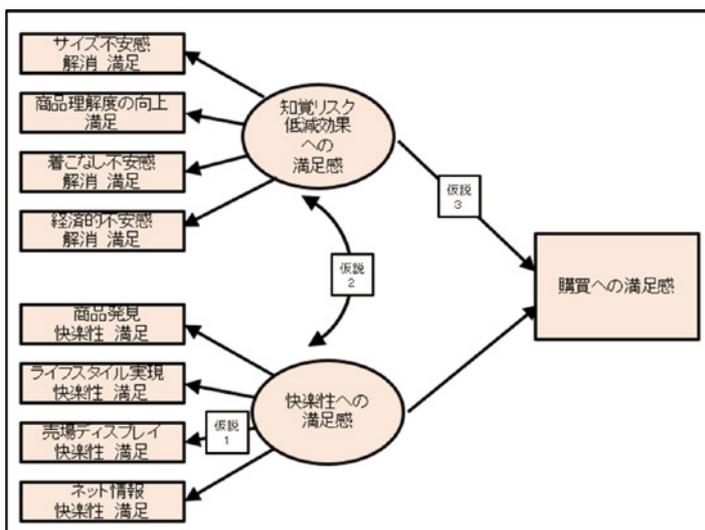
3. 仮説1の検証

リアル店舗内にてスマートフォンを使用してアパレル商品

を購入するショールーマーは、売場ディスプレイ等のビジュアル・マーチャンダイジングに対して、快楽性を認識するという仮説1を検証する。本仮説検証では、先ず、分析対象となった3タイプのショールーマーにおける、知覚リスク低減効果への満足感、快楽性への満足感とそれによる購買への満足感に関する分析結果を確認する（図4、図5、図6）。そして、各測定方程式の因子負荷量（標準化係数）から算出した、各因子との共通性の確認を通じ、因子にて説明出来る観測変数を考察する（表1）⁵⁾。

リアル店舗内にてスマートフォンを使用してアパレル商品を購入するショールーマーにおける、観測変数「売場ディスプレイ 快楽性 満足」は、その消費者自身、及び他の消費者グループと比較し、因子「快楽性への満足感」との共通性は比較的高いことが分かった（表1）。リアル店舗に訪問しながらも、その場でスマートフォンを使用してネット店舗で購入する消費者ゆえに、ウィンドーディスプレイやマネキンのコーディネート等のビジュアル・マーチャンダイジングを楽しく見て、購買への参考にし、満足度を高めていることが理解出来る。このことから、設定した仮説1は支持された。また、この消費者における、観測変数「ネット情報 快楽性 満足」は、他の消費者グループと比較し、因

図3「仮説モデル」



子「快楽性への満足感」との共通性は比較的高いことが分かった。そして、このショールーマーにおける観測変数「着こなし不安感 解消 満足」は、他の消費者グループと比較し、因子「知覚リスク低減効果への満足感」との共通性が比較的高いことが分かった（表1）。また、本分析結果より、3つのグループ共に、変数「購買への満足感」に対しては、因子「快楽性への満足感」が「知覚リスク

低減効果への満足感」よりも影響を与えることが分かったが、その中でも、リアル店舗内で購買するショールーマーにおいて、その傾向が強いことが分かった。このことから、リアル店舗内にて、スマートフォンを使用してアパレル商品を購入するショールーマーは、リアル店舗内で得られる様々な情報に対して、より快楽性を認識し、情緒的に行動する可能性があることが分かった。

図4「共分散構造分析の結果（リアル店舗内 スマートフォン使用 ショールーマー・標準化係数）」

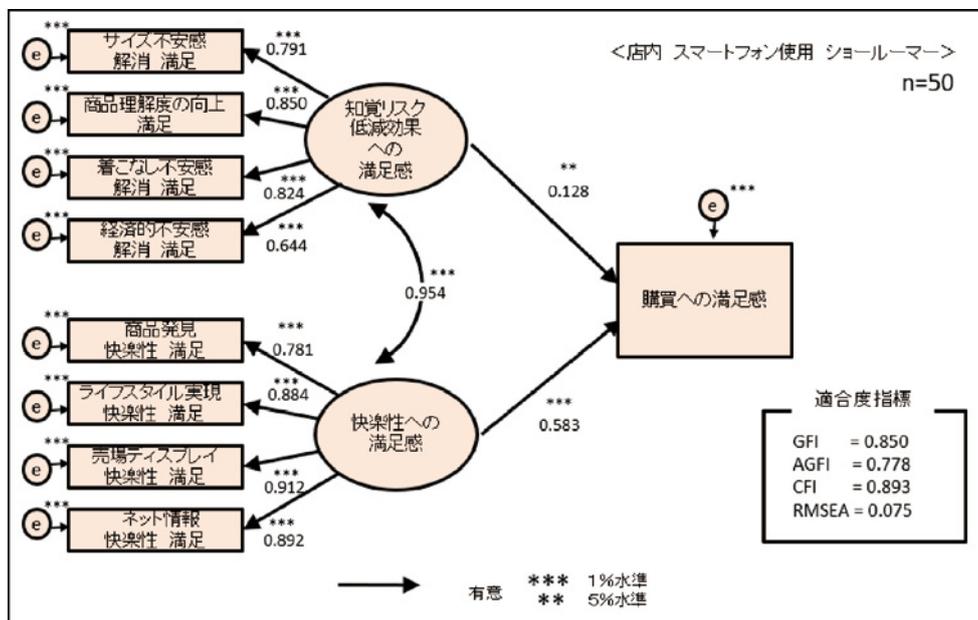


図5「共分散構造分析の結果（リアル店舗外 スマートフォン使用 ショールーマー・標準化係数）」

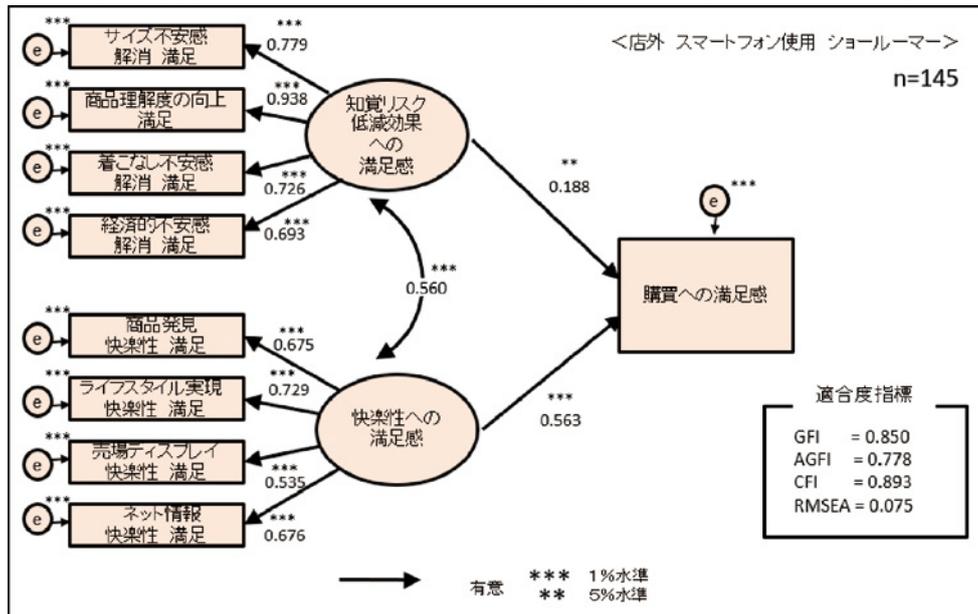


図6「共分散構造分析の結果（リアル店舗外 PC使用 ショールーマー・標準化係数）」

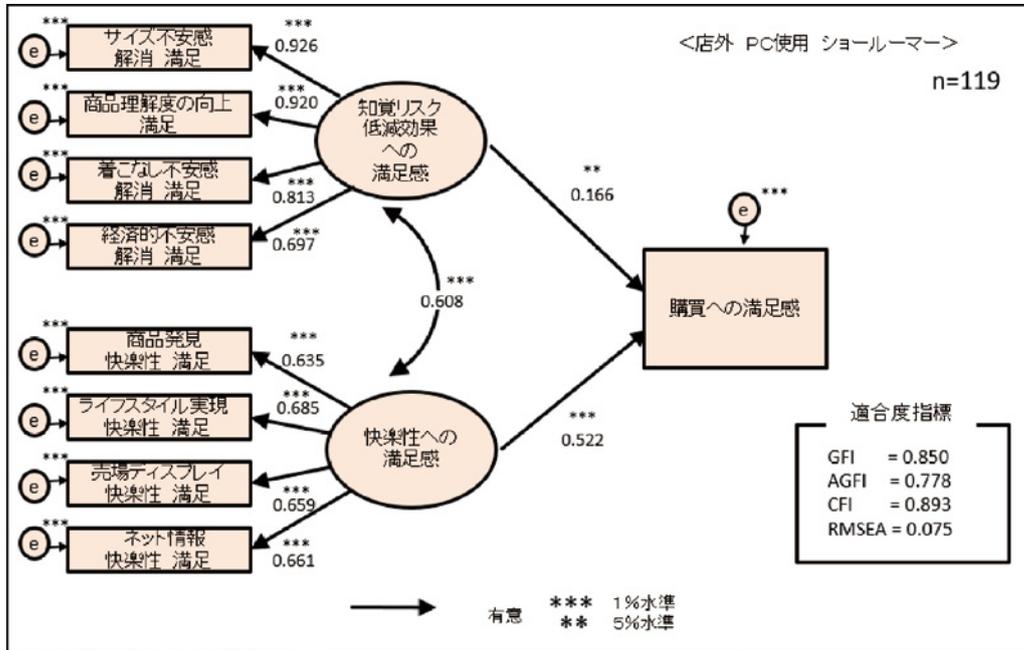


表1「因子との共通性」

		因子「知覚リスク低減効果への満足感」				因子「快楽性への満足感」			
		観測変数				観測変数			
		1	2	3	4	1	2	3	4
		サイズ不安感解消満足	商品理解度の向上満足	着こなし不安感解消満足	経済的不安感解消満足	商品発見快楽性満足	ライフスタイル実現快楽性満足	売場ディスプレイ快楽性満足	ネット情報快楽性満足
リアル店舗内スマートフォン使用ショールーマー	N=50	0.626	0.723	0.679	0.415	0.610	0.781	0.832	0.796
リアル店舗内スマートフォン使用ショールーマー	N=145	0.607	0.880	0.527	0.480	0.456	0.531	0.286	0.457
リアル店舗外PC使用ショールーマー	N=119	0.857	0.846	0.661	0.486	0.403	0.469	0.434	0.437

4. 仮説2の検証

アパレル商品を購入するショールーマーにおいて、知覚リスク低減効果への満足感と快楽性への満足感とは正の相関が認められるという仮説2を検証する。仮説1の検証同様のモデルにて、共分散構造分析を用いた、多母集団同時解析の結果に基づき、検証を行う（図4、図5、図6）。

3つのグループ共に、因子「知覚リスク低減効果への満足感」と因子「快楽性への満足感」の2つの因子間において、統計的に有意な正の相関が認められたことから仮説2は支持された。つまり、知覚リスク低減効果に満足感を高めるショールーマーは、快楽性にも満足感を高める可能性があり、この2つの感情を持ち合わせて、購買への満

足感を高める可能性がある。

一方、本分析結果より、3つのグループ共に、2つの因子間相関は高いことが分かったが、その中でも、特に、リアル店舗内で購買するショールーマーにおいての因子間相関が最も高いことが分かった。このような場合、2つの因子を1つにまとめた1因子モデルの方が適切である場合がある。そこで、本稿では、確認のために、2因子を一つにまとめた1因子モデルでの分析結果と2因子の仮説モデルでの分析結果を比較考察することとした。この結果、2因子モデルの方が、より適合度指標がよいことから、本稿で示す仮説モデルを支持することが出来よう⁶⁾。

5. 仮説3の検証

リアル店舗外でPCを使用し、アパレル商品を購入するショールーマーにおける知覚リスク低減効果への満足感、リアル店舗外でのスマートフォン使用者と比較し、より購買への満足感に影響を与えるという仮説3を検証する。リアル店舗外でアパレル商品を購入した2つの消費者グループを対象とした、これまで同様のモデルにて、共分散構造分析を用いた、多母集団同時解析の結果に基づき、検証を行う(図5, 図6)。分析の結果、変数「購買への満足感」に対しては、スマートフォン使用の購買者よりも、PC使用者における因子「知覚リスク低減への満足感」が、より影響を与えるとは示されておらず、仮説3は支持されなかった。しかし、PCを使用してアパレル商品を購入したショールーマーにおける観測変数「サイズ不安感解消満足」は、その消費者自身においても、そしてスマートフォン使用の購買者と比較しても、「知覚リスク低減への満足感」との共通性は高く、また観測変数「商品理解度の向上満足」も、その消費者自身においても同様に、「知覚リスク低減効果への満足感」との共通性は比較的高い傾向にあることから、この消費者自身は知覚リスク低減への意識が高く、その満足感も高いことが理解出来る。この結果より、リアル店舗側でのマーケティング施策にも活かすことが出来よう。

V. まとめと今後の課題

1. 分析結果のまとめ

- (1) 3つの消費者グループ共に、変数「購買への満足感」に対しては、因子「快楽性への満足感」が因子「知覚リスク低減効果への満足感」よりも影響を与えるが、その中でも、リアル店舗内で購買するショールーマーにおいて、その傾向が強い。そのショールーマーは、売場ディスプレイ等のビジュアル・マーチャンダイジングやネット情報に対して、強く快楽性を認識する。
- (2) 3つのタイプのショールーマーにおいて、知覚リスク低減効果への満足感と快楽性への満足感とは正の相関が認められ、その中でも、リアル店舗内で購買するショールーマーの因子間相関が高いことが分かった。
- (3) リアル店舗外でPCを使用してアパレル商品を購入したショールーマーにおける観測変数「サイズ不安感解消満足」と「商品理解度の向上満足」は、「知覚リスク低減への満足感」との共通性が比較的高いことから、その消費者の知覚リスク低減行動も明らかになった。

2. 小売事業者の実務への示唆

本稿で得られた分析結果に基づき、リアル店舗に来店するショールーマー候補者を自社のネット店舗顧客にするためのマーケティング施策を以下の通り提案する。

(1) リアル店舗におけるビジュアル・マーチャンダイジングの充実化とサイト売場との連携

アパレル小売事業者は、快楽性の高まるディスプレイに合わせる形で、ネット店舗の売場構成を進めるべきであろう。例えば、リアル店舗のウィンドーディスプレイである「Visual Presentation (VP)」と連携したサイトのトップ画面、マネキンに着せたコーディネート提案のコーナーである「Point of Sales Presentation (PP)」と連携したサイトページ、そして消費者が手にとる場となる「Item

Presentation (IP) 」と連携した商品詳細のページ構成である。さらに、試着コーナーも充実させたショールーム化を推進することで、ショールーマーの知覚リスク低減にもつなげられるであろう。

(2) 自社ブランドサイトの充実化

アパレル小売事業者は、ショールーマーを自社ネット店舗に囲い込む目的で、商品情報を充実化させた、気分的にも高揚するビジュアルでのサイト作りを考慮するべきであろう。

(3) 店舗従業員によるコミュニケーションの強化

本分析の結果より、「知覚低減効果への満足感」と「快楽性への満足感」の感情を持った、3つの消費者グループの行動を考察出来た。小売事業者側としては、このショールーマーの情報探索のサポートを店舗従業員に行わせることで、より、その店舗のサイトでの購買が促進されていくであろう。

3. 今後の研究課題

本分析で得られたことは、リアル店舗とネット店舗を往来して、アパレル商品を購入する消費者行動研究、ならびに流通研究への土台になったと言える。以下に今後の研究課題を示す。

- (1) アパレル商品を購入するショールーマーとリバース・ショールーマー（リアル店舗での購買者）の行動の精緻な比較考察
ショールーマーとリバース・ショールーマー（リアル店舗購買者）の購買履歴に基づき、購買年代、購買商品、購買価格、返品率、リピート率、収集情報内容、そして、購買時の感情等を分析する。
- (2) ショールーマーに向けた効果的なサイトページの研究
快楽性を認識するサイトページの具体的な内容やリアル店舗のビジュアル・マーチャンダイジングと連携したサイト売場の研究をする。
- (3) ショールーマーに向けた効果的なビジュアル・マーチャンダイジングの研究

ショールーマーを囲い込むための、ディスプレイテクニックや売場演出等を研究する。

(4) オムニチャネル化を計るアパレル小売事業者のCRM戦略について

アパレル小売事業者のCRM戦略とショールーマーの囲い込みとの関係性を研究していく。

注

- 1) 青木（2005）は、知覚リスクを、購買意思決定に伴って消費者が主観的に知覚するリスクと定義する。Bauer（1960）は、消費者のすべての行為は、その消費者が確信をもって予測出来ない結果を引き起こし、そのいくつかは不快なものになるかもしれないという意味において、リスクを伴っているものと論じている。
- 2) 分析対象となる消費者は、リアル店舗訪問前、及び訪問時にインターネットで情報探索したこと、そしてネット購買をする場合はリアル店舗で見た同一ブランドの商品を購入したことも条件として絞り込んだ。
- 3) 本調査においては、以下の14小分類を分析対象とした。①Tシャツ、②シャツ、③ニット、④カーディガン、⑤セーター、⑥ワンピース、⑦キャミソール、⑧ジャケット、⑨コート、⑩スーツ（スーツジャケット等）、⑪スカート、⑫パンツ、⑬下着類、⑭その他。尚、今回の分析における対象カテゴリーの小分類においては、女性用のアパレル商品カテゴリーを中心に構成しているが、本分類の中に含まれない商品カテゴリー（例えば、女性用の「パジャマ」等）を購入する回答者もいることを想定し、フリーアンサー形式にて、「⑭その他」の項目を設定した。
- 4) この分析モデルは、調査対象となる3つの消費者グループ共通のものとし（配置不変）、このモデルを基に、多母集団同時解析して適合度を確認するステップを進めた。そして、測定不変に関しては、「非標準解」におけるパラメータの等値制約を課すことで、モデル適合度を確認し、測定不変の検証を進めた。尚、分析では、測定方程式のパス、構造方程式のパスに等値制約を課したモデルを採用モデルとする。本分析における適合度は、最良のレベルではないが、許容される値を示していることから採用した。適合度指標の改善は課題であるが、本研究においては、仮説に基づく構造の妥当性を確認することとした。
- 5) 本分析では「因子にて説明出来る反応（観測変数）」を考察することに焦点をあてたことから、「因子との共通性」の高さを比較考察していくことで、満足度の高い情報内容を明らかにすることとした。

- 6) 1因子モデルでの適合度指標は、GFI0.726, AGFI0.619, CFI0.761, RMSEA0.109となっており、あてはまりが悪く、適合度指標の数値も、2因子モデルの方がよりよいことが分かった。

主要引用文献

- Bauer Raymond A. (1960), "Consumer Behavior as Risk Taking" In *Dynamic Marketing for a Changing World*, ed., R.S.Hancock, Proceedings of the 43rd National Conference of the American Marketing Association, No.39, pp.389-398.
- Kalyanam Kirthi and Tsay Andy A (2013), "Free Riding and Conflict in Hybrid Shopping Environments: Implications for Retailers, Manufacturers, and Regulators", *The Antitrust Bulletin*, Vol.58. No.1, pp.19-68.
- Schoenbachler Denis.D. and Gordon Geoffrey L (2002), "Multi-channel shopping: Understanding what drives channel choice", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol19.No.1.pp.42-53.
- 青木均 (2005) 「インターネット通販と消費者の知覚リスク」『愛知学院大学経営研究所所報』第44巻, 第1号, pp.69-82.
- 井上綾野 (2007) 「快樂的買物動機と支出行動」, 『目白大学経営学研究』, pp63-74.
- 恩蔵直人, 及川直彦, 藤田明久 (2008) 「モバイル・マーケティング」日本経済新聞出版社
- 照井義則, 安常希 (2012) 「衣類商品インターネットショッピングにおける知覚リスクが購買意図に及ぼす影響に関する研究」, 『文化ファッション大学院大学紀要論文集ファッションビジネス研究2』(2012-03), pp.14-25.
- 中村博 (2012) 「ショッパーのゼロ・第一・第二の瞬間」『流通情報』No.495 (第43巻, 第6号), pp.4-11.
- 中村雅章, 矢野健一郎 (2013) 「服のインターネット・ショッピングと消費者の知覚リスクに関する実態調査研究」, 『中京企業研究』, 35号
- 中村雅章 (2016) 「インターネット・ショッピングと実店舗を利用したファッション衣料の購買行動」, 『中京ビジネスレビュー』, 第12号, pp.29-60.
- 吉井健 (2012) 「ライフスタイル提案型のプロモーションが購買行動に及ぼす影響について-海外のインターネット通販におけるプロモーション研究-」『プロモーション・マーケティング研究』Vol.5・平成23年度研究助成論文集
- 吉井健 (2017) 「ショールーマーとリバーズ・ショールーマーの情報探索と購買プロセスに関する考察」, 中央大学学術リポジトリ
- 吉井健 (2019) 「アパレル商品を購買するショールーマーにおける、携帯端末を使用した情報探索と購買行動の考察」, 日本家政学会・第71回大会・研究発表要旨集

デジタル空間を融合するサービス体系 での顧客価値の広がりへの分析

— スターバックスでのエクストリームユーザーの分析を手掛かりとして —

関西学院大学 経営戦略研究科 教授

森 一彦

株式会社リリク シニアコンサルタント

積 高之

要約

AI/IoTなどの先端技術を介したデジタル・トランスフォーメーションによりサイバー空間とフィジカル空間を結びつけたビジネス空間が生み出されOnline/Offline 融合的なサービスが顧客への寄り添いとして急速に展開されている。本稿では、スターバックスでのアプリ（オーダー&ペイ）の導入により、Onlineを介して商品オーダーと支払いが可能となるプロセスについてエクストリームユーザー（ファンユーザー）での体験を軸として、新たに生まれる「顧客価値」を分析した。アプリを介しての利用（消費）体験は店舗だけではなく事前事後に拡張し、そのシークエンス（行動範囲）で様々なタッチポイント（顧客接点）が拡張し、情報接触から企画商品への期待（オーダー）や目的的な来店が増え、商品のカスタマイズ化や自分との結びつき体験などブランド体験が自己の価値に結びついた「快楽消費」を求める一方で、友人や知人へとSNSで発信するなどつながりへも拡大多様化する「他者志向的消費」も同時に生まれている。

キーワード

サービス価値, オン&オフライン, エクストリーム・ユーザー, 媒介活動理論, 顧客価値

I. はじめに

AI/IoT, ロボテックスなどの先端デジタル技術の進展により、デジタルエコノミーは、2022年、世界全体でGDPの60%に達するとの試算もある。(デジタル変革時代の ICT グローバル戦略懇談会 報告書2019年5月) 特に5G(移動体通信の国際規格=通信の高速化, 低遅延化, 同時複数接続をもたらす)によって、サイバー空間とフィジカル空間の融合による事業の越境, 複合化はあらゆる産業に及ぶものと予想されている。アマゾンに見られるような業態(ダッシュボタン, 無人店舗, ホールフーズなど生鮮品の配送, Amazon Connectなど)は、ビジネスを2つの空間の融合システム(以下, On/Offline 融合化と表記する)へとますます拡張し、こうした空間=チャンネルを通じて、顧客の行動データを掴み、価格, 商品, 情報提供などにおいて「顧客」ごとに最適化することがマーケティングの鍵となっていくと言われている。本研究は、こうした融合空間の広がりを受けて、顧客サイドでは一体どのような消費行動が生み出されているのかをたどり、そこでの「顧客価値」を明ら

かにすることを意図している。それは、データを利活用していく基準(Know-how)となるだけでなく、ひいてはこのデジタル・エコノミーという先端デジタル技術を介した新しい現実の中での消費概念の変化を見通す視点(Know-what)に資すると考えられる。

II. 問題意識

すでに製造業からはCPS(サイバーフィジカルシステム)やデジタルツインという概念でこの2つの空間が融合的一体化し、強い連動性を持った融合システムとして捉えられている。企業・組織のビジネス空間としてOn/Offline 融合化(オフラインとオンラインを組み合わせたSpace-Place 融合)は、プラットフォームビジネスへの移行、そこでのサービス展開での顧客行動への寄り添いが顕著となり、顧客=顧客への価値への最適化は、このプロセスを自在にデザイン(構想—設計)することが前提とも言える。例えば、奥谷・岩井(2018)では、こうしたデザインを「チャンネルシ

フト戦略」として Amazon の戦い方を以下のように規定している。

- 1) オンラインを起点としてオフラインに進出し、
- 2) 顧客とのつながりを創り出すことによって
- 3) マーケティング要素自体を変革しようとする

アマゾンがプラットフォームとして成長するとともに、あらゆる業態を包括するサイトを目指し、顧客とのつながりを創り、商品、チャネル、価格、プロモーションなどのマーケティング要素を最適化するとともに顧客のネットワーク効果を梃子として圧倒的な競争優位を可能とするチャレンジとなっていると指摘する。すなわち On/Offline 融合化でのプロセスの検討は、同時に今日的なマーケティングの構成自体の変化を検討することとなると言える。

本稿では、こうした On/Offline 融合化においては、以下のような企業・組織領域と顧客領域が重なるジョイント領域での変化として捉え、そこでのタッチポイントの拡張での文脈形成の視角からのマーケティング変化を検討していく。(図1) 特に、顧客視点のタッチポイントを綿密に設計するにより、そのタッチポイントを課金ポイントまで高めることができ、In-Store だけでなく、その前後に課金ポイントを広げる

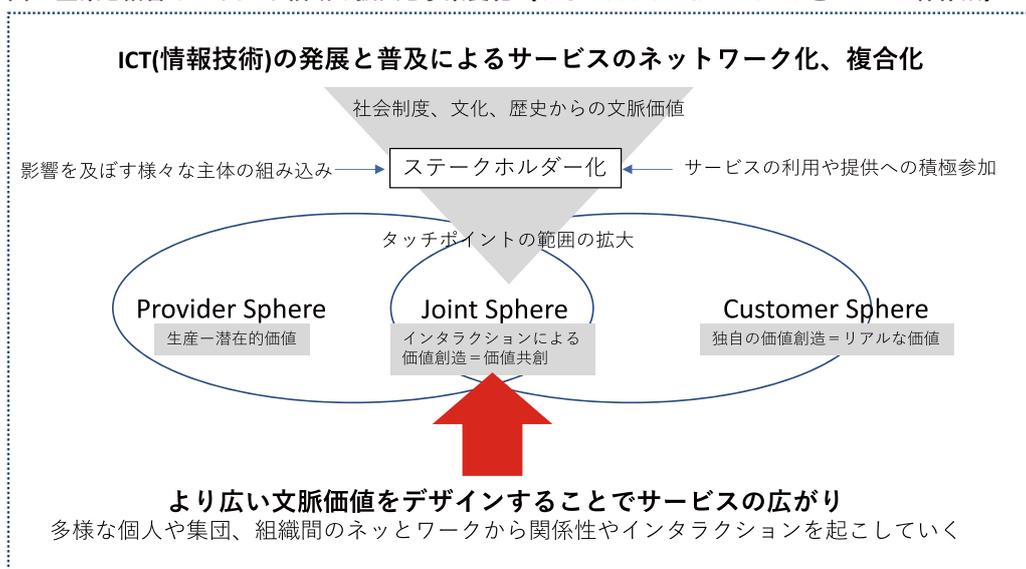
ことで、顧客はより強いつながりを感じるようになると考えられる。この視点からは川上 (2019) はタッチポイントを広く取ることで企業の収益機会の増大を可能にすると指摘している。

III. リサーチクエスト

こうした現在進行形する On/Offline 融合化で顧客サイドでの消費行動の変化を把握するために本研究では以下の点に焦点を当てる。

- 1) On/Offline 融合化のプロセスではどのような体験として受容され、そこではユーザーはどのような価値を感じているのか。
- 2) そこでは、顧客側のモチベーションはどのように喚起され、顧客のオペラント資源 (能動的に関わるスキル) は顧客価値にどのように結びつけているのか。
- 3) ブランド理念に基づいた事業ミッションや事業価値は、顧客には、どのように受容されているのか、あるいは齟齬を来しているのか。

図1. 企業と顧客のジョイント領域の拡大と事業変化 (Grönroos & Päivi Voimaをベースに森作成)



さらには、先行的指摘として「顧客への3つの導線」ではタッチポイントでの関係性の質が問われ、藤井・尾原(2019)が指摘する①ハイテッチ/②ロータッチ/③テックタッチという関係性を取り含んだ接触のあり方が消費行動でどのような影響をもたらすのかについても考察に取り込む。

IV. 調査の狙いと構成

本研究で注目する事例は、「スターバックス」であり、そこでの「オーダー&ペイ」のアプリの導入をOn/Offline融合化がより進んだ事例として調査対象とし、特に以下のような特徴に着目した。

1. 対象となるスターバックスの事業特性

- (1) グローバルに展開するコーヒー製造から店舗展開までのサプライチェーンを持ち（マーケティング要素を兼ね備えている）、知名度も高く、多くの人にとって身近で汎用的事例となる。
- (2) 電子のアプリを介して店舗とWeb上で融合するサービス体系をもち、対象とするOn/Offline融合化されたビジネス生態系の仕組みを持っている。（この点については詳細を後述する）
- (3) 3rd. Placeとしてのブランド価値=顧客との価値評価が事業コアとの比較において可能である。

2. 調査の意図、目的

「オーダー&ペイ」のアプリを利用するエクストリームユーザー（ファンユーザー）での用法、使い方をカスタマジャーニー上でプロット、記述してもらい、それをベースとしてプロトコル分析を実施し、さらには一般ユーザーでのジャーニーマップと比較することで、エクストリーム・ユーザーがどのような価値や意味を見出しているのかを考察する。

3. 今回の調査分析手法（手法への視点）

プロトコル分析とは、観察対象者により言語として発話されたプロトコルデータの詳細な分析を通じて、対象者の内

的認知過程を分析する認知心理学の方法である。内観分析と会話分析があり、内観分析は、ヴントの内観法の認知心理学からの見直しで、問題解決場面での認知主体者の認知的処理・変容過程を推測するものであり、一方、会話分析は、言語学における談話研究やエスノメソドロジーにおける方法で、二人以上の主体者のコミュニケーション過程を分析するものである。本研究は、後者を採用し、特に、プロトコル分析の特徴として、think aloud（チェスや数学問題を解答するにあたり、頭によぎった次の一手や手順やイメージを「独り言」として話してもらい、それを収録、テキスト化する）ことで比較検討をおこなう手法を応用し、意思決定での記述を行動を促した会話（talk aloud）として採録、それをカスタマジャーニー上に貼り付け、のちほどその発話を手がかりにして会話レベルで被験者を交えて分析を加えるという手法を取った。

4. 調査でのモバイルアプリに関する確認

モバイルを介したアプリとして以下のような展開を確認しておきたい。スタバのアプリは、2016年に導入、用途は、「会計時に画面に表示されたバーコードをスキャンするだけでスピーディーな決済が可能になり、行きたいお店の検索、お好みの商品情報の閲覧や最新情報の入手、Starbucks eGiftの送信など」（プレスリリース2016/05/25）

https://www.starbucks.co.jp/press_release/pr2016-1703.php

このモバイルオーダーは、米国では先行していたが日本での開始は2019年6月26日から、東京から順次展開されている。

ここでは、アプリを介して、モノの消費だけではなく、情報処理・対応を含めた消費（利用）サービスに対する行動がIn-store以外に拡大多様化すると思われる。特に、アプリを介してユーザーでの一連の利用行動を明らかにする。同時に、本調査では、アプリの展開により以下のようなレベルでのマーケティング要素の変化（商品、価格、チャネル、プロモーションというマーケティング要素全般に及ぶ変化）

も考慮していく。(図2)

さらに、調査で留意しておきたいのは、従来の店内(In-store)では、購買プロセス(店舗・商品を選び、支払いをする)と消費=利用(飲食をする)プロセスが一連の流れに組み込まれていたが、それがアプリによって切り離され(購買プロセス、商品オーダー、課金はネット上で事前に行われる)、店内では消費(利用)状況だけ集約化される中で「どのような顧客ブランド体験が可能となるか」を汲み取っていく点にある。(図3)

また、スタバは基本的にペイドメディアでの展開がないため、オウンドメディア~ソーシャルメディア間で<ブランド主体-ユーザー>のダイレクトな行為としてのタッチポイントが拡大される。

さらに、スタバでは、3rd placeとしてのブランドのポジショニングがあり、個別の商品体験だけでなく一連のプロセスをサービスとして統合する体験を満足評価として汲み取ることができる。

以上を配慮して、以下の図4のような「カスタマージャーニーマップ」をモデルとして作成し、行動のプロット化を試みた。

V. 調査概要

- ◆ 期間：2019年6月1日~7月31日
- ◆ 対象：・エクストリームユーザー1名、・ライトユーザー3名
(いずれも自分がどのユーザカテゴリーかは、本人の自己認識に基づく)
- ◆ 実査対象インタビュー：一旦、ジャーニーマップのち、フェイスツウフェースおよび電話インタビューによる補足。作成したジャーニーマップに基づき、分析者と利用状況を事後で共同分析した。

図2. MOBILE ORDER & PAY (左) とアプリがもたらすマーケティング要素 (右)



図3. アプリによる購買行動が事前化での変化

◆店舗内では購買行動（オーダーから支払い）利用までの行動



◆購買行動（オーダーから支払い）と利用行動の分離

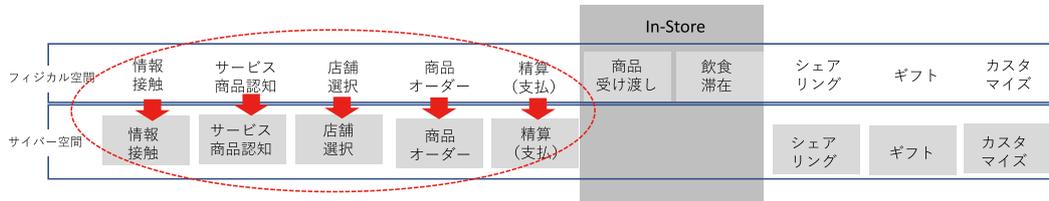
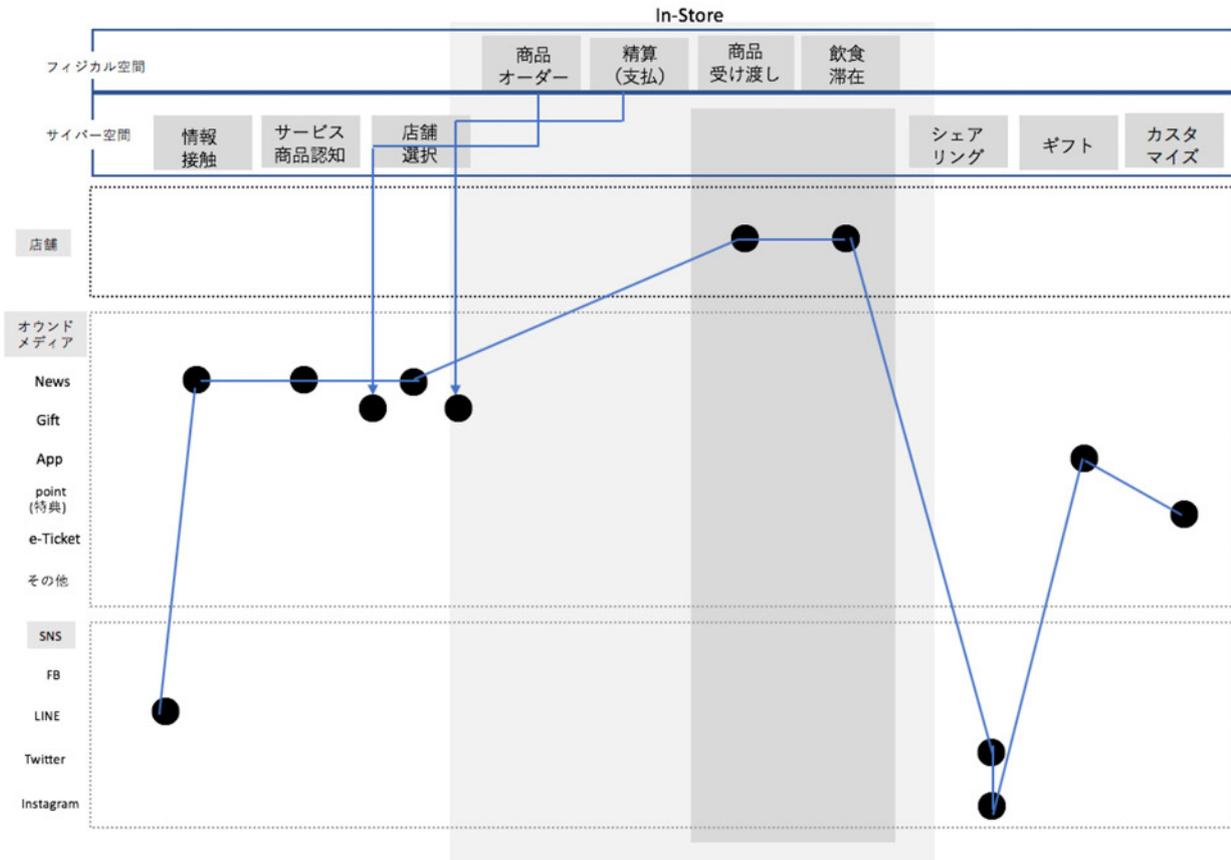


図4. 調査で使ったカスタマージャーニーモデル



VI. 分析結果

1. エクストリームユーザーのマップ分析の例示 (Aさんプロセス 図5)

◆エクストリームユーザーの記述例

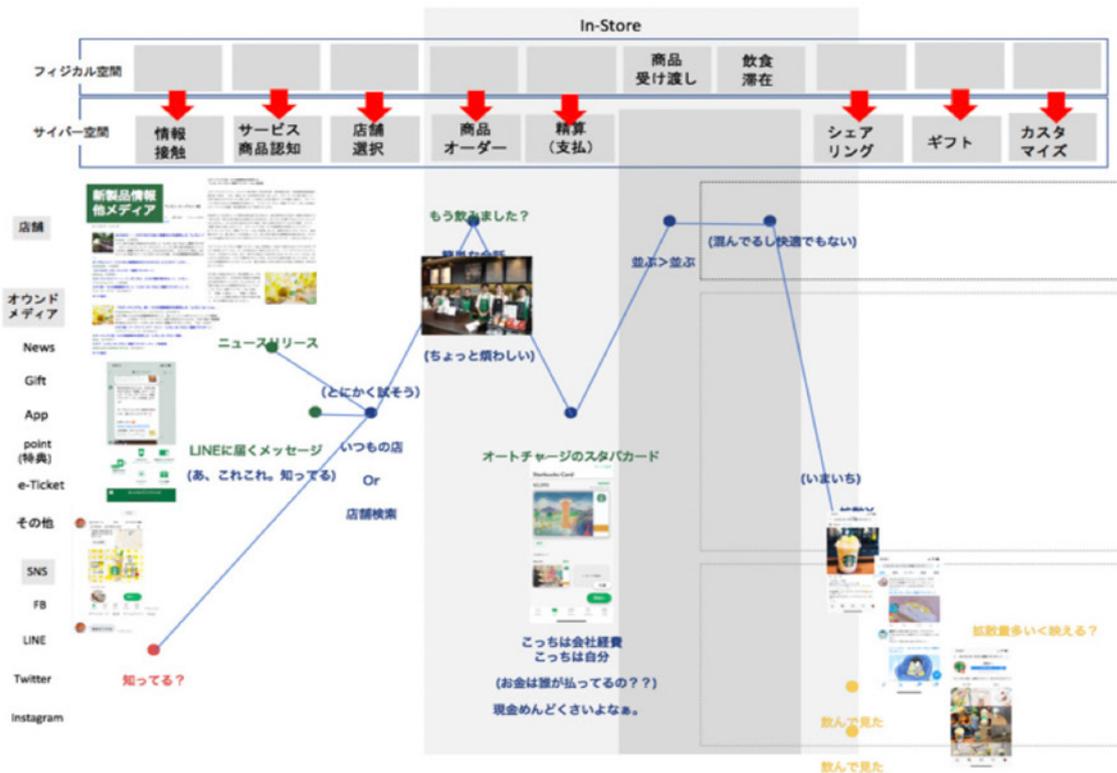
スタバの新製品は発売2週間ほど前から、ネット内の各メディアで目にする事が多くなる。ニュースやブログ、他ユーザーの投稿など。特に専用のSNSグループなどはその話題が頻繁に出てくるが、その時点では「BGM」のようなもので、よほど興味のあるもの以外は記憶に残っていない。

店頭でPOPを見かけたときも、スタバのLINEからメッセージが来たときも「そんなものか」というだけでわざわざそれを飲みに出かけようとは思わない。(まだ発売していないからではあるが) たぶんまだこの段階では「自分のもの」という感覚になっていないからだと思う。「自分のもの」になるのは友人からメッセージが来たり、SNSに書き込まれたりした瞬間。「これ知ってる?」「もう飲んだ?」はキラーメッ

セージで、ここまでのBGMが全部意味を持つてくる。発売を待ちかねたようにして店頭に行くが、その時点でのプロモーションはわずらわしい。時にお店の人に「もう飲みました?」と声をかけられると、飲みに行ったはずの注文を変えてしまうこともある。支払いは当然スターバックスカードのスマホアプリ。カード単体だと忘れてたりなくしたりするのですべてこれ。オートチャージ設定しているので、そもそも支払いをしている感覚がない。唯一困るのは店内のWi-Fiを拾うのでいちいちWi-Fiをオフにする必要があること。Apple Payに対応していればさらに楽なのと思う。カードは複数枚あって「個人消費」「会社経費」とわけている。店内はとにかく並ぶ。席がない。混雑しているのに、とてもゆっくりできるような環境ではないのに、席を見つけて座ってしまうと不思議に落ち着く。ANC付きのヘッドホンで音を遮断してしまえば、かなりくつろげる。

飲んだ結果はいまいち。とにかく甘すぎるのと甘みとフレーバーの薄っぺらさが舌にのこる。元々甘いものが苦手ということにそこで気づく(笑)、カスタマイズしていけば

図5. エクストリームユーザーのジャーニーマップ



いいのだが、フラペチーノのカスタマイズは、大の大人には中々ハードルが高い。ところが自分が「おいしくない」と思ったものほどそのあとInstagramなどで他人の投稿をたくさん見ることになり情報拡散量は多いと感じる。自分ではとても理解できないと思いつつも、今日もスタバに行きコーヒーを飲む。

2. ライトユーザーのマップの分析 (Bさんプロセス 図6)

◆ライトユーザーの記述例

Instagramはしょっちゅう見ている。特に移動時間などは頻繁にチェックしているが、フォローしている友達の投稿などでスタバの新製品を見ることは多い。今回グリーンアップルフラペチーノもInstagramで見ておいしそうと思っていた。たまたま友人といつもと違う店舗に来た。コールドブリューにしようかな?でもふとInstagramのことを思い出し、

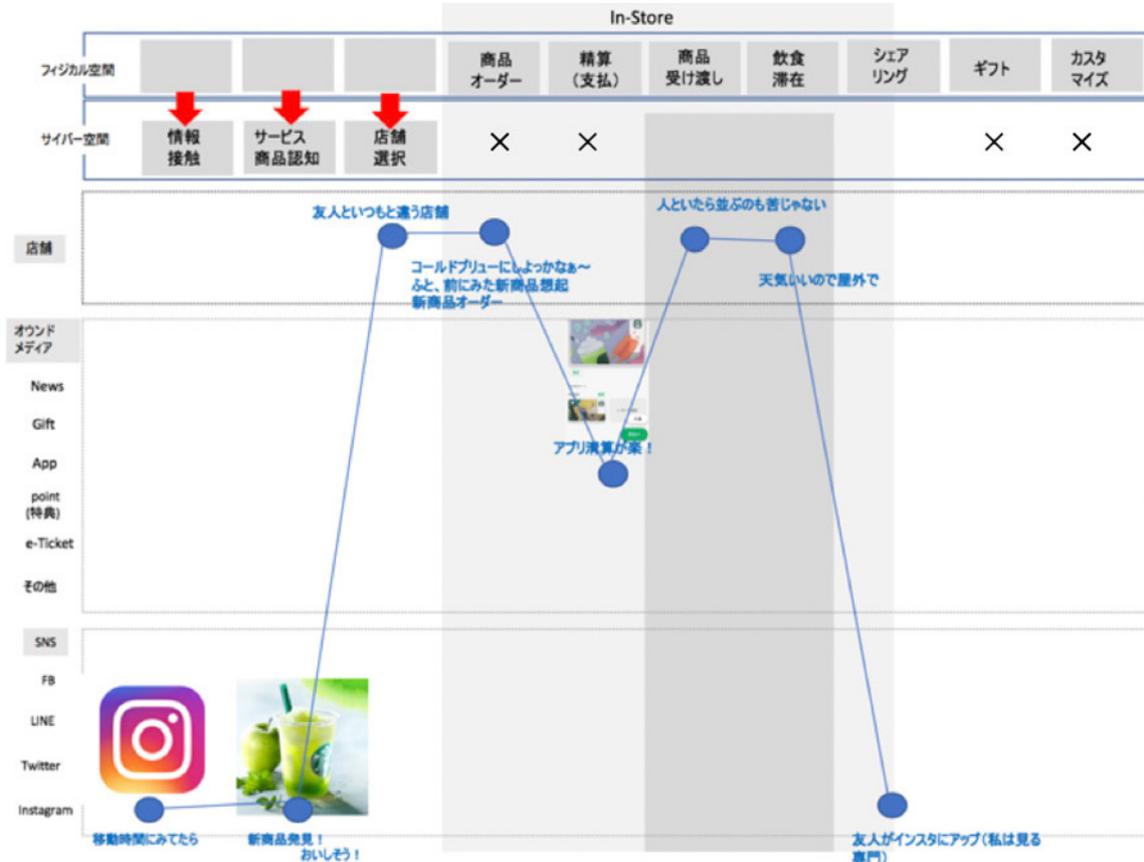
オーダーしてみた。精算はアプリを使っていた。レジは並んでいたけど、友達を一緒になら苦ではない。店内は混んでいるし天気もいいので屋外で飲んだ。友人はInstagramにアップしていたが、自分は見る専門なので上げなかった。

VII.Key findings

調査を介したファインディング（気づき）として、以下3点が主だった特徴として見受けられる。

- 1) 利用（消費）空間でのシーケンス（一連の行動の起点から終着点までの時間で起きる連続した一連のイベントの流れ）がWeb空間へ事前、事後として拡張し、それに伴いタッチポイントも増大している。
- 2) 企画商品への多様な関心・選択が生まれるとともに、訪問される店舗は固定化傾向を持ち、そこでは常連客意識の芽生えとともに、店内での人間関係

図6. ライト・ユーザーのジャーニーマップ



の濃淡が反映される。

- 3) 顧客価値が、消費手段（手続き的快適性）などは当然視され、むしろHolbrook (1996, 2006) が指摘する目的性を持った「快乐的な消費」へと純化され、他者への情報拡散、ギフトなどの「他者志向的消費」も同時に生まれている。

順次、詳細を補完的に記述し、3) については考察を含めて次項で記述する。

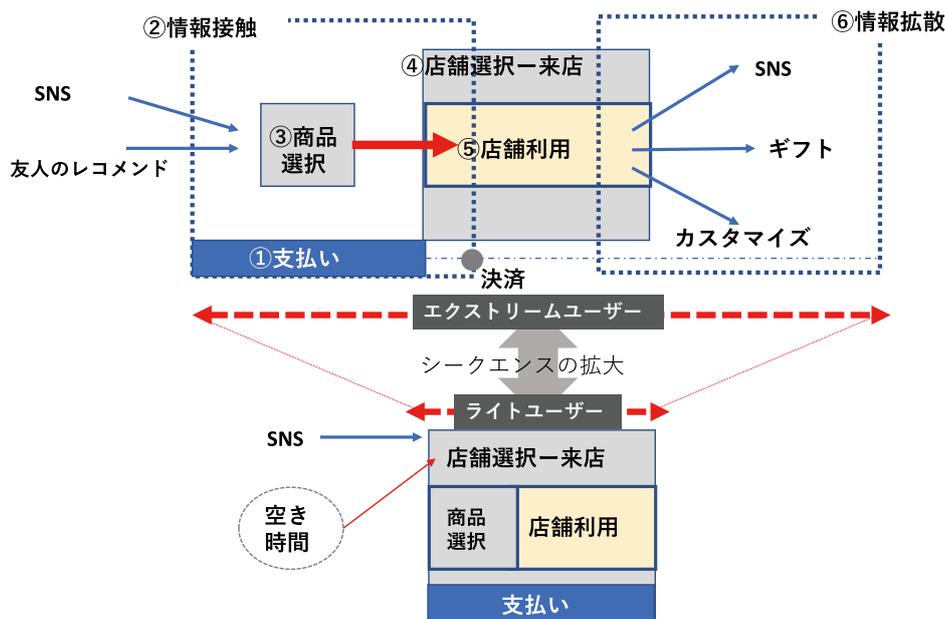
ライトユーザーでは店舗内だけのブランド体験であるが、エクストリームユーザーでは全体シーケンス（場面）が拡張し、事前と事後での Web 空間を介した一連のブランド体験となっている。以下の図7のように、図式化した。（以下のコメントはエクストリームユーザーからのコメントであり、当該図での丸数字のステージでの記述である。但し括弧内だけが分析者による補足的記述となる）

- ① 【支払い】事前に一定額をチャージしていることにより、すでに製品を購入している意識があり、店頭選択のような購入時での金額への心理的負担が

少ない。カードだけの時は都度入金していたが、アプリとカードを連携させた時にオートチャージにした。カード購入と設定が同時であったかどうか記憶がないが、この段階で少し意識は変わった。ただし「カード」の存在はそれをレジで出すことにより「払っている」意識はあった。しかし、アプリにカードを入れている段階で、完全に支払い意識がなくなる。意識するのはカード明細を見る時だけ。カードによって「個人支払」と「会社経費」をわけているので、会社経費側のカードは、特に意識がない。それ以降金額の増減は何度かあったが、特に「支払っている」という感覚はなし。今回、スターバックスカードにオートチャージを設定することにより、支払いをしている意識そのものがなくなった。支払いに関しての心理的負担は事実上ゼロと言える。

- ② 【情報接触】スマートフォン経由でタイムリーに情報接触するようになった。テックタッチとしての快適性が気になる。スマートフォン経由で数多くのチャンネルから情報接触するようになった。ニュースリリースや店頭POPが潜在的に蓄積され、友人やファン

図7. スターバックス利用でのシーケンスの拡張とタッチポイントの増加



ループから紹介が、最終的な来店モチベーションになっている。(スマホでの情報リテラシーが情報受容を左右している)

- ③ 【商品選択】商品情報への仔細な接触によって来店へのモチベーションがアップ。店舗で選択する場合は、数種の商品の選択肢しかない(カテゴリー内選択)が、事前購入としていくつかの項目をオーダーしておく場合では、商品嗜好への関心が高まり、事前の商品情報に対して店舗での飲食が体験確認となる。
- ④ 【店舗選択】訪問する店舗では固定化傾向、ランダムにお店を選ぶのではなく、近くの店、馴染みの店など固定化傾向利用しやすい心理的状况が生まれた。
- ⑤ 【店舗利用】店舗では、利用のみのケースが拡大(店内行動でのノイズが逆に拡大)。また店員接点もハイタッチ化し、人としての配慮が生まれ気持ちがいい反面、心理的に程よい距離を保ちたいと思う。
- ⑥ 【情報拡散】自己体験を情報拡散してみる、ギフトしての友人・知人へのメールなど自分以外の人に対する関心が起きた。企画商品が自分にあるのかカスタマイズの考慮や、定番商品を保ちたいなど商品へのより深い関与が生まれた。

また、マーケティング要素については、表1のような変化をエクストリームユーザーは感じている。

VIII. 得られたインプリケーション

- 1) 消費(利用)において、自己目的(自分の選択・嗜好を中心に利用や消費を考える)および快楽的志向(その消費自体を楽しむ傾向)が強まっている。こうした傾向を読み取るモデルとしてホルブロック(1999)消費者価値概念(図8)を参照として分析記述すると、外在的(Extrinsic)として

の手段での機能としてアプリが介在することで、購買行動での煩雑さや支払いでの心理的負担が少なくなる一方で、企画商品での詳細が情報として届くようになり、それを介してカスタマイズされた商品への自己関与が高くなった。そのことで、むしろ内在的(Intrinsic)な消費価値が高まり、快楽価値(Hedonic)への志向が高まっていくと言えるのではないだろうか。

- 2) また、こうしたプロセス(カスタマージャーニーでのタッチポイント)では、①スマホというデバイスを介しての快適な情報受容や発信(テックタッチ)、②自分の意図や目的(商品での楽しみや状況での好ましい対応のされ方)に関して、人間的な共感性を高めてくれるホスピタリティ(ハイテッチ)③あまり過度な関心を排除して、自分との適度な距離をもたらしてくれる配慮(ロータッチ)、それぞれの対応での濃淡が散在しており、その都度の状況において柔軟な対応が「快楽消費」や顧客価値での満足での前提となっている。さらには、こうした商品だけではなく、店舗での体験や、その都度のホスピタリティと共鳴し合う体験が、事後、友人との会話や情報拡散、さらにはeGiftでのギフト行為などへつながり、一連の行動のシーケンスを多様なレベルに高めていると考えられる。

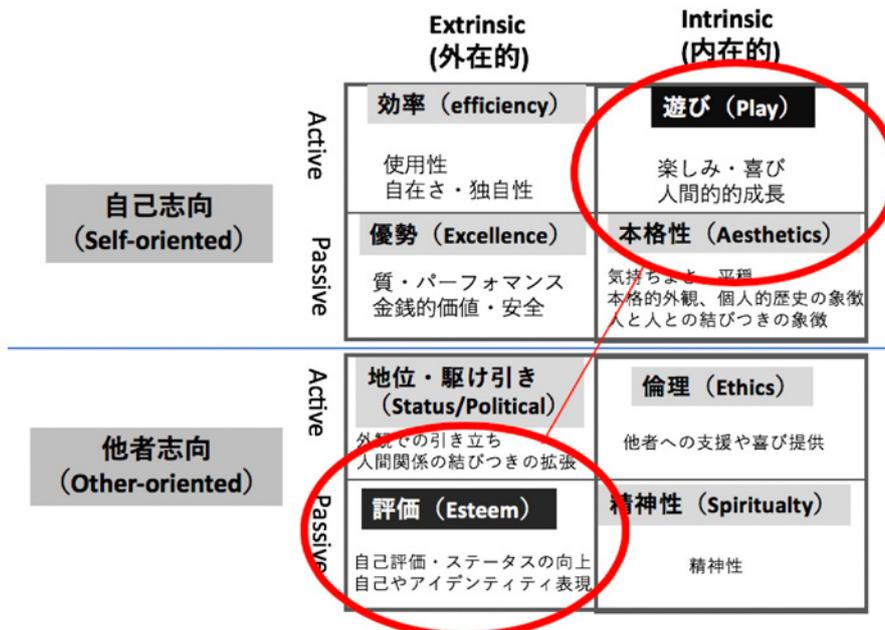
IX. 今後の課題

本研究では、Online/Offlineを融合的なサービスでの展開に関して顧客価値のあり方は、快楽消費が高まるとともに自己的表現として他者へのつながりを求める同時的2面性を示した。ただし、本研究の対象はエクストリーム・ユーザーという先行層での動向であり、これがどのようなホスピタリティを含めた「人間的なアプローチ」がどのようにサービスとして拡大されていくのかに関しては、アプリという人工物での社会的機能を含めた、さらに広い視野からの考察が必要と思われる。今後も、人間を基準としての考察を研鑽していきたい。

表1. スターバックス利用でのシークエンスの拡張とタッチポイントの増加

	①エクストリームユーザー (アプリ導入以前)	①エクストリームユーザー (アプリ導入後)	②一般ユーザー (コメント例)
Core Value (Product)	滞在する空間 (3rd Place) の快適さ	企画商品を介しての Rewarding(報われた感)の増幅した。	濃いめのコーヒーやフラベチーノを提供する場。友人と一緒にに行ける場。
Chanel (Place)	そこで何かを体験したり、自分の叶えたい事をする場	目的 (飲食や飲み物体験) に訪問する場になった。	空いている時間 (使える時間) に見合った有効なサービス提供。
Cost (Price)	その都度、支払う (面倒と感じる)	自動的に課金されるため、利用に心理的負担感はなくなった。	店頭で選んだ商品をその都度、代金払う。
Incentive (Promotion)	利用頻度に合わせたポイントがストックされる優待感。	商品が自分に合うものなのか、その体験が楽しくなった。	利用頻度に合わせたポイントがストックされる。
その他 (Gift)		友人・知人に、LINEでギフトしたり、されたりして楽しくなった。SNSにもアップした。	

図8. Holbrook(2006)Theoretical and observed Valueより, 森作成



引用文献

奥谷孝司・岩井琢磨（2018）『世界最先端のマーケティング』日経BP

川上昌直（2019）『「つながり」の創りかた』東洋経済新報社

佐藤尚之（2018）『ファンベース』筑摩書房

伴大二郎（2017）『モバイル時代のCRM』株式会社オプト

藤井保文, 尾原和啓（2019）『アフターデジタル』2019年

『広告コミュニケーションの総合講座2018』日経広告研究所 2018年

Holbrook, M.B. (2006), Consumer Value, Framework for analysis and research Routledge

Grönroos Christian & Voima Päivi "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation 2013

ブランド経験と行動的経験の尺度を用いたクラスター分析と消費行動の予測

金沢星稜大学 経済学部 助教

牧野 耀

要約

企業が製品やサービスを通して消費者に提供する経験について、近年は消費行動への影響も議論されている。さらに消費者の中でもどのような経験を好むかのタイプが異なることが、Zarantonello & Schmitt (2010) によって示された。同研究はブランド経験の測定尺度を用いて消費者を経験的な特徴が似ているグループに分類した。しかし、近年は、身体化された認知の理論への注目もあり、意思決定への身体や行動的な側面の重要性も見直されてきた。そこで、本研究では、行動的経験の概念をより包括的に捉えた測定尺度とブランド経験の尺度の両方を用いたクラスター分析によって、経験の観点で消費者タイプを分類した。その結果、本研究では、「行動志向の消費者」、「内部志向の消費者」、「生活志向の消費者」、「ホリスティックな消費者」に分類された。さらに消費者タイプごとの回帰分析を行った結果、「ホリスティックな消費者」、「行動志向の消費者」のグループで態度から使用意図への予測力と β 係数が他のグループに比べ高いことがわかった。また、経験への反応が低いグループで最もスコアが高い変数はライフスタイルの提案であった。

キーワード

ブランド経験, 行動的経験, 経験的なタイプ, 消費者行動, クラスター分析

I. はじめに

近年は、消費者が製品やサービスだけでなく、そこから得られる経験を重視していると言われており、その傾向は未だ増している。しかしながら、提供する経験の性質に関する議論は不足している。よい機能を提供するというだけでは不十分であり、その機能は以前に比べてどれほど優れているか、その機能により何の問題が解決するのかを消費者に伝えるのと同様に、経験に関するコミュニケーションも習熟させる必要があると考えられる。つまり、ただ経験を提供すると謳えばよいわけではなく、提供する経験を良くデザインして魅力を伝える必要がある。

II. 理論的背景

1. ブランド経験と行動的経験

消費における経験は、代表的な書籍の登場以降、議論が盛んとなった。「経験価値マーケティング」(Schmitt, 1999) は経験を中心としたマーケティング戦略についてま

とめた。「経験経済」(Pine & Gilmore, 1999) は経験を、製品、サービスを上回る次のステージの経済価値であると位置づけその重要性を論じた。「経験価値マネジメント」(Schmitt, 2003) は、顧客経験を創造し、マネジメントしていくプロセスや方法論についてまとめてフレームワークとして提示した。

その後、Brakus et al., (2009) は、顧客経験をベースにブランド関連の経験刺激をブランド経験として概念整理とその測定尺度の開発を行った。この尺度を利用して、ブランド経験が他の概念に与える影響を検討する研究も行われてきた。ブランド経験がブランド・パーソナリティ、顧客満足、ロイヤリティに正の影響を与える (Brakus et al., 2009)。ブランド・エクイティと消費者ブランドアイデンティフィケーションにはブランドの経験的な価値の影響が大きい (Delgado-Ballester & Fernandez Sabote, 2015) などが例として挙げられる。ブランドに関する豊かな経験を感じることができれば、満足やロイヤリティなどブランド関連の成果にもポジティブな効果をもたらすという関係性で

ある。こうした影響に関連して、オンラインブログ環境での顧客経験は購入意図の重要な促進要因である (Hsu & Tsou, 2011)、満足や継続意向に繋がる (Chen & Lin, 2015) など、ブランド経験の消費行動への効果や予測にも議論は及んでいる。こうした議論で共通してみられる理解の一つとして、関与が高い消費者の方がブランド経験もより高く感じていることが挙げられる。ブランドに関する感情的な刺激であるため、詳しい製品やよく知っている製品であるほど、よく判別や知覚を行えることが納得できる。ただし、感情的な刺激をあまり求めない消費者である場合は、どのような反応になるのかはまだ疑問が残る点である。一つの手がかりとして、経験の特性について、大津・長沢 (2011) は、Schmitt が身体化された認知 (Embodied Cognition) という概念を参考に行動的経験を導いたことを指摘している。身体化された認知は、人はモノゴトを捉えるときに頭だけでなく身体も使って認識や判断を行っていると考えられる見方である (Clark, 1997)。これは頭や心よりもより直感的な判断である。そのため、感情的な刺激を求めない消費者であっても自然と受け入れられる可能性が考えられる。そこで本研究では、先行研究で活用されたブランド経験だけでなく、行動的経験の側面での理解も重要となると考えられる。

2. 経験の観点での消費者タイプの分類

経験と消費行動の関係について検討した研究の中でも、経験次元の知覚と行動意図の関係について検証した研究がある。Zarantonello & Schmitt (2010) は、ブランド経験の質問項目を使用したアンケート調査を行い、感覚的経験、情緒的経験、知的経験、行動的経験のそれぞれの経験次元の平均得点を基にしてクラスター分析を行った。これによって経験的な消費者タイプの分類を行った。同研究は異なる経験的なアピールを好む消費者グループが存在することを示している。具体的には、経験のあらゆる側面に興味を持つ「ホリスティックな消費者」、ブランド経験をあまり重視しない「実利的な消費者」、感覚的な満足感や感情を重視する「快樂主義的な消費者」、行動や

行動に焦点を当てた「行動志向の消費者」、感覚、感情、思考などの内部プロセスに焦点を当てている「内部志向の消費者」に類型した。さらにそのグループによる態度と購入意図の関係についても重回帰分析を行い検証している。同研究では、態度と購入意図の関係は、あらゆる種類の経験に興味を持つホリスティックな消費者で最も強く、経験を重視しない実利的な消費者で最も弱かった。Ferreira & Oliveira (2013) も同様にブランド経験の項目に基づいてクラスター分析を行っている。ここでは、「ホリスティックな消費者」、感覚的な消費者」、「実利的な消費者」、「内部志向の消費者」の4つに分類されたことを報告している。

このように異なる経験的なアピールを好む消費者グループが存在することがわかっている。これらはブランド経験の尺度を用いて分類されてきた。しかしながら、ブランド経験だけでなく、行動的側面をより統合的に捉えることの重要性が述べられている。経験の内部的な要素を複数の側面で捉えているのと同様に、経験の行動的側面の各要素も踏まえた分類を行うことにより消費者グループの特徴の理解をより進めることができる可能性がある。

III. 調査と分析

1. 調査設計

本研究では、行動的経験とブランド経験に基づく消費者タイプの分類と消費者タイプごとの態度と使用意図の関係性について検証する。主な先行研究として、ブランド経験の尺度を用いて消費者タイプの分類を行った Zarantonello and Schmitt (2010) の方法論を基にする。ブランド経験の尺度は同先行研究と同様に Brakus et al., (2009) の項目を用いる。日本語訳は田中・三浦 (2016) での修正をもとにしている。行動的経験の測定尺度は、概念の整理と行動的経験を包括的に捉えた尺度開発を行った牧野 (2018a) の項目を使用する。牧野 (2018b) で信頼性が低くなったと報告された項目や

分かりやすさに改善の余地があると考えられる項目について、一部ワーディングに修正を加えている。態度と使用意図については、技術の採用を予測する技術受容モデル (Davis, 1989; Davis et al., 1989) での項目を使用する。同モデルはFishbein and Ajzenの合理的行為理論 (Theory of reasoned action) の考え方を採用している。この態度から使用意図に繋がるモデルは広く採用されている基本的なものである。経験観点での消費者タイプ分類の先行研究においては、ブランド態度と行動意図を変数として用いている。しかし、本研究ではブランドに限らない行動的な要素も捉えるため、こちらのより多くの調査で採用されてきた態度と使用意図の変数を用いて、分析を行う。

2. 調査内容

一般の消費者を対象に、7ポイントのリッカート尺度 (1 = 「まったくそう思わない」、7 = 「とてもそう思う」) を用いて項目を評価してもらった。調査方法は、Web 質問票調査を行っており、調査は株式会社マクロミルに依頼した。調査期間は、2019年08月01日(木)～2019年08月02日(金)である。対象者は、20～59歳の一般消費者 (n=416名) となっている。回答者の職業は公務員19名、経営者・役員9名、会社員(事務系)94名、会社員(技術系)57名、会社員(その他)57名、自営業16名、自由業5名、専業主婦(主夫)58名パート・アルバイト60名、学生14名、その他8名、無職19名の構成であった。

調査では評価の対象となる製品として、Amazon社のスマートスピーカー「Amazon Echo」の画像を提示して、この製品に関する経験を想定して回答してもらった。Amazon Echoはスマートスピーカーと呼ばれる最初の製品であり、代表的なブランドとなっている製品である。急速に市場が伸びているが、普及しきってはならず、採用に繋がる要因を分析する対象として適切であると考えられる。分析方法としては、調査で得られたデータを用いて、本研究で使用した概念の信頼性を確認した後、クラスター分析と消費者タイプ別の回帰分析を行った。分析には、総計ソフトSPSS ver.19を用いた。

3. 測定項目の分析

今回の調査で使用した各構成概念の記述統計量と信頼性を示したのが、表1である。使用した構成概念である「身体的な刺激」、「ライフスタイルの提案」、「関わることの楽しさ」、「感覚的経験」、「情緒的経験」、「知的経験」、「態度」、「使用意図」の α 係数は順に、0.829、0.878、0.872、0.835、0.773、0.792、0.917、0.949であった。感覚的経験、情緒的経験、知的経験は、それぞれ一つの逆転項目を含む3項目で構成されている尺度である。しかしながら本研究の調査では、逆転項目に対して、先行研究の想定と適合した反応を得られていない。本研究では、3項目での信頼性分析のクロンバック α の値は大きく低下する結果となった。そのため、逆転項目を除外して、2項目での測定結果を記述している。

表1 記述統計量と信頼性分析

	平均	標準偏差	クロンバック α
身体的な刺激	3.596	1.267	0.829
ライフスタイルの提案	4.544	1.248	0.878
関わることの楽しさ	4.213	1.228	0.872
感覚的経験	4.323	1.327	0.835
情緒的経験	3.999	1.203	0.773
知的経験	3.962	1.236	0.792
態度	4.591	1.265	0.917
使用意図	4.157	1.565	0.949

4. クラスター分析

続いて、行動的経験尺度（身体的な刺激、ライフスタイルの提案、関わることの楽しさ）とブランド経験尺度（感覚的経験、情緒的経験、知的経験）の各下位尺度得点を用いて、Ward法による階層クラスター分析を実施した。最適なクラスター数を特定するため、複数回のクラスター分析が実施された。最終的には、デンドログラムやクラスター凝集経過工程の出力から、4クラスターの分類が最適な結果として選択された（表2）。第1クラスターには125名、第2クラスターには175名、第3クラスターには78名、第4クラスターには38名の調査対象者が含まれていた。人数比の偏りを検討するために χ^2 検定を行ったところ、有意な人数比率の偏りが見られた（ $\chi^2=101.096, df=3, p<.000$ ）。次に、経験次元の平均値を調べ、4つのクラスターの違いを整理した（表3）

第1のクラスターには、すべての経験次元で高いスコアを持つ回答者が含まれている。特に身体的な刺激のスコアは全グループの中で最も高く、他の行動的経験の経験次元も平均に比べかなり大きなスコアを示している。このグ

ループの消費者は、内部の感情よりも身体や行動的に基づく感情を求めているように見える。そこでこのグループを「行動志向の消費者」とする。

第2のクラスターには、すべての経験次元で平均値の前後あたりのスコアを示した回答者が含まれている。最もスコアが高いのはライフスタイルの提案の変数である。ただし行動的経験の次元はいずれも平均値よりも低く、感覚、情緒、思考の次元は平均に近いか少し上回っている。そのため物理的な関与や行動を必要とする経験よりも感覚、情緒や思考などの内なる経験を求めているように見える。そこでこれらの消費者を「内的思考の消費者」と呼ぶ。

第3クラスターには、すべての経験次元で低いスコアを持つ回答者が含まれている。他のグループに比べてかなり低いスコアを示しており、あまり経験的なアピールを求めている消費者に見える。最もスコアが高いのはライフスタイルの提案の変数である。そのため生活の変化に関するアピールであれば少し関心を持つようである。そこでこのグループを「生活志向の消費者」とする。

表—2 4つのクラスター

クラスター番号	観測度数 N (%)	
1	125	30%
2	175	42%
3	78	19%
4	38	9%
合計	416	100%

表—3 クラスタリング変数の平均と標準偏差

クラスター番号	平均（標準偏差）											
	身体的な刺激		ライフスタイルの提案		関わることの楽しさ		感覚的経験		情緒的経験		知的経験	
1	4.597	(0.680)	5.245	(0.693)	4.949	(0.661)	5.000	(0.716)	4.436	(0.718)	4.212	(1.028)
2	3.248	(0.884)	4.246	(0.895)	4.000	(0.852)	4.180	(0.883)	4.014	(0.619)	4.071	(0.645)
3	2.449	(1.109)	3.231	(1.181)	2.769	(1.117)	2.628	(1.091)	2.321	(0.915)	2.359	(0.860)
4	4.263	(1.744)	6.307	(0.533)	5.737	(0.787)	6.237	(0.644)	5.934	(0.728)	5.921	(0.683)
合計	3.596	(1.267)	4.544	(1.248)	4.213	(1.228)	4.323	(1.327)	3.999	(1.203)	3.962	(1.236)

第4クラスターには、すべての経験次元で非常に高いスコアを示す消費者が含まれている。身体的な刺激以外の変数は、他のグループに比べて非常に高いスコアである。感覚、情緒、思考、行動とすべてを含む経験を強く求めているように見える。経験的なアピールに幅広く関心があり、好んでいるグループであると言える。そのためこのグループを「ホリスティックな消費者」とする。

5. 回帰分析

ここでは、回帰分析を用いて、態度と使用意図の関係を分析した。クラスター分析によって特定された各グループでの影響力の違いを検証した。具体的には態度を独立変数、使用意図を従属変数としたモデルで、各クラスターに基づいてグループごとの比較を行った。それに加えて、グループ分けをしていないサンプル全体での回帰分析の結果も示している（表4）

まず全体的に見ると、どのモデルにおいてF値が有意となっている。態度と使用意図の関係性は多くの研究で検証されてきた関係であるため、その結果と合致している。消費者全体でのモデルの予測力は $R^2=0.58$ で有意となった（ $p<0.00$ ）。2つのケース（クラスター2と3）では、それぞれ、 $R^2=0.28, 0.30$ と他のケースよりも予測力が低くなっている。クラスター4のケースで最も予測力が高くなり、 $R^2=0.69$ となった。続いて、すべての β 係数は正（ $\beta=0.53 \sim 0.83$ ）で有意となった（ $p<0.00$ ）。

想定通り、態度と使用意図の関係は強い関係がある（ $\beta=0.76$ ）。個々のクラスターで検討すると違いが見られた、ホリスティックな消費者を含む第4クラスターの β 係数が最も高く（ $\beta=0.83$ ）、内部思考の消費者を含む第2クラス

ターの β 係数が最も低かった（ $\beta=0.53$ ）。次に、生活志向の消費者を含む第3クラスターの β 係数が低かった（ $\beta=0.55$ ）。

6. 考察

本研究の分析では、使用する概念の記述統計量と信頼性を確認した後に、ブランド経験と行動的経験の尺度を用いたクラスター分析によって、経験の観点での消費者タイプの分類を行った。そしてこの分類結果をもとに態度と使用意図の関係についてグループごとの違いの分析を行った。

まずクラスター分析による分類では、第1クラスター（行動志向の消費者）が125名、第2クラスター（内部志向の消費者）が175名、第3クラスターが（生活志向の消費者）が78名、第4クラスター（ホリスティックな消費者）が38名となった。平均と標準偏差や回帰分析の結果からは、第2, 3クラスターの消費者のスコアが他のグループよりも低かった。この二つのグループの人数の合計は、253名（61%）であり、経験的なアピールにあまり高い反応は示さないグループの割合は想像以上に多い可能性があることが考えられる。しかしながら経験的な魅力が高く感じられるほど、態度や使用意図にもつながるという基本的な関係はあまり変わらない。企業としては経験的なアピールを積極的に行うほうが良い結果に繋がるであろう。もう一つ発見として、比較的スコアの低い第2, 3クラスターにおいて、スコアの最も高い変数はライフスタイルの提案であった。具体的な生活の改善としての提案であれば、こうした経験アピールへの反応が弱い消費者にも、製品の魅力に関するコミュニケーションが届く可能性がある。

表—4 4つのクラスターと全体の回帰分析

クラスター番号	従属変数	独立変数	標準化係 (β)	P値	R^2	F値	P値
1	使用意図	態度	0.72	0.00	0.52	135.21	0.00
2	使用意図	態度	0.53	0.00	0.28	67.74	0.00
3	使用意図	態度	0.55	0.00	0.30	33.35	0.00
4	使用意図	態度	0.83	0.00	0.69	79.17	0.00
全体	使用意図	態度	0.76	0.00	0.58	562.19	0.00

IV. まとめ

企業が製品やサービスを通して消費者に提供する経験について、近年は消費行動への影響も議論されている。消費者の関与や態度も影響することがわかってきている。さらに消費者の中でもどのような経験を好むかのタイプがあることが、Zarantonello & Schmitt (2010) によって示された。同研究はブランド経験の測定尺度を用いて消費者を経験的な特徴が似ているグループに分類した。しかし、近年は、身体化された認知の理論への注目もあり、意思決定への身体や行動的な側面の重要性も見直されてきた。そこで、本研究では、行動的経験の概念をより包括的に捉えた測定尺度とブランド経験の尺度の両方を用いたクラスター分析によって経験の観点で消費者タイプを分類した。その結果、本研究では、「行動志向の消費者」、「内部志向の消費者」、「生活志向の消費者」、「ホリスティックな消費者」に分類された。さらに消費者タイプごとの回帰分析を行った結果、「ホリスティックな消費者」、「行動志向の消費者」のケースで態度から使用意図への予測力と β 係数が高いことがわかった。「内部志向の消費者」、「生活志向の消費者」のケースでは、他のグループよりも態度から使用意図への予測力と β 係数が低かった。

本研究の貢献は、これまで捉えられていなかった行動的経験の包括的な側面を加えて、経験の観点での消費者タイプの分類を行ったことである。得られた分類は、主には先行研究と同様な結果に適合している。しかし、経験について全体的にスコアが低いグループにおいて、ライフスタイルの提案のスコアが最も高かったことから「生活志向の消費者」とした。これは先行研究の実利的な消費者に比べ少し意味合いがことなる。実利的なメリットの提案だけでなく、日常生活の改善などの行動的経験の側面からのアピールであれば、感情的な訴求も伝わる可能性があることを示唆している。一般に顧客経験やブランド経験の議論では、関心の高い消費者に向けたものが多く。このような経験への要求が低い消費者に対して、どのようにアプローチするかという議論は蓄積が少なかった。そのため、こうした消費者への訴求の可能性が見られたことは、幅広い消

費者に訴求できる経験的なマーケティングの議論へも繋がり、重要な発見であると言える。

本研究の課題は、サンプルとして使用した Amazon Echo の製品特性が影響を与えている可能性があることである。他のカテゴリーの製品などでも確認する必要がある。そして、ブランド経験の逆転項目をうまく測定できなかったことも課題である。この理由の推測としてはいくつか考えられる。まず日本の消費者において、逆転項目が上手く働かない可能性ある。続いて、オンライン Web 調査を用いたことによって、回答者が比較的安易に答えている可能性があること。そして、ブランド経験の質問項目自体が抽象的な表現が多く伝わりにくいことなどが考えられる。そのため、この測定方法の改善については今後の課題となる。また今回得られた経験の観点での消費者タイプを用いて、企業にとってどのような経験アプローチが重要になるというマーケティング戦略に関する整理・検討も今後の課題となる。

Appendix

モデル	概念	質問項目	出典
ブランド経験	感覚的経験	このブランドは私の視覚的感覚, 他の感覚に強い印象をもたらしてくれる。 感覚的に訴えてくるという点で, このブランドには興味・関心がある。	Brakus et al., (2009), 田中・三浦 (2016) 訳
	情緒的経験	このブランドは私の心に様々なフィリング・感情を湧き上がらせる。 このブランドには私の感情に訴えるものがある。	
	知的経験	このブランドを見ると, 様々な考えが浮かんでくる。 このブランドは, 私の好奇心を刺激し, 問題解決に導いてくれる。	
行動的経験	身体への刺激	身体に刺激を感じる。 高揚感のある動作を伴う。 利用するとき, 物理的な動きや行動を伴う。	牧野 (2018a) より 修正
	関わることの 楽しさ	楽しんだ経験を他人にも伝えたいと感じる。 人に勧めると, 勧められた人は感動しそうだ。 よい気分で製品・サービスと出会う工夫がされている。 ¹⁾	
	ライフスタイル の提案	日常生活に変化を与えてくれそうだ。 生活への提案やメッセージが感じられる。 自分の生活が新しいものになるような期待感がある。	
技術受容 モデル	態度	この製品/サービスを使用することは良いことだと思う。 この製品/サービスを使用することが好きである。 この製品/サービスを使用することは楽しい。	Davis (1989), Davis et al. (1989)
	使用意図	近い将来に, この製品/サービスを使用するつもりである。 将来頻繁に, この製品/サービスを使用するだろう。 今後 この製品/サービスの使用を続けるつもりである。	

注

- 1) ワーディングの修正により多くの項目で信頼性が改善された。ただし本質問項目の修正は, ややライフスタイルの提案の項目にも近くなってしまっている。探索的因子分析の際には, 先行研究での「顧客が最高の気分で製品・サービスと出会う工夫がなされている。」の方が良いまとまりになる可能性がある。

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開発に向けて —」『マーケティングジャーナル』, 36 (1), 57-71.

牧野耀 (2018a). 「行動的経験の尺度開発 — 理解促進の要因となる身体に関する経験 —」『立命館経営学』立命館大学経営学会, 57 (3), 121-142.

牧野耀 (2018b). 「行動的経験と技術受容モデルの統合モデルの検討: 新サービス採用の文脈での2つのモデルの比較」『立命館経営学』立命館大学経営学会, 57 (4), 121-136.

Ajzen, I., and Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

引用文献

大津真一・長沢伸也 (2011). 「消費者の行動経験による差異化戦略 - 身体性認知 (Embodied Cognition) と行動的経験価値」『早稲田国際経営研究』, 42, 145-152.

- Brakus, 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(3), 52-68.
- Chen, S. C., & Lin, C. P. (2015). The impact of customer experience and perceived value on sustainable social relationship in blogs: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 40-50.
- Clark, A. (1997). *Being There: Putting Brain, Body, and World Together Again*. Cambridge, MA: MIT Press. (アンディ・クラーク著, 池上高志, 森本元太郎監訳 (2012), 『現れる存在—脳と身体の世界の再統合』, NTT出版)
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35(8), 982-1003.
- Delgado-Ballester, E., & Fernandez, S. E. (2015). Brand experimental value versus brand functional value: which matters more for the brand?. *European Journal of Marketing*, 49(11/12), 1857-1879.
- Hsu, H. Y., & Tsou, H. T. (2011). Understanding customer experiences in online blog environments. *International Journal of Information Management*, 31(6), 510-523.
- Pine, B.J. & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, Boston: Harvard Business Press. (岡本慶一・小高尚子訳『[新訳] 経験経済』ダイヤモンド社, 2005年)。
- Schmitt, B.H., (1999). *Experiential Marketing*, The Free Press. (バーンド・H. シュミット著, 嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000), 『経験価値マーケティング』, ダイヤモンド社)。
- Schmitt, B.H., (2003). *Customer Experience Management*, The Free Press. (バーンド・H. シュミット著, 嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2004), 『経験価値マネジメント』, ダイヤモンド社)。
- Ferreira, P. & Oliveira, R. B. (2013). Exploring Brand Experience to Predict Consumer Behavior -An Empirical Study of Red Bull. *Academy of Marketing* 2013 Conference, Cardiff, Wales
- Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17(7), 532-540.

モバイルアプリケーションを利用した 購買行動と顧客経験

— New AIDA モデルとテキストマイニングによる可視化 —

イオン株式会社 コスメティック事業
岡田 直也

要約

近年、スマートフォンの普及により、消費行動における顧客の情報収集および購買のあり方が大きく変化している。小売業のO2O戦略はオンラインとオフラインの双方向で加速化している。

本研究の目的は、モバイルアプリケーション(以下、モバイルアプリ)を使用した購買行動における顧客経験を可視化し、リアルとデジタルの融合を目指す小売業の成否を分ける要因を明らかにすることである。手法としては、カスタマージャーニー分析とテキストマイニングの手法を併用し、国内アプリ3つと海外アプリ4つを対象に分析を行った。

NEW AIDAモデルを用いたカスタマージャーニー分析の結果から、国内アプリは、主にオンラインのみの経験に依存し、オフラインの経験が乏しく、海外アプリは、オンラインとオフラインの顧客経験が上手く融合できていることが明らかになった。さらに、アプリのユーザーレビューのテキストマイニング分析結果から、レビュー評価が高いモバイルアプリは、オンライン・オフライン問わず、カスタマージャーニーの各段階でポジティブな評価の記載が存在し、カスタマージャーニーがスムーズに進んでいることが明らかになった。

キーワード

モバイルアプリケーション、カスタマージャーニー、テキストマイニング、顧客経験、O2O

I. はじめに

近年、スマートフォンの普及に伴い、顧客の購買行動におけるカスタマージャーニーが大きく変化している。その結果、店舗型小売業が苦しい戦いを強いられる一方、Eコマースを中心とする実店舗を持たない小売業は、大きな成長を遂げている。

店舗型小売業は、この問題を解決するために、各社独自のモバイルアプリケーション(以下、モバイルアプリ)を作成し、O2Oすなわちオンラインとオフラインとをシームレスに繋げる顧客体験を提供しようと努力を続けている。しかしながら、店舗型小売業が提供するモバイルアプリのうち、国内で成功していると考えられる事例はごくわずかである。

そこで本研究では、店舗型小売業において、デジタルとリアルとの融合を実現するにあたり、何か重要であるかを明らかにすることを目的とする。その方法として、O2OのカスタマージャーニーをNew AIDAモデル(Iwamoto,

Kawakami, and Suzuki, 2016)を用いて整理し、国内外の小売業のモバイルアプリを通じたカスタマージャーニーの検討を行う。さらに、モバイルアプリのユーザーレビュー分析とNew AIDAモデルとを組み合わせることで、アプリ使用後のカスタマージャーニーを分析し、成功要因・失敗要因の考察を行う。

II. 先行研究

I. 顧客経験に関する先行研究

本章では、顧客経験(Customer Experience)やモバイルアプリについての先行研究をレビューする。

この分野の研究は1990年代後半から行われており、Schmitt(1999)やPine and Gilmore(1998)が顧客経験の重要性について述べている。より最近の研究では、Lemon and Verhoef (2016)は、複雑化した消費者

行動における顧客経験とカスタマージャーニーについて整理したうえで、その重要性を指摘している。

顧客経験という概念は、カスタマージャーニー (Customer Journey) とも大きく関わっている。なぜなら、カスタマージャーニーとは、企業等とのタッチポイントにおける顧客とのコミュニケーションや変化のプロセスを示したものであり、顧客経験はその種々のタッチポイントで発生するからである。複雑化したカスタマージャーニーを最も判り易く整理し示しているのが、Iwamoto, Kawakami and Suzuki (2016) が提案した New AIDA モデル (2016) である (図表1)。

New AIDA モデルの特徴は、オンラインとオフラインとに分けて、カスタマージャーニーを提示していることである。スマートフォンが普及した現在、顧客はオンラインとオフラインとをシームレスに行き来しながら、各段階の顧客経験を進めていく。複数のタッチポイントにおける複雑な顧客経験の連鎖を本モデルは視覚的に判り易く整理している。

2. モバイルアプリの研究

魅力的なアプリケーションの研究も盛んに行われている。例えば Fang et al. (2017) らは、旅行アプリのエンゲージメントについて検討している。その結果、アプリケーションのエンゲージメントは、アプリのデザインとパフォーマンスの両方が心理的エンゲージメントに影響し、さらに、機能的便益・情緒的便益・社会的便益の3つが行動レベルのエンゲージメントに影響することを示した。

小売業のプラットフォーム企業が提供するアプリケーションにおいても、これらの要因は重要である可能性が高い。本稿では、これらの要因のうち、とくに機能的便益と情緒的便益に焦点を当て分析を行う。

III. 対象企業の選択

本稿では、小売業をリアルファースト企業とデジタルファースト企業の2種類に分類して議論する。リアルファースト企業とは、リアルすなわちオフラインである実店舗から、経営を

スタートしている小売業のことである。一方、デジタルファースト企業とは、デジタルすなわちオンラインである E-コマースから始めた企業である。

前者のリアルファーストの例としては、アメリカの Target, Walmart, 日本のセブンイレブン, イオンがある。一方、後者のデジタルファーストの例としては、アメリカの GROUPON, Amazon, 日本の ZOZOTOWN がある。

本章では、図表2のように対象企業を分類し、成功事例と失敗事例に分けて事例分析を行う。成功事例は Target, Walmart, GROUPON, ZOZOTOWN の4つである。一方、失敗事例はセブンイレブン, イオン, Amazon の3つである。それぞれの分析に入る前に、次節では、モバイルアプリの現状について述べる。成功と失敗はアプリレビュー評価の星3以上を成功, 3未満を失敗とした。顧客のアプリダウンロード意向が大きく低下するからである。

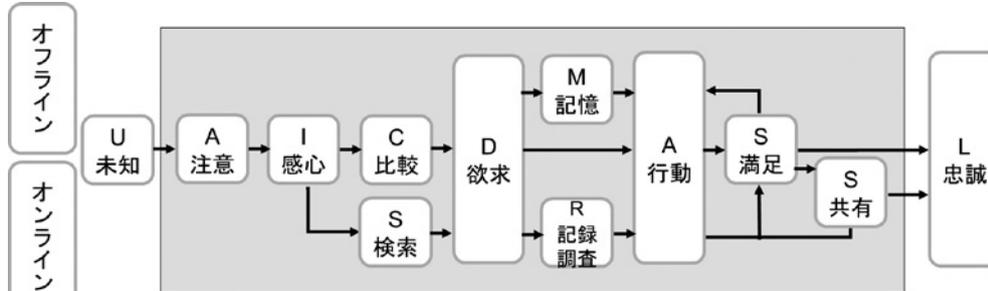
IV. カスタマージャーニー分析

1. 成功事例のカスタマージャーニー分析

米ディスカウントチェーン Target は、2018年8月22日の決算で、第2四半期の売上が過去13年間で最も好調という結果を発表した。米国のリアルファーストモバイルアプリの2017年上期 MAU (月間のアクティブユーザー数) ランキングで上位5位に入っている。実際に、Target のモバイルアプリのユーザーレビューの評価は、Google Play で星4.1, App store に至っては、星4.8と高評価を獲得している。

そこで、成功しているリアルファースト企業のモバイルアプリとして、米国 Target の事例を検討した。New AIDA モデルを用いて Target のモバイルアプリの特徴をまとめたのが下記の図である (図表3)。

図表1. New AIDA モデル



Note) U: Unknown, C: Comparison, S1: Search, S2: Satisfaction, S3: Share, L: Loyalty

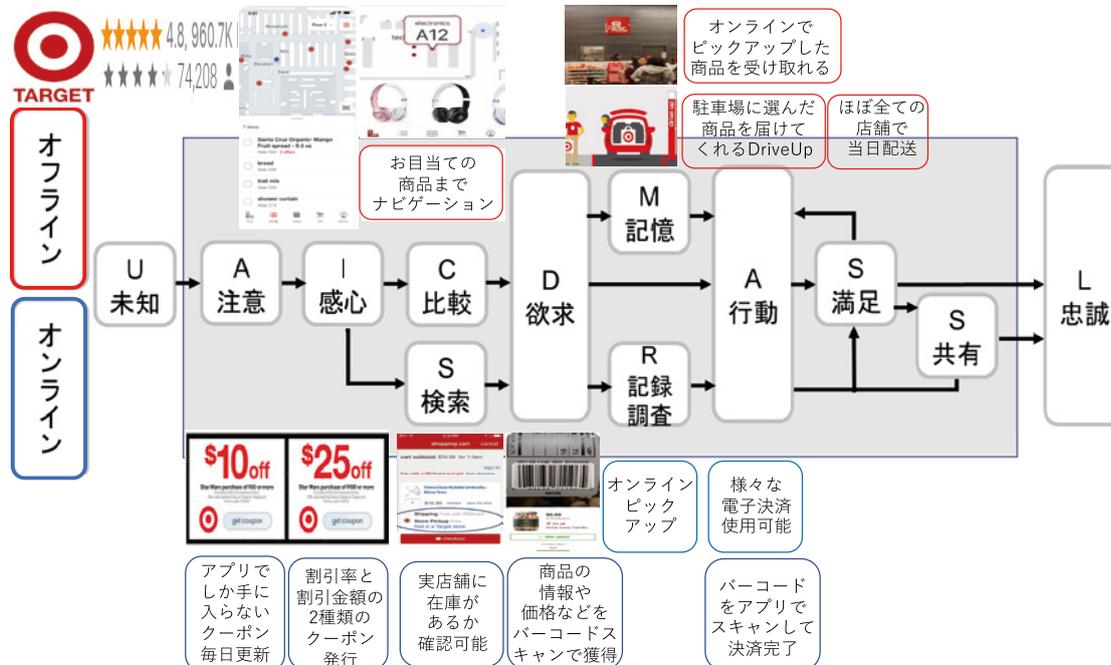
(出所)Iwamoto, Kawakami, and Suzuki (2016).

図表2. 小売業アプリに関する事例分析の対象企業

	リアルファースト企業	デジタルファースト企業
成功事例	Target(アメリカ) Walmart(アメリカ)	GROUPON(アメリカ) ZOZOTOWN(日本)
失敗事例	セブンイレブン(日本) イオン(日本)	Amazon(アメリカ) ※アップデート失敗で一時的に評価低下

出所) 筆者作成

図表3. Target のカスタマージャーニー分析



出所) 筆者作成

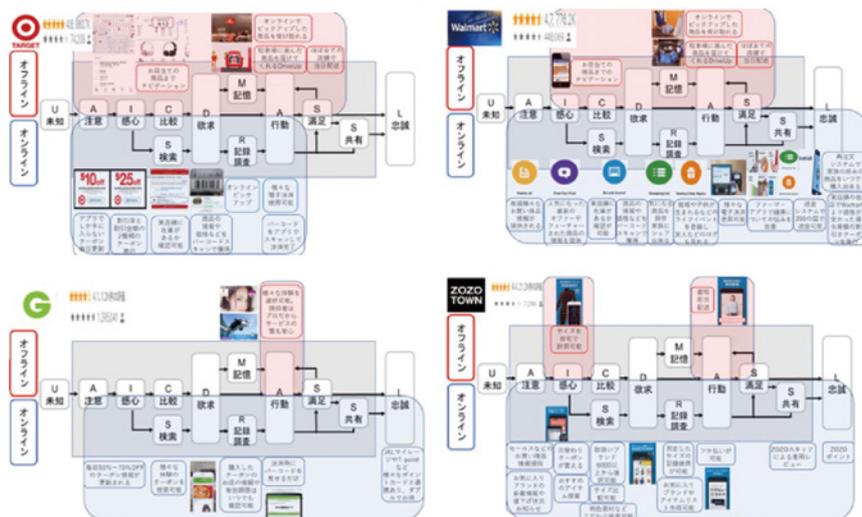
オンラインとオフラインの各領域にて様々な工夫が行われている。注目すべき点は、そのシームレスな流れである。実店舗における購買行動をオンラインシステムが非常に上手くサポートしているのである。例えば、オンライン上で商品を検索し、その商品の在庫について最寄りの店舗にあるかどうかを確認できる。実店舗に行ったが商品の在庫がなく、購入できなかったというチャンスロスを未然に防いでいる。さらに、検索した商品を買うため実店舗に行った際、その商品がどこにあるのか探す必要が無い。なぜなら、ピーコンとBluetoothを用いたナビゲーションシステムが、お

目当ての商品の位置を、店舗レイアウトに従って案内してくれるからである。オンラインで調べた商品が、オフラインで迷わず入手可能となるのである。さらに、商品購入を決めたら、その場で商品のバーコードをスキャンすることで決済が可能となる。つまりレジで並ぶ必要がない。オンライン決済であれば、様々な特典を自動で受け取ることができる。

2. カスタマージャーニー分析の結果のまとめ

図表4と図表5に成功と失敗事例のカスタマージャーニー分析の結果をまとめた。

図表4. 成功事例のカスタマージャーニー分析の結果



出所) 筆者作成

図表5. 失敗事例のカスタマージャーニー分析の結果



出所) 筆者作成

3. カスタマージャーニー分析の考察

図表4と図表5のオンラインとオフラインの領域を比べてみると、はっきりと差が分かる。成功事例のモバイルアプリはオフラインとオンラインが上手く連携されて、お互いがお互いを補いながら、顧客が抱える課題の解決とより楽しい顧客体験を提供できていることがわかる。一方、失敗事例のモバイルアプリでは、オフラインでの顧客経験の提供や連携がほとんど見られない。

ここまでで、大きく3点のことが明らかになった。1点目が、New AIDA モデルの有用性。モバイルアプリのカスタマージャーニーを綺麗に整理し、たった一枚の絵で表現できる点。2点目が、各社のモバイルアプリのカスタマージャーニーを比較することで、容易に企業の設計意図が顕在化できる点。3点目が、日本のモバイルアプリはオンライン依存的に顧客経験を提供し、米国のモバイルアプリはオンラインとオフラインが上手く融合した顧客経験を提供している点である。

しかし、これらの分析結果は、あくまで企業がモバイルアプリを設計する際に描いたカスタマージャーニーの戦略意図である。企業に対してモバイルアプリが価値を生み出すのは、これらがスムーズに機能した時である。

そこで、次章からは、アプリ使用後のユーザーレビューを分析し、このNew AIDA のカスタマージャーニーと組み合わせることで、本当にこのカスタマージャーニーが実現できているか、また、顧客はどの段階で顧客価値を感じているのかについての詳細な検討を行うこととした。

V. テキストマイニングとカスタマージャーニーを組み合わせる分析

I. ユーザーレビューのテキストマイニング分析

今回の調査で使用したデータは、分析対象企業として、イオンお買物アプリ、セブンイレブンアプリ、ZOZOTOWN アプリ、Wal-Mart アプリ、Target アプリ、GROUPON アプリの6点について、アプリを提供する2つのプラットフォームであるGoogleプレイ、並びに、アップルストアに記載されているユーザーレビューを収集した。収集したレビュー記載の期間は、2018年7月から2018年10月の3ヶ月間とした。2つのプラットフォームから収集したレビューの件数と文字数のまとめを下記に示した。(図表6)

自由記述データに対するテキストマイニングのツールとしては、樋口(2004)を参考にKH Coder(Ver. 3.Alpha.13)を使用した。まず、各社のモバイルアプリのレビューに対して、頻度の高い上位40位の語句について抽出した。英語のレビューについては、主語となる単語(PRP)並びに、WhyなどのWではじまる疑問詞(W)を取り除いて分析を行った。また、これらの言葉を情緒的/機能的な言葉に分類して比率を検討した。情緒的な言葉としては、「感動詞、形容詞および一部の形容動詞と一部サ変名詞と一部名詞」として分類した。また、New AIDA モデルで示されるカスタマージャーニーのどの部分に属するかを分類し、その言葉が出現する頻度を比率に落とし込み検討を行った。

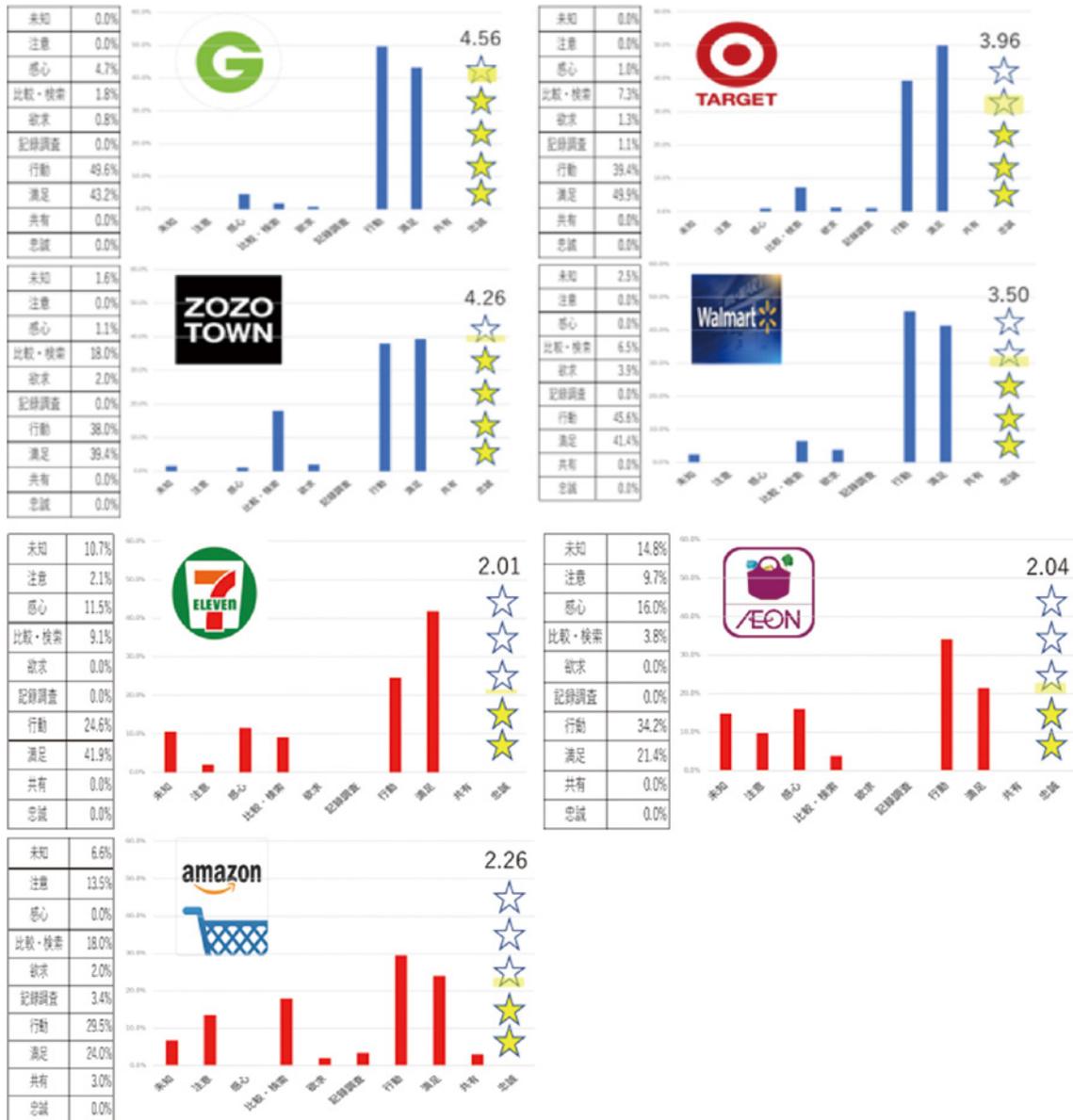
図表6. 各モバイルアプリの収集したレビュー件数と文字数のまとめ

	セブンイレブン アプリ	イオンアプリ	Amazon アプリ	ZOZOTOWN アプリ	Wal-Mart アプリ	Targetアプリ	GROUPON アプリ
件	1027	179	791	5042	3113	2432	6453
文字	66222	9799	44371	204946	610618	40507	69665

出所) 筆者作成

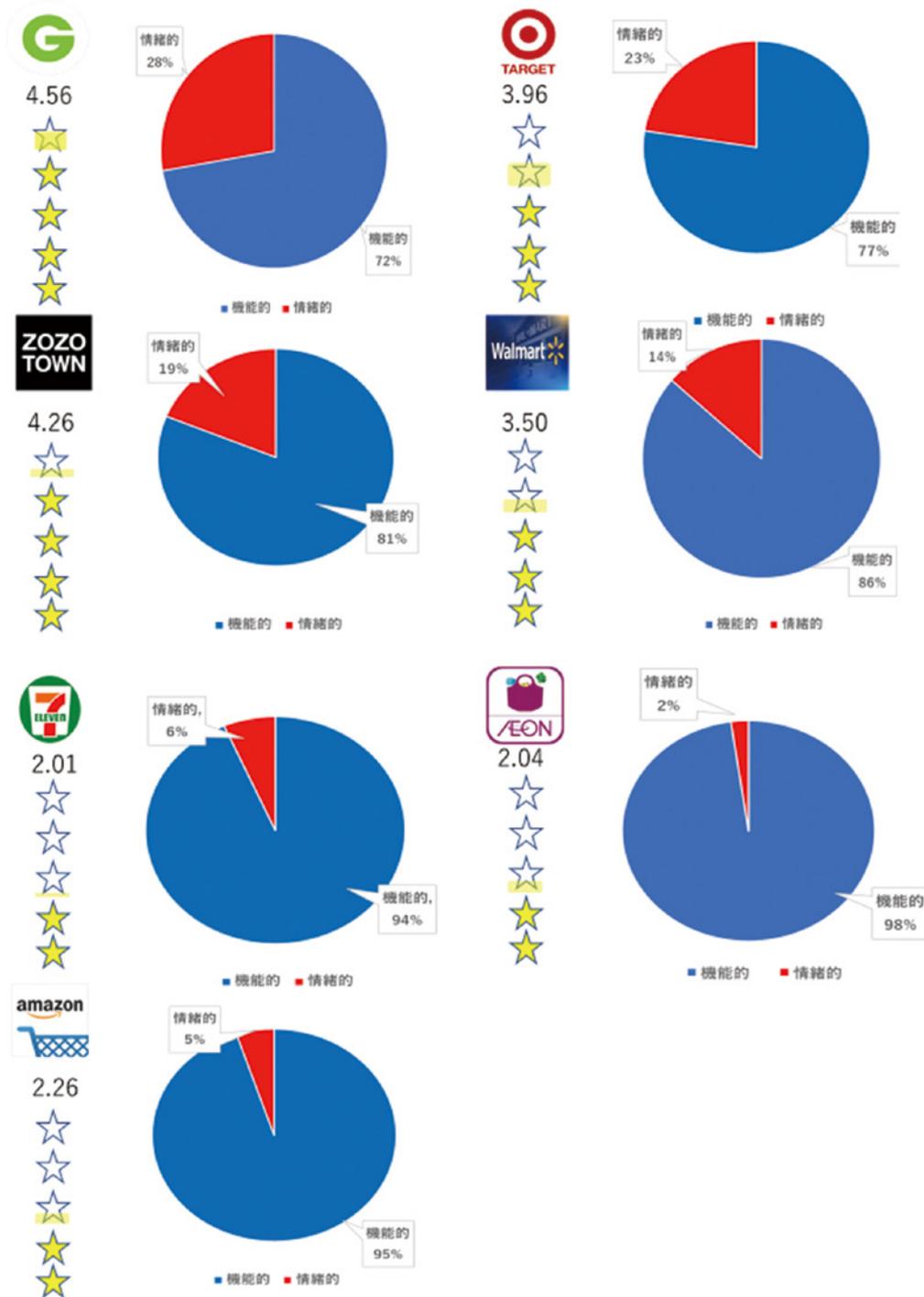
2. テキストマイニングとカスタマージャーニー分析の組み合わせ結果

図表7. 評価の高いアプリと低いアプリのテキストマイニングとカスタマージャーニー分析の組み合わせ結果



出所) 筆者作成

図表8. 評価の高いアプリと低いアプリの情緒的 / 機能的レビューの比率分析



出所) 筆者作成

3. カスタマージャーニーを組み合わせたテキストマイニング分析における考察

本研究では、図表7において上位40に出現する言葉が、New AIDA のどの部分に該当するかを頻度分析することで視覚的にカスタマージャーニーの進行状況を確認できる手法を提案した。まず、ユーザーレビューで最も頻度高く記載されるのは、行動の段階である。クローリング直前の経験は、ユーザーにとって非常に印象的であると理解できる。さらに、その体験から満足(又は不満足)が生まれるという点についても、次の段階である満足の頻度が高くなることは容易に理解できる。

ここからが注目すべき点であるが、図表7の評価の高いアプリについては、カスタマージャーニーの前半の段階についてほとんど山が生じていない。行動と満足に山がどれも集中していることが理解できる。これは、何ら問題無く、快適にカスタマージャーニーが進んでいるからである。初期の段階から、各段階で快適な経験をしながら、やはり最後に良い物が購入出来たという体験こそが、ユーザーの印象に強く残り、それが満足という形で表現されているからである。

逆に、低評価のアプリは、カスタマージャーニーを最後まで進めることができないため、全体的に不満が生じる。特に、カスタマージャーニーの過程である行動より前段階で、たくさんの山が発生しているのがわかる。この山を購買という最終ゴールに辿り着くための障害であるという見方をすると、とてもわかりやすい図となる。使用開始から沢山のハードルがあるため、顧客経験のコストが著しく増加してしまっている。顧客経験のコストが上がれば、便益は減少する。ゆえに、レビューの評価は下がるのである。この分析手法により、カスタマージャーニーの行動までの段階のハードルをいかに取り除くことが大切かについて示せたと考える。

最後に、図表8である。評価の高いアプリは、カスタマージャーニーが最後までスムーズに進行することにより、評価の低いアプリと比較して、情緒的な言葉が沢山生まれていることがわかった。先行研究でも述べたが、モバイルアプリ

において、情緒的価値が増えるほどエンゲージメントに対してポジティブな影響を与えるという研究結果とも一致している。逆に、評価の低いアプリは、情緒的な言葉が殆ど生まれていない。これは、問題点を指摘する言葉でレビューが溢れているからである。この機能的/情緒的な言葉の比率について分析することで、モバイルアプリのカスタマージャーニーが上手く機能しているかどうか、そして、その先にあるエンゲージメントについて予測することが可能となるかもしれないと考える。

以上より、まとめると、New AIDA モデルとテキストマイニングを併用して検討する利点は、大きく2点となる。第1は、実際に満足を与える顧客経験、逆に問題が生じている顧客経験について、どの段階がキーとなっているか、容易に視覚化が可能となる点である。そして第2は、カスタマージャーニーが綺麗に進むほど、顧客の情緒的価値が生まれやすい状況になるため、上位40位の言葉の機能的/情緒的比率の分析を行うことで、実際に、ポジティブな顧客経験が提供できているかを検討することが可能となる点である。

VI. おわりに

本稿では、店舗型小売業のモバイルアプリの成否を分ける要因に焦点を当て、カスタマージャーニー分析を行った。理論的貢献としては次の2点が挙げられる。

第1に、Iwamoto, Kawakami, and Suzuki (2016)が提唱したNew AIDA モデルについて、いわゆる整理するだけのツールとしてではなく、実際にジャーニーが進んでいるかどうかを、テキストマイニング手法を組み合わせることで可視化した。さらに顧客経験という概念を組み込み、カスタマージャーニーが顧客に与える便益も可視化し、New AIDA モデルを通じて顧客理解をより深められることを経験的証拠として提示した。

第2に、Fang et al. (2017)が論じたモバイルアプリのエンゲージメントについて、小売系モバイルアプリの文脈で検証し、新たな知見を加えることができた。すなわち、まず機

能的価値が担保された後、カスタマージャーニーが進めば進むほど、情緒的価値が生成されやすくなり、顧客のエンゲージメントが高まりうる可能性を複数の事例で示した。

一方、実践的な示唆としては、大きく2点が指摘できる。第1は、New AIDA モデルを使用することで、各企業は自社のモバイルアプリを利用する顧客のカスタマージャーニーの設計意図を容易に視覚化することができる点である。自社と他社のカスタマージャーニーをそれぞれ可視化することで違いを理解し、次に打つべき手を理解することもできる。

第2の示唆は、New AIDA モデルとユーザーレビューを用いたテキストマイニング手法の併用という手法の有用性である。この2つの手法を併用することによって、実際のユーザーがカスタマージャーニーで経験している問題点や価値について、段階ごとの視覚化が可能となる。それによって、各社が自社アプリのどの段階の対策に力を入れるべきかを選択する際の参考になる可能性がある。

最後に、本稿の限界として、各社のアプリの比較を行う際、評価の低いアプリについては、ユーザーのレビュー記載が著しく減り、サンプルの不均等性が生じてしまう点が挙げられる。また、小売業に関する分析結果であり、製造業やサービス業の他の業種にそのまま適応できるかは検討が必要である。そうした分析上の限界はあるものの、デジタルとリアルの融合という大きな変革期にある小売業のモバイルアプリ戦略について、カスタマージャーニー分析、レビューのテキストマイニング、顧客経験の分析といった複数の手法を併用して得られた知見は、最先端領域の実態についての理解を深めるものであり、本稿の貢献といえる。

参考文献

Fang Jiaming, Wang Ruping, Wen Chao, and Zhao Zhirong. (2017). Design and performance attributes driving mobile travel application engagement. *International Journal of Information Management*, 37 (4). pp.269-283.

Iwamoto, Akinori, Tomoko Kawakami, and Satoko Suzuki

(2016), New AIDA Model in the Omni-Channel Age," in the *Proceedings of International Conference of Asia Marketing Associations (ICAMA) Conference in Beijing*.

Lemon, Katherine and Peter C. Verhoef (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, Vol.80 (November 2016), pp.69-96

Pine, B. Joseph and James H. Gilmore (1998). *The Experience Economy: Work Is Theater and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: *Harvard Business School Press*.

Schmitt, Bernd H. (1999). *Experiential Marketing*. New York: *The Free Press*.

樋口耕一 (2001) 「KH Coder Index Page」 URL: <http://khcoder.net/> 2018年7月20日取得。

樋口耕一 (2004) 「テキスト型データの計量的分析 —2つのアプローチの峻別と統合—」『理論と方法』第19巻第1号, 101-115頁。

脱スティグマ化における制度ロジックの 多元性と市場の祝祭化

— 「婚活」ブームを事例として —

一橋大学 経営管理研究科 特任講師

織田 由美子

要約

本稿の目的は、スティグマ化された消費様式が正当化されるプロセスにおいて、普及を促進するために創発される多様な意味間の関係性について、制度論における制度ロジックという理論枠組みを用いて明らかにすることである。具体的には、2008年以降ブームとなった「婚活」の事例研究に基づき、多様なロジックの発展プロセスと、ロジック間の関係性について、過去29年間の新聞記事のテキストマイニングにより明確化する。市場創造に関するこれまでの研究において、企業のマーケティングは多様なロジックが創造される中で棲み分けを行ったり、差別化を行ったりすることが明らかにされた。これに対し、本研究は多様なロジックが補完し合うことで、大規模な普及につながる可能性について示唆する。

キーワード

スティグマ、制度ロジック、テキストマイニング、婚活

I. 本論文の目的

本論文の目的は、スティグマ化された消費様式の普及プロセスを制度論の理論枠組みを用いて明らかにすることである。特に、消費を促進するために創造される多様な意味、即ち制度ロジックがどのように影響を与え合うのか、に焦点を当てる。具体的には、「婚活」に関わる脱スティグマ化のプロセスについて、多様な意味がどのように創出され、受け入れられていくのかについて明らかにする。

II. 先行研究

脱スティグマ化に関するこれまでの研究は、スティグマ化された実践に内包された否定的な意味を置き換えたり (Humphreys, 2010)、肯定的な意味を持つカテゴリと統合したり (Jensen, 2010)、新たな意味を創造したり (Sandicki & Ger, 2013) するプロセスとして明らかにされてきた。このようなプロセスにおいて、商品や実践が持つネガティブな意味は、最終的に優先的な意味に収束することを前提とされた。複数の意味が存在する場合においても、異なる意味間で棲み分けを行ったり (Scaraboto

& Fischer, 2013)、差別化したりする (Ertimur & Coskuner-Bali, 2015) ことで、優位性を図ろうとする取り組みが明らかにされた。しかしながらこのような視点は、多様な意味の協調や補完により、市場化が促進するという視点を欠いている。そこで本研究では、制度論における制度ロジックという概念を用いることで上述の課題を解消することを試みる。脱スティグマ化のプロセスとは、社会全体のモノの見方の変化を反映するのであり、こうした社会に共有された意味に着目して研究成果を蓄積してきたのが、制度論であるからである。

III. データと分析手法

本研究では2008年以降に広まった「婚活」を取り上げ、「婚活」の脱スティグマ化について、新聞記事の言説分析を基に社会的に共有されると思われる言説の変化を見ていく。そのために、新聞記事4,949件のテキストマイニングを行い、感情分析とテーマ(制度ロジック)分析を行った。

IV. ケース：「婚活」

「婚活」の脱スティグマ化を、多様なロジックの創造とロジック間の関係性という観点から明らかにするために、まず感情分析を行い、各記事の感性を「ポジティブ」、「ニュートラル」、「ネガティブ」に分類し、その変化を確認した。次に、「婚活」に関わる制度ロジックとして、「ソーシャル」、「ビジネス」、「娯楽」という3つを特定し、各ロジックの意味の変化を確認した後に、各ロジック間の関係性を確認した。

V. 結論

分析結果からは、脱スティグマ化のプロセスにおいて、実践の事業性、社会性、娯楽性といった多様なロジックによる正当化が図られたことが明らかになった。また、異なるロジックが、競争や棲み分けではなく、むしろ相互に補完し合うことで普及を促進したことも明らかになった。

主要引用文献

- Ertimur, B., & Coskuner-Balli, G. (2015). Navigating the institutional logzics of markets: Implications for strategic brand management, *Journal of Marketing*, 79(2), 40–61.
- Humphreys, A. (2010). Megamarketing: The Creation of Markets as a Social Process, *Journal of Marketing*, 74 (2), 1-19.
- Jensen, M. (2010). Legitimizing illegitimacy: How creating market identity legitimizes illegitimate products, *Research in the Sociology of Organizations*, 31, 39-80.
- Sandikci, Ö. and Ger, G. (2010). How Does a Stigmatized Practice Become Fashionable? *Journal of Consumer Research*. 37(1), 15-36.
- Scaraboto, D. and Fischer, E. (2013). Frustrated fatshionistas: An institutional theory perspective on consumer quests for greater choice in mainstream markets, *Journal of Consumer Research*, 39 (6), 1234–57.

企業 Twitter アカウントによる 共感を生み出す眩きの分析

愛知学院大学 商学部 准教授

中野 健秀

センコークリエイティブマネジメント株式会社

松尾 爽世

要約

本研究では、共感がマーケティングにおいて重視される現代、企業の Twitter 担当者に対する意識調査のアンケートと、全ツイートデータのテキストマイニングを行うことで、企業 Twitter アカウントの現状と運営における意識を分析し、今後の企業の Twitter アカウントの在り方を考察した。企業 Twitter には「中の人」が存在しているが、その存在は、企業としての大きな塊の代表ではなく、小さな一個人として消費者と密接に関わりあっている。中の人に対するアンケート結果から、企業は Twitter を「情報拡散」と「顧客交流」の場として有効利用しようとしている意図が読み取れ、顧客交流を行うことで、エンゲージメントの獲得、情報の拡散につながっていくという意識をもって Twitter の運営をしているアカウントが存在することが明らかになった。クラスター分析や共起ネットワークから、業界関係とは無関係に、中の人同士のコミュニティが存在していることが実証された。

キーワード

SNS, 共感マーケティング, テキストマイニング

1. はじめに

生活者が日々利用しているメディアは、テレビ、新聞が主体であった時代からインターネットへと変遷しつつある。メディアとしてインターネットが普及したことにより、企業における広告媒体もインターネットにシフトし、経済産業省（2018）^[1]によると、2018年10月現在、広告業業務種別売上高は、広告5部門（新聞、テレビ、ラジオ、雑誌、インターネット広告）では、インターネット広告以外の4部門は大きく減少している中、インターネット広告の売上高は調査開始の2006年から約6倍に膨れ上がっている。広告媒体の主流が新聞、テレビから、インターネット広告へと変化し、消費者の情報通信媒体がスマートフォンへと変わりつつある中、購買プロセスも大きく変貌を遂げている。サシュエル・ホール（1924）によって提唱された AIDMA から、インターネットの普及により「探索」や「共有」などを加えた電通（2004）による AISAS、更に「比較」「検討」を含めた望野（2005）による AISCEAS^[2]が提唱された。

テレビ、新聞などの受動的な情報収集から、生活者は手間や時間をかけずとも膨大な情報の中から自分に必要な

情報を収集できるようになり、企業側もインターネット広告に力を入れることによって、消費者にダイレクトに情報を届けられるような時代へと進んでいったと考えられる。

しかしながら、ネットワーク環境の急激な発展、スマートフォンを含む情報端末の高性能化により、消費者が得ることのできる情報量は劇的な変化を遂げている。米 IDC 社（2008）によると、地球上で1年間に生成されるデジタルデータの量が2010年、ついに「ゼタバイト」の単位に突入し、2020年には44ゼタバイトに膨れ上がると述べている^[3]。情報洪水のように例えられる現状を踏まえると、企業が広告として情報をインターネット上にアップロードしただけでは、消費者に届くことは難しく、近年、企業は顧客と双方向コミュニケーションをとることができる SNS（Social Networking Service）に着目しつつあり、特にその中でも、Twitter は、顧客とのコミュニケーションをとりやすいコンテンツであると考えられている。Twitter Marketing（2018）^[4]によると日本国内における Twitter 月間利用者数は4,500万人を超え、その利用者に対する調査では、「今起きている出来事がリアルタイムにわかる」や「地震

や災害などの情報が早い」など即時性が高いことがうかがえる。また、Twitter 利用者の特徴として、情報を積極的に探しに来る、広告を受け入れる、話題にするといった3つの特徴が挙げられ、Twitter 利用者は、企業が発信した情報に対して寛容で受け入れやすい状態にあると考えられる。

2005年の AISCEAS からの流れを受け、電通モダン・コミュニケーション・ラボ (2011) は、消費者行動プロセスにおいて新たに SIPS を提唱している^[5]。SIPS とは、Sympathize (共感), Identify (確認), Participate (参加), Share & Spread (共有・拡散) からなる消費者行動モデルであり、SNS が普及しつつある今日では、特に最初の「共感」が無ければ、企業が発信した情報は生活者に伝わらないと考えられる。

SNS と共感に関する先行研究としては、大川・高間 (2012) による Twitter の眩き上の感情を機械学習により分析し、共感との関係性を考察した研究があり、「悲しみの感情を表すツイートが他の感情表現を表すツイートより共感を生み出すツイートの属性となる場合が多く見られた。」と述べており^[6]、ツイート上の感情が共感に及ぼす影響があり、更に悲しいといったネガティブなワードが共感を生み出すことを示唆している。共感が生み出される要因としては、ポジティブな印象を持たせる広告とは対なるネガティブな眩きで、より生活者によりそった印象を持たれるからではないかと考えられる。

本研究では、共感がマーケティングにおいて重視される現代、企業の Twitter 担当者に対して、意識調査のアンケート行い、更に、全ツイートデータのテキストマイニングを行うことで、企業 Twitter アカウントの現状と運営における

意識を分析し、今後の企業の Twitter アカウントの在り方を考察する。分析方法

1. アンケート

企業内中の人による Twitter の眩きの解析には、中の人へ直接アンケートを行う方法と、眩かれた文章や語彙をテキストマイニングする手法にて行った。

アンケートの対象とする企業は、顧客との接点であるフォロワー数、眩きの頻度が高いことを条件としたが、単なる製品紹介やキャンペーン紹介だけでなく、リプライや引用 RT など様々な方法を使って Twitter を使用していることに重きを置き、特に、一人称の使用や、中の人同士の企画 (例: #タニタ式どうでしょう) への参加など、中の人という存在が顕著であることを選択理由とした。郵送によるアンケート依頼は 30 社に対して行い、約 1 ヶ月の回答期限において 9 社からの回答を得ることができた (表 1)。

表 1 アンケート対象企業 (2018 年 1 月 22 日現在)

企業名	ID	フォロワー	フォロワー
シャープ	@SHARP_JP	597	456,741
キングジム	@kingjim	14,379	312,116
カルビー	@Calbee_JP	115	280,121
タニタ	@TANITAofficial	18,293	278,092
森永製菓	@morinaga_angel	23,391	222,983
井村屋	@IMURAYA_DM	44,021	146,284
東急ハンズ	@TokyuHands	67,891	145,269
パイン	@pain_ame	13,567	120,536
ニッセン	@nissen	40,025	89,091

2. テキストマイニング

アンケートを行った企業のうち、CSV データの提供を受けた 3 社 (表 2) の眩きをテキストマイニングすることにより

表 2 テキストマイニング対象企業

	シャープ	タニタ	キングジム
期間	2011/6/1 ~ 2018/10/4	2011/1/24 ~ 2018/11/18	2010/2/10 ~ 2018/10/30
ツイート数	123,701	49,622	33,116
平均の眩き文字数	19.27	46.87	53.30
1日の眩き数	46.11	17.37	10.40

特徴を抽出した。KH coder¹⁾を使用することにより、頻出語リストを作成し、企業 Twitter アカウントが日常的に用いている単語を抽出し、クラスター分析と共起ネットワーク分析を行い、企業 Twitter アカウントの眩きの特徴や生活者に対して特に発信している情報や重視している事柄について分析を行う。

II. アンケートによる分析結果

企業に対して、Twitter と共感に関するアンケートを行った。質問内容は主に以下の通りである（表3）。

回答を得た9社のうち、担当者の人数が1人の企業が7社、2人の企業が2社であった。Twitter で1つの眩きをするまでの流れについては、担当者が眩く内容を決めて、

担当者判断で眩くという流れであることがわかった。担当者の人数が少ないことや、担当者判断で眩くということは、Twitter の特徴である即時性を損なわないメリットがあると考えられる。

設問3のリプライについては、「顧客のリプライについて返信する」と全ての企業が答えており、「自社について眩いている眩きに対してリプライをする」と答えた企業は7社であった。このことから企業は顧客と直接コミュニケーションをとるリプライについて積極的であり、顧客からのアプローチについて返信するだけでなく、自社の製品についてのレビューやクレームなどの眩きに対して「ユーザーが困っているとき」や「製品に対して特別な想いを語る内容である眩きであったとき」に企業側から声をかけるということが分かった。

表3 アンケート内容

1	基本情報 ・ 企業名・所属部署 ・ Twitter 担当者の人数 ・ 眩くまでの流れ
2	Twitter の運営について ・ Twitter を運営するにあたって、以下の設問をどれだけ意識していますか？（6段階） インプレッション（閲覧数） エンゲージメント（反応数） 「いいね」の数 「RT」の数 ウェブサイトへの誘導率 リプライやDMなどの交流 顧客サポート 顧客分析 トレンド分析 ・ 先ほどの設問以外で、意識していることがございましたらお答えください。
3	リプライについて ・ 顧客のリプライに対して返信はされますか？ ・ 御社について眩いているアカウントに対してのリプライはされますか？
4	エゴサーチについて ・ エゴサーチ（御社の企業名での検索）はされますか？
5	Twitter 分析について ・ Twitter の分析はされていますか

設問2では、Twitterを運営するにあたって意識していることについて以下の9項目について尋ねており、インプレッション（閲覧数）・エンゲージメント（反応数）・「いいね」の数・「RT」の数・ウェブサイトへの誘導率・リプライやDMなどの交流・顧客サポート・顧客分析・トレンド分析を「一番意識している」～「まったく意識していない」の6段階の選択肢から回答してもらった。

設問2 (Twitterの運営について) のそれぞれの企業の回答は以下の通りである (表4)。

また、インプレッション（閲覧数）・エンゲージメント（反応数）・「いいね」の数・「RT」の数・ウェブサイトへの誘導率・リプライやDMなどの交流・顧客サポート・顧客分

析・トレンド分析の9項目は、企業のTwitterの使用目的として「情報拡散」、「WEB誘導」、「顧客交流」、「市場分析」4つのジャンルに分けて考察する (図1)。

9社のアンケート回答から、設問2の「Twitterの運営について」の項目ごとのばらつきが大きいパインとニッセンについて以下にその詳細を述べる。

パインはキャンディ及び錠菓等を製造販売する企業であり、パインアメが代表的商品として挙げられる。設問2の回答から、Twitterにおいて中の人は、「リプライやDMなどの交流」を意識しており、次に「『いいね』の数」「トレンド分析」を意識している (図2)。

表4 Twitterの運営

企業名	インプレッション (閲覧数)	エンゲージメント (反応数)	「いいね」の数	「RT」の数	ウェブサイトへの誘導率	リプライやDMなどの交流	顧客サポート	顧客分析	トレンド分析
シャープ株式会社	4	5	5	4	3	6	5	5	4
株式会社キングジム	4	4	4	4	5	6	5	5	5
カルビー株式会社	4	4	4	4	4	3	3	4	4
株式会社タニタ	4	4	4	4	3	4	4	3	3
森永製菓株式会社	6	4	4	5	5	5	2	2	2
井村屋株式会社	4	4	4	4	3	6	3	4	3
株式会社東急ハンズ	4	4	4	4	2	5	4	3	3
パイン株式会社	2	2	5	4	2	6	4	4	5
株式会社ニッセン	1	3	5	3	1	6	6	1	1
平均	3.67	3.78	4.33	4.00	3.11	5.22	4.00	3.44	3.33

1…全く意識していない, 2…あまり意識していない, 3…どちらともいえない, 4…意識している, 5…非常に意識している, 6…一番意識している

図1 設問2項目ジャンル分け

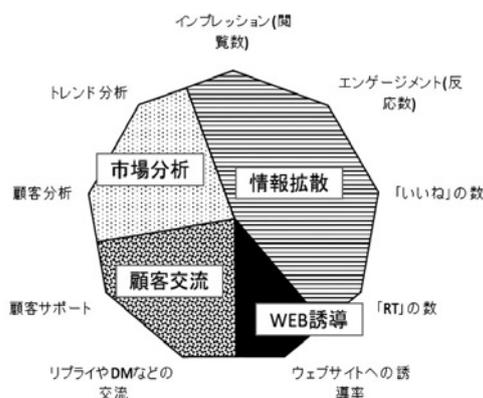
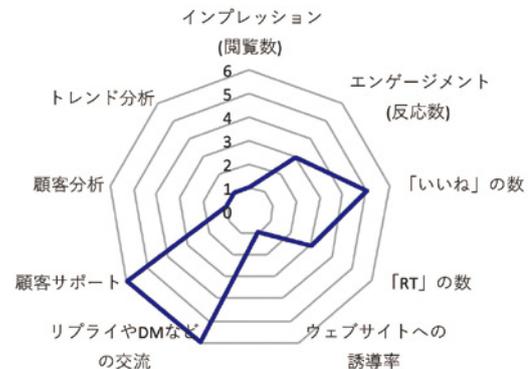


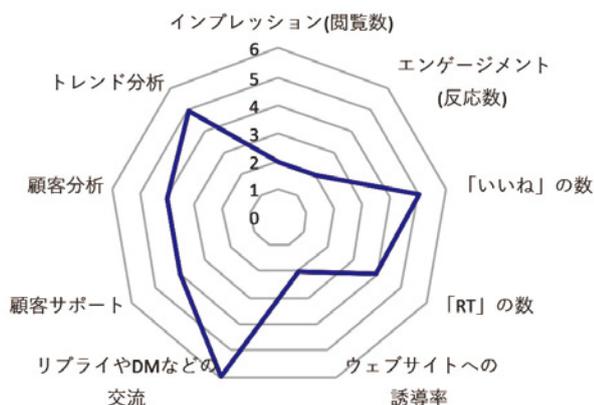
図2 パインにおけるTwitterの運営



また、「いいね」の数や、「RT」の数の意識の高さに反して、インプレッションやエンゲージメントの数はほぼ意識していないことが分かった。インプレッションやエンゲージメントは Twitter 分析をすることによって確認することができるが、設問6の Twitter 分析についての回答では、「広告宣伝ツールというよりは、お客様とのやりとりを大切にしているので、細かい分析は実施していません。」という回答を得ることができた。インプレッションやエンゲージメントといった、拡散の結果ではなく、「いいね」や「RT」などの共感の反応を重視していることがこのアンケート結果により判明した。このことは「リプライやDMなどの交流」に対する意識の高さにも反映されている。

ニッセンは婦人服を中心とした衣料品、インテリア雑貨などのインターネット・カタログ通信販売を行う企業である。設問2の回答から、ニッセンは、「リプライやDMなどの交流」と「顧客サポート」の意識が非常に強いことがわかる。このことから Twitter の使用目的として「顧客交流」に力を入れていることが読み取れる（図3）。

図3 ニッセンにおける Twitter の運営



また、設問4のリプライに関する質問では、リプライに対する返信が概ね100%であり、「カスまた、設問3のリプライに関する質問では、リプライに対する返信が概ね100%であり、顧客対応を徹底していることが明らかとなった。また、通販企業であるにもかかわらず、WEB誘導に関しては

「まったく意識していない」という結果を得た。ニッセンにおける Twitter 利用は、広告としての発信ではなく、日常的な企業と生活者との関わり、カスタマーサポートなどに活用されていることが示唆される。

9社のアンケート結果をまとめると、企業 Twitter では、「情報拡散」を意識している企業は、ほぼ同等に「顧客交流」も意識していることが分かった。その理由としては、企業がエンゲージメントを意識している場合、リプライへの返信をすることにより生活者とのコミュニケーションを密接に取れるというだけでなく、個人への返信のツイートに更に返信があればエンゲージメント率が100%に近くなるため、エンゲージメント率への影響も大きいからではないかと考えられる。エンゲージメントとリプライの関係が強いため、今回分析した9社の企業においては、「顧客交流」と「情報拡散」は密接な関係にあることを導き出すことができた。

III. テキストマイニングによる分析結果

1. シャープ

シャープの7年強におけるツイートの最頻出語は以下のとおりである（表5）。本研究においては「する」や「ある」などを含む動詞はここに含まないこととする。

表5 シャープの眩きにおける最頻出語

	単語	頻度 (回数)
1	ありがとう	14,662
2	oO	8,615
3	シャープ	6,169
4	誕生	5,756
5	おめでとう	5,731

シャープの眩きで一番多く使われている単語は「ありがとう」であり、日頃生活者に対して感謝を述べていることをうかがえるだけでなく、リプライなどの会話に積極的であることが表れていると考えられる。また2位の「oO」は吹き出しを表しており、心の声を吐露しているような眩きに使われていると考えられる。

以下はクラスター分析を行った結果である (図4)。

図4 シャープ 階層的クラスター (抜粋)



この結果から、頻出語2, 4, 5位であった「おO」, 「誕生」, 「おめでとう」について強い関わりがあることが分かった。シャープの公式 Twitter は、ほぼ毎日、著名人やアニメキャラクターに対して「(´・`´)。おO (****さん, お誕生日おめでとうございます)」と眩いており、著名人やアニメキャラクターについての話題に触れることで生活者との距離を縮めていると考えられる。

2. タニタ

タニタは家庭用・業務用計量器などの製造・販売を行っている企業である。タニタの再頻出語は以下のとおりである (表6)。

表6 タニタの眩きにおける最頻出語

	単語	頻度 (回数)
1	タニタ	17,863
2	RT	16,389
3	体重	3,291
4	公式	2,475
5	ありがとう	2,181

タニタの Twitter で一番多く使われている単語は「タニタ」であった。製品名や、企業名としてだけでなく、Twitter 上で「タニタ公式」として自分を指す言葉として使われているため、4位の「公式」と同時に上位に入ったと考えられる。

2位となった「RT」についてはキャンペーンとしてRTを促進しているわけではなく、「○○な人RT」といった眩きでRTを促していることが分かる。また、公式 Twitter 同士のやりとりを描いた「シャープさんとタニタくん」という漫画において、続編のタイトルが「シャープさんとタニタくん

RT」のため、関連ツイートにおいて「RT」が頻出したと考えられる。また、シャープ同様、「ありがとう」という言葉が上位に挙がっている。

以下はクラスター分析を行った結果である (図5)。

図5 タニタ 階層的クラスター (抜粋)



図5から、「おはよう」と「カロリズム」と「忘れる」に大きな関わりがあることが分かる。カロリズムとは身につけることで、カラダの動きを計測し、1日の消費カロリーや1日の活動リズムなどを知ることができる活動量計のことである。タニタの公式 Twitter では「おはようございます!カロリズムお忘れなく」といったツイートにより使用者の付け忘れを防止する眩きをしていることが分かった。

3. キングジム

キングジムは、主にオフィス、家庭用の文具を製造、販売する企業であり、キングファイルと呼ばれるシンプルなファイルをはじめ、テブラなどの主力商品で知られている。

キングジムの再頻出語は以下のとおりである (表7)。

表7 キングジムの眩きにおける最頻出語

	単語	頻度 (回数)
1	ありがとう	4,683
2	キングジム	3,682
3	RT	3,467
4	おはよう	1,239
5	テブラ	1,195

シャープ同様「ありがとう」という言葉が眩きで一番多く使われている単語であることが分かった。テキストマイニングを行った図ベ手の企業で、リプライ等で自社製品につい

て眩いている生活者や、リプライを送ってきた顧客に対してコミュニケーションを行っているため、「ありがとう」という言葉が頻出語の上位に入ったと考えられる。

4位となった「おはよう」については、1日の始まりのツイートで使われることもあるが、生活者と日常的なリプライとして「おはよう」の挨拶を頻繁に交わしている。それだけではなく、NHKが放送する朝のニュース番組『おはよう日本』において製品が紹介された際に「#おはよう日本」のハッシュタグを用いて眩いているため頻出語となったと考えられる。

また5位の「テプラ」は1988年に発売したキングジムにとっての主力商品であるが、2018年10月29日～11月4日まで東京・青山にて「テプラカフェ」が開店し、初日のオープニングイベント「『テプラ』ファンの集い」では多くのテプラファンが訪れた。Twitter上ではハッシュタグ#テプラファンの集いで多くの生活者のツイートが拡散されている。

以下はキングジムのクラスター分析を行った結果である(図6)。

図6 キングジム 階層的クラスター (抜粋)



キングジムの Twitter で一番使われている単語である「ありがとう」と関係が強いのは、「愛用」である。生活者のリプライや商品に関する眩きについて「ご愛用ありがとうございます」といった眩きをしていることが分かった。

IV. 考察

アンケート調査およびテキストマイニングの結果から、SNS (特に Twitter) においては、企業から大衆への従来の広告とは異なり、企業と個人における双方向でのコミュニケーションが「共感」を呼び起こし「拡散 (クチコミ)」に

つながることが示唆された。

アンケート結果からは、企業は Twitter を「情報拡散」と「顧客交流」の場として有効利用しようとしている意図が読み取れた。情報拡散と顧客交流の間には密接な関係にあり、顧客交流を行うことで、エンゲージメントの獲得、情報の拡散につながっていくという意識をもって Twitter の運営をしているアカウントが存在することが分かった。

また、「WEB 誘導」については多くの企業において意識が薄い結果となった。Twitter の眩きで、新製品の情報を自社サイトの URL を掲載することにより、WEB への誘導を促すことはあるが、顧客交流を Twitter の主な目的としている企業 Twitter 担当者は、顧客との交流につながりにくいと考えられる WEB 誘導に対する意識は自ずと低くなるのであろう。広告効果の測定においては、「ウェブサイトへの誘導率」は重要視される項目であり、企業においても測定しやすい数値ではあるが、Twitter を企業から大衆の広告として捉えていない中の人にとっては重要視される項目ではないことがうかがえた。企業 Twitter アカウント中の人にとって Twitter は「コミュニケーションツール」であり、企業対個人の関わり合いを重視していることを示唆している。

Twitter の眩きをテキストマイニングによって分析することで、Twitter を有効活用している企業と消費者との関係性を捉えることが可能であると示唆された。シャープ、キングジム、タニタにおいては、全て「ありがとう」という感謝の言葉が頻出語の上位に上がり、顧客との日常に大きな関わりがあることが分かった。また、クラスター分析や共起ネットワークから、業界関係とは無関係に、中の人同士のコミュニティーが存在していることが実証された。

V. おわりに

アンケート調査やテキストマイニングによる分析で、企業と個人の関わり合いを大切にしている企業の存在を確証付けることができたが、キャンペーンや、企業情報の発信などに限定した数多くの企業アカウントが存在することも忘れて

はならない。SNSの運営は、ハード面における経済的負担がわずかで済むことが企業にとっての大きな利点である反面、Twitter 担当者を配置し、細やかにリプライや顧客との交流を継続的に行うことは、人的・時間的にコストがかかることは明らかであろう。多くの人が知るところではあるが、Twitter 担当者は通常業務に加えて Twitter を運営している。人的・時間的コストと Twitter による企業への貢献度を数値化することはほぼ不可能であろう。「共感」を意識した Twitter 運営を行うことは Twitter 担当者の熱意や経営者層の顧客に対する思いに委ねられている。今後、企業の眩きから生活者がその企業に抱く印象を稠密に分析を行えば、企業が Twitter によって共感を得るための大きな手助けになるであろう。

現状、Twitter において、共感を想起する言葉を定量的に定義することは非常に困難である。本研究では、閲覧した生活者の中で反応された割合を求めた「エンゲージメント率」や反応そのものである「いいね」や「RT」などが「共感」が形に現れた例であると仮定し、企業側に対してのみ調査を行ったが、実際に共感という反応をする生活者側に対しての調査が必要不可欠であろう。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ご多用の中アンケートにご協力いただいた、株式会社ニッセン、株式会社パイン、株式会社東急ハンズ、カルビー株式会社、森永製菓株式会社、井村屋株式会社の Twitter ご担当者様に厚く御礼を申し上げます。

また、シャープ株式会社の山本隆博様、株式会社タニタ、株式会社キングジムの Twitter 担当者様の方々にしましては、アンケートだけではなく、テキストマイニングに必要なデータを提供していただきました。心より感謝いたします。

注

- 1) テキスト型（文章型）データを統計的に分析するためのフリーソフトウェアで、クラスター図などを作成する際に使用した。
<<http://kncoder.net/>>

参考文献

- [1] 経済産業省（2018）.『特定サービス産業動態統計調査』
- [2] 望月和美（2005）.「AISCEASの法則とは」<http://www.amviy.jp/aisceas/>.（2018年10月17日参照）
- [3] 米 IDC 社（2008）.『The Digital Universe Decade in 2020』
- [4] T. Marketing（2018）.『「#StartWithThem」Twitter のオーディエンスの特徴』https://blog.twitter.com/marketing/ja_jp/topics/research/2018/StartWithThem.html.（2018年12月9日参照）
- [5] 電通コミュニケーションラボ（2011）.「SIPS ～来るべきソーシャルメディア時代の新しい生活者消費行動モデル概念～」<http://www.dentsu.co.jp/sips/index.html>.（2018年10月16日参照）
- [6] 大川陽聡・高間康史（2012）.『Twitter 上で共感を生み出すツイートの性質に関する考察』

マネジメンツファッションの普及プロセス

— 「健康経営」の事例研究 —

武庫川女子大学 経営学部設置準備室 教授

高橋 千枝子

要約

マネジメンツファッションとは流行性を持った経営手法のことである。経営手法は服飾ファッションの流行のように模倣によって普及する場合もあれば、制度や法律など制度的圧力によって普及する場合もある。本研究では近年注目されている「健康経営」に焦点をあてて、経営手法の供給側と需要側の両面から、テキストマイニング分析などを用いて普及プロセスを考察した。健康経営は普及プロセスにおいて訴求内容を変容させながら進化しており、その過程ではマス雑誌やマネジメント誌が大きな役割を果たしている。また健康経営は流行として普及し始めたが、行政主導の制度が更なる普及の後押しになった。その後、生産性向上や働き改革としての健康経営が訴求されたが、需要側は制度的圧力にとらわれ続け、制度導入が目的化している可能性がある。

キーワード

マネジメンツファッション, 流行プロセス, 健康経営, 制度的圧力, テキストマイニング

I. 経営手法の普及プロセス

マネジメンツファッション (Management Fashion, 以下 MF) とは流行性を持った経営手法のことである。経営手法は服飾ファッションの流行のように模倣によって普及する場合もあれば、制度や法律など制度的圧力によって普及する場合もある。

Abrahamson and Fombrun (1994) は、高名な組織が最初に新たな経営手法を採用し、高名ではない組織が高名な組織を模倣する為にその経営手法を採用し、高名な組織は下位組織と差別化する為に更に新しい経営手法を採用する Trickle-down process を提唱している。一方、Meyer and Rowan (1977) は、経営手法は制度的圧力によって組織に普及する新制度派組織理論を提唱しており、法律や制度などの圧力によって経営手法は儀礼的に導入されるとしている。制度的圧力によって普及する経営手法として、ISO14001 や ISO9000 などの国際規格があげられる。

II. 健康経営と分析アプローチ

1. 経営手法としての健康経営

健康経営[®]とは、従業員の健康を重視する経営スタイルであり、人材不足や労務管理リスクなどを社会背景に近年注目されている。また健康経営は行政主導の選定・認定制度としての特徴もあり、2015年より「健康経営銘柄」選定制度および2017年より「健康経営優良法人」認定制度が開始されている。健康経営は流行性のある経営手法の側面と、制度的な経営手法の側面の両方を兼ね備えている特異な経営手法である。本研究では健康経営の普及プロセスを考察する。

2. 分析アプローチ

経営手法を訴求する供給側と経営手法を導入する需要側との両面から考察する。供給側の分析データとして健康経営を検索語として抽出された書籍・記事・論文のタイトルを用い、媒体分類別分析およびテキストマイニング分析を行った。需要側の分析データとして Google Trends の検索回数推移および関連・急増キーワードを用いた。

III. 考察

事例分析より健康経営の普及プロセスについて、次の発見事実が得られた。

健康経営は普及プロセス各期において訴求する内容が変容している。プレブーム期は産業保健テーマとして訴求した為、経営手法として注目されなかった。その後、経営テーマとして訴求され認知が高まり、行政主導の制度によってブームが生まれた。その後、生産性向上や働き方改革と関連付けて発信されている。普及の担い手としてマス雑誌と特定マネジメントグルの役割が大きい。

またMFの供給側と需要側の関心に乖離があった。供給側は近年健康経営を生産性向上や働き方改革と関連したものとして発信しているが、需要側(検索側)は依然変わらずに本制度(制度取得等)への関心が中心である。

新たな経営手法を普及させる上で、マス雑誌とマネジメントグルの存在は大きく、行政主導の制度は大きな後押しとなることが明らかになった。しかしともすれば制度導入が目的化してしまい、合理的な経営の進歩にはつながらないリスクがある。

主要引用文献

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations, *Academy of management review*, 16(3), 586-612.
- Abrahamson, E. (1996). Management fashion, *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Abrahamson, E., and Fairchild, G. (1999). Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes, *Administrative science quarterly*, 44(4), 708-740.
- Abrahamson, E., and Fombrun, C. J. (1994). Macrocultures: Determinants and consequences, *Academy of Management Review*, 19(4), 728-755.
- Meyer, J. W., and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

ラグジュアリーブランドの ポップアップストアと顧客経験

— ココゲームセンターとカルチエの比較分析 —

早稲田大学 経営管理研究科 修士課程

栗栖 郁

要約

eコマースの発達とともに、店舗の顧客経験がより重視されるようになった。地価等で常設店舗の出店が困難な場合に、好立地の店舗を期間限定で出店するポップアップストアの、マーケティング上の役割が注目されている。本稿の目的は、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出店したラグジュアリーブランド、チャネルのココゲームセンターとカルチエのカルチエについて、顧客経験の観点から、その違いを明らかにすることにある。

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、顧客経験を3つの視点（ポップアップストア・PR商品・ブランド）で分析した。その結果、ポップアップストア経験では、カルチエはより多彩な感想や評価を得ていた一方、PR商品経験ではココゲームセンターの方が実際に商品を試した投稿者が多かった。ブランド経験では、ココゲームセンターはブランドのファン層のエンゲージメント向上に寄与し、カルチエはブランドイメージとのギャップが大きすぎたために、ブランドの感想や評価を表す投稿に結びついていないことがわかった。

キーワード

ラグジュアリーブランド、ポップアップストア、顧客経験、インスタグラム、テキストマイニング

本稿では、あえてのブランドイメージとかけ離れたポップアップストアを出店した2つのラグジュアリーブランドに焦点を当てた。ココゲームセンターを出店したチャネルと、コンビニエンスストアのカルチエを出店したカルチエである。共に、SNSと連動した若年層向けの出店戦略の1つだ。

分析方法として、顧客経験である消費者の反応を確認するため、両店舗に関するインスタグラムの投稿コメントのテキストマイニングをおこなった。結果として、ココゲームセンターはブランドのファン層のエンゲージメント向上に寄与した一方、カルチエはブランドイメージとのギャップが大きすぎたため、ブランドの感想や評価を表す投稿に結びつかなかったことがわかった。

ただし、ブランドイメージとのギャップが小さすぎると、SNSによる拡散や口コミの数が減る為、若年層の取り込みは成功しづらい。そのため、トレードオフの間でうまくバランスを取るために、インスタグラムの投稿から成果を振り返ることは価値がありそうだ。その点で、本研究はポップアップス

アの顧客経験とブランド価値との関係をより深く理解するための手掛かりになると考えている。

主要引用文献

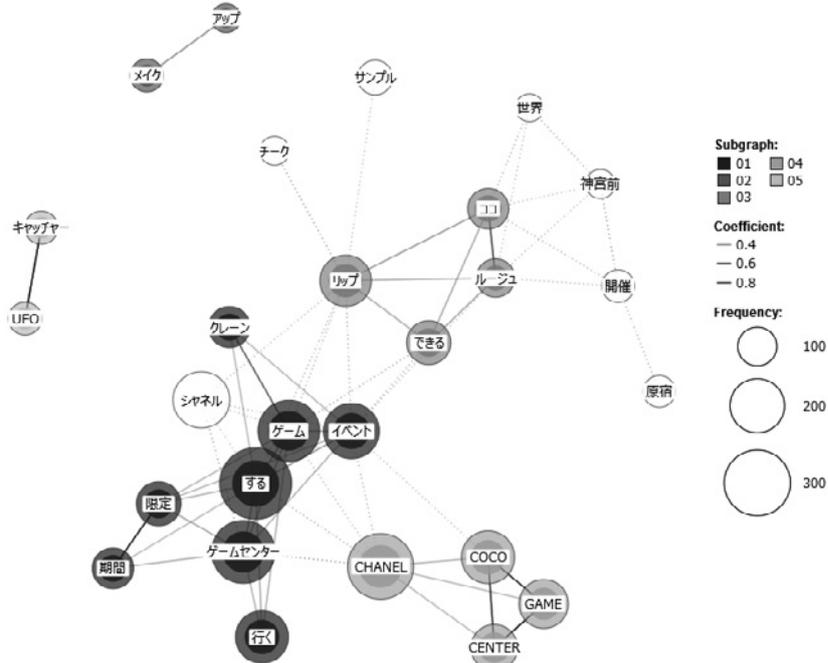
Kapferer J. N. and Bastien V. (2009). *The Luxury Strategy*. Kogan Page.

Warnaby, G. and C. Shi (2018). *Pop-up Retailing: Managerial and Strategic Perspectives*, Springer.

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

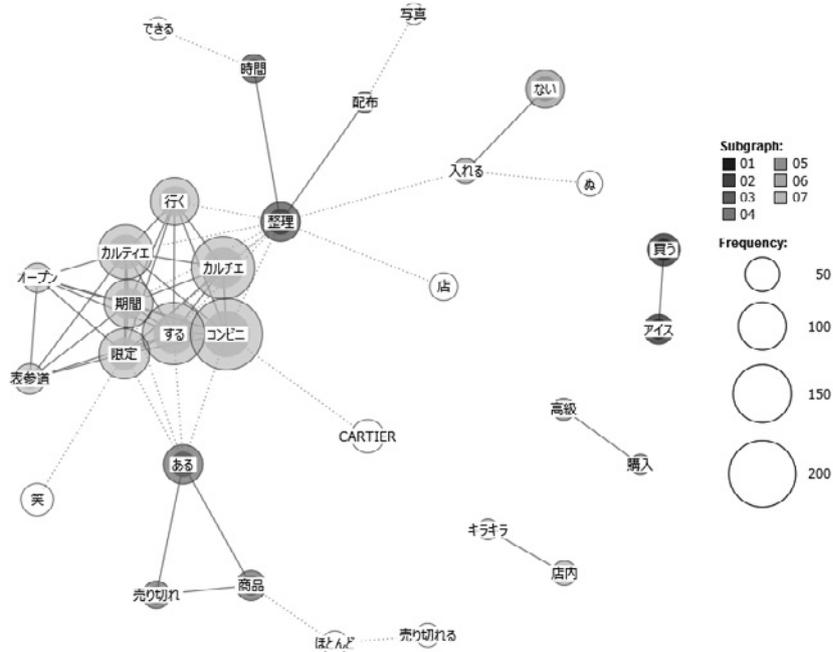
CBRE (2019). 「開花するポップアップストア—新しいリテールスタイル—」. 2019年7月2日取得。

主要図表1 ココゲームセンターの共起ネットワーク



注) 頻出語上位50語を対象とする。
 (出所) 筆者作成。

主要図表2 カルチエの共起ネットワーク



注) 上位50語を対象とする。
 (出所) 筆者作成。

帰納的セグメンテーションアプローチ によるマーケティング戦略

— 陸上日本選手権来場者アンケート調査から —

山口大学 経済学部 准教授

西尾 建

要約

本研究の目的は、陸上日本選手権の来場者データをもとにマーケティング戦略プロセスを示すことである。データは公益財団法人日本陸上連盟の協力を得て、2年にわたって陸上の日本選手権の会場で実施した。分析は来場者のアンケート調査（N=1132）をもとに、来場動機の属性を調べ市場を細分化し（Step 1）、動機項目と満足度項目の違いを独立t検定及びOne Way-ANOVAで分析しマトリックスを作成し（Step 2）動機及び満足度を探索的因子分析により要因を特定しスコアを比較した（Step 3）。因子分析で抽出した動機、満足度と再訪意図の関係を全来場者、2018年山口大会来場者、2019年福岡大会来場者、それぞれの構造方程式モデル（Structure Equation Modelling）を作成し考察した（Step 4）。今後の陸上イベント来場者への戦略の示唆とあわせて、帰納的セグメンテーションアプローチによるマーケティング戦略を示した。

キーワード

帰納的セグメンテーションアプローチ、スポーツ観戦者、構造方程式モデル、顧客特性分類、マーケティング戦略

1. はじめに

1. 研究の背景

2020年東京五輪&パラリンピックをむかえスポーツに注目が集まっているが、スポーツ大会においては、野球、サッカー、バスケットボールなどプロスポーツ以外の競技大会では、その競技関係者や競技経験者を中心とした来場者が多くファンが広がっていかないのが現状である。各中央スポーツ団体にとって、東京五輪というメガスポーツイベントをきっかけに新たなファン層を獲得し、そのスポーツの認知度を上げ、持続的成長につなげたいと考えているだろう。五輪スポーツの多くがプロスポーツではなく限られた予算の中で効率的なマーケティング戦略を模索しているというのが現状であろう。

本研究では、陸上日本選手権の来場者データから得た動機要因、満足度要因を分析しセグメンテーションによるマーケティング戦略プロセスを示し一般化していく。陸上日本選手権は、1913年に始まった100回を超える歴史のあ

る大会である。多くの五輪スポーツでは、日本選手権のような全国大会は、東京をはじめとする首都圏で開かれることが多いが、陸上競技の日本選手権は、1990年後半から地方でも開催されており、東京、大阪以外にも熊本、静岡、宮城、石川、鳥取、広島、香川、埼玉、福島、新潟、愛知で開催されており、調査を実施した2018年は、山口県維新みらいふスタジアムで、2019年は、福岡県の博多の森陸上競技場で開催された。2018年は、前年に桐生祥秀選手が日本人初の9秒台を出すなど話題が高かったため20,000人を超える観客が観戦に訪れた。2019年大会は、大会直前にサニブラウン・ハキーム選手が日本記録を更新するなどメディアでも多く取り上げられ悪天候にもかかわらず14,000人の観客を集めた。

2. 市場細分化とスポーツ観戦動機

本研究では、陸上日本選手権の来場者データを使い市場セグメンテーションによる戦略選定プロセスを考える。市場セグメントにおける消費者市場の細分化変数には、地理

的細分化, デモグラフィックス変数, 行動変数がある。地理的変数には, 居住地や人口規模, デモグラフィックス変数には性別, 年齢, ライフサイクルなどがあり, 行動による細分化は, 購買者の製品に対する知識, 態度, ロイヤルティの状態などである (コトラー 2002)。セグメンテーションの基本的な考え方は, 顧客の異質性を考慮して全体市場をいくつかの同質な市場へ細分化することであると, 国, 地域などの地理的変数, 性別, 職業, ライフステージなどのデモグラフィックス変数, ライフスタイルや関与度, 購買動機などの心理的変数, 消費パターンや消費経験の有無, プロモーションの反応などの購買行動変数に分類している (古川・守口・阿部 2002)。池尾・青木・南・井上 (2010) は, Wedel and Kamakura (2000) のモデルをもとに顧客特性のモデルを作成している。さらに帰納的なアプローチとして, 顧客特性を測定し異質性が高くなるよう名セグメントの形成について述べている (Wedel and Kamakura 2000)。スポーツイベントへの来場者についてもセグメンテーションによる動機の違いに関する研究がある。陸上大会に関する研究は少ないが, Taks, Chalip, Green, Kesenne, and Martyn (2009) は, パンアメリカン・ジュニア陸上大会に来る観戦者を4つの動機 (社会性, 現実からのエスケープ, 滞在地学習, 選手に対する学習) の4要因について分析した。西尾・岡本・石盛 (2013) はホノルルマラソンの参加者の動機, 満足度, 再訪意図を要因を分析し, 3つの関係と性別, 年齢層などのデモグラフィックスによる違いを示した。Nishio, Larke, van Heedre and Melnyk (2016) は, 陸上競技を含む海外スポーツ観戦経験者のスポーツ観戦動機 (社会性, 達成感, リラックス, 高レベル) を特定し男女及び年齢層による違いを調べ男性のほうが女性よりスポーツ観戦動機が強いことを示した。Fotiadis and Blair (2018) は, 陸上競技イベントでの, 時間, コストと満足度を3面 (TiCoSa) モデルを作成し, ツアー参加者の参加強度を分析した。陸上以外のスポーツでも性別など属性による動機要因の違いを示している。他スポーツでも観戦動機セグメンテーションによる違いを分析している研究がある。Wann (1995) は, ユーストレス, 自尊

心便益, (日常生活からの) 逃避, エンターテインメント, 経済的要因, 審美性, 所属, 家族との親交から成る Sports Fan Motivation Scaleを開発し, 女性は, 家族の親交, 男性はユーストレス, 自尊心便益, 逃避, 審美性の動機が高いことを示した。西尾 (2016) はさらにラグビーワールドカップイングランド大会の観戦者の動機の男女および過去の観戦経験の有無から動機のレベルに違いがあることを示した。

II. データ収集および分析手法

1. サンプルデータ

本研究の目的は, 陸上日本選手権の来場者データをもとにセグメンテーションによるマーケティング戦略プロセスを示すことである。サンプルデータは, 公益財団法人日本陸上連盟と山口県庁の協力を得て, 2018年6月28日から30日に山口県の維新みらいふスタジアムで開催された第102回山口大会と2019年6月27日から30日に福岡県博多の森競技場で開催された第103回福岡大会の2大会で質問紙によるアンケート調査を実施した。

2. 質問項目の設定

質問項目は, コトラー (2002) の細分化変数および Wedel and Kamakura (2000), 池尾ら (2010) の顧客特性の分類を参考にセグメンテーションによる戦略プロセス策定に有効な属性を設定した。

性別, 年齢, 居住地, 家族構成などの基本属性, スタジアムまでの交通手段, 所要時間, 過去5年間の陸上大会の観戦経験, 陸上競技経験, 同行者, 出費5項目などの今回の陸上観戦に関する質問。そして観戦の動機要因に関しては, Wann (1995) の Sports Fan Motivation Scale, Trail, and James (2001) の Motivation Scale for Sports Consumption, Funk (2008) の SPEED (Socialisation-社会性, Performance-パフォーマンス, Excitement-興奮, Esteem-尊敬, Diversion-気晴らし) をもとに陸上大会独自の要因を加えた来場に関する20の

動機項目。観戦、雰囲気、施設、交通、運営、スタッフのホスピタリティーなどの満足度10項目、日本選手権をはじめとする再び陸上を観戦したいかどうかの再訪意図（リピーターとしての再購買意図）である。

3. 分析手法

本研究の分析手法は、2016年日本マーケティング学会発表で示した動機の属性マトリックスのスキーム（西尾、2016）を発展させ、Wedel and Kamakura (2000) のセグメント形成方法の帰納的アプローチを参考に、観戦に訪れる来場者の動機、満足度、再購買意図（スポーツイベントでは再訪意図）に関して顧客特性を測定し明らかにする。

図表—1は、4段階の帰納的分析ステップを示したものである。まずは属性による来場者の分布を調べ（Step 1）。つぎに動機要因20項目、満足度10項目に対して分析を行い、有意差の多く出た項目をチェック（Step 2）。さらに動機項目、満足度を因子分析によって要因を特定し一般化し（Step 3）、さらに因子分析で抽出した動機項目、満足度項目、再訪意図との関係を構造方程式モデルで分析しセグメンテーション属性とともに関係を考察する（Step 4）。これらの結果から顧客特性における観察不能な要因を特定し、個別の動機および満足度要因に立ち返って戦略を立案する帰納的セグメンテーションアプローチである。

III. 結果

1. 陸上日本選手権来場者の属性（Step 1）

2018年の山口県の維新みらいふスタジアムで開催された第102回陸上日本選手権大会では、大会2日目の6月29日土曜日、2019年福岡県の博多の森競技場で開催さ

れた第103回大会では、6月29日と30日に質問紙によるアンケート調査を実施し1132の有効回答を得た（図表—2）。男女の内訳は、男性が581名、女性が550名であった。年齢は、平均は46.63歳（2018年45.52歳、2019年47.47歳）、男女別では男性平均48.66歳、女性44.50歳であった。居住地に関しては、2018年大会では、地元山口県内の観戦者が、58.6%と2019年大会の49.8%を大きく上回った。居住地では、両大会とも約3分の2が地元県からの来場者（2018年66.5%、2019年68.8%）であった。過去5年で陸上観戦経験の有無では、2018年37.8%に対し、陸上大会が多く開催される2019年福岡では45.9%と高かった。来場者の内特定の応援選手がいると答えた人が63.6%をしめ、2018年大会の上位では、1位桐生（N=65）、2位山縣亮太（N=63）、3位ケンブリッジ飛鳥（N=43）、4位多田修平（N=28）、5位福島（N=21）と続き、2019年大会では、1位サニブラウン（N=53）、2位山縣亮太（N=34）、3位桐生祥秀（N=26）、4位多田修平（N=12）、5位大迫傑（N=10）とその年に話題になった選手を応援しているという来場者が多かった。同行者では、ひとりが20.4%、友人が18.7%、家族が60.7%で、2018年山口大会での家族での観戦65.4%が2019年福岡大会での家族観戦57.0%を大きく上回った。交通手段では、全体では、車が52.2%、鉄道26.5%であったが、2018年山口大会では、車が68.1%、鉄道が17.8%、飛行機2.9%であったのに対し、2019年福岡大会では、車が39.5%、鉄道が33.4%、飛行機9.9%と競技場が、JR博多駅から地下鉄で2駅、福岡空港からも徒歩圏ということで公共の交通機関の利用が多かった。

属性の結果をもとに、Step 2での比較検定のために、顧客特性分類（Wedel and Kamakura, 2000）とコトラー（2002）のセグメンテーション3変数をもとに細分化10項目を選択した（図表—3）。

図表—1：帰納的セグメンテーション分析プロセス



図表—2 2018年と2019年開催陸上日本選手権来場者の属性 (N=1132)

属性		合計		2018年山口		2019年福岡	
		N=1132		N=486		N=646	
		人数	%	人数	%	人数	%
性別	男性	581	51.4	243	50.0	338	52.4
	女性	550	48.6	243	50.0	307	47.6
年齢層	18-39歳	302	26.8	139	28.9	163	25.3
	40-59歳	621	55.2	267	55.5	354	54.9
	60歳-	203	18.0	75	15.6	128	19.8
居住地	開催県内	524	46.3	285	58.6	320	49.8
	開催県外	605	53.7	201	41.4	323	50.2
居住地方	中国	320	28.6	292	60.5	28	4.4
	九州・沖縄	498	44.3	56	11.8	442	68.8
	四国	13	1.2	6	1.4	7	1.1
	近畿	76	6.7	34	7.1	42	6.5
	中部・北陸	52	4.6	17	3.5	35	5.5
	関東	98	8.7	31	6.4	67	10.4
	東北・北海道	27	2.4	3	0.6	24	3.7
未既婚	独身	292	25.8	132	27.2	160	24.8
	既婚	686	60.6	335	69.1	351	54.2
	こどもいる	730	64.5	316	64.8	414	64.1
	こどもいない	91	8.1	35	7.2	56	8.7
過去5年で陸上観戦	観戦ある	467	41.3	181	37.2	286	44.3
	観戦ない	635	56.0	298	61.3	337	51.9
特定に応援選手が	いる	687	60.7	302	62.1	385	59.6
	いない	393	34.7	175	35.9	218	33.8
同行者	ひとりで観戦	206	18.2	77	15.8	129	19.8
	友人と観戦	189	16.7	76	15.6	113	17.5
	家族と観戦	611	53.9	290	60.1	321	49.7
陸上競技経験	ある	552	48.8	241	49.6	311	48.1
	ない	554	49.0	243	50.0	311	48.1
チケット種別	前売り	821	72.6	348	71.6	473	73.2
	当日券	131	11.6	78	16.1	53	8.2
	招待券	111	9.8	41	8.4	70	10.8
	その他	28	2.5	11	2.3	17	2.6
観光の有無	行った	289	25.5	66	13.6	223	34.5
	行っていない	224	19.8	140	28.8	84	12.9
おもな交通手段	鉄道	278	24.5	83	17.1	195	30.2
	バス	76	6.7	13	2.7	63	9.7
	車	548	48.4	318	65.4	230	35.6
	自転車, バイク	36	3.2	21	4.3	15	2.3
	その他	108	9.5	30	6.2	78	12.1
	(うち飛行機)	72	6.3	14	2.9	58	8.9

図表—3 陸上日本選手権来場者の動機項目および満足度項目のセグメンテーション変数による違い（✓は統計的有意差のあるもの $p < .05$ ）

	セグメンテーション変数による細分化		地理的細分化		デモグラフィックス細分化				サイコグラフィックス細分化			
	検定方法		独立 t 検定		独立 t 検定	One-Way-ANOVA			独立 t 検定			
	細分化項目		会場	県内外	性別	未既婚	年齢層	同行者	チケット	観戦有無	応援選手	競技経験
動機	応援している選手の成績がいいから			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	友人や家族に誘われたから				✓				✓			✓
	全国規模の大会であったから			✓				✓	✓		✓	
	スケジュールの都合が良かったから				✓			✓			✓	
	好きな選手を応援したいから		✓	✓	✓				✓		✓	
	陸上競技が好きだから		✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓
	東京五輪が開催されるから		✓		✓						✓	
	周囲で盛んに話題になっているから			✓	✓	✓			✓	✓	✓	
	チケットをもらったから			✓	✓	✓			✓	✓		
	魅力的な競技種目があるから			✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
	スター選手がいるから		✓	✓	✓				✓		✓	
	レジャーとして楽しいから				✓	✓	✓				✓	
	イベントグルメ企画がたのしそう		✓	✓					✓		✓	
	告知広告が魅力的だったから		✓	✓	✓				✓		✓	
	近年の陸上大会で選手が活躍したから		✓	✓	✓				✓		✓	
	トップ選手のパフォーマンスを見たい								✓		✓	
	最近陸上競技報道に影響を受けたから			✓	✓	✓			✓	✓	✓	
全国規模のお祭りのな大会だから			✓		✓			✓		✓		
スタジアムが魅力的だから		✓	✓	✓	✓			✓		✓		
スタジアムの場所が便利だから			✓	✓	✓			✓		✓		
満足度	競技内容		✓		✓		✓				✓	✓
	スタジアムの雰囲気		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	
	座席シート			✓	✓		✓			✓		
	アナウンス解説や音楽 BG			✓	✓		✓			✓		
	試合以外のエンターテインメント			✓	✓		✓		✓		✓	
	大型映像スクリーン		✓	✓	✓		✓			✓		
	交通バス鉄道のアクセス駐車場		✓		✓							
	スタジアム座席以外の設備		✓	✓	✓					✓		
	スタッフの対応		✓		✓		✓				✓	
	スポンサーブースや飲食ブース			✓	✓		✓			✓	✓	

2. セグメンテーションによる有意差の検定 (Step 2)

Step 2では、地理的細分化（会場による違い、観戦者の居住地が開催県内か県外か）、デモグラフィックス細分化（性別、ライフステージである未既婚かは独立 t 検定：年齢層、同行者、チケット種別はOne-Way ANOVA）、サイコグラフィックス細分化（陸上観戦経験の有無、特定応援

選手の有無、陸上競技経験の有無）のセグメンテーションにより、統計的有意差の検定結果の一覧である。

個別細分化要因では、地理的変数における県内外とデモグラフィックスにおける性別、サイコグラフィックスにおける観戦および応援選手の有無が観戦者を分類する上での重要なセグメンテーションであることがわかる。

3. 探索的因子分析による動機と満足度要因の特定 (Step 4)

動機要因と満足度要因をより一般化するために探索的因子で要因を特定した。陸上日本選手権来場者の動機20項目をもとに探索的因子分析（プロマックス回転・最尤法）を実施した。1回目の因子分析で因子負荷量が、.400以下の「スケジュールの都合が良かったから」「チケットをもらったから」「友人や家族に誘われたから」「陸上競技がすきだから」の4項目を除去し、2回目の因子

分析で、.400以下の「東京五輪が開催されるから」「レジャーとして楽しいから」の2項目を除去し、3回目の因子分析で、3要因を抽出した（Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度 .878, Bartlett の球面性検定6230.81, 自由度91, $p < .001$ ）。3回目の因子分析で最終的に、『①イベントを楽しむ（ $M=2.94; SD=.93$ ）』『②全国規模の陸上競技の魅力（ $M=4.32; SD=.69$ ）』『③選手の応援（ $M=3.87; MD=1.07$ ）の3項目の陸上日本選手権動機を抽出した。各因子の信頼性の α 係数がいずれも、.75を超えており、尺度の信頼性が認められた。

図表一4 観戦動機と満足度の因子分析結果（プロマックス回転・最尤法）

観戦動機要因と構成項目	因子1	因子2	因子3	平均値	標準偏差
①イベントを楽しむ（ $M=2.94; SD=.93; \alpha=.86$ ）					
スタジアムが魅力的だから	.889	-.148	.049	2.69	1.20
イベントグルメ企画が楽しそう	.824	-.166	.001	2.49	1.18
告知広告が魅力的だったから	.764	-.023	.062	2.75	1.23
スタジアムの場所が便利だから	.614	.000	-.097	2.89	1.37
全国規模のお祭りのな大会だから	.605	.145	-.060	3.30	1.29
最近陸上競技報道に影響を受けたから	.538	.228	.018	3.33	1.29
周囲で盛んに話題になっているから	.430	.239	.043	3.15	1.30
②全国規模の陸上競技の魅力（ $M=4.32; SD=.69; \alpha=.76$ ）					
スター選手がいるから	.034	.748	.001	4.29	1.01
トップ選手のパフォーマンスを見たい	-.143	.716	-.022	4.57	0.78
近年の陸上大会で選手が活躍したから	.210	.616	-.031	3.97	1.16
魅力的な競技種目があるから	-.063	.541	-.175	4.20	1.06
全国規模の大会であったから	-.023	.480	-.033	4.60	0.79
③選手の応援（ $M=3.87; MD=1.07; \alpha=.77$ ）					
好きな選手を応援したいから	-.054	-.034	1.004	4.11	1.12
応援している選手の成績がいいから	.064	.085	.590	3.64	1.27
満足度要因と構成項目	因子1	因子2		平均値	標準偏差
①施設運営面での満足（ $M=3.34; SD=.71; \alpha=.78$ ）					
スタジアムの施設トイレなど座席以外の設備	.721	.024		3.45	0.90
スポンサーブースや飲食ブース	.661	.063		3.39	0.91
交通（バス、鉄道のアクセス、駐車場）	.656	-.195		2.87	1.19
スタッフの対応	.656	.130		3.76	0.87
試合以外のエンターテインメント	.489	.207		3.26	0.98
②大会の雰囲気（ $M=4.28; SD=.74; \alpha=.75$ ）					
スタジアムの雰囲気	-.044	.920		4.11	0.88
競技内容	-.041	.705		4.32	0.77

満足度10項目に関しても、探索的因子分析（プロマックス回転・最尤法）を実施した。1回目の因子分析で因子負荷量が、.400以下の「座席シート」「アナウンスや音楽」の2項目を除去し、2回目の因子分析で、.400以下の「大型映像」の1項目を除去し、3回目の因子分析で、2要因を抽出した（Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度 .824, Bartlett の球面性検定 2643.39, 自由度 21, $p < .001$ ）。3回目の因子分析で最終的に、『①施設運営面での満足（ $M=3.34; SD=.71$ ）』『大会の雰囲気（ $M=4.28; SD=.74$ ）』の2項目の陸上日本選手権動機を抽出した。各因子の信頼性の α 係数がいずれも、.75を超えており、尺度の信頼性が認められた。

図表—3同様に動機要因及び満足度要因をさらに特定したのが図表—5である。地理的セグメンテーションおよびデモグラフィックスにおいては性別と同行者、サイコグラフィックス瀬下面テーションでは、観戦の有無がマーケティング戦略重要な要因であることがわかる。

4. 構造方程式モデルによるセグメンテーション分析 (Step 4)

Step 4として、因子分析で抽出した陸上日本選手権への来場動機3項目が、満足度2項目と陸上への来場動機にどのような影響を及ぼしているかを構造方程式モデルで分析した。モデルの作成にあたっては、因子分析で抽出した動機要因から満足度要因、および再訪意図要因、満足度要因から再訪意図要因へのパス（ $p < .05$ ）とパス係数で作成し共分散推定値および誤差変数は本研究では重要度が低いため図表での表記は省略する。モデルの適合度に関しては、GFI, AGFI, CFI, RMSEA (Hair 2005) および AIC「赤池情報量基準」および BIC「ベイズ情報量基準」(Tabachnick and Fidell, 2007)を使用した。

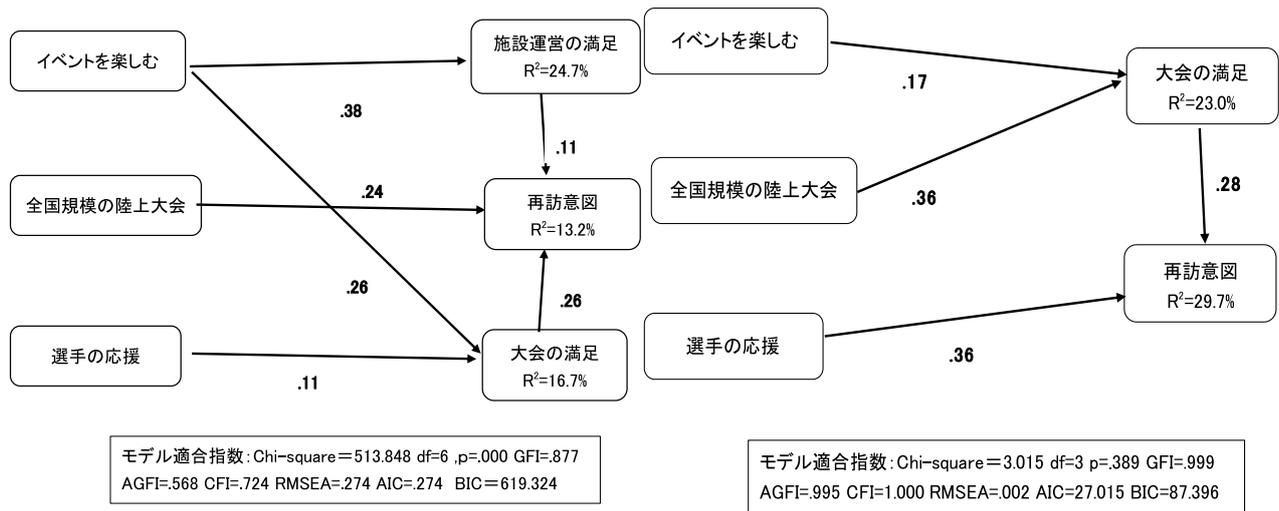
Step 3で抽出した動機3項目、満足度2項目と再訪意図モデルを作成したところ、Chi-square=513.848, 自由度 = 6, $p < .001$, GFI=.877, AGFI=.568, RMSEA=.274, CFI=.724, とモデルが統計的にフィットしなかった（図表—6モデル①）。そこで満足度の2項目の内スコア

の小さい要因「施設運営の満足度（ $M=3.34 < M=4.28$ （大会の雰囲気）」を外してモデルを修正してみると、Chi-square=3.015, 自由度 = 3, $p < .389$, GFI=.999, AGFI=.995, RMSEA=.002, CFI=1.000, とモデルが統計的にフィットした（図表—6モデル②）。全来場者モデルのパスは、「イベントを楽しむ」と「全国規模の陸上大会」動機が「大会の満足」へつながり、「大会の満足」が『再訪意図』へつながっている。「選手への応援」動機は「大会の満足」へはつながらないが、『再訪意図』へ直接つながっていることがわかる。ここではさらに、地理的変数の一例として、山口大会、福岡大会それぞれでモデルを作成してみた。山口大会のモデルは、パス係数に違いはあるものの全観戦者モデルと同じであった（図表—6モデル③）。福岡大会では、「全国規模の大会」動機から『再訪意図』へ直接パスが、「選手の応援」動機から「大会の満足度」へパスが出ており会場間で違いがあることがわかった（図表—6モデル④）。

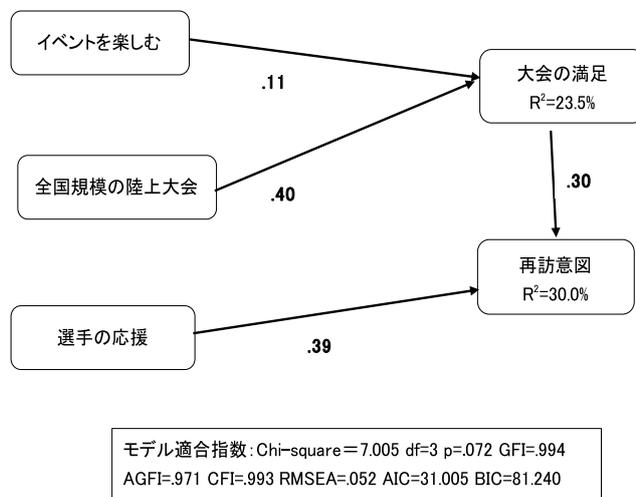
図表-5 陸上日本選手権来場者の動機3要因および満足度2要因のセグメンテーション変数による違い (✓は統計的有意差のあるものp<.05)

	セグメンテーション変数による細分化	地理的細分化		デモグラフィックス細分化				サイコグラフィックス細分化			
		検定方法		独立t検定		One-Way-ANOVA		独立t検定			
	細分化項目	会場	県内外	性別	未婚既婚	年齢層	同行者	チケット	観戦有無	応援選手	競技経験
動機	イベントを楽しむ	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	
	全国規模の陸上競技	✓	✓	✓				✓	✓	✓	
	選手の応援	✓	✓	✓				✓	✓	✓	
満足度	大会の満足度		✓	✓		✓			✓	✓	
	施設運営面の満足度	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓

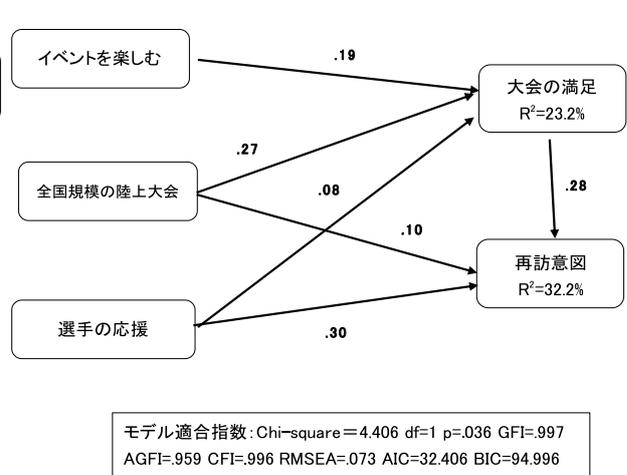
図表-6 構造方程式モデル①仮モデル②修正全観戦者モデル③山口モデル④福岡モデル



① 仮全観戦者(3、2、1)モデル



① 全観戦者(3、1、1)修正モデル



① 2018年山口大会モデル

① 2019年福岡大会モデル

IV. 考察とまとめ

本研究の分析手法は、2016年マーケティング学会で示した動機の属性マトリックスのスキーム（西尾，2016）を発展させ、Wedel and Kamakura (2000) のセグメント形成方法の帰納的アプローチを参考に、4段階で分析をした。結果、開催県による違い、性別での違い、同行者間の違い、観戦経験の有無などに大きな違いがでた。そのスポーツ大会における動機、満足度の特定（Step3）とセグメンテーションおよびターゲットとする属性モデルの作成（Step 4）である。地方都市の山口県と中核都市の福岡県の都市間での違いが明らかになった。

今回の帰納的アプローチからは、池尾他（2010）や Wedel and Kamakura (2000) があげた顧客特性の測定を行い、セグメントの違いにフォーカスして選定プロセスを明らかにしていった。10ページという紙面の制約から今回は地理的セグメンテーションの山口大会と福岡大会のモデルのみを例にあげた。オリンピック競技の多くの大会では、シンクロやフィギュアスケートなど女性に人気の一部の観戦スポーツを（笹川スポーツ財団，2018）を除いては、男性来場者や大会関係者が多い。今後は、新たな新規ファンを獲得していくためには、女性や観戦経験や特定応援選手のない来場者の動機や満足度要因を分析する必要もでてくるだろう。マーケティング戦略として、女性観戦者をターゲットにするのであれば、Step 4で女性観戦者モデルを、新規観戦者がターゲットであれば、同様に観戦経験なしモデルを、また若年層がターゲットであれば、20代モデルを作成し、Step 2の項目別動機を検証するという工程をそれぞれPDCAサイクルに入れることがより効率的なマーケティング活動につながるだろう。今後は陸上以外のスポーツでの観戦者も調査し共通の動機要因や参加型スポーツの動機要因の違いなどについても調査していきたい。

引用文献

フリップ・コトラー（2002）.『マーケティング・マネジメント基本編』
ピアソン・エデュケーション

- 池尾恭一, 青木幸弘, 南千恵子, 井上哲浩 (2010). 『マーケティング』有斐閣
- 笹川スポーツ財団 (2018). 『スポーツライフ・データ2018』笹川スポーツ財団
- 西尾建 (2016). 「国際スポーツファンツーリストの動機分析—ラグビーワールドカップ2015イングランド大会観戦者調査から—」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス』Vol.5 P118-131.
- 古川一郎, 守口剛, 阿部誠 (2015). 『マーケティング・サイエンス入門』有斐閣
- 西尾建, 岡本純也, 石盛真徳 (2013). 「参加型スポーツイベントにおけるアウトバウンド・ツーリストの研究—ホノルルマラソン参加者の動機と制約要因について」『スポーツ産業学研究』巻1号 P.75-88.
- Fotiadis & Blair(2018) "TiCoSa" a 3d matrix conceptual model to investigate visitors' perceptions in an athletic event, *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, Vol.4 2 32-36.
- Funk, D. C. (2008). *Consumer behaviour in sport and events: Marketing action*. Amsterdam, Netherland: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Hair, J. F. (2005). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Nishio, T. Larke, R., van Heerde, H., & V. Melnyk (2016). Analysing the motivations of Japanese internationals, ports-fan tourists. *European Sport Management Quarterly*.16(4) 487-50.
- Taks, M., Chalip, L., Green, B. C., Kesenne, S., & Martyn, S. (2009). Factors affecting repeat visitation and flowon tourism as sources of event strategy sustainability. *Journal of Sport & Tourism*, 14(2-3), 121-142.
- Trail, G. T., & James, J. D. (2001). The motivation scale for sport consumption: Assessment of the scale's psychometric properties. *Journal of Sport Behavior*, 24(1), 108-127.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Pearson/Allyn & Bacon.
- Wann, D. L. (1995). Preliminary validation of the sport fan

motivation scale. *Journal of Sport and Social Issues*,
19(4), 377-396.

Wedel, M. and W. A. Kamakura (2009). *Market
Segmentation: Conceptual and Methodological
Foundations*, 2nd ed., Kluwer Academic.

オープンかつ国際的なマスターズ スポーツ大会の参加者の消費行動の研究

— 「ミズノおもてなしカップジャパン2019」参加者の調査結果から見えた特徴 —

大阪成蹊大学 マネジメント学部 教授

田村 匡

大阪成蹊大学 マネジメント学部 教授

海野 大

要約

今後開催増加が見込まれるワールドマスターズゲームズ等の「オープンかつ国際的なマスターズスポーツ大会」。このような大会にはスポーツツーリズムの側面があり、参加者はスポーツ競技のみならず観光を楽しむことを目的としている場合も多い。このたび、このような参加者の消費行動および消費支出額の特徴を「ミズノおもてなしカップジャパン2019」におけるアンケート結果をもとに検証した。その結果、1) 海外からの参加者は長距離交通費や宿泊費の支出額が高いこと、2) 近隣からの参加者は長距離交通費、近距離交通費、宿泊費、飲食関係支出の支出額が低く、逆に競技関係支出やおみやげ等支出は近隣参加者が遠方参加者を上回る場合もあること、3) 国内の遠方からの参加者を2つのタイプ（A大会前後に旅行をした者、B旅行をしていない者）に分けて支出項目ごとに検証したが統計的に有意な差が認められなかったこと等の知見を得た。

キーワード

マスターズスポーツ、消費行動、消費支出額、スポーツツーリズム

I. はじめに

ゴールデン・スポーツイヤーを迎え、日本においてはラグビーワールドカップ2019日本大会、東京2020オリンピック・パラリンピック、ワールドマスターズゲームズ2021関西と3年連続してメガスポーツイベントが開催される。このような中でスポーツイベントの地域活性化の効果について注目が集まっている。特にワールドマスターズゲームズ2021関西は「する」スポーツイベントとして5万人という過去最大級の参加者を予定し、開催期間も17日間と非常に長期にわたり、開催地域と日本全体にもたらす活性化の効果、特に経済的な効果について期待が寄せられている。

オープンかつ国際的なスポーツ大会には大都市の国際市民マラソンのように1日だけの大会として実施されるものがあり、それらの大会の参加者の消費行動や消費支出額についての研究はこれまでも垣間見られる。ただ、ワールドマスターズゲームズのように比較的長期にわたって開催され、海外参加者の多くがスポーツと観光のどちらも楽しむというスポーツツーリズムの側面を色濃く持つ大会につい

ての研究は非常に限られたものしかなく、地域活性化、特に地域にもたらす経済的効果を明らかにする観点から、参加者の消費行動や消費支出額に関する知見の蓄積が急務となっている。

II. オープンかつ国際的なマスターズ スポーツ大会

1. オープンかつ国際的なマスターズスポーツ大会の定義と特徴

今回の研究対象は「オープンかつ国際的なマスターズスポーツ大会」である。まずは各用語を次のように定義する。「オープン」とは参加標準記録等による出場制限がなく、また競技団体への登録や推薦等を出場の要件とはせず、個人の自由な意志で参加することが可能であることを言う。「国際的」とは国籍に縛られずに参加登録が可能で、実際に多数の国から選手が参加していることを意味す

る。「マスターズスポーツ大会」とは、ここでは一定の年齢以上を参加要件とするスポーツ大会を言う。つまり「オープンかつ国際的なマスターズスポーツ大会」とは、参加要件として年齢以外の特別な条件が存在せず、多数の国からの参加者を前提としているスポーツ大会を言う。(以下、このようなオープンかつ国際的なマスターズスポーツ大会を「国際的マスターズ大会」という。)

このような国際的マスターズ大会の特徴としては、競技だけでなく観光を楽しむスポーツツーリズムの側面を持つこと、競技進行においては英語が共通言語として使用されていること等があげられる。その代表格は、ワールドマスターズゲームズであり、年齢以外の出場要件は基本的に設けられておらず、世界中の元オリンピック選手からアマチュア選手、初心者までが参加し実施されている。

2. 「ミズノおもてなしカップジャパン2019」の概要

2019年5月に初めて実施された「ミズノおもてなしカップジャパン2019」は、バドミントンのダブルス競技に限られた大会であるが、国際的マスターズ大会の一つである。元オリンピックから初心者まで年齢条件さえクリアすれば、誰でもが参加可能な国際バドミントン大会であった。(表-1参照)

3. 本論文の構成

本論文においては、まずは海外で行われた過去のワールドマスターズゲームズや日本国内の各地のマラソン大会を

対象とした先行研究等をレビューする。また、このような国際的マスターズ大会の参加者の消費行動、特に消費支出額に着目し、いくつかの仮説を設定する。

次に「ミズノおもてなしカップジャパン2019」(以下「おもてなしカップ」という)におけるアンケート調査結果を踏まえ、これらの仮説について、必要に応じて統計的手法を活用し検証する。

最後に、これらの仮説検証の結果から得られた知見を踏まえて、国際的マスターズ大会における参加者の消費行動について考察を加える。

III. 先行研究および既存資料のレビュー

1. ワールドマスターズゲームズ参加者の消費行動について

ワールドマスターズゲームズ(以下「WMG」という)は1985年から実施されており、2017年には第9回オークランド大会が開催されている。ワールドマスターズゲームズの参加者に関する研究論文では、2009年シドニー大会を対象としたWalsh, Heazlewood, DeBeliso, and Climstein(2018)の参加動機を測定したものやオークランド大会の日本人参加者を対象とした彦次・伊藤(2018)の研究等がある。ただ、Walsh等が論文の冒頭において触れているとおり¹⁾、「WMGは1985年から存在しているが、驚くほど限られた論文しかない」状況であり、消費行動や消費支出額を直接研究したものは見当たらなかった。

表-1 ミズノおもてなしカップジャパン2019の概要

タイトル	ミズノおもてなしカップジャパン2019
主催	ミズノ株式会社, Mizuno OMOTENASHI Cup Japan 実行委員会
後援/協力	由利本荘市, 由利本荘市体育協会, 公財) 秋田県体育協会, 由利本荘市商工会, 秋田県バドミントン協会/東北シニアバドミントン連盟
日時/場所	日時: 2019年5月3日(金)~5日(日) / ナイスアリーナ(秋田県由利本荘市石脇字田尻野18)
競技種目	バドミントン。男子ダブルス, 女子ダブルス, 混合ダブルス 合計年齢が70歳以上~130歳以上の年齢により7つのクラスに分かれる。
参加人数	日本から200人(秋田県内39人, それ以外161人), 海外から107人
その他	使用言語は, 審判, 場内アナウンス等も英語が基本。

オープンかつ国際的なマスターズスポーツ大会の参加者の消費行動の研究
 —「ミズノおもてなしカップジャパン2019」参加者の調査結果から見た特徴—

過去のWMG報告書においては、1994年第3回ブリスベン大会報告書に経済波及効果としてブリスベンに5億4800万オーストラリアドルの経済的リターンがあったとする記述がある。第5回メルボルン大会、第6回エンドモントン大会、第7回シドニー大会、第9回オークランド大会においては、経済波及効果等について大会報告書とは別に冊子が作成されインターネット上にて公開されている²⁾。特に第7回WMGシドニー大会の調査報告書は参加者の居住地ごとの消費支出額等について詳細に公表されており、そこからは次のような特徴が読み取れる。(表-2参照)

A.シドニー市内居住者は、「国内航空運賃」、「レンタカー代」、「買物」、「食事、食品、飲み物代」の支出が他のグループに比較して半分以下である。

B.買物、食料品、外食等の消費支出額は、ほとんどの項目について、海外からの参加者>NSW州以外のオーストラリア>シドニー市以外のNSW州>シドニー市からの参加者の順となっている。

C.イベント関連商品や小売品購入についての消費支出額については、海外からの参加者がオーストラリア国内の参加者と比較して倍近くある。

表-2 第7回シドニー大会における一人あたり消費支出額

	全員 n=3,933 \$A	シドニー市居 住者 n=1,227 \$A	NSW州)地域 n=405 \$A	その他 オーストラリア n=1,334 \$A	オーストラリア 合計 n=2,966 \$A	海外 n=967 \$A
一人あたり消費額	1,889	560	1,204	2,174	1,374	3,476
宿泊費、宿泊場所での飲食、 パッケージ旅行の事前支払を含む。	585	37	352	669	364	1,264
国内航空運賃	152	2	18	242	112	276
レンタカー代	75	4	9	102	49	157
買物(免税を含む)	140	21	71	147	84	311
食事、食品、飲み物代-宿泊費に 含まれないものとして購入したもの	255	79	213	312	202	418
イベント登録費	224	227	222	222	224	224
外食代(カフェ、レストラン、フードア ウトレット)	165	49	124	188	122	296
旅行サービス、旅行アトラクション	54	3	11	34	18	164
娯楽アクティビティ(例:映画、 ナイトクラブなど)	35	15	30	38	27	61
イベント関連商品や小売品購入	88	62	83	84	75	130
車関連費用、ガソリン、通行料、 駐車場代	12	15	24	14	16	1
タクシー移動費	26	5	13	30	17	51
個人消費(散髪、洗濯代、マッサージ代)	18	17	11	19	17	20
SWMG関連のチケット購入が必要な イベントのチケット代	17	11	11	15	13	27
その他の移動費(バス、電車など)	12	8	6	9	8	25
その他	16	3	6	7	5	50

「シドニー 2009 WMG 事前事後訪問者調査 市場調査レポート」 P28「消費額調査」より

(注) ・INSIDE STORY Research and Knowledge Management (2009). P48をもとに筆者が日本語に訳し、作成。

・\$Aは、オーストラリアドル。2019年7月6日現在、1オーストラリアドル=75.78円。

・NSWはNew South Wales州。

2. 日本におけるマラソン大会参加者の消費行動についての先行研究

日本においては、大都市の国際マラソン大会における参加者の消費者行動や消費支出額の分析等の先行研究がある。二宮・松永・長積（2014a）では、「旅行・観光消費動向調査」の調査項目を基本にインターネット調査を実施し、参加者を「日帰り」と「宿泊を伴う」の2つのグループに分け各々の国内交通費、宿泊費、飲食費、観光・娯楽費、土産・買物費の一人あたり平均支出額を算出している。ただ外国人についての実態調査はなく、その部分は過去のMICE関連調査をもとに推計している。結果、「日帰り参加者」と「宿泊を伴う参加者」の平均消費支出額の比較において以下のようなことが示されている。

- ・ 日帰り参加者の国内交通費平均は7,066円で、宿泊を伴った参加者は21,444円あった。
- ・ 一日当たりの飲食費は、日帰り参加者が1,336円であるのに対して、宿泊を伴う参加者の支出は4,961円であった。
- ・ 現地での土産・買物費については、日帰り参加者928円、宿泊を伴う参加者2,018円であり、観光・娯楽費については、日帰り参加者121円、宿泊を伴う参加者601円であった。
- ・ スポーツ用品費は、日帰り参加者17,479円、宿泊を伴う参加者14,056円であった。

同じく京都マラソン2012を研究対象とした、二宮・松永・長積（2014b）では、「専門志向化レベルの高いランナーは、マラソンに関わる消費支出額が高い」ことを明らかにしている。辻・胡・二宮・庄子・備前（2016）では奈良マラソン2014の参加者の消費支出額を居住地ごとに分析し、「マラソン参加者の居住地と奈良県からの距離が遠くなるほど、交通費も高くなること」、「奈良県からの距離が遠い都道府県に居住しているランナーほど、飲食費にかけられる金額も高くなる」といえる」ことなどを明らかにしている。また、辻・胡・二宮・庄子・備前（2017）では奈良マラソン2016ランナーの消費支出額については、「特に飲食費、観光娯楽費、土産代といった、観光に関わる項目での差が大

きいことから、宿泊を伴う参加者は、マラソン大会の参加以外に観光も楽しんでいることが推測される。」(P.39)とある。

IV. 参加者の消費行動および消費支出額についての仮説の設定

1. 先行研究等のレビューからみえる参加者の消費行動

ワールドマスターズゲームズ並びに日本国内のマラソン大会における参加者についての先行研究等から、国際的マスターズ大会の参加者の消費行動および消費支出額については、次のような傾向があるといえる。

- 1) 居住地により参加者の消費行動は変化する。近隣の居住者は観光をせず、旅行関連の交通費や宿泊費に関する支出額も少ない。逆に同じ国内の居住者でも遠距離から来たり、海外からの参加者は交通費や宿泊費の支出額は大きい。
- 2) 1)と同様の傾向は、飲食費の消費支出額についても見られる。ただし、マラソンにみられるように、スポーツ用品関連支出については日帰り参加者の方が大きい場合もある。

これらの理由を推測すると、開催地の地元の居住者は、長距離の移動や宿泊を必要とするものは少なく、自宅を拠点として競技大会に参加する。そのため観光という意識を彼らは持っておらず、飲食やおみやげ等に関する支出額は少ない。逆に、海外からの参加者や、遠方からの参加者には観光の側面が比較的強く、開催地周辺での飲食やおみやげの購入等様々なアクティビティに支出し観光を楽しむ意識が働いているものと考えられる。ただし近隣からの参加者は、スポーツ用具については遠方からの参加者より支出額が多い場合もある。おそらく国際大会というハレの場への出場を意識して用具を新調したりするのではないかと考えられる。

2. 国際的マスターズ大会の参加者を分析する際のグループ分けについて

ワールドマスターズゲームズ参加者と日本のマラソン参

加者のこれまでの調査研究を比較すると、ワールドマスターズゲームズでは居住地ごとに分析されていることに対して、マラソン参加者については「日帰り」か「宿泊を伴うか」という点でグループを分け分析しているものが多い。本論文においては、今後行われる国際的マスターズ大会等を想定して検討した結果、居住地ごとに分析することとした。その理由は、一つ目は観光を楽しむ傾向は居住地と開催地間の距離と反比例の関係にあると考えられること、二つ目は居住地ごとの分析結果は、地域ごとの経済波及効果等を算定する際に使い勝手が良いことである。これらを踏まえて、参加者の消費行動の分析にあたっては以下の3つのグループに分けて分析することが妥当であると考えた。

D1グループ：大会会場と同地域に居住している同じ国内の「近隣参加者」

D2グループ：同じ国内だが、大会会場とは離れた地域に居住している「遠方参加者」

Fグループ：海外に居住している「海外参加者」

おもてなしカップの場合の適用は、秋田県内居住者をD1グループ「近隣参加者」、日本国内で秋田県以外の都道府県の居住者をD2グループ「遠方参加者」、海外居住者をFグループ「海外参加者」とした。

3. 消費支出額の項目について

アンケート結果を分析する際の消費支出額の項目としては、調査目的や消費時期、質問項目数等を踏まえ、次の通りとした。

a バドミントン関連支出（「競技関係支出」という）、b 飛行機や長距離列車等の交通費（「長距離交通費」という）、c 近距離／レンタカー等の交通費（「近距離交通費」という）、d 宿泊費、e 飲食関係支出、おみやげ代や参加費その他の支出（「おみやげ等支出」という）

4. 仮説の設定

これまでの検討を踏まえ、次のような仮説を設定する。

仮説1：長距離交通費と宿泊費は、海外参加者（F）＞遠方参加者（D2）＞近隣参加者（D1）となる。

近隣参加者については自宅を拠点として行動し長距離移動や宿泊を伴うことが少なく、長距離交通費や宿泊費に関する消費支出額は少ないものと考えられる。逆に遠方からの参加者は長距離交通費が高くなり、また宿泊日数等も増加し宿泊費も増加する傾向があると考えられる。

仮説2：近距離交通費、飲食関係支出、おみやげ等支出についても、海外参加者（F）＞遠方参加者（D2）＞近隣参加者（D1）となる。

居住地と大会開催地との距離は、観光している意識の高低を生じ、意識が高いと飲食費やお土産等に関する支出額も高くなると考えられる。ただし競技関係支出については、マラソンにおける先行研究等からも近隣参加者においても高くなる場合もあることが想定される。

仮説3：海外参加者（F）は大会前後に開催地以外の地域を旅行する割合が他グループより高い。

海外からの参加者は観光の意識が高く、大会の前後に旅行する割合が高くなるのではないかと考えられる。

仮説4：遠方参加者（D2）は、「大会前後の旅行を伴わず、かつ、消費支出額が少ないサブグループ」と、「大会前後に旅行を伴い、かつ、消費支出額が多いサブグループ」に分類される。

遠方参加者（D2）は、観光の意識が強いものと弱いものに分かれるのではないかと、という仮定のもと、旅行に行く者と行かない者に分かれ、消費支出額についても旅行に行く者については多く、行かない者については少ないのではないかと考え、本仮説を設定した。

V. 調査方法

おもてなしカップの大会会場において、参加者を対象としたアンケート調査を実施し、仮説の検証を行った。アンケート調査の概要は、表-3のとおりである。

実際のアンケート調査の項目は、今後の大会運営の改善に関する質問や経済効果算定に必要な項目等を中心に作成した。

表-3 アンケート調査の概要

調査対象	競技者として参加している者に対して現地にて依頼し承諾していただいた方
調査手法	無記名で質問用紙に記入回答する形式。日本語、英語、中国語（簡体字）を準備。会場への来場者に手渡しで適宜配布し、本人がその場で回答を記入したものをその場で回収。一部は翌日会場で、あるいは後日メールにて回収。
調査日時	2019年5月3日（金）～5日（日）大会期間中。
調査場所	ナイスアリーナ（秋田県由利本荘市石脇字田尻野18）
調査項目	フェイスシート（5問）：性別、年齢、バドミントン経験年数、居住地、個人年収等 大会について（3問）：情報入手経路、満足度、改善点・意見等 大会前後の旅行について（2問）：旅行（予定含む）の有無、旅行先（予定）の地域 消費支出額（支出6項目×時期6場面）： 「aバドミントン関連、b飛行や長期列車等の交通費、c近距離/レンタカー等の交通費、d宿泊関連（泊数）、e飲食関係、fお土産や参加費その他の支出」 「大会前支出、会場までの交通費、大会参加宿泊費、会場内支出、会場周辺支出、大会終了後支出」

VI. アンケート調査の分析結果

I. アンケート調査の集計結果

(1) 回収・有効サンプル数等

回収数 65人（日本居住者43人、海外居住者22人）
 有効数 45人（日本居住者33人、海外居住者12人）
 アンケート票は紙にて日本語、英語、中国語の3種類のものを用意し、大会会場において大会期間中に配布し、その場で記入してもらい回収したものがほとんどであるが、一部は後日メールにて大会実行委員会あてに送付されてきたものも含む。

また、グループごとの回収数は以下とおりである。

- ・ 近隣参加者（D1グループ）：秋田県内居住者を対象。9人。
- ・ 遠方参加者（D2グループ）：日本国内で秋田県以外の居住者を対象。24人。（ただし1人は大会前後の旅行の欄については無回答のため、仮説4の検証についてのみ他の23人分を使用）
- ・ 海外参加者（Fグループ）：海外居住者を対象。12人。

(2) 集計・分析方法

アンケート項目から「旅行の有無」、「消費支出額」を中心に集計した。集計にあたってはEXCELを使用した。

旅行の有無については、原票では大会前と大会後に分けて質問しているが、それらをまとめて「大会前後の旅行の有無」とした。また必要に応じて項目ごとに統計的検定を行った。

(3) 集計結果

グループごとに集計した結果、消費支出額の平均は表-4の通りとなった。

グループごとの消費行動および消費支出額の特徴は、以下のようにまとめられる。

「海外参加者（F）」

- ・ 大会の前後に秋田県や日本の他地域に旅行する者が91.7%存在する。
- ・ 近隣参加者や遠方参加者と比較して、長距離交通費と宿泊費、合計支出額が非常に大きい。

「近隣参加者（D1）」

- ・ 競技関係支出は他のグループより多い。
- ・ 交通費（長距離・近距離）や宿泊費、飲食関係支出についての支出額は少ないが、おみやげ等の支出は遠方参加者（D2）より多い。

「遠方参加者（D2）」

- ・ 長距離交通費については、近隣参加者（D1）より多く、海外参加者（F）よりは少ない。

表-4 各グループの旅行の有無と消費支出額の平均（一人当たり、単位円）

	近隣参加者 (D1)		遠方参加者 (D2)		海外参加者 (F)	
総数	9		24		12	
大会前後の旅行の割合	11.1%		34.8%※		91.7%	
a 競技関係支出	8,111	(10,140)	4,542	(7,533)	7,417	(10,704)
b 長距離交通費	0	(0)	23,667	(27,903)	115,683	(103,340)
c 近距離交通費	1,111	(3,143)	9,333	(10,601)	22,074	(29,435)
d 宿泊費	3,622	(6,778)	33,750	(30,608)	55,758	(33,969)
e 飲食関係支出	3,193	(3,428)	13,271	(11,377)	23,892	(31,995)
f おみやげ等支出	6,056	(7,805)	5,708	(6,675)	10,208	(17,606)
合計	22,093	(21,188)	90,271	(52,256)	235,033	(189,874)

・平均値は、小数点以下1桁を四捨五入。カッコ内は標準偏差（標準偏差計算時のnは総数を使用）

※大会前後の旅行については1人は記載がないため、母数からは除外して割合を計算した。

2. 仮説の検証

仮説3に関する項目については、単純集計からも明らかに、海外参加者（F）グループが旅行に行く割合は他のグループと比較して非常に高い³⁾。

仮説1, 2, 4については帰無仮説を「グループ間の支出額に差はない」ものとして平均値のt検定を行う。なお棄却域を片側5%とし、EXCELの分析ツールを使用し「分散が等しくないと仮定した2標本による検定」を行う。

(1) 仮説1についての検証

長距離交通費と宿泊費について、平均値は表-4のとおりであり、海外参加者（F）>遠方参加者（D2）>近隣参加者（D1）となった。

次に、近隣参加者（D1）と遠方参加者（D2）、遠方参加者（D2）と海外参加者（F）の3種類の消費支出額についての平均の検定を行った。結果は表-5の通りとなり、片側5%のt検定ではp値がD1-D2, D2-Fの双方において5%以下であり、帰無仮説が棄却され、仮説1は支持された。

(2) 仮説2についての検証

競技関係支出、近距離交通費、飲食関係支出、おみやげ等支出について見ると平均値は表-4のとおりであり、競技関係支出においてはD1がD2やFを超えて一番高いこ

とがわかる。またおみやげ等支出においてはD1 > D2となり、仮説2とは異なった結果となった。

長距離交通費と宿泊費以外の項目について平均値のt検定を行った結果は表-6のとおりであり、D1-D2の比較では近距離交通費と飲食関係費のみ仮説を支持する結果が得られ、競技関係支出とおみやげ等支出については帰無仮説を棄却することはできなかった。また、D2-Fの比較では、4項目すべての検定結果が帰無仮説を棄却することはできなかった。

(3) 仮説4についての検証

遠方参加者（D2）については、「大会前後に旅行した（予定含む）」サブグループ（sub1）と「大会前後に旅行しなかった」サブグループ（sub2）に分類し、消費支出額のすべての項目（a～f）についてt検定を行った結果、6項目すべてについて片側5%検定では「グループ間の支出額に差はない」という帰無仮説を棄却することはできなかった。

表-5 長距離交通費と宿泊費についての検定結果

	b長距離交通費			d宿泊費		
	D1-D2	D1-F	D2-F	D1-D2	D1-F	D2-F
P値	0.000	0.002	0.007	0.000	0.000	0.042

※P値のみを表示（小数点以下4位を四捨五入）。棄却域0.05以下を○で囲んだ。

表-6 競技関係支出, 近距離交通費, 飲食関係支出, おみやげ等支出についての検定結果

	a競技関係支出			c短距離交通費			e飲食関係支出			fおみやげ等支出		
	D1-D2	D1-F	D2-F	D1-D2	D1-F	D2-F	D1-D2	D1-F	D2-F	D1-D2	D1-F	D2-F
P値	0.191	0.444	0.217	0.0011	0.019	0.094	0.000	0.028	0.153	0.456	0.249	0.214

※P値のみを表示（小数点以下4位を四捨五入）。棄却域0.05以下を○で囲んだ。

表-7 「大会前後に旅行した」グループと「旅行しなかった」グループについての検定結果

	a	b	c	d	e	f
P値	0.464	0.144	0.459	0.181	0.292	0.094

※P値のみを表示（小数点以下4位を四捨五入）

VII. 結論

今回の調査結果から、おもてなしカップ参加者の消費行動や消費金額については、以下のようにまとめることができる。

- ・ 仮説1の検証結果から、長距離交通費と宿泊費については、海外参加者（F）＞遠方参加者（D2）＞近隣参加者（D1）という傾向がある。
- ・ 仮説2の検証結果からは、近距離交通費と飲食関係支出については、遠方参加者（D2）＞近隣参加者（D1）だが、競技関係支出においてはむしろ近隣参加者（D1）が高い場合もある。またおみやげ等支出については必ずしも近隣参加者（D1）が低いとは言えない。同様に、競技関係支出、近距離交通費、飲食関係支出、おみやげ等支出については、海外参加者（F）＞遠方参加者（D2）という仮説は支持されない。ここから、近隣参加者は長距離交通費、近距離交通費、宿泊費、飲食関係支出の項目のみ支出額が低いということが言える。
- ・ 仮説3については、海外参加者の事前、事後に旅行す

る割合は、非常に高いことが分かった。国際的マスターズ大会への海外参加者は、スポーツ競技とともに観光も楽しむというスポーツツーリズムの側面を持つということが、おもてなしカップにおいても確認できた。

- ・ 仮説4については、全ての支出項目について、「大会前後に旅行した（予定含む）」サブグループ（sub1）と「大会前後に旅行しなかった」サブグループ（sub2）の両グループ間の平均には有意な差異を認めることができなかった。

VIII. 考察

今回の研究結果から、競技関係支出やおみやげ等支出については、必ずしも海外参加者（F）＞遠方参加者（D2）＞近隣参加者（D1）とはならず、むしろ近隣参加者（D1）が他のグループより競技関係支出が高いことや、おみやげ等支出については近隣参加者が遠方参加者より高いことなどが観測された。ここから、競技に関係した衣類や用具、大会に関係したおみやげ品等は居住地に関係なく購入される傾向があると言える。オークランドWMGにおいては

様々な大会関連のお土産品が開発、販売され、海外、地元参加者の区別なく販売所は大変盛況であった。WMG 関西大会においても大会に関係したお土産品や競技関連の用具や衣服類は地元の参加者にも多数購入される可能性がある。経済効果を上げるためにも競技に関連したお土産品や、地域独自の魅力あるお土産品の開発と販売が望まれる。

逆に、今回の調査からは、遠方参加者つまり地元以外の国内参加者が前後に旅行したかどうかということでは消費支出額に差が見られないことがわかった。ただ飲食関係支出については、近隣参加者より圧倒的に多く、事前事後の旅行をする、しないに関わらず「せっかく来たので地域の名物料理を食べる」という意識が強かったのではないかと推測できる。ここから、地元に来た遠方参加者や海外参加者に対しては、地域の名物料理店の販売促進（クーポン配布等）を積極的に展開し地域における経済的効果をより多くすることができるものと考ええる。

今回の調査において、国際的マスターズ大会の知見をわずかであるが加えることができたと考ええる。ただ、さらに細かく消費行動や消費支出額について統計的に有意な傾向を見出すためには、まず調査サンプル数を増やすとともに、参加者にのみならず同伴者についての消費行動等に関する調査や、さらに詳細な支出項目の分析等が行われることが望ましいものと考ええる。

注

- 1) Walsh, Heazlewood, DeBeliso, and Climstein (2018), 3 ページ。筆者和訳。
- 2) 経済波及効果等についての報告書等はIMGAのホームページからダウンロードできる。
<https://imga.ch/en/events/#previousevents> (2019年7月29日アクセス)
- 3) 別途、母比率の検定を行い確認済。

引用文献

Fresh Info. (2017). Post-event evaluation of World Masters Games.

彦次佳・伊藤央二 (2018). 「国外マスターズスポーツ大会参加者の阻害要因および阻害要因折衝：World Masters Games 2017 Auckland 参加者の事例報告」『生涯スポーツ学研究』, 15 (2), 49-55.

Inside Story Research and Knowledge Management. (2009). Sydney 2009 World Masters Games Pre and Post visitor survey.

二宮浩彰・松永敬子・長積仁 (2014a). 「都市型市民マラソンの参加者もたらす経済波及効果の推計：京都マラソン2012ランナー調査に基づいた分析」『生涯スポーツ学研究』, 10 (1・2), 31-40.

二宮浩彰・松永敬子・長積仁 (2014b). 「ランニングの専門志向化からみたスポーツ消費者行動：京都マラソン2012の参加に伴うランナーの消費支出」『京都滋賀体育学研究』, 29 (2), 137-144.

Torino 2013 World Masters Games Organising Committee. (2014). Torino 2013 World Masters Games Final Report.

辻和真, 胡威, 二宮浩彰, 庄子博人, 備前嘉文 (2016) 「居住地からみた都市型市民マラソン参加者の消費行動：奈良マラソン2014の参加に伴う消費支出額の分析」, 同志社スポーツ健康科学, 8, 23-31.

辻和真, 胡威, 二宮浩彰, 庄子博人, 備前嘉文 (2017) 「都市型市民マラソン参加者の行動様式分析：奈良マラソン2016ランナー調査研究レポート」, 同志社スポーツ健康科学, 9, 31-42.

Walsh, J., Heazlewood, I. T., DeBeliso, & Climstein, M. (2018). Assessment of motivations of masters athletes at the World Masters Games. *The SPORT JOURNAL*.

ゴルフ場の活性化に向けた サービス・ドミナント・ロジックの活用

— 価値共創概念の新たな価値 —

東神商事株式会社 統括本部 次長

若林 省吾

要約

本稿では、近年利用者が減少しているゴルフ場の活性化につながるマーケティング戦略を検討することを目的とした。まず、これまでゴルフ場が実施している取り組みではなぜ利用者が増加しないのか分析した上で、「サービス・ドミナント・ロジック」を援用した新たな取り組み事例を示し、その効果をゴルフ場関係者や参加者へのインタビューによる調査を通じて検証した。検証は、ゴルフ場と利用者の関係に着目し、顧客と価値を創り出す価値共創概念を援用し参加者を増やした事例として、「ゴルフ甲子園」を取り上げ、文脈価値と価値共創の視点で考察を行い、ゴルフ場と利用者との共創によって生み出される文脈価値に焦点を当てた視点から、ゴルフ場の新たな活用法の可能性を示した。

キーワード

価値共創, 文脈価値, サービス・ドミナント・ロジック

I. 研究目的と動機

1992年以降、ゴルフ人口が減少した多くのゴルフ場は、利用者の単価は下落し、薄利で利用者を奪い合う状況に陥っている。その一方で、ゴルフ場利用者の増加にはつながっていない。

本研究において、当該事例を通じて、ゴルフ場利用者が増える新たな方法を研究することは、利用者が減少しているゴルフ場経営の将来にも活路を与えることとなる。

II. 先行研究レビュー

企業と消費者・顧客が協力しながら価値を創造する概念は価値共創とよばれ、2000年代になってから企業戦略論とマーケティング論とで議論されるようになった。マーケティング論においては、Vargo and Lusch(2004)により「サービス」を軸として、市場やマーケティング、企業や顧客との関係を捉え直したサービス・ドミナント・ロジック(以下、S-Dロジックと称す)といわれる概念が提唱された。

本稿では、S-Dロジックのプラットフォームとしての役割である基本的前提 (Foundational Premises, 以下、FPと

称す)を使いゴルフ場の事例から文脈価値や価値共創の概念の要素を見つけ出すことを検討し、文脈価値と価値共創の概念をもとに事例を分析した。

III. 考察

1. 事例からの考察

「ゴルフ甲子園」は、当初、参加者が少なかったものの、回を重ねるにつれ参加者は増加していった。参加者が増加した理由は、ゴルフ場側が参加者に寄り添って参加者の要望を汲み取ること、「幹事会」を作り、ゴルフ場側と幹事会側が意見を出し合って、相談しながら運営方法を変更していることが挙げられる。

2. ゴルフ甲子園の文脈価値のFPの確認

参加者は、同じ高校野球を体験した境遇の人との交流に価値を感じていることも確認できた。つまり、「価値は常に受益者によって独自にかつ現象的に判断される」というFP10の要件を満たすと判断できるのである。

3. ゴルフ甲子園の価値共創のFPの確認

本事例では、ゴルフ場側が参加者である元高校野球関係者との間で、“サービス”の交換が行われ、文脈価値が共創されていることを認識していることから、FP9が存在していると言える。したがって、ゴルフ場側と参加者である幹事会側と共に、ゴルフ甲子園は回を重ねるにつれ常に運営方法の変更を通じて価値共創することで、参加者が増加していることを認識していることからFP6が存在していると言える。

Dominant Logic,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.44, No.1, pp.5-23.

Vargo, S. L. ,and Maglio, P. P. ,and Akaka, M. A. (2008), “On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective,” *European management journal*, Vol.26, No.3, pp145-152.

IV. 本研究の残された課題と貢献

本研究では、顧客の文脈価値・価値共創に目を向ける企画が、ゴルフ場の新たな活用法を考える要素になることがわかった。このように、文脈価値・価値共創の視点は、ゴルフ人口が減少しているゴルフ場経営にとって、ゴルフ場利用者の増加の切り札になり得ると言えるだろう。今後も、S-Dロジックに立脚しゴルフ場経営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。

主要引用文献

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004), “Evolving To a new dominant logic for marketing,” *Journal of marketing*, Vol.68, No.1, pp.1-17.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2006), “Service-Dominant Logic: What it is, What it is not, What it might be,” in Lusch, R. F. and S. L. Vargo(eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing:Dialog,Debate, and Directions*, M. E. Sharpe, pp.43-56.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008a), “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.1-10.

Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008b), “Why “service”?”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.29-38.

Vargo, S. L. and Lusch R. F. (2016), “Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-

「ファン」の定義に関する考察

— 何が顧客をファンに変えるのか —

甲南大学 マネジメント創造学部 准教授

青木 慶

要約

近年、マーケティング活動において、価値創造の担い手としてのファンの重要性が増している。だがファンとは顧客自身の主観によるところが大きく、その定義は明確ではない。本稿では改めて「ファン」の定義を考察することで、ブランドが顧客にどのような価値を提供すべきかについて示唆を得ることを目的に、18-74歳の男女1,000人を対象に質問票調査を実施した。収集したデータを定量的・定性的に分析した結果、ファンとは「持続的にブランドに関与する意思を持つ顧客」であると定義づけるに至った。また調査結果から、ブランド経験価値とは外から与えられるものではなく、顧客が内発的に創出するものであることが示された。本調査を通じて、顧客の日常生活における課題への柔軟な対応とブランドの普遍的な理念の伝達の両輪で、顧客のブランド経験価値を内発的に向上させ、ファンを生み出す構図の有効性が示唆された。

キーワード

ブランド経験価値, 戦略的顧客経験モジュール, 長期志向

I. 研究の目的

近年、マーケティング活動において、価値創造の担い手としてのファンの重要性が増している。だが、ファンとは顧客自身の主観によるものであり、その定義は明確ではない。本稿の目的は、改めて「ファン」の定義を考察することで、ブランドが顧客にどのような価値を提供すべきかについて示唆を得ることである。どのような経緯で顧客がファンに変わり、ブランドにどう貢献してくれるのかを明らかにすることを試みる。

II. 調査概要

本稿では、質問票調査を実施し、回答者にランキング上位60ブランド（日経BPコンサルティング, 2018）を提示し、各自が最もよく知るものについて、ブランドへの関与（利用や推奨行為など）、ブランド経験価値の水準（Brakus et al., 2009, Nysveen et al., 2013）、当該ブランドのファンである度合いに関するデータを収集した。

分析方法は、ファン度合いと他の変数との関係性を確認する定量的な分析と、「当該ブランドのファンである理由」

に関する自由記述内容の、GTAによる定性的な分析（青木, 2016）を併用した。

III. 調査結果

定量的分析の結果、今後の利用意向・これまでの利用経験の長さとの間に有意な正の関係性が確認された。一方で、直近1年の利用頻度や購入経験には有意な関係性が見られなかった。つまり、ファンの長期志向が示唆された。またファンである度合いと、ブランド経験価値の間に正の関係性が確認された。この他、対面での口コミ頻度や推奨意向と、ファン度合いに正の関係性が確認された一方で、オンライン上の口コミについては、有意な関係性が見られなかった。

GTAによる分析の結果、顧客が当該ブランドのファンである理由は、製品やサービスの機能的価値と、Schmitt(1999)の提示した5つの戦略的顧客経験モジュールに相当するブランド経験価値（5カテゴリー）に分類された。6つのカテゴリーは相互に関連しており、なかでもまず商品そのものの価値を体得的に実感すること

で (①), ブランドへの感情的な結びつきを感じるようになり (②), ブランドがライフスタイルの一部になり (③), ファンへと収斂する流れが浮き彫りになった。これらの中で、ブランドが直接的にコントロールできるのは①のみであり、ブランド経験価値は顧客自身の自走性に依拠するところが大きい。ファンとは、外発的にブランドが提供する価値と、顧客が内発的に創出するブランド経験価値の相乗効果で生み出されるものであることが明らかになった。

IV. 結論

以上の調査結果を踏まえて、本稿ではファンを「持続的にブランドに関与する意思を持つ顧客」と定義する。顧客のライフスタイルに根ざした価値提案を行い、顧客自身にブランド経験価値の創出を促すことが、ファンを生み出すものと結論づける。

主要引用文献

- Brakus, J.J., Schmitt, B.H. and Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73 (3), 52-68.
- 日経BPコンサルティング(2018). 「ブランド・ジャパン2018」『日経BPコンサルティング』 <https://consult.nikkeibp.co.jp/info/news/2018/0323bj/> (2019年7月29日参照)
- Nysveen, H., Pedersen, P.E. and Skard, S. (2013). Brand experiences in service organizations: Exploring the individual effects of brand experience dimensions. *Journal of Brand Management*, 20 (5), 404-423.
- 戈木クレイグヒル滋子 (2016). 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 改訂版 理論を生みだすまで』新曜社
- Schmitt, B.H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*. New York, NY: Simon and Schuster

営利企業と競争する ソーシャルビジネスの成功要因分析

— マザーハウスの消費者行動分析から —

早稲田大学 経営管理研究科

野村 あすか

要約

様々な社会課題が生じている中、ビジネスの力で社会課題の解決を行うソーシャルビジネスが注目されている。継続的な社会課題の解決には、対価モデルのソーシャルビジネスが有効である。そこで、対価モデルのソーシャルビジネスの成功要因を分析するため、株式会社マザーハウスを例に定量及び定性分析を行った。結果、マザーハウスは社会貢献意欲の高い顧客を上手く取り込めただけでなく、顧客ロイヤルティを高める取り組みを行うことで社会貢献意欲の低い顧客も取り込むことが出来、安定した顧客基盤から売上を拡大出来ていることが分かった。発展途上国に自社工場を持ちビジネスを行うという一見非合理的なビジネスモデルであるが、徹底的に強い哲学を体現化してきたことで、社会的な哲学を武器とした営利企業として他者と差別化できていることが成功要因であることが導出された。まさに、マザーハウスは「賢者の盲点」を体現した企業である。

キーワード

対価モデル, 顧客ロイヤルティ経営, 賢者の盲点

1. はじめに

1. 研究の目的と背景

(1) 研究の問題意識

経済発展により人々の生活が豊かになる一方、環境問題や貧困問題の様な社会課題が生じている。社会課題の解決に継続的に関与するためには、社会起業家の様に社会課題を自分毎化して捉え、関心を持ち続けることが必要であるが、身近ではない社会課題を自分毎化して捉え続けることが出来る人は少ない。そのため、継続的に社会課題の解決を行うためには、人々の関心によらない解決方法が必要であると考え。その解決策の1つとして現在注目されているソーシャルビジネスには様々な種類があるが、寄付や補助金、消費者の関心に依拠するソーシャルビジネスでは継続的にビジネスを行うことは難しい。そのため、寄付や消費者の社会貢献意欲によらずに継続して社会課題の解決に寄与出来る「対価モデル」のソーシャルビジネスを増やすことが社会課題の解決に必要であると考え。

以上のことから、本論では対価モデルのソーシャルビジネスが成功する要因を明らかにすることで、対価モデルのソーシャルビジネスを増やし、社会課題の解決に寄与したいと考える。

(2) 研究の意義

本論のリサーチクエスチョンは、「ソーシャルビジネスが成功する要因は何か」という問いである。ソーシャルビジネスの成功要因に関する研究は過去行われているものの、ソーシャルビジネスにおける成功要因プロセスの解明や消費者行動の特性に焦点を当てて分析を行った研究は少ないことから、これらに焦点を当てる本研究は学術的な意義があると考え。また、本研究は企業や社会起業家がソーシャルビジネスを行う際の一助になり得ることから、産業界の関心も高い分野である。

(3) 定義

本論では、「社会課題」を市場原理から取り残されることにより生じた満たされないニーズが存在していること、「ソーシャルビジネス」を社会課題の解決をビジネスの力によって

解決することと定義する。また、ソーシャルビジネスの成功については、Leslie (2008) 等にならない、①事業に継続性があり、事業が10年以上継続していること、②事業が成長し続けていることと定義をして議論を進めていく。

2. 先行研究

奥村 (2010) では、「いろどり」や「グラミン銀行」のケーススタディからソーシャルビジネスの成功条件として、ミッションの明確化やユニークな社会起業家の強いリーダーシップ等を導出している。江川 (2011) では、「フローレンス」や「ビッグ・イシュー日本」等の事例分析から、顕在化していない市場を発見することや収益を安定的に生み出すビジネスモデルを作ることが成功のポイントと導出している。これらの研究では、ビジネスモデルや組織体制が着眼点である分析や定性的な分析を行っている。そこで、本論では消費者行動の観点から定量的及び定性的にソーシャルビジネスの成功要因を分析することで新たな示唆を導出したい。

II. リサーチデザイン

1. 研究の視点

本論では、ソーシャルビジネスの成功企業として「株式会社マザーハウス」を取り上げる。マザーハウスは、2006年に山口絵理子氏が設立した企業である。「途上国から世界に通用するブランドをつくる」を哲学に掲げ、バングラデシュやネパール等の発展途上国でカバンやジュエリーの生産を立ち上げから行い、日本や台湾等で販売を行っている。上述のソーシャルビジネスビジネスの成功の定義をマザーハウスに照らし合わせてみると、会社設立から10年以上経過していることから継続性があると判断した。また、事業の成長性については、店舗数は国内外に36店舗あり、売上高も2006年の300万円¹⁾から2017年で約20億円²⁾に達していることから成長性があると判断した。

2. マザーハウスの企業分析

マザーハウスは、バッグ、ジュエリー及びファブリックの3つのブランド事業を行っている。オンラインショップで確認できる商品数は389商品³⁾に達しており、年齢性別を問わず幅広い顧客向けの商品を提供している。これらの商品の大半は社長の山口氏がデザインをしており、「可哀そうではなく、かっこいいから買ってもらいたい」という山口氏の思いが詰まっている。デザイン性や機能性にこだわった商品が多く、店舗で得た顧客の声を商品開発に反映しながら商品開発を行い、発展途上国においても品質に妥協しない商品作りを行っている。また、バッグの価格は3万円前後で多く設定されており、大衆向け商品よりも高い価格帯に設定して販売を行っている。

マザーハウスは、現在日本国内に30店舗を構えているが、路面店は10店舗、商業施設内の店舗は20店舗となっている。出店を決める際には、通行量や道路に面している面積等を出店基準にしており、実際の店舗も2方面が通路に面している店や通行料が1時間に200人近くある場所に出店している。山口氏によれば、顧客のうち70%が通りすがりの顧客であり、通行量の多い立地を獲得していることが新規顧客の獲得に貢献していると推察される。店舗では社会貢献性を前面に押し出さないことを徹底しており、マザーハウスを知らない顧客から見ると、他の営利企業と変わらない店構えにしている。また、マザーハウスの店員は顧客との対話を重視し、マザーハウスのストーリーテラーとして一人一人が機能していることが特徴的である。マザーハウスは広告費をかけず、SNS等で定期的に情報を発信することで顧客の関心を高める工夫を行っている。

3. 仮説

顧客層の特性及び顧客の消費者行動の特性の観点で仮説を設定した。マザーハウスは、店舗で社会貢献性をうち出さずビジネスを行っている。そのため、一般的なソーシャルビジネスが社会貢献意欲の高い顧客がメインターゲットであるのに対し、マザーハウスは社会貢献に関心のない顧客を獲得することで幅広い顧客層を獲得できてい

ることが安定的な売上の向上に寄与していると考えられる。また、経済産業省（2008）やソーシャルビジネスへのインタビューによると、一般的なソーシャルビジネスの場合、顧客が店舗を最初に認知するという「興味に至るまでの障壁」、興味から購入に至る過程で「購買を妨げる障壁」、そして、初回購入後に「再購入を妨げる障壁」が存在していることによりビジネスが拡大できないケースが多い。そのため、成功しているマザーハウスでは、消費者行動の興味や購入の過程等で工夫を行い、各段階にある障壁を除去できていることが成功できている要因であるという仮説を設定する。

4. 研究方法

仮説を立証するため、二つの検証方法を採用した。一つは、マクロミルでの定量調査であり、マザーハウス商品購入経験者300人に対して独自にアンケートを実施した。300人のうち、男性51.7%、女性48.3%、年齢は30代が31.4%と多く、続いて20代が26.0%、40代18.4%、50代14.0%となった。もう一つの方法はインタビュー調査であり、マザーハウス顧客42人、マザーハウスの社長及び店員にインタビューを実施した。なお、インタビューを行った顧客42人うち、男性19人、女性23人であり、実際に商品購入経験がある顧客は37人である。

III. 仮説検証

1. 仮説の検証

(1) マザーハウスの顧客層の特性

マザーハウスの顧客について社会貢献意欲を確認したところ、エシカル商品を「他の商品よりも値段が高くても購入したい」と考えていた顧客は29%、「他の商品と値段が同じであれば購入したい」と考えていた顧客は52%であった。星（2018）では9,920人に対して同様の質問を行っているが、「他の商品よりも値段が高くても購入したい」と回答した人は女性9.8%、男性5.2%であったことから、マザーハウスは一般的な企業よりも社会貢献意欲の高い顧

客が多いことが分かる。一方、マザーハウスを最初に認知したきっかけについて、店舗41%、口コミ23%、TV番組17%という結果となった。顧客へのインタビュー調査から、「たまたまお店の前を通りすぎ、雰囲気良かったので入店した」と回答した顧客がいたこと、また、知人の口コミでマザーハウスを知った顧客6人のうち、4人は社会貢献にあまり関心のなかった顧客であったことに鑑みても、顧客の社会貢献意欲の高さが必ずしも新規顧客獲得に繋がっているわけではないことが分かった。

また、マザーハウスの商品を初めて購入した際の理由について、当てはまる選択肢を第3位まで必須回答として調査を行った結果、「商品のデザイン」（1位：43.7%、2位：23.7%）、「商品の機能性」（1位：26.7%、2位：23.3%）及び「品質の高さ」（1位：11.0%、2位22.7%）を選ぶ顧客が多く、「マザーハウスの哲学」（1位：7.3%、2位8.3%）や「社会貢献意欲」（1位：1.7%、2位：4.7%）を回答する人は少なかった。さらに、マザーハウスが社会貢献的なビジネスをしていなかった場合の購買意欲を尋ねたところ、「購入したい」と回答した顧客が85%と大半を占めていたことにも鑑みると、マザーハウスの顧客特性としてマザーハウスの哲学よりも商品を購入を決めている顧客が多いということが分かった。インタビュー調査においても「他店舗のお財布と比較して色やデザインを気に入ったため、マザーハウスの商品を購入した」という他ブランドと比較した上で商品購入している顧客や、「初回購入後に山口氏の著書をよんだりもしているが、商品の質が良いことが商品を購入している理由である」という哲学への共感よりも商品を購入を決めている顧客がいたことからこのことは確認できた。

社会貢献意欲の高い顧客においては、「店員もよく説明してくれて、きちんと途上国でお金が使われていることが分かるから良い」や「新興国支援という文脈だけでは購入していない。デザインや使い心地が秀逸な点が一番の購入理由」と回答する顧客も確認できた。経済産業省（2008）では、消費者にソーシャルビジネスを積極的利用するために期待する点について調査を行っているが、

「サービス内容・品質の改善や、特徴ある商品サービスの提供」64.9%、「利用しやすい価格の設定」75.2%との結果になっていることに鑑みると、フェアトレード商品の品質や価格設定に不満を持つ顧客のニーズにマザーハウスが応えていることが今回の調査から分かった。

(2) マザーハウスの消費者行動特性

マザーハウスの顧客満足度を計るため、マザーハウス商品及び他ブランド商品の他者推奨経験を調査し、顧客の推奨意向であるNPS (Net Promotor Score) の計測を行った。その結果、マザーハウス顧客におけるマザーハウス商品のNPSは22.0、他ブランド商品のNPSは10.0となり、顧客ロイヤルティの高い顧客が存在していることが分かった。さらに、マザーハウス商品の購入回数別にNPSを算出したところ、6回以上購入経験がある顧客のNPSは73.4、2～5回の顧客は37.6、1回のみ顧客は10.4となり、マザーハウス顧客は購入回数が多いほど推奨意向が高くなる傾向が確認できた。このことについて χ^2 検定で有意性を確認した結果、p値は0.002となり、1%の有意水準で商品購入回数は推奨意向に影響していることが分かった。また、東日本大震災時にマザーハウスの売上が70%近く減少した際に、顧客が経営を心配して商品を購入してきたことによりバッグ業界で一番に売上が回復したという。このことから、マザーハウスは遠藤・武井 (2015) における「顧客ロイヤルティ経営」を体現出来ている企業であると考えられる。

(3) 他のソーシャルビジネスとの比較

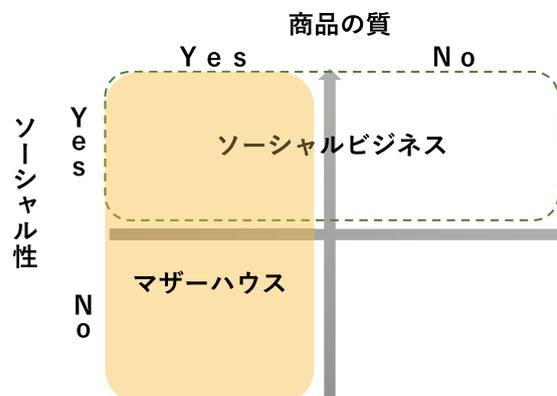
一般的なソーシャルビジネスとマザーハウスの違いを明らかにするため、他のソーシャルビジネスの顧客についても調査を行った。調査対象はmakixmakiであり、カンボジア等の発展途上国で生産したフェアトレード商品を販売する事業を行っている。2018年11月に14人の顧客に対してアンケート調査を実施した。makixmakiの顧客に対してマザーハウス顧客同様の質問により社会貢献意欲の調査を実施したところ、「他の商品と値段が同じであれば購入したい」71%、「他の商品よりも値段が高くても購入したい」29%という結果となり、社会貢献意欲の高い顧客がメイン

の顧客層であることが分かった。また、購入理由については「商品のデザイン」を1番の理由に選んでいる顧客が多く、「商品の機能性」や「品質の高さ」を選んでいる顧客は少ない結果となった。また、他者へ推奨したことがある顧客は2人のみであり (NPS: -71.4), makixmakiでは社会貢献意欲の高い顧客が商品のデザインを評価して購入している顧客が多いことが明らかとなった。そのため、マザーハウス顧客層に社会貢献意欲が低い層が多く含まれていること、商品品質の高さが評価されていること及び顧客ロイヤルティが高く他者に推奨したくなるような仕掛けがある点はマザーハウス特有である可能性が高いと考えられる。

(4) 考察

以上の分析から、マザーハウス顧客の大宗は商品を購入している顧客であり、社会貢献意欲の低い層も一定に取り込んでいることが分かった (図-1)。一般的なソーシャルビジネスでは、社会貢献意欲の高い顧客をメインターゲットとしていることから図の上段部分が顧客層となる。一方、マザーハウスでは、商品の質を重視している顧客層が多いことから図の左部分が顧客層となっているとできてきている。人々が社会貢献意欲を維持することが難しいことに鑑みると、マザーハウスは社会貢献意欲の低い顧客をターゲットにすることにより、他のソーシャルビジネスよりも幅広い顧客層を獲得できていると考えられる。

図-1 マザーハウスの顧客層の特徴



2. 消費者行動の分析

(1) 社会貢献意欲の差異による行動特性

マザーハウスの顧客について、社会貢献意欲の違いによる消費者行動の分析を行った。ここでは、エシカル商品に対する購入意欲を問う質問をもとに顧客の社会貢献意欲の度合いを判定し、他の商品に対してエシカル商品に許容する値段が高いほど社会貢献意欲が高いと整理した。

まず、マザーハウスを最初に知ったきっかけの差異についてみていく(表-1)。社会貢献意欲が高い顧客では店舗や口コミで認知した割合が高く、社会貢献意欲が低い顧客では口コミやTV番組等の第三者からの情報により認知している割合が高いことが分かった。一方、社会貢献意欲による商品の購入理由の差異について分析したところ、「マザーハウスが社会貢献的なビジネスをしていなかった場合でも、マザーハウスの商品を購入したいと思うか」とい

う問いに対して、社会貢献意欲の高い顧客は購入したいと回答した人が多くマザーハウスの商品性を評価している顧客が多かったのに対し、社会貢献意欲の低い顧客は購入したくないと回答した人が72%と多くマザーハウスの社会貢献性を評価して購入を決めている傾向にあることが分かった。

次に、社会貢献意欲の違いによる再入店理由を見る(表-2)。社会貢献意欲の高い顧客では、通りすがりや物欲に加えてメルマガを見た時やSNS投稿を見た時がきっかけと回答した顧客が多いことが分かる。一方、社会貢献意欲の低い顧客では、通りすがりや物欲以外には商品のメンテナンス時が多いことが分かる。ゆえに、最初の入店理由は第三者からの情報がきっかけとなっていたが、再入店理由では自らの意志で再入店を決めていることが分かった。

最後に、社会貢献意欲の違いによるSNS投稿経験の

表-1 社会貢献意欲別マザーハウスを最初に知ったきっかけ

割合 (%)	マザーハウスを最初に知ったきっかけは何でしたか?					
	店舗	口コミ	TV番組	書籍	新聞・雑誌	その他
他の商品よりも値段が高くても購入したい	47.7	21.6	13.6	6.8	8.0	2.3
他の商品と値段が同じであれば購入したい	38.5	25.0	18.6	4.5	5.8	7.7
他の商品よりも値段が安ければ購入したい	47.4	21.1	18.4	0.0	7.9	5.3
購入したいと思わない	16.7	22.2	27.8	5.6	22.2	5.6

表-2 社会貢献意欲別マザーハウスへの再入店理由

割合 (%)	初めてマザーハウスの商品を購入した後に、マザーハウスの店舗へ入店したり、マザーハウスのHPを閲覧したきっかけはなんでしたか?							
	店舗の前を通った時	何か欲しいものができた時	メルマガを見た時	SNS投稿を見た時	商品のメンテナンス時	イベントに参加する時	メディアで情報を得た時	その他
他の商品よりも値段が高くても購入したい	71.6	44.3	31.8	27.3	26.1	17.0	21.6	0.0
他の商品と値段が同じであれば購入したい	48.7	49.4	19.9	16.0	16.7	9.0	12.8	1.3
他の商品よりも値段が安ければ購入したい	60.5	39.5	10.5	18.4	13.2	13.2	15.8	0.0
購入したいと思わない	33.3	22.2	11.1	11.1	16.7	11.1	0.0	5.6

差異を見る（表-3）。社会貢献意欲の高い顧客は積極的にマザーハウスについて世の中へ発信する傾向があることが確認できる。このことは、上述したマザーハウスを最初に知ったきっかけのうち、23%を占めていた口コミは社会貢献意欲の高い人が発信した情報に起因する可能性が高いことが推察される。なお、インタビュー調査においても口コミでマザーハウスを知った6人の顧客のうち4人は社会貢献意欲の低い顧客であり、マザーハウスの哲学に共感した友人や家族からマザーハウスを推奨されていたことが分かった。

(2) 考察

以上の分析から、社会貢献意欲の度合いによって消費者行動に差異があることが分かった。図-2で示した通り、

社会貢献意欲の高い顧客は通りすがりによるマザーハウスの認知が多く、購入時に店舗スタッフからマザーハウスの社会性に関する話を聞いたとしても、最終的にはマザーハウスの商品が決め手となり購入している。特徴的な点は、購入後は知人への推奨やSNSへの投稿の可能性が高いという点である。一方、図-3で示した通り、社会貢献意欲の低い顧客は口コミやメディア情報等の第三者からの情報でマザーハウスを知ることが多く、商品購入時にはマザーハウスの社会貢献面も評価して購入している。この層に特徴的なことは、知人等への推奨率は低く、SNSへの投稿も少ない点である。

表—3 社会貢献意欲別マザーハウスに関する SNS 投稿経験

割合 (%)	マザーハウスの商品名を SNS 等で拡散したことはありますか？	
	あり	なし
他の商品よりも値段が高くても購入したい	61.4	38.6
他の商品と値段が同じであれば購入したい	33.3	66.7
他の商品よりも値段が安ければ購入したい	18.4	81.6
購入したいと思わない	0.0	100.0

図—2 社会貢献意欲の高い人の消費者行動

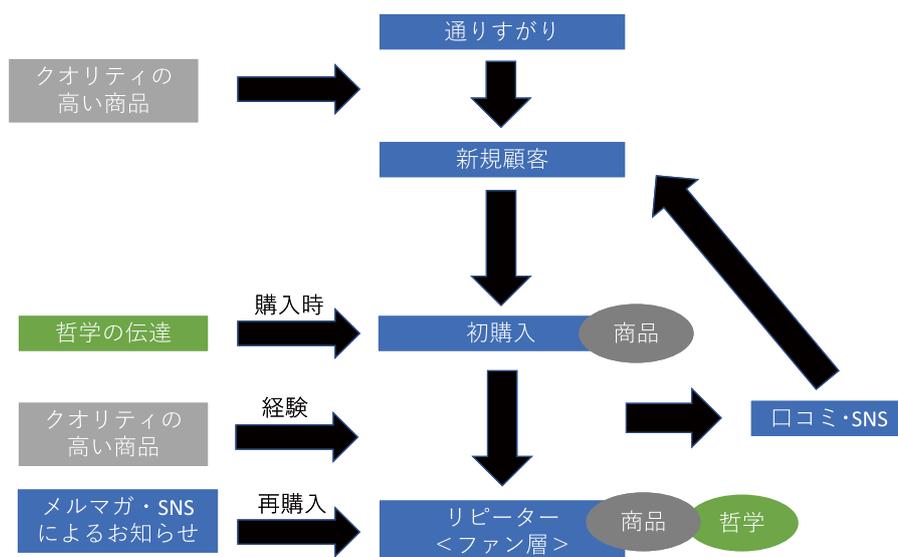
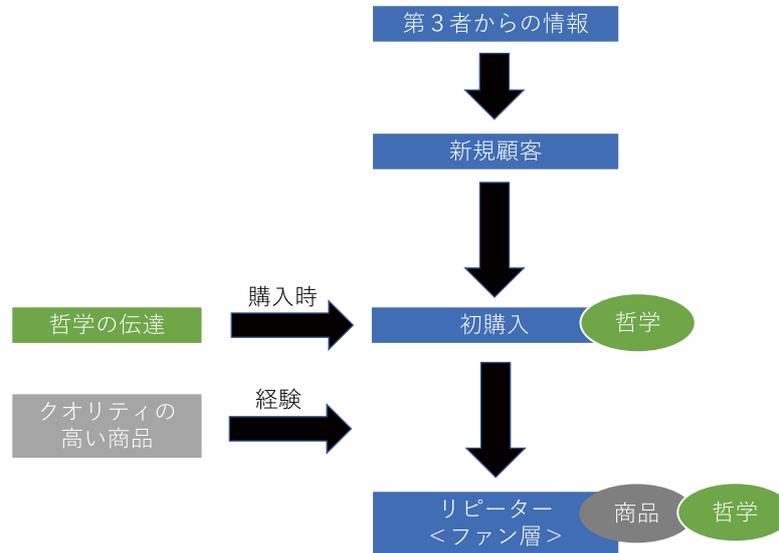


図-3 社会貢献意欲の低い人の消費者行動



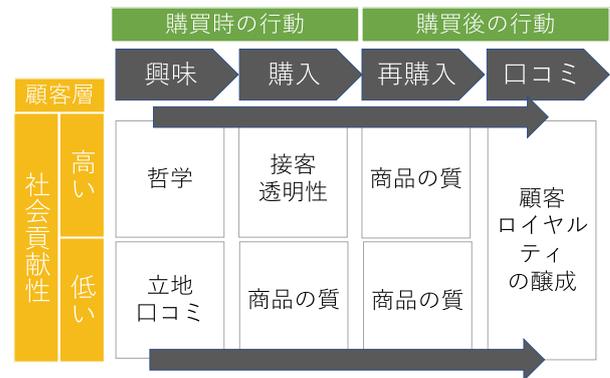
3. 結論

上記の分析から、マザーハウスの成功要因として次の点があった。まず、顧客層の特性については、①社会貢献に興味がない顧客も取り込むことができているということ、そして、②社会貢献に興味がある顧客に対しては、安心感を提供することにより購入を促していることが分かった。また、消費者行動の特性については、③ロイヤルカスタマー等顧客ロイヤルティが高い顧客が多いということが導き出された。これらのことに鑑みると、マザーハウスが成功しているのは、顧客ターゲットが他のソーシャルビジネスよりも幅広く、顧客基盤が安定していること、そして、顧客ロイヤルティが高いことにより顧客により能動的な他者への推奨が発生し、安定的に売上を拡大することができていると示唆される。

前述したように、ソーシャルビジネスには3つの障壁が存在する(図-4)。マザーハウスは興味の障壁に対し、立地の良い店舗を構えることで新規顧客の開拓を行うことやロイヤルティの高い顧客による口コミにより障壁を除去している。購入の障壁に対しては、店舗スタッフがストーリーテラーとなることで哲学の共感者を増やすだけでなく、情報発信により社会貢献意欲の高い顧客に安心感を提供する

ことで障壁を除去してきた。そして、再購入の障壁に対しては、顧客の知覚品質が顧客期待を上回る商品を提供していることで除去することができていることが分かった。

図-4 マザーハウスの成功要因



これらの背景には、マザーハウスが強い哲学を起点にビジネスを展開できていることが大きいと考えられる。楠木(2010)は、「それだけを見ると一見して非合理的のだけれども、ストーリー全体の文脈では強力な合理性を持つ」企業を「賢者の盲点」と表現しているが、マザーハウスはまさにこれを体現している企業である。マザーハウスはソーシャルビジネスとしてスタートしたが、自社の哲学を体現

するという強い信念のもと、発展途上国で0からビジネスを行うという非合理的な手段をとることで全てのバリューチェーンを掌握することができた。これにより商品の品質を高められるだけでなく、顧客へストーリーを伝えることが出来、ロイヤルティの高い顧客を醸成することができたと考察することができる。その結果、営利企業の商品と比較される商品となり、マザーハウスは営利事業と対等に競争する企業になっている。つまり、マザーハウスは社会的な哲学を武器とした営利企業になったことが成功要因であると結論づけることが出来る。

4. インプリケーション

ソーシャルビジネスが成功するためには、自身の哲学を貫き通すことが何よりも大切であるということが本論からの示唆となる。その際、常に顧客満足の視点を忘れてはならず、消費者と社会課題の当事者、そしてソーシャルビジネスを行う企業自体がwin-win-winの関係を構築できるかという視点でビジネスを行うことが必要である。そして、ソーシャルビジネスが成功するための具体的な方策として顧客層を拡大すること、そして、顧客ロイヤルティを高めることが重要な要素であるという点も本論で確認できた点である。まずは顧客ロイヤルティを高めることを重視し、SNS等を普及して拡散してもらうことで広告費用をかけずに店舗の認知度を高めることができるようになる。その際、生産プロセス等を積極的に開示することで、顧客の商品に対する共感や価格に対する納得感を形成することができる。さらに、商品力の向上に日々努めることで顧客層の拡大を行うことができると考えられる。本論で導出された成功要因が他のソーシャルビジネスの成功確率を高めることに寄与できれば幸いである。

IV. 本研究の限界

本研究では、ソーシャルビジネスの成功の定義として継続性及び成長性の2つを代理変数として分析を行ってきた。しかし、これらの条件を満たすことで社会課題の解決

にどれ程寄与し得るかは不透明なままである。そのため、本論で導き出された成功要因が社会課題の解決にどの程度寄与できるかについては限界がある。また、検証に300人での定量調査及び42人へのインタビュー調査を行ったが、一時点での顧客情報しか得ることが出来ていないことやインタビュー対象者に偏りが発生していた可能性もあることから、データ数やデータの公平性が十分に担保出来ていない可能性がある。そして、本研究において分析したソーシャルビジネスの事例数が少ないことも限界となっているところである。企業の特殊性を排除し、対価モデルのソーシャルビジネスの成功要因を一般化するには更なる事例研究が必要である。以上の問題点については、今後の課題とする。

注

- 1) 文末脚注1 2009年7月25日 週刊東洋経済 トップの肖像 カワイイが変える途上国27歳「劇場経営」の突破力
- 2) 文末脚注2 <https://www.tv-tokyo.co.jp/cambria/backnumber/2017/0914/> BSテレ東 カンブリア宮殿バックナンバー 2017年9月14日
- 3) 文末脚注3 2018年11月27日にマザーハウスサイト (<https://www.mother-house.jp/>) で確認できた商品数。

引用文献

- 江川良裕 (2011). 「社会的企業におけるビジネス・モデルとイノベーション」『熊本大学文学部論叢』102号, 99頁-106頁.
- 遠藤直紀・武井由紀子 (2015). 『売上につながる「顧客ロイヤルティ戦略」入門』日本実業出版社
- 奥村昭博 (2010). 『ソーシャル・ビジネスの成功条件』東洋経済新報社
- 小野譲司 (2010). 『顧客満足 [CS] の知識』日本経済新聞出版社
- 楠木建 (2010). 『ストーリーとしての競争戦略 — 優れた戦略の条件』東洋経済新報社
- 経済産業省ソーシャルビジネス研究会 (2008). 『ソーシャルビジネス研究報告書』
- 星敦士 (2018). 「倫理的消費に関心をもつのはどのような人か：共

分散構造分析による社会階層要因と社会ネットワーク要因の検討」『甲南大学紀陽』文学編 168号, 85頁-94頁

Leslie, R. C., & Heather, M. G. (2008). *FORCES FOR GOOD*. John Wiley & Sons, Inc. (服部優子(訳) (2012)). 『世界を変える偉大なNPOの条件——圧倒的な影響力を発揮している組織が実践する6つの原則』ダイヤモンド社)

企業主体の産学金官連携による価値共創

— 地域活性化を目指した人材育成「岐阜県創生研鑽会」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

地域活性化に向けた人材育成を目的とし、企業が主体となり産学金官が連携した価値共創のあり方について、2017年度から岐阜県で展開された東京海上日動火災保険株式会社による「岐阜県創生研鑽会」の事例を対象に考察する。岐阜県創生研鑽会は、産学金官のアクターが連携し、県内企業の社員と岐阜大学学生がグループとなり、岐阜県の政策課題を検討する人材育成の仕組みである。県の政策課題は、企業や住民の共通課題であり、人材育成を目的としたグループでの議論を通じて参加者同士の関係性の強化に寄与した。東京海上日動火災保険株式会社にとっても、従来の保険サービスの販売に加え、アクターと連携にした地域活性化を目的とした人材育成と、価値共創の仕組みを提供し、将来の地域企業との関係強化につながる取り組みを実現した。

キーワード

価値共創, サービス・ドミナント・ロジック, 地域活性化, 産学官連携, 越境学習

1. 背景

日本の人口は、2008年をピークに減少局面に入り、少子高齢化の加速が予測される。このような「人口現象が地域経済の縮小を呼び、地域経済の縮小が人口現象を加速させる」負の悪循環の連鎖に陥り、地域経済が弱体化する危惧がある。さらには、地方において大多数を占める中小企業は大手企業と比べて人材不足の状況であり、後継者となり得る人材を確保できない可能性もある。「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、「地方創生は「ひと」が中心であり、長期的には、地方で「ひと」をつくり、その「ひと」が「しごと」をつくり、「まち」をつくるという流れを確かなものにしていく必要がある（内閣府、2018）。地方においても、現時点において47都道府県、1740市区町村で「都道府県まち・ひと・しごと創生総合戦略」及び「市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定され、各地域の実情に即した具体的な取り組みが行われている。しかしながら、木下（2016）は、課題として国の政策に沿って実施された多くの取り組みは失敗事例が多く、地方政策は国と地方、行政と民間、政治と市民という関係の中で真面目に執行されているが成果が出ていないと指摘する。

地域活性化に向けた大学と産業界が連携した産学連携や、さらに自治体と連携した産学官連携、金融機関などが連携した産学金官連携による様々なプログラムが、全国各地で実施されている。藤岡（2018）は、地域活性化を推進する場において、企業などの事業者やNPOと連携し、個人が出会う場の必要性を述べ、その場における異質な人々のコミュニケーションが触発されエネルギーが大きくなり、より大きな場になることを示唆する。一方で、自治体と大学が協働する教育プログラムでは、岡田久典・永井祐二・中野健太郎・中川唯・勝田正文（2019）は、プロジェクトとプログラムのマネジメントが重要であり、地域課題の解決を実施する障壁があり、大学・地方自治体が地域の状況を十分配慮した活動実態は乏しく、プログラムレベルで地域住民のニーズと地域住民の理解増進の重要性を指摘する。

そこで本稿では、地域活性化に向けて、企業が主体となり産学金官が連携した価値共創のあり方について、東京海上日動火災保険株式会社（以下「東京海上」とする）岐阜支店が2017年度から取り組んでいる「岐阜県創生研鑽会」に着目する。本事例への着目理由は、主催者である東京海上が「岐阜県商工会議所」と共催し、自治体

の「岐阜県」、地方の国立大学である「岐阜大学」、地方金融機関である「十六銀行」の後援による産学官連携であり、岐阜県内の企業の社員と岐阜大学の学生が参加し、岐阜県の政策課題の検討を通じた人材育成を通じた価値共創が行われるためである。企業間や行政、大学との連携による地域活性化事例を価値共創マーケティングの観点から考察し、概要と効果を明らかにする。

II. 価値共創

Vargo & Lush (2004) が提唱するサービス・ドミナント・ロジック (以下「S-Dロジック」とする) の中心概念の1つに「価値共創」がある。S-Dロジックは、有形財を中心とした交換するグッズ・ドミナント・ロジック (G-Dロジック) とは異なり、変換活動に使われる資源を変換される側 (オペラント資産) と変換する側 (オペラント資源: ナレッジやスキル) に分けられ、サービスを他社もしくは自身のベネフィットのために専門家されたナレッジやスキルを適用する。また、価値共創に関する公理の一つに「顧客は常に共同生産者である」(FP6) がある。従来のマーケティングでは価値を創る主体は企業と考えられ、企業は商品に価値を作り込み、商品に対して顧客に多くの価値を認めてもらう事を目指してきた。顧客は、企業が創った商品に対して対価を支払い、消費する主体であると考えられていた。つまり、企業による価値生産と顧客による価値消費が分業されてきた。しかし、S-Dロジックでは、顧客が製品やサービスを使う過程において企業が行う活動や顧客がとる行動が価値を生み続けるという前提に立つ。つまり企業と顧客が相互作用の中で一緒になって価値を創る「価値共創 (co-creation)」という考え方である。

価値共創に関する見解や、企業がS-Dロジックの観点から顧客との価値共創の概念には先行研究より明らかにされている。河内 (2014) は、共創が行われるためには、不特定多数でない参加者が、特定の場で相互作用をもたらす必要性を述べ、さらにそこで参加者同士の価値提供による創発、セレンディビティが生じる仕組みを述べた。さら

に、村松 (2015) は、製品開発やサービス・マーケティングにおいて議論されている消費者参加型製品開発やサービス提供プロセスへの顧客参加を意味するのではなく、顧客やその他の主体も価値創造プロセスの一部として、価値共創者になると指摘する。また、藤川・阿久津・小野 (2012) は、10の日本企業の事例から、企業と顧客が価値創造に加わる「価値共創」プロセスから、価値共創を始める当初の段階よりも、企業側も顧客側も事前に想定しなかった価値を創造することの多さを示唆する。

本稿では、地域活性化に向け、産学官連携の人材育成によるアクターが連携する事例について、価値共創の観点から考察する。

III. 岐阜県の課題と産学連携

岐阜県が抱える特有の課題として、岐阜県においては、年間4千人規模で県外に人口が流出し、特に20歳代で職業上の理由から愛知県への転出ケースが最も多く、要因としては、愛知県には大企業が多いこと、学生が岐阜県内の企業・産業の魅力を十分に把握できていないこと、岐阜県内の企業が自社の魅力を学生に十分に発信できていない、あるいは学生の能力を十分に理解できていないこと等の理由が挙げられている。

全国的な視点では、文部科学省の支援のもと2013年度より「地 (知) の拠点整備事業 (大学COC事業) (Center of Community: 地 (知) の拠点) によって、大学が自治体と連携し、地域を志向した教育・研究・社会貢献を進めることで、地域の課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在となるべくその機能強化が図られた。また2015年度からは、COC事業の後継事業として、「地 (知) の拠点大学による地方創生推進事業」(COC+事業) が推進されている。目的は、若年層の東京一極集中を解消するため、全学的に地域を志向する大学群、自治体、地域の中小企業等の連携により、各地域の実情に応じた雇用創出や学卒者の地元定着率向上に向けた取り組みを進め、大学による地域創生を

推進することである。その中で、岐阜大学は2015年度にCOC+事業に採択され、その一環として「次世代地域リーダー育成プログラム産業リーダーコース」を推進している。「産業リーダーコース」の目的は、将来地元産業界で活躍する人材を育成することに加え、岐阜県内の企業へのインターンシップや企業見学・フィールドワークなどを通して岐阜県内の企業の魅力を学生が体感することにより、岐阜県内就職率を向上させることである。本プログラムは、地域産業の現状把握及び地域産業の課題解決に貢献する知識・意欲・能力を修得し、将来当該地域で活躍する人材を育成するために、インターンシップを中心とした3ステップの体系的なカリキュラムで構成され、実現するために、岐阜大学は、事業協働機関として、岐阜県、岐阜県経営者協会、十六銀行、大垣共立銀行、マイナビと連携して取り組んでいる。また、今永・松林・益川（2019）は、産学金官が連携し、大学が主導的に地方銀行などの外部のアクターと連携した教育プログラムを通じた人材育成に関する一つのモデルを示している。自治体、大学側が中心となり、アクターと連携した取り組みが行われているが、本事例の東京海上岐阜支店は、岐阜県や岐阜大学との連携協定を締結し、岐阜県の活性化・地方創生に向けた各種取り組みを実施している。

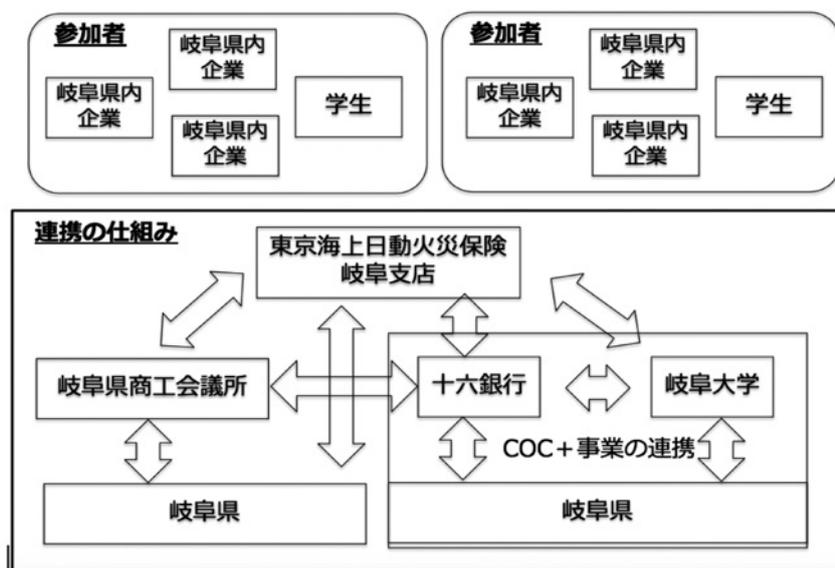
そこで、東京海上が2017年度から実施している「岐

阜県創生研鑽会」を事例とし、参与観察および関係者へのインタビュー調査から概要と仕組みを明らかにするとともに、価値共創マーケティングの分析に有用な4Cアプローチ（村松, 2016）に関する考察を行う。4Cとは、顧客との接点（contact）を構築し、そこで顧客とコミュニケーション（communication）を実施し、その基で、直接的な相互作用を通じて共創（co-creation）する。その結果として、共創された文脈価値（value-in-context）が生成されることである。

IV. 岐阜県創生研鑽会について

岐阜県創生研鑽会は東京海上が主催、「岐阜県商工会議所」が共催、「岐阜大学」「岐阜県」「十六銀行」が後援する形で、2017年度より開催され、2018年度・2019年度にも継続開催された。目的は、「岐阜県で働く異業種の方々との生の意見交換や議論を通じこれまでの常識に囚われない思考の多様性や深化を実現し、将来各社の中核となる人材を育成することにより岐阜県、参加企業のさらなる発展を図ること」である。つまり、岐阜県の地域活性化に向け、大学・金融機関・自治体・商工会議所・経営者協会が中心となり、人材育成において協働する連携の仕組みである。

図1 アクターの連携の仕組み



参加者は、岐阜県内の企業の将来の幹部候補となる職員として、東京海上の取引先企業に限らず、岐阜県商工会議所経由で趣旨に賛同した企業の担当者と、岐阜大学の学生であり、グループには、東京海上の職員がファシリテーター役として参加する。

2017年は岐阜県内企業が25社、合計27名、岐阜大学の学生（3年生）5名東京海上の職員が10名参加した。テーマを「地域資源を生かし、活力溢れるふるさと岐阜県づくり」とし、「日本を代表するもの作り産業を有する岐阜県の地域・産業・企業発展につながる仕組みや仕掛け」について提言を行った。

2018年は、岐阜県内企業が24社合計24名、岐阜大学の学生（3年生5名、2年生1名）が6名、東京海上の職員12名が参加した。これらの合計42名が、6チームに分かれて岐阜県の活性化に向けて取り組んだ。テーマを「産業人材確保対策」と「岐阜県第4次産業革命推進」とし、政策提言を行った。2年間で約84名が参加し、岐阜県の活性化に向けて様々な調査・分析が行われて、具体的な解決策が提言された。

2017年度は4日間のプログラムを実施した。1日目は、2017年10月12日13時30分から17時。東京海上の社内研修などを担う東京海上日動HRA社の講師による事前研修により、地域経済分析システム（RESAS）の活用方法や、論理的思考法や、最終発表に向けたグループによる調査分析方法を学修した。2日目は、2017年11月2日14時から17時。2人の講師から岐阜県に関連する情報として、岐阜県内の各種統計に関する情報提供や、岐阜県内の地域資源の魅力に関連した情報提供がされた。3日目は、2017年12月8日14時から17時。中間発表として、各グループの検討状況（テーマ・方向性）について発表・確認した。各グループからの発表に対して、東京海上日動HRA、岐阜県、岐阜大学、岐阜県商工会議所より今後の

グループでの検討のヒントになるコメントやフィードバックが行われた。4日目は、2018年2月14日（水）14時から17時。最終発表会が実施された。発表に対して、東京海上日動HRA、岐阜県、岐阜大学、岐阜県商工会議所、十六銀行からコメントがあり、参加企業各社や共催・講演となる主体の関係者が参観した。

なお、各グループは中間発表・最終発表に向けて、上記の4日間以外に勤務時間外（主に就業時間終了後）に集まり、勉強会などが実施された。10月以降に、概ね1週間から2週間に一度の頻度で実施された。

V. 効果について

1. アクターの効果

参加者は企業間、学生と社会人の枠を超えて取り組み、グループに1名東京海上の社員がファシリテーターとして加わり、円滑に議論を進める役割を担った。関係者は、企業人としての役割と、市民としての役割の双方を担う。グループ内の議論において、立場・経験が異なる人たちが岐阜県の政策課題を議論することで、政策に対する価値創造が行われた。

行政である岐阜県の政策立案担当者は、中間・最終発表に提案内容が県内企業や市民の考えであるため、政策を議論するプロセスが把握でき、今後の政策立案時の市民や県内企業には、需要を把握し、効果的な施策の実現可能性が高まる効果が含まれる。

企業の参加者にとっては、異業種・異分野が集まり、共通の目標に向かってチームで取り組む会社外で実施される人材育成となる。このように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は、「フューチャーセンター」と呼ばれ、その効用を野村は（2012）、「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」と言及する。また、社会人が職場外の活動に参加する意義については、職場内や社外で「仕事に関する学習を主な目的とする実

実践共同体」が有意義であり、社会人のキャリア確立には職場を越境する実践共同体への参加が有用である（荒木, 2008）。また、職場をまたいだ越境学習に関しては、様々な定義があるが、中原（2012）は「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」と定義する。日本の社会人が「越境」して、企業外で自主的に組織された勉強会・研究会に参加した際の学習に関する調査を実施し、その参加者は、企業外で学んだことを自社に伝えようとする（石山, 2018）。このように越境学習には、人材育成効果と、自社への効果の両面が期待される。

本事例では、学生もグループの一員として加わるのが特徴である。学生は、社会に出るまでの移行期間であり、将来組織に参加した際の適応が求められる。高橋（1993）は「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」を組織社会化と定義した。また、中原（2012）は、組織社会化は個人の学習・変容を含むプロセスであると強調し、新規参入者が早い段階で効率的に組織社会化を図ることが重要であると述べ、インターンシップのプログラム自体が組織社会化に役立つ試みと評価する。学生にとっては、通常のインターンシップでは一企業との関係性であり、企業の社会人と学生との関係性が完全に対等な状況ではないが、本事

例では、複数企業の社員と、同じ立場で接する機会ことで、社会人の生の姿と触れる機会がある点の違いである。

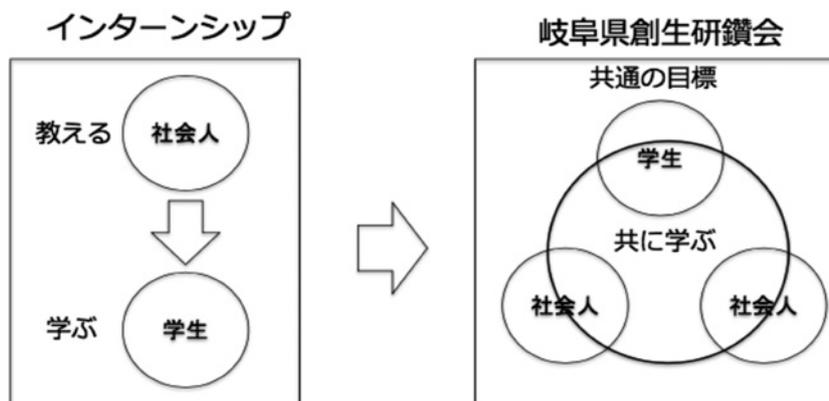
2. 東京海上にとっての意義

東京海上は、2018年1月時点で、全世界に子会社245社及び関連会社32社より構成され、国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外保険事業、金融・一般事業を幅広く展開する。

地域では、東京海上は、保険代理店と一体となり、地域に根ざした取り組みを強化することにより、東京海上グループのソリューションを活用した「地域創生」に貢献し、地域とともに成長することを目指す。地方創生の一環として、岐阜県創生研鑽会が実施された。提供価値を保険販売にとどまらず、将来の顧客候補になる地域企業と共に、岐阜県の政策課題の検討による人材育成をキーワードに企業を超えた小集団のコミュニティが形成され、価値共創が行われた。

今回の価値共創の仕組みについて4C分析を用いて考察する。前述の通り、4Cとは、顧客との接点（contact）を構築し、そこで顧客とコミュニケーション（communication）する。その基で、直接的な相互作用を通じて共創（co-creation）する。結果として、共創された文脈価値（value-in-context）が生成される（村松, 2016）。参加者は、岐阜県商工会議所が地域企業に案内し、企業内では岐阜

図2 インターンシップと岐阜県創生研鑽会の違い



県内の政策課題を検討し地域活性化を担う人材育成研修として、将来の幹部候補となる若手社員が選定された。企業にとっては、社外の企業との交流機会があり、社内では提供できない学修効果と、関係性の構築が期待できる。4回の定例研修に加え、自主勉強会が週に1回程度行われ、グループで議論がされた。その中では、岐阜県内の企業や市民の共通の課題である、岐阜県の政策提言を検討するプロセスが、企業内で活躍できる将来の幹部候補の人材育成につながり、議論の中で関係性の構築が進んでいく。最終的には、中間発表・最終発表で岐阜県の政策としてグループでオリジナルの意見を生み出す仕組みが取られ、発表を岐阜県の関係者にプレゼンテーションすることから、より良い発表内容とする仕組みが取られ、一段と関係性が凝集される。終了後も、最終的な成果に向けて一緒に取り組んだ仲間として継続的な関係性が構築された。

VI. おわりに

岐阜県創生研鑽会の事例より、企業が主体となり、アクターが連携する人材育成・地域活性化を目指すことによる価値共創の概要・仕組みと効果を明らかにした。

地域活性化に向けた人材育成に関しては、将来的にも地域を超えても重要な取り組みである。今後の研究上の課題は、他地域での展開における障害を明確にすることや、参加者の学修効果に焦点化し、定量的・定性的な観点から、参加意義や具体的な能力の変化、行動変容などを明らかにすることがあげられる。

東京海上にとっては、保険サービスの提供に加え、地域のアクターと連携を通じた地域活性化・人材育成に取り組むことが、中長期的な観点では、地域の人材育成による将来の事業創造を加速させることは、結果として将来のサービス需要の創出と、地域企業と自社との接点強化につながると期待される。参加企業や参加者にとっては、企業の枠を超えた多様なメンバーとの研修を通じて議論するプロセスにおける人材育成効果が期待される。また、岐阜県の

政策担当者にとっては市民や企業の考えのプロセスを共有することの意義が認められる。このように地域活性化に向け、アクターが連携し協働する人材育成を通じた価値共創の一事例を明らかにした。

引用文献

- 荒木淳子 (2008) .「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討」『経営行動科学』21 (2), 119-128.
- 石山恒貴 (2018) .『越境的学習のメカニズム: 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版
- 今永典秀・松林康博・益川浩一 (2019) .「産学金連携による地域創生の取り組みと地域デザインについて」『地域デザイン学会誌』(13), 193-213.
- 河内俊樹 (2014) .「SD ロジックにおける価値共創に関する一考察」『松山大学論集』26 (3), 65-100.
- 岡田久典・永井祐二・中野健太郎・中川唯・勝田正文 (2019) .「地方創生に資する「域学連携」機能 山形県, 福島県, 千葉県, 長野県の地方自治体における P2M 的分析」『国際 P2M 学会誌』13 (2), 226-244.
- 木下斉 (2016) .『地方創生大全』東洋経済新報社.
- 高橋弘司 (1993) .「組織社会化研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』8 (1), 1-22.
- 内閣府 (2018) .「まち・ひと・しごと創生総合戦略について(改訂版)」<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/honbukaigou/h30-12-21-shiryou1.pdf> (2019.8.1アクセス)。
- 中原淳 (2012) .『経営学習論』東京大学出版会
- 野村恭彦 (2012) .『フューチャーセンターをつくろう』プレジデント社
- 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」『組織科学』46 (2), 38-52.
- 藤岡芳郎 (2018) .「地域活性化活動における場の生成プロセスについて 価値共創アプローチでの理論的考察」『大阪産業大学経営論集』19 (2・3), 25-42.
- 村松潤一 (2015) .『価値共創とマーケティング論』同文館出版
- 村松潤一 (2016) .『ケースブック価値共創とマーケティング論』同文館出版

文部科学省 (2015).「平成 27 年度 地 (知) の拠点大学による地方創生推進事業 (COC+)」

http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/1362179.htm (2019.8.1 アクセス)

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

価値共創におけるズレの可視化と分析

— 概念辞書を用いたアプローチによるケーススタディ —

株式会社電通デジタル

亀和田 慧太

要約

価値は企業と顧客の両者によって文脈の中で共創される。そして、"共創"であるがゆえに、企業が意図せぬ顧客層や用途で利用されたり、顧客が想像もしない価値を企業が新たに提案するというようなケースも少なくない。つまり、企業と顧客の間でズレは常に起こりうるものである。しかしながら、そのズレを詳細に捉えるための枠組みが十分に整っているとは言い難い。そこで、本稿では、どのようなズレがあるのかというパターンや、そのズレがどういった契機で発生し、企業や顧客の活動に影響を与えていくのかという中長期的なプロセスを分析するための枠組みを提示する。加えて、その枠組みに基づいて事例を分析することで、枠組み自体の妥当性を検証するとともに、ズレの生成プロセスに関する仮説モデルを提示する。事例分析の結果、枠組みによって、ズレのパターンやプロセスや見出しやすくなることを確認した。また、企業と顧客が協同で制約緩和と類推を行うことで、ズレが創発するというプロセスに関する仮説モデルを提示した。

キーワード

価値共創, ズレ, メンタルモデル, 概念辞書, セレンディピティ

I. はじめに

近年、サービス・ドミナント・ロジック (Lusch & Vargo, 2016) が主張する通り、価値は企業が一方的に提供するものではなく、企業と顧客の両者によって文脈の中で共創されるものである。つまり、往々にして、企業が認識していない顧客像や用途で利用されたり、意図していない価値が生まれていることも少なくなく、企業と顧客の間でのズレは常に起こりうるものであると言える。ズレの存在はしばしばマーケティング研究 (石井, 2004) においても指摘されている。そして、そのズレこそがサービス/プロダクトの成長や、イノベーションに繋がることがあると言われる (杉野, 2012)。しかしながら、そもそもどういったズレがあるのか、またそれがどういった契機で発生し、企業や顧客の活動に影響を与えていくのかというプロセスの詳細は殆ど分かっていない。そこで、本稿は、価値共創におけるズレを「中長期的なプロセスの中で、顧客と企業双方における相互作用の結果として、それぞれのコンテキストにおいて創発するもの」と捉え、それを定量的な観点も含めて分析できる枠組みを構築することを目的とする。加えて、その枠組み

に則って、特定の事例を分析することで、その枠組みの妥当性を検証するとともに、ズレの発生プロセスやメカニズムに関する仮説の創造を試みることを目的とする。

II. 分析方法

企業側の想定に対して、顧客側の実世界においてどのようなズレが発生し、更にそれを受けて企業側の想定がどのようにズレるかというように、企業-顧客間の経時的な比較においてズレを分析するフレームワークを構築した。当該フレームワークにおいては、企業側の想定および顧客側の実世界におけるズレを顧客層・行為・価値という3つのレイヤーから捉える。具体的には、WordNet (Miller et al., 1993) という概念辞書を用いて、各レイヤーにおける概念数の増減や概念間距離の飛躍度によってズレの大きさを測定するとともに、概念構造の変化を可視化してズレの詳細な分析を行う。

III. 分析事例

分析対象として airbnb を取り上げ、前述の分析方法に則り、概念数・概念間距離・概念構造という3つの観点から分析した。概念数と概念間距離という観点により、2007年から2018年までの間で発生している特に顕著なズレを計4回特定した。前半2回は顧客側で、後半2回は企業側でズレが発生していた。また、その4回のズレ発生前後における概念構造を可視化し、各レイヤーの構造にどのような変化が起きているかを分析した。

IV. 考察とまとめ

計4回の顕著なズレを、その発生契機、内容、ズレへの対応という観点でパターン整理した。そして、その整理結果と先行研究を踏まえて、企業と顧客が協同で制約緩和と類推を行うことで、ズレが創発するというプロセスに関する仮説モデルを提示した。最後に、本研究の研究上および実務上の貢献と、今後に向けた課題を示した。

主要引用文献

- 石井淳蔵 (2004). 『マーケティングの神話』岩波現代文庫
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2016). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press (井上崇通・庄司真人・田口尚史(『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版, 2016) .
- Miller, G. A., Beckwin, R., Fellbaum, C., Gross, D., Miller, K., and Teng, R. (1993). Five Papers on WordNet. *Csl report 43*, Cognitive Science Laboratory Princeton University.
- 杉野幹人 (2012). 「人工物における潜在機能の発見の意義」『デザイン学研究』, 59 (3) , 3_85-3_92.

「関係の質」, 「クリエイティビティ」は 企業の生産性に関係を及ぼすか

— 既存研究の参照と, 生活者アンケート調査による検証 —

博報堂 BID局 ディレクター

森 泰規

要約

本稿の目的は, i) 組織成員の「関係の質」が表す社会関係資本(ソーシャル・キャピタル)と企業の生産性との相関, ii) 「クリエイティビティ」と生産性との相関, iii) 「クリエイティビティ」が「関係の質」と相関するのか, について検討する。というのも, 既存研究は, 資金や人材の地理的集約そのものでなく, それらがもたらす人的ネットワークすなわち関係の質が, ソーシャル・キャピタルとなって, 企業の生産性に影響を及ぼすことを示唆する (Saxenian 1996; Granovetter, M. S. 1973; Perry-Smith, J. E. 2006)。また Eschlemanら (2014) は, クリエイティブな活動をしている人ほど, 業務責任範囲を超えても自発的にお互いを助け合う行動 (OCB; Organizational Citizenship Behaviours) を取ること, かつ業務上の成果も高いことを示した。

筆者はこれらが実際に日本の就労者でも再現されるのか検証を試みた。筆者が2019年3月に実施した有職者を対象に行ったアンケート調査(2143名 クロスマーケティング社に委託した同社パネル登録者が対象。20-69歳男女, 全国。)で, i), ii), iii) それぞれの項目に該当する回答傾向をクロス集計し, カイ二乗検定を行ったところそれぞれ1%水準で有意であり, ピアソンの相関係数でも相関が認められ (0.32 ~ 0.45), 本稿の目的として掲げた相関が確認できた。

キーワード

社会関係資本, ソーシャル・キャピタル, 関係の質, クリエイティビティ, 社会学的ディシプリン

I. 目的

I. 着想および著者の方針

筆者は専攻課程やその後の職業的な体験により, 基本的に社会学的ディシプリンに従っている。すなわち, 伝統的に社会学者がそうであるように, 人々は経済合理性のみでは行動しない (つまり経済学者の「ホモ・エコノミクス」仮説をとらない), むしろ自分自身の価値観や規範 (所属組織・社会における特性) に従って行動する性向があるという立場をとる (Coleman, J. S. 1988)。そして, たとえば, 「昇進できる割合の高い兵士の集団の方が昇進制度に対する不満が高い」(Stouffer, S. A., et al. 1949) というような事実注目する。つまり俸給などの設定といった経済的メリット・インセンティブ以外に何らかの別要因が組織成員の行動に影響を及ぼすのではないか, という性向を持つのである。

合わせて筆者は広告会社に勤務する関係から, クリエイティブな活動や組織風土が, 生産性を高めることを, 業務・実践活動を通じて実感している。ここでいう「クリエイティブな」とか「クリエイティビティ」とはいろいろな解釈がもはや成り立ちうる。ここでの意味は本来の用語法の定義というよりは, 筆者の実感として, やや広範な定義になる。既存研究を整理して表記するならば「広範な感性・嗜好性・行動様式を指し, 絵を描く, 音楽を聴く(弾く), 住居の内装に工夫をするなどや, ユーモアのセンス, 余暇時間の楽しみ方の工夫なども含めるもの」(Murdock & Ganim, 1993; Runco & Bahleda, 1986; Torrance, 1988) というようなものである。この感覚は広告会社に勤務し, 論理的な検証と直観的なメッセージ開発との間で行き来する働き方に身を置く際, 暗黙の前提のようになってしまっている。これも仮に「クリエイティビティ・ディシプリン」と呼んで考

えてみる。

これら二つの「ディシプリン」は検証の対象としての仮説ではなく、筆者の性向であり、分析上の態度として本稿全体を覆うだろう。その適切さそのものを議論の射程には置かない。しかし、「ディシプリン」である以上必ず筆致に影響を及ぼすと考えられるので先に示しておく。

2. 本稿の目的

本稿の目的は、組織成員の「関係の質」が表す社会関係資本（ソーシャル・キャピタル）と企業の生産性との相関、「クリエイティビティ」と生産性との相関、「クリエイティビティ」が「関係の質」と相関するのか、について検討することに限定する。

筆者が抱いてしまっている「社会学的ディシプリン」「クリエイティビティ・ディシプリン」について筆者自身が自由になることはできないが、その正否は検討対象としない。具体的には後述するように、既存研究の参照と、アンケート調査によってこの相関を検討する。

II. 方法

1. 既存研究の参照と筆者の視点の整理

(1) 人材・資金の地理的集積は有用だが、それ以上に人的な「関係の質」の方が成果に対する影響力が強い (Saxenian, 1996 他)

ゲマワット (Ghemawat, P. 2001) は「本社から遠ざかる距離に応じ、企業の利益率は下がる」と結論付けた。実際に「企業家はそこに集まる情報や人的ネットワークを得るために、ある地域に集積する」(Sorenson, O. 2005) という研究もなされている。

これに対し、地理的な集約も重要であり十分に影響を持つであろうが、それ以上に<それをもたらす>人的なネットワーク形成が本質であるという立場もある。たとえば、サクセニアン (Saxenian 1996) が、人的資本・資金の地理的集積という条件だけでなら、ボストン近郊にもシリコンバレーにも両方同様のものがありながら、シリコンバレーだけ

が成功した背景には、研究者同士の情報交流が盛んで人材交流（転職による人材の流動性を含む）が果たされていたという研究成果を残したことなどである。筆者はサクセニアンの研究を支持する立場を採る。

(2) 人材交流がもたらす組織の生産性

それでは、人材交流がもたらす組織の生産性についてはどのように研究されてきたかとみてみよう。グラノヴェッターは、1970年代のボストンにおける就職活動を研究し、最終的にはめったに接点のない情報経路から就職先決定の情報を得ているという観測結果から、日常生活の接点から遠いものから、決定的な情報を得ていく性向がある、といういわゆる「弱い絆論 (The Strength of Weak Ties)」を提示した。そこでは、専門家は、自身の専門性が高まるほど、自分と同じネットワーク内部での交流よりも、別分野の専門家との結びつきが強くなる、ことが示されている (Granovetter, M. S. 1973)。

グラノヴェッターの研究は標本数が300サンプル以下であったことの批判などもろともせず、強力な仮説として評価され、多方面に応用されて検討されている。たとえば「自分の別分野の専門家や、役割の異なる部門の人材と交流がある研究者のほうが、斬新な成果を残している、というような研究も示された (Perry-Smith, J. E. 2006)。

また人的ネットワークの重要性は、「教師の関係性がよいことは、生徒の学力向上に役立つ」(Pil, F. K., & Leana, C. 2009) などの研究でも報告されている。近年新しい主旨としてこの件を述べたのは、「誰が何を知っているかを知ること (トランザクティブ・メモリー) が組織の成果を高めるということをはじめて具体化し、WhatよりWho Knows Whatが重要とした研究である (Wegner, D. M. 1987)。ただこの、「トランザクティブ・メモリー」が有効に機能するにはメンバーそれぞれが専門性を深め、<相手が何を知っているか>を正しく把握する必要があることも確認されており (Austin, J. R. 2003)、このような点でも、「関係性」とひとこと言っても、その深さや質に対する留意点があることをこれまでの研究は示唆している。

このようにみていくと、ネットワーク内部の結束が固いほう

がよいのか、外部の人材と交流しているほうがよいのか、という視点も当然生まれるだろう。そこで、いったいどのようなネットワーク形成の質が、具体的にどのように作用するのか、ということ細かく見た例もある。ハンセン（1999）のように「明文化されやすい内容（Noncondified）であれば弱い絆は研究成果を効率的に残せるが、言語化しにくい暗黙知の場合はむしろそのスピードを下げることもある」としたものが具体的なものといえるだろう（Hansen, M. T. 1999）。

ソーシャル・キャピタルを形成する「関係の質」について、どのようなものが、どのように効くのか、という個別的な検証は今後も継続するし、すべきだろう。しかし、いったんその種の個別検証をわきにおいても「関係の質」がなんらかの影響を企業の生産性に与えるということまでは、ほぼ合意を得ていると考えてよいだろう。

(3) クリエイティブな活動を進めている企業ほどお互いに助け合う組織をつくりやすい (Eschleman, et al. 2014)

三番目として、この種の「関係性の質」ないしソーシャル・キャピタルを培う要因として、「クリエイティブな意識」がどのように働くか、示した研究を参照する。ここでは、北米の一般生活者およびオハイオ州の空軍士官を対象とした研究をみる (Eschleman, K. J., et al, 2014)。

Eschlemanら (2014) は、クリエイティブな活動をしている人ほど、業務責任範囲を超えても自発的にお互いを助け合う行動 (OCB; Organizational Citizenship Behaviours) を取ることがわかり、かつ業務上の成果も高いことが示されている。ここでいうと、「OCB」とは、ソーシャル・キャピタルと概念上全く同一ではないが、上記までに確認した、人的ネットワークの強さ、たとえば、「教師の間の関係性」(Pil, F. K., & Leana, C. 2009) というものなどと近似すると考えてよいだろう。

このように「クリエイティブな意識」が相応の影響力を「関係の質」を高めるために及ぼすという既存研究が存在する。

(4) 小結：既存研究の参照と筆者の視点

以上、既存研究を参照した結果を総合し、人的交流が

盛んであるなど「関係の質」がよい（それによって社会関係資本が形成）企業の生産性が高いこと、ついで、クリエイティブな意識が高い人は、より高い成果を上げ、クリエイティブな意識を持つことと、社会関係資本の形成は相関することが議論された経過を把握した。

筆者はいったんこれら研究が存在することを認識し、ある程度その成果に合意するという前提で次項の議論を進める。

2. 一般生活者（有職者）を対象としたアンケート調査

(1) 仮説の形成・アンケート調査の方法

ここからは既存研究が実際の（今日の）意識においても裏付けられるかを確認する。具体的には以下の仮説を設ける。実際に企業の生産性をどのようにとらえるか、は丁寧な議論を行うべきだが、検証の便宜として、もっとも簡易な方法を取り、有職者当事者が「自分自身の社外評価が高いと感じているかどうか」、(評価実感)をその指標として採用する。

第一に、社会関係資本を形成している生活者（有職者）の社外評価は高い

第二に、クリエイティブな意識を持つ生活者（有職者）の社外評価は高い

第三に、クリエイティブな意識を持つことと、社会関係資本の形成は相関する

アンケート調査は2019年3月に調査会社クロスマーケティング社の登録パネル対象者3000名（全国・男女20-69歳）に対して行われ、そのうち有職者2143名が回答したものを活用する。

(2) 第一仮説の検討：社会関係資本を形成している生活者（有職者）の社外評価は高い

アンケート項目から、関心に近いものを選び「自分のアイデアやリソース、ナレッジを職場内に進んで共有している」と回答した生活者には、高い関係の質を創り出す可能性があるとの判断から、この回答者の傾向について注目す

る。同時に、個々人の評価・生産性を把握するため「今の仕事は、世の中や周囲から良い評判を受けている」(評価実感)という回答項目に着眼した。

これら二つの回答傾向をクロス表で集計したところ、次の通りであった。(表—1)

カイ二乗検定を行ったところ、 χ^2 値 589.264 すなわち 1%水準で有意であり、「社会関係資本を形成することと、生活者(有職者)の社外評価が高いことは無関係である」という帰無仮説は棄却された。またピアソンの相関係数は 0.45 であり、正の相関が見受けられた。

同様の傾向を、「今の仕事は、世の中や周囲から良い評判を受けている(SA)」を目的変数として、「職場内のメンバーが困っていたら、積極的にサポートしている(SA)」を説明変数にした場合は、同様に χ^2 値 626.100, 1%水準で有意(ピアソンの相関は 0.37)。目的変数を同様として、「職場内には刺激や気づきを与えてくれる人が多い(SA)」を説明変数とした場合も χ^2 値 736.030, 1%水準で有意であり、同様にピアソンの相関は 0.43 で相関関係が見受けられる。紙幅の関係で詳述は控えるが、これら三つの検討より、「社会関係資本を形成している生活者(有職者)の社外評価は高い」という第一仮説は、説明変数と目的変数との間に相関がみられるということまでは支持してよい。

(3) 第二仮説の検討: クリエイティブな意識を持つ生活者(有職者)の社外評価は高い

「クリエイティビティ」(クリエイティブな意識)を示す要素としてアンケート表にある「自分ならではの発想力や、創造力を高めるように日々励んでいる」(SA)の回答傾向に着眼した。前述と同様に、社外評価については、「今の仕事は、世の中や周囲から良い評判を受けている(SA)」を目的変数として設定した。クロス表は次のとおりである。(表—2)

これらについて、カイ二乗検定を行ったところ、 χ^2 値 437.581。すなわち 1%水準で有意であり、「クリエイティブな意識を持つことと、社内外評価実感との間に関係性がない(独立である)」という帰無仮説は棄却された。またピアソンの相関係数は 0.33 であり、正の相関が見受けられた。これらにより、「クリエイティブな意識を持つことと、企業の生産性は相関する」という第二仮説は、生活者の意識と自己評価の相関に置き換えて読む場合、その範囲では、是としてよいと判断できる。

(4) 第三仮説の検討: クリエイティブな意識を持つことと、社会関係資本の形成は相関する

クリエイティブな意識を持つことと、社会関係資本の形成につながる行動をすることとは、相関するだろうか。これが第三仮説の主旨である。これら関心にそった項目を、ここ

表—1 進んで自分のアイデアやリソースを職場内に共有している人の評価実感
Q4_1 今の仕事は、世の中や周囲から良い評判を受けている (SA)

		該当数	あてはまる	あてはまる どちらかという と	あてはまらない どちらかという と	あてはまらない
全 体		2143	138	955	784	266
自分のアイデアや リソース、ナレッジ を職場内に進んで 共有している	あてはまる	107	28	52	19	8
	どちらかという とあてはまる	684	54	431	179	20
	どちらかという とあてはまらない	923	35	363	459	66
	あてはまらない	429	21	109	127	172

までの記述と同様に抽出して, クロス集計を行った。(表—3)

これらに対し, カイ二乗検定を行ったところ, χ^2 値 500.720。すなわち1%水準で有意であった。すなわち「職場内のメンバーが困っていたら, 積極的にサポートしている」という態度を, <社会関係資本を創り出す意識>とみるのならば, その二つの間に関係性がない(独立である)という帰無仮説は棄却される。またピアソンの相関係数は0.33であり, 正の相関が見受けられた。

これらにより, 「クリエイティブな意識を持つことと, 社会関

係資本の形成は相関する」という第三仮説は是としてよいと判断できる。

表—2 クリエイティビティと仕事を通じた社内外の評判

Q4_1 今の仕事は, 世の中や周囲からよい評判を受けている (SA)

		該当数	あてはまる	あてはまる どちらかという	あてはまらない どちらかという	あてはまらない
全 体		2143	138	955	784	266
自分ならではの 発想力や, 創造力 を高めるように 日々励んでいる	あてはまる	185	45	90	30	20
	どちらかというにあてはまる	839	56	483	242	58
	どちらかというにあてはまらない	846	26	321	418	81
	あてはまらない	273	11	61	94	107

表—3 クリエイティビティと仕事を通じた社内外の評判

Q2_6 職場内のメンバーが困っていたら, 積極的にサポートしている (SA)

		該当数	あてはまる	あてはまる どちらかという	あてはまらない どちらかという	あてはまらない
全 体		2143	234	1060	631	218
自分ならではの 発想力や, 創造力 を高めるように 日々励んでいる	あてはまる	185	72	79	18	16
	どちらかというにあてはまる	839	97	511	186	45
	どちらかというにあてはまらない	846	43	378	365	60
	あてはまらない	273	22	92	62	97

III. 結論

組織成員の「関係の質」が表すソーシャル・キャピタルと企業の生産性との相関, 「クリエイティビティ」と生産性との相関, 「クリエイティビティ」と「関係の質」との相関について, 参照した過去の研究ではそれらに相関があることを示し, またアンケート調査においてこれらが再現されるかを見たと, 関連項目に集計において, 既存研究における成果とほぼ同一の傾向を示した。

引用文献

- Austin, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: the effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. *Journal of applied psychology*, 88(5), 866.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, 95-120.
- Eschleman, K. J., Madsen, J., Alarcon, G., & Barelka, A. (2014). Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance - related outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 579-598.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard business review*, 79(8), 137-147.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44(1), 82-111.
- Murdock, M. C., & Ganim, R. M. (1993). Creativity and humor: Integration and incongruity. *The Journal of Creative Behavior*.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal*, 49(1), 85-101.
- Pil, F. K., & Leana, C. (2009). Applying organizational research to public school reform: The effects of teacher human and social capital on student performance. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1101-1124.
- Runco, M. A., & Bahleda, M. D. (1986). Implicit theories of artistic, scientific, and everyday creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 20(2), 93-98.
- Saxenian, A. (1996). *Regional advantage*. Boston: Harvard University Press.
- Sorenson, O. (2005). Social networks and industrial geography. In *Entrepreneurships, the New Economy and Public Policy*, 55-69
- Stouffer, S. A., E. A. Suchman, L. C. Devinney, S. A. Star, and R. M. Williams. (1949). *The American Soldier, Volume I: Adjustment During Army Life*. Princeton: Princeton University Press.
- Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. *The nature of creativity*, 43-75.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In *Theories of group behaviour*, 185-208.

ホスピタリティ産業従業員の 地域愛着とESに関する研究

— 宿泊業・小売業・飲食業の比較を通して —

静岡英和学院大学 人間社会学部 准教授

崔 瑛

要約

勤め先地域の魅力を伝える存在として、ホスピタリティ産業従業員の役割は大切であり、彼・彼女らの持つ地域への理解や愛着は、顧客満足をあげるサービス提供の重要要因の一つといえる。

本研究は、働く場所としての地域に対する愛着醸成の重要性に着目し、ホスピタリティ産業従業員の地域愛着とESに対して、地域属性への評価や地域との関わり度合が与える影響を検証したものである。地域愛着に影響を与える因子として、「住民との接触」「地域の優良資源」「顧客との情報共有」「生活・業務上の利便性」を抽出し、これらの因子と地域との関わりを説明変数として、地域愛着・ESへの影響を把握した。また、宿泊業・小売業・飲食業の差を比較し、業種による特徴を確認した。

キーワード

ホスピタリティ産業, ES, 地域愛着

I. 研究の背景と目的

ホスピタリティ産業の従業員の地域愛着は、ES（従業員満足）と関係する可能性があるが、現時点においてホスピタリティ産業のESと地域愛着との関係に着目した研究は十分とはいえない。本研究は、ホスピタリティ産業のESを考えるうえで、今まであまり研究されてこなかった「勤め先地域に対する愛着」という概念を用いて、要因間の関係を考察した。研究対象とする業種は、宿泊業・小売業・飲食業を設定し、3業種における従業員の勤め先地域に対する愛着の規定要因、地域愛着がESに与える影響を明らかにすることを目的とした。

II. 調査の概要と分析

本研究の分析には、日本全国の宿泊業・小売業・飲食業の従業員に対するウェブ調査（2015年02月10日～2月11日）のデータを用いた。業種別に206サンプルを得た。618サンプルのうち、男性223名、女性395名で女性割合が高く、平均年齢は39.7歳であり、332名（53.7%）

の回答者が50人未満の小規模企業に勤務していた。392名（60.0%）がパート・アルバイトや契約社員として働いていた。

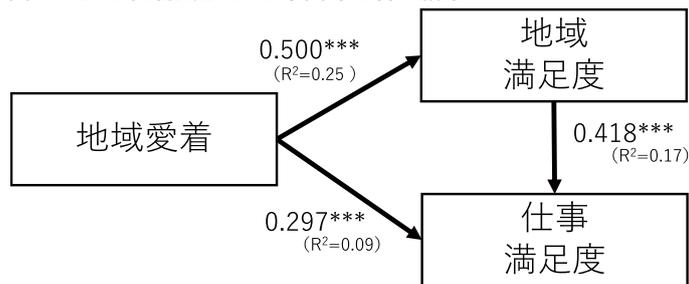
地域愛着を規定する要因を把握するため、地域属性の評価/地域との関わり度合の16項目を用いた因子分析（最尤法、バリマックス法）を行った。分析結果、「住民との接触」「地域の優良資源」「顧客との情報共有」「生活・業務上の利便性」の4つの因子が得られた。因子得点、年齢と出身地ダミーを説明変数として設定し、重回帰分析を行った（表-1）。いずれの因子も統計的に有意であり、「住民との接触」と「生活・業務上の利便性」は比較的に重要な変数であることが分かった。

また、出身地ダミーは有意な変数であることが確認された。次いで、地域愛着とESの関係を検証するために、地域満足度（この地域で働くことに満足している）及び仕事満足度（現在の仕事に満足している）を従属変数とした単回帰分析をそれぞれ行い、結果を図式化した（図-1）。この結果から地域愛着が地域満足度に影響を及ぼすことが示唆された。また、調整済み決定係数は低い（0.09）が、

表—I 地域愛着を従属変数とした重回帰分析

変数	偏回帰係数	標準誤差	標準偏回帰係数	t値	判定
第1因子「住民との接触」	0.608	0.046	0.394	13.2415	**
第2因子「地域の優良資源」	0.369	0.046	0.240	8.0272	**
第3因子「顧客との情報共有」	0.325	0.046	0.208	7.0425	**
第4因子「生活・業務上の利便性」	0.601	0.047	0.374	12.6645	**
年齢	0.008	0.004	0.060	2.0258	*
出身地ダミー	0.390	0.091	0.128	4.2950	**
定数項	3.207	0.168		19.1118	**
サンプル数	618				
調整済み決定係数	0.47				
p値	p<0.001				

図—I ESを従属変数とする単回帰分析の結果



*** : p<0.001

地域愛着が仕事満足度にも影響を与える点について統計的に有意な結果を確認した。この推定結果から、地域愛着が地域満足度を高め、地域満足度は仕事満足度にポジティブな影響を与える好循環を期待できると解釈した。

を把握し、これらの因子が地域愛着とESに与える影響について検証した。また、地域愛着と地域満足度、地域愛着と仕事満足度、地域満足度と仕事満足度の間の関係を検証し、地域愛着がESにポジティブな影響を与える可能性を確認した。

III. 結論

本研究では、ホスピタリティ産業従業員のESを考えるうえで、働く場所としての地域に対する愛着醸成の重要性に着目し、地域愛着とESが地域属性への評価や地域との関わり度合から影響を受けるか、また、ESは地域愛着から影響を受けるかを検証した。「住民との接触」「地域の優良資源」「顧客との情報共有」「生活・業務上の利便性」

サービスチェーンにおける非正規従業員のモチベーションが業績に繋がるメカニズム

— 飲食チェーン3社での実証研究 —

芝浦工業大学大学院 理工学研究科 博士課程

松木 知徳

中央大学 国際経営学部 教授

中村 潤

要約

慢性的な人材不足の中、従業員のモチベーション向上は重要な事業課題となっている。特に多くの労働力を非正規従業員に依存している飲食・宿泊などの店舗系チェーンにおいて課題は一層深刻である。しかしながら、目の前の集客やコスト削減など当面業績を追いかけながら、この課題に取り組むことは容易ではない。そこで、本研究では、従業員の働くモチベーションを向上させる施策を打つことで業績成果に結びつける店舗経営の方法をモデル化した。更に、飲食チェーン3社の非正規従業員への従業員アンケート調査を実施し、共分散構造分析を行うことで同モデルを検証した。最後に、同産業の経営や人材開発に携わる人物にモデルを提示し、フィードバックを参考にしながら結果について考察を行った。結果、統計的にも、現場の感覚からも妥当性のある経営モデルを示すことができた。どのような施策を打つことが従業員の満足を高め、結果としての業績にもインパクトを与えるのかという店舗経営者が直面する課題を解決するヒントを提示したい。

キーワード

共通分散構造分析, サービスプロフィットチェーン, 店舗経営モデル

I. 研究の概要

飲食産業において、人間関係と労働条件が非正規従業員の働くモチベーションを高めるとともに、モチベーションの向上がサービス行動、業績に寄与するという店舗経営成功のメカニズムをモデル化した。その上で大手飲食サービスチェーン3社の店舗に在籍するアンケート調査を実施し（非正規従業員876名から無記名式、WEB回答）、収集したデータを用いて共分散構造分析を行いモデルの検証を実施した。

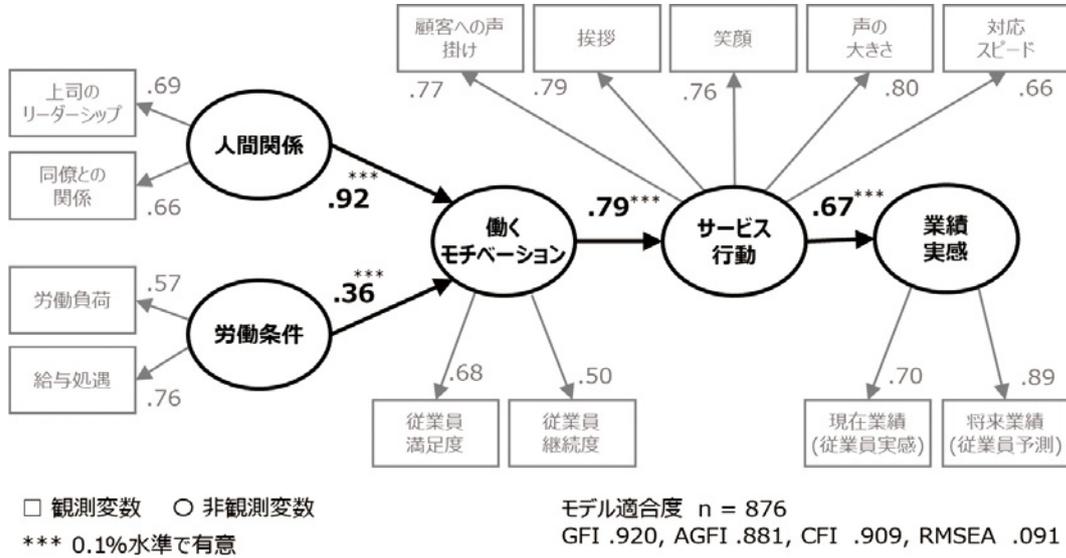
II. 仮説および検証結果

飲食産業の非正規従業員において働くモチベーションがサービス行動や業績に影響を与える。また、働くモチベーションには労働条件よりも人間関係の影響が大きいことを仮説とした。共分散構造分析を実施したところ、仮説を支持する結果となった（図）。

III. 考察および結論

本研究結果より、飲食産業における従業員の働くモチベーションを向上させるためには時給アップや時短などにより労働条件の改善だけでは限界があり、人間関係づくりに対応したほうが、効果が得られるとの示唆を得ることができた。しかしながら、本研究はあくまで大手飲食チェーン3社での分析に過ぎず、事業規模や業態の違いによっても異なる結果が得られる可能性もある。本研究をより普遍的な原則として示すためには他業界も含めた更なる調査・研究が必要である。

図 店舗経営モデル（共分散構造分析の結果）



主要引用文献

Heskett, J. L., Schlesinger, L. A., and Earl, S. W., (1997). The Service Profit Chain, Free Press. pp.131 (in Japanese).

Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees?, Harvard Business Review, January (Original work published 1959).

Kahneman, D. and Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being, Proceedings of the National Academy of Sciences 107(38), pp.16489-93.

Sun, L. Y., Aryee, S., and Law, K. S. (2007). High-performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance, A Relational Perspective, The Academy of Management Journal, 50(3), pp. 558-577.

企業理念の浸透を促進する ブランド実践の概念とメカニズム

— アドラー心理学の応用がもたらすインナーブランディングの実践的仕組み —

むすび株式会社 代表取締役

深澤 了

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

理念浸透の重要性はほとんどの企業が認識しているにも関わらず、実際に浸透していると答える企業は6%と非常に少ない。ブランドをつくるのが組織内の人間であるとするならば、インナーブランディングが必要不可欠であり、ブランドにとって最も重要な一貫性を保つには、そこで働く人が自社の理念や価値観に共感し、自らも自己実現や、やり甲斐が得られることで、個々人の主体性が花開き、インナーブランディングは促進されていく。アドラー心理学を応用した「ブランド・プラクティス」理論に基づき、企業への定量および定性調査、から、「何の担保もなしに相手を信じ、任せきる」、「相手の気持を受け入れる」、「相手の気持ちになって考え、表現する」、「従業員を巻き込み、仕組み化する」という要素がインナーブランディングを促進する起点になるということが示唆された。

キーワード

経営理念、理念浸透、ブランド、ブランド実践、インナーブランディング

I. はじめに

2013年に実施したHR総合研究所の調査によれば、98%の企業が理念浸透の必要性を認識している（そう思う、ややそう思う含む）。しかし、実際に社員に浸透していると答えた企業はわずか6%と非常に少ない。一方、江口（2014）らの調査で明らかのように、職場での理念浸透は「ワーク・エンゲイジメント」をはじめ、「職場の一体感」、「職務の遂行」、「創造性の発揮」、「積極的な学習」にそれぞれ正の相関関係があることがわかっている。ま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（2009）の調査によれば、ビジョン共有力が「実行・変革力」、「知の創出力」¹⁾に影響し、それらが業績に影響するという相関関係も明らかになっている。つまり、理念浸透は業績につながるということがわかっているにも関わらず、理念浸透を有効に行い、業績に結び付けられていない状況が浮かび上がってくる。ではどうすれば、理念浸透を効率的に行うことができるのだろうか。そして理念浸透を行う際に、何が組織内の行動において影響力を及ぼすのか。それを解き明かすこと

で、理念浸透を劇的に早めることができ、ブランド・マネジメントにイノベーションを起こすことが可能となるはずである。

II. ブランド構築を促進するブランド実践仮説

I. ブランド構築とは

アーカー（1991）が発表したブランド・エイクイティはブランド戦略をマーケティングの中にあるひとつの戦術から戦略へと昇華させた。アーカー（2014）はブランドとは何かについて「組織から顧客への約束」であると定義している。しかし「約束を守ることがブランドなのかと言えば、それでも足りない。（中略）ブランドに触れるたびに生まれる感触や体験をもとにして、次々に積み重なり変化していく顧客との関係」と定義している。アーカーによれば、そのブランドをつくるための核が「ブランド・ビジョン」であり、それを社内から広げ、一貫性を持って社外へ伝えていくことの重要性について言及している。ケラー（2003）のブランド・レゾナンス・ピラミッドの最高位が「共鳴」であるとするならば、

顧客がブランド・ビジョンに共鳴することこそ、強いブランドをつくる一要因になると考えられる。企業においては、理念（体系）こそがつまりアーカーの言うビジョンそのものであり、ブランディングとはビジョンに共鳴するファンをつくること、と定義することができる。

2. 理念浸透の課題

ブランディング=ファンづくりが、インナーブランディングから始まるとすれば、社内の理念浸透を進めることは、企業を存続させ、永く愛される企業づくりにとってとても重要な経営的取り組みになる。しかしIでも指摘したように理念浸透がなされていると考えている企業は驚くほど少ない。その背景を考察するにII-1で指摘した業績への影響があると思っていないという仮説が考えられる。理念浸透は重要であり、経営戦略の分野でも、グロービス経営大学院（1999）により「理念」-「戦略」-「現場」の一貫性の重要性は指摘されているが、理念の浸透が具体的に業績に影響することが言及された書籍が少なく一般に広く認識されていないということが考えられる。また、理念浸透を行う際に「何が浸透を促進するのか」という要素が明確になっておらず、2013年のHR総合研究所の調査でもパンフレット・カードの配布（57%）や分かりやすい表現での明文化（52%）が中心で、管理職・一般職を対象にした企業理念教育の取り組みを行っている企業は38%と減少する。つまり理念浸透の重要性は認識しているものの、具体的に何をすればいいのかが明確になっていないことも要因として考えられる。どんな施策が本当に有効なのかを解明していくことは、理念浸透を推し進め、企業を成長させる一翼になるだろう。

3. ブランド・プラクティス（実践）仮説とは

ブランディングがブランド・ビジョンの社内外への浸透活動だとすれば、社内への浸透は、従業員がブランド・ビジョンに共鳴し、自己実現や、やり甲斐を感じることで組織と自身の目的の双方の達成に寄与すると考えられる。Iで指摘したように、理念浸透が組織の5項目と関連することを、個々人の主体的な行動を促すとすれば、つまりブランド・プ

ラクティス（実践）とは、「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」と定義される。結局、理念浸透を推進するには、個々人がブランドを実践できている状態をできるだけ広く、また深く組織内につくれるかが重要であり、そのために必要な起点はまず理念に共感し、共鳴してもらうことだ。それを土台として、そこで働くことが個々人の働く目的に合致すれば、自然と理念は浸透されていくと考える。

III. 採用領域におけるブランディングという本質

1. 採用ブランディングの定義

従業員が理念や価値観に共感、共鳴することを理念浸透のスタートとするならば、採用段階から自社の理念や価値観を土台に活動を行うことが企業全体のブランディングを行う上で最も本質的であると考えられる。深澤（2018）によれば、採用ブランディングとは「採用市場におけるファンづくり」と定義されており、採用市場という限定された環境において、理念や価値観を土台とした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。

2. 採用ブランディングと理念浸透の促進と関係性

深澤（2018）によれば、17社に対して行った調査では、採用ブランディング実施前と後、では集まった応募者の質的な向上、つまり理念や価値観に共感する人たちが増えたと感じた企業が多いと指摘している。その結果、内定承諾数が増えたり、選考途中での離脱の減少が見られたり、また人気企業と競合になり、そちらを断って自社に入社した例などが報告されている。深澤（2018）はこれを「ジャイアント・キリング」と位置づけ、採用ブランディングを行った企業に特徴的な現象として紹介している。つまりこれを分析すれば、選考を経ることで理念や価値観に共感、ないしは共鳴し、その企業への愛着が増して入社に至ったと考えられ、ブランディングの見地からすれば、インナーブランディングを促進し、一貫性のある組織をつくるためには、従来から言われる従業員のみへの施策だけではなく、従業員へ

の入口になる採用領域からブランディングを考えていくことが企業ブランディングへつながる道であると示唆される。では採用の現場で、あるいは日々のマネジメントの現場でどんな姿勢や行動が理念浸透を促進させるブランド実践を呼び起こすのか。それを解き明かすヒントがまさにアドラー心理学である。

IV. インナーブランディング促進における アドラー心理学の応用

1. アドラー心理学とは

アドラー心理学とはアルフレッド・アドラーが大成した心理学のひとつで、世界では個人心理学と呼ばれる。「人の行動には必ず目的がある」とする目的論を唱え、人間関係をうまくするポイントは「信頼」「尊敬」「共感」にあるといい、それが「共同体感覚」を養うと結論づけた。また人には3つのタスクがあり、「仕事のタスク」「交友のタスク」「愛のタスク」と分け、「愛のタスク」は男女の恋愛関係だけでなく、家族や一般の人間関係でも含まれるとの見解もある。また「劣等感」と「劣等コンプレックス」の考え方があり、前者は他者と比べて自分が劣っていると感じることであり、後者は劣等感を使って、自分のタスクから逃れようとするところである。さまざまな日常の困難を助ける「勇気づけ」の考え方は、子育てやマネジメントなど今日幅広く応用され、さまざまな実践的な示唆がなされている。「自己決定性」は、人は誰しも自分自身で未来を決めることができるとし、環境に左右されないとする考え方である。

2. アドラー心理学のブランディングへの応用と考察

II-2で言及したように、理念浸透には、その重要性を認識しているものの、具体的に何をすれば良いのかが不明で一向に進まないという課題がある。そしてII-3で言及したように結局、理念浸透とは、企業理念の個々人への浸透であるから、企業を人とみなし、その企業と従業員の間の関係性をどうつくるか、と捉えることでここにアドラー心理学がブランディングへ応用できる道筋ができる。高尾・

王(2012)によれば「経営理念の浸透は理念の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、理念浸透の段階モデルをA～Eの5段階で示している。つまり、企業経営において企業と個人のアイデンティティが融合した状態、つまりチームワークの重要性を疑う余地はなく、アドラー心理学的に言えば従業員同士、そして企業(経営)側と従業員が「信頼」「尊敬」「共感」をお互いに抱くことで、「共同体感覚」つまりはチームワークが育まれると考えられる。そうであるならば、企業側は自社の理念や価値観を明確化し、それを従業員一人ひとりと共有し、その従業員が「何のために自社で働いているのか」を明確化することで、日々の仕事にやり甲斐が生まれる。それは企業理念と自身の働く目的の接点で生まれたものであるから、そのやり甲斐を全うすることが、企業の目的である理念を達成することにつながると思われる。つまり、企業の理念浸透には①企業理念を明確化する②それを従業員と共有する③従業員がここで働く目的や、やり甲斐を言語化する。という細かいプロセスが明確化する。さらに強固に理念浸透を行っていくためには、④言語化したことを実践する。という段階が考えられ、こうなれば、個人のやり甲斐を全うすることが、企業としての理念の達成になるという、ブランディングで最も重要な一貫性を保つことにも繋がる。つまりそうなれば、あとはいかに個人が日々実践できるか、というところに企業の理念浸透をフォーカスすることができる。

3. 定量調査と定性調査とその方法

調査対象は理念浸透活動を具体的に行っている企業に協力を仰ぎ、定量調査、定性調査を行った。具体的な浸透活動とは、企業側が理念浸透を目的に何らかの活動を全社公認で行っている状態であるとしている。また深澤(2018)によれば、「採用ブランディングにおいて採用活動は理念浸透活動」であるから、「採用時から自社の理念・価値観で採用することを決め、それを予め従業員に共有する活動を行い始めた日時」も含めるとする。定量調査は、理念浸透に積極的な業種の異なる4企業(ホテル、飲食

2社、不動産)の従業員に①理念を覚えているか②理念を自分の理解で人に話せるか③それを実践できているか④彼らが理念浸透や働く際に何を重要視しているか。という項目にわけて質問し、どの程度まで浸透が進んでいるのかを可視化した。①～③に関して、松岡(1997)は経営理念の浸透レベルを4段階に分けている。①言葉を覚えている②具体例を知っている③自分の言葉で言える④行動に結びつけるとしており、それらを土台に調査項目を検討した。④に関しては、具体的に何が「信頼」「尊敬」「共感」を養い、「共同体感覚」を生むのかという観点のもと、彼らの共通行動を探ることで、その企業特有の理念浸透の方法や将来的に企業間を超えた普遍的な理念浸透における行動を解き明かすことを目的に調査を行っている。さらに定量調査ではわかり得ない細かなニュアンスを理念浸透を主導している経営サイドの人間にヒアリングし、実際にどのように行っているのかを調査した。学校に関してはヒアリング調査のみ協力を得られたので追加している。理念浸透を行っていく上でどこに「信頼」「尊敬」「共感」があるのかを念頭にヒアリングを行なった。それらがあれば「共同体感覚」=組織のチームワークが引き起こされ、また従業員へのマネジメントに個人の具体的な行動を促進する「勇気づけ」が行われていると仮説を設定し、その勇

気づけがどのように行われているのかを解明することを目的にした。

4. 分析

定量調査は理念の詳細(ビジョン、ミッション、バリュー、クレドなど)ごとに①覚えている段階②人に伝えられる段階に分けてどの程度実践できているかを聞いた。①に関しては理念の詳細項目にバラツキはあるものの最上位概念であるビジョンにあたる項目(会社ごとに名称に差はある)に関しては7割以上が覚えていると回答している。ビジョン以下の階層が深まるごとに①に関して数値は下がるものの6~7割以上の数値となっている。しかし②に関しては数値が下がる。飲食2社に関しては毎月継続的な浸透活動を行っていることもあり、2週間に1度以上は半数が理念について話している。これを松岡(1997)のモデルで言えば、理念浸透が進んでいる状態であると位置づけられる。ホテルと不動産に関しては、必ずしも毎月の理念浸透での取り組みを行っているわけではないため、人に伝える習慣がまだ文化として醸成されていないと推察できる。この段階を超えることで自身の行動に理念が落とし込まれ、行動に現れていくとすれば、人に伝える文化をどのように醸成するのかを仕組みとして構築することが必須の取り組みとなる。

表—1 定量・ヒアリング調査の対象

業種	取材対象者	売上規模概算(現在)	従業員数(現在)	浸透活動開始	上場/非上場
飲食(ラーメン他)	専務取締役	67億円(2018.10)	871名(2018.7)	2016.1~	上場
ホテル	代表取締役	74億円(2017.3)	1066名(2019.3)	2018.4~	非上場
不動産	広報責任者	226億円(2018.12)	93名(2018.12)	2015.7~	上場
飲食(居酒屋)	本部長/店長2名	615億円(2018.8)	2257名(2018.8)	2019.4~	上場
学校	学長補佐	23億円(2019.3)	171名(2018.4)	2018.4~	非上場

*学校はヒアリング調査のみ。売上規模は学園全体。

表—2 ビジョン(理念の最上位概念)、ミッションの段階ごとの浸透割合(定量調査)

業種 /調査対象 /n数	ビジョン -覚えている・見たら 思い出す	ビジョン -人に伝えている (2週に1度以上)	ミッション -覚えている・見たら 思い出す	ミッション -人に伝えている (2週に1度以上)
飲食(ラーメン他)/ 店長・社員 n=77	96.72%	55.85%	93.51%	55.85%
ホテル/社員 n=68	98.53%	26.47%	67.65%	22.06%
不動産/社員 n=32	100%	9.37%	100%	6.25%
飲食(居酒屋)/ 店長 n=53	77.36%	52.83%	60.38%	50.94%

また表-3は日々の仕事において大切にしている行動を聴くことで、それがアドラー心理学のフレームで整理した場合にどのような傾向が現れるのかを表にしている。質問や項目は企業間や質問間ですべて同一（選択肢は28項目。「信頼」「尊敬」「共感」「共同体感覚」で同一選択肢）で、企業間でどのような傾向があるのかを見ることも目的にしている。つまり同じ選択肢でも企業ごとに意味合いが異なる（ある企業は「信頼」でも、ある企業によっては「尊敬」になる）ことで、その企業独自の文化が色濃くわかる。とくに飲食（ラーメン他）は上位2位を見ても7割以上の選択肢もあり強い企業文化を持っていることがわかる。一方、飲食（居酒屋）はかなり低い数値が上位2位となっており、まだ浸透活動をして間もないこともあってか確立した企業文化がまだ見える化していない状態と言うことができる。また例えば「信頼」項目では「仕事を任せる」という選択肢がどの企業でも上位に来ていることがあり、これを仮説として調査研究を深める中で、どの企業にも共通で重要な普遍的項目を導き出せる可能性もある。企業はこれらを把握し、自社においてさらにどんな行動が強い文化であるのか、さらにはそれをどのように理念と結びつけ浸透させていくのかを考えることで、理念浸透を効果的かつ効率的

に押し進めることができると示唆される。

定性調査の内容をIV-3で言及した仮説をもとにアドラー心理学のフレームで整理したのが表-4である。定量調査の項目と定性調査の具体的行動を照らし合わせると、さらにその企業独自の文化が色濃く反映されているのがわかる。例えば飲食（ラーメン他）は定量調査では「信頼」項目で「仕事を任せる」が64.47%と1位だったが、定性調査では「成功体験を積ませる」と出ており、結果がリンクする。彼らは特にアドラー心理学やブランドの理論をわかってこうしているわけではない。その現在の取り組みを定量調査、定性調査を通して整理すると、アドラー心理学のフレーム「信頼」「尊敬」「共感」をベースに、自社が何を仕事で大切にしているのか（もちろんそもそも「信頼」「尊敬」「共感」を大切にしようという文化を醸成することも重要であるが）を明らかにし、それをもとに自社で具体的に何をするかを逆算的に考えることで、組織内の強固な文化をつくり、浸透活動に効果的に応用できるのではないかと、ということが示唆できる。それが従業員各自の行動で現れることによって、仕事に表現されるようになり、組織の独自性が世の中に発信されると考えられ、本質的な差別化、つまりはブランドが形成されると考えられる。

表-3 仕事において大切にしていること（定量調査-上位2位 2019.5～7実施）

業種 / 調査対象 / n数	信頼	尊敬	共感	共同体感覚
飲食（ラーメン他） / 店長・社員 n=77	仕事を任せる 64.47% 相手を認める 59.21%	年齢・役職別け隔てなく接する 71.43% 感謝する 61.04%	人の話によくうなずく 58.89% 相手を認める・感謝する・助け合う 48.68%	助け合う 64.46% 年齢・役職別け隔てなく接する 63.16%
ホテル / 社員 n=68	仕事を任せる 55.88% 相手を認める 52.94%	年齢・役職別け隔てなく接する 59.7% 学ぶ姿勢がある 52.24%	人の話によくうなずく 46.27% 感謝する 44.78%	チームメンバーで話す場をつくる 57.58% 仕事を任せる 43.94%
不動産 / 社員 n=32	仕事を任せる・相手を認める 40.63%	チームメンバーで話す場をつくる 53.13% 社内外別け隔てなく挨拶する 46.88%	人の話によくうなずく・目標を共有する 43.75%	チームメンバーで話す場をつくる 59.38% 目標を共有する 56.25%
飲食（居酒屋） / 店長 n=53	仕事を任せる 28.3% 年齢、役職など別け隔てなく接する・相手の話を否定しない 11.32%	年齢、役職など別け隔てなく接する 16.98% 社内外別け隔てなく挨拶する・相手の話を否定しない 9.43%	相手を認める 18.87% 年齢、役職など別け隔てなく接する 11.31%	※調査中

表—4 理念浸透時に大切にしている文化（定性調査）

業種	信頼	尊敬	共感	共同体感覚
飲食（ラーメン他）	成功体験を積ませる	ありがとうを伝える	社内 SNS の理念に書き込みに共感する	息を合わせての従業員同士の店舗運営
ホテル	支配人への権限委譲	やりたい人を役職者へ抜擢	お客様の喜びを自分の喜びと感じられる人を採用	現場のカイゼンを吸い上げ共有化するしくみ
不動産	どんな意見も受け入れる風土づくりで風通しをよくする	相手の話を否定しない / 外部の訪問者に必ず立ち止まって挨拶	他の人に素直になれる人を採用・教育	外部から褒められたことを経営者側が積極的に社内に伝える。
飲食（居酒屋）	各店舗で独自のメニュー、キャンペーンなどなど裁量権を与える	アルバイトのアイデアも積極的に採用	お客様の要望を叶えようと努力する風土	社内 SNS で理念に沿った店舗の取り組みを共有
学校	どんな情報もオープンにし、排除せず一緒にやりましょう、という態度で接する。	教授が職員を同じビジネスをしている仲間と捉える	つまらないと言う学生の気持ちに共感し、授業を変える	教職員がクレドを作成し、学校案内や名刺などで表明する。

V. ブランド実践をもたらす条件

上記の調査分析を精査し、アドラー心理学の考え方で整理すると次のような項目が企業ごとの文化に寄らず、重要であると考えられる。マネジメント側が従業員を「信頼」し、「尊敬」の念で接し、行動に対して「共感」することを繰り返し、それらが多くの従業員を巻き込んだ仕組みとして実践されることが、「共同体感覚」が醸成される条件になるという仮説を提示することができる。またこれらを加味すれば、効率的かつ効果的な理念浸透モデルを提示できる（表-5）。これに則って考えれば、①において、まずは自社における文化をアドラー心理学のフレームで把握し、それらを用いて②どんな企業独自の行動をとることができるかを考えることは、理念浸透の速度を早めるであろう。今回の研究では①と②の前半部分のみにおいて、モデルの正しさを裏付ける示唆を得ることができたが、これまでの先行研究を加味すれば、②の後半における「理念と従業員のすり合わせ」を経て、③の「行動変容」が起き、それが④「差別化」につながり、その結果、ブランド構築につながると推察できる。

1. 信頼：可能性を相手信じ、任せきる。

アドラー心理学では信用と信頼を明確に分けており、前

者は担保を必要とするもの、後者は何の担保もなしに信じることを指している。定量調査ではすべての企業で「仕事を任せきる」が1位となっているのと、定性調査でもそれを補足するようにそれぞれの企業が任せきる風土づくりや取り組みを行っている。ここで示唆されるのはまずはマネジメントをする側が「従業員の可能性を信じ、何を任せきるのかを決める」ことが肝要であると示唆される。

2. 尊敬：相手の気持ちを受け入れる。

「ありがとうを伝える」「やりたい人を役職者へ抜擢」など、従業員のやる気や気持ちを受容し、それに応えるマネジメントを行うことが重要であると考えられる。

3. 共感：相手の気持ちになって考え、表現する。

単に心の中で相手に共感しているのではなく、しっかりと言葉や体で相手にわかるように表現することが重要である。アドラー心理学では、共感を「相手の目で見、耳で聞き、心で感じようとする」と定義しているが、理念浸透を行う中では、その上で従業員にしっかりと表現していくことが重要である。

4. 共同体感覚：従業員を巻き込み、仕組み化する。

従業員を巻き込み、参加できる仕組みをつくることが「共

同体感覚＝チームワーク」を醸成するために必要であることがわかる。仕組み化は効率的、効果的に理念浸透を行う一助になるであろう。

VI. 研究の課題

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)によれば、ビジョン浸透の取り組みが業績指標に影響するとの相関関係を指摘しているため、継続的に調査研究し、また調査対象企業を増やし、業績の変化を追っていく必要があると考えている。今回はブランド・プラクティスモデルの①準備と②実践の企業独自の行動・しくみをつくることが重要であることが示唆された。理念浸透が「信頼」「尊敬」「共感」「共同体感覚」それぞれのどの因子の影響を受けるのかを重回帰分析などを通して明らかにしていき、精緻に理論化していきたい。また②実践の理念

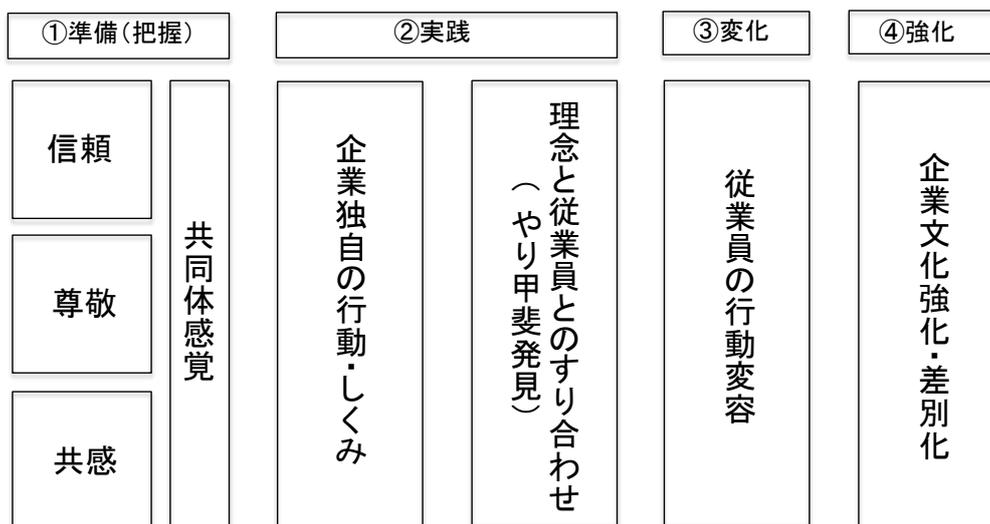
と従業員とのすり合わせ以降で、どのような企業内の実践が理念浸透に影響を及ぼすのかを解き明かし、企業がインナーブランディングを推進するための理論化を推し進めていきたい。

注

- 1) 「縦、横、ななめにコミュニケーションを行いつつ、豊かな関係性を育み、信頼や配慮などの感情を相互に通じ合わせ、知を交換・結合してアイデアを生み出すという、組織レベルでの知の創出を可能にする力」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『日本の持続的成長企業』(2010) 東洋経済新報社 P69

表—5 ブランド・プラクティスモデル

理念浸透を推し進めるブランド・プラクティスモデル



引用文献

- 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
- HR 総合調査研究所 (2013) 「企業理念浸透に関するアンケート調査」『HRpro』 https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=77
- 小倉広 (2014) 『アドラーに学ぶ部下育成の心理学』日経 BP 社
- 金井寿宏・松岡久美・藤本哲 (1997) 「コープこうべにおける愛と協同の理念浸透 - 組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求」『組織科学/組織学会』
- 岸見一郎 (1999) 『アドラー心理学入門』KK ベストセラーズ
- ケビン・レーン・ケラー (2013) 『ケラーの戦略的ブランディング』東急エージェンシー
- 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
- 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
- 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

顧客志向と販売志向が販売員の客観的業績に与える効果

— アパレル企業における実証調査 —

名古屋大学大学院 経済学研究科 教授

犬塚 篤

要約

顧客志向と販売志向が、異なった客観的な業績指標（客単価、販売客数）に対しそれぞれどのように作用するかを、個人・集団効果の両面から検証した。国内アパレルチェーンの391店舗に勤務する1572名の大量サンプルを用いた検証の結果、2つの志向はそれぞれ異なった業績への効果を有することが明らかになった。すなわち、個人・集団水準を両方とも考慮したモデルでは、客単価に対しては顧客志向のみが寄与し、販売志向への有意な効果は認められない。反対に、販売客数に対しては販売志向が影響を与えていたが、顧客志向の寄与は特に確認できなかった。さらに、販売志向については集団効果が認められた一方で個人効果はほとんどなく、反対に顧客志向は集団効果よりも個人効果の方が強かった。これらの事実から、2つの志向が業績に影響を及ぼすメカニズムは同一とはいえないことが示された。

キーワード

顧客志向、販売志向、客観的業績、マルチレベル分析

I. はじめに

顧客志向と販売志向は、Saxe and Weitz (1982)によって提唱された販売員の個人特性を示す概念である。本論では、販売員の顧客志向と販売志向が異なった業績指標（客単価、販売客数）に対しそれぞれどのように作用するかを、個人・集団効果の両面から再検証することを目的とする。具体的には、下記の仮説を検証する。

仮説 1a: 顧客志向が高い販売員は、担当顧客の平均購入金額（客単価）が高い

仮説 1b: 販売志向が高い販売員は、担当顧客数（販売客数）が多い

仮説 2a: 顧客志向が高い組織で働く販売員は、担当顧客の平均購入金額（客単価）が高い

仮説 2b: 販売志向が高い組織で働く販売員は、担当顧客数（販売客数）が多い

II. 分析

I. 調査対象とデータ

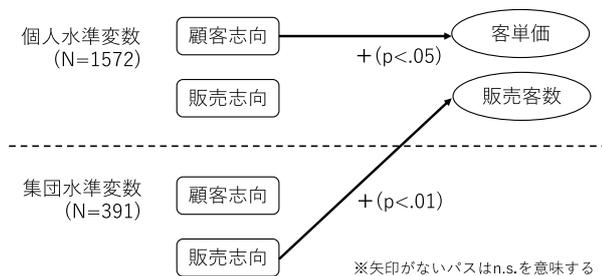
実証研究は、既製服の企画・製造および小売店展開を行う大手アパレルチェーンA社に勤務する販売員を対象に行った。A社では、POSを使って販売員ごとの業績が紐づけられるようになっており、そこから調査月である12月の客単価（同顧客の一会計あたりの平均購入金額、単位千円）、および累積販売客数（接客の結果、購買に至った顧客のべ数）の2つを収集した。個人水準変数としての顧客志向や販売志向等については、Saxe and Weitz (1982)が開発したSOCO尺度を10項目に縮約したS.O.C.O.スケール縮約版(Thomas, Souter & Ryan, 2001)を筆者が翻訳したものをを用い、5段階リッカートスケールにて測定した。因子分析（バリマックス回転）の結果、顧客志向と販売志向にそれぞれ対応する2つの次元が現れたため、その因子得点を使用した。集団水準変数としての顧客志向と販売志向は、これら個人水準変数を店舗単位で平均化して作成（ネスト）した。

III. 結果

仮説検証はマルチレベル分析を使用した。図1は、個人・集団水準変数を同時に投入したモデルの分析結果を概略的に示したものである。まず、客単価に対しては、個人水準変数としての顧客志向に有意で正の寄与が現れたが、集団水準変数の顧客志向の寄与については有意ではなかった（仮説1aを支持、仮説2aは不支持）。続いて、販売客数を従属変数にした場合は、個人変数としての販売志向の有意性はない一方で、集団水準変数としての販売志向の寄与は正で有意であった（仮説1bを不支持、仮説2bは支持）。

本論はおそらくSOCO尺度の適用を国内の文脈で試みた初の実証研究にあたるが、分析結果から判断すれば、同尺度は日本国内でも十分に通用すると考えられた。

図1 マルチレベル分析結果（概略図）



引用文献

Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale:

A measurement of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.

Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation - customer orientation (S.O.C.O) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(1), 63-69.

ソーシャルネット時代における 事前期待更新モデルの検討

— 期待を形成する情報のエントロピーに着目して —

法政大学大学院 社会学研究科

木暮 美菜

法政大学 社会学部 准教授

諸上 茂光

要約

近年消費者が購買前に接触する情報の質や量が大きく変化したことから、消費者が事前期待を形成・更新する過程も従来とは異なっている。事前期待は将来の出来事についての予測であるWE (Will Expectation) と将来の出来事の基準を定める規範的な期待であるSE (Should Expectation) に分類される。本稿ではそれぞれの期待を「購買動機に関わる期待」と「購買後の満足を規定する期待」と仮定し、それぞれの期待に影響する外部情報について情報エントロピーの概念から説明した。そのうえで消費者の事前期待について (1) それぞれの期待の形成・更新に影響する情報のエントロピーを低下する度合いが異なること、(2) エントロピー低下度合いが異なる情報の内的処理が異なるために期待の形成・更新の過程が期待ごとに異なること、を数理モデルによって示した。本モデルより、企業は消費者の購買後満足度を下げおそれのあるエントロピー低下情報の拡散を抑制しつつ購買動機を高めるエントロピー非低下情報の拡散を促進する戦略が有用であるという実務的示唆が得られた。

キーワード

事前期待, 購買動機, 購買後満足, 情報エントロピー, 不確実性

I. 研究背景

ソーシャルネットが発達した現代において、消費者は繰り返しSNS上の情報を探索することで従来よりもある商品に関する具体的な情報に多分に触れることとなる。これによって購買前に形成・更新される事前期待は従来よりも不確実性の低いものとなり、購買の動機付けや購買後の満足の規定に変化が生じている可能性がある。こうした背景から本稿では消費者が抱く事前期待についてSNS上に共有される情報の影響を考慮した期待の形成・修正過程を説明するモデルを提案する。

本稿では事前期待についてBoulding et al. (1993) に基づき、購買の動機付けに関わる期待WE、と購買後満足の規定要因となる期待SEを仮定した。本稿では、消費者の将来購買の不確実性（エントロピー）が情報入力によって低下するという視座に立ち、消費者が接触する外部情報のうち、SEの更新にはエントロピー低下情報が利用され、WEの更新にはエントロピー低下情報の集積に加え、

エントロピー非低下情報によっても形成されると考えた。エントロピー低下情報とはその情報によって受け手の将来の購買に対する不確実性を減じるような、ある程度の予想の範囲の中に収まる具体的で詳細な情報とし、逆に将来の購買に対する不確実性をほとんど減じないような曖昧な情報、あるいは高めてしまうような予想の範囲を超える情報をエントロピー非低下情報とする。

II. 仮説モデルの提案

ある商品・サービスAに関する同一の（あるいは類似度の極めて高い）情報 A_i ($i = 1, 2, 3, \dots, n$)の t 回目の入力情報に含まれる製品・サービスの魅力度を x_{it} とし、その情報によるエントロピー低下量を $H(x_{it})$ とすると、 SE_t および UE_t は以下のように表せる。

$$SE_t = SE_{t-1} + \sum_{i=1}^n \alpha_{Sit} \cdot \beta x_{it} + \varepsilon_1 \quad (1)$$

$$WE_t = SE_t + \gamma \cdot \zeta(UE_t) + \varepsilon_2 \quad (2)$$

$$UE_t = UE_{t-1} + \sum_{i=1}^n \alpha_{Wit} \cdot x_{it} + \varepsilon_3 \quad (3)$$

ただし、 α_{Sit} 、 α_{Wit} は共に、ダミー変数であり、 α_{Sit} はエントロピー低下量 $H(x_{it})$ が閾値 θ_H 以上のとき $\alpha_{Sit} = 1$ となり、閾値未満のとき $\alpha_{Sit} = 0$ となる。逆に α_{Wit} は $H(x_{it})$ が閾値 θ_H 以上のとき $\alpha_{Wit} = 0$ となり、閾値未満のとき $\alpha_{Wit} = \zeta H(x_{it})$ となる。 β, γ, ζ は定数項であり、 $\varepsilon_1 \sim \varepsilon_3$ はエラー項である。

また、 ζ はシグモイド関数

$$\zeta(UE_t) = e^{c(UE_t - \theta)} \quad (4)$$

である。また、 θ は閾値を、 c はシグモイド曲線の立ち上がり勾配の強さを決定する感応度を表す。

以上のモデルから、「ある程度予測の範囲内に収まるような写真や動画といった具体的な情報」であるエントロピー低下情報の過度な拡散を抑制しつつ、エントロピー非低下情報である「好意的な口コミや主観的評価」あるいは「受け手にとって意外性が強い情報」の拡散を促す戦略をとることでSEを下げつつWEを高めることができ、満足度の低下を招くことなく購買動機を高めることができるとい実務的な示唆が得られよう。また、情報収集の結果体験した感覚を得てしまうため購入へのハードルがあがる現象とされる「シミュレーション消費」(掘,2016)について本モデルに基づき解釈すると、シミュレーション消費は単に情報収集をたくさん行うからではなく、接触する情報がある程度の予想の範囲内に収まりかつ具体性が高いため起こると考えられ、むしろエントロピー非低下情報への接触が相対的に多い場合、シミュレーション消費は起きにくいと考えられる。

主要引用文献

Boulding, W., Kalra, R.S. & Valarie, A.Z. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations

to Behavioral Intentions, *A Journal of Marketing Research*, 30(Feb), 7-27

Shannon, C., Weaver, W., Blahut, R. & Hajek, B. (1949). The mathematical theory of communication, *The Bell System Technical Journal*, 27, 623-656

いけばなと茶の湯、フラワーアレンジメントの顧客価値の比較分析

関西学院大学 経営戦略研究科 非常勤講師

相島 淑美

関西学院大学 経営戦略研究科 教授

佐藤 善信

関西学院大学 経営戦略研究科 研究員

湯川 寛学

要約

本研究では、本来のおもてなしの空間に不可欠な要素でありながら、おもてなしとして取り上げられることが少ないいけばなを取り上げ、主として、その顧客価値について茶の湯およびフラワーアレンジメントと比較して分析した。本研究の結果、次の3点が明らかになった。第1に、おもてなしとしてのいけばなはローコンテキスト文化を基盤とするHolbrook (1999) の有名な顧客価値分類に当てはまらない。第2に、茶の湯との比較分析により、いけばなは自己確認、自己肯定につながるということが明らかになった。茶の湯では相手目線に立って主客ともに相手を慮るが、いけばなはその1つの要素としてもてなし側の自己肯定感、セルフ・コンパッションを支えていたのである。そのことは、おもてなしにおいて、いけばなは茶の湯と補完関係にあることを意味する。第3に、ローコンテキスト文化を基盤とするフラワーアレンジメントとの比較分析により、いけばなにおける個性や自己表現は、型を守るなかでにじみ出るものとして捉えられることが明らかになった。

キーワード

おもてなし, ホスピタリティ, ハイコンテキスト/ローコンテキスト, 文化

I. はじめに

いけばなは本来おもてなしの心を起源としており、いける側、鑑賞する側が互いの相手に対する思いを読み解くことで価値が高まるものとして伝えられてきた(池坊・矢嶋, 2017, p.26)。しかしながら、茶の湯がおもてなしとの関連で多々論じられてきたことと対照的に、いけばなについてはおもてなしのテーマで取り上げられることはおろか、研究のほとんどが狭義のいけばな理論の枠内にとどまっている。

本研究ではおもてなしとしてのいけばなを取り上げ、おもてなしの集大成といわれる茶の湯における顧客価値との比較分析を行う。第II節では先行研究およびいけばなの歴史とおもてなしとしての特徴を述べ、第III節では研究方法を説明する。第IV節では、いけばなにおける顧客価値を考え、まず茶の湯と比較する。ここで、実はいけばながおもてなしの基盤となる重要な役割を担っていることが明らかになった。それは自己肯定・自己受容あるいは高次の自己表現にかかわるものであるが、次にフラワーアレンジメントと比較分析を行うことで、ハイコンテキスト/ローコンテキスト文化の特質が影響していることを示していく。顧客価値

の分析に適用したのはHolbrook (1999) の理論フレームワークである。その理論フレームワークはローコンテキスト文化に基づいているため、フラワーアレンジメントには適用可能であるが、いけばな、茶の湯においてはその価値フレームが必ずしも当てはまらないことが示される。第V節では、本研究の結論と今後の研究の方向性について述べる。

II. 先行研究およびいけばなの概要

I. 先行研究

いけばなについての先行研究としては、それぞれの流派による美学的な理論書あるいは実用書、趣味的エッセイがほとんどであり、文化および心性の理論フレームの視点から論じたものは僅少である。熊倉 (2009) と井上 (2017) は茶の湯といけばなの発展を関連付け、並行して記述しているが、歴史(発展の経緯)に焦点が当てられ、両者の比較分析には至っていない。今井 (1999, 2000) はいけばな人口減少の原因としてライフスタイルの変化、許状申

請の不透明性等をあげ、活性化案を示している。小林・原・山内（2014）は「日本型クリエイティブ・サービスのグローバル展開事例」として池坊の海外展開に言及しているが、ここではいけばなを「教育サービス」ととらえている。

おもてなしにおける顧客価値・価値共創については Sato and Parry (2015), 相島・佐藤（2016）等があるが、そこではおもてなしにおいて主人（提供者）と客の間の立場が対等であり互換性があること（賓主互換）や、主客が型に則り協力して場を盛り上げること（一座建立）が明らかにされている。

2. いけばなの歴史

いけばなは神霊が宿る依り代（よりしろ）としての木を起源とする。仏教伝来により仏への供花が定着するが、やがて宗教性が薄れると、花は貴族の邸で座敷飾りとしてめでもられるようになった。

室町時代には連歌会などが開催される会所に花が飾られ、同朋衆はその花の入れ方（立て方）に工夫を凝らした。「しん」を立ててまわりに下草を配するスタイルは「たて花」と呼ばれる。室町時代後半、いけばなの基本理論が成立する。安土桃山時代にかけて、複雑化、大型化、様式化し、立花として大成した。一方で、室町時代から流行した茶の湯のなげいれ花は、枝を傾けていけるカジュアルないけばなであるが、利休によって昇華され、茶花として広まった。その趣をくむシンプルなスタイルは生花と称され江戸時代後半に主流となる。

明治大正期には小原流が当時普及し始めた西洋の花材を用い、盛花を考案した。女学校で授業として導入されたこともあり、一般に花嫁修業の重要な要素とみなされるようになる。戦後、草月流が「いつでもどこでも誰にでも」との考え方で、より自由で民主的ないけばなを考案して支持を集めた。より個性を出した「人」主体の花であるが、根本にある「型」や「自己表現」「個性」にまつわる価値観は、日本文化の根底にある本質的要素そのものである（この点は後述する）。

3. おもてなしとしてのいけばなの特徴

いけばなには340もの流派があり、それぞれによって哲学・理論は異なるが、共通する点を集約し、一般に稽古のなかで学ぶ順、すなわち表面的わかりやすさから順に並べると、①型、②宇宙論、自然論、③空間との調和、④自己表現、⑤自己修養、に整理できる。

- ① 型——型をとくに重視する池坊から自由度の高い草月流まで様々だが、いずれの場合でも花を最も美しく見せるために基本の型を繰り返し学ぶことが必須とされる。ただし「型を重んじるといっても、同じものを作るという意味ではありません」と池坊。
- ② 宇宙論、自然論——型の根底にあるのは宇宙論・自然論である。そのベースには、自然のなかでほかの命と共存してきた日本人的な生命観がある。「人間が上位で花が下位とかじゃない。シンパシーを感じている」（池坊・矢嶋, 2017, p.56）。
- ③ 空間との調和——いけばなは本来床の間に飾るものである。池坊では、光がどこからどの角度でさしてくるか、その反射をどう生かせば花が美しいかを考えるという。
- ④ 自己表現——同じ花材を同じ長さに切り、同じ角度に傾けても、人によって作品が違う。「花を通じて自分が表現される」（池坊・倉田氏）、「花を生けると自分がすべてさらけ出される」（草月流・宇田川氏）。
- ⑤ 自己修養——花をいけることは、自分を見つめ自分を深めること、すなわち修養であり「道」である。池坊は「さと」という言葉を用いている。

重要なのは、いける側のみならず、見る側も上記の5点を理解していること、すなわちぱっと見の「きれい」だけでは終わらない理解力・鑑賞力が期待されていることである。池坊・倉田氏、草月流・宇田川氏とも、フラワーアレンジメントに対する感覚をこのように述べる。「フラワーアレンジメントは確かに美しい。でも、そこで終わり。花を見てその奥にあるものに心打たれるのはいけばなです」（倉田氏）、「フラワーアレンジメントは『きれいですね、それで?』とい

う感じ。いけばなは、目の前にいけられた花と対話し、いけた人と対話することでより深い次元で楽しめます」(宇田川氏)。このレベルに至らずとも、一枚一枚の葉の向きや光の当たり方にいけた人の意図や思いを読み取ることで、その花の価値は大きく変わる。「『いけた人のもてなしの心をよく知り、花や器、その取り合わせなどをよく見ましよう』と書かれているんですよ」(池坊・矢嶋, 2017, p.26)。

III. 研究方法

本研究はインタビューに基づく質的研究である。いけばなについては、池坊本部（総務部）に紹介していただき、2019年8月5日（10時～12時）池坊全国の教室で指導する先生を指導する立場にある池坊華道会教学委員、倉田克史氏にインタビューを行った（於：池坊東京本部）。8月7日（14時～16時）より自由ないけばなを提案する草月流で、働く女性や子育て中の主婦にいけばなを指導している宇田川美幸氏にインタビューした（於：渋谷区、セルリアンタワー東急ホテルラウンジ）。

フラワーアレンジメントについては、7月26日（11時30分～14時30分）に25年にわたる講師歴を持つ名里文子氏、山田真美子氏にインタビューを行った（於：西宮市、上島珈琲店）。

IV. いけばなと茶の湯、フラワーアレンジメントの顧客価値の比較分析

I. いけばなの顧客価値

いけばなの顧客価値は稽古年数によってどのように異なるのだろうか。池坊・倉田氏と草月流・宇田川氏には自身の感想を、そして教室に通う生徒の声を聞いた。

いけばなを始めた理由としてあげられたのは次の通りである。すなわち、「日本文化的なことをやりたい／やらせたい（母親）」「花が好きだから」「香りが好きだから」「いやし」「おばあちゃんがお花をやっていた」「姑に習ったらと

言われた」「子どもの行儀がよくなるから」（母親）である。これらは一般に、生徒が稽古を始める当初考えていたいけばなの価値と考えられる。

さらに1～2年経験すると、感じる楽しみ、喜びは次のように変化する。すなわち、「集中していると、子育てや仕事のストレスを忘れられる」「花には個性があるとわかった。個性を生かすことが面白い」「型通りにやるのかと思っていましたが、自分が表現できるのが楽しい」「以前できなかったことができるようになったり、成長できるのが楽しい」「先生に見ていただくときの緊張感、周囲の人にほめられたときの喜びは他では味わえない」「いけばなの写真を送ると、おばあちゃんが喜んでくれる」「気持ちが穏やかになる」である。

さらに稽古年数が増すと、「いけばなをしていてよかったこと・いけばなが必要だと思う理由」は以下ようになる。すなわち、「ありのままの自分に向き合うことになる。自分を見つめ、確認し、深めていく時間。失敗してもいいんだという自己肯定感」「自分の作品、これまでの作品も含めて大切に思える」「より深く自分を知ることができる」「自然の本質に思いを寄せることで自分がわかる」である。

すなわち、長年稽古を続けることによって、主として主観的オーセンティシティや一部分はセルフ・コンパッション（＝「失敗してもいいんだという自己肯定感」）を感じるに至るのである。セルフ・コンパッションとは、人々が大きな失敗や失望、慢性的なストレス状態といった精神的に落ち込んだ状態にあるときに、自分に親切にすることによってその状態を改善する行為を意味する（Neff, 2003）。主観的オーセンティシティとは「自分らしさを感じる」瞬間であり、主観的オーセンティシティの向上はウェルビーイング（身体的、精神的、社会的幸福）を向上させるとの多くの研究がなされている。例えば、Zhang, et al. (2019) の実証分析によれば、セルフ・コンパッションはマイナスの精神状態を改善することを通じて主観的オーセンティシティを向上させるだけでなく、それを直接的に向上させる効果も発見している。

稽古年数によって「型」や「個性・自己表現」のとらえかたも変化する。稽古歴が浅い場合は「花はきまりのお

りいけるもの」「できれば型を破って私らしさを出したい」と考える、いいかえれば型=きまり、ルールとして受け取る人が多い。稽古歴が長くなると、たとえば池坊・倉田氏は「個性とは型を守り、型を行うなかで、知らず知らず顕われるものです。簡単に見えるものではない」「私を見て、という自己表現ではなく、にじみ出るもの」と述べている。「草月流では、花はいけたら人になる、といいます。自分アピールしなくても、花に自分が顕れるのです」（宇田川氏）。

2. おもてなしとしての茶の湯との比較

いずれの流派においてもいけばなで最も重視されるのは、花を最も美しく見せることである。たとえば草月流では、花のよいところを見て、それが野にあるよりも美しくみえるようにいけるといふ。ここで見逃してはいけないのは、すべて花は（枝や枯れも含めて）美しいものと認め、それぞれの花のあるがままの姿を尊重しているということである。花を見つめる目は自分にそのまま向けられる。たとえば池坊は花を人に見立てる（池坊・矢嶋, 2017, p.36）。

自分と向き合うことについて、倉田氏と宇田川氏は次のように述べている。「花との対話は自分との対話。花をいけることは、自分を知ることです」（池坊・倉田氏）、「いけばなは自分を理解し、受け入れることにつながります」（草月・宇田川氏）。さらに草月・宇田川氏は自己肯定感へのいけばなの効用についてこう語る。「鉢を入れるときには覚悟がいります。美しい花の枝を切るわけですから、失敗し

たくない。でも、もし失敗したとしても、今度はそれを生かしていけばいいんです。いくらでもやりかたはあります。その繰り返しで、自分を認め、これでいい、と思えるようになるのです」。自分の失敗や成長に気づき受け入れることで、自分に対して寛容になるというこの言葉は、まさにセルフ・コンパッションそのものである。いけばなが画として目に見え、保存可能な点も、自己の成長や振り返りに役立つという。宇田川氏は茶の湯の経験もある。氏は「茶の湯のおもてなしはお客様ありきですが、いけばなは、もちろんお客様のことを考えますが、『私の』おもてなしなんです」というが、これはセルフ・コンパッションと主観的オーセンティシティとの関係そのものを示している（Neff, 2003; Zhang, et al., 2019）。

ここで、Holbrookの顧客価値タイポロジーの理論フレームワークを適用して、いけばなの顧客価値と茶の湯の顧客価値を分析していく。Holbrook (1999, p.12) は、顧客価値を以下のように8つに分類している。

HolbrookのタイポロジーにはActive/Reactiveが分類されている。Activeは自分が行うあるいは働きかけることであり、Reactiveは自分が何かに反応することである。一方で、日本のおもてなしにおいては賓主互換、一座建立の茶の湯の理念が基盤である。すなわち、亭主と客はActiveであり同時にReactiveということになり、Active/Reactiveの境界は曖昧である。また、HolbrookではOther-Orientedの軸も設定されているが、おもてなしにお

表-1 Holbrookによる顧客価値分類

		Extrinsic	Intrinsic
Self-Oriented	Active	Efficiency (Output/Input, Convenience)	Play (Fun)
	Reactive	Excellence (Quality)	Aesthetics (Beauty)
Other-oriented	Active	Status (Success, Impression Management)	Ethics (Justice, Virtue, Morality)
	Reactive	Esteem (Reputation, Materialism, Possessions)	Spirituality (Faith, Ecstasy, Sacredness, Magic)

いては主客ともに「一座」あるいは「場」の価値を高めることで喜びを感じるため, Group-Orientedとするほうが相応しい。

茶の湯における顧客価値はまず座の価値をともに高めることにある (Group-Oriented)。茶会が成功裏に終われば全体としての目的のみならず参加者の目的も達成されるという意味で「手段」(Extrinsic)ともなりうるが、しかし茶の湯の場合、茶を点てる、また茶を飲むという行為はそれ自体が「目的」となる、すなわち Intrinsic な価値を持つ。場の全体の価値が高まればそれ自体満足すべきことである (Group-Oriented × Intrinsic)。そしてこれこそがおもてなしの根幹となる。全体の価値向上に自分が貢献できたと思うことはそのまま Self-Oriented な価値である。Self-Oriented な価値が高まれば場の価値はさらに高まる。これを Holbrook の表を用いて整理したのが以下の表である。◎と○は重要度の差を示し、矢印は経過を示す。たとえば茶の湯においては Group-Oriented で Extrinsic な価値から Self-Oriented な価値へと変わり、さらに Intrinsic な価値へと変化していく。茶の湯において大きいのは Group-Oriented, Intrinsic な価値すなわち Omotenashi である。

次に、いけばなにおける価値について分析を行っていく。

Active/Reactive の区分がないこと, Other-Oriented でなく Group-Oriented とすることは茶の湯と同様である。いけばなの場合、場の雰囲気を盛り上げる (Group-Oriented × Extrinsic) 価値もあるが、中心となるのは Self-Oriented な価値である。花をいけることで自己受容, 自己肯定が得られる (Self-Oriented × Intrinsic)。このセルフ・コンパッションが場の参加者に伝染し、場全体の価値を高める (Group-Oriented × Intrinsic)。いけばなにおいては Self-Oriented × Intrinsic な価値が本来的に高く、場の価値を決定する要因となる。Holbrook の表を用いて表すと以下のようなになる。

茶の湯が主客ともに相手を慮ることを重視するのに対して、いけばなは自己と向き合い (=主観的オーセンティシティ), 自己を受け入れること (=セルフ・コンパッション) を重視する。本来、茶の湯の場ではいけばな (茶花) が飾られていたことを考えるならば、日本のおもてなしにおいては「茶の湯=他者目線」, 「いけばな=自己肯定」という両輪が回っていたといえる。この意味で、いけばなはおもてなしにおいてきわめて重要な役割を担っていたのである。

ここで、茶の湯といけばなの場合の4つのセルの価値を比較する。とくに Intrinsic な価値でみると、茶の湯は Group-Oriented × Intrinsic な価値つまり Omotenashi

表-2 茶の湯における価値分類

	Extrinsic	Intrinsic
Self-Oriented	○ Avoidance of Shame	○ Self-compassion
Group-Oriented	◎ Need for Contribution	◎ Omotenashi

(発表者作成)

表3 いけばなにおける顧客価値分類

	Extrinsic	Intrinsic
Self-Oriented	○ Avoidance of Shame	◎ Self-Compassion
Group-Oriented	◎ Need for Contribution	○ Omotenashi

(発表者作成)

が第一義である。この場の価値を高めるおもてなしが個々の満足度（顧客価値）を高め、自分が場に貢献できたという喜びを感じる。これに対して、いけばなはまず自分が花との対話のなかで自己肯定感を味わい（Self-Oriented×Intrinsic）、それが場の満足度を高めていく。結果としていずれの場合も場の価値が高まることになるが、茶の湯といけばなではそのメカニズムが異なるのである。

では、いけばなは「自己」や「個性」を重視しているというてよいだろうか。池坊専好は突出した独自性よりも「その場で同じものを同じ気持ちで共有できること・・・そういった共有感」を重んじている（池坊・矢嶋, 2017, p.135）。いけばなにおける「自己表現」はどのようなものか、次項でそれをフラワーアレンジメントと比較することによって明らかにする。

3. フラワーアレンジメントにおける価値との比較

フラワーアレンジメントのルーツは古代メソポタミアやエジプトにさかのぼる。ギリシャ・ローマ時代にはリースとガーランドが普及、中世にはブーケが広まった。いずれも切りとった草花でマスを作り、秩序をもった形（左右対称）に再構築する。日本には1960年代にアメリカを経由して紹介され、普及した。英国・ヨーロッパ（フランス、ドイツ、オランダなど）由来のスタイルとアメリカ由来のスタイルがあるが、いけばなのような組織を持つ「流派」は存在しない。

フラワーアレンジメントでは、一般に量が重視され、決まった形にあわせて隙間なく花をアレンジ（配置）していく。いけばなが「数少なきは心ふかし」とし、余白、省略のなかに「心」を見出すのと対照的である。いけばなにおいて「余白」は「何もないところ」ではない。「一見何もない『間』」がその花の奥にある本質を映し出します。余白こそ重要なのです（池坊・倉田氏）。また、フラワーアレンジメントは人工的で秩序立てた作品をよしとするが、これも自然のまま、花本来の姿を表現しようとするいけばなとは異なる。自然を支配の対象とみなす欧米の自然観と、共生しようとする日本の自然観の違いが表れている。

おもてなしとしてみた場合の違いは、いけばなは見る側

に「（教養に根ざした）読解力」を求めるのに対して、フラワーアレンジメントは誰でもどこでも「きれい」だとわかる点である。たとえばいけばなは本来、床の間の趣向や掛け軸とのとりあわせで価値が高まるが、フラワーアレンジメントはそれのみで独立しており、見る側に教養は必要とされない。

また、いけばなが「華道」というように「道」であり、自己修養であるのに対して、フラワーアレンジメントはそのような精神性を含まない。「いけばなでは先生が礼儀にうるさく、厳しいのがいいとされていましたが、フラワーアレンジメントではそんなこと言いません。毎回、皆さん今日はどうなふうにやりたい?と聞くと、あれこれおっしゃるので、楽しみながらやっています」（名里氏）。

フラワーアレンジメントの場合、もうひとつ重視されるのが独自性とアイデアである。山田氏はアメリカでフラワーアレンジメントのスクールに通った経験をこう語った。「アメリカではとにかく他人とは違う、あなただけのアレンジをなささいって言われました。荒唐無稽な、皆がびっくりするような思いつきをアレンジにすると、すごく褒められましたね」。

それではいけばなでは個性や着想という点をどのようにとらえているだろうか。池坊・倉田氏は「パッと見てわかることは技でないし、個性でもない」と明言した。また個性については「見て見て、と主張するのではなく、じわじわにじみ出るもの」とする。草月流・宇田川氏では「個性の表現は人それぞれですが、心を打つのは、パッと見が目立つものよりも、型を守りながら現れるその人らしさ」と述べる。

いけばなとフラワーアレンジメントの比較分析を行う中で、型と個性を中心に考えるならば、そこに日本の相互協調的自己観と米国などの相互独立的自己観の差異が明らかになる（Markus & Kitayama, 1991; 北山, 1998）。いけばなが型を守り、守破離のなかで微妙にずらすことで、あるいは「知らず知らずに顕われる」ものとして自己を表現するのに対して、フラワーアレンジメントの場合、ルールはそのとおりにやれば誰でもできるマニュアル、あるいは完全に逸脱・打破すべきものであり、奇抜な着想を個性として喜ぶ。いけばなは型を稽古すること自体に修養としての価値すなわち究極的価値をもつ。効果的に目的を達成することをよ

しとするフラワーアレンジメントは手段的価値を持つといえるだろう。

フラワーアレンジメントではHolbrookの顧客価値分類が適用できる。Self-Orientedな価値を見ると、スキルを上げて仕事に役立てる(Extrinsic×Active)、癒し効果を得る(Extrinsic×Reactive)等がある。Intrinsicな価値としてはそれ自体が楽しみ(Active)また花自体の美を深く追求することになる(Intrinsic×Reactive)。Other-Orientedな価値は、相手に印象付ける(Extrinsic×Active)、さすがと評価される(Extrinsic×Reactive)。Intrinsicな価値としては相手への思いやり(Active)がある。花から気づきを得ることもあるだろう(Reactive)。

V. 本研究の結論と研究の今後の方向性

本研究の結果、以下の3点が明らかになった。第1に、おもてなしとしてのいけばなはHolbrookの顧客価値分類には当てはまらない。第2に、茶の湯との比較分析により、いけばなは自己確認、自己肯定につながるようになった。おもてなしにおいて主客相手を慮る茶の湯とは対照的に、おもてなしをする側の自己肯定感、セルフ・コンパッションを支えていたことがわかった。第3に、フラワーアレンジメントとの比較分析により、いけばなが自己修養としての意味を持ち、型を守るなかでにじみ出るものとして個性や自己を表現することが明確になった。これを図にすると以下のようになる。

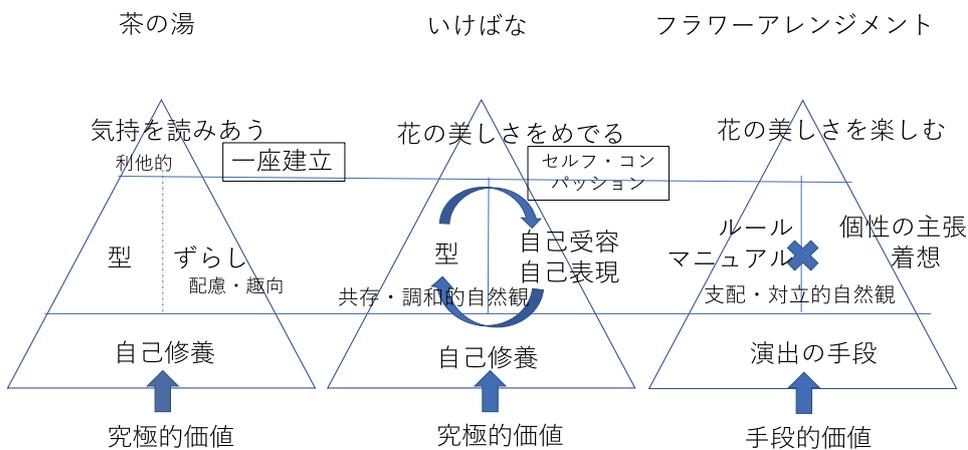
本研究の理論的貢献としては、本来おもてなしの空間に不可欠な要素でありながらもおもてなしとして取り上げられることが少ないいけばなを取り上げ、伝統的に日本のおも

表-4 フラワーアレンジメントにおける顧客価値分類

	Extrinsic	Intrinsic
Self-Oriented (Active / Reactive)	Skill → Healing	Fun, Aesthetics
Other-Oriented (Active / Reactive)	Impression → Esteem	Goodwill, Spirituality

(発表者作成)

図-1 いけばな, 茶の湯, フラワーアレンジメントの比較



(発表者作成)

てなしにおいて自己肯定、セルフ・コンパッションがなされていたこと、そのうえで空気を読み相手の気持を汲み、茶の湯における一座建立が実現されていたことを明らかにした。

実務的インプリケーションとしては、いけばなのもつ自己肯定感、サービスの現場において今日とくに重要であると考えられる。本来、おもてなしの場において茶の湯といけばなはセットであった。であるからこそ、おもてなしにおいて、もてなす側は客を慮りつつも主客対等であることができたのである。この要素が現代忘れられる傾向にあるのは、いけばなが「ただきれいなもの」という意味で鑑賞されることが関係しているのではないだろうか。その意味では、いけばな本来の本質的な役割についてサービス・マーケティングを軸にして研究する必要がある。

茶の湯におけるいけばな（茶花）はその価値を左右する重要な要素であるが、本論文では十分に論じることができなかった。次回以降の研究で、茶の湯空間においていけばなが果たす役割について論じていきたい。また、より本質的な研究課題としては、日本人の自己観についての解明である。特に、「いけばなが自己修養としての意味を持ち、型を守るなかでにじみ出るものとして個性や自己を表現する」といった日本の伝統的なセルフ・ブランディング（パーソナル・ブランディング）について改めて掘り下げる必要がある。

引用文献

- 相島淑美・佐藤善信（2016）.「日本のおもてなしの源流：万葉人の宴と連歌会席との比較研究」『日本商業学会第66回全国大会報告論集』, pp. 140-149.
- Hall, Edward (1976). *Beyond Culture*. Anchor.
- Holbrook, Morris B, ed. (1999). Introduction to Customer Value, in Holbrook, M. B. ed., *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, 1-28.
- 池坊専好・矢嶋孝敏（2017）.『いけばなときもの』三賢社
- 今井孝司（1999）.「いけばなにおける沈滞要因の考察（1）」京都精華大学紀要 17, 116-132.
- 今井孝司（2000a）.「いけばなにおける沈滞要因の考察（2）」京都精華大学紀要 18, 107-129.
- 今井孝司（2000b）.「いけばなにおける沈滞要因の考察（3）」京都精華大学紀要 19, 153-168.
- 井上治（2018）.『歌・花・香と茶道』淡交社
- 井上治（2016）『花道の思想』思文閣出版
- 伊藤敏子（1991）.『いけばな』教育社
- 北山忍（1998）.『自己と感情：文化心理学による問いかけ』共立出版.
- 小林潔司・原良憲・山内裕（2014）.『日本型クリエイティブ・サービスの時代』日本評論社
- 熊倉功夫（2009）.『茶の湯といけばなの歴史』
- Markus, Hazel Rose and Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation," *Psychological Review*, 98 (2), pp. 224-253.
- Neff, Kristen (2003). Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of a Healthy Attitude toward Oneself. *Self and Identity*. 2 (2), 85-101.
- 笹岡隆甫（2011）.『いけばな 知性で愛でる日本の美』
- Sato, Yoshinobu & Mark E. Parry (2014). The Influence of the Japanese Tea Ceremony on Japanese Restaurant Hospitality. *Journal of Consumer Marketing*, vol.32, 7, 520-29.
- Zhang, J. W., et al. (2019). A Compassionate Self Is a True Self? Self-Compassion Promotes Subjective Authenticity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45 (9), 1323-1337.

マス・カスタマイゼーションにおける ジルト効果

— 魅力的な製品を諦めた消費者のブランド・スイッチ —

慶應義塾大学 商学部

小野 晃典

慶應義塾大学 商学部

関口 治花

慶應義塾大学 商学部

岩間 雄亮

慶應義塾大学 商学部

土谷 鈴

慶應義塾大学 商学部

北澤 涼平

柳原 慎平

要約

昨今、自動車・自転車・洋服・靴などの多様な耐久消費財のメーカーが、革新的なグラフィック・ユーザ・インターフェイスを用いて、ネット上で製品カスタマイゼーション・システムを提供するようになった。しかし、センスとナレッジに乏しい顧客にとって製品デザインを行うことは難しく、結局、自分の理想に辿り着けずに断念する顧客も多い。そのような顧客がブランド・スイッチを起こさぬよう、カスタマイゼーションを顧客に既製品を推奨するシステムが導入されている。しかし、一昨年JMR誌に発表された新概念「ジルト効果」を適用すると、上記のようなシステムによっても、ブランド・スイッチの阻止は難しいと考えられよう。この主張を実証するために、本論は5つの実験を行った。その結果、カスタマイゼーション・システムに対する顧客の期待が大きく、かつ、そのシステムを活用すれば理想的なカスタム製品をデザインすることが自分には出来ると信じており、しかし、実際に着手したら難しいと感じてカスタマイゼーションを断念した顧客は、カスタム製品の代替品として既製品を推奨されたとしても、別の既製品へとブランド・スイッチしやすいということが見いだされた。

キーワード

マス・カスタマイゼーション、ジルト効果、ブランド・スイッチ

I. 問題意識

「マス・カスタマイゼーション」とは、顧客一人ひとりのニーズに応えるために、昨今の革新的技術を用いて、低価格でカスタム製品を受注生産する供給システムのことである。顧客に好みの製品デザインをオーダーさせるわけであるから、ニーズ合致度が高いというメリットを持つ。しかし、その反面、顧客の大半は製品デザインの素人であるから、理想のデザインに辿り着けず、「マス・コンフュージョン（大混乱）」に陥って、ブランド・スイッチしがちである。そこで、多くの企業が、カスタムオーダーを断念した顧客が既製品を購入できるよう、カスタム製品と既製品の販売システムを融合した「ハイブリッド・システム」を導入している。しかし、このようなシステムは、本当にマス・コンフュージョンの解決策になりうるのであろうか。本論は、新概念「ジルト効果」を援用し、その評価を試みる。

II. 実験室実験とデータ解析

「ジルト効果」とは、ある製品AとBのうち任意のAを選択していた消費者が、AやBより魅力的な製品Cに遭遇し、AからCへの転換を意思決定したものの、Cが入手不可能になった場合、元のAに留まらず、代替製品Bへとスイッチする、という現象を指す。この効果の主唱者は、一般的な3製品間の実験しか行っていないが、本論は、ブランドAとBのうちAを選択していた消費者が、カスタムオーダーが可能と知って、傘下の既製品Aからカスタム品A'への転換を意思決定したものの、コンフュージョンに陥ったと想定した。そして、その時、ジルト効果が生じて、ブランドAからブランドBへのスイッチという現象が生じるかどうかを実験した。実験1においては、(1) 既製品Aの提示後にカスタム製品A'の存在を知らせてオーダーを試みさせた後、断念を経験した消費者に対して既製品AとBの存

在を知らせた場合のAからBへのスイッチング比率を、(2) 既製品Aを選択させた消費者に対して既製品Bの存在を知らせた場合のスイッチング比率と比較した。実験2においては、A'の入手断念に伴う負の感情が既製品Aにスピルオーバーした可能性を排除すべく、(3) ブランドAとは異なる第3のブランドCのオーダーを行わせ、断念を経験した消費者に対して、既製品AとBの間の比較を行わせ、AからBへのスイッチング比率を、上記の(2)と比較した。その結果、実験1および2のいずれにおいても、ジルト効果が見出された。実験3～実験5は、ジルト効果の発生要件に関する実験である。その結果、効果が発生するのは、(a) カスタマイゼーションに対する顧客の期待が大きく、かつ、(b) そのシステムを活用すれば理想的なカスタム製品をデザインすることが自分には出来ると信じており、しかし、(c) 実際にデザイン着手したら難しいと感じてカスタマイゼーションを完全に断念した顧客のみであるということが見出された。

III. 結語

ジルト効果という新概念をマス・カスタマイゼーションの文脈に応用し、ハイブリッド型カスタマイゼーション・システムの限界を指摘した点で、本論は一定の意義を有するであろう。理想的なカスタム製品のオーダー、ひいては入手に失敗した後の消費者をケアし、彼らへの製品販売方法を充実させるより、むしろ失敗を抑制することにシフトする方が、企業戦略として有効であろう。

主要引用文献

Garvey, A.M., Meloy, M.G., & Shiv, B. (2017). The jilting effect: Antecedents, mechanisms, and consequences for preferences. *Journal of Marketing Research*, 54 (5), 785-798.

米国における有機食品生協の発展

— ピープルフードコープに関する事例研究 —

立正大学 経営学部 教授

畢 滔 滔

要約

米国において、1960年代「ニューウェーブ食品生協」と呼ばれる食品生協が台頭し始めた。これらの生協の多くは、同時期に日本で台頭した食品生協とは異なり、後に有機食品生協へと発展した。本論文では、ニューウェーブ食品生協の多くが有機食品生協へと発展を遂げた理由について、オレゴン州ポートランド市において最も長い歴史を持つニューウェーブ食品生協「ピープルフードコープ」に関する事例研究を通じて検討した。本論文の結論は三点にまとめられる。第一に、消費者保護運動の一環として生じた日本の食品生協運動とは異なり、ニューウェーブ食品生協運動は、大量消費社会に反抗した運動であった。それが故に、同運動は、「シンプルなライフスタイル」を提案し、そうした理念に適合する有機食品を取り扱うようになった。第二に、日本の食品生協とは異なり、ニューウェーブ食品生協は、マスマーケットをターゲットとはしなかった。そのため、発展期にスーパーマーケットとの競争に巻き込まれずに済んだ。第三に、従業員の自主管理を重視する組織において、従業員達のアイデアを次々と取り入れたことが、ニューウェーブ食品生協の発展に大きく寄与した。

キーワード

ニューウェーブ食品生協、日本の食品生協、消費者保護運動、慣行食品スーパー、官僚制組織

1. はじめに

1960年代後半以降、米国では「ニューウェーブ食品生協（“new wave” food co-ops）」と呼ばれる食品生協が台頭し始めた。興味深いことに、ニューウェーブ食品生協は、同じく1960年代後半から日本で台頭し始めた食料品を主要な取扱商品とする生協（以下、日本の食品生協と呼ぶ）とは、品揃えのみならず、有機農業の発展に及ぼした影響という点で大きく異なるものであった。日本の食品生協は、商品の安全問題を一貫して活動の中心に据えていた（斎藤, 2007; 的場, 1992b）。にもかかわらず、日本の食品生協は、有機農産物を主要な取扱商品とはしてこなかった。すなわち、販売チャネルを提供することで、日本における有機農業の発展に貢献してきたとはいえない。一方、米国のニューウェーブ食品生協の中には、その設立初期から自然・有機農産物を取り扱い、今日では有機食品生協として発展を続けているものが少なくない。米国の歴史家アン・メイス・ナップファー（Anne Meis Knupfer）が指摘しているように、ニューウェーブ食品生協の多くは、「米国における有機食品・自然食品産業の成長

に大きく貢献した」（Knupfer, 2013, p. 134）。

日本の食品生協とは異なり、米国のニューウェーブ食品生協の多くが、有機食品生協へと発展を遂げたのはなぜなのか。また、資金が少なく、規模が小さいニューウェーブ食品生協が、慣行食品（栽培・生産において化学肥料、農薬、化学添加物を使用した食品）を取り扱うスーパーマーケット・チェーン（以下、慣行食品スーパーと略す）との競争でどのように生き残ったのか。本論文では、これらの問題について、オレゴン州ポートランド市で最も歴史が古いニューウェーブ食品生協として知られるピープルフードコープ（People's Food Co-op）の事例研究を通じて検討する。

本論文の構成は次の通りである。次の第2節において、ニューウェーブ食品生協運動の目的および活動の担い手について、日本の食品生協運動と比較しながら説明する。第3節では、事例研究の対象であるピープルフードコープの発展の歴史を紹介する。第4節では、ピープルフードコープの事例研究の結果に基づき、ニューウェーブ食品生協が有機食品生協へと発展を遂げた要因を分析する。最後に本論文をまとめる。

II. ニューウェーブ食品生協

1960年代後半から1970年代にかけての米国では、大学が立地する町を中心に数多くのニューウェーブ食品生協が設立された。これらの生協は公的な経済支援を全く受けなかった (Knapfer, 2013; Zwerdling, 1979)。ニューウェーブ食品生協運動のリーダーおよび参加者となったのは、主に大学生や大学院生、教授、環境保護運動活動家、ベトナム戦争反戦運動活動家、ヒッピー、住区エンパワーメント活動家などカウンターカルチャー活動家達 (その多くは大学生・大学院生・教授でもあった) であった (Cox, 1994; Knapfer, 2013; Zwerdling, 1979)。ニューウェーブ食品生協を設立した若手活動家達自身が、自ら設立した生協を革命的・反体制的組織としてみなしていたため、初期のニューウェーブ食品生協は「フード・コンスピラシー (food conspiracies)」とも呼ばれていた (Knapfer, 2013; Zwerdling, 1979)。ニューウェーブ食品生協運動は、日本の食品生協運動とは、運動の目的および担い手の点で大きく異なっていた。そのため、生協の店舗が取り扱う商品および生協が中心となって実施した消費者教育の内容もまた異なるものであった。

1. 日本の食品生協

日本の食品生協が発展したのは、1960年代後半、日本において消費社会が形成されたばかりの時期であった (斎藤, 2007; 田中, 1998)。生協運動の主要な担い手となったのは、核家族の専業主婦達である (斎藤, 2007; 田中, 1998; 中嶋, 1992)。日本の食品生協運動の目的は、大量消費社会において組合家族の生活の向上を図ることにおかれた (生田・西岡, 1986; 中嶋, 1992)。つまり、日本の食品生協運動は、消費者保護運動の1つであった。

浜岡 (1992) が指摘しているように、組合員の家族像は以下の通りであった。主要な稼ぎ手である夫は、「熾烈な企業内外競争に巻き込まれ」、自分を「仕事人間」にすることで「雇用不安」や「企業社会」からの排除を逃れようとした。子供達は「はやくから受験競争にさらされ」た。一方、専業主婦の妻は、仕事人間の夫および「受験教育

人間」の子供をまとめあげ、「多様な生活機能を一手にひきうけてガンバル」立場にあった (浜岡, 1992, p. 44)。

より良いものを、より安く、より便利に買いたいというニーズを持って日本の食品生協に加入した組合員達の多くは、生協に対して有機農産物を取り扱うよう求めることはしなかった。理由としては以下の3つが考えられる。1つ目は、慣行栽培の農産物より有機栽培の農産物の方がより安全であるという政府のお墨付きがなかったことに関連する。政府のオーソリティを妄信する消費者には、政府機関が定めた農薬や化学肥料の使用基準を守って栽培された慣行農産物に対して不安を感じる理由などなかった。有機農産物に対するニーズが必ずしも高くなかった2つ目の理由として、工業化された慣行栽培とは異なり、有機栽培される農産物の場合、収穫量が不安定で欠品が生じやすかったことが挙げられる。さらに慣行食品よりも値段が高いことに対して、組合員は不満を感じていた (的場, 1992a)。3つ目の理由としては、有機農産物が自然環境保護や農業労働者の健康増進につながるといった社会性・公共性の高い問題に関心を持ち、自らの生活様式を変えることでこれらの問題に真剣に取り組もうとした組合員が必ずしも多くなかったことが挙げられる (中嶋, 1992)。

こうして慣行食品を取り扱うことで台頭した日本の食品生協は、1960年代、「より良いものをより安く」というスローガンを打ち出して急成長を遂げたスーパーとの競争に巻き込まれた (川口, 1992; 田井・久保・奥村, 1991)。

2. ニューウェーブ食品生協

日本の食品生協運動とは異なり、ニューウェーブ食品生協運動は、消費者保護運動の一環として発生したものではなかった。Cox (1994) が指摘しているように、ニューウェーブ食品生協運動は、食料問題から生じた運動ではなかったばかりか、経済問題から発生した運動でさえなかった。ニューウェーブ食品生協のリーダー・参加者の関心は、個人のエンパワーメントおよびコミュニティのエンパワーメントにあった (Cox, 1994)。

ニューウェーブ食品生協運動の目的は、「カウンターカル

チャー的な経済システム (countercultural economic system)」を構築することで、労働者と消費者が自分の生活をコントロールする自由を、資本主義、帝国主義、物質主義の支配から取り戻すことにあった (Cox, 1994, p. x)。ニューウェーブ食品生協運動のリーダー・参加者達は、「反体制組織 (counterinstitution)」をつくることで、当時のメインストリームとは異なる生き方・働き方を実現しようとした (Case & Taylor, 1979, p. 4; Zwerdling, 1979)。こうした運動の目的により、ニューウェーブ食品生協の取扱商品および同生協が提供する消費者教育の内容は非常に独特であった。

ニューウェーブ食品生協のリーダー・組合員達は、反物質主義、環境保護運動、農業労働者の人権擁護運動から大きな影響を受けていた。そのため、ニューウェーブ食品生協の多くは、設立当初から自然・有機農産物を取り扱った (Cox, 1994; Knapfer, 2013)。また、ニューウェーブ食品生協が実施した消費者教育の主な目的は、大量消費社会・物質主義に異議を唱えるような消費を促進することに置かれた (Cox, 1994)。具体的には「シンプルなライフスタイルによる消費の削減」や「本物の食料品 (wholesome food)」、「コミュニティがコントロールする組織 (community control of institutions)」といったテーマが教育プログラムの中心的な内容であった (Cox, 1994, p. 38, p. 43, 強調は筆者による)。

ニューウェーブ食品生協が推奨するこうしたシンプルなライフスタイルは、1960年代ニクソン大統領が「サイレントマジョリティ」と呼んだ米国のマスマーケットからはまったく理解されなかった。一般消費者は、有機農産物中心の品揃えを「ばかばかしい (silly)」ものとして捉えた (Cox, 1994, p. 63)。もっとも、ニューウェーブ食品生協は、最初からマスマーケットに受け入れてもらうことを意図してはいなかった (Cox, 1994)。ニューウェーブ食品生協運動のリーダー・参加者達の興味は、もっぱら、当時のメインストリームとされていた食品消費のあり方や食料供給システムにとって代わるオルタナティブな消費と供給を作り出すことにあった (Cox, 1994)。

このように、ニューウェーブ食品生協のリーダー・組合員達は、自然・有機食品の栄養価に信頼を寄せていたからというだけでなく、生協運動に結びついたイデオロギーからも多大な影響を受け、自然・有機食品を積極的に取り扱うようになった。

III. ピープルフードコープの事例

1. ピープルフードコープの概要¹⁾

ピープルフードコープは、有機食品生協であり、かつ、鮮肉や鮮魚を販売しないベジタリアン食品生協である。ピープルフードコープの店舗は1店舗のみで、その店舗面積も2,172平方フィート (202m²) と非常に小さい。一方、2016年ピープルフードコープの1平方フィート当たりの年間売上高は2,600ドルであり、この金額は、米国の食品小売業内で販売効率が非常に高いとされるトレーダージョーズ (Trader Joe's) の1,750ドルを大きく上回っている。2015年、ピープルフードコープの組合員数は1万人に達した。2016年の売上高は564万6335ドルであり、売上高の70%はメンバーオーナーに対する販売であった。

ピープルフードコープの最高意思決定機関は組合員総会である。また、ピープルフードコープには理事会があり、組合員によって選出される8名の理事から成る理事会は、ピープルフードコープの経営方針を決定する役割を担っている。一方、店舗の運営は、バイヤー、青果部門、レジ接客、店舗運営、人事、財務、コミュニティ・エンゲージメントという7つの部門の従業員で構成されるコレクティブ・マネジャー・チームによって行われている。2016年、ピープルフードコープのフルタイム従業員およびパートタイム従業員の総数は30名であった²⁾。

2. ピープルフードコープの発展史

ピープルフードコープの前身は、1960年代後半、ポートランド市に立地するリード大学 (Reed College) の学生約200名が立ち上げた自然食品・有機食品の共同購買クラブ「SEフードコンスピラシー (SE Food Conspiracy)」

であった。1970年、SEフードコンスピラシーのメンバー達は、非営利団体「ピープルフードストア（People's Food Store）」を設立して店舗を開店した。2000年、ピープルフードストアは、生協法人（co-op）に組織変更を行い、名称もピープルフードコープへと変更した。

SEフードコンスピラシーの目的は、(1) 営利企業にとって代わるオルタナティブな形態を持ち、(2) 健康に良い食品を提供し、(3) 環境保護に配慮する組織を作ることであった³⁾。1970年9月、SEフードコンスピラシーのメンバー達は、非営利団体「ピープルフードストア」を設立した。同年11月には、長らく閉店していたイタリア食料品店の空き店舗を賃貸して、全粒穀物やナッツ、有機青果物などを取り扱うようになった。こうして、ボランティア店員のみによって店舗運営が行われる生協ストアがオープンした。

ピープルフードストアの経営は、開店して半年もたたないうちに行き詰った。ボランティア店員が足りなかったため、週3日ですらオープンすることができず、利用者の不満を招いたためである⁴⁾。問題の解決に向けて組合員達が議論した結果、過半数の支持を得て、マネジャーと店員を雇うことが決まった。こうしてピープルフードストアは、2人のマネジャーと数名の店員の雇用を開始した。これをもって、ボランティア組織という形態は終焉した⁵⁾。

1980年代に入ると、ピープルフードストアは再び2つの組織上の問題に直面した。一つは、理事会が設置されていないことから生じる問題であった。通常の組織においては理事会が定めるはずの経営方針がピープルフードストアには存在せず、店舗運営にあたってマネジャーが依拠すべき指針がなかった。もう一つは、店員数不足の問題であった。本来であれば店員がこなすべき仕事にマネジャーが忙殺され、店舗運営全体の計画・監督に支障をきたしていた。結果として、掃除さえ行き届かず、店舗が汚いまま放置されることもしばしばであった。もちろん、仕入れなどの業務がシステム化されることもなかった⁶⁾。1980年、問題の解決を図るべく組合員達が議論した結果、理事会の設立が決まった。すなわち、それまでの直接民主主義から代表民主主義へと組織が変更された⁷⁾。また、1983年には、店

舗経営の再建を目指し、当時業績が良い食品生協として知られていた「アッシュランド食品協同組合（Ashland Food Cooperative）」で3年間マネジャーを務めたホリー・ジャービス（Holly Jarvis）をマネジャーとして招き入れた⁸⁾。

マネジャーに着任したジャービスは、ピープルフードストアの店舗運営に関して4つの改革を行った⁹⁾。すなわち (1) 店頭で収集した顧客の要望および実際の販売状況に基づいて取扱商品の種類・選択肢を増やす一方、販売量に基づいて仕入れ量を厳格に管理する手法を導入し、(2) より商品を見やすく、手にとりやすい冷蔵庫と冷蔵庫を新たに設置し、(3) 棚割りを変更し、(4) シンプルで使いやすいレジスターを導入した。1985年、ピープルフードストアは黒字経営を実現したが、同年秋、ジャービスは転職によりピープルフードストアを去った。その後、ピープルフードストアの店舗運営は、再び従業員による協同管理に戻った¹⁰⁾。

1980年代半ば黒字経営を実現したピープルフードストアは、1990年代前半になるとまたも経営危機に陥った。1993年、ピープルフードストアから500メートルしか離れていないところに、ポートランド市の地元有機食品スーパー「ニューシーズンズマーケット（New Seasons Market）」が大きな店舗を出店したのである。当然のことながら、ピープルフードストアの売り上げは大きく落ち込んだ。生協運動活動家でジャーナリストのクレイグ・コックス（Craig Cox）が指摘したように、自然・有機食品を取り扱うニューウェーブ食品生協の競争相手は、その誕生から一貫して、慣行食品スーパーチェーンではなく、有機食品専門店・スーパーであった（Cox, 1994）。この指摘は、ピープルフードストアにも当てはまった。

ピープルフードストアを危機から救ったのは、1993年に青果部門のマネジャーとなったパブロ・ケニソン（Pablo Kennison）である。ケニソンは、ニューシーズンズマーケットと比べて店舗面積が圧倒的に小さいピープルフードストアがどうしたら顧客を集めることができるかを考えた。そして、店舗の南隣の空き地で、ポートランド市初の「有機ファーマーズマーケット（all-organic farmers' market）」を開

催することを思いついた (Brown, 2011)。ケニソンは、有機青果物こそが有機食品の中で最も売り上げの多い商品であり、青果部門の品揃えの幅と質が有機食品小売店の集客に大きな影響を与えることを理解していた。ポートランド市初の有機ファーマーズマーケットの開催は、ピープルフードストアを多くのポートランド住民に宣伝する機会となるばかりか、マーケットを訪れた顧客が隣接するピープルフードストアを訪れて組合員になったり、青果物以外の商品を買ってくれる可能性もあった。さらにケニソンは、有機ファーマーズマーケットの開催曜日についても工夫を施した。当時のオレゴン州では、ファーマーズマーケットは週末に開催されることが一般的であった。しかしケニソンは、あえて平日にファーマーズマーケットを開催した。週末はピープルフードストアの売り上げが最も多くなる。売り上げの少ない平日にファーマーズマーケットを開催することで、来客数を増やそうとしたのである。こうしてピープルフードコープ・ファーマーズマーケットは、店舗の売り上げがもっとも少ない水曜日に開催されることが決まった。これは今日まで続いている。

ピープルフードコープ・ファーマーズマーケットは大きな成功をおさめた。有機ファーマーズマーケットの人気ぶりを見たケニソンは、ピープルフードストアの青果部門の品揃えを思い切って変更した。少量ながら販売を続けていた慣行栽培の青果物の取り扱いをやめ、完全に有機青果物のみによる品揃えを実現したのである¹¹⁾。1994年8月、ピープルフードストアの売り上げは、ニューシーズンズマーケットが開店する前の水準にまで回復した (Brown, 2011)。

その後も業績を順調に回復したピープルフードストアでは、2000年に売上高が100万ドルを超えた (Brown, 2011)。2000年3月、ピープルフードストアは生協法人へと組織変更を行い、名称もピープルフードコープに変更した。

IV. 分析：有機食品生協に生き残った理由

ピープルフードコープが成功をおさめた要因は、設立初期の理念の堅持および持続的な組織改革の2つにあると考えられる。

1. 企業理念の影響

多くのニューウェーブ食品生協と同じように、ピープルフードコープは、(1) シンプルなライフスタイルの提唱、(2) 本物の食料品の提供、(3) 地球環境に対する破壊や農業労働者の健康被害をなくすような食料生産方法の支援を理念としてかけ、自然・有機食品をメインにした品ぞろえを堅持してきた。そのため、マスマーケットが自然・有機食品をほとんど認識していなかった1960年代後半から1980年代にかけての時期においてさえ、ピープルフードコープがマスマーケットのニーズに左右されることはなかった。こうしてピープルフードコープは、既存の慣行食品スーパーチェーンとの競争に巻き込まれることなく、自然・有機食品というニッチマーケットで発展を遂げることができた。この点でピープルフードコープは日本の食品生協とは大きく異なる。

また、多くのニューウェーブ食品生協と同じように、ピープルフードコープの設立目的の一つは、コミュニティ・エンパワメントにあった。そのため、他の住区の住民から出店の要請があった際も、ピープルフードコープは多店舗展開をしなかった。むしろ、他住区の住民自身が自分達の手で新たな生協をつくることを支援した¹²⁾。この点に関して、ピープルフードコープは他のニューウェーブ食品生協と類似していた (Cox, 1994)。今日、米国において最大の組合員数を誇る有機食品生協PCCコミュニティ・マーケット (PCC Community Market: ワシントン州シアトル市) でさえ、その組合員数は約6万人にとどまる¹³⁾。組合員数が170万人を超える日本の「コープこうべ」と比べると、その差は歴然である¹⁴⁾。多店舗展開をしなかったことで、ピープルフードコープはマスマーケットのニーズに翻弄されずに済んだ。すなわち慣行食品を取り扱わざるを得ないような状況に陥ることがなかった。こうした多店舗展開の回避もま

た、ピープルフードコープのようなニューウェーブ食品生協が、自然・有機食品というニッチ市場で成長し続けることができた重要な要因の1つである (Zwerdling, 1979)。

2. 組織形態の改革

一方、ピープルフードコープは、組織改革を継続的に実施してきた。この点は、ボランティアが店舗運営を担う組織として誕生し、理事会の設置を経て、30人のフルタイム・パートタイム従業員を雇用するまでに至る同コープの変遷を見ても明らかである。ピープルフードコープは、従業員による協同店舗管理という組織形態を基本としながら、経営計画および経営実績のモニタリング機能を組織に導入し続けた。こうした継続的な組織改革の実施は、財政破たんする他のニューウェーブ食品生協を尻目に、ピープルフードコープが今なお小売市場で生き残り続けている重要な要因である。

興味深いことに、数度にわたり廃業の危機にさらされたピープルフードコープには、その都度、同生協を危機から救う人物が存在した。これらの人物の中には、当時の米国小売業の常識にとらわれることなく、斬新なアイデアを案出し、実行に移した人が少なくなかった。これは単なる偶然とは思えない。

ピープルフードコープに代表されるニューウェーブ食品生協の組織は、以下の2点において、慣行食品スーパーで主流とされる官僚制組織とは異なる。すなわち (1) 従業員の自己管理を重視している点、および (2) あえて流通業の素人を雇用し、新規採用の従業員に流通業の「常識」を教育しない点である。こうした組織的な特徴が、従業員によるイノベーションを促進することにつながったと考えられる。

Dimock (1960/2018) は、官僚制組織が従業員の創造性を制限してしまう問題について次のように指摘している。進取の精神に富む人は、「自立 (independence)」を最も重視する (Dimock, 1960/2018, p. 130)。「彼らは、仕事への取り組み方、自身の才能の使い方、さらにプロセスについて、自分にとって最善の方法を決定する権利を求め

る」(Dimock, 1960/2018, p. 132)。しかし、官僚制組織においては、多くの場合、こうした自立は従業員に与えられていない (Dimock 1960/2018)。

また、Dimock (1960/2018) は、多くの革新が「その分野とは異なる分野で訓練を受けた」人材、いわゆるその分野の素人によって実現される現象について指摘を行っている (Dimock, 1960/2018, p. 133)。Beveridge (1957) によれば、特定の分野の問題解決案を考える際、他分野で訓練・教育を受け、幅広い興味を持った人々は、「先入観にとらわれず、何が正しいか、何が間違いかに関する定説に束縛されない」という (Beveridge, 1957, p.2)。結果として、ある分野の素人達は、別の分野のアイデアをその分野に持ち込むことにより、外の世界を全く見てこなかった「玄人」よりも、オリジナリティに溢れるアイデアを生み出すことができるのである (Dimock 1960/2018)。

ピープルフードコープを含むニューウェーブ生協においては、リーダー・参加者の多くが高学歴者でかつ流通業の素人達であった。彼らは流通業の「一般的な経営手法 (accepted ways of doing things)」や「タブー」を知らなかった。彼らが有する他分野の知識や経験を流通企業・機関の経営に持ち込んだとき、オリジナリティに富む革新的なアイデアが生まれる可能性は高い (Dimock, 1960/2018, p. 134)。加えて、従業員の自主管理を重視するニューウェーブ食品生協では、官僚制組織と比べて、こうして生まれた革新的なアイデアを受け入れ、実施へと導きやすい素地があった。

V. おわりに

ピープルフードコープの事例に示されるように、米国のニューウェーブ生協と日本の食品生協とが異なる道を歩んできた根本的な原因は、それぞれの生協が依拠する運動の性質が異なることにあったと考えられる。日本の食品生協運動は、大量消費社会を前提とした上で、そうした社会における消費者の利益を保護することを目的とした消費者保護運動であった。対照的にニューウェーブ食品生協運

動は、大量消費社会・物質主義そのものに反旗を翻した運動であった。それが故に、ニューウェーブ食品生協は、シンプルライフや少ない消費という新しいライフスタイルを提案し、また、そうしたライフスタイルに適合した品揃えとして自然・有機食品を取り扱うようになった。ニューウェーブ食品生協は、マスマーケットをターゲットにして発展してきたわけではなく、小さなニッチ市場で発展してきた小売機関である。また、米国における有機食品生協の発展は、非官僚的組織において、流通の素人達が自由に発想し、革新的なアイデアを次々と採用してきた結果である。

米国のニューウェーブ食品生協の発展の歴史は、日本の有機食品小売業の発展に重要な示唆を与える。マスマーケットをターゲットとせず、規模拡大を最大の目標としないこと、さらに、環境保護などの企業理念を堅持することを通じて、有機食品小売業は慣行食品スーパーとは異なる差別化された価値を提供し続けることができる。こうした価値の提供こそが、有機食品小売業を発展に導くものと考えられる。

注

- 1) ピープルフードコープの概要に関する説明は、*People's Food Co-op 2017 Annual Meeting History Presentation Outline* (以下、*People's History Presentation*と略す)、および『ピープルフードコープ2016年次報告書 (*People's Food co-op Annual Report 2016*)』による。*People's History Presentation*は、筆者が2017年ピープルフードコープの組合員になり、組合総会に参加した際に配布された組合員向けの教育資料である。
- 2) フルタイムの従業員は、週40時間働く従業員のことを指し、パートタイムの従業員は、週の勤務時間が40時間未満の従業員である。
- 3) *Willamette Bridge*, April 3-9, 1970による。
- 4) *People's History Presentation* および *Willamette Bridge*, March 25-31, 1971による。
- 5) *Portland Scribe*, August 1-7, 1972 および *Portland Scribe*, November 17-23, 1972による。
- 6) *People's History Presentation* による。
- 7) *People's History Presentation* および Brown (2011)による。
- 8) 同上。
- 9) Brown (2011)による。
- 10) *People's History Presentation* による。
- 11) 同上。
- 12) *Portland Scribe*, August 1-7, 1972による。
- 13) Joe Hardiman および Randy Lee に対するインタビューによる (調査日: 2018年1月30日)。
- 14) 生活協同組合コープこうべのウェブサイトによる (<https://www.kobe.coop.or.jp/about/organization/info.php>)。最終アクセス日: 2019年7月9日。

引用文献

- 生田靖・西岡俊哲 (1986). 「1960年代後半以降における生協の展開」野村秀和・生田靖・川口清史 (編)『転換期の生活協同組合』大月書店, 23-44。
- 川口清史 (1992). 「近代的事業組織の確立と展開」野村秀和『生協21世紀への挑戦: 日本型モデルの実験』大月書店, 30-34。
- 斎藤嘉璋 (2007). 『現代日本生協運動小史』(改訂新版) コープ出版。
- 田井修司・久保建夫・奥村陽一 (1991). 『ダイエー・コープこうべ』大月書店。
- 田中秀樹 (1998). 『消費者の生協からの転換』日本経済評論社。
- 中嶋陽子 (1992). 「生協組合員のライフ・スタイル」野村秀和『生協21世紀への挑戦: 日本型モデルの実験』大月書店, 49-57。
- 浜岡政好 (1992). 「1980年代後半以降のライフ・スタイル転換」野村秀和『生協21世紀への挑戦: 日本型モデルの実験』大月書店, 41-49。
- の場信樹 (1992a). 「消費者運動と共同購入」野村秀和『生協21世紀への挑戦: 日本型モデルの実験』大月書店, 25-30。
- の場信樹 (1992b). 「日本型生協運動の展開」野村秀和『生協21世紀への挑戦: 日本型モデルの実験』大月書店, 35-39。
- Beveridge, W. I. B. (1957). *The Art of Scientific Investigation*. New York: W. W. Norton & Company, Inc.
- Brown, M. D. (2011). *Building an Alternative: People's Food Cooperative in Southeast Portland, Oregon*

Historical Quarterly, 112(3), 298-321.

Case, J. and Taylor, R. C. R. (1979). Introduction. In John Case and Rosemary C. R. Taylor (eds.), *Co-ops, Communes & Collectives*, New York: Pantheon Books, 1-13.

Cox, C. (1994). *Storefront Revolution: Food Co-ops and the Counterculture*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Dimock M. E. (1960/2018). *Administrative Vitality: The Conflict with Bureaucracy*. New York: Routledge. First published in 1960 by Routledge & Kegan Paul Ltd.

Knupfer, A. M. (2013). *Food Co-ops in America: Communities, Consumption, and Economic Democracy*. Ithaca: Cornell University Press.

Portland Scribe, August 1-7, 1972.

Portland Scribe, November 17-23, 1972.

Willamette Bridge, April 3-9, 1970.

Willamette Bridge, March 25-31, 1971.

Zwerdling, D. (1979). The Uncertain Revival of Food cooperatives. In John Case and Rosemary C. R. Taylor (eds.), *Co-ops, Communes & Collectives*, New York: Pantheon Books, 89-111.

患者・主介護者との強固な信頼関係構築のために医師に求められるコミュニケーションの考察

— 医師、患者・主介護者のマッチング —

よしき往診クリニック 経営企画・広報部長

岩崎 有美

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授

佐藤 善信

要約

在宅医療は患者の人生を支える医療であり、患者・主介護者の医師に対する信頼が不可欠である。しかし、我が国の医学部教育では医師と患者のコミュニケーションは重視されておらず、臨床の場で初めて、患者・主介護者とのコミュニケーションの課題に直面する医師は多い。

本研究では“ソーシャルスタイル理論” (Merrill & Reid, 1999) に着目し、患者・主介護者が「この医師に最期まで診てほしい」と認識するために必要な医師のコミュニケーション要件を明らかにした。

その結果、医師が患者・主介護者から強固な信頼を得るには、(1) 診療姿勢、(2) 診療思考、(3) ヒューマンコミュニケーションの3段階モデルの構築が必要になった。中でも、医師と患者（主介護者）の関係における「ソーシャルスタイルのマッチング」で特に気を付けるべきは、ドライバー同士の組み合わせである。ドライバー同士は互いに会話の主導権を握ろうとするため、ハレーションが生じる可能性が高い。医師には、意識的に患者・主介護者のソーシャルスタイルのニーズ合わせて対応する「バーサティリティ」能力が必要とされるのである。

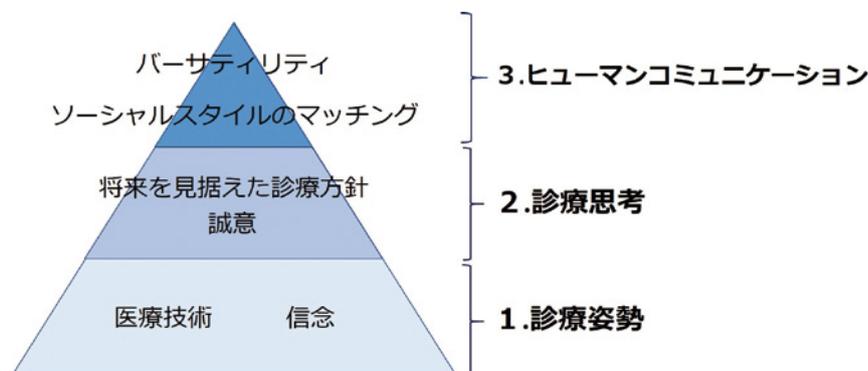
キーワード

医師の教育、サービスマーケティング、医療経営、在宅医療、ソーシャルスタイル理論

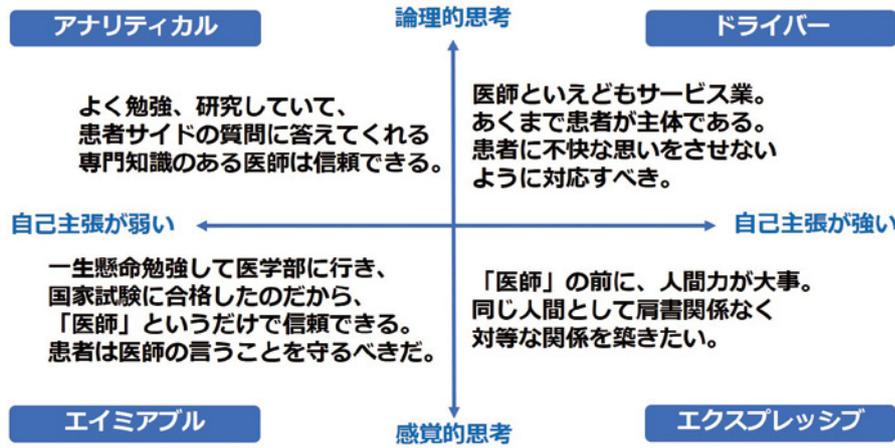
本研究で明らかにされた主な内容は、図1の「患者・主介護者が信頼できる医師の条件3段階モデル」、図2の「患者（主介護者）のソーシャルスタイル別、医師という職業に対する価値観の違い」、そして図3の「患者（主

介護者）のソーシャルスタイル別、医師に求めるコミュニケーション要素」に示されているとおりである。

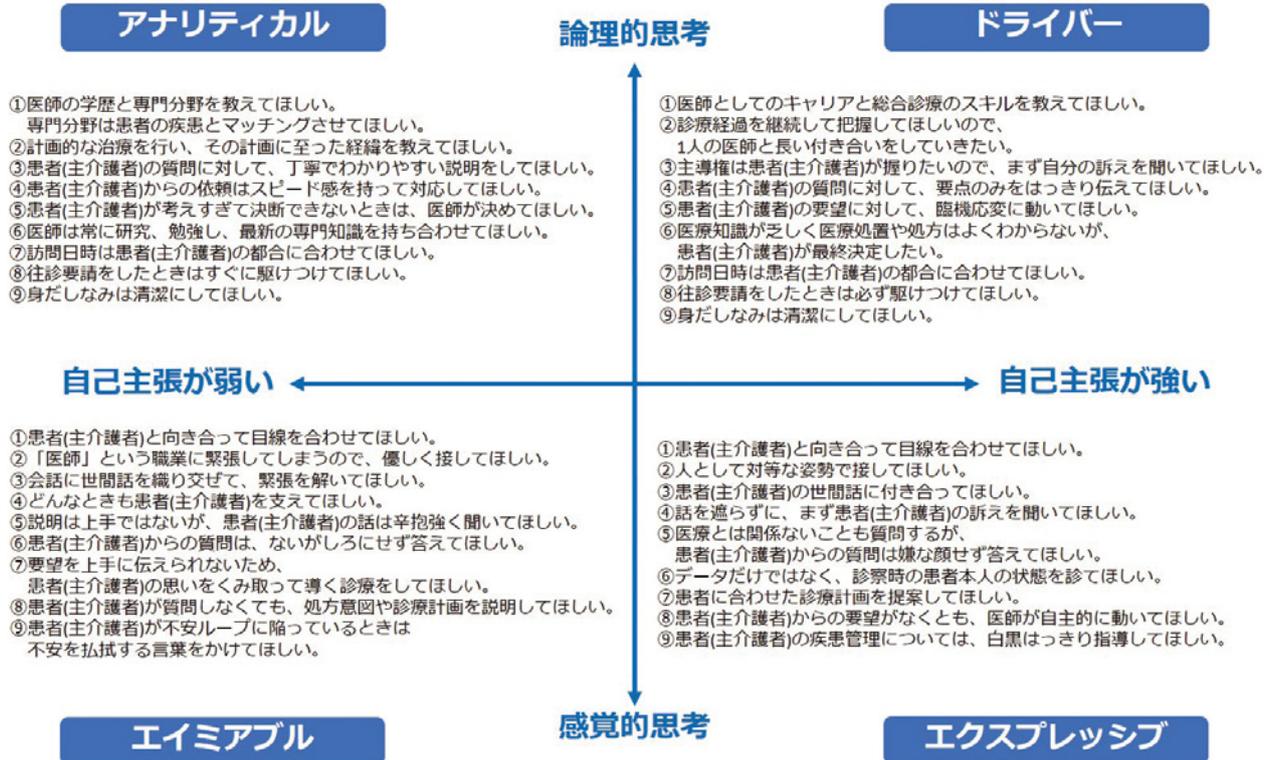
図1 患者・主介護者が信頼できる医師の条件3段階モデル



図—2 患者（主介護者）のソーシャルスタイル別、医師という職業に対する価値観の違い



図—3 患者（主介護者）のソーシャルスタイル別、医師に求めるコミュニケーション要素



主要引用文献

Merrill, D. W., and Reid, R. H. (1999). *Personal Styles and Effective Performance*. CRC Press.

西垣悦代・浅井篤・大西基喜・福井次矢 (2004). 「日本人の医療に対する信頼と不信の構造：医師患者関係を中心に」『対人社会心理学研究 (Osaka University Knowledge Archive)』4, 11-20.

Sheth, J. N., and Sobel, A. (2000). *Clients for Life*. Free Press: SIMON & SCHUSTER, Inc. (羽物俊樹 (訳) (2009). 『選ばれるプロフェッショナル』英治出版)

京都の伝統産業における Service Dominant Logicの活用

— 香老舗 松栄堂の事例からみる価値共創 —

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授

山下 貴子

香老舗 松栄堂 事業推進マネジャー

松岡 正

要約

京都の伝統産業が提案する製品は、歴史の裏打ちにより研鑽された技術や、その技法によって編み出されてきた。そのため、京都の伝統産業は概して「ものづくり志向」が強く、職人たちは価値創造の当事者として、責任感・使命感を持って伝統を守り抜いてきた。しかし近年では、顧客自身が価値創造に参加し、独自の文脈の中で企業とともに価値共創するという研究が進んでいる。これらは、Vargo and Lusch (2004) が発表した「サービス・ドミナント・ロジック」(Service Dominant Logic) によって確実となり、さらに加速した。

本稿では、サービス・ドミナント・ロジックにおいて、中心的な概念である価値共創と文脈価値に着目し、京都の伝統産業の「ものづくり志向」を起点とした「価値共創志向」への転換を、薫香業の香老舗 松栄堂の事例を通じて分析した。そして、伝統産業として蓄積してきた事業活動の上に成り立つソリューションとして、「香りの演出」の事業化を提示した。

キーワード

伝統産業, 京都, Service Dominant Logic, 価値共創, 文脈価値

1. はじめに

京都は全国的にも歴史の古い都市であり、創業100年を超えた老舗と呼ばれる会社が1,485社に上る街でもある¹⁾。平安時代から江戸時代まで約千年の間、日本の都であった京都は独自の和文化を育み続けてきた。このような京都ならではの生活や文化と密接に結び付く、「伝統産業」が今もなお存在する。

一方、現代社会における伝統産業は、生活スタイルの変化によって生じた価値観の変化や、安価な海外製品の流入などを背景に、人々の生活シーンに存在し続けることが難しくなっている。伝統産業を商う経営者・事業者たちは、目まぐるしく変化する社会の中で、事業承継や縮小する市場といった難しい問題と日々戦い続けている。

伝統産業の職人たちは、歴史の裏打ちにより研鑽された技術や、その技法に絶対的な自信を持つ。そのため、多くの職人たちは「自分たちこそが価値を創造する当事者である」という責任感・使命感があると言っても過言ではない。しかし、現代では価値を創造するのは企業だけではな

く、顧客との共創によって成されるという「サービス・ドミナント・ロジック」(Service Dominant Logic, 以下S-Dロジックとする)の志向が目ざされ始めた。S-Dロジックの中心的な概念は価値共創であり、価値創造プロセスにおいて消費者の参加を必要とする。つまり、これまでの企業と消費者の関係を再定義していることから、企業はモノに囚われず、消費者にとっての文脈を提案することが求められている。

そこで本稿では、香老舗 松栄堂の「香りの演出」の3つの事例をもとに、伝統産業を生業とする組織が、モノとしてのお香を販売するだけでなく、消費者とどのように価値を共創すべきか検討し、「ものづくり志向」から「価値共創志向」に転換するプロセスを具体的に論じていく。伝統産業の持つ長期的な経営理念を守りつつ、消費者と価値共創を行うための組織の役割について考察を進めた。

II. 京都の伝統産業の志向と松栄堂

I. ものづくり志向

京都の伝統産業従事者にとって高い品質の製品を造ることは、最も重要である。時代を超えて愛される老舗には、その製品やサービスを繰り返し好む顧客が存在する。製品提供者と顧客との関係は、提供する製品やサービスの品質を介して信頼関係（ブランド）が構築され、継続的に成立している。提供する製品やサービスの品質が下がれば、信頼が失われ、昔からの顧客が離れてしまうことは想像に難くない。高い品質を維持するため、伝統産業の従事者は、ものづくり志向を持たねばならない。なぜなら、事業体において製造と販売が分離している場合、自社で造られる製品が間違いのない品質で創られていることを認識することで、直接製品を造っているわけではない販売員であっても、自信を持って顧客に提案できるからである。

2. 香老舗 松栄堂について

松栄堂は、1705年に京都市の烏丸二条で創業した。現在も本社と本店がこの地にあり、創業一族が守ってきた会社である。現社長の畑正高氏は、12代目の当主にあたる。事業内容は、線香・焼香・練香・匂い袋などの製造販売である。活動テーマを「香りある豊かなくらしを皆さまへ」として、香り文化の継承と発展に力を注いでいる。法人営業の活動は、主要な取引先として全国の寺院関係、百貨店、仏具専門店、雑貨店、海外の卸先などのルートセールスを中心であり、世界中に3,000件以上の顧客が存在する。小売業では東京・札幌などに全国12の直営店舗を持ち、通信販売や全国の百貨店で開催される京都物産展への出展など、自社の製品を直接届ける活動を精力的に行っている。薫香業界での売上は第二位であり業界全体の売上が縮小する中、売上は微増を続けシェアも高まりつつある。

III. 先行研究レビュー

I. 経験価値と感覚マーケティングから見る香り

薫香業に限らず、社会情勢が変化する中で企業が存続するには、顧客価値を創造しなければならない。Schmitt (1999) は、顧客価値を創造する概念として「経験価値マーケティング (Experiential Marketing)」を唱え、その焦点は製品ではなく「使用と消費の状況」にあり、製品の特性ではなく「経験の種類」にあるとした。長沢 (2006) は、松栄堂のお香を経験価値創造の視点から分析した結果、SENSE・FEEL・THINK・ACT・RELATEのいずれも高度な水準で備えており、経験価値の集合体であるとした。さらに Krishna (2013) は、「感覚マーケティング」において香りは記憶との結びつきが極めて強く、消費者によって多様な意味連想を生み出すとしている。ここで取り上げる感覚とは、視覚・聴覚・嗅覚・触覚・味覚の五感であるが、上記の Schmit (ibid.) が提唱した経験価値マーケティングにおいて、感覚的経験価値が基本的な要素とされていた点と共通している。つまり、香りは消費経験を通じて顧客の感覚に価値を訴える重要な要素であると言える。

2. S-D ロジックの中心的概念としての価値共創

従来、顧客との関係を構築するための企業活動は「製品」「価格」「流通」「プロモーション」(4P)を土台としたマーケティング・マネジメントであった。4Pを中心としたマーケティングでは、貨幣との交換の対象は有形財である製品(グッズ)や無形財であるサービスとしていた。

近年では、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、また顧客との関係を一時的な取引だけに終わらせず、長期的な関係をどのように構築するか、についての考察がなされるようになった。これらは、Vargo and Lusch (2004)の研究によって、さらに加速した。彼らは、マーケティングを従来の有形財のグッズと、無形財のサービスーズ(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スーズを含む単

数形の「サービス」が交換の基盤であると定義した。そして、これまでの4Pによっ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G-Dロジックとした。G-Dロジックのレンズから見た価値交換では生産者と消費者を明確に分けており、仕入れた原料に価値を埋め込み、消費者は交換を経て価値を破壊するだけの関係にある。ここで伝統産業をG-Dロジックのレンズで見ると、職人たちは生産者に相当し、「ものづくり志向」の伝統産業による生産者と消費者の役割を的確に示しているといえる。これらを受け、井上（2014）は「マーケティング研究の領域では、無形の提供物を対象としたサービス・マーケティングと有形のものを対象とした従来のマーケティングとを2つに分けて研究し、ビジネスに応用していくという流れが生まれてくる」としている。

S-D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。また、顧客は自身のオペラント資源を使い、価値創造に参加することで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。村松（2016）は、S-Dロジックの価値共創を実現する指標として、①顧客との接点（contact）、②コミュニケーション（communication）、③企業と顧客との間で共創（co-creation）、④文脈価値（value-in-context）の4Cを実践へ落とし込むべきだと主張している。

また、文脈について原田（2005）は経営学の観点から、価値提案企業の顧客に提供するコンテンツ（内容）との関係を以下の関係式で表した。

ビジネスモデル（価値発現装置）＝
コンテンツ（提供内容）×「コンテキスト」（提供方法）

この関係式では、文脈（コンテキスト）はコンテンツが保持する潜在的価値を顕在化させ、価値を発現するための触媒的な機能であるとしている。このように、文脈に重点を置いたビジネスモデルを「コンテキストドリブンビジネスモデル」とした。文脈に重点を置くことで、コンテンツ一辺倒にな

らず、模倣困難性が高く競争優位を持続的に確立するビジネスモデルとなる。先行研究の事例として「場のコンテキストに依拠したディズニーランドのビジネスモデル」に言及し、遊戯施設が無意味に羅列された従来型の日本の遊園地と、キャラクターや物語によって「ディズニーという場」の文脈を通じて経験できる両者を比較し、関係式を図式化して示している。

3. 先行研究まとめ

S-Dロジックがサービスを基本として企業と顧客との価値共創に重きを置く概念として登場してきたことは、企業と顧客の関係がモノ中心のマーケティングでは十分に対応できない時代に移行していることを端的に表している。

お香は嗅覚と密接に関わる特性上、感覚的経験によって価値が認識される。そのため、S-Dロジックの中心的概念である価値共創、特に文脈価値に重きを置くという志向に適していると考えた。次章では、松栄堂が現在行っているマーケティング活動について、S-Dロジックの価値共創の観点で分析する。

IV. 香りによる価値共創の事例分析

1. 香りの演出による文脈価値

松栄堂は「香りある豊かなくらし」を提案するため、製造販売に限らず様々なマーケティング活動をしている。ここでは松栄堂の香りの演出を実施している事例を示すため、天台宗 青蓮院門跡（以下、青蓮院）²⁾・京都市産業観光局観光MICE推進室（以下、MICE）³⁾・ジェイアール京都伊勢丹（以下、京都伊勢丹）⁴⁾の3つの組織にインタビューを行った。インタビューの内容を中心に、それぞれの概要と香りの演出がもたらす文脈価値を分析し、考察へと進む。

(1) 天台宗 青蓮院門跡

京都市東山区三条粟田口にある青蓮院は、平安時代末期に造営され、藤原師実の子である玄行大僧正を第一世の門主とする格式高い門跡寺院である。

寺院では日中の拝観者は年齢層が高く、夜間拝観は若い世代が中心となる。1995年より開始した夜間拝観は、幅広い世代との出会いの場となっている。青蓮院は夜間拝観においてお香を焚くという演出を2000年頃から開始した。拝観者を迎える「おもてなし」の役割と、宗教的に本尊に供える香りとしての役割の両面を持ち、場を構成するための重要な要素である。

青蓮院での香りの演出を、コンテキストドリブンビジネスモデルの関係式を用いて図式化した(図表1)。コンテンツは、寺院に伝わる歴史的に貴重な仏像・建築物・庭園や、庭を眺めながら飲む抹茶や写経体験などがある。図表1のお香の演出範囲は、コンテンツ群すべてを包含している。コンテンツに青蓮院という場の文脈が掛け合わされ、拝観者は境内を歩くことで深い感動を味わう。さらに、全域が香りに包まれていることで拝観者は非日常的な経験を得ることができる。

青蓮院は皇室と関わりが深く、格式の高い寺院であり、拝観者は歴史や伝統の中に身を置くことで感覚的経験価値を感じ、非日常体験というソリューションが成立する。

(2) 京都市産業観光局観光MICE推進室

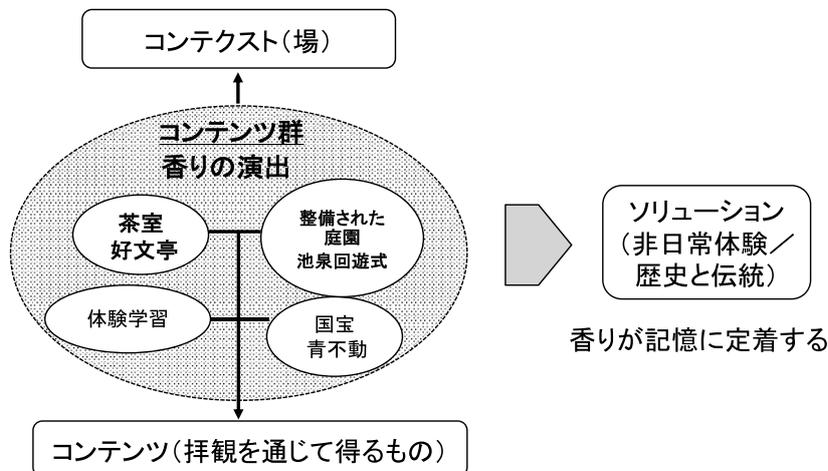
京都市は、観光資源の保護・整備や新興対策を担当する部署として、産業観光局内に観光MICE推進室を設

置している。MICE内の地域連携観光課が担当する通年観光推進事業「京の七夕」において香りの演出が取り入れられている。行政が運営するイベントへの来場者は、明確な事前期待を持って訪れるわけではない。一方で、MICEでは、来場者は京都が有している歴史や伝統、文化を肌で感じていると考えている。そこで行政は、「来場者にとって経済的・時間的な負担が少ないながらも、来場者が抱えている『京都』を感じられる経験をしたい、という淡い期待に応えられるもの」を提供しようと企画を立てることにした。

その一環である「京の七夕」での松栄堂による香りの演出は、開催当初の2009年から始まっている。会場では「香りのトンネル」と称して日が落ち始めた夕暮れ時より、通行者を香りで迎える。これはMICEが意図する「来場者に負担をかけず、淡い期待に応える」という狙いに的確に対応している。来場者は入口から出口に向かう中で、黄昏の京都を散策しながら無意識に香りを感じることで、意図せず素晴らしい価値共創プロセスを体験することができる。

この京の七夕での香りの演出を、コンテキストドリブンビジネスモデルの関係式から図式化した(図表2)。京の七夕のコンテンツは、会場となる京都の名勝や、そこで行われる

図表1. 青蓮院 香りの演出モデル



出所：筆者作成

イベントであり、これらをノスタルジックな夕暮れ時に巡ること
で来場者独自の文脈が生じる。図表2.において、お香の
演出範囲は堀川会場と二条城会場である。これら2会場
は、お香による特別な文脈（場）を提案しており、京都なら
ではの非日常体験を強化している。MICEによるアンケート
の自由記述欄に、印象に残ったものとして「お香の香り」
があり、香りは暗闇のような視覚情報が少ない場所におい
て、より効果的に機能することがわかった。

(3) ジェイアール京都伊勢丹

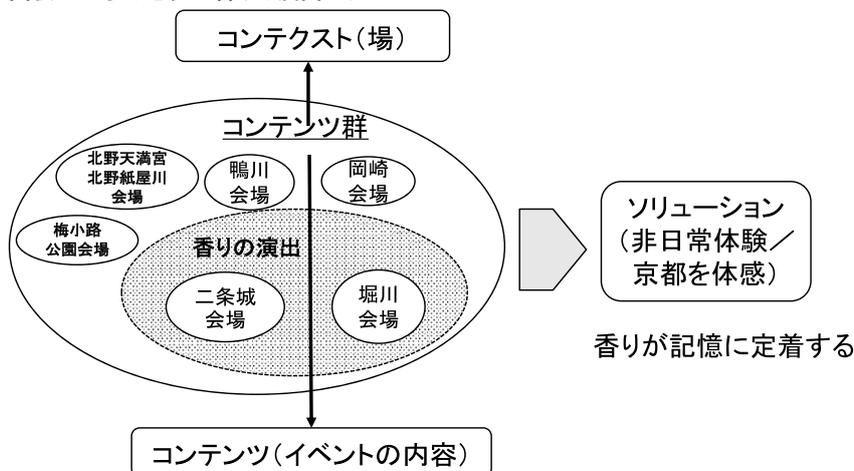
京都伊勢丹は、1997年鉄道事業を中核に多角的に事
業を展開するJR西日本と、常に新しいライフスタイル提案
を続けている百貨店の伊勢丹（現三越伊勢丹）による
共同出資で誕生した百貨店である。2017年9月11日に
開店20周年を迎えた京都伊勢丹社長の瀬良知也氏は、
「20周年を機に、引き続き京都に根ざしつつ、世界に向け
て発信していく『グローバルストア』を目指したい」と、京都
との関わりを中心とした企画を複数展開した。その一環と
して2017年8月には、「松栄堂×京都伊勢丹 京が香る
百貨店」と題された香りの演出が始まり、プレスリリースも
配信された。

筆者によるインタビューでは、買い物をする際に「香り
があることが来店者にとって適度な刺激となっており、来店者

が京都伊勢丹で買い物をする価値を高めている」と担当
者は語っている。インターネットが普及し、ネットショッピング
が一般的になった現代では、買い物をするだけであれば
通販サイトでも可能である。そのため、京都伊勢丹ではリ
アル店舗で買い物をするプロセスでの「楽しみの一つ」と
して意図的に香りを取り入れている。五感の中でも香りは
感覚的経験が重要であり、現時点でインターネットを通じて
感じ取ることは難しい。京都の老舗企業による香りの演出
が他の百貨店との差別化となり、京都の玄関口を彩るにふ
さわしいと考えられた。また、京都伊勢丹内には松栄堂の
直営店があり、ここで各フロアの香りを購入することができ
る。

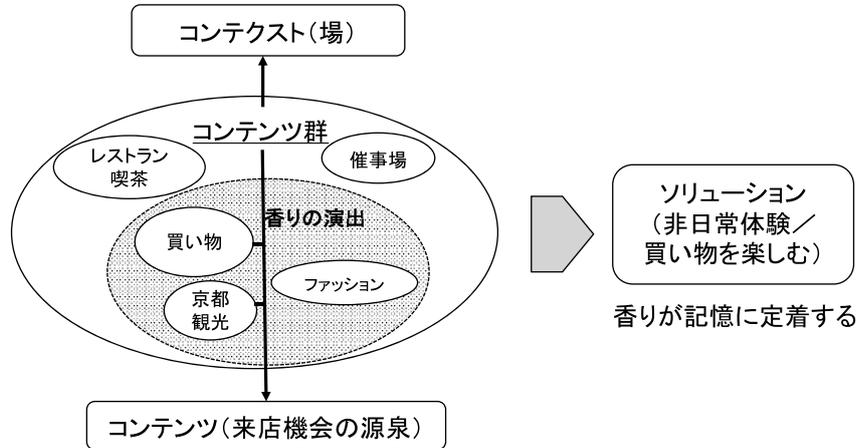
京都伊勢丹での香りの演出を、コンテクストドリブンビジネ
スモデルの関係式を用いて図式化した（図表3）。図表
3.の京都伊勢丹 香りの演出モデルでは、「買い物」「京都
観光」「ファッション」が香りの演出をしている空間である。
この空間では、フロアを歩くだけでお香の香りを感じ、非日
常的な買い物体験をすることとなる。これまでの2つの事
例と同様、コンテンツ（製品・サービス）によって文脈（場）
が強まり、京都伊勢丹ならではの、伝統的な香りに包まれ
ながら買い物プロセスを楽しむことができるという感動経験
を訴求することができた事例である。

図表2. 京の七夕 香りの演出モデル



出所：筆者作成

図表3. 京都伊勢丹 香りの演出モデル



出所：筆者作成

2. 事例分析のまとめ

本章では文脈価値の重要性について、松栄堂の香りによる価値共創事例を挙げて分析した。これらの事例では松栄堂にとって、発注元でもある協業先からの評価だけでなく、顧客調査の結果からも高い評価を得た⁵⁾。文脈価値の提案によって非日常の体験を効果的に創出することはできたが、ビジネスとしての側面はまだ検討の余地を残している。次章では、価値共創が成されるプロセスを確認し、事例の共通項からビジネスとしての可能性について言及する。

V. 考察

1. 価値共創の4Cアプローチによる香りの演出の共通項

松栄堂による香りの演出は文脈価値を提案し、価値の独創性が強まる取り組みである。松栄堂の香りの演出を価値共創の4Cアプローチに基づいて分析すると、顧客との接点は「場」を通じ能動的に働きかけていることがわかる。いずれも互いのオペラント資源（ナレッジやスキル）を活用することで、顧客にとっての独自の文脈価値が創造され、その場だけに限らず関係は継続的となる。

事例における香りの演出ではいくつかの検討事項があ

り、中でも共通項が存在する。以下、全てに当てはまる項目、2つ以上の事例に当てはまる項目、それ以外にも重要と思われる項目を挙げる（図表4）。これらの発見から、香りの演出の事業化の可能性について考察を深める。

2. 香りの演出事業化に向けたフローの作成

本稿の目的は、伝統産業の「ものづくり志向」から「価値共創志向」へ視野を広く転換するための方法を探ることである。香りの演出はまさにお香を媒介とし、顧客へ観光や買い物を体験する中で文脈価値を提案するサービスである。香りの演出をビジネスの視点で見ると、松栄堂にとっての顧客は一般消費者ではなくBtoBが想定される。そこで、前項にて挙げた検討項目から以下のフローに沿って事業化を目指す。

(1) フロー①【対象顧客の抽出】

香りの演出を新規事業とする場合、松栄堂との組織間関係が構築されていることが望ましい。松栄堂には既存の取引先が3,000社以上あるため、全てを新規営業する必要はない。また、既存の取引先から「おもてなし志向」を持つ顧客を抽出することが可能である。「場」による文脈価値を提案するため、物販のみの店舗など小さな取引先はこの事業には向かないが、演出によって来場客に好ま

図表 4. 各演出における検討事項

項目	青蓮院	MICE	京都伊勢丹
来場者の負荷がない (contact)	○	○	○
来場者への販売を伴う (contact)	○	×	○
来場者の声得られる (contact)	○	○	×
火を使わない演出である (contact)	×	△	○
松栄堂との関係が長期的である (communication)	○	○	○
演出システムが完成されている (communication)	○	○	×
協業先の香りの演出に理解ある担当者に異動がある (communication)	×	○	○
協業先から報酬を得られるサービスである (communication)	×	△	○
協業先による十分な広報がなされている (communication)	△	△	△
主なメンテナンスは松栄堂である (communication)	△	×	△
ソリューションが非日常である (co-creation)	○	○	○
限定のオリジナル (香り・パッケージ) がある (value-in-context)	○	○	○
事前期待を超える感動である (value-in-context)	○	○	○

出所：インタビューを基に筆者作成

しい影響を与えた場合、物販があることは関係を強化するとともに売上・利益に寄与できる可能性が高い。

(2) フロー②【演出内容の検討】

まず、火が使える環境にあるか否かによって演出内容を調整する。火を使う使わない、いずれの場合も空間の広さによって必要な香りの強さが異なるため、テスト期間を設けなければならない。香りの演出を効果的に活用するためには、「場」の中でも五感の刺激が少ない場所を選べば良い。オリジナルの香りやパッケージを創ることができ、対象の「場」に限った文脈価値の提案も可能である。

(3) フロー③【想定される課題と解決策】

協業先の窓口となる担当者は演出のノウハウを蓄積する必要のあることから、異動のない人物が望ましいが、導入可能な先を広げるため、松栄堂による演出システムを確立させる。演出システム確立の最大の課題は、メンテナンスのフォロー範囲である。広さ・対象者の好む香りの傾向など、想定されるケースから提供する内容を変化させることで、属人的ではない演出システムとして組み込むことが課題の解決策となる。

3. 考察

本章では、価値共創を実現する指標となる4Cアプローチに基づき、香りの演出事例に対して、共通項と重要だと思われる項目を決定づけた。顧客との関係をモノの販売のみとせず、サービスとして継続し続けるシステムを確立させることで、長期的な関係を構築する。これらは300余年の間、京都に存在し実績を積み上げた松栄堂が行うからこそ意味を成す。青蓮院やMICEでの香りの演出は、松栄堂として演出単体で収益を求めている。そのため、事業化のケースとしては京都伊勢丹の事例が直接的な参考となった。これらは、すでに松栄堂と組織間関係が構築されている顧客へ向けた、新たな文脈価値の提案である。香りの演出は、真摯な「ものづくり志向」や、香り文化の継承と発展に力を注ぐ姿があつてこそ達成されるソリューションである。これまでの活動を価値共創の視点で見つめ直すことが、持続的な発展への道標となるであろう。

VI. 結び

本稿では、「ものづくり志向」である京都の伝統産業の事例として、松栄堂による香りの演出を、「価値共創志向」

のS-Dロジックを用いて分析した。松栄堂が提案する文脈価値に焦点を当て、考察を深めた結果、香りの演出は価値共創概念に則り、新たなビジネスモデルを構築できる可能性があることを示した。また、香りの演出サービスの事業化は、伝統産業として蓄積してきた事業活動の上に成り立つとした。本稿は言い換えれば、これまでの活動をS-Dロジックの価値共創の観点より見つけ直したに過ぎず、京都の伝統産業は、すでに顧客と価値共創を実践しているとも考えられる。しかし、伝統産業を取り巻く厳しい現状を考慮すると、「ものづくり」に囚われている職人や事業体は少なくないと思われる。本稿は「価値共創」という概念を通じて、伝統産業が進展するための新たなマーケティング戦略のインプリケーションを与えるものである。

本稿によって、「薫香」と「S-Dロジックの志向」の親和性は、ある程度明確になったが、S-Dロジックの価値共創概念が、香りまたは嗅覚にのみ効果を発揮する志向なのか、それとも、広く一般的に「伝統産業」に対して適用可能な志向なのかは、今後さらに研究を進める必要があるだろう。

松栄堂による京都伊勢丹と二条城の事例は、火が使えない環境での演出依頼であった。社会環境の変化を如実に現しているが、時代の変化に寄り添う形で生まれた新たなサービスでもあるといえる。京都には多くの歴史的な資産があり、観光客の増加、文化庁の移転など好機もあるため、伝統産業にとっての不安材料ばかりではない。社会環境の変化に流されるのではなく、顧客に寄り添う形で「志向を変革する」こと。それこそが、京都の伝統産業がさらなる革新を続けるための一助となるであろう。

注

- 1) 宗教法人や政治団体を除き、事業活動をしている法人が対象 (京都新聞2016年12月9日)。
<http://www.kyoto-np.co.jp/economy/article/20161209000061>
- 2) 2017年10月14日 天台宗 青蓮院門跡 東伏見光晋執事長への筆者のインタビューによる。

- 3) 2017年10月12日 京都市産業観光局観光MICE推進室 水川耕児係長への筆者のインタビューによる。
- 4) 2017年10月17日 ジュエリアル京都伊勢丹 営業本部 小西登宣伝担当長への筆者のインタビューによる。
- 5) 2017年11月24日、青蓮院での来場者への筆者によるヒアリング。2017年8月25日、京都新聞夕刊「記憶のスイッチ」(栗山圭子記者)。2017年8月30日から9月5日までの一週間、京都伊勢丹2階催事場にて開催された松栄堂催事「かおりのかたち」にて取得した127件のアンケートより判断した。

引用文献

- Aradhna Krishna, (2013), *Customer Sense: How the 5 Senses Influence Buying Behavior*, New York, Palgrave Macmillan.
- Bernd, Schmitt.(1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate*, Free Press. (嶋村和恵, 広瀬盛一訳 (2000), 『経験価値マーケティング』, ダイアモンド社。)
- 原田保 (2005). 「コンテクストドリブンビジネスモデルの基本概念—グローバル時代の持続的競争優位性—」『オフィス・オートメーション』第26巻, 2号, pp.39-48。
- 井上崇通 (2014). 「顧客と企業の接点は「価値共創の現場」—サービス・ドミナント・ロジックの発想から—」『Research for support of small and medium businesses : RSS』別冊1号, pp.18-21。
- 長沢伸也 (2006). 『老舗ブランド企業の経験価値創造』同友館。
- 村松潤一 (2015). 『価値共創とマーケティング論』同文館出版。
- 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.

Co-branding のスピルオーバー効果

— Vtuber コラボを事例として —

一橋大学 経営管理研究科 博士後期課程

青木 哲也

黒川 正太

要約

近年、複数の独立したブランドを組み合わせる1つのサービスを作り上げるCo-brandingが盛んになっている。先行研究では、顧客の目から見た企業属性が似通っていてスムーズに受け入れられやすいアライアンスか、企業属性が適度に異なっていて補完関係にある企業同士のアライアンスが高く評価されると指摘されている。またこの傾向は、Co-brandingそのものの評価ばかりでなく、アライアンスを結んだ企業のアライアンス後の個別事業でも観察されると指摘されている。

本研究では、バーチャル・ユーチューバーのコラボ企画を分析することで、どちらのパターンのアライアンスがより有効であるか検証した。動画視聴者の移動データを重回帰分析した結果、短期的には似通った企業のアライアンスが、長期的には補完関係にある企業のアライアンスが高い成果を記録することが明らかになった。

キーワード

アライアンス, 機能的属性, 一致, YouTube

I. 問題意識

複数の独立したブランドを組み合わせる1つの製品やサービスを作り上げるCo-branding(Erevelles, Stevenson, Srinivasan, & Fukawa, 2008 p. 940)の業績がどのようになるときに高まるかは、実務家と研究者の両者が注目するテーマである。(Decker & Baade, 2016; van der Lans, Van den Bergh, & Dieleman, 2014)。

既存研究では、アライアンスを結ぶ企業の機能的属性の類似性が高いか中程度の場合に、ブランドの一致に対する顧客の評価が高まり、Co-brandingの成果が高まると指摘されている(Park, Jun, & Shocker, 1996; Swaminathan, Gürhan-Canli, Kubat, & Hayran, 2015)。Co-branding自体の評価は、既存研究の指摘通りだと考えられる。しかし、Co-brandingが事後的にそれぞれの企業の独立事業に及ぼすスピルオーバー効果は、両者で同程度に高まるとは限らない。

類似が高い場合にスピルオーバー効果が大きくなる理由は、アライアンス相手の製品使用に顧客が必要とする物心両面のコストが、類似が高いときほど低下するためである(Klemperer, 1987)。しかし類似が高いと、二つの企業

の独自製品を別個に使い続ける誘因も低下する。つまり類似が高いと短期的にはスピルオーバー効果が増大するものの、経時的に効果が低下すると予想される。

これに対して、類似が中程度のとき、スピルオーバー効果が増大する理由は、企業資源の補完によると考えられる(Dyer & Singh, 1998)。この効果は、経時的に低下せず、持続すると予想される。

以上の知見を踏まえると、(a)短期的には、アライアンスを結ぶ企業の機能的属性の類似が高いほどCo-brandingのスピルオーバー効果が増大し、(b)長期的には、機能的属性の類似が中程度のとき、Co-brandingのスピルオーバー効果が増大すると予想される。

II. 分析結果

本研究では、アライアンスを結ぶ企業の機能的属性の類似がCo-brandingのスピルオーバー効果に与える影響を検証するにあたって、バーチャル・ユーチューバー(Vtuber)のコラボレーション企画を事例として取り上げた。コラボレーション相手の既存顧客が企画後にどれだけ自分のファンになるか、パネルデータを用いて重回帰分析

した。分析によれば、短期的には機能的属性とスピルオーバー効果の成果の間に正の線形増加関係が、長期的には逆U字型関係が存在されると確認された。この結果は、事前に導出した仮説を支持するものであった。

主要引用文献

- Decker, C., & Baade, A. (2016). Consumer perceptions of co-branding alliances: Organizational dissimilarity signals and brand fit. *Journal of Brand Management*, 23(6), 648–665.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Erevelles, S., Stevenson, T. H., Srinivasan, S., & Fukawa, N. (2008). An analysis of B2B ingredient co-branding relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 940–952.
- Klemperer, P. (1987). Markets with consumer switching costs. *The Quarterly Journal of Economics*, 102(2), 375.
- Park, C. W., Jun, S. Y., & Shocker, A. D. (1996). Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 453.
- Swaminathan, V., Gürhan-Canli, Z., Kubat, U., & Hayran, C. (2015). How, when, and why do attribute-complementary versus attribute-similar cobrands affect brand evaluations: A concept combination perspective. *Journal of Consumer Research*, 42(1), 45–58.
- van der Lans, R., Van den Bergh, B., & Dieleman, E. (2014). Partner selection in brand alliances: An empirical investigation of the drivers of brand fit. *Marketing Science*, 33(4), 551–566.

製造業における価値共創実践のための フレームワーク

— コマツの事例の分析から —

安田女子大学 現代ビジネス学部 教授

清野 聡

要約

2004年にVargo and Lusch(2004)がSDロジックを提唱して以来、サービスの概念でマーケティングを捉える研究が近年盛んである。Grönroos(2006)は実務的な視点からサービスロジックを提唱し、企業が顧客と直接的な相互作用を行い、価値を生み出す価値共創という概念を示した。本稿は、価値共創マーケティングを製造業にどのように適用すればよいか、そのためのフレームワークを明らかにすることが目的である。そのためにコマツのKOMTRAXを事例として取り上げ、インタビュー調査により実態の解明を行った。分析にあたり、接点(Contact)、コミュニケーション(Communication)、共創(Co-Creation)、文脈価値(Value-in-context)の4Cアプローチ(村松2015)を用い、どのようなマーケティングが行われているかを明らかにし、価値共創を行う上でのフレームワークを導出した。

キーワード

製造業のサービス化、価値共創、直接的相互作用、実践のためのフレームワーク、事例研究

I. 背景

2004年にVargo and Lusch(2004)がSDロジックとして、製品、サービス、全てを含めてサービスと捉える。製品は使用段階で初めて価値が生まれ、企業は顧客と何らかの相互作用を行い価値を共創する。一方、Grönroos(2006)は実践的にサービスの概念を全てに適用する理論構築を行った。顧客こそ使用の段階で価値を創造する存在であり、企業はそれを促進し、使用段階で企業が顧客と直接的な接点を持ち、価値を共創することで、新たに価値を生み出す機会が得られることを示した。顧客は自らのナレッジとスキルの不足により使用時点で困難に直面した経験を持っており、企業がそこに入り込む余地があり(清野2016A)、価値共創により新たな価値創造が可能となる。

本研究の目的は、顧客に対して製品販売以後、直接的な接点を持ち、マーケティングを実践し、成功している企業を事例分析することにより、製造業における価値共創の実態を明らかにすることである。そしてそれを基に製造業において価値共創を実践するためのフレームワークを導出する。

II. 先行研究

製造業のサービス化の議論においては、サービスを製品の付加価値を高めるものとして議論がなされており、交換価値から使用時点で視点の転換が十分ではなく、そこにサービス化の議論の限界点がある。それに対して、Vargo and Lusch(2004)、Grönroos(2006)の議論では、顧客の使用段階で初めて価値が生まれるものとして概念化されている。更にGrönroosは企業が顧客と直接的な相互作用を行うこと(価値共創)で新たな価値を生むことを指摘している。村松(2015)は価値共創を分析する視点として、4Cアプローチ(接点、コミュニケーション、共創、文脈価値)を提示している。

III. 事例研究

価値共創を実践している事例(楊2015、清野2016)としてコマツのKOMTRAXを取り上げ、実態に関してインタビュー調査を実施した。結果を4Cの視点で分析し、接点、コミュニケーション、共創、文脈価値、のそれぞれに関して

価値共創を行う際に、重要となる事項を整理し、価値共創を実践する際のフレームワークを導出した。

主要引用文献

- 清野聡 (2016). 「製造業における価値共創プロセス～コマツのKOMTRAXの事例」『ケースブック価値共創』同文館出版, 19頁 - 30頁
- 村松潤一 (2015). 「価値共創の論理とマーケティング研究との接続」『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 129-149.
- 楊欽歆 (2015). 「建設機械メーカーの国際戦略に関する中泰比較 -B to Bにおける対顧客関係の視点から」『アジア市場経済学会年報』第18号, 125-135頁.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory*, 6(4), 317-333.
- Grönroos, C. and J. Gummerus (2014). The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic and Service Dominant Logic. *Marketing Service Quality*, 24(3), 206-229.
- Vandermerwe, S., and Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding service. *European management journal*, 6(4), 314-324.
- Vargo, S.L., and Lusch, R. F., (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-7.

事業創出における ナラティブの役割に関する考察

— Soup Stock Tokyoの事例分析を通じて —

株式会社博報堂 ディレクター

岩寄 博論

要約

本研究は、事業創出の実務においてデザインシンキングが活用されていることを背景に、事業創出におけるナラティブ活用のフレームワークを提示することを目的とした。本研究は、Weick (1979) の「組織化の理論」における多義性を排除した解釈フレームワークに対して、明確な指針の提供と多様な解釈を両立したフレームワークを提示した。このフレームワークを例示するために、事例分析によってスープ専門店 Soup Stock Tokyoの起業コンセプトのナラティブがどのように活用されたかを明らかにした。事例分析から、Soup Stock Tokyoのナラティブには、コンセプトの対する共感、意思決定の判断基準、多様な解釈を踏まえた実践の3つの側面があることがわかった。本研究の成果は、多義性の排除を前提とした解釈とは異なる、多様な解釈を前提とする創造的な解釈モデルの可能性を示すものである。

キーワード

ナラティブ, デザインシンキング, イノベーション, 組織化, 事業創出

I. はじめに

近年、企業のマーケティングプロセスや、イノベーションプロセスにおいて、技術やシーズ起点に加えて、顧客起点の事業機会探索アプローチが積極的に取られるようになってきている。顧客起点アプローチの代表的なものに、デザインシンキングがある。デザインシンキングはデザイナーやクリエイターが無意識的に行っていたイノベーション開発の方法論を明示知化、方法論化したものである。

デザインシンキングの特徴の一つは、プロトタイプのプロセスにおいて、ペルソナと呼ばれる象徴的な顧客イメージや、カスタマージャーニー・ストーリーボードと呼ばれる象徴顧客の体験が物語形式で表現されることだ (Cooper & Cronin, 2007)。こうした方法論は、デザインシンキングにとどまらず、企業のマーケティング活動の中で広く活用されるようになってきている。

実務において物語やストーリーと呼ばれるものは、社会科学においてはナラティブという概念で整理される。ナラティブとは、文脈の解釈を踏まえて現象を理解したり、説明したりすることである (Bruner, 1986)。近年、社会学、心

理学、人類学、教育学、文学などの領域で幅広く研究の対象となっている (Cortazzi, 1993)。

本研究は、企業の新規事業創出におけるナラティブに焦点を当て、これまで議論されてきた理論体系に対して、新たなフレームワークを提示し、実際の事例をもってそのフレームワークを例示するものである。本研究の問題関心は、以下のようなものだ。1) 事業創出においてナラティブはどのように機能するのか、2) ナラティブを活用した事業創出過程は、どのようなフレームワークで説明できるか、3) そのフレームワークは実務においてどのような示唆を持つのか。本研究では、これらの問題関心のもと、先行研究を概観した後、新たな理論フレームワークの可能性を提示し、事例研究を通じてそのフレームワークを例示する。

II. 先行研究

経営学では、組織論を中心にナラティブを用いた研究が行われてきた。代表的なものとしては、オフィス機器企業におけるナラティブの分析から、組織をストーリーテリングの集

合機能として捉え、ストーリーが出来事を知覚し、組織の変化や政治的優位性を生み出す要因になっていることを示したもの (Boje, 1991) や、スウェーデンの行政における制度変容をナラティブの観点から分析し、解釈的手法の組織理解上の有用性を確立したもの (Czarniawska, 1997)、イギリスの病院組織における組織変革をストーリーテリングの視座で分析し、変革の過程においてナラティブが重要な役割を担っていることを例証したもの (Bate, 2004) などが知られている。

また、イノベーション創出プロセスにおいても、ナラティブの有用性について議論が進められている。Downing (2005) は、起業家の活動の中で、ナラティブや動的プロセスがどのように機能しているかを研究する中で、ナラティブを通じた構築的アプローチによる理解の有効性を示した。Johansson (2004) はアントレプレナーシップ研究におけるナラティブを、起業家のアイデンティティの形成、起業における学習、起業のコンセプトの形成3つの類型に整理する。先に述べたデザインシンキングにおけるナラティブの活用は、3番目の起業コンセプトをナラティブによって形成するという領域に当てはまるだろう。

起業コンセプト構築としてのナラティブという観点では、事業機会 (entrepreneurial opportunities) の研究との関連性が示唆される。Shane and Venkataraman (2000) が事業機会という概念を提示して以来、起業家にとって事業機会は発見されるものなのか、創造されるものなのかという議論がなされてきた。機会は既に存在し、起業家が資源を統合することで発見されるもの (Shane & Venkataraman, 2000) という主張と、起業家が他者との相互作用の中で機会を創造する (Alvarez & Barney, 2007) という主張が議論されている。Garud, Gehman and Giuliani (2014) は、機会が発見されるのか、創造されるのかに関わらず、イノベーションの成否に影響を与えるのは文脈の解釈であるとし、事業機会における発見と創造の議論をナラティブの視座で統合しようとした。

以上のように、新しい事業コンセプト形成におけるナラティブの有効性が議論されており、文脈の解釈の重要性が指摘されていることがわかる。

III. フレームワーク

組織における解釈をめぐる概念として Weick (1979, 1995) による組織化 (organizing) やセンスメイキング (sensemaking) が知られている。組織化の理論は、実体としての組織の存在を退け、行為を通じて組織が形成されるという視座を提示し、演繹的な組織のモデルを志向してきたそれまでの組織論研究に対して、行為と認識の集合としての組織という新たな認識を提供した。組織化の理論における中心概念の一つであるセンスメイキングとは、行為者がおかれた不確かで曖昧な状況において、行為者が回顧的 (retrospective) に意味を見出すことに注目が置かれている。

Weick (1979) は、組織化の過程を ESR (Enactment Selection Retention) モデルとして提示した。ESR モデルは、曖昧な状況に対して働きかけ、意味を見出し (Enactment)、浮かび上がった意味の中から有意なものを選択し (Selection)、将来に向けてその意味づけを保持する (Retention) ことで構成されている。ESR モデルの意図は、不確かな状況下において状況の多義性を排除し、意味付けすることにある。

Weick (1995) は、sensemaking と interpretation の違いについても言及している。Weick は、interpretation は既に存在するものを発見するということを示唆するが、sensemaking は発見というよりもより創造的な行為であり、sensemaking は人々が解釈するもの自体を生成するプロセスだと整理している。

以上のように、Weick が提示した組織化の理論は、創造的な解釈 (=センスメイキング) を通じて組織が構成されるプロセスを提示しており、ESR モデルに示されるように多義性の排除が前提となっている。一方で、前節で見たように、事業コンセプト形成におけるナラティブの議論では、文脈の解釈の重要性が指摘されている。事業コンセプト形成におけるナラティブの効果は文脈の解釈であり、解釈の多様性を制約する組織化の理論を更新する可能性を持っている。

本研究は組織化理論に対する新しい視座の提供とし

て、ナラティブによる文脈の多様な解釈のモデルを提示する。組織化の理論は、曖昧な状況における組織の形成プロセスを捉えるのに対して、本研究が提示するフレームワークは、起業家による明確な起業コンセプトがナラティブとして提示された状況において、組織の構成員がそれらを多義的に解釈し、事業を推進するものである。

IV. 方法論

本研究では、事例研究を通じて、前節で提示したフレームワークの適用妥当性を例示する。分析の対象は、現在株式会社スープストックトーキョーが運営するスープ専門店、Soup Stock Tokyoの創業時におけるナラティブだ。Soup Stock Tokyoは、1997年に日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社（KFC）の新規事業として創業され、その後、創業者の遠山正道氏が所属していた三菱商事株式会社のコーポレートベンチャーとして設立された株式会社スマイルズに移管、遠山氏によるマネジメント・バイ・アウト、株式会社スマイルズからの分社化を経て現在に至る事業である。

Soup Stock Tokyoの創業時には、遠山氏によって「スープのある一日」と「秋野つゆ」という二つの物語が作成され、これらが創業時から拡大期に至るまで組織内で参照され、企業活動に活用されたことが知られている（遠山, 2004, 2006）。本研究ではフレームワークを例示するために、Soup Stock Tokyoの創業期である1997年～2008年にかけて、これらのナラティブがどのように活用されて来たかをケーススタディによって明らかにする。

データの収集については、次のようなステップで行われた。まず、Soup Stock Tokyoおよび株式会社スマイルズのWEBサイトや、書籍、雑誌記事などの二次情報を概観し、創業時の事実を確認した。さらに創業者を含む創業時のメンバー3名にインタビューを行うことで、二次情報よりもさらに詳細な情報を収集した。

V. 事例分析

1. Soup Stock Tokyoの創業経緯

前述のように、Soup Stock Tokyoは、遠山正道氏によって1997年にKFCの新規事業として創業された。当時遠山氏は三菱商事からKFCの新規事業部に出向していた。遠山氏はある日、女性が一人でスープをすすっているシーンを思いつき、これがきっかけになり当時のKFCの経営幹部にスープ専門店の事業提案を行った。KFCの大河原社長の意思決定により、KFCの新規事業部とともにスープ専門店の事業計画を進めることになった。

1999年8月に、東京・お台場のヴィーナズフォートにSoup Stock Tokyoの一号店がオープンした。一号店が成功したため、遠山氏は三菱商事において、社内ベンチャーとしてSoup Stock Tokyoのビジネスを立ち上げるべく奔走した。苦労の末、三菱商事のコーポレートベンチャーとして、株式会社スマイルズが設立された。

2000年には、溜池山王店、アークヒルズ店、赤坂通り店を出店した。溜池山王店の業績が振るわず赤字が継続する状態が続いたが、その後出店した恵比寿三越店がヒットし、その後の丸ビル店、アトレ四谷店、横浜シアル店などが業績に貢献し、事業の礎を築いた。

2003年には三菱商事から常務が派遣され、外部の企業から参画した二人のジェネラルマネージャーも含めた経営体制の強化が行われた。店舗数や売上は拡大し、累積損失を一掃するに至った。しかし、2004年に再び業績不振に見舞われ、「炎の七十日」と呼ばれる全社を挙げた業績改善に取り組み危機を脱した。その後2006年には、第三者割当増資により株式会社オリエンタルランドが資本参加、2008年には、遠山氏がマネジメント・バイアウトを行い、遠山氏100%出資の会社となり現在に至る。

2. Soup Stock Tokyoにおけるナラティブ

前述のように、Soup Stock Tokyoでは、創業時に遠山氏によって「スープのある一日」と「秋野つゆ」という二つのナラティブが作成された（図1）。これらのナラティブは起業家としての遠山氏の起業コンセプトを明文化したも

のであり、Johansson (2004) の、起業コンセプトをナラティブによってコンセプト化するという類型に相当すると言える。

「スープのある一日」は、物語仕立ての事業計画書だ。遠山氏は、Soup Stock Tokyo創業に先立つ1993年に三菱商事においてパソコンや電子メールの普及を推進するために「二村課長の電子メールのある一日」という電子メールが普及した際のメリットを物語で表現するという試みを行い、多くの関係者の共感を得たという経験を持っていた。その経験をもとに、遠山氏は、Soup Stock Tokyoの事業企画時にも同じ手法が有効なのではないかと考え、当時の上司を説得するために、三ヶ月間かけて「スープのある一日」を作成した。企画書では、スープ専門店のコンセプトやイメージ、顧客や社員の様子、ビジネスの要点などが成功物語として記述されている。

「秋野つゆ」は、Soup Stock Tokyoのブランドを一人の女性の人物像に例えたものである。「Soup Stock Tokyoのメニューは彼女が作る、あるいは好むメニューです、インテリアは彼女の性格をそのまま現したようなものです、お客様は彼女の友達、彼女を慕って集まってくる人々です」とあるように、ブランドを擬人化したものと捉えることができる。「秋野つゆ」は、「スープのある一日」によって事業計画がKFCの経営層に了承された後、店舗イメージや他のあらゆることを創り上げていくためにチーム全員が事業のコンセプトイメージを共有する目的で作成された。「「スープのある一日」は、シーンや事業性について書いていましたが、さらには「感度」を共有したい。感度は、味はもちろん、インテリアやグラフィックなどにも幅広く関連してきます。」(遠山, 2006, p.55)とされている。

3. ナラティブの活用

Soup Stock Tokyoにおける「スープのある一日」と「秋野つゆ」という二つのナラティブの活用について分析する。これらのナラティブは、Soup Stock Tokyoの創業期である1997年～2008年の間に、多様な人々が接する機会があった。1997年～1998年の事業企画期は、主にKFCお

よび三菱商事の経営幹部とKFCの新規事業部メンバーが、1999年～2002年の創業期には、KFCの新規事業部メンバーに加えて、料理研究家などの外部の専門家や、スマイルズ設立後の創業メンバーが、2003年～2008年の成長期には、外部から参画したマネジメントメンバーや、中途採用や新卒採用で参画したスタッフが、それぞれナラティブに接する機会をもった(図2)。本節では、これらの期間において、どのようにナラティブが活用されたかを、関係者へのインタビューから得られたことを類型化しながら、分析する。

(1) コンセプトに対する共感

インタビューから、事業コンセプトをナラティブ化することで、周囲の関係者の共感を通じて事業コンセプトに対する確信を得ていった様子が示唆された。遠山氏は、「スープのある一日」の起草を通じて、Soup Stock Tokyoのブランドが形作られ、それを周囲の友人たちに見せることで、共感を得ていったことを回顧する。創業期の同僚であった、KFCの新規事業部メンバーも物語形式の企画書が深い共感を呼び起こしたことを指摘している。「秋野つゆ」についても同様に、事業コンセプトを体現し、関係者と共有するものとして作成され、創業メンバーにも共感をもって受け止められていたことがわかった。

(2) 意思決定の判断基準

Soup Stock Tokyoのナラティブは事業を推進する上で、意思決定の判断基準となっていたことが示唆された。これらのナラティブは創業期である1997年～2008年の間「バイブル」のように参照された。創業メンバーのB氏は、デザイナーとして自分を表現するのではなく、遠山氏の世界観をどう具現化するかが自分の役割だと考え、これらのナラティブをバイブルとして参考にしていたことを述懐する。遠山(2006)でも、「今ではスマイルズの社内で「バイブル」とも呼ばれ、池本常務などは毎日持ち歩き、読み返したりしている「スープのある一日」と述べられていることから(p.31)、創業メンバーだけではなく、後から参画したマネジメントメンバーにまで広く浸透していたことがわかる。

図 1 Soup Stock Tokyoのナラティブ

<p style="text-align: center;">「1998年 スープのある一日」</p> <p>scene 1</p> <p><プロローグ> 恵比寿の日本セッターキー・ブライト・キッチンの秘書室に勤める田中は、最近駒沢通りに出来た(仮称)Soup Stockの具沢山スープと焼きたてパンが大のお気に入り、午前中はどのメニューにしようかと気もそぞろだ。 (→具沢山のスープと焼きたてパン)</p> <p>KFCポリッシュ担当のいつもの仲間と昼食に出るとき、女性だけで行ける店は限られていたが、Soup Stockが出来てからは頻りに通っている。メニューに記載されているNonfatやLowfatの文字は、彼女達にとっては神のお告げに見えるようだ。 (→女性の行ける屋食店の圧倒的不足。ナチュラル、ダイエット需要)</p> <p>大原社長とMr. UNOは、早食い大食いでも有名。Soup Stockでも500ccのLサイズと焼きたての黒パンを平気で平らげるが、部屋に戻ってからはベルトを緩めているらしい。 (→男も、食べてみれば十分なボリューム)</p> <p>吉沢は、以外に気が多く、10種類以上のメニューを決め兼ねているうちに、並んでいた順番が自分に来いつも慌てる。 (→魅力的で豊富なメニュー。とても早いスループット)</p> <p>今やすっかり、具沢山スープは食生活の一角を成したが、登場した当時は新鮮だった。 ……考えてみれば、スープというのは、0歳～100歳まで、男女・国籍・貧富・宗教を問わず、早朝から深夜、食事、おやつ、夜食まで、やたらと範囲は広く、明快に「スープは嫌い」と宣言する人も無く、さては、これほどのポテンシャルをもった飲食物は、水をしてはまだ見当たらない程のものである。 かつては、スターターやサイドとしての役割を背負わされていたが、スポットを浴びてからは、いきなりブレイクし、各々が夫々のスタイルでスープを食生活に取り入れた。 (→SOUP FOR ALL. Anytime Anywhere. High frequency)</p>	<p style="text-align: center;">Soup Stock Tokyoとは……</p> <p>Soup Stock Tokyoを、「秋野つゆ」という人物(フィクション)に置き換えて考えてみました。</p> <p>Soup Stock Tokyoのメニューは……彼女が作る、あるいは好むメニューです。インテリアは……彼女の性格をそのまま現したようなものです。お客様は……彼女の友達、彼女を慕って集まってくる人々です。</p> <p>Soup Stock Tokyoの目指すものは……彼女の目指すもの、理想そのものです。</p> <p>名前 秋野つゆ 性別 女(37歳) 性格 おっとりしているがシッカリしており、自立している。 タイプ 人のことはあまり気にせず、個人的。人と同じ事は、恥ずかしいこと。あまり細かいことは気にしない。大雑把。しかしこだわりは強い。知的で、多くを語らない。周知より、自分に興味あり。</p> <p>評判 「化粧は無いのに、きれい。おしゃべりに無頓着なのに、センスがよい。」 「プールに行ったら、いきなりクローリングをしていた！」 「装飾的なもの、ファンシーなものは苦手。シンプルを好む」 「とにかく、この人のやることは、無理なくすっきりとカッコいい。同性からも憧れられる。」 「素敵な人がいつも周りに集まっている。村上里佳子は親友らしい。」 「あの、ふとした笑み、何とも良い。」</p> <p>信条 「こうじゃなきゃいけない」という考えは、持たない。 歴史に敬意を払いつつも、未来に興味あり。</p> <p>料理 手経でふっくらほろろ料理ながら、ウマイと大評判 国籍の偏りはなく、自分が判断する。あえて言えば、やはり自分が育った和食がベースか。おばあさんの影響大。 斬新な組合せも辞さない。 素材の味を活かす努力は、素材に対する礼儀として当然のスタンス。 子供が産まれてからは、特に素材や調味料に気を配るようになった。 たまに気楽な料理でパーティを開いて、皆でワイワイやるのが楽しみ。 椎名誠は、かつおの刺し身と彼女の料理のファン。 昨今の有機やヘルシーブームには、若干の違和感を抱きつつも、やはり自然で安全なものを求む。しかしあくまですっきりとした美味しさが一番。 グルメでも、健康マニアでもない。 人を育てない。善んでもらい、コミュニケーションするのが嬉しい。</p> <p>理想 ①個人的に魅力的な人、凄人、圧倒的にチャームアップな人と出会う事。 ②その人々と共有する考え・感性を具体的な形で社会に投げかけ、個人や個人の集合である社会に対し、少しでも充実するような提案をしていく事。</p>
--	---

出典：遠山 (2006)

図 2 Soup Stock Tokyoの創業フェーズ

	事業企画期 (1997～98年)	創業期 (1999～2002年)	成長期 (2003～2008年)
主な出来事	<ul style="list-style-type: none"> 日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社の社内ベンチャーとして創業 	<ul style="list-style-type: none"> お台場ヴィーナズフォートにSoup Stock Tokyo第1号店をオープン 三菱商事株式会社のコーポレートベンチャーとして、株式会社スマイルズを設立 溜池山王店、アークヒルズ店、赤坂通り店、丸ビル店、アトレ四谷店、横浜シアル店などの出店 	<ul style="list-style-type: none"> 三菱商事や外部から役員・ジェネラルマネージャーの参画 第三者割当増資により、株式会社オリエンタルランドが資本参加 創業者遠山正道氏によるMBO(マネジメン・バイアウト)の実施
ナラティブのオーディエンス	<ul style="list-style-type: none"> 日本ケンタッキー・フライド・チキン、三菱商事の経営幹部 日本ケンタッキー・フライド・チキン新規事業部メンバー 	<ul style="list-style-type: none"> 日本ケンタッキー・フライド・チキン新規事業部メンバー 外部の専門家 スマイルズ設立後の創業メンバー 	<ul style="list-style-type: none"> 外部から参画したマネジメントメンバー 中途採用や新卒採用で参画したスタッフ

出典：インタビューを元に筆者作成

(3) 多様な解釈を踏まえた実践

Soup Stock Tokyoのナラティブは、意思決定の判断基準となっていた一方で、解釈の多様性をもっていたことが示唆された。元KFCの幹部A氏は、「スープのある一日」や「秋野つゆ」が事業計画として基本的なところを押さえつつ、「広がりのある共通認識」という言葉を用いながらこれらのナラティブが想像を膨らませることのメリットについても言及している。創業メンバーのB氏は「秋野つゆ」に対して、「抽象的」や「汎用性」という言葉を使いながら、ナラティブに解釈の多様性が担保されていることで、一定のガイドラインの中で多様なアイデアを膨らませることができた経緯について述べている。

以上のように、Soup Stock Tokyoのナラティブは、Johansson (2004) の起業コンセプトをナラティブによって形成するという類型に則して、創業者遠山氏の事業に対する想いを体現し、人々の共感を誘引するものとして機能していたことがわかる。さらに、分析を通じて、事業推進上の意思決定の判断基準となっていたことに加えて、解釈の多様性を持っていたことがわかった。

VI. ディスカッション

事例分析を踏まえて、本研究の問題関心として提示した以下の間に対するディスカッションを行う。本研究では以下の3点の問題関心を提示した。事例研究を通じて発見されたことをこれらの問題関心に則して整理する。

1. 事業創出においてナラティブはどのように機能するのか

Soup Stock Tokyoの事例研究から、事業創出においてナラティブは、コンセプトに対する共感、意思決定の判断基準、多様な解釈を踏まえた実践といった機能を持つことがわかった。

起業コンセプトをナラティブによって形成する側面は先行研究においても明らかにされていたことではあるが(Johansson, 2004)、本研究の分析においては、こうした

ナラティブが関係者の共感を誘引するものであることが示唆された。また、起業家自身もこうした共感を有効に活用していることがわかった。共感については、デザインシンキングにおいてもその重要性が指摘されており(Brown & Katz, 2011)、本研究の発見との共通性を持つ。

本研究におけるナラティブの機能に関する発見は、ナラティブは意思決定の判断基準となるのと同時に、多様な解釈を踏まえた実践を提供するという、一見矛盾した二つのことを両立している点である。事例研究を通じて、新規事業創出におけるナラティブは、事業の方向性を明確に指し示すことと同時に、抽象性によって解釈の多様性を担保していることがわかった。

2. ナラティブを活用した事業創出過程は、どのようなフレームワークで説明できるか

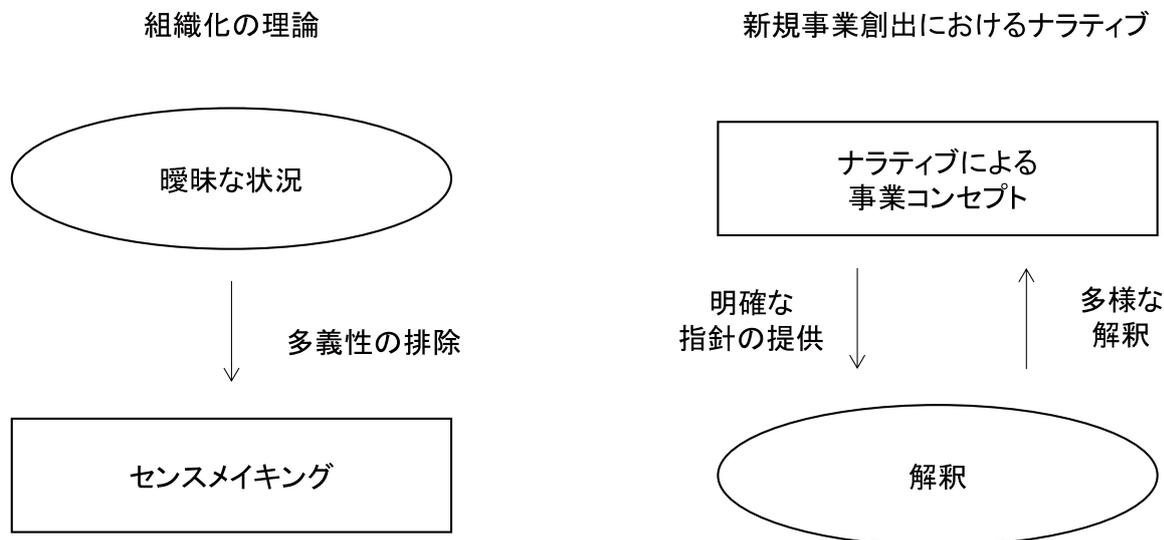
本研究では、Weick (1979) の組織化の理論に対して、ナラティブによる文脈の多様な解釈のモデルを提示した。Soup Stock Tokyoの事業は、起業当初からナラティブが事業に対する明確な指針を示していた。事例分析から明らかになったのは、こうしたナラティブが事業の方向性に明確な指針を提示するのと同時に、多様な解釈を踏まえた実践を提供するということだ。

Weickはセンスメイキングを創造的な解釈と位置づけている(Weick, 1995)。本研究によって提示されたフレームワークは、曖昧な状況における多義性の排除を前提としたセンスメイキングとは異なる、事業コンセプトとしてのナラティブを多義的に解釈し、事業の実践につなげる創造的な解釈の新たな側面だと言える。

3. そのフレームワークは実務においてどのような示唆を持つのか

本研究のきっかけは、事業創出の実務においてデザインシンキングが活用され始めていることにあった。デザインシンキングでは、ペルソナやカスタマージャーニー、ストーリーボードといったナラティブのツールが活用されている。本研究の成果を、デザインシンキングを用いた事業創出の実務に反映させることができる。

図3 新規事業創出におけるナラティブのフレームワーク



出典：筆者作成

本研究が提示した事業創出におけるナラティブ活用のフレームワークは、ナラティブが事業の方向性の明確な指針の提示とともに、多様な解釈を踏まえた実践を提供することであった。このフレームワークを活用し、ペルソナやカスタマージャーニー、ストーリーボードといったナラティブに明示性と抽象性を同居させることで、明確に事業の方針を示しつつ、その方向性に従ったアイデアを数多く展開することができるようになるだろう。明確な指針と多様な解釈という一見矛盾したナラティブの生成が、今後の新規事業創出プロセスにおいて課題となるのではないだろうか。

VII. 結論

本研究は、事業創出の実務においてデザインシンキングが活用されていることを背景に、事業創出におけるナラティブのフレームワークを提示することを目的とした。本研究が焦点を当てたのは解釈だ。Weick (1979) の組織化の理論は曖昧な状況下における多義性の排除を前提とした解釈モデルを提示した。一方、デザインシンキングなどの方法論において今後想定されるのは、明確な指針を持つナラ

ティブが事業創出の初期に設定されるという組織化の理論とは異なる前提だ。

本研究で提示されたフレームワークは、このような状況において、ナラティブが事業の方向性に明確な指針を提示すると同時に、多様な解釈を踏まえた実践を提供するというものだ。新規事業創出におけるナラティブは、事業の方向性を明確に指し示すと同時に、抽象性によって解釈の多様性を担保する。本研究の成果は、多義性の排除を前提とした解釈とは異なる、多様な解釈を前提とする創造的な解釈モデルの可能性を示すものである。

本研究は、事業コンセプトがナラティブによって形成された典型体的な一つの事例をもとにフレームワークを例示したものであり、実務への適用のためには、さらなるフレームワークの精緻化が必要になるだろう。

最後に、本研究にあたってインタビューを快く引き受けていただいた株式会社スマイルズ代表取締役社長遠山正道氏をはじめ、関係者の皆さまに謝意を表します。

引用文献

- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic entrepreneurship journal*, 1(1 - 2), 11-26.
- Bate, P. (2004). The role of stories and storytelling in organizational change efforts: The anthropology of an intervention within a UK hospital. *Intervention Research*, 1(1), 27-42.
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. *Administrative science quarterly*, 106-126.
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by design. *Journal of product innovation management*, 28(3), 381-383.
- Bruner, J. S. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cooper, A., Reimann, R., & Cronin, D. (2007). *About face 3: the essentials of interaction design*. New York: John Wiley & Sons. (長尾高弘 (訳) (2008). 『About Face 3 インタラクションデザインの極意』アスキー・メディアワークス)
- Cortazzi, M. (2014). *Narrative analysis*. London: Routledge.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Downing, S. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship theory and Practice*, 29(2), 185-204.
- Garud, R., Gehman, J., & Giuliani, A. P. (2014). Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective. *Research Policy*, 43(7), 1177-1188.
- Johansson, A. W. (2004). Narrating the entrepreneur. *International small business journal*, 22(3), 273-293.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- 遠山正道 (2004). 「スープランチが「定番」になったわけ」『日経ビズテック No.003』日経 BP 社
- 遠山正道 (2006). 『スープで、いきます 商社マンが Soup Stock Tokyoを作る』新潮社
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing (2nd ed.)*. New York: Random House. (遠田雄志 (訳) (1997). 『組織化の社会心理学』文真堂)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage. (遠田雄志・西本直人 (訳) (2001). 『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文真堂)

研究者の二面性：個人特性と研究者の探究志向および活用志向との関係性ならびに研究パフォーマンスへの影響

一橋大学 経営管理研究科 博士後期課程

毛 鋭

要約

1980年代以来、大学等による技術開発が加速され、技術移転活動や産学連携活動などが活発化している。しかしながら、学術研究の商業化がますます重要視されている一方、その背後に存在する問題も浮かび上がる。それで、学術研究の商業化をうまくマネジメントするための方法として、組織レベルと個人レベルという2つのルートから考えられる。そのうち、多くの研究は「両利き経営」のように組織レベルで検証され、それらの活動のなかの肝心要素である研究者たち、つまり個人レベルに焦点を当てた研究は少ないのである。本研究は、研究者の「探究志向」と「活用志向」という「研究者の二面性」すなわち個人レベルに着目した研究である。そのうえ、日本の大学や民間企業などに所属している研究者を調査対象とし、アンケート調査を行い、共分散構造分析の手法を用いて、研究者の個人特性と「研究者の二面性」および研究パフォーマンスとの関係を明らかにした。

キーワード

研究者の二面性、個人特性、研究パフォーマンス、Big Five

1. はじめに

1980年に米国で成立した「バイ・ドール法」(Bayh-Dole Act)を皮切りに、学術研究の商業化あるいは大学の「経済的貢献」、いわゆる「大学の第三機能」などの現象が世界範囲で広がってきた(Etzkowitz, 2003)。学術特許、技術移転、ライセンス、スピンオフなどが代表例として挙げられる。一方、日本でも日本版バイ・ドール法というべき、産業技術力強化法第19条が制定され、大学などの研究機関の特許出願を奨励している。これにより大学等による技術開発が加速され、技術移転活動や産学連携活動などが活発化している。

しかしながら、学術研究の商業化がますます重要視されている一方、その背後に存在する問題も浮かび上がる。まず、大学側から考えると、この新しい「研究の商業化」と大学の教育活動や研究活動いわゆる「伝統的な活動」(Kalar & Antoncic, 2015)の間に存在する緊張関係である。例えば、特許、ライセンスをはじめとする研究の商業化活動の拡張が「科学コモンズ」を「私有化」しつつ、

科学進歩を阻害するということである。また、「アカデミック・キャピタリズム」(Slaughter & Leslie, 1997)の問題など、様々な問題が浮上している。とはいえ、「学術研究の商業化」をもっぱら否定するのではなく、様々な次元における均衡を保って、学術研究の商業化をうまくマネジメントすべきだと考えられる。

それに対するマネジメント方法を2つのルートから考えられる。まずは、組織レベルである。例えば、組織論における「両利き経営」という考え方である(Ducan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996)。一方、個人レベルからも考えられる。そのうち、多くの研究は組織レベルのようなマクロのメカニズムで検証され、それらの活動のなかの肝心要素である研究者たち、つまり個人レベルあるいはミクロのメカニズムに焦点を当てた研究は少ないのである。

本研究の目的は研究者の探究志向と活用志向という「研究者の二面性」に着目して、研究者の個人特性と研究パフォーマンスとの関係を明らかにすることにある。

II. 既存研究レビュー

I. 組織の二面性

まず、組織学習の視点から見ると、企業経営において、不確実な外部環境に対してダイナミックに適応するため、中長期的にわたって持続的に経営成果を創り出すために、組織はいつも互いに矛盾する2つの能力を身につける必要がある (March, 1991)。1つは、組織がすでに持っている既存の知識に基づいて深耕し、効率的に経営成果を創り出す「活用能力」である。それに対して、もう1つは、組織の新たな強みを創るために、経営上のリスクを冒して実験的な活動を展開できる「探究能力」である。それに、探索と活用はトレードオフの関係にあるゆえ、同じ組織内で両者を高いレベルで同時に実現することは大きな困難を伴うと一般に考えられている (March, 1991)。しかしながら、Duncan (1976) は、活用の追求を通じて現在の経営環境への適応を高いレベルで実現すると同時に、探索の追求を通じて将来の環境変化への潜在的な適応能力を併せ持つ組織を両利き組織 (ambidextrous organization) として概念化した。さらに、「組織の二面性」の研究における主要な論者の一角を占める Tushman & O' Reilly (1996) は、「Organizational ambidexterity」を「組織の二面性は、同じ企業内の複数の矛盾した構造、プロセスと文化をホストすることによって生じた、漸進的イノベーションと断続的イノベーションあるいはそういった変化を同時に追求する能力である」と定義している。

そして、O' Reilly & Tushman (2013) は「両利きの組織」を実現するために、3つのアプローチがあると主張している。1つは、「構造的両利きのアプローチ」(structural ambidexterity approach) であり、二重構造 (dual structure) の組織 (Duncan, 1976) を編成することである。もう1つは、Gibson & Birkinshaw (2004) によって提唱された「文脈的両利きのアプローチ」(contextual ambidexterity approach) である。それは、組織に所属する各構成員が整合性 (alignment) と適応性 (adaptability) の双方を同時に満たせる能力を意味する

(Gibson & Birkinshaw, 2004)。それに加え、「シーケンシャル的両利きのアプローチ」(sequential ambidexterity approach) もある (O' Reilly & Tushman, 2013)。それは、探究と活用を「同時に」追求する捉え方とは違い、探究あるいは活用の追求と実行を時間軸によって分離して、時系列上で相互に切り替えるという捉え方である。

ところが、いずれにしても限界性が存在する (O' Reilly & Tushman, 2013)。例えば、シーケンシャル両利きは組織にとって決して容易にできないと見られている。それは、組織が探究と活用の間の連鎖的な転換を適切なタイミングで実践することを許すような「比較的安定した、一定のペースでゆっくり変化する環境」にある、また転換能力に優れた組織の機敏性を持つ小企業にとって有効であると指摘されている (O' Reilly & Tushman, 2013)。

2. 個人の二面性

「個人の二面性」という概念を理論化し、運用可能にした最初の試みは Mom et al. (2007, 2009) の研究である。それ以前の研究において、主として企業レベル (He & Wong, 2004) または事業単位レベル (Gibson & Birkinshaw, 2004) での「探究」と「活用」が検証されてきた。

Mom et al. (2007, 2009) は企業文脈で個人レベルにおけるマネージャーに着目して、彼らの二面性行為を概念化し研究を行った。Mom et al. (2007) の研究では、マネージャーの「探究行為」(explorative behavior) を「新しい機会を探索、発見、創造と実験する」と定義し、それに対し、「活用行為」(exploitative behavior) を「既存の確実性を選択、実施、改善と精製する」と意味づけした。その上で、「マネージャーの二面性」(managers' ambidexterity) という概念を提起し、「個人の二面性」を探究と活用の組み合わせと概念化した (Mom et al., 2009)。Mom et al. (2007) の研究において、マネージャーの知識獲得に関わる知識フロー (knowledge flow) がマネージャーの探究活動と活用活動に及ぼす影響を検証した。

また、組織の二面性が企業パフォーマンスに影響を与える (He & Wong, 2004) のと同様に, Rosing & Zacher (2017) は個人の二面性が個人レベルの革新的パフォーマンスの先行条件であり, 突き詰めると, 個人が発想の生成と実現に成功を収めるために「探究」と「活用」間のバランスを保ちつつ, 両方を高いレベルで達成する必要があると主張した。そして, それに基づいて実証研究した結果, 両者間の均衡レベルが高ければ高いほど, 個人の革新的パフォーマンスが高くなることが明らかにされた。さらに, 時系列上の個人二面性の変化と個人の革新的パフォーマンスとの間に関係性がありうると示唆した。

そのほか, 社会心理学分野の「ロール・アイデンティティ」(role identity) という概念を取り上げて, 研究者たちの「センスメイキング」(sense-making) のプロセスに焦点を当てた研究もある。Jain et al. (2009) の研究によると, 大学における科学者は商業化活動に参加する際, 二つの対立した「ロール・アイデンティティ」を認識している。いわゆる, 「学者的ロール・アイデンティティ」(academic role identity) と「起業家的ロール・アイデンティティ」(entrepreneurial role identity) である。

それらの研究を踏まえて, 個人レベルにおいて探究と活用の両立が難しい (Gupta et al., 2006) と言う主張とは相反し, 個人が探究と活用を同時にこなすことが可能であり, すなわち, 個人の二面性が存在可能であり, しかも個人の二面性が個人のパフォーマンスに影響を与えると捉えられる。

3. 個人特性

人間の態度, 信念, 認知と行動はその人のパーソナリティまたは性格によって部分的に決められるのである。また, パーソナリティ・タイプは人間の行動に関連し, 時系列上で安定した個人差と見做されている (Cabrera et al., 2006; Wang & Yang, 2007; Von Hippel, 2016)。

そして, 数多くの研究では Big Five 手法を用いて, 人間の性格を分類し, それと人間の行動や認知などとの関連性を検証している。これらの研究によると, 個人の性格

特性は重要な影響要因であると言えるものの, 「フリー・イノベーション」(Von Hippel, 2016), 「知識シェアリング意欲」(Cabrera et al., 2006; Wang & Yang, 2007) や「創造力」(Khaledi, 2014) といったような従属変数によって影響を与える性格因子も異なると見られる。本研究においては, 研究者の個人特性に着目し, 研究者の二面性を従属変数として, Big Five 手法を用いて研究者の二面性との関係を究明していこうと考えている。

III. 研究方法

1. 仮説設定

本研究では, 研究者の「探究志向」を新たな知見を探索, 発見, 創造と実験するような「探究活動」に目を向けてより長期視野で研究を展開する志向性のことと定義する。それに対して, 研究者の「活用志向」を既存の知識あるいは確実性を選択し, 実施, 改善と精製することを特徴とした「活用活動」に関心を持ち, より短期視野で研究を展開する志向性のことと定義する。その上, 「研究者の二面性」もしくは「二面性志向」を「探究志向と活用志向を同時に持ち合わせる傾向を有すること」と定義する。

続いて, 個人の性格特性に関する先行研究を踏まえて, 研究者の性格特性が異なれば, その人の探究志向あるいは活用志向も変わってくると考えられる。本研究では, 性格の5因子モデル (Big Five) の各因子の特性を踏まえて, 以下の仮説を立て, 研究者の個人特性と研究者の二面性との関係を論じていくとする。

(1) 「開放性」(Openness to experience):

仮説 1a: 「開放性」が「探究志向」に正の影響を与える。
 仮説 1b: 「開放性」が「活用志向」に負の影響を与える。
 仮説 1c: 「開放性」が「二面性志向」に影響を与える。

(2) 「外向性」(Extraversion):

仮説 2a: 「外向性」が「探究志向」に負の影響を与える。
 仮説 2b: 「外向性」が「活用志向」に正の影響を与える。
 仮説 2c: 「外向性」が「二面性志向」に影響を与える

(3) 「誠実性」(Conscientiousness) :

仮説 3a: 「誠実性」が「探究志向」に正の影響を与える。
 仮説 3b: 「誠実性」が「活用志向」に負の影響を与える。
 仮説 3c: 「誠実性」が「二面性志向」に影響を与える。

(4) 「調和性」(Agreeableness) :

仮説 4a: 「調和性」が「探究志向」に正の影響を与える。
 仮説 4b: 「調和性」が「活用志向」に負の影響を与える。
 仮説 4c: 「調和性」が「二面性志向」に影響を与える。

(5) 「神経症傾向」(Neuroticism) :

仮説 5a: 「神経症傾向」が「探究志向」に負の影響を与える。
 仮説 5b: 「神経症傾向」が「活用志向」に正の影響を与える。
 仮説 5c: 「神経症傾向」が「二面性志向」に影響を与える。

また、研究者の二面性と研究パフォーマンスとの関係に関して、以下の仮説を立てる:

仮説 6a: 「探究志向」が「ジャーナルの発表件数」に正の影響を与える。
 仮説 6b: 「活用志向」が「ジャーナルの発表件数」に影響しない。
 仮説 6c: 「二面性志向」が「ジャーナルの発表件数」に影響を与える
 仮説 7a: 「探究志向」が「個人研究費の年額」に影響しない。
 仮説 7b: 「活用志向」が「個人研究費の年額」に正の影響を与える。
 仮説 7c: 「二面性志向」が「個人研究費の年額」に影響を与える。

さて、続いては以上の仮説を定量調査の手法で検証する。

2. 調査対象者

本稿の調査対象は日本の大学や民間企業などに所属している研究者とした。調査期間は2018年10月11日から2018年10月15日までとして、ウェブアンケートの方式で

調査を実施した。調査依頼した対象数は432件であり、有効回答数は202件で、回収率は46.8%であった。その中、男性の研究者は173名で、女性の研究者は29名である(平均年齢49.39歳, 最小値26歳, 最大値76歳, SD=8.962)。そのうち、民間企業の研究者は104人(51.5%), 大学などの研究者は98人(48.5%)と、ほぼ同数となった。

3. 測定尺度

本研究においては、和田(1996)によるBig Five尺度(合計60項目)を用いて研究者の性格特性を計測する。次に、研究者の探究志向と活用志向の測定に関しては、先行研究を踏まえて研究者の探究志向と活用志向をそれぞれ3つの項目で測定していくことにする。そして、「探究志向」と「活用志向」の平均値を掛け算して「二面性志向」の値を求めた上でそれと研究者の個人特性および研究者の研究パフォーマンスとの関係を検証していく。最後、「研究者の研究パフォーマンス」を「個人研究費の年額」と「ジャーナルの発表件数」という2つの項目で測定する。そのほか、「英語能力」・「研究者としての経験年数」・「研究歴」・「研究仲間の数」という4つのコントロール変数も考慮に入れて本調査で検討される。

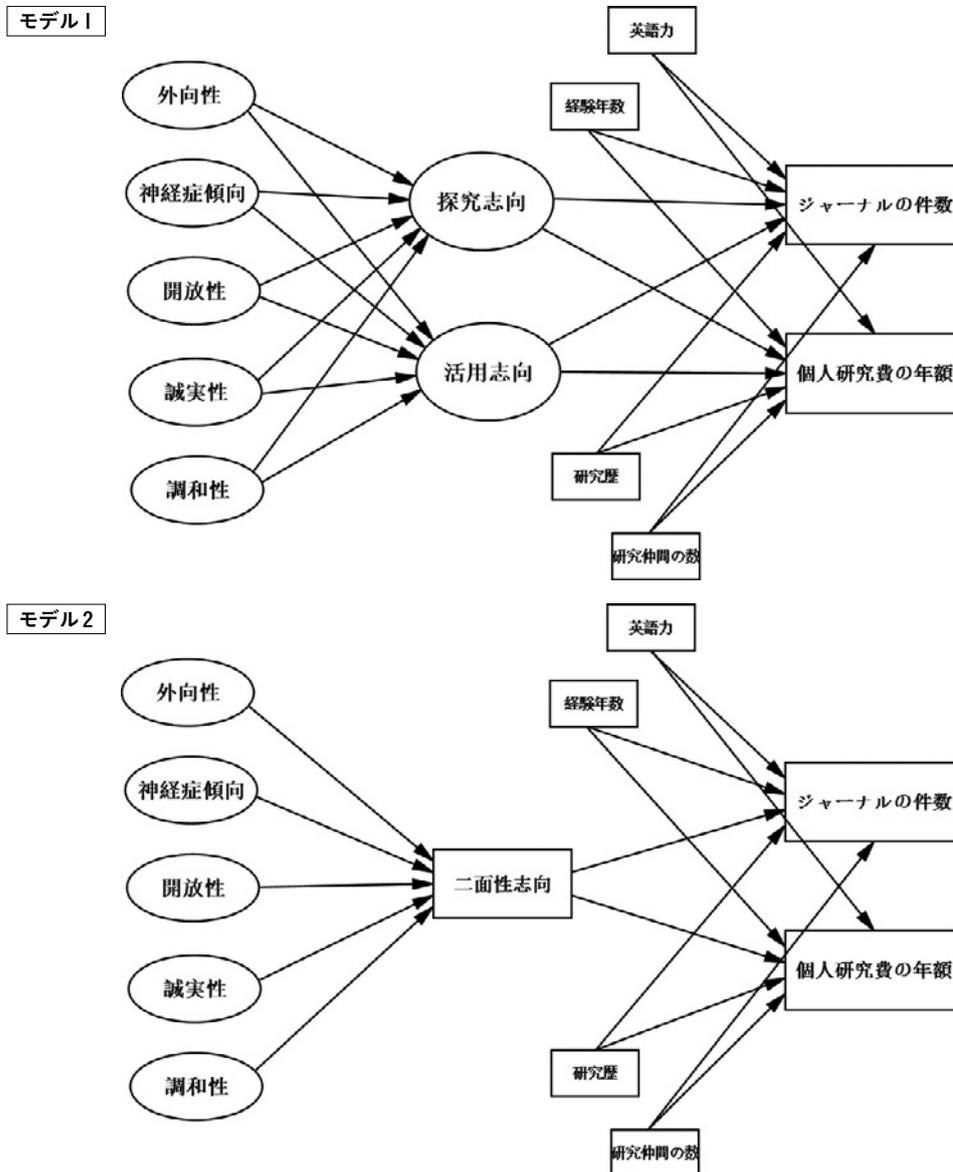
4. 分析方法

仮説と以上の点を踏まえつつ、図1の仮説モデルを構築した。そして、IBM SPSS Statistics 24で「探究志向」と「活用志向」の質問項目に対して信頼性分析を行った。続いて、IBM SPSS Amos 24を用い、共分散構造分析(SEM: Structural Equation Modeling)によってデータを分析し、仮説検証を行う。

IV. 分析結果

仮説モデルに含まれた変数間の相関関係を分析し、表1に示す。共分散構造分析を実施した結果を表2に示す。

図 1



- 注：1) 楕円は潜在変数で、長方形は観測変数を表す。
 2) 図の煩雑化を避けるために、各潜在変数下の観測変数と各観測変数に配置される誤差変数を省略した。
 3) いずれのモデルも $P = .000$
 4) モデル適合度：「モデル 1」：CMIN=5856.833; DF=2468; CMIN/DF=2.373; CFI=0.588; RMSEA=0.083
 「モデル 2」：CMIN=5196.68; DF=2136; CMIN/DF=2.433; CFI=0.573; RMSEA=0.084
 5) データに欠損値が数多くあった為、GFIとAGFIは出力されなかった。

研究者の二面性：個人特性と研究者の探究志向および活用志向との関係性ならびに研究パフォーマンスへの影響

表1 相関係数行列

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 探究志向	2.89	0.73														
2 活用志向	3.30	0.71	.488**													
3 二面性志向	9.82	3.77	.881**	.809**												
4 外向性	3.93	0.35	.266**	.02	.177*											
5 神経症傾向	4.13	0.76	-.181**	.00	-.10	.08										
6 開放性	4.28	0.74	.432**	.338**	.471**	.335**	-.166*									
7 誠実性	3.88	0.52	-.08	-.11	-.09	.383**	.476**	-.226**								
8 調和性	4.13	0.43	.142*	.12	.176*	.448**	.413**	.370**	.280**							
9 ジャーナルの発表件数	3.18	1.71	.218*	.02	.16	.11	-.208*	.04	-.05	-.03						
10 個人研究費の年額	1.57	0.92	.11	.224*	.19	.01	-.13	.04	-.07	-.08	.01					
11 英語力	2.56	1.34	.325**	.139*	.286**	.06	-.11	.172*	-.10	-.04	.348**	.272**				
12 研究者としての経験年数	19.79	10.49	.11	.221**	.171*	.03	-.11	.13	-.08	-.02	.01	.285**	.08			
13 研究歴	15.04	10.55	.14	.153*	.163*	.02	-.14	.275**	-.12	.11	-.03	.02	.00	.684**		
14 研究仲間の数	2.11	1.11	.00	.04	.03	-.02	-.11	.03	.01	-.04	.220*	.579**	.203**	.01	-.171*	

注：** 相関係数は1%水準で有意(両側)で、* 相関係数は5%水準で有意(両側)である。

表2 パス解析結果

			モデル1				モデル2
開放性	-->	探究志向	0.543***	開放性	-->	二面性志向	0.485***
	-->	活用志向	0.534***	外向性	-->	二面性志向	-0.018
外向性	-->	探究志向	0.069	誠実性	-->	二面性志向	-0.13*
	-->	活用志向	-0.096	調和性	-->	二面性志向	-0.049
誠実性	-->	探究志向	-0.025	神経症傾向	-->	二面性志向	0.005
	-->	活用志向	-0.192*	二面性志向	-->	ジャーナルの件数	0.091
調和性	-->	探究志向	-0.169*		-->	個人研究費の年額	0.094
	-->	活用志向	0.048	英語力	-->	ジャーナルの件数	0.287**
神経症傾向	-->	探究志向	-0.159*		-->	個人研究費の年額	0.051
	-->	活用志向	0.069	経験年数	-->	ジャーナルの件数	-0.094
探究志向	-->	ジャーナルの件数	0.244*		-->	個人研究費の年額	0.299***
	-->	個人研究費の年額	-0.055	研究歴	-->	ジャーナルの件数	0.034
活用志向	-->	ジャーナルの件数	-0.153		-->	個人研究費の年額	-0.146
	-->	個人研究費の年額	0.179	研究仲間の数	-->	ジャーナルの件数	0.14
英語力	-->	ジャーナルの件数	0.259**		-->	個人研究費の年額	0.491***
	-->	個人研究費の年額	0.068				
経験年数	-->	ジャーナルの件数	-0.079				
	-->	個人研究費の年額	0.285***				
研究歴	-->	ジャーナルの件数	0.02				
	-->	個人研究費の年額	-0.152				
研究仲間の数	-->	ジャーナルの件数	0.161				
	-->	個人研究費の年額	0.485***				

注：1) *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$

2) いずれも標準化推定値である。

V. 結論と考察

1. 結論

本研究では、日本の民間企業と大学などの研究機関に所属している研究者を対象に、研究者の二面性と個人特性との関係ならびに研究パフォーマンスへの影響を実証した。結果により、以下の仮説が支持された：

仮説 1a: 「開放性」が「探究志向」に正の影響を与える。

仮説 1c: 「開放性」が「二面性志向」に影響を与える。

仮説 3b: 「誠実性」が「活用志向」に負の影響を与える。

仮説 3c: 「誠実性」が「二面性志向」に影響を与える。

仮説 5a: 「神経症傾向」が「探索志向」に負の影響を与える。

仮説 6a: 「探究志向」が「ジャーナルの発表件数」に正の影響を与える。

仮説 6b: 「活用志向」が「ジャーナルの発表件数」に影響しない。

仮説 7a: 「探究志向」が「個人研究費の年額」に影響しない。

2. 考察

では、上記の仮説検証の結果を総合すると、以下のよう
な考察が可能である：

まず、個人レベルにおける二面性が極めて重要であると
考えられる。仮説検証の結果が指したように、個人の二面
性が個人の研究パフォーマンスに影響すると考えられる。
そうであるならば、例え研究組織のパフォーマンスの向上
を目指す場合、「構造的両利きのアプローチ」のような組織
レベルの視点が当然役に立つのであるが、個人の二面性
に注目し、個人の「探究志向」と「活用志向」を促進で
きる組織文脈を作成することを通じて、個人の最高の研究
パフォーマンスを発揮する結果、組織のパフォーマンスも上
がっていくと考えられる。

そして、Big Five の視点に立って、「探究志向」もしく
は「活用志向」を持つ人の正体を描き出すことができる。
「探究志向」を持つ人は新しいものやアイデアを生み出

すことを好み、想像力豊かで革新的なタイプで、しかも楽観
的で冷静に行動することができるという人間像を捉えら
れる。探究志向が強い研究者であれば、未開拓の領域に
かなり関心を持ち、常識や潜在的风险にとらわれず革新
的な言動を行い、自分の研究に一心不乱に取り込む姿が
想像できる。一方、「活用志向」を持つ人は、より開放的で、
誠実性が低い人である。例えば、「活用志向」を強く持つ
研究者であれば、様々な物事に興味を示す傾向があり、自
由な発想やユニークなアイデアが得意で、計画に従うこと
よりも変化に柔軟に対応できる場所を持ち、行動力を発揮
する能力も兼ね備えていると言えるであろう。

次に、研究者たちにとって、性格因子である「開放性」
の重要性も見られる。実証結果により、開放性と活用志向
および二面性志向間の正の相関関係が見出された。つま
り、開放性は研究者の二面性に影響するということである。
言い換えれば、「開放性」という性格因子は研究者にとっ
て極めて重要で、開放性を持たない人研究者は研究に向
かないと考えても妥当であろう。

最後、「二面性」がありうるということである。本研究は
「マネージャーの二面性」(Mom et al., 2009)、探究活
動と活用活動間の均衡のレベルと個人の革新的パフォー
マンスとの関係性 (Rosing & Zacher, 2016)、および公
共管理の文脈における個人二面性と研究パフォーマンス
との関係性 (Kobarg et al., 2017)、といった研究が示唆
したように、研究者の探究志向と活用志向が研究パフォー
マンスに及ぼす影響から考えれば、個人の探究志向と活
用志向は互いに矛盾しないということで、すなわち、「二面
性」の存在がありうることである。

3. 貢献と限界

本研究には、主に3つの主要な理論的貢献がある：①
Big Five 手法の実証的価値を改めて確認した；②性格の
「開放性」因子のみが研究者の探究志向や活用志向と
同時に強い相関を持つことは、各先行研究の中で検出さ
れた結果と整合していると捉えられる；③個人レベルの二
面性研究に対して新しい視座を提供した。また、本研究に

は実務的な貢献もある。

その一方、本研究には限界もある。例えば、研究者の二面性に関する質問項目のクオリティの低さと、欠損値の多さに起因する分析モデルの質の問題や、「研究者のパフォーマンス」をただ単に「ジャーナルの発表数」と「個人研究費の年額」で測定するのは妥当とは言えないことなどである。

VI. 今後の課題

まずは、本研究の限界点でもある「探究志向」と「活用志向」の測定に対する安定した測定尺度の開発である。それに、多国比較研究を行い、異なる母集団における同質性と異質性をさらに検討する必要があると考えられる。最後は、時系列からみる研究者の二面性の変化も今後の重要な課題として挙げられる。

引用文献

- 和田さゆり. (1996). 性格特性用語を用いた Big Five 尺度の作成. *心理学研究*, 67 (1), 61-67.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188.
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research policy*, 32(1), 109-121.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Jain, S., George, G., & Maltarich, M. (2009). Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of university scientists involved in commercialization activity. *Research policy*, 38(6), 922-935.
- Kalar, B., & Antoncic, B. (2015). The entrepreneurial university, academic activities and technology and knowledge transfer in four European countries. *Technovation*, 36, 1-11.
- Khaledi, F. (2014). An investigation on the effects of personal characteristics on creativity and innovation. *Management Science Letters*, 4(7), 1495-1498.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of management studies*, 44(6), 910-931.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694-709.
- Slaughter, S., & Leslie, L. L. (1997). Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university. *The Johns Hopkins University Press*, 2715 North Charles Street, Baltimore, MD 21218-4319, 79-101.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996).

Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.

Von Hippel, E. (2016). *Free innovation*. MIT press.

Wang, C. C., & Yang, Y. J. (2007). Personality and intention to share knowledge: An empirical study of scientists in an R&D laboratory. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(10), 1427-1436.

定期会員制度をもつサービス業における 収益性と顧客維持率

— 生命保険とプロサッカーの比較 —

京都産業大学 経営学部 教授

涌田 龍治

要約

定期会員制度をもつサービス業の収益性は、顧客維持率を向上させると高まる傾向をもつと先行研究は指摘してきたが、近年、二つの変数は単純な因果関係にないと疑義が呈された。顧客維持率は市場浸透度によって値が偏ってしまうからである。そのため、競合企業を比較できるようなレパートリーを顧客が持っており、それが市場浸透度によるバイアスを除いた顧客維持率に反映されるとともに、企業の収益性に正の影響を与えると先行研究で指摘され、日本の生命保険業においては、そうした因果関係が発見された。しかしながら、先行研究は、単一事例の単年度のデータを用いた分析にとどまっており、異なる年度であっても、あるいは異なるサービス業であっても妥当性をもつのかという点は明らかになっていない。

そこで本稿では、PLS-SEMを用いて、この二点を明らかにした。第一に、先行研究と異なる年度でデータを分析したとしても、生命保険業の収益性はレパートリーに正の影響を受けることが確認された。一方で第二に、プロサッカーチームの収益性は、生命保険業とは異なり、レパートリーに正の影響を受けるわけではないことが明らかにされた。

キーワード

収益性、顧客維持率、生命保険、プロスポーツ、PLS-SEM

I. 本報告の目的

本報告の目的は、定期会員制度をもつサービス業の収益性と顧客維持率の関係を明らかにすることにある。定期会員制度をもつサービス業の収益性は、顧客維持率を向上させると高まる傾向をもつと先行研究は指摘してきた (Reichheld and Sasser, 1990)。しかし近年、収益性と顧客維持率は単純な因果関係にないと疑義が呈された。市場浸透度の高い企業ほど顧客維持率も高く観測されるバイアスが生じるからである。そのため、顧客維持率そのものの値ではなく、このバイアスを除いた顧客維持率を含むレパートリーが、企業の収益性に正の影響を与えるのではないかと先行研究は指摘している (Sharp, 2010)。その後の先行研究において、日本の生命保険業においては、そうした因果関係が発見された (涌田, 2018)。

しかし先行研究は、単一事例の単年度のデータを用いた分析にとどまっているため、次の二つの限界がある。第

一に、異なる年度であっても、その知見は妥当性をもつのか明らかにされていない。第二に、異なるサービス業であっても妥当性をもつのかという点も明らかになっていない。

そこで本稿では、先行研究で検証されたモデルによって、生命保険業の異なる年度のデータを用い、「顧客のレパートリーは収益性に正の影響を与える」という仮説 (H1) を検証する。さらに、プロサッカー業の同年度のデータを用いて、同じ仮説を検証する。分析には、PLS-SEM (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling) を用いた。

II. 調査の結果

分析の結果、次の二点が明らかとなった (表-1 参照)。第一に、先行研究と異なる年度でデータを分析したとしても、生命保険業の収益性はレパートリーに正の影響を受け

ることが確認された。一方で第二に、プロサッカーチームの収益性は、生命保険業とは異なり、レバートリーに正の影響を受けるわけではないことが明らかにされた。以上の二点が本稿の結論である。

謝辞

本報告は、本研究はJSPS 科研費 19K01971 の助成を受けたものです。

主要引用文献

Reichheld, F., & Sasser, E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services, *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.

Sharp, B. (2010). *How Brands Grow*, Oxford University Press.

涌田龍治 (2018) 「生命保険業における顧客維持率と収益性: デイリクレモデルを用いて」『商品研究』61(3・4), 1-15.

表-1 構造モデルの結果

市場	パス	Original	Boot Mean	Std	t
市場	レバートリー → 収益性	.554***	.641	.093	5.910
	レバートリー → 顧客維持率の乖離	.542***	.546	.126	4.265
	レバートリー → 市場浸透度	.715***	.691	.137	5.199
	収益性 → ROA (当期純利益)	.331***	.270	.070	4.716
	生命保険 収益性 → ROA (経常利益)	.209***	.211	.030	6.954
	収益性 → 売上高当期純利益率	.170***	.197	.047	3.558
	収益性 → 売上高経常利益率	.195***	.225	.050	3.865
	収益性 → 市場シェア	.409***	.351	.111	3.653
Adjusted R ² = .276*					
Jリーグ 1部	レバートリー → 収益性	.630(n.s.)	.520	.437	1.438
	レバートリー → 顧客維持率の乖離	.233(n.s.)	.156	.396	0.588
	レバートリー → 市場浸透度	.920**	.763	.319	2.878
	収益性 → ROA (当期純利益)	.151(n.s.)	.139	.100	1.511
	収益性 → ROA (経常利益)	.194(n.s.)	.170	.124	1.557
	収益性 → 売上高当期純利益率	.135(n.s.)	.121	.123	1.094
	収益性 → 売上高経常利益率	.162(n.s.)	.136	.153	1.061
	収益性 → 市場シェア	.667†	.481	.398	1.673
Adjusted R ² = .346†					

***p<.001, **p<.01, *p<.05, †p<.1 (両側検定)

注) リサンプリング回数 = 5,000 回; Original = 元々のパス係数; Boot Mean = ブートストラップ実施後のパス係数の平均; Std = ブートストラップによって算出された標準偏差

お茶の購買行動における消費者の 深層心理の働きに関する研究

— コラージュ法を通して —

神戸大学 人間発達環境学研究所 准教授

伊藤 俊樹

第一三共ヘルスケア株式会社

林 麻衣

要約

消費者の商品選択は意識レベルだけでなく、消費者自身も自覚していない無意識レベルの要因が関わっていることが言われている。本研究では、誰もが気軽に購入する「お茶」を対象として、消費者の深層心理が如何に商品購入の際に働いているかを事例的に検討した。具体的には、「(最も購入頻度の高い) お茶のイメージ」というタイトルでコラージュを作成してもらい、半構造化面接を行った。本研究ではそのうち3事例を取り上げたが、いずれの事例でも、初めは“すっきり”“爽やか”など同じような言葉を発していたが、コラージュでは全く異なるイメージが表れ、各々がお茶に対する何らかの独自のイメージを投げかけて購入していることが明らかとなった。特に自己イメージや理想の自分を投影する人が多かった。お茶を購入するという行動1つにおいても無意識に自分の何かを投影して商品を購入していることが明らかになった。

キーワード

無意識, コラージュ法, 購買行動, ポストモダン・マーケティング, 消費者の深層心理

1. 問題と目的

1. 消費と欲求

白石 (2011) は、消費には2種類の消費があると述べている。1つは、物そのものの消費であり、その機能を物理的に消耗する過程を通じて生存維持という基礎的欲求を満たす行為である。2つ目は物の社会的な意味での消費であり、物の象徴的意味を他者に顕示していくことによって差別化という派生的欲求を満たす行為である。例えば自動車において物そのものの消費は単なる移動の手段の為であるが、社会的な意味での消費はステータスの為であったり、趣味や知性・センスの良さを顕示する為であったり、女性を誘い出す小道具として用いる為であったりする。このように、移動の手段という物質的意味しか持たない自動車の消費が、様々な欲求を持ち合わせて成り立っていることは明白である。このことは、どのような商品・消費に対しても当てはめて言うことができる。

2. 消費行動と無意識

青木 (1995) は、消費者は合理的・現実的に商品を選んでいる訳ではなく、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と述べ、消費行動は無意識との関係が深いことを示唆している。消費者は無意識に各々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、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。上記の自動車の例においても、なぜこれを買ったのかと問われて十分に答えられる人は多くない。商品のイメージによって、商品と自分とを照らし合わせたストーリーが重要なのである。

消費行動が単なる物理的な消費だけではなく、消費者の深層心理やイメージの作用に大きな影響を受けており、何故ものを買ったのかという理由の背景に隠れている深層心理の働きを探ることは、商品のマーケティング戦略を考えていくうえで重要になってくると考えられる。

3. 現代社会の商品の在り方

同一品種の商品に関して、多様な商品が生み出されて

いる今日、市場の中では商品の機能や性能に差を見出すことが難しくなっている。上に述べたように、現代では商品の購入は単なる商品の購入という意味だけではなく、その人のアイデンティティに関わり、その人のセンスを示し、知性やパーソナリティのみならず、生活感をも表現するものになっている。

このような意味において消費者は、商品にそのものの価値や機能を求めているだけではない。現代社会において商品は、個人の様々な無意識の欲求を反映するものであり、その人のライフスタイルに基づいた自己実現に欠かせない小道具と化しているのである。

4. 本研究の目的

本研究では、商品の象徴的意味に着目し、商品の購入において消費者の深層心理がどのように働いているのかを探ることを目的とする。日常的な消費行動がどのような深層心理の働きによって影響を受けるのかを検討し、考察する。具体的には、コラージュ法を用いて調査協力者の過去の体験やエピソードも含めながら考察し、人々の日常的な消費行動を深層心理学的視点から捉えていく。そうすることで、消費に隠された欲望や願望を探り、深層心理がどのように実際の消費に影響を及ぼしているのかを検討する。

尚、本研究のデータは6年前のデータであり、現状とずれているところもあるが、興味深い結果が出ているため発表することは意義あるものと考え発表することとした。

5. 臨床心理学とは

臨床心理学は、深層心理学を含む心理学の1領域であるが「心の病い」を対象とするところが他の心理学と大きく異なっている。「心の病い」を対象とするため、それを治療するために心理療法という実践が重要になる。そして、その際に重要となってくるのが「無意識」という概念である。「無意識」とは、人間が意識していない領域が心の大きな部分を占め、それが人の行動や感情に大きな影響を与えるという考え方である。当然、「心の病い」の発症や回復にも「無意識」が重要な役割を果たしていると考えら

れている。心理療法家（カウンセラー）は、患者（クライアント）の心の中でどのように無意識が働いているかを考えながら、心理療法を行っていく。本研究では、臨床心理学における「無意識」または「深層心理」の概念を援用し、心理療法で用いる「コラージュ」法を技法として採用し、研究を進めていくことにする。

6. コラージュ法とは

「コラージュ (collage)」とは、coller (糊で物をくっつける) 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素材や切れ端をレイアウトして貼り付ける表現技法、貼られた絵そのものを示す言葉となった。これが、森谷寛之 (1993) 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) として心理療法の現場に導入され、現在までのところ、様々な症例に対してコラージュ療法を用いた事例研究やその治療的有効性を検証する基礎的研究が行なわれている。(鶴木, 2009) 畑中(2006)は一人一人の内的世界におけるある対象についてのこころの有り様、意味づけ方、その対象との関係の仕方、取り組み方の違いは、個人の現象世界を理解するための手掛かりとなると述べており、コラージュはこれらを可能とする。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というところに投影的要素を持つと同時に、選択された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制作者の関わり方が反映され (畑中, 2006), 言葉にしづらい無意識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なく、マーケティングリサーチや消費心理学の分野、一般心理学の分野でも消費者や調査協力者が抱え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、ある特定のブランドのビールのロイヤルユーザーの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のパーソナリティの違いが見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）、青年期女子の就業意識の研究（森田, 2012）など多くの研究でコラージュが行なわれている。これらのことから、通常は言語化されないより心の深層にあるイメージを探る為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。

7. 各お茶のブランドについて

本研究の対象となる商品には、お茶を用いる。お茶は、我々日本人が日常的によく消費するものの内の一つであり、お茶という語から様々な種類の銘柄が連想されることから選択肢が多く選びやすいという利点がある。また性差が見られにくく、調査協力者の中でお茶を知らない・購入したことがないという人が少ないこと、自動車のように購入時に人によって意識的な差が大きくないことから、深層心理の違いが測りやすいと想定された為、お茶を対象とした。

現在、小売店では何種類ものお茶が並べられていることが当たり前となっており、各々のお茶には各々の販売戦略とブランドコンセプトがある。本研究のコラージュで使用されたお茶のブランドコンセプトは以下の通りである。

(1) 綾鷹 “急須で入れたような、にごりのうまみ” 本格的な味わい。

「綾」は、貴重で上質な茶葉を織り込んだという意味を持ち、「鷹」は、古くから力のあるもの、高貴な存在の象徴、貴重な茶葉という意味がある。由緒正しき宇治の老舗茶舗「上林春松本店」が、伝統と技術の粋を結集し、厳選したこだわりの上質な茶葉を、心を込めて丹念に仕上げた本格的な緑茶であるというお茶づくりへの想いを込めている。（2013年 綾鷹公式 web サイトより）

(2) 伊右衛門 “急須の3茶に足りなかったのは、抹茶の深みでした。”

驚くほど、深く、甘い、抹茶入りのおいしさ。深い香りと渋味が特徴の煎茶に、豊かなコクと甘みが特徴の抹茶を合わせることで生まれる。急須で入れた煎茶とじっくり石臼で挽いた抹茶、その両方がそれぞれのおいしさを補い合い、引き出しあった理想のお茶である。

京都の老舗「福寿園」が厳選した国産茶葉を使用した旨み豊かな緑茶として大ヒットしたものの、綾鷹にヒットを奪われ差別化を図るため抹茶入りであることを推している。竹筒をモチーフとしたパッケージデザインにより、老舗の本格感を演出している。（2013年 伊右衛門公式 web サイトより）

(3) 爽健美茶 “爽やかに、健やかに、美しく”

“すっきり飲みやすい・五穀七草・カフェインゼロ”を推している。ハトムギ、玄米、月見草～のCMで大ヒットした。“爽健美人と言われる自然体で爽やかな女優たちをCMに出演させている。発売20周年の節目を迎えるにあたり原材料を入れ替え、よりスッキリとした味わい・カフェインゼロになった爽健美茶 すっきりブレンドを発売した。（2013年 爽健美茶公式 web サイトより）

II. 方法

1. 調査対象者・選定方法

本研究では質問紙において頻繁に購入するお茶について調べた後、コラージュでそのお茶を購入した深層心理レベルの動機、イメージ等を探る。質問紙においては、近畿地方の大学生125名を分析対象とした。内訳は男性57名・女性68名、年齢は平均21.0歳（SD=3.70）であった。コラージュ制作とインタビューにおいては、上記の調査協力者のうち質問紙調査の結果よりあるお茶の購入頻度が高く、かつそのお茶に対して好意や思い入れが強いと判断された人物をロイヤルユーザーとして選定した。

2. 質問紙の構成

(1) フェイスシート

表紙にフェイスシートを設け、学年、年齢、性別を記入してもらった。

(2) 最も購入頻度の高いお茶

500ml ペットボトルサイズのお茶の中で、最も購入頻度の高いお茶の名前を記述してもらった。

(3) 飲料を飲用する頻度

設問2で解答してもらったお茶を飲用する頻度について、「週に1本」、「週に2本」、「週に3本以上」、「月に1本」、「月に2,3本」、「半年に1本」、「半年に2,3本」の7段階評定で解答してもらった。

(4) 購入頻度の高いお茶に対する好意度尺度

調査協力者の購入頻度が高いお茶に対し、どれほど好意を抱いているかを問うた。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た。「非常にそう思う」～「全くそう思わない」までの5件法で解答を求めた。好意度尺度の具体的な質問項目は以下のとおりである。

1. これを飲むと積極的になれる
2. これを買うと安心する
3. いつもこれを持ち歩いていた
4. これを飲んでいる自分はスタイリッシュである
5. これを飲んでいる人を見ると、自分も飲みたくなる
6. 味が美味しいと思う
7. ボトルデザインが気に入っている
8. 店にこれが売っていないと不安になる
9. これを飲まない日は物足りない
10. 他の飲料よりも、これがすぐに目に留まる
11. これを他者に勧めたい
12. これに親しんでいる
13. これは自分の定番である
14. これを飲むと力が湧いてくる
15. これを非常に飲みたくなることがある
16. これを飲むと落ち着く。

3. 質問紙の調査結果

125人に頻繁に購入するお茶を調査したところ、綾鷹が最も多く33人、次いで伊右衛門が29人、爽健美茶が15人、ウーロン茶が13人、お〜いお茶が10人、コンビニのプライベートブランドのお茶が5人、十六茶が4人、生茶が3人、他のお茶は2名以下であった。綾鷹が約30%、伊右衛門が約20%を占め、2人に1人は綾鷹または伊右衛門を好んで選択するということが分かった。

4. コラージュの対象者

上記のお茶のうち購入割合が多かった綾鷹、伊右衛門、爽健美茶のユーザーのうち、特に好意度が高かったユーザーを抽出して、調査協力の依頼に応じてくれた調査協力者6名にコラージュを実施した。

5. コラージュの実施方法

調査に用いた道具は、4つ切りの画用紙1枚、のり、はさみ、調査者が任意に選んだ雑誌であった。雑誌は、女性誌、男性誌、旅行雑誌、インテリア雑誌、写真雑誌、各種パンフレットなど自由なイメージ表現ができるよう幅広い種類を用意した。調査協力者に、購入頻度の高いお茶のイメージを、画用紙1枚を用いて表現してもらうように教示した。この際、制作しやすいようにまずコラージュに用いる素材を雑誌から選んで切り取りを集めた後に、それらを並べて貼り付けるようにアドバイスした。所要時間は1時間程度であり、制作終了後に30分ほど半構造化面接を行った。

6. 半構造化面接の質問項目

半構造化面接で質問した項目は、制作したコラージュについて、「コラージュやそのお茶の全体的なイメージ、世界観」、「あなたにとってそのお茶はどのような時に飲むものか」、「一番大事だと思う所はどこか・またその理由」、「二番目に大事だと思う所はどこか・またその理由」、「三番目に大事だと思う所はどこか・またその理由」、「残りの素材について、どのようなイメージで選んだか」、「貼り足りなかったイメージや素材があるか・あればどのようなイメージか」、「その他のお茶では足りないと思うところはどこか」といった質問から更に連想することを聞いた。

III. 事例の結果と考察

1. コラージュの結果

コラージュ調査を行った6名のうち、購買の際に無意識的欲求がはっきり読み取れた3事例をとりあげることにする。結果とインタビュー内容は以下の通りである。

2. 事例Aさん 19歳 男性 爽健美茶 好意度：71 (平均43.79, SD = 11.10) 頻度：週3本以上

Aさんの作品は以下の通りである。(Table10)

図1 Aさんの作品



全体のイメージを爽やか、すっきりしている、ヘルシー、お茶を飲む自分をイメージして作成したと語った。綾鷹はボトルが太くてどっしりしている感じがする一方で、爽健美茶は漢字なのにパッケージからも爽やかさが溢れている。自分は例えるならコーラなどの炭酸飲料で爽やかではない。高校三年生からお茶を買うようになった。ジュースは着色料が気になるし、お茶を買うってなんか格好良い。

①左下の女性 美人で清潔感が溢れている。白色とショートカットからもさわやかさと「汚れ」がない感じ。②真ん中のランニングをしている女性 健康体で、笑顔や自然な感じがぴったり。朝の空気を感じて楽しめる人。③体操をしている男性 筋肉やすらっとした足が魅力的。笑顔と自然体な感じがする。④右下の男性 格好良く飲む感じで、自分の面白さとは正反対。きゅっと引き締まった体でバランスの良いボディ。⑤白いシャツ 綺麗な服。おしゃれなボトルと合う。このような服は持っておらず、普段はもっとラフなパーカーなど。心が「汚れ」ているので純白な服は似合わない。

3. 事例Aのコラージュにおける深層心理学的考察

爽健美茶に対して、その名の通り、爽やか・すっきり・へ

ルシーという表現で表した。Aさんには、爽健美茶のこのコンセプトがぴったり来ているようである。コラージュのインタビューからAさんは、清潔感のある、「汚れ」のない、健康的なイメージを爽健美茶に持っており、そのような人にあこがれていることが分かる。爽健美茶に対して、深層で「汚れ」のないイメージを抱いていることが重要である。Aさんは自身のことを「生粋のチャラ男」で心が「汚れ」ていると述べている。「汚れ」は、Aさんの自己イメージの根源にある感覚だと考えられる。自分の「心が汚れている」という自己イメージを持っており、そこから解放されたいと思っていることが伺われる。その「汚れた」自己イメージが何に由来するのかは、インタビューからは明らかにならなかったが、それを少しでも変えたいという気持ちがあり、それが爽健美茶を選ばせている無意識的欲求であると考えられる。

また真ん中下に貼られた体操をしている男性は、引き締まった筋肉やすらっとした足・爽やかな笑顔が魅力的だと語り、「汚れた」自分にはない健康美に惹かれている様子が伺えた。インタビューの最初では購入の動機として「爽やか・すっきり・ヘルシー」という意識レベルでの答えしかなされなかったが、コラージュのインタビューを通して意識レベルでの答えと違った、「汚れた」自分と「汚れ」のなさへの憧れという深層心理レベルでの購買動機が背後に隠れていることが分かった。

4. 事例Bさん 21歳 男性 伊右衛門 好意度：60 頻度：週2本

伊右衛門を洗練された、無機質、左右対称、何もかもをそぎ落とした、要らないものは全てなくしたものとして表現した。

Bさんの作品は以下の通りである。(Table11)

図2 Bさんの作品



無表情で洗練された・いらぬものは何もかも削ぎ落したという印象。クールでスタイリッシュという言葉が合い、素材も角度をつけて切ることでシャープさを表現している。

①山と空 和のイメージと、モノトーンが洗練された感じ。雲や鳥などの余分な情報が一切入っておらず、日の入りの寒い時期である。②女性 暖かみを感じないよう、無表情もしくは表情が見えない女性を選んだ。冷たく笑わないクールな女性。待ち合わせしている彼氏は、格好よく背が高い自分の世界を持つ落ち着いた大人の男性。その他には紫の唇や白黒の竹藪を張りたかったと語る。

5. 事例Bのコラージュにおける深層心理学的考察

真ん中上の山と空、海は、鳥や舟・特徴的な雲といった余分な情報が全くない洗練されたイメージであることが挙げられた。薄暗い色合いからは寒い時期で冷たい印象も受けるが、クールで必要なものだけがあるシンプルな世界と肯定的に捉えている。

またこの作品には無表情の女性、顔が見えない女性が多く見られた。表情が見えると温かみを感じてしまう為である。冷たそうで笑わない、すました女性が伊右衛門の冷たく透き通ったイメージとぴったりだと語った。どこか冷酷でさばさばしており、無機質な雰囲気を持つ女性に格好良さを感じるとも語った。真ん中の座っている女性は、彼氏との待ち合わせをしている場面であると語られた。彼氏の人物

像は、あまり友達は多くなく自分の世界を持っている、一匹狼のような大人の男性だと語った。そこに孤独なBさんの自己イメージが投影されているのかもしれない。

右上の家からは、ここでも無駄なものがそぎ落とされていると言った。綾鷹のようにごりや、爽健美茶のような様々なものが混じりクリアではないものには魅力を感じず、伊右衛門のシンプルで無駄な混じりのない味がBさんを魅了しているのである。

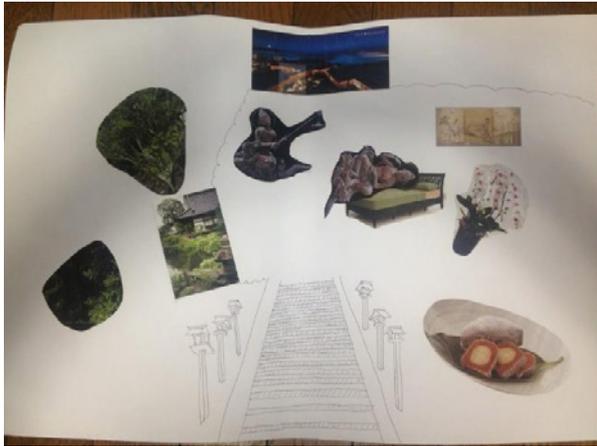
さらに特徴的であったことは、Bさんは写真の切り方にもこだわりを示し、あえて素材を鋭い角度で切ることで、クールで角ばった、シャープなイメージを表現していることである。Bさんの伊右衛門のテーマは、「クリア」「クール」「シャープ」「無駄をそぎ落とした」の4つに集約されていると言っていいだろう。これらのテーマから読み取れるBさんの人物像は、孤独で情緒を切り離して生きているといった印象である。暗く寒々しい風景、顔を見せない冷たい女性、そして限りなく無駄を排除する、そこに格好よさを見出していくBさんは、ある部分で凍りついた心を持ち、傷を負っているかのように思われる。幼いころの両親の離婚などによる心の傷がまだ深層心理に残り、このような情緒を排除した、クールで孤独なイメージになっているのかもしれない。伊右衛門の4つのテーマは、Bさんの心そのものであり、自らの傷つきを克服するために、情緒を排除し、クールでクリアでシャープに生きていきたいという自己イメージを持っているのかもしれない。そしてそのような自己イメージを投影するのに、最もふさわしいお茶が、無駄な混じりけのない、洗練されたスタイリッシュな「伊右衛門」だったということだろう。Bさんは、伊右衛門を飲むことによってクールで格好良い自己イメージを無意識のうちに再確認し、自らの傷を超えようとしているのかもしれない。

6. 事例Cさん 19歳 男性 綾鷹 好意度：60 頻度：週1本

綾鷹を、古い・昔のという言葉に形容されるような、和・森の中のお寺のイメージだと語った。秘境の地といったイメージであり、ゆっくり時が流れ、静かで神聖・荘厳な様子を表現している。

Cさんの作品は以下の通りである。(Table12)

図3 Cさんの作品



①左側の木 明るいイメージはなく、深みのある緑。森の中の涼しい所で屋久杉の様などっしりとした木。②仏像のんびりとした夫婦を表している。寝ている方が夫、起こしている方が妻である。③階段 道ではなく、お寺に続く石の階段。森の奥に続いており、一番下にいたら上が見られないくらい長く、お寺に近づいているイメージ。④屏風・寺 寺の中や和を強調。奈良のお寺に入り畳と屏風があったことが思い出にある。⑤胡蝶蘭 小さい頃から母親の茶道の影響で親しみがある。和のイメージに合う。⑥和菓子 華道を嗜む母が持って帰ってくるのでお茶のときによく食べるお菓子。

7. 事例Cのコラージュにおける深層心理学的考察

お寺の中の様子が表されており、寝ている仏像や屏風、花が飾られている。お寺の中はゆったりと時間が流れており、二人の夫婦（仏像）が表現されている。右の寝ている仏像が男性であり、左は夫を起こす妻の姿である。優しく清らかな女性である。確認はできなかったが、この夫婦は、Cさんの両親像である可能性がある。穏やかで落ち着いた両親像である。さらに階段が必要だと言って、石の階段を書き加えた。この階段は森の中のお寺に続く石の階段で、一番下にいると上まで見ることができない程長い階

段である。上へと続く長い階段・上りきったところにあるお寺からは、神聖なものに対する畏敬の念と同時に、手の届かないものに対する長い道のりが感じられる。Cさんにとってお寺とは、静かでパワーを貰えるところであり、幼少の頃から家族や母と二人で京都を訪れた際に連れて行ってもらった記憶が多くあると語られた。家族との良好な関係によって、両親の嗜好をそのまま良いものとして受け継いでいることが予想できる。

和菓子や胡蝶蘭も昔ながらの日本を表現している。Cさんの母が華道や茶道、能を嗜んでおり、家庭では抹茶をたてて飲んだり花が活けられていたりする影響で、Cさん自身も幼少の頃から和の文化に触れ、母親との関係が良好なCさんは、母の世界をそのまま受け入れてきたと考えられる。

Cさんにとって伊右衛門は、京都の古い町・商売人で賑わい、静かではなく人の声が聞こえる昔の町のイメージである。一方で綾鷹は、静かで荘厳・神聖だと表現されており、それらはCMでのお寺の雰囲気や急須で入れたようなお茶の味を感じる為であると語られた。Cさんにとってはお寺や茶の味が、修行・茶道といった和の文化と強く結びつき、深い敬意と親しみを感じられたのであろう。Cさんの心の深くに両親から引き継いだ大切なものとしてある日本人としての和の心と、和の文化に無意識のうちに影響されて、昔から飲まれてきた日本のお茶を再現した綾鷹に強く惹きこまれたと推測される。綾鷹のブランドコンセプトに見事に当てはまる形となった。

IV. 総合的考察

インタビューの際に、皆初めは“すっきり”“爽やか”など同じような言葉を発していたが、コラージュでは全く異なるイメージが表れ、各々がお茶に対する何らかのイメージを持って購入していることが明らかとなった。1つのお茶には1つのブランドコンセプトがあり、同じCMを見ておりながら、各々が全く異なる魅力にひかれて購入している。質問紙上では決め手に関して大きな差が見られなかったが、1つ

のお茶には様々な魅力的要素が含まれ、無意識のうちにそのうちのどれかの要素に強く惹きこまれ、それが決め手となっているのである。ブランドコンセプトがヒットしている人もいれば全く関係なく愛着をもつ人もいるが、自己イメージや理想の自分像を投影する人が多かった。

また綾鷹と伊右衛門の2つが人気を占めており、「シンプル、日本的、古い日本」といったものがお茶に求められていることが明らかとなった。今の若者は古き良き日本の時代を見たわけではないが、そのイメージに好意を持ち購入の動機となっている。このことから、心の奥で古い日本が生きており、それが無意識の中で揺さぶられ動かされていると捉えることが出来る。心に響く、昔ながらのといった要素が魅力として無意識のうちに対象者の心を引っ張っているのである。

無意識が表れるレベルは人によって違い、本研究では現実にはこのような場面で飲みたいという理想のレベルの人もいれば、深い自己イメージや感情が投影されているレベルの人もいる。しかし、お茶を購入するという行動1つにおいても自分自身の何かを投影していることが明らかであり、無意識に独自の何かを投げかけながら商品を購入していることが明らかになった。

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・西岡徹夫 (2007)「エルダー層がコンビニエンス・ストアに対して抱くイメージについて—ポスト・モダン手法を用いて」『日本フードサービス学会年報』 第12号, 60～69
- 伊藤俊樹・長田純一・藤田善弘 (2008)「ロボットに対する無意識レベルのイメージ—子供やアテンダントスタッフを対象とした臨床心理的分析」『情報処理』 第49巻, 第1号, 30～35
- 伊藤俊樹 (2011a)「長期に渡るロボットとの接触体験がロボットイメージに与える影響について」『神戸大学大学院人間発達環境学研究科 研究紀要』 第4巻, 第2号, 235-242
- 伊藤俊樹 (2011b)「物語作成法を通してみた大阪人の人間関係の特徴について—東京人と比較して」『神戸大学発達・臨床心理学研究』 第10巻, 1～10

- 鶴木恵子 (2010)「コラージュ作品における自己像・他者像とパーソナリティの関連—統一素材を用いた検討—」『十文字学園女子大学人間生活学部紀要』 8,147-155
- 桑原愛美 (2012)「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」2011年度神戸大学発達科学部心理発達論コース卒業論文
- 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
- 畑中千紘 (2006)「コラージュ表現についての考察：コラージュの制作の仕方に見る対象とのかかわり方」『京都大学大学院教育学研究科紀要』 52, 213-225
- 森田麻美 (2012)「青年期女子の就業意識の形成背景に関する研究」2011年度神戸大学発達科学部心理発達論コース卒業論文
- 森谷寛之他編 (1993)「コラージュ療法入門」創元社.

O2Mのショールーミング型店舗とその可能性

— ハードウェア・スタートアップ企業の事例研究 —

早稲田大学大学院 経営管理研究科

浅野 陽介

要約

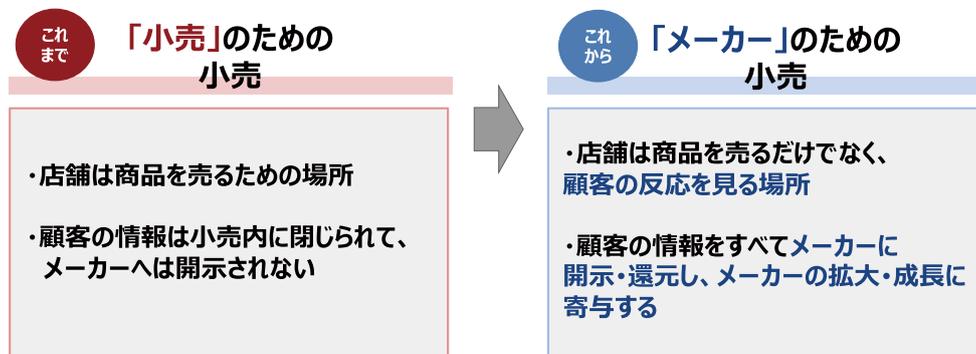
日本の国際競争力は長年ものづくり産業に支えられてきたが、中国やASEANなどの新興国の台頭や複雑な製造工程を必要としないデジタル化の進展とともに勢いを失っている。しかし、工場設備の稼働データの活用等、ものづくりに連動したIoTの分野において、GAFAのような巨大IT企業とは異なる形で、日本がプラットフォームを獲得できる可能性も残されている。

一方、米国では近年、ハードウェア・スタートアップ企業の商品を中心に陳列・販売する新たなショールーミング型の店舗業態が目立っている。そこで本稿では、そうした新たなショールーミング型店舗をO2M (offline to Makers) と称し、日本企業へのインタビュー調査と海外および日本の先行事例の分析に基づき、O2Mが解決する課題と今後の可能性について考察を行う。そのうえで、O2Mのショールーミング型店舗が、日本のハードウェア・スタートアップ企業を支援する有望なマーケティング施策であることを示唆する。

キーワード

O2M, ハードウェア・スタートアップ企業, ショールーミング, IoT, 事例研究

図表—4 O2Mにおける小売店舗の新たな役割



(出所) 筆者作成。

1. O2Mが解決する課題と今後の可能性

本稿では、ハードウェア・スタートアップ企業の商品を中心に陳列・販売する新たなショールーミング型の店舗業態をO2M (offline to Makers) と称し、日本企業へのインタビュー調査と海外および日本の先行事例の分析を行った。先行研究によれば、デジタル化が進めば進むほど、リアルな

タッチポイントにおける関係性が重要になるという (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2016)。

しかし、小売業が巨大化し、メーカーよりも交渉力が強い現在の市場環境においては、小売は小売のための小売となり、メーカーにとって、今のオフラインすなわちリアル店舗は、顧客の顔が見えない状況になっている。とりわけ、創業間もないスタートアップ企業にとっては、製品に関する顧

客からのフィードバック情報を効果的・効率的に獲得する手段がこれまでは存在しなかった。

本稿で議論したO2Mのショールーミング型店舗は、いわばメーカーのための小売という新たな業態に発展する可能性がある。O2Mでは、店舗は商品を売るだけでなく、顧客の反応を見る場所である。ITとデジタル、そしてAIの活用によって獲得・分析された情報はメーカーに直接提供され、ベンチャー特有の少量多品種製品の開発や改善に活用される。将来的には、直販チャンネルとして実店舗を出店する際の戦略策定にも有益な経験となる。

以上のように、O2Mの店舗業態はまだ端緒に着いたばかりであるが、今後の成長が期待される日本のハードウェア・スタートアップ企業にとって、限られた資源や能力を補い得る有望なマーケティング施策の1つと考えられる。

主要引用文献

BOLT (2016), Who invests in hardware 2016, <https://blog.bolt.io/who-invests-2016/>

Chris Quintero TechCrunch Tokyo (2016) ウェブサイト
<https://jp.techcrunch.com/2016/09/24/20160922who-invests-in-hardware/>
<https://techcrunch.com/2015/09/12/who-invests-in-hardware-startups/>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016) *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons. (邦訳『コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則』朝日新聞出版)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2017) 『日本における「ものづくりベンチャー」発展の可能性と政策的課題』経済産業省委託 平成28年度製造基盤技術実態等調査 (ものづくりベンチャーと製造業の連携に関する調査) 2017年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2016) 『平成27年度製造基盤技術実態等調査 (我が国ものづくりベンチャーの動向等調査) 報告書』

文部科学省科学技術・学術政策研究所 (2016) 『科学技術指標2016』

米国の清酒市場拡大と 輸出単価上昇の要因

八戸学院地域連携研究センター 主任研究員

藤代 典子

要約

清酒は、出荷量が下降し国内市場が縮小を続ける一方で、世界中どこでも和の食文化とともに楽しむことができ、海外市場は拡大しているという、対照的な両側面を持つ。本稿では、国内および約3割を占める最大の輸出相手国となる米国の清酒市場に焦点を当て、製法・事業規模・原産地域による差異、財務省貿易統計による輸出货量・輸出額に基づき単価の推移を追うことにより、次のような示唆が得られた。第一に、清酒のうち減少しているのは一般酒であり、純米酒は伸長していること。また地方中小清酒製造業は存在感を増していること。第二に、米国への輸出単価上昇の要因は、現地生産の増加、輸入会社による地方中小清酒の取扱い、さらには地方中小の特定名称酒比率の伸長が考えられること。第三に、青森県から進出した米国の清酒製造業SakéOneや日系輸入会社JPSIによる啓発活動によって、米国の非日系の消費市場も清酒を受け入れる土壌が形成されたこと、これらが明らかになった。

キーワード

貿易統計, 地方, 中小企業, 啓発活動, SakéOne

I. はじめに

1. 縮小する日本市場, 拡大する海外の市場

2018年、我が国における清酒の出荷額は約4426億円[国税庁, 2019]である。清酒は戦時下の米不足の解消と製造法の向上、高度経済成長を背景に、出荷量(課税移出数量)が戦後急速に回復し、1973年にピークを迎える。ところがこれ以後は40年にわたり減少を続け、2018年ではピーク時の実に約1/3となっている。

一方、いまや世界中のどの都市に旅してもSushiやSakeといった和の食文化を楽しむことができる。このような日本における清酒の市場縮小と、海外における市場拡大という、清酒市場の対照的な両側面から、どのような示唆を読み取ることができるのだろうか。

本稿では、国内および清酒の輸出货量で約3割を占める最大の相手国である米国の清酒市場に焦点を当てる。課税移出量、輸出货量、単価の推移を追いながら、清酒の市場動向を明らかにする。

2. 清酒の定義

財務省が2015年、日本酒とは「国産米や国内の水を使って国内でつくられた清酒」と定義する方針を打ち出したが、いわゆる日本酒は酒税法において清酒と表記されているため、本稿では「清酒」と統一して表記する。また清酒は特定名称酒とそれ以外の一般酒に分けられる。一般的に、特定名称酒は一般酒に比べ、高価格帯である場合が多い。さらに特定名称酒は「酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律」「清酒の製法品質表示基準を定める件(国税庁告示第8号)」により以下のように定義される。

- ・ 吟醸酒: 精米歩合60%以下の白米、米こうじ及び水、又はこれらと醸造アルコールを原料とし、吟味して製造した清酒で、固有の香味及び色沢が良好なもの。
- ・ 純米酒: 白米、米こうじ及び水を原料として製造した清酒で、香味及び色沢が良好なもの。
- ・ 本醸造酒: 精米歩合70%以下の白米、米こうじ、醸造アルコール及び水を原料として製造した清酒で、香味及び色沢が良好なもの。

II. 先行研究と本研究の課題

70年代、日本の清酒市場は、ビールや洋酒といった酒類の選択肢が増加するにつれ、次第に劣勢に立つようになる。清酒の余剰と交通網の整備によって大手酒造業の地方進出により地方の酒造業では転廃業や集約化が進んだ[小松山, 2008]とされる。[ピアス, 2002]は、1999年には米国内でのワイン消費量が2,092,208klであったのに比べ、酒の消費量は輸入物と国産物を併せて12,840klで、米国アルコール市場で清酒の占める割合は1%にも満たない微々たるものであることに言及している。米国清酒市場の構成に触れ、全体の15%が輸入酒、残りがカリフォルニア産で価格競争にならないこと、輸入清酒は高級クラスしかターゲットにできないことを指摘している。[伊藤, 加峯, 佐藤, 中野, 都留, 2017][伊藤, 佐藤, 都留, 2018]は、日本からの輸入は特定名称酒等の高級クラスで、現地生産は一般酒に相当する水準と棲み分けられていること、2003年以降、地方の蔵元(清酒製造業者)が特定名称酒を輸出し始めたとしている。[喜多, 2012]では灘・伏見ブランド11社(月桂冠, 白鶴, 大関, 辰馬本家(白鹿), 小西酒造(白雪), 菊正宗, 黄桜, 松竹梅, 沢の鶴, 剣菱)の輸出は10年間で55%増、地方ブランドの輸出は同242%増と、地方ブランドの成長力を指摘している。[浜松, 2018]は米国を含む4か国の清酒市場について、特に2009年以降の日本からの輸出と海外現地生産の実態を明らかにし、輸出清酒の単価の上昇を指摘、米国では低価格な現地生産の清酒と高価格な日本産清酒の棲み分けが進んでいると結論付けた。

[藤代, 2019]では、清酒の米国への輸出および現地生産における数量について、1984年から2017年までの経年変化を可視化するとともに、米国で現地生産を行う5社が実施した主に90年代の市場開拓活動を示した。そのうち清酒製造業「SakéOne(サケワン)」へのヒアリングを行い、全量吟醸酒生産に取り組む同社の「ワイングラスで冷やして飲む」啓発活動や、7ドル以上で高級クラスと定義して取り組んだ価格戦略を明らかにした。

以上のようにこれまでの研究では、日本での市場縮小と米国含む海外での清酒生産や海外への輸出が、それぞ

れ別々に報告されてきた。本稿では日本と米国の市場に焦点を絞り、財務省貿易統計や米国の新聞等に掲載された記事を見直し分析することで、日本国内での市場縮小と米国での市場拡大および両者の関係について明らかにする。

III. 縮小する日本の清酒市場

1. 清酒の需要

清酒の出荷量(課税移出数量)はピーク時の1973年には176万6000kl((国税庁統計年報), 2018年では49万3554kl[日刊経済通信社, 2019])と、ピーク時の72.1%減となっている(表—1)。製造免許場数つまり清酒製造業者数は1973年に3,303、2017年には1,594(国税庁統計年報)と、1973年の51.7%減となる(表—2)。では清酒の需要は、一律に減少しているのだろうか。

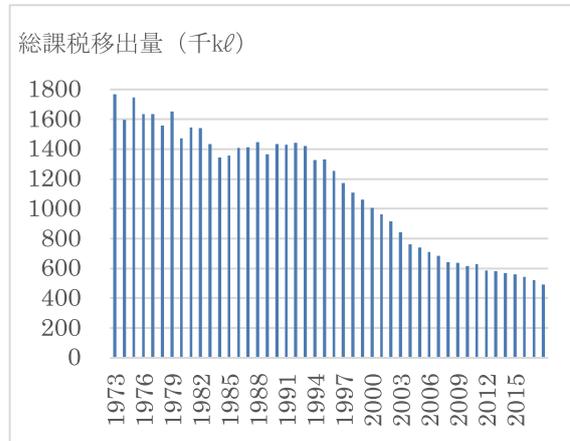
2. 製法品質表示基準別の差異

表—3に、製法品質表示基準別に課税移出数量を示す。総課税移出量は、ボリュウムゾーンである一般酒の数量と同調して減少していることが明らかである。また特定名称酒全体の傾向ではなく、その分類中の純米酒、純米吟醸酒が増加していることがわかる。2018年の総課税移出量は、2008年のそれに対し22.9%減、一般酒は31.2%減であるのに対し、純米酒および純米吟醸酒のみ33.4%増である。

3. 上位30社のシェアの推移

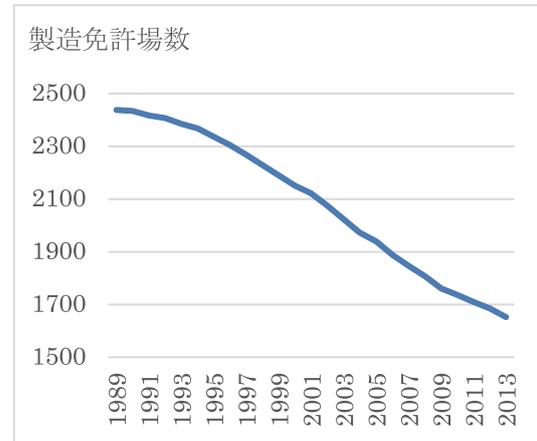
表—4に清酒の全課税移出量に上位30位までの清酒製造業者が占める比率を示す。灘・伏見の大手清酒製造業を中心に、上位10位および30位比率は90年代半ばに50%を越え、ピーク時の2010年に70.8%に達していた。これは地方中小規模の清酒製造業の転廃業や集約化が進んだ結果と考えられる。ところが2014年には64.4%、2017年には2006年以前と概ね同水準の63.8%まで下がったことがこの表—4から読み取れる。このことから、2010年以降は灘・伏見の大手以外の、地方中小清酒製造業者が存在感を徐々に増しているものと考えられる。

表-1 課税移出量の推移



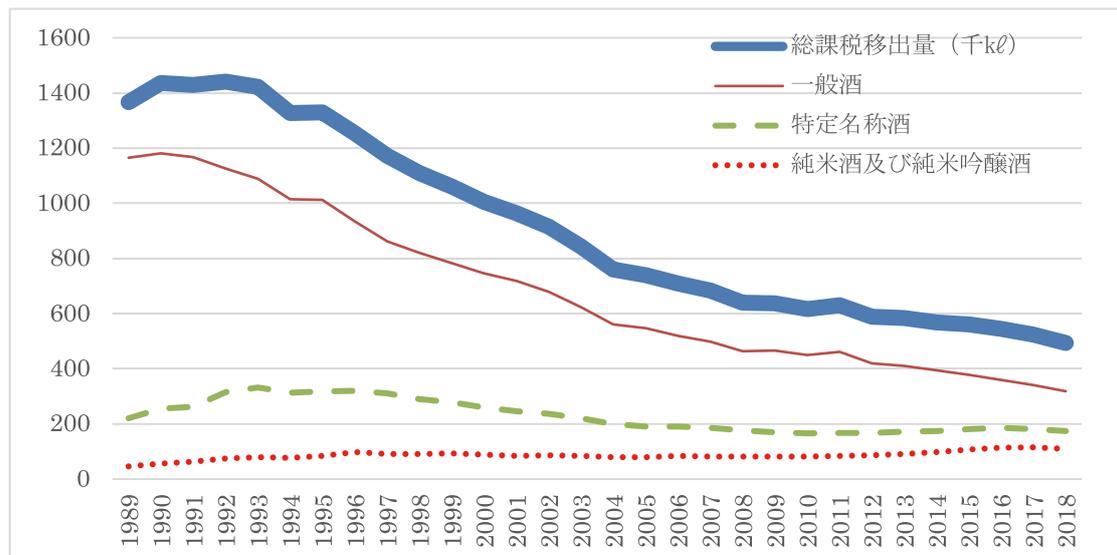
出典：財務省貿易統計より著者作成

表-2 製造免許場数の推移



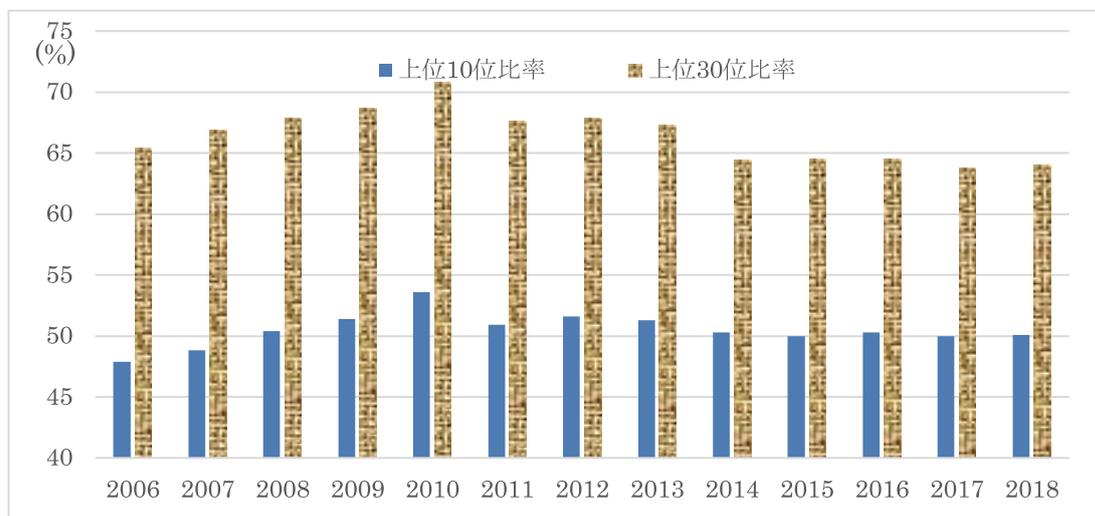
出典：[国税庁, 2015]より著者作成

表-3 製法品質表示基準別課税移出数量の推移



出典：[国税庁, 2019] [日刊経済通信社, 2019]より著者作成

表—4 課税移出量上位30位の比率



出典：[日刊経済通信社, 2009] [日刊経済通信社, 2011] [日刊経済通信社, 2014] [日刊経済通信社, 2019]より
 著者作成

IV. 拡大する米国の清酒市場

1. 拡大する日本産清酒の海外輸出

2018年の日本産清酒の全輸出額は約222.32億円と、前年度比119%、食品分野の約2.5%に相当し、牛肉【農林水産省, 2019】と同程度である。また、全輸出量は2008年に12,151kl, 2018年に25,747klとこの10年で倍増、清酒の全出荷量のうち輸出量が占める割合、つまり輸出比率は、2008年で1.8%、2018年で4.9%【日刊経済通信社, 2019】に上る。中でも米国向けの輸出量は2018年, 5,952klで全輸出量の23.1%、輸出額は63億1,300万円で同28.4%となり、10年前と比べ、量では1.5倍、額では1.8倍に増加している。

2. 米国における清酒の供給

米国における清酒の供給は、日本産清酒の輸入と、米国産清酒の製造に大別される。まず米国の清酒製造業者数は現在、90年までに参入した大関株式会社（本社：兵庫県西宮市）、宝酒造株式会社（本社：京都市伏見区、主要銘柄：松竹梅）、月桂冠株式会社（本社：京都

府伏見区）の灘・伏見を母体とする大手3社（Ozeki Sake (U.S.A.), Inc., Takara Sake USA, Inc., Gekkeikan Sake USA, Inc.）、90年代後半に参入したヤエガキ酒造株式会社（本社：兵庫県姫路市）、桃川株式会社（本社：青森県おいらせ町）の2社（Yaegaki Corporation of USA, SakéOne Corporation）（表—5、表—6）の他、2000年以降に参入した米系資本の新興事業者を含めて、計30社【浜松, 2018】とされている。銘柄「獺祭」で知られる旭酒造株式会社（本社：山口県岩国市）も米国で生産開始を予定【日刊経済通信社, 2019】するなど、米国では清酒製造業が増加している。

米国では清酒市場がまだわずかで統計上特定コードを持たないことから、清酒の出荷量・出荷高についての公的なデータはないが、【日刊経済通信社, 2019】によるとOzeki, Takara, Gekkeikanの3社合計は2018年に1万6397klである。【石田, 2009】によるとヤエガキ, SakéOneの合計は2008年で1480klである。米国清酒市場は約3割が日本産清酒の輸入とされるが、【藤代, 2019】では参考値として、2018年の日本産清酒の米国輸出量を5,780kl, 米国内生産量を1万6397klとしている。

表—5 米国における主な清酒製造業

正式名	Ozeki Sake (U.S.A.), Inc.	Takara Sake USA, Inc.	Yaegaki Corporation of USA	Gekkeikan Sake USA, Inc.	SakéOne Corporation
米国本社	カリフォルニア州 ホリスター	カリフォルニア州 パークレー	カリフォルニア州 バーノン	カリフォルニア州 フォルサム	オレゴン州 フォレストグローブ
主要株主	大関株式会社	宝酒造株式会社	ヤエガキ酒造株式会社	月桂冠株式会社	桃川株式会社と 米系資本のJV
上記の本社	兵庫県西宮市	京都市伏見区	兵庫県姫路市	京都市伏見区	青森県おいらせ町
輸出開始年	N/A	1951	N/A	1949	1985
現地製造 開始年	1979	1983	1987, 1999	1990	1997
出荷量	3820kℓ	6750kℓ	2161kℓ	5827kℓ	500kℓ
輸入量	1,515kℓ	671kℓ	N/A	1,674kℓ	N/A

出典：出荷量のうち Ozeki, Takara, Gekkeikan は 2018 年 [日刊経済通信社, 2019], Yaegaki, SakéOne は 2008 年 [石田, 2009], 輸入量は 2018 年 [日刊経済通信社, 2019])

表—6 SakéOne 社ウェブサイト



出典：SakeOne Corporation(n. d.)

3. 米国への清酒輸出

表—7に示す米国向け清酒輸出量・輸出額に基づき、表—8にℓあたりの輸出単価の推移を表す。輸出単価は1988年に315円であったものが、2018年には1,061円と、この30年間に3倍以上になっている。特に1994～1997年、2013～2015年の伸長は前年比105%以上と著しい。これらをそれぞれ米国輸出単価伸長第1期、第2期とする。なかでも1994年、1995年、1997年では前年度比がそれぞれ110%を超えている。最も伸長した1997年では121.6%増である。その単価を押し上げた要因は一体何だったのか。

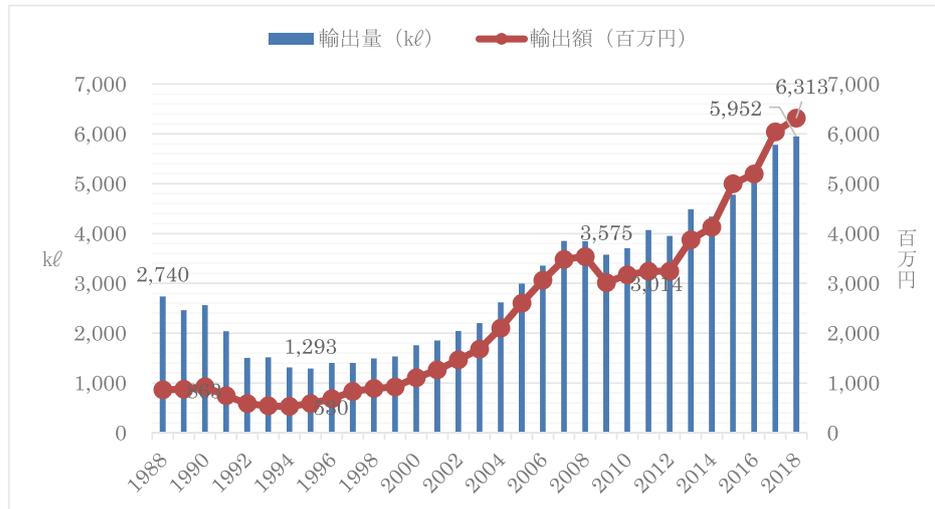
(1) 米国輸出単価伸長第1期（1994～1997年）

90年に月桂冠が米国で清酒製造を開始した [藤代,

2019]ことで、大関、宝、月桂冠の大手3社が一般酒等比較的価格帯の清酒の生産を米国で行うようになった。その結果、輸出する清酒のうち低価格帯の清酒の比率は減少したと考えられる。米国宝酒造の小売価格は1.5ℓ6本ケースで\$24.5 [石田, 1997]であったので、ℓあたり\$2.7ということになる。

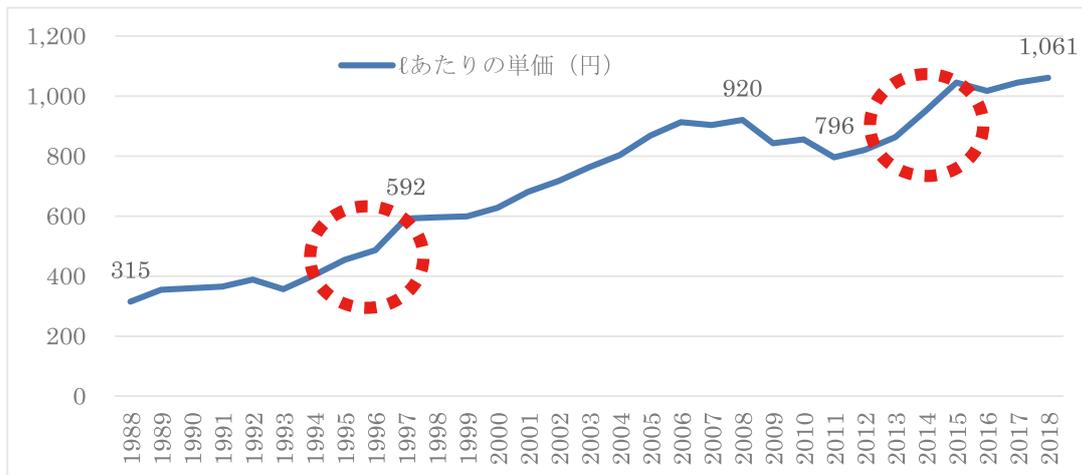
また、92年に桃川（のちのSakéOneとなる輸入会社を米国に設立）（※85年から輸出は開始したが92年に本格参入）[藤代, 2019]、95年に八海山（同社HP）および菊水酒造、97年に福光屋、出羽桜および花の舞、98年頃にあさ開、白瀧（上善如水）[日刊経済通信社, 2013]が米国を含む海外に輸出を開始する。つまり、灘・伏見の大手ではない、地方中小規模の清酒製造業が地酒の輸出に着手しはじめたのがこのころである。

表—7 米国向け清酒輸出量・輸出額（1988～2018年）



出典：財務省貿易統計より著者作成（「輸出・清酒（2206）・米国（304）」）

表—8 米国向け清酒・単価推移（1988～2018年）



出典：財務省貿易統計より著者作成

96年には業界団体である日本酒サービス研究会・酒匠研究会連合会（SSI）が米国に清酒輸入商社（03年 Jizake Inc.に改称）設立し、同年にWine of Japan Import, Inc.も地酒の取り扱いを開始した[日本貿易振興機構, 2006]。日系の大手食品輸入商社である共同貿易は米国宝酒造の販社であるだけでなく、久保田や八海山はじめとする地酒[日本貿易振興機構, 2006]を販売等、灘・伏見の大手ではない地酒の販売を米国で開始した。同年、日本名門酒会（Japan Prestige Sake International, Inc., JPSSI）も米国の大都市で地酒の啓発ツアーを行う[日本貿易振興機構, 2006]。前述の桃川が社名変更し、米国唯一の米国人が経営する清酒製造業者で米国初の高級クラスの清酒製造業SakéOne [The Wall Street Journal, 1998]として製造を開始したのも1997年である。同社は全量吟醸酒生産で、表—6のように白ワインのように「ワイングラスで冷やして飲む」ライフスタイルの啓発活動を盛んに行った。SakéOneが製造した米国産純米吟醸酒Momokawa Sapphireの小売価格は750mlで\$12 [Wine & Spirits, 1998], つまりℓあたり\$16である。また同社が輸入した日本産純米吟醸酒Murai Family Sugidamaの小売価格は750mlで\$25 [藤代, 2019], つまりℓあたり\$33である。また, [Cheers Magazine, 1999] [San Francisco Chronicle, 1998]によると五つ星ホテルSan Francisco Park HyattでMomokawa等の高級クラスの清酒が提供され始めたことや, Momokawa Emeraldが \$60 (750 ml)とされるの

で, ℓあたりの単価は\$83である。以上を表—9に示す。なお, [農林水産省, 2016c]によると, 輸出によって海外での販売価格は出荷額の2.6倍～13.5倍まで上昇する, とされる。この時期に日本産清酒の米国輸出単価が上がった要因は, 米国産清酒にSakéOneのような高級クラスの清酒も市場に受け入れられるようになり, これらが複合的に作用しあったことと考えられる。

(2) 米国輸出単価伸長第2期（2013～2015年）

2014年, 2015年の輸出単価前年度比は110%を超えている。表—10に米国・シカゴのスーパー店頭での2015年における清酒の小売価格を示す。2008年のリーマンショック, 2011年の東日本大震災の影響から徐々に回復し, 2013年の「和食」のユネスコ無形文化遺産登録が日本食市場を拡大させ, 間接的に貢献したとも考えられなくはない。実際この時期, 米国を含む北米の日本食レストラン数は, 2010年で約1万4,000店, 13年に1万7,000店 [日刊経済通信社, 2014], 15年で2万5,000店 [日刊経済通信社, 2016], 17年に2万5,300店 [日刊経済通信社, 2018]と, 2013年から2015年に147.1%と伸長している。しかし, 輸出単価上昇に対するより直接的な要因は何か。前項から続く, 特定名称酒の増加である（表—11）。

表—9 米国での清酒の小売価格（1996-97年頃）

社名	(日本から米国への 総輸出)	Takara Sake USA, Inc.	SakéOne Corporation		
商品名			Momokawa Sapphire	Murai Family Sugidama	Momokawa Emerald
原産地	日本	米国	米国	日本	日本
製法品質			純米 吟醸酒	純米 吟醸酒	純米 大吟醸酒
ℓあたりの単価	592円	\$2.70	\$16	\$33	\$83

出典：石田1997, 財務省貿易統計, 藤代2019

表—10 米国での清酒の小売価格 (2015年)

社名	(日本から米国への 総輸出)	大関	朝日酒造	宝酒造	旭酒造
商品名		大関 純米酒	久保田 千寿	松竹梅	瀬祭 磨き三割九分
原産地	日本	日本	日本	日本	日本
製法品質		純米酒	本醸造酒		純米 大吟醸酒
ℓあたりの単価	1,045円	\$9.70	\$11.00	\$19.40	\$91.70

出典：[農林水産省, 2016c]より著者作成

表—11 輸出数量に占める特定名称酒の割合



出典：[国税庁, 2016] [国税庁, 2018]

表—12 同国税局別比率 (2017年)

国税局名	輸出数量 (ℓ)	特定名称酒比率 (%)
札幌	23,445	97.5
仙台	1,450,345	75.9
関東信越	4,219,966	50.4
東京	207,615	74.3
金沢	756,654	94.0
名古屋	955,668	45.8
大阪	12,562,778	52.1
広島	144,065	91.4
高松	183,985	91.6
福岡	423,142	56.8
熊本・沖縄	143,388	45.8
総計	22,592,051	58.0

出典：[日刊経済通信社, 2019]より著者作成

表—11より、2014年から2017年の間に米国を含む輸出清酒における特定名称酒の比率が55.7%から58.0%に上がっていることがわかる。また、表—12に、国税局地方支部分局別の輸出清酒における特定名称酒比率を示す。特定名称酒比率、輸出数量ともに高い金沢国税局管内には加藤吉兵衛（主要銘柄：梵。福井県。中国、米国等98か国に輸出。）、高松国税局には本家松浦酒造（同鳴門鯛。徳島県。米国など12か国。輸出比率20.0%）、広島国税局には旭酒造（同瀬祭。山口県。米国等25

か国。19.9%）等がある。一方、特定名称酒比率が低く輸出数量が高い大阪国税局管内には、白鶴、宝酒造（松竹梅）、大関、月桂冠等、灘・伏見の大手が含まれる。

V. おわりに

本稿で明らかになった点を下記の3つにまとめた。

- ① 日本ではボリュウムゾーンの一般酒が減少する一方、純米酒および純米吟醸酒が伸びている。地方中小規模清酒製造業者の存在感を増している。
- ② 米国への輸出単価が上昇してきた要因は、現地生産の増加による輸出清酒の低価格帯比率の低下

のほか、米国の非日系輸入会社による地酒つまり地方中小規模清酒製造業者との取引が開始し、さらには同製造業者の特定名称酒比率の伸長したことがあげられる。

- ③ 米国初の高級クラスの清酒製造業 SakéOne や日系輸入会社 JPSI による啓発活動によって、米国の非日系の消費市場も清酒を受け入れる土壌が徐々に整えられた。

以上より、清酒市場が縮小する日本において市場開拓の一つである海外輸出は、スケールメリットを相対的に必要としない特定名称酒を得意とする地方中小企業こそが挑むべきところではないだろうか。

主要引用文献

EPG Media LLC. (1999年4月). Cheers Magazine.

藤代典子. (2019). 清酒製造業の米国進出と SakéOne の市場開拓戦略. 産業文化研究 (28), 1-16.

浜松翔平. (2018). 海外清酒市場の実態把握. 成蹊大学経済学部論集, 49 (1).

石田信夫. (1997). 海のかなたに酒蔵があった.

石田信夫. (2009). 世界に「離陸」した SAKE. 日本醸造協会誌, 104 (8), 570-578.

伊藤秀史, 加峯隆義, 佐藤淳, 中野元, & 都留康. (2017). 日本の酒類のグローバル化—事例研究からみた到達点と問題点. 一橋大学経済研究所 Discussion Paper Series A (657).

伊藤秀史, 佐藤淳, & 都留康. (2018). 日本の酒類のグローバル化—輸入側・最終消費の実態分析. 一橋大学経済研究所 Discussion Paper Series A (677).

喜多常夫. (2012). 「成長期」にある SAKE と SHOCHU: 現状分析と課題. 日本醸造協会誌, 107 (7), 458-476.

小桧山俊介. (2008). 日本酒製造業にとっての海外市場の意義と可能性 (I). 日本醸造協会誌, 103 (4), 204-207.

国税庁. (2015). 酒のしおり.

国税庁. (2016). 清酒製造業者の輸出概況 (平成 26 年度調査分).

国税庁. (2018). 清酒製造業者の輸出概況 (平成 29 年度調査分).

国税庁. (2019). 酒のしおり.

日本貿易振興機構. (2006). 米国における日本酒と焼酎の輸出の可能性と市場動向.

日刊経済通信社. (2009). 酒類食品統計月報 2月号. 50 (13), 2-12.

日刊経済通信社. (2011). 酒類食品統計月報 2月号. 2-14.

日刊経済通信社. (2013). 酒類食品統計月報 4月号. 55 (2), 35.

日刊経済通信社. (2014). 酒類食品統計月報 2月号. 55 (13), 2-16.

日刊経済通信社. (2014). 酒類食品統計月報 4月号. 56 (2), 73.

日刊経済通信社. (2016). 酒類食品統計月報 4月号. 58 (2), 35.

日刊経済通信社. (2018). 酒類食品統計月報 4月号. 60 (2), 85.

日刊経済通信社. (2019). 酒類食品統計月報 2月号. 2-16.

日刊経済通信社. (2019). 酒類食品統計月報 4月号. 66-76.

農林水産省. (2016c). 平成 27 年度 輸出戦略実行事業 コメ・コメ加工品部会 (日本酒分科会) における調査報告書【C. 輸出される日本酒の価格構造調査】.

農林水産省. (2019). 平成 30 年農林水産物・食品の輸出実績 (品目別).

ピアスクリス. (2002). 「空き瓶を探せ」アメリカにおける日本酒事情. 日本醸造協会誌, 97 (7), 484-488.

San Francisco Chronicle. (1998年5月12日).

SakeOne Corporation. (n. d.). G is for Genshu. *SakeOne Corporation*. Retrieved from <https://sakeone.com/g-is-for-genshu/> (August 11, 2019)

The Wall Street Journal. (1998年5月1日). Not Japanese, If You Please.

Wine & Spirits. (1998年8月). Wine and Spirits Magazine.

自動車市場の構造変化と モデルチェンジ戦略の変容

— 日米欧トップメーカー 5 社の国際比較研究 —

早稲田大学大学院 経営管理研究科

羽鳥 百合子

要約

自動車業界において、モデルチェンジは買い替えを促し、ブランドの鮮度を保つ効果的なマーケティング戦略である。1920年代のGMにおける年次のモデルチェンジ以来、世界の自動車メーカーは定期的なモデルチェンジを行い、需要を刺激して市場を拡大してきた。しかし、2008年のリーマンショック以降、中国やインドが台頭する一方で、日本やドイツは後退し、市場には構造変化が生じている。

自動車業界におけるモデルチェンジ戦略について、先行研究では日系メーカーのモデル数の多さとモデルチェンジ周期の短さが指摘されてきた。しかし、市場の構造変化とともに、その様相も変化していることが予測される。

そこで本稿では、2000年から2018年までの18年間における日欧米の自動車トップメーカー 5社のモデルチェンジを経時的に分析する国際比較研究を行った。その結果、日本と欧州の間でモデルチェンジ期間の長さが逆転し、モデルチェンジ戦略が変容していること等が明らかになる。

キーワード

モデルチェンジ, 自動車, 国際比較, 経時的分析

1. 本稿の問題意識：

自動車のモデルチェンジにおける課題

自動車の完成車メーカーが新モデルを開発する際には、他の産業と同様に、顧客情報や市場情報を収集し、仮説と検証を繰り返して、顧客のニーズを反映した商品コンセプトが策定される (Clark and Fujimoto, 1991)。加えて、車は製品寿命の長い商品であることから、定期的に需要を刺激したり、法規の変更や周辺の技術進化に適応したりするために定期的にモデルチェンジが行われてきた。

自動車のモデルチェンジで課題となるのは、現行モデルのコンセプトを維持する方が良いのか、それとも革新性を重視して、新たなコンセプトを提案すべきかである。初代のモデルを開発する場合、全くの新商品として開発が行われるため、先行するモデルのイメージを考慮する必要性は低い。一方、2代目以降のモデルチェンジでは、先代のブランドイメージや知覚品質がすでに顧客の中にでき上がっているために、先代のコンセプトとあまりにもかけ離れていると、

それが離反の要因になりかねない。

こうした状況をより困難にしているのが、製品開発サイクルの短縮化と加速化である。現行モデル製品 A_n の発売中に次世代の製品 A_{n+1} を開発するのは当然のことである。しかし最近では、その次世代製品 A_{n+1} の発売前であるにもかかわらず、次々世代製品 A_{n+2} の商品企画がスタートしてしまうという先取り現象すら起きている。この場合、製品 A_{n+1} に関する顧客の実態が全くわからない段階で、製品 A_{n+2} の商品企画を行わなければならない。

このように、モデルチェンジの商品企画におけるコンセプトの一貫性と革新性のバランスを取ることが重要な課題となっている。企業によって、同じ開発責任者が複数のモデルを担当する場合もあれば、モデルの世代ごとに開発責任者が切り替わる場合もあり、モデルチェンジの一貫性と革新性にかかわる戦略は多様である。

本稿は、そうした問題意識に基づき、自動車市場の構造変化とモデルチェンジ戦略の動向を分析することを目的と

する。方法論としては、2000年から2018年の18年間にわたる日米欧の自動車メーカー5社のモデルチェンジ戦略について、経時的な分析を行う。以下では、まずモデルチェンジに関する先行研究をレビューした後、自動車業界におけるモデルチェンジの歴史と市場の構造変化を確認する。

II. モデルチェンジに関する先行研究

1. 自動車業界におけるモデルチェンジ

自動車業界におけるモデルチェンジは、フルモデルチェンジとマイナーモデルチェンジの2種類に大別される。いずれもモデルの名前はそのままで行われることが前提である。明確な定義はなく、メーカーによって扱いは異なるが、一般にフルモデルチェンジとは、プラットフォーム・大きさ・外装・内装・装備などを、基本的には一新するようなモデルチェンジのことである。

一方、マイナーモデルチェンジは、フルモデルチェンジほどの変更は加わらないものの、何らかの車両要件が刷新されるタイプのモデルチェンジのことである。マイナーモデルチェンジのうち、特に大きな変更がある場合は、ビッグマイナーチェンジと称されることもある。逆に、外装のデザインを中心とした変更で留まる場合は、フェイスリフトと呼ばれることが多い。フェイスリフトは主に欧州メーカーで行われている。

2. モデルチェンジに関する先行研究

モデルチェンジに関する研究は、計画的陳腐化の一手法として、経済学の分野を中心に行われてきた。初期の研究として、Fisher, Griliches and Kaysen (1962) は、1949年以降の乗用車のモデルチェンジにかかるコストを

1956～60年の期間で予測している。

Bulow (1986) によれば、製品耐用年数を短縮化する計画的陳腐化の手法は、業界シェア1位の企業と2位以下の企業双方にとって、それぞれ実行をうながす明確な動機があるという。業界トップ企業にとって、耐用年数の短縮化は販売サイクルの短期化を意味し、シェア向上・コスト削減の達成に繋がる。他方、業界2位以下の企業も、競合他社より自社製品の耐久性を落とすことで、競合他社よりも自社製品の生産量を高めることができる。

Waldman (1993) は、耐久消費財における独占的な企業は、新製品の導入やその性質の意思決定において、自社の行動が自社の過去販売したものの価値へどう影響するかを内部化しないので、計画的陳腐化を実践する動機を持つと述べている。

一方、マーケティング分野では、嶋口=石井 (1989) がモデルチェンジの効果を市場効果・競争効果・流通効果・組織効果の4つに分類し、プラス面・マイナス面を整理している。プラス面としては、たとえば買い替えの促進や鮮度の維持による注目度の向上、ニーズの探索、価格維持、上位機種への移行などが挙げられている。こうした考察に基づき、嶋口=石井 (1989) は、モデルチェンジが競争優位の獲得に有効であるという仮説的見解を述べている (図表-2)。

消費者行動の分野では、Cripps and Meyer (1994) が耐久消費財をいつ取り替えるべきかについて、個人が繰り返し決定を下すプロセスについて研究している。その結果、耐久消費財を購入する際、消費者は最適とされるタイミングよりも遅く買い替える傾向があるという点などを明らかにしている。

図表—1 モデルチェンジの定義

種別	定義
フルモデルチェンジ	プラットフォーム・大きさ・外装・内装・装備などを、基本的には一新するようなモデルチェンジ
マイナーモデルチェンジ	フルモデルチェンジとフルモデルチェンジの間に随時実施されるモデルチェンジ。年単位から行われる
ビッグマイナーチェンジ	特に大きな変更がある場合
フェイスリフト	外装のデザインを中心とした変更で留まる場合

(出所) 筆者作成。

図表—2 モデルチェンジの効果

	プラス面	マイナス面
市場効果	①買い替えの促進 (製品の計画的陳腐化) ②注目効果 (鮮度の維持) ③絶えざるニーズの探索 (テストマーケットの代替) ④価格レベルの持ち直し ⑤上級移行への対応	①新モデル不人気のリスク ②顧客の混乱 (情報過多, 選択不能) ③下取り市場形成困難 ④買い控え
競争効果	①競争他社の振り切り	①資源の浪費
流通効果	①メーカーのチャネル支配権の確立 開発・生産・マーケティングの支配	①流通在庫の負担
組織効果	①R & D部門のモラル・能率アップ ②プロモーション効果の改善	①生産効率の低下 ②短期的財務内容の悪化

(出所) 嶋口 = 石井 (1989), 49 - 58 頁。

消費者の自動車の買替プロセスについても複数の研究がある。Marell et al. (2004) は、ある世帯が保有している車を買替える場合、現有車に対する知覚品質水準が負の影響を与え、購買予定車への期待水準が正の影響を与えると論じた。前者の現有車に対する知覚品質水準は、車の経過年数、合計走行距離、予想される修理回数から影響を受ける。一方、後者の購買予定車への期待水準は、配偶者の有無、子供の人数、消費者による信頼性、環境への配慮といった世帯の変化に関する外部要因から影響を受けるという。

Marell, Gärling and Laitila (2009) は、この研究をさらに発展させ、現有車に対する知覚品質水準が負の影響、次回購買予定車への期待水準が正の影響を与えることは、実際に購入に至った世帯と至らなかった世帯との間で違いがなかったことを示した。加えて、購買予定車への期待水準は、新車モデルの発売年による影響を受けることも発見した。

以上の結果を基に、Marell, Gärling and Laitila (2009) は、購買予定車への消費者の期待水準を高め、新車の技術情報を提供することを通じて信頼性や環境への配慮のイメージを向上させるコミュニケーションが重要であること等を示唆している。

III. 自動車業界のモデルチェンジと市場の構造変化

1. モデルチェンジの萌芽と 1980 年代までの状況

モデルチェンジは、自動車を発祥とするマーケティング手法とされる。周知のとおり、1920 年代当初のゼネラルモーターズは年次のモデルチェンジによって成長を遂げた。しかし、Clark and Fujimoto (1991) によれば、車体は 1920 年代以降にラダーフレーム構造¹⁾からモノコック構造²⁾が主流になり、車体に対する変更が車全体への影響を与えたため、年次のモデルチェンジはコスト的に合わない戦略となってしまったという。

図表-3 は各自動車メーカーの 1982 年～1987 年の 5 年間に於ける日米欧のモデルチェンジ頻度に関するデータである (Clark and Fujimoto, 1991)。図表-3 からは次の 2 点を読み取れる。第 1 に製品ラインナップ拡大の積極性、第 2 にモデルチェンジに対するアメリカ・ヨーロッパ・日本の地域差である。

第 1 の点に関して、B) の開発された新モデル数には、モデルチェンジ機種も全くの新機種も両方含まれており、A) の平均モデル数に対しての倍率が高いほど製品ラインナップの拡大に積極的であることがわかる。このデータによれば、欧州のメーカーはあまり製品ラインナップ拡大に積極的

図表—3 1980年代の日米欧におけるモデルチェンジ

パターン	日本	アメリカ	ヨーロッパ
A) 平均モデル数	55	28	77
B) 開発された新モデル数	72	21	38
C) 主要なモデルチェンジの周期(年)	4.6	8.1	12.2

注) 1982年から1987年までの5年間を対象とする。

(出所) クラーク=藤本(1991)訳書119頁。

ではなかったことになる。実際、欧州のメーカーは1980年代にラインナップの整理を進めていた。一方、アメリカや日本は意欲的にラインナップ拡充の戦略を採っている。

次にモデルチェンジの頻度に着目すると、当時、各社の開発リードタイムは基本的に5～6年であったとされているのに対し、C)の主要なモデルチェンジの期間はアメリカが8.1年、ヨーロッパが12.2年、日本が4.6年であった。これらを比較すると、アメリカやヨーロッパはリードタイム以上にモデルチェンジの期間が開いているのに対し、日本はリードタイムとモデルチェンジの期間がほぼ同じである。欧米と日本でこのような差が生じた要因として、Clark and Fujimoto(199)は日本メーカーの製品開発パフォーマンスや生産性の高さを挙げている。

2. 2000年代以降における市場の構造変化

以上のように20世紀は各社がモデルチェンジ戦略によって自動車の普及拡大に尽力している時代であった。しかし21世紀にはいると少し様相が変わってくる。図表-4は、2004年から2018年までの14年間にわたる世界の新車販売台数の推移である。リーマンショックの2008年から2009年あたりを除き、新車販売台数は2017年までは毎年右肩上がり増加し続け、2018年には世界全体で9,263万646台となった。しかし前年比台数は、ほぼ横ばいである。

メーカー別にみると、販売台数をもっとも増大させたのはVolkswagenグループである。2017年にはトヨタとともに1,000万台に到達した。Volkswagen, Toyota以下は、General Motors, Nissan/Renault, Hyundai, Ford, Hondaと続く。順位に多少の変動はあるものの、上位メーカーは2000年代前半から現在まで大きくは変わっていない。

次に地域別で見ると、まず言えることは、2008年までと2009年以降で構造が全く変わってしまったということである。新車需要の大きさは長年、実質アメリカ一強の状態であったが、2008年のリーマンショックを境に、アメリカは1,000万台までに落ち込み、その後は再び緩やかに増加したものの2015年からの直近4年間では1,800万台弱と横ばい傾向が続いている。

そうしたアメリカとは対照的に、中国では2004年から2017年までペースを落とすことなく新車需要が拡大し続けた。2009年にアメリカを逆転して以来、その差は一度も縮まらず、むしろ徐々に拡大している。ただし中国も2018年には初めて前年の台数を割り、急成長にもやや陰りが見えている。

以上のように、2008年のリーマンショック以降、世界の自動車市場は中国とアメリカという2つの自動車大国が、日本を初めとする3番手以下の国を大きく引き離している。米中の新車販売台数の合計は直近3か年で約4600万台に達するが、伸びは横ばいの状況になっている。日本も同様に売上は停滞している。第4位だったドイツは、2017年にはインドに抜かれ、第5位となった。上位5か国の中で直近3年間も増加傾向にあったのはインドのみである。

IV. モデルチェンジ戦略の変容に関する 分析と考察

1. 分析方法

以上のように、世界の自動車市場には大きな構造変化が生じている。そこで本稿では、そうした市場において各社のモデルチェンジ戦略がどのように変化しているかを明

らかにするために、世界の自動車上位メーカー 5 社のモデルチェンジを経時的に分析した。図表-5 がその分析結果である。

まず、図表-4 記載の上位 10 社から、日系 3 社（トヨタ自動車、ホンダ、日産・ルノー）、世界トップの欧州企業 Volkswagen、アメリカのトップ企業 General Motors の計 5 社を選択した。この 5 社だけで 2018 年の販売台数は 4,800 万台であり、同年の世界の販売台数の約半数を占めるためである。

2000 年から 2018 年までの 18 年間に於ける各社のプレスリリース等を参考に、2018 年時点の販売台数の上位車種を対象に、2000 年を起点としてモデルチェンジが何代目として行われたのかをプロットしたものが図表-5 である。また、図表-5 から各社の平均モデルチェンジ周期を算出したものが図表-6 である。次節では、各社の特徴について詳細な分析を行う。

2. 各社のモデルチェンジ戦略

(1) Volkswagen

まず Volkswagen グループに関しては、Volkswagen ブランドの 6 車種（Polo, Golf, Jetta/Sagitar, Lavidia, Passat, Tiguan）、Audi ブランドの 2 車種（A3, A4）を調査した。調査対象機種合計では 2000 年～2018 年の間で計 20 回のモデルチェンジが行われている。Volkswagen グループ全体の平均モデルチェンジ年数は 5.86 年であり、Volkswagen ブランドでは 5.72 年と全体に比べやや短くなる。一方、Audi は 6.25 年と Volkswagen ブランドより長い。Volkswagen ブランドのなかでもとりわけ Golf, Lavidia はわずか 4 年でフルモデルチェンジが行われた時期もある。いずれも中国における販売が非常に好調である。

(2) Toyota

次に Toyota については、Toyota ブランドで 9 車種（Vios, Vitz/Yaris, Corolla, Prius, Camry, Hilux, C-HR, RAV 4, Highlander）、Lexus ブランドで 6 車種（IS, ES, NX, GX, LX, RX）を調査対象とした。モデル

チェンジ回数は Toyota が平均 2.88 回、Lexus が平均 2.20 回、年数は Toyota が 6.17 年、Lexus が 7.00 年である（図表-5 および 6）。

ロングセラーのセダン車で、2018 年に 12 代目を迎えた Corolla、および 10 代目を迎えた Camry に注目すると、2006 年以前は Corolla が先にモデルチェンジを行っていた。しかし、2006 年に同時にモデルチェンジが行われた後は、Camry が先に行うようになったことがわかる。SUV 車である RAV4 は、ほぼ Corolla と同じタイミングで行われ続けている。

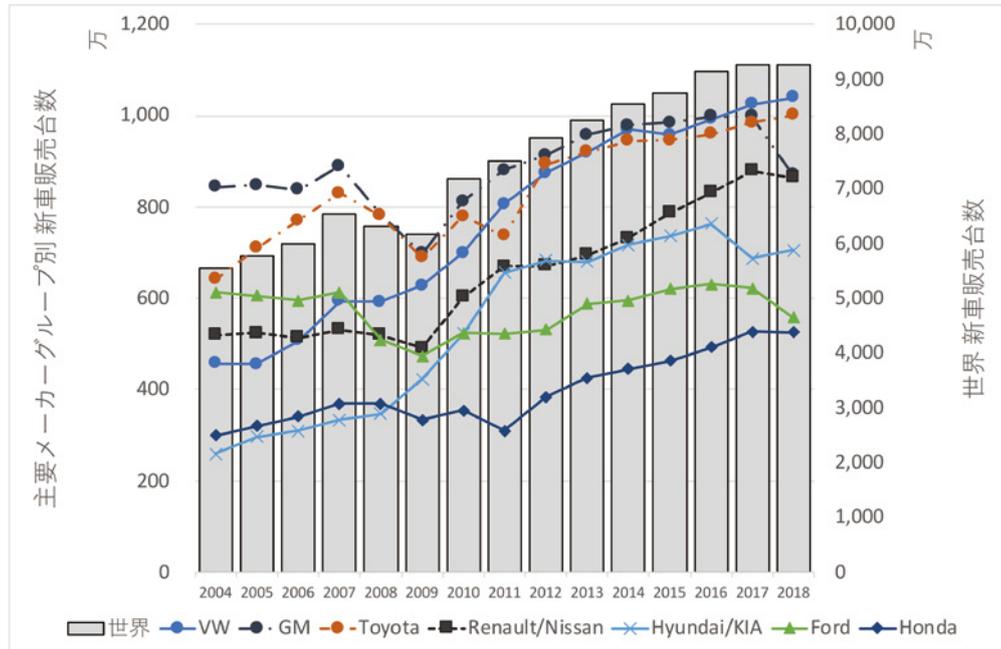
欧州の Volkswagen と Toyota を比較すると、かつては欧州メーカーの方がモデルチェンジの周期が長かったが、現在では、Volkswagen の平均 5.86 年に対して Toyota は平均 6.44 年と、むしろ長くなっていることが注目される。

(3) Honda と Renault/Nissan

Honda は、ロングセラー車の Civic と Accord が 11 代目や 10 代目を迎えており、常に Civic が Accord より先にモデルチェンジを行うサイクルが定着している。CR-V もまた Civic か Accord のどちらかとほぼ同じタイミングでモデルチェンジが行われている。同社のモデルチェンジの周期は平均 5.18 年であり、今回調査した中では最も短い。

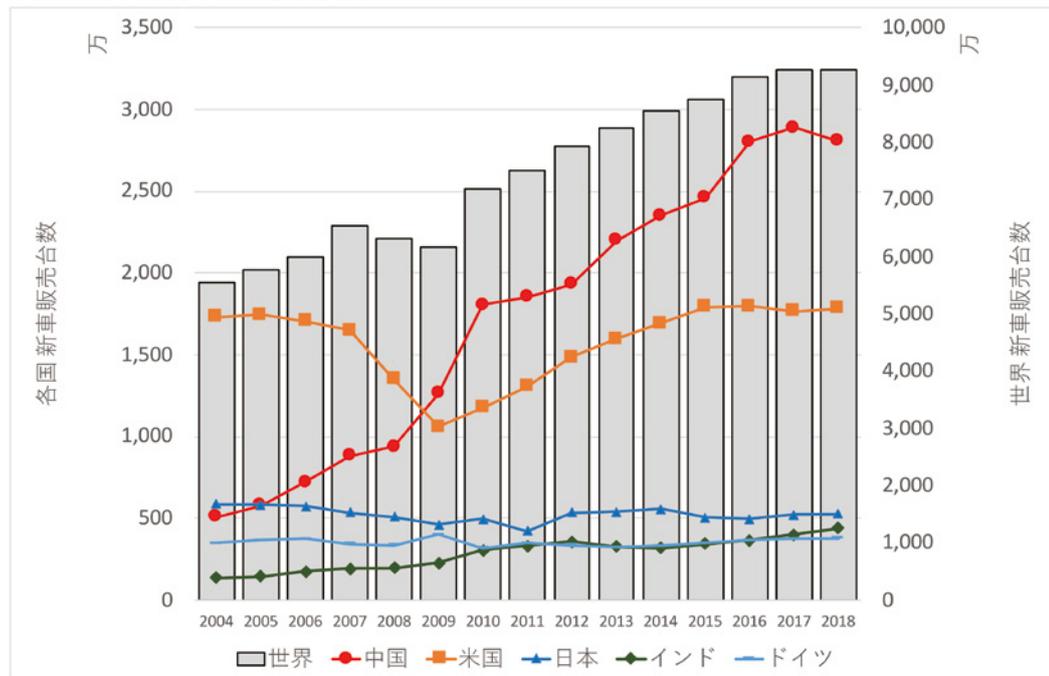
Renault/Nissan について、Renault は他社よりモデルチェンジの周期が長いことが注目される。また日系メーカーの Nissan は必ずしも Toyota や Honda と同じペースでのモデルチェンジを実施していない。今回の調査対象であった主要モデルは 2008 年～2011 年までは一切フルモデルチェンジが行われず、2012 年以降に続々と次世代モデルが投入されている。

図表—4 世界の新車販売台数



(出所) マークラインズ自動車産業ポータル。グラフは筆者作成。

図表—5 新車販売台数の地域別推移



(出所) マークラインズ自動車産業ポータル。グラフは筆者作成。

図表—6 世界の自動車メーカー 5 社のモデルチェンジ年表

			2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Volkswagen	Volkswagen	Polo B			④							⑤										⑥	
		Golf C				⑤					⑥				⑦								
		Jetta / Sagitar C							⑤						⑥								
		Lavida C										①				②							③
		Passat D							⑥					⑦					⑧				
		Tiguan SUV-C										①									②		
	Audi	A3 C			②											③							
		A4 D		②					③			④									⑤		
Toyota	Toyota	Vios B			①					②						③							
		Vitz/Yaris B						②						③									
		Corolla C	⑨							⑩						⑪							⑫
		Prius C				②						③							④				
		Camry D		⑦						⑧					⑨							⑩	
		Hilux PUP					⑦													⑧			
		C-HR SUV-C																			①		
		RAV 4 SUV-C	②							③							④						⑤
	Highlander SUV-D	①								②							③						
	Lexus	IS D							②								③						
		ES E		④						⑤						⑥							⑦
		NX SUV-D																		①			
		GX SUV-E			①									②									
LX SUV-E									③														
RX SUV-E					②							③							④				
General Motors	Buick	Regal D										⑤										⑥	
		Enclave SUV-C										①										②	
		Envision SUV-C																	①				
	Chevrolet	Cruze C										①										②	
		Malibu D					⑥				⑦				⑧			⑨					
		Silverado PUP							②								③						
		Equinox SUV-C				①							②								③		
Nissan / Renault	Nissan	Bluebird Sylphy / Shlphy C	①				②							③									
		Nissan Versa / TIIDA C					①							②				③					
		Sentra C	⑤						⑥						⑦								
		Altima D		③					④							⑤							⑥
		Dualis/Qashqai SUV-C									①							②					
	Rogue / X-Trail SUV-C									①						②							
	Renault	Clio B						③								④							
Megane C				②						③										④			
Captur SUV-B																			①				
Honda	Honda	Fit B		①						②						③							
		Civic C	⑦					⑧						⑨			⑩						
		Accord D			⑦						⑧				⑨			⑩					
		VEZEL / HR-V SUV-B															①						
		CR-V SUV-C	②						③						④								⑤

注 1) 囲み数字はモデルの世代を表す。ハイフンは変更なしを意味する。

注 2) 複数か国で展開しているモデルは、最初の国でモデルチェンジ車が販売された年を採用。

(出所) 各社プレスリリース等より筆者作成。

図表—7 世界の自動車メーカー 5社のモデルチェンジ周期

メーカー	年	ブランド	年
Volkswagen	5.86	Volkswagen	5.72
		Audi	6.25
Toyota	6.44	Toyota	6.17
		Lexus	7.00
General Motors	6.33	Buick	9.50
		Chevrolet	5.43
Nissan/Renault	6.14	Nissan	5.91
		Renault	7.00
Honda	5.18	Honda	5.18

(出所) 各社プレスリリース等より筆者作成。

V. おわりに

本稿では、2000年から2018年までの18年間にわたる自動車上位メーカー5社のモデルチェンジ戦略について、世代間の関係を確認しつつ、詳細な経時的分析を行った。その結果、リーマンショックを境に、市場に大きな構造変化が生じ、モデルチェンジ戦略にも日本と欧州の逆転や日系メーカー間の差異など、興味深い現象が生じていることがわかった。

ただし、市場の構造変化と各社のモデルチェンジ戦略の違いとの関係をより深く考察し、消費者がこうした戦略の違いをどのように認識し、購買意思決定を行っているのかを明らかにすることは、今後の研究課題として残っている。そうした限界はあるものの、本稿の発見事項は、1920年代に始まり、ほぼ100年続いてきた自動車業界のモデルチェンジ戦略が時代とともにいかに変化しうるかを明らかにした点で、新たな理論的・実践的示唆を与えるものである。

注

- 1) ラダーフレーム構造 メインのフレームを左右に二本持ち、間をサブフレームでつないだ、はしご状の構造。搭載するボディ形状に関して自由度が高い。また衝撃に強く、オフロードや未舗装道路でも耐久力がある。重量が大きくなるため、現在では大型車向けが多い。
- 2) モノコック構造 車のボディとフレームが一体化した構造のこと。軽量かつ剛性が高い。車内空間が広くとりやすく、かつ万一衝突した際に衝撃が分散できるなどのメリットがある。ただしボディのどこか一部に衝撃を受けてしまうと、全体がゆがむ恐れがある。

引用文献

- Cripps, John D. & Robert J. Meyer (1994) "Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products", *Journal of Consumer Research*. 21(2), 304-318.
- Fisher, Franklin M. Zvi Griliches, & Carl Kaysen (1962) "The Costs of Automobile Model Changes since 1949," *Journal of Political Economy* 70(5), 433-445.
- Bulow, Jeremy (1986), "An Economic Theory of Planned Obsolescence," *The Quarterly Journal of Economics*, 101(4), 729-750.
- Clark, Kim B. & Takahiro Fujimoto (1991), *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (田村明比古訳『(増補版) 製品開発力』ダイヤモンド社, 1993年)。
- Marell, Agneta Per Davidsson, Tommy Gärling & Thomas Laitila (2004), "Direct and Indirect Effects of Intentions to Replace the Old Car," *Journal of Retailing and Consumer Services* 11(1):1-8.
- Marell, Agneta Tommy Gärling & Thomas Laitila (2009), "Need vs. Opportunity Recognition in Household Car Replacements," *International Journal of Consumer Studies*, 33(6), 639-643
- 嶋口充輝・石井淳蔵 「モデルチェンジの積極的展開」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス・レビュー』1989年1月号, 49-58ページ。
- Waldman, Michael (1993), "A New Perspective on Planned Obsolescence," *The Quarterly Journal of Economics*, 108(1): 273-283.

嗜好性が見える化による メイクの理想と現実の特性把握

— 対話型進化計算を用いた理想顔画像作成システムによる理想のメイク顔の調査 —

コーセー メイク製品研究室

築山 文彦

コーセー メイク製品研究室

増淵 祐二

要約

本研究の目的は、消費者の頭の中にある理想のメイク顔を見える化すること、さらに理想と現実のメイク状態の差を数値的に解析できるようにすることで、消費者の理想のメイクの特性を把握し、消費者のメイクへの満足度を高めることである。これらを実現するため、消費者が撮影画像から簡単に理想の顔画像を作成できる対話型進化計算を用いた画像処理システム（以下、美顔化システム）を開発し、画像を比較することで差分を数値データとして解析できるように設計した。さらに、セルフメイクをした429名の女性を対象とした調査を実施し、理想と現実のメイクの間に、毛穴、しみ、しわ、色相、明るさにおいて、どのような数値的な差が存在するのかを解析した。年齢属性により解析を行った結果、年齢を重ねると共に悩みが深くなる毛穴、しみ、しわの項目では、年齢に応じ理想と現実の差が数値的に大きくなった。色相に関しては、どの年齢においても変化の差は小さかった。一方、明るさにおいては、どの年代においても明度（ L^* ）値で1～3程度、明るい仕上がりを求めている。このように、現状のメイクでは満足していない点が詳細に理解することが可能となった。

キーワード

セルフメイク、対話型進化計算、美顔化システム、理想、画像処理

1. はじめに

日本の女性の多くは、他人からの印象を良くしたり、身だしなみの一環として、様々な場面に合わせメイクをしている。またメイクをすることは、外見を変容させることはもちろん、自身の心理面や行動にまで影響を与えることが知られている（天野・齊藤, 2014）。

日本における女性のメイク製品の使用数は8.46種類となっており、その中でも一番使用率の高いメイク製品はファンデーションとなっている。また、メイクにおけるファンデーションの重要度は非常に高い（ポーラ文化研究所, 2017）。ファンデーションを使用する主な目的としては、毛穴、しみ、しわ、色ムラといった顔の粗を隠したり、肌色を補正したりすることにより、自分の思う理想の顔を作り上げることである。また、この仕上がりが、口紅やチーク、アイメイクといったポイントメイクを含めた化粧全体の仕上がりに大きな影響を及ぼすため、自分の理想の顔の状態に仕上げることができるファンデーションを選ぶことは消費者にとって

非常に重要である。

消費者はファンデーションを購入するにあたり、雑誌、口コミ評価、美容スタッフによるカウンセリングなどを参考にしている。しかしながら、こういった他者による商品レビューやアドバイスを参考に商品を購入しても、期待外れとなってしまうことがある。市場に多数販売されているファンデーションの中から、理想の1品を見つけ出すことは非常に困難であり、不満を抱えながらも使用している現実がある。これは、評価レビューなどが個人の主観によるものであり、他者の主観との間には微妙なズレが存在するためである。例えば、消費者が「ワントーン明るい肌」になりたいと考え、メーカーがこれを訴求するファンデーションを購入したとしても、求めるワントーンの明るさの程度は個人の肌色にも依存し、またその明るくしたいレベル感は個々で異なるため、「ワントーン明るい肌」に対する感覚は消費者とメーカーの間では一致しないことが多い。自身の思う理想のメイクの仕上がりの状態（以下、理想顔）を正確に表現したり、理想顔

と素颜や現実のメイク顔の差を数値データとして表現したりする方法があれば、こういったズレを解消することができ、より理想とするファンデーションを選択しやすくなるのではないかと考えられる。また、化粧品メーカーとしては、理想顔と現実のメイクの差のデータを解析することで、消費者の嗜好性の理解が深まり、消費者が求めているファンデーションを提供したり、新たなメイク方法の提案ができるのではないかと考えられる。

本研究では、消費者が撮影画像から簡単に理想顔を作成できる対話型進化計算を用いた美顔化システムを開発し、消費者の頭の中にある理想顔を見える化すること、さらに理想顔と現実のメイクの差を数値データとして取得できるようにすることで、消費者の理想のメイクの特性を把握し、消費者のメイクへの満足度を高めることを目的とした。本報告では、今回作成した美顔化システムの概要、ならびにシステムを用いた理想と現実のメイクの差についての実態調査の結果を報告するとともに、今後のシステムの応用性について考察する。

II. 先行研究

化粧品メーカーは、消費者の考える理想の仕上がりのファンデーションを提供するために、ファンデーションの基本機能である毛穴、しみ、しわ隠し効果、ツヤ感、色味とした仕上がり効果に関する品質調査を実施している。例えば、アンケートによる品質調査が一般的に行われているが、あくまで言葉での調査であるため、求める品質の効果の尺度を理解することや定量化することは難しい。また、標準顔（平均顔）と呼ばれる画像に対し、ファンデーションを塗布したシミュレーション画像を提示することで、求められる仕上がり効果の尺度を理解する手法がある。しかしながら、これらは他人の顔での評価となるため、消費者の理想顔の状態を正確に反映しているとは言えない。また、自分の撮影顔画像に対し、ファンデーション効果を画像処理できるソフトを使用して理想顔を作り出す方法もあるが、消費者に煩雑な作業が生じるなど、広く一般的に使用するには適

していない。消費者にとって理想のファンデーション選ぶために、また化粧品メーカーが消費者の嗜好性の理解を深めるためには、消費者が特別な操作を必要とせず撮影画像から理想顔画像を簡便かつ正確に作り出せる手法の開発が必要とされている。

III. 方法

1. システムデザイン

消費者が撮影画像から理想顔画像を簡単に作成できるようにするために、対話型進化計算（IEC）を利用する。進化計算とは、生物の進化を模倣した最適化アルゴリズムである。生物は種の保存のために自然環境に適用する必要があり、適用できないものは淘汰され、うまく適応できるものが増殖していく。この増殖の過程において、親世代から子世代へと適応のための情報が遺伝子として継承されていく。適応度の高い遺伝子が掛け合わされ、最終的には優れた遺伝子を持つ種のみが生き残るという仕組みを取り入れたアルゴリズムのことを進化計算という。この進化計算を、人の主観的評価に基づき行うことで最適解を決定する手法がIECである（Melanie, 1996）。IECは、例えば、デザイン決定や設計といった人の感性を反映させ最適なものを決定するために有効な方法として用いられている（是永、萩原（2004））。IECの流れを図表-1に示す。個体の持つ様々なパラメーターを記号列である遺伝子配列として表現する。複数の個体からなる集団に対し、人が良いと評価をした個体を選択し、これらの個体同士の遺伝子を交叉したり、突然変異を起し、次世代の個体群を作成する。この操作を繰り返し行うことで、発生する個体群は良い評価を得られた遺伝子配列を持つ群へと変化する。最終的に最も良いと思う1つの個体を選択し、これが最適解となる。最適解の持つ遺伝子配列を確認することで、その特性を把握できる。つまり、撮影画像から様々なパラメーターを変化させ、それぞれの画像に変化パラメーターに応じた遺伝子を付与し、IECにより最適解=理想顔を決定す

る。その理想顔画像の遺伝子配列を解析すれば元画像との差を理解できるということになる。

2. 美顔化システムの概要

(1) 美顔化システムのフローとアルゴリズム

本システムでは、撮影画像から理想顔画像を作成するにあたり、ファンデーションの基本機能である毛穴、しみ、しわ、質感（ツヤ-マット感）、色相（H）、輝度（L）の6つのパラメーターを変化させる。図表-2に美顔化システムのアルゴリズムを示す。

<STEP1：撮影と肌解析>

顔画像の撮影を実施。肌診断ソフトにより、撮影画像から毛穴、しみ、しわの検出を行う。

<STEP2：遺伝子情報生成>

しみ、しわ、毛穴は元画像の検出結果に対して、それぞれ8段階、8段階、4段階の軽減画像を生成する。色相（H）のパラメータは16種類、輝度（L）は16種類、質感

は8種類（マット3段階、変化なし、ツヤ4段階）とする。ここで生成される遺伝子情報は52,488種類となる。遺伝子情報は2進法にて表現され、各パラメータに該当する顔画像に一对一に付与される（図表-3）。

<STEP3：顔画像表示（初回）>

52,488個の遺伝子情報から、ランダムに11個を抽出し、抽出した11個の遺伝子情報に該当する顔画像及び撮影画像の12枚を画面に表示する。

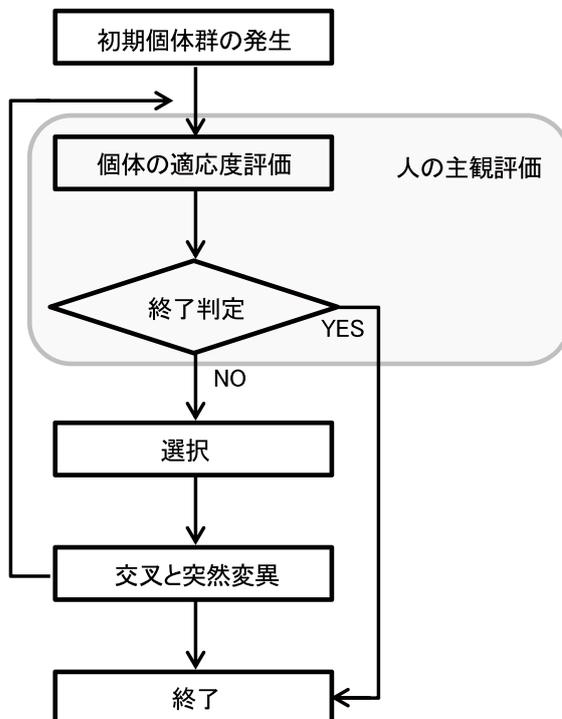
<STEP4：画像の選択>

表示された12枚の画像から、気に入った3枚の画像を選択する。

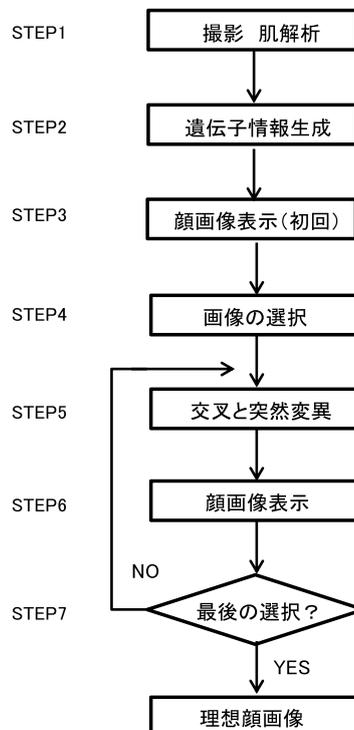
<STEP5：交叉と突然変異>

選択した3枚の画像のもつ遺伝子情報を交叉し、新たな画像を生成させる。尚、交叉させる点はランダムに決定する。（図表-4）また、選択された3枚の画像の遺伝子配列から2ビットをランダムに反転させた突然変異の画像を生成させる。（図表-5）

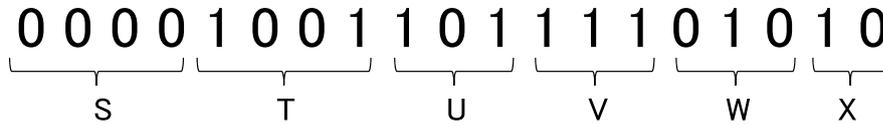
図表-1 IECのアルゴリズム



図表-2 美顔化システムのアルゴリズム

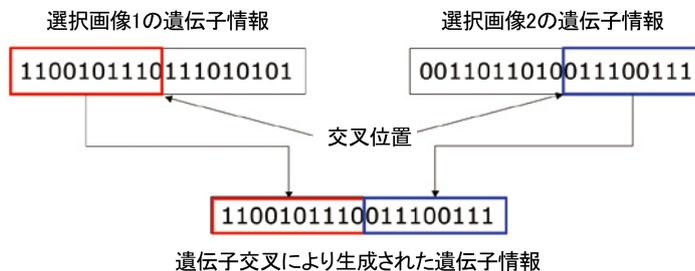


図表-3 遺伝子配列の条件

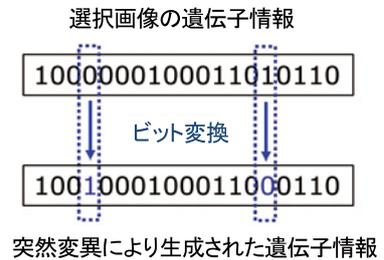


S : 色相(H)変化遺伝子・・・4ビット=16通り V : しみ変化遺伝子・・・3ビット=8通り
 T : 輝度(L)変化遺伝子・・・4ビット=16通り W : しわ変化遺伝子・・・3ビット=8通り
 U : 質感変化遺伝子・・・3ビット=8通り X : 毛穴変化遺伝子・・・2ビット=4通り

図表-4 遺伝子交叉の例



図表-5 遺伝子突然変異の例



<STEP6: 顔画像表示>

交叉, 突然変異によって生成した遺伝子配列を持つ画像をそれぞれ4枚表示させる。そして, STEP5にて選択した3枚の画像と, 撮影した元画像1枚を合わせた12枚の顔画像を画面に表示する。

<STEP7: 理想顔画像の選択>

満足する画像が1枚選択されるまでSTEP5-7を繰り返して実施し, 理想顔画像を決定する。

(2) 顔画像生成の詳細

顔画像処理は全て肌領域にのみ行い, 目や唇などの顔領域以外は処理対象外とすることで自然な顔画像を生成させる。顔領域の判定は, 顔の輪郭の特徴点及び取得した肌色近傍の色判定により行う。

① 毛穴補正

4段階の毛穴補正画像例を図表-6に示す。

② しみ補正レベル

8段階のしみ補正画像例を図表-7に示す。

③ しわ補正レベル

8段階のしわ補正画像例を図表-8に示す。

④ 質感の表現

ツヤ感を表現するために, ツヤ感用マスク画像を作成した(図表-9(a))。このマスク画像を撮影画像に合成することでツヤ感を表現した。マット感は画像全体にぼかしフィルターをかけて元画像のテクリを分散させた画像と元画像の各画素を比較し, 画素値の小さい値を採用することで, テクリをおさえながら, 画像のボケ感の少ない質感を表現した(図表-9(b))。これらの処理により作成される画像例を図表-10に示す。

⑤ 色相(H), 輝度(L)補正

色相(H)および輝度(L)の調整は以下の式で行う。

$$H = \text{各画素のHの値} + 0.6 \times A - 4.2$$

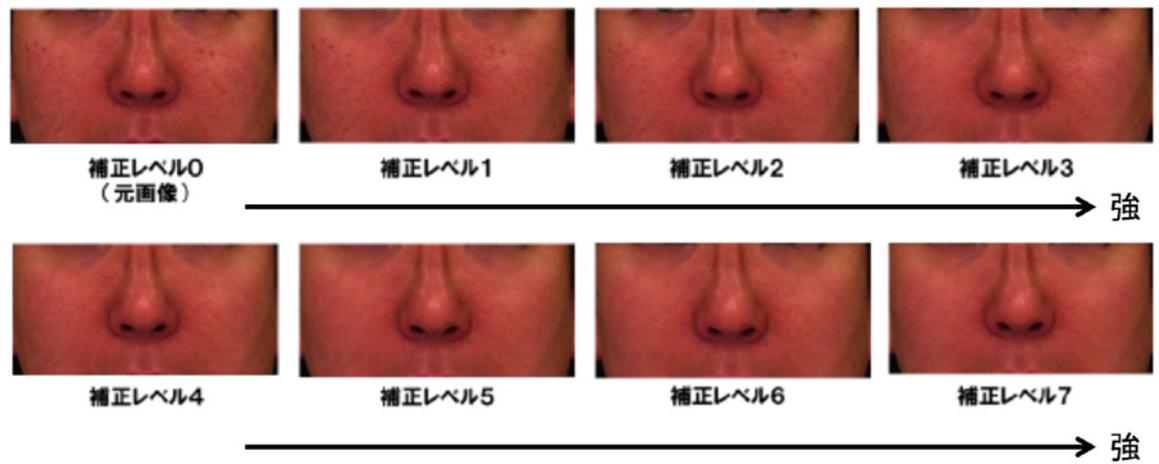
$$L = (\text{各画素のLの値} \times B - 7) \times 0.015$$

変数A, Bの値を0~15と設定し, それぞれの値に遺伝情報割り当てた。尚, 変数が7を取るとき, 元の画像の画素値と同じになるため, 何も変化させていない画像となる。

図表-6 毛穴の補正レベル別画像例



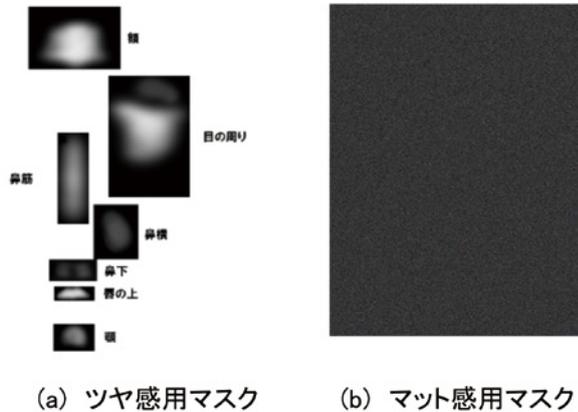
図表-7 しみの補正レベル別画像例



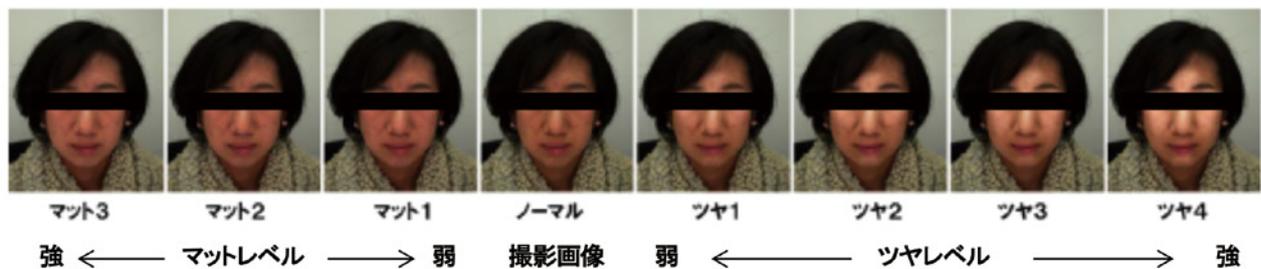
図表-8 しわの補正レベル別画像例



図表-9 質感付与に用いたマスク



図表-10 質感のレベル別画像例



3. 美顔化システムの動作例

実際のシステムの動作例を図表11に示す。

尚、各画像表示の割り当て位置については、実際の画面ではランダムに表示とし、遺伝子配列は表示しない。

2. 結果

生成した理想顔画像の例を図表-13に示す。現状のメイクの満足度の平均点は3.5点であったのに対し、美顔化システムで作成した理想顔画像の満足度の平均点は5.5点であった。仕上がった理想顔画像は満足度が高く、消費者の考える理想の顔画像の見える化が可能となった。

IV. 美顔化システムの有用性評価

I. 理想顔画像の満足度調査

セルフメイクをしている女性78名（20代～50代）を対象に美顔化システムによって作成した理想顔画像の満足度を調査した。満足度は7段階評価とした（図表-12）。また、現状のメイクの満足度を同様に評価し満足度を比較した。

図表-11 美顔化システムの動作例



図表-12 評価シート

非常に満足である	満足である	やや満足である	どちらでもない	やや不満である	不満である	非常に不満である
7	6	5	4	3	2	1

図表-13 理想顔画像の例



V. 現状のメイクと理想顔の差分調査

I. 調査条件

セルフメイクをしている女性 429 名を対象とし、美顔化システムを用い調査を実施した。対象パネルの年齢構成を図表-14に示す。

パネルごとの現状のメイク画像と理想顔画像の差を抽出し、年代ごとに現状のメイクと理想顔の間にどのような特徴がみられるかを解析した。

図表-14 調査女性の年齢構成

年代	10代	20代	30代	40代	50代	60代
人数	19	148	120	70	49	23

2. 結果

(1) 理想とする「毛穴」の補正レベル

現状のメイクから理想顔になるために求められる「毛穴」の補正レベルとその割合を図表-15に示す。年齢が低い方が毛穴補正レベルが低い割合が高く、年齢が上がるにつれ、補正レベルが増加する傾向が見られた。現状のメイクにおいて、若年層では毛穴隠し効果には満足しているものの、年齢とともに増す毛穴悩みに対して、高年齢層では満足いく毛穴隠し効果が得られていないことが示唆された。

(2) 理想とする「しみ」の補正レベル

現状のメイクから理想顔になるために求められる「しみ」の補正レベルとその割合を図表-16に示す。40代から60代においては、求められる補正レベルが高く、その割合も増加した。現状のメイクにおいて、どの年代においても「しみ」を隠すことに対する満足度は低いが、40代を境にその満足度がより低いものとなった。「しみ」に対しては、自分の求めるファンデーションを選択できていないことが示唆された。

(3) 理想とする「しわ」の補正レベル

現状のメイクから理想顔になるために求められる「しわ」

の補正レベルとその割合を図表-17に示す。どの年齢層においても、補正レベルは比較的低い結果となった。「しわ」を大きく補正すると、顔の凹凸感がなくなり、全体的にのっぺりとした顔画像が生成されてしまうため、不自然さが生じてしまう。そのため、補正レベルはあまり高くなく、適度な補正レベルが求められたのではないかと考えられる。

(4) 理想とする「質感」

現状のメイクから、理想顔となるために求められる質感の結果を図表-18に示す。10代では現状の質感で満足している割合が多く見られ、年代が上がるにつれてマット方向へ嗜好性がシフトすることがわかった。また、「マット」の中でも、比較的レベルの低い、いわゆる「セミマット」を好む傾向にあることがわかった。

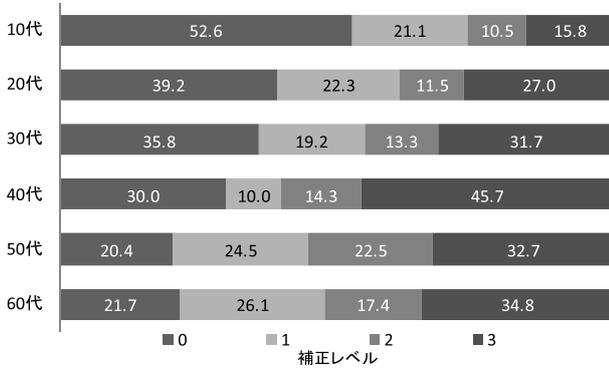
(5) 理想とする肌の色相と明るさ

現状のメイクと理想顔になるため求められる色相と明るさの変化の関係性を図表-19に示す。どの年代においても色相に大きな変化は見られず、ある程度満足していることが分かった。一方で、明度 (L^*) は高い方向へとシフトし、より肌を明るくすることが求められている。ファンデーションの色選びは概ね満足しているため大きな問題とはならないが、仕上がりを明るくするファンデーションを選択することで、理想の肌へと近づくことができると考えられる。

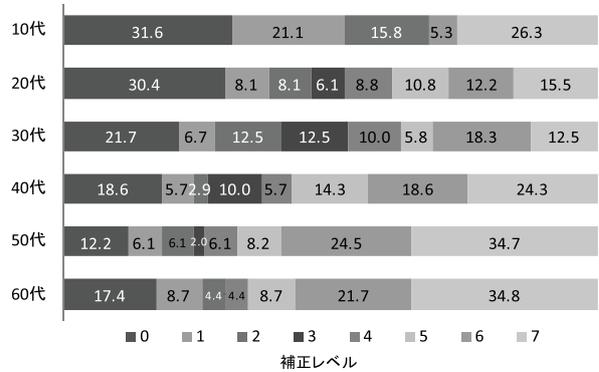
(6) 現状と理想のメイクの一致率

最終的に理想の顔画像として、撮影画像を選択したパネルの割合を図表-20に示す。全体的に一致率は低く、現状のメイクには満足いかないことがわかる。さらに、年齢が高くなるにつれ一致率は下がり、50代以上では一致率は0%であった。年齢とともに増していく毛穴やしわ等の増加といった肌悩みに対して、現状のメイクでは対応しきれないことが示唆された。

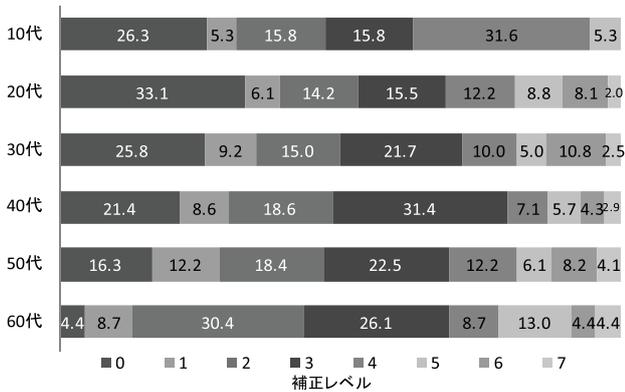
図表-15 現状-理想顔間の毛穴の補正レベルの違い



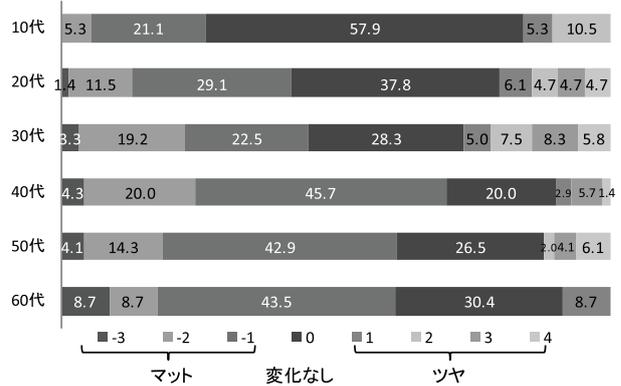
図表-16 現状-理想顔間のしみの補正レベルの違い



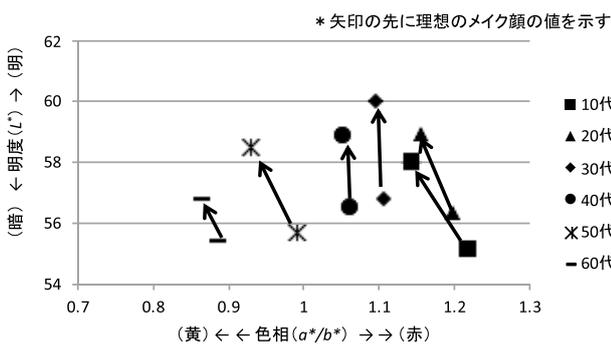
図表-17 現状-理想顔間のしわの補正レベルの違い



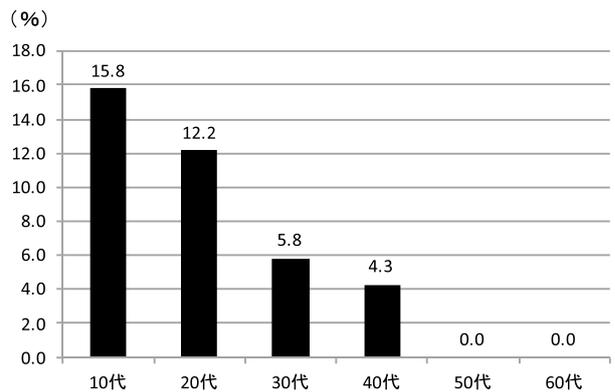
図表-18 現状-理想顔間の質感の違い



図表-19 現状-理想顔間の肌の色相・明るさの違い



図表-20 現状メイクと理想メイクの一致率



VI. 結論

本研究により、消費者が簡単に理想の顔画像を作成できる美顔化システムの開発を行い、消費者の頭の中にある理想のメイク顔に見える化し、これまでのアンケート調査や、インタビューなどでは明らかにできなかった理想と現実のメイクの差を数値的に把握することを可能とした。昨今の消費者ニーズの多様化により、消費者ニーズを正確に理解したり、トレンドを予測をすることがますます難しくなっていくと予想される。こういった状況の中、美顔化システムで得られるデータを活用することが、これらの解決の一助となり、満足度の高いメイク製品をより多くの消費者に提供できるようになるのではないかと考えている。本報告では、年齢を軸として解析を行った結果を示したが、生活スタイルや趣味など異なる消費者属性、描くターゲット像によってデータ解析することで新たな知見が得られるはずである。

また、これまで異なる言語、人種、文化背景を持つ人を対象として調査を行う場合、微妙なニュアンスを理解することは非常に難しかったが、美顔化システムを使うことで、こうした背景に関係なく情報を得ることができるようになる。さらに、聴覚にハンディキャップを持った人にとっても非常に有用なコミュニケーションツールとして利用することができるのではないかと考えられる。

今後、さらに多くのデータを集め、多角的に解析を行うことで消費者の理想のメイクの理解を深めていきたい。そして、一人でも多くの消費者に理想となれるメイク製品を届け、外見を変容させるだけでなく、気持ちを前向きにすることで、QOLの向上に努めていきたい。

参考文献

- Melanie Mitchell (1996) *An Introduction to Genetic Algorithms*, The MIT Press, (伊庭斉志 (訳) (1997) 『遺伝的アルゴリズムの方法』, 東京電機大学出版局)
- ポーラ文化研究所 (2017) 「女性の化粧行動・意識に関する実態調査2017」レポート3
- 是永基樹, 萩原将文 (2004). 「対話型進化計算法によるフラワーレイアウト支援システム」, 『感性工学研究論文集』, 4 (2), pp.81-88..

消費者の作るコミュニティ概念の整理と検討

一橋大学 経営管理研究科 博士課程

末吉 彩

要約

近年消費者の作るコミュニティに実務・学術両面で注目が高まっている。消費コミュニティ研究の中では、同じ、あるいは似たようなコミュニティが異なる概念によって説明されている。その代表的なものがブランドコミュニティと消費者トライブであり、さらにファンダムも近い領域を研究しているが、これまでブランドコミュニティや消費者トライブとファンダムは横断的に検討されてこなかった。

これらのコミュニティは消費コミュニティやサブカルチャーといった研究を背景に持つという点で一致しており、従って似たような領域を複数の研究分野で検討していた。しかし、ファンダムは「ファン」という消費者と異なる存在が形成する集団について検討していた一方で、ブランドコミュニティと消費者トライブは消費という行為を通して、新たなコミュニティのあり方について検討していた。この点においてファンダムとブランドコミュニティ研究、消費者トライブ研究は区別される。つまりファンダム研究ではコミュニティの成員により焦点が当たっていたが、ブランドコミュニティ研究ではコミュニティという存在自体により焦点が当たっていたということである。

キーワード

ブランドコミュニティ, トライブ, ファンダム

1. 消費者の作るコミュニティ概念を検討する意義

1. コミュニティとマーケティング

近年実務の面で、ブランドコミュニティ（小西, 2013; 羽藤, 2019）や、コミュニティマーケティング（小島, 2019）に関する書籍が発行されたり、宣伝会議でも『コミュニティ活用のマーケティング』（2018）という特集が組まれたりするなど、コミュニティに対する注目が実務の面で高まっている。

実際にブランドに好意的な消費者のコミュニティは、製品やブランドに様々な影響を与えていると言われている。アーカー（2014）はブランドのウェブサイトで積極的なコミュニティを作るとブランドの活気が上昇し、その結果ブランドの使用と選好の両方についても上昇することを示した。

しかしコミュニティが与えるのは良い影響だけではない。Valck（2007）は消費コミュニティ内における行き過ぎた対立はコミュニティを破壊することを指摘しており、その管

理がコミュニティ運営において重要であると述べた。つまりコミュニティはブランドに貢献するが、一方でその管理も必要になってくるのである。極端な事例では、2019年にジャニーズアイドルのHey! Say! JUMPのアリーナツアーが中止になり、その原因としてジャニーズ事務所は「ファンのマナーの低下」をあげた。このようにコミュニティとそのメンバーを理解することは、製品やサービスの提供においても今後重要な役割を果たす可能性がある。それでは、どのような概念がコミュニティの理解にとって重要なのか。

2. 消費者の作るコミュニティに関する概念

マーケティング研究の分野では、Muñiz and O' guinn（2001）のブランドコミュニティ概念を始めとして、消費者の作るコミュニティに関する研究が盛んに行なわれている。しかしこのような消費者の作るコミュニティは、マーケティングや消費文化の研究の中で、繰り返し検討されてきたこともまた事実である。そのため消費コミュニティ研究の中では、同じ、あるいは似たようなコミュニティが異なる概念に

よって説明されることもあった。実務の面においてもこの課題が指摘されており、宣伝会議（2018）では企業が脱マス・マーケティングをコミュニティやライブ、セグメントといった言葉で説明していると述べているように、これらの区別については未整理の部分も多い。

Canniford (2011) は、消費者のコミュニティに関する研究には大きく分けてサブカルチャー研究、ブランドコミュニティ研究、消費者ライブ (Consumer Tribe) に関する研究があると述べたが、それ以外にも近い領域にあると考えられるコミュニティは存在する。それがファンコミュニティである。例えばブランドコミュニティは「特定の製品やサービスを愛好している人々の集団」(Muñiz and O' guinn, 2001) と定義されているが、既存のブランドコミュニティ研究の中には、リヴァプール FC (LFC) のファンコミュニティ (Schau, Pongsakornrungrungsilp and Schroeder, 2011) や、トム・ペティ・アンド・ザ・ハートプレイカーズ (TPATH) のファンが形成するコミュニティを対象としたもの (Muñiz and O' guinn, 2001) が存在する。ここからブランドコミュニティ研究がファンコミュニティをブランドコミュニティの1つの形態であると考えていることがわかる。仲澤・吉田 (2015) でもスポーツのファンコミュニティはブランドコミュニティの一種であると述べられている。

しかし、ファンコミュニティはブランドコミュニティ概念が提唱される以前から Jenkins (1988) や Thornton (1995) のようにファンダム (Fandom) の文脈の中で研究されてきた。さらに Schau, Muñiz and Arnould (2009) がブランドコミュニティにおける消費者実践について述べた研究では、『スタートレック (Star Trek) 』という作品のファンコミュニティがそれぞれファンダム研究と「消費者ライブ (Consumer Tribe) 」の研究それぞれで検討されていたりするなど (Jenkins, 1988; Kozinets, 2007)、ファンダム研究とこれらのコミュニティ研究の対象は近い。しかし、ファンダム研究と消費コミュニティの関係については、既存研究であまり検討されてこなかった。そこで本研究では、まずブランドコミュニティと消費者ライブという消費コミュニティとファンダムが、非常に近い領域の研究分野であること

をその成立背景から示し、次にそれぞれの概念について詳しく述べることでこれらの研究の関係を示す。

II. 消費コミュニティ

Boorstin (1973) は、特定の製品を消費することを好む消費者の集団を、消費コミュニティと呼んだ。しかし消費コミュニティ概念はそれまでの地域コミュニティ研究や、心理的コミュニティ研究で明らかにされた知見を反映していなかった (Friedman, Abeele and Vos, 1993)。また羽藤 (2019) が消費コミュニティは消費という行為に関心を置いている点に限界があると述べているように、消費コミュニティという概念だけでは消費者の作るコミュニティを全て説明することはできなかった。そこで消費コミュニティはまず、「特定の製品クラス、ブランドまたは消費活動への共通のコミットメント (Schouten and McAlexander, 1995) 」を詳述することによって、サブカルチャーの理論の中に位置付けられた (Canniford, 2011)。サブカルチャーとは、社会において不利な立場であったり、疎外されたりしている人々が、小規模のコミュニティの中で新しい規則、規範、価値観を形成することによって新たな地位および社会的関係を発展させることを指している。このような集団は、メンバーの団結、献身、そして支配的な社会制度への抵抗という特徴を持っている (Canniford, 2011)。初期の消費サブカルチャーに関する研究でも、このような特徴が見られることが示されていた。

この消費サブカルチャー研究と関連が深いものがファンダム研究である。初期のファンダム研究は、社会の傍流に追いやられた人々が、特定のものへの愛好を通して新たなコミュニティを作ることで、社会から一時的に離れ小規模な集団を作る現象と、その中にある文化をファンダムとして考えていた。さらにファンダム研究は、ファン達が社会の主流文化と異なる基準によって階級を形成していることを発見する。このようにファンダム研究は、サブカルチャーの指摘した、社会で阻害されている人々が形成するコミュニティと新たな価値観という視点を発展させていった。

一方、消費コミュニティ研究では、サブカルチャーの持つ特徴を持たない集団が指摘されるようになった。Kates (2002) は、多くのレジャーのサブカルチャーに属する人々は週末にしかコミュニティへ加入していないと述べているように、コミュニティの団結や献身に関する意識は薄い。さらに Elliott and Davies (2006) は、現代の消費サブカルチャーは「イデオロギーに対する抵抗」を示す可能性が低く、メンバー間の結束は弱い可能性が高いと示唆している。同様に Martin, Schouten and McAlexander (2006) は、集団内における限定的な地位、社会に対する抵抗、集団内の強固な社会構造、およびジェンダー階層が現代のハーレーダビッドソンの消費者の集団では既に消滅したように見えることを示している。

そこで、このようなコミュニティを分析するための概念として、ブランドコミュニティと消費者トライブが生じることになった (Canniford, 2011)。これらのコミュニティに関する研究は、現代の消費サブカルチャーにおける特徴を継承しながら、それぞれ社会学の分野で議論された概念を背景に持っている。ブランドコミュニティは MacIver (1971) をはじめとしたコミュニティ研究を背景に持っており、消費文化の中でコミュニティがどのように形成されたのかに着目している。一方、消費者トライブの背景にあるのは、Maffesoli (1917) の Neo-Tribalism という概念を取り入れることで発展した。

このようにファンダム、ブランドコミュニティ、消費者トライブは消費コミュニティやサブカルチャーといった研究を背景に持つという点で一致している。そのためこれらの研究は非常に近い領域を研究していると言えるだろう。しかし1章で指摘したように、これらの概念の関係についてはあまり検討されてこなかった。以下では、これらの3つのコミュニティ概念について述べ、これらがどのような関係にあるかを検討する。

III. ファンダム

ここからは、ファンダム、ブランドコミュニティ、消費者トライ

ブについて詳しく見ていく。まず、ファンダムについてである。ファンダム研究はこれまで、特定のものへの愛好を通して人々が小規模な集団を作る現象と、その中にある文化について検討してきた。ファンの形成する集団とその中にあるサブカルチャー (ファンダム) に関する研究においてはファンとファンダム、そしてファンと消費者は明確に区別されてきた。つまり「ファン」という存在が単なる消費者とは明確に異なる存在として認識されていたということであり、ファンダム研究とは、「ファン」の集団におけるサブカルチャーを検討することから始まっているのである。

ファンダム研究は、まず「ファン」という特異な人々の存在が出发点になっている。Cavvichi (1998) は、「ファン」という言葉は消費者やサブカルチャーのメンバー、収集家や観客といった様々な個人や集団に対し使用されており、ファンという言葉に対する他者の解釈には大きく分けて2つあると述べた。第1に中立的な意味で「何かに夢中になっている人」という解釈、第2に熱狂者や狂信者のような「ネガティブなラベル」としての解釈である。このようにファンという言葉の意味する内容は広く、明確な定義づけはこれまでされてこなかった。そのためファンという言葉への解釈もまた複数存在することとなった。

『Star Trek』というテレビ番組のファンとファンダムについて研究した Jenkins (1988) では、ファンとはその番組を習慣的に見る人々ではなく、視聴から何らかの文化的活動へと移る人々のことを指していた。ここにおける文化的活動とは感想の共有やファンコミュニティへの参加といった集団的な活動である。Jenkins (1988) では彼らが文化的活動をどのように行い、それを通して連帯する過程について検討されていた。後に『Star Trek』のファン集団と彼らのサブカルチャーについて検討した Kozinets (2007) でもこの定義を踏襲し、ファンは、創造的でサブカルチャラルな参加型行為を通してコミュニティに物理的に集まった人々という点でただの消費者と異なると述べた。しかしこの定義では、集団活動を行わないファンは含まれないという問題があると指摘する研究者もいる (Gray, Sandvoss and Harrington, 2007) 一方で、そもそもファン活動は集

团的なものであり、個人での活動が中心となることは滅多にないという指摘もある（フラード＝プラナー・グレイザー、2017）など、現在でもファンと消費者の区別についての議論は分かれている。しかし少なくとも、特定のものに愛着を持ち、それに関する活動に参加している人々はファンであり、彼らの集団としてファンダムが考えられているといえるだろう。

このようにファンダム研究はサブカルチャー研究を背景に持つため、特定のものへの愛好を通して小規模な集団を作る現象と、その中にある文化について検討することから始まっていた。そのため「ファン」という特異な存在を出発点とし、彼らがどのように集団を形成しているかを検討するのがファンダム研究であった。

IV. ブランドコミュニティ

ブランドコミュニティという概念自体はMuñiz and O' guinn (2001) が提唱したものであり、その定義も明確である。ブランドコミュニティとは、特定の製品を愛好する消費者の集団であり、その中でも既存のコミュニティと同じように、同類意識（Consciousness of Kind）、儀式と伝統（Ritual and Traditions）、道徳的責任（Moral Responsibility）という3つのコミュニティの構成要素を満たしているものと述べた。その愛好の対象となる製品は様々であるが、アップル社のニュートン（Muñiz and Schau, 2005）といった有形の製品だけでなく、前述のLFCやTPATHといったサービスやエンタテインメントである場合もある。ブランドコミュニティはサブカルチャーのように、団結していて献身的なコミュニティであるが、帰属意識は抵抗的で疎外された形の共有社会活動ではなく、ブランドの共同消費によってもたらされる。

ブランドコミュニティの背景にはMacIver (1917) を始めとするコミュニティ研究がある。コミュニティという概念が示すのはただの集団ではなく、(1) 地縁関係 (2) 他の集団との弁別可能性 (3) 独自の特徴 (4) 相互作用によって特徴づけられる集団である。しかし近代化が進み人々の

移動が容易になったり、技術が発展したりしたため、人々は地縁関係になくても連帯することができるようになった。そこでコミュニティ研究は、コミュニティの心理的側面に注目するようになり、現れたのが想像上のコミュニティという概念（Anderson, 1983）である。これは地縁関係にない人々であってもその集団に所属しているという帰属意識によって連帯することができるということを述べており、ブランドコミュニティの概念もこの議論をもとにしている。そのためブランドコミュニティの研究は、消費文化の下におけるコミュニティ研究と位置付けられている（Muñiz and O' guinn, 2001）。つまりブランドコミュニティとは、コミュニティ研究における想像上のコミュニティの一種であり、消費とコミュニティの関係について述べた研究であると言えるのである。

V. 消費者トライブ

Cova, Kozinets, & Shankar (2007) は消費者トライブ（Consumer Tribe）という集団が、製品やサービスの共用使用を通して社会的つながりを提供するものであるとして定義している。この点において消費者トライブはブランドコミュニティと同様の機能を果たすが、その関係性は一時的なものである。そのため消費者トライブはブランドコミュニティで見られたような長期的な関係性を結んでいないので、道徳的責任、そしてブランドに対する宗教的な献身を示すことはほとんどないことが研究により示されている（Cova, Kozinets, & Shankar, 2007）。

この議論は新部族主義（Neo-Toraibalism）の議論を背景に持っている。新部族主義とは人間は部族社会に住むように進化しており、新しい「部族」を形成するように社会的ネットワークが構築されるという議論である（Maffesoli, 1917）。この「部族」は個人の興味・関心によって共通点を見出して連帯するコミュニティである。つまり消費者トライブとは特定の製品やサービスへの関心という点によって共通点を見出した人々のコミュニティであり、この研究はブランドコミュニティと同様に、消費とコミュニティの関係について検討した研究であると言えるだろう。

しかしブランドコミュニティの想定しているコミュニティとは以下の2点で異なっている。

まず地縁関係である。Muñiz and O' guinn (2001) はブランドコミュニティの議論の中で、新部族主義とは地縁的な関係から自由であるという点で異なると述べているように、新部族主義では地縁関係が全くないコミュニティを想定しているわけではない。

さらにブランドコミュニティの最近の研究は、多くの消費コミュニティが単一ブランドを中心にコミュニティが発達していないこと示している。消費者はブランドや製品だけでなく、それらに関連している活動、およびサービスを含んだより漠然としたコレクションへのコミットメントを通して集団を確立する。このように単一のブランドがコミュニティ構造の中心ではない場合、消費者トライブの概念が分析に適しているとされている (Canniford, 2011)。

ここまでをまとめると、消費者トライブとはブランドコミュニティと同様に、消費を中心としたコミュニティのあり方について検討したものであり、コミュニティに関する議論を背景に持っていた。しかしブランドコミュニティとは地縁関係、対象となるブランドの数などで異なっていた。

VI. おわりに

ここまでファンダム、ブランドコミュニティ、消費者トライブという消費者の作るコミュニティについて詳細に述べてきた。ここからは以上の議論を踏まえ、これらの概念の関係について検討する。

第2章で述べたように、ファンダム、ブランドコミュニティ、消費者トライブは消費コミュニティやサブカルチャーといった研究を背景に持つという点で一致しており、これらの研究は非常に近い領域を研究していると言えるだろう。そのため1章で述べたように似たようなコミュニティが複数の概念によって説明されていたと考えられる。

しかし、ファンダムは「ファン」という消費者と異なる存在が形成する集団について検討していた一方で、ブランドコミュニティと消費者トライブは消費という行為を通して、新た

なコミュニティのあり方について検討していた。この点においてファンダムとブランドコミュニティ研究、消費者トライブ研究は区別される。つまりファンダム研究ではコミュニティの成員により焦点が当たっていたが、ブランドコミュニティ研究ではコミュニティという存在自体により焦点が当たっていたということである。このように、背景となっている概念や焦点の違いからこれまでファンダムとブランドコミュニティ、消費者トライブは横断的に検討されてこなかったと考えられる。

最後にこの議論を踏まえて、消費者コミュニティ研究が抱える課題について述べる。第1章でも述べたように、コミュニティはブランドに対し様々な影響を与える。そのためコミュニティとそのメンバーを理解することは、製品やサービスの提供においても今後重要な役割を果たす可能性があると考えられる。しかしブランドコミュニティや消費者トライブの議論はコミュニティという存在に着目してきたが、メンバー同士の関係性、特に対立のような関係についてはあまり検討してこなかった。このようなメンバー同士の関係について検討する際には、ファンダムの視点が重要になってくる場合がある。

例えばアーカー (2014) は、口コミはブランドを活性化させると述べたが、これに関連してシャープ (2018) は、ブランドのコミュニティに新しく参加したメンバーほど活発に口コミなどのコミュニティ活動を行うことが示されている。さらに Schau, Pongsakornrungrungsilp and Schroeder (2011) では、リヴァプールFC (LFC) のファン達がオンライン上のコミュニティにおける交流を通して、LFCというブランドの価値を引き出すことが示された。この研究では、知識や経験の豊富なメンバーと、新しくコミュニティへ参加したメンバーの2種類のコミュニティメンバーが想定されており、それぞれ異なる働きによって価値創造に貢献していると言われている。どちらの立場であってもブランドの価値創造へ貢献するが、ここでもコミュニティの新しいメンバーが重要な役割を担っている。

このように、ブランドを愛好する消費者のコミュニティは製品の購買という直接の貢献よりもむしろブランドの活性化や口コミの増加、価値創造といった面においてブランドに

貢献する。さらに、この貢献においてはコミュニティの新しいメンバーが重要な役割を担っていると指摘されているが、このようなコミュニティの新しいメンバーは既存のメンバーと対立する場合がある (Schau, Pongsakornrunsilp and Schroeder, 2011)。

しかしこのようなコミュニティの内に対立とその解消はブランドコミュニティよりも, Hills (2002) や 龐 (2010) といったファンダム研究において研究されてきた。そのため、ブランドコミュニティの管理について検討する場合、ファンダムからの視点も必要になってくると考えられる。このように今後はより多くの視点からコミュニティとそのメンバー達の相互作用について検討する必要があるだろう。

引用文献

- Anderson, B. (1983). *Imagined Communities : Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. The Thetford press.
- Boorstin, D. J. (1973) *The Americans: The Demmocratic Experience*. Random House.
- Friedman, M, P, V., Abeele and Koen, D, V. (1993) Boorstin's Consumption Community Concept : A Tale of Two Countries. *Journal of Consumer Policy*, 16(1) 35-60
- Canniford, R. (2011). A typology of consumption communities. *Research in consumer behavior*, 57-75.
- Cavicchi, D. (1998). *Tramps like us: Music and meaning among Springsteen fans*. Oxford University Press
- Cova, B., Kozinets, R., & Shankar, A. (Eds.). (2007). *Consumer tribes*. London : Routledge
- Elliott, R., & Davies, A. (2006). Symbolic brands and authenticity of identity performance. *Brand culture* London:Routledge.
- Gray, J., Sandvoss, C., & Harrington, L. (2007) "Why study fans?" NYU Press
- Hills, M. (2002). *Fan Culture*. London: Routledge
- Jenkins III, H. (1988). Star Trek rerun, reread, rewritten: Fan writing as textual poaching. *Critical studies in Media communication*, 5(2), 85-107.
- Kates, S, M. (2002). The protean quality of subcultural consumption: An ethnographic account of gay consumers. *Journal of consumer research*, 29(3), 383-399.
- Kozinets, R, V. (2007). Inno-tribes: Star Trek as wikimedia. *Consumer tribes*, Routledge, 194-211.
- MacIver, R, M. (1917). *Community: Being and Attempt to Set Out the Nature and Fundamental Laws of Social Life*, Macmillan.
- Maffesoli, M. (1996). *The Time of the Tribes: The Decline of Individualism in Mass Society*. London: Sage.
- Martin, D. M., Schouten, J. W., & McAlexander, J. H. (2006). Claiming the throttle: multiple femininities in a hyper - masculine subculture. *Consumption, Markets and Culture*, 9(3), 171-205.
- Muñiz, A. M., & O' guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.
- Muniz Jr, A. M., & Schau, H. J. (2005). Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community. *Journal of consumer research*, 31(4), 737-747.
- Pongsakornrunsilp, S., & Schroeder, J. E. (2011) Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*, 11(3), 303-324.
- Schau, H. J., Muñiz Jr, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How brand community practices create value. *Journal of marketing*, 73(5), 30-51.
- Schouten, J. W., & McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers. *Journal of consumer research*, 22(1), 43-61.
- Thornton, S. (1996). *Club cultures: Music, media, and subcultural capital*. Wesleyan University Press.
- Valck, K. (2007). The war of the eTribes: Online conflicts and communal consumption. In Cova. B., Kozinets. V. R., Shankar. A. (eds.), *Consumer tribes*, Routledge, 260-274.
- アーカー, デビット (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
- 小島英揮 (2018) 『ビジネスも人生もグロースさせるコミュニティマー

ケティング』日本実業出版社

小西圭介 (2013) 『ソーシャル時代のブランドコミュニティ戦略』ダイヤモンド社

宣伝会議 (2018) 『社会変化のショーケース「百貨店」の課題
消費の未来/第55回「宣伝会議賞」二次・三次審査通過者、
協賛企業受賞者発表』宣伝会議

仲澤真・吉田政幸 (2015) 『ファンコミュニティの絆』スポーツマネジメント研究, 7 (1), pp.23-38

羽藤雅彦 (2019) 『ブランドコミュニティ』中央経済社

龐惠潔 (2010) 『ファン・コミュニティにおけるヒエラルキーの考察：
台湾におけるジャニーズ・ファンを例に』東京大学大学院情報
学環紀, (78), pp.165-179

ブライナー=フレッド, ゴーイ・グレイザー, M. アーロン (2017) 『ファンダム・
レボリューション SNS時代の新たな熱狂』(関美和訳) 早川書
房

顧客経験価値をデザインする

— 高級ホテルにおける顧客創造の手法としての相互主観性 —

京都大学経営管理大学院 博士後期課程

窪山 哲雄

要約

サービスの実践の場における顧客創造の科学的アプローチは喫緊の課題である。しかし、サービスの特性（IHIP特性）ゆえに製造業と比べ実践の科学化が遅れている。従来の自然科学研究の基本原則である普遍性、論理性、客観性を充たす学際領域ではないことが問題であり、実践的なフィールドコンテクストを通じた説明が必要である。本稿では「相互主観性」の視座より或るホテルの実践ケースを精査し、顧客創造と維持のプロセスをタッチポイント（顧客接点）を活用して科学的解析を試みる。サービス実践の中で顧客の主観はどの様に形成され、サービス提供者と顧客との相互主観によっていかにサービスが個別にデザインされ物象化されていくのかを明示する。そして顧客サービスの個別性を重視し、それを文脈として捉え個々のストーリーを形成することが顧客創造の重要な鍵となり、経験価値の蓄積が顧客生涯価値創造へ継承されていくことを説明する。本稿の目的は、これまでサービス特性によって偏重化され、時に軽視されることで科学的に解析されにくかった「気づき」から始まる顧客の主観性と顧客経験価値の創造について、事業的重要性も含め、科学的に明示することである。

キーワード

タッチポイント、ストーリー性、顧客生涯価値、共創、気づき

I. サービス業の実践知の解析とその科学的明示の必要性

サービス業の実践の場における顧客創造の科学的アプローチは事業性を高める意味でも重要な課題である。しかしながら「サービス事業の特色を強く反映させた上での議論が十分になされているとはいえない」（井上・真木, 2010）。サービスの特性ゆえに製造業と比べ実践の科学化が遅れている。サービスの特性とはIHIP特性とも呼ばれる「無形性（intangibility）」「不均質性（heterogeneity）」「非分離性（inseparability）」「消滅性（perishability）」であり、実践が主体で、従来の自然科学研究の基本原則である普遍性、論理性、客観性を充たす学際領域ではないことが問題である。このサービス特性を活かすためには、より実践的なフィールドコンテクストを通じた説明が必要である。本稿では「相互主観性（inter-subjectivity）」の視座より、或るホテルの実践ケースを精査し、顧客創造と維持のプロセスについて、タッチポイント（施設・サービス・接遇などのサービスコンテンツ）

を活用して、相互主観性に基づく共創の概念に至る「気づき」から始まる顧客の主観性の芽生えと成長に注目し、そのマーケティング的な背景について臨臨床的、科学的解析を試みる。

II. 気づき（知覚認識）とタッチポイント（顧客接点）の戦略性

I. 気づきが主観性を形成する

相互主観のスタートは「気づき（知覚認識）」である。顧客が形成されるには、対象サービスのコンテンツ（施設内容、サービスの種類、付帯サービス、文化背景など）を顧客が認知することが重要である。サービスコンテンツの内容とコンテンツの繋がりを意識的に、あるいは無意識に把握するところから、自己の志向の「気づき」としての意思表示である主観を形成する、固有の文化（コンテクスト）である志向と嗜好がスタートする。そしてそれがストーリー

としての経験価値の蓄積となり自己が望む理想的サービスへの志向の形成が始まる。サービス提供側と顧客の相互主観性によるサービス共創の実践である。

主観性形成を促進する「気づき」を形成するまでは、サービス経験の少ない顧客は、サービスに対するリテラシーは低度であり、サービスへの自己主張（主観）を示すことは困難である。サービス提供側は事業性を高めることを目的として、顧客にサービスを総合的に理解してもらうために、サービスケイパビリティ（人材力、サービス、文化提供能力および施設能力）を可能な限り判り易く示さなければならない。その有効な手段は、タッチポイント（顧客接点）のデザインを行なう事である。顧客がサービスコンテンツを理解し、自己主張（サービスに対する主観）を持つまでのプロセスを早めるために極めて効果的である。主観を持ってもらうということは、既成サービスへの関心を高めることに繋がり、顧客は、サービス業の便益性や有用性に気づき始める。施設の利用の仕方、個別の快適性の追求、従業員のサービスの進化や深化、量的サービスと質的サービス、そして情緒サービスなどへの理解も深まる。顧客として、主観という個性が芽生えることは、特定の業種だけではなく、サービス業全体に対する理解と関心が深まる結果に繋がる。

2. タッチポイントのデザインとは何か

III章で或るホテルの事例分析を試みるが、結論から述べると、事例ホテルの実践の場では以下のようなサービスフローが行われている。

(1) タッチポイントのデザイン

タッチポイントとは、施設内、施設外（隣接区域）、有料施設、無料施設、屋内、屋外のコンテンツ内容である。「ホテルの施設と機能」について、コンテンツとして知ってもらうことで、サービス提供者は、個々の顧客固有の期待経験価値（個性、生き立ち、現在のニーズ、目標、憧れなど）に感性的にふれ合うことができる。

(2) 主観の確立によるアンカー（錨）効果と脱顧客

顧客は自己の好みや判断で自分なりの個性的なタッチポイントを選択し、そこでの経験を踏まえ、より自由なホテルの

過ごし方や楽しみ方を知ることになる、すなわち、知覚認識から経験価値が生まれ、顧客の主観が芽生えることになる。また、タッチポイントの連続性が紡ぎ出す、顧客独自の「気づき」によるストーリーが生まれ、顧客の経験価値としての文化的主観が蓄積されていく。アルチュセール（Althusser, 1965）の重層的決定（over-determination）と呼ぶ因果関係では、様々な要因が複雑に関係し、その関係性の総体による効果として説明される¹⁾。このような顧客の経験価値の創成は、顧客との相互主観性を前提とした共創によって新たな商品価値を生み出し、サービスの多様性と順応性をもたらす。そしてそれはアンカー効果（錨）となって顧客を安定させ、企業にとっての顧客価値が高まってくる。

但し、実践の場では、タッチポイントが、顧客にとっても、サービス提供者にとっても、常にポジティブな流れを約束するものではない。顧客の志向としての「気づき」は企業にとって正負のどちらにも振れる。顧客離脱の負の経験となることもあるのだ。それは、タッチポイントにおいて、顧客の志向が明確に主観を帯びてくるためである。経験価値はタッチポイントの連続性によってストーリー化される。有意識および無意識のサービスの実体は、立体的で連携的なサービスであり、それらが顧客の個別的で連続的なストーリーの構成を客観的にサポートする。しかし、サービスコンテンツが顧客独自の初期的で志向的な満足形成できなければ、負のコンテンツ経験となり、独自のコンテキストにそぐわないと判断されて脱顧客となり、企業にとっての顧客セグメントから外れる可能性が出てくる。またサービス提供者は、コンテンツを見直す必要にも迫られる場合がある。

サービスのコンテンツは多岐に亘り、可視化できるものと、できないものがある。またサービスは単独では成立することではなく、スタッフの連携や、施設、サービス機器、什器備品などのアシストによって、個性的で伝統的なサービスの提供が可能となるが、顧客が「気づき」によって主観を生じ、サービスの総合力を独自の感性によってストーリー化した結果、自分のスタイルや好みではないと判断される時に脱顧客となる。

III. 事例検証：高級リゾートホテルにおける顧客経験価値のデザイン

I. 事例ホテルの背景

(1) 概要

北海道中央南西部に位置する洞爺湖傍の山頂に位置し、最寄空港の新千歳空港から130キロ離れた大自然に囲まれた高級リゾートホテルで、客室数約400、レストラン施設13という規模はリゾートホテルとしては世界最大クラスである。2008年の北海道洞爺湖サミットのメイン会場に指定されたことでも知られ、国際的な高級ホテルコンソーシアム「The Leading Hotels of The World (通称LHW)」にも加盟を許されている。また、『ミシュランガイド北海道2012特別版』では、宿泊部門の最高評価である「5パビリオン」を獲得、ホテル内の3つのレストランもそれぞれ3つ星、2つ星、1つ星の合計6つの星を獲得し、国際第一級リゾートホテルとして認知された。

(2) 経営再建に至る経緯

同ホテルは開業当初からこのような状況にあったわけではなかった。前身は1993年に開業し、その後1997年に破綻したが、それまでは会員制ホテルであった。2002年に通常のホテルとして、新たなマネジメント会社によってリブランドされ、コンセプトを一新して再開業された経緯がある。2002年の再開当時は未曾有の経済不況の真っ只中にあり、高級マーケット不在の環境の中から顧客創造に取り組んできた背景を持つホテルである。

経営再建の様子を表す象徴的な数値として一日の客室平均単価²⁾に着目すると、会員制ホテル時代に5000円程度であったものが、2011年度時点で6万6000円に達している³⁾。因みに2011年は東日本大震災が発生しているため好景気ではない。にもかかわらず、同年度のホテル御三家（帝国ホテル、ホテルオークラ東京、ホテルニューオータニ東京）の実績を超えるものである⁴⁾。この単価が実現できた理由は、従来の高単価客室を販売促進したからではない。顧客創造と維持を最重要戦略に位置付け、それをマーケティング政策と運営政策とに連動させ、ホテルの付

加価値を構成する3つのコンテンツ的要素すなわち「ハードウェア（施設設備）」「ソフトウェア（サービス）」「ヒューマンウェア（人材）」を詳細にコンテンツ化し、可視化して顧客サービスに反映させた結果、顧客主観の形成と顧客経験価値が進み、顧客が自発的に客室をグレードアップさせていく現象が起きたのである。顧客の拡大と消費額の向上が、同ホテルの経営再建を支えたのである。

(3) リゾートホテルの特性と相互主観性

顧客戦略をマーケティング施策の中核として位置づけ、長期的視点で運営することは、リゾートホテル事業戦略として最も重要な選択である。シティホテルにとっても顧客は当然、重要視されるべき存在であるが、特にリゾートホテルは一般的に利用層が小さく、利用頻度も低いいため、同ホテルは、稼働率より総合消費単価を重視する戦略を優先した。単価を重視することは客層、顧客重視戦略に直結と同時に、高度なマーケティング戦略や接遇内容、それに付随する付加価値戦略を総合的に捉え、高度化していくことを意味する。市場の内容として、リゾートホテルは個人市場中心であり、家族や特別な友人、知人同士であることが多く、プライベートで非日常的な経験が求められる。従って、いかに幅広く顧客創造を実現し、季節変動や経済不況に対してボラティリティ性の高いリゾートホテル事業の安定化を図るかが重要であった。同ホテルは、顧客創造を実践する過程で、顧客の個別の志向性を重視し、サービスを文脈として捉えてストーリー（体験）を形成していった。具体的には、顧客がホテルを訪れる目的、同行者、個々の嗜好、体調、過去の滞在内容における傾向等をホテル従業員が共有し、それぞれのタッチポイント（顧客接点）において、顧客の期待に応えるサービスと期待を越えるサービスを、バンリレーのように切れ目なく提供することで、顧客がホテルに滞在する目的を果たし、再訪を望む状態へとデザインすることに取り組んだ。例えば、コンシェルジュはホテルのバーテンダーと密に連携し、自分の担当の顧客がバーでどのように過ごしたかを情報収集し、次のサービスや滞在コンテンツの提案を用意しておくという具合である。そこで酒の好み分かれば、ナイトキャップ（就寝直前の軽い酒）の

セッティングに反映する。それはバーで飲まれたものと同じ銘柄のものにする場合もあれば、嗜好を踏まえたうえで、あえて違った銘柄にすることもある。また、食前にバーを利用する習慣があると分かれば、バーが混雑する日は前もって席を確保しておくなどの手配をする。

こういった取り組みは、ホテルと顧客との相互主観性によるサービスの共創の実践であると言えるが、これが成立するために重要なのは、サービスコンテンツに対する顧客のタッチポイントにおける知覚認識の有無である。既存の先行研究における相互主観性の議論は、製造業を始点としたサービスデザインの要素であり、製品・サービスが知覚できる場合と、無形のコンテキスト型サービスとでは、その内容や仕組みに大きな違いがあることが指摘されなければならない。すなわち、提供されたサービスに対する体験や知識を顧客が獲得して初めて、顧客は主観を自覚し、サービス提供者との相互主観性による共創のフィールドへとアップステージが可能となるのである。先行研究では、この顧客の主観形成に至る知覚認識に関する議論が不足している。同ホテルでは、次に紹介する或る企画を通して顧客に複雑なタッチポイントの体験を提供し、顧客にサービスコンテンツへの「気づき（知覚認識）」を得てもらい、顧客の個々のストーリーによる主観性を客観的立場からサポートしている。顧客の主観性の確立によって、サービス業における共創によるサービスの充実の根幹を成す、相互主観性の実現を可能にする。共創によって蓄積されていく顧客経験価値の科学的分析は、生涯顧客をサービスデザインする手法の構築において重要な示唆を成すと考えられる。

2. 事例ホテルの「お正月企画」(単価などの内容はあえて詳細に記した)の分析

(1) 「お正月企画」を通じた顧客経験価値のデザイン(実践と科学を織り交ぜながら論を進める)

顧客創造と維持のための重要なアイテムとして同ホテルが最も注力し、顧客に「気づき=知覚認識」を与える取り組みが顕著なのが「お正月企画」である。同企画は年末

年始の宿泊プラン商品で、宿泊及び食事、アクセス、記念品、館内外の様々なイベント、アクティビティ等をパッケージにしたものである。通常の企画と趣を異にするのは、単にホテルのサービスを楽しむことだけに注力したのではなく、顧客創造の中核企画として取り組んだという意味で、業界初の試みであった点にある。日本のリゾート客の客層の質と量は、世界のリゾート客層と比較すると、市場としてはまだ低位置にある。日本にはリゾート文化が定着しておらず、顧客はリゾートの本来の楽しみ方にまだ馴染んでいないことが主因である。つまり、顧客に主観が生じていない。サービスのコンテンツを販促資料などから選択している状態であり、企画に対する体感を求める主観性のもたらす楽しさに気づいていない。リゾートホテルのサービスコンテンツは施設内外に多種多様に存在するが、コンテンツへの「気づき」(知覚認知)がないために個人主観が生まれにくいのが問題である。

同企画は、最も利用率の高い客室(ジュニアスイート、約58㎡)で4泊5日の場合、一人あたり約40万円のプランである。ホテルニューオータニなど、シティホテルで販売されているお正月企画との異なる特徴は、高付加価値な販売金額だけではない。それは、個々の顧客が自分のオリジナルな楽しみ方を構成し、ストーリーを作れるようにナビゲーションする機能が盛り込まれていることだ。この企画は、顧客の経験価値を高め、ごく普通のホテル利用スタイルを脱して、自分なりの滞在スタイルを作れるように設計されている。顧客はこの企画を通じて自分なりのホテルの利用方法を学ぶことができるのである。具体的には、同企画の客に配布されるイベント・アクティビティ券の製作コンセプトにその特徴が見られる。パッケージ料金に含まれた有料のイベント・アクティビティ券だけではなく、無料のもの、例えば、夕日が美しく見えるスポットが記載された券も製作し、顧客に配布した(画像-1)。このようなチケットは、一般的には、顧客サービスを円滑に行い、ホテル側が利用人数を把握するため等に使用されるため、わざわざ無料のイベント・アクティビティ券が製作されることはない。しかし同ホテルは、館内外の様々なイベント・アクティビティを有料、無料を問

わず網羅した券を作成することによって、それにナビゲーション機能と提案機能を付与した。すなわち、顧客はその券の束を持参することで、ホテルのサービスコンテンツを把握でき、更には、それまで知らなかったホテルの楽しみ方を発見し、体験する機会（気づき=知覚認識）が与えられるようルートデザインが施されていたのである。前出の夕日の鑑賞スポットに足を運ぶという、ささやかなアクションであっても、リゾートホテルのサービスコンテンツを知覚認識することは、その後のホテル利用における相互主観性によるサービスの共創の契機となる意味で重要である。

夕日の鑑賞スポットには逸話がある。そこはホテル11階の中央階段の踊り場で、元々はホテル従業員の間だけで知られた場所であった。それを、ある顧客に体験してもらったところ、顧客は感激し、帰宅後、ホテルに宿泊予定の友人・知人に大喜びで教えた。そこで「お正月企画」では、夕日の鑑賞スポットにテーブルとソファを配置し、ドリンクをオーダーできるようにルームサービス直通的の電話機とメニューを設置。午後にはコーヒーサービスも実施して、ホテル従業員と顧客と、あるいは顧客同士のコミュニケーションシーンを図った。尚、有料のドリンクサービスを受けるかどうかは顧客次第とした。従業員は顧客の志向性を把握し、得られた情報は全セクションで共有され、次のサービスや提案に活かされていった。顧客はこのような体験を通じてリゾートホテルのサービスコンテンツに対する「気づき（知覚認識）」を獲得することで自身の志向性に気づき、そして、サービス提供者との相互主観性による、自分の主観に合った、より上質で複雑なサービスを求め始める。

顧客とのタッチポイントにおけるサービス体験として、あえて無料のイベント・アクティビティをホテル側が用意し、顧客にアクションを促したことも、顧客に「気づき」を与えるデザインとして有効である。前述したように日本のリゾートホテル市場は欧米と比較して成熟していない。顧客が実際に、それまで知らなかったホテルの楽しみ方を体験してみようという意思是「気づき」から始まる。一方で欧米のリゾートとは少し事情が違う。例えばスイスの山岳高級リゾートホテル「グシュタードパレス」のホテル従業員は、顧客に付かず

離れずのサービス体制をとっている。理由は、顧客のリゾートでの過ごし方が身体化しているからである。階層社会において高級リゾートを利用する客層は定まっており、従って彼らのライフスタイルは確立されているため、ホテルからの「気づき」の提供や新しい過ごし方の提案は、あまり必要とされないのである。

リゾートの過ごし方に新しい「気づき」を与えるという観点での同企画のもう一つの特徴は、お土産として渡される「夢袋」に見られる。一部屋に一袋ずつ提供される「夢袋」の内容は、昭和時代から現在までの特徴的な玩具を取り集めたものである。昭和時代の玩具としては、ベーゴマ、凧、メンコなどを、最近の玩具としては、家庭用プラネタリウムなど、その時々話題を集めた商品が選択された。その狙いは、親子三世代共通の話題作りである。年末年始は、子供と孫を連れた三世代での宿泊が多く、普段しないような会話のきっかけを生む、コミュニケーションツールとしての役割を「夢袋」に持たせた。孫のいる男性は、凧作りやメンコを教え、共に遊ぶことで孫の尊敬を集めた喜び、孫はシニアが苦手な機器の使い方を得意気に教えるといった様子である。家族全員が満足し、思い出に残る滞在を演出する仕掛けを細部に凝らした企画である。こうしたサービスの実践における科学的側面をより深く分析していくことで、顧客の志向というものが個人で滞在する場合と、複数の場合とでは異なること、つまり様々な状況を反映した顧客の過ごし方や価値観、経験価値がどのように変化するかということへの考察につながる。更には、それとホテルのブランディングとの関連を研究する重要性も示唆する。

画像—1 事例ホテル「お正月企画」におけるイベント・アクティビティ券一例（2011年実績）



(出所) ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ (2011)

(2) 「お正月企画」の効果

このイベント・アクティビティ券は、リゾートホテル初心者の顧客ほど有効に働く。自分なりの滞在スタイルが確立していない段階では、ホテルからの様々な提案が必要とされるが、それを積極的に得ようとする顧客もいれば、食事以外は客室に籠ってしまう顧客もいる。イベント・アクティビティ券のメリットは、顧客が自身の経験価値に照らし合わせて体験するサービスを選択できる点にもある。そう望んでいないのに客室に籠ってしまう顧客にも、「気づき」を提供する機会を与えることができる。結果として、食事と宿泊以外のレクリエーションやショッピングなどの多角的消費行動が促進され、滞在中の全ての消費を合計した総合消費額が上昇した。また、夕日鑑賞スポットを訪れたある顧客は、他の絶景スポットも知りたいと従業員にリクエストし、ゴルフ場のあるエリアから大海原が見える場所を案内したり、夜のゲレンデでのスターゲイジングなど、その後、商品化され人気となった新しいサービスが生まれるなど、顧客とホテルとの相互主観性によるサービスの共創が実践されていった。サービスコンテンツの知覚認識から始まり、その後蓄積されていく顧客経験価値が「Only one Hotel = 大好きなホテル」を紡ぎ出し、Quality of Lifeとしてタペストリー化され、

顧客のライフスタイルが形成されていく。そして、そこにまた、ホテルサービスを通じて新しいライフスタイルを提案することが、同ホテルの顧客戦略の中核となっていた。

こうして同企画は、驚異的な結果をもたらした。リピート率が96%まで上昇し、より高価でコンテンツの多い企画へ移行する顧客が増加した結果、総合消費額も上昇した。客室単価だけに着目しても向上した。それは、顧客経験価値を高めた顧客が、自発的にスイートルームを選択し始めたからである。初めて来館する顧客は、スタンダードな客室を選択する傾向があるが、ホテル滞在中、「気づき」の提供を受け、自身の主観的志向性を認識して、ホテルとの相互主観性による顧客経験価値を高めていく中で、自分なりのライフスタイルを確立した結果の表れ方の一つが、スイートルームの選択であった。同ホテルは、同企画を通じて、顧客のサービスリテラシーの向上をデザインし、顧客の志向を深化させることに成功した。

IV. 気づきの設計と相互主観性

実践において顧客の主観性を生み出すのは、顧客経験価値に寄与するタッチポイントにおける顧客の「気づき」

である。「気づき」によるサービスのストーリー性（コンテキスト）の蓄積が、顧客の主観性を形成する。「気づき」の設計はあくまでも施設・サービスの認知と理解を目的としたものであり、有意であってはならない。設計には主観を排除する必要がある。サービスデザインとしての「気づき」は、実践科学としての能動性を重視する。「個別具体的な実践を客観化するとき、その客観化を客観化することを忘れてはならない⁵⁾」。この点を実践的に踏まえ、タッチポイントを、顧客の自由選択とすることによって、顧客の個別の志向性が表出し、主観が確立し、サービス提供者は顧客との相互主観性に基づいたサービスの設計と提供を共創することが可能となるのである。

V. おわりに

日本の全産業におけるサービス業の占有率は70%を優に超えている。しかし、その生産性は米国に比較して35%程度と極めて低い。サービス、すなわち「おもてなし」という実践の世界は、臨床知的に吟味され、文化という個別性を認知しながらも合理性を求め、科学知へと転換されなければならない。

人生100年時代における顧客サービスの取り組みは、「人生の質=Quality of Life（生きがい、やり甲斐）」と同義である。「気づき」のマーケティングの事業性的視点は、顧客の志向性を把握することによって、顧客の質（経験価値、生涯顧客化、ロイヤルティの向上、顧客エンゲージメントなど）と量（訪問回数、消費額などのラダーマーケティングの適用）を向上させることにある。人生の質の向上への寄与がサービス業に期待されているのである。相互主観性をもとに新しいサービスを創造することで、顧客の志向性、嗜好の複合性、サービスリテラシーの濃淡などの要素を加味した、生涯顧客戦略の実現が見えてくる。生涯顧客の創造と維持の戦略化はサービス生産性の飛躍的向上の基礎となるものであり、人生100年社会を支える応用概念となりえるのではないだろうか。

注

- 1) 小林潔司・原良憲・山内裕（編）（2014）.『日本型クリエイティブ・サービスの時代』日本評論社, 71.
- 2) Average Daily Rate. ホテル業界の業績指標の一つで、客室収入を客室販売数で除したもの。
- 3) 同ホテル2011年プレス発表内容より
- 4) 日経産業新聞（2011）.「逆風下、黒字確保へ躍起」『日経産業新聞』7月12日, 15.
- 5) 小林潔司・原良憲・山内裕（編）（2014）.『日本型クリエイティブ・サービスの時代』日本評論社, 73.

引用文献

- エンゲストローム, ユーリア・山住勝広・他（訳）（1999）.『拡張による学習』新曜社
- 井上達彦・真木圭亮（2010）.「サービスエンカウンタを支えるビジネスシステム—公文教育研究会の事例—」『早稲田商学』第426号, 175-221.
- 小林潔司・原良憲・山内裕（編）（2014）.『日本型クリエイティブ・サービスの時代』日本評論社
- Kotler, Philip・Kartajaya, Hermawan・Setiawan, Iwan.（2017）.Marketing 4.0.Canada:Wiley
- 窪山哲雄（2014）.『ホスピタリティ・マーケティングの教科書』実業之日本社
- 日経産業新聞（2011）.「逆風下、黒字確保へ躍起」『日経産業新聞』7月12日, 15.
- 野中郁次郎・竹内広高・梅本勝博（訳）（2008）.『知識創造企業』東洋経済新報社
- 嶋口充輝（1994）.『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣
- 武山政直（2017）.『サービスデザインの教科書』NTT出版
- ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ（2011）『2011年～2012年お正月プラン：ナビゲーションチケット』ザ・ウィンザーホテル洞爺リゾート&スパ
- 山本哲士（2006）.『ホスピタリティ原論』文化科学高等研究院出版局
- 山本哲士（2010）.『ホスピタリティ講義』文化科学高等研究院出版局
- 山内裕・佐藤那央（2015）.「サービスデザイン再考」『マーケティング・ジャーナル』Vol.35（No.3）, 2-12.

アカウントのアイデンティティと コミュニケーションスタイルがブランドに 及ぼす影響についての理論的検討

首都大学東京大学院 経営学専攻 博士後期課程

麻里 久

要約

本稿では、ソーシャルメディアにおける企業と消費者のインタラクションに焦点を当て、これまでの諸議論を整理しながら、コミュニケーションスタイルの観点からインタラクションを捉えるための理論枠組みを検討する。これまでの研究において、コミュニケーションスタイルはブランド熟知度によって調整され、ブランドトラストに影響を与えるとされてきた。しかし、現実のコミュニケーションではコミュニケーションスタイルが混在して用いられており、混在していることの意味や混在している状態をうまく調整する仕組みへの考察が求められる。また、ブランドだけではなくアカウントそのものに対しても態度が形成されており、アカウントそのものの認知や評価についても考慮されるべきである。以上を踏まえて、新たな分析モデルを提示する。

キーワード

Social Media, Twitter, Consumer Identity Project, Informal Communication Style, Role Theory

近年、情報通信技術の発展により、予め顧客とのインタラクションがビジネスモデルに組み込まれた一部の業種を除き、限られたチャネルを通じてしか許されることのなかった消費者とのインタラクションが増加している。例えば、企業はソーシャルメディアを通じて直接消費者とコミュニケーションを図ることができるようになり、浸透し始めたAIアシスタントは企業になり変わって消費者との対話を開始している。このように市場における企業と消費者のインタラクションを取り巻く様相は大きく変化しつつある。

これまでの研究では、企業と消費者のインタラクションという観点からの議論はあまり進められてこなかった(麻里, 2017)。しかしながら、ソーシャルメディアにおけるインタラクションという意味においてはブランドコミュニティ研究を中心に幾つかの研究の蓄積が確認できる。ソーシャルメディアに集まる消費者は、異なる興味・目的・社会的アイデンティティによって特徴づけられる。そして、互いに交流するが、同時に他の参加者と共通の意識や社会的アイデンティティを認識する場合があります、ブランドに対する熱意を共有したり、当該ブランドについてインタラクションしたりすることがあ

る(Zaglia, 2013)。即ち、ソーシャルメディアはインタラクションを通じて、ブランドコミュニティに近い特性を見せる。

一方で、企業の参加によりメンバーシップの低下が見られる(Zaglia, 2013)。明らかにある一定の人々は幾つかの理由でそこに在るだけであり、そういった人々はグループがコミュニティであるとは思っていない(Habibi, Laroche, & Richard, 2014)。さらには、消費者間あるいは企業と消費者間の広いインタラクションは乏しく、消費者もブランドとの同一性を感じたり凝集したりすることは少ない(Arvidsson & Caliendo, 2015)との指摘もあり、インタラクションを基盤としたソーシャルメディアという場の特性に関する議論は続いている。

いずれも共通して言えることは、インタラクションの有無によってマーケティング成果の在り方が変わるという点である。先行研究に従えば、インタラクションがもたらすブランドコミュニティ同一性は最終的にブランドロイヤルティに好ましい影響を与えるとされてきた(Algesheimer, Dholakia, & Herrmann, 2005; Kozinets, 2001; McAlexander, Schouten, & Koenig, 2002; Muñiz & O'Guinn, 2001;

宮澤, 2007)。また, インタラクションに乏しいとされるブランドパブリックにおいては, 参加者ひとりひとりのブランドを利用した自己表現を通じてパブリシティに寄与するとされる (Arvidsson & Caliandro, 2015)。インタラクションの捉え方によって, マーケティングにおけるソーシャルメディアの活用目的は異なるものとなる。

ソーシャルメディアが登場する以前, 企業は主にマスメディアを通じて消費者とコミュニケーションを図ってきた。そこでは, インタラクションではなく, あらかじめ緻密に調整された一方向のコミュニケーション (Gretry, Horváth, Belei, & van Riel, 2017) が想定されてきた。ところが, ソーシャルメディアにおけるコミュニケーションは, Gretry et al. (2017) も指摘するように, 話者が交代しながらメッセージが交換される, より自然発生的で双方向性の高いものであり, これまでのブランド研究や広告研究, 広報研究で培われてきた知見はそのまま適応できない可能性がある。

そこで本稿では, ソーシャルメディアにおける企業と消費者のインタラクションに焦点を当て, これまでの諸議論を整理しながら, コミュニケーションスタイルという観点からインタラクションのマーケティング成果を捉えるための理論枠組みを検討する。現実のコミュニケーションではコミュニケーションスタイルが混在して用いられており, 混在していることの意味や混在している状態をうまく調整する仕組みへの考察が求められる。また, ブランドだけではなくアカウントそのものの認知や評価についても考慮されるべきであることを示し, 新たな分析モデルを提示する。

主要引用文献

- Gretry, A., Horváth, C., Belei, N., & van Riel, A. C. R. (2017). "Don't pretend to be my friend!" When an informal brand communication style backfires on social media. *Journal of Business Research*, 74, 77–89.

SNSにおける非発言者の重要性

— 消費者間情報伝達に関するレビューと研究課題 —

一橋大学大学院 経営管理研究科 博士課程

松井 彩子

要約

SNSの日本人利用者のうち、大多数は自ら情報発信や発言を積極的に行わない非発言者である。これらの非発言者はラーカーと呼ばれ、オンライン上の大多数の利用者が該当するといわれている。さらに、ラーカーの存在が「いいね」や「シェア」といったエンゲージメント行動としてSNS上で可視化され、それが数値として集積されることで、個人では影響力の小さいラーカーが集合として影響力を持つことが考えられるため、SNS上におけるラーカーの存在意義は高まっている。一方で、SNSを通じたマーケティング・コミュニケーションの既存研究においては、インフルエンサーをはじめとする、情報発信に関して影響力を持つ個人に研究の主眼が置かれてきた。そこで本論では、既存研究においてほとんど注目されてこなかった非発言者であるラーカーの定義を見直し、ラーカーの影響力が消費者間情報伝達において高まっていることを、SNSの特徴と関連付けて整理した上で、今後の研究課題を提起する。

キーワード

ラーカー、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

1. はじめに

平成30年版情報通信白書のICTサービスの利用調査動向によれば、代表的なソーシャル・ネットワーキング・サービス（以下、SNS）プラットフォームであるFacebook、Twitter、Instagramの日本人利用者のうち、80%以上は自ら情報発信や発言を積極的に行っていない（総務省、2018）¹⁾。これらの非発言者はラーカー（Lurker、以下ラーカー）²⁾と呼ばれ、オンライン上の大多数の利用者が該当するといわれている（Nonnecke & Preece, 2000）。

SNSを通じたマーケティング・コミュニケーションの既存研究においては、SNS上で積極的に情報発信や発言を行うセレブリティ（Celebrity）、インフルエンサー（Influencer）、アドボケーツ（Advocate）、オピニオンリーダー（Opinion Leader）といった、影響力のある個人の重要性に着目した研究が多く行われてきた（Backaler, 2018）。一方、これらのアクティブユーザーの資質と影響規模による利用者への影響について言及する研究は存在するものの、情報の受信者に関する行動はあまり研究されてこなかった（山本, 2014）。受信者の中でも特にラーカーはフリーライダーと捉えられてきたため、これまでほとんど研

究対象とされてこなかった（Morris & Ogan, 1996）。しかし近年、オンライン上、特にSNS上におけるラーカーの存在意義は高まっている。なぜなら、SNSの台頭により、ラーカー個人によって「いいね」や「シェア」といったエンゲージメント行動が行われることで、ラーカー個人の存在が可視化され、それが「いいね」や「シェア」の数として集積されることにより、ラーカーがこれまで以上に他者に影響を及ぼすことが考えられるためである。ラーカーの及ぼす影響力の高まりは、YouTubeのレコメンデーションシステムのアлゴリズムからも見て取れる。一見、積極的な情報発信をせず視聴を繰り返すだけのラーカーだが、その膨大なYouTubeコンテンツの視聴履歴と視聴回数がデータとして集積されることで、類似した人気コンテンツが割り出され、それがランキングの上位に表示されるようなレコメンデーションシステムが形成されている（Davidson et al., 2010）。すなわち、発言を伴わないラーカーの個人的な行動が集積されることで、集団として大きな影響力を発揮するようになってきているのである。

本論の目的は、第一に、SNS上の情報伝達において、大きな影響力を持つ可能性のあるラーカーの既存研究をレ

ビューし、なぜラーカーに着目した研究の必要性が高まっているのかを考察する。そして第二に、情報伝達に関する既存理論を整理し、特にSNSの台頭と共に変化してきたSNS固有の情報伝達メカニズムを明らかにした上で、今後取り組むべき研究課題を提起することにある。

本論の構成は以下の通りである。はじめに本論の目的を提起した上で、ラーカーの既存研究整理からラーカーへの着目の必要性を検討し、SNSの台頭によって影響力を持つ個人から影響力が分散されるようになったコミュニケーション・マネジメントの変化を整理する。その上で、SNS環境下におけるラーカーに関する今後の研究課題を論じる。

II. ラーカーへの着目の必要性

I. マーケティング・コミュニケーション研究におけるラーカーの位置付け

従来のオンライン・コミュニティ研究において、非発言者であるラーカーは、コミュニティ内の発言者の対極に位置付けられており、発言者の態度や行動を明らかにする上での比較対象として分析されてきた (Lai & Chen, 2014; Yang, Li, & Huang, 2017)。しかし、コミュニティ内で圧倒的多数を占めることから、ラーカーに焦点を当て、発言をしない動機³⁾を明らかにした研究も存在する (Preece, Nonnecke, & Andrews, 2004)。

近年ブランド・コミュニケーションにSNSが使用されるようになり、個人間のコミュニケーションが活発化したことで、オンライン上のクチコミ研究、すなわちeWOM研究が進んできた。SNS上のeWOM研究の文脈において、利用者の行動は、発言と非発言という限定的な区分から、オピニオンギビング (Opinion Giving)、オピニオンシーキング (Opinion Seeking)、オピニオンパッシング (Opinion Passing) の3つに区分されるようになった (Chu & Kim, 2011)。オピニオンギビングはオピニオンリーダーに代表されるような他者に影響を与える情報発信行動を、オピニオ

ンシーキングは意思決定に際した情報探索行動を指すため、従来の発言と非発言という区分に沿う。SNS特有の利用者行動であるオピニオンパッシングは、情報の伝達や拡散行動を指し、いわゆる情報コンテンツの「シェア」がこれに相当する。本論においては、オピニオンパッシングを行う利用者也、発言を伴わない行動であるという理由から、ラーカーとして扱う。

2. ラーカーの定義

SNSの台頭により、発言・非発言という限定的な枠組みを超えたラーカーの再定義が必要になっている。既存研究におけるラーカーの定義は、絶対的な発言頻度 (Preece, Nonnecke, & Andrews, 2004; Yang & Huang, 2017) や、コミュニティ内での相対的な発言頻度 (Rau, Gao, & Ding, 2008) によって区分されてきた。すなわち、各研究が対象とするオンラインコミュニティの種類や研究目的によってラーカーの定義は様々存在し、確立されたものはない (Lai & Chen, 2014; Sun, Rau, & Ma, 2014)。いずれの既存研究も、ラーカーは、いわゆるフリーライダーと呼ばれる通り (Morris & Ogan, 1996)、他人から情報を享受するだけで、自分から他のコミュニティメンバーに情報提供をしない点において、コミュニティに貢献しないネガティブな存在として扱われる場合が多かった。

一方で、発言をせず閲覧のみを行うという行動も、オンライン上の複雑な消費者行動の一種と捉えることで、ラーカーによってもたらされるポジティブな側面に着目した研究も存在する。ラーカーをネガティブな存在として扱う既存の定義に疑問を呈したEdelmann (2013)によれば、非発言という行動は最も一般的なオンライン上の消費者行動であり、発言しないとはいえ、ラーカーは読み手・聞き手としての役割を通して多くの情報を取得している。また、オンライン上の社会的な影響力の尺度であるReturn On Contribution (ROC) は、ラーカーの数をコンテンツ作成者の数で割ることで算出されるため、ラーカーの数が多ければ多いほど、影響力を示すROC指数は大きくなる

(Muller, Freyne, Dugan, Millen, & Thom-Santelli, 2009)。このように、ラーカーは影響力を持ち得ると考えられ、そのメカニズムの解明は必要であると指摘される (Edelmann, 2013)。ラーカーの重要性は、特にSNSがマーケティング・コミュニケーションに欠かせない今日において、ラーカーの存在が可視化されるようになったことにより、さらに高まっていると言える。本論におけるラーカーとは、積極的に情報発信を行わないだけでなく、既存研究でオピニオンパッシングと捉えられてきた「シェア」などの情報拡散行動に加え、情報コンテンツに「いいね」を付与してSNS上で態度表明をする利用者のことであると定義する。その上でラーカーの持つ影響力とは、「シェア」や「いいね」といったエンゲージメント行動がSNS上で数値として可視化され、それが大規模に集積することで、SNSの他の利用者のブランド態度や行動に影響を与えることを意味する。したがって、非発言行動に限定された既存のラーカーの定義では捉えきれない、SNS特有の非発言者の態度表明を含む行動に着目した研究の必要性があると言える。

以下では、これまでに行われてきた情報伝達に関する既存研究を整理すると共に、SNS上の影響力の所在の推移とそれに伴う実証研究の必要性を明らかにする。

III. 消費者情報伝達に関する既存研究レビュー

1. 従来型の個人が持つ影響力

一般的に、マーケティング・コミュニケーション研究においては、信頼に足る影響力のある個人が重要視されてきた (Backaler, 2018)。古くは、情報伝達に関する、情報の2段階フロー・モデル (Katz & Lazarsfeld, 1955) に遡る。情報の2段階フロー・モデルは、マスメディアからの情報が、オピニオンリーダーやインフルエンサーなどと呼ばれる影響力を持つ少数の個人を介して大衆に伝達されるメカニズムを意味する。情報の2段階フロー・モデルにおいて重視される発信力を持つ個人の集団に対する影響は、マーケティング・コミュニケーション研究に留まらず、イノ

ベーションの普及研究 (Rogers, 1962) においてもそのメカニズムが援用される。それ以来、発信力をもつ個人に着目した研究が主流になり、マーケティング・コミュニケーション研究においても、インフルエンサー個人の属性 (Knoll & Matthes, 2017) や、インフルエンサーが影響を及ぼすコミュニティの規模 (De Veirman, Cauberghe, & Hudders, 2017) に関する研究が進んでいる。

マーケティング領域における情報発信力を持つ個人を活用する戦略は、インフルエンサーマーケティングと呼ばれ、広告やコミュニケーション研究領域において知見が蓄積されてきた。インフルエンサーマーケティング研究では、ブランドからの一方的な声よりもインフルエンサーから発信されるクチコミ情報が重要であるとされている (Backaler, 2018)。その理由は、第一に、つながりの数の多いインフルエンサーを活用することで、低コストで広く口コミを広めることができるという戦略上の意義があるためである (Katz & Lazarsfeld, 1955)。そして第二に、他者より多くの知識を持ち、情報を頻繁に発信する影響力のある個人はSNS等を通じて能動的にクチコミ発信をするが (山本, 2009)、そのクチコミは消費経験に基づくものである可能性が高いことから、情報受信者の態度をポジティブにしたり、情報受信者を新規顧客化したりする影響力を持つためである (安藤, 2015)。

インフルエンサー研究の具体的な既存研究には、インフルエンサーの属性の観点より、社会的立場のあるインフルエンサーとしてのセレブリティに着目し、メタ分析を通して、セレブリティの性別、職業タイプ (モデル・音楽家・TVホスト)、セレブリティと広告内容の一致性、親しみやすさが、セレブリティの情報発信者としての有用性に与える影響を検討した研究 (Knoll & Matthes, 2017) がある。また、情報発信者としての有効性をフォロワー数から検討し、フォロワー数の多いインフルエンサーの方が、少ないインフルエンサーよりも好意的に捉えられることを明らかにした研究 (De Veirman, Cauberghe, & Hudders, 2017) がある。さらに、影響伝播モデルを使用して影響力と被影響力の大きさから消費者をセグメントし、それぞれの役割を

検討するとともに、伝播している情報コンテンツを図式化することで、消費者インサイトを可視化した研究（松村・山本, 2011）などがある。

2. 集団が持つ影響力

インフルエンサーを代表とする影響力の強い個人に着目した研究が多い一方で、影響力の強い個人への過度な着目を懸念する指摘もある。例えば、製品普及理論として有名なバスマデル（Bass, 1969）は、インフルエンサーの存在を想定しない⁴⁾ことなどから、インフルエンサーの必然性を疑問視する指摘もある（Watts & Dodds, 2007）。Watts and Dodds (2007) は、その論文の中で、いくつかの条件下で、拡散力のある少数の個人の発信力と、影響を受けやすい個人が持つ小規模の拡散力の集積がもたらす力を、コンピューターシミュレーションを使用して比較した。その結果、インフルエンサーが拡散力を持つのは限られた条件下にとどまり、多くの条件下において、影響を受けやすい個人の発信力の集積の方が強い拡散力を持つことが確認された。このように、特定の拡散力の強い個人から、その周辺の大多数の個人へと拡散力の所在が分散されてきたことは、Watts and Dodds (2007) のような一部の研究を除き、ほとんど指摘されず、実証も行われていない。

さらに、SNSや各サービスプラットフォームの情報技術の進展により、影響力のある個人以外の動きも可視化されたことで、これまで影響力を持たなかった個人が集団として影響力を持つようになってきた。例えば、WikipediaやYahoo!知恵袋など、ウェブ技術の進展でユーザー自らがUser Generated Contents（以下、UGC）を作成・共有でき、ユーザー間で共創できるようになったこともその一例である。消費者一人ひとりの知識が集結することで、ネット集合知（西垣, 2013）が形成されるようになってきた。インフルエンサーではない個人の発信する情報であっても、それが集団として集積することで、インフルエンサーが発信する専門知と同等の確からしさを持った情報が生まれる。

また、ラーカーという大多数の利用者が存在する意義の

一つに、紐帯（Granovetter, 1973）の規模が大きくなることもあるが（Edelmann, 2013）、その背景には、SNSによって消費者間のつながりの規模が大きくなったことが影響していると考えられる。これまではブランド・コミュニティのように、メンバーが相互にコミュニケーションを取ることで、コミュニティ内で整合の取れたブランド・アイデンティティを創造し、共有していた。しかし、SNSのように不特定多数の利用者がつながりを持つようになったことで、ブランド・コミュニティから、ブランド・パブリック（Brand Public）に変わりつつある（Arvidsson & Caliendo, 2015）。ブランド・パブリック上の利用者は、相互にコミュニケーションを取らず、ハッシュタグなどのキーワードを通してつながりのある人々に情報を媒介させるだけであり、アイデンティティを共創・共有しないという特徴を持つ。eWOM研究においても、チャネルの信頼性を高めるために、社会関係資本のいうSocial Bridging機能を持つチャネルを利用することの有用性が実証されている（Levy & Gvili, 2015）。つながりが集積され、紐帯の規模が大きくなることで、集団としての影響力を発揮することが指摘され始めている。

3. プラットフォームの進展と共に変化した消費者情報伝達メカニズム

特定の影響力の強い個人から、その周辺の大多数の個人へと影響力の所在が分散していることは、SNSという文脈において大きな意味を持つ。SNSの台頭により、企業のコミュニケーション・マネジメントは以下の3つの文脈において変化してきた。

第一に、SNSによって、消費者がブランドの共創を担うようになったことが挙げられる。近年のブランド・マネジメントの特徴として、SNSによって消費者によるコミュニケーションコンテンツ（UGC）の共創が行われるようになったことで、消費者の集団心理がブランドを作り上げていくメカニズムが発生した（Fournier & Avery, 2011）。UGCを消費者間で共有していくチャネルの一つとして、共通する興味関心を持った消費者が集結すると、オンラインコミュニティが形成される。ブランド・コミュニティ研究には、オン

ライン上のブランド・コミュニティーを組織と捉え、コミュニティーによるメンバー間のコミュニケーションへのサポート、貢献に対する評価、発言の自由さに対する知覚が、ラーカーのコミットメントへ与える影響を検証した研究などがある (Yang, Li, & Huang, 2017)。さらにSNSの台頭により、企業が発信するブランドストーリーと、消費者が発信するブランド経験の全てがSNS上で共有されるようになり、企業中心のネットワークと消費者共創によるネットワークの境界が曖昧になった。消費者一人ひとりの多様な経験に基づくブランドストーリーと、企業が発信するブランドストーリーが組み合わせたり、SNSなどのチャネルによって消費者間で集積・伝達されることによって、広義のブランドパフォーマンスに正の影響を及ぼす (Gensler, Völckner, Liu-Thompkins, & Wiertz, 2013)。このようにSNSの台頭により、これまで企業が担ってきたブランド形成の役割は、消費者個人に分散されることとなった。

第二の変化は、SNSというプラットフォームの機能的特徴によって、発言力のある個人だけでなく、大多数のラーカーのブランドへの態度が可視化されるようになったことである。代表的なSNSであるFacebook, Twitter, Instagramを例に挙げれば、情報コンテンツの読者は、閲覧したコンテンツに対して「いいね」というポジティブな態度表明を行うことができる。また、FacebookとTwitterは情報共有を行う「シェア」が初期機能に含まれる。マスメディアの時代には、情報を閲覧するだけであった消費者だが、SNSの技術的進展により、容易に態度表明を行えるようになった。これらの消費者態度が可視化されたことにより、消費者個人の影響力が集積され、集団としてのダイナミクスが働くようになってきた。

SNSがもたらした第三の変化は、影響力の強い個人だけでなく、大多数の非発言者の影響力を高めたことにある。その実態を明らかにした数少ない研究に、前述のWatts and Dodds (2007) がある。非発言者の影響力の高まりは、前述の第二の変化、すなわち非発言者の可視化によってもたらされたとも考えられる。しかしその因果関係に言及した研究は現時点ではなく、今後検討の余地が

あると考えられる。

IV. 今後の研究課題

SNSが台頭する現代において、非発言者が影響力を持つようになった最大の理由は、消費者間情報伝達のメカニズムの変化にも挙げた通り、ラーカー個人のブランドに対する態度が、SNSの機能的特徴により可視化されたことにある。これまでのラーカー研究においても、アクティブなラーカーの行動として、オンラインコミュニティー内で享受した情報や知識をオンラインコミュニティーの外部に普及させる活動が観察されており、これも広く非発言者の行動として捉えられている (Takahashi, Fujimoto, & Yamasaki, 2003)。そのため、SNSの文脈におけるラーカーの定義は、お気に入りコンテンツに付与する「いいね」ボタンによる態度表明、情報の「シェア」によって取得した情報や知識を普及させる行動を取る利用者にまで拡大して解釈すべきであると考えられる。

本論では、既存研究においてほとんど注目されてこなかった非発言者であるラーカーの定義を見直し、ラーカーの影響力が消費者間情報伝達において高まってきたことを、SNSの特徴と関連付けて整理した。ラーカーの存在が「いいね」や「シェア」といったエンゲージメント行動としてSNS上で可視化され、それが数値として集積されることで、それぞれのつながり自体は弱いラーカーも集合として影響力を持つことが考えられる。しかしEdelmann (2013)の指摘にもある通り、ラーカーの行動が他者に便益を与え得るメカニズムの解明とその実証は、未だなされていない。SNSの文脈における可視化されたラーカーの行動である、態度表明、情報共有という行動が、他の消費者に及ぼす影響について、今後実証的に検証を行う必要があるであろう。より具体的には、情報拡散力の大きいラーカーの集積の性質を明らかにし、ラーカーの集合が発信する情報を受信した利用者の態度変容を明らかにすべきであろう。

注

- 1) 平成30年版情報通信白書の第1部、第4章、第2節「ICTによる『つながり』の現状」(p.159)によれば、ソーシャルメディアの定義は、「ブログ、ソーシャルネットワーキングサービス (SNS)、動画共有サイトなど、利用者が情報を発信し、形成していくメディア」である。具体的に対象としたSNSは、Facebook, Twitter, LINE, その他のSNS等の計10タイプである。利用状況の質問項目として、1) 自ら情報発信や発言を積極的に行っている、2) 自ら情報発信や発言することよりも他人の書き込みや発言等を閲覧することの方が多い、3) ほとんど情報発信や発言せず、他人の書き込みや発言等の閲覧しか行わない、4) ほとんど利用していない、5) まったく利用していない、の5項目で調査された。対象のSNSのうち、「自ら情報発信や発言を積極的に行っている」以外を回答した割合が、対象としたSNS全てにおいて80%を上回る結果となっている。
- 2) 日本では、ROM専 (Read Only Member) とも呼ばれている。
- 3) Preece, Nonnecke, and Andrews (2004) によれば、コミュニティ内でラーカーが発言しない理由は、以下の5つにまとめられる。1) 発言する必要性を感じないため、2) コミュニティーについて熟知してから発言する必要があると感じるため、3) 発言せずともコミュニティメンバーの環境整備の面において役に立っているため、4) ソフトウェアの使い方がわからないため、5) グループが好きではないため。
- 4) バスモデルは、イノベーターのうち製品購入者が増えることでイミテーターの購入率が増すメカニズムであるため、イノベーターが個人的に持つ影響力は一定かつ常に正である。一方、フォロワーの数などに代表されるインフルエンサーの持つ影響力は、個人によって変化する上、必ずしも正とは限らない点において異なる。

引用文献

安藤和代 (2015). 「クチコミ発信による対象評価や記憶の変容」『流通研究』17 (3), 65-85.

Arvidsson, A., and Caliandro, A. (2015). Brand public. *Journal of Consumer Research*, 42(5), 727-748.

Backaler, J. (2018). *Digital Influence: Unleash the Power of Influencer Marketing to Accelerate Your Global Business*. Cham: Springer.

Bass, F. M. (1969). A new product growth for model consumer durables. *Management Science*, 15(5), 215-227.

Chu, S. C., and Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47-75.

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.

Davidson, J., Liebald, B., Liu, J., Nandy, P., Van Vleet, T., Gargi, U., Gupta, S., He, Y., Lambert, M., Livingston, B. and Sampath, D. (2010). The YouTube video recommendation system. *In Proceedings of the fourth ACM conference on Recommender systems*. 293-296.

Edelmann, N. (2013). Reviewing the definitions of "lurkers" and some implications for online research. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(9), 645-649.

Fournier, S., and Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193-207.

Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., and Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242-256.

Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.

Katz, E., Lazarsfeld, P. F., and Roper, E. (1955). *Personal Influence; the Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Glencoe, IL: Free Press.

Knoll, J., and Matthes, J. (2017). The effectiveness of celebrity endorsements- A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 55-75.

Lai, H. M., and Chen, T. T. (2014). Knowledge sharing in interest online communities: A comparison of posters and lurkers. *Computers in Human Behavior*, 35, 295-306.

Levy, S., and Gvili, Y. (2015). How Credible is E-Word of Mouth Across Digital Marketing Channels? The Roles of Social Capital, Information Richness, and Interactivity. *Journal of Advertising Research*, 55(1), 95-109.

- 松村真宏・山本晶 (2011). 「ブログ空間におけるインフルエンサーおよび消費者インサイトの発見」『マーケティングジャーナル』30 (3), 82-94.
- Moore, G. A. (1999). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. New York: Harper Business.
- Morris, M., and Ogan, C. (1996). The internet as mass medium. *Journal of Communication*, 46(1), 39-50.
- Muller, M. J., Freyne, J., Dugan, C., Millen, D. R., and Thom-Santelli, J. (2009). Return On Contribution (ROC): A metric for enterprise social software. *In Proceedings of the European Conference on Computer Supported Cooperative Work*, 143-150.
- 西垣通 (2013). 『集合知とは何か: ネット時代の「知」のゆくえ』中公新書.
- Nonnecke, B., and Preece, J. (2000). Lurker demographics, Counting the silent. *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems*, 73-80.
- Preece, J., Nonnecke, B., and Andrews, D. (2004). The top five reasons for lurking-improving community experiences for everyone. *Computers in Human Behavior*, 20(2), 201-223.
- Rau, P. L. P., Gao, Q., and Ding, Y. (2008). Relationship between the level of intimacy and lurking in online social network services. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 2757-2770.
- Rogers, E., M. (1962). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- 総務省 (2018). 『平成30年版 情報通信白書』.
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/pdf/n4200000.pdf> (2019年8月6日参照)
- Sun, N., Rau, P. P. L., and Ma, L. (2014). Understanding lurkers in online communities: A literature review. *Computers in Human Behavior*, 38, 110-117.
- Takahashi, M., Fujimoto, M., and Yamasaki, N. (2003). The active lurker influence of an in-house online community on its outside environment. *In Proceedings of the 2003 international ACM SIGGROUP*, 1-10.
- Watts, D. J., and Dodds, P. S. (2007). Influentials, networks, and public opinion formation. *Journal of Consumer Research*, 34(4), 441-458.
- 山本晶 (2014). 『キーパーソン・マーケティング: なぜ、あの人のクチコミは影響力があるのか』東洋経済新報社.
- Yang, X., Li, G., and Huang, S. S. (2017). Perceived online community support, member relations, and commitment: Differences between posters and lurkers. *Information & Management*, 54(2), 154-165.

「自己組織化を促す場」を商品化したマーケティング

— 片づけコンサルタントの事例から —

中京大学大学院 経営学研究科 博士後期課程

西川 絹恵

要約

昨今では「場」も商品化され、ビジネスモデルの中でも重要視されるようになってきた。本研究では片づけという切り口から「自己組織化を促す場」を作り出すコンサルティングサービスに注目し、現代社会において物理的な側面から心理的側面を自己組織的に変容させる「場」のマーケティングについて取り上げ、その事例として近藤麻理恵の「こんまり流片づけコンサルタント」に着目した。「自分がどういう状態だと心地よいか」を実感を伴いながら自然に体得していくのがこんまり流である。「片づけは自分と向き合う行為である」というキャッチフレーズと共に、家の片づけを皮切りに自分の人生まで自己組織化を促していくのである。カウンセリングとはまた違った角度から「こころ」を扱う、新たな切り口のマーケティングビジネスであるからこそ、国や人種を超えて多くの人々に影響を与えたのではなかろうか。目に見えないニーズをわかりやすい「片づけ」に結び付け、片づけコンサルタントの派遣をすることで顧客の自己組織化を促す「場」を創り出すことを商品化するというこの発想が、心を扱う新たなマーケティングのビジネスモデルとして期待されるのではないかと思われる。

キーワード

「場」の商品化、心の時代、片づけビジネス、こんまりメソッド

1. はじめに

様々なものが市場化される昨今、「場」も商品化されるようになり、ビジネスモデルの中でも重要視されるようになってきた。昔から存在するホテルや旅館のように宿泊する「場」を提供するサービスもある。とりわけ近年はインターネットの普及により新たな「場」のビジネスも現れてきた。その代表として楽天やアマゾンのように、商品やサービス・情報を集めた「場」を提供することで利用客を増やし、市場での優位性を確立するプラットフォーム戦略というビジネスモデルがあるが、これもまさに「場」を商品化したものである。インターネットの普及は新たな「場」を私たちにもたらした。しかしネットが普及した現代でも、ネット社会だからこそ、それと並行して現実の「場」の重要性も再認識されている。それが自分が住んでいる生活の「場」以外で「場」を求めるニーズとして表れているのが、スターバックスのように「第三の居場所」を掲げるカフェビジネス、快活CLUBのように、快適で自分らしい時間と空間を提供す

るインターネットカフェのような存在である。これは人との交流を目的としてではなく、自分が自分として存在できる「場」を売るサービスとして必要とされている。

本来自分の家は自分のスペースであり、自分らしく心地良く過ごせる「場」であるはずなのに、それがいつの間にか家の外に自分らしくいられる「場」を求めなくてはならない現状にあるというジレンマが起こっている。そのジレンマを抱える理由は様々あるが、近年片づけられない人がクローズアップされており、それを改善するための本や、片づけ業者も増えている状況から鑑みるに、家という「場」が物理的に住む人を圧迫し、精神的にも落ち着かなくさせていることも一つの要因として考えられる。

本発表では片づけという切り口から「自己組織化を促す場」を作り出すコンサルティングサービスに注目し、現代社会において物理的な側面から心理的側面を自己組織的に変容させる「場」のマーケティングを考えたい。

II. 場の概念

1. 「場」の歴史

「場」の概念は、古代ギリシャ時代の哲学において存在や思考の原理を論じるうえでの重要な地位を占めるものとして、アリストテレスの「場所（トポス）」の中でも登場している。19世紀半ばに合理主義・物理学主義の台頭により表舞台から姿を消したものの、19世紀終盤から20世紀にかけて、物理学の電磁場の研究において「電磁場は電気や磁気を帯びた物体が引き起こす周囲の空間の状態変化」であるとし、物体を含む空間である「場」であると捉え直すことによって非物質的な作用の存在である「場」の概念が復活した。その後クルト・レヴィンは社会学的アプローチに「場」の視点を取り入れて集団を心理学的な力の場であるとし、個々の事象を集団の構造との関係でとらえようとする場の理論（field theory）を提唱した。レヴィンは「場」を「一般に相互に依存していると考えられる共在する事実の全体」と定義している。そしてこの理論は心理学のみならず経営学、組織理論にも広がっていき、組織マネジメントや知識創造のための原理として「場」の概念が取り上げられるようになっていった。経営学者のチェスター・バーナードは組織を「人力の場（field of personal forces）」とみなし、組織を孤立した人間の集団ではなく相互に影響を及ぼし合いながら成立する体系（システム）ととらえた。また社会学者のピエール・ブルデューも「場」（champ, field）の概念を重要な位置付け取り上げている。彼は「場」を「諸関係のシステム」または「位置のシステム」ととらえ、「場」の概念を考える時は関係論的に考えることが必要であり、高度に分化した諸社会において「場」は種別性をはらんだ固有の論理を持っていると述べている。しかしブルデューは「場」とシステムの本質的な違いを、「場」には争いがあり、歴史があること、そしてシステムの構築にはシステム独自の内的運動ではなく生産の場に備わっている葛藤から生まれたものだと述べている。

2. 日本における「場」

日本においては、1990年代になって野中、西口、伊丹ら（1995, 1999, 2000）を中心とする、組織における知識創造に焦点を当てた「場」の理論が経営学の分野で注目されるようになった。野中郁次郎（1995）は「場」の定義を「場とは物理的空間（オフィス、分散した業務空間）、仮想空間、特定の目的を共有している人間関係、あるいはこのような人間同士の共有しているメンタルスペース（共通経験、思い、理想）のいずれでもあり得る場所 platform である。」と述べている。日本の場は、時間と空間が切り離されていないため、関係が場を規定する重要な要素であるとして暗黙知が共有されることで「場」が成立し組織的知識構造ができる。の成立に必要なと捉えている。

伊丹敬之は、場の概念に基づくマネジメントの理論を提起した。伊丹（2005）の定義する「場」とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである。そして人々の間に「場」が生まれると言う事は、「場」の4つの基本要素①アジェンダ（情報は何に関するものか）、②解釈コード（情報はどう解釈すべきか）、③情報のキャリア（情報を伝えている媒体）、④連帯欲求、の共有が進んで、人々の集まりが「場」として機能できるようになることであると述べている。つまり伊丹はこの「場」のメカニズムを、4つの場の基本要素をメンバーが共有することが必要であり、その結果様々な様式による密度の高い情動的相互作用が継続的に生まれると説明している。

日本の哲学、社会学、心理学、日本文化などの視点から哲学者の西田幾太郎をはじめ、社会学者の中根千枝、科学者の清水博、心理学者の河合隼雄らも「場」について様々な定義を述べている。中根千枝（1967）は「場」について「（多くの場合偶然によってあてがわれた）所属集団そのものであり、それらへのメンバーシップが直接個人の生活様態を左右する社会的な枠組みに他ならないとして、「場」は日本人にとって自己の社会的存在そのものであり、その行動原理の核をなすものであると定義している。河合

(1976) は日本人にとって「場」は言語化されない感情的な一体感として、特定の状況や集団内の個人間に共有されていると述べている。

3. 本論における「場」

以上のことから、「場」は物理的なものだけではなく、時間や心理的空間をも包括しているものであると考えられる。さらに「場」は可変的なものであり、「場」の規模や生成数、影響力、発生原因、共通経験や思想、文化そして時間軸など様々なものを包含しながら、常に流動的、多元的に存在しているものであるといえる。

ここでは「場」とは、対象と対象が互いに多元的に関連し、暗黙裡に構造化された可変的な空間であると定義する。但しここでいう構造とは場の性質から考えると、共通する構造ではなくそれぞれの場によって固有の構造であるということを追記しておく。

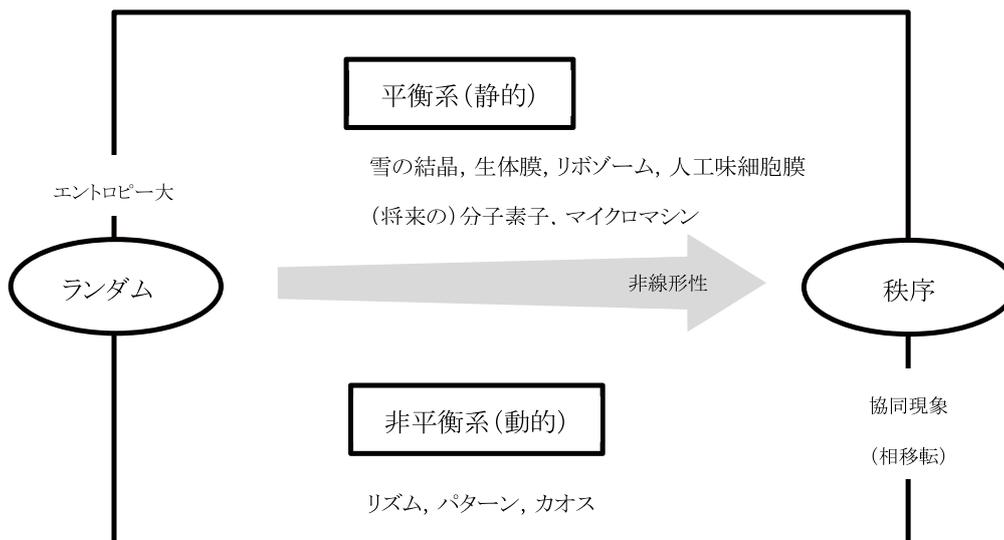
環境との相互作用を営みつつ、自らの手で自らの構造を作り変える性質を総称する概念であると述べている。ポール・クルーグマン (2009) は自己組織化に関して「不安定から生じる要素」「ランダムな成長から生じる秩序」の2つの原理をあげている。そしてこれは外部からの投入物に応じて形成されるのではなく主として内的に形成されるものであり、空間のみならず時間にも応用可能であると述べている。フランシスコ・ヴァレーラ (1992) は自己組織化の根底にあるメカニズムには2つの原理があり、原理1は「作動上閉じたシステムはすべて固有行動をとる」、原理2は「作動上閉じたシステムはすべて自然浮動によって変化する」と提示している。都甲潔ら (2009) はランダムから秩序へ、またはミクロからマクロへと自分で組みあがってしまう現象のことを自己組織化と呼び、自己組織化ということはランダムになろうとする力に秩序化しようとする力が打ち勝つことであると述べている。そのパターンとして「雪の結晶のように平衡系でできあがる場合」と、「リズムやインパルスのように非平衡系でできあがる場合」があるという。(図1)

自己組織化は、宇宙や生物、化学などの物理的システムから社会や文化まで、この複雑な世界のあらゆるレベルの

III. 自己組織化とは

今田高俊 (2005) は自己組織性 (化) とは、システムが

図表 I 自己組織化とは



(出典：都甲潔 他 (2009) 『自己組織化とは何か 第2版』)

ところで起こっている。これはそれぞれの時間軸にそって発展して新たな規則性を生み出す。それは先に述べたように宇宙から生物、社会や文化、空間、景気循環という時間的な自己組織化に至るまで様々なものに適応されるものである。これらのことから考えると自己組織化とは、時間軸の中で不安定なものから秩序あるものへの質的変容（相移転）が起こることによって新しい性質を作り上げることである。

IV. 自己組織化を促す「場」に向けて

伊丹は組織の自己組織化を促す「場」を作り出す「場のマネジメント」を提唱している。まず一つ目は情報の相互作用の容れものができるのを助けるための「場」を生成させるためのマネジメントであり、二つ目は場が生まれた後でその場を生き生きと駆動させていくため、そこでの情報の相互作用が活発に行われるように配慮する経営努力をするための「場」のプロセスマネジメントである。伊丹の「場」の論理の中核をなすものは3つある。第一の論理はタテの命令論理ではなく、ヨコの相互作用論理であり、このヨコの相互作用の枠組みを作るところから場の論理が始まるとしている。第二の論理は情報の流れと感情の流れの相互影響であり、この2つが相互にプラスのフィードバックを持つという論理である。第三の論理は、自己組織的なプロセスの中から、共通理解や情報蓄積そして心理的共振が一種自然発生的に生まれてくるということである。この「場」という容れものの中で、こうした情報の相互作用が濃密に起きると、人々の間の共通理解が増し、人々がそれぞれに個人としての情報蓄積を深めることにより人々同士の間の心理的共振が起きる、この3段階のことがいわば自然発生的に、あるいは自己組織的に起こるのである。

人は自由で自律的であることを欲するため、自由であることによって心理的エネルギーが高まることが多い。そして他者と信頼関係を持ち、他者とつながっていきたくてという欲求を持っているためヨコの関係を中心として他者とつながり、そのつながりの結果として心理的共振が自己組織的に生まれてくる。その欲求に「自由で自己組織的なヨコの

相互関係」という「場」の論理が応えていると伊丹は述べている。そして心的共振が起こる共通理解とは、①関連するまわりの人々（整合性をとるべき相手方の人々）のおかれた状況についての相互理解、②組織の環境の状況について関係者間での類似のイメージの共有、③具体的な行動目標について共通のもの、あるいは相互につじつまの合うものであり、「場」のメンバーの情報集合の共通度・整合度が高くなり情報秩序が生まれることであるとしている。このような「場」の情報は様々なプロセスでフィードバックされ、この情報を基に個人の理解が変容し情動的相互作用による共通理解の形成が再び始まるというプロセスの繰り返し（マイクロマクロループ）を通して自己組織化がもたらされるという流れを、伊丹はモデル化して表している。これは組織だけではなく、何か現状を変えたいと思う人にも当てはまると考える。この自己組織化をスムーズに、かつその人にフィットしたものを派生させるためにはそれを導くキーパーソン存在も重要である。

このように人がかかわる社会や組織などで自己組織化を促す「場」というものを考える際に必要なものは、まず人がいる（関わる）場に新たな「場」を創り出すことである。それは組織なのか、地域なのか、それとも家族なのかは、その対象がどの場での自己組織化を意識しているのかによって「場」の対象は変容する。そしてその人が不安定さを感じ、かつ、その不安定なものを変化させる時に、その周りと多元的に関連した「場」の中で自身やその環境の自己組織化が促され質的変容、すなわち都甲の表現によれば相移転が起こると考えられる。（図表1）

V. 成功事例としての片づけコンサルタント

今回は、日本発の片づけコンサルタント近藤麻理恵の事例を挙げたい。フェリシモお片づけ部（2015）の「整理と収納に関する意識調査」において、一番多いのは、「片づいてすっきりとした空間で生活したい」（81%）という回答であった。また「片づけができていないことでイライラする」という回答も4割以上（43.1%）あった。プライベートな居

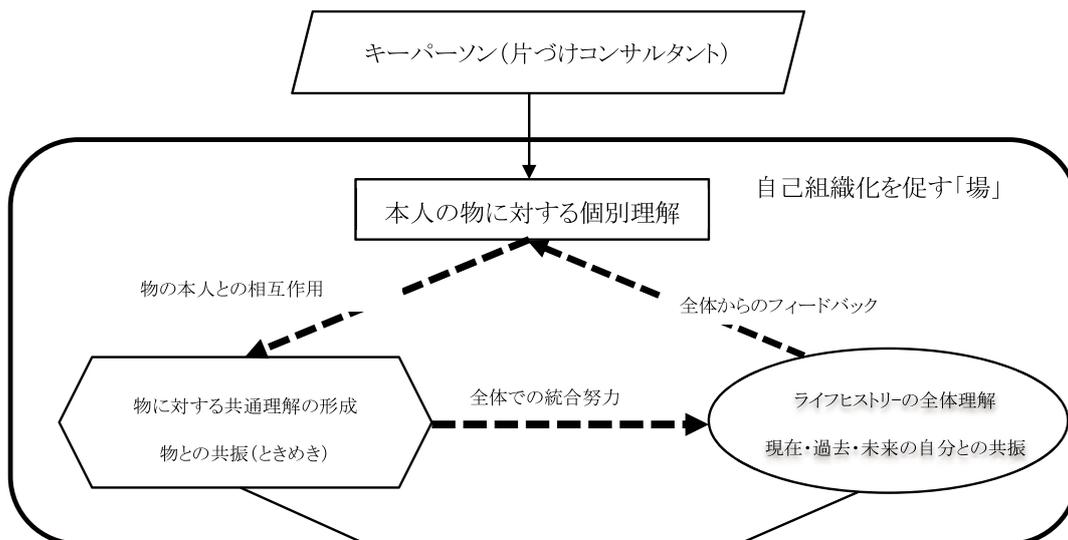
場所である家の「掃除・片づけ」ができていないことは、自分の快適な「場」を失う要因の一つであるが、わかっているいはいても、「汚部屋」という言葉ができるほど片づけができない人が多く存在する。近年ではそもそも人には物をため込む性質があるとして、誰しもに共通する心理側面からの説明も試みられている。それらのニーズを受けて近年では家事代行サービスや片づけ専門業者など片づけ市場は10年前に比べるとかなりの増加傾向にある。

「片づけコンサルタント」は片づけの代行ではなく、顧客が片づけを通して様々なものを整理していく方法を体得してもらうサービスである。この方法の創始者である近藤は大学在学中の19歳の時、コンサルティング業務を開始、独自の片づけ法「こんまりメソッド」を編み出した。2010年に出版した初めての著書『人生がときめく片づけの魔法』が世界40カ国以上で翻訳出版され、シリーズ累計1000万部を超える世界的ベストセラーになる。「KONDO」という言葉がアメリカでは「片づける」という意味として使われるようになるなど、社会現象となる。2015年、米『TIME』誌で「世界でもっとも影響力のある100人」

に選出され、活躍の場を海外に広げている。2019年よりNetflixにてスタートした冠番組『KonMari—人生がときめく片づけの魔法—』が190カ国で放映されている。現在は、「こんまりメソッド」を使った片づけレッスンを提供する「こんまり流片づけコンサルタント」を育成し、日本を含め世界30カ国以上で約300名が活躍中である。(HP引用)

近藤が提唱するのは「片づけをすることで、人生を変える」メソッドで、これは「こんまりメソッド」でと呼ばれる。この特徴については「残すものをときめくかどうかの基準で選ぶこと。片づけを通して自分の内面をみつめ、自分が大切にしている価値観を知ることで、二度と散らからない家をキープできるだけでなく、キャリアや人間関係など、人生における全ての選択において大きな変革をもたらします。」と紹介されている。単なる物を片づけるのではなくその人の意識や考え方も変化させていくメソッドである。このメソッドを使うコンサルタント「こんまり流片づけコンサルタント(以下、片づけコンサルタントと記述)」は顧客の意思を尊重して片づけの支援をする。どんな家にしたいかのイメージを聴き「片づけ祭り」と称した片づけをコンサルタントが

図表2 片づけコンサルタントによる自己組織化を促す「場」



(出典：伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』西川加筆)

一緒になって行く。顧客の持ち物洋服からレシートの1枚まで一つ一つにたいして「ときめく」かどうかを徹底的に向き合い取捨選択を促す。そして片付けの収納法を伝えつつ最終的に家をきれいにしていく。

2019年に「こんまりメソッド」を紹介した「NHKスペシャル密着ドキュメント『片付け』～人生をやりなおす人々」では3人の女性がこんまり流片づけに臨んだ。それぞれの片付け依頼者は「ママ友を気軽に呼べる家にしたい」「片づけて気持ちをすっきりしたい」「モデルルームのような家」という目標をもって片づけに臨む。中でも2番目の夫の実家で2人の子どもを育てる専業主婦の依頼者の事例は「こんまりメソッド」がの特徴がとてよく表れている。「こんまりメソッド」では部屋別ではなくもの別に片づける。その順序は、衣類→本→書類→小物→思い出品と決まっている。まず一部屋に家中の服を集める。それを触った瞬間にとときめくかどうかで選択する。頭ではなく体の感覚で選ぶ。すると服にまつわる過去の記憶がでてくる。依頼者は高校のころ来ていた服で捨てられなくなった。実は中高生の時引きこもりで学校に行っておらず、そのころに来ていたものたちで家にいた時に来ていた服であった。「それを手放すとその時の自分も手放しちゃいそうなのかな?」と問う片づけコンサルタントに、依頼者は「あんだけ頑張ったことをなしにしてもいいのかい?という感じ。それがなかったら私って何なの?」と答える。「物がなくなっても大丈夫な自分ってどんな感じなんだろうね。」と片づけコンサルタントは依頼者にたずねながら、過去のものと向き合い過去に片を付けることが大事と、先に実家の片づけをすることを勧める。依頼者は実家に荷物をほとんどおいて逃げようように嫁いでいった経緯があり、ほとんどか手つかずで残っていた。その中でも当時依頼者がバイトをしていた時の給与明細の束にフォーカスする。依頼者は「給料明細は頑張って働いたという証、つらかったことを思い出す。」と周りは大学や専門学校に就いているのに、そんな普通のことできていなかった自分に対しての自己否定感を語る。ひとしきり泣いた後、片づけコンサルタントに次のように伝える。「(この給与明細は)何年か後に見てああ頑張ったんだなあと思

うけど、未来に連れていきたいかという連れていきたいはない。」すると、みたくないから捨てるというのではなく過去にふたをするように捨ててはいけないよという片づけコンサルタントの言葉に、ではどういう言葉で見送るのかということを考え、「頑張ってくれてありがとう、私頑張っていたんだよということを給料明細が教えてくれる気がする。」といいながら、きれいなハローキティの袋にきちんと入れて、感謝して手放した。依頼者は、物を片付けることは記憶を片付けているような気がする語りながら、辛かったのは過去の自分であり今の自分ではないこと、大切なのは今であると気が付き、中高時代の服を捨てられるようになり、それを契機に片付けが順調に進んで最初の目的である「片づけて気持ちをすっきりしたい」を達成したのである。

これは単に家をすっきりさせるだけでなく物と向き合う経験を通じて、自分と向き合う、自分の内側を見ていくプロセスである。この変化を創り出すためには片づけコンサルタントと顧客の間に「心理的共振」を創り出すことが必要である。これを伊丹の「場のプロセスマネジメント」に沿って考えていくと、まず初めに家という物理的な「場」の中で片づけコンサルタントと顧客はヨコの相互作用論理を作り出す。その際の共通言語は「ときめく」である。この期間は顧客と片づけコンサルタントの間で相互にプラスのフィードバックが行われる。くじけそうなきも片づけコンサルタントが支援しながら祭りが終わるまで定期的に日時を決めてお付き合いをしてくれるのである。このように「顧客の部屋の片づけ祭り」という「片づけの場」が出来上がる。これが心的共振を起こす「場」である。

そしてこの「場」の中で、片づけのプロセスが顧客と片づけコンサルタントの間に共通理解や情報蓄積ができ、心理的共振が自己組織的に発生していくのである。この心理的共振を起こすポイントを伊丹の理論に当てはめると①顧客の置かれた状況に対する片づけコンサルタントとの共通理解及び相互理解、これは顧客の性格、生き方や人生観なども含まれる②「ときめく」と「片づけた後の自分の家」についてのイメージの共有、③そして片づけを終えてときめく毎日を送ることを目標にする、ということになる。

このような「片づけ祭りの場」で片づけコンサルタントは、物の判断について、依頼者が選択できるような様々な角度から繰り返し「ときめくかどうか」の判断基準を伝えていく。そして膨大な家の中のものに向き合いながら、その一つ一つに感じる思いを丁寧に聴きながら、顧客の人生や考え方が様々なプロセスでフィードバックされ、これを基に個人の理解が変容し情報の相互作用による共通理解の形成が再び始まるというプロセスの繰り返し（マイクロマクロループ）を通して自己組織化がもたらされる。これはランダムから秩序へ、またはマイクロからマクロへと自分で組みあがってしまう現象そのものである。自己組織化とは、時間軸の中で不安定なものから秩序あるものへの質的変容（相移転）が起こることで新しい性質を作り上げることであることを、先に述べた。片づけコンサルタントと共に回数を重ねていく中で、家をきれいにすることで自分の心の中も整理され、自分の価値観を見つけ出して自分の人生をも再構成していく過程がこの片づけの中に存在する。本事例の依頼者も片づけを終えた後に「辛かったのは今の私ではなく、何年前か前その日その時の私が辛かっただけで今は辛くない、今日は元気で今日は楽しいでしょうって。」と語っていた。大切なのは今、と引きこもりだった自分と決別し新たな自分の価値観を創り出した。これがまさに都甲らの示す自己組織化され相移転（質的変容）をした結果である（図表1）。ものが散らかった家が、片づけコンサルタントが顧客と共に家に新たな「場」を創り出し関わることで心理的共振を創り出し、秩序化する力が増幅した結果、相移転を起こしたという事であり、これは都甲らが述べた、自己組織化することとはランダムになろうとする力に秩序化しようとする力が打ち勝つことであるという定義に当てはまる。部屋の物然り、自分の葛藤然り、これがまさに家と自分の人生の自己組織化である。片づけが終了する以前と比べ、家だけでなく顧客自身において大きな変革がもたらされたのは、顧客の意識や考え方が自己組織化されたためであり、リバウンドしない理由も自己組織化により考え方や価値観が相移転をしたためだと考えられる。

21世紀は心の時代ともいわれる。「こんまり流片づけコ

ンサルタント」は現代社会においてのニーズを的確にとらえ、物理的な側面から心理的側面を自己組織的に変容させる「場」を創り出すのである。近藤は「世界中を片づける」を合言葉にそのような「場」を商品化することで、新たなマーケティングビジネスを創設したといえよう。

VI. 結び

現代は多くの人々は忙しい時間を過ごし時間のない中で、ものや情報があふれたこの世界の中で本来の自分とは何かを見失いがちである。そんな我々に「触った時にときめくかどうか」という自分の本来の感覚を促す訓練を片づけと共に体得していくことで、「自分がどういう状態だと心地よいか」を実感を伴いながら自然に体得されていくのが「こんまり流」である。「片づけは自分と向き合う行為である」というキャッチフレーズは、部屋の片づけを皮切りに自分の人生まで自己組織化を促していくことである。これはまさに現代に生きる我々に、あふれかえるものを通じて自分の大切なことは何かを教えてくれる。カウンセリングとはまた違った角度から「こころ」を扱う、新たな切り口のマーケティングビジネスであるからこそ国や人種を超えて多くの人々に影響を与えたのではなかろうか。

心の時代という目に見えないものの時代である今、目に見えないニーズをわかりやすい「片づけ」という具体的な行為の「場」に結び付け、片づけコンサルタントを派遣することで顧客の自己組織化を促す「場」を創り出すことを商品化するというこの発想が、心を扱う新たなマーケティングのビジネスモデルとして期待されるのではないかと思われる。

引用文献

- Bourdieu, P. Wacquant, L.J.D. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. New York: The University of Chicago Press. (水島 和則 (訳) (2007) 『リフレクシヴ・ソシオロジーへの招待—ブルデュー, 社会学を語る』 藤原書店)
- Ferissimo Okatatzke Bu (2015). Seiri to syuunou ni

- kannsuru isikicyousa *FELISSIMO CORPORATION*
(フェリシモお片づけ部 (2015)「整理と収納に関する意識調査」株式会社フェリシモ) (In Japanese)
- Hans, U., & Gilbert, J.B.P (1984) *Self-Organization and management of Social Systems*. Switzerland: (徳安彰 (訳) (1992)『自己組織化とマネジメント』東海大学出版)
- Hashimoto, K.(2016).Genndaisyakai ni okeru [katatuke] to iu kouji no imi:Katatsuke konsarutanto・Kondo Marie no Jinseiwoaeru katatukejyutu ni cyumokusite. *Tsukushijyogakuen daigaku・Tsukushijyogakuen tankidaigakubu kiyou*, 11, 67-75 (橋本嘉代 (2016)「現代社会における「片づけ」という行為の意味:片づけコンサルタント・近藤麻理恵の「人生を変える」片づけ術に注目して」『筑紫女学園大学・筑紫女学園大学短期大学部紀要』11号 67-75) (In Japanese)
- Howard, S.& Dori, J.Y.(1999)*Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*. NewYork:Hyperion (小幡照雄・大川修二 (訳) (1998) (『スターバックス成功物語』日経BP)
- Ikeuchi, Y.(2018).Tamekomi ha nani wo motarasunoka:holding keikou to holding niyuru syomon dai no kankeisei ni kansuru kentou. *Research in social psychology*, 34(1)1-15. (池内裕美 (2018)「溜め込みは何をもたらすのか:ホーディング傾向とホーディングに因る諸問題の関係性に関する検討」『社会心理学研究』第34巻 (第1号) 1-15) (In Japanese)
- Itani, K.& Nishiguchi, T/& Nonaka, I.(2000)*Ba no dynamism to kigyoi*. Tokyo:Toyokeizai. (伊丹敬之・西口敏宏・野中幾次郎 (2000)『場のダイナミズムと企業』東洋経済) (In Japanese)
- Itani, K.(2005)*Ba no riron to management*. Tokyo:Toyokeizai. (伊丹敬之 (2005)『場の理論とマネジメント』東洋経済) (In Japanese)
- Komatsud, Y.(2004) Bourdieu syakaigaku ni okeru ba kainen ni tsuite no ichikousatsu. *Akita Kenritsu daigaku sougoukagakukenyukihou*, 5, 77-87 (小松田儀貞 (2004)「ブルデュー社会学における「場」概念についての一考察」『秋田県立大学総合科学研究彙報』(5), 77-83) (In Japanese)
- Kondo, M.(2011)*Jinsei ga tokimekukatazuke no mahou*. Tokyo:sanmakusyuppan. (近藤麻理恵 (2011)『人生がときめく片づけの魔法』) (In Japanese)
- Kondo, M.(2019)*Jinsei ga tokimekukatazuke no mahou 2*.Tokyo:kawadesyobousinsya. (近藤麻理恵 (2019)『人生がときめく片づけの魔法2』河出書房新社) (In Japanese)
- Kono, H.(2010)*Ba toha nanika:Syuyouna riron to kanrensuru gainen nit suite no gakuju*
- Kondo, M.(2019). *Jinsei ga tokimeku kataduke no mahout*. Retrieved from <https://konmari.jp/> (近藤麻理恵オフィシャルHP「人生がときめく片づけの魔法」 参照 2019-8-1) (In Japanese)

グローバル経営に国民文化が与える 影響力の解析

— 経営理念の国別比較を通じて —

一橋大学大学院 経営管理学科 博士課程

宮林 隆吉

要約

グローバル経営において国や文化の異なる従業員同士の融和は重要な課題であり、国境や文化を超えて組織アイデンティティを構築するためにも、人々を束ねる経営理念が重要な役割を果たすと考えられる。しかし、多くの日本企業の人材面・制度面での「現地化」は遅れており、安易に翻訳された理念やビジョンがそのまま輸出されて形骸化しているケースが見られる。本研究では、まず経営理念が組織アイデンティティの重要な基盤であり、戦略や組織のあり方に大きな影響を与える要素であることを先行研究より考察した。次に、異なる文化圏（アメリカ、中国、日本、ドイツ）の企業計121社の企業理念をコンテンツ分析・比較し、国民文化が経営理念に与える文化の影響度を定量的に検証した。その結果、権力格差（PDI）と不確実性の回避（UAI）が社内外のステークホルダーへの企業姿勢に影響を与えていることが認められた。今後、経営理念を核とした企業ブランディングや組織運営を行う上でも、グローバル企業にとって異文化文脈の理解は欠かせない。

キーワード

経営理念, グローバル, 国民文化, 組織アイデンティティ, 異文化, ブランディング

I. 研究の目的

本研究の目的は、国別の経営理念のコンテンツ比較を通じて、グローバル経営における国民文化の影響力を解析し、効果的に経営理念の浸透および組織アイデンティティの構築を行うための示唆を得ることにある。そのために、第一に経営理念が組織アイデンティティ形成にどのような役割を果たし、組織や従業員の行動に影響を与えているかを考察すること。第二に、国民文化が経営理念に与える影響力について明らかにしていく。

は限られているため、あくまで自分たちの本業のビジネスに関係のある領域に注力しながら組織能力を開発していく。これらは、Bartkus (2008) が述べている、経営理念が持つ「組織の向かう方向性(ビジョン)を示す」「経営リソース配分に関するコントロールメカニズム」とほぼ同様のマネジメント機能といえる。つまり、経営理念は組織アイデンティティの重要な基盤と考えられる。本研究では、経営理念は組織アイデンティティの重要な基盤として組織行動に影響を与えていると捉え、「経営理念は国民文化からの影響を受けている」(H0)という仮説を検証していく。

II. 先行研究のレビューおよび 本研究における仮説

R. Scott Livengood (2010)によれば、経営トップは「我々は何者か?」という組織アイデンティティの共通認識のおかげで、己の競争領域/事業ドメインに何らかの影響を与える可能性のある環境要因をいち早く認識し、それに対して何らかの手立てを講じようとする。また、経営リソー

III. 調査方法と検証結果

Hofstede (1984)より、PDI(権力格差)とUAI(不確実性の回避)の国民文化スコアを独立変数に、組織アイデンティティとしての「経営理念のコンテンツ」を従属変数として、回帰分析を行う。サンプルはGlobal Fortune 500 (2017)より4カ国(日・米・中・独)の上位約30社、計

121社を選出し、ホームページより経営理念のコンテンツの収集を行った。そして、Bartkus (2004) のコンテンツ解析アプローチをベースに、国民文化が経営理念にどのような影響を与えているのか検証した。

検証結果によれば、PDIは経営理念の中で指摘されているステークホルダーの数とポジティブな相関関係があると言える ($\beta = .006$, $SE = .003$, $t = 2.042$, $p < .05$)。またUAIについても同様に、ステークホルダーの数との間にポジティブな相関関係が見られる ($\beta = .006$, $SE = .002$, $t = 2.799$, $p < .05$)。この結果より、「H0: 経営理念は国民文化からの影響を受けている」を支持されたと見える。

IV. 考察と結論

国民文化は全てを包含する制度的前提であったため、今まで単体の企業活動を説明する要素として議論されてこなかった。しかし企業の活動領域がグローバルに広がった今、理論の境界線も広げなければならない。本研究の理論的な貢献としては、経営理念と組織アイデンティティの一部として考察したこと。組織アイデンティティと文化との相関関係を定量的に検証した数少ない事例であることがあげられる。実務においては、人事／評価制度等のハード面だけではなく、国民文化が自社の組織行動に与える影響というソフト面にも配慮しながら国際展開を検討することが、長期の視点で不可欠だという示唆を得られた。今後、グローバルで戦う企業が経営理念を用いた企業ブランディングや組織運営に活かせるよう、サンプル数を十分に揃えながら検証を続けたい。

主要引用文献

- 廣川佳子・芳賀繁 (2015). 国内における経営理念研究の動向
Rikkyo Psychological Research, Vol. 57, pp. 73- 86
- Barbara R. Bartkus & Myron Glassman. (2008). Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics* 83:207-216
- Stuart Albert & David A. Whetten. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, volume 7, pp. 263-295
- R. Scott Livengood & Rhonda K. Reger. (2010). That's Our Turf! Identity Domains and Competitive Dynamics. *The Academy of Management Review*, Vol. 35, No. 1 (Jan), pp. 48-66
- V. K. Narayanan, Lee J. Zane & Benedict Kemmerer. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management* Vol. 37 No. 1, January 2011, pp. 305-351
- Geert Hofstede. (1984). *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications, Inc

「成人病」から「生活習慣病」へ

— 言説置換に関するマクロ・ソーシャル・マーケティング研究の可能性 —

首都大学東京大学院 経営学専攻 博士後期課程

石澤 泉

要約

近年、健康と幸福に対するソーシャル・マーケティングの影響が注目されている。本研究では、マクロな社会現象を捉える方法として言説分析に注目し、「成人病」から「生活習慣病」への言説置換に焦点を当ててヘルスケア消費の形成と変容を分析する。新聞記事のテキストマイニングの分析の結果、ヘルスケア消費の形成と変容において、自らの行為の調整による責任の個別化と、市場合理性と行政の相互作用による創発が示される。このことは、商業マーケティングの応用を中心に展開されてきたソーシャル・マーケティング研究に対してマクロ的視点の重要性を提示するとともに、今日の政策課題であるヘルスケア消費に対しても、批判的な考察の視点を提供する。

キーワード

生活習慣病, マクロ・ソーシャル・マーケティング, 言説分析, 新自由主義, システムアプローチ

I. イントロダクション

我が国において、医療や医療経済、個別の業種分析の分野のヘルスケアマーケティングの研究は見られるものの（真野, 2005; 目黒, 2011）、マクロなソーシャル・マーケティングの観点での研究は見受けられないように思われる。こうした問題は、国内だけというわけではない。Kennedy (2015) は、ソーシャル・マーケティング研究は、長期的、体系的な視点を欠いてきたとして、マクロ・マーケティング研究の知見を援用し、個別の意思決定ではなく、社会という総体の意思決定を考察の対象とするマクロ・ソーシャル・マーケティングを標榜する。ソーシャル・マーケティングが社会の行動変革への活動（Kotler & Zaltman, 1971）であるならば、マクロな社会現象についても分析する必要がある（Dholakia & Firat, 1982; Kennedy, 2015）。特にこの時重要になるのは、ソーシャル領域に商業マーケティングを応用させる作用への注目であり、すなわち新自由主義に目を向けることである（Yngfalk C. & Yngfalk A.F., 2015）。

具体的にマクロな社会現象を分析する方法として、言説分析に注目することができる。守口 (2015) は、特定の現象や消費者グループに対して新しい呼称をつけることに

よって、その現象や消費者層の存在とイメージが明確化され、潜在的な市場が顕在化するという効果が現れることがあるとし、言説に注目することの重要性を指摘する。そこで本研究では、マクロ・ソーシャル・マーケティング研究の観点から「成人病」から「生活習慣病」への言説の置換に注目する。なお、本研究では、既存の言説を新たな言説に置き換えることを「言説置換」と表記する。

II. 先行研究

マクロ・ソーシャル・マーケティングを標榜する Kennedy (2017) では、アップストリーム、ダウンストリームのソーシャル・マーケティング手法を活用して、包括的なシステム変容に影響を与えようとすることや、その過程を捉えることをシステムアプローチと考える。一方、マクロ・マーケティング研究では、ヘルスケア消費の形成について、自己責任論を核にした新自由主義の影響力が議論され（Yngfalk C. & Yngfalk A.F., 2015）、ソーシャル・マーケティング言説が市場合理化に関する新自由主義的な統治の考えとどのように一致しているかの考察も進められる（Gurrieri, Previte & Govan, 2013）。

III. 分析と結果

新聞記事をテキストマイニングする（樋口, 2014）。日経テレコンで1987年から2017年の記事を集め、KHCoderで「成人病」及び「生活習慣病」の各々の共起ネットワーク分析を行った。発見事実を要約すると次のようになる。「生活習慣病」という道徳的動機付けを強調する言説は、第一に、消費者に脆弱性を強いることになり、ヘルスケアは自己責任による行動管理との認識が醸成され自己規律の行動変革が起きた。第二に、生活習慣病言説は、こうした個人の行動変革だけでなく、商業的合理性との相互作用から企業による医薬品開発、栄養補助・機能性食品など市場の創発も起きるようになった。第三に、行政が主導する「メタボ」言説の登場とメタボ健診の開始を機に、より脆弱性を強いられた消費者の関心はセルフケアに集中し、市場に依存し商業的提供を受け入れるようになり、ヘルスケア市場の拡張の一因になってきた。これらが示す現象は、まさに、「個々人が自己責任に基づいて競争する自由な社会こそが健全で、人々を幸福にし、経済を発展させる」（中谷, 2008, p.20）と考える新自由主義的コンテキストであり、「生活習慣病」言説への商業的関心を新自由主義的マクロ・ソーシャル・マーケティングが取り入れた証と言えらるだろう。

主な参考文献

- 松井 剛（2013）.『言説とマーケティング,「癒し」ブームの消費社会史』, 碩学舎
- 守口 剛（2015）. 言葉が変わると市場が変わる—言葉のマネジメントの重要性—.『マーケティングジャーナル』, 35（2）, 2-4.
- Kennedy,A.M.(2017). Macro-social marketing Research:Philosophy,Methodology and Methods. *Journal of Macromarketing*,37(4),347-355
- Yngfalk C.& Yngfalk A.F.(2015).Creating the Cautious Consumer: Marketing Managerializum and Bio-power in Health Consumption. *Journal of Macromarketing*,35(4),435-447

マルチロールアクターの製品販売価格から見る消費者間取引市場の特徴

— ハンドメイド市場を対象として —

一橋大学大学院 商学研究科 博士後期課程

鴫田 彩夏

要約

近年のICT技術の発展と普及に伴い、多くの新しい市場が生まれ、多様化した結果、企業や人々の取引形態やその役割も大きく変化した。特に、今までモノ・サービスを購入する消費者であった個人が売り手となって取引を行う消費者間取引が盛んに行われるようになったのは、大きな変化の1つといえるだろう。本論では、消費者間取引市場に焦点を当て、この取引の性質を反映する存在としてマルチロールアクターを提案する。そして、彼らがどのような存在なのか、具体的な行動について、マルチロールアクターが販売する製品の価格が市場全体の平均価格よりも低いという仮説を提案し、検証する。結果、彼らの製品が市場内で比較的低価格で販売されていることが明らかとなった。

キーワード

C2C, プラットフォーム, クリエイター, アマチュア, 社会的動機

1. はじめに

近年のInformation and Communication Technology (以下、ICT) 技術の発展と普及に伴い、多くの新しい市場が生まれた。新しい市場が生まれ、多様化した結果、企業や人々の取引形態やその役割も大きく変化した。特に、今までモノ・サービスを購入する消費者であった個人が売り手となって取引を行う消費者間取引が盛んに行われるようになったのは、大きな変化の1つといえるだろう。AirbnbやUberなどに代表されるシェアリングエコノミー市場やEtsyなどのハンドメイドマーケットは、消費者間取引の一例である。

このような消費者間取引市場には、共通する4つの特徴がある。第一に、これらの取引は主にインターネット経由のプラットフォームに仲介され、それとともに発展してきたという点である。ICTの発展とともに普及した取引仲介型プラットフォーム(国領,1999)は、企業や消費者の取引を大きく変化させた。現在では、取引仲介型プラットフォームによって、さまざまなモノ・サービスの消費者間取引が成り立っている。AirbnbやUberなどのシェアリングエコノミー市場は、取引仲介型プラットフォームの誕生によって個人の買い

手と売り手のマッチングが可能となり、彼らのシェアリング活動が促進されたことによって発展、拡大したと考えられる。さらに、世界最大のハンドメイドマーケットEtsyや日本におけるハンドメイドマーケットであるminne, creemaも取引仲介型プラットフォームの一種である。これらのプラットフォームの登場によって、個人の売り手が趣味で行うハンドメイド活動の副産物を商品として別の個人に販売するようなハンドメイド市場は活性化した。ICTの発展と普及に伴い、取引仲介型プラットフォームが誕生したことで、多くの人々が十分に活用できていない資産を共有することが可能になったのである。消費者間取引市場に関する第二の特徴として、売り手と買い手の境界の曖昧さが挙げられる。AirbnbやUberは、一消費者が自分の購入した資産である住居や自動車を他の消費者と共有することで金銭という経済的な便益を獲得できるシステムである。また、Etsyやminneも、ハンドメイドを趣味とする一消費者が趣味の副産物であるハンドメイド製品を他の消費者に販売することで利益を得ることが可能なシステムを採用している。このように、消費者間取引では、もともと個人消費者であった人々が自らの資産やハンドメイド製品を別の個人消費者に提供して

いるのである。彼らは、同じ市場内においても、ある時はモノ・サービスを提供する売り手となり、ある時はモノ・サービスを需要する買い手となる。消費者間取引市場では、ある消費者が同一市場内で取引を行う時でも、売り手の役割を担う場合と買い手の役割を担う場合が存在しており、この2つの役割の境界線が曖昧であるといえる。

さらに、消費者間取引市場の例として挙げたシェアリングエコノミー市場やハンドメイド市場などでは、モノ・サービスの生産者・提供者がアマチュアであるため、市場内で取引されるモノやサービスの性質についての特徴がある。ハンドメイド市場では個人消費者が趣味で生産した製品が販売されており、彼らは製品製造において資格を持たず、販売される製品は手作り品となるため、1つ1つ品質が微妙に異なることもある。中にはプロクリエイターによって作られたハンドメイド製品も存在するが、彼らの多くは製品の生産に関して専門性が低く、その生産を本職としないアマチュアクリエイターである。シェアリングエコノミー市場もハンドメイド市場と類似しており、例に挙げたUberでは、それ専用の免許を持たず、企業からの講習等を受講していない個人消費者がタクシーサービスを提供する。さらに、Airbnbでは、宿泊施設として建築された建物ではなく、個人が居住する家で宿泊サービスを提供するため、供給者である家の持ち主の多くは宿泊サービスに従事する者ではない。このように、消費者間取引市場には取引対象となるモノ・サービスの品質に関する特徴がある。

最後に、消費者間取引に参加する売り手の取引参加動機に関する特徴がある。既存の企業対消費者間取引において、モノ・サービスの供給者となる企業は経済的動機を持って取引活動を行なう。一方で、新しい市場として例に挙げられたシェアリングエコノミー市場やハンドメイド市場では、供給者が必ずしも経済的利益を求めて取引活動を行うわけではない。Etsyやminneなどで行われる取引は、売り手となる消費者が自ら生産した製品を買い手となる消費者に販売するような取引を意味する。梶田（2017）において、このような消費者間取引を行う売り手の取引参加動機に関して、プロフェッショナル性の高いプロクリエ

イターとこれが低いアマチュアクリエイターの比較調査を行ったところ、特にアマチュアクリエイターについて、彼らが経済的動機ではなく、他者とのコミュニケーションを求めて取引を行うという結果を得た。シェアリングエコノミーは、消費者が金銭的利益のために、利用していない物理的資産への一時的なアクセスを別の消費者に許可するような取引を意味している（Meelen & Frenken, 2015）。しかし、シェアリングエコノミー市場に参加する供給者と需要者の取引参加動機を調査した（Böcker & Meelen, 2017）によると、高価な宿泊施設などのシェアリングについては経済的動機が強く影響するものの、食事のシェアリングなどの個人的相互作用の高い要素を持つものに関しては、社会的動機が強く影響することがわかっている。加えて彼らは、シェアリングエコノミー市場で供給者となるアクターの取引参加動機は混在しており、利他的でコミュニケーション志向の供給者も存在したと述べている。このように、消費者間取引市場には、供給者の取引の参加動機という大きな違いが存在するのである。

消費者間取引市場は以上のような特徴を持ち、今日までの企業対消費者間取引市場とは異なる市場であることがわかる。では、このような市場に存在するマーケットアクター（以下、アクター）とはどのような存在なのか。第二の特徴に挙げたように、消費者間取引市場のアクターに関しては、売り手と買い手の境界が非常に曖昧である。両方の役割を担うマルチロールアクターが存在しているという点が、この区別を不明瞭にしているのだろう。加えて、企業対消費者間取引市場に存在するような、1つの役割に徹するアクターではなく、消費者間取引市場特有のマルチロールアクターに焦点を当てることで、この市場に関する理解を深めることができるのではないか。よって本論では、このマルチロールアクターが消費者間取引市場を特徴付ける要素の1つであると考え、彼らの性質について明らかにすることを目的とする。

II. 既存研究レビュー

本章では、消費者間の取引に関する理解を深めるため、Customer to customer (C2C) の文脈についての文献レビューを行う。Customer to customer (以下、C2C) という文脈は、主に彼らのコミュニケーションに関する研究で主に使用されている。消費者は今日、SNS やブログ、レビューサイトなどのオンラインコミュニティを通して、過去不可能だったさまざまな方法でお互いに繋がれるようになった (Henning-Thuran, Gwinner, Walsh & Gremler, 2010)。また、消費者が受け取る製品・サービスの価値の一部は、C2C の交換によって生まれるものであり、Business to customer (B2C) の交換によってのみ発生するものではない (Gummesson, 1987; Bagozzi, 1975)。このため、マーケターは製品・サービスを通じて顧客に価値を提供する上で、C2C の交換によって生み出される価値にも目を向けるべきであるとされている (Gruen, Osmonbekov & Czaplewski, 2005)。このように、多くの分野で、C2C の文脈が持つ消費者への影響力は非常に大きいことが示されている。また、C2C のつながりは、企業による操作が困難なことから、今日のマーケティング活動において重要なものであると考えられる。以下では、C2C という文脈が重視されるオンラインコミュニティと WOM という2つの分野の研究をレビューし、この文脈がどのようなものなのか理解する。

1. オンラインコミュニティ

近年のマーケティング研究のうち、C2C を取り扱うものは、インターネットが可能にしたカスタマーコミュニティについて焦点を当てているものが多い (Grumen, Osmonbekov & Czaplewski, 2005)。今日、インターネットを利用して、消費者はさまざまな方法を通してお互いに繋がり、コミュニケーションを取っている。その方法の1つが、オンラインコミュニティがある。オンラインコミュニティはバーチャルコミュニティとも呼ばれ、Lu, Zhau and Wang (2009) や Lee et al. (2003) はこれを、サイバースペースに存在し、情報技術を利用して生まれたコミュニティの

ことであり、メンバー同士の社会的関係を形成することが可能であると定めた。彼らは、このコミュニティがメンバー同士で共通の関心についてのコミュニケーションに使用されており、その中のコンテンツの多くがメンバーによって生成されたものであると説明した。このような特徴から、企業は、オンラインコミュニティを使用することでターゲットを絞ったマーケティングキャンペーンを簡単に実行することができ、高い顧客コンバージョン率を達成することが可能である (Lu, Zhau & Wang, 2009)。また、特定のブランドについてのオンラインコミュニティをオンラインブランドコミュニティ (以下、OBC) と呼ぶ。OBC も、消費者がお互いにコミュニケーションをとることを可能にする非常に有用な媒体である (Adjei, Noble & Nobel, 2010)。オンラインコミュニティの中でも、OBC に焦点を当てた研究は多く行われており、企業が OBC を利用することによって、消費者同士が情報交換を行ったり (Kozinets, 2007; Williams & Cothrel, 2000)、それによってブランドの製品・サービスについての不確実性を減少させたり (Adjei, Noble & Nobel, 2010)、ブランドへのロイヤリティを高めることができる (Hegel & Armstrong, 1997; Thompson & Sinha, 2008, Bughin & Zeisser, 2001)。

2. WOM, eWOM

消費者間 (C2C) で交換される製品・サービスについての情報は、企業が提示するそれよりも信憑性が高く、価値があるものであると消費者に知覚され (Martin & Clark, 1996)、消費者の評価と購買決定に影響を持つと主張されている (Neveen, Chrysanthos & Zhang, 2009)。C2C で交わされる企業についての情報は、一般的に口コミ (Word of mouth, 以下、WOM) と呼ばれ、この交換は WOM コミュニケーションとして広く研究されている (Neveen, Chrysanthos & Zhang, 2004)。WOM コミュニケーションは、消費者の消費に対する不確実性が高い場合に起こりやすいとされている (Anderson, 1998)。特に、オンライン上での WOM は eWOM と呼ばれ、消費者の購買行動を左右する重要な要素の1つで

ある (Chevalier & Mayzlin, 2003; God & Mayzlin, 2004)。eWOMとは、インターネットを介して多数の人々や組織が利用可能な、潜在顧客や実際に製品を購入する顧客、そして元顧客などによって作られる、企業や製品に関する肯定的・否定的な記述のことである (Henning-Thurau et al., 2004)。

Rensnick et al. (2000) は、プレイヤーの過去の取引に関するフィードバックを収集、配布、集約するシステムを評判システムと呼んだ。同様に、Dellarocas (2003) は、インターネットの双方向通信機能を利用して、個人が企業や製品・サービスを含む幅広いトピックに関する意見や経験を共有する大規模なeWOMネットワークを人工的に設計するためのメカニズムを、オンラインフィードバックシステム (OFS) と呼んだ。Resnick (2002) は、WOMのような人々の間で伝わる評判は、プレイヤーが市場内で繰り返し取引を行うが、同じプレイヤー同士で何度も取引を行うことがないような市場において、モラルハザードを抑止し、悪質なプレイヤーの参入を防ぐ効果があるとしている。さらに、Dellarocas (2003) は、インターネットを通じたeWOMは、組織がこれまでにない規模の消費者に低コストでアクセスできるだけでなく、個人が、他の個人の思考や反応、意見にアクセスするのを可能にしたと述べる。彼は、これらの情報を収集し、提供するシステムの出現によって、消費者は情報にますます依存するようになってきていると主張した。この評判システムの例として、一般的な口コミサイトの他に、既存研究ではeBayやAmazonなどのオンラインの取引仲介型プラットフォームが挙げられている (Rensnick et al., 2000; Dellarocas, 2003)。

本論で焦点を当てる消費者間取引は、主に取引仲介型オンラインプラットフォームで行われるものであるが、ここでも評判システムが使用されていることがわかる。日本最大級のオンラインハンドメイドマーケットminneでは、商品のレビューを購入者が投稿することができ、販売者はそのレビューに返信することも可能である。これとともに5点満点での評価を送信する。

C2Cの文脈で行われるeWOMを含むWOMコミュニ

ケーションの研究は多数存在するが、その中でもWOMへの参加動機についての研究は多く行われている。WOMコミュニケーションの動機に関して最も著名な研究はDichter (1966) であり、製品関与と自己関与、他者関与、メッセージ関与の4つがWOMコミュニケーションのモチベーションとなると主張している。Engel, Blackwell and Miniard (1993) はこれを修正し、関与、自己高揚、他者への配慮、メッセージへの関心、不協和の低減という5つを挙げている。そして、これらを考慮し、より包括的にWOMコミュニケーションの動機を主張したSundaram, Mitra and Webster (1997) は、製品関与とポジティブな利他主義、自己高揚、企業への支援、ネガティブな利他主義、不安の低減、報復、アドバイス探索という8つのモチベーションを示している。eWOMに関しては、Henning-Thurau et al. (2004) が先駆的研究として知られており、自己高揚や他の消費者への配慮、企業への支援、社会的便益、経済的利益、プラットフォームへの支援、アドバイス探索、ネガティブな感情の発散という8つをeWOMのモチベーションであると主張している。WOMコミュニケーションの動機に関して、Dellarocas and Narayan (2006) は先行研究における知見をまとめている (表-1)。

WOM, eWOMコミュニケーション動機を概観してみると、経済的なモチベーション以外に、社会的、利他主義的と判断できるモチベーションが存在していることがわかる。Dichter (1966) の主張するところの他者関与は、自分以外の消費者に良い購買経験を提供したいと思う利他主義的な動機である。Henning-Thurau et al. (2004) の主張する社会的便益は口コミ経験を楽しむという社会的動機である。この他にも、人々と広告メッセージについて議論をしたい、製品について誰かに話したいという非経済的な動機が多く存在することがわかっている。一方で、経済的な便益に関しては、Henning-Thurau et al. (2004) で初めて主張されたものであることから、それ以外の非経済的な動機の方がWOMコミュニケーションのためのモチベーションとして働きやすいと考えられる。

表-I WOMコミュニケーション動機に関する研究

著者	Dichet (1966)	Engel et al. (1993)	Sundaram et al. (1998)	Henning-Thurau et al. (2004)	説明
動機	製品関与	関与	製品関与 報復 不安の低減	ネガティブな感情の発散	消費者は製品に関して非常に強い（ポジティブな、またはネガティブな）感情を抱き、それについて話したいという気持ちが高まる。
	自己関与	自己高揚	自己高揚	自己高揚	口コミをすることで、他人からの注意を引き、自らの専門性を示す。
	他者関与	他者への配慮	利他主義 企業への支援	他の消費者への配慮 企業への支援	他の消費者がより良い決断ができるように（もしくは悪い決断をしないように）手助けする。または、良い製品を提供する企業に報いようとする。
	メッセージ関与	メッセージへの関心			広告や他のマーケティングメッセージを議論しようとする。
				社会的便益	オンラインで口コミを行うという社会的経験を楽しむ。
				経済的利益	オンラインレビューを投稿することで、Webサイトから提供される直接的な経済的インセンティブを受け取る。

Dellarocas and Narayan (2006) より筆者加筆

2章では、C2Cという文脈がどのようなものなのかを理解するために、オンラインコミュニティとWOM, eWOMという、C2Cの文脈が重視される分野の既存研究をレビューした。C2Cという文脈の中に存在するアクターの行動やその動機について、社会的、および利他主義的なものがあることがわかった。これは、多くが経済的利益のために行動するB2Cの文脈やこの取引市場では考えにくいことである。よって、C2Cという文脈特有の消費者間のつながりが社会的、および利他主義的な便益となり、彼らの行動の動機に影響を与えるということが理解できるだろう。次章では、本章のレビューから消費者間取引を行うマルチロールアクターはどのような存在なのか、彼らの行動についての仮説を立てていく。

III. 仮説

前章では、C2Cの文脈に焦点を当てた研究をレビューした。これをもとに、本章では、消費者間取引市場に参加し、売り手と買い手という両方の役割を担うマルチロールアク

ターに焦点を当て、彼らの特性を考慮し、具体的にどのような行動を採用するのか仮説を立てる。

2章のレビューから、C2Cという文脈の中に存在するアクターの行動やその動機について、社会的、および利他主義的なものがあることがわかった。これは、多くが経済的利益のために行動するB2Cの文脈やこの取引市場では考えにくいことである。よって、C2Cという文脈特有の消費者間のつながりが社会的、および利他主義的な便益となり、彼らの行動の動機に影響を与えるということが理解できる。本論で焦点を当てる消費者間取引は、C2Cの文脈に深く関わっているため、アクター同士の取引関係やその他の関係性が社会的、および利他主義的な便益を生み、彼らの行動とその動機に影響を与えると考えられる。特に、実際に1つの市場の中で売り手と買い手の両方の役割を担うマルチロールアクターにはこの性質が強く反映されるのではないかと。つまり、売り手として取引を行う場合であっても、このような非経済的な便益が、彼らが売り手として製品販売という活動を行う際に影響を与えるのではないかと。鶴田 (2017) において、消費者間取引におけるアマチュア

クリエイターは、経済的利益よりも他者とのコミュニケーションを重視するという主張がされており、売り手に徹することのないアクターが非経済的動機をもっていると考えることが可能である。このような性質から、マルチロールアクターが売り手となって取引を行う際、経済的便益は重視されない傾向にあるのではないかと考えられる。具体的には、2章で紹介したC2Cコミュニケーションを行うことで彼らの非経済的動機が満たされるため、経済的利益を目的とした行動が見られなくなる。つまり、マルチロールアクターが売り手となって行う取引では、とりわけ製品の販売価格が低くなるのではないだろうか。よって、本論では以下の仮説を提唱する。

仮説 消費者間取引市場におけるマルチロールアクターが販売する製品の販売価格は、市場全体の平均価格と比較して低い。

次章では、ハンドメイド市場という消費者間取引市場に着目し、本章で提唱したマルチロールアクターについての仮説を実証していく。

IV. 分析

本論は、マルチロールアクターが消費者間取引市場を特徴付ける要素の1つであると考え、彼らの性質について明らかにすることを目的とする。これに伴い、本章では、前章で提案した、消費者間取引市場におけるマルチロールアクターが販売する製品の販売価格は、市場全体の平均価格と比較して低い、という仮説の検証を行う。この際、ハンドメイド製品を取り扱う消費者間取引に焦点を当てて調査を進めていく。理由として、新しい市場の例として取り上げたシェアリングエコノミー市場は、ハンドメイド製品などを取り扱う消費者間取引市場と比較して、経済的動機が強く働く可能性がある（Böcker & Meelen, 2017; Tussyadish, 2015）が、一方で、ハンドメイドマーケットは個人が自ら生産した製品を販売する市場であることから、前述した消費者

間取引市場の特徴が強く現れることが考えられる。このため、既存の企業対消費者間取引とは異なる市場として新しい市場を分析していく際には、取引参加動機について、非経済的動機を持つという特徴が強く現れるような、ハンドメイド製品を取り扱う消費者間取引市場の方が研究対象として適切だと考えられる。

1. 分析方法

仮説の検証にあたり、日本のオンラインハンドメイドマーケットであるminne内に2018年2月から2019年7月までに投稿された製品レビューに記載されている投稿者のIDから購入者アカウントを辿り、その中から自身もハンドメイド製品を販売しているアカウントのデータを、マルチロールアクターのデータとして収集した。各アカウントのギャラリーページで販売されている製品の「カテゴリー名」と「サブカテゴリー名」、「価格」の3点のデータを収集した。アカウントのサンプル数は87、1アカウントの製品販売個数は最大1473、最小3であり、平均は117.72となった。ここから、サブカテゴリーが「その他」のものを除いた。理由は、このサブカテゴリーの中で、さまざまな種類の製品が乱雑に出品されているため、minne側が提示している相場価格が参考にならないためである。この結果、サブカテゴリーが「その他」の製品のみを販売しているアカウントが除外されたため、使用できるサンプル数が84となった。さらに、各製品の価格のデータとminneが提示しているカテゴリーごとの相場価格を比較し、各製品の販売価格と相場価格を比較し、相場価格から販売価格を差し引いた差異と相場価格に対する販売価格の割合の2つを算出した。そして、アカウント毎にこれら差異と割合の平均を算出し、1標本t検定を行った。

2. 分析結果

本論では、消費者間取引市場におけるマルチロールアクターが販売する製品の販売価格は、市場全体の平均価格と比較して低い、という仮説を検証するために、マルチロールアクターの製品販売価格について、1標本t検定を行った。以下では、収集されたマルチロールアクターのデータを

もとに算出した相場価格と販売価格の差異と割合についての1標本t検定の結果を述べる。

(1) 相場価格から販売価格を差し引いた差異についての分析

相場価格から販売価格を差し引いた差異に関しては、母平均 $\mu = 0$ とし、これがデータを収集したマルチロールアクターが販売している製品の価格と相場価格の差の平均が母平均と異なることを検証する。使用したデータの記述統計量と1標本t検定の結果を以下の表にまとめた。

表—2 記述統計量

	割合
最小値	-3524
第一四分位	-963.984
中央値	-402.8154
平均	-435.1484
最大値	1780
標準偏差	849.8309

表—3 1標本t検定結果

95%信頼区間				
下限	上限	t値	自由度	p値
-618.6504	-251.6465	-4.7165	83	0.000

1標本の結果、p値が0.000以下となり、5%と水準で有意な結果となった。よって、相場価格から販売価格を差し引いた差異に関して、消費者間取引市場におけるマルチロールアクターが販売する製品の販売価格は、市場全体の平均価格と比較して低いという仮説が支持された。

(2) 相場価格に対する販売価格の割合についての分析

相場価格に対する販売価格の割合に関しては、母平均 $\mu = 1$ とし、これがデータを収集したマルチロールアクターが販売している製品の価格と相場価格の差の平均が母平均と異なることを検証する。使用したデータの記述統計量と1標本t検定の結果を以下の表にまとめた。

表—4 記述統計量

	割合
最小値	0.1808
第一四分位	0.5410
中央値	0.8397
平均	0.8883
最大値	2.7143
標準偏差	0.4654

表—5 1標本t検定結果

95%信頼区間				
下限	上限	t値	自由度	p値
0.7866	0.9899	-2.1873	83	0.032

1標本の結果、p値が0.032となり、5%と水準で有意な結果となった。よって、相場価格に対する販売価格の割合に関して、消費者間取引市場におけるマルチロールアクターが販売する製品の販売価格は、市場全体の平均価格と比較して低いという仮説が支持された。

V. 結果と考察

前章における仮説検証の結果、消費者間取引市場におけるマルチロールアクターが販売する製品の販売価格は、市場全体の平均価格と比較して低いという仮説が検証され、支持された。ここから、消費者間取引市場のマルチロールアクターが売り手となって取引を行う際、経済的便益は重視されない傾向があることが明らかになった。以下では、本調査において得られた学術的貢献と実務的貢献、さらに本論の限界について述べる。

1. 学術的貢献

本論の持つ学術的貢献は、「消費者間取引市場特有のマルチロールアクター」に焦点を当て、彼らの消費者間取引市場における行動を明らかにした点である。売り手と買い手という両方の性質を併せ持つマルチロールアクターは、今まで広く注目されてこなかった消費者間取引の性質を強く反映する存在であり、このような比較的新しいタイプの取引市場や消費者の活動について調査した本調査は

有意義なものであったと言えるだろう。

2. 実務的貢献

本論の持つ実務的貢献は、マルチロールアクターという新しい消費者の存在について調査したことにある。彼らの取引を仲介するプラットフォームを運営する上で、彼らの経済的利益を重視しない傾向や製品の販売価格が比較的低いという事実は、プラットフォームにおける取引仲介手数料、利用料の設定や彼らに対する新しいサービスの提案にとって有用な示唆をもたらすだろう。

3. 限界

本論にはいくつかの限界が存在するが、本項では主な限界として2点述べる。まず、本論で使用されたサンプル数が84と少ないことである。加えて、特定のハンドメイドマーケットに限ったデータ収集を行ったため、消費者間取引のマルチロールアクター全体に本調査の結果を適応できない可能性がある。次に、マルチロールアクターが取引を行う際に、非経済的便益が満たされた結果として経済的便益が重視されないと考えたが、この検証には、彼らのコミュニケーション内容やその満足度などについても追加調査を行う必要がある。

主要引用文献

国領二郎 (1999). 『オープン・アーキテクチャ経営』 ダイアモンド社

Henning-Thurau, Thorsten, Kevin Gwinner, Gianfranco Walsh & Dwayne Gremler. (2004). Electronic Word-of-Mouth Via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet?. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (1), 38-52.

Lars Böcker & Toon Meelen. (2017). Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation, *Environmental Innovation and Societal Transition*, 23, 28-39.

ユーザー創造製品の情報表示と 制御焦点理論

— オンライン実験による媒介分析 —

法政大学大学院 経営学研究科 博士後期課程

岡田 庄生

要約

ユーザー（消費者）が企業の製品開発プロセスに参加する共創活動が活性化している。また、ユーザーのアイデアで生まれた製品であるという情報表示は、一般消費者の購買意向を高める効果がある。ユーザー創造製品の情報表示が持つ有効性の背景を探る研究が進んでいるものの、ユーザー創造製品の情報表示と消費者の購買行動における動機との関係は十分に明らかになっていない。本研究は、ユーザー創造製品の情報表示が製品選択に与える影響の媒介要因を、制御焦点理論を用いて定量的に分析した。その結果、ユーザー創造製品の情報表示は、消費者の予防焦点と促進焦点を媒介して、製品選択に正の影響を与える事が明らかになった。ただし、消費者の製品関与の高さは促進焦点の媒介効果に負の影響を与える事が確認された。

キーワード

ユーザーイノベーション、共創、新製品開発、製品関与

I. 研究背景と仮説

ユーザーのアイデアによって創造された新製品に「ユーザーのアイデアから生まれました」という情報表示を付加することで、一般消費者の購買意向を高め 売上が高まる事が明らかになっている（Nishikawa, Schreier, Fuchs, & Ogawa, 2017）。なぜ、ユーザー創造製品の情報表示が消費者の購買意向を高めるのか、その理由を探る媒介要因の研究が進められているが（e.g. Fuchs & Schreier, 2011 Schreier, Fuchs, & Dahl, 2012）、十分に明らかになっていない。そこで、制御焦点理論（Higgins, 1997）を用いて、ユーザー創造製品の情報表示と消費者の動機との関係性を明らかにするための研究を行った。本研究では、下記の4つの仮説が提示された。

- H1 ユーザー創造製品の情報表示が製品選択に与える影響は、予防焦点を媒介する
- H2 ユーザー創造製品の情報表示が製品選択に与える影響は、促進焦点を媒介する
- H3 ユーザー創造製品の情報表示が製品選択に与える影響の予防焦点による媒介効果は、製品関

与の高さによって負の影響を受ける

- H4 ユーザー創造製品の情報表示が製品選択に与える影響の促進焦点による媒介効果は、製品関与の高さによって負の影響を受ける

II. 調査方法と調査結果

本研究ではインターネットによるアンケート調査法（N=618）を採用し、2種類の架空のグラノーラに対してユーザー創造と企業創造の情報を付加した刺激を用いて調査を行った（図1）。その結果、ユーザー創造製品の情報表示が製品選択に与える影響は、予防焦点と促進焦点を媒介する事が明らかになった。また、促進焦点の媒介効果は消費者の製品関与の高さによって緩和される事が確認された（図2）。よって、仮説1, 2, 4は支持され、仮説3は棄却された。

III. 本研究の貢献と今後の課題

本研究の理論的貢献として、ユーザー創造製品の情報表示に関する研究と、マーケティング分野での蓄積がある制御焦点理論の知見を融合させた点および、製品関与とユーザー創造製品の情報表示の関係性について、その一

側面を明らかにした点があげられる。実務的貢献としてはユーザー創造製品のマーケティングにおける制御焦点の重要性や、製品関与が高い消費者に対しては、促進焦点を刺激する情報は効果が弱まる可能性を示唆することができた。

図—1 実験で使用された製品情報の刺激画像（一部）

▼ 新製品 A ▼



グラノーラ
ハニーアーモンド味 (600g)
¥450 税込

この新製品は、私たちの会社の
ユーザーコミュニティに参加している
お客様のアイデア
から生まれました。

商品の特徴

- ・はちみつを練り込んだグラノーラ生地は、香ばしいアーモンドをトッピング。ふんわりした甘みが特徴です。
- ・不足しがちなビタミンや鉄分、食物繊維もたっぷり。

お客様のアイデア

▼ 新製品 B ▼



グラノーラ
ベリー&バニラ味 (600g)
¥450 税込

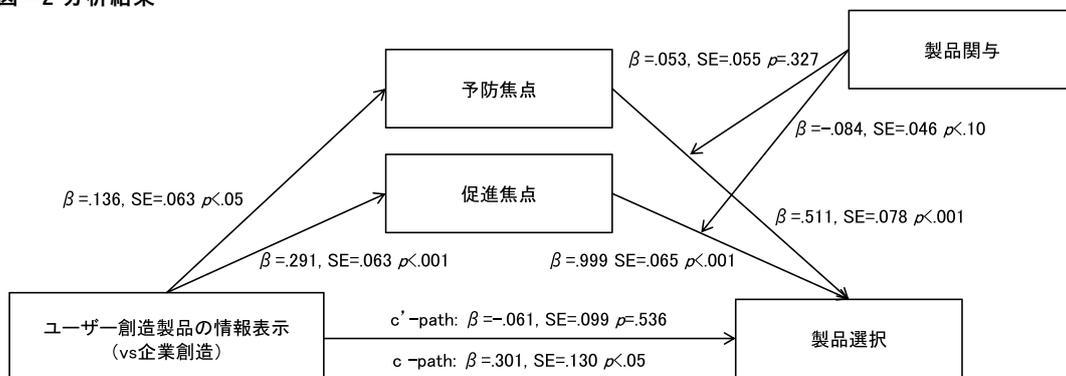
この新製品は、私たちの会社の
開発担当のアイデア
から生まれました。

商品の特徴

- ・バニラ味のグラノーラ生地は、ブルーベリー・ラズベリー・レーズンをトッピング。さわやかな甘さが特徴です。
- ・不足しがちなビタミンや鉄分、食物繊維もたっぷり。

開発担当のアイデア

図—2 分析結果



アクター間における能力あるいは意志のマッチング

— 価値共創の可能性を高める螺旋状の改善プロセス —

首都大学 東京大学院 博士課程

宮脇 靖典

要約

価値共創において重要とされる資源統合の鍵を握るのは、資源性に対する評価および資源化の機会に対する見極めである。この2つの鍵は、アクターの能力や意志に左右される。アクターの能力や意志が資源統合にどのように作用するのか、その動的な側面に焦点を当てた研究は、価値共創についてダイナミックなプロセスが指摘されているにもかかわらず少ない。本稿は、資源統合を、アクター間における能力あるいは意志のマッチングが改善されていくプロセスとして捉える。理論上の貢献としては、アクターの能力と意志に関する従来の議論にマッチングの視点を新たに加える。実務上の示唆としては、R&D部門の変革に着手した富士フイルムがその活路を価値共創に見いだしていった事例から、アクター間における能力あるいは意志のマッチングに螺旋状の改善プロセスがみられることを明らかにする。

キーワード

資源統合, 資源性, 資源化

I. 序

注目を集めるシェアリングエコノミーは、現状こそ Airbnb や Uber が仲介者として手数料をとる仕組みにとどまっているものの、ブロックチェーン等の技術の進歩によって、いずれは所有者と利用者が直結されるのではないかと予想される。このようなプロバイダーと顧客のシームレス化について、ひとつの視点を提供するのが、価値共創の考え方である。その基本的な視点は、両者の関係を対立的に捉えるのではなく、相互に資源統合をはかるアクター間の関係として捉えることにある。

価値共創に関する先行研究は、資源統合の鍵を握るものとして、資源性に対する評価ならびに資源化の機会に対する見極めを挙げ、それぞれがアクターの能力や意志に左右されることを指摘する。ところが、アクターの能力や意志が資源統合に対してどのように作用するのかについて踏み込んだ研究は、あまりみられない。アクターの能力や意志が資源統合について握るいくつかの鍵を見いだした上で、それらを統合した分析の枠組みを提示するところに、本稿の目的がある。

II. 価値共創研究にみるアクターの能力と意志

I. 資源性に対する評価と資源化の機会に対する見極め

マーケティング研究にインパクトを与えた価値共創研究として注目されるのが、価値創造の時間軸を顧客の消費プロセスまで広げたサービス・ドミナント・ロジック（以下、S-Dロジック）である。その特徴として、研究者間の広くオープンな議論を通じて、Vargo and Lusch (2004) が提示した「基本的前提」を変更あるいは追加し、さらに「公理」を提示してきた点が挙げられる（南・西岡, 2014; 庄司, 2018a）。2016年に改訂された「公理2」によると、「価値は受益者を含む複数のアクターによって常に共創される」（庄司, 2018a）。アクターとは、2008年に提示された「公理3」にあるように、「すべての社会的アクターと経済的アクターが資源統合者である」（庄司, 2018a）。資源統合者とは、アクター間における資源の相互適用を通じて自らの問題を解決しようとする人々である（Lusch & Vargo, 2014/2016, p152）。資源統合の鍵を握るのは、資源性（resourceness）に対する評価、および資源

化 (resourcing) の機会の見極めである。資源性とは、潜在的な資源の品質と実現性を反映するものであり、アクターのスキルやナレッジによって決定される。一方、資源化の機会とは、潜在的な資源同士の組み合わせが新しいサービス・オファリングと結びつく機会を指す (同, p143)。

S-D ロジックにまして価値創造における顧客領域への入り込みを重視するのが、サービス・ロジック (以下, Sロジック) である。Grönroos and Gummerus (2014) は、S-D ロジックと同様に資源統合者としての顧客を価値共創の主体とする一方、資源統合については、S-D ロジックがアクター間における資源の相互適用によるものとするのに対しアクター間の直接的な相互作用によるものとする違いがみられる。しかし、資源性に対する評価や資源化の機会に対する見極めに関する言及は、Sロジックにみられない。

庄司 (2018b) は、資源統合について、その重要性が指摘されながら、その内容や枠組みに関する議論が十分になされてこなかったとする。情報化の進展によって、顧客を単なる購入者でなく価値実現を果たすアクターとして位置づけ、そのプロセスを資源統合としてアプローチする必要性を説く。アクターである企業と顧客がそれぞれに資源の保有状況をにらみつつ、資源化の可能性を高めようとする資源統合のプロセスを通じて、価値共創が行われるとみる。

2. アクターの能力と意志

資源の保有状況は、潜在的な資源の品質と実現性を反映する資源性に対する評価を通じて把握される。保有する資源に資源性を見いだすことができない、言い換えるなら資源性を的確に評価するために必要な能力、すなわちナレッジやスキルを備えていないアクターは、新たな資源の入手を検討しなくてはならない。しかし、必要な能力を備えるアクターであれば、同じ資源について資源性を見いだす可能性が高まる。つまり、資源性に対する評価は、アクターの能力に左右されるのである。一方、資源性に対する評価が的確であっても、資源化の機会に対する見極めが的確でなければ資源統合は進まない。資源化の機会に対する見極めは、資源性に対する評価と異なり、アクターの意志

に左右される。

ところが、すべてサービスの交換とみるS-Dロジックは、サービスに適用されるナレッジやスキル、すなわちアクターの能力を、価値共創において強調する。

「企業は自身のナレッジ・スキルを生産に適用し、顧客は使用時に自身のナレッジ・スキルを適用することで価値が共創される」(Vargo, Maglio & Akaka, 2008, p146)

これに対して、村松 (2015, 2017) は、価値共創には意志の問題もあることを指摘する。

「価値共創はS-Dロジックが示してきた能力 (ナレッジ・スキル) だけでなく、意志の問題が存在することを忘れてはならない。そして、そうした顧客の意志に応じるのもまた企業の意志であり、企業は自社のナレッジ・スキルをもとにどのような顧客とどのような価値共創を行うかを定めることになる」(村松, 2017, p14)

また、小野・藤川・阿久津・芳賀 (2013) は、すべての企業が価値共創をすべての商品カテゴリーで実行しきれるものでなく、またすべての顧客が価値共創に参加するとはかぎらないとして、企業と顧客の共創志向性を対概念として検討し、企業と顧客の双方に能力と意志の問題があるとみる。

以上、価値共創研究をふりかえっていえるのは、まず、価値共創において重要な資源統合には、資源性に対する評価と資源化の機会に対する見極めという2つの鍵があるということである。この2つの鍵を左右する要素については、S-Dロジックが強調するナレッジやスキル、すなわちアクターの能力にとどまらず、意志のレベルでも議論されるようになった。企業と顧客の双方に存在する意志の問題 (村松, 2015) や共創志向性 (小野・藤川・阿久津・芳賀, 2013) が、それにあたる。しかし、前者は、アクターの能力や意志が資源統合にどのように作用するのかについて踏み込んでいない。また、後者は、企業が価値共創の時間、空間、課題の範囲をどこまで扱うかというスコープの設定の問題、および顧客が企業からの価値提案に応じて自らの資源を活用する上での自らの能力と自律性に対する知覚の問題を指摘する点において、アクターの能力や意志と

資源統合を関連づけてはいるものの、どのような作用がみられるのかについて踏み込んでいないという意味では前者と同様である。価値共創については、ダイナミックなプロセスが指摘されている。「企業と顧客が関わり合う最初の段階では事前計画的には想定しえなかった企業側の価値提案や顧客側の動機が、双方の関わりを通じて事後創発的に生み出されている」(藤川・阿久津・小野, 2012, p46)。アクターの能力や意志についても、アクター間の相互作用による事後創発的な側面およびそれがもたらす資源統合への作用の視点を加えて議論する余地がある。

III. 分析視角

1. アクター間における能力あるいは意志のマッチングへの注目

アクターの能力と意志が資源統合にどのように作用するのか、正負両方の意味を含めて動的な側面に焦点を当てるため、アクター間における能力あるいは意志のマッチングに本稿は注目する。

能力のマッチングが十分（不十分）であるとは、どういうことか。それはまず、自他のナレッジやスキルの資源性に対する個々のアクターの評価に左右されるが、つまるところアクターの能力の高低によって決まる。加えて、価値共創に必要とされるナレッジやスキルがアクター間の資源統合によってどの程度調達されるかが重要となる。能力のマッチングの程度は、自他のナレッジやスキルの資源性に対するアクターの評価の的確さに加えて、必要とされるナレッジやスキルのアクター間における補完関係によって決まるのである。

意志のマッチングが十分（不十分）であるとは、どういうことか。それはまず、資源化の機会に対する見極めに個々のアクターが前向きであるか否かに左右されるが、つまるところアクターの意志の強弱によって決まる。加えて、どのような条件が整えば資源化の機会と見極めるのかについて、アクター間でどの程度共有されるかが重要となる。意志のマッチングの程度は、資源化の機会を見極めるアクターの熱意に加えて、資源化の機会を見極める条件のアクター間における共有の程度によって決まるのである。

2. 分析の枠組みの提示

アクター間における能力あるいは意志のマッチングについては、図1のように整理される。

アクター間における能力あるいは意志のマッチングがいずれも十分なパターンIについては、本稿の対象としない。

アクター間における意志のマッチングは十分であるものの、能力のマッチングが不十分なパターンIIについては、改善されるべき点として次の2つが考えられる。ひとつは、アクターが自他のナレッジやスキルの資源性に対して的確に評価できていないことである。この問題は、個々のアクターで解決されるべきであるので、本稿の対象としない。もうひとつは、価値共創に必要とされるナレッジやスキルがアクター間の資源統合によっても十分に調達できないことである。この点については、補うべきナレッジやスキルを外部から調達することが改善につながる。

アクター間における能力のマッチングは十分であるものの、意志のマッチングが不十分なパターンIIIについては、改善されるべき点として次の2つが考えられる。ひとつは、個々のアクターが資源化の機会に対する見極めに前向きでないことである。この問題は、個々のアクターで解決され

図1 アクター間における能力あるいは意志のマッチングのパターン

		アクター間における意志のマッチング	
		十分	不十分
アクター間における能力のマッチング	十分	パターンI	パターンIII
	不十分	パターンII	パターンIV

筆者作成

るべきであるので、本稿の対象としない。もうひとつは、どのような条件が整えば資源化の機会と見極めるのかについてアクター間で十分に共有できていないことである。この点については、対話がアクター間に生まれやすい環境を整えることが改善につながる。

アクター間における能力あるいは意志のマッチングがいずれも不十分なパターンⅣについては、パターンⅡおよびパターンⅢの改善点がそのままあてはまる。すなわち、補うべきナレッジやスキルを外部から調達することが能力のマッチングの改善につながり、対話がアクター間に生まれやすい環境を整えることが意志のマッチングの改善につながる。

Ⅳ. 価値共創アクター間における能力あるいは意志のマッチングについてのケース・スタディ

1. リサーチ・デザイン

本研究は、価値共創が行き詰まる状況を打開するために触媒的機能がどのように発生し発達していったのかという時間軸を伴う、文脈性の高い現在事象を取り扱うものである。したがって、Yin (1994) のリサーチ戦略に基づき、ケース・スタディを主な研究方法として採用した。

対象事例を選定するにあたっては、アクターの能力や意志による影響を受けやすいBtoB（企業間）取引関係¹⁾に注目した。なかでも、R&D部門を中心とした組織変革の活

路を価値共創に見いだしていった富士フィルムの事例を取り上げたのは、その過程で向き合うアクターが同じR&D部門内から社内他部門へ、さらに社外へと変化していったからである。

2. 富士フィルムにみるマッチングの課題と改善

(1) 事業転換をめざした「融知創新」の促進

銀塩写真の国産化をめざして1934年に創立された富士写真フィルム株式会社は、今世紀に入って写真産業を襲ったデジタル化の波を乗り切るため、2006年には社名から「写真」を外した。ライフサイエンスや業務プロセス改善サービスなどへ、事業構成の比重を大きく移したからである。

事業転換に迫られた同社が最初に着手したのが、技術資産の棚卸しとそれに基づく重点事業分野の絞り込みである。技術およびそれに裏付けられた事業についての戦略が明確になったところで、「第二の創業」と呼ばれた事業転換のコンセプトとして、同社は2004年に「融知創新」を打ち出す。これは「異分野の技術者の知識や思考プロセスを融合させる」（融知）ことにより、「新たな破壊的イノベーション技術と価値観を創造する」（創新）ことである。²⁾

(2) R&D部門の組織変革当初における挫折

「融知創新」を具体的に進めていく上で、R&D部門の研究開発者（以下、研究開発者）の柔軟な編成は欠かせない。それを可能にする組織構造に改めるため、R&D

図2 アクター間における能力あるいは意志のマッチングの改善

		アクター間における意志のマッチング	
		十分	不十分
アクター間における能力のマッチング	十分	パターンⅠの改善 マッチングの改善を必要としない。	パターンⅢの改善 資源化の機会を互に見極めるための対話がアクター間に生まれやすい環境を整える。
	不十分	パターンⅡの改善 資源性の的確な評価に必要なナレッジやスキルを外部から補う。	パターンⅣの改善 資源性の的確な評価に必要なナレッジやスキルを外部から補うとともに、資源化の機会を互に見極めるための対話がアクター間に生まれやすい環境を整える。

筆者作成

部門の組織改革が2004年に行われ、2006年には先進研究所が開設された。多様な専門性を持つ研究開発者を大部屋に集約することにより、彼らの間で異なる専門能力のマッチングの機会が増えることが期待されたのである。

ところが、大部屋に集約された研究開発者全般に、専門分野の異なるスタッフとコミュニケーションをとろうとする意志が希薄だった。彼らの意識が「暗室文化」にとどまっていたからである。研究開発者を中心にインハウスデザイナーを加えて組織変革と同じ年に始動した融知創新チームは、研究開発者の働き方を観察した結果、その閉鎖的な組織文化が「融知創新」を阻害するものと結論づけて、これを「暗室文化」と呼んだ。能力のマッチングを改善する動きによって、その動きを阻害する意志のアンマッチングが表面化したのである。

(3) 研究開発者間における「融知創新」の促進

タッチゾーン™プロジェクトは、若手の研究開発者を対象に、まず彼らから「暗室文化」を払拭していくことを目的として、デザイン思考の手法に基づくワークショップを中心に、融知創新チームが事務局となって、2006年に始動したものである。その参加経験者は、同プロジェクトが終了した2012年までの6年間で、先進研究所在籍者の2割に及んだという。

「研究開発者が観察から発想してプロトタイプをつくり、それを異分野の研究開発者に見せながら議論するというワークスタイルを確立できれば、大部屋であることのメリットを実感できるのではないかと考えました」(当時融知創新チームの一員だった現Open Innovation Hub館長、小島健嗣氏)。

若手に限定されたとはいえ、ワークショップに参加する形で専門分野の異なる研究開発者に互いにコミュニケーションをとらせるようにしたのは、意志のマッチングを改善する動きである。その一方、専門的な内容を専門分野の異なる他者にわかりやすく伝えるコミュニケーションスキルにおいて、ワークショップ参加者の間に格差があることが明らかになった。意志のマッチングを改善する動きによって、その動きに追いついていけない能力のアンマッチングが表面化

したのである。

(4) R&Dと事業の両部門間における「融知創新」の促進

研究開発者がタッチゾーン™プロジェクトに参加した成果は、とりわけ可視化によって技術の本質をわかりやすく伝えるコミュニケーションスキルの向上にみられた。

「化粧品の研究開発者が、ヒト型のセラミドをわかりやすく説明しようと試行錯誤を重ねた結果、積み木ブロックを使って、肌が保湿される仕組みを表現するところに行き着きました」(前掲小島氏)。

このように能力のマッチングを改善する動きは、専門分野の異なる研究開発者間の「融知創新」による成果を目に見える形で生んだ。機能性化粧品の製品化は、肌にとって何が必要なのかという根本的な同じ問いに対する答えが、写真フィルム事業で蓄積されたコラーゲン関連技術、抗酸化技術、ナノ技術の応用、および解析技術センターや乳化分散グループの協力を得ながら探求されたことによって実を結んだものといえる。

コミュニケーション上の能力のマッチングを改善する動きはまた、R&Dと事業の両部門間におけるコミュニケーションも活発したが、その一方で、両者間における課題意識の隔たりを明らかにした。開発シーズの検証を重視するR&D部門とビジネスニーズの検証を重視する事業部門との隔たりである。能力のマッチングを改善する動きによって、事業部門という新たなアクターとの間に意志のアンマッチングが表面化したのである。

(5) R&D部門と法人顧客の間における「融知創新」の促進

事業部門が引き取り手になりやすい技術とは何かという意識を研究開発者に深めてもらうために、彼らに対して融知創新チームが社外出展への積極的な参加を働きかけた。2007年から参加してきた東京デザイナーズウィークに加えて、2011年から国際ナノテクノロジー展に、2013年からは高機能フィルム展に出展先が拡大された。いずれも、「研究開発のテーマを、プロトタイプやわかりやすい展示にして、不特定多数の人々に説明することにより、社会のニー

ズや開発の出口を探索するため」(前掲小島氏)の取り組みだった。

このようにR&Dと事業の両部門間における課題意識の隔たりをなくすという意味で意志のマッチングを改善する動きは、R&D部門と法人顧客の間におけるコミュニケーションも活発にした。その一方で、両者の間で明らかになったのが、前者が売りたい技術と後者が買いたい技術の隔りである。意志のマッチングを改善する動きによって、法人顧客という新たなアクターとの間に能力のアンマッチングが表面化したのである。

(6) Open Innovation Hubの開設による「融知創新」の機会の常設化

社外出展の機会をどれほど増やしても、紹介できる技術の数は限られる。できるだけ多くの技術について、展示期間に制約されることなく、そのビジネスニーズを検証することができる常設の場を求める声が富士フィルム社内で高まった。こうして、技術の需給をめぐる能力のマッチングを改善する動きがひとつの形になったのが、2014年におけるOpen Innovation Hubの開設である。

Open Innovation Hubは、法人顧客との価値共創の場をめざすことがうたわれている。³⁾事業転換に迫られて「融知創新」を進めてきた富士フィルムは、その活路を価値共創に見いだしたのである。しかし、それは同社にとって到達点ではなく、技術の需給をめぐる能力のマッチングの改善に継続的に取り組む出発点となったといえる。その取り組みは、Open Innovation Hubの欧米における拠点展開や、Open Innovation Hub to Go⁴⁾の開発、Open Innovation Hub JAM⁵⁾の開催など、現在なお進行中である。

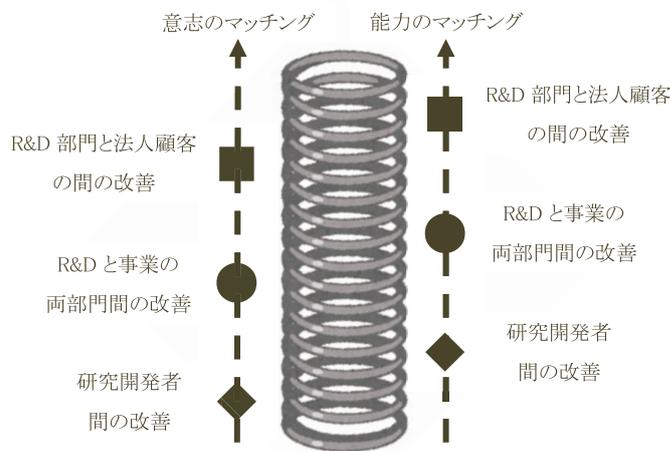
V. 考察 —螺旋状の改善プロセス—

アクターの能力と意志が価値共創において重要な資源統合に作用する要素として指摘されながら、ではどのように作用するのか、正負を含めて動的な側面に焦点を当てた研究が少ない。こうした問題意識に基づき、本研究は、ア

クター間における能力あるいは意志のマッチングに注目した。能力のマッチングは、資源性の的確な評価に必要なナレッジやスキルを外部から補うことによって改善される。一方、意志のマッチングは、資源化の機会を互いに見極めるための対話がアクター間に生まれやすい環境を整えることによって改善される。

図3は、富士フィルムの事例において、アクター間の能力あるいは意志のマッチングの改善が、螺旋状に進んでいったことを表すものである。図中では、3つの異なるアクター間におけるマッチングの改善が示されている。この螺旋状の改善プロセスからは、3つの発見事実が得られた。第一に、能力と意志のいずれか一方のマッチングの改善が他方のアンマッチングの表面化をもたらす、いわば相互作用がマッチングの改善にみられたことである。第二に、そのアンマッチングが表面化するきっかけとなったのが、あるアクター間のマッチングを改善する動きが新たなアクターとの間にコミュニケーションの活発化をもたらしたことである。そして第三に、研究開発者間というスモールスタートによるマッチングの改善が、R&D部門と事業部門との社内レベル、さらに法人顧客との社外レベルへと段階的に拡大し、結果的に全社レベルにおけるマッチングの改善につながったことである。

図3 富士フィルムにみる能力あるいは意志のマッチングの螺旋状の改善プロセス



筆者作成

VI. 今後の課題

本研究は、アクター間における能力あるいは意志のマッチングの改善による価値共創の可能性の拡大を検討する第一歩であるにすぎず、議論が尽くされていない点が少なくない。とりわけ、マッチングの状況に対する的確な把握とその改善の鍵を握るものは何かについて議論を深めることが望まれる。

この議論にあたって富士フィルムの事例が示唆するのが、第三者的存在の役割である。研究開発者間あるいはR&Dと事業の両部門間におけるマッチングの改善では、タッチゾーン™プロジェクトの事務局を担った融知創新チームが、同社内の第三者的な立場に立って、その役割を果たしたといえる。本研究では最小限の言及にとどめたが、R&D部門と法人顧客の間におけるマッチングの改善では、Open Innovation Hubが同社内の第三者機関として、その役割を果たしている。

第三者的存在は、融知創新チームやOpen Innovation Hubのような組織内第三者機関に限らないかもしれない。独立した第三のアクターの可能性も視野に入れた上で、アクター間における能力あるいは意志のマッチングの状況に対する的確な把握とその改善の鍵を握る第三者的存在の生成と役割について明らかにすることを、今後の研究課題としたい。

注

- 1) 南・西岡 (2014) は、アクターの能力と意志の問題による影響を受けやすい理由として3つを挙げる。第一に、BtoC (企業・消費者間) 取引と異なり、複数の部門や担当者が関与する組織的な意思決定によって進められるからである。第二に、取引の継続性を求められるため、相互依存的な資源統合の状況が生まれやすいからである。第三に、取引の継続意向がスイッチング・コストに基づく合理性によって決まるからである。
- 2) 本稿入稿時点における同社ホームページによると、「融知創新」は「新たな価値の創生 (新しい顧客価値を社会に提供する)」につながる」とされる。
- 3) 本稿入稿時点における本稿入稿時点における同社ホームページによると、「富士フィルムが写真感光材料を原点として培ってきた最先端のコア技術や進行中の開発テーマと、皆さまが持つ課題やアイデアが交わり、コラボレーションしながら新たな価値を創り出していく“共創”の場」とされる。
- 4) Open Innovation Hubの展示コンテンツをWeb上で展開する同社内ツールを指す。
- 5) R&D部門や事業部門、グループ会社によるポスターセッションとともに、営業部門を加えてシーズとニーズのマッチングをはかるアイデアセッションが開催される同社内イベントを指す。

主要引用文献

- 藤川佳則・阿久津聡・小野譲司 (2012) 「文脈視点による価値経営：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」『組織科学』46 (2) 38-52
- Grönroos, C. and Gummerus J. (2014) "The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic vs Service-Dominant Logic", *Managing Service Quality*, 24(3)206-229
- 石川和男 (2018) 「価値共創の多義性」『専修ビジネス・レビュー』13 (1) 21-32
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L.(2014) "Service-dominant logic: premise, perspectives, possibilities", *Cambridge University Press* (井上崇通監訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版, 2016年)
- 南知恵子・西岡健一 (2014) 『サービス・イノベーション—価値共創と新技術導入—』有斐閣
- 村松潤一 (2015) 「価値共創とマーケティング研究との接続」村松潤一編著『価値共創とマーケティング論』同文館出版, 129-149
- 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」『マーケティングジャーナル』37 (2) 6-24
- 小野譲司・藤川佳則・阿久津聡・芳賀麻誉美 (2013) 「共創志向性」『マーケティングジャーナル』33 (3) 5-30
- 庄司真人 (2018a) 「S-Dロジック研究の影響とその方向性：交換のズーミングアウトによるマーケティングへの新たな示唆」『流通研究』21 (1) 51-65
- 庄司真人 (2018b) 「消費概念の検討—S-Dロジックの視点から—」『消費経済研究』39 (7) 49-59
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004) "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, 68(1)1-17
- Vargo, S.L., Maglio, P.P. and Akaka, M.A. (2008) "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, 26(3)145-152
- Yin, R.K. (1994) "Case Study Research 2/e", *Sage Publications* (近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法』千倉書房, 2011年)

流通アンバンドリング現象の考察

— 中国食品スーパー「盒馬鮮生」の事例 —

法政大学大学院 経営学研究科 博士後期課程

王 慧娟

要約

ここ数年でのインターネットとスマートフォンの普及に伴い、消費者はいつでもどこでも買物することが可能になった。この背後には、流通アンバンドリング(元来店舗が取りまとめていた「流通機能の束」の分解)があったのである。現在の中国では、アリババをはじめとして、ニューリテール戦略が展開されており、商流・物流・資金流・情報流におけるイノベーションが起きている。このような流れは、中国の小売業全体に大きな影響を及ぼしている。

本研究では、アリババ傘下のO2O食品スーパーである「盒馬鮮生」を対象にした事例研究を行う。そして、ニューリテール戦略が、実店舗の流通機能をどのように解体して、どのように再構築しているのかを明らかにする。その際に買い物価値と小売ブランドという視点から、実店舗の流通機能の分解と再構築を考察していく。一連の考察を通じて、オンラインとオフラインを融合させる今後の小売業の方向性を検討する。

キーワード

ニューリテール戦略, 流通アンバンドリング, 買い物価値, 小売ブランド

I. はじめに

2016年にアリババグループのジャック・マー氏が提唱し以来、ニューリテール戦略はきわめて注目を集めている。ニューリテール戦略とは、オンラインとオフラインを深く融合させ、スマート物流、ビッグデータ、クラウドコンピューティングなどの新技術を活用した新しい小売モデルを意味する。ニューリテール戦略が展開される中で、商流・物流・資金流・情報流においてイノベーションが起きている。

このような事態を考察するために、食品スーパーの機能を解体し、再構築している典型的な事例として、アリババ傘下の「盒馬鮮生(フーマーシェンシヤン)」を取り上げる。本研究の目的は、流通機能が解体されていくなかで、食品スーパーが消費者ニーズに合わせて、どのように流通機能を再構築していくのかを明らかにすることである。

II. 先行研究

流通機能のアンバンドリングを検討するにあたり、消費者の買い物価値と小売ブランドの概念に焦点を当てた。矢作(2016)によると、長年に渡って前提となっていた「店舗

と消費者の間の流通機能の分担関係」を変化させ、およびコストと利便性のバランスを変えることが、イノベーションの源泉となるという。店舗と消費者の分担関係を捉えるとき、流通機能のアンバンドリングにどのような動きがあったといえるのだろうか。こうした視点で事例を考察することで、小売業の新たな方向性を検討することができるのである。

III. 結果および考察

中国のニューリテールである盒馬の事例を通じて、商流・物流・資金流・情報流のニューリテール戦略の現地調査を行った結果、オンラインとオフラインのさらなる融合が行われ、実店舗とアプリを取り込む独自のポジショニングが形成されつつあることが判った。ニューリテールに依拠するイーコイン、物流、マーチャンドライジング、ビッグデータに関わる技術はいずれも斬新なものではない。しかしながら、こうした「技術の組み合わせ」と「モバイルアプリの利用」により、オンラインとオフラインの垣根を超えた「流通機能のリバンドリング(束の再構築)」を図ることによって、新しいビジネスモデルを構築した点にイノベーションを見出すことができ

る。盒馬は、このモデルを使って中国の大都市に進出し、成功を収めてきた。このモデルが地方都市に適応できるかどうかについては更に調査する必要がある。

IV. おわりに

本研究のインプリケーションとしては、第一に、消費者視点から、流通機能のアンバンドリングに焦点を当て、買い物価値と小売ブランドの視点から、流通機能のバンドリングと再構築の比較を試みた点にある。第二に、オンラインとオフラインを融合させる小売業の新たな方向性を考察した点にある。

最後に、本研究の課題について述べておきたい。盒馬はまだ未熟な企業であるから、今後も市場の変化や消費者ニーズに合わせて企業戦略、イノベーションを調整する可能性がある。さらに、本研究の知見を他の小売業態に適応させ、理論の拡張を試みることなどが今後の課題として残っている。

主要引用文献

矢作敏行 (2016). 「商業界次世代 成長エンジン構築 オムニチャンネル時代に備える!流通機能 脱構築を進めよ」『販売革新』4月号, 26-29.

矢作敏行 (2018). 「新・商業社会論 (1) 3つの分水域」『経営志林』24 (2), 125-149.

B2B取引における 顧客エンゲージメントの研究課題

青山学院大学大学院 博士後期課程

片桐 英毅

要約

ICTの活用による企業活動の変化は、B2B取引における売り手企業と顧客企業間の関係構築のあり方にも大きな影響を与え、顧客企業との関係性をより深化する手法と、関係性深化の程度を測定する基準を持つことが今日のB2B取引における売り手企業の重要な課題となっている。本稿では、近年、企業と顧客の関係性を築き、強化する概念として注目が高まっている顧客エンゲージメントを理論的枠組みに据え、B2B取引における関係性深化に対する顧客エンゲージメントの適用について先行研究レビューを行い検討した。その結果、既存のB2B文脈における顧客エンゲージメント研究では、B2B取引特有の状況や対象が考慮されていないことが明らかになった。これを踏まえ、今後取り組むべき研究課題と、方向性を提示する。

キーワード

顧客エンゲージメント, B2B取引, S-Dロジック

1. 本研究の背景と目的

1. 背景

近年、企業活動におけるICT (Information and Communication Technology) 活用が拡大し、顧客企業の購買行動の変化、売り手企業のマーケティング・営業活動の変化、およびビジネスモデルの変化など、多様な側面で影響を与えている。B2B取引において、従来、顧客企業が商品やサービスの情報を得るには、売り手企業のWebサイトや電話で問合せをするか、売り手企業の営業から直接説明を聞くことが一般的であった。しかし今日では、顧客企業はインターネットを通してそれらの情報を容易に入手でき、売り手企業の営業以上の情報を持つことさえ可能となっている (Trailer & Dickie, 2005)。一方、売り手企業においては、マーケティング活動、営業活動においてMarketing Automation, Sales Force AutomationなどITC導入が進み、顧客企業側が認知していない潜在ニーズを顕在化させ、先回りして解決策を提案するなど、ICT活用以前と比較すると売り手企業のマーケティング・営業活動はより高度化が進んでいる (Steward, Narus,

Roehm, & Ritz, 2019)。ICTの活用による企業活動の変化は、B2B取引における売り手企業と顧客企業間の関係構築のあり方にも大きな影響を与えている。従来のB2B取引で見られた売り手企業と顧客企業の関係構築は、売り手企業から顧客企業へ情報が伝達される一方的なコミュニケーションでの関係構築であった。しかし、今日では顧客企業が売り手企業の商材情報を自ら探索し、売り手企業やブランドに関する情報を他社へ発信するなど能動的な顧客企業を前提とした、適切な対応を適時に実施する相互コミュニケーションをベースとした関係構築がより重要となっている。このような状況変化において、顧客企業との関係性をより深化する手法と、関係性深化の程度を測定する基準を持つことが、今日のB2B取引における売り手企業の重要な課題となっている。

2. 本研究と本稿の目的

本研究の目的は、顧客エンゲージメント理論を用い、売り手企業と顧客企業の関係性を深化する要因の特定と、関係性深化の測定を試みる事である。顧客エンゲージメントは、企業が顧客との関係を築き、強化するためのアプローチであり (Brodie, Ilic, Juric, & Hollebeek, 2013)、企

業が持続可能な競争優位性を築く為の戦略的必須要件として位置付けられている (Brodie et al., 2013; Kumar & Pansari, 2016)。この顧客エンゲージメントの位置づけは本研究の課題に適合するもので、本研究の理論的枠組みとして顧客エンゲージメントが適切と判断する理由である。そこで、本稿では、B2B取引における関係性深化に対する顧客エンゲージメントの適用について検討し、今後の研究課題と方向性を提示する。

II. 先行研究

1. 先行研究レビューの方針

本研究の目的に従い、(1) B2B取引における顧客エンゲージメントの定義、(2) B2B取引における顧客エンゲージメントの構成要素、(3) B2B取引における顧客エンゲージメントの測定、および (4) B2B取引における購買プロセスの変化を、先行研究レビューの視点とする。この視点に従い、顧客エンゲージメントの理論的ルーツと定義、B2B文脈における顧客エンゲージメントの位置付けに関する先行研究レビューを行う。また、B2B取引における購買プロセスの変化を確認するため、B2B購買プロセス理論研究の先行研究レビューも行い、購買プロセス研究の変遷を整理する。

2. 顧客エンゲージメントの理論的ルーツと定義

(1) 顧客エンゲージメント研究へ注目

顧客エンゲージメント概念は組織行動論や心理学など他の学問分野で研究をされていたが (Hollebeek, Glynn, & Brodie, 2014), 2005年以降からマーケティング分野で盛んに取り上げられるようになった (Brodie et al., 2013)。Hollebeek, Srivastava, and Chen (2016)によれば、顧客エンゲージメント研究が増加した要因は、Marketing Science Institute (アメリカ・マーケティング科学研究所) が顧客エンゲージメントを優先すべき研究課題と指摘したことが影響している。Marketing Science Institute (2010, 2014) は、今日、顧客はWebサイト、ソー

シャル・メディアなど、多様なチャネルを活用したコミュニケーションが可能になり、来とは異なる新たな顧客行動が出現していると指摘し、顧客の経験と行動を理解する新たな重要な概念としてエンゲージメントの概念精緻化と測定方法の開発の必要性を説いた。すなわち、ICTの発達と利用によって複雑化した顧客行動を理解するための分析フレームワークとして顧客エンゲージメントを研究する意義を示したのである。

(2) 顧客エンゲージメントの定義

これまでに多様な顧客エンゲージメントの定義が提示されているが、顧客エンゲージメントは購買を超えた非取引行動を創出し、認知的、感情的、動機的行動の要素を含む多次元概念、すなわち、顧客エンゲージメントは心理と行動の両側面の考慮が必要であることが、研究者間での共通理解となっている (Brodie et al., 2011; Kumar & Pansari, 2016; Kumar, Rajan, Gupta, & Pozza, 2019) (表1)。

Brodie et al (2011) はS-Dロジックに関する論文において、「エンゲージメント」が使用されている論文が50以上あり、その2/3がB2C、1/3はB2Bに関する研究である事を示した。B2C文脈においてエンゲージメントは、経験、感情、創造性、コラボレーション、学習、コミュニティの相互作用に関して議論されてきた。一方、B2B文脈では、プロセス、共創、ソリューション開発または利用、相互作用、交換に関して議論されてきた (Brodie et al., 2011)。近年では、S-Dロジックの概念をより積極的に取込み、顧客エンゲージメント概念の進化を試みる研究動向が見られる。Hollebeek et al. (2016) は、Brodie et al. (2011) と Vargo and Lusch (2016) の概念を拡張し、S-Dロジックに基づく統合的な顧客エンゲージメントのフレームワークの提示を試みている。この統合的顧客エンゲージメントのフレームワークは、顧客リソースの統合と、顧客の知識共有、もしくは顧客知識の学びを先行要因として構成されている。そして、顧客エンゲージメントの結果要因として、顧客個人のオペラント・リソースの開発、対人関係のオペラント・リソースの開発、および共創、これら3つの便益が創出されると定義している。

表-1 顧客エンゲージメント定義

著者	対象	顧客エンゲージメントの定義	認知	感情	行動
Bowden (2009)	B2C	新規顧客に対し、顧客ロイヤリティが形成される根本的なメカニズムと、サービスブランドのリピート購入顧客のロイヤリティが維持される心理的プロセス	○	○	
van Doorn et al. (2010)	B2C	口コミ、推奨、他顧客の支援、ブログ作成、レビュー執筆などの動機付けの要因となる、購入を超えた顧客のブランド、または企業に向けた行動の表明			○
Brodie et al. (2011)	B2C	サービスリレーションシップにおける中心的な代理人/目的（例えばブランド）との、相互作用、共創的な顧客体験により生じる心理状態	○	○	○
Hollebeek (2011)	B2C	顧客のブランドに関連する状況に依存する心の状態のレベルは、ブランドの相互作用における特定レベルの認知、感情、行動の活動によって特徴付けられる	○	○	○
Vivek, Beatty, and Morgan (2012)	B2C	顧客または組織のいずれかが起こす、組織の提供物、または組織活動に対する、個人の参加の強度と関連性	○	○	○
Brodie et al. (2013)	B2C	認知的、感情的、行動的側面を含む多次元概念。エンゲージメントの先行要因となる他の関連概念との、またはブランドコミュニティ内の反復的なエンゲージメントプロセスにおける結果である関係交換プロセスにおいて中心的な役割を担う	○	○	○
Wirtz et al. (2013)	B2C	相互的な参加をもたらすオンラインブランドコミュニティとの一体感	○		○
Hollebeek et al. (2014)	B2C	中心的な消費者またはブランドの相互作用、またはそれに関連した消費者の積極的に数値されたブランド認知、感情および行動	○	○	○
So, King, and Sparks (2014)	B2C	購買状況以外における認知的、感情的、行動的な行為に現れるブランドに対する顧客の個人的な繋がり	○	○	○
Kumar and Pansari (2016)	B2C B2B	取引・非取引に関わらず、企業と顧客、潜在顧客、顧客と他顧客の相互作用。顧客エンゲージメントは、直接・間接的に、可視・非可視の形で企業業績に貢献する	○	○	○
Hollebeek et al. (2016)	B2C	動機付けされた顧客の自己効力感、オペラント・リソース中心の投資意志と、サービスシステムにおけるブランドとの相互作用に向けてのオペラントリソース	○	○	○
Kumar et al. (2019)	B2B	Hollebeek et al. (2016)と同様	○	○	○

出所：Brodie et al. (2011), Islam and Rahman (2016), Kumar et al. (2019), Pansari and Kumar (2017), を元に筆者作成

(3) 顧客エンゲージメントに関連する概念

顧客エンゲージメントは、顧客エンゲージメントのプロセスにおける先行要因、または結果要因の名義的ネットワーク内で中心的な役割を担っており (Brodie et al., 2011; Brodie et al., 2013; Pansari & Kumar, 2017), 顧客エンゲージメント概念の多様性に同調し、多様な先行要因と結果要因が提示されている (表2)。

これら要因の中で注目されるのが、顧客満足のように、新規顧客、または既存顧客など対象の違いにより先行要因

と結果要因の関係が変わる関連概念の存在である。これは、本研究の論点の1つであるB2B取引における顧客エンゲージメントの構成要素の検討において、状況設定によって構成要素や影響関係が変化する事を示唆するものである。

3. B2B文脈における顧客エンゲージメント

(1) 顧客エンゲージメントと企業業績

顧客エンゲージメントと企業業績との関係に注目した研

表-2. 顧客エンゲージメントの先行要因と結果要因

著者	顧客エンゲージメントの先行要因	顧客エンゲージメントの結果要因
Brodie et al. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客関与 (Wirtz et al.,2013) 顧客参加 (Cui & Wu,2016) 顧客満足：既存顧客 (Hollebeek,2011; Sleep, Bharadwaj, & Lam,2015) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足：新規顧客 (Hollebeek,2011) 自己ブランドの繋がり (Hollebeek et al.,2014) ブランドへの愛着 (Schau, Muñiz, & Arnould,2009) ブランドロイヤリティ (O'Brien, Jarvis, & Soutar, 015)
Hollebeek et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客リソースの統合 (Vargo & Lusch, 2016) 顧客知識の共有 (Ho & Ganesan, 2013; Kumar & Pansari, 2016) 顧客知識の学習 (Mena & Chabowski, 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客個人のオペラント・リソースの開発 (Vargo & Lusch, 2016) 顧客の対人関係のオペラント・リソースの開発 (Vargo & Lusch, 2016) 顧客の共創 (Vargo & Lusch, 2016)
Kumar and Pansari (2016)	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント (Catteeuw, Flynn, & Vonderhorst, 2007) 	<ul style="list-style-type: none"> 企業業績 (Kumar, 2013)
Kumar, Rajan, Gupta, and Pozza (2017); Pansari and Kumar (2017)	<ul style="list-style-type: none"> 満足度 (Howard & Sheth, 1969) 感情的な愛着 (Thomson, MacInnis, & Whan Park, 2005) 	<ul style="list-style-type: none"> 直接的な貢献 (Pansari & Kumar, 2017) 間接的な貢献 (Pansari & Kumar, 2017)

出所：Hollebeek et al. (2016), を元に加筆し筆者作成

究は乏しく、特にB2B取引の文脈での研究実績は限られている。B2B文脈における顧客エンゲージメントの代表的な研究として、Kumar and Pansari (2016)の研究があげられる。Kumar and Pansari (2016)は、Kumar, Aksoy, et al. (2010)で提示した概念を元に、従業員エンゲージメントが顧客エンゲージメントに影響を与え、その結果として企業業績に影響を与える概念モデルを構築した。Kumar and Pansari (2016)は、調整変数としてB2BとB2Cの違い、製造業とサービス業の違いを設定し、これら調整変数によって企業業績に差が生じると仮説を設定した。検証の結果、B2Cと比較しB2B、また製造業と比較してサービス業の方が、売り手企業の従業員が顧客とのコミュニケーションに関与する機会が多く、従業員エンゲージメントが高まった結果として顧客エンゲージメントが高まり、企業業績に影響する事を示した。

Kumar et al. (2019)は、サービス経験と顧客エンゲージメントが直接・間接的に企業業績に影響する関係について議論をしている。Kumar et al. (2019)は、Pansari and Kumar (2017)の概念フレームワークを元に、ポジティ

ブなサービス経験が顧客エンゲージメントを高めるという仮説を構築した。仮説に用いられた影響変数は、企業関連要因、サービスの複雑さの知覚、企業への信頼、ロイヤリティプログラムへの参加、顧客の努力、テクノロジーの採用、ソーシャルメディアの活用、市場タイプであり、これらの影響変数の組合せとサービス経験との関係について仮説を提示している。

4. B2B購買プロセス理論研究の系譜

Steward et al. (2019)は、1950年台から2018年に至るまでのB2B購買プロセスの理論研究を整理し、B2B購買プロセス理論研究の系譜と進化を確認した(表3)。

B2B購買プロセス理論の研究テーマは、取引、状況、影響、反応、関係、ネットワークを経て、カスタマー・ジャーニーへ進化しており、今日のB2B購買プロセス理論研究では、カスタマー・ジャーニーへの注目が高まっている(Steward et al., 2019)。カスタマー・ジャーニーは、顧客体験を構成する全ての購買ステージと顧客接点を企業と供に通過するプロセスであり、购买前体験、購買体験、購買後体験の3つの顧客体験ステージで構成される。カスタマー・ジャー

表—3 B2B 購買プロセス理論研究の系譜と進化

年/ 研究テーマ	1956年～ 取引	1967年～ 状況	1971年～ 影響	1978年～ 反応	1982年～ 関係性	1992年～ ネットワーク	1992年～ カスタマー・ ジャーニー
基礎・基盤	購買とマーケティングは経済的交換を拠り所とする	購買プロセスは製品、業界、技術、購入ステップによって異なる	取引から顧客に影響する行動要因へ変わった	供給者視点への変化と、効果的なマーケティング活動の設計	顧客とサプライヤー間のダイアディックな相互作用	顧客とサプライヤーに影響する全ての関係性はモデル化される	オンライン、デジタル技術は購買プロセスにインパクトを与える
視点	顧客とサプライヤーとの相互作用	購買状況	購買行動の包括的な統合モデル	購買プロセスに影響する名義変数を分離し、影響要因を規定	取引から関係性交換への連続性	ネットワーク内のアクター、リソース活動の接続性の程度	デジタル技術はジャーニーのマッピングとモデル化に利用される
主な方法論	インタビューと事例研究に基づく帰納理論開発と研究	大規模サンプルデータ、モデルと仮説の定量的検証	行動科学から推定されたモデル	マーケティング資源および活動の最も生産的な配分予測	揭示、行動科学、マーケティング理論からの推論モデル	ネットワーク分析	ビッグデータは購買プロセスの評価分析を容易にする
注目	単一の取引における購入ステップ	取引状況に応じた購買プロセスの変化の視点を追加	統合モデルと行動要因の影響	マーケティングでどのような結果を起こすことができるか	モデル化した関係性の進化。取引は交換の1つ	全てのステークホルダーがモデルに含まれる	多様なカスタマー・ジャーニーと多様な顧客接点

出所：Steward et al. (2019), を元に筆者作成

ニー概念の中核は取引であるが、それだけでなく、購買プロセスの状況、影響、関係性、およびネットワークなど、過去の購買プロセスモデルの概念を取り入れ拡張されてきた (Lemon & Verhoef, 2016)。カスタマー・ジャーニーが注目される背景には、オンライン上での購買行動の増加や、マーケティング技術の進化による購買行動への影響など、ICTの発達によって大きく変化した購買プロセスの調査に多くの注意が払われるようになった事が挙げられる (Steward et al., 2019)。すなわち、カスタマー・ジャーニーに対して注意が払われるようになったのは、ICTの発達と利用により複雑化した顧客行動を理解する枠組みとして、顧客エンゲージメントが着目されたことと同様の背景があると言えよう。

III. 先行研究の問題点と取り組むべき課題

I. 先行研究の問題点

B2B取引は、購買状況の規定、購買品、納入企業の評価、選定など、複数の関係者による組織購買行動であり、複数ステージで構成されたプロセスを経て実行される意志決定である (Webster & Wind, 1972)。すなわち、B2B取引の特徴として、複数の関係者によって行われる組織購買行動、複数ステージで構成された意志決定プロセスの2点が挙げられる。この2つの視点から先行研究の問題点を整理する。

(1) 今日のB2B取引の状況変化が考慮されていない

B2B購買プロセス理論は、取引、状況、影響、反応、関係、ネットワークの理論から、今日ではカスタマー・ジャーニーへ変化している (Steward et al., 2019)。この状況を鑑みれば、今日のB2B取引における顧客エンゲージメント概念を議論するには、カスタマー・ジャーニーの視点を組み入れる必要がある。

(2) 組織購買視点の欠如

B2B文脈の顧客エンゲージメント研究は徐々に蓄積が進んでいるが、概念モデル化（例えば、Kumar and Pansari (2016) ; Kumar et al. (2019) ; Pansari and Kumar (2017)）、実証研究（例えば、Kumar and Pansari (2016)）の数が少ない。また、それらは市場、業種など環境要因を考慮する一方、複数の関係者が関わる組織購買の視点が考慮されていない。例えば、既存のB2B文脈の顧客エンゲージメント研究では、ユーザー、購買担当者、影響者、意志決定者、ゲートキーパーなど、購買グループを構成する担当者（Webster & Wind, 1972）の誰を対象としているか明確に示されていない。

(3) 購買プロセス視点の欠如

顧客エンゲージメントの先行要因、および結果要因として、顧客側の心理的、感情的要因や企業側の要因が提示されているが、顧客満足、コミットメント、信頼のように、購買状況や対象の違いにより、先行要因と結果要因の関係が変わる構成要素も存在する（Brodie et al., 2011; Pansari & Kumar, 2017）。B2B取引は複数のステージで構成された意志決定プロセスであり、ステージによって意志決定の状況と担当者に変化する特性がある（Lemon & Verhoef, 2016; Webster & Wind, 1972）。この特性を踏まえれば、B2B取引における顧客エンゲージメントの構成要素は購買ステージと担当者に応じ変化することが予想される。すなわち、B2B取引における顧客エンゲージメントの構成概念の定義は、購買プロセスの状況設定と併せて検討する必要がある。

2. 取り組むべき課題と今後の方向性

先行研究の整理と問題点で指摘したよう、既存のB2B文脈における顧客エンゲージメント研究で、B2B取引特有の状況や対象が考慮されていない。これは、顧客エンゲージメント研究の源流がB2Cにあり、B2B文脈の研究と言えど、その多くがB2C文脈の研究を依拠している事が大きな要因である。B2B取引への顧客エンゲージメントの実践的な適用に向けて、今日のB2B取引の状況の反映と、

組織購買グループの誰を対象とするかを明確に示した上で、B2B取引における顧客エンゲージメントの構成概念の定義と、顧客エンゲージメントの測定方法の明確化に取り組む事が重要である。これらの課題を踏まえ今後の方向性として論点を整理した。

■ 論点1. 今日におけるB2B購買プロセスの枠組みとしてカスタマー・ジャーニーの視点を考慮した場合、先行研究で提示されている顧客エンゲージメントの構成要素は変化するか？

カスタマー・ジャーニーの中心概念である顧客体験の視点をB2B取引における顧客エンゲージメント概念に取り入れた場合、既存の構成概念と比較して、どの構成概念が変化するか。

■ 論点2. B2B取引における顧客エンゲージメントは、購買グループ構成員の総和を対象とすべきか、それとも特定の担当者を対象とすべきか？

顧客エンゲージメントの程度によって、顧客購買のような直接的貢献、もしくは他者への紹介や企業へのフィードバック等の間接的貢献（Kumar et al., 2019; Pansari & Kumar, 2017）を最大化するためには、顧客エンゲージメントは購買グループ関係者の総和で測るべきか、それとも購買に対して影響力のある特定の担当者で測るべきか。

■ 論点3. 購買における顧客エンゲージメントは、購買プロセスの全ステージの総和を対象とすべきか、それとも特定のステージを対象とすべきか？

顧客エンゲージメントの効果を最大化するには、購買プロセスの全ステージにおいて対象者の顧客エンゲージメントの総和を測るべきか、それとも特定のステージにおいて対象者の顧客エンゲージメントを図るべきか。

IV. おわりに

本稿では、近年、企業と顧客の関係性を築き、強化する概念として注目が高まっている顧客エンゲージメントを理論的枠組みに据え、B2B取引における関係性深化に対する顧客エンゲージメントの適用について検討を行った。先

行研究レビューの結果、B2B文脈の研究蓄積が進む一方で、その多くがB2C文脈に依拠しており、組織購買や購買プロセスなどB2B取引特有の状況や対象設定がされていない問題点が明らかになった。今後、本研究の目的であるB2B取引への顧客エンゲージメントの実践的な適用に向けて、今日のB2B取引の状況の反映と、B2B取引特有の状況設定を明確にし、B2B取引における顧客エンゲージメント概念の精緻化と、先行要因および結果要因の実証的な検証に取り組む。また、実務的なインプリケーションとして、B2B取引における顧客エンゲージメントを高める戦略方針と、B2B取引における顧客エンゲージメントの適用範囲の可能性の提示も試み、実務における顧客エンゲージメントの正しい理解と、活用の促進を図る。

主要引用文献

- Bowden, J. L.-H. (2009). The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee Engagement: Boosting Productivity in Turbulent Times. *Organization Development Journal*, 25(2), P151.
- Cui, A. S., & Wu, F. (2016). Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 516-538.
- Groeger, L., Moroko, L., & Hollebeek, L. D. (2016). Capturing value from non-paying consumers' engagement behaviours: field evidence and development of a theoretical model. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), 190-209.
- Ho, H., & Ganesan, S. (2013). Does Knowledge Base Compatibility Help or Hurt Knowledge Sharing Between Suppliers in Coopetition? The Role of Customer Participation. *Journal of Marketing*, 77(6), 91-107.
- Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807.
- Hollebeek, L. D., Brodie, R. J., & Conduit, J. (2015). *Customer Engagement: Contemporary issues and challenges*. London: Taylor and Francis.
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149-165.
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2016). S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 161-185.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York: Wiley.
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016). The transpiring journey of customer engagement research in marketing: A systematic review of the past decade. *Management Decision*, 54(8), 2008-2034.
- Kumar, V. (2013). *Profitable Customer Engagement: Concept, Metrics and Strategies*. IN: Sage Publications Pvt. Ltd.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514.
- Kumar, V., Petersen, J. A., & Leone, R. P. (2010). Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals:

- Who, When, and How. *Journal of Marketing*, 74(5), 1-17.
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2017). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138-160.
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138-160.
- Leckie, C., Nyadzayo, M. W., & Johnson, L. W. (2016). Antecedents of consumer brand engagement and brand loyalty. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 558-578.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Malthouse, E. C., Calder, B. J., Kim, S. J., & Vandenbosch, M. (2016). Evidence that user-generated content that produces engagement increases purchase behaviours. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 427-444.
- Marketing Science Institute. (2010). 2010-2012 Research Priorities, Cambridge, MA.
- Marketing Science Institute. (2014). 2010-2012 Research Priorities, Cambridge, MA.
- Mena, J. A., & Chabowski, B. R. (2015). The role of organizational learning in stakeholder marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 429-452.
- O'Brien, I. M., Jarvis, W., & Soutar, G. N. (2015). Integrating social issues and customer engagement to drive loyalty in a service organisation. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 547-559.
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.
- Schau, H. J., Muñiz, A. M., & Arnould, E. J. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73(5), 30-51.
- Sleep, S., Bharadwaj, S., & Lam, S. K. (2015). Walking a tightrope: the joint impact of customer and within-firm boundary spanning activities on perceived customer satisfaction and team performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 472-489.
- So, K. K. F., King, C., & Sparks, B. (2014). Customer Engagement With Tourism Brands: Scale Development and Validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 304-329.
- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From transactions to journeys and beyond: The evolution of B2B buying process modeling. *Industrial Marketing Management*.
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Whan Park, C. (2005). The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- van Doorn, J., N. Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions* (Vol. 13).
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146.
- Webster, F. E., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2), 12-19.

寡占市場における参入企業の共存戦略

— 低価格航空会社（LCC）の市場参入のケース —

関西学院大学 経営戦略研究科 博士課程

重谷 陽一

要約

米国で産声をあげた低価格航空会社（LCC：Low Cost Carrier）は各国の規制緩和や新興市場での航空需要の伸びを背景に市場での存在感を増してきた。日本においては前世紀末前後に北海道国際航空（エアードゥー）やスカイマークなどが大手の寡占状態に風穴をあけるべく市場参入したが、大手の参入阻止行動により商業的には失敗に終わり、現在は大手航空会社の傘下で事業を継続せざるを得ない状況となっている。一方、2010年代に市場参入したピーチアビエーションなどのLCCは市場での存在感を増してきている。本稿では競争戦略論の枠組みでLCCの市場参入戦略を検証し、後発且つ生産量・財務規模共に小規模であるLCCが寡占市場に参入し持続的に事業を継続するための戦略を探る。

キーワード

競争戦略, 航空業界, LCC, 市場参入, 寡占市場

I. はじめに

1991年のバブル崩壊に端を発した「失われた20年」の間に「格安ビジネス」や「価格破壊」と云われる「低価格」を前面に押し出した商品やサービスが市場に登場し、「低価格戦略」をとる企業の活躍が目立った。このような商品やサービスはデフレ経済の恩恵を受けた一時的なもので、景気の回復によって市場から淘汰されるであろうという大方の予測と裏腹に2010年代の景気回復期においてもむしろさらに活躍が際立っている。特に航空業界では低価格航空会社（以下、LCC: Low Cost Carrier）は既存航空会社（以下、FSC: Full Service Carrier）の反撃によって淘汰されるどころか、むしろ存在感を強めてきていると言っても過言ではない。

マイケル・ポーターは企業が選択すべき競争戦略を①コストリーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略の3つに分類した（Porter 1980, p.35）。コストリーダーシップ戦略は規模の経済性を武器に競争相手や潜在的な新規参入者に対して圧倒的なコスト差で価格競争への対応力を行行使す戦略である（Porter 1980, p.36）。しかし、全てのLCCは後発企業で、規模の経済性を発揮できるような規模の企業ではない。つまり、LCCは特定のセグメントに

ターゲットを絞り込むことで余分なコストを排除する集中戦略をとっていると言える。

本稿はLCCが市場参入し、持続的に発展するにあたっての競争戦略を検証することを目的とする。まず、第II節ではLCCの参入に対してのFSCの対応を競争戦略論の枠組みで分析する。また、第III節ではFSCがLCCに対して対抗措置の採否を決定する要件を明らかにし、LCCが持続的に事業を継続するために必要な競争戦略を検証する。また、第IV節ではLCCの中長距離路線への進出や上級クラスの導入など、所謂「サウスウエストモデル¹⁾」に倣わないLCCの戦略を検証する。第V節ではそれまでの議論をもとに寡占市場に参入するLCCの競争戦略を明らかにする。

II. 新規参入と既存事業者の戦略

低価格戦略を採る新規参入者の存在は既存事業者にとって大きな脅威である。低価格を武器に価格反応性の高い顧客を奪われてしまうかもしれないし、「買い手のバーゲニングパワー」が強まることにより値下げ圧力を受けることになる。そのため、既存事業者は参入阻止価格での対抗や差別化によって価格競争を避けるなどして値下げ圧

力を回避している。本節では参入障壁と差別化戦略について検証する。

1. 航空輸送事業における参入障壁

産業組織論では参入障壁は特定産業に新規に参入しようとする企業に掛かるコストで既存事業者にはかからないものと定義されている (Stingler 1968, p.67)。特定産業に新規参入する企業が既存事業者に対して同質な商品やサービスを提供する上で費用優位性で大きな不利にならず、既存事業者の価格設定から参入後の利益をある程度見積もることができるコンテスト市場に近い環境では参入障壁は低く、逆の環境では参入障壁が高くなる。参入障壁を作る費用優位性の要因は絶対的費用障壁とサンクコストで、前者は何らかの理由により既存事業者が新規参入者よりも絶対的に低いコストで商品やサービスなどの財を生産できることであり、後者は商品やサービスなどの財の生産に関係なく発生する費用で撤退時に回収が不可能な費用のことである (小田切 2001, 77 頁)。

航空輸送事業のサンクコストは鉄道事業など他の運送事業に比べて低い。主要な生産手段である航空機はリースで調達可能で、中古市場で流動性が高い (小田切 2001, 82 頁)。また航空機はほとんどがボーイング社とエアバス社の2社のみで生産されており、エンジンもロールスロイス社、プラットアンドホイットニー社、ゼネラルエレクトリック社の3社があるいはその関連企業で生産されており、事業計画にしたがって機材性能を決定した時点で選択肢は限られていて調達コストに大きな差はつかない。また、航空機整備や運航管理なども国際的な基準に従って行われているため、航空会社間の差異は存在しない。燃料についても商用航空機で使用されている Jet A-1 燃料は相場商品であり調達価格に大きな差はつかない。また、空港発着料についても航空会社は機材に応じて平等に課金されており、新規参入の LCC が優遇されることはあったとしても、既存の FSC が優遇されることは極めて稀である。しかし、混雑空港の発着枠については FSC が既得権益として多くの発着枠を保有しており、LCC がその発着枠を得ることは容

易ではない。つまり、航空産業における絶対的費用障壁で最も大きなものは発着枠である (小田切 2001, 82 頁)。また、航空輸送事業は政府による許認可事業となっており、新規参入には路線免許の取得が必要である。高収益路線の路線免許は FSC の既得権益となっており一般的に取得が困難だ。そのため、参入が認められたとしても多頻度運航を行うことができず、旅客にとっての利便性は低い。一方、FSC は豊富にある発着枠や路線免許を使った多頻度運航により顧客の利便性を高め、LCC よりも高付加価値のサービスを提供することができる。また、LCC と競合しない時間帯の収益を原資に競合となる発着時間帯の価格を下げて LCC のサービスの価格競争力を大幅に失わせることができ、LCC の高採算路線への参入を阻害することも可能である。このように航空輸送事業では混雑空港の発着枠と高収益路線の路線免許が LCC にとっての参入障壁となっている。

2. 新規参入と既存事業者の差別化戦略

市場シェアで圧倒的優位をもつマーケットリーダーのとるべき戦略はフルライン戦略と同質化戦略である (Kotler 2012, p.328)。同質化戦略とは競合他社と同質の商品やサービスを市場に供給し、自己のシェアを保持していくことである。言い換えれば、競合他社の商品やサービスのイミテーションを時間を置かずに市場に投入するという戦略である (谷地 2012, 49 頁)。しかし、競合他社が仕掛けてくる戦略が低コストを武器にした低価格戦略であった場合には、マーケットリーダーは高コスト体制で苦戦を強いられるか、或いは少なくとも自己の収益率を圧迫されることにもなる。低コストを武器に新規参入する者に対して既存事業者が取り得るもう一つの選択肢は自社の商品を差別化することによって新規参入者との価格競争を避けることである。差別化は顧客にとっては自身の嗜好に基づいて選択肢が増えるというメリットもある。

差別化とは同業他社に比べて特異なものと市場が認知する商品やサービスを創造することである (Porter 1980, p.36)。差別化には顧客に価格以外の選択要素を与えるこ

とにより選択の基準を複雑化し、価格競争による利益率の低下を抑える効果ある。また、低価格戦略をとる競合他社に対して一つまたは複数の要素の特異性を高めて競合他社が代替性のある商品やサービスを模倣できなくすることで、顧客の選択肢をなくす効果もある。その反面、差別化を進めていくと特定の顧客ニーズに集中せざるを得なくなり既存の市場シェアの確保が困難となる (Porter 1980, p36)。また、差別化は一般的にコストとのトレードオフであり、価格負担力のない顧客を他社に奪われてしまう可能性も高い。これは、差別化された商品やサービスが高品質であることを顧客が認知したとしても、必ずしも顧客がその品質を必要としているとは限らず、その高価格を負担できるとは限らないからである (Porter 1980, p36)。しかし、差別化を進めることによって高付加価値 (高利益) な商品やサービスに経営資源を集中することができROIを向上させることもできる。このように差別化は付加価値とマーケットシェアのトレードオフを伴い、既存事業者の差別化によってできたマーケットシェアの空白には新規参入事業者の参入余地が発生する。

航空輸送事業においてもLCCが低コスト武器に低価格戦略で市場に参入するのに対して、FSCが低価格攻勢を行いLCCを市場から排除する場合とFSCが差別化によって価格競争を回避するという2つのパターンが見られる。航空輸送事業は他の産業に比べて顧客機能が単純で、顧客の購入先選択における価格反応性が非常に高い。そのため、LCCが低コストを武器に低価格攻勢をかけてきた場合にはFSCは価格競争に巻き込まれやすく、LCCに比べてオペレーションコストの高いFSCは不利な競争を強いられるかに見える。しかし、燃料費や空港使用料等の変動費はFSC (既存事業者) とLCC (新規参入者) の間には大差がなく、主なコストの違いはラウンジなどの運営費、人件費や機材整備施設などの短期的な生産量に関係なく実質上固定費となっている費用である。そのため、路線単位の損益を度外視してでも、燃油代や発着料などの生産量に直接影響を受ける費用さえ賄うことができれば、FSCが価格競争に出るという選択肢もありうる。

また、短期的な赤字を甘受してでも価格競争に出てLCCを市場から排除するという戦略に出ることもありうる。その場合にはFSCとLCCの間で消耗戦となり、資金面で劣るLCCに不利な結果となる場合が一般的である。また、FSCはLCCに対してオペレーションコストの優位性はない反面、人的資源や設備面などで圧倒的優位にあり、差別化によってLCCとの直接の価格競争を避ける戦略を取ることできる。商品面では潤沢な発着枠と活用した多頻度運航、豊富な機材構成を活かしたネットワークの拡充、多頻度顧客に対するラウンジサービス、上級クラスの設置や人的サービスの充実などで旅客の利便性を向上させ、販促面ではブランドイメージ向上のためのメディアでの広告、多頻度顧客に対するマイルサービスや特典航空券の提供などを実施し、販売チャネル面ではビジネス需要を取り込むための法人向け対面営業の強化や傘下の旅行社による富裕層向け旅行商品の販売などを行ってLCCに対して差別化することができる。

III. 既存事業者が新規参入者に対する 対抗戦略を決める要件

本節では既存事業者が新規参入者に対して参入阻止行動をとるか否かを決定する要因を検証し、生産量的にも財務的にも小規模であるLCCにとって好都合であるFSCが「参入容認 (協調)」の戦略を選択する要件を明らかにし、LCCの採るべき戦略を明らかにする。

前節の通り、FSCは混雑空港の発着枠と高収益路線の路線免許に基づいた圧倒的な競争力により新規参入者の市場への参入を容易に阻止することができる。実際、過去に北海道国際航空の羽田-千歳線やスカイマークの羽田-福岡線への参入など、所謂、「ドル箱路線」へLCCが参入した時にはFSCは揃って低価格攻勢でLCCを排除する行動を取った。両社は就航当初は徹底したコスト削減に支えられた低価格により大手FSCの牙城を崩すことを期待されていたが、2019年7月現在、大手FSC傘下で運航を継続せざるを得ない状況となっている。

価格競争は競合他社がその効果を測定しやすいことから他の競争手段に比べて競合他社の対抗措置を招きやすい (Chen and Miller 1994, p.88)。LCCは低価格を武器に市場の支持を得るといふビジネスモデルであるため、FSCにとってはまさに対抗措置の対象である。しかし、2012年以降に日本の航空市場に参入したピーチアビエーションなどのLCCは大手FSCの傘下企業であるという面もあるものの、特に目立った参入阻止行動を受けていない。

既存事業者が参入阻止行動を取る典型的なケースは低価格を武器にする新規参入事業者のサービスまたは製品が自社のものと代替性が高いケースである。このようなケースでは新規参入者の製品やサービスが既存の製品やサービスの需要を奪う。その場合、既存事業者は同質化戦略をとり、新規事業者の参入を阻害する。しかし、マーケットリーダーである既存事業者が同質化戦略をとり新規参入者と同じような製品やサービスを同じような低価格で市場に投入し、新規事業者の参入を阻止することが常に賢明であるとは限らない。既存事業者が新規参入者が提供するのと同じような製品やサービスを低価格で市場に供給すれば、高価格で売られている既存製品やサービスの収益性まで下げってしまうからである。つまり、既存事業者が参入阻止を行わないのは低価格戦略で負けることを恐れてではなく、既存の製品やサービスの需要への影響を恐れるためである (Judd K. 1985, p.158)。しかし、製品やサービスの代替性が低いからといって、新規参入者が既存事業者から参入阻止行動を受けないと一概に言うことはできない。新規参入者が極めて代替性の低い製品やサービスで市場参入してきた場合には既存企業は自社の製品やサービスの需要への影響を考慮する必要がなく、低価格戦略をとって新規参入者を市場から排除する行動をとることができるからである (浅羽 1991, 15頁)。

1. 既存事業者が参入阻止を行う場合

航空輸送業のような設備型産業では既存事業者 (FSC) が新規参入者 (LCC) に対して圧倒的に大きな

財務規模を持つ。また、前述のように LCCのFSCに対するコスト優位性の要因は変動費部分であるため、ネットワーク全体の採算さえ合えば路線単位の採算を度外視してLCCの参入した特定路線の価格を下げてLCCの参入を阻害することは難しいことではない。そのため、同じような路線、同じような時間帯、同じようなサービスでLCCが低価格を武器に参入してきた場合には、FSCは新規参入者とはほぼ同様か場合によってはそれ以下の価格を出して新規参入者の参入を阻止するという戦略を採る場合が多い。LCCに対してFSCが阻止行動をとった典型的な例としてあげられるのが1998年12月に北海道国際航空が羽田・千歳路線に参入した時のケースである。北海道国際航空などのLCCが苦戦を強いられた要因には低運賃でありながらコストはさほど低くないことやS字カーブ効果²⁾が生産量シェアの少ないLCCに不利に作用したこともあるが、FSCによる参入阻止行動があったことも大きな原因の一つである (村上 2008, 88頁)。北海道国際航空は1998年12月に羽田・千歳線にFSCの6~7割という低価格で参入したものの、参入直後からのFSCによる参入阻止行動により経営不振となり、2002年6月には債務超過に陥ってしまった。北海道国際航空は搭乗時にPBB³⁾を使用せずオープンスポットを使用するハンドリングや機内で飲料を提供しないなどのLCC的な要素はあったものの、羽田空港発着国内幹線の昼間便にワイドボディ機材で参入したため、FSCの国内線のサービスと決定的な違いはなくANAやJALなどのFSCのサービスとの代替性が高かった。そのため、FSCは北海道国際航空に自社の旅客を取られてしまうことを恐れ、同じような発着時間の便をほぼ同水準まで値下げを行う⁴⁾などの参入阻止行動をとった。

2. 既存事業者が参入阻止を行わない場合

北海道国際航空のようにFSCによる参入阻止に遭い、債務超過に陥るLCCがある一方で、2012年以降に参入したピーチアビエーションなどのようにあからさまな参入阻止に遭わないケースも存在する。前述のように新規参入

に対して既存のリーダー企業は必ずしも常に同質化戦略によって参入阻止を図るとは限らないからである。既存のリーダー企業の提供するサービスや製品とある程度代替性があったとしても、自社にとって重要ではない特定のセグメントに特化した製品やサービスで新規参入する企業にはリーダー企業は参入阻害行動に出ず、差別化戦略をとって協調行動に出る場合もある(浅羽 1991, 15頁)。

このような現象は航空業界のみならず数々の業界で見られ、1980年代後半にビール業界で発生した「アサヒスーパードライ」のケースが有名である。ビール業界では長年にわたってキリンが市場の50%以上を占める状況が続いてきたが、アサヒスーパードライの参入によって1989年にはキリンの市場シェアはついに50%を割り込み48%となった(浅羽 1991, 13頁)。スーパードライの成功の以前にもキリンラガーの牙城を崩す試みがあったが全て失敗に終わっている。アサヒスーパードライはキリンラガーに対して「ドライ」という市場に特化した商品ではあったためリーダー企業であるキリンが自社の既存製品への影響を恐れ参入阻止行動を控えたのであった(浅羽 1991, 14頁)。

航空業界では、関西国際空港をベースに2012年に新規参入したピーチアビエーションが2016年3月期の決算で27億円強の純利益を出し、わずか3年間で創業以来の累積損失を一掃した⁵⁾。北海道国際航空などの前世紀末前後に新規参入したLCCの試みはほぼ全てANAやJALなどのFSCの参入阻害により商業的に失敗に終わったにも関わらず、ピーチアビエーションが生き残ることができた理由は同社の効率的な経営の成果でもあるが、FSCが同質化戦略による参入阻害行動に出ず新規参入を許したことも非常に大きな要因である。このケースに関して言えば、ピーチアビエーションがFSCが出資・設立した関連会社であることはピーチアビエーションが大手にとって参入阻害に出るような脅威にならない戦略を採っていることを示している。言い換えれば、出資者であるANAにとってはピーチアビエーションによってコスト的に手を出せなかったローエンドの市場を自社ブランドの価値を落とすことなく取り込むことができるようになり、JALにとっても自社ブランドの

価値を下げてまでローエンドの市場を取りに行く動機は存在しなかった。

LCCのビジネスモデルは特定区間の2地点間を直行便で移動する価格反応性の高い需要を取り込むモデルである(重谷 2018, 64頁)。FSCにとっては乗り継ぎの発生しない直行便需要は高い価格で売れる路線であるため、価格反応性の高い低価格(ローエンド)の需要を取り込むことはさほど重要ではない。また、セカンダリー空港を利用する需要はプライマリー空港を利用する需要に比べて利便性に欠けるため、一般的に代替性が高くない。そのため、FSCにとっては無理して新規参入するLCCに低価格で対抗するよりも差別化によって自社の商品力を高め、価格反応性の比較的低い高価格(ハイエンド)の需要を取り込んだ方が合理的であるという判断も十分にあり得る。また、新規参入者は既存事業者に参入阻止の動機を与えないためには既存事業者にとって重要な需要を取り込む意志がないことを認識させるコミットメントを行うことが有効である。LCCの単一機材戦略は既存事業者に対して、LCCの事業範囲を限定するコミットメントとして作用している。機材を1機種に絞り込むことによって対応できる市場規模と路線を限定し、競合する需要が極めて限定的であることをFSCに認識させている。

ピーチアビエーションの例では拠点空港が関西国際空港であることからFSCにとって比較的優先度が低い(つまり、参入阻害を行う動機の低い)大阪圏の顧客層を主なターゲットとしている。また、国内線空港としては関西国際空港は関西圏のセカンダリー空港となるため、FSCがほとんどの国内線を就航させている大阪国際(伊丹)空港に比べて利便性に劣り、代替性がさほど高くない。また、首都圏の国内線は全てプライマリー空港の羽田空港ではなく成田空港の発着となっているため同様に代替性は高くない。国際線に関してもFSCが戦略市場としている首都圏からはビジネス客がほとんど利用しない近距離深夜便を就航させているのみで主なネットワークは関西圏発着である⁶⁾。また、機材はA320を使用機材として単一化しているため、定員はモノクラス180名でFSCが国内幹線に

投入している機材のおおよそ半分程度、運航効率的に概ね4時間程度の飛行時間が顧客サービスの限界である。このようにピーチアビエーションはFSCとの競合を極力避け、そのことを単一機材というコミットメントで示すことによってFSCからの参入阻止行動を回避し、持続的な発展を続けている。

IV. LCCの新しい戦略

短距離路線に特化したネットワーク・ノンフリルサービス・モノクラスによってコストを抑えたサービスがLCCの最大の武器とされていたが、昨今は中長距離路線への進出や上級クラスの導入などの新しい動きが出てきている。本節ではそのようなLCCの新しい動きの背景を探る。

1. 中長距離路線への進出

昨今のLCCの動きとして中長距離路線への参入が挙げられる。一般的にLCCの路線距離は飛行時間にして4時間程度、距離にして2500キロメートル程度と言われているが、2007年にはエアアジアグループ傘下のエアアジアXがクアラルンプール・ゴールドコースト間に就航し、2010年にはクアラルンプール・羽田線で日本に就航を果たしている。また、JAL傘下のジップエアは2020年サマースケジュールから中長距離LCC事業に参入する計画である⁷⁾。LCCの提供するノンフリルサービスは飛行時間が長時間にわたる中長距離路線ではFSCとの効用の差異が大きくなり、顧客の価格反応性が鈍化してしまい、短距離路線ほど容易には価格反応性の高い旅客を取り込むことが難しくなってしまう。そのため、LCCにとっては中長距離路線に参入していくことの勝算は小さいように見える。しかし、中長距離路線では「距離の経済性⁸⁾」によって距離あたりの運航コストの低下するのでLCCが参入することも合理性がある(村上 2008, 85頁)。また、価格層には非対称性があり、低価格を売りにするLCCの参入はFSCにとって大きな脅威とは考えられない。低付加価値商品の顧客は高付加価値商品の値下げには高感度に反応するが、

高付加価値商品の顧客が低付加価値商品の低価格に反応することは極めて限定的である(Robert, J. & Hermann, S. 1996, p.88)。そのため、FSCが新規参入するLCCに対して自社の価格を下げてまで参入阻止行動に出る可能性は低い。言い換えれば、サービスを高付加価値化してFSCと競合しようとしたり、必要以上の輸送力を投入して自ら搭乗率を下げるような行動を限り中長距離路線においてもLCCは持続可能であると考えられる。

2. 上級クラスの導入

LCCの中長距離路線への進出に伴い、一部のLCCでは従来のビジネスモデルの常識を覆して上級クラスを導入する動きも出てきている。エアアジアXの「プレミアムフラットベッド」、スクートの「スクートビズ」とジェットブルーの「ミント」などの上級クラスはおおよそ6時間以上の飛行時間を要する路線(距離にして約4000キロメートル以上)に設定され、FSCのビジネスクラスまたはプレミアムエコノミークラスと同等のシートと機内エンターテインメントシステムを提供し、機内食も料金に含まれている。ノンフリルサービスによる低コストを武器に低価格で価格反応性の高い顧客を取り込んできたLCCが上級クラスを導入してフリルサービスを行うことでFSCとのサービスが同質化してしまえば、競争が激化し、運賃が低下し各航空会社の利潤は減少するとの見方も存在する(村上 2008, 87頁)。つまり、LCCとFSCが顧競合となり、両者が利潤がなくなるまで価格を下げるという悪循環に陥るとの見方だ。しかし、FSCのビジネスクラスを利用する旅客の大半はサービスが同じであった場合でも単に価格のみで航空会社を選ぶような購買行動を取るとは限らない。FSCのビジネスクラスを頻繁に利用するような旅客層はマイレージプログラムの恩恵を強く受けており、マイレージプログラムがそもそも存在しなかったり、たとえ存在したとしてもそのベネフィットが極めて低いLCCを選択するケースは極めて限定的であるため、LCCの中長距離路線への進出は必ずしもFSCにとって参入阻止行動を行うほど脅威であるとは限らない。また、LCCは特

定の2点間の直行便需要に特化していることもFSCとの競合を防ぐことの一因となる。一般的にFSCの上級クラスを利用する旅客は乗り継ぎ便を利用せざるを得ない時でもスムーズな乗り継ぎなどの高い利便性を求めている。しかし、LCCのスケジュールは乗り継ぎを考慮しておらず、乗り継ぎチケットも販売していないため⁹⁾、乗り継ぎ時には旅客は非常に不便を強いられる。つまり、LCCの上級クラスを利用する旅客はFSCの上級クラスを頻繁に利用するような旅客ではなく、いつもLCCを利用している旅客やFSCのエコノミークラスを低価格のブッキングクラスで利用しているような旅客が少し贅沢をしたい場合に利用していると推測できる。そのため、FSCの上級クラスを利用するような旅客層がLCCの上級クラスを利用することは極めてまれで、FSCとの競合は極めて限定的と言える。そのため、FSCにとっては自社の価格を下げてまで参入阻害を行うよりも、差別化によって自社のサービスの付加価値をあげることが合理的となる。上級クラスを市場投入するLCCにとってはFSCを模倣してマイレージプログラムや乗り継ぎの利便性を高めるよりも、コスト削減によって低価格な上級クラスを提供することの方がFSCの参入阻止を受ける可能性が低く合理的であると言える。

V. まとめ

本稿ではLCCの市場参入戦略を競争戦略論の枠組みで検証した。FSCに比べて生産量的にも財務的にもはるかに小規模であるLCCが航空輸送事業という寡占市場に後発企業として参入していくためには、FSCにとって参入阻止行動に出るまでの脅威を認識させない競争戦略、謂わば、「共存戦略」をとることが必要であることが明らかとなった。また、LCCは単一機材による参入路線の限定、セカンダリー空港への就航、2地点間移動に特化したスケジュールなどのコミットメントを行っており、それによってFSCに市場参入による脅威を認識させず、参入阻止行動を控えさせている。また、中長距離路線への進出や上級クラスの導入も上記のようなコミットメントの下で行う限りFSCの

参入阻止行動に遭う可能性は低く、FSCのサービスと共存することができる。

かつては長距離路線に就航するにはボーイング747型機のような多発機や双発機であってもボーイング777型機などの大型機が必要であったが、昨今の航空技術の発達によりその常識は覆りつつある。ボーイング787型機の登場により双発の中型機でも日本・米国東海岸路線のような長距離路線に就航できるようになり、中型機単一機材でカバーできる就航地が大幅に広がった。このことでFSCのオペレーション戦略も経由便によるハブアンドスポーク方式を前提としたものから、直行便によるポイントツーポイント方式にシフトしつつある。つまり、ボーイング787型機の登場は長距離路線市場にLCCが参入していくのにまたとないチャンスであると同時に、FSCとLCCの路線が競合となる路線が増加していくことも意味している。LCCがFSCとの共存戦略をとることが必須である限り、折角の長距離路線進出の参入のチャンスも限定的なものになりかねない。このように航空機材の技術向上による競争戦略への影響については検証の余地があるが、このことについては今後の研究課題としていきたい。

注

- 1) 単一機材・短距離運航・低価格片道運賃・モノクラス・ノンフルサービス
- 2) 航空会社の出発便シェアが50%に満たない時、便数シェアが10%増加すると旅客シェアが15%程度大きく増加する現象 (村上ほか 2006, 57頁)
- 3) Passenger Boarding Bridge
- 4) 日本航空1998年12月18日プレスリリース第98069号によると同社は羽田札幌線に1999年3月より特別割引料金を設定し、北海道国際航空とほぼ同水準の料金を設定した。
- 5) Peach Aviation 2016年6月14日付 プレスリリース
- 6) 2019年サマーダイヤ
- 7) 2019年3月9日付 株式会社日本航空 プレスリリース
- 8) 航空機は離着陸時に燃料を多く消費し水平飛行時には燃料の消費が少ないという特性があるため、移動距離の割に離着陸

回数が少ない長距離路線では距離あたりの燃料消費が小さくなる。

- 9) 通常、乗り継ぎ設定のないチケット（別切りチケット）で乗り継ぎを行なった場合には受託手荷物を一度引き取って再度チェックインする必要がある、全便の遅延により乗り継ぎ便に接続できなかった場合の補償がないなど乗り継ぎ設定のあるチケット（スルーチケット）に比べて様々な不利益がある。

ミネルヴァ書房

谷地弘安（2012）「模倣困難性と差別化のマーケティング戦略論理 - 伝統的競争地位別マーケティング戦略論を捉え直す -」『横浜経営研究』第33巻（第3号）、2012年12月、47-66頁。

山路顕（2017）「LCCビジネスモデルの視点からLCC vs NWCの様相を検証し展望する - オープンスカイの潮流と航空輸送の業態考察を通して -」『日本国際観光学会論文集』第24号、2017年3月、101-109

引用文献

Chen, M. I. and Miller, D.(1994) "Competitive Attack, Relation and Performance: An Expectancy-Valence Framework", *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2(Feb.), p.85-102

Judd, K (1985) "Credible Spatial Preemption", *The RAND Journal of Economics*, Vol.16, No.2(June), p.153-166

Kotler, P (2012) *Marketing Management 14th edition*, New Jersey: Prentice Hall

Porter, M.E.(1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press

Robert, J. and Hermann, S. (1996) *Power Pricing*, New York: Free Press

Shew, S. (2011), *Airline Marketing and Management-7th edition*, London: Routledge

Stingler, G.J. (1968) *The Organization of Industry*, Homewood, IL: Richard D. Irwin

浅羽茂（1991）「下位企業の競争優位持続戦略 - 新製品のポジショニングについて -」『学習院大学経済論集』第28巻（第2号）、1991年6月、1-21頁。

浅羽茂（2004）『競争戦略の経済学』日本評論社

小田切宏之（2001）『新しい産業組織論 理論・実証・政策』有斐閣

重谷陽一（2018）「低価格航空会社のビジネスモデル」『経営戦略研究』第12号、2018年9月、51-65頁。

村上英樹（2008）「日本のLCC市場における競争分析 米国LCCの事例を参考に」『日本大学経済学部経済研究所 紀要』第38号、2008年3月、83-95頁。

村上英樹, 加藤一誠, 高橋望, 榎原胖夫編（2006）『航空の経済学』

Japan Marketing Academy Conference Proceedings vol.8

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

2019年11月26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>