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.11 2022

ニューノーマル時代を切り拓くマーケター

法政大学市ケ谷キャンパス
2022.10.16.SUN

Japan Marketing Academy

日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス —— 目次

vol.11　ニューノーマル時代を切り拓くマーケター

プログラム —— 1

解題 —— 「ニューノーマル時代を切り拓くマーケター」小林 哲 —— 11

基調講演① —— 「現在に転生した葛飾北斎は、時代遅れの役立たずか、希代のアーティストか。」音部 大輔 —— 11

基調講演② —— 「【日清流】マーケティング、のその先へ！ ― 人びとの幸せが溢れる社会へ ―」深澤 勝義 —— 12

基調講演③ —— 「『新しい現実』は変わるがマーケティングの本質は変わらない。」石橋 昌文 —— 13

基調講演④ —— 「パーパスドリブン B2B マーケティング ― 国際競争サバイバルから、SDGs、そして宇宙まで ―」黒須 聡 —— 13

リサーチプロジェクト・セッション —— エフェクチュエーション研究会 —— 15

リサーチプロジェクト・セッション —— ブランドマネージャー制度研究会 —— 15

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 —— 16

リサーチプロジェクト・セッション —— 医療マーケティング研究会 —— 16

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 —— 17

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 —— 17

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 —— 18

リサーチプロジェクト・セッション —— アジア・マーケティング研究会 —— 18

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 —— 19

リサーチプロジェクト・セッション —— AI×5G 時代のビジネスモデル研究会 —— 19

リサーチプロジェクト・セッション —— 健康経営ブランディング研究会 —— 20

リサーチプロジェクト・セッション —— デザイン思考研究会 —— 20

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 —— 21

リサーチプロジェクト・セッション —— マーケティング/PR テクノロジー研究会 —— 21

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 —— 22

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 —— 22

ランチョンセッション —— 「未顧客理解」が求められる実務背景とアカデミアへの要請 ― 市場拡大・事業成長への期待とギャップについて ―
芹澤 連 —— 23

ランチョンセッション —— パーパスから始まるブランド変革
竹内 慶・岩嵜 博論 —— 23

オーラルセッション —— ダイバーシティ・チームにおけるコミュニケーションの課題 ― グローバル・デザインファームのインターナル・マーケティングを中心に ―
本下 真次・竹村 明里 —— 24

オーラルセッション —— 新規事業を創出する経営者分析 ― 酒販店経営者のイノベーションプロセスの考察 ―
山本 誠一 —— 29

オーラルセッション —— 新時代におけるブランドコミュニティとしての茶の湯
相島 淑美・佐藤 善信 —— 36

目次

オーラルセッション ―― 中小企業におけるエフェクチュエーションの実践 ― 金属リサイクル業界のケース ― 43
西川 拓・山下 貴子

オーラルセッション ―― 地域住民の階層意識と地域の人間関係に対する認知及び外国人に対する受容度の関係 52
宗 健

オーラルセッション ―― コロナ禍による就労環境の変化が，働く母親へ与えた影響 60
― 女性の活躍を可能とするパラダイムシフトの出現 ―
西山 裕子・山下 貴子

オーラルセッション ―― 循環型共生社会を目指した市民へのコミュニケーションモデルの導出 69
― 分散型インフラの普及に向けて ―
長尾 雅信・八木 敏昭・勝見 一生・荻野 祐己・南雲 航

オーラルセッション ―― 聴衆認知による顧客経験の形成と変容 ― Saying-Is-Believing 効果のアプローチから ― 77
梁 庭昌・張 婧・相馬 敏彦

オーラルセッション ―― 顧客経験はビジネス書においてどのように語られているのか 84
― システマティックレビューによる内容分析 ―
大藪 亮・洪 恵彬

オーラルセッション ―― 国内バレエ団の持続的運営に関する研究 86
― Experiential Value Scale for Ballet Consumption：EVSBC を用いた考察 ―
上嶋 啓悟・山下 貴子

オーラルセッション ―― 電気自動車の走行音は商品の魅力を高めるか？ 88
― 日本の自動車業界におけるガソリン自動車のエンジン音との比較検証 ―
加藤 拓巳・横手 龍次

オーラルセッション ―― 従業員の健康づくりにみる共通価値のエコシステム 96
― 健康課題解決の取り組みにおける乳製品利活用動向からの検討 ―
上西 智子

オーラルセッション ―― 歯周病は，いかにして社会へ広がったのか ― 歯槽膿漏から歯周病への変容プロセスの分析 ― 98
小山 まい

オーラルセッション ―― Twitter における「コロナ」「ワクチン」を含むツイートにみられる Web サイト誘導について 106
大谷 光一

オーラルセッション ―― インフルエンサー・ドクターが変える中国の医療 ― Tiktok のフォロワー数に影響する要因 ― 112
XU YING

オーラルセッション ―― ゲイン・ロスフレームが特定保健用食品の購買意思決定に及ぼす影響 119
原 広司・佐藤 圭・小林 哲

オーラルセッション ―― 医療機器および医療材料製造業におけるビジネス・エコシステムの構築 121
― サスティナブル・プラットフォーム・モデルの提言 ―
久保田 昌宏・山下 貴子

オーラルセッション ―― COVID-19 におけるサービス経験の感情的要因 ― 感情種類による影響の探索的・実証的研究 ― 123
張 婧・梁 庭昌

オーラルセッション ―― スキルシェアの位置付けと持続的幸福度の関係性 ― 副業と趣味の比較検討 ― 125
青木 慶

オーラルセッション ―― リユース企業による路面店舗の出店戦略と顧客体験 127
― なぜ，ブランド品と古着のリユース企業は，主要なリテールエリアに出店するのか？ ―
栗栖 郁

オーラルセッション ―― 地域ブランディング再考 ― 文脈価値の視点から ― 129
宮脇 靖典

オーラルセッション ―― 地域産品ブランド評価が産地への訪問意向に与える影響 131
外山 昌樹

目次

オーラルセッション ―― 地域産品のブランド価値構造に関する研究 ― トップブランド米「コシヒカリ」を事例に ― 138
勝見 一生

オーラルセッション ―― アパレルセレクトショップの宣伝動画におけるモデルの視線移動と視聴者の記憶 147
内藤 有香・中村 潤

オーラルセッション ―― 行動的経験を訴求するイベント広告が消費者の評価に及ぼす影響 153
― 時間的距離に着目して ―
牧野 耀・瀬良 兼司

オーラルセッション ―― ストーリーが企業ブランディングに与える影響 ― ストーリーと受け手側との関係に着目して ― 155
紙谷 由美子

オーラルセッション ―― 創造的中小企業におけるIMCの先行要因と帰結 163
― 企業家的志向・ブランド志向・市場志向および事業成果との関係 ―
柴田 伊寿実・本條 晴一郎

オーラルセッション ―― ビジネスコンテストからの事業化は成功するか ― イノベーションと人材育成の両面からの考察 ― 165
山嵜 未有希

オーラルセッション ―― 顧客満足のためのパラドキシカル・インターナル・マーケティングに関する研究 172
― 石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々のケース・スタディ・リサーチ ―
平岩 英治

オーラルセッション ―― スタートアップにおけるインターナルブランディングの役割 179
― ブランド・リーダーシップとブランド理念を中心に ―
伊藤 佳代・陶山 計介

オーラルセッション ―― 組織成果を示唆するクリエイティビティ 187
― ブルデューの「ハビトゥス・界」理論概念を援用して企業組織を読み解く ―
森 泰規

オーラルセッション ―― グローバル・ブランドのソーシャルバリューによる標準化の分岐点 189
― マルチ・レイヤー分析の提案 ―
榊原 萌々

オーラルセッション ―― B2Bブランドの CSR・財務的な特徴 196
真鍋 友則・石島 博・久保 知一

オーラルセッション ―― インターナルブランディングにおいて周縁的ストーリーが果たす役割 198
杉浦 愛・小菅 竜介・安田 裕子

オーラルセッション ―― 採用ブランディングの理論と実際の乖離に関する調査研究 200
― 採用ブランディングの効果を最大化するために ―
深澤 了

オーラルセッション ―― ケイパビリティ（組織的能力 / 知恵）起点のビジネスモデル・イノベーション創発に関する1考察 209
― 老舗機械エンジニアリング企業におけるビジネスモデル変革への挑戦（第3報）―
宗 陽一郎

オーラルセッション ―― モバイルアプリ活用による顧客エンゲージメント実現の多様性 216
― 事例研究に基づく価値拡張マップ（Value Expansion Map：VEM）の提唱 ―
八木田 貴史

オーラルセッション ―― 化粧品D2Cブランドの戦略転換に関するクチコミ分析 224
― お気に入りが世に広まると消費者の心は離れるのか ―
円藤 雅文

オーラルセッション ―― DXのデータ共有における協調化マトリクスの提案 230
― 競争と協調の矛盾を解消する論理の探究 ―
中村 正斉

オーラルセッション ―― QRコード決済利用者のプライバシー懸念に関する実証研究 237
楊 婕

目次

オーラルセッション ―― カスタマージャーニーマッピング自動化における説明可能性の適用限界 ―― 245
岡崎 孝太郎・羅 國彦

オーラルセッション ―― 最新のITサービス開発におけるマーケティングの立ち位置 ―― 248
― Product-led Growth 戦略と変化するマーケティングの役割 ―
高山 善光

オーラルセッション ―― AI時代の実店舗の消費者行動分析 ― デジタルサイネージの効果検証 ― ―― 255
遠藤 ありす・石井 裕明・外川 太郎・竹内 駿

オーラルセッション ―― PRとは何か ― PR/広報という言葉はどう定義づけられ，どう捉えられているか ― ―― 257
加藤 恭子

オーラルセッション ―― 豊岡市神鍋地域における内発的地域イノベーション・エコシステム ―― 262
― 株式会社Teamsのケーススタディ ―
辻村 謙一・佐藤 善信・三浦 健太・中村 嘉雄

オーラルセッション ―― SNSで踊る社長と企業イメージの研究 ―― 270
― TikTokを活用した採用活動において就活生が抱く企業イメージとは ―
谷村 将太朗・中村 潤

オーラルセッション ―― インターネットを介するコンテンツにおける関係性マーケティングの検討 ―― 277
― VTuberコンテンツの事例 ―
富樫 佳織・津村 将章

オーラルセッション ―― 価値共創の深層を表出させる共感のメカニズムの考察 ―― 284
窪山 哲雄

オーラルセッション ―― サービス提供者の行為による価値共同破壊回復のプロセス ―― 290
阿曽 真紀子・岡島 眞理

オーラルセッション ―― 量り売り型小売店における価値共創プロセス ― 食品小売業を対象として ― ―― 292
山本 莉央・岩嵜 博論

オーラルセッション ―― 価値共創マーケティングの新展開 ―― 294
― Adam GrantのGive & Take理論とカラータイプ理論からのアプローチ ―
河野 万里子・山本 邦子・佐藤 善信

オーラルセッション ―― 生命保険業界における顧客とのコミュニケーションがスイッチング・バリアとロイヤルティに与える影響 ―― 302
北本 淳一・原 泰史・池上 重輔

オーラルセッション ―― 社会科学系学部による産学連携の成功に向けた一考察 ―― 310
― 寝具店活性化プロジェクトの事例研究より ―
出野 和子

オーラルセッション ―― リピート顧客の獲得・維持方法の開発に向けた実証的考察 ―― 316
― 宿泊施設の利用客を対象に ―
犬塚 篤

オーラルセッション ―― ソーシャルメディアマーケティング ―― 317
― Social Media Marketing: 12 Years of Research ―
麻里 久

オーラルセッション ―― バウンダリーメディアがイノベーション活動の資源動員に及ぼす影響 ―― 319
― 共感と共有を促進する媒介の役割 ―
神谷 泰史

オーラルセッション ―― ミドル・マネジメントによる変革型リーダーシップのプロセスの研究 ―― 326
朝山 絵美

オーラルセッション ―― 小売店舗販売員によるイノベーション ― 企業内リードユーザーとの共創による新製品開発 ― ―― 328
渡邉 裕也

目次

ポスターセッション ―― 1.サービス・エンカウンターを支えるICT導入と進取的なサービス享受者の事前参加がもたらす効果 ― 高等教育における電子教科書の活用に着目して ― 330
瀬良 兼司

ポスターセッション ―― 2.DX・マーケティング・フレームワークのAI支援に関する研究II ― AIによるSWOT分析の教育活用について ― 330
松林 賢司・北川 翔悟・狭間 千宙

ポスターセッション ―― 3.多様性を考慮したマーケティングの機械学習による分析 ― 教育に関するマーケティングを事例に ― 330
金城 敬太・宮内 一

ポスターセッション ―― 4.デジタル化がマーケティングにもたらす2つの磁力 331
高木 翔平

ポスターセッション ―― 5.循環するメディア・ミックス戦略 ― まとめサイトを活用した「再情報化」― 331
清水 友基・舩先 康平・安齋 耕太郎・池田 紗理・春日 大助・松永 正司・西川 英彦

ポスターセッション ―― 6.衝動買い傾向はビッグファイブの誠実性で説明できる：オンラインデータの機械学習による解析 331
桂 卓成・田中 宏和・人見 徹・本田 優華・岡田 拓也

ポスターセッション ―― 7.産学連携による商品企画を通したリブランディングとチャネル開拓の可能性について 331
坂田 隆文・上久保 百華・竹内 萌恵・上野 篤志

ポスターセッション ―― 8.水平的チャネル拡張は企業価値を高めるのか？ 332
松田 敦樹

ポスターセッション ―― 9.事業構想とマインド形成について 332
三木 政英

ポスターセッション ―― 10.エフェクチュエーション実践コミュニティの形成と進化に関する研究 ―「スナックレモネード」内の様々なケーススタディを通じて。― 332
垣内 健祐・佐藤 善信・相島 淑美・谷口 千鶴

ポスターセッション ―― 11.食事体験に対する満足度を阻害する要因の探究 ― 食事中のスマートフォンの使用に着目して ― 333
陶山 結衣・表 侑紀・関野 亜美・三浦 糧太・山崎 望月

ポスターセッション ―― 12.Instagram広告のクリエイティブに関する研究 333
岡 さゆり・進藤 美希

ポスターセッション ―― 13.ゲーム実況動画における広告クリエイティブの研究 333
荒井 穣・進藤 美希

ポスターセッション ―― 14.VRライブをエンターテイメントの1つとして発展させるための研究 334
石山 徳紘・進藤 美希

ポスターセッション ―― 15.Instagramにおいて「#検索」結果での画像表示順がユーザーに与える影響 ― ブランドの印象分析 ― 334
山口 真穂・小野 栞・加藤 地大・平田 愛果

ポスターセッション ―― 16.今の時代は本当に動画広告！？認知・感情的評価の商品と静止画・動画広告との相性に関する実験 334
山口 葉月・石川 舞・桝田 梨央

ポスターセッション ―― 17.こうすればマッチングアプリで「モテる」 ― 一切のブランド情報を持たない非対称環境にある消費者から，エンゲージメントを獲得するための手法に関する一考察 ― 335
春木 良且・青木 翠玲

ポスターセッション ―― 18.ニューノーマル時代のフレンチレストランサービス 335
安田 滉規・森家 明味・森川 美幸

ポスターセッション ―― 19.SNS 投稿に露出した消費者の来店が販売員の心理状態に与える影響 ―― 335
井口 凜太郎・河合 美奈・甲村 佳乃・中山 陽悠・山本 菜月

ポスターセッション ―― 20.「中の人」はどうするべき？ ―― 335
― 製品特性による企業アカウントのコミュニケーションスタイル選択 ―
東 直樹・齊藤 響

ポスターセッション ―― 21. 支払方法が消費者の衝動購買に及ぼす影響：買い物の楽しさ・ノベルティの媒介効果 ―― 336
林 真輝人・寺崎 新一郎

ポスターセッション ―― 22. 消費者の文化的志向に着目した SNS マーケティング ―― 336
― インフルエンサーのフォロワー数と広告効果の関係性 ―
玉出 美鈴・石田 和・出村 丈・前川 浩輝・丸山 雄大

ポスターセッション ―― 23.BtoB 企業による SNS マーケティングの有効性 ― Twitterアカウントの分析 ― ―― 336
高橋 周・内間 日向里・古林 涼葉・森田 惟斗・森本 享汰

ポスターセッション ―― 24. リードユーザー探索における「ダブルキャリア」の重要性 ―― 337
― 約 80 名の探索から得た先進類似市場に辿り着くコツ ―
和泉 舞・西川 英彦・岡田 庄生・米満 良平・今井 郁弥・比留川 ありさ・徳田 周太

ポスターセッション ―― 25. がんを経験した患者と家族の行動・心理の理解 ―― 337
― 顧客の見えない“心の声”に耳を傾けるコミュニケーションとは？ ―
香川 勇介・真野 俊樹

ポスターセッション ―― 26. 感情労働者の価値共創にむけたエフェクチュエーションの活用 ―― 337
― 生命倫理に関わるサービスマーケティング ―
谷口 千鶴・佐藤 善信・垣内 健祐

ポスターセッション ―― 27. フェムテックの可能性を探る ― 女子大での生理用品無償化実証実験より ― ―― 338
高橋 千枝子

ポスターセッション ―― 28. 日本人消費者における大豆肉の喫食要因：二項ロジスティック回帰を用いた探索 ―― 338
滝 匠生・齊藤 成美・半田 透・南 裕子・檀 一平太・久徳 康史

ポスターセッション ―― 29. お買い物＋健康づくり ― 地域共生社会実現におけるマーケティングの可能性 ― ―― 338
岡田 直也

ポスターセッション ―― 30. ロックフェスの高齢化から考える「サブカル・シニア」マーケティングの可能性検証 ―― 339
藤原 晋介

ポスターセッション ―― 31. ジャニーズファンから見る推し広告商品への貢献心理 ―― 339
生井 愛音莉

ポスターセッション ―― 32. ラグジュアリーブランドとキャラクターのコラボレーションデザインが 20 代消費者に与える影響とその効果 ―― 339
麦嶋 七星・森家 明味・森川 美幸

ポスターセッション ―― 33. 若者と「推し活」― 応援消費の実態 ― ―― 339
杉山 未來・森家 明味・森川 美幸

ポスターセッション ―― 34. ブランド CF に登場する自己投影体験がブランドリレーションシップに与える効果 ―― 340
森岡 美沙子・吉川 敬一・逆井 充好

ポスターセッション ―― 35. パンケーキの盛り付けに対する評価 ― ラフ集合分析によるアプローチ ― ―― 340
滝口 沙也加・清野 誠喜・上田 賢悦

ポスターセッション ―― 36. 価値観に基づく世界異文化美容ペルソナの開発 ―― 340
― 価値観ペルソナから美容消費プロファイルを探る ―
小林 宏美・中村 理恵・小竹山 祐輝・加納 史子

ポスターセッション ―― 37. 消費者の文化的価値観が古着の購買動機に与える影響 ―― 341
石川 昂弥・山田 和輝・江本 彩乃・大西 莉叶・谷内上 美里

ポスターセッション ―― 38. 無料セールスプロモーション ― フレーミングで変化する販売促進効果 ― ―― 341
飯田 真生・熊田 玲央・八田 宗士・前田 萌々子・山下 夕奈

目次

ポスターセッション ―― 39. デジタル田園都市国家構想に向けた地域コミュニティの考察 ―― 341
― 地方創生 “ 新時代 ” のピースを担うコミュニティパートナーシップ ―
藤川 遼介

ポスターセッション ―― 40. 地域ブランド資産と人生満足度（SWLS）の因果関係モデルの構築 ―― 342
― 地域ブランド資産 ― 価値評価モデルへの人生満足度指標の拡張 ―
三浦 卓己

ポスターセッション ―― 41. 地域資源の資源性評価と観光資源化に関する研究 ―― 342
― 津波防災インフラ施設を活用したインフラツーリズムを事例として ―
三好 純矢・髙橋 良平

ポスターセッション ―― 42. 日本環境設計のサーキュラーエコノミーの取組みの特徴に関する考察 ―― 342
― スポーツウェア企業との関係を含む事例研究 ―
島貫 亮輔・長柄 友輝雄

ポスターセッション ―― 43. 解釈レベル理論による最適なパッケージ画像の選定 ―― 342
― 複数の心理的距離を掛け合わせた場合の消費者の決め手とは？ ―
深山 征秀・宇元 渚・武藤 明日香

ポスターセッション ―― 44. コラージュ法を用いたコーラのロイヤルユーザーの深層心理の研究 ―― 343
伊藤 俊樹・津田 愛美

ポスターセッション ―― 45. ロゴ広告音声の協和度による人への記憶・印象に対する影響 ―― 343
― 航空会社におけるブランドロゴを対象として ―
玉本 裕持・湊 宣明

ポスターセッション ―― 46. マーケティング・営業活動プロセスの探求 ―― 343
― B2B 事業における COVID-19 流行によるマーケティング・営業活動の変化 ―
平澤 允

ポスターセッション ―― 47. 芸術支援による相互波及効果と消費者関与の関係 ―― 344
薗部 靖史・川北 眞紀子

ポスターセッション ―― 48. ASEAN 諸国市場における新たなサブカテゴリー創造 ―― 344
― ブランド・レレバンス・モデルによる日系食品メーカーの商品導入事例の考察 ―
竹村 浩

カンファレンス委員長：鷲田 祐一（副会長 / 一橋大学 教授）
カンファレンス副委員長：八塩 圭子（常任理事 / 東洋学園大学 教授）
カンファレンス委員：阿久津 聡（副会長 / 一橋大学 教授）
小野 譲司（常任理事 / 青山学院大学 教授）
西川 英彦（副会長 / 法政大学 教授）
開催校：法政大学

プログラム

8:40-	**受付開始**(大内山校舎 1F, 午後より富士見ゲート 5F に移動)		
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）大内山校舎 5-7F** ＊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。		
	エフェクチュエーション研究会（Y501）p.15	**ブランドマネージャー制度研究会（Y502）p.15**	**ユーザー・イノベーション研究会（Y503）p.16**
	リーダー：栗木 契(神戸大学大学院 経営学研究科 教授) **小売企業の国際化に伴う不確実性とエフェクチュエーション** **― FLO Optics Pte. Ltd. の事例から ―** 1. 小売企業の国際化に伴う不確実性とエフェクチュエーション ― FLO Optics Pte. Ltd. の事例から ― 吉田 満梨(神戸大学大学院 経営学研究科 准教授)・渡辺 紗理菜(FLO Optics Pte. Ltd. CEO) 2. ディスカッション 吉田 満梨(同上)・渡辺 紗理菜(同上)	リーダー：佐藤 達郎(多摩美術大学 美術学部 教授) **なぜあなたの仕事は邪魔されるのか？** **― 日本企業におけるブランドマネジャー制度の組織的課題 ―** 1. ブランド・マネジメントにおける組織的問題 久保田 進彦(青山学院大学 経営学部 教授) 2. プロフェッショナルを軽視する日本的経営 山下 勝(青山学院大学 経営学部 教授) 3. コメント 大原 亨(東洋大学 経営学部 講師)・坂井 直樹(日経広告研究所 研究部長) 司会進行：青木 慶(甲南大学 マネジメント創造学部 准教授)	リーダー：西川 英彦(法政大学 経営学部 教授) **リード・ユーザーに「足りないモノやコト」を支援するしくみ** **― DMM.make AKIBA の事例 ―** 1. リード・ユーザーの弱点：機能デザインと技術デザイン 水野 学(日本大学 商学部 教授) 2. ユーザーのものづくりを支援するしくみ：DMM.make AKIBA の事例 ちゃんすけ部長(DMM.make AKIBA .make3DPRINT 事業部長) 3. 質疑応答・ディスカッション ちゃんすけ部長(同上)・石田 大典(日本大学 商学部 准教授)・水野 学(同上)
	医療マーケティング研究会（Y504）p.16	**地域創生マーケティング研究会（Y505）p.17**	**ブランド＆コミュニケーション研究会（Y506）p.17**
	リーダー：的場 匡亮(昭和大学大学院 保健医療学研究科 准教授) **患者視点の質指標― 患者経験価値（Patient Experience：PX）と活用 ―** 1. 患者参加型の質改善，経営改善 的場 匡亮(同上) 2. 患者経験価値(Patient Experience：PX)を用いた医療の質評価 青木 拓也(東京慈恵会医科大学 総合医科学研究センター 臨床疫学研究部 講師) 3. ディスカッション	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) **地域創生に必要な考え方と実践とは** **― 熱海と山梨の実践から学ぶ ―** 1. 解題「地域創生に必要な考え方と実践とは」 田中 洋(中央大学 名誉教授) 2. シャッター街となった熱海の中心市街地再生 市来 広一郎(株式会社 machimori 代表取締役) 3. ワインツーリズムによる山梨のふるさと再生 大木 貴之(LOCAL STANDARD 株式会社代表 / 一般社団法人ワインツーリズム代表理事) 4. トークセッション 田中 洋(同上)・市来 広一郎(同上)・大木 貴之(同上)	リーダー：杉谷 陽子(上智大学 経済学部 教授) **ブランド・トランスフォーメーション(BX)** **― 価値共創時代の新しいブランド経営 ―** 司会：外川 拓(上智大学 経済学部 准教授) 1. 生活者価値起点のブランド変革― ブランド・トランスフォーメーションとは何か ― 宮澤 正憲(博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 局長 / 東京大学 教養学部 教養教育高度化機構 特任教授) 2. 研究者からのコメント 水越 康介(東京都立大学 経済経営学部 教授)・杉谷 陽子(同上) 3. フロアディスカッション

9:00-10:30	**マーケティング・ツールとしての知的財産研究会（Y601）p.18**	**アジア・マーケティング研究会（Y602）p.18**	**地域活性化マーケティング研究会（Y603）p.19**
	リーダー：杉光 一成(金沢工業大学 イノベーションマネジメント研究科 教授) **マーケティング支援を目的として行われた改正「意匠法」の活用** 1. マーケティング支援を目的として行われた改正「意匠法」の活用 杉光 一成(同上) 2. ディスカッション 会場との質疑応答	リーダー：薗部 靖史(東洋大学 社会学部 教授) **多形化する消費者行動** 1. Twitterを用いたユーザーの態度表明の影響力の検証 松井 彩子(武蔵野大学 経営学部 専任講師) 2. 生産者が「個人」であることが製品評価に与える影響 鴇田 彩夏(目白大学 経営学部 専任講師) 3. コメントおよび質疑応答 上原 渉(一橋大学大学院 経営管理研究科 准教授)	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) **産官学連携による地域活性化の新動向** 1. 大学と行政の連携 ― 宮城大学と宮城県内地域行政連携による地域活性化 佐々木 秀之(宮城大学 事業構想学群 准教授) 2. 民間企業と行政の連携 ― JTBパブリッシングと静岡県富士市連携による「ほうじ茶」ブランド化事業推進 青木 洋高(株式会社JTBパブリッシング地域交流プロデュース部マネージャー / 法政大学大学院 政策創造研究科 講師) 3. 民間企業と行政の連携 ― 地域商社「ながさき百貨店」の取組み 田中 直高(株式会社タナカヤ 代表取締役) 4. 全体ディスカッション
	AI×5G時代のビジネスモデル研究会（Y604）p.19	**健康経営ブランディング研究会（Y605）p.20**	**デザイン思考研究会（Y606）p.20**
	リーダー：安岡 寛道(明星大学 経営学部 教授 / 中小企業診断士) **AIを活用したマーケティング・リサーチの最前線** モデレーター：安岡 寛道(同上) 1. 生活者SNS投稿データから「文化と気分」を読み解く，シンガポール発・最先端手法 堀場 久美子(Hakuhodo Consulting Asia Pacific Head of Market Intelligence) 2. 「見える化エンジン」による，テキストマイニングを用いたマーケティングリサーチ「顧客体験フィードバック」の思考とその全社活用 吉川 典仁(株式会社プラスアルファ・コンサルティング)	リーダー：阿久津 聡(一橋大学大学院 経営管理研究科 教授) **予防医学からみた健康経営ブランディング** 1. 健康経営ブランディングの枠組み 阿久津 聡(同上) 2. 健康に生き，しあわせに働く，真の健康経営である『しあわせ経営』とは？ 佐野 正行(一般社団法人 日本産業医協会 会長＆産業医＆医師 / 株式会社メディカルアンドナレッジカンパニー 代表取締役) 3. 質疑応答＆対談 阿久津 聡(同上)・佐野 正行(同上)	リーダー：廣田 章光(近畿大学 経営学部 教授) **日立製作所の社会イノベーション事業の推進とデザイン活用** 1. 日立製作所の社会イノベーション事業の推進とデザイン活用 丸山 幸伸(株式会社日立製作所 研究開発グループ 社会イノベーション協創センタ 主管デザイン長 / Head of Design) 2. デザイン思考の組織導入 丸山 幸伸(同上)・吉橋 昭夫(Designship Do 全体監修)・小川 亮(株式会社プラグ 代表取締役)・黒岩 健一郎(青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授)・福井 誠(武庫川女子大学 経営学部 教授)・横田 浩一(株式会社横田アソシエイツ 代表)・廣田 章光(同上)
	サービス・マネジメント研究会（Y701）p.21	**マーケティング/PRテクノロジー研究会（Y702）p.21**	**価値共創型マーケティング研究会（Y703）p.22**
	リーダー：向井 光太郎(関西学院大学 ハンズオン・ラーニングセンター 准教授) **サービスとしての営業** 1. サービスとしての営業 本下 真次(株式会社コトバノミカタ 取締役 / 岡山理科大学 経営学部 准教授) 2. 営業の価値 向井 光太郎(同上)	リーダー：藤崎 実(東京工科大学 メディア学部 専任講師) **1832年創業の「楯の川酒造」が推進する広報と酒蔵DX戦略** 1. なぜ，老舗酒蔵がDX戦略に取り組むのか。その理由と成果。 川口 達也(楯の川酒造株式会社 執行役員 / 公認会計士)・高梨 杏奈(楯の川酒造株式会社 経営企画室 広報課) 2. ディスカッション(対談及び会場との質疑・ディスカッション) パネラー：川口 達也(同上)・加藤 恭子(ビーコミ 代表取締役)・佐藤 和明(茨城キリスト教大学 経営学部 経営学科 教授)・高梨 杏奈(同上)・山中 理恵(ROKT General Manager)・和田 紘樹(テックファーム株式会社 アカウント戦略本部 マーケティング部) ファシリテーター：藤崎 実(同上)	リーダー：村松 潤一(岐阜聖徳学園大学 経済情報学部 教授) **カスタマー・サクセスと価値共創** 1. カスタマー・サクセスと価値共創 今村 一真(茨城大学 人文社会科学部 教授) 2. ユーザー・コミュニティの可能性 杉山 信弘(コミューン株式会社 執行役員 CMO)

9:00-10:30	**オムニチャネル研究会（Y704）** **p.22**		
	リーダー：近藤 公彦(小樽商科大学大学院 商学研究科 教授) **リテールDXとイノベーション** 1. 解題 近藤 公彦(同上) 2. 小売業の経営戦略・オムニチャネル化・DXの今後の発展 小野里 寧晃(株式会社バニッシュ・スタンダード 代表取締役) 3. パネルディスカッション 小野里 寧晃(同上)・近藤 公彦(同上)・逸見 光次郎(株式会社CaTラボ 代表取締役)・圓丸 哲麻(大阪公立大学大学院 経営学研究科 准教授)・今井 紀夫(一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 博士後期課程)		

10:40-12:00

オーラルセッション（58報告）大内山校舎5-7F p.24

＊フルペーパー（論文）を準備の上で，理事によるコメンテーターのもと，報告(12分)・質疑応答(7分)を行う，いわゆる伝統的な学会の報告スタイル。理事の投票による，ベストオーラルペーパー賞，ベストドクトラルペーパー賞(博士課程個人報告対象)も予定。

オーラルセッション1（Y501）	オーラルセッション2（Y502）
コメンテーター：栗木 契(神戸大学大学院 経営学研究科 教授)	コメンテーター：畢 滔滔(立正大学 経営学部)
10:40-10:59 ダイバーシティ・チームにおけるコミュニケーションの課題 ― グローバル・デザインファームのインターナル・マーケティングを中心に ― 本下 真次(岡山理科大学 経営学部 准教授)・竹村 明里(Bright Village)	10:40-10:59 地域住民の階層意識と地域の人間関係に対する認知及び外国人に対する受容度の関係 宗 健(大東建託株式会社 賃貸未来研究所 所長)
11:00-11:19 新規事業を創出する経営者分析 ― 酒販店経営者のイノベーションプロセスの考察 ― 山本 誠一(大阪国際大学 経営経済学部 経営学科 准教授)	11:00-11:19 コロナ禍による就労環境の変化が，働く母親へ与えた影響 ― 女性の活躍を可能とするパラダイムシフトの出現 ― 西山 裕子(ミライフ 代表)・山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授)
11:20-11:39 新時代におけるブランドコミュニティとしての茶の湯 相島 淑美(神戸学院大学 経営学部 准教授)・佐藤 善信(芸術文化観光専門職大学 教授)	11:20-11:39 循環型共生社会を目指した市民へのコミュニケーションモデルの導出 ― 分散型インフラの普及に向けて ― 長尾 雅信(新潟大学 人文社会科学系 准教授)・八木 敏昭(新潟大学 人文社会科学系 産官学連携研究員)・勝見 一生(新潟大学 自然科学研究科 前期課程)・荻野 祐己（新潟大学 自然科学研究科 前期課程)・南雲 航(新潟大学 自然科学研究科 前期課程)
11:40-11:59 中小企業におけるエフェクチュエーションの実践 ― 金属リサイクル業界のケース ― 西川 拓(西川商工株式会社 取締役)・山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授)	

オーラルセッション3（Y503）	オーラルセッション4（Y504）
コメンテーター：織田 由美子(名古屋商科大学 商学部 准教授)	コメンテーター：的場 匡亮(昭和大学大学院 保健医療学研究科 准教授)
10:40-10:59 聴衆認知による顧客経験の形成と変容 ― Saying-Is-Believing効果のアプローチから ― 梁 庭昌(富山国際大学 現代社会学部 講師)・張 婧(金沢大学 人間社会研究域 講師)・相馬 敏彦(広島大学 人間社会科学研究科 准教授)	10:40-10:59 従業員の健康づくりにみる共通価値のエコシステム ― 健康課題解決の取り組みにおける乳製品利活用動向からの検討 ― 上西 智子(東北大学大学院 経済学研究科 博士研究員)

10:40-12:00	11:00-11:19 顧客経験はビジネス書においてどのように語られているのか — システマティックレビューによる内容分析 — 大藪 亮(岡山理科大学 経営学部 教授)・洪 恵彬(岡山理科大学 総合情報研究科 博士課程)	11:00-11:19 歯周病は，いかにして社会へ広がったのか — 歯槽膿漏から歯周病への変容プロセスの分析 — 小山 まい(早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程)
	11:20-11:39 国内バレエ団の持続的運営に関する研究 — Experiential Value Scale for Ballet Consumption：EVSBC を用いた考察 — 上嶋 啓悟(一般社団法人 西岡・福谷バレエ団)・山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授)	11:20-11:39 Twitter における「コロナ」「ワクチン」を含むツイートにみられる Web サイト誘導について 大谷 光一(武庫川女子大学 共通教育部 助手)
	11:40-11:59 電気自動車の走行音は商品の魅力を高めるか？ — 日本の自動車業界におけるガソリン自動車のエンジン音との比較検証 — 加藤 拓巳(明治大学 商学部 専任講師)・横手 龍次(本田技研工業株式会社 研究員)	11:40-11:59 インフルエンサー・ドクターが変える中国の医療 — Tiktok のフォロワー数に影響する要因 — XU YING(早稲田大学 経営管理研究科)
	オーラルセッション 5（Y505）	**オーラルセッション 6（Y506）**
	コメンテーター：杉光 一成(金沢工業大学 イノベーションマネジメント研究科 教授)	コメンテーター：徳山 美津恵(関西大学 総合情報学部 教授)
	10:40-10:59 ゲイン・ロスフレームが特定保健用食品の購買意思決定に及ぼす影響 原 広司(横浜市立大学 国際商学部 准教授)・佐藤 圭(甲南大学 経営学部 経営学科 講師)・小林 哲(大阪公立大学 経営学研究科 教授)	10:40-10:59 リユース企業による路面店舗の出店戦略と顧客体験 — なぜ，ブランド品と古着のリユース企業は，主要なリテールエリアに出店するのか？ — 栗栖 郁(CBRE リサーチ ディレクター)
	11:00-11:19 医療機器および医療材料製造業におけるビジネス・エコシステムの構築 — サスティナブル・プラットフォーム・モデルの提言 — 久保田 昌宏(株式会社ホギメディカル)・山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授)	11:00-11:19 地域ブランディング再考 — 文脈価値の視点から — 宮脇 靖典(岡山理科大学 経営学部 教授)
	11:20-11:39 COVID-19 におけるサービス経験の感情的要因 — 感情種類による影響の探索的・実証的研究 — 張 婧(金沢大学 人間社会研究域 講師)・梁 庭昌(富山国際大学 現代社会学部 講師)	11:20-11:39 地域産品ブランド評価が産地への訪問意向に与える影響 外山 昌樹(淑徳大学 経営学部 助教)
	11:40-11:59 スキルシェアの位置付けと持続的幸福度の関係性 — 副業と趣味の比較検討 — 青木 慶(甲南大学 マネジメント創造学部 准教授)	11:40-11:59 地域産品のブランド価値構造に関する研究 — トップブランド米「コシヒカリ」を事例に — 勝見 一生(新潟大学大学院 自然科学研究科 博士前期課程)
	オーラルセッション 7（Y601）	**オーラルセッション 8（Y602）**
	コメンテーター：森 一彦(京都先端科学大学 国際学術研究院 教授)	コメンテーター：春木 良且(先端社会科学技術研究所 理事)
	10:40-10:59 アパレルセレクトショップの宣伝動画におけるモデルの視線移動と視聴者の記憶 内藤 有香(中央大学 国際経営学部 学生)・中村 潤(中央大学 国際経営学部 教授)	10:40-10:59 ビジネスコンテストからの事業化は成功するか — イノベーションと人材育成の両面からの考察 — 山嵜 未有希(早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程)
	11:00-11:19 行動的経験を訴求するイベント広告が消費者の評価に及ぼす影響 — 時間的距離に着目して — 牧野 耀(金沢星稜大学 経済学部 講師)・瀬良 兼司(京都橘大学 経営学部 講師)	11:00-11:19 顧客満足のためのパラドキシカル・インターナル・マーケティングに関する研究 — 石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々のケース・スタディ・リサーチ — 平岩 英治(北陸学院大学 コミュニティ文化学科 准教授)
	11:20-11:39 ストーリーが企業ブランディングに与える影響 — ストーリーと受け手側との関係に着目して — 紙谷 由美子(株式会社リップル 代表取締役)	11:20-11:39 スタートアップにおけるインターナルブランディングの役割 — ブランド・リーダーシップとブランド理念を中心に — 伊藤 佳代(社会保険労務士法人ソーケム 代表社員)・陶山 計介(関西大学 名誉教授)

10:40-12:00	11:40-11:59 創造的中小企業におけるIMCの先行要因と帰結 ― 企業家的志向・ブランド志向・市場志向および事業成果との関係 ― 柴田 伊寿実(静岡大学 総合科学技術研究科 工学専攻 事業開発マネジメントコース 修士課程)・本條 晴一郎(静岡大学 学術院工学領域 准教授)	11:40-11:59 組織成果を示唆するクリエイティビティ ― ブルデューの「ハビトゥス・界」理論概念を援用して企業組織を読み解く ― 森 泰規(株式会社 博報堂 BID局 ディレクター)
	オーラルセッション 9（Y603）	**オーラルセッション 10（Y604）**
	コメンテーター：今村 一真(茨城大学 人文社会科学部 教授)	コメンテーター：依田 祐一(立命館大学 経営学部 教授)
	10:40-10:59 グローバル・ブランドのソーシャルバリューによる標準化の分岐点 ― マルチ・レイヤー分析の提案 ― 榊原 萌々（早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程）	10:40-10:59 ケイパビリティ(組織的能力/知恵)起点のビジネスモデル・イノベーション創発に関する1考察 ― 老舗機械エンジニアリング企業におけるビジネスモデル変革への挑戦(第3報) ― 宗 陽一郎(株式会社神戸製鋼所 技術開発本部 主任研究員)
	11:00-11:19 B2Bブランドの CSR・財務的な特徴 真鍋 友則(中央大学 企業研究所 客員研究員)・石島 博(中央大学大学院 法務研究科)・久保 知一(中央大学 商学部)	11:00-11:19 モバイルアプリ活用による顧客エンゲージメント実現の多様性 ― 事例研究に基づく価値拡張マップ(Value Expansion Map：VEM) の提唱 ― 八木田 貴史(早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程)
	11:20-11:39 インターナルブランディングにおいて周縁的ストーリーが果たす役割 杉浦 愛(大日本印刷株式会社 情報イノベーション事業部)・小菅 竜介(立命館大学大学院 経営管理研究科 教授)・安田 裕子(立命館大学 総合心理学部 教授)	11:20-11:39 化粧品D2Cブランドの戦略転換に関するクチコミ分析 ― お気に入りが世に広まると消費者の心は離れるのか ― 円藤 雅文(早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程)
	11:40-11:59 採用ブランディングの理論と実際の乖離に関する調査研究 ― 採用ブランディングの効果を最大化するために ― 深澤 了(むすび株式会社 代表取締役)	11:40-11:59 DXのデータ共有における協調化マトリクスの提案 ― 競争と協調の矛盾を解消する論理の探究 ― 中村 正斉(テックファームホールディングス株式会社)
	オーラルセッション 11（Y605）	**オーラルセッション 12（Y606）**
	コメンテーター：金 雲鎬(日本大学 商学部 教授)	コメンテーター：片野 浩一(明星大学 経営学部 教授)
	10:40-10:59 QRコード決済利用者のプライバシー懸念に関する実証研究 楊 婕(北海道大学 国際広報メディア・観光学院 修士課程)	10:40-10:59 PRとは何か ― PR/広報という言葉はどう定義づけられ，どう捉えられているか ― 加藤 恭子(株式会社ビーコミ 代表取締役)
	11:00-11:19 カスタマージャーニーマッピング自動化における説明可能性の適用限界 岡崎 孝太郎(SONAR アカウントプランナー)・羅 國彦(SONAR サイエンティスト)	11:00-11:19 豊岡市神鍋地域における内発的地域イノベーション・エコシステム ― 株式会社Teamsのケーススタディ ― 辻村 謙一(芸術文化観光専門職大学 専任教員)・佐藤 善信(芸術文化観光専門職大学 教授)・三浦 健太(豊岡市商工会 経営指導員)・中村 嘉雄(芸術文化観光専門職大学 助教)
	11:20-11:39 最新のITサービス開発におけるマーケティングの立ち位置 ― Product-led Growth 戦略と変化するマーケティングの役割 ― 高山 善光(ヤフー株式会社 データマーケティング本部)	11:20-11:39 SNSで踊る社長と企業イメージの研究 ― TikTokを活用した採用活動において就活生が抱く企業イメージとは ― 谷村 将太朗(中央大学 国際経営学部 学生)・中村 潤(中央大学 国際経営学部 教授)
	11:40-11:59 AI時代の実店舗の消費者行動分析 ― デジタルサイネージの効果検証 ― 遠藤 ありす(富士通株式会社 富士通研究所)・石井 裕明(青山学院大学 経営学部 准教授)・外川 太郎(富士通株式会社 富士通研究所)・竹内 駿(富士通株式会社 富士通研究所)	11:40-11:59 インターネットを介するコンテンツにおける関係性マーケティングの検討 ― VTuberコンテンツの事例 ― 富樫 佳織(京都精華大学 メディア表現学部 准教授)・津村 将章(神奈川大学 経営学部 准教授)

10:40-12:00	オーラルセッション 13（Y701）	オーラルセッション 14（Y702）
	コメンテーター：村松 潤一(岐阜聖徳学園大学 経済情報学部 教授)	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)
	10:40-10:59 価値共創の深層を表出させる共感のメカニズムの考察 窪山 哲雄(国際観光ホスピタリティ総研株式会社 会長)	10:40-10:59 生命保険業界における顧客とのコミュニケーションがスイッチング・バリアとロイヤルティに与える影響 北本 淳一(アフラック生命保険株式会社)・原 泰史(神戸大学 経営学研究科 准教授)・池上 重輔(早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授)
	11:00-11:19 サービス提供者の行為による価値共同破壊回復のプロセス 阿曽 真紀子(東京都立大学 都市環境学部 特任助教)・岡島 眞理(桜美林大学 ビジネスマネジメント学群 教授)	11:00-11:19 社会科学系学部による産学連携の成功に向けた一考察 — 寝具店活性化プロジェクトの事例研究より — 出野 和子(大阪国際大学 経営経済学部 経営学科 准教授)
	11:20-11:39 量り売り型小売店における価値共創プロセス — 食品小売業を対象として — 山本 莉央(武蔵野美術大学院 造形構想研究科 修士課程)・岩嵜 博論(武蔵野美術大学 造形構想学部 教授)	11:20-11:39 リピート顧客の獲得・維持方法の開発に向けた実証的考察 — 宿泊施設の利用客を対象に — 犬塚 篤(名古屋大学 経済学研究科 教授)
	11:40-11:59 価値共創マーケティングの新展開 — Adam Grant の Give & Take 理論とカラータイプ理論からのアプローチ — 河野 万里子(株式会社色彩舎 代表取締役)・山本 邦子(株式会社マグノリア 取締役)・佐藤 善信(芸術文化観光専門職大学 教授)	

ドクターオーラルセッション 1（Y703）
コメンテーター：廣田 章光(近畿大学 経営学部 商学科 教授)
10:40-10:59 ソーシャルメディアマーケティング — Social Media Marketing: 12 Years of Research — 麻里 久(東京都立大学大学院 社会科学研究科 博士後期課程)
11:00-11:19 バウンダリーメディアがイノベーション活動の資源動員に及ぼす影響 — 共感と共有を促進する媒介の役割 — 神谷 泰史(情報科学芸術大学院大学 博士後期課程)
11:20-11:39 ミドル・マネジメントによる変革型リーダーシップのプロセスの研究 朝山 絵美(武蔵野美術大学大学院 博士後期課程)
11:40-11:59 小売店舗販売員によるイノベーション — 企業内リードユーザーとの共創による新製品開発 — 渡邉 裕也(法政大学 経営学研究科 博士後期課程)

12:10-13:00

ランチ，ランチョンセッション（富士見ゲート4・5F）p.23

＊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・飲み物付き)。
＊新型コロナウイルス感染症の予防のため，黙食(質疑応答も無し）を徹底ください。
＊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・飲み物は，廃棄するのも問題なため，過去の実績よりカンファレンス申込者の8割程度分の用意となることをご理解ください。

ランチョンセッション1（G403）

「未顧客理解」が求められる実務背景とアカデミアへの要請
― 市場拡大・事業成長への期待とギャップについて ―

報告者：芹澤 連(株式会社コレクシア マーケティングプランニング局長)

共催：株式会社コレクシア

ランチョンセッション2（G503）

パーパスから始まるブランド変革

コーディネーター：岡田 庄生(株式会社 博報堂 ブランドイノベーションデザイン局 部長)

報告者：竹内 慶(株式会社 博報堂 ブランドイノベーションデザイン局 局長代理)
岩嵜 博論(武蔵野美術大学 クリエイティブイノベーション学科 教授)

共催：株式会社 博報堂

13:10-13:40

ポスターレビュー（48報告）富士見ゲート4・5F

＊ポスターセッションの内容を，2会場で1報告1分で説明。

ポスターレビュー1（G403）p.330

司会：今井 紀夫(サロン委員 / 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)

1. サービス・エンカウンターを支えるICT導入と進取的なサービス享受者の事前参加がもたらす効果
― 高等教育における電子教科書の活用に着目して ―
瀬良 兼司(京都橘大学 経営学部 専任講師)
2. DX・マーケティング・フレームワークのAI支援に関する研究II
― AIによるSWOT分析の教育活用について ―
松林 賢司(金沢工業大学 経営情報学科 教授)・北川 翔悟(金沢工業大学)・狭間 千宙(同上)
3. 多様性を考慮したマーケティングの機械学習による分析
― 教育に関するマーケティングを事例に ―
金城 敬太(共立女子大学 ビジネス学部 准教授)・宮内 一(京都芸術大学)
4. デジタル化がマーケティングにもたらす2つの磁力
高木 翔平(ベイカレント・コンサルティング)
5. 循環するメディア・ミックス戦略
― まとめサイトを活用した「再情報化」―
清水 友基(雪印メグミルク株式会社)・舩先 康平(公益財団法人日本生産性本部)・安齋 耕太郎(大崎電気工業株式会社)・池田 紗理(日清オイリオグループ株式会社)・春日 大助(株式会社シード)・松永 正司(富士ソフト株式会社)・西川 英彦(法政大学 経営学部 教授)
6. 衝動買い傾向はビッグファイブの誠実性で説明できる：オンラインデータの機械学習による解析
桂 卓成(東京都市大学 情報工学部 知能情報工学科 教授)・田中 宏和(同上)・人見 徹(株式会社NeU)・本田 優華(凸版印刷株式会社)・岡田 拓也(株式会社NeU シニアマネージャー)
7. 産学連携による商品企画を通したリブランディングとチャネル開拓の可能性について
坂田 隆文(中京大学 総合政策学部 教授)・上久保 百華(中京大学 総合政策学部 坂田隆文研究室)・竹内 萌恵(同上)・上野 篤志(博報堂プロダクツ プロデューサー)

ポスターレビュー2（G503）p.337

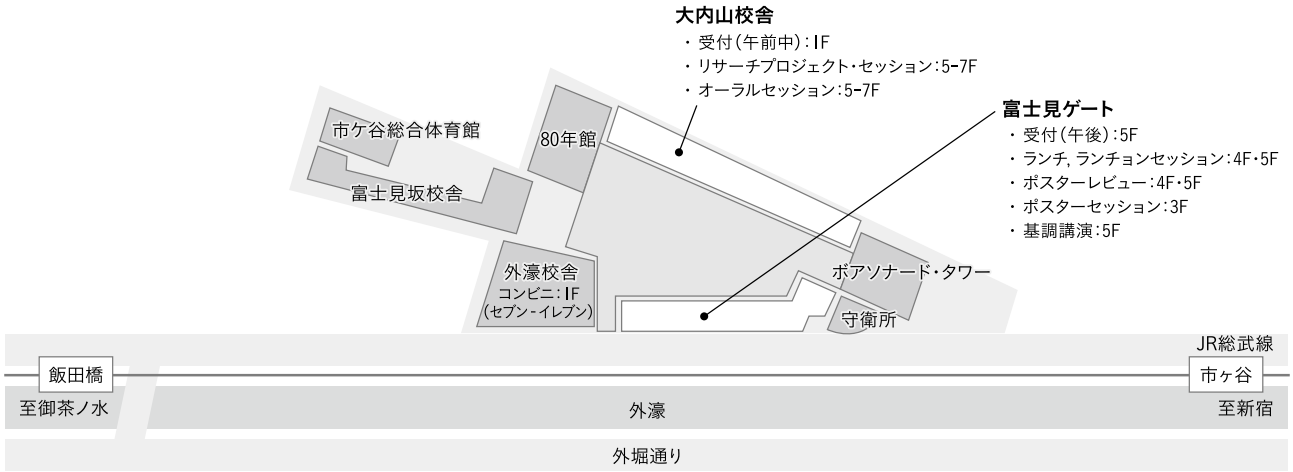
司会：村杉 暢子(サロン委員 / 中央大学大学院 戦略経営研究科)

25. がんを経験した患者と家族の行動・心理の理解 ― 顧客の見えない“心の声”に耳を傾けるコミュニケーションとは？ ―
香川 勇介(ヘルスケアビジネス研究会)・真野 俊樹(中央大学大学院 戦略経営研究科 教授)
26. 感情労働者の価値共創にむけたエフェクチュエーションの活用
― 生命倫理に関わるサービスマーケティング ―
谷口 千鶴(スナックレモネード お手紙係り)・佐藤 善信(関西学院大学専門職大学院 名誉教授)・垣内 健祐(スナックレモネード 店主)
27. フェムテックの可能性を探る
― 女子大での生理用品無償化実証実験より ―
高橋 千枝子(武庫川女子大学 経営学部 教授)
28. 日本人消費者における大豆肉の喫食要因：二項ロジスティック回帰を用いた探索
滝 匠生(中央大学 理工学部 学生)・齊藤 成美(同上)・半田 透(株式会社ニチレイ)・南 裕子(同上)・檀 一平太(中央大学)・久徳 康史(同上)
29. お買い物＋健康づくり
― 地域共生社会実現におけるマーケティングの可能性 ―
岡田 直也(イオンリテール株式会社)
30. ロックフェスの高齢化から考える「サブカル・シニア」マーケティングの可能性検証
藤原 晋介(中央大学 専門職大学院 戦略経営研究科)
31. ジャニーズファンから見る推し広告商品への貢献心理
生井 愛音莉(目白大学 社会学部 学生)
32. ラグジュアリーブランドとキャラクターのコラボレーションデザインが20代消費者に与える影響とその効果
麦嶋 七星(東京工科大学 メディア学部 学生)・森家 明味(東京工科大学 メディア学部 演習講師)・森川 美幸(東京工科大学 メディア学部 専任講師)

13:10-13:40	8. 水平的チャネル拡張は企業価値を高めるのか？ 松田 敦樹(中央大学院 商学研究科 博士前期課程) 9. 事業構想とマインド形成について 三木 政英(事業構想大学院大学 事業構想研究科 修士課程) 10. エフェクチュエーション実践コミュニティの形成と進化に関する研究 —「スナックレモネード」内の様々なケーススタディを通じて。 — 垣内 健祐(スナックレモネード 店主)・佐藤 善信(関西学院大学専門職大学院 名誉教授)・相島 淑美(神戸学院大学 経営学部 准教授)・谷口 千鶴(スナックレモネード お手紙係り) 11. 食事体験に対する満足度を阻害する要因の探究 — 食事中のスマートフォンの使用に着目して — 陶山 結衣(立命館大学 経営学部 学生)・表 侑紀(同上)・関野 亜美(同上)・三浦 糧太(同上)・山﨑 望月(同上) 12. Instagram広告のクリエイティブに関する研究 岡 さゆり(東京工科大学 メディア学部 学生)・進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授) 13. ゲーム実況動画における広告クリエイティブの研究 荒井 穣(東京工科大学大学院 修士課程)・進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授) 14. VRライブを エンターテイメントの1つとして 発展させるための研究 石山 徳紘(東京工科大学 メディア学部 学生)・進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授) 15. Instagramにおいて「#検索」結果での画像表示順がユーザーに与える影響 — ブランドの印象分析 — 山口 真穂(法政大学 経営学部 学生)・小野 栞(同上)・加藤 地大(同上)・平田 愛果(同上) 16. 今の時代は本当に動画広告！？認知・感情的評価の商品と静止画・動画広告との相性に関する実験 山口 葉月(法政大学 経営学部 学生)・石川 舞(同上)・桝田 梨央(同上) 17. こうすればマッチングアプリで「モテる」 — 一切のブランド情報を持たない非対称環境にある消費者から，エンゲージメントを獲得するための手法に関する一考察 — 春木 良且(一般社団法人先端社会科学技術研究所 理事)・青木 翠玲(フェリス女学院大学 文学部 学生) 18. ニューノーマル時代のフレンチレストランサービス 安田 滉規(東京工科大学大学院 メディアサイエンス専攻 修士課程)・森家 明味(東京工科大学 メディア学部 演習講師)・森川 美幸(東京工科大学 メディア学部 専任講師) 19. SNS投稿に露出した消費者の来店が販売員の心理状態に与える影響 井口 凜太郎(立命館大学 経営学部 学生)・河合 美奈(同上)・甲村 佳乃(同上)・中山 陽悠(同上)・山本 菜月(同上) 20.「中の人」はどうするべき？ — 製品特性による企業アカウントのコミュニケーションスタイル選択 — 東 直樹(法政大学 経営学部 学生)・齊藤 響(同上) 21. 支払方法が消費者の衝動購買に及ぼす影響：買い物の楽しさ・ノベルティの媒介効果 林 真輝人(株式会社イオン銀行)・寺崎 新一郎(立命館大学 経営学部 准教授) 22. 消費者の文化的志向に着目したSNSマーケティング — インフルエンサーのフォロワー数と広告効果の関係性 — 玉出 美鈴(立命館大学 経営学部 学生)・石田 和(同上)・出村 丈(同上)・前川 浩輝(同上)・丸山 雄大(同上) 23. BtoB企業によるSNSマーケティングの有効性 — Twitterアカウントの分析 — 高橋 周(立命館大学 経営学部 学生)・内間 日向里・(同上)・古林 涼葉(同上)・森田 惟斗(同上)・森本 享汰(同上)	33. 若者と「推し活」 — 応援消費の実態 — 杉山 未來(東京工科大学 メディア学部 学生)・森家 明味(東京工科大学 メディア学部 演習講師)・森川 美幸(東京工科大学 メディア学部 専任講師) 34. ブランドCFに登場する自己投影体験がブランドリレーションシップに与える効果 森岡 美沙子(花王株式会社 感覚科学研究所)・吉川 敬一(同上)・逆井 充好(同上) 35. パンケーキの盛り付けに対する評価 — ラフ集合分析によるアプローチ — 滝口 沙也加(宮城大学 食産業学群 助教)・清野 誠喜(昭和女子大学 生活科学部 教授)・上田 賢悦(秋田県立大学 生物資源科学部 准教授) 36. 価値観に基づく世界異文化美容ペルソナの開発 — 価値観ペルソナから美容消費プロファイルを探る — 小林 宏美(株式会社コーセー 研究所)・中村 理恵(同上)・小竹山 祐輝(同上)・加納 史子(コペンハーゲン商科大学) 37. 消費者の文化的価値観が古着の購買動機に与える影響 石川 昂弥(立命館大学 経営学部 学生)・山田 和輝(同上)・江本 彩乃(同上)・大西 莉叶(同上)・谷内上 美里(同上) 38. 無料セールスプロモーション — フレーミングで変化する販売促進効果 — 飯田 真生(立命館大学 経営学部 学生)・熊田 玲央(同上)・八田 宗士(同上)・前田 萌々子(同上)・山下 夕奈(同上) 39. デジタル田園都市国家構想に向けた地域コミュニティの考察 — 地方創生“新時代”のピースを担うコミュニティパートナーシップ — 藤川 遼介(株式会社エピテック 代表取締役 社長) 40. 地域ブランド資産と人生満足度(SWLS)の因果関係モデルの構築 — 地域ブランド資産 — 価値評価モデルへの人生満足度指標の拡張 — 三浦 卓己(東京未来大学 モチベーション行動科学部 講師) 41. 地域資源の資源性評価と観光資源化に関する研究 — 津波防災インフラ施設を活用したインフラツーリズムを事例として — 三好 純矢(岩手県立大学 総合政策学部 講師)・髙橋 良平(岡山理科大学 経営学部 准教授) 43. 日本環境設計のサーキュラーエコノミーの取組みの特徴に関する考察 — スポーツウェア企業との関係を含む事例研究 — 島貫 亮輔(青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科)・長柄 友輝雄(同上) 44. 解釈レベル理論による最適なパッケージ画像の選定 — 複数の心理的距離を掛け合わせた場合の消費者の決め手とは？ — 深山 征秀(法政大学 経営学部 学生)・宇元 渚(同上)・武藤 明日香(同上) 45. コラージュ法を用いたコーラのロイヤルユーザーの深層心理の研究 伊藤 俊樹(神戸大学 人間発達環境学研究科 准教授)・津田 愛美(伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社) 46. ロゴ広告音声の協和度による人への記憶・印象に対する影響 — 航空会社におけるブランドロゴを対象として — 玉本 裕持(立命館大学院 MOT研究科 博士前期課程)・湊 宣明(立命館大学大学院 MOT研究科 教授) 47. マーケティング・営業活動プロセスの探求 — B2B事業におけるCOVID-19流行によるマーケティング・営業活動の変化 — 平澤 允(日本生産性本部 コンサル部担当課長) 48. 芸術支援による相互波及効果と消費者関与の関係 薗部 靖史(東洋大学 社会学部 教授)・川北 眞紀子(南山大学 経営学部 教授)

13:10-13:40	24. リードユーザー探索における「ダブルキャリア」の重要性 — 約80名の探索から得た先進類似市場に辿り着くコツ — 和泉 舞(USER INNOVATION LAB.)・西川 英彦(法政大学 経営学部 教授)・岡田 庄生(博報堂ブランド・イノベーションデザイン)・米満 良平(同上)・今井 郁弥(博報堂第一BXマーケティング局)・比留川 ありさ(博報堂ブランド・イノベーションデザイン)・徳田 周太(北陸博報堂)	48. ASEAN諸国市場における新たなサブカテゴリー創造 — ブランド・レレバンス・モデルによる日系食品メーカーの商品導入事例の考察 — 竹村 浩(多摩大学大学院 経営情報学研究科 博士後期課程)
13:40-14:10	**ポスターセッション (48報告) 富士見ゲート3F カフェテリア つどひ** ＊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。 **ベストポスター賞に投票しよう！** 学会員の投票によりベストポスター賞を選出しますので，ぜひ投票のご協力をお願いいたします。 投票サイトはメルマガでご案内します。スマホで投票できます。（投票時間：14:10まで） 【投票方法】 ・1報告を選択し，一言その理由(感想)を入力してください。 ・ご自身の報告への投票はできません。投票している場合は，無効になりますのでご注意ください。	
14:20-17:30	**基調講演 (富士見ゲート5F G503) p.11** ＊G501，G502でライブビューイングを行います。 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 教授) 14:20-14:30 **日本マーケティング学会 会長挨拶** **小林 哲(会長 / 大阪公立大学 経営学研究科 教授)** 14:30-15:20 **日本マーケティング本大賞，マーケティングジャーナルベストペーパー，ワーキングペーパーのトップダウンロード賞，カンファレンスの各賞の授与** 15:20-15:30 **解題「ニューノーマル時代を切り拓くマーケター」** **小林 哲(会長 / 大阪公立大学 経営学研究科 教授)** 15:30-15:45 **話題提供①「現在に転生した葛飾北斎は、時代遅れの役立たずか、希代のアーティストか。」** **音部 大輔(理事 / 株式会社クー・マーケティング・カンパニー 代表取締役)** 15:45-16:00 **話題提供②「【日清流】マーケティング、のその先へ！ — 人びとの幸せが溢れる社会へ —」** **深澤 勝義(常任理事 / 日清食品ホールディングス株式会社 執行役員CMO 兼 欧州日清社長)** 16:00-16:15 **話題提供③「『新しい現実』は変わるがマーケティングの本質は変わらない。」** **石橋 昌文(常任理事 / ネスレ日本株式会社 チーフ・マーケティング・オフィサー 専務執行役員 マーケティング＆コミュニケーションズ本部長)** 16:15-16:30 **話題提供④「パーパスドリブンB2Bマーケティング — 国際競争サバイバルから、SDGs、そして宇宙まで —」** **黒須 聡(常任理事 / 横河電機株式会社 宇宙ビジネス・ディベロップメント・エグゼクティブ 宇宙事業開発室長 兼 チーフ・サステナビリティ・オフィサー)** 16:30-17:30 **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：石橋 昌文，音部 大輔，黒須 聡，深澤 勝義，小林 哲	

アクセス・キャンパスマップ



#マーケ学会2022 SNS投稿キャンペーン
SNS（Facebook，Twitter）でカンファレンス2022についてご投稿ください！
抽選で学会オリジナルステッカープレゼント！

Facebookや Twitterから，カンファレンスについて期待していることや感想などをご投稿ください。
カンファレンスの盛り上げにご協力いただいた学会員の皆さまには，学会オリジナルステッカーを抽選で合計50名様にプレゼントします。

Facebookの参加方法（以下の1〜2をすべて実施してください）

1. 学会公式Facebookページを「いいね！」する。
2. #マーケ学会2022 をつけて，カンファレンス2022に関する内容をご自身のアカウントから公開設定で投稿あるいはシェアする。

学会公式Facebook：
https://www.facebook.com/japan.marketing.academy

Twitterの参加方法（以下の1〜2をすべて実施してください）

1. 学会公式Twitterアカウント(@japan_mac) をフォローする。
2. #マーケ学会2022 をつけて，カンファレンス2022に関する内容をご自身のアカウントから公開設定で投稿あるいは引用リツイートする。

学会公式Twitter：https://twitter.com/japan_mac

＊応募期間 2022年10月17日23:59まで

＊注意事項
・プレゼントの対象は，学会員のみとなります。
・当選された方には，TwitterまたはFacebookよりダイレクトメッセージをお送りします。その際に，会員確認をさせていただきます。
・期間中にフォローやいいねを外されますとプレゼント対象外となりますのでご注意ください。

基調講演

会長挨拶

小林 哲（日本マーケティング学会 会長 / 大阪公立大学 経営学研究科 教授）

基調講演

コロナ禍後の世界は，それ以前と大きく異なると言われています。しかし，その理由は，感染症の影響だけではありません。情報技術革新がもたらすDXの進展，人類が地球に及ぼす負荷を軽減するSDGsやカーボンニュートラルの推進，画一化が進む中でのダイバーシティの重視など，私たちを取り巻く環境が大きく変化し，社会全体が新たな方向へ舵を切ろうとしているようにみえます。

このような状況のもと，企業活動や顧客行動はもちろん，それに伴いマーケターの在り方も大きく変わることが予想されます。ニューノーマル時代のマーケターに求められる思考や能力，役割は何か。そして，彼らを支える知をどのように創出していくかは，これからの学会のあり方を考える上で重要な課題だと言えます。

そこで，昨年10周年を迎え，次の10年に向けた第1歩となるマーケティングカンファレンス2022は，マーケターの代表として，本学会員のネスレ日本（株）の石橋昌文氏，（株）クー・マーケティング・カンパニーの音部大輔氏，横河電機（株）の黒須聡氏，日清食品ホールディングス（株）の深澤勝義氏にご登壇いただき，皆さんとともに，ニューノーマル時代のマーケターのあるべき姿を考えてみたいと思います。

解題「ニューノーマル時代を切り拓くマーケター」

小林 哲（会長 / 大阪公立大学 経営学研究科 教授）

今日，企業を取り巻く環境は多方面で大きく変化しており，COVID-19は，その変化に拍車をかけたに過ぎない。今後その到来が予想される（あるいはすでに訪れている）ニューノーマル時代に求められるマーケター像と，それを支える知（研究）について，本学会を代表するマーケターの問題提起をもとに議論する。

＜プロフィール＞

専門は，プレイス・ブランディング，フード・ビジネス研究。1984年明治学院大学経済学部卒業。1989年慶応義塾大学商学研究科後期博士課程単位取得退学後，大阪市立大学商学部助手。その後，同大学同学部，専任講師，准教授を経て教授（博士（商学））。2022年4月に大阪府立大学と統合し，現在に至る。

話題提供①「現在に転生した葛飾北斎は、時代遅れの役立たずか、希代のアーティストか。」

音部 大輔（理事 / 株式会社クー・マーケティング・カンパニー 代表取締役）

「北斎が才能を発揮できたのは，浮世絵という手法に精通したからであって，そのニーズがなくなった現代では役立たずだ」という意見があります。対して「彼は絵画芸術の本質を体得しているはずだから，絵筆と版木をペンタブレットにもちかえ，あるいは動画やプロジェクションマッピングまで手掛けるかもしれない」という主張もあります。もちろん検証不可能な，モノの例えでしかありません。とはいえこの話は，デジタル化に関わるマーケティングの考え方やスキルの議論と通じるところがありそうです。「デジタル化が進んだので，マーケティング活動を全面的に変更する必要がある」

と唱える主張や，そうした変化に慄くこともあるでしょう。反対に，「デジタル化などしょせん手法にすぎない」などと，開き直って顧みないこともあるかもしれません。両者を分ける領域があるとすれば，どのように解するべきか。実務事例からの学び方について交わされる議論など，話題のひとつとして共有したいと思います。

＜プロフィール＞

17年間の日米P&Gを経て，欧州系消費財メーカーや資生堂などで，マーケティング組織強化やビジネスの回復・伸長を，マーケティング担当副社長やCMOとして主導。2018年より独立し，現職。消費財をはじめ，輸送機器，家電，化粧品，放送局，電力，D2C，飲料，医薬品，IP，ネットサービス，BtoBなど国内外の多様なクライアントに，マーケティング組織強化やブランド戦略を支援。博士（経営学 神戸大学）。著書に『なぜ「戦略」で差がつくのか。』（宣伝会議），『マーケティングプロフェッショナルの視点』（日経BP），『The Art of Marketing マーケティングの技法 – パーセプションフロー・モデル全解説』（宣伝会議）などがある。

話題提供②「【日清流】マーケティング、のその先へ！ ― 人びとの幸せが溢れる社会へ ―」

深澤 勝義（常任理事 / 日清食品ホールディングス株式会社 執行役員CMO 兼 欧州日清社長）

COVID-19は，社会の仕組みを大きく変化させ，人々によりVUCAを意識させることとなった。その中で，人々の意識も大きく変わり，「人にとって何が大切か?」「幸せって何だろう?」という生きることへの本質的な問いを考えはじめた。また企業も「株主資本主義」から「ステークホルダー資本主義」への転換が求められており，「人や社会を幸せにすること」こそがビジネスの根幹となりつつある。しかし，社会や人々の意識や行動がどのように変化しようとも，消費者・ターゲットを観察し，理解する，つまり人間研究というマーケティングの本質は変わることはない。そして，そのターゲットの変化への対応こそが，時代を切り拓くマーケターに必要とされている力である。今回は，ターゲット観察から得られたインサイトに基づく，日清食品によるユニークな取組み事例を紹介しつつ，「幸せ」の源泉のひとつである「感動を創造すること」「消費者の期待を上回ること」の重要性を示しつつ，議論できればと思います。

＜プロフィール＞

1986年に花王株式会社入社。35年に及ぶマーケティング歴の中，ヘアケア部門では「アジエンス」「セグレタ」といった新ブランド立上げ，「エッセンシャル」「メリット」といった数々のロングセラーブランドを再生。花王のポジションを断トツのトップメーカーに押し上げた。

ファブリックケア部門では苦戦していた液体洗剤市場に超濃縮の「アタックNeo」を投入，社会貢献価値も含めた市場創造を図る。

2016年に日清食品取締役マーケティング部長を経て，2018年に現職である日清食品ホールディングス執行役員兼CMOに就任，“サイエンスとアートを融合した新時代のマーケティング”を実践。日本マーケティング学会常任理事，マーケティング総合大会副委員長（能率協会）。

話題提供③ 「『新しい現実』は変わるがマーケティングの本質は変わらない。」

石橋 昌文（常任理事 / ネスレ日本株式会社 チーフ・マーケティング・オフィサー 専務執行役員 マーケティング＆コミュニケーションズ本部長）

コロナ禍，人口構成，政治・経済状況など，我々を取り巻く状況は日々変化している。また，サステナビリティなどの社会課題への取り組みやデジタル化の波，ダイバーシティー＆インクルージョンなど，ビジネスを取り巻く環境も大きく変わってきている。

このような変化は「新しい現実」であり，この「新しい現実」がもたらす「新しい問題」に我々は取り組まなければならない。敢えて言うならば，「マーケティングの本質」は変わらないが，我々を取り巻く「新しい現実」に向き合い，理解し，そこからもたらされる「新しい問題」を発見し，解決策を導いていくことがマーケターに求められていると考える。

マーケターとして求められる資質は何なのか，どうやって伸ばしていくのか。

組織の中でのマーケティングの在り方を議論し，個人として組織として，どのように課題に取り組んでいくのかを議論したいと考えます。

＜プロフィール＞

神戸大学経済学部卒業。1985年にネスレ日本株式会社に入社。1990年以降はネスレUKやスイス本社を含め，コンフェクショナリービジネスに携わってきた。2002年からスタートした「キットカット」の受験キャンペーンを推進。2009年からは現職に就き，ネスレ日本全体のマーケティング戦略の立案と実行に関わってきた。

日本マーケティング学会の常任理事も務め，マーケティング講演にも対応し，マーケティングの理解を広める活動を行ってきた。趣味は読書で，休日は料理作りや旅行を楽しむ。

話題提供④ 「パーパスドリブンB2Bマーケティング ― 国際競争サバイバルから，SDGs，そして宇宙まで ―」

黒須 聡（常任理事 / 横河電機株式会社 宇宙ビジネス・ディベロップメント・エグゼクティブ 宇宙事業開発室長 兼 チーフ・サステナビリティ・オフィサー）

企業は何のために存在するのか?そして何をすべきなのか?グローバル化による激しい国際競争にさらされ，気候変動，自然破壊，不平等拡大等深刻化する世界的課題への対応を迫られている企業にとって，パーパスに立ち返って経営を行うことが益々重要になっています。そして株主資本主義からステークホルダー資本主義へのパラダイムシフトが起きている昨今，「三方よし」を常識とした企業理念を掲げる日本企業が，本来持っていた強みを生かせるチャンスが来たとも言えます。横河電機がどの様に国際多国籍企業との厳しい戦いに生き残ったか。それにパーパスを起点としたマーケティングがどう寄与したか。生々しいサバイバルの歴史をお話しします。そして世界中100か国以上に展開し，海外売上が7割に達しようとする企業となった今，パーパスをどの様にビジネス拡大に活かそうとしているのか，トレンドであるSDGsと，人類の新たなフロンティアである宇宙を例にお話しします。

＜プロフィール＞

国際多国籍企業との闘いでマーケティングの必要性を痛感し，マーケティングを始め，ハマる。「BtoBブランディング」で2009年「第1回日本マーケティング大賞 奨励賞」を受賞。マーケティング，事業企画，開発，経営に関わる。2019年よりチーフ・サステナビリティ・オフィサーを務め，サステナビリティを起点としたビジネス開拓（産業及び宇宙）を行う。2022年4月に宇宙事業開発室を設立し，室長として現在に至る。JMAC常任理事。月面産業ビジョン協議会メンバー。大学宇宙工学コンソーシア

ム国際委員会アドバイザリーボードメンバー。慶應工学会理事。WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）カウンシルメンバー。BCTI（Business Commission to Tackle Inequality）コミッショナー。

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 教授）

＜プロフィール＞

上智大学法学部卒業。テレビ東京で10年務めた後フリーアナウンサーに。法政大学大学院社会科学研究科経営学専攻マーケティングコース修士課程修了。関西学院大学商学部准教授，学習院大学経済学部経営学科特別客員教授を経て，2016年4月から東洋学園大学現代経営学部准教授，2021年4月から現職。報道番組司会，コメンテーターなど多数。

リサーチプロジェクト・セッション

エフェクチュエーション研究会

小売企業の国際化に伴う不確実性とエフェクチュエーション
― FLO Optics Pte. Ltd.の事例から ―

要旨

熟達した起業家から発見された思考様式エフェクチュエーションは，今日では起業プロセスのみならず，イノベーション創出や新製品開発，マーケティング，国際化など，様々な不確実性を伴う実践での有効性が明らかにされている。また，予測合理的的なコーゼーションと必ずしも対立するものではなく，両者の補完的関係が認識されるようになっている。

本セッションでは，こうした起業プロセス以外のマーケティング問題に対するエフェクチュエーションの適用可能性を検討することを目的に，日本の小売チェーン企業が初めて海外市場へ展開したプロセスに焦点を当てる。具体的には，国内で100年以上メガネの専門店として事業を行い，全国に約110店舗を展開するメガネの田中ホールディングス株式会社が，2019年にシンガポールの眼鏡小売企業FLO Optics Pte. Ltd.のM＆Aを通じて，初めて海外市場に進出した事例について議論する。

リーダー

栗木 契（神戸大学大学院 経営学研究科 教授）

企画運営メンバー

高瀬 進（神戸大学大学院 経営学研究科 研究員）
吉田 満梨（神戸大学大学院 経営学研究科 准教授）
松田 温郎（西南学院大学 商学部 教授）
宮井 弘之（博報堂ミライの事業室 チームリーダー）
渡辺 紗理菜（FLO Optics Pte. Ltd. CEO）

報告内容

1. 小売企業の国際化に伴う不確実性とエフェクチュエーション
   ― FLO Optics Pte. Ltd.の事例から ―
   吉田 満梨（同上）
   渡辺 紗理菜（同上）
2. ディスカッション
   吉田 満梨（同上）
   渡辺 紗理菜（同上）

ブランドマネージャー制度研究会

なぜあなたの仕事は邪魔されるのか？
― 日本企業におけるブランドマネジャー制度の組織的課題 ―

要旨

ブランド･マネジメントにおける最も重要な課題の1つとして「誰が，どのようにブランドをマネジメントするか」がある。こうした「組織的」な問題は，部署内あるいは部署間におけるコンフリクトとして，ブランド・マネジメントの担当者を常に悩ませてきたが，その一方で学術的な研究はあまり行われてこなかった。

本プロジェクトは，これまで数年間にわたり日経広告研究所の支援を受けつつ理論的な研究を行ってきたが，今回は具体的なデータを用いることで理論モデルの検証を行った。その結果，日本企業において，なぜブランド・マネジメントに組織的障害が発生するのかが見えてきた。

当日は，これまで行ってきた理論的モデルについて説明するともに，本年春に行った実証分析の結果を紹介する。そしてさまざまな領域の専門家からコメントをもらい，会場全体で優れたブランド・マネジメントのための組織構造について考えていく。

リーダー

佐藤 達郎（多摩美術大学 美術学部 教授）

企画運営メンバー

久保田 進彦（青山学院大学 経営学部 教授）
山下 勝（青山学院大学 経営学部 教授）
青木 慶（甲南大学 マネジメント創造学部 准教授）
大原 亨（東洋大学 経営学部 講師）
大槻 開（資生堂インタラクティブビューティー株式会社 DX本部 デジタル戦略部 戦略企画グループ）

報告内容

1. ブランド・マネジメントにおける組織的問題
   久保田 進彦（同上）
2. プロフェッショナルを軽視する日本的経営
   山下 勝（同上）
3. コメント
   大原 亨（同上）
   坂井 直樹（日経広告研究所 研究部長）
   司会進行：青木 慶（同上）

ユーザー・イノベーション研究会

リード・ユーザーに「足りないモノやコト」を支援するしくみ
― DMM.make AKIBAの事例 ―

要旨

リード・ユーザーのアイディアが，メーカーや社会にとって重要な役割を果たす可能性を秘めていることは，すでによく知られているが，一方でそれらはなかなかメーカーに採用されたり，広く社会に普及したりすることがない。

その原因の1つが，リード・ユーザーに技術に関する知識やスキル，設備が不足していることである。そのため自分たちのアイディアを忠実に試作品として形にすることが難しく，できたとしても，ものづくりのプロの評価には耐えないただの「おもちゃ」になりがちである。

この問題を解決するサービスを提供しているのが，DMM.make AKIBAである。本セッションでは，いわゆるハブ施設のような設備や道具の貸出サービスだけにはとどまらず，幅広いイノベーション支援サービスの同社の事例について，DMM.make AKIBA事業の責任者である「ちゃんすけ部長」にご説明いただくとともに，リード・ユーザーを活用していくための支援のあり方について議論していく。

リーダー

西川 英彦（法政大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

水野 学（日本大学 商学部 教授）
廣田 章光（近畿大学 経営学部 教授）
清水 信年（流通科学大学 商学部 教授）
堀口 悟史（堀口海運株式会社 代表取締役）
本條 晴一郎（静岡大学 学術院工学領域 准教授）
大伴 崇博（株式会社良品計画 海外事業部米州担当商品担当部長）
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. リード・ユーザーの弱点：機能デザインと技術デザイン
   水野 学（同上）
2. ユーザーのものづくりを支援するしくみ：DMM.make AKIBAの事例
   ちゃんすけ部長（DMM.make AKIBA .make3DPRINT事業部長）
3. 質疑応答・ディスカッション
   ちゃんすけ部長（同上），石田 大典（日本大学 商学部 准教授），水野 学（同上）

医療マーケティング研究会

患者視点の質指標
― 患者経験価値（Patient Experience：PX）と活用 ―

要旨

マーケティングにおいて顧客経験（Customer Experience）の概念が注目されて久しいが，医療の世界においてもPatient Centeredness（患者中心性）の重要性が高まり，患者経験（Patient Experience）の評価や，それに基づく質改善，経営改善が進みつつある。本セッションでは，患者参加型の質・経営改善について昭和大学的場より報告の後に，慈恵医科大学の青木氏に，Patient Experienceの概念や，多くの医療機関でかねてより広く行われている患者満足度調査との違い，計量心理学的特性が検証された尺度の特徴などについて紹介をいただいく。そのうえで，患者参加型の質・経営改善や患者立脚型の評価が普及していくことで起こる変化について議論を深めたい。

リーダー

的場 匡亮（昭和大学大学院 保健医療学研究科 准教授）

企画運営メンバー

猶本 良夫（川崎医科大学 教授 川崎医科大学総合医療センター 院長）
川上 智子（早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授）
小西 竜太（三菱商事株式会社 ヘルスケア部シニアマネジャー）
原 広司（横浜市立大学 国際商学部 准教授）

報告内容

1. 患者参加型の質改善，経営改善
   的場 匡亮（同上）
2. 患者経験価値（Patient Experience：PX）を用いた医療の質評価
   青木 拓也（東京慈恵会医科大学 総合医科学研究センター 臨床疫学研究部 講師）
3. ディスカッション

地域創生マーケティング研究会

地域創生に必要な考え方と実践とは
― 熱海と山梨の実践から学ぶ ―

要旨

二人の実務家をお招きして，地域創生に必要な考え方と実務の在り方を明らかにする。一人目の市来広一郎氏は，2007年に地元熱海にUターンし，熱海の再生に民間の立場で取り組んでこられた。2011年からは熱海の中心市街地の再生に取り組み，コロナ禍で観光客が半減したいまでも，中心市街地の地価は上昇し続けている。こうした事業の結果，いま熱海では次々と起業する方々が生まれ続けている。近年の熱海の様子も含めて，ご報告頂く。二人目，大木貴之氏は，2000年に地元山梨にUターンし甲府市に飲食店を開業。22年営業を続けてこられた。シャッター街化していた甲府の中心市街地。地域でも飲まれていなかった山梨県産ワイン。民間，行政，地域住民と連携しワインツーリズム®を立ち上げ，閑散としていた地域に人の流れを生み出し，ワインを楽しむ風景をつくり変化を起こしてきた。こうした事業展開について，大木氏のご経験をお話し頂く。

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（中央大学 商学部 准教授）
伊藤 佳代（社会保険労務士法人ソーケム 代表社員）
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）
砂子 隆志（日本旅行総研 所長）
陶山 計介（関西大学 名誉教授 / 一般社団法人ブランド戦略経営研究所 理事長）
田中 洋（中央大学大学 名誉教授）
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 / ビジネスイノベーション研究所 所長）
林 優子（名桜大学 国際学群 教授）

報告内容

1. 解題「地域創生に必要な考え方と実践とは」
   田中 洋（同上）
2. シャッター街となった熱海の中心市街地再生
   市来 広一郎（株式会社machimori 代表取締役）
3. ワインツーリズムによる山梨のふるさと再生
   大木 貴之（LOCAL STANDARD株式会社 代表 / 一般社団法人ワインツーリズム 代表理事）
4. トークセッション
   田中 洋（同上），市来 広一郎（同上），大木 貴之（同上）

ブランド＆コミュニケーション研究会

ブランド・トランスフォーメーション（BX）
― 価値共創時代の新しいブランド経営 ―

要旨

本セッションでは，宮澤正憲氏（博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 局長／東京大学 教養学部教養教育高度化機構 特任教授）をゲスト講師としてお招きし，新しい時代のブランド経営のあり方についてお話を伺う。「ブランド・トランスフォーメーション（BX）」のキーワードの下，パーパス，ビジネスプロセス，商品・サービス，コミュニケーション，組織，コミュニティの6つの視点を統合し，改めて生活者価値を中心に据えたブランド変革のあり方についてご講演いただく予定である。その後，水越康介氏（東京都立大学 経済経営学部 教授）より，宮澤氏の講演に関するコメントを頂戴する。最後に，杉谷（上智大学）からもコメントした後，フロアも含めた総合討論を予定している。

リーダー

杉谷 陽子（上智大学 経済学部 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（一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授）
大橋 久美子（Office Story Branding 代表）
菅野 佐織（駒澤大学経営学部 教授）
久保田 進彦（青山学院大学 経営学部 教授）
高田 敦史（A.T. Marketing Solution 代表）
田中 洋（中央大学 名誉教授）
外川 拓（上智大学 経済学部 准教授）
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

司会：外川 拓（上智大学 経済学部 准教授）

1. 生活者価値起点のブランド変革
   ― ブランド・トランスフォーメーションとは何か ―
   宮澤 正憲（博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 局長 / 東京大学 教養学部教養教育高度化機構 特任教授）
2. 研究者からのコメント
   水越 康介（東京都立大学 経済経営学部 教授）
   杉谷 陽子（同上）
3. フロアディスカッション

マーケティング・ツールとしての知的財産研究会

マーケティング支援を目的として行われた改正「意匠法」の活用

要旨

「デザイン」を保護する意匠法が大改正（令和２年４月１日施行）され，店舗等の建築物のデザイン，内装のデザイン，スマートフォン等の電子機器の画像のデザインが新たに意匠法で保護されることとなった。この新たな法律を基礎とした登録されたデザインには，蔦屋書店の内装などが含まれており，新規な店舗を出店する際にも意匠法を考慮することが避けられなくなっている。

特に注目すべきは，今回の法改正の理由として，企業における「ブランド」構築を支援するための法改正である旨が謳われるなど，マーケティング論を背景にした法改正がなされたという点である。おそらくマーケティング用語を理由にした法改正が行われたのは本邦初と思われる。

そこで，企業のマーケティング活動の支援，ブランド構築の支援の観点からどのように新意匠法を活用すべきかについて適宜，具体例を交えながら分かりやすく報告し，会場からの質疑応答を行う。

リーダー

杉光 一成（金沢工業大学 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（株式会社シクロハイジア 代表）
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（株式会社知財ランドスケープ 代表）
六角 マリ（中央大学戦略経営アカデミー 講師）

報告内容

1. マーケティング支援を目的として行われた改正「意匠法」の活用
   杉光 一成（同上）
2. ディスカッション
   会場との質疑応答

アジア・マーケティング研究会

多形化する消費者行動

要旨

消費の多形化とは，自己利益を目的とした製品の購買が多様化する「消費の多様性」とは違い，自己利益以外も含む「消費の目的の多様性」を指している。プラットフォームにおいて消費者の消費以外の，自己利益の追求では説明できない行動が観察されている。

１つ目の報告は，ソーシャルメディアにおいて消費者が特定のサービスに対して態度を表明する行動が，他者にどのような影響を与え，サービスの売上にどの程度影響するのかを明らかにする。インフルエンサーとは違い，一般のソーシャルメディア・ユーザーの態度表明は，自己利益を目的としない行動である。２つ目の報告は，ハンドメイド品と工業製品の知覚品質に関する実証研究である。趣味として作成されるハンドメイド品は，利益を目的に作られる工業製品とは異なり，買い手の期待が製品の機能的な側面以外の点にも及んでいることを示した。

２つの研究報告をもとに，多形化する消費者行動について議論する。

リーダー

薗部 靖史（東洋大学 社会学部 教授）

企画運営メンバー

古川 一郎（武蔵野大学 経営学部 教授 / 一橋大学 名誉教授）
後藤 晋哉（S.Goto Marketing）
川北 眞紀子（南山大学 経営学部 教授）
鎌田 裕美（一橋大学大学院 経営管理研究科 准教授）
金 春姫（成城大学 経済学部 教授）
Assarut NUTTAPOL（Chulalongkorn Business School, Thailand・Associate Professor）
上原 渉（一橋大学大学院 経営管理研究科 准教授）
飯島 聡太朗（共立女子大学 ビジネス学部 専任講師）
谷 雨（KINTOテクノロジーズ株式会社）
鴇田 彩夏（目白大学 経営学部 専任講師）
松井 彩子（武蔵野大学 経営学部 専任講師）

報告内容

1. Twitterを用いたユーザーの態度表明の影響力の検証
   松井 彩子（同上）
2. 生産者が「個人」であることが製品評価に与える影響
   鴇田 彩夏（同上）
3. コメントおよび質疑応答
   上原 渉（同上）

地域活性化マーケティング研究会

産官学連携による地域活性化の新動向

要旨

地域行政が地域活性化に取組むにあたって，地域住民のニーズを的確に捉え，ワクワクするような企画力をもって実践していくために，民間企業や大学との連携，リソースの活用の動きが活発化している。企業側もCSRやCSV，さらにSDGsの観点からも事業所所在地域への地域活性化の取組みが積極的に行われ始めている。大学も学生（Z世代）と地域コミュニティ連携による体験的学習の充実の面からも地域行政との連携に動いている。

本研究会では，長年このような地域における産官学連携に着目し，その事例研究を進め，あるいはより積極的に企画運営メンバー自らも主体的に地域活性化に取組み実践してきた。このセッションでは，ここ数年の企画運営メンバー自身の取組み事例について，その特徴を分析し報告するとともに，活性化の要件などを議論する。

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 地域交流プロデュース部マネージャー / 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）
佐々木 秀之（宮城大学 事業構想学群 准教授）
田中 直高（株式会社タナカヤ 代表取締役）

報告内容

1. 大学と行政の連携 ― 宮城大学と宮城県内地域行政連携による地域活性化
   佐々木 秀之（同上）
2. 民間企業と行政の連携 ― JTBパブリッシングと静岡県富士市連携による「ほうじ茶」ブランド化事業推進
   青木 洋高（同上）
3. 民間企業と行政の連携 ― 地域商社「ながさき百貨店」の取組み
   田中 直高（同上）
4. 全体ディスカッション

AI×5G時代のビジネスモデル研究会

AIを活用したマーケティング・リサーチの最前線

要旨

進化するAIにより，マーケティング・リサーチの高度化が進む。今回はその最前線を紹介したい。

前半は，当メンバー堀場氏により，AI活用のデジタルエスノグラフィの先端手法，文化人類学者開発のグローバル文化コードを学習させたCultural AIモデルにより，生活者の投稿を読み解く。例えば「ハッピー」の投稿でも各国文化に基づき，日本，アメリカ，タイ，インドでは異なるため，テキスト・画像データの比較分析を紹介する。

後半は，日本一のテキストマイニング技術を有する企業の吉川氏を招き，本技術を用いた反響・感情・NPS分析等の手法と企業の活用実態を紹介する。顧客体験価値（CX）が重視される中，顧客が実際に受止めた価値を的確に捉え，社内の然るべき担当に共有できている企業は僅か2割である。本技術は，CXを捉える上でSNS投稿やコールセンターへの声，アンケート等が有効なソースとなり，定性情報活用の基盤となりえる。

リーダー

安岡 寛道（明星大学 経営学部 教授 / 中小企業診断士）

企画運営メンバー

伊藤 智久（明星大学 経営学部 准教授 / 中央大学商学部 兼任講師）
神田 晴彦（株式会社野村総合研究所 上級研究員）
福島 健吾（株式会社野村総合研究所 上級システムコンサルタント兼データサイエンティスト）
堀場 久美子（Hakuhodo Consulting Asia Pacific Head of Market Intelligence）
小片 隆久（日本電通株式会社 技術開発部）
富樫 佳織（京都精華大学 メディア表現学部 准教授）

報告内容

モデレーター：安岡 寛道（同上）

1. 生活者SNS投稿データから「文化と気分」を読み解く，シンガポール発・最先端手法
   堀場 久美子（同上）
2. 「見える化エンジン」による，テキストマイニングを用いたマーケティングリサーチ「顧客体験フィードバック」の思考とその全社活用
   吉川 典仁（株式会社プラスアルファ・コンサルティング）

健康経営ブランディング研究会

予防医学からみた健康経営ブランディング

要旨

ブランディングの枠組みの中でも，組織の文化・能力を醸成するアイデンティティと従業員個人をつなぐインターナル・ブランディングはエンゲイジメントの要となるが，実践が難しい。解題として，従業員の動機づけの方策としても，エンゲイジメントを高めることによって従業員の一人ひとりが健康に働けるようにする「健康経営ブランディングの枠組み」を阿久津から簡単に解説する。それを受けて，様々な企業へのアドバイス，経営者に身近な医師として未病教育を推進してきた予防医学・代替医療振興協会学術理事の佐野正行氏をお迎えして，企業が従業員の働きがい・やりがいを高める健康経営について講演をいただく。講演後，参加者との質疑応答を中心に，佐藤氏と阿久津で対談する。健康経営やブランディングに関心のある方の積極的な参加を期待したい。

リーダー

阿久津 聡（一橋大学大学院 経営管理研究科 教授）

企画運営メンバー

石原 和仁（株式会社日経BPコンサルティング コンサルタント）
上條 憲二（愛知東邦大学 教授）
小林 まみ（株式会社マイクロソフト）
嶋尾 かの子（フリーランス）
徳永 麻子（一橋大学大学院 経営管理研究科 研究員 / 株式会社ロマーシュ 代表取締役）
深澤 了（むすび株式会社 代表取締役）
宮林 隆吉（事業構想大学院大学 客員准教授）
山本 愛（株式会社フォワード）

報告内容

1. 健康経営ブランディングの枠組み
   阿久津 聡（同上）
2. 健康に生き，しあわせに働く，真の健康経営である『しあわせ経営』とは?
   佐野 正行（一般社団法人 日本産業医協会 会長&産業医&医師 / 株式会社メディカルアンドナレッジカンパニー 代表取締役）
3. 質疑応答&対談
   阿久津 聡（同上）
   佐野 正行（同上）

デザイン思考研究会

日立製作所の社会イノベーション事業の推進とデザイン活用

要旨

本セッションでは，株式会社日立製作所社会イノベーション協創センタ主管デザイン長である丸山幸伸氏をお招きし，日立製作所の社会イノベーション事業の推進における組織へのデザインの役割と活用についてお話しを伺う。近年，“デザイン“は，潜在的なニーズから新事業の機会を発想する”デザイン思考“にも期待が集まっている。そしてその実践には，製品だけでなく，ビジネスモデルや事業のパーパスに至るまでの広義のデザインが必要となっている。

日立グループでは創業以来，プロダクト開発を強みとしてきた事業を中心に社内デザイン組織を活用してきた。本報告では，社会イノベーション事業に経営の主軸を転換する中で，デザインに関する位置づけ，目的および役割をどのように変化させてきたのかを，人材やスキルの育成との関連を含め事例を通して説明する。さらに丸山氏の講演の後，研究会メンバーと参加者との皆さんとの意見交換を通じて理解を深める。

リーダー

廣田 章光（近畿大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

小川 亮（株式会社プラグ 代表取締役）
黒岩 健一郎（青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授）
福井 誠（武庫川女子大学 経営学部 教授）
横田 浩一（株式会社横田アソシエイツ 代表）
吉橋 昭夫（Designship Do 全体監修）

報告内容

1. 日立製作所の社会イノベーション事業の推進とデザイン活用
   丸山 幸伸（株式会社日立製作所 研究開発グループ 社会イノベーション協創センタ 主管デザイン長 / Head of Design）
2. デザイン思考の組織導入
   丸山 幸伸（同上）
   吉橋 昭夫（同上）
   小川 亮（同上）
   黒岩 健一郎（同上）
   福井 誠（同上）
   横田 浩一（同上）
   廣田 章光（同上）

サービス・マネジメント研究会

サービスとしての営業

要旨

営業は販売（セールス）と混同されることが多い。ピーター・ドラッカーの有名な言葉「マーケティングの理想は販売を不要にする」はしばしば「営業を不要にする」と誤訳されてきた。しかし，営業は単にモノやサービスを売るだけではなく，自社と顧客，自社内の各部門，顧客社内の各部門，協力先，国内と海外，さらには社会を「つなぐ」広範囲な役割を担っている。

また，企業のDX推進において人的販売の機械への代替が加速する中で，営業も様々な前提が変化している。サービス研究でWang et al.（2020）で提唱された不確実性の中でのステークホルダーの価値共創に注目したエフェクチュアル・セリングや，Hughes and Ogilvie（2020）のプロフェッショナルセールスのサービス化の主張は，極めて日本の営業と共通点が多い。こうした理論的・実践的な背景を踏まえ，「サービスとしての営業」についてこの場で議論したい。

リーダー

向井 光太郎（関西学院大学 ハンズオン・ラーニングセンター 准教授）

企画運営メンバー

上田 利博（奈良佐保短期大学 生活未来科 特任教授）
瀧川 雅行（日医工株式会社 営業本部 学術部）
登坂 一博（大阪経済法科大学 経営学部 教授）
本下 真次（株式会社コトバノミカタ 取締役 / 岡山理科大学 経営学部 准教授）

報告内容

1. サービスとしての営業
   本下 真次（同上）
2. 営業の価値
   向井 光太郎（同上）

マーケティング /PR テクノロジー研究会

1832年創業の「楯の川酒造」が推進する広報と酒蔵DX戦略

要旨

企業はテクノロジー（ツール）の積極的な活用により，自社のマーケティング /PR活動をダイナミックに推進できるばかりか，企業そのものを新しいステージへと進化させることが可能になる。今回はそうした先進的な事例として，1832年創業の「楯の川酒造株式会社（山形県酒田市）」に着目する。そして伝統的産業の代表といえる酒蔵が，なぜ業務のデジタル化を推進させるのか，その理由や成果に関する報告を行う。

同社は販売管理や製造工程のDX化のみならず，クラウドサービスやSaaSを積極的に導入している。また社員約60人中，11名が日本各地からフルリモートワークで勤務している。こうしたDXを推進する川口達也氏自身も，リモートワーカーとして都内から業務を行っている。オンライン販売への転換や高価格日本酒の定着を目指す戦略，そして積極的な広報活動まで，伝統的産業が取り組むDX戦略を解説いただいた後，ディスカッションを行う。

リーダー

藤崎 実（東京工科大学 メディア学部 専任講師）

企画運営メンバー

加藤 恭子（ビーコミ 代表取締役）
佐藤 和明（茨城キリスト教大学 経営学部経営学科 教授）
高梨 杏奈（楯の川酒造株式会社 経営企画室 広報課）
春木 良且（一般社団法人先端社会科学技術研究所 理事）
藤原 健太郎（株式会社三井住友銀行）
山中 理恵（ROKT General Manager）
和田 紘樹（テックファーム株式会社 アカウント戦略本部 マーケティング部）

報告内容

1. なぜ，老舗酒蔵がDX戦略に取り組むのか。その理由と成果。
   川口 達也（楯の川酒造株式会社 執行役員 / 公認会計士）
   高梨 杏奈（同上）
2. ディスカッション（対談及び会場との質疑・ディスカッション）
   パネラー： 川口 達也（同上）
   加藤 恭子（同上）
   佐藤 和明（同上）
   高梨 杏奈（同上）
   山中 理恵（同上）
   和田 紘樹（同上）
   ファシリテーター：藤崎 実（同上）

価値共創型マーケティング研究会

カスタマー・サクセスと価値共創

要旨

企業が顧客との価値共創の検討においてサービス・エンカウンターへの注目は欠かせない。近年は，サブスクリプションモデルの広がりによって，顧客との継続的な関係によってCtoCのプラットフォームすらサービス・エンカウンターとして捉えることができる時代を迎えている。ここで生まれる知見を活かすことが，カスタマー・サクセスとして発信されることも少なくない。

そこで本研究会では，日本におけるカスタマー・サクセスのトップランナーであるコミューン社の協力を得て，CtoCにどのようなコミュニケーションの特徴があるのかや，一般的なSNSとの違いをどのように確認できるのかといった部分から，企業がいかに顧客の価値創造を促進し得るのかを検討していく。

リーダー

村松 潤一（岐阜聖徳学園大学 経済情報学部 教授）

企画運営メンバー

梅澤 大輔（商品企画エンジン株式会社 代表取締役）
大藪 亮（岡山理科大学 経営学部 教授）
奥居 正樹（広島大学大学院 社会科学研究科 准教授）
清野 聡（岡山理科大学 経営学部 教授）
張 婧（金沢大学 人間社会研究域 経済学経営学系 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. カスタマー・サクセスと価値共創
   今村 一真（同上）
2. ユーザー・コミュニティの可能性
   杉山 信弘（コミューン株式会社 執行役員CMO）

オムニチャネル研究会

リテールDXとイノベーション

要旨

オムニチャネルの本質の一つは，DXによる優れた顧客体験の提供にある。今回のオムニチャネル研究会のセッションでは，「リテールDXとイノベーション」をテーマとし，リテールという場においてDXがどのように推進され，それにより顧客体験（CX），そして従業員体験（EX）がどのように革新されるかに焦点を当てる。ゲスト講師に「STAFF START」で店舗スタッフのDX化を推し進めてきたバニッシュ・スタンダード代表・小野里寧晃氏を迎えて，先端的なリテールDXの取り組み事例を紹介いただくとともに，これからのリテールの経営戦略とDXの発展についてパネルディスカッションで理解と展望を深めていく。

リーダー

近藤 公彦（小樽商科大学大学院 商学研究科 教授）

企画運営メンバー

太宰 潮（福岡大学 商学部 教授）
西原 彰宏（亜細亜大学 経営学部 准教授）
中見 真也（神奈川大学 経営学部 准教授）
圓丸 哲麻（大阪公立大学大学院 経営学研究科 准教授）
今井 紀夫（一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 博士後期課程）
奥谷 孝司（オイシックス・ラ・大地株式会社 専門役員）
角井 亮一（株式会社イー・ロジット 代表取締役）
杉田 愼一郎（神戸大学大学院 経営学研究科MBAシニアフェロー）
影井 智宏（株式会社浜銀総合研究所 情報戦略コンサルティング部 主任研究員）

報告内容

1. 解題
   近藤 公彦（同上）
2. 小売業の経営戦略・オムニチャネル化・DXの今後の発展
   小野里 寧晃（株式会社バニッシュ・スタンダード 代表取締役）
3. パネルディスカッション
   小野里 寧晃（同上）
   近藤 公彦（同上）
   逸見 光次郎（株式会社CaTラボ 代表取締役）
   圓丸 哲麻（同上）
   今井 紀夫（同上）

ランチョンセッション

ランチョンセッションⅠ

「未顧客理解」が求められる実務背景とアカデミアへの要請 ― 市場拡大・事業成長への期待とギャップについて ―

要旨

事業の成長には浸透率の拡大が求められる（Goodhardt et al., 1984）。しかし，現在のマーケティング活動の多くは，既存顧客のロイヤルティに立脚している。マーケターにヒアリングを行うと，「販促やマーケティングは大学やOJTで習うが，新規獲得や事業成長については習う機会がない」「しかし，現場では“すでに出来るもの”として期待される」というギャップに気づく。そうした背景から，我が国でも，市場拡大や事業成長に適した理論や手法の普及が急務である。本発表では，今のビジネスパーソンが信じている「マーケティング神話」と，ブランド成長に関する潮流の一つである南オーストラリア大学Ehrenberg-Bass研究所が提唱するEvidence-based Marketingの知名度および実務実態を調査した結果をお伝えする。

報告者

芹澤 連（株式会社コレクシア マーケティングプランニング局長）

共催

株式会社コレクシア

ランチョンセッションⅡ

パーパスから始まるブランド変革

要旨

近年，マーケティング業界で注目を集める「パーパス」。様々な企業において，パーパスを起点として事業や組織文化，広告コミュニケーションを変革させようとする試みが行われています。

博報堂は，生活者の価値を中心に据えたブランド変革を「ブランド・トランスフォーメーション（BX）」と定義。その変革の起点となるのが，「パーパス」だと考えています。

なぜ，ブランド変革が「企業の存在目的（＝パーパス）」から始まるのか。本セッションでは，ブランド変革におけるパーパスの重要性を，様々な視点から議論していきたいと思います。

コーディネーター

岡田 庄生（株式会社 博報堂 ブランドイノベーションデザイン局 部長）

報告者

竹内 慶（株式会社 博報堂 ブランドイノベーションデザイン局 局長代理）

岩嵜 博論（武蔵野美術大学 クリエイティブイノベーション学科 教授）

共催

株式会社 博報堂

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

ダイバーシティ・チームにおける コミュニケーションの課題

― グローバル・デザインファームのインターナル・マーケティングを中心に ―

岡山理科大学 経営学部 准教授
本下 真次

Bright Village
竹村 明里

要約

本研究の目的は，グローバルに事業展開する企業において文化の異なるメンバーがテレワークで協業する上での課題を仮説的に抽出することである。背景として，長引くコロナ禍におけるテレワークの日常化，また，イノベーション創出のためにダイバーシティを活かすことの重要性などが挙げられる。本研究では特に，社内のコミュニケーション面に注目し，インターナル・マーケティングを一つの切り口として分析を行っている。コラボレイティブ・オートエスノグラフィーの手法で情報を収集，記述し，分析した結果，トップが新規顧客に対してエフェクチュエーションの思考様式で開発した様々な機会を継続発展的なものにするには，インターナル・マーケティングを機能させ，コーゼーションの思考様式でマネジメントする右腕人材が重要との仮説が形成された。

キーワード

多様性，テレワーク，コミュニケーション，エフェクチュエーション，コーゼーション

I. はじめに

本研究の目的は，グローバルに事業展開する企業において国籍や文化の異なるメンバーがテレワークで協業する上での課題を仮説的に抽出することである。背景として，長引くコロナ禍におけるテレワークの日常化，また，イノベーション創出のためにダイバーシティを活かすことの重要性などが挙げられる。本研究では特に，社内のコミュニケーション面に注目し，インターナル・マーケティングを一つの切り口として分析を行っている。

また，グローバル企業が日本への進出を行う際，日本市場の特殊性に適応できず，失敗に終わるケースも少なくない。例えば，小売業においてフランスのカルフールが2000年に日本進出したが，わずか5年で業績悪化を理由にイオンに売却したことなどが知られている。こうした原因の説明に背景となる文化の違いが用いられることがあるが，具体的にどのような課題に直面し，その対応策についても議論したいと考えている。

II. 先行研究

企業がグローバルに事業を展開する際の国や地域ごとのマネジメントに関する研究の代表的なものにはGhemawat（2007）の「CAGEフレームワーク」がある。国や地域ごとの文化的（Cultural），政治的（Administrative），地理的（Geographical），経済的（Economical）な差異を正しく認識して，戦略を立案することが重要だというものである。このフレームワークを用いた事例分析の研究には渡辺（2020）がある。フジテレビ系列の地上波放送局テレビ新広島（TSS）グループが，2009 年にフランスにて放送を開始した『Japan in Motion』を取り上げ，レビューを通じて文化的距離を事前に分析して理解することが非常に困難であり，また，文化的距離と制度的距離を一様なものとして扱うことができない，したがって，こうした国際化戦略を分析的に構築することの理論的課題を示している。また，小林（2018）では醤油メーカーのキッコーマンを事例対象に，アメリカ進出における成功要因を分析している。しかしながら，これらの研究はいずれも日本企業の海外進出を扱っている

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

ものであり，また，事例の時期としてコロナ禍の前のものである。本研究では，日本から見たダイバーシティ・チームのコミュニケーションの課題を，現在進行形のグローバル・サービス業の日本法人の個別事例研究として行うことで新しい仮説を抽出したい。

III. 研究方法

本研究はコラボレイティブ・オートエスノグラフィーの手法を用いて行う。コラボレイティブ・オートエスノグラフィーは，自叙伝的な記述とエスノグラフィーの特徴を併せ持ちながら客観性を担保する研究方法である。ある事象の当事者としての経験を対象化して，自己について再帰的に振り返り，記述し，さらにそれを複数の視点から質問を受けて得た新たな気づきも記述していく。なお，筆者の一人が実際に勤務している企業を対象とするため，社名，人物はすべて匿名での記述としている。

IV. ケース：A社

1. 会社概要

A社は2008年に設立された，デザイン・コンサルティング事業，マーケティング支援事業，アクセラレーター事業，教育事業などを展開するサービス企業である。創業者の社長はグローバルメーカーでのデザイン・ディレクターなどを経て起業した。本社はアジアにあり，北米，欧州，日本にも拠点がある。コア・コンピタンスはデザイン，そして，最先端のデジタル技術に通じていることにある。

2. 日本進出の経緯

社長は設立当初からA社をグローバルな企業にしようと考えていた。様々な市場でサービスをただ売るだけでなく，各地で実際に人々やチームを機能させることのできる企業になることがビジョンであった。その中で，10年以上に渡って日本の大手企業の製品開発支援やグローバル企業の日本進出支援などに取り組んでいたこと，さらに政府関係機関とも良好な関係を築いていたことから日本でのオフィス設立は長年社長の念頭にあった。2010年代は日本がインバウンドに力を入れていた時期であり，様々なプロジェクトを行う中，東京や大阪などに拠点を置く企業と面会する機会もさらに増え，より打ち合わせの質をあげるためにも，面会する場所の選択が大切になってくるということに気が付き，2016年，日本にオフィスを構える判断をする。

3. 日本企業との取引

日本企業との取引は，ものづくり系スタートアップを支援する準政府研究機関と連携するものが多い。日本企業にアクセラレーション・プログラムや，海外展示会出展支援などを提供し，コンサルティングのみならず，各種プログラムの支援を伴走型で行なっている。社長は，東京だけではなく，地域のセカンドシティにポテンシャルを感じている。

4. 社内のコミュニケーション

社内のコミュニケーションは主なツールとしてSlackを用いて，原則すべてオンラインで行われている。曖昧な指示や確認は伝わらず，文化的背景の違い，時差もある。

5. 日本法人への入社

筆者の一人は，コロナをきっかけにそれまで勤めていた観光の仕事がなくなったので，グローバル企業であるA社に転職した。今までインターナショナルスクールの保育士やツアーガイドとして働いていたので初めてのオフィスワークだった。面接は香港からオンラインで，入社手続きもすべてオンラインで行われた。入社時はもう一人日本人のデザイナーがいたが，自身の役職がOperation Executiveなので，業務内容が全く違うため，海外拠点のチームからオンラインでいろいろと教えてもらった。しかし，みんな第二言語を英語とする人たちなので，アクセントが聞き取れず，最初はほとんど理解できなかった。また，新人研修といってもみっちり教えてくれるというよりやりながら覚えるという感じのスタイルだった。実践しながら慣れていく「Learn by Doing」が会社の方針だった。

6. 日本法人の唯一スタッフに

入社3ヶ月後，同僚の日本人スタッフがコロナによる事業不振で契約更新ができず，日本オフィスには私だけが残された。入社6か月，プロジェクトに初めて参加し，観光プロモーション案件のプロジェクトリーダーになる。いきなり社長から「キックオフミーティングを開くから，司会をお願い」と言われ，アジェンダの意味も分からないままとりあえずチームメンバーの紹介をそこに書くと社長に「I don't understand this agenda」と言われる。そんなこんなで，試行錯誤しながらなんとかプロジェクトリーダーを務めた。今回のプロジェクトの大枠の狙いは，日本人に海外旅行してもらうためのPR活動だった。以前はオフラインイベントもしていたが，コロナでできないため，SNSアカウントを運用代行することは決まっていた。リーダーをする上で苦労したのは，オンラインでチームをマネジメントしながらクライエントとコミュニケーションをすることだった。クライエントの英語の訛りが聞き取れなく，会議でほとんど何を言ってるか分からなく，聞き返しても理解できないことが続いた。あとでミーティングが終わってから，「あれ，何と言っていたの?」とチームメンバーに聞くと「私も分からなかった。」ということもあった。しかし，英語が分かったとしても，ただ言語を翻訳するだけでなく，ビジネスの知識や文化的な背景も知っておく必要がある。日本は暗黙の了解で察することが多い，ハイコンテクスト文化なので，日本文化を客観的に理解して，それを言語化することが外国の人とコミュニケーションする際に重要だと感じた。

また，メンバー全員が非正規雇用で，社内での会議もなかなか合わせづらく，充分なコミュニケーションがとれないため，意思の疎通が難しく，成果物の提出が遅れたり，クライエントのチェックが遅れたりすることもあり，なかなか上手くいかなかった。このように，メンバーみんなが常に連絡が取れる状態ではないから，私の非出勤日にトラブルがあって，プロジェクトがスムーズにいかず，クライエントへの信頼性の危機もあった。さらに，メンバーみんなが同じ熱量で仕事している訳ではないため，同じ間違いを繰り返すメンバーや，メンバー同士のちょっとした仲たがいもあった。その結果，クライエントの満足度が低く，クライエントの期待値のすり合わせもできていなかった。コロナ渦で観光業は見通しがたたないため，プロジェクトのゴール設定やターゲットが今から思えば曖昧だった。私がいない時は社長がサポートもしてくれていた。この年の日本法人としての収入はこのプロジェクトが90パーセントであった。

7. 業績不振と負のスパイラル

入社1年，事業不振による影響が出てくる。オフィスの家賃や給料の支払いが遅延し始め，ついにオフィスからの退出を言い渡された。融資の申請をするが，社長の面談はオンラインでは不可とのことで，ひとまず断念した。行く先もなく，Jetroの人に相談したら，インキュベーションスペースを無料で貸してくれるとの話があった。引っ越しは業者を雇うお金もないので，Jetroの人と二人で年末の寒い中，荷台で荷物を運んだ。

続いてアジア拠点のチームの同僚が辞める。彼が辞める前に，個人メッセージで大阪の経営状況がひどいことを話すと，他の海外拠点もひどいことが判明した。そしてお互いに相手の会社の経営は大丈夫だろうと思っていたことも判明した。みんな表向きではコロナで辞めるとか言ってたが，同僚によると，給料滞納で辞めていたことが発覚した。

だが，その状況を社長はみんなで共有することはなかった。アジア拠点の同僚が辞める前に，一度みんなで話し合うのがいいのではと提案したが，結局，社長には提案することはなかった。どこの拠点の現地法人も明らかに倒産間際なのに，悪い状況は秘密のままで，社長が小さな嘘をつき，負のスパイラルになっていった。自分も辞めようかと思ったが，外国人である社長が水際対策で日本へ入国できなかったので，それまでは会社をなんとか生き伸ばそうと思った。

8. 社長の来日と個人レッスン

入社から1年6か月，社長がついに日本へ入国できた。2022年3月に水際が解除され，ようやく入国手続きができ，4月末に初めてオフラインで社長と対面した。融資の申し込みをするが，社長に在留資格がないとそもそも申請もできないことが判明した。だが，申請ができたとしても受かるかどうかは分からないし，これまでの支払い遅延があるのでそこの問題をまず解決しないと話にならない。融資は完全に断念するので，新しいビジネスを立ち上げるために，社長が日本

滞在中に色んな人に会いに行く。6月にJetroのオフィスは退去し，新しいオフィスに引っ越した。

社長からここまで日本法人を支えてくれたお礼として，私の人生を変えるためにマンツーマンで授業をすると提案があった。社長より，「君は今の役職もちゃんとやってくれているが，今と同じ業務内容を続けていても成長はない。だからプロジェクト管理もしながら，プロジェクトチームの一員として活躍できる専門を身に着けてほしい。」「年齢的にもキャリア形成を考えるいい時期だから，ただのジェネラリストでなく専門性もある，T型人材になってほしい。」と言われた。社長は海外の大学，日本のビジネススクールでマーケティング心理学などを教えている。そこで，私の興味があるメタバースを教わることにした。仕事が終わってからカフェで合計6回ほどクラスを受けた。新しいキャリアのきっかけになればと，メタバースの授業では3Dモデリングのソフトの使い方や，勉強したことは復習として説明する。そして一通り学んだらそれをMiroなどにまとめるといく，こうした学びのプロセスも教わった。

社長が日本にいる間，彼の日本人の友達を紹介してもらった。何人かはA社のプロジェクトにも入った。彼らは，自分でビジネスをしている人も多いので，A社のことも日本企業の一般的な考えも分かっている。第三者から見たA社話を聞けたので，今までのもやもやは少し晴れた。

9. 新規事業の立ち上げと現在

新規事業として，欧州の企業と一緒に日本と欧州の高校生向けにアバターを作るワークショップをすることが決まり，A社のプロジェクトリーダーは私が務めた。日本側の高校はできるだけ生徒に失敗させたくない，学校の評判も落ちないようにしたいとの想いがあった。今回のワークショップは初の試みなので，正直やってみないと分からないというのがこちらの本音であったが，担当の先生が熱心にサポートしてくれた。ワークショップは生徒も喜んでくれ，何とか成功した。

この経験を通して，A社が提供できる価値は「ただの橋渡し」ではなく，「国際的なネットワークを活用して多様な社会でのチームビルディングを経験できる」ことだと感じた。ただ，安定している事業収入が社長の大学講師料のみなので，新規事業に取り組む余裕はない。その結果，短期的なビジネスをするようになる。

社長の滞在期間は約2か月半だったが，とても慌ただしかった。しかし，彼と対面で会えたことはとてもよかった。彼のようにどれだけコミュニケーション能力の高い人でもオンラインのみで築ける信頼関係には限りがあると感じた。社長との雑談やプライベートで彼の誕生日会に参加したことなどで，お互いのキャラクターや仕事では見ることができない側面が見ることができた。

現在，経営状況はそこまでよくなってないが，現在はアジアのスタートアップが日本市場に参入するためのイベントを実施している。同時進行で，海外や日本からのインターンの受け入れもオンラインでしているが，人手不足でなかなか手が回らないため，充分なサポートができない。さらに，ヨーロッパの学生の時差や，積極的に動くことが苦手な生徒など，オンラインでマネジメントをするのは難しいと感じる。

V. 考察

本事例を，サービス・トライアングルの理論から考察していく。WEBサイトやSNSなど，ブランド・コミュニケーションなどがインタラクティブ・マーケティング，顧客に社員が対応するのがインタラクティブ・マーケティング，そして社長から社員に対するコミュニケーションがインターナル・マーケティングである。「トップの器以上には企業は成長しない」と言われるが，本事例はインターナル・マーケティング以前の問題なのかもしれない。

社長はその知識や経験，さらに独自のキャラクターを活かした営業力で，新しい案件を次々と開発している。個別に開示してもらった事例集の名には，そうそうたる企業の名前が並んでおり，価値提供ができていることの証でもある。しかし，現実的には多くの取引はワンショットで終わっている状況をうかがうことができる。このことから，トップが新規顧客に対してエフェクチュエーションの思考様式で開発した様々な機会を継続発展的なものにするには，インターナル・マーケティングを機能させ，コーゼーションの思考様式でマネジメン

トする右腕人材が重要との仮説が形成された。そして，その中にコミュニケーションの課題も含まれるのではないだろうか。価値を感じるのは顧客である。その顧客とのコミュニケーションを行うのは社員である。

VI. 本研究の貢献及び限界並びに今後の研究の方向性

本研究では，日本法人唯一スタッフの視点からの事例研究によって，素晴らしいポテンシャルを持った企業が経営不振に陥っている様子を生々しく記述することができた。本研究はあくまで入り口段階であることは認識している。今後の研究では社長へのインタビューも行い，なぜ，継続的な取引に繋がらないのかを明らかにし，どうすれば，よりＡ社が顧客，社会に貢献することができるかを検討し，理論の発展に繋げていきたいと考えている。

引用文献

井沼孝輔（2018）.「キッコーマンのアメリカ進出における成功要因の検討：CAGEフレームワークの視点から」『商大ビジネスレビュー』7(4), 1-16

吉原英樹（2015）.『国際経営』有斐閣

渡辺圭史（2020）.「放送事業の国際化：クールジャパンの先鞭となった『Japan in Motion』の事例分析」『国際ビジネス研究』12(1), 1-16

Ghemawat, P. (2007) *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter,* Harvard Business School Publishing Corporation（望月衛（訳）（2009）『コ ークの味は国ごとに違うべきか ゲマワット 教授の経営教室』文芸春秋）

Sarasvathy, S. D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise,* Edward Elgar Publishing Limited（加護野忠雄（監訳），高瀬進・吉田満梨（訳）（2015）『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎）

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

新規事業を創出する経営者分析

― 酒販店経営者のイノベーションプロセスの考察 ―

大阪国際大学 経営経済学部 経営学科 准教授
山本 誠一

要約

経営環境が厳しい酒類小売業者はコロナ禍も重なり休廃業・解散が数多く出ているが，今回ビジネスモデル転換・イノベーションをおこす地域酒類小売業者を取材しその経営手法と考え方を分析した。

そこには手持ち資源とコネクションの活用とチャンスをものにするというブリコラージュ，前進させるためのエフェクチュエーション，そこからコーゼーションへのシフト，この3つの事業理論を切り替えながら，ダイナミック・ケイパビリティの3つのプロセスであるセンシング，シージング，トランスフォーミングを動かすことにより成功へと導いた。

また経営者の持つ気質に着目し，ギブアンドテイクにおけるアザリッシュの気質が重要であり，そこにブリコラージュ，エフェクチュエーション，ダイナミック・ケイパビリティを生みだす根源があり，そして迂回型一気通貫ビジネスモデルの気質が存在するこも明らかになった。

今回の研究で，厳しい環境下において新規事業を創出するための要素とその関係が明らかになり，今後は同じようなケース分析を重ねながらVUCA時代の新規事業を創出する経営分析を進めたい。

キーワード

ブリコラージュ，エフェクチュエーション，ダイナミック・ケイパビリティ，ビジネス・インプロビゼーション

I. はじめに

2022年版中小企業白書・小規模企業白書では，2年に及ぶ新型コロナウイルス感染症の流行や原油・原材料価格の高騰，部材調達難，人材不足といった供給面の制約もある中で，中小企業は引き続き厳しい状況にあるとしている。それ以前の2010年代から変化が激しく，あらやるものを取り巻く環境が複雑性を増し，想定外の事象が発生する将来予測が困難な状態としてVUCA時代と言われてきた。このような環境変化に企業はどのように対応すれば良いのか，本論文では小規模事業者の中でもコロナ禍以前から事業環境が厳しい酒類小売業者（酒類販売事業者）について，新事業立ち上げにともなう経営改革のきっかけと改革のプロセスを取材し，どのようにして経営改革がおこなわれて，なぜ実現できたのか。とくにリサーチクエスチョンとして，改革のきっかけからどういう流れで新事業を立ち上げて構築していったかをブリコラージュ，エフェクチュエーション，ダイナミック・ケイパビリティ，ビジネス・インプロビゼーション，そして経営者の気質分析に焦点を合わせて分析し，その具体的なケースとして明らかにした。

II. 木村酒類販売株式会社のケーススタディ

1. 公認市場内での店舗経営

(1) 公認市場での経営とその後の公認市場閉鎖

1962年大阪府門真市宮野町に「公認大和田センター」ができ，約15の店舗が営業していた。これら店舗では，それぞれが自分の店の商品に自信をもっており他にはないこだわりの商品を販売していたこと，市場全体がコミュニティとして連帯感をもってつながっていたという特徴が見られた。ここで商売をしてきた1962年創業の木村酒類販売株式会社の2代目社長木村茂社長（60才）は，もの心ついたときから店を継ぐことを考え市場で商売をしてきた。市場時代からこだわりの商品販売ということで地域農産物からつくった門真自慢のお酒を企画・開発していた。これには地域農産物に対する応援という意味だけではなく，今後は商売を

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

する上で小売から上流の製造業も担うことが必要と考えた。この理由としてまず，リーマンショック以降2010年あたりからの急激な売上減少で倒産する危機に遭遇した。新しいことにチャレンジしなければ生き残れないと思い，このタイミングで自らのビジネスを考え直したことをきっかけに，小売業者は製造業あってのビジネスであること，その上で作り手と同じ努力をする必要があると考えた。

そこでものづくりをするにあたり地元の門真れんこんを原料とした焼酎づくりを，多くの仲間がいる門真市商業連盟のつながりで応援いただき2009年「蓮の宴（はちすのあかり）」が誕生した。その後「ぼくらのワイン」は大阪府柏原市のぶどう畑作業のボランティアに関わりながら，自分たちで育てたブドウで造るワインを2009年に始めたことがきっかけであった。ブドウ栽培も大阪府のカタシモワイナリーの協力を得て「門真でワイン造り」を合言葉に苗木を譲ってもらい，店舗の軒先ぶどうを収穫して作った「ぼくらのワイン」が生まれた。次に「門真の未来を明るく元気に」を合言葉に門真米を使用した純米吟醸「かどま酒」が2012年に誕生した。

そんな中2015年1月に市場が閉店となり，営業していた15の店舗は公認市場を出ていくことになった。酒類小売業者（酒類販売事業者）の木村酒類販売株式会社も市場閉鎖と同時に出ていかなくてはならなかった。その対応と今後の戦略を迫られていた中，市場閉鎖後倉庫として使用していた場所を店舗として再スタートした。

(2) 酒類小売業からのビジネスモデル転換

そもそも酒類小売業は公認市場時代から個人顧客がどんどん減っていく中，父が築いてきた地域飲食店の販売に支えられた。ピーク時2億6千万円の売上でそのうち飲食店向けB to Bの売上は61%あった。そもそも小売向けB to Cは利益が低く儲からない。そこで売上は少ないが儲かる，そして継続的に取引してくれる飲食店向けの販売に絞り込んでいった。木村茂社長のいう「小さくしても儲かるビジネス」を目指した。飲食店向けのビジネスは，情に厚い，育ててくれるという資質を持っている。倉庫から再スタートする際に，公認市場時代から築いてきた飲食店向けビジネスを中核とするために小売向けの色合いをほとんど無くした。

また，公認市場時代から取り組んでいた地域の飲食店が元気になってもらう活動，例えば地域のまちおこしとして，2009年「新しい夢のある地場産品の創造」を掲げ「あかりの会」が発足し，2010年には門真飲食店元気塾がスタート。その後2012年から「門真元気バル」も開催され，地域振興の中心となる地元飲食店を納品先ということだけではなく，飲食店活性化を直接応援するような施策を積極的におこなってきた。

倉庫を店舗として利用してきたが，2022年改装する上で小規模事業者持続化補助金を利用し，地域の人々が集まるコミュニティスペースを倉庫2階に設置した。この発想は市場の「場」と酒場の「場」としての場の提供が重要と考えて改装した。このスペースは地域の交流スペースとして開放され，以前実施していた「酒屋の酒場」も再開させた。この「酒屋の酒場」の顧客は一般顧客ではなく，主に地域の飲食店経営者，地域の製造業・商業の経営者，酒仕入先の蔵元，酒卸業者など，木村酒類販売に関係する方々が集まる会，地域の方々を応援する会として再スタートした。

酒類小売業からのビジネスモデル転換として，小売業から製造業への参入，多角化をすすめ，また単純に製造業へ進出しただけではなく，関係する地域とそこに暮らす人々を巻き込むために店舗改装から地域イベントや催しを立ち上げて，多様で複合的要素をダイナミックに構築していった。

III. 新規事業創出の要因と流れ

1. 酒類小売業転換の考察

(1) ブリコラージュによる転換

木村酒類販売木村茂社長へのデプスインタビューで明らかになったこととして，酒類小売業として市場機会をどんどん失う中，公認市場時代に経験した市場仲間同士の協力関係，そして当時から一般消費者ではなく61%占めていた飲食店向けビジネスの存在，そして小売から製造業を目指すという商品企画，同時にその商品企画は地元農産物というこだわり，酒類小売業を経営する中でこういったさまざまな要素を集めてビジネスを再考したことは，ブリコラージュの

考え方であり市場機会を創造するきっかけとなった。同時に倉庫店舗の改装，飲食店支援，地域イベントや催しの開催，地域住民との交流は，新しい市場機会を伸ばすための大きな原動力となった。ブリコラージュは，「手元にあるものなら何でも使う」能力で，問題を解決しチャンスを生かすこと，ピンチを何としてでも凌ぐ，チャンスを石に噛り付いてでも物にするという気構えである（Witell, et al. 2017）。ブリコラージュと新規事業創造の研究は竹延・佐藤（2021）でも発表されているように，手持ち資源とコネクションの活用，チャンスをものにすると言われている。まさに木村茂社長が酒類小売業からビジネスを転換したのはブリコラージュといえる。

(2) エフェクチュエーションからコーゼーションへ

手持ちの資源として公認市場時代からの仲間，飲食店取引先の存在，門真市商業連盟や門真飲食店元気塾，大門酒造やカタシモワイナリーといった酒蔵，そして地元住民のつながりをブリコラージュしたなか，それをどのように進めていったのかは，コーゼーションではなくエフェクチュエーションといえる。ブリコラージュで市場機会を創造し，それを伸ばしていったのは倉庫店舗の改装，地域飲食店支援，地域イベントや催しの開催，地域住民との交流である。しかもいずれも矢継ぎ早に進めた。ブリコラージュとエフェクチュエーションは共通する要素があるが，エフェクチュエーションの創始者であるSarasvathy（2001,2008/2015）の5つの原則から今回のケースを研究した。

チャンスをさらに拡大する上での考え方で，エフェクチュエーションの「飛行機の中のパイロット（Pilot-in-the-plane）」の原則，目標に向けた進路を自ら決める上で，臨機応変な対応，迅速な判断で推進することがあげられる。即断即決で店舗，顧客・取引先，地域の関係者を巻き込みながら推進していったことがこれに該当する。とくにさまざまな意思決定を先送りせず即断即決してきたこと，そして決定したことをすぐ行動に移したことは「飛行機の中のパイロット」の原則だといえる。また公認市場が閉鎖となり移転するしかない中で，もとの倉庫から再出発したという，ピンチ，負の出来事を，ビジネスチャンスにしたことは，エフェクチュエーションの「レモネード（Lemonade）」の原則といえる。「手中の鳥（Bird in Hand）」の原則として，公認市場にある酒類小売業でありながら，一般消費者ではなく61%占めていた飲食店向けビジネスを今後の柱としたこと，「Who I am」「What I know」「Whom I know」という3つの手持ち手段をどう使うかを最大限に利用した。「許容可能な損失（Affordable Loss）」の原則として一旦落ち込んだ売上を，また大きく拡大するつもりはなく，地域の飲食店とともに地道に商売をするということ，「クレイジーキルト（Crazy-Quilt）」の原則として，取り巻く環境の関係性をもってパートナーシップを築く上で地域の飲食店，その顧客，地域のさまざまな商売人との良好な関係構築を目指し，倉庫から改装した店舗も地域のコミュニティスペースにした。こうしたエフェクチュエーションは，ブリコラージュをきっかけとしたなかで，その各要素を伸ばす上で大きな役割を果たした。

2015年の公認市場閉鎖，倉庫からの再スタートで飲食店向けB to B取引に絞り込み，地域飲食店との取引が進む中でコロナ禍の事態が起きた。飲食店の客足は遠のき，それに伴う取引も激減した。再スタートを切った最中での売上の落ち込みである。木村茂社長が考えたのは，今ジタバタしても仕方がない。みんな厳しいのは同じである。これからも地域とともに生きていく，そして地元の飲食店と仕入先である各蔵元があってのビジネスに替わりはなく，これからはこの関係を維持・強化することが最重要課題ととらえた。これはエフェクチュエーションからコーゼーションにバトンタッチされたことを意味する。コーゼーションは，Sarasvathy（2001,2008/2015）がエフェクチュエーション概念の反対であると説明し，コーゼーションはフィリップ・コトラーのSTPマーケティングであると言う。マーケティングプロセスの通り，製品・サービスが対象とするすべての顧客を含む市場を定義することからマーケティング計画を組んでいくことを意味する。木村酒類販売の経営において現在はコーゼーションで進められているといえる。

2. 組織能力からの考察

(1) ダイナミック・ケイパビリティ

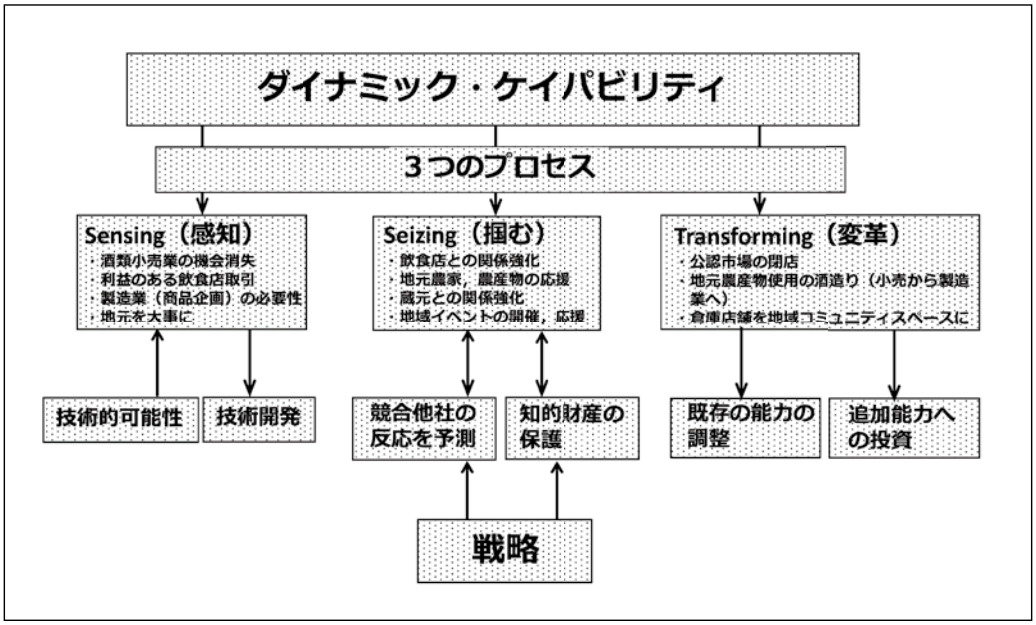
Teece（2018）は，ビジネスモデルにおける動的機能フレームワークにおいて，ビジネスモデルの革新のための動的機能の重要性，その中でも動的機能の相互作用について，

強力なダイナミック・ケイパビリティが効果的なビジネスモデルの構築と実施を可能にすると述べている。本研究ではダイナミック・ケイパビリティは，ブリコラージュ，エフェクチュエーション，そしてコーゼーションの重層的な関係から構成されていると考えるが，今回のケースからダイナミック・ケイパビリティを構成する3 つの戦略論理の重層的な関係性を明らかにしたいと考える。

ダイナミック・ケイパビリティの3つの重要なプロセスは，Sensing（感知）として外部環境において機会を感知する能力，Seizing（掴む）として機会をとらえて，既存の資源や知識，ビジネスモデルを組み立てる能力，Transforming（変革）として内外の環境に合わせた調整，再配置，あるいは改革する能力である。この3つのプロセスを木村酒類販売のケースから考察すると図―1のようになる。

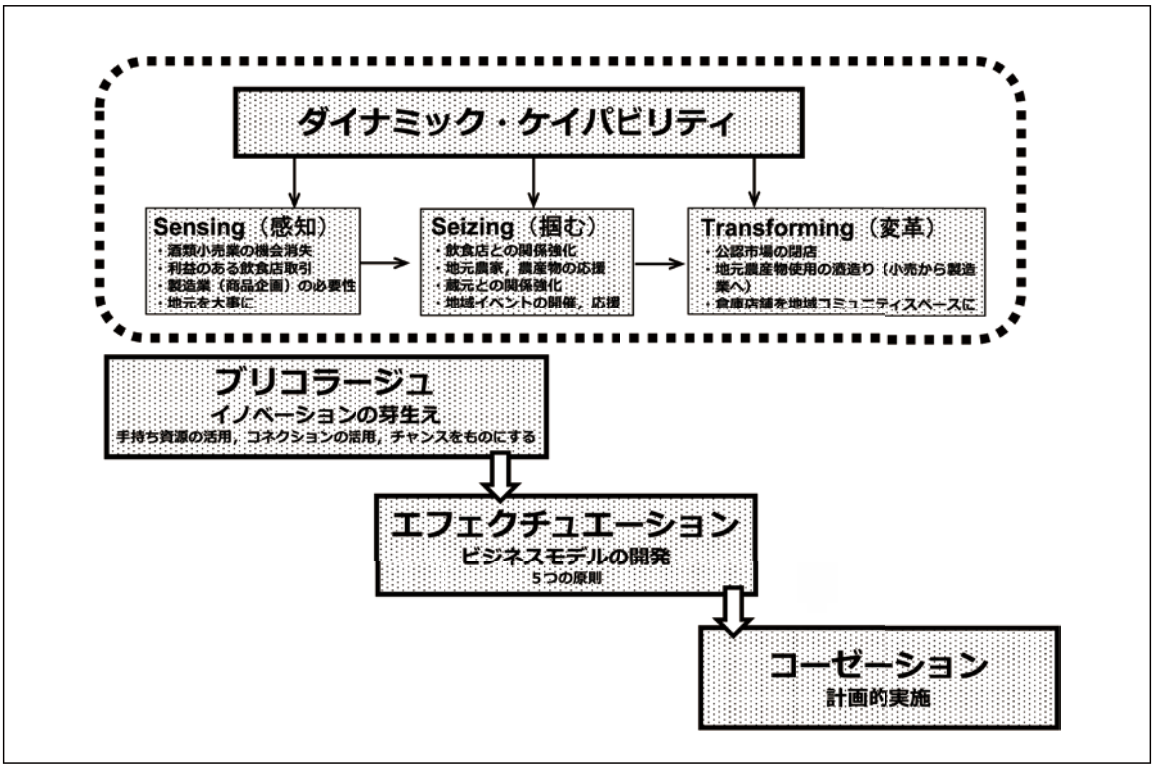
佐藤（2022a, p.263）は，ブリコラージュ，エフェクチュエーションとコーゼーションとダイナミック・ケイパビリティとの関連を次のように説明している。「Teeceのダイナミック・ケイパビリティのセンシング…⇒シージング・・・⇒トランスフォーミング…という一連の流れがコーゼーションそのものではないのかという不満があった。その後，私は…ブリコラージュ，…エフェクチュエーション，そして…コーゼーションという3つの事業論理の切り替えが，ダイナミック・ケイパビリティのミクロ基礎を形成すると考えるようになった。」としている。また佐藤（2022c）は，ダイナミック・ケイパビリティの3つのプロセスは，ブリコラージュとして手持ち資源とコネクションの活用，チャンスをものにする，あるいは問題を解決しチャンスを生かすことから芽生えたイノベーションのきっかけから，そのイノベーションの芽を育てて成功のビジネスモデルを試行錯誤的に開発するエフェクチュエーション，そこからビジネスモデルを計画的に実施するコーゼーションという3つの事業論理を切り替えながら進めていったことがダイナミック・ケイパビリティの礎を形成したとしている。ここで説明されたことをもとにダイナミック・ケイパビリティにおける3つの事業理論について木村酒類販売の要素を加えたものが図―2である。

図―1　ダイナミック・ケイパビリティ



出典：Teece（2018）のダイナミック・ケイパビリティをもとに筆者作成

図―2　ダイナミック・ケイパビリティにおける３つの事業理論



出典：佐藤（2022c）をもとに筆者加筆

3. 気質からの考察

(1) 成功をおさめる気質

Grant（2013/2014）はGIVE ＆ TAKEで,「これまでの常識では,大成功を収める人には,『やる気』『能力』『チャンス』の３つの共通点がある」と述べている。同時に「仕事で他人と接するとき,私たちは常に選択を迫られている。できる限りの価値を求めようとするか,見返りを気にせず価値を提供するか」であるが,成功をおさめる人はギバーであるという。ギバーは自分が受け取る以上に他人に与える人のことを指す。一方テイカーは自分の利益を優先する。また多くの人はギバーでもテイカーでもなくマッチャーである。ではすべてのギバーが成功をおさめるかと言うとそうではなく,Grantのいう「人間の本性には,自己の利益と他者への思いやりという２つの大きな力があり,人はこの２つの『ハイブリッドエンジン』で動いているときに最も成功する。テイカーが利己的で,失敗したギバーが無私であるとすれば,成功したギバーは他者志向であり,他者の利益に関心を持ちながらも,自分自身の利益を高めるための野心的な目標を持っている」と述べている（図―3）

Grantのいうアザリッシュ,すなわちギバーでも他者志向的なギバーが成功するということを木村酒類販売木村茂社長のケースから考察する。まず仕入れ先の蔵元を大事にしてきたこと,販売先の飲食店も大切にしてきたことは,まさにビジネスにかかわるすべての人に対し他者への配慮が高く他者志向が高いといえる。さらに間接的なかかわりの地域の農家とその農産物の応援はまさに他者志向である。そして直接ビジネスに関わりがない地域の他の商売人や住民,地域のイベント等でも他者志向がうかがえる。そして新たに倉庫を改装したコミュニティスペースは地域のかかわりを深めるための目的であり,これも他者志向といえる。そんな中においても,一般小売を縮小し利益率の高い飲食店向けのビジネスを中心に構築した。すなわち木村茂社長の動きは

自己利益への配慮が高いなかで，他者への配慮が高いアザリッシュである。またギバーとして他者を信用することを基本としながら，ギブアンドテイクを使い分けること，人に貢献するギバーとして新しい価値を創造するという気質こそが経営の成功への道筋であるといえる。

また木村酒類販売のビジネスモデルは，佐藤（2022b）のいう「迂回型一気通貫ビジネスモデル」ある。「迂回型一気通貫ビジネスモデル」とは自社の基礎的市場を開拓，創造するために横展開をおこなう上で，顧客のニーズを正確に把握し，そのニーズを満足させる製品の提案がおこなえるビジネスモデルである。この「迂回型一気通貫ビジネスモデル」を構築できる経営者は，Grant のいうアザリッシュであり，他者志向的なギバーであるからこそ，顧客のニーズを正確に把握し，そのニーズを満足させる提案がおこなえるといえる。

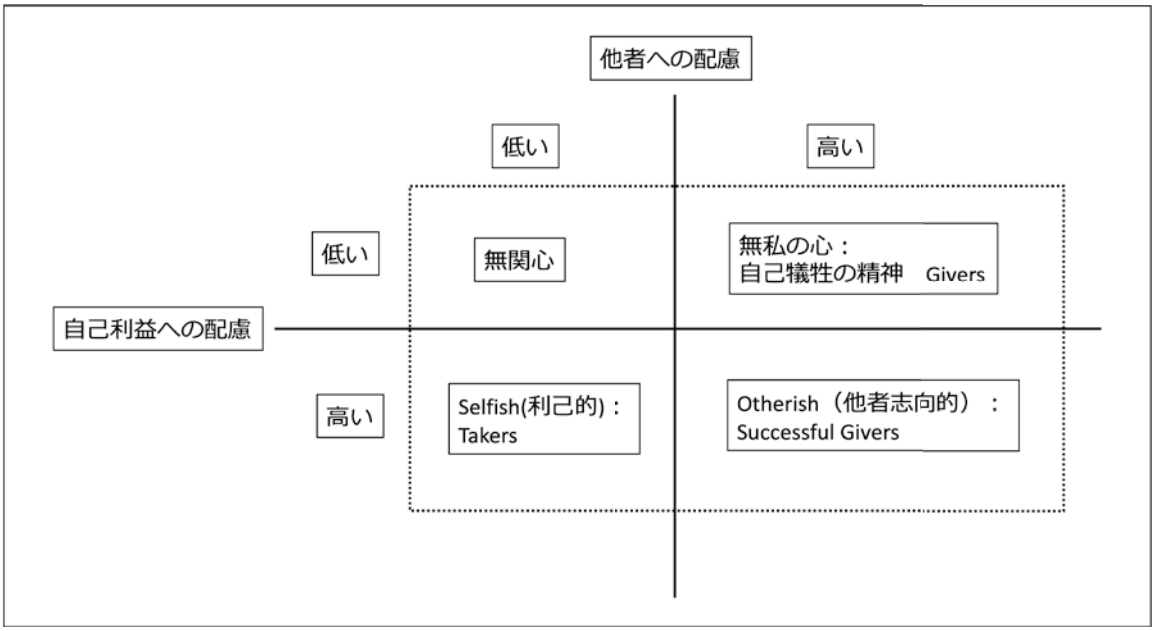
IV. 本研究の結論と今後の研究課題

本研究では，苦境に立つ酒類小売業者がどのような流れで新規事業創出をおこなったのか，その要因をブリコラージュ，エフェクチュエーション，コーゼーション，ダイナミック・ケイパビリティの視点から考察した。また新規事業を創出する上での経営者の気質の視点としてギブアンドテイクと迂回型一気通貫ビジネスモデルの特徴から分析した。

厳しい経営環境下で経営改革をおこなうためには，手持ち資源とコネクションの活用，チャンスをものにするというブリコラージュ，それを前進させるためのエフェクチュエーション，そこからコーゼーションへのシフト，センシング，シージング，トランスフォーミング３つのプロセスとしてのダイナミック・ケイパビリティ，これらが重層的に動きながら作用して成功へと導いた。これらの志向と行動のなか，前提として常にビジネス・インプロビゼーションが働く。経営者の素早い意思決定と行動力があるから実現できたことである。同時に経営者の考え方として，ギブアンドテイクの気質は事業のパーパスとビジョンの構想を決定づけることになり，ブリコラージュ，エフェクチュエーション，ダイナミック・ケイパビリティを推し進める根源であるといえる。

今後は同じようなケース分析を重ねながらVUCA 時代の新規事業を創出する経営分析を進めたい。

図―3　成功する giver と失敗する giver の関係



出典：Grant（2013/2014,p.253）をもとに筆者作成

引用文献

Grant, A. M. (2013). *Give and take*. New York City:Viking.（楠木建監訳（2014）.『GIVE & TAKE：「与える人」こそ成功する時代』三笠書房）

Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation*. Northampton, Massachusetts: Edgar Elgar Publishing.（加護野忠男監訳（2015）.『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎）

佐藤善信（2022a）.「日本型マーケティングを考える」佐藤善信・本下真次・相島淑美・山本誠一（編）『響創する日本型マーケティング：理論と実践』, pp. 255-271, 関西学院大学出版会

佐藤善信（2022b）.「ブリコラージュ, エフェクチュエーション, コーゼーション, ダイナミック・ケイパビリティ, 両利きの経営」関西学院大学専門職大学院経営戦略講座, 経営戦略 1, 2022 年 7 月 22 日配布資料

佐藤善信（2022c）.「オタフクソースの海外事業展開のケーススタディ・リサーチ」『日本商業学会第 72 回全国研究大会報告論集』, 38-47.

竹延幸雄・佐藤 善信（2021）.「ブリコラージュによる新規事業創造の特質」『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.10, 288-294.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning, 51*(1), 40-49.

Witell, L. H., et al. (2017). A bricolage perspective on service innovation. *Journal of Business Research, 79*, 290–298.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

新時代における ブランドコミュニティとしての茶の湯

神戸学院大学 経営学部 准教授
相島 淑美

芸術文化観光専門職大学 教授
佐藤 善信

要約

茶の湯・茶道はもともと「好み」を共有するブランドコミュニティとともに発展してきたという側面があるが，昨今ブランドコミュニティ構築に大きな変化が見られる。第二次世界大戦後に稽古茶道が中心となったのに伴い，家元のオーセンティシティを守る目的で，流派主導のブランドコミュニティが設立された。こうしたトップダウン型の伝統的ブランドコミュニティに対して，2000年前後以降，伝統的な茶の湯・茶道のありかたに疑問を抱く若手茶道家らが，流派や茶歴にこだわらない，ボトムアップ型ともいえる新たなタイプのブランドコミュニティを立ち上げ，ファンを獲得しているのである。

本研究では新タイプのブランドコミュニティから2事例を取り上げ，オーセンティシティ追求と価値共創アプローチについて分析を行った。伝統的な業界で問題意識を持つ若手が，従来等閑にされてきたニーズに応えて新たなブランドコミュニティを設立し，メンバーが積極的自発的に価値共創を実現しようとしている。この取り組みに，業界としての閉塞状況を打破するひとつの可能性が示唆される。

キーワード

茶道，価値共創，コミュニティ，オーセンティシティ，エフェクチュエーション

I. はじめに

顧客との関係性がこれまで以上に重視されるなかで，またインターネットの普及およびSNSの発展を受けて，多くの企業が顧客のコミュニティ化に力を入れている。企業にとってブランドコミュニティ（以下，BC）の構築，発展，維持の重要性は増すばかりである。

茶の湯はBCの構築と根本の部分で深く関わっている。たとえば利休の時代は，「好み」や感性を共有するBCが存在している。近代であればこうしたBCをベースに，実業家茶人（数寄者）がビジネス人脈を確立し活用していた。さらに戦後，稽古としての茶道の性格が強まると，流派主導の茶道実践者（生徒，弟子）の組織がBCとして設立された。しかし，2000年前後以降，これまでとは性格を異にする超流派的BC構築の動きがみられる。

このことは何を意味するのか。そして新しいBCはどのような価値を顧客にもたらし，どのような価値共創を実現しようとしているのか。それは従来の（流派による）BCとどのように異なるのだろうか。本稿では，新たな茶の湯のBCからとくに対照的な2事例を取り上げて比較分析を行う。議論においてエフェクチュエーション，コーゼーションの視点が用いられる。

本稿の構成は以下のようになっている。第Ⅱ節では，先行研究および茶の湯のBCの推移について説明し，研究方法を述べる。第Ⅲ節では，今日における茶の湯のBC2事例について概括する。第Ⅳ節では両者の比較を行い，さらに裏千家による伝統的なBCとの比較を行う。ここでは，価値共創が実現されていくプロセスの解明が論点となる。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. 先行研究および問題の背景，研究方法

1. 先行研究

(1) BCの先行研究

BC研究の先駆けとなったのはMuniz and O'Guinn（2001）である。ここでは，BCは地理的制約を受けないコ

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

ミュニティであり，当該ブランドのファン間の組織立った社会的関係を基盤としていると定義され，ブランドの製品・サービスを中心としているという意味で特殊化されたコミュニティであるとしている。彼らはBCの3つの要素として，同類意識，儀式と伝統，道徳責任の感覚を挙げている。

Bhattacharjee, Pradhan, and Swani（2022）は，2001年から2020年までのピアレビュー誌に英語で出版された285本のBC論文をレビューし，その理論の発展段階を次の4段階に整理している（p.16）。第1段階：2001年から2004年（BCの概念化と理論化），第2段階：2005年から2010年（BCの有用性に関する行動メカニズムと有用性の探索），第3段階：2011年から2015年（発展と拡張），第4段階：2016年から2020年（新時代テクノロジー下でのBC），がそうである。同様に，Santos, Cheung, Coelho, and Rita（2022）もBCの消費者エンゲイジメントに関する134本の英語論文をレビューし，利用と満足理論（Uses and Gratifications Theory）とソーシャル・アイデンティティ理論が最も多用されている理論フレームワークであることを発見している。

日本のBCを分析対象とした研究では，佐藤（2020）がSNS上ではなく，日本型リアルBCの特質とその社会での重要性について明らかにしている。

(2) コロナ禍以降の茶の湯について

コロナ禍が茶の湯・茶道に与えた影響については，相島・佐藤（2021），相島・佐藤（2022）がある。これらの論文では，従来は点前を見て学ぶ稽古が中心であった茶の湯・茶道に，コロナ禍によってオンライン化が導入されたこと，その結果，茶の湯・茶道そのものの価値共創のメカニズムが大きく変化したことが論じられている。

2. 茶の湯とBCの歴史

茶の湯とBCの関係で最も代表的な例は千利休のBCである。茶聖といわれる千利休は，当時優勢だった高価な茶道具を尊ぶスタイルの茶の湯に対するアンチテーゼとして，わびを美とする利休自身の「好み」を切り口にしたBCを構築していた。将軍が認める当代一の茶人としての立ち位置が奏功し，このBCには有力大名がメンバーとして名を連ねた。BCを通じて，点て方の一種の規範が確立したほか，掛軸，茶入，茶碗，茶杓，釜，花器等の道具，菓子・料理，器等について「価値」（どのような意匠が高い価値を持つか，どのような器がよい趣味か等）が共有された。利休作の（実際には職人を多数抱えていた）茶杓はまさに一流ブランドとして受け入れられたのである。

近代においては，実業家・資産家，政官要人らが茶の湯を社交の場として選んだことから，主要数寄者を中心として茶の湯のBCが存在していた。

3. 研究方法

本研究は文献レビューおよび参与観察に基づく質的研究である。

新たなタイプである呉裕一のコミュニティおよび岡田宗凱のコミュニティに参加（会員登録）し，実際の活動を継続的に観察した。なお，敬称はすべて略させていただく。

III. 茶の湯のBC

1. 裏千家によるBC

日本人の生活様式の欧米化で茶の湯人気はすでに衰退していたが，第二次世界大戦後になると，茶の湯の性格は大きく変化する。敗戦によって茶の湯を楽しむ余裕をもつ人口がかぎりなく縮小したこと，その一方で女性が食べていくためのツールが必要だったことから，戦後は稽古メインの茶道（稽古茶道）が中心となった。

裏千家のBCである淡交会は1953年，14代家元によって設立された。将来的に日本文化の根幹としての茶の湯の位置を守りぬくこと，全国に支部が展開されるにつれてお点前にばらつきが生じるリスクを防ぐことを目的としている。すなわち，裏千家の正統性を維持するためのBCであり，家元側からの情報提供が基本である。同コミュニティのメンバーは裏千家上級者（上級資格者）以上で，許状資格を得ると自動的に入会することになっている。メンバーにとって，数寄者のような社会的価値は薄れたが，女性の場合（とくに専業主婦の場合）淡交会メンバーであることは自己アイデンティティ確立の点で意味があるといえるだろう。

淡交会は上級者というある意味でコアなメンバーを対象とするBCであるが，より緩い意味でいえば，入門者は今日庵から許状を受けるため今日庵に帰属していると考えられる。ただし，最近はカルチャーセンターのように，レッスン感覚で気軽に茶道に通う生徒が増え，入門という形式を踏まないことも多いため，今日庵というBCに帰属している感覚は薄くなっている。

2. 新タイプのコミュニティが登場した背景と理由

伝統的な稽古茶道人口が減少，高齢化するなかで，若手茶道家の間に，「なんとかしなければ」という危機感が共有されていることが背景となり，新しいタイプのコミュニティが登場した。今日の若手茶道家（茶道教室で教えている若手の先生）は，留学や会社勤務の経験があり，SNSも使いこなす。各自の経験を踏まえて「私なら茶道の指導を通じてこういうことがしたい」というプランを考える傾向がある。かつては，花嫁修業や専業主婦として稽古を積んだ先生が，教える立場となってからも自分が習ってきたように稽古をつけるケースが多かった。また今日では海外の人に茶道を伝えたい，という若手も少なくない。彼らは，古いやり方に固執せず，新しいやり方を取り入れることを厭わない。

とくに，点前を何度も繰り返して身につけていく伝統的な稽古茶道でなく，誰でも楽しめる茶道，茶の湯はできないか，という発想をもつ若手茶道家は多い。そもそも「いま，自分の状況」に集中し，ないものねだりをせずに「手元にあるもの」で相手を喜ばせようとするという点で，茶の湯はエフェクチュエーション的な要素が強い。一方で，稽古茶道の場合はある一定の基準があり，ある程度決まったルートに沿ってひとつひとつゴールに近づいていくという意味でコーゼーション的要素が強い。目的を達成するために稽古という鍛錬（すなわち人的資源のレベルアップ）を「道」として設定するという逆算の論理=戦略である。

新タイプのコミュニティが登場したもうひとつの背景として，コロナ禍でオンラインのコミュニティが有用であることが確認されたということも考えられる。コロナ禍で，リアルの稽古や茶会ができなくなり，当初は，ブリコラージュ的に成行き的なオンラインコミュニティが生まれた。エフェクチュエーション的なプロセスを経て，意識的な，リアル併用のコミュニティへと発展したのである。

実際的なニーズもある。以前は，茶会の情報を得るには自分の先生から教えてもらうしかなかった。他社中の茶会に参加することを積極的に推奨しない先生も多く，その場合提供される情報そのものにある種のスクリーニングがかかる。流派のサイトを検索した場合，得られるのは流派の（流派が認めた）茶会の情報のみである。茶会やイベントについて自由に気軽に，欲しい情報を得られる場が欲しい，というウォンツは以前からあったと考えられる。

コロナ禍で在宅時間が増えたことにより，茶道に興味を持った人が増えたといわれている。すなわち，自由になる時間が増え余裕ができたことは，以前からなんとなく興味があった新しい趣味に着手するきっかけとなった。コロナという不安，人に会えないストレスで，精神的な健康，メンタル強化を求める傾向が強まったこともある。片付け（断捨離）の流行等，シンプルな生活に意識が向くようになった。ところが，かりに茶道に興味をもったとしても，どこに習いに行けばいいか，道具はどこで買えるのかといった情報が非常に入手しづらい。さらに，コロナ禍ではいわゆる従来の点前，茶事はできないため，代替案に関する情報の必要性も高まった。リアルで会えないからこそ，趣味を同じくする人とつながりたいという気持ちが高まったことも後押ししたといえよう。

3. 真ML茶の湯コミュニティ

真ML茶の湯コミュニティは，若手茶道家の呉裕一が1997年に開設した超流派的なオンラインのコミュニティである。同コミュニティの案内文には，「一椀の茶を通じて，日常生活に安らぎ，楽しみ，喜びを見出す，同じ興味を持つ人どうしがつながり楽しみ，喜びをさらに深めるコミュニティ」と説明されている。

真ML茶の湯コミュニティのサイトには，テーマ別に茶道具，お店，教室，地域別イベント情報等のページが設けられ，メンバーは自由に閲覧・投稿することができる。稽古や茶会の工夫やベテラン茶人による知恵の共有，テレビ番組のお知らせや感想，美術館情報，茶花の入れ方，全国のいろいろな流派の紹介等，扱う情報は多岐にわたる。現在はコ

ロナ禍で下火になっているが，以前はメンバーが主宰する茶会等の活動が活発だったという。

入会時に簡単な審査があるが，参加費は無料で入会のハードルは低い。現在会員数は2580名を超える。従来は，茶の湯・茶道の情報は流派ごとであることが大半で，また茶歴が浅い人はコミュニティに参加しづらいことも多かった。茶会を開く場合も，情報提供する場が限られていた。同コミュニティは流派を超え，茶歴不問であることが大きな特徴である。

入会すると必ず「にじり口」という名称の自己紹介コーナーにメッセージ（流派，茶歴，地域等含む自由文）を投稿するように求められる。「茶室に入るとき，ただ黙ってそこに座り，出てきた茶をのもうという人はいない。挨拶と自己紹介は大切」という考えによるものだが，自己紹介メッセージを投稿するとまもなく，古参メンバーから歓迎のレスポンスがある。型どおりの文章ではなく，自己紹介文の内容にあわせた丁寧な返信となっており，お互いに顔が見える空気感を味わえる。また，毎朝同コミュニティからメールが届き，コミュニティでの話題提供等の情報をキャッチアップできるため，頻繁に投稿しないメンバーも帰属意識向上につながる。

真ML茶の湯コミュニティは従来の流派（家元）主導のコミュニティでは顧みられないニーズやウォンツに注目し，それをいかに満たすかを考え解決を模索するなかで，茶の湯のオーセンティシティを追求している。これを図示したのが以下の図-1である。

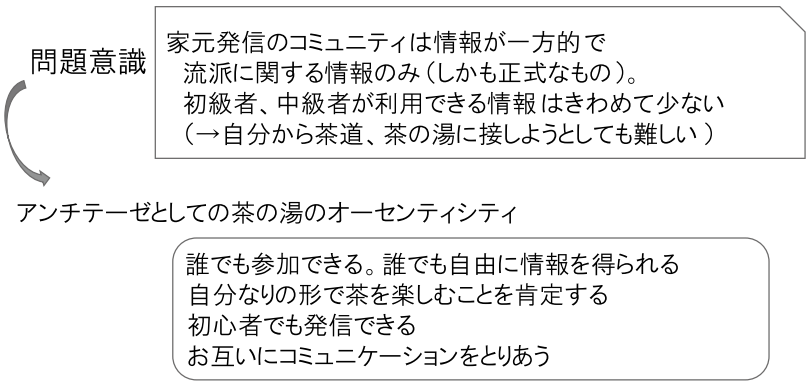
4. 岡田宗凱のサロン

オンライン茶会，バーチャルリアリティ技術の導入等，茶の湯にイノベーションを起こす岡田宗凱は2022年7月，自身の会員制コミュニティSogai's Gateを開設した。メンバーは建築家，大学教授，エンジニア，経営者，クリエイティブデザイナー等30名弱で，リアルで交流がある人を中心に岡田自ら声がけした。年会費は5万円である。

岡田は，コロナ禍前から，従来の稽古中心の茶道に終始するのでなく，茶の湯本来の楽しみを提供したい，共有したいとの考えで，流派を超えた茶道のワークショップ（有料）や，茶室建築の専門家や道具作家等による講座（有料）を定期的に提供してきた。従来の稽古茶道とは違う茶の湯の精神への憧れを共有する人たちのコミュニティができつつあると見て，コミュニティ開設に踏み切った。メンバーは程度の差こそあれ岡田のビジョンや方向性を理解し，共感しており，進んで実践しようとするマインドを共有している。

オンラインでの月一回の講演会をはじめ，随時交流会がある。高い趣味を持つ教養人の交流の場づくりをめざし，集い，お互いに思いを寄せながら一期一会の場を楽しむという利休時代の茶の湯の価値を現代に実現しようとする試みである。今後，通常は入れない場所での茶会や道具作家の講演等，メンバーを満足させる企画を実施する。メンバー間の交流については，主宰者がセッティングする形で促していく。

図-1　真ML茶の湯コミュニティのオーセンティシティへのアプローチ



出典：発表者作成

岡田のコミュニティは従来の稽古中心の茶道に対する違和感，問題意識に立って，それとは異なる本来的な茶の湯をどのように実践するかという取り組みのなかで，茶の湯のオーセンティシティを追求している。これを図示したのが以下の図 - 2である。

5. それ以外のコミュニティ

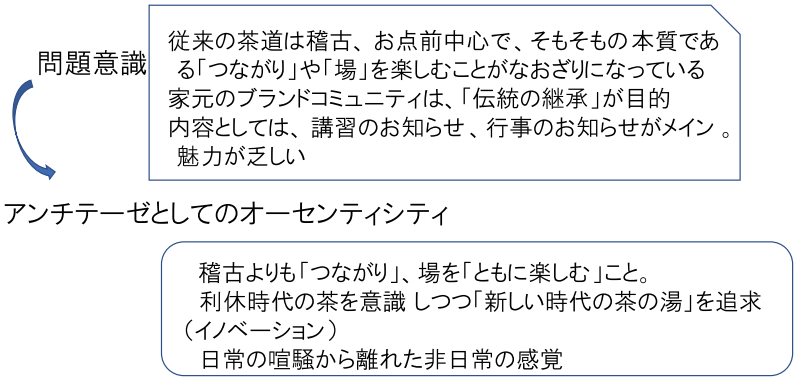
伝統的なBCと新型のそれとの間に，講演会を中心とした学び重視コミュニティ，地域ベースの実践重視コミュニティ等がある。SNS上では，よりオープンな茶の湯同好会的なコミュニティが多数存在する。点前に関する情報交換，Q＆A，メンバーの茶道具披露，茶事の案内や報告等が多く投稿されている。なかには「コロナ禍でどのようにお茶をするか」「海外でのお稽古はどうしたらよいか」等，今日的な問題について知恵や情報を交換するコミュニティもある。伝統的な精神は尊重しつつも，型に縛られることを好まないスタンスの人が多いようである。

IV. 茶の湯コミュニティの分析

1. 真ML茶の湯コミュニティとSogai's Gateの比較

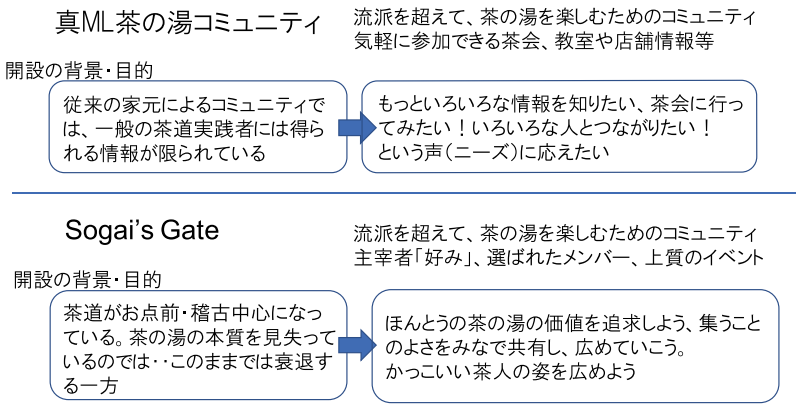
上記の真ML茶の湯コミュニティとSogai's Gateを比較分析していく。共通点としてはいずれも主宰者が伝統的な（因習的な）茶道のありかた，コミュニケーションに疑問を持っていることが挙げられる。その問題を解決する過程で，これまでと違う茶の湯の楽しみ方を共有したい，という意図に基づくコミュニティ構築となっている。その前提に立って，開設の目的，背景を整理したものが以下の図 - 3である。

図 -2　Sogai's Gateのオーセンティシティへのアプローチ



出典：発表者作成

図 -3　2つの新タイプのコミュニティ　問題意識と開設の目的



出典：発表者作成

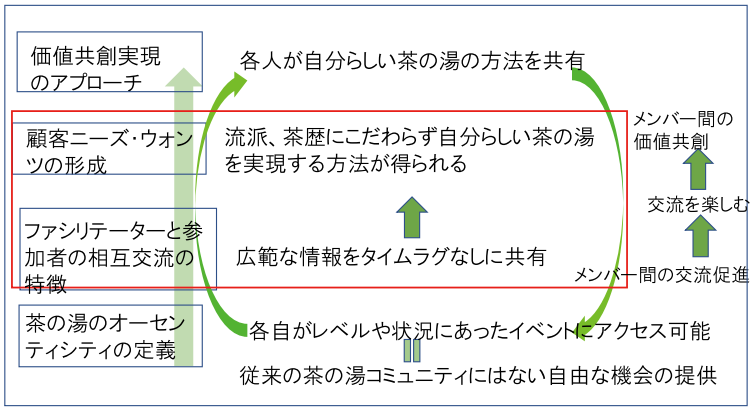
さらにそれぞれのコミュニティの価値共創実現のありかたをコンセプトマップで示すとそれぞれ図 - 4と図 - 5のようになる。真 ML 茶の湯コミュニティは流派や茶歴の制限を受けず自由に自分らしい茶の湯を実践したいというニーズ，ウォンツを満たすことで価値共創が実現されている。Sogai' s Gate は利休時代の茶の湯の精神に立ち返り，教養を深め質の高い茶の湯を楽しみたいというニーズ，ウォンツに焦点が当てられている。

真 ML 茶の湯コミュニティは，広範な情報をベースにしたインプロビゼーションをベースにした掛け合いのような茶の湯の楽しみ（=価値響創）を行っているといえる。メンバーは多様な情報の中から気に入ったものをエフェクチュエーション的に形成する。Sogai' s Gate は，エフェクチュエーション的に，型とおもてなしの精神の深化を求めていると考えられる。その上で，新しい茶の湯の楽しみから「学習と成長」の方向性を目指している。

2. 裏千家のコミュニティとの比較

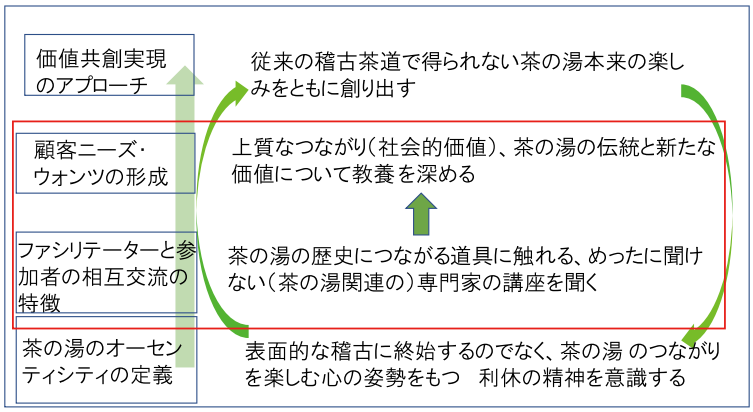
同様に，裏千家のコミュニティの場合は以下の図 - 6となる。この場合は，実践者（茶道教室の指導者ら）によって生じる点前のブレや違いをなくし，家元主導の点前を徹底させることを基盤としており，茶の湯のオーセンティシティの定義を起点とするトップダウンのマップとなる。

図 -4　真 ML 茶の湯コミュニティの価値共創マップ



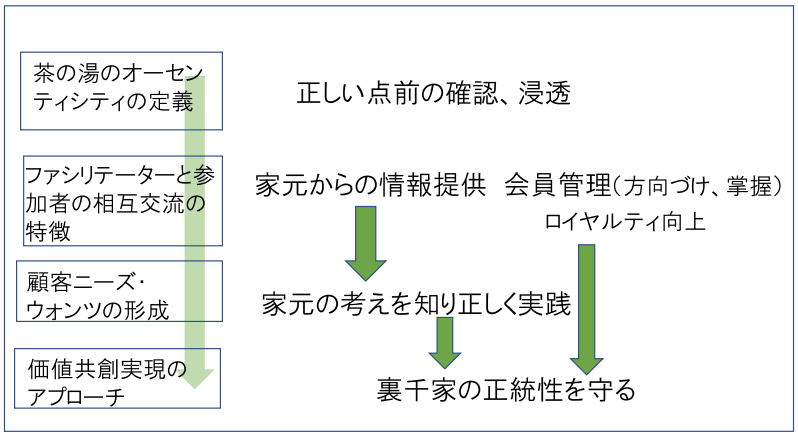
出典：発表者作成

図 -5　Sogai's Gate の価値共創マップ



出典：発表者作成

図 -6　裏千家コミュニティの戦略マップ



出典：発表者作成

V. 本研究の結論と研究の今後の方向性

本研究は，家元側からの発信を専らとする従来のトップダウン型BCとは別に，従来の茶の湯・茶道のありかたに疑問を抱く若手茶道家らによるボトムアップ型BCが登場していることに着目した。それぞれのオーセンティシティとBCの関係を分析したことが本研究の主たる理論的貢献である。コーゼーション的になりがちな稽古茶道に対して，新たなBCでは，エフェクチュエーション的な価値共創を実現しようとしている。これは利休時代の茶の湯本来の楽しみ方につながり，茶の湯の価値の再定義の糸口にもなるだろう。

本研究の実務的インプリケーションとしては，業界全体として先細りが予想される伝統文化産業において，従来のやり方に疑問を持ち新たな形を指向する若手が，等閑にされてきたニーズ・ウォンツに応える形でBCを設立したこと，さらにメンバーが価値共創に積極的に参加することで，状況打破の可能性が示された。これは茶の湯以外の伝統文化産業にも適用しうるかもしれない。

しかし，新タイプのBCの成果は未知数である。長期的に活動を追いかける必要がある。コロナ禍ではオンラインによるコミュニティの意味が平時より重く受け止められてきたが，ポストコロナの時代には「つながる」ことの意味がどう変わるのか。また，家元が提供する正統性はそれによって影響を受けるのだろうか。メタバースの茶の湯の世界観も含めて引き続き研究していく必要がある。

引用文献

相島淑美・佐藤善信（2021）.「オンライン茶の湯における価値共創」『日本商業学会第71回全国研究大会報告論集』85-97.

相島淑美・佐藤善信・Mark. Parry（2002）.「ポストコロナ時代における日本の伝統文化産業のグローバル化――茶の湯を中心として」『日本商業学会第72回全国研究大会報告論集』48-57.

Bhattacharjee, D. R., Pradhan, D., & Swani, K. (2022). Brand communities: A literature review and future research agendas using TCCM approach. *International Journal of Consumer Studies*. 46(1):3–28.

Muniz, Albert M. Jr & O' Guinn, T.C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(March),412-432.

Santos, C. R., Cheung, C. M K, Coelho, P. S., & Rita, P. (2022). Consumer engagement in social media brand communities: A literature review. *International Journal of Information Management*, 63(April), 1-38.

佐藤善信 (2020).「日本型リアル・ブランド・コミュニティの特質について」『ビジネス&アカウンティングレビュー』25, 43 - 63.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

中小企業における エフェクチュエーションの実践

― 金属リサイクル業界のケース ―

西川商工株式会社 取締役
西川 拓

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授
山下 貴子

要約

金属リサイクル業界が主として取り扱う商材は金属スクラップであり，その多くは中小のファミリー企業から成る。ファミリー企業経営者は，現業の継続性と新たな事業への挑戦の二軸をうまく回転させながら，更なる成長を模索し行動に移すことが求められるが，業界全体のIT化の遅れや外部環境の急速な変化に伴い，ビジネスモデルを改めて定義しなおす必要性に迫られている。本研究では，金属リサイクル業界における新たなビジネスモデルへの挑戦をする上で経営者が持つべき素養やマインドの概念化を試みた。そもそもイノベーティブなビジネスモデルへの挑戦は，その企業の経営者がどのようなマインドを持っているのかによって大きく左右される。本稿では，新たな物事に挑戦する経営者のマインドと行動について業界から高い評価を得ている東港金属株式会社を対象に定性調査を行った。その結果，イノベーティブな経営者は，「五つの発見力」を備えていることを確認し，熟達した起業家が取り得る行動として「エフェクチュエーション」の行動原則が挑戦への基盤となっていることも明らかにした。

キーワード

金属リサイクル業界，アントレプレナーシップ，エフェクチュエーション，事業継承，Minimum Viable Ecosystem

I. 問題意識

本研究では，金属リサイクル業界における新たなビジネスモデルへの挑戦をする上で経営者が持つべき素養やマインドの概念化を試みた。金属リサイクル業界が主として取り扱う商材は金属スクラップであり，その多くは中小規模のファミリー企業から成る。ファミリー企業経営者は，現業の継続性と新たな事業への挑戦の二軸をうまく回転させながら，更なる成長を模索し行動に移すことが求められる。一方で，業界全体のIT化の遅れや外部環境の急速な変化に伴い，そのビジネスモデルを改めて定義しなおす必要性にも迫られている。そもそもイノベーティブなビジネスモデルへの挑戦は，その企業の経営者がどのようなマインドを持っているのかによって大きく左右される。金属リサイクル業界においても，新たなファミリーアントレプレナーの登場によってビジネス環境が変化する可能性を秘めている。そのような環境下において，ファミリービジネスの本質を理解し，自らの強みと外部環境の変化を捉えながら変化していく企業，それを推進する経営者の登場こそが，今後の金属リサイクル業界においては必要であるといえる。本研究では，新たな物事に挑戦する経営者のマインドと行動について業界から高い評価を得ている東港金属株式会社を対象に定性調査を実施した。エフェクチュエーションを分析フレームとした実証分析を行うことは，実務的にも学術的にも意義ある貢献ができると考えた。

II. 先行研究

1. アントレプレナーシップ

アントレプレナー（entrepreneur）という言葉について，Shumpeter（1926）は「新しい製品・サービス，新しい供給源，新しい生産方法，新しい販路，新しい組織の新結合を遂行する人」と定義した。つまり，新しい製品等イノベーションによる新結合を遂行する人こそが，アントレプレナーで

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

あると捉えることができる。イノベーションとアントレプレナーの関係については,Dyer ,Gregersen and Christensen (2009) は,「イノベーション能力がビジネスを成功させる秘訣であると知っているビジネスリーダーには,常識を打ち破るような斬新なアイデアや新規事業のアイデアをいつ,どのように考えつくのかについて,五つの発見力 (表1) がある」とし,その根底には,必要な能力を理解し,練習し,実験し,自身の創造欲に自信を持つことが重要であると述べた。起業という手段を経ずとも,新結合を通じた創造的破壊を目指していれば,それはアントレプレナーの定義と合致することとなる。奥村・加護野 (2016) によれば,日本のファミリービジネスには,世代交代を機に本業を一変させるファミリーアントレプレナーが存在すると述べている。

2. エフェクチュエーション

Sarasvathy (2008) は, 熟達した経営者が極めて不確実性の高い環境下における問題解決を実行する際に共通する論理・思考プロセスをエフェクチュエーションとよんだ。そのプロセスとしては以下の手順を踏む。はじめに,「自分が誰であるのか (Who they are) 」,「何を知っているのか (What they know) 」,「誰を知っているのか (Whom they know) 」という三つの問いからスタートし,すぐに行動に移し,他の人々と相互作用しようとする。次に彼らは,「自分ができること (What they can) 」,にフォーカスして実行する。また,「何をすべきか (What they ought) 」について思い悩むことをしない。そして,彼らが交流する人々の一部は,自発的にそのプロセスに参画することとなる。またコミットメントの一つ一つには,新しい手段 (means) と,目的 (goals) をもたらし,さらに,ネットワークの拡大によって資源が蓄積されるにつれ,制約条件が付いて回るようになり,その制約条件下では,将来の目的変更の可能性を減じ,誰が関与者のネットワークに入ってよいか,よくないのかを制限する。そして最後に,関与者が増えるプロセスが時期尚早に停止しない限り,ゴールやネットワークは新しい市場や企業へと同時発生的に収束するというプロセスである。上記プロセスの各段階において,熟達した起業家は (表2) の五原則に従う。

また,Sarasvathy (2001) は,持続的に成功するためには,熟達した起業家が失敗と成功を積み重ねて生き残り,その両方から学んでいくことが必要であると述べた。つまり,失敗はマイナスの価値ではなく,見方や考え方を変えれば他の何か,プラスの価値に転用できる可能性が少なくないということである。栗木 (2019) は,こうした視点の切り替えが価値を生み出す効用のことを「リフレーミング」と呼んだ。アントレプレナーは進行中のプロジェクトの難局を,可能な限り短い時間で乗り切り,次の局面を切り開かなければならない。栗木は「エフェクチュエーションが失敗からの学びとしてレモネードの原則を取り上げるのは,リフレーミングを実施することで短い期間での新たな事業拡張に結び付けることが容易な点にある」とした。

表1　5つの発見力

	発見力の名前	内容
1	ASSOCIATING 関連付ける力	異分野から生じた一見無関係に思える疑問や問題,アイデアを結び付ける能力
2	QUESTIONING 質問力	異なる代替案を考えるように投げかける,資源配分や技術上の縛りという制約を前提に検討する能力
3	OBSERVING 観察力	注意深く,意識的且つ継続的に顧客やサプライヤー,他社の行動を観察し,新しいやり方やヒントを得る能力
4	EXPERIMENTING 実験力	どんな洞察が得られるのか,インタラクティブな実験を設計し,予想外の反応を起こそうとする行動力
5	NETWORKING 人脈力	多種多様な人脈を通じてアイデアを見出し,それを実験のために活用することで抜本的に異なる視点を得る能力

出典:Dyer, Gregersen and Christensen (2009) より筆者作成

表2　エフェクチュエーション5つの原則

原則	原則名	内容
1	手持ちの鳥の原則	目的に導かれるのではなく,手元の手段の有効性を考える。
2	許容可能な損失の原則	将来の利益の最大化ではなく,どの程度の損失なら堪え得るかを考えた上で投資を行う。
3	クレイジーキルトの原則	あらかじめ決められた目的に固執せず,何をするかはプロジェクトの進行によって適宜見直す。
4	レモネードの原則	失敗をつかんだら,見方を変えて転用する。不確実性は,避けずに活用を検討する。
5	飛行中のパイロットの原則	自身の力と才覚を最大限に利用して,不確実性の高い世を生き残る。

出典：Sarasvathy（2008）より筆者作成

3. Minimum Viable Ecosystem

Ander（2012）は,ビジネスエコシステムの成功は実行リスク以外の見えざるリスクの把握と対処であるとし,エコシステムを構築する最初の段階として,「Minimum Viable Ecosystem（以下MVEという）」を提唱した（Adner（2012,邦訳p.192））。MVEとは,「ユニークで商業的な価値を創造できる最小限の要素を組み合わせることで新しい価値を提供できる最も単純なエコシステム」のことであり,製品イノベーションにおけるプロトタイプによって価値提供を検証し,実験によって作動することを確認した後に,展開するという考え方を援用しながら,その構築スピードは,急激ではなく段階的成長を経て構築することが得策であるとしている。Adner（2012）はさらに三つのリスクを提示している。一つ目は,「コー・イノベーションリスク」,二つ目は,「アダプションチェーン・リスク」,そして三つ目に,「実行リスク」である。多くの企業は新たなイノベーションを実行するにあたり,目の前の実行リスクが中心になりがちであるが,見えざるリスクにも注意を払うことが重要であるとした。

III. 実証分析

本分析では,新たなビジネスモデルへの挑戦における経営者が持つべきマインドと行動を概念化することを目的に,半構造化インタビューを実施し,修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下M-GTA）を採用した。

1. 東港金属株式会社

本稿では東港金属株式会社[1)]（以下東港金属という）を調査対象企業とした。東港金属は,金属リサイクル業界内外を問わずメディア等で脚光を浴びている企業である。同社ホームページには,「世界一社会に貢献するリサイクラー」という経営理念のもと,「Ecosystem Creating Company」というメッセージを発信している。同社は,1902年に創業者である福田勝西氏が個人商店として,当時の東京市神田に伸銅品と非鉄金属の問屋を起業したことに始まる。その後1929年に二代目社長として福田康一氏が就任,1947年に東港金属株式会社を創立した。1985年には三代目社長として福田勝年氏が就任する。そして,2002年に福田勝年氏の急逝に伴い,福田隆氏（以下福田氏という）が創業から四代目の社長として2002年に代表取締役に就任した。福田氏は,大学卒業後に家業には入らず,国内機械部品メーカーへ就職し,その後,スキルアップのために26歳で外資系メーカーへ転職した。しかし,転職して1年後に社長であった父より事業承継の意思確認をされ,熟考の末事業承継を受諾し現在に至る。東港金属の事業について,当初は非鉄金属を主に取り扱っていたが,福田氏の代表取締役就任以降,新たに鉄スクラップへの参入や大型の設備投資の他,昨今ではグループ会社にITとリサイクルを組み合わせたトライシクル株式会社（以下トライシクルという）を設立した。新事業のトライシクルは,BtoBプラットフォーム「ReSACO」を用い,オフィスや店舗等で発生した不用品や産業廃棄物等の買取・処分までを委託できる「不用品まるっとおまかせサービス」,オフィスの模様替えやイベント出

展等突発的に不用品が発生した際，一点からでも無料で回収する「プレミアム無料回収サービス」，メッセージアプリLINEを通じて写真と回収場所を送信するだけで不用品の回収依頼ができる「LINE無料回収サービス」，売りたい人と買いたい人をマッチングさせ，AIによる適正価格の提案やオークション形式での出品，買い取りができる「法人向けフリマサービス」等，既存の業界の常識にとらわれない新しい取り組みを，テクノロジーの力を用いながら積極的に推進している。その成果は経営指標にも顕著に表れており，福田氏が事業承継した当初から約15年において，売上高を約8倍にまで成長させた。そこで本研究では，新たな物事に挑戦する経営者のマインドと行動について分析することを目的に，福田氏が分析対象者として適任であると判断した。

2. 調査方法

福田氏に対して半構造化インタビューを2回にわたって実施した[2)]。インタビューは全て文字起こしを行い，M-GTAに基づく分析手順に従って，関連している内容をヴァリエーション部分として取りまとめて整理を行った。そして，最終的な定義と概念名を定義し，分析ワークシートを作成した。

IV. 分析結果

分析の結果，新たなビジネスモデルへの挑戦における経営者が持つべきマインドと行動を説明する33個の概念が生成された。それぞれの概念について，相互に関連および共通すると考えられる概念を上位にとりまとめ，14個のカテゴリーを生成した。さらに，そのカテゴリーをまとめる最上位として，4つのコアカテゴリーを生成した。コアカテゴリーとカテゴリーおよび概念は以下の通りである。なお，≪≫はコアカテゴリーを，＜＞はカテゴリーを，【】は概念を表している。

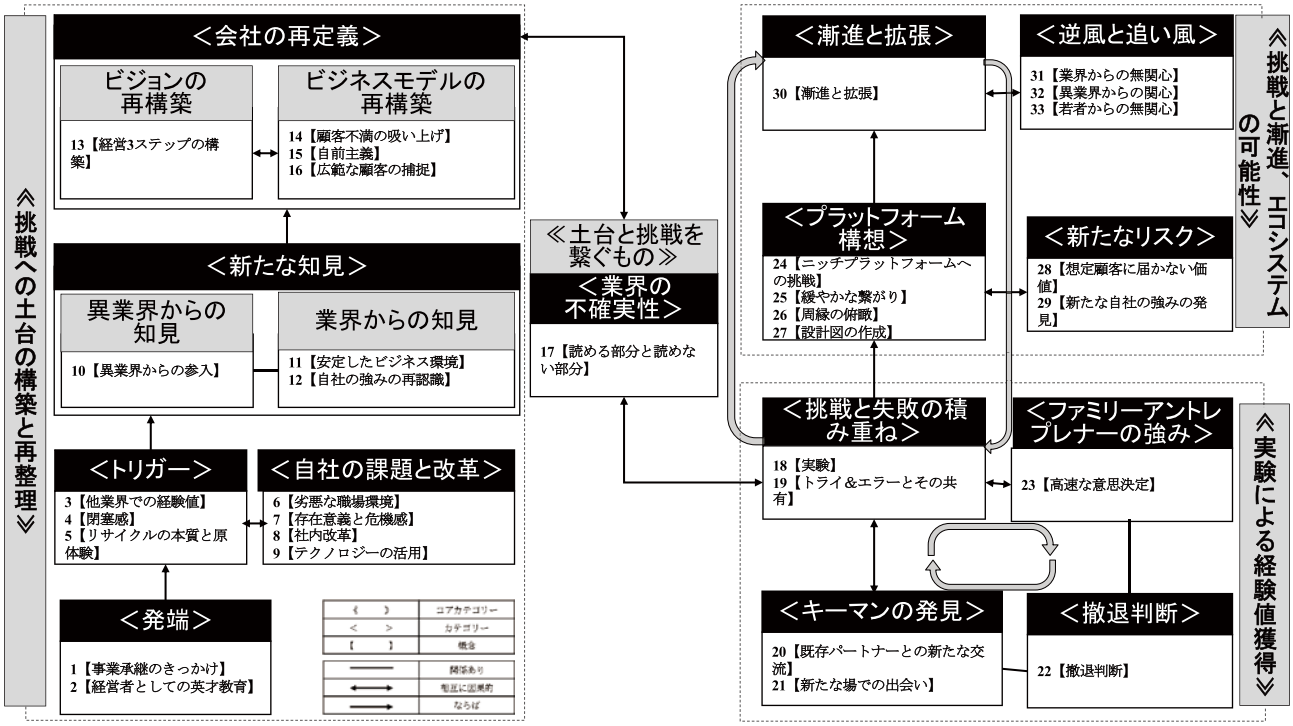
そして，作成したコアカテゴリーとカテゴリーおよび概念の関係性についてさらに整理分析し，最終的に新たなビジネスモデルへの挑戦における経営者が持つべきマインドと行動に関する「新事業への挑戦と経営者の行動」概念図（図1）を作成した。概念図のストーリーラインを以下に示す。

表3　コアカテゴリー，カテゴリー，概念

コアカテゴリー	カテゴリー	概念番号	概念
≪挑戦への土台の構築と再整理≫	＜発端＞	1	【事業承継のきっかけ】
		2	【経営者としての英才教育】
	＜トリガー＞	3	【他業界での経験値】
		4	【閉塞感】
		5	【リサイクルの本質と原体験】
	＜自社の課題と改革＞	6	【劣悪な職場環境】
		7	【存在意義と危機感】
		8	【社内改革】
		9	【テクノロジーの活用】
	＜新たな知見＞	10	【異業界からの参入】
		11	【安定したビジネス環境】
		12	【自社の強みの再認識】
	＜会社の再定義＞	13	【経営3ステップの構築】
		14	【顧客不満の吸い上げ】
		15	【自前主義】
		16	【広範な顧客の捕捉】
≪土台と挑戦を繋ぐもの≫	＜業界の不確実性＞	17	【読める部分と読めない部分】

≪実験による経験値獲得≫	＜挑戦と失敗の積み重ね＞	18	【実験】
		19	【トライ&エラーとその共有】
	＜キーマンの発見＞	20	【既存パートナーとの新たな出会い】
		21	【新たな場での出会い】
	＜撤退判断＞	22	【撤退判断】
	＜ファミリーアントレプレナーの強み＞	23	【高速な意思決定】
≪挑戦と漸進，エコシステムの可能性≫	＜プラットフォーム構想＞	24	【ニッチプラットフォームへの挑戦】
		25	【緩やかな繋がり】
		26	【周縁の俯瞰】
		27	【設計図の作成】
	＜新たなリスク＞	28	【想定顧客に届かない価値】
		29	【新たな自社の強みの発見】
	＜漸進と拡張＞	30	【漸進と拡張】
	＜逆風と追い風＞	31	【業界からの無関心】
		32	【異業界からの関心】
		33	【若者からの無関心】

図1 「新事業への挑戦と経営者の行動」概念図



出典：筆者作成

第一に，新たな物事への挑戦における土台は，≪挑戦への土台の構築と再整理≫によって導出される。＜発端＞として，ファミリー企業の経営者が体験する【事業承継のきっかけ】が存在する。ファミリー企業における事業承継は，親族（特に親からその子へ）による承継が多く，【経営者としての英才教育】にもある通り，幼少期の頃から「会社は経営するもの」というマインドが無意識的に醸成される環境そのものが，概念図のスタートである。次に，承継者が事業承継前にファミリー企業以外の一般企業を経験することは，≪挑戦への土台の構築と再整理≫における＜トリガー＞となる。【他業界での経験値】や【閉塞感】は，一般企業にいたからこそ養われる視点であり，その視点が挑戦への原動力となる。とはいえ，全ての承継者が一般企業の就職を経ているとは限らない。そのような場合にも共通するのが【リサイクルの本質と原体験】である。そしてそれらの＜トリガー＞と因果的関係にある概念が，＜自社の課題と改革＞である。金属リサイクル業界は【劣悪な職場環境】である会社も少なくない。自身の使命と視野，問題意識をまず【社内改革】として実行することは，最初に実行しやすく重要な部分であるといえる。その際，【テクノロジーの活用】も念頭に入れた改革が重要である。そして，＜トリガー＞による気付きによって，＜新たな知見＞を意識するようになる。業界からの知見として，【安定したビジネス環境】や，自社がなぜ長きにわたって会社を継続してこられたのかという【自社の強みの再認識】を理解することができる。また，他社参入を脅威や危機と捉えるのではなく，【異業界からの知見】として自身の事業を成長させるヒントとして捉えることで，＜新たな知見＞を獲得できると考えられる。このような＜新たな知見＞を知識の土台として，東港金属では【経営３ステップの構築】という「ビジョンの再構築」を行い，その行動として【顧客不満の吸い上げ】や，【広範な顧客の捕捉】という「ビジネスモデルの再構築」を行っている。この再構築は，＜会社の再定義＞であり，自社の事業を再定義することで初めて挑戦への土台ができると考えられる。しかし，新たな挑戦において＜業界の不確実性＞は無視できず，金属リサイクル業界においては，【読める部分と読めない部分】として，不確実性のある部分と，不確実性があまりない部分の二面性がある。このことから，≪挑戦への土台の構築と再整理≫と不確実性には相互に因果的関係があるといえる。ではどのように，不確実性のある中で挑戦を実際に行うのかであるが，それは≪実験による経験値の獲得≫である。＜挑戦と失敗の積み重ね＞は，新たな挑戦において非常に重要であり，その手法は【実験】である。【実験】と，その結果に対する【トライ＆エラーとその共有】を積み重ねることによって，新たな挑戦への経験値が蓄積される。また，挑戦と失敗には＜キーマンの発見＞も重要な要素の一つである。キーマンは【既存のパートナーとの新たな出会い】や【新たな場での出会い】というように，既存のネットワークと新たなネットワーク双方から出現し得る。また，失敗しても会社が揺るがない＜撤退判断＞を念頭に置くことは重要である。その際，中小ファミリー企業の強みである【高速な意思決定】を駆使しながら，実験と失敗を繰り返し，ビジネスの種を育てていたことを確認した。このことから，≪実験による経験値獲得≫と不確実性には相互に因果的関係があるといえる。そして，≪挑戦と漸進，エコシステムの可能性≫という最後のコアカテゴリーへとつながる。実験による新たなビジネスの種を形にし，登場人物やリスクを把握すべく【設計図の作成】を行う。またそのビジネスモデルは，【周縁の俯瞰】を通じた本業の延長である。そして設計図における顧客は，【緩やかな繋がり】という競争と協調のネットワーク構築を想定しており，このビジネスモデルこそが＜プラットフォーム構想＞であると考えられる。しかし，新たなビジネスモデルには従来とは違う＜新たなリスク＞が発生する。例えば分析過程において，【想定顧客に届かない価値】や【新たな自社の強みの再発見】という概念が抽出された。東港金属のプラットフォームは現時点で完成しているわけではなく，＜漸進と拡張＞が継続されている。また，東港金属の挑戦によって，＜逆風と追い風＞という外部環境の変化が発生しており，これが漸進と拡張の更なる原動力となっている。最後に，＜漸進と拡張＞と＜挑戦と失敗の積み重ね＞のサイクルについてである。挑戦と失敗を積み重ねる過程において，エコシステムの概念を採用せずに，漸進と拡張が行われることもあり得る。例えば【顧客不満の吸い上げ】による事業化はこれに該当し，インタビューにおいても挑戦と失敗の積み重ね，事業

化した後に新たな顧客へとアプローチする事業の拡張が行われていることを確認した。

V. 考察

金属リサイクル業界における新たなビジネスモデルへの挑戦としてまず,自社の再定義を行いながら不確実性を捉えることを前提に,顧客の定義をより広範に捉え,顧客との緩やかな繋がりを意識したビジネスモデルを構築することが,MVE構築の第一歩であることを確認した。福田氏は顧客との繋がりについて,「今後は緩やかに繋がることが重要で,一社の割合を少なくすることは自社にとってのリスクヘッジにもなる。」述べている。また,顧客の定義については,自社が捉える顧客という範囲は定義次第で拡大させることは可能であり,金属リサイクルの循環行程で,自社に何ができるのかという問いかけこそが,顧客の範囲を拡大させると考えられる。Sarasvathy (2008) における自分は何者か,自分は誰を,何を知っているかという「手段の評価」は,人生の振り返りからスタートすると考えられる。人生において何を成し遂げたいのか,それをこの会社でどう成し遂げるのか,その目的を達成する上で自分は誰を,何を知っているのかという自問自答と自社の再定義こそが「手段の評価」であり,エフェクチュエーション五つの原則における「手持ちの鳥の原則」であると考えられる。次に,新たな挑戦の背景には世の中の不確実性が関係しており,その不確実性こそが挑戦の原動力となり得る。金属リサイクル業界における不確実性について福田氏は,「読めるか読めないかでいうと読めないが方向性としては読める。自社で何をするのかということが考えやすくはなっている。」と発言する。この発言に裏打ちされた挑戦は,「レモネードの原則」であると考えられる。また,トライシクルはメルカリのビジネスモデルを参考に構築されているが,メルカリという異業種からの参入を脅威と捉えず,逆にビジネスのヒントと捉える思考は,五つの発見力における「ASSOCIATING(関連づける力)」で説明することができる。また,メルカリの存在に対して,なぜ自社のようなリサイクル業界でできないのか,自社では何ができるのかという新たな事業への挑戦における手段の評価は,五つの発見力における「OBSERVING(観察力)」と解釈できる。福田氏はインタビューにおいて,「メルカリの出現でやられたと思った。我々の業界が本当はやらなければならず,これこそリサイクルではないか。」と発言する。なぜ金属リサイクル業界でできなかったのか,それを自社がやるにはどうすればよいのかという内省が,新たな事業の種になったと考えられる。そして,新たな挑戦を行う上では,実験と失敗の観点も重要である。福田氏は,「失敗だと思うから嫌なんで,実験だと思ってればいい。取りあえずやってみる。小さくでいい。それを繰り返してある程度成功しそうだという事業を進める。」と述べた。この考えは,五つの発見力における「EXPERIMENTING(実験力)」にも該当すると考えられる。つまり,新たな挑戦における実験と失敗の重要性について,経営者自らが認識し先導することの重要性を示唆しているといえる。東港金属におけるトライシクルも実験と失敗の過程から生まれた事業であるが,実験と失敗の積み重ねには,社内外における挑戦のためのキーマンを発見していたことを確認した。これはエフェクチュエーション五つの原則における「クレイジーキルトの原則」にて解釈することができる。また,キーマンの発見は五つの発見力における「NETWORKING(人脈力)」にも該当すると考える。新たな挑戦を行う上で必要な人に対して,既存の人脈を活用し,且つ,新たな場での人脈形成をすることは,新たな挑戦の実行に際し重要であるといえる。一方,新たな挑戦には,時として損失が出る事業からは撤退もやむなしという判断が必要となる。福田氏はインタビューにおいて,「失敗して撤退しても致命傷にならないというベースは置いている。」と述べる。撤退判断を想定しながら実験を行うことは,エフェクチュエーション五つの原則における「許容可能な損失の原則」と考えられる。そして軌道に乗った新たな事業は業界に変化をもたらし,この変化を漸進と拡張の原動力とすることでさらに前進することができる。これはエフェクチュエーション五つの原則における「飛行中のパイロットの原則」と解釈することができる。最後に,福田氏は現状の金属リサイクル業界について,「スクラップに関しては,ビジネスモデルがすごいシンプルなので,割とすぐ

つまんないなっていうか。つまんなくはないんです。飽きちゃう。」という発言をしている。このことは,つまらないなら自分が面白くしようという逆説的な問いであり,現状の不満や疑問を逆説的に捉えながら代替案を考察する五つの発見力における「QUESTIONING(質問力)」と解釈する。QUESTIONINGにて捉える代替案を机上の空論とするのではなく,EXPERIMENTINGによる実際の行動と組み合わせることで,今までにないユニークで新たな価値を持つ新たな事業が生み出されると考える。まとめると,まず,金属リサイクル業界の経営者は,不確実性をポジティブに捉え,自社の手段の評価や人的ネットワークという武器を確認する。また,他業界について関係ないと遮断するのではなく,何が自社に活用できそうかという関連性を考えることで新たなビジネスのアイデアが創出される。これらは,先行研究にて確認した五つの発見力やエフェクチュエーションを土台としている。また,その新たなアイデアを机上で終わらせるのではなく,挑戦と失敗の繰り返しが重要である。しかしながら,経営資源に限りがあるため,損失の許容範囲を念頭に置きながら確度の高い事業に焦点を絞る。そして,自身の事業の周縁でユニーク且つビジネスになりそうな小さなエコシステムを構築し,それが漸進と拡張をしていくことで,金属リサイクル業界自体に変化が生じ,その変化をもまた原動力とすることで業界全体が活性化し,業界へと進化させることに期待したい。

VI. 本稿の限界

本研究の限界であるが,分析対象が一社のケースであり,,全ての企業に該当するのかは難しいことがある。しかしこのような限界は残ってはいるが,本研究の成果は,事業承継が行われた二代目,三代目以降の若き経営者にとって意義あるものといえよう。創業者から受け継いだ既存の事業を大切にしながら,一方で,既存の業界の常識にとらわれず柔軟な発想で大胆に挑戦することで,自社のビジネスを拡大させることは可能である。その挑戦をせずして先代からの遺産にしがみつくことに,会社の未来はないのだ。

謝辞

本研究にあたり,突然の連絡にもかかわらず本研究についてご理解いただき,二度にもわたるインタビューにご協力いただいた東港金属株式会社代表取締役福田隆様に深謝の意を表するとともにここに改めて御礼申し上げる。最後に,自らの目標を優先させることを応援し,支えてくれた西川商工株式会社西川知宏社長以下社員一同ならびに家族に心から感謝申し上げる。

注

1) 東港金属の事業概要については、同社ホームページ「沿革」を基に作成した。本社所在地: 東京都大田区,資本金:1億円(2020年1月1日現在),従業員数:138名(2020年1月1日現在),年商:約70.3億円(2019年12月期)。URL:https://www.tokometal.co.jp/company/history/(2021年12月10日アクセス)

2) 一回目:2021年9月27日(月)15時～16時20分・東京都二回目:2021年11月22日(火)13時30分～14時30分・東京都

引用文献

Adner, R. (2012), *The Wide Lens: A New Strategy for Innovation,* UK: Penguin.(清水勝彦訳(2013),『ワイドレンズ:イノベーションを成功に導くエコシステム戦略』東洋経済新報社。)

Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2009), "The innovator's DNA," *Harvard business review*, Vol.87, No.12, pp.70-82.(櫻井祐子訳(2021),『イノベーションのDNA[新版]破壊的イノベータの5つのスキル』翔泳社。)

栗木契(2019),「失敗に学ぶマーケティングのロードマップ:エフェクチュエーションの役割」『国民経済雑誌』第219巻,第3号,pp.45-60。

奥村昭博・加護野忠男編(2016),『日本のファミリービジネス:その永続性を探る』中央経済社。

Sarasvathy, S. D. (2001), "Causation and Effectuation: A theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency," *Academy of Management Review,* Vol.26, No.2, pp.243-263.

Sarasvathy, S. D. (2008), *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elger.(加護野忠男監訳,高瀬進・吉田満梨訳(2015),『エフェクチュエーション:市場創

造の実行理論』碩学舎。）

Schumpeter,J.A.(1926), TheorieDerWirtschaftlichenEntwicklung,2,Aufl（塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳（1977）,『経済発展の理論』岩波文庫）

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

地域住民の階層意識と地域の人間関係に対する認知及び外国人に対する受容度の関係

大東建託株式会社 賃貸未来研究所 所長
宗 健

要約

人口減少が社会課題になっていることから，住民の階層意識や地域の人間関係に対する認知，外国人に対する受容度との関係を，全国の自治体を対象として約18万人から回答を得た住みここちランキングデータを使って検討した。

回答者個人単位の記述統計分析，居住自治体毎の記述統計分析，階層意識と外国人受容度に対するロジスティック分析の結果からは，自分が上流だと思うという回答者比率が10.2%，下流だと思うという回答者比率が36.0%と階層意識の分離が一定程度あることが分かった。外国人が自分の住んでいる地域に住むことに対する受容性も，ハイスキル外国人に対しては34.0%だが，単純労働外国人に対しては24.3%と差があることも分かった。

また，個々人の単位でみれば，階層意識と外国人受容度には相関があまりないが，個々人の集合体としての自治体毎で集計した数値では一定の相関があることが分かった。

もとより社会のなかで格差が拡大すること，階層意識が分離し固定化することは望ましいことではないが，本研究の分析結果は，自治体を一つの経営体として考えた時，外国人をどのように受入れていくか，多面的に検討する必要があることを示唆している。

キーワード

階層意識，人間関係，外国人受容，ロジスティック回帰

I. 研究の背景と目的

日本の人口は既に減少し始めており，大都市圏の一部の自治体を除けば，どこも人口を維持する・増やすことに躍起となっている。しかし高齢になると社会移動率は大きく低下し，既に全人口の平均年齢が50歳近くになっている現状では，30歳代の子育て世帯を近隣自治体で奪い合う構造となっている。

その中で新型コロナ禍によって大きく減少しているとは言え，外国人住民を受入れることは人口を増やす・維持する・減少を抑制することに対して重要な観点となっている。

こうした状況は自治体を一つの経営体として考えれば，顧客を誰にするのか，というマーケティングの課題であるが，外国人の積極的な受入れは既存顧客である現住民の反発を買う恐れもある。

そのため住民属性によって外国人に対する受容度がどのように変化するのか，しないかを定量的に把握することは自治体の経営戦略に対して有益な基礎情報となる可能性がある。

また，近年拡大したとされる世代間，地域間の格差に関する情報も自治体経営に重要であると考えられる。

そのような背景から，本研究では，大規模なアンケートデータから地域住民の階層意識と新しい住民を受入れる際に大きく影響すると考えられる地域の人間関係の認知及び外国人に対する受容度がどのような関係にあるのかを明らかにすることを目的とする。

II. 先行研究のレビュー

本研究の主題である外国人に対する受容度に関する研

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

究には，集団間の移動志向性の高さと人間関係の開始スキルの高さが外国人受容に繋がることを示した向井・井上（2010），自尊心の低い人は外国人に対する受容度が低いことを示した向井（2007），年齢が上昇すると外国人受容度が下がることを示し，「日本人は総じて西欧先進国の白人には好意的態度を示すが，黒人や朝鮮民族には非行為的な態度を示すという知見も存在する（中村（1999））」と指摘した安達（2008）といった研究がある。

階層意識に関する研究では，永吉（2018）がまとめているように階層意識そのものが社会課題として捉えられてきた傾向が強いが，学歴・職業・収入や生活水準が階層意識を規定していることを示した中尾（2002），所得水準といった地域の状況が階層帰属意識に影響を与えているが，地域特性によって階層帰属意識の規定要因が異なっていることを示した小林（2004）といったものがある。

しかし，本研究のように階層意識と地域の人間関係に対する認知及び外国人受容度を組み合わせた研究は新しい視点での研究であり，独自性と社会的意義があると考えられる。

III. 研究の方法

1. 使用するデータ

本研究では，大東建託賃貸未来研究所が実施・発表している「街の住みここち&住みたい街ランキング（以下「住みここち調査」という）」の個票データを使用する。

住みここち調査データには，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），居住地域の評価に関する60項目の設問，居住している住宅の評価に関する30項目の設問，回答者の自己認知・価値観・性格・街への志向性に関する108項目の設問，日常生活やライフスタイルに関する100項目の設問等が含まれている。

調査は2019年・2020年・2021年・2022年の4回行われているが，本研究では最も設問数の多い2022年のデータを用いる。調査は2022年3月8日～29日にインターネット経由で行われ，調査票の配布回収は株式会社マクロミルが行い回答者数は18万1,111名である。

2. 研究の枠組み

本研究の枠組みは4つの分析で構成されている。

まず，2021年の住みここち調査データを元に回答者の記述統計量，分析対象とした階層意識に関する「自分は世の中では上流だと思う（上流意識）」「自分は世の中では下流だと思う（下流意識）」という設問，地域の人間関係に対する認知に関する「今住んでいる街は，人間関係が濃密だ（人間関係が濃密）」「今住んでいる街には，自分と似たような属性の人が多い（自分と似た人が多い）」という設問，外国人の受容度に関する「ハイスキルの外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（ハイスキル外国人を受容）」「単純労働に従事する外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（単純労働外国人を受容）」という計6項目の記述統計量を確認する。

次に50名以上の回答者があった自治体を対象として6項目の設問に対する記述統計量を集計し，その設問間の相関係数を算出し，その関係を把握する。

そして，自治体毎の結果と比較するために，回答者個人毎の6項目に記述統計量を集計し，その変数間の相関係数を算出し，自治体毎に集計した結果と比較する。

その上で，階層意識，外国人受容度を目的変数としたロジスティック回帰分析を行い，その構造を分析する。最後に考察を加え今後の課題を述べる。

IV. 分析結果

1. 回答者の記述統計量

表-1は住みここち調査の回答者属性の記述統計量および区分値の比率である。

年収は1億以上，金融資産は10億以上を異常値として削除している。年齢については76歳以上を削除している。

表-2は分析対象とした6項目の設問に対する回答の分布である。

表-1　回答者属性の記述統計量および区分値の比率

項目	平均	標準偏差	最小	最大
年齢	44.66	13.62	20	75
個人年収	307.425	335.171	0	9,999
世帯年収	557.409	453.920	0	9,999
個人金融資産	639.670	2132.462	0	99,999
世帯金融資産	981.829	2846.129	0	99,999
主観的幸福度	6.54	2.09	1	10

項目	比率
男性	45.9%
既婚	61.9%
子どもあり	41.5%
地元出身	44.8%
大卒以上	41.8%
持ち家	49.5%

年収・金融資産の単位は万円
総回答者数は18万1,111名

表-2　階層意識，コミュニティへの意識，外国人受容意識の回答分布

	そう思う＋どちらかといえばそう思う	そう思う	どちらかといえばそう思う	どちらでもない	どちらかといえばそう思わない	そうは思わない
自分は世の中では上流だと思う（上流意識）	10.2%	1.9%	8.3%	35.3%	23.8%	30.7%
自分は世の中では下流だと思う（下流意識）	36.0%	15.7%	20.3%	41.4%	14.9%	7.7%
今住んでいる街は，人間関係が濃密だ（人間関係が濃密）	19.5%	3.6%	15.9%	46.3%	22.7%	11.5%
今住んでいる街には，自分と似たような属性の人が多い（自分と似た人が多い）	26.0%	5.0%	21.0%	50.5%	14.8%	8.6%
ハイスキルの外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（ハイスキル外国人を受容）	34.0%	9.4%	24.7%	50.4%	8.4%	7.2%
単純労働に従事する外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（単純労働外国人を受容）	24.3%	6.2%	18.2%	54.1%	12.4%	9.2%

階層意識では「自分は世の中では上流だと思う（上流意識）」：10.2%，「自分は世の中では下流だと思う（下流意識）」:36.0%，「今住んでいる街は，人間関係が濃密だ（人間関係が濃密）」：19.5%，「今住んでいる街には，自分と似たような属性の人が多い（自分と似た人が多い）」：26.0%，「ハイスキルの外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（ハイスキル外国人を受容）」：34.0%，「単純労働に従事する外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（単純労働外国人を受容）」：24.3%となっており，階層意識の分離が一定程度進んでいること，外国人の属性によって受容度が異なることを示している。

2. 区市町村を対象とした記述統計分析

表-3は，上流・下流意識に関する「自分は世の中では上流だと思う（上流意識）」自分は世の中では下流だと思う（下流意識）」という設問，コミュニティへの意識に関する

「今住んでいる街は，人間関係が濃密だ（人間関係が濃密）」「今住んでいる街には，自分と似たような属性の人が多い（自分と似た人が多い）」という設問，外国人受容意識に関する「ハイスキルの外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（ハイスキル外国人を受容）」「単純労働に従事する外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（単純労働外国人を受容）」という設問の合計6項目について自治体毎に集計し，回答者50名以上の自治体を対象として集計した記述統計量である。

各項目の評点は，そう思う:2，どちらかといえばそう思う:1，どちらでもない：0，どちらかといえばそう思わない：-1，そうは思わない：-2と回答をそれぞれ得点に換算し，その平均点を自治体毎に集計した。

集計対象となった自治体は857と日本の全市区町村約1900の半数弱となっている。上流意識の平均は-0.75と低く多くの自治体では上流意識は低いが，下流意識の平均は0.24となっている。人間関係については人間関係が濃密だという傾向はあまり強くなく，自分と似た人が多いという設問に対しては，-0.02と中立的（どちらでもないが多い）となっている。

外国人受容意識では，ハイスキル外国人の受容度が0.20であるのに対して，単純労働外国人の受容度は0.01と中立的な結果となっている。

表-4は，居住自治体の各項目の平均値の相関係数を算出した結果である。

相関係数を見ると，「上流意識」と「下流意識」の相関係数-0.58，「ハイスキル外国人受容」と「単純労働外国人受容」が0.44となっているが，これらの項目間で一定の相関関係があるのは当然である。

「下流意識」と「人間関係が濃密」の相関係数は0.35だが，「上流意識」との相関係数は-0.17と符号が逆転しており，下流意識の強い人が住んでいる地域では人間関係が濃密であるのに対して，上流意識の強い人が住んでいる地域では人間関係が希薄である，ということを示唆している。

「上流意識」と「自分と似た人が多い」の相関係数は0.43だが，「下流意識」との相関係数は，-0.36と符号が逆転しており，上流意識の強い人が住んでいる地域は，住民の均質性が高く，下流意識の強い人が住んでいる地域では住民の多様性が高い，ということを示唆している。

外国人受容度については，「上流意識」と「ハイスキル外国人を受容」の相関係数は0.31だが，「下流意識」との相関係数は-0.18と符号が逆転しており，上流意識の強い人は，自分と似たような傾向を持つ可能性が高い，ハイスキル外国人を受入れる傾向があるのに対して，下流意識の強い人は逆に自分とは違う人達だと認識して受容度が低下している可能性がある。

一方，「上流意識」と「単純労働外国人を受容」の相関係数は，-0.02とほぼ相関はないが，「下流意識」との相関係数は0.28となっており下流意識の強い人が多い地域のほうが単純労働外国人を受入れる受容度が高いことを示している。

表-3　上流・下流意識，コミュニティへの意識，外国人受容意識の自治体毎の記述統計量

	自治体数	平均	標準偏差	最小	最大
自分は世の中では上流だと思う（上流意識）	857	-0.75	0.13	-1.13	-0.14
自分は世の中では下流だと思う（下流意識）	857	0.24	0.15	-0.30	0.94
今住んでいる街は，人間関係が濃密だ（人間関係が濃密）	857	-0.19	0.20	-0.67	0.60
今住んでいる街には，自分と似たような属性の人が多い（自分と似た人が多い）	857	-0.02	0.12	-0.40	0.33
ハイスキルの外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（ハイスキル外国人を受容）	857	0.20	0.11	-0.15	0.57
単純労働に従事する外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（単純労働外国人を受容）	857	0.01	0.11	-0.40	0.40

表 -4　上流・下流意識，コミュニティへの意識，外国人受容意識の自治体毎の相関係数

	自分は世の中では上流だと思う	自分は世の中では下流だと思う	今住んでいる街は，人間関係が濃密だ	今住んでいる街には，自分と似たような属性の人が多い	ハイスキルの外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ	単純労働に従事する外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ
自分は世の中では上流だと思う（上流意識）	1					
自分は世の中では下流だと思う（下流意識）	-0.58	1				
今住んでいる街は，人間関係が濃密だ（人間関係が濃密）	-0.17	0.35	1			
今住んでいる街には，自分と似たような属性の人が多い（自分と似た人が多い）	0.43	-0.36	-0.14	1		
ハイスキルの外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（ハイスキル外国人を受容）	0.31	-0.18	-0.03	0.35	1	
単純労働に従事する外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（単純労働外国人を受容）	-0.02	0.28	0.39	0.07	0.44	1

相関係数0.3以上を背景グレー

3. 個人を対象とした記述統計分析

表-5は自治体の記述統計量と同様の項目を，個人を対象として集計したものである。

上流意識，下流意識などの6項目とも平均値は自治体の値とほぼ一致しており，上流意識を持つ人は少ないが，下流意識を持つ人は比較的多いことを示している。

一方で標準偏差は自治体の標準偏差よりも個人の標準偏差のほうが大きい。これは，自治体には上流意識を持つ人が多い場所，少ない場所といったように自治体毎に住民の傾向が異なることを示している。

表-6は自治体と同様の項目を，個人を対象として相関係数を算出した結果で，6項目間の相関係数は自治体を対象に集計した場合と大きく異なる結果となっている。

「上流意識」と「下流意識」の相関係数-0.58，「ハイスキル外国人受容」と「単純労働外国人受容」が0.44と一定の相関関係があるのは当然だが，それ以外には相関関係が0.3を超えるものがない。

この結果は個々人で見れば上流意識は「人間関係が濃密」「自分と似た人が多い」といった地域の人間関係への認知と若干の相関関係がありそうだが，下流意識とは相関がなく外国人への受容度については階層意識との関係がほぼない，ということを示唆している。

4. 個人を対象とした上流・下流意識，外国人受容意識のロジスティック回帰分析

階層意識と地域の人間関係への認知および外国人受容度について，個人を対象としたデータでは相関関係があまり見られないのに対して，自治体を対象に集計したデータでは一定の相関関係が見られた。

この背景には，個人単位では相関関係が見られないが，自治体単位で見ると各項目が相関がしている傾向のある個人が特定の自治体に集まり，自治体単位で集計した結果に相関関係が生まれている可能性が考えられる。

それを検証するために，上流・下流意識，とハイスキル外国人・単純労働外国人受容度を目的変数として，個々人の属性等に自治体の平均値を説明変数に用いてロジスティック回帰分析を行った結果が表-7である。サンプルサイズが16万6,268名と全回答者18万4,031名より少なくなっているのは，回答者が50名未満だった自治体の居住者が分析から除外されているためである。

それぞれのロジスティック回帰の結果からは，以下のようなことが分かる。

階層意識の構造には違いがあり，上流意識に対しては，才能に自信がある（オッズ比：2.17以下同じ），収入には大変満足している（2.37），社会的地位に大変満足してい

る（2.06）といったものがプラスに働いており，下流意識に対しては，生活保護ダミー（1.83），家賃の安い街に住みたい（1.5），日本は格差社会だと思う（1.9），収入や社会的地位等に劣等感を感じる（4.9），老後の生活資金が足りるか不安である（2.56）と言った項目が影響している。

ハイスキル外国人の近隣居住の受容に対してオッズ比1.5を超える項目には，出身者でなくてもなじめる街に住みたい（1.56），SDGs・ESGは重要な社会問題だ（1.71），社会の格差はある程度は仕方無い（1.55）といったものがあり，単純労働外国人の近隣居住の受容に対してオッズ比1.5を超える項目はなく1.3を超える項目には，生活保護ダミー（1.37），自分は世の中で下流だと思う（1.34），社会的地位には大変満足している（1.33），SDGs・ESGは重要な社会問題だ（1.47）がある。

外国人受容度に対する自治体平均の数値では，単純労働外国人の近隣居住の受容に対して，下流だと思う自治体平均がオッズ比1.33，人間関係が濃密だと思う自治体平均がオッズ比1.48となっている。

これは，個々人の単位でみれば下流意識と単純労働外国人の受容度に相関がないのにも関わらず，地域全体の単純労働外国人への受容度が，個々人の意識に影響を与えている可能性を示唆している。

表-5　上流・下流意識，コミュニティへの意識，外国人受容意識の個人の記述統計量

	回答者数	平均	標準偏差	最小	最大
自分は世の中では上流だと思う（上流意識）	184,031	-0.73	1.04	-2.00	2.00
自分は世の中では下流だと思う（下流意識）	184,031	0.21	1.11	-2.00	2.00
今住んでいる街は，人間関係が濃密だ（人間関係が濃密）	184,031	-0.23	0.97	-2.00	2.00
今住んでいる街には，自分と似たような属性の人が多い（自分と似た人が多い）	184,031	-0.01	0.95	-2.00	2.00
ハイスキルの外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（ハイスキル外国人を受容）	184,031	0.21	0.98	-2.00	2.00
単純労働に従事する外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（単純労働外国人を受容）	184,031	0.00	0.96	-2.00	2.00

表-6　上流・下流意識，コミュニティへの意識，外国人受容意識の個人の相関係数

	自分は世の中では上流だと思う	自分は世の中では下流だと思う	今住んでいる街は，人間関係が濃密だ	今住んでいる街には，自分と似たような属性の人が多い	ハイスキルの外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ	単純労働に従事する外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ
自分は世の中では上流だと思う（上流意識）	1					
自分は世の中では下流だと思う（下流意識）	-0.35	1				
今住んでいる街は，人間関係が濃密だ（人間関係が濃密）	0.18	-0.02	1			
今住んでいる街には，自分と似たような属性の人が多い（自分と似た人が多い）	0.20	-0.08	0.22	1		
ハイスキルの外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（ハイスキル外国人を受容）	0.08	0.02	0.09	0.12	1	
単純労働に従事する外国人が自分の住んでいる地域に住むのは歓迎だ（単純労働外国人を受容）	0.09	0.07	0.14	0.12	0.44	1

相関係数0.3以上を背景グレー

表 -7　上流・下流意識，外国人受容意識の個人のロジスティック回帰分析結果

	目的変数	自分は上流だと思う		自分は下流だと思う		ハイスキル外国人の近隣居住を許容する		単純労働外国人の近隣居住を許容する	
サンプルサイズ		166,268		166,268		166,268		166,268	
	うち目的変数に対してyesと回答した人数	10.2%		36.0%		34.0%		24.3%	
疑似決定係数		0.221		0.258		0.137		0.126	
		オッズ比		オッズ比		オッズ比		オッズ比	
性別等	女性ダミー	0.79	***	0.70	***	0.99		0.94	***
	既婚ダミー	1.10	***	0.65	***	0.95	***	0.98	
	子どもありダミー	0.96	*	0.99		0.93	***	0.98	
年齢	30歳代ダミー	0.75	***	1.09	***	0.83	***	0.70	***
	40歳代ダミー	0.74	***	0.97		0.74	***	0.51	***
	50歳代ダミー	0.71	***	0.77	***	0.67	***	0.42	***
	60歳代ダミー	0.62	***	0.71	***	0.67	***	0.40	***
	70歳代ダミー	0.53	***	0.70	***	0.68	***	0.37	***
学歴等	大卒ダミー	1.40	***	0.69	***	1.25	***	0.96	***
	無職ダミー	1.00		1.31	***	0.97		0.93	***
	生活保護ダミー	1.60	***	1.83	***	1.11	**	1.37	***
	持ち家ダミー	1.08	***	0.83	***	0.96	***	0.95	***
	年収1000万以上ダミー	1.31	***	0.85	***	0.96	***	0.99	
自己認知	才能に自信がある	2.17	***	0.85	***	1.24	***	1.22	***
	未来は明るいと思う	1.34	***	0.72	***	1.19	***	1.26	***
街への印象	外国人が多い	1.16	***	1.18	***	1.36	***	1.36	***
	包容力がある	1.08	***	0.97	**	1.40	***	1.46	***
	人間関係が濃密だ	1.35	***	1.21	***	1.21	***	1.41	***
	自分と似た人が多い	1.35	***	0.99		1.27	***	1.22	***
街への志向	行政サービスの良い街に住みたい	0.94	***	0.91	***	1.44	***	1.23	***
	出身者でなくてもなじめる街に住みたい	0.91	***	0.99		1.56	***	1.44	***
	おしゃれで洗練された街に住みたい	1.77	***	0.93	***	1.36	***	1.20	***
	資産価値の高い街に住みたい	1.41	***	0.88	***	1.27	***	1.04	***
	物価の安い街に住みたい	0.74	***	1.28	***	1.07	***	1.02	
	家賃の安い街に住みたい	0.84	***	1.50	***	1.01		1.24	***
格差意識	自分は世の中では上流だと思う					1.34	***	1.42	***
	自分は世の中では下流だと思う					1.13	***	1.34	***
	日本は格差社会だと思う	1.19	***	1.90	***	1.18	***	0.98	
	収入や社会的地位等に劣等感を感じる	1.31	***	4.90	***	1.16	***	1.18	***
	老後の生活資金が足りるか不安である	0.65	***	2.56	***	1.06	***	0.99	
外国人受容	ハイスキル外国人を受容	1.25	***	1.02					
	単純労働外国人を受容	1.33	***	1.37	***				
満足度	家族関係には大変満足している	0.81	***	0.78	***	1.09	***	1.03	**
	仕事には大変満足している	1.15	***	1.00		1.16	***	1.19	***
	収入には大変満足している	2.37	***	0.84	***	1.16	***	1.16	***
	社会的地位には大変満足している	2.06	***	0.91	***	1.25	***	1.33	***
	SDG's・ESGは重要な社会問題だ	0.82	***	0.80	***	1.71	***	1.47	***
	社会の格差はある程度は仕方無い	0.94	***	0.90	***	1.55	***	0.90	***
	社会の格差は解消されるべきである	0.66	***	1.25	***	1.26	***	1.18	***
自治体平均	上流だと思う（上流意識）					1.10		0.90	
	下流だと思う（下流意識）					0.97		1.33	***
	人間関係が濃密だ	0.80	***	1.10	**	1.11	***	1.48	***
	自分と似た人が多い	1.09		0.77	***	0.97		0.90	
	ハイスキル外国人を受容	1.31	**	0.69	***				
	単純労働外国人を受容	0.85		1.09					
定数校		0.04	***	0.21	***	0.11	***	0.13	***

ハイスキル外国人受容・単純労働外国人需要，上流・下流それぞれ0.2以上の差がある係数の背景グレー

*** は1%有意で，** は5%有意で，* は10%有意であることを示す

V. 考察および今後の課題

もとより社会のなかで格差が拡大すること，階層意識が分離し固定化することは望ましいことではないが，今回の分析結果からは，自分が上流だと思うという回答者比率が10.2%，下流だと思うという回答者比率が36.0%と階層意識の分離が一定程度あることが分かった。

外国人が自分の住んでいる地域に住むことに対する受容性も，ハイスキル外国人に対しては34.0%だが，単純労働外国人に対しては24.3%と差があることも分かった。

また，個々人の単位でみれば，階層意識と外国人受容度には相関があまりないが，個々人の集合体としての自治体毎で集計した数値では一定の相関があることが分かった。

この個人と自治体単位の傾向の違いの要因は，はっきりしないが，地域全体の単純労働外国人への受容度が個々人の意識に影響を与えている可能性がある。

また，階層意識，外国人に対する受容度にも一定の構造があることが分かった。

こうした結果からは，自治体を一つの経営体として考えた時，外国人をどのように受入れていくか，多面的に検討する必要があることを示唆している。

今後の課題としては，社会での格差の拡大に対する対応策を検討するために階層意識に特化した分析を行うことが考えられる。また居住地域の状況が階層意識にどのような影響を及ぼすのかといったことが分かれば，個々人の状況を改善するだけでなく，地域の状況を改善することで階層意識，格差を抑制することができる可能性があるからである。

また，地域・自治体毎の外国人の受容度に特化した分析を行うことも考えられる。自治体の人口や年齢構成，経済状況等によって受容度が変わる可能性があるからである。

本研究の成果を含め，そうした今後の研究成果は人口減少時代の自治体経営に有益な情報を提供できるはずである。

なお，本研究では住民の階層意識や外国人受容度に関する個別自治体のデータは，倫理的配慮から掲載していないが，公共性の高い利用目的の場合いは個別検討するので，お問い合わせいただきたい。

引用文献

向井有理子・池上知子（2010）「移動志向性及び移動経験が外国人受容に及ぼす影響」日本心理学会大会発表論文集 74 (0), 2EV020-2EV020

向井有理子（2007）「自尊心と外国人受容：日本・韓国・台湾の調査から」都市文化研究 9,pp.20-3

安達理恵（2008）「日本人の異文化受容態度にみられる傾向：一地方都市での年代別・国別態度調査より」名古屋外国語大学外国語学部紀要 35,pp.153-173

中村真（1999）「日本人の人種・民族：ステレオタイプと偏見」現代のエスプリ，至文堂 ,pp.87-98

永吉希久子（2018）「階層意識研究の現在」社会学研究 101 (0),pp. 1-10

中尾啓子（2002）「階層帰属意識と生活意識」理論と方法 17 (2), pp.135-149

小林大祐（2004）「階層帰属意識に対する地域特性の効果」社会学評論 55 (3), pp.348-366

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

コロナ禍による就労環境の変化が，働く母親へ与えた影響

― 女性の活躍を可能とするパラダイムシフトの出現 ―

ミライフ 代表
西山 裕子

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授
山下 貴子

要約

日本企業では，管理職に占める女性の割合が国際的に見ても低い。原因の一つが，女性が子どもを育てながら昇進することの困難さである。しかし2020年初頭から新型コロナウィルスが流行したことで，リモートワークが急速に普及した。本研究では，環境変化が子どもを持つキャリア女性にもたらした影響と課題を明らかにし，今後の働き方についてモデル化を行った。

調査対象の12人の働く母のほとんどは，環境変化を好意的にとらえていた。①勤務「場所」ではなく業務への「適性」が基準に，②男性社員と働く条件が同等に，③育児時間取得のための短時間勤務が解消，等を評価していることが明らかになった。家庭においても，①配偶者との関係強化，②家事育児との両立，③子どもとつながり強化など，肯定的に受け止めている。リモートワークやIT推進による効率化が，仕事の質の向上やワーク・ライフ・バランスの改善に寄与していた。コロナによる経済不安や収入ニーズも，昇進意欲への動機づけとなっていることも明らかになった。消費者行動については「食」「住」「趣味や自己投資」など巣ごもりを通じた自己啓発への出費の増加が示された。

キーワード

新型コロナウィルス，働く母親，リモートワーク，昇進意欲，消費者行動

I. 問題意識

総務省「労働力調査」によると，2000年頃から共働き世帯が専業主婦世帯を数で抜き，2021年では共働き世帯は125万世帯と専業主婦世帯の2.2倍となった。2016年には女性活躍推進法，2018年の働き方改革関連法が施行され，結婚・出産後も働き続けることが普通となりつつある。しかしながら2021年時点での女性管理職の割合は，役員21.4%，部長相当職7.8%，課長相当職10.7%であり（厚生労働省の雇用均等基本調査より），政府が掲げる30%以上の女性管理職の目標割合にはまだ遠い。世界経済フォーラムが発表した2022年版ジェンダーギャップ報告書では，日本は146か国中116位と長らく主要先進国の中で最下位が続いており，「管理的職業従事者の男女比」の不均衡が課題となっている。

日本女性の働き方に関する研究は，勤続が困難な理由として男女の役割固定など社会的・文化的な原因を挙げるものが多い。仕事と家事育児の両立が困難であることが，離職を促し昇進の機会を逃す要因となっていた。しかし2020年初頭からコロナ禍の状況にあって，社会が大きく変化している。子供を持つキャリア女性にとっても，働き方や勤労意識について大きなエポックを迎えていることは明らかである。そこで本稿では働く環境の変化がもたらした影響と課題を明らかにし，今後の働き方についてモデル化を行うことにした。

II. 先行研究

これまで日本においては，共働きであっても，家事育児の役割は女性に偏りがちであった。総務省（2017）の「平成28年社会生活基本調査」によると，6歳未満の子どもを持つ夫婦の育児・家事関連時間は，週平均で妻が7.34時間であるのに対し，夫はわずか1.23時間である。内閣府男女共同参画局（2017）は，「先進国中，最低の水準であ

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

る」としている。一方，久保（2017）は，2013年に行った，千葉県の保育園児の保護者1118世帯（核家族）の分析で，妻が非正規よりも正規雇用の夫の方が家事も育児も頻度が高く，夫の労働通勤時間が長い方が家事も育児も頻度が低いと明らかにしている。大内（2016）は，男女雇用機会均等法成立以降（1985年）に入社した女性総合職・基幹職の10年におよぶ追跡調査を基に，キャリア中期で直面する問題を分析した結果，「企業における将来のキャリアの方向性が見いだせること」に加え，「ワーク・ライフ・バランスが取れること」が就業継続の上で重要であるとした。

2020年初頭から新型コロナウィルスが世界的に感染拡大し，従来からの働き方のスタイルに劇的なパラダイムシフトが起こった。ローテーション勤務やリモートワーク，オンライン会議などが一般的となり，これらに関する研究も海外では急速に進んでいる。Alon et al.（2020）は，米国の状況について分析し，学校や保育所の閉鎖により家庭内育児の必要性が増す中，リモートワークやフレックスなどの柔軟な働き方により，夫婦間の分業が将来的にも変化する可能性を指摘した。Del Boca et al.（2020）は，イタリアにおいてコロナ前後の夫婦の家事育児について分析し，育児については分担傾向があるものの，配偶者の働き方にかからわず家事育児のほとんどは女性が担っていることを示した。しかし男性は，配偶者がリモートワークでない場合，育児に時間を費やす傾向があるとした。

全面的な自粛が進む中，生活者の意識も変化している。博報堂生活総合調査（2020）によれば，「在宅勤務が認められるようになるとうれしい」が，40.1%（2018年より+3.5ポイント）また，「男性でも育児休暇をとるべきだと思う」は47.9%（+7.3ポイント）と，コロナ前より上昇している。久我（2021）によれば，在宅勤務などのテレワークを利用していない業種は医療や福祉，宿泊，小売等，出勤の必要な業種が多く，雇用形態はパート・アルバイトなどの非正規雇用者の割合が高いことを示した。一方，小寺（2020）によると，日本においてリモートワークが可能な業種はホワイトカラーを中心におよそ3割あるといい，内閣府の2022年調査でも，テレワーク実施率は全就業者の30.6%に達している。また，通勤時間も節約できることから可処分時間も増えている。総務省（2017）「2016年社会生活基本調査」によれば，通勤などを含む移動時間は平日1日当たり平均85分で，リモートワークになればほかの用途に使える可処分時間となる。

先行研究や調査を踏まえると，コロナ禍によるワーク・ライフ・バランスの変化で，子どもを持つ働く母，特に正社員のキャリア女性（総合職・基幹職）の生活や意識も確実に変化していることが予測される。しかしそれらの女性について，「新しい働き方」に即した研究は未だ数が少なく，本稿の貢献は意義あるものと考えた。彼女達の環境変化や働き方への意識の変化，それに伴う消費者行動の変化を明らかにすることが，本研究の目的である。

III. 実証分析

1. 調査対象と調査方法

先行研究と問題意識に基づき，インタビューフローを設計した。事前に質問項目を送り，後日，半構造化インタビューを行った。調査期間は2022年7月25日～8月6日で，一人につき30分～1時間のインタビュー（11人はオンライン，1人は対面）を行った。対象者は，34歳から49歳の女性で，全員が12歳以下の子どもを持ち，末子が6歳以下である。12人中7人が1000人以上の大企業に勤める総合職であり，5名は学校・公的機関・ベンチャー等の専門職・基幹職である。係長や主任はいるが，課長以上の管理職はいない。12人中9人が週に1度以上リモートワークをしている。配偶者がしているのは6人。12人のうち5人が大学院卒，7人が大学卒と，全体に高学歴である。全員が新卒後に就労し，育休を経ながら現在まで就業を継続している。新卒入社した会社に現在も勤めているのは半分の6人であり，残りの6人のうち，5人はコロナ前に転職，1人はコロナ後に転職している。

表―1　調査対象者の属性

ID	年齢	最終学歴	子どもの年齢	勤務先の業種	従業員数	コロナ前と比べた業績	所属部署	現在の職位	就労状況	配偶者のテレワーク
X1	34	大学	5	情報，広告	1000人以上	良くなった	営業	チームリーダー（係長）	フルタイム	していない
X2	34	大学	6, 1	工作機械メーカー	1000人以上	良くなった	人事	一般職（主任）	出社日は30分時短。在宅時はフルタイム	している
X3	36	大学院	6, 3	医療, IT	10人	横ばい	事業開発	=	フルタイム	している
Y1	36	大学	9, 6, 3	地域金融機関	1000人以上	横ばいもしくは悪化	本部（個人金融統括部署）	指導職（主任）	フルタイム	していない
X4	36	大学院	8, 5, 0	教育	1000人以上	一次悪化したが回復	マーケティング	一般社員	フルタイム	していない
X5	38	大学院	8, 6	企画	9人	良くなった	調査	一般社員	フルタイム	している
X6	38	大学	4, 2	部品メーカー	1000人以上	一次悪化したが回復	原価企画	係長（組合員の中では一番上）	フルタイム	していない
X7	39	大学	4, 2	研修, 情報	5人	横ばい	管理	=	業務委託	していない
X8	40	大学	4, 2	ハウスメーカー	1000人以上	横ばい	ダイバーシティ推進部	主任	フルタイム	していない
Y2	40	大学院	8, 6	公務員	100人	一次悪化したが回復	児童相談所, 障害児者施設勤務	=	朝30分時短	している（単身赴任中）
X9	41	大学	6, 4	ハウスメーカー	1000人以上	良くなった	広告宣伝部	主任	夕方1時間時短。働ける日はフルタイム	している
Y3	49	大学院	6, 3	学校	50	横ばい	教員	一般教諭	フルタイム	している

ID：「リモートワークをしている」はX,「していない」はY。

質問項目は，下記のとおりである。就労環境の変化や感情，回答の背景や意図，言外の理由などを幅広く，深く掘り起こすことを試みた。

表―2　インタビューフロー

課題	調査項目	質問項目	目的・意図
1. 基本属性	あなたについて，年齢や学歴，職歴など	①お名前 ②居住地域 ③現在の年齢 ④最終学歴 ⑤職歴（簡単に）	働く母としての属性を確認する。特徴的な点があるか?学歴や職歴で，興味分野や特徴を理解する。
2. 家庭の状況	現在の家族や子どもの状況	①家族構成（同居する家族，実家が近いかなど） ②結婚した年齢，③第一子を出産した年齢，④同居するお子さんの年齢 ⑤自分の育児休業の取得経験・回数（例：あり。2回など） ⑥夫の育児休業の取得経験・回数 ⑦夫の家事育児に対しての関り	家族の状況，子どもの年齢や育児休業取得の有無，配偶者の育児休業取得の有無や，家事育児への関わり度合いを理解する。
3. 外注サービス利用実態と可能性	家事代行やベビーシッターの利用状況	家事育児サービスの利用の有無や種類 ①育児サービス（ベビーシッターなど），家事代行（掃除，料理など） ②使っている場合は内容，頻度，料金 ③使っていない場合は，その理由	家事育児の外注サービスの利用実態を把握し，その理由は?
4. 住居の状況	賃貸か持ち家か	①お住まいの種類（賃貸，持ち家，社宅，など） ②持ち家の場合のみ　購入した時の自分の年齢	持ち家の状況，購買力やこだわりなどを理解する。
5. コロナの影響	どのような影響があり，どう感じているか	コロナ以前（2020年2月頃）と比べて，現在，あなたの働く環境は全般的にどうなりましたか? 非常に良くなった（5），良くなった（4），どちらとも言えない（3），悪くなった（2），非常に悪くなった（1）の5段階評価で，どれでしょうか。 ①全般 ②会社全体 ③所属部署 ④仕事の内容 ⑤配偶者との関係 ⑥子どもとの関係	まずは数字で評価してもらい，その理由や背景を深堀していく。
6. 職業観	働く動機	なぜあなたは，仕事をしているのですか?働く動機として重要なことは?コロナ禍での変化は?	働く動機や理由，いつから思ったか，環境，コロナ禍での変化など，幅広く理解する。
7. 勤務先の状況	現在の働く環境，今後の昇進意欲	①仕事でのリモートワークの利用頻度（週に何回か） ②会社の規模（従業員数） ③コロナ禍での業績（悪くなったなど） ④ワーキングマザーに理解はありますか ⑤女性管理職は職場にいますか 6あなたの現在の職位（一般職，係長など） ⑦最終的になりたい職位	勤務先の規模や，女性管理職の有無，ワーキングマザーの理解度など，職場環境が働く動機に関係するか? 現在どの程度の昇進意欲があるか?その理由や背景は?
8. 転職意向，副業の有無	現在の環境から変化したいか希望の程度，副業への関与や興味	①現在，どの程度転職したいと思っていますか ②副業はしていますか（している場合，その内容），会社は許可をしていますか	現在の仕事から変わりたい，転職を希望するかを理解。副業の現状についても把握する。

9. 自由に使える額や分野	1か月に自由に使えるお金，年収の変化	①自由に使える一カ月のお金の額 ②あなたと，あなたの夫の年収は，コロナ前と比べてどうなりましたか（増えた・減った・変わらない）	経済状況，コロナでの影響について理解する。
10. 消費者としての実態・ポテンシャル	衣食住などのニーズ	コロナ前と比べた出費額の変化 ①衣，②食，③住，④化粧品やエステ，⑤趣味や自己投資，⑥交際，⑦子どもの教育，⑧娯楽・レジャー	どのようなこだわりがあるか，満たされないニーズがあるかを掘り起こす。
11. 現在の悩み	悩んでいる事	今，悩んでいることはなんですか。いくつでもお選びください。 ①仕事の内容　②仕事の量　③キャリアの転換　④働き方 ⑤お金の問題　⑥子育てについて　⑦子どもの教育　⑧夫婦関係 ⑨親の介護　⑩家事の効率化	働く母が関心を持つテーマについて興味レベルを聞く。

2. 分析方法

12人の調査結果は文字起こしを行った後に，M-GTA（Modified Grounded Theory Approach）によって分析し，概念ごとに分析ワークシートを追加して，最終的に22のワークシートを作成した。次節では【　】で抽出された概念を表す。その結果をもとに，コロナ禍での働く母親の意識の変化，生活環境，家庭や職場の状況や課題などの関係を図式化して，概念モデルを考察する。

IV. 分析結果

1. 仕事や家族への意識変化

(1) 働く環境への意識変化

まず，コロナ禍前と比べた全般的な働く環境への意識について尋ねたところ，12人中7人が「非常に良くなった」「良くなった」と評価した。残りの5人も「どちらとも言えない」としつつ，良い点についてもいくつか挙げていた。「良くなった」と考える主な理由として，以下の三点が抽出された。

第一に，【働く「場所」ではなく仕事への「適性」が業務配分の基準になった】ことである。オンライン化により勤務場所ではなく適性や必要性に応じて業務が組まれるようになった。具体的には，遠隔地のメンバーとのチームを編成したり，商談へ他の支店の人にオンラインで同席してもらうことが可能になった。関西に居住しながらオンラインで業務可能な東京にあるベンチャーに転職した人もあり，場所を問わず仕事の選択肢が増えた。また，オフィスに出勤しているときは別フロアの人に話すのは手間がかかったが，コロナ禍でITインフラが整備されたことにより，気軽にチャット機能を使い連絡がとりやすくなったという意見もあった。コロナ禍以前には，オンライン会議やリモートワークは重要な会議，対顧客に向き合う場面では不適切とされており，生徒，保育園や行政等の利用は技術的にも無理と考えられていた。しかしウィズコロナの時代になって，オンラインやリモートワークを受け入れざるを得なくなり，勤労者のマインドもポジティブに変化したことで一気に効率化が進んだ。

第二に，【男性社員と働く条件が同等になった】ことである。リモートワークを認めている会社でも，以前は条件付きであり，子育てや介護に関わる人への福利厚生の一つとされていた。しかし全員がリモートワークになることで勤務条件は均等になり，オフィスで働いているという事実だけで勤務評定が決定されることがなくなった。また，オンライン化による会社全体の出張の減少で，これまで出張を引き受けられなかった子育て中の女性社員の負い目が減っていることも示された。さらに家族がコロナに感染したり濃厚接触者になったことで男女問わず会社を休むことが増え，休むこと自体のハードルが低くなった。社員の年齢や性別，職位に関係なく，働く条件が均等化されたといえる。

第三に，通勤時間削減によって【育児時間取得のための短時間勤務が解消された】ことである。リモートワークで通勤の必要がなくなったことで，短時間勤務からフルタイムに戻した人が二人いた。出社とリモートワークを組み合わせている場合，在宅の日のみフルタイムで残業もこなすなど勤

務時間を増やしている人もいた。子どもが保育所や学校を休んでも自宅で看ながら働くことが可能である。リモートワークは，オフィスに出勤する場合と比べて仕事の時間調整がしやすいということが示された。

一方で，ネガティブな意見も二点抽出された。

第一に，【コミュニケーションの質の悪化】である。地域金融機関などは，対面の方が深い話ができ営業も成約につながることが多く，コロナ禍にあっても対面することに価値を置いている。しかし緊急事態宣言が出ると個別面談もできず，オンライン面談や，集会形式のセミナーもやりにくくなり，業務に差し支えると考えている。また，その他の業種でも，リモートワークだと同僚が何をしているのか分からない，一度も会ったことがないチームのメンバーもいて，コミュニケーションがとりづらいという声があった。

第二に，【コロナ感染予防の負担増】である。医療療機関で勤務している人は，消毒や換気などの作業負担が増えた。リモートワークもできないため，感染者が出た時の人員調整，活動制限などの困難に直面している。また，子どもの感染・濃厚接触・保育所の休業により，出勤ができず仕事ができないという声もあった。リモートワークのできない職場では，コロナ禍の職場環境は厳しさを増しているという結果が示された。

(2) 配偶者や子どもとの関係変化

配偶者との関係は，12人中9人が「良くなった」，3名が「変わらない」であった。子どもとの関係は，12人中1人が「非常に良くなった」，5名が「良くなった」，6人が「変わらない」と回答している。配偶者との関係は好転している人が多く，子供との関係も半数は好転していた。そのように考える理由として，以下の二点が抽出された。

第一に，【配偶者との関係や協力の強化】が挙げられた。6人の夫がリモートワークをしており，家にいる時間が増えることで協力体制が組めた，子どもとの触れ合いも増加したという意見が示された。小学生の子どもを帰宅時に家で迎えるために，在宅で仕事をする日を夫婦交代で調整している例もあった。また，「家族運営のパートナーとして頼りになる存在だと改めて思えた」という声もあった。夫がリモートワークでなくても，自分がリモートワークであることで時間と気持ちの余裕ができ，夫との関係が良くなったという人もいた。

第二に，リモートワークで仕事ができると，【家事育児との両立がしやすくなる】ことが挙げられた。子どもが休んでも仕事ができ，小学生の場合，「おかえり」と言ってあげられること，習い事に連れて行くことが可能となる。

最後にネガティブな意見であるが，【保育所や学校が休みになった際の子供への影響】に不安を感じているという意見もあった。十分な遊びや家庭学習ができていないのではないか，習い事やお友だちと遊ぶのも控えているので心身の発達が心配，と危惧していた。

(3) キャリア像の変化と昇進意欲

次に働く意義を尋ねたところ，【働くことが好き】，【自己成長】，【収入】，【社会貢献】の四つの概念が抽出された。【働くことが好き】は，コロナ禍以前から仕事が好きで，仕事自体が報酬であるとの考えである。仕事を通じて楽しい，ワクワクできることが重要とされる。【自己成長】では，仕事を通じて人と出会い成長することを実感している。コロナ禍以前には，「海外赴任や海外出張をしてみたい」という夢が叶ったことを挙げていた。【収入】は，子どものためにもお金が必要，働く動機の一番は収入，というものであるが，コロナで職がなくなる人もいる中，収入が得られることのありがたみを改めて感じているという意見も聞かれた。【社会貢献】では，働くことで社会に貢献できている，役に立っていることが，働く動機であるという考えである。特に医療や教育，研修，公務員などは，その面が強かった。コロナで以前より社会貢献意識が強まったとしている。

今回の調査対象者12人中10人が，「職場はワーキングマザーに理解がある」とし，10人の職場に「女性管理職」がいる。昇進意欲については，将来管理職になりたいと考える人は12人中4人であり，その理由としては【女性管理職のロールモデルがいる】，【権限増につながる】，【育児のための収入増を期待】ということが動機になっている。また，コロナ禍を経て【経済不安の強まり】という概念も抽出され，収入増加への期待が昇進意欲につながっていることが示された。勤務先の業績については，12人中4人がコロナ前より「良くなった」，3人が「一時悪化したが回復」，4人が「横ばい」一人が「横ばいもしくは悪化」であり，比較

的問題のない人が多かった。自分の年収についても，短時間勤務の解消や昇給や昇進で「増えた」が5人，「変わらない」5人であった。配偶者の年収は，残業が減ったため少し「減った」人が2人いたが，他は「変わらない」か，定期昇給などで「微増」であった。つまり【経済不安の強まり】を昇進意欲の理由に挙げた人も，コロナ禍で実際の収入が減ったことが理由ではなく，不測の事態や将来への備えとして昇格昇給を望んでいることがわかった。

2. 消費者行動の変化

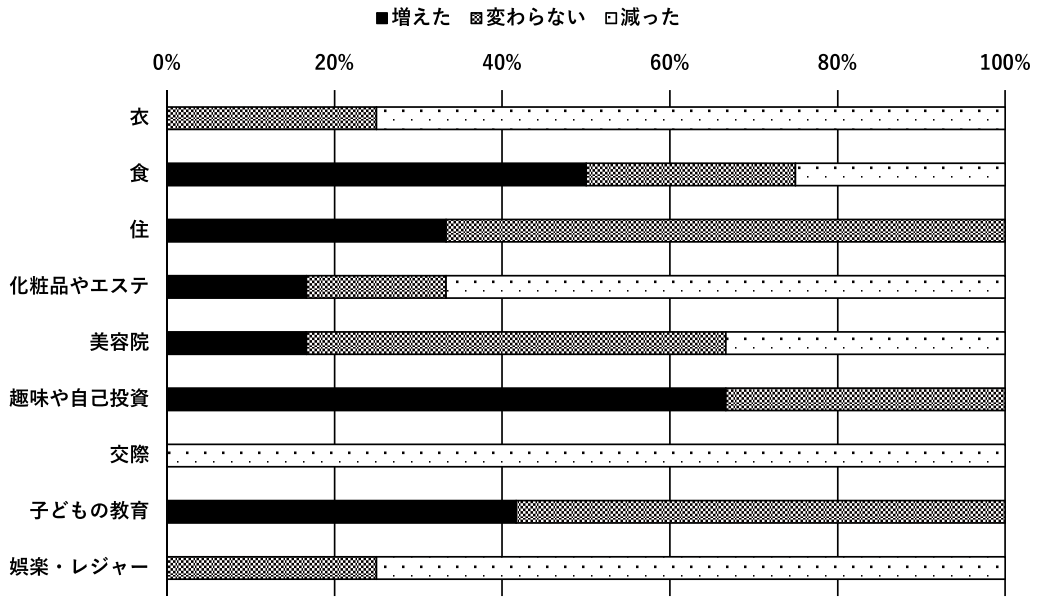
最後に消費者行動の変化を尋ねたところ，外出自粛やテレワークによって「衣料」「化粧品やエステ」「交際」「娯楽・レジャー」などの出費が減った人がほとんどであった。一方，在宅期間が増えることで，「食」「住」の出費を増やすケースが見られた。また，過半数の対象者が，「趣味や自己投資」の出費を増やしていた。オンラインでの講座やイベントの機会が増え，働く母にとっては以前より参加しやすい学びの場ができている。ビジネスセミナー（14万円），コーチング（40万円），起業塾（60万円）などかなり高額のセミナーを受講している。キャリア女性のように経済力のある層は，コロナ禍においても自己投資に関する出費を惜しまない傾向が示された。

V. 考察

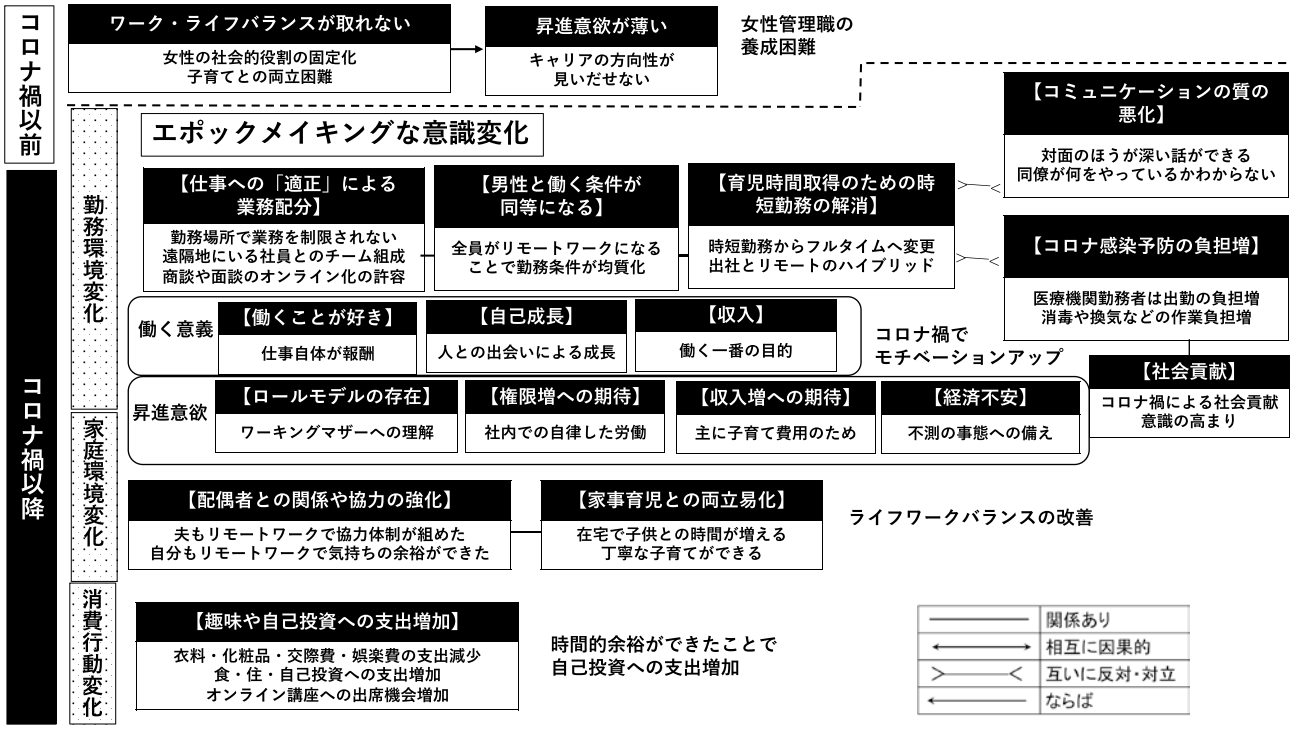
これまでの分析より，働く環境の変化がもたらした影響と課題を明らかにし，今後の働き方や意識の変化についてモデル化を行った（図2）。

コロナ禍は働く母親にとってエポックメイキングな意識変化をもたらした。その原因はこれまでワーク・ライフ・バランスの障害とされていた事象が解消されたことにある。正社員でテレワークが可能な仕事においては，「場所」という働く母にとっての障害からの解放，男性と同条件で力を発揮できる可能性等が見いだされた。家庭内においても，特に配偶者がリモートワーク可能な場合，家事育児（特に育児）の分担が進むことが確認できた。母親自身も，子育てと仕事の調整がきき，可処分時間の増加から自己投資へのモチベーションも高まった。働く意義や昇進意欲への動機づけも強まっていることが示された。

図―1　コロナ前と比べた出費の変化（12名の回答　%）



図―2　概念モデル



VI. 本稿の限界

本稿にはいくつかの限界が残っている。第一に今回の調査は，「子持ちの母親向けに開催された講座に参加した女性」という，限定した対象者に行い，数も12人に過ぎない。日本において，テレワーク実施率は全就業者の30.6%（内閣府2022年6月調査）に過ぎない中，12人中9人（75%）がテレワークをしている（配偶者は12人中6人の50%）という点も，働く母の全体像とは言えない。全員が，大学・大学院卒業後から育児休暇を取得して仕事を続け，キャリア意識の高い層であると言えよう。しかしながら，このような女性は，多数派にならないとしても，企業の経営幹部層になる可能性は高い。その収入や購買力から，注目すべき消費者になる可能性がある。また本稿では育児との両立に注目したが，今後は介護との両立に悩む幹部女性も増えてくるであろう。彼女たちの働き方が変われば，生活様式も変わり，消費行動も変わる。今後，同様の調査を量的・質的の両面から継続的に行い，ポスト・コロナの新しい働き方の変化をより精密に追跡していきたい。

謝辞

今回の企画に協力いただいた「子連れMBA」の運営の方々，忙しい中インタビューに快く応じてくださった，働く母の皆様に感謝申し上げます。

引用文献

論文

Alon,T., Doepke,M., Olmstead-Rumsey, J., Tertilt, M.(2020) The Impact Of COVID-19 On Gender Equality. National Bureau Of Economic Research, Working Paper 26947 http://www.nber.org/papers/w26947（2022/8/15アクセス）

Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020) Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Review of economics of the household*, 18(4), 1001–1017.

石井加代子，中山真緒，山本勲（2021）「コロナ禍初期の緊急事態宣言下におけるリモートワークの実施要因と所得や不安に対する影響」，労働政策研究・研修機構

小寺信也（2020）「リモートワークはどこまで進むか」『みずほインサイト』, みずほ総合研究所

久我 尚子（2021）「ウィズコロナ・ポストコロナの消費者像～「新型コロナによる暮らしの変化に関する調査」基礎研レター (2021/7/2)『ニッセイ基礎研究所』, https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=68139?pno=3&site=nli　(2022/8/15アクセス)

久保桂子（2017）「共働き夫婦の家事・育児分担の実態」『日本労働研究雑誌』

大内章子（2016）「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア : 均等法世代の総合職・基幹職の追跡調査より」Business & accounting review 9, 85-105

大谷碧（2021）「緊急事態宣言下における共働き夫婦の家事・育児時間の変化　―子どもを持つ夫婦のテレワーク状況を考慮してー」リクルートワークス研究所, Works Discussion Paper No.50

統計資料・白書・報告書

博報堂生活総合研究所（2021）「生活定点：1992－2020」『博報堂総合研究所』, https://seikatsusoken.jp/teiten/（2022/8/15アクセス）

博報堂生活総合研究所（2020）「ニュースリリース：2018年から2020年にかけて大きく変化した生活者」『博報堂総合研究所』, https://seikatsusoken.jp/newsrelease/16345/（2022/8/15アクセス）

内閣府　男女共同参画局　「平成28年社会生活基本調査」の結果から～男性の育児・家事関連時間～（平成29年10月公表）資料1-2　4P

厚生労働省「令和3年度雇用均等基本調査」（令和4年7月29日公表）

内閣府　制作統括官（経済社会システム担当）「新型コロナウィルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（令和4年7月22日公表）

総務省　統計局　「平成28年社会生活基本調査 - 生活時間に関する結果 -（平成29年9月15日公表）

総務省（2017）「2016年社会生活基本調査」https://www.stat.go.jp/data/shakai/2016/index.html（2022/8/15アクセス）

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

循環型共生社会を目指した市民へのコミュニケーションモデルの導出

― 分散型インフラの普及に向けて ―

新潟大学 人文社会科学系 准教授
長尾 雅信

新潟大学 人文社会科学系 産官学連携研究員
八木 敏昭

新潟大学 自然科学研究科 前期課程
勝見 一生

新潟大学 自然科学研究科 前期課程
荻野 祐己

新潟大学 自然科学研究科 前期課程
南雲 航

要約

人口減少下における循環型共生社会構築には分散型インフラの普及が欠かせない。水環境においては，浄化槽の普及が持続可能な社会の実現に寄与しうる。一方で市民にはその効用が十分に理解されず，合併処理浄化槽推進の合意形成にも課題を有する。この背景のもと，本研究は浄化槽に係る意識調査を実施し，コミュニケーションモデルの導出を目指した。

研究の第一段階として，文献調査ならびに自治体の水処理担当部署および施工業者に対しインタビューを実施し，社会的ジレンマソリューションに向けた仮説を立案した。第二段階では，地域住民に向けアンケート調査を行い，立案した仮説を検証するとともに，社会的ジレンマソリューションの構造解明を目指した。

これにより住民のコミュニケーション構造モデルをデザインし，各々の関係性，影響力等を共分散構造分析によって明らかにした。さらに浄化槽普及に向けた住民へのコミュニケーション施策に言及することができた。

キーワード

浄化槽，社会的ジレンマソリューション，コミュニケーション構造モデル，SDGs

I. 研究の背景

SDGsに係る取り組みが世界に広がる中で，日本においても循環型共生社会を目指したまちづくりと生活の質の向上が進められている。他方，日本では人口縮減社会の到来と財政状況の悪化から，既設の社会インフラの更新が十分になせない可能性がある。その点に鑑みると，浄化槽の普及は分散型インフラとして上述の課題解決に結びつくと期待される。一方で，浄化槽のさらなる普及，社会からの支持の獲得には障壁も少なくない。人々のライフスタイルの多様化，地域社会の状況の変化により，浄化槽のニーズも多様化している。さらに，2019年の浄化槽法の改正（2020年4月施行）により，合併処理浄化槽の普及が求められるものの，個々の利用者はそのメリットを認識できていない。大多数の市民は浄化槽に関する判断力や関与が高くなく，市民へのコミュニケーションの展開には工夫が必要である。

本研究では上記の問題意識のもと，市民への適切なコミュニケーション施策の基礎資料となるようなデータを収集・分析し，浄化槽普及の啓発と循環共生社会の実現に貢献することを目指す。

II. 先行研究

2021年5月に行われたクロス・マーケティング社の調査[1)]によると，SDGsの認知率は67%と2年間で約4倍に上昇したものの「名称も内容も知っている」と「興味・関心を持つ」回答者はその半数に過ぎない。清潔な水に関する目標については，認知も興味・関心も全体平均より低調であり，協力を表明する回答者は7%に留まった。

社会インフラの整備事業に対して住民の理解や協力を得ることが欠かせないが，その協力態度は一様ではない。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

その社会的ジレンマのソリューション指標として，地域愛着（PA:プレイス・アタッチメント）の影響が示唆されている。Lewicka（2005）は，ポーランドの事例より地域愛着と市民活動の関係性を提言する。鈴木・藤井（2008）は，協力行動に地域愛着が如何に影響するかを検証した。また，自然との繋がりによる幸福感は地域愛着が影響する（Basu & Dasgupta, 2020）との自然環境と地域愛着の関係性を示す報告もある。山崎・長尾・八木（2020）は，和田・菅野・徳山・長尾・若林（2009）の地域ブランド資産 - 価値 - 愛着認識の構造モデルを援用し，地域資産と地域価値と地域愛着の関係性を示唆した。柳（2020）は北九州を事例にSDGs認識度と環境意識，地域への誇り，環境意識と地域愛着間にSDGsに対する認識度が影響を与えるとの実証的検証を行った。また湯沢（2011）は，区画整理事業におけるソーシャル・キャピタル（以下SCと略）について，個人の規範や価値観といった「認知的SC」の影響を挙げている。しかし先行研究の多くが，社会的ジレンマソリューションとしてのアウトカムが住民意向に留まっており，実際の社会インフラ整備事業の遂行状況との比較まで分析が及んでいない。

III. 研究方法

上述の背景のもと，本研究では質的調査と量的調査による混合研究法（Tashakkori & Creswell , 2007）により，研究課題を探究する。研究の調査対象地域は新潟県とする。新潟県は都市部から離島・中山間地域を県土に持ち，多様な地域状況をおさえる上で好適地と考える。今回の調査では特に汚水処理人口普及率が全国平均以下である三条市，燕市，田上町にて調査を実施し，浄化槽に対する潜在ニーズと地域意識に関連するデータの収集を図る。

研究の第一段階として，文献調査ならびに各自治体の上下水道課および施工業者に対しインタビューを実施し，これにより社会的ジレンマソリューションに向けた仮説を立てる。第二段階では，三条市，燕市の住民に向けアンケート調査を行い，その仮説を検証するとともに，社会的ジレンマソリューションの構造を見出すこととする。

IV. 質的調査

対象の三条市，燕市，田上町および新潟県内の施工業者が，汚水処理および浄化槽に対してどのように考えているかを構造的に理解するとともに，同地域で汚水処理率が低い理由明らかにすることを目的とし，2021年8月下旬から9月上旬にかけて半構造化オンラインインタビューを行った。また，合わせて同地域に関する文献調査を行った。

1. 汚水処理率が低い理由（インタビュー結果より）

半構造化インタビューの中で，対象地域で汚水処理率が低い理由について質問したところ，① 道が狭い，勾配が付けにくいという「地理的要因」，② 高額のお金が掛かる，ランニングコストが掛かるといった「経済的要因」，③ 地域住民の高齢化，跡継ぎがいないといった「人口学的要因」，④ 住民間の関係性（社会関係資本）の希薄化，歴史的背景に基づく個人主義的傾向といった「住民意識要因」の4つ要因に整理された。

2. 汚水処理率が低い理由（文献調査結果より）

箕輪（2016）は，三条市の地域住民の気質に関して，各藩の分割支配に由来した独立自尊の精神が挙げられる一方で，協調性が欠如し，時には足の引っ張り合いを起こしてしまうことを指摘している。また同市は1949年より下水道事業を推進するものの，これによって生じた市債の返済が一般会計に非常に重く圧し掛かり，後に財政再建団体化となる大きな原因のひとつとなった。これがトラウマとなり，未だに下水道事業が進まないのではなかろうか。

3. 仮説の立案

以上の質的調査結果から以下の仮説を導出した。

仮説1：汚水処理率の低い地域では，SCが低いのではなかろうか。

仮説2：汚水処理率の低い地域では，地域愛着度（PA）が低いのではなかろうか。

仮説3：汚水処理率の低い地域では，環境に関する情報（SDGsに関する情報）に接する機会が少ないのではなかろうか。

この仮説を検証するため量的調査（アンケート調査）を行った。

V. 質的調査

1. アンケートの設計と結果

三条市，燕市の住民に向け質的調査から見出した仮説を検証するため，2021年12月から2022年1月にかけて両地域の住民に対し，郵送調査法（自記式）とインターネット調査法（自記式）を併用してアンケート調査を実施した。なお，アンケート構造や個々の質問項目は，長尾・山崎・八木（2018,2019,2020）や山崎他（2020）の先行研究を参考にしている。回答方法には，属性を問う質問項目以外は5段階のリッカート・スケールが用いられている。またアンケート票は，三条市および燕市の汚水処理の高い地域と低い地域に合計636部を配布し，郵送返却179部，Web回答40部の計219部の有効回答を得た。有効回答率は34.4%であった。

アンケート結果から仮説を検証するためにSPSS ver.28を使用して統計解析を行った。汚水処理率の違い（「高い」と「低い」の2群）による相違の検証には，アンケート回答が順位尺度（1：強くそう思う～5：全くそう思わない）のため，ノンパラメトリック検定のMann-WhitneyのU検定を用いた。検定の結果，5%の有意確率で判定すると，SCでは，集落活性の「産業振興」において高処理率地域の方に肯定的回答が多く，活動意欲の「知的意欲」では高処理率地域の方に肯定的回答が多い。地域愛着では自然資産の「豊かな自然」では低処理率地域の方に肯定的回答が多く，自然資産の「特有な自然」では低処理率地域の方に肯定的回答が多い。SDGsでは「認知」で低処理率地域の方に肯定的回答が多いという有意差が認められた（表-1）。

2. 仮説の検証

質的調査から見出したそれぞれの仮説について，量的調査の結果から検証する。

仮説1：汚水処理率の低い地域では，SCが低いのではなかろうか。

SCを構成する22の変数（設問）のうち，集落活性の「産業振興」と活動意欲の「知的意欲」の2変数でしか高処理率地域が高いという有意性が認められなかったことから，この仮説は棄却されるものと判断される。

仮説2:汚水処理率の低い地域では，地域愛着度（PA）が低いのではなかろうか。

地域愛着のうち地域愛着度では，いずれの変数でも有意性が認めらなかったことから，この仮説は棄却されるものと判断される。

仮説3:汚水処理率の低い地域では，環境に関する情報（SDGsに関する情報）に接する機会（情報提供）が少ないのではなかろうか。

SDGsでは，「認知」で高処理率地域が高いとの有意差が認められたものの，情報提供については有意性が認めらなかったことから，この仮説は棄却されるものと判断される。

以上のように，質的調査から見出した何れの仮説も棄却と判断された。これは個々の変数を見るだけでは本来の住民意思は掴めないともいえよう。但し，仮説に挙げなかった自然資産の「豊かな自然」と「特有な自然」で低処理率地域が高いとの有意性が認められたことから，住民の自然資産への意識が汚水処理事業の遂行に関係していることが窺える。

VI. 考察

アンケート調査より，汚水処理率の高い地域と低い地域について，各々の設問（変数）の差異を，U検定を用いて検証し，質的調査から導出された仮説の検証を行ったところ，いずれの仮説も棄却された。汚水処理のような社会的ジレンマ持った施策に対する住民意識は，ある変数だけに拠るものでなく，いくつかの潜在変数が結びついた結果ではなかろうか。そこで，住民意識におけるSC，自然資産，地域愛着度とSDGsなどから住民のコミュニケーション構造モデルをデザインし，各々の関係性，影響力を，共分散構造分析を用いて明らかにする。

1. ソーシャル・キャピタルの潜在変数

モデルを構築する準備として，22もの変数のあるSCを探索的因子分析により少数の潜在変数（因子）に要約してまとめる。高汚水処理率地域と低処理率地域のデータをまとめて最尤法（プロマックス回転）にて因子分析を行った。共通性が0.16未満の項目を削除した後，回転後の因子負荷量がどの因子に対しても0.4に満たなかった項目，及び0.4を超えても2つ以上の因子に対して0.1未満の負荷量差を示していた項目を削除した上で，再度因子分析を行い固有値が1以上となった因子を採用した。

分析の結果，第1因子（α=0.914），第2因子（α=0.814）の2つの因子が抽出された。また2因子間の相関係数は0.692と正の相関がみられた。なお因子名は，和田他の先行研究を参考に，第1因子は『自己実現価値』，第2因子は『関係絆価値』と名付けた（表-2）。

表―1　汚水処理率の異なる地域間におけるMann-WhitneyのU検定結果

項目			質問内容	有意確率	高※	低※
ソーシャル・キャピタル	集落活性	女性活気	地域活動の中で女性は活動的か	0.285	○	
		若者活気	地域活動の中で若者は活動的か	0.495		○
		定住意向	今後も現地域に住み続けたいか	0.949		○
		産業振興	**経済・商業の中心となる産業があるか**	**<.001**	**○**	
		経済状況	世帯収入は生活していくのに十分あるか	0.607	○	
	つながり	つきあい	近所つきあいの程度は頻繁か	0.538		○
		内部交流	近所つきあいの人数は多いか	0.396		○
		外部交流	地域の人以外の人と面識・交流があるか	0.927		○
	信頼	信頼	地域の人々は信頼できるか	0.098		○
	平等	関係良さ	近隣での人間関係に問題や心配がないか	0.475	○	
		関係強さ	地域の人々の価値観に共感・共鳴できるか	0.289	○	
		平等	地域活動の役回りは公平，妥当か	0.392		○
	一体感	ふれあい	人とのふれあいを感じられるか	0.974	○	
		つながり	人間間での心のつながりが感じられるか	0.942		○
		連帯感	地域で連帯感を感じられるか	0.15	○	
	活動意欲	**知的意欲**	**知的な気分を味わえると思う**	**0.039**	**○**	
		自己実現	夢や目標に近づくことができる	0.254	○	
		視野拡大	自分の知識や視野を広げてくれるか	0.06	○	
		創造性	創造性をかきたてられると思う	0.092	○	
		人生観	人生観を変えることができると思う	0.148	○	
	リーダー	リーダー	頼りになるリーダーはいるか	0.874	○	
	義務感	義務感	地域の活動に義務感を感じるか	0.83		○
地域愛着	自然資産	きれいな水	水がきれいだと思う	0.657		○
		豊かな自然	**山，川，滝，森林など豊かな自然があると思う**	**<.001**		**○**
		特有な自然	**地域固有の特徴のある草，木，花があると思う**	**0.003**		**○**
	地域愛着度（PA）	選好	地域が好きだ	0.444		○
		感情	地域は大切だと思う	0.542		○
		持続願望	地域になくなってしまうと悲しいものがある	0.381	○	
SDGs	SDGs	**認識度**	**SDGsの内容を知っているか**	**0.039**	**○**	
		情報提供	国や県，市町村からのSDGsに関する情報提供は十分か	0.281	○	
		関心	環境問題について関心があるか	0.909	○	
		行動	環境問題について，何か行動を起こしたいか	0.762	○	

（※ 表中の高／低は，高汚水処理率地域／低処理率地域を示し，○印は比較して肯定的回答が多いことを表す。また**太字**は有意確率が5%より小さい項目を表す。）

表―2　SCの因子分析結果

潜在変数（因子）		Ⅰ	Ⅱ	共通性
因子名		自己実現価値	関係絆価値	
Cronbach's α		0.914	0.814	
創造性をかきたてられると思う	（創造性）	0.946	-0.080	0.797
自分の知識や視野を広げてくれると思う	（視野拡大）	0.882	-0.015	0.759
夢や目標に近づくことができる	（自己実現）	0.835	-0.003	0.694
人生観を変えることができると思う	（人生観）	0.815	0.053	0.728
知的な気分を味わえると思う	（知的意欲）	0.736	0.091	0.642
地域に頼りになるリーダーがいる	（リーダー）	0.554	0.051	0.349
人間間での心のつながりが感じられる	（つながり）	0.040	0.923	0.904
人とのふれあいを感じられる	（ふれあい）	0.004	0.840	0.710
地域で連帯感を感じられる	（連帯感）	0.204	0.602	0.575
近隣での人間関係に問題や心配はない	（関係良さ）	-0.079	0.456	0.164
	負荷量平方和	5.202	4.271	
	寄与率（%）	54.795	8.433	
	累積寄与率（%）	54.795	63.228	
	因子間相関係数	Ⅰ	Ⅱ	
	Ⅰ	1	0.692	
	Ⅱ	―	1	

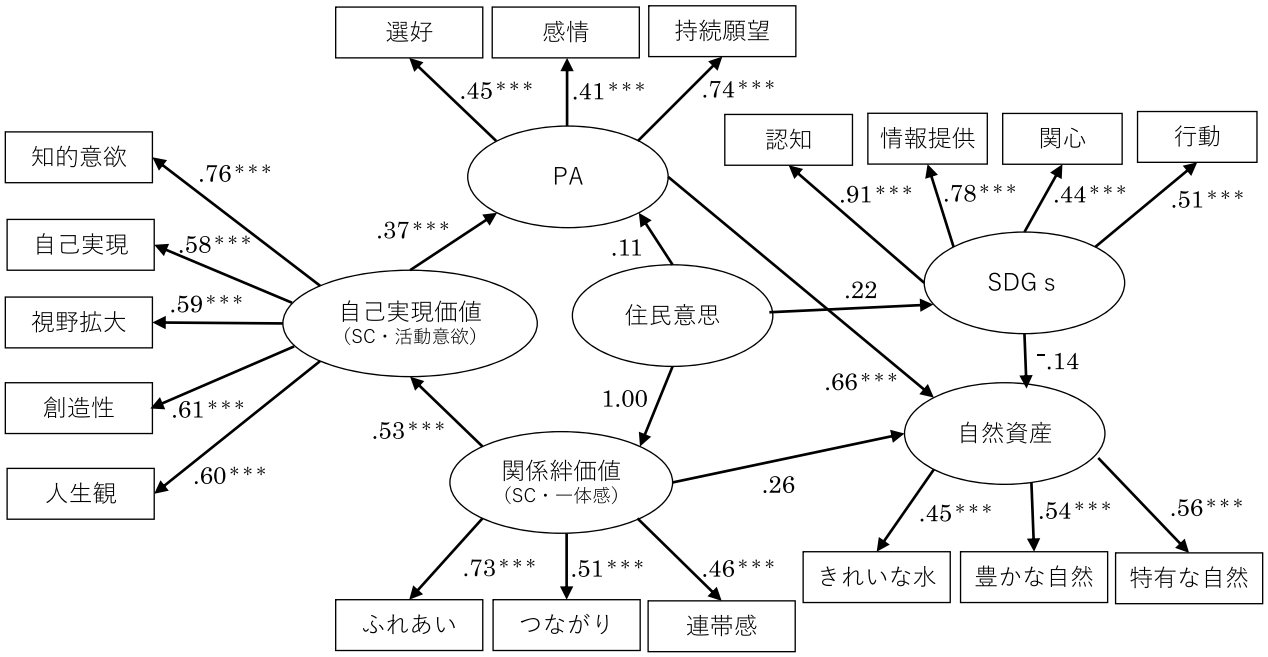
2. 住民のコミュニケーションモデルの構築と共分散構造分析

住民意識における，SC，自然資産，PAとSDGsのそれぞれの関係性，影響力があると仮定し，住民のコミュニケーション構造モデルをデザインした。当初モデルとして，SCは因子分析結果から2つの潜在変数（自己実現価値と関係絆価値）に分け，その潜在変数の要素として各観測変数を用いた。また自然資産，地域愛着度とSDGsの潜在変数は表-1に示す各々の観測変数と，これらの高次因子（変数）として潜在変数（住民意思）を加えた構造方程式を作成することとした。そこから，共分散構造分析にて適合度の評価を行いながらモデルをデザインした。なお変数が多いことから，多重共線性に留意し，標準化係数が0.1を下回るパスを削除した。できた最終モデルの適合度指標は，GFI：0.912，AGFI：0.865，CFI：0.961，とやや低く，RMSEAも0.059とやや高い値なものの，パスを増やすと1以上の係数が見られるなど多重共線性の兆候が見られたためここで留めた（図-1）。

この最終モデルは次のように解釈できよう。まず前述のU検定で汚水の高処理率地域と低処理率地域で高処理率地域の方が有意に高かった自然資産は，PAと関係絆から正の影響が，SDGsから負の影響が窺える。地域への愛着が自ら住んでいる地域の豊かな自然などを気付かせるトリガーになっているのではなかろうか。そして，U検定では有意差が認められなかったものの，調査地域も一定の広がりを持つため，地域の関係絆の強い地域は自然豊かな地域とも考えられよう。SDGsが負の影響を及ぼすのは，SDGsを知って自らの地域が他の地域に比べ汚水処理率が低いなど目指す目標との乖離を認識するためと解釈できる。次に，それぞれSCに関わる関係絆価値の自己実現価値への関係性は，前述の因子分析（プロマックス）でも正の相関が確認されており，関係絆価値（地域住民間の繋がり）が自己実現価値（住民の活動意欲）を育んでいるためと思われる。さらに自己実現価値はPAに影響を及ぼしており，地域の活性化は地域持続の原動力もなっていよう。

関係絆価値，自己実現価値，自然資産，PAとSDGsの各潜在変数の高次因子（変数）である住民意思から各潜在変数にパスを繋げて影響度をみたところ，関係絆価値，SDGsとPAには影響が認められたが，自己実現価値と自然資産では標準化係数が0.1未満と影響が確認されなかった。住民はSDGsやPAを意識しながらも，専ら地域住民間の結束に関心が向いていることが窺える。

図ー1　住民のコミュニケーション構造モデル（筆者作成）



（n＝206, 数値は標準化係数, 誤差変数は省略, 確率（有意水準）: *** p<.001）

3. コミュニケーション施策へのインプリケーション

ここで再度, 先の仮説について住民のコミュニケーション構造モデルも加味して考察し, 住民へのコミュニケーション施策を検討する。

仮説1：汚水処理率の低い地域では, SCが低いのではなかろうか。

Putnam（1993/2001）は, SCをつながりの性質から, 組織内部における人と人との同質的でフォーマルな結びつきであり「結合（Bonding）型」と, 異なる組織観における異質な人や組織を結びつけるネットワーク「橋渡し（Bridging）型」の2つに分けた。農村部は特にこの結合型のSCが強い（農村におけるソーシャル・キャピタル研究会, 2007）。U検定でSCの変数「産業振興（経済・商業の中心となる産業があるか）」が, 高処理率地域の方が高いため, これら回答者は農村部に住んでいることが推測される。一方, 都市部においても高齢者の社会的孤立（内閣府, 2010）が問題となっており, 住民意思から最も強い影響がある「つながり」に関するコミュニケーション施策が汚水処理を含めた社会的ジレンマ解決に向け有効となろう。

仮説2：汚水処理率の低い地域では, 地域愛着度（PA）が低いのではなかろうか。

PAからは汚水処理率の高低地域間差に有意差を見出せなかったものの, 住民意思はPAに影響を及ぼしていることが確認された。既述のLewickaや鈴木・藤井の研究と同様に, PAは施策への協力意向に関与することは示された。行政へのインタビューで聴取した小学生への施設見学などの体験はPAの醸成に役立っていくだろう。

仮説3：汚水処理率の低い地域では, 環境に関する情報（SDGsに関する情報）に接する機会（情報提供）が少ないのではなかろうか。

アンケート結果のSDGsに関する各項目の結果を見ると, 情報提供（国や県, 市町村からのSDGsに関する情報提供は十分か）が他の項目に比べて低く, 汚水処理率の高い地域と低い地域の両地域とも約半数以上で情報提供が不十分と回答しており, 今後, 行政からの情報提供の推進が望まれる。

次に，質的調査から導出された仮説には含まれなかったものの，量的調査のアンケート結果のＵ検定で重要なファクターであることが判明した自然資産は，和田他の先行研究では，地域ブランド資産 - 価値評価モデルの事例として福岡市のパス図が載っており，そこには自然資産が地域資産のひとつとなっている（和田他，2009 ，p.63）。一方，同様な質問項目を用いた山崎他（2020）の福島県只見町の研究では地域資産の因子分析で自然資産が因子から欠落した。これについて，住民が自然を当然のものと捉えていると指摘している。このことから，自然資産に対する住民意識の醸成が住民へのコミュニケーション施策として重要であることは明らかなものの，地域間で意識差があることに留意しなければならない。

VII.おわりに

本研究では，全国的に見ても汚水処理率が低位の新潟県県央地域の三条市，燕市，田上町の行政や施工業者へのインタビューなどの質的調査や三条市，燕市の住民へのアンケート調査より，住民のコミュニケーション構造モデルをデザインし，各々の関係性，影響力を共分散構造分析の手法を用いて明らかにし，住民へのコミュニケーション施策に言及することができた。

次に本研究の限界も指摘したい。本研究のアンケート調査では，一部地域の行政の協力でアンケート用紙を配布し，郵送かWEBにて回収する方法をとったため，対象が限定され，インプリケーションの有効性も限定的であった。そこで今後，汎用性を持つ修正版住民のコミュニケーション構造モデルに改良し，全国の合併処理浄化槽普及の施策立案に役立つことを目指したい。更に，これら市民意識に係るデータを，地域ブランド資産 - 価値評価モデルやテキストマイニングによる共起ネットワーク分析により科学的に可視化し，浄化槽業界のステイクホルダーが浄化槽の普及に係る住民へのコミュニケーション施策の立案と実行に際し，簡便かつ有効に活用できるように提示していきたい。

謝辞

本研究は科学研究費助成事業（課題番号21K18788）および公益財団法人 日本環境整備教育センターの研究助成を受けて行われた。

注

1) クロス･マーケティング社ホームページ「SDGsに関する調査（2021年５月）」（2021/05/28）（https://www.cross-m.co.jp/report/other/20210528SDGs/, 2021.12.04. 参照）

引用文献

Basu, M., Hashimoto, S., & Dasgupta, R. (2020). The mediating role of place attachment between nature connectedness and human well-being: Perspectives from Japan. *Sustainability Science, 15*(3), 849-862.

Lewicka, M. (2005). Ways to make people active: The role of place attachment, cultural capital, and neighborhood ties. *Journal of environmental psychology, 25*(4), 381-395.

箕輪允智（2016）.「独立自尊と多元的自治の展開−新潟県三条市のガバナンス動態―」『東洋法学』60（2）, 89-169.

長尾雅信・山崎義広・八木敏昭（2018）.「地域ブランド論における外部人材の受容の研究―中山間地におけるソーシャル・キャピタルの測定から―」『マーケティングジャーナル』38（1）, 92-107.

長尾雅信・山崎義広・八木敏昭（2019）.「地方都市高校生の地域ブランド認識とプレイス・アタッチメントの探索的研究」『新潟大学高等教育研究』（7）, 25-32.

長尾雅信・山崎義広・八木敏昭（2020）.「地域間のプレイス・ブランディングにおけるマルチレベルの関係性への注目」『流通研究』23（2）, 17-31.

内閣府（2009）.『平成21年版 高齢社会白書』佐伯印刷

難波英嗣（2020）.「テキスト間の類似度の測定」『情報の科学と技術』70（7）, 373-375.

農村におけるソーシャル・キャピタル研究会（2007）.『農村のソーシャル・キャピタル―豊かな人間関係の維持・再生に向けて―』農林水産省農村振興局

Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y.（1993）. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton university press.（河田準一（訳）（2001）『哲学する民主主義 伝統と改革の市民的構造』NTT出版）

柳永珍（2020）.「地域民のSDGs認識度, 環境意識, 地域への誇り間の実証分析：北九州市を事例に」『地域戦略研究所紀要』（5）, 21-36.

鈴木春菜・藤井聡（2008）.「地域愛着が地域への協力行動に及ぼす影響に関する研究」『土木計画学研究・論文集』25, 357-362.

田中京子（2014）.「KH CoderとRを用いたネットワーク分析」『久留米大学コンピュータジャーナル』28, 37-52.

Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). The new era of mixed methods. *Journal of mixed methods research, 1*(1), 3-7.

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

山崎義広・長尾雅信・八木敏昭（2020）.「中山間地域における自然資産の認識とプレイス・アタッチメントの関係：福島県只見町を対象として」『農村計画学会誌』39（3）, 328-334.

湯沢昭（2011）.「地域力向上のためのソーシャル・キャピタルの役割に関する一考察」『日本建築学会計画系論文集』76（666）, 1423-1432.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

聴衆認知による顧客経験の形成と変容

― Saying-Is-Believing 効果のアプローチから ―

富山国際大学 現代社会学部 講師
梁 庭昌

金沢大学 人間社会研究域 講師
張 婧

広島大学 人間社会科学研究科 准教授
相馬 敏彦

要約

本研究は，複数人で構成される大聴衆を前にした顧客の情報共有行為が共有者自身に及ぼす影響を検証した。Saying-Is-Believing 効果を援用し，オーディエンスチューニングが共有者としての顧客自身の記憶や印象にバイアスをもたらす効果を検証した。また，それらの効果を顧客経験の次元まで拡張するための検証を行った。架空の銀行店舗利用経験の記述文を用いて聴衆の態度および実体性を操作した実験を行い，それらが共有者による共有情報の作成，共有者自身の記憶や印象および顧客経験に及ぼす一時的影響および経時的影響を検証した。その結果，共有者は認知される聴衆の態度に合わせた共有情報を作成し，それと一貫した記憶や印象および顧客経験の形成に一時的効果が示され，その経時的効果も確認された。しかし，大聴衆に対し知覚される実体性による調整効果がみられなかった。

キーワード

情報共有，聴衆態度，実体性，銀行店舗利用

I. はじめに

近年，マーケティングの理論と実践において，顧客経験（customer experience）の重要性が強調されている。優れた顧客経験は顧客満足，企業ロイヤルティ，クチコミ行動などマーケティング成果にポジティブな影響を及ぼすと指摘されてきた（Lemon and Verhoef, 2016）。また，顧客経験を企業の競争優位として捉え，顧客経験マネジメントをマーケティング戦略の中心に位置づける企業が増えている。顧客経験に関する研究は（1）特定の時点において，企業とのタッチポイントを通して経験がどのよう形成されるかに焦点を当てる研究群と，(2) 顧客経験がどのように時間の経過とともに進化するかにフォーカスする研究群に分けられる（Kranzbühler, Kleijnen, Morgan, & Teerling, 2018）。前者に関する理論研究と実証研究は数多く蓄積されてきた（Hui and Bateson, 1991）。しかしながら，後者では主に理論研究の段階に留まっており（Lemon and Verhoef, 2016），実証研究の成果がまだ不十分である。顧客は企業とのタッチポイントを通して経験を形成した後，他の企業や顧客とのインタラクションを行うことで，その経験を再認識する可能性がある（Patrício, Fisk, Cunha, & Constantine, 2011）。本研究は情報共有行為が顧客経験への経時的な影響の視点からこのリサーチギャップを埋めることを目指す。

顧客の情報共有行為が共有者自身に影響をもたらすことは，Saying-Is-Believing 効果と呼ばれ（Higgins and Rholes, 1978），聴衆の態度を知覚してそれに合わせた情報を共有する行為が共有者自身の対象への態度形成や記憶変容をもたらすといった影響として，社会心理学領域で研究されている。

本研究では，SIB 効果の研究手法を用いて，オンライン上での一対多数の情報共有を通じた対人コミュニケーションが共有者自身の経験形成と変容に与える影響プロセスを実証することを目的とする。

II. 理論的バックグランド

1. 顧客経験

顧客経験は企業のコントロールの範囲内外の静的および動的な側面から生じる，企業とその提供物に対する顧客の主観的な反応と定義されている（Lipkin and Heinonen,

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

2021)。その中で主観的な反応は認知的,感情的,感覚的,社会的,身体的反応からなると指摘されている(Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, and Schlesinger, 2009)。Godovykh and Tasci (2020) は,企業のコントロール範囲内における顧客経験形成の影響要因を (1) 顧客特性,(2) 企業が用意した刺激,(3) 消費文脈とマクロ環境からなる状況要因の3グループに整理している。また,企業のコントロール範囲外において,顧客と他のアクターとのインタラクションも顧客経験の形成と変容に影響を与える(Lipkin and Heinonen, 2021)。顧客間の情報共有行為はその中の一つと考えられる。

マーケティング研究において,顧客経験は感情的,認知的,パフォーマンスおよびウェルビーイング成果をもたらすと指摘されている(Godovykh and Tasci, 2020)。楽しみ,喜び,幸福などの感情的成果は,快楽的消費のルーツ(Holbrook and Hirschman, 1982)から由来するものである。感情が顧客経験における中心的な役割が強調されており,経験的属性を持つ提供物は顧客の感情的反応を喚起することができると主張される(Ding and Tseng, 2015)。認知的成果とは経験を通して新しいナレッジやスキルを習得することである(Holbrook and Hirschman, 1982)。パフォーマンス成果は顧客満足度やロイヤルティなどの態度的側面と,ポジティブなクチコミやリピート購買などの行動的側面からなる(Chahal and Dutta, 2015)。そして,ウェルビーイング成果は,消費行動そのものへの関与や様々なアクターとのインタラクションが価値あるものと知覚することを意味する(Adhikari and Bhattacharya, 2016)。

2. 情報共有による共有者自身への影響

(1) Saying-Is-Believing 効果

情報共有による共有者自身への影響は,社会心理学研究で議論されてきた代表的なアプローチとして,Saying-Is-Believing(以下,SIB)効果が提示されている。SIB効果は,共有者がある特定のトピックについて聴衆の態度を配慮した情報共有(Saying)を行うことによって,その共有情報と一貫する記憶や印象が形成または変容する(Believing)現象である(Higgins and Rholes, 1978)。彼らの実験パラダイムでは,被験者がトピックとなる特定人物に関する刺激情報がニュートラル(例えば,「根性強い」と「頑固な」といった正反対の個人特性のいずれかに結論付けできる内容)であるにもかかわらず,当該人物に対し好感をもつ聴衆には「根性強い人」といった肯定的な情報を共有しやすく,対照的に,反感的態度をもつ聴衆には「頑固な人」のように否定的な情報共有を行いやすい。また,肯定的な(否定的な)情報を共有することによって,トピックとなる人物に対しより肯定的な(否定的な)個人特性を想起しやすく,より好感的な(反感的な)印象を形成しやすいことが明らかにされた。つまり,「空気を読む」ような共有情報を調整すること,いわゆるオーディエンスチューニング(audience tuning)(Higgins, 1992)は,共有者自身によるトピックに対する回想バイアスと印象バイアスをもたらすことが示唆された。

(2) Saying-Is-Believing 効果の発生原理

SIB効果の発生原理を理解するために,共有現実(shared reality)の視点が有用である(Higgins, 1992; Echterhoff, Higgins, and Levine, 2009)。その視点から,情報共有の場面において共有者は社会的証明を獲得しやすいようにあらかじめ聴取の態度を考慮して共有情報を作成することによって,その共有情報をより客観的なものとしてとらえる(Hardin and Higgins, 1996; Higgins, 1992)。また,共有者は共有情報の客観性が確認されることによって,聴衆との情報共有が成功したように知覚するため,共有情報の内容に依存して記憶や印象を構成すると考えられる(Echterhoff, Higgins, and Groll, 2005; Echterhoff et al., 2009)。

3. マーケティング文脈における Saying-Is-Believing 効果

SIB効果における聴衆の規模による調整効果に着目したHausmann, Levine, and Higgins (2008) によると,複数人で構成される大聴衆を前にした場合,共有者はオーディエンスチューニングを行ったものの,その後の記憶バイアスや印象バイアスが生じない可能性がある。また,オンラ

イン上での情報共有に着目したLiang, Lin, and Souma（2021）は，聴衆の規模がSIB効果に及ぼす影響が共有者の聴衆態度に対する認知によって異なると主張している。その大聴衆の態度に対する認知のしやすさに影響しうる要因として，大聴衆が一つの集団として実在すると知覚される度合，いわゆるCampbell（1958）によって提起された実体性（entitativity）があげられた。Liang et al.（2021）では，大聴衆に対し高い実体性を知覚すると，共有者は大聴衆のメンバーが特定商品に対して共通した態度をもつように認知しやすくなるため，オーディエンスチューニングを行いやすくなり，結果的に情報共有による記憶や態度のバイアスが生じやすくなることが検証された。

以上を踏まえ，本研究は大聴衆に対する認知的要因が共有者自身に及ぼす影響およびその影響の経時的変化を検証することを目的とする。具体的には，共有者は大聴衆の態度および実体性に対する認知がオーディエンスチューニング，記憶と印象の形成および変容に及ぼす影響を検証する。さらに，マーケティング文脈におけるSIB効果を拡張的に探索するために，オーディエンスチューニングによる顧客経験の形成および変容に及ぼす影響を検証する。そのため，次のように仮説を設定したうえ，オンライン上での実験を実施した。

4. 仮説

(1) オーディエンスチューニング

仮説1：共有者は聴衆規模にかかわらず聴衆態度と一貫する共有情報を作成するが，大聴衆に対し低い実体性を知覚した場合にのみにそれがみられない。

(2) 記憶と印象の形成および変容

仮説2a：共有者は聴衆規模にかかわらず聴衆態度と一貫する記憶バイアスが生じるが，大聴衆に対し低い実体性を知覚した場合にのみにそれがみられない。

仮説2b：共有者は聴衆規模にかかわらず聴衆態度と一貫する記憶バイアスが経時的に持続するが，大聴衆に対し低い実体性を知覚した場合にのみにそれがみられない。

仮説3a：共有者は聴衆規模にかかわらず聴衆態度と一貫する印象バイアスが生じるが，大聴衆に対し低い実体性を知覚した場合にのみにそれがみられない。

仮説3b：共有者は聴衆規模にかかわらず聴衆態度と一貫する印象バイアスが経時的に持続するが，大聴衆に対し低い実体性を知覚した場合にのみにそれがみられない。

(3) 顧客経験の形成と変容

仮説4a：共有者は聴衆規模にかかわらず聴衆態度と一貫する顧客経験バイアスが生じるが，大聴衆に対し低い実体性を知覚した場合にのみにそれがみられない。

仮説4b：共有者は聴衆規模にかかわらず聴衆態度と一貫する顧客経験バイアスが経時的に持続するが，大聴衆に対し低い実体性を知覚した場合にのみにそれがみられない。

III. 研究方法

1. 実験概要

(1) 被験者および実験計画

Lancersの登録モニター198名（うち女性89名，平均年齢42.31歳（SD = 9.15）；最適サンプルサイズ＝128名，両側検定，小程度の効果量（d = 0.25），α = 0.05，Power = 0.8の条件で算出）を対象とした。2要因の被験者間計画の2（大聴衆の態度：ポジティブVSネガティブ）×2（実体性：高いVS低い）に加え，2つの統制群（小聴衆の態度：ポジティブVSネガティブ）が含まれた6群のいずれかに被験者をランダムに割り当てた。そのうち，実験の課題が完成されなかった1名を無効回答として分析から除外した。本実験は富山国際大学倫理委員会規程に基づき，当該大学倫理審査委員会の承認を得た後に実施した。

(2) 方法

本実験は既存のSIBパラダイムに基づき，また，大聴衆との共有場面を想定したLiang et al.（2021）を参考にした。本実験は研究目的に合わせるために，実験題材を既存研究の対人態度からある架空の銀行（Z銀行）に対する態度および銀行店舗利用経験に変更した。被験者に提示するニュートラル刺激情報としての銀行店舗利用経験の記述文には，ある架空人物が当該銀行を利用した場面が描か

れている。当該記述文は，既存のSIB研究と同様に，ポジティブまたはネガティブのどちらかに偏らずに評価されるものが作成されていることを確認するために，Lancersモニター36名（うち女性14名，平均年齢41.42歳（SD = 7.66））を対象とした予備調査を実施した。銀行の顧客体験の測定に着目したChahal and Dutta（2015）の尺度を参考に作成した顧客経験尺度（5件法）により，当該銀行店舗利用経験の記述文がニュートラル的に評価されることを確認した（$M_{全体的評価}$ = 2.98, p = .79）。

2. 手続き

実験は次に示される手続きに沿って実施した。

(1) カバーストーリーの教示

実験目的を最初から説明すると実験結果にバイアスが生じると予想されるため，本研究はディセプションを用いた。具体的に，被験者にはカバーストーリーとして，「特定の銀行を利用した経験をどのように他者と共有するか」という偽りの実験目的を提示したうえ実験を行い，実験終了後にデブリーフィングにて本当の実験目的を説明した。

(2) 聴衆情報の提示

カバーストーリーが説明された後に，被験者は実験課題の聴衆に関連する情報が提示された。これらの聴衆情報には聴衆の実体性と聴衆の態度を操作する内容が含まれている。大聴衆の実体性を操作するために，Lickel et al.（2000）より指摘された4つの規定要因に基づき，先行研究の操作手続き（二木・渡辺・櫻井・唐沢，2016）を参考に大聴衆に関する情報を被験者に提示した。また，聴衆の態度を操作するために，Z銀行に対する聴衆の印象を被験者に提示した。態度のポジティブ群では，聴衆が当該銀行に対し好意的な印象を示した文章が提示されたと対照的に，ネガティブ群では非好意的な印象の文章が提示された。

(3) 銀行店舗利用経験の記述文の提示と情報共有課題

聴衆情報を提示した後に，ニュートラル刺激情報としての銀行店舗利用経験の記述文を被験者に提示した。次に，被験者に共有情報を作成するように求めた。オーディエンスチューニングの動機づけのために，被験者は作成された共有情報に対する共感度が聴衆によって評価されると教示された。

(4) インターバル課題

聴衆またはZ銀行店舗利用経験情報の記述文に関する短期記憶が被験者の回想課題またはそれ以降の項目への回答に及ぼしうる影響を取り除くために，被験者はインターバル課題を行うように求められた。課題は研究内容と無関係のトリックアートを利用した5つ問題とし，既存SIB研究と同様に，回想課題まで約10分間の時間間隔を確保した。

(5) 回想課題と印象測定

次に，被験者はニュートラル刺激情報として提示されたZ銀行店舗利用経験の記述文をできるだけ再現するように，回想文章の作成を求められた。また，Z銀行に対する全体的印象について0（ネガティブ）～100（ポジティブ）の範囲で回答させた。

(6) 顧客経験の直後測定

Z銀行を利用した経験を評価させるために，被験者は記述文の人物の立場を想定させたうえ予備調査で利用した顧客経験項目（Chahal and Dutta, 2015, 5件法）を回答させた。

(7) 2週間後の回想課題・印象測定・顧客経験の再測定

被験者は2週間後に再度，前述した記憶課題，印象測定，顧客経験の測定を行った。

3. 尺度

(1) 聴衆の実体性

聴衆に対し知覚される実体性を測定するには，二木ら（2016）による実体性の尺度（6項目，5件法）を日本語に訳出し使用した。

(2) 聴衆の態度

聴衆の態度がどのように認知されたかを確認する項目として，被験者には聴衆がZ銀行への態度を0（ネガティブ）～100（ポジティブ）の範囲で推測するように求めた。

(3) 共有情報の価数と記憶の価数

被験者が実際に聴衆の態度に合わせた共有情報を作成したかを検証する指標として，被験者によって作成された共

有情報の価数（ポジティブまたはネガティブの度合）に対し，実験条件を知らないコーダー２名によって－３（ネガティブ）～３（ポジティブ）の範囲で評定を行った（e.g., Higgins, 1978; Hausmann et al., 2008）。また，被験者によって作成された回想情報の価数に対しても同じ要領で評定を行った。共有情報，直後回想と２週間後回想の価数に対する評定におけるコーダー間には有意な相関関係（rs = .73, .70, .70）が確認されたため，それぞれの平均値を各指標の得点とした。

IV. 結果

1. 操作チェック

(1) 聴衆の実体性の操作

本実験で行った実体性の操作が有効であったかを確認するために，実体性得点（α=.80）についてt検定を行った。その結果，実体性操作の主効果が有意（t（128）= －5.36, p = .001）であり，想定通り実体性高群（M = 3.72, SD = 0.55）では実体性低群（M = 3.21, SD = 0.54）よりも高い実体性を知覚していた。つまり，本実験における実体性の操作が有効であった。

(2) 聴衆の態度の操作

同様に，聴衆の態度の操作の有効性を確認するため，聴衆の態度の得点についてt検定を行った結果，聴衆の態度の操作の主効果が有意（t（195）= -9.42, p = .001）であった。予測と一致して，聴衆の態度のネガティブ群（M = 41.62, SD = 16.16）よりも，ポジティブ群（M = 64.70, SD = 18.16）の被験者はＺ銀行に対する聴衆の態度をよりポジティブに認知した。つまり，聴衆の態度の操作が有効であることを確認した。

2. オーディエンスチューニング

聴衆態度および実体性（ダミー変数：小聴衆＝1，低実体＝2，高実体＝3）を独立変数，共有情報の価数を従属変数とした２要因分散分析を行った結果，聴衆態度の主効果が確認された（F（1, 191）= 3.73, p = .055）。被験者は聴衆態度が好意的に知覚した場合（M = －0.33, SD = 0.10）のほうが非好意的に知覚した場合（M = －0.60, SD = 0.10）よりもポジティブな共有情報を作成した。しかし，実体性の主効果（F（2, 191）= 0.52, p = .593）や聴衆態度との交互作用（F（2, 191）=0.36, p = .699）がみられなかった。つまり低実体性群においても聴衆態度が被験者によって作成された共有情報の価数との間に正の関連が認められた。以上より，仮説１は部分的に支持されたこととなる。

3. 記憶と印象の形成および変容

(1) 記憶の形成および変容

記憶記述の価数を従属変数とした２要因分散分析を行った結果，聴衆態度の主効果が確認された（F（1, 191）= 4.94, p = .027）。しかし，実体性の主効果（F（2, 191）= 0.15, p = .863）や聴衆態度と実体性との交互作用（F（2, 191）=0.05, p = .956）がみられなかった。つまり低実体性群においても聴衆態度が被験者の記憶価数との間に正の関連が認められた。同様に，実体性の調整効果の欠如により仮説2aは部分的に支持されたこととなる。

仮説2bは，オーディエンスチューニングが記憶変容への影響およびそれにおける実体性による調整効果を検証するものである。被験者内計画の２要因分散分析を行った結果，聴衆態度の主効果が確認された（F（1, 189）= 6.95, p = .009）。しかし，実体性の主効果（F（2, 189）= 0.28, p = .755）や聴衆態度と実体性との交互作用（F（2, 191）= 0.05, p = .953）がみられなかった。また，記憶記述の価数における経時的変化がみられなかった（F（1, 191）= 0.44, p = .509）。そのため，仮説2bも部分的に支持された。

(2) 印象の形成および変容

共有情報の価数を従属変数とした２要因分散分析を行った結果，聴衆態度の主効果が確認された（F（1, 191）= 3.46, p = .064）。しかし，実体性の主効果（F（2, 191）= 0.28, p = .758）や聴衆態度と実体性との交互作用（F（2, 191）= 0.42, p = .660）がみられなかった。同様に，仮説3aは部分的に支持されたことである。

被験者内計画の2要因分散分析を行った結果，聴衆態度の主効果が確認された（$F(1, 189) = 4.98$, $p = .027$）。また，印象における経時的変化が示された（$F(1, 191) = 4.04$, $p = .046$）。しかし，実体性の主効果（$F(2, 189) = 0.17$, $p = .841$）や聴衆態度と実体性との交互作用（$F(2, 191) = 0.37$, $p = .694$）がみられなかった。そのため，仮説3bは部分的に支持された。

4. 顧客経験の形成および変容

(1) 顧客経験の形成

情報共有課題直後の顧客経験を従属変数とした2要因分散分析を行った結果，聴衆態度の主効果が有意傾向であることが確認された（$F(1, 191) = 3.75$, $p = .054$）。しかし，実体性の主効果（$F(2, 191) = 0.09$, $p = .918$）や聴衆態度と実体性との交互作用（$F(2, 191) =0.55$, $p = .581$）がみられなかった。実体性による調整効果が有意でなかったことから，仮説4aは部分的に支持されたこととなる。

(2) 顧客経験の変容

被験者内計画の2要因分散分析を行った結果，聴衆態度の主効果が確認された（$F(1, 191) = 4.39$, $p = .037$）。また，顧客経験における経時的変化が示された（$F(1, 191) = 5.07$, $p = .025$）。しかし，実体性の主効果（$F(2, 191) = 0.17$, $p = .840$）や聴衆態度と実体性との交互作用（$F(2, 191) = 0.70$, $p = .500$）が有意ではなかった。同様に，実体性による調整効果がみられず，仮説4bが部分的に支持された。

V. 考察

本研究では，複数人で構成される大聴衆に対する態度および実体性の知覚が共有者による共有情報の作成，共有者自身の記憶や印象および顧客経験に及ぼす一時的影響および経時的影響を検証した。その結果，共有者は聴衆の態度に合わせた共有情報を作成するだけでなく，聴衆の態度と一貫した記憶や印象が形成されたことが示された。それらの結果はこれまでのSIB効果の知見と合致したものである。また，聴衆の態度と一貫した顧客経験の形成も確認されたことによって，SIB効果が顧客経験の次元まで影響しうることが主張できる。さらに，共有者自身の記憶や印象，顧客経験への経時的効果が確認されたことによって，顧客間における情報共有行為が共有者自身にもたらす影響力を強調できる。

しかし，本研究で予期した大聴衆に対する実体性の知覚が聴衆の態度との交互作用が確認されなかった。その結果は，知覚された実体性の度合いが異なるにもかかわらず，被験者は実験で取り上げられた銀行に対する聴衆の態度を認知できたことが原因である可能性がある。また，共有情報や想起に関する記述内容を点数化するだけでなく具体的に分析することによって，実体性の知覚による効果を究明することができる可能性もある。これらの可能性を検証することを今後の課題とする。

謝辞

公益財団法人富山第一銀行奨学財団には，本研究に対してた多大なご支援を賜りましたこと，深謝いたします。

引用文献

二木望・渡辺匠・櫻井良祐・唐沢かおり（2016）.「実体性が両面価値的な集団への行動意図に及ぼす影響：エイジズムに着目して」『社会心理学研究』32(2), 81-91.

Adhikari, A., & Bhattacharya, S. (2016). Appraisal Of Literature on Customer Experience in Tourism Sector: Review and Framework. *Current Issues in Tourism*, 19(4), 296-321.

Campbell, D. T. (1958). Common Fate, Similarity, and Other Indices of the Status of Aggregates of Persons as Social Entities. *Systems Research and Behavioral Science*, 3(1), 14–25.

Chahal, H., Dutta, K. (2015). Measurement and Impact of Customer Experience in Banking Sector. *Decision* 42(1), 57–70.

Ding, C. G., & Tseng, T. H. (2015). On The Relationships among Brand Experience, Hedonic Emotions, and Brand Equity. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 994-1015.

Echterhoff, G., Higgins, E. T., & Groll, S. (2005). Audience-tuning Effects on Memory: The Role of Shared Reality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(3), 257-276.

Echterhoff, G., Higgins, E. T., & Levine, J. M. (2009). Shared Reality Experiencing Commonality with Others' Inner States about the World. *Perspectives on Psychological Science*, 4(5), 496-521.

Godovykh, M., & Tasci, A. D. (2020). Customer Experience in Tourism: A Review of Definitions, Components, and Measurements. *Tourism Management Perspectives,* 35, 100694.

Hardin, C.D., & Higgins, E.T. (1996). Shared Reality: How Social Verification Makes the Subjective Objective. *Handbook of Motivation and Cognition: The Interpersonal Context*. New York: Guilford.

Hausmann, L.R.M., Levine, J.M., & Higgins, E.T. (2008). Communication and Group Perception: Extending the "Saying Is Believing" Effect. *Group Processes and Intergroup Relations,* 11(4), 539–554.

Higgins, E.T. (1992). Achieving "Shared Reality" in the Communication Game: A Social Action that Creates Meaning. *Journal of Language and Social Psychology*, 11(3), 107-131.

Higgins, E. T., & Rholes, W. S. (1978). "Saying Is Believing": Effects of Message Modification on Memory and Liking for the Person Described, *Journal of Experimental Social Psychology*, 14(4), 363–378.

Hui, M. K., & Bateson, J. E. (1991). Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 174-184.

Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.

Kranzbühler, A. M., Kleijnen, M. H., Morgan, R. E., & Teerling, M. (2018). The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 433-456.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Liang, T., Lin, Z., & Souma, T. (2021). How Group Perception Affects What People Share and How People Feel: The Role of Entitativity and Epistemic Trust in the "Saying-Is-Believing" Effect. *Frontiers in Psychology*, 4290.

Lickel, B., Hamilton, D. L., Wieczorkowska, G., Lewis, A., Sherman, S. J., & Uhles, A. N. (2000). Varieties of Groups and the Perception of Group Entitativity. *Journal of Personality and Social Psychology,* 78(2), 223-246.

Lipkin, M., & Heinonen, K. (2022). Customer Ecosystems: Exploring How Ecosystem Actors Shape Customer Experience. *Journal of Services Marketing,* 36(9), 1-17.

Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180-200.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing,* 85(1), 31-41.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

顧客経験はビジネス書において どのように語られているのか

― システマティックレビューによる内容分析 ―

岡山理科大学 経営学部 教授
大藪 亮

岡山理科大学 総合情報研究科 博士課程
洪 恵彬

キーワード
顧客経験，ユーザー・エクスペリエンス，経験価値，システマティックレビュー

I. 問題意識と目的

顧客経験は，マーケティング研究において，重要な概念の一つとなっている（Lipkin & Heinonen, 2022）。また，顧客経験をテーマとする書籍が数多く出版されたり，ビジネス雑誌で取り上げられたりしていることからも，実務での顧客経験に対する関心が高いことがうかがえる（De Keyser, Verleye, Lemon, Keiningham, & Klaus, 2020; 鈴木，2021）。顧客経験が実務においても注目されている概念であることを踏まえれば，実務界で顧客経験がどのように理解されているのかについて整理し，顧客経験に関する知見を明らかにすることは，学術的にも重要であると考えられる。以上のような問題意識に基づき，本論文は，実務における顧客経験概念について検討することを目的とする。

II. 研究アプローチ

本論文では，システマティックレビューを実施した。なぜなら，厳格な手順に基づき論文の特定や選択を行うため，伝統的な文献レビューと比較して調査者の心理的バイアスを避けることができ，透明性が高く再現可能で，現象を深く理解するために有効であると考えたからである（Becker & Jaakkola, 2020）。また，選択されたビジネス書68冊の分析は，研究グループ2名で領域毎の文献を時系列順に何度も読み込み，それぞれの文献の問題意識や基礎とする理論，経験概念の特徴についてグラウンデッドセオリーアプローチを参考にコード化及びカテゴリー化を行っている。

III. 分析結果及び議論

ビジネス書における顧客経験概念の特徴として「時間軸を伴う一連のプロセス」「製品やサービス消費に関係するあらゆる要素を含む」「ユーザーや顧客が認識した主観的・感情的価値を含む」「ユーザーの知覚や反応及び評価」「企業の提供物」を抽出できた。学術研究では，熟慮的な反応すなわち評価や結果を顧客経験の要素として採用しない研究が増えつつある一方で，本論文のビジネス書を対象とした分析からは，評価及び結果を顧客経験の一部としている点が明らかとなっており，反対の結果となった。また共通点として，他者の存在といった顧客経験に関係するアクターの範囲を拡張しようとする点が明らかとなった。これは，より最近の文献から抽出された点であることから，実務でも様々なアクターが含まれるシステミックな関係に注目する動きがみられると考えられる。

しかし，本論文は問題点も有する。それは，ビジネス書の記述が必ずしも実務界の認識を代表するものではないという点である。したがって，実務界における顧客経験概念の特徴を正確に理解するためには，本論文で得られたデータや分析結果に加え，実務に携わる人たちへの調査研究は欠かせないであろう。その点が今後の研究課題となる。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

主要引用文献

Becker, L. & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48* (4), 630-648.

De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research, 23* (4), 433-455.

Lipkin, M. & Heinonen, K. (2022). Customer ecosystems: exploring how ecosystem actors shape customer experience. *Journal of Services Marketing, 36* (9), 1- 17.

鈴木和宏 (2021).「顧客経験に関する一考察：定義とその多様性を中心に」『商学討究』*72* (1), 1-48.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

国内バレエ団の持続的運営に関する研究

― Experiential Value Scale for Ballet Consumption：EVSBCを用いた考察 ―

一般社団法人 西岡・福谷バレエ団
上嶋 啓悟

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授
山下 貴子

キーワード
バレエ，経験価値，サービスエクセレンス，審美性，投資効果

I. 問題意識

本研究では，顧客経験（customer experience）や経験価値（experiential value）の概念を用い，バレエの鑑賞経験に基づいた価値の知覚過程を分析することで，バレエ鑑賞者への動機付けと持続的な関係性構築に有効なマーケティング戦略を提案する。

II. 先行研究

1. 米国と欧州のバレエ団運営

世界のバレエ団運営には，アメリカ型運営（企業や社会からの支援に依存）とヨーロッパ型運営（政府からの非常に強固な支援）の2つのタイプがある。日本はヨーロッパ型に該当するが規模が小さい。

2. カナダとオーストラリアのバレエ団運営

オーストラリアやカナダのバレエ団では，アメリカ型とヨーロッパ型を併せ持ったハイブリッド型の運営方法を取り入れ，バレエ鑑賞という体験を売ることに力を入れている。

3. 経験価値

Schmitt（2000, p92-98）は経験価値を，SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATEの5つに分類しており，様々なタイプの経験価値を，マーケティング活動の目標や戦略を構成する戦略的経験価値モジュールとして考慮することが必要であると述べている。Mathwick *et al.*（2001）では経験価値の4つの概念を「審美性」,「遊び」,「サービスエクセレンス」,「投資効果」と名付けた。

III. 実証分析

バレエ鑑賞における経験価値尺度（experiential value scale for ballet consumption: EVSBC）を作成し，240通を分析対象とした。「審美性」,「フロー」,「サービスエクセレンス」,「投資効果」の4つの上位構成概念と10の下位因子からなる29項目についてAmosによるモデル化を行った（図1）。

IV. 考察

①「投資効果」が全てのACTに対して正の影響を与えている。②「投資効果」は「経済的価値」（0.64）よりも「効率性」（0.77）との関係が強い。③「投資効果」は「フロー」（0.91）や「審美性」（0.85）との相関が強いことから，「フロー」や「審美性」は直接ACTへ影響するよりも「投資効果」と関係しながら影響している。芸術家が求める美しさや没頭感という経験価値が，直接鑑賞者のACTに結びついているのではなく，費用対効果である「投資効果」を経由してACTに結び付いていることが明らかとなった。そして，投資効果の下位因子である時間に見合った利益を得ることができたと感じる「効率性」が，投資した金額に見合った利益を得ることができたと感じる「経済的価値」より

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

も投資効果との関係が強いことから，バレエ鑑賞における物理的距離感はACTに対して非常に重要であることが考えられる。

V. 本研究の限界

実際に全国のバレエ団公演の鑑賞者に適用できるどうかという点は，検討の余地を残している。しかしながら，経験価値の知見からバレエ鑑賞者の行動について実証分析を行い，日本のバレエ団の持続的経営についてマーケティング戦略を整理できたことは非常に意義あることと言える。

謝辞

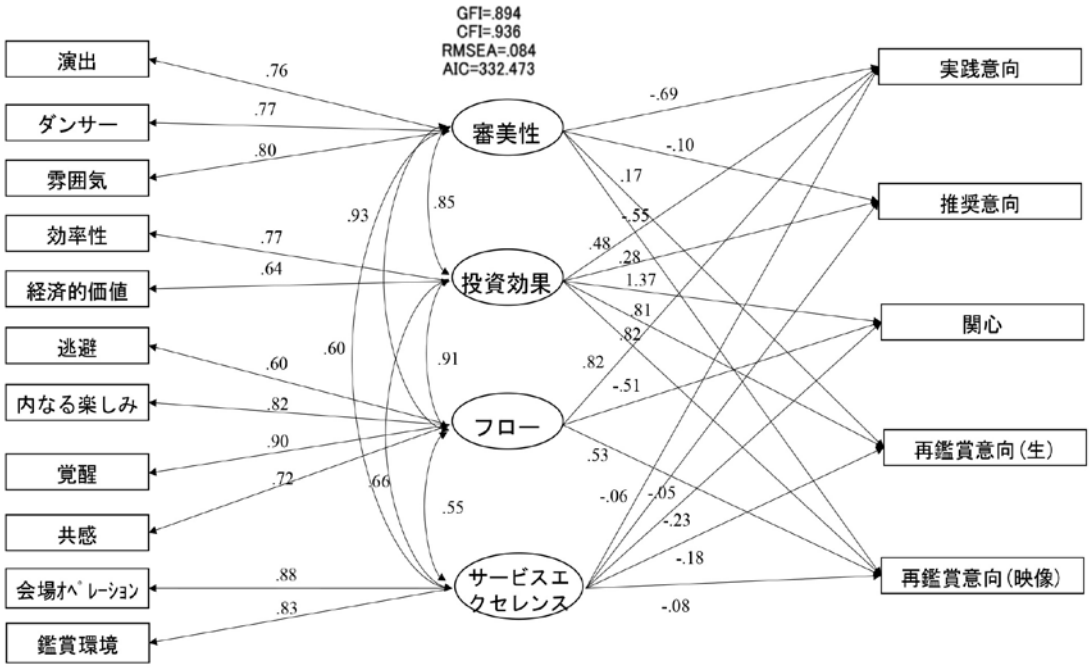
本研究にあたり，アンケート調査の実施を快く認めてくださった一般社団法人西岡・福谷バレエ団の代表お二人に深く感謝を申し上げます。

主要引用文献

Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and internet shopping environment. Journal of retailing, 77(1), pp.39-56.

Schmitt, B. H. (1999). Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands, Free press :New York.（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.）v

図1　バレエ鑑賞者の経験価値に関する因果モデル



BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

電気自動車の走行音は商品の魅力を高めるか？

― 日本の自動車業界におけるガソリン自動車のエンジン音との比較検証 ―

明治大学 商学部 専任講師
加藤 拓巳

本田技研工業株式会社 研究員
横手 龍次

要約

プロダクトサウンドは商品特性を感覚的に伝える有効な手段である。しかし，自動車業界では，長らく騒音削減という負の解消が議論の中心であった。その状況に，急速に変化が起きている。ガソリン自動車のエンジンから電気自動車（electric vehicle，EV）のモーターへ転換し，静粛性が高まったことで，企業は魅力的な音の開発を進めている。しかし，EVにおける走行音の学術研究に目を向けると，静かさゆえに新たに生まれた問題である，歩行者の安全性の保護に限定されている。そこで，本研究では，ガソリン自動車と比較した，EVの走行音が商品の魅力に与える影響を明らかにした。テストコースで撮影・録音した映像と走行音を用いて，同条件の映像を制作し，オンライン調査環境でランダム化比較試験を実施した。その結果，ガソリン乗用車，ガソリンスポーツ車と比較して，魅力と購入意向ともにEVは最も高い評価となった。カイ二乗検定の結果，ガソリンスポーツ車と比較して，EVは商品魅力に有意な正の影響を与えた。この結果は，EVの走行音に関して，騒音削減や安全性保護より議論を先に進め，サウンドデザインによる価値創造の重要性を示している。

キーワード

感覚マーケティング，プロダクトサウンド，EV，Tesla，ランダム化比較試験

I. はじめに

五感に訴えかける感覚マーケティングは，消費者に効果的にアピールするための有望な手段としてますます重要になっている（Haase & Wiedmann, 2018）。ここでは，その手段の1つである音に着目する。自動車などの耐久消費財を中心とした商品開発では，商品から発する音（以下，プロダクトサウンド）は，商品競争力の源泉である（Moravec, Ižariková, Liptai, Badida, & Badidová, 2018）。プロダクトサウンドは，結果的な音と意図的な音に分類される。前者は，消費者が商品を使用する際，可動部分等から生じてしまう音である。後者は，企業のマーケターや技術者が特定の目的を持って付与している音である（Sanz Segura & Manchado Pérez, 2018）。“コミュニケーションのエンジニア”と呼ばれるサウンドデザイナーは，商品コンセプトを効果的に伝えられるように，プロダクトサウンドに関連する設計を意思決定している（Dal Palù et al., 2018）。

自動車業界においても，プロダクトサウンドは商品選択要因の1つである（Nor, Fouladi, Nahvi, & Ariffin, 2008）。最近では，ガソリン自動車のエンジンから電気自動車（electric vehicle, EV）のモーターへ転換したことで，静粛性が高まり，生成する音の自由度が増している。例えば，PorscheやMazdaは，EV向けに人工的な走行音を開発し，商品力向上に取り組んでいる（Kubono, 2021）。しかし，プロダクトサウンドの学術的研究に目を向けると，課題の視点が異なる。長年にわたって議論されてきた課題は，騒音の削減である（Huang, Huang, Li, Lim, & Ding, 2016; Liu et al., 2015; Wang, Song, Wang, Wang, & Liu, 2022）。EVを対象とした場合は，静かさゆえに新たに生まれた問題である，歩行者の安全性の保護に集中している（Clendinning, 2018; Karaaslan et al., 2018; Lee, Lee, Shin, & Han, 2017; Poveda-Martínez et al., 2017; Streicher, Lange, Eisele, & Steffens, 2021; Van der Auweraer, 2012）。

つまり，産業界では走行音の重要な課題は商品コンセプト

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

や魅力の伝達といった価値創造に遷移している一方で，学術研究では騒音削減と安全性の議論に限定されている。そこで本研究は，このギャップを埋めることが目的である。日本の自動車市場を対象として，商品の魅力に対する効果をガソリン自動車のエンジン音とEVのモーター音の間で比較検証した。エンジン音としては，乗用車だけでなく，スポーツ車も取り上げた。検証方法は，オンライン調査環境におけるランダム化比較試験（randomized controlled trial, RCT）を採用した。

EVのトピックに関する学術研究は，直近10年間で劇的な増加をしているが，マーケティング視点での研究は少ないと指摘されている（Kumar & Alok, 2020）。本研究は，これまで欠落していたEVの走行音の価値創造視点の知見を補い，騒音削減や安全性の担保より議論を先に進め，商品の特徴を伝達するサウンドデザインの重要性を示す。

II. 関連研究と仮説構築

プロダクトサウンドの学術研究において，長年にわたって騒音削減が中心の議題となってきた背景には，工業発展につれて広がった騒音公害の深刻さがある（Jiang & Li, 2018）。街中の騒音としては，約85%を自動車が占めている（Wang, Shen, & Xing, 2014）。利用者にとっても，車内騒音は不快感に大きく影響するため（Huang, Huang, Li, Lim, & Ding, 2016），走行中の騒音削減は当該業界を対象とした研究の主要トピックとなった（Liu et al., 2015）。

しかし，その状況を大きく変える技術進化と社会変化が世界中で急速に進んでいる。それは静粛性に長けたEVへの転換である（Campello-Vicente, Peral-Orts, Campillo-Davo, & Velasco-Sanchez, 2017）。欧州委員会は，2035年までにガソリン車とディーゼル車の販売を禁止する意向を示した（Crowcroft & AFP, 2022）。New Yorkでも，2035年までにガソリン車の新商品を販売することを禁止する方針である（Froelich, 2021）。東京では，2030年までにガソリンのみを動力源とする新車の販売を禁止する目標を掲げている（Nagano, 2020）。2022年のEVの世界販売台数は1,000万台を超えると予想されており，これは全ての車両販売の約14%を占める（McKerracher, 2022）。この傾向は，今後ますます進展すると予測されている（Zhang & Chen, 2020）。

世界的なEVへの転換を受け，消費者の価値観も変化している。かつてはスポーツ車の大きな走行音が消費者を惹きつけていたが，現在はEVの静粛性が消費者の評価を集めている（Krebs, 2016）。さらに，消費者はEVを採用することで，環境に配慮したライフスタイル（Axsen, Cairns, Dusyk, & Goldberg, 2018; Peters, van der Werff, & Steg, 2018）や先進的技術を取り入れる革新性（King, Burgess, & Harris, 2019; White & Sintov, 2017）などのアイデンティティを周囲に示している。したがって，以下の仮説を導出した。

H1-1：ガソリン乗用車の走行音と比較し，EVの走行音の方が商品の魅力を高める

H1-2：ガソリン乗用車の走行音と比較し，EVの走行音の方が商品の購入意向を高める

H2-1：ガソリンスポーツ車の走行音と比較し，EVの走行音の方が商品の魅力を高める

H2-2：ガソリンスポーツ車の走行音と比較し，EVの走行音の方が商品の購入意向を高める

III. 調査・検証方法

1. 映像制作

評価に用いた走行映像は，日本の自動車市場で約60%を占める主要な車型である軽とコンパクト（Jato, 2017）を対象として，Honda NBOX, Toyota PRIUS, Honda S660の3つを用いた。図1に示すとおり，条件を揃えるために，すべての自動車で同じテストコースを走行して撮影した。映像は各1分である。次に，走行音は，ガソリン乗用車としてHonda FIT，ガソリンスポーツ車としてFerrari F8 TRIBUTO，EVとしてTesla Model 3，加えて走行音なしの4つを用意した。走行音なしを加えた理由は，音量の大きさの比較ではなく，あくまでEVの音の影響を評価するためである。上記4つの自動車について，同じテストコースを走行し，車内で走行音を録音した。以上より，自動車3種類×走行音4種類=12種類の映像を用意した。これによって，走行音の影響を平等に評価することが可能である。

2. 調査

音の評価は感覚的なため，複数の音を順位づけする方法は，信頼性が乏しいリスクがある（Moravec, Ižariková, Liptai, Badida, & Badidová, 2018）。そこで，因果効果を評価する信頼性の高い方法であるRCTを採用した。2022年2月25日から3月3日にかけてオンライン調査を日本で実施した。サンプルサイズは2,000人である。回答者条件は，(a) 20-60代，(b) 自動車保有，(c) 月1回以上の運転頻度，(d) 音を聞ける環境での回答，の4点である。

設問は，(1) 性別，(2) 年齢，(3) 自動車の保有，(4) 保有車型，(5) 運転頻度，(6) 音のテスト，(7) 映像の自動車の魅力，(8) 映像の自動車の購入意向，である。(1) - (6) はスクリーニングの用途で，上記（a) - (d) の条件を満たさない人は，ここで調査を終了した。(d) の条件のために，(6) の設問では「これから動物の鳴き声を聞いて頂きます。使用している端末の音が聞こえるように設定してからご回答ください。」と注意を促した後，ネコの鳴き声の音声を提示した。選択肢に，ネコ，イヌ，ニワトリ，ウグイスを用意し，正しく回答した参加者を抽出した。表1に示すとおり，2,000人を回収するまでに，3,338人の調査参加者を必要とした。表2に示すとおり，(6) の後，条件を満たした参加者には用意した12種類の映像のうち，ランダムに選択された1つの映像を被験者に提示した。(7) - (8) は仮説検証の用途として，7段階尺度（例 1：まったく魅力がない，7：非常に魅力がある）を用いた。なお，回答に用いた端末の種類は，調査システムの機能によって自動で取得した。

3. 検証

4つの走行音グループと7段階の変数（魅力と購入意向）のマトリクスにカイ二乗検定を適用した。自由度18，有意水準5%，効果量小（0.1），検定力0.8と設定した検定力分析によって（Cohen, 1992），サンプルサイズは2,013.876人と算出した。よって，上述のとおり，本研究では2,000人に設定した。有意差が検出された場合，多重比較によって差異の発生箇所を特定した。分析環境は，統計解析ソフトのRである。

図―1　提示映像

表―1 RCTスクリーニングの結果

項目	人数
調査の参加人数	3,338
自動車の保有者数	2,211
月に1回以上の運転頻度の人数	2,105
音のテストで正しく回答した人数	2,000

表―2　各グループの提示映像の内訳

			映像の自動車			計
			NBOX	PRIUS	S660	
走行音	Group 1	ガソリン乗用車	163	170	171	504
	Group 2	ガソリンスポーツ車	179	166	180	525
	Group 3	EV	168	150	150	468
	Group 4	なし	158	178	167	503
		計	668	664	668	2,000

IV. 結果と考察

1. 検証結果

RCTを高い精度で実施するためには，各グループの均質性が重要である。表3に示すとおり，性別，年齢，自動車の利用状況について，顕著な偏りは存在しないことが確認できる。表4に示すとおり，魅力の平均値はGroup 3のEVが最も高い評価を得ている。それに次いで，Group 4の走行音なし，Group 1のガソリン乗用車が概ね同じ評価となり，Group 2のガソリンスポーツ車が最も低い評価となっている。カイ二乗検定の結果，p値=0.006となり，5%水準で有意差が検出された。表5に示すとおり，Bonferroni法によるp値補正を採用した多重比較の結果，Group 2－Group 3，Group 2－Group 4にて有意差が検出された。したがって，H1-1は不支持となり，H2-1は支持された。同様に，表6に示すとおり，購入意向においても，Group 3のEVが最も高い評価を得て，それ以降の序列も魅力と同じ結果である。ただし，有意差は検出されず，H1-2，H2-2は不支持となった。

2. 実務的示唆と今後の研究課題

本研究の結果は，主に2つの示唆を提供する。1つ目は，現在の消費者には，ガソリン車よりもEVに魅力を感じる傾向を認識すべきである。特に，スポーツ車の走行音に対しては否定的な印象を有する傾向が見られる。この理由としては，Teslaを中心とする革新的な商品の影響から，消費者の価値観に変化が起きていることが想定される。消費者は，Teslaが中心となって牽引してきたEVというカテゴリーと電化された未来に対し，美しく，かっこいい印象を有している（Gavett, 2020; Swart, Bekker, & Bienert, 2018）。現在EVの走行音を開発している企業は，EVでありながら，スポーツ車のような迫力の走行音を具現化しているが（Kubono, 2021），消費者視点では目指す方向性が異なる可能性がある。

2つ目は，単純に静粛性を追求すると，プロダクトサウンドという資産を失うリスクを認識すべきである。確かに，健康被害が生じるほどの騒音が発生していた時代では，騒音削減が優先課題であった。しかし，その状況が緩和されたにもかかわらず，静粛性に固執してしまっては，消費者の価値認識と乖離が生じてしまう。したがって，感性的な体験の提供や商品コンセプトの訴求の手段として，音の活用を検討することが重要である。

ただし，本研究には3つの限界がある。1つ目は，ガソリン乗用車，ガソリンスポーツ車，EVのいずれも扱った走行音は1つに過ぎないことである。結論の一般化のためには，各走行音を増やす必要がある。2つ目は，対象の商品が軽とコンパクトの車型に限定されていることである。自動車は，車型によって求められる商品特徴が変化する。上記の2車型では，主に経済性が重視されやすい（Kato, 2021）。よって，今後は走行性が重視されやすいSUV等，他の車型への拡張が求められる。3つ目は，オンライン調査環境のため，動画の視聴環境が調査回答者に委ねられていることである。そのため，音のテストでネコの鳴き声を判別できる音量ではあるものの，車の走行音を聞くには不十分な状況が一定数発生している懸念がある。RCTを採用したため，適切な音量で動画を視聴できなかった回答者は，各グループで同程度の確率で発生していると想定される。しかし，より精緻な調査を行うためには，環境を整備可能な会場調査を実施すべきである。これらは，今後の研究課題である。

表―3　各グループの属性分布

項目	内訳	Group 1	Group 2	Group 3	Group 4	計	割合
性別	男性	288	302	274	289	1,153	57.7%
	女性	216	223	194	214	847	42.4%
年齢	20代	82	84	68	82	316	15.8%
	30代	90	99	96	90	375	18.8%
	40代	95	116	97	110	418	20.9%
	50代	114	114	98	114	440	22.0%
	60代	123	112	109	107	451	22.6%
保有車型	軽	178	199	160	166	703	35.2%
	コンパクト	103	100	109	109	421	21.1%
	ミニバン	107	118	91	110	426	21.3%
	SUV	52	42	41	54	189	9.4%
	セダン	64	66	67	64	261	13.1%
運転頻度	月に1回以上	44	36	36	45	161	8.1%
	週に1回	65	70	66	87	288	14.4%
	週に2-3回	87	95	80	86	348	17.4%
	週に4-6回	126	107	114	93	440	22.0%
	毎日	182	217	172	192	763	38.2%
回答端末	PC	229	227	198	227	880	44.0%
	スマートフォン	275	298	270	276	1,120	56.0%

表―4　魅力に対するカイ二乗検定の結果

グループ	魅力							合計	平均値	p値
	1	2	3	4	5	6	7			
Group 1	71	84	41	161	85	45	17	504	3.611	0.006**
Group 2	95	93	39	175	75	31	17	525	3.387	
Group 3	62	59	31	168	88	48	12	468	3.754	
Group 4	76	55	47	178	104	35	8	503	3.628	

注：***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

表―5　魅力に対するカイ二乗検定による多重比較の結果（Bonferroni法による補正）

	Group 1	Group 2	Group 3
Group 2	1.000		
Group 3	1.000	0.038*	
Group 4	0.186	0.014*	1.000

注：***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

表―6　購入意向に対するカイ二乗検定の結果

グループ	購入意向							合計	平均値	p 値
	1	2	3	4	5	6	7			
Group 1	137	76	39	165	56	21	10	504	3.060	0.650
Group 2	143	93	42	158	59	21	9	525	2.992	
Group 3	100	76	45	155	60	25	7	468	3.218	
Group 4	125	83	39	170	65	12	9	503	3.078	

V. おわりに

EVの走行音に関する研究は，これまで騒音削減と歩行者の安全性が中心課題であり，魅力の議論が欠如していた。本研究は，ガソリン車とEVの走行音の効果をRCTによって検証した。その結果，ガソリン乗用車，ガソリンスポーツ車と比較して，魅力と購入意向ともにEVは最も高い評価となった。カイ二乗検定の結果では，ガソリンスポーツ車と比較して，EVは商品魅力に有意な正の影響を与えた。自動車には，企業・商品ブランドやデザイン，燃費性能，安全性能など多様な特徴が考慮される中，研究目的が走行音であることを開示しない環境下で，魅力に対する効果を確認したことは有益である。自動車は，単に移動というタスクを実行するだけでは不十分であり，感性的な経験を提供することが求められる。技術的視点だけでなく，価値の視点でEVの音の研究が発展していくことが望まれる。

謝辞

本研究の成果の一部は，第一著者が埼玉大学に在籍していた頃に取り組んだものであり，その際当該大学には多くのご支援を頂いた。心より御礼を申し上げる。

引用文献

Axsen, J., Cairns, J., Dusyk, N., & Goldberg, S. (2018). What drives the Pioneers? Applying lifestyle theory to early electric vehicle buyers in Canada. *Energy Research & Social Science*, 44, 17-30.

Campello-Vicente, H., Peral-Orts, R., Campillo-Davo, N., & Velasco-Sanchez, E. (2017). The effect of electric vehicles on urban noise maps. *Applied Acoustics*, 116, 59-64. doi: /10.1016/j.apacoust.2016.09.018

Clendinning, E. A. (2018). Driving future sounds: imagination, identity and safety in electric vehicle noise design. *Sound Studies*, 4(1), 61-76. doi: /10.1080/20551940.2018.1467664

Cohen, J. (1992). A power primer. Psychological Bulletin, 112(1), 155-159.

Crowcroft, O. & AFP. (2022). Electric car sales accelerate as Europe turns away from diesel. *Euronews*, February 2, https://www.euronews.com/2022/02/02/electric-car-sales-accelerate-as-europe-turns-away-from-diesel (June 1, 2022)

Dal Palù, D., Lerma, B., Grosso, L. A., Shtrepi, L., Gasparini, M., De Giorgi, C., & Astolfi, A. (2018). Sensory evaluation of the sound of rolling office chairs: An exploratory study for sound design. *Applied Acoustics*, 130, 195-203. doi: /10.1016/j.apacoust.2017.09.027

Froelich, P. (2021). NY state to ban the sale of new gas-powered cars and trucks by 2035. *New York Post*, September 11, https://nypost.com/2021/09/11/ny-state-to-ban-the-sale-of-new-gas-cars-and-trucks-by-2035/ (June 1, 2022)

Gavett, G. (2020). What do people really believe about climate change?. *Harvard Business Review*, January 27, https://hbr.org/2020/01/what-do-people-really-believe-about-climate-change (June 1, 2022)

Haase, J., & Wiedmann, K. P. (2018). The sensory perception item set (SPI): An exploratory effort to develop a holistic scale for sensory marketing. *Psychology & Marketing*, 35(10), 727-739. doi: /10.1002/mar.21130

Huang, H. B., Huang, X. R., Li, R. X., Lim, T. C., & Ding, W. P. (2016). Sound quality prediction of vehicle interior noise using deep belief networks. *Applied Acoustics*, 113, 149-161. doi: /10.1016/j.apacoust.2016.06.021

Jato. (2017). Jato volumes. Jato, https://www.jato.com/japan/solutions/jato-volumes/

Jiang, J., & Li, Y. (2018). Review of active noise control techniques with emphasis on sound quality enhancement. *Applied Acoustics*, 136, 139-148. doi: /10.1016/j.apacoust.2018.02.021

Karaaslan, E., Noori, M., Lee, J., Wang, L., Tatari, O., & Abdel-Aty, M. (2018). Modeling the effect of electric vehicle adoption on pedestrian traffic safety: An agent-based approach. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, 93, 198-210. doi: /10.1016/j.trc.2018.05.026

Kato, T. (2021). Verification of the compromise effect' s suitability based on product features of automobiles. Intelligent Decision Technologies. Smart Innovation, Systems and Technologies, 238, 127-137. doi: 10.1007/978-981-16-2765-1_10

King, N., Burgess, M., & Harris, M. (2019). Electric vehicle drivers use better strategies to counter stereotype threat linked to pro-technology than to pro-environmental identities. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 60, 440-452. doi: /10.1016/j.trf.2018.10.031

Krebs, S. (2016). Silent by design? Tesla' s Model S and the discourse on electric vehicle sound: Tesla Motors Germany, Model S 85D (2015). *Sound Studies*, 2(1), 93-95. doi: /10.1080/20551940.2016.1154406

Kubono, K. (2021). EV Kyoso Oto no jinn. *Nikkei XTech*, February 17, https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00138/021500731/ (June 1, 2022)

Kumar, R. R., & Alok, K. (2020). Adoption of electric vehicle: A literature review and prospects for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 253, 119911. doi: /10.1016/j.jclepro.2019.119911

Lee, S. K., Lee, S. M., Shin, T., & Han, M. (2017). Objective evaluation of the sound quality of the warning sound of electric vehicles with a consideration of the masking effect: Annoyance and detectability. *International Journal of Automotive Technology*, 18(4), 699-705. doi: /10.1007/s12239-017-0069-6

Liu, H., Zhang, J., Guo, P., Bi, F., Yu, H., & Ni, G. (2015). Sound quality prediction for engine-radiated noise. *Mechanical Systems and Signal Processing*, 56, 277-287. doi: /10.1016/j.ymssp.2014.10.005

McKerracher, C. (2022). Tesla' s Model Y Seen Climbing Sales Ranks as Evs Head for 10 Million Mark. *Bloomberg*, January 25, https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-01-25/electric-car-sales-could-hit-10-million-globally-in-2022 (June 1, 2022)

Moravec, M., Ižariková, G., Liptai, P., Badida, M., & Badidová, A. (2018). Development of psychoacoustic model based on the correlation of the subjective and objective sound quality assessment of automatic washing machines. *Applied Acoustics*, 140, 178-182. doi: /10.1016/j.apacoust.2018.05.025

Nagano, Y. (2020). Tokyo aiming to ban sales of new gas-fueled cars by 2030. *Asahi*, December 9, https://www.asahi.com/ajw/articles/14003626 (June 1, 2022)

Nor, M. J. M., Fouladi, M. H., Nahvi, H., & Ariffin, A. K. (2008). Index for vehicle acoustical comfort inside a passenger car. *Applied Acoustics*, 69(4), 343-353. doi: /10.1016/j.apacoust.2006.11.001

Peters, A. M., van der Werff, E., & Steg, L. (2018). Beyond purchasing: Electric vehicle adoption motivation and consistent sustainable energy behaviour in The Netherlands. *Energy Research & Social Science*, 39, 234-247. doi: 10.1016/j.erss.2017.10.008

Poveda-Martínez, P., Peral-Orts, R., Campillo-Davo, N., Nescolarde-Selva, J., Lloret-Climent, M., & Ramis-Soriano, J. (2017). Study of the effectiveness of electric vehicle warning sounds depending on the urban environment. *Applied Acoustics*, 116, 317-328. doi: /10.1016/j.apacoust.2016.10.003

Sanz Segura, R., & Manchado Pérez, E. (2018). Product sound design as a valuable tool in the product development process. *Ergonomics in Design*, 26(4), 20-24. doi: /10.1177/1064804618772997

Streicher, B., Lange, S., Eisele, G., & Steffens, C. (2021). Efficient methods for active sound design. *ATZ Worldwide*, 123(1), 56-59. doi: /10.1007/s38311-020-0600-7

Swart, D. J., Bekker, A., & Bienert, J. (2018). The subjective dimensions of sound quality of standard production electric vehicles. *Applied Acoustics*, 129, 354-364. doi: /10.1016/j.apacoust.2017.08.012

Van der Auweraer, H. (2012). Exterior Sound Design for Increased Electric Vehicle Safety. *ATZ worldwide eMagazine*, 114(1), 10-15. doi: /10.1365/s38311-012-0131-y

Wang, X. L., Song, Y. C., Wang, T. Z., Wang, Y. S., & Liu, N. N. (2022). Hybrid vibro-acoustic active control method for vehicle interior sound quality under high-speed. *Applied Acoustics*, 186, 108419. doi: /10.1016/j.apacoust.2021.108419

Wang, Y. S., Shen, G. Q., & Xing, Y. F. (2014). A sound quality model for objective synthesis evaluation of vehicle interior noise based on artificial neural network. *Mechanical Systems and Signal Processing*, 45(1), 255-266. doi: /10.1016/j.ymssp.2013.11.001

White, L. V. & Sintov, N. D. (2017). You are what you drive: Environmentalist and social innovator symbolism drives electric vehicle adoption intentions. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 99, 94-113. doi: 10.1016/j.tra.2017.03.008

Zhang, T. Z., & Chen, T. D. (2020). Smart charging management for shared autonomous electric vehicle fleets: A Puget Sound case study. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 78, 102184. doi: /10.1016/j.trd.2019.11.013

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

従業員の健康づくりにみる共通価値のエコシステム

― 健康課題解決の取り組みにおける乳製品利活用動向からの検討 ―

東北大学大学院 経済学研究科 博士研究員
上西 智子

キーワード
健康経営，文脈価値，協働，リーダーシップ，価値共創

I. 研究背景および問題意識・研究目的

近年，従業員の健康づくりに先進的に取り組む企業では，従業員の生活習慣病やメンタルヘルスの管理に脳腸相関に着目した健康づくりもみられ，乳製品の利活用もその一例として取り入れられつつある。また，新型コロナウイルス感染症の拡大などによる従業員側の健康意識の向上などから，感染予防等に資する免疫機能の活性化にも関わるような食の摂取や献立への関心が一層高くなっている。このような動きには，健康と食に関する情報提供や教育サービスのような，健康づくりに関わる知識や情報の入手と活用，習慣や行動の実践に資するサービスの提供と利用の促進が一層期待される。しかし，以上のような動きについての具体的な情報は少なく，例えば，健康経営に先進的に取り組む企業（以下，健康経営企業）での利活用状況やその成果および課題等に関する具体的な情報も少ない。そのため，健康投資の視点からの議論や健康と食に関する情報提供や教育サービス等を利活用した健康づくりの文脈の価値といった議論に至っていない状況にある。本研究では，従業員の健康づくりの取り組みにおける健康と食に関する情報提供や教育サービスの例として乳製品の利活用状況を対象とした調査を健康経営企業に対して行い，その取り組みを促進する鍵要素を探索し，健康づくりの知識向上と行動を支援するサービスのエコシステム内にある多様な主体の接点，コミュニケーション，リーダーシップについて検討する。

II. 理論的背景と先行研究レビュー

健康経営とは，従業員の健康保持・増進の取り組みが将来的に収益性等を高める投資であるとの考えのもと健康管理を経営学的視点から考え戦略的に実践することであり，この健康経営の考え方に基づいた具体的な取り組みは健康投資とされている（経済産業省ヘルスケア産業課，2022）。この健康経営の取り組みについては，近年その社会的価値についても言及されており（経済産業省商務・サービスグループヘルスケア産業課，2020），健康経営の取り組みは，経済的価値と社会的価値を同時に実現する取り組み（Porter & Kramer, 2011）と考えられている。健康経営の取り組みは，経済的価値と社会的価値を同時に実現する共通価値戦略の取り組み（Porter & Kramer, 2011）を単独での活動ではなく健康づくりのエコシステムの中に存在している（Kramer & Pfitzer, 2016）と考えることができる。この多元的な連合による協働を進めるための新たな枠組みの要素として，「共通のアジェンダ」，「共通の評価システム」，「相互に補強し合う活動」，「定期的なコミュニケーション」，「活動に特化した支柱となるサポート」の5つが示されている（Kramer & Pfitzer, 2016）。エコシステムの中で異なる構成要素を代表する複数の個人が共同でリーダーシップをとるシステムリーダーシップが必要な要素としてあげられている（Kramer & Pfitzer, 2016）。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

III. 従業員の健康づくりの取り組みにおける乳製品利活用動向調査からの結論

本研究では，従業員に対する健康づくりの取り組みと近年関心が高まっている食を通した健康づくりの例として乳製品の利活用について調査を行い，食を利活用する健康づくりの取り組みがどのように接続し取り込まれていくのか，乳製品の利活用例を対象とした調査から検討した。従業員の健康づくりに乳製品を選択する背景は，本研究の結果からは従業員の生産低下に関わるものに注力されていた。乳製品と健康づくりのリテラシーに関する取り組みでは，限られた専門職による役割が大きく，各専門職のリーダーシップが鍵になることが示唆された。組織体制は働き方の変化や社会状況の変化に柔軟に対応することが今後望まれる。効果の評価・改善の取り組みについてはさらに事例の検討が必要と考えられる。

謝辞

本研究は，「乳の社会文化」学術研究による委託研究費及びJSPS科研費JP17K03918の助成を受けて行われた研究成果の一部である。

主要引用文献

Kramer, M. R. & Pfitzer, M. W. (2016) The Ecosystem of Shared Value. Harvard Business Review, 94 (10) , 80-89. (マークR. クラマー, マーク W. フィッツァー, 辻仁子訳 (2017)「CSVはエコシステム内で達成する「コレクティブ・インパクト」を実現する5つの要素」『DIAMONDハーバード･ビジネス･レビュー』, 42 (2) , 16-28.)

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89 (1-2) , 62–77. (マイケル E. ポーター, マーク R. クラマー , DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2011)「共通価値の戦略 - 経済的価値と社会的価値を同時実現する」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 36 (6) , 8-31.)

Senge, P., Hamilton, H., & Kania, J. (2014). The Dawn of System Leadership. Stanford Social Innovation Review, 13(1), 27–33.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

歯周病は，いかにして社会へ広がったのか

― 歯槽膿漏から歯周病への変容プロセスの分析 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程
小山 まい

要約

本稿の目的は，1980年代までは認知されていなかった歯周病が広く社会に認知されるプロセスについて，メガマーケティングの観点から分析し，新たな知見を得ることである。そのため，まず業界や行政の動きについて確認した。

次に，記事検索で収集したデータを10年単位で分け，歯周病に関する言説がいかに生成され，変容したかをテキストマイニングで分析した。その結果，1990年代にメーカーがマーケティング活動を積極的に展開し，歯槽膿漏から歯周病への転換が急速に進んだことが明らかになった。ただし，2020年代においても，歯周病のケアや検診，受診の定着には至っておらず，社会規範的な正当性や一般的な妥当性の確立の途上にあることもわかった。

本稿で得られた知見は，規制産業である医療やヘルスケアの分野において，新しい疾患の認知をマーケティングによっていかに高め，普及させるかを考える手がかりとなる。

キーワード

メガマーケティング，医療マーケティング，テキストマイニング

I. はじめに

日本の平均寿命は年々延伸し，人生100年時代とも言われるほどの世界でも類をみない超高齢社会に突入している。厚生労働省『令和2年度版厚生労働白書』によると，男性の平均寿命は80.98歳，女性は87.14歳であり，健康寿命（日常生活に制限のない期間の平均）は男性72.14歳，女性74.79歳と男性で約9年，女性で約12年の差が見られる。

こうした日本社会において，一人ひとりの生活の質を維持し，社会保障制度を持続可能なものとするためには，平均寿命を上回る健康寿命の延伸を実現することが期待されている。人々のQOLを高め，健康寿命の延伸につなげるために，こうした新しい疾患に関する知識を素早く広く認知させ，予防を推進させていくかは，医療やヘルスケアにおけるマーケティングの役割といえる。

本稿では，健康寿命の延伸に関して見落とされがちな，老化に伴う口腔状態の変化という現象に焦点を当てる。口腔状態の悪化は全身の健康状態にも影響することから，歯科領域では，近年「オーラルフレイル[1)]」や「口腔機能低下症[2)]」といった新しい概念や疾患が提唱されている。これらを広めるマーケティングのあり方を考察するために，本稿では，同じ歯科領域において新しい疾患名が認知され，広まった「歯周病」の事例を分析する。

以下では，まず歯周病に関する医療業界や行政の動きを整理したうえで，日経テレコン21の記事検索で収集したデータを基に，歯周病に関する言説がどのように生成され，変容していったのかを分析する。さらに，メガマーケティングの概念フレームワークに基づき，発見事項を整理する（Kotler, 1986; Humphreys, 2010）。

II. 歯周病に関する業界や行政の動き

歯周病とは，プラーク中の歯周病原細菌によって引き起こされる感染性炎症性疾患で，歯の周りの歯肉に炎症が起こり，さらに進行すると歯を支えている骨が溶けてしまう疾患を指す[3)]。歯周病という用語が使用されるまでは，歯槽膿漏という用語が広く使用されてきた。歯周病の学術団体である日本歯周病学会も，1958年から1967年までは日本歯槽膿漏学会と称していたが，1968年に日本歯周病学会と改名している[4)]。したがって，歯周病と歯槽膿漏は，ほぼ同義語と言ってよい。

サンスター株式会社が2014年に実施した調査によれば，

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

日本における歯周病という言葉に対する認知率は97.9%で6か国中トップである。次いで2位ドイツ96%，3位アメリカ84%と続く[5]。日本で歯周病の認知率が極めて高い理由を理解するために，本節では，歯科業界や行政の動きを最初に確認する。

日本が口腔保健の明確な目標を掲げ，啓発活動を行い始めたのは，1981年に世界保健機関（WHO）と国際歯科連盟（FDI）が2000年の歯科保健目標を提唱したことを契機としている。WHOは口腔保健に関する初めての国際目標として，2000年までに12歳児のDMFT指数を3歯以下にすると表明した。同年9月には，WHOはFDIと共同で，他の年齢層における目標も設定し，65歳以上では無歯顎者の割合を現在のレベルより25%減少，65歳以上の50%が20歯の機能歯を保有するようにするとした[6]。

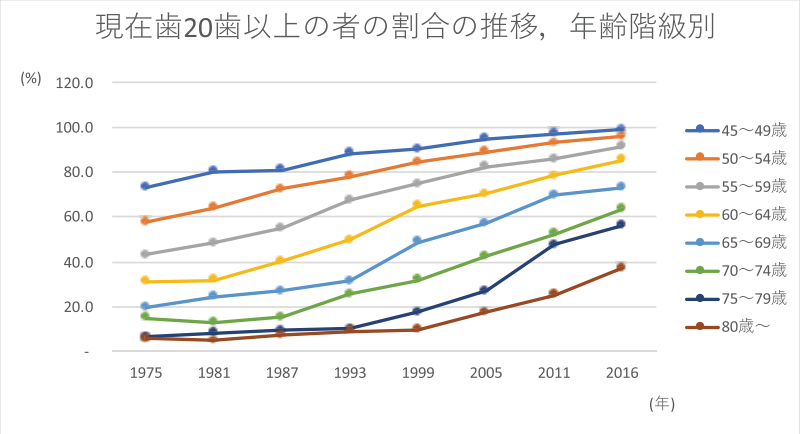
その後，日本では，1989年に厚生省（現：厚生労働省）と日本歯科医師会が自治体・各種団体・企業や市民に8020運動として働きかけるようになった。8020はハチ・マル・ニイ・マルと読み，80歳になっても20本以上，自分の歯を保とうと呼びかけた運動である。

運動の発端は，1983年に施行された老人保健法に成人の歯科健康診査が導入されず，衆参社会労働委員会の付帯決議に留まったことにある。その具体的な対策を検討するために，1987年には厚木ワークショップが開催された。このワークショップで，80歳で喪失歯を10本までとする8010が提唱された。その後1989年には，厚生省に成人歯科保健対策検討会が設置され，その検討会の中間報告において，歯科保健目標として80歳で20本以上の歯を保つことを掲げた8020運動が盛り込まれた[7]。

2000年に厚生労働省が提唱した「21世紀における国民健康づくり運動（健康日本21）」では，21世紀の社会を健やかで心豊かに生活できる活力あるものとするため，壮年期死亡の減少，健康寿命の延伸，生活の質の向上などが目標として掲げられた[8]。歯科についても「(6) 歯の健康」の中で，歯の喪失の原因となる，う蝕や歯周病の予防，歯の喪失防止について述べられ，「成人期の歯周病予防」「歯の喪失防止」などが目標とされている。歯の喪失防止については，80歳で20歯以上の自分の歯を有する者の割合は20%以上，60歳で24歯以上の自分の歯を有する者の割合50%以上が目標となった。これらの目標に対し，2016年時点では，40歳以上のすべての年齢階級において，自分の歯を有する人の割合は年々，増加傾向にあることがわかる（図表-1）。8020の目標を達成した人の割合は 51.2%と推計される[9]。

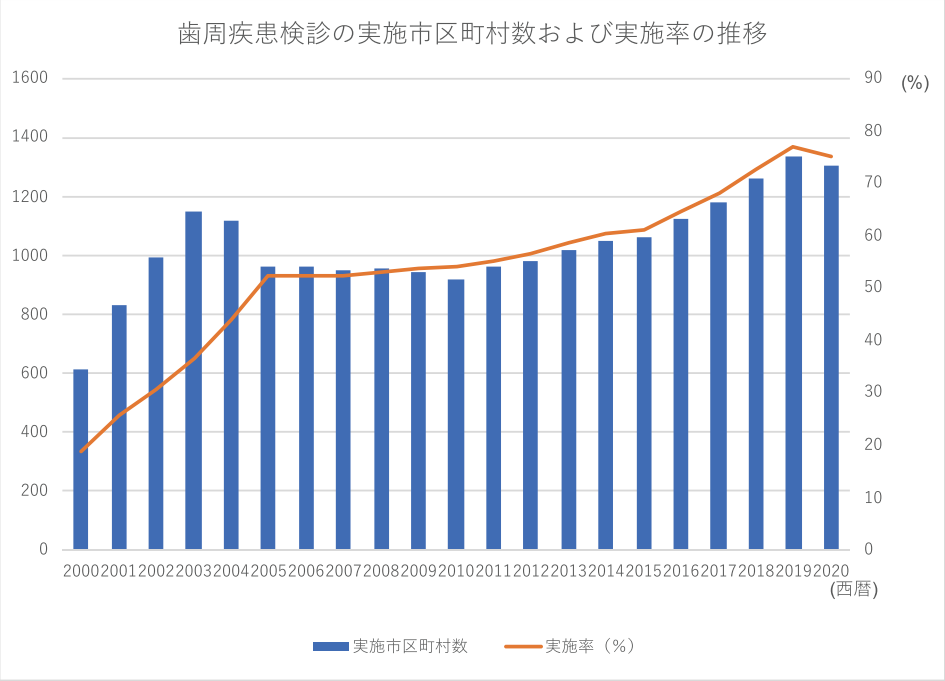
また，厚生労働省が発表している平成15年度から令和2年度までの「地域保健・健康増進事業報告の概況」のうち，歯周疾患検診の実施市区町村数および実施率の推移を図表-2に示したが，いずれも増加傾向にあることがわかる[10]。

図表－1　現在歯20歯以上の者の割合の推移（1975 ～ 2016年）



出典：平成28年歯科疾患実態調査 統計表「現在歯20歯以上の者の割合の推移（1975 ～ 2016年），年齢階級別（45歳以上・永久歯）」より筆者作成。

図表－2　歯周疾患検診の実施市区町村数および実施率の推移（2000 ～ 2020 年）



出典：厚生労働省「地域保健・健康増進事業報告の概況」より筆者作成。

III. 記事検索データを用いたテキストマイニングの分析結果

次に，業界や行政の動きに対し，メディア上で歯周病にかかわる言説がどのように変容していったのかを理解するために，記事データを用いてテキストマイニングを行う。初めに，日経テレコン21の記事検索を「歯槽膿漏」「歯周病」のワードで行い，それぞれの出現数を10年ごとの年代別に整理した。

図表-3に示したとおり，歯槽膿漏は1980年代から一貫して出現数が少ないのに対し，歯周病は1980年代に初出した後，2010年代まで増加し続けている。1980年代には歯槽膿漏の112件に対し，歯周病は45件と約2.5倍の差が生じていた。しかし，1990年代に入るとこれが一気に逆転し，歯槽膿漏113件は，歯周病322件と歯周病が約3倍になっている。

次に，歯槽膿漏および歯周病のワード検索で抽出した記事を10年ごとの年代別にわけてテキストマイニングを行った。図表-4に示したとおり，それぞれの記事の総件数は，歯槽膿漏が425件，歯周病が3099件であった。この2つの用語の検索結果について分析を行い，それぞれの結果は類似しているが，本稿では，紙幅の関係もあり，歯槽膿漏の分析結果を報告する。その理由は，歯槽膿漏から歯周病へと変容するプロセスが分析結果に如実に現れていたためである。

図表-5は，歯槽膿漏を検索語として抽出した記事データに関するテキストマイニングの結果をワードクラウドで示し，図表-6は共起ネットワークで表現したものである。ワードクラウドは頻出度を大きさで図示し，色の違いは品詞の違いを表す。一方，共起ネットワークは，単語の出現パターンの類似性を表し，共起の程度が強いほど太い線で描画される。以下の考察は，年代ごとの違いや変化に焦点を当てて行う。

まず，図表-5のワードクラウドを見ると，1980年代には，歯，予防，歯磨き，治療，歯ぐきといった単語が頻出するが，歯

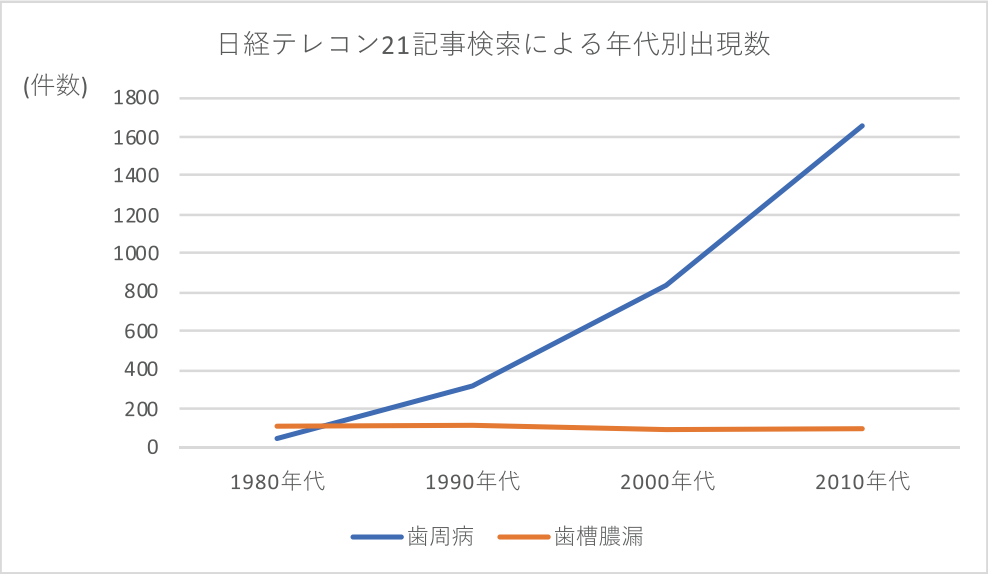
周病という言葉はまだ見られない。1990年代になると，歯槽膿漏と歯周病の頻出度合いが拮抗し始め，その周辺にサンスター，ライオン，花王といったメーカー名が囲むように出現している。サンスターが歯周病予防のG・U・Mを発売したのは1989年のことである[11)]。

2000年代にもこの傾向は続くが，次第に薬用，成分，予防といった対策にかかわる言葉が増えるようになる。そして2010年代には，デントヘルスやディープクリーンといった商品名も見られるようになる。歯槽膿漏という言葉は中心ではなくなり，代わりに，歯ぐきや薬用といった言葉が中心に移動していることも注目される（図表-5）。

図表-6の共起ネットワークについては，1980年代には単語が点在し，歯槽膿漏とメーカー名は結びついておらず，むし歯予防に関連した用語であるアパタイトといった単語も見られる。ところが1990年代に入ると，歯槽膿漏と歯周病を中心に共起ネットワークが一気に繋がっていく。さらに，2000年代以降には，予防や薬用，成分といった言葉がこの2語と共起されるようになる。

以上のように，記事検索データを用いたテキストマイニングの分析結果からは，1990年代に歯槽膿漏から歯周病への変容にかかわる大きな転換点であったことがわかった。次節では，これまでの発見事項について，メガマーケティングの概念フレームワークで整理する。

図表－3　「歯槽膿漏」「歯周病」の年代別ワード出現数



出典：日経テレコン21より筆者作成。

図表－4　「歯槽膿漏」「歯周病」の検索で抽出された記事の件数

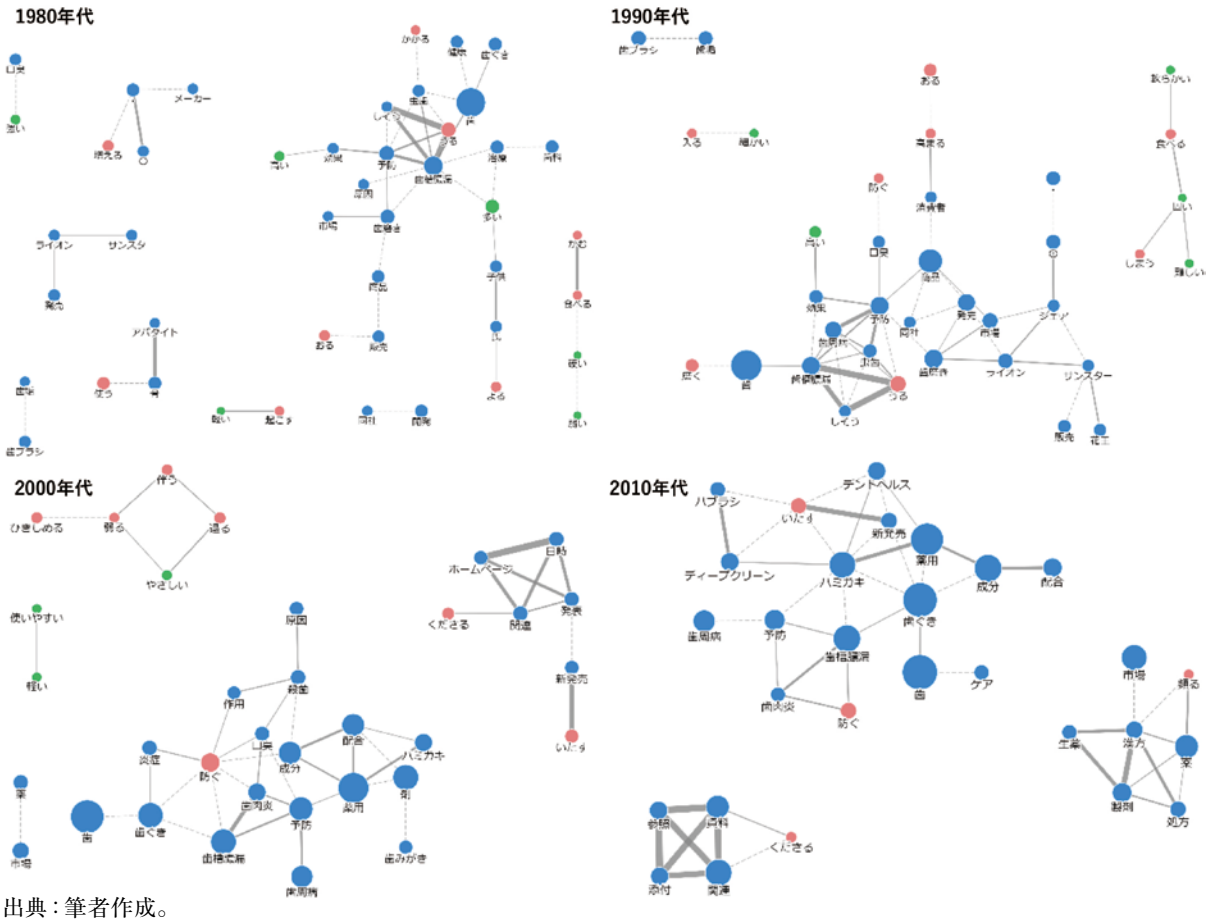
	1970～	1980～	1990～	2000～	2010～	2020～	計
歯槽膿漏	1	112	113	91	100	8	425
歯周病	0	45	322	830	1658	244	3099

出典：日経テレコン21より筆者作成。

図表－5　歯槽膿漏のワードクラウド（1980 年代～ 2010 年代）

出典：筆者作成。

図表－6　歯槽膿漏の共起キーワード（1980 年代～ 2010 年代）



出典：筆者作成。

IV. メガマーケティングの観点からの考察

メガマーケティングは Kotler（1986）が提示した概念であり，新たな市場を創出するには，複数のステークホルダーの関与や協力が必要であることから，通常のマーケティング4PにPowerとPublic relationsを加え，戦略的な調整を図るという考え方である（Kotler, 1986）。

その後，メガマーケティングの概念はHumphreys（2010）によって精緻化されている。Humphreys（2010）は，アメリカのカジノがどのように社会に受容されていったかを本稿と同様に記事分析によって明らかにし，そのプロセスを図表-7のように，正当性の変遷という形で整理している。

Humphreys（2010）によると，イノベーションのような新しい現象は，文化認知的正当性を確立するところから始まり，法規制的な正当性の確立とともにローカルな妥当性が認知されるようになり，普及が進むとともに社会規範的正当性が生まれ，一般的な妥当性を獲得するようになる（図表-7）。

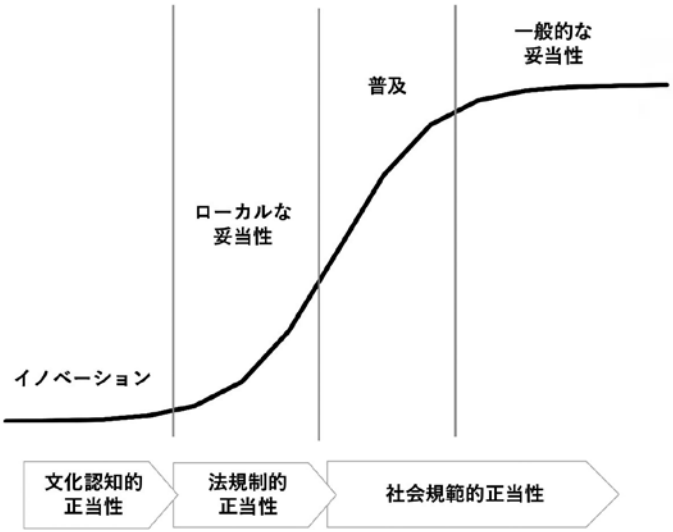
このメガマーケティングの考え方を歯周病に関する業界や行政の動きやテキストマイニングの分析結果に適用すると，1980年代までは歯槽膿漏として広く認知されていた疾患が1990年代以降，歯周病へと移行し始めたことがわかる。その契機は，健康日本21のような政府としての働き，歯科医師会による8020運動，各市区町村による歯周疾患検診，そしてテキストマイニングから明らかになったとおり，サンスターやライオンを始めとするメーカーのテレビCM等を通じた情報発信にあった。こうしたメーカーのマーケティング活動は，ローカルな妥当性の確立に寄与したといえる（図表-8）。

その結果，歯周病という用語自体は急速に社会へ浸透し，図表-8に記載したとおり，「製品や検診を通した普及」「ケアや検診，受診の定着」への努力も行われている。しかし，平成28年歯科疾患実態調査によると，毎日2回以上歯を磨く者は77%にも及ぶが，歯周病の所見である4mm以上の歯周ポケットを有する者の割合は高齢になるにつれ増加し，ほぼすべての年代で高い値を示している。つまり，社会規範的な正当性の確立は未だ途上にある。

V. おわりに

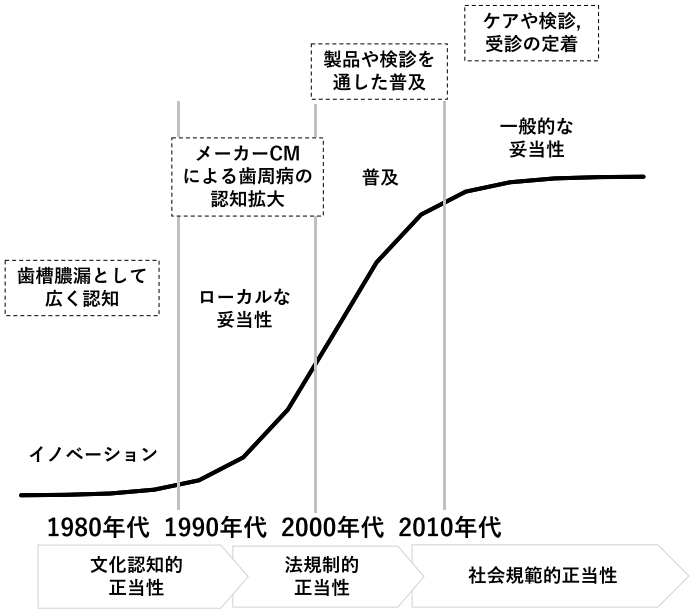
本稿では，1980年代までは認知されていなかった歯周病が広く社会に認知されるプロセスについて，業界や行政

図表－7　正当性の確立と普及の関係



出典：Humphreys（2010）より筆者作成。

図表－8　メガマーケティングの観点から見た歯周病の普及プロセス



出典：筆者作成。

の動きを確認したうえで，記事検索で収集したデータをテキストマイニングによって分析した。さらに，メガマーケティングの観点で発見事項を整理した。その結果，1990年代にメーカーがマーケティング活動を展開し，歯槽膿漏から歯周病への転換が急速に進んだことが明らかになった。

本稿で得られた知見は，規制産業である医療やヘルスケアの分野において，新しい疾患の認知をマーケティングによっていかに高めるかを考える手がかりとなる。健康寿命の延伸が喫緊の課題である日本社会に対し，本研究が何らかの示唆を与えれば幸いである。

注

1）老化に伴う様々な口腔の状態（歯数・口腔衛生・口腔機能など）の変化に，口腔健康への関心の低下や　心身の予備能力低下も重なって口腔の脆弱性が増し，食べる機能の障害へ陥り，心身の機能低下にまで繋がる一連の現象や過程のこと（公益社団法人 日本歯科医師会，2019）。

2）日本歯科医学会(2020)「口腔機能低下症に関する基本的な考え方（令和2年3月）」https://www.jads.jp/basic/pdf/document-220331-2.pdf（2022年8月17日参照）

3）日本歯周病学会 (n.d.)「歯周病を知っていますか?」https://www.perio.jp/nyankamuchu/（2022年8月17日参照）

4）特定非営利活動法人日本歯周病学会（n.d.)「沿革・歴史」https://www.perio.jp/information/history.shtml（2022年8月17日参照）

5）サンスター株式会社 (2014)「世界のオーラルケア・歯周病事情に関する調査」https://www.sunstar.com/jp/newsroom/news/20141020103486/（2022年8月17日参照）

6）8020推進財団Let's 8020 (n.d.)「WHOの口腔保健目標」https://www.8020zaidan.or.jp/databank/aim.html（2022年8月17日参照）

7）日本歯科医師会 啓発活動 (n.d.)「8020運動」https://www.jda.or.jp/enlightenment/8020/history.html（2022年8月17日参照）

8）厚生労働省 健康日本21 (n.d.)「21世紀における国民健康づくり運動（健康日本21）」https://www.kenkounippon21.gr.jp/index.html（2022年8月17日参照）

9）厚生労働省 (n.d.)「平成28年歯科疾患実態調査の概要」

https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/62-28-02.pdf
（2022年8月17日参照）

10）厚生労働省 (n.d.)「地域保健・健康増進事業報告:結果の概要」
https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/32-19d.html
（2022年8月17日参照）

11）サンスター株式会社 (n.d.)「ABOUT G・U・M」
https://jp.sunstargum.com/about/（2022年8月17日参照）

引用文献

8020推進財団 Let ‘s 8020 (n.d.)「WHOの口腔保健目標」
https://www.8020zaidan.or.jp/databank/aim.html
（2022年8月17日参照）

Humphreys, A. (2010) Megamarketing: The Creation of Markets as a Social Process. *Journal of Marketing* 74(2):1-19.

公益財団法人 ライオン歯科衛生研究所 (2017)『歯みがき100年物語』ダイヤモンド社

公益社団法人 日本歯科医師会 (2019)『歯科診療所におけるオーラルフレイル対応マニュアル2019年版』

Kotler, P. (1986) Megamarketing. *Harvard Business Review* 64(2):117-124.

厚生労働省 健康日本21 (n.d.)「21世紀における国民健康づくり運動（健康日本21）」https://www.kenkounippon21.gr.jp/index.html（2022年8月17日参照）

厚生労働省 (n.d.)「地域保健・健康増進事業報告：結果の概要」
https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/32-19d.html
（2022年8月17日参照）

厚生労働省 (n.d.)「平成28年歯科疾患実態調査の概要」
https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/62-28-02.pdf
（2022年8月17日参照）

厚生労働省 (2018)「平成30年度診療報酬改定の概要（歯科）」
https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12400000-Hokenkyoku/0000203141.pdf（2022年8月17日参照）

日本歯周病学会 (n.d.)「歯周病を知っていますか?」
https://www.perio.jp/nyankamuchu/
（2022年8月17日参照）

日本歯科医師会 啓発活動 (n.d.)「8020運動」
https://www.jda.or.jp/enlightenment/8020/history.html
（2022年8月17日参照）

矢澤正人 (2021)『私の口腔保健史−保健所歯科医の歩んだ道』一般財団法人 口腔保健協会

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

Twitterにおける「コロナ」「ワクチン」を含むツイートにみられるWebサイト誘導について

武庫川女子大学 共通教育部 助手
大谷 光一

要約

Twitterにおいて2022年3月から4月にかけて,「コロナ」と「ワクチン」を含むツイートを収集し,ツイートから外部Webサイトへの誘導が行われているのかを分析した。関心が高いワードに対して,自社製品のWebサイトへの誘導が積極的に行われていると仮定し,ツイートの内容やリンク先を把握した。外部サイトへの誘導を図るツイートのリツイートが多いのではないかと仮説を立てたが,棄却された。「コロナ」を含むツイートで免疫力を向上させるサプリに関するツイートが一定数の割合が見られた一方で,「ワクチン」を含むツイートでは自社製品への誘導を図るツイートはごく少数であった。「いいね」の反応も確認したが自社サイトへの誘導のツイートの「いいね」は低い値にとどまった。

キーワード

Twitter,形態素解析,情報伝播,新型コロナウイルス感染症,ワクチン

I. はじめに

新型コロナウイルス感染症が流行し始めて2年以上が経過した。マスクの着用やワクチン接種や行動制限が変わるなど,生活様式が変わった。経緯を振り返ると,2019年12月中華人民共和国湖北省武漢市で「原因不明のウイルス性肺炎」として確認されて以降,世界的に感染が拡大し,世界保健機関(WHO)がcoronavirus disease19(COVID-19)と命名し2020年3月11日にパンデミック宣言した。日本では2020年2月大型クルーズ船の乗客で初めて感染を確認し,3月の小学校・中学校・高等学校を臨時休校にするなど対策をとったものの,感染が拡大。同年4月7日に非常事態宣言を発出し社会活動に制限をかけた。その後,感染拡大と沈静化を繰り返し現在に至る。2021年5月以降順次新型コロナワクチン接種が始まり,重症化する感染者は減少したものの,感染者数を激減させるまでには至っていない。2022年3回目のワクチン接種(ブースター接種)が始まる一方,ウイルスに罹患しても重症化する事例が少ない若年層(12歳から18歳)にも接種の対象が拡大されてきた。コロナワクチンを接種するべきか否か,コロナワクチン接種による副作用について,テレビ・新聞をはじめとするマスメディアは大きく取り扱わず,TwitterやYouTubeなどソーシャルメディアネットワーキングサービス(SNS)で意見交換されている。本稿では,2022年3月から4月にかけて「コロナ」と「ワクチン」という,関心度が高いと思われる言葉を含むツイートを投稿することで,自社のECサイトやWebサイトへの誘導する広報活動の一端を担えるのか分析および考察を行った。

II. 既往研究と仮説

1. 既往研究

Twitterにおける既往研究は多岐にわたる。震災発生時におけるツイートの様子[1]やリツイートの内容を解析したもの[2]が存在する。また,テキストの形態素解析によりユーザーの感情分析を試みるもの[3]などがある。その他では,リツイートを扱った研究もあり,先に挙げた震災時に起きたりツイート行動を解析したものやテレビ番組に対するリツイートを調べたりした研究[4]がある。新型コロナウイルスを扱った事

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

例では，情報拡散を調べたもの[5]，感情の変化を読み取ったもの，不安やストレスを読み取ったものなどがある。

2. 仮説

2022年3月から4月にかけて「コロナ」と「ワクチン」を含むツイートを収集し，自社のECサイトやWebサイトへの誘導が見られるのか調査を行った。ツイート内容について形態素解析を行い，どのような意見交換が行われ，情報伝播がされているのか分析を行った。それぞれのツイートにおいて，情報量・情報伝播の内容を比較することで，それぞれの情報においてWebリンクへの誘導が行われているのか検証を行った。本稿では，以下の仮説を立て検証している。

■仮説1：自社のECサイトやWebサイトへの誘導を行うツイートが「コロナ」や「ワクチン」を含むツイート共に存在する。

■仮説2：自社サイトへの誘導を行うツイートに対する反応（リツイートやいいねなど）が一定数存在する。

III. 分析手法

1. ツイート収集及び形態素解析

ツイートの収集はTwitter社が提供しているAPIを利用した。Pythonでツイート収集し，MongoDBにドキュメントとして保存するコードを自作した。MongoDBに格納したテキストをMeCabで形態素に分割し，分析を行った。使用した辞書はmecab-ipadic-neologdである。

IV. 分析

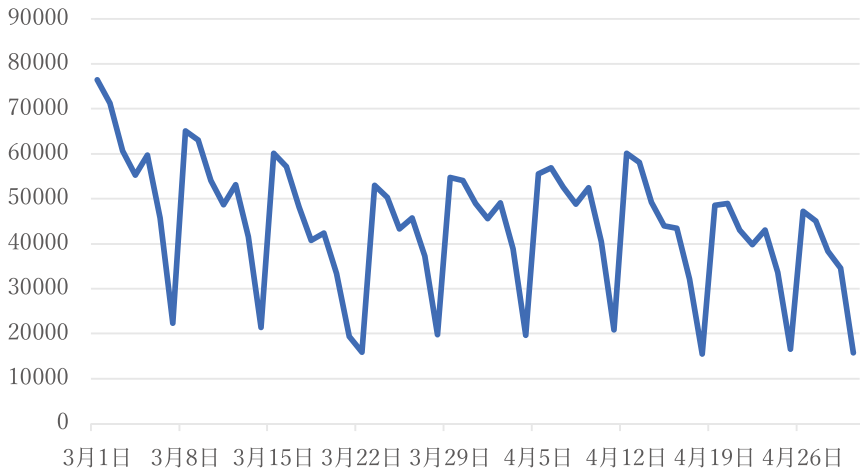
1. 収集ツイートの全体数について

2022年3月から4月の期間でツイートされた数量を表1に示す。合わせて，日本全国の新型コロナウイルス感染者数の推移を図1に示す。新型コロナウイルス感染症の第6波では2022年1月から2月がピークを迎えた。その後感染者数は図1が示す通り微減で推移した。「コロナ」は3月のツイートが多く，「ワクチン」は4月のツイート数が多い。増減に着目すると「コロナ」のツイート数が大きく減少している。

表—1　ツイートの収集状況

期間	コロナ	ウイルス
3月	1,080,660	482,861
4月	753,775	723,695

図—1　新型コロナウイルス感染症の感染者数推移（全国）



2. ツイートの分類について

収集したツイートを「ツイート（投稿）」「リツイート（再投稿）」「メンション（ユーザーのタグづけ）」「リプライ（返信）」「Webリンク」に分類を行った（表2・表3）。Webリンクとは,「【新型コロナ速報】小学校でクラスター発生　岡山県で新たに343人感染　岡山市で164人【岡山】（OHK岡山放送）#Yahooニュース https://t.co/BEZSjhNSrO」などのツイートで, テキストの中に「https://」とWebリンクが記載されているものを指す。実際には外部Webサイトの他に画像や動画を表示させるためのリンクも存在する。

分類ごとに見ると, 情報拡散を示すリツイートは「コロナ」・「ワクチン」とも0.04%前後で少ないことがわかる。テキストの中に「@」を含むメンション[1)]を見ると,「ワクチン」に比べて, 4月における「コロナ」の増加割合が大きい。リプライに関しても,「コロナ」の増加割合が大きい。4月の「コロナ」のツイートにおいてWebリンクが64%を占めている。「コロナ」を含むツイート全体は減少しているにも関わらず, Webリンクに関するツイートは逆に増加していることがわかる。

3. ツイートの形態素解析

収集したツイートのテキストについてMeCabを用いて形態素解析[2)]を行った。上位15位の品詞について表4に示す。それぞれのツイートを形成する要素は, 調査期間の2ヶ月間で大きな変化がなかったことがわかる。「コロナ」に関するツイートを見ると, 同じ言葉が3月に比べて4月のツイートで増加している。ツイート数は減少しているが「マスク」の順位が12位から6位となっている。「ワクチン」のツイートで比較すると, ツイート数が増加しているが, 構成している要素は大きな変化を見せていないことがわかる。

4. Webリンクのツイート解析

「コロナ」・「ワクチン」を含むツイートにおいて, Webリンクを含むツイートを表2と表3に示した。Webリンクを含むツイートを見ると, ビタミン・ミネラル・サプリメントなどを販売する企業の商品購入の際のクーポンコードを記載するツイートが多数を占めることがわかった。また,「ワクチン」のツイートを観察すると, ワクチン接種による副反応を記述したツイートが見られる。内容として発熱・腕の痛みや, 痛みの程度をつぶやくものが多い。また, 生理との重複により副反応が強く出るツイートが見られた。ワクチン接種により生理周期が乱れたり, 生理時期ではないのに出血が起きたりするなど自分の身体に現れた異変をつぶやいている。コロナワクチン接種による「不妊」の可能性を心配するツイートも確認された。Webリンクにおける,「不妊」「生理」「免疫」「企業A[3)]」を含むツイート集計を表5に示す。「コロナ」を含むツイートにおいて, 企業Aを含むツイートが75%を占めた。4月においても企業名を含む投稿が増加したが, 全体の投稿量がそれ以上に増加しており, 全体を占める割合は低下した。「企業A」と「ワクチン」を含むツイートはごく少数であるが存在することを確認した。

また, 不妊・生理・免疫についても3月と4月のツイートを比較すると, 投稿量が減少している。Webリンクを設けたツイートで他の事業体として観測されたのが, 市区町村であった。日々のコロナの感染状況や, ワクチンの接種予約の案内など積極的に情報発信を行なっていた。企業で「コロナ」や「ワクチン」を含むツイートを行い自社のWebサイトへ誘導する事例はごく少数であったため, 本稿の分析からは割愛した。

表―2　ツイートの収集状況（3月）

3月	ツイート（全体）	リツイート	メンション	リプライ	Webリンク
コロナ	1,080,660	285（0.03%）	129,658（12.0%）	122,526（11.3%）	264,736（24.5%）
ワクチン	482,861	212（0.04%）	110,406（22.9%）	105,845（21.9%）	153,004（31.7%）

表—3　ツイートの収集状況（4月）

4月	ツイート（全体）	リツイート	メンション	リプライ	Webリンク
コロナ	753,775	303（0.04%）	121,801（16.2%）	116,470（15.5%）	482,676（64.0%）
ワクチン	723,694	296（0.04%）	178,319（24.6%）	172,319（24.6%）	236,484（32.6%）

表—4　収集ツイートの形態素解析

	コロナ3月	コロナ4月	ワクチン3月	ワクチン4月
1位	感染 147,329	思う 47,755	接種 199,452	接種 271,020
2位	思う 93,026	ウィルス 44,088	打つ 112,259	打つ 173,139
3位	行く 75,432	行く 35,111	コロナ 86,803	コロナ 131,496
4位	ウイルス 68,371	接種 32,427	反応 71,795	反応 98,720
5位	言う 57,455	言う 32,372	今日 46,718	今日 62,714
6位	接種 50,631	マスク 27,313	出る 42,169	思う 61,972
7位	今 48,445	出る 26,315	思う 40,985	出る 58,742
8位	今日 45,030	今 24,392	熱 34,772	言う 50,386
9位	出る 43,196	陽性 23,205	痛い 31,822	感染 48,709
10位	見る 38,988	今日 22,812	言う 31,767	熱 48,002
11位	ニュース 34,674	ニュース 19,746	明日 27,861	痛い 45,025
12位	マスク 34,595	日本 19,619	腕 25,571	明日 40,896
13位	日本 33,804	検査 19,246	感染 25,163	行く 36,818
14位	陽性 29,963	見る 18,771	行く 24,405	腕 33,746
15位	仕事 29,454	仕事 15,934	今 22,421	今 32,373

表—5　Webリンクを含むツイートの形態素集計

	コロナ3月	コロナ4月	ワクチン3月	ワクチン4月
不妊	144（0.05%）	100（0.02%）	347（0.23%）	281（0.12%）
生理	287（0.11%）	80（0.02%）	1,116（0.73%）	277（0.12%）
免疫	56,720（21.4%）	55,004（11.4%）	6,060（4.0%）	6,205（2.6%）
企業A	199,344（75.3%）	268,633（55.7%）	58（0.04%）	82（0.03%）
Yahoo	12,377（4.7%）	9,770（2.0%）	5,316（3.5%）	7,789（3.3%）
ニュース	16,239（6.1%）	7,114（1.5%）	2,710（1.8%）	4,237（1.8%）
NHK	8,099（3.1%）	3,932（0.8%）	1,205（0.8%）	3,007（1.3%）
新聞	15,929（6.0%）	8,681（1.8%）	2,477（1.6%）	4,359（1.8%）

Webリンクにおいて，ニュース記事を伝える報道系のWebサイトについて代表的なものを抽出した。抽出したのは「Yahoo!ニュース」・「ニュース」・「NHK」・「新聞」の4種類である。「コロナ」では投稿量及びツイートに占める割合は減少したが，「ワクチン」を含むツイートでは報道系のWebリンクのツイートが増加した。

5. 自社ECサイトへの誘導について

Webリンクにおいて企業Aにまつわる大量のツイートが行われていたことを述べた。この内容は複数のユーザーから同じような文面でテキストが構成されていた。一例を示すと「🔽2022年03月iHerb最新コード🔽💱CNU3074💱入力でアイハーブ割引が適用されます。上記コードで【誰でも5％割引】初回利用なら【5ドル割引】更にiHarbセールやプロモーションでお得に☆コロナ対策，高濃…https://t.co/YI7B10LFj2」などである。httpリンクはキャンペーンの内容を示す画像でありECサイトへの直接誘導ではなかった。

大量のツイートを行った結果リツイート（再投稿）やファボ（いいね）されたかどうか分析（表6）を行った。「リツイート」で0.01 ～ 0.08，「いいね」で0.00 ～ 0.26であった。比較するために3月の「コロナ」のツイートを561,980件抽出し，「リツイート」と「いいね」の集計を行った（表7）。「リツイート」及び「いいね」ともツイート毎のリツイート件数・いいねの件数を合計したものである。企業名Aを含むツイートは投稿量が多いものの，「リツイート」・「いいね」共件数が少ない。情報伝播していないことが数値で示された。

V. 考察

企業Aを事例に関心度が高い言葉を含むツイートを行うことで，Twitterの中において情報伝播がされているか分析を行った。仮説1の『自社のECサイトやWebサイトへの誘導を行うツイートが「コロナ」・「ワクチン」共に存在する』は，確かに「コロナ」では多くのツイートが行われた一方，「ワクチン」では少数にとどまり，仮説1は棄却された。

自社のECサイトでの商品購入を促すツイートを行っていた企業Aのツイートに対する反応を分析した結果，「リツイート」・「いいね」共，通常のツイートに比べて少ない反応であったことがわかった。仮説2も棄却された。

表―6　企業Aにまつわるツイートにおける反応

	コロナ3月	コロナ4月	ワクチン3月	ワクチン4月
リツイート	11,755	2,194	1	1
いいね	6,626	1,989	0	20
対象ツイート	136,406	268,633	45	77
リツイート／対象ツイート	0.08	0.08	0.02	0.01
いいね／対象ツイート	0.05	0.07	0.00	0.26

表―7　「コロナ」を含む3月のツイートにおけるリツイート及びいいねの集計

	リツイート	いいね	対象ツイート
投稿量	304,979	1,676,439	561,980
投稿量／対象ツイート	0.54	2.98	

VI. 最後に

今回Webリンクを含むツイートを分析する中で，企業Aのように「企業名」と「コロナ」の言葉を含み，キャンペーンコードを記載する事例は確認されたが，企業が投稿したツイートをリツイートするように誘導するような事例は確認されなかった。Webリンクを含むツイートにはYahoo!ニュースやNHKのWebサイト，新聞社のWebサイトのリンクをテキストに含ませる報道系のツイートが一定数存在した。Webリンクのあるツイートで「いいね」が多い投稿を確認すると，芸能人が新型コロナウイルス感染症から回復した投稿などが見られた。

「コロナ」や「ワクチン」においても，リツイートやいいねの反応が多いツイートは存在する。「台湾と日本は良き友人として，常に相手のことを心から思いやってきました。コロナ禍でも互いを思う気持ちに変わりはありません。近い将来，必ずまた会いましょう! 🔗https://t.co/RrrcxVXqdL」蔡英文（President of the Republic of China（Taiwan）のツイートは3月11日に投稿され，現在3,139件のリツイートと16,000件を超える「いいね」が送られている。

調査対象期間においては，18歳未満の子供にコロナワクチンを接種させるか，3回目のブースター接種を行うか意見を述べるツイートが見られた。医学的見地からではなく，自身の体験からコロナワクチン接種により，生理周期が乱れたり，生理痛が重くなったりという投稿が少数ではあるが見られた。また，「ワクチン」のツイートにおいては，ワクチン接種反対の意見を表明するツイートも存在した。今後も継続してどのような情報交換や情報伝播が起こっているのか，解析を継続したいと考えている。

注

1) メンションとは，ツイートの文章に「@○○○」とアカウント名を記載して“タグ付け”するツイートのことをメンションという。

2) 形態素解析では特定の企業が行なったツイートの影響を排除するため，テキスト内で使われた形態素を集計から排除した。同様にWebリンクが多いため，「https://」などについて集計から排除した。

3) 企業AはiHerbを指す。アメリカに本社があり世界185ヵ国以上で利用されるサプリメントを中心としたECストア。コードを入力することで割引となるキャンペーンを行なっている。

引用文献

[1] 梅島彩奈・宮部真衣・荒牧英治・瀧本明代（2011年）「災害時Twitterにおけるデマとデマ訂正RTの傾向」，『2011年度情報処理学会研究報告』，DBS-152, 1-6.

[2] 鳥海不二夫・篠田孝祐・栗原聡・榊剛史・風間和宏・野田五十樹（2012年），「東日本大震災時におけるツイートの分析」，『2012年度電子情報通信学会技術研究報告』. AI, 人工知能と知識処理, 19-24.

[3] 富田愛優，玉岡雅之，（2020年）「Twitterデータを用いた消費税増税に対する人々の感情の分析“」，『国民経済雑誌』，第222巻5号.

[4] 阿部倫之・米谷優也（2016年）「テレビ番組の視聴リツイートを利用した中心ユーザの発見支援」『2016年度情報処理学会研究報告』情報システムと社会環境, IS-136, 1-6.

[5] 小林竜也・尾崎知伸（2014年）「スポーツ大会におけるコンテンツに着目したリツイート行動の要因分析」『2014年度人工知能学会全国大会』, 1-2.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

インフルエンサー・ドクターが変える中国の医療

― Tiktokのフォロワー数に影響する要因 ―

早稲田大学 経営管理研究科
XU YING

要約

急速な経済成長を遂げた中国では，医療分野における合理的な資源配分，医師の地位向上，ヘルスケア・リテラシーの改善といった課題に直面している。そうした状況の中，医師がTiktokで医療コンテンツを積極的に発信するインフルエンサー・ドクターが増加している。

インフルエンサー・ドクターは，通常のインフルエンサーと異なり，規制の影響で経済的動機がインセンティブにならないため，フォロワー数を増大させる要因を新たに検証する必要がある。

そこで本稿では，インフルエンサー・ドクターのフォロワー数に影響する要因を考察し，デモグラフィック要因・コンテンツ要因・スキル要因の3つの要因がフォロワー数の増大に正の影響を与えるという仮説を立てた。

この仮説を検証するため，Tiktokで認証された4069人のインフルエンサー・ドクターのデータをインフルエンサーのデータプラットフォームNEWRANKから取得して分析した結果，フォロワー数に主として影響するのは，診療科とコンテンツであることが明らかになった。一方，地域や職位，インフルエンサー支援企業（MCN）は影響しないことも発見した。

キーワード

インフルエンサー・ドクター，Tiktok，中国，医療，フォロワー数

I. はじめに

近年，中国の消費者を取り巻く社会環境と日常生活にICT技術と高速移動通信システムの普及が大きな影響を与えている。2022年2月に公表された第49回「中国インターネット発展状況統計報告書」によると，中国国内のネット利用者数は10億人を超え，Wechat（中国版Line），Weibo（中国版Twitter），Tiktokを始めとするソーシャルメディアは人々の日常生活に欠かせない存在となっている。

このような環境変化が医療サービス分野にも大きな変化をもたらしている。その顕著な例がインフルエンサー・ドクターの出現である。自ら動画などのコンテンツを作り，ソーシャルメディア上で医療関連の情報や知識などをシェアする医師が急速に増加している。それによって，医療業界固有の情報非対称性が解消され，医師と患者の関係性も変化し，医療の現場も変わりつつある。

本稿ではそうした現象に注目し，中国国内Tiktokで積極的に発信しているインフルエンサー・ドクターのフォロワー数に影響する要因を分析し，どのような医師がどのような内容のコンテンツを発信した場合にフォロワー数が増加するのかを明らかにする。

II. 中国の医療が直面する課題

中国の医療業界は，経済成長と生活水準の向上，健康意識の高まり，人口構成の変化などを背景に急速な発展を遂げてきた。そうした中で，新医療改革政策の推進と近年のデジタルトランスフォメーションにより，医療水準も向上し，医療環境も大幅に改善しつつある。しかし一方で，長年指摘されている「看病貴，看病難（診療費が高い，受診の手間が非常にかかる）」といった課題は未だ解消されていない。主な課題は次の3点である。

第1に，医療資源の合理的な配分と利用である。中国国

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

内では地域間で医療資源に2～3倍の差があり，高品質の医療資源は行政上の地位や影響力の高い都市に集中している（Liu et al, 2020）。高度な医療サービスを提供する三級病院（日本の特定機能病院に相当）は全医療施設の0.3%であるにもかかわらず，約20%の患者の診療業務を担っている[1)]。三級病院の患者には，より基礎的で一般的な医療施設である基層医療衛生機構（日本のクリニックに相当）で治療できる軽症患者も多数含まれている。それが医療資源の浪費，医療支出費用の高騰などの問題を引き起こしている。少数の病院に多数の患者が集中すれば，診断や治療の時間が減少するため，医療品質の低下にも繋がる恐れがある。

第2の課題は，米国や日本などの先進国に比べて，中国の医師の収入と社会的地位が比較的に低いことである。中国医師協会の調査によると，65.9%の医師が相応の収入を与えられておらず，51.3%の医師が精神的に追い詰められると回答している[2)]。医療制度が整備されていなかった2000年代には，医薬品を売買した利益で病院を支えたり，企業から賄賂を受けたりといった問題も生じた。それによって生じた医師に対する不信感や患者との緊張関係は未だに解消されず，良好なコミュニーケーションを取ることが難しい現状にある。

第3の課題は，患者のヘルスケア・リテラシー水準の低さである。WHOの定義によれば，ヘルスケア・リテラシーとは，健康を促進および維持する方法で情報にアクセスし，理解し，使用する個人の動機と能力を決定する認知的および社会的スキルのことである[3)]。22021年のデータによると，中国で基本的な健康知識を持つ人は僅か25.4%であったが[4)]，2003年にアメリカで行われた調査では86%であった[5)]。中国医学科学院腫瘍病院に対する取材記事によると，6～8割のがん患者やその家族が医療の限界を理解できず，過大な期待を抱え，医師とトラブルになりやすいという[6)]。

これらの課題を解決するために，政府も医療連合体・共同体の建設による分級診療の浸透，インターネット病院の規制緩和，ヘルスケア・リテラシーの強化などの施策を行っている。中国国務院が2016年10月に発表した「『健康中国2030』計画要綱」では，健康生活の普及と高品質の医療サービスの提供などを目標として掲げている。2019年7月には「健康中国実施行動意見」として，健康に関する知識の普及や生活習慣改善に重点を置くことも表明している。こうした政府の施策に加えて注目されるのが，次節で述べるインフルエンサー・ドクターの出現である。

III. インフルエンサー・ドクターに関するデータ分析

1. TikTokが選択される理由

2016年に政府が掲げた『健康中国2030』の目標に沿う形で，一部の医師がWeibo, Wechat公衆号，Tiktok, Kuaishouなどのプラットフォームにおいて医療コンテンツを発信し始めた。中には，数十万人から数千万人のフォロワーをもつインフルエンサー・ドクターも出現している。そのうち，最も積極的に活動しているのはTiktokで発信している医師である。

TiktokはByteDanceが運営する2016年9月20日にリリースされた短動画プラットフォームである。独自のアルゴリズムとさまざまなクリエイター支援策でリリース直後から人気を集め，中国で最も影響力のあるソーシャルメディアの1つに急成長した。近年ではエンターテイメント志向のコンテンツに加え，専門家によるプロフェッショナルコンテンツも増え，視聴者の高い評価を得ている。インフルエンサー・ドクターもその一例である。

2019年の調査によると，約9000名のネットユーザーの92.1%が健康関連の動画を視聴したことがあった[7)]。さらに2020年からのコロナ禍の影響で，健康関連コンテンツに対するニーズがより増大している。2021年の調査では，81%の回答者が医療関連短動画またはライブ中継を週1回以上視聴し，医療関連コンテンツが短動画プラットフォームのユーザーの必需品となっていると記述されている[8)]。Tiktokから認証を受けた医師数は2020年には941人であったが[9)]，2年後の2022年には約4倍の4069人となっている（筆者調査）。

医師がTiktokを選んだ理由も明確である。Tiktokは短動画業界で45.2%のシェアを占めて第1位で，6億人以上のデイリー・アクティブ・ユーザー（DAU）を有するためである[10)]。さらに，WeChat公衆号やWeiboはフォロワーの

みにコンテンツが伝達されるのに対し，Tiktokは分散型アルゴリズムによる推奨モデルを採用している。このモデルでは，Tiktokに投稿されるとシステムが自動的に動画を分析し，興味がありそうなユーザーのサイトにプッシュ型で推奨が表示される。そのためフォロワーが少なくても，短時間でより多くの視聴者に到達することが可能である。医療コンテンツをより多くの視聴者に届けたいが，SNSを始めたばかりでフォロワー数の少ない医師にとって，Tiktokは最善の選択といえる。

2. インフルエンサー・ドクターの地域別の分布に関する分析

Tiktokは2021年4月にヘルスケア関連のコンファレンスを開催し，医師アカウント専門の認証制度の開始とコンテンツ審査のルールを正式に発表した。Tiktokは現在，三級甲等病院に勤務し主治医師以上の職級を有する医師と国医専門家（代表的な中医学者）のみを認証している。また，公立二級病院以上の医療施設にも機関認定が与えられる。認定されたアカウントは年1回審査を受け，認定された医師と出演する医師が同一人物であることを確認する義務が課されている。

本稿では，インフルエンサーのデータプラットフォームNEWRANKにおいて，2022年3月31日までにTiktokで認証された医師アカウントを検索した。その結果，計4069人の医師アカウントが検出された。さらにNEWRANKのデータ集計機能を使い，各種データを入手した。その内訳は，①ID，②認証状況（所属病院，専門分野，職級レベル），③個人紹介，④所在地，⑤所属MCN，⑥フォロワー数，⑦作品いいね数，⑧作品数である。

図表-1にインフルエンサー・ドクターの地域分布を示した。第1位は北京の985人，第2位は北京の446人，第3位は河南の406人，第4位は上海の272人，第5位の江蘇である。この結果から，インフルエンサー・ドクターの人数は都市部に偏っていることがわかる。

次に，地域差の理由を考察するために，図表-1で対象とした31地域のインフルエンサー・ドクターの人数を従属変数とし，1人当たりの医療支出，地域別の三級甲等病院数，千人当たりの医師数を『2021中国衛生健康統計年鑑』から取得して，この3つを独立変数とする重回帰分析を行った（図表-2）。その結果，いずれの独立変数もインフルエンサー・ドクターの人数に正の影響を与えていることが分かった。標準化回帰係数βは1人当たりの医療支出が0.47，地域別の三級甲等病院数が0.29，千人当たりの医師数が0.41である。なお，多重共線性についてVIF値を確認したところ，いずれも10を下回っており，問題はない。

ただし，図表-2の結果と乖離している地域もある。図表-1の地域分布で第3位の河南省は，1人当たりの医療支出，地域別の三級甲等病院数，千人当たりの医師数がすべて低いにも関わらず，インフルエンサー・ドクターの人数が多い。理由は主として2つ考えられる。

1つ目の理由はTiktokの利用率である。2019年以降，Tiktokの投稿動画で最も多いのは河南省からの投稿であり，河南省はTiktokの省別ユーザー数ランキングでも第2位である。もう1つの理由は，行政による支援である。河南省では，衛生計画委員会を始めとする医療サービスの監督部署が積極的な支援を行っている。同省では，2016年に中国初の医療個人メディア連盟が設立され，医療コンテンツの作成，医療施設・医師ブランドの構築などの指導と支援が行われた。その後5年間でヘルスケア・リテラシー指数は7.8から28.4%に上昇し，その増加率は中国国内トップであると報道された[11]。これらの要因が影響し，河南省では，図表-2の重回帰分析の結果とは異なる傾向が生じていると考えられる。

もう一つの興味深い事例が上海である。図表-1の地域分布では，上海は第4位である。周知のとおり，上海は北京と並び経済の中心地であり，医療品質も高い。しかし，インフルエンサー・ドクターの人数は，北京の985人に対し，上海は272人と差が大きい。

その理由として，上海では人口も多いため，千人あたりの医師数が相対的に少なくなる。加えて，高品質の病院が集中しているため，他の地域から来院する患者も多い。その結果，上海の医師の業務負荷が高まり，ソーシャルメディアで発信する余裕がなくなっている可能性が指摘できる。また，北京と異なり，上海の医療業界はソーシャルメディアの利用に慎重で，インフルエンサー・ドクターに対する評価も賛否両論の状況である。

図表―1　インフルエンサー・ドクターの地域分布

地域	北京	広東	河南	上海	江蘇	山東	湖北	湖南	浙江	四川	遼寧	陝西	安徽	河北	山西	江西
人数	985	446	406	272	193	191	178	169	157	142	102	98	89	80	74	65
地域	福建	天津	重慶	吉林	黒龍江	广西	云南	甘粛	貴州	内蒙古	海南	新疆	宁夏	青海	西藏	平均
人数	61	54	54	52	52	38	32	18	17	15	11	10	4	2	2	131.3

注：数字は31地域それぞれのインフルエンサー・ドクターの人数。
出所：筆者作成。

図表―2　地域別のインフルエンサー・ドクター数に関する重回帰分析の結果

	平均値	標準偏差	標準化回帰係数（β）	VIF値
1人当たりの医療支出	4944.32	2101.55	0.47*	2.61
地域別の三級甲等病院数	50.97	27.89	0.29*	1.57
千人当たりの医師数	2.50	0.53	0.41*	3.03

注：N=31。* p<.05。重回帰モデルは統計的に有意で自由度調整済み決定係数R2＝79。
出所：筆者作成。

以上のように，地域別のインフルエンサー・ドクターの人数については，医療支出や病院数，医師数といった医療の特性が強く影響していることが明らかになった。同時に，河南省や上海といった例外的な事例を考察することで，ソーシャルメディアの普及状況や利用に対する賛否，行政の支援といった要因も影響する可能性があることがわかった。

3. インフルエンサー・ドクターのフォロワー数増大のための仮説と分析結果

一般のインフルエンサーにとって，企業からのプロモーションの報酬やライブ配信の売上などが主な収入源となり，その金額はフォロワー数の多さで決まるため，フォロワー数の増加と維持は重要な意味を持つ。一方，インフルエンサー・ドクターの場合，プロモーションを行うことは禁止されており，職業倫理上も報酬を目的として情報発信する医師は少ない。そのため，フォロワー数の増加がインセンティブになりづらい。

しかし，インフルエンサー・ドクターは，より多くの人に正しい医療・健康情報を効率よく伝え，中国における医療現場の課題を解決するうえで重要な役割を果たす可能性がある。

しかし現状では，インフルエンサー・ドクターのフォロワー数は少ない。今回，対象とした4069人のデータを集計した結果，約7割のインフルエンサー・ドクターのフォロワー数が10万人未満に留まり，100万人以上のフォロワーを保有する医師はわずか3.8%だった（図表-3）。同じTiktokの「才能」のジャンルに属する他のインフルエンサーの場合，上位5,000人が全て100万以上のフォロワーを獲得していることから，インフルエンサー・ドクターのフォロワー数には改善の余地が大きい。

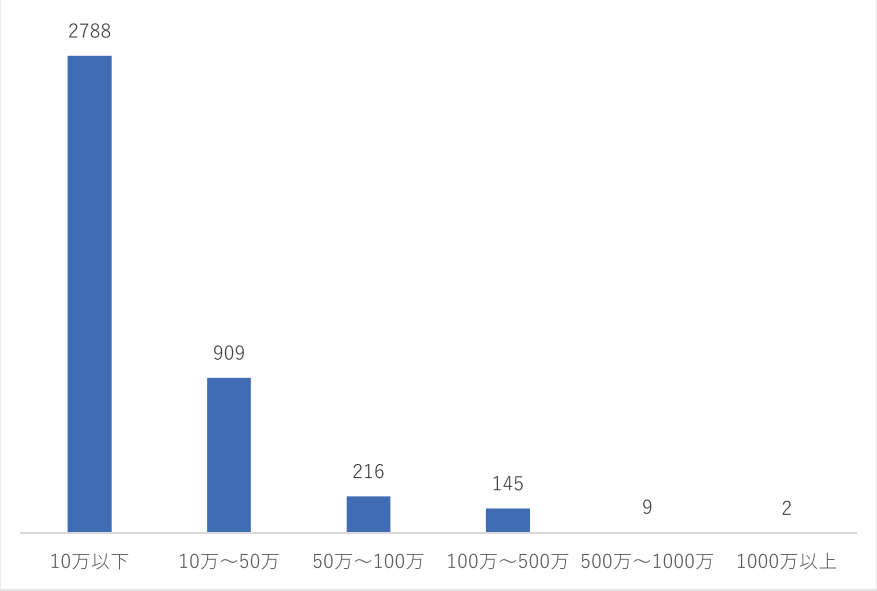
そこで次に，インフルエンサー・ドクターのフォロワー数を増大させる要因について仮説を立て，重回帰分析で検証した。影響要因としては，デモグラフィック・コンテンツ・スキルという3つの要因を想定した。デモグラフィック要因は地域・職位・診療科，コンテンツ要因は投稿数といいね!数，そしてスキル要因はMCN[12]（Multi-Channel Network）企業の利用の有無を変数とする。それぞれの仮説は次のとおりである。

仮説1：デモグラフィック要因（地域・職位・診療科）はフォロワー数増大に正の影響がある。

仮説2：コンテンツ要因は，フォロワー数増大に正の影響がある。

仮説3：スキル要因はフォロワー数増大に正の影響がある。

図表―3　インフルエンサー・ドクターのフォロワー数の分布



注：N＝4069。
出所：筆者作成。

まず仮説1のデモグラフィック要因のうち，図表2で分析したとおり，地域はフォロワー数に影響する可能性が高い。今回の分析では『2021中国衛生健康統計年鑑』の地域分類にしたがって東部・中部・西部に分け，北京・上海・広州などの経済発達地域が東部に属することから，東部を1，他を0として操作化した。

職位については，中国の医師には，住院・主治・副主任・主任という4つの職位があり，主任が最上位で日本の教授に相当する。主任医師になるには，学士（医学）の学位を取得してから最短でも15年を要し，昇進試験に合格するとともに研究成果や論文発表などの病院独自の基準を満たせなければならない。主任レベルの医師は，臨床経験が豊富で共有できる情報量も多く，したがってフォロワーも増える可能性が高いと推測できる。

診療科に関しては，内科・中医科の医師が最も患者数が多く，患者と日常的にコミュニケーションする機会も多いため，フォロワー数が増える可能性がある。加えて，Tiktok社の調査によるとTiktokユーザーは女性が過半数を占めるため，女性関連の診療科の医師もフォロワー数が多い可能性がある。小児科・産婦人科・皮膚科・医療美容科がここに含まれる。

次に，仮説2のコンテンツ要因については，コンテンツのいいね!数が多いほど，フォロワー数も増えると指摘されている（Rowe，2011）。投稿の鮮度も重要であると考えられるため，今回は投稿数といいね!数の2つを独立変数として分析を行う。

最後に，スキル要因については，MCN企業との契約の有無を変数として用いる。MCNは，インフルエンサーを対象にプロモーション，コンテンツデザイン，クリエイター支援などのサービスを提供する企業の総称である。中国では，KOL（Key Opinion Leaders）と称するインフルエンサーの増大に伴い，支援するMCN企業も急速に成長してきた。2021年の調査では，フォロワー数1000万人以上の上位インフルエンサーの約4割がMCNと契約しているという[9]。インフルエンサー・ドクターの場合もMCN企業と契約している方が適切な支援を受けられ，フォロワー数が増大すると予想される。

以上の仮説1～3を検証するため，インフルエンサー・ドクター4069人のデータセットからフォロワー数50万人以上の372人を抽出して分析した結果が図表-4である。

図表―4　インフルエンサー・ドクター数に影響する要因に関する重回帰分析の結果

影響要因		標準化回帰係数（β）	仮説の検証結果
仮説1：デモグラフィック要因	地域（東部=1）	0.04	×
	職位（主任=1）	-0.00	×
	内科・中医科	0.08*	○
	女性関連	0.10*	○
仮説2：コンテンツ要因	投稿数	0.05*	○
	いいね!数	0.89*	○
仮説3：スキル要因	MCN	0.02	×

注：N=372。* p<.05。重回帰モデルは統計的に有意で自由度調整済み決定係数 R^2＝83。
出所：筆者作成。

図表-4からわかるとおり，仮説1のデモグラフィック要因については，診療科（内科・中医科・女性関連）は正の影響が認められたが，地域と職位は影響していなかった。仮説のコンテンツ要因については，投稿数・いいね!数とも正の影響があった。とくにいいね!数はフォロワー数と大きな相関が認められた。最後に仮説3については，MCN企業との契約の有無はフォロワー数には影響していなかった。よって，仮説1は部分的支持，仮説2は指示，仮説3は棄却された。

Ⅳ. おわりに

本稿では，中国におけるインフルエンサー・ドクターの出現の背景とそのフォロワー数を増大させる要因について考察を行った。その結果，診療科とコンテンツがフォロワー数の増大に正の影響を与えていることが明らかになった。

インフルエンサー・ドクターは，他のインフルエンサーと異なり，経済的なインセンティブでは動機づけられない。しかし，中国の医療業界が直面する医療資源の配分や医師の地位向上，ヘルスケア・リテラシーの改善といった課題を解決するうえで，インフルエンサー・ドクターのフォロワー数増大は重要な意味を持つ。今回の分析結果から，一般のインフルエンサーとは異なり，MCN企業の支援に頼らず，医師自身が専門的なコンテンツを発信することでフォロワー数が増大することがわかった点は有益な発見である。

最後に，日本の医療業界では，中国のような医師自身による情報発信は未だ少ない。法や規制や文化の違いは存在するものの，中国の先進事例が示すとおり，ヘルスケア・リテラシーの向上を図る方策の1つとして有望かもしれない。

注

1) 国家卫生健康委（2021）.『2020年我国卫生健康事业发展统计公报』
2) 中国医师协会（2018）.『中国医师执业状况白皮书』
3) World Health Organizationホームページ https://www.who.int/europe/teams/behavioural-and-cultural-insights/health-literacy
4) 中华人民共和国中央人民政府ホームページ（2022）.「稳步提升! 2021年我国居民健康素养水平达到25.40%」 http://www.gov.cn/xinwen/2022-06/08/content_5694585.htm
5) Kutner, M., Greenberg, E., Jin, Y., and Paulsen, C. (2006). The Health Literacy of America's Adults: Results From the 2003 National Assessment of Adult Literacy (NCES 2006–483). U.S. Department of Education. Washington, DC: National Center for Education Statistics.
6) 杨东涵（2005）.「赫捷院士：超六成癌症患者发现时已进入中晚期」 https://www.cn-healthcare.com/article/20150412/content-472531.html
7) BCG & 腾讯（2020）.『2020数字化医疗洞察报告』
8) Kantar&腾讯医典（2021）.『医疗科普短视频与直播洞察报

告』

9) 新榜研究院（2020）.『2020年短视频平台医生KOL生态分析报告』

10) 艾媒咨询（2021）.「短视频行业数据分析：2021年中国45.2%短视频用户使用抖音」https://www.iimedia.cn/c460/77157.html

11) 河南省人民政府ホームページ（2022）「全省居民健康素养水平升至28.4%」http://www.henan.gov.cn/2022/03-02/2406878.html

12) 国家互联网信息办公室网络综合治理局（2022）.「国家网信办：正在研究制定MCN机构信息内容管理规范」http://www.ce.cn/culture/gd/202203/17/t20220317_37412699.shtml

引用文献

艾媒咨询（2021）.「短视频行业数据分析：2021年中国45.2%短视频用户使用抖音」https://www.iimedia.cn/c460/77157.html

BCG & 腾讯（2020）『2020数字化医疗洞察报告』

De Veirman, Cauberghe, V., & 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.

国家卫生健康委（2021）『2021中国衛生健康統計年鑑』

国家卫生健康委（2021）.『2020年我国卫生健康事业发展统计公报』

河南省人民政府ホームページ（2022）「全省居民健康素养水平升至28.4%」http://www.henan.gov.cn/2022/03-02/2406878.html

Hill, Troshani, I., & Chandrasekar, D. (2020). Signalling Effects of Vlogger Popularity on Online Consumers. *The Journal of Computer Information Systems*, 60(1):76–84.

Kantar& 腾讯医典（2021）.『医疗科普短视频与直播洞察报告』

Kutner, M., Greenberg, E., Jin, Y., and Paulsen, C. (2006). The Health Literacy of America's Adults: Results From the 2003 National Assessment of Adult Literacy (NCES 2006–483). U.S. Department of Education. Washington, DC: National Center for Education Statistics.

Li, Dittmore, S. W., Scott, O. K. ., Lo, W., & Stokowski, S. (2019). Why We Follow: Examining Motivational Differences in Following Sport Organizations on Twitter and Weibo. *Sport Management Review*, 22(3), 335–347.

Liu, Fang, C., & Fan, Y. (2020). Mapping the inequalities of medical resource provision in China. *Regional Studies, Regional Science*, 7(1): 568–570.

Morton. (2020). Influencer marketing: An exploratory study on the motivations of young adults to follow social media influencers. *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 8(2), 156–165.

Rowe, Matthew (2011). Forecasting audience increase on YouTube. In: Workshop on User Profile Data on the Social Semantic Web, 8th Extended Semantic Web Conference 2011 (ESWC 2011), 30 May 2011, Heraklion, Greece.

Ventola C. L. (2014). Social Media and Health Care Professionals: Benefits, Risks, and Best Practices. *P & T : a peer-reviewed journal for formulary management,* 39(7), 491–520.

World Health Organizationホームページ https://www.who.int/europe/teams/behavioural-and-cultural-insights/health-literacy

新榜研究院（2020）.『2020年短视频平台医生KOL生态分析报告』

杨东涵（2005）.「赫捷院士:超六成癌症患者发现时已进入中晚期」https://www.cn-healthcare.com/article/20150412/content-472531.html

中国医师协会（2018）『中国医师执业白皮书』

中国互联网络信息中心（2022）『49次中国互联网络发展状况统计报告』

中华人民共和国中央人民政府ホームページ（2022）.「稳步提升!2021年我国居民健康素养水平达到25.40%」http://www.gov.cn/xinwen/2022-06/08/content_5694585.htm

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

ゲイン・ロスフレームが特定保健用食品の購買意思決定に及ぼす影響

横浜市立大学 国際商学部 准教授
原 広司

甲南大学 経営学部 経営学科 講師
佐藤 圭

大阪公立大学 経営学研究科 教授
小林 哲

キーワード
トクホ，健康増進，ナッジ，フレーミング消費者行動

I. 研究背景

生活習慣病予防は政策上の最重要課題であり，特定保健用食品（以下，トクホ）は経済活動を通じた国民に対する健康増進政策の一つである。健康増進に対して行動経済学やナッジの活用が広がっており，その知見はトクホの健康増進にも有効と考えられる。本研究の目的はナッジ，とくにゲイン・ロスフレームの活用が消費者のトクホへの購買意思決定に及ぼす影響を明らかにすることである。

II. 先行研究と仮説

ナッジは，緩やかな介入主義（リバタリアン・パターナリズム）と言われ，これは選択の余地を残しながらも良い方向に誘導しようとする考え方である。多様なナッジが存在する中で，効果的かつ簡便に操作可能なものがフレーミングである。フレーミングは，同じ意味を持つ情報であっても伝え方や表現を変えることで相手に与える印象を変えるという心理現象の一つであり，相手にポジティブな印象をもたらすゲインフレームと，ネガティブな印象をもたらすロスフレームに区分される。

Levin, Schneider, and Gaeth (1998) はフレーミングをリスク選択，属性，目標の三類型に整理し，その機序を明らかにした。目標フレーミングは，目標を促す説得的メッセージにゲイン・ロスフレームを活用するものであり，トクホは目標フレーミングに該当する。既存研究から，健診・検診の受診勧奨にはロスフレーム，健康増進にはゲインフレームが有効とされている。したがって，健康増進を目的としたトクホにゲインフレームを用いた場合，購買意思決定にもプラスに働く可能性が考えられる。本研究では，トクホの説明文でゲインフレームを提示することで，(1) その商品の主観的価値（WTP: Willingness To Pay）を高めるのか，(2) その商品の購買を促すのかを実証的に検証する。

III. 研究方法

インターネットモニター調査による層別化RCT（ランダム化比較試験）を実施した。被験者は，性・年代の層別にランダムで2群（200名ずつ）に分けられ，ゲイン・ロスフレームのいずれかの説明文を読んだ後，WTPや購買意思決定に関する設問に回答した。2群間に個人属性やトクホの購買経験に偏りがないかどうかを確認し，ゲイン・ロスフレームに関するマニピュレーションチェックをした後に，WTPおよび購買意思決定のt検定を行った。

IV. 結果

トクホの認知度は94.5%，購入経験は72.0%，購入者の6割は月に数回，あるいは年に数回の購入頻度だった。ゲイン・ロスフレームの各群の個人属性や購入頻度において有意な差はみられず，2群間に偏りはなかった。マニピュレーションチェックの結果，ゲイン・ロスフレームの意図は適切に伝わっていた。ゲインフレームはロスフレームに比べてWTPが有意に高くなっていた。一方で，購買意思決定への関連は確認されなかった。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

V. 考察

ゲインフレームの方がロスフレームよりもＷＴＰは高く，ゲインフレームがトクホの主観的価値を高めたと考えられる。制御適合理論に基づくと，ゲインフレームによってあらかじめ促進的な刺激（促進焦点）を受け，トクホの緑茶を飲用すること（熱望方略）が適合した結果，価値を向上させたと解釈できる。一方で，購買意思決定との関連は明らかにならなかった。自己効力感や社会規範，結果期待，感情などの購買意思決定に直接的に影響を及ぼす要因が本研究で十分に調整できなかった可能性が考えられる。また，ナッジによる効果量の問題から，効果量に対してサンプルサイズが不足していた可能性もある。さらにサンプルサイズを増やしたうえで検証，あるいはより大きな効果が期待できる方法の導入（イラストの活用など）を検討することも必要である。

VI. 結論

本研究では，トクホの説明文にゲインフレームを取り入れることで，ロスフレームよりもトクホのＷＴＰを高めることが明らかになった。一方で，購買意思決定に対する影響は確認されなかった。ゲインフレームは主観的価値を高めるものの，購買促進に影響するかどうかはさらなる検証が必要である。健康増進と経済活動の二面性を持つ特定保健用食品では，行動経済学・ナッジおよびマーケティングの知見を組み合わせた新しいアプローチが求められる。

謝辞

本研究はJSPS科研費20H01552の助成を受けたものである。

主要引用文献

Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. Organizational behavior and human decision processes, 76(2), 149-188.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

医療機器および医療材料製造業における ビジネス・エコシステムの構築

― サスティナブル・プラットフォーム・モデルの提言 ―

株式会社ホギメディカル ユニットマネージャー
久保田 昌宏

同志社大学大学院 ビジネス研究科 教授
山下 貴子

キーワード
医療に携わる製造業，製造業のサービス化，サービタイゼーション誘因モデル

I. 問題意識

近年，医療に携わる製造業が手術用途に合わせた医療材料のキット化やそれに伴う競合他社との協業関係の構築，手術室の物流および情報管理など，自社をプラットフォームとして生産体制と供給体制をシームレスに繋げようとする動きが活発である。本研究では，医療に携わる製造業がビジネス・エコシステムを構築し，「製造業のサービス化」による新たな価値創出の可能性について検討した。

II. 先行研究

ビジネスシステムによる強力な差別化要因について，Iansiti and Levien (2004) による「ビジネス・エコシステム」研究，Gawer and Cusumano (2002) の「プラットフォーム・エコシステム」研究，Adner (2012) による「イノベーション・エコシステム」をレビューした。さらに，Vandermerwe and Rada (1988) による「サービタイゼーション」，西岡・南 (2017) によるサービタイゼーション誘引モデルについて検討した。

III. 実証分析

医療機器および医療材料企業82社を対象に価値創出の状況を分析した結果，伝統的なバリューチェーンモデルに基づき，顧客に対し「製品価値」を中心とした価値提供を行っていることが示された。さらに，製品とサービスの一体化の状況を検討すべく，サービタイゼーション誘因モデルによる検証を行い，「サービタイゼーション」につながる「カスタマイズソリューション」および「ビジネスプロセスの統合」に企業が対応できていない構造的空隙があることを確認した。

図1　医療に携わる医療機器および医療材料企業の価値連鎖モデル

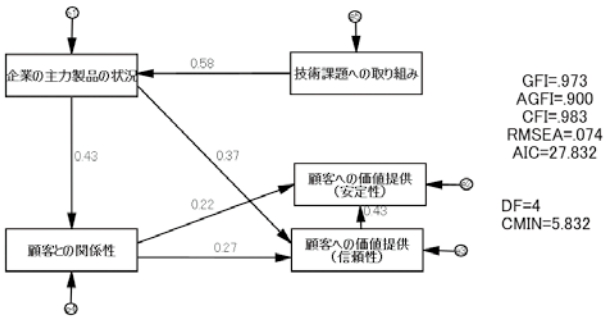
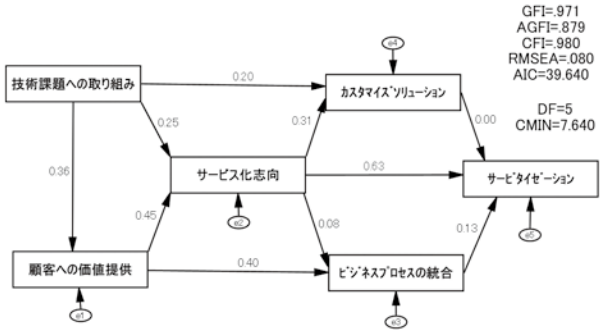


図2　医療機器および医療材料企業のサービタイゼーション誘引モデル



© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

IV. 考察

ビジネス・エコシステムを構築するためには，顧客との情報流を活性化させ，サービタイゼーションを促進する構造的空隙を埋める新たなモデルが必要とされることから，それらの空隙を架橋するサスティナブル・プラットフォーム・モデルを提案した。

謝辞

本研究にあたり，ご多忙の中インタビューにご協力いただいたＡ病院およびＢ社，そしてＨ社の関係者の方に深く感謝を申し上げます。

主要引用文献

Adner, R.(2012).*The wide lends: A new strategy for innovation*. UK: Penguin.（清水勝彦（訳）(2013).『ワイドレンズ−イノベーションを成功に導くエコシステム戦略』東洋経済新報社）

Gawer, A., & Cusumano,M.A.(2002). *Platform leadership : How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*. Boston:Harvard Business School Press.（小林敏男（訳）(2005).『プラットフォーム・リーダーシップ：イノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣）

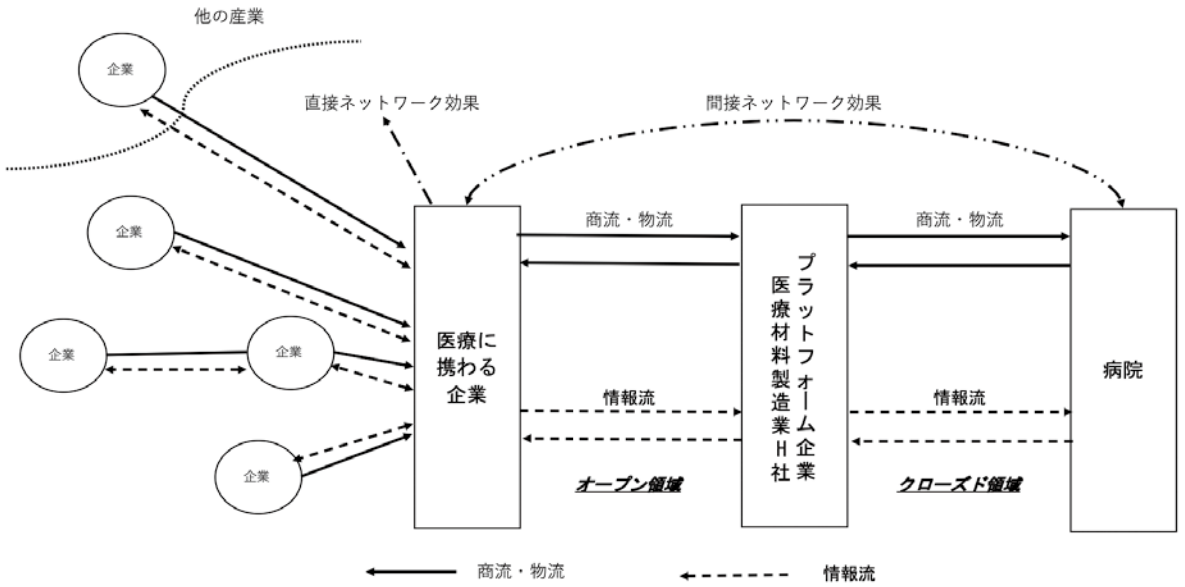
Iansiti, M., & Levien,R.(2004).*The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystem mean for strategy,innovation, and sustainability*. Boston: Harvard Bussiness School Press.（杉本幸太郎（訳）(2007).『キーストーン戦略−イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社）

Moore,J.F.(1993). Predators and prey:a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.

西岡健一・南知恵子（2017).『「製造業のサービス化」戦略』中央経済社

Vandermerwe, S., & Rada,J.(1988).Servitization of business: adding value by adding services. *European management journal*, 6(4), 314-324.

図３　「サスティナブル・プラットフォーム・モデル」



BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

COVID-19におけるサービス経験の感情的要因

― 感情種類による影響の探索的・実証的研究 ―

金沢大学 人間社会研究域 講師
張 婧

富山国際大学 現代社会学部 講師
梁 庭昌

キーワード
コロナウイルス感染症，顧客感情，経験マネジメント

I. 研究背景と目的

消費から生まれる顧客の感情はサービス経験の重要な部分である（Oliver, 1994; Richins, 1997）。マーケティング分野では，感情は顧客満足，企業へのロイヤルティ，行動意図に影響を及ぼすと指摘されてきたが（Mano & Oliver, 1993; Morris, Chongmoo, Geason & Jooyoung, 2002），感情を生み出す要因について十分に議論されていない（White, 2010）。本研究はCOVID-19がビジネス環境にもたらした変化の中で，どのような要因が顧客の感情を生み出すか，顧客の感情がどのようにサービス経験に影響を及ぼすかを明らかにすることを目的とする。

II. 調査

記述式質問を中心としたオンラインアンケート調査を実施した。調査期間はオミクロン株の急拡大に伴う「新型コロナ第6波」期間中に実施し，440件の有効回答を回収した。回答者に「2カ月以内，企業のサービスに対して特に印象に残っている出来事」を思い出してもらい，自分の言葉でその詳細を記述してもらった。また，その際に企業が何をしたか，なぜ印象に残っているかについて記述してもらった。最後に，サービス経験に対する全体印象について尋ねた。

III. 分析結果

顧客はどのような要素に反応しサービス経験を形成しているかという視点から分析した結果，従業員，サービス提供物，物理的環境，組織全体といった4つの対象を特定した。また，サービス経験から生まれる感情を被支配的感情，覚醒的感情，快楽的感情に類型化した。そして，COVID-19の環境変化に対して，企業と顧客がどのように対応しているかという視点からインシデントを分類した。

定性分析から下記の仮説を導出した。

H1：COVID-19影響下における顧客の感情種類（被支配的，覚醒的，快楽的）によって，サービス経験への印象が異なる。

H2：感情種類（支配的，覚醒的，快楽的）がサービス経験への印象に及ぼす影響は，感情強弱の程度によって異なる。

H3：企業対応の有無と顧客対応の有無との一貫性がみられない場合，その一貫性がみられた場合より，サービス経験への印象が低下しやすい。

次に，定量分析を行い，仮説検証を行った。その結果，H1とH3が指示され，H2が部分的に支持された。

謝辞

本研究は金沢大学女性研究者等研究支援制度およびJSPS 科研費 21K13394 の助成を受けたものです。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

主要引用文献

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.

Holbrook, M. B., & Batra, R. (1987). Assessing the Role of Emotions as Mediators of Consumer Responses to Advertising. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 404-420.

Oliver, R.L. (1994). Conceptual Issues in the Structural Analysis of Consumption Emotion, Satisfaction, and Quality: Evidence in a Service Setting. *Advances in Consumer Research*, 21(1), 16–22.

Richins, M. L. (1997). Measuring Emotions in the Consumption Experience. *Journal of Consumer Research*, 24(2), 127-146.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

スキルシェアの位置付けと持続的幸福度の関係性

― 副業と趣味の比較検討 ―

甲南大学 マネジメント創造学部 准教授
青木 慶

キーワード
個人知，シェアリングエコノミー，ウェルビーイング，PERMA，ユーザーイノベーション

I. 研究の背景と目的

本研究は，個人が持ち合わせる知識や経験を，社会で活用することを目指すものであるが，その実現は容易ではない。ユーザーイノベーションの研究（e.g. von Hippel, 2005）では，個人に粘着するアイデアをどのように引き出すかについて，長年議論されており，ユーザーイノベーターのコミュニティへの参加などが有効な手段であるとされてきた。Aoki（2021）はスキルシェアに，その解決策を見出した。シェアリングエコノミーの発展に伴い，個人のアイデア発信や，収益化が容易になった。個人知の結集とも言えるユーザーイノベーションについても同様であるというのが，その主張である。

さらに，Aoki（2021; 2022）はスキルシェア参画者が報酬を得るのみならず，ウェルビーイングを向上させていることを，ポジティブ心理学における持続的幸福度の概念（構成要素：Positive emotion, Engagement, Relationship, Meaning, Accomplishment 以降，PERMA）（Seligman, 2011）を用いて，定量的（Aoki, 2021）・定性的（Aoki, 2022）に示した。果たしてこれが，収入目的である場合も有効であるのか，というのが本稿で追究する問いである。

II. 調査概要

本調査では，18-65歳の男女を対象に，スキルシェア参画者（n=1031; 副業者 419名，非副業者612名）と非参画者（n=983）を抽出し，以下のデータ分析を行った。

① スキルシェア参画者と非参画者の持続的幸福度の比較
② （スキルシェア参画者内で）副業者と非副業者の持続的幸福度・スキルシェア参画へのモチベーションの比較

III. 調査結果

まず，スキルシェア参画者と非参画者のPERMAの水準を比較したところ，PERMAの5つの要素全てにおいて，スキルシェア参画者が0.1%水準で有意に高い水準を示した。この結果は，重回帰分析を実施して，コントロール変数の影響を除いた場合にも，スキルシェアへの参画がPERMAの各要素に与える影響は，0.1%水準で有意であることが示された。

次に副業者と非副業者のPERMAの水準を比較したところ，PERMAの項目全てにおいて有意差は確認されなかった。また，スキルシェア参画への動機づけについては，10項目中，「他者貢献」（$p<0.05$）と「報酬」（$p<0.001$）について，副業者が非副業者より有意に高いことが示された。

最後に，どのような動機づけによるスキルシェアへの参画が，持続的幸福度に影響を与えるのかを確認するために，PERMAの各要素を従属変数，スキルシェア参画への動機づけとコントロール変数を独立変数として重回帰分析を実

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

施したところ,「他者貢献」がPERMAの全ての要素に,「楽しい」が5項目中4項目に,有意に影響していることが示された。

IV. 結論とインプリケーション

以上の調査結果から,収入目的であろうと,趣味や楽しみであろうと,自身の知識や経験を活用して,誰かの役に立つことにより,人はウェルビーイングを向上させることができるものと結論づける。調査を通じて,スキルシェア参画者は自身が楽しみながら他者に貢献することで,持続的幸福度を向上させていることが示された。つまり,スキルシェアが報酬を得ながら他の人に貢献することのできる副業になり得ることが示唆された。

国内では政策的に副業解禁が進められる一方で,大企業ほど慎重であるという。自社の業務への支障や,ノウハウや信用の流出など,様々な懸念があるとされるが,従業員のウェルビーイング向上に寄与しうるという点に目を向けると,個人知を開放することは企業にとっても有要ではないか。本研究が,個人にとどまる知を社会に引き出して,知の源泉の多様性を実現する一助となることを願って,本稿の結びとする。

謝辞

本研究はJSPS 科研費 20K13631 の助成を受けたものです。

主要引用文献

Aoki, K. (2021). The relationship between well-being and knowledge sharing. *Sustainability, 13*(9), 4978

Aoki, K. (2022). Why Knowledge Sharing Increases Well-being - The Case of Adult Fans of LEGO. Jose C.

Sánchez-García (2022) *Psychosocial, Educational, and Economic Impacts of COVID-19*, London: InTech Open

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.

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

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

リユース企業による路面店舗の出店戦略と顧客体験

― なぜ，ブランド品と古着のリユース企業は，主要なリテールエリアに出店するのか？ ―

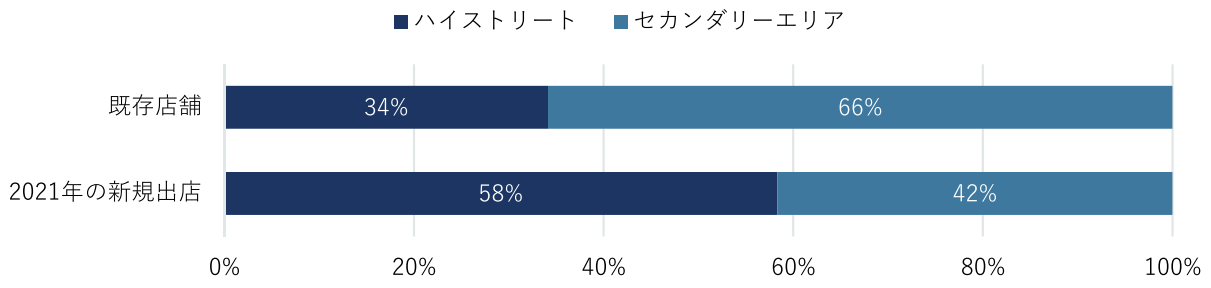
CBRE リサーチ ディレクター
栗栖 郁

キーワード
リユース，実店舗，マーケティング・ミックス，Place（場所），顧客体験

本稿では，2021年に路面店舗の出店が増えたリユースを調査し，その実態や出店傾向を分析した。企業側に半構造化インタビューをおこなったほか，消費者アンケートの結果にも言及し，出店戦略や顧客経験を調査した。市場の拡大によって，2021年に路面店舗を出店したリユースの店舗数は2019年に比べて増えている。賃料相場の下落により，ハイストリートへの出店も増えた。一方，面積はすべて100坪未満と，既存店舗にはあった100坪以上の出店はなかった。一店舗あたりのコスト負担を，抑えようとしている可能性がある。

リユース企業が出店する実店舗は，商品を販売するチャネルの1つである。中古品はすべて一点ものであり，購入前に実際の商品状態を確認したいというニーズが強い。ブランド品のリユース企業は，ラグジュアリーブランドの集積が出店エリアの目安となるケースがあった。また，対面で不要品を買収する方法は，来店者の不安を解消しやすい側面があった。消費者アンケートでは，実店舗で買う中古品が一番信用できるという結果が出ている。衣料・服商品のリユース企業は，古着屋の集積が出店エリアの目安となるケースがあった。消費者アンケートでは，古着屋で探す面白さや楽しみがあるという結果が出ている。

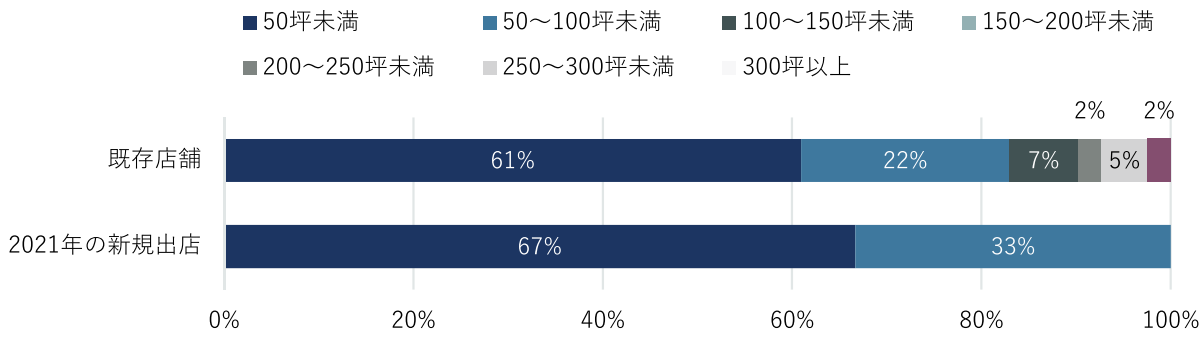
表ー1　出店立地（ハイストリート / セカンダリーエリア）



出典：CBREを元に筆者作成

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

表－2　推定店舗面積



出典：CBREを元に筆者作成

表－3　どこで購入する中古品が一番信用できますか？（対象 100 人）

1位	54票　店舗（リユースショップなど）	4位	4票　オークションサイト
2位	32票　質屋	5位	2票　フリーマーケット
3位	7票　ECサイト	6位	1票　フリーマーケットサイト・アプリ

出典：ブランドハンズを元に筆者作成

表－4　古着屋で買う理由を教えてください（複数回答）

1位	72.4%　探すのが面白い／楽しい	3位	56.9%　自分の好きなデザインに出会える
2位	67.2%　安く手に入る／お得感がある	4位	44.8%　人と被らない
2位	67.2%　個性的	5位	20.7%　服の背景などストリーリー性が面白い

出典：SHIBUYA109 lab.を元に筆者作成

主要引用文献

CBRE (2021).『コロナ禍，閉店する店舗のはなし』. 2022年8月10日取得.

CBRE (2022).『7つのデータでみる，コロナ禍のリテールマーケット』. 2022年8月10日取得.

石井 裕明，平木いくみ (2016). 店舗空間における感覚マーケティング. *マーケティングジャーナル*, Vol 35 (No.4), pp. 52-71.

Kotler, T Hay, and P.N. Bloom (2002). *Marketing Professional Services*, USA: Prentice Hall Press.

Liu, Wumei, R. Batra and H. Wang (2017). Product Touch and Consumers' Online and Offline Buying: The Role of Mental Representation, *Journal of Retailing*, Vol. 94 (3).

Mathwick, Malhotra, and Rigdon (2001). Experiential value: Conceptualization, measurement, and application in the catalog and internet shopping environment, *Journal of Retailing, 77(1)*, pp. 39-56.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

地域ブランディング再考

― 文脈価値の視点から ―

岡山理科大学 経営学部 教授
宮脇 靖典

キーワード
地域空間ブランディング，価値共創，東川スタイル

I. はじめに

本稿は，地域空間ブランディングに焦点を当て，それを，文脈価値を共創するかたちで進めていく可能性について，その実践がみられる東川町（北海道）の事例を通じて考察する。

II. 地域ブランディングをめぐる議論

1. 地域ブランドに関する主な論点

地域ブランドについては，地域発の商品・サービスのように地域を構成する要素に対するブランディングと，地域イメージのように地域という1つのまとまりに対するブランディングに分けて議論されることが多い。前者に対して限界を指摘する議論もあり，本稿は，後者の地域空間ブランド（小林，2016）に絞って議論を進める。

2. 地域ブランディング政策の変化

この変化を取り上げた代表的な論考である小林（2021）を以下に要約する。

COVID-19の発生前は，まず交流人口の拡大に努め，それを足掛かりに関係人口や定住人口の拡大をめざしていたのに対し，発生後は，交流人口を維持するためにマイクロツーリズムやオンライン体験ツアーといった新たなツーリズムのかたちを模索する一方，交流人口の拡大に依存しない市場開拓の動きも出てきた。さらに，定住人口の拡大をはかる地域ブランディングへの関心や地方の生産者に対する応援消費の可能性が高まっている。

3. 地域空間ブランディングの重要性と難しさ

地域ブランディングには，交流人口の拡大に依存することなく関係人口や定住人口の拡大をはかることが求められるようになった。そこで，あらためて注目されるのが，地域空間ブランドである。しかし，商品や企業における知見を適用することが容易でない難点として，地域概念の多様性，地域の公共性，およびブランディング主体の多様性と不確定性の3つが指摘されている（小林，2016）。地域空間ブランディングについて新たな概念を提示する試みもみられるが，以上の難点を克服するものであるとはいえない。

III. 文脈価値の共創としての地域空間ブランディング

1. 文脈価値と地域空間ブランディング

文脈価値は，ある特定の状況の中での，ある特定の場所と時間において，現象学的に判断される価値である（Lusch & Vargo, 2014）。地域概念の多様性，地域の公共性，およびブランディング主体の多様性と不確定性が指摘される地域空間ブランディングにとって，個々の関係や経験を通じて独自に知覚される文脈価値は親和性が高いといえる。

2.「東川スタイル」にみる文脈価値の共創

東川スタイル課を中心にユニークな地域空間ブランディングを進める東川町（北海道）には，写真文化について国内外の写真愛好者との間で，まちづくりについてふるさと納税制度利用者との間で，結婚をはじめとするライフイベントにつ

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

いて該当する地域内外の個人との間で，文脈価値の共創がみられる。

3. 持続可能な地域ブランディングへの示唆

交流人口の拡大に依存することなく関係人口や定住人口の拡大をはかることが求められる地域空間ブランディングの進め方として，文脈価値の共創に可能性があることが，示唆として得られた。その可能性を持続的なものにする鍵は，文脈価値の共創について，その機会を多元的に提供する間口の広さと，その多様なレベルを容認する懐の深さにある。

Ⅳ. おわりに

文脈価値の共創に求める間口の広さと懐の深さが，その共創にかかわる写真愛好者やふるさと納税制度の利用者，移住者，従来の町民等にとって，どのような意味を持つのか，東川スタイルが地域社会によってどのように支えられているのか，また今後どこへ向かおうとしているのかについて明らかにすることが，今後の研究課題である。

主要引用文献

小林哲（2021）.「コロナ禍での地域ブランディング　- 地方活性化策の点と線 -」『マーケティングジャーナル』41（1）29-40.

東川町（n.d.）「写真の町　東川町」https://higashikawa-town.jp/（2022年8月16日参照）

Lusch, R.F. & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

地域産品ブランド評価が産地への訪問意向に与える影響

淑徳大学 経営学部 助教
外山 昌樹

要約

本研究は，消費者による地域産品ブランドの評価が，その産地への訪問意向に与える影響のメカニズムを明らかにすることを目的とした。本研究では，先行研究を踏まえた仮説モデルを提案し，地域産品ブランドの一つである「飛騨牛」を食べたことがある消費者を対象に実施した調査データを基に，共分散構造分析を用いてモデルの妥当性を検証した。その結果，仮説モデルはデータとの適合度も高く，仮定した因果性が確認された。具体的には，地域産品ブランドの機能的イメージと産地消費イメージが，食の観光地イメージを経由し，最終的に産地への訪問意向を高めることが示された。また，産地消費イメージが，直接的に産地への訪問意向を高めることも明らかになった。これらの結果より，地域産品ブランドを活用して観光地ブランディングを行う際には，地域産品ブランドの機能的イメージと産地消費イメージの双方を向上させることが重要である点を見出した。

キーワード

地域ブランド，観光地ブランド，観光地マーケティング

I. はじめに

我が国の地域経済の活性化を図るための手段として，地域ブランドの活用があげられる。地域ブランドは，マーケティングにおけるブランドの概念を地域に対して適用したものであり，学術分野と実務分野の双方において2000年代から注目されてきた（小林，2016）。地域ブランドの定義は複数存在するが，本研究では地域ブランドの領域を包括した小林（2016）の定義に従う。すなわち，地域ブランドとは「特定の地域空間や地域産品を他の地域のそれとは異なるものとして識別するための名称や言葉，デザイン，シンボルまたはその他の特徴」のことを指す。

上記の定義に見られるように，地域ブランドは，ある地域空間そのものをブランドとして捉えたものと，ある地域で盛んに生産される地域産品をブランドとして捉えたものの2種類に大別される。そして前者は「地域空間ブランド」，後者は「地域産品ブランド」と称される（小林，2016）。地域空間ブランドには，地域空間を観光地として見なす「観光地ブランド」や，商業地として見なす「商業地ブランド」が含まれる（青木，2004）。地域産品ブランドには，食品や工芸品をブランドとして捉えたものが具体例として該当する（青木，2004; 小林，2016）。

地域空間ブランドと地域産品ブランドは，学術分野では別々に研究が進められてきた傾向にある（小林，2016）。一方で，地域空間ブランドと地域産品ブランドが関わり合いを持つ場合があり得る。その具体的な現象として，ある地域産品ブランドを気に入った消費者が，そのブランドを生産している産地に観光しようと思うことがあげられる。これは，地域産品ブランドが，地域空間ブランドの一種である観光地ブランドに好ましい影響を与える現象と捉えることができる。実際，岐阜県高山市では，地域産品ブランドの「飛騨牛」が香港の消費者に高い評価を受けたことで，香港からの観光客が増加したという（柿島，2018）。

このように，消費者による地域産品ブランドの評価を活用して観光地ブランディングを行うことは，消費者に地域の魅力を伝える接点を増やす観点から有効な施策の一つになると考えられる。しかしながら，地域産品ブランドと観光地ブランドの関係性を検討した実証研究の蓄積は乏しく，消費者による地域産品ブランドの評価が，どのようなメカニズムで産

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

地への訪問意向に影響を与えるのかについては十分に明らかになっていない。この点について明らかになれば，地域産品ブランドを活用した観光地ブランディングの実践に示唆を与えることができると考える。

そこで本研究では，地域産品ブランドの評価がその産地への訪問意向に与える影響について説明するモデルを提案し，実証的に検証を行う。先に述べた通り，ブランドが付与される地域産品の種類は複数存在するが，本研究では以下の2つの理由から食品に着目する。1つ目は，地域ブランドの登録制度である「地域団体商標制度」の登録状況（特許庁，2022）を見ると，全814件の登録のうち半数を超える437件が野菜，果物，食肉など食品に関するものであり，食品は主要な地域産品ブランドの素材と見なすことができるためである。2つ目は，食は観光旅行の主要な動機となっている（安原，2021）ことから，食品の地域産品ブランドを産地で消費する現象は十分にあり得ると考えられるためである。

II. 先行研究と仮説

1. 地域産品ブランドの評価次元

消費者によるブランドの評価概念には，ブランド・エクイティ（Keller, 1993），ブランド・コミットメント（寺本・西尾，2012），ブランド・エクスペリエンス（Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009）など様々なものが存在する。その中でも本研究では，ブランド・エクイティの構成要素である点や，消費者によるブランド評価の主要な要素として捉えられる点（Plumeyer, Kottemann, Böger, & Decker, 2019）を踏まえ，ブランド・イメージを検討対象とする。ブランド・イメージは，消費者が有するブランドについての知覚であり，消費者の記憶内にあるブランドに関連する情報（ブランド連想）が反映されたものとして定義される（Keller, 1993）。この定義にあるように，ブランド・イメージは広い意味を持つ概念であり，ブランド・イメージの評価次元は多様である（羽藤，2021）。そうした中，本研究ではまず，製品やサービスの属性に関わる評価を示す機能的イメージを取り上げる。機能的イメージは，ブランド・イメージの主要なカテゴリーとして捉えられる（He & Lai, 2014）ためである。

また本研究では，研究の文脈に即したブランド・イメージの評価次元として，産地における地域産品ブランドの消費に関するイメージを取り上げる。地域産品ブランドの産地へ訪問する際には，その場所で地域産品ブランドを消費するという活動が起こり得るためである。産地において地域産品ブランドを消費する際の便益を評価する概念を，本研究では「産地消費イメージ」と呼ぶ。

2. 食の観光地イメージ

地域産品ブランドの産地を観光しようとする場合，当該ブランドの産地は観光地として捉えることができる。観光地への訪問意向に影響を与える重要な要因として，観光地イメージがある（Baloglu & McCleary, 1999）。観光地イメージとは，観光地に対して持つ信念や印象の総体として定義される（Crompton, 1979）。この定義にあるように，観光地イメージもまた広い意味を持つ概念であり，その評価次元は多様であると考えられる。そうした中，本研究では，研究の文脈に即した評価次元である「食の観光地イメージ」を取り上げる。これは，観光地における食事や食文化の側面のイメージを指す（Choe & Kim, 2018）。

3. 地域産品ブランド評価と食の観光地イメージ

本節では，前節までに示した機能的イメージ，産地消費イメージ，食の観光地イメージの関係性について検討する。食の観光地イメージは，地域産品ブランドによって形成されると考えられる。食の観光地イメージは，地域の食事や食文化の評価を表すものであり，地域産品ブランドが評価の源泉になっていると捉えることができるためである。したがって，機能的イメージや産地消費イメージの評価が高くなると，食の観光地イメージの評価も高くなると仮定できる。そこで，以下の仮説を設定する。

H1：機能的イメージは，食の観光地イメージに正の影響を与える

H2：産地消費イメージは，食の観光地イメージに正の影響を与える

4. 産地への訪問意向の形成

先に述べた通り，観光地イメージは，当該地域への訪問意向に対して影響を与える。食の観光地イメージについても，先行研究（Choe & Kim, 2018）では観光地への訪問意向に対して正の影響を与えることが示されている。そこで，以下の仮説を設定する。

H3：食の観光地イメージは，産地への訪問意向に正の影響を与える

仮説 H1 ～仮説 H3をまとめると，地域産品ブランド評価は，観光地イメージを経由して，間接的に産地への訪問意向に影響を与える構図となっている。ここで，地域産品ブランド評価が産地への訪問意向に与える直接的影響についても検討する。2つの評価次元のうち，機能的イメージは，地域産品ブランドの製品そのものに対する評価を示すため，機能的イメージの評価が高くなっても，直接的に産地への訪問意向に影響を与えるとは考えにくい。他方，産地消費イメージの評価が高くなると，産地で消費することへの期待が向上し，結果として産地への訪問意向が高くなると考えられる。そこで，以下の仮説を設定する。

H4：産地消費イメージは，産地への訪問意向に正の影響を与える

以上の議論を踏まえて，本研究では，図1のような仮説モデルを提示する。矢印上の「+」は正の因果性を，矢印上の番号は対応する仮説番号を表している。

III. 調査方法

1. 調査概要

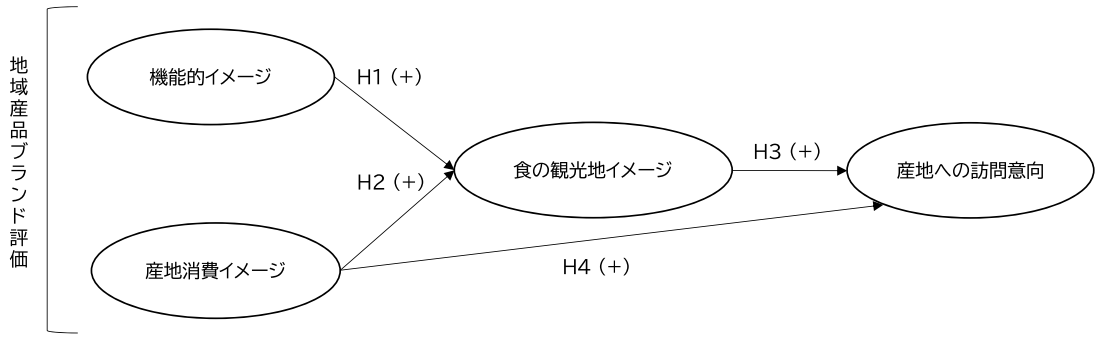
本研究では，飛騨牛を調査対象とする地域産品ブランドとして設定した。飛騨牛は，岐阜県産の黒毛和種の中でも，特に優れた牛肉のみに与えられる銘柄であり，地域団体商標制度にも登録されている（特許庁，2022）。先に述べた通り，飛騨牛の評価が起点となり，産地の一つである岐阜県高山市への観光客増加につながった事例（柿島，2018）が存在することから，本研究の仮説検証に適した地域産品ブランドであると考えられる。

調査データは，インターネット調査サービスのFastask（株式会社ジャストシステム運営）を利用し，2022年5月に収集した。調査対象者は，過去3年以内に飛騨牛を食べたことがある，岐阜県以外の都道府県に在住する成人とした。岐阜県在住者を対象外としたのは，本研究では産地への観光意向を検討対象としているためである。これに加えて，地域産品ブランドの産地への訪問意向が生まれる前提として，地域の食を楽しむことが観光旅行の主要な動機になっていることがあるため，観光旅行の実施にあたって，「おいしいものを食べること」が重要であると回答した者を調査対象とすることにした。最終的な回答者数は，1424名となった。

2. 測定項目

機能的イメージについては，先行研究（Grunert, 1997）を参考に質問項目を作成し，計7項目に対する7段階評価（7点：あてはまる～1点：あてはまらない）によって測定し

図―1　仮説モデル



た。産地消費イメージについては，産地で消費することの便益について尋ねる観点から質問項目を作成し，計3項目に対する7段階評価（7点：そう思う～1点：そう思わない）によって測定した。食の観光地イメージについては，先行研究（Choe & Kim, 2018）を参考に質問項目を作成し，計3項目に対する7段階評価（7点：あてはまる～1点：あてはまらない）によって測定した。産地への訪問意向については，先行研究（Aydin, Erdogan, & Baoglu, 2021）を参考に質問項目を作成し，計3項目に対する7段階評価（7点：そう思う～1点：そう思わない）によって測定した。

上記の質問項目の詳細については，表1を参照されたい。

IV. 結果と考察

1. 回答者の属性

回答者の性別は，男性が912名（64.0%），女性が512名（36.0%）と，男性が女性に比べてやや多い結果となった。年代は，18歳～19歳が4名（0.3%），20代が135名（9.5%），30代が206名（14.5%），40代が278名（19.5%），50代が348名（24.4%），60代以上が453名（31.8%）であった。

2. コモン・メソッド・バイアスの確認

独立変数と従属変数にあたる質問を同一の回答者に答えてもらう際には，変数間の関係が過度に強調されるコモン・メソッド・バイアスが生じる恐れがある（横山，2015）。本研究の仮説モデルも独立変数と従属変数にあたる質問を同一の回答者に答えてもらう調査設計としたため，コモン・メソッド・バイアスを確認する方法であるHaman's one-factor test（Podsakoff & Organ, 1986）を行った。具体的には，すべての質問項目を対象に探索的因子分析を行い，単一の因子がデータの分散の過半数以上を説明するか否かを確認した。探索的因子分析には，HAD（清水，2016）を用いた。固有値1以上を因子抽出の基準とし，反復主因子法（回転なし）で分析を行った結果，4つの因子が抽出された。最も固有値が大きい第1因子の因子寄与率が46.2%と過半数以下であったため，深刻なコモン・メソッド・バイアスは生じていないものと判断した。

3. 構成概念の信頼性と妥当性の検討

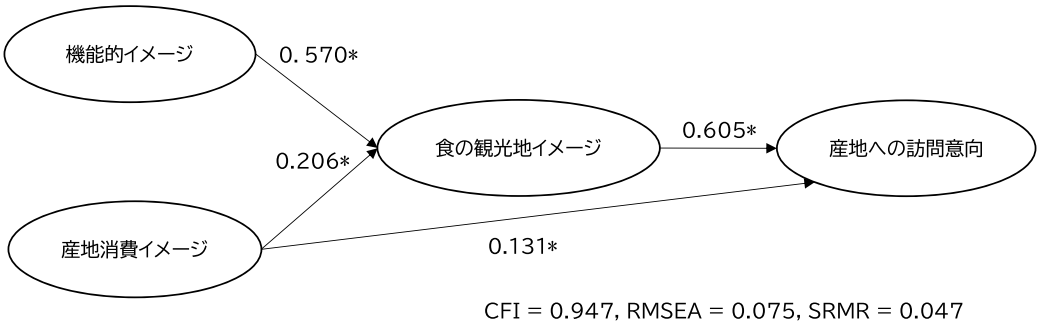
仮説モデルの構成概念の信頼性と妥当性を検証するために，確認的因子分析を実施した。分析には，Rのlavaanパッケージとsem Toolsパッケージを用いた。適合度指標（CFI = 0.948, RMSEA = 0.075, SRMR = 0.043）を確認したところ，CFIの値は，望ましいとされる基準値の0.9（Reisinger & Mavondo, 2007）を超えていた。RMSEAは，望ましいとされる基準値の0.05未満には至らなかったが，許容範囲とされる0.08未満（Reisinger & Mavondo, 2007）であった。SRMRは，望ましいとされる基準値の0.08未満（Hu & Bentler, 1999）であった。以上を踏まえると，このモデルはデータにより良く適合していることが示された。

構成概念の信頼性については，Composite Reliability（CR）により確認した。すべての構成概念のCRは，基準値とされる0.6（Bagozzi & Yi, 1988）を超えたため，信頼性があるものと判断した。構成概念の収束的妥当性については，Average Variance Extracted（AVE）により確認した。すべての構成概念のAVEは，基準値とされる0.5（Fornell & Larcker, 1981）を超えたため，収束的妥当性があるものと判断した。また，構成概念間の相関係数を2乗した値よりも，すべての構成概念のAVEが大きくなるという基準（Fornell & Larcker, 1981）が満たされたため，構成概念の弁別的妥当性があるものと判断した。

4. 仮説モデルの検証

仮説H1～仮説H4を検証するために，共分散構造分析を実施した。分析には，Rのlavaanパッケージを用いた。適合度指標はCFI = 0.947, RMSEA = 0.075, SRMR = 0.047であり，前節で示した各指標の基準値や許容範囲と照らし合わせると，仮説モデルはデータに良く適合していることが確認された。共分散構造分析の結果を，図2に示す。各構成概念から観測変数への標準化パス係数については，表1に示す。

図—2 共分散構造分析の結果



CFI = 0.947, RMSEA = 0.075, SRMR = 0.047
* p < 0.05
観測変数、誤差項、および外生変数間の共分散は図示を省略した。

表—1 各構成概念から観測変数への標準化パス係数

構成概念	観測変数（質問項目）	標準化パス係数
機能的イメージ	新鮮である	0.751
	味がよい	0.651
	健康に良い	0.730
	見た目が良い	0.799
	栄養がある	0.834
	価格に見合った品質である	0.753
	安全性が高い	0.810
産地消費イメージ	産地の岐阜県で食べた方が安い	0.753
	産地の岐阜県で食べた方が新鮮だ	0.861
	産地の岐阜県で食べた方が、より一層美味しく感じる	0.788
食の観光地イメージ	おいしい食材がある	0.844
	独自の食の魅力がある	0.897
	豊かな食文化を体験できる	0.880
産地への訪問意向	近い将来、観光目的で訪問したい	0.775
	他の地域よりも、観光目的で訪問したいと思う	0.931
	次に観光旅行をする時、旅行先の第一候補になると思う	0.853

個々の仮説について見ると，機能的イメージは，食の観光地イメージに正の影響を与えることが確認された（β = 0.570, $p < 0.05$）。ゆえに，仮説 H1 は支持された。産地消費イメージについても，食の観光地イメージに正の影響を与えることが確認された（β = 0.206, $p < 0.05$）。ゆえに，仮説 H2 は支持された。食の観光地イメージは，産地への訪問意向に正の影響を与えることが確認された（β = 0.605, $p < 0.05$）。ゆえに，仮説 H3 は支持された。最後に，産地消費イメージは，産地への訪問意向に正の影響を与えることが確認された（β = 0.131, $p < 0.05$）。ゆえに，仮説 H4 は支持された。

ここまでの結果より，地域産品ブランドの機能的イメージと産地消費イメージの評価が高まることで，食の観光地イメージが向上し，最終的に産地への訪問意向を高めるメカニズムの存在が示唆された。また，産地消費イメージの評価が，直接的に産地への訪問意向を高めるメカニズムの存在も

示唆された。地域産品ブランドを活用して観光地ブランディングを展開する上では，地域産品ブランドの機能的イメージと産地消費イメージの向上が重要な鍵になってくるといえる。

それでは，機能的イメージと産地消費イメージのどちらが，産地への訪問意向に与える影響力が大きいのだろうか。この点について検討するために，産地への訪問意向に対する機能的イメージと産地消費イメージの標準化総合効果を算出した。その結果，機能的イメージは食の観光地イメージを経由した間接効果しか存在しないため，標準化総合効果は0.345（0.570×0.605）となった。産地消費イメージは，標準化間接効果が0.125（0.206×0.605），標準化直接効果が0.131であり，標準化総合効果は0.256となった。以上より，標準化総合効果は，機能的イメージの方が大きい結果となったことがわかる。このことから，産地への訪問意向を形成する主因となるのは機能的イメージであり，産地消費イメージは副因として位置づけられることが示唆された。

V. おわりに

本研究は，地域産品ブランドの評価が，その産地への訪問意向に与える影響のメカニズムを明らかにすることを目的に実施した。インターネット調査データを用いて仮説モデルを検証した結果，地域産品ブランドの機能的イメージと産地消費イメージが，食の観光地イメージを経由し，最終的に産地への訪問意向を高めるというメカニズムの存在が示唆された。また，産地消費イメージが，直接的に産地への訪問意向を高めるというメカニズムの存在も示唆された。

本研究の学術的意義は，地域産品ブランドと観光地ブランドの関係性について実証的に確認したことにある。先に述べたように，これまでの研究は，地域産品ブランドと（観光地ブランドの上位概念となる）地域空間ブランドを別々に検討する傾向にあった中，本研究は，両者の関係性を実証的に検討するという新たな研究の方向性を提示したものと捉えることができる。

実務への示唆としては，地域産品ブランドを活用して観光地ブランディングを行う際には，地域産品ブランドの機能的イメージと産地消費イメージの双方を向上させることが重要となる点があげられる。機能的イメージの向上については，地域産品ブランディングの中で従来も行われている可能性が高いと考えられるが，本研究で明らかにした知見からは，産地消費イメージの向上にも注力することの重要性が見て取れる。

最後に，本研究の限界と課題について述べる。本研究は，地域産品ブランドの中でも，飛騨牛という特定の地域産品ブランドを対象に行ったものである。本研究で明らかにした知見が，他の食品を素材にした地域産品ブランドや，食品以外の地域産品ブランド（工芸品，被服類など）にも適用できるかどうかについては，さらに検討を進める必要がある。

謝辞

本研究は，JSPS科研費 JP21K17976の助成を受けたものである。

引用文献

Aydin, B., Erdogan, B. Z., & Baloglu, S. (2021). Examining the role of country image in the relationship between cuisine image and intention to visit a country. *International Journal of Tourism Research, 23*(4), 555-568. doi: 10.1002/jtr.2426

青木幸弘 (2004).「地域ブランド構築の視点と枠組み」『商工ジャーナル』30(8), 14 -17.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94. doi: 10.1007/BF02723327

Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research, 26*(4), 868-897. doi: 10.1016/S0160-7383(99)00030-4

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. doi: 10.1509/jmkg.73.3.052

Choe, J. Y. J., & Kim, S. S. (2018). Effects of tourists' local food consumption value on attitude, food destination image, and behavioral intention. *International Journal of Hospitality*

Management, 71, 1-10. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.11.007

Crompton, J. L. (1979). An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. *Journal of Travel Research, 17*(4), 18-23. doi: 10.1177/004728757901700404

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50. doi: 10.1177/002224378101800104

Grunert, K. G. (1997). What' s in a steak? A cross-cultural study on the quality perception of beef. *Food quality and preference, 8*(3), 157-174. doi: 10.1016/S0950-3293(96)00038-9

羽藤雅彦 (2021).「ブランド・イメージ研究のレビューと今後の課題」『流通科学大学論集―流通・経営編』33(2), 1-19.

He, Y., & Lai, K. K. (2014). The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: the mediating role of brand image. *Total Quality Management & Business Excellence, 25*(3-4), 249-263. doi: 10.1080/14783363.2012.661138

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118

柿島あかね (2018).「物産と観光の好循環による経済効果向上の取り組み」公益財団法人日本交通公社（編）『―育て、磨き、輝かせる― インバウンドの消費促進と地域経済活性化』pp.147-157, ぎょうせい

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing, 57*(1), 1-22. doi: 10.1177/002224299305700101

小林哲 (2016).『地域ブランディングの論理 ―食文化資源を活用した地域多様性の創出―』有斐閣

Plumeyer, A., Kottemann, P., Böger, D., & Decker, R. (2019). Measuring brand image: a systematic review, practical guidance, and future research directions. *Review of Managerial Science, 13*(2), 227-265. doi: 10.1007/s11846-017-0251-2

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management, 12*(4), 531-544. doi: 10.1177/014920638601200408

Reisinger, Y., & Mavondo, F. (2007). Structural equation modeling: Critical issues and new developments. *Journal of Travel & Tourism marketing, 21*(4), 41-71. doi: 10.1300/J073v21n04_05

清水裕士 (2016).「フリーの統計分析ソフト HAD: 機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』*1*, 59-73.

寺本高・西尾チヅル (2012).「ブランド・ロイヤルティの形成におけるブランド・コミットメントの長期効果」『流通研究』*14*(2-3), 77-96. doi: 10.5844/jsmd.14.2_3_77

特許庁 (2022).「地域団体商標検索ページ」『特許庁』https://www.jpo.go.jp/system/trademark/gaiyo/chidan/shoukai/index.html (2022年8月15日参照)

安原有紗 (2021).「日本人の旅行に対する意識」公益財団法人日本交通公社（編）『旅行年報2021』pp.38-49, 公益財団法人日本交通公社

横山斉理 (2015).「食品スーパーの顧客満足を規定する要因に関する経験的研究」『流通研究』17(4), 21-36. doi: 10.5844/jsmd.17.4_21

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

地域産品のブランド価値構造に関する研究

― トップブランド米「コシヒカリ」を事例に ―

新潟大学大学院 自然科学研究科 博士前期課程
勝見 一生

要約

日本には様々な地域産品がある。新潟県では米がその代表であり，最も有名な品種はコシヒカリであろう。コシヒカリは，半世紀以上にわたりブランド米のフロントランナーであるが，近年は価格・産地間競争・気候変動といった荒波にさらされている。激変の時代にある今こそ，長年愛されてきたそのブランド価値を紐解くことは，コシヒカリの価値の源泉に迫ると同時に，地域産品が長年愛される要因の一端の解明にも貢献しうる。

本研究ではコシヒカリのブランド価値構造に迫った。対象は，成熟したブランドである「コシヒカリ」と，コシヒカリを受け継ぎ萌芽期にある高温耐性品種「コシヒカリ新潟大学NUI号」とした。供給主体，消費主体，BIT（Brand Incubation Third-party）の調査で，コシヒカリは延べ1,136個，NUI号は延べ433個の価値に関する言葉を抽出し，ブランド価値の構造化を行い，3主体と各主体間の共通価値と，各主体独自の価値の分析を行った。その結果，コシヒカリでは高級で美味しいブランド米，NUI号ではコシヒカリの特徴を受け継ぐ温暖化時代の品種としての期待などが各々のブランド価値として窺えた。

キーワード

ブランド価値協創，ブランド価値共創，ブランド米，コシヒカリ，計量テキスト分析

I. 研究の背景

日本の各地域には，地域の風土や人々の営みが育んできた様々な地域産品がある。例えば，北海道の日高昆布，岩手県の南部鉄器，石川県の加賀友禅，福岡県のあまおうなどのブランドは全国的な知名度を獲得している。新潟県でも，米，日本酒，洋食器などの地域産品があるが，新潟のイメージ・魅力等に関するアンケート調査結果（電通,2019）から特に新潟県と米との強い関連が窺えることから，新潟県ではまず米がその代表格としてあげられる。

米には様々な品種があるが，最も有名な米はコシヒカリであろう。米の品種のライフサイクルが通常10－20年と言われる中で，コシヒカリは誕生以来60年以上にわたり第一線で活躍し続ける驚異的な品種である。現在でも価格はトップクラス，作付面積の国内シェアも3割以上と圧倒的な存在感である。長きにわたりフロントランナーであり続けるコシヒカリだが，近年は価格面・産地間競争・気候変動といった変化の波に晒されている。

価格面では，米市場全体で取引価格が低下している。農林水産省 米の相対取引価格における全銘柄平均価格（令和4年5月時点）では令和3年度産は12,932円/60kgとなり，10年前の平成23年産15,350円/60kgに比べ15.8%低下した。コシヒカリもこの流れから逃れることはできず，全産地平均価格では令和3年度産は 13,789円/60kgとなり，10年前の平成23年産16,254円/60kgに比べ15.2%低下した。また，コシヒカリを狙い撃ちするようにトップブランド米をめぐる競争は激しさを増し，新たなブランド米が次々に上市している。農林水産省 令和4年度産農産物の産地品種銘柄設定等の状況によると，水稲うるちもみおよび水稲うるち玄米では銘柄数921種，実品種数313種となった。しかも，先の農林水産省 令和3年度産米の相対取引価格でも，魚沼産コシヒカリに次ぐ第2位に山形県産つや姫がランクインするなど一層混戦を極めている。

また，品質面も厳しい状況にある。近年の地球温暖化がもたらす気候変動は，私たちがその変化を実感できるほどになってきたが，コシヒカリも例外ではない。コシヒカリは暑さに弱く，高温による被害を受けると粒が白濁化する。この外観の悪化は，等級の格下げ，取引価格の低下などに繋がる。近年でも，令和元年度に新潟県産コシヒカリの一等米

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

比率が過去最低水準の20%となり,フードチェーン全体に大きな影響を与えた。こうした状況下で,新潟大学が開発した暑さに強い新品種「コシヒカリ新潟大学NU1号」は全国的に大きな反響を呼んだ。NU1号は,コシヒカリが地球温暖化の時代を生き抜くための期待の新品種である。今後,NU1号がコシヒカリのように長きにわたり愛されるには確固たるブランド価値を構築する必要があるが,萌芽期のそのブランド価値はまだまだ未知数で,激戦の米市場での定着は容易ではない。

トップブランド米であるコシヒカリもこうした様々な変化に直面しており,その地位は確固たるものとは言い難くなっている。大きな変化の局面にある今だからこそ,コシヒカリが長年愛されてきたブランド価値を紐解くことは,コシヒカリの価値の源泉に迫ることであると同時に,地域産品が長年愛される価値の一端の解明にも貢献しうるものである。西原・圓丸・鈴木（2020）が示すように,ブランドの価値は供給主体,消費主体,ブランド構築に寄与する第三の主体であるBIT（Brand Incubation Third-party）の3主体が協同・協力して創造する価値協創によって育まれていく。そこで,本研究では,3主体により形成されるコシヒカリのブランド価値構造に迫りたい。

II. 先行研究

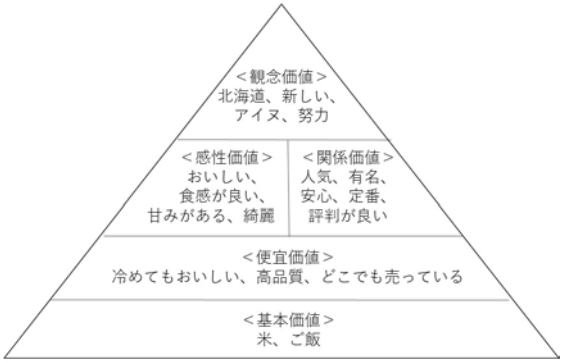
米のブランドは,既に様々な視点から研究が行われてきた。米のブランド管理では,新潟県産コシヒカリのブランド管理の問題点の指摘（鈴木・木南,2009),新潟県が開発した品種「新之助」を事例にブランド管理に関する事例報告（重山,2019）などがなされた。また,ブランド価値ではヘドニックアプローチによるブランド価値の分析（木南・木南・古澤,2009),限界支払い意志決定額の推定による高級米の地域ブランド価値の分析（田北・菊池,2012）などがある。この他にも,新潟県魚沼地域の事例による米価低下の状況におけるブランド産地の展開（両角･宮地･水嶋,2009),新潟県産コシヒカリの事例によるブランド構築のプロセスとブランド強化（星野,2006）などがある。しかし,これらの研究では米のブランド価値の構成要素はほとんど明らかにされていない。

ブランド価値についても様々な研究がある。ブランド価値構築に関する研究では,西原他（2020）が,供給主体と消費主体に,ブランド構築に寄与する第三の人的・組織的な主体であるBITを交えたブランド価値協創を提唱した。また,ブランド価値構造に関する研究では,和田・梅田・圓丸・鈴木・西原（2020）が,供給主体,消費主体,ブランド構築に寄与する第三の主体の価値協創によって育まれる5つの価値概念（基本価値,便宜価値,感性価値,関係価値,観念価値）を提唱した。それぞれについて,基本価値はそのブランドがプロダクトとして成り立つための基本的な機能や品質,便宜価値は機能的・実用的な目的を果たす能力,感性価値はブランドが受容者個人にもたらす肯定的な感覚と感情反応,関係価値はブランドと受容者との良好な関係のイメージ,観念価値はブランドが持つ意味性や象徴性,と定義された。和田他（2020）は,北海道のブランド米「ゆめぴりか」を含め5つのブランドについて自由記述アンケートとインタビュー調査でブランド価値構造を構成する言葉を抽出し,各概念の定義に基づく分類によってブランド価値構造を紐解いた（図1)。しかし,米については1事例のみで限定的なものであり,この他の研究はほとんど見当たらない。外的妥当性を高める観点からも,本研究で米のブランド価値構造の研究を展開する意義がある。

III. 研究方法

調査対象は,「新潟県産コシヒカリ（以下,「コシヒカリ」)」と,暑さに強い新品種「コシヒカリ新潟大学NU1号（以下,「NU1号」)」とする。これまで述べてきたように,コシヒカリは半世紀以上にわたり愛され,国内で広く流通している伝統的品種である。それに対し,NU1号はまだごくわずかな流通量ではあるが,コシヒカリが直面する高温被害への耐性を有し,今まさにそのブランド価値が育まれようとしている品種である。本研究では,成熟したブランドであるコシヒカリと,コシヒカリを受け継ぎ萌芽期にあるNU1号,それぞれのブランド価値構造を紐解きたい。本研究におけるBITの定義は西原他（2020),ブランド価値構造の定義は和田他（2020）に則る。

図―1　ゆめぴりかのブランド価値構造



出典：和田 et al (2020),P.202を参考に著者作成

区分	価値
観念価値	北海道, 新しい, アイヌ, 努力
関係価値	人気, 有名, 安心, 定番, 評判が良い
感性価値	おいしい, 食感が良い, 甘みがある, 綺麗
便宜価値	冷めてもおいしい, 高品質, どこでも売っている
基本価値	米, ご飯

研究手法は質的研究法とした。コシヒカリとNU1号は流通量・認知度・歴史などが異なり, 画一的な調査での情報収集が難しいことから調査先と手順は次の通りとした。調査先は, コシヒカリとNU1号との関連を有する供給主体とBIT, それぞれの消費経験のある消費主体とした。具体的には, 供給主体は2品種を栽培している新潟県内の農家2名, BITは同地域内の自治体2か所とJA2か所, 加えてNU1号の取材を開発段階から続けるマスコミ1社, 首都圏でのテストマーケティングで連携した小売事業者1社とした。農家, 自治体, JAは同一地域とした。調査方法は, まず供給主体とBITに対して半構造化自由回答法によるインタビュー調査を行った。ブランド価値に関する言葉を抽出する質問項目として, 魅力を感じる点, 回答者・地域にとっての存在意義, 食べた感想を中心に尋ねた。次に, インタビュー結果を踏まえ調査方法と質問項目を検討した上で, 消費主体に対して記述式のアンケート調査を実施した。コシヒカリは一般的な認知を得ているためインターネットのセルフアンケートツールQiQUMOにより行い, 調査項目は小川（1997）のブランド自由連想を参考に, コシヒカリから連想する言葉を最大5つまで記載する形とした。この結果, 20代～70代の男女440名から818件（平均1.85件）の有効回答を得た。NU1号はごく限られた流通量であるため, 首都圏でのテストマーケティングで購入者に記述式アンケートを配布した。調査項目は購入理由, 魅力を感じる点, 食べた感想を尋ねた。この結果, 20代～70代の男女28名から有効回答を得た。最後にインタビューと記述式アンケートの結果を合体し, KH-Coderを用いて出現頻度の高い言葉を抽出した上で, ブランド価値の構造化を行い, 3主体ならび各主体間の共通価値, 各主体独自の価値の分析を行った。

IV. 調査結果

1. コシヒカリ

(1) 抽出された価値の出現回数, 割合, 価値区分

コシヒカリについての回答は, 無回答の0文字から最長で734文字, 無回答を除いた平均は25文字であった。表記揺れの処理をした上で, ブランド価値に関する言葉は延べ1,136個抽出された。抽出された単語は, 前処理を実行して文章の単純集計を行った結果, 総抽出語数は13,297（使用1,136）, 異なり語数は1,520（使用83）であった。全対象者の自由記述データから出現回数4回以上の単語を抽出した結果, 出現回数上位20個で全体の92.3%を占めた（表1）。価値構造（表2）では, 観念価値, 感性価値の順に多かった。観念価値は34.6%で,「新潟」「魚沼」といった地名が最も多く, 続いて「高級」「一番」「日本」の順であった。感性価値は34.3%で, その中でも「美味しい」が26.1%と特出していた。関係価値は6.9%で「有名」が最も多かった。便宜価値は2.0%で「メジャー」「特A」が最も多かっ

たがいずれも全体に占める割合は0.8%であった。基本価値は「米」のみで14.6%であった。

(2) コシヒカリのブランド価値構造

上記の結果から，コシヒカリのブランド価値構造は図2のように表すことができる。

表―1　コシヒカリのブランド価値（出現回数上位20個）

順位	抽出語	出現回数	出現割合
1	美味しい	297回	26.1%
2	新潟	170回	15.0%
3	米	166回	14.6%
4	魚沼	103回	9.1%
5	高級	66回	5.8%
6	有名	44回	3.9%
7	一番	35回	3.1%
8	甘い	29回	2.6%
9	モチモチ	22回	1.9%
10	粘り	20回	1.8%
11	日本	18回	1.6%
12	定番	15回	1.3%
13	好き	10回	0.9%
14	ツヤツヤ	9回	0.8%
15	メジャー	9回	0.8%
16	大事	9回	0.8%
17	特A	9回	0.8%
18	綺麗	8回	0.7%
19	安定	5回	0.4%
20	柔らかい	5回	0.4%
	その他	87回	7.7%
	合計	1136回	100.0%

表―2　コシヒカリのブランド価値構造（出現回数上位20個の分類）

価値構造	順位	抽出語	出現回数	出現割合
観念価値			392回	34.6%
	2	新潟	170回	15.0%
	4	魚沼	103回	9.1%
	5	高級	66回	5.8%
	7	一番	35回	3.1%
	11	日本	18回	1.6%
関係価値			78回	6.9%
	6	有名	44回	3.9%
	12	定番	15回	1.3%
	13	好き	10回	0.9%
	16	大事	9回	0.8%
感性価値			390回	34.3%
	1	美味しい	297回	26.1%
	8	甘い	29回	2.6%
	9	モチモチ	22回	1.9%
	10	粘り	20回	1.8%
	14	ツヤツヤ	9回	0.8%
	18	綺麗	8回	0.7%
	20	柔らかい	5回	0.4%
便宜価値			23回	2.0%
	15	メジャー	9回	0.8%
	17	特A	9回	0.8%
	19	安定	5回	0.4%
基本価値			166回	14.6%
	3	米	166回	14.6%

図―2　コシヒカリのブランド価値構造

区分	価値
観念価値	新潟，魚沼，高級，一番，日本
関係価値	有名，定番，好き，大事
感性価値	美味しい，甘い，モチモチ，粘り，ツヤツヤ，綺麗，柔らかい
便宜価値	メジャー，特A，安定
基本価値	米

(3) 主体間の共通価値と各主体独自の価値

共起ネットワーク分析（図3）から，3主体の共通価値は「新潟」「魚沼」「高級」「一番」「日本」「好き」「美味しい」「粘り」「柔らかい」「米」の10個であった。観念価値は全てが3主体の共通価値であった。主体間の共通価値としては，供給主体と消費主体は「モチモチ」の1個，供給主体とBITは「大事」の1個，消費主体とBITは「有名」「定番」「甘い」「綺麗」「メジャー」「特A」「安定」の7個であった。

また，対応分析の結果（図4）から，供給主体は「一番」「好き」「粘り」，消費主体は「美味しい」「高級」，BITは「米」「魚沼」「新潟」が，各主体を中心に想起された。また，特に消費主体では感性価値，BITでは観念価値に関する言葉が多くみられた。

2. NU1号

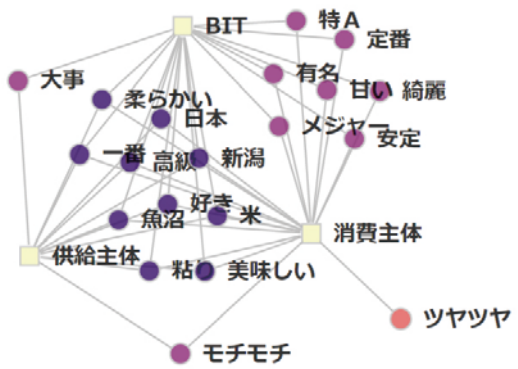
(1) 抽出された価値の出現回数，割合，価値区分

NU1号についての回答は，無回答の0文字から最長で750文字，無回答を除いた平均は69文字であった。表記揺れの処理をした上で，ブランド価値に関する言葉は延べ433個抽出された。抽出された単語は，前処理を実行して文章の単純集計を行った結果，総抽出語数は7,444（使用433），異なり語数は1,011（使用48）であった。全対象者の自由記述データから出現回数4回以上の単語を抽出した結果，出現回数上位20個で全体の91.0%を占めた（表3）。価値構造（表4）では，感性価値，観念価値の順に多かった。感性価値は34.9%で，その中でも「美味しい」が11.5%で特出しており，また外観に関する「綺麗」「見た目」も多く見られた。観念価値は25.6%で，特に「コシヒカリ」が16.9%で特出していた。関係価値は7.2%で「面白い」が最も多く，また「応援」「期待」「嬉しい」「協力」というNU1号の将来性に関する価値も見られた。便宜価値は4.1%でNU1号の特徴である「高温耐性」「コシヒカリと変わらない」が見られた。基本価値は「米」のみで19.2%であった。

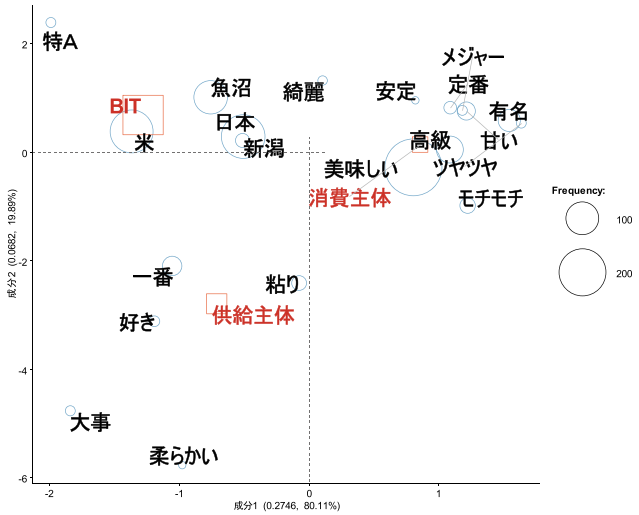
(2) NU1号のブランド価値構造

上記の結果から，コシヒカリのブランド価値構造は図5のように表すことができる。

図―3　共起ネットワーク分析（コシヒカリ）



図―4　対応分析（コシヒカリ）



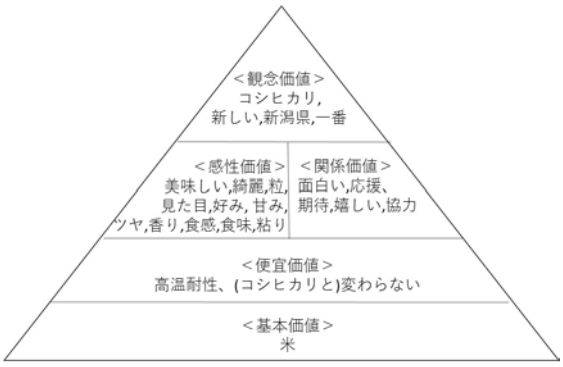
表―3　NUI 号のブランド価値（出現回数上位 20 個）

順位	抽出語	出現回数	出現割合
1	米	83 回	19.2%
2	コシヒカリ	73 回	16.9%
3	美味しい	50 回	11.5%
4	綺麗	28 回	6.5%
5	粒	18 回	4.2%
6	新しい	17 回	3.9%
7	見た目	15 回	3.5%
8	新潟県	13 回	3.0%
9	好み	12 回	2.8%
10	高温耐性	10 回	2.3%
10	面白い	10 回	2.3%
12	一番	8 回	1.8%
12	変わらない	8 回	1.8%
14	甘み	7 回	1.6%
15	応援	6 回	1.4%
15	期待	6 回	1.4%
17	ツヤ	5 回	1.2%
17	嬉しい	5 回	1.2%
19	協力	4 回	0.9%
19	香り	4 回	0.9%
19	食感	4 回	0.9%
19	食味	4 回	0.9%
19	粘り	4 回	0.9%
	その他	39 回	9.0%
	合計	433 回	100.0%

表―4　NUI 号のブランド価値構造（出現回数上位 20 個の分類）

価値構造	順位	抽出語	出現回数	出現割合
観念価値			111 回	25.6%
	2	コシヒカリ	73 回	16.9%
	6	新しい	17 回	3.9%
	8	新潟県	13 回	3.0%
	12	一番	8 回	1.8%
関係価値			31 回	7.2%
	10	面白い	10 回	2.3%
	15	応援	6 回	1.4%
	15	期待	6 回	1.4%
	17	嬉しい	5 回	1.2%
	19	協力	4 回	0.9%
感性価値			151 回	34.9%
	3	美味しい	50 回	11.5%
	4	綺麗	28 回	6.5%
	5	粒	18 回	4.2%
	7	見た目	15 回	3.5%
	9	好み	12 回	2.8%
	14	甘み	7 回	1.6%
	17	ツヤ	5 回	1.2%
	19	香り	4 回	0.9%
	19	食感	4 回	0.9%
	19	食味	4 回	0.9%
	19	粘り	4 回	0.9%
便宜価値			18 回	4.1%
	10	高温耐性	10 回	2.3%
	12	変わらない	8 回	1.8%
基本価値			83 回	19.2%
	1	米	83 回	19.2%

図―5　NUI 号のブランド価値構造



区分	価値
観念価値	コシヒカリ, 新しい, 新潟県, 一番
関係価値	面白い, 応援, 期待, 嬉しい, 協力
感性価値	美味しい, 綺麗, 粒, 見た目, 好み,
	甘み, ツヤ, 香り, 食感, 食味, 粘り
便宜価値	高温耐性, コシヒカリと変わらない
基本価値	米

(3) 主体間での共通価値と各主体独自の価値

共起ネットワーク分析（図6）から，3主体の共通価値は，「コシヒカリ」「新しい」「新潟県」「協力」「美味しい」「綺麗」「粒」「見た目」「食味」「米」の10個であり，観念価値と便宜価値に関する言葉は全てが3主体の共通価値であった。主体間での共通価値としては，供給主体とBITで「一番」「高温耐性」「コシヒカリと変わらない」の3個，消費主体とBITで「応援」「期待」の2個であった。

また，対応分析の結果（図7）から，供給主体は「見た目」「綺麗」，消費主体は「美味しい」，BITは「新しい」が各主体を中心に想起された。供給主体では外観に関する感性価値，消費主体では食味に関する感性価値に関する言葉が多くみられた。

V. 考察

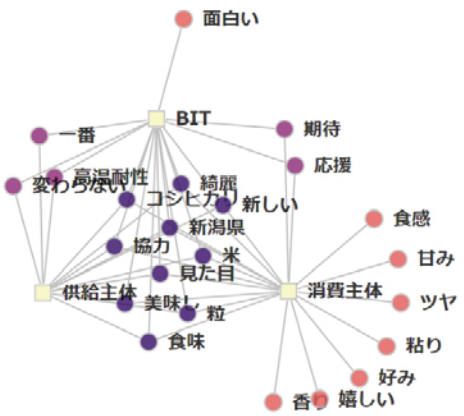
1. コシヒカリとNU1号のブランド価値構造の比較

本研究によって明らかになったコシヒカリとNU1号のブランド価値構造を比較したい。まず，両者に共通して，観念価値と感性価値が高い割合を占めていた。観念価値では「新潟」「一番」，感性価値では特出した「美味しい」に加え「甘い」「粘り」「ツヤ」「綺麗」が共通しており，萌芽期のNU1号も既にコシヒカリと同様に新潟の美味しいお米として捉えられていると言える。次に，ブランドごとの特徴では，コシヒカリでは観念価値に「新潟」「魚沼」の地名が抽出され，田村（2011）が示すような地域の特産品としてのブランドが確立している様子が窺え，長年愛される中で「高級」「有名」「定番」の立ち位置も確立していったと考えられる。一方，NU1号では観念価値に「コシヒカリ」が多数抽出され，トップブランド米コシヒカリの直系品種であることが大きな価値にあると考えられる。また，萌芽期にあるNU1号は新たな品種としての「面白さ」や「応援」「期待」「協力」という育成・支援の意図が見られた。これは，西原他（2020）が指摘するエンゲージメント行動によるブランド価値協創とも関連すると考えられ，まさに今ブランド価値が育まれている様子が窺える。

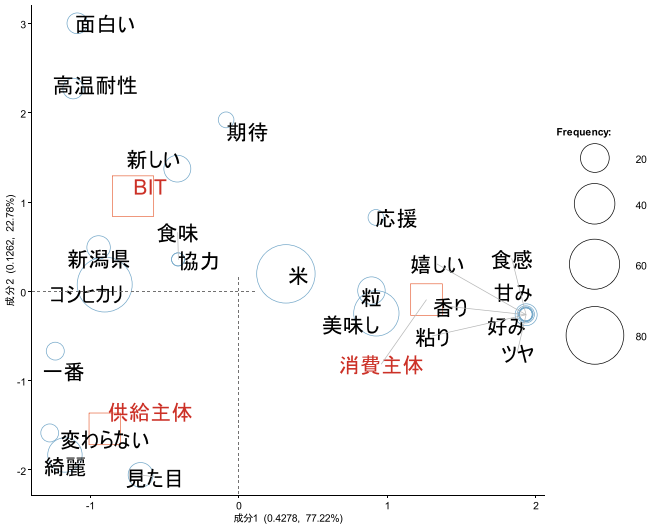
2. コシヒカリ，NU1号，ゆめぴりかのブランド価値構造の比較

続いて，和田他（2020）が示したゆめぴりかのブランド価値構造との比較をしたい。まず，3者に共通して観念価値に地域名が抽出された。ブランド米は地域にとって象徴的な意味を有すると考えられる。地域名の出現割合では，成

図―6　共起ネットワーク分析（NU1号）



図―7　対応分析（NU1号）



熟したブランドであるコシヒカリの方が萌芽期のNU1号よりも高い割合であり，育成意図もNU1号にのみ見られた。ゆめぴりかの具体的な数値は明らかにされていないが，和田他（2020）のブランド・インキュベーション・ストーリーから同様の可能性が窺える。このことから，地域の米という象徴的な意味は，3主体の価値協創によって徐々に育まれていく可能性が考えられる。田村（2011）は地域産品の大半がブランド化していない中で，ブランド化を推進するには商品に対して愛着心を持つ顧客を増加させる必要があることを示した。地域の象徴たるブランドになることは，西原（2020）が示す育成・支援などエンゲージメント行動を誘発し，3主体の愛着心の醸成にも貢献すると考えられる。次に，3者とも感性価値に「美味しい（おいしい）」があり，食味に関しても共通点が見られた。各ブランド米の美味しさや食味は，既に価値が認識される水準に達しており，この点だけでは他のブランドとの差別化が難しいと考えられる。さらに，ゆめぴりかは，独自の「高品質」「どこにでも売っている」に加え，NU1号と共通する観念価値「新しい」，コシヒカリと共通する関係価値「有名」「定番」も有する。小売事業者からも，ゆめぴりかが北海道内では比較的簡単に入手できる評判の良いブランド米という話が聞かれた。これらのことから，ゆめぴりかは新しい品種として市場での評価を獲得し，日常の食卓で愛される定番のブランド米として確立していることが窺えた。

VI. おわりに

本研究では，「新潟県産コシヒカリ」と「コシヒカリ新潟大学NU1号」を対象に，ブランド価値に関する言葉を抽出し，和田らの定義に則りブランド価値の構造化を行い，3主体の共通価値と各主体独自の価値の分析，主体ごとの特徴を見る対応分析を行った。本研究によって，コシヒカリは新潟産・魚沼産をはじめ高級で美味しいブランド米として有名であり，定番品としても認知されている成熟したブランドであることが窺えた。また，NU1号はコシヒカリの伝統を受け継ぎ，その美味しさと食感の良さ，コシヒカリと変わらない良質なブランド米として，特に消費主体とBITから期待・応援を受けて育まれていることが窺えた。

現代のブランド米は，社会的・自然環境的に強い逆風の中に産声を上げる。各ブランド米がコシヒカリのように長年にわたり愛され続けるためには，美味しさを前提としつつ，3主体との価値協創により独自のブランドの価値を構築することが重要となろう。

本研究によって，コシヒカリとNU1号のブランド価値の現在地を把握したが，調査先が新潟県内の主体を中心としていることから地域的なバイアスが想定され，結果の更なる精緻化には全国的な調査を要すると考えられる。また，NU1号は上市前の新品種であるため，ブランドイメージを想起するための情報が不足している可能性があり，普及過程を追う継続的な調査を要すると考えられる。さらに，コシヒカリがトップブランド米となるまでのブランド・インキュベーション・プロセスを明らかにすることで，様々なブランド米にとって有益な示唆が得られるものと考えられる。これらの点は今後の研究の課題としたい。

謝辞

本研究では，農家，消費者，自治体，JA，小売事業者，マスコミ，NU1号開発者の新潟大学農学部の三ツ井敏明教授の調査協力，執筆では新潟大学大学院自然科学研究科の長尾雅信准教授にご指導をいただいた。また，本研究の資金は，公益財団法人古泉財団の研究助成をいただいた。ここに記して，お力添えを下さった方々に感謝の意を表します。

引用文献

小川 孔輔（1997），「ブランド自由連想データの分析」『経営志林』34巻1号 P45-62

木南章・木南莉莉・古澤慎一（2009），「ブランド米の価格形成要因に関する分析」『農業経済研究．別冊，日本農業経済学会論文集』2009,P182-188

重山博信（2019）「良食味で高温登熟性に優れる水稲新品種 新之助」『農業および園芸』94巻2号 P122-128

鈴木聡・木南莉莉（2009），「地域ブランドに関する一考察」『新潟大学農学部研究報告』62巻1号 P1-7

田北俊昭，菊地一恵（2012），「高級米の地域ブランド評価方法―日本の新品種「つや姫」の事例―」『山形大学紀要（社会科学）』第43巻第1号別刷 P17-32

田村正紀（2011），『ブランドの誕生』，千倉書房

電通（2019），「新潟のイメージ･魅力等に関するアンケート調査結果」，『第2回新潟の魅力を考える懇談会資料1』，https://www.pref.niigata.lg.jp/uploaded/attachment/185552.pdf（2022年8月11日参照）

西原彰宏・圓丸哲麻・鈴木和宏（2020），「デジタル時代におけるブランド構築－ブランド価値協創－」『マーケティングジャーナル』Vol.39No.3, P21-31

星野康人（2006），「農産物のブランド構築―新潟産コシヒカリを事例として―」『関東東海農業経営研究』96号 P15-21

両角政彦・宮地忠幸・水嶋一雄（2009），「米価低迷下におけるブランド産地の展開―新潟県魚沼地域を事例に―」日本大学文理学部自然科学研究所研究紀要 No.44 P.45－61

和田充夫・梅田悦史・圓丸哲麻・鈴木和宏・西原彰宏（2020），『ブランド・インキュベーション戦略－第三の力を活かしたブランド価値協創－』，有斐閣

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

アパレルセレクトショップの宣伝動画におけるモデルの視線移動と視聴者の記憶

中央大学 国際経営学部 学生
内藤 有香

中央大学 国際経営学部 教授
中村 潤

要約

本稿はアパレルセレクトショップで商品の宣伝用に使用されている動画を用いて，セレクトショップ側が伝えたい商品の魅力的な部分について，動画の視聴者もその部分に注目し，その情報を記憶することができているのかを検証する。動画内では，モデルが１人登場し，商品のある部分に大きく目線を移動させる動きが見られる。この大きく目線を移動させる動きに着目し，仮説を立て，検証していく。まず，先行研究を踏まえ，本稿での「宣伝」の定義を明らかにし，広告と宣伝の違いを今一度明らかにする。次に，視線移動に関する先行研究を基に本稿の仮説を立てる。人は，写真を見たとき，その写真中の人の目線につられるという先行研究の結果から，動画においても同様のことが言えると考えた。3つの仮説検証のポイントを挙げ，それぞれ結果を提示し，考察する。具体的には，①モデルの目線移動に視聴者の目線もつられているかどうか，②AOIごとの注視時間，注視回数を比較したとき，視線誘導があったＡＯＩが最も長いかどうか，③視線誘導があった箇所に関する情報の記憶度が他と比較して高いかどうか，について視線計測実験とクイズ形式のアンケートを通して分析する。

キーワード

視線計測，記憶，宣伝，動き

I. 先行研究

1. 広告の定義について

広告とその類縁概念の区別は明確にされないまま議論されることが多かったが，巽（2004）は，そこに問題提起し，広告とその類縁概念（広報，PR，宣伝）の関係について明らかにしている。巽は，日常生活の範囲内であれば，違いを明確にしないまま言葉を使用しても大きな問題はないが，学問的な研究においてはできる限り区別して検討するべきであると主張している。広告もその類縁概念も全て「組織または個人が行う意図的なコミュニケーション活動」と考え，そのコミュニケーション内容に従って，以下のように規定した。「広告」が，商品やサービスの存在自体を知らしめることを目的としているのに対し，「宣伝」は，消費者に商品やサービスを理解してもらい，実際の購入までつなげることを目的としていると規定した（巽，2004）。この規定に基づいて考えると，本研究は，「商品を理解し，記憶してもらうための動画がどのようなものか」という問いを解決するための研究であるため，「広告」よりも「宣伝」に近いと言える。

2. 視線がつられることについて

京都大学霊長類研究所の服部らは，他人が示す方向の手がかりにチンパンジーとヒトがどのように反応するかを調べた。ここでは，ヒトのついての結果のみに注目する。この実験では，ヒトに写真を提示し，その写真の中のモデル（人間）が顔をある方向を向けているとき，その写真を見たヒトは，思わず同じ方向を向いてしまうということを明らかにした（Hattori & Tomonaga, 2010）。つまり，ヒトはヒトの目線につられるということが明らかにされている。このことから，写真だけでなく，動画でも動画内のモデルが向いた方向に目がつられるのではないかと考えられる。

広告の目的とその有効性という観点から，広告は商品を認知してもらうことから始まり，商品に興味を持ってもらい，理解してもらい，記憶保持してもらい，最終的に購入してもらうという一連の流れを目的としている。しかし，厳密には，広告は商品を「認知」してもらうことに重きを置いているのに対し，宣伝は商品を「理解し，記憶し，購入」してもらうプロセスに重きを置いていることから，後半が宣伝の範囲とも言える。このプロセスの前半の，商品の「認知」や「興味喚起」に関しては数多く研究されているが，後半の「理解」や「記憶」

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

に関して研究されている例は少ない。すなわち，広告の有効性に関する研究は多いが，宣伝の有効性にフォーカスした研究は少ない。また，チラシやWebページなどの静止画に関する研究が多く，今後増加していくだろう動画に関する研究は少ない。さらに動画内に登場する人を対象とした研究はない。そこで，本研究では，アパレルファッションブランドの洋服の宣伝動画を題材に，「宣伝」，「動画」，「モデルが人である」，「目線誘導」という4つの側面を掛け合わせたものをテーマとした研究を行う。「宣伝動画内のモデルのどのような動きが，商品の理解度と記憶保持度を上げるのか」というリサーチクエスチョンについて，視線計測実験を通して考察する。

II. 仮説

本研究において著者は，前章で紹介した先行研究をもとに2つの仮説を検証する。「宣伝」からの側面と「視線」という側面からアプローチしてできた仮説である。

まず，1つ目の仮説は，動画内のモデルが洋服のある特定の部分に目線を移動させたとき，その動画を見た被験者もモデルの視線につられて視線を移動させるのではないかということである。例えば，動画内でスカートを着用しているモデルが，スカートの裾に目線を移動させたとする。このとき，動画を視聴している被験者もつられてスカートの裾に視線移動させるのではないかということである。

2つ目の仮説は，視線誘導を受けた部分は，視線誘導を受けなかった部分と比較して，注視時間が長く，注視回数が多く，記憶度が高くなるのではないかということである。仮説2は，2つの根拠に基づいている。1つ目の根拠として，Mc Guireの態度変容に関する情報処理モデルでは，説得効果は，「接触→注目→理解→メッセージ受容→保持→行動」の段階を経て生じるとされている。各段階における効果は，前段階が必要条件となる（Cantor, 1980）。この情報処理モデルの流れに基づき，ある先行研究では，理解度や記憶のような学習にはメッセージへの注目が必要であり，その注目させる外部からの作用が理解や記憶を高め，説得効果をもたらすと主張している（Jina, 1995）。この先行研究では，ユーモアが注目を高めるという研究に基づいたものであるが，説得効果のプロセスにおいて，ユーモアだけでなく，注目を促す何かしらの作用が視聴者に対して働けば，その後の「理解」や「メッセージの保持」といった段階の能力を高めることができるのではないかと推測した。つまり，先行研究の「ユーモアによる注目」に当たるプロセスを，本稿では「視線誘導を受けたことによる注目」として考えた。2つ目の根拠は，前章で述べた通り，過去の研究において，広告への興味の高さと注視時間の長さや注視回数の大きさには正の相関があるということが分かっている（富山・寺部・柳沼・康，2017）。このことから，「興味を持つ」という段階は，Mc Guireの情報処理モデルの「注目」に該当するが，興味の次の段階である記憶においても，注視時間と注視回数との正の相関が見られるのではないかと推測した。つまり，注視時間が長く，注視回数が多いほど記憶度が高くなるのではないかと考え，仮説2を立てた。

以下に2つの仮説を整理する。

仮説1：視線軌跡：動画内のモデルが特定の場所に目線を移動させると，それにつられて被験者の視線もその場所に移動する

仮説2：AOIの注視時間と注視回数：視線誘導があった部分が含まれるAOIは，視線誘導がなかった部分を含むAOIと比較して，注視時間が長く，注視回数が多くなり，記憶力が高くなる。（AOIの設定に関しては「分析方法」の章で詳述している。）

III. 分析方法

本研究の2つの仮説を整理すると，実験で検証すべき点は以下の通りである。

仮説検証のポイント

① モデルの目線移動による視線誘導が起きているか

② AOIごとの注視時間，注視回数を比較したとき，視線誘導があったAOIが最も長いか

図1　注視点座標

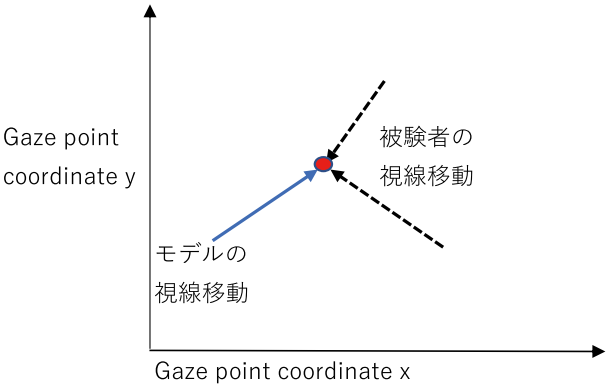
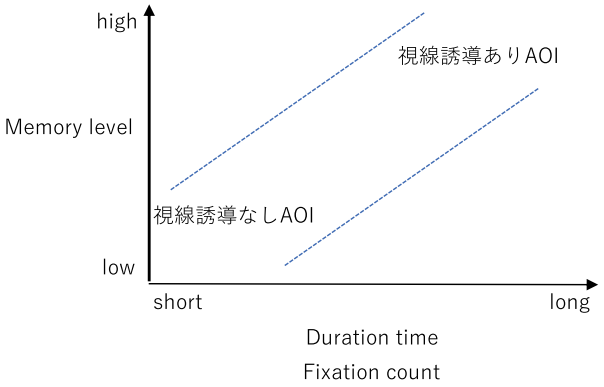


図2　記憶度と注視時間 / 注視回数



③　視線誘導があった箇所に関する情報の記憶度が他と比較して高いか

1. 仮説検証のポイント②について

3つの動画それぞれに4つのAOIを設定し，各AOIの注視時間と注視回数を，解析ソフトを用いて算出する。4つのAOIは，「顔」，「首から胸」，「お腹と背中」，「お尻と足」に設定した。

さて，仮説検証ポイント②は，視線誘導を受けた部分を含むAOIの注視回数と注視時間を，その他のAOIと比較し，視線誘導を受けたことで視線誘導を受けた部分を含むAOIの注視時間と回数が多くなるのではないかということを検証することが目的である。しかし，設定した4つのAOIの面積は異なるという問題点がある。AOI「顔」は，AOI「お尻と足」に比べて明らかに小さい。したがって，視線誘導に関わらず，面積が広いためにカウントされる注視点が多くなるという可能性が考えられる。そこで，分析には，動画全体の注視回数や注視時間ではなく，視線誘導時を境に動画を前半と後半に分け，それぞれの注視回数と注視時間をAOIごとに比較することにした。前半と後半を比較して，注視回数や注視時間がどのように増減するかを調べることで，注視回数や注視時間の大小が視線誘導と関係があるのかということを分析することができると考えた。解析ソフトを使用して注視回数と注視時間を測定した。

2. 仮説検証のポイント③について

視線誘導が起きると，その点における記憶度が高まるかということを分析することが目的である。分析方法2で述べた，注視回数と注視時間の前後半の比較データに加えて，視線計測後に実施した記憶度を測るアンケートの2つを使用して分析する。記憶度を測るアンケートでは，各AOIに含まれる商品のおすすめポイントを理解しているかどうか，またそれをどのくらいの記憶度で回答したかを調査した。つまり，そのアンケートの結果から，商品のおすすめポイントを，1）正解しているか．もしくは不正解であるか，2）解答の記憶度がどの程度か，の2点を確かめることができる。記憶度は，クイズの正解，不正解，記憶度a～cのそれぞれをポイント換算して，点数化する。ポイント換算は以下の通りに行う。正解＝2点，不正解＝0点，記憶度a＝3点，記憶度b＝2点，記憶度c＝1点とした。点数化は，正解もしくは不正解のポイントと，記憶度a～cのいずれかのポイントを掛け算することで算出する方法をとった。例えば，正解していて記憶度をaと回答していた場合，点数は，2×3＝6となる。

IV. 結果

1. 仮説検証ポイント①について

動画内のモデルが目線を移動すると，それにつられて視聴者も目線を移動させていた。視線誘導直後の被験者の視線軌跡を次の図に示す。実線がモデルの視線移動，細かい方の点線が被験者1，粗い方の点線が被験者2の視線移動，赤丸がモデルの視線誘導先を表している。

図3　注視点座標（動画1）

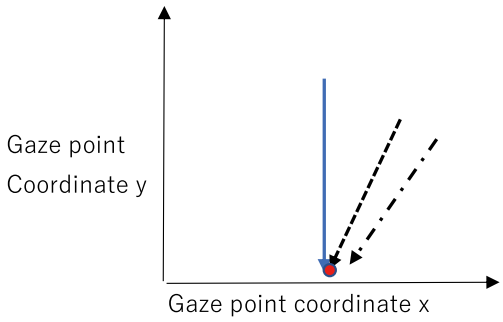


図4　注視点座標（動画2）

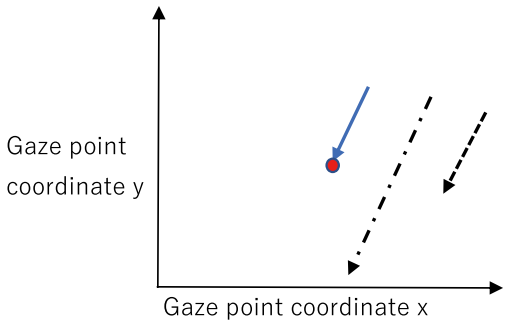
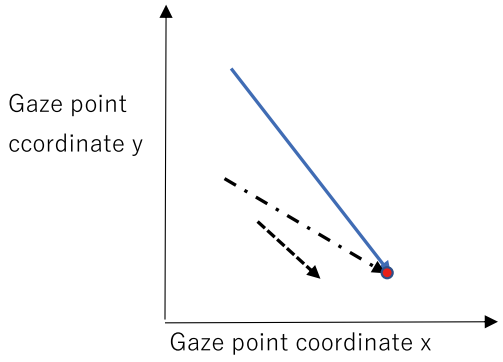


図5　注視点座標（動画3）



上の図の通り，動画1では被験者2人ともに視線誘導が起きていた。動画2では，多どちらも視線誘導を受けていないように見えるが，移動した視線の方向性は一致している。動画3では，被験者2は視線誘導を受けており，被験者1は受けていないが，移動した視線の方向性は一致していた。

2. 仮説検証ポイント②について

視線誘導の原因がモデルの目線移動によるものかを確認するため，モデルが視線を移動させた前と後で，目線移動先を含むAOIの注視回数と注視時間がどのくらい増加するか注目したところ，結果はまばらであった。仮説では注視回数と注視時間がともに増加すると考えていたため，この仮説は立証されなかった。なぜ，視線誘導が起きていたにも関わらず，注視回数や注視時間に増減に一貫性がなかった理由を明らかにするため，視線誘導先を含むAOIにおいて，注視一回あたりの注視時間を算出した。結果を以下に示す。

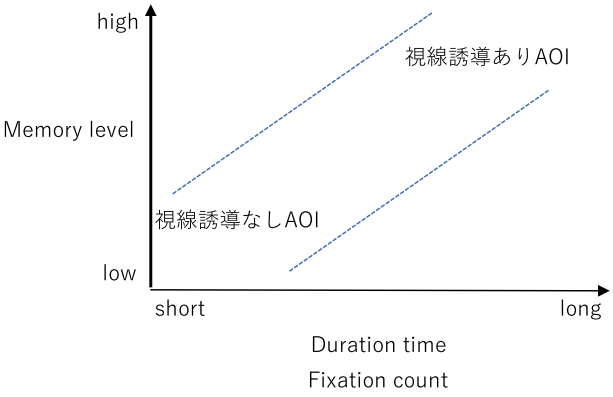
3. 仮説検証ポイント③について

視線誘導後に注視回数が認められたサンプルにおいて，記憶度との相関が見られた。視線誘導と記憶度の相関を分析するため，視線誘導があった部分を含むAOIとその他のAOIを比較したとき，前者の方が後者よりも記憶度が高いかどうかを分析した。分析方法の章で前述した通りに点数化すると，全体的な傾向として，視線誘導部分を含むAOIにおけるクイズの点数は，他のAOIにおけるクイズの点数よりも高かった。

表1　注視時間と注視回数

	Movie1 AOI 「お尻と足」		Movie2 AOI 「お腹と背中」		Movie3 AOI 「お尻と足」	
	前半	後半	前半	後半	前半	後半
Subject1	0.5625	0.9166	0.28	0.4975	0.362	0.4533
Subject2	1.075	1.2625	0	1.54	0.4733	1.805

図6　記憶度と注視時間 / 注視回数



V. 考察

以下では，仮説検証ポイントごとに考察を記述する。

1. 仮説検証ポイント①について

結果の章で示した図からも分かるように，動画1では仮説通り被験者2人ともに視線誘導が顕著に見られ，視線誘導先もほぼ一致している。動画2では視線誘導先は被験者2人とも一致していないが，いずれも視線軌跡はほぼ平行移動していた。モデルの視線軌跡と被験者2人の視線軌跡のベクトルの方向が一致していることから，「目線がつられる」という現象は起きていたのではないかと考えられる。完全に視線誘導先が一致しなかった原因として，動画2はモデルの目線移動が他の2つの動画と比べて分かりづらい部分があったことが考えられる。実際にはモデルはトップスの丈に目線を移動させており，お腹あたりに位置するが，初見では足元に目線を移動させているようにも見える。モデルが帽子をかぶっていることから正確な目線移動先が分かりづらくなっていた。このことから，モデルの目線移動につられるという視線誘導は起きていたが，移動先が不明瞭だったためベクトルの方向性だけは一致し，視線誘導先の座標は異なるという結果だったと考えられる。動画3では，被験者2は視線誘導を受け，視線誘導先もモデルとほぼ正確に一致していたのに対し，被験者1は視線誘導先が一致していなかった。しかし，動画2と同様，被験者1の視線軌跡とモデルの視線軌跡のベクトルの方向性は一致していた。動画2と異なる点は，モデルの目線移動先を実際とは誤って判断したという結論を導き出せない点である。この点について詳細に説明すると，動画2はモデルが歩きながら下に目線を向けているため，それがお腹あたりに見える場合もあれば足元にあたり見える可能性もあると言える。しかし，動画3では左足側に目線を移動させているが，被験者1は右足側に目線を移動させているため，モデルの目線移動先を間違えて判断したとは考えにくい。これらのことから，モデルの視線軌跡と被験者1の視線軌跡は平行だったが，視線誘導先は一致していなかった原因として，視線計測をした際に実際に見ていた場所と多少のズレがあったと考えられる。以上のように，視線誘導は起きており，モデルの目線移動は視聴者の目線移動に有意に働いたと考えることができる。

2. 仮説検証ポイント②について

結果の章で示したTable-5を見ると，6つのサンプル全てにおいて，前半よりも後半の方が注視一回あたりの注視時間が増加している。このことから，視線誘導により単純に注視回数や注視時間が増加するのではなく，注視一回あたりにかける時間が長くなったことが分かった。視線誘導部分を含まないその他のAOIに関しては，注視一回あたりにかける時間が前半よりも後半で減少していたため，視線誘導部分を含むAOIにおいて，注視一回あたりの時間が増加していることは有意な差だと考えられる。視線誘導後は，動画内の様々な点を短い間隔でたくさん見るのではなく，視線

誘導先の一点をよりじっくり見るようになったと言える。これは，モデルの目線が移動したことにより，その部分に何か重要な情報があるのではないかというスキーマが働き，その点の情報をより深く理解しようという作用がほぼ無意識下で働いたのではないかと考えられる。

3. 仮説検証ポイント③について

クイズでは各AOIにつき関係する問題を一問出題した。そのクイズに回答する際に一緒に回答してもらった記憶度と視線誘導の相関を分析したところ，視線誘導がなかったAOI内の商品のクイズには，不正解もしくは正解していても記憶に自信をもって答えていなかったが，視線誘導があったAOI内の商品のクイズには記憶に自信をもって正解していた。例えば，動画３では，動画の途中で，モデルはスカートのスリットのあたりに目線を移動させている。スカートのスリットは，AOI「お尻と足」の範囲に含まれる。他のAOI「顔」や「首から胸」，「お腹と背中」に該当する商品のクイズには，記憶度bと解答しているのに対し，視線誘導先の商品に関するクイズには記憶度aと解答している。つまり，視線誘導以外のAOIに関する商品のクイズは，自力で思い浮かべることはできないが，選択肢を見れば思い出せる程度の記憶度で解答していたのに対し，視線誘導があった部分に関するクイズには，選択肢を見なくてもほぼ鮮明に覚えているほどの高い記憶度で解答していたということである。６のサンプルのうち，動画２の被験者２のデータ以外の５つでは，視線誘導を含むAOIに関する記憶度が最も高く，視線誘導と記憶度との関係があったと考えられる。動画２の被験者２のデータでは，最も高い得点を算出したのは，AOI「お尻と足」である。１つだけに違いが見られた理由として，仮説検証ポイント①との関係が考えられる。動画２で実際にモデルが目線を移動させているのは，AOI「お腹と背中」である。しかし，結果１で前述した通り，被験者２はそのタイミングでAOI「お尻と足」に視線を移動させていた。このことから，動画２の被験者２も視線誘導を受けたAOIで最も高得点を取っていると言える。つまり，６つのサンプル全てにおいて，視線誘導を受けて視線を移動させた先のクイズには最もレベルの高い記憶度で回答しており，それ以外のAOIでは比較的レベルの低い記憶度で回答していたと言える。以上のことから，視線誘導があった部分は視線誘導がなかった部分に比べて記憶に残りやすかったと考えられる。記憶の前段階に「理解する」という過程があるが，仮説検証ポイント②の考察と同様，モデルが目線を移動させたことでそこに商品を理解するためのポイントがあると被験者が思った可能性が考えられる。

引用文献

Cantor, J. & P. Venus. (1980). The Effect of Humor on Recall of a Radio Advertisement. *Journal of Broadcasting*, 24, pp.13-22.

Hattori Y., & Tomonaga, M. (2010). Differential Sensitivity to Conspecific and Allospecific Social Clues in Chimapanzees (Pan troglodytes) and Humans (Homo sapiens), *Biology Letters*, 6, pp.610-613.

Jina, E. (1995). A review on the impact of perceived humor on advertising effects, *Keio Associated Repository of Academic resources*. Retrieved from 慶應義塾大学学術情報リポジトリ（KOARA）- KeiO Associated Repository of Academic resources

巽 健一.（2004）.「広告とその類縁概念の関係について」『*広告科学*』45(0), p.145.

富山 嘉都，寺部 慎太郎，柳沼 秀樹，康 楠.（2017）.「視線計測によるインフォグラフィックを用いた広報資料の有効性の検証」『*土木学会論文集*』73(5), p.80,83.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

行動的経験を訴求するイベント広告が消費者の評価に及ぼす影響

― 時間的距離に着目して ―

金沢星稜大学 経済学部 講師
牧野 耀

京都橘大学 経営学部 講師
瀬良 兼司

キーワード
新ブランド，広告効果，体験型イベント，解釈レベル理論，ライフスタイル

新製品の受容や顧客経験の向上をもたらす概念として，行動的経験がある。未だに知られていない新興のブランドが消費者に受容されるという機会を想定したとき，実際に触れてみることのできるイベントの機会が，態度や使用意図の形成に対して大きな役割を果たすと考えられる。本研究では，行動的経験の具体性と抽象性の側面に着目して，体験型イベントに関する広告の効果に及ぼす影響を検討した。191 名を対象として，男性用スキンケアの新ブランドを体験するイベントに関する広告を用いたオンライン実験を行った。分析の結果，(1) 行動的経験を具体的に訴求するイベント広告は，行動的経験を抽象的に訴求するイベント広告よりも，ブランド態度およびイベント参加意向を高め，(2) 行動的経験を抽象的に訴求するイベント広告の場合，時間的距離が遠い方が，イベント参加意向を高めることが明らかになった。

I. 研究の背景と目的

D to C (Direct to Consumer) ブランドの進展に伴い，百貨店の催事のみならず，丸井グループによるポップアップ・スペースや，b8ta（ベータ）のように，新たな商品に触れる体験の場をデザインする企業なども台頭している。このような現象を理解するために，新製品の受容や顧客経験の向上をもたらす概念として，行動的経験がある。

新製品の展開において，製品を体験するイベント等の実施は，顧客との接点を創出する上でも欠かせない施策である。本研究では，行動的経験の具体性と抽象性の側面に着目して，体験型イベントに関する広告の効果に及ぼす影響を明らかにすることを目的とする。

II. 既存研究レビュー

Brakus, Schmitt, and Zhang (2014) は，消費者の広告の理解の容易さについて，新製品の感覚的と情緒的な経験に関して検証している。未だに知られていない新興のブランドが消費者に受容されるという機会を想定したとき，実際に触れてみることのできるイベントの機会が，態度や使用意図の形成に対して大きな役割を果たすと考えられる。

Liberman and Trope (1998) によると，時間的距離による解釈レベルの違いでは，遠い将来の事象の解釈はより抽象的で，その出来事の意味の中心となる特徴で構成されるのに対して，近い将来の出来事はより具体的で周辺的，付随的な特徴を含む。行動的経験の訴求においても，時間的距離が近い場合は，直感的に行動がわかる具体的側面を訴求する方が態度や参加意向を高める可能性がある。一方で，時間的距離が遠い場合は，ライフスタイルの提案する抽象的側面を訴求する方が態度や参加意向を高める可能性がある。

III. 調査データ

191 名を対象として，男性用スキンケアの新ブランドを体験するイベントに関する広告を用いたオンライン実験を行っ

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

た。体験型イベントの内容は，具体的な行動的経験を訴求する文章で，後者は抽象的な行動的経験を訴求する文章となっている。

IV. 分析結果

二元配置分散分析を実施し，交互作用について，「イベント参加意図」（F（1, 187）=2.785, p=.097, η^2=.015）では，有意な傾向が確認された。一方で，「広告態度」（F（1, 187）=0.043, p=.873, η^2=.000）および「ブランド態度」（F（1, 187）=0.009, p=.924, η^2=.000）については，有意な結果が得られなかった。交互作用が得られた「イベント参加意図」の単純主効果を検定した結果，行動的経験が抽象的な群（$M_{近距離群}$=1.93, SD=0.957 v.s. $M_{遠距離群}$= 2.40, SD=0.982; p<.05）において，時間的距離の単純主効果が有意な結果となった。

V. 結論

新興ブランドにおけるイベント広告の訴求表現について検証を行った結果，行動的経験を具体的に訴求することで，ブランド態度や参加意図にポジティブな影響を及ぼすことが明らかになった。また，企業が訴求する行動的経験が抽象的である際には，時間的距離が遠いという解釈レベルが高次の場合において，消費者の参加意図が高いことが明らかになった。時間的距離が近い場合には，抽象的訴求が影響力をあまり及ぼさないことが示唆された。

謝辞

本研究は，科学研究費 若手研究「行動的経験の性質・条件の検証とデザイン・マーケティングのプロセスに関する仮説提示」課題番号 20K13625（2020-2022年度）の支援を賜った研究である。ここに記して感謝の意を表する。

主要引用文献

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zhang, S. (2014). Experiential product attributes and preferences for new products: The role of processing fluency. *Journal of Business Research, 67*(11), 2291-2298. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.06.017

Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of personality and social psychology, 75*(1), 5. doi: 10.1037/0022-3514.75.1.5

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

ストーリーが企業ブランディングに与える影響

― ストーリーと受け手側との関係に着目して ―

株式会社リップル 代表取締役
紙谷 由美子

要約

本研究では，ストーリーに影響を与える受け手にはどのような特徴があるのか，1,200人のアンケート調査から，受け手側のどの属性（性格特性big five，挫折経験，克服経験，成功経験，人生観，年齢，性別，年収，子供有無など）がストーリーへの共感に寄与するのか，主要要因の影響度を相関分析で明らかにし，決定木，ランダムフォレスト，回帰分析を用いて検証した。その結果，ブランドストーリーに一番影響を与える属性は人生観であり，中でもブランドへのファンになり得る人は外向性，協調性，誠実性，開放性が高く，神経症的傾向が低いという5因子を持ち合わせており，口コミをしたくなる人の属性としては，開放性が高いことなどが示された。

キーワード

ストーリー，物語広告，性格特性，サイコグラフィック属性，ブランド態度変容

1. 研究背景

1. マーケティングに求められる時代的変化

今や顧客ニーズを把握するだけではモノが売れない時代に突入した。メディアの増大やSNSの普及により，情報量は指数関数的に増加した。情報過多の時代において，企業が顧客の心に残るメッセージを届けることは容易ではなくなってきている。また，市場に似たような商品が溢れる現代では，企業は他社と異なる価値を提供するため，商品の機能的なニーズを満たすだけではなく，消費者の心をつかむための情緒価値に訴えかける必要や，顧客の深い価値観に応えることが求められている。（フィリップ・コトラー ,2017）

2. ストーリーに関する先行研究

優れたストーリーは人々の心に強い影響を与えられるが，そもそも世の中にはどのようなストーリーが存在するのか。先行研究によると，ストーリーのパターン，ジャンル，シチュエーションなどの物語を類型化する研究や，3幕構成（Campbell ，J，1968），7つのライン（ドナ・リシャ ,2016），ヒーローズジャーニー（ピアソン・キャロル・S,2013）などのストーリーラインの研究が存在する。また，主人公については，共感できる人物，学ぶことのある人物，応援したくなる人物，原始的な動機がある人物，最後に勝つ価値のある人物という要件を満たしている必要や，主人公は完全無欠ではなくどこか欠点があると共感，感情移入につながると提唱している（ブレイク・スナイダー，2014）。

3. ブランディングに寄与するストーリーの特徴

次に，ブランド態度を変容させるストーリーに関する先行研究の代表的なものを記載する。

表―1　図表ブランド態度を変容させるストーリー先行研究

本当に記憶に残るのは，人々の自己存在意識に影響を及ぼす『物語』であり，顧客にとってかけがえのない自分自身の一部となるような物語。ダグラス・B・ホルト（2005）
社会の視点，ブランドの視点，顧客の視点が重なったスーパーストーリー。（河原・望月,2018）
ブランドの「戦略に合致し，人に話したくなるストーリー」が強いシンボリックストーリー。岩井・牧口（2016）
企業が持つ強みを象徴しており，企業の戦略方針に合致し，思わず人に話したくなるようなストーリー。いかに優れた物語でも，その面白さや感動が，そのブランドの物語として認識されなければ，効果は期待できず，またブランドが語りたいことをただ語るだけでも意味がない。楠木（2012）

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

先行研究からブランディングに寄与するストーリーは,「登場人物,目的,衝突があり,始まりと中間と終わりがある」「起伏が必要」「困難を克服するストーリー」「何かしらの気づきを与えられる瞬間があるストーリー」「人々の自己存在意識に影響を及ぼす物語,アイデンティティの形成に関わるもの」「顧客にとってかけがえのない自分自身の一部となるような物語」「社会の視点,ブランドの視点,顧客の視点が重なったもの」「企業が持つ強みを象徴していて,ブランドの戦略に合致している」「顧客と社会とブランドの3つを射抜く物語」「思わず人に話したくなるストーリー」などの特徴を持っている。

II. 研究目的

1. 研究目的

目先の購買ではだけではなく,ブランドロイヤリティが高いファン獲得するためには,ブランドストーリーがどのような性格や価値観の顧客に共感され,ブランド態度を変容させているのか,サイコグラフィック属性に着目し,受け手の属性について研究をすることにした。将来的には,サイコグラフィック属性をアンケートからだけではなくSNS上の発言やどのような投稿に反応するのか,WEB上の行動などから推測する方法を探し広告に活かす予定だが,まずは基本になるどのような属性の人がブランドストーリーに共感するのか,アンケート調査を用いて有意な相関を探求した。

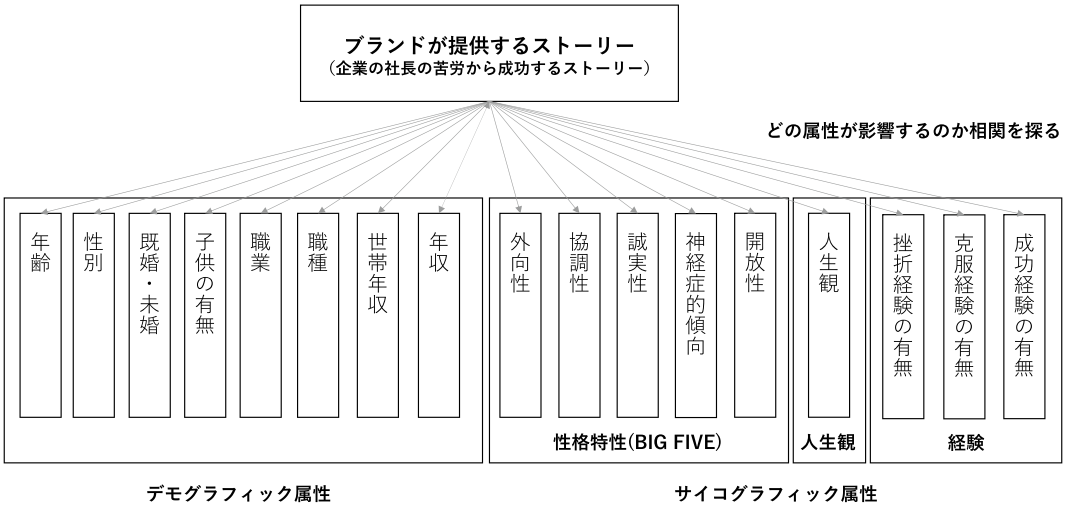
2. 先行研究の問題点

ストーリーに関する先行研究を調査すると,ストーリーの構造論やどのようなストーリーが優れているかの研究は数多く論じられているが,物語のどのような側面が受け手に心理的影響をもたらすのか実証研究をもとに論じられた研究はあまりなく,受け手の立場を包括した議論はほとんど行われていない（津村,2018）。受け手側を網羅する研究はないため,本研究を立案した。

III. 研究手法

ブランドストーリー（物語広告）はどのような属性を持っている受け手に響くのか。受け手の属性としてデモグラフィック属性（年齢,性別,既婚・未婚,子供有無,職業,職種,世帯年収,年収）とサイコグラフィック属性（性格特性（外向性,協調性,誠実性,神経症的傾向,開放性）,人生観,挫折・克服・成功経験）について,どの要素の影響力が強いのか,全ての属性について相関分析を行い,ランダムフォレスト分類,決定木分類,回帰分析の特徴量重要度で検証した。

表―2　図表研究内容：ストーリーと受け手の属性の相関関係を探る



筆者作成

1. ストーリー選定基準

企業やサービスに関連する社長の話であり，何かしらの苦難がありそこから気づきを経て成功する話であり，ストーリーにおけるクオリティの差がでないよう，テレビ東京「カンブリア宮殿」で取り上げられている企業の経営者からストーリーを選定した。また，「不運から幸運へと上昇する，立身出世」タイプのストーリーに統一し，同じ筆者がストーリーを執筆した。400字程度に短くまとめ，ストーリー構成を同一にし，登場人物のうち1人は女性経営者の話を採用した。

2. 選定したストーリー

表―3　図表4つのストーリー

1：株式会社NejiLaw（ネジロウ）「小学校を中退した学歴ナシの天才発明家（代表道脇氏・男性・40代）」 人類が二千年以上も解決できなかった超難問「緩まないねじ」を発明・実現した男がいる。その発明家・道脇が開発したネジは米国航空宇宙規格（NAS）にのっとった耐久試験をあっさりクリアし，評判は瞬く間に世間に知られ数々の賞を受賞した。道脇の少年時代は変わっていた。小学校でもらった教科書は1週間で全教科を読み切り，退屈に耐え兼ね，小学校を5年で自主休学したというのだ。中学や高校にもろくに行かず，20代は家に引きこもり，およそ7年間好きだった数学の研究に没頭していた。そんなニートのような道脇をたびたび飲みに誘い，世の中に引っ張りだそうと3年間口説き続けた男がいる。ところが道脇がやっとやる気になった矢先に彼は癌で息を引き取ってしまった。病床でもいつも気にかけてくれたことが心に響き，彼の死から1年後，道脇はネジロウを設立。他人とは一味違う道を歩んできた発明家はついに社会の役に立つ，自分の道を見つけたのだ。
2：株式会社ビビッドガーデン「『引っ込み思案で内向的』だった食べチョク 女性起業家の躍進（代表秋元氏・女性・30代）」 全国の生産者と消費者をつなぐオンライン直売所「食べチョク」。コロナ禍で会員数は以前の約40倍，流通総額は年間数十億円に拡大した（2021年3月）。その食べチョク創業者の秋元里奈さんは，実は引っ込み思案で内向的，でも負けず嫌いな性格だったという。転機は大学時代。学園祭の実行委員会に興味を持ち参加したが，メンバーが来なくなり，自分がリーダーを務めなければならなくなった。どうせやるなら面白いことを企画しようと奮闘。その経験が彼女を変えた。2020年3月，コロナ禍で悲鳴を上げる生産者にどこよりも早く送料500円を負担する「応援プログラム」をリリースした。財務的にも相当厳しかったが，「これは今やるべきだ」と決断。結果的にメディアにも取り上げられ，知名度も流通量もうなぎのぼりになったのだ。
3：株式会社物語コーポレーション「会社説明会で創業者自らが就活で迷った話をし，学生が殺到する物語コーポレーション（創業者小林氏・男性・70代）」 コロナ禍で外食業界が苦境に陥る中，焼肉チェーン店として絶大な人気を誇る焼肉きんぐなどを営む「物語コーポレーション」。その就職説明会は一風変わっていて，事業内容には触れずに延々と人生論を語るのだ。小林は就職活動時，同級生たちが次々有名企業に内定を決めていく中，数十社受けるが全社落ちてしまう。逃げるように留学し帰国するがまたしても受からず，母が営む飲食店で働く事にした。しかし店は3店舗全て赤字で，自ら切り盛りする店も客足は遠のき，追い詰められていった。そこで彼は，意思決定から逃げてきたことで失敗してきたことに気付いたのだ。追い詰められると人は真剣になる。彼は数々の意思決定を重ね，繁盛店を作り上げていったのだ。小林は就活生に「自分で意思決定し，山ほど失敗経験ができる“人財”こそが“自分の物語”を作り，幸せに生きることができる」と熱心に推奨する。
4：OWNDAYS株式会社「倒産寸前のメガネチェーンを生まれ変わらせた男（代表田中氏・男性・40代）」 独自路線で熱狂的なファンを作るメガネチェーンOWNDAYS（オンデーズ）。オンデーズを再建した社長・田中の人生は波乱に富んでいた。田中は，高校を卒業後，マンガ喫茶，携帯電話ショップなどを経営するがことごとく失敗する。20代半ばで借金は3億円近くまで膨れ上がり追い詰められたのだが，ITバブルの波に乗りウェブ制作会社で借金を完済する。そして，30歳のときにオンデーズを買収するのだ。当時オンデーズは，売上は20億円あるが，14億円もの借金を抱える倒産寸前の企業だった。田中が社長に就任すると，多くの社員が退職し，借金地獄は続いた。打開策を考えようと全国の店舗を調査したところ，サービス残業，上司の怠慢，社員が自腹で買い上げ，売上をあげている事実を知った。これではいけない“社員が買いたくなる商品を作ろう”と決意した。展示会で運命的な出会いをし，ぐにゃっと曲がって壊れにくいメガネAIRを完成。半年で10万本売り上げ，その後も次々に自社ブランド商品を開発し，快進撃を続けている。

（カンブリア宮殿,2021,2019）を参考に，対象企業への確認の上筆者作成

3. ストーリーに対しての設問

物語広告の効果は，感情認知，感情移入（共感）を経て広告態度，ブランド態度を変容させる（津村:2018，信田:2017）。その3つの過程に該当する設問と口コミ効果に対する項目を加えそれぞれ，1）共感したか2）人に話したいと思ったか3）企業・商品に興味をもったか4）企業・商品のファンになったかの4項目を設定した。

4. 受け手の属性に関する設問

表面特性だけでなくその背後にある根源特性を知りたいため，受け手には，年齢，性別，世帯年収などのデモグラフィック特性の他に，成功経験，挫折・克服経験の種類，人生観，性格特性（ビッグ・ファイブ）等のサイコグラフィック属性についても質問した。

(1) **デモグラフィック属性**　リサーチ会社から提供される属性に，年齢，性別，居住地域，結婚有無，子供有無，職業，業種，世帯年収，居住形態がある。世帯年収は配偶との関係性に影響するため，本人の年収を200万円区切りで質問項目に加えた。

(2) **過去の成功経験**　「あなたは苦労の末に望んでいるものを得たことがありますか?」という質問にある，ない，の2択で質問した。

(3) **過去の挫折・克服経験**　「あなたは過去にどんな種類の挫折経験をしましたか」「またそれを乗り越えた経験はありますか」の質問に対して，「受験・学歴」「仕事」「貧乏・借金」「病気・事故」「いじめ・内気」「対人関係（友人，異性，親子など）」「その他」「あてはまるものはない」に複数回答させた。

(4) **現在の人生観**　「あなたの人生観はどれに一番近いですか」という質問に対し，「人生は努力すれば自分の思い通りにできる」から「人生は生まれた環境や才能で決まってしまうので，自分ではどうにもできない」までの5段階で回答してもらった。

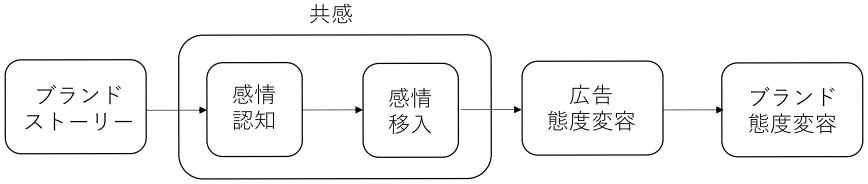
(5) **性格特性（ビッグ・ファイブ短縮版）**　受け手の性格特性に関する心理分析は，ゴールドバーグ,L,Rが提唱し「特性5因子論」とも呼ばれるビッグ・ファイブの短縮版で評価した。1990年代以降，心理学に限らず多くの領域で採用されており，パーソナリティを外向性，調和性，誠実性，神経症的傾向，開放性の5つから捉えるものである（ダニエル・ネトル,2009）。ビッグファイブテストと同等の結果を導けるようロンドン大学チャモロ・プリミュージク博士が考案した10問の質問で相手の性格を調べるショート・ビッグファイブ（Daigo,2019）で質問した。

IV. 実施・アンケートの詳細

1. アンケート調査仕様

本調査は2021年11月19日（金）～20日（土）に，アンケート調査会社Freeasyが提供するアンケートツールを利用し（WEB上にアンケート画面を作成，専門スタッフの添削），同社が保有する日本国内450万人のモニターの中から，15歳から87歳までの1,200人を対象にアンケート調査を実施した。

表―4　図表物語広告がブランド態度を変容させる過程



出典：信田（2017）を参考に筆者作成

表―5　図表ショート・ビッグ・ファイブ正確特性評価尺度表と採点法

評価尺度表 1. 初対面の人に会うのが好きで，初対面でも相手との会話を楽しむことができる 2. 他人に思いやりがあり，それを行動に移していてみんなに差別なく親切にできている 3. 物事をきっちりこなし，手際よく効率よく行なっている 4. いつも心配事が多く，不安になりやすい 5. 新しいことを知ることが好きで，クリエイティビティが高く好奇心や探究心が強い 6. 恥ずかしがり屋で物静かなタイプ 7. 思ったことをすぐに口に出し，他人の感情に流されず冷静な判断をする 8. 後先考えずに行動して，ぎりぎりまで物事に手をつけない衝動的な部分がある 9. 大抵リラックスして落ち着いている 10. 物事を現実的に考え，常識破りなことはしない，わりと保守的な考え方である
採点法 外向性　　＝ 設問1の点数+設問6を反転させた点数 協調性　　＝ 設問2の点数+設問7を反転させた点数 誠実性　　＝ 設問3の点数+設問8を反転させた点数 神経症的傾向 ＝ 設問4の点数+設問9を反転させた点数 開放性　　＝ 設問5の点数+設問10を反転させた点数

2. アンケート被験者

2021年10月5日（火）実施の予備調査（n=50）では，被検者の偏りが見られた（男性39人平均年齢50.6歳，女性11人平均年齢42.2歳），本調査では調査会社1社による偏りを軽減するために，被検者を細かく指定。本研究は，働く経験や年齢により反応が変わると考えたため，各年代を日本の労働者人口比率に合わせるために，総務省統計局（2020）の労働力人口比率を元に，男女各600人。15～24歳，25～34歳，35～44歳，45～54歳，55～64歳，65歳以上の各年代200人ずつ1,200人にアンケートを取得した（平均年齢44.7歳，標準偏差17.4）。

V. アンケート解析手法および結果

1. ストーリー反応に影響する重要度の高い属性についての検証結果

ストーリーへの反応と受け手に関する全ての属性の相関調べ，相関係数の高さで受け手の属性の中でどの属性がストーリーへの反応に強く影響を及ぼすのか分析した。また，裏付けとして，ランダムフォレスト分類，決定木分類，における特徴量重要度，回帰分析における回帰係数の値にて検証した。その結果を表6，7，8に示す。

表6ではストーリー毎の反応，表7では，ストーリーへの反応毎の結果を表した。

2. 結論各属性に関する相関解析

各属性とストーリーへの反応の相関の強さは，表-8のように，人生観の相関係数が一番高く（$r = 0.345, p < 0.001$），克服経験（$r = 0.259, p < 0.001$），挫折経験（$r = 0.229, p < 0.001$），成功経験（$r = 0.217, p < 0.001$）が主要な属性であった。慣習的には，相関係数0.2以上が弱い相関，0.2以下については相関が見られないと判断されるが，平均値の差の検定や無相関の検定を行った結果，性別，年収以外の属性において0.1%有意水準での有意差が認められた。相関分析の妥当性を検証するために，ランダムフォレスト分類，決定木分類における特徴量の重要度，回帰分析における回帰係数を調べたところ，人生観の特徴量重要度はいずれも一番高い（ランダムフォレスト分類で，0.426，決定木分類で0.534，回帰分析で0.149）ことがわかった。

表―6　図表ストーリーと受け手の属性の相関結果（ストーリー毎の平均）(n=1200)

	ストーリー 1	ストーリー 2	ストーリー 3	ストーリー 4	平均
年齢	0.197 ***	0.123 ***	0.066 *	0.135 ***	0.144 ***
性別	0.046	0.084 **	0.052	0.034	0.060 *
結婚	0.145 ***	0.129 ***	0.090 **	0.138 ***	0.139 ***
世帯年収	0.101 ***	0.119 ***	0.094 **	0.102 ***	0.115 ***
年収	-0.017	-0.017	-0.016	0.016	-0.009
子供有無	0.151 ***	0.118 ***	0.116 ***	0.119 ***	0.139 ***
成功経験	0.200 ***	0.171 ***	0.210 ***	0.204 ***	0.217 ***
挫折	0.199 ***	0.213 ***	0.209 ***	0.205 ***	0.229 ***
克服	0.224 ***	0.237 ***	0.240 ***	0.235 ***	0.259 ***
人生観	0.314 ***	0.307 ***	0.321 ***	0.304 ***	0.345 ***
外向性	0.142 ***	0.154 ***	0.178 ***	0.152 ***	0.173 ***
協調性	0.148 ***	0.134 ***	0.106 ***	0.140 ***	0.146 ***
誠実性	0.091 **	0.082 **	0.089 **	0.081 **	0.095 **
神経症的傾向	-0.131 ***	-0.104 ***	-0.122 ***	-0.128 ***	-0.134 ***
開放性	0.074 *	0.094 **	0.100 ***	0.113 ***	0.106 ***

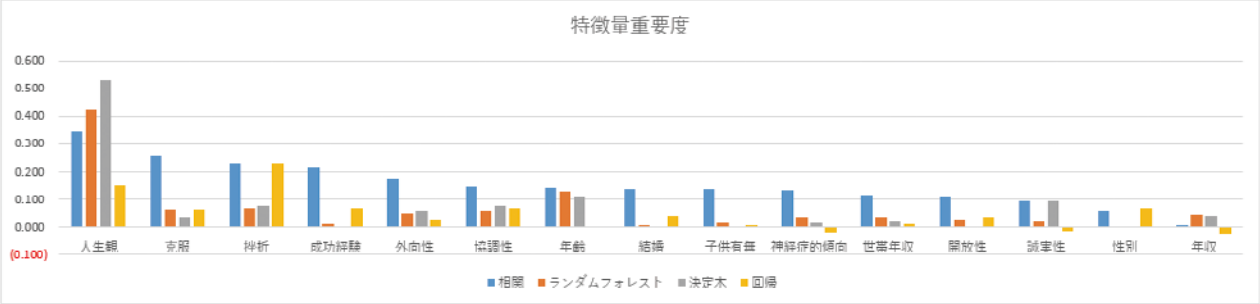
**p<.05 , **p<.01. ***p<.001.*
※年齢, 世帯年収, 年収, 人生観, 外向性, 協調性, 誠実性, 神経症的傾向, 開放性は無相関の検定を使用
※性別, 結婚, 子供有無, 成功経験, 挫折経験, 克服経験は対応のないｔ検定（平均値の差の検定）を使用
※「ストーリー 1」「ストーリー 2」「ストーリー 3」「ストーリー 4」はストーリー毎の「共感」「口コミ」「ブランドへの興味」「ブランドのファン」の平均値を表示

表―7　図表ストーリーと受け手の属性の相関結果（反応毎の平均）(n=1200)

	共感	口コミ	ブランドへの興味	ブランドのファン	平均
年齢	0.173 ***	0.096 ***	0.140 ***	0.138 ***	0.144 ***
性別	0.078 **	0.023	0.067 *	0.061 *	0.060 *
結婚	0.150 ***	0.023 ***	0.067 ***	0.061 ***	0.139 ***
世帯年収	0.085 **	0.122 ***	0.119 ***	0.111 ***	0.115 ***
年収	-0.042 *	0.023 *	-0.013	-0.003	-0.009
子供有無	0.150 ***	0.124 ***	0.130 ***	0.127 ***	0.139 ***
成功経験	0.206 ***	0.195 ***	0.222 ***	0.205 ***	0.217 ***
挫折経験	0.223 ***	0.201 ***	0.233 ***	0.215 ***	0.229 ***
克服経験	0.249 ***	0.245 ***	0.250 ***	0.242 ***	0.259 ***
人生観	0.360 ***	0.318 ***	0.323 ***	0.312 ***	0.345 ***
外向性	0.162 ***	0.187 ***	0.154 ***	0.156 ***	0.173 ***
協調性	0.154 ***	0.135 ***	0.134 ***	0.133 ***	0.146 ***
誠実性	0.088 **	0.070 *	0.107 ***	0.096 ***	0.095 **
神経症的傾向	-0.118 ***	-0.125 ***	-0.130 ***	-0.137 ***	-0.134 ***
開放性	0.078 **	0.138 ***	0.09 **	0.096 ***	0.106 ***

**p < 0.05 , **p < 0.01. ***p < 0.001.*
※年齢, 世帯年収, 年収, 人生観, 外向性, 協調性, 誠実性, 神経症的傾向, 開放性は無相関の検定を使用
※性別, 結婚, 子供有無, 成功経験, 挫折経験, 克服経験は対応のないｔ検定（平均値の差の検定）を使用
※「共感」「口コミ」「ブランドへの興味」「ブランドのファン」はストーリー 1 ～ 4 の平均値を表示

表―8　図表ストーリーと受け手の属性の関係（特徴量重要度）(n=1200)



	人生観	克服	挫折	成功経験	外向性	協調性	年齢	結婚	子供有無	神経症的傾向	世帯年収	開放性	誠実性	性別	年収
相関	0.345	0.259	0.229	0.217	0.173	0.146	0.144	0.139	0.139	0.134	0.115	0.106	0.095	0.060	0.009
ランダムフォレスト	0.426	0.063	0.067	0.013	0.050	0.061	0.130	0.006	0.017	0.033	0.032	0.026	0.022	0.005	0.045
決定木	0.534	0.034	0.076	0.000	0.059	0.077	0.107	0.000	0.000	0.017	0.021	0.000	0.095	0.004	0.040
回帰	0.149	0.063	0.230	0.068	0.024	0.070	0.005	0.042	0.008	(0.019)	0.013	0.036	(0.013)	0.068	(0.028)

VI. 考察

1. 結論

(1) ストーリーに影響を与える重要度の高い属性

調査結果から，社長の成功ストーリーに関して好感触を示す受け手の属性の重要度は，1）人生観がポジティブであり，2）克服経験があり，3）挫折経験があり，4）成功経験があり，次に性格特性では外向性・協調性・開放性・誠実性が高く，神経症的傾向が低い人であればあるほど，ストーリーへ好感触を示すことがわかった。また，性格特性と同等程度の重要度で，年齢，結婚，子供の有無，世帯年収にも相関が見られることがわかった。

この結果を考察すると，このようなブランドストーリーに好反応を示すのは，年齢や性別，職業などのデモグラフィック属性よりも，人生観や経験，性格特性などのサイコグラフィック属性のほうが，重要度の高い属性であることが明らかになった。また，どんな性格であるか，どんな経験があるかよりも，一番影響を与えるのは，現在その人が抱いている価値観の影響が強いことが分析結果からわかった。

(2) ブランド態度を変容させるために重要な属性

表-7の通り「ストーリーへの共感＞ブランドへの興味＞ブランドへのファン＞ストーリーを人に話したくなったか」の順にポイントが下がってきており，いずれも外向性，協調性，神経症的傾向（―）との相関関係が高かったが，ストーリーへの共感だけでなく，ブランドへの興味を示すまでの好反応を示す人には，誠実性も高いことがわかった。また，神経症的傾向を見た時にブランドのファンとの相関（―）が高く，ブランドへのファンになり得る人は，外向性，協調性，誠実性，開放性が高く，神経症的傾向が低いという5因子を持ち合わせている傾向が強いことがわかった。

(3) 口コミのために重要な属性

口コミに対する反応は，その他の設問より一番スコアが低く，人に話したくなるほどのブランドストーリーを提供することの難しさを示唆するとともに，人に話したくなる人の属性としては，開放性が高いことが示された。

(4) ストーリーごとの違い

ストーリーごとの違いとしては，女性が主人公のストーリーは，女性のほうが好反応であった。また挫折経験があり克服経験がない人はフリーアンサーで最も身近に感じられるストーリー2を好み，成功経験が有る人はストーリー1，3，4を好んだ。また，克服経験がある人は，2，3，4共に好感触を示された。

2. まとめ

研究開始当初は，先行研究で述べられている主人公と受け手の類似性が高いほど共感を得やすい（T Van

Laer,2014;津村,2018）ことから，過去に近い経験をしたストーリーや主人公に好感触を抱きやすいだろうという部分的な結果は推測していたが，それらの相関よりも，人生観がポジティブであること，ジャンルを問わず克服・挫折経験があることなどに強く影響することが今回の研究から示された。

3. 今後の展望

ストーリーに一番影響を与えた人生観がポジティブかどうかは，SNSで友達の投稿への反応にも応用でき，友人の投稿を「参考になり，いいね!」と感じる人や「見たくない」と感じる人のタイプの違いも，本研究でのサイコグラフィック属性に左右される部分があると推測できる。

今後，より詳細な分析や異なるストーリーパターンでの実験，因果関係の分析，SNS上の発言からサイコグラフィック属性を推測するなど，様々な実験を重ねていくと，より精度の高いOne to Oneマーケティングを実現できるのではないかと考えている。

謝辞

本文執筆にあたっては，大学院在学中に指導教員である立教大学院人工知能科学研究科 三宅陽一郎特任教授にはたくさんのアドバイスを頂き深く心より感謝申し上げます。本研究のアンケート調査費用は，立教大学大学院人工知能学科に助成していただき，誠にありがとうございました。最後に，アンケート事例に協力してくださった企業の皆様，快くお引き受けくださいましたことに深く感謝いたします。

引用文献

フィリップ・コトラー（2017）「マーケティング4.0」朝日新聞出版

Campbell , J.(1968)「the horo with a thousand faces」Pantheon Books

ドナ・リシャウ（2016）「ストーリーマッピングをはじめよう」ビー・エヌ・エヌ新社

ピアソン・キャロル・S（2013）「英雄の旅 ヒーローズジャーニー 12のアーキタイプを知り、人生を変える」実務教育出版

ブレイク・スナイダー（2014）「SAVE THE CATの法則」フィルムアート社

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 ― 物語の観点から ―」マーケティングジャーナルVol.37 No.3

櫻井光行（2020）「企業事例にみるライフ・ストーリー・ブランディング」尚美学園大学スポーツマネジメント研究紀要 第1号

ダグラスBホルト（2005）「ブランドが神話になる日」ランダムハウス講談社

河原大助・望月和人（2018）「物語と体験 STORY AND EXPERIENCE」宣伝会議

岩井琢磨・牧口松二（2016）「物語戦略」日経BP

楠木建（2012）「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

信田遼祐（2017）「動画広告におけるドラマ・ショートムービー性のある物語広告内の切なさ感情を生起させる広告表現が与える影響」駒澤大学経営学部経営学科

カンブリア宮殿（2021）「学歴ナシの天才発明家 知られざる問題解決力の秘密」2021年6月17日，「『食べチョク』急成長の秘密」2021年5月13日，「外食の楽しさを!驚異の焼肉集団の秘密」2021年7月1日，カンブリア宮殿（2019）「倒産危機から奇跡の復活!メガネ業界の風雲児 不死鳥伝説」テレビ東京カンブリア宮殿 2019年8月8日

T Van Laer , K De Ruyter , LM Visconti , Martin Wetzels (2014)「The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers' narrative transportation」Journal of Consumer Research,Volume40,Issue5,1 February 2014,P797-817

ダニエル・ネトル（2009）「パーソナリティを科学する 特性5因子であなたがわかる」白揚社

Daigo (2019) Mentalist DaiGo Official Blog「自分の性格が最も正確にわかる10の質問」2019年4月29日

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

創造的中小企業における IMCの先行要因と帰結

― 企業家的志向・ブランド志向・市場志向および事業成果との関係 ―

静岡大学 総合科学技術研究科 工学専攻 事業開発マネジメントコース 修士課程
柴田 伊寿実

静岡大学 学術院工学領域 准教授
本條 晴一郎

キーワード
統合マーケティング，アントレプレナーシップ，革新性，リスク負荷，経営効果

I. 背景と目的

社会・経済の持続発展には中小企業の活動が重要であるが，成長意欲と独自の技術を保有し，「新たな事業開発や研究開発を通じて将来，地域の活性化やイノベーションを生み出す可能性を秘めた」創造的中小企業（江島，2018）であっても経営資源は潤沢とはいえず，その長期的な生存には課題が少なくない。企業の長期的な生存および繁栄にはブランド構築が重要であり，「顧客および他のステークホルダーに送られるすべてのメッセージを戦略的に統制し，データに基づいて意味のある対話を行うことにより，彼らと価値ある関係を構築し発展させるための，機能横断的過程」であるIMC（Integrated Marketing Communications；統合マーケティング・コミュニケーション）の実行が重要となる（Duncan, 2002; 岸，2017）。

顧客ニーズを重視する市場志向（Narver & Slater, 1990）と，ブランドの枠内で顧客ニーズに対応するブランド志向（Urde, 1999）の対比においては，ブランド志向がIMCに直接正の影響を及ぼす一方，市場志向はブランド志向を介してのみIMCに正の影響を及ぼすことが見出されている（Luxton, Reid, & Mavondo, 2017）。一方で，顧客ニーズを潜在的ニーズと顕在的ニーズに明示的に分けた先行型市場志向と，反応型市場志向（Narver, Slater, & MacLachlan, 2004）が，IMCとどのような関係かは明らかではない。

また，中小企業の研究においては，既存の枠組みを打破して新たな領域に展開する企業家的志向が，成長を後押しする駆動力となることが明らかになっている（Covin & Slevin, 1989）。革新性・先駆性・リスク負荷の3つの下位概念から構成される企業家的志向は，市場志向に影響を与えることが知られているが（Matsuno, Mentzer, & Özsomer, 2002），IMCとの関係およびブランド志向，先行型市場志向，反応型市場志向との関係は明らかではない。また，IMC が事業成果に効果を持つことが知られているが，どの時間区分の事業成果に影響を及ぼすかは明らかではない。

以上を踏まえ，本研究は，創造的中小企業におけるIMCの先行要因と帰結を明らかにすることを目的とする。

II. 結果と考察

本研究では，東海工業地域における創造的中小企業（336社）を対象にアンケート調査を行った。IMCの実装（Lee & Park, 2007）に対し，企業家的志向（Covin & Slevin, 1989），ブランド志向（Wong & Merrilees, 2007），先行型市場志向および反応型市場志向（Narver et al., 2004）がどのように先行要因として働いているか，帰結として事業成果にどのような影響を与えているかについて共分散構造分析によって調べた。モデルおよび結果は図1の通りであり，充分な適合度が得られた（χ^2（306）482.648，p <.0.000，RMSEA=0.059，SRMR=0.072，IFI= 0.933，TLI= 0.919，CFI=0.931）。

IMCの実装に対する志向性の影響については，ブランド

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

志向，先行型市場志向，反応型市場志向のすべてが正の影響を及ぼしていた。企業家的志向については，革新性がブランド志向と先行型市場志向に正の影響を，リスク負荷が先行型市場志向に正の影響を与えていたが，IMCへの直接の影響は見出されなかった。IMCの実装は，見込客開拓成果，単年事業成果，継続財務成果のすべてに正の影響を及ぼしていた。これらによりIMCとブランド，顧客ニーズ，アントレプレナーシップとの関係について新たな知見が見出され，ブランドおよびマーケティングの重要性が確認されたとともに，IMCへの投資が正当化された。

謝辞

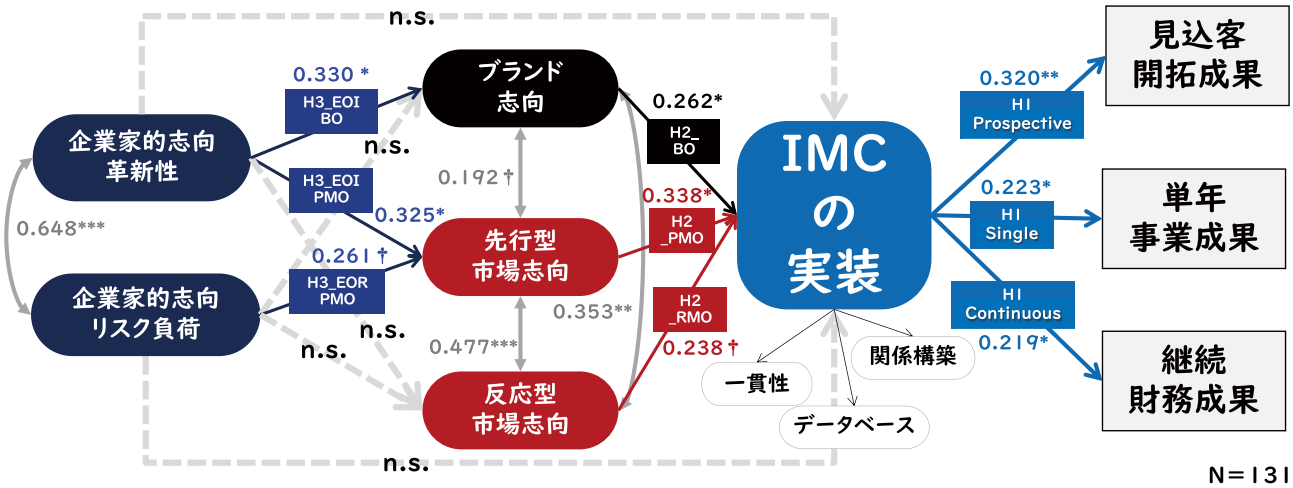
本研究はJSPS科研費 JP18K12878，22K01762の助成を受けた。本研究の実施にあたり，静岡大学学術院工学領域小杉素子先生に，多大なるご支援とご助言をいただいた。ここに記して謝意を表したい。

主要引用文献

Covin, Jeffrey, G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 75–87.

Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of marketing management*, *15*(1-3), 117-133.

図―1　IMCの先行要因と帰結



誤差変数は省略，数値は標準化係数・相関係数
注 †p＝<.10，*p<.05，**p<.01，***p<.001　　破線：n.s.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

ビジネスコンテストからの事業化は成功するか

― イノベーションと人材育成の両面からの考察 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程
山嵜 未有希

要約

ビジネスコンテストは，企業のイノベーションを促す仕組みの１つであり，従業員の人材育成にも寄与することが先行研究では指摘されている。ただし，ビジネスコンテストを効果的に実施し，事業化に結び付けるには，組織としての支援体制が不可欠である。

本稿では，ビジネスコンテストを実際に事業化につなげている３社の成功事例を分析し，どのような組織的な支援が成功をもたらすのかを明らかにする。対象事例は，ネスレ日本のイノベーションアワード，リクルート株式会社のRing，株式会社リコーのTRIBUSである。

分析の結果，３つの成功事例には「学習とフィードバック」「実証実験」「非参加者の巻き込み」という共通点があることがわかった。一方，「対象領域の設定」「業務との連動性」の２点に違いがあることも明らかになった。企業が社内ビジネスコンテストを実施する際には，これらの要因に留意することにより，成功の可能性を高めることができる。

キーワード

事業提案，新規事業，イントレプレナー，社内ビジネスコンテスト，事例分析

I. 研究の目的

グローバリゼーションや第４次産業革命，地球規模の環境課題が引き起こす社会の変化は加速・連鎖し，さらには新型コロナウイルスのパンデミックやウクライナ危機等，世界に大きなインパクトを与える出来事が続いている。企業は自社が存在し続けるために，起こりうる未来を予測し，社会に対して存在意義を示し続ける必要がある。

こうした世界の動きに対し，日本は他の先進国と比べて，経済成長率，賃金の伸び，労働生産性といった経済の豊かさを示す指標が停滞している。日本企業は，変化に対応し，衰退の道に進むことを避けるため，イノベーションを起こし続ける必要がある。しかし，実際にイノベーションを起こす方法については模索が続いている。

そこで本稿では，企業がイノベーションを起こし続けるための仕組みの１つとして，ビジネスコンテストに注目する。ビジネスコンテストとは，企業が社内外から新たな事業・イノベーションアイデアを募集し，審査し，実現させる仕組みのことである。本稿では，とくに社内からの事業提案制度としてのビジネスコンテストに着目し，イノベーションにつながる成果を生むために必要な要素について，３社の成功事例を基に考察していく。

II. ビジネスコンテストに関する先行研究

初めにビジネスコンテストについての先行研究を概観する。まずCampos-Blázquez, Morcillo, and Rubio-Andrada（2020）は，クラウドソーシングの１つの方法としてのビジネスコンテストに注目し，スペインの４つの組織の成功事例を分析し，効果的な実施プロセスを提案している。図表-1が彼らの提案する７つのステップを概念化した図である。

Evald and Clarke（2014）によれば，ビジネスコンテストには大きく２つの意義がある。１つは，新しい潜在的なビジネスアイデアを発見・実現すること，もう１つは，企業組織内

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

にイントレプレナー的な文化を育み，従業員の思考と能力を育成することである。

Jung, Blasco, and Lakhani（2017）は，現場の従業員は直感的に改善のアイデアを思いつくことが可能であるため，ビジネスコンテストは従業員のアイデアを引き出す有効な機会になると指摘する。彼らはまた，アイデア創出者がアイデアを共有する能力や意欲が低ければ成功は困難であり，ビジネスコンテストを行う際には，アイデア創出者に対する組織的なサポートや学習機会の提供，実現に向けた環境整備等を企業が行う必要があると論じている。アイデアが採用されなかったことにより生じる不満の予防や，事業が失敗した時のアイデア創出者への配慮等も同時に整備する必要がある（Jung et al., 2017）。

さらにNittala, Erat, and Krishnan（2022）は，従業員が社内のビジネスコンテストのために既存業務から労力を割くと大きな機会費用が発生するため，業務時間内と余暇時間のいずれに開催するかは慎重に判断するよう促している。

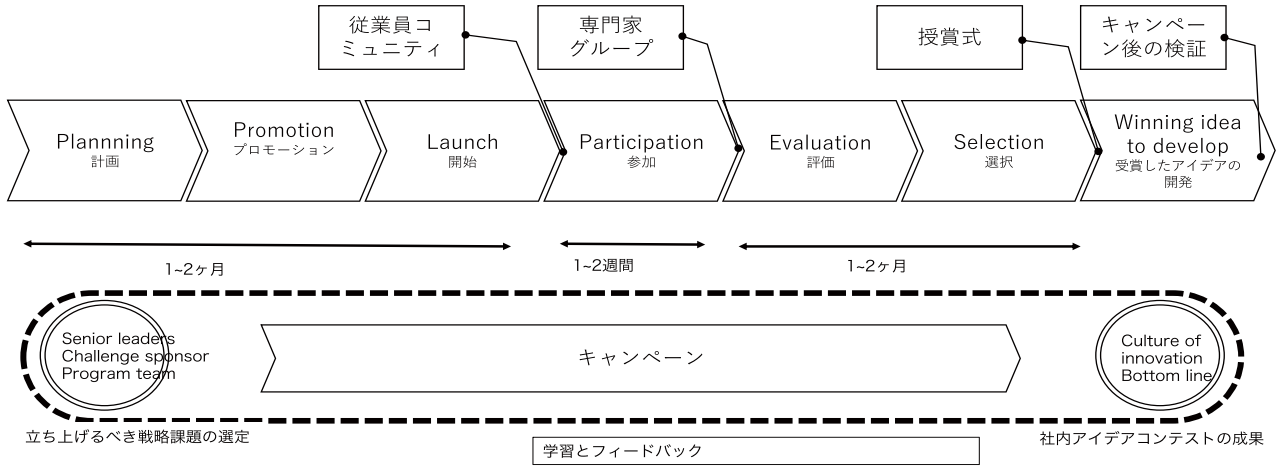
これらの先行研究がおもに2010年代以降に刊行されていることからもわかるように，近年，イノベーションにおけるビジネスコンテストへの関心はより高まっている。しかし，どのように組織的な支援を行うことが成果を高めるかについては，十分に研究されているとはいえない。そこで本稿では，日本企業の事例分析を基に，社内ビジネスコンテストの成功に必要な組織的な支援のあり方を具体的に検討する。

III. 日本の大企業における ビジネスコンテスト実施の状況

図表-2および図表-3は，日本企業におけるビジネスコンテストの開催状況をまとめたものである。この表の作成に当たっては，株式会社インターブランド・ジャパンのBest Japan Brands 2022に選ばれた100社について，社内外におけるビジネスコンテストの有無とその内容を確認した。情報源としては，各社のホームページにおけるビジネスコンテストに関するページやニュースリリース，メディアのインタビュー等の2次データを用いた。

その結果，不明の59社を除き，少なくとも100社中41社が何らかのビジネスコンテストや新規事業提案制度を有していることがわかった。そのうち，社内の従業員を対象としたビジネスコンテストを開催している企業は18社，社内と社外の両方を行っている企業が5社であるため，あわせて23社である（図表-2）。ただし，社内のビジネスコンテストについては，実施しても外部に公開されていない可能性があるため，少なくとも23社が存在するという意味であり，より多くの企業で実施されている可能性も高い。

図表―1　ビジネスコンテストの7つのステップ



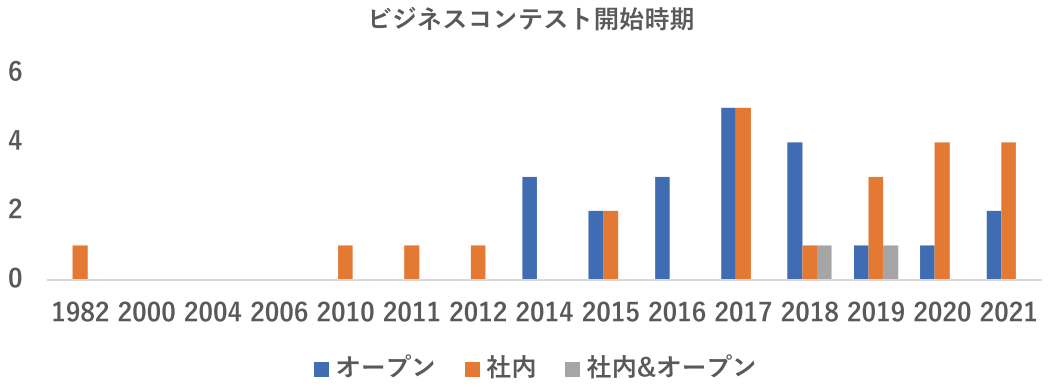
出所：Campos-Blázquez et al.（2020）を参考に筆者作成。

図表―2　ビジネスコンテストの実施状況

実施状況	社数
社内向けビジネスコンテスト実施	18社
オープン型（社外向け）ビジネスコンテスト実施	18社
社外向け・社内向け双方実施	5社
不明	59社
合計	100社

出所：Best Japan Brands2022の上位100社の2次データを基に筆者作成。

図表―3　ビジネスコンテスト開始時期



注：一つの企業が複数のビジネスコンテストを開催することがあるため，表1の社数とは一致しない。
出所：Best Japan Brands2022の上位100社の2次データを基に筆者作成。

次に，ビジネスコンテストの実施時期については，図表-3に示したとおり，2010年代，とくに2017年以降から開始した企業が多数，存在することがわかった。これは社外を含むオープン型が2017年にピークを迎え，減少していることとは対照的である。

以上の結果から，日本企業におけるビジネスコンテストの実施率は40%以上と推測され，そのうち社内ビジネスコンテストを実施しているのは少なくとも20%以上と推測される。また，社外よりも社内を対象としたビジネスコンテストが近年，増加しているといえる。

Ⅳ. 社内ビジネスコンテストの成功事例に関する分析

1. 対象事例の概要

次に，社内ビジネスコンテストを成功に導く要因を考察するため，社内ビジネスコンテストから事業が誕生し，継続している成功事例に注目する。本稿で取り上げる事例は，ネスレ日本株式会社（以下，ネスレ日本）のイノベーションアワード，株式会社リコー（以下，リコー）のTRIBUS，株式会社リクルートホールディングス（以下，リクルート）のRingである。各社の概要を図表-4にまとめた。

2. リクルート株式会社のRing

リクルート株式会社のRingは1982年に始まった社内ビジネスコンテストであり，長い歴史の中で仕組み化が進む一

方で，リブランディングを重ねて進化している（図表-5）。

Ringに応募する社員は，応募前に事業提案のためのさまざまな研修を受けることができる。また1次審査を通過後は各領域の役員陣の伴走による支援と活動予算を獲得し，最終審査を通過した案件は事業化を検討する権利を得る。

Ring通過後にも事業化に向けてさらに4つのステップがあり，ステージゲートプロセスのように，明確な撤退基準の下，期限を区切った形で進捗が確認される。4つのステップとは，MVP（本当にニーズがあるのか），SEED（本当に収益性が見込めるか），ALPHA（本当に広く提供できるのか），BETA（もっと投資すべきか）の各ステージである。

同社がRingを実施する目的は，新事業創出だけではなく，社員がリクルート固有のベンチャースピリットを継承することにある。1チームが複数件，応募することや，同じメンバーが毎年応募をすることが社員の中に既に根付いている。さらに近年，Ring Dashという形で，既存事業やスタッフ部門への提案を募る 1000→1001の取り組みも開始されている。

図表―4　対象事例の概要

企業名	株式会社リクルートホールディングス	株式会社リコー	ネスレ日本株式会社
企業数	連結子会社 278社	224社	1社
従業員数	51757名	78360名	2400名
売上収益	28,717億円	17,585億円	非上場のため非公開
営業利益	3,789億円	400億円	非上場のため非公開
当期利益	2,977億円	303億円	非上場のため非公開
設立	1963年	1936年	1913年
主な事業	人材派遣 HRテクノロジー他	デジタルサービス デジタルプロダクツ他	飲料，食料品，菓子，ペットフード他

出所：各社公式サイトより筆者作成。

図表―5　リクルートのRingの概要

内容	全社員が応募可能な新規事業提案コンテスト 「新しい価値の創造」というグループ経営理念を体現する場
開始時期	1982年「RING」スタート。1990年「New RING」へ改定 2018年「Ring」にリニューアル。
プロセス	エントリー，プラン提出，1次審査，ブラッシュアップ期間，2次審査，最終審査 事業開発 （既存領域）担当事業会社内で予算や体制を構築 （領域をまたぐ案件）大きな横断組織を発足させて事業化検討を継続 （全く新しい領域）段階的に予算やリソース・サポートをコントロールしてテストマーケティングを行う，スケージゲート方式
対象領域	リクルートの既存領域に限らず，ありとあらゆる領域が対象
目的	ベンチャースピリットを伝承させること
業務連動	新規事業の提案と査定は関係なし
賞金	賞金200万円（2017年），事業提案のための調査費
事業化事例	ゼクシィ，R25，スタディサプリ，カーセンサー　ほか
社員の参加	任意で参加が可能。チームに社外のメンバーを入れることも可能。 応募総数約1000件。最終審査の公開プレゼンと表彰はテレビ番組のようなセットで演出。観覧可，アイデアを事業案にするワークショップを開催

出所：筆者作成。

3. 株式会社リコーのTRIBUS

株式会社リコーのTRIBUSは2019年に開始された，社内からの応募と社外スタートアップの応募の2つのルートを持つプログラムである（図表-6）。社内の応募者は1次選考を通過した後，約3ヶ月間の事業の検証期間，社内ピッチを経て，社外スタートアップからの通過者と合流しピッチコンテストを行う形となる。

TRIBUSは，1次選考通過後からピッチコンテストまでの期間での事業検証，およびピッチコンテストから事業化までの事業検証において，それぞれ一定の予算を与えられ，試行や検証を促される。たとえば，TRIBUSからの事業化を進めているRANGORIEの綿石氏は検証期間中にインドの下着事情の実地調査やクラウドファンディングを実施し，事業提案をブラッシュアップしたという。

TRIBUSには，応募者ではない社員であっても，自分のできることを任意で登録して採択チームを支援する「サポーター」制度がある。社外スタートアップとリコーをつなぐ役割である「カタリスト」といった役割で参加できる仕組みが備わっている点も特徴的である。

4. ネスレ日本のイノベーションアワード

ネスレ日本のイノベーションアワードは2011年に始まった（図表-7）。他のビジネスコンテストとの大きな違いは，単なるアイデアの応募ではなく，事業として実施した後に応募が可能となる点，定常業務として人事評価の中に組み入れられている点にある。

イノベーションアワードでは，事業アイデアだけでなく，プロセスの改善，製品の改良等も提案に含まれる。高岡氏がイノベーションを生み出すためのフォーマットとして生み出したNRPS，すなわちNew Reality（新しい現実），Problem（問題），Solution（解決策）の手法が社内に浸透している点も注目される。同社のイノベーションアワードは定常業務に直結しているため，直属の上司や上位管理職が部下をサポートすることがポイントとなる。

イノベーションアワードの最大の目的はビジネスを拡大するための社員のトレーニングとビジネスの拡大である。加えて，この取り組みを通じて，社員が社会課題のトレンドに関心を持ち，他部署の課題にも敏感になり，社内で情報共有が進むといった副次的な効果も期待されている。過去の人事評価制度では見いだせなかった，新規事業に適した人材の発掘にも寄与する可能性があるという。

図表―6　リコーのTRIBUSの概要

内容	スタートアップや起業家など社内外からイノベーターを募り， リコーグループのリソースを活用し新たな価値創造につなげるプログラム
対象領域	循環型社会の実現や製造現場の課題解決，印刷技術の応用などリコーの技術や事業領域における6つのテーマ（2022年募集テーマ）
開始時期	2019年
プロセス	募集開始，参加チーム選定，検証期間，社内ピッチ，統合ピッチ，アクセラレーター期間，成果発表，事業化
目的	社員が持つビジネスプランやベンチャー企業の新規ビジネス・事業創りを，リコーのリソースとの連携により加速する
業務連動	社内ピッチを通過するまで：20% 社内ピッチを通過後：100%
賞金	10万円，事業提案のための調査費
事業化事例	リコービジュアルワークプレイス，RANGORIE
社員の参加	任意で参加が可能 起業家教育期間あり リコーグループ内にチャレンジを支援する「サポーターズ」が200名以上

出所：筆者作成。

図表―7　ネスレ日本のイノベーションアワードの概要

内容	全社員が自分の顧客を定義して，その問題点を探し，解決策を考えて，実際に業務上で実行したことを提出
開始時期	2011年
プロセス	従業員が自分の顧客の問題を発見，自分でソリューションを考える，小さなレベルで検証，応募，審査，発表 グランプリのアイデアは翌年の会社戦略となる
目的	社員のトレーニング及びビジネスの拡大
対象領域	自分と自分の顧客を分析した中で問題点を探す
業務連動	人事評価の20%を占める
賞金	最優秀賞100万円
事業化事例	キットカットショコラトリー，ネスカフェスタンド
社員の参加	人事評価と紐づいており参加は必須 オンラインでの授賞案件の発表会を開始 件数を追った時期もあるが，現在は一人1つでクオリティを高める

出所：筆者作成。

V. 事例比較に基づく発見事項

前節までの事例研究に基づき，3つの成功事例の要点を図表-8に整理した。すべての事例に共通しているのが「学習とフィードバック」「実証実験」「非参加者の巻き込み」の3点である。

「学習とフィードバック」とは，社員の学習機会と支援にかかわるものである。リクルートのRingとリコーのTRIBUSでは，応募期間前後のワークショップやトレーニングがあり，社内のサポーターとのアイデアの壁打ちなども可能となっていた。ネスレ日本のイノベーションアワードにおいても，高岡氏が提唱したNPRS法が全社員に教育されていた。定常業務と連動しているため，上司にも教育やフィードバックの責任がある。

「実証実験」については，RingやTRIBUSでは審査通過段階に応じて予算と時間が与えられ，実地調査やテスト販売を通じて，アイデアから事業化に至る検証プロセスが仕組み化されていた。イノベーションアワードも応募段階で既に業務としてスモールテストを実行する仕組みになっている。

「非参加者の巻き込み」については，任意参加ではあるが，RingとTRIBUSにはいずれも社内サポーターとして採択チームを支援する仕組みがあった。イノベーションアワードは全員参加が前提のため，ここでは例外とする。

一方，3つの事例には相違点も見られた。ここでは「対象領域の設定」「業務との連動」の2点を指摘する。

「対象領域の設定」に関しては，ビジネスコンテストの対象は，既存領域か新規領域かに大きく分かれる。リクルートのRingやリコーのTRIBUSは，社員は自身の業務とは無関係の事業を提案し，審査通過後にサポートを得て検証していく。それに対して，ネスレ日本のイノベーションアワードは，社員が実際に業務上で実行したことを提出する仕組みとなっている。そのため，業務時間や人事評価への連動の有無も大きな違いがある。

「業務との連動」については，リクルートのRingは人事査定とは関係がない。リコーのTRIBUSは通過段階に応じて使用できる業務割合が増える。一方，ネスレ日本のイノベーションアワードは，人事評価の20%と直結する仕組みとなっており，社員の参加が必須とされている。以前は1人年間2件を提出するという定量的な目標もあったが，件数がコンスタントに出されるようになったため，量よりも質をより重視する方向に変わってきているという。

図表―8　3社のビジネスコンテストの比較

企業名／プログラム	株式会社リクルートホールディングス／Ring	株式会社リコー／TRIBUS	ネスレ日本株式会社／イノベーションアワード
対象領域	全方位	指定テーマ	自部署
業務連動	連動なし	ステージ毎に連動	完全連動
学習とフィードバック	あり ステップ毎にワークショップ， Ring Meet，ブートキャンプなど インキュベーター伴走 社内サポーター	あり ワークショップ サポーターズ制度	あり NRPSを浸透，推進 イノベーションの芽を見つけ， 磨いて大きく育てるのが上司の仕事
実証実験	あり 採択後，ニーズ，収益性をクリアした事業は実際にプロトタイプを開発し，ユーザーに利用してもらって目標数値に到達するかを検証	あり アクセラレーター期間に プロトタイプ作成や クラウドファンディングを実施	あり 実証実験後に応募
予算	ステージ毎に付与 事業化フェーズで拡大	ステージ毎に付与 統合ピッチ通過後拡大	既存業務の一貫として実施

出所：筆者作成。

VI. おわりに

本稿では，企業のイノベーションを促進する仕組みとしてのビジネスコンテストに注目し，3つの成功事例を比較して考察を進めてきた。その結果，成功のための組織的な支援として，社員に学習とフィードバックの機会を与え，実証実験として十分な予算と時間を用意し，コンテストに参加しない社員も巻き込める仕組みを用意することが重要であることが示唆された。今後，成功事例のみならず，失敗事例について検討を重ね，成否を分ける要因についての考察を深めていきたい。

引用文献

Campos-Blázquez, J. R., P. Morcillo, and L. Rubio-Andrada (2020) Employee Innovation Using Ideation Contests: Seven-Step Process to Align Strategic Challenges with the Innovation Process. *Research Technology Management*. 63(5): 20-28.

Evald, M. R and Clarke, Ann Højbjerg (2014) Integration of Innovation-contest-outcomes: New Ideas and Intrapreneurial Mindsets among Employees, *25th International Society for Professional Innovation Management (IPSIM) Conference Proceedings:* 1-15.

インターブランドジャパンホームページ「ベストブランドジャパン2022」https://www.interbrandjapan.com/ja/bjb/japan_brands/2022.html（2022年8月9日参照）

Jung, O., A. Blasco, and K. R. Lakhani (2017) Organizational Support for Learning and Contribution to Improvement by Frontline Staff, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. 2017-1 :1-6.

株式会社リコー TRIBUSホームページ（2022）https://accelerator.ricoh/（2022年8月15日参照）

内閣府ホームページ（2018）「平成30年度　年次経済財政報告 第3章「Society 5.0」に向けた行動変化　第2節イノベーションの進展と日本の競争力」https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je18/h03-02.html（2022年8月9日参照）

Nittala, L., Erat, S., and Krishnan, V. (2022) Designing internal innovation contests, *Production and Operations Management,* 31, 1963–1976.

リクルート株式会社 Ringホームページ（2022）https://ring.recruit.co.jp/（2022年8月15日参照）。

高岡 浩三（2022）.『イノベーション道場　極限まで思考し，人を巻き込む極意』株式会社幻冬社。

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

顧客満足のためのパラドキシカル・インターナル・マーケティングに関する研究

― 石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々のケース・スタディ・リサーチ ―

北陸学院大学 コミュニティ文化学科 准教授
平岩 英治

要約

インターナル・マーケティングとは，組織が従業員に対して行うアプローチであり，特にサービス業では重要な考え方となっている。それは，顧客にサービスを提供するのが主に従業員だからである。また，特にリーダーシップと重なる要素が多く，リーダーシップでは，これまでのリーダーからフォロワー主体に焦点を当てた研究に変化してきている。インターナル・マーケティングにおいても，主体などを変化させた研究が必要であると考えられる。

そこで，本研究では，これまでとは違う従業員へのアプローチにより顧客満足の向上を図る，石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々を対象にケース・スタディ・リサーチを行い，インターナル・マーケティングの視点から分析し，次の要素を抽出している。それは，通説とは逆となる，従業員最尊重行動であり，その行動の具現化が，従業員の私生活の重視と従業員間調和の調整，従業員の言葉の受入によるウソやごまかしの抑制の2つである。また，これらの要素をまとめてパラドキシカル・インターナル・マーケティングと呼んでいる。

キーワード

透明性の錯覚，自覚状態，チューン，リーダー，フォロワー

I. はじめに

インターナル・マーケティング（IM：Internal Marketing，以下“IM”という）とは組織が従業員に対して行うアプローチであり，特にサービス業では重要な考え方となっている。それは，顧客にサービスを提供するのが主に従業員だからである。また，IMはマーケティングだけでなく，組織や人的資源管理とも重なる内容であり，特にリーダーからフォロワーへのアプローチという点ではリーダーシップと重なる要素が多いと考えられる。リーダーシップではこれまでリーダーの特性や行動など，リーダーを主体とする研究に焦点が当てられてきたが，近年ではサーバント・リーダーシップのようにフォロワーが主体で，その支援を行うためのリーダーに焦点を当てた研究に変化してきている。IMにおいても，リーダーシップのように，主体などを変化させた研究が必要であると考えられる。

そこで，これまでとは違う従業員へのアプローチにより顧客満足の向上を図る，石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々を対象にケース・スタディ・リサーチを行うことによって，そのIMの内容について考察していきたいと考える。

II. 先行研究

IMを最初に提唱したのは，Berry, Hensel, and Burke（1976）であり，内部プロダクトをジョブ（仕事），内部市場を従業員として捉えている。また，製品としての職務と消費者（顧客）としての従業員（高橋，1994）や，職務（仕事内容）を製品（商品），従業員を顧客（内部顧客）と看做して行うアプローチと，顧客（エクスターナル・マーケテイング）の視点から捉えた，組織から従業員に対するアプローチという2つで捉えている研究（平岩，2012）などもある。その他の主な先行研究では，従業員を顧客として扱う哲学（Berry & Parasuraman, 1991），動機づけと顧客意識を与えること（Grönroos, 1981），職務満足と生活満足の関係（高橋，

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

1996)，マーケティングにおけるヒューマン・リソース（市川・藤岡，1996）などがある。近年では，IMについて，組織文化とサービス品質（Kacarski & Kovachevski, 2019）や競争優位（Yeum, Wee, & Bang, 2020）との関連，職務のパフォーマンスや非生産的職務行動における職務満足との影響（Nemteanu & Dabija, 2021），IMの強化の重要性（Zandiyeh, Tooman, & Smith, 2021）や近年のレビュー（Musa, Ijaiya, & Zubairu, 2021），国内では，観光地経営組織におけるIM（阿曽・高澤・辻野，2019）や組織市民行動への影響（高橋，2021）などがある。

しかしながら，従来の通説や考え方の枠の中であり，その通説や考え方から，さらに発展や進化した内容，独自性の強い内容の研究は見当たらなかった。

III. 研究方法

本研究では，ケース・スタディ・リサーチにより，新たなIMの要素を抽出する。対象は，これまでとは違う従業員へのアプローチにより顧客満足の向上を図る，石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々とする。

具体的には，由屋るる犀々のリーダーである，株式会社フジ観光開発の藤橋由希子常務取締役へのインタビューを中心に，ウェブサイトや資料，文献なども確認し，情報の整合性や正確性に配慮する。

IV. ケース対象企業の概要

ケース対象は，「株式会社フジ観光開発」の運営する旅館「由屋るる犀々」である。概要は，以下のとおりである。

- 企業名　　：株式会社フジ観光開発
- 旅館名称　　：由屋るる犀々
- 旅館所在地　：石川県金沢市清川町７－１
- 旅館開業年月：2008年４月

石川県金沢市の旅館・由屋るる犀々を運営する株式会社フジ観光開発では，藤橋由希子常務取締役が旅館・由屋るる犀々のリーダーとして頑張っている。

株式会社フジ観光開発は家業であり，藤橋常務の両親は1974年からビジネスホテルを経営していた。創業時の客室は30室であった。その後，さらに一棟を建て，最大で250室まで事業を拡大した。しかしながら，同じ宿泊業であっても，旅館とビジネスホテルの経営には大きな違いがあった。ビジネスホテルの経営では効率性が求められており，稼働率を高め，できるだけ少ない人員で業務を効率的にこなす必要があった。事務的な作業の先にようやくお客様との関わりがあるので，お客様とじっくり向き合う時間を捻出するのは非常に難しい状況であった。藤橋常務は，目の前の業務をこなすことに追われ，お客様のためにもっとできることがあるはずなのにと思い，日々もどかしさを感じていた。

そんな時，廃業してそのままになっていた料理旅館を見つけた。それが由屋るる犀々の前身である「きよ川」であった。とても良い物件であると感じ，当時の経営者である藤橋常務の両親が，ビジネスホテルと旅館というロケーションもタイプも異なるサービスが提供できることから，買取ることを決め，リノベーションをして，2008年４月に「由屋るる犀々」をスタートさせた。金沢の中心地からそれほど離れていない清川町の料理旅館であった「きよ川」の美しい日本建築の魅力をできるだけ残した造りや，犀川に面した客室から，古都清川の独特の魅力を味わうことができる風景がそこにはあった。さらに，由屋るる犀々の「接客より一歩踏み込んだお節介やフレンドリーさ」により，人気が高まっていった。

しかしながら，開業後まもなくリーマンショックがあり，倒産寸前の状況まで追い込まれていった。藤橋常務は当時のことを，次のように振り返っている。「経験もスキルも不足していた当時の私は，従業員を不安にさせないよう無理に明るく振る舞うのが精一杯で，力強いリーダーシップを発揮することができなかったんです。何とか一番苦しい時期を乗り越えられる目処は立ったものの，それを喜ぶというより，気持ちが沈んだままトンネルを抜けた感じでした。おそらく従業員は社長の娘である私に期待してくれていたと思いますが，その期待に応えられなかったことが非常に申し訳なくて・・・。このままじゃいけないと思って，従業員，パートなど，あわせて80名に一人ずつお詫びをしたんです。『これからは気持ちを切り替えるので，協力してほしい』と自分の気持ちを正

直に伝えました。すると多くの人が,『私も頑張ります』などの優しくて力強い言葉をたくさん掛けてくれたのです。それがとても嬉しく,全部自分が何とかしなくちゃ,という過度なプレッシャーから解放されたような感覚でした。もっと皆を信頼し,頼るべきところは頼って,一緒に頑張っていけばいいんだと気づかされました。そして宿を経営する立場として,『今後何かあったら従業員を絶対に全力でサポートする』という気持ちを強く持つことができました。リーマンショックは非常に辛い体験でしたが,経営者として何を重要視すべきかを明確にしてくれたとても意義深い出来事だったように思います。」

2015年にビジネスホテルを売却し,藤橋常務は「由屋るる犀々」に集中できるようになり,より顧客とのふれあいを楽しみながら経営できると,次のように述べている。「自分が大事にしたいものを大切にできるようになったので,非常に嬉しかったですね。由屋るる犀々は15室しか客室がありませんので,1人のお客様にたっぷりと時間をかけることができます。それは一方で,『時間がないからできません』という言葉が全く言い訳にならない厳しい環境ともいえますが,まさに私が求めていたものでした。ビジネスホテルを経営していた時に『もっとやれたのに』と悔しく思っていたことを,思い切りやることができています。今の課題は,いかに効率性を上げるかではなく,どこまでお客様に心を配れるかです。私をはじめ,宿で働く従業員たちが優しい気持ちを持っていないと心配りはできないと思うので,皆が優しい気持ちになれるような環境づくりを心がけています。」

このような経験から,藤橋常務は,旅館経営の重要な点について,次のように述べている。「旅館経営で『一番大切にしているものは?』と聞かれたら,私は『従業員』と答えます。旅館を営む身としては,本来はお客様と言うべきかもしれません。しかし,実際にお客様を喜ばせるのは従業員です。会社から大切にされた従業員は,会社の思いを実現し,お客様を大切にしてくれると信じています。ですから,私は従業員が働きやすい環境をつくることを最重要課題としています。」このように,藤橋常務は,従業員を最も大切に考えている。また,従業員が働きやすい環境について,休暇の取得では,次のように述べている。「休暇取得の理解については,ことあるごとに『いつ誰が同じことになるか分からないからお互い様ね』と言い続けています。ですから介護や育児の休暇だけでなく,趣味の休暇についても,みんな理解があると思います。ただ,時期的に厳しい時はそういう時期であることを当人に伝え,当人が周りに配慮した言動をすることを促します。他の従業員は厳しいと感じることはあっても,悪意を抱くことはありません。それは,そのような空気になる前に,私が『お互い様やね』と言うからかもしれません。当人は,休暇前後は皆に配慮して特に業務にいそしむ様子が見られますし,私もそう見えるようなシフトを組みます。」このように,藤橋常務は,従業員の個人的な生活と従業員同士の調和を大切に考え,その両方がうまくいくように行動している。さらに,藤橋常務は,従業員との対話について,次のように述べている。「疑うことはせず,むしろ『信じて尊重する』というスタンスで話を聞きます。この姿勢を貫くことで,徐々に従業員はウソやごまかしをせず,正直に話をしてくれるようになります。」このように,藤橋常務は従業員への信頼を大切に考え,その言葉を受け入れている。

また,この旅館の従業員は,旅館のことを褒めたり,ネットなどで良い評価がされているなど,旅館が注目されていたりしていることを伝えると,まるで自分自身が褒められているように喜び,「ありがとうございます」と言うのである。

V. 考察

本研究のケース対象企業では,既述のとおり,これまでの考え方とは異なる従業員へのアプローチを行っているが,異なるというよりも,通説とは逆の要素,即ち,逆説的な要素が分析から抽出された。ここでは,それらの要素を,パラドキシカル・インターナル・マーケティング(Paradoxical Internal Marketing,逆説的インターナル・マーケティング,以下“PIM”という)と呼ぶこととする。そのPIMの要素は,「従業員最尊重行動」であり,その行動が具現化したのが「従業員の私生活の重視と従業員間調和の調整」,「従業員の言葉の受入によるウソやごまかしの抑制」の2つの要素である。分析から抽出された要素の内容について,以下に述べている。

Ⅰ. パラドキシカル・インターナル・マーケティング（PIM）における従業員最尊重行動

企業にとって顧客は重要な存在であり，顧客第一主義を掲げる企業や，言葉にしたものが存在していなくても，企業の考え方や企業の共有された価値観においても，顧客が最も重視される。また，マーケティングの4Pにおいても，顧客がその中心に位置するなど，顧客が最も重視されるのは通説であると考えられている。

しかしながら，ケース対象企業のリーダーは，従業員を最も尊重し，従業員が最も大切であると言い切るのである。さらに，行動にも表れている。ここが逆説的なところである。もちろん顧客も大切であると考えているが，実際に現場で顧客におもてなしなどのサービスを提供するのは従業員である。その従業員を大切にすれば，大切にされた従業員が顧客を大切にしてくれると考えている。だから，従業員を最尊重するのである。このように，従業員を尊重し，大切にすることによって，従業員が顧客を大切にし，それが顧客満足の向上やリピートに繋がっていると考えられる。また，従業員を重視しているリーダーは他にもいると考えられるが，尊重までしているのか，さらにその尊重が行動にまで表れているかとなると，そこまでに至っているリーダーは少ないと考えられる。さらに，これまでの研究では従業員を顧客と看做すまでにとどまっており，顧客よりも従業員を重視することや，それが行動に表れているところにまでは言及していない。ここでは，このリーダーが従業員を最尊重し，それを具現化させている最尊重行動について，以下に述べている。

(1) 従業員の私生活の重視と従業員間調和の調整

従来は仕事人間や会社人間という言葉があったように，私生活よりも仕事を優先するという考え方が一般的であった。しかしながら，近年では，健康や子育て，家族の介護など，私生活も重視すべき要因が増えてきている。また，政府などの働きかけもあり，従業員のワーク・ライフ・バランスが注目されてきており，従業員の仕事生活だけでなく，私生活も重視するところも増えてきている。ただ，業種によって業務には繁閑などの状況の変化があり，ある従業員の休暇の取得によって，他の従業員を厳しい状況にしてしまうこともある。このため，健康や子育て，介護などではなく，趣味などのための休暇に関しては，やはり現在でも，行うべきこと（行うべき仕事）をやってから，趣味などを行うというのが通説であると考えられている。

しかしながら，このリーダーは，趣味などの休暇であっても，その休暇を取得させる方向で動くのである。ここが逆説的なところである。さらに，このような休暇によって従業員間の調和が阻害される可能性もあるため，その調和を保持するための動きも行うのである。ここも逆説なところである。なぜなら，従業員間の調和が阻害される可能性があるのならば，まず休暇取得を希望する従業員との調整を図るのが通説であると考えられるからである。それが，通説とは逆の動きを行うことによって，調整を図るのである。このようなリーダーの調整行動によって，他の従業員がお互い様という感情になるようにしている。さらに，休暇取得を希望する従業員は，休暇前後は他の従業員に配慮して，特に業務にいそしむ様子が見られるとのことであるが，このリーダーは，そう見えるようにシフトを組むなど，その休暇取得を支援するのである。このようなことを行っていくことにより，この職場では摩擦や軋轢が生じることはなく，従業員間の調和が保持されている。また，このようなことを行っていくことにより，お互い様という気持ちが醸成され，関係性が向上しているのではないかとも考えられる。このような関係性の向上が従業員の提供するサービスの質を向上させ，それが顧客満足の向上やリピートに繋がっていると考えられる。また，これまでの研究では従業員の生活については言及しているが，それを重視した行動にまでは言及していない。

(2) 従業員の言葉の受入によるウソやごまかしの抑制

従業員を信じて，その言葉を受け入れようとする姿勢は良いことである。しかしながら，従業員の言葉がウソやごまかしではないかと思われる場合は，従業員の言葉を受け入れる前にその真偽を確認し，その言葉がウソやごまかしであるならば，そのウソやごまかしを正し，今後はウソやごまかしをしないように叱るのが通説であると考えられている。

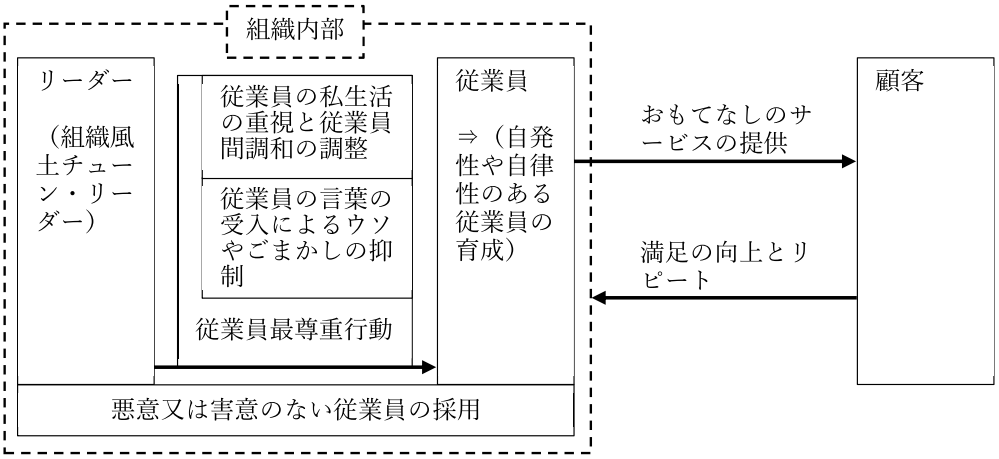
しかしながら，このリーダーは，従業員を信じる姿勢を示し，その言葉を受け入れるのである。ここが逆説的なところである。一般的に，従業員が失敗した場合，その失敗について報告すると，怒られるのではないかと考えてしまう場合がある。このように怒られると考えてしまうケースでは，従業員に悪意や害意などが存在していない場合であって

も，従業員は怒られることを回避するために，ウソを言ったり，ごまかしたりする場合がある。しかしながら，従業員を信じる姿勢を示し，その言葉を受け入れることによって，従業員はだんだんとウソを言ったり，ごまかしたりしないようになり，ウソやごまかしを抑制することに繋がっていったのである。ここでまず考えられるのが，透明性の錯覚（illusion of transparency）である（Gilovich, Savitsky, & Medvec, 1998）。透明性錯誤と言われることもある。自分が心の中で思っていることや考えていることなどは，他の人に見えるはずがないのであるが，その心の中を他の人に見ぬかれているのではないかと，その程度を実際以上に過大評価してしまう傾向のことである。この透明性の錯覚は，本人が隠そうと思っていない内容であっても，同じように生じると言われている。ここでは，ウソを言ったり，ごまかしたりしてしまった従業員は，そのウソやごまかしがリーダーに見ぬかれていると考えてしまう傾向が高いということである。このようにウソやごまかしは見ぬかれていると考えてしまうのであれば，だんだんとウソを言ったり，ごまかしたりできなくなっていくと考えられる。次に考えられるのが罪悪感である。ウソを言ったり，ごまかしたりしてしまったことにより，一般的には罪悪感が発生すると考えられる。しかも，既述のとおり，ウソやごまかしが見ぬかれているとも感じており，さらにリーダーが従業員の言葉を受け入れてしまうのであれば，より一層ウソを言ったり，ごまかしたりできなくなる。加えて，罪悪感は誠実性や調和性とも関連している（有光，2001）。このため，だんだんとウソやごまかしをしなくなっていくと考えられる。加えて，人は，他の人から注目されたりする状況では自覚状態（self-awareness）になり，自分の持っている正しさの基準と現実の自己を比較し，基準が一致しない場合は，注意を自己から逸らせて回避しようとするか，不一致を低減させようとするため，回避しない場合は，基準と一致するように努力する（Duval & Wicklund, 1972; 押見，1992）。ここでは，ウソを言ったり，ごまかしたりする従業員に罪悪感が発生していると考えられるため，不一致の低減，即ち，ウソやごまかしをしなくなっていくと考えられる。このように，従業員を信じて，その言葉を受け入れることによって，ウソやごまかしが抑制される。さらに，罪悪感による誠実性や調和性が顕在化し，その誠実性や調和性が従業員の提供するサービスの質を向上させ，それが顧客満足の向上やリピートに繋がっていると考えられる。また，この組織ではリーダーが組織風土のチューン（性能向上）を行っており，チームとしてEdmondson（1999）の心理的安全性（psychological safety）までには至っていないと考える。加えて，これまでの研究では従業員のウソやごまかしの受入までは言及していない。

2. 従業員最尊重行動の分析からの考察

ここまで，従業員最尊重行動の分析について述べてきたが，ここでは，その分析からさらに考察し，図―1にまとめている。

図―1　パラドキシカル・インターナル・マーケティングを中心とした関係図



出所：筆者作成

PIMの「従業員最尊重行動」が土台の要素となり，その行動が具現化した要素に「従業員の私生活の重視と従業員間調和の調整」，「従業員の言葉の受入によるウソやごまかしの抑制」がある。このPIMの要素は，仕事における従業員の案（考え）の採用や参画促進などによるモチベーションの向上だけでなく，リーダーが従業員であるフォロワーを信頼，尊重し，任せていこうとする姿勢や態度がノンバーバル・メッセージ（non-verbal message，非言語メッセージ）となり，リーダーからフォロワーへ伝える役割も果たしていると考える。また，このリーダーは「組織風土チューン・リーダー」であると考える。チューンとはオートバイや自動車などのマシンを扱う業界で使われており，チューニング・アップ（tuning up）を短くした用語である。マシン本来の特性などを活かして性能向上（改造など）を図ることである。この組織風土チューン・リーダーが，従業員の特性などを活かして，組織風土をチューン（性能向上）しているから，任せていこうとする姿勢や態度が，自発性や自律性のある従業員の育成に繋がっていると考える。そして，自発性や自律性のある従業員が顧客におもてなしなどのサービスを提供することによって，顧客満足の向上やリピートに繋がっていると考える。但し，この要素は，性善説を前提としたものとなっており，悪意又は害意のある者には通用しない。このため，採用の段階が重要となり，良い人材を採用するための基準や仕組みの確立が重要となる。

VI. 結論と今後の方向性

ここでは，結論と今後の方向性について述べる。まず結論では，ケース分析から通説とは逆となる従業員最尊重行動と，その行動を具現化させている従業員の私生活の重視と従業員間調和の調整，従業員の言葉の受入によるウソやごまかしの抑制の要素を抽出したことである。但し，本研究では，対象企業の従業員だけでなく，取引先や提携先などもIMの対象に含めた内容などについては，紙幅の関係上，言及できなかった。今後の方向性としては，取引先や提携先なども対象に含めたIMの視点からも研究したいと考える。

引用文献

有光興記 (2001).「罪悪感，羞恥心と性格特性の関係」『性格心理学研究』9(2), 71-86.

阿曽真紀子・高澤由美・辻野啓一 (2019).「観光地経営組織におけるインターナル･マーケティングに関する考察」『観光科学研究（首都大学東京（現：東京都立大学））』12, 49-58.

Berry, Leonard L., James S. Hensel, and Marian C. Burke (1976). Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response, *Journal of Retailing, 2*(3), Fall, 3-14, 94.

Berry, Leonard L. and A. Parasuraman (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press.

Duval, Shelley and Robert A. Wicklund (1972). *A Theory of Objective Self Awareness*, Academic Press.

Edmondson, Amy (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.

Gilovich, Thomas, Kenneth Savitsky, and Victoria Husted Medvec (1998). The Illusion of Transparency: Biased Assessments of Others' Ability to Read One's Emotional States, *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(2), 332-346.

Grönroos, Christian (1981). Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory in J. H. Donnelly and W. E. George (Eds.). *Marketing of Service* (pp. 236-238), American Marketing Association, Proceeding Series.

平岩英治 (2012).「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」『経営戦略研究（関西学院大学）』6, 91-113.

平岩英治 (2016).『インターナル・マーケティングとしてのリーダーシップの要素に関する研究：ケース・スタディ・リサーチをベースとした比較研究』関西学院大学大学院経営戦略研究科博士課程後期課程先端マネジメント専攻博士論文，6月.

市川貢・藤岡章子 (1996).「インターナル・マーケティングに関する一考察」『経済経営論叢：三浦信名誉教授記念号（京都産業大学）』30(4), 55-72.

Kacarski, Aleksandra and Dimitar Kovachevski (2019). Internal Marketing Influence on Organizational Culture and Service Quality in Macedonian Companies, *Management Research and Practice,* 11(4), 11-22.

Musa, Abubakar, Mukaila Adebisi Ijaiya, and Umaru Mustapha Zubairu (2021). Internal Marketing in the Last Decade: A Systematic Review, *International Review of Communication*

and Marketing Mix, 2(4), 35-45.

Nemteanu, Marcela-Sefora and Dan-Cristian Dabija (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic, *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*, 3670. doi: 10.3390/ijerph18073670

押見輝男 (1992).『自分を見つめる自分：自己フォーカスの社会心理学』サイエンス社.

高橋昭夫 (1994).「サービス・マーケティングにおけるインターナル・マーケティング・コンセプトについて：製品としての職務と消費者としての従業員という考え方」『明大商学論叢：一泉知永博士古希記念号』76(2), 185-208.

高橋昭夫 (1996).「インターナル・マーケティングの目標としての職務満足と生活満足の関係に関する実証的研究：工場交替勤務者を中心として」『明治大学社会科学研究所紀要』35(1), 21-64.

高橋昭夫 (2021).「インターナル・マーケティング・ミックスの組織市民行動への影響：日本の銀行業の従業員を対象として」『明大商學論叢』103(4), 179-195.

Yeum, Misook, Kukhoan Wee, and Wonseok Bang (2020). The Effect of Internal Marketing on Competitive Advantage as Organizational Coaching: The Mediating Effect of Service Innovation, *Journal of System and Management Sciences, 10*(1), 62-71. doi: 10.33168/JSMS.2020.0104

Zandiyeh, Khatereh, Heli Tooman, and Melanie Kay Smith (2021). The Importance of Strengthening Internal Marketing: Case Study of a Day Spa, *International Journal of Spa and Wellness*. doi: 10.1080/24721735.2021.2013647

参考ホームページ

coki, 2022年7月18日確認, https://coki.jp/

厚生労働省, 2022年8月3日確認, https://www.mhlw.go.jp/

内閣府, 2022年8月3日確認, https://www.cao.go.jp/

由屋るる犀々, 2022年6月6日確認, http://www.yuyarurusaisai.jp/

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

スタートアップにおける インターナルブランディングの役割

― ブランド・リーダーシップとブランド理念を中心に ―

社会保険労務士法人ソーケム 代表社員
伊藤 佳代

関西大学 名誉教授
陶山 計介

要約

インターナルブランディングは，従業員の“Living Brand”（ブランド体現），企業のブランド理念，ミッション，バリューへの共感を通じてその成長とエンゲージメントを実現して企業のパフォーマンスとブランド力を高める管理ツールである。本報告はフィンテックサービスのスタートアップを取り上げ，その飛躍的な成長を実現してきた要因を抽出した。スタートアップでは，アントレプレナーシップをもつ強力なブランド・リーダーが，時代を反映したブランド理念であるビジネス価値と社会価値を掲げ，従業員に企業文化を共有させるブランド主導型HRMやブランド・コミュニケーションによって自己の課題を自律的に課題解決するブランド・コミュニティの構築などの推進が必要であることを明らかにした。

キーワード

アントレプレナーシップ，企業ブランド，ブランド理念，HRM，コミュニケーション

I. はじめに

VUCA時代，企業の理念，ミッション，バリューに従業員が共感し同じベクトルに向かっていなければ，強い企業ブランドは構築できない。従業員が“ブランド体現”し，確かなブランドの意義を伝えていくことが不可欠である。

インターナルブランディングは，企業ブランドへ従業員の理解と共有，それにもとづく行動によって望ましいブランド・イメージを醸成する管理ツールと言える（Ragheb, et al., 2018, Barros-Arrieta1 and García-Cali, 2020）。具体的には，支援的・協力的な企業文化のもと，ブランド理念をすべての中核に据え，リーダーシップ，HRM（人的資源管理），コミュニケーションやコミュニティの形成を通じて，従業員が企業内外の多数のステークホルダーとともにブランド共創を行う，社会的意義のある経営戦略に他ならない（伊藤，2021a）。

巨大企業や老舗企業では長い歴史・伝統やその中で形成された企業文化，経営者など豊富な人材力もありブランド主導型の人事制度を導入しやすいが，歴史の浅いベンチャー企業やスタートアップではそうした試みが成功するかどうか，スタートアップはどのようにすれば強い企業ブランドを確立できるのか。本報告ではフィンテックサービス企業を事例にスタートアップならではのインターナルブランディングの特徴や課題を明らかにしたい。

II. 先行研究のレビュー

1. GEMの概念モデル

Global Entrepreneurship Monitor（以下，GEMと略）は，ベンチャー企業の成長プロセスを解明し，起業が国家経済に及ぼす影響について実証研究を行い，重要な政策方針を提供している。1999年にスタートし，2019年には50カ国が参加している。

このGEMについて高橋（2007）は，起業行動と経済成長との関係を捉え，有効な政策のフレームワークをつくるものであると評価し，鈴木（2013）も日本の起業行動の特徴や遅れの原因を探るためにGEMデータを活用している。経済産業省もこのGEMの概念モデルを2019年度グローバル・スタートアップ・エコシステム強化事業で使用するなど

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

している[1)]。

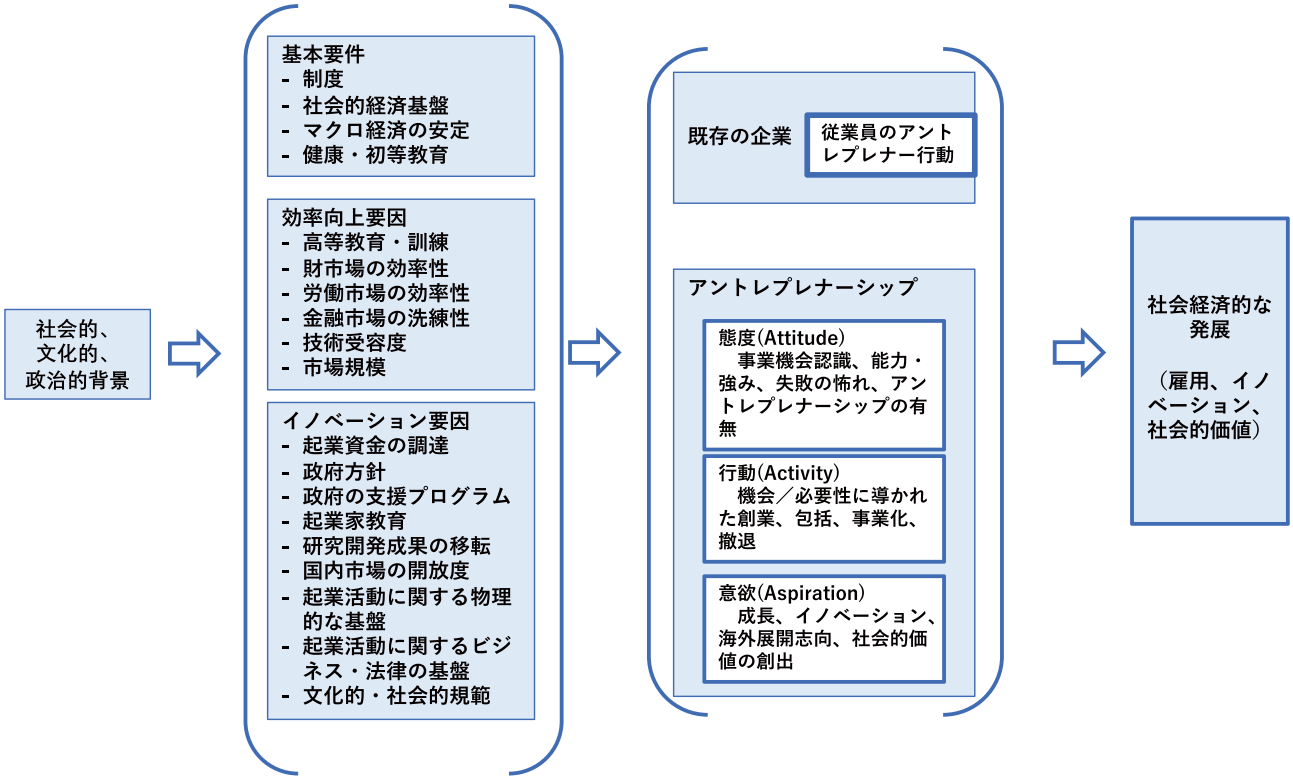
図1の「アントレプレナーシップ」は,「態度（Attitude）」「行動（Activity）」「意欲（Aspiration）」によって構成される。「態度」とは,新しい事業機会や起業家に対する評価であり,起業リスクの捉え方,起業家としての知識・能力・経験が含まれる。「行動」は,起業計画,起業準備,実際の起業,事業継続,休業・廃業など企業のライフサイクルの状況認識である。「意欲」は,起業の目標や野心で,成長,海外展開,新製品の開発,社会価値の創出などが含まれる。そして基本要件,効率向上要因,イノベーション要因がそれらに影響している。

スタートアップにおけるホリスティックな起業行動を実行するには,創業者CEOのリーダーシップが重要な役割を果たすことを示した点でこのGEMモデルは評価されてよい。

2. スタートアップの成功要因

Nesheim（1997）は,比較的初期の研究であるが,1980年代に登場したMicrosoft, Ashton-Tate, Televideoなどの考察より事業計画の不備,資金難,高い人的コストなどの理由で成功確率が20%以下,倒産や清算・買収が30%というスタートアップの現状を明らかにした。戸田（1988）は,ベンチャー企業の成功要因として,従業員の帰属意識,旺盛な起業家精神の発揮,独自の経営理念の確立などをあげ,田路（2021）は,ハイテク・スタートアップの成長要因について,起業家要因（教育,起業経験）,経営チーム要因（サイズ,前職における協業経験,異質性,参画経緯と参画時期）,内部要因（資金調達,技術特性,ビジネスモデル,人材）,環境要因（市場規模,競合,金融市場）などに注目した。

図1　GEMの概念モデル



出所：GEM HP https://www.gemconsortium.org/wiki/114（2022年8月12日参照）

スタートアップではとりわけ創業者CEOのリーダーシップがその成長や業績に決定的な影響を与えるが，Zaech and Baldegger（2017）は変革型（transformational）リーダーシップが重要であり，これが企業業績を左右すると主張する。変革型リーダーは環境変化に対応して明確なビジョンや方向性をもち，それらをチームワークやスピリットを通じて企業の共通のビジョンとして社内へ浸透させ，部下の自発性を促し，行動変容を促すのである。

3. スタートアップの企業ブランド構築

ベンチャー企業やスタートアップの企業ブランド構築を扱った文献は多くないが，Merrilees（2007）は，イノベーションと創造性，機会認識スキル，優れたビジネスモデル，などの課題をあげながら，企業ブランディングはイノベーションを促進することでビジネスモデルを差別化し，資本調達を容易にするなど包括的・統合的なツールを獲得するために，創設者CEO・オーナーはステークホルダーに企業ブランドへの賛同を得るべきと主張する。

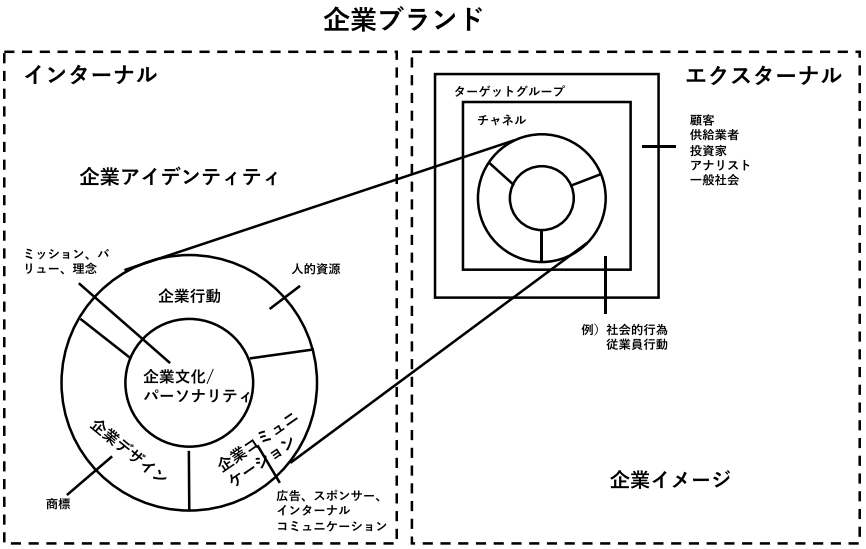
Bresciani and Eppler（2010）は，スイスの成功したスタートアップ15社のCEOやマネジャーに対するデプスインタビューを通じてスタートアップのブランディングが顧客を開拓し維持し，存続や成功にとって決定的な活動であると指摘する。

その場合，blog, Facebook, Twitter, YouTube, Amazon, などブランド価値はもはやブランドマネジャーが統制できず，あらゆるステークホルダーによる価値共創にシフトしていることから，デジタル時代のブランド構築ではオンラインのブランド・コミュニティが大きな役割を果たすことにも注意しなければならない（Mingione and Abratt, 2020）。

このブランド・コミュニティの構築にあたって注目される研究は，Rode and Vallaster（2005）である。スタートアップの企業ブランディングにとって自己像であるブランド・アイデンティティと投資家やサプライヤーなどステークホルダーのもつブランド・イメージの一致が必要であるとして，図2のようなダイナミックなプロセスモデルを提起した。

ブランド・アイデンティティは企業文化，企業デザイン，企業行動，企業コミュニケーションからなり，企業の中核価値であるミッションステートメントは従業員のワークモチベーションに繋がり，採用，エンパワーメント，各種支援などHRMもブランド・アイデンティティに沿って行われる。アントレプレナーである創業者CEOがまずブランド・アイデンティティを構築し，それをコミュニケーションすることが重要というのである。

図2　企業ブランディングのダイナミックプロセスモデル



出所：Rode and Vallaster（2005）, p.123, Figure 1

とはいえこの研究ではオーストリアにある創業2～4年のスタートアップへのインタビューから事業コンセプト，価値，哲学などスタートアップが直面する課題，たとえばHRMでは新規採用の困難，採用における縁故や信頼の重視，人材開発への関心の低さ，ワークモチベーションに繋がらない給与制度などがあげられ，成功したスタートアップで創業者CEOがどのような意識と行動を通じて企業ブランディングを進めてきたのかは示されていない。

ブランド価値の共創をベースにしたブランド・コミュニティが企業ブランドの構築にとって不可欠であるとしても，ブランドリーダーが果たす役割とその具体的行動やプロセス，方法をエクスターナルブランディングとの関連で考察することが求められる所以である。

III. 方法論：単一事例研究の合理性

多くのスタートアップ研究と同様，本報告ではEisenhard（1989）やYin（2009）が示したアプローチ，一定のリサーチクエスチョンのもとにシングルセッティングでの現実世界のパターンとダイナミズムを明らかにすることによって帰納的に新しい理論を導き出す方法が用いられている。今回は単一の事例であるが数度に及ぶ対面ないしオンラインでのインタビューで説得力を与え，豊かな経験的事象を掴み，理論化することができると考える（Siggelkow, 2007）。

今回の事例の選定にあたって参考にしたのは，日経新聞社の「NEXTユニコーン推計企業価値ランキング」である。創業20年以内の国内の未上場のスタートアップを調査したものであり，2017年から実施されている。2021年版によれば，1位のPreferred Networks（3561億円），2位スマートニュース（2017億円）3位SmartHR（1731億円）などである。Global Mobility Serviceは，同ランキングで11位の495億円であり，2020，2021年もほぼ同水準の企業価値を維持してきた。また同社は，2022年4月，有力なFinTechスタートアップを対象としたFIN/SUM2022 インパクトピッチにて最優秀賞（日経賞）を受賞するなど官民で一定の社会的評価を受けていること[2]，さらにトップマネジメント，経営者，マネジャー，従業員に対するヒアリングが可能かどうかも重要な要素であった。

IV. Global Mobility Service の事例

1. GMSの企業概要

Global Mobility Service（グローバルモビリティーサービス）株式会社（以下，GMS）は，2013年起業と非常に若い企業である。その概要は表1に示す通りである。

2. GMSにおけるインターナルブランディング[3]

(1) ブランド・リーダーシップ

スタートアップでは「経営理念=経営者思想」であり，中島CEOは過去の起業経験をふまえ自らを理念実践の「生き証人」と表現している。トップメッセージが大きな役割を果たすと考え，自身が多様な研修の中で，直接，従業員に理念や思想・思考を含めて伝えている。伝道師でありブランドリーダーと言ってよい。また，意識の高い従業員もブランドリーダーになっており，全従業員にブランドアンバサダーになってもらいたいと考えている。

表1　GMSの企業概要

事業概要	金融包摂型FinTechサービス	資本金	35億2,828万円	経営理念	モビリティサービスの提供を通じ，多くの人を幸せにする
代表者	代表取締役CEO　中島徳至	社員数	約280名（2021年12月16日現在）	ビジョン	真面目に働く人が正しく評価される仕組みを創造する
設立	2013年11月25日	所在地	本社東京，フィリピン，カンボジア，インドネシア，韓国		

出所：インタビューおよびGMSホームページを参考に筆者作成。https://www.global-mobility-service.com/vision.html?_ga=2.77524499.746872888.1659880873-1204689600.1659880873（2022年8月7日参照）

(2) 支援的な企業文化

「従業員のやりたいと思うことに対して寛容でありたい。自己投資に対する金銭的補助を行う。機会を与えていく。自分を高めてもらいたい。」というのが中島CEOの考えである。リスクヘッジと容認が必要であり，マイナス評価はしない。チャレンジしやすい環境を会社が提供することが重要と考え，常に従業員に成長の機会を付与することを念頭に置く。

(3) ブランド主導型HRM

研修制度を理念浸透の根幹と捉え，どのフェーズにおいても理念を浸透させる仕組みが整えられている。GMS理解研修，理念研修（全従業員対象）。入社後～1年後のフォローアップ研修（新卒対象）など多様な研修がある。ブランド理念とマネジメント（役職者対象），インターンシップ（数カ月間フィリピンで実施），メンター制度（入社後半年から1年間実施）を導入し，企業文化の浸透と構築，伝承の場として活用している。SDGsエバンジェリスト研修（全従業員対象）では社会課題を解決する意義を理念に合わせて伝える。また，評価制度では成果だけでなく従業員の成長軸が必要と考え，プロセスも評価に反映している。マネジメント職昇格には企業文化を伝えることも条件とし，多面評価を取り入れるなどHRMによるブランド・リーダーの養成とも連動している。実際の人事制度はマネジメント職とプロフェッショナル職のデュアルラダーである。

(4) インターナルブランド・コミュニケーション

朝礼を隔日で15分，海外を含む全5社をリモートとリアルで繋ぎ，スピーチだけでなく理念の唱和を行う。「コミュニケーション・マッピング」では中心に理念が位置し，研修制度や社内のオペレーションなど社内の業務や取り組みなどすべて可視化している。勉強会など社内コミュニケーションのツールにはSlackを活用し，各人にルームを任せている。サークル・同好会も多く，横断的なインターナルコミュニケーションには会社としても補助している。社外との関わりを含む社内外のあらゆるステークホルダーとの関係からイノベーションが生まれ，それが従業員の成長にも繋がる。協力会社・個人の方向けには「ありがとう懇親会，パートさん懇親会」，投資家・株主向けには「GMSチャネル」がある。

3. ゴールを共有するブランド・コミュニティの構築

独自の経営理念=ビジネス価値（「モビリティサービスの提供を通じ，多くの人を幸せにする」），ビジョン=社会価値（「真面目に働く人が正しく評価される仕組みを創造する」）の双方を提供することで自己実現したい従業員が入社するが，さらにそれを進めるためにGMSは場とチャンスを与えている。入社半年後に責任者となり，2年目で業務を任される。「チャンスは与えないと人は育たない。チャンスは尊い。チャンスがなければ，気づきも学びも得られない。多少背伸びができるような課題が必要。」，従業員が自律的に課題解決できる能力が必要であり，その機会を与えるのがトップの使命であると中島CEOは言う。

「社会のリーダー」を作るのがGMSのゴールとし，会社にとって惜しいと思える人材が退職しても個人の成長をGMSが促し，社会へ貢献する人へと成長した人材の輩出は社会課題の解決に繋がり，「社会のリーダーを生み出していく」という意識を支えている。気候変動や格差拡大などの課題を解決する手段として金融の役割が期待されている今の時代の中で，イノベーションを起こし時代を切り開く可能性を FinTech が秘めていることを受け，「ビジネス」と「暮らし（社会）」の両方に変革を起こす“経済の二刀流”を目指している。

V. 考察

1. 事例からの示唆

中島CEOは，経営理念とビジョンは普遍的であり最も重要なものと位置づけ，理念，ビジョン，ミッション，バリューを従業員に常に浸透させている。また，社外とも強く繋がり，社会課題の解決のために自身がブランドリーダーとなっている。

GEMの概念モデルで示された創業者CEOのアントレプレナーシップの重要性，とりわけ意欲，態度，行動とそれらに影響する基本要件，効率向上要因，イノベーション要因をシリアルアントレプレナーでもある中島CEOはふまえ，金融緩和やIT技術の普及，SDGsに象徴される社会価値の意義といった環境要件の変化を敏感に感じ取ってきた。

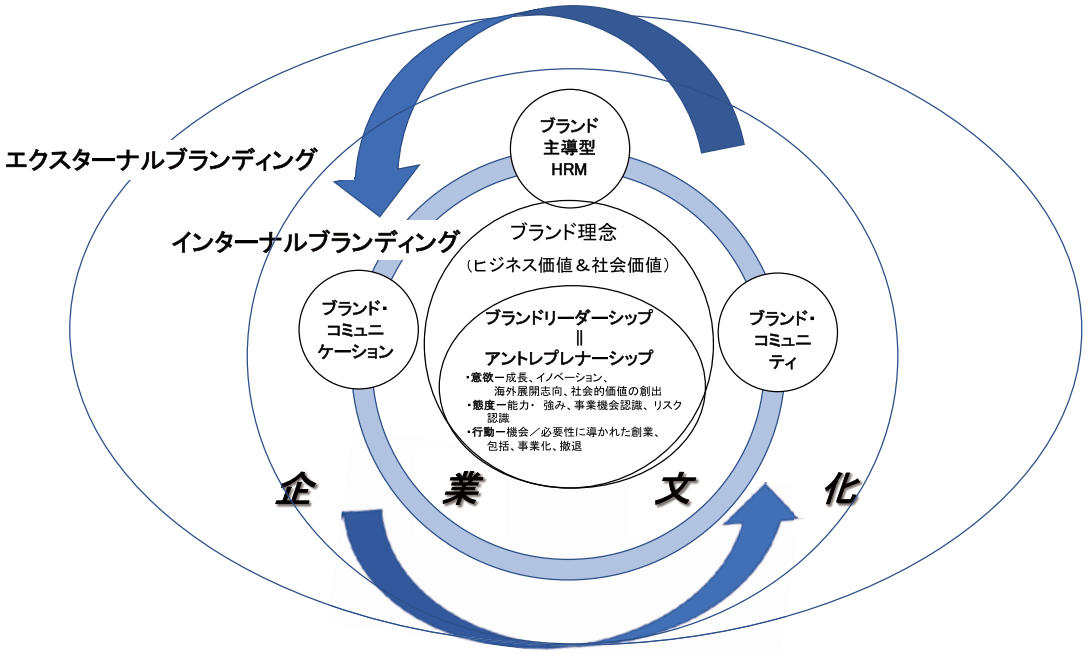
同時にダイバーシティ・インクルージョンや従業員研修など，従業員が組織の理念を理解し，ブランドアンバサダーやブランドリーダーとなりブランドプロミスを伝えていくことを重視した。支援的・協力的な企業文化，社内外に積極的に関与しようとする土壌のもと，理念やバリューを共有した従業員が，社会的使命を常に意識しながら，イノベーションを起こす。あらゆるステークホルダーと繋がることの重要性は，スタートアップの成長と成功には不可欠と考えられる。これらが強い企業ブランドを構築することに帰結するのである。

2. スタートアップ型のインターナルブランディング

スタートアップでは起業した創業者が「生き証人」としてwalk & talkによってそのブランド理念を浸透させやすい。また企業規模からいえば柔軟で速やかな意思決定が可能である。問題はスタートアップの有利性を活かして上述の困難を解決し，ブランド価値の共創をベースにしたブランド・コミュニティの構築と企業ブランド力の強化を図ることである。

アントレプレナーシップとしての意欲，態度にもとづく行動によって強力なブランド・リーダーシップを発揮することと同時に，スタートアップには時代が求めるビジネス価値と社会価値をランド理念，ミッション，ビジョン，バリューとして明確に定式化し，従業員にそうした企業文化を共有させることが求められる。従業員の成長とエンゲージメントを重視することも欠かせない。ブランド主導型のHRMとコミュニケーションがなされ，ブランド・コミュニティが形成されていく。採用，研修，昇給，昇進など各種の人事施策を通じた従業員へのブランド浸透，“Living Brand”（ブランド体現）によってブランドプロミスが顧客や株主など企業外のステークホルダーに伝わり，そのレピューテョンは従業員に還元され，次のイノベーションが生まれる。インターナルブランディングとエクスターナルブランディングは相補関係で繋がっているのである（図3を参照）。

図3　スタートアップのインターナルブランディング



出所：伊藤（2021a）p.81，図3-7を参考に筆者作成。

VI. 本研究の限界と今後の課題

2013年「スタートアップ4.0」の年に起業したGMS。資金調達, ICTを活用したビジネスモデル特許の取得, 多方面からの人材確保など条件整備は進んできている。また東南アジアの雇用創出をもたらし, 社会経済の発展へと繋がるフローも生み出してきている。

本研究には残された課題もある。第1に, GMSのインターナルブランディングのより深い分析である。成長と事業規模の拡大とともに従業員オペレーションも変化する。インターナルブランディングをメンテナンスできる人材育成と評価制度を解明しなければならない。

第2に, スタートアップにおけるブランド・リーダーシップとブランド理念の重要性を提起したが, 単一事例の考察にとどまっておりそれが普遍妥当性を示すかどうか, スタートアップにおけるインターナルブランディングの一般性と特殊性を定式化する必要がある。

第3の課題は, スタートアップ型のインターナルブランディングと歴史・伝統のある巨大企業のそれを比較しながらインターナルブランディングの一般理論を導出することである。巨大企業では制度化・定型化され, さらに部門・職種などで縦割りになっている場合が少なくなく横断的なインターナルブランディングはむしろ困難であるということも言える。

以上に加えて第4に, スタートアップであれ巨大企業であれインターナルブランディングの推進が, ブランド構築を媒介してエクスターナルブランディングと相補的な関係をもつことの検証も残されている。いずれも今後の研究課題としたい。

注

1) 経済産業省産業政策局からの委託調査を受けたみずほ情報総研の報告書にまとめられている。 https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/houkokusyo/GEM2020_report.pdf（2022年8月14日参照）

2) https://vdata.nikkei.com/newsgraphics/next-unicorn/#/dataset/2021/list?drawer=SmartHR（2022年8月7日参照）https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000080.000029681.html（2022年8月7日参照）

3) 伊藤（2021b）は, 1回目（2020年11月20日実施）, ここでの記述は主に3回目（2021年12月16日実施）のインタビューにそれぞれもとづいている。

引用文献

Barros-Arrieta1, D., & Ernesto García-Cali, E.(2020). "Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research," *Journal of Brand Management*, https://doi.org/10.1057/s41262-020-00219-1（2022年8月13日参照）

Bresciani, S., & Eppler, M.(2010). "Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices," *Journal of Product & Brand Management, 19*(5), 356–366.

Eisenhardt, K. M. (1989). "Building theories from case study research." *Academy of Management Review, 14*(4), 532–550.

Merrilees, B. (2007). A theory of brand-led SME new venture development," *Qualitative Market Research, 10*(4), 403–415.

Mingione, M., & Abratt R. (2020). "Building a corporate brand in the digital age: Imperatives for transforming born-digital startups into successful corporate brands," *Journal of Marketing Management, 36*(11–12), 981–1008.

Nesheim, J. (1997). *High tech start up: The complete handbook for creating successful new high tech companies*, The Free Press.

Ragheb, S., Ahmed, A., & Hussein, H.(2018). "Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour," *Journal of Product & Brand Management, 27*(1), 79–95.

Rode, V., & Vallaster, C. (2005). "Corporate branding for start-ups: The crucial role of entrepreneurs", *Corporate Reputation Review*, *8*(2), 121-135.

Siggelkow, N. (2007). "Persuasion with case studies," *Academy of Management Journal, 50*(1), 20–24.

Yin, R. K. (2009).*Case study research: Design and methods (4th ed.)*, Sage Publications, Inc.

Zeach, S., & Baldegger, U.(2017)." Leadership in start-ups", *International Small Business Journal ,35*(2), 157- 177.

伊藤佳代 (2021a).「インターナルブランディングとは何か」陶山計介・伊藤佳代 (編)『インターナルブランディング：ブランド・コミュニティの構築』pp.59-81, 中央経済社.

伊藤佳代 (2021b).「"Living Brnd"（ブランド体現）」陶山計介・伊藤佳代 (編)『インターナルブランディング：ブランド・コミュニティの構築』pp.121-141, 中央経済社 .

岡室博之・加藤雅俊 (2013).「スタートアップ企業における雇用の成長と構成変化の決定要因－研究開発型企業とそれ以外の企業の比較分析－」『フィナンシャル・レビュー』*112*, 8-25.

鈴木正明 (2013).「日本の起業活動の特徴は何か―グローバル・アントレプレナーシップ・モニターに基づく分析－」『国民生活金融公庫論集』*19*, 17-33.

高橋徳行 (2007).「わが国の起業活動の特徴―グローバル・アントレプレナーシップ・モニター調査より―」『国民生活金融公庫調査季報』*83*, 31-55.

田路則子 (2021).「ハイテク･スタートアップの成長要因」『地域イノベーション』*3*, 85-89.

戸田佳彦 (1988).「ベンチャー経営の倒産・成功要因」『日本経営診断学会年報』*20*, 138-147.

みずほ情報総研株式会社 (2020).「起業家精神に関する調査報告書」（平成31年度グローバル・スタートアップ・エコシステム連携強化事業
https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/main_01/press001/GSE2019_1.pdf.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) ホームページ https://www.gemconsortium.org/.

Global Mobility Service 株式会社ホームページ　https://www.global-mobility-service.com/.

経済産業省ホームページ（第4回産業構造審議会経済産業政策新機軸部会）
https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/shin_kijiku/004.html.

日本経済新聞（2022）.「人間発見」『日本経済新聞』　3月28日～4月1日夕刊 .

Global Mobility Service 株式会社　中島徳至代表取締役社長 CEO などへのインタビュー（2020年11月20日, 2021年10月25日, 12月16日実施）

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

組織成果を示唆するクリエイティビティ

― ブルデューの「ハビトゥス・界」理論概念を援用して企業組織を読み解く ―

株式会社 博報堂 BID局 ディレクター
森 泰規

キーワード
文化資本，ハビトゥス，界，組織開発，ブランドマネジメント

本稿ではマーケティング行為を行う企業自体の行動について検討するためその組織成員の意識を考察し検討する。具体的には職員（組織成員）のクリエイティブな活動が，組織の成果にもたらす効果をブルデューの理論概念（ハビトゥス・界）を援用する。すなわち，個々人の特定の趣向や行動様式（=ハビトゥス）は個々人でなく集団として共有され，その方向性を描く（Bourdieu, 1980=1988）のだから，個々人の意識を追っていけば組織の性格も追うことができるだろう。また，「趣味は階級を刻印する」と象徴的に言い，どのような趣味をもつかによって，人はみな自分自身の「界」をつくり差異化を果たそうとする（Bourdieu, 1979a=1990, Crossley, 2001=2012, 片岡, 2019）のだから，個々人の趣味を追っていくとどのような個人が組織の性格を決定づけるかもみていくことができるだろう。

以上の理論概念を基に，生活者3000名を対象としたインターネット調査（2021年6月）を実施し，回帰モデルを用いた分析を行った。目的変数としての組織成員の自己認識は「自分は高いクオリティの仕事ができている」「今の所属部門は，他部門・他部署から魅力的に思われている」「得意先や顧客の満足度は高く，良好な関係を築いている」の回答結果を主成分スコアによって縮約し（第一主成分は全体の分散に対し74.3%の説明力），再度カテゴリ変数化して用いる。説明変数は，片岡（2019）にならい，生活者の26の趣味，世帯年収，年齢，所与の家庭環境としての文化資本（「15歳の時家庭にあった本の総数」），学歴を用いる。その結果は次の表に示す通り，「趣味の楽器演奏」の経験があると，目的変数とした業務上の達成実感は2.3倍，最低でも1.6倍，最大の場合3.3倍であることがわかった。回帰モデル正解率は64.9%であり今回のような目的変数=説明変数との組が取集できればこの割合程度では正解に至る判定力があることを示す。またVIFは1.374と2未満であり，基準とされる10を大きく下回ることから，説明変数間に多重共線性は発生せずこのまま個々の要素のオッズ比を見ることで分析を続けてよい，と判断できる。

モデル上は世帯年収や15歳時の出身家庭における蔵書数も説明力を持っていたが趣味よりは影響が小さく，年齢はさほど説明力をもたなかった。これらにより経済資本や出身階層の文化資本や年齢より，後から身につけた趣味に相対的に強い影響を見出した。

以上の結果はブルデューのハビトゥス概念・界概念を参照して検討すると，データ上に見える単なる偶然ではなく，所属成員の趣味，すなわちクリエイティブな活動（しかも，所与の家庭環境ではなく本人が意識して獲得した文化資本としてのもの）が，組織の成果を示す間接指標として用いられうることを示したものである。

主要引用文献

Bourdieu, Pierre. 1980. *Le Sens Pratique*. Paris: Editions de Minuit. = 今村仁司, 港道隆（1988）『実践感覚』

Bourdieu, Pierre. (1979a) *La distinction critique sociale du jugement*. Paris: Editions de Minuit. = 石井洋二郎（1990）.『ディスタンクシオン――社会判断力批判2』藤原書店

Crossley, Nick. (2001). *The social body: Habit, Identity and Desire*, Sage. = 西原和久・堀田裕子（2012）『社会的身体：ハビトゥス・アイデンティティ・欲望』新泉社

片岡栄美（2019）.『趣味の社会学』青弓社

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

表　ロジスティクス回帰モデルの結果・5%水準で有意な変数のオッズ比一覧

回帰モデルの要約	
AUC	0.686
F 値	0.705
正解率	0.649
誤分類率	0.351
適合率（Precision）	0.663
検出率（Recall）	0.752
P 値	0.000
VIF（最大）	1.374

対数尤度	-1844.034
AIC	3750.069
BIC	3935.439
残差逸脱度	3688.069
Null モデルの逸脱度	4010.861
Null モデルの自由度	2920.000
残差の自由度	2890.000

有意とされた変数	オッズ比 Exp（B）	CI_Low	CI_High	P Value
趣味の楽器演奏（声楽含む）	2.269	1.556	3.309	0.000
スポーツ観戦	1.595	1.170	2.176	0.003
友人を自宅に招いて食事	1.495	1.068	2.093	0.019
過去一年世帯年収税込み	1.130	1.089	1.173	0.000
本人 15 歳次家庭内蔵書数	1.120	1.064	1.178	0.000
本人最終学歴	1.067	1.024	1.113	0.002
年齢	0.993	0.987	0.999	0.018
図書館に行く	0.748	0.608	0.921	0.006
どれもあてはまらない	0.579	0.449	0.748	0.000

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

グローバル・ブランドのソーシャルバリューによる標準化の分岐点

― マルチ・レイヤー分析の提案 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程
榊原 萌々

要約

本稿では，社会課題を解決し，企業のソーシャルバリュー（社会的価値）を向上させる取り組みを「ブランドレベル」「カテゴリーレベル」「企業レベル」の３段階に分けるマルチ・レイヤー分析のアプローチを提案する。そのうえで，化粧品市場のハイエンドおよびローエンドのブランドを対象に事例分析を行い，グローバル・ブランドの標準化をどのレイヤーで行うべきかを具体的に考察する。

ロレアルグループ（フランス），エスティローダーカンパニーズ（アメリカ），資生堂グループ（日本）の３社を対象に分析したところ，ロレアルは他の２社とは異なる戦略を取っていることがわかった。ソーシャルバリューをより効果的かつ効率的に向上させるうえでは，ロレアルのように，企業レベルとカテゴリーレベルでは標準化し，ブランドレベルでは現地適合化した複合化戦略が有効となる可能性が高い。

キーワード

グローバル・ブランド，標準化，ソーシャルバリュー，マルチ・レイヤー分析，化粧品市場

I. はじめに

昨今の日本人をターゲットとする市場においては，人口減少によるマーケット縮小が多くのカテゴリーにおいて課題となっている。その中で企業が安定した売上を維持・成長させるためには，グローバルマーケットへの進出が不可欠である。その際には，マーケティングの手法についても，グローバル市場を見据えたものとして進化していかなければならない。利益の増幅を目的にグローバル市場に進出していく際には，規模の経済のメリットを獲得するために可能な限り標準化を推進していくべきである。一方で，現地適応化不足によって展開市場での固有なニーズへの対応が不十分であると，売上や利益の増加が望めない。

日本人市場の縮小に加えて，昨今の企業のもう一つ重要な課題として，社会課題解決への取り組みが挙げられる。本稿では，社会課題を解決し，企業のソーシャルバリュー（社会的価値）を向上させる取り組みを「ブランドレベル」「カテゴリーレベル」「企業レベル」の３段階に分けるマルチ・レイヤー分析のアプローチを提案する。そのうえで，化粧品のグローバル企業３社を対象に，ハイエンド・ローエンドブランドを対象に事例分析を行い，グローバル・ブランドの標準化をどのレイヤーで行うべきかを具体的に考察する。

II. 先行研究のレビュー

グローバル・マーケティング分野において標準化と適応化に関する議論が始まったのは

1960年初頭のことである。その後，製品や広告といった個別のマーケティング構成要素の他国への適用可能性，マーケティング構成要素全体であるマーケティングミックスの標準化に関する問題へと発展した。

1980年になると，技術の発展によって各国ごとの嗜好の相違が低減し，製品，製造，貿易･商業の制度が標準化され，標準化を重視する傾向がさらに強まった（Levitt,1983）。その背景には，グローバル競争が激化し，コスト効率と価格競争に焦点が当てられるようになったという事情もある（大石 1997）。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

1990年代には世界的な標準化によるコスト削減や世界的イメージの確立などのメリットを享受しつつも，標準化と併せて，それぞれの市場における顧客満足を高める現地適合化を追求する複合化戦略がより重視されるようになった（大石1997）。

こうした理論的な発展の経緯から，現代のグローバル戦略は，標準化か現地適合化かの二者択一ではなく，どの水準で標準化を行い，現地適合化と組み合わせて，より効果的な複合化戦略を選択するかがより重要になっている。

Hoecklin（1994）によると，異文化間における標準化戦略が成功するカテゴリーは主として2つあるという。1つは，消費者にとって文化とは関係なく類似したライフスタイルと期待を抱けるカテゴリーであるハイエンド市場の製品である。たとえば，プレタポルテの洋服，モエヘネシーのブランデー，ポルシェの乗用車，クラシック・ミュージック，フィナンシャルタイムズ紙などがその例である。もう1つは，ローエンド市場であっても，若年層ターゲットで衝動買いを誘発する商品，もしくは新カテゴリーを創造する新規性の高い商品である。Hoecklin（1994）では，コカ・コーラやマクドナルド，リーバイスのデニムなどが例として挙げられている。

さらに，本稿のテーマであるソーシャルバリューに関する先行研究においても，ハイエンド市場とローエンド市場では，消費者の論理感が商品購入に与える影響のあり方が異なると指摘されている。たとえばDavies et al.（2012）では，エシカル消費の研究対象が廉価な商品カテゴリーに偏っていることを課題ととらえ，定期的・反復的なローエンド市場商品と，一回限りのハイエンド市場商品では，エシカル消費のあり方が異なると論じている。さらに，イギリスの消費者対象に行われた調査による仮説検証の結果，ハイエンドなラグジュアリー商品ではエシカル消費への関心が低いことも明らかになっている。

本稿では，これらの先行研究における議論を参考に，化粧品のグローバル企業がブランドのソーシャルバリューを高めるために，ハイエンド・ローエンドの両市場において，どのような標準化戦略を取るべきかを考察する。次節では，その概念的整理を行うため，マルチ・レイヤー分析のフレームワークを提案する。

III. マルチ・レイヤー分析の概念フレームワーク

図表-1が本稿で提案する，グローバル・ブランドがソーシャルバリューを目的として行う標準化戦略を類型化した，マルチ・レイヤー分析のフレームワークである。縦軸は，ハイエンド市場とローエンド市場の種別を示している。横軸は，標準化戦略が企業レベル・商品カテゴリーレベル・個別ブランドレベルのうち，どの水準で実行されているかを表す。

企業レベルの戦略としては，グローバルの全工場におけるカーボンニュートラルやCO2排出量ゼロを目指した生産体制の整備[1)]や，女性の管理職比率の向上[1)]といった人事施策等のように，会社全体として取り組む内容が当てはまる。商品カテゴリーレベルの戦略としては，飲料メーカーがペットボトル商品をサスティナブル素材に切り替え，回収率やリサイクル率を向上させる[2)]といったように，企業内の複数ブランドが共通して行う場合が該当する。最後に，個別ブランドレベルの戦略としては，日用品メーカーの紙おむつブランドが新生児の病気による死亡を防ぐための活動[3)]といった例が挙げられる。

次節では，このフレームワークを用いて，化粧品のグローバル企業3社のソーシャルバリューにかかわる標準化戦略について分析し，各社の戦略の共通点・相違点を明らかにする。

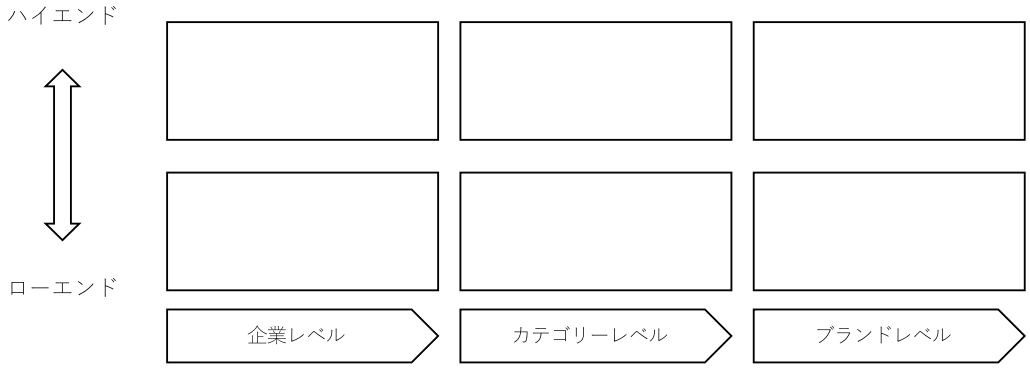
IV. 化粧品グローバル企業の比較分析

1. 対象企業の選択

本稿では，ハイエンド市場とローエンド市場がそれぞれ明確に存在する化粧品カテゴリーを事例分析の対象として取り上げる。ハイエンド市場は百貨店のカウンセリング販売を主なチャネルとしているもの，ローエンド市場はドラッグストア等を主なチャネルとしているものを指す。

化粧品グローバル企業としては，2021年現在，世界第1位のロレアル（フランス），第3位のエスティローダー（アメリカ），第5位の資生堂（日本）の3社に注目する（図表-2）。

図表―1　グローバル・ブランドの標準化戦略のためのマルチ・レイヤー分析



出所：著者作成。

図表―2　分析対象の化粧品グローバル企業

	ロレアルグループ	エスティローダーカンパニーズ	資生堂グループ
創立	1909年	1946年	1872年
本社所在地	フランス	アメリカ	日本
ブランド数	36	25以上	30
従業員数	約88,000人	約60,000人	約42,000人
進出国	150カ国	150カ国以上	120カ国
売上	29.9億ユーロ（2019）	162.2億ドル	1兆352億円（約75億ドル）

出所：各社の公式サイトを参考に筆者作成。

2. ロレアルグループの事例

ロレアルグループは，企業グループ全体として，地球・人・製品という3つの主要分野に焦点を当て，サステナビリティ活動を展開している[4]。本稿では，ハイエンド市場のランコム，ローエンド市場のロレアル・パリを対象に分析する。

(1) ハイエンド市場：ランコム

ランコムは，グローバルのハイエンド市場において売上No.1[5]のブランドであり，「真のエレガンスを届ける」という理念を掲げている。ソーシャルバリューを向上させる活動としては，企業グループ全体として世界共通で取り組んでいる2つの活動がある。1つは，中味やパッケージに環境負荷が軽減された原料を使うことであり，もう1つは，詰め替え，再充填，リサイクルが可能な製品を通じて，サスティナブルな消費行動を促すことである。

ブランドレベルの活動としては，女性のエンパワーメントを支援する#WriteHerFutureの活動を行っている[6]。フランスでは約100万人の女性が読み書きが困難であるという。アメリカでも有色人種の女性のわずか20%しか29歳以前に学位を取得できていない。日本では，2020年時点でITエンジニアの女性比率が約2割という状況に対し，教育やメンタリング，起業家精神を学ぶ機会の提供などを行っている。このようにロレアルは，ブランドレベルで各地域の特性に適応させる形で，女性のエンパワーメント支援を推進している。したがって，ブランドレベルでは，標準化戦略を取っていない。

(2) ローエンド市場：ロレアル・パリ

グローバルのローエンド市場において売上No.1[5]のロレアル・パリは，世界中でフランスの美を象徴する存在となり，多様な形態の美を認めることをブランドとして宣言している。

ソーシャルバリューを向上させる活動としては，ランコムと同様に，企業グループの世界共通の活動として，環境負荷の低い原料の使用や詰め替え，再充填，リサイクルが可能な製品の提供を行っている。

ブランドレベルの活動としては，1971年から続くWomen of Worthという活動[7]がある。この活動は，アンバサダーに多彩なロールモデルを起用することで，美しさの多様性を認め，自尊心を高めることを目的としている。美しさとは，商品に直接かかわる外見だけを意味するのではなく，内面の美しさ，さらには健康，教育，就労支援や動物虐待への業界の意識改革にまで至るものである。活動の内容は各地域に適応させるため，標準化はされていない。

以上で検討した，ロレアルグループのソーシャルバリュー向上のための活動を整理すると図表-3のようになる。ロレアルグループは，ハイエンドのランコム，ローエンドのロレアル・パリの両ブランドとも，企業レベルとカテゴリーレベルは標準化し，ブランドレベルでは地域特性に合わせた適応化を行っている。

3. エスティローダー・カンパニーの事例

エスティローダー・カンパニーは，社会的影響とサステナビリティへの取り組みとして，人種的平等と男女共同参画，気候変動対策，環境に優しいパッケージ，責任を持った原料調達による製品生産，社会活動への投資の5つ[8]を強化項目として表明している。本稿では，ハイエンド市場のM·A·C，ローエンド市場のDr.Jart+を対象に分析する。

(1) ハイエンド市場：M·A·C

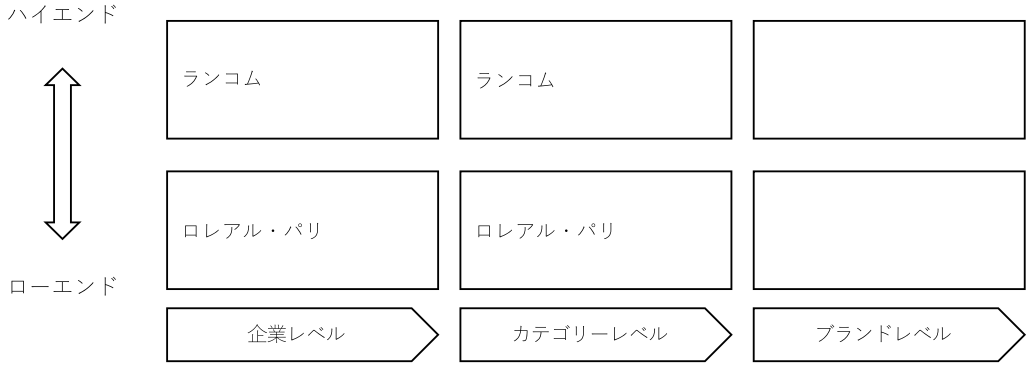
M·A·Cは，年齢・人種・性別を問わず，トレンド志向のプロフェッショナルなメイクアップブランドとして訴求している。企業レベルでソーシャルバリューを向上させる活動としては，持続可能な施設運営，廃棄物の削減，ウォーター・スチュワードシップ，責任ある調達，妥協のない安全性と品質への取り組みに加え，乳がんのない世界を創るための意識向上を図る活動を行っている。ブランドレベルでは，人々の平等な権利を支援するバグラム基金の活動[9]を1994年以来，全世界共通で展開している。商品名にビバグラムと冠したリップスティックの売上は，LGBTQIA+コミュニティやHIV/エイズの支援に全額使われている。

(2) ローエンド市場：Dr.Jart+

Dr.Jart+は，科学とアートを組み合わせた革新的な製品を開発しているブランドである。エスティローダー・カンパニーは，プレステージブランドを主とするため，2019年に韓国から買収したDr.Jart+が唯一のローエンドブランドである。現状では，エスティローダー・カンパニーが企業レベルで標準化してブランド戦略を展開している，したがって，乳がん撲滅関連の活動にのみ参画し，カテゴリーやブランドレベルの活動は行っていない。

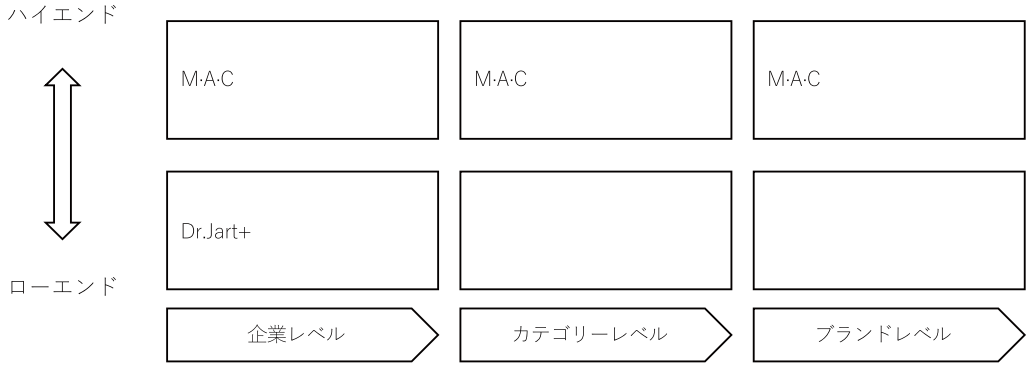
エスティローダー・カンパニーのソーシャルバリュー向上のための標準化戦略を整理すると，図表-4のようになる。ハイエンドのM·A·Cでは，企業レベル，カテゴリーレベル，ブランドレベルのすべてで標準化戦略を取っている。一方，ローエンドのDr.Jart+については，買収後の現時点では，企業レベル以外の取組みは行われていない。

図表―3　ロレアルグループの標準化戦略



出所：筆者作成。

図表―4　エスティローダー・カンパニーの標準化戦略



出所：筆者作成。

4. 資生堂グループの事例

資生堂グループは，企業グループ全体として，環境・社会・ガバナンスという3つの主要分野に焦点を当て，サステナビリティ関連活動を展開している[10]。本稿では，同社のブランドのうち，ハイエンド市場のSHISEIDO，ローエンド市場のアネッサを対象に分析する。

(1) ハイエンド市場：SHISEIDO

SHISEIDOは同社の社名を冠したブランドであり，外面と内面の美の循環による生命美をコンセプトとしている。ソーシャルバリュー向上のための活動としては，企業レベルでは，地球環境保全のために，パッケージのリユース，レフィル化，環境負担の少ないパッケージ開発といった取組みを行っている。カテゴリーレベルの活動としては，日焼け止めの商品において，サンゴへの影響の研究や環境に配慮した処方設計を行っている[11]。ブランドレベルの活動としては，WASOというブランドにおいて，素材を提供する農家の支援を通じて，持続可能な農業と地域社会，さらには生態系の維持と育成を目指している。

(2) ローエンド市場：アネッサ

資生堂の日焼け止めブランドであるアネッサは，太陽に熱せられた「熱砂」をブランド名の由来とする。そのためアネッサは，太陽の恩恵を享受できる商品を開発し，人と地球が太陽のもとで輝き続ける「SUNステナブル」な世界を実現することを目指している。

ソーシャルバリューの活動としては，資生堂が企業レベルで取り組んでいるパッケージの環境負荷軽減，CO2排出量の削減が挙げられる。日焼け止めカテゴリーのレベルでは，SHISEIDO同様，サンゴへの影響に配慮した中身や処方の設計を行っている。ブランドレベルでは，子どもへの紫外線教育活動や紫外線過敏の難病色素性乾皮症（XP）患者への支援など，健康や幸せを促進するための活動[12]を行っている。

以上のように，資生堂は，ハイエンドのSHISEIDO・ローエンドのアネッサともに，企業レベル，カテゴリーレベル，ブランドレベルのすべての段階で標準化戦略をとっていることがわかった（図表-5）。

V. 考察

本稿では，グローバル・ブランドのソーシャルバリュー向上のための標準化戦略について，マルチ・レイヤー分析というアプローチを提案し，化粧品のグローバル企業3社を対象に分析を行った。図表-6がその結果を要約したものである。

グローバル・ブランド世界第1位のロレアルは，ソーシャルバリューに限定しない一般的なグローバル・マーケティングの先行研究で推奨されているように，標準化か現地適合化かの二者択一ではなく，標準化と適応化を組みあわせた複合化戦略を取っていた。すなわち，企業レベルとカテゴリー

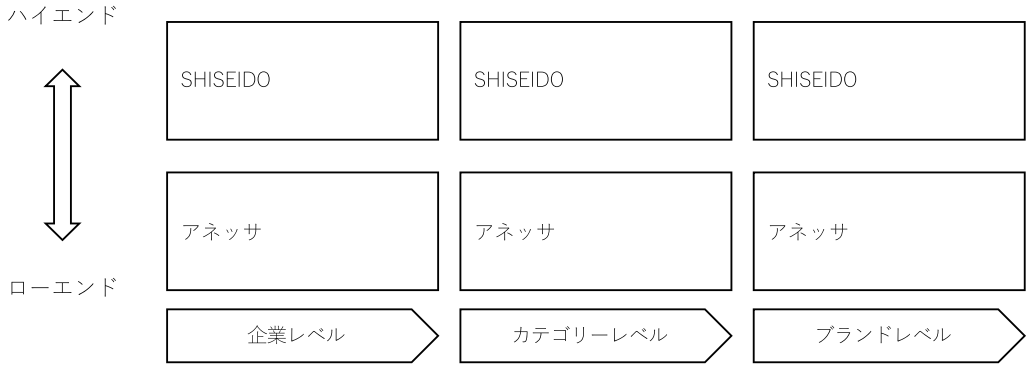
レベルは標準化し，ブランドレベルでは現地適合化を行っていた。

ロレアルとは対照的に，エスティローダーのハイエンド・ブランドと資生堂のハイエンド・ローエンドは，いずれも企業レベルからブランドレベルまで，全段階で標準化を行っていた。韓国ブランドを買収したエスティローダーのローエンドブランドでは，企業レベルでのみ標準化が行われていた。

最後に，本稿の学術的な貢献について述べる。これまでの先行研究では，ソーシャルバリューに関する議論はローエンド市場を中心に展開されてきた。それに対して，本稿では，イエンドとローエンドの両方の市場を視野に入れ，グローバル・ブランドのソーシャルバリューの向上のための活動を標準化戦略と結び付けて議論した。この点が新たな貢献である。

マルチ・レイヤー分析の手法は未だ探索的な段階にあり，今後さらに洗練させていく必要がある。化粧品以外の業界を対象に分析し，応用可能性を検証することも不可欠である。ソーシャルバリューにかかわる活動が，経済的価値も含めた企業価値にどのように影響しているかを確認することも必要である。こうした課題はあるものの，多くの企業が直面するESG投資への対応やSDGsの達成に向けて，マルチ・レイヤー分析の提案と考察が何らかの示唆を与えるものであれば幸いである。

図表―5　資生堂グループの標準化戦略



出所：全て筆者作成。

図表―6　ソーシャルバリュー向上のための標準化戦略の多様性

1）ロレアル

	企業レベル	カテゴリーレベル	ブランドレベル
ハイエンド			
ローエンド			

2）エスティローダー

	企業レベル	カテゴリーレベル	ブランドレベル
ハイエンド			
ローエンド			

3）資生堂

	企業レベル	カテゴリーレベル	ブランドレベル
ハイエンド			
ローエンド			

出所：筆者作成。

注

1) トヨタ自動車株式会社 Sustainability Data Book 2021 2022年8月5日取得。
https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb21_jp.pdf

2) コカ・コーラジャパン2022 ESGレポート2022年8月5日取得。
https://www.cocacola.co.jp/content/dam/journey/jp/ja/sustainability/esg-download/2022/esg-report-jp_2022.pdf

3) パンパース公式サイト世界中の赤ちゃんの幸せと健康のための支援2022年8月15日取得。
https://www.jp.pampers.com/about-pampers/pampers-unicef-partnership/article/supporting-happy-healthy-babies-around-the-world

4) ロレアルグループ公式サイトCommitments & Responsibilities 2022年8月12日取得。
https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/

5) Euromonitorにおける, メイクアップ・スキンケア市場の売上規模

6) ロレアルグループ公式サイトLancome Illitrecy 2022年8月5日取得。
https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/

7) ロレアルパリ公式サイトWomen of worth 2022年8月15日取得。
https://www.lorealparisusa.com/women-of-worth

8) エスティローダー・カンパニーサステナビリティレポート2021 2022年8月12日取得。
https://media.elcompanies.com/files/e/estee-lauder-companies/universal/our-commitments/2021-ss-report/elc-socialimpact-sustainability-report-fy21.pdf?_ga=2.212273620.1308510823.1659778432-18379293.1657807150&_gl=1*cwypuj*_ga*MTgzNzkyOTMuMTY1NzgwNzE1MA..*_ga_V9QZ4PSDRY*MTY1OTc3ODQ0NS4zLjAuMTY1OTc3ODQ5My4xMg..

9) M·A·C 公式ブランドサイト「ビバグラム基金」
https://www.maccosmetics.jp/viva-glam-fund（2022年8月12日参照）

10) 資生堂グループサステナビリティレポート2021 2022年8月12日取得。
https://corp.shiseido.com/sustainabilityreport/jp/2021/

11) SHISEIDO 公式ブランドサイト2021 2022年8月12日取得。
https://brand.shiseido.co.jp/shiseidoblueproject.html

12) アネッサ公式ブランドサイト2021 2022年8月12日取得。
https://www.shiseido.co.jp/anessa/sustainable/

引用文献

Davies, I. A., Z. Lee, and I. Ahonkhai (2012), Do Consumers Care About Ethical-Luxury? *Journal of Business Ethics*, 106:37–51.

Hoecklin, L. (1994). *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*. Inc. New Jersey: Addison Wesley Longman.

Levitt, T.（1983）" The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, 61(3): 92-102.

大石 芳裕（1997）「国際マーケティング複合化の実態」『経済論集』第44巻第3-4号, 147-198頁。

大石 芳裕（2000）「グローバル・マーケティングの概念規定」（高井眞編著『グローバル・マーケティングへの進化と課題』同文館所収, 第2章, 33-53頁）。

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

B2Bブランドの CSR・財務的な特徴

中央大学 企業研究所 客員研究員
真鍋 友則

中央大学大学院 法務研究科
石島 博

中央大学 商学部
久保 知一

キーワード
B2Bブランド, CSR, ステークホルダーマネージメント

I. はじめに

企業のブランド価値は, 企業の最も重要な無形資産の一つであり, 競争優位の源泉とされている。ブランドは主にB2C（Business-to-Consumer）市場における概念として発達してきたが, 現在ではB2B（Business-to-Business）市場におけるブランドの重要性も注目されている（Frederick E. Webster and Keller 2004）。品質・価格・納期などの要因で取引成立が決定されると考えられるB2B商材であっても, 企業ブランドが意思決定に影響する属性として機能することが示されている。

B2B企業ブランドのマネジメントは, プロモーション活動に加え, 特許や専門人材獲得などの人的資本の向上や, 取引先と関係性の管理などが挙げられる。企業のCSR（Corporate Social Responsibility; 企業の社会的責任）活動もそのようなマネジメント施策の一つである。

一方で, 実際には, 企業のステークホルダーは企業のCSR活動をほとんど認知していないという指摘もある。企業のCSR活動がステークホルダーの認識にどのように影響を与えるかはまだ不明な点も多く, これはステークホルダー個人の興味や感受性に加え, 業態や業種によってもかなり異なることが予測される。特に, B2BにおけるCSRとブランドの関係については, これまでほとんど明らかにされていない。B2Bブランドに対してCSR活動がどのように関連しているのかを実証的に明らかにすることは, B2B企業のCSR活動管理のために重要な研究課題といえる。

II. 分析課題と手法

本稿では, 上述の課題に対し, 次の2つの分析を行った。

(1) B2Bブランド評価と企業の財務上の特徴, およびCSR活動評価との関連性
(2) B2Bブランド評価の変化に対するCSR活動評価の影響

B2Bブランドの指標として, Sansan株式会社が提供する, 企業のステークホルダーによるB2Bブランド評価指標Eight Company Scoreを用いる。また, 企業のCSR活動についてのデータは株式会社東洋経済新報社が発行するCSR企業総覧に収録されている格付けデータ, およびCSR調査データを用いる。

B2Bブランド指標とCSR格付を結びつけ, さらに財務データを含む2018年から2021年の不完備パネルデータを本分析の対象とした。このデータに対し時点固定効果と産業固有効果を導入したB2Bブランド指標を目的変数とする重回帰分析を行なった。また時間不変な企業固有要因を統制しB2BBrandとCSR評価の変化の連動性を評価するため, 時点間の差分についての重回帰分析を行った。

III. 結果

重回帰分析の結果, 規模が大きく売上高に成長が見られ, 創業年数が長く, 自己資本利益率の高い企業ほど, B2Bブランド評価が高い傾向にあることが示された。また, CSR各格付では, CSR社会性評価がB2Bブランド評価に対して有意に正の係数値を示した。

一方, 変数の差分に対する重回帰分析では, 前述の結果とは異なり, CSR企業統治の変化が有意な正の偏相関係数を示した。CSR社会性評価の変化については統計的に有意な結果が得られなかった。この結果はB2Bブランド評

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

価が高い企業はCSR社会性評価が高い特徴をもつ一方，B2Bブランド評価の変化との相関は,CSR企業統治の変化との間にあることを表している。財務特性の変化との関連では,自己資本利益率の差分との間に正の相関が見られた。

IV. 結論

本稿ではB2Bブランドと財務的な特徴，およびCSR評価との関連について分析を行った。その結果，ビジネス上のステークホルダーからのB2Bブランド評価の高い企業は，規模（従業員数）が大きく，自己資本利益率と売上成長率が高く，創業年数が長い企業であることがわかった。また，CSR評価との関連では，CSR社会性との間に特に強い相関が見出された。一方，差分により企業固有の時間不変的な要因を統制し，B2Bブランド評価変動との関係性に注目した分析においては，財務特性ではROEの変化，CSR評価では企業統治との間に正の関連が見出された。この結果はROEが改善した企業，企業統治の評価が改善された企業は，同時期にB2Bブランド評価が向上していることを示している。

本稿では，B2Bブランドの高い企業の財務的特徴とCSR評価上の特徴について明らかにした。また時間差分の分析を通して，CSR評価の変化がB2Bブランドの変化に影響を与えるという示唆を得た。

主要引用文献

Webster, F. E. and Keller, K. L. (2004). “A roadmap for branding in industrial markets.” *Journal of Brand Management*, 11 (5), pp. 388–402.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

インターナルブランディングにおいて周縁的ストーリーが果たす役割

大日本印刷株式会社 情報イノベーション事業部
杉浦 愛

立命館大学大学院 経営管理研究科 教授
小菅 竜介

立命館大学 総合心理学部 教授
安田 裕子

キーワード
ブランド共創，ブランド意味，ストーリーテリング，多声性，ファシリテーター

I. はじめに

インターナルブランディングは，コーポレートブランドの構築において不可欠な側面として認識されている。従来のトップダウンの視点に代わり，近年は内部ステークホルダーによるブランド共創という視点が台頭しつつある。しかし，これまでのところ，実際にどのように一連のプロセスを推進すればよいかは明らかになっていない。そこで本稿では，ケーススタディを通じて，ファシリテーターの役割も含めてプロセスを詳細に検討する。

II. 先行研究

インターナルブランディングに関する先行研究のレビューによれば，ブランド共創において従業員などの内部ステークホルダーが積極的に果たす役割が看過されてきた（Saleem & Iglesias, 2016）。近年になり実証研究も台頭してきたものの，そうした研究の中には，多声性（ポリフォニー）という概念に注目し，組織内に異なる声が併存することを明らかにするものもある（Schmeltz & Kjeldsen, 2019）。重要な課題は，共創的アプローチによるインターナルブランディングにおいて，いかに不協和を避け，生産的な多声性を実現するのかということである。本稿はこの問いに答えようとするものである。

III. 方法

本稿では，理論生成型のケーススタディを行った。対象は，筆頭著者がファシリテーターとしてインターナルブランディング支援に携わった中小製造企業A社である。5つの部門の活動に焦点を当ててデータ収集と分析を行い，プロセスを検討した。

IV. 発見

A社の共創的インターナルブランディングには4つの段階があることが見出された。それはいわば各部門の過去の出来事が筋立てられる行為，すなわちストーリーを通じてブランド意味が生成されていくプロセスだった。それらは，(1) 部門内探求によるストーリーの発見，(2) 部門間でのストーリーの共有と再解釈，(3) 互換性のあるブランド意味の構築，そして (4) 各部門のブランド意味の内在化と語り手への転換である。また，各段階でファシリテーターが果たす具体的役割も明らかになった。

V. 考察

本稿の貢献は，近年台頭しつつある共創的インターナルブランディングに関する研究に対し，ストーリーと共有ストーリーテリングにもとづいて生産的な多声性が実現されうることを示したことにある。とりわけ部門ごとの周縁的ストーリーを起点とすることの重要性を明らかにした。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

実務に対しては，共創的アプローチによりインターナルブランディングを推進するための指針がもたらされると同時に，ファシリテーターの役割として，多声性を担保しつつ基本的なブランド意味の形成を促進することが見出された。

VI. 結論

今後の研究においては，多様な企業を対象としてケーススタディを行うことで，本稿の発見の一般化可能性を検討する必要がある。また，本稿は主に部門に焦点を当てたが，よりミクロな視点から従業員個人に焦点を当てる研究も求められる。

謝辞

本研究はJSPS 科研費 JP19K01902の助成を受けたものです。

主要引用文献

Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management, 25*(1), 43–57.

Schmeltz, L., & Kjeldsen, A. K. (2019). Co-creating polyphony or cacophony? A case study of a public organization' s brand co-creation process and the challenge of orchestrating multiple internal voices. *Journal of Brand Management, 26*(3), 304–316.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

採用ブランディングの理論と実際の乖離に関する調査研究

― 採用ブランディングの効果を最大化するために ―

むすび株式会社 代表取締役
深澤 了

要約

採用活動に関わったことのあるビジネスパーソン640人にインターネットにて採用ブランディングに関するアンケートを行った。採用ブランディングを実践している実践企業と非実践企業に分け，クロス分析を行い，その後回帰分析を行った。実践企業での効果は「認知度向上」(39.9%)，「ターゲティングの明確化」(53.5%)，「採用フローの明確化（36.1%）」，「競合との差別化」(36.5%) が見られ，これまで言われていた採用ブランディングの効果では実践企業で，「応募者の質（21.9%）」，「内定承諾率が向上（19.4%）」，「採用予算の抑制（14.6%）」，「競合他社ではなく自社への入社が増えた（9.0%）」であった。入社後の活躍は採用時の理念共感と因果関係にあり（.643，P<.01)，「採用ブランディングを正しく理解している」(.438，P<.01) ことは採用ブランディングの実践に因果関係にあることがわかる。採用ブランディングの実践企業は増え，満足できる効果も出ているが，もっと理論を知り，実行すれば理論通りの大きな効果を享受することができると言える。

キーワード

採用ブランディング，理念浸透，インナーブランディング

I. はじめに（研究の背景）

昨今，採用ブランディングの重要性が叫ばれ，至るところで耳にすることが増えた。日によって検索件数は異なるが，Googleで「採用ブランディング」と検索すると，約750万件～1000万件を超える検索件数がヒットする。一方で採用活動はコロナ禍を経てより一層難易度が上がっているように見える。全国求人情報協会の調査によれば，5月の求人広告件数は前年同月比で48%増え，同年4月は前年同月比で60%増加した。これは今年6月25日付の日本経済新聞でも記事として取り上げられている。さらに年々少子化は加速し，今年発表の厚生労働省の人口動態統計によれば，2021年の出生数は81万1604人になり，2020年よりも2万9231人少ない。想定よりも早く少子化が進んでいるとの見方もあり，人口減少の流れに歯止めがかからない。ゆえに今後求人はますます激化が予想される。採用ブランディングは過去の論文，書籍からざまざまな効果が指摘され，求人に悩むとくに中小企業には効果があるとされるが，これだけ広がってきた採用ブランディングが，現状果たして実際に実行されているのか，またその実行のされかたは理論とどのように異なるのか，研究によって解き明かすとともに，採用ブランディングの効果を出すためにどのような実行を行えばよいのかを検証するのために研究と論文の着手に至った。

II. 先行研究の考察

採用ブランディングの先行研究は少ない。「採用市場という限定された環境においてコンセプトを中心に一貫性のある施策を行っていくこと」(深澤，2018) としている。またその効果を「①即時性②明確性③ジャイアント・キリング④予算削減」(深澤，2018) としている。①の即時性とは，市場に集中的に予算を投下できること，面接や説明会などの直接接点が多いことが採用ブランディングの効果を高めていると指摘できる。また②明確性とは母集団や応募者の質的な向上を指し，「質的な向上とはその企業にとって，理念に共感する人材が増えることであると定義できる」

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

（深澤, 2020）。③は「採用ブランディングを行うと自社が魅力的に伝わりやすくなるため知名度のある大手企業と競合関係になり, その有名企業を断って自社に来ること」（深澤, 2020）。④は「採用したい人の質と採用数が同じであれば, 翌年から予算を削減することが可能である」（深澤, 2020）。

また今日のブランド論を形作ったと言えるアーカー（2014）は「まずインナーブランディングから」と指摘し,「ブランドを演じることができる従業員を増やさなければならない」と指摘する。これは「一貫性が勝利をもたらす」と指摘するアーカー（2014）がそれを行う上で重要であるポイントを示唆したものだが, そうであるならば, 採用時点で自社のブランドについて理解・共感している人を仲間にしようとする採用ブランディングはアーカーの主張とも一致する。

また「ブランド理念の浸透がワーク・エンゲージメント, 職場の一体感, 職務の遂行, 創造性の発揮, 積極的な学習に正の相関関係がある」（小林・江口・安藤・TOMH研究会, 2014）という研究結果があることからも, これまで理念浸透などの研究は社内の施策や数値や質的な変化が研究対象とされがちであったが, 採用ブランディングについては理念浸透という点において延長線上にある研究とも捉えることができる。

深澤（2020）は企業ブランドと商品・サービスブランドという2つしかなかったブランド論に「採用ブランド」という概念を提唱し, 採用からブランド構築を行うことで, 企業や商品・サービスへの好影響を示唆している。またインターブランドの「Best Japan Brands2019」と就職人気企業ランキングを比較し,「採用市場を企業ブランドに含めることは現実的ではなく, 採用市場を独自の市場とみなし, そこにもブランドが存在することを加えることを無視できない」（深澤, 2020）と指摘している。さらに深澤（2020）の調査では, 採用時の理念共感と現在の理念共感（0.510, p<.01）, 働きがい（0.170, p<.01）に重回帰分析により因果関係があるとしている。つまり, 採用ブランディングは採用市場だけの点の施策ではなく, 企業成長全体の視点で捉える必要があり, 短期的な効果と長期的な効果が並列する施策であると指摘できる。

III. 調査分析方針

1. 仮説と設問の検討

先行研究を踏まえ, 表-1の通り質問を整理した。前提として現在や過去に採用に関わったことがあるビジネスパーソンを調査対象としている。これは回答者自身の採用ブランディングの理解や企業全体での採用ブランディングの実行に関して有効な回答を得るためである。採用ブランディングは知っているし理解をしているつもりでも, 企業で実際にどのように展開しているかわからなければ, その間の関わりを分析することはできないからだ。調査全体の仮説としては「採用ブランディングの歴史の浅さゆえ, 正しく採用ブランディングを認識し, 実行できている企業は少ない」とした。その上でQ2 ～ Q6は回答者自身の理念の理解や共感を問い, Q7 ～ Q8では入社した社員について, Q9はコロナ禍の採用活動が採用ブランディングの実行の差によってどのように変化したのか, Q10は年間の採用予算, Q11 ～ Q12は回答者自身の採用ブランディングの知識の有無, Q13以降は採用ブランディングの実践内容や効果に関しての問いとなっている。

2. 調査の手法・対象

調査は2022年1月18日から1週間, インターネット調査によって全国の採用に関わったことがあるあるいは現在採用活動に関わっているビジネスパーソンを対象に行った。Ⅲ-1での設問（表－1）に加え, 性別, 年齢, 在住の都道府県, 職業, 未婚か既婚か, 子供の有無などパーソナルな情報も同時に聞いている。

表―1　各設問とその意図

設問	意図
Q2 あなたは会社の企業理念を理解していますか?	採用ブランディングの理解と自身の理念共感の相関関係
Q3 あなたは会社の企業理念に共感していますか?	採用ブランディングの共感と自身の理念共感の相関関係
Q4 あなたは自身の会社の採用方法に満足していますか?	採用ブランディングと採用方法の相関関係
Q5 あなたの会社で実践している（実践していた）採用方法を教えて下さい。	採用ブランディングと具体的な採用方法の相関
Q6 あなたの会社は，求職者に対して魅力を伝えられていると思いますか?	採用ブランディングと魅力の伝達に関する相関
Q7 入社した社員の活躍に対してどのように感じていますか?	採用ブランディングと活躍人材の相関
Q8 入社した社員は理念共感して入社してきていると思いますか?	採用ブランディングと入社した人材の相関
Q9 あなたの会社ではコロナ禍での採用活動（2020年4月～ 2022年1月までの入社）にてどのような変化がありましたか?	採用ブランディングの効果とコロナ禍での相関
Q10 あなたの会社の平均的な採用予算（年間）を教えて下さい。	採用ブランディングと年間予算の相関
Q11 あなたは「採用ブランディング」を知っていますか?	採用ブランディングの実践と自身の理解
Q12 あなたは「採用ブランディング」を正しく理解していますか?	採用ブランディングの実践と自身の理解
Q13 あなたは企業の採用活動に「採用ブランディング」が必要だと思いますか?	採用ブランディングの必要性
Q14 あなたの会社では「採用ブランディング」を実践していますか?	採用ブランディングの実践割合
Q15 あなたは「採用ブランディング」を実践したいと思いますか?	採用ブランディングの実践意向
Q16 あなたの会社では「採用ブランディング」を実践することで，どのような効果を実感していますか。	採用ブランディングの効果
Q17 あなたが思う「採用ブランディング」の構築や実践方法として，効果的だと思うものを教えて下さい。	採用ブランディングの正しい理解
※Q1 このアンケートでは，あなたのお勤め先における，採用方法，コロナ禍での採用活動の変化（採用数，内定承諾率，採用費用などに関する内容を含む），年間の採用予算，採用ブランディングの実践状況とその効果などを具体的にお伺いする設問があります。業務上の守秘義務により回答できない場合は，アンケートに参加しなくても問題ありません。また，途中で回答を止めても問題ありません。以上をご了承いただきアンケートにご回答いただける場合は，「アンケートを開始する」をお選びください。	

3. 調査結果の分析（クロス集計より）

まず採用ブランディングを実践していると回答した企業のビジネス・パーソン（実践企業）と実践していないビジネスパーソン（非実践企業）を比較して分析した。

表2は「Q4 あなた自身の会社の採用方法に満足していますか」という設問に関して，「満足している」「どちらかというと満足している」に関して比較した。実践企業が75.4%に対して，非実践企業は31.0%となり倍以上の差が開いた。採用ブランディングを行うことでかなり満足度の高い採用ブランディングを行えることを示唆している。表－3は「Q4 あなたの会社で実施している（していた）採用方法を教えて下さい」という設問である。大きな差が開いている（10ポイント前後）採用方法が（いずれも実践企業 - 非実践企業でのポイント差）①人材紹介（22.2ポイント差）②大学専門学校（11.4ポイント差）③インターンシップ（16.8ポイント差）④ミートアップ（15.6ポイント差）⑤ホームページの活用（10.1ポイント差）⑥SNSの活用（17.2ポイント差）⑦リファラル採用（8.3ポイント差）である。つまり実践企業の方がより積極的にあらゆる採用方法を活用してい姿が見られる。興味深いのは①や②に関してであり，ターゲティングが明確化することにより（表-8），よりピンポイントの施策をとることができるようになっている。また紙幅の関係で表を出すことができなかったが，「Q9 あなたの会社ではコロナ禍での採用活動にてどのような変化がありましたか」という設問に関して，実践企業は採用数が「増えた」「どちらかというと増えた」と回答したのは51.4%。非実践企業は6.9%となり，大きな差

が見える。つまりQ4とQ9で言えることは，採用ブランディングを積極的に実践することで，継続的な企業の成長までも見込めると考えられる。現段階では企業成長できているから，採用ブランディングを実践できているとも捉えられるので，さらなる仮説検証が必要であろう。表－4は「Q6 あなたの会社は求職者に対して魅力を伝えられていると思いますか」という設問に関して実践企業では「伝えられている」「どちらかというと伝えられている」で79.1%。非実践企業では30.7%となった。倍以上のかなり大きな差として開いた。実践企業が魅力を伝えていくことに対して採用ブランディングが大きな武器になっていることがわかる。表－5は「Q7 入社した社員の活躍に関してどのように感じていますか」という設問に対して実践企業では「活躍していると思う」「どちらかというと活躍していると思う」で78.9%。非実践企業では42.6%となった。深澤（2021）の研究では，採用時の理念共感は，入社後の活躍人材につながりやすいという指摘をしているが，まさに今回の調査でもその指摘を裏付ける結果となっている。表－6は「Q8 入社した社員は理念共感して入社してきていると感じますか」という設問に対して実践企業では「共感している」「どちらかというと共感している」で81.6%。非実践企業では34.6%となった。採用ブランディングが理念共感を重視していることを考えると，実践企業が採用ブランディングを本質を理解し，実践できていることが伺える。表－7は「Q10 あなたの会社の平均的な採用予算（年間）を教えて下さい」では，実践企業で400万円～700万円に集中し，非実践企業では300万円未満の回答が多かった。実践企業の方が採用予算が高くなった。これは表－3で示したように，実践企業は多くの施策を積極的に活用していることがわかり，それらをふまえると非実践企業よりも予算は高くなる傾向にあることがわかる。表－8は「Q16 あなたの会社では採用ブランディングを実践することでどのような効果を実感していますか」という設問に対して，実践企業の回答は「ターゲティングの明確化」が一番多く53.5%。その他，「認知度向上（39.9%）」，「採用フローの明確化（36.1%）」，「競合との差別化（31.9%）」までがその他と比べて10ポイント近くからそれ以上高い。前述の通り，深澤（2020）が示した採用ブランディングの効果に即した結果は設問にもある通り「応募者の質（21.9%）」，「内定承諾率が向上（19.4%）」，「採用予算の抑制（14.6%）」，「競合他社ではなく自社への入社が増えた（9.0%）」であるが，全体として実践企業の1-2割程度となっている。それよりもその手前の結果に関して採用ブランディングを実践した手応えを感じている様が伺える。

また一方で非実践企業（n=352）では採用ブランディングを知らないと回答した人が88.6%となっており，そもそも採用ブランディングを知らない人が多い。実践企業では採用ブランディングを学び，理解することで，効果的にあらゆる採用方法を駆使し，結果を出していると言えよう。

表―2

Q4 あなたは自身の会社の採用方法に満足していますか?

実践企業	n	満足している	どちらかというと満足している	どちらでもない	どちらかというと満足していない	満足していない	わからない
総数	288	67	150	52	15	4	0
（%）	100.0%	23.3%	52.1%	18.1%	5.2%	1.4%	0.0%
		75.4%					

非実践企業	n	満足している	どちらかというと満足している	どちらでもない	どちらかというと満足していない	満足していない	わからない
総数	352	27	82	138	48	41	16
（%）	100.0%	7.7%	23.3%	39.2%	13.6%	11.6%	4.5%
		31.0%					

表―3

Q5 あなたの会社で実践している（実践していた）採用方法を教えて下さい。

實践企業	n	求人媒体	人材紹介	大学,専門学校就職課	インターンシップ	ミートアップ	ホームページの活用	SNSの活用	就職イベント,合同説明会	リファラル採用	人材派遣	ヘッドハンティング	その他	特にない/わからない
新卒採用	288	118	111	95	95	49	93	66	61	30	27	23	2	14
		41.0%	38.5%	33.0%	33.0%	17.0%	32.3%	22.9%	21.2%	10.4%	9.4%	8.0%	0.7%	4.9%
中途採用	288	92	93	37	33	38	83	76	66	60	76	54	5	11
		31.9%	32.3%	12.8%	11.5%	13.2%	28.8%	26.4%	22.9%	20.8%	26.4%	18.8%	1.7%	3.8%
非実践企業	n	求人媒体	人材紹介	大学,専門学校就職課	インターンシップ	ミートアップ	ホームページの活用	SNSの活用	就職イベント,合同説明会	リファラル採用	人材派遣	ヘッドハンティング	その他	特にない/わからない
新卒採用	352	134	58	76	57	5	78	20	55	4	20	11	14	127
		38.1%	16.5%	21.6%	16.2%	1.4%	22.2%	5.7%	15.6%	1.1%	5.7%	3.1%	4.0%	36.1%
中途採用	352	175	88	23	11	4	74	21	25	11	46	38	25	85
		49.7%	25.0%	6.5%	3.1%	1.1%	21.0%	6.0%	7.1%	3.1%	13.1%	10.8%	7.1%	24.1%

表―4

Q6 あなたの会社は, 求職者に対して魅力を伝えられていると思いますか?

実践企業	n	伝えられている	どちらかというと伝えられている	どちらでもない	どちらかというと伝えられていない	伝えられていない	わからない
総数	288	73	155	43	15	2	0
（%）	100.0%	25.3%	53.8%	14.9%	5.2%	0.7%	0.0%
		79.1%					
非実践企業	n	伝えられている	どちらかというと伝えられている	どちらでもない	どちらかというと伝えられていない	伝えられていない	わからない
総数	352	18	90	107	69	36	32
（%）	100.0%	5.1%	25.6%	30.4%	19.6%	10.2%	9.1%
		30.7%					

表―5

Q7 入社した社員の活躍に対してどのように感じていますか?

実践企業	n	活躍していると思う	どちらかというと活躍していると思う	どちらでもない	どちらかというと活躍していないと思う	活躍していないと思う	わからない
総数	288	67	160	50	8	2	1
（%）	100.0%	23.3%	55.6%	17.4%	2.8%	0.7%	0.3%
		78.9%					
非実践企業	n	活躍していると思う	どちらかというと活躍していると思う	どちらでもない	どちらかというと活躍していないと思う	活躍していないと思う	わからない
総数	352	22	128	114	50	21	17
（%）	100.0%	6.2%	36.4%	32.4%	14.2%	6.0%	4.8%
		42.6%					

表―6

Q8 入社した社員は理念共感して入社してきていると思いますか?

実践企業	n	共感している	どちらかというと共感している	どちらでもない	どちらかというと共感していない	共感していない	わからない
総数	244	68	131	35	6	3	1
（%）	100.0%	27.9%	53.7%	14.3%	2.5%	1.2%	0.4%
		81.6%					
非実践企業	n	共感している	どちらかというと共感している	どちらでもない	どちらかというと共感していない	共感していない	わからない
総数	246	11	74	77	39	22	23
（%）	100.0%	4.5%	30.1%	31.3%	15.9%	8.9%	9.3%
		34.6%					

表―7

Q10 あなたの会社の平均的な採用予算（年間）を教えて下さい。

実践企業	n	300万円未満	300万円～400万円未満	400万円～500万円未満	500万円～600万円未満	600万円～700万円未満	700万円～800万円未満	800万円～900万円未満	900万円～1, 000万円未満	1,000万円～2,000万円未満	2,000万円～3,000万円未満	3,000万円～4,000万円未満	4,000万円～5,000万円未満	5,000万円以上	答えたくない	わからない
総数	288	23	28	43	35	33	10	5	8	23	7	13	7	24	8	21
（%）	100.0%	8.0%	9.7%	14.9%	12.2%	11.5%	3.5%	1.7%	2.8%	8.0%	2.4%	4.5%	2.4%	8.3%	2.8%	7.3%
非実践企業	n	300万円未満	300万円～400万円未満	400万円～500万円未満	500万円～600万円未満	600万円～700万円未満	700万円～800万円未満	800万円～900万円未満	900万円～1,000万円未満	1,000万円～2,000万円未満	2,000万円～3,000万円未満	3,000万円～4,000万円未満	4,000万円～5,000万円未満	5,000万円以上	答えたくない	わからない
総数	352	93	16	18	11	4	5	2	10	2	0	3	2	7	14	165
（%）	100.0%	26.4%	4.5%	5.1%	3.1%	1.1%	1.4%	0.6%	2.8%	0.6%	0.0%	0.9%	0.6%	2.0%	4.0%	46.9%

表―8

Q16 あなたの会社では「採用ブランディング」を実践することで，どのような効果を実感していますか。

実践企業	n	認知度向上	ターゲティングの明確化	採用フローの明確化	競合との差別化	エントリー数の増加	説明会や面接参加者数の増加	応募者の質（自社へのマッチ度合い）が向上	内定承諾率が向上	採用予算の抑制	離職率低下	競合他社ではなく自社への入社が増えた	その他	特にない	わからない
総数	288	115	154	104	105	92	65	63	56	42	49	26	0	3	2
（%）	100.0%	39.9%	53.5%	36.1%	36.5%	31.9%	22.6%	21.9%	19.4%	14.6%	17.0%	9.0%	0.0%	1.0%	0.7%

4. 調査結果の分析（回帰分析より）

次に回帰分析により，変数ごとの因果関係を調べてみる。まず表-9であるが，理念共感での入社が活躍人材につながるか，を調べてみると，βは.643, P<.01にて因果関係があることがわかった。これは深澤（2021）でも指摘されている通りの結果となり，結果を後押ししている。採用ブランディングを実践することで入社した社員の活躍度合いが上がるということが今回も統計的に示された。深澤（2021）の研究では自身のビジネスパーソンとしての視点であるが，今回は採用する側の視点という意味で入社時の理念共感と入社後の活躍が示され，今後採用や組織づくりへの応用や実践が積極的に展開されることを望みたい。表-10は採用ブランディングの実践とQ12採用ブランディングを正しく理解しているかという設問と，Q16で示した採用ブランディングでの効果の実感に対して回帰分析を行った。「採用ブランディングを正しく理解している」（.438, P<.01）ことは採用ブランディングの実践に因果関係にあることがわかる。しかしQ16の回答群を詳細に見てみると，因果関係にあるものは「説明会や面接参加者の増加」（.128, P<0.5）のみである。「認知度向上」（-.260, p<0.1）が逆相関になり，直接的な因果関係になり得ていない。また他も特段，因果関係も見えない。つまりここで考えられるのは，①正しく採用ブランディングを理解できていない②採用ブランディングを実践しているがその時点では結果がでていなかった。のどちらかの可能性が考えられる。これは多くの採用サービス提供企業が採用ブランディングを標榜することで，情報が錯綜していることも考えられるだろう。深澤（2020）の定義からすると，その効果はかけ離れているように見える。表-11は採用ブランディングの実践とQ17で回答された「採用ブランディングの構築と実践方法として効果的であると思うもの」についての回帰分析である。こちらも正の相関関係があるのは「採用コンセプトの明確化」（.128, P<0.1）と「ホームページの制作」（.180, P<0.5）である。深澤（2020）で示されているような「強み・弱みの整理」（-.175, P<0.1），「採用基準の整理」（-.167, P<0.1）は逆相関に，「ターゲット人材の明確化」，「採用フローの明確化」，「自社らしさの明確化」なども有意ではないが逆相関になっている。

これらが示唆するものはなにか。これまでに示された理論の側に立って言えば「採用ブランディングを理解しているつもりで，実践もしている。しかし正しく実行し，正しい効果を得ているとは言えない」ということである。そのような中でも，Ⅲ-3で示されたクロス集計でもわかるように，採用ブランディングを実践することで理念共感した人は入社し，活躍人材も生み出せていると感じている。これまで過去に示された採用ブランディングの効果に今回の調査では「追いついていない」結果となった。しかしこれはこれまでの研究を否定するものではなく，これまでの調査研究に基づいて設問設計し，分析したらこれまでの結果に近くはあるけども，完全に一致するということではない，という意味だ。つまり，もっと正しく知り，正しく実行できればより大きな成果を出すことができる可能性があると言えよう。

表―9

	β（標準化係数ベータ）
	Q7入社した社員の活躍
理念共感して入社しているか	0.643※※
R2乗	0.413
調整済みR2乗	0.412
N	640
F値	344.024

P※※>.01

表―10

	β（標準化係数ベータ）											
	正しく理解している	認知度向上	ターゲティングの明確化	採用フローの明確化	競合との差別化	エントリー数の増加	説明会や面接参加者数の増加	応募者の質（自社へのマッチ度合い）が向上	内定承諾率が向上	採用予算の抑制	離職率低下	競合他社ではなく自社への入社が増えた
採用ブランディングの実践	0.438※※	-0.26※※	-0.620	-0.540	0.430	0.230	0.128※	0.620	-0.108	-0.180	0.090	-0.150
R2乗	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400	0.400
調整済みR2乗	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374	0.374
N	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328
F値	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305	15.305

P※※>.01

P※>.05

表―11

	β（標準化係数ベータ）										
	強み・弱みの整理	採用基準の整理	ターゲット人材の明確化	採用コンセプトの明確化	採用フローの明確化	自社らしさの明確化	競合他社・市場分析	積極的な採用広報	マス媒体などによる広告展開	採用プロモーションの実施	リファラル採用の実施
採用ブランディングの実践	-0.175※※	-0.167※※	-0.220	0.128※	-0.100	-0.410	0.560	-0.810	-0.780	0.350	-0.112
R2乗	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132
調整済みR2乗	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730
N	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328
F値	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222

	β（標準化係数ベータ）									
	求人広告の積極的活用	求人広告の積極的活用	ホームページの制作	オウンドメディアの制作	パンフレット制作	SNSの活用	インフルエンサーの活用	セミナー、会社説明会の実施	動画制作	採用代行の活用
採用ブランディングの実践	0.670	0.090	0.180※	-0.178	0.112	0.370	0.810	-0.100	-0.158※	0.300
R2乗	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132	0.132
調整済みR2乗	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730	0.730
N	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328
F値	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222	2.222

P※※>.01

P※>.05

IV. 採用ブランディングの実践への示唆

分析の結果から言えるのは，短いながらもこれまで示されてきた採用ブランディングの理論に近い結果は出ているものの，統計的に因果関係があるほど密接に採用ブランディングが実践できているとは言えず，しかし実践企業では入社時の理念共感や活躍人材をはじめ高い成果を上げていると言えるということだ。またクロス集計で見られた「認知度向上」（39.9%），「ターゲティングの明確化」（53.5%），「採用フローの明確化（36.1%）」，「競合との差別化」（36.5%）などは言い換えれば実践企業の30%以上はこれらどれかを享受できているとも言える。もちろん本来の採用ブランディングの効果は前述の通り，「応募者の質（21.9%）」，「内定承諾率が向上（19.4%）」，「採用予算の抑制（14.6%）」，「競合他社ではなく自社への入社が増えた（9.0%）」であるから，こちらの効果を意識して採用ブランディングのプロセスを実践することで，効果がさらに上がるのではないだろうか。そのためには，まずは正しくプロセスを理解し，効果のある方法を自社にアレンジして実践するということに限るのではないだろうか。

V. 今後の研究の課題

採用ブランディングはまだまだ新しい分野ゆえ，これからの多角的な視点での試行錯誤が望まれる。例えば，なぜこのような理論と実践の乖離が生まれるのか。などはこれからの研究の命題になり得るだろう。「採用ブランディングの理論をそもそも知らない」，「採用ブランディングの理論は知っているが，それをそのまま実践しようとはしていない」など，仮説はいくつか想像される。今回の分析を見ていると，いずれ理論に近づいていくような値を示しているが，多くの企業にとって採用は喫緊の課題である。研究によってその効果が出ることが後押しとなるよう，深堀りを進めていきたい。

参考文献

窪田司（2022）『小さな会社こそが絶対にほしい!化ける人材採用の成功戦略』スタンダーズ・プレス

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』

田中雅子（2016）『経営理念浸透のメカニズム』中央経済社

デービッド・アーカー（2014）阿久津聡・訳『ブランド論　無形の差別化をつくる20の基本原則』ダイヤモンド社

服部泰宏（2016）『採用学』新潮社

服部泰宏（2020）『組織行動論の考え方・使い方』有美閣

深澤了（2021）『テレワークを理念浸透のチャンスに変え，組織を強くする方法論』マーケティング学会オーラルフルペーパー

深澤了（2020）『採用ブランディングが企業経営にもたらす未来の革新-企業は理念の下に集うコミュニティになる』マーケティング学会オーラルフルペーパー

深澤了（2020）『知名度が低くても”光る人材”が集まる採用ブランディング完全版』WAVE出版

深澤了・嶋尾かの子（2019）『企業理念を促進するブランド実践の概念とメカニズム』マーケティング学会オーラルフルペーパー

深澤了（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

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

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

ケイパビリティ（組織的能力 / 知恵）起点のビジネスモデル・イノベーション創発に関する I 考察

― 老舗機械エンジニアリング企業におけるビジネスモデル変革への挑戦（第３報）―

株式会社神戸製鋼所 技術開発本部 主任研究員
宗 陽一郎

要約

老舗機械エンジニアリング企業Ｋ社でのアフターサービス強化のためのビジネスモデル変革の中で導出された，価値提供体制（組織・人）や業務ルーティン群より実現される「価値提供プロセス」に内在する「ケイパビリティ（組織的能力 / 知恵）」起点のビジネスモデル・イノベーション創発手法について，報告する。

Ｋ社では，産業機械製品メニュー群で「共通」な提供価値要素を抽出し，提供プロセスをITプラットフォーム化した上で，プラットフォームをヒアリングシート的に活用する形でアフターサービスＤＸを推進した。各産業機械製品メニューのアフターサービス業務でのケイパビリティ的差異が炙り出され，プラットフォーム上で新たな業務ルーティンとして取捨選択しながらビジネス実験を繰り返すことで，ケイパビリティ起点のビジネスモデル・イノベーションが創発されることを確認した。

キーワード

デジタルトランスフォーメーション，プラットフォーム，標準化，価値創造，価値獲得

I. はじめに（本研究の目的と，問題意識）

1. 本研究の目的

老舗機械エンジニアリング企業K社では，事業環境が大きく変化する中，生き残りをかけ事業構造変革に取り組んでいる。K社のコーポレートラボ研究員である筆者は2013年からK社産業機械製品メニュー群アフターサービスビジネス強化のためのビジネスモデル変革に，社内DXコンサルタント的立ち位置／役割にて取り組んでいる。

本研究では，ビジネスモデル変革を実現するためのビジネスモデル・イノベーション創発手法を検討し，考察する。

2. 先行研究レビューと問題意識①：アフターサービス分野でのビジネスモデル・イノベーションとは

本稿では，ビジネスモデルとは，ターゲット顧客群に対して，企業が生み出した価値を，価値提供するための「事業形態」，即ち「組織体制と業務ルーティン群およびそれらを活用した収益化方法（儲け方）」と定義する。

川上（2022）は，ビジネスモデル・イノベーションには，①新たな価値を生み出し，それをもとに，新たな事業形態を生み出す「価値創造起点のイノベーション」と，②既存価値を，新たな売り方により提供することで，新たな事業形態を生み出す「価値獲得起点のイノベーション（利益イノベーション）」の２種類があり，目まぐるしく事業環境が変化する昨今は，ビジネスモデル・イノベーションの新たな視点として，価値獲得を起点とした変革の重要性が増していると指摘している。現場実践研究者として非常に共感する意見である。

筆者は，アフターサービスのような「人を媒体とした価値提供」が主体のビジネスモデルの場合，組織体制や業務ルーティン群の中に企業の競争優位源泉的要素が存在し，それらに何らかの変革を促すことによっても，ビジネスモデル・イノベーションは創発されるのではないかと考える。

問題意識①：提供価値起点からの価値創造イノベーション

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

や売り方起点からの価値獲得イノベーション（利益イノベーション）に加え，価値提供体制（組織と人）や業務ルーティン群より実現される「価値提供プロセス」に内在する「ケイパビリティ（組織的能力／知恵）」起点でも新たな事業形態は生み出され，そこから，新たな価値や新たな売り方が創発され得るのではないか?

本稿ではこのビジネスモデル・イノベーションを「ケイパビリティ起点のイノベーション」と定義する。

3. 先行研究レビューと問題意識②：DX（デジタルトランスフォーメーション）とビジネスモデル・イノベーションの関係性とは

筆者は，DX（デジタルトランスフォーメーション）はビジネスモデル･イノベーションの手段であり，ビジネスモデル･イノベーションを創発するための仮説検証実験環境として捉えるべきでないかと考える。

藤川・近藤・今井（2022）は，新たな顧客価値実現を目的としたDXでのダイナミック・プロセスモデルを提言しているが，本モデルでは，DX推進を通じてケイパビリティの強化・獲得が進み，その結果，ビジネスモデル・イノベーションが創発される，と筆者は解釈する。またケイパビリティ強化・獲得を生み出す仕掛けとして，自社内および他社との協調／共創活動のための何らかのプラットフォーム化が，組織体制内または業務ルーティン群の中で進行することが重要である，と解釈する。

問題意識②：DXを「ビジネスモデル・イノベーション」を創発させる手段と捉えた場合，アフターサービスビジネスではDX推進対象を提供価値内容やその提供プロセスにすることで，「ケイパビリティ起点イノベーション」創発確率を高められるのではないか?

4. K社の「事業成長における歴史的経緯」からの組織内部的課題と，アフターサービス・ビジネスモデル・イノベーションの実現可能性（ポテンシャル）

117年の歴史を有するK社では，「カスタムメイドな機械装置／生産プラントの設計能力」および「カスタムメイドな機械装置／生産プラントの製造建設能力」をケイパビリティに，お客様のモノづくり面でのビジネス課題解決に，一品一様で，高性能・高信頼性・長寿命な産業機械装置や生産プラントを設計／製品供給することで貢献し，事業成長を図ってきた（「こてこて」のB2Bビジネスである）。あくまでも筆者の１私見ではあるが，K社は顧客への産業機械装置の製品供給を進める中で獲得したケイパビリティをキー技術に，新たな業界・顧客向けに新しい産業機械装置の製品供給にチャレンジし続け，製品ラインナップを拡げ事業成長を遂げてきた。

また，特定業界のモノづくり基盤となる生産財機械を製品供給するが故に，顧客との長期的関係構築が期待され，それに応えるために産業機械メニュー単位での事業ユニット化（「営業／製造／設計」といった機能組織群をまとめた単位の形成）を推し進めることで，現在までに３事業約10種類強の製品メニュー群を有するメーカーとして発展した。

同じキー技術の製品メニューではあるが異なる事業ユニットとして分離させ事業発展を推し進めてきたことによる弊害として，企業がビジネスモデルとして成立／最適化させるためにその成長過程の中で強化／獲得していくことになるケイパビリティ（組織的能力／知恵）の集積が，各事業ユニット内にクローズし蛸壺化される形で行われてきた，と考える。

さらに過去の成功体験が呪縛となって，ビジネスモデル・イノベーション=価値創造イノベーションといった固定概念が根付き，ビジネスモデル・イノベーションが偏ってきたとも考える。なお，儲け方や売り方，さらにはモノづくり的側面からのイノベーション的活動は全く行われてこなかった訳ではなく，日々の業務改善活動として営業／製造部門で単独にクローズした形で行われてはきたが，組織横断的なビジネスモデル・イノベーション的活動としては発展しにくかったと考える。

川上（2022）が提言する「価値獲得を起点としたビジネスモデル・イノベーション」は，「モノ」ではなく「コト」的発想によるイノベーション創発が求められ，モノづくりを生業とするメーカーには苦手なアプローチとも考える。一方で，同一キー技術を先祖とした複数の産業機械製品メニュー群が，蛸壺経営スタイルで事業成長しながら生き延びてきたこ

とにより,『ビジネスモデルを成立／最適化させるための組織的知恵の集積結果』であるケイパビリティが埋蔵金の如く多数眠っている可能性がある。

問題意識③：組織内部に蓄積されてきたケイパビリティを効果的に炙り出し形式知化できれば,「ケイパビリティ起点のイノベーション」を創発しながら, アフターサービス・ビジネスモデル変革を実現できるのではないか?

II. 本研究の進め方（DX 推進アプローチ）

K 社は技術立社としての組織文化／価値観が非常に強く, アフターサービスは製品（モノ）拡販のための「手段」や「付帯的業務」といった位置づけでアフターサービス部門関係者の中で捉えられ, それ故に「製品（モノ）に替わるコト的価値を提供する」といった意識が根付きにくかった／薄かったと考える。そのため提供価値内容定義も曖昧となり, また提供形態やプロセスも標準化が進まず属人的な形で価値提供が行われてきた。

筆者は本経緯を踏まえ, K 社産業機械群アフターサービスDX 推進において, 最初に提供価値そのものの再定義（主要な提供価値内容の明確化）を行い, その上でITを活用しての価値提供プロセスのプラットフォーム化に着手し, プラットフォームをヒアリングシート的に活用しながらアフターサービス業務分析を進めるアプローチにて研究を進めることとした。

III. K 社産業機械群アフターサービス DX 推進結果

アフターサービスDXを推進した結果, DX が手段および仮説検証実験環境となり, K社複数産業機械メニュー／事業ユニット内で蓄積されてきたケイパビリティを効果的に炙り出し,「ケイパビリティ起点のイノベーション」を創発できることが確認された。

以下, アフターサービスDX 推進でのビジネス実験ステップに沿って結果報告する。

1. 類似ビジネスでの事業展開上の「ケイパビリティ的差異」存在の確認

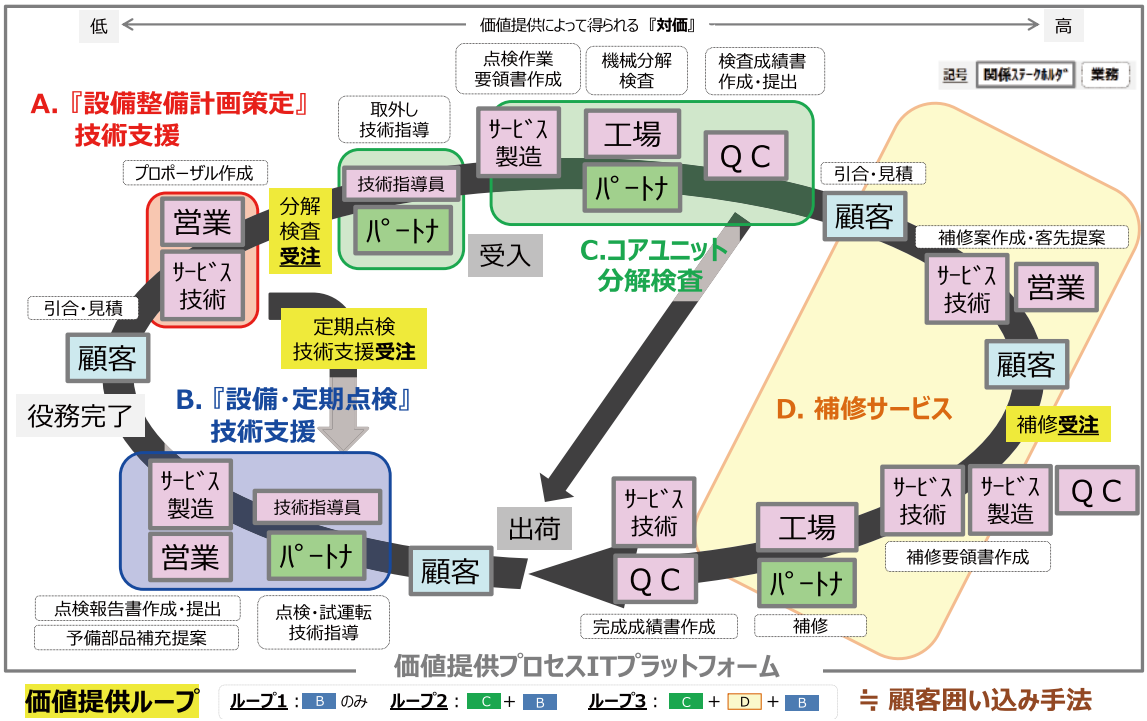
今回アフターサービスDXを推進した10 産業機械製品メニュー／事業ユニット群では, ビジネス対象業界／顧客群は異なるが, 提供価値とビジネスモデルの両面で類似性の高いビジネスを行っている。そこで, まず１産業機械製品メニュー／事業ユニットの提供価値内容とその提供プロセスでプラットフォーム化を進め, プラットフォームを業務分析ヒアリングシートに, 他製品メニュー群のアフターサービス業務内容／価値提供プロセス分析を行った。その結果, それぞれの製品メニュー／事業ユニットで, 類似価値提供にも関わらず他組織との相違点が存在することが確認された。抽出した製品メニュー・事業ユニット間での差異は, 類似ビジネスを事業展開する中で必要となったケイパビリティ（組織的能力／知恵）的差異であって, 各事業メニューが市場／顧客からの要請または経営リソース（組織・人等）面の制約条件から, 見直し／強化・獲得してきたケイパビリティと考えた。

2.「共通」提供価値内容の導出, その提供プロセスの「共通」プラットフォーム化および「ケイパビリティの見直し／強化実験を推進可能な仕掛け」の準備

今回筆者は, K 社アフターサービスビジネスの歴史的経緯や実態を踏まえ, 主要提供価値の明確化と, その提供プロセスのITプラットフォーム化にこだわりDXを推進してきた。その結果, 製品メニュー・事業ユニット横断的に適用可能な（大小差はあるが全製品メニューで提供され得る）4つの「共通」提供価値内容が導出され（図表―1), その提供プロセスの「共通」プラットフォーム化を進めながら, プラットフォームを業務分析ヒアリングシートとして活用する形でのアフターサービス業務内容再定義と価値提供プロセスの業務標準化を繰り返し, その過程で「ケイパビリティ的差異」を炙り出していった。

炙り出された「ケイパビリティ的差異」についてアフターサービス部門関係者と対話する中で, 他部門との「ケイパビリティ的差異」を参考にしながら, 自部門の「ケイパビリティの見直し／強化を試行し仮説検証可能なビジネス実験環境」が必要となった。

図表―1　「共通」4提供価値内容と，3種類の価値提供ループによる顧客囲い込み手法



経営研究での学術的知見から，組織の形成過程では，「業務の標準化／整流化を繰り返しながら業務ルーティン化」が進み，その結果としての「プロセスやルーティンの集合体」がケイパビリティ（組織的能力／知恵）である，と筆者は解釈する。ケイパビリティの見直し／強化とは，アフターサービスの「価値提供プロセスにおける業務ルーティン群の見直しや追加定義」を可能とすることと考え，前述「共通」価値提供内容の，「共通」価値提供プロセスプラットフォーム内に，抽出した業務ルーティン群を「デジタル業務標準」として定義しマスターデータベース化した上で，各事業ユニットで「デジタル業務標準」の雛型を複写し「オリジナルなデジタル業務標準」として再定義し，各事業ユニットの価値提供プロセスの中に組み入れられる仕掛けを開発した。

3. プラットフォーム現場適用を通じての，「マイクロ・ビジネスモデル・イノベーション」の反復実践

K社の産業機械製品メニュー群を，①市場に製品供給している設備数（ストック台数），②設備（ストック）あたりの売上単価，および③アフターサービス提供体制，の3観点から整理すると，（図表―2）のような3グループに分類分けされる。

アフターサービスDXを推進する中で，グループ毎に，アフターサービスの収益を最大化させるために拡販すべき「共通」価値提供内容が異なることが確認され，拡販すべき「共通」価値提供内容の受注を最大化するために取るべきマーケティング手法（顧客囲い込みアプローチ）も異なることが確認された。これら差異は，各製品メニュー・事業ユニットの産業機械製品特性に起因するものではあるが，組織体制（組織・人）や業務ルーティン群により実現される価値提供プロセスでの「ケイパビリティ的差異」を生み出す要因と考えられる。

図表―2　産業機械製品メニュー群グループ分けと，グループ毎の拡販対象提供価値の違い

★表内の数値は、項目毎の「**概算での相対値**」	グループ1	グループ2		グループ3	
	産業機械メニューA	産業機械メニューB	産業機械メニューC	産業機械メニューD	プラントメニューE
1.ストック台数	1000	20	5	1	0.005
2.ストック当たりのサービス売上単価	0.001	0.035	0.035	0.35	1
3.サービス提供体制	間接ｻｰﾋﾞｽ (250)	直接ｻｰﾋﾞｽ (5)	直接ｻｰﾋﾞｽ (1)	直接ｻｰﾋﾞｽ (1)	間接ｻｰﾋﾞｽ (2.5)
4.リプレース周期	1	3.5	2.0	5	5

提供価値分類	コト的価値	コト的価値	モノ的価値	コト的価値	モノ的価値	コト的価値＋モノ的価値	モノ的価値
提供価値内容	『設備整備計画策定』支援	『設備・定期点検』技術支援	消耗部品交換	コアユニットメーカー工場持込み分解検査	主要部品交換	補修工事コアユニット交換	中古販売新規機械販売
産業機械メニューA	◎	△	○	—	—	—	◎
産業機械メニューB	○	○	○	◎	○	△	—
産業機械メニューC	○	○	○	○	◎	△	△
産業機械メニューD	○	○	○	○	◎	◎	—

★提供価値内容の拡販優先順位　：【低】△ ＜ ○ ＜ ◎【高】

アフターサービス部門関係者との対話の中で，「自部門の価値提供プロセス」と「類似ビジネスを行う他部門」との差異をその要因も含めて紹介することにより，「差異」は関係者の興味・関心を誘う論点となり，それが引き金となって価値提供プロセス面での現状業務の見直し／改善が生まれた。こういった活動がケイパビリティ強化や獲得につながっていくのではないか，と考える。筆者はこれを，「マイクロ・ビジネスモデル・イノベーション」と定義する。

4.「ビジネスモデル・イノベーション」の創発

次に「ビジネスモデル・イノベーションが創発された」状態とは，新たな事業形態（組織体制と業務ルーティン群）が生み出され，それが安定的に遂行される状態に至ることで価値提供において量的または質的にポジティブな経済的な効果が確認された時と，筆者は定義する。K 社アフターサービスビジネス DX 推進の中で，「ケイパビリティ起点のビジネスモデル・イノベーション」が創発した，と筆者が判断したケースを２つ報告する。

ケース①：新たな事業形態として，社外外部組織を組織メンバーに加え，価値提供体制を構築したケースである。本ケースでは，価値提供プロセスそのものは従来と本質的には変わらないが，IT を活用し価値提供プロセスの業務標準化を図り，社外外部組織メンバーに対して，遠隔より業務標準に沿って作業指示し業務遂行してもらい，作業結果を IT 経由で共有し相互確認しながら業務遂行する形態である。本ケースでは「既存組織メンバーが，IT を使い社外外部組織メンバーの業務遂行進捗や作業結果品質を確認／監査する」といった新業務ルーティンが生まれ，本内容が組織として新たに獲得したケイパビリティと考える。

ケース②：価値提供体制での組織メンバー構成は同じであるが，価値提供プロセスを再定義し細かく業務プロセス分解したことにより，組織メンバー内の役割分担範囲を見直し価値提供プロセスを再構築したケースである。本ケースの場合，従来曖昧なため役割分担も不明確であった業務の再標準化を進めたことで，価値提供プロセスのリードタイム

を短縮可能な最適なフォーメーション（整流化）が組織共通目標として見出された。再標準化した業務ルーティン群もケイパビリティの見直し・強化内容と言えるが，組織内に最適フォーメーション実現のための新業務ルーティンが生まれ，これが組織として新たに獲得したケイパビリティと考える。

前記2ケースでは，マイクロ・ビジネスモデル・イノベーションは「新業務ルーティンの創造」であり，反復実践を通じて新たなケイパビリティとして獲得し，新たな事業形態として安定的に価値提供可能となった結果，前者ケースではアフターサービス量的拡大効果を実現し，後者ケースでは質的効果を実現した。

IV. 考察

次に今回のアフターサービスDX推進結果を3観点から考察する。

1. 創発された「ケイパビリティ起点のビジネスモデル・イノベーション」の有効性

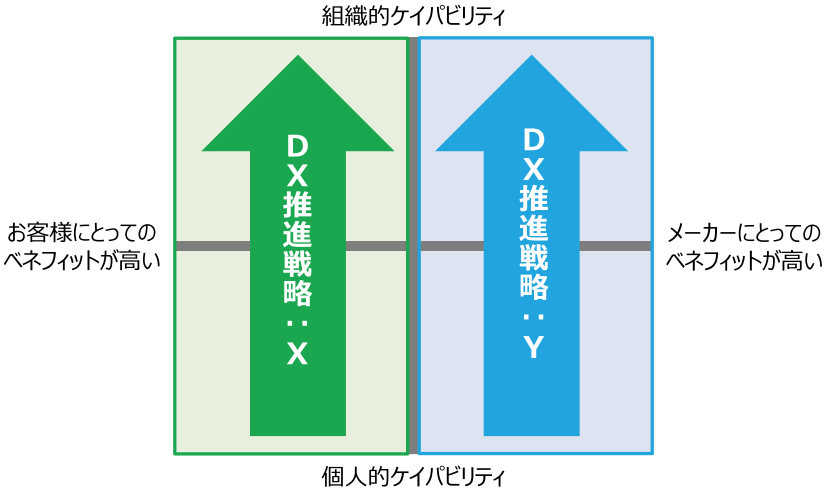
前章結果から，「人を媒体とした価値提供」が主体のアフターサービスビジネスでは，DX推進が手段（トリガ）となり，価値提供体制（組織・人）や業務ルーティン群より実現される「価値提供プロセス」に内在する「ケイパビリティ（組織的能力/知恵）」起点のビジネスモデル・イノベーションが創発可能であると，考える。

その有効性については，DX推進を通じて「ケイパビリティ（組織的能力/知恵）」の強化／獲得を図るに際し，（図表―3）のDX推進戦略「X」をとった場合には質的および量的の両面での経済効果（サービス提供者に依存していた「お客様にとってのベネフィットが高い業務内容」が組織的業務ルーティンとして業務標準化されることによるサービス内容面とサービス提供面での効果）がビジネスモデル・イノベーション創発により生まれる。

DX推進戦略「Y」の場合には量的面の経済効果（サービス提供者に依存していた「メーカーにとってのベネフィットが高い業務内容」が，組織的業務ルーティンとして業務標準化が進むことよるサービス提供面での効果【生産性・品質向上】）がビジネスモデル・イノベーション創発により生まれる，と考える。

本研究では，「アフターサービスの提供価値内容やその提供プロセスをDX推進対象」としたアプローチをとったが，これにより，（図表―3）の横軸起点でのビジネスモデル・イノベーション創発戦略をとることが可能となり，お客様にもベネフィットがある業務内容が組織的ルーティン化された場合，副次効果として新たな提供価値創造イノベーションや利益イノベーションの二次的創発が生まれると考える。

図表―3　ケイパビリティ起点のビジネスモデル・イノベーション創発での「DX推進戦略」



2. 本研究条件面「類似性が高い製品メニュー／アフターサービスでのDX」での考察

本研究では「顧客ニーズや提供価値内容面で類似性が高い」産業機械製品メニュー群の,「ビジネスモデル的にも類似性が高い」アフターサービスビジネスにおいてDX推進したことにより, 関係者間での共感が起こりやすいケイパビリティ的差異が多数存在し得, ビジネスモデル・イノベーション創発確率が高い状況が生まれたと考える。

「類似性が低い」製品メニュー群でのアフターサービスビジネスで同様な実験を実施した場合には, ケイパビリティ（組織的能力／知恵）の粒度を細かくしデジタル業務標準として登録する等の工夫をすることで, 関係者間共感度を高められ, 本研究成果と近い効果が得られるのではないかと考える。

V. まとめ

最後に本研究の今後の展開／展望について, 2点述べる。

1つ目は, K社は全世界に多数のお客様（顧客資産）を抱えるグローバル企業ではあるが,（図表―2）で示した「ストック台数あたりの売上単価」を日本と海外で比較した場合には大きなギャップ（日本>>海外）が存在し, 真のグローバル企業としての成長には本ギャップの改善が必要である。そのためには, まず海外市場のアフターサービス網構築拡大が必要となるが, 代理店／サービス工場網を全世界展開しながらグローバルにアフターサービスビジネスを展開してきたK社建設機械事業ユニットで内部蓄積してきたケイパビリティを起点に同様なイノベーションを起こしていけないかと考えている。

2つ目は, 例えばデジタルソリューションサービスのような新しい「コト的価値」を創造し, そのためのビジネスモデル／事業推進体制を構築するといった新規ビジネス創出手法としての応用可能性を探っていきたいと考えている。

引用文献

川上昌直（2022）.「ビジネスモデル・イノベーションの新たな視点」『マーケティングジャーナル』Vol.41(3), 18-28.doi:10.7222/marketing.2022.018

藤川佳則・近藤公彦・今井紀夫（2022）.「デジタル・トランスフォーメーションのダイナミック・プロセスモデル－概念アプローチ－」『マーケティングジャーナル』Vol.41(3), 30-43.doi:10.7222/marketing.2022.005

宗陽一郎（2018）.「アフターサービスビジネス強化手法に関する１考察－老舗生産財機械メーカーにおけるビジネスモデル変革への挑戦－」『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, 346-352.

宗陽一郎（2021）.「サービスデザイン分野学術的知見 / 示唆を参考にしたアフターサービス業務DX－老舗生産財機械メーカーにおけるビジネスモデル変革への挑戦（第２報）－」『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.10, 190-196.

宗陽一郎（2018）.「建設機械アフターサービス事業拡大のためのグローバルなサービス提供力の品質維持・強化に関する取組み」『国際ビジネス研究学会 第25回全国大会 自由論題報告 C会場（No.7）』

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

モバイルアプリ活用による顧客エンゲージメント実現の多様性

― 事例研究に基づく価値拡張マップ（Value Expansion Map：VEM）の提唱 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程
八木田 貴史

要約

モバイルアプリは，企業と顧客のデジタルコミュニケーションツールとして重要な役割を担う。一方，提供価値やカスタマージャーニーにおける役割が一部の領域に限定されているという指摘も存在する。

そこで本稿では，モバイルアプリの価値提供範囲を可視化するための概念フレームワークとして「価値拡張マップ（Value Expansion Map: VEM）」を新たに提案する。VEMは，顧客への提供価値を実用的価値・快楽的価値・社会的価値の3タイプで分類し，カスタマージャーニーを購買前・購買・購買後の3段階に分け，モバイルアプリがどのタイプの価値と段階をカバーしているかを分析するものである。

食品メーカー5社のモバイルアプリを対象にVEMを用いて分析を行った結果，他の多くの小売アプリが購買時の実用的価値の提供に留まっているのに対し，この5社では快楽的価値や社会的価値を含む広範な価値を，購買前から購買後に至るまでの複数の段階で提供していることが分かった。さらに，価値と段階の選択に各社の独自性が認められることに加え，月間利用者数が多いモバイルアプリほど，日常的な顧客接点で，より多様な価値を提供していることも確認できた。

キーワード

モバイルアプリ，価値拡張マップ（VEM），提供価値，カスタマージャーニー，事例分析

I. はじめに

近年，スマートフォンの浸透やソーシャル・ネットワーキング・サービスの普及に伴い，企業がデジタル領域において顧客と接点を持つ機会が急速に増えている。その中で重要な役割を果たしている媒体が，モバイルアプリである。日本人のスマートフォン経由でのオンライン滞在時間のうち約92%がモバイルアプリ利用によるものであり，ウェブサイト利用はわずか8%に過ぎない[1)]。また，2021年の一人当たりの平均月間利用アプリ数は過去最高の40個，一人当たりの日間平均アプリ利用時間は4.8時間と過去最長を記録した[2)]。市場が誕生してから10年以上を経て，モバイルアプリは消費者とのデジタルコミュニケーションにおいて不可欠な存在となった。

一方，自社や自ブランドのモバイルアプリを開発・ローンチしたものの，ダウンロードや継続利用につながらず，サービスを中止する企業も少なからず存在する。消費者にダウンロードを促すハードルの高さや，日常利用へ繋げる仕組みの構築，保守・メンテナンスにかかる費用等，企業にとって向き合うべき課題は多い。

そこで本稿では，より強い顧客エンゲージメントを実現するためのモバイルアプリをカスタマージャーニー全体からとらえる手法として，新たに価値拡張マップ（Value Extension Map: VEM）を提案する。さらに，VEMの有効性について，食品メーカー5社の事例分析（multiple case studies）を通じて明らかにする。

II. モバイルアプリに関する先行研究のレビュー

モバイルアプリの研究は，オムニチャネルの展開で他業界より導入が一足早かった小売業界を対象に多数行われてきた。当初EC業態から導入が始まった小売アプリは，いまやリアル店舗を持つ業態でも導入が進み，小売業の顧客接

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

点として一般的になってきている（渡邊2021）。

一方，小売アプリについては，提供価値やカスタマージャーニーにおける役割が一部の領域に限定されているという指摘もある。たとえば山﨑（2019）は，スーパーマーケットにおいてモバイルアプリを導入する企業は増えているが，多くの場合，単なる紙媒体のチラシがデジタル化しただけの機能に留まり，十分に活用しきれていないと述べている。渡邊（2021）も同様に，アプリを単にチラシや会員カード，クーポンの代替とするのでは本質的には不十分であり，プッシュ通知の効果的な利用や，取得可能な地理的データに基づく情報提供など，モバイルであることの利点を最大化すべきであると論じている。

こうしたアプリの限定的な利用という課題に関連して，より広い視野でモバイルアプリの提供価値を考察した研究も存在する。まず新倉（2020）は，モバイルデバイスを利用する価値を実用的価値・快楽的価値・社会的価値の3つに整理している。実用的価値とは，過去の購買履歴や個人情報などに基づくカスタマイズ化の価値を意味する。快楽的価値とは，楽しさやワクワク感であり，それがモバイルのサービスやデバイスに対するロイヤリティを高める。社会的価値は，モバイルサービスの利用に対して直接的な影響はないものの，クチコミの拡散やプレミアム価格への支払い意向など，ロイヤリティを高めることにつながる価値である。新倉（2020）は実用性だけでなく，来店誘導の楽しい仕掛けや来店者同士をつなぐ機能など，快楽的価値や社会的価値を意図した機能を取り入れることで，より良いモバイルアプリになる可能性があると指摘している。この指摘は，山﨑（2019）や渡邊（2021）の主張とも類似し，モバイルアプリ開発の今後の課題と潜在的な可能性を示唆している。

III. 価値拡張マップ（Value Expansion Map：VEM）の提案

前節までの先行研究で指摘された課題を解決するため，本稿では，モバイルアプリの価値提供範囲を可視化する概念フレームワークとして「価値拡張マップ（Value Expansion Map: VEM）」を新たに提案する（図表-1）。価値拡張マップ（VEM）の縦軸は，モバイルアプリが提供しうる実用的価値・快楽的価値・社会的価値という3つの価値を示している（新倉2020）。一方，横軸は顧客が体験する一連のカスタマージャーニーを購買前・購買・購買後の3段階でとらえている（岩本2017）。

たとえば，多くの小売アプリは購買段階における実用的価値の提供に留まるため，図表-1のように表される。次節では，このVEMを用いて複数のアプリの事例分析を行う。

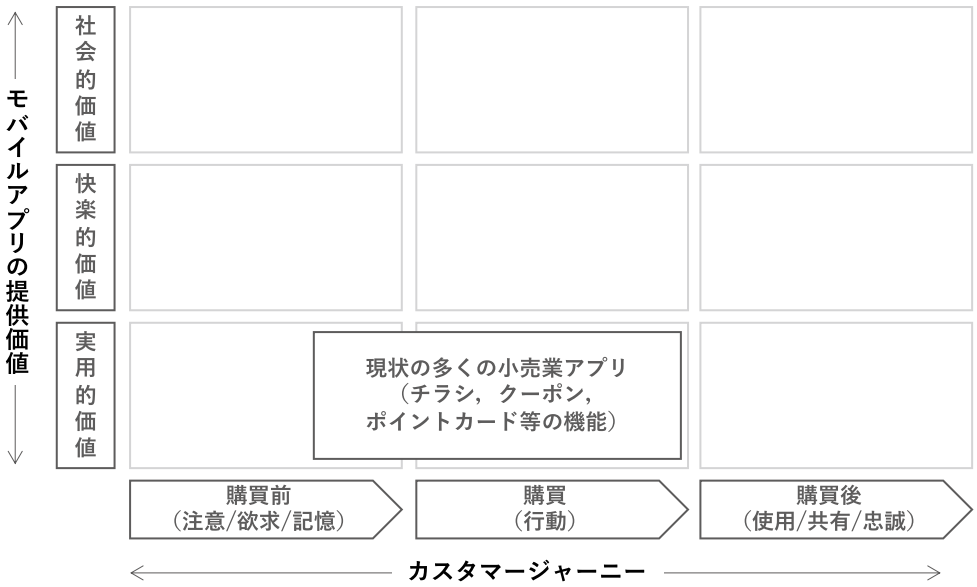
IV. 価値拡張マップ（VEM）を用いた事例分析

本節では，顧客接点として近年モバイルアプリを積極的に導入している食品業界を対象に VEMを適用し，各社のアプリの特徴を可視化することを試みる。

対象企業については，まず食品業界の売上上位30社[3]のうち，モバイルアプリを導入している企業を抽出し，アプリ名称，導入月，月間利用者数が20万人を超える規模[4]のアプリの検討を行った。また各アプリが提供している機能を確認し，利便性向上やカスタマイズ化に寄与している機能があれば実用的価値，ゲーミフィケーション等から利用時における楽しさやワクワク感を提供していれば快楽的価値，社会課題解決につながる価値を提供していれば社会的価値を有しているとそれぞれ評価した（図表-2）。

以上の方法で対象企業を抽出した結果，本稿では，利用者数が20万人を超え，かつ実用的価値以外の価値を提供している上位4社（コカ・コーラ，カルビー，味の素，サントリー）と，利用者数は20万人を超えないが，実用的価値・快楽的価値・社会的価値をすべて提供している1社（江崎グリコ）の計5社について，VEMを用いて分析することにする。

図表-1　価値拡張マップと小売アプリの分析事例



出所：筆者作成。

図表-2　食品業界の上位30社のモバイルアプリ導入状況

企業名	アプリ名称	導入月	月間利用者数20万人以上	実用的価値	快楽的価値	社会的価値
日本コカ・コーラ	CokeON	2016年4月	○	○	○	
江崎グリコ	グリコード	2016年8月		○	○	○
ハウス食品グループ本社	スパイスレシピ	2018年3月		○		
日清オイリオグループ	バランス日記	2018年11月		○		
アサヒグループHD	アサヒの自販機アプリpowered by TenTen	2020年1月		○		
JT	CLUB JT	2020年4月		○		
カルビー	カルビー　ルビープログラム	2020年9月	○	○		○
味の素	aminoステップ	2021年4月	○	○	○	
サントリー食品インターナショナル	特茶健康チャンスNAVI	2021年4月	○	○	○	
キリンHD	KIRIN　毎日続ける脳力トレーニング	2021年7月		○	○	
キッコーマン	きょうの献立-キッコーマン公式レシピアプリ	2021年11月		○		
サッポロHD	うちレピ	2022年7月		○	○	

注：複数アプリを保有する企業は利用者数が多い代表的なアプリを抽出。月間利用者数は，フラー株式会社アプリ市場分析サービス『App Ape』参照。Android及びiOS端末の合算値。（2022年8月8日取得）https://ja.appa.pe/
出所：筆者作成。

1. 事例1：コカ・コーラのCoke ON

日本コカ・コーラ株式会社は，2016年4月に「おトクで楽しいコカ・コーラ公式アプリ」として「Coke ON」をリリースした。利用者は自動販売機とアプリをBluetoothで接続し，商品を購入してスタンプを貯め，15スタンプ貯まると同社のドリンクと無料で1本引き換え可能となる。スタンプの種類は豊富で，飲料ブランドごとに存在するほか，地域や季節を限定したスタンプも提供される。スタンプは購買時以外にも獲得可能で，Coke ONウォークでは，スマートフォンの歩数計機能と連動し，1週間の目標歩数の達成や累計歩数に応じてスタンプを獲得できる。その他にも，アプリ内で出題される簡単なクイズに答えるミッション機能や，友人とアプリ上でチームを組み，チームで指定本数のドリンクを購入すると全員にスタンプがもらえるチームチャレンジ機能も有している。

このように，スタンプが購買時以外の日常生活においても多数，獲得できる点がCoke ONの特徴である。貯まる過程も，歩数計機能との連携やクイズを用いたゲーミフィケーション，友人との連携のように，楽しさやワクワク感につながる快楽的価値を付加している。これらの機能をVEMで確認すると図表-3のようになる。Coke ONは顧客接点が購買段階のみでなく購買前から購買後にかけて継続し，かつ実用的価値と快楽的価値をカバーしている。

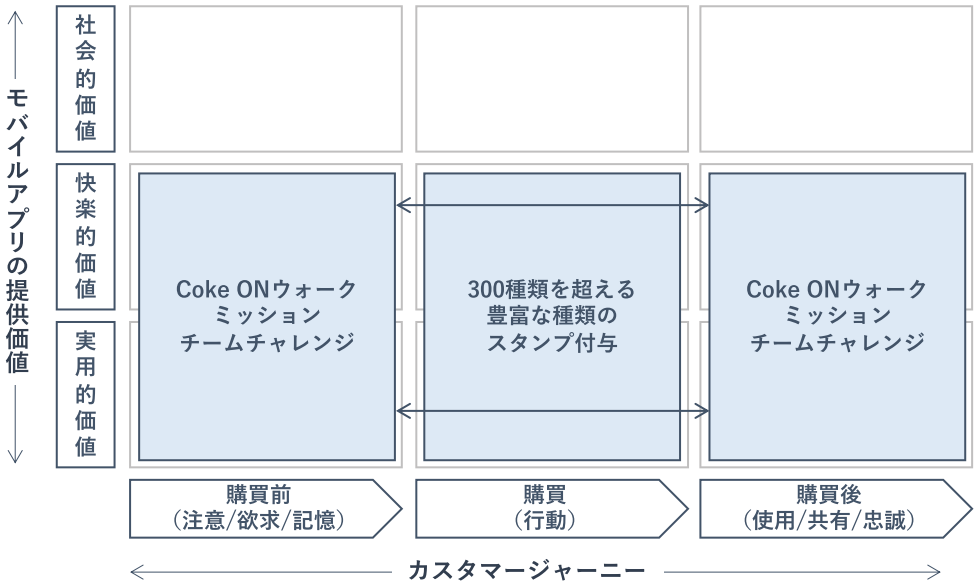
2. 事例2：カルビーのルビープログラム

カルビー株式会社はカルビー ルビープログラムを2020年9月にリリースした。その主要機能は大きく2点ある。

1つは，カルビー製品のゴミの量を減らすことで，ポイントが貯まる独自プログラム「ルビープログラム」である。喫食後の袋を小さく折りたたみ，その状態をモバイルアプリで撮影することで，利用者はポイントを貯めることができる。ポイントは，カルビー商品詰め合わせやじゃがいも収穫体験等のイベント応募時に利用できる。

もう1つの機能は，販売店検索システムである。このシステムを用いると，利用者はカルビー製品がどこの店舗で売っているか，小売店への配荷データを基に検索できる。カルビーは，ポテトチップスだけでも年間100種類以上の新商品を発売しており，数量限定や販売期間が3カ月未満の限定商品も多い。同社のお客様相談室には，特定商品の販売店舗を問い合わせる声が多く，商品を配荷した店舗を調べる仕組み自体はすでに社内に存在していたという。本機能

図表-3　価値拡張マップ（VEM）：Coke ONの事例



出所：筆者作成。

は，この仕組みをアプリ利用者向けに整え，リリースしたものである。

カルビー ルビープログラムをVEMで整理すると，図表-4のようになる。折りパケプログラムはアプリ上で景品キャンペーンへの応募を可能にしたことで実用的価値を提供している。ただし，単純にバーコード部分を撮影するのではなく，ごみの量を減らすためにパッケージを折るというエコ活動がポイント付与のベースになっている点も特徴であり，社会的価値の提供に寄与している。また，販売店検索機能は，購買行動に直結する売り場情報を提供している点で，カスタマージャーニーの購買前から購買への段階をつなぐ役割を果たしている。このように，カルビー ルビープログラムも，購買前から購買後まで，実用的価値に留まらず，社会的価値も網羅する形で展開されていることがわかる。

3. 事例3：味の素のaminoステップ

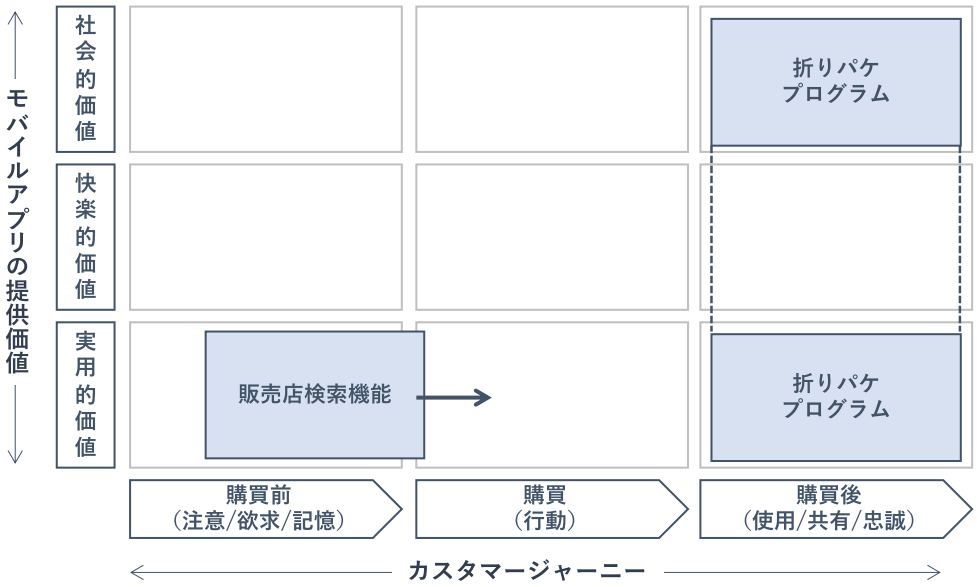
味の素株式会社は2021年4月に，企業の健康管理をサポートする事業を行う株式会社Mediplatと共同で開発した生活改善サポートアプリ「aminoステップ」をリリースした。aminoステップは，1日の歩数や食文化に関するクイズで，マイルと呼ばれるポイントを貯めていく。スマートフォンと連動して歩数カウントを行えるアプリは珍しくないが，aminoステップは「世界の食文化を探す旅」と題し，歩きながら世界各国を旅するウォークラリーという点に特徴がある。累計歩数が一定基準に達すると，マイルが貯まると同時に，世界の食文化にまつわる雑学や，健康促進につながる同社商品の紹介が行われる。

aminoステップは，同社の商品を購入しなくても利用できる点が特徴である。同社のビジョン「食と健康の課題解決企業」を実現する役割をモバイルアプリに付与し，商品購買以外の新たな顧客接点を開拓しているといえる。ゲーミフィケーションで日々の利用をより楽しくする機能を有している。これらの特徴をVEMで整理すると，購買前の日常的な接点において，実用的価値に加え，快楽的価値を提供していることが明らかになる（図表-5）。

4. 事例4：サントリーの特茶健康チャンスNAVI

サントリー食品インターナショナル株式会社は，伊右衛門特茶ブランドのアプリ「特茶健康チャンスNAVI」を2021年4月にリリースした。このアプリには，生活の中で健康につ

図表-4　価値拡張マップ（VEM）：カルビー ルビープログラム



出所：筆者作成。

ながる行動を「健康チャンス」と称し，生活習慣や行動を変えるきっかけとして訴求する機能があり，利用者が「健康チャンス」を楽しく発見し実践できるようサポートしている。

具体的には，個々人の位置情報や歩数に応じて，適切なタイミングでパーソナライズ化された「健康チャンス」を知らせる。たとえば，午前中に移動歩数が確認されなかった場合は，午後に必要な歩数が推奨され，夕方には累計歩数の通知と生活習慣改善の提案が行われる。また，体重や食事内容，運動の実施有無等の入力機能に加え，特茶の飲用歴を記録するカレンダーも存在する。飲用実績はポイントとして貯め，キャンペーンへの応募に利用できる。

これらの機能をVEMで整理したのが図表-6である。サントリーは，楽しく健康促進につながるアプリを通じて，購買前後で実用的かつ快楽的な価値を提供していることがわかる。

5. 事例5：江崎グリコのGLICODE

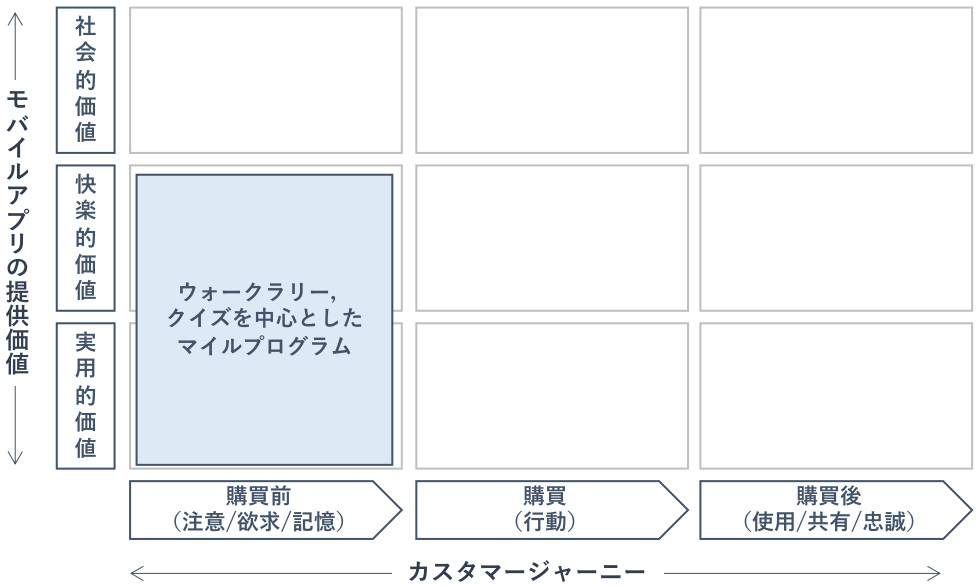
江崎グリコ株式会社は，同社のお菓子でプログラミング学習ができるアプリGLICODEを2016年8月にリリースした。このアプリは小学校低学年から利用可能であるため，総務省「プログラミング教育実施モデル事業」にも選定されている。

GLICODEでは，アプリ上のキャラクターを動かすプログラムを作り，基礎的なプログラミング知識を学ぶことができる。白紙の上にポッキーを縦・横・斜めに並べると，その並べ方が命令となり，アプリのカメラで撮影するとプログラムが実行される。並べ方を変えて命令を繰り返し，アプリ上のキャラクターを動かしてゴールを目指すうちに，プログラミングの方法が自然と身に着く仕掛けである。

その学習効果については，学術的な研究も行われている。尾崎・西端（2018）によれば，GLICODEはプログラミング的思考を育む上で必要な順次・反復・選択という構造化プログラミングの基礎を押さえているという。お菓子という身近なものを教材としている点も，学習への心理的ハードルが下がるため，導入教材として適切である（尾崎・西端2018）。

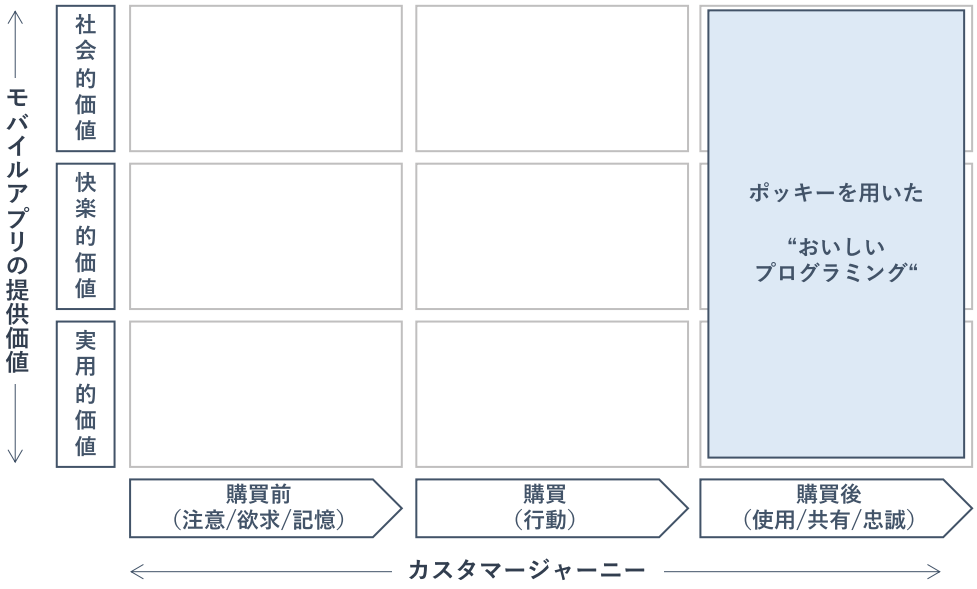
GLICODEの機能をVEMで確認すると図表-7の通りとなる。まず，ポッキーという商品の購買後に，単に喫食されるだけでなく，ゲームという快楽的価値を提供している。加えて，日本のプログラミング教育への貢献も大きい。経済産業省『平成29年度商取引適正化・製品安全に係る事業』報告書では，米国，英国，中国と比較をした際の日本のプログラミング教育の遅れが指摘されている[5]。よってGLICODEは，社会的価値の提供も実現している。

図表-5　価値拡張マップ（VEM）：aminoステップ



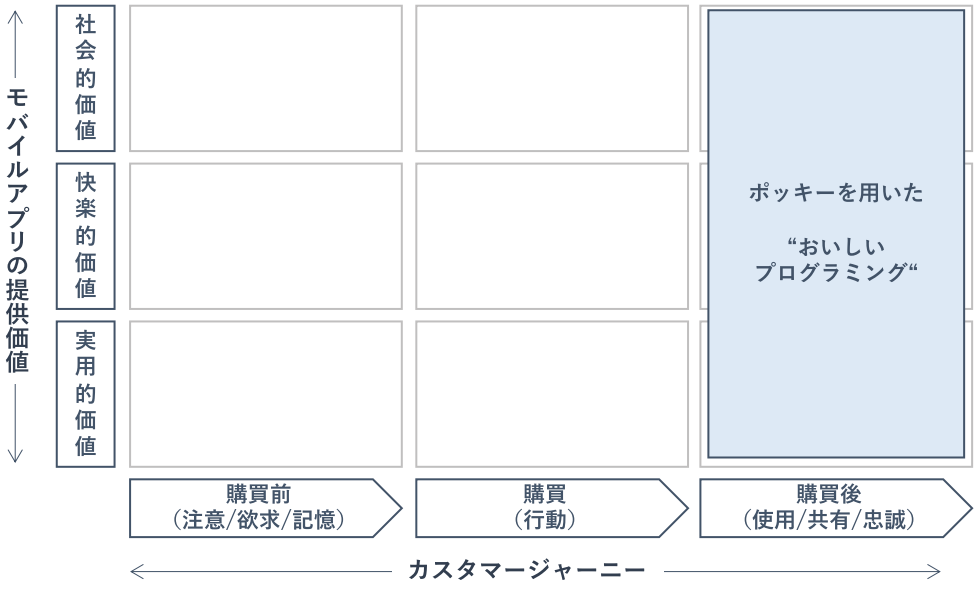
出所：筆者作成。

図表 -6　価値拡張マップ（VEM）：特茶健康チャンスNAVI



出所：筆者作成。

図表 -7　価値拡張マップ（VEM）：GLICODE



出所：筆者作成。

V. おわりに

本稿では，モバイルアプリの価値提供を可視化する概念フレームワークとして「価値拡張マップ（VEM）」を提案し，食品メーカー５社を対象に分析を行い，その有効性を検証した。その結果，月間利用者数が多いモバイルアプリは，購買前後の日常的な顧客接点において，実用的価値に加え，快楽的価値や社会的価値も提供していることが確認できた。

本稿で提案したVEMは，企業やブランドと利用者との関係構築におけるモバイルアプリの役割を可視化し，より多面的に価値を拡張する際のフレームワークとして活用できる。現時点では食品上位企業の分析に留まっているが，今後，他の業界についても考察を深めたい。

価値拡張の方向性やカバー率とモバイルアプリの成果との関係の考察も課題である。現実的には，9象限すべての実現は，リソース不足や機能の複雑化という点で困難であり，取捨選択し，優先順位をつけることも必要となる。より強固な顧客関係の構築のために，どの象限への価値拡張が有効かという考察も深め，VEM活用の有効性をさらに高めていきたい。

注

1) ニールセンデジタル株式会社ニュースリリース2020年3月24日（2022年8月11日取得）
https://www.netratings.co.jp/news_release/2020/03/Newsrelease20200324.html

2) フラー株式会社『アプリ市場白書2021』2022年2月28日（2022年8月11日取得）
https://www.fuller-inc.com/news/2022/02/whitepaper-mobilemarket-2021

3) 日本経済新聞 売上高ランキング 業種別「食品」参照（2022年8月11日取得）
https://www.nikkei.com/markets/ranking/page/?bd=uriage&ba=0&Gcode=01&hm=1

4) フラー株式会社アプリ市場分析サービス『App Ape』参照。Android及びiOS端末の合算値。（2022年8月8日取得）
https://ja.appa.pe/

5) 経済産業省『平成29年度商取引適正化・製品安全に係る事業』（2022年8月11日取得）
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H29FY/000204.pdf

引用文献

尾崎拓郎・西端律子（2017）「初等教育におけるプログラミング教育に向けた導入教材の検討」『情報コミュニケーション学会誌』第3巻第2号，4-13頁。

岩本明憲（2017）「オムニチャネル時代のNew AIDAモデルとその理論的展開　―コミュニケーション・ポートフォリオ・マネジメント―」『日本マーケティング学会 アニュアル・カンファレンス・プロシーディングス 6』362-374頁。

新倉貴士（2015）「モバイルアプリと購買意思決定プロセス」『慶應経営論集』第32巻第1号，35-50頁。

新倉貴士（2020）「モバイルアプリの可能性探求：オムニチャネルと消費者の購買意思決定プロセスへの影響」『科学研究費助成事業 研究成果報告書』。

西原彰宏・新倉貴士（2021）「流通機能とモバイルアプリ：探索的な消費者調査」『マーケティングジャーナル』第41巻第2号，46-59頁。

山﨑泰弘（2019）.「スーパーマーケットのスマホアプリ活用に向けた考察：スマートフォン利用に関する消費者調査」『流通情報』第51巻第2号，19-30頁。

渡邊秀介（2021）「小売業のスマートフォンアプリの展開とモバイルマーケティング戦略」『流通情報』第53巻第3号，11-18頁。

味の素株式会社 公式サイト（2022年8月11日取得）
https://aminoindex.jp/aminostep-lp/

江崎グリコ株式会社 公式サイト（2022年8月11日取得）
https://cp.glico.com/glicode/

カルビー株式会社　公式サイト（2022年8月11日取得）
https://www.calbee.co.jp/lbeeprogram/

サントリー食品インターナショナル株式会社　公式サイト（2022年8月11日取得）https://www.suntory.co.jp/softdrink/iyemon/tokucha/app/

日本コカ・コーラ株式会社 公式サイト（2022年8月11日取得）
https://c.cocacola.co.jp/app/

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

化粧品D2Cブランドの戦略転換に関するクチコミ分析

― お気に入りが世に広まると消費者の心は離れるのか ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程
円藤 雅文

要約

本稿では，近年，ECの発展とともに勢いを増しているD2Cブランドにおいて，導入期から成長期にかけて行われる戦略転換がブランドの希薄化を引き起こすかを明らかにする。その手法として，クチコミサイト上でスクレイピングした消費者のクチコミデータを分析する。分析対象は，いずれも2015年に発売され，発売後に戦略転換を行ったBOTANISTとSHIROである。

分析の結果，マス広告やドラッグストアへの展開を行ったBOTANISTではブランドの希薄化が見られたのに対し，ブランド名やパッケージを変更してネット上では炎上を招いたにもかかわらずSHIROにはブランドの希薄化は認められず，むしろブランドに対する好意的な反応が見られた。これらの発見事項は，SNSで育成してきたブランドの戦略転換において認知経路と販路の拡大がブランドの希薄化をもたらす可能性を示唆するものである。

キーワード

ブランドの希薄化，クチコミ，SNS，EC，D2C

I. はじめに

近年，E-commerce（以下，EC）の発展とともに，オンライン上で中間業者を排除し，メーカーと消費者がダイレクトに結びつくD2C（direct-to-customer）型のビジネスモデルが勢いを増している[1)]。D2Cブランドは導入期において販路がEC中心であり，認知経路も限られたコミュニティやSNSのクチコミが中心であることが多い。そのため，当初は限られた販路でしか購入できない限定感や，限られた消費者しか知らないという特別感が与えられ，その希少性がブランドへのロイヤリティやエンゲージメントを高めることに寄与しうる。

しかし，メーカーとしてブランドのさらなる成長を目指すには，顧客層の拡大やブランド拡張を戦略的に行う必要がある。同時に，そうした戦略の転換は，ブランドの希薄化（dilution）を招くリスクもある。ただし先行研究では，ブランドの希薄化は，ラグジュアリーブランドを始めとする伝統的なブランドを中心に行われており，D2Cブランドの戦略転換に関する議論は少ない（Keller and Sood, 2003; Khalifa and Shukla,2021; Pullig et al., 2006）。

こうした問題意識に基づき，本稿では，2015年に発売された株式会社I-neのBOTANIST，株式会社シロのSHIROという2つのD2Cブランドに注目し，消費者のクチコミ情報をウェブ・スクレイピングによって収集し，データ分析を行った（Boegershausen et al., 2022）。

II. ブランドの希薄化に関する先行研究

ブランドの育成時に留意すべき論点として，ブランドの希薄化が挙げられる。ブランドの希薄化は，ブランド拡張と関連付けて議論されることが多い（Kirmani et al., 1999）。ブランド拡張とは，既に確立しているブランド名を用いて新製品を市場導入することである（ケラー ,2010）。ブランド拡張は市場への新製品の導入のリスクやコストを低減するために行われる一方で，既存ブランドにフィードバック効果を持つことが指摘されている（Morrin, 1999; Kirmani et al., 1999）。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

ブランドの希薄化は，ブランド拡張によるネガティブな影響の一種であり，どのような場合に希薄化が生じるかについては，これまで多くの研究が蓄積されてきた（洪2010）。たとえば，拡張した製品が成功した場合と失敗した場合に希薄化が生じるかが論点となっている。Romeo（1991）は失敗した場合に影響すると主張しているが，アーカー（2004）は失敗しない場合や既存のブランドのイメージと反しない場合であっても，既存のブランドのイメージを損なう可能性があると指摘している。

さらに近年では，ラグジュアリーブランドの希薄化とソーシャルメディアとの関係等も論じられている（Blasco-Arcas, 2016; Khalifa and Shukla,2021; Park and Kim, 2020）。たとえばPark and Kim（2020）は，ソーシャルメディアの親しみやすさがラグジュアリーブランドの排他性や限定性を低減させる可能性があると論じている。Khalifa and Shukla,（2021）は，ソーシャルメディア上で自己との結びつきが強いラグジュアリーブランドが批判された場合にブランドの希薄化が生じやすいことを明らかにしている。

上記のように，ブランドの希薄化はブランド拡張やラグジュアリーブランドと関連して多くの議論がなされている。しかし，D2Cブランドにおいての研究はまだ多くなされていないのが現状である。

III. ウェブ・スクレイピングによるクチコミデータの分析

1. 分析方法とデータの概要

本稿では，D2Cが積極的に活用されている化粧品業界に注目し，株式会社アイスタイルが運営するクチコミサイト，アットコスメ上に投稿されたクチコミをスクレイピングして生成したデータセットを用いて分析した。アットコスメは，株式会社アイスタイルが1999年12月に始めたサービスであり，2022年3月時点で会員数は760万人に達している[2)]。アットコスメを選択したのは，配送品質等の商品とは直接関連のない情報がクチコミに多く見られるECサイトや，同一#（ハッシュタグ）でも製品と関連の無い投稿が多いSNSと比較し，ブランドそのものに対する消費者の意見をより正確に把握できるためである。

2. 対象ブランドの選択と比較

分析対象とするブランドは，株式会社I-neのBOTANISTと株式会社シロのSHIROである。この2つに注目したのは，以下の4つの理由による。第1に，2つのブランドはいずれも発売年が2015年であり，社会環境などのコントロールが不要であるためである。第2に，いずれも主要な製品を一定期間，販売しており，アットコスメのクチコミを時系列的に取

図表―1　BOTANISTとSHIROの比較

	BOTANIST	SHIRO
企業	株式会社I-ne	株式会社シロ
発売年	2015年	2015年
ブランドコンセプト	植物と共に生きる	自然の素材をシンプルに
導入期 プロモーション チャネル	 美容師やインフルエンサーによる紹介 インスタグラムによる拡散 楽天市場等のECサイトで直販	 自社の販売員からの紹介 週1回のインスタライブ 自社ECと直営店舗で直販
戦略転換 製品 価格 プロモーション戦略 チャネル戦略	2018年 変更なし 変更なし マス広告開始 ドラッグストア1万店以上で展開	2019年 shiroからSHIROにブランド名変更 変更あり 変更なし 変更なし

出所：両社の公式サイトを参考に筆者作成。

得することが可能なためである。第3に，これらのブランドは発売から3-4年でいずれも戦略の転換を行っていると同時に，その内容が相互に異なっているためである。第4に，両ブランドはともに自然派のコンセプトを持っており，価格帯も近いため，ターゲットとする消費者層に類似性があると考えられるためである。

BOTANISTとSHIROの概要と戦略変更を比較した表が図表-2である。BOTANISTは2015年に株式会社I-neから発売されたライフスタイルブランドで，「植物と共に生きる」をブランドコンセプトとしている[3]。発売以来インスタグラムや楽天市場を積極的に活用し，2015年と2016年に楽天市場年間売れ筋ランキングで1位を獲得した。当初はオンラインからの認知獲得に集中していたBOTANISTだが，この実績によりドラッグストアでの取り扱い拡大に成功した後はリアルと連動したマス広告等も活用する戦略への転換を図った。

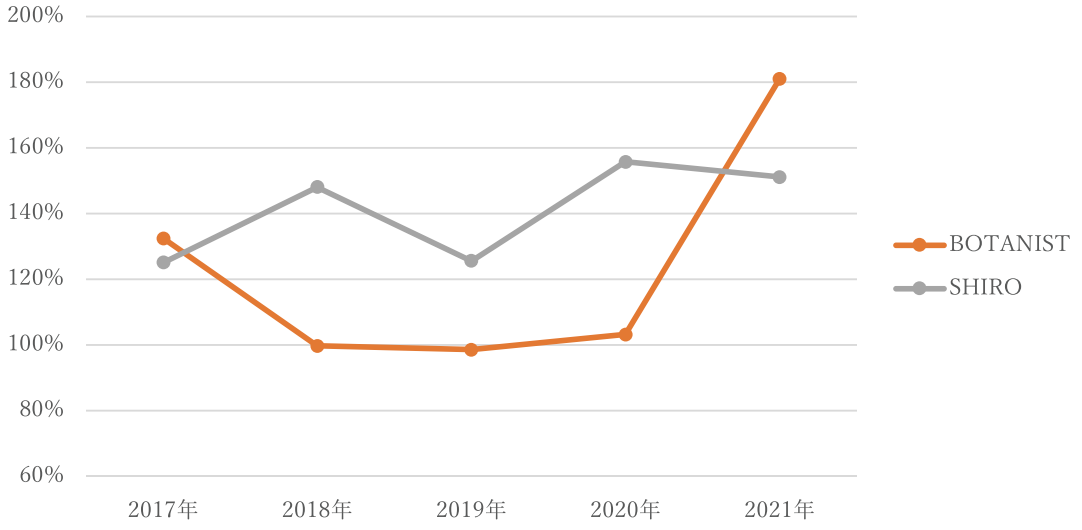
一方，SHIROは，株式会社シロが製造・販売を行っているブランドで，自然の素材をシンプルに使うことをブランドコンセプトとしている。同社は2009年に自社ブランドLAUREL を立ち上げ，2015年にブランド名をshiroに変更した。その後，2019年のリブランディングでパッケージを大幅に変更し，ブランド名を大文字のSHIROに変更している。この変更は，世界観が変わる，価格変更があったと受け取られ，ネット上で炎上した[4]。

図表-1に示したとおり，BOTANISTは2018年に戦略転換を行い，交通広告やマス広告を開始し，女優のイメージモデルへの起用を始めた。販売チャネルも，楽天市場等のECサイトでの販売に加え，大手ドラッグストア1万店以上で商品を展開するようになった。

一方，2019年にリブランディングを行ったSHIROは，BOTANISTとは対照的に，プロモーションや販売チャネルは変更せず，ブランド名とパッケージ，価格の変更のみを行った結果，前述のように，ネット上で炎上することとなった。

図表-2に，この期間の両社の売上推移を示した[5]。SHIROの成長率は安定して120%以上を維持している。一方BOTANISTは，2018年-2020年の成長率は99%-103%と低い。BOTANISTはSHIROに対して2018年時点で2.6倍，2021年時点では1.6倍の販売規模を持ち，売上規模に差があるため単純に比較はできないが，SHIROの方が継続的に高い成長率を実現していると言えそうである。

図表―2　BOTANISTとSHIROの売上高成長率



出所：公式サイトを参考に筆者作成。

3. クチコミの分析結果

次に，両ブランドの代表商品である「SHIRO 酒かす化粧水」「BOTANIST ボタニカルシャンプー／トリートメント（モイスト）」について，アットコスメ上の製品ページからクチコミをスクレイピングした。この2つの製品を選んだのは，それぞれの代表的な商品であるためであり，あえて同じカテゴリーは選択していない。その理由は，分析に必要な十分なデータを獲得できることを優先したためである。

図表-3，図表-4は投稿数と評価スコア（最高7点）を時系列でまとめたものである。まずBOTANISTは，クチコミの投稿数が次第に減少しているが，評価スコアは落ちていない。一方SHIROは，クチコミの投稿数は減少せず，評価スコアは増加している。

次に，ブランドの希薄化について検証するために，ブランドに関する情報獲得行動に対する能動性の程度でコーディングを行った。具体的には，ウェブ・スクレイピングで抽出したクチコミデータを1件ずつ読み込み，身近なコミュニティやクチコミ等から主体的・積極的に情報を入手していることがわかる場合を能動的な情報獲得，安売りにかかわる言葉やマスメディアや売り場で見かけた等の記述があった場合を受動的な情報獲得と分類した。さらに，クチコミの内容が肯定的か否定的かについても分析した。なお，BOTANISTとSHIROではクチコミの件数に差があるため，BOTANISは戦略転換前後に分け，乱数を発生させて抽出したそれぞれ100件のデータのみを用いている。

図表-5に示したとおり，情報獲得の能動性についてはBOTANISTは戦略転換の前後で能動的な情報獲得をする消費者が大きく減っているのに対し，SHIROでは大幅に増加していた。

また，クチコミの内容が肯定的か否定的かについて集計した結果が図表-6である。BOTANISTでは戦略転換後に肯定的なクチコミが減っているのに対し，SHIROでは逆に否定的なクチコミが減っていることがわかる。

図表―3　クチコミの投稿数

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	転換前	転換後
BOTANIST	370	628	376	366	208	139	24	458	238
SHIRO	18	21	12	14	6	24	10	14	14

図表―4　評価スコアの平均値

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	転換前	転換後
BOTANIST	3.9	3.8	3.5	3.7	3.8	3.6	3.8	3.8	3.7
SHIRO	3.9	4.0	3.3	3.8	2.3/4.0	3.9	4.4	3.7	4.1

注：BOTANISTの2021年実績はリニューアルのため3ヶ月分のみ，平均値からは除く。
注：SHIROは2019年の途中で戦略変更があったため，平均値は前後で分割している。
出所：筆者作成。

図表―5　情報獲得の能動性

	能動的			受動的		
	転換前	転換後	差	転換前	転換後	差
BOTANIST	35%	23%	-12%	7%	6%	-1%
SHIRO	26%	38%	+12%	0%	5%	+5%

出所：筆者作成。

図表―6　クチコミの内容

	肯定的			否定的		
	転換前	転換後	差	転換前	転換後	差
BOTANIST	53%	46%	-7%	36%	38%	+2%
SHIRO	44%	46%	+2%	32%	27%	-5%

出所：筆者作成。

戦略転換前のBOTANISTでは，インフルエンサーやクチコミによる好意的なレビューを閲覧した顧客が，その好意的なレビューに品質が見合っていることを報告する投稿が多く確認されたが，転換後はそうした投稿が減少した。一方，SHIROでは，戦略転換前には，「肌が荒れて，数日後カサカサからガサガサになり，残念」といった形で感想が書かれたクチコミが多かったが，転換後は商品特徴を詳しく記載するクチコミが多くなる傾向がみられた。

Ⅳ. おわりに

本稿では，D2Cブランドが導入期から成長期にかけて戦略を転換した場合に，消費者がどのような反応を示したのかについて，ウェブ・スクレイピングによって生成したクチコミデータを用いて分析を行った。その結果，マス広告やドラッグストアへの展開を行ったBOTANISTではブランドの希薄化が見られた。一方，製品をフルリニューアルしたにも関わらずSHIROにはブランドの希薄化は認められず，むしろブランドに対する好意的な反応は向上していることがわかった。

本稿の学術的貢献は，ブランドの希薄化に関する議論のD2Cブランドへの展開についての可能性を示唆するものである。実務的示唆は，D2Cブランドを取り扱う新興メーカーやD2Cブランドへ挑戦する大手のメーカーに対して，認知経路や販路の拡大がブランドの希薄化をもたらす可能性があることを示唆するものである。

謝辞

本研究にあたり、指導教官として終始多大なご指導を賜った早稲田大学大学院 経営管理研究科 川上智子教授に深謝致します。

注

1) 「直販大本命『D2C』，広告から販売までネット総動員」日本経済新聞2017年4月2日。2022年8月15日取得。https://nikkei.com/article/DGXKZO14695610Q7A330C1H56A00/

2) 株式会社アイスタイル 決算説明会資料（https://bit.ly/3QGrvfW），2022年8月15日取得。

3) 「note始めます～ BOTANISTのヒットを振り返る～」https://bit.ly/3AfhLns，2022年8月15日取得

4) 「炎上で学んだブランドの在り方化粧品のSHIRO，新社長が語る」（https://bit.ly/3vWVPLm）2022年8月15日取得。

5) BOTANISTの売上高は2018-2021年分しか取得できなかったため，2017年-2018年の売上高前年比はI-ne全社の実績を活用した。確認できる限り，2019-2020年におけるI-ne全社とBOTANISTの売上高前年比の差は5%-7%に収まっている。そのため，2017-2018年のBOTANISTの成長率もI-ne全社の実績と近いと想定される。また，SHIROの2021年の売上高は公表されていた売上予想を参照した。なお，サンプル品へのクチコミは除いて集計している。

参考文献

アーカー，D. A.（2004）『ブランド・ポートフォリオ戦略』ダイヤモンド社。

Blasco-Arcas, L., J. Holmqvist, and A. Vignolles (2016). Brand Contamination in Social Media: Consumers' Negative Influence on Luxury Brand Perceptions—A Structured Abstract. In: Petruzzellis, L., Winer, R. (eds) *Rediscovering the Essentiality of Marketing. Developments in Marketing*

Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham.

Boegershausen J, Datta H, Borah A,and Stephen AT. (2022), Fields of Gold: Scraping Web Data for Marketing Insights. *Journal of Marketing*. 86(5):1-20.

Desai, F. (2016) How Digital Challengers Are Redefining Luxury. *Forbes.com*, July 16, 2016. https://www.forbes.com/sites/falgunidesai/2016/07/16/how-digital-challengers-are-redefining-luxury/?sh=3250a8d23f53

Gielens, K. Y. Ma, A. Namin, R. Sethuraman, R. J. Smith, R. C. Bachtel, and S. Jervis (2021), The Future of Private Labels: Towards a Smart Private Label Strategy, Journal of Retailing,97(1): 99-115.

ケラー K. L（2010）『戦略的ブランド・マネジメント　第３版』東急エージェンシー。

Keller, K. L. & S. Sood, (2003) Brand Equity Dilution, *MIT Sloan Management Review* 45(1):12-15.

Khalifa, D and P. Shukla (2021),When Luxury Brand Rejection Causes Brand Dilution. *Journal of Business Research*.129(May), 110-121.

Kirmani, A., S. Sood, and S. Bridges (1999). The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches. *Journal of Marketing*, 63(1), 88–101.

Morrin, M. (1999).The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes. *Journal of Marketing Research*. 34(1):517-525.

洪廷和 (2010)「ブランド拡張のフィードバック効果：拡張新製品が及ぼす既存ブランドの希薄化に焦点をあてて」『経営研究』第 61 巻第２号, 43-58 頁。

Park, M., H. Im and H.-Y Kim (2020). You Are Too Friendly! The Negative Effects of Social Media Marketing on Value Perceptions of Luxury Fashion Brands. *Journal of Business Research*. 117: 529-542.

Pullig, C., C. J. Simmons, and R. G. Netemeyer (2006). Brand Dilution: When Do New Brands Hurt Existing Brands? *Journal of Marketing*.70(2):52-66.

Romeo, J. B. (1991) The Effect of Negative Information on the Evaluations of Brand Extensions and the Family Brand, *Advances in Consumer Research* 18: 399-406.

SHIRO 公式サイト (https://shiro-shiro.jp/）

BOTANIST 公式サイト（https://botanistofficial.com/shop/default.aspx）

「“映え” の先駆者 BOTANIST が実践した「SNS 競争優位」の作り方」Newspicks. 2019/8/28 .（ https://bit.ly/3Pl55zN）（2022/7/3 取得）

「コロナ禍でも 150%成長　新興コスメブランド SHIRO, ヒットの秘密」日経 XTREND（https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00316/00042/）

株式会社 I-ne 新規上場申請のための有価証券報告書（https://bit.ly/3C4C08t）

「業績好調に推移, 国内出店計画目標達成」美容経済新聞, 2021 年 6 月 10 日（https://bhn.jp/special/136128）

株式会社シロ「新経営体制と, SHIRO 発祥の地に工場と観光資源となる施設をつくる「みんなのすながわプロジェクトのお知らせ」（https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000086.000032936.html）

BOTANIST ボタニカルシャンプー／トリートメント（モイスト）（https://bit.ly/3AiX7CK）

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

DXのデータ共有における協調化マトリクスの提案

― 競争と協調の矛盾を解消する論理の探究 ―

テックファームホールディングス株式会社
中村 正斉

要約

2020年から続くコロナ禍の影響もあり，日本で急激にデジタルトランスフォーメーション（DX）が加速化した。DXにはデータ共有が必要だが，各主体間ではデータ利活用の目的や役割が必ずしも協調的であるとは限らない。しかし，従来の議論では，予定調和的にデータが共有され，業績が改善されると展開されてきた。この点を疑問視し，競争関係にある主体がいかにして協調的にデータ共有し，DXが実現するのかを事例研究を通じて考察する。

本稿では，まずDXおよび競争と協調に関する先行研究をレビューし，競争的かつ協調的という矛盾する関係にある主体間のデータ共有のあり方に課題があることを示す。次に，その課題を解決するための「協調化マトリクス図」を提示し，いずれの主体も保持していなかった統合データが独立的に生成・共有されることで，各主体の役割や分担が最適化され，効率化されるという点を可視化する。

さらに，この協調化マトリクス図の妥当性を示すために，鶴巻温泉元湯陣屋の事例を分析する。その結果，競争関係にある主体間で新たな統合データが生成され，共有されることで協調関係が生まれ，組織効率化とサービス向上が同時実現することを明らかにする。

キーワード

デジタルトランスフォーメーション，協調化マトリクス，マルチタスク，効率化，顧客体験

I. はじめに

本稿では，デジタル技術を活用することで社会を変革する，いわゆるデジタルトランスフォーメーション（DX）について，提供者と受益者の競争と協調の関係における矛盾を解消し，最適化するデータ共有のあり方を基軸に，概念フレームワークの提示と事例研究を行う。

Stolterman and Fors（2004）によれば，DXとは，デジタル技術が人間の生活のあらゆる面で引き起こしたり，影響を与えたりする変化のことである。2000年代初頭にこの定義が示されていたにもかかわらず，日本ではその進展が遅れていたが，2020年以降のコロナ禍は DXを急激かつ確実に加速化させた。しかし，依然として，DX推進上の課題は多い。

ビジネスプロセスや戦略，組織，人材が変革に向かってデジタル技術を活用しデジタル・ビジネスモデル化するためには，企業内や企業間でデータを共有することが必要となる。しかし，実際には共有することは容易ではない。部門間や企業間では，データ利活用の目的や役割が必ずしも協調的であるとは限らないからである。にもかかわらず，これまでのDXの議論は，各主体が全員進んでデータを共有し，その結果，企業の業績が改善されるという，いわば予定調和的な論調で展開されている。本稿はその点を疑問視し，競争関係にある主体がいかにして協調的にデータ共有をするようになるのかを考察する。

II. 先行研究のレビュー

Rogers（2016）は，インターネット以前に確立されていた企業がデジタル時代に適応し，経営に変革をもたらすには5つの戦略領域があるとした。それらは，顧客・競争・データ・革新・価値である（図表-1）。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

図表―1　DXの戦略領域と変化

領域	アナログ時代	デジタル時代
顧客	主たる影響者は企業であり、一方通行的な価値の流れ	主たる影響者は顧客であり、双方向的な価値の流れ
競争	主要資産は企業で所有し、パートナーと競合の峻別	主要資産は企業外部に存在し、パートナーと競合の二役
データ	データは縦割りの部門の中で個別に管理し、プロセス最適化のための手段	データの価値は部門間で連結されて生じ、価値創出のための主要無形資産
革新	仮説検証は時間やコストから困難で、意思決定は直感や上位管理者に基づき、焦点は完成品にあてられる	仮説検証は素早く簡単にでき、意思決定は仮説の設定と検証に基づき、焦点はプロトタイプと継続的な改善にあてられる
価値	価値提案は業界により定義され、現在の価値提案の遂行に集中	価値提案は変化する顧客のニーズで定義され、次の顧客価値の発見に注力

出典：Rogers（2016）より筆者作成。

この5つの領域のうち，第3のデータについて，立本・生稲（2020）は，Parkins（2017）を引用し，データはDXの大きな推進力であり，最も重要な資源であると論じた。Davenport and Redman（2020）も，データ戦略による競争優位の獲得として，競争優位を築くためには自社のみの固有データ，すなわち専有データに関する戦略が必要であると指摘している。しかし，専有データに価値を見出し，その獲得や開発，活用方法に関する戦略を持つ組織はいまだにわずかしかないとも述べている。

このようにDXにおけるデータ戦略の重要性は指摘されてきたが，組織目標の異なる企業間はもちろん，同一企業内における担当者や部門間においても，限られた資源をめぐって競争関係がある。そのため，競争相手に利するかもしれないデータの共有は容易ではない。

競合する企業間の関係について，Brandenburger and Nalebuff（1997）は，ビジネスはパイを作り出すときに協力し，パイを分け合うときに競争すると述べ，ビジネスは戦争と平和であり，この2つは同時に起こるとした。一方，Rogers（2016）は，競争してパイを分け合うと同時に，パイ自体を大きくするために互いに協力すべきであり，デジタルプラットフォームは，従来以上に競合企業同士が戦略的に協力することを後押しする要因となりうると述べる。Rogers（2016）は企業内においてもDX関連の事業間で競争と協調の関係があることを指摘している。Brandenburger et al.（1997）およびLuo, Slotegraaf and Pan（2006）も，企業内の事業間に競争と協調の関係があると述べている。

以上の文献レビューから，DXにおいてデータは戦略資産であるにもかかわらず，自社固有の専有データの活用については，現時点では戦略が定まっていない企業が多く，検証は進んでいないことがわかった。データ共有の障壁は，企業内や企業間に競争と協調の関係が共存する状態から生じている。そこで次節では，競争的関係にある主体間でデータ共有を実現するためのフレームワークとして，協調化マトリクス図を提案する。

III. DXにおける協調化マトリクス図の提案

企業では，自らの事業や顧客に関するデータは自社内に蓄積され，活用されている。同様なデータは競合する企業や顧客自身にも存在している。DXにおいては，こうした各主体に分散して存在するデータが統合され，利用目的に応じてデータを集約・活用する必要がある（図表-2）。しかし，企業や組織間には競争的関係が存在するため，相手側に利するデータを渡すリスクが障壁となり得る。

これまでのDXの議論では，データは共有されることが前提とされ，データが共有される条件や制約について，明確には触れられていない。例外的に，Rogers（2016）は，データ活用のスキルや縦割り組織間での橋渡し，社外パートナーとのデータ共有，セキュリティ，プライバシーなどの制度を挙げているが，より詳しい議論は行われていないのが現状である。

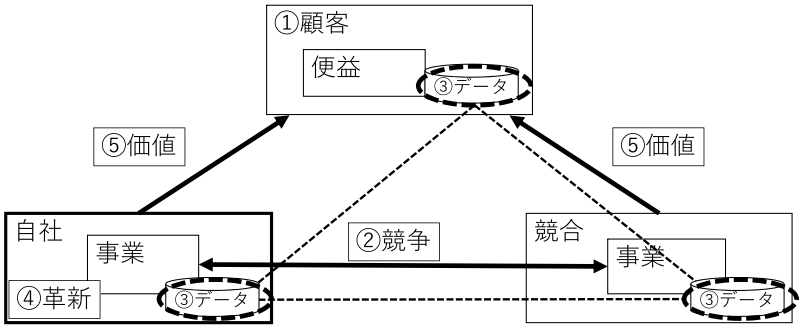
図表-3および図表-4は，DX以前の競争的関係とDX以後の協調的かつ競争的関係について，データ共有状況を中心に図示したものである。図中では，企業や従業員などサービス提供する者を提供者，顧客など提供者からサービス等の便益を受ける者を受益者と称する。

図表-3に示したとおり，DX以前の競争的関係では，受益者の要望や動きに関するデータは共有されず，提供者各々が保有し利用する。一方，図表-4に示したDX以後の協調的かつ競争的関係では，両者の間で，新たに統合データベースが構築され，他者である競争相手が取得した情報が新たに追加される。ただし，単に協調するだけでなく，DXによって各主体における個別の付加価値が向上しなければ，この取り組みに参加するメリットは少ない。言い換えれば，DXを通じて，受益者である顧客に新たな便益をもたらし，全体の業績向上とパイの増大を実現することが，参加主体にとってのインセンティブとなる。

すなわち，各主体がすでに保持していたデータを単に連結するだけでなく，新たな顧客便益の創出に最適化された，独立的な統合データベースを新たに構築できるかが成否を分けることになる。そこで必要となる統合データの種別や内容を見極めるには，各主体が行うタスクを見直し，顧客便益に対して最適化しなければならない。その変革のプロセスを可視化するツールが図表-5に示した協調化マトリクス図である。

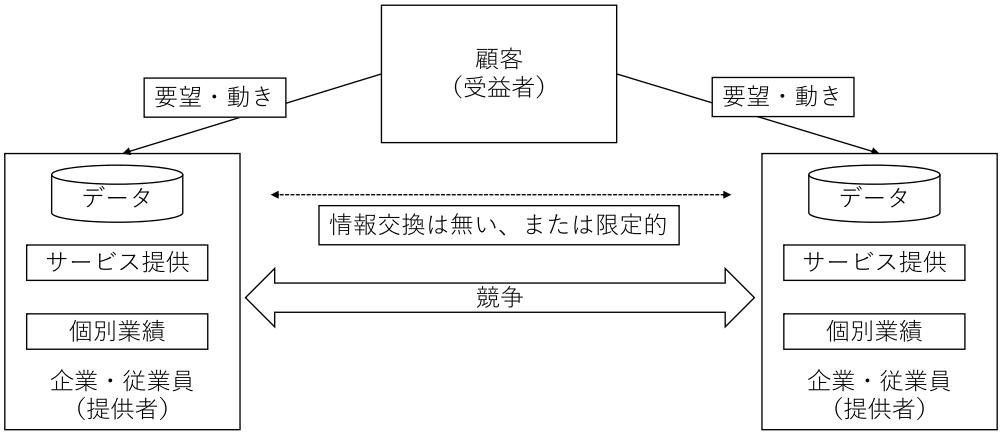
協調化マトリクス図は，顧客便益の提供者側の役割，および受益者側の動きの2次元で示される。次節では，この概念図を用いて，鶴巻温泉 元湯陣屋の事例を分析する。

図表―2　DXにおけるデータ共有



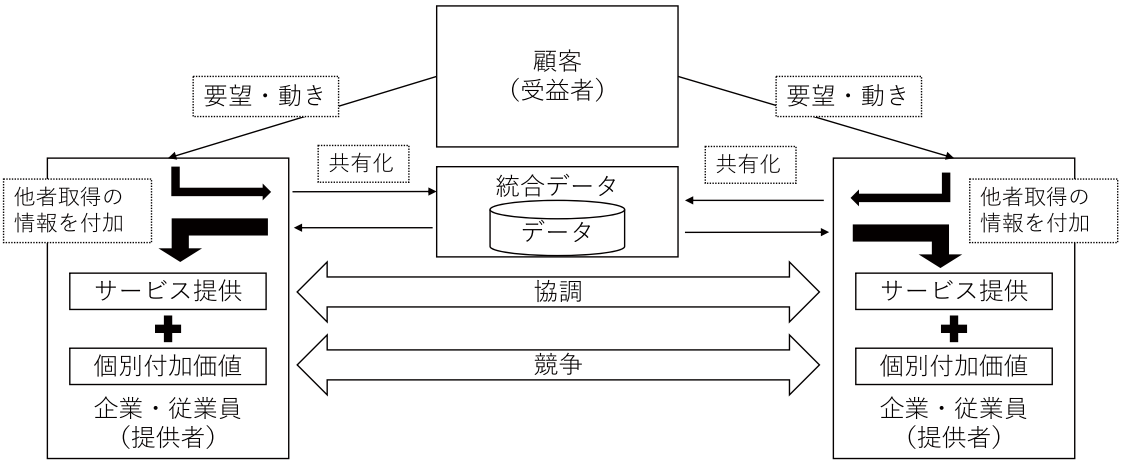
出典：Rogers（2016）を参考に筆者作成。

図表―3　DX以前の競争的関係とデータ分散の状況



出典：筆者作成

図表―4　DX以後の協調的かつ競争的関係とデータ共有の状況



出典：筆者作成

図表―5　DX成功のための協調化マトリクス図

受益者の動き（体験/行動）

提供者の役割分担「役割毎最適視点」

	要素1	要素2	要素3	要素4	要素5	要素6
役割1	○		○			
役割2	○	○			○	
役割3			○		○	○
役割4		○		○		
役割5		○			○	
役割6	○		○		○	○

出典：筆者作成

Ⅳ. 鶴巻温泉 元湯陣屋に関する事例分析

鶴巻温泉 元湯陣屋（以下，陣屋）は神奈川県秦野市の鶴巻温泉に立地する1918年創業の老舗旅館である。陣屋は，自社内で開発した「陣屋コネクト」と称する旅館管理システムを用いて，スタッフ全員がタブレット端末などでデータを共有して，マルチタスク化による業務効率化と個別ニーズに最適化した接客への転換に成功した。事例分析は，2021年10月31日に実施したインタビューを中心に，講演資料やメディア記事等を参照して行う。

1. DX以前の陣屋が直面した課題

2009年，陣屋はバブル期には5億円近くあった年間売上高が2億9,000万円まで落ち込み，年間6,000万円の赤字を抱える苦境に陥っていた。負債10億円を抱え，倒産の危機に瀕するなか，現在の代表取締役女将の宮崎知子氏は，

配偶者である富夫氏の実家である陣屋を富夫氏とともに引継いだ。銀行がいつ資金を引き揚げてもおかしくない経営状況で，一刻も早く業績を回復させる必要があった。

宮崎氏によれば，主に3つの課題があった。それらは，非効率な運営による低利益率，手書きによるデータの管理と共有の不徹底，スタッフ間のコミュニケーション不全である。

(1) 非効率な運営による低利益率

客室数が20室であったにもかかわらず，スタッフとして正社員20名，パートタイマー100名を抱えていた。スタッフは完全に分業制で，それぞれが決められた仕事しか行っていなかった。たとえば顧客の到着を知らせる陣太鼓を門の前で叩くだけが仕事の人もいた。顧客単価も低いなか，高い人件費が経営を圧迫していた。

(2) 手書きによるデータ管理と共有の不徹底

陣屋内のあらゆるデータが手書きのノートやメモとして記録されていた。経営面では，経営指標となる売上高人件費率の算出には2週間を要し，原価管理は月次で行われ詳細の把握に1か月以上かかり，日次では分からなかった。サービス面でも，当日の予約データをスタッフへ共有する際には，別の紙に書き写してコピーしており，情報更新がされず，読めない文字があるなどスタッフ間で情報が錯そうしていた。宿泊客からの要望はノートに記録されていたが，記録方法がまちまちで口頭伝達であったため，抜け漏れが生じていた。

(3) スタッフ間のコミュニケーション不全

旅館は2つの建物に分かれ，レストランと客室用の2つの厨房があり，この厨房を基点に，それぞれの接客スタッフが派閥化し，従業員は自分の仕事だけ行っていれば良いという意識が高く，非効率な働き方となっていた。顧客の要望が顧客からフロントに伝えられ，フロントからサービス係へ伝えようとしても，接客中で受けられない等，伝達されずにクレームに繋がることが多かった。従業員同士でも顧客の要望がタイムリーに共有されず，不満が高まっていく状況にあった。

2. DXによるサービス品質向上とマルチタスク化の実現

前節で述べた課題に対し，陣屋は，給与水準を維持しつつ，個別ニーズに応じた接客を実現するために，データの一元管理と共有によるサービス品質の向上とマルチタスク化を基本戦略としてDXを推進し始めた。

(1) 高品質・高価格へのシフト

まず客単価を引き上げるために，設備投資なく実施できる料理メニューの見直しを行い，価格を3パターン用意して，受容性を見ながら段階的に値上げした。また，過去2年分の売上や経費，採算性のデータを根拠に，稼働率が低いレストランを閉鎖して厨房を1つにまとめた。部屋食は配膳時間が長くかかり，運搬や提供方法によって料理の質にも不備が生じ，運搬する人員も必要となっていたため，厨房に近い部屋のみに限定して効率化を図った。

(2) タブレット端末と社内SNSによるデータ共有

旅館に対する顧客の評価は，予約受付に始まり，接客・調理など，すべてのサービスの総合評価で決まる。そこで陣屋は，スタッフにタブレット端末を配布し，全従業員が現場で同じプラットフォームを用いることで，顧客接点における認識の格差を低減させた。

その中で最も効果を発揮したのは，音声を文字化する社内SNSの活用である。音声だけでは現場で聞き逃しが生じうるため，すべて文字としてチャット記録に残し，リアルタイムで共有する仕組みを新たに構築したのである。顧客の要望や好み，スタッフ交代時の引継ぎ事項など，顧客に関するあらゆるデータが迅速かつ確実に共有され，スタッフ全体の無駄やミスが減り，サービス品質の向上へつながった。

DX以前は，組織の中で情報格差が生じ，顧客に関するデータの保有者にパワーと権限が付与されていた。しかしDXによって，データを従業員に同等に公開することを原則とした結果，経営の健全化と従業員間の上下関係や対立が解消されたのである。

(3) マルチタスク化による効率化

さらに，旅館の仕事は時間帯によって変化するため，手待ちの時間が無駄となっていた。そこで陣屋は，従業員のマルチタスク化によって生産性をより向上させた。マルチタスク化は従業員に新たなタスク習得の負荷を与えるため，導入時には工夫が必要である。陣屋では，最も顧客単価の高い貴賓室から導入を始め，担当する希望者を募った。貴

賓室対応は，客の迎えに始まり，料理の提供，布団敷きまで，すべて1人で行う。重客を任されることで，担当者が誇りを持って業務に尽力するだけでなく，他のスタッフもその役割を目指すことでサービス全体の質が上がる結果となった。

3. 協調化マトリクス図による可視化と考察

以上で述べてきた陣屋の事例を協調化マトリクス図で分析すると図表－6のようになる。DX以前の陣屋は，従業員が担当する係の業務のみを行い，他の業務には関与しない分業体制であった。そのため，顧客の動きごとに担当者を要し，より多くの人員を必要としていた。

それに対して，DX以後の陣屋は，担当者のマルチタスク化を通じて，各担当者が複数のタスクを遂行できる能力を培うとともに，顧客の動きを統合データ化して部門間で共有することで，タスクの発生タイミングに合わせて対応可能な担当者が迅速に対応できるようになった。これによって手待ちの状況が削減され，必要な人員を大幅に節約し，効率化が図れたのである。担当者間のパワー関係や競争関係も解消され，より良い顧客サービスを提供する協調的な関係が新たに構築された結果，DXによる経営の効率化も実現できた。

その成果は，さまざまな経営指標にも表れている。売上高は2010年の2億9,000万円から2018年には5億6,000万円へ，利益（EBITDA）は6,000万円の赤字から1億7,000万円の黒字へ増加した。従業員数は120人から42人へ，人件費率は46%から26%に削減された。EBITDA率では2013年に旅館業首位の帝国ホテルの約12%を大幅に超える25%となった。経営数値を日次で管理する体制を整えたことで，経営者が事業採算性のシミュレーションも容易に行えるようになった。その結果，週2日の休館日の設定，週休3日制の導入，有給休暇完全消化などのワークスタイル変革にも成功した。従業員の平均給与も約120万円上昇し，離職率もDX以前の33%から宿泊飲食業界平均の約30%を大幅に下回る4%へと引き下げることができた。

2020年のコロナウィルス感染拡大によって，2020年4月には売上が93%減少するなど大きな影響があったものの，コロナ禍でも陣屋はDXとマルチタスク化による輪番出勤による効率経営と顧客データ分析による集客を続けている。

図表―6　協調化マトリクス図による陣屋のDX前後の視覚化

1）DX以前

顧客の体験/動き →

個々の役割 ↓「独立分業の視点」

	到着	移動	夕食	睡眠	朝食	支払	出発
お迎え	○						
客室案内		○					
夕食出し			○				
布団敷き				○			
朝食出し					○		
会計						○	
お見送り							○

2）DX以後

顧客の体験/動き →　「一連の顧客体験」視点へ

個々の役割 ↓「マルチタスク化（効率化へ）」

	到着	移動	夕食	睡眠	朝食	支払	出発
担当1	●	○	○	○	○	○	○
担当2	○	●	●	○	○	●	●
担当3	○	○	○	●	●	○	○
担当4							
担当5							
担当6							
担当7							

データ化

協調

顧客に対するサービス向上 ＋ 役割最適化

注：○は担当者が対応可能な役割，●は実際に対応を行う担当者を示す。
出典：筆者作成

V. おわりに

本稿では，DXに関する先行研究がデータ共有を予定調和的にとらえている点を疑問視し，企業間・部門間で新たに統合データを生成する必要性を指摘するとともに，競争関係が協調関係に移行するメカニズムを可視化する協調化マトリクス図を提案した。

この協調化マトリクス図を用いた陣屋の事例分析では，単に顧客の要望や経営状況の情報伝達をアナログからデジタルへ変えて利便性を高めただけではないことが明らかになった。陣屋は，全員が活用する価値のある共有データを新たに生成したことで，従業員一人一人が占有してきた経験やノウハウ，縄張り意識，顧客情報の専有といった競争関係の根源的な課題を解決し，部門間の協調関係に転化させていたことが分かった。さらに，提供者側の役割のマルチタスク化によって効率化と受益者側のサービスの価値向上が同時に実現されていたことが確認できた。

今回の事例分析は組織内の部門間関係を対象に行ったが，DXにおける競争と協調の関係を可視化する協調化マトリクス図は，企業間の関係の分析にも応用できる可能性がある。たとえば，複数の交通機関がデータを共有し合うMaaS（Mobility as a Service）のような事例においても，統合データの生成と顧客の動きに合わせたタスクの整理が必要になると考えられる。これらの分析は今後の課題としたい。本稿の発見事項が，DXのプロセスと成果を顧客便益の観点から分析する手掛かりになれば幸いである。

引用文献

Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1997). *Co-opetition*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.（島津祐一・東田啓作（訳）(1997).『コーペティション経営』日本経済新聞社）

Davenport, T. H. & Redman, T. C.（2020）.「競争優位を築くには「専有データ戦略」が必要である」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, https://www.dhbr.net/articles/-/6810（2021年12月8日参照）

陣屋　ホームページ https://www.jinya-connect.com/（2021年10月22日参照）

Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). "Cross-Functional "Coopetition": The Simultaneous Role of Cooperation and Competition within Firms." *Journal of Marketing, 70*(2), 67-80.

宮﨑富夫（2015）.「クラウド活用による旅館改革への挑戦」https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/kihonmondai/2015/download/151221kihonmondai3.pdf（2021年10月16日参照）

宮﨑富夫（2017）.「「陣屋EXPO」ご紹介」 https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/shingikai/kihonmondai/2017/download/170210kihonmondai07.pdf（2021年10月22日参照）

宮﨑知子（2018）.「最高のおもてなしは従業員満足から生まれる」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2018年8月号，64-76頁。

Parkins, D.（2017）. "Regulating the internet giants: The world's most valuable resource is no longer oil, but data," *The Economist London, 423*. 9-9.

Rogers, D. L.（2016）. *The Digital Transformation Playbook: Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia University Press.（笠原英一（訳）(2021).『DX戦略立案書』白桃書房）

Stolterman, E. & Anna, C. F. (2004). "Information Technology and the Good Life," *Information Systems Research Relevant Theory and Informed Practice: 20th Years Retrospective: Relevant Theory and Informed Practice - Looking Forward from a 20-year Perspective on IS Research,* 687-692.

立本博文・生稲史彦（2020）.「DXの過去，現在，未来」『一橋ビジネスレビュー』第68巻第2号，6-17頁。

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

QRコード決済利用者のプライバシー懸念に関する実証研究

北海道大学 国際広報メディア・観光学院 修士課程
楊 婕

現在，日本の経済産業省は，キャッシュレス決済比率を80%まで上昇させることを目指し，キャッシュレス決済の推進に取り組んでいる。その結果，去年全国のキャッシュレス決済比率は，32.5%に達した。一方，コード決済の普及率の伸びは，直近4年間で非常に緩やかである。つまり，世界各国と比べて日本は経済先進国であるが，キャッシュレス経済に関しては後進国といっても過言ではない。その中で，新しいモバイル決済の形としてのQRコード決済の普及は苦戦を強いられている。その理由の一つとして，個人情報管理に関する利用者の不安が挙げられている。しかし，利用者は個人情報の漏洩を懸念しながらもQRコード決済がもたらすメリットを享受するためにもその利用を続けている。これは「プライバシー・パラドックス」と呼ばれている。本研究では，このプライバシーパラドックス現象を解明すべく，QRコード決済利用者のプライバシー懸念に影響を与える要因について，定量調査を実施する。プライバシー・パラドックスの存在は，プライバシー懸念とプライバシー開示意図の間の矛盾によって示される。

キーワード
QRコード決済，IUIPC，プライバシー計算理論，消費者利用意図，キャッシュレス社会

I. 研究の背景と目的

新型コロナウイルス感染症の影響が続く中，接触機会を減すためのキャッシュレス決済の利用が「ニューノーマル」になりつつある。日本政府は「『日本再興戦略』改訂2014」を皮切りに，毎年様々な施策を実施し，キャッシュレス化を着実に推進している。また，PayPay，LINE Pay，楽天ペイなどの大手会社は，数百億円の補助金を利用者に配るキャンペーンを実施していた。経済産業省（2022）によると，日本におけるキャッシュレス決済の比率はこの 10 年で倍増したものの，全体では未だに30%程度にとどまっている。キャッシュレス化が進んでいる国は40%～ 60%台であることから，日本は経済先進国でありながら，キャッシュレス経済に関しては後進国といっても過言ではない。

その中で，新しいキャッシュレス決済の形として，QR（Quick Response）コード決済についてはまだ議論の余地があると思われる。クレジットカードや電子マネーに比べ，QRコード決済は専用端末が不要であり，利便性とコスト削減の両立が可能なためである。しかし，データ活用による利便性向上（例えば，消費履歴情報に基づくパーソナライズされた商品広告の受信など）の代償として，消費者は自主的・非自主的により多くの個人情報を提供することを求められることもある。消費者は，このような個人情報の提供について不安を持つため（経済産業省，2022），QRコード決済の普及は苦戦を強いられている状況となっている。

したがって本研究では，キャッシュレス社会におけるQRコード決済事業者が利用者と持続可能な関係をどのように築くべきかに焦点を当てる。特に，QRコード決済の利用者はプライバシー漏洩への懸念を抱いているのか，その懸念を払拭するための対策は何なのかという問題は，キャッシュレス化を進める上で避けては通れないものである。本研究の調査はその解決の一助を目的としたものである。

II. 先行研究と研究仮説

1. IUIPC（インターネット利用者のプライバシーへの懸念）モデル

Malhotra, Kim, and Agarwal (2004) は，プライバシー懸念とプライバシー開示意図の関係，および開示意図に影響を与える要因を説明するために，IUIPC (Internet Users' Information Privacy Concerns) モデルを提案

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

した。IUIPCモデルでは，プライバシー懸念は3つの異なる次元（データ収集，コントロール，意識）に細分化されている。Pape, Ivan, Harborth, Nakamura, Kiyomoto, Takasaki, and Rannenberg（2020）は日本の消費者に対してこのモデルの有効性を確認した。

ここでデータ収集の次元では，自分の個人情報が他者に営利目的で利用されることに対する懸念の度合いを測定する。コントロールの次元では，個人情報の使用範囲や開示の結果など，利用者が自分の個人情報を思い通りにコントロールできる程度を測定する。意識の次元では，利用者が組織のプライバシーポリシーに対する自己認識の度合いを測定する。

さらに，高崎（2016）によれば，オンラインパーソナライズド・サービスに関しては，データ開示意向及びサービス利用意向への影響の度合いは，利用者のプライバシー懸念の中身により異なる可能性があるという。また，個人属性，潜在的不安，過去の経験，事業者のプライバシー保護措置（プライバシーポリシー，プライバシーシール）などは，プライバシー懸念に影響を与える要因であるという。また，Dinev and Hart（2006）は，電子商取引における信頼と個人情報の開示に関するモデルを提示した。Martin and Shilton（2016）は，モバイルアプリケーションの利用経験は，個人の好みや文脈的な要因がプライバシーに関する意思決定に与える影響を緩和させることをと述べている。

しかし，上記の先行研究では，様々な要因がプライバシー懸念やプライバシー開示意図に及ぼす影響について個別に検討されている。つまり，プライバシー懸念やプライバシー開示意図に影響を与える要因を探る際，多くの研究が一つの要因のみに着目している。（e.g., 岡崎・田中，2010; 三上，2015）。Qi and Li（2018）では，個人情報漏洩の経験，データリテラシー，社会的影響とプライバシーに関する傾向がプライバシー懸念に与える影響を調査したが，これらの要因の分類は少しランダムであった。一方，佐藤（2020）によると，日本のようにモバイル決済普及度が低い環境では，外発的因子がより大きな影響を与える可能性があるという。もしそうであれば，日本政府の積極的なキャッシュレス決済拡大策を肯定する根拠になるかもしれない。

そこで，本研究では，プライバシー懸念に影響を与える要因を外部要因と内部要因に分け，どちらの影響力がより強いかを考察する。先行研究を踏まえ，以下の研究仮説を立てる。

H1：QRコード決済プラットフォームに対する利用者の信頼感は，（a）コントロール，（b）データ収集，（c）意識に負の影響を与える。

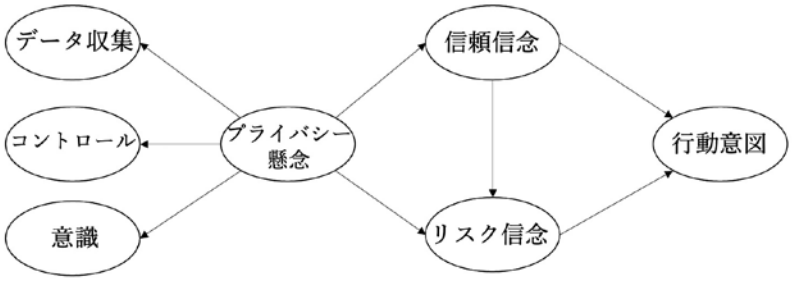
H2：QRコード決済利用者の利用経験は，（a）コントロール，（b）データ収集，（c）意識に負の影響を与える。

H3：社会的影響は，（a）コントロール，（b）データ収集，（c）意識に負の影響を与える。

H4：QRコード決済事業者のプライバシー保護措置は，（a）コントロール，（b）データ収集，（c）意識に負の影響を与える。

H5：（a）コントロール，（b）データ収集，（c）意識は，プライバシー開示意図に負の影響を与える。

図―1　IUIPCモデル



出典：Malhotra et al.（2004）をもとに筆者作成

2. プライバシー計算理論

「プライバシー計算理論」はCulnan and Armstrong (1999) によって初めて定義された説である。Culnan and Armstrong (1999) によると，利用者はプライバシーの開示に対して既得利益をトレードオフするだけでなく，意思決定を行う前に自分の利益を最大化するか，負の支出を最小限に抑えるために，合理的な選択も行うという。そして，プライバシーそのものは測定が難しいため，プライバシー懸念（Privacy Concerns），プライバシーリスク（Privacy Risk）とプライバシー利益（Privacy Benefit）という3つの変数を導入していた。個人情報開示の研究において，知覚された利益と知覚されたリスクは重要な変数である。一般に，知覚された利益が高いほど，個人は自分のプライバシーを開示する可能性が高くなる（Sun, Fang, & Hwang, 2019）。逆に，知覚されたリスクが高いほど，個人は自分の個人情報を開示する可能性が低くなる（Shaw & Sergueeva, 2018）。したがって，サービス提供者は，利用者の体験を向上させ，積極的に自社のサービスを利用するように説得するために，利用者の知覚された利益を増加させ，知覚されたリスクを減少させるような，インセンティブを与える必要がある（Qi & Li, 2018）。

また，プライバシー計算理論は，「プライバシー・パラドックス」の存在を検証するための重要な指標としてもよく利用される（Zhu, Wang, Yan, & Wu, 2017）。「プライバシー・パラドックス」現象は，Brown (2001) の調査によって初めて主張された概念であり，プライバシーに対する不安の態度と実際の自己開示行動の間に見られる不一致現象を意味する。QRコード決済利用者が決済サービスを利用する際に，プライバシー・パラドックスが存在するかを分析することで，日本のキャッシュレス社会の発展現状と，なぜそれが理想的でないのかを正しく捉えることができると思われる。一方，日本社会におけるプライバシー・パラドックス現象に関する研究は，そのほとんどが，SNSでの個人情報を対象にしたものであり，金銭的概念と直接関連するQRコード決済等に着目したものは少ないのが現状である（e.g., 田畑, 2014; 三上, 2016）。しかし，QRコード決済は，SNSと比べてより正確かつ詳細な個人情報の提供が求められるものであり，プライバシー・パラドックス現象の観点から研究する必要性は十分に高いと考えられる。

したがって，以下の研究仮説を立てる。

H6：知覚されたリスクは，(a) コントロール，(b) データ収集，(c) 意識に正の影響を与える。

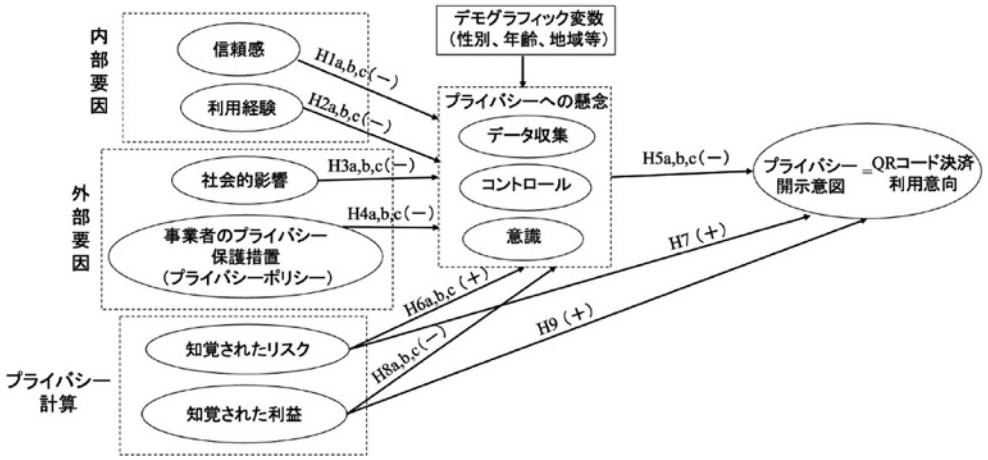
H7：知覚されたリスクは，プライバシー開示意図に負の影響を与える。

H8：知覚された利益は，(a) コントロール，(b) データ収集，(c) 意識に負の影響を与える。

H9：知覚された利益は，プライバシー開示意図に正の影響を与える。

以上の議論を踏まえた本研究の研究仮説モデルは以下の通りである。

図―2　研究仮説モデル



III. 研究方法

2022年7月に，QRコード決済の日本人利用者を対象にオンライン調査を実施した。まず，QRコード決済の利用状況を把握するために，1,000人を対象にスクリーニング調査を実施し，そのうち493人がQRコード決済を利用していることが判明した。そのうち，最も利用されているQRコード決済サービスは「PayPay」（356人，72.21%）だであり，2位は楽天ペイ（168人，34.08%），3位はd払い（150人，30.43%）であることがわかった。日本におけるQRコード決済の普及率はまだそれほど高くはないが，PayPayがQRコード決済サービス市場において，圧倒的な地位を確立していることがわかった。

その後，QRコード決済の利用者493名を対象にした本調査では，420件の回答を得た。 標準偏差が0.5未満の回答を除外した結果，合計277件の有効回答を回収した。回答者の属性は表－1に示す。

性別構成は，男性 122 名（44.04%）・女性 155 名（55.96%）である。年齢構成は，比較的均等に分布しており，20代・30 代・40 代がそれぞれ55～57名（各20%程度）であった。

本研究の測定尺度としては，5段階のリッカート尺度（1：まったく同意しない～5：非常に同意する）を使用した。内部要因（「信頼感」，「利用経験」）と外部要因（「社会的影響」，「事業者のプライバシー保護措置」），そして「知覚された利益」，「知覚されたリスク」を独立変数とし，「プライバシー懸念」を媒介変数とし，「プライバシー開示意図」を従属変数とした研究モデルを検証するために，Smart PLSを用いて，データ分析を行なった（Ringle, Wende, & Becker, 2015）。

IV. 分析結果と考察

1. 測定モデルの結果

まず，PLSアルゴリズムを用いて分析した結果より，因子負荷量が0.7未満のTP2（0.678），SI3（0.534），PB3（0.655）を除外した。

次に，社会的影響と知覚された利益のCronbach's α係数は0.7 を下回っているが，影響因子としての重要性から除外しなかった。最後に，構成概念信頼性（CR）の基準値は0.7であり，標準分散抽出（AVE）の標準値は0.5であるが，表2よりいずれも基準値を超え，収束的妥当性に問題はないと判断できる。

なお，弁別的妥当性の確認では，表5に示すように，対角線上のAVEの平方根は，以下のすべての相関係数より高く，問題ないことが判明した。

表—1　回答者の属性

区分	グループ	回答数（N＝277）	割合（%）
性別	男性	122	44.04
	女性	155	55.96
年齢	15-19歳	26	9.39
	20-29歳	57	20.58
	30-39歳	55	19.86
	40-49歳	56	20.22
	50歳以上	83	29.96
世帯年収（円）	100万未満	22	7.94
	100万～500万未満	104	37.55
	500万～1,000万未満	106	38.27
	1,000万～1,500万未満	35	12.64
	1,500万～2,000万未満	6	2.17
	2,000万以上	4	1.44

表—2　測定モデルの結果

潜在変数	観測変数	因子負荷重	Cronbach's α	CR	AVE
信頼感 Trust in the Platform	TP1	0.874	0.812	0.888	0.726
	TP2	—			
	TP3	0.852			
	TP4	0.830			
利用経験 Usage Experience	UE1	0.816	0.822	0.894	0.738
	UE2	0.893			
	UE3	0.866			
プライバシー保護措置 Privacy Protection Measures	PPM1	0.873	0.896	0.927	0.761
	PPM2	0.857			
	PPM3	0.882			
	PPM4	0.878			
社会的影響 Social Influence	SI1	0.764	0.615	0.831	0.713
	SI2	0.918			
	SI3	—			
意識 Awareness	AW1	0.837	0.836	0.902	0.753
	AW2	0.899			
	AW3	0.867			
コントロール Control	CON1	0.852	0.841	0.904	0.759
	CON2	0.903			
	CON3	0.858			
データ収集 Data Collection	DC1	0.856	0.817	0.879	0.646
	DC2	0.722			
	DC3	0.816			
	DC4	0.816			
知覚された利益 Perceived Benefit	PB1	0.894	0.634	0.843	0.729
	PB2	0.813			
	PB3	—			
知覚されたリスク Perceived Risk	PR1	0.896	0.841	0.904	0.759
	PR2	0.875			
	PR3	0.841			
プライバシー開示意図 Privacy Disclosure Intention	PDI1	0.833	0.841	0.904	0.759
	PDI2	0.886			
	PDI3	0.894			

表—3　弁別的妥当性

	CON	DC	PPM	TP	UE	AW	PR	PB	SI	PDI
CON	**0.871**									
DC	0.312	**0.804**								
PPM	0.299	0.008	**0.873**							
TP	0.260	0.045	0.750	**0.852**						
UE	0.376	0.041	0.322	0.367	**0.859**					
AW	0.298	0.578	0.314	0.343	0.181	**0.868**				
PR	0.261	0.719	0.044	0.064	0.061	0.542	**0.871**			
PB	0.243	0.249	0.374	0.362	0.380	0.416	0.338	**0.854**		
SI	0.225	0.163	0.427	0.436	0.448	0.319	0.148	0.466	**0.844**	
PDI	0.183	0.171	0.399	0.413	0.496	0.361	0.233	0.643	0.482	**0.871**

2. 構造モデルの結果

続いて，ブートストラップ法を5,000回繰り返し，以下の結果を得た。

3. 考察

表4によれば，仮説 1c,2a,4a,5c,6a,6b,6c,9は支持されたが，他の仮説は支持されなかった。具体的には，まず，独立変数について，社会的影響は，プライバシー懸念の3つの次元のいずれにも影響しない。これは，ネットワーク社会では，伝統的な社会的関係が利用者のプライバシー懸念に大きな影響を与えないためだと思われる。そして，利用経験とQRコード決済会社のプライバシー保護措置という二つの要因は，コントロールの次元に正の影響を与えている。QRコード決済会社に対する利用者の信頼感は意識の次元に負の影響を与えている。したがって，今回の調査では，外部要因の影響よりも内部要因の影響の方が大きくなることを示している。

そして，知覚されたリスクは，プライバシー懸念の3つの次元全てに正の影響を与えるが，プライバシー開示意図には有意な影響を与えない。一方，知覚された利益は，プライバシー開示意図に正の影響を与えるが，プライバシー懸念の3つの次元全てには有意な影響を与えない。このことから，プライバシー計算理論は，プライバシー懸念とプライバシー開示意図の関係を分析するのにはあまり適しておらず，この2つの変数への影響を単独で検討する場合に適していると言える。

表—4　パス分析によるモデルの分析結果

仮説	パス	標準偏差	T 統計	P 値	結果
H1a	TP -> CON	0.098	0.133	0.894	不支持
H1b	TP -> DC	0.074	0.319	0.749	不支持
H1c	TP -> AW	0.086	2.014	0.044	支持
H2a	UE -> CON	0.061	5.203	0.000	支持
H2b	UE -> DC	0.050	0.566	0.571	不支持
H2c	UE -> AW	0.056	0.514	0.607	不支持
H3a	SI -> CON	0.088	0.349	0.727	不支持
H3b	SI -> DC	0.058	1.599	0.110	不支持
H3c	SI -> AW	0.061	1.446	0.148	不支持
H4a	PPM -> CON	0.091	2.376	0.018	支持
H4b	PPM -> DC	0.067	1.017	0.309	不支持
H4c	PPM -> AW	0.075	1.143	0.253	不支持
H5a	CON -> PDI	0.052	0.284	0.776	不支持
H5b	DC -> PDI	0.081	0.782	0.434	不支持
H5c	AW -> PDI	0.062	2.402	0.016	支持
H6a	PR -> CON	0.058	4.209	0.000	支持
H6b	PR -> DC	0.043	16.651	0.000	支持
H6c	PR -> AW	0.056	8.396	0.000	支持
H7	PR -> PDI	0.078	0.096	0.924	不支持
H8a	PB -> CON	0.084	0.268	0.789	不支持
H8b	PB -> DC	0.061	0.108	0.914	不支持
H8c	PB -> AW	0.076	1.734	0.083	不支持
H9	PB -> PDI	0.051	11.662	0.000	支持
R^2					
CON			0.215		
DC			0.513		
AW			0.406		
PDI			0.416		

注：TP= 信頼感，UE= 利用経験，SI= 社会的影響，PPM= プライバシー保護措置，CON= コントロール，DC= データ収集，AW= 意識，PR= 知覚されたリスク，PB= 知覚された利益，PDI= プライバシー開示意図

最後に，プライバシー懸念がプライバシー開示意図に与える影響を考察したところ，「意識」という1つの次元だけが，プライバシー開示意図の間に有意な関係があることがわかった。その影響は正である。したがって，プライバシー懸念とプライバシー開示意図の矛盾から，プライバシー・パラドックスの存在を検証できる。

日本ではQRコード決済の普及が遅れているため，ほとんどの利用者にとって馴染みがなく，日常生活で使いこなすには時間がかかると思われる。このように，外部要因と内部要因はともにプライバシー懸念の一部分にしか影響を与えない。なぜ，仮説に反して負の影響ではなく，正の影響を与えるのかについては，利用者のリテラシーと関係があると思われる。利用者はQRコード決済を利用するにあたって，プライバシー漏洩に対する懸念を持っているが，不正利用を防ぐ方法についての勉強が不足しているかもしれない。そのため，QRコード決済の発展には，QRコード決済事業者と政府の共同の努力が必要であり，特に高齢者の占める割合が比較的大きい現在の市場状況においては，利用者の情報漏洩を防ぐための知識普及の努力も忘れてはならないと思われる。特に，コロナ禍の影響が広まり，感染予防のための非接触型決済に注目が集まり始めている。このように，QRコード決済の発展に間接的に促進し，日本社会における「現金主義」の意識を変えることができる可能性がある。

V. 本研究の限界と今後の研究課題

本研究では，QRコード決済利用者のプライバシー懸念に影響を与える要因について，定量調査を実施した。同時に，プライバシー・パラドックスの存在は，プライバシー懸念とプライバシー開示意図の間に矛盾があることによって示されている。

本研究の限界としては，まず，QRコード決済の普及率がまだ高くないことから，回収したサンプル数が少なかったことが挙げられる。また，今回選択した影響要因は，プライバシー懸念に完全に有意な影響を与えなかったため，他の影響要因については，今後引き続き調査していきたいと考えている。

謝辞

本稿の作成にあたり，終始適切なご助言と丁寧なご指導をして下さった張ジュヒョク先生に心より感謝しております。ご多忙にも関わらず，アンケート設計からデータ分析まで，貴重なご意見を頂きました。誠にありがとうございました。

引用文献

伊藤亜紀（2010）.『電子マネー革命：キャッシュレス社会の現実と希望』講談社

宮居雅宣（2020）.『決済サービスとキャッシュレス社会の本質』金融財政事情研究会

大磯一・依田高典・黒田敏史（2021）.「個人のプライバシー意識等とデジタルサービス利用に関する実証分析」『情報通信学会誌』39(3), 15-25.

岡崎伸太郎・田中三恵（2010）.「モバイル広告・プロモーションにおける情報不安に関する研究」『広告科学』52, 59-70.

高崎晴夫（2016）.「パーソナライズド・サービスに対する消費者選好に関する研究プライバシー懸念の多様性に着目した実証分析」『情報通信学会誌』34(3), 25-39.

武邑光裕・若林恵（2020）.「プライバシー・パラドックスのゆくえ」『行政 & 情報システム』56(6), 36-40.

田畑暁生（2020）.「< 研究ノート> 関学大生のプライバシー意識：「プライバシー・パラドクス」は存在するのか」『関西学院大学社会学部紀要』(118), 89-101.

佐藤修.（2016）.「モバイル決済普及因子の文献研究」.

三上俊治（2015）.「SNSにおける自己開示とプライバシー・パラドックス」『東洋大学社会学部紀要』53(1), 65-77.

三上俊治（2016）.「プライバシー・パラドックス再訪―SNS自己開示度の規定要因の分析―」『東洋大学社会学部紀要』54(1), 69-81.

渡邊真治（2021）.「技術受容モデルの系譜と重要要因：モバイル決済研究を用いて」『大阪府立大学紀要（人文・社会科学）』69, 97-119.

Brown, B. (2001). Studying the internet experience. Publishing Systems and Solutions Laboratory. HP Laboratories Bristol. HPL-2001-49.

Chellappa, R. K., & Sin, R. G. (2005). Personalization versus privacy: An empirical examination of the online consumer's dilemma. *Information Technology and Management 6*(2-

3):181-202.

Culnan, M. J, & Armstrong, P. K. (1999). Information Privacy Concerns, Procedural Fairness, and Impersonal Trust: An Empirical Investigation. *INFORMS*.

Dinev, T., Bellotto, M., Hart, P., Russo, V., Serra, I., & Colautti, C. (2006). Privacy calculus model in e-commerce–a study of Italy and the United States. *European Journal of Information Systems, 15*(4), 389-402.

Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Agarwal, J. (2004). Internet users' information privacy concerns (IUIPC): The construct, the scale, and a causal model. *Information systems research, 15*(4), 336-355.

Pape, S., Ivan, A., Harborth, D., Nakamura, T., Kiyomoto, S. Takasaki, H., & Rannenberg, K. (2020). Re-evaluating internet users' information privacy concerns: the case in Japan. *AIS Transactions on Replication Research, 6*(1), 18.

Qi, K. P., & Li, Z. Z. (2018). A Study on Privacy Concerns of Chinese Public and Its Influencing Factors. *Sci. Soc, 2*, 36-58.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, http://www.smartpls.com.

Shaw, N., & Sergueeva, K. (2019). The non-monetary benefits of mobile commerce: Extending UTAUT2 with perceived value. *International Journal of Information Management, 45*., 44-55.

Sun, Y., Fang, S., & Hwang, Y. (2019). Investigating privacy and information disclosure behavior in social electronic commerce. *Sustainability, 11*(12), 3311.

Zhu, H., Wang, K., Yan, Z., & Wu, J. (2017). An analysis of privacy paradox phenomenon in SNS users based on privacy calculus. *Journal of Intelligence, 36*(2), 134-140.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

カスタマージャーニーマッピング自動化における説明可能性の適用限界

SONAR アカウントプランナー
岡崎 孝太郎

SONAR サイエンティスト
羅 國彦

キーワード
意思決定インテリジェンス，ロバストAI，生成モデル，状態空間モデル，OTTサービス

I. 先行研究：カスタマージャーニーマッピングのための説明可能なモデル合成

マーケティングにおける人間-AIシステムの実現として，カスタマージャーニーマッピング(CJM)の自動化を論じた先行研究(Okazaki & Inoue,2022)は，説明可能なアライメント(図1)で人間とAIの両方の視点を汲む定式化をし，これに沿って予測モデルを合成，領域固有の要件と観測からCJMを出力する。応用例としてオーバー・ザ・トップ(OTT)サービスにおける視聴ログに適用し，番組編成や制作上の戦略意思決定への有効性を実証している。

II. 本論の主旨と導入

説明可能なアライメントは何を照合しているか。まず社会側における戦略的視点からは，その企業のミッションとバリューを最大限合理的に経営資源の配分へ結びつける，実践的な意思決定プロセスの様式への問いである。AI側から見ればこれらの問いは，論理上可能な推論である演繹・帰納・アブダクションと実践の組成へ翻訳可能かどうかであり，社会が合理性や合目的性を追究する限りその様式は必ずこうした推論群へ翻訳可能でなければならない。そして実世界での問題解決にはモデル依存性に拠った局所的説明で十分である。これらを勘案しOTTサービス領域での意思決定様式に適うのは，観測次元を縮減しながら潜在特徴量を表す多様体の析出と，その特徴量の動的な状態間遷移からの規則抽出となる。これら二つの推論と技術の実効性を保つ適用限界の研究が本論の目的である。

III. 実装手法と検証点

図2はアルゴリズムである。検証点は図内①②③の過程である。①は潜在意味解析の中からLDA(潜在ディリクレ配分法)を使う。②は非線形に対応できるニューラルネットワーク学習からVAE(変分オートエンコーダ)を使う。両検証点は起用モデルの特徴量に対する感度と彩度の関係を明らかにする。検証点③では，LSTM(長短期記憶)の予測と実観測結果との乖離と，HMM(隠れマルコフモデル)のそれとの近さから説明性の精度を，両予測の乖離が忠実度を示す。

IV. 実験と検証結果(一部)

①②LDA，VAEのハイパーパラメータαおよびβと特徴量ベクトルの彩度・感度との関係を図3の左側に，OTTと自然言語コーパスとの比較対照を右側に示す。彩度と感度はトレードオフ関係で適用限界の存在を示している。OTTはコーパスの両者の外側で動き，視聴行動の特徴量は自然言語比べて総じて散見にくいが，顕れればそれは際立ちやすい。

V. 結論

CJMの自動化技術における適用限界として，視聴態度の抽出における生成モデルの適性とブラックボックスな深層学習に対する理解可能なマルコフモデルの忠実度を示せた。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

図 1

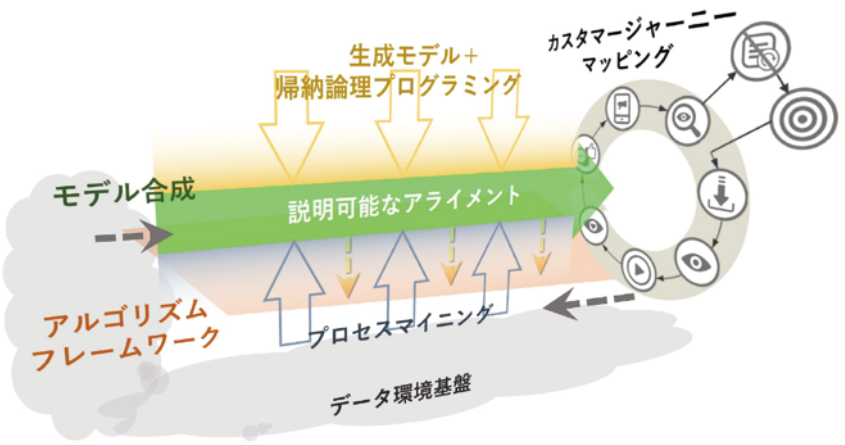
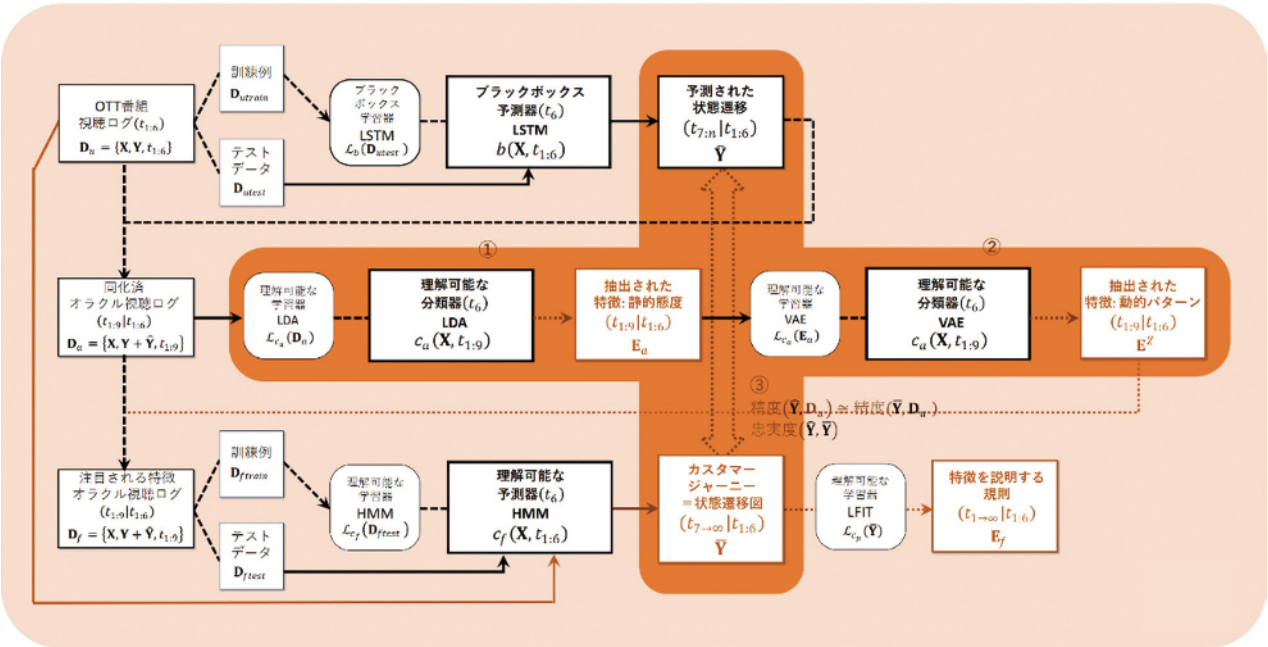
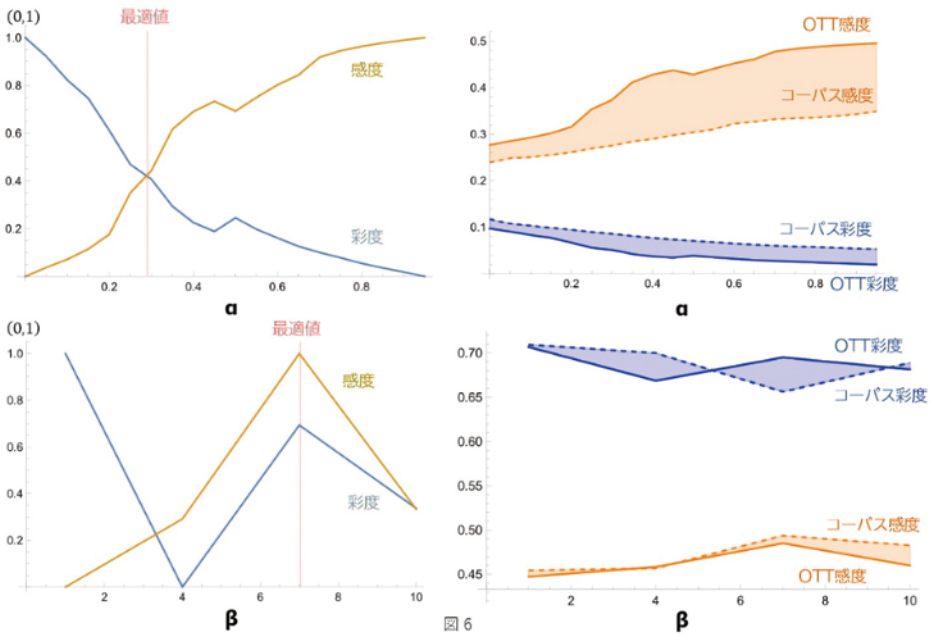


図 2



出典：Sowa, J. F. (2006), p.59, Figure1 を参考に著者作成。

図 3



謝辞

データの収集と提供面につきビデオリサーチ社のご協力に感謝申し上げます。

主要引用文献

Okazaki, K., & Inoue, K. (2022). Explainable model fusion for customer journey mapping. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 72. doi: 10.3389/frai.2022.824197

Sowa, J. F. (2006). The challenge of knowledge soup. In Ramadas, J & Chunawala, S (Eds.). *Research trends in science, technology and mathematics education*, 55-90.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

最新のITサービス開発における マーケティングの立ち位置

― Product-led Growth戦略と変化するマーケティングの役割 ―

ヤフー株式会社 データマーケティング本部
高山 善光

要約

Google, Amazon, Zoom, Slack, Shopify, Netflixといった近年急速に成長してきたIT分野のスタートアップ企業群には共通した特徴がある。それは,「プロダクトがプロダクトを売る」Product-led Growth (PLG) 戦略をとっているということだ。本論の問いは, この, 最新のGTM戦略において, マーケティングに求められるのはどのようなものか, というものである。それをマーケティングの位置づけ, 役割, 職能という3つの観点から, 既存の資料に基づいて論じた。PLGにおいては, 従来のマーケティング的な考えはあまり重んじられない。立ち位置も, もし概念図を書くとすれば, プロダクトという傘の下に置かれるものである。その役割も, プロダクトの開発に貢献するものとしてとらえられている。従来のマーケティングを知っている者にとっては一見して不可解だが, これこそが現在の, 人々の生活を向上させる最新のSaaS開発の現場で行われていることだといえる。

キーワード

Product-led Growth, マーケティングの役割, SaaS, IT, プロダクト開発

I. はじめに

Google, Amazon, Zoom, Slack, Shopify, Netflixといった近年急速に成長してきたIT分野のスタートアップ群には共通した特徴がある。車や家電製品といった, 従来日本が強いとされてきた分野の製品は, 販売スタッフを通して買うのが一般的であった。しかし, 少なくとも個人レベルで, 上にあげた企業が提供しているサービスを利用する場合, たとえ製品の強みや機能について知りたい場合でも, われわれはもはや販売スタッフに話を聞いて利用を始めることはない。たいていは無料で機能を試せるようになっており, それによって人がプロダクトを売るのではなく, プロダクト自体が, プロダクト販売の大半を担っている。

この「プロダクトがプロダクトを売る」戦略は, 2016年ごろからProduct-led Growth (PLG) と名付けられ, 注目を浴びている。この戦略の新しさは,『THE MODEL』(福田, 2019) 的な, つまりセールスフォース・ドットコム社がとった有名な営業の分業体制と比較することで, より理解することができるかもしれない。このモデルは, 製品を作るチームとそれを販売するマーケティング・営業チームが分割され, それぞれの段階でプロフェッショナルな技能を持ったチームが製品を販売するという, もはやおなじみのモデルである。しかしPLGでは, このような方法も, 組織構造も採用していない。

たんに「製品が製品を売る」とだけいうと, 口コミで広まる飲食店や, 人気イラストレーターの絵なども, 概念的にはその分類に含めることが可能であるため, 特に新しいことではないと思われるかもしれない。しかし, 物理的な「物」を販売するのではなく, クラウドを介してソフトウェアを販売する, SaaSの文脈においてこの語が用いられているとき, そこにはこれまでにないインパクトがある。PLGに則ったIT製品は, 使い方や設定方法などの説明を, そのIT製品自体が行っている。営業や機能の説明に割く人的なコストを, 誰もが直感的に理解できる製品 (=質の高い製品) の開発に注ぎ込むことが可能になっており, 魅力的な製品の開発に注力することができる。PLGの状態を確立してしまえば, 競合が販売スタッフにかけているコストで, 差別的な機能を実装することができる。

本論の問いは, それでは上記の「すべての資源を, 魅力的な製品の開発に注力することができる」環境において, マーケティングという行為に求められるのはどのようなものに

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

なるのだろうか，というものである。おそらく，各企業が模索的にPLG的な戦略を確立してきたために，統一的な指標や方法はなく，また比較的新しい戦略であるため，まだ文献等も少ない。多様なPLGがあるだろうし，顧客が多様化し，大企業や公的機関がお得意先となるにつれ，カスタム機能や料金の交渉など，ある程度，人が仲介する必要が出てくるかもしれない。しかし，Product-Led Growthの戦略をとる以上，根本的な理念，つまり「プロダクトがプロダクトを売る」という根本的な理念は揺るがない。もし，セールスがメインとなってプロダクトの販売を始めれば，それはPLGではない。

このProduct-Led Growthとマーケティングの関係について言及した専門書は現在においてほとんど存在せず，しいて言えば Product-Led SEO The Why Behind Building Your Organic Growth Strategy（Schwartz, 2021）があるくらいだろうか。PLG自体に言及した書籍は，上述の『PLG プロダクト・レッド・グロース』（ブッシュ ttt2021）や，洋書であれば The Product-Led Organization（Olson, 2021），Product-Led Onboarding（John, 2021）など複数出ているが，いずれにせよ，マーケティングに関しては間接的に触れているだけである。そこで本論では，PLGにおけるマーケティングの組織体制，役割，マーケターに求められる能力という3つに注目して，これらについて考察していく。

II. Product-Led Growthにおけるマーケティング

業種業態や，会社の規模，ターゲット層，社員の能力によってマーケティングの組織はさまざまに構成されている。上記のセールスフォースを模範とした『The Model』において，マーケティングの組織は営業の一役割を担う，リードの獲得に注力する部門である。一方で，USJのV字回復で有名になった森岡毅は，『確率思考の戦略論 USJでも実証された数学マーケティングの力』の中で，「マーケティング組織は，社内における「消費者の代理人」」だとし，売れる製品/サービスづくりをする重要な組織だとみなしている（森岡・今西，p. 30）。

伝統的には4Pや，より顧客目線に立った4Cがマーケティングの役割として理解されている。この対になっている2つの戦略には，目線は異なっているものの，「プロダクト」という概念が両方に入り込んでいる（4Cでは，Customer Valueという言葉にそれが含意されている）。このようにみると，一見して4Pにも4Cにも，「プロダクト」が戦略の主軸として入り込んでいるように見えるが，しかしいくらSaaSの企業がそのマーケティング活動において，これらの4P/4C戦略に忠実に実行しているからといって，現代的な意味でのProduct-Led Growthの戦略に適合しているかは疑わしい。

そもそもの前提として，PLGにおいては従来の考え方に基づくマーケティングはかなり存在が薄くなる傾向がある。「新しいアイデアや優れた技術，派手なマーケティングだけでは，競合他社を寄せ付けない。むしろ，顧客に愛されるプロダクト・ジャーニーを提供することが，今日の製品の成功につながる」（Olson 2021, p. xvii）と言われているくらいである。この理由を理解するためには，PLG戦略が求めるその組織構造をはじめ，マーケティングの役割やマーケターに求められる能力を理解する必要がある。

1. Product-led Growthの組織におけるマーケティングの位置

上述のようにProduct-led Growthとは，プロダクトがプロダクトを売る，プロダクトを中心に据えた戦略のことを言う。これに対するのが，セールスが主導となるSales-led Growthである。『PLG プロダクト・レッド・グロース』では，顧客分析ツールを展開するWoopra社のCEO，エリー・コウリーの言葉を引用して，典型的なセールス主導型の組織では，プロフィットセンターにマーケティングや営業を行う部署がおかれ，プロダクト開発がコストセンターに分類されると指摘している（ブッシュ，2021，p. 29）。

> この[SLGの]組織構造で問題なのは，プロダクト開発がセールスよりも劣後されてしまう点だ。たとえば，セールスチームがプロダクトの機能について詳細を説明しないまま大口顧客を獲得した場合，開発チームとプロダクトチームは新しいプロジェクトを立ててその穴埋めにあたる，といったケースだ。セールス主導でプロダクト開発は

劣後するという組織構造では，大口顧客を追い続けることを強いられるようなものだ。（ブッシュ，2021，p. 29 []は筆者の補足）

この組織の問題点は，プロダクト主導どころか，プロダクト開発が販売に劣後してしまうという点なのである。このような組織体制において，ユーザーの体験を向上させ，ユーザーが自ら使いたくなる製品を開発するよりも，重要なのは，実際のところセールスを担う営業スタッフが顧客を獲得してくるか，である。

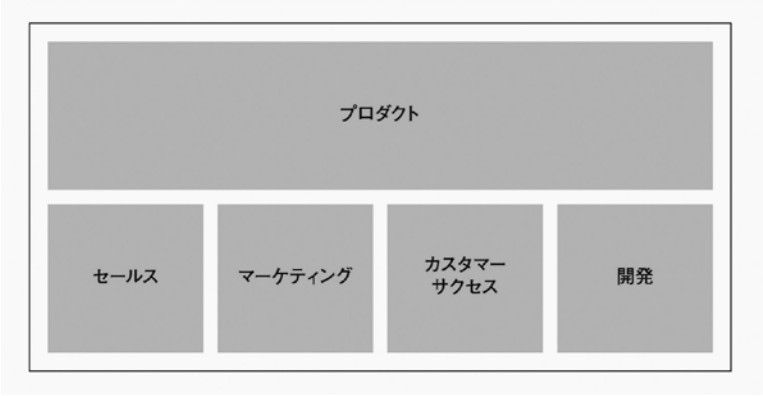
たしかに，ソフトウェアが目新しく，誰もが一度触っただけでは理解できないプロダクトにおいては，このような，プロダクトを販売するチームが主導する組織体制は重要である。「ビジネスがブルー・オーシャンにあり，新たなニーズを生み出しているなら，プロダクトを理解してもらうまで時間を要する」ため，「プロダクトを売る前に，まずは市場に対して，あなたの提案する新しいアプローチが今より良いものだと人々に啓蒙していく必要がある」（ブッシュ，2021，p. 49）。そしてその啓蒙活動は，営業やマーケティングを担う人やチームが行うのが一般的である。

しかし，「ひとたび市場が成熟したら，展開戦略として選ぶのは，PLGモデル一択だ」（ブッシュ，2021，p. 50）。PLGモデルに組織を編成することで，営業やマーケティングの組織が大々的にかかわることで高騰していた顧客獲得コストを下げ，プロダクトを好み，より長く利用してくれるユーザーを呼び込むための製品開発に力を入れることができるようになるだろう。コストの大半を，ユーザーのニーズに応える機能改善につぎ込むことができる。

「PLGを取り入れるということは，事業に関わるすべてのチームがプロダクトに影響を与えるということだ 」（ブッシュ，2021，p. 13）とされる。これは，まず完成されたプロダクトが用意されていて，営業やマーケティングのチームがそれを売る，という図式になることを意味していない。むしろ，プロダクトを売るために，プロダクトをどのように活用・改良できるか，という発想の転換が，それらの役割を担う人々に求められることを意味している。PLG戦略をとる組織において，営業やマーケティングのチームは，「見込み顧客に合ったプロダクトを売るために…リード獲得でナンバー・ワンになるために，プロダクトをどう活用できるだろう」（ブッシュ，2021，p. 27）と考えなければならないのだ。この意味については後で触れるが，つまりここでは，組織のあらゆるチームや人が，プロダクト中心の組織に組み込まれ，プロダクト中心に考えて行動することが求められているのである。

PLGにおける，マーケティングの役割を図式化すると，次のようになるとされる（図1）。

図1



Product-led Growthにおける組織構成。プロダクトのもとに，すべての機能が編成されている（図は『PLG プロダクト・レッド・グロース』（ブッシュ，2021，p.26）より引用）

PLGの組織では，プロダクトのもとにマーケティングも編成されるべきだと述べられている。では，そこにおけるマーケティングの役割はどのようなものになるだろうか。

2. Product-led Growthにおけるマーケティングの役割

Product-led Growthでは，すべてのチームがプロダクトに影響を与えるべく行動すると聞くと，従来の「プロダクト」という概念を含んだ4P/4Cと，PLGとの違いは，単なるマインドセットの違いなのではないか，という疑問を感じさせるかもしれない。しかし，そうではない。そもそもPLGの体制において，マーケティングのチームが4P/4C戦略において行っていたような，プロダクトについてあれこれ考える余地は，かなり少なくなっている。

IT分野のプロダクト開発において，国際的な影響力をもつプロダクトマネージャーの一人であるマーティン・エリクソンは，IT分野のプロダクト開発の中心的存在である「プロダクトマネジメント」の機能が，「マーケティングの一部を吸収し続け，多くの組織が優れた製品こそが成長のための最速かつ最も安価な方法であるという認識のもとに，ユーザー獲得をプロダクトの一部としている」（Eriksson, 2015）と指摘している。日用品や物理的な商品の開発をしている企業にとっては，商品の設計から実際に開発されて売り手に届くまでに時間がかかるため，マーケティングと製品開発が，異なるチームとして機能することが合理的であった。

しかし現在のSaaSの開発においては，朝設計した機能を，夕方にユーザーに提供することも不可能でなくなっている。また，そのプロダクトは売ったら終わりというものではなく，日々ユーザーのニーズにそって更新されていく，終わりの見えない開発の過程そのものである。SaaSの「成功とは，お客様が製品の価値を十分に理解し，製品がお客様のニーズと完全に一致したときに達成される」（Olson, 2021, p. xiii）のであり，ユーザーのニーズが更新されれば，プロダクトも更新しなければならない。

このような状況において，ユーザーのニーズをくみ上げる機能とプロダクト開発の機能が分断していると，双方の機能間のコミュニケーションコストが高くなり，日々更新されるユーザーのニーズとプロダクトの役割を一致させるのに不都合が生じる。従来と異なり，「技術系企業の多くは，全く新しい産業を興そうとしており，商品のパッケージングや価格設定に頼っていては成功しない」。そのため，現在のプロダクト開発の現場では「顧客とそのニーズを理解するだけでなく，製品の開発を顧客と一致させることが不可欠 」な役割として，開発者（あるいはプロダクトマネージャー）に求められるようになっているのである（Eriksson, 2015）。PLG戦略をとるSaaS企業において，プロダクトについて考えるのは，プロダクトをマネジメントする人やチームである。SaaSのプロダクトは，にわかにはキャッチアップできない一貫性と，裏側で動く複雑なプログラムを保持しながら成長していくのであり，その成長のもとがユーザーの声だからである。

「元々，プロダクトマネージャーは，そして今日，FMCGのプロダクトマネージャーの大半は，マーケティング部門の一部」であり，そこでは，「顧客のニーズを理解し，そのニーズを満たす方法を古典的なマーケティング・ミックス（適切な製品を，適切な場所に，適切な価格で，適切なプロモーションの利用）を用いて見出すプロセスに重点 」が置かれていた（Eriksson, 2015）。しかし，このような機能は，PLG戦略において，プロダクトマネージャーの手に任されている。後に触れるように，マーケターがユーザーの声を製品に落とし込むアイデアを出すことはあるが，その落とし込み自体は，プロダクトマネージャーの仕事となっているのである。

とはいえ当然，ユーザーに近い場所に位置するマーケターは，ユーザーの理解という業務から完全に切り離されたわけではない。マーケターにはユーザーのエンゲージ強化や，プロダクトが連れてきたユーザー像を拡張して，より広範囲にユーザーを獲得できるような施策が求められている。

ZoomのCMOのJanine Pelosiによれば，Zoomのマーケティング施策のターゲット市場は，プロダクトへの流入を参考に決定されている。「当社サイトへのアクセス数や，ユーザー登録数，…検索数などを参考にし，すでに関心が集まってきている市場を選んで参入を決めている」（Pelosi, 2019）と彼女は述べている。マーケターは，プロダクトが呼び込んできた市場に対してアプローチするのである。またユーザーの関係性を強化することも，マーケティングの役割である。「当社では，まずはZoomを使ってくださった

ユーザーと信頼関係を築くことに注力しました」。そして，そこで得た「コメントを製品イノベーションにも活用しました」（Pelosi, 2019）。マーケターは，製品の設計にかかわるというよりも，エンゲージメントを強くしたり，プロダクト改善の提案をする，という役割にある。

口コミで広まったことで有名なSlackがよい例であるが，良いプロダクトは口コミで広まる，という考えがあるために，従来の販売促進活動で各企業が行ってきたような，刺さるかどうかわからないユーザー像に向けて広く認知施策を取るTV広告のような販促活動はあまり行われない傾向がある。PLGの代表例としてあげられることの多いShopifyも，歴史的には口コミで成長してきた企業である（Ferrara, 2010）。

PLG戦略においては，WEB広告を打つ際にも，ユーザーのニーズを特定するために行われることが推奨されることがある。プロダクト開発にかかわるマーケターに向けて書かれた，Product-Led SEO（Schwartz, 2021）の作者であるSchwartzは，本書において，

> 私は，アーリーステージの企業には，SEOに移行する前に，まずペイドマーケティングに納得のいくだけの予算を投じることを常に推奨している。ペイドマーケティングは，商品と市場の適合性を迅速に判断し，カスタマージャーニーを特定する…ペイドマーケティングから得た知識は，SEOの成功率を最大化するのに役立つ（Schwartz 2021, p. 92）

と述べている。ここでは「アーリーステージの企業」とされているが，プロダクト主導のマーケティングという理念自体は，どの企業でも変わりがない。

> SEOの目標は…あるクエリに対して，ウェブページが関連していることを検索エンジンに示すことである。私が最も効果的だと感じた戦略的アプローチは，Product-Led SEOだ。このアプローチは，検索エンジンに焦点を当てた従来のSEO活動のファネルを逆転させ，代わりにユーザーに焦点を当て，検索エンジンが製品を発見する媒体として機能するものだ（Schwartz 2021, p. 24）

ここでSchwartzがユーザーに焦点をあてるとしているのは，検索エンジンがユーザーの求めるものを表示する，という基本的な考えに基づいている。つまり，SEOとは「あるクエリに対して，ウェブページが関連していることを検索エンジンに示すことである」であるため，ユーザーのニーズに適応したプロダクトをつくることで，プロダクト自体がユーザーに発見されやすくなるという発想に基づいている。「SEO」は「製品…のマーケティングに使うのではなく，製品がSEOのドライバーとなるべきなのだ」（Schwartz 2021, p. 57）。ここにおけるマーケターの役割は，やはりプロダクト中心である。検索エンジンに発見されやすいプロダクトの開発に対して，適切な示唆を出すのがマーケターの役割なのだ。

PLG戦略をとる「企業は，従来のマーケティングを軽視し，その代わりに，ユーザーが自分のネットワークと共有しなければならないような素晴らしい製品を作ることに重点を置いてきた。これらの企業は，初期のマーケティングに多大な資金を費やすことなく，指数関数的に成長した」（Schwartz 2021, p. 55）。これらの企業は，プロダクト自体がSEOのドライバーとなることで，口コミなどの「オーガニックな優位性」を獲得してきたのである（Schwartz 2021, p. 57）。Product-led SEOの理想的な例としては，Amazonがある。

> Amazonは，新しいカテゴリーに参入する際に，同じようにSEOを飛躍させる必要はない。なぜなら，Amazonは，それが起動するすべてのもので，オーガニックトラフィックを得ることができると確信できるアーキテクチャを構築しているからだ（Schwartz 2021, p. 69）

Amazonは常に新しい商品を掲載しているが，それぞれに関して従来のマーケターが行っていたような，キーワードをちりばめたコンテンツを作成するというSEO対策をしているわけではない。ユーザーが検索すればその商品がすぐに購入できるような，つまりユーザーのニーズにいち早く応えるようなブランドやWEBサイトを確立することで，常にトップページに表示されるようになっている，というのである。

PLG戦略におけるマーケティングの役割は，認知の獲得やユーザーのニーズの救い上げという従来と似たような性質を持つ一方で，求められている職能はだいぶ異なっているようである。Sales-led Growth的なマーケティングでは，たとえプロダクトが競合に劣後していても，マーケティングや営業の努力で何とかユーザーを獲得すればよい，という傾

向があった。しかし，長期的な目線で競合と戦い，勝つためには，追従を許さない魅力的なプロダクトがなければ話にならない。そのためにマーケターは，プロダクトを認知させやすくするための機能や，プロダクトとユーザーのエンゲージメントの向上という，プロダクトの開発と促進を中心とした役割が求められるようになるのである。

マーケターが行っているのは，ユーザーのエンゲージメントの強化や，認知施策といった従来の役割と一見してあまり変わることがない（そしてこの点において，従来のマーケティングの知識を知っておくことは重要である）。しかし，それらがプロダクト中心に行われ，プロダクトに影響を与えることを考慮されているという点で，従来と異なっている。そしてこれにともなって，求められる能力も変わるはずである。

3. マーケターに求められる能力

SaaSにおけるPLG戦略で必要になるマーケターの能力が，どこで得ることができるのかは謎である。しかし，少なくとも一般的なマーケティングの知識に加え，プロダクトの提供がWEB上で行われることから，SEOやWEBマーケティングの知識は必須になるだろう。また，理念的な意味合いが強いが「ユーザーに好まれるプロダクトとは」という考え方を身に着け，データに基づいて，より認知されやすくなる機能を考案して示唆出しすることも求められるかもしれない。

また，ときにプロダクト開発におけるマーケティングの役割を，エンジニアに理解してもらうというコミュニケーション的な技能も求められる場合もある。「マーケティングはエンジニアリングに指図することはできない」とSchwartzは言われたらしいが，対人的なソフトスキルを身に着けることで，SEOに基づくプロダクト開発が可能になったとしている（Schwartz 2021, p. 17）。「SEOのリーダーは，プロダクトマネージャーのように行動し，多くのスポークの間にハブとして自らを挿入し，それぞれが取り組んでいるSEO製品にユニークなインプットを提供する必要がある」（Schwartz 2021, p. 232）と述べているから，Schwartz自体，もやはマーケターの垣根を越えて，プロダクトマネージャーとして行動することもあるようである。このような役割を求められるとすれば，多少はプログラミングを学び，エンジニアとのコミュニケーションを円滑にすることが重要になってくるかもしれない。マーケターには，プロダクト中心にマーケティングの施策を考え，ときには開発に示唆出すことも，その役割のひとつとして踏まえておく必要があるようである。

実際のところ，PLGにおいてマーケティングに求められる能力は，以前よりもかなり広くなっている（これはプロダクトマネージャーもそうだ）。多様なSNSを含むプロモーションの知識やSEOに関する技術的な知識，ユーザーの理解から，（少なくとも概要程度の）プロダクト開発に関する知識，そしてこの，PLGという戦略に関する知識。また，昨今ではデータ分析や統計的な知識も求められている。これらの知識を身につけることは大変であるが，しかしやりがいがあることも事実である。「プロダクト主導のSEOでは，ユーザーを第一に考え，検索エンジンを第二に考える必要がある。ユーザー中心ということは，人間的なタッチが必要であり，機械やソフトウェアでできることではない」（Schwartz 2021, p. 76）。機械の手助けを借りつつも，結局Product-led Growthにおけるマーケティングは，人の手でやるしかない部分が多くある。

III. おわりに

Product-Led GrowthのGTM戦略を実行するためには，そもそもの組織作りから変更する必要がある。また，圧倒的な製品を考えだし，作ることが可能な人や環境を整えなければならない。そのためには，PLGというゲームのルールについて理解しておく必要がある。このゲームの主人公かつ利益の源泉はプロダクトであり，マーケターはこの主人公を魅力的に装飾し，冒険しやすくするための魔法使いのような位置づけである。

すでに成熟した，大規模なPLG企業においては，さらにユーザーを拡大するために従来通りのマーケティング手法が求められるかもしれないが，基本的にはそのような認知活動を行わなくても，勝手にオーガニック検索や口コミで広まるだけのポテンシャルをもったプロダクトが存在している。この場合，マーケターの役割は，認知施策やプロダクトの改良を

通して，この口コミを含むユーザーのエンゲージメントを強化することや，プロダクトの存在に気づいていないが，そのプロダクトが解決する課題の解決を待ち望んでいる人々の認知獲得となるだろう。リスティングの順位を気にする安易なSEO対策ではなく，プロダクト自体がユーザーのクエリやニーズにマッチするものとして進化し，認知されるような努力のエンジンとなることが必要となってくる。

PLGの本質は，良いプロダクトを作るということにつきる。「良いものが売れるというわけではない」という言葉は，マーケティングやセールスの重要性を語るときに強調される言葉であるが，インターネットを市場とするPLGの世界においては，この言葉は当てはまらない。「良いプロダクト」は，検索やSNSを通して拡散される，という運命にある。ひとたび入り口となるリンクをクリックすれば，あとはプロダクト自体が接客し，使い方を教え，ユーザーの課題が解決されるまで導いてくれる。このような状況において，マーケティングの在り方や考え方が変わってくるというのは理解できることである。

本論で触れてきたような理想的なPLG戦略をとっている企業は，世界規模で見ればわずかであるが，そのシェアで見れば圧倒的である。今後の日本において，世界的に利用され，競合よりも抜きんでるソフトウェア開発が行われるためには，このPLGのルールを理解して，このプロダクト開発に最適化された組織や戦略に基づいて行われるべきだろう。

引用文献

Eriksson, M. (2015) *The History and Evolution of Product Management*. https://www.mindtheproduct.com/history-evolution-product-management/（2022年8月16日参照）(In English)

Ferrara, A. (2010) *THE MEMOS: Shopify* . https://www.bvp.com/memos/shopify（2022年8月16日参照）(In English)

John, R. (2021) *Product-Led Onboarding*, ProductLed Press.

Ventures株式会社UB（2021）「【SaaS新戦略】国内初の「PLG」解体新書，『PLG プロダクト・レッド・グロース』刊行」『PRtimes』https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000088098.html（2022年8月16日参照）(In Japanese)

森岡毅・今西聖貴（2016）『確率思考の戦略論：USJでも実証された数学マーケティングの力』角川書店．

Olson, Todd. (2021) *The Product-Led Organization: Drive Growth by Puttingproduct at the Center or Yourcustomer Experience* , New Jersey: Wiley.

TECHBLITZ編集部（編）（2019）「CMOが語る，Zoomのマーケティング戦略」『TECHBLITZ』https://techblitz.com/zoom-cmo/（2022年8月16日参照）(In Japanese)

Risman, A. (2017) Shopify's Hana Abaza on sales and marketing. *INTERCOM* . https://www.intercom.com/blog/podcasts/shopifys-hana-abaza-sales-marketing/（2022年8月16日参照）(In English)

Schwartz, E. (2021) *Product-Led SEO*, Houndstooth Press.

ウェスブッシュ・八木映子（訳）（2021）『PLG プロダクト・レッド・グロース：「セールスがプロダクトを売る時代」から「プロダクトでプロダクトを売る時代」へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン．

福田康隆（2019）『THE MODEL：マーケテイング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセスの共業プロセス』朔泳社．

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

AI時代の実店舗の消費者行動分析

― デジタルサイネージの効果検証 ―

富士通株式会社 富士通研究所
遠藤 ありす

青山学院大学 経営学部 准教授
石井 裕明

富士通株式会社 富士通研究所
外川 太郎

富士通株式会社 富士通研究所
竹内 駿

キーワード
POP，購買前行動，カスタマー・ジャーニー，商品接触

I. 問題意識

POPは重要な広告ツールとして，長年研究がおこなわれてきた。しかしながら，評価に用いるデータはPOSやアンケートが中心であり，情報の網羅性・客観性に課題が残されてきた。また，これらのデータから得られる情報はほとんどが購買判断後の結果であり，購買判断前の消費者行動はブラックボックスの状態にあった。本研究では，映像認識AIを用いて消費者の行動を分析し，POPが購買判断前の消費者行動に及ぼす影響の解明を試みた。

II. 先行研究と仮説の設定

POPと衝動購買の結びつきを調べたPeck and Childers（2000, 2006）の調査結果と，商品への接触が当該商品への心理的所有感を高めるとの知見（Peck & Shu, 2009）を念頭に，以下3つの仮説を設定した。(1) POPでの商品の訴求は，当該商品への接触意図を向上させる，(2) POPで訴求された当該商品は，POPが掲示されていない条件よりも掲示されている条件で接触率が高まる，(3) POPで訴求された商品を含むカテゴリの商品は，POPが掲示されていない条件よりも掲示されている条件で接触率が高まる。

III. 評価方法

インターネット調査にてPOPの掲出と接触意図との関係性を確認し，実店舗においてPOPと商品接触との関係性を確認した。実証実験は，（株）リテールパートナーズ様にご協力頂き，山口県のスーパーマーケットにて実施した。チューハイ売り場に訪れた11793人に対し，映像認識AIを用いて商品棚への手伸ばしの他，通路通過，棚への立ち寄り，棚を見るといった行動を検出した。また，人手で同じ調査を行い映像認識AIの精度を確認した。

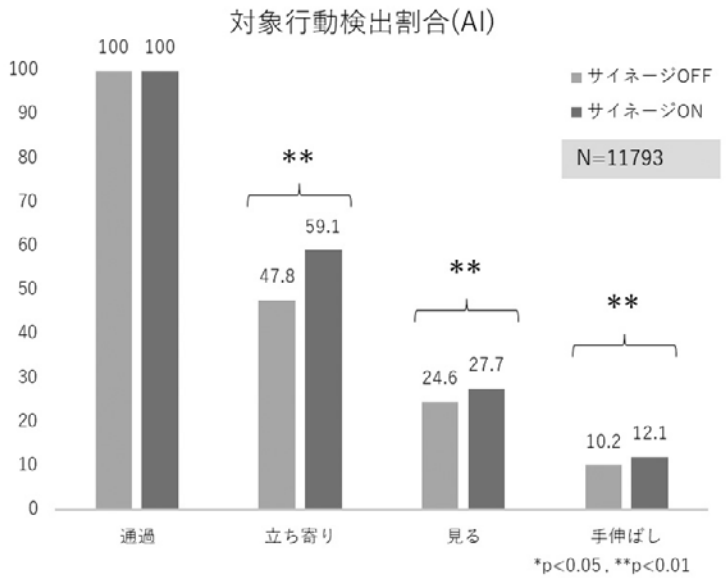
IV. 結果と考察

インターネット調査を含む3つの実験からは，POPの訴求内容の違い以上に，POPの存在自体が特定の商品への接触を促すことが示された。特に，その効果は対象商品を含む製品カテゴリの商品への接触率で顕著であった。また，店頭実験では商品への接触者数とPOSの購買者数に大きな乖離がないことも確認し，POPが商品接触を促し，その結果として購買行動を促すという先行研究の指摘を補強することができたと考えられる。

映像認識AIによって取得された消費者行動データからは，手伸ばしに至る前の立ち寄り，見るといった行動においてもPOPの存在によって各行動が促されていることが確認された（図―1）。アンケートやPOSでの分析では成し得られなかった購買プロセスに関する行動が数値化され，店頭におけるカスタマー・ジャーニー管理の可能性が示唆された。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

図―1　チューハイ売り場対象行動検出結果



V. 今後の課題

映像認識AIによって得られた消費者行動の因果関係整理や，映像からは判断できない消費者のNFTレベルをどう行動分析結果に紐づけるかが今後の課題である。

謝辞

本研究にあたり，調査・分析にご協力いただきました株式会社リテールパートナーズ様に心より感謝申し上げます。

主要引用文献

Peck, J., & Childers, T. (2000). Point-of-purchase signs, impulse purchases, and individual differences in the "Desire to Touch". *Repec*. https://ideas.repec.org/p/ags/umrfwp/14334.html (10.22004/ag.econ.14334).

Peck, J., & Childers, T. (2006). If I touch it I have to have it: Individual and environmental influences on impulse purchasing, *Journal of Business Research, 59*, 765-769. doi:10.1016/j.jbusres.2006.01.014

Peck, J., & Shu, S. B. (2009). The effect of mere touch on perceived ownership. *Journal of Consumer Research, 36*(3), 434-447. doi:10.1086/598614

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

PRとは何か

― PR/ 広報という言葉はどう定義づけられ，どう捉えられているか ―

株式会社ビーコミ 代表取締役
加藤 恭子

要約

PRという言葉はPublic Relationsの略語であり，よく聞かれるが人によりその定義や使い方が大きく異なることが多い。自己アピールを自己ピーアールと呼ぶこともあり，自分を宣伝すること，紹介することのような意味合いで使われることもある。本稿では，業界団体の定義，企業広報に関わる人の認識，一般消費者の認識を整理し，その共通項や違いを探るきっかけとするため，まず業界団体による定義を確認した上で，企業広報担当，一般消費者それぞれにオンライン調査を実施した。たとえば米国PR協会では，PRを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だと定義している。

結果として企業広報担当は業界団体の定義に近い認識を持っていたが，一般消費者は異なる認識を持っているものが多く，PRを宣伝だと捉えているものも多かった。また，PRの訳語としては広報が当てられるが実際には広報とPRを同義だと捉えているものは，広報担当者，一般消費者双方において少数であった。

キーワード

PR，パブリックリレーションズ，広報，広告，宣伝，メディア

I. はじめに

PRという言葉はPublic Relationsの略語であり，よく聞かれるが人によりその定義や使い方が大きく異なることが多い。自己アピールを自己ピーアールと呼ぶこともあり，自分を宣伝すること，紹介することのような意味合いで使われることもあれば，プレスリリース（Press release）の略語として用いる人もいる。また記事体広告に「PR企画」などと書かれていることもあり，お金の払われている広告だと思う人もいる。メディアに記事を掲載してもらう，いわゆるメディアリレーションを指していると考える人もいる。消費者庁が2022年3月に実施した広告である旨の文言の消費者の理解に関する意識調査によれば，PRという言葉を広告と思う人は57%にものぼった。本稿では，業界団体の定義，企業広報に関わる人の認識，一般消費者の認識を整理し，その共通項や違いを探るきっかけとする。

II. PRとは何か

1. PRSAによる定義

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」であると定義され，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（ステークホルダー）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）。

2. IPRAによる定義

米国PR協会（IPRA：International Public Relations Association）によるPRの定義の日本語訳（電通PRとサニーサイドアップによるもの）は「広報とは，信頼できる倫理的なコミュニケーション方法により情報発信を行う事により，組織とパブリック（公衆）との関係値，及び関心を構築する，意思決定管理の活動である」と書かれている。PRには広報という訳語が当てられている。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

3. 日本パブリックリレーションズ協会による定義

日本パブリックリレーションズ協会ではPRの定義としてまず体系パブリックリレーションズの定義「パブリックリレーションズとは，組織体とその存続を左右するパブリックとの間に，相互に利益をもたらす関係性を構築し，維持するマネジメント機能である。」と，加固三郎がPR戦略入門（1969年）で紹介した「PRとは，公衆の理解と支持を得るために，企業または組織体が，自己の目指す方向と誠意を，あらゆる表現手段を通じて伝え，説得し，また，同時に自己匡正（きょうせい）をはかる，継続的な対話関係である。自己の目指す方向は，公衆の利益に奉仕する精神の上に立っていなければならず，また，現実にそれを実行する活動を伴わなければならない。」を紹介したのち，「広報・パブリックリレーションズは，“関係性の構築・維持のマネジメント”である。企業・行政機関など，さまざまな社会的組織がステークホルダー（利害関係者）と双方向のコミュニケーションを行い，組織内に情報をフィードバックして自己修正を図りつつ，良い関係を構築し，継続していくマネジメントだといえる」としている。なお，経済広報センターも加固三郎による定義を紹介している。

4. 定義の共通項

これら国内外のPR協会の定義から以下が導き出される。

(1) PRはPublic Relationsの略語であり，その訳語は広報である
(2) 組織と公共の有益な関係性を構築・維持する活動・機能である

III. 目的

本研究は，国内外のPR協会の定義と，企業広報担当者，一般消費者それぞれの認識の差異について明らかにする。

本研究の仮説は以下である。

(1) 企業広報担当者は，PRを国内外のPR協会の定義に近い認識をしている
(2) 一般消費者は，PRを国内外のPR協会の定義と異なる認識をしている
(3) 企業広報担当者はPRの訳語は広報だと認識している

IV. 方法

1. 手続き

(1) 企業広報担当者向け

2022年5月，「広報とPRに関するアンケート」と題する調査ページをクエスタント（株式会社マクロミルが運営するアンケート作成や分析が行えるクラウドサービス）上に開設し，そこへの訪問を筆者のTwitterやFacebookで呼びかけた。最終的な回答者は79名（男性36名，女性43名）であった。そのうち，企業の広報担当である42名（男性13名，女性29名）の回答を有効回答として採用した。

(2) 一般消費者向け

2022年7月，「広報とPRに関するアンケート」と題する調査ページをクエスタント上に開設し，GMOリサーチのJapan Cloud Panelを用い回答者を集めた。最終的な回答者は330名（男性182名，女性148名）であった。そのうち，企業の広報担当，PR関連業，マーケティング関連業，メディア関連業に従事しているものを除いた315名（男性173名，女性142名）の回答を有効回答として採用した。

2. 設問の構成

PR，広報という言葉の意味をそれぞれどのように捉えているかを問う項目2問で構成された。なお，設問は広報担当に聞いたのちに一般消費者への質問票をブラッシュアップした関係上，選択肢の数や内容は若干異なっている。その他，フェイスシートで性別や年齢，居住地域，職業，その職業の経験年数を尋ねた。

V. 結果と考察

1. PRという言葉の認識

(1) 広報担当者

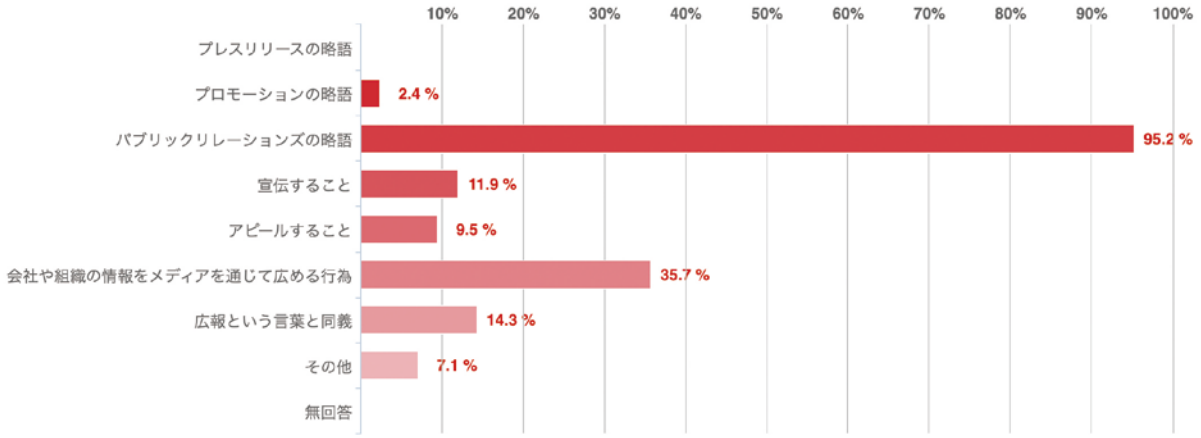
広報担当者の95%以上（40名）がPRはパブリックリレーションズの略語だと認識しており，宣伝やアピールと混同して

いるものは10%程度にとどまった。字面が似ているPress Release（プレスリリース）やPromotion（プロモーション）と混同するものもほぼいなかった。しかしながら広報と同義である捉えたものも少なく14.3%（6名）しかいなかった。なお自由解答の中に「ブランディングも含め，会社や組織を在りたい方向性に向けて各種ステークホルダーを巻き込んで実現していく」（女性，40代），「組織と，社会やあらゆるステークホルダーとのよい関係性を維持，継続するための活動全て」（女性，40代）といったステークホルダーに絡む記述をしたものが2名おり，PRSAの定義に近い印象だった。また「自分としてはパブリックリレーションズの略と思うけど，現実で使われているのは宣伝することになっているなと感じる」（女性，30代）という，広報担当者の認識と世間の認識のズレについて触れたものもあった。

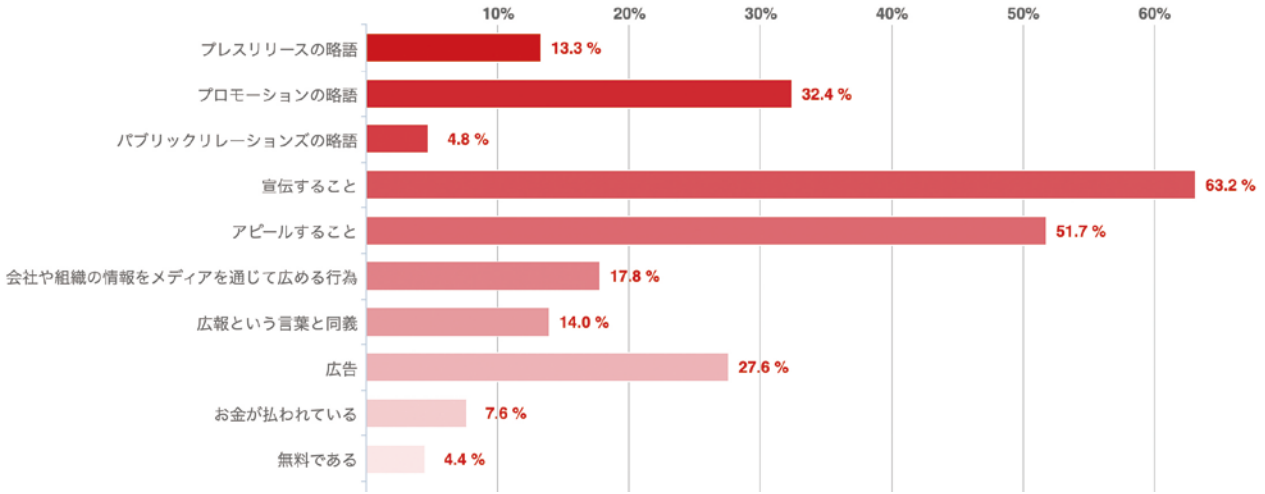
(2) 一般消費者

一般消費者の63%以上（199名）がPRは宣伝することだと認識しており，パブリックリレーションズの略語だと認識しているのは4.8%（15名）にとどまった。アピールと認識しているものは51.7%（163名），Promotion（プロモーション）と認識するものは32.4%（102名），広告だと認識するものは27.6%（87名）であった。広報担当者と同様，広報と同義である捉えたものも少なく14%（44名）しかいなかった。

グラフ1　広報担当者のPRの認識（n=42）



グラフ2　一般消費者のPRの認識（n=315）



2. 広報という言葉の認識

(1) 企業広報担当者

企業広報担当者の78.6%（33名）が会社や組織で起きた出来事を幅広く伝える行為と認識しており，PRと同じだと認識するものは23.8%（10名）にとどまった。PRについて聞いた質問では6名が広報と同じだと回答していたが，逆の聞き方をすると回答者の数が変わってしまった。

(2) 一般消費者

一般消費者の場合，どの選択肢も50%を超えるものはなく，解答が割れた。47.3%（149名）が会社や組織の公式情報を伝える行為だと認識し，46.3%（145名）が会社や組織で起きた出来事を幅広く伝える行為と認識していた。PRと同じだと回答したものは増え，25.1%（79名）となった。だが，宣伝することだと考えるものも43.5%（137名）にのぼった。

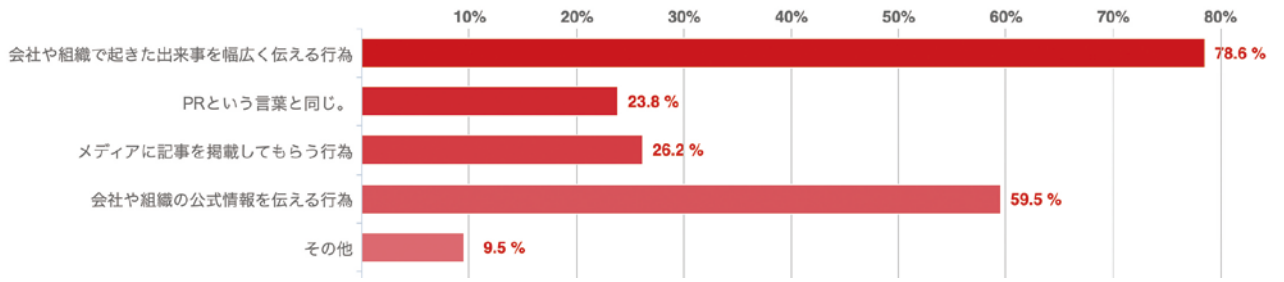
3. まとめ

PRという言葉の定義は企業広報担当者の多くはPR協会による定義と近い認識を持っており仮説1は支持された。また一般消費者はPRを宣伝だと思うものも多く，仮説2も支持された。仮説3については支持されなかった。PRの訳語が広報だと認識しているものは，広報担当者と一般消費者両方において少数であった。

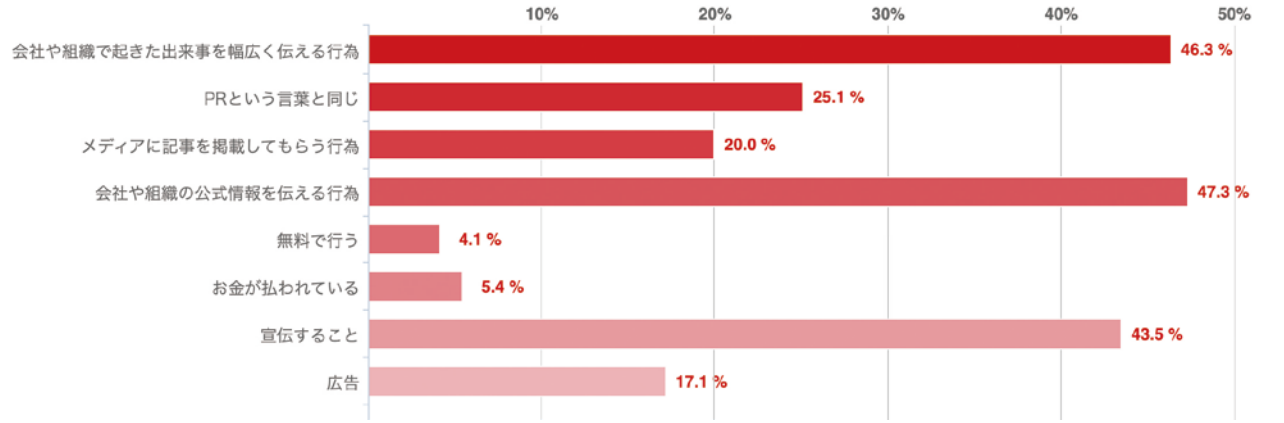
日常的に耳にする言葉でなければ，専門家やその業務に携わるものしかその定義を理解していないことはある。だが，PRという言葉は，比較的よく耳にする言葉であり，専門用語ではないと思われるが，その認識は担当者と一般消費者で大きく異なっている。また広報担当者であっても，PRと広報という言葉を同義ととらえずに使い分けているものが多いことがわかった。

今後は，本研究では明らかにできなかった，PR業，マーケティング業，メディア業の人々の認識や，国内でのPRと広報の使い分けも含め，明らかにしていきたい。

グラフ3　広報担当者の広報の認識（n=42）



グラフ4　一般消費者の広報の認識（n=315）



なお今回突然のオンライン調査に協力いただいた方にはこの場を借りてお礼を申し上げる。

引用文献

IPRA：International Public Relations Association　https://www.ipra.org/member-services/pr-definition/

PRSA：Public Relations Society of America　https://www.prsa.org/about/all-about-pr

消費者庁（2022）「広告である旨の文言の消費者の理解に関する意識調査」 https://public-comment.e-gov.go.jp/servlet/PcmFileDownload?seqNo=0000235721

日本パブリックリレーションズ協会　https://prsj.or.jp/aboutpr/

経済広報センター　https://www.kkc.or.jp/plaza/basic/

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

豊岡市神鍋地域における内発的地域イノベーション・エコシステム

― 株式会社Teamsのケーススタディ ―

芸術文化観光専門職大学 専任教員
辻村 謙一

芸術文化観光専門職大学 教授
佐藤 善信

豊岡市商工会 経営指導員
三浦 健太

芸術文化観光専門職大学 助教
中村 嘉雄

要約

本稿は，兵庫県の北部に位置する，神鍋地域の活性化を図るために株式会社Teamsのビジョンに賛同した異業種の経営者たちによる，内発的地域イノベーション・エコシステム（以下，IRIE）の事例研究である。兵庫県豊岡市の日高町にある神鍋高原は，有望な自然資源を数多く有しているのであるが，これまではその自然資源を有効に活用できていなかった。株式会社Teamsはそのような現状を打開するために，異業種の経営者たちによって創出されたソーシャル・イノベーションを，地域内で自律的に創発させるビジネスモデルである。本稿は，これまであまり分析されてこなかったIRIEの形成期から成長期に至るまでの，創発的な特徴を発見することを研究の目的としている。

キーワード

内発的地域イノベーション・エコシステム，クロス・バウンダリーチーム，ソーシャル・イノベーション，心理的安全性

I. はじめに

本稿は，神鍋地域の活性化を図るために㈱Teamsのビジョンに賛同した異業種の経営者たちによる内発的地域イノベーション・エコシステム（以下，IRIE）の事例研究である。豊岡市の日高町にある神鍋高原は有望な自然資源を多く有しているのであるが，これまでその資源を有効に活用できていなかった。Teamsはそのような現状を打開するために異業種の経営者たちによって創出されたソーシャル・イノベーションを地域内で自律的に創発させるビジネスモデルである。

IRIEの概念は佐野（2020）が事例研究から創出した概念であり，地域の自律的ソーシャル・イノベーションの導きの意図となる概念であると評価できる。ただ，佐野（2020, p.185）は自身の研究の限界について次のように指摘している。「分析を行った3事例とも，全て農山漁村・離島における人口1万人未満の小規模自治体であり，背景や社会課題に多くの共通点があることから，今回提示したIRIEの理論枠組みがある一定有効に作用したとも言える。今後，都市部やより口規模の大きい自治体等においても，この理論枠組みが有効か，さらなる検証が必要である。」

本稿は地方中核都市でのIRIEの形成とそれに至るまでのプロセスとその後の展開を詳細に追跡した。本研究の目的は，そのことによって佐野（2020）の研究の地方中堅都市でのIRIEの追試を試みることである。第Ⅱ節では㈱Teamsのケースが紹介される。第Ⅲ節ではTeamsを核とした神鍋高原活性化プラットフォームの形成プロセスを紹介する。第Ⅳ節では 神鍋交流型ツーリズムのビジネスモデルが考察され，第Ⅴ節では今後の研究課題が示される。

II. 農業生産法人 株式会社 Teamsのケース

2006年6月17日，新免将氏は循環型農業モデルを実現させるために，農業生産法人 株式会社Teams（以下，Teams）を創業した。「楽農や　神鍋高原ごちそう野菜

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

ファンド」(n. d.) には, Teamsのビジネスモデルについて次のように記載されている。「農業の発展で, 地域経済の活性化を実現し, 地域をつなぐループづくりを考えています。Teamsが目指す循環型農業とは, スーパーなどで廃棄された作物を液肥肥料に加工し, それを栽培作物に使用し, 収穫した作物をスーパーなどに出荷するような一連の流れのことです。地域でとれた農作物を無駄なく活用し, 環境にやさしい次世代の農業スタイルをつくっていきます。」

新免氏は1970年11月8日, 豊岡市日高町生まれた。新免氏は自身のキャリアについて次のように説明している（以下は, 2022年7月21日に行われた新免氏とのインタビューによる)。「僕は現在の豊岡町日高町生まれなんですけども, 1歳の時に病気を患いましたので, 大阪の今里に家族で移住して28歳まで育ちました。大阪の今里から学校に行き, 就職もして仕事に携わっていました。…当時, 父親は僕を優先してくれて, 弟に仕事を譲って, 父も大阪に引っ越してくれました。周りからも, 仕事より息子を取ったっていう風に言われながら。大阪移住後には, 自分の趣味だった麻雀を, こぢんまりと仕事にしようっていうことで, 雀荘を借りて僕と母を養う道を選んでくれたことに対して, 大人になってからも感謝しかないです。

僕が小学校3年生ぐらいだったと思いますが, 父親の弟が早逝してしまいまして, 周辺の要望を色々と受けて, 父親が代表に復帰する形をとって, 日高と大阪と別に暮らし始めました。(ただ,) 父親も仕事の合間ができれば, 1週間ぐらいは大阪に滞在するとか, 僕も休みになれば, 父親の元に家族で一緒に帰るとかっていう風にしていました。それが割と普通でしたし, 父親と特にそれで何か問題が起きたこともなかったですね。もちろん思春期はね, 苦手ではありましたけど。

大阪で食べるものは, 但馬日高の食べ物でした。お米だったり, 水も, 昔は大阪の水がまずいっていうことで, 父親がよく運んできてくれたりとかしたので, 食べ物を通じて, ふるさとの日高には愛着をずっと感じていました。28歳の時, 父親が病気を患ったため看病と事業承継のために日高に帰りましたけれども, いきなり巴建設に入社ということにはならなかったです。

といいますのが, うちの父親の弟が社長しておりました関係で, 大阪育ちの僕と地元でずっと暮らしてきた叔父とは, 生活を共にしたことがなく, 共に事業を行っていく上での相互理解を深めるためには時間が必要だと思い, 巴建設には入社せず新たに清和建設という会社を立ち上げる道を選びました。大阪時代に勤めていた先の同僚からの応援などももらって, 仲間を募って10人ぐらいで立ち上げた会社ですが, この会社は今もおかげ様で代表が変わって, 別の経営者に経営権を移して運営していただいている状態です。清和建設を立ち上げ後しばらくして, 清和建設代表の新免将として商工会にお世話になりました。商工会では, 色々なビジネスプランの構築であったり, プレゼンの勉強を, 経営塾で異業種の方々と交流させていただく中で経験させて頂きました。

農業農地の荒廃について非常に興味があったので, 研究を進めていく中で, 何か地域のためにできないか, 農業がお金儲けにつながれば離農を防げるんじゃないかという問題意識から, アグリビジネスのプランを提案させていただきました。そこに共感していただいたのが, 今うちで役員をしている田村さんでした。田村土建という建設業の社長です。彼は当時, お父さんが健在で, ご自身も専務をされながら, 兼業農家をされていました。僕としては, 農業のノウハウが全くない中でアグリビジネスを行うためには, 色々な方の協力を得るのが大前提でしたので, そこで協力を得られて, じゃあ, 僕がプランを考えて, それを実際にアクションにして実現していくべく, 田村さんと一緒にじゃあ, やりましょうかというところが, そもそものスタートでした。

まずは田村さんが自分で農業にトライされていたので, 収穫した商品をブランディングしようと動きました。田村さんには栽培品目の拡大と品質を確保していただき, 僕は同時に, 先に売り先を開拓しないといけないなと考え, 色んなところに伺って, 販路開拓を行いました。ところが, 当時は, 販路はあるんだけれども, ものが足りないっていうような状況でした。その後は, どんどん空想のアイデアを繰り返しながら, なんとか現状に至ってきたみたいな感じです。思いつくことは, とりあえず一旦手をつけてみようっていうようなトライの仕方をして, 色々な失敗もありますけど, 先ずはマーケティングだなっ

ていうところから入ったのを覚えていますね。」

新免氏は，農業農地の荒廃に非常に興味があった理由を次のように説明している。「大阪住まいだった子供の時，長期の休みのたびに日高町但馬に帰ってきていたんですけれど，子供ながらすごい自然が豊かで，食べ物もおいしくて，何か人間味に溢れる人たちが多いんだろうなと勝手な想像していました。アルプスの少女ハイジみたいな牧歌的な世界を想像していたんですが，実際に大人になって来てみると，農業は嫌だ，儲からない，跡取りがいない，農業しんどいから嫌だっていう声ばかり聞こえてきて，どんどん離農が増えていって，耕作放棄地が増えていくという現実を目の当たりにして，すごいショックだったわけなんです。実は，それをなんとかしたいという気持ちになったのは，恐らくなんですが，僕の父親のあの実体験が僕の中に残っていて，というところがあります。

うちの父親は今の会社を一代で作った創業者なんですが，農地とかいろんな不動産をよく買い漁っていました。世間的には不動産を買い占めてというようなイメージになるのかもしれないのですが，本人との話の中では，戦前生まれ（昭和3年生まれ）で，自分の一番大事な時期を戦争に取られてしまった。その時に食うや食わず状態で弟たちを養わなくてはいけなかった。その時から自分で農業をして，作ったものを食べさすっていうところに大きな意味を感じていて，自分たちの商売が例えばうまくいかなかったとしても，その農地を使って農作物を作って食べられれば，皆が生活していけるだろうっていうイメージで農地をずっと買っていました。

そんなイメージが僕の中にも残っていたと思いますね。そこの中で，現状，その農地が荒廃していくっていうのが，なんてもったいないんだっていう気持ちが大きくありました。農地1つを復旧すればどれぐらいの人が働けて，どれぐらいの利益があって，社会的にどれぐらい還元できるのかっていうところを，実証実験としてやってみたいっていうのが，一番大きな根底の部分だと思います。」

実は，新免氏がTeamsを創業したもう1つの要因が存在する。それは兵庫県立大学神戸商科大キャンパス（以下，商大）の故・佐竹隆幸教授との出会いであった。2007年，佐竹門下生である石澤雄一郎氏が当時の日高町商工会（現・豊岡市商工会）職員として赴任し，佐竹教授を但馬へ招き，経営の勉強会を開催した。その勉強会に新免氏は参加していた。ここから佐竹教授と新免氏との付き合いが始まったのである。そのような中で佐竹教授には，新免氏がアグリを主体としたビジネスを第二創業で取り組んでおられることに対して，ソーシャルビジネス事例に沿った取り組みとして興味を持っていただき，個人的に指導して頂くようになった。

2008年，新免氏は自分たちでテーマを決めて学ぶ場である「人材育成塾」を創設した。これと並行して産学連携事業で兵庫県立大学と連携し，そこに佐竹教授が定期的に参画するようになった。そして2009年頃，大学院でもっと経営を学びたいと希望した新免氏に佐竹教授より商大ビジネススクール（BS）1期生としての受験を勧められ，2010年より学ぶこととなった。これ以降，新免氏が商工会活動で付き合いのある若手経営者等に直接に商大BSへの進学を進められ，但馬から2期生，3期生，4期生と毎年入学して学ぶ流れが作られていった。

III. Teamsを核とした神鍋高原活性化プラットフォームの形成

2020年7月，新免氏から商工会の経営指導員である三浦健太氏に，ためTeamsとして神鍋高原活性化の核となる取り組みに関する相談に乗ってもらいたいとの依頼があった。新免氏の相談内容は，プラットフォームの立ち上げに必要な資金，補助金などを獲得できないかということであった。三浦氏は，新免氏とプロジェクトの全体構想についてディスカッションし，「神鍋交流型ツーリズムプラットフォーム」の図を作成した。後に示す図2と図3がそうである。

新免氏と三浦氏との最初の出会は次のようであった。2013年当時，三浦氏は朝来市商工会に勤務していた。当時，新免氏の声掛けで朝来市商工会所属の若手経営者が4期生として商大BSに通っており，そのつながりで新免氏とは但馬エリアを活性化したいという共通のビジョンのもと

に，所属管轄エリアを超えて一緒に活動することになった。両名ともに同じベクトルで地域の繁栄について対話することができ，その縁で，三浦氏は新免氏が2012年から始めていた経営者勉強会にも参加し始めた。2014年から三浦氏は豊岡市商工会へ人事異動になった。その年，佐竹教授が兵庫県立大学ジオコウノトリキャンパスで大学院生のサテライト講義をすることになり，但馬からも何人かのオブザーバー参加が認められ，三浦氏も新免氏からの誘いを受けて，佐竹教授の講義に参加した。これが三浦氏の佐竹教授との付き合いのきっかけとなった。

このとき，新免氏によれば，佐竹教授は商大BS6期生として但馬から通う者をピックアップしていたとのことであった。新免氏はかねてより三浦氏を受験させる気で佐竹教授の講義をうけさせ，見込みがあるかどうかを見極めようとしていた。三浦氏も以前より佐竹教授の書籍も読んで魅かれていたので，受験まで時間はなかったが，新免氏に受験勉強をサポートしてもらい，2015年より商大BSへ通ったのが，佐竹教授との本格的な付き合いの始まりであった。

話を神鍋活性化プロジェクトに戻す。2020年8月，三浦氏は画流㈲清水寛氏と面談し，7月に新免氏と打ち合わせた「神鍋交流型ツーリズム」立ち上げへ向け，地域通貨などの制度を始めとした行政施策に詳しい清水氏にも構想を説明し，メンバーに入ってもらった。三浦氏は清水氏にアプローチした経緯を次のように説明している。2011年と2012年に商工会が取り組んだ江原駅前活性化事業にて，清水氏が事業委員長，新免氏が実行グループリーダーで活動してから，地域活性化事業において盟友として，互いに信頼できる関係性が構築されていたからであると。実際，清水氏は旧豊岡市役所勤務を経て情報通信業を起業した経験があるので，地域施策に詳しかった。

2020年10月，三浦氏は㈱たびぞうの大林大悟社長にプロジェクトへの協力を依頼した。当時，同社はEVモビリティを使った「城崎ぷちたび」という着地型旅行コンテンツの提供を始めていた。神鍋交流型ツーリズムに同社のノウハウをフランチャイジーとして取り入れたいと申し出て，了解を取り付けた。新免氏は，それに合わせてEVモビリティの購入を行った。

2020年12月には，三浦氏は民宿「志んや」と㈲神鍋自動車工業の代表者にプロジェクト参加への声掛けを行なった。神鍋自動車工業はEVモビリティの整備やリース契約を担当する。また新免氏は，神鍋高原入り口で民宿を経営する志んやを起点にEVモビリティ・コンテンツの展開を考えていたため，新免氏の商工会青年部の後輩である飯田勇太郎氏にメンバーに入ってもらうことになった。飯田氏は，これまでにも宿独自の滞在プラン（サウナ体験）などに積極的に取り組んでいたため，新免氏が一本釣りする形での参加であった。また，神鍋自動車工業の立田宏和社長は，新免氏たちが2012年より始めた自主経営勉強会に参加していたメンバーでもあった。

以上のようにして，神鍋交流型ツーリズムのプラットフォームへの参加メンバーが決まった。メンバー候補者との面談は，新免氏と三浦氏とで行った。三浦氏が面談のアポをとり，資料と基本的な考え方を説明し，新免氏がプロジェクトの全体構想を説明するという分業体制であった。

そもそも，新免氏が「神鍋交流型ツーリズム」のプラットフォーム事業を構想したのは次の理由からであった。兵庫県北部の神鍋高原を有する豊岡市は北部に城崎温泉や但馬海岸国立公園竹野海岸，東部に但馬の小京都出石城下町といった兵庫県内でも有数の観光地を有している。その中で，神鍋高原エリアは冬季のスキー，夏季はスポーツ合宿の受入れが盛んな地域であり，豊岡市の観光戦略の拠点として重要な地域である。しかし，近年は暖冬の影響やスキー人口の減少により，スキー場施設の集客が大きく落ち込んでいる。

但馬県民局地域政策室地域づくり課（2021）によれば，来訪者の状況は，冬のスキーシーズンで10万8000人，夏の合宿シーズン（グリーンシーズン）が約11万5000人である。その中で神鍋高原がある日高地域での「昼間滞在時間」は「日帰り」3.11時間，「宿泊」6.22時間となっている。他方で，豊岡市全体の平均滞在時間は，日帰りが2.42時間，宿泊（市外宿泊を含む）が4.24時間である。日高地域は豊岡市内のどの観光地よりも平均で高い数値であるが，それは神鍋高原に長時間滞在しているからである。ちなみに，豊岡市内で最も観光客の多い城崎エリアでも日帰り1.8

時間，宿泊3.95時間となっている（豊岡市観光動態調査レポート2016）。ここからも神鍋高原での滞在率はかなり高いことがわかる。これらの統計数字からみて，神鍋高原へは，冬のスキーや夏の合宿受け入れなどの目的のみで来訪し，それ以外のアクティビティ等の体験はせず，1箇所に長時間滞在して，そのまま帰路につくパターンが多いことが伺える。

また，同地域には小規模な民宿旅館や農家も多く点在しているのであるが，彼らは暖冬化が進む中，スキーやカニといったホワイトシーズンに重点を置いたままである。他方で，グリーンシーズンには合宿を受け入れているが，個々の民宿旅館が個々バラバラに値下げ競争を展開するだけの状況となっている。さらに，同地域には旗艦施設となる道の駅や温泉施設は存在するが，従来型の「来訪待ち」施設となっている。このような背景のもとで，新免氏を中心とした神鍋地域活性化プラットフォームの創出がなされたのである。

Ⅳ. 神鍋交流型ツーリズムのビジネスモデルの考察

新免氏たちの神鍋交流型ツーリズムのビジネスモデルは，佐野（2020）によって創造された概念である「内発的地域イノベーション・エコシステム」（以下，IRIE）の一種であると考えられる。佐野（2020，p.28）はそれを次のように定義している。「『IRIE』は，地域社会が抱える課題に対する創造的かつ革新的な解決に結びつく，様々な諸活動の総称である。…そうしたマルチセクターによる協働が断続的に営まれることにより地域社会のレジリエンスが高まっていく。…。

それ（IRIE）は，地域外の大きな資本や権力に依拠した開発モデルではなく，地域の自己決定や自治の力に依拠したものであり，それゆえに地域のレジリエンスを高め，持続可能性を高める…。また特定の地域イノベーションや社会課題の解決に特化した期間限定のアクションでなく，地域社会の中で断続的に営まれ，持続する自律的システムであり，いわばそれが母体となって地域課題解決に向けた協働や地域イノベーション，またコレクティブインパクトに向かう諸活動が地域に産まれてくるものである。まとめれば，IRIEとは『セクターを越えた協働と住民の主体的参加により，複雑な地域課題の解決を行う地域における多様なプレイヤーによる機能的ネットワークであり，相互作用と共進化により持続する自律的システム』である。」まさに，新免氏たちのプロジェクトの構想は，現段階では小規模であるが，IRIEの構築を狙ったものであると考えられる。

次に，組織作りに当たって，リーダーとしての新免氏のユニークな点はマルチセクターの専門人材の自社内への取り込みである。具体的には，新免氏のグループ会社となる㈱Teamsからは取締役営業部長の由良大氏，㈱巴建設からは藤木弘和氏がプロジェクトに関与し，個々の判断で動けるようにエンパワーしていることである。神鍋プロジェクトにおける由良氏の担当は農業を軸とした体験型コンテンツの醸成である。由利氏は上代が6000円の高糖度の小玉スイカを開発した実績を持つ。藤木氏の担当は，現在準備中で稼働はしていないが，建設業としては神鍋高原における拠点整備となる古民家・古ペンション改修を担い，さらに新規ビジネスとしては城崎温泉と神鍋高原をつなぐ移動手段を担う予定である。

専門人材を内部人材化したことから，グループ内の企業間でおこる双方別決済などの事務手続きの煩雑さや時間的ロスを削減できる。また，新免社長が伝えるビジョンに従い，現場判断で動きやすくしたことで，短時間で相互リンクが可能となった。そうすることで，自社グループ企業全体で経営資源を集めやすくなり，神鍋高原活性化のために何ができるか，各々の企業の強みを活かす等，フリーに試行錯誤できる体制が構築されることになった。

また，外部の異業種事業者との関係構築の始まりは，新免氏が所属している「商工会」活動である。新免氏は信頼できる事業者である㈲画流（情報通信サービス業），㈲神鍋自動車工業（自動車整備販売業），志んや（宿泊業・代表が旅行業取扱主任の資格あり）にメンバーに加わってもらうことができた。そして，商工会としても新免氏らのプラットフォームの形成を地域活性化事業としてバックアップすることが正式に決定した。そうすることで，プロジェクトが進行

して行く中で，参加メンバーから新しいコンテンツ提案が出てくるごとに，活動に賛同する他の事業者も巻き込み，彼らにもさらに新しいコンテンツ作りに参画してもらい，リンクをどんどんと広げるスタイルで運営することを構想している。

以上で説明した新免氏と三浦氏の事業進化構想も，IRIEの成長期（多様な主体とのネットワーク形成）から発展期（マルチセクターによる協働ガバナンス・システム）の特徴に該当する（佐野，2020，p.80）。佐野（2020，p.80）では，IRIEの発展段階を4つに区別しているが，残りの2つは誕生期（中核プレイヤーの誕生と成長）と成熟期（自律的秩序形成と共進化）である。その意味では，TeamsはIRIEの中核プレイヤーであり，商工会の三浦氏と2021年に豊岡市に開設された兵庫公立大学法人芸術文化観光専門職大学の地域リサーチ＆イノベーションセンター（RIC）は，中間支援組織として位置づけられる。

佐野（2020，p.88）は両者の関係を次のように説明する。「本論文では，中核プレイヤーをエコシステム形成の発端となり，その成長と発展をリードし，また自分自身も地域イノベーションの担い手として，地域社会内の様々なプレイヤーを巻き込んでいく主体として捉えている。それに対し中間支援組織は，…地域イノベーション活動を中心的に担う存在ではなく，エコシステム内のプレイヤーの関係づくりや情報共有の促進，またフィードバック・ループの媒体となり異なるプレイヤー間の化学反応を促進する『場づくり』を行う黒子的な存在だ。…重要な役割を持った主体として捉えられる。」

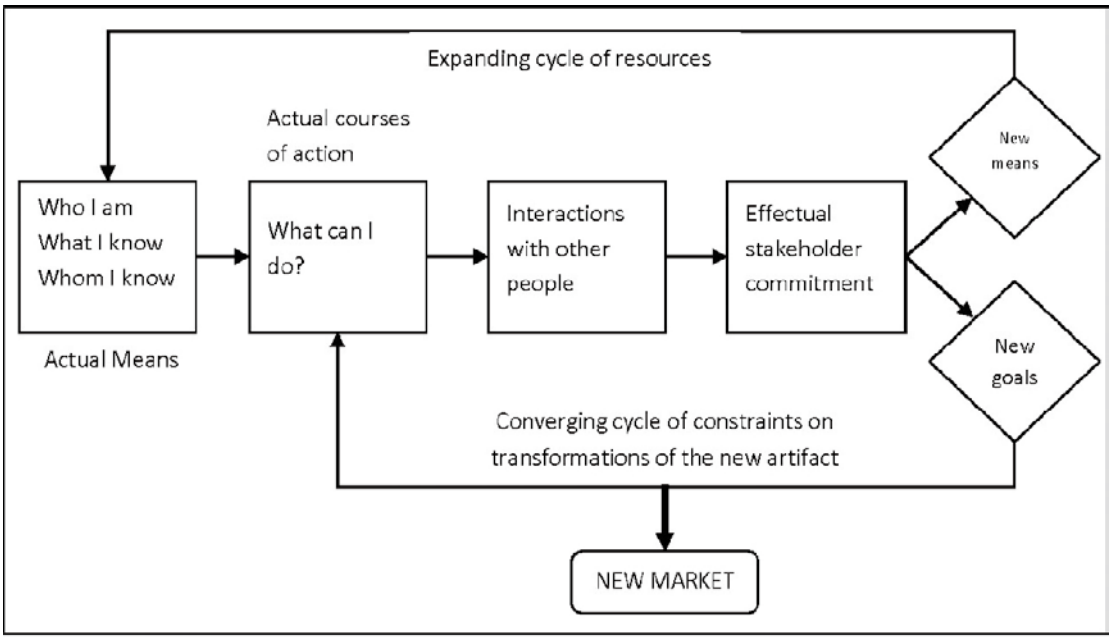
また，新免氏と三浦氏の事業進化構想のベースとなっているビジネスモデルの戦略ロジックはブリコラージュとエフェクチュエーションである。新免氏のインタビューで示されているように，彼自身がそれらのロジックをベースにキャリアを構築してきたのである。説明されている事業進化プロセス，特に「プロジェクトが進行して行く中で，…構想している」との件は，図1に示されているエフェクチュエーションそのものである。

また，IRIEは，Edmondson and Harvey（2017，2018）が創始した概念であるクロス・バウンダリーチームでもある。彼らは，専門分野を異にしたメンバーから構成されるクロス・バウンダリーチームの場合には，3つの課題（壁）に直面すると言う。言葉の壁，技術の壁，利害関係の壁がそうである。その3つの課題を克服するためには，メンバー間の信頼関係をベースにした「心理的安全性」の担保が重要になる。その点で，神鍋高原地域活性化プラットフォームのメンバー間には信頼関係に基づいた「心理的安全性」が担保されている。しかも，ソーシャル・イノベーションという「高貴な事業パーパス」も有している。Cross，Edmondson，and Murphy（2020）は，メンバー間の関係が信頼関係をベースにしており，かつそれをベースにして高貴な事業パーパスを実践する場合に，メンバー全員はエネルギッシュに活動すると主張している。

Edmondsonらの以上の主張は，佐野（2020）の「協働ガバナンス」の担保と類似した概念になっている。それを佐野（2020，p.42）は次のように説明する。「協働ガバナンスがうまく作動しているIRIEにおいては，そこに参加するマルチセクターのプレイヤー間においては，自然なヒエラルキーはあるが，固定的でなく比較的格差も少ないと考えられる。もちろん，それぞれの役割分担はしっかりされているが，そこに支配的な上下関係は持ち込まれず，立場を越えたオープンでフラットな関係性が生まれ，維持されることで，よりイノベーションが起こりやすくなるのではと考えられる」のである。

新免氏がこのような関係性を意図的に構築しようとしたかどうかは定かではないが，しかし彼がこのような関係性を構築できた理由は，彼が内部者の目線と外部者の目線を併せ持ったリーダーを意味する「インサイド・アウトサイド・リーダー（Inside-Outside Leader）」だからであると考えられる。つまり，部外者の目線で組織内部の課題を的確に発見し，その課題解決に当たっては部内者の目線で必要な解決策を展開できるリーダーがそうである（佐藤，2011，p.15）。新免氏のこれまでのキャリアからはその可能性が高いと考えられる。

図3　エフェクチュエーションによるTeamsプラットフォームの拡大。



出典：Sarasvathy and Dew (2005, p.543)

V. 今後の研究課題

今後も引き続き，新免氏らの神鍋活性化プロジェクトを追跡調査する。そのことによって，佐野（2020）が今後の課題としていた中堅都市におけるIRIE成長メカニズムの解明に貢献することができる。また逆に，佐野（2020）のIRIE成長段階の一般理論は神鍋高原のIRIEの成長戦略の指針ともなると考えられる。恐らく，当該地区のシニア経営者たちやシニア住民に彼らの活動が認められれば，そのIRIEは加速度的に拡大してゆくことが予想できる。

謝辞

取材に全面的にご協力下さった（株）Teamsの新免将さん，由良大さん，画流の清水寛さんにはご多用中にも関わらずご対応下さり，誠に有難く感謝申し上げます。また，いつも丁寧にご指導下さる佐藤善信教授には，今回も様々な面に関してご教授頂き，心から感謝致します。今回の執筆に関しては，豊岡商工会の三浦健太さんや中村嘉雄助教からの協力なしには，完成出来ませんでした。この場をお借りして深く感謝申し上げます。

引用文献

Cross, R., Edmondson, A., and Murphy, W. (2020). A noble purpose alone won't transform your company: Leadership behaviors that nurture interpersonal collaboration are the true drivers of change, *MIT Sloan Management Review*, 61 (2), 1-7.

Edmondson, A. M. and Harvey, J. F. (2017). *Extreme teaming: Lessons in complex, cross-sector leadership*. Howard House, UK: Emerald Publishing Limited.

Edmondson, A. M. and Harvey, J. F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations, *Human Resource Management Review,* 28(4), 347-360.

Sarasvathy, S. D. and Dew, N. (2005). New market creation through transformation, *Journal of Evolutionary Economics,* 15, 533-565.

佐藤善信（2011）.「経営学の理論は現場で役に立つのか?」『ビジネス&アカウンティングレビュー』, 7, 1-18.

佐野淳也（2020）.『小規模自治体における内発的地域イノベーション・エコシステム：創造的人口減少を可能にするまちづくり生態系』同志社大学 博士論文（未公刊）

「楽農や　神鍋高原ごちそう野菜ファンド」(n. d.) https://www.securite.jp/fund/detail/445 (2022 年 8 月 16 日参照)

豊岡市 (2016) 豊岡市観光動態調査レポート資料 近畿大都市発地者 期間③ (2015 年 10 月~12 月)

但馬県民局地域政策室地域づくり課 (産業観光担当) (2021) .『令和 2 年度但馬地域観光客動態調査結果 (速報)』https://web.pref.hyogo.lg.jp/tjk01/press/030928_3.html (2022 年 8 月 16 日参照)

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

SNSで踊る社長と企業イメージの研究

― TikTokを活用した採用活動において就活生が抱く企業イメージとは ―

中央大学 国際経営学部 学生
谷村 将太朗

中央大学 国際経営学部 教授
中村 潤

要約

株式会社リクルートキャリア（2021）の調査によると近年，採用活動のオンライン化により企業は「職場の雰囲気」や「社員の人柄や魅力」を伝えづらくなっている。一方で，TikTokを利用することで組織の雰囲気を発信し，採用活動で成果を上げている企業も存在する（三陽工業株式会社，2022）。本研究では，企業戦略，企業規模，将来性，企業文化，経営者，従業員，職場の雰囲気といった多角的な側面から，TikTokで人気の歌とダンスを用いた企業の就活生向けリクルート動画による企業イメージを分析した。分析は等分散性を仮定するt検定の両側検定により有意差のある平均値と因子分析により企業イメージの特徴づけを行った。因子は，アットホーム，自己成長，堅実性の三因子が見つかり，TikTokのリクルート動画は，アットホームな企業イメージを印象付ける一方で堅実性を低下させることを発見した。

キーワード

ソーシャルメディア，アットホーム因子，プロモーション戦略

I. はじめに

情報発信のトレンドはテキストから画像へ，画像から動画へと変化しており，それに合わせて企業は有効なマーケティングの手段をとり，自社認知を促して良い企業イメージを構築することが重要である。Uyar and Boyar（2015）はコミュニケーションツールとしてのソーシャルメディアは，ステークホルダーとの双方向コミュニケーションを可能にする重要な広報ツールであると述べている。本稿ではソーシャルメディアの活用と企業イメージに焦点を当て，TikTokを活用して採用活動を実施することを想定し，踊る社長が企業イメージにどのような変化を及ぼすか調査した。

コロナウイルスの感染拡大によって採用活動はオンラインへと移行している企業が増え，オンライン化による課題が浮き彫りとなっている。日本国内の就職活動の状況において，株式会社リクルートキャリアの調査（2021）によると採用活動において「自社認知度」を課題とする企業は 56.3%（n = 1120）とアンケートの回答の中で最も多い。また就職活動のプロセスでオンラインでの活動が増えたことで，Web化対応により「職場の雰囲気や組織風土」，社員の「人柄や魅力」が伝えづらくなったとことを課題とする企業が増加した。一方でTikTokを利用して企業プロモーションを行い，採用活動において成果を上げている企業が存在する。三陽工業株式会社はTikTokを始めてから求人数が1.25倍に増えた（三陽工業株式会社，2022）。また三和交通株式会社はTikTokでのダンス動画を通して，「明るい雰囲気」だと求職者に感じてもらえるようになったと述べている（斎藤，2021）。

上記のようにTikTokを用いた企業の動画により，情緒的な面でポジティブなイメージを与えることができるようになったと感じる企業は存在する。しかしながら，それを明らかにした研究はまだ存在しない。

本稿では企業イメージを明るい，親しみやすいなどの情緒的な側面だけではなく，企業戦略，企業規模，将来性，企業文化，経営者，従業員，職場の雰囲気といった多角的な側面から，TikTokで人気の歌とダンスを用いた企業の就活生向けリクルート動画による企業イメージを分析する。

本稿の構成は以下のとおりである。第二章では本研究に関連した企業イメージの先行研究とTikTokの特徴を整理する。第三章では筆者が実施したアンケート調査の分析方法について説明し，第四章で結果を示す。その後，実験結果の分析と解釈を目的とした考察を行い，最後に結論を述べる。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

II. 先行研究

この章では企業イメージの構成要素に関する先行研究，企業イメージを測定するためのイメージ尺度，TikTokというソーシャルメディアの特徴について紹介する。

1. 企業イメージの先行研究

良い企業イメージは優れた従業員を魅了する力がある（Fombrun & Shanley, 1990）。採用活動において企業イメージは求職者の意思決定に影響を及ぼすため，企業は求職者を魅了する企業イメージを構築する必要がある。企業イメージの構成要素に関する研究は数多くあり，多面的な要因が関わっている（Bolger, 1959）。Gray and Balmer（1998）は企業イメージと評価に関するフレームワークにおいて，企業イメージを構成するCorporate Identity（CI）について説明している。CIはビジネス戦略，主要な経営者の哲学，企業文化，企業デザインの相互作用といった企業全体だと述べる。またGray et al（1998）は企業イメージの構成要素としてプロダクトの重要性を主張している。松田・鈴木・花上（1995）も経営方針や商品を企業のイメージの構成要素と主張し，他にも社名，企業のロゴ，広報広告，建物，経営者，社員，業績，社会的支援活動をあげている。Winters（1986）は企業イメージの形成に影響を与える要因として，企業行動，社会的行動，社会への貢献を挙げている。Backhaus and Tikoo（2004）は経営者のイメージに言及し，経営者イメージの構築は求職者が応募するための意思決定に影響を与えると主張している。このように企業イメージは，企業の戦略や企業の文化，経営者像や製品，社会活動など多くの側面から構成されている。

2. 企業イメージ尺度

企業イメージを測定する尺度については，Fan（2019）は中国の国としてのイメージとブランド評価における研究で，企業イメージを国際性，社会への貢献性，信頼性の観点から測定している。日本国内では，日経広告研究所（2021）が企業イメージ調査を実施しており，企業の親しみやすさ，技術力，製品の品質，人材の優秀さ，安定性，伝統性，信頼性，財務内容，企業認知度，就職意向，株購入意向など多様な側面から企業イメージを測定している。

大学生を対象にした企業イメージ調査においては，高橋・野口・安藤・渡辺（1999），関（2019），若林・中村・斎藤（1989）の研究がある。高橋他（1999）は組織イメージとして野性的イメージ，家庭的イメージ，信頼性イメージの3因子を見い出した。関（2019）は大学生を対象に中小企業のイメージを，「経営者との距離が近い」，「コミュニケーションがとれているが，福利厚生は充実していない」，「若い人に責任ある仕事を任せる」など八つに集約した。若林他（1989）は大学生から見た企業の魅力には，仕事への挑戦志向と安定志向の2因子があると主張する。

企業イメージの測定では高橋・正木・佐藤・春日（2008）のように形容詞を用いたSD法を採用している研究は多いが，本稿では企業の雰囲気，経営者や社員像に具体性を持たせるため，形容詞によるSD法を用いていない。本研究では企業イメージに関する上記の先行研究のアンケート項目を複合的に組み合わせた企業イメージ尺度を作成した。アンケート項目は企業イメージの構成要素から企業戦略，企業規模，将来性，企業文化，経営者像，従業員像，職場の雰囲気に該当する項目を選択した。

3. TikTok

2021年に世界で最もダウンロードされたモバイルアプリはTikTokであり6億5,600万回ダウンロードされた（Inc. Apptopia, n.d.）。TikTokは，Z世代の若者を中心に人気があり，『令和2年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査』（2021）によると日本国内の10代でのTikTok利用率は57.7%，20代で28.6%である。TikTokに投稿されるコンテンツの種類においては，Suárez and García（2021）が実施したスペイン人とイギリス人の10代の少年・少女958人を対象にした調査によると，自撮り動画が一番多く，次に振付のあるミュージック動画が多いと指摘する。

また利用目的は幅広く，山陽工業株式会社（2022）や三和交通株式会社（斎藤，2021）のように企業がTikTokを自社認知向上のために活用しているケースがある。

このように，世界規模でダウンロード数が多く若者に人気があるTikTokは，企業認知向上のプラットフォームとして

利用しやすいことが考えられる。一方でTikTokを用いた企業イメージ変化に関する先行研究が散見されないことから，本稿にて，企業がTikTokというコミュニケーションツールを利用した場合の企業イメージを分析することは価値があると考えられる。

III. 分析方法

本実験では2つの動画を作成し被験者に各動画を視聴してもらい企業のイメージを評価してもらった。動画の内容は就活生に向けた20秒の人材募集動画である。図1は本実験で使用した動画のイメージ図である。

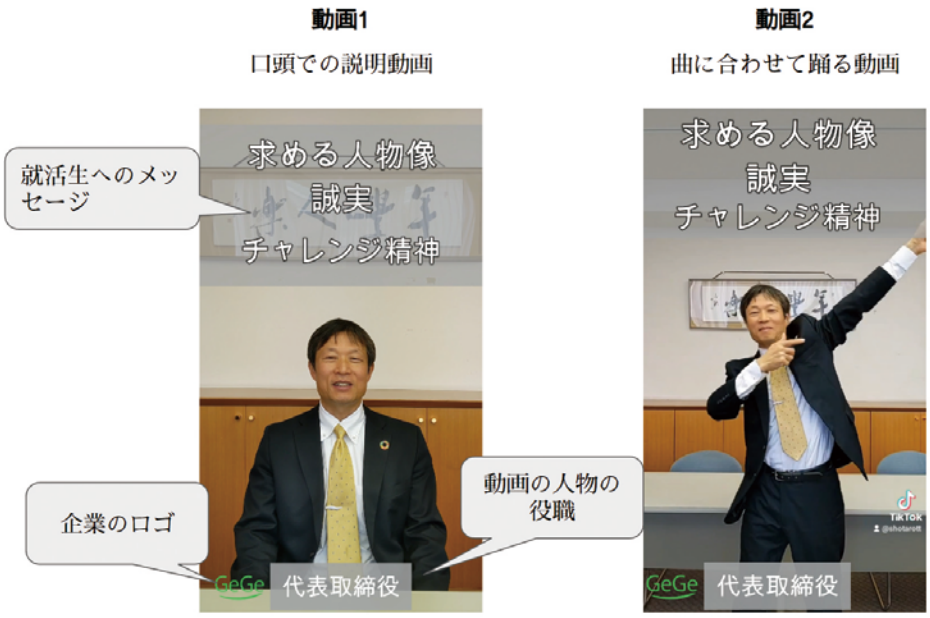
TikTok仕様の動画を見る順番により評価に違いが出る可能性を考慮し，グループを二つに分けた。グループAは動画1の視聴後動画2を視聴してもらい，グループBはその逆で視聴してもらった。各動画は撮影場所，動画の長さ，動画中に流れるテロップの内容，登場人物，仮の会社のロゴ，役職を共通条件とした。動画1は口頭で人材募集を呼びかけ，動画2はTikTokで流行している曲とダンスを利用した形式である。

本実験で採用した曲は2021年11月6日時点で，100万回以上TikTok内で動画作成のために使用された曲である。100万回以上作成に利用された曲はいくつも存在するが，その中から定番のダンスがあるものに絞り「Me too」という曲を本実験で採用した。

1. 評価方法

2022年4月15日に中央大学の学部生2年生，3年生，4年生で就職志向がある学生42名を対象に調査を行った。実験はアンケート調査を行い，5段階の間隔尺度（1.まったく当てはまらない，2.あまり当てはまらない，3.どちらでもない，4.少し当てはまる，5.かなり当てはまる）を用いて企業イメージを評定した。企業イメージの評価語は，先行研究である日経広告研究所（2021）と高橋他（1999），若林他（1986），関（2019）の企業イメージ調査から企業戦略，企業規模，将来性，企業文化，経営者，従業員，職場の雰囲気の観点にふさわしいと考えられる項目を採用し計31項目にわたる。企業イメージに関する項目は平均値の差の検定で，対応のない両側のt検定を用いて有意差がある平均値を用いて違いを確認した。また，調査から得られたデータは因子分析の手法を用いて統計的に処理された。評価語は表1を参照された。

図―1　動画1と動画2のイメージ図



出典：筆者作成

IV. 分析結果

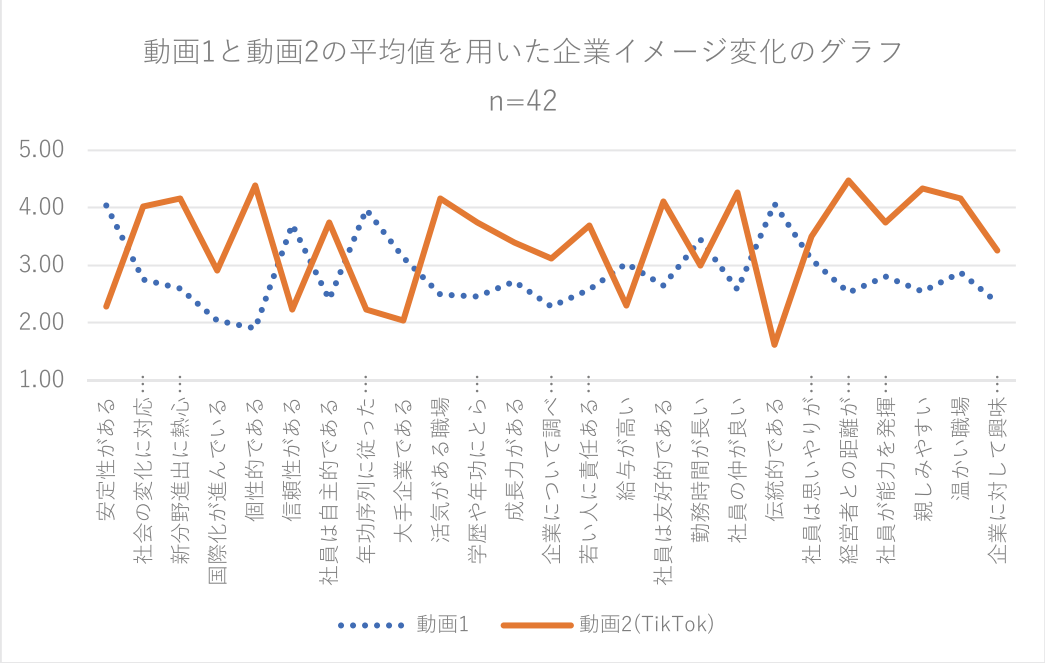
この章では，動画1と動画2で有意差のある平均値を用いて企業イメージの変化を明らかにする。また，因子分析により複数の観測変数を要約し，TikTokを利用して採用活動を行う企業のイメージを分析する。

1. 平均値による企業イメージの相違

動画を視聴する順番によって有意な差がないことを確認するために，グループAとグループBの結果を，平均値の差で等分散性を仮定するt検定で両側検定（$p<0.05$）を行った結果，それぞれの動画は，対応のないt検定においてグループAとB間で動画の評定における有意な差は見受けられなかった。次に動画1と動画2の2群間において対応のないt検定を用いて，各変数間の平均で有意差があるかを調査し，有意差がある変数の平均を用いて企業イメージの変化を特徴づけた。動画1と動画2を，平均値の差で等分散性を仮定したt検定による両側検定の結果，有意水準5%を超える評価語は「従業員が多い」，「経営者が優れている」，「経営者の指導力がある」，「仕事を通して成長できる」，「就職したい」，「経営者の決断力がある」であった。

そこでこれら6項目を除いた25項目の平均値を用いてTikTokで人気の歌とダンスを用いた就活生向け動画の特徴づけを行う。図2は2群間で有意差のあった25項目の平均値を求めた結果，動画1に比べてTikTokを用いた動画2は「安定性」，「信頼性」，「年功序列に従った待遇」，「伝統的である」といったイメージが低くなる。一方で 動画2では「少し当てはまる」の水準を超えるイメージとして「社会の変化に対応できる」，「新分野進出に熱心である」，「活気がある職場」，「社員は友好的である」，「社員の仲が良い」，「経営者との距離が近い」，「親しみやすい」，「温かい職場」があげられる。

図―2　動画1と動画2における有意差がある25項目の平均点グラフ



出典：筆者作成

2. 因子分析

TikTokを用いた動画2の全サンプルのデータに基づいてSPSSを使用し主因子法の因子分析を行った。その結果，固有値1.0以上の因子が7個検出された。しかし，抽出された因子の固有値の推移を考慮した場合第三因子まで高い固有値を示し，第四因子から急激に低下し，以後漸減していくため，スクリー法の観点から3因子に限定してバリマックス回転を行った。3因子による寄与率は全体で51.8%あった。表1に回転後の因子負荷量が0.5未満の観測変数を除く23項目の因子分析の結果を示す。第一因子は経営者との距離が近い，社員は友好的である，温かい職場，活気がある職場，社員の仲が良いなどの項目が高い正の負荷量を示し，伝統的で負の負荷量を示すことから，「アットホーム」と名付けた。第二因子は，社員は自主的である，仕事を通して成長できる，成長力がある，学歴や年功にとらわれない実力本位の待遇，若い人に責任ある仕事を任せる，社員が能力を発揮しやすいなどの項目が高い正の負荷量を示し，「自己成長」と名付けた。第三因子は大手企業である，信頼性がある，給与が高い，経営者の指導力がある，安定性がある，経営者が優れているなどの項目から「堅実性」と名付けた。

表―1　動画2のアンケート23項目の因子分析結果（バリマックス回転法）

観測変数	因子得点 第一因子	第二因子	第三因子	共通性（h^2）
第一因子：アットホーム				
経営者との距離が近い	0.850	0.143	-0.109	0.754
社員は友好的である	0.788	0.266	0.070	0.697
伝統的である	-0.714	-0.108	0.253	0.586
温かい職場	0.682	-0.041	0.367	0.602
活気がある職場	0.625	0.457	-0.037	0.601
社員の仲が良い	0.618	0.399	0.338	0.656
個性的である	0.617	0.319	-0.281	0.561
親しみやすい	0.561	0.220	0.272	0.437
社会の変化に対応できる	0.514	0.348	0.068	0.390
年功序列に従った待遇	-0.503	-0.454	0.181	0.492
第二因子：自己成長				
社員は自主的である	0.301	0.671	-0.018	0.542
仕事を通して成長できる	-0.105	0.668	0.261	0.525
成長力がある	0.011	0.649	0.378	0.564
学歴や年功にとらわれない実力本位の待遇	0.264	0.615	0.083	0.455
若い人に責任ある仕事を任せる	0.390	0.557	-0.017	0.463
社員が能力を発揮しやすい	0.224	0.543	0.310	0.441
社員は思いやりがある	0.331	0.533	0.067	0.398
第三因子：堅実性				
大手企業である	0.067	-0.062	0.747	0.567
信頼性がある	-0.285	0.064	0.707	0.585
給与が高い	0.056	0.177	0.633	0.435
経営者の指導力がある	-0.076	0.235	0.628	0.455
安定性がある	-0.405	0.094	0.591	0.522
経営者が優れている	0.206	0.229	0.534	0.380
固有値（%）	21.639	15.379	14.795	（Total 51.813）

出典：筆者作成

3. 下位尺度得点

TikTok動画の因子分析によって発見された3つの因子で企業イメージの当てはまり度合いを知るために下位尺度得点を求めた。下位尺度得点の算出は，被験者ごとに各因子で高い負荷量を示した項目の平均値を出し，それらの平均値を使い因子ごとの平均を算出した。第一因子は「伝統的」と「年功序列に従った待遇」で負の負荷量を示しており，伝統的ではない，年功序列ではないといえることから，平均値算出において水準を逆転させた。

結果，アットホーム因子は平均値が4.21でTikTokの動画にやや当てはまっていた。また自己成長因子は平均値が3.55でわずかに当てはまっていた。堅実性因子は平均値が2.49とTikTokの動画は堅実性と離れることが分かった。

V. 考察

TikTokで人気の曲とダンスを利用し，就活生を対象にプロモーションした場合，ポジティブな側面とネガティブな側面で企業のイメージは印象付けられることが分かった。ポジティブな側面としては，企業は社会の変化に柔軟に対応し新分野進出に熱心であることや，職場に活気があり，社員の仲が良いこと，企業に対しての親しみやすさである。

このようにポジティブとしてイメージされるのは，SNSが身近で奇抜な動画に慣れ親しむZ世代だからこそ，踊る社長というのは企業のエンターテイメント性を高める一要素であると捉えられるからではないかと考える。

一方でネガティブな側面は会社の信頼性や安定性が低くなることである。一般的な人材募集動画に比べて社長が踊る動画は，堅実性から離れ就活生の目に異形な動画として映ることが考えられる。また因子分析によりアットホーム，自己成長，堅実性の3因子が見つかった。アットホーム因子は伝統的な社風を感じさせず，経営者と社員間の距離が近く和気藹々とした組織を示唆している。また自己成長因子は社員の裁量権が大きく主体性が発揮される組織であることを示唆している。堅実性因子は企業としての安定性と信頼性がある企業規模の大きな組織を示唆している。また，3因子とTikTokで踊る社長動画の当てはまり度合いを求めるために下位尺度得点を算出した結果，TikTokで踊る社長は堅実なイメージから離れつつも，アットホームなイメージを抱かせることが分かった。

そのため，本研究の成果はTikTokを利用して企業プロモーションを検討する実務家に対していくつかの知見を与えることができる。前頭で述べた通り，昨今の就職活動はオンライン化の影響で企業の社員や組織の雰囲気が伝わりづらくなっている。しかしながら，TikTokを利用してプロモーションすることで，社員の仲の良さや職場の温かさ，新しいことに挑戦している企業というイメージを就活生に抱かせることができる。また，社長自ら曲に合わせて踊ることで経営者と社員の距離の近さを印象付けることができる。一方で，信頼性や安定性という側面で負のイメージを与えるリスクが存在することからコンテンツに留意しなければならない。

VI. 結語

本稿はTikTokを使用した企業の採用活動による企業イメージの変化を分析した。しかしながら本研究の知見にはいくつかの点で限界がある。実験に使用した動画は仮想の企業を想定したものであり，実在する企業や企業の知名度によってイメージが変化する可能性，映像内の人物の性別，年齢，社会的地位によって企業イメージに違いがでる可能性がある。したがって今後の研究では，上記の点を考慮して研究を進める所存である。

謝辞

本研究にあたり，動画撮影にお力添えいただきました，富山大学の谷村英一様に深く感謝申し上げます。また，活発な意見を交わし，アンケート調査に協力してくださいました，中村潤研究室の皆様に心より感謝申し上げます。

引用文献

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Bolger, J. F. (1959). How to evaluate your company image. *Journal of Marketing*, 24(2), 7–10.

Fan, Q. (2019). Relationship among China's country image, corporate image and brand image: A korean consumer perspective. *Journal of Contemporary Marketing Science,* 2(1), 34-49.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal,* 33(2), 233-258.

Gray, E.R., & Balmer, J.M.T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.

Inc. Apptopia (n.d.). Worldwide & US Download Leaders 2021. *Inc. Apptopia.* Retrieved from https://engage.apptopia.com/worldwide-us-download-leaders-2021 (May 3, 2022)

株式会社リクルートキャリア（2021）.「就職白書2021」『就職未来研究所』https://shushokumirai.recruit.co.jp/white_paper_article/20210216001/（2022年3月1日参照）

松田義郎・鈴木昭男・花上雅男（1995）『信頼と好意の企業イメージ創造』日本経済新聞

三陽工業株式会社（2022）.「三陽工業の広報部署がTikTokで人材募集 無料コンテンツのみで2カ月間に15名の応募があり2名の採用が決定!」『@Press』https://www.atpress.ne.jp/news/295954（2022年2月27日参照）

日経広告研究所（2021）.『「日経企業イメージ調査」について（2021年調査）』日本経済新聞社

斎藤さやか（2021）.「舞台はSNS　誰もがダンサー、企業PRも踊って」『日本経済新聞』12月5日, 日本経済新聞電子版

関智宏（2019）.「中小企業をイメージする(2015年）: 2015年度における大学生を対象とした調査から」『同志社商学』, 71(2), 413-442.

総務省情報通信政策研究所（2021）.「令和2年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」総務省情報通信政策研究所. https://www.soumu.go.jp/main_content/000765258.pdf（2022年3月28日参照）

Suárez-Álvarez, R. and García-Jiménez, A. (2021). Centennials on TikTok: Type of video. analysis and comparative spain-great britain by gender, age, and nationality. *Revista Latina De Comunicación Social,* 79, 1-21.

高橋拓也・正木克弘・佐藤美恵・春日正男（2008）.「消費者の感性的観点に基づく業態別企業イメージの調査」『ITE Technical Report』32(35), 93-94

高橋弘司・野口裕之・安藤雅和・渡辺直登（1999）.「採用過程における志願者の組織イメージの形成と測定」『経営行動科学』, 13(2), 113-123.

Uyar, A. & Boyar, E. (2015). An investigation into social media usage of publicly traded companies. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 27(1), 71-78.

若林満・中村雅彦・斎藤和志（1986）.「就職先としての組織の魅力と現代学生の職業志向」.『経営行動科学』, 1(1), 11-25.

Winters, L.C. (1986). The effects of brand advertising on company image: implications for corporate advertising. *Journal of Advertising Research*, 26(2), 54-59.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

インターネットを介するコンテンツにおける関係性マーケティングの検討

― VTuberコンテンツの事例 ―

京都精華大学 メディア表現学部 准教授
富樫 佳織

神奈川大学 経営学部 准教授
津村 将章

要約

本稿は，2016年末に誕生したVTuberという新しいコンテンツ・ビジネスを対象として，配信者と，そのサービスを受け取る消費者との間に，どのような相互作用があり，関係性が築かれていくのかを明らかにすることを目的とする。

インターネット空間，つまり「同一時空間」(和田，1999) でのコミュニケーションがない場を通じて，消費者がどのような魅力を感じているのかを明らかにするため，2021年5月から6月にかけて実施された展覧会「ナゴヤVTuber展inパルコ」会場で収集した質問紙調査の分析と，プロデューサーへのインタビュー調査を行った。

分析の結果として，(1) 配信者の人間性，(2) インターネット特有の距離の近さ，(3) 自由な表現，を消費者が配信者との直接的相互作用を通じて発見する現象が確認され，インターネット上の配信者とファンとの関係性においては同一の「空間」よりも，同一の「時間」の共有が重要となることを明らかにした。

キーワード

直接的相互作用，コミットメント，デジタルコンテンツ

I. はじめに

2000年代以降，ICTの発展により多くの産業においてデジタル化が進んでいる。本稿が取り上げるメディア・コンテンツ業界についても，従来のマスメディア媒体（新聞，出版，放送，ラジオ）のコンテンツをデジタルで届ける音楽配信や動画配信，ニュース配信ビジネスといった新しいサービスが続々誕生し，顧客接点としての主流になっている。

バーチャル・キャラクターが主体となるコンテンツとして，2016年末に新たなジャンルとして登場したのが，VTuberである。現在，10代から50代まで，広い世代の顧客に人気を博しており，YouTubeの配信を通じて配信者に金銭を送る「投げ銭」サービスの「スーパーチャット」では，獲得した投げ銭総額の世界ランキング上位10位を日本のVTuberが占めている。ランキングトップのVTuberが獲得する投げ銭は，1週間でおよそ数百万円にのぼる。VTuberプロデュース企業であるANYCOLOR株式会社が2022年6月8日に上場をした際には，翌日の株価が公開価格の3倍にまで上昇（日本経済新聞 電子版，2022）。6月13日時点で時価総額が1,859億円となり（日本経済新聞 電子版，2022），大きな話題になった。

このようにICTを基盤とした新たなコンテンツが急速な市場拡大を進める中で，顧客の消費目的や消費活動が従来とはどのように異なっているかについての研究はまだ少ない。本稿では，2021年に行われた『ナゴヤVTuber展inパルコ』を中心とした事例を，2017年よりVTuber事業を手がけてきた中京テレビ放送株式会社に取材し，インターネットを介したコンテンツ特有の消費者とコンテンツ発信者との関係性を検討する。

II. 先行研究

1. 関係性マーケティングにおける「コミットメント」と「絆」

日本で関係性マーケティングが注目されたのは，1990年代初頭であると研究者の意見は一致している（和田，1999; 青木，2011; 岡山，2018）。消費社会が成熟化した

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

ことで大量生産型製品のコモデティ化が進み，機能や価格のみによる差別化だけでは企業の収益拡大が難しくなった。そのため，企業と顧客，ステークホルダーとの関係性を構築し，長期的な視点での顧客満足や顧客維持，信頼やコミットメントがいかになされるかが注目されるようになった。

2000年代に入ると，企業と顧客との「関係性」ではPrahalad and Ramaswamy（2004）によって提示された「価値共創」と，Vargo and Lusch（2004）で提示された「サービス・ドミナント・ロジック（S-Dロジック）」が注目されるようになった。この両者に共通している視角は，価値とは企業と顧客の相互作用によって共創されるということである。青木（2011）はブランド論の視点から，価値共創やS-Dロジックにおける「関係性」とは，「顧客との価値共創を前提として顧客接点やコミュニケーションを意図的にデザインすることで形成される関係性，あるいは，そこでの価値共創の結果として生み出される顧客との絆としての関係性」（青木，2011，p.60）であると論じている。

村松（2017）は，価値共創を「消費プロセスで企業と顧客が直接的相互作用によって文脈的価値を生み出すこと」（村松，2017，p.14）だとしている。

このように2000年以降の関係性マーケティングでは，顧客との価値共創を通じての絆をいかに作るかが課題とされている。先行研究の事例では，製品の使い方を学ぶ講座の提供，テーマパークのクルーによる顧客への声掛け（村松，2017）といった，リアルな空間での直接的相互作用が中心である。一方で本稿の問題意識は，顧客とインターネットを介した「直接接点を持たない」配信者との間にどのような直接的相互作用があるのか，「コミットメント」や「絆」が構築されるのかである。

2. コンテンツ・ビジネスにおける関係性マーケティングの研究

コンテンツ・ビジネスにおける関係性マーケティング研究には，和田（1999，2011）の演劇コンテンツを対象とした事例分析がある。和田（1999）によると，企業と顧客の間には「常にインタラクティブなコミュニケーション行為が存在」（和田，1999，p.51）し，その行為を「継続することによって，両者が相互信頼し融合する，結果として両者によって価値（需要）が共創・共有され，両者が相互に支援者になる」（和田，1999，p.51）ことである。和田（1999）は，「関係性マーケティングが双方向的インタラクティブな対話型のコミュニケーションを重視する理由は，このようなプロセスにのみ二者間による相互信頼や融合が醸成され，価値共創と共有化が発生すると考える」（和田，1999，p.52）とし，演劇ビジネスについて，そうしたコミュニケーションの状態は「劇場という同一時空間にあって，演者と観客との間によく見られる」（和田，1999，p.52）と述べている。和田（2011）でも，演劇や音楽コンサートなどのライブアートは，「サービス財と同様顧客が同一時空間を共有することでなり立っている」（和田，2011，p.219）としている。

本稿が分析対象とするVTuberは，和田（1999）の分析事例では「演者」にあたる配信者と，「観客」にあたる顧客が「双方向インタラクティブな対話型のコミュニケーション」（和田，1999，p.52）を行うが，それはインターネットを介したものであり，リアルな「同一時空間」（和田，1999，p.52）には存在し得ない。そうしたインターネット特有のコミットメント形成プロセスに，どのような行為や刺激が存在するのかを検討する。

III. VTuberコンテンツにおける「コミットメント形成」の分析

1. VTuberコンテンツの概要

VTuberとは「バーチャル・YouTuber」から派生した呼称で，主にYouTubeやニコニコ動画といったインターネットを介する動画配信サービスでの作品提供，生配信で活躍をする配信者である。姿はバーチャルのアニメキャラクターだが，配信者は生身の人間で，リアルタイムでのコミュニケーションが可能である。

VTuberの第一人者と言われるActive8株式会社によって制作されたキズナアイが誕生したのは2016年11月29日のTwitter開設，12月1日に行われた自己紹介動画の投稿である。翌年2017年2月25日には，キズナアイの

YouTubeチャンネル登録者が10万人を達成した。2017年以降，個人活動を含むVTuberが増加していき，2018年にはアイドルビジネスを手がける企業や，VTuberを専門に手がけるANYCOLORが業界に参入。演者の活動領域は動画配信サイトだけではなくラジオや地上波放送にも広がっていった。

VTuberが活動を通じて得る収益には，動画配信サイトからの収入，イベントなどの出演のほか，YouTubeの生配信で視聴者から投げ銭を受ける「スーパーチャット」がある。グローバルのYouTuberのチャンネル視聴回数や投げ銭の金額を集計しているサイト「PLAYBOARD」のランキングでは近年，「スーパーチャット」で得た収益の上位を日本のVTuberが独占している（表1）。

2022年7月時点での「スーパーチャット」での週間収益獲得ランキングでは，上位10位にランクインしている配信者中9人が日本のVTuberで，1位の配信者は7月下旬時点で2022年度に獲得した収益の累計が4,840万7,031円に達している。マネジメント企業に所属するVTuberも増えているが，多くのVTuberは個人の活動である。そのため，正確なVTuberの数や市場規模は業界関係者でも把握できていない実情がある。

2. 中京テレビ放送のVTuber事業と『ナゴヤVTuber展 in パルコ』の概要

VTuberと顧客との関係性形成について，2018年に新規事業としてVTuberコンテンツの制作を始めた中京テレビ放送株式会社のプロデューサー・河原理雄氏にインタビュー取材を行った（2021年12月24日，2022年7年6日の2回）。河原氏は，2018年7月から活動を開始したキミノミヤ（2021年9月末に引退）さん，同年9月に活動開始した大蔦エルさんのプロデュースを手がけた。当初は，アニメーションの女性キャラクターによる動画コンテンツを手掛ける目的だったが，当時，VTuberとして活動する演者が増えてきたため，ライブでのトークを主にした配信に活動が広がっていったと言う。

「最初は，キャラクターを作ったつもりでした。声優さんのように，台本を読んでくれればいいという目的でした。ところがその後，動画であったとしても，中の人が見えてきてしまうものだということがわかってきて，見る人も，作り込んだ動画が面白いかどうかよりも，中の人の人間性に惹かれるかどうかというところに移っていったところがあります」

2人のVTuberの動画チャンネルは開始から登録者数を増やしていったが，続けていくにつれて仕掛けが必要だと認識するようになったと言う。

表―1　スーパーチャットの投げ銭獲得の累計ランキング（2022年7月25日～7月31日）

順位	チャンネル名	スーパーチャット収益累計（円）	国・所属
1	黛 灰 / Kai Mayuzumi【にじさんじ】	48,407,031	日本・にじさんじ
2	レオス・ヴィンセント / Leos.Vincent【にじさんじ】	17,911,504	日本・にじさんじ
3	Marine Ch. 宝鐘マリン	8,820,991	日本・ホロライブ
4	Tsukumo Sana Ch. hololive-EN	5,477,443	日本・ホロライブ
5	イブラヒム【にじさんじ】	3,995,808	日本・にじさんじ
6	Kuzuha Channel	3,619,718	日本・にじさんじ
7	SoraCh. ときのそらチャンネル	3,589,328	日本・ホロライブ
8	Chloe ch. 沙花叉クロエ - holoX -	3,324,477	日本・ホロライブ
9	Pastor Jerry Eze	2,679,215	ナイジェリア
10	Polka Ch. 尾丸ポルカ	2,643,984	日本・ホロライブ

出所：PLAY BOARD HPの「Most Super Chatted」worldwideランキングを元に筆者作成
データ出典：PLAY BOARD HP, https://playboard.co/en/youtube-ranking/most-superchatted-all-channels-in-worldwide-weekly（最終確認日：2022年8月3日）

「（チャンネル登録者は）一定のところで止まってしまうんですよね。その時に，動画を作り込めば登録者数が上がるかというとそうでもないんです。その時，僕らが感じたのは，VTuber界はどれだけ事件を起こせるかというか，次，そういう展開やるのね，次，そういう展開行くのね，歌出すんだ，ライブやるんだ，みたいな，そういうことを次々と仕掛けられるところが，伸びていくというか」

その後，2019年6月に中京テレビのイベント「中京テレビまつり2019」の一環として「第1回ナゴヤVTuberまつり」が開催された。会場には10代・20代を中心に若い顧客が大勢足を運んだ。会場ではVTuber関連のグッズ販売を行ったが，その際，Twitterに「大量に在庫があります」と自虐的に投稿したところ，投稿したグッズがどんどん売れていったと言う。

「1回目の『ナゴヤVTtuberまつり』は無料で実施していたのですが，ファンの人が，これで無料はない，とすごい言っていて，別に買わなくていいですし，絶対にそのグッズが欲しかったわけじゃないんですけど，何か運営とか，この楽しいイベントにお金を払いたいという気持ちを買えるっていう消費だったと思うんですね。そこは，僕らも全然，想定もしていなかったことでした。ネタとしてはその気持ちと，ストーリーがあるじゃないですか。余ってたグッズを買ったっていう，自分のTwitterにも投稿できるっていう」

第1回の成功を受け「第2回ナゴヤVTuberまつり」は2019年12月にはクラウドファンディングで実施費用を募った。目標金額は480万円であったが，募集期間内（2019年9月30日から10月20日まで）に支援者850人から合計1千89万6,630円の支援金を集めて実施された（XR Entertainment, 2019）。さらに2021年5月から6月にかけては，名古屋市中区のPARCOにおいて「ナゴヤVTuber展inパルコ」という日本初のVTuberの展覧会が開催されるに至った（会期は2021年5月28日から6月21日まで；来場者数3,400人）。この展覧会もクラウドファンディングを実施し，目標金額750万円を募った。結果として，募集期間内（2021年3月27日から4月25日まで）に，933人の支援者から合計1千797万9,000円の支援金を集めた（「ナゴヤVTuber展」実行委員会，2021）。「ナゴヤVTuber展inパルコ」は，事務所所属の人気VTuberをはじめ，日本全国のVTuberの協力で実現した。会場にはVTuberの等身大パネルが展示されたが，その中には，クラウドファンディングでのプランであった，ファンがパネル制作の権利を得られる7万円の支援によるものも展示された。

3. VTuberファンのアンケート調査

VTuberを応援する顧客は，インターネットを介してコンテンツを消費し，スーパーチャットでの投げ銭やクラウドファンディングへの出資もインターネットで行う。リアルなコミュニケーション，つまり「同一時空間」（和田，1999）を共有しない対象に，顧客はどのような魅力を感じているのかを把握するため「ナゴヤVTuber展inパルコ」の会期中に，アンケート調査を実施した。調査項目はインターネット回答のフォームを作成し，会場にQRコードで掲示をした。調査期間は2021年5月28日から6月21 日で，368の回答を得た。回答者の内訳は，男性322名，女性35名，その他（LGBTQXのいずれか）11名。10代41名，20代160名，30代102名，40代53名，50代以上12名であった。

この調査で「VTuberに惹かれる理由」について322の自由回答を得て，KH Coderにてデータのテキストマイニングを行った。なお，前処理を実行後の分析に使用される文は542，段落は322，分析使用の総抽出語数は4,666語（異なり語数1,478）であった。分析に引用する回答者の自由記述は，正確な回答記述のために原文のままで以下に記す。

「VTuberに惹かれる理由」について，出現頻度の高い上位30は表2のとおりである。出現数2位の「人」に関しての自由記述では，「容姿などではない人の本質が見える点」（30代 男性），「本人じゃない本人という形でインターネットに露出することによってよりその人の本質や人生が見れるところが好き」（10代 男性），「自然体で人を惹きつける人柄であったり，視聴者を楽しませるために考えてくれていたり」（20代 男性），「VTuberではなく，人として惹かれています。」（30代 女性）。3位の「見る」では，「今までアニメで見てきたようなキャラクターたちが，自分と同じ時間を過ごしているところ」（30代 男性）。また，6位の「自分」では，「そ

の人がそう有りたいと願う自分を表現できる姿がvtuberと云うあり方だと思う,（中略）こう云う風になりたかった色々な柵で表に出すことの出来なかったなりたかった自分そう云うものを素直に表現できる可能性がvtuberにはあると思います」（30代 その他）。7位の「配信」では,「配信時にコメントを介して相互での会話が出来たり,ゲーム等を楽しんでいる様子が直に感じられるから」（30代 男性）,「何より配信などのファンとVTuberさんの距離感が近い所も見てて楽しいです。」（20代 男性）などであった。

共起ネットワーク分析では,最小出現数10語以上,描写する共起関係を上位50以上に設定し分析を行った（図1）。描写された共起ネットワークは8つのSubgraphに分かれた。Subgraphの検出にはrandom walksを用いた。Subgraph 02はバブルプロットが大きく描かれており,「VTuber」「見る」「配信」「楽しい」「応援」などがあった。自由回答では,「バーチャルという様々な可能性がある世界で夢を追ったり,自分のやりたいことをやったりしている人を見るのが楽しいし,そして応援したいと思っているから」（20代 男性）などが見られた。

Subgraph 01では「人」「姿」「頑張る」「身近」「感じる」などが確認された。自由回答では,「その人の信念や,楽しませるために頑張ってる姿がとても魅力的で私自身もそこに惹かれた。」（20代 その他）などであった。

Subgraph 03では「ファン」「近い」「距離」などが確認された。自由回答では「リアルのアイドルなんかと比べると遥かにファンとの距離が近いように思います。物理的な接触は出来ませんが心理的な距離はとても近いように思います。」（30代 男性）などであった。

Subgraph 04では「世界」「夢」「面白い」「可愛い」が確認された。自由回答では「Vtuberという本人を超えたルックス・キャラクターを被ることによって,埋もれるはずだった・埋もれていた才能が見つかり,夢を叶えられた人がたくさんいる世界だから。」（20代 女性）などであった。

Subgraph 05では「アニメ」「違う」「キャラクター」が確認された。自由回答では「アニメ・マンガキャラクターと違い,この世界に生きていて動き,暮らし,喜び,悲しみ活動していて,こちらのコメントやファンアートに反応を返してくれ,それでいてアイドルや芸能人とは違い「キャラクター」であり姿（容姿）がある程度パブリックであるところ。」（30代 男性）などであった。

Subgraph 06では「活動」「出来る」が確認された。自由回答では「ゲーム実況だけでなく,雑談や歌ってみた動画など様々な活動をしているので飽きないから。」（20代 男性）などであった。

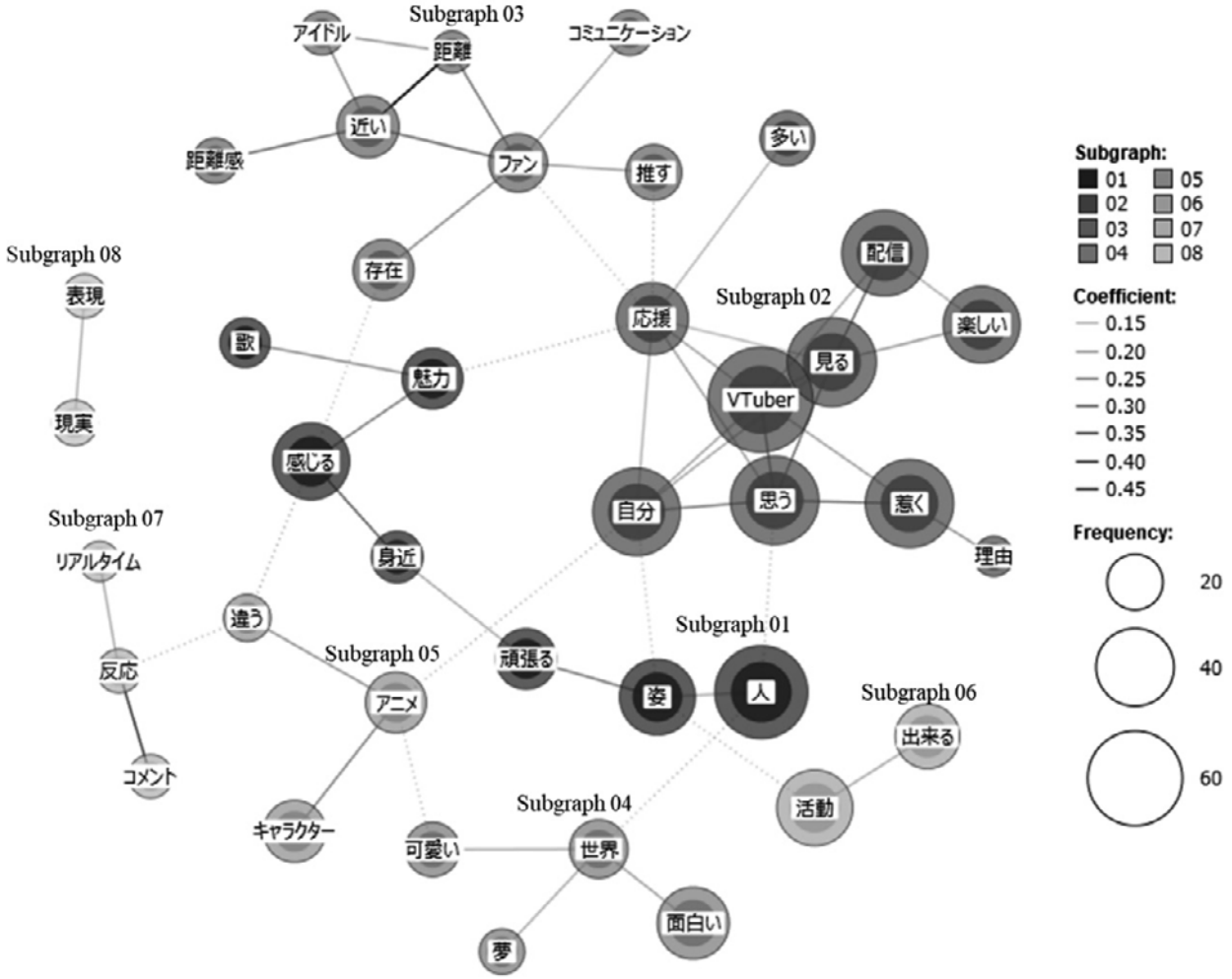
Subgraph 07では「リアルタイム」「反応」「コメント」が確認された。自由回答では「コメントに反応してもらえたり,リプを頂いたり,コミュニケーションを取れるのも,惹かれる一員ですね」（30代 男性）「配信やリアイベで会話ができたり,コメントに反応してもらえたり,それがあるだけで生きていける。」（20代 男性）などであった。

表―2 「VTuberに惹かれる理由」についての自由記述における頻出語

順位	語	出現数	順位	語	出現数	順位	語	出現数
1	VTuber	74	11	姿	38	21	存在	24
2	人	58	12	好き	37	22	魅力	24
3	見る	53	13	応援	34	23	見た目	23
4	思う	52	14	面白い	34	24	ファン	22
5	惹く	52	15	出来る	27	25	個性	22
6	自分	51	16	キャラクター	25	26	世界	22
7	配信	49	17	近い	25	27	バーチャル	21
8	楽しい	39	18	声	25	28	推す	20
9	感じる	39	19	アニメ	24	29	可愛い	19
10	活動	38	20	頑張る	24	30	多い	19

出所：筆者作成

図―1 「VTuberに惹かれる理由」共起ネットワーク分析



出所：筆者作成

Subgraph 08では「表現」「現実」が確認された。「個性豊かな見た目で愛らしかったり煌びやかだったり，現実とは違った表現が生まれるのが好き。」（30代 男性）などであった。

IV. 考察

本研究では，VTuberというインターネット上で活動する配信者とファンとの関係性に焦点を当てた。プロデューサーへのインタビュー及び，アンケート調査を行った結果，本研究の発見事項は3点であった。

1点目は，VTuberの多くはアニメのようなフォルムをしているため，アニメと混同しがちであるがリアルな姿ではなくとも配信者の人間性が重要であることが分かった。台本があり誰かに指示されて動かされたものではなく，配信者の意思が感じられることが魅力につながっていた。同時にアニメの姿を借りることにより，リアルな容姿を評価されず，他の才能（歌やコミュニケーションなど）で評価されていることにも好感を持たれていた。

2点目は，距離の近さであった。VTuberはリアルタイム

性，コミュニケーションの取りやすさが，テレビや劇場などで見るアイドルよりも身近に感じられることが分かる。配信では，ファンからのメッセージに反応をするなど，VTuberとファンがインタラクティブにコミュニケーションを取ることが可能となる。このような距離の近さがファンにとって魅力となっていることが分かった。

3点目は，表現の自由さであった。配信者が生身の身体でないことによる物理的制限に左右されない表現手法やバーチャル空間ゆえの新しい表現が好まれていた。

本研究の発見事項を関係性マーケティングの観点から述べると，インターネット上の配信者とファンとの関係性においては，同一の「空間」よりも，同一の「時間」の共有が重要となることが明らかとなった。「時間」を共有し，配信者の人柄や夢に触れてゆくうちに，また配信者とのインタラクションによって配信者の存在を身近に感じるようになってゆくうちに，消費者との間に感情的な強い絆が結ばれるものと考えられる。

謝辞

本研究はJSPS科研費JP20K13627，JP22K01774の助成を受けたものです。

引用文献

青木幸弘（2011）.「ブランド研究における近年の展開：価値と関係性の問題を中心に」『商学論究』58(4)，43-68.

岡山武史（2018）.『［第Ⅱ版］リレーションシップ・マーケティング－サービス・インタラクション－』五絃舎

村松潤一（2017）.「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤― サービスを基軸とした新たなマーケティング―」『マーケティングジャーナル』37(2)，6-24.

「ナゴヤVTuber展」実行委員会（2021）.「“★目標金額達成で開催決定★【ナゴヤVTuber展inパルコ】を皆で開催しよう!”」. CAMPFIRE. https://camp-fire.jp/projects/view/401798（2022年8月6日参照）

日本経済新聞 電子版（2022）.「ANYCOLORの初値3.1倍　新規上場、8ヶ月ぶり『7連勝』」2022年6月9日配信. https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB096G40Z00C22A6000000/（2022年8月6日参照）

日本経済新聞 電子版（2022）.「エニーカラーが時価総額で急迫」2022年6月14日配信. https://www.nikkei.com/article/DGKKZO61681510T10C22A6DTA000/（2022年8月6日参照）

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). The future of competition Co-creating unique value with customers. Harvard Business Press.（有賀裕子（訳）（2013）.『コ･イノベーション経営：価値競争の未来に向けて』東洋経済新報社）

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Evolving to a new dominant logic for marketing. In *The service-dominant logic of marketing*, pp. 21-46. Routledge.

和田充夫（1999）.『関係性マーケティングと演劇消費―熱烈ファンの創造と維持の構図』ダイヤモンド社

和田充夫（2011）.「消費者行動研究の忘れもの：アート財消費の視点から」『商学論究』58(4)，217-230.

XR Entertainment(2019).「“名古屋で日本最大級のVTuberイベント『ナゴヤVTuberまつり』を開催したい”」. CAMPFIRE. https://camp-fire.jp/projects/view/196630（2022年8月6日参照）

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

価値共創の深層を表出させる共感のメカニズムの考察

国際観光ホスピタリティ総研株式会社 会長
窪山 哲雄

要約

Levitt (1976) は，サービス経済は経済合理性が低いため工業化されるべきであると警鐘を鳴らした。モノの経済の下では経済合理性の対極にある人間的な多様性は対象としない。しかし，サービス経済（無形財）中心の時代となり，無機質な「コモディティ」経済から社会性に重点が移り，価値交換後の顧客の文脈の多様性に着目した有機的なマーケティングへ転換している。サービス経済は価値共創を通じた顧客の文脈価値の実現を重視する。北欧学派のサービス・ロジックにおいては価値共創の主体は顧客に限定されサービス・プロバイダー（以下SP）は価値促進者である。しかし共感のメカニズムの深耕が価値共創のプロセスの顧客とSPの互恵性を露出させる。顧客とSP双方の価値実現が表出する（窪山，2021b）。多様性（Diversity）は文化資本（Bourdieu，1979）で社会システムであり，顧客とSPとの関係性の強化によって経済合理性を棄損しない人間的な経済社会システムに基いた価値共創のマネジメントが形成される。本稿の目的は，共感のメカニズムを通じて多様な価値観と経済合理性が並立する可能性を究明し，サービス経済マーケティングの有効性を示すことである。

キーワード

価値共創，共感，多様性，文脈価値

I. 背景と問題意識

モノの経済主流の時代において，経済合理性の追求のために，社会としての人間的な価値観の多様性への取り組みが否定されてきた。しかし，先進諸国のGDPのサービス・セクターの占有率が80%を超え，サービス経済（無形財）が中心の時代となった。企業の在り方についても，株主は企業の環境問題，働き方改革，LGBTQ，そしてSDGsなどへの取り組みなど，非財務情報を重視する時代となってきた。モノの経済マーケティングの中核志向である画一的な標準化による「コモディティ」の交換経済主流の概念から，消費者の多様な文脈性（価値観）に企業が直接，対応する価値共創の研究が進んできた。顧客の文脈価値の多様性を表出させることでモノの経済とは異なる手法での経営資源（Corporate Capability）の最適化を目指し，サービス経済のもと新たな社会的意義と経済進展の両立を示す「しあわせを基準とした経済」を目指すことが重要となってきた。また，価値共創の機能において，SPの経験価値や価値観の多様性を文化資本として焦点をあてることで経営資源の最適化を目指すことが企業の重要な取り組みになると考える。

II. 本稿の目的

サービス・ロジック（以下Sロジック）における価値共創は，顧客とサービス・プロバイダー（以下SP）の相互作用のプロセスを通じた顧客の価値実現を目指すもので，SPは単に価値促進者すぎないとしている。「サービスは，顧客によって始動し，評価され，終結する。（中略）相互作用的なサービスが生み出す新たな価値，即ち，文脈価値を顧客が独自に判断する」（村松，2017）。本稿の目的は，サービス特性を生かしたサービス経済の経済合理性の追求である。モノの経済の時代には非効率であるとして対応されなかった価値の多様性について，サービス経済では価値共創のプロセスを通じて文化資本として文脈化することで，実践的で人間的なサービス経済基盤とする。価値共創の顧客とSPの共感のメカニズムは顧客だけではなく，SPの価値実現も

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

同時に相互作用する（窪山, 2021b）。顧客の期待を満たすためにSPは自身のもつ最高のSkill & Knowledgeを駆使してサービスを遂行すべく努力し, その際, 顧客は, 顧客の期待に沿うべく全力を注ぐSPのプロフェショナルな姿勢, 行為に対して感動し共感する。その共感は, SPに対する顧客の利他を発生させる。すなわち, 顧客は自らが期待するサービスの実現のために, 顧客が自らSPのSkill & Knowledgeの向上を支援し, 促進するという利他の現象が起こる。これを脳科学は共感脳と定義している。価値共創は顧客とSPは共に価値促進者であり, 価値実現者であり, 互恵的であることを示し, サービス経済時代の特性を生かした新たな経済システムとして実践的応用の可能性を探る。またそれは, サービス経済においてのみなしえる人間的で多様な価値観の深耕と経済合理性の並立の可能性を明示することである。

III. 価値共創の概念と互恵的な共感領域

1. 基本的概念

北欧学派のサービス研究におけるSロジックによる価値共創の基本概念とは, SPとの相互作用を通じた顧客の文脈の価値実現に焦点を置くものである。同時性及び異質性というサービスの特性を反映する直接的な消費プロセスのもとで作用する。そして, 価値共創によって実現された価値は顧客によって評価される。交換経済との相違について村松（2016）は,「価値共創マーケティングでは, 顧客が価値を決めるのであり, そこに企業は立ち入ることはできない。そして, 企業はこれを受け入れた時, サービスの等価交換が成立することになる。この点においても, 価値共創マーケティングは, これまでのマーケティングとは決定的に異なっている」と指摘する。

2.「情報の逆非対称性」

しかし, 顧客の価値観を絶対とするSロジックには, 幾つかの解決すべき点が残されている。例えば「情報の逆非対称性」（村松, 2011, 2015a）の問題である。それは, 企業と顧客のサービス関係における「情報の逆非対称性」である。顧客の消費プロセスで共創される文脈価値は顧客によって独自に判断されるものであり, 企業にはそれを知る術がないためであり, 論理的には, その解消には至らない」（村松, 2011, 2015a）。価値共創における顧客の価値創造領域を過剰に神聖化しているために, 価値共創の真価が発揮できていないのではないかという疑問が生じる。顧客の純粋な価値観に企業の思惑が働くことで, 市場性を恣意的に誘導することへの懸念から生じたものであろう。しかし, 顧客が自身の価値観や具体的な期待を正確に理解しているのかという懸念がある。Levitt（1977）は「顧客は, 幸せ, 快適さ, 携帯性, 静かさ, 安全性, 機能性などを望んでいても, どうすれば手に入るのか, 具体的なイメージはもっていない」と指摘する。また, Zaltman（2003）は「人間の思考や行動のうち自覚されているもの（意識内価値観）は僅か5%に過ぎない」と指摘している。価値共創が顧客の価値実現に限定されることに疑問がある。共創のプロセスにおいて共感を表出させることにより, 顧客の多様な独自の価値観を担保した上で, SPとの互恵的な共感の領域に入ることにより, 情報の逆非対称性は解消できるものと考えられる。

3. サービス・プロバイダーの視点から見た価値共創

価値共創のプロセスにおける, SPにとっての価値実現とは職務を通じた自己実現の指標（具体的な理想達成目標）である「職務的人生価値」（QWL: Quality of Working Life, Ruzevicious, 2014; 窪山, 2021a）の実現である。SPは顧客の価値促進者としてSkill & Knowledgeによって裏づけられた実践的なサービスの提供を行う。提供するサービスの質は即応性, 実効性と全社的なサービス統一性（Enabling）に支えられる。Sロジックでは, 企業によって企画されたインターナル・マーケティングによってプロミスが形成され顧客にサービスとして提供されるが, 本稿では, SP自身による内発的動機付けによって裏付けられると仮説を立てる。そして, 顧客の共感を呼び起こす高質な即興的対応は内発的動機付けに依存すると考える。De Wall（2009）は「共感が利他の関係を生じさせる」と指摘する。つまり, 共感が起こり得る顧客とSPの対峙の瞬間において, 認知的共感（cognitive empathy）と情動的共感（emotional

empathy）（Davis, 1983; Decety, 2006）が発生し，顧客がSPの潜在的能力を認知し情動的になることを意味する。具体的には顧客の期待に応えようとサービス体制に入った時に価値共創における顧客とSPのプロセスを通じた価値観の互恵性の発生と合致する。価値共創は，顧客接点における顧客の「共感」を起点する。SPが顧客の価値実現を目指して職務的知見と技術を駆使する行為を見て，顧客はSPの立場を認知し，情動的な共感を持つことで，価値共創のプロセスは顧客とSPの双方が互恵的となり価値促進者であり実現者となる（窪山，2022）。

4. 脳科学からみた共感のメカニズム

企業は価値共創のメカニズムがもつ共感を通じて，顧客の多様な潜在的，顕在的な価値観を表出させ価値共創を成立させることで顧客との長期的で人間関係の紐帯を形成し経済化することを目的としている。価値共創のプロセスは，SPに対する顧客の共感（Empathy）の発生（共感脳）が重要である（窪山，2021b）。共感脳の発生には感動を伴うため，SPは強い内発的動機付けによる高度な職能的知見と技術（Skill & Knowledge）を有することが求められる。梅田（2018）は「人は言葉を使わずとも，相手の顔の微細な表情や視線の方向などを通して，他者の心の状態を推論することができる」と指摘する。顧客には，相手の経験的な職能的知見を瞬時に見極める能力が備わっており，顧客が共感したときに「人間関係の紐帯」のきっかけができることになる。人間は「生まれつき共感的」であり，共感は持って生まれた「本能」で，無意識の内に共感する（De Wall, 2009）。脳のミラー・ニューロン（鏡のように相手の行動を自分に映す神経細胞：Rizzolatti & Sinigaglia, 2005）が他者への共感を生む。共感のメカニズムは，個人の多様な価値観の源流である文化資本性や経験価値を表出させることができる。

IV. サービスの経済合理性

1. サービスとホスピタリティ（マニュアル外サービス対応）の解釈

総称としての「サービス」は無形性であり，サービスの相互作用の本質は哲学的解釈では「意味の場」であって，時間，空間，経験価値，プレイヤーの数などが変数となるために再現性はない。山本（2011）は，「サービス」とは標準化されたマニュアルに存在するものであると定義している。そして，再現性の無い部分，すなわち顧客のマニュアルを超えた要望や期待への応対を「ホスピタリティ」と呼んで区別している。顧客の多様なニーズに対して企業のビジョンに基づいた一定のルールをベースとして柔軟に対応することでSPのSkill & Knowledgeは刷新され，QWLとしての経験価値（技術力，臨戦力）が高まると考えられる。実践の視点から考察すると，マニュアルを超えた要望には多くの顧客の期待があり，そして稀にはSPの自尊心を傷つけたいという邪悪な気持ちも潜んでいる。期待とは，顧客の過去の経験の範囲において価値実現が満たされたことがなかったケースであり，後者には「いやがらせ」またはプロフェショナルに対して自己優位性を誇示するケースがある。つまり，山内（2015）が指摘する「サービスは闘争である」のケースである。いずれのケースもSPの内発的な動機付けが職務的人生価値と連動していることを条件に組織自体が新たな要望に熱意をもって対応する空気感がなければ，単にマニュアル外のサービスの提供を拒絶したり，無視することでその場をやりすごすことになる。

2. 多様性の源流と経験価値

無形財（サービス財）を対象とするマーケティングの社会経済への貢献は，個人の有する価値観のあらゆる多様性を追求し，文化資本として認識し，市場付加価値として経済化することにある。顧客の多様性には2つある。一つは個人の思考なども含めた属性（性別，年齢，国籍，人種，学歴，財産，など）としての多様性と顧客の動的な経験価値の多様性である。後者は新たな経験による価値観の深化，進化，変化を指す。そして個々の文化資本を起点とする価値観は新たな経験価値によって刷新され蓄積されて，更な

る多様化を生む（窪山, 2022）。

3. サービスの経済

サービスの経済化とはこの2つの多様性を「意味の場」（ガブリエル, 2020）すなわち時間と空間において経済的に最適化することである。例えば, サービスの実務場面における共感の「時空間の場」は, 厳密に言えば, 全く同様の事態は二度と発生しえない。似たような事例が発生する可能性があるのみである。顧客とSPの対峙において, ここには, 要素還元的な真の再現性は存在しない。SPの即興性の練度（動態的職務経験による経験価値の蓄積に依存）が最適解を導き出す。従って, ロール・プレイ, エスノグラフィーなどの訓練は, 時空間への対応ではなく, 想定された事態に対する心構えや接客ケースを構成するにすぎないことになる。再現性がないならば, 経済的合理性が失われるのかという疑問が生じるが, そうとは考えられない。山本（2011）が総称としてのサービスを「サービス」と「ホスピタリティ」を区別したように, 統一的で規範的な「サービス」と個々の顧客の多様性や時代の変革に対応する「ホスピタリティ」の両方を実践する必要があるためだ。これは, 北欧学派のサービス研究者であるGummesson（1999）がサービスの知的資本を「個別資本（Individual Capital）」と「構造資本（Structural Capital）」に分類した視点と通じる。個別資本は関係性のネットワークをもつ従業員, ネットワークパートナー, 顧客から構成され, 構造資本は企業文化の一部である。従って, 個別資本は, 個人の職務上の知識と経験価値の総称であり, また構造資本は, 企業によって形成される個別資本を支援するサービス環境の構造の練度と捉えることができる。個別資本とは個人を指し, 構造資本は組織を指す。ならば, 価値共創の枠組みは, 個人資本（顧客）VS 個人資本（SP：個人の文化資本）+構造資本（企業：企業の文化資本）となる。企業がSPの個人資本である職務的知見と技術（Skill＆Knowledge）を最大化することは価値共創の成功を意味し, それはそのまま企業の経営資源（Service Capability）の拡大戦略に直結する。この枠組みを精査すれば, いくぶん全体主義的で価値付与的であった従来のインターナル・マーケティングの手法に手を加える必要がある。これには2つの企業方針が必要となる。①価値共創（共感脳の発生）を成功させるためにSPの属性的多様性を許容し, 内発的動機付けを促進させる社内コンセンサスの創生と, ②SPのQWLの視点で企業の新たなイネイブリングとエンパワメント（契約体制, 評価基準, 労働時間と質の見直し, 働き方改革, LGBTQ問題, 年功序列の再考と見直し, 給与体系, 外国人の雇用促進と文化的労働環境問題など）を検討することである。個人の文脈的な多様性に対応することを目的とする「価値共創」の概念やSロジックは, これまでのモノの経済には無い, 社会的関係性という新たな付加価値を伴った「新しい顧客戦略」の誕生を意味する。また, 価値共創で創生され実現された新たな付加価値を含んだ顧客の価値実現として提供された特殊サービスは蓄積され, 経済効率, 競争環境などのマーケティングの視点で吟味されたうえで一般化されていく（窪山, 2021a）。

V. 価値観の多様性への対応がもたらす貢献と課題

1. SPの価値観の許容

Sロジックの価値共創においてSPは, 価値促進者にすぎない存在である。企業のインターナル・マーケティングを通じてサービスの在り方を教育され, 顧客とのジョイント領域においてあらかじめ企業によってデザインされたサービスをデリバリーする立場であり, 共創の場においては, 価値促進者の域を脱することは許されない立場であった。しかし, 共感のメカニズムを精査することで互恵的な価値共創が表出し, SPのQWLに基づく価値観の多様性が認識できる。また, 共感のメカニズムを通じてSPの内発的動機付けに伴う高度なSkill ＆ Knowledgeの錬磨の重要性が確認されたことで, これまでのインターナル・マーケティング教育の在り方に新たな視点を提供する。

2. 企業とSPの未来の雇用関係

価値観の源流を表出させることで, サービス財（無形財）の特性を活かした, 価値共創マネジメントをより確実に

推進することができる。企業とSPの雇用関係にはVisionとMissionという明確な事業思想が必要となり，SPのパートナーとしての企業の理念への賛同がSPの人生価値（QOL: Quality Of Life）及びQWLに貢献する。QWLには内発的動機付を促進させる内外の環境が必要である。SPはQOL型，QWL型に志向が分かれるが，企業はどちらの志向も受け入れることが重要であり，SPは常に有機的思考でQOLあるいはQWLを捉えることを企業は理解する必要がある。企業は定期的に個々のSPとの価値共創を実施し，その時点でのQOL，QWLに応じた人事対応を図ることが重要となる。SP思考で価値を理解することは，企業のケイパビリティを高めることにつながる。

3. サービス経済が解決すべき課題

サービス経済が解決するべき課題として次の3点を挙げたい。まず，①Levitt（1976, 1981）のサービス経済への痛烈な批判に対しては，著名な村松潤一の「サービスの工業化論」への反証などがあるが，引き続き様々な角度で学際的で説得力のある反証を試みることがサービス研究の進展に重要と考える。次に，②価値共創における共感をもたらすSPのQWLをいかに醸成する支援ができるかについての企業の取り組みを具体的に構築することである。そして③従来のインターナル・マーケティングを新たな視点で発展させることが期待される。

VI. おわりに

価値共創とは顧客とSPの共感のメカニズムを通じて双方の多様な価値観の連続的で互恵的な価値実現であり，これは，顧客戦略を定着させる無形財を対象とした新たなマーケティング概念である。価値共創のプロセスに焦点を当て，顧客とSPの価値観の基盤である文化資本と経験価値を表出させることで，無形財の経済が持つQOLとQWLを基盤とした人生的な付加価値を形成していくことを目的とした顧客戦略である。言い換えれば，これまで経済システムが基盤ととしてきた「量（コモディティによる生産性の追求）」から「質（共感のプロセスによる生産性の追求」への転換を意味する。「質」の経済とは消費者の文脈（多様性）を捉えることにあり，社会システムや心理を重視して文脈価値を実現することで長期的関係性を築き，事業の整合性を確立することである。これは，交換価値から顧客の文脈的価値を重視したサステイナブルな関係性を中核とした関係性マーケティングへの移行を意味する。交換経済から，人間が目指すべき多様性に対応するウェルビーングを目的とする経済社会を志向している。消費プロセスにおける直接的関係性のもとでの相互作用をその内容とする（村松，2017）サービスの生産と消費が同時にかつ直接的に相互的に行われるサービス経済は，モノの経済とは原理が相違する。サービス経済の定義とは，顧客の文化資本の多様性と価値観の多様性を究明することで，文脈価値を中核とした顧客とSPの双方の文化資本経済の確立を図るものである。企業のマーケティング・マネジメント活動はモノの経済（交換価値）を中心とした顧客への価値所与型から，顧客の文脈価値を考慮した無形財（サービス財）のマーケティング経済プロセスである価値共創型へ転換を急務としている。企業の非財務情報の価値の高まりやコロナ禍などを通じたコミュニケーションの在り方の見直しなど「多様性＝Diversity」に対する企業の社会的文脈性の導入力の優劣が問われている。つまり，企業が社会と経済と結びつけ，顧客やSPの多様な価値観や個々の特性を文化資本とみなし多様性を尊重して対応しているのかが問われる。そして，この激変する環境の元で，企業のビジョン（理念）とケイパビリティ（経営資源）を最適化させることを目的とした，顧客や従業員との長期的でサステイナブルな新たな価値共創マーケティングへの期待が増幅している。

引用文献

梅田聡（2018）.「共感の理論と脳内メカニズム」高次脳機能研究，38（2）.

ガブリエル，マルクス（2020）『新実存主義』岩波新書.

窪山哲雄（2021a）.「価値共創型サービス・マネジメントの実践的フレームワークの創生：サービス特性を焦点としたマーケティング研究」京都大学学術情報リポジトリ.

窪山哲雄（2021b）.「価値共創のプロセスにおけるマイクロ・メカニズ

ムの探求―顧客とサービス・プロバイダーの互恵的価値共創の導出―」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, 10, 304-310.

窪山哲雄（2022）.「多様性社会における新たなインターナル・マーケティング：企業と従業員の価値共創」, サービス学会第10回国内大会.

野中郁次郎・勝見明（2020）.『共感経営』日本経済新聞出版.

村松潤一（2011）.「サービス・ドミナント・ロジックのマーケティング理論構築への示唆」明治大学経営品質科学研究所『経営品質科学の研究―企業活動のクオリティを科学する』中央経済社.

村松潤一（2015a）.「価値共創型企業システムとマーケティング研究」. 村松潤一編著,『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』. 村松潤一編著, 同文館出版.

村松潤一（2017）.「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤―サービスを基軸とした新たなマーケティング」『マーケティングジャーナル』37（2）, 6-24.

山内裕（2015）.『「闘争」としてのサービス』中央経済社.

山本哲士（2011）.『哲学する日本』文化科学高等研究院出版局.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction: critique sociale du jugement*. Paris: Éditions de Minuit.

Davis, M. (1983). Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*(1), 113-126.

De Wall, F. (2009). *The Age of Empathy*: Nature's Lessons for a Kinder Society. New York: Three Rivers.

Decety, J. & Jackson, L.P. (2006). A social-neuroscience perspective on empathy. *Current Directions in Psychological Science, 15*(2), 54-58.

Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: Experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australasian Marketing Journal, 7*(1), 72-85.

Levitt, T. (1976). Industrialization of service. *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press. Sep-Oct., 65-68.

Levitt, T. (1977). Marketing when things change. *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press.（有賀裕子訳『Tレビット　マーケティング論』第3刷（2021）ダイヤモンド社, 276-290）

Levitt, T. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Press. May-June. pp.94-100.

Rizzolatti, G. & Sinigaglia, C. (2005). *So quel che fai. Il cervello che agisce e i neuroni specchio*. Mitano: Cortina Raffaello.

Ruzevicius, J. (2014). Quality of Life and of Working Life: Conceptions and Research. *17th Toulon-Verona International Conference Liverpool John Moores University Excellence in Service*, 335, Liverpool (England) Conference Proceedings ISBN 9788890432743.

Zaltman, G. (2003). *How customers think: essential insights into the mind of the market.* Boston: Harvard Business School Press.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

サービス提供者の行為による価値共同破壊回復のプロセス

東京都立大学 都市環境学部 特任助教
阿曽 真紀子

桜美林大学 ビジネスマネジメント学群 教授
岡島 眞理

キーワード
価値共創，価値共同破壊，価値の回復行為

本研究は，価値共創と価値共同破壊が表裏の関係にあることから，価値共創が価値共同破壊に移り変わる兆候をサービス提供者がいつ，どのように知覚し対応するのかを調査し，探索する。調査は国際線の機内サービスシーンに着目し，客室乗務員経験者に半構造化インタビューを行い分析した。その結果，5つの項目に対して価値共同破壊リスクへの回避対応をしていることを明らかにした。また，5つの項目の時間的な変化は，サービス提供者のリスク回避あるいは改善のための行為を表す。本研究はサービス提供者側の視点に立ち，サービス提供者が価値の多様性に合わせることで価値破壊を予防したり，リスク回避したりすることが，価値共創の可能性を高められることを指摘する。

I. 研究目的

本研究の関心は，価値共創と価値共同破壊との間にあるリスクへの予防，回避プロセスにあるため，さまざま顧客対応の経験をもつ客室乗務員経験者を調査し，顧客との間で行われるその相互作用プロセスの解明を目的にする。

II. 調査と分析

調査の主な手法は，半構造インタビューである。調査結果から得られたデータをSCAT（大谷,2007）で1次コードと2次コードに整理し，さらに理論的な次元に集約するGioia, Corley, & Hamilton（2012）の分析プロセスに倣い，表1に示した。

図1では，調査対象者であるAとBの顧客とのコラボレーションのシーンを準備，参加，参加後の時間的推移を表した。

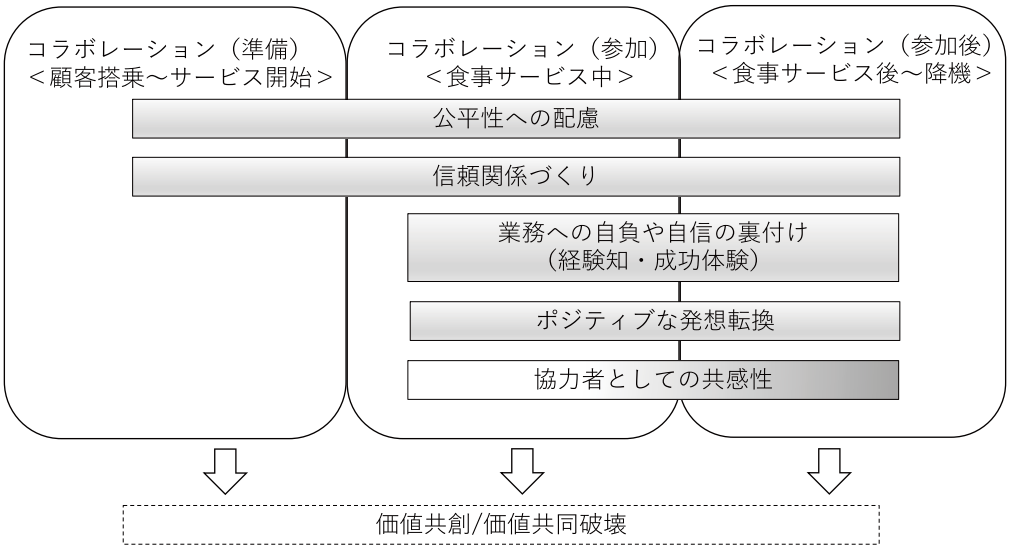
表―1　分析表

時間的経過	1次コード	2次コード	集約された側面
搭乗時	料金に見合った対応	選択権は顧客にあり	公平性への配慮
↓	見た目の自然さ		
	個別の特別対応の難しさ		
食事選択場面	会話を重ねることで相互理解を深める（準備）	相談・協力 親近感	信頼関係づくり
↓	サービスのプロとしての意識（顧客心理に配慮しつつ，マイナス状況をプラスに転換する覚悟）	業務への自負と自信による安定感	経験知・成功体験による業務への自負や自信の裏付け
	断り，お詫び	ネガティブな状況の受容への感謝	リカバリーに留まらない ポジティブな発想転換
降機時	対立関係から仲間意識への変化	顧客との感情共有	協力者としての共感性

出典：筆者作成

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

図―1　顧客とのコラボレーションのシーンの時間的変化



出典：筆者作成

III. 考察とまとめ

本調査結果により，新たな知見を得ることができた。VCCとVCDは，表裏一体（Plé, 2017）の関係であること加え，常にVCCとVCDは簡単に入れ替わってしまう危うさがある。そのことを踏まえ，提供者は，顧客価値の性質の多様性を考慮し，別な側面でも資源統合を試みている。さらに，個々の顧客においてもその価値は多様性を持ち，状況により変化するため，提供者がその状況を顧客とのコミュニケーションを通じて把握しようとすることで，相互作用プロセスにおいてVCCの可能性を高められることを示唆する。

主要引用文献

大谷（2007）. 4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCATの提案―着手しやすく小規模にも適用可能な理論化の手引き―. 名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 54(2)27-44.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods, 16*(1), 15-31.

Plé, L. (2017). Why do we need research on value co-destruction?. *Journal of Creating Value, 3*(2), 162-169.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

量り売り型小売店における価値共創プロセス

― 食品小売業を対象として ―

武蔵野美術大学院 造形構想研究科 修士課程
山本 莉央

武蔵野美術大学 造形構想学部 教授
岩嵜 博論

キーワード
文脈価値，サービス・ドミナント・ロジック，S-Dロジック

本研究では量り売り型食品小売業における顧客の文脈価値を明らかにし，量り売り型小売店の価値共創プロセスをサービス・ドミナント・ロジックの視点を援用し探索的に調査した。対象店舗でのフィールド調査と顧客インタビューを通じて，「来店の準備をする」「量る」といったこれまでのセルフサービス業態では見られない特徴的な行動による価値創出の機会が明らかになった。さらに，M-GTAを用いて顧客の文脈価値の把握を行なった結果，店舗において店員と顧客の交流がなくとも量り売りに関する背景知識や文脈などの情報を顧客が認識しており，店舗側が用意する量り売りシステムに能動的に顧客が参加することで「社会貢献に関する価値」「自己影響力に関する価値」「理想的な暮らしに関する価値」という文脈価値が創出できることが分かった。以上の分析をもとに量り売り型小売店での価値共創プロセスの把握を行い，食品小売業においてこれまで価値共創の優位性が低いとされてきたセルフサービス業態における価値共創の可能性を明示するとともに，小売業の新しいあり方を示唆することを目指した。

I. 研究背景

II. 先行研究

1. 小売業におけるこれまでのマーケティング研究とサービス・ドミナント・ロジック

2. 食品小売業における価値共創の研究

III. 研究設計

1. リサーチクエスチョン

2. 調査方法と調査結果

(1) 研究方法

(2) 調査対象

(3) 調査結果：「斗々屋京都店・国分寺店」を事例に

3. 分析方法と分析結果

(1) 分析手法

(2) 購買プロセスの分析結果

(3) 文脈価値の分析結果

IV. 考察

V. 結論と残された課題

謝辞

本稿の執筆において，事業の取り組みの共有や実店舗のフィールド調査にご協力いただいた株式会社斗々屋の皆様に感謝の意を表する。またご多忙中にもかかわらず，快くインタビューを快諾していただいた皆様，本稿の執筆にあたり何度もフィードバックをいただいた教授陣の皆様にもお礼申し上げたい。

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

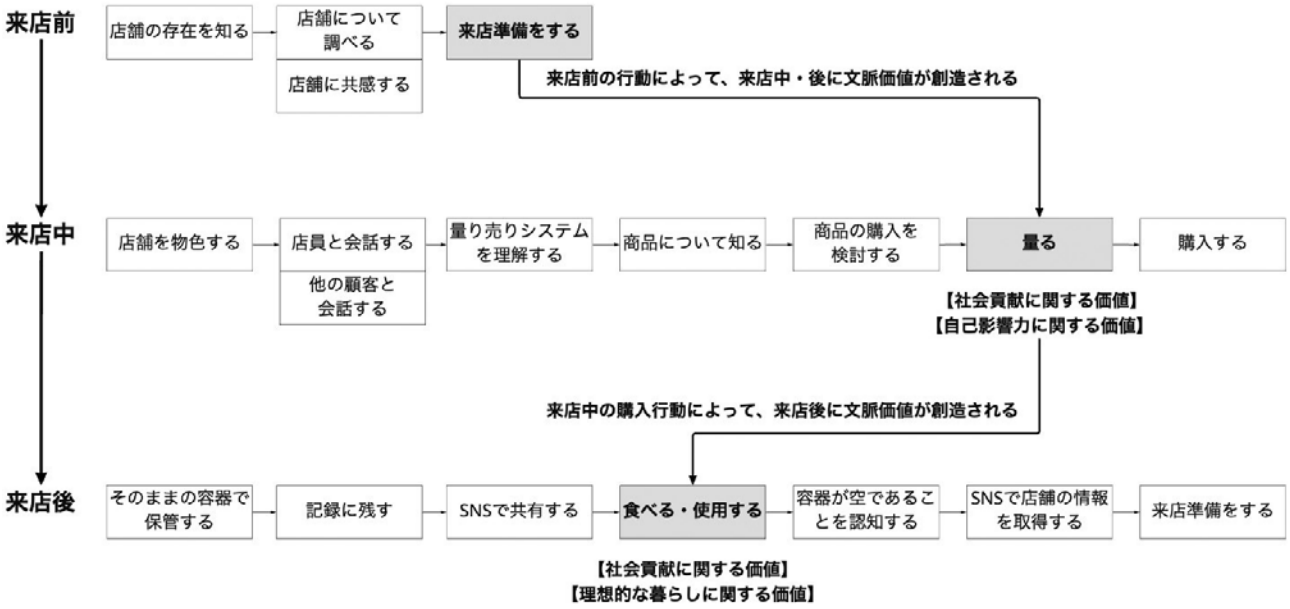
主要引用文献

藤川佳則 (2008).「サービス・ドミナント・ロジック～「価値共創」の視点から見た日本企業の機会と課題」『マーケケティング・ジャーナル』*27*(3),32-43.

Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing, 68*(1), 1-17.

Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio, & Melissa Archpru Akaka (2008). On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective. *European Management Journal, 26*(3), 145- 152.

図―3　量り売り型店舗における購買行動と価値共創プロセス



出典：筆者作成

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

価値共創マーケティングの新展開

― Adam GrantのGive & Take理論とカラータイプ理論からのアプローチ ―

株式会社色彩舎 代表取締役
河野 万里子

株式会社マグノリア 取締役
山本 邦子

芸術文化観光専門職大学 教授
佐藤 善信

要約

本研究は，スポーツ業界からはバドミントン，そして企業からは食品会社の経営戦略を例に取り，アダム・グラントが提示した「自己だけではなく他者の利益へも配慮」する「成功する他者志向型ギバー」について深掘し，そこに辿りつく法則性の発見を目的とした。ギバーは，いつも割に合わない結果になる「自己犠牲型ギバー」と成功する「他者志向型ギバー」に分かれる。それを分ける要因は何か。同じ人でも「自己犠牲型ギバー」から「他者志向型ギバー」になることは出来るのか。これらの問いに，性格診断システムであるカラータイプ理論を用いて分析を進めた。また，ケースを通してダブルスで起きるペア間のコミュニケーション，そして企業がどのような組織風土を持つことが出来れば「他者志向型ギバー」的な対応が可能になるのかを明らかにした。

キーワード

ギバー，テイカー，アザリッシュ，インターナル・マーケティング，インタラクティブ・マーケティング

I. はじめに

本稿の目的は，アダム・グラントがGive & Takeのなかで展開しているギバー，テイカー，マッチャーの理念型を用いた価値共創（value co-creation）と価値共破壊（value co-destruction）のメカニズム（Echeverri & Skålen, 2021）の考察にある。しかし，その理念型を適用するだけでなく，その4つの理念型をカラータイプ理論のレンズを通して具体化させることも目的としている。カラータイプ理論とは，色彩心理的な観点を基にして，独自の観点からの研究を重ねて開発された性格診断システムである（佐藤・河野，2018）。

具体的には，Adam Grantが「成功する他者志向型ギバー」と呼ぶアザリッシュ（otherish）が，どのような形で価値共創を行なうのかを，スポーツ競技であるバドミントン（のダブルスのペア間の）価値共創とビジネスでの価値共創に応用することである。アザリッシュという言葉は，Grantが利己心と（self-interest）と利他心（other-interest）の言葉から造語した概念である。アザリッシュは，ギバーのタイプであり，自己が受容するよりも多くを他者にギブするが，しかし自己の利益もしっかりと計算する。本稿の目的は，アザリッシュが目先の利益よりも全体的な利益を優先し，結果として，もっとも成功するタイプであることを，バドミントンのケースとビジネスのケース（オタフクソースの迂回型一気通貫ビジネスモデルの構築のケースと崎陽軒とまねき食品の「関西シーマイ弁当」のコラボレーションのケース）を分析することである。

本稿の第Ⅱ節ではAdam Grantのギバー，テイカー，マッチャーの理念型を紹介し，第Ⅲ節ではその理論概念をカラータイプ理論の4タイプから具体化する。第Ⅳ節では，スポーツ競技にみるギバーとテイカーの事例をバドミントンのダブルスのペアによる価値共創と価値共破壊をタイプ別に分析する。第Ⅴ節では，Adam Grant理論をビジネスにおける価値共創メカニズムの分析に応用する。第Ⅵ節では，本稿の結論と今後の研究課題を紹介する。

II. アダム・グラントの理念型とは

1. ギバー，テイカー，マッチャーの定義

ペンシルベニア大学ウォートン校の最年少で終身教授となった組織心理学者アダム・グラントの著書にGive and Take: A Revolutionary Approach to Successがある。本来「Give & Take」とは，何かを与えたら代わりに何か

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

をもらう，何かをもらったら代わりに何かを与えるという関係を言う。互いの良好な人間関係を長続きさせるために大切で，対等な持ちつ持たれつの互助関係のことで4類型に分類される。（表1参照）

ギバーは人間関係の繋がりや信頼関係を最も重んじ，信じやすいタイプであるが故に，最も奪われ搾取されやすいタイプである。しかしその一方で，最も成功しているタイプでもあると言われている。ギバーには他者に惜しみなく与える「自己犠牲型ギバー」と相手から与える方が受け取るよりも相手に与える方が大きいが，しかし自己の利益も十分に考慮する成功する「他者志向型ギバー（アザリッシュ）」の2類型が存在するのである。

テイカーは常に与えるより多くを受け取ろうとするタイプである。彼らはテイクという目的を達成するための手段としてギバーを装うこともあるが，真の目的は奪うことにあり，利己心を打算的に満足させるために行動する。マッチャーはギブアンドテイクのバランスを取ろうとするタイプで，損得勘定を意識し五分五分に分配を保つように行動するタイプである。彼らは，相手の出方に合わせ時には助けるが，時には反撃もし，決して損をしないことを最優先する。表1に以上の内容が示されている。

2. 成功する「他者志向型ギバー」とは

成功する「他者志向型ギバー」，つまりアザリッシュは，成功から価値を得るだけではなく，自ら価値を生み出し，仲間と共創し，それらを周囲の人たちへ響奏し，伝播していく最も社会貢献度の高い人々である。しかし，人は一つのタイプ属性や類型で一生を送ることはなく，年齢や置かれた立場，環境，状況で，ある時は自己犠牲型ギバー，ある時はアザリッシュ，テイカーでもあり，マッチャーにもなる。本研究では，どのような状況でアザリッシュが育成されるのかをカラータイプ理論を用いて解明する。その問題意識はGrant（2013）の次の言説に基づいている。少し長いが，重要な個所であるので引用する。

「フリーサイクルやリシプロシティ・リングのような一般化された贈与システムは，テイカーをより良い偽善者になるように動機づけるのか，それとも実際にテイカーをギバーに変えることができるのかという根本的な問題を引き起こす。ある意味，私は，動機は重要ではなく，行動そのものが重要なのであると思う。テイカーが他者のために行動しているなら，たとえその動機が無私や他者志向的ではなく，主に利己的であっても，彼らは交換の一形態である一般的な贈与を維持するための貢献をしているのである。

とはいえ，動機をまったく無視すれば，テイカーがスポットライトを浴びなくなった途端に寄付を減らしてしまうというリスクも見過ごせない。…リシプロシティ・リングの知恵の1つは，これらの一般的な贈与システムが，自由な選択の感覚を維持しながら贈与を奨励していることだと思う。与えるという強い規範がありながら，何を与えるか，誰を助けるかは，すべて参加者次第なのである。ウォートンのクラスで『リシプロシティ・リング』を経験したとき，さまざまな学生が自分なりの与え方を選び，仲間を助けることで，独特のコモン・アイデンティティが生まれ始めた。『これはウォートンにしかない，お互いを思いやる集団だ』と，ある学生は言っていた。

学期末に，ウォートンにギバーがいるのかと疑っていた皮肉屋の学生が，そっと私に声をかけてきた。『どういうわけか』と彼は言った。『クラスの全員が寄付をしたいという内発的動機になり，それはクラスそのものを超越したものだった』と」（Grant, 2013/2014, pp. 367-372. ただし，訳文は筆者による）。

III. アダム・グラントのギブ＆テイク理論とカラータイプ理論との融合

1. カラータイプ理論とは

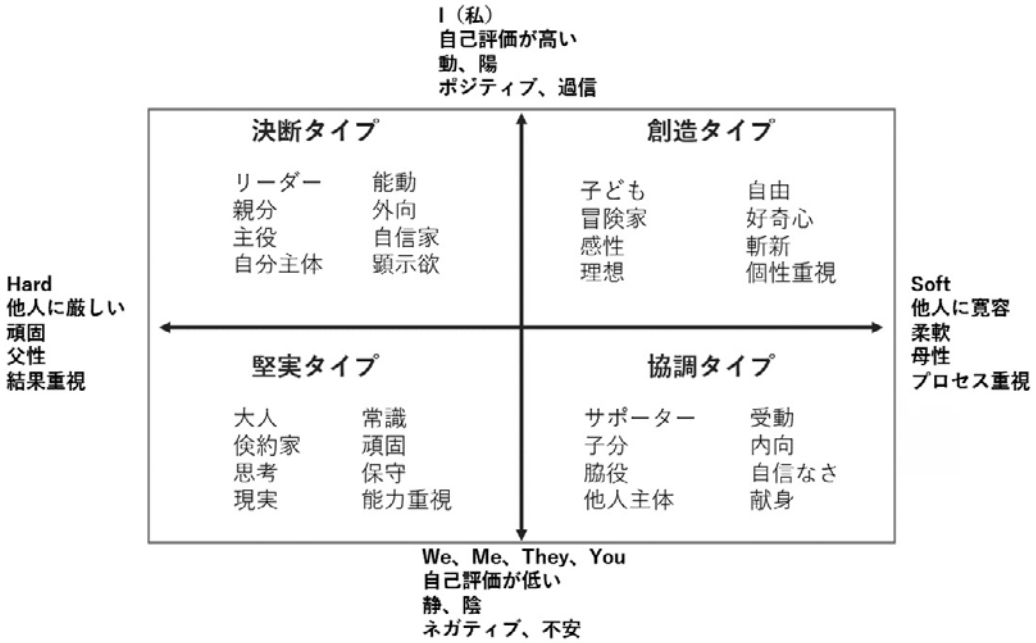
カラータイプ理論とは，色彩心理的な観点を基にして，独自の観点からの研究を重ねて開発された性格診断システムである（佐藤・河野 2018）。13色の色彩に関するカラータイプ診断テストの設問の合計点数により，4つのタイプに分類される。「決断タイプ」（華やかでエネルギッシュ，パワーとスピード，ナンバーワン重視），「創造タイプ」（感性と個性，オンリーワン重視），「協調タイプ」（愛と共感，優しさとありがとう重視），そして「堅実タイプ」（安心と安全，信頼重視）がそうである。それぞれの特徴は，図1の通りである。

表―1　アダム・グラントの４類型

		他者利益への配慮	
		低い	高い
自己利益へのこだわり	低い	無気力	セルフレス 自己犠牲ギバー
	高い	利己的テイカー	成功するギバー 他者志向型ギバー アザリッシュ

出所：Grand（2013/2014）より筆者作成

図―1　カラータイプ相関図



出典：一般社団法人カラータイプ協会（2009, p.3）

2. カラータイプ理論にみるギバーの特徴

アダム・グラントのギバーとテイカーをカラータイプ理論から説明することができる。まず，決断タイプのギバーの特徴をカラータイプ理論に基づいて説明する。なお，以下のカラータイプ理論のレンズを通したギバーとテイカーのタイプ分けに関しては，カラータイプ理論に精通している３名の専門家からの合意を得た内容となっている。

決断タイプの持つ気質の「リーダー」や」「能動」はエネルギッシュでまわりへの影響力が強い。自分主体でありながら，親分肌で人の面倒見が良いという面も持つ。自信を持って突き進む勇敢な行動は「失敗を恐れないギバー」となり，リーダーシップを発揮し，仲間を大切にする面は「絆を重視するギバー」としての存在感を示す。

協調タイプは「他人主体」で「献身的」であるので，彼らは「共感ギバー」として他人をサポートする。その行動は，まず先に人に与えることを考え，それは困っている人を黙ってみていられないやさしさにつながる。ただ，このような他人主体の考えや行動がいつも良い結果を出すとは限らない。「内向的」で「自信なさげな」立ち振る舞いは，「臆病」になりすぎて，テイカーにつけ込まれやすい隙をつくる。控えめ

な言動は,「NO!」をはっきりと言うことができず,自分が不利になることが分かっていても反論できず,結果,「自己犠牲型ギバー」となる可能性が高い。

子供のような感性で自分の直感を信じる創造タイプは,人を信用しすぎたり,自分が払う犠牲をあまり気にしない呑気な面がある。「ワクワク無邪気ギバー」「お人よしギバー」になりやすいのが特徴である。最後に,堅実タイプのギバーは,社会規範を遵守し,常識的な行動をとる。彼らは,うまくいかないときは自分が責任を負い,逆に,うまくいっている時は他の人を褒めるという「責任感ギバー」としての面を持つ。また,堅実タイプの安定感がある落ち着いた性格は,心のゆとりを感じさせ,時間的に鷹揚な「ゆったりギバー」としての面も持つ。

3. カラータイプ理論にみるテイカーの特徴

決断タイプは「自信家」で「自己顕示欲」が強いため,4タイプの中では一番テイカーになりやすい要素を持つ。権力を過信し,野心家の「権威最重視・野心家テイカー」は力もあり,能力もあるテイカーだけに,まわりへの影響は大きい。人情よりも合理性を優先する行動は,まわりを振り回し,疲れさせる。また,上昇志向が強く,成功するには人よりも上に行かなければいけないと考える「自己肯定感が高い負けず嫌いテイカー」は強気なコミュニケーションを取り,自分に不利なことは認めない傾向がある。彼らの強い自己顕示欲は高頻度で大きな写真を発信し,友達の多さや,権力がある人との親交を誇示する。

それでは,協調タイプはどうであろうか。協調タイプには,「甘え上手」「依頼心」というキーワードがある。彼らは上手に甘えて,人の力を借りるのが上手い。また,彼らは「誰が自分を守って有利に動いてくれるのか」を感じとる力も強い。そういう意味では,柔らかい雰囲気を醸し出しながら,「可愛げで人をころがすテイカー」の一面もあると考えられる。

創造タイプはどうであろうか。創造タイプの無邪気な様は,無自覚に自分の自慢をしたり,何でも自分のことを中心に考える「マイワールド・テイカー」の側面を持つと言える。最後に,堅実タイプはどうであろうか。堅実タイプはバランス感覚もあり,冷静で客観性を持つので,基本的に極端なギバーやテイカーにはならず,マッチャー的な気質が強いと考えられる。しかし,ビジネスの場の駆け引きにおいては「ビジネス・テイカー」としての面も持つ。ただし,それは短期的にであって,長期的にはマッチャーとしてのバランスを取る。

表―2　カラータイプ別ギバーの特徴

決断ギバー	創造ギバー
勇敢:失敗を恐れないギバー	子供:ワクワク無邪気ギバー
リーダーシップ:絆重視ギバー	楽観的:お人よしギバー
堅実ギバー	協調ギバー
責任感:責任感ギバー	協調性:共感ギバー
自然体:ゆったりギバー	臆病:臆病ギバー
	他者主体:自己犠牲ギバー

出所:著者作成

表―3　カラータイプ別テイカーの特徴

決断テイカー	創造テイカー
競争心:自己肯定感が高い負けず嫌いテイカー	子供:マイワールドテイカー
野心家:権威重視・野心家テイカー	自分主体:無意識自慢テイカー
堅実テイカー	協調テイカー
大人:ビジネステイカー	甘え上手:可愛げで人をころがすテイカー

出所:著者作成

4. カラータイプ性格4タイプとアザリッシュについて

人には長所もあれば短所もある。カラータイプも同じであり，どのタイプが優れていて，どのタイプが劣っているのかという議論は存在しない。長所と短所はいつも裏表の関係である。例えば，決断タイプの「負けず嫌い」もプラスに働けば，大きな成果と達成感を得ることができる。他方で，それがマイナスに働けば，他人を蹴落とす策略家にもなる可能性も秘めている。

そこで，カラータイプ理論では，4タイプそれぞれの固有の「コミュニケーション・スタイル」に焦点を当て，能力やスキル以外の人間力の高さを特徴づけるキーワードを抽出している。決断タイプのコミュニケーション・スタイルは，親分肌を発揮し，共感し，まわりの人を守る「包容力」を発揮する。創造タイプのそれは，子供のような無邪気さで，まわりを微笑ませる「純心無垢」さを発揮する。協調タイプのそれは，思いやりの精神から，「人間愛」「慈悲」などボランティア精神に培われた特徴があると。最後に，堅実タイプのそれは，バランスの取れた安定した精神の持ち主であるので平和を愛し，平等性を持ち，且つ自然体でありまわりを安心させることに特徴がある。

このような「コミュニケーション・スタイル」の特徴と，前述したテイカーやギバーの特徴が組み合わさった場合に，最高の結果アザリッシュになれるのではないかという仮説を導き出した。以下では，この仮説をオリンピックという大舞台で金メダルを獲得したバドミントンダブルスの例で実証する。

IV. スポーツ競技にみるギバー＆テイカーの例

1. バドミントンのダブルス競技中のコミュニケーション

アダム・グラントのギブ＆テイク理論は，組織やチームの人間関係やメンタル，あるいは組織の成果にどのように影響するのであろうか。ここでは，この問題に，身近なスポーツの世界をケーススタディとしてアプローチする。特に，バドミントン競技のダブルスはペアとの阿吽の呼吸，コミュニケーションが非常に大切な種目である。その二人の類型の組み合わせを例に，そこから導かれる現象と結果を考えてみた。まず，ペア間で価値共創と価値破壊Echeverri & Skålen 2021）を発生させる相性の最も良いペアと最も悪いペアを紹介する。

(1) 最高の価値共創を可能にするペアの組み合わせ

2016年のリオオリンピックで日本バドミントン史上初となる金メダルに輝いたタカマツ・ペアは最高の価値共創を可能にしたペアで，アザリッシュ×アザリッシュの組み合せである。彼女たちの元々のタイプは，高橋礼華選手は「失敗を恐れないギバー」×「負けず嫌いテイカー」であり，松友美佐紀選手は「無邪気ギバー」×「マイワールド・テイカー」であった。このペアの強みは，高橋選手がインタビューで語っているように，先輩後輩という学生時代の上下関係が結成10年という長い時間を経て姉妹ともいうべき深く強い絆になり，「絆重視ギバー」へと進化したことにある。

リオの決勝のファイナルゲーム，実はタカマツ・ペアに良い流れが来そうなタイミングで，相手からのショットがネットに一旦当たって真下に落ち得点というイレギュラーで最もアンラッキーなショットが3度あった。だが，非常に興味深いのは，その時2人が次のように考えていた点である。高橋選手は試合後のインタビューで，「流れは完全に相手に行っていた。でも，何をしてでも拾って打ってやろうと思った」と語り，松友選手も同じインタビューで，「接戦のあの場面であの球を打てるというのは，（相手は）純粋にうまいと思っていた」と語り自然体で試合を楽しんでいた。互いのメンタルとフィジカルを思い遣り，円滑なコミュニケーションを瞬間かつ継続して実践するEQ（心の知能指数）の高いタカマツ・ペアは究極の場面で「絆重視ギバー」からアザリッシュ×アザリッシュへと瞬間的に進化したことが，逆転金メダルをもたらした最大の理由と言えるのではないだろうか。

さらには，最高の舞台でゾーンに入ってプレーする姿は，試合を見ていた観衆へ共感と感動を与え，アリーナ全体からSNS等を通じ世界に向け大きな価値共創を喚起した（山本・佐藤 2020）。

(2) 価値共破壊の可能性の高いペアの組み合わせ

価値共破壊の可能性の高い組み合わせは，自己顕示欲が言動に出てしまうテイカー同士のペアである。テイク＝勝

利という強い目的意識が合致している「自己肯定感が高い負けず嫌いテイカー」は，順調に得点を重ねている時はいいが，形勢逆転でピンチの場面やプレッシャーが強く掛かる場面，つまり順調ではないイレギュラーな状況では自分の方が優秀，強いという「権威重視・野心家テイカー」の部分が顕著になり自己中心的で感情のままの言動になってしまいがちになる。ペアとのコミュニケーションでは怒りをぶつける形になり，相互理解や歩み寄ることなく，ペアの力は1＋1＝2以下になってしまうのである。

(3) その他のペアの組み合わせ

アザリッシュ×アザリッシュの次に価値共創の可能性の高いペアは，マッチャー同士の組み合わせである。このペアの場合，どちらかが「自己肯定感が高い負けず嫌いテイカー」的牽引力を発揮してリーダーシップを取れば，マッチャー型ダブルスからさらに一つ上のステージ=アザリッシュ×アザリッシュに変身する可能性もある。逆に，価値共破壊の可能性の高いペアは，「自己犠牲型ギバー」同士のペアの組み合せである。次いで，圧力に弱い「自己犠牲型ギバー」×「自己肯定感が高い負けず嫌いテイカー」の組み合せである。

2. バドミントンのアザリッシュ型ゲーム文化

Adam Grant (2013) は，「動機が問題なのではなく，実際の行動が重要なのだと思う」と述べている。バドミントンの試合では，「0」を「ZERO」とは言わず「LOVE」とコールし，主審が発する「LOVE　ALL　PLAY」で試合が開始される。全ての創造の根源，目指す場所，それらを「LOVE」に例えているのではないだろうか。バレーボールやテニスは頭上から角度を付けて打ち込む攻撃的サーブから始まるが，バドミントンのサービスは床面から115cm以下で打たなければいけない競技規定がある為，プレーは自ずと守備から始まる。相手に先制攻撃の権利を与えるサービスはまさにサービスであり，奪い合いではなくwin-winで互いの価値を最高に高め，良いラリーとゲーム，良き時間，お互いをリスペクトする良き人間関係を構築していく。これは自己犠牲型ギバーから始まり最終的には他者志向型ギバーへと進化する価値共創のアザリッシュ型スポーツだと言える。

またバドミントンの主審は，その試合全体を円滑に進行する為に試合開始直前スタンバイしている線審たちの所を回り，簡単な挨拶と会釈等でコミュニケーションを取る。そして，主審が目視できるすぐ近くのジャッジであっても，最初に線審のイン・アウトのシグナルにアイコンタクトをして頷き，その後初めてコールをする。プレーヤーだけではなく主審や線審も常にコミュニケーションの連携を図っているのである。

バドミントン発祥の地はイギリス。大英博物館収蔵によると1390年にシャトルを打ち合っている最古の文献があり，19世紀にはボーフォート公爵家の邸宅の大広間でバトルドアーアンドシャトルコック遊びが盛んに行われていた（阿部・渡辺，2010）。打つ回数を楽しんでいた遊びは，約200年という悠久の時を経て競技として進化発展した。今では世界での競技人口が5000万人，日本の競技人口は755万人，公園プレーヤーを含むとその数は計り知れない人気競技になっている。バドミントンの競技規則と審判員規定はまさに多くの人に愛される価値共創の他者志向型ゲーム文化である。

V. ビジネスにおけるアザリッシュ型組織風土

1. 迂回型一気通貫ビジネスモデルの展開

オタフクソースのビジネスモデルはユニークである。お好み焼きソースを販売するために，顧客に儲けてもらうための活動をベースにしたビジネスモデルを展開しているのである。つまり，お好み焼き文化そのもの，つまりはお好み焼き市場の育成を図りながら，お好み焼き店の経営指導やお好み焼きの技術指導も行っているのである。同社は海外市場においてもまったく同じビジネスモデルを展開している。佐藤（2022）は，それを「迂回型一気通貫ビジネスモデル」と呼称している。

佐藤（2022）によれば，美容院向けのシャンプーや毛染め剤などのメーカーであるミルボンも，自社製品を販売することよりもむしろ顧客である美容院の経営や技術指導も行い，繁忙期には販売担当者自身がカットや毛染めなどのお手伝いもする。そのことを通じて，自社製品を販売しているのである。佐藤（2022）によれば，ミルボンはブルーオーシャン市

場で迂回型一気通貫ビジネスモデルを差別化のために展開しているのに対して，オタフクソースの場合にはブルーオーシャン市場そのものを，そのビジネスモデルによって開拓したのである。このような迂回型一気通貫ビジネスモデルを構築・展開できる経営者は，まさにアザリッシュであると考えられる。実際に，佐藤（2022）によれば，オタフクソースがこのビジネスモデルを発想できたのは創業者が二宮尊徳を尊敬し，彼の「たらいの水」の話を信奉していたからである。

2. 崎陽軒とまねき食品の「関西シューマイ弁当」のコラボ開発

アザリッシュ×アザリッシュのコラボレーションで，最近のもう一つの成功事例は，崎陽軒とまねき食品の「関西シューマイ弁当」の開発である（以下は，日経MJ 2022; 鈴木悟 2022）。駅弁で売上日本一とされる横浜市の崎陽軒の「シウマイ弁当」の関西版が2021年秋に誕生した。門外不出の看板商品で初のコラボを実現させたのは，兵庫県姫路市で駅弁などを手掛けるまねき食品の竹田典高社長である。竹田社長が崎陽軒の野並晃氏にコラボを打診したのは2020年3月のこと。新型コロナウイルス禍で売上減に陥った駅弁業界を盛り上げるため，南関東が地盤のシウマイ弁当の関西版をつくれないかと考えた。1908年創業の崎陽軒とは老舗同士であり，また晃氏が竹田社長と同じく慶応大学出身ということから交流があり，晃氏もその申し出に崎陽軒も賛同した。

経木の容器やおかずの配置は本家と同じであるが，中身は両社で議論を重ねた。主役のシウマイは昆布やカツオのだしをきかせ，本家の卵焼きはだし巻き卵に変えるなど関西らしさを追求した。「関西シウマイ弁当」と名付け，2021年11月26日に姫路駅で1日100食限定で発売すると大人気になった。竹田社長は「東西のシウマイ弁当の食べ比べという新たな旅の楽しみが生まれ，姫路に人が訪れる一助になれば」と話す。他方で，崎陽軒広報の西村浩明氏は「関西の人たちにも崎陽軒のシウマイが届いてくれてうれしい。息の長い商品となって根付いてほしい」と期待を寄せる。

コロナ禍での売り上げ減に陥った駅弁業界を盛り上げるという点で，両社の目的が一致し，恐らく駅弁業界で本格的な初のコラボ商品開発となった。実際に，開発には1年半の期間をかけている。両社の取り組みは，駅弁業界における市場そのものの拡大を主目的とした本格的な初の価値共創のモデルケースとなった。これはまさにアザリッシュ×アザリッシュのコラボである。

VI. 本稿の結論と今後の研究課題

本稿ではアダム・グラントのアザリッシュがなぜ成功するのかをケーススタディによって明らかにした。具体的には，バドミントンのダブルスのアザリッシュ×アザリッシュのペアが観衆も巻き込む形の価値共創を実現できること，また価値共破壊のペアの組み合わせもカラータイプ理論を応用する形で仮説的に明らかにした。

ビジネス面でのアザリッシュのケースとして，オタフクソースの市場創造型の迂回型一気通貫ビジネスモデルとミルボンの差別型一気通貫ビジネスモデルを比較しながら考察した。さらに，アザリッシュ×アザリッシュのコラボレーションの典型的なケースとして，崎陽軒とまねき食品との「関西シューマイ弁当」の1年半にわたるコラボ開発を考察した。

今後の研究課題としては，Grant自体が開発しているが，それぞれのタイプを同定するアンケートを活用したアザリッシュの成功事例の実証が必要とされる。また，Adam Grant（2014翻訳書，pp. 367-372）で問題提起されているように，アザリッシュを育む組織風土・文化のケーススタディを精力的に展開することが重要である。

引用文献

阿部一佳・渡辺雅弘（2010）.『バドミントンの歴史に学ぶ』日本バドミントン指導者連盟

Echeverri, P., and Skålen, P. (2021). Value co-destruction: Review and conceptualization of interactive value formation, Marketing Theory, 21(2) 227–249.

Grant, A.M. (2013). Give and take: A revolutionary approach to success. London: Weidenfeld & Nicolson.（楠木建監訳（2014）.『GIVE & TAKE：「与える人」こそ成功する時代』三笠書房）

一般社団法人カラータイプ協会（2009）.『2級認定テキスト』一般社団法人カラータイプ協会

まねき食品HP（2021）.「2021年11月26日　まねき食品　×　崎陽軒　関西シウマイ弁当 誕生!」, https://www.maneki-co.com/kansai-siumai/, 2022年8月15日に確認。

日経MJ（流通新聞）（2022）.「まねき食品社長竹田典高さん――関西版『シウマイ弁当』を名物に（招き人）」, 1月17日, 9.

佐藤善信（2022）.「オタフクソースの海外事業展開のケーススタディ・リサーチ」『日本商業学会第72回全国研究大会報告論集』, 38-47.

佐藤善信・河野万里子（2018）.「カラータイプ理論の特徴とその開発プロセスについて：ソーシャル・スタイル理論との符合性を中心に」『ビジネス・アンド・アカウンティング・レビュー』, 第21号, 6月, 21-38.

鈴木悟（2022）「崎陽軒：関西風はいかが?　崎陽軒, 兵庫の駅弁老舗とコラボ」『毎日新聞 東京夕刊』, 2月16日, 9.

佐藤善信・山本邦子（2020）.「バドミントンにおける対戦相手の心理分析：カラータイプ理論をベースにして」『ビジネス&アカウンティング・レビュー』第25号, 6月

山本邦子・佐藤善信（2021）.「アスリートのゾーン体験：カラータイプ理論からのアプローチ」『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』, 10, 359-366.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

生命保険業界における顧客とのコミュニケーションがスイッチング・バリアとロイヤルティに与える影響

アフラック生命保険株式会社
北本 淳一

神戸大学 経営学研究科 准教授
原 泰史

早稲田大学大学院 経営管理研究科 教授
池上 重輔

要約

本研究は，生命保険商品のうち保険料が比較的安価で加入障壁が低い医療保険に代表される第三分野商品[1]に焦点をあて，顧客が別ブランドへ切り替える際に感じる経済的，社会的，心理的障壁（以下，スイッチング・バリア）に着目し，契約後の企業のアクションがこれら障壁に与える影響について分析を行った。分析の結果，企業のアクションに対する満足度が向上するとスイッチング・バリアが高まる，関係的・手続的スイッチング・バリアは，ロイヤルティを高めることが明らかになった。一方，保険リテラシーの高い群に限定して同様の調査を行ったところ，保障内容の説明に対する満足度が高まるとスイッチング・バリアが低くなるという全体とは異なる結果となった。また，非対面で加入した顧客は，保険会社との関係性が強まると継続意思が逓減することも明らかにした。これらは属性にあわせた適切な距離や対応が必要であることを示唆しており，コミュニケーション方法による他社との差別化の可能性を見出した。

キーワード

スイッチング・バリア，ロイヤルティ，保険，ブランドスイッチ，満足度

I. はじめに

サービス産業においては新規顧客獲得に向けた戦略オプションは数多く存在する。例えば，購入経路を例にとると，既存の対面チャネルでの売買から非対面チャネルでの売買が増えている。デジタルに慣れたミレニアル世代の成人化や昨今のコロナ禍がデジタル技術の進歩と顧客のITリテラシーを各段に押し上げ，需要側の消費行動の変化を加速させ，購買シーンにおける顧客との関わり方に影響を及ぼしてきている。購買経路の変遷が顕著に見られる業態のひとつに生命保険業界が挙げられる。かつては，営業職員による人海戦略が中心であったが，2000年以降WEB上での保険申込み，体系化されたテレマーケティング，データに裏付けされた総合的なコンサルティングセールスなど，様々な営業スタイルが登場している。このように契約時のコミュニケーションは日々進化している一方で契約後のフォローは十分なものとは言い難い。これは，生命保険の契約期間が長期にわたることからスイッチング・バリアやロイヤルティといった契約後の顧客の心理的変化が，顕在化しづらいという特性が影響している。Bitner（1990）によると，ロイヤルティは，顧客の維持・利益拡大をもたらす大きな要因とされているため規模が優位性を発揮する生命保険業界においては重要な指標と言えよう。これらを踏まえ，本稿では，国内生命保険業界を対象として企業のアクションがスイッチング・バリアに与える影響について調査を行った。Vázquez-Casielles（2009）によると，スイッチング・バリアはロイヤルティに影響を与える因子とされていることからスイッチング・バリアがロイヤルティに与える影響についてもあわせて調査を行う。これにより，ロイヤルティ向上に貢献するスイッチング・バリアを認識することが可能となり販売側のとるべき行動の方向性を見出すことが可能となる。

II. 先行研究

スイッチング・バリアとは，サービス提供者を切り替える際に顧客が感じる労力や手間，そして経済的，精神的な障壁

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

を指す。(Fornell 1992, 酒井 2011)。ほぼ同義の意味でスイッチング・コストが用いられることも多いが, その定義は買い手がサービス提供者を切り替える場合に負担しなければならない固定のコスト(Porter 1985)を指し, スイッチング・バリアと比べ狭義に扱われている(酒井 2010)。生命保険業界のロイヤルティがスイッチング・バリアに与える影響を研究したMei-Fang Chen & Ling-Huei Wang (2009)では, コア・サービスの品質が顧客満足度の重要な決定要因であることを実証した。しかし現実世界ではコア・サービスに満足していないにもかかわらず契約が維持されるという一見非合理的な状況も存在するが, これは継続意思の重要な因子となるスイッチング・バリアが構築されていることを意味している。同様に, 保険を対象とした研究ではCermen & Carrero (2007) がある。この研究では自動車保険の顧客を対象とし, ブランドスイッチに与える要因を探索した。結果として保険料の変更や切り替えコスト, そして代替案に対する知識がブランド切り替え意図に影響を与えていることが証明され, 代替案に関する知識が増加すると現在の商品の未熟さに対しより不寛容となり, ブランドスイッチへのモチベーションを加速させる示唆を見出した。

また, Vázquez-Casielles (2009) は, ロイヤルティとスイッチング・バリアの関係を理論的に整理し顧客満足からロイヤルティに至る関係においてスイッチング・バリアは直接効果・媒介効果・交互作用効果の3つの役割を果たす可能性があることを明らかにした。こうした先行研究を踏まえ, スイッチング・コストよりも広義のスイッチング・バリアの概念を用い検証を進める。

III. 研究意義と仮説構築

1. 研究意義

生命保険業界において保有契約の維持拡大は戦略上重要な要素であり, 契約後の企業のアクションがスイッチング・バリアやロイヤルティにどのように作用するのか解析することには意義がある。検証対象とする病気やけがのリスクに対応する第三分野商品は, 保険料も安く加入手続きが簡易のため一般的にブランドスイッチがおこりやすい商品とされている。本稿の検証結果は, 今後人口ピラミッドの変化により市場の縮小が予想される保険業界においてブランドスイッチ逓減に向けた企業側の行動変容につながる示唆を与えうる。また, 同時に保険料等収入, 保険契約件数拡大を通じた収益性向上に一定の貢献が期待できる。

2. 仮説構築

まず, スイッチング・バリアに影響を与える要素について, 以下のふたつの仮説を設定した。生命保険業界では契約後の顧客とのコミュニケーションにおいてa.加入商品の保障内容の説明, b.保全手続きの案内, c.保障見直し案内などのアフターフォローを行う。これら企業側のアクションに対する顧客満足度が向上するとバリアが高まることが予想される(仮説 H1-1)。

また, スイッチング・バリアに与える影響として年齢による変化も考えられる。例えば, 高齢者層[2)]は現役世代と比べて企業側のアクションが無くとも, 手続きの煩雑さや保険料の高額化等の理由によりバリアが高まることが推測される(仮説 H1-2)。

【H1-1】a.保障内容の説明, b.保全内容手続きの説明, c.保障見直し案内といった企業のアクションに対する満足度があがるとスイッチング・バリアが高まる

【H1-2】高齢になると, スイッチング・バリアは高まる

次いで, スイッチング・バリアがロイヤルティに与える影響について, ふたつの仮説を設定した。Vázquez-Casielles (2009) によるとスイッチング・バリアはロイヤルティに影響を与える因子とされている。また, リレーションシップ・マーケティングにおいて重視されるのはクチコミ・再購買意図・再購買行動などに代表される顧客ロイヤルティ(酒井 2010)であることから, スイッチング・バリアがロイヤルティに与える影響を分析することは意義がある。ロイヤリティー指標は日本版満足度指数(JCSI)調査で定められた指標に準じ, 顧客が当社商品を今までよりも頻繁に選択したいと思うとする「a.頻度拡大」, 今後数年間でこれまでよりも幅広く当社を利用したいと思うとする「b.関連購買」, 今後も当社を利用し続けたいと思うとする「c.持続期間」, 次回, 同商品群を利用する場合は当社を第一候補にすると思うとする

「d.第一候補」の4つに分類し，スイッチング・バリアを説明変数とし，その影響を調査する。

ロイヤルティ指標における購買頻度拡大や契約の第一候補化に強い影響を与えるバリアは，売り手と買い手の関係性が影響する関係的スイッチング・バリア（仮説 H2-1）であること，また，関連購買の実施や持続期間の増加に強い影響を与えるバリアは，金銭的要素が影響する経済的スイッチング・バリア（仮説 H2-2）であるとした。

【H2-1】ロイヤルティ指標のa.頻度拡大，d.第一候補に最も強い影響を与えるバリアは，関係的スイッチング・バリアである

【H2-2】ロイヤルティ指標のb.関連購買，c.持続期間に最も強い影響を与えるバリアは，経済的スイッチング・バリアである

IV. 定量調査

1. 調査概要

前述した第三分野商品加入者に限定し，現在の人口構成に基づきサンプリングしたサーベイ調査を実施した（表1）。スイッチング・バリアの指標は，Burnham（2003）により尺度化された手続的，経済的，関係的スイッチング・バリアの中から，保険に親和性のある8つの質問項目を選択し契約後の企業のアクションがスイッチング・バリアに与える影響を調査した（H1）。ロイヤルティは，前述の通り日本版満足度指数（JCSI）調査で定められた指標に準じ，a.頻度拡大，b.関連購買，c.持続期間，そして，d.第一候補の4つに分類した。これらスイッチング・バリアを説明変数，ロイヤルティ指標を目的変数としてその影響を調査した（H2）。また，非対面で加入した顧客に限定して，同様の調査を実施した。

調査票では，はじめに「Q1.企業から受けたアフターフォロー（企業のアクション）の経験の有無」を確認し，その後「Q2.受けたアフターフォロー（企業のアクション）に対する満足度」を6段階で評価した。Q3.Q4.は，先行研究に依拠した質問（「Q3.スイッチング・バリアに関する評価」，「Q4.ロイヤルティに関する評価」）を設定し調査を行った（表1）。

前述の通り，スイッチング・バリア評価においては保険に親和性のある8つの質問項目（手続的スイッチング・バリア：4項目，経済的スイッチング・バリア：2項目，関係的スイッチング・バリア：2項目）を設定した。スイッチング・バリアの同じカテゴリ内の質問項目は類似し高い相関係数が想定されることから，同カテゴリ内の質問項目を合計したうえで標準化した合成関数を用い検証を進めることとした。カテゴリ単位で合成関数化することについては，クロンバックのアルファ係数（＞0.8），相関係数（＞0.6）を用いて妥当性があることを確認した。

表1　定量調査概要

調査名	生命保険に関するアンケート
対象	金融・保険，市場調査に関する業務を除く全業種
方法	WEB調査（クロスマーケティング）
実施時期	2019年9月
回答数	801　（20歳～80歳（10歳刻み均等），男性400人，女性400人，その他1人） 第三分野商品への加入期間10年以下
設問数	スクリーニング設問：15問，　本調査：33問
主要設問内容	Q1　企業から受けたアフターフォロー（企業のアクション※）の経験有無　：1問 Q2　企業から受けたアフターフォロー（企業のアクション）の満足度　：10問，6段階評価 Q3　第三分野商品におけるスイッチング・バリア評価　：8問，7段階評価 Q4　第三分野商品におけるロイヤルティ評価　：6問，7段階評価 ※企業からのアクションに関する項目は「加入保険の保障内容説明」，「保全手続（名義変更，給付金手続）案内」，「最新の治療費や保険にまつわる周辺情報案内」，「保障最新化，見直し案内」，「社会貢献活動，CRS関連情報」を設定

出所：筆者作成

2. 調査結果

本研究の目的は，スイッチング・バリアと企業のアクション（H1）・ロイヤルティ（H2）の関係を明らかにすることである。特に企業のアクションとスイッチング・バリアの関係を測るためには，そもそも顧客が企業側からのアクションを受けた認識があることが前提となる。その点については，Q1において企業側から保障内容の説明や各種情報提供を受けた経験の有無を確認することとなっているが，注目すべきは対象801人のうち313人（39.1%）もの人がこれらを受けた経験がないと回答した点である。各保険会社は，企業が起こすアクションについて顧客が認知していることを前提に各種取組を行っているが，そもそもそれらアクションを認識していない層が一定数以上存在することが明らかになった。

(1) H1-1, H1-2の検証結果

まず，スイッチング・バリアを目的変数としてスイッチング・バリアを高める企業のアクションを調査した。説明変数には，質問票Q1で確認をした企業のアクションだけでなく，デモグラフィック情報や加入経路（対面・非対面）など，バリアを高めることに関係がある要素を追加するなど網羅性を確保した。また，企業側からうけるアクションは年齢によって受け取り方や満足度が異なることも想定されることから，年齢と企業のアクションの交差項も変数として追加した。目的変数であるスイッチング・バリアについては，Q3 の7段階評価の結果を手続的スイッチング・バリア，経済的スイッチング・バリア，関係的スイッチング・バリアの3カテゴリに合成した。このように準備したデータセットは線形ではなく，目的変数が順序尺度となっていることより，順序ロジスティック回帰分析（n=771）を用いた。結果は表2に示す。

H1-1の検証結果として，a.保障内容の説明，b.保全内容の説明，c.保障見直し案内といった企業のアクションに対する満足度が向上するとスイッチング・バリアが高まることが明らかになったことから仮説は支持されたことが確認できた。

また，H1-1については追加的に別の切り口から分析を行った。コア・サービス（保障内容の案内），アフターフォロー（保全手続きの案内），販促（保障見直し案内）の全て認識している群を母集団（n=53）として，それぞれの満足度がスイッチング・バリアに与えている影響について回帰分析を行った。その結果，a.保障内容の説明，c.保障見直し案内と経済的スイッチング・バリアの関係においては5%水準で有意差が認められた（表3）。

特筆すべき点として，保障内容に関する説明の満足度が向上すると経済的スイッチング・バリアが下がることが挙げられる。つまり，企業側から受ける複数のアクション・アフターフォローを認知している所謂保険リテラシーの高い層に限定すると，保障内容に関する説明の満足度が高まると経済的スイッチング・バリアがマイナスとなり，ブランドスイッチが起こりやすくなるということを意味している。またH1-2の検証結果は，表2の通り，高齢者層（60歳以上）はスイッチング・バリアがマイナスとなり仮説は支持されなかった。

(2) H2-1, H2-2の検証結果

ここでは，各スイッチング・バリアを説明変数，ロイヤルティ指標を目的変数として重回帰分析を行った（n=549）。以下の表4はその結果をまとめたものである。

H2-1については，ロイヤルティ指標のa.頻度拡大，d.第一候補により強い影響を与えるのは関係的スイッチング・バリアとなり仮説は支持された。またH2-2については，ロイヤルティ指標のb.関連購買，c.持続期間に最も強い影響を与えるのは経済的スイッチング・バリアではなく手続的スイッチング・バリアとなり仮説は不支持となった。

また，追加的調査として募集人や営業職員を介さないWEB，電話等の非対面モデルで第三分野商品に加入した層に限定した抽出標本をつくり（n=158），同様にロイヤルティとスイッチング・バリアの関係を確認したところ，関係的スイッチング・バリアとロイヤルティ指標のc.持続期間の係数が負の値になることが確認できた。これは関係性における満足度が高まるほどその商品を継続したいという意思が逓減することを意味する（表 5）。

表2　企業のアクションとスイッチング・バリアの関係（順序ロジスティック回帰分析）

	手続的スイッチング・バリア			経済的スイッチング・バリア			関係的スイッチング・バリア		
説明変数	係数	標準誤差	t value	係数	標準誤差	t value	係数	標準誤差	t value
サービス認識有	-0.003	0.180	-0.019	-0.020	0.180	-0.109	0.480	0.180	2.638
保障説明満足	0.720	0.280	2.554	0.430	0.280	1.545	0.720	0.270	2.633
保全説明満足	0.550	0.380	1.452	0.790	0.370	2.151	0.600	0.360	1.649
周辺情報案内満足	-0.360	0.500	-0.721	-0.420	0.510	-0.825	-0.400	0.480	-0.839
保障見直し案内満足	0.930	0.500	1.879	0.740	0.510	1.452	0.630	0.500	1.260
CSR 案内満足	-0.790	0.690	-1.145	-1.080	0.660	-1.632	-0.690	0.630	-1.104
男性	-0.250	0.140	-1.810	-0.350	0.130	-2.587	0.170	0.130	1.282
住所	0.010	0.150	0.035	-0.150	0.150	-0.998	0.110	0.150	0.757
結婚	0.210	0.210	1.025	0.170	0.210	0.835	-0.110	0.210	-0.527
子供有	0.080	0.190	0.417	0.140	0.190	0.740	-0.050	0.190	-0.254
対面加入	0.400	0.180	2.219	0.160	0.180	0.934	0.190	0.170	1.111
知人経由加入	0.260	0.150	1.682	0.350	0.150	2.321	0.550	0.150	3.656
給付金経験	0.350	0.160	2.259	0.120	0.150	0.816	0.490	0.160	3.066
広告認知	0.500	0.150	3.447	0.330	0.140	2.268	0.190	0.140	1.327
年齢（20 以上 -40 未満）	0.110	0.220	0.490	0.250	0.220	1.149	0.220	0.220	0.983
年齢（60 以上 -80 以下）	-1.090	0.210	-5.181	-0.590	0.210	-2.852	-0.360	0.210	-1.744
年齢（40 以上 -60 未満）×保障説明満足	-0.720	0.370	-1.935	-0.240	0.370	-0.652	-0.290	0.360	-0.811
年齢（40 以上 -60 未満）×保全説明満足	0.350	0.560	0.636	0.090	0.540	0.164	-0.670	0.560	-1.196
年齢（40 以上 -60 未満）×周辺情報満足	0.780	0.750	1.048	0.400	0.750	0.531	0.480	0.750	0.634
年齢（40 以上 -60 未満）×見直し案内満足	-2.020	0.700	-2.869	-1.030	0.710	-1.452	-1.280	0.720	-1.770
年齢（40 以上 -60 未満）×CSR 案内満足	1.780	1.030	1.722	1.890	1.010	1.880	2.070	1.010	2.058
年齢（60 以上 -80 以下）×保障説明満足	0.330	0.370	0.883	0.320	0.360	0.892	-0.100	0.360	-0.270
年齢（60 以上 -80 以下）×保全説明満足	-0.260	0.590	-0.437	-0.260	0.570	-0.451	0.310	0.580	0.543
年齢（60 以上 -80 以下）×周辺情報満足	0.030	0.710	0.047	-0.001	0.710	-0.001	-0.400	0.700	-0.571
年齢（60 以上 -80 以下）×見直し案内満足	-1.300	0.690	-1.894	-1.090	0.700	-1.554	-1.010	0.700	-1.450
年齢（60 以上 -80 以下）×CSR 案内満足	0.430	1.080	0.401	-0.250	1.060	-0.238	0.650	1.000	0.654
Number of Obs	771			771			771		
AIC	2198.3			2367.4			2419.6		

出典：筆者作成

表3　企業のアクションとスイッチング・バリアの関係（企業のアクション認識者限定：重回帰分析）

カテゴリ	企業のアクション	手続的スイッチング・バリア 回帰係数	手続的スイッチング・バリア P値	経済的スイッチング・バリア 回帰係数	経済的スイッチング・バリア P値	関係的スイッチング・バリア 回帰係数	関係的スイッチング・バリア P値
コアサービス	a. 現在加入している保険の保障内容に関する説明	-1.556	0.115	-2.546	0.016 **	-1.407	0.220
アフターフォロー	b. 保全手続き（名義変更、保険金, 給付金等）の案内	0.951	0.184	0.972	0.191	0.648	0.435
販促	c. 保障の見直し・最新化, アップグレードに関する案内	0.603	0.387	1.602	0.033 **	0.870	0.289
決定係数		0.091		0.202		0.061	
Observations		53		53		53	

*p＜0.1,**p＜0.05,***p＜0.01
出典：筆者作成

表4　スイッチング・バリアとロイヤルティの関係（重回帰分析）

分類	a. 頻度拡大 回帰係数	a. 頻度拡大 P値	b. 関連購買 回帰係数	b. 関連購買 P値	c. 持続期間 回帰係数	c. 持続期間 P値	d. 第一候補 回帰係数	d. 第一候補 P値
手続的スイッチング・バリア	0.156	0.033 ***	0.319	0.000 ***	0.208	0.001 ***	0.165	0.006 ***
経済的スイッチング・バリア	0.038	0.552	0.045	0.419	0.205	0.000 ***	0.078	0.137
関係的スイッチング・バリア	0.278	0.000 ***	0.203	0.000 ***	0.031	0.396	0.303	0.000 ***
決定係数	0.139		0.214		0.173		0.969	
Observations	549		549		549		549	

*p＜0.1,**p＜0.05,***p＜0.01
出典：筆者作成

表5　スイッチング・バリアとロイヤルティの関係（非対面加入者限定：重回帰分析）

分類	a. 頻度拡大 回帰係数	a. 頻度拡大 P値	b. 関連購買 回帰係数	b. 関連購買 P値	c. 持続期間 回帰係数	c. 持続期間 P値	d. 第一候補 回帰係数	d. 第一候補 P値
手続的スイッチング・バリア	0.327	0.004 ***	0.297	0.006 ***	0.299	0.002 ***	0.100	0.350
経済的スイッチング・バリア	-0.070	-0.070	-0.006	0.948	0.303	0.001 ***	0.046	0.634
関係的スイッチング・バリア	0.474	0.474	0.319	0.000 ***	-0.164	0.013 **	0.285	0.000 ***
決定係数	0.323		0.245		0.272		0.158	
Observations	158		158		158		158	

*p＜0.1,**p＜0.05,***p＜0.01
出典：筆者作成

V. 考察と結論

本稿は第三分野商品加入者に焦点を絞り検証を行った。H1の検証結果からは，企業のアクションの満足度が高まるとスイッチング・バリアも高まることが確認できた。一方で，企業のアクション，アフターフォローを明確に理解している保険リテラシーの高い群に限定した調査では，加入商品の保障内容に関する説明の満足度が高まると経済的スイッチング・バリアがマイナスになるということが明らかになった。これは保険リテラシーの高い群は合理的意思決定を求める傾向にあることが影響していると考えられる。この合理性を追求する群に対し保障内容に関する説明の満足度を高めることは，より安い保険料で他にもっと良い商品を追い求める探求心を呼び起こすきっかけとなることが推測される。こうした仮説に基づくと，保険リテラシーの高い顧客に対峙する際は，単に現在加入の保障内容の案内の満足度を高めるだけではなく，合理性の方向が他社のブランドに向かわないようにすると同時に，自社ブランド内で代替品を提供するなどの施策が必要となる。

また，本調査では高齢になるとスイッチング・バリアがマイナスに寄与することが明らかになった。高齢になると保険の相対的価値が高まり，「現在加入の保険が本当に自分に最適な内容になっているのか」という不安を抱きやすくなることが影響し，このような推計結果となったのかもしれない。このことは，高齢者層に対して属人的な関係性のみに依拠したエンゲージメントでは，容易にブランドスイッチが発生しうることを意味している。高齢層に対しては，彼らの抱えている心理的課題を解決すべくより丁寧なコミュニケーションを行う必要があることを認識する必要がある。

H2の検証結果からは，ロイヤルティ指標とスイッチング・バリアの関係において新たな示唆を得ることができた。加入経路がWEB，通販，テレマーケティング等の非対面チャネル加入者に限定した抽出標本での分析結果から関係的スイッチング・バリアが高まると継続意思，すなわちロイヤルティ指標におけるc.持続期間が弱まる結果を明らかにした。

これは，未だ対面募集が主流の保険業界において，あえて非対面で加入した顧客は，そもそも人的接触や関係性向上を好まず自分自身で保険を選びたいとする潜在的意向が影響している可能性がある。スイッチング・バリアを高めるほどの強い関係性が構築されると，そもそも保険会社との関係性維持や向上を望まないという潜在的マインドとのギャップを認識することとなり，そのギャップが継続意思を逓減させる要因となったのかもしれない。このことから非対面で加入した顧客に対しては，関係性構築に資する積極的なアプローチを行うよりも，顧客自身が関心を持った際にストレスなくコンタクトがとれる体制，ユーザビリティを備えることが重要と考えられる。また，この群はブランドスイッチのタイミングが早いということを前提として他のロイヤルティ指標であるa.頻度拡大，b.関連購買，d.第一候補を高めることにより，契約を積み重ねていくということも重要であろう。

VI. おわりに

本研究では，企業のアクションとスイッチング・バリア，スイッチング・バリアとロイヤリティーの関係性について議論した。分析を進める過程において今回設定した仮説の解に加えて全標本を対象とした調査と，あるセグメントに対象を限定した調査では推計結果が異なった。このことは，属性にあわせた顧客との適切な距離感，すなわち企業と顧客とのコミュニケーション方法に齟齬があると，よかれと思って起こした企業のアクションが結果的に顧客のブランドスイッチを引き起こす要因となるということを示唆している。

コロナ禍の影響により非対面による契約が増大し，かつこれまでにない新たな保険の加入形態が生まれつつある。生命保険業界のパーソナル化はより一層加速していくことが予想されるなか，本論からは顧客心理を把握することが重要と考える。また，様々な取り組みを行っている企業側のアクションについて，顧客の39.1%はアクションそのものを認識していない。本稿は学術分野における先行研究を発展させるものであると同時に，実務面においても新たな示唆を与えうるものである。

最後に今後の研究課題について述べる。本調査は保険

業界の中でも第三分野を対象にしているため，適用範囲が限定的である。調査のタイミングや計測期間，その時点の政治，経済，社会，技術といった外部環境の状態によって調査結果が変わる可能性もある。更なる発展として，今回明らかになった顧客行動の背景を定量・定性的に探索し，第三分野以外の保険分野や他の商材・サービスまで視点を広げ，本稿で導き出された結果の適用範囲を明らかにすることを今後の課題としたい。そして，スイッチング・バリアを高めるために必要となる顧客とのコミュニケーション方法などもあわせて検討していきたい。

注

1) 医療，がん保険等を指す。生命保険（第一分野）と損害保険（第二分野）の中間に位置する分野

2) 本稿では60歳以上を高齢層と定義

引用文献

Bitner(1990)「The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents」, Journal of Marketing, 54(January), 71-84

Vázquez-Casielles（2009）.「Customer Satisfaction and Switching Barriers: Effects on Repurchase Intentions, Positive Recommendations, and Price Tolerance」Journal of Applied Social Psychology39（10）, 2275-2302

酒井麻衣子（2010）.「顧客維持戦略におけるスイッチング・バリアの役割」, マーケティングジャーナル

酒井麻衣子（2012）.「サービス業におけるスイッチング・バリアの先行指標と成果指標」, 流通研究14巻

Mei-Fang Chen & Ling-Huei Wang（2009）.「The moderating role of switching barriers on customer loyalty in the life insurance industry」, Service Industries Journal

Cermen & Carrero(2007).「Analysing firms' failures as determinants of consumer switching intentions The effect of moderating factors」, European Journal of Marketing

八島明朗（2012）.「スイッチング・コスト削減によるプロモーション効果―インセンティブ増加との比較」早稲田大学商学同攻会『早稲田商学』430

Jones, M. A., D. L. Mothersbaugh, & S. E. Beatty (2000),「Switching barriers and repurchase intentions in services」, Journal of Retailing

Burnham, T. A., Frels, J. K., and Mahajan, V(2003),「Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences」, Journal of the Academy of Marketing Science, 31, 109-126

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

社会科学系学部による産学連携の成功に向けた一考察

― 寝具店活性化プロジェクトの事例研究より ―

大阪国際大学 経営経済学部 経営学科 准教授
出野 和子

要約

産学連携は多くの大学で実施されているが，その取り組み内容は研修や共同作業を行う単発的なものから商品開発，更にはベンチャー企業の設立まで規模は様々である。しかし，実際に産学連携の成果が具体的な形で市場に提供されることは少なく，多くの場合調査や提案の段階で終了している。特に，マーケティングを専攻する社会科学系の大学における成功事例の報告は少数にとどまっている。

本研究は，3年に渡り大学側から提案を行ったものの採用に至らなかったある寝具店との産学連携について，企業と大学との関係性・企業と大学の目標設定・プロジェクト後の満足感についてインタビューを行った。筆者は当プロジェクトの3年目に教員として関わっているため，大学側の振り返りについては筆者自身のオートエスノグラフィーを行った。

その結果，大学との関係性の良し悪しよりも，当初の目標設定を強固に行うことが成果を出すためにはより重要という示唆を得た。

本研究で構築した仮説を基に，今後取り組む企業との産学連携についてステップを構築し，フェーズごとの確認項目を設定のうえ実施・検証を行うこととする。

キーワード

中小企業，PBL，関係性構築，目標設定，成功要因

I. 産学連携の現状

文部科学省が作成した『大学等における産学連携等実施状況について　令和2年実績』によると，調査に協力した1037の大学において共同研究は28,794件，研究資金等受入額は1,224億円であった。5年前と比較するとそれぞれ約25%増加・44%増加となっており，産学連携の件数や研究規模は増加傾向にある。産（官）学連携については，経済産業省と文部科学省が連携し，大学等と企業の組織的な連携体制の構築を目指して，2016年11月に『産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン』が策定され，2020年6月に追補版が提供されている。しかし，このガイドラインに事例として挙げられている企業はいずれも化学工業系や医薬品メーカー，IT産業であり，連携している大学の多くは理工学系または医学系分野を研究する学部が関わっている。一方，マーケティングを学ぶビジネス学部や経営学部などの社会科学系学部が関わっているものは1件しかなく，社会科学系学部が産学連携で具体的な成果を出すことは困難であることがうかがえる。

それを裏付けるように，文部科学省より報告された『令和2年度大学等における産学連携等実施状況について』によると，主な成功事例として挙げられた産学連携事例のうち大学が関わっているものは105大学・135事例に及ぶが，その大半が理工学系・医薬系の理系学部と家政学部（レシピ開発など）が実施していた。一方，ビジネス学科や経営学科が主体となって商品開発やマーケティングを行った事例は16件（同一大学で複数実施したケースを含む），全体の12%未満に留まった。以下に社会学系学部の具体的な取り組み内容を示す。

- 事例1：宮城学院女子大学現代ビジネス学科　「南部の堅豆腐」プロジェクト

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

地元豆腐店が減少する中，特産品である堅豆腐について文研研究や市場調査を行い，ブランディング・プロモーション・製品開発に取り組み，売上向上に寄与した。

- 事例2：明海大学ホスピタリティツーリズム学部　ワインプロジェクト
  学生が酒造メーカーの生産に関わり，地域イベントへの参加やオリジナルワインの製造を共同で実施，製品化に成功した。（コロナの影響により一般への販売は中止）
- 事例3：長野大学企業情報学部　企業イノベーションプロジェクト
  冷凍餃子のマーケティング戦略立案（コンセプト，ターゲット拡大，パッケージ改訂）を顧客視点で実施，実用化を行った。新商品の提案も行い，企業で試作を実施している。

II. 社会科学系学部および中小企業を対象とした産学連携の先行研究

経済産業省と文部科学省で作成したガイドラインは技術力のある大企業を事例としており，筆者が取り組んだ社会科学系大学と中小企業との協力についてはほとんど記載されていない。そのような産学連携の事例は実用化に至らなかった事例も含めると多数存在すると推察されるが，その中で研究成果が提供されている事例から産学連携の成功要因を探る。なお，本研究では産学連携の結果「商品・広告の市場展開」「売り上げの向上」「新規顧客開拓」等の成果を実現したものを成功事例として扱い，イベント協賛や提案に留まり実現に至らなかった場合は成功事例として扱わないこととする。

まず人文・社会科学系の産学連携自体が少数に留まる要因について，福重他（2009）は企業との接点の少なさ・学内支援体制の整備不足・シーズの乏しさを挙げている。確かに，理工学系や医薬系は研究開発を行っており，企業の製品開発に直結すると考えられるため提携を希望する企業が存在することは理解できる。また，家政学部などは食品や日用品の開発に貢献することが期待できる。一方，社会科学系の学部であれば，マーケティング戦略の立案や市場調査で協力することが可能であるが，企業にとって目に見える製品に直結しない活動であるため，需要が少なかったと考えられる。

しかし，政府が2013年に株式会社地域活性化支援機構を発足させたように，近年では中小企業の事業と地域活性化を結びつけた取り組みが活発になっており，地域活性化を軸とした産学連携が行われている。長村（2021）は，産学連携の目的は，地域課題の解決と地域資源を活かした新しい価値を生み出すことであると指摘し，地域活性化に関する研究が発展してきた経営学は産学連携による地域活性化の解決手段として活用できると述べている。また，地域イノベーションの創出のためには，適切な「場」の設定と相互の信頼関係，適切なメンバーが加わっていることが重要であり，「プロデューサー」，すなわち地域活性化人材が必要である，と結論付けている。また，高橋他（2019）の研究によると，多くの中小企業が大企業の下請けを脱し，自社ブランド商品の開発を目指す中，地域の企業と大学の産学連携による新商品開発が地域の若い人材の活性化のために有効であることが述べられている。

丹野他（2006, p25）によると，中小企業を対象とした研究開発が実用化する要件について以下の5点が挙げられている。

① 明確な産業的・技術的ニーズ
② 研究者（学）のアイディア・熱意・実行力
③ 企業社長・技術者（産）の洞察力・発想・開発力
④ 市場への参入の手立て，販売・普及戦略
⑤ 第三者による支援，特にコーディネータによる支援

⑤で挙げられているコーディネータの必要性については，既に平成17年度に調査報告がまとめられており，情報収集や企業と研究者の引き合わせを担う人数は多いものの，ビジネスモデルの策定やマーケティング支援を行う人材は少なかった。しかしその後，原他（2012a）（2012b）が優れたコーディネータの条件を分析している。それによると，自ら事業化に対して重要な役割果たし，誇りを持っていること，事業化・地域への貢献・人的つながり創りを強く意識していたこと，コミュニケーション能力と行動力が要件として挙げられてお

り，企業と大学の関係性構築をサポートする人材が必要であることが読み取れる。

プロジェクトマネジメントに関しては，谷口（2015）が成功した（出口まで到達した）産学連携事例108件について調査を行い，成功要因として「制度整備」よりも「連携活動」が重視されていることを明らかにした。

一方，産学連携の失敗要因については，西川（2012）がプロジェクトの段階ごとに分解し，各段階の判断や選択の基準について類型化を個なった研究がある。それによると，企画段階の参加者の選択と統一目標の選択・統括的な運用組織の設定と参加者の指揮権限移譲・進捗判断基準と状況認識の共有化・参加者への成果移転手順と成果判断の各段階について齟齬が発生することが典型的な失敗パターンだと述べられている。

III. ケース：寝具店との産学連携

筆者が勤務する大学（以下Ａ大学）では，3年前からある商店街で寝具店を営む株式会社X（以下X社）との産学連携に取り組んでいる。X社は創業100年を超える老舗企業であり，現在の社長は4代目となる。寝具店の他居酒屋の経営や不動産事業も展開しているが，近隣住民の高齢化と寝具のネット購入の増加により，事業の将来性に不安を抱えている。経営者の知人がＡ大学の教員であることから，3年前よりゼミ生によるビジネス提案を実施。イベント開催やクーポン提供などの提案を行ってきたが，実現したプランはない。今年度は新たに筆者のゼミ生も参加し，「社会課題の解決」と「X社の売上向上」を両立する有効な戦略を提案することを目標に，6グループ20名の学生によるPBLを行った。

最初に全員でX社の見学の後，CSV経営についての講義と経営者によるX社の経営理念やビジネス環境の説明を行い，その後学生による質疑応答を行った。以降，ゼミ活動を中心に業界研究・地域課題の研究・商店街の実地調査に取り組んだ。学生は全員経営学とマーケティング関連課目を学んでいるため基本的な知識があり，また前年にもプロジェクト活動を経験しているため調査や分析はある程度行えるという前提のもと，教員は活動支援と進捗管理，企業との連絡を行った。プロジェクト開始から1か月半後に中間報告を行い，調査を行った結果と提言する内容の方向性について経営者にプレゼンテーションを行った。結果はどのグループにおいても調査の不十分さやコスト意識の欠如が見られ，満足のいく内容ではなかったが，企業側が気づいていなかった視点やアイディアもあり，より具体化することが期待された。

中間報告の後，学生は互いに他グループの発表に触発され，課題の深堀や提案内容の見直しに取り組んだ。しかし，1か月後の最終発表では，多彩なアイディアやプロモーションの具体例を示したプレゼンテーションが見られたものの，実効性があるレベルには至らず，採用あるいは継続取組みを望まれるようなプランは皆無であった。

IV. 取組みの振り返り

1. 企業経営者へのインタビュー

Q；心に残っている，あるいは採用の可能性がある提案はあったか

A；特に面白かったものはない。ロゴの提案やターゲット層の発見など，目の付け所が良いと思った内容はあるが，ありきたりなものが多かった。提案だけでなく試作品の提供もあれば，意気込みが伝ったと思う。過去3年の中では一番向上したが，大きな差はない。大変熱心に商店街でアンケート活動を行っていた学生もおり感心した一方，経営者に話を聞くと何かアイディアがもらえる，と思っているような学生もいた。

Q；3年間連携を行ってきたが，来年以降も継続したいと思うか

A；学生の学びに貢献できることは望ましいと考える。教員との関係性も良いので，継続したいと思う。（担当教員が変更しても）良好な人間関係を築けるなら協力したい。成果を求めるというよりも，学んだことを実践する場としてX社が役に立つならよいと思う。

Q；X社が産学連携に期待するのはどのようなものか

A；広報活動のノウハウ，コスト管理，寝具の効果的なマーケティングについて教えてほしい。学生が解決できる内容ではないと思うので，その点は産学連携には期待していない。しかし，形になるものを作りたいという気持ちはある。この取組みを通じて，学生が寝具に対し知識や興味を持ち，正しく使うユーザーになってほしい。X社にとっては，今までは知らなかった購入者側の視点を得られたことが成果といえる。

2. 学生へのアンケート

学生の関わり方については個人差が大きかった。ほとんどの学生は中間発表後に再度X社や商店街を訪れ，経営者へのヒアリングや買い物客へのアンケートに取り組んだが，グループの中心となっている学生の負荷が高いことは明らかだった。しかし，活動について反省会を実施したところ，全員が役割分担を行っていたと回答した。反省点は課題や提案内容の深堀ができていなかったこと，アンケートなどの着手が遅かったことが挙げられた。全員がほぼ同様の回答であり，メンバーや他グループに対する不満は挙げられなかった。

3. 教員の振り返り

筆者はこのプロジェクトに今年度初めて関わり，経営者とも面識がなかったが，事前打ち合わせの際に良好な人間関係を構築することができた。寝具店の立地条件や100年続く店舗の佇まい，寝具のコンサルティングができるといった強みに魅力を感じた。また，訪問の際に以前から興味があったオーダーメイド枕を購入したが，店舗奥の座敷で細かく調節しながら自分に合う枕を作るという顧客体験ができた。そのため，プロジェクト成功に対する意欲は高く，また寝具とは誰にとってもニーズがある商品であるため，今年は良い提案を行いたいという思いは強かった。しかし反面，自身は教員であり，学生が主体的に活動することを支援しなければならないと自制していた。結果，自身の顧客としての体験やX社の強みを学生たちに伝えることはできても，こちらからアイディアを提供したり経営者にヒアリングを行ったりという行動は控えていた。なぜなら，学生たちは思いついたアイディアにすぐ飛びつこうとする傾向があり，常に何かの「答え」を求めていると察したからである。教員がアイディアを出してしまうと，自分たちで創意工夫することを怠ってしまう懸念があった。学生たちにはプロジェクトの進め方，検討すべき項目，分析手法，発表資料のおおよそのフォーマットについて説明を行った。また，X社の情報，店内の様子，同業他社の陳列の様子，地域の課題について資料を提供した。これらは共有し，ゼミ生はいつでも確認できる状態にしていた。

中間報告の際に提案内容の稚拙さに危機感を持ち，学生にもう一度課題の明確化を指示するとともに調査にも同行した。その時点では学生たちは何か手掛かりを得よう，よいプランを作ろうとしていた。発表直前まで各グループの発表資料の手直しを行ったが，課題と提案の関連性が不明であったりコストと利益の算定が不十分だったりという不備があったため，致命的な箇所の修正で精一杯であった。プロジェクトの各段階で内容の確定ができておらず，グループ内で十分に議論をしていなかったことは明白であった。

V. 考察

A大学とX社のプロジェクトは，地域貢献を目指す中小企業と経営学専攻の学生が協力していること，企業経営者と教員の関係性が良好であること，学生にマーケティングの知識がある点から成果を出せる可能性はあった。一方，明確なニーズが提示されていなかったこと，学生側のアイディアや熱意にばらつきがあったこと，コーディネータ的な存在がなかったことに関しては成功要因が不足していたといえる。また，各段階の典型的な失敗要因に照らし合わせると，「市場調査をして良い（と思われる）戦略を提言する」ということが目的となっており，例えば「独自の商品を開発する」「新たな顧客層を開拓する」といった具体的な目標が設定されていなかったことも要因と考えられる。経営者のインタビューにもあるように学生の学びに重点を置いていたことは否めないが，結果として「提案を行う」ことが目的となってしまい，企業の課題解決につながるような発展性のある提案はできなかった。これは目標設定を行う教員側に責任がある。設定したゴール以上の成果は期待できないので，学生の実力

と企業の要望に配慮したうえで挑戦的な目標を設定すべきであった。

以上の振り返りを基に，今年度後期に実施する産学連携プロジェクトに関しては，協力企業とのすり合わせを行い以下のようなステップに沿って実施することが必要と考える。

① 具体的な成果目標を設定し，可視化する。
② 学期ではなく企業の経営に合わせたスケジュールを設定する。
（年度を跨いでも必要なプロジェクト期間を確保する）
③ 学生の役割分担を明確にし，各自が限定的な範囲で責任を取るようにする。
④ プロジェクト期間中は情報連携をこまめ行い，相互に状況を把握する。

企業との進捗確認や情報連携，コミュニケーションの重要性については，永松（2015）による企業視点での産学連携プロジェクトに対する評価において重要な評価項目であることが示されている。良好なコミュニケーションは関係性向上に寄与するが，本研究で取り上げた産学連携では企業と教員の関係性に問題はなかったものの，プロジェクトに関して緊密に連絡を取り合うことは行っていなかった。大学と企業の関係性はプロジェクト成功のための必要条件であるが十分条件ではなく，相互に適切な情報共有を行うことがより重要と考えられる。

また，プロジェクトの失敗を回避するため，図―1に示す通り各フェーズの確認事項をあらかじめ設定する。これにより，各段階を進める際に前提となる条件の抜け落ちや認識相違を防ぎ，プロジェクトの成就に結びつくと考えられる。

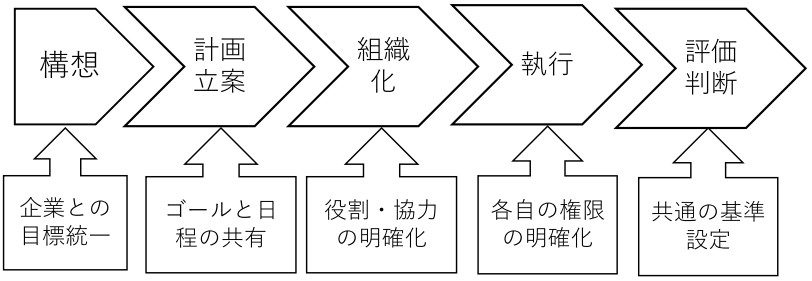
VI. 本研究の貢献と今後の発展

本研究は，社会科学系学部が実施した産学連携プロジェクトについて，実用化に至らなかった要因について企業側・大学側の要因について分析し，成果を出すために必要なステップやマネジメントについて考察を行った。その結果，具体的な目標設定，教員による牽引，各自の責任の明確化，定期的な情報連携を行うことが重要との結論となった。

また，失敗要因の先行研究に照らし合わせ，失敗を回避するために各フェーズにおいて最優先で確認すべきと考えられる項目を設定した。これらの設定項目の有効性を検証するため，後期では本研究で得られたステップと要確認事項に沿って，同じメンバーで異なる企業との産学連携プロジェクトを実施し，成果を挙げることを目標とする。

今後は，そのプロジェクトを通して得られた知見を基に，より完成度の高い産学連携成功のための必須項目を確定させていくことを目指す。

図―1　各フェーズの要確認事項



出典：西川（2012）を参考に筆者作成

引用文献

高橋和良・川中普晴・田中佳太・西村訓弘・鶴岡信治（2019）.「産学連携による過疎地・地域でのものづくりと地域ブランド商品の創出」『産学連携学』Vol.15,No.1,2019,41-49.

谷口邦彦（2015）.「産学共同研究のプロジェクトマネジメントモデルと成功要因」『国際 P2M 学会研究発表大会予稿集』Vol.9 No.2, .83-98.

永松陽明（2015）.「企業視点での産学連携プロジェクト評価の研究」『横浜商大論集 / 横浜商科大学学術研究会 編』, 48（2）,109-113.

長村知幸（2021）.「地域活性化と産学連携」『酪農大学紀要』45（1）,9-11.

西川洋行（2012）.「地域産学官連携事業の失敗要因」『北陸先端科学技術大学院大学年次学術大会講演要旨集』27: 475-478.

丹野和夫・大島修三・阿部四朗・猪狩征也・小山康文・沼田秀彦・大矢 修・吉田啓一・小笠原康則・佐々木守衛（2006）.「産学官連携事業により実用化した事例の達成要因解析」『産学連携学』Vol.2,No.2,2006, 17-25.

原陽一郎・柴田高・広田秀樹・中村大輔・牧野智一・鶴峰麻耶子（2012）.「産学連携による新製品開発の成功要因とコーディネータの役割」『北陸先端科学技術大学院大学年次学術大会講演要旨集』27: 469-474.

原陽一郎・鶴峰麻耶子（2012）.「優れた産学連携のコーディネータの条件」『北陸先端科学技術大学院大学年次学術大会講演要旨集』27: 463-468.

福重八重・前田利之・岡本直之・浅田孝幸（2009）.「人文・社会科学系研究室による産学共同研究開発の有効性と実用化の成功要因に関する研究」『産学連携学』Vol.5,No.2,2009,17-26.

福屋利信（2020）.『大学教授よ, 書を捨てよ, 街へ出よう 「プロジェクト型課題解決学習」（PBL）進化論』太陽出版.

北陸先端科学技術大学院大学科学技術開発戦略センター（2005）.『産学連携におけるコーディネータの機能と実態に関する調査』平成 17 年報告

経済産業省HP『産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン』
https://www.meti.go.jp/policy/innovation_corp/guideline.html　2022 年 7 月 30 日に確認

文部科学省HP『令和 2 年度　大学等における産学連携等実施状況について』
https://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/sangaku/1413730_00013.htm　2022 年 7 月 30 日に確認

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

リピート顧客の獲得・維持方法の開発に向けた実証的考察

― 宿泊施設の利用客を対象に ―

名古屋大学 経済学研究科 教授
犬塚 篤

キーワード
リピート顧客，SERVQUAL，口コミ，宿泊施設

I. 要旨

本論では，サービスの利用経験が顧客の評価に与える効果の検証を通じ，リピート顧客の獲得・維持に向けたマネジメントのあり方について検討する。国内宿泊予約サイトのレビュー情報に基づいた分析の結果，リピート顧客のサービス属性に対する評価は利用経験に応じて徐々に高まり，前回利用経験からのギャップが，総合評価につながっていることが推測された。また，リピート顧客は利用経験を通じて自ら快適さを発見する存在であると同時に，前回の利用経験を修正する存在であることが示された。さらに，リピート利用をもたらす要因は，個々のサービス属性品質の高さよりも，その安定性にあることが見出された。以上の結果から，個人的な快適さの発見の支援や，しばらく利用期間の空いた顧客に対する販促活動，ならびにサービスの品質維持活動が，リピート顧客を獲得・維持する上での有効な手段である可能性が示された。

II. 分析概要

ホテルや旅館などの宿泊サービスを利用したリピート顧客を調査対象とし，具体的には，以下の仮説を検証した。

仮説1：リピート顧客のサービス属性の評価値は，利用経験につれて高まる

仮説2：利用時点tのサービス属性の評価値から利用時点t-1のそれを減じたギャップ値は，利用時点tの総合的なサービスの知覚品質に対して正の影響をもつ

仮説3：利用時点tのサービス属性の評価値から利用時点t-1のそれを減じたギャップ値が，利用時点tのサービスの総合評価にもたらす正の影響は，上記2時点の日数差によって調整される。すなわち，日数差が開くほど，正の影響は強まる

III. 結果概要

分析の結果，仮説1と2は支持され，SERVQUALモデル（Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988）が依拠する“ギャップ・モデル”の妥当性が確認された。仮説3については一部のサービス属性においてのみ支持という結果となった。

謝辞

本論は，科学研究費補助金（18H00884）による研究成果の一部である。なお，宿泊施設の利用客のレビュー情報については，国立情報学研究所のIDRデータセット提供サービスにより楽天グループ株式会社から提供を受けた「楽天データセット」（https://rit.rakuten.com/data_release/）を利用した。

主要引用文献

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: Multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64* (1), 12-40.

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

ソーシャルメディアマーケティング

― Social Media Marketing: 12 Years of Research ―

東京都立大学大学院 社会科学研究科 博士後期課程

麻里 久

キーワード

ソーシャルメディア，ソーシャルメディアマーケティング，デジタルマーケティング，システマティックレビュー

ソーシャルメディア（以下，SM）とは，Web2.0の思想的・技術的基盤の上に構築され，ユーザー生成コンテンツ（UGC）の作成と交換を可能にするインターネットベースのアプリケーション群である（Kaplan & Haenlein, 2010）。Web2.0の思想的・技術的基盤の上に構築されているということは，それ以前にみられた単一方向性のコミュニケーション構造 ― つまりコンテンツの制作者がコンテンツを制作してサーバーにアップロードし，ユーザーはそれにアクセスすることで閲覧する ― に，双方向性と即時性が加わり，互いがコンテンツの制作者であり，閲覧者であり，コンテンツを通じて相互にインタラクションが可能になったという点がSMの大きな特徴である。

この思想的・技術的な進化がマーケティングに対しても大きな変化をもたらした。先進的な一部の実務家らによってマーケティング活動への導入が試みられ，同時に，SMの普及につれて社会そのものが変化していった。本当に活用するかどうかはさておき，いまやSMのマーケティング活用を考えないマーケティング担当者はほとんどいないと言っても過言ではないだろう。

その一方で，学術研究は残念ながら大きく遅れをとってきた。事実，黎明期にリリースされ，現在もアクティブなソーシャルメディアであるMyspace, Facebook, Twitterは2003～2006年にかけて立て続けにリリースされたにも拘わらず，ソーシャルメディアマーケティング（以下，SMM）という学術用語が主要なマーケティングのジャーナルに掲載された論文の中に登場するのは2009年のことである。また，今回の文献調査の限りにおいて，SMMに関する包括的なレビューは驚くべきことに1篇も存在していない。

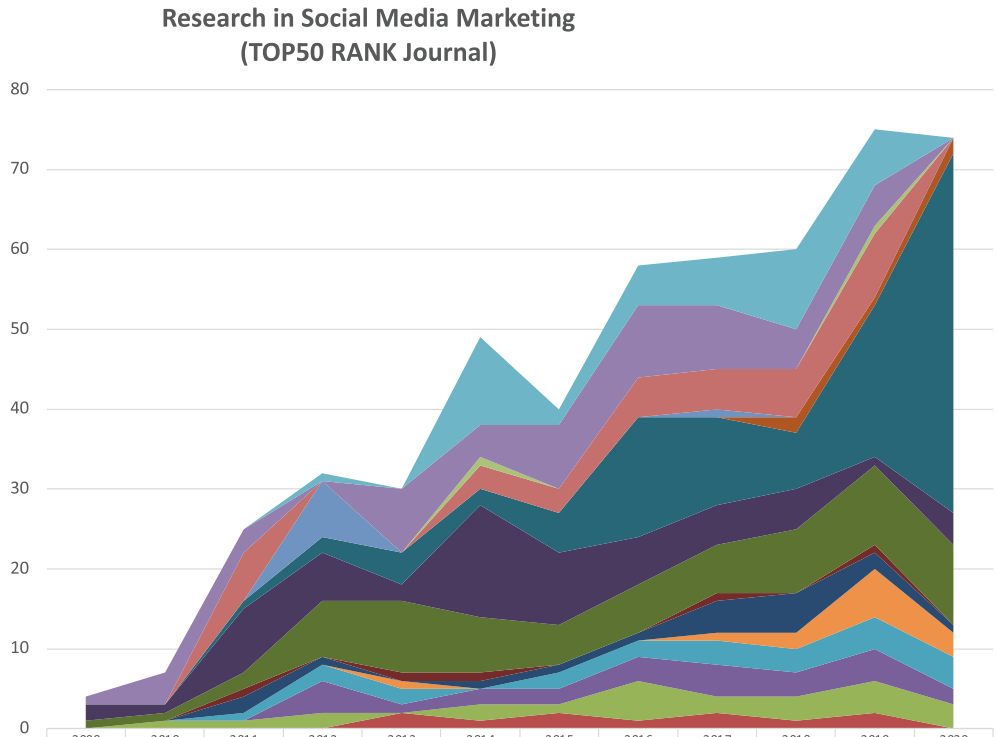
そこで本稿では，2009年から2020年に至るまでのSMMに関する論文を網羅的にサーベイし，今後の学術的な研究の方向性を提示することを目的としたシステマティックレビューを実施し，研究の体系化を行い，将来の研究への示唆を導出する。尚，今回のサーベイでレビューの対象となった論文は513篇であった（図1）。

主要引用文献

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons, 53*(1), 59–68.

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

図―1　Social Media Marketing: 12 Years of Research



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Journal of Marketing Communications	0	0	0	1	0	11	2	5	6	10	7	0
Journal of Marketing Management	1	4	3	0	8	4	8	9	8	5	5	0
Journal of Public Policy & Marketing	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0
International Journal of Advertising	0	0	6	0	0	3	3	5	5	6	8	0
Journal of Personal Selling & Sales Management	0	0	0	7	0	0	0	0	1	0	0	0
Journal of International Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2
Journal of Business Research	0	0	1	2	4	2	5	15	11	7	19	45
Business Horizons	2	1	8	6	2	14	9	6	5	5	1	4
Journal of Interactive Marketing	1	1	2	7	9	7	5	6	6	8	10	10
Public Administration Review	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0
Journal of Advertising	0	0	2	1	0	1	1	1	4	5	2	1
Journal of the Academy of Marketing Science	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2	6	3
Marketing Science	0	0	1	2	2	0	2	2	3	3	4	4
Journal of Marketing Research	0	0	0	4	1	2	2	3	4	3	4	2
Journal of Marketing	0	1	1	2	0	2	1	5	2	3	4	3
Journal of Consumer Research	0	0	0	0	2	1	2	1	2	1	2	0

BY-NC-ND

オーラルセッション ― フルペーパー

バウンダリーメディアがイノベーション活動の資源動員に及ぼす影響

― 共感と共有を促進する媒介の役割 ―

情報科学芸術大学院大学 博士後期課程
神谷 泰史

要約

企業のイノベーション活動の初期フェーズにおいて，資源動員を行うことは困難である。資源動員のための創造的正当化プロセスにおいて，その集団内に存在する媒介がどのように資源動員に影響を与えているかは明らかになっていなかった。本研究では，イノベーション活動に介在するバウンダリーメディアに着目し，それらが資源動員に与える影響を調査するため，企業のイノベーション活動の実施経験者70名への質問紙調査と，そのうち9名への半構造化インタビューによるインタビュー調査を実施した。その結果，企業のイノベーション活動において，その活動の段階に応じた多様なバウンダリーメディアが存在した。さらに，イノベーション活動の初期フェーズにおいて，固有の理由を表現するバウンダリーメディアが組織の暗黙知の共有を促進し，具体的なアイデアを表現するバウンダリーメディアが組織の形式知の共有を促進することで潜在的支持者を獲得し，資源動員に成功している場合があることがわかった。

キーワード

イノベーションマネジメント，SECIモデル，バウンダリーオブジェクト，創造的正当化プロセス，価値共創

I. はじめに

企業の事業発展・継続のためには，市場の変化を捉えてイノベーションを創出し続ける必要がある。事業環境が目まぐるしく変化する現在の経営において，既存事業の改善や価値の深堀りによる深化と，新たな技術や事業機会の獲得のための探索の，両方の活動をバランス良く取り組む両利きの経営が求められている（O'Reilly & Tushman, 2016/2019）。実際，文部科学省科学技術・学術政策研究所第1研究グループ（2021）によると，イノベーションの実現を目的とした活動であるイノベーション活動を，調査対象企業のおよそ半数が実施しており，プロダクトイノベーションを実現した企業の，プロダクトイノベーションによる売上は，全体の約3割を占めていたと報告している。このように，イノベーションの実現は企業活動の発展・継続のための重要な要素である。

探索の取り組みであるイノベーション活動では，既存または新規の価値の新結合のために，既存の事業とは異なる技術や知識の獲得が必要となるため，単一の組織では実現が難しい。組織が保有していない知識を獲得するために，外部の技術や知識の獲得のためのオープンイノベーションによる価値共創（Chesbrough, 2003）や，消費者や顧客との共創（Vargo & Lusch, 2014）といった手段も頻繁に用いられるため，イノベーション活動では，社内の複数の組織にとどまらず，社内外の多様なステークホルダーが関わることが多い。その際に，背景や専門性の違いによる衝突が生じることがあるなど，多様なステークホルダーが関わるイノベーション活動には困難が伴う。

また，これまで取り組んだことのない領域における探索を行うイノベーション活動は不確実性が高く，決裁者が投資判断をできず，必要十分な資源動員ができないという課題がある（武石・青島・軽部，2012）。特に，イノベーション活動の初期フェーズにおいては，具体的なアイデアや事業計画を十分に説明できないことから，支持者を得ることが難しく，プロジェクトメンバーの獲得や予算の獲得といった資源動員がより困難になる。このような課題を克服しイノベー

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

ション活動を推進するためには，イノベーションマネジメントが必要である。

このような状況下でイノベーション活動を推進するために，活動の中で用いられる資料やデータをはじめとする媒介が，多様なステークホルダーとのコミュニケーションや資源動員において重要な役割を果たすことがある。例えば，マツダ株式会社が車体の開発プロセスで活用する魂動オブジェの事例が挙げられる（延岡，2021）。魂動オブジェは，車体のフォルムを探求するために，デザイン部門に所属するクレイモデラーが制作する抽象的な造形作品である。デザイン部門で制作された魂動オブジェは，生産部門に共有され，オブジェが表現する生命感や躍動感に生産部門の技術者や職人が共感する。それが内発的動機付けとなり，魂動オブジェのもつ生命感や躍動感を再現しようと試行錯誤し，結果として魂動削りや魂動磨きという技術を生み出した。このような媒介の影響は，筆者の経験でもいくつか経験しているが，その仕組みと効果は明らかになっていない。

以上のことから，本研究では，イノベーション活動を推進する中で，多様なステークホルダーとの間で共有される媒介をバウンダリーメディアと定義し，イノベーション活動の推進における影響を調査する。そのために，企業でのイノベーション活動実施経験のある個人に対し，イノベーション活動の経験に関する質問への回答を求める質問紙調査を実施し，その後，質問紙調査の回答者の一部に対して，イノベーション活動に関する具体的なエピソードを聴取するためのインタビュー調査を実施した。その上で，イノベーション活動で用いられたバウンダリーメディアが資源動員に与える影響について考察した。

II. 先行研究レビュー

1. 集団での知識創造

企業のイノベーション活動では，背景や専門知識の異なる多様な人々による価値創造が行われる。イノベーション研究において，人が持つ知識を活用し新たな知識を創造することがイノベーションの源泉であるとされ，集団での知識創造においては，個人の知識を相互作用させることが重要となる。

集団での知識創造にはイノベーションマネジメントが必要である。Bissola and Imperatori（2011）は，集団での創造性は個人の創造性の高さの総和にはならないことを実証的に示し，集団を機能させるためのマネジメントが必要であることを明らかにした。また，集団凝集性が高くプレッシャーがある状態の組織においては，集団浅慮が発生しやすいため（釘原，2011），適切な意思決定が難しい。これは比較的歴史が長い大規模企業において陥りがちな状況である。

集団における個人の知識を機能させ，組織的知識創造を促進するプロセスモデルとして提唱されたSECIモデルがある（野中・竹内，2020）。SECIモデルは，暗黙知と形式知の相互変換によってなされる絶え間ない知識創造プロセスとして理論化されたもので，共同化，表出化，連結化，内面化の4つの知識変換モードを連鎖的に駆動することで，組織の知識レベルが高度化されるプロセスを示している。暗黙知とは，コツやノウハウなどの個人的なもので形式化しにくく，他人に伝達することが難しい知識である。また，形式知とは，言葉，数字などで表現され客観的に整理され，伝達・共有が容易な知識のことである。

SECIモデルでは，共同化，表出化，連結化，内面化を促進するためには各プロセスに適した，創発場，対話場，システム場，実践場の4つの場が必要であるとされている。たとえば，表出化を促進する対話場の例として，プロジェクトの定例会のような会議がある。会議における議論をホワイトボードに書き出すことなどによって，個々の持つ暗黙知を形式知化し，会議の参加者が理解することができるようになる。一方で，場が用意されてさえいればプロセスが促進されるわけではない。先の例でいえば，会議のファシリテーションや，会議で用いる資料やホワイトボードなどの媒介といった要素が表出化の促進に影響を与える。

2. 資源動員のためのプロセス

イノベーション活動は，その不確実性から，活動の各段階で必要十分な資源を得ることができない。武石・青島・軽

部（2012）は，それを「資源動員の壁」として模式化し，その壁を超えて資源動員するためには，創造的正当化プロセスを実行する必要があると述べ，資源動員の実現には3つのルートがあることを示している。1つ目はより多くの潜在支持者を獲得すること，2つ目は，イノベーションの理由に働きかけて支持者の出現確率を上げること，3つ目は，資源動員に影響力を持つ支持者に働きかけることである。

イノベーション活動において構想されるアイデアは，個人の着想に基づくことが多い。その着想の基となる発案者が持つ信念などの固有の理由が，組織において共感されるかどうかが資源動員に影響を与える。特にイノベーション活動の初期フェーズにおいては，これから実現しようとする事業の具体的な事業計画が存在しないため，着想したアイデアが受け入れられるように印象管理（Runco, 1996）を行う必要がある。イノベーション活動に関わる多様なステークホルダーはそれぞれ固有の理由を持っている。そのため創造的正当化プロセスでは，ステークホルダーの固有の理由に働きかけられるように，アイデアを着想した個人が持っていた当初の固有の理由を変化させ，汎用化させることが必要となる。

3. イノベーション活動における媒介

多様性の高い集団におけるコミュニケーションにおいて，集団の中に介在する媒介が重要な働きをすることがある。Star and Griesemer（1989）は，博物館設立事例の調査から，専門性の異なる多様なステークホルダーが博物館設立に向けて協働を可能にしたものとして，バウンダリーオブジェクトが存在していると主張した。

企業のイノベーション活動の推進においても，多様なステークホルダーとのコミュニケーションのための媒介が存在し，その一部がバウンダリーオブジェクトとして機能していることを明らかにした先行研究（Rhinow, Köppen, & Meinel, 2012; Carlile, 2002）がある。たとえば，Carlile（2002）は，企業での車載用蒸気回収弁の新製品開発を事例として，およそ 1 年間にわたりエスノグラフィー調査を行った。その調査の中で，生産担当者は，開発中の新製品の部品点数が多く，製品の組み立てとテストに懸念を感じており，製品の組み立てプロセスの変更の必要性を訴えていたが，当初は他の部門から変更が認められなかった。しかし，次のレビュー会議ではその懸念と提案が受け入れられ，他の部門との協働が促進された。Carlileはこの事例において，設計技術者と生産技術者の間で共有された製品の組立て図面の変化に着目し，組み立て図面に設計技術者と生産技術者双方の懸念点が記載されたことで，バウンダリーオブジェクトとして機能したと述べている。

これらの先行研究では，企業のイノベーション活動において，結果的にバウンダリーオブジェクトとして機能している媒介を明らかにしているものの，それがどのようにイノベーション活動に作用しているかは明らかにされていない。次章では，企業のイノベーション活動において，どのようなバウンダリーメディアが介在し，どのように機能しているかを確認するために実施した質問紙調査とインタビュー調査について説明する。

III. 研究設計

1. 調査対象・方法

企業のイノベーション活動におけるバウンダリーメディアの存在とその影響を確認するため，質問紙調査とインタビュー調査を実施し，その結果を分析した。

質問紙調査は，現在または過去に企業に所属しイノベーション活動を実施した経験のある個人を対象として，2022年6月6日～7月1日の期間にGoogleフォームを用いてオンライン形式で実施した。質問紙調査の協力者の募集は，イノベーティブ大企業ランキング（イノベーションリーダーズサミット，2022）の上位30社に対して，メールまたは問い合わせフォームからのアンケート回答の依頼と，SNS上での調査の呼びかけにより実施した。

インタビュー調査は，質問紙調査の回答者の中から，従業員数100名以上の中規模以上の企業において，2人以上の複数の組織から構成されるイノベーション活動の経験者に対して調査を依頼し，依頼を受諾した対象者に対して質問紙調査の回答内容に関する具体的なエピソードを聴

取した。1人あたりおよそ60分の半構造化インタビュー形式で，2022年7月8日～7月26日の期間において，Zoomによる1対1のオンライン面談を実施した。

2. 質問紙調査

質問紙調査では，これまでに取り組んだイノベーション活動の経験，イノベーション活動でステークホルダーとのコミュニケーションで用いた媒介について，調査対象者に回答してもらった。1名につき最大3件の企業におけるイノベーション活動の経験について報告してもらった結果，有効回答数70件に対して，報告されたイノベーション活動事例が126件得られた。質問紙調査の内容は，イノベーション活動を実施した際に所属していた企業の規模・業種・職種・勤続年数等の属性，イノベーション活動の規模・メンバーの多様性・実施した動機・きっかけ・活動の顛末等に関する質問に加え，イノベーション活動でステークホルダーとのコミュニケーションで意識的に用いた媒介について，概要する項目を選択することで回答させた。加えて，回答者自身の主体的な取り組みと現在のイノベーション活動の取り組み状況について確認し，最後に追加インタビューの可否の意向を確認した。

3. インタビュー調査

インタビュー調査では，設定したスクリーニング条件に当てはまり，調査への協力依頼を受諾した9名の対象者から，質問紙調査で得られた回答に関する具体的なエピソードを聴取した。インタビュー調査では，質問紙調査で回答された内容を1枚のレポートに要約したものを画面共有し提示しながら，1名あたり2～3件のイノベーション活動事例について，その活動の概要，経緯，メンバー構成，インタビュー対象者の役割，活動の顛末，介在したバウンダリーメディアの聴取に関するキークエスチョンを軸としたインタビューガイドを作成し，インタビューガイドに基づき半構造化インタビュー形式でインタビューを実施した。必要に応じて，インタビュー対象者の画面共有での資料提示を許可した。また，インタビューの様子は対象者の許可を得て録画し，記録音声から逐語録を作成した。

IV. 調査結果

質問紙調査において回答が得られた126件のイノベーション活動のうち97件が，複数の組織が関与する複数のメンバーによるイノベーション活動の事例であった。また，コミュニケーションで用いたバウンダリーメディアについて，事業に関するプロトタイプやモック，ビジネスモデルを表現した図，といったソリューションを具体的に表現すると考えられるものだけでなく，事業のコンセプトを表現した文書やビジュアル，イノベーション活動を通して達成したい世界観を表現した文書やビジュアルといった，なぜ当該組織がイノベーション活動を行うかを表現すると考えられるものについても多数の回答が得られた。

つづいて，インタビュー調査の結果として，聴取したイノベーション活動1件あたり，概ね10件以上のバウンダリーメディアの存在を確認できた。さらに，イノベーション活動で用いられるバウンダリーメディアは，活動段階に応じて異なっていることがわかった。企業でのイノベーションの実現を促すために定められた国際規格であるイノベーション・マネジメントシステムのガイドラインISO56002で定義されているイノベーションの5段階のプロセスのうち，イノベーション活動の初期フェーズに対応すると考えられる前半3つのプロセス，機会の特定，コンセプト創造，コンセプト検証と，それぞれの段階で用いられたバウンダリーメディアの代表的な例と，その分類を図1にまとめた。

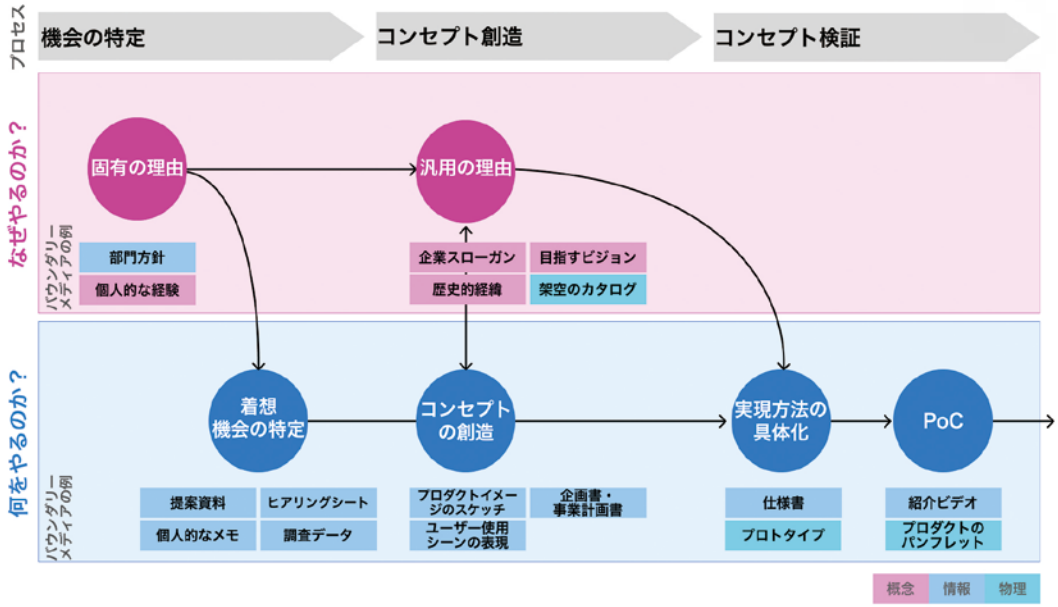
第1の段階である機会の特定では，イノベーション活動を開始する固有の理由が存在し，それに基づいて事業アイデアが着想される。ここでの固有の理由とは，対象者が属している組織や環境に依存した理由や，個人的な理由である。例えば，組織のミッションに基づき実施されるイノベーション活動では，組織の方針や，組織が置かれている状況といった，組織固有の理由に基づき方針が特定され，それに基づきアイデアを着想する。しかし，多くの場合，個人の信念や個人の経験に紐づくアイデアからイノベーション活動が開始される。調査で得られた個人固有の理由の例として，もともと消費者として[商品X]が好きであった対象者が，所属企業が[商品X]の事業から撤退する可能性があることを

知り，後悔したくないと考え，事業提案を行うイノベーション活動を開始した，といったものがあった。ここでの［商品X］は個人の経験に紐づく思い入れのある商品であり，イノベーション活動を開始する個人に固有の理由である。他方，部門で共有されるパワーポイント資料に掲載された部門方針などは，組織固有の理由の例である。その固有の理由からアイデアの着想に至るために，調査で用いるヒアリングシートや調査データといったものがバウンダリーメディアとして存在していた。

それに続くコンセプト創造においては，大きく2つのバウンダリーメディアの傾向が見られた。1つ目は，アイデアのコンセプトを具体的に説明するためのバウンダリーメディアで，たとえば，最終プロダクトのイメージスケッチや，ロゴ，顧客の使用シーンを表現した資料といったコンセプトの概要を説明するものや，ビジネスモデルや収支計画を含む事業計画書といったより具体的な情報を表したものがある。今回のインタビュー調査では，いずれの事例においても，コンセプトを具体的に説明するためのバウンダリーメディアは用いられていた。2つ目は，組織がなぜそのイノベーション活動に取り組む必要があるのかの理由に応えるバウンダリーメディアである。たとえば，企業スローガンや，中期計画で示されたビジョン，ミッションといったものや，企業の歴史の中で培った企業の文化や考え方といったもので，概念的なものが多かった。イノベーション活動を実施することを，ステークホルダーそれぞれの固有の理由に働きかけるために，商品やそれによって目指したい世界を表現した架空のカタログを使用してコンセプトを説明し，潜在支持者の共感を得て，資源を獲得する事例があった。

第3のコンセプト検証では，コンセプト創造段階で検討したアイデアを検証するために，アイデアをどのように実現するかを具体化し，それによってPoCを行うことでコンセプトを検証する。ここで用いられたバウンダリーメディアは，プロトタイプや仕様書，検証のために使用するプロダクトのパンフレットや紹介ビデオなどであった。この段階では，展示会等の出展のために，プロトタイプやパンフレットなどの物理的なバウンダリーメディアを用いるケースも多く，こういった物理的なメディアが結果的に社内の決裁者のイノベーション活動に対する理解を促進し，資源動員につながる場合があった。

図―1　イノベーション活動の初期フェーズでのバウンダリーメディアの種類と機能



上記で示した調査結果から，イノベーション活動の初期フェーズにおいて，資源動員に影響を与えた，2つのアプローチの事例が得られた。1つ目は，個人に固有の理由から着想されたアイデアが，コンセプト創造の段階において，企業スローガンや歴史的経緯に基づき，組織としてイノベーション活動を実施する固有の理由を表す目指すビジョンや，架空のカタログにより，なぜやるのか?に応えることで，潜在的支持者である社内のステークホルダーの共感を得て，活動メンバーを獲得したケースであった。2つ目は，ソリューションで用いる特殊な装置を決裁者が体験したことや，ゴミとして廃棄された基板を用いて制作したプロトタイプによって，実現しようとするアイデアのコンセプトを具体的に示すことによって，何をやるのか?についての決裁者の理解を獲得し予算を獲得したケースであった。

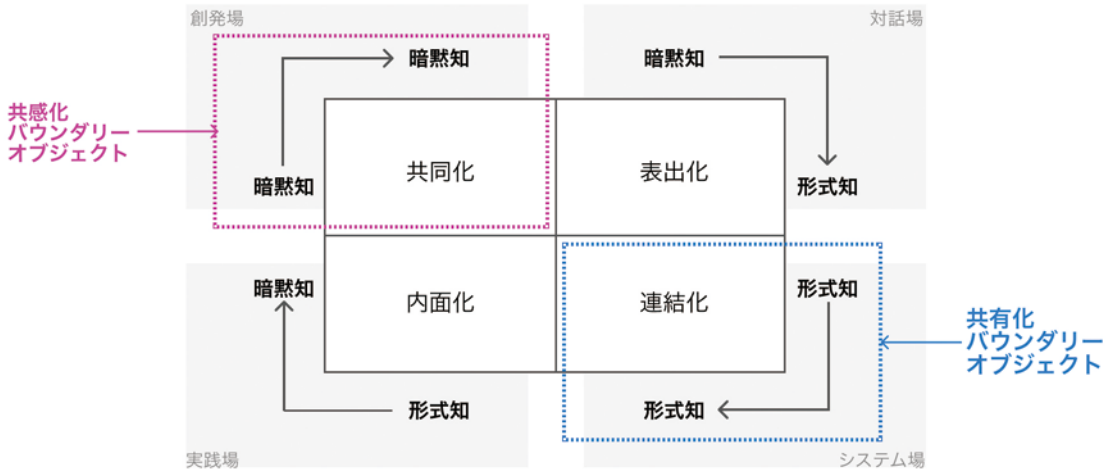
V. 考察と今後の課題

本調査結果は，企業のイノベーション活動において多数用いるバウンダリーメディアのうちのいくつかが，それぞれ異なる方法でバウンダリーオブジェクトとして機能したことで，資源動員に影響を与えたと説明することができる。インタビュー調査で得られた，なぜやるのか?という理由に訴えかけ，共感を促進することに寄与したバウンダリーメディアを共感化バウンダリーオブジェクトと呼び，何をやるのか?というアイデアのコンセプトを具体的に示すことで，理解の共有を促進することに寄与したバウンダリーメディアを共有化バウンダリーオブジェクトと呼び，これら2種類のバウンダリーオブジェクトの役割を明らかにした。この結果は，イノベーション活動の初期フェーズにおいて，これら2種類のバウンダリーオブジェクトを導入することで，資源動員を行うことができる可能性を示している。

これら2種類のバウンダリーオブジェクトの役割を，SECIモデルを用いて考察する。共感化バウンダリーオブジェクトは，個人の思い入れや，企業の文化や風土といった，個人や組織の暗黙知を表したものであるといえる。一方で，共有化バウンダリーオブジェクトは，事業アイデアやプロダクトの仕様といった形式知を，より具体的に理解できるように表したものであるといえる。SECIモデルでは，4つの場によって暗黙知と形式知の変換を促進することを示しているが，2種類のバウンダリーオブジェクトを用いることでも，知識変換を促進できる可能性があることを示している（図2）。

本研究の貢献は，企業のイノベーション活動の初期フェーズにおいて存在する多様なバウンダリーメディアを段階に応じて適切に導入することで，バウンダリーオブジェクト

図―2　共感化・共有化バウンダリーオブジェクトによる知識変換の促進



として機能させ，暗黙知と形式知の変換を促進することで資源動員を促進できる可能性を示したことである。一方，本研究の限界は，調査データ数が限られていること，インタビュー調査の聴取内容は過去の活動に関する自己申告に基づいていることであり，イノベーション活動の各段階で，どのようにしてバウンダリーメディアをバウンダリーオブジェクトとして機能させるかについては，現時点では明らかになっていない。

そのため，どのようにして暗黙知や形式知をバウンダリーメディアとして表すことで，イノベーション活動におけるバウンダリーオブジェクトとして機能し，資源動員に影響を与えることができるかを調査する必要がある。特に，イノベーション活動をなぜやるのか?という理由に訴えかけるために，歴史的経緯に基づく企業の文化や目指すビジョンといった抽象的な概念を，より共感を得られるように表現するアプローチの探索は今後の研究課題である。たとえば，冒頭で紹介した魂動オブジェの事例のような抽象的な造形物によるアプローチや，アート作品の鑑賞によるインスピレーション（An & Youn, 2018）によって，ビジョンをイメージする創造性を向上することでも，共感を促進できる可能性があると考えられる。今後，企業のイノベーション活動を対象として，暗黙知や形式知を表したバウンダリーメディアを介入させることによる資源動員への影響を，検証によって確認する予定である。

引用文献

An, D., & Youn, N. (2018). The inspirational power of arts on creativity. *Journal of Business Research, 85*, 467-475.

Bissola, R., & Imperatori, B. (2011). Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation management, 20*(2), 77-89.

Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. Organization science, 13(4), 442-455.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.* Harvard Business Press.

イノベーションリーダーズサミット（2022）.「イノベーティブ大企業ランキング」https://ils.tokyo/news/202207_01.php（2022年6月5日参照）

釘原直樹（2011）.『グループ・ダイナミックス：集団と群集の心理学』有斐閣

文部科学省科学技術・学術政策研究所第1研究グループ（2021）.『全国イノベーション調査 2020年調査統計報告』文部科学省科学技術・学術政策研究所

野中郁次郎・竹内弘高（2020）.『知識創造企業（新装版）』東洋経済新報社

延岡健太郎（2021）.『アート思考のものづくり』日本経済新聞出版社

O' Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma.* Stanford University Press.（入山章栄（監訳），渡部典子（訳）（2019）.『両利きの経営 『二兎を追う』戦略が未来を切り拓く』，東洋経済新報社）

Rhinow, H., Köppen, E., & Meinel, C. (2012). Design prototypes as boundary objects in innovation processes.

Runco, M. A. (1996). Personal creativity: Definition and developmental issues. *New Directions for Child and Adolescent Development, 1996*(72), 3-30.

Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology,translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley' s Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. Social studies of science, 19(3), 387-420.

武石彰・青島矢一・軽部大（2012）.『イノベーションの理由―資源動員の創造的正当化』有斐閣

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Evolving to a new dominant logic for marketing. In *The service-dominant logic of marketing* (pp. 21-46). Routledge.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

ミドル・マネジメントによる変革型リーダーシップのプロセスの研究

武蔵野美術大学大学院 博士後期課程
朝山 絵美

キーワード
中間管理職，創発的戦略，組織変革，ビジョン，バイアス

I. はじめに

現日本企業の経営においては，トップ・マネジメント（以下，トップ）のリーダーシップとミドル・マネジメント（以下，ミドル）の戦略関与の問題は密接に結びついており，日本企業の特徴としてミドルの優秀さや彼らの生み出す創発戦略の役割がこれまで多くの文献で指摘されてきた。また，近年改めて国内外でミドルへの注目が高まっており，今後ますますミドルに焦点を当てた研究が実務的にも重要となることから，本稿ではミドルの役割とその役割を果たすリーダーシップに着目をする。

II. 先行研究レビューならびに本研究の目的

ミドルの役割についての先行研究を整理した結果，旧来の部下のマネジメントに加え，不確実な環境の中で企業変革の担い手としてのミドルの姿が明らかになった（Likert, 1961；金井, 1991；Nonaka&Takeuchi, 1995；Floyd＆Wooldridge, 1996；Wooldridge&Schmid, 2008）。次にその役割を果たすためのリーダーシップに焦点をあて先行研究の整理をした結果，ビジョンの重要性が示された（Ouchi, 1981;Tushman&Romanelli, 1985）。しかし，先行研究から以下の課題も明らかとなった。まず，変革型リーダーシップで重要視されているビジョンの構築プロセスが明確化されていないことを指摘した（Kotter, 1996; 吉村, 1999）。次に，ミドルを対象とした企業変革における変革型リーダーシップの研究蓄積が十分でないことを指摘した。そこで，本研究は，企業変革におけるミドルの変革的リーダーシップのプロセス（段階と方法）とは何かをリサーチクエスチョンとして設定した。

III. 研究方法

本研究では，従業員1,000名以上の大企業で企業変革に導くイノベーティブな事業を責任者として立ち上げた経験があるミドル10名を対象に半構造化インタビューによる調査を行った。面接は，調査対象者が指定する場所あるいはオンラインで実施した。分析は，修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づいて行った。

IV. 発見事実とまとめ

分析の結果，企業変革におけるミドルの変革型リーダーシップの段階は，《偶発的出逢い》《行動による創造性の醸成》《自身のバイアスからの脱却》《現実把握によるバイアスの脱却》《他者のバイアスの破壊からの共感の獲得》《組織の意思決定の獲得》《創造の継続性の向上》の 7段階であり，19のカテゴリーで構成される具体的な方法が明らかになった。

本研究の理論的インプリケーションは，第一に，これまで十分に検討されていなかった企業変革におけるミドルの変革的リーダーシップのプロセスについて体系的な枠組みを提示した最初の研究として重要な学術的意義を持つ点である。第二に，変革的リーダーシップにおけるビジョンの構築とビジョンの他者への共感を生起する方法を明らかにした点

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

である。変革型リーダーシップ研究では，ビジョンの構築プロセスはこれまで十分に検討されてこなかったが，本研究ではそのプロセスを明らかにした。具体的な方法にまで言及したことで，創発的戦略で企業変革の役割を担う多くのミドルに実務的に活用可能な物であると言える。

主要引用文献

Floyd, S. W., & Wooldridge, B.(1996). *The strategic middle manager:How to create and sustain competitive advantage.* San Francisco: Jossey-Bass.

金井壽宏 (1991) .『変革型ミドルの探求』白桃書房

Kotter, J. P.(1990) .*A force for change*. New York:Free Press.（梅津祐良（訳）(1991)『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社）

Likert, R.(1961). *New patterns of management*. New York:McGraw-Hill Book.（三隅二不二（訳）(1961)『経営の行動科学―新しいマネジメントの探究』ダイヤモンド社）

Nonaka, I., & Takeuchi, H.(1995).*The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford Press.（梅本勝博（訳）(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社）

Ouchi, W. G.(1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge.* Boston:Addison-Wesley.（徳山二郎監（訳）(1981)『セオリー Z　日本に学び，日本を越える』CBSソニー出版）

Tushman, M. L.,& Romanelli, E.(1985).Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. Research in Organizational Behavior, 7, 171-222.

Wooldridge, B., & Schmid, T. (2008). The middle management perspective on strategy process. The Academy of Management Journal, Dec 2008, 34(6), 1190-1221.

吉村泰志（1999）.「経営者のビジョン提示行動と環境不確実性に関する内容分析的研究」『千里山商学（関西大学大学院）』, 49,85-137.

BY-NC-ND

オーラルセッション ― 報告概要

小売店舗販売員によるイノベーション

― 企業内リードユーザーとの共創による新製品開発 ―

法政大学 経営学研究科 博士後期課程
渡邉 裕也

キーワード
新製品開発，ユーザーイノベーション，従業員の創造性，小売店舗販売員

I. 研究課題

本研究の目的は，企業内リードユーザーの資質を持った小売店舗販売員が発案した製品のアイデア評価や市場でのパフォーマンス評価に影響を与える要因を明らかにしていくことである。企業外のユーザーがイノベーションを起こすことが，ユーザーイノベーション研究において明らかになっている（von Hippel, 1976）。一方で，企業内のリードユーザーの資質を持つ人材を有効活用して，成果を出している事例が学術的にも，実務的にも報告されている（Schweisfurth, 2012; 渡邉, 2022）。しかし，先行研究では企業内リードユーザーの特徴である従業員であることが，新製品のアイデアや製品パフォーマンスに具体的にどのような影響を及ぼしているかが明示されていない。さらに，企業内リードユーザーは職種を問わず企業内に存在するが，企画開発職ではない企業内リードユーザーがどのように新製品開発に貢献しているかが明らかになっていない。特に，小売店舗販売員は日々の業務において，顧客接点を多く持ち様々な暗黙知を所持するため，その小売店舗販売員を活用し，イノベーションを起こすことは企業にとって重要なことである。そこで本研究では，企業内リードユーザーを活用した新製品開発プロセスを通して，企業内リードユーザーのアイデアや具現化された製品に影響を及ぼす従業員としての要因，特に企画開発職ではない小売店舗販売員としての要因を提示する。

II. 研究方法

本研究では，企業内における新製品開発プロセスにおいて，企業内リードユーザーが発案し，開発された製品に影響を与える先行要因を考察する。その研究課題を解決するために，ケーススタディ・リサーチを行う。

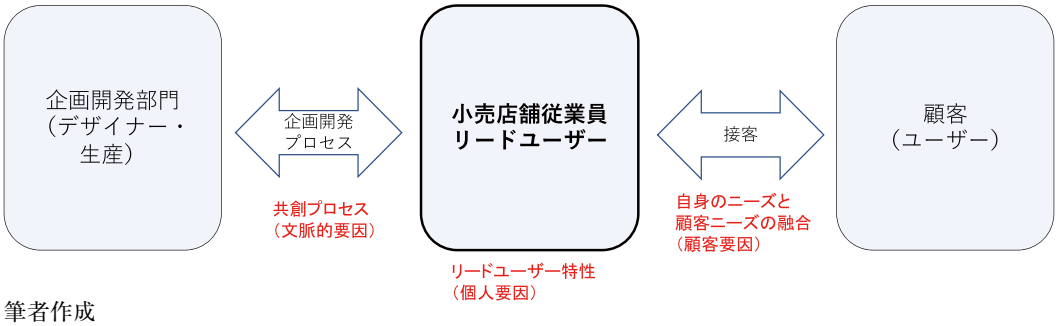
調査対象として，企業内のリードユーザーと共創による製品開発を行い，成果につながっていることから，アパレル小売業である株式会社ユナイテッドアローズのグリーンレーベルリラクシングを調査対象とした。データ分析は，インタビューしたデータをもとにグラウンデッド・セオリー・アプローチ（Grounded Theory Approach）を用いた。

III. 研究結果

調査を通して，企画開発職ではない企業内リードユーザーが，新製品開発プロセスにおいて，どのように製品開発に関与し，どのような要因が新製品の評価に影響を及ぼしているかが浮かび上がった。まず，新製品開発のアイデア発案段階では，個人要因のリードユーザー特性と顧客要因の自身のニーズと顧客ニーズの融合が影響を及ぼしている。自身の先進性の高いニーズを，企業に所属し商業的に価値の高い製品に変換していくことを，実際の顧客接点からのニーズ取得により行い，そのニーズに対するソリューションも顧客ベースで考案している。次に，発案したアイデアを製品化していく過程においては，文脈的要因としての共創プロセスが影響を与えている。企画開発職ではない企業内リードユーザーは，企画開発職から専門知識や技術知識などのサポートを受けながら製品化へ向けてアイデアを精査している。つまり，企画開発職であるデザイナーとアイデア発案におけるリソースが異なり，実際の製品開発においては自身に不足するリソースを他者から補っているということである（図1）

© 2022 The Author(s). 本稿はCC BY-NC-ND 4.0の条件下で利用可能。

図1　企業内リードユーザーである小売店舗販売員との共創



筆者作成

謝辞

法政大学の西川英彦教授には貴重な助言をいただき，深く感謝する。

主要引用文献

Schweisfurth, T. G. (2012). Embedded lead users inside the firm- How innovative user employees contibute to the corporate product innovation process. Germany: Gabler Wiesbaden.

von Hippel, E. (1976). The Dominant Role of Users in the Scientific instrument Innovation Process. *Research Policy, 5*, 212–239.

渡邉裕也（2022）.「企業内リードユーザー発案製品のパフォーマンス評価」『マーケティング・ジャーナル』*42*(1), 90–100. https://doi.org/10.7222/marketing.2022.029

ポスターセッション

1. サービス・エンカウンターを支えるICT導入と進取的なサービス享受者の事前参加がもたらす効果 ― 高等教育における電子教科書の活用に着目して ―

瀬良 兼司（京都橘大学 経営学部 専任講師）

報告要旨

大学をはじめとする高等教育では，学修（授業時間外の予習復習を含む）において，他律性ではなく自律性の発揮が要請される。本報告では，電子教科書システムを共創プラットフォームとして活用することによって，サービス・エンカウンターにおけるサービス提供者と享受者による双方向のコミュニケーションが促進されることに着目する。殊に，進取的なサービス享受者の事前参加が，サービス提供者に加えて，他のサービス享受者にもポジティブな影響を及ぼすことを明らかにする。

事例は，2020年4月から2022年7月までに，デジタル教育の一環として電子教科書システムを活用し，遠隔もしくは対面で行われた講義科目を対象とする。

到達目標に向けた積み上げ式という特徴を有することから，効果が即時的に得られづらい教育サービスでは，学生間の学びあいというサービス享受者間の協働が，学習意欲としてのモティベーションの維持や向上をもたらし，サービス提供品質にも影響を及ぼすことが示唆される。サービス享受者間の協働に関しては，オンラインとオフラインという実施形態の違いにも着目し，サービス・エンカウンターを支えるICT導入とその効果を検討する。

2. DX・マーケティング・フレームワークのAI支援に関する研究II ― AIによるSWOT分析の教育活用について ―

松林 賢司（金沢工業大学 経営情報学科 教授）・北川 翔悟（金沢工業大学）・狭間 千宙（同上）

報告要旨

マーケティングを学ぶ学部生にとって現状の大学カリキュラムは理論に加えて他者の事例を取り上げるパッシブな研究内容が一般的であり，本学においてもマーケティングに最新のDX技術（AI, IoT, ドローン，ビックデータ等）を活用した実験を伴うアクティブな研究は実施されていなかった。かかる中，当研究室は「やってみる経営学」をコアコンピタンスとしSocitety5.0を目指したマーケティング理論を実践習得する環境づくりを行っている。昨年は有価証券報告書を入力データとしてAIにてSWOT分析マトリックス（AI-SWOT）を作成し，AI-SWOTが作成時間の短縮，並びにマーケティング戦略作成のたたき台として活用できる可能性が明らかした。本研究では作成したAI-SWOTを実際にマーケティング教育に活用した。アンケートにて「AIをマーケティングフレームワークに活用することはマーケティング学習において有用だと感じましたか?」という質問に対し98.2%の対象学生が有用であると回答する良好な結果が得られたこと，加えてNeedsをAIで自動分析するシステムの開発にも着手したので合わせて報告する。

3. 多様性を考慮したマーケティングの機械学習による分析 ― 教育に関するマーケティングを事例に ―

金城 敬太（共立女子大学 ビジネス学部 准教授）・宮内 一（京都芸術大学）

報告要旨

今日，持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）とも関連し，人々の多様性（diversity）や包括性（inclusion）が企業の様々な活動において重要になってきている。マーケティング領域でも，多様性を考慮したダイバーシティ・マーケティングが注目されている。しかし，多様性の計測の方法や，多様性に対する人々の受容など明らかでないことが多い。

そこで本研究では，仮想的な広告における多様性への受容を調査し，それらをもとにどのような要素が多様性の受容に関連するのかについて分析を行う。事例として，教育機関におけるコミュニケーションを取り上げた。このために，多様性を表す指標を新たに開発し，さらにこの多様性に対して，線形回帰や機械学習（解釈可能にする手法も含む）を用いることで，個人属性による違いや影響を与える重要な変数が何かについて分析を行った。結果として，グループワークへの参加や学力がプラスに関連していることなどが明らかとなった。こうした結果は，多様性に関する教育方法や，特定の層に対してどのようなコミュニケーションをするかへの示唆となるであろう。

4. デジタル化がマーケティングにもたらす2つの磁力

高木 翔平（ベイカレント・コンサルティング）

報告要旨

デジタル化で経済や企業，生活者が大きく変容する潮流の中，マーケティングの変革が求められていることは必然であろう。しかし，このマーケティングDXについて検討するにあたっては，D2Cやメタバース，クリエイターエコノミー，X2Eなどバズワードに目が行きがちで，生活者とマーケティングの本質的な変容や変革について語られることは僅少に思われる。

本研究では，デジタル化が促すマーケティングの変容の主たる方向性を2つの磁力（文脈化（Contextualization）・仮想化（Virtualization））として捉え，マーケットにみられるトレンドをその変容の萌芽として扱い分類・整理する。次に，DX先進企業の事例などを参照しながらこれからのデジタル社会においてマーケティングに求められる変革の幾つかの道筋を導出する。本発表では，SDLの見方がもたらした顧客価値の変化（製品・サービス自体から体験（Experience）へ）の延長の先に見る顧客価値の考え方の変化などを紹介する。

最後に，生活者中心・主権が強まっていく中で，生活者の変容を予見し先駆けて提案を行う次世代の価値共創者として，これからの企業の在り方の提言に繋げる。

5. 循環するメディア・ミックス戦略 ― まとめサイトを活用した「再情報化」―

清水 友基（雪印メグミルク株式会社）・舩先 康平（公益財団法人日本生産性本部）・安齋 耕太郎（大崎電気工業株式会社）・池田 紗理（日清オイリオグループ株式会社）・春日 大助（株式会社シード）・松永 正司（富士ソフト株式会社）・西川 英彦（法政大学 経営学部 教授）

報告要旨

企業は，メディアへの発信だけでなく，インフルエンサーなどによって，オンライン口コミなどのUGCを発生させ，自社ブランドコンテンツの拡散を狙っている。先行研究では，コミュニケーション施策の効果や，施策間の相互作用を明らかにしており，実務家によって「バズる」と呼ばれている急進的なブランドに関するコンテンツの拡散現象に，企業のメディア・ミックス戦略が影響していることが示唆されている。しかしながら，企業がUGCをコントロールすることは難しく，マーケターが何を信じ，どのようなメディア・ミックス戦略を策定しているのかを明らかにした研究は少ない。そこで，本研究では，拡散現象を意図し，メディア・ミックス戦略を講じている複数の企業事例を調査する。調査の結果，発信した情報が多様なメディアで共有され，メディア間で情報を循環させることを意図した「循環するメディア・ミックス戦略」が策定されていることが明らかとなった。その戦略の鍵が，まとめサイトによる再情報化であることも示唆された。

6. 衝動買い傾向はビッグファイブの誠実性で説明できる：オンラインデータの機械学習による解析

桂 卓成（東京都市大学 情報工学部 知能情報工学科 教授）・田中 宏和（同上）・人見 徹（株式会社NeU）・本田 優華（凸版印刷株式会社）・岡田 拓也（株式会社NeU シニアマネージャー）

報告要旨

本研究では消費者の購買傾向と性格特性の関係を明らかにすることを目的とし，購買傾向を規定する性格因子を機械学習の手法を用いて同定した。性格特性に関してはビッグファイブに基づく50項目及びPOMS（Profile of Mood States）に基づく30項目，購買傾向に関する6項目に関してそれぞれオンライン調査を行い，518名のデータを取得した。アンケートデータは被験者×質問項目の次元を持つ行列として表わされるが，欠損値が含まれている。そのため，核ノルム最小化に基づく行列補完法を用いて欠損値を補完したのち，両者の関係を調べた。購買傾向の中でも衝動買い傾向に着目し，アンケートデータから衝動買い指数を被験者ごとに定量化した。アンケートデータを非負行列因子分解で成分分解し，第一成分と第二成分の係数から衝動買い指数を定義した。その衝動買い指数がどのような性格特性により決定されているかを調べるため，衝動買い指数を説明変数，性格特性を独立変数とするLASSO回帰解析を行った。過適合を防ぐため，10-fold 交差検証法で回帰係数を決定した。その結果，衝動買い指数を決めるのは主に誠実性（勤勉性）の項目であることが見出された。

7. 産学連携による商品企画を通したリブランディングとチャネル開拓の可能性について

坂田 隆文（中京大学 総合政策学部 教授）・上久保 百華（中

京大学 総合政策学部 坂田隆文研究室）・竹内 萌恵（同上）・上野 篤志（博報堂プロダクツ プロデューサー）

報告要旨

製造業や卸売業にとって，自社商品を取り扱う小売業者を開拓するのは業績を左右する大きな要因の一つである。このことを自明視しているからこそ，製造業も卸売業も小売業者に対する営業努力を欠かさず，その難しさから目を背けるわけにはいかない。そこで本報告では，創業295年の薬品卸が産学連携による商品企画を行ったことによっていかにしてチャネルを開拓できたのかについて，その実際の活動の流れと成果を説明する。具体的には，名古屋市に本社のある中北薬品（株）がそもそも保有していた「活命茶」という商品を産学連携によってリブランディングし，それによってどのようにチャネルが開拓できたのかについて紹介する。そこで確認されることは，第一に，産学連携活動によるリブランディングの中身である。第二に，同活動が同社にもたらしたチャネル開拓の実績である。第三に，産学連携活動の一事例として，具体的な活動のありようを確認できる。産学連携活動自体は既に何の目新しさもないが，そのことの意義に関する知見は十分とはいえず，本報告によって様々な方向性や課題が浮き彫りになるであろう。

8. 水平的チャネル拡張は企業価値を高めるのか？

松田 敦樹（中央大学院 商学研究科 博士前期課程）

報告要旨

水平的チャネル拡張は，チャネルを構築した後に増加させることである。例えば，コンビニエンスストア限定の製品をスーパーマーケットで販売するような場合である。企業にとって，チャネル構造は企業成果を左右する要素であり，チャネル構造の変化と企業価値を結びつけることは重要な観点である。

本研究は，製造業者がチャネルを水平的に変化させた時，企業価値（株価）はどう変化するのかを扱った。さらに，すでにチャネルを構築している他の製造業者を合併・買収し，他社の構築したチャネルを利用しようとする行動にも焦点を当てた。既存の取引企業は，水平的チャネル拡張によって自身の利益が脅かされると考え反発する可能性があり，水平的チャネル拡張は容易ではない。では，容易ではないのにもかかわらず，なぜ水平的チャネル拡張を行うのだろうか。

分析の結果，水平的チャネル拡張は，M&Aを伴う場合に企業価値を高めることが明らかになった。これは，統合によってチャネルのコントロールが容易になることを示している。M&Aは金銭的，非金銭的なコストがかかるにもかかわらず企業価値を高めたという点は興味深い。

9. 事業構想とマインド形成について

三木 政英（事業構想大学院大学 事業構想研究科 修士課程）

報告要旨

新規事業を構想する場合，さまざまなフレームワークやツール，ワークショップ等が活用されており，こうした取り組みの中から様々な選択案が生み出され，可能性検討や収益性算定を経て，最適な意思決定が行われている。一方，こうした検討に際して拡張的思考と収束的思考が繰り返される中で創造的かつ新規性のある事業が検討されるものの，その背景にある心的作用や検討に向かう姿勢や態度，あるいはスタンスについてはいまだ未解明かつ発展段階にある。あらゆる企業・団体において新規事業が求められている中で，今回こうしたマインド形成について事業構想大学院大学で掲げられている「事業構想サイクル」をケースとして各フェーズ（(1) 発着想，(2) 構想案，(3) フィールド・リサーチ，(4) 構想計画，(5) コミュニケーション）における心的作用について調査を行うとともに新規事業を構想するにあたってさまざまな対応が求められるが，こうした変幻自在のあるべき人物像についても明らかにする。

10. エフェクチュエーション実践コミュニティの形成と進化に関する研究 ―「スナックレモネード」内の様々なケーススタディを通じて。―

垣内 健祐（スナックレモネード 店主）・佐藤 善信（関西学院大学専門職大学院 名誉教授）・相島 淑美（神戸学院大学 経営学部 准教授）・谷口 千鶴（スナックレモネード お手紙係り）

報告要旨

Covid-19の影響により，報告者の経営する飲食店は未曽有の経営危機に陥った。そこから如何にして経営を立て直すか，またアフターコロナを見据えた商売のあり方を如何にして創造するかを，日々試行錯誤していた中で，Effectuationという市場創造の実効理論と出会った。エフェクチュアル実践コミュニティ（「スナックレモネード」）を立ち上げたところ，コミュニティ内の報告者を含むメンバー間で新規ビジネスの創出が見られた。様々なケースを客観的に振り返るプロセスにおいて，報告者はエフェクチュアルな実践場の「場」そのものに，ある種の法則を発見した。

野中・竹内（1996）が提示した組織的知識創造理論（SECIモデル）をふまえ，本報告で新たな仮説を打ち出す。SECIモデルを反時計周りに90度回転させ，CをLに置換したELISモデルである。Eは手中の鳥を見せ合う「場」，Linkageの頭文字としたL「場」は，よりエフェクチュアルな発展的拡散性を想起させ，クレイジーキルト発生のプロセスに相応しい。I「場」は具体的な実践場である。S「場」は内面化Iにより獲得した暗黙知を共有する「場」となる。これらのE⇒L⇒I⇒Sを一つの統合場とし，何度もスパイラル的に回転することを想定する

11. 食事体験に対する満足度を阻害する要因の探究
― 食事中のスマートフォンの使用に着目して ―

陶山 結衣（立命館大学 経営学部 学生）・表 侑紀（同上）・関野 亜美（同上）・三浦 糧太（同上）・山﨑 望月（同上）

報告要旨

対面でのコミュニケーション中に相手を無視し，自分のスマートフォンを使用する行為をファビングと呼び，ファビングを行う人はファビー，ファビングをされる人はファバーと呼ばれる。これまでにファビング行動についての数多くの研究がなされており，既存研究では，上司のファビングにより部下の仕事の遂行能力が低下することや，恋人のファビングにより恋人との関係満足度が低下することが見出されている。さらに，ファビングをされることでファバーの疎外感が高まり，結果的にSNSへの依存度が高まるということも報告されている。しかし，これらの既存研究は心理学分野などを中心に行われており，マーケティング分野では，ほとんどファビングに関する研究が行われていない。そこで，本研究では，2人の消費者がレストランの飲食サービスを利用する状況に注目して，食事中に一方の消費者がスマートフォンを使用することで，他方の消費者の食事体験に対する満足度がどのような影響を受けるのかを分析する。

12. Instagram広告のクリエイティブに関する研究

岡 さゆり（東京工科大学 メディア学部 学生）・進藤 美希（東京工科大学 メディア学部 教授）

報告要旨

Instagramは，画像，動画を中心に発信するSNSであるため，広告媒体として活用する際は，クリエイティブが一層重要になる。本報告では，Instagram広告においてどのようなクリエイティブにすれば，広告効果を得られるかを研究する。今回は特に，化粧品を商材として研究した。化粧品はInstagram広告との相性が良いと思われるからである。検証においては，アンケートを行った。結果，商品に魅力を感じる写真と，他人に共有したいと感じる写真には，違いがあることがわかった。世界観を感じさせるようなコンセプトがわかる写真は商品の魅力を感じやすく，会社名やコピーが書いてある写真は商品の情報を共有したいと感じることがわかった。検証にあたっては，さらに，インタビューを行った。結果，広告らしい投稿ではなく，一般的な投稿と似せた自然な投稿とすることで，Instagram広告に対する嫌悪を減らすことができることがわかった。そして，Instagramがマーケティングの価値として考えられている「好きと欲しいをつくる」という理念とともにInstagram広告のマーケティングが行われているということも分かった。

13. ゲーム実況動画における広告クリエイティブの研究

荒井 穣（東京工科大学大学院 修士課程）・進藤 美希（東京工科大学 メディア学部 教授）

報告要旨

本報告では，今日ゲームユーザーに親しまれているゲーム実況動画がもたらす広告効果と，そのための広告クリエイティブについて研究する。アンケート調査を行うことで，現在YouTubeに投稿されているゲーム実況動画が視聴者にどのような広告効果をもたらしているかを確認した。その結果，ゲーム実況動画は実況者への心理学的共感を得ており，ゲームへの共感という広告効果をもたらすことが明らかになった。また，ABテスト形式の実証実験を行うことで，ゲーム実況動画における実況者やゲームへの共感をもたらすクリエイティブについて調査した。その結果，背景を透過させた実況者の顔をバストショットで映し出したり，実況者の感情をテロップを用いて強調したりするクリエイティブが効果的であることが分かった。ゲーム会社はこれらのクリエイティブを含むゲーム実況動画の普及を推進していくことで，ゲーム実況動画をマーケティングのために活用できることが分かった。

14. VRライブをエンターテイメントの1つとして発展させるための研究

石山 徳紘（東京工科大学 メディア学部 学生）・進藤 美希（東京工科大学 メディア学部 教授）

報告要旨

本報告では，VR音楽ライブを視聴するハードルを下げ，新規顧客を獲得するためにはどのようにすればよいのかについて研究する。没入感のあるライブ体験ができるというVR音楽ライブの特徴を活かしつつ，VR音楽ライブを視聴するデバイスを手軽なものにすることで新規顧客を獲得できるのではないかと考えた。そこで，「VR音楽ライブを視聴するハードルを下げ，新規顧客を獲得するためには，安価で簡易なVRのヘッドマウントディスプレイの活用が必要不可欠」という仮説を立てた。その検証のため，2種類のデバイス（高価で本格的なヘッドマウントディスプレイと安価で簡易なヘッドマウントディスプレイ）についてアンケートを行った。その結果，安価で簡易なヘッドマウントディスプレイを使いたい人が多いことがわかった。さらに，VR音楽ライブのチケットと，安価で簡易なヘッドマウントディスプレイをセットで販売することが，市場の拡大のために，効果的であることがわかった。

15. Instagramにおいて「#検索」結果での画像表示順がユーザーに与える影響 ― ブランドの印象分析 ―

山口 真穂（法政大学 経営学部 学生）・小野 栞（同上）・加藤 地大（同上）・平田 愛果（同上）

報告要旨

本研究はInstagramにおける#検索結果での表示順がユーザーにどのような印象を与えるかを明らかにするものである。表示順の影響に関しては，Googleにおける検索結果の表示順がブランドの認知と評価に影響を与えていることが明らかになっている（WenyuDou et.al.2010）。一方で近年は若年層を中心に，Instagramによる#検索が利用されている。そこでは主に画像が表示され，視覚的な検索結果の表示が中心となる。こうした視覚情報は，ユーザーに新たな影響を与えるものと想定される。そのため，2つの研究を実施した。第1に#検索を利用するユーザーに対してインタビューによる探索的調査を行った。調査結果より，#検索の表示順が「品質」「流行」「知名度」「認知」「新規性」の5つの要素に影響を与えるという仮説を立てた。

第2に，架空のレストラン「HOPP2」を題材に，同ブランドが#検索の上に表示された場合と下に表示された場合の2種類を用意し，100人の男女を対象に実験を行い，仮説検定を実施した。

結果，表示順が上の場合は下の場合に比べて「知名度」が低く，「新規性」が高いことが分かった。今後はブランド態度に関する追加分析をし，会場で発表を行う。

16. 今の時代は本当に動画広告！？認知・感情的評価の商品と静止画・動画広告との相性に関する実験

山口 葉月（法政大学 経営学部 学生）・石川 舞（同上）・桝田 梨央（同上）

報告要旨

本報告の目的は，「静止画広告」と「動画広告」どちらが商品に対する評価が高くなるのかを明らかにすることである。

近年，インスタグラムのストーリーズ広告をはじめとしたSNS等で，静止画広告から動画広告へと移行している。

しかし消費者が商品を決定する際，態度形成において認知的評価がなされる商品と感情的評価がなされる商品で分けることができる。

そのことから認知的評価をされる商品は静止画広告，感情的評価をされる商品は動画広告によって商品の評価が高くなることを明らかにする。

そのため，事前調査として，デプスインタビューにより認知的評価と感情的評価の高い商品カテゴリーを特定した上で，マニピュレーションチェックにより検証した。次に，質問表を作成し，実験を実施した。結果は，スキンケアは「静止画広告」，洋服と家電は「動画広告」が商品の評価を高くすることが明らかとなった。

本報告の理論的貢献は，感情的評価をされる場合は動画広告が商品の評価を高め，認知的評価をされる場合は静止画広告が商品の評価を高めることを明らかにした。

実践的貢献は商品の属性でより最適なプロモーション戦略を立てることができる。

17.こうすればマッチングアプリで「モテる」 ― 一切のブランド情報を持たない非対称環境にある消費者から，エンゲージメントを獲得するための手法に関する一考察 ―

春木 良且（一般社団法人先端社会科学技術研究所 理事）・青木 翠玲（フェリス女学院大学 文学部 学生）

報告要旨

マッチングアプリ上では，女性側の買い手市場である。売り手側男性は，買い手に対して一切のブランド情報（事前情報）を与えることが出来ず，非対称情報関係にある。さらに売り手側による品質を提示するシグナリングの機会は，「プロフィール情報」だけである。

本研究では，マッチングアプリ上で売り手側が多くのエンゲージメントを獲得する（モテる）ための情報発信について考察する。典型的なユーザとして，20代女性と30代男性のマッチングを想定し，アンケート調査を行うと共に，実際のプロフィールテキストを分析した。その結果として，何らかの物語性を持ったプロフィール記述の持つ誘因効果に着目する。

単なるデモグラフィック情報の列挙ではなく，男性の行動や生活などを一編の物語化することによって，よりエンゲージメントを高めることが可能だと仮説付けた。但し，長文のテキストは読んでもらえない可能性が高く，FlashFictionの物語手法を用いてプロフィール記述を行った。その上で，物語内容をいくつかパターン化し，エンゲージメントの獲得を実験した。本研究は，新商品などブランドを持たない商品のエンゲージメント獲得への応用可能性を持つと考えている。

18.ニューノーマル時代のフレンチレストランサービス

安田 滉規（東京工科大学大学院 メディアサイエンス専攻 修士課程）・森家 明味（東京工科大学 メディア学部 演習講師）・森川 美幸（東京工科大学 メディア学部 専任講師）

報告要旨

本研究は，グルメブームの終焉後，売上・利用客数共に微増微減を繰り返すフレンチレストラン業界を再び活性化させるための方法を示唆することを目的とする。殊に近年，新型コロナウイルス流行による規制のため，消費者の行動傾向が大きく変化する中で，提供サービスの制限を余儀なくされたフレンチレストラン業界は大変な逆風に晒された。コロナ禍を経た今，外食産業全般に対する消費者のニーズが大きく変化している可能性もあることから，今のフレンチへの消費者の期待や顧客満足のポイントを明らかにし，提供サービスに集中的に反映させることは，従来顧客の利用再開や新規顧客獲得を狙うレストラン事業者にとって非常に重要である。

本研究はフレンチレストランの顧客を新たなアプローチで理解するため，グルメサイトのレビューから書き手の感情を推定することに注目した。調査対象地域を東京に設定し，「食べログ」に掲載されている店舗に対するレビューテキストを感情分析およびネットワーク分析の手法を用いて解析する。コロナ後に来店したフレンチ顧客を理解した上で，ニューノーマル時代のフレンチレストランが取るべきサービスデザインを提案する。

19.SNS投稿に露出した消費者の来店が販売員の心理状態に与える影響

井口 凜太郎（立命館大学 経営学部 学生）・河合 美奈（同上）・甲村 佳乃（同上）・中山 陽悠（同上）・山本 菜月（同上）

報告要旨

近年，SNSの影響力の拡大に伴い，多くの企業がマーケティングツールの1つとしてSNSを使用するようになった。一部では企業だけではなく，販売員個人も業務の一環としてSNSアカウントを運用するようになり，インフルエンサーによるSNS上での商品紹介も増加している。それにより，SNSで事前に商品情報を調査した上で，実店舗にて商品を購入するというウェブルーミングを行う消費者が増加している。このような消費者の購買行動の変化により消費者の商品選択の意思決定に販売員が携わりにくくなり，販売員の接客の能力が消費者の購買行動に反映されにくくなった。このことは，販売員のモチベーションや自己効力感などの心理状態に影響をもたらす可能性があると考える。しかし，このようなウェブルーミングによってもたらされる変化にどのように対応すべきであるのかは明確にされていない。よって，本研究ではSNS投稿に露出した消費者の来店が販売員の心理状態に与える影響について研究し，学術的示唆を提示すると共に，この問題に対処するための経営的示唆を提示する。

20.「中の人」はどうするべき？ ― 製品特性による企業アカウントのコミュニケーションスタイル選択 ―

東 直樹（法政大学 経営学部 学生）・齊藤 響（同上）

報告要旨

本研究の目的は，認知的・感情的評価の視点で製品を分類した時，企業がブランド信頼を高めるために，ソーシャルメディア上で文語的なフォーマル型と口語的なインフォーマル型，どちらのコミュニケーションスタイルを採用すべきか明らかにする事である。先行研究では，消費者にとって馴染みのある（ない）企業のアカウントがインフォーマルスタイルを採用するとブランド信頼が高まる（低まる）ことを明らかにした。しかし，個々の製品特性による適切なスタイルには言及していない。消費者の態度形成は，認知（事実）と感情（好み）に基づくものに大別できる。そこで本研究では製品を認知的評価・感情的評価をされる製品に分類し，企業が取るべきスタイルを明らかにする。それを踏まえ大学生を対象に，2種類の製品と2種類のスタイルを提示しブランド信頼への影響を調査した。研究方法は，デプスインタビュー及び実験調査である。結果，認知的評価をされる製品はフォーマル，感情的評価をされる製品はインフォーマルスタイルを採用した際にブランド信頼が高まった。よって，企業は製品特性別に適切なスタイルを採用することでブランド信頼を高めることが出来ると示唆される。

21. 支払方法が消費者の衝動購買に及ぼす影響：買い物の楽しさ・ノベルティの媒介効果

林 真輝人（株式会社イオン銀行）・寺崎 新一郎（立命館大学 経営学部 准教授）

報告要旨

先行研究では，支払方法が消費者心理に一定の影響を及ぼすことが度々主張されてきた。とりわけ近年，実店舗でのモバイル決済利用の増加を受け，現金ないしクレジットカードとモバイル決済間の支払意思額を比較した研究が多くみられる。本研究では，支払意思額ではなく，モバイル決済の利便性から生じるポジティブな感情に着目し，衝動購買との関係性を探るべく議論を進めた。実験1では，モバイル決済と現金という支払方法の違いが，消費者の価格意識，価値意識および買い物の楽しさに及ぼす影響や，支払方法と買い物の楽しさにおける価値意識の役割を調査した。実験2では，支払方法（モバイル決済／現金）が買い物の楽しさを媒介して，衝動購買に影響を及ぼす媒介効果を検証した。その結果，現金と比べてモバイル決済を利用すると買い物が楽しくなり，衝動購買が促進されることが示された。さらに実験3では，買い物の楽しさが生じる背景について，実験1とは異なる視点から詳細に検討した結果，モバイル決済（対現金）から知覚されるノベルティが買い物の楽しさを経て，衝動購買を促進するというメカニズムが示唆された。

22. 消費者の文化的志向に着目したSNSマーケティング ― インフルエンサーのフォロワー数と広告効果の関係性 ―

玉出 美鈴（立命館大学 経営学部 学生）・石田 和（同上）・出村 丈（同上）・前川 浩輝（同上）・丸山 雄大（同上）

報告要旨

近年，企業は自社のマーケティング・コミュニケーションの一つの方法としてSNS上のインフルエンサーを積極的に活用している。SNS上のインフルエンサーの影響力についての研究は急速に増加しているものの，インフルエンサーのPRの効果についてはいまだに研究の余地が大きいと指摘できる。既存研究では，企業は異なる文化的志向を持つ消費者の個人差を考慮することで，効果的な顧客獲得を達成することができると指摘されているが，SNS上のインフルエンサーの効果に関して，消費者の文化的志向を考慮した研究は存在していない。そこで本研究は，消費者の文化的志向に注目して，SNS上のインフルエンサーの広告効果がどのように異なるのかについて調査することを試みる。具体的には，SNS上のインフルエンサーのフォロワーの数が広告効果に大きな影響を及ぼすことが明らかとなっていることから，本研究では，消費者個人の文化的志向の違いを考慮に入れて，インフルエンサーのフォロワーの数の効果がどのように変化するのかを分析する。

23. BtoB企業によるSNSマーケティングの有効性 ― Twitterアカウントの分析 ―

高橋 周（立命館大学 経営学部 学生）・内間 日向里・（同上）・古林 涼葉（同上）・森田 惟斗（同上）・森本 享汰（同上）

報告要旨

ソーシャルメディアの普及が進んだことでSNSマーケティングの重要性が高まっている。しかしながら，BtoB企業を対象として，BtoB企業がどのようにSNSを運用することが効果的であるかについて取り組んだ研究は極めて少ない。BtoB企業は，BtoC企業とは異なり，SNSユーザーである一般消費者から知られにくい存在であるということを考慮に入れると，両タイプの企業では，異なる運用方法が必要となると考えられるため，このトピック

に取り組むのは重要であるだろう。そこで本研究は，東証プライムまたは東証スタンダードに上場しているBtoB企業のTwitterアカウントのデータを収集し，どのようなアカウント運用方法が消費者のロイヤルティに影響を及ぼすのかを検討する。実証分析の結果，アカウントのツイート数とフォロー数がフォロワー数に正の影響を与えることや，企業アカウントがいいねをした数がフォロワー数に負の影響を与えることが示された。また，BtoB事業のみを行う企業の場合，企業アカウントがフォローしている数がフォロワー数により強い正の影響を与える調整効果が示された。

24.リードユーザー探索における「ダブルキャリア」の重要性 ― 約80名の探索から得た先進類似市場に辿り着くコツ ―

和泉 舞（USER INNOVATION LAB.）・西川 英彦（法政大学 経営学部 教授）・岡田 庄生（博報堂ブランド・イノベーションデザイン）・米満 良平（同上）・今井 郁弥（博報堂 第一BXマーケティング局）・比留川 ありさ（博報堂ブランド・イノベーションデザイン）・徳田 周太（北陸博報堂）

報告要旨

ユーザー・イノベーションの活用法として，紹介を辿ることで先進類似市場にいるリードユーザーを探し出す「ピラミッディング探索」という手法がある。先行研究では，同手法により，自社市場の領域を超えた先進類似市場（自社市場よりも技術が先進的，あるいは，より切実な状況の市場）のリード・ユーザーから，新規性の高いアイデアを得られることが明らかにされている。こうした成果は指摘されてはいるものの，対象者の選定方法については，あまり議論されてはおらず，本手法の活用に向け，その精査が不可欠である。

そこで，本研究では，先行研究で指摘されている「トップレベルの知識を持つ人」，「類似市場にいる人」という2条件を踏まえて対象者を選定し，約80名のピラミッディング探索を行った。その結果，先進類似市場にいるリードユーザーまで紹介を辿れた人の特徴を洗い出すと，2条件に加えて2つ以上のキャリアや専門知識を有する「ダブルキャリアを持つ人」であることが非常に重要であることを発見した。こうした知見は，本手法の実践を容易にし，多くの企業に成果をもたらすものと考える。

25.がんを経験した患者と家族の行動・心理の理解 ― 顧客の見えない“心の声”に耳を傾けるコミュニケーションとは？ ―

香川 勇介（ヘルスケアビジネス研究会）・真野 俊樹（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）

報告要旨

現在多くの健康行動に関わるサービス が存在している。健康行動に関するKaslの論文1）では，予防的健康行動，病気関連行動，病者役割行動に分類されると指摘している。今回病者役割行動に着目し，がんを経験した患者と家族における治療意思決定プロセスの特性を理解するために定性調査を行った。がん治療に限らず，多くの健康行動サービスは，健康行動の不確実性，健康行動サービスに伴う情報の非対称性，健康行動の実行困難性によりコミュニケーションが難しい点が指摘されている。がん患者に対するコミュニケーションによって，Temelらは生存期間が統計学的に延長した論文2）の報告から，がん患者や家族に対するコミュニケーションを通じて，ソロモン消費者行動論の問題認識，現状と理想状態のシフト，消費者の意思決定ステージ別の行動変容に対する検討を行った。がんを経験した患者や家族の状況を踏まえた治療意思決定プロセスを意識したコミュニケーションを実践していくことが大切であり，一緒に議論したいと考える。

1）Kasl SV, et al. Arch Environ Health. 1966 Feb;12(2):246-66.
2）Jennifer S. Temel, et al. N Engl J Med 2010; 363:733-742

26.感情労働者の価値共創にむけたエフェクチュエーションの活用 ― 生命倫理に関わるサービスマーケティング ―

谷口 千鶴（スナックレモネード お手紙係り）・佐藤 善信（関西学院大学専門職大学院 名誉教授）・垣内 健祐（スナックレモネード 店主）

報告要旨

感情労働者（医師・看護師・薬剤師）に，エフェクチュエーションを伝えることで起こるマーケティング効果を検証した。専門職集団である医療サービスは，業種の壁が厚くなりがちで，情報の共有化が遅れ，顧客（患者・家族）にとって不利益な状況が起こりやすいが，エフェクチュエーション5原則を伝達した結果，情

報の共有化が進み，院内・外の連携強化，患者サービスが向上した。具体的には，「手中の鳥の原則」により，以前であれば，職種の壁となっていた専門性の違いは強みに，「レモネードの原則」により，課題は改善の機会とリ・フレーミングできたこと，「許容可能な損失の原則」により「成す術がない患者に対しても一歩踏み込んだ声掛けを行うことができるようになった」ことが全専門職から報告された。これらの変化は，投薬や治療に加え患者のモチベーションが治療効果や満足度に影響する医療サービスの価値共創へ貢献するものである。専門職特有の効果としては，薬剤師より「許容可能な損失の原則」を遣い医師と対話することで多薬服用による副作用などの有害事象（ポリファーマシー）を未然に防ぐ取り組みができるようになったと報告がされた。

27. フェムテックの可能性を探る ― 女子大での生理用品無償化実証実験より ―

高橋 千枝子（武庫川女子大学 経営学部 教授）

報告要旨

フェムテック（Femtech）とは女性の健康課題をテクノロジーで解決するものであり，特に生理の悩みを解決する製品サービスの開発が目覚ましい。同時に若い女性が「生理用品が買えない」「なぜ女性だけが生理用品の金銭負担があるのか」という生理の貧困・ジェンダー問題が注目されている。外でトイレットペーパーのように生理用品を無償で入手できる社会を目指して，女子大学で生理用品無償化実証実験を実施した。本実証実験では利用動向分析と同時に利用者への匿名アンケートを実施し，本実証実験の認知経路・本サービスの満足度・本サービスの受容性，更には生理などの女性特有の悩みについて確認した。本報告では実証実験の概要と利用者アンケート結果の報告とともに，生理の貧困・ジェンダー問題よりも，多様なニーズ対応，確実な緊急対応，生理の悩み解決へのアプローチが必要なことを報告する。そして本取り組みの面展開しいては生理用品無償社会の実現に向けた課題を提案する。

28. 日本人消費者における大豆肉の喫食要因：二項ロジスティック回帰を用いた探索

滝 匠生（中央大学 理工学部 学生）・齊藤 成美（同上）・半田 透（株式会社ニチレイ）・南 裕子（同上）・檀 一平太（中央大学）・久徳 康史（同上）

報告要旨

畜産は環境破壊や貧困など多角的な問題を引き起こす。世界的な人口増加や新興国の発展により，今後も食肉需要の増加が予測されている。更なる問題の拡大を防ぐために，近年植物を原料とした代替肉への関心が高まっている。しかし，日本では古くから食肉の代替として大豆加工品を好んでいたにもかかわらず，海外よりも代替肉市場の規模は小さい。そこで本研究では，日本の代替肉市場拡大のために，大豆肉の喫食要因をオンライン調査により探索した。環境変数，個人特性，製品特性の計10尺度を説明変数とし，大豆肉の喫食頻度を目的変数として二項ロジスティック回帰分析を行った。その結果，環境意識，Food Neophilia, Convenience, Sensory Appealが喫食要因として有意であった。本研究から，大豆肉の喫食には環境変数や個人特性といった企業の対応により高めることが難しい要因がある一方で，利便性や感覚的な魅力のように，企業の対応が可能な製品特性から起因する要因があることが明らかになった。

29. お買い物＋健康づくり ― 地域共生社会実現におけるマーケティングの可能性 ―

岡田 直也（イオンリテール株式会社）

報告要旨

超高齢社会において，社会保障給付費の急激な増加が見込まれている。そのような中，高齢者の自立度の維持と健康寿命の延伸は大きな課題であり，特に介護予防の前段階としてフレイル予防はますます重要になってくると考えられる。

そこで，生活者と多くの接点の場を持つショッピングセンターを活用し，高齢者の外出動機の創出や，運動，お買い物を含めた社会参加を支援することで介護予防に取り組む「お買い物+健康づくり」企画を実施。本企画では，交通手段がなくお買い物に不便を感じられている高齢者を対象に，毎月1回愛敬会が運営する介護施設「山咲苑」が所有するマイクロバスを活用し，参加者のご自宅からイオン伊勢店までの送迎を実施。店舗では，理学療法士が基本マンツーマンでリハビリを指導し，その後，お買い物や食事を楽しんでいただく。買い物難民問題や，健康寿命延伸，社会的処方の通いの場などを地域資源を組み合わせることで可能となった事例として，地域共生社会の実現における一つのユースケースとして，報告致します。

30. ロックフェスの高齢化から考える「サブカル・シニア」マーケティングの可能性検証

藤原 晋介（中央大学 専門職大学院 戦略経営研究科）

報告要旨

新型コロナウイルスの流行以前から，音楽視聴のソフトウェアはCDからスマートフォン，サブスクに移行し媒体自体の販売による収益は減少している。音楽ソフト販売に代わり音楽産業の活路として語られてきたのが，音楽ライブイベント事業とマーチャンダイジング事業である。日本におけるフェスイベントの観客層は年々高齢化が進んでおり，海外渡航に制限がなかった直近の2019年，フジロックのヘッドライナーは30代・40代以上向けのアーティスト選定となっている。世界の音楽フェスティバル格付け「Festival250」最上位のコーチェラやグラストンベリーも例外ではない。

チケット代の高騰やアクセス難の影響もあり，音楽コンテンツに対しての購買意欲は20代よりも40代以上の方が高くなっている。昨今注目されているMZ世代に対して，趣味趣向において購買意欲の高い，40代以上のサブカルチャー好きな「サブカル・シニア」へのマーケティングにおいて特異な点を示し，音楽以外の様々な領域における「サブカル・シニア」向けマーケティング案を提言する。

31. ジャニーズファンから見る推し広告商品への貢献心理

生井 愛音莉（目白大学 社会学部 学生）

報告要旨

アイドルファンによる応援心理を研究。「推し」とは株式会社トランス（2021）によると，自分のお気に入りのアイドルのこと。推しを応援する活動を「推し活」。現在植田康孝（2019）によるとファンは，新曲が発売されると CDを買い占め，互いに協力してヒットチャート入りを後押しするとある。そこでファンは推し広告物も貢献心理が働くのか研究する。 推し広告とは企業が宣伝のための広告に起用した人物が応援しているタレントで例えば「森永製菓“inゼリー”櫻井翔」。そして貢献行動とは「推しを広めたい」と推しへの貢献目的で広告品を買う行動。そこで貢献行動の割合と種類を明らかにする。タレント広告を出している企業公式ツイッターへのファン書き込み4285以上分析。結果「起用感謝2995件」「商品愛用2340件」「推し褒める1748件」「CM褒める955件」「布教53件」「推しの魅力伝える26件」6つに分類できた。推し広告の影響でブランドスイッチする人もいる。特にジャニーズファンは推し表紙雑誌を重版と記録や売上を意識する集団と考えジャニーズファンに絞る。ファンの貢献心理がアイドル起用広告消費への影響が高いと考える。

32. ラグジュアリーブランドとキャラクターのコラボレーションデザインが20代消費者に与える影響とその効果

麦嶋 七星（東京工科大学 メディア学部 学生）・森家 明味（東京工科大学 メディア学部 演習講師）・森川 美幸（東京工科大学 メディア学部 専任講師）

報告要旨

近年，世界を代表するラグジュアリーブランドが，低年齢層をメインターゲットとした“かわいい”キャラクターとのコラボレーションアイテムを発売している。例えばドラえもんやばなにゃのようなキャラクターがGucciのデザインに採用され，グローバルに商品展開が行われているのである。キャラクターは強力なアイデンティティを確立することで，ブランドに利益をもたらすと共に好意的な関連付けがなされることが明らかになっている。しかし，キャラクターの持つ独自の世界観やイメージが，これまで企業が戦略的に築き上げたブランドイメージに背反すれば，消費者がブランドに抱く「自慢や憧れ」，「他者との差異化」，「仮想的稀少性」といった情緒的価値を損なう可能性がある。

本研究では，企業がデザインの新奇性により戦略的に獲得を狙う新規顧客層である10代～20代の若年層に注目し，コラボレーションがもたらすブランドや製品に対する消費者のイメージ変化や態度形成，認知度，購買意図などへの影響を測定する。その上で，ラグジュアリーブランドにおけるキャラクターとのコラボレーションデザインという，戦略的マーケティング施策の効果を明らかにする。

33. 若者と「推し活」― 応援消費の実態 ―

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

報告要旨

自分にとって一番のオススメである「推し」を応援する活動＝「推し活」は，近年実務的にも学術的にも注目を集めている。

人々の「推し」への熱量は計り知れない。「推し」に会うために遠くの地域まで出かけてイベントに参加したり，関連商品を大量に購入したりするなど，積極的な「推し消費」を行っている消費者は数多く存在する。近年，消費離れが特に顕著である10～20代の若年層でも，約70%が「推している人がいる／モノがある」と回答するなど，市場拡大のポテンシャルは計り知れない。若者消費を底上げするためにも，今後ますます「推し消費」を戦略的に取り入れるマーケティング施策が重要となるであろう。

本研究は，若年層消費者に焦点を当て，彼らの「推し消費」の実態とその行動傾向を明らかすることを目的とする。「推し活」を起因とする多様な消費経験に着目し，「推し」を軸としたマーケティング施策の効果を考察する。具体的には，大学生以上を対象とした質問票調査を行い，現代日本の若者たちにとって「推し消費」とはいかなる意味を持つのかを把握した上で，企業にとって有益な「推し活」活用の方法を提案することを目指す。

34. ブランドCFに登場する自己投影体験がブランドリレーションシップに与える効果

森岡 美沙子（花王株式会社 感覚科学研究所）・吉川 敬一（同上）・逆井 充好（同上）

報告要旨

本研究は，生活者が深い愛着を抱いた時に生じると言われる自己拡張状態に着目し，ブランドが自己拡張領域に既に存在しているかのような錯覚体験によって，長期的な関係構築がなくとも，ブランドへの愛着が形成できないか，といった試みを検証するものである。

一般的なマーケティングツールとして作成されたブランド映像の中に，体験者を登場させる自己投影体験をデザインし，体験効果を検証した。検証には，撮影～体験まで一連で体験可能な体験システムを作成し，試験に用いた。

本研究にて提案する自己投影体験は，香りの有無にかかわらず，オリジナルのブランド映像視聴時と比較して，瞳孔径の拡張が確認され，興味喚起性の高い体験であるとともに，本研究の狙いである自己拡張に関連する感覚を高めることが示唆された。同時に，自己拡張感以外の多岐にわたるブランドリレーションシップの向上も確認され，購買関連行動・拡散欲求が誘起された。

これらのことから，長期的，多段階的な関係形成を経ることなく，ブランドと生活者とのつながりを強化することができる，効果的なマーケティングツールおよび手法としての有用性が期待される。

35. パンケーキの盛り付けに対する評価 ― ラフ集合分析によるアプローチ ―

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

報告要旨

食品・料理の評価・選択には視覚情報が重要となることから，食品・料理をおいしくみせるための“盛り付け”は大きな役割を果たす。本研究では，嗜好性の高いデザート類であるパンケーキの盛り付けに対する消費者の評価を明らかにする。方法はパンケーキ専門店などでのパンケーキの盛り付けサンプルを収集し，それをもとにしたSD5段階尺度による評価調査を実施し，得られたデータのラフ集合分析を行う。

得られた結果は以下の通りである。「美味しそう」と感じる盛り付けに関する男女の評価の特徴として，男性は立体感のある盛り付けや，味を想像しやすいような彩りがある商品に食欲を感じ，「美味しそう」の評価につながる。女性はボリューム感よりも，皿全体に綺麗に配置された商品に魅力を感じ，「美味しそう」との評価につながる。一方，「高級そう」と感じる盛り付けに関する男女の評価の特徴として，男性はよりデコレーションが少なく，シンプルな印象の盛り付けに対して高級感を感じやすい。女性は高さのある商品と黒い皿の商品に「高級感」を感じる。

36. 価値観に基づく世界異文化美容ペルソナの開発 ― 価値観ペルソナから美容消費プロファイルを探る ―

小林 宏美（株式会社コーセー 研究所）・中村 理恵（同上）・小竹山 祐輝（同上）・加納 史子（コペンハーゲン商科大学）

報告要旨

現代社会において，美しさへの価値観の多様化が浸透している。美しさへの価値観は，文化圏に大きく依存した現象であることが示唆されてきたが，どのように美容消費への関心として表れるかを検討するための手法は十分に検討されていない。

本研究では，美容消費への関心の先行要因に，美しさの価値観を仮定した異文化美容ペルソナの開発とその美容消費への関心を明らかにすることを試みた。始めに価値観と美容消費への関心を同時に調査するための調査票を独自に作成し，日米英で調査を実施した。続いて，価値観の設問項目から因子分析を用いて異文化美容ペルソナを作成した。さらに美容消費への

関心の項目から無限関係モデルを用いて共クラスタリングを行った。

その結果，異文化美容ペルソナごとの価値観は美容消費への関心パターンと，強い関係性があることが示唆され，特に社会性を重んじる傾向にあるペルソナは，美容消費への関心においても倫理性や道徳性を考慮した消費を望む傾向が観察された。

本研究で開発した異文化美容ペルソナは，新たな化粧品や美容サービスの開発や提供のマーケティング戦略において有用であると考える。

37. 消費者の文化的価値観が古着の購買動機に与える影響

石川 昂弥（立命館大学 経営学部 学生）・山田 和輝（同上）・江本 彩乃（同上）・大西 莉叶（同上）・谷内上 美里（同上）

報告要旨

多様性がうたわれる現代では，個人の消費者行動も多様化していると言えるだろう。その一つとして，古着の購買行動が挙げられる。中古品の消費は近年増大しており，古着を購入する消費者も増加の一途をたどっている。その一方で，当然ながら，新品の洋服を好む消費者も存在する。それでは，なぜ，消費者は，古着を購買するのであろうか。古着の購買動機について，先行研究では，経済的動機やファッション的動機に着目してきたが，消費者の文化的価値観による効果を検討した研究は未だに存在しない。そこで，本研究は，古着の購買動機に対して文化的価値観が与える影響を探究する。文化的価値観の測定にはホフステードの価値観尺度を基に開発されたCVSCALEを採用した。この尺度は，個人ごとの文化的価値観を測定することができるため，消費者ごとの価値観に着目している本研究が採用するには適切であろう。実証分析に際しては，消費者に対するアンケート調査を通じてデータを収集した。分析の結果，古着の購買動機と個人ごとの文化的価値観との関連性を見出すことに成功した。

38. 無料セールスプロモーション ― フレーミングで変化する販売促進効果 ―

飯田 真生（立命館大学 経営学部 学生）・熊田 玲央（同上）・八田 宗士（同上）・前田 萌々子（同上）・山下 夕奈（同上）

報告要旨

近年，無料に関するマーケティングがかなり注目されている。コンビニエンスストアでの「一個買ったら一個無料」といったマーケティングや，オンラインでの値引きクーポンが印象に残るように，有効なマーケティング戦略として日常のなかに存在している。最近の研究として「0円」のプロモーションについて探究した研究がある。しかしながらこれらの研究は，アルファベットのような「表音」文字によるプロモーションを想定している。それに対して今回，我々が注目した漢字表記での無料のプロモーションは，「表意」文字によるものである。表意文字であれば，「無料」の効果は大きい可能性がある。英語ではfreeの一単語であるのに対して，日本語では，「無」い「料」金という二つの意味を持つ漢字の組み合わせであるため，無機的な表音文字と比較した際に信頼度が高く知覚されるのではないかと考えた。このような背景から，日本語での「無料」の販売促進効果に関する研究を行った。

39. デジタル田園都市国家構想に向けた地域コミュニティの考察 ― 地方創生“新時代”のピースを担うコミュニティパートナーシップ ―

藤川 遼介（株式会社エピテック 代表取締役 社長）

報告要旨

2020年代に入り，デジタル田園都市国家構想が話題になっている。デジタル田園都市国家構想は，デジタル技術の活用により，地域の社会課題を解決しながら，地域活性化を加速することで，日本全体の成長を目指す方針である。この方針は，2010年代に地方創生というスローガンの元で力を注いで来た情緒的施策の地域おこしから経済的施策である地域活性に本腰を入れ始める予兆だといえる。

コロナ禍における変化の1つとして，テレワークやワーケーションが身近になり，複数の地域を往来する生き方を選択する人が増え始めている。このような生活を行う人のニーズに応えるため，副業・複業など地方部でも働きやすい環境づくりが求められているといえるだろう。

これからの時代において重要なことは，時代に合わせた雇用環境・教育環境・福祉環境の整備である。そのため，地域の特色を活かした産業を軸とした幅広い世代が活躍できるコミュニティ同士の連携であるコミュニティパートナーシップが大切になって来るであろう。

したがって，当研究は，地方創生“新時代”の地域産業において重要となるマーケティング戦略について考察を行う。

40. 地域ブランド資産と人生満足度（SWLS）の因果関係モデルの構築 ― 地域ブランド資産 ― 価値評価モデルへの人生満足度指標の拡張 ―

三浦 卓己（東京未来大学 モチベーション行動科学部 講師）

報告要旨

民間企業のテレワークの実施は，居住地と離れた場所で働くことができる生活環境を整えた。人々は仕事を継続しながら地理的な距離を制約条件とせずに，幸せを感じる地域を選び，居住することができるようになった。このようなライフスタイルの変容は，過疎化が進む地域にとって，地域活性化につながる新たな機会ととらえることができるだろう。

本研究の目的は，地域ブランド資産の評価への人生満足度指標の拡張を図るため，地域ブランド資産と人生満足度の因果関係モデルを構築することである。

調査項目は心理学分野で代表的な人生満足度指標（Diener, Larsen, & Griffin, 1985）と地域ブランド資産－価値評価モデル（菅野・若林, 2008; 小林, 2020）を参考にした。web 調査による2434名の分析の結果，人生満足度指標は地域ブランド資産の評価が影響することが明らかになった。人生満足度指標は，経済インフラ資産，コミュニティ資産，自然資産，生活資産が有意な影響を与えていた。また，地域ブランド資産は地域ブランド価値を媒介して人生満足度を高めることにつながっていることが明らかになった。

41. 地域資源の資源性評価と観光資源化に関する研究 ― 津波防災インフラ施設を活用したインフラツーリズムを事例として ―

三好 純矢（岩手県立大学 総合政策学部 講師）・髙橋 良平（岡山理科大学 経営学部 准教授）

報告要旨

観光資源に関する研究では，資源の分類を焦点に議論が行われてきた。いずれの資源も単にその場に位置しているだけでは単なる地域資源であり，観光資源として人々に認識されるためには，地域資源を観光資源化していくプロセスが必要となる。従来，地域資源は観光対象としての価値を発見されることにより，観光資源として開発されてきた。しかしながら近年，旅行者のニーズの多様化，SNS等の双方向の情報発信の容易さや交通手段などの利便性の向上などに起因する観光資源と旅行者との結びつきなど，多様なアクターによって観光資源化が実践され，そこにはアクターの主観性の問題，即ち，資源性評価の問題が生じる。

本研究では，今後観光資源として活用することが望まれる津波防災インフラ施設を対象として，観光資源化のための資源性評価に関するアンケート調査を実施した。その中で，津波防災インフラ施設見学の魅力について分析を行った。分析結果からは，津波防災施設をはじめとするインフラ施設を見学することの魅力が具体化され，インフラツーリズムとして津波防災インフラの観光資源への利活用の可能性とその方向性が示唆された。

42. 日本環境設計のサーキュラーエコノミーの取組みの特徴に関する考察 ― スポーツウェア企業との関係を含む事例研究 ―

島貫 亮輔（青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科）・長柄 友輝雄（同上）

報告要旨

日本におけるサーキュラーエコノミーの代表企業とされる「日本環境設計（新社名:JEPLAN）」について，その技術的な独自性（価値の創造），ファッションにおける川上から川中・川下までの広がり・巻き込み度（価値の伝達），その取引関係の独自性及びファッション産業におけるインパクト（価値の提供）などに関して，マーケティング戦略の観点で明確にした研究は従来ほとんど見られない。

本研究では，マーケティングの立場から，日本環境設計のトップの授業内講演をはじめ，出版されている書籍からの考察，直営ショップの視察とインタビュー，さらに主な取引先であるスポーツウェアメーカーとの関係調査などを行い，同社のサーキュラーエコノミーにおける特徴を明確化する事例研究を試みた。

その結果，同社のパーパス・ビジョンの明確化と発信による価値の共感を促すしくみ，メーカーへの多様な取引対応，自らも自主ブランドや直営店舗を持つなど独自な特徴が明らかとなった。

43. 解釈レベル理論による最適なパッケージ画像の選定 ― 複数の心理的距離を掛け合わせた場合の消費者の決め手とは？ ―

深山 征秀（法政大学 経営学部 学生）・宇元 渚（同上）・武藤 明日香（同上）

報告要旨

本研究の目的は，解釈レベル理論を用いて，同一のパッケージでも消費者の選好が変化することを実証的に明らかにすることである。解釈レベル理論は，人が特定の事象に対して感じる心理的距離の遠近によって解釈するレベルが変化し，判断や意思決定に影響を与えるという現象を扱っている。

先行研究では，パッケージへの画像掲載／非掲載と製品評価との関係性を，解釈レベル理論を用いて提示している。その中で，心理的距離が遠い時には抽象的な画像非掲載パッケージが好ましく，近い時には具体的な画像掲載パッケージが好ましいと明らかになった。こうした研究に対して，本研究では，画像掲載時に，その抽象度と心理的距離の関係性を調査することで，製品パッケージと心理的距離の関係性をより深く解明できると考えた。さらに，複数の心理的距離を掛け合わせた場合の関係性も解明する。

具体的に，10代～50代を対象に，クランチチョコレートの購入についてシナリオを用いて実験を実施した。

調査の結果，心理的距離の変化によって消費者から好ましいと判断されるパッケージは変化することが明らかとなった。一方で，先行研究とは異なる結果もあり，さらなる研究が必要となる。

44. コラージュ法を用いたコーラのロイヤルユーザーの深層心理の研究

伊藤 俊樹（神戸大学 人間発達環境学研究科 准教授）・津田 愛美（伊藤忠丸紅鉄鋼株式会社）

報告要旨

本研究では，コカ・コーラとペプシコーラという2つの対照的な商品を対象として，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量的，質的に検討した。量的研究では，各コーラの好意度と愛着スタイル，自己愛との関係を検討した。結果は，コカ・コーラの好意度と愛着スタイルの「安定」，自己愛の「優越有能」「注目賞賛」との間，ペプシコーラの好意度と愛着スタイルの「アンビバレント」の間に弱い相関が示された。質的研究は，各コーラのロイヤルユーザー2名ずつに「コカ・コーラのイメージ」「ペプシコーラのイメージ」というタイトルで2枚のコラージュを作成してもらい，インタビューを行った。各群ともに，コカ・コーラに対しては「仲間」「コミュニケーション」，ペプシコーラに対しては「ひとり」「自分」というイメージを表現したが，そのイメージに対してポジティブな印象を抱くか，ネガティブな印象を抱くかの違いがあることが分かった。特にペプシコーラのロイヤルユーザーは，ペプシコーラに自分の理想イメージを投影していることが推測された。

45. ロゴ広告音声の協和度による人への記憶・印象に対する影響 ― 航空会社におけるブランドロゴを対象として ―

玉本 裕持（立命館大学院 MOT研究科 博士前期課程）・湊 宣明（立命館大学大学院 MOT研究科 教授）

報告要旨

企業が宣伝を目的として自社や商品の名称などにメロディを付したものにサウンドロゴがある。これはテレビやインターネットなどの広告で用いられ，数秒で視聴者に企業や商品を想起させる効果がある。先行研究によると，被験者に商品広告映像とそのサウンドロゴを呈示した際，商品へのサウンドロゴの親近性が高く反復呈示するとより被験者の購買意図評定が向上するという結果が明らかになっている。しかし，サウンドロゴの音楽的特徴による商品へ与える印象や商品の認知促進についての影響は明らかになっていない。そこで本研究ではサウンドロゴの音楽的特徴の中でも音の協和度，つまり音の気持ち良さ・悪さについて着目した。具体的には被験者にサウンドロゴとして不協和音・和音・無音の3条件の下，航空会社ロゴとキャッチコピーの画像を呈示した。そして呈示した画像の記憶テストと音の印象評価を行った。結果，航空会社のサウンドロゴ作成の際，顧客に最も記憶に残りかつブランドイメージに沿った音を明確に出来た。本研究を基にサウンドロゴを作成することは航空会社だけでなく，様々な企業のブランドイメージ戦略に即した広告作成に対し貢献があると言える。

46. マーケティング・営業活動プロセスの探求 ― B2B事業におけるCOVID-19流行によるマーケティング・営業活動の変化 ―

平澤 允（日本生産性本部 コンサル部担当課長）

報告要旨

COVID-19流行によって大きく変化した企業活動において，3つの観点から，営業活動において特に注力すべき活動や有効な取組みについての考察を行った。

(1) COVID-19流行による外部環境の変化とそれに対する対応

プロセスが明確に設計されていた組織はCOVID-19流行後も新規顧客の獲得がなされていた。一連のプロセスは必ずしも分担・分業をせずともよく，重複して担当する・営業対応後にマーケティング部門へ引き戻すプロセスなど明確に設計することが重要である

(2) 商材や戦略による特徴や違い・共通項
商材による特徴は見られなかったが，戦略よって対応・成果に違いがあった。オンライン商談では情報獲得をしにくい傾向にあるが，既存顧客との接点やデジタルの接点から情報を取得することで，顧客に合わせた開発戦略へと発展させる事例が発見できた。

(3) 顧客の購買行動に応じた接点の使い分け
既存取引企業にて別の取引窓口（他部門などの異なる意思決定者）を対象に新たな取引を行うプロセスを発見できた。また，既存取引先を対象に納品後のサポート・カスタマーエクスペリエンス向上に注力することは，再購買やクロスセルに繋がることが明らかになった。

47. 芸術支援による相互波及効果と消費者関与の関係

薗部 靖史（東洋大学 社会学部 教授）・川北 眞紀子（南山大学 経営学部 教授）

報告要旨

芸術に携わる人・作品・組織に向けて長期的支援を行う企業は数多く存在する。芸術を含む文化階層はハイブラウとローブラウに分けられる。前者は高尚とみなされ，非営利組織が運営し，後者は商業的で営利組織が運営する。マーケティングでは，娯楽性の高いローブラウへの支援は，社会貢献活動としてというよりも，スポンサーシップの一環として扱われやすく，支援を受ける側が支援企業を批判するケースは少ない。

しかし，ハイブラウに関しては，企業が支援する芸術をマーケティングに活用すれば，芸術組織が支援企業に対して非難することさえある。企業や芸術組織が芸術支援をマーケティングで活用することはそれほど悪いことなのか。この疑問への答えを見つけるべく，本研究の目的は芸術へのスポンサーシップを通じて，支援企業や芸術組織にもたらされる消費者の知覚上の効果に関するメカニズムを明らかにすることとする。具体的には，消費者の知覚において，企業と芸術組織が有するプレステージが，両者への態度に向けて相互に波及する効果を捉え，支援企業の製品カテゴリーと芸術それぞれへの関与を含むフレームワークを提起する。

48. ASEAN諸国市場における新たなサブカテゴリー創造 ― ブランド・レレバンス・モデルによる日系食品メーカーの商品導入事例の考察 ―

竹村 浩（多摩大学大学院 経営情報学研究科 博士後期課程）

報告要旨

2000年頃から，先進国における市場成長鈍化を背景とした激しい競争による収益性悪化から脱することに焦点を当てた市場創造モデルが提案されてきた（Kim& Mauborgne 2005, Christensen & Raynor 2003, Aaker 2011等）。これらは，カテゴリーの境界を自ら引き直し，新たなサブカテゴリーを創造することで商品の評価基準を不連続に変化させ，長期にわたり高い市場地位と良好な財務的成果を実現するというものである。しかし，研究対象はいずれも先進国市場で，現在また今後の世界経済を牽引することが期待される新興国／非先進国市場はまだ研究対象となっていない。そこで，市場創造モデルが新興国市場でも有効であるのかどうかを，ASEAN諸国市場における日系食品メーカーによる商品市場導入の複数事例をD.アーカーのブランド・レレバンス・モデルのフレームワークを用いて考察した。

その結果，成功事例は全て同モデルの成功要件を満たしていること，一方非成功事例は一部の要件を満たしても全てを満たせてはいないことが明らかとなり，同モデルの有効性を確認できた。また，事例の横断分析からいくつかのマーケティング実務上の成功に向けた示唆を得ることができた。

Conference Proceedings カンファレンス・プロシーディングス
vol.11

Publication — 2022年11月11日

Online edition —— ISSN 2188-1677

Publisher ———— 小林 哲

Japan Marketing Academy **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）

https://www.j-mac.or.jp