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.10 2021

DX待ったなし時代のマーケティング

オンライン開催
2021.10.17.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.10 DX待ったなし時代のマーケティング

プログラム —— 1

解題 ——「DX 待ったなし時代のマーケティング」鷲田 祐一 —— 10

基調講演① ——「デジタル化と既存企業の対応戦略」根来 龍之 —— 10

基調講演② ——「データとデザインによる新価値創造」長谷川 豊 —— 11

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 —— 12

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

リサーチプロジェクト・セッション —— マーケティング・ツールとしての知的財産研究会 —— 13

リサーチプロジェクト・セッション —— プレイス・ブランディング研究会 —— 13

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 —— 14

リサーチプロジェクト・セッション —— ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会 —— 14

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 —— 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 —— フードビジネス・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 —— サービス・マネジメント研究会 —— 16

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 —— 17

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 —— 17

リサーチプロジェクト・セッション —— デジタルトランスフォーメーション研究会 —— 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 —— 18

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

リサーチプロジェクト・セッション —— 消費者行動と価格戦略研究会 —— 19

ポスターセッション —— 1. なぜ，オンラインライブを見るのか？— 顧客の参加経験に基づく参加動機と態度形成 — —— 20
大島 遥・藤居 史帆・鶴澤 茉尋

ポスターセッション —— 2. オンラインにおける情報源選好の変化とその動機 —— 20
田中 里奈・小山 亮裕・内田 彩都

ポスターセッション —— 3. ニューロマーケティングの実際的手法— ウェブサイトの何が顧客行動を決定するのか。 — —— 20
積 高之・小池 昇司・江尻 俊章・松浦 啓

ポスターセッション —— 4. ソーシャルメディア上でのブランドに対する“熱量”を測る指標への試行 —— 21
— ツイート解析による新たなブランドとの関係性指標の開発と，マーケティング指標との関係についての分析から —
武田 互生

ポスターセッション —— 5. オンライン空間は共創空間を超えられるのか？ —— 21
— 株式会社オカムラ中部支社の Cue Dream PJ による価値共創の可能性 —
今永 典秀・小倉 悠希・河田 佳美・久岡 伸功

ポスターセッション —— 6. 図解を用いたステークホルダーの関係性と提供価値の可視化によるサービス分析および考察 —— 21
— 宅配 EC サービスを対象にサービス・ドミナント・ロジックの視点から —
小川 望・五十嵐 悠・大谷 真菜・米田 真依・カツ イクナン・中原 采音・野崎 琴未

目次

ポスターセッション ——— 7.ライブコマースでの消費における買物価値の知覚について ——— 22
山口 翼・長尾 勇佑・平本 裕也・宮越 萌実

ポスターセッション ——— 8. 区分線形近似モデルを用いた売上トレンド分析 ——— 22
中山 雅仁・森山 卓・桑野 将司

ポスターセッション ——— 9.Twitter データ分析から見えた消費者の食に関する価値観の変化 ― 代替肉普及の観点より ― ——— 22
橋本 萌那・高澤 陽太朗・笹原 和俊

ポスターセッション ——— 10. オンライン環境における製品の提示形式が重さ知覚と製品評価に及ぼす影響 ——— 23
權 純鎬・須田 孝徳・野村 拓也

ポスターセッション ——— 11.「意味接点」を軸としたデジタルシフト：コト産業 復興に向けた知見の蓄積 ——— 23
遠藤 頌太・芹澤 連・佐々木 留美・久保 ひろみ・後藤 佳奈・荒木 久一郎

ポスターセッション ——— 12. ライブコマース進化から考える消費者心理 ——— 23
― 夫の知らないところで繰り広げられるお買い物行動論 ―
三木 政英・岩井 一博・中西 麻由子

ポスターセッション ——— 13. 機械学習による多様性を考慮した市場セグメンテーション ——— 24
― Diversity-aware market segmentation using machine learning ―
金城 敬太

ポスターセッション ——— 14. テキストマイニングによる複数カテゴリーからの商品分類の試み ——— 24
大方 翔貴・田邊 亜澄・謝 明哲・杉浦 元亮

ポスターセッション ——— 15. ユーザー・イノベーション診断マップ ― ユーザー参加型新製品開発のはじめ方 ― ——— 24
米満 良平・西川 英彦・岡田 庄生・和泉 舞・今井 郁弥・比留川 ありさ・徳田 周太

ポスターセッション ——— 16. プラットフォームにおけるインタラクションと活動・印象の関係性 ——— 25
― プレイス概念を用いた可視化と分析 ―
亀和田 慧太

ポスターセッション ——— 17. 非ブランド商品・サービスに関する脳賦活部位とその情報処理過程について ——— 25
― 脳機能画像結果を使用したメタアナリティカルな方法による検討 ―
綿貫 真也

ポスターセッション ——— 18. プロ野球のデジタルマーケティングの研究 ——— 25
高橋 透・進藤 美希

ポスターセッション ——— 19. 年上のアンバサダーによる SNS 投稿は閲覧者の 購買意図を高めるか ——— 25
― 企業公認の一般人による発信が閲覧者の購買意思決定プロセスに与える影響 ―
齋藤 未波・岸本 真愛美・村上 奈穂

ポスターセッション ——— 20. 音声プラットフォームがもたらすマーケティングの可能性 ——— 26
岡田 直也

ポスターセッション ——— 21. コンテンツ消費における記念品の役割 ― デジタルチケットの有形化を事例として ― ——— 26
末吉 彩

ポスターセッション ——— 22. 人々は真鶴で何をしているのだろうか ― ソーシャルメディアから物語を発見，生成する試み ― ——— 26
春木 良且・卜部 直也

ポスターセッション ——— 23. 映画におけるクチコミ重視者の性格特性 ——— 27
大橋 桃葉・森家 明味・森川 美幸

ポスターセッション ——— 24. 効果的な日本のアニメ映画予告編の提案 ——— 27
奥山 楓・森家 明味・森川 美幸

ポスターセッション ——— 25. キャラクタービジネスの新規市場開拓に関する研究 ——— 27
御前 大壱・進藤 美希

ポスターセッション ——— 26. 価格の回数的リフレーミング ―「回数」でもリフレーミングは成立するのか？ ― ——— 28
梶田 真衣・倉持 功喜・佐々木 夏穂

目次

ポスターセッション ―― 27.サステナビリティ活動とサステナビリティブランドが企業価値に及ぼす影響 ―― 28
有井 和久

ポスターセッション ―― 28.サステナビリティの潮流とマーケティングに求められる変化 ―― 28
― サステナブル・マーケティングの 定義の検討 ―
青木 茂樹・江戸 克栄・原 裕・萩谷 衛厚・加藤 佑・砂川 和雄・黒岩 佳加

ポスターセッション ―― 29. コレクティブインパクトに基づく地域コミュニティ創造の考察 ―― 29
― Social Design Girls 17 のプロデュースを通して見た地域の覚悟 ―
藤川 遼介

ポスターセッション ―― 30. 途上国社会貢献型ビジネスにおけるインターナル・マーケティング研究 ―― 29
― 実験的研究 : インターナル・マーケティングにおける VR 技術の活用可能性に注目して ―
更家 富美子

ポスターセッション ―― 31. 健康行動と COVID-19 流行前，流行初期における購買の特徴および変化について ―― 29
塩田 藍・山内 慶太

ポスターセッション ―― 32.COVID-19 収束後の訪日外国人旅行のターゲット層 ― アジア市場を対象とした調査 ― ―― 30
持田 恵里・杉原 沙英・中西 花梨・田口 知紗妃

ポスターセッション ―― 33. コロナ禍におけるレストラン顧客の利用意図形成要因とニューノーマルの提案 ―― 30
安田 滉規・森家 明味・森川 美幸

ポスターセッション ―― 34. 制約ドリブンの顧客価値創造プロセス ―― 30
― コロナ禍における 612 件の記事の内容分析と 6 社の事例分析 ―
平井 匠・大田 仁美・宮越 裕介・山口 貴史・樋熊 朋史・西川 英彦

ポスターセッション ―― 35. なぜ人は死してなお自己を残そうとするのか ―― 31
― ジェネラティビティ，大衆性，死生観，死の顕現性を規定要因とする検討 ―
水師 裕・高橋 望・上阪 崇幸

ポスターセッション ―― 36. 医師の処方行動における感情的コミットメントの影響に関する実証研究 ―― 31
戸上 智香子

ポスターセッション ―― 37. コロナ禍における患者の受診動向調査 ―― 31
前川 学・桐山 泰明・石川 栄一

ポスターセッション ―― 38.マーケットコミュニケーションとしてのプロセスエコノミー ―― 31
高木 翔平

ポスターセッション ―― 39. 中小 B to B 企業による商品企画を通したプロモーション戦略の実践とその効果検証 ―― 32
坂田 隆文

ポスターセッション ―― 40. 食に制限のある消費者に関する理論研究 ― 先行研究のレビューと今後の研究課題 ― ―― 32
水野 京子

ポスターセッション ―― 41. 健康志向な現代における消費者の菓子購買行動 ― 間食選択動機尺度の再検討 ― ―― 32
小椋 湖・森家 明味・森川 美幸

ポスターセッション ―― 42. 食品を対象とした“ヒット商品”の特徴 ―― 33
滝口 沙也加・清野 誠喜・上田 賢悦

ポスターセッション ―― 43.RTD コーヒーを対象にした併買行動の分析と味覚嗜好視点からの考察 ―― 33
― 共通の香り成分が人を誘う？ ―
松原 礼・中原 孝信・大森 雄一郎・平木 拓・中西 紫乃・高久 寛康・松下 光司

ポスターセッション ―― 44. 山形 : 寒河江のニット企業の独自性の考察 ― 佐藤繊維・米冨繊維の事例研究 ― ―― 33
松尾 博人

ポスターセッション ―― 45. 加東市における住みよさを実感できるまちづくりの要因分析 ―― 34
― 住みここち調査アンケートの分析を通じて ―
藤尾 潔

目次

ポスターセッション ——— 46. 気仙沼市の観光活性化の要因の考察 ——— 34
平田 裕暉

ポスターセッション ——— 47. 各駅停車しか停まらない「中間駅」で，しあわせなまちをつくるには（続報 2） ——— 34
— 小田急線生田駅でのケーススタディより —
中西 菜穂子・竹中 薫・高橋 祥・大坂 岳史・田村 高志

ポスターセッション ——— 48. 関係人口つまづきジャーニーマップ — 若者と地 域の心地よい関係構築を目指して — ——— 35
上田 和明・臼井 健太・増田 光一郎

ポスターセッション ——— 49. 消費者価値尺度の構築とその信頼性および有用性の検証 ——— 35
黒岩 祥太

ポスターセッション ——— 50. 企業の魅力が収益性に与える影響に関する考察 ——— 35
横山 遼大朗・坂本 陽亮・長濱 憲・黒田 明彦

ポスターセッション ——— 51. 靴製品におけるコーズリレーテッドマーケティングの効果 — スニーカーを題材として — ——— 36
井上 雄太・甲斐 洋行・伊藤 大亮・是恒 さくら・田中 利和

ポスターセッション ——— 52.D&I の浸透と女性活躍推進の課題 — 大手監査法人のプロモーション活動を題材として — ——— 36
松井 彩子・首藤 洋志・田中 克昌

ポスターセッション ——— 53. 動物を活用したブランドリフトの研究 ——— 36
太田 太郎・進藤 美希

オーラルセッション ——— コラージュを通じて探るスターバックスの深層イメージの探求 ——— 37
— 東京大学の女子学生を対象にして —
伊藤 俊樹

オーラルセッション ——— YouTube における動画広告の挿入位置による記憶と購入意向への影響 ——— 39
遠藤 茉樹・加藤 拓巳

オーラルセッション ——— メディア表現から観るジェンダー規範の変遷と展望 — 価値意識の変化と出生率 ———— 41
武本 隆行

オーラルセッション ——— ブランド統合型サステナビリティ戦略の可能性 — 成功事例分析に基づく類型化と課題の抽出 ———— 50
奥住 佳子

オーラルセッション ——— なぜ企業の誠実なブランド・パーソナリティは個別ブランドのエクイティを向上させるのか？ ——— 58
荒木 貴絵・松下 光司

オーラルセッション ——— 米国消費者の「日本発リテール・ブランド」の評価属性とは？— FGI からの検討 — ——— 60
圓丸 哲麻

オーラルセッション ——— 外国映画の日本公開版ポスターにおける原産国言語の併記が視聴意向に与える影響 ——— 67
石井 麻恵・加藤 拓巳

オーラルセッション ——— ティファニー @ キャットストリートの設計思想と顧客経験 ——— 75
— ブランドのポップアップストア戦略と Instagram コメントからみる顧客経験の実相 —
栗栖 郁・斎藤 勇哉

オーラルセッション ——— 年齢・時代別データの分析に基づく乳癌死亡と食の嗜好の関係に関する研究 ——— 77
華山 宣胤

オーラルセッション ——— COVID-19 とマーケティング — 経営資源の再編から市場機会を発見 — ——— 84
山本 誠一

オーラルセッション ——— リハビリテーション専門職の活用による医療サービスの革新 ——— 92
— 先進事例の複数ケーススタディ —
杉 直征

オーラルセッション ——— 介護の品質とリスクマネジメント — 利用者満足向上と働きやすい職場環境の両立にむけて — ——— 100
山下 貴子・山崎 佳代

目次

オーラルセッション ―― 購買履歴データを含めたカスタマー・ブランド・エンゲージメントの包括モデル ―― 102
― 服飾雑貨 SPA ブランドの顧客データを用いた実証研究 ―
髙橋 広行

オーラルセッション ―― 重要度 - パフォーマンス分析を応用した顧客の寛容度分析 ―― 104
犬塚 篤

オーラルセッション ―― 狭小商圏型ドラッグストアにおける ID-POS による顧客分析と ISM 構築 ―― 106
五島 光・尾池 勇紀・山下 貴子

オーラルセッション ―― NPS® マップ分析の提案 ― NPS® をより使いやすくするために ― ―― 108
内田 智之・村上 智章

オーラルセッション ―― 顧客の人生テーマを抽出する ― TEA の応用 ― ―― 115
高橋 歩・小菅 竜介

オーラルセッション ―― 「住みたい」地域ブランド論 ― 移住者起業の地域エコシステムの様相 ― ―― 117
村中 均

オーラルセッション ―― ペット飼育者の居住環境ごとにみた家族構成・飼養経験の傾向に関する調査報告 ―― 125
大賀 暁

オーラルセッション ―― ライフスタイルを彩る“非所有消費”の研究 ―― 127
― サブスクがもたらす消費者の態度変容についての考察 ―
大山 翔平・髙橋 広行・財津 涼子

オーラルセッション ―― 都市近郊ワイナリーのマーケティング事例 ― 京阪神のワイナリーの比較研究 ―― 135
出野 和子

オーラルセッション ―― 清酒製造業における成分ブランディング ― GI 山形の取得過程を事例として ― ―― 142
庄司 義弘

オーラルセッション ―― 日本酒市場の将来性に影響を及ぼすマーケティング戦略の分析 ―― 149
― 若手蔵元に対するエフェクチュエーション論理の可能性について ―
中井 次郎・佐藤 善信

オーラルセッション ―― 日本のクラフトビール醸造所による place-based branding の定量的評価 ―― 157
大森 寛文

オーラルセッション ―― DX 推進に向けた日本の IT 技術者育成に関する一考察 ― 職業イメージ醸成の視点から ― ―― 167
進藤 美希・鈴木 重徳

オーラルセッション ―― モーニングルーティンはなぜ普及したのか ― 概念図と事例研究による現代版儀式の再構築 ― ―― 174
岸 夏希

オーラルセッション ―― 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 I ―― 182
― AI による SWOT 分析の有用性評価 ―
松林 賢司・北川 翔悟

オーラルセッション ―― 「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 ―― 190
― 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）―
宗 陽一郎

オーラルセッション ―― サービスプロセスの創造性 ―― 197
― サービスエンカウンターにおけるサービス従業員のサービス品質認知 ―
阿曽 真紀子

オーラルセッション ―― 価値循環思考とサービスドミナント・ロジック ―― 205
― エコシステム志向的な価値創造をめぐる概念整理のために ―
山縣 正幸

オーラルセッション ―― 顧客のジョブの掌握がサービス・マーケティングを強化する ―― 213
― コロナ禍に生き残る都内サービス事業者から見えること ―
大西 正也

目次

オーラルセッション ―― サービス業の国際化が企業業績に及ぼす影響 ― マーケティング責任者の設置に着目して ― 221
瀬良 兼司・國枝 陽輔・姜 尚民

オーラルセッション ―― 産業集積の持続・変革におけるキープレイヤーに関する考察 223
― 中国無錫市の電動自転車産業集積の事例分析を通して ―
蒋 辛未・崔 相鐵

オーラルセッション ―― なぜ知の共有が持続的幸福度を高めるのか ― AFOL の事例より ― 225
青木 慶

オーラルセッション ―― マーケティング実践をベースにしたアクションリサーチとアクションラーニングの統合 227
― 芸術文化観光専門職大学の臨地実務実習のケーススタディ ―
辻村 謙一・佐藤 善信

オーラルセッション ―― マーケティング研究におけるウェルビーイングへの接近 234
― 変革的サービス研究に向けた北欧学派の貢献 ―
申 立婷・今村 一真

オーラルセッション ―― チャリティ・クラウドファンディングの日中比較研究 ― お茶製品の事例を中心に ― 243
段 送爽

オーラルセッション ―― 文化の輸出 ― 日本食品企業の米国市場における商品普及プロセス ― 251
中野 杏実・稲葉 祐之

オーラルセッション ―― ハンズオン・ラーニングのパフォーマンス評価への営業の価値授受モデルの適用 259
向井 光太郎

オーラルセッション ―― デザイン組織の標準 KPI の策定と検証 265
― 日本企業における社内デザイン組織を研究対象として ―
毛 鋭・鷲田 祐一

オーラルセッション ―― 新市場開拓のための消費者行動変容に関する研究 267
平岩 英治

オーラルセッション ―― コメビジネスの新市場創造 274
― 農業の第 6 次産業化の多様な先進事例と概念整理 ―
神前 大介

オーラルセッション ―― エフェクチュエーションの Who I am の発見方法 ― アルバムセラピーの活用を中心に ― 280
川村 さゆり・佐藤 善信

オーラルセッション ―― ブリコラージュによる新規事業創造の特質 288
― KM ユナイテッドのペイントナビ事業のケーススタディ ―
竹延 幸雄・佐藤 善信

オーラルセッション ―― ライブコマースによって変容する消費行動 ― 中国の先進事例と日本での兆し ― 295
劉 亜菲

オーラルセッション ―― 同族経営のハビトゥスを実感する勤労者は，同族経営への就職を推奨する 297
― ブルデューの枠組みを参照した 3000 名への当事者研究を通じて ―
森 泰規

オーラルセッション ―― 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 304
― 顧客とサービス・プロバイダーの互恵的価値共創の導出 ―
窪山 哲雄

オーラルセッション ―― 顧客の視点からみた顧客経験の形成と影響要因 ― 顧客の食生活に焦点をあて ― 311
張 婧

オーラルセッション ―― 個人属性および価値観・街への志向性を使った居住満足度の推定 313
― 住みここちランキングデータを用いた DX マーケティングの可能性 ―
宗 健

目次

オーラルセッション ―― アイデア創出とナラティブとの相互関係 ―― 323
― 文献研究と実務家インタビューからの仮説構築 ―
大野 幸

オーラルセッション ―― いけばなの顧客価値提案の進化 ― 池坊と草月流におけるイノベーションと共感の視点から ― ―― 329
相島 淑美・佐藤 善信

オーラルセッション ―― 情報信託に対する消費者の認知・受容と制度的課題 ― 企業との価値共創経験に着目して ― ―― 337
田原 静・張 婧・梁 庭昌・村松 潤一

オーラルセッション ―― 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 ―― 339
― テレワークで人は理念を意識するか，働き方に影響するか ―
深澤 了

オーラルセッション ―― B2B マーケティングにおけるクチコミの有効性 ―― 349
― システマティックレビューに基づく知見と課題 ―
石井 隆太・菊盛 真衣

オーラルセッション ―― コロナ禍における Twitter を介した情報伝播について ―― 351
大谷 光一

オーラルセッション ―― 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 ― ―― 359
山本 邦子・佐藤 善信

オーラルセッション ―― プロスポーツチームにおける地域とチームの成長の構造 ―― 367
― 川崎フロンターレにおけるチームアイデンティフィケーションの事例研究 ―
小谷 恵子・福田 徹

オーラルセッション ―― 地域創生における内外の創発的インタラクション ―― 374
― エフェクチュエーション視点の事例分析と理論構築 ―
細谷 功次

オーラルセッション ―― イノベーションに影響を与える企業行動の研究 ―― 380
― 知の探索に影響を与える企業活動とその関係性とは ―
朝山 絵美

オーラルセッション ―― ブランドライセンスにおけるライセンサーとライセンシーの組織間関係の考察 ―― 382
― 絵本ブランドを事例として ―
加藤 薫

オーラルセッション ―― エネルギーマネジメントシステムの市場創造の動態分析 ―― 389
― 2000 年から 2020 年の xEMS の普及過程の比較 ―
坂田 幸太郎

オーラルセッション ―― 自己奉仕バイアスが行動変容促進型商品の利用継続に与える影響 ―― 391
木暮 美菜

オーラルセッション ―― 戦前のミキモトのグローバル市場戦略 ―― 393
― 社員間の書簡をもとにした国内と海外のマーケティング比較 ―
杉林 弘仁

オーラルセッション ―― なぜ消費者は消費を隠すのか ― 肯定的な動機を考慮した分類枠組みの再構築 ― ―― 401
六嶋 俊太

カンファレンス委員長：鷲田 祐一（副会長 / 一橋大学 教授 / 一橋大学 データ・デザイン研究センター センター長）
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）
懇親会委員：瀬良 兼司（サロン委員 / 京都橘大学 専任講師）
信國 恵美（サロン委員 / 電通マクロミルインサイト シニアスペシャリスト）
依田 祐一（サロン委員 / 立命館大学 教授）
開催校：法政大学

プログラム

9:00-10:30

リサーチプロジェクト・セッション(16セッション)(Zoom会議) p.12

＊マーケティング研究の最前線のテーマに取り組んでいる，学会のリサーチプロジェクトの報告会。

AI×5G時代のビジネスモデル研究会 p.12

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×5G時代のビジネスモデルをデザインする思考法

1. B2B2Xビジネスモデルを実現するためのフレームワーク構想
   小片 隆久(日本電通株式会社 技術開発部)
2. プラットフォーム・エコシステムにおけるビジネスモデルデザインの検証
   富樫 佳織(京都精華大学 メディア表現学部 准教授)

エフェクチュエーション研究会 p.12

リーダー：栗木 契(神戸大学大学院 経営学研究科 教授)

エフェクチュエーションのもとでの起業家育成

1. 日本エフェクチュエーション協会の設立
   鈴木 稔(日本エフェクチュエーション 代表理事)
2. 刑務所アントレプレナーシップの日本への導入
   高瀬 進(京都大学経営管理大学院 特定助教)
3. 中小企業診断士によるエフェクチュエーションの取り組み
   上野 浩二・山崎 研(中小企業診断士 実践イノベーション研究会)

マーケティング・ツールとしての知的財産研究会 p.13

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)

知財を活かした事業開発・アライアンス戦略の策定と実行

1. 高収益企業のビジネス戦略　知財を活かした事業開発・アライアンス戦略の策定と実行 ～マーケティングの視点からのオープン＆クローズ戦略の策定・実行～
   林 力一(PwCコンサルティング合同会社Technology Consulting Tech Lab Solution IP Senior Manager)
2. コメント
   杉光 一成(同上)
3. ディスカッション(会場との質疑応答)

プレイス・ブランディング研究会 p.13

リーダー：徳山 美津恵(関西大学 教授)

変わる企業と地域の関係
― パソナグループと淡路島 ―

1. ハブリッド・ワークライフの推進 ― 本社一部移転と地域の活性化
   渡辺 尚(パソナグループ 副社長執行役員)
2. フロア・ディスカッション「地方と企業のプレイス・ブランディング：その理念と実践を問う」
   ファシリテーター：徳山 美津恵(同上)
   パネラー：渡辺 尚(同上)
   パネラー：若林 宏保(電通 クリエイティブディレクター)

地域創生マーケティング研究会 p.14

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)

地域創生と共創価値

1. コト発信による京の地域創生：ステークホルダーとの共創
   伊藤 佳代(社会保険労務士法人ソーケム代表社員)
2. 「価値の発信」から始まる商店街
   榎並 和良(桜英数個別塾 代表 / 川越市角栄商店街振興組合 理事長 / 川越まちゼミの会 会長)
3. 価値共創と情報発信
   武市 三智子(東洋大学)
4. 全体討論

ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会 p.14

リーダー：片野 浩一(明星大学 経営学部 教授)

ソーシャルVR
― コミュニティとメディアの可能性 ―

1. ソーシャルVRの可能性
   片野 浩一(同上)
2. VRコミュニティとメディア ― その開発事例 ―
   金谷 建史(株式会社テンアップ 代表取締役)

ユーザー・イノベーション研究会 p.15

リーダー：西川 英彦(法政大学 経営学部 教授)

社外の企業よりユーザーと共創する意義
― 共創プラットフォームWemakeの事例 ―

1. オープンイノベーションとクラウドソーシング
   西川 英彦(同上)
2. 共創プラットフォーム「Wemake」の成長の軌跡
   大川 浩基(株式会社A 代表取締役)
3. 対談・質疑
   コーディネーター：清水 信年(流通科学大学 商学部 教授)

ブランドマネージャー制度研究会 p.15

リーダー：佐藤 達郎(多摩美術大学 美術学部 教授)

ブランドマネージャー制度の発明と発展
― 文献調査と現実と ―

1. 基礎的文献の振り返り
   佐藤 達郎(同上)・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)
2. ブランドマネージャー経験者に“現実”を聞く
   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)
3. 会場参加者とのディスカッション

フードビジネス・イノベーション研究会 p.16

リーダー：小林 哲(大阪市立大学 経営学研究科 教授)

米国における有機食品流通の発展
― カウンターカルチャー運動がもたらした破壊的イノベーション ―

1. ヒッピーと呼ばれた若者たちが起こしたソーシャルイノベーション：米国に有機食品流通をつくりだす
   畢 滔滔(立正大学 経営学部 教授)
2. 畢報告へのコメント
   小林 哲(同上)
3. フロアを交えたディスカッション

9:00-10:30	**サービス・マネジメント研究会** **p.16**	**価値共創型マーケティング研究会** **p.17**	**オムニチャネル研究会** **p.17**
	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・トライアングルからサービス・サークルへの展開 ― ハンズオン・インターンシップの実践から ―** 1. ハンズオン・インターンシップの組み立て 木本 浩一(関西学院大学 ハンズオン・ラーニングセンター 教授) 2. ハンズオン・インターンシップの実践 坂野 充(NPO 法人 JAE 代表理事)・山本 幸一(大阪国際大学キャリアサポートセンター 講師) 3. ハンズオン・インターンシップのサービス・エンカウンター 向井 光太郎(同上)	リーダー：村松 潤一(岡山理科大学 経営学部 教授) **価値共創マーケティングとサブスクリプションモデル・ビジネスの接点** 1. 価値共創マーケティングにおける機会収益の逸失と機会損失の転嫁 村松 潤一(同上) 2. エアークローゼットにみるサブスクリプションモデル・ビジネスの可能性 前川 祐介(株式会社エアークローゼット 取締役副社長) 3. ディスカッション 村松 潤一(同上)・前川 祐介(同上)	リーダー：近藤 公彦(小樽商科大学大学院 商学研究科 教授) **ニューノーマル時代の小売業の革新** 1. 解題 近藤 公彦(同上) 2. ネオリテール ― ニューノーマル時代の新小売ビジネスモデル ― 近藤 公彦(同上) 3. b8ta が創出する「発見・体験」によるリアル店舗の価値とは 羽田 大樹(ベータジャパン合同会社 最高執行責任者) 4. パネルディスカッション 羽田 大樹(同上)・白鳥 和生(日本経済新聞社 総合編集センター調査グループ次長)・水越 康介(東京都立大学 経済経営学部 教授)・近藤 公彦(同上)
	デジタルトランスフォーメーション研究会 **p.18**	**地域活性化マーケティング研究会** **p.18**	**ブランド＆コミュニケーション研究会** **p.19**
	リーダー：藤川 佳則(一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 准教授) **デジタルトランスフォーメーション・プロセス・モデルの構築に向けて** **― 理論と事例 ―** 1. DX プロセス・モデルの提示：ダイナミック・ケイパビリティとサービス・ドミナント・ロジックの統合 藤川 佳則(同上)・今井 紀夫(一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 博士後期課程) 2. DX 事例分析：DX プロセス・モデルの実際 藤川 佳則(同上)・大川 英恵(IT 系企業 マーケティングテクノロジー本部 統括部長)・堀内 健后(トレジャーデータ株式会社 シニアマーケティングディレクター) 3. 質疑応答	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) **「民藝」による地域活性化** 1. 全国で展開される民藝による地域活性化 –民藝都市比較 宮副 謙司(同上) 2. 浜松の民藝の歴史と再活性化の動向 内海 里香(文化ファッション大学院大学 教授) 3. 福山における若い担い手による新たなクリエイティブ活動の事例 池澤 威郎(福山市立大学 都市経営学部 准教授) 4. ディスカッション「民藝による地域活性化の論点」	リーダー：杉谷 陽子(上智大学 経済学部 教授) **ブランド＆コミュニケーションの学術研究の現状と課題** 1. ブランド選択における自己 vs. 他者：態度と行動意図の乖離について 杉谷 陽子(同上) 2.「新しさ」をどのように伝えるか：感覚マーケティングからのアプローチ 外川 拓(上智大学 経済学部 准教授) 3. マスティージ・マーケティングにおけるコ・ブランド戦略 菅野 佐織(駒澤大学 経営学部 教授) 4. 総合コメント 久保田 進彦(青山学院大学 経営学部 教授)
	消費者行動と価格戦略研究会 **p.19**		
	リーダー:太宰 潮(福岡大学 商学部 准教授) **サブスクリプションと価格戦略の系譜** 5. 解題 太宰 潮(同上) 6. サブスクリプションと顧客満足 太宰 潮(同上) 7. パネルディスカッション「価格戦略の系譜と近年動向」 兼子 良久(山形大学 人文社会科学部 准教授)・太宰 潮(同上)		

10:40-11:20

ポスターレビュー（53 報告）

＊ビデオ会議システム Zoom 上で，1 報告 1 分でレビュー。＊終了後，すぐにポスターセッション開始。

ポスターレビュー 1 p.20

司会：佐藤 圭一(サロン委員 / 凸版印刷 宣伝部長 / ブランディング・ディレクター)

1. なぜ，オンラインライブを見るのか？ — 顧客の参加経験に基づく参加動機と態度形成 —
大島 遥(法政大学 経営学部 西川・本條ゼミ)・藤居 史帆(同上)・鶴澤 茉尋(同上)
2. オンラインにおける情報源選好の変化とその動機
田中 里奈(法政大学 経営学部 市場経営学科)・小山 亮裕(同上)・内田 彩都(法政大学 経営学部 経営学科)
3. ニューロマーケティングの実際的手法 — ウェブサイトの何が顧客行動を決定するのか。 —
積 高之(関西学院大学大学院 経営戦略研究科)・小池 昇司(ウェブ解析士協会 ウェブ解析士マスター)・江尻 俊章(ウェブ解析士協会 代表理事)・松浦 啓(東京都立産業技術大学院大学)
4. ソーシャルメディア上でのブランドに対する“熱量”を測る指標への試行 — ツイート解析による新たなブランドとの関係性指標の開発と，マーケティング指標との関係についての分析から —
武田 互生(電通マクロミルインサイト スペシャリスト)
5. オンライン空間は共創空間を超えられるのか？ — 株式会社オカムラ中部支社の Cue Dream PJ による価値共創の可能性 —
今永 典秀(名古屋産業大学 経営専門職学科 准教授)・小倉 悠希(株式会社オカムラ)・河田 佳美(同上)・久岡 伸功(同上)
6. 図解を用いたステークホルダーの関係性と提供価値の可視化によるサービス分析および考察 — 宅配 EC サービスを対象にサービス・ドミナント・ロジックの視点から —
小川 望(武蔵野美術大学大学院 造形構想研究科)・五十嵐 悠(同上)・大谷 真菜(同上)・米田 真依(同上)・カツ イクナン(同上)・中原 采音(同上)・野崎 琴未(同上)
7. ライブコマースでの消費における買物価値の知覚について
山口 翼(法政大学 経営学部 西川・本條ゼミ)・長尾 勇佑(同上)・平本 裕也(同上)・宮越 萌実(同上)
8. 区分線形近似モデルを用いた売上トレンド分析
中山 雅仁(鳥取大学大学院 持続性社会創生科学研究科)・森山 卓(鳥取大学大学院 工学研究科 助教)・桑野 将司(鳥取大学大学院 工学研究科 教授)
9. Twitter データ分析から見えた消費者の食に関する価値観の変化 — 代替肉普及の観点より —
橋本 萌那(東京工業大学 環境・社会理工学院)・高澤 陽太朗(青山学院大学 理工学部 助教)・笹原 和俊(東京工業大学 環境・社会理工学院 准教授)
10. オンライン環境における製品の提示形式が重さ知覚と製品評価に及ぼす影響
權 純鎬(早稲田大学 商学学術院 助手)・須田 孝徳(同上)・野村 拓也(学習院大学 経営学研究科 博士後期課程)
11.「意味接点」を軸としたデジタルシフト：コト産業復興に向けた知見の蓄積
遠藤 頌太(株式会社コレクシア)・芹澤 連(同上)・佐々木 留美(株式会社東急エージェンシー)・久保 ひろみ(同上)・後藤 佳奈(同上)・荒木 久一郎(株式会社東急文化村)
12. ライブコマース進化から考える消費者心理 — 夫の知らないところで繰り広げられるお買い物行動論 —
三木 政英(事業構想大学院大学)・岩井 一博(同上)・中西 麻由子(同上)

ポスターレビュー 2 p.28

司会：瀬良 兼司(サロン委員 / 京都橘大学 経営学部 専任講師)

27. サステナビリティ活動とサステナビリティブランドが企業価値に及ぼす影響
有井 和久(公益財団法人 電通育英会 専務理事)
28. サステナビリティの潮流とマーケティングに求められる変化 — サステナブル・マーケティングの定義の検討 —
青木 茂樹(サステナブル・マーケティング研究会)・江戸 克栄(県立広島大学大学院 教授)・原 裕(株式会社メンバーズ 執行役員)・萩谷 衛厚(株式会社メンバーズ EMC 推進室)・加藤 佑(ハーチ株式会社 代表取締役)・砂川 和雄(キャスレーコンサルティング株式会社 代表)・黒岩 佳加(キャスレーコンサルティング株式会社)
29. コレクティブインパクトに基づく地域コミュニティ創造の考察 — Social Design Girls 17 のプロデュースを通して見た地域の覚悟 —
藤川 遼介(株式会社エピテック 代表取締役 社長)
30. 途上国社会貢献型ビジネスにおけるインターナル・マーケティング研究 — 実験的研究：インターナル・マーケティングにおける VR 技術の活用可能性に注目して —
更家 富美子(東京サラヤ株式会社 社長室・社長補佐)
31. 健康行動と COVID-19 流行前，流行初期における購買の特徴および変化について
塩田 藍(CCC マーケティング株式会社 事業開発 Division ヘルスケア Unit 研究員)・山内 慶太(慶應義塾大学大学院 健康マネジメント研究科)
32. COVID-19 収束後の訪日外国人旅行のターゲット層 — アジア市場を対象とした調査 —
持田 恵里(玉川大学 観光学部 観光学科)・杉原 沙英(同上)・中西 花梨(同上)・田口 知紗妃(同上)
33. コロナ禍におけるレストラン顧客の利用意図形成要因とニューノーマルの提案
安田 滉規(東京工科大学大学院 メディアサイエンス専攻)・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. 制約ドリブンの顧客価値創造プロセス — コロナ禍における 612 件の記事の内容分析と 6 社の事例分析 —
平井 匠(雪印メグミルク株式会社)・大田 仁美(株式会社 JTB)・宮越 裕介(株式会社 ヤッホーブルーイング)・山口 貴史(富士ソフト株式会社)・樋熊 朋史(株式会社良品計画)・西川 英彦(法政大学 経営学部 教授)
35. なぜ人は死してなお自己を残そうとするのか — ジェネラティビティ，大衆性，死生観，死の顕現性を規定要因とする検討 —
水師 裕(武蔵野美術大学)・高橋 望(株式会社 cocoroé)・上阪 崇幸(トッパン・フォームズ株式会社)
36. 医師の処方行動における感情的コミットメントの影響に関する実証研究
戸上 智香子(早稲田大学大学院 経営管理研究科 修了生)
37. コロナ禍における患者の受診動向調査
前川 学(旭化成ファーマ株式会社)・桐山 泰明(同上)・石川 栄一(同上)
38. マーケットコミュニケーションとしてのプロセスエコノミー
高木 翔平(ベイカレント・コンサルタント)

10:40-11:20	I3. 機械学習による多様性を考慮した市場セグメンテーション — Diversity-aware market segmentation using machine learning — 金城 敬太(共立女子大学 ビジネス学部 准教授) I4. テキストマイニングによる複数カテゴリーからの商品分類の試み 大方 翔貴(東北大学大学院 医学系研究科 博士課程)・田邊 亜澄(東北大学 加齢医学研究所 助教)・謝 明哲(東北大学大学院 国際文化研究科 博士課程)・杉浦 元亮(東北大学 加齢医学研究所 教授) I5. ユーザー・イノベーション診断マップ — ユーザー参加型新製品開発のはじめ方 — 米満 良平(博報堂ブランド・イノベーション・デザイン)・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)・和泉 舞(同上)・今井 郁弥(同上)・比留川 ありさ(同上)・徳田 周太(北陸博報堂) I6. プラットフォームにおけるインタラクションと活動・印象の関係性 — プレイス概念を用いた可視化と分析 — 亀和田 慧太(株式会社電通デジタル マネジャー) I7. 非ブランド商品・サービスに関する脳賦活部位とその情報処理過程について — 脳機能画像結果を使用したメタアナリティカルな方法による検討 — 綿貫 真也(流通科学大学 商学部 准教授) I8. プロ野球のデジタルマーケティングの研究 高橋 透(東京工科大学 メディア学部)・進藤 美希(東京工科大学 教授) I9. 年上のアンバサダーによるSNS投稿は閲覧者の購買意図を高めるか — 企業公認の一般人による発信が閲覧者の購買意思決定プロセスに与える影響 — 齋藤 未波(青山学院大学 経営学部 マーケティング学科)・岸本 真愛美(同上)・村上 奈穂(同上) 20. 音声プラットフォームがもたらすマーケティングの可能性 岡田 直也 21. コンテンツ消費における記念品の役割 — デジタルチケットの有形化を事例として — 末吉 彩(一橋大学 経営管理研究科 博士課程) 22. 人々は真鶴で何をしているのだろうか — ソーシャルメディアから物語を発見，生成する試み — 春木 良且(フェリス女学院大学 国際交流学部 教授)・卜部 直也(真鶴町 政策推進課) 23. 映画におけるクチコミ重視者の性格特性 大橋 桃葉(東京工科大学 メディア学部)・森家 明味(同上)・森川 美幸(同上) 24. 効果的な日本のアニメ映画予告編の提案 奥山 楓(東京工科大学 メディア学部)・森家 明味(東京工科大学 メディア学部 演習講師)・森川 美幸(東京工科大学 メディア学部 専任講師) 25. キャラクタービジネスの新規市場開拓に関する研究 御前 大壱(東京工科大学 メディア学部)・進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授) 26. 価格の回数的リフレーミング —「回数」でもリフレーミングは成立するのか？ — 梶田 真衣(法政大学 経営学部)・倉持 功喜(同上)・佐々木 夏穂(同上)	39. 中小B to B企業による商品企画を通したプロモーション戦略の実践とその効果検証 坂田 隆文(中京大学 総合政策学部 教授) 40. 食に制限のある消費者に関する理論研究 — 先行研究のレビューと今後の研究課題 — 水野 京子(法政大学大学院 公共政策研究科 博士後期課程) 41. 健康志向な現代における消費者の菓子購買行動 — 間食選択動機尺度の再検討 — 小椋 湖(東京工科大学 メディア学部)・森家 明味(東京工科大学 メディア学部 演習講師)・森川 美幸(東京工科大学 メディア学部 専任講師) 42. 食品を対象とした“ヒット商品”の特徴 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) 43. RTDコーヒーを対象にした併買行動の分析と味覚嗜好視点からの考察 — 共通の香り成分が人を誘う？ — 松原 礼(長谷川香料株式会社)・中原 孝信(専修大学 商学部 准教授)・大森 雄一郎(長谷川香料株式会社)・平木 拓(同上)・中西 紫乃(同上)・高久 寛康(同上)・松下 光司(中央大学大学院 戦略経営研究科 教授) 44. 山形：寒河江のニット企業の独自性の考察 — 佐藤繊維・米冨繊維の事例研究 — 松尾 博人(青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科) 45. 加東市における住みよさを実感できるまちづくりの要因分析 — 住みここち調査アンケートの分析を通じて — 藤尾 潔(関西学院大学 経営戦略研究科卒・加東市議) 46. 気仙沼市の観光活性化の要因の考察 平田 裕暉(青山学院大学 MBA課程) 47. 各駅停車しか停まらない「中間駅」で，しあわせなまちをつくるには(続報2) — 小田急線生田駅でのケーススタディより — 中西 菜穂子(デザイニングアウトカムズ事業部)・竹中 薫(同上)・高橋 祥(同上)・大坂 岳史(同上)・田村 高志(株式会社小田急エージェンシー) 48. 関係人口つまづきジャーニーマップ — 若者と地域の心地よい関係構築を目指して — 上田 和明(株式会社小田急エージェンシー データアナリスト)・臼井 健太(株式会社小田急エージェンシー プランナー)・増田 光一郎(同上) 49. 消費者価値尺度の構築とその信頼性および有用性の検証 黒岩 祥太(株式会社現代文化研究所) 50. 企業の魅力が収益性に与える影響に関する考察 横山 遼大朗(企業広報戦略研究所 主任研究員)・坂本 陽亮(企業広報戦略研究所 上席研究員)・長濱 憲(同上)・黒田 明彦(企業広報戦略研究所 フェロー) 51. 靴製品におけるコーズリレーテッドマーケティングの効果 — スニーカーを題材として — 井上 雄太(デューク大学経営学大学院)・甲斐 洋行(東北大学材料科学高等研究所)・伊藤 大亮(東北大学 医工学研究科)・是恒 さくら(アーティスト)・田中 利和(龍谷大学 経済学部) 52. D&Iの浸透と女性活躍推進の課題 — 大手監査法人のプロモーション活動を題材として — 松井 彩子(文教大学 経営学部)・首藤 洋志(同上)・田中 克昌(同上) 53. 動物を活用したブランドリフトの研究 太田 太郎(東京工科大学 メディア学部)・進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授)

11:20-11:50

ポスターセッション

＊ポスターレビュー後，すぐに開始。
＊サイトにてスライド閲覧しつつ，Zoom 会議やチャットで，質疑可能。学会員の投票によりベストポスター賞選出。

12:00-13:20

オーラルセッション(64 報告) (Zoom 会議) p37

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

オーラルセッション 1	オーラルセッション 2
コメンテーター：石田 大典(日本大学 商学部 准教授)	コメンテーター：徳山 美津恵(関西大学 総合情報学部 教授)
12:00-12:19 コラージュを通じて探るスターバックスの深層イメージの探求 ― 東京大学の女子学生を対象にして ― 伊藤 俊樹(神戸大学 人間発達環境学研究科 准教授)	12:00-12:19 なぜ企業の誠実なブランド・パーソナリティは個別ブランドのエクイティを向上させるのか？ 荒木 貴絵(株式会社 LIXIL)・松下 光司(中央大学大学院 戦略経営研究科 教授)
12:20-12:39 YouTube における動画広告の挿入位置による記憶と購入意向への影響 遠藤 茉樹(埼玉大学 経済学部)・加藤 拓巳(埼玉大学大学院 人文社会科学研究科)	12:20-12:39 米国消費者の「日本発リテール・ブランド」の評価属性とは？ ― FGI からの検討 ― 圓丸 哲麻(大阪市立大学 経営学研究科 准教授)
12:40-12:59 メディア表現から観るジェンダー規範の変遷と展望 ― 価値意識の変化と出生率 ― 武本 隆行(長岡大学 経済経営学部 准教授)	12:40-12:59 外国映画の日本公開版ポスターにおける原産国言語の併記が視聴意向に与える影響 石井 麻惠(埼玉大学 経済学部)・加藤 拓巳(埼玉大学大学院 人文社会科学研究科)
13:00-13:19 ブランド統合型サステナビリティ戦略の可能性 ー 成功事例分析に基づく類型化と課題の抽出 ー 奥住 佳子(早稲田大学大学院 経営管理研究科)	13:00-13:19 ティファニー @ キャットストリートの設計思想と顧客経験 ― ブランドのポップアップストア戦略と Instagram コメントからみる顧客経験の実相 ― 栗栖 郁(CBRE リサーチ ディレクター)・斎藤 勇哉(順天堂大学大学院 医学研究科 放射線診断学)

オーラルセッション 3	オーラルセッション 4
コメンテーター：中見 真也(神奈川大学 経営学部 国際経営学科 准教授)	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)
12:00-12:19 年齢・時代別データの分析に基づく乳癌死亡と食の嗜好の関係に関する研究 華山 宣胤(尚美学園大学 芸術情報学部 教授)	12:00-12:19 購買履歴データを含めたカスタマー・ブランド・エンゲージメントの包括モデル ― 服飾雑貨 SPA ブランドの顧客データを用いた実証研究 ― 髙橋 広行(同志社大学 商学部 教授)
12:20-12:39 COVID-19 とマーケティング ― 経営資源の再編から市場機会を発見 ― 山本 誠一(大阪国際大学 経営経済学部 経営学科 准教授)	12:20-12:39 重要度 - パフォーマンス分析を応用した顧客の寛容度分析 犬塚 篤(名古屋大学 経済学研究科 教授)
12:40-12:59 リハビリテーション専門職の活用による医療サービスの革新 ― 先進事例の複数ケーススタディ ― 杉 直征(早稲田大学大学院 経営管理研究科)	12:40-12:59 狭小商圏型ドラッグストアにおける ID-POS による顧客分析と ISM 構築 五島 光(経営戦略研究所株式会社)・尾池 勇紀(光株式会社)・山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科)
13:00-13:19 介護の品質とリスクマネジメント ― 利用者満足向上と働きやすい職場環境の両立にむけて ― 山下 貴子(同志社大学大学院 ビジネス研究科)・山崎 佳代(日本毛織株式会社 人とみらい開発事業本部)	13:00-13:19 NPS® マップ分析の提案 ― NPS® をより使いやすくするために ― 内田 智之(株式会社マクロミル リサーチプランナー)・村上 智章(マクロミル総合研究所)

12:00-13:20

オーラルセッション 5	オーラルセッション 6
コメンテーター：本庄 加代子(東洋学園大学 現代経営学部 准教授)	コメンテーター：片野 浩一(明星大学 経営学部 教授)
12:00-12:19 顧客の人生テーマを抽出する ― TEA の応用 ― 高橋 歩(株式会社 LIFULL)・小菅 竜介(立命館大学大学院 経営管理研究科 教授)	12:00-12:19 都市近郊ワイナリーのマーケティング事例 ― 京阪神のワイナリーの比較研究 ― 出野 和子(関西学院大学 経営戦略研究科 研究科研究員)
12:20-12:39 「住みたい」地域ブランド論 ― 移住者起業の地域エコシステムの様相 ― 村中 均(常磐大学 総合政策学部 准教授)	12:20-12:39 清酒製造業における成分ブランディング ― GI 山形の取得過程を事例として ― 庄司 義弘(新潟大学大学院 現代社会文化研究科)
12:40-12:59 ペット飼育者の居住環境ごとにみた家族構成・飼養経験の傾向に関する調査報告 大賀 暁(昭和女子大学 現代ビジネス研究所 研究員)	12:40-12:59 日本酒市場の将来性に影響を及ぼすマーケティング戦略の分析 ― 若手蔵元に対するエフェクチュエーション論理の可能性について ― 中井 次郎(THREE AND ディレクター)・佐藤 善信(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授)
13:00-13:19 ライフスタイルを彩る“非所有消費”の研究 ― サブスクがもたらす消費者の態度変容についての考察 ― 大山 翔平(CCC マーケティング株式会社)・髙橋 広行(同志社大学 商学部 教授)・財津 涼子(CCC マーケティング株式会社)	13:00-13:19 日本のクラフトビール醸造所による place-based branding の定量的評価 大森 寛文(明星大学 経営学部 教授)

オーラルセッション 7	オーラルセッション 8
コメンテーター：廣田 章光(近畿大学 経営学部 商学科 教授)	コメンテーター：浦野 寛子(立正大学 経営学部 教授)
12:00-12:19 DX 推進に向けた日本の IT 技術者育成に関する一考察 ― 職業イメージ醸成の視点から ― 進藤 美希(東京工科大学 メディア学部 教授)・鈴木 重徳(情報通信医学研究所 主幹研究員)	12:00-12:19 サービスプロセスの創造性 ― サービスエンカウンターにおけるサービス従業員のサービス品質認知 ― 阿曽 真紀子(東京都立大学 都市環境学部 特任助教)
12:20-12:39 モーニングルーティンはなぜ普及したのか ― 概念図と事例研究による現代版儀式の再構築 ― 岸 夏希(早稲田大学大学院 経営管理研究科)	12:20-12:39 価値循環思考とサービスドミナント・ロジック ― エコシステム志向的な価値創造をめぐる概念整理のために ― 山縣 正幸(近畿大学 経営学部 教授)
12:40-12:59 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 I ― AI による SWOT 分析の有用性評価 ― 松林 賢司(金沢工業大学 教授)・北川 翔悟	12:40-12:59 顧客のジョブの掌握がサービス・マーケティングを強化する ― コロナ禍に生き残る都内サービス事業者から見えること ― 大西 正也(Lab.GoCon / 中小企業基盤整備機構)
13:00-13:19 「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) ― 宗 陽一郎(株式会社神戸製鋼所 技術開発本部)	13:00-13:19 サービス業の国際化が企業業績に及ぼす影響 ― マーケティング責任者の設置に着目して ― 瀬良 兼司(京都橘大学 経営学部 講師)・國枝 陽輔(環太平洋大学 経営学部 講師)・姜 尚民(青森中央学院大学 経営法学部 講師)

オーラルセッション 9	オーラルセッション 10
コメンテーター：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：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)
12:00-12:19 産業集積の持続・変革におけるキープレイヤーに関する考察 ― 中国無錫市の電動自転車産業集積の事例分析を通して ― 蒋 辛未(山梨学院大学 経営学部 専任講師)・崔 相鐵(関西大学 商学部 教授)	12:00-12:19 チャリティ・クラウドファンディングの日中比較研究 ― お茶製品の事例を中心に ― 段 送爽(関西学院大学 経営戦略研究科)

12:00-13:20

12:20-12:39 なぜ知の共有が持続的幸福度を高めるのか ― AFOL の事例より ― 青木 慶(甲南大学 マネジメント創造学部 准教授)	12:20-12:39 文化の輸出 ― 日本食品企業の米国市場における商品普及プロセス ― 中野 杏実・稲葉 祐之(国際基督教大学 教養学部 上級准教授)
12:40-12:59 マーケティング実践をベースにしたアクションリサーチとアクションラーニングの統合 ― 芸術文化観光専門職大学の臨地実務実習のケーススタディ ― 辻村 謙一(芸術文化観光専門職大学 芸術文化・観光学部 専任教員)・佐藤 善信(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授)	12:40-12:59 ハンズオン・ラーニングのパフォーマンス評価への営業の価値授受モデルの適用 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)
13:00-13:19 マーケティング研究におけるウェルビーイングへの接近 ― 変革的サービス研究に向けた北欧学派の貢献 ― 申 立婷(茨城大学 人文社会科学研究科 修士課程)・今村 一真(茨城大学 人文社会科学部 教授)	13:00-13:19 デザイン組織の標準 KPI の策定と検証 ― 日本企業における社内デザイン組織を研究対象として ― 毛 鋭(一橋大学 経営管理研究科 博士課程)・鷲田 祐一(一橋大学 経営管理研究科 教授)

オーラルセッション 11	オーラルセッション 12
コメンテーター：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 教授)
12:00-12:19 新市場開拓のための消費者行動変容に関する研究 平岩 英治(コンサルタント)	12:00-12:19 ライブコマースによって変容する消費行動 ― 中国の先進事例と日本での兆し ― 劉 亜菲(株式会社 KDDI 総合研究所 アナリスト)
12:20-12:39 コメビジネスの新市場創造 ― 農業の第 6 次産業化の多様な先進事例と概念整理 ― 神前 大介(早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程)	12:20-12:39 同族経営のハビトゥスを実感する勤労者は，同族経営への就職を推奨する ― ブルデューの枠組みを参照した 3000 名への当事者研究を通じて ― 森 泰規(株式会社 博報堂 BID 局 ディレクター)
12:40-12:59 エフェクチュエーションの Who I am の発見方法 ― アルバムセラピーの活用を中心に ― 川村 さゆり(株式会社夢ふぉと 代表取締役)・佐藤 善信(関西学院大学 経営戦略研究科 教授)	12:40-12:59 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 ― 窪山 哲雄(国際観光ホスピタリティ総研株式会社 会長)
13:00-13:19 ブリコラージュによる新規事業創造の特質 ― KM ユナイテッドのペイントナビ事業のケーススタディ ― 竹延 幸雄(早稲田大学大学院 創造理工学研究科)・佐藤 善信(関西学院大学大学院 経営戦略研究科)	13:00-13:19 顧客の視点からみた顧客経験の形成と影響要因 ― 顧客の食生活に焦点をあて ― 張 婧(金沢大学 人間社会研究域 講師)

オーラルセッション 13	オーラルセッション 14
コメンテーター：森 一彦(関西学院大学専門職大学院 経営戦略研究科 教授)	コメンテーター：金 雲鎬(日本大学 商学部 教授)
12:00-12:19 個人属性および価値観・街への志向性を使った居住満足度の推定 ― 住みここちランキングデータを用いた DX マーケティングの可能性 ― 宗 健(大東建託賃貸未来研究所長)	12:00-12:19 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 ― テレワークで人は理念を意識するか，働き方に影響するか ― 深澤 了(むすび株式会社 代表取締役)
12:20-12:39 アイデア創出とナラティブとの相互関係 ― 文献研究と実務家インタビューからの仮説構築 ― 大野 幸(早稲田大学大学院 経営管理研究科)	12:20-12:39 B2B マーケティングにおけるクチコミの有効性 ― システマティックレビューに基づく知見と課題 ― 石井 隆太(立命館大学 経営学部 准教授)・菊盛 真衣(同上)

12:00-13:20

12:40-12:59 いけばなの顧客価値提案の進化 ― 池坊と草月流におけるイノベーションと共感の視点から ― 相島 淑美(神戸学院大学 経営学部 准教授)・佐藤 善信(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授)	12:40-12:59 コロナ禍におけるTwitterを介した情報伝播について 大谷 光一(武庫川女子大学 共通教育部 助手)
13:00-13:19 情報信託に対する消費者の認知・受容と制度的課題 ― 企業との価値共創経験に着目して ― 田原 静(倉敷芸術科学大学 危機管理学部 准教授)・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 助教)・村松 潤一(岡山理科大学 経営学部 教授)	

オーラルセッション 15	ドクターオーラルセッション 1
コメンテーター：山口 夕妃子(佐賀大学 芸術地域デザイン学部 教授)	コメンテーター：宮林 隆吉(事業構想大学院大学 事業構想科 客員准教授)
12:00-12:19 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 ― 山本 邦子(株式会社マグノリア 取締役)・佐藤 善信(関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授)	12:00-12:19 イノベーションに影響を与える企業行動の研究 ― 知の探索に影響を与える企業活動とその関係性とは ― 朝山 絵美(武蔵野美術大学大学院 博士後期課程)
12:20-12:39 プロスポーツチームにおける地域とチームの成長の構造 ― 川崎フロンターレにおけるチームアイデンティフィケーションの事例研究 ― 小谷 恵子(明海大学 経済学部 講師)・福田 徹(株式会社インスプレース 代表取締役)	12:20-12:39 ブランドライセンスにおけるライセンサーとライセンシーの組織間関係の考察 ― 絵本ブランドを事例として ― 加藤 薫(東京都立大学大学院 博士後期課程)
12:40-12:59 地域創生における内外の創発的インタラクション ― エフェクチュエーション視点の事例分析と理論構築 ― 細谷 功次(早稲田大学大学院 経営管理研究科)	12:40-12:59 エネルギーマネジメントシステムの市場創造の動態分析 ― 2000年から2020年のxEMSの普及過程の比較 ― 坂田 幸太郎(神戸大学大学院 経営学研究科 博士課程)

ドクターオーラルセッション 2	
コメンテーター：杉谷 陽子(上智大学 経済学部 教授)	
12:00-12:19 自己奉仕バイアスが行動変容促進型商品の利用継続に与える影響 木暮 美菜(法政大学大学院 社会学研究科 博士後期課程)	
12:20-12:39 戦前のミキモトのグローバル市場戦略 ― 社員間の書簡をもとにした国内と海外のマーケティング比較 ― 杉林 弘仁(神戸大学大学院 経営学研究科 博士後期課程)	
12:40-12:59 なぜ消費者は消費を隠すのか ― 肯定的な動機を考慮した分類枠組みの再構築 ― 六嶋 俊太(一橋大学大学院 博士後期課程)	

13:30-16:40	**基調講演(Zoom 会議) p.10** 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) 13:30-13:50 **日本マーケティング学会 会長挨拶** **小林 哲(会長 / 大阪市立大学 経営学研究科 教授)** 13:50-14:20 **日本マーケティング本 大賞，マーケティングジャーナルベストペーパー授与，各賞の結果報告** 14:20-14:40 **解題「DX 待ったなし時代のマーケティング」** **鷲田 祐一(副会長 / 一橋大学 経営管理研究科 教授 / 一橋大学 データ・デザイン研究センター センター長)** 14:40-15:20 **基調講演①「デジタル化と既存企業の対応戦略」** **根来 龍之(早稲田大学 ビジネススクール 教授 / 早稲田大学 IT 戦略研究所 所長)** 15:20-16:00 **基調講演②「データとデザインによる新価値創造」** **長谷川 豊(ソニーグループ株式会社 VP. クリエイティブセンター センター長 / ソニーデザインコンサルティング株式会社 代表取締役社長)** 16:00-16:40 **パネルディスカッション** コーディネーター：八塩 圭子 パネリスト：鷲田 祐一，根来 龍之，長谷川 豊
16:50-	**オンライン懇親会(前半：Zoom 会議，後半：oVice)** 司会：高橋 千枝子(サロン委員 / 武庫川女子大学 教授)，本下 真次(サロン委員 / コトバノミカタ 取締役) ＊学会員同士の交流を目的とした懇親会。全員での乾杯をはじめ，各賞の受賞挨拶，記念撮影，受賞者や報告者も交えた交流会も実施。オンライン開催なので技術的なトラブルもあるかもしれませんが，カンファレンスでの報告を肴に楽しみたいと思いますので，各自飲み物をもって，ぜひご参加ください(追加費用は不要)。

基調講演

会長挨拶

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

基調講演

解題 「DX 待ったなし時代のマーケティング」

鷲田 祐一

（日本マーケティング学会 副会長 / 一橋大学 経営管理研究科 教授 / 一橋大学 データ・デザイン研究センター センター長）

コロナ禍を経て，日本の産業構造全体が大きく変化をしはじめている。その最大のチャレンジがDXであることは間違いないだろう。マーケティングの領域においても，コロナ禍で流通構造の変革は一段と急ピッチになり，また顧客との関係構築やメディア・コミュニケーションにおいてもデジタル技術が中心的な役割を担うようになってきている。オリンピック・パラリンピックにおいても，様々なシーンでデジタル技術活用の進展が確認された。DXが実現する新しいマーケット・デザインの姿も見えてきている。しかし，日本の産業あるいは企業は，これまでの方法が上手くいっていたがゆえにDXに躊躇してきた側面があることも否定できない。まさに「DX待ったなし」の状況になった今，「木も森も，両方見る」視点から，学術・実務の幅広い問題提起・提案をする。

＜プロフィール＞

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

基調講演① 「デジタル化と既存企業の対応戦略」

根来 龍之（早稲田大学 ビジネススクール 教授 / 早稲田大学 IT戦略研究所 所長）

デジタル化によって，多かれ少なかれ既存企業はビジネスモデルの変化を強いられている。この変化を成功させるためには，既存企業は組織文化や意思決定スピードなどを変える必要がある。しかし，この変化は既存企業の過去に縛られ，多くの場合そう簡単にはいかない。また，既存事業とデジタル事業に「市場での共食い」がある場合は，さらに対応が難しくなる。つまり，既存企業のデジタル化対応は，経路依存的な制約という困難を抱えたものになる。この制約について，戦略の制約と組織の制約に大別して考える。そして，その克服の方法について「両利きの経営」のコンセプトを使って考えたい。ここで，両利きの経営とは，アナログ事業（ものづくり事業や既存流通事業等）とデジタル事業の同時追求を意味する。

＜プロフィール＞

京都大学文学部哲学科卒業。慶應義塾大学大学院経営管理研究科（MBA）修了。鉄鋼メーカー，文教大学などを経て，2001年度より早稲田大学教授（現職）。経営情報学会会長，国際CIO学会副会長，Systems Research誌Editorial Board，米California大学Berkeley校客員研究員，CRM協議会顧問，自動車工業会JNX運営委員，国際IT財団理事などを歴任。経営情報学会論文賞を3回受賞。主な著書に『集中講義 デジタル戦略』『プラットフォームの教科書』（以上，日経BP社），『代替品の戦略』（東洋経済新報社），『ビジネスモデル』（ソフトバンククリエイティブ，共著），『プラットフォーム最前線』（翔泳社，共著）など。監訳書にウェイド他『DX実行戦略』（以上，日本経済新聞出版社，監訳）など。

基調講演②「データとデザインによる新価値創造」

長谷川 豊
（ソニーグループ株式会社 VP. クリエイティブセンター センター長 / ソニーデザインコンサルティング株式会社 代表取締役社長）

センシングテクノロジーの進展が，ありとあらゆるデータの取得が可能な環境をもたらし，膨大なデータの利活用として，様々なソリューションのDX化が加速している。デジタライゼーションにおいては，アナログ的だったアプローチを単にデジタルに置き換えるだけでは十分ではなく，そこにはデジタルだからこその新しい価値や感性価値が付加されることが求められている。今回は，弊社の取り組みの中から，センシングテクノロジー応用したデザイン開発により，新たな価値創造につながった事例を複数紹介する。モビリティにおける安全性，スマートホーム，スポーツの新たな楽しみ方やトレーニングへの応用，アナリティクス，AI活用，データビジュアライゼーションの可能性の拡がりなどの事例を通して，DX時代の新価値，感性価値について考える。

＜プロフィール＞

1990年ソニー株式会社入社。幅広い商品カテゴリーやデザイン領域，海外デザインセンターの立ち上げ等を経て，2014年よりセンター長を務める。質の高いデザインを生み出し進化し続けるSony Designを牽引することに加え，経済産業省特許庁が2017年度に立ち上げた「産業競争力とデザインを考える研究会」の研究員を務めるとともに国内外での公演多数。日本におけるデザイン経営の実践・推進活動を担っている。

また，ソニーグループ外のお客様に向けたサービスを拡充することを目的として，2020年4月1日にソニーデザインコンサルティング（株）を設立し，代表取締役社長を兼任。

基調講演：司会，パネルディスカッション：コーディネーター

八塩 圭子（日本マーケティング学会 常任理事 / フリーアナウンサー / 東洋学園大学 現代経営学部 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

AI×5G 時代のビジネスモデル研究会

AI×5G 時代のビジネスモデルをデザインする思考法

要旨

AIや5Gなどに代表される新たな情報通信技術の進歩と普及によって，ビジネスモデルの多様化が進んでおり，このビジネスモデルをデザインするためのツールや思考法も進化すべきだと考えられる。当研究会では，このビジネスモデル多様化に対応しデザインするための，今までにない「新たな思考法」を創出する研究へ取り組んでいる。

本セッションでは，当研究会メンバーの小片隆久氏（日本電通株式会社 技術開発部）と富樫佳織氏（京都精華大学 メディア表現学部 准教授）から，AI×5G時代のビジネスモデルをデザインする思考法について，事例や学術的な知見に基づいた講演をいただく。講演後には，当研究会メンバーの伊藤智久氏（明星大学 経営学部 准教授）によるモデレーターのもと，各講演者・当研究会メンバーとのパネルディスカッションや，参加者との質疑応答を通して，多様化するビジネスモデルのデザインに必要な思考法について理解を深めたい。

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 / 中央大学ビジネススクール 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）
富樫 佳織（京都精華大学 メディア表現学部 准教授）
小片 隆久（日本電通株式会社 技術開発部）

報告内容

1. B2B2Xビジネスモデルを実現するためのフレームワーク構想
   小片 隆久（同上）
2. プラットフォーム・エコシステムにおけるビジネスモデルデザインの検証
   富樫 佳織（同上）

エフェクチュエーション研究会

エフェクチュエーションのもとでの起業家育成

要旨

熟達した起業家の意思決定の特徴をとらえたエフェクチュエーションの萌芽的研究がスタートしてから約20年が経過している。その期間にエフェクチュエーションは，起業家教育のひとつのスタンダートとなり，日本におけるローカライズ，大企業への適合可能性などが検討されている。理論的には，熟達化を促す方策として，師弟関係によるdeliberate practiceとしてeffectual ask の可能性が示唆されるようになっている。それは，分野を問わず，身体化された叡智を，言語化を伴う知識やスキルとして伝承するプロセスであり，エフェクチュエーションを言語化し，師匠からのcausal ask をeffectual askにモード・チェンジをする心的表象（mental representation）が存在することを意味する。つまり，「起業における熟達者としての師匠」の存在が認識されている。

リーダー

栗木 契（神戸大学 経営学研究科 教授）

企画運営メンバー

高瀬 進（京都大学経営管理大学院 特定助教）

報告内容

1. 日本エフェクチュエーション協会の設立
   鈴木 稔（日本エフェクチュエーション 代表理事）
2. 刑務所アントレプレナーシップの日本への導入
   高瀬 進（同上）
3. 中小企業診断士によるエフェクチュエーションの取り組み
   上野 浩二（中小企業診断士 実践イノベーション研究会）
   山崎 研（同上）

マーケティング・ツールとしての知的財産研究会

知財を活かした事業開発・アライアンス戦略の策定と実行

要旨

顧客ニーズの複雑化やデータ活用の進展，新興企業の台頭を背景に，従来の系列のみで事業開発を行うアプローチでは競争力維持が難しくなってきており，近年では，系列外のプレイヤーを含むエコシステムの構築を前提としたビジネスモデルが主流となりつつある。

知財戦略においても，系列外企業との共創・協創の促進により，技術・事業開発の効率を向上させることが求められるようになっており，このために必要になるのがオープン&クローズ戦略である。

先端技術を有するスタートアップ企業などとの提携は，技術開発のスピードを加速させ，知財のオープン化等を通じて事業の効率向上を図ることが可能となる。同時に，ソリューションを提供するプラットフォーム構築では，知財をクローズ化して競争力を高める必要がある。以上のようなオープンイノベーションにおける知財戦略のフレームと策定手順について，事例とともにご報告を頂き，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. 高収益企業のビジネス戦略　知財を活かした事業開発・アライアンス戦略の策定と実行 ～マーケティングの視点からのオープン&クローズ戦略の策定・実行～
   林 力一（PwCコンサルティング合同会社 Technology Consulting Tech Lab Solution IP Senior Manager）
2. コメント
   杉光 一成（同上）
3. ディスカッション（会場との質疑応答）

プレイス・ブランディング研究会

変わる企業と地域の関係 ― パソナグループと淡路島 ―

要旨

2019年8月，米主要企業の経営者団体である「ビジネス・ラウンドテーブル」は株主至上主義を見直し，顧客や従業員，サプライヤー，株主など全てのステークホルダーを重視する方針を表明した。その中には地域社会も含まれており，企業と地域の新しい関係がスタートしたと言って良いだろう。

日本においても，コロナ禍により東京一極集中の脆弱さが露呈されたが，こうした中，地方の可能性に目を向けた首都圏に拠点を置く大企業も出てきている。その一つがパソナグループである。同社は兵庫県淡路島に本社機能の一部を移転して大きな注目を集めている。なぜ島なのか，淡路島での活動における可能性と課題は何か。地方移転を主導された同社副社長の渡辺氏の講演と続くパネルディスカッションを通して，これからの豊かな生き方・働き方，そして，プレイス・ブランディングにおける企業と地域の新しい関係について議論していきたい。

リーダー

徳山 美津恵（関西大学 教授）

企画運営メンバー

上田 隆穂（学習院大学 教授）
小林 哲（大阪市立大学 教授）
若林 宏保（電通 クリエイティブディレクター）
長尾 雅信（新潟大学 准教授）
山崎 義広（駿河台大学 講師）

報告内容

1. ハブリッド・ワークライフの推進－本社一部移転と地域の活性化
   渡辺 尚（パソナグループ 副社長執行役員）
2. フロア・ディスカッション「地方と企業のプレイス・ブランディング：その理念と実践を問う」
   ファシリテーター：徳山 美津恵（同上）
   パネラー：渡辺 尚（同上）
   パネラー：若林 宏保（同上）

地域創生マーケティング研究会

地域創生と共創価値

要旨

本セッションは，価値共創という視点から地域創生を考察し，フロアの皆様とディスカッションを通じて議論を深めることを目的としている。

第一報告では，地域創生が地域社会を構成する観光客なども含めたあらゆるステークホルダーの「ヒト」と「こころ」の価値共創によって実現されることを明らかにするため，歴史と伝統に裏付けされた日本の職人技をコト発信で次世代につなぐ新しい試みをおこなっている京都市の事例を取り上げる。

第二報告では，消費者が「コロナ禍による新しい生活」という価値観を持つようになった今，商店街が消費者にどのような価値を発信していくべきなのか，SNS 等を通して消費者とどのように共創価値をつくっていけばよいのかを，川越市角栄商店街の事例を通じて考察する。

そして第三報告では，上述の2つの事例を振り返りながら，価値の共創と情報発信が，いかに価値増殖を生み，地域創生に寄与するかについて明らかにする。

リーダー

山口 夕妃子（佐賀大学 芸術地域デザイン学部 教授）

企画運営メンバー

天野 恵美子（関東学院大学 経営学部 准教授）
井上 真里（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（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）
武市 三智子（東洋大学 総合情報学部 准教授）
西村 順二（甲南大学 経営学部 教授 / 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. コト発信による京の地域創生：ステークホルダーとの共創
   伊藤 佳代（同上）
2. 「価値の発信」から始まる商店街
   榎並 和良（桜英数個別塾代表 / 川越市角栄商店街振興組合理事長 / 川越まちゼミの会会長）
3. 価値共創と情報発信
   武市 三智子（同上）
4. 全体討論

ユーザー・コミュニティとオープン・メディア研究会

ソーシャル VR ― コミュニティとメディアの可能性 ―

要旨

VR（バーチャルリアリティ）の技術とその応用が静かに社会に浸透しており，ソーシャルＶRに成長しつつある。VR の技術は，現実世界から空間的な同一性／非同一性，時間的同期性／非同期性を再構成することで多様な可能性を生み出す。当初，VR の学術的な研究は脳神経科学や心理学の分野から人間に与える身体的認知への影響が考察されてきたが，近年ではコミュニケーション学や社会学からの研究が進む。そして 2020 年のコロナ禍以降，VR に求められる内容と求める人が変わった。従来の VR 市場はオタクやサブカルチャーを中心とする狭いユーザー層であったのが，一般の消費者や企業が VR 技術に期待を寄せるようになった。その期待とは，“メディア”と“コミュニティ”としての可能性である。報告会では，ソーシャル VR のコミュニティとメディアとしての可能性を展望したのち，VR の開発と応用に第一線で取り組む開発企業から両者の事例を紹介する。

リーダー

片野 浩一（明星大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

石田 実（東洋大学 経営学部 准教授）
伊藤 智久（明星大学 経営学部 准教授）
高野 大輔（クオン株式会社 経営企画本部 経営企画室）
山田 洋介（大日本印刷株式会社 コンテンツビジネス本部）
宮井 弘之（株式会社博報堂）

報告内容

1. ソーシャル VR の可能性
   片野 浩一（同上）
2. VR コミュニティとメディア―その開発事例―
   金谷 建史（株式会社テンアップ 代表取締役）

ユーザー・イノベーション研究会

社外の企業よりユーザーと共創する意義 ― 共創プラットフォームWemakeの事例 ―

要旨

企業は，企業内部だけのイノベーションだけでなく，社外の企業と共創する「オープンイノベーション」や，ユーザー（消費者）と共創する「クラウドソーシング」といった，企業外部との共創によるイノベーションが増加している。

こうした中，小林製薬，京セラ，三井化学，コクヨ，ダイキン工業など約80社の依頼企業に対して，両方の外部との共創を仲介してきたのがWemake である。その結果，社外の企業よりユーザーとの共創の方が，成果に結びつきやすいと指摘する。その実例や要因について，創業者の大川CEOに説明いただき，ユーザーと共創する意義について理解を深める。

さらに，同事業は，2014年9月開催の第2回の本研究会において「WEMAKEをWe Makeしよう!」というテーマで，参加者とその可能性を議論したものであり，今回，その後の成長の軌跡や課題を理解した上で，同事業のさらなる成長に貢献できることも期待している。

リーダー

西川 英彦（法政大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

水野 学（日本大学 商学部 教授）
廣田 章光（近畿大学 経営学部 教授）
清水 信年（流通科学大学 商学部 教授）
堀口 悟史（堀口海運株式会社 代表取締役）
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. オープンイノベーションとクラウドソーシング
   西川 英彦（同上）
2. 共創プラットフォーム「Wemake」の成長の軌跡
   大川 浩基（株式会社A 代表取締役）
3. 対談・質疑
   コーディネーター：清水 信年（同上）

ブランドマネージャー制度研究会

ブランドマネージャー制度の発明と発展 ―文献調査と現実と ―

要旨

当研究会は，ブランドマネージャーという「制度」を基軸として，統合型ブランドコミュニケーションの実現等マーケティング上の成果を生み出す「組織構造」を解明することを目的として立ち上がった。

今回のセッションでは，当該分野の基礎的文献を振り返ったうえで，ブランドマネージャー制度の現状について検討をしていく。はじめにLow & Fullerton（1994）およびAime, Remy & Laporte（2017）で論じられているブランドマネージャー制度の歴史的経緯について再確認を行う。つづいて，元P&G ブラウン担当シニアブランドマネージャーである大槻開氏（企画運営メンバー）からブランドマネージャー制度の現状について報告が行われる。そして，これら文献確認と現状報告に基づき会場参加者とのディスカッションを行なっていく。

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. 基礎的文献の振り返り
   佐藤 達郎（同上）
   山下 勝（同上）
   青木 慶（同上）
   大原 亨（同上）
2. ブランドマネージャー経験者に“現実”を聞く
   大槻 開（同上）
3. 会場参加者とのディスカッション

フードビジネス・イノベーション研究会

米国における有機食品流通の発展 ― カウンターカルチャー運動がもたらした破壊的イノベーション ―

要旨

今日のビジネス・イノベーションを語る上で，技術的な側面とともに重要となるのがSDGsに象徴されるバリューシフトである。特に，フードビジネスはSDGsとの関連性が強く，それを意識した製品やサービスが数多く開発されている。しかし，SDGsは決して表層的なトレンドではなく，長い年月をかけて形成された構造的な変化がその根底にある。

そこで，本リサーチプロジェクトでは，昨年『ヒッピーと呼ばれた若者たちが起こしたソーシャルイノベーション』を白桃書房より上梓した畢滔滔先生を迎え，米国の有機食品流通にカウンターカルチャーが与えた影響について議論する。本書は，カウンターカルチャー運動が長い年月をかけて有機食品流通を構築し，米国の食品流通に大きな変革をもたらした事実を，現地での詳細な調査をベースにまとめたもので，フードビジネスに影響を与える構造的なバリューシフトについて有益な示唆が得られると思われる。

リーダー

小林 哲（大阪市立大学 経営学研究科 教授）

企画運営メンバー

伊藤 匡美（亜細亜大学 経営学部 教授）
上田 隆穂（学習院大学 経済学部 教授）
折笠 俊輔（公益財団法人流通経済研究所 主任研究員）
久保 健治（株式会社ヒストリーデザイン 代表）
小宮 信彦（株式会社電通ソリューションデザイン局 2025事業推進グループ統括 / チーフ共創ビジネスディクレター）
尾藤 環（辻調理師専門学校 企画部部長 / 産学連携教育推進室 室長）

報告内容

1. ヒッピーと呼ばれた若者たちが起こしたソーシャルイノベーション：米国に有機食品流通をつくりだす
   畢 滔滔（立正大学 経営学部 教授）
2. 畢報告へのコメント
   小林 哲（同上）
3. フロアを交えたディスカッション

サービス・マネジメント研究会

サービス・トライアングルからサービス・サークルへの展開 ― ハンズオン・インターンシップの実践から ―

要旨

職業体験や採用選考を目的としたものではなく，プロジェクトのプロデュースを起点とした中期型インターンシップを実施するプロセスに関与する主体者（大学生，大学，インターンシップ・コーディネーター，受入先）間のサービス・プロセスに着目し，新たな属性の主体者が加わるようなサービス・エンカウンターに対して，サービス・トライアングルに代わる新たなモデルを提示する。

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 ONCO-BS部）
登坂 一博（大阪経済法科大学 経営学部 特任教授）
本下 真次（関西学院大学大学院 経営戦略研究科 研究員）

報告内容

1. ハンズオン・インターンシップの組み立て
   木本 浩一（関西学院大学 ハンズオン・ラーニングセンター 教授）
2. ハンズオン・インターンシップの実践
   坂野 充（NPO法人JAE 代表理事）
   山本 幸一（大阪国際大学 キャリアサポートセンター 講師）
3. ハンズオン・インターンシップのサービス・エンカウンター
   向井 光太郎（同上）

価値共創型マーケティング研究会

価値共創マーケティングとサブスクリプションモデル・ビジネスの接点

要旨

企業が顧客と価値共創をおこなう際には，顧客の価値創造を促進することを念頭に置きながら直接的な相互作用を求めて企業は活動している。サブスクリプションモデルには，このことを念頭に置いたものがあり，その動向や進展に関心が向けられている。そこで本研究会では，エアークローゼットの前川様を迎え，その実践から浮かび上がる新たな可能性を検討していく。

リーダー

村松 潤一（岡山理科大学 経営学部 教授）

企画運営メンバー

今村 一真（茨城大学 人文社会科学部 教授）
梅澤 大輔（商品企画エンジン株式会社 代表取締役）
大藪 亮（岡山理科大学 経営学部 教授）
奥居 正樹（広島大学大学院 社会科学研究科 准教授）
清野 聡（安田女子大学 現代ビジネス学部 教授）
張 婧（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）

報告内容

1. 価値共創マーケティングにおける機会収益の逸失と機会損失の転嫁
   村松 潤一（同上）
2. エアークローゼットにみるサブスクリプションモデル・ビジネスの可能性
   前川 祐介（株式会社エアークローゼット 取締役副社長）
3. ディスカッション
   村松 潤一（同上）
   前川 祐介（同上）

オムニチャネル研究会

ニューノーマル時代の小売業の革新

要旨

小売業を激変させている現下の環境変化は，デジタル化とコロナ禍である。デジタル化によって顧客は「識別された個客」となり，マーケティング，サプライチェーン，ロジスティクス，決済など小売業のあらゆる仕組みが革新されつつある。一方，コロナ禍はわれわれの生活，仕事，買い物行動に重大な影響を及ぼし，小売業をはじめ，それに対応できない企業を市場から淘汰している。

本セッションでは，こうした環境の激変の先にある新しい秩序をニューノーマルと位置づけ，「ニューノーマル時代の小売業の革新」というテーマを設定する。まず，これからの小売業の構図を「ネオリテール」と捉え，その全体像を理論的に描き，次に，RaaS（Retail as a Service）のパイオニア企業であるベータジャパンの先端的な事例を紹介し，最後に，セッションのテーマを踏まえたパネルディスカッションを行う。

リーダー

近藤 公彦（小樽商科大学大学院 商学研究科 教授）

企画運営メンバー

金 雲鎬（日本大学 商学部 教授）
太宰 潮（福岡大学 商学部 准教授）
西原 彰宏（亜細亜大学 経営学部 准教授）
中見 真也（神奈川大学 経営学部 准教授）
今井 紀夫（一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 博士後期課程）
奥谷 孝司（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. ネオリテール―ニューノーマル時代の新小売ビジネスモデル―
   近藤 公彦（同上）
3. b8taが創出する「発見・体験」によるリアル店舗の価値とは
   羽田 大樹（ベータジャパン合同会社 最高執行責任者）
4. パネルディスカッション
   羽田 大樹（同上），白鳥 和生（日本経済新聞社 総合編集センター調査グループ 次長），水越 康介（東京都立大学 経済経営学部 教授），近藤 公彦（同上）

デジタルトランスフォーメーション研究会

デジタルトランスフォーメーション・プロセス・モデルの構築に向けて ― 理論と事例 ―

要旨

2020年春より活動を開始した本研究会では，デジタルトランスフォーメーショ（以下DX）を企業が実行する過程に焦点をあて，そのプロセス・モデルの構築を目指している。理論面においては，企業の能力構築の観点からダイナミック・ケイパビリティに関する先行研究の知見を，顧客をはじめとする社外のステークホルダーとの価値共創の観点からサービス・ドミナント・ロジックの知見を統合する方向で，議論を重ねてきた。本セッションではまず，これまでの議論で明らかになったDXの特徴とプロセスについて理論的枠組みを提示する。次に，企業によるDX事例を取り上げ，理論的枠組を応用しながら考察する。最後に企画運営メンバーと参加者による質疑応答を行い，今後の研究の方向性を議論する。

リーダー

藤川 佳則（一橋大学大学院 経営管理研究科 国際企業戦略専攻 准教授）

企画運営メンバー

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

報告内容

1. DXプロセス・モデルの提示：ダイナミック・ケイパビリティとサービス・ドミナント・ロジックの統合
   藤川 佳則（同上）
   今井 紀夫（同上）
2. DX事例分析：DXプロセス・モデルの実際
   藤川 佳則（同上）
   大川 英恵（同上）
   堀内 健后（同上）
3. 質疑応答

地域活性化マーケティング研究会

「民藝」による地域活性化

要旨

民藝は，その創始者である柳宗悦の着眼によって見いだされ，地域資源を生かし地域価値を生み出す創造活動に共感する様々な地域の，様々なタイプの担い手によって全国に広がり，今日に至っている。近年では生活スタイルの面でも再注目され，企業の文化貢献・SDGsの観点から民藝支援の動きや小売業の新しいMDの観点でも関心が高まっている。

今回の研究発表では，(1) 盛岡・鳥取・出雲・倉敷等の「民藝都市」を対象に，これまでの経緯や地域ブランド，コミュニティ，街づくり，人材育成などの発展の特徴を明らかにする。(2) 日本初の民藝館が生まれたにも関わらず，戦後の工業化の中で民藝が廃れ，近年繊維関係から再活性化を見せる浜松，(3) 若い担い手によるデザイン創造活動や大学生による価値の伝達・育成支援が始まった福山を事例に，今後の民藝の在り方とそれによる地域活性化を考察する。(4) さらに多くの方々とのディスカッションを予定している。

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）
福本 哲也（大阪樟蔭女子大学 学芸学部 教授）

報告内容

1. 全国で展開される民藝による地域活性化-民藝都市比較
   宮副 謙司（同上）
2. 浜松の民藝の歴史と再活性化の動向
   内海 里香（同上）
3. 福山における若い担い手による新たなクリエイティブ活動の事例
   池澤 威郎（福山市立大学 都市経営学部 准教授）
4. ディスカッション「民藝による地域活性化の論点」

ブランド＆コミュニケーション研究会

ブランド＆コミュニケーションの学術研究の現状と課題

要旨

本セッションでは，ブランドとコミュニケーションに関する最新の学術研究の動向をふまえ，今後の研究の展望について議論を行う。まずは3名の報告者より，①消費者のブランド選択に影響を与える自己および社会的要因に関する研究報告（杉谷陽子（上智大学）），②製品やブランドの「新しさ」を伝えるコミュニケーション戦略について，感覚マーケティングの視点からの研究報告（外川拓先生（上智大学）），③ラグジュアリーブランドがマスティージ・マーケティングを行う際に，コ・ブランド戦略のパートナーをどのように選定すべきかについての研究報告（菅野佐織先生（駒澤大学））を行う。最後に，久保田進彦先生（青山学院大学）よりコメントを頂戴し，フロアも含めた総合討論を行う。

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（中央大学大学院 戦略経営研究科 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

1. ブランド選択における自己 vs. 他者：態度と行動意図の乖離について
   杉谷 陽子（同上）
2. 「新しさ」をどのように伝えるか：感覚マーケティングからのアプローチ
   外川 拓（同上）
3. マスティージ・マーケティングにおけるコ・ブランド戦略
   菅野 佐織（同上）
4. 総合コメント
   久保田 進彦（同上）

消費者行動と価格戦略研究会

サブスクリプションと価格戦略の系譜

要旨

近年の価格戦略の大きな潮流として「サブスクリプション」と「ダイナミックプライシング」が挙げられる。本研究会でも過去この2つのテーマを取り上げており，2019年大会ではダイナミックプライシングに焦点を当ててセッションを行った。今年の本セッションでは，「サブスクリプションと価格戦略の系譜」と題し，まずサブスクリプションに重きを置き，サブスクリプションにおける顧客満足というマーケティング上でも重要な概念について行った研究成果を報告する。サブスクリプション・サービスは顧客に利用の程度が委ねられる部分があるが，その利用の程度と顧客満足の関係について，また支払い意識と顧客満足の関係についても併せて，調査データの分析結果と共に紹介する。

続いて山形大学の兼子良久先生をお招きしてディスカッションを行う。兼子先生から価格研究の系譜をご紹介頂いた上で，その系譜と近年の2つの潮流を踏まえ，研究課題や研究発展を議論する。

リーダー

太宰 潮（福岡大学 商学部 准教授）

企画運営メンバー

上田 隆穂（学習院大学 経済学部 教授）
奥瀬 喜之（専修大学 商学部 教授）
兼子 良久（山形大学 人文社会科学部 准教授）
藤居 誠（東急エージェンシー データマネジメント局データアナリティクス部 専任部長）
久恒 整（アダプティブ 代表取締役）
福島 健吾（株式会社野村総合研究所 DX生産革新推進部 上級データサイエンティスト / NRIデジタル株式会社 リード データアナリスト）
小阪 翔（メトロエンジン 取締役COO兼チーフデータサイエンティスト）
星野 浩美（コープさっぽろ マーケティング部）
山中 寛子（学習院大学 講師）
野村 拓也（学習院大学大学院 経営学研究科 博士後期課程）

報告内容

1. 解題
   太宰 潮（同上）
2. サブスクリプションと顧客満足
   太宰 潮（同上）
3. パネルディスカッション「価格戦略の系譜と近年動向」
   兼子 良久（同上）
   太宰 潮（同上）

ポスターセッション

1. なぜ，オンラインライブを見るのか？ ― 顧客の参加経験に基づく参加動機と態度形成 ―

大島 遥（法政大学 経営学部 西川・本條ゼミ）・藤居 史帆（同上）・鶴澤 茉尋（同上）

報告要旨

本研究の目的は，顧客を参加経験の有無で分類し，オンラインライブにおける顧客の参加動機，および参加動機が態度形成に与える影響を解明することである。

本研究では，新型コロナウイルス感染症の影響などで，近年身近になったオンラインライブについて，10代～20代を対象に調査を行った。研究方法はデプスインタビュー，アンケート調査，統計ソフトRを用いた因子分析と重回帰分析である。

その結果，先行研究である中塚・小川（2008）によって見出された「情報」に加え，「一体感」「お試し」「手軽」「新体験」の4つの因子が新たに抽出された。

オンラインライブへの参加経験のある顧客の態度形成には，「一体感」「お試し」因子が正の影響を与えた。一方で，参加経験のない顧客の態度形成には，「一体感」「お試し」に加え「情報」因子が正の影響を与えた。

本研究の理論的貢献は，普及が進む新しいライブ形式への参加動機，および参加動機が態度形成に与える影響を解明したことである。

実践的貢献は，顧客の参加経験の有無に合わせて，より最適なプロモーションとコンテンツ制作が可能になったことである。

2. オンラインにおける情報源選好の変化とその動機

田中 里奈（法政大学 経営学部 市場経営学科）・小山 亮裕（同上）・内田 彩都（法政大学 経営学部 経営学科）

報告要旨

本研究の目的は，オンライン予約を行う前の情報源選好に影響を及ぼす要因を明らかにすることである。先行研究では，消費者の情報源選好を規定する要因は製品判断力で，特に，製品判断力の低い消費者にオンラインレビューが有用な情報源であると示唆された（中川.2013）。

本研究では，オンライン予約の普及を踏まえ，幅広い観点から情報源選好への影響を調べた。そこで大学生男女を対象に旅行，レストラン予約前の情報源選好をアンケート調査，統計ソフトRを用いた因子分析，重回帰分析を行った。

その結果，旅行で6因子，レストランで7因子が抽出され，Instagramにて旅行，レストランどちらも「自己探索」が，自社ECサイトにて「早期決断」「衆目敏感」「自己探索」が，オンライン予約を行う前の情報源選好に正の影響を与えると分かった。

本報告の理論的貢献は，オンライン予約を行う前の情報源選好に影響を及ぼす要因を新たに発見し，「早期決断」「衆目敏感」「自己探索」の因子が情報源選好に与える影響を明らかにしたことである。実践的貢献は，オンライン予約において予約や購買の対象に合わせ各情報源を活用した新たなプロモーション戦略の可能性を示唆したことである。

3. ニューロマーケティングの実際的手法 ― ウェブサイトの何が顧客行動を決定するのか。 ―

積 高之（関西学院大学大学院 経営戦略研究科）・小池 昇司（ウェブ解析士協会 ウェブ解析士マスター）・江尻 俊章（ウェブ解析士協会 代表理事）・松浦 啓（東京都立産業技術大学院大学）

報告要旨

顧客の購入意思決定の95%は，無意識レベルで行われている。

ダニエル・カーネマンなどの研究で知られている「二重過程理論」によると，人間は合理的に判断する内省的なタイプ2過程（システム2）の前に，直感的なタイプ1過程（システム1）よって行動を決定すると言われてる。

ECを始めとするウェブサイトを利用するとき顧客の行動もこのシステムに従うと仮定すると，サイトデザインにおいて直感的なシステム1への対応を考えることで「クリック前の行動」を制御することができるのではないかと考えた。ウェブ解析士として普段ウェブサイトを解析していると，サイトへ訪問してクリックなどのアクションを行った後の顧客行動は把握できるが，そのアクションを起こす前の行動を把握することは難しい。この時間の行動を想定できると，ウェブデザインに向上に役立つのではないかと考えた。今回は「ウェブ解析士協会」の改善前と改善後のアイトラッキングを計測し，その効果を研究した。

4. ソーシャルメディア上でのブランドに対する“熱量”を測る指標への試行 ― ツイート解析による新たなブランドとの関係性指標の開発と，マーケティング指標との関係についての分析から ―

武田 互生（電通マクロミルインサイト スペシャリスト）

報告要旨

本報告では，2019年カンファレンスで「ソーシャルメディア・データを活用したブランド・リレーションシップの測定」に参画した経験から，Twitter上の発言を捉えブランドとの関係性の強度や質の指標化への新たな試みを報告したい。

アプローチは1.Twitter上でブランドへの好意，感謝，賛辞などを含む発言を「関係性あり」として分類。2.自然言語処理（BERT）による分類システムを構築。3.RTなど除く自発的な発言における「関係性あり」の発言の割合を「関係性スコア」として測定。4.自主調査や自社購買データを用い，3.の指標とブランド好意や購買との関係を考察した。

1.では，より今日的なブランドとの距離感を考慮し，人間との対話として使う表現やネット用語的に賛辞等に使われる表現を加味して分類を実施。その結果，3の「関係性スコア」は既存のテキスト分析ツールでのポジティブ判定とは傾向が異なる指標となった。

4.では，同カテゴリーの中で有意に「関係性スコア」が高いブランドは，若年層において好意が高い傾向や，前年比で購買率，購入回数の伸長傾向がみられ，若年層におけるブランドとの関係性の強度を示す指標の1つとなる可能性もある。

5. オンライン空間は共創空間を超えられるのか？ ― 株式会社オカムラ中部支社のCue Dream PJによる価値共創の可能性 ―

今永 典秀（名古屋産業大学 経営専門職学科 准教授）・小倉 悠希（株式会社オカムラ）・河田 佳美（同上）・久岡 伸功（同上）

報告要旨

株式会社オカムラの中部支社は，共創空間としてOpen Innovation Biotope“Cue”を提供し，コミュニティマネージャーが中心となりステークホルダーが介する「対話の場」を実現した。一方，新型コロナウィルス感染症の拡大による社会変化により，対面の対話の場の実現が困難に陥った。そこで，2020年度からプロジェクトチームで企画設計し，「オンライン環境を活用する共創の場の可能性」の実証研究を行い，未来に向けた対話のあり方の可能性を模索し，2021年2月から半年間「Cue Dream Project」を試行した。10のドリームオーナーをHPに掲載し，動画を含めた広報と，オンラインワークショップの募集・実行・結果報告を行なった。コミュニティマネージャーによるサポートによってオンライン環境でも，異なる利害関係者が集まりプロジェクトの進捗に向けた共創が実現した。オンラインワークショップ実現時のファシリテーターや，ドリームをサポートして実現に向けた助言を果たすメンターの役割や，ドリームオーナー同士や他のプレイヤーとの協働を促すコーディネート役や，活動プロセスを可視化して発信する広報の役割が重要であることが示唆された。

6. 図解を用いたステークホルダーの関係性と提供価値の可視化によるサービス分析および考察 ― 宅配ECサービスを対象にサービス・ドミナント・ロジックの視点から ―

小川 望（武蔵野美術大学大学院 造形構想研究科）・五十嵐 悠（同上）・大谷 真菜（同上）・米田 真依（同上）・カツ イクナン（同上）・中原 采音（同上）・野崎 琴未（同上）

報告要旨

本研究は，対象サービスについて，CVCA等を用いてサービス・ドミナント・ロジック視点で図解・分析を行うことで，一見すると類似性の高いサービス間における差異の可視化を試みた。

今回の調査対象として，日常的に利用している宅配ECサービスに着目し，老舗の代表的サービスであるオイシックスに，新興系スタートアップの中で成長著しい食べチョクとポケットマルシェを加えた3サービスを取り上げ，比較分析を行った。

手法として，CVCAを用いてステークホルダーとの関係性およびステークホルダー間で発生する価値等を可視化し，各サービスの違いを分析した。さらに各サービスの母体企業から発信された広報情報，創業経緯や歴史，ビジョン等を重ね合わせることで，サービスとしてのスタンスやアプローチの違いを掘り下げた。

分析の結果，類似していると思われた各サービス間で，ステークホルダーへのアプローチに一定の違いが見られた。これらの違いはスペックだけをまとめたビジネスモデルキャンバス等の手法では気づくことができない部分であり，サービス分析において関係性や価値共創を図解し，その要因を分析することの重要性を示唆するものであった。

7. ライブコマースでの消費における買物価値の知覚について

山口 翼（法政大学 経営学部 西川・本條ゼミ）・長尾 勇佑（同上）・平本 裕也（同上）・宮越 萌実（同上）

報告要旨

本研究の目的は，近年，海外を中心に広く普及している販売形態「ライブコマース（以下，LC）」における購買行動において，消費者がどのような買物価値を知覚するのかを明らかにすることである。

LCとは，ライブ配信サービスを通じ，視聴者がリアルタイムで販売者とコミュニケーションを取りながら商品を購入できる販売経路のことを指し，2016年に中国で社会現象となった。近年も新しい販売形態として注目され続ける中で，消費を通じて知覚される買物価値については未だ議論がなされていない。

そこで，本研究ではライブ配信動画の視聴を経由した購買をLCでの消費と定義し，20代を中心とした消費者を対象に，アンケート調査を通してLCにおける購買行動の買物価値を測定し，統計ソフトRを用いた因子分析を行なった。結果，買物価値として代表的である「快楽的価値」「功利的価値」の他に，他者より優位に立ちたいという「先駆的価値」が新たに因子として抽出された。

本研究によってLCでの購買における買物価値の測定及び「先駆的価値」を発見したほか，より効果的なターゲティング戦略を立てることが可能になった。

8. 区分線形近似モデルを用いた売上トレンド分析

中山 雅仁（鳥取大学大学院 持続性社会創生科学研究科）・森山 卓（鳥取大学大学院 工学研究科 助教）・桑野 将司（鳥取大学大学院 工学研究科 教授）

報告要旨

情報通信技術の進展によって，分析に使用できるデータは長期間化している。データの傾向を把握する際に用いられる手法として，トレンド分析があるが，トレンドに構造変化が含まれるとき，全期間のデータを用いる場合と直近のデータを用いる場合では，得られる結果が異なる。そのため，分析に使用するデータ期間を適切に決める方法論が要求される。

本研究では，構造変化を考慮したトレンドを抽出する区分線形近似モデルを提案する。区分線形近似モデルを時系列データに適用することで，複数の構造変化点とそれによって区分された期間のトレンドを同時に推定できる。なお，モデルに含まれる構造変化点とトレンドの推定には，赤池情報量基準を用いる。

ある小売業者が長期間販売している商品に提案モデルを適用した結果，ほとんどの商品の売上時系列データで構造変化点が1個以上検出された。つまり，それらの商品はデータ期間において少なくとも一度は売上傾向が変化していたといえる。分析結果から得られた直近の構造変化が発生したタイミングとトレンドに，商品の原価率を組み合わせることによって，マーケティング戦略を考える上で有用な知見を得られることを示した。

9. Twitterデータ分析から見えた消費者の食に関する価値観の変化 ― 代替肉普及の観点より ―

橋本 萌那（東京工業大学 環境・社会理工学院）・高澤 陽太朗（青山学院大学 理工学部 助教）・笹原 和俊（東京工業大学 環境・社会理工学院 准教授）

報告要旨

個人の健康や気候変動，動物福祉などの観点から，肉の消費を抑えた食生活への転換が求められている。しかし今のところ大豆ミートなどの代替肉は私達の食卓に浸透しているとはいえない。代替肉普及の糸口を掴むためには，代替肉に対する消費者の考えや価値観の変化を理解することが重要である。そのための有効な手段としてソーシャルメディアが注目されている。

本研究の目的は，Twitter上の代替肉に関する11年分のツイートを分析することで，消費者が代替肉について持っている価値観とその変化を観察し，代替肉普及の糸口を見つけることである。

そのために，消費者の持つ価値観や道徳を表す語を先行研究に基づき設定し，それがツイートにおいてどのように用いられているかを時系列で観察した。

その結果，次の2つの重要な知見を得た。1つ目に，代替肉への注目が自身の健康によるものから，動物福祉や気候変動などの問題意識にひもづく価値観へと変化していた。2つ目に，より最近のツイートでは，動物や環境に対する非道徳性への解決策として代替肉が語られている可能性がある。これらより，消費者に対してより利他的な価値の訴求が有効となることが示唆された。

10.オンライン環境における製品の提示形式が重さ知覚と製品評価に及ぼす影響

權 純鎬（早稲田大学 商学学術院 助手）・須田 孝徳（同上）・野村 拓也（学習院大学 経営学研究科 博士後期課程）

報告要旨

本研究の目的は，オンライン環境における製品の提示形式が重さ知覚と製品評価に及ぼす影響を明らかにすることである。

ECサイトに掲載されている製品画像の提示形式は平面（2D）形式と立体（3D）形式の2種類あり，3D形式の製品画像は2D形式より消費者が観察できる面の数が多い。以上の点に着目し，本研究では消費者が製品画像から観察できる面の合計値から製品をより大きいと推定するかを検討する。また，大きさは重さの推定に影響を及ぼすという先行研究に基づき，提示形式による大きさの知覚は重さの知覚につながるかを検証する。そして，重さの知覚方法は，経験知覚（製品を手に取るなど）と予測知覚（視覚的手がかりによる予測）に分類できる。前者の知覚方法は製品評価に影響を及ぼすとされているが，後者の知覚方法においても同様の結果が再現されるかについて検討する。

調査の結果，3Dの製品画像（vs.2D）は重いと予測されることが明らかになった。一方で，大きさの知覚には有意差が見られず，重さの予測知覚が製品評価に及ぼす影響も確認されなかった。今後の課題として重さの知覚方法によるプライミング効果が生じるメカニズムを明らかにすることがあげられる。

11.「意味接点」を軸としたデジタルシフト：コト産業復興に向けた知見の蓄積

遠藤 頌太（株式会社コレクシア）・芹澤 連（同上）・佐々木 留美（株式会社東急エージェンシー）・久保 ひろみ（同上）・後藤 佳奈（同上）・荒木 久一郎（株式会社東急文化村）

報告要旨

宿泊や娯楽等のコト産業では，リピーターを中心とした対面サービスが基本である。しかしコロナ禍により顧客接点の大部分が失われ，サービス提供側にも顧客が見えなくなることへの恐怖や自信喪失が起こっている。こうした分野を支援するDXへの示唆及び知見の蓄積が急務である。Withコロナのコト産業において，企業の存在意義とパーパスを顧客視点で問い直し，DXに結びつけた事例として，bunkamuraのコロナ復興マーケティングを紹介する。

ブランドが利用される生活場面を生活接点と呼ぶが，特にブランドが生活上の価値に変わる接点を我々は「意味接点」と名付けた。この観点から文化芸術鑑賞の本質的な価値を理解するために，観賞とはどのような体験なのか，顧客の生活の中でどのような意味を持つのかという視点で調査を行った。その結果，非現実的な空間演出，声ではなく動作や拍手で感動を伝える新しい文化醸成，観賞前後の体験の改善等の直接大きな声を出せない中での価値提案を開発し，SNS強化，自社サイト改善，動画配信といった施策に活用している。文化芸術鑑賞に限らず，宿泊業やエンタメ業，小売業などのDXにおいて，多様化した意味接点を捉え施策を開発するための知見が得られた。

12.ライブコマース進化から考える消費者心理 ― 夫の知らないところで繰り広げられるお買い物行動論 ―

三木 政英（事業構想大学院大学）・岩井 一博（同上）・中西 麻由子（同上）

報告要旨

消費行動の変化，とりわけファッション業界における店頭販売での不振は大きな課題となっている。一方，消費者はネットショッピングに移行しつつあるものの，フィッティングやコーディネーションの難しさがある。また，消費者によっては自身のライフスタイルにより自由に気兼ねなく買い物に行けない層も存在する。

こうした背景の下，ライブコマースを活用した個人間売買が活況を呈しており，出品者と購入者の間で繰り広げられるやり取りは既存のマーケティング理論を超える新たな活動形態として注目されている。今回，主婦をターゲットとしたライブコマースを研究対象とし，通常の販売店では見られない様々な工夫点にスポットライトを当てるとともに，買い物に熱狂する購入者像を明らかにする。また，一般の販売店では見られない参加者同士が購買性向を熟知し合い形成されたコミュニティのので購入促進行動についても明らかにする。また，これらの活動を支える各種個人間売買サイトの変遷と活用についても触れ，今後の店頭販売やサイトにおける取り組みの一考察となるよう提言を行う。

13. 機械学習による多様性を考慮した市場セグメンテーション — Diversity-aware market segmentation using machine learning —

金城 敬太（共立女子大学 ビジネス学部 准教授）

報告要旨

今日，性別や人種など多様性（ダイバーシティ）を考慮することが社会において重要とされている。マーケティングの様々な場面においてもこれらは問題となっており，こうした考慮がない場合には戦略の見直しが必要になったり，企業のブランドイメージの低下につながる可能性がある。一方で，人々の多様性を確保しながらどのようにセグメンテーションやターゲティングを行うかは明らかではない。

本研究は，こうした問題に対処するために公平性に配慮しながらセグメンテーションを行い，結果として多様性を担保する方法を提案する。具体的にはこれまでの手法を拡張し，公平性配慮型機械学習（特にクラスタリング）を行ったのちに，様々な多様性を考慮したうえで利潤の計算をすることでセグメントの仕方を決定する手法を提案する。加えてデータを用いてこの手法を検証した。結果として，価格などが事前に与えられている状況で，セグメントの仕方や多様性の程度などを自動的に決定できることが明らかとなり，その有用性を確認することができた。本研究はマーケティングにおける多様性の配慮に対して新しいアプローチを与えるであろう。

14. テキストマイニングによる複数カテゴリーからの商品分類の試み

大方 翔貴（東北大学大学院 医学系研究科 博士課程）・田邊 亜澄（東北大学 加齢医学研究所 助教）・謝 明哲（東北大学大学院 国際文化研究科 博士課程）・杉浦 元亮（東北大学 加齢医学研究所 教授）

報告要旨

消費者行動研究領域では，選択式調査の代替手法として，テキストマイニングが注目を集めている。商品分類研究に対して，テキストマイニング手法を適応する利点は，自由記述形式データに対して直接分析をおこなうことによって，選択式調査を用いることの問題点である研究者の仮説や価値観に依存しない，商品分類をおこなうことができることである。本研究では，消費者の生の声が反映されていると考えられるユーザー生成コンテンツのうちの商品レビューを分析対象に，テキストマイニング手法を適応し商品分類の応用可能性を検証することを目的とした。本研究では，Amazon.co.jpの商品レビューに対してテキストマイニング手法に基づく主成分分析と潜在ディリクレ配分法を用いて商品分類を実行した。その結果，両手法において，商品レビューから消費者目線の商品評価に基づく商品の特徴を抽出することができ，その抽出された商品評価の特徴に概ね基づく形で商品が分類されることを確認した。これらの結果から，テキストマイニング手法の適応によって，研究者の仮説や価値観に依存しない商品分類が可能であると考えられ，本研究で検討した手法の可能性を確認することができた。

15. ユーザー・イノベーション診断マップ — ユーザー参加型新製品開発のはじめ方 —

米満 良平（博報堂ブランド・イノベーション・デザイン）・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）・和泉 舞（同上）・今井 郁弥（同上）・比留川 ありさ（同上）・徳田 周太（北陸博報堂）

報告要旨

本研究では，先行研究のフレームワーク（Piller & Walcher, 2006）をもとに，産学連携プロジェクトでの研究および実践を通して，「ユーザー・イノベーション診断マップ」を開発した。

ユーザー・イノベーションは近年研究の広がりや先駆的企業での活用が始まっているものの，確立されたノウハウがなく，どこからどう取り組んだらいいのか判断が難しいという課題がみられる。

博報堂ブランド・イノベーション・デザイン局と法政大学西川英彦研究室は，共同で「ユーザー・イノベーション・ラボ」を立上げ，ユーザー・イノベーションに関心がある異なる業種の6社とともに，ユーザー・イノベーションの最新研究の知見を取り入れつつ，実務につなげる取り組みを1年間実践する中で，本マップを開発してきた。

本マップは，企業が期待するユーザー・イノベーションを，(1) ユーザー参加の範囲（アイデア／ソリューション），(2) 課題の範囲（オープン／特定領域）の2軸4象限に類型化した上で，最適な手法（クラウドソーシング法やリードユーザー法など）を診断するものである。マップの更なる改善に向けて，実務家および研究者の参加を期待する。

16.プラットフォームにおけるインタラクションと活動・印象の関係性 ― プレイス概念を用いた可視化と分析 ―

亀和田 慧太（株式会社電通デジタル マネジャー）

報告要旨

プラットフォームは他のプレイヤーが提供する製品や情報と一体になって初めて価値を持つものであり，その設計においては，いかに他のプレイヤーの活動を誘発するかが重要である。誘発する上での要の1つが，プラットフォームでプレイヤーが直接目にするUI，およびそれを通じて実行されるインタラクションである。しかし，現状，プラットフォームのどのようなインタラクションが，どのような活動，ひいては印象を生み出しているのか／いないのかが殆ど分かっていない。そこで，本研究ではプラットフォームにおけるインタラクションがいかに活動・印象を誘発しているかを統一的に分析するための枠組みと方法を提案する。具体的には，プレイス概念を援用した枠組みと，インタラクションの可視化およびアプリレビューのテキストマイニングを組み合わせた方法である。その枠組みと方法に基づき，音声プラットフォームサービス4つを事例分析した。分析の結果，インタラクションの変数やパターン（空間の多様性，ライブ空間の命名可能性，など）と，その活動および印象の誘発のしかたに関する仮説が導出された。

17.非ブランド商品・サービスに関する脳賦活部位とその情報処理過程について ― 脳機能画像結果を使用したメタアナリティカルな方法による検討 ―

綿貫 真也（流通科学大学 商学部 准教授）

報告要旨

本研究は，ブランドエクイティを有しない非ブランド商品・サービスに関する被験者の脳賦活部位から，非ブランド商品・サービスにおける特徴的な心的過程の検討を試みた。具体的な方法として，脳神経科学の研究分野においてよく活用される，脳機能画像の実験結果を使用したメタアナリシティックな方法を採用した。最終的な対象研究数は，指定された科学的な手続きに依拠して収集された26研究，733脳賦活部位となった。解析の結果，腹内側前頭前野，腹側線条体が特徴的に賦活した。この領域は，Neural common currency networkの中心的な脳領域であり，非ブランド商品・サービスに関する消費者の心的過程とは，「主観的で短期的な報酬への期待」を基本としていることが推察される。その他の脳賦活領域として，下頭頂葉，背内側前頭前野が観察された。これらの領域は，認知的意思決定の際に賦活される箇所である。以上のことから，非ブランド商品・サービスに関する消費者の心的過程とは，主観的で合理的な報酬期待を基本としたシステムであることが示唆される。

18.プロ野球のデジタルマーケティングの研究

高橋 透（東京工科大学 メディア学部）・進藤 美希（東京工科大学 教授）

報告要旨

日本のプロ野球は，ファン人口が2010年から2019年にかけて約20%減少するなど，人気が衰退しつつある。この日本のプロ野球の人気を再度高めるために，デジタルマーケティングを用いる方法について，研究する。具体的な提案として，第一に，球団は，ソーシャルメディアのさらなる活用を行うことを提案する。第二に，球団は，地域に密着したイベントやマーケティングを行い，子供と交流する機会を増やし，その成果をソーシャルメディアでも発信することを提案する。第三に，現在は球団によって，デジタルマーケティングの進捗に大きな差がある。これをカバーするため，パ・リーグ6球団はデジタルマーケティングを専門とするパシフィックリーグマーケティング株式会社を設立し，有料の動画配信サービスやYouTubeでの配信活動などをすでに行っている。こうした活動を，全球団に広げるとともに，さらに発展させていくことを提案する。これらの提案について，本研究では，先行研究調査，ケーススタディ，アンケート，インタビューを通じて検証して報告する。

19.年上のアンバサダーによるSNS投稿は閲覧者の購買意図を高めるか ― 企業公認の一般人による発信が閲覧者の購買意思決定プロセスに与える影響 ―

齋藤 未波（青山学院大学 経営学部 マーケティング学科）・岸本 真愛美（同上）・村上 奈穂（同上）

報告要旨

近年SNS利用率が増加して商品を使用した消費者の投稿が重視される中，企業は商品に愛着を持つ消費者を公認し，アン

バサダーとしてSNSでクチコミをしてもらうプロモーションを行なっている。

本研究の目的は，どのような属性をもつ消費者の投稿が閲覧者の商品の購買意思決定により強い影響を与えるかを明らかにすることである。これによって，SNSを通した企業のコミュニケーションにおいて，アンバサダーとして公認するべき消費者属性への示唆を得る。

従来の研究では，発信者と閲覧者の類似性が重要視されていた。それに対して，本研究では，閲覧者よりも年代が上の発信者の投稿は，類似性が高い同年代の発信者よりも，商品の購買意思決定により強く影響を与えるのではないか，と考えた。

本研究では，SNS投稿を用いたシナリオによる実験的方法を用いて，企業からの公認の有無と発信者の年代の違いが，閲覧者の興味関心と購買意図に与える影響に関して，仮説検証を行う。SNSでの発信に適した消費者を明らかにすることで，企業のSNSにおけるコミュニケーションにおいて，どのような属性をもつ発信者の投稿が，閲覧者の購買意思決定プロセスを促進させるかに対する示唆を導く。

20. 音声プラットフォームがもたらすマーケティングの可能性

岡田 直也

報告要旨

2021年，国内において，新型コロナウイルス感染症の拡大は続いており，3蜜を避けた生活や外出自粛など，人々が自宅で過ごす時間は増えたままである。可処分時間の使い方も，外出という選択肢が減ることで，インドアでできる趣味や動画視聴などが伸びる結果となっている。そんな中，改めて注目を浴びたのが，音声コンテンツである。日本でも，アメリカ発の音声SNSであるClubhouse（クラブハウス）が，2021年1月から春先に一気に普及し，大きな話題となったことは記憶に新しい。このClubhouse（クラブハウス）の普及により，改めて，音声プラットフォームに注目が集まり，radikoやVoicyなどの利用者が増加した。日本は海外と比べて，音声プラットフォームが普及していなかったが，ここ数年で，音声コンテンツの質と量が満たされつつあり，かつ，プラットフォームの使いやすさも一定レベルを満たし始めたことから，キャズムを超える可能性が出てきた。今回，利用者を急速に伸ばし，注目度の高い音声プラットフォームであるVoicyについて分析することで，音声プラットフォームがもたらすマーケティングの可能性を検討した。

21. コンテンツ消費における記念品の役割 ― デジタルチケットの有形化を事例として ―

末吉 彩（一橋大学 経営管理研究科 博士課程）

報告要旨

本研究の目的は，消費者があるコンテンツを消費した記念品をもつこと，さらに記念品は有形であることが望ましい理由について，その役割を通して検討する。

消費者はコンテンツを消費した記念品（Souvenir）をとっておくことがある。記念品とは映画や旅行といった無形で一時的な体験に対して，それを象徴するような有形物のことを指す。例えば映画を見た後，映画のパンフレットを購入したり，半券をとっておいたりという行為では，パンフレットや半券は記念品としての役割を果たすために有形で保持される。

しかし，現在では電子書籍やデジタルチケットの導入により，このような記念品になり得る有形物自体が無形化するようになってきた。本研究では，ジャニーズアイドルのデジタルチケット導入期（2017年）から現在まで，どのようにしてデジタルチケットを記念品として保存しようとしてきたか，またジャニーズ事務所がそれを受け，どのようにデジタルチケットの運用を変化させてきたかについて紹介する。この事例を通して，消費者にとって記念品が有形であることが重要であり，有形であることによって果たせる役割について述べる。

22. 人々は真鶴で何をしているのだろうか ― ソーシャルメディアから物語を発見，生成する試み ―

春木 良且（フェリス女学院大学 国際交流学部 教授）・卜部 直也（真鶴町 政策推進課）

報告要旨

日本の地域PRは，自然，食べ物，祭事，人情などが主要な訴求要素であり，差別化要素が見出しにくい。そのため，地域PRにおいては，しばしば物語型コンテンツが用いられる。物語を用いた情報伝達には，受け手側の認知や共感を高めるといった効果があるとされている。しかしどういう物語を生成，記述するかといったことに関しては，人間の感性，創造性に依存する部分があり，自動化，一般化することは難しい。

本研究では，特定の対象に関する，SNS（Twitter）での表現に着目する。人々のTweetを集約，分析することで，多くの

人々による，対象に纏わる物語性が出現するのではないだろうか。こうした仮説に基づき，神奈川県真鶴町に関するTweetを収集した上で，テキストマイニングによって，この町での人々のエピソードを抽出する。人々の行動や感情などから，その背景にある物語空間を推定していく試みを報告する。これにより，特にコンテンツマーケティングへの貢献を目指すものである。

23.映画におけるクチコミ重視者の性格特性

大橋 桃葉（東京工科大学 メディア学部）・森家 明味（同上）・森川 美幸（同上）

報告要旨

近年，インターネットの普及により，レビューサイトやSNS等でのクチコミが消費者の購買行動に大きな影響を与えるようになった。殊に映画のような体験型の商品は，購入後に返品できないことから，リスク回避のためにネット上のユーザー・レビューがしばしば参照されており，その影響は興行成績にまで及んでいる。クチコミに関する研究は，これまでも盛んにおこなわれてきたが，その多くはどのようなレビューが消費者の購買意思決定に影響を与えるか，商品提供側はどうレビューに対処すべきかといった，レビューの内容やレビューをする側に偏ったものであった。本研究では，レビューを参照する側に焦点を当て，どのような性格特性を持つ消費者がクチコミを重視しているのかを明らかにする。性格特性の測定には，Goldberg（1981）が提唱したパーソナリティの特性論であるBigFive尺度を用いた。質問票調査から，回答者の外向性・情緒不安定性・開放性・誠実性・調和性の5因子のレベルを明らかにし，性格傾向と映画鑑賞に関するリスク回避行動との関連性を検証する。口コミの影響を受けやすい傾向にある消費者像を特定することで，今後の映画宣伝のための新たな視座を提供する。

24.効果的な日本のアニメ映画予告編の提案

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

報告要旨

映画のヒットには効率的な宣伝が欠かせない。ポスターやチラシなどPRツールの中でも，特に有効だと言われているのは予告編である。宣伝担当者は予告編を通して作品の魅力をいかにアピールするかに注力する。観客がどういった優位性に着目して予告編を見ているかわかれば，より効果的な予告編制作が可能になるであろう。Suckfüll & Moellering（2015）はMode of reception（受容モード）と呼ばれる概念モデルをベースに，消費者が予告編を見る際，どの要素の影響を有意に受けるか調査した。実写映画『ピアノ・レッスン』（1993）を採用し，3種類の予告編を使って質問票調査を行った結果，映画を鑑賞する際に自身と内容を比較する受容モードの女性は，ストーリーに特化した予告編から強い影響を受け，同じモードの男性は映画のクオリティに特化した予告編からあまり影響を受けないことがわかった。本研究ではアニメ映画の場合も同じ傾向が見られるか検証する。アニメ映画『未来のミライ』（2018）の3種類の予告編を取り上げ，質問票調査を行った結果から日本の観客の受容モードと影響力の強い予告編のタイプを特定し，より細かくターゲティングした予告編内容の提案を行う。

25.キャラクタービジネスの新規市場開拓に関する研究

御前 大壱（東京工科大学 メディア学部）・進藤 美希（東京工科大学 メディア学部 教授）

報告要旨

キャラクターは現代の日本人の生活に深く溶け込んでいるが，キャラクタービジネスの市場は近年，伸び悩んでいる。さらなる成長のためには新しい市場の開拓が必要である。本研究では，自社でキャラクターをデザインして様々なビジネスに活用しているキャラクター会社に焦点を置く。結果，キャラクターグッズは子どもっぽい，持つのは恥ずかしい，と感じる人に対しても使ってもらえるようなデザインを考案して製品化することで，新規市場が開拓できることがわかった。具体的には，キャラクターのイメージを使いつつ，それとはわからないようなファッショナブルな洋服などを作ることが有効であった。さらに，最近，話題の「推し活」に着目し，その活動で使ってもらえるようなグッズを作成することで，新規市場が開拓できることがわかった。具体的には，コンサートで使うグッズや，チケットホルダーなどを作ることが有効であった。これらの提案について，本研究では，先行研究調査，ケーススタディ，アンケート，インタビューを通じて検証して報告する。

26.価格の回数的リフレーミング ―「回数」でもリフレーミングは成立するのか？―

梶田 真衣（法政大学 経営学部）・倉持 功喜（同上）・佐々木 夏穂（同上）

報告要旨

本報告の目的は，回数的リフレーミングの効果を明らかにし，時間的リフレーミングと比較することである。

時間的リフレーミングとは，販売価格を時間的な単位で連続する小額の支出にリフレーミングする価格戦略である。これまでの研究では，時間的リフレーミングをした時，価格をそのまま提示するよりも安く感じ，購入意向が高まると言われていた。しかし「時間」以外のリフレーミングについてはあまり議論されてこなかった。本研究では，「回数」でリフレーミングした時の効果を明らかにする。

研究方法は，アンケート調査，統計ソフトRを用いた分散分析である。

結果は，価格を回数でリフレーミングした時，価格をそのまま提示するよりも購入意向が高かった。また，回数と時間のリフレーミング効果を比較した時，誤解されている感覚は回数的リフレーミングの方が抑えられたが，購入意向については差は見られなかった。

本報告の理論的貢献は，従来「時間」のみで議論されてきたリフレーミングの効果について，新しく「回数」でリフレーミングしても効果が出ることを明らかにした。実践的貢献は，広告表現における新たな価格戦略を提示したことである。

27.サステナビリティ活動とサステナビリティブランドが企業価値に及ぼす影響

有井 和久（公益財団法人 電通育英会 専務理事）

報告要旨

SDGsが社会全体の共通目標となり，社会課題への取組がビジネスセクターにおいても加速している。経済価値と社会価値を同時に実現するサステナビリティ活動の実践が，これまで以上に企業の競争力と持続性を支える中核となる。

サステナビリティ活動は当該事業による直接の収益貢献のみならず，ブランド価値の蓄積を通じて，企業の業績や中長期の企業価値向上に寄与すると考えられる。

本発表は，日本市場，日本企業を対象にして，サステナビリティ活動とサステナビリティに焦点をあてたブランド価値と企業業績や企業価値との関係を実証研究によって明らかにし，サステナビリティに関わる学術研究及び実務に示唆を与えることを目的とする。

サステナビリティ活動とサステナビリティブランド価値の企業業績・企業価値に対する効果を共分散構造分析モデルと重回帰分析モデルによって検証した。

検証の結果，サステナビリティ活動はサステナビリティに関するブランドの価値形成に正の効果を持つこと，及びサステナビリティに関するブランド価値の中で，社会性，及びガバナンスに関するブランド価値が企業価値に対して正の効果をもつことが明らかとされた。

28.サステナビリティの潮流とマーケティングに求められる変化 ― サステナブル・マーケティングの定義の検討 ―

青木 茂樹（サステナブル･マーケティング研究会）･江戸 克栄（県立広島大学大学院 教授）・原 裕（株式会社メンバーズ 執行役員）・萩谷 衛厚（株式会社メンバーズ EMC推進室）・加藤 佑（ハーチ株式会社 代表取締役）・砂川 和雄（キャスレーコンサルティング株式会社 代表）・黒岩 佳加（キャスレーコンサルティング株式会社）

報告要旨

経済活動において，これまで主として企業は生産・流通に関わり，生活者は消費を行い，消費後の廃棄物の回収・焼却については行政が対応してきた。経済活動が促進されるほど，企業は無尽蔵に埋蔵資源を掘り続け，空気や水などの資源を無料で利用し，地球環境や自身の関わらない地域社会に外部不経済を与えてきた。

このことは地球環境や社会にダメージを蓄積させることとなり，気候変動，生物多様性の損失が発生し，人類の技術では制御することができないリスクが生まれている。脱炭素化で経済ルールが変わり，このルールに適合しないとマーケットからはじき出され得る。今，SDGsをはじめとしたサステナビリティへの転換が国，企業，NPO・NGO，個人に求められている。

この時，企業活動はどのように方向展開し，サステナビリティへの転換を進めるべきであろうか。サステナブル・マーケティングとは「地球環境の再生および社会的公正を実現し，全ての人々のウェルビーイングと社会全体の持続可能な繁栄をもたらすため

に，顧客をはじめとする多様なステークホルダーとの共創関係を通じたイノベーションにより価値を創造・提供する活動を指す」と我々は考えている。

29. コレクティブインパクトに基づく地域コミュニティ創造の考察 ― Social Design Girls 17のプロデュースを通して見た地域の覚悟 ―

藤川 遼介（株式会社エピテック 代表取締役 社長）

報告要旨

2011年「Stanford Social Innovation Review」において，様々なプレイヤーが社会課題解決に向けて共同の効果を最大化するための考え方であるコレクティブインパクトが発表された。当研究は，ニューノーマル時代において，コレクティブインパクトの考え方が日本のコミュニティ創造に浸透していけるか考察を行う。

コロナ禍における変化の1つは，テレワークやワーケーションという言葉が飛び交い，複数の地域を往来する生き方を選択する人が増え始めたことである。このような変化に対応するために，地方部の受け入れ環境の充実が求められる。多様な人が行き交うことで，2020年代の地域振興は，情緒的な施策を中心とした「地域おこし」から経済的施策を中心とした「地域活性」にシフトすると予測する。その理由は，SDGsに向けたアクションに加え，地方部において都心部と連携したソーシャルビジネスが生まれ，ソーシャルインパクトが起こるからだといえる。

したがって，当研究は，コミュニティ創造の在り方をコレクティブインパクトに基づいて，「Social Design Girls 17」による地域活動へのインタビューを参考に考察していく。

30. 途上国社会貢献型ビジネスにおけるインターナル・マーケティング研究 ― 実験的研究：インターナル・マーケティングにおけるVR技術の活用可能性に注目して ―

更家 富美子（東京サラヤ株式会社 社長室・社長補佐）

報告要旨

本研究では，途上国社会貢献型ビジネスにおけるインターナル・マーケティング（以下，IM）に注目し，実験を通してVRの活用可能性を探る。VR技術の進化に伴い，医療，健康福祉，教育，ゲーム，ツーリズムなどVRの活用範囲が拡大している。更にメーカー業界をはじめマーケティング分野における応用も拡がりを見せているが，殆どが外部顧客，即ち製品やサービスへ対価を支払う企業の外部市場顧客へ向けたマーケティングである。しかし，顧客は外部市場だけでなく，企業の内部市場にも顧客＝従業員が存在する。この“従業員”と企業間の関係性向上を目指すIM戦略としてのVRの活用可能性を検討する。

Ndubisiらによると今やIM研究は世界中で蓄積されつつあるが，途上国，とりわけアフリカでのIM研究は報告されていないと主張する。2015年以降，SDGsの注目度と共に，途上国社会貢献型ビジネスへの関心が高まっているが，曹らによると成功率は低く事業継続性に問題がある。本研究では日本人顧客の製品使用シーンを撮影したVRコンテンツを，製造者であるウガンダ従業員がHMDを用いて体験する実験を通し，IMへの影響度を明らかにした上でIM支援ツールとしての可能性を探る。

31. 健康行動とCOVID-19流行前，流行初期における購買の特徴および変化について

塩田 藍（CCCマーケティング株式会社 事業開発Division ヘルスケアUnit 研究員）・山内 慶太（慶應義塾大学大学院 健康マネジメント研究科）

報告要旨

COVID-19は日常生活に大きな変化をもたらし，購買内容にも影響を与えていると考えられる。本研究の目的は健康行動とCOVID-19流行前，流行中の購買の関連性を検討することである。

健康行動はCOVID-19流行前に取得したデータを潜在クラスモデルにて類型化し，購買特徴はCOVID-19流行前と流行中のデータを潜在ディリクレ配分法によりtopicを生成した。

健康行動は男女ともに積極的，受動的，乏しい，3タイプに類型化された。購買特徴は時期，性別に関わらずインスタント食品topicが生成されたが，他のtopicは異なっていた。健康行動と購買topicの関連は，男性は受動的タイプがCOVID-19流行中に衛生用品を多く購入した傾向がみられ，女性は積極的タイプが時期に関わらず生鮮食品を多く購入し，インスタント食品の購入は少なく，乏しいタイプはその逆の傾向がみられた。女性の積極的タイプはCOVID-19流行前から流行中にかけてインスタント食品topicから他topicへ移行しやすいという結果が示された。

本研究から健康行動により購買特徴，移行のしやすさが異なる可能性が示唆された。

32. COVID-19収束後の訪日外国人旅行のターゲット層 ― アジア市場を対象とした調査 ―

持田 恵里（玉川大学 観光学部 観光学科）・杉原 沙英（同上）・中西 花梨（同上）・田口 知紗妃（同上）

報告要旨

COVID-19の蔓延により，訪日外客数が大きく減少している。その中で日本政府や観光関連企業は，国際旅行の再開に向けて模索を始めているが，重視するターゲット層や重点を置くべき取組が，明確ではない。

そこで本研究は，2019年度の訪日客の約82%を占めていたアジア市場に焦点をあて，潜在旅行者が国際旅行再開にあたりどのような意識を持っているのかを明らかにした上で，今後の訪日旅行再開に向けた課題への示唆を得ることを目的とする。方法として，アジア市場居住者を対象にアンケート調査を実施し，407件の有効回答を得た。

その結果，2つのことが明らかになった。1つは，早期に国際旅行を再開し，日本を訪れるターゲット層は，日本に親しみがあり，友人知人等の訪問を目的とするVFR旅行をする人ということである。詳細には，訪日経験回数が多い，日本在住経験がある，日本語の習熟度が高い，いずれかに該当する人達である。

もう1つは，日本の清潔度やCOVID-19対策を重視するということである。この傾向は，特に中国，台湾などの居住者に顕著に見られた。

最後に，上記の分析を踏まえ，実務への示唆を提示する。

33. コロナ禍におけるレストラン顧客の利用意図形成要因とニューノーマルの提案

安田 滉規（東京工科大学大学院 メディアサイエンス専攻）・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

2020年，新型コロナウイルス感染症の流行により，各地で緊急事態宣言や外出自粛要請が発出された。イベントの中止や店舗の休業および営業時間短縮要請が行われた中，特に影響を受けたのは外食産業である。緊急事態宣言解除中も客足は戻らず，08年のリーマン危機時を大幅に上回る店舗が閉店を余儀なくされた。感染症の収束が見通せない以上，店舗側はパンデミック状況下で顧客を維持する戦略を練る必要がある。そのためには，コロナ禍における顧客のレストラン利用意図を形成する要因を把握することが不可欠であろう。

Min, Yang and Kim (2021) は，米国の消費者がパンデミック時にレストランを利用する意図形成プロセスを検討した。その結果，「サービスの公正さ」が顧客の「信頼」に大きく影響し，それが「共創行動」を生んで再利用に繋がることが明らかになった。日本と米国とでは，外食文化そのものに加え，感染症に対する行政の対応および人々の認識が異なる。そのため本研究では，Minらの研究を基に，コロナ下における日本のレストラン利用者を調査した結果から，パンデミック時の営業戦略を考察する。さらに，コロナ収束後のレストランビジネスに関する提案を行う。

34. 制約ドリブンの顧客価値創造プロセス ― コロナ禍における612件の記事の内容分析と6社の事例分析 ―

平井 匠（雪印メグミルク株式会社）・大田 仁美（株式会社JTB）・宮越 裕介（株式会社 ヤッホーブルーイング）・山口 貴史（富士ソフト株式会社）・樋熊 朋史（株式会社良品計画）・西川 英彦（法政大学 経営学部 教授）

報告要旨

本研究の目的は，コロナ禍で社会生活に制約が生じた環境下において，企業はどのように価値を創造しているのかを内容分析と事例分析を通して解明することである。

まず，日経テレコンの2，784件の記事から価値を生み出した事例612件をコーディングし，Holbrook (2006) が提唱する4つの顧客価値フレーム（経済的・快楽的・社会的・利他的価値）に基づきカテゴリー化した。次に，ヤッホーブルーイングや良品計画，JTB，富士ソフトなど6社へのインタビュー等により，時系列（コロナ流行前（20年2月まで）・流行直後（20年3月～5月）・流行期（20年6月～））に沿って顧客価値の創造プロセスを事例分析した。

コロナ流行直後は，安心・安全といった経済的価値が重視され，オンライン化・非接触化を余儀なくされたが，新しい提供方法により顧客の発見・拡大があった。そして，コロナ禍が長期化する中で，オフラインとの融合など提供方法を工夫していくと，コロナ流行前より，他の3つの価値を幅広く提供する事例が確認できた。ニューノーマル時代に向け，こうした顧客価値の創造プロセスに沿って自社の活動を見直すことを提案する。

35. なぜ人は死してなお自己を残そうとするのか ― ジェネラティビティ，大衆性，死生観，死の顕現性を規定要因とする検討 ―

水師 裕（武蔵野美術大学）・高橋 望（株式会社 cocoroé）・上阪 崇幸（トッパン・フォームズ株式会社）

報告要旨

我が国は多死社会を迎えている。こうした中，終活という言葉に代表されるように，ライフエンディングに向けた消費に今後ますます注目が集まるものと考えられる。それだけでなく，COVID-19のパンデミックによって，他者の死を直接・間接的に経験する人々が増加することで，死と消費の関連を検討することの重要性が高まっている。本研究の目的は，人生の価値，知識，価値観，社会貢献の意味文脈において，後世に自己を残す消費の心理的な規定要因について検討することにある。死と消費に関わる消費者行動の研究分野では，死の顕現性が消費者の物質主義的・利己的な傾向を強めることが指摘されている。その一方，恐怖管理理論に基づく見解では，利他的な消費が文化的な世界観を満たし自尊心を高める手段となりうることも示唆されている。本研究では，こうした利己／利他の両側面の意味を主に心理学者エリク・ホーンブルガー・エリクソンと哲学者ホセ・オルテガ・イ・ガセットの議論に依拠にしながら吟味し，後世に自己を残す消費の規定要因として「ジェネラティビティ」「大衆性」「死生観」「死の顕現性」の4つの概念を取り上げ実証的な分析を行なった。

36. 医師の処方行動における感情的コミットメントの影響に関する実証研究

戸上 智香子（早稲田大学大学院 経営管理研究科 修了生）

報告要旨

本研究の目的は医師の反復的な処方行動のメカニズムの究明である。そのためには，顧客の反復的な購買行動に関する多くの先行研究と同様，反復的な処方行動の背景にあるコミットメント構造を確認する必要がある。医薬品は患者の病態に合わせ，有効性と安全性を考慮して処方されることから，一般的な消費財に比べ，計算的コミットメントに軸足をおいた意思決定が推察される。しかしながら，計算的コミットメントだけでは語りきれない反復的な処方行動の存在を実務上感じることが幾度とあり，そうした背景を踏まえ，本研究では感情的コミットメントの影響を検証する。

本研究では多次元的コミットメントモデルをベースに，医師にアンケート調査を実施し実証研究を行った。その結果，感情的コミットメントは反復的な処方行動に直接的な影響を及ぼしていないものの，計算的コミットメントに対して有意な影響を及ぼしていることから，感情的コミットメントは間接的に反復的な処方行動に影響を与えていることが確認された。反復的な購買行動の形成には感情的コミットメントがより重要であるとする先行研究とは異なる結果が示唆され，まさに医薬品ならではの特徴が示されたと言える。

37. コロナ禍における患者の受診動向調査

前川 学（旭化成ファーマ株式会社）・桐山 泰明（同上）・石川 栄一（同上）

報告要旨

本調査の目的は，コロナ禍の状況において，活動自粛が求められている中，患者の受診に関わる意識，並びに行動変容を明らかにすることである。

定期的に通院している20代から80代の男女505名を対象として2021年4月にインターネットで調査を実施した。調査項目は，「通院頻度」「通院をはじめたきっかけ」等とし，併せてオンライン診療に関わる受容度についても調査した。

その結果，通院頻度を減らしたと回答した患者は2割であった。年代別にみると20 ～ 30代では「通院頻度を減らした」と回答した割合が，他の年代と比較して高かった。また，現在の通院頻度に対する満足度は，「満足している／やや満足している」のTOP2評価で7割に上り，不満を感じていない実態が明らかになった。更にオンライン診療に関する受容度については，60代以降で「受診したいとは思わない」と回答した割合が，他の年代と比較して高く，特に60代以降のオンライン診療に対する抵抗感が強いことが確認できた。

38. マーケットコミュニケーションとしてのプロセスエコノミー

高木 翔平（ベイカレント・コンサルタント）

報告要旨

昨今市場を騒がせているプロセスエコノミー。メディア等では新しい価値を生み出しうる概念として取り上げられ，これまでのア

ウトプットエコノミーでの限界を突破するものとして各企業が取り入れる努力を始めている。

しかしながら，その概念がもたらしうるマーケット・ブランドへの影響については十分に議論がなされていないと思われる。

本研究では，企業・生活者間コミュニケーションの時間軸におけるプロセスの消費による影響について考察を図る。

アウトプット自体の価値による関係構築はもはや失われつつあり，その結果プロセスに注目が集まっている。

しかしながら，開示したプロセスの一端により，エンゲージメント構築の可能性を広げるといった正の側面もある一方，それとは逆にアウトプットも含めた全体の価値が棄損されるといった負の側面もある。

この着想から企業が直面している生活者との関係の再編についてプロセスという観点から分析・考察する。

結果，現代のグローバルイシューといった社会的視点が求められる時代に合ったマーケットにおける信頼関係を築くための一つのマーケットコミュニケーションの手段としての活用を見出した。

39. 中小 B to B 企業による商品企画を通したプロモーション戦略の実践とその効果検証

坂田 隆文（中京大学 総合政策学部 教授）

報告要旨

近年，一般消費者を顧客としないBtoB企業による消費者向けプロモーションが増加傾向にある。これは，自社の知名度や技術力に関する情報を広く知らしめることで営業活動に反映させようとしたり，採用効果をあげようとするなど一定の目的があることが背景にある。しかし，中小企業の場合，数百万～数千万，時には数億円をかけたテレビCMのような大規模プロモーションを行うことは困難である。そこで本報告では，愛知県春日井市にある従業員6名の塗料製造・加工会社が産学連携によるBtoCの商品企画を行ったことによっていかなるプロモーション効果を生み出したのかについて，その実際の活動の流れと成果について紹介する。そこで確認されることは，第一に，BtoB企業がBtoC商品を企画するという商品企画の在り方である。産学連携活動の一事例としても理解できるだろう。第二に，このような活動が同社にもたらすプロモーション効果の可能性である。BtoB企業というのは一般的には話題にあがりにくい。特に中小企業であればなおさらである。しかし，それがBtoC商品を扱うことになれば比較的話題にあがりやすくなることがあるのだということが理解できるだろう。

40. 食に制限のある消費者に関する理論研究 — 先行研究のレビューと今後の研究課題 —

水野 京子（法政大学大学院 公共政策研究科 博士後期課程）

報告要旨

本研究は，食に制限のある消費者に関する先行研究のレビューを通じて，今後の研究課題を明らかにすることを目的としている。本研究における食に制限のある消費者とは，個人の健康あるいは信念等の観点から食に何らかの制限を設けている消費者を指す。

先行研究を，まず制限の理由から「医療」「宗教」「ライフスタイル」の3項目に分類し，さらに「医療」に関しては食物アレルギーと食物不耐性関連，「宗教」はハラール／コーシャなど食の戒律関連，「ライフスタイル」はベジタリアン／ヴィーガンおよびサステナビリティ／有機食品関連に分類を行った。

これらの先行研究の発見事実と課題を総括した結果，「宗教」と「ライフスタイル」に関する先行研究は，消費者のニーズなどのマーケティングの観点からの研究が比較的蓄積されている一方で，「医療」に関する先行研究は，医学や栄養学の観点からの研究が多く，マーケティングの観点からは十分な研究が蓄積されていない傾向が明らかになった。

したがって，「医療」上の理由による食の制限に関して，マーケティングの観点からの研究の蓄積が望まれ，今後の研究課題の1つとなることが考えられる。

41. 健康志向な現代における消費者の菓子購買行動 — 間食選択動機尺度の再検討 —

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

報告要旨

健康への意識が高まる現代において，効果的な食品のマーケティング戦略策定には，消費者の健康観や健康志向に伴う購買スタイルの把握が不可欠である。

一方で，従来の菓子消費は，健康や栄養の確保よりも嗜好の充足を目的に摂食され，不健康な印象さえ伴うものだと考えられてきた。しかし，その市場規模は2006年から安定推移を続けている。背景として，2013年以降，大人向けの「プチ贅沢」「自分へのご褒美」訴求や「健康」の付加価値を持つ菓子商品，高

級チョコレートなどの需要が拡大しており，これらの需要を満たす商品が市場を牽引していることがわかる。

本研究では，特に，現代消費者の菓子購買に焦点をあて，その実態を分析し，従来の食品選択動機尺度や間食選択動機尺度（FCQ, FCQ-N, SCQ）でとらえられている購買動機をマーケティングの側面から再検討する。そのうえで，「健康」や「栄養」に関する機能的価値だけでなく，「プチ贅沢」や「自分へのご褒美」などの情緒的価値を大切にする実態を鑑みて，現代消費者の菓子の購買動機に関する因子を抽出する。

42. 食品を対象とした“ヒット商品”の特徴

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

本研究の目的は，日本食料新聞社『食品ヒット大賞』（大賞，優秀賞，ロングセラー賞）を受賞した商品（36年分，737商品）を対象に，カテゴリーおよび企業規模（従業員数）の視点からヒットの特徴について明らかにすることである。方法は，同賞の受賞理由をコーディング化し，ヒット要因をデータベース化するとともに，コレスポンデンス分析及びクラスター分析を行った。

第1に，受賞商品としては，菓子・パン，調味料，飲料類が多い。そして，大賞・優秀賞は中小企業が，ロングセラー賞では大企業が，相対的に受賞ウエイトが高くなる。

第2に，ヒットの要因は，“品質や味の向上・改善”が賞の種類を問わず重要となる。そして，菓子・パン，調味料，飲料類などでは“幅広いマーケティング対応”が，アルコール飲料，缶詰・瓶詰，チルド食品などでは“流行・話題性”が要因となる。さらに，ロングセラー賞では，“パイオニア”や“技術力”といった項目が加わる。

第3に，企業規模が大きい場合は“新規性”や“マーケティング要因”が，小さい場合は“本物・高級志向”といった質へのこだわりや“健康・ヘルシー志向”などの特定領域の支持を得ることがヒットの要因となる。

43. RTDコーヒーを対象にした併買行動の分析と味覚嗜好視点からの考察
― 共通の香り成分が人を誘う？ ―

松原 礼（長谷川香料株式会社）・中原 孝信（専修大学 商学部 准教授）・大森 雄一郎（長谷川香料株式会社）・平木 拓（同上）・中西 紫乃（同上）・高久 寛康（同上）・松下 光司（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授）

報告要旨

消費者ニーズが多様化するなかで，消費者の嗜好を把握し，その嗜好をもとにしたマーケティングの重要性が高まっている。購買データから商品同士の関係性を把握する方法の一つにアソシエーション分析があるが，そこではアソシエーションルールを利用した併買行動を分析することで，消費者の嗜好を把握できる可能性がある。これまでの分析では，特定の商品がなぜ併買されているかは，利用シーンやニーズから考察されることが多く，消費者の嗜好を視点にした報告例はほとんどない。人の嗜好は感覚（五感）経験と結びつきがあり，とりわけ食品の購買行動の理解においては味覚嗜好視点での感覚インサイトが重要といえる。

食品に含まれる「香り」は，人が認識する味覚特徴の大半を形成し，食品の味覚嗜好に大きく影響しているが，本研究ではこの「香り」が消費者の商品選択の一要因となり実際の食品の併買行動に関与しているか検証した。アソシエーション分析ツールgOLAP:graph Online Analytical Processingを用いてRTDコーヒーの期間併買を分析した結果，共通する香り成分を持つ食品同士の併買に関係性があり，消費者は共通した香り成分を含む食品を無意識に購入している可能性が示唆された。

44. 山形：寒河江のニット企業の独自性の考察
― 佐藤繊維・米冨繊維の事例研究 ―

松尾 博人（青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科）

報告要旨

山形県寒河江市はニット産地として長い歴史を持つが，市場環境変化を受け多くのニット企業が経営不振となり廃業した中で，佐藤繊維と米冨繊維は生き残り，海外取引も含め堅調な動きを見せている。

本研究では，この2社に着目し，価値創造（製品）・伝達（コミュニケーション）・提供（チャネル）の観点から，①地域内他社

との比較から2社の独自性，②2社対比から各社の独自性を分析した。さらに各社の独自性が生まれた要因を，両社社長インタビューならびに，製造工程及び営業展開の現地調査を踏まえ考察した。

その結果，多くの寒河江地域企業が流行やアパレル企業・商社の動きに沿って製造体制を変化させ失敗したが，2社は得意領域・技術を堅持し，さらに独自のファクトリーブランドを創造し営業を拡大したことが明らかになった。また2社比較では，佐藤繊維は紡績技術・デザイン力からの価値創造と寒河江での地場産品を含めた店舗展開，米冨繊維は縫製技術からの若者向けニットブランド開発と東京などのセレクトショップでの販売という差異があった。そして各社の独自性要因は，現社長の事業継承時の社内環境や，社長個人のキャリアの差異が背景として考察された。

45. 加東市における住みよさを実感できるまちづくりの要因分析 ― 住みここち調査アンケートの分析を通じて ―

藤尾 潔（関西学院大学 経営戦略研究科卒・加東市議）

報告要旨

日本では地方創生の流れの中，自治体マーケティングへの関心が急速に高まった。地方創生では交流人口の拡大や地域経済の活性化が重視されるため，自治体ではマーケティングの中でもプロモーションへの関心が高い。

Kavaratzis（2004）は，プロモーションに力点を置いたシティマーケテイングから，イメージの構築やコミュニケーションを重視したシティブランディングへの発展を訴えている。近年では都市の境界を越えたプレイスブランディングの研究も活発である。一方で，Braun（2008）では都市を対象としたシティブランディングの研究も継続されている。

本研究では，大東建託株式会社が実施した「住みここちアンケート」の関西版データを用い，筆者が市議会議員を務める兵庫県加東市におけるシティブランディングにつなげるため，市民の意識や，まちづくりの課題について考察した。その結果，市民の満足度の向上には行政サービスより日常生活の利便性の向上が有効であることがわかった。反面，自治体の実施するアンケート調査は，行政サービスの充実の視点が中心であり，総合的な価値創造を視野に入れて行う必要があることがわかった。

46. 気仙沼市の観光活性化の要因の考察

平田 裕暉（青山学院大学 MBA 課程）

報告要旨

宮城県気仙沼市は，震災復興の過程で観光客数を伸ばし，2019年には年間増加数で，仙台市や被災地の石巻市を抜き，県内で最多の増加数を記録した。本研究では，この顕著な増加に着目し，その要因を明らかにすることを研究の目的とした。研究方法は詳細な観光データ（出発地別観光客の目的など）を探索するとともに，近年の気仙沼で企画実行された地域活性化事例から考察した。

結果，観光客の増加要因として，気仙沼大島大橋の開通という観光資源の誕生以外に，①観光客セグメント別の観光目的に的確に合致した観光施策が企画・実施されたこと（隣接の一関市からの観光客の目的は特産品購入，仙台市など宮城県内の観光客は海の自然体験，東京からの観光客は震災復興の状況把握，3者共通が水産グルメ飲食であった），②気仙沼の地域資源として強みだった水産物を一次産品としてだけでなく加工・製品化しその種類を増やし魅力を増したこと，③ニット・クラフトなど女性の作り手たちが新たな地域価値を創造したことによると考察された。またこれらは①行政と民間の協働，②水産加工企業の努力，③女性の個人起業家によって担われ，観光活性化が促進されたことが明らかになった。

47. 各駅停車しか停まらない「中間駅」で，しあわせなまちをつくるには（続報2）― 小田急線生田駅でのケーススタディより ―

中西 菜穂子（デザイニングアウトカムズ事業部）・竹中 薫（同上）・高橋 祥（同上）・大坂 岳史（同上）・田村 高志（株式会社小田急エージェンシー）

報告要旨

本報告は，昨年「各駅停車しか停まらない『中間駅』で，しあわせなまちをつくるには」で報告した，多数の人が暮らしを営む街でありながら，マーケティングの対象となりにくい中間駅で，大規模な資本投入をせずとも，住民の生活満足度を上げ，沿線全体の価値を底上げする取り組みの，続報（3報告目）となる。

本年は，自律的なメソッドを構築することを目的とした研究活動を開始し，これまでの活動で得た知見から，大学生の教育プログラムとして試験的に実施した。問題解決型学習（Project

Based Learning）を基本とし，プログラム前半では，デザイン思考を中心とした講義とミニワークショップ，その後チームごとに地域についての調査や活動コンセプトの作成を実施。プログラム後半では，チームごとに地域の中で活動していく中で生まれる障壁や停滞などを，定期的にフォローしていった。本報告では，各プログラムでの実践内容とその効果について報告する。また，コロナ禍でのまちづくり支援の方法として，リモートでのコミュニケーション方法や，対面でのイベントの実施中止時のチームフォロー方法も合わせて報告する。

48. 関係人口つまづきジャーニーマップ ― 若者と地域の心地よい関係構築を目指して ―

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

報告要旨

コロナ禍をきっかけに，生活スタイルや働き方の変化が加速している。その中で，地域に興味を持ち，実際に訪問や移住をする若者世代が増えている。一方で，志半ばでその活動を断念するケースも多いのではないか。本研究では，若者関係人口が活動を意識してから地域に溶け込むまでの過程が段階的であり，その段階毎に共通した「障壁」を感じていることを発見した。活動の初期段階は，成功体験もない中なので，「否定されるかもしれない」という心理状態から，誰にも報告や相談をできず，ひとりで抱え込むといった負のスパイラルに陥りがちだが，「理解者」や「同志」を見つけ，徐々に閉塞感や停滞感を打開しながら，「評価」や「肯定」をされることで，フェーズアップしていく等のプロセスを明らかにした。私たちは，この研究をもとに「関係人口つまづきジャーニーマップ」なるものを策定した。これを，新たに地域活動を検討し行動しようとしている若者世代の「転ばぬ先の杖」として，また，地域側としても都市から地方への人口流動が始まる中で，その獲得競争が起きることを見据え，心地よい関係性を構築できる人材を獲得，育成できるメソッドとして活用されたい。

49. 消費者価値尺度の構築とその信頼性および有用性の検証

黒岩 祥太（株式会社現代文化研究所）

報告要旨

これまでSethやHolbrookなどによって，消費に関する価値尺度が提案されてきた。これらの尺度は，ある商品やサービスの保有や利用がどのような価値観の充足のために行われているのかを把握できるため，実務的にもターゲティングやプロモーションに応用がきくという点で重要である。しかしながら，これらの尺度の信頼性や有用性についての定量的な検証が充分であったとは言い難い。そこで本研究では，Holbrookの消費者価値に基づく5つの尺度を定量的に構築し，その尺度の信頼性と有用性を検証した。まず信頼性については，2021年の定量アンケート調査結果に基づいて構築した消費者価値尺度を，06年，11年，13年の同一調査項目で作成した価値尺度と比較し，その類似性を把握した。次に有用性については，多重ロジスティック回帰分析により，性・年代や居住地域，年収などを調整したとしても，いくつかの価値尺度が様々な商品やサービスの保有・利用に有意に関連していること，また商品やサービスの性質によって，正または負に関連をする尺度が異なることなどを明らかにした。

50. 企業の魅力が収益性に与える影響に関する考察

横山 遼大朗（企業広報戦略研究所 主任研究員）・坂本 陽亮（企業広報戦略研究所 上席研究員）・長濱 憲（同上）・黒田 明彦（企業広報戦略研究所 フェロー）

報告要旨

企業広報戦略研究所（電通PR内）は生活者約1万人を対象に，企業の活動や実態（=ファクト）に対して感じている魅力を探る「魅力度ブランディング調査」を，2016年から計5回にわたり実施した。この結果を踏まえ，生活者が魅力と感じる企業のファクトが，生活者の行動等に与える変化について研究を重ねてきた。

本稿では，当該調査データを活用し，生活者が企業に対して感じる魅力の要素と，企業の収益性との関係を分析する。企業の収益性は業種によっても異なることから，BtoB企業，BtoC製造業，BtoC非製造業に分類し分析を行ったところ，この一部において，企業の魅力要素と売上高営業利益率等の収益性指標の間に相関関係があることが確認された。また，分類によっては，魅力の要素と収益性指標の相関には異なる特徴が見られた。

さらに，魅力要素と企業の収益性に関係が見られるか，すなわち，生活者が企業に対して感じる魅力が収益性に与える影響について仮説を検証するため，収益性指標に影響すると考えられる財務指標をコントロール変数として回帰モデル式を構築し，重回帰分析を実施。また，業種による違いが収益性に与える影響についても提示したい。

51. 靴製品におけるコーズリレーテッドマーケティングの効果 ― スニーカーを題材として ―

井上 雄太（デューク大学経営学大学院）・甲斐 洋行（東北大学材料科学高等研究所）・伊藤 大亮（東北大学 医工学研究科）・是恒 さくら（アーティスト）・田中 利和（龍谷大学 経済学部）

報告要旨

コーズリレーテッドマーケティング（CRM）とは，企業が社会的な意義のある目的（コーズ）への寄付を通して，企業・ブランド・製品等のプロモーションを行うことをさし，社会問題と企業活動を結びつける取り組みの1つである。

筆者らは，「履いて身体を理解・表現するアフリカ地下足袋協奏の実践的研究」と題してエチオピアでつくられる地下足袋の受容・普及をテーマに学際的に検討を行っている。その一環として社会貢献性とビジネス化の両立を支えるCRMに注目した。本研究ではCRMの金銭寄付と製品寄付という異なるメッセージ手法が持ちうる靴製品の購買行動への影響について明らかにすることを目的としている。

まず製品を対象としたCRMの影響と関連要因について，先行研究のレビューから消費者属性・CRMの手法・企業側要因に分類して整理を行う。そして，靴製品の中でプロジェクトが目指すコンセプトに近いスニーカーを題材とした選択型コンジョイント分析（n =128）の結果を用いながら，CRM（金銭寄付・製品寄付）・消費者属性（性別・教育）・企業要因（ブランド認知度・製品デザイン）の影響・交互作用について考察を行う。

52. D&Iの浸透と女性活躍推進の課題 ― 大手監査法人のプロモーション活動を題材として ―

松井 彩子（文教大学 経営学部）・首藤 洋志（同上）・田中 克昌（同上）

報告要旨

企業におけるダイバーシティ経営の必要性は高まっている。しかしながら，ダイバーシティ経営の焦点のひとつである女性活躍をとっても，Global Gender Gap Reportによれば日本は諸外国と比較して遅れをとっている。本報告は，ダイバーシティ経営の中で特に女性に着目し，日本企業の中でも女性活躍のための取り組みに力を入れている公認会計士業界を対象に，女性活躍の促進に向けた現状の課題と今後の展望を対外的及び対内的プロモーション活動の視点より考察することを目的とする。具体的には，日本の大手監査法人（Big 4）を対象に，女性の活躍推進に向けた現状の取り組みを整理し，そこから見える課題と今後の展望を，6名の女性公認会計士のインタビュー調査より考察するものである。

インタビュー調査より，ダイバーシティ経営の実現へ向けた女性活躍推進の活発な活動実態が，当事者である女性公認会計士から得られた。一方，ジェンダー不平等の認識や，女性の人材流出とそれに伴う女性管理職割合の停滞などの現状も見られた。女性活躍推進活動の活発化を通した，対組織内及び対組織外への価値を明確化することが，本報告の目指すところである。

53. 動物を活用したブランドリフトの研究

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

報告要旨

企業においてブランド力をいかに高めるかは大きな関心事である。ブランドリフトの実現のための方法にはさまざまなものがあるが，本研究では，動物を活用して企業のブランドリフトにつなげる方法を扱う。動物を使うことで広告やSNSの書き込みの注目が高まることは知られているが，ブランドリフトに活用するための方法として，以下を提案する。第一に，企業は，絶滅の恐れがある動物に対する保護活動に，資金面，技術面，人材面等から協力するとともに，企業の広報に活用する。その際，企業の本業との関連や適合に留意する必要がある。第二に，企業は，動物を活用して，ロゴ，広告，製品デザインを行う。その際，企業の顧客に適した動物を選び効果を高める。デザインには，動物の写真を使う場合と，イラストを使う場合があるが，この選定にあたっても，ターゲットコミュニケーション効果が最大になるように配慮する。これらの提案について，本研究では，先行研究調査，ケーススタディ，アンケート，インタビューを通じて検証して報告する。

オーラルセッション ― 報告概要

コラージュを通じて探るスターバックスの深層イメージの探求

― 東京大学の女子学生を対象にして ―

神戸大学 人間発達環境学研究科 准教授
伊藤 俊樹

キーワード
スターバックス，深層心理，コラージュ，東大生，ロイヤルユーザー

I. 問題と目的

1. 消費行動と無意識

青木（1995）は，消費者は合理的に商品を選んでいる訳ではなく，自らも自覚していない動機を満足させる為に商品を購入していると述べ，消費行動は無意識との関係が深いことを示唆している。消費者は無意識に各々の商品に自らを投影したり，隠された欲望の代理・象徴とするなど，自己演出に欠かせない社会的地位や役割を表すものを選択している。商品のイメージによって，商品と自分とを照らし合わせた無意識のストーリーが重要なのである。

消費行動が単なる物理的な消費だけではなく，消費者の深層心理やイメージの作用に大きな影響を受けており，何故ものを買ったのかという理由の背景に隠れている深層心理の働きを探ることは，商品のマーケティング戦略を考えていく上で重要であると考えられる。

2. 本研究の目的

本研究では近年特に若者を中心にしてユーザーが急増しているコーヒーチェーン店のスターバックスに着目し，スターバックスの利用において消費者の深層心理がどのように働いているのかを探ることを目的とする。日常的な消費行動がどのような深層心理の働きによって影響を受けるのかを検討し，考察する。

3. 臨床心理学とは

臨床心理学は，深層心理学を含む心理学の1領域で「無意識」という概念を重視する。「無意識」とは，人間が意識していない領域が心の大きな部分を占め，それが人の行動や感情に大きな影響を与えるという考え方である。本研究では，臨床心理学における「無意識」または「深層心理」の概念を援用し，消費者の「深層心理」を探るために，心理療法で用いる「コラージュ」法を技法として採用し，研究を進めていくことにする。

II. 方法

1. 調査対象者

知的で深い内省力を持つと想定される東大の女子学生22名であった。東大生を対象とすることによって，通常の大学生では得られない消費者インサイトが得られると期待された。

2. 調査内容

まず，質問紙でスターバックスに行く頻度とスターバックスに対する好意度を桑原（2011）を参考にして測定し，その後「スターバックスのイメージ」と題して，雑誌の切り抜きと画用紙1枚を用いて表現してもらうように教示した。制作終了後に1時間ほど深層面接（depth interview）を行った。調査は全て1対1の対面で行った。

III. コラージュの結果と考察

本研究では，スターバックスへ行く頻度が月2～3回以上の人をロイヤルユーザーとした。その中で好意度が平均値

+1SD（51.3）以上の協力者2名を取り上げ事例的研究を行った。また，頻度が月1回未満の人を非ロイヤルユーザーとした。その中で，好意度が平均値－1SD（34.5）以下の協力者2名を比較の対象として取り上げ事例的研究を行った。

ロイヤルユーザーは，スターバックスのイメージに自分の志向性や，憧れを読み取り，スターバックスに通っていることが推測された。一方，非ロイヤルーユーザーは，スターバックスにお洒落な，スタイリッシュなイメージを認めながらも，それは自分が求めているものではないということをはっきり語っていた。

また，今回の調査協力者の中で，ロイヤルユーザー，非ロイヤルユーザーに関わらず，スターバックスのイメージとして「マックブック（東大はマックが推奨パソコンなのでマックへの親近感は強いと思われる）を開いて仕事をしている，かちっとした服装をしていない，起業しているか，外資系，IT系，コンサル系の30代男性」というイメージがよく語られたが，ロイヤルユーザーか非ロイヤルユーザーによってそのイメージの受け取り方が異なっていた。前者は，そのイメージを純粋に「かっこいい」ものとして受け止め，それに憧れを感じているのに対して，後者では，半分揶揄するかのように「流行にのせられてかっこいい自分を演じているが，本当の意味では自分のアイデンティティを見失ってしまっている人」というような捉え方をしている人が多かった。

主要引用文献

青木智子（1995）「情報文化における広告の役割」『情報文化学会誌』 2,25-32

桑原愛美（2012）「コーラのロイヤルユーザーにおける消費者心理への探索的研究」2011年度神戸大学発達科学部心理発達論コース卒業論文

オーラルセッション ― 報告概要

YouTubeにおける動画広告の挿入位置による記憶と購入意向への影響

埼玉大学 経済学部
遠藤 茉樹

埼玉大学大学院 人文社会科学研究科
加藤 拓巳

キーワード
動画共有サービス，インターネット広告，配信方法

I. 研究の目的

YouTubeに代表される動画共有サービス上で配信される動画広告が注目されており，効果的な配信方法について議論されている。しかし，動画広告の挿入位置に関する研究としては中盤のみを中心としており，冒頭・末尾の挿入位置の評価は不十分である。動画の開始前・終了後と視聴最中では，視聴者の画面への集中度と広告に抱く嫌悪感が異なるため（Li & Lo, 2015），効果が変化すると考えられる。そこで，本研究では，YouTubeにおけるお茶とフィットネスジムの動画広告を対象として，以下2つの仮説を検証する；(1) 冒頭・末尾に挿入された広告に比べて，画面に集中している中盤の方が記憶に残る，(2) 中盤に挿入された広告に比べて，嫌悪感の少ない冒頭・末尾の方が購入意向を高める。

II. 評価方法

2021年2月3日から8日に日本でオンライン調査を実施した。調査では，架空のお茶とフィットネスジムの10秒動画広告と，3分20秒のコント動画（YouTubeオシエルズチャンネル，2020）を使用した。冒頭と末尾に動画広告を挿入した冒頭・末尾群，中盤に挿入した中盤群に提示する2つの動画を作成し，ランダム化比較試験を実施した。

III. 結果と考察

検証の結果，表―1，表―2に示すとおり，中盤の動画広告は記憶に残ること，冒頭と比較して中盤の動画広告は購入意向が低下することが明らかになり，いずれの仮説も支持された。したがって，動画プラットフォームの運営企業が，広告主が記憶を高めることを目的とした場合は中盤，購入意向を高めることを目的とした場合は冒頭に動画広告を挿入する仕組みを構築することが有効だと考えられる。今後は，動画広告の商品・サービスの対象を増やすことで，一般化及び商品の違いと位置の違いの分離を考慮し，挿入位置による記憶と購入意向への影響を評価することを検討する。

表―1 記憶に対するカイ二乗検定の結果

	挿入位置	記憶		計	p値
		なし	あり		
お茶	冒頭	83	17	100	0.021*
	中盤	68	32	100	
フィットネスジム	末尾	79	21	100	0.194
	中盤	70	30	100	

***p < 0.001; **p < 0.01; *p < 0.05.

表—2 購入意向に対するカイ二乗検定の結果

		購入意向			計	p値
		なし	どちらともいえない	あり		
お茶	冒頭	37	51	12	100	0.043*
	中盤	53	34	13	100	
フィットネスジム	末尾	54	40	6	100	0.127
	中盤	68	28	4	100	

***p < 0.001; **p < 0.01; *p < 0.05.

主要引用文献

Li, H., & Lo, H. Y. (2015). Do you recognize its brand? The effectiveness of online in-stream video advertisements. *Journal of advertising, 44* (3), 208-218.

YouTubeオシエルズチャンネル（2020）.「オシエルズコント『家電量販店』」,『YouTube』https://www.youtube.com/watch?v=ebuQykG1FcQ&t=54s（2021年8月14日参照）

オーラルセッション ― フルペーパー

メディア表現から観るジェンダー規範の変遷と展望

― 価値意識の変化と出生率 ―

長岡大学 経済経営学部 准教授
武本 隆行

要約

ジェンダー不平等の解決には〈価値観の更新・意識の再構築〉が極めて重要となる一方，誰もが何がしらのアンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）を持つため，その進展が難しいのも確かだ。ただ，時代の潮流を色濃く反映する雑誌記事と広告表現の分析を進めると，2006年を境に社会の空気が大きく変わってきたことがわかる。即ち，関連法の整備以上に「1.25ショック」など出生率に関する問題がジェンダー規範に大きな影響を与えることを示す。そしてコロナ禍の今，21年が「ベビーショック元年」として刻まれる程に出生数の急降下が予測される。労働力や社会保障財源の不足，過疎地域の拡大などに直面するだけに，ジェンダー意識の変革は喫緊の課題であると同時に誰もが当事者の問題である。

キーワード

アンコンシャス・バイアス，価値観の更新・意識の再構築，2006年，1.25ショック

I. 研究の背景と目的

1. 研究の背景

「多様性と調和」をテーマに「一人ひとりが互いを認め合い，共生社会をはぐくむ契機」と位置付けられた2020東京オリンピック・パラリンピック競技大会。皮肉にも，ジェンダー問題がかつて無いほどに強い関心を集めるきっかけとなったのが，大会組織委員会の森喜朗会長（当時）による女性関連の発言だった。「ジェンダーギャップ指数ランキング2021」（世界経済フォーラム）で日本は156カ国中120位と過去最低水準で推移するなど，日本におけるジェンダーダイバーシティの問題は，その解決の進展よりも世間的意識の高まりを受け様々な場面で顕在化している最中にあるのが実情と言える。

近年，国際女性デーにあたる3月8日には全国紙を中心にジェンダー関連の新聞広告が複数出稿されてきた。21年は前述の森氏発言の影響もあってこれまで以上に広告や特集記事が掲載されるなど，人々の意識や関心は俄かに高まりを見せる。

ただ，職場での女性活躍の推進や家庭の生活時間（家事・育児など）での男女不均衡に対する変化は依然乏しい。例えば，結果未達に終わった「2020年度までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度にする」との政府目標。女性活躍推進法（16年施行）との関連イメージもあるが，数値目標が掲げられたのは20年近くも前の03年である。これほど時間を要しても目標には程遠い平均14.9%（男女共同参画白書2020）が現実だ。

家事や育児をテーマにしたテレビCMの炎上も後を絶たない。ここ数年だけを見ても18年ユニバーサルホーム「ちょっと待ってね」篇，19年はるやまホールディングス「＃アイシャツのある生活」篇，そして特に注目を集めた20年ファミリーマート「お母さん食堂」篇などと常態化傾向にある。こうした炎上問題に通奏低音として流れているのが「アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）」だ。古くて新しいこの問題こそ〈価値観の更新・意識の再構築〉の難しさを象徴する。

2. 研究の目的

ジェンダー不平等に関する研究はこれまでも多面的な観点で進められてきた。山口（2013）は，企業による夫婦の

伝統的役割分業の押し付けが管理職割合に強く影響する故に，ワークライフバランス達成への組織的取り組みが重要だと説く。横山（2015）は，有配偶女性の昇進意欲に与える影響要因を分析。家事や育児といった現実的負担が有意な関係にあるとは言えない一方，良質なキャリアパスの積み上げなどキャリアの早期段階から昇進意欲を喚起する人材育成が重要との検証結果を纏める。また炎上CMについてジェンダー観点から考察を加える瀬地山（2020）や治部（2018）は，ジェンダー関連知識はビジネスにおける必須要件であり，教養だと述べる。

本稿は，ジェンダー問題の解決における〈価値観の更新・意識の再構築〉の重要性とその難しさの考究を第一義とする。その上で，世情の変化からジェンダー規範の変遷を観ていくこと自体は伊藤・牟田（2015）をはじめ先の研究と軌を一にするが，「雑誌記事及び広告表現」に焦点を当てる点に本稿の新規性を有する。特報性を強みとする雑誌及び文化進展のバロメーターと言われる広告には，時々の時代の潮流がかなりの濃度で反映される。つまりこれらを時間軸に沿って観ていくことで，世相変化の分岐点がどこにあり，どのような社会情勢に起因するかの検証が可能となる。そしてそれは今後の展望を論じる上での立脚点ともなり，家庭や職場での男女不均衡問題の研究蓄積に資すると考える。

II. 使用するデータ

1.「雑誌記事」の検索

年代別による雑誌記事のキーワード検索には，日本唯一の雑誌図書館「大宅壮一文庫」が運営するデータベース「Web OYA-bunko」を使用する。明治時代から最新まで約650万件の雑誌記事索引を収録，蔵書対象1万2000種・80万冊を超える本館の特徴は，こうした所要規模に加えその開館理念だ。「権威あるものではなく，民衆が何を支持したかという時代を反映した本を集めたライブラリー」（大宅壮一文庫HP）に本稿で使用する本意がある。

2.「広告表現」の検索

宣伝会議から年一回発刊される『コピー年鑑』に収められた紙媒体（新聞・雑誌・ポスター）と電波媒体（テレビ・ラジオ）の広告を年度ごとに検索可能なシステム「コピラ」を使用する。『コピー年鑑』とは，東京コピーライターズクラブ（以下TCC）が開く審査会を通過したその年（前年度が対象）の優れた作品を掲載する広告年鑑で，「その時々の時代性が反映され，コピーに関してはバイブル的存在として認知されている」（コピラHP）。コピラは（コピー年鑑創刊年である）1963年から現在までの約3万4000点の広告を検索対象とする。

III. 検索の方法と結果

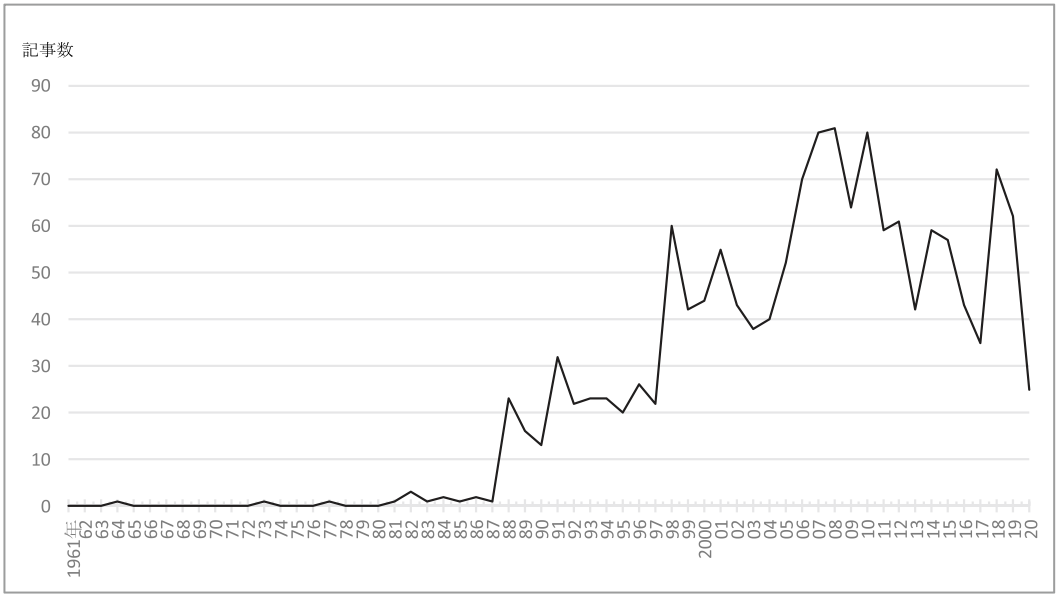
1. 雑誌記事～大宅壮一文庫「Web OYA-bunko」

本システムの検索方法には簡単検索（フリーワードのみ）と詳細検索（フリーワード・執筆者・発行日・記事種類・雑誌名・雑誌ジャンルを追加）の2つがある。本稿では詳細検索を使い，次の仕様に基づき②～④を条件設定した上で検索（図1）。

① 目的：「（共働き）夫婦と家事・育児・子育てに関する問題」を文脈とした記事の検索
② フリーワード：家事 育児 子育て（AND）夫 パパ 夫婦（NOT）夫人 妻 ママ 整理術 大丈夫
③ 発行日（検索期間）：1961年1月1日～2020年12月31日
④ 執筆者・記事種類・雑誌名・雑誌ジャンル：指定なし
⑤ 検索結果：1498件

主体が女性のみや家事テクニックの紹介を主旨とする記事を省くため，NOT（含まない）ワードに「夫人」「妻」「ママ」「整理術」を設定。「大丈夫」も夫（おっと）との誤認を避けるため対象に加える。また本旨と異なる記事や「妻」「夫」を含んだ人名（「妻夫木聡」など）は目視にて削除。発行日（検索期間）については，「夫は外で働き，妻は家庭を守る」との考えが浸透する契機のひとつでもある「配偶者控除制度」が創設された61年を起点とする。

図 1　雑誌記事の検索結果



出典：Web OYA-bunkoをもとに著者作成

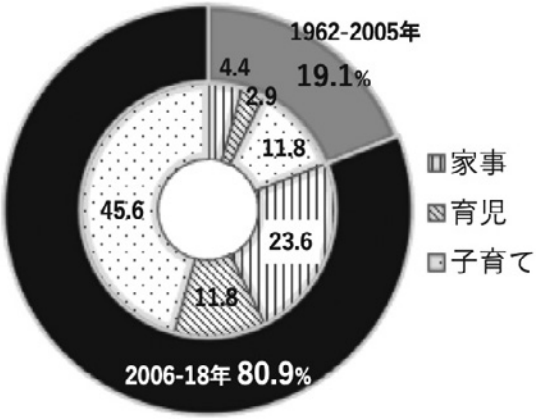
2. 広告表現～ TCC「コピラ」

「Web OYA-bunko」同様，次の仕様に基づき②～④を条件設定した上で検索（図2）。

① 目的：「（共働き）夫婦と家事・育児・子育てに関する問題」を表現した広告の検索
② コピー：家事／育児／子育て（一語ずつ入力）
③ 掲載年（検索期間）：1963年～ 2019年
④ コピーライター・広告主・業種カテゴリ・媒体：指定なし
⑤ 検索結果：68件

コピー「家事／育児／子育て」をまず一語ずつ検索の上，結果一覧から本旨と異なるコピーを目視で削除。また「掲載年」は前年度広告を対象としているため，右記「図2」含め掲載前年を出稿実績年として扱う（例：「掲載年」が19年の広告は18年出稿の広告とする）。なお検索期間は，創刊年の63年から本稿執筆時点で最新年の19年までとする。

図 2　広告表現の検索結果



出典：コピラをもとに著者作成

IV. データから観るジェンダー規範の変遷

1.「雑誌記事」が形成する三つの山

(1) 1961年～ 87年（黎明期）

27年間で検索数は僅か14件で，「闘病と子育てに苦悩する夫婦」に関する記事2件を除く12件全てが芸能人の子育

て・家族関連記事である。61年に導入された「配偶者控除制度」の影響などから「内助の功」が浸透し，男女の役割分担を問う風潮には全くない上に，男女雇用機会均等法が施行された86年を経てもその流れは変わらない（図1）。

（2）1988年～97年（導入期）

ほぼ平坦だったグラフが1988年に急伸するのはいわゆる「アグネス論争」によるものだ。タレントのアグネス・チャン氏が収録スタジオへ乳児連れで来たことについて，メディアがこぞって賛否両論の議論を繰り広げた。当年の流行語大賞大衆賞に選出されるなど世間の注目度は高く，その後も暫く議論は続き，働く女性を巡る初の社会問題として認知される。

そこから91年に検索数32件と大きな伸びを示し，97年まで年平均20件を維持。ジェンダー規範への関心の高まりを見せ始める導入期として位置付けられる。

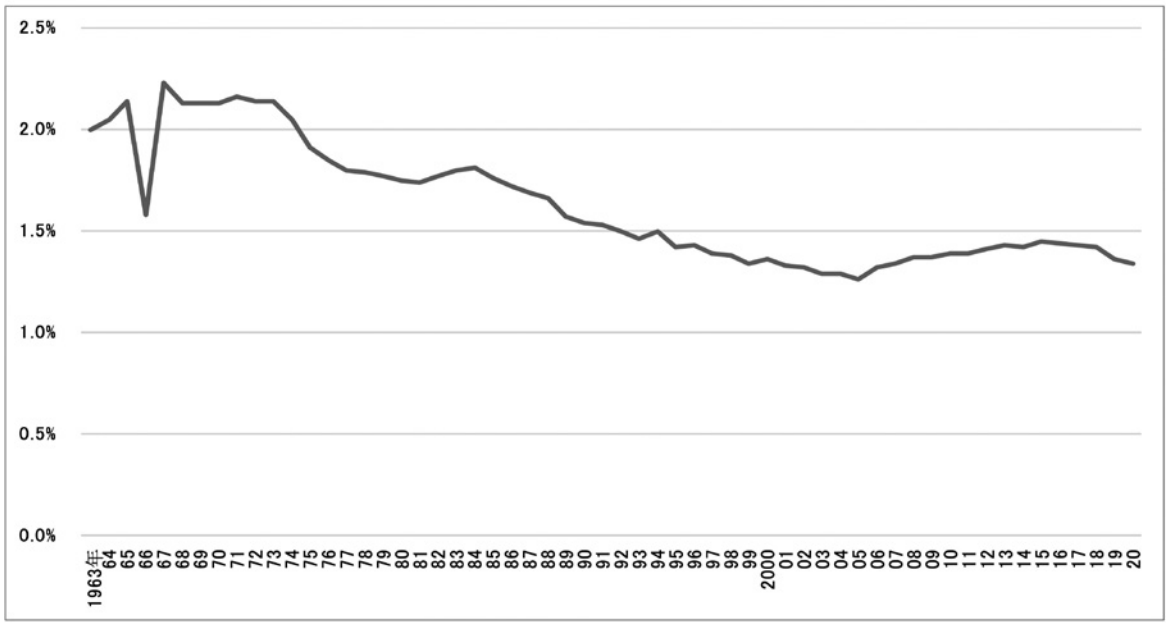
91年の跳ね方の背景にあるのが，いわゆる「1.57ショック[1)]」だ。合計特殊出生率（以下 出生率）のこれまでの過去最低値が「丙午（ひのえうま）」という特殊な要因による66年の1.58だった（図3）。これを89年に初めて下回った（1.57）ことが90年6月の統計発表[2)]で判明したときの衝撃を指すものだ。

この発表を受け90年後半を皮切りに各誌が「夫の家事分担」「父親の子育て参加」などを記事で積極的に扱うようになる。この「1.57ショック」は政府が人口減少に正面から向きあう契機ともなった。92年の「国民生活白書」で初めて少子化問題を取り上げ，また仕事と子育ての両立支援対策の検討を始めたのもこの頃だ。ただ世の中にはまだバブルの余韻が残り，切迫感は無かった。

（3）1998年～2005年（伸張期）

1998年に検索数が一気に60件を数え断崖のような傾斜を描く要因が，97年に共働き世帯数が専業主婦世帯数を上回ったとする政府発表（98年労働力調査特別調査）だ。以降も2005年までほぼ毎年40件以上を数え，「男性と家事・育児」「女性と仕事」などのテーマが市民権を得る伸

図3　合計特殊出生率の推移



出典：人口動態統計

張期として位置付けられる。記事にも「男の家事」「子育てパパ」に加え「共働き夫婦」「専業主夫」などの言葉が並ぶ。

雑誌のジャンルにも広がりが出てくる。これまでは週刊誌（一般・女性）や経済誌，生活情報誌が大半であったが，2000年代に入ると『流行通信』といったファッション誌やファッション・ライフスタイルをテーマとする女性誌での掲載が増えてくる。中でも05年に『LEE』や『marie claire』で組まれた10ページ前後に及ぶ特集記事は裾野の広がりを物語る。実際「男女共同参画社会に関する世論調査」での「夫は外で働き，妻は家庭を守るべき」の回答傾向が賛成多数から反対多数へと変化する時期も，丁度この頃と重なる。

（4）2006年～10年（最盛期）

検索数80件を超え最も大きな山を描く最盛期の始点となる2006年〈70件〉は，その数以上に大きな意味を持つ。今後の展望の要諦ともなる「1.25ショック[3)]」が背景にある故だ。右肩下がりを続ける出生率が前年（05年）に過去最低を大幅更新（1.25）していたことが判明。専門家の見通しが大きく覆されたこともあって各メディアが衝撃を持って報じたのだ。

「1.57ショック」と全く異なるのは，止まらない少子化が招く経済的打撃による国力低下への危機感だ。これまでも「男女共同参画社会基本法の制定（99年）」「改正育児・介護休業法の施行（02年）」「少子化社会対策基本法の施行（03年）」など関連法の整備に着手はしてきた。しかし緊急性が国民には伝わらず，空振りの連続との報道が相次いだ。

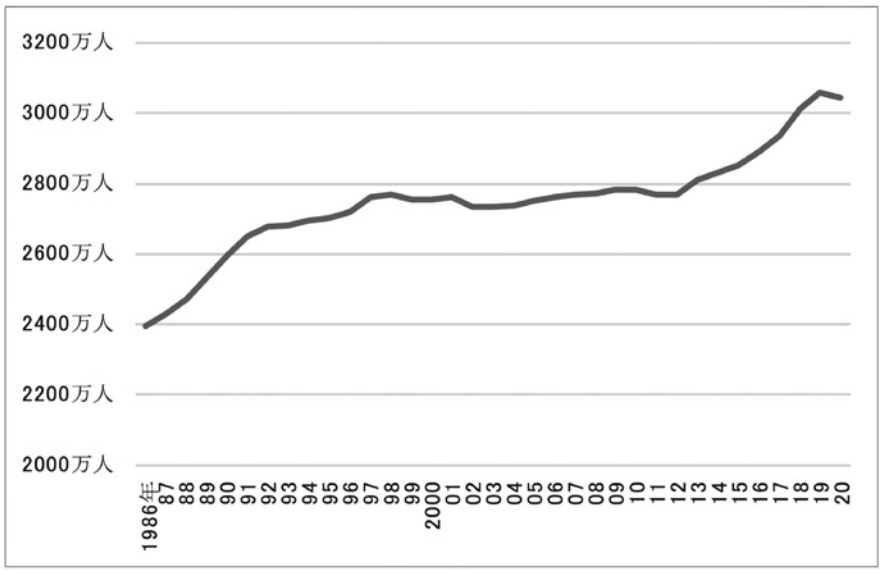
「1.25ショック」は主要メディアが危機感と共に報じ，国民のみならず政府もようやくこの人口減少局面を緊急警報として捉えるに至った。「改正男女雇用機会均等法」の同年内（06年）の施行もその表れであろう。出産後も離職せずにフルタイムで働き続ける女性がこの頃から増え始め，停滞気味だった女性の就業者数[4)]が再び上昇曲線を描くようになった（図4）。初めて社会の空気が変わったと言える。

雑誌記事に目を戻すと，「イクメン」の初登場が08年。「時短」という言葉も以前から登場はしていたが，家事や女性美容の文脈で使われる頻度が高まるのもこの頃からだ。

2. 広告表現に観る「2006年」の前と後

社会の潮目が「1.25ショック」に拠り2006年頃変わった，とする雑誌分析と同様のことが広告表現でも言える結果をコピラは示す（図2）。1962年～05年までの44年間で該当コピーは13件に対し，06年からの13年間で一気に55件

図4　女性労働力人口の推移



出典：労働力調査

まで増える。コピラの検索対象は審査作品に限られるが，関連広告が世間全体で増加傾向にあったと考えるのは自然だろう。

注視すべきは，時代の潮流が変化し始めたからと言って直ちに人々の意識に反映される訳ではないことを広告表現が顕す点だ。本節では該当広告を点（単独）で捉えるのではなく，06年を基点にその〈前〉と〈後〉で区分けをし，その前後を跨ぐ2つの広告を繋げて観ると〈価値観の更新・意識の再構築〉の難しさが顕在化してくることに注目。なお，下記いずれの広告主もマーケティング戦略に長け，広告関連賞においても多くの受賞歴を持つ。

（1）東芝：〈前〉1977年　〈後〉2011年

【1977年 新聞広告】

「来客というと，いつもお台所係の奥さん。もっと，会話に加わってほしいな」

お友達やお子さま連れなら，お料理しながらおもてなしできるものを

お世話になった方をお招きした時は，メニューの工夫と下準備を

深夜の来客，フイのお客さまにも温かいお料理とやさしい笑顔で

がんばれ‼若い奥さん

【2011年 テレビCM】

「白物家電80周年 母の目でみると」篇

今も昔も，「大丈夫」と笑って家族を守る人の力強い味方になりたい。（中略）その思いは，今もあなたのママゴコロ家電に生きています。東芝

料理を段取りよくやって奥さんも会話に加われるよう頑張ろう，との時代を経て80年。社会慣習も変化する中でママゴコロ家電のコンセプト「家族思いのママの目線で新しいものづくり」（東芝HP）は，洗濯機，冷蔵庫など日本初の白物家電を多数発表してきた企業としての自負や理念にも似た普遍性を有し，〈価値観の更新・意識の再構築〉の難しさを示す。

（2）（トヨタ自動車：〈前〉1985年　〈後〉2019年

【1985年 テレビCM】

「女性キャンペーン　駐車場」篇

（女性）ケーキのおいしい店ほど なぜか駐車場がせまいんです。私，困ったなあ。

「女性キャンペーン　右折」篇

（女性）テニスコートに行くには，6回も右折するんです。私，困ったなあ。

【2019年 Twitter（アンケート機能）】※コピラ検索外

「女性ドライバーの皆様へ質問です。やっぱり，クルマの運転って苦手ですか?」

自動車免許保有者の男女比で女性がまだ3割ほどだった85年当時は，運転が得意ではない女性が実際に多かったのかも知れない。ただ19年の女性免許保有者数は85年の男性を優に超え，通勤手段として普段使いするライフスタイルも定着。ターゲット層と日々接点を持つ自動車メーカー，かつ世界からの視線を最大限に意識するトヨタ自動車でさえ30年以上も前のイメージから抜け切れない，アンコンシャス・バイアスの典型であろう。

（3）〈前〉東京ガス：1989年　〈後〉味の素：2012年

【1989年 新聞広告（ガス衣類乾燥機）】

「妻から切り出すと正論　夫から切り出すと愛情」

妻：私，自由がほしい。働いている身には自由時間がものすごく貴重なの。夫:何も夜中に洗濯物ほさなくたって。（中略）わかってます。そんなこと言うくらいなら，手伝えって言うんでしょ。

【2012年 新聞広告（冷凍食品）】

「40年で40分」

この40年で，家庭の外で働く女性の数は約2倍に増え，一日に家事に費やす時間は40分減るなど，女性の生活は大きく変わりましたが，お弁当を作るお母さんの忙しい朝は変わりません。

エネルギーと食品という異業種の2社だが共に家事と最も近い距離にあり，家族をテーマとした「感動CM」の名士でも，家事を男性（夫）は「手伝う」ものと位置づける慣習から容易には抜け出せない面を物語る。女性の家事時間が40分減ったことを「大きな変化」と表現することの違和感に加え，就労女性が大幅に増えても男性の家庭生活時

間がほぼ変化しない[5]ことに問題の本質がある（図5）。「手伝う」から「分担する」へ広告表現が移行するには時間を要するということだ。

そして何よりジェンダー問題への対峙の難しさを象徴するのが，冒頭で著した森氏による女性関連発言が世間の注目を集める真っ最中に出稿された次の2つだ（コピラ検索外）。

(4) テレビ朝日：2021年　伊勢半など4社連名：2021年

【2021年 WEB CM（テレビ朝日／報道ステーション番組宣伝）】

「ジェンダー平等とかって今スローガン的に掲げてる時点で 何それ時代遅れって感じ」

【2021年 新聞広告（伊勢半など4社連名／企業広告）】

「バイバイ，バイアス」

ジェンダーをとりまくバイアスは過去のものになりつつある

2つはニュアンスや企画意図こそ異なるが，ジェンダー問題における日本の現在地への認識が多くの日本人の持つそれと大きく乖離している点で共通する。現状を打開しようと様々な立場から声が上げられる中，フレーズ自体が不見識であろう。実際WEB CMは激しく炎上し，公開から2日で削除されるに至った。

これらがジェンダー問題の難しさの象徴というのも，WEB CM側は，当事者の声に誰よりも触れる機会が多いはずの報道機関の報道番組のもの（番宣）という点。新聞広告側は，制作チームの責任者が女性且つ管理職であることに加え，様々な女性問題に取り組んできた経歴を持つという点だ。双方の制作意図からは決して感度が鈍い訳でも認識が甘い訳でもないことはわかる。それだけ本問題への向き合い方が一様でないということだ。意識が高いから或いは女性だから理解が深い，と平易に考えるべきではない。

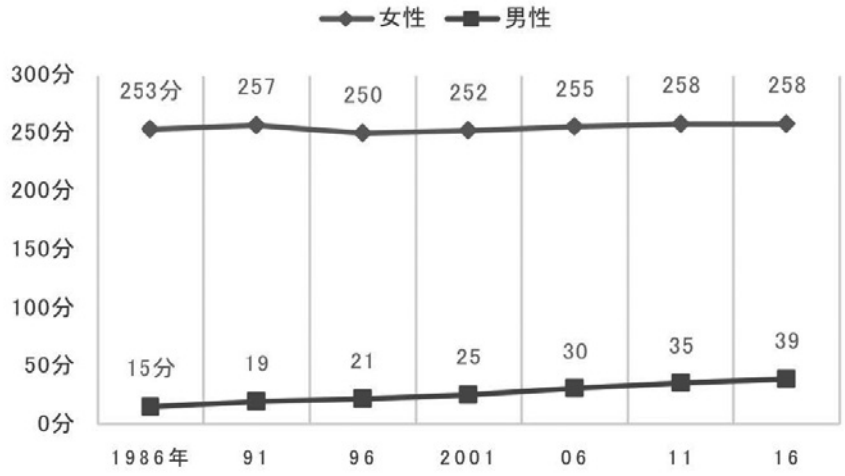
V. まとめ

I. 雑誌記事と広告表現からの考察

雑誌記事の掲載傾向を通じ，ジェンダー規範の大きな分岐点が2006年にあり，その背景には「1.25ショック」があることを思索。また広告実例から，人々の意識や価値観に変化を及ぼすことはアンコンシャス・バイアスなども加わり容易でないことを思慮してきた。

ただ，社会も人々の意識も確実に変化していることを多くの広告が表現している。特に時代の価値意識を色濃く反

図5　共働き世帯における夫婦の家事・育児・介護時間の推移



出典：男女共同参画白書

映する「就活」をテーマとした広告は明快だ。

〈前〉富士写真フイルム：2002年 〈後〉ユニリーバ：2020年

【2002年　新聞広告】
「人事部長のこころに，彼女は写真で語りかけた」
写真が文字よりもいかによく語るかを語っている
【2020年　新聞広告】※コピラ検索外
「採用の履歴書から顔写真をなくします」
ジェンダーや容姿ではなく個人の意欲と能力のみに焦点を当てていく（中略）＃性別知ってどうするの

ジェンダー規範の変革は労働生産性の改善や人材の多様化，評価基準の再構築，アンコンシャス・バイアスへの気付きなど，及ぼす影響が格段に広範である故，社会構造の変化という流れにおいて最も川上に位置付けるべきものである。

2. 今後の展望

「1.57ショック」「1.25ショック」のような出生率問題は，働き方や家事・育児への意識変革，関連法の整備促進などの起点となり，時に社会の潮流を変える力を持つ。そしてコロナ禍の今，「2021年＝ベビーショック元年[6)]」になると予測される。21年以降出生数が激減，予想を大幅に上回る速度で人口減少が進むのだという。この「ベビーショック元年」は生活や意識の変化には時間を要するとの認識を覆す大きな転換点になるのではないか。社会保障財源や労働力の不足，過疎地域拡大など，これまで以上に痛みと直結する問題を孕む故だ。

ジェンダーギャップ指数で日本は過去最低水準で推移していることを冒頭で述べた。日本も変化はしているのに何故順位が上がらないのか。理由は単純で「相対評価だから」だ。世界は我々の想像以上のスピードで変化している。ただ，技術進化などによる一足飛びな経済発展を「リープフロッグ（カエル跳び）」（野口，2020）と呼ぶが，ジェンダー問題がリープフロッグのように一足飛びで進むことはない。何気ない日常での意識を自覚的に捉え直す「変化への覚悟」が無ければ意識は再構築されない。単なる標語として「多様性と調和」を扱う限り価値観の更新は望めない。

ノルウェー初の女性首相が初入閣を打診された当時，夫はその後押しにと子育てを一手に引き受けつつも家族内で共有すべく言葉を壁に掛けた。デルフト焼きで人気のオランダタイルにも描かれる“A HOUSE MUST BE CLEAN ENOUGH TO BE HEALTHY AND DIRTY ENOUGH TO BE HAPPY.〈家は健康でいられる程度に清潔で，幸せでいられる程度に散らかってなくてはならない〉”（TIME,2001）だ。「家事や子育てには人それぞれのやり方がある」という夫の意思表示であり，彼女もそれに理解を示す。家庭も職場も互いを尊重することからきっと始まる。

注

1) 厚生労働省（2015）.「平成27年度版 厚生労働白書」『厚生労働省』6-7.
2) 厚生労働省人口動態・保健社会統計室「人口動態統計」『厚生労働省』
3) 日本経済新聞（2006）.「人口減と生きる」『日本経済新聞』6月2日朝刊,3.
4) 総務省統計局（2020）.「労働力調査」『総務省』
5) 内閣府男女共同参画局（2020）.「令和2年度版 男女共同参画白書」『内閣府』7.
6) 毎日新聞（2021）.「コロナ後 出生数急減も」『毎日新聞』7月20日夕刊,2.両

引用文献

伊藤公雄・牟田和恵 編（2015）.『ジェンダーで学ぶ社会学』（世界思想社）
治部れんげ（2018）.『炎上しない企業情報発信』（日本経済新聞出版）
瀬地山角（2020）.『炎上CMでよみとくジェンダー論』（光文社新書）
TIME(Sunday,June24,2001).Norway's RadicalDaughter. Retrieved from *http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,152609,00.html*.（2021年7月21日参照）

野口悠紀雄（2020）.『リープフロッグ 逆転勝ちの経済学』（文春新書）

山口一男（2013）.「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因」『独立行政法人経済産業研究所』13-J-069

横山真紀（2015）.「有配偶女性の昇進意欲を規定する要因」『生活経済学研究』42 巻 ,29-42.

オーラルセッション ― フルペーパー

ブランド統合型サステナビリティ戦略の可能性

― 成功事例分析に基づく類型化と課題の抽出 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科
奥住 佳子

要約

本研究の目的は，近年，企業各社が注力しているサステナビリティ戦略と無形資産であるコーポレートブランド戦略との関係を整理し，ブランド統合型サステナビリティ戦略のフレームワークを提示し，各社の類型化と課題の抽出を行うことである。

まずブランド価値とサステナビリティ評価の2軸でランキング上位の企業を類型化した結果，それぞれの重視度によって，4つの企業群に分類できることがわかった。さらに，その企業群のうち，食品・飲料業界に焦点を当て，各類型にそれぞれ属する4社（サントリー，キユーピー，味の素，カルビー）について，Kumar amd Christodoulopoulou (2014) に基づくフレームワークを用いて比較検討した。その結果，ブランド統合型サステナビリティ戦略をとるサントリーは，他の3社に比べて，戦略・オペレーション・マーケティング・ブランディング・企業価値のいずれの側面においても適切に対応されていることが明らかになった。

キーワード

サステナビリティ，コーポレートブランド，インターブランド，CSRランキング，類型化

I. はじめに

無形資産としてのブランドは，企業の製品を競合他社の製品と差別化し，顧客のロイヤルティを高める役割を担っている。明確なブランド戦略とブランド価値の定義は，企業が中長期的なビジョンを策定するうえで必須である。

一方，2020年のレポートによれば，コロナ禍における不確実な環境においては，サステナビリティを重視した戦略の優位性が高いことも明らかになっている（BlackRock, 2020）。投資家もサステナビリティへの関心を強めているが，サステナビリティ戦略とブランド戦略との関係については未だ十分な議論がなされているとはいえない。

そこで本稿では，サステナビリティ戦略がどのように企業のブランド力に影響するかに焦点を当てて議論する。以下では，まずコーポレートブランドおよびサステナビリティに関わる動向や先行研究について述べ，次に，ブランド価値とサステナビリティ評価の2軸に基づいて，企業の類型化を行う。さらに，食品・飲料業界の4社の事例を具体的に検討し，ブランド統合型サステナビリティ戦略の優位性を確認する。

II. 製品ブランドからコーポレートブランドへ

ブランドは無形資産である。競争力の源泉としての無形資産は，人材などの人的資本や知財などの知的資本と同様に，施設や設備等の有形資産よりも企業価値を高めるうえで重要になってきている。ブランドは，企業が顧客に製品・サービスを提供し，顧客が満足するという一連のプロセスを積み重ねることで顧客から得られる信頼であり，多くの企業はブランドを将来に向けた投資，重要な戦略として捉え，維持・強化しようとしている。

無形資産としてのブランドの戦略およびマネジメントは，単一ブランドではなく，ポートフォリオ全体の戦略的マネジメントとして，経営会議の場で議論されるべきものである（アーカー，2014）。しかし，短期的な売上を焦点とする単一ブランドは成果が見えやすいのに対し，複数のブランドを対象とした無形のブランド資産の構築には，より長期的かつ継続的な投資が必要である（アーカー，2014）。そのため，ブランド・ポートフォリオ全体の管理とそれを包含するコーポレートブランドの戦略的なマネジメントは必ずしも容易ではない。

ところが近年，プロクター・アンド・ギャンブル（P&G）や

ユニリーバのように，製品ブランドを強化する形で展開してきた既存企業が新興企業からの攻撃にさらされている。こうした新興企業は，ターゲットとなる消費者に販売するサブスクリプション型のｅコマースで製品と販売の両面で革新をもたらすことが多い（RESEARCHBRIEFS, 2016）。このような動きに対抗するには，ブランドごとに投資を強化するだけでは不十分である。ビジネスモデル全体の変革を通じた全社的な戦略の見直しとともに，ブランド間の関係を考慮した複数ブランドのポートフォリオ管理やコーポレートブランドへのシフトが必要となる。

ブランド・マネジメントの目標としての企業価値の向上についても，新たな動きがある。2020年，世界最大の資産運用会社Black Rockの会長兼CEOであるLaurence D. Finkから世界中のCEOに宛てて，金融の抜本的見直しを告知する文書が出された（Black Rock, 2020）。これに端を発し，株主至上主義からマルチステークホルダー資本主義への移行が生じている。企業は，財務的業績の追求だけではなく，株主，従業員，顧客，およびそれらが活動する地域社会を含む，すべてのステークホルダーに利益をもたらさなければならないと認識され始めたのである。

企業がマルチステークホルダーからの信頼・評価・共感を得るためには，その接点としてコーポレートブランドの構築が有効である。一方，ブランドに対する信頼を得るためには，ESG投資が有効という指摘もある（経済産業省，2017）。以上のことから，コーポレートブランドを戦略的に構築し，マルチステークホルダーとの信頼関係の構築に ESGのようなサステナビリティへの取り組みを強化する戦略，すなわちコーポレートブランドを統合したサステナビリティ戦略が企業価値の向上に寄与すると考えられる。

III. サステナビリティの研究動向

CSR（Corporate Social Responsibility，企業の社会的責任）やサステナビリティについては，経営学，オペレーション・マネジメント，マーケティング他，さまざまな分野で研究が進んできている。サステナビリティ研究は，CSR研究の一部と位置付けられる。

CSRは，企業と複数の利害関係者との良好な関係を再確認することにつながり，購買意欲や勤労意欲，投資意欲を高めることが先行研究で示されている（Sen, Bhattacharya and Korschun, 2006）。CSRは財務成果を向上させ，時価総額にも正の関係がある（Pätäri et al., 2012）。CSR 活動の成果指標であるコーポレート・ソーシャル・パフォーマンス（CSP）からは，CSRが企業固有のリスクを下げる可能性も示唆されている（Luo and Bhattacharya, 2009）。環境問題に直面している産業で事業を展開する企業の場合，CSRレポートの質が自己資本コストを下げることも明らかになっている（Reverte, 2012）。さらにCSR の実践は，大企業のみならず，中小企業であっても好成果につながるという（Hsu and Cheng, 2012）。

これらの結果は，優れたCSR 活動とその成果の包括的な開示が，投資家による評価リスクを軽減し，企業価値を高める可能性があることを示している。利益の最大化に主眼を置く組織はいずれ淘汰されるため，企業は社会に貢献する価値と目的を持ち，株主資本主義から責任ある資本主義へシフトすべきという主張もある（Govindarajan and Srinivas, 2012）。

一方，サステナビリティの概念は，1987年に国連の環境と開発に関する世界委員会（委員長：ブルントラント当時ノルウェー首相）のレポート“Our Common Future”（邦訳「地球の未来を守るために」）で初めて提示された[1)]。サステナビリティのフレームワークとして知られるトリプルボトムライン[2)]によれば，企業は利潤を追求するだけでなく，環境と社会を尊重したビジネスを行うべきとされる（Elkington, 1998, 2020；Savitz and Weber, 2006）。

2015年には，国連持続可能な開発サミット[3)]において，「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。そのアジェンダの中で，ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals, MDGs）の後継として掲げられたのが，人間，地球及び繁栄のための行動計画としての「持続可能な開発目標」（Sustainable Development Goals, SDGs）である。SDGs は17の目標

と169のターゲットから構成され，2020年にはその達成を加速化するための「行動の10年（Decade of Action）」も始まっている。

IV. コーポレートブランドを統合したサステナビリティ戦略

1. 全社的な活動としてのブランドとサステナビリティ

これまで見てきた通り，学術面においても実務面においても，近年，企業経営におけるサステナビリティの重要度に注目が集まっている（Lubin and Esty, 2010）。サステナビリティに関わる活動は，サステナビリティ戦略の形で包括的な計画として導入される。本稿では，サステナビリティ戦略について，経営戦略の一部分を成し，それぞれの企業のサステナビリティ課題に対応する戦略のことと定義する。

サステナビリティを組織として実現するには，経営戦略にサステナビリティを含み，適切な体制で，その戦略を実行する必要がある。そのためには，研究開発，生産，財務，マーケティングなど，企業のすべての部門を横断して根本的に変化させることが必要である（Kotler, 2011）。とりわけマーケティング部門が果たす役割は大きい。なぜなら，企業は，対内・対外の業務を問わず，サステナビリティ戦略の実践に関する情報を公開し，活動内容とその成果をステークホルダーに伝える必要があるためである（Nikolaeva and Bicho, 2011）。サステナビリティレポート，CSRレポート等のコミュニケーションメディアの種類にかかわらず，サステナビリティ戦略にかかわる全社的かつ多種多様なステークホルダーを対象としたコミュニケーションはマーケティングの重要な機能である。

全社的かつ多種多様なステークホルダーを対象とし，マーケティング部門が重要な役割を果たす活動がもう1つある。それがブランディングである。とりわけ，企業のビジョンをブランド・ビジョンに反映させ，実行するコーポレートブランド戦略は，サステナビリティ戦略との一貫性が求められる。

しかし，経営戦略の一部分に含まれるサステナビリティ戦略にコーポレートブランドが統合された企業の特徴を明確にした研究はほとんど存在しない。唯一の例外が，Kumar and Christodoulopoulou（2014）のフレームワークである。

2. ブランド統合型サステナビリティ戦略のフレームワークの提案

本稿では，Kumar and Christodoulopoulou（2014）の議論を参考に，ブランド統合型サステナビリティ戦略をとらえる図1のフレームワークを提案する。このフレームワークは，戦略，オペレーション，マーケティング，ブランディング，企業パフォーマンスの5つの要素で構成されている。戦略には，サステナビリティ課題の特定，サステナビリティ戦略の作成，オペレーションには，サステナビリティ活動とその成果，マーケティングには，それらの活動と成果のコミュニケーション，ブランディングには，ブランドへのサステナビリティとの連携とブランド価値，企業パフォーマンスという要素が含まれている。

次節では，このフレームワークを用いて分析を行う対象を抽出するため，ブランド価値とサステナビリティの評価のランキング上位企業に注目し，ブランド統合型サステナビリティ戦略の類型化を行う。

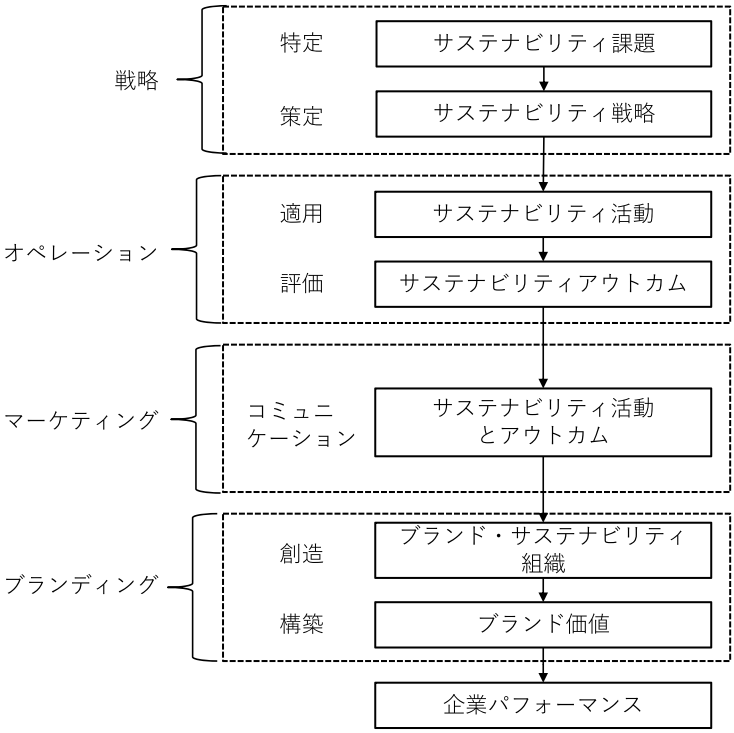
V. ブランド統合型サステナビリティ戦略の類型化

1. ブランドランキングとCSRランキングに基づく類型化

本稿では，ブランド統合型サステナビリティ戦略に取り組む企業のサンプルとして，企業のブランド価値とサステナビリティへの評価という2つの側面に着目した。そして，それぞれのランキングデータを用いて，類型化を行うこととした。企業のブランド価値については，インターブランド社のBest Japan Brands 2021のランキング，サステナビリティの指標は，東洋経済新報社のCSR企業ランキング2021年版を用い，以下で分析を行う。

インターブランド社のBest Japan Brands 2021のランキングの評価方法は，財務力，ブランドが購買意思決定に与える影響力，そしてブランドによる将来収益の確かさという観点からのブランド価値の評価となっている。証券アナリス

図 1.　ブランド統合型サステナビリティ戦略のフレームワーク



出所）Kumar amd Christodoulopoulou (2014) を基に筆者作成。

トが事業の価値を分析・評価するのと同様に，将来どれくらい収益を上げると予想されるかという視点に基づいて，ブランドの価値を分析・評価している（Interbrand, 2021）。今回の分析には，2021 年時点の公開データを用いた。

一方，サステナビリティの評価指標として用いた東洋経済新報社の CSR 企業ランキングは，同社が信頼される会社を見つけるために 2007 年から行っているものである。1,600 社以上の CSR 企業調査のデータを基に財務・非財務の両面を評価したもので，国内最大規模の CSR ／ ESG ／サステナビリティ総合評価企業ランキングといえる。2021 年版では，CSR143 項目，財務 15 項目で総合評価を行っている（東洋経済新報社 2021）。

以上の 2 つのランキングデータを用いて類型化を行った結果が図 2 および表 1 である。ただし，Best Japan Brands 2021 Ranking の 100 位までのブランドのうち，東洋経済の CSR ランキング 300 位に含まれない企業と金融系企業は除外した（計 69 社，製品ブランド 3，金融系 7，ランク外 21 社）。表 1 にあるとおり，ブランドランキングは 50 位以上，CSR ランキングは 150 位以上を上位とし，類型化を行っている。

第 1 の類型は，ブランドランキングが 1 位から 50 位でかつ CSR ランキングが 1 位から 150 位に含まれる企業群である。この企業群をブランド統合型サステナビリティ戦略と定義した。ブランド統合型サステナビリティ企業は，トヨタ，ホンダなどの 28 社が該当した。

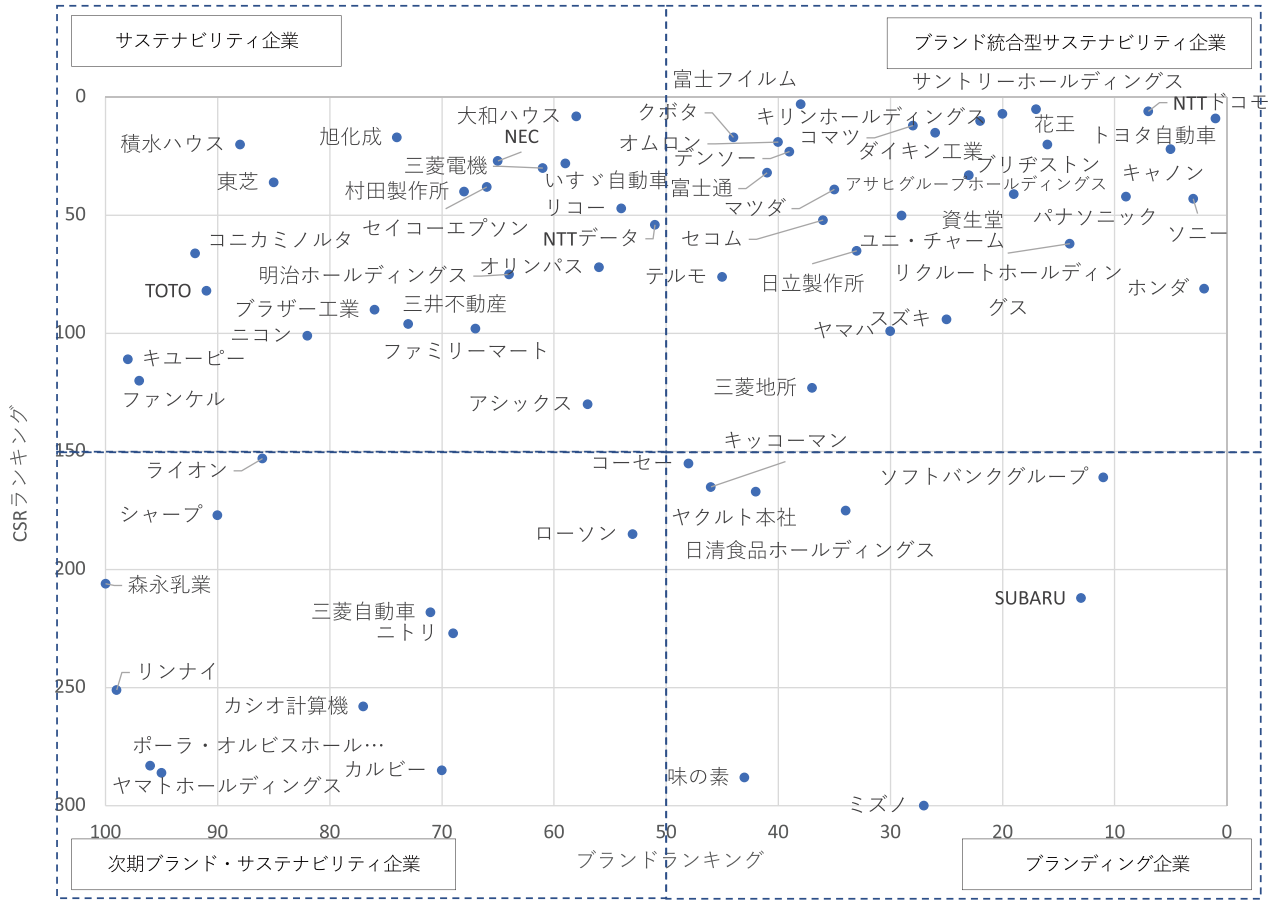
第 2 の類型は，サステナビリティ重視戦略で，ブランドランキングが 51 位から 100 位でかつ CSR ランキングが 1 位から 150 位に含まれる企業がここに含まれる。サステナビリティ重視戦略には，NTT データ，リコーなどの 22 社が該当した。

第 3 の類型は，ブランディング重視戦略である。ブランドラ

ンキングが1位から50位でかつCSRランキングが151位から300位に含まれる企業群で，ソフトバンク，SUBARUなど8社が該当した。

最後に，第4の類型は，ブランドランキングが51位から100位でかつCSRランキングが151位から300位に含まれる，ブランドもCSRもどちらも最上位には位置しない非重点化戦略の企業群である。ローソン，カルビーなど11社が該当した。

図 2.　ブランド価値とサステナビリティ評価による類型化



出典：インターブランド（2021），東洋経済新報社（2021）のホームページを基に筆者作成。

表―1 各類型の特徴

類型	ブランドランキング	CSRランキング	企業例
ブランド統合型 サステナビリティ戦略	1位～50位	1位～150位	トヨタ，ホンダ他28社
サステナビリティ重視戦略	51位～100位	1位～150位	NTTデータ，リコー他22社
ブランディング重視戦略	1位～50位	151位～300位	ソフトバンク，SUBAR他8社
非重点化戦略	51位～100位	151位～300位	ローソン，カルビー他11社

出所）インターブランド（2021），東洋経済新報社（2021）のホームページを基に筆者作成。

2. Kumar amd Christodoulopoulou (2014) に基づく食品・飲料業界4社の比較

次に4つに類型化した企業の特徴を探るために，食品・飲料業界で，それぞれの類型に属する代表的な4社（サントリー，キユーピー，味の素，カルビー）について，Kumar amd Christodoulopoulou (2014) に基づいて提示した図1のフレームワークを用いて比較を行った。その結果が表2である。

第1の類型であるブランド統合型サステナビリティ企業に分類されるサントリーは，ホームページ上のサステナビリティサイトにサステナビリティムービーとして「水と生きる」系譜を掲載している。この動画は，コーポレートブランドを使用した活動とサステナビリティ戦略との関係を説明する動画となっており，コーポレートブランドがサステナビリティ戦略に統合されていることがわかる。第3の類型であるブランディング重視型戦略の味の素は，ホームページのサステナビリティサイトではない場所に，味の素グループのブランドロゴの専用サイトがあり，コーポレートブランド強化を明確に宣言している。

一方，第2の類型であるサステナビリティ重視型戦略のキユーピー，第4の類型である非重点化戦略のカルビーは，コーポレートブランドに関係する情報をホームページ上では見つけることができなかった。

以上のように，食品・飲料企業の場合，第1類型のサントリーはサステナビリティとブランディングを統合していることが確認できた。一方，他の類型の企業は，それぞれブランドとサステナビリティの戦略を統合する上で，課題を有していることが可視化された。

VI. おわりに

本稿では，各社が注力しているサステナビリティ戦略と無形資産であるコーポレートブランドとの関係を整理するために，ブランドランキングとCSRランキングに着目し，ブランド統合型サステナビリティ戦略，サステナビリティ重視戦略，ブランディング重視戦略，非重点化戦略の4類型に分類した。さらに，Kumar amd Christodoulopoulou (2014) に基づく独自のフレームワークを用いて，食品・飲料業界の4社の比較検討を行った。その結果，ランキングデータに基づいて類型化された各社の課題を定性的にも確認することができた。

今後は，今回，サントリーについて確認したように，第1の類型に属する企業について，ブランド統合型サステナビリティ戦略の事例研究を行い，どのような戦略とマネジメントによって2つのランキングの上位を獲得しているのかを考察することが有益である。また，他の類型に属する企業の中で，ブランド統合型サステナビリティ戦略への移行を目指しながらも実現できていない企業があるとすれば，解決すべき課

表—2　ブランド統合型サステナビリティ戦略に関する食品・飲料企業の比較

		戦略		オペレーション		マーケティング	ブランディング		企業価値
類型	社名	サステナビリティ課題の特定	サステナビリティ戦略の策定	サステナビリティ活動の適用	サステナビリティアウトカムの評価	サステナビリティ活動とアウトカムのコミュニケーション	ブランド・サステナビリティ組織	ブランド価値（ブランドランキング）	CSRランキング
1	サントリー	✓	✓	✓	✓	✓	✓	20	7
2	キユーピー	✓	✓	✓	✓	✓	—	98	111
3	味の素	✓	✓	✓	✓	✓	—*	43	288
4	カルビー	✓	✓	✓	✓	✓	—	70	285

出典：インターブランド（2021），東洋経済新報社（2021）のホームページを基に筆者作成。

題を本稿で提示したフレームワークを応用することで発見することが可能である。さらに，本稿では食品・飲料業界を例に説明したが，本稿の方法論を用いれば，自動車業界，家電業界などの他の業界についても，各社の類型と戦略の方向性についての理解が進むことが期待できる。ランキングデータは毎年更新されるため，時系列的な分析も今後の研究課題である。

注

1) 外務省ホームページ（2015）「持続可能な開発」，2021年8月9日参照。
https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/sogo/kaihatsu.html

2) トリプルボトムラインは1994年にJohn Elkingtonが提唱した，企業の社会面・環境面・経済面の影響を評価する，サステナビリティのフレームワークのことである（Elkington, 2020）。

3) 国際連合広報センターホームページ「持続可能な開発 2030アジェンダ」
https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

引用文献

アーカー（2014）『ブランド論 --- 無形の差別化を作る20の基本原則』ダイヤモンド社。

味の素，（n.d.），「グローバルロゴ」『味の素』，2021年7月10日参照。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/agb/

BlackRock (2020). Sustainable Investing: Resilience amid Uncertainty, May 7, 2020. 2021年7月10日参照，「サステナブル投資：不確実な環境における耐性」『BlackRock』
https://www.blackrock.com/jp/individual/ja/about-us/sustainability-resilience-research

Chandler, A.D., Jr. (1962). Strategy and structure: *Chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge*, MA: The MIT Press.

Chen, C., Zhu, J., Yu, J. -Y., & Noori, H. (2012). A new methodology for evaluating sustainable product design performance with two-stage network data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research, 221*(2), 348–359.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Stony Creek, CT: New Society Publishers.

Elkington, J. (2020). Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism, Fast Company Press, NY.

Fink, Laurence, D. (2020).「金融の根本的な見直し」『BlackRock』，2021年7月10日参照。
https://www.blackrock.com/jp/individual/ja/about-us/larry-fink-ceo-letter-2020

外務省ホームページ（2015）「持続可能な開発」，2021年8月9日参照。
https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/sogo/kaihatsu.html

Govindarajan, V., & Srinivas, S. (December 28). *Shareholder capitalism to responsible capitalism*. The Times of India.

Hsu, J. -L., & Cheng, M. -C. (2012). What prompts small and medium enterprises to engage in corporate social responsibility? A study from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(5), 288–305. http://dx.doi.org/10.1002/csr.276.

経済産業省（2017）。「伊藤レポート2.0」『経済産業省』，2021年7月10日参照
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/itoreport2.0.pdf

国際連合広報センターホームページ「持続可能な開発 2030アジェンダ」
https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/

国際標準化機構（2004）. ISO14000ファミリー 規格開発情報，2021年7月10日参照。
https://webdesk.jsa.or.jp/common/W10K0500/index/dev/iso_iso1400/

国際標準化機構（2010）. ISO 26000 SOCIAL RESPONSIBILITY,
https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html（2021年7月10日参照）

インターブランド「本ランキングの評価方法について」『インターブランド』, 2021年7月10日参照。
https://www.interbrandjapan.com/ja/brandranking/method.html

Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. Journal of Marketing, 75(4), 132–135.

Kumar, V. and A. Christodoulopoulou (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective, *Industrial Marketing Management*, 43(1), 6-15.

Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2009). The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. Journal of Marketing, 73(6), 198–213.

Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42–50.

Nikolaeva, R., & Bicho, M. (2011). The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 136–157.

RESEARCHBRIEFS (2016). Disrupting Procter & Gamble: Private Companies Unbundling P&G and The Consumer Packaged Goods Industry., 2021年7月10日参照。
https://www.cbinsights.com/research/disrupting-procter-gamble-cpg-startups/

Reverte, C. (2012). The impact of better corporate social responsibility disclosure on the cost of equity capital. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 19(5), 253–272.

Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). The triple bottom line: *How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success — And how you can too*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158–166.

サントリー , (n.d.) ,「サステナビリティムービー」2021年7月10日参照
https://www.suntory.co.jp/company/csr/

東洋経済新報社 (2021)「信頼される会社CSR企業ランキング」.『週刊東洋経済』東洋経済新報社

オーラルセッション ― 報告概要

なぜ企業の誠実なブランド・パーソナリティは個別ブランドのエクイティを向上させるのか？

株式会社LIXIL
荒木 貴絵

中央大学大学院 戦略経営研究科 教授
松下 光司

キーワード
ブランド階層，ブランドの本物感，適合性，ブランドに対する態度

I. 問題の所在

本研究は，個別ブランドに対して企業の名前やロゴを付記することで，個別ブランドのエクイティが向上することを示すものである。企業の誠実次元の「ブランド・パーソナリティ」（以下，BP）に注目し，その次元が，なぜ，どのような条件で個別ブランドのエクイティに影響するのかを，ブランドの本物感の概念を手がかりに明らかにする。

II. 理論的背景と仮説

BPは，消費者がブランドの品質や行動について推論する情報となることが知られている（Aaker, Fournier, & Brasel, 2004）。だとすれば，消費者は，誠実なBPを持つ企業に対して，一定の品質を生み続ける意思や能力が備わっていること，すなわち企業への本物感（Morhart, Malär, Guèvremont, Girardin, & Grohmann, 2015）を知覚するだろう（H1）。また，企業連想だけでなく，個別ブランドにも誠実次元のBPが含まれていれば（高適合性）（Berens, Van Riel, & Van Bruggen, 2005），企業の本物感の知覚は，個別ブランドに転移するため，個別ブランドの本物感が向上するだろう（H2）。そして，消費者が，個別ブランドに本物感を知覚すると，当該ブランドに対してポジティブな態度を示すだろう（H3）。なぜなら，本物感は，ブランドに献身的な姿勢を感じさせるため，その姿勢への返礼として，ポジティブな反応がブランドに返されるためである（Gray, 2012）。

III. スタディ1

H1をテストするためオンライン実験（スタディ1）を実施した。58名の参加者に，企業イメージとして，5種類のBPに対応した形容詞を提示し，その企業が普段どのような企業活動をしているのかを回答してもらった。その回答項目が，本物感を反映する項目であった。分散分析，および，誠実次元と他の4次元との間で多重比較を実施した。誠実次元から生じる本物感スコアは，他次元のそれより有意に大きかった。この結果はH1を支持していた。

IV. V. スタディ2・3

続いて，H2とH3をテストするため，78名を対象にオンライン実験（スタディ2）を実施した。個別ブランドのBPを誠実次元に固定し，企業連想のBP次元を操作した。すなわち，適合性を要因とする，1要因2水準（適合性 高：企業BP 誠実／低：企業BP 興奮）の被験者間デザインとした。媒介分析の結果は，H2とH3を支持していた。また，スタディ2の問題点を克服するため，実験刺激とデザインを変更して追加的なオンライン実験（スタディ3）を実施した。参加者は77名であった。分析結果は予測を支持していた。

VI. 議論

本研究の結果によれば，企業の誠実次元のBPは，企業への本物感の知覚を生じさせ，それが個別ブランドへと転

移するために，個別ブランドへの態度が高まる。ただし，この本物感の転移は，個別ブランドにも誠実なBPが備わっている（高適合度）ときにのみだけ生じる。そのため，高適合度のときのみ，個別ブランドの態度は向上するのである。

本研究の理論的貢献は，次の2つである。第1は，別個に取り組まれていたBPと本物感の研究を架橋し，ブランド理論の前進に寄与していることである。第2に，ブランドの本物感がブランド階層を越えて転移することを示したことである。実務上の貢献は次の2つである。1つ目は，いわゆるブランドの「二階建て構造」に，防御的な機能だけでなく，個別ブランドのエクイティを増幅させる積極的な役割があることを示していることである。2つ目は，個別ブランドのコミュニケーションについての指針を提供できることである。

主要引用文献

Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer Research, 31* (1), 1-16.

Berens, G., Van Riel, C. B., & Van Bruggen, G. H. (2005). Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing, 69* (3), 35-48.

Gray, K. (2012). The power of good intentions: Perceived benevolence soothes pain, increases pleasure, and improves taste. *Social Psychological and Personality Science, 3* (5), 639-645.

Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology, 25* (2), 200-218.

オーラルセッション ― フルペーパー

米国消費者の「日本発リテール・ブランド」の評価属性とは？

― FGIからの検討 ―

大阪市立大学 経営学研究科 准教授
圓丸 哲麻

要約

“Made in Japan”という製品属性，またブランド属性は，製品カテゴリーを問わず，日本国内外の消費者の購買意思決定時の評価基準として重要な役割を果たしている。しかしながら，既存の原産国情報（COO）研究では，統一的で包括的な議論が存在しないこと，さらに耐久財を対象にした研究が主であり，半耐久財や非耐久財に対する影響を検討している研究は少なく，さらに日本産を対象とする研究はほとんど存在しないという課題が指摘される。本研究では，当該研究領域の課題を補完すべく，海外消費者が保有する「日本との親和性（心理的距離の近・遠）」と「日本国や文化に対するイメージ（良・悪）」による，日本産（半耐久財・非耐久財）の評価や購買行動への作用を検討する。本稿ではその研究の一部として，日本在住アメリカ人消費者を対象とした，日本の小売ブランドの評価に関するフォーカスグループインタビューの調査結果を提示する。

キーワード

原産国情報，自民族中心主義，製品ー国家間イメージ，Made in Japan，フォーカスグループインタビュー

I. はじめに

“Made in Japan”という製品属性，またブランド属性は，国内市場だけでなく国際市場においても消費者の購買意思決定時の評価基準である。国内市場においては，健康や食の安全性等に対する関心や，大規模災害や外交問題を背景とする自国意識の高まりに起因し，自国への内向き消費傾向，つまり国産志向の拡大が確認されている。一方，国外市場においても，国際的競争力を持つ車や家電製品といった耐久財のみならず，ファッション財等の半耐久財，食料品といった非耐久財，また近年ではアニメなどのソフトコンテンツ等々のサービス財に至るまで，“Made in Japan”という属性が海外消費者にとって誘因となっている。

原産国情報（Country-of-Origin：以下COO）に関する研究は，製品評価に関する国産志向主義消費のステレオタイプを検討するため，またそれと共に，（特に国際マーケティングの文脈の中で）消費者が輸入品を評価する際の決定要因の解明のため，1960年代に形作られ，約半世紀の間に，1,000を越える研究が蓄積されてきた（Dmitrovic and Vida 2010）。しかし莫大な研究実績があること，また多くの研究者が携わってきたことにより，統一的な見解が存在せず，更に概念が多義的に扱われてきたという課題が指摘される。実際，COO研究では，「国産志向消費規定因を検討する視点（Consumer Ethnocentrism〔自民族中心主義〕研究〔以下：CET〕[1]）」（Shimp and Sharma 1987）と「製品・ブランドの評価属性として，生産国情報を検討する視点（Product-Country Image study[2]〔製品－国家間イメージ〕研究〔以下：PCI〕）[2]）」（Papadopoulos 1993）に大別することができる。そしてそれらの2領域は時に混合され，あるいは片方からのみしか議論されておらず，統合的・包括的な視点から十分に議論されてこなかった。

加えて既存研究において，耐久財消費に関する議論に対し十分な検討がなされていないこと，特に日本産（Made in Japan）」という原産国情報の被服（半耐久財）や日本食（非耐久財）への影響を議論している研究が少ないこともCOO研究の課題として指摘される。

またCET領域に関して，「CETの認識が国家の体質によって異なることが確認されている」[3]（Balabanis *et al.* 2001, Lee *et al.* 2003）や「“自国（自民族）が優れている”と“他国（他民族）が自国よりも劣る”という意識を，消費

者が同時に保有するという前提から議論している」[4]などの概念的課題も存在する。

本研究では，上述のCOO研究の課題を補完すべく，アメリカ人消費者を対象に，彼らが保有するエスニシティ（民族および国家に対する集団意識）と日本との親和性（心理的距離の近・遠），あるいは日本国や文化に対するイメージ（良・悪）がそれらの「日本産」の評価や購買行動にどう作用するか，日米の国際比較調査から明らかにする（図－1）。具体的には，日本を代表する小売店ブランド（無印良品，ユニクロ）や代表的な日本食（ラーメン，カレー）をアメリカ人消費者が購買する際，「日本産」という原産国情報（COO）が彼らの購買行動にどう作用するのか，その実態把握を試みる。

本稿ではその研究の一部として，日本在住アメリカ人消費者を対象に定性調査（フォーカスグループインタビュー：以下FGI）から検討した，無印良品とユニクロを中心とする「日本発」の小売ブランドの評価に関する分析結果を提示する。

II. 調査分析・考察

1. 調査概要

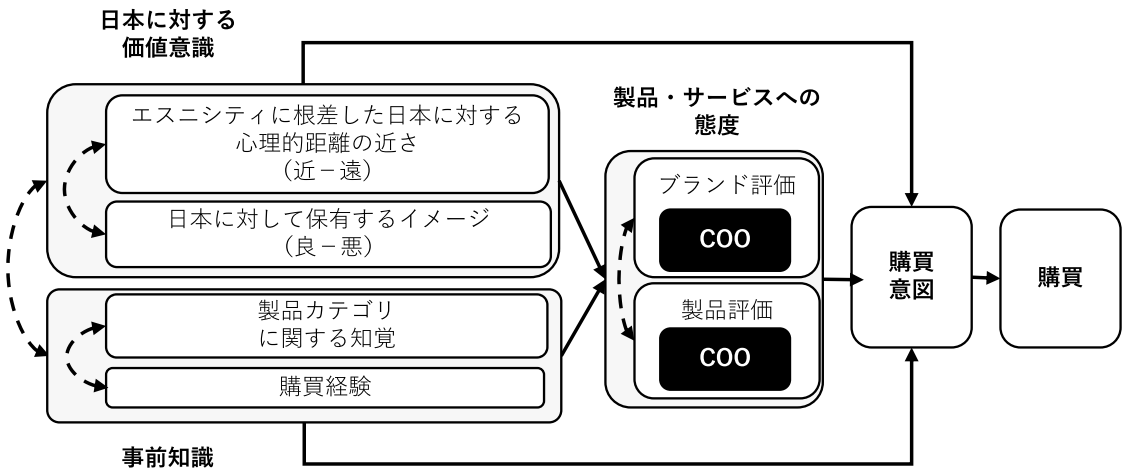
調査は，株式会社アスマーク社のパネラーを対象とし，2020年11月28日に実施した。アメリカ人消費者が知覚・保有する，ユニクロおよび無印良品ブランドをはじめとする半耐久財（衣料品）や日本食（ラーメンやカレーなど）に対する評価属性の実態把握を目的とする関係から，スクリーニング調査を実施し，ユニクロおよび無印良品（ブランド）に対して好意的なパネラーを選定している[5]。

本調査では，パネラーの人数確保の関係から，東京を中心とした首都圏在住のアメリカ国籍の消費者を選定した。FGIは4名×2グループの対象とし実施した。Group1は20～40代，Group2は30代から構成されている（表1，表2）。FGIのモデレーターは，調査会社選定の第三者に依頼した。

調査では，まず「日本で生活している理由」について質問した後，「日本での買い物の経験」，「無印良品やユニクロに対するアメリカ在住時の認知や印象」，「無印良品やユニクロに対する訪日後の認知や印象」，「日本の小売ブランドに感じる“日本らしさ”」に関する回答を求めた。加えて，“親和性（psychological distance）”を横軸，“日本らしさ（Japanese-ness）”を縦軸とする図に，自身が想起する小売ブランド（日米）をマッピングするよう求めた（図―2）。

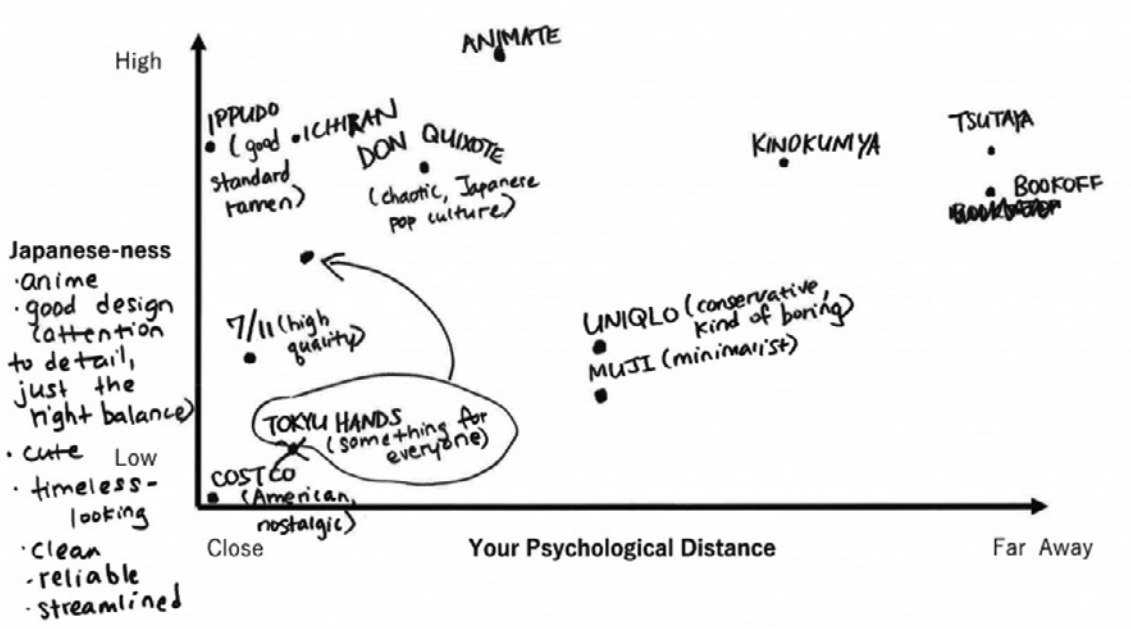
本稿では紙面の制約の関係から，(1)「無印良品およびユニクロに対する評価（スクリーニング調査）」，(2)「無印良品やユニクロに対するアメリカ在住時および訪日後の認知や印象」，(3)「“日本らしい”小売ブランド」，および(4)マッピングを用いた調査に関する結果を紹介する。

図―1 原産国情報（COO）評価購買モデル（概念モデル）



出典：著者作成

図―2　小売ブランドに対する親和性・日本らしさの測定（A氏のマッピング）



出典：著者作成

表―1 調査対象者概要（Group 1）

ID	性別	年齢	出身（州）	在日年数	ユニクロ・無印良品の好感度
A	女性	31歳	ニューヨーク	5年以上	【ユニクロ】やや好感が持てる 【無印良品】やや好感が持てる
B	男性	30歳	ニューヨーク	3年以上 4年未満	【ユニクロ】どちらともいえない 【無印良品】やや好感が持てる
C	女性	39歳	バージニア	5年以上	【ユニクロ】やや好感が持てる 【無印良品】好感が持てる
D	男性	37歳	アトランタ	5年以上	【ユニクロ】好感が持てる 【無印良品】好感が持てる

出典：著者作成

表―2 調査対象者概要（Group 2）

ID	性別	年齢	出身（州）	在日年数	ユニクロ・無印良品の好感度
E	男性	34歳	カリフォルニア	5年以上	【ユニクロ】好感が持てる 【無印良品】好感が持てる
F	女性	28歳	カリフォルニア	2年以上 3年未満	【ユニクロ】好感が持てる 【無印良品】やや好感が持てる
G	女性	26歳	コロラド	1年以上 2年未満	【ユニクロ】好感が持てる 【無印良品】好感が持てる
H	女性	49歳	香港→ ニューヨーク	～1年未満	【ユニクロ】好感が持てる 【無印良品】好感が持てる

出典：著者作成

2. 調査結果

(1) 無印良品およびユニクロに対する評価（スクリーニング調査より）

スクリーニング調査時に，無印良品およびユニクロに対する評価について記述回答を求めた。

無印良品に関して，「無印良品の商品は，流行りに左右されないデザインの一貫性があるため，（自身が購入した）すべての商品がスタイリッシュだと思う。」（A氏），「全般的に無印良品のデザインがすき。」（B氏），「商品がとても良い。また店舗の雰囲気やデザイン，流れている音楽も良い。」（G氏）などの“（製品および店舗の）デザインの良さ”を評価するものが最も多く確認された。また，「無印の服のスタイルが好きで，無地で使われている天然繊維を好んでいる。」（C氏）や「私は調理器具とオーガニックコットンで作られた服をよく買っている。」（F氏）のような“素材の良さ”を評価する記述も確認された。

一方，ユニクロに関しては，「ユニクロには，実用的なベーシックな服がある。ジーンズには，自分に合うような色々なサイズが販売されている」（C氏），「格好良くて，値段も良い色々な服が販売されていて，店員がいつも親しく接してくれる。」（E氏），「自分のサイズにあう製品が販売されていて，値段もお手頃で，店員も優しい。」（G氏）など，“品揃えの豊富さ（主にサイズ）”，“値ごろ感”，そして“店員の接客の良さ”が高く評価されていた。

(2) 無印良品やユニクロに対するアメリカ在住時および訪日後の認知や印象（本調査より）

来日前の無印良品およびユニクロに関する認知は，当時の住居エリアに起因する。ニューヨークやロスアンゼルス周辺などに在住していた調査対象者は，ユニクロを来日前から認知していたが，コロラドに住んでいたE氏は，来日後にユニクロの存在を知覚したと発言していた。同様に無印良品に関しても，自身の居住エリアへの出店の有無によって，来日前のブランド認知に違いが確認された[6]。

また日米の店舗の印象の違いに関して，アメリカでもユニクロの店舗を利用していた対象者は，「アメリカの店舗だと，（販売されている製品は）もっと煌びやかだったり，カラフルだったり，生地も違うと思う」（A氏）や「（アメリカの店舗では）日本に売っていないTシャツを売っている。カタカナのシャツなどはアメリカでしか売っていない。」（G氏）など，販売されている製品が異なると認識していることが確認された。そして一部対象者の発言ではあるが，G氏が「アメリカではユニクロは日本のものだと打ち出している。日本ではユニクロは日本のものだとは感じない。普通のお店。」と述べているように，店員が“日本人っぽい”ジャケットスタイルの制服を着用している点も含めて，アメリカの店舗の方が「日本らしさ」を知覚する調査対象者も確認された。ただ基本的には，日本とアメリカの店舗の違いをそれほど感じていないとの発言が多く確認された。

加えて，「カリフォルニアのユニクロと日本のユニクロは似ている…（中略）…カリフォルニアでは日本っぽさを感じない。多くの人は中国のお店だと思っている。チャイニーズレストランが多いエリアだからだと思う。」（F氏）の発言にあるように，ユニクロに対する事前知識を保有していない現地の消費者にとって，店舗周辺の環境（商業集積による雰囲気）によって同ブランドを知覚評価している可能性も確認された。

無印良品に関しては，「マンハッタンのMUJIには日本のスタッフが働いている。（そのため，日本らしさを知覚する）。日本のMUJIでは，何故かこの5年間アイリッシュミュージックを流している。」（C氏）や「アメリカではマーケティングとして日本スタイルというのを出している。日本に初めて来て見た時にはヨーロッパスタイルを真似ているような気がした。」（F氏）の発言にあるよう，アメリカの店舗に対しては「日本らしさ」を知覚できたとする一方で，国内の店舗に対してはヨーロッパ[7]的であるとの印象を感じていることが確認された。また，そのヨーロッパ的という印象によって，C氏をはじめ，ネガティブに当該ブランドを評価する調査対象者も存在した[8]。

(3)“日本らしい”小売ブランドとは（本調査より）

「“日本らしい”小売ブランドとは?」という質問の前段階として，調査対象者に日本らしい小売店舗（業態）のイメージについて回答を求めた。調査の結果，「多くのアメリカ人

にとっての日本らしい店舗のイメージとは，ミニマル，無，和風（な店舗）」（C氏）のように“文化的な雰囲気”をその要素として位置付ける消費者，「混んでいると私は楽しめないが，通常はすごく良い雰囲気。日本ではディスプレイがすごくきれいでクリーンで，そこがすごくアメリカと違う」（A氏）や「数年前の夏，三越の食品売場にすごく驚いた。…（中略）…大きなエリアでたくさんいろんな物が売っていてすごい。何も買わなくてもワクワクした。日本の固有の商品，スイーツが個別にきれいに包装されていて，それが日本的。」（H氏）のように，日本らしい小売店舗（業態）の要素として，“清潔感”，“豊富な品揃え”また“目を惹くディスプレイ（VMD）”を要素として評価する消費者が確認された。この結果は，先述した（1）無印良品およびユニクロに対する評価に関する記述回答（スクリーニング調査）と近似的であると解釈することができる。またこのタイプの消費者が“日本らしい”と位置付ける小売ブランドは，東急ハンズ，LOFT，百貨店の食品売場であった。

一方，禅などに通じる文化的要素（ミニマム，無，和風）や日本式の陳列や包装形式から“日本らしさ”を評価するグループとは対照的に，日本特有のポップさやファンシーさを“日本らしさ”と位置付ける調査対象者も存在する。それらのタイプの消費者が評価する小売ブランドは，ドン・キホーテであった。

「ドン・キホーテは日本のアパートのようにいろんなものを凝縮して詰め込んでいる感じ。」（C氏），「私の日本らしさのトップはドン・キホーテ。日本での（生活の）経験から，クレイジーなお店でトップレベル。」（G氏），またアメリカ在住の友人が来日した際のエピソードも踏まえD氏は「私のニューヨークの友人が来て，ドン・キホーテに行こうと言う。何で知っているのか聞いたら，何故か知らないけどとにかく知っていると言っていた。（自身にとってドン・キホーテは）ファンシーで煌びやかな感じ。」と述べている。

このようにFGIから，アメリカの消費者が知覚する“日本らしい”小売ブランドの要素として，「静」や「質素」，あるいは「簡素」などの形容詞で表現されるような日本古来の文化的側面とともに，近代のポップカルチャーやサブカルチャーなどに通じる，「動」や「混沌」といった形容詞が適する文化的側面が併存することが確認された。

（4）小売ブランドに対する親和性・日本らしさの測定（マッピングを用いた調査から）

本研究では，調査対象者にとって，アメリカの小売ブランドやレストランと比べ，日本のそれらがどの程度，親和性があり，またそれらが“日本らしさ”を保有するのかを調査するため，提示したマップに小売ブランド・レストラン名を記載することを求めた。

調査の結果，半数の調査対象者に共通する傾向として，「COSTCO」を自身にとって親和的で，日本的でない（アメリカ的）小売ブランドと位置づけることが確認された（A氏，D氏，E氏，G氏）。彼らは「COSTCO」を参照点とし，日本の小売ブランドを比較していると推察される。

しかしながら，調査対象者が親和的であるとする日本の小売ブランドは，調査対象者個々人によって異なり，その分布は大きく乖離する結果となった。この結果が導出された背景には，調査対象者のライフスタイルや特性の違いが影響した可能性が推察される。例えばそれには，製品関与の違いによる影響がある。実際，日本食に関与の高いE氏は牛丼チェーンの「すき家」を最も親和的で“日本らしい”ブランドであると評価する。また別の影響として，消費者特性である経済的状況による評価の違いへの作用も存在しうる。F氏は，最も親和的かつ“日本らしくない”ブランドとして「マクドナルド」を挙げている一方で，最も親和的かつ“日本らしい”小売りブランドとして「セリア」や「ダイソー」などの均一価格のディスカウントストアを挙げている。

III. 結果考察および今後の研究課題

本研究では，FGIを用いて，既存研究ではほとんど検討がなされていない，日本発の小売ブランド（無印良品・ユニクロを中心として）に対するアメリカ人消費者の知覚評価の実態把握を試みた。調査の結果，アメリカ人消費者が評価する小売ブランドの“日本らしさ”には，禅に象徴されるような精緻化された文化的要素だけでなく，ドン・キホーテに表

象される，ポップカルチャーやサブカルチャーを含む文化的要素の併存が確認された。

また，調査対象者の過去の購買経験から，無印良品およびユニクロの日米での店舗の印象の違いに関して質問した。インタビューの結果，ユニクロに関して，基本的には違いがないとしつつも，アメリカの店舗の方が日本的であると知覚する発言も確認された。無印良品に関してはアメリカでの店舗数が少ないこともあり，限られた対象者のみのコメントしか確認されなかったものの，ユニクロ同様，アメリカの店舗の方が日本的であると知覚していることが確認された。

加えて，マッピングを用いた調査を用いて，“日本らしさ”と自身との親和性，そして小売ブランドとの関係を検討した。しかしながら親和性は，調査対象者のライフスタイルや特性による影響から，各個人の嗜好や慣習に応じ分散し，日本の小売ブランドに関しては調査対象者間での共通する傾向を確認することができなかった。

以上のようなFGIの結果を踏まえ，概念モデル（図—1）を再考すると，個人特性やライフスタイル（価値観），またアイデンティティといった消費者特性を加味し，それらの影響を包含したモデルの策定が必須であるといえる。さらにPCI研究の視座から検討すると，調査対象者が保有する“日本らしさ”の認識（ステレオタイプ）が，「簡素」や「洗練」などで形容される日本古来の文化的要素の比重が高い場合，あるいはアニメやゲームをはじめとする現代の日本を表象するポップカルチャー・サブカルチャー要素が高い場合のように，その中核となる国家イメージの違いによって，日本の小売ブランドへの態度形成が異なることが推察される。よって今後の研究課題として，消費者特性を包含した改修モデルの検討およびその検証が必要である。

加えて，FGIの結果を補完するための調査が必要であると考える。例えば“日本らしさ”に関する形容詞や名詞を記述させ，その内容のテキストマイニングなどを実施することで，アメリカ人消費者が，FGIで示したどちらの文化的側面を重視しているかを確認する調査などが必要であろう。

また本研究では実店舗を想定して検討しているという課題も存在する。Withコロナ時代を想定すると，オンライン店舗やオンライン上のサービス（Zoom接客など）に対する“日本らしさ”についても検討する必要がある。

調査に関する以上の課題を補完することで，将来的に日本小売ブランドの海外進出や，コロナ後のインバウント消費に関連する成果を導出したい。

謝辞

本研究はJSPS科研費JP 20K01991の助成を受けたものである。

注

1) Shimp & Sharma（1987）は，消費者の価値評価の基準系（frame of reference）としてConsumer Ethnocentrism概念を提唱する。さらに彼らは，その測定尺度として，最終的に17項目からなるCETSCALEを提示した。

2) PCIとは（広義的には），ある製品およびブランドに関連する，消費者が想起する国家やその国家に関わる多種多様な“イメージ”を指す（Papadopoulos 1993）。

3) CETの認識の違い，つまり自民族なのか自国を順守すべき内集団と位置付けるかどうかによる違いは，消費者の帰属意識の対象によって異なることが指摘されている。例えば，日本のように，ほぼ単一的な民族で形成されているような国家では，内集団として国家を意識する傾向が強いが，アメリカのような多民族国家では出生に関連する所属民族にその意識が向けられることが，既存研究において議論されている。

4) Shimp and Sharma（1987）の研究をはじめ，CETに関わる多くの研究では，消費者が内集団である自民族（自国）を高く評価した際，外集団である他民族（他国）を低く評価することがない場合，あるいはむしろ高く（もしくは同等に）評価する場合を全く想定せず議論されている。つまり，自民族（自国）への愛着と他民族（他国）への排他意識を同一概念に包含し議論しているという問題が指摘される。

5) スクリーニング調査では，無印良品とユニクロに対する好意を，5点尺度（好感が持てる～好感が持てない）を用いて質問した。本調査では，両ブランドあるいは片方のブランドに対して「好感が持てる」あるいは「やや好感が持てる」と回答したパネラーを選定した。

6) 確認されたユニクロと無印良品に対する認知度の違いは，当然のことながらアメリカにおけるユニクロの店舗数が無印良品のそれよりも圧倒的に多いという，そもそもの両企業の海外戦略の違いに起因する。

7) C氏は日本の無印良品の印象を「スカンジナビア的なクリーンでシンプルなスタイルのデザイン。MUJIもイケアとかそういうスタイルだと思う。」と述べている。

8) E氏は「両親が東京に来た時にMUJIに行った際，伝統的なカリブ海のような音楽が流れていて，ちょっと混乱した。」と述べており，C氏同様，内装や陳列などの店舗環境要因に対してではなく，店舗の雰囲気を醸成する「音楽」に違和感を覚えたようであった。またF氏の「すごい全部完璧だと思った。何も触りたくないと思った。完璧に整っていて，すべて畳んである。美術館のような感じ。ディスプレイを崩してはいけないと思った。落としたらいけないと思った。MUJIではあまり買わない。そこに行って何か壊したら悪いと思う。買いもしないのに。（なぜそう思うのか?に対して）店舗の見せ方による。あまりにも完璧過ぎる。ライフスタイルの展示をしてある美術館のようで，触りたくない。それが欲しくないからというわけではない。」との発言にあるよう，日本の小売店にあまり馴染みのない（在住期間が比較的短い）消費者にとって，日本式の陳列やクリーンな店舗に対して，好ましいというポジティブな評価とともに，自身の消費スタイルと縁遠いとするネガティブな印象（評価）を併せて持ちうることが確認できた。

引用文献

Balabanis, G., Diamantopoulos, A., Mueller, R.D. & Melewar, T.C.（2001）.The Impact of Nationalism, Patriotism, and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies. *Journal of International Business Studies*, 32(1), pp157-175. doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490943

Dmitrovic, T. and Vida, I. (2010).Consumer Behaviour Induced by Peoduct Nationality: The Evolution of the Field and its Theoretical Antecedents. *Transformations in Business & Economics*, 9(9), 145-165.

Lee,W.N., Hong,J.Y. & Lee,S.J.(2003). Communication with American Consumers in the Post 9/11 Climate: An Empirical Investigation of Consumer Ethnocentrism in the United States. *Journal of Advertising*, 22(4), 487-510. doi.org/10.1080/02650487.2003.11072865

Papadopoulos, N. (1993). What Product-Country Images Are and Are Not. Papadopoulos, N. & Heslop (eds): *Product-Country-Images. Impact and Role in International Marketing*. New York: International Business Press, 3-35.

Shimp, T.A. & Sharma, S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280-289. doi.org/10.2307/3151638

オーラルセッション ― フルペーパー

外国映画の日本公開版ポスターにおける原産国言語の併記が視聴意向に与える影響

埼玉大学 経済学部
石井 麻恵

埼玉大学大学院 人文社会科学研究科
加藤 拓巳

要約

動画配信サブスクリプションサービスの普及により，英語圏以外の作品が世界で多くの視聴者を獲得する傾向が顕著になった。外国映画が日本で公開される際には，原産国版のポスターやタイトルが，文化や国民性を考慮して日本市場に合わせたものへと大幅に変更される例が多い。しかし，それらが視聴意向に与える影響は充分に検証されておらず，日本の消費者の関心を集める上で有用な要素までもが失われている可能性が考えられる。そこで，動画配信サブスクリプションサービスの文脈において，ポスターのタイトルにおける原産国言語の併記が視聴意向に与える影響を評価した。その結果，ポスター，あらすじ，口コミよりも，タイトルの魅力が視聴意向に与える影響が大きいことが示された。また，映画視聴頻度が高い消費者においては，原産国言語によって視聴意向を高める効果が確認された。文化を一律に捉えてローカライズするのではなく，ターゲットとする消費者の嗜好を踏まえ，ポスターだけでなくタイトルまで考慮したコミュニケーションが求められる。

キーワード

情緒的価値，映画タイトル，サブスクリプションサービス，パーソナライズ

I. はじめに

世界の映画市場では，長年にわたって英語圏の作品が主流であった(長谷川，2021)。しかし，Netflixに代表される動画配信のサブスクリプションサービス(以下，動画配信サービス)の普及により，フランスやスペイン等の英語圏以外の作品も世界中で多くの視聴者を獲得している(Flix Patrol, 2021)。2020年の当該サービスの市場規模は，前年比1.35倍の3,238億円と拡大傾向にあり(GEM Partners, 2021)，日本でも英語圏以外の外国作品に触れる機会が増えている。例えば，「ロック・アップ／スペイン 女子刑務所」(スペイン)はHuluにおける日本での視聴回数が上位10位に入り(Hulu, 2019)，「愛の不時着」(韓国)はNetflixにおける日本での視聴回数が1位となった(Flix Patrol, 2021)。

海外映画の日本公開においては，表1に示すとおり，ポスター及びタイトルが日本市場に合わせて大幅に変更される例が多い。これを以下では，「再設計」と呼ぶ。一般的に，公開国で使用するポスターやタイトルは，配給会社が文化や国民性を考慮して付与している(藤森，2020; Weekly Briefing, 2015)。しかし，それが逆効果となった事例もある。「アベンジャーズ／エイジ・オブ・ウルトロン」では，日本版ポスターがキャラクターの特徴を反映させた構図でなかったことなどから，公開前から批判を集めた(Weekly Briefing, 2015)。また，「ドリーム」は，マーキュリー計画を題材にした映画であるにも関わらず，当初「ドリーム 私たちのアポロ計画」という邦題が付けられ，批判が相次いだ(石塚，2017)。以上より，ポスターの再設計によって原産国要素が除去されることを好ましく思わない消費者も一定数存在していると考えられる。

映画に対する視聴意向に影響を与える要因としては，ジャンルや受賞歴(Mohammadian & Habibi, 2012)，監督や出演俳優(Gazley, Clark, & Sinha, 2011)，予告編動画(Karray & Debernitz, 2017)，ソーシャルメディアの口コミ(Rui, Liu, & Whinston, 2013)，ポスター(Zhou, Zhang & Yi, 2019)，タイトル(Tesser, Millar, & Wu, 2012)など

が挙げられる。中でもポスターとタイトルは，消費者の好奇心を呼び起こす役割を果たす(Bae & Kim, 2019; Zhou et al., 2019)。現在は，動画配信サービス上に大量の映画が収録されており，消費者は多数のポスターを目にすることから，その重要性はますます高くなっている。映画ポスターに関しては，キャッチコピー(Mahlknecht, 2015)や構図(Uchida, Kohara, Yamada, & Amasaka, 2011)に焦点が置かれてきた。しかし，外国映画を日本向けに再設計する際の原産国言語タイトルの議論は，依然として不足している。

そこで本研究では，動画配信サービスの文脈から，外国映画の日本公開版ポスターにおける原産国言語の併記が視聴意向に与える影響を明らかにした。当該処置の影響が発生する消費者の特徴を把握することで，映画業界のコミュニケーションへ示唆を提供する。

II. 先行研究と仮説の導出

1. 映画タイトルが視聴意向に与える影響

商品・サービスの名称は，単なるラベル以上の影響を有する(Zinkhan & Martin Jr, 1987)。たとえ消費者が商品・サービスの内容を理解していなくとも，名称によって選択行動が変化するほどである(Carpenter, 1994; Grewal, Krishnan, Baker, & Borin, 1998)。その影響は，パスタ(Di Monaco, Cavella, Di Marzo, & Masi, 2004)，傘(Rubio, Villaseñor & Yagüe, 2017)，車(Kato, 2019)，ホテル(Wänke, Herrmann, & Schaffner, 2007)等，多様な商品・サービスで確認されてきた。映画においても，商品・サービスの名称に該当するタイトルは最初に消費者の目に入る重要な情報である。興行成績に影響を与えたタイトルの特徴に関する研究はあるものの(Bae & Kim, 2019)，ポスターやあらすじ，あるいは口コミ等，その他の影響を考慮した状態での評価はされていない。そこで，以下の仮説を導出した。

H1：タイトルの魅力は視聴意向に正の影響を与える

2. 原産国要素が消費者行動に与える影響

原産国要素の消費者行動への影響は活発に議論されてきた。ファッションや家電では，原産国の印象は情緒的価値を醸成し，好意的態度に貢献する(Alireza, Hossien, & Mohsen, 2013; Kumar, Lee, & Kim, 2009)。しかし，映画を対象とした評価は乏しい状況にある。映画は，感情に訴える商材であることを踏まえ，以下の仮説を導出した。

H2：原産国言語の併記は視聴意向に正の影響を与える

3. 動画配信サービスにおける消費者の嗜好を踏まえたパーソナライズ

動画配信サービスにおいて，豊富な動画を保持しながら，快適なユーザビリティを提供するにはパーソナライズが不可欠である。Netflixでは，視聴履歴に基づいてポスターが個別に最適化されている(新國，2019)。しかし，タイトルに関しては，現時点では未実施の状況である。原産国言語に対して魅力を感じると考えられる消費者の特徴は，高頻度の利用者である。なぜなら，頻繁に商品・サービスを利用すると，退屈を感じやすくなり，多様性のある選択肢を求める傾向がある(Hoyer & Ridgway, 1984)。これらを踏まえ，以下の仮説を導出した。

H3：視聴頻度が高い人は，原産国言語の併記が視聴意向に正の影響を与える

III. 検証方法

1. 調査

2021年4月に，20代から30代の男女200人に対してオンライン調査を実施した。被験者をランダムに2つの群に分け，一方には直訳された日本語のみを表記したポスター(以下，直訳版)，他方には原産国言語を併記したポスター(併記版)を提示した。実在する映画の場合，これまでの経験がバイアスとなる懸念があるため，架空のエジプト映画を用いた。原産国言語としてアラビア語を採用した理由は2つある。1つ目は，英語圏以外の作品が台頭している背景を考慮した。2つ目は，言葉の意味ではなく，原産国言語が醸

表—1 外国映画の日本版と原産国版の比較

No	興行収入（億円）	邦題 / 原題	主な変更箇所		
			人・生物の数量増加	ベースカラー	タイトル欄の原産国言語削除
1	133.7	アナと雪の女王2 / FROZEN II	×	○	○
2	121.6	アラジン / Aladdin	○	○	○
3	100.9	トイ・ストーリー4 / TOY STORY 4	○	×	○
4	66.7	ライオン・キング / THE LION KING	×	×	○
5	65.7	ファンタスティック・ビーストと黒い魔法使いの誕生 / Fantastic Beasts and Where to Find Them	○	○	○
6	61.3	アベンジャーズ: エンドゲーム / Avengers: Endgame	×	×	○
7	50.6	ジョーカー / JOKER	×	×	×
8	38.6	シュガー・ラッシュ：オンライン / Ralph Breaks the Internet	○	×	○
9	30.6	スパイダーマン: ファー・フロム・ホーム / Spider-Man: Far From Home	×	○	×
10	30.6	ワイルド・スピード: スーパーコンボ / Fast & Furious Presents: Hobbs & Shaw	×	×	×
11	30.1	名探偵ピカチュウ / POKÉMON DETECTIVE PIKACHU	○	×	×
12	28.4	ゴジラ: キング・オブ・モンスターズ / GODZILLA: KING OF THE MONSTERS	○	○	×
13	23.5	ターミネーター：ニュー・フェイト / Terminator: Dark Fate	○	×	×
14	21.6	ペット2 / THE SECRET LIFE OF PETS 2	○	○	×
15	21.5	グリーンブック / GREEN BOOK	×	×	×
16	20.4	キャプテン・マーベル / CAPTAIN MARVEL	×	×	×
17	18.4	IT: イット THE END “それ”が見えたら，終わり。/ IT CHAPTER TWO	×	○	×
18	16.4	アクアマン / AQUAMAN	○	×	○
19	15.1	アリー：スター誕生 / A STAR IS BORN	○	○	×
20	14	マレフィセント2 / Maleficent: Mistress of Evil	×	○	○
21	13.2	グリンチ / DR. SEUSS' THE GRINCH	×	×	○
22	11.8	メリー・ポピンズ リターンズ / Mary Poppins Returns	×	○	○
23	11.8	ワンス・アポン・ア・タイム・イン・ハリウッド / ONCE UPON A TIME... IN HOLLYWOOD	○	○	×
24	10.3	メン・イン・ブラック: インターナショナル / MEN IN BLACK™: INTERNATIONAL	×	×	×
25	10	ダンボ / Dumbo	×	○	○

Note: ○: 変更あり, ×: 変更なし
2019年に興行収入10億円以上を記録した洋画を対象

出典：Disney, n.d-a, n.d-b; GAGA, n.d.; Marvel, n.d.; 日本映画製作者連盟, 2020; Skydance Media, n.d.; Sony Pictures, n.d-a, n.d-b; 東宝, n.d.; Universal Pictures, n.d.; Universal Pictures Japan, n.d.; Warner Bros, n.d.; Warner Bros Japan, n.d.; 20th Century Studios, n.d.

成する情緒的価値に焦点を当てるため，日本人の習得率が低い言語を採用した。図1に示すとおり，ポスターのみでは内容の理解に限界があるため，説明文を両者に付与して，被験者に提示した。表2に示すとおり，設問は，基本属性(No.1-2)，動画配信サービスの利用状況(No.3-5)，ポスター提示後の視聴意向(No.6)，項目別の魅力(No.7-10)，の10項目である。

2. 検証

重回帰分析を適用し，2つのモデルを構築した。H1とH2の検証に向けたModel 1では，目的変数に視聴意向(表3に示すNo.1)，説明変数に項目別の魅力(No.10-13)と原産国言語の表示(No.14)，制御変数に属性(No.2-9, 15)を投入した。変数はステップワイズ法によって選択した。H3の検証に向けたModel 2では，Model 1で選択された変数に加え，原産国言語の表示(No.14)と動画配信サービスの視聴頻度(No.15)の交互作用を含めた。交互作用項に使う変数をそのまま利用すると，独立変数との多重共線性が大きくなるため両変数は中心化した(Aiken & West, 1991)。分析環境は，統計解析ソフトのRである。

IV. 検証結果と考察

表4に示すとおり，Model 1の結果を確認すると，タイトルの魅力(Attraction_Title)が5%水準で有意に推定されている。一方で，原産国言語(OriginalTitle)は変数に選択されなかった。全ての変数を強制投入した場合でも，原産国言語に有意な影響は確認されなかった。よって，H1は支持され，H2は不支持となった。次に，Model 2を見ると，原産国言語と動画配信サービスの視聴頻度(Frequency)の交互作用項の回帰係数は，有意で正の関係であった。視聴頻度が高い場合(平均+1標準偏差)，原産国言語は視聴意向に正の影響を与える(回帰係数= 0.389, p値=0.044)。一方で，視聴頻度が低い場合(平均－1標準偏差)，その効果は有意でなかった(p値=0.092)。なお，Variance Inflation Factor (VIF)は，1.016から3.778となり，多重共線性は確認されなかった。よって，H3は支持された。

この結果が提供する実務への示唆は，以下の2つである。1つ目は，映画においてタイトルは極めて重要な情報である。いずれのモデルにおいても，ポスター，あらすじ，口コミは有意な影響を示しているが，タイトルが最も高い影響を有している。これまで多様な商品・サービスにて名称の影響力が示されてきたが(Di Monaco et al., 2004; Kato, 2019; Rubio et al., 2017; Wänke et al., 2007)，映画でも同様に示された。内容の理解を問わずに効果を有することも既存研究 (Carpenter et al., 1994; Grewal et al., 1998)と合致する。

2つ目は，映画の視聴頻度が高い消費者に対しては，タイトルに原産国言語を併記することが有効である。したがって，動画配信サービスでは，視聴履歴に基づいて，ポスターにおけるタイトルまでパーソナライズすることが望ましいと推察される。

本研究の限界は，以下の3点である。1つ目は，1例での検証結果であるため，一般化に限界がある。映画，ポスター，タイトル等の種類を拡張して検証する必要がある。2つ目は，意味を理解できる言語と馴染みのない言語における効果の差異が判断できない。3つ目は，タイトルの発音に伴う印象を考慮できていない。発音のみで対象の大きさ等の印象を伝達できることが知られていることを踏まえると(Klink, 2000)，意味を認識できていなくとも，音によって効果が変動する可能性がある。これらは今後の研究課題である。

V. おわりに

動画配信サービスの普及による外国映画の視聴機会の増加を踏まえ，日本公開版ポスターの再設計を検討した。架空の映画ポスターを用いて調査した結果，ポスター，あらすじ，口コミよりも，タイトルの魅力が視聴意向に与える影響が大きいことが示された。また，映画視聴頻度が高い消費者においては，原産国言語によって視聴意向を高める効果が確認された。動画配信サービスにて，映画の豊富さと快適なユーザビリティを両立するためには，視聴意向の要因とその効果的な条件を把握し，最適化することが必要である。

図—1 調査に使用したポスターの直訳版 (左), 併記版 (中央), 説明文章 (右)

出典：pixabay; Unsplashを元に著者作成。

表—2 設問の一覧

No	質問	形式
1	性別をお答えください。 男性, 女性	SA
2	年齢をお答えください。 20代前半, 20代後半, 30代前半, 30代後半	SA
3	動画のサブスクリプションサービス (月額定額制の動画サービス) の利用状況をお選びください。 利用していない, 利用している	SA
4	サブスクリプションサービスで, 映画を視聴する頻度をお選びください。 見ることがない, 月に1本未満, 月に1本程度, 週に1本程度, 週に2本以上	SA
5	興味のある映画のカテゴリーをすべて選択してください。 ミステリー, アクション, コメディ, 恋愛, SF, 歴史	MA
映画ポスターの提示		
6	この映画がサブスクリプションサービスに追加された場合, 観たいと思う程度をお選びください。 7段階尺度 (1: まったく観たいと思わない, 7: とても観たいと思う)	SA
7	タイトルについて, 魅力に感じた程度をお選びください。 7段階尺度 (1: まったく魅力的と思わない, 7: とても魅力的と思う)	SA
8	ポスターについて, 魅力に感じた程度をお選びください。 7段階尺度 (1: まったく観たいと思わない, 7: とても魅力的と思う)	SA
9	あらすじについて, 魅力に感じた程度をお選びください。 7段階尺度 (1: まったく観たいと思わない, 7: とても魅力的と思う)	SA
10	口コミについて, 魅力に感じた程度をお選びください。 7段階尺度 (1: まったく観たいと思わない, 7: とても魅力的と思う)	SA

Note: SA=Single Answer (単一選択), MA=Multi Answer(複数選択)

表—3 変数一覧と基本統計量

No	変数	定義	形式	平均値	標準誤差
1	WatchIntention	視聴意向	7段階尺度	2.985	0.114
2	Female	女性ダミー	0/1	0.500	0.035
3	Age	年齢	1: 20代前半, 2: 20代後半, 3: 30代前半, 4: 40代後半,	2.455	0.075
4	Genre_Mystery	ミステリー映画への興味ダミー	0/1	0.330	0.033
5	Genre_Action	アクション映画への興味ダミー	0/1	0.405	0.035
6	Genre_Comedy	コメディ映画への興味ダミー	0/1	0.365	0.034
7	Genre_Love	恋愛映画への興味ダミー	0/1	0.310	0.033
8	Genre_Sf	SF映画への興味ダミー	0/1	0.250	0.031
9	Genre_History	歴史映画への興味ダミー	0/1	0.120	0.023
10	Attraction_Title	タイトルを魅力に感じた度合い	5段階尺度	2.475	0.073
11	Attraction_Poster	ポスターを魅力に感じた度合い	5段階尺度	2.435	0.076
12	Attraction_Synopsis	あらすじを魅力に感じた度合い	5段階尺度	2.635	0.076
13	Attraction_Reputation	レビューを魅力に感じた度合い	5段階尺度	2.665	0.075
14	OriginalTitle	原産国言語併記ダミー	0/1	0.500	0.035
15	Frequency	高利用頻度(週に1本以上)ダミー	0/1	0.240	0.030

表—4 重回帰分析の推定結果

変数	Model 1			Model 2		
	回帰係数	標準誤差	p値	回帰係数	標準誤差	p値
Intercept	−0.722	0.288	0.013 *	−0.560	0.287	0.052 .
Age	0.104	0.067	0.121	0.092	0.066	0.164
Attraction_Title	0.476	0.119	0.000 ***	0.508	0.118	0.000 ***
Attraction_Poster	0.321	0.124	0.010 *	0.348	0.123	0.005 **
Attraction_Synopsis	0.274	0.121	0.024 *	0.256	0.120	0.034 *
Attraction_Reputation	0.235	0.112	0.037 *	0.202	0.111	0.070 .
OriginalTitle				0.040	0.136	0.770
Frequency	0.596	0.163	0.000 ***	0.595	0.161	0.000 ***
OriginalTitle*Frequency				0.895	0.321	0.006 **
決定係数		0.652			0.666	
自由度調整済み決定係数		0.641			0.652	

Note: ***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05.

引用文献

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. California: Sage Publications.

Alireza, N. K., Hossien, B., & Mohsen, R. (2013). Perceived Quality and Emotional Value among Iranian Consumers' Strategies. *Special Issue on Accounting and Management, 2* (3), 2868-2877.

Bae, G., & Kim, H. (2019). The impact of movie titles on box office success. *Journal of Business Research, 103*, 100-109.

Carpenter, G. S., Glazer, R., & Nakamoto, K. (1994). Meaningful brands from meaningless differentiation: The dependence on irrelevant attributes. *Journal of Marketing Research, 31* (3), 339-350.

Di Monaco, R., Cavella, S., Di Marzo, S., & Masi, P. (2004). The effect of expectations generated by brand name on the acceptability of dried semolina pasta. *Food Quality and Preference, 15* (5), 429-437.

Disney. (n.d-a). Disney Movies. Disney, https://movies.disney.com/ (August 1, 2021)

Disney (n.d-b).「MovieNEX CLUB」『Disney』https://disney-studio.jp/movienex-club/ (2021年8月1日参照)

Flix Patrol. (2021). TOP 10 on Netflix in the World with the longest legs, https://flixpatrol.com/top10/netflix/world/longest-legs/ (August 1, 2021)

藤森朋果 (2020).「外出自粛で映画配信が大盛況　海外作品の邦題はどうつけられている?」『Forbes』https://forbesjapan.com/articles/detail/35227/1/1/1 (2021年8月1日参照)

GAGA (n.d.).「HOME」『GAGA』https://gaga.ne.jp/ (2021年8月1日参照)

Gazley, A., Clark, G., & Sinha, A. (2011). Understanding preferences for motion pictures. *Journal of Business Research, 64* (8), 854-861.

GEM Partners (2021).「2020年VOD市場全体は前年比33.1%増の3,894円, SVOD市場では『Netflix』が2位以下をさらに引き離して2年連続No.1」『CNET』https://japan.cnet.com/release/30520754/ (2021年8月1日参照)

Grewal, D., Krishnan, R., Baker, J., & Borin, N. (1998). The effect of store name, brand name and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions. *Journal of Retailing, 74* (3), 331-352.

長谷川朋子 (2021).「仏製ドラマ『Lupin』がヒット−ネトフリは『外国語の壁』を超えたのか?」『Forbes』https://forbesjapan.com/articles/detail/39988/1/1/1 (2021年8月1日参照)

Hoyer, W. D., & Ridgway, N. M. (1984). Variety seeking as an explanation for exploratory purchase behavior: A theoretical model. *ACR North American Advances, 11*, 114-119.

Hulu (2019).「Hulu年間ランキング2019 - ジャンル別 -」『Hulu』https://news.hulu.jp/hulu_ranking_2019_genre/ (2021年8月1日参照)

石塚就一 (2017).「『ドリーム』邦題変更騒動に見る洋画問題−過去の事例から考える, 愛される邦題と愛されない邦題」『THE RIVER』https://theriver.jp/dream-title/ (2021年8月1日参照)

Karray, S., & Debernitz, L. (2017). The effectiveness of movie trailer advertising. *International Journal of Advertising, 36* (2), 368-392.

Kato, T. (2019). Comparison of the Influence of Self-Driving Technology Brand Name on Purchase Intention Between Japan and the US. *Procedia Manufacturing, 39*, 1369-1376.

Klink, R. R. (2000). Creating brand names with meaning: The use of sound symbolism. Marketing letters, *11* (1), 5-20.

Kumar, A., Lee, H., & Kim, Y. (2009). Indian consumers' purchase intention toward a United States versus local brand. *Journal of Business Research, 62* (5), 521-527.

Mahlknecht, J. (2015). Three words to tell a story: the movie poster tagline. *Word & Image, 31* (4), 414-424.

Marvel. (n.d.). Movies Marvel, https://www.marvel.com/movies (August 1, 2021)

Mohammadian, M., & Habibi, S. E. (2012). The impact of marketing mix on attracting audiences to the cinema. *International Business and Management, 5* (1), 99-106.

日本映画製作者連盟 (2020).「2019年(令和元年)興行収入10億円以上番組」『日本映画製作者連盟』 http://www.eiren.org/toukei/img/eiren_kosyu/data_2019.pdf (2021年8月1日

参照）

新國翔大 (2019).「1作品を20通りに表現　ネットフリックス流『ローカライゼーション』」『Forbes』https://forbesjapan.com/articles/detail/26420/1/1/1 (2021年8月1日参照)

Rubio, N., Villaseñor, N., & Yagüe, M. J. (2017). Creation of consumer loyalty and trust in the retailer through store brands: The moderating effect of choice of store brand name. *Journal of Retailing and Consumer Services, 34*, 358-368.

Rui, H., Liu, Y., & Whinston, A. (2013). Whose and what chatter matters? The effect of tweets on movie sales. *Decision Support Systems, 55* (4), 863-870.

Skydance Media. (n.d.). Film, https://skydance.com/film/ (August 1, 2021)

Sony Pictures. (n.d-a). Movies, https://www.sonypictures.com/movies (August 1, 2021)

Sony Pictures. (n.d-b).「SPHE Movies HOME」『Sony Pictures』https://www.sonypictures.jp/he/movies/ (2021年8月1日参照)

Tesser, A., Millar, K., & Wu, C. (2012). On the perceived functions of movies. *The Journal of Psychology, 122* (5), 441-449.

東宝 (n.d.).「映画・映像TOP」『東宝』https://www.toho.co.jp/movie/index.html (2021年8月1日参照)

Uchida, K., Kohara, D., Yamada, M., & Amasaka, K. (2011). Making compelling movie posters using statistical science and an eye mark recorder. *Journal of Business Case Studies, 7* (6), 63-70.

Universal Pictures. (n.d.). Featured Videos, https://www.universalpictures.com/videos/featured-videos (August 1, 2021)

Universal Pictures Japan (n.d.).「HOME」『Universal Pictures Japan』https://www.universalpictures.jp/ (2021年8月1日参照)

Warner Bros. (n.d.). Home of WB Movies, TV, Games, and more!, https://www.warnerbros.com/ (August 1, 2021)

Warner Bros Japan (n.d.).「HOME」『Warner Bros Japan』https://warnerbros.co.jp/ (2021年8月1日参照)

Wänke, M., Herrmann, A., & Schaffner, D. (2007). Brand name influence on brand perception. *Psychology & Marketing, 24* (1), 1-24.

Weekly Briefing (2015).「ダサすぎる日本版ポスター。アベンジャーズの宣伝に批判殺到」『News Picks』https://newspicks.com/news/953889/body/ (2021年8月1日参照)

Zhou, Y., Zhang, L., & Yi, Z. (2019). Predicting movie box-office revenues using deep neural networks. *Neural Computing and Applications, 31* (1), 1855-1865.

Zinkhan, G. M., & Martin Jr, C. R. (1987). New brand names and inferential beliefs: Some insights on naming new products. *Journal of Business Research, 15* (2), 157-172.

20th Century Studios. (n.d.).「映画」『20th Century Studios』https://www.20thcenturystudios.jp/movies (2021年8月1日参照)

オーラルセッション ― 報告概要

ティファニー ＠ キャットストリートの設計思想と顧客経験

― ブランドのポップアップストア戦略とInstagramコメントからみる顧客経験の実相 ―

CBRE リサーチ ディレクター
栗栖 郁

順天堂大学大学院 医学研究科 放射線診断学
斎藤 勇哉

キーワード
ラグジュアリーブランド，ポップアップストア，Instagram，テキストマイニング

I. 本文要約

本稿では，3年間というロングランのポップアップストアを出店したティファニーの戦略を半構造インタビューで明らかにし，顧客経験をInstagramの投稿コメントから分析した。

ティファニーの戦略としては，新規顧客となりうる層をターゲット顧客とし，新規顧客との関係構築に掛かる時間を3年間と想定していたことが分かった。また，百貨店のシャワー効果を狙って最上階に設置したカフェを基点として，リピート顧客を作ることや他の体験コンテンツに誘導しようとしていたことも分かった。

Instagramの投稿コメントから明らかになった顧客経験としては，「ティファニーカフェが可愛い」「空間が素敵」「訪問できて嬉しい，楽しい時間を過ごした」「ティファニーが大好き，幸せな空間，幸せな時間」「おしゃれな空間，ティファニーブルーが好き」といったものがみられた。店内で，さまざまな情緒的価値を創出していることが分かった。また，カフェへの着席を勧めたスタッフに対する「ありがとう」と感謝する投稿もみられた。さらに，「フォトブースがインスタ映えする」「香水の自動販売機が目につく」といった，カフェを基点とした他の体験コンテンツへの波及効果もあった。「地方から旅行できた」投稿者も一定数いたことから，ブランド側がターゲットとしていた層が訪問していたことも分かった。情緒的価値を創出することで，新規顧客の開拓に一定の貢献をしていると言えそうだ。

ただし，リピート顧客だと分かるコメントは15件，ジュエリーに関するコメントは172件に止まっており，頻出上位100語の共起ネットワークや形容詞と形容動詞の上位25語を対象に行った階層的クラスター分析からはみられなかった[1)]。ブランド側の意図に沿った顧客経験はあったものの，限定的だったと言わざるを得ない。猫と＠をモチーフにした，日本で人気の高いデザイナージュエリーを展示していたが，価格が数万円単位になるなど，カフェ商品に比べて高額だったことがジュエリーに関する体験を妨げていた可能性がある。

今後は，ブランド側の戦略や顧客経験が時間の経過によってどのように変化したか，といった研究が望まれる。そうした分析上の限界はあるものの，マーケティングにおけるポップアップストアの役割への理解を深めるものであり，本研究の貢献といえる。

注

1) 2019年10月時点における。

主要引用文献

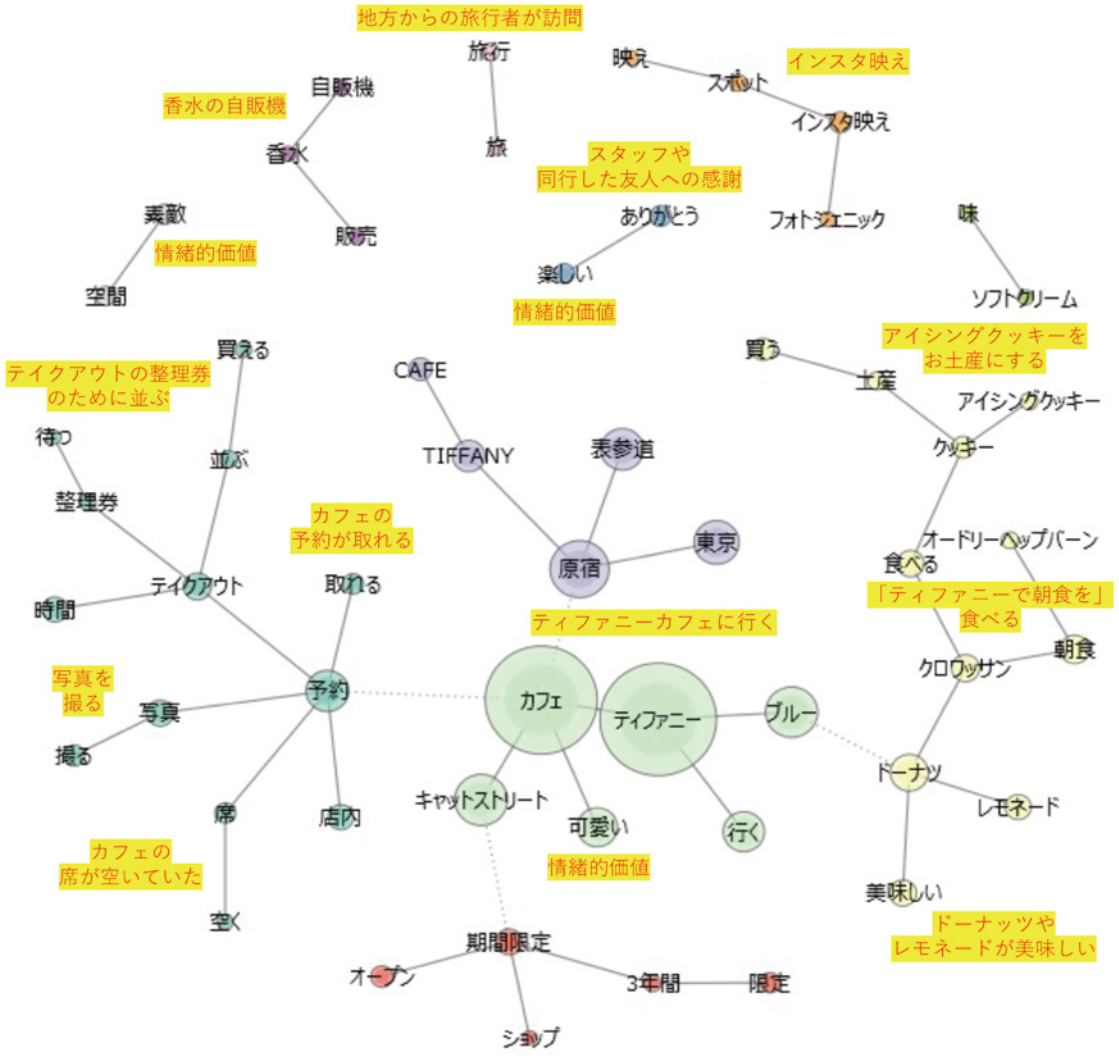
樋口耕一（2014）.『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版

Kotler, P., Kartajaya, H., and Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: *Moving from traditional to digital*. John Wiley and Sons.（恩蔵直人（監訳），藤井清水（訳）（2017）.『コトラーのマーケティング 4.0 スマートフォン時代の究極法則』.

朝日新聞出版.）（In Japanese）

PR TIMES「ティファニー, 日本初のコンセプトストアが４月19日に原宿にオープン。「ティファニー＠キャットストリート」の全貌を公開」.（2019年11月6日取得）

図表―1「#ティファニーカフェ」の共起ネットワーク（頻出上位100語）



出典：筆者作成

オーラルセッション ― フルペーパー

年齢・時代別データの分析に基づく乳癌死亡と食の嗜好の関係に関する研究

尚美学園大学 芸術情報学部 教授
華山 宣胤

要約

近年，いわゆる「健康食品」に関するマーケティングが注目されている。健康問題について，世界的な問題である50歳以上の女性の乳癌に注目すると，近年の増加の要因として，年齢による女性ホルモン分泌量の変化，少子化，働く女性，40歳以上で初めて妊娠する女性の増加に加えて，食文化の西欧化が指摘されている。そこで本研究では，人々の料理に関する嗜好の変化が乳癌死亡に影響を議論するために，50歳以上の女性に関する乳癌死亡者数データと「好きな料理（ビーフシチュー」「焼き魚」「カレーライス」など28種類）」に関する調査データを提案する手順に基づいて分析を行った。結果からは，ビーフステーキ・ローストビーフとハンバーグステーキの嗜好の増加が乳癌死亡の増加に影響を与えたという知見が得られた。

キーワード

体験効果，年齢効果，年齢・時代・コホートモデル，年齢・体験モデル

I. はじめに

近年，例えば小野（2017）が日本の保健機能食品制度が及ぼす影響に関するマーケティング研究について議論をしているように，いわゆる「健康食品」に関するマーケティングが注目されている。健康問題について，世界的な問題である50歳以上の女性の乳癌に注目すると，近年の増加の要因として，年齢による女性ホルモン分泌量の変化，少子化，働く女性，40歳以上で初めて妊娠する女性の増加に加えて，食文化の西欧化が指摘されている（Minami et al., 2004）。食文化の西欧化について具体的には，「さしみ」「焼き魚」などの伝統的な和食から「ビーフシチュー」「ピザ」「カレーライス」などの洋食への嗜好の変化と考えることができるであろう。

そこで本研究では，50歳以上の女性に関する5年観察人年（Person-years）に対する5歳階級別10,000人あたりの乳癌死亡者数データと，JNNデータバンクから得られた年齢･年次別の「好きな料理（28種類）」に関するデータを，年齢・体験モデル（Hanayama, 2004）を拡張したモデルを用いて分析し，食文化の西欧化が乳癌死亡に与えた影響を議論する。

まず，次の第Ⅱ節では，50歳以上の女性に乳癌死亡者数の実データを見ながら，年齢・体験モデルおよびその拡張モデルの考え方を説明する。第Ⅲ節では，「好きな料理（28種類）」に関するデータから得られた体験効果の推定値と乳癌死亡に関する体験効果を合わせて分析する手順を紹介し，その結果を示す。第Ⅳ説では，他の研究と本研究から得られた知見について比較し，この研究の発展の可能性を述べる。

II. 拡張型年齢・モデルによる乳癌死亡データの分析

表―1に示す50歳以上の女性に関する年齢・時代別乳癌死亡データ（5年観察人年（Person-years）に対する5歳階級別10,000人あたりの乳癌死亡者数）を見てみよう。すると，1985-89年と2010-14年では，全ての年齢階級で約2倍近く増加しているにも関わらず，50-54歳階級だけに注目すると，2000-04年以降減少の傾向が見られる。このような趨勢は，年齢による女性ホルモン分泌量の変化の影響（本研究では「年齢効果」と呼ぶ）や食文化の西欧化，少子化，働く女性，40歳以上で初めて妊娠する女性の増加の影響（本研究では「体験効果」と呼ぶ）が複雑に影

響した結果であると考えられる。Hanayama (2004) はこのような乳癌死亡数の複雑な趨勢を分析するために，年齢・体験モデルを提案した。以下では，年齢・体験モデルの考え方をレクシス図（Keiding, 1990）を用いて説明する。

図―1にレクシス図を示す。図上の縦軸は年齢を横軸は時間（年）を，そして斜線は生存している個人を表し，各個人は斜線の右上の端点で死亡する。このとき，年齢階級×時代区分（$[A_{i-1}, A_i)\times[P_{j-1}, P_j)$；$A_i - A_{i-1} = P_j - P_{j-1}$；$i = 1,2,\cdots,I$；$j = 1,2,\cdots,J$）$[A_{i-1}, A_i)\times[P_{j-1}, P_j)$に対応する死亡率は，$[A_{i-1}, A_i)\times[P_{j-1}, P_j)$の端点の数（$D_{ij}$で示す）を$[A_{i-1}, A_i)\times[P_{j-1}, P_j)$内で生存した全個人の生存時間の合計（$X_{ij}$で示す）で除算した値で計算される。ただし，$X_{ij}$を実際に観測することは難しいため，$[P_{j-1}, P_j)$の各年の年齢階級$[A_{i-1}, A_i)$での生存者数を合計した観察人年（$N_{ij}$で示す）を用いて$D_{ij}/N_{ij}$で近似する。

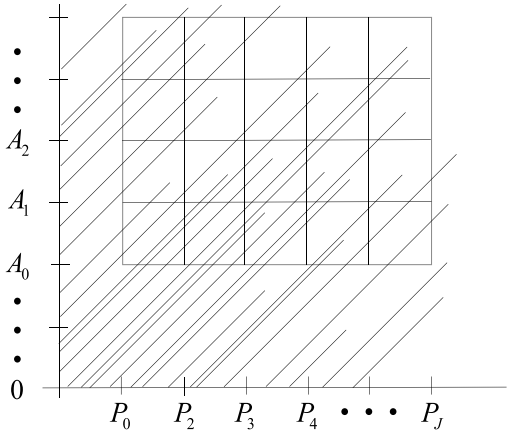
レクシス図上の死亡率について，図―2（左）の●で示すD_{ij}/N_{ij}；$i = 1,\cdots,I$が共通して他のデータより大きい／小さいとしよう。このとき我々は$[A_{i-1}, A_i)$に関わる効果，年齢効果が存在すると考える。また，図―2（中）の●で示すD_{ij}/N_{ij}；$j = 1,\cdots,J$が共通して他のデータより大きい／小さいとしよう。このとき我々は時代区分$[P_{j-1}, P_j)$に関係する効果，時代効果が存在すると考える。さらに，図―2（右）の●で示すD_{ij}/N_{ij}；$j - i = k$（これらのデータは$[P_{k-1}, P_k)$に年齢が$[A_0, A_1)$であった人々：コホートに関わる）が共通して他のデータより大きい／小さいとしよう。このとき我々は時代区分$[P_{k-1}, P_k)$に年齢が$[A_0, A_1)$であったコホートに関係する効果，コホート効果が存在すると考える。

表―1 5歳階級別10,000人あたりの乳癌者数（女性）

Age-group	Period					
	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014
50-54	18.8	21.1	26.6	29.2	28.6	27.2
55-59	21.5	23.5	27.3	31.5	35.6	35.8
60-64	20.9	22.3	26.0	29.5	34.0	36.8
65-69	19.0	21.7	24.8	27.4	31.3	36.1
70-74	18.9	20.9	24.0	25.6	30.1	34.0
75-79	18.6	20.1	24.9	27.4	30.6	34.8

出典：人口動態調査（厚生労働省）

図―1 レクシス図上での年齢・時代別死亡率



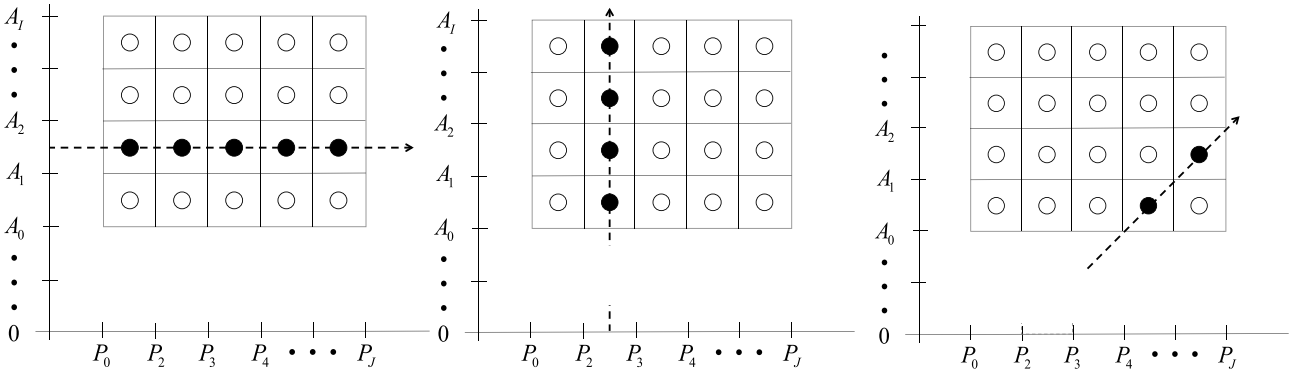
$$Death\ Rate = \frac{D_{ij}}{X_{ij}}$$

D_{ij} and X_{ij} are the number of deaths and the total of survival time within $[A_{i-1}, A_i)\times[P_{j-1}, P_j)$

X_{ij}: is app

by person-years.

図—2　年齢効果（左）・時代効果（中）・コホート効果（右）



年齢効果, 時代効果, コホート効果の推定は年齢・時代別データの分析において50年以上前から現在に至るまでの興味の中心である（Armitage and Doll. 1954）。しかし, 筆者は時代効果とコホート効果について, 次に示す2つの疑問から, 乳癌死亡データを分析するためには, 解釈に難しい点があると考えた。

- 時代効果は$[P_{j-1}, P_j)$に起きた出来事が人々に与える影響と感がられるが, その出来事の影響が$[P_{j-1}, P_j)$より後には無くなると考えるより, 図—2（左）に示すように, $[P_{j-1}, P_j)$より後にも持続すると考える方が尤もらしくないだろうか?
- コホートは「人生のある時期に共通の重大な出来事を体験した人々」（Glenn, 1977）と定義されるが, 乳癌に関して「人生のある時期」を出生時や思春期に特定することは難しく, 図—2（中）に示すように, 重大な出来事を体験した人々の全てが影響されると仮定ことが自然ではないだろうか?

以上の2つの疑問からHanayama（2004）は図—3（右）に示す「体験効果」を導入し, 年齢・時代別に与えられた乳癌死亡データに, 次に示す「年齢・体験モデル」を当てはめることを提案した。体験効果は, ある時期に起きた出来事を体験した人々全てに影響をする効果で, 図—3（右）では$[P_2, P_3)$に起きた出来事を体験した人々に関わる死亡率が●で示されている。そして, Hanayama（2004）はこれらの体験効果が人々の死亡率に累積的に影響する（図—4）と仮定して, 下に示す年齢・体験モデルを提案した。

$$\log \lambda_{ij} = \log \frac{E[D_{ij}]}{X_{ij}} = \mu + \alpha_i + \sum_{k=j-i}^{j-1} \xi_k ,$$

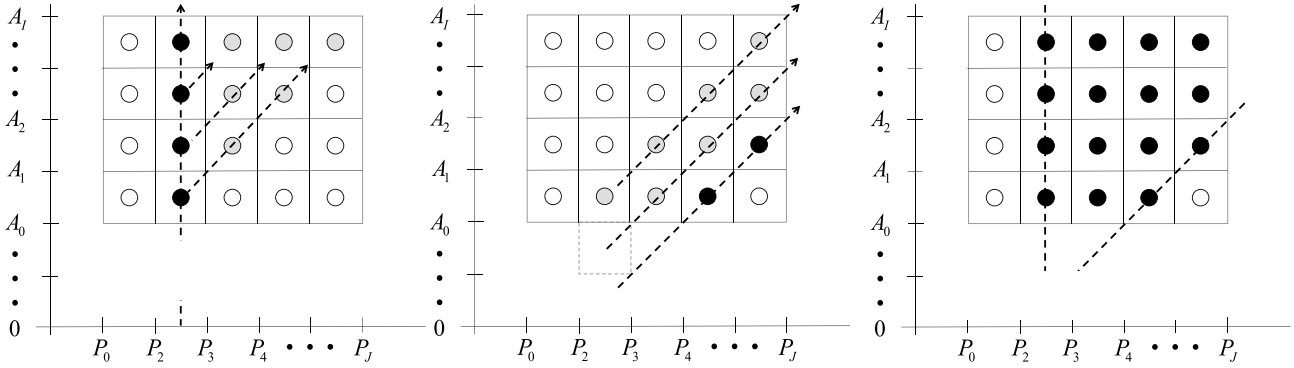
ただし, ξ_kは$[P_k, P_{k+1})$に起きた出来事の体験効果を, α_iは年齢$[A_{i-1}, A_i)$に関わる連例効果を表している。

年齢・体験モデルを用いた乳癌死亡データの分析からは有意義な知見を得ることができたが, $[P_k, P_{k+1})$に起きた出来事がそれを体験した全て人々に影響し, その効果が持続するという仮定は, 強すぎるものかもしれない。例えば, 乳癌予防キャンペーンの影響が幼児から高齢者まで全ての人々に影響を与えるとは考え難い。また, ある期間だけのキャンペーンの影響が永久に持続することも考え難い。そこで, L：影響を受ける最低年齢（図—5（左））, U：影響を受ける最高年齢（図—5（中））, D：影響が持続する期間（図—5（右））を導入した以下の拡張モデルを提案する。

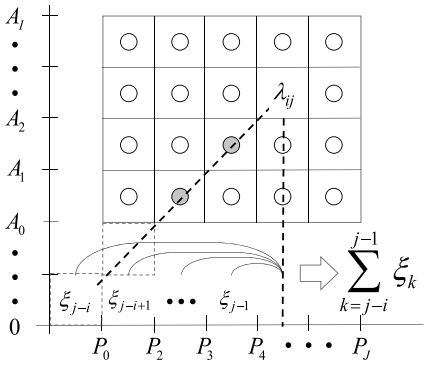
$$\log \lambda_{ij} = \mu + \alpha_i + \sum_{k=j-(i-L)+1}^{\min(j-(i-U)+1,\, j-(i-L)+1+D)} \xi_k \ 。$$

上式から分かるように, 拡張モデルは, L, U, Dの値で決まる複数の年齢体験モデルの「集まり」である。そこで, L, U, Dの値は「モデル選択」の問題として, AIC（赤池情報量基準）が最も小さい組み合わせが選択される。

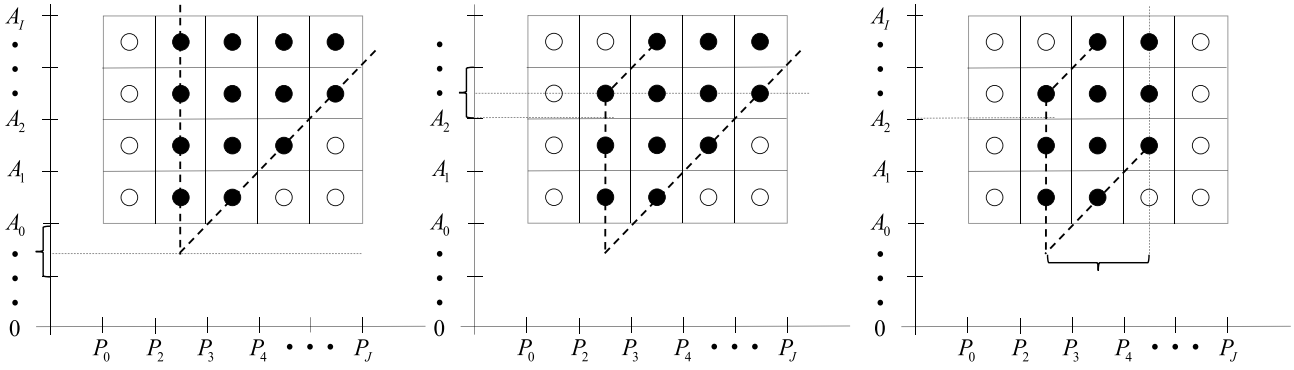
図—3　年齢効果（左）・時代効果（中）・コホート効果（右）



図—4　年齢・体験モデルの考え方



図—5　影響を受ける最低年齢（左）と最高年齢（中）および持続期間（右）



表—2に拡張型・年齢・体験モデルを当てはめた結果を示す。表から，乳癌死亡について，社会で起きた出来事に影響される最低年齢は40—44歳，最高年齢は65—69歳，出来事を体験した後の影響は30年続くと推定された。また，年齢・時代別データの分析に頻繁に用いられる年齢・時代・コホートモデル（Armitage and Doll, 1954）よりも，

AICの意味で，良い当てはまりを示したことが分かる。

図―6に，年齢効果と体験効果の推定値を示す。図―6（左）から，55―59歳以降は乳癌死亡のリスクは増加せずほぼ一定であると推定されたことが分かる。また，図―6（右）から，1985－89年から1995―99に大きな増加が見られる。これは，食文化の西欧化，少子化，働く女性および40歳以上で初めて妊娠する女性の増加した時期と一致している。また，2000―04年以降の体験効果がそれ以前より減少している。これは，2000年に50歳以上に，2004年からは40歳以上に乳癌検診にマンモグラフィが導入された時期と一致している。時期が一致しているだけで，乳癌死亡のリスクを特定できたとは言えないが，これまでの乳癌研究と整合する結果が得られたことは有意義であると考える。

III. 拡張型年齢・環境モデルによる料理嗜好データの分析

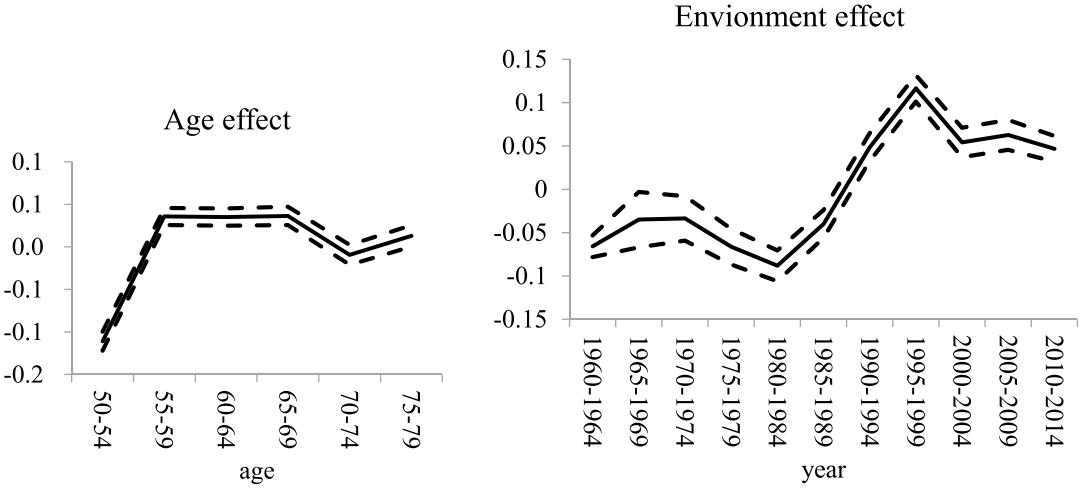
前節では，拡張型の年齢・体験モデルによる年齢・時代別乳癌死亡データの分析から1985以降の社会で起きた出来事の影響を読み取ることができることを示した。本節では，拡張型の年齢・体験モデルを用いたデータ解析の可能性を拡張するために，「食文化の西欧化」に注目し，人々の料理に対する嗜好の変化の影響を議論する。

「料理に対する嗜好の変化」に注目した理由は，JNNデータバンク（https://www.jds.ne.jp/datebase01j/）を利用することにより，JNNデータバンク（TBSテレビをキー局とする全国28社のテレビ局（JNN系列）が，毎年共同で行っている総合ライフスタイル調査）から，「寿司」「焼き魚」「カレーライス」など28種類の伝統的な料理についての人々の嗜好に関するデータを40年以上に亘って年齢別に得ることができる。

表―2　推定結果の概要

The youngest age-group who are affected by the environment	40-44 years
The oldest age-group who are affected by the environment	65-69 years
Duration that exposure to the environment take effect	30 years
AIC	3324082.66
Difference of AICs between EAE and APC models	13.16

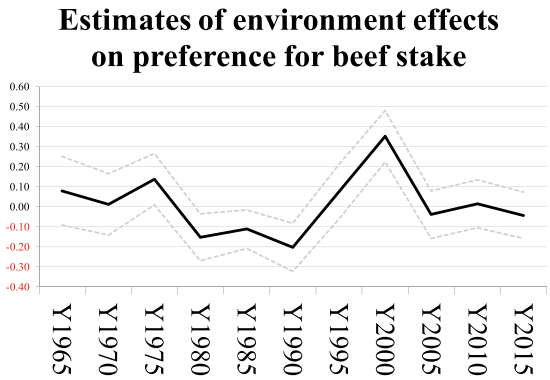
図―6　年齢効果の推定値（左）と体験効果の推定値（右）



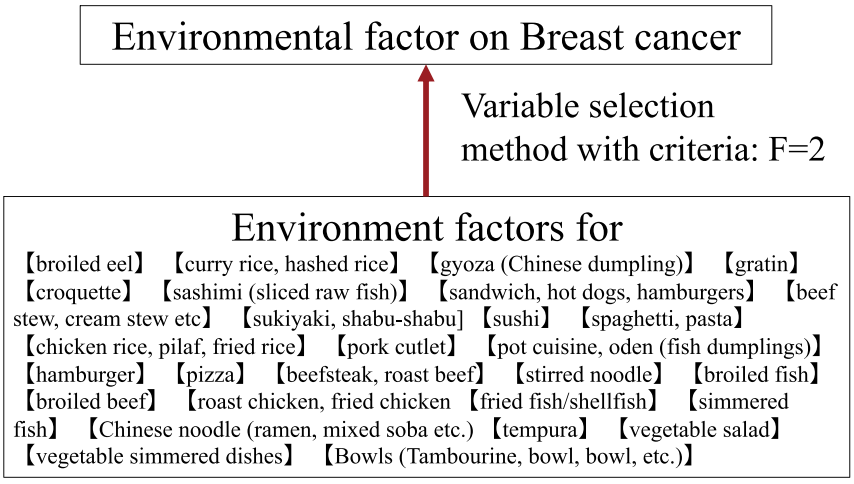
分析の手順は，次に示すとおりである：①28種類の料理について各々の体験効果の推定，②好きな料理」に関する体験効果を説明変数，乳癌死亡に関する体験効果を目的変数としたF=2を基準とした変数選択ありの回帰分析。28種類の料理のうちビーフステーキ・ローストビーフの嗜好に関する体験効果の推定値を図―7示す。また，手銃②で行う回帰分析（F=2を基準とした変数選択あり）のイメージを図―8に示す。

表―3に①②の手順から得られた回帰分析の結果をします。表から，ハンバーグとビーフステーキ・ローストビーフの嗜好が増加すると乳癌死亡体験効果の値が大きくなることが分かる。一方，ビーフシチューの回帰係数の推定値は負の値であるが，これは，「ビーフシチューよりハンバーグとビーフステーキ・ローストビーフを好む」，または「ビーフシチューからハンバーグとビーフステーキ・ローストビーフへ嗜好が変わる」ことが，乳癌死亡の体験効果の値を大きくすると解釈することができる。筆者の体験からは，子供の頃，ビーフシチューはほとんどの子供たちに人気であったが，大人になると，あっさりした料理へ嗜好が変わる人々とステーキやビーフステーキなどの肉料理を好む人々に分かれるように思われるが，このような嗜好の変化のパターンを反映した結果と解釈することができるかもしれない。

図―7　ビーフステーキ・ローストビーフの嗜好に関する体験効果の推定値



図―8　「好きな料理」に関する体験効果（28種類）を説明変数，乳癌死亡に関する体験効果を目的変数とした回帰分析（F=2を基準とした変数選択）のイメージ



表—3　回帰分析の結果
Regression Statistics

R square	0.79
Adjusted R square	0.69

Multi regression

	Coefficient	Standard Coefficient	F-value	p-value	Significancy
Hamburger stake	0.38	0.75	14.57	0.01	[**]
Beef stake, Roast beef	0.23	0.53	7.85	0.03	[*]
Beef stew	−0.16	−0.41	4.14	0.08	[ ]
Constant	−0.00		0.08	0.79	[ ]

IV. ディスカッション

前節では, ビーフシチュー, ビーフステーキ・ローストビーフが乳癌死亡に影響を与える料理として抽出されたが, Kang et al.（2010）が大豆食品の過剰摂取と閉経後の女性の乳癌リスクとの関係が議論している。本研究で用いた料理に関する嗜好データには, 豆腐料理など大豆を多く含むものが含まれていないため, 乳癌と食物の関係については, より幅広く詳細な研究が必要であると考える。

さらに, 大豆に含まれるイソフラボンの接種は, 乳癌を抑制するが肝臓癌の危険を増加させるという研究結果がある（Kurahashi et al., 2009）。このため, 乳癌と食物摂取の関係を議論するためには, 他の部位の癌と総合的に議論する必要があるかもしれない。そのような複雑で幅広い研究は本報告の目的の範囲を超えているが, 今後の課題であろう。

謝辞

本研究で扱ったデータを得るために利用したJNNデータバンクを運営する株式会社ジェーディーエスに感謝申し上げます。

引用文献

Armitage P, Doll R. (1954). The age distribution of cancer and multi-stage theory of carcinogenesis. British Journal of Cancer 8:1–12.

Glenn ND. (1977). *Cohort Analysis*, Sage Publications.

Kang, Xinmei & Zhang, Qingyuan & Wang, Shuhuai & Huang, Xu & Jin, Shi. (2010). Effect of soy isoflavones on breast cancer recurrence and death for patients receiving adjuvant endocrine therapy. CMAJ : *Canadian Medical Association journal = journal de l'Association medicale canadienne*. 182. 1857-62.

Keiding, N. (1990). Statistical Inference in the Lexis Diagram. Philosophical Transactions: *Physical Sciences and Engineering*, 332(1627), 487-509.

Minami, Y. T., Y. Tsubono, et al. (2004). The increase of female breast cancer incidence in Japan: emergence of birth cohort effect. *Int J Cancer* 108: 901–906.

Kurahashi, N., Inoue, M., Iwasaki, M., Tanaka, Y., Mizokami, M., Tsugane, S., & JPHC Study Group (2009). Isoflavone consumption and subsequent risk of hepatocellular carcinoma in a population-based prospective cohort of Japanese men and women. *International journal of cancer*, 124(7), 1644–1649.

Hanayama, N. (2004). Age-environment model for breast cancer. *Environmetrics*, 15, 219-232.

小野 雅琴（2017）.「食品の健康表示規制に関するマーケティング研究」,『マーケティングジャーナル, 2016-2017』*36*巻（4号）, 146-156.

オーラルセッション ― フルペーパー

COVID-19とマーケティング

― 経営資源の再編から市場機会を発見 ―

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

COVID-19（以降COV19）で企業業績が悪化する中，特に移動制限で旅行業界は大打撃である。そんな中どのような経営戦略を行えばいいのか。今回新しい市場機会を発見したバス旅行会社の経営戦略を分析した。

バス旅行が実施出来ない中，オンラインバスツアーという新しい試みをどうやって計画し実行したのか。いかにして新しい機会を生み出したのか。この一連のプロセスを分析すると，予期せぬ変化への対応，計画と実行の即時性，手持ち資源の再編成から新しい市場機会を創出するという動きが明らかである。新規事業領域での社内ベンチャーの立ち上げから成功までのプロセスは，マーケティング・インプロビゼーションとしての思考と実行，さらにコーゼーションではなくエフェクチュエーションとして手段有りきですぐに試行錯誤したことが明らかで，またエフェクチュエーションとしてダイナミック・ケイパビリティを考察することができた。それはダイナミック・ケイパビリティのSensing（感知），Seizing（掴む），Transforming（変革）の3つのプロセスを組織内において短期間で動かし続けたことから生み出されたことが分析できた。

キーワード

マーケティング・インプロビゼーション，エフェクチュエーション，ダイナミック・ケイパビリティ，VUCA

I. はじめに

なかなか猛威が収まらないCOV19の中，さまざまな企業の業績悪化に対する改善見通しが立たない。あらゆる業種において厳しさを増す中，旅行・観光業界はその筆頭業界であるとも言える。宿泊業界においては，マイクロツーリズムという新たな旅行提案を行うことで地元顧客のニーズを掘り起こしながら新たな観光マーケットを切り開いている企業もあるが，ほとんどの業界は厳しい状況が続いている。特に近年拡大してきたバス旅行という市場についてはCOV19の影響を大きく受けた業界である。株式会社帝国データバンク調査による2021年2月8日発表データによると，2020年4月～2021年1月に発生した観光バス運行事業者の倒産が11件に上り，年間における倒産が10件を上回ったのは初めてで，リーマン・ショック直後で旅行需要が大きく後退した2009年度通年の件数（10件）をも既に上回っている。また観光バス事業者の休廃業・解散も12月までに24件発生，昨年を10件上回って過去最多を更新しており，例年にないハイペースで推移しているとある。

観光バス運行事業者においては，COV19の収束を待つほかに経営を立て直す方法はないのか。宿泊業界におけるマイクロツーリズムのような新しいビジネス機会の発見と創造はないのか。そうした中，今回香川県仲多度郡琴平町にある琴平バス株式会社，通称コトバスが昨年5月に始めたオンラインバスツアーに着目し，このオンラインバスツアーがいかにして生み出されたのか，その過程をCOV19下とマーケティングという視点で分析し，予期せぬ環境変化における経営戦略についてまとめた。

II. 不測の事態とマーケティング

1. COV19がもたらした危機

(1) 危機的状況に直面

2020年3月13日に成立した新型コロナウイルス対策の特別措置法による緊急事態宣言は，4月7日に東京，神奈川，埼玉，千葉，大阪，兵庫，福岡の7都府県に発令され，さらに4月16日に対象を全国に拡大され，その解除は約1ヶ月半後の5月25日となった。この間，琴平バス株式会社（以

降，コトバス）は貸し切りバス事業・高速バス事業・タクシー事業・旅行事業と主に4つの事業を行っていたが，そのほぼすべてがストップした。この時コトバスの執行役員企画開発部統括/R&Dユニットリーダーの山本紗希は，このままでは会社が潰れると思ったという。昨年まではインバウンド需要に沸き，活況を呈していたからなおさらである。資本金6,000万円の地方バス運行会社，COV19がいつまで続くか見えない中，4月16日の緊急事態宣言後の4月27日に開かれた社内会議で早速オンラインバスツアーを企画提案した。しかし，会議では誰も賛成する意見がなく，逆に旅行をオンラインにして何が楽しいのか，今まで利用いただいていたコトバスのお客様は高齢者が多く，ZOOMなんて使えるはずもない，といった反対意見が続出した。そんな中コトバスの代表取締役楠木泰二朗だけが，すぐにやろう，3日後にテストをやるといって，まずは2人で始めることにした。

(2) 不測の事態とビジネス・インプロビゼーション

このままでは，会社が倒産するかもしれないという危機的状況に直面した事に対し，新しいことを提案し，反対意見が多い中ですぐにやってみたこと，これがまず重要な点である。一般的に会社が予期せぬ事態に直面した際に，事態をじっくり考え分析した上で，今後どうすればいいかについて議論，検討することが多い。ましてや社内で反対意見が多数を占める中，その反対を押し切ってすぐにやってみるという判断は出来るものではない。新しいことを実施する上での経営戦略の組み立て方としても，多角的に分析を行った後に方向性としてのSTPを決めて，マーケティング4Pを組み立てていくというのが基本である。このCOV19という不測の事態において，すぐに実行するという計画と実行がほぼ同時に行われたことがとても重要なポイントで，これがビジネス・インプロビゼーションであると言える。

インプロビゼーションの本質的な定義として，1点目「計画と実施の合致あるいは同時生起性」である（Moorman & Miner, 1998; Kamoche & Cunha, 1999）。そして「計画の策定と実施が時間的に合致している」ことであるMoorman and Miner（1998）と述べている。また，2点目として「自発性と創造性」であり「目標を新しいやり方で達成する自発的かつ創造的なプロセス」であるVera and Crossan（2004, p.205）と定義している。この2点の要素はインプロビゼーションの発生において不可欠であり，今回のコトバスのオンラインバスツアーは，計画してすぐにやろうとなった計画と実施の同時生起性が明らかであり，またオンラインバスツアーとして新しいやり方で達成する自発的かつ創造的なプロセスであると言える。特に社内で反対意見が多い中で山本執行役員と楠木社長2人がすぐに行動したことは，ビジネス・インプロビゼーションと言える。

しかし，すぐに始めたものの最初のテストは散々であった。従来のバスツアーの1日の流れに沿って，今まで撮っていた写真をもとにスライドを用意し，そのスライドをオンラインで見せるだけであった。テストに参加した方からは，これはバスツアーではない，単なるツアー紹介で，これでお金はもらえない，という意見が出た。本来バスツアーは目的地に着くまでに時間がかかるが，オンラインではその時間が必要ではない。バスツアーにはツアーガイドが同乗するが，通常このガイドがお客様の搭乗から，バスが出発し現地に到着するまでお客様をいろいろな手法でもてなしながら飽きないように楽しませる。オンラインバスツアーでも，ガイドが挨拶したりしながら案内をしたが，やはりそれだけでは参加者を楽しませることが出来ない。通常のバスツアーとオンラインバスツアーでは，お客様にとって何が違い，何を期待しているのか，そもそもオンラインバスツアーに参加する価値を再構築しないとこのままでは発売できないことがわかったので，すぐに意見を出し合って1週間後に再テストすることを決めた。

(3) マーケティング・インプロビゼーション

一週間後の再テストにあたっては，前回の反省から今までのバスツアーの経験からオンラインバスツアーに参加する魅力，価値を再構築するという手持ちの経営資源を再編成，再構築した上で，マーケティングにおけるSTPから4Pをすぐに設計し直して新たな企画として検討された。例えばバスが走っている車窓の動画の導入，さらに到着現地でのライブ中継などアイデアが出てきたので，2回目のテストを実施した。このテストの中でも「計画と実施の合致あるいは同時生起性」を示す新しいアイデアである現地の特産品やお

土産物がお客様の手元に先に届き，オンラインバスツアーのときに紹介したり，一緒に食べたり出来るようにするという4PのProductのアイデアが出て，いよいよオンラインバスツアーの発売が決まった。発売は5月11日，すなわち4月27日の会議から2週間で発売し，ツアー実施が4日後の5月15日と「計画の策定と実施が時間的に合致している」と言える。

オンラインバスツアーは，ビジネス・インプロビゼーションとしての「計画と実施の合致あるいは同時生起性」，「目標を新しいやり方で達成する自発的かつ創造的なプロセス」で生まれたが，具体的経営戦略として，マーケティング戦略のSTPを進める上で価値を再定義しなければならない。その価値の再定義をすぐさま手持ちの経営資源を再編成，再構築して従来にない価値を創造し，そこからマーケティングの4Pもすぐ検討し実行するというマーケティング・インプロビゼーションが行われたことが，新規事業領域での社内ベンチャーを成功させた重要なポイントである。

COV19のような予期せぬ事態に直面した際に，ビジネス・インプロビゼーションをきっかけに，マーケティング戦略のSTPから4Pまでを短期間で動かし続けたマーケティング・インプロビゼーションがとても重要で，このマーケティング・インプロビゼーションによって新しい市場機会を創造したことがわかる。

III. 不測の事態での経営概念としてのフレームワーク

1. COV19におけるフレームワーク

(1) エフェクチュエーションとしての思考と行動手順

そもそもコトバス楠木社長の経営の思考，そしてその行動手順が，「まず旅行事業というのは大きな設備投資が必要なわけではない。やってダメだったら止めるか，変えるかすればいい。やらない理由はない，そういつも思っている」ということであり，そしてその思考と行動手順が今回の新しいオンラインバスツアーを生んだと言える。そして今回のCOV19におけるオンラインバスツアー開始までの重要なプロセス，考えたことをとにかくやってみる，すぐに行動する，反対があってもまずやってみる，バスの旅行事業における手持ちの経営資源を再編成，再構築するという点は，エフェクチュエーションSaras Sarasvathy（2008），の5つの原則で説明できる。これを示したのが図―1である。具体的にまず1つ目の「手中の鳥（Bird in Hand）」の原則は，バスの旅行事業における手持ちの経営資源を生かしたこと，2つ目の「許容可能な損失（Affordable Loss）」の原則は，旅行事業というのは大きな設備投資が必要ではなく，まず少人数でも出来るところからオンラインバスツアーを始めたこと，3つ目の「クレイジーキルト（Crazy-Quilt）」の原則として，今まで実施してきたバス旅行の企画アイデアやコンテンツ，現地の知識や人脈を再活用して企画につなげたこと，4つ目の

出典：コトバス提供

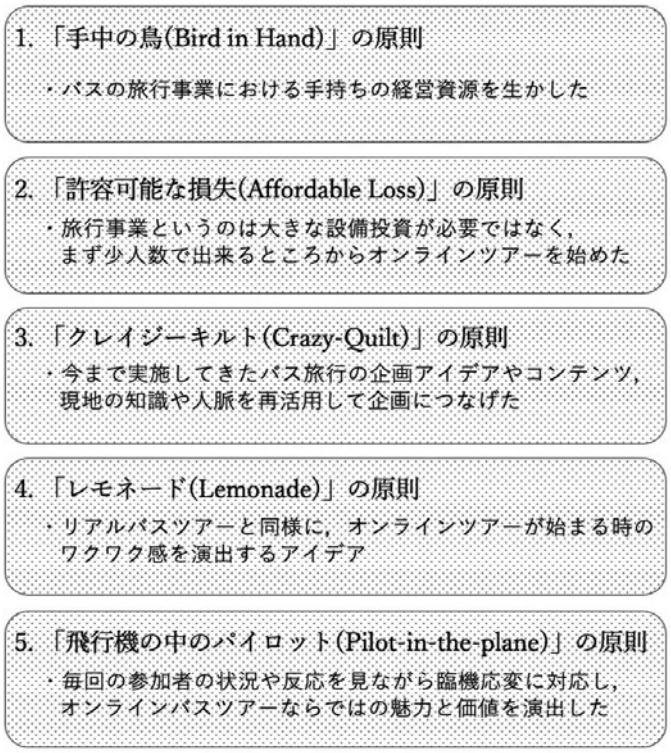
「レモネード（Lemonade）」の原則として，オンラインバスツアーではリアルのバス旅行と違い移動車中での楽しみがない，また現地で実際に味わう食事や食材も見るだけではつまらないという意見の中で，申込者にツアー前日，紙のシートベルト，ツアー現地のお楽しみ食材や特産物を送って，リアルバスツアーと同様にオンラインバスツアーが始まる時のワクワク感を演出したこと，そして5つ目の世界観として「飛行機の中のパイロット（Pilot-in-the-plane）」の原則では，オンラインで決められたコンテンツを一方的に見せるのではなく，毎回の参加者の状況や反応を見ながら臨機応変に対応し，オンラインバスツアーならではの魅力と価値を演出したことである。このようにエフェクチュエーションとしての思考と行動手順として，目標ありきではなく，手段をベースにした思考をしながら行動することで新しい市場を生み出したと言える。

すなわちマーケティング戦略のSTPから4Pまでのプロセスをコーゼーションではなくエフェクチュエーションで実施したことがオンラインバスツアーを成功へ導いたと言える。

(2) ダイナミック・ケイパビリティからの考察

David J.Teece は，Business models and dynamic capabilities (2018) で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（図―2参照）。ビジネスモデルの革新のための動的機能の重要性において，ビジネスモデルの構成要素を混ぜ合わせたり，リミックスしたり，オーケストレーションするダイナミックな能力は特に重要な意味を持つ。また優れたビジネスモデルは将来のビジネスの開発に充てられるリソースを解放し，全体的な戦略的

図―1　エフェクチュエーションとしての思考と行動手順



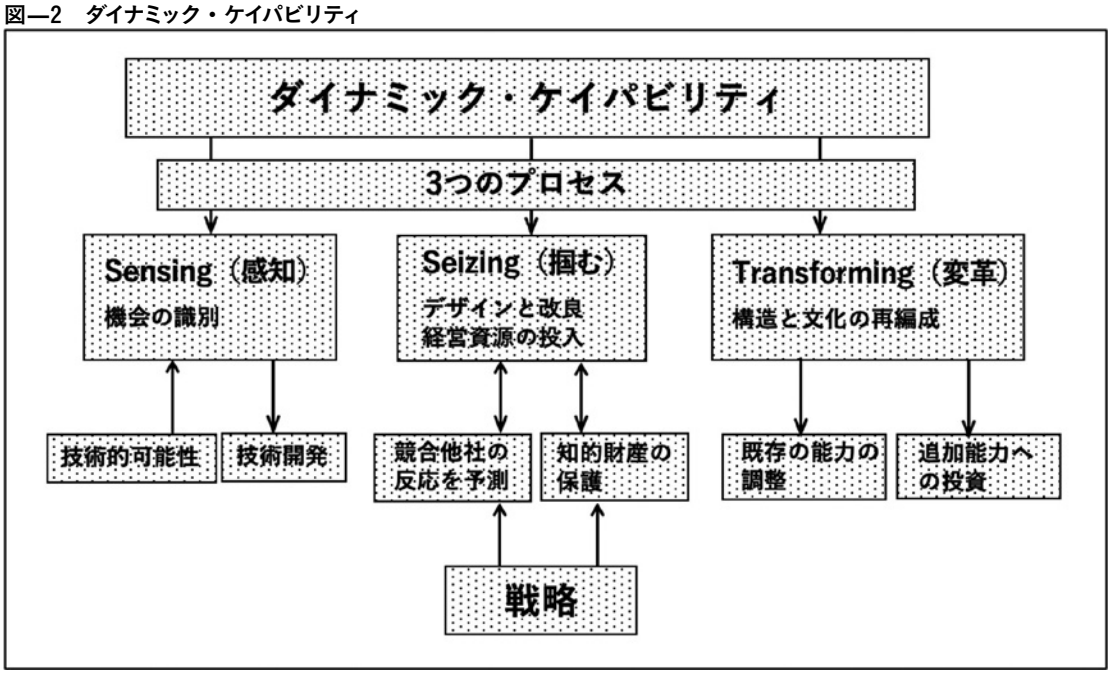
出典：筆者作成

優先事項の達成に役立つと述べている。またダイナミック・ケイパビリティの3つの重要なプロセスである，Sensing（感知），Seizing（掴む），Transforming（変革）をコーゼーションではなくエフェクチュエーションとしてすぐに試行錯誤し，組織内において短期間で動かし続けたことが成功に至る重要なポイントである。

David J.Teeceは，経営資源として組織内外の構成要素を混ぜ合わせたり，リミックスしたり，オーケストレーションする重要性に触れているが，バスの旅行事業における手持ちの経営資源，とくにオンラインツアーを企画するうえで今までつながってきた旅行企画先の人脈と今回のオンラインバスツアーにおける現場での協力が重要である。初めてのオンラインバスツアーの企画であり，オンラインバスツアーの企画における重要なポイントである現地からのリアルタイムオンライン参加について，組織外の関わりとして地元観光協会，さまざまな観光施設や地元土産物など幅広い関係者が存在する中での初めての経験である。それぞれがそれぞれの立場で全く新しいオンラインバスツアーに参加し試行錯誤する上で信頼関係がとても重要である。相互信頼を前提としたバスツアーのリミックスから生まれる新しいバスツアーは，旅行先のツアーにおける魅力，価値について十分に理解しているから，オンラインツアーに変換した際に単純にそのままコンテンツを使うのではなく，オンラインツアーで楽しめるような視点で企画ができるということが重要であり，こんな企画があれば参加者はワクワクするだろうという視点を持つことと，それをさまざまな現場が理解し，協力してくれるという関係性が構築されていることが重要である。そこには大手旅行会社と違う現場での密接で柔軟なつながりと，常にツアー参加者を楽しませる視点を持ちながらリミックスし，全体をオーケストレーション出来たから生まれたと言える。

さらにオンラインバスツアーがどんどん開発される中で注目されるのは，コトバスが今までのバスツアー経験で実績のあるツアーや旅先だけではなく，オンラインだから出来る新たなバスツアーを次々と商品化していることである。本来バスツアーは，バスという移動手段の関係上，企画するエリアは地元から日帰りできるエリアがほとんどで，遠くても1泊とい

図―2　ダイナミック・ケイパビリティ



出典：David J.Teece Business models and dynamic capabilities (2018) をもとに筆者作成

う，コトバス本社のある香川県高松市から限られたエリアのツアーしか催行出来なかった。しかし今回オンラインということで，海外旅行企画としてニュージーランドへのオンラインバスツアーを2021年3月7日に実施。その後スペインツアーも企画され，国内旅行もさまざまな方面へと広がっている。一方バスツアーの内容も現地の観光をメインとした旅行にとどまらず，オンラインでの体験型ツアー，学修ツアーといった企画も生まれ，オンラインでの旅行を企画する上で，ますますリミックスとオーケストレーションが進化していると言える。また，顧客も従来のバスツアーは香川県高松市周辺の地元の高齢者が中心であったが，オンラインということで全国から参加者が集まったこと，また個人の顧客だけではなく社員旅行や修学旅行，なかなか旅行に出られない福祉施設の方々など，今までには無い多様性と広がりが見られた。

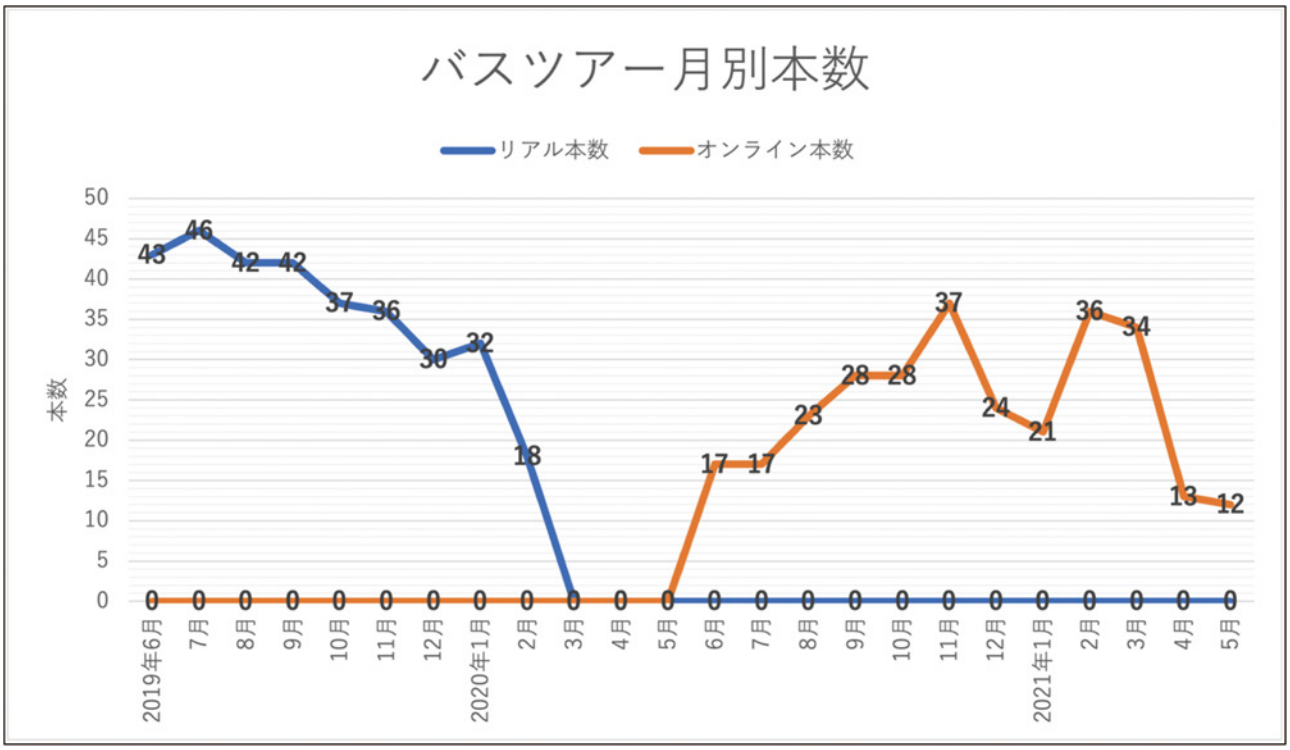
出典：コトバス提供

出典：コトバス提供

ダイナミック・ケイパビリティの3つの重要なプロセスである，Sensing（感知）として，まず，COV19でこのままでは会社が潰れると思い，4月16日の緊急事態宣言後の4月27日に開かれた社内会議で早速オンラインバスツアーを企画提案したこと，またZOOMを始めとするオンラインツールが急速に普及し始めた中，リアルタイムオンラインツアーならすぐに出来るのではないか，さらに自社内にはバスツアーのコンテンツが豊富にあり，それをすぐに利用できるはずと感じたこと，これらがSensing（感知）である。次にSeizing（掴む）として，反対意見が続出した中，代表取締役楠木泰二朗がすぐにやろうと3日後にテストをやる中で，今までつながってきた旅行企画先の現地人脈の協力と現場での協力で，現地商品や土産物をツアー直前に送付することや，オンラインツアー中に現地からの生中継を入れるなどオンラインバスツアーとして魅力のあるツアーを企画できたことが大きい。またTransforming（変革）として，旅行をオンラインにして何が楽しいのか，今まで利用いただいていたコトバスのお客さんは高齢者が多く，ZOOMなんて使えるはずもない，といった反対意見が多数をしめる中，単純に従来のバスツアーをオンラインにしただけではなく，今まで実施してきたバス旅行の企画アイデアやコンテンツ，現地の知識や人脈を再活用して，オンラインバスツアーとして新しい価値ある企画に変換，価値の再定義を行ったこと，すなわちダイナミック・ケイパビリティにおける3つのプロセスを組織内において短期間で動かし続けたことから生み出されたものであることが明らかである。

その結果バスツアー月別本数を確認すると，COV19が拡大した2020年3月以降ツアー本数は0件になったが，2020年6月以降17件に始まり毎月20～30件を推移しCOV19以前同様までは届かないが大きく回復している（図―3参照）。特に0件となったのは，3月，4月，5月の3ヶ月だけで，COV19を目の当たりにして，予期せぬ変化への対応，すぐに蓄積された資産から新しい機会を生み出し実行したこと，計画と実行の即時性，手持ち資源の再編成から生まれた新しい市場機会を自ら創造した結果であると言える。

図―3　バスツアー本数の月別推移



出典：コトバス取材の上，筆者作成

IV. 本研究の結論と今後の研究課題

本研究から次の点が明らかになった。COV19のような経験したこともなく，また今後見通せない事態に直面した時の重要な要素として，じっくり検討しながら分析して進めるということではなく，たとえ反対意見が多くてもまずは始めてみる，すぐに行動するというビジネス・インプロビゼーションが重要であり，手持ちの経営資源を再編成，再構築してマーケティングのSTPから4Pを再検討し，さらに計画と実施の同時生起性を伴いながら対応すること，すなわちマーケティング・インプロビゼーションが重要であるということである。

このような進め方の中でどのような思考と手順で行うかについては，エフェクチュエーションとしての思考と行動手順がポイントである。COV19により目標を立てられる状況ではない中で，目標ありきではなく，手段をベースにした思考をしながら行動することがとても重要である。

さらに，ビジネスにおけるさまざまな構成要素を混ぜ合わせたり，リミックスしたり，オーケストレーションするダイナミックな能力を発揮しながら進めること，特にSensing（感知），Seizing（掴む），Transforming（変革）をコーゼーションではなく，エフェクチュエーションとしてすぐに試行錯誤し，組織内において短期間で動かし続けたことが成功に至る重要なポイントである。この強力なダイナミック・ケイパビリティがCOV19禍のような事態において有効なマーケティングであると言える。

本研究はCOV19におけるオンラインバスツアーのケース・スタディである。そこから経営資源の再編がどのように行われ。新たな市場機会を発見し創造したかをマーケティングの視点で分析した。マーケティング・インプロビゼーションを起こす，あるいは加速させるための要素について，またエフェクチュエーションの思考と行動手順を進めて，ダイナミック・ケイパビリティを発揮する方法について，組織のリーダー，構成員それぞれの立場においてどうすれば加速させることが出来るのかということについて研究することがVUCA時代にとても必要とされるものである。このオンラインバスツアーのケース・スタディからさらに今後他のケースを研究しながらVUCA時代のマーケテイングについて研究を進めたい。

謝辞

本研究の調査，分析にあたり，琴平バス株式会社執行役員企画開発部統括/R&Dユニットリーダーの山本紗希氏には，多忙な中協力を頂き，ありがとうございました。また日頃からご指導を頂いています，関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授 佐藤 善信先生には，心より感謝いたします。

引用文献

Christine Moorman and Anne S. Miner.(1998). The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing Vol. 62, No. 3 (Jul., 1998),* 1-20.

Dusya Vera, Mary Crossan.(2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science. Vol. 16, No. 3, May - Jun, 2005,* 203-224.

Toshimi Aishima, Yoshinobu Sato and Hironobu Yukawa(2020) . Characteristics of Japanese Style Improvisation in Business, vol.17.No1, 19-40.

相島淑美・佐藤善信（2020）.「おもてなしの視点による日本型ビジネス・インプロビゼーション」『日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス vol.9』（2020），250-258.

Sarasvathy, Saras D. (2008). Effectuation:Elements of entrepreneurial expertise, Edward Elgar（加護野忠男監訳，高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎，2015）.

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

オーラルセッション ― フルペーパー

リハビリテーション専門職の活用による医療サービスの革新

― 先進事例の複数ケーススタディ ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科
杉 直征

要約

本稿では，リハビリテーション関連専門職（以下，リハ専門職）が，病院経営により積極的に関わることによってもたらされうる医療サービスの革新の可能性について考察する。リハビリテーションは，患者の早期離床や機能回復，平均在院日数の短縮等を通じて，病院経営と医療財政に大きな影響を与える。しかし現状では，多くの病院において，リハ専門職が病院経営や医療サービスの向上に十分に活用されているとは言い難い。

そこで，リハ専門職の活用に積極的に取り組む先進的な事例を分析し，その特徴を明らかにする。取り上げるのは，近森病院，亀田総合病院，北原病院の3病院である。事例分析の結果，いずれのケースにおいても，リハ専門職が病院の経営理念や方針に沿って専門性を発揮し，業界内の知名度を高め，平均在院日数も全国平均より大幅に短縮できていた。リハ専門職を活用した医療サービスの革新を実現するには，チーム医療体制，教育システム，事業化の仕組みを確立させることが必要であることも明らかになった。

キーワード

病院経営，医療サービス，リハビリテーション，事例研究，教育システム

I. 研究の目的

現在の日本では，少子高齢化による社会保障費の拡大，医療崩壊や平均在院日数の短縮，病床数の削減といった種々の医療問題が指摘されている。新型コロナへの対応も含め，より質の高い医療サービスを提供するために，医療分野のマーケティングは必須である。

1994年の厚生白書において，医療はサービス業と定義されている。一方，川上（2013）は，サービス提供者の医療従事者とサービス需要者との間に大きな情報格差があるため，医療サービスは他のサービス業とは異なると指摘している。したがって，医療サービスのマーケティングは，他のサービス業との違いに留意して実現されなければならない。そうした違いの1つが，多様な専門職の協働によってサービスが提供されるという側面である。

本稿では，医療専門職の中でも，リハビリテーション関連専門職（理学療法士・作業療法士・言語聴覚士，以下，リハ専門職）に注目する。リハ専門職の戦略的な活用は，患者の早期離床や平均在院日数の短縮に貢献し，医療サービスの向上に寄与する可能性が高いためである。次節では，まずリハ専門職を取り巻く環境と職種としての将来性について述べる。

II. リハ専門職を取り巻く環境

1. マクロデータに見るリハ専門職の現状

リハビリテーションの定義は，1982年に国連能力低下者世界行動計画において「身体的，精神的，かつまた社会的に最も適した機能水準の達成を可能にすることによって，各個人が自らの人生を変革していくための手段を提供していくことを目指し，かつ時間を限定したプロセスである」とされている。影近（2015）によれば，リハビリテーション医療の役割は，機能損傷・不全およびその背景を医学的立場から診断・評価し，予後予測をして治療にあたることである。

2021年度のリハ専門職の国家試験合格者数は，理学療

法士（PT）9,434人（合格率79%），作業療法士（OT）4,510人（合格率81%），言語療法士（ST）1,766人（合格率69%）である[1)]。最も人数の多い理学療法士（PT）に焦点を当てると，日本理学療法士協会の会員数は2021年3月現在で129,875名，施設数は19,449である。ただし，会員数は年々増加しているものの，国家試験の合格者数は2017年をピークに減少傾向がある（図-1）。

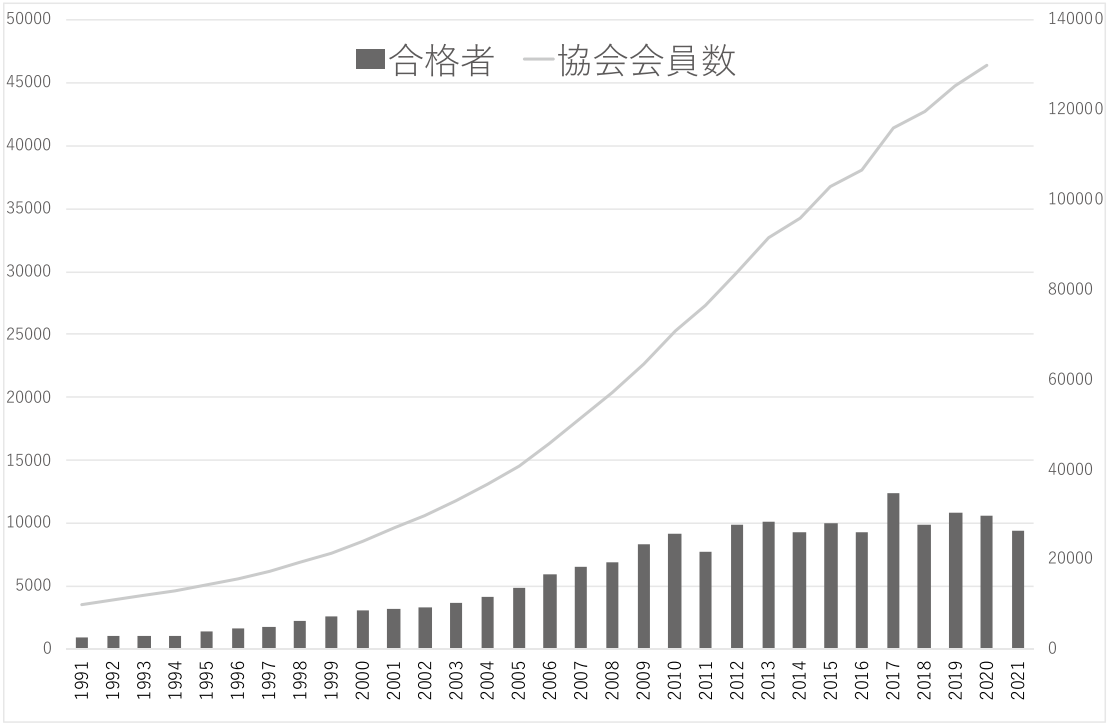
一般財団法人日本公衆衛生協会他（2021）の調査によれば，回答した318施設のうち，リハ専門職が在籍しているのは約15%に過ぎず，そのうちPT在籍6割，OT在籍5割，ST在籍3割であった。サンプリング調査の限界はあるものの，これらの数字は，リハ専門職の活用が進んでいないことに加え，従事者数も今後，減少する可能性があることを示唆する。

2. 医療現場や地域におけるリハ専門職の役割

前節で述べたとおり，リハ専門職をめぐる厳しい現実に対し，病院経営や地域医療においてリハ専門職が果たす役割は大きい。そもそもリハビリテーションの目的は，障害を持っている人でも仕事に従事できる身体機能を獲得し，経済の発展に貢献できるよう支援することである。さらに将来的には，患者の身体機能はもちろん，精神状態や病気に至るまでの背景や社会活動など，人としての生活の全体的な質を高めることに寄与することが期待されている。それを基盤として，治療方針や治療プロセスを他の医療従事者と共有するなど，医療サービスとしての価値の向上も求められている（半田，2015）。

ここでは，リハ専門職が果たす主な役割を4点で整理する。第1に，リハ専門職は，患者の機能損傷や機能不全に対して，医学的立場から基本動作能力・日常生活動作に関する評価や予後予測を行い，医師を含めた医療従事者に情報を提供する。リハ専門職が行う業務は，急性期・回復期等のステージごとに異なる（表-1）。

図―1 理学療法士の合格数と理学療法士協会の会員数の推移



出典：公益社団法人日本理学療法士協会ウェブサイト（2021）を参考に筆者作成。

第2に，リハ専門職は地域包括ケアシステム[2)]においても主要な役割を果たしている。政府は団塊の世代が75歳以上となる2025年を目標に地域包括ケアシステムの構築を目指している。リハ専門職は，医療機関内の業務に加え，行政主体の介護予防教室への参加機会が増えている。

第3に，予防医療や健康経営への貢献もリハ専門職の役割である。医療費のみならず，社会保障給付費は2018年度の年間約122兆円から2040年度には約190兆円にまで跳ね上がると予測されている。主因は医療と介護であり，リハ専門職には，若年層を対象とした予防医療，産業保健領域への職域拡大といった地域リハビリテーションの構築，高齢者への健康意識の向上等を通じた社会保障費の抑制への貢献が期待される。

健康経営に取り組んでいる企業と連携した現役世代の運動習慣や生活習慣病予防の啓発活動，身体機能評価といった予防医療に対する取り組みにも，より積極的に関与する機会が増えている。労働人口の減少を防ぐには，健康寿命を延伸し，より多くの人が健康な身体を保って仕事に携わることが必要である。そのためには，肩こりや腰痛，高血圧や糖尿病などの生活習慣病，うつ病などの精神心理疾患の予防も必要となってくるのである。

最後に，リハ専門職には，緊急時や災害支援に果たす役割もある。2011年3月11日の東日本大震災では，避難所などでの廃用症候群予防，各種機能損傷・不全への対応，仮設住宅など異なった生活環境での機能低下に対する支援をリハ専門職が中心的に実施した。被災地では，現在もサポートセンターでの運動指導や相談業務，借り上げ住宅への訪問指導など，多方面で活躍している（室井・折内・根田，2015）。

その他，成人を対象とするだけでなく，子どもの発達障害に対しての運動療法（新田，2016）や，動物の治療（小林，2015）へと活動領域も広がっている。さらに今後，リハ職は日本のみならず，グローバルに活躍することも期待されている。理学療法士協会はすでに東南アジアのタイやベトナム，カンボジアなどへスタッフを派遣し，発展途上国において，経済成長の違いも踏まえた医療サービスを提供する取り組みを始めている。

III. リハ専門職の積極的な活用に成功している先進事例の分析

1. 対象事例の概要

前節までで述べたとおり，リハ専門職が医療や介護の領域において果たす役割は将来的にもより重要度を増す傾向がある。しかし，現状ではリハ専門職が十分に活用されているとは言い難い。

そこで本稿では，リハ専門職の積極的な活用に成功している先進的な事例に注目する。今回取り上げるのは，社会医療法人近森会グループ（以下，近森病院），医療法人鉄蕉会 亀田メディカルセンター（以下，亀田総合病院），医療社団法人KNI 北原病院グループ（以下，北原病院）の3事例である（表-2）。

表―1 リハ専門職の医療機関における主な業務

ステージ	身体の状態と期間	リハ専門職の役割
急性期 （約2～3週間）	手術直後や病状が不安定な時期	病態の急変などに対するリスク管理 廃用症候群などの二次障害の予防 早期離床・ある程度の予後予測
回復期 （約2～3か月）	術後の状態，病状が安定した時期	リハビリテーションを積極的に行う 生活復帰や社会復帰を促す
生活期 （慢性期・維持期）	自宅や施設などで，その人らしい生活を実現する時期	獲得された能力の維持向上 疾病の再燃や再発を予防

出典：斉藤・能登（2020）を参考に筆者作成。

表―2 対象事例の概要

	近森会グループ	亀田メディカルセンター	北原病院グループ
所在地	高知県高知市	千葉県鴨川市	東京都八王子市
医療法人	社会医療法人近森会	医療法人鉄蕉会	医療社団法人KNI
病床数	一般452床 精神60床 リハ病床 180床	一般865床 精神52床 リハ病床 56床	一般110床 リハ病床 117床
医師・職員数	医師131，職員1,575	医師368，職員3,526	医師8，職員510
平均患者数（日）	入院418，外来407	入院737，外来493	入院85，外来200
診療科数	31	34	8
平均在院日数	15.2日（2018年）	19.0日（2017年）	13.4日（2020年）
リハ専門病院	近森リハビリテーション病院他	亀田リハビリテーション病院	北原リハビリテーション病院
リハ専門職数	298名	254名	72名
病院経営の特徴	急性期から在宅まで一貫した医療 「選択と集中」 専門性の高い多職種	質の高いチーム医療 高精度機器の導入 優れた人材	ITを導入した先進的な医療サービス 東南アジアへの病院展開
人材組織	多職種間コミュニティ 強固なチーム医療 独自の治療計画表（クリニカルパス）	各部署における理念や目標の共有 マトリクス組織体制 継続教育，個人に合わせたキャリア開発	トップダウンではなくフラットな組織 医療従事者も病院運営の立場で参加 年功序列ではなく若手にも役割
社会貢献 地域貢献	病院体験ツアー ひろっぱ講座	海外との連携 体験見学会 リハビリキャンプ	八王子市の市民公開講座（北原フェス）や病院祭
リハ専門職の先進性	栄養サポートチームとリハビリテーション	教育システム リスク管理	事業推進部門 （医療保険外，海外事業）

注）平均在院日数の全国平均は約28日。
出所：各医療機関のホームページ，求人情報，インタビュー調査等を基に筆者作成。

2. 社会医療法人近森会 近森病院

近森病院は，急性期医療を中心とした地域の中核病院の一つであり，地域医療支援病院として幅広く診療を行っている[3]。とくに管理栄養士を中心とした栄養サポートチーム（以下，NST）や，循環器内科や心臓血管外科，麻酔科や透析化が垣根を越えて治療に当たるハートセンターといったチーム医療体制が整っている。これらの背景には，理事長の目的意識の高さ，医療従事者の専門性を活かした各病棟での環境づくりやシステムの構築があり，それらの相乗効果によって，強固なチーム医療に繋がっている[4]。

近森病院は急性期・回復期・生活期の流れに即した施設を作り，患者を治療して家に帰すまでの一貫した医療・介護サービスを提供している。また，急性期医療でありながら，病棟常駐型チーム医療で医師・看護師だけでなく，薬剤師・リハ専門職・管理栄養士・臨床工学技士・MSWなどの多職種もそれぞれの視点で患者を診て判断し，介入することで，専門性の高いスタッフの人材育成に取り組んでいる。

例えば，NSTや医療事故防止などへの取り組みや，独自のクリニカルパスの作成などの小さなチームが複数存在している。この独自のクリニカルパスは，患者や家族でも治療目標が理解できるように工夫されている。こうしてチーム内で密に情報交換を行うことで，自然と多職種間のコミュニティが生まれ，医療者の専門性がより発揮されやすくなって

いる。

リハ専門職が関与しているNSTは，理事長の栄養に関する見識とリハビリテーションに対する考えが起点となっている。近森病院では，各病棟への管理栄養士の配属や的確な栄養評価が徹底され，患者の治療の促進が実現されている。各部署間での情報交換も緊密に行われ，2週間に1回の頻度で各部署の担当者が集まり，入院患者全員の情報交換をしている[5)]。つまり，NSTとリハビリテーションが協働することで，訓練の負荷量や食事姿勢についてのリハ専門職の専門性が発揮され，他の病院には見られない独自の差別化が図れている。

以上のように，近森病院のチーム医療が機能している背景には，病院の理念やビジョンが基盤となり，NSTや医療事故防止などの小さなチームが形成されている点が指摘できる。随所にみられる多職種の連携が強固なチーム医療を作り上げるための原点となっている。

3. 医療法人鉄蕉会 亀田総合病院

亀田総合病院は，診療科34，病床数917床の急性期病院で，医療法人鉄蕉会が経営する亀田メディカルセンターの中核的存在である。亀田メディカルセンターは，亀田総合病院のほか，外来診療の亀田クリニック，亜急性期で病床数56床の亀田リハビリテーション病院などから構成される。同センターは，急性期治療から回復期のリハビリまで，チーム医療で質の高い診療・治療を提供し，千葉県南部の拠点病院となっている。1日の平均外来患者数は約3,000名である。医療サービス全般にわたるISO9001や国際的な医療機能評価であるJoint Commission International（JCI）の認証を取得し，近隣のみならず，県内・県外・海外からの患者を多数受け容れ，高水準の医療サービスを提供している先進的な病院である。2021年にはNewsweekのWorld's Best Hospitalsで43位にランキングされている[6)]。

亀田メディカルセンターのリハビリテーション室は教育がブランドであると明言している[7)]。質の高いリハを提供するため，個人としても組織としても，ブランド価値を意識した組織作りを行っている。新入職者への教育はもちろん，職種と職能を文書で定義し，各段階の履修最低基準を示して評価する標準的な教育システムが構築され，基礎的教育と専門的教育が体系的に行えるようになっている。

チーム医療に関しては，安房地域のリハビリテーション・サービスを効果的に提供するため，マトリクス組織体制を構築している[8)]。マトリクス組織とは，縦断的には専門職ごとに細分化する一方，各専門職のサービスの質を均一化するために，横断的に横串を通す体制のことである[9)]。

亀田総合病院はまた，海外からの実習生も積極的に受け入れ，異文化交流やグローバルな学びの場を提供している。例えば2016年には中国CITIC関連病院より2名の看護師を研修で受け入れ，2015年度には韓国にある養成校，鮮文大学の理学療法士学生の研修をしている。こうした研修では，急性期から生活期までの時期別のリハビリ，各事業所における運動器，脳血管，内部障害などの疾患別リハビリなど，日本と韓国が直面する少子高齢化に対する高齢化対策についての学びを深めている[7)]。

その他のユニークな取り組みとして，リハセラピストや歯科衛生士を目指す学生のための「亀田メディカルセンター，リハビリキャンプ 2019夏」（1泊2日）を実施し，将来必要な技術の指導を受ける体験学習や施設見学を行う体験見学会も実施している[10)]。

以上のように，亀田総合病院は，他の病院と比べて，リハ専門職に対しての教育システムが非常に充実している。チーム医療もマトリクス組織で実施され，各診療科が掲げる理念や継続教育に対する目標が異なる専門職間の信頼関係をより強固にしている。加えて，入職前・入職後のみならず，キャリアの各段階に応じた充実した研修制度や教育システムをグローバルな視点で推進していることが特徴的である。

4. 医療社団法人KNI　北原病院グループ

北原病院グループは，脳神経外科を中心に，循環器内科・神経内科・消化器・外科・精神科など多数の診療科があり，ITを駆使した先進的な医療サービスを国内のみならず海

外へも展開している。2016年10月には，カンボジアのプノンペンに救命救急機能を持つサンライズジャパン病院を開院し，2017年にはベトナム，2018年にはラオスへと進出している[11]。

北原リハビリテーション病院では，24 時間365 日，救急患者を受け入れ，社会復帰に向けた集中的なリハビリテーションを実施し，予防医療，救急からリハビリテーション，在宅介護まで一貫した医療を提供している。脳血管疾患の患者への就労支援や，精神疾患の患者への農業を利用したリハビリテーション，八王子市民を対象とした市民公開講座・病院祭といった病院外の活動についても幅広く行い，地域に貢献している。

北原病院は，若手にも活躍の場が与えられるよう，トップダウン型ではなく，役職も年功序列で判断しない組織を目指している。また，リハ専門職が病院運営の立場として活躍する機会が与えられやすい組織体制が構築されている。リハ専門職の育成もユニークで，カンボジアのサンライズジャパン病院に若手枠・ベテラン枠という形でスタッフを派遣している。新人研修ではグループで新事業の案を作り，採用された案は系列の株式会社KMSIで事業化され，提案した本人が参画する仕組みが作られている。すでに配食サービスや農業と絡めたサービスなどの実績があり，患者の視点に立った新しい事業が展開されている[12]。

同グループのリハ専門病院である北原リハビリテーション病院では，脳梗塞のゴールデンタイムと言われている発症から3か月の間に，徹底したリハビリテーションを実施している。それが数値でも示されており，平均在院日数34.8日（全国平均88.2日），在宅復帰率77.5%（全国平均73%），FIM利得（リハビリ効果指標）20.3点（全国平均17.7点）と，いずれも全国平均を超えている。

これらの数値が達成できる理由として，1日3時間のリハビリの中でのユニークな取り組みや，患者の視点に立ったリハビリに専念できる施設環境が挙げられる。患者は，オープンキッチンではワンランク上の食事を提供され，リハビリで疲れた身体を癒すリラックスエリア「森の中の温泉」を始めとする，ホテルのような建物・家具・ベッド，そしてサービスが経験できる。

北原病院グループはIT化にも積極的に取り組んでいる。顔認証システム導入による入院管理，リハビリテーションや看護の記録の音声入力，医療データのスマートフォン閲覧・編集，データのAI解析による介入方法の検討などを通じて，業務の効率化が図られている。リハ専門職も患者のニーズに基づき，リハビリ配信サービスの導入を提案したり，オンライン面会でコロナ禍でも患者と家族のコミュニティが図れる方法を模索したりするなど，専門性に根差したIT化への貢献を行っている。

IV. 複数ケーススタディのまとめと課題

今回，取り上げた3つの先進事例では，組織や人材教育システムを革新し，病院経営にリハ専門職が積極的に関与できる体制が整っていた（表-2）。その特徴は，3点で要約できる。

第1に，いずれの病院においても，リハビリテーション強化による平均在院日数の短縮が実現されていた。各医療機関のデータによると，近森病院は2018年で15.2日（全国平均27.8日），亀田総合病院は2017年で19.0日（全国平均28.2日），北原病院グループは2020年で13.4日（全国平均27.9日）と，全国平均に比べると平均在院日数は圧倒的に短い。

第2に，地域の拠点病院として，3病院とも急性期から在宅医療まで一貫した医療を提供し，国内・海外のコミュニティに貢献していた。近森病院は，課題先進県である高知県において，入院患者数や手術件数を高く維持している。亀田総合病院や北原病院は，グローバルな視点で医療を提供し，国内に留まらず海外とも交流を深め，グローバル展開を進めている。

第3に，院内での人材育成プログラムや次世代への働きかけについて，いずれも教育システムを強化していた。とりわけ北原病院は，他の2病院と比べて規模は小さいながらも，新規事業の提案や株式会社での運用，海外での経験でなど，豊富な経験ができるプログラムを実施している点が

注目された。

3つの事例はいずれも，リハビリテーション部を含む各専門職の先駆的な取り組みや，専門性に特化した分野に特化していることから業界内における知名度が高い。近森病院のリハビリテーションは，NSTとコラボした治療の取り組みが全国のリハ専門職から注目されている。亀田総合病院は，教育制度が優れていることに加え，リスク管理の分野では書籍や研修会で先進的な情報発信を行っている。北原病院も，リハ専門職のグローバル進出，ITやAIを活用したデータ管理や業務の効率化が先駆的な働き方として参考にされている。

本稿で検討した先進的な成功事例は実践的な示唆に富むものであるが，今後は成功事例のみならず，失敗事例の検討も行い，より多くの他の病院において解決すべき課題を明らかにしていきたい。

注

1) 厚生労働省国家試験合格発表ウェブサイト　理学療法士・作業療法士（2021年3月23日），言語聴覚士（2021年3月26日）（2021年8月13日参照）。
https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shikaku_shiken/goukaku.html

2) 令和2年版厚生労働白書によると，「地域包括ケアシステム」とは，地域の事情に応じて高齢者が，可能な限り，住み慣れた地域でその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう，医療，　介護，介護予防，住まい及び自立した日常生活も支援が包括的に確保される体制のことをいう。

3) 近森病院ウェブサイト https://www.chikamori.com/（2021年8月11日参照）。

4) 近森会グループからのメッセージ https://www.chikamori.com/group/about/philosophy/（2021年8月12日参照）。

5) 近森病院で勤務しているリハ専門職（作業療法士）にメールで行ったヒアリング調査を基に記述。

6) 医療法人鉄蕉会 医療ポータルサイト http://www.kameda.com/（2021年8月13日参照）。

7) 亀田メディカルセンター リハビリテーション事業部ウェブサイト http://www.kameda.com/pr/rehabilitation_dep/education.html（2021 年8月13日参照）。

8) 亀田総合病院ウェブサイト（2021年8月12日参照）。
http://www.kameda.com/ja/general/medi_personnel/workplace/rehabilitation/index.html

9) マトリクス組織とは，事業部制の分権化と機能別組織の専門性を併せもつ組織である。両者2系統の組織が存在するため，2人のボスが存在することになる（田中・古川，2009）。

10) 亀田総合病院ウェブサイト リハセラピスト（PT・OT・ST・歯科衛生士）をめざす学生のための「亀田メディカルセンター リハビリキャンプ 2019 夏」
http://www.kameda.com/ja/general/info/event/detail/453.html（2021年8月12日参照）。

11) 北原病院グループ ウェブサイト https://kitaharahosp.com/（2021年8月11日参照）。

12) 現在，同病院に勤務し，リハ科長の経験のある理学療法士に対してのインタビュー調査に基づく。

引用文献

近森病院ウェブサイト.https://www.chikamori.com/（2021年8月11日参照）

半田一登（2015）.「近未来における理学療法の課題と展望」（奈良勲・木林勉・河野光伸・大西秀明・影近謙治『実学としてのリハビリテーション概観』文光堂所収，153-154頁）

一般財団法人日本公衆衛生協会・一般社団法人日本作業療法士協会・公益社団法人日本理学療法士協会（2021）.『リハビリテーション専門職の活動の実態及びその有効性についての調査』
https://www.japanpt.or.jp/assets/pdf/activity/investigation/suishinjigyou_houkokusho_r02.pdf

医療法人鉄蕉会 医療ポータルサイト　http://www.kameda.com/

岩井信彦（2020）.「理学療法（士）の役割とその職域」（奈良勲・高橋哲也・内山靖『理学療法概論 第7版』医歯薬出版株式会社所収，147-150頁）

亀田メディカルセンター リハビリテーション事業部ウェブサイト
http://www.kameda.com/pr/rehabilitation_dep/education.html

亀田総合病院ウェブサイト リハセラピスト（PT・OT・ST・歯科衛生士）をめざす学生のための「亀田メディカルセンター リハビリキャンプ 2019 夏」
http://www.kameda.com/ja/general/info/event/detail/453.html（2021年8月12日参照）

北原病院グループ ウェブサイト https://kitaharahosp.com/（2021年8月11日参照）

木村憲洋・的場匡亮・川上智子（2013）.『1からの病院経営』碩学舎

小林孝之（2015）.「日本における動物理学療法リハビリテーション構築の課題」『理学療法学』42（8）.718-719頁

公益財団法人日本理学療法士協会（2021）.「理学療法士国家試験合格者の推移」（2021年8月15日取得）
同協会ウェブサイト https://www.japanpt.or.jp/activity/data/

厚生労働省（2020）.『令和2年版 厚生労働白書』日経印刷株式会社

厚生労働省国家試験合格発表サイト 2021年3月（2021年8月15日参照）
https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shikaku_shiken/goukaku.html

真野俊樹（2019）.『医療マーケティング 第3版』日本評論社

室井宏育・折内英則・根田英之（2015）.「大災害時の理学療法・作業療法の支援の課題と展望」（奈良勲・木林勉・河野光伸・大西秀明・影近謙治『実学としてのリハビリテーション概観』文光堂所収, 178-179頁）

猶本良夫・水越康介（2012）.『病院組織のマネジメント』碩学舎

新田收（2016）.「発達障害の基本的な理解と理学療法士の役割」『理学療法学』43（3）.57-58頁.

斉藤秀之・能登真一（2020）.『リハビリテーション管理学』医学書院

田中滋・古川俊治（編）（2009）.『MBAの医療・介護経営』医学書院

オーラルセッション ― 報告概要

介護の品質とリスクマネジメント

― 利用者満足向上と働きやすい職場環境の両立にむけて ―

同志社大学大学院 ビジネス研究科
山下 貴子

日本毛織株式会社 人とみらい開発事業本部
山崎 佳代

キーワード
介護，離職，サービス品質，リスク・コミュニケーション，QOL

I. 問題意識

本研究は，介護施設における「ケア」を通じ，職員が介護に安心・安全を確保しつつやりがいを持って働くことができる環境と，介護を必要とする利用者のQOL（生活の質）を高める施策によって，従業員満足と利用者満足を両立させ，人手不足を克服して多くの介護事業者が事業継続を可能とする方策を検討する。

II. 先行研究

1. 介護士の離職の要因に関する先行研究

2. サービス品質に関する先行研究

3. リスク・コミュニケーションに関する先行研究

III. 実証分析

1. 介護サービスの従業員満足に関する実証分析

(1) 因子分析

(2) 相関分析

2. 利用者満足度に関する実証分析

(1) 因子分析

(2) 相関分析

(3) 重回帰分析

IV. 考察

1. 従業員満足（働きやすさ）

因子分析より抽出された6つの因子は互いに正の相関を示した。とくに「リスクマネジメントの必要性」，「リスクマネジメントの浸透」がほかの因子と正の相関があったことは，サービス・プロフィット・チェーンの従業員の動機付けとなる内部支援サービスの構成要素「顧客サービス用ツール」のような役割を果たしていると考える。

2. 利用者満足

抽出された4つの因子は互いに正の相関があった。「心理的ロイヤルティ」を従属変数とした重回帰分析結果では，「ケアマネの品質」「提供サービス品質」「施設サービス品質」ともに有意な結果となった。介護のサービスは「利用者の変容性」，「期待の不明確性」から品質評価がしにくいがサービスのプロセスを自己決定したか否かが，満足度を高める上で重要な点であるといえる。

V. 本稿の限界

離職率に大きな差異が生じている在宅介護と施設介護の差異を分析し，それぞれについてサービスの品質やリスクマネジメントについて検討する余地が残された。

主要引用文献

小川晴也（2007）.「リスク・コミュニケーションにおける「教育・参加・信頼」の意義：リスク・マネージメント論的視座からのリスク社会論考」北海道大学大学院国際広報メディア研究科院生論集，第３巻，pp.5-17。

小木曽加奈子・阿部隆春・安藤邑恵・平澤泰子（2010）.「介護老人保健施設におけるケアスタッフの仕事全体の満足度・転職・離職の要因：職務における９つの領域別満足度との関連を中心に」『社会福祉学』第51巻，3号，pp.103-118。

島津望（2005）.『医療の質と患者満足：サービス・マーケティング・アプローチ』千倉書房。

吉田富二雄・堀洋道（2001）.『人間と社会のつながりをとらえる「対人関係・価値観」』サイエンス社。

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger,L.A.(1994). "Putting the service-profit chain to work," *Harvard Business Review*,72(2),pp.164-174.

オーラルセッション ― 報告概要

購買履歴データを含めたカスタマー・ブランド・エンゲージメントの包括モデル

― 服飾雑貨SPAブランドの顧客データを用いた実証研究 ―

同志社大学 商学部 教授
髙橋 広行

キーワード
ブランド・ロイヤルティ，カスタマー・ブランド・エンゲージメント（CBE），満足度，CRM（customer relationship marketing），顧客履歴データ

I. 問題意識

近年，購買のシーンにとどまらない顧客とブランドとの「経験的な関わりあい」としてのエンゲージメントに関する研究が，実務と研究領域の両方において，非常に重要なトピックになってきている（cf. Hollebeek, Glynn & Brodie, 2014; Leckie, Nyadzayo & Johnson, 2016; Vivek, Beatty & Morgan, 2012）。

本研究の目的は，カスタマー・ブランド・エンゲージメントの尺度を作成し，ブランド価値やアプリ活用度といったエンゲージメントに影響する要因と，満足度・ロイヤルティに加え，顧客履歴データを含めた成果要因を含めた包括モデルで分析することで，エンゲージメントの位置づけとともに，結果要素やCRM（customer relationship marketing）要素にどのように関連するのかという点を明らかにする。

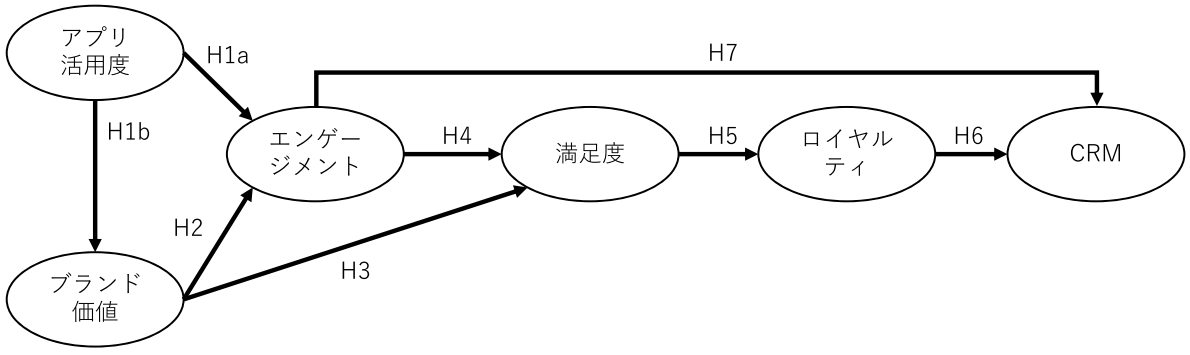
II. 先行研究レビューと仮説モデル

Dwivedi（2015），Eigenraam *et al.*（2018），Fernandes and Moreira（2019），Hollebeek *et al.*（2014）を中心に，エンゲージメント研究のレビューを通じて，以下の仮説モデル（図―1）を設計した。

III. 実証分析

調査対象には，「大手服飾雑貨SPAブランド」を選んだ。このブランド（企業）は，自社で商品開発を行い，自社店舗での品揃えと良心的な接客を通じたサービスを行い，2021年現在，日本と中国の都心部と郊外の両方に約500店舗以上を展開し，アプリは2021年8月時点で380万人以上がダウンロードしており，ECサイトによる通販も展開しているため，エンゲージメント研究の対象としてふさわしいと判断した。

図―1 仮説モデル



インタビュー調査を経て，量的調査は，マクロミル社の調査システム「Questant」を用いたインターネットによる質問票を作成し，2021年1月6日から11日，および，1月18日～24日で実施した。合計1501名のサンプルを回収したが，このブランドを購入したことがない「未購入者」や「非認知者」を分析対象から除外し，867サンプルをエンゲージメント概念の分析に用いた。

その後，CRMに関連する変数を含めた包括モデルを作成するために，実際の購買履歴データを分析した。対象となる期間は，2017年10月から2021年1月調査時点までの約3年分の購買会員データである。トランザクションデータは1342万1770件であり，SPSS Modelerを用い，ID（アプリ会員番号）で集計したところ，158万711件の取引データがあった。そこで，このデータを用いて包括モデルを作成し，分析した。

分析の結果，仮説：H1a（アプリの活用度からエンゲージメントへのパス），および，仮説：H3（ブランド価値から満足度へのパス）は棄却された。また，仮説：H7（エンゲージメントからCRMへのパス）は有意であったものの，そのスコアは負の影響となった。それ以外の，仮説：H1b（アプリ活用度からブランド価値へのパス），仮説：H2（ブランド価値からエンゲージメントへのパス），仮説：H4（エンゲージメントから満足度へのパス），仮説：H5（満足度からロイヤルティへのパス），仮説：H6（ロイヤルティからCRMへのパス）はいずれも正の影響となった。これらの結果から，エンゲージメントは，満足度・ロイヤルティを経由し，CRMに正の影響を与えていること，エンゲージメントは満足度，ロイヤルティを経由しなければCRMの向上には至らないことも同時に明らかにした。

謝辞

本研究は，科学研究費 基盤（C）「スマート・フォンのデザイン性と利用状況がブランド・ロイヤルティに与える影響」課題番号 20K01977（2020-2022年度）の支援をいただき進めた研究である。ここに感謝の意を表する。

主要引用文献

Fernandes, T. & M. Moreira. (2019). Consumer Brand Engagement, Satisfaction and Brand Loyalty: A Comparative Study between Functional and Emotional Brand Relationships. *Journal of Product and Brand Management, 28*(2), 274–86.

Hollebeek, L. D., M. S. Glynn, & R. J. Brodie. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation, *Journal of Interactive Marketing, 28*(2), 149–65.

オーラルセッション ― 報告概要

重要度－パフォーマンス分析を応用した顧客の寛容度分析

名古屋大学 経済学研究科 教授
犬塚 篤

キーワード
寛容度，満足度，評価値，重要度－パフォーマンス分析，ビジネスホテルチェーン

I. 本論の目的

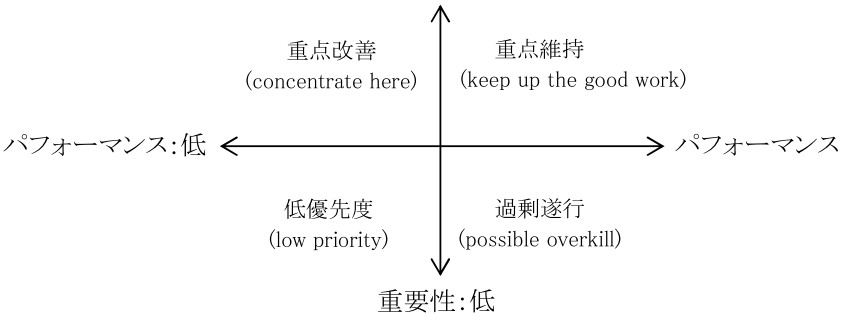
サービス品質を測定するために広く用いられているSERVQUAL尺度（Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988）は，サービス品質を評価値[1)]と期待値のギャップ値と捉える“ギャップ・モデル”をその最大の特徴としている。このギャップ・モデルの応用形態のひとつに，Martilla and James（1977）が提案した重要度-パフォーマンス分析（importance-performance analysis。以下，IPAと略）がある。これは，評価項目の重要度と満足度を空間上にプロットし，それらに対する施策の整理を目的とした分析技法である（図1）。

本論では，このIPAを応用した寛容度分析を提案する。具体的には，図1のパフォーマンスをサービス要素に対する評価値，重要度を当該要素の満足度にそれぞれ置き換えた上で，両者のギャップ値をもとに顧客の寛容度を得る。ここで寛容度とはサービスから満足を見出す顧客の個人的傾向を指し，寛容度が低いことは良いサービスを受けても満足には結びつかない厳しい態度を有する顧客であることを意味する。本論では上記の寛容度の操作的定義を行った上で，ビジネスホテルチェーンの利用客を対象に，寛容度の安定性等を検討するための実証的な考察を行った。

II. 分析

調査データの収集は，国内大手調査会社のパネルを用いて，アパホテルズ&リゾーツ（以下，APA）と東横INN（以下，東横）を過去3年以内に利用しかつホテルで食事をとった（食事に対する評価を含むため）という条件でスクリーニングを行った。該当した集合に対し再度インターネット調査を依頼し，409の有効サンプルを得た。本論ではこのうち，それぞれのチェーンで1年以内の利用経験をもつ357（APA），352（東横）のサンプルを使用する。寛容度は，サービス要素に対する満足度から評価値を減じた値をもとに，その測定を試みた。

図―1 IPA の概要



出典：Martilla & James (1977) をもとに著者作成

III. 結果概要

初めに，寛容度の安定性を確認した。総合的な寛容度指数に着目すると，両チェーン共に利用頻度が少し増える時点で大きく低下し，寛容度は利用経験に対して安定的ではないことが示された。ただし，同一顧客における両チェーンの寛容度については，ある程度の安定性が確認された。また，寛容度を独立変数とした重回帰分析からは，寛容度が利用満足度や再利用意図を高めていることが確認された。

注

1) P（Perception）値は字義からすれば知覚値が訳語であろうが，本論では評価値と表現する。

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.

Martilla, J.A., & James, J.C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing. 41*(1), 77-79.

オーラルセッション ― 報告概要

狭小商圏型ドラッグストアにおける ID-POSによる顧客分析とISM構築

経営戦略研究所株式会社
五島 光

光株式会社
尾池 勇紀

同志社大学大学院 ビジネス研究科
山下 貴子

キーワード
購買行動，PB商品，RFM分析，ストア・ロイヤルティ，マルチレベル分析

I. 問題意識

狭小商圏型のドラッグストアが商圏内で消費者のストア・ロイヤルティを獲得していくためにはどのような戦略が必要であるかを検討した。

II. 先行研究展望

1. カスタマー・エンゲージメント

2. ストア・ロイヤリティ

3. インストア・マーチャンダイジング

III. 実証分析

1. ID-POSを用いた顧客セグメント分析

（株）サンキュードラッグをモデル企業としてID-POS分析を行い，顧客分析を実施した。

(1) 一次商圏に住んでいる顧客セグメント

(2) 男女65歳－89歳顧客セグメント

(3) ベビー用品購入顧客セグメント

2. 店頭におけるISM実証実験

「客数減少」「店舗のコモディティ化」に対応するためVMDを用い狭小商圏型のドラッグストアであるドラッグひかり西賀茂店をモデル店として店舗実験を行った。

(1) 実験の概要

(2) 分析結果

MD効果を実証するために，階層線形モデリング（Hierarchical Linear Modeling: HLM）を利用した。販売数量，販売金額ともにVMDを実施した年のほうが有意に高い数値をとなった。

IV. 考察

顧客ID-POSデータを用いてRFM分析を行った結果からは，特定の顧客セグメントの商品カテゴリーのシェアを獲得すると，来店頻度が向上し，顧客と従業員の接点が増えることでストア・ロイヤルティ向上が見込めるという結果を得た。店頭で実証実験を行った結果，VMDの効果により販売個数と売上金額が増加したことが実証され，当該戦略の実現可能性の高さを認めることができた。

V. 本研究の限界

（株）サンキュードラッグのデータを活用したため，地域特定的であることや，ID-POSでは検証できない継続来店の主観的な判断項目までは明らかにできていない点は指摘される。

主要引用文献

小川悦史（2019）.「マルチレベル分析の特徴とHRM研究に関するレビュー：HLMを中心に」『日本労働研究雑誌』第705号,pp.35-40.

奥谷孝司（2018）.「これからの小売業における企業経営の進化とカスタマーエンゲージメントの重要性の考察−株式会社サッポロドラッグストアー−」『マーケティングジャーナル』第38巻, 第1号,pp.120-137.

久保田進彦（2009）.「アイデンティフィケーションとしてのエンゲージメント」『広告科学』第50号,pp.50-64.

清水裕士（2014）,『個人と集団のマルチレベル分析』ナカニシヤ出版.

本藤貴康（2019）.「ドラッグストアにおけるストア・ロイヤルティ構築要因に関する仮説構築」『東京経大学会誌（経営学）』第302号,pp.131-149.

峰尾美也子（2012）.「食料品購買における消費者満足とストア・ロイヤルティ」『経営論集』第79号,pp.61-72.

オーラルセッション ― フルペーパー

NPS® マップ分析の提案

― NPS® をより使いやすくするために ―

株式会社マクロミル リサーチプランナー
内田 智之

マクロミル総合研究所
村上 智章

要約

顧客ロイヤリティの指標として活用されているNPS®だが，実際に運用を始めると様々な課題に直面することが多い。NPS®の導入企業によく見られる課題としては，以下のようなものが挙げられる。

・自社のNPS®値がマイナスになった場合，その是非が議論になる
・「NPS®値＝マイナス20」と言った自社のスコアが高いのか，低いのか判断に困る
・自社のNPS®値を改善するための具体的な策が見えない

マクロミルではこうしたNPS®の持つ課題を解消するために「NPS®マップ」を考案した。「NPS®マップ」とは，従来どおりの11段階で推奨意向を問うNPS®の質問から新たに“満足者充足率”と“推奨者充足率”を定義して，座標平面上にプロットしたものである。これを用いることで，自社のNPS®値がどんな意味を持つのか，同じマイナス値でも深刻な問題を抱えるマイナスなのか，楽観的に解釈のできるマイナスなのかを判断することが可能となる。本稿は，顧客ロイヤルティをより理解するためのするためにNPS®を補完した「NPS®マップ」という新たな分析手法を提唱し，その活用方策を紹介するものである。

キーワード

ネットプロモータースコア，ロイヤリティ指標，顧客満足度調査，NPS®のマップ化

I. はじめに

1. 背景

近年，NPS®を自社の評価指標に導入する企業も増え，顧客ロイヤリティ指標としてNPS®が定着してきた感がある。その一方でNPS®は，さまざまな問題点も指摘されている。

例えば日経クロストレンドでは，2021年7月に小林直樹氏による「NPSの盲点」と題した特集を掲載している。日本国内で実施するNPS®の結果が多くの場合マイナスになる点や「推奨意向」と「顧客満足度」などの他の指標とが食い違う場合があることなどを問題点として提唱するとともに，NPS®値のマイナス問題を解消する方法として「PSJ」（後述）を紹介している。

特に，日本の生活者を対象にNPS®を聴取した場合，ほとんどの場合，NPS®の値がマイナスとなることは広く知られた問題点とされている。米村・松田（1991）は5ヵ国（日本・米国・英国・韓国・シンガポール）を対象に行った調査では，5段階の質問に対して，日本は「どちらともいえない」といった曖昧・中間回答の選択率が高かったとしている。NPS®も11段階の心理尺度なので，欧米人よりも中間回答の比率が高いことが考えられる。中間回答が多いということは，NPS®を算出する際の「推奨者」の割合が少なくなる。従って，日本人が回答するNPS®はレスポンス・スタイルによって欧米人よりも相対的に低く測定されるのも道理である。

これに対して，木村（2020）は「推奨者」「中立者」「批判者」の定義を日本人の感覚に合わせて調整したPSJ（Promoter Score Japan）を提唱した。こうした「NPS®値がマイナスにならないようにする」ための改良・工夫は，NPS®を日本の市場にローカライズする方法として，国際比較をするうえでは正しいアプローチだと考える。しかしながら，見かけの数値を調整しただけであり，企業のマーケティングの利活用に対して根本的な解決には至っていない。

一方，諏訪・渡部はNPS®の聴取方法と算出方法を参考にしたNRS（正味お客様継続率）という新たな指標を提唱している。

これら動きに対して共通して言えることは，NPS® は日本市場では活用できないとして，別のアプローチを見出そうとしている点である。我々が考案したNPS® マップで使用する「推奨者」「中立者」「批判者」の定義についてはこれまでのNPS® とまったく同じである。これら三者の構成比をうまく活用することで，スコアの絶対値の大小だけにとらわれずに，顧客視点にたったマーケティング施策の一手を考えていくことができる可能性が高いのではないかと考えている。

2. 使用したデータ

「NPS® マップ」の開発にあたっては，（株）マクロミルが実施してきた「業界横断NPS® 調査」のデータを使用した。「業界横断NPS® 調査」は，2017年10月から定期的に実施されており，過去4回で延べ400ブランド以上のNPS® を取得してきた。表1に2020年1月に実施した「第4回業界横断NPS® 調査」の調査概要を示す。本稿では，2020年1月実施した調査データを用いて作成した「NPS® マップ」について考察していく。

II. NPS® マップの開発

1. NPS® の課題を再確認

まず，NPS® マップが解決するべき課題を再度，確認する。NPS® を導入した時，企業は以下の3つの課題に直面することが多い。

① 自社のNPS® がマイナスになることが多い
② NPS® の値をどのように解釈したらよいか分からない
③ NPS® を高めるための施策が見えない

NPS® の基本的な仕様（11段階推奨度を聴取すること，推奨者（9点・10点）の割合から批判者（6点以下）の割合を引くことで算出）を維持しながら，上記の課題を解決する分析手法を目指して「NPS® マップ」を開発した。

2. NPS® マップの提案

(1) 顧客ロイヤルティ向上の構造仮説

NPS® は製品やサービスに対する「推奨度」を11段階で聴取し，「推奨者（9-10）」と「批判者（0-6）」の差分で算出しているが，中立者の割合に関わらずNPS® が規定されてしまうことに疑問を持った。例えば，推奨者4：中立者2：批判者4でも，推奨者0：中立者10：批判者0でも，NPS® は共に0となってしまう。そこで，改めて「推奨者」「中立者」「批判者」の意味を考えなおすことに至った。批判者から中立者，そして推奨者へと顧客ロイヤルティを向上させていく過程の中で，推奨者になる前に少なくとも製品やサービスに対する一定の満足水準に到達している必要があるだろう。一定の満足水準に達している段階が「中立者」であると考えた。

この仮説を図式化したものが図－1である。これまでのNPS® は図－1の中における「③推奨者」と「①批判者」の関係性に着目したものをブランドのロイヤリティとしている。しかしながら，NPS® では「中立者」の存在が考慮されないまま，横方向の「情緒的なつながり」とされている。NPS® が図－1における「情緒的つながり」だけでなく，縦方向の「製品・サービスの満足度」も考慮した総合指標として顧客ロイヤルティとして理解するために，「満足者充足率」と「推奨者充足率」の2つの指標を作成した。

表―1 マクロミル業界横断NPS調査の実施概要

調査対象者	：20 ～ 59歳の男女（マクロミルモニタからランダム抽出）
調査地域	：全国
調査手法	：インターネットリサーチ
有効回答数	：30,000ss
回収割付	：性別×年代（10歳刻み）での人口動態割付
調査時期	：2020年1月29日（水）～1月30日（木）
NPS® 聴取方法	：回答者の主利用ブランドについて11段階推奨度を聴取
調査実施期間	：株式会社マクロミル

(2)「満足者充足率」と「推奨者充足率」の定義

「満足者充足率」は,「製品・サービスの満足度（図-1の縦方向）」の状態を示す指標である。顧客全体のなかで,「中立者」と「推奨者」がどのくらい含まれるかとした。即ち, NPS® 質問回答者のうち, 7 ～ 10 点を回答した人の割合となる。「満足者充足率」を示すことで, 製品・サービスがどの程度, 顧客に受け入れられているかを把握することができる。

一方,「推奨者充足率」は「情緒的なつながり（図2の横方向）」の状態を示す指標である。製品・サービスに満足している顧客（「中立者」と「推奨者」の合計）の中に, どのくらい「推奨者」が含まれるかとした。即ち, NPS® 質問で 7 ～ 10 点を回答した人のうち, 9 ～ 10 点を回答した人の割合となる「推奨者充足率」を示すことで, 製品・サービスのファンがどの程度, 醸成されているかを把握することができる。

(3) NPS® マップの作成

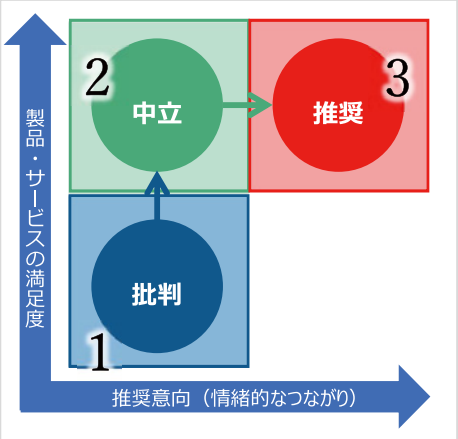
(2) で算出した各製品・サービスの「満足者充足率」を縦軸に,「推奨者充足率」を横軸に設定し, 座標平面上にプロットしたものが「NPS® マップ」である。

NPS® マップは縦軸・横軸ともに最小値は 0%, 最大値は 100% で設定する。また, NPS® = 0 の閾値を表す曲線（NPS® ライン）を引くことができる（NPS® の定義上, NPS® ラインの満足者充足率は 50 ～ 100% の間を移動する）。NPS® がプラスになる場合は, NPS® ラインよりも上側にプロットされる。逆に NPS® がマイナスになる場合は, NPS® ラインよりも下側にプロットされることになる。

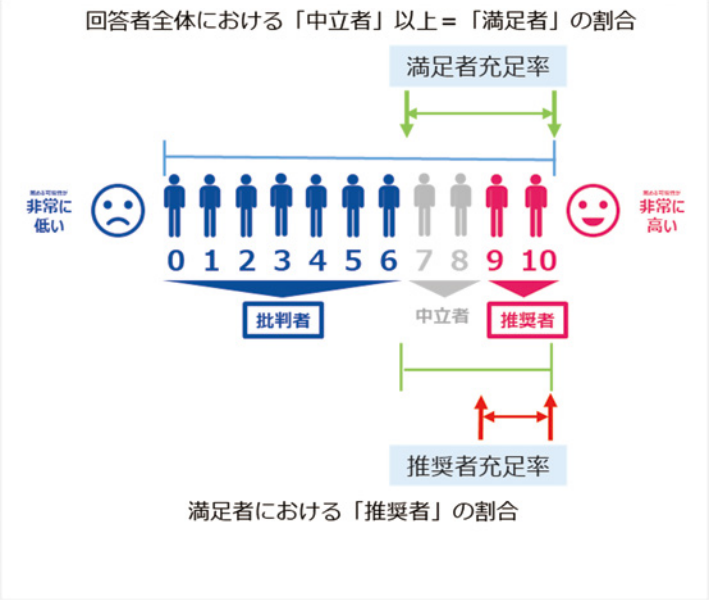
表―2 NPS® 構造仮説

【NPS® 構造仮説】	
企業やブランドのユーザーは「批判者」「中立者」「推奨者」の 3 段階に分けられる。 3 者割合は以下の様に推移し, 段階が進むほど, 企業やブランドの顧客ロイヤリティが高くなる。	
段階	①批判者が多い段階：製品やサービスに満足しておらず, 推奨もしたくないユーザーが多い
	②中立者が多い段階：製品やサービスに満足しているが, 推奨には至らないユーザーが多い
	③推奨者が多い段階：製品やサービスに満足し, 推奨もしたいと思うユーザーが多い

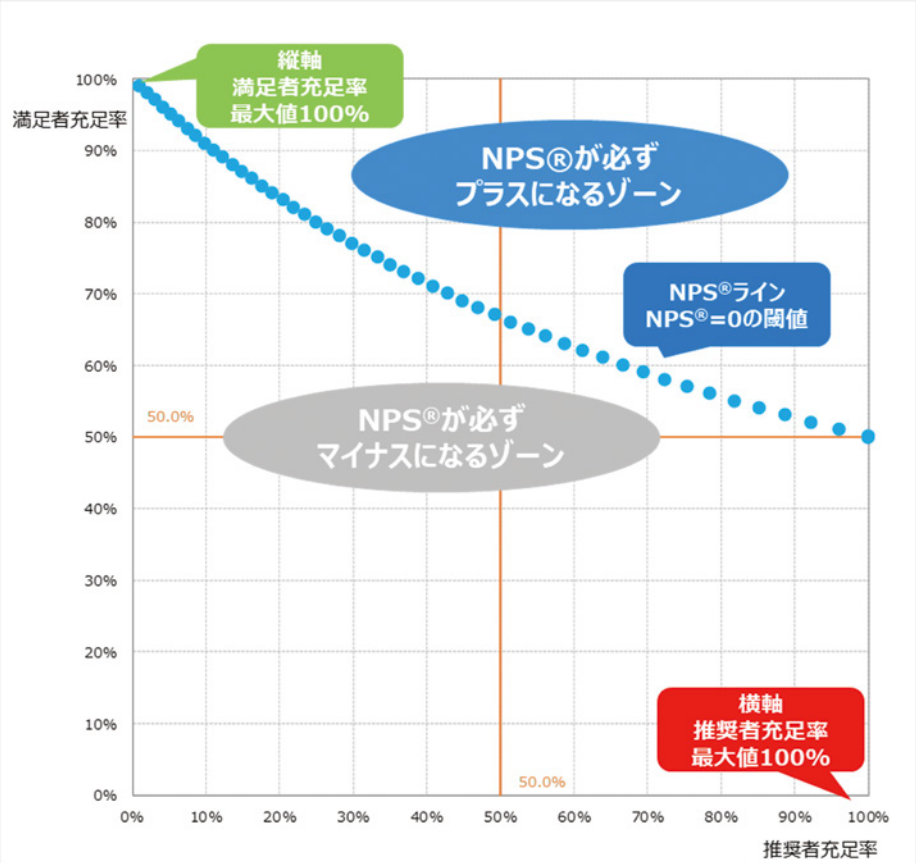
図―1 NPS® 構造仮説



図―2「満足者充足率」と「推奨者充足率」の関係性



図—3 NPS® マップの概念図



III. マーケティングにおける NPS® マップの活用

1. NPS® マップでわかること

NPS® マップを活用することで，単なる NPS® 値からは分からなかったことを読み解くことができる。まず，同じ「NPS® =マイナス 20」であったとしても異なる位置にプロットされる可能性がある。位置によって意味は異なっており，NPS® の値だけ見ていては分からないことを NPS® マップによって可視化することができる。このように NPS® マップにプロットされる自社の NPS® の位置を見ることで，自社の NPS® 値がどんな意味を持っているのか理解することができる。そして，マップ上に自社が置かれた座標位置から NPS® ラインとの距離を視覚的に把握することで，NPS® をプラスにするために自社に必要な方針を見つけることができる。

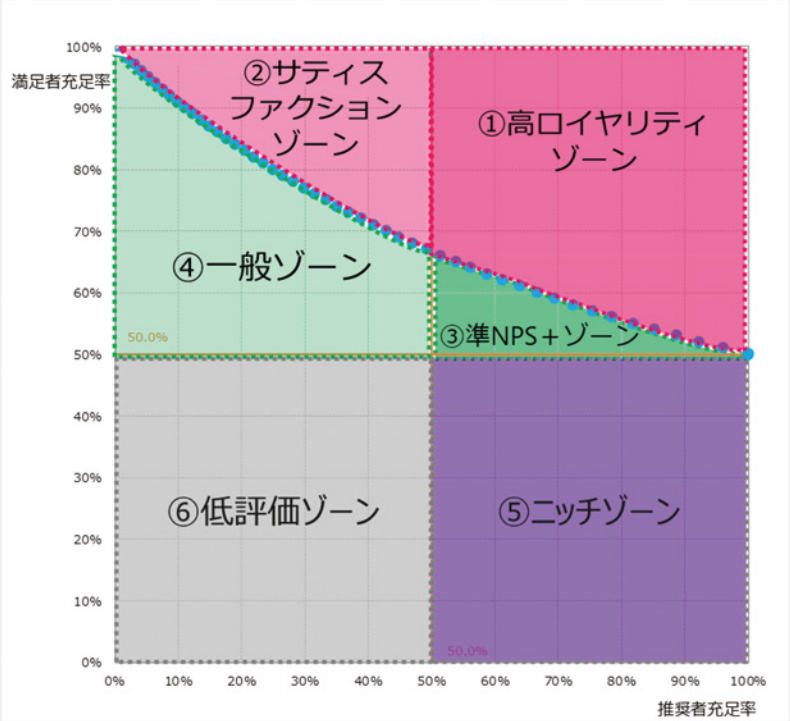
2. NPS® マップの活用 1：顧客ロイヤルティのポジショニング理解

NPS® マップは，どのエリアにプロットされるかによって，その企業やブランドの現在のブランドロイヤリティの状況を読み解くことができる。

3. NPS® マップの活用 2：NPS® 改善ための方針立案

NPS® マップのどこにプロットされるかで，NPS® 向上施策の方針を判断することができる。

図―4 NPS® マップによるポジショニング理解



①高ロイヤリティゾーン
ユーザーの半数以上が満足しており、さらにその半数以上が高い推奨意識を持っている。ユーザーのロイヤル化に成功しているブランドがプロットされるゾーン。

②サティスファクションゾーン
ユーザーの半数以上が満足しているが、推奨度は低い。多くの満足者に支えられて NPS®はプラスになるが、ファンの醸成にまで至っておらず、品質の低下や強力な競合の登場で NPS®がマイナスに変わる可能性のあるブランドがプロットされるゾーン。

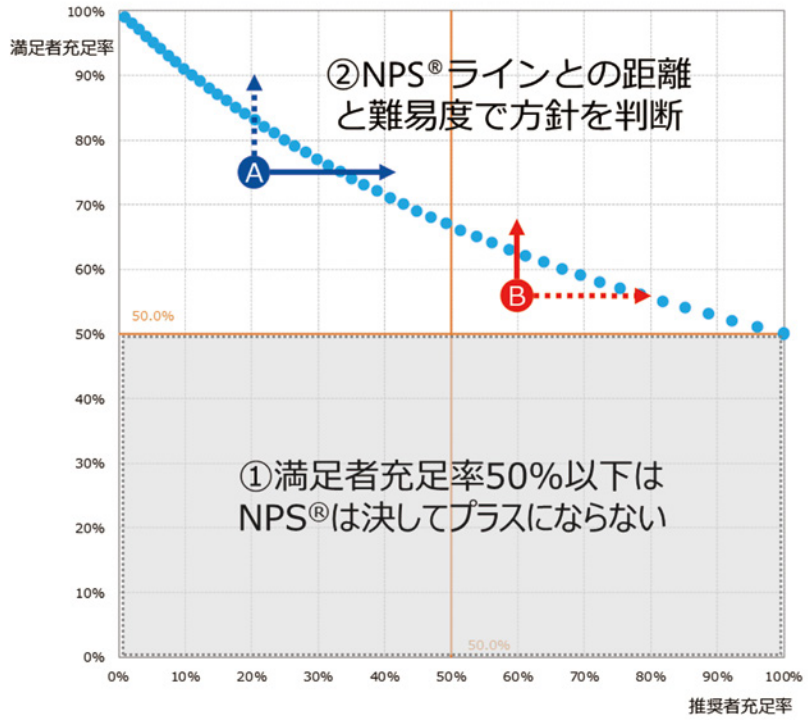
③準 NPS＋ゾーン
ユーザーの半数以上が満足しており、一定数の推奨者もいるが NPS®がプラスにまで至っていないブランドがプロットされるゾーン。高ロイヤルゾーンに比較的近いポジション。

④一般ゾーン
ユーザーの半数以上が満足しているが、推奨度が低いブランドがプロットされるゾーン。満足者からファンへの育成が求められるゾーン。

⑤ニッチゾーン
満足者はユーザーの半数以下だが、一定のファン層を獲得しているブランドがプロットされるゾーン。戦略的にここに留まることも想定されるゾーン。

⑥低評価ゾーン
満足者もユーザーの半数以下、推奨者も獲得できていないブランドがプロットされるゾーン。早急に満足者の獲得が求められる。

図―5 NPS® 改善のための方針立案イメージ



① 満足者充足率50%がキーポイント

前述のとおりNPS®はその定義上,「満足者充足率」が50%以下の場合は決してプラスにはならない。自社の「満足者充足率」が50%以下の場合は,まず「満足者充足率」の向上が目標となる。具体的には,NPS®の元となる推奨度の11段階評価の内,7点以上の割合を50%以上にすることが目標となる。

② NPS®ラインとの距離と難易度で方針を判断

NPS®ラインを超えるとNPS®はプラスとなるため,自社のプロット位置とNPS®の関係から,どのようにNPS®ラインを超えるかを考えることが,NPS®改善の方針立案につなげていくことができよう。

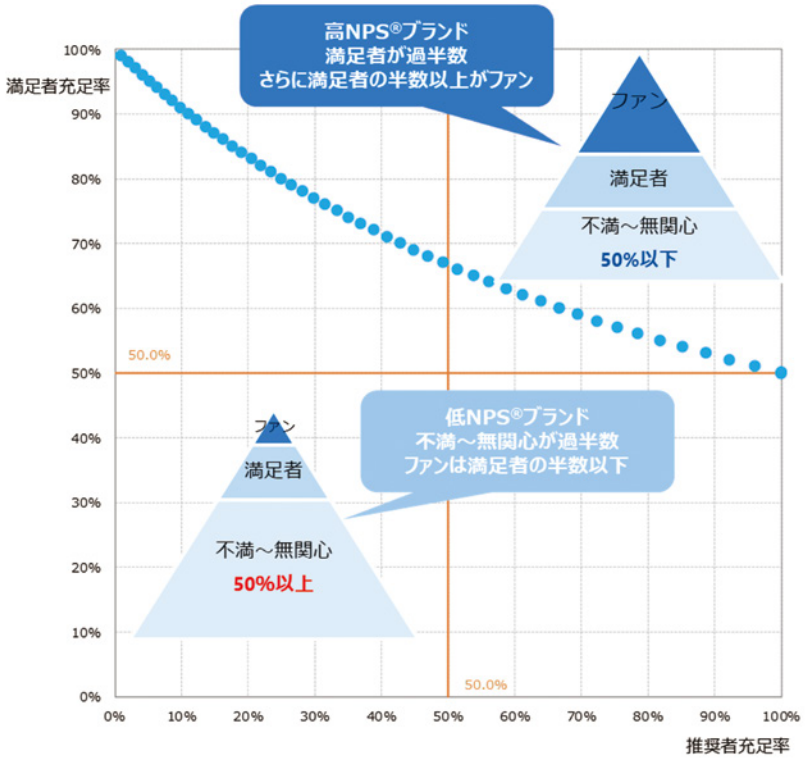
図-5の場合,単純な距離から言えば,AもBも縦方向=満足者充足率の向上が近道に見える。しかし,Aの場合,すでに7割を超える満足者をさらに増やすよりも,顧客との関係強化を図り,推奨者充足率を高める方が効率的である可能性があり,Bはその逆が考えられる。NPS®ラインと自社のプロット位置から,「満足者充足率」を高めていくことでNPS®ラインを超えるのか,「推奨者充足率」を高めていくことでNPS®ラインを超えるのか,判断が可能となる。NPS®マップを活用することで,NPS®プラス化に向けた施策をロジカルに立案することができると考える。

4. NPS® マップの活用3:NPS® の本質の理解

NPS®マップから高NPS®ブランドが持つ意味を考えると,NPS®が売り上げや成長率に相関する理由を理解することができる。

図-6は,高NPS®がプロットされる右上象限と低NPS®がプロットされる左下象限のユーザーの構造を模式化したものである。右上象限にプロットされる高NPS®ブランドは,満足者(11段階評価で7以上)が顧客の半数以上を占め,加えてその満足者のさらに半数以上がファン(11段階評価で9以上)である。つまり,ロイヤリティの高い顧客が多くいるブランドだと言える。

図―6 NPS® 改善のための方針立案イメージ



一方，左下象限の低NPS®ブランドは，満足者（11段階評価で7以上）は半数未満である。加えて，満足者に占めるファン（11段階評価で9以上）の割合も半数以下で，そもそも自社の製品・サービスに満足している顧客が少ないうえに，ファンもごく一部，と言う状況であり，ロイヤリティの高い顧客が著しく少ないブランドだと言える。

以上を踏まえ，右上象限にプロットされたブランド（＝高NPS®ブランド）と左下象限にプロットされたブランド（＝低NPS®ブランド）を比較した時，右上象限にプロットされるブランドの方がより高い成長率が期待できるのは自然なことだと考えられる。つまり，NPS®は，企業やブランドのロイヤリティを顧客の構造から模式化した指標であることが再確認できる。

IV. 今後の課題

I. 実運用に向けた課題

NPS®マップを実運用していくためには，以下の課題があると考える。

(1) NPS®マップの6つのポジショニングの検証

NPS®マップでは，マップ上のプロット位置によって6つのポジショニングを定義している。このポジショニングは，NPS®マップの元になる「満足度充足率」と「推奨者充足率」の算出方法を元に定義している。このポジショニング定義が実態に即しているか，実データをもとに検証し，必要があれば定義の修正を行うべきと考える。

(2) 具体的な改善策の導出方法

NPS®マップを用いることで，NPS®の改善のための方向性を推し量ることは可能である。ただ，そこからNPS®値の改善の具体的な施策を導き出すまでには至っていない。

例えばNPS®マップでは，縦方向のスコアは「満足者充足率の改善」によりアップし，これによってNPS®値も改善すると定義している。では，具体的に自社の何をどう改善すれば「満足度充足率」が高まるかについては，個別に実施可能な施策と紐づけて検討してく必要がある。横方向のスコア改善（推奨者充足率の改善）についても同様のことが言える。

(3) 回答傾向の違いは解消ができない

NPS®マップは，NPS®値に新たな意味付けをすることでNPS®値の解釈を可能とし，値がマイナスになりがちな日本企業においてもNPS®を使いやすいものにしている。しかし，NPS®の算出方法は本来のNPS®の方法を踏襲しているため，そもそもの回答傾向が異なる母集団での比較を行うことが難しい。例えば，多国間比較を行った場合，日本で実施した調査結果は左下象限に集中し，他国の結果は右上象限に集中することが予想される。

マップ上にプロットすることは可能だが，本質的に多国間比較を行うためには，国間の回答傾向の違いを補正する方法を検討する必要がある。

引用文献

米村 恵子・松田 義幸（1991）. 社会調査に観る日本人の曖昧・中間回答に関わる研究, 日本社会心理学会第 32 回大会発表論文集, 66–69.

木村達也（2020）. 日本人消費者を対象とする顧客推奨度指標の最適化― NPS から PSJ へ ―, 日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス Vol.9

諏訪良武･渡部弘毅（2019）,『お客様の心をつかむ心理ロイヤルティマーケティング』, 翔泳社

小林直樹（2021）,『「NPS」活用の盲点（全3回）』, 日経クロストレンド. 2021-07-01/2021-07-06/2021-07-13, https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00493/

オーラルセッション ― 報告概要

顧客の人生テーマを抽出する

― TEAの応用 ―

株式会社 LIFULL
高橋 歩

立命館大学大学院 経営管理研究科 教授
小菅 竜介

キーワード
住まい探し，分岐点，意味創造，原体験，事業開発

I. はじめに

人は誰もが人生テーマを持ちながら生きている。ここで言う人生テーマとは，いわば，単一のメロディながら，異なる人生の状況において奏でられる多くの変奏曲を持つもののことである。それは原体験から形成され，時に感情をかき立てながら，人生の要所要所で意味創造を導く原則として機能する。

本稿の目的は，文化心理学をベースとするTEA（複線径路等至性アプローチ）を応用することで，顧客の人生テーマを抽出する方法を示すことである。

II. TEAにもとづく人生テーマの抽出

本稿では，TEAの基本的枠組みに依拠しつつ，インタビューを通じてある顧客が購買意思決定に至る径路を原体験まで遡って可視化し，複数の分岐点において見られる意味創造の一貫したあり方を見出すという方法を示す。図1は分岐点，意味創造，人生テーマの関係性を端的に示したものである。

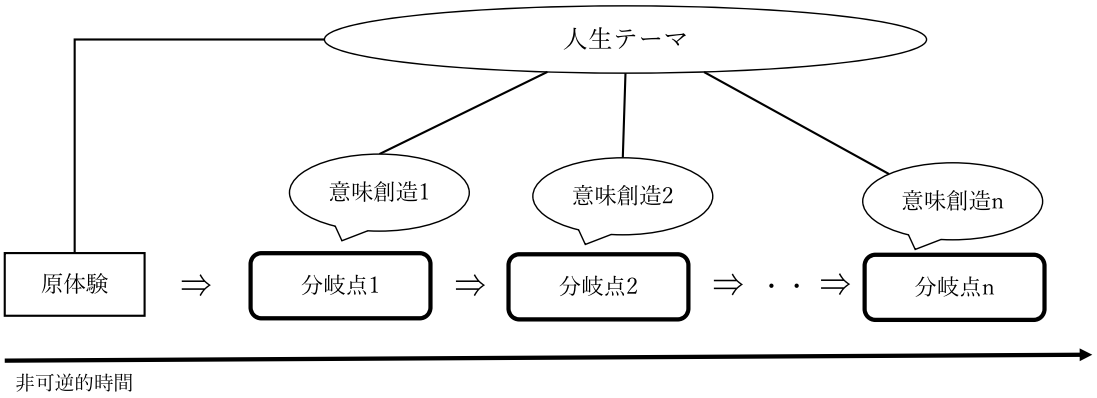
この方法の妥当性を検討するために，若者の「住まい探し」を題材とする3つの事例を分析する。

III. 事例分析

近頃住まいを決定した20代後半から30代前半の3名を対象として複数回のインタビューを行い，データを収集した。対象者にTEM図を確認してもらいつつ，特に分岐点を中心にTEM図を精緻化していった。そして，分岐点における意味創造と原体験から人生テーマを抽出し，事例を構成した。

3つの事例より，「経済的に充足した家庭」（原体験：父親の事業縮小により家庭生活に制約），「経済的にも精神的にも家庭を支える女性」（原体験：働きながら家庭を支える母を見て育つ），「身軽に色々な世界を経験する」（原体験：幼少期に父親に色々なところに連れて行かれる）という人生テーマが抽出された。一口に住まい探しといっても，多様な人生テーマのもとで行われていることが読み取れる。

図―1 意味創造と原体験から見える人生テーマ



IV. 考察

顧客の人生テーマは，顧客が自らの世界，文脈で価値形成するうえでの土台であり，顧客起点で事業をとらえる顧客ドミナントロジックの中核に据えられるべきものである。原体験を含む人生のレベルで顧客をとらえることでこそ，顧客による価値形成の理解が深まるだろう。本稿が示した顧客の人生テーマを抽出する方法は，マーケティング観の深耕につながるものだといえる。

顧客の人生テーマを抽出することは，顧客起点で価値をとらえ，事業を見直すことにつながる。例えば，住まい探しに関わる企業は，事例で抽出した人生テーマから事業開発のアイデアを得ることができる。

本稿では住まい探しを題材として事例を検討したが，今後は本方法の妥当性をさらに高めるために，多様な消費の状況を題材として分析を重ねることが必要である。また，人生テーマのレパートリーを検討しながら，人生テーマの抽出にもとづくマーケティング，事業開発の体系化も求められる。

主要引用文献

Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: Foundations and implications. Journal of Services Marketing. 29(6/7), 472-484.

安田裕子・滑田明暢・福田茉莉 .（2015）.『TEA 理論編―複線径路等至性アプローチの基礎を学ぶ』新曜社

オーラルセッション ― フルペーパー

「住みたい」地域ブランド論

― 移住者起業の地域エコシステムの様相 ―

常磐大学 総合政策学部 准教授
村中 均

要約

人口減少著しい過疎地域では，しごと（仕事）を生み出し，ひと（人）を誘引し，まち（地域）を自立的に発展させ，地域内経済循環すなわち地域エコシステムを構築することが課題となる。本研究では住みたいという成果，すなわち移住について取り上げ，それに伴う起業に焦点を当て，地域ブランド論の視点を持って，移住者起業を促進する地域エコシステムについて分析を行うこととする。

本研究では，地域ブランド論の議論を整理した上で，「総合型の傘としての地域ブランドモデル」を提示し，さらに，「移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセス」と「地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワーク」といった理論枠組みを基に，「住みたい」地域ブランドの先進地域である岡山県西粟倉村の事例分析を行った。

キーワード

地域ブランド，地域エコシステム，移住者起業

I. はじめに

2000年代以降，少子高齢化，人口の都市への集中と地方の過疎化によって，我が国の多くの地方自治体が財政危機に陥りつつある。その再建の鍵として登場したのが，地方創生というコンセプトである。それは，まち，ひと，しごとの創生を目指すものであるが，人口減少が著しい，過疎化にある地域では，特にしごと（仕事）を生み出すことで，ひと（人）を誘引し，まち（地域）を経済的に豊かにしていくすなわち活性化していくことが重要となる。これまでのように，ある地域外の企業を，地域に誘致するという外生的なものから，地域の問題を自らで解決し，内生的な成長や自立的な発展につなげていかなくてはならない（神野，2002）。企業が生まれ成長する，製品やサービスが生産され消費されるという地域内の経済が循環している状態にしていくことが肝要であり，このことを「地域エコシステム」という。

「地域ブランド」は，上記のような課題に対する解決策の1つとして登場することとなった。電通abic project（2009）は，地域ブランドを，当該地域が独自に持つ地域資源を，経験の場を通じて精神的な価値へと結び付け，買いたい，訪れたい，交流したい，そして，住みたいを誘発するまち（地域）にしていくことと定義している。この場合，地域ブランドでは，住みたいが最も重要であり，経験の場を通じて地域内外の人々（顧客）の当該地域への定住につなげることこそ，地域ブランド化の上位目標であることを意味している。

したがって，以上のことから，「住みたい」地域であり，それが「エコシステム」として機能している地域を考えるための地域ブランドの理論が，現在さらに今後の日本に求められているといえよう。本研究では住みたいという成果，特に移住について取り上げ，それに伴う起業に焦点を当てることにする。移住者起業（移住者による起業）を促進する地域エコシステムについて地域ブランド論の視点を持って分析を行いたい。

そこで，本研究では，まず地域ブランド論について説明した上で，移住者起業の地域エコシステムについて論じ，「住みたい」地域ブランドの先進地域となっていると考えられる岡山県西粟倉村の事例分析を行うこととする。

II. 地域ブランド論

青木（2004）は，例えば佐々木（2011）が指摘する特産品，観光地，環境と文化といった地域資源のブランドと，地域そのもの（自体）のブランド（これを傘と捉える）との相互関係から地域ブランドを捉えている。地域資源ブランドは，狭義の地域ブランドであり，地域そのもののブランド化を広義の地域ブランドという（村山，2007）。このように考えれば，地域ブランドはマスターブランドであり，地域資源ブランドはサブブランドとして捉えることができ（Aaker, 2004; 小林，2016），また，地域資源をコンテンツ，地域そのものをコンテクストとして捉えることができる（原田・三浦，2011）。

地域ブランドと地域資源ブランドの関係をさらに分析してみると，表1にあるように4つに分類することができる（生田・湯川・濱崎，2006; 村山，2007）。

1つ目は，地域ブランド力があり，地域資源ブランド力がある場合である。この場合は，地域資源ブランドと地域ブランドの間の相互作用つまりフィードバック・ループが存在しており，地域ブランド・地域資源ブランド統合型戦略で，その関係の維持・強化が今後の課題となる。2つ目は，地域ブランド力があり，地域資源ブランド力がない場合である。この場合は，地域ブランド力があり，地域資源を地域の傘と結び付け，地域資源のブランド力を高めることが重要であり，地域ブランド施策（活用）・地域資源ブランド波及型戦略といえる。3つ目に地域にブランド力がなく，地域資源にブランド力がある場合の地域資源ブランド施策（活用）・地域ブランド波及型戦略で，この場合は，地域資源のブランド力によって，いかに地域ブランド力の傘を創ることができるかが課題となる。4つ目に地域ブランド力がなく，地域資源ブランド力もない場合である。当然ながら，この場合は，地域資源のブランド力を高め，地域ブランド力を高めることが課題となる。

本研究では，地域ブランドを，購買や観光といった側面の拡大だけではなく，さらに地域への愛着や誇りを生み出し定住を促進し，地域の持続的成長につなげることと捉える（電通abic project, 2009）。具体的には，顧客が地域に対して関係を深めるにしたがって，特産品を①買いたい，観光地を②訪れたい，それらと③交流したい（この場合の交流とは，観光に限定されず，再び買いたい，再び訪れたい，つまり継続的な行動のことを意味している），さらに環境や文化を愛し誇り④住みたいという段階を経ていくと考える（電通abic project, 2009）。これを「地域ブランド4段階」と呼び，こういった地域ブランドの育成を目指していくことが地域ブランド化であり，このことは地域ブランド力（価値）の向上を意味しており，地域の活性化の段階進展と同義である。地域ブランドとは，地域らしさを持った地域の資源（特産品，観光地，環境と文化）を，顧客との経験の場を通じて，認知やイメージを確立し意味的な地域らしさのある価値を構築し，地域の活性化につなげることといえよう。

ここで，顧客の認知とイメージの確立のプロセスについて

表1　地域ブランドと地域資源ブランドの関係性

		地域ブランド力	
		あり	なし
地域資源ブランド力	あり	1. 地域ブランドと地域資源ブランド間にフィードバック・ループが存在し，この関係の維持・強化が今後の課題。 →**地域ブランド・地域資源ブランド統合型戦略**	3. 地域資源のブランド力によって，地域ブランド力の傘を創ることができるかが課題。 →**地域資源ブランド施策・地域ブランド波及型戦略**
	なし	2. 地域ブランド力があり，ブランドとなりうる地域資源を地域の傘と結び付け，地域資源のブランド力を高めることが重要。 →**地域ブランド施策・地域資源ブランド波及型戦略**	4. 地域資源のブランド力を高め，地域ブランド力を高めることが課題となる。

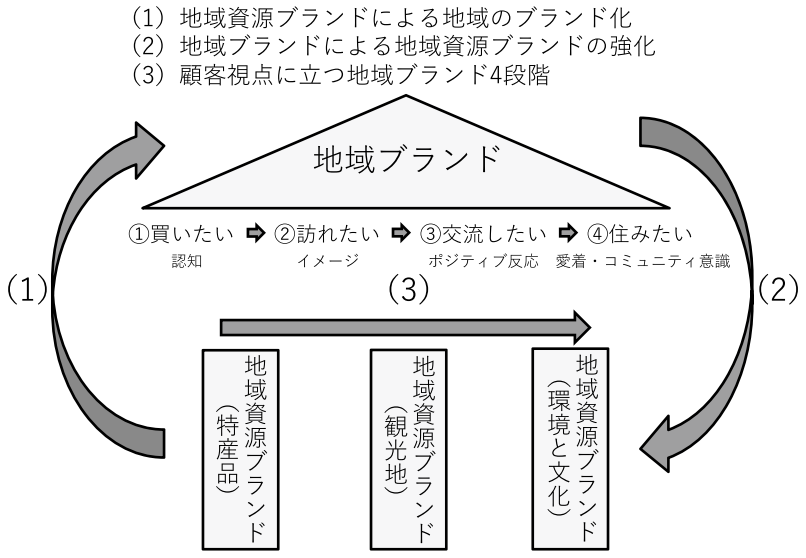
出典：生田・湯川・濱崎（2006），村山（2007）より作成。

さらに詳しく見てみよう。Keller（2008）は，顧客の視点に立ったブランドの段階を，①アイデンティティ（深くて広いブランド認知（セイリエンス）の創出），②ミーニング（ブランドの機能的な性質（パフォーマンス）と連想（イメージ）の創出），③レスポンス（①と②の段階によって起きる反応であり，ポジティブな評価・判断（ジャッジメント）そして感情（フィーリング）の形成），④リレーションシップ（それまでの段階を統合し，ブランドへの強い忠誠心や愛着そしてコミュニティ意識を意味する共鳴・調和（レゾナンス）の形成）の4段階として捉えており，これを「顧客視点に立つブランド4段階」と呼ぶことにする。

地域ブランド4段階は，どのような地域ブランドになっていくのかという顧客との関係の強さの段階を意味し，また顧客視点に立つブランド4段階は，顧客とブランドとの間でどのような関係を構築するのかという段階を意味する。そこで，この2つの4段階を統合し，「顧客視点に立つ地域ブランド4段階」（村中，2014）として捉え単純化してみると，①「買いたい」地域ブランドになるためには，認知の拡大が重要となり，②「訪れたい」地域ブランドになるためには，類似化と差別化のポイントの確立による独自性のあるイメージの確立が課題となり，これらの段階で認知・イメージを構築することが重要であり，その後③「交流したい」地域ブランドになるためには，ポジティブな反応を得られることが必要であり，さらに④「住みたい」地域ブランドになるためには，愛着やコミュニティ意識を高めることが必要となるといえよう。

これまでの議論を総合すると，図1の「総合型の傘としての地域ブランドモデル」が示すように，地域資源ブランドとしての製品やサービスが存在し，傘としての地域がブランド価値を持ち，地域ブランド・地域資源ブランド統合型戦略の形，すなわち（1）と（2）のフィードバック・ループを生じさせ（村山，2007; 岩永，2020），（3）顧客視点に立つ地域ブランド4段階を進展させていくことが地域ブランド構築の理想的なステップとなる。

図1　総合型の傘としての地域ブランドモデル



出典：青木（2004），村山（2007），Keller（2008），電通 abic project（2009），岩永（2020）より作成。

III. 移住者起業の地域エコシステム論

1. 移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセス

本研究では,地域エコシステムを,企業が生まれ成長する,モノが生産され消費されるという地域内経済が循環している状態と定義する。

筒井・嵩・佐久間（2014）は,特に移住者による起業プロセスについて,地域での経験研修が起点となり,地域との関係を構築し,起業（事業継承含む）に至ることを明らかにしている。具体的には,①主に行政による地域へのきっかけづくりと入口づくり→②主に協議会やNPO（新コミュニティ）による地域住民とのつながりづくり→③地域住民や事業者（既存コミュニティ）による実際の日常の生活づくりといった移住者の生活についての段階的支援が課題となるという。このことは,移住者と地域との関係の変化を意味している。

西澤（2018）は,①準備期→②整備期→③確立期という地域エコシステム形成プロセスを説明している。準備期の人,モノ,カネといった資源の一定の集積を始点とし,整備期に地域のコンセンサスを基としたインキュベーションが促進され,確立期でベンチャー企業の上場のための資本調達を含む支援組織が制度化され,この段階進展は,地域の資源蓄積の増加を意味している。

以上の内容から,「移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセス」という場合,①地域へのきっかけづくり入口づくりの準備期,②地域住民とのつながりづくりの整備期,③日常の生活づくりの確立期という段階進展になる（村中,2020, 2021）。

2. 地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワーク

次に,住みたい（しごとによって,ひとを誘引する側面,特に,移住による起業）という地域ブランドになるための具体的な手段について論じることにする。この場合,地域の価値創造と伝達の仕組みを具体的に考える必要があり,鍵となる概念がバリューチェーン（価値連鎖）である。

バリューチェーン（Value Chain: VC）は,基本的には購買（原材料）→生産（加工）→流通（販売）という直接取引を行う活動から構成される。購買と生産では価値の創造,流通・販売が価値の伝達を主に担うことになり,これらの活動の連携を図ることがブランド力を高めることにつながっている（関・及川,2006; Keller, 2008）。さらにバリューチェーンと前述の顧客視点に立つ地域ブランド4段階との関係を検討してみると,価値の創造すなわち購買や生産の段階は特にアイデンティティ（買いたい）とミーニング（訪れたい）に貢献し,価値の伝達すなわち流通・販売の段階は特にレスポンス（交流したい）やリレーションシップ（住みたい）に貢献する（佐々木・石原・野崎,2009）。したがって,地域内でこれらの活動の連携を図ることが,一貫性としての地域のブランド力の向上につながると考えられる。そして,バリューチェーンの統合度が高いことは,地域ブランド力の向上とともに地域内でのこれらの活動の連携が図られていることを意味しており,地域内の経済を循環させ,生産と分配と支出の三面等価を成立させ,さらに域際収支の向上（移輸出の増大,移輸入の減少）につながる。

また,エコシステムといった場合,本来直接的な取引関係になく,一方の財が売れると他方の財も売れるというネットワーク効果と呼ばれる関係のある補完財を考慮し,補完財間関係のことをレイヤー構造（Business Layer: BL）という（根来,2017）。地域エコシステムのレイヤー構造とは,例えば,農業・林業,水産業,商工業,観光業といった地域内の補完的産業の重層構造のことである。また,各産業内でバリューチェーンが存在することになる。そして,レイヤー構造の産業間の連携が図られることで,地域としての多様性が増し,地域のブランド力の向上につながることとなる（関・及川,2006）。

地域エコシステムとは,バリューチェーンとレイヤー構造からなる地域の産業構造,すなわち地域のしごとの構造を構築することである。その中で,レイヤー構造は,幅（多様性）が拡大する際の共通性によりコストを低下させる範囲の経済を志向し,そしてバリューチェーンは,生産量の拡大（一貫性）がコストを低下させる規模の経済を志向する（高木,2019）。これまでの議論から,レイヤー構造は,多様性としてのブランド力の向上につながり,バリューチェーンは,一貫性

としてのブランド力の向上につながるといえよう。

上記のことを前提とし，縦軸をレイヤー構造（BL），横軸をバリューチェーン（VC）とし，村中（2020, 2021）の理論枠組みを進展させると，図2を描くことができる。これを「地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワーク」と呼ぶことにする。これによって，地域ブランドの観点を持って地域エコシステムの形成パターンが分析できるようになる。

地域エコシステムの形成では，レイヤー構造上の産業間（補完財）とバリューチェーン上の活動間（直接財）の連携（インターフェース）に着目する必要がある。産業間や活動間の連携の促進にとって，提供する価値の基盤となるプラットフォームの構築が課題となる。前述の通り，レイヤー構造とバリューチェーンといった産業間や活動間の連携の強化が地域ブランド力の向上につながっているのである。

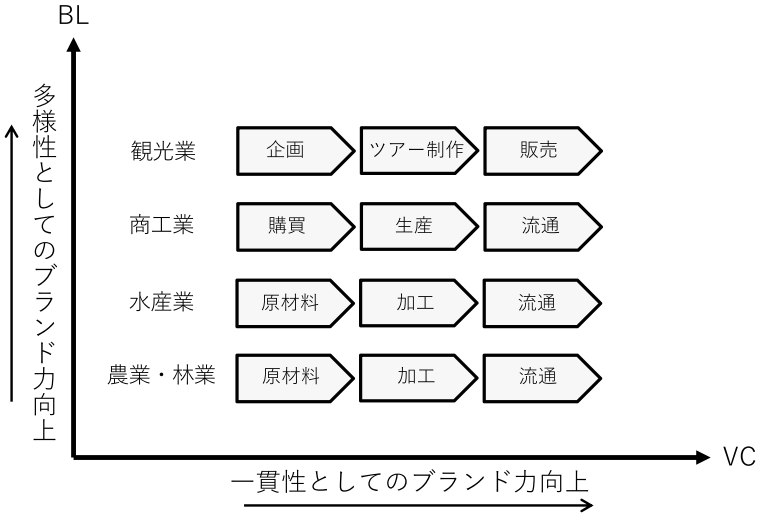
IV. 事例分析

ここでは，住みたい，この場合移住による起業という地域ブランド化に成功していると考えられる岡山県西粟倉村の事例（井筒，2018; 牧，2018）を取り上げる。移住者を含む地域の住民による地域課題解決を志向するベンチャーのことを「ローカルベンチャー」とも呼ぶが，西粟倉村はローカルベンチャーの先進地域であり，今ではそういった地域としてブランド力を高めている。そこで，西粟倉村はどのような取り組みを行っているのか，その成果はどのようなものであるのかについて説明し，移住者起業を促進する地域エコシステム形成はどのような段階にあり，地域ブランドの形成はどうなっているのかについて，移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセスと地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワーク，さらに総合型の傘としての地域ブランドモデルから分析を行う。

西粟倉村は，岡山県の最北東端に位置している人口約1400人の中国山地の山里の村で，面積（57.97㎢）の約95%が山林であるが，2019年までに34社のローカルベンチャーが生まれ，年間売上合計約15億円となっており，移住者は100人を超え，村の人口の約1割となっている。

西粟倉村では，2006年に「木の里工房 木薫」（木材保育製品の生産・販売）という西粟倉村の木材を利用するベンチャー企業が誕生し，2007年に移住者の住宅確保の

図2　地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワーク



出典：村中（2020, 2021）より作成。

仕組み，すなわち地域への入口づくりを主に担う「西粟倉村雇用対策協議会」が設立された。2008年には，森林という地域資源を利用し経済循環を生み出す，具体的には村と所有者が「長期施業委託契約」を結び，村が森林資源を管理・整備し，50年育てた森林をさらに50年後の次世代に残し，村を百年の森林に囲まれた上質な田舎にしていくという展望を掲げている「百年の森林（もり）構想」が開始され，2009年には，その事業のための「共有の森ファンド」が創設された。2010年には雇用対策協議会の後継組織であり，インキュベーション機能を担う移住者によるベンチャー企業である「西粟倉・森の学校」（村の木材加工・流通拠点となっており，2011年にオリジナル製品ユカハリシリーズの生産・販売開始）が事業を開始した。2011年に，西粟倉村の長期施業委託契約を締結している森林は，適切かつ持続的な森林管理と生物多様性保全が図られているとして，国際認証制度であるフォレストック（FSC）認証を取得した。長期施業委託契約による森林管理と西粟倉・森の学校によって西粟倉村産木材の高付加価値化が図られることになったといえよう。

そして，2015年には「定住しなくて，いいんです」をキャッチコピーにした，地域おこし協力隊と連動し起業を促す学びの場である「ローカルベンチャースクール」が開設された。2016年からは，村の付加価値と雇用を創出しうるベンチャーに対して補助金を支給する，地方創生推進交付金を活用した「新事業創出に係る研究開発事業」が開始されている。2017年にはローカルベンチャースクールと連動した，1年間自らがテーマを設定し生き方や生業を探求する「ローカルライフラボ」や地域住民とのつながりづくりやコミュニティ意識の向上を目的とした「ローカルモーカル研究会」も始まっている。これらの他地域に先駆けて行われた取り組みは，西粟倉村の認知・イメージの向上に資するものとなったといえよう。

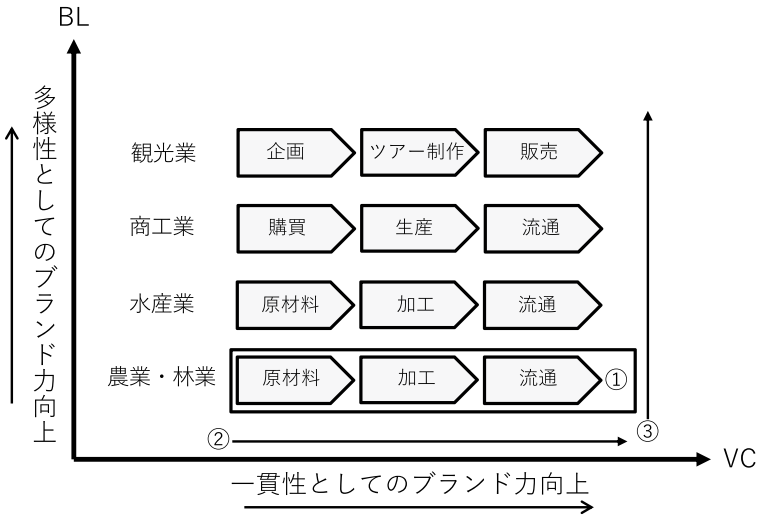
また，2019年には西粟倉村の林業の川上から川下のバリューチェーンを構成する企業によって，一層の連携を図るための「西粟倉百年の森林協同組合」が設立された。西粟倉・森の学校さらに西粟倉百年の森林協同組合は，林業バリューチェーン上のプラットフォームの機能を果たす組織となっている。

上記のような取り組みによって，2017年には年間約2000人が西粟倉村を視察し（観光客は2016年「道の駅あわくらんど」に約19万人），現在までに，森林管理や木質バイオマスエネルギーを含む10社以上存在し売上の6割を占める林業のみならず，日本酒販売店やレストラン，温泉（宿泊施設含む）といった様々な業種の移住者によるベンチャー企業が誕生している。白石（2018）は，上記のような取り組みによる移輸出の増大への貢献と，地域内の産業連関の拡大があったことを推計している。

西粟倉村の移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセスは，おおよそ2006年から①地域へのきっかけづくり入口づくりの準備期，そして，2010年から②地域住民とのつながりづくりの整備期という段階を経ており[1)]，また，西粟倉村の移住者起業の地域エコシステム形成は，図2を基にした図3で示すように，①林業というレイヤーに特化し，②そのバリューチェーンの統合化（具体的には林業の6次産業化）を進め，③それを梃とし範囲（レイヤー）を拡大している（村中，2020，2021）。

これらのことを，総合型の傘としての地域ブランドモデルで分析してみると，西粟倉村は，百年の森林構想（この中で「上質な田舎」をキーワードとして挙げており，これが地域ブランド力の源泉となる地域ブランド・ビジョンとなっている）を基にして，森林という村に豊富にある地域資源を用いた，地域ブランド・地域資源ブランド統合型戦略（フィードバック・ループ強化）の形で，「買いたい」，「訪れたい」，さらに「住みたい」地域としてブランド力を向上させつつあるといえる[2)]。また，西粟倉村の移住者起業の地域エコシステム形成パターンから，地域ブランドとしての一貫性と多様性を図っているといえる。西粟倉村では，2017年に役場内に「地方創生推進班」が設置され，教育や子育てといった様々なプロジェクトが開始されている。今後，地方創生推進班は，村の産業間や既存コミュニティを連携させるプラットフォームとして機能を果たすことになり，多様性という観点からさらなる地域ブランド力の向上に資するものとなろう。

図3　西粟倉村の移住者起業の地域エコシステム形成パターン



出典：村中（2020, 2021）より作成。

V. おわりに

本研究は，地方創生という文脈の中で別々に論じられることが多い「地域ブランド論」と「地域エコシステム論」を，鳥瞰的な視点から統合する試みの一端である。

地域ブランド論の議論を整理した，総合型の傘としての地域ブランドモデル，さらに，移住者起業を促進する地域エコシステム形成プロセスと地域ブランド視点の地域エコシステムのレイヤー構造・バリューチェーンフレームワークを基に，事例分析を行った。これらの理論枠組みは，地域エコシステム形成そして地域ブランド化の取り組みの可視化につながるものである。理論枠組みを検証し，さらに精緻なものにするためにも，他地域の事例分析を行う必要がある。

本研究は，地域ブランド論の中で議論となる，地域ブランドに関わるアクター（自治体，住民，企業等）のネットワークの側面を取り入れておらず，この点は今後の課題である。

注

1) 2006年に西粟倉村にベンチャー企業が誕生し，2007年に地域への入口づくりを担う協議会が設立され，2008年に百年の森林構想が始まったことから，①準備期は2006年からとなり，そして2010年に村のインキュベーション機能を担うベンチャー企業が事業を開始し，その後，地域住民とのつながりを創る場が設けられたことから，②整備期は2010年からという段階を経ている（村中，2020, 2021）。

2) 2011年に販売開始され2018年には3億円の売上を上げているユカハリシリーズや，2017年には年間2000人が村を視察し，2019年までに100人以上が村に移住しており，買いたい，訪れたい（これらのリピーターがいることが予想され，交流したいという段階も経て），さらに住みたいという地域ブランド化の段階を経ているといえよう。

引用文献

Aaker, D. A. (2004). *Brand Portfolio Strategy*, Free Press.

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.

電通abic project編（2009）.『地域ブランド・マネジメント』有斐閣

原田保・三浦俊彦編（2011）.『地域ブランドのコンテクストデザイン』同文舘出版

生田孝史・湯川抗・濱崎博（2006）.「地域ブランド関連施策の現状と課題」『Economic Review』10（3）, 30-49.

岩永洋平（2020）.『地域活性マーケティング』ちくま新書

井筒耕平（2018）.「ローカルベンチャーを支える地域おこし協力隊−岡山県西粟倉村の事例から」地域活性学会第10回研究大会

神野直彦（2002）.『地域再生の経済学』中公新書

Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management*, 3rd Edition, Prentice Hall.

小林哲（2016）.『地域ブランディングの論理』有斐閣

牧大介（2018）.『ローカルベンチャー』木楽舎

村中均（2014）.「顧客視点による地域ブランド化段階モデル」『地域活性学会研究大会論文集』6, 66-69.

村中均（2020）.「ローカルベンチャーの地域エコシステム形成パターンの分析」『地域活性学会研究大会論文集』12, 23-26.

村中均（2021）.「ローカルベンチャーの地域エコシステムのダイナミクス」『地域活性研究』14, 153-161.

村山研一（2007）.「地域ブランド戦略と地域ブランド政策」『地域ブランド研究』3, 1-25.

根来龍之（2017）.『プラットフォームの教科書』日経BP社

西澤昭夫（2018）.「制度的企業家と地域エコシステムの構築」『経営力創成研究』14, 57-69.

佐々木一成（2011）.『地域ブランドと魅力あるまちづくり』学芸出版社

佐々木純一郎・石原慎士・野崎道哉（2009）.『新版 地域ブランドと地域経済』同友館

関満博・及川孝信（2006）.『地域ブランドと産業振興』新評論

白石智宙（2018）.「農山村における地域内経済循環の構築過程分析−岡山県西粟倉村を事例に」『財政と公共政策』40（1）, 80-92.

高木聡一郎（2019）.『デフレーミング戦略』翔泳社

筒井一伸・嵩和雄・佐久間康富（2014）.『移住者の地域起業による農山村再生』筑波書房

オーラルセッション ― 報告概要

ペット飼育者の居住環境ごとにみた家族構成・飼養経験の傾向に関する調査報告

昭和女子大学 現代ビジネス研究所 研究員
大賀 暁

キーワード
ペット市場，生活スタイル，調査

I. 背景と研究目的

地球上で実に多くの人がペット，特に犬と猫を飼っている。犬猫と人の共生の歴史は古いが，ペットとして一般人が扱うようになったのは主に戦後で，現代のペットショップの事業体が生まれたのが岩倉（2011）によると1970年前後と言われる。また，1973年の動物保護管理法以降からようやく飼い主の責務や処罰が規定されるなどペットを取り巻く社会システムの整備やペット市場の歴史は浅く，いまだ動物としてのペット以外の情報が少ない。

そこで本研究は，ペットの中でも犬を飼育する飼い主の生活実態について理解を進めることを目的とする。市場で販売される商品・サービスについて利用者はペット自体であったり飼い主であったりと異なるものの，飼い主が購買者であることは変わらない。飼い主の生活環境を理解することで提供すべき製品やサービスに活かすことを目指す。

II. 調査

犬の飼育に関しアンケート調査（N=7,000）を行った。アンケートでは，現在犬を飼っていると回答した飼い主（N=1,286）に対し，過去の飼育経験（有無）と経験年数を聞くことで飼育になれていない飼い主の集団を抽出できるようにした。さらに飼い主の暮らす生活環境について質問した。言葉では解釈のずれが生じることを想定し写真と補足文により4つの生活環境（中心市街地，都市部の住宅エリア，郊外，田舎）から飼い主の生活圏を選んでもらった。

調査の結果，過去に犬の飼育経験がなくまだ飼育をはじめて1年未満という初心者が特に都市部に在住していることが分かった。また経験が豊富な飼い主ほど郊外や田舎に生活していることが分かった。

III. 考察

飼育経験1年未満の初心者にとって都市部生活はどういう位置づけなのかを考察した。ペットを飼っていない人が該当する個体と出会い，飼育するという意思決定をし，飼い始めた後に日々世話をしながら飼い続けるという段階的な変化が発生することを踏まえ，出会いの機会としてのペットショップと動物愛護センター，さらに飼育の上でペットに異変を感じた際に駆け込むことができる動物病院の3点について，立地面から考察を行った。

経済センサス基礎調査からペットショップが含まれるペット・ペット用品小売業は人口密集地域で顕著に多く都市部生活者は優位にペットとの出会いが多い。動物愛護センターは都道府県で運営し保護犬の譲渡に適するが街中から離れた場所に設置されるため都市部生活者にとって優位とは言い難い。動物病院は圧倒的に大都市に偏っており飼育に慣れない飼い主には大都市での飼育が優位ということが分かった。

IV. おわりに

ペット市場という身近なようで実態が分かりにくい市場に対し，動物側ではなく人（飼い主）の生活スタイルから検討を行うべく，基礎的な調査を実施した。本調査から都市部や郊外といった地域分類のもと，都市部のペット・ペット用品小売店舗では初めてペットを飼う飼い主向けの商品・サービスの比率を増やし，郊外，田舎のペット・ペット用品小売店舗では比較的飼育経験の豊富な飼い主をサポートする商品・サービスの比率を増やすことが望ましいと言えそうである。

今回の調査は2020年という新型コロナウィルスが猛威をふるっている期間である。人々の行動がそれまでと異なることでペットの飼育においてもこれまでと異なる兆候が出ている可能性は十分に考えられる。2021年以降に再度調査を行い飼い主の正しい理解につなげていきたい。

主要引用文献

岩倉由貴（2011）『生体販売の歴史的変遷』札幌大学総合論叢 第32号 pp.65-76.

日本建築学会関東支部 材料施工専門研究委員会（2011）『ペットと暮らす居住空間への新たな提案』日本建築学会シンポジウム 2011 pp.28-32.

なごみグループ（2020）『実践 動物病院マネージメント2021~2022』エデュワードプレス pp.87.

打越綾子（2019）『日本の動物政策』ナカニシヤ出版 pp.42-49.

オーラルセッション ― フルペーパー

ライフスタイルを彩る“非所有消費”の研究

― サブスクがもたらす消費者の態度変容についての考察 ―

CCCマーケティング株式会社
大山 翔平

同志社大学 商学部 教授
髙橋 広行

CCCマーケティング株式会社
財津 涼子

要約

社会のデジタル化に伴い，新しい消費形態としてサブスクリプションサービスが存在感を増している。様々な業種でサブスクサービスが提供され始めていることを受け，サブスクが消費者に与えるベネフィットを業種横断的に検証した。また，所有を前提とした従来の消費の場合は「購入まで」を重視するマーケティングが志向されてきたが，サブスクという消費形態においては，「契約後」が重視される。サービスの満足度に影響を与える要因を契約後の消費者心理から分析した。その結果，消費者がサブスクに求めるベネフィットは商材ごとに異なっていること，サブスクの利用によって生活がより充実したという感覚を享受してもらうことが，満足度を向上させる要因であることを導き出した。サブスクという契約の中で様々な商品を利用し，自身のライフスタイルに合った商品を生活に取り入れることがサブスクのベネフィットである。この研究結果は，事業者は上記のような消費者心理を満たしていくことが重要であるという示唆を与えるとともに，サブスクという消費形態の普及によって消費者がライフスタイルを形成する過程に大きな影響を与える可能性も示唆するものとなった。

キーワード

消費者行動，消費者心理，サブスクリプション，ベネフィット，購買後行動

I. 問題意識

社会のデジタル化に伴う新しい消費現象に関心が集まっており（久保田, 2020），特に「所有から利用」へ消費の変化が加速している。その中でも特に伸びているのがサブスクリプションサービス（以下,「サブスク」）である。サブスクは定期，定額利用契約により提供されるサービスで，音楽配信や映像作品配信，雑誌・書籍・漫画にとどまらず，近年では家具家電といった耐久材，花や香水のサブスクも存在する。サブスクはまさに「所有から利用」という消費の流れに即したサービス形態である。それを裏付けるようにサブスクの市場規模は年々拡大している。矢野経済研究所によると，2020年度は前年度比28.3%増の8,759億6,000万円の市場規模と予測されている。買わずに利用する権利を手に入れて消費できるのが「サブスク」のメリットであり，近年浸透しつつある要因と言えるだろう。

そのため，これまでのようにモノを買って所有するのが当たり前だった時代とは，購入に至るまでの消費者の検討時間の長さや買うことの重大さ，リスクが異なってくることが予想される。図―1で示すように従来の消費行動では「情報探索」や「代替品の評価」に重きが置かれてきたが，特にサブスクでは契約を機に継続的に顧客との関係が続くという意味で，「購買後行動」に焦点が置かれるべきであろう。例えば雑誌の場合，従来は書店で購入したものが気に入らなければ，再び書店へ行って気に入るものを探さなければならず，時間や移動，金銭面でもコストがかかるため，消費者は満足度を最大化するために情報探索や代替製品の評価に重きを置く。そのため企業のマーケティングも，その消費者に合ったものを訴求していくことに重点を置く必要があった。耐久財など高額なものであればなおさらである。一方サブスクでは，気に入らない内容の雑誌であればすぐに読むのを中断して，別の雑誌を閲覧することができる。その中から必要な部分（雑誌であれば思想や実際の商品）を自身の生活に反映させていく，といったようなサイクルが短期間で行うことができる。つまり事前よりも，契約後の行動が重要になる。これまで消費者行動研究は，消費＝所有を前提とし「購入」までを比較的重視してきたが，非所有での

消費が可能になったことで,「契約後」の心理が消費者行動やライフスタイルの形成過程にどのような影響を及ぼすのか, 企業としてはどのような対応が必要となるのかについて, 本稿で示唆したい。

II. 既存研究レビュー

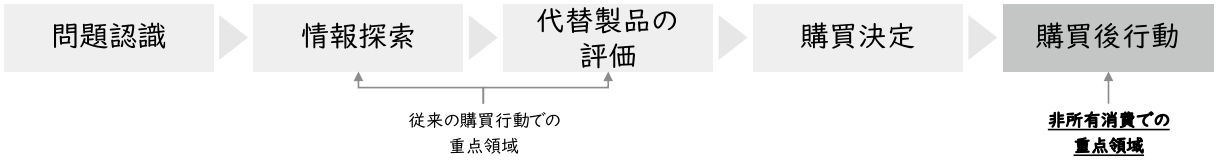
まず, 本研究で扱うサブスクの定義を確認する。サブスクは契約期間内で指定条件下において, 定額料金で利用し放題という課金モデル全般を指す用語として使われている（青木, 2018）。また, 所有権の移転を伴わない取引の中でも, 選択対象の組み合わせが自由なものをサブスクと定義し, 特定商品やサービスに対象が限定されるものをレンタルやリースとして区別することができる（谷守, 2019）ものである。本稿では消費者の消費形態を図―2のように細分化し, 企業と消費者間で, 定期取引でかつ所有権の移転が発生しないビジネスとして展開されている「⑤サブスクリプション契約」を対象とする。

既存研究では, どのような消費者がサブスクリプションを利用するのか, という契約前について関心が寄せられているケースが多い。たとえば定額サービスにお金を払う消費者の特徴として,「タイムリーで, 自分に関係があると思えて, 狙いが明確なサービスなら毎月お金を払ってもかまわない」（Tzuo・Weisert, 2018）といった, いわゆるアクセスしやすさ, 自身の生活への関連性の高さなどが挙げられている。また消費者意識の面からの考察として, 李・古川（2020）では, 消費者が財の取得と所有をどの程度, 重んじるかを示す物質主義, バラエティシーキングを含む探索傾向と, アパレルサブスク利用の態度や意向に関連性を見出している。他にも, 使えば使うほど割安感が増す, 組み合わせて自分だけのサービスにすることができる（谷守, 2019）, 保管・維持, 廃棄・処分コストが大きくかかる場合, 顕示的消費財, ブランド財（青木, 2018）などがサブスクのメリットとして指摘される。

以上のことをまとめると, サブスクを選択する消費者の特徴としては①商品やサービスにいつでもアクセスができる「アクセス容易性」, ②様々な商品から好きなものを選べる「選択商品の多様性」, ③自分に関係する商品がレコメンドされる「推奨性」, ④返却やメンテナンスなど維持のためのコストが不要となる「省手間性」, ⑤所有する必要がなくなる「非所有性」などに重点を置いている消費者像であることが考えられる。

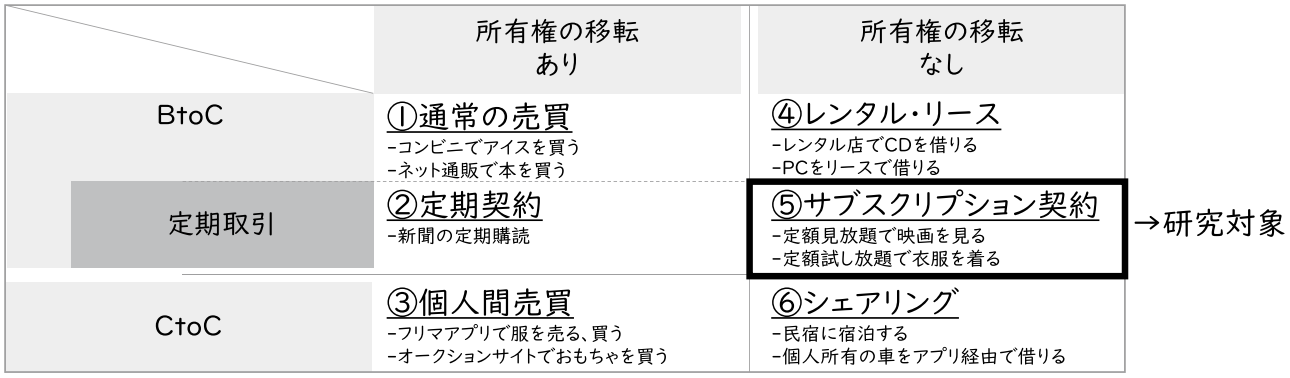
既存研究から, 消費者視点でのサブスク研究の課題を2点あげておきたい。まず1点目は消費者のサブスクへのベネフィットを「サービス横断的」に検討したものがないという点である。サブスクを提供する業種の幅が日々増えている現在において, 提供する商材によって消費者のサブスクへのベネフィットがどのように異なるのかを把握しておくことは実務上の示唆に富むものと考えられる。もう1点は「サブスクを利用するまで」の研究が多く, 利用後の消費者行動にどのような影響を与えるかについて現状では言及がない点があげられる。サブスクという非所有の消費の特徴は, 消費→消費後の評価が短期間で繰り返し行われることで, 自身のライフスタイルに合った商品やサービスとの出会いが加速され, 消費者の知識や関与に大きな影響を与える点にある。これまで所有する以外に選択肢がなかったものが, 所有しなくても消費できるという選択肢が追加されることで, 生活者にどのような影響を与えるのかを確認することは, 消費者行動研究に重要な示唆を与えると考えられる。

図―1 5段階の購買プロセスのモデルとマーケターの重点領域



（出典）Kotler, Philip (2001) を引用して加筆修正

図—2 消費の分類



（出典）青木（2018）を参考に加筆修正。

III. 研究課題と研究方法

前章でみたように本研究では，①サブスクに求められるベネフィットを横断的に分析すること，②サブスクの利用が消費者の生活にどのような影響を与えるのかという2点を研究課題とする。

本研究では自社のインターネット調査モニターとして登録している会員に対して，定量的に調査を実施することでサブスク利用による消費者への影響を検証した。またサブスク利用者9名に対してデプスインタビューも実施し，定量調査結果を補完した。調査はインターネット調査のモニターとして登録している日本全国の16～69歳男女を対象に，2021年6月2日～6月8日にかけて行った。今回の調査では，サブスクリプションサービスは「企業が提供する，定額制で一定の期間内利用し放題のサービス＜動画配信，音楽配信，洋服借り放題など＞」と提示して，利用経験を聴取した。本研究で対象とするサブスク利用者は1,500サンプルの回収を得た[1)]。

調査対象者が利用しているサブスク19商材のうち，最も利用率が高かったのは「音楽，映画」で55.9%であった。以下「雑誌，書籍」17.5%，「飲料，食料品」3.7%，「自動車」3.7%，「パソコン」3.0%と続く[2)]。現在利用されているサブスクは音楽や雑誌などコンテンツのサービスが大半を締めていることがわかる。一人あたりのサブスク利用数は平均で2.3個，中央値は2個，月間の支払金額は平均3,328円，中央値1,500円であった。上記のサブスク利用者について，商材別にサブスクを利用する理由，サブスク利用時の気持ちを聴取することによって，サブスクの利用が生活にどのような影響を与えているのかを検証する。

IV. データ分析

1. 商材別サブスク利用理由

サブスク利用者はどのような理由でそれぞれのサブスクを利用しているのか。商材ごとにサブスクを利用した理由を検証していく。サブスクモデルの消費者ベネフィットとして既存研究から抽出した①アクセス容易性，②選択商品の多様性，③推奨性，④省手間性，⑤非所有性といった観点から精査し，サブスク利用理由を聴取した。商材ごとの利用理由の特徴を検証するため，聴取した19商材別に利用理由の回答率関連行列を作成し，コレスポンデンス分析によって成分スコアを算出した。成分スコアの第1軸と2軸によってプロットしたのが図—3である。

第1軸（X軸）は，プラス方向（表中右方向）には高頻度で利用することで得られるベネフィットが，マイナス方向（同左方向）には利用シーンが比較的限定されることで享受できるベネフィットがプロットされているため，日常－非日常軸と解釈した。第2軸（Y軸）はプラス方向（同上方向）

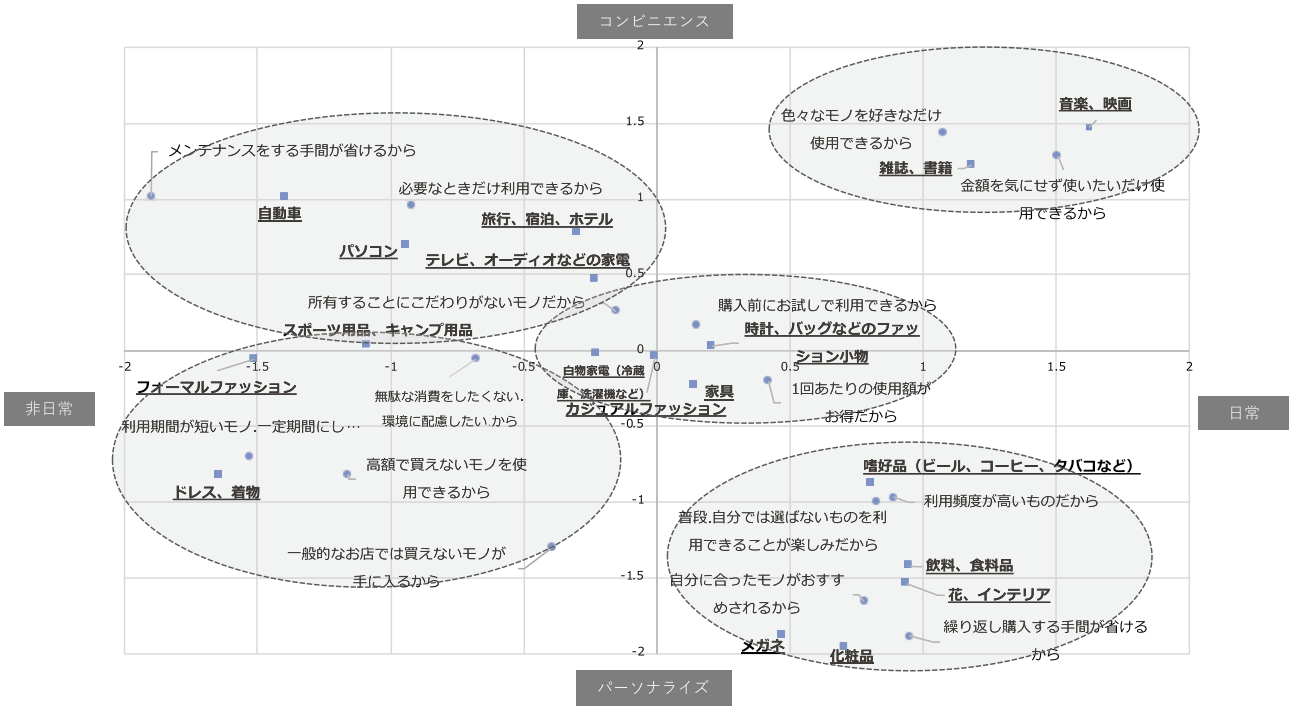
には好きな時に好きなだけ利用できるベネフィット，マイナス方向（同下方向）には自分の好みに合ったものが提供されるベネフィットがプロットされているため，コンビニエンス－パーソナライズ軸と解釈した。項目間の距離における近さ，遠さが項目間の関連の強さを表現しており，商材と利用理由が近い項目は関連性が高いと解釈することができる。ここでは大きく5つのグループに分かれると解釈した。

第一象限に位置するのが「金額を気にせず色々な種類が使用できる」「色々なモノを好きなだけ使用できる」というグループで，音楽・映画や雑誌・書籍など利用率が高いサービスがあてはまる。多種多様な商品SKU数を保有する商材であるため，金額を気にせず好きなだけ使い放題できる点にサブスクの価値を感じていると考えられる。

第二象限は「必要なときに利用できる」「メンテナンスの手間が省ける」というグループで，自動車や旅行関連，パソコン，スポーツ用品などがあてはまる。必要な時に手間なく，必要なだけ利用できる価値が受け入れられていると考えられる。第三象限は「利用期間が短いモノ」「高額で買えないモノを使用できる」というグループで，フォーマルファッションやドレス，着物といった商材が当てはまる。シーンが限定的で比較的高額な商材が多く，買いにくいモノを利用できることが価値になっていると考えられる。第四象限は「利用頻度が高いモノだから」「自分に合ったモノがおすすめされる」といったグループで，化粧品やメガネ，花，飲食料品などがあてはまる。利用頻度が高いからこそ一定期間ごとに供給される楽な仕組みと，普段自分が出会わないような商品との出会いを価値と感じていると考えられる。最後に原点に近いグループは「購入前にお試しできる」「1回あたりの使用額がお得」という利用理由でカジュアルファッション，ファッション小物，家具などがあてはまる。購入前のお試しとして，安価に利用できるサービスが価値となっていると考えられる。

以上みてきたように，サブスクによって提供する財，サービスによって，消費者の求めるベネフィット（=利用理由）が異なることが示された。事業者の目線からすると，自らが提供する財，サービスにとってサブスクで提供する意味，定額で使い続けてもらう意味をきちんと消費者に伝えて納得してもらう必要がある。

図―3 サブスク商材別利用理由マップ（各サブスク利用者ベース）



寄与率：[1軸] 38.07% [2軸] 19.24%

2. サブスク利用による消費者心理

次にサブスクの利用が消費者にどのような影響を与えるのかについて検証する。既存研究やサブスクの特性を踏まえた上で，筆者間で議論し，消費者がサブスクを利用する際の気持ちとして32項目を「とてもそう思う」～「全くそう思わない」の5段階で聴取した。32項目に対し，探索的因子分析を行い，サブスク利用時の潜在意識の抽出を試みた。共通性が0.3未満の項目を削除し，因子数は固有値1以上を基準とした。結果を表—1に示す。

第1因子は「色々なモノを試すことができて嬉しい」「その商品・ジャンルに対する関心が高まった」「本当に価値のあるモノに巡り会えた」といった項目で構成される。サブスクの利用によって自身の生活が充実していくような心理を獲得するという意味で「ライフスタイル充足」因子と解釈した。インタビュー対象者の中にも，「もともと音楽好きだったが音楽サブスクを利用することでさらに関与が高まり，より良い音で聴くために8万円するスピーカーを購入した」という男性40代や，「少量の香水のサブスクを利用することで好みの香りに出会い，容量の大きな香水の購入に至った」という女性30代がいた。サブスク利用による消費者への効果として，色々なものを試す中で気に入ったものを自身のライフスタイルに取り入れて充実させていく効果があると考えられる。

第2因子は「人気のないモノしか提供されていないことが不満」「他の人が利用していると，使いたいものが入手できず，不満」といった，利用しているサブスクへの負の心理が抽出されたため，「サブスク不満」因子と解釈した。第3因子は「他の利用者とのつながりを意識するようになった」「企業や社会とのゆるやかなつながりを感じる」といった，他者とのつながりに関する項目が抽出された。これはサービス利用時に，「あなたへのおすすめ」がレコメンドされることで，自分以外の他者を感じることから生まれる心理であると考えられ，「他者とのつながり」因子と解釈した。第4因子は「捨てる罪悪感から開放される」「次々に買い換える罪悪感から開放される」といった項目が該当し，「所有からの開放」因子と解釈した。上記の通りサブスク利用後の消費者心理として4つの潜在因子が抽出された。

さらに，抽出した4因子がサービスの満足度に対してどのような影響を与えているのかを検証するために，満足度を独立変数，4因子を従属変数として重回帰分析を行った。対象商材は図—3で示した5つの領域の中でそれぞれ最も利用率の高い「音楽・映画」，「自動車」，「飲料・食料品」，「ファッション小物」，「フォーマルファッション」とした。その結果を図—2に示す。

分析の結果，すべての商材で第1因子「ライフスタイル充足」が満足度に有意に影響を与えていることがわかる。サブスクは幅広い商材で，消費者の生活を豊かにすることを実感させることで満足度に正の影響を与えることができることを導き出した。

個別に確認する。音楽・映画のサブスクの満足度に有意に影響を与えているのは因子1，2，4であった。サブスク不満（第2因子）の係数はマイナスの値となっているため，サービスへの不満を感じさせないために対処することは当然必要である。しかし問題点への対処に留まらず，ライフスタイルの充実感を感じてもらうこと（第1因子）や，モノの所有の煩わしさから開放すること（第4因子）が満足度に効果を及ぼすことがわかる。図—3の結果も踏まえて考察すると，たくさんのCDやDVDを所有せずに，好きなものを好きな時に選べる状況がライフスタイル充実につながり，満足度を向上させると考えられる。自動車とフォーマルファッションの非日常寄りのサービスについては因子1，4が有意に影響している。非日常を彩る商材であると同時に所有することの不便を感じやすい商材と考えられ，ライフスタイルの充実や所有からの開放の価値を感じてもらうことがサービスへの満足度につながるとの結果が得られた。飲料・食料品とファッション小物については因子1のみが満足度に有意に影響を与える。色々なものを試しながら時計やバッグを選べる，今まで自分では選ばなかった飲食料品をセレクトしてくれることなどがライフスタイルの充実に繋がり，結果としてサービスへの満足度は向上すると考えられる。

なお，どの商材においても，決定係数（R^2値）が0.2前後と，モデルの精度があまり高くない要因として，独立変数であるサービス満足度の回答のばらつきが小さいことが考えられ

る。例えば，音楽・映画の満足度[3]は「とても満足」「やや満足」で81.0%，「あまり満足していない」「全く満足していない」で4.5%となっており，サービス利用者の満足度がおしなべて高い又は不満度が低いため，モデルの精度が低くなった可能性がある。サービスの継続意向など，より回答傾向がばらつく可能性のある設問であれば，より適合度の高いモデルが導き出せるかもしれないが，本調査では聴取していないため今後の課題としたい。

表—1 サブスク利用時の心理の因子分析結果

	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
	ライフスタイル充足	サブスク不満	他者とのつながり	所有からの開放
α係数	.917	.831	.875	.833
色々なモノを試すことができるので嬉しい	**.721**	.115	-.161	.128
その商品・ジャンルに対する関心が高まった	**.704**	.173	.122	.080
本当に価値のあると思えるモノに巡り会えた	**.652**	.177	.256	.113
QOL（生活の質）が上がっている	**.651**	-.015	.250	.163
コストパフォーマンスの高い生活ができている	**.639**	.027	.198	.254
理想のライフスタイルに近づいている	**.627**	.086	.304	.228
広く浅く見識が広まっている	**.627**	.262	.108	.132
次々に新しいものを使用したい	**.617**	.277	.164	.030
色々なモノを生活に取り入れてみたくなった	**.601**	.272	.185	.210
自分の趣味・嗜好を分かってくれていると実感できる	**.579**	.157	.358	.181
自分で買っても良いと思えるものがあった	**.566**	.292	.039	.142
様々なジャンルに精通している気がする	**.561**	.236	.354	.110
お金の節約になっている	**.484**	.021	.148	.241
人気のないモノしか提供されていないことが不満	.177	**.700**	.091	.037
他の人が利用していると，使いたいモノが入手できず，不満	.145	**.643**	.287	.160
サービス提供者に返送・返却するのが面倒	.121	**.594**	.038	.144
モノやコンテンツにじっくり向き合っていない感じがする	.104	**.570**	.307	.117
使っていることの恥ずかしさを感じる	-.025	**.552**	.543	.040
利用しているモノやコンテンツを企業から監視されている気がする	.120	**.531**	.212	.114
定額なので使い続けていないと焦る	.188	**.488**	.124	.137
他の利用者とのつながりを意識するようになった	.181	.472	**.599**	.154
企業や社会とのゆるやかなつながりを感じる	.328	.407	**.510**	.212
流行に乗り遅れたくない	.348	.350	**.505**	.128
他人の好みを知ることができるので嬉しい	.351	.371	**.495**	.130
流行の最先端にいる	.462	.261	**.482**	.123
モノに対する目利きが養われた	.426	.348	**.447**	.254
捨てる罪悪感から開放される	.345	.322	.172	**.658**
次々に買い換える罪悪感から開放される	.384	.345	.246	**.532**
所有することの煩わしさから開放される	.457	.190	.036	**.505**
環境保全に役立っていると感じる	.369	.314	.295	**.460**

因子抽出法は最尤法，回転法はKaiserの正規化を伴うバリマックス法。
累積寄与率：51.1%（第一因子：21.7，第二因子：13.6，第三因子：9.7，第4因子：6.1）

表—2 各サブスクサービス満足度と因子の重回帰分析結果

	音楽，映画			自動車			飲料，食料品			時計，バッグなどのファッション小物			フォーマルファッション		
	係数※	P値	有意判定	係数	P値	有意判定	係数	P値	有意判定	係数	P値	有意判定	係数	P値	有意判定
切片	4.039	0.000	***	3.779	0.000	***	3.559	0.000	***	3.451	0.000	***	3.578	0.000	***
第1因子 ライフスタイル充足	0.371	0.000	***	0.534	0.000	***	0.503	0.000	***	0.521	0.000	***	0.375	0.000	***
第2因子 サブスク不満	-0.214	0.000	***	0.112	0.101	n.s.	-0.114	0.226	n.s.	0.062	0.448	n.s.	-0.029	0.663	n.s.
第3因子 他者とのつながり	0.027	0.305	n.s.	-0.077	0.259	n.s.	0.041	0.643	n.s.	-0.007	0.936	n.s.	-0.011	0.866	n.s.
第4因子 所有からの開放	0.067	0.015	*	0.186	0.028	*	0.044	0.687	n.s.	0.161	0.133	n.s.	0.282	0.001	***
自由度調整済み R^2		0.212			0.238			0.174			0.204			0.208	

※　係数は標準化係数
従属変数：各サービス満足度
*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001，n.s. 有意差なし

V. 考察とインプリケーション

既存研究では，どのような人がサブスクを利用するか，ベネフィットを享受するかといった研究が業種断片的に行われてきた。本稿では，これまでの研究から一歩踏み込んで，業種横断的なサブスクのベネフィットと，サブスク利用を通じた消費者心理をみてきた。

図－3の結果の通り，商材によってサブスクの消費者ベネフィットは異なり，現在利用率が高い音楽・映画などのコンテンツ商材は金額を気にせず好きなだけ利用できることを求める。一方でファッションや家具など嗜好性が高いものについては購入前のお試し体験を，飲食料品や化粧品には「自分で選ばないモノとの出会い」を求めている。実務家としては，自社でサブスクを提供する際にどのような点を訴求すれば良いか，契約前における段階において，細かい粒度でベネフィットを把握できたことは本稿の実務的な貢献である。また，サブスク利用後の心理として，広く満足度に影響を与える「ライフスタイル充足」因子が抽出された。商材によって求めるベネフィットは違えど，満足度に影響する根本的な要因には共通性が見られ，購入前に重点を置いた「買ってもらうマーケティング」よりも，「契約後」のライフスタイル充足にいかに貢献できるか，契約後の消費者理解に基づくマーケティングが重要になる。

様々な商材を所有せずに利用し，気に入ったものを取り入れて生活を彩るサブスクという新しい消費行動が，ライフスタイル形成過程に大きな影響を与える可能性を示唆したことが学術的貢献であると考える。商品知識の獲得や関与の向上が新しい消費形態の中で行われていく過程は，消費者の商品選択やライフスタイル形成に変化を及ぼすであろう。

最後に今後の課題を挙げる。実務的には，自社顧客に

なった後，LTV（ライフ・タイム・バリュー）を上げるための要因を解明する必要があると考えられる。比較的長く顧客との関係性が続いていくサブスクにおいて，満足度や継続利用を促進することは重要である。現在も顧客の視聴履歴からおすすめの音楽を紹介する，オリジナルコンテンツを配信するなど様々な取り組みが行われているが，商材による効果の違いがあるだろう。消費者の継続的な心理の変化を捉えることが重要であると考えられる。

学術的には，サブスク利用によって商品やブランドに対する関与や能力の獲得がどのように行われるか，その結果消費パターンであるライフスタイルにどう影響を及ぼすかについて実証することが課題と考えられる。本稿ではサブスクによるライフスタイルへの影響が示唆された。今まで所有していた車を非所有消費に切り替える，また逆に今まで所有していなかったCDを，サブスクでの「新しい出会い」をきっかけに所有に切り替える，といったライフスタイルの変化が随所で発生している。商材への知識の獲得や関与に非所有という消費形態が影響しているのは明らかで，サブスクの利用が消費者行動の中でどのような作用があるのか体系的な理解が欠かせない。非所有という新しい消費形態が，消費者行動モデルにどのように影響するのか，消費者行動のモデルの確立が課題であると考えられる。

注

1) サブスク利用者1,500サンプルについて，人口構成比での出現率をもとに，性別年代（10歳刻み）別利用者構成比に合わせてウエイトバック集計を行っている。

2) 以下，「時計，バッグなどのファッション小物」2.8%，「カジュアルファッション」2.7%，「フォーマルファッション」2.5%，「化粧品」2.4%，「旅行，宿泊，ホテル」2.3%，「コンタクト」2.3%，「白物家電」2.3%，「テレビ，オーディオなどの家電」2.2%，「家具」2.1%，「スポーツ用品，キャンプ用品」2.0%，「嗜好品（ビール，コーヒー，タバコなど）」1.9%，「ドレス，着物」1.8%，「花，インテリア」1.6%，「メガネ」1.2%，である。

3) 自動車：満足62.7%，不満5.0%，飲料・食料品：満足56.1%，不満11.0%，時計・バッグなどのファッション小物：満足51.0%，不満11.3%，フォーマルファッション：満足56.5%不満4.4%であった。

引用文献

青木考次（2018）.「「サブスクリプションモデル」は今後さらに拡がるだろうか?～ On-lineからOff-lineへのサービス進展の中で～」『経営情報学部論集』*32*（1･2），55-69.

上田隆穂（2021）.『利益を最大化する 価格決定戦略』明日香出版社

久保田進彦（2020）.「消費環境の変化とリキッド消費の広がり」『マーケティングジャーナル』*39*（3），52-66.

Kotler, Philip（2001）.『コトラーのマーケティング・マネジメント -ミレニアム版-』（恩藏直人（訳））ピアソン・エデュケーション

谷守正行（2019）.「なぜ広がるサブスクリプションサービス」『国民生活』*81*，5-7.

Tzuo, Tien・Weisert, Gabe（2018）.『サブスクリプション：「顧客の成功」が収益を生む新時代のビジネスモデル』（桑野 順一郎・御立英史（訳））ダイヤモンド社

李炅泰・古川裕康（2020）.「消費者の物質主義と探索傾向がアパレル・サブスクリプションの利用意図に及ぼす影響」『流通』*2020*（47），59-72.

オーラルセッション ― フルペーパー

都市近郊ワイナリーのマーケティング事例

― 京阪神のワイナリーの比較研究 ―

関西学院大学 経営戦略研究科 研究科研究員
出野 和子

要約

国内のワイン消費量は年々増加しているが，その大半は輸入に頼っている。国内には大小三百を超えるワイン醸造所があるが，国産ぶどうのみで作られた日本ワインは全体の消費量の5%にも満たない。国際的に評価される高品質なワインも多く製造されるようになっているが，安価な輸入ワインが手軽に購入できる中，各ワイナリーが発展するためには日本ワインの価値を顧客に伝え，継続的な需要を確保する必要がある。

本稿は，大都市からアクセスが容易な京阪神のワイナリーについて，顧客や地域との関係性やブランド戦略を比較し，地元ワイナリーとして顧客に提供している価値を明らかにする。また，ワイナリーの成功事例と比較することで継続的な需要を生み出すための課題について示唆し，今後の戦略について方向性を示すことを目的とする。

キーワード

日本ワイン，SDGs，地域ブランド，ツーリズム，価値共創

I. はじめに

ワインは今から八千年ほど前にコーカサス地方で作られ，アナトリアや地中海地方に広まった，と考えられている（Milon, 2013）。一言でいえば生のぶどうを発酵させた飲み物であるが，酸化させないよう美味しいワインを作り，保存するのは大変な労力が必要である。その代わり，何十年，何百年と保存することもできる。ワインは古代より，王侯貴族の飲み物であり，ユダヤ教やキリスト教では儀礼に欠かせないものであった。

ワイン造りに適したヴィティス・ヴィニフェラ種はヨーロッパ，アジア，近東に自生しており，それぞれの土地に適応し，あるいは交配により様々な品種に改良された。赤ワイン用のカベルネ･ソーヴィニヨンやメルロー，白ワイン用のシャルドネやソーヴィニヨン・ブランは世界中のワイン生産国で栽培されているが，同じ品種でも地域や畑の場所によって味わいが異なる。フランスには土壌や気候，歴史などワインの特性を表す概念として「テロワール」という言葉がある。フランスやイタリアなどヨーロッパの伝統的なワイン生産国（旧世界）はテロワールを重視し，生産地や畑の名称がワインの名称となっている。

一方，アメリカや南米，オセアニア諸国などのワイン生産国（新世界）では，ぶどうの品種によって区分して販売される。日本の場合は「神戸シャルドネ」のように地名と品種名を組み合わせているものが多いが，ワインのイメージを名称にしたものもある。

ワインは欧米では文化として根付いており，ビジネスパーソンが身につけておくべきソーシャルマナーとして捉えられている（渡辺, 2018）。一方，日本ではワイン消費の歴史は浅いが，需要は急速に伸びている。1972年の第1次ワインブームは食生活の多様化と外国産ワインの輸入化がきっかけであった。以降，千円ワインや一升瓶ワイン，ボジョレー・ヌーボーなどのブームが訪れた。直近は2012年の第7次ワインブームであり，チリとの間でEPAを発効したことによる低価格ワインの輸入が原動力となっている。現在ではフランスを抜いてチリが第一位の輸入元となっている。

II. 国産ワインの生産と日本ワインの課題

国内で最初のワイン醸造所は，1870年に山梨県甲府市で設立された「ぶどう酒共同醸造所」である。しかし，当初はワイン造りの技術や知識がなく，この醸造所は数年で

廃業する。1880年に兵庫県加古郡に官営の「播磨葡萄園」が設立され，ワインとブランデーの生産を行った。この土地は瀬戸内性気候で降雨量が少なく稲作に不向きであったが，ぶどう栽培には適していた（長谷川，2020）。しかし，ヨーロッパと同様フィロキセラ（ブドウネアブラムシ）の被害に遭い，廃園した。一方，山梨や新潟ではワイン醸造が発展し，1927年には日本独自品種である「マスカット・ベーリーA」などの開発に成功した。

2018年10月31日から国内で生産されたワインの表示について基準が制定された。国産ぶどうのみを原料とし，日本国内で製造された果樹酒を「日本ワイン」と表示し，産地や品種，年号の表記が可能である。それ以外は「国内製造ワイン」と表示し，産地や品種などの表記はできず，輸入原料を明記しなければならない。この基準により，日本ワインのブランドを守ることができるようになった。

しかし，日本ワインの生産は未だ小規模である。国税庁の統計『国内製造ワインの概況（平成29年度調査分）』によると，国内で製造されたワインのうち日本ワインは20%であった。2018年3月31日現在，国内には奈良，佐賀を除く全都道府県に合計303件のワイナリーがある。その内訳は，山梨81，北海道35，長野35，山形14，新潟10と上位5県で全体の約6割を占めている。また，全体の4割強が赤字または営業利益50万円未満であり，日本のワイン生産は不安定であることがわかる。国内のワイン消費量は年々増加しているが，その大半は輸入に頼っている。日本ワインは全体の消費量の5%にも満たない。

近年は国際的に評価される高品質なワインも多く製造されるようになったが，国産ワインで最初にブームとなったものは安価なワインであった。日本は雨が多いため，すっきりした味わいのワインが多いと言われるが，海外のワインと比較すると味が薄いという評価になる。日本原産のぶどうを使用したものや独特の醸造を行った良質なワインも多く販売されているが，アルコール度数が低く飲みやすい甘口のワインもよく作られており，観光地のお土産物という性質がある。一昨年のG20の際には提供されたワインが話題になったが，一時的な現象である。安価な輸入ワインが手軽に購入できる中，敢えて日本ワインを選んでもらうには，日本ワインの価値を顧客に伝え，継続的な需要を確保する必要がある。そのためには品質の向上，ブランド構築，地域との関係性構築など様々な取り組むべき課題があるが，ワイナリー近辺の地元住民にとって「行きつけのワイナリー」となれば，一定数の需要が確保できる可能性がある。そこで本稿では，大都市から一時間半以内で訪問することができる京阪神のワイナリーについて顧客との関係性構築に焦点を当てて分析し，他のワイナリーの成功要因との比較を行い，今後の戦略について方向性を示すことを目的とする。

III. 先行研究

前述のとおり日本ワインは生産量が少ないため，日本ワイン全般についてのマーケティングの先行研究はほとんど見当たらなかった。そこで，安定した需要を確保しているワイナリーのブランド戦略や地域活性化に関する研究より，ワインの品質を含むワイナリーが提供する価値とワイナリーへの誘導の2点について成功要因を抽出した。

1. ワイナリーの価値

ワイナリー数及び日本ワインの生産が日本一である山梨県には，81件ものワイナリーが存在する。そのほとんどが小規模ワイナリーである。武田（2021）が甲州市の小規模ワイナリーとぶどう農家の関係性と今後の意向について行った調査によると，品質の高いぶどうを農家から仕入れ，クオリティの高いワインを見合った価格で販売したいという堅実な姿勢が見られた。ワイナリーは安定供給のため複数の農家と契約し，台風などで収穫がなくても最低保証の料金を支払うことで農家を保護している。農地を巡回し，農家の人々とコミュニケーションをとる，交流会を行うなどワイナリーと農家のつながりを大切にしていることが明らかになった。ただし，調査を行った農家の7割は後継者が定まっておらず，ワイナリーに対して強い思い入れがないという結果も示されており，今後良質なぶどうを安定して確保できるかが課題となっている。

谷本（2017）は「大人のワイナリーリゾート」という明確なコンセプトを持つ新潟県のカーブドッチワイナリーを成功事例として挙げている。創設者はドイツのワイン学校に留学してぶどう栽培から醸造，マーケティングまで学び，世界の有名ワイナリーを歴訪したのちにワイン醸造に取り組んだ。ナパ・バレーのワイナリーから構想を得て，欧州系のぶどう・自家栽培・自家醸造にこだわり，さらにレストランや宿泊施設も備えた。多角化，複合化により，来訪・宿泊客の増加，レストラン従業員のモチベーション向上，集客の安定化の好循環が発生し，地元の活性化にも貢献している。一方，団体客や子供の入店を制限するなど，ターゲットを絞り込んでいる。また，土地に合う独自性の高いぶどうを栽培したり，地域の後継者を育成したりと将来にも目を向けている。本物志向・明確なコンセプト・地域との関係性構築・サスティナブルの実現が成功の要因であると分析している。

また，谷本（2020）は障がい者支援施設の園生の自立を目指して設立された「ココ・ファーム・ワイナリー」のブランド構築について，品質向上とネーミングのユニークさ，パブリシティの重要さを挙げている。少量でも高品質なワイン，詩的でストーリーを込めたネーミング，丁寧な情報発信が消費者の興味を高め，受け入れられてきたと分析している。

2. ワイナリーへの誘導

ワイナリーを観光の起点として地域活性化につなげるという観点から，その訴求力を評価する「ツーリズム・テロワール」という概念について述べる。小田・伊庭・香川（2008）によると，この評価概念はグローバルなワイン市場で競争力が弱い地ワインを「地産・地消」を中心にマーケティングを行う，という発想で開発された。「テロワール」は第1項で述べた通り土壌や気候などの条件や栽培技術，「ツーリズム」は地域の慣習や歴史，風景，芸術や文化を含む地域資源と定義されている。この概念により「テロワール」の評価が低い地ワインを，「ツーリズム」の評価を高めることによって価値をアピールし，一定の消費者を確保して地域の活性化につなげるという目的である。もっとも，ワインそのものの品質と特徴付けが必要であり，「テロワール」を維持するために地場のぶどうを確保することが必須である。そのうえで，一貫性のある「ツーリズム」を具体的に外部に発信していくことが重要となってくる。

観光地としてのワイナリーへの訪問者を増やす取り組みについては「酒蔵ツーリズム」の成功例が参考となる。酒蔵ツーリズムとは，観光庁の政策である「テーマ別観光による地方接客事業」の一つで，酒蔵やワイナリー，ブルワリーを巡り，地域と触れ合い，お酒とともにその土地の料理や文化を楽しむことである。五嶋（2020）は集積立地型の酒蔵は観光課の取り組みが進んでいる一方，分散立地型は観光に生かせていないと述べている。さらに，分散立地型の成功事例として「はりま酒文化ツーリズム」を分析し，その成功要因として協議会が組織され，酒造業者と観光関連業者が協力して取り組む仕組みができていたことを挙げている。

IV. 京阪神のワイナリーの戦略分析

大都市から一時間半以内で訪問することができる京阪神のワイナリーについて，顧客との関係性構築やマーケティングについてインタビューを実施した。

1. 丹波ワイン

訪問日：2021年8月7日
インタビュー：丹波ワイン株式会社　代表取締役　黒井衛様

(1) ワイナリー概要

ワイナリーのロゴにはドイツ語で“LIEBE GEHT DURCH DEN MAGEN”（愛は胃を通り抜ける→食を通じて愛を伝える）の文字が刻まれている。地元に合うワインを作るため，ドイツの技術を取り入れて創業された。施設が新しく，地野菜のレストランも併設されており，訪問した中では最も洗練された印象がある。商品やワイナリーのパンフレットが充実しており，周辺の宿泊施設や丹波ワインを提供するレストランの紹介など情報発信に役立っている。

ワインのエチケットに着物や箸の柄をあしらい，お土産用

に着物の帯で作ったボトルカバーを販売するなど商品を京都のイメージで統一している。ワインには他府県の契約農家のぶどうも使用しているが，地元産ぶどう100%の高価格帯ワインも少量生産している。

京都府は緊急事態宣言下になかったため，訪問した中では唯一工場見学と試飲を行えた。難点は公共交通機関の乗り継ぎが不便なことである。コロナのため送迎バスがなく，やむなく車で訪問したため試飲はできなかったが，有料のワインや梅酒なども含め10種類以上を試飲できる点は訪問客にとって魅力的である。

(2) インタビュー内容

ワイナリーは照明器具メーカーの社長である創業者と地元のぶどう生産者が意気投合して設立した。先代社長は海外のように日本でもおいしいワインを飲みたいと思い，地元の食文化に合ったワインを自分で作ろうと思った。創業当時はドイツワインが流行っていたので，ドイツの技術と苗木を取り寄せた。現在は48種のぶどうを植えており，8種が製品化されている。丹波の土壌は元々肥沃で肥料は必要ない。全体的に軽めのすっきりした味になる。デラウェアは昆布だしのような味わいがあり，和食に合うワインができている。食事に合わせるとおいしいが，ワイン単独では味が淡白なのでコンクールでは不利となる。

（なぜ「京都ワイン」にしなかったのか?）迷ったが地元を大切にしたいと思い丹波ワインとした。地元の食材に合うことがこのワイナリーの魅力。普段の食事に合うワインを目指している。訪問客は関西圏が多いが，東京からも来る。城之崎や天橋立に行く途中で立ち寄っていく。コロナ前にはイベントも行っていて，毎年参加するリピーターもいる。また，ぶどうの種類が多いため，関西ソムリエ協会が研修のため訪れることがある。

生産農家が高齢化し，現在の生産が限界と考えている。規模は現状維持とし，10年後もこのままでありたい。このワイナリーは社員が楽しんで働いているところがいい。

2. 神戸ワイナリー（神戸ワイン）

訪問日：2021年7月25日

インタビュー：一般財団法人神戸農政公社
ワイン事業部課長　末松　勢二様
ワイン事業部　安東　香織様

(1) ワイナリー概要

神戸市の中心から地下鉄とバスで約一時間。別名「神戸ワイン城」と呼ばれるこのワイナリーは『Made in KOBE』にこだわり，すべて自社畑と市内の契約農家で収穫されたワイン専用ぶどうで醸造を行っている。外観はヨーロッパのワイナリーのようで，神戸らしさが表れている。バーベキュー場，カフェ，ホテルが併設され，アクティビティを楽しめる複合施設である。

表―1 ワイナリー基本情報

	丹波ワイン（京都府）	カタシモワイナリー（大阪府）	神戸ワイナリー（兵庫県）
ブランド名称	丹波ワイン	河内ワイン，柏原ワイン	神戸ワイン
創業	1979年	1914年	1983年
年間醸造量（720ml換算）	約50万本	約20万本	約30万本
原料	国産ぶどう（他府県契約農家）	国産ぶどう（近隣）	神戸産ぶどうのみ
運営	丹波ワイン株式会社	カタシモワインフード株式会社	一般財団法人　神戸農政公社
主要顧客	関西住民，団体バスツアー客	近隣住民	近隣住民・企業，徳島県民
ワイナリーの魅力	和食に合うワイン，多品種	地元産ぶどう，イベント	地元食材とのマリアージュ
ワイナリーの位置づけ	地元を大切にするワイナリー	気軽に買いに来れる場所	神戸一帯の食文化を支える
将来の展望	現状維持	ヒアリングできず	自立支援　品種拡大
コロナの影響	ツアー客減少	イベント中止	ツアー客減少，試飲中止

出典：各社ＨＰおよびインタビュー結果をもとに作成

カベルネ・ソーヴィニヨン，メルロー，シャルドネ，リースリングの代表的品種の他，日本で品種改良された信濃リースリングも栽培している。地元企業やレストランが畑のオーナーになっており，畝ごとに社名の看板が立っている。ショップにはワインの他，同じ公社である六甲山牧場のチーズやデザートも並び，ワインとのマリアージュを楽しめる。

ワインのデザインは「神戸」の文字と風景を取り入れた和風のデザインで統一されているが，高級ワインは輸入ワインのようなシックなデザインとなっている。

(2) インタビュー内容

このワイナリーは「神戸牛に合うワイン」を造ることを目的に設立された。気候は「播磨葡萄園」（Ⅱ項参照）と同じで雨が少なく，山間で寒暖の差が激しい，日当たりがよいなどぶどうに適した土地である。地元のレストランとも協力し，レストラン専用のワインも造っている。畑のオーナーや社員がぶどうの手入れに来ており，ビン詰めの際はボトルに自社専用のエチケットを自ら張る。自分たちのワインをお客様に飲んでもらいたいという思いがある。（そういうストーリーは発信しているか?）それは伝えていなかった。

肥料は神戸牛の堆肥を与えているので完全に神戸産。六甲山牧場の乳製品も組み合わせて赤・白ワインともに完璧なマリアージュができる。

畑の幅は3mと広くしている。これは収穫をトラックで行うため。間隔が広いことで病気がうつりにくい。雑草は生やしておいて，日避けにしている。輸入物のワインより割高に見えるが，手作業で行っているので，手間を考えると割安な価格で販売している。

高級ワインは，G20で「唯一の赤ワイン」として提供したワインと同じぶどうで醸造したものを限定販売している。栽培や収穫体験ができる「オーナーズクラブ」を毎年募集している。セミナーや試飲会のイベントがあり，毎年好評である。

また，同じ敷地内に特別養護支援学校があり，ぶどう園の作業を行っている。将来的に自立支援できるようにしていきたい。

（神戸全体の観光としての取り組みは?）マーケティング部門がないため行っていない。

3. カタシモワイナリー（河内ワイン，柏原ワイン）

訪問日：2021年8月1日

インタビュー：収穫時期だったためインタビュー不可
販売所の方へのヒアリングおよび同社パンフレット等より引用

(1) ワイナリー概要

大阪市内からJRまたは私鉄で40分ほどの住宅街の中にある。奈良からも近く，アクセスは3つのワイナリーの中で最も良い。直売所の前にはぶどう畑となっている山がそびえ，展望台からは大阪平野が一望できる。周囲は古民家や神社が立ち並び，散策を楽しむことができる。カタシモワイナリーは西日本最古のワイナリーであり，創業100年を超える。「日本人の味覚に合う上質のワインを造りたい」を原点にワインや蒸留酒を製造してきた。地元のぶどうであるデラウェアをスパークリングにした「たこシャン」はタコ焼きに合うワインとして造られた（宮嵜，2018）。一升瓶ワインは5種類販売されている。100年ほど前の大阪はぶどうの栽培面積が全国1位となった時期があったが，室戸台風で壊滅的な被害を受け，多くが廃業した（天野，2019）。現在大阪府内には6つのワイナリーがあり，大阪ワイナリー協会がワイン産業をPRすべく「大阪ワインバレー構想」を打ち出し，観光エリアの整備を通じて集客力の向上を図っている。また，ワイナリーは管理者がいなくなったぶどう畑の保護活動も行っている。

カタシモワインフード株式会社は，2016年度に「第4回6次産業化優良事例表彰」で農林水産大臣賞を受賞した。以降，ボルドー大学からの視察や食品メーカーとのコラボ商品の販売など，活動を広げている。G20では7種類のワインがランチやディナーで提供され，ワインが高い評価を受けていることがわかる。

(2) インタビュー内容

ワイナリーの主要顧客は近隣住民。地域振興券による購買が非常に多かった。もちろん他府県からの訪問者もいる。大阪のワインは店舗で他のワイナリーの商品を相互販

売している。一升瓶ワインの需要は高く，車で買いに来る人が多い。G20の直後はワインが非常によく売れた。コロナ以前はよくイベントを開催していたが，現在はイベントも開催できず，2019年にオープンしたミュージアムも閉館している。

収穫時にはボランティアが数百名参加し，イベントで集まったりしている。

V. 考察

3つのワイナリーについて，Ⅲ項に挙げたワイナリーの価値およびワイナリーへの誘導に関する評価は以下の通りとなった。

ワインの品質はいずれも高い評価を受けているが，カタシモワイナリーは国際コンクールで2本受賞しているためより高評価となる。一方，ワイナリーの施設は他の2つより小規模である。丹波・神戸がコンセプトを明確に表現しているのに比べると，カタシモワイナリーのコンセプトは伝わってこなかった。SDGsの実施は，循環型農業と自立支援に取り組む神戸が際立っている。しかし，それらを発信する機能がないことが課題である。

いずれのワイナリーも周辺の業者との結びつきはみられるが，神戸は畑のオーナー企業やレストランとの関わりが深く，関連業者とのつながりは最も強固だと考えられる。

表2で空白となっている箇所が各ワイナリーの課題と考えられる。そこで，各ワイナリーの課題について，他のワイナリーの活動を参考に解決方法を検討する。

丹波ワインは，農家の高齢化により現状維持が精一杯である。後継者の育成が急務だが，カタシモのように畑管理のボランティアを募るなど，生産力の低下に早めに対応する必要がある。カタシモワイナリーはコンセプトの明確化が課題である。たこシャンや一升瓶ワインと高級志向のワインに関連性がみられず，「河内ワイン」「柏原ワイン」の2つのブランドを持つ意義も不明である。カタシモワイナリーのこだわりを表現してほしい。神戸ワイナリーは，公社という性質上制約があるかもしれないが，マーケティング担当を設定し，情報発信を行うことが望まれる。丹波ワインの情報誌やココ・ファームの事例は参考になると思われる。

VI. 本研究の理論的・実務的貢献と今後の研究

本研究は，大都市からアクセスが容易な京阪神のワイナリーについて，顧客や地域との関係性やブランド戦略を比較し，地元ワイナリーとして顧客に提供している価値を明らかにした。理論的貢献としては，他の成功事例から成功要因を抽出し，その項目を指標として各ワイナリーの課題がどこにあるかを明らかにしたことである。実務的貢献としては，他のワイナリーの活動内容と比較することで，課題解決の方向性や具体策を示したことである。今後は，ウィズコロナ・アフターコロナのマーケティングについて，デジタルも活用した価値共創の研究を進め，日本ワインの発展に日々取り組む生産者の皆様に少しでも貢献できるようになることを望む。

表―2 ワイナリーの評価

	丹波ワイン（京都府）	カタシモワイナリー（大阪府）	神戸ワイナリー（兵庫県）
ワインの品質	○（リッツカールトン京都）	◎（G 20・コンクール受賞）	○（G 20）
ワイナリーの価値	◎（レストラン，ショップ）	○（ミュージアム，古民家）	◎（ホテル，レストラン）
コンセプトの明確さ	◎（京都・和食）		◎（Made in KOBE）
顧客との関係性構築	○（イベント）	◎（イベント，ボランティア）	◎（オーナーズクラブ）
SDGs・サスティナブル		○（ぶどう畑保護）	◎（循環型・自立支援）
情報発信	○（情報誌）	○（観光マップ）	
関連業者	○（ホテル，レストラン）	○（周辺ワイナリー）	◎（地元企業，レストラン）
協議会・支援組織		◎（大阪ワイナリー協会）	

出典：筆者作成

謝辞

本稿の執筆にあたり, インタビューにご協力いただきました丹波ワイン株式会社 代表取締役 黒井 衛様, 一般財団法人神戸農政公社 ワイン事業部課長 末松 勢二様, ワイン事業部 安東 香織様, カタシモワイナリー直売所の皆様に心より感謝申し上げます。

引用文献

天野了一（2019）.「アントレプレナーによるイノベーションと地域活性化（4）～羽曳野市・駒ヶ谷地区の農村におけるワイン醸造と地域ブランド創出～」『四天王寺大学紀要』第67号2019年3月, 368-383.

五嶋俊彦（2020）.「酒蔵ツーリズムの成功事例―播磨型酒蔵ツーリズムを全国に広げるにはー」『大阪観光大学起要第20号』（2020年5月）, 28-40.

カタシモワイナリー（n.d.）.「カタシモワイナリー」https://www.kashiwara-wine.com/index.html（2021年8月13日参照）

国税局（2020）.「国内製造ワインの概況（平成30年度調査分）」https://www.nta.go.jp/taxes/sake/shiori-gaikyo/seizogaikyo/kajitsu/kajitsuh30.htm（2021年8月1日参照）

神戸ワイナリー（n.d.）.「神戸ワイナリー　神戸ワインが生まれる場所」https://kobewinery.or.jp/（2021年8月13日参照）

長谷川幸治（2020）.『大阪ワイン物語』株式会社文芸社

Milon, M. (2015). *Wine：A Global History*. Reaktion Books.（竹田円）

宮嵜 晃臣（2018）「大阪ワインの底力」『専修大学社会科学研究所2017年度春季実態調査（大阪）特集号』専修大学社会科学研究所　2018年2月28日～ 3月3日（2018年7月・8月合併号）, 183-203.

日本ワイナリー協会（n.d.）.「日本ワインの基礎知識」https://www.winery.or.jp/basic/knowledge/（2021年8月14日参照）

農林水産省（n.d.）.「6次産業化アワードの受賞者はいま!～カタシモワインフード～」https://www.maff.go.jp/j/shokusan/sanki/6jika/6channel/web2019-4.html（2021年8月14日参照）

小田滋晃・伊庭治彦・香川文庸（2008）.「アグリ・フードビジネスとツーリズム・テロワール：「新ネットワーク」論に基づく地域産業クラスター研究の今日的課題」『生物資源経済研究』（2008）, 13：89-111.

サントリー株式会社（n.d.）.「日本ワインの歴史」https://www.suntory.co.jp/wine/nihon/column/rekishi01.html（2021年8月13日参照）

StatDB（n.d.）.「日本 スティルワイン輸入数量」https://statdb.jp/facts/38878（2021年8月14日参照）

武田美恵（2021）.「山梨県甲府市の農家と小規模ワイナリーのぶどう生産の現状と互いの関係性」『日本建築学会技術報告集』第27巻　第65号　418-423.

丹波ワイン株式会社（n.d.）.「丹波ワインについて」https://www.tambawine.co.jp/about/（2021年8月13日参照）

谷本貴之（2017）.「カーブドッチワイナリーのマーケティング戦略」『愛媛大学社会共創学部紀要』vol.1, no.1, 7-8.

谷本貴之（2020）.「ココ・ファーム・ワイナリーのブランド構築」『立命館経済学』第58巻第6号　79-100.

渡辺順子（2018）.『世界のビジネスエリートが身につける教養としてのワイン』ダイヤモンド社

オーラルセッション ― フルペーパー

清酒製造業における成分ブランディング

― GI山形の取得過程を事例として ―

新潟大学大学院 現代社会文化研究科
庄司 義弘

要約

清酒の国内市場の縮小は，清酒の生産量減少や清酒製造業企業の減少をもたらすようになった。山形県の清酒製造業は，1980年代以降，酒造好適米や酵母，生産技術などの成分ブランドの開発をおこない2016年に県単位ではじめてGI（地理的表示）の認証を取得した。GI（地理的表示）の認証取得は，成分ブランディングされた経営資源を使い最終製品を作り上げる機能と，消費者に対して商品選択の優位性を提示する機能を清酒製造業企業に持ち合わせることを可能にした。GI（地理的表示）の基準をクリアした最終製品は，陳列販売の製品群のなかで良質な製品として一般消費者に認識され，購買の優先度が上がる効果と清酒製造業企業において，品質管理の厳格化と製品品質の安定化を意識する効果をもたらした。

キーワード

地域ブランド，GI（地理的表示），等級別制度，中小企業近代化促進法

I. はじめに

1. 本研究の視点

成分ブランドとは，最終製品を構成する一部の機能，部品，要素技術，サービスなどをブランド化したものを指す[1)]。清酒においては，最終製品を構成する経営資源として酒造好適米・酵母・水・生産技術が主なものとして挙げられる。清酒の国内市場は，人口減少や多様な酒類の供給により縮小している。清酒製造業企業は，国内の三大都市圏や海外市場に対して製品の販売を強化し，競争が激しくなっている。清酒製造業企業は，良質な経営資源（酒造好適米や酵母と，水と組み合わせて最終製品とする生産技術）を持つことが自社の競争優位につながる。

本研究で取り上げる山形県では，1980年代以降，酒造好適米や酵母の開発をおこない2016年に県単位ではじめてGI（地理的表示）の認証を取得した。かつては，最終製品で語られることがなかった，産地のストーリーを最終製品に埋め込み，産地の差別化をおこない，海外での認知度が高まっている。本研究では，山形県の清酒製造業が，経営資源の成分ブランディングをどのようにおこない，GI（地理的表示）の認証取得に繋げたのかを明らかにする。

2. 成分ブランディングに関する先行研究と研究方法

成分ブランドが製品開発にもたらす効果に関する研究では，企業内の組織内コミュニケーションや組織文化の統合について検討されている。余田（2016）は，空気清浄機の成分ブランドの製品開発における効果と顧客企業との購買行動への影響に基づくコミュニケーション効果を明らかにした[2)]。また，Sawhney（2005）は，ハイテク企業の成分ブランディングの必要性を明らかにした[3)]。成分ブランディングの先行研究では，企業内の成分ブランディングの効果について検証され，最終製品を製造する産業（企業群）が経営資源を共創する過程で成分ブランディングの機能を持ち得たか検証する研究は見当たらない。

清酒製造業の経営資源の調達先は，サプライヤー企業ではない。また，最終製品を構成する成分ブランディングは，自社のみでは完結できない。酒造好適米においては，生産者組織やJAで，酵母は公設試験研究機関や公益財団法人日本醸造協会，水と生産技術は清酒製造業企業そのものにある。清酒製造業は，最終製品の製造にあたり産業側から外部の組織にアプローチして経営資源を共創する成分ブランディングをおこなうことが必要である。

本研究では，地域の産業（企業群）が経営資源の成分

ブランディングをおこなうことにより，地域ブランドを作り上げ，消費者の製品選択に訴求する効果を持ち得るかを検証する。

研究方法は，GI山形認証取得において中心的な役割を果たした出羽桜酒造株式会社代表取締役社長仲野益美氏に対する非構造化インタビュー（2020年11月19日）に基づき，GI山形の認証取得の過程での成分ブランディングと，代表的企業での活用事例として出羽桜酒造株式会社を取り上げ検証する。

II. 研究の背景

1. 清酒製造業と制度

清酒製造業は，それぞれの時代の政策目的達成のための重要な税源として，法制度からの影響を大きく受けた租税産業と位置付けられてきた。清酒の生産量は，1975年をピークに約三分の一程度までに減少している。また，清酒製造業企業数も同様に，生産量と同様に減少の一途を辿っている。

第二次世界大戦後において清酒製造業は，食糧管理制度および酒税法の等級別制度[4]による生産量規制や，中小企業近代化促進法[5]による生産拠点の集約と企業数の減少という法制度の影響を大きく受けた。高度経済成長期以降は，多様な酒類の供給と経済の低迷が影響し，清酒の需要が減少する中，1992年の酒税法改正において等級別制度が廃止された。清酒製造における等級別制度廃止は，酒質に合わせた表示として「普通酒」，「特定名称酒」という現在の商品分類体系を作り出した[6]。清酒製造における等級別制度廃止は，商品カテゴリーごとの商品数を大幅に増加させることになった。2003年には，清酒の小売が自由化され大型店で販売されるようになると，大量の商品が陳列販売され，消費者の商品選択が価格に偏重することになった。

2. 山形県清酒製造業を取り巻く環境

本研究の事例として取り上げる山形県の清酒製造業は，2018年現在，51社存在している。課税移出量においては，全国11位（2018年）であり，中小規模の清酒製造業企業が多いことが特徴である。近時の山形県の清酒製造業は，特定名称酒生産比率（普通酒以外の商品の比率）が全国に比べて非常に高く，低温流通，低温管理を基本とし，個別販売網を築いて商品を個性化する戦略を取って産地形成しているのが特徴である。

1980年代の山形県の清酒製造業は，家庭用の普通酒の生産が中心で，全国新酒鑑評会の金賞数がゼロの年もあるなど，清酒の産地として全国的知名度の高い新潟県と秋田県に挟まれ，清酒の産地としての存続について困難な状況に置かれていた。また，清酒製造業企業個別の問題としては，清酒の消費量の減少に伴う生産量の減少に加え，事業承継の問題や立地地域の都市化の問題で廃業や転業の選択を迫られる状況にあった。

III. GI山形の取得過程の時系列的整理

1. GI（地理的表示）の概要

地理的表示（Geographical Indication :GI）制度は，酒類や農産品において，ある特定の産地ならではの特性（品質，社会的評価等）が確立されている場合に，当該産地内で生産され，生産基準を満たした商品だけが，その産地名（地域ブランド）を独占的に名乗ることができる制度である[7]。

国際的な地理的表示制度としては，知的所有権の貿易関連の側面に関する協定（TRIPS協定）があり，フランスのボルドーが有名である。日本における地理的表示制度は，農産物と酒類・工業製品に分けられ，それぞれ農林水産大臣と国税庁長官が指定する。日本酒の地理的表示制度の指定を受けているのは，「白山」・「灘五郷」などがある。

2. 山形県清酒製造業の成分ブランディング

山形県の清酒製造業は，企業存続のための危機感の共有に対して，清酒製造における経営資源に注目して具体的な施策を展開した。

1984年には，付加価値の高い製品を生産するため，山形県の気候風土に適した県産の酒造好適米の開発を目指す組織として山形県酒造適正米生産振興対策協議会が設立された。

山形県酒造組合は，1986年に酒造好適米「山田錦」の購入意欲を持つ企業に「山田錦」を割当てる制度を，出羽桜酒造株式会社の先代社長である仲野清次郎氏が中心となり開始した。もともと「山田錦」の購入は，購入実績のある企業しか購入できない仕組みがあり，県全体で入手できる「山田錦」の数量を計算したうえ，購入実績のある企業の協力を得て調整した経過があった。

生産技術に関する施策展開の中心として位置付けられるのは，生産技術交流組織の「山形県研醸会」を1987年に設立したことである。「山形県研醸会」は，当初企業経営者20社の組織であったが，現在は100名を超える組織になり，構成員は生産技術者が大半を占めるようになっている。「山形県研醸会」は，山形県酒造組合からは運営資金が出ない独立した組織であり，参加企業から拠出される会費で運営されているボトムアップの組織であることが特徴である。歴代の代表者は，当初，企業のオーナーか子弟であったが，近時は製造責任者（杜氏）がほとんどである。構成員が企業経営者から生産技術者に拡大したのは，企業経営者が企業存続のために商品設計や生産そのものに深く関わる体制が作られてきたのが理由である。

「山形県研醸会」が設立された経緯は，全国新酒鑑評会の金賞受賞数ゼロ，清酒の産地としての知名度がない，先行している産地（新潟を想定して）を後追いしても売れない現状は変わらないとの認識からであった。設立の中心になった清酒製造業企業は，出羽桜酒造株式会社のほか4社で立地範囲に偏りはなく，生産技術交流組織を取りまとめる機能を，山形県が設置する公設試験研究機関である山形県工業技術センターが担った。

「山形県研醸会」の当初の研修は，全国の有名杜氏を講師に招いた生産技術指導であった。昼間の研修で話してもらえないことは，夜の懇親会で聞き出すといった熱心さであった。参加した清酒製造業企業では，研修会で得た知識を取捨選択して自社の製品開発に取り込んだ。「山形県研醸会」の開催を重ねるようになると，次第に清酒製造業企業間で生産技術に関する交流頻度が増えて行った。「山形県研醸会」で得られた生産技術交流の蓄積は，清酒製造業企業を越えた横のつながりを定着させ，清酒製造業企業の製造人材が辞めない好循環を作り出している。また，「山形県研醸会」の参加者は，研修会に参加することで，他の参加者の頑張りが見え，自己の研鑽のための励みになることも大きな効果として挙げられる。さらには，「山形県研醸会」の参加者の関係は常に対等な関係で，製造を担う人材に大学卒が増えている状況のなか，製造のない夏期にアカデミックな座学を設けることで離職を防ぐことを可能にしている。

1994年には，山形県の清酒製造業と公設試験研究機関との酒造好適米開発の成果として，山形県独自の酒造好適米「出羽燦々」が11年の開発期間を経て完成した。現在では，「純米吟醸酒」の生産の中心として利用される酒造好適米で，作付面積も急速に拡大した。さらに1995年には，酒造好適米「出羽燦々」の完成に伴い，清酒製造の経営資源のうち「米」・「水」・「酵母」のすべてで山形県産のものを使用した，純米吟醸酒の審査制度である「DEWA33」プロジェクトが開始された。このプロジェクトは，GI山形の認証取得の嚆矢となった。

これらの一連の取り組みは，2004年に全国新酒鑑評会で金賞数が24を数え，金賞数で全国1位の成果を上げた。この成果は，産業側からの働きかけによる経営資源（酒造好適米・酵母）の開発が継続的におこなわれたことに加え，清酒製造業企業が公設試験研究機関の滞在指導[8]やピーキング指導[9]といわれる生産技術指導を受け入れて，技術を研鑽し続けたことが大きな要因であった。2005年になると，純米酒用の酒造好適米「出羽の里」が完成した。「出羽の里」は，1994年に完成して普及した純米吟醸酒用の「出羽燦々」に続く酒造好適米である。酒造好適米開発の最後には，純米大吟醸酒の製造に適した酒造好適米「雪女神」が2015年に完成し，大吟醸酒の付加価値の向上に資する経営資源が確立した。

3. GI山形の認証取得

GI山形の認証取得の活動主体は，山形県酒造組合であり，最終期に中心的役割を果たしたリーダーは，出羽桜酒造株式会社代表取締役社長仲野益美氏（以下，仲野氏）である。仲野氏は，山形県の代表的清酒製造業企業の経営者であり，世代間で受け継がれた産地確立の思想をGI山形の認証取得に集約した。2016年のGI山形の認証取得のために仲野氏は，山形県の清酒製造業企業や国税庁，清酒製造業企業の取引先などの周囲のステークホルダーとの内部調整と取り纏めをおこないGI山形の普及の中心的役割を担った。仲野氏はGI山形の普及にあたっては，山形県酒造組合の会員企業が自社の商品にGI山形の認証を付して販売するために独自の審査制度を設け，酒質向上のための生産技術向上を促し，各企業の個性を顕在化させる取り組みをおこなっている。GI山形の認証審査会は，2020年度において8回実施された。

山形県酒造組合の会員企業に対しては，GI（地理的表示）とはどのようなものか，また認証を取得することで何が変わるのか，特に輸出に対するメリットにどのようなものがあるかということを国税庁の担当者を招聘し指導を受け，山形県酒造組合の三役を中心に企業に足を運んで説明し，全会員企業の納得を得た。

GI（地理的表示）を取得するための課題は，銘柄などに「山形」を冠した企業の扱いをどうするかであった。国税庁からは，認証取得までの2年間（2014年から2016年）で，銘柄などに「山形」を冠しないことを求められた。

山形県酒造組合は，銘柄やラベルに対する対策と認証取得のための製品基準についての対策を講じた。既存のラベルに「山形」を使用したものは，山形県酒造組合でラベルを買い取ることにした。また，大手清酒製造業企業とのOEM取引がある県内企業には，糖類添加の清酒の製造を止めるように説得した[10]。具体的には，大手清酒製造業企業など様々な清酒製造業企業から製品に関する情報を得て，従来と遜色のない原価で糖類添加をしない生産技術を提供して解決した。

現在のGI山形の審査基準は，GI指定商品（ラベル添付する商品）の審査について多くの銘柄を指定するため，県外産の米の使用や県外の酵母使用も一部認めている。その理由は，最初からGI指定の基準を山形県内産の米や酵母使用に限定してしまうと，GI（地理的表示）制度の認知度の広がりが失われること，技術発展の余地のあるものを最初から狭めることをしないとする意図がある。今後は，審査基準を県内産に限定するなど指定条件を厳しくする予定である。現在は，多くの企業にGI山形の認証を取得してもらい，消費者の認知度を向上することと共に，生産技術の向上を図っていく考えである。

また，GI（地理的表示）認証取得は，県より小さい地域で取ることが実際は容易であるが，あえて県単位の取得を目指した。県単位でGI（地理的表示）の認証取得を目指した理由は，県より小さい地域で取得してしまうと，指定する商品や企業が増加することにより，地域を広げるのが困難になるためである。

IV. GI活用と成分ブランディング（事例企業：出羽桜酒造株式会社―山形県天童市）[11]

1. 出羽桜酒造株式会社の概要

出羽桜酒造株式会社（以下，出羽桜酒造）は，1892年（明治25年）に創業者の仲野清次郎氏が，醤油製造業から清酒製造業に転業して仲野酒造を創業した（銘柄：白梅）。「白梅」という銘柄は，全国に複数存在するため天童市外や山形県外に販路を求めていくにつれ，銘柄を「出羽桜」に一本化した。1953年（昭和28年）には，法人化して仲野酒造株式会社となり，1970年（昭和45年）に出羽桜酒造株式会社に社名を変更した。

世界最大級のワインコンテストであるインターナショナル・ワイン・チャレンジ（IWC）では，2008年に「純米大吟醸酒出羽桜一路」，2016年に「純米酒出羽桜出羽の里」がSAKE部門の最高賞である「チャンピオン・サケ」を受賞した。

2. 技術情報である「吟醸」を商品設計に活用した背景と経過

現在も消費者が抱く清酒の産地のイメージは，灘（兵庫県）・伏見（京都府）の2大産地を除いて，新潟県が圧倒的である。現在の山形県は，技術の先行度，産地としての認知度について，一部の消費者の中で高まっている状況である。

吟醸造りの製品は，品評会向けの出品酒であるのが通例であり，市場に販売する製品は普通酒であることが常識であった。しかし，出羽桜酒造では，等級別制度制定前から吟醸造りをおこなってきた企業であり，他の企業が吟醸酒に取り組んだあと，売れてから取り組んだ企業ではではない。かつては，清酒製造業企業のオーナーが製造に関わらないのが通例であったが，代表者自身，代表者の父・代表者の祖父の三代とも吟醸酒の製造に関わるオーナーである。現在，冬期の醸造期中盤の時期には，毎年必ず大吟醸酒の仕込みを代表者自身がおこなっている。

出羽桜酒造が吟醸酒を造る理由は，先代社長・仲野清次郎氏の言葉によって体現されている。出羽桜酒造が吟醸酒を製造するコンセプトは，①技術の伝承のため，②蔵に製造に関する緊張感が走り，製造に対する姿勢を維持すること，③日本酒復権の切り札が「吟醸酒」であること，④大吟醸酒は，「晴れの日」に飲むもので，吟醸酒をいつも飲むものとして定着させたいとの思想があること，⑤二級酒にコーヒー1杯（300円）を足して購入できる製品であること，⑥日本人の血液に一番近い酒が「吟醸酒」であること，⑥素人でも明確に違いが判る酒質にすることの6点が挙げられる。

技術情報である「吟醸」を製品に冠して1980年に販売した「桜花吟醸酒（おうかぎんじょうしゅ）」は，酒質について高い評価を得て一般消費者の手に届く価格で販売し，「出羽桜=吟醸酒」という評価を確立した。「桜花吟醸酒」は，発売してから40以上経過していて，新潟県の「久保田」よりも販売時期が早い。「桜花吟醸酒」は，銀座で飲まれる酒でもあり，新橋でも飲まれる酒を目指している。異なる市場で飲まれる製品を目指すのは，一つの製品でもそれぞれの市場の評価があって良いとの理由からである。成功した製品に対する企業としての考え方は，同じ製品でも酒質は変化し続けるものと捉えており，成功した商品を変化させずに長く販売するだけの企業は衰退する。「桜花吟醸酒」は，企業が立地する山形県で販売することを念頭に開発し，その後東京，海外と広がったことに特徴がある。新潟県の「越乃寒梅」や山口県の「獺祭」は，東京などの大都市圏から地元に拡大したことを考えれば，製品の評価や広がりは逆過程を辿った製品である。

出羽桜酒造は，企業として上りのときにどういう戦略をとるかを常に考え，山形産地全体の認知度を上げるために行動し，次世代にバトンタッチしなければならない企業と仲野氏が認識している。

3.「DEWA33」からGI山形までの一連の展開について

「DEWA33」プロジェクトは，吟醸酒用の酒造好適米「出羽燦々」が完成したことで，産地の団結の端緒になった。「出羽燦々」が短期間で全国の酒造好適米生産量の上位になったことは，「銘醸地には，良い米がある」を体現する成果になった。

「出羽燦々」の生産量が急拡大し普及した理由は，もともと山形県は，飯米の産地として生産技術が高く，酒造好適米の開発が遅れたのではなく，してこなかっただけである。「出羽燦々」のあと，純米酒用の酒造好適米「出羽の里」の開発と純米大吟醸酒用の「雪女神」の開発をおこなったことは，他県に例のないことである。純米大吟醸酒用の酒造好適米「雪女神」の開発を最後におこなったことは，「山田錦」に代わる純米大吟醸酒用の酒造好適米として使用してもらうことを目指した。

山形県酒造適性米生産振興対策協議会では，酒造好適米生産者，集荷業者，清酒製造業，卸売業，小売業の関係者が酒造好適米の生産と販売支援施策を共有している。酒造好適米のカテゴリーが確立したことは，清酒製造業企業が酒造組合に入るメリットが大きくなったといえる。山形県酒造組合は，酒造好適米を組合として大きいロットで発注でき，小規模の清酒製造業ほど安価で酒造好適米を

仕入れることを可能にした。酒造組合が安定的に酒造好適米を買い付けることは，酒造好適米生産者側にとって安定した販売先として，酒造組合の価値が高くなった。さらには，酒造好適米の買付を酒造組合が行うことにより，技術情報の交換を容易にする効果も出るようになった。

「DEWA33」プロジェクトからGI山形の認証取得までの経過は，産地としてまとまるステージであり，その先に個別企業自身の戦略を取れる別のステージに移行することを想定している。

4. GI（地理的表示）を活用した出羽桜酒造の海外販売に対する取り組み

清酒の海外市場に対する考え方は，アメリカ・アジアに経営資源を投下すれば効率的であるが，清酒の代表的市場はヨーロッパであるとの認識である。海外市場には，「日本＝山形＝出羽桜」というイメージを定着させたい。そのためには，GI（地理的表示）が大きな役割を果たすと考えている。

海外での清酒の消費は，飲食店（業務店）で一番飲まれているが，今後の戦略としては，小売店への販売に力を入れる必要がある。目標は，家庭の冷蔵庫にビールがあるように，清酒が普通にある環境にすることである。さらには，家庭への定着としてホームパーティーや記念日のプレゼントとして清酒が選ばれるようにしていきたい。海外における清酒に対する認識が，憧れの対象ではなく，日常あるものにする必要がある。近時，アメリカ合衆国において統一価格で販売できるようになったことは，清酒の価値認識上の進歩といえる。当社が輸出に取り組んだのは，約20年前で全国的にも早い方である。日本酒造組合中央会海外戦略委員会ができたのが11年前であることを考えれば，まだまだ清酒の輸出の歴史は浅い。

今後は，海外の取引先の増加によって，1国1社のバイヤーから複数のバイヤー，または条件の良いバイヤーへの転換も可能になってくる。

海外市場への販売の課題は，日本から清酒の情報を発信できるようになることである。現状では，酒のトレンドに関する情報は，海外から入ることが一般的で，清酒の情報も海外からもたらされている。清酒の「海外・輸出」の選択肢は，後継者の企業運営の「夢」になるようにしなければならない。国内市場では，少子化に対応するための海外の市場をどう捉えるか，明確なコンセプトと方向性が必要である。

V. 考察と結論

山形県の清酒製造業は，最終製品の成分ブランディングの集約点としてGI（地理的表示）の認証を取得した。この取り組みは，産業として成分ブランドを共創する取り組みで，清酒製造業企業単独の取り組みでは実現できなかった。また，取り組み期間は，GI（地理的表示）制度が注目を浴びてから認証取得に取り組んだのではなく，経営者の世代として複数の世代で成分ブランディングの思想を受け継ぎ，酒造組合の組合員企業に波及させたことが注目される。産業と外部のステークホルダーとの間で共創されてきた酒造好適米・酵母・生産技術の成分ブランドは，GI（地理的表示）により成分ブランドの束としてまとまった。

GI（地理的表示）の認証取得は，成分ブランディングされた経営資源を使い最終製品を作り上げる機能と，消費者に対して商品選択の優位性を提示する機能を清酒製造業企業に持ち合わせることを可能にした。

GI（地理的表示）の基準をクリアした最終製品は，陳列販売の製品群のなかで良質な製品として一般消費者に認識され，購買の優先度が上がる効果をもたらした。また，清酒製造業企業の側においては，品質管理の厳格化と製品品質の安定化を意識することになった。海外市場では，GI（地理的表示）に対する認識度が高く，バイヤーとの商談のなかで「山形」がどのような歴史や文化があり，どのような気候であるか，成分ブランドたる経営資源がどのようなものであるかを端的に説明することができ，「清酒の産地＝山形」のイメージを作ることを可能にした。

地域の産業（企業群）における成分ブランディングの共創は，産業としての危機感の共有と世代間で受け継がれる産地確立の思想を基盤に，清酒製造業を中心に公設試験研究機関との産官連携によるマネジメントによって実現した。

謝辞

本論文の執筆にあたり，新潟大学工学部（人文社会科学系）長尾雅信准教授に指導を頂いた。感謝申し上げます。

注

1) 余田拓郎（2016）.『B to B事業のための成分ブランディング―製品開発と組織購買への応用―』中央経済社, p.7

2) 前掲書, pp.179-183

3) Tybout, A.M., & Calkins, T. (2005). *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management*. John Wiley & Sons, Inc（小林保彦・広瀬哲治監訳 電通IMCプランニング・センター訳（2006）.『ケロッグ経営大学院ブランド実践講座』ダイヤモンド社）, pp.213-236

4) 清酒等級別制度は，国税当局が1級から5級まで税率の階層を制定して，流通する清酒に認証を与える制度である。酒質と等級はリンクしていない。

5) 中小企業近代化促進法（1963年）とは，大企業との格差縮小を目的として，企業規模の拡大による経営内容の改善を図る法律。具体的には，機械設備の近代化，桶取引(OEM取引)の価格安定と品質管理の徹底，合併，共同瓶詰，共同商標，共同醸造，製造に係る資金調達の共同実施が施策として展開された。

6) 清酒の商品分類は，大きく普通酒，特定名称酒に分けられる。特定名称酒とは，原料である酒造好適米を大きく削って生産される付加価値の高い清酒の呼称である。酒質と商品体系の一体化が図られた。

7) 国税庁ホームページ（https://www.nta.go.jp/about/council/chiri-bunkakai/190331/pdf/002.pdf　2021年7月22日確認）

8) 「滞在指導」とは，公設試験研究機関の職員が清酒製造業企業に2週間から3週間滞在して生産技術の指導を行うことである。「滞在指導」には，他企業の職員も研修として参加するのが一般的である。

9) 「ピーキング指導」とは，全国新酒鑑評会の開催日に酒質のピークを迎えるように公設試験研究機関の職員が企業に対しておこなう指導である。

10) 糖類添加する清酒は，糖類（ブドウ糖・水あめ）や酸味料などの成分を添加して醸造される。製造コストを下げる目的や大手清酒製造業企業のOEM取引の製品として製造される。

11) 調査日―2020年11月19日，山形県酒造組合会長，日本酒造組合中央会海外戦略委員長

引用文献

Tybout, A. M., & Calkins, T. (2005). *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg School of Management*. John Wiley & Sons, Inc（小林保彦・広瀬哲治監訳 電通IMCプランニング・センター訳（2006）『ケロッグ経営大学院ブランド実践講座』ダイヤモンド社）

余田拓郎（2016）.『B to B事業のための成分ブランディング―製品開発と組織購買への応用―』中央経済社

山形県酒造組合（2021）.『和の酒，山形』山形県酒造組合

オーラルセッション ― フルペーパー

日本酒市場の将来性に影響を及ぼすマーケティング戦略の分析

― 若手蔵元に対するエフェクチュエーション論理の可能性について ―

THREE AND ディレクター
中井 次郎

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授
佐藤 善信

要約

本研究の目的は，日本酒市場の改革をリードしてきた代表的な若手蔵元の事業戦略とマーケティング戦略との関連性の分析を行い，新市場カテゴリーの創造に必要な事業戦略とマーケティング戦略を明らかにすることである。ケース・スタディ方式による調査をもとに分析を行った結果，事業の成長段階が進むにつれ，既存のマーケティング理論による事業戦略フレームとの間に齟齬が生まれ，市場が不確実性の高い環境に直面していることが明らかとなった。また，若手蔵元の意思決定手段においても，事業承継者としての動きではなく，起業家としての要素が大きいことが明らかとなり，その状況に適合したマーケティング戦略を補完するエフェクチュエーション論理の可能性を示した。

キーワード

日本酒市場，事業戦略，マーケティング戦略，若手蔵元，エフェクチュエーション

I. はじめに

2019年度において我が国の清酒輸出状況は10年連続で過去最高を記録した。日本酒のグローバリゼーションが進展するなか，経営と技術者の事業承継を課題とする蔵元からの新しい潮流として，経営と酒造りの両方を担う若手の蔵元杜氏が現れ始めた。2000年初頭の吟醸酒ブームをきっかけにタイプ別に分かれた特定名称酒が台頭し始め，精米歩合が価格帯を左右するようになったが，精米歩合にこだわらない独自の製法によって以前と同じクオリティを維持し，契約農家から酒造好適米の買入れをやめ，米づくりから手掛ける蔵元も現れ始めた。このような動きは伝統的な経営手段からの脱却と海外市場への転換に加えて，国内需要へのブーメラン効果に期待を寄せるものと考えられる。しかし，改革へ舵を切った若手の蔵元からは危機感の声が聞こえ始めている。改革を牽引してきた新政酒造株式会社の佐藤社長は「ここ10年くらいは純米大吟醸に特化した『獺祭』が名実ともに市場を牽引している。問題は，今や『特定名称酒』の頂点の純米大吟醸まで上り詰めてしまったということです」と危機感を募らせる。今後は酒蔵自身のイノベーションがなければ，日本酒市場は更なる低落に陥る恐れが考えられる。このような背景下で，根強く残る酒販店との関係性や，製品の性質上による流通制限，加えてコロナによる社会環境が激変する状況を踏まえ，若手蔵元は今まで以上に，事業運営を戦略的に検討する必要がある。

本研究では，日本酒市場の改革をリードしてきた代表的な若手蔵元の事業戦略とマーケティング戦略との関連性の分析を行い，新市場カテゴリーの創造に必要な事業戦略とマーケティング戦略がどのような内容であるのかを明らかにする。さらに，成長段階ごとに必要となる事業戦略とマーケティング戦略についての考察も行う。

II. 先行研究と分析フレームの設定

若手蔵元の事業戦略とマーケティング戦略との関連性については，先行研究におけるそれらの適合性が，企業の業績に影響を与えることを実証分析したSlater and Olson（2001）の分析フレームを用いることとした。Slater and Olson（2001）の研究は，Miles and Snow（1978）のオリジナル戦略類型論に改良を加え，クラスター分析によって発見された4つのマーケティング戦略類型との対応関係を明

表—1　事業戦略とマーケティング戦略の適合性と業績の関係

Profitability	1. Aggressive Marketers	2. Mass Marketers	3. Marketing Minimizers	4. Value Marketers
Prospectors	3.39/.60 1 > 2,3,4	2.75/0.61	2.50/0.71	2.88/0.77
Analyzers		3.70/0.47 2 > 4	3.25/0.29	2.80/0.45
Low Cost Defenders	2.58/0.49	3.04/0.67	3.62/0.76 3 > 1,2,4	2.75/0.52
Differentiated Defenders	3.33/0.41 1 > 2	2.88/0.53	2.95/0.72	3.71/0.54 4 > 1,2,3

Market performance	1. Aggressive Marketers	2. Mass Marketers	3. Marketing Minimizers	4. Value Marketers
Prospectors	3.71/0.55 1 > 2,3,4	2.67/0.20	2.69/0.80	3.27/0.86
Analyzers		3.67/0.48 2 > 4	3.25/0.20	2.90/0.60
Low Cost Defenders	3.04/0.51	2.74/0.45	3.47/0.39 3 > 1,2,4	2.67/0.41
Differentiated Defenders	3.17/0.51	2.85/0.71	3.00/0.59	3.60/0.48 4 > 1,2,3

出典：Stanley F. Slater and Eric M. Olson, “Marketing‘s Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis,” Strategic Management Journal, 22, 2001, at p.1063, in pp.1055-1067.

らかにしたものである。Slater and Olson（2001）による事業戦略の改良は，Miles and Snow（1978）のオリジナル戦略類型論（プロスペクター，ディフェンダー，アナライザー，リアクター）に，ディフェンダー（効率性追求による顧客確保）をローコスト･ディフェンダー（低価格による顧客確保）とディファレンシエイティド・ディフェンダー（差別化戦略による顧客確保）の分類を加えた。そして対応させるマーケティング戦略には，Slater and Olson（2001）自身のクラスター分析によって発見された，アグレッシブ･マーケター（重点的なマーケティング戦略），マス・マーケター（平均的なマーケティング戦略），マーケティング･ミニマイザー（最小限のマーケティン戦略），そしてバリュー・マーケター（革新的なマーケティング戦略：特に新製品開発と自社販売部隊の活動に注力）の４つの類型を分析対象とした。

上記（表—1）からは，プロスペクターの事業戦略を用いている企業はアグレッシブ・マーケター戦略を採用している場合に最も企業業績が良くなることが実証されている。同じくアナライザーの事業戦略を用いている企業の場合にはマス・マーケター戦略の採用が効果的であり，ローコスト・ディフェンダーの事業戦略を用いている企業の場合にはマーケティング・ミニマイザー戦略を採用し，そしてディファレンシエイティド・ディフェンダーの事業戦略を用いている企業の場合にはバリュー・マーケター戦略を採用している企業が，それぞれ最も高い業績を得ていることが実証されている。なおOlson, Slater, Hult, and Olson（2018）においては，上記の事業戦略類型とマーケティング戦略類型，そして販売部門における人事戦略類型との適合性の実証分析が行われている。

III. 分析および調査方法

本稿では，日本酒における新市場創造のきっかけとなった，旭酒造株式会社（以下，旭酒造）と新政酒造株式会社（以下，新政酒造）の２社に焦点をあてる。新市場カテゴリー創造期から安定期まで，そして安定期から安定持続期までを旭酒造と新政酒造の事業戦略とマーケティング戦略との整合性に焦点を合わせながら分析し，２つの期の事業戦略とマーケティング戦略に違いがあるのか，また違いが

ある場合には移行期にどのような事業戦略とマーケティング戦略の変化がみられたのかを分析する。しかし，蔵元経営は日本の伝統産業と呼ばれる業種であり，その事業の持続性（この場合の持続性は業界的に100年ぐらいのスパン）についても検証を行う必要がある。よって，2社のケース分析のための比較企業として，創業500年以上となり国内最古の酒蔵メーカーである剣菱酒造株式会社（以下，剣菱酒造）を措定し，3社間の比較分析を同時に行う。

次に調査方法であるが，旭酒造と新政酒造の2社については，メディアの露出も多く豊富な文献と資料が存在するため，ライブラリー・ケース・スタディ方式をとる。そして比較企業となる剣菱酒造については，2社ほどのメディア露出はなく情報収集が困難であったため，4代目となる代表取締役社長の白樫政孝氏に2回にわたる調査機会を頂き，ライブ・ケース・スタディ方式をとった。剣菱酒造への調査は2021年5月26日に本社で面談を行い，同年6月4日は浜蔵にて面談と，酒蔵，貯蔵庫，木工所の見学も同時に行った。

IV. 調査結果

1. 旭酒造について

創業は明和7年（1770年）で，山口県岩国市にある酒蔵である。現在は4代目となる桜井一宏氏が代表取締役社長を務める。1984年に家業を継いだ3代目の桜井博志氏は，先代との軋轢から家業ではない石材卸業を営むも，先代の他界を機に酒造りに専念する。その当時の経験から「モノがいいと売れる」という理屈を肌で感じていたことから，「酔うため 売るための酒ではなく 味わう酒を求めて」とのポリシーを掲げ，当時の普通酒「旭富士」の醸造から精米歩合に拘った純米大吟醸のみの生産販売へ移行する。また製造ラインの改革も断行。地ビール事業の失敗で杜氏が蔵から離れたのを契機とし，2000年から杜氏制を廃止，経験と勘を徹底的に数値化しデータ化することで，社員による四季醸造酒を実現した。生産力は3倍になるが，酒販卸を通さず，販売時の品質管理を適正に行うことが出来ると認定した正規取扱店に直接卸す方法をとる。6年後の1990年に精米歩合が50%と40%の「獺祭」の販売を開始，1992年には精米歩合23%の「獺祭」の販売を開始した。高級志向の経営戦略が奏功し，東京をはじめ海外展開にも成功し，2016年には売上高が年間100億円を超えるまでになる。最近では2020年10月，東京丸の内に期間限定のコンセプトバー「獺祭BAR」をオープン。その他にも，ICTを活用した山田錦の安定調達プロジェクトに乗り出し，農業全体の保全活動にも意欲示している。

2. 新政酒造について

創業は嘉永5年（1852年）で，秋田県にあり協会6号酵母の発祥蔵としても著名である。現在8代目佐藤祐輔氏が蔵元となる。家業を離れていた時代に「磯自慢」や「醸し人九平次」に触れ，芸術的な味わいとその可能性を感じて日本酒に開眼，数年間の研究生活を経て帰郷し，数々の改革を断行，2012年より代表取締役社長に就任する。2007年頃より製造部を杜氏制から社員制に移行，普通酒から脱却と精米歩合に拘らない6号酵母の無添加による生酛づくりに原点回帰し，純米酒のみの生産販売に移行する。当時，普通酒市場であった地元の反発が強く，東京などの酒販店や飲食店に販路拡大し黒字化に成功する。現在も新政の製法を理解し，冷蔵による温度管理を徹底した取引先のみに卸す方針をとる。こだわりの製法別にシリーズ化された商品バリエーションが特徴であり，見た目にも四合瓶に限定したデザイン性あふれる仕上がりとなっている。2010年には秋田県の若き蔵元経営者5名による「NEXT5」を結成。次世代を見据えた酒造りの模索や技術交流，共同醸造，合同イベントの開催などを展開する。2013年頃には，金属タンク醸造から木桶（秋田杉）へ切り替え，その後も木製せいろの使用や蓋麹法などを取り入れる。近年では，酒米の契約栽培や鵜養地区を中心に自社水田での無農薬栽培にも取り組んでいる。

3. 剣菱酒造について

剣菱酒造の経営に当たって家長は，「3つの家訓」を厳守することを求められた（剣菱酒造説明資料より）。

一つ目は,「止まった時計でいろ」という家訓である。「流行を追い, 流行についていこうとすると, どうしても一歩遅れが生じます。そして, 遅れている時計は, 一日に1度として時間が合うことはありません。しかし, 止まっている時計は, 1日に2度, ぴったりと時間が合います。“お客さまの好みは時代とともに移るけど, 必ずまた戻ってくる。だから, 自分たちが自信を持つ味をしっかりと守り続けなさい”」という意味が込められている。二つ目は,「お客さまからいただいた資金は, お客さまのお口にお返ししよう」である。お客さまからいただいたお代金は, お酒がおいしくなるための手間暇に惜しみなく使わせていただくという思いが込められている。三つ目は,「一般のお客さまが少し背伸びしたら手の届く価格までにしろ」である。お客さまの日常から離れてしまったのでは, お酒の意味がないと考えている。「お酒は, その“味わい”もさることながら, お酒を飲むことで食事がより美味しくなったり, 会話がより弾んだりと, お酒を通じてより“楽しいひととき”をお過ごしいただくことにこそ最大の意義がある。

酒造りの原材料となる「米」に関しては, 兵庫県産山田錦特A地区18集落愛山2集落の計20集落と契約をしている。また酒蔵としては日本で初めて米の検査機関として農林水産省に登録をしており, 現在も検査まで行っているのは剣菱酒造のみとなる。「水」に関しては, 古くから「宮水」で神戸, 西宮の10の井戸を所有しており, 常に行う水質検査のもと, 最も酒造りに適した2つの井戸を毎年厳選して使用している。また, 添加使用する醸造アルコールに関しては, 米の原材料にこだわったものを使用している。

酒造りに関しては寒仕込みとなり, 魚崎蔵・中蔵・浜蔵の3蔵でほぼ同じ原材料・道具を使用している。酛は生酛系山廃で天然の蔵つき酵母となっている。最も注目すべき点は伝統の味と酒造りにこだわり, 木製の桶や樽などの酒造り道具が現役で活躍をしている点である。またそのような道具の製造拠点を2018年3月に整備し, 自前の職人育成と保全を目指している。白樫社長は「木製の米を蒸す道具『甑』や米麹を造る道具『麹蓋』を使っている蔵は数えるほどで,『暖気樽（酛を温める道具）』が製作できる職人は灘（兵庫県）に一人になり社員として雇用することとなった。」と話す。そして菰樽に使用するための太縄の保全にも力を入れており, すでに製造を行っていない藁縄編み機を買い取り修復し事業化することにも積極的に取り組んでいる。 また変わらぬ味を守るブレンダーの存在が挙げられる。剣菱では, 4つの蔵でそれぞれ異なる蔵人たちが造り上げた酒を, 最低ひと夏は熟成貯蔵。ブレンドの対象となるのは, その年に各蔵ででき上がった剣菱だけではない。それらをベースに, 百数十本ものタンク内で熟成されている百数十種類の剣菱のなかから必要な味を見極めてブレンドすることで,「いつもの剣菱」の味を造り上げていく。

そして新たな取り組みとして　農地を守るために農業法人を設立し, 夏は米作りで冬酒造り,「50歳からでもスタートできる年収500万ぐらいのモデルケースを作る」と, 昨今の「働き方改革の一助に」と白樫社長は述べた。また兵庫県中小企業団体中央会の社会貢献事業として障がいのある方の社会参加と自立を目指した取り組みや, 障がいを持つ方々の就労支援を加東市と剣菱が連携し, 売上げの一部を施設に還元する仕組みを確立した。

V. 分析および考察

1. 各社における主な事業戦略とマーケティング戦略（4P分析：表―2）

日本酒の新しい市場カテゴリーの創造に成功した旭酒造は, 圧倒的なブランド力と生産力によって高収益を持つのが強みと言える。それに加え, 海外, 酒蔵, 首都圏Barを含めた積極的な機会創出（顧客接点）を提供している。昔の日本酒の概念を覆す「日本酒のおいしさ」にこだわりを持ち続け, メインターゲットは諸外国も含めた日本酒へのトライアルユーザーとなる。課題としては, 現状の事業運営体制の持続性である。モノブランド化による味わいの均質化がみられ, プロダクト・リノベーションのみになり, 市場飽和期での新たな戦略が必要となる。具体的には新しい市場の開拓によって形成されたトライアルユーザーを, ハードユーザーへ転換できるかが鍵となる。新政酒造も, 商品の多様性とイノ

ベーション力をベースにして，日本酒の新しい市場カテゴリーを創造しつつある。特に，同社は次世代の嗜好性をうまく開拓しており，味だけでなくデザイン性も含めた改革を行っている。ターゲットは次世代と日本酒熟知者となり，ハードユーザーを形成しやすい反面，ユーザーの期待に応え続けられるかが問題となる。その他の課題としては，多様な戦略に市場ニーズがついてくるかという点が挙げられる。いわゆる造り手の自己満足になってしまう可能性を秘める。また日本酒を価格競争ではなく価値競争に移行できるまでには時間がかかるうえ，こだわりすぎる製品の希少化で高価格帯となり，若者離れとなることも懸念される。旭酒造ほどの圧倒的なブランド力や収益率はまだなく，将来，業界の課題であった若手市場の開拓後，大手からの攻勢にどう対応できるかが鍵となる。剣菱酒造は持続性を強みとするが，ハードユーザーとなる第１次ベビーブーマー世代の衰退にどう対応できるかが課題となる。創業以来守り続けてきた「変わらない味」をもって，トライアルユーザーをどのように開拓できるか。またその味の新たな伝道者が必要になり，「変わらない味」の良さを購買動機にどのようにつなげられるか。家訓を守りつつ新たなマーケティング戦略が必要となる。

2. 創造期から安定期までの考察

新市場カテゴリー創造期から安定期までの旭酒造と新政酒造の事業戦略とマーケティング戦略との整合性には多くの共通点が見られた。旭酒造における純米大吟醸に特化した「獺祭」ブランド確立と，新政酒造に見られる純米酒を基軸とした新製品開発戦略が挙げられ，またその販路拡大策として地元から脱却し，首都圏へ拡大した点についても２社の共通性がみられた（表―3）。Slater and Olson（2001）の分析フレームで検証するならば，ディファレンシエイティド・ディフェンダー（差別化戦略による顧客確保）の事業戦略に対する，バリュー・マーケター（革新的なマーケティング戦略）が事業安定期へ牽引している所以であることが示唆された。一方，剣菱酒造に関しては，安定期以降は積極的なマーケティング戦略は見られず，既存製品の低価格戦略を継続しているため，ローコスト・ディフェンダー（低価格による顧客確保）による，マーケティング・ミニマイザー（最小限のマーケティン戦略）での事業戦略で創業以来の安定性を確保していることが示唆された。

表―2　主な事業戦略とマーケティング戦略の比較表（４Ｐ分析）

	Product	Price	Place	Promotion
旭酒造	モノブランド化 純米大吟醸 四季醸造 / 大量生産 機械化生産（一部手作業）	高価格 一部リーズナブル	特約店での販売 首都圏への販路拡大 酒質管理（主に冷蔵）に こだわり 海外販路	首都圏へ販促 獺祭 Bar（女性が多い） 酒蔵見学（直販あり） パリ，ＮＹへ出店
新政酒造	多様 / シリーズ化 純米酒 / 年間醸造 / 少量生産 ６号酵母 / 無添加 / 生酛づくり デザイン性 / 四合瓶のみ	高価格 希少化によって， 更なる高価格帯へ	特約店での販売 首都圏への販路拡大 酒質管理（主に冷蔵）に こだわり 海外販路に課題（品質管理）	首都圏他　直販 自社で特約店条件を作成 地域貢献 若手酒造家の集団 「NEXT5」結成
剣菱酒造	多様 寒造り / ブレンド / 少量生産 吟醸 / 純米酒	標準価格	小売店（既存）	酒蔵見学（直販なし）

出典：筆者作成

表―3　創造期から安定持続期の主な事業戦略とマーケティング戦略の比較表

	創造期	安定期	安定継続期（将来的な戦略含む）
旭酒造	普通酒からの脱却，純米大吟醸へ 杜氏制から社員制	販路拡大（首都圏 / 海外） 特約店での販売	山田錦プロジェクト 農業向けクラウドシステム導入
新政酒造	普通酒からの脱却，純米酒へ 杜氏制から社員制へ	販路拡大（首都圏） 特約店での販売	無農薬栽培 / 木製せいろ / 蓋麹に変更 木桶工房 / 鵜養地区開発
剣菱酒造	普通酒からの脱却，吟醸，純米酒 一部社員杜氏制の導入	契約農家（農業法人設立）/ 自社蔵内の木工工場 / 障がい者施設の社会参加支援	

出典：筆者作成

3. 安定期から安定継続期までの考察

新市場カテゴリー創造期から安定期までの事業戦略とマーケティング戦略との整合性には，2つの事業戦略とマーケティング戦略が示唆された。しかし，安定期から，今後の将来へ向けた安定継続期には，3社で同じような動きが見られた。SDGs・ESGを意識した活動や社会貢献活動などの共通要素である（表―3）。

旭酒造は山田錦の安定供給を目指し，新しい農業の仕組みづくりへの投資に余念がない。新政酒造は剣菱酒造に近い動きが見られ，道具を含めた伝統製法へのこだわりや，鵜養地区の開発など，自然との共存を目指す精神や日本文化への意識の高まりが見られる。また，新政酒造だけでなく，2社の共通点として若手蔵元による事業戦略の意思決定に特性と意識の変化が伺える。新政酒造の佐藤社長は，創造期から安定期にかけて，いくつかの「使命感」を感じている。現存最古の協会酵母「6号酵母」が実家の酒蔵から生まれたという価値に気付き蔵の存続に使命感を抱く。また社長就任後の激務によって療養した土地が現在開発区となる「鵜養」であった。地元の自然に共感し，その土地で本質を極めた酒造りへと目覚め始める。

一方で，旭酒造は創造期の経営策として，地元市場に紙パック商品の値引き販売を行うも，地ビール事業拡大が経営を圧迫した。ただそのことに起因して杜氏が離れたのをきっかけに，杜氏がいなくても日本酒製造ができる体制を整え，四季醸造による社員の年間雇用を可能にした。自社が保有する特性や地域性を見直すことや，偶発的に起こったマイナスをむしろ好機会と捉える2社の動きは，安定継続期に向けた戦略に対する意思決定の礎となっている。そしてその礎は，安定期から安定継続期に向けて，酒造りの本質を見直す動きへと繋がっていく。

ただ分析フレームによる検証では，新政酒造はディファレンシエイション・ディフェンダー型の事業戦略とバリュー・マーケター戦略を活用し続けているが，旭酒造の動きは，現在のビジネスモデルをベースにしたマス・マーケター（マーケティング戦略全般を平均的に実行する）への移行が考えられ，分析フレームによる事業戦略とマーケティング戦略の齟齬が示された。この点については，日本酒市場の不安定性による戦略立案の難しさが推察される。

若手蔵元は意思決定手段においても，事業の承継におけるマーケターというよりも，起業家としての要素が大きいと考えられ，安定期から安定継続期には新たなマーケティング戦略が必要であると考えられる。その理由として，日本酒市場の特性が考えられる。まず市場が不確実性の高い環境に直面していることが考えられる。普通酒の市場から若手蔵元が事業転換を行った時代から30年と経過していないなか，5年から10年のスパンで市場が動いている。それに加え，コロナによる影響によって社会環境が一変し，今後の市場が見通せない状態にある。しかし，日本酒業界はその特性上，100年のスパンでその事業継続性を考える側面があり，10年先を見据えた新規事業も去ることながら，100年先を考えた事業を承継し続ける使命感も持ち合わせていなければならないためである。

これらの点を踏まえ，新たなマーケティング戦略の適合性を検証した結果，エフェクチュエーションの論理

(Sarasvathy, 2008) に基づくパターンが観察された。エフェクチュエーションの論理はアントレプレナーシップの研究分野で注目されており, 既存のマーケティング理論を補完する知識開発に寄与できる可能性が示されている（吉田, 2018)。例えば, 500年以上続く老舗の特徴となる剣菱酒造の「家訓」は,「手中の鳥の原則」の要素となり, 3つの手持ち手段の1つとなる「Who I am」(自分が何者であるのか<資質・能力・特徴を知る>) になると言える。また, 旭酒造と新政酒造においても, その他2つの手段となる「What I know」(何を知り<経済, 教育, 専門性を知る>),「Whom I know」(誰を知っているか<社会的ネットワーク, コネクションを知る>) を用いて, 新規事業の意思決定を行ってきたと推察する。また新政酒造に見られる, 実験的な醸造によって生産された製品をヴィンテージ的に発信する試みや, 剣菱酒造に見られる純米古酒の開発プロセスはまさに「レモネードの原則」に当てはまる。酒造りは生き物を扱うものであり, その不確実性・偶然性を, 逆に活用してしまう考えである。つまり予測不可能な要因によるマイナスをむしろ好機会と捉え, 偶発的に起こった出来事をチャンスと捉える手法である。そして創造期の旭酒造と新政酒造に見られた地元の小売店から首都圏をはじめとする特約店の販路拡大についても, 製品特性にコミットする関与者への交渉を経て, その関係性を保ちながらパートナーシップを作り上げていく過程が伺えた。新政酒造の「NEXT5」や全国の地域における蔵元同士のつながりについても競合をパートナーと見なす戦略である。その行動は「クレイジーキルトの原則」とされており, もはやこの行動原則は日本酒業界に見られる同業種関係間での特徴といえるかもしれない。大手蔵元と違い, 創造期では期待利益の最大化ではなくリスク (コスト) の最小化による意思決定を行わざるを得ない状況であったことも事実であり, その点においても「許容可能な損失 (Affordable Loss) の原則」が適合すると推察する。

ただし, その適合性については本稿で十分な検証はできておらず, 若手蔵元に対するエフェクチュエーション論理の可能性を示したに過ぎない。今後さらなる考察が必要である。

VI. 今後の研究課題

日本酒市場は「伝統」と「革新」の間に立ち, まさに不確実性の高い市場環境に直面していることは明白である。ポストコロナ期を見据え, 大手酒造メーカーも同じ危機感を抱いていることは言うまでもない。本稿で若手蔵元に対するエフェクチュエーション論理の可能性を示せたことは, 日本酒市場の将来的なマーケティング戦略の足掛かりとあるであろう。

また今後の研究課題として, 若手蔵元のマーケティング戦略に対し, 本稿では触れなった大手酒造メーカーに対しての既存マーケティング戦略との対比を行い, 日本酒市場の更なる発展に寄与することを試みたい。

謝辞

コロナによる影響で業界自体が切迫する中, 2度にわたる調査を快く受け入れてくださった, 剣菱酒造の白樫社長に感謝を申し上げます。

引用文献

新政酒造株式会社HP　http://www.aramasa.jp/ (2021年8月1日参照)

旭酒造株式会社HP　https://www.asahishuzo.ne.jp/ (2021年8月1日参照)

朝倉祐介 (2018).「なぜ地酒のネット販売は広がらないのか?新政・佐藤社長とともに, その構造と功罪を考える」『DIAMOND online』 https://diamond.jp/articles/-/187673 (2021年8月1日参照)

剣菱酒造株式会社HP　http://www.kenbishi.co.jp/ (2021年8月1日参照)

Miles, R. E., & Snow, C. C.(1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Administrative Science Quarterly, Vol. 23, No. 4 ,* 652-654

Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, T. M., and Olson, K. M.(2018). The application of human resourcemanagement policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management, 69*, 62-73.

桜井博志（2014）.『逆境経営』ダイヤモンド社

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. New horizons in entrepreneurship research, Cheltenham, U.K. :Edward Elgar Publishing.（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―市場創造の実効理論』碩学舎）

佐藤善信（2017）.『企業家精神のダイナミクス』関西学院大学出版

Slater, S F. and Olson, E. M.(2001). Marketing' s contribution to the implementation of business strategy : An empirical analysis. *Strategic Management Journal, 22,* 1055-1067.

塩見正孝（2021）.『The World of ARAMASA 新政酒造の流儀』株式会社三才ブックス

吉田満梨（2018）.「新市場創造プロセスにおける不確実性と意思決定」『マーケティングジャーナル vol.37』No.4 ,16-32.

オーラルセッション ― フルペーパー

日本のクラフトビール醸造所による place-based branding の定量的評価

明星大学 経営学部 教授
大森 寛文

要約

本稿では，クラフトビール業界に特有の place-based branding を定義し，日本のクラフトビール醸造所によるその取組み状況を定量的に評価した。place-based branding とは，(1) 地域コミュニティの諸特徴を醸造所名やビール名，ラベル画像に活用するとともに，(2) 醸造所やタップルームを経験価値の共創舞台として活用することにより，地域コミュニティ，顧客，醸造所，製品，タップルームの間の肯定的で感情的な結びつきを意図的に作り出すことと定義した。定量的評価の結果，(1) 多くの醸造所が醸造所名やビール名に地域コミュニティの諸特徴を活用していること，(2) 多くの醸造所がタップルームを設置しているが，地域企業協働や地域住民交流に取組んでいる醸造所は多くないこと，(3) 醸造開始時期の早い醸造所の方が醸造時期の遅い醸造所よりも取組みの度合いが高いこと，(4) 小都市にある醸造所の方が大都市にある醸造所よりも取組みの度合いが高いこと明らかとなった。今後の日本のクラフトビール醸造所の飛躍は，ニッチ市場の中で徹底して地域に根差し，いかに戦略的に place-based branding を実践するかにかかっていよう。

キーワード

クラフトビール，place-based branding，定量的評価

I. 背景と目的

日本では，1994 年の酒税法改正を受け，地ビール[1)]の製造が開始された。その後は紆余曲折を経ながらも，今日では醸造所が 500 件近くに至るなど急速に成長しつつある。しかし，ビール市場全体に占めるシェアは，1%程度に留まっている（国税庁，2020）。また，クラフトビール業界の統計データも十分に整備されておらず，国税庁や民間調査機関のアンケート調査による断片情報が多い。一方，1979 年にクラフトビール[2)]の製造・流通を解禁した米国では，2020 年に醸造業者数が 8,764 件に，市場シェアも 12.3%に至るほど著しい成長を遂げている（Brewers Association）。また，経済学，人文地理学，マーケティング等においてクラフトビール醸造所の成長要因が盛んに研究されている。

そこで，本研究の目的は，米国クラフトビール醸造所が成長した背景要因と同業界に特有の place-based branding 概念を整理した上で，日本の醸造所による place-based branding の取組み状況を定量的に評価し，さらなる飛躍のための方向性を示すこととする。

II. 先行研究サーベイ

1. 米国クラフトビール業界成長の背景要因

米国クラフトビール業界が成長してきた背景要因として，次の 4 点が挙げられる。

第一に，ビール市場の極端な統合とニッチ市場の創出である。米国では，上位 4 社が極端に市場支配し，特定セグメントに焦点を絞ったことがローカライズされた多様なスタイルを提供する小規模醸造業者に機会を開いた（Watson,2015；Carroll & Swaminathan,2000）。

第二に，3 つの法規制改革と事業の機会の獲得である。すなわち，(1) ビールの連邦物品税が減額されたこと，(2) 自家醸造の合法化が醸造経験と技術蓄積を促したこと，(3) アルコール流通規制の漸次撤廃がタップルーム等での直接販売を可能にしたことである（Elzinga, Tremblay & Tremblay, 2015）。

第三に，ネオローカリズムの勃興である。それは，米国社会があらゆるものを均質化するグローバル経済に直面

し，地域社会や家族との絆が破壊していることに対し，新旧の住民が地域への愛着を意図的に探求することである（Flack,1997；Schnell & Reese, 2014）。具体的には，歴史的イベントの再現，ファーマーズマーケットやクラフトビールの支援などが挙げられる（Shortridge & Shortridge,1998；Reid, McLaughlin & Moore,2014）。

第四に，クラフトビールを支持するミレニアル世代（1981-1996 年生まれ）の台頭である。彼らは，本物性，風味，歴史を重視し，ソーシャルメディアを活用してクラフトビール情報を広めている（Fromm,2014）。

2. クラフトビール業界に特有の place-based branding 概念整理と定義

これまで place-based branding という言葉は，明確に概念規定がされないまま複数の分野で用いられてきた。そこで，複数分野における同用語の使い方の要諦を整理する。

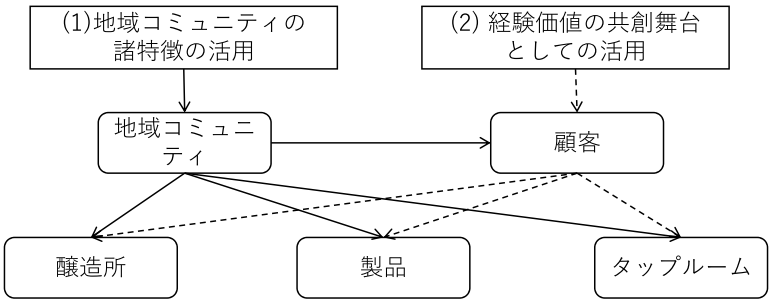
農畜産物・食料品分野（乳製品，ワイン等）では，特別な方法や競争優位性を持つ原産地の名称，その公的保護制度（原産地呼称保護等）をラベルに表示することで差別化を図ることができる。また，原産地表示は，原産地に帰属意識の高い消費者と原産地と関連の深い製品の間に絆を醸成する（Rytkönen,2014）。

観光・レジャー分野（ワイン・ツーリズム）の事業者は，場所（観光地，ワイナリー）において優れた製品・サービスを提供し，様々な演出を施すなど顧客の経験価値を高める努力を行う。これにより顧客が抱いた肯定的な感情がプレイス・アタッチメント（個人と場所との間の感情的な絆）や，ブランド・アタッチメント（ブランドと自己との絆）を醸成する（Orth et al.,2012；Cardinale, Nguyen & Melewar,2016）。

クラフトビール分野では，醸造所の多くが立地場所の諸特徴（歴史上の出来事，伝説，名所，野生生物，気候等）を醸造所名やビール名，ラベル画像に活用している（Schnell & Reese,2003）。それらは人々に場所の物語を呼び起こし，場所との深い結びつきの感覚（sense of place），場所への帰属意識を生む（Bird, 2002）。また，醸造所は醸造所見学やタップルームでの交流，音楽ライブ等のイベントを開催している（Morgan, 2013）。Taylor, DiPietro, So, Taylor & Hudson (2020) は，顧客がタップルームでの経験から得られた優れた感情経験（製品･サービスの卓越性，楽しさ）が満足と信頼を生み，ブランド・アタッチメント，ブランド・ロイヤルティを高めることを示した。

以上より，クラフトビール業界に特有の place-based branding を次のように定義する。すなわち，(1) 地域コミュニティの諸特徴を醸造所名やビール名，ラベル画像に活用するとともに，(2) 醸造所やタップルームを経験価値の共創舞台として活用することにより，地域コミュニティ，顧客，醸造所，製品，タップルームの間の肯定的で感情的な結びつきを意図的に作り出すことである（図―1 参照）。

図－1　クラフトビール業界に特有の place-based branding の概念図



出所）筆者作成。
注）実線矢印は（1）による期待効果，点線矢印は（2）による期待効果を意味する。

III. 分析

1. 日本の醸造所によるplace-based brandingの評価指標と計測方法

本稿では，(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用と，(2) 経験価値の共創舞台としての活用の2つの側面からplace-based brandingの評価指標を設定する[3]。まず，表―1に示すように，醸造所単位で①～③，⑤～⑥を2値（0または1）で点数化し，④⑧⑨は各加算値とする。その後，後述する集計単位ごとに各指標の平均スコアを算出する。

取組み状況計測のために，醸造所ごとに属性情報（都道府県名，市区町村名，醸造所名，醸造開始年，市区町村人口）と，評価指標①～⑨に関するデータから構成される「クラフトビール醸造所DB」を作成する。情報源は，国税庁「酒類等製造免許の新規取得者名等一覧」，総務省「住民基本台帳人口・世帯数（市区町村別）」のほか，クラフトビール情報サイトBeer Cruise，各醸造所のホームページ，新聞雑誌記事を用いる。抽出対象範囲は，1994～2020年12月末時点までに醸造を開始し，かつ営業継続している醸造所（487件）とする。

2. 醸造所立地件数の傾向分析の結果

クラフトビール醸造所の年間立地件数の推移をみると，大きく二つの山とその間の低迷の時期がある（図―2上段）。ここから日本のクラフトビール醸造所の醸造開始時期を，第1期（1994-2001年），第2期（2002-2012年），第3期（2013-2020年）と3区分する。また，立地件数をみると，10件超の都道府県別が首都圏（東京，神奈川，千葉，埼玉），近畿（大阪，兵庫，京都），北海道・東北（北海道，岩手）や北信越（新潟，長野），静岡，沖縄である（図－2下段）。これら13都道府県の醸造所数は296件と全体の61%にのぼる。

3. 集計単位別place-based brandingへの取組み状況の比較分析

(1) 全体傾向

13都道府県の296醸造所による取組み状況の評価結果（平均スコア）を表―2に示した。醸造所の59%が醸造所名やビール名に地域コミュニティの諸特徴を活用している。また，82%がタップルームを設置しているが，地域企業協働（31%）や地域住民交流（18%）を行っている醸造所は多くない。

(2) 醸造開始時期別比較

醸造開始時期区分別（第1期，第2期，第3期）の取組み状況の差を分析する（表―3）。Kruskal-Walis検定（表―3 (2)）より，醸造開始時期間の平均スコアに差が認められるのは，ビール名，ラベル画像，地域コミュニティの諸特徴小計，タップルーム設置，合計である。Wilcoxon-Mann-Whitney検定（表―3 (3) ①②③）より，合計の平均スコアに差があるのは，第1期と第3期のみである。同様にビール名，ラベル画像，地域コミュニティの諸特徴小計では，第1期と第2期，第1期と第3期である。タップルーム設置では，第1期と第3期である。以上より，総じて醸造開始時期の早い醸造所ほど地域コミュニティの諸特徴をビール名やラベル画像に活用している。一方，醸造開始時期の遅い醸造所ほどタップルームを設置する傾向にあるが，地域住民交流や地域企業協働は行われていない。

(3) 都市規模別比較

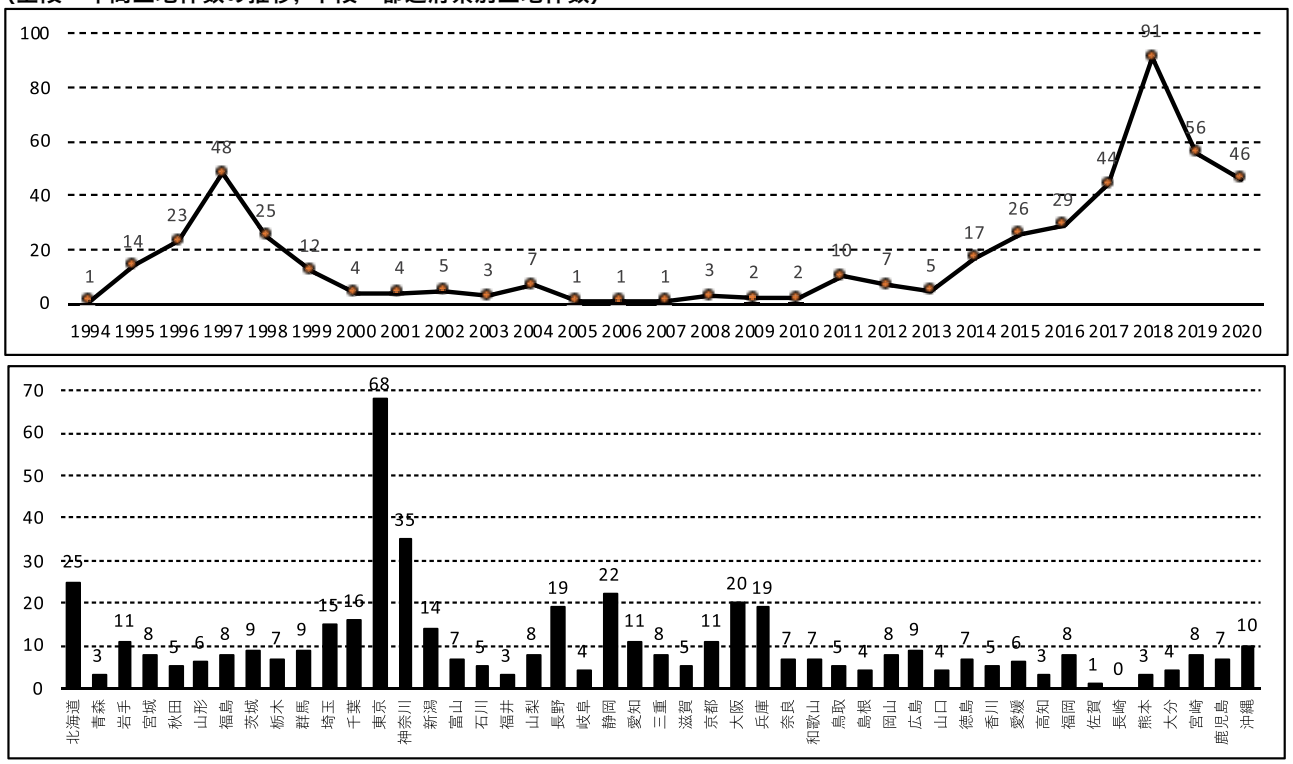
都市規模別（大都市，中都市，小都市）の取組み状況の差を分析する（表―4）。Kruskal-Walis検定（表―4 (2)）より，都市規模別間の平均スコアに差が認められるのは，醸造所名，ビール名，ラベル画像，地域コミュニティの諸特徴小計，地域企業協働，合計である。Wilcoxon-Mann-Whitney検定（表―4 (3) ①②③）より，大都市と中都市との差は認められない。合計の平均スコアの差があるのは，大都市と小都市，中都市と小都市である。同様に，ビール名，ラベル画像，地域コミュニティの諸特徴小計，地域企業協働も大都市と小都市，中都市と小都市である。醸造所名では，中都市と小都市のみである。以上より，総じて小都市ほど醸造所名，ビール名，ラベル画像に地域コミュニティの諸特徴を活用している。また，小都市ほど地域企業協働が行われる傾向にあるが，タップルーム設置や地域住民交流が行われているわけではない。

表－1　place-based branding の取組み状況の評価指標

	評価指標	スコア
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	①地域コミュニティの諸特徴を醸造所名に活用しているか？	(0＝いいえ，1＝はい)
	②地域コミュニティの諸特徴をビール名に活用しているか？	(0＝いいえ，1＝はい)
	③地域コミュニティの諸特徴をラベル画像に活用しているか？	(0＝いいえ，1＝はい)
	④地域コミュニティの諸特徴小計	(①＋②＋③)
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	⑤タップルームやブルーパブを設置しているか？	(0＝いいえ，1＝はい)
	⑥地域住民に対して醸造所見学ツアーを開催しているか？	(0＝いいえ，1＝はい)
	⑦地域企業との協働による製品・サービスを提供しているか？	(0＝いいえ，1＝はい)
	⑧経験価値の共創小計	(⑤＋⑥＋⑦)
	⑨合計	(④＋⑧)

出所）筆者作成。

図―2　クラフトビール醸造所の立地状況（2020 年 12 月末時点）
（上段：年間立地件数の推移，下段：都道府県別立地件数）



出所）「クラフトビール醸造所 DB」より筆者作成。

表－2　日本の醸造所における place-based branding の取組み状況の評価結果

評価指標		スコア
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	①醸造所名	0.5912
	②ビール名	0.5912
	③ラベル画像	0.4020
	④地域コミュニティの諸特徴小計	1.5844
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	⑤タップルーム設置	0.8209
	⑥地域住民交流	0.1824
	⑦地域企業協働	0.3142
	⑧経験価値の共創小計	1.3175
	⑨合計	2.9019
サンプル数		296

出所）筆者作成。

表－3　醸造開始時期別 place-based branding への取組み状況評価
(1) 醸造開始時期別 place-based branding への取組み状況の平均スコア

評価指標		第1期（1994-2001年）	第2期（2002-2012年）	第3期（2013-2020年）
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	①醸造所名	0.6901	0.5500	0.5610
	②ビール名	0.8732	0.6000	0.4927
	③ラベル画像	0.5634	0.3000	0.3561
	④地域コミュニティの諸特徴小計	2.1267	1.4500	1.4098
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	⑤タップルーム設置	0.6901	0.8000	0.8683
	⑥地域住民交流	0.1831	0.3000	0.1707
	⑦地域企業協働	0.2958	0.4000	0.3122
	⑧経験価値の共創小計	1.1690	1.5000	1.3512
	⑨合計	3.2957	2.9500	2.7610
サンプル数		71	20	205

(2) Kruskal-Walis test（醸造開始時期別平均スコアの差の検定）

評価指標		カイ二乗値	自由度	漸近有意確率（両側）
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	①醸造所名	3.778	2	0.151
	②ビール名	31.501	2	**0.000**
	③ラベル画像	10.319	2	**0.006**
	④地域コミュニティの諸特徴小計	19.890	2	**0.000**
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	**⑤タップルーム設置**	11.412	2	**0.003**
	⑥地域住民交流	2.035	2	0.362
	⑦地域企業協働	0.796	2	0.672
	⑧経験価値の共創小計	4.4264	2	0.109
	⑨合計	9.173	2	**0.010**

注）太文字部分は有意水準 0.05 未満を意味する。

(3) ① Wilcoxon-Mann-Whitney test（第 1 期と第 2 期との比較）

	評価指標	Z	漸近有意確率（両側）	効果量（r）
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	①醸造所名	1.162	0.2893	0.1218
	②ビール名	2.754	**0.0100**	0.2887
	③ラベル画像	2.070	**0.0453**	0.2169
	④地域コミュニティの諸特徴小計	2.443	**0.0135**	0.2561
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	⑤タップルーム設置	-0.955	0.4110	-0.1001
	⑥地域住民交流	-1.130	0.3491	-0.1184
	⑦地域企業協働	-0.879	0.4210	-0.0921
	⑧経験価値の共創小計	0.796	0.1213	0.0834
	⑨合計	0.880	0.3833	0.0922

注）太文字部分は有意水準 0.05 未満を意味する。

(3) ② Wilcoxon-Mann-Whitney test（第 1 期と第 3 期との比較）

	評価指標	Z	漸近有意確率（両側）	効果量（r）
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	①醸造所名	1.907	0.0682	0.1148
	②ビール名	5.610	**0.0000**	0.3377
	③ラベル画像	3.056	**0.0031**	0.1839
	④地域コミュニティの諸特徴小計	4.405	**0.0000**	0.2652
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	**⑤タップルーム設置**	-3.380	**0.0012**	-0.2034
	⑥地域住民交流	0.237	0.8563	0.0142
	⑦地域企業協働	-0.258	0.8818	-0.0155
	⑧経験価値の共創小計	-1.840	0.0654	-0.1107
	⑨合計	2.690	**0.0070**	0.1619

注）太文字部分は有意水準 0.05 未満を意味する。

(3) ③ Wilcoxon-Mann-Whitney test（第 2 期と第 3 期との比較）

	評価指標	Z	漸近有意確率（両側）	効果量（r）
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	①醸造所名	-0.094	1.0000	-0.0063
	②ビール名	0.914	0.4832	0.0609
	③ラベル画像	-0.501	0.6382	-0.0334
	④地域コミュニティの諸特徴小計	0.183	0.8627	0.0122
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	⑤タップルーム設置	-0.844	0.4920	-0.0563
	⑥地域住民交流	1.426	0.2189	0.0951
	⑦地域企業協働	0.802	0.4555	0.0534
	⑧経験価値の共創小計	0.796	0.4441	0.0530
	⑨合計	0.478	0.6357	0.0319

注）太文字部分は有意水準 0.05 未満を意味する。

表ー4　都市規模別place-based brandingへの取組み状況評価

(1) 都市規模別place-based brandingへの取組み状況の平均スコア

	評価指標	大都市（東京特別区30万人以上）	中都市（10万人以上30万人未満）	小都市（10万人未満）
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	①醸造所名	0.564	0.5000	0.6979
	②ビール名	0.452	0.5270	0.8229
	③ラベル画像	0.286	0.3378	0.6042
	④地域コミュニティの諸特徴小計	1.302	1.3648	2.1250
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	⑤タップルーム設置	0.865	0.7838	0.7917
	⑥地域住民交流	0.167	0.1757	0.2083
	⑦地域企業協働	0.270	0.2568	0.4167
	⑧経験価値の共創小計	1.302	1.2163	1.4167
	⑨合計	2.603	2.5811	3.5417
	サンプル数	126	74	96

(2) Kruskal-Walis test（都市規模別平均スコアの差の検定）

	評価指標	カイ二乗値	自由度	漸近有意確率（両側）
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	**①醸造所名**	7.446	2	**0.024**
	②ビール名	32.525	2	**0.000**
	③ラベル画像	24.593	2	**0.000**
	④地域コミュニティの諸特徴小計	31.170	2	**0.000**
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	⑤タップルーム設置	2.915	2	0.233
	⑥地域住民交流	0.662	2	0.718
	⑦地域企業協働	6.938	2	**0.031**
	⑧経験価値の共創小計	3.288	2	0.193
	⑨合計	25.597	2	**0.000**

注）太文字部分は有意水準0.05未満を意味する。

(3) ①Wilcoxon-Mann-Whitney test（大都市と中都市との比較）

	評価指標	Z	漸近有意確率（両側）	効果量（r）
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	①醸造所名	0.868	0.4627	0.0628
	②ビール名	-1.018	0.3792	-0.0736
	③ラベル画像	-0.771	0.5248	-0.0558
	④地域コミュニティの諸特徴小計	-0.439	0.6623	-0.0318
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	⑤タップルーム設置	1.492	0.1674	0.1079
	⑥地域住民交流	-0.163	1.0000	-0.0118
	⑦地域企業協働	0.202	0.8698	0.0146
	⑧経験価値の共創小計	0.741	0.4640	0.0536
	⑨合計	-0.127	0.9000	-0.0092

注）太文字部分は有意水準0.05未満を意味する。

(3) ② Wilcoxon-Mann-Whitney test (大都市と小都市との比較)

	評価指標	Z	漸近有意確率 (両側)	効果量 (r)
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	①醸造所名	-2.041	0.0505	-0.1361
	②ビール名	-5.602	**0.0000**	-0.3735
	③ラベル画像	-4.747	**0.0000**	-0.3164
	④地域コミュニティの諸特徴小計	-5.189	**0.0000**	-0.3459
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	⑤タップルーム設置	1.451	0.2028	0.0967
	⑥地域住民交流	-0.791	0.4863	-0.0527
	⑦地域企業協働	-2.294	**0.0308**	-0.1529
	⑧経験価値の共創小計	-1.229	0.2204	-0.0819
	⑨合計	-4.581	**0.0000**	-0.3054

注) 太文字部分は有意水準0.05未満を意味する。

(3) ③ Wilcoxon-Mann-Whitney test (中都市と小都市との比較)

	評価指標	Z	漸近有意確率 (両側)	効果量 (r)
(1) 地域コミュニティの諸特徴の活用	**①醸造所名**	-2.618	**0.0111**	-0.2261
	②ビール名	-4.139	**0.0000**	-0.3575
	③ラベル画像	-3.434	**0.0007**	-0.2967
	④地域コミュニティの諸特徴小計	-4.383	**0.0000**	-0.3786
(2) 経験価値の共創舞台としての活用	⑤タップルーム設置	-0.124	1.0000	-0.0107
	⑥地域住民交流	-0.532	0.6968	-0.0460
	⑦地域企業協働	-2.165	**0.0351**	-0.1870
	⑧経験価値の共創小計	-1.739	0.0836	-0.1502
	⑨合計	-4.142	**0.0000**	-0.3578

注) 太文字部分は有意水準0.05未満を意味する。

IV. 考察と結論

米国クラフトビール業界成長の背景要因から日本を眺めてみると類似する状況にある。(1) 大手ビール会社が極端な市場統合 (市場シェア99%) してニッチ市場が開きつつこと, (2) 1994年に酒税法が改正されていること, (3) 都市環境が均質化し, 地域との絆の希薄化が進んでいることから, ネオローカリズムが生じても不思議ではないこと, (4) ミレニアル世代がクラフトビールを支持層となる可能性が否定できないことである。

そこで, 本稿では米国におけるクラフトビール業界に特有のplace-based brandingを定義し, 日本の主要なクラフトビール醸造所によるその取組み状況を定量的に評価した。その結果, (1) 多くの醸造所が醸造所名やビール名に地域コミュニティの諸特徴を活用していること, (2) 多くの醸造所がタップルームを設置しているが, 地域企業協働や地域住民交流に取組んでいる醸造所は多くないこと, (3) 醸造開始時期の早い醸造所の方が醸造時期の遅い醸造所よりも取組みの度合いが高いこと, (4) 小都市にある醸造所の方が大都市にある醸造所よりも取組みの度合いが高いこと明らかとなった。近時のコロナ禍が地域住民交流や地域企業協働を制約している可能性は否めないが, 今後の日本のクラフトビール醸造所の飛躍は, ニッチ市場の中で徹底して地域に根差し, いかに戦略的にplace-based brandingを実践するかにかかっていよう。

本稿の学術的貢献はplace-based brandingの概念と定義を整理して提示できたこと, 実務的貢献はクラフトビール業界の飛躍の方向性を多少なりとも示せたことにあろう。しかし, 本稿には限界がある。すなわち, 評価指標の情報

源としてwebサイトや新聞雑誌記事を参照したが，それらが必要な情報を十分に提供していなかったり情報が不明確であったりする可能性がある。今後は，インタビューや質問紙調査により，より詳細で正確な情報収集を行い，評価精度を高めていくことが必要と考えている。

注

1) 全国地ビール醸造者協議会による地ビールの定義は以下である。①大資本の大量生産ビールから独立していること，②1回の仕込みが20kℓ以下と小規模で醸造者が目の届く製造を行っていること，③伝統的な製法で製造しているか地域特産品等を原料とした個性あふれるビールを製造し，地域に根付いていること。なお，筆者が日経テレコムで検索した結果，日本経済新聞等に「クラフトビール」という単語が出現するのは2014年からであり，「地ビール」という単語と併用されている。

2) 米国のクラフトビールとは，Brewers Associationが定義するCraft Brewersが製造するビールのことである。Craft Brewersとは，①小規模であること（年間600万バレル以下の生産量），②独立事業者であること，③国税局の許可を得ているビール醸造業者であることの条件を満たす事業者である。

3) Holtkamp, Shelton, Daly, Hiner & Hagelman (2016) は，コロラド州，オレゴン州，テキサス州における合計268のクラフトビール醸造所のwebページ情報を基に，(1) 地元地域の諸特徴の活用状況，(2) 環境の持続可能性の取組み状況，(3) 地域社会への関与状況という3視点からネオローカリズムへの対応状況を評価した。2値スコリングシステム（0 =いいえ，1 =はい）で，醸造所のスコアのインデックスを作成した。その結果，中でも（2）は4点満点中0.32点と最も低かった。なお，Murray & Kline (2015) は，米国では環境面での持続可能性に取り組む醸造所への関心が高まっていると言われている中で，顧客の環境消費（環境対応している醸造所の製品に対して顧客がプレミアム価格を支払う意思の有無）はクラフトビールと醸造所へのブランド・ロイヤルティに対して有意な影響を与えないことを示した。これらの先行研究の成果を踏まえ，本研究では，(2) 環境の持続可能性の取組み状況を指標から外す。

引用文献

BeerCruise（http://beer-cruise.net/）

Bird,S.E.(2002),It makes sense to us,cultural identity in local legends of place, *Journal of Contemporary Ethnography*, 31(5), 519-547.

Brewers Association（https://www.brewersassociation.org/）

Cardinale, S.,Nguyen,B. & Melewar.T.C.(2016), Place-Based Brand Experience, Place Attachment and Loyalty, *Marketing Intelligence & Planning*,34(3),302-317

Carroll,G.R. & Swaminathan,A.(2000),Why the microbrewery movement, *American Journal of Sociology*, 106(3),715-762.

Elzinga,K.G., Tremblay,C.H. & Tremblay,V.J(2015),Craft Beer in the United States- History, Numbers, and Geography, *Journal of Wine Economics*,10(3),242–274.

Flack,W.(1997),American microbreweries and neolocalism : Ale-ing for a sense of place,*Journal of cultural geography*,16(2), 37-51.

Fromm,J.(2014),The Millennial Consumer Craves Craft Beer, Millennial Marketing.（https://www.millennialmarketing.com/2014/01/the-millennial-consumer-craves-craft-beer/）

Holtkamp,C., Shelton, T.,Daly,G., Hiner,C.C. & Hagelman,R.R.(2016), Assessing Neolocalism in Microbreweries, *Applied Geography*,2(1),66-78.

国税庁「酒類等製造免許の新規取得者名等一覧」（https://www.nta.go.jp/taxes/sake/menkyo/shinki/seizo/02/zenkoku.htm）

国税庁（2020）「地ビール等製造業の概況（平成30年度調査分）」

Morgan, J. (2013), Tasting room tips: Build, run and brand your brewery showcase, Retrieved December 22, 2016. (https://www.craftbrewingbusiness.com/businessmarketing/tasting-room-tips-build-run-brand-brewery-showcase/)

Murray,A. & Kline,C.(2015),Rural tourism and the craft beer experience- Factors influencing brand loyalty in rural North Carolina, USA, *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8-9), 1198-1216.

Orth,U.R.,Stöckl,A.,Veale,R.,Brouard,J.,Cavicchi,A.,Faraoni,M.,Larreina,M.,Lecat,B.,Olsen,J.,Rodriguez-Santos,C.& Wilson,D.(2012),Using attribution theory to explain tourists' attachments to place-based brands, *Journal of Business Research*,65,1321–1327.

Reid,N.,McLaughlin,R.B. & Moore,M.S. (2014),From yellow fizz to big biz:American craft beer comes of age, *Focus on Geography*, 57(3), 114-125.

Rytkönen,P.(2014),Place based branding and localized agri-food systems in Cantabria and Gotland. In Rytkönen,P. (eds.) (2014),Food and Rurality in Eupope, Elanders Tryckeri AB.

Schnell, S.M. & J.F. Reese(2003),Microbreweries as Tools of Local Identity. *Journal of Cultural Geography*, 21(1),45-69.

Schnell,S.M. & Reese,J.F.(2014),Microbreweries, place, and identity in the United States, In Patterson,M. and Hoalst-Pullen,N. (eds.) (2014),The Geography of Beer ; Regions, Environment,and Societies,Springer,167-187.

Shortridge, B.G. and Shortridge, J.R.(1998),The Taste of American Place: A Reader on Regional and Ethnic Foods, Rowman & Littlefield Publishers.

Taylor,S.,DiPietro,R.B., So,K.K.F.,Taylor,D.C.& Hudson,S. (2020),Building Consumer Brand Loyalty -An Assessment Of The Microbrewery Taproom Experience, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*,1-24.

Watson,B.(2015),Brewery consolidation is not inevitable, Insights & Analysis, January 28. (https://www.brewersassociation.org/insights/brewery-consolidation/)

全国地ビール醸造者協議会（http://www.beer.gr.jp/local_beer/）

オーラルセッション ― フルペーパー

DX推進に向けた日本のIT技術者育成に関する一考察

― 職業イメージ醸成の視点から ―

東京工科大学 メディア学部 教授
進藤 美希

情報通信医学研究所 主幹研究員
鈴木 重徳

要約

日本のDXを進めるためには，IT技術者育成が急務である。しかし日本ではIT技術者は少なく，職業イメージは悪い。将来のIT技術者候補である日本人学生も，IT業界に対してネガティブなイメージを持っている。一方，グローバルでは，IT技術者に対するイメージは高く年収も高い。本論文では，日本人学生にグローバルな IT技術者の真の姿を教えることで，彼らが，英語に堪能なIT技術者となることを積極的に目標とすることができ，さらに，古い日本のIT業界の慣習にとらわれない，グローバルな活躍が可能となるのではないかと考えた。

上記の仮説を検証するため，2021年に，学生に対しアンケートを行った（N=205）。最初に，現在IT技術者へ持っている志望度，イメージ，継続学習や英語への学習意欲について訊ねた。その後，IT技術者についてのグローバルでの適切な情報を伝え，これにより，学生のIT技術者への志望度が変化するかを調べた。結果，適切な情報提供により，IT技術者への志望度が向上することが示された。

キーワード

IT技術者，先端IT技術者，クリエイティブ，グローバル化

I. はじめに：日本経済の低迷とDXの遅れ

デジタルトランスフォーメーション（DX）は現代のビジネスにおける大きな課題となっている。DXに関する定義は多数ある。Stolterman他（2004）は，DXを「ITの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる（という概念）」であると述べている。また，Weill・Woerner（2018）は「デジタルトランスフォーメーションは技術の問題ではなく，変化の問題である。また起こるかどうかではなく，いつ，どのようにして起こるかという問題である」と述べている。これらのことから，DXとは，仕事への考え方を変えることであるということができる。

日本経済は長期にわたり低迷しているが，その原因の一つはDXの遅れである。2020年のデジタル競争力ランキングにおいて，日本のデジタルやテクノロジーのスキルは63か国中62位である（日本経済新聞，2021）。

II. 日本のIT技術者の現状

日本のDXの遅れを取り戻し，デジタル化を進めるためには，さまざまな対策が必要であるが，IT技術者の拡充は，その中でも重要な課題である。では，現在，IT技術者はどのくらいいるのだろうか。ヒューマンリソシア（2020a）によると，世界のIT技術者数は，推計2,136万5千人であり，国・地域別でみると，1位米国477.6万人，2位中国227.2万人，3位インド212万人，4位日本109万人となっている。人口に占めるIT技術者の割合が高いのは，1位アイスランド，2位スウェーデン，3位エストニアであり，日本は32位である。日本のIT技術者育成事業は十分な成果を上げていない。

また，卒業後IT技術者となる可能性の高い情報通信技術関連を専攻したIT分野の大学等の卒業者数は，世界で年間約151.2万人だった。国別では1位インド55万人，2位米国14.8万人，3位ロシア9.3万人であり，世界の情報通信技術専攻の大学等卒業者の 1/3 以上がインド人である（ヒューマンリソシア，2020b）。

次に, IT 技術者の年収を見てみる。IT 技術者の給与（年収）ランキングでは, 1 位スイス（92,500USドル）, 2 位米国（83,389USドル）, 3 位イスラエル（79,511USドル）で日本は 42,464USドルで 18 位だった（ヒューマンリソシア, 2020c）。また, IT 技術者の平均年収について, 日本経済新聞（2021）は, 30 代エンジニアについては, 日本が 526 万円, 米国が 1238 万円と指摘しており, その待遇には一人当たりの GDP の差以上の開きがある。

III. 日本の IT 技術者の特徴

続けて, グローバルな視野から見たときの, 日本の IT 技術者の特徴や課題について述べる。第一に挙げられることは, IT 技術者として, 情報系, 工学系, 理学系の大学の高等教育をうけていない者が多いことである。グローバルの常識では, IT 技術者の大前提は, 大学で IT やエンジニアリングやそれに準ずる高等教育をうけている者であるが, 日本の IT 業界ではこの常識が成立していない。2014 年の調査によると（IPA, 2015）, IT 技術者の大学での専攻分野は, 情報系 32.5%, 工学系 18.8%, 理学系 10.7% となっており, これらの合計が 62% であることから, 情報系・理工系の大学高等教育をうけていない者は 38% と, 三分の一以上を占めていた。なお IT 技術者を, 先端 IT 従事者（AI・データサイエンス等の先端的な IT 業務に従事する人材）とそれ以外の先端 IT 非従事者に分けてみた 2019 年の調査によると（IPA, 2020）, IT 技術者のうち, 先端 IT 従事者については, 情報系・理工系以外の専攻の者は 37.6%, 先端 IT 非従事者においては, 情報系・理工系以外の専攻の者は 55.8% となっていた。また, 先端 IT 非従事者においては, 高等学校卒 16.8%, 専門学校卒 16.8%, 短大卒 4.8% など, 大学の学士以下の学歴の者が三分の一を占めていた。海外では, 一般に IT 技術者のポジションへの応募には情報系・理工系の学士の学位が必須となっているので, これは日本独特の状況であるといえる。

第二に挙げられるのは, 相対的に, 先端技術に関するスキルが低く, AI・データサイエンス等に関する高いスキルを持つデジタル人材が少ないことである。また, ディレクター, プロジェクトマネージャー, コンサルタント, アーキテクトなどの高給を得らえる職種ではなく, デベロッパー, テスター, オペレータ, サポートデスクなどの低給与の職にとどまっている IT 技術者が多い。一口に IT 人材といってもその職種や求められるスキルはさまざまであり, 年収も異なる。Morgan McKinley（2019）によると, 年収の中央値は, IT ディレクターが 1700 万円であるのに対し, ソフトウエアテスターは 600 万円である。

第三に, 日本の IT 技術者の人材流動性が低いことがあげられる。日本の IT 人材の転職意向は欧米に比べて低く, 保守的で, 需要に対して十分な人材の流動性は生まれていない（井口 2017）。また欧米では, IT 人材が, IT ベンダー, ユーザー側組織の IT 部門, 大学などの異なるセクター間で転職をくりかえすことで, ビジネス経験と技術の幅を広げていく場合も多い。この違いは, 日本ではユーザー側組織の IT 部門の IT 人材で, IT ベンダーや大学等で通用するレベルのスキルを持つものが少ないということとも関連している。

第四に, 日本の IT 産業の構造が, ユーザー企業のシステム開発を元請けのシステムインテグレーターが受注して, 下請け, 孫請けに業務を回す, 多重下請けの受託開発型業界構造となっていることが, IT 技術者の年収を低くしているという事がある。この多重下請け構造のなかで, 日本の IT 技術者の多くは, 発注者のユーザー企業ではなく, 下請け, 孫請けの企業に勤務しているため, 中間マージンが抜かれて, 低賃金になる傾向がある。このため, 先端技術を持ち, 英語に堪能な優秀な IT 技術者は, 流動性が高く, 能力に応じた報酬が得られる IT コンサルティング会社や, 外資系のユーザー企業に集まる傾向がある（日本経済新聞, 2021）。

以上のように, 一般に, 日本の IT 技術者は情報系・理工系の大学高等教育を受けていない者が多く, スキルが低く, 保守的であり, かつ多重下請けの業界構造により搾取されているため, 年収が低いままであると考えられる。

IV. AI・データサイエンス等の先端 IT 従事者の登場

以上述べてきたように，日本の IT 技術者を取り巻く環境は非常に厳しいものであったが，最近では変化も見られる。具体的には，AI・データサイエンス等に関する高いスキルを持つ IT 技術者には，高額の報酬水準を提示する例が増えてきた。IT 技術者が，先端 IT 従事者（AI・データサイエンス等の先端的な IT 業務に従事する人材）とそれ以外の先端 IT 非従事者に分かれてきた，ということもできる。この先端 IT 従事者と先端 IT 非従事者では，スキルアップに対する意識や取り組みが大きく異なることが先行調査からわかっている。先端 IT 従事者が学びを続けているのに対し，先端 IT 非従事者の約 4 割が，新しいスキルの習得は特に必要ではないと感じており，将来自分のスキルが陳腐化することを特に心配していない。2017 年度の国際比較調査では，各国の IT 人材と比較して，日本の IT 人材の勉強時間が最も短いという結果も出ている（経済産業省，2022）。

V. グローバル化の中での日本の IT 技術者

さらに，昨今では，グローバル化に対応して，IT 技術者に対し，英語の能力が求められるようになった。英国に本拠を置く大手人材会社のロバート・ウォルターズ・ジャパンは，英語が話せて専門技術を有するバイリンガル IT 人材の不足は，顕著であると指摘している。英語に対応できるバイリンガル人材の場合は，その価値（年収）が数倍になる傾向にある。IT 人材の分野はスキルや経験，英語力があれば自分自身の働き方を選択する自由度が広がる（井口，2017）。優秀でやる気のあるバイリンガル IT 技術者が増えない要因として，ロバート・ウォルターズ・ジャパンは，日本と欧米では IT 人材の社会的なステータスや待遇が全く異なり，日本では依然として IT 人材に対する社会的な価値が十分に高まっていないことを指摘している（井口，2017）。

日本のビジネスにおいて，日本人だけでは必要な人材，特に英語のできる先端 IT 人材は調達できない状況になっているため，現在では海外の IT 人材をいかに受け入れるかという方向で課題が設定されている。厚生労働省（2020）も中国，韓国，インド，ベトナムから IT 技術者を採用する支援をしている。すでに，日本にオフィスを持つ大手外資（英語を必要とする企業）の IT 部門の社員の多くがインド人をはじめとする外国人になっている。

ところでインド人はなぜ，グローバルに先端 IT の分野で活躍できているのだろうか。第一に，インドでは先端科学振興重視の政策によって，インド工科大学をはじめとする多くの大学で IT 教育が積極的に行われてきたことがある。第二に，インドは多言語他民族国家であり，連邦公用語としてヒンディー語と英語が採用されているため，高い英語力を持つ人が一定以上おり（古田，2002），グローバルに働く機会を求めやすいことがある。第三に，IT 業界はカースト・宗教・人種による差別がなく，資格・スキル・実績を公平に評価しそれが直接待遇に反映されやすい仕組みがあるため，人材が集まりやすいことがある（伊藤，2007）（吉田・柳川，2011）。第四に，Google，Microsoft，Adobe，Nokia はじめとする世界のトップ企業の CEO，CIO，CTO として活躍する IT 技術者出身の経営者が，IT 技術者へのイメージアップとなっていることも指摘されている（武鑓，2018）。

VI. 職業としての IT 技術者の世界におけるイメージと日本におけるイメージの乖離

グローバル化に適応した IT 技術者の活躍の可能性は高いということができる。それにともない，日本以外の各国では，IT 技術者に対するイメージ，評価は高い。

ここで，世界における IT 技術者に対するイメージを見てみよう。最初に，アメリカについて確認する。世界的な IT 企業が多く，IT 技術者の人口も多いアメリカでは，職業としての IT 技術者へのイメージ，評価は高い。2015 年には，CNNMoney のサイトの「Best Jobs in America」で Software Architect（ソフトウエアアーキテクチャ設計技術者）が 1 位となった（CNN，2015）。U.S.News による就職 / 転職情報のサイト「Best Job in America」（U.S.News，2021）における，2021 年の人気職種では 2

位がSoftware Developer（ソフトウェア開発技術者），8位がData Scientist（データサイエンス技術者）であった。

さらに，GAFAをはじめとした巨大テクノロジー企業や，TESLA，Netflixといった先進的な成長企業の創業者や経営者が，元々プログラマーやIT技術者であることは，米国においては広く知られておりIT技術者は高く評価されている。

次に，インドについて確認する。前述のとおり，世界中にIT技術者を提供しているインドにおいては，「Top 10 Highest Paying Jobs in India 2021」の中で，1位の医師についで，2位から5位までをIT技術者が占める結果となっている（Gurmukhani, 2021）。

最後に，日本について確認する。大学生おける人気の職種調査（マイナビ，2017）を見ると，第1位　事務・管理系，第2位　医療・福祉系，第3位　技術・研究系，第4位　専門系（警察官，保育士，アナウンサー，公務員など），第5位　クリエイティブ系（編集，デザイナーなど），第6位　IT系（プログラマー，エンジニアなど），第7位　企画系（広報，商品開発など），第8位　営業系，第9位　販売・サービス系（店長，客室乗務員，美容部員など），第10位　金融系となっており，IT技術者の人気は必ずしも高くない。

さらに，日本人学生は，IT業界に対して「仕事の内容がわかりにくい」「仕事に誇りを持っている人が多くない」というイメージを持っている。これに対しインド人学生は，IT業界に対して「仕事内容がわかりやすい」「仕事への誇り持っている人が多い」というイメージを持っていた。さらに，インド人学生はIT業界に対し「給与が他の産業に比べ 2 倍程度高い」「グローバルに欧米の先進国で働く機会が広がる」というイメージがあり，学位やスキル・資格という参加資格を得てIT業界に入れば，明るい未来がひらけ，生涯にわたり個人価値を高めていけると考えている（吉田・柳川，2011）。アメリカ等の有名企業の経営陣として活躍するIT技術者出身のインド人が多いことも影響していると思われる。

日本人学生はIT業界に対してネガティブなイメージがあるのにくわえ，内向き志向で実用的なコミュニケーションツールとしての英語を学んでいない。そのため，たとえ，IT技術者になったとしても，本来グローバルなIT業界がもつポテンシャル，すなわち，先端技術と英語を駆使してグローバルに活躍することで自由に転職して個人価値を高め，高給を得るという可能性が高まらない。そして日本国内IT業界の下請け多重構造のなかで，低い技術レベルに甘んじ，先端技術を学ばず英語ができないこともあって，好条件の転職もできず，低い給与にとどまる状況に留まりがちである。これによりさらに，IT業界のイメージは日本では悪くなっている。

VII. 本論文における問題提起と仮説の提案：グローバル IT 人材の必要性

本論文ではこうした状況を放置せず，改善することを提案する。ここでは，日本人のＩT技術者の先端化，グローバル化をはかるにはどうしたらよいかという課題を設定する。その第一歩として，将来のIT技術者候補である日本人学生の意識を調べ，彼らに対し，どのようにアプローチをしたらよいかという課題を設定し検討した。

まず言えることは，平均的な日本人学生は，これまで述べてきたようなIT業界の現状やIT技術者の現状についてグローバルな視点での知識がなく，漠然としたイメージのみでIT技術者を見ているということである。ゆえに，本来のIT技術者のイメージを教え，先端IT技術者になることで得られるメリットを教え，英語の重要性を教えることで，態度変容（IT技術者への志望の度合いや，先端IT技術や英語学習への意識の変化）を起こせるのではないかと考えた。以上のことから，以下に仮説の詳細を述べる。

（仮説1）「クリエイター」：将来のIT技術者候補である日本人学生に対し，IT技術者とは，つらく，誇りの持てない職業ではなく，クリエイティブなクリエイターであり，誇りを持てる職業である，というイメージをあたえれば，IT技術者となることを積極的に選択するようになる。

ここでいうクリエイターとは，Florida（2002）が指摘したクリエイティブクラスに属する人を意味する。クリエイティブクラスの特徴は，新しいアイデア，新しい技術，新しいビジネス

モデル，新しい文化様式を提案し，実現することで，これまでは誰も考えもしなかった突破口を開き，全く新しい世界，ビジネスを切り開き，人間に進歩をもたらすことである。もともとFloridaは，IT 技術者をクリエイティブクラスに分類している。しかし，日本ではそのようにはとらえられていない。IT 技術者をクリエイティブクラスの，クリエイターと考える必要があるが，日本ではそうではない。ここを変革する必要がある。

（仮説 2）「先端 IT 技術者」: 将来の IT 技術者候補である日本人学生に対し，AI・データサイエンス等に関する高いスキルを持つ先端 IT 技術者になり，その先も学び続ければ，年収が 3 倍になることも可能で，高い社会的地位をえられることを教えれば，先端IT人材を積極的にめざすようになり，学びを続けるようになる。

（仮説 3）「英語力」: 将来の IT 技術者候補である日本人学生に対し，下請けのIT企業に勤務することがIT 技術者の年収を低くしているが，英語を学び身に着ければ，高い報酬が得られるITコンサルティング会社や，外資系のユーザー企業に容易に転職することができ，年収が 3 倍になることも可能であることを教えれば，グローバルで活躍できるIT 技術者への志望が高まり，英語を積極的に学ぶようになる。

VIII. 仮説検証；アンケート

上記の仮説を検証するため，2021 年 7 月 20 日に，東京工科大学メディア学部 3 年生のデジタルマーケティング論受講者 281 名に対して，アンケートを行った。回答数（N）は 205 であり，回答率は 73% であった。なお，同学部では，IT 技術やメディア技術を教えており，大学卒業後は IT 業界に就職する学生が多い学部であり，2020 年度においては，卒業生の 57% が情報通信業に就職している（東京工科大学，2021）。アンケートの設問は，5 段階の選択式として，各設問への回答を志望や意向の高さに応じて，1（=全くない）から 5（=大変ある）のスコアに数値化して統計的に分析した。

最初に，IT 技術者になりたいと思っているかを確認した（初期志望度）。その後，IT 技術者について，上記の仮説に基づき，IT 技術者のクリエイター，先端技術者，英語力に関するイメージについて，グローバル視点での適切な知識を伝えた。これにより，IT 技術者への志望の意識が変化するかを調べた（情報提供後志望度）。情報提供後の志望度のスコアの変化は（志望度変化），各仮説で，平均して 0.48 - 0.65 増加した（表 1）。

さらに，仮説 1 については情報提供の前後で，志望度の分布が顕著に変化した（図 1）。

IX. 考察

本論文では，上記のように，大学生にアンケートを行い，以下の仮説を検証した。その検証結果について考察する。

仮説 1「クリエイター」については，情報提供後，平均して 0.49 の志望度スコア上昇がみられた。また志望度の分布がはっきりと変化し，志望度の高まりがみられた。（図 1）

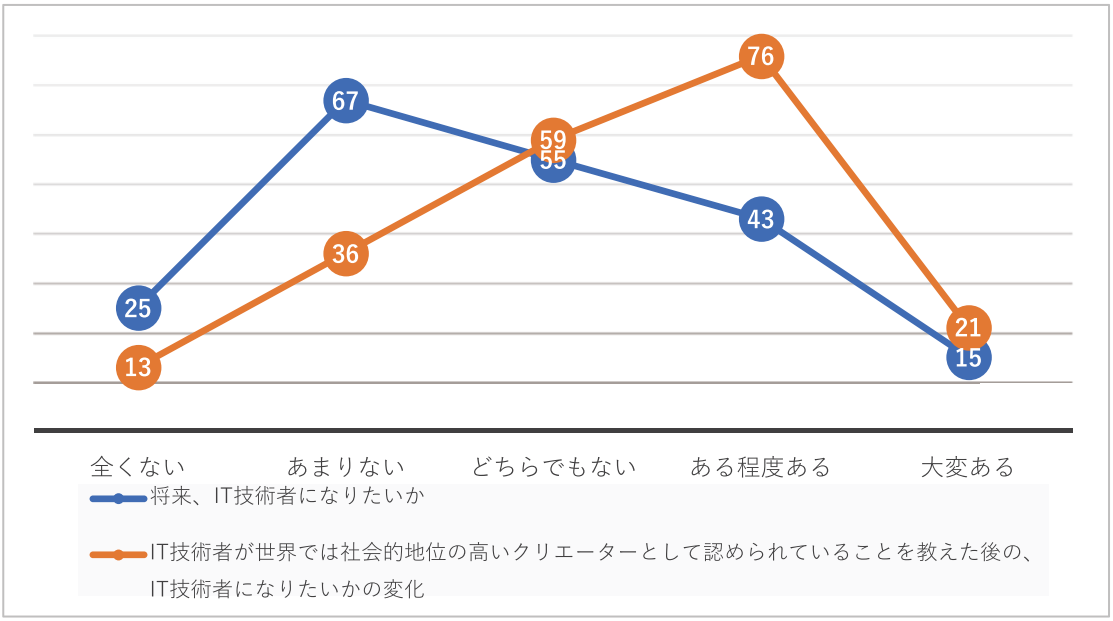
仮説 2「先端 IT 技術者」については，情報提供後，平均

表 I　アンケート結果　情報提供後の IT 技術者志望度の変化

n=205	初期志望度 のスコア平均 *1	情報提供後志望度 のスコア平均 *2	志望度変化 の平均 *3	志望度変化が負 となった人数 *4
仮説 I	2.79	3.27	0.49	14
仮説 2		3.26	0.48	19
仮説 3		3.43	0.65	27

*1　初期志望度のスコア平均 == IT 技術者への初期志望度の 5 段階スコアの平均
*2　情報提供後志望度のスコア平均 == 各仮説に応じた情報提供後に変化した志望度の 5 段階スコアの平均
*3　志望変化の平均 == 情報提供後志望度のスコアと初期志望度のスコアの差の平均
*4　志望変化が負となった人数 == 情報提供後志望度のスコアと初期志望度のスコアの差がマイナスとなった人数
（出所）筆者作成

図 I　アンケート結果　IT 技術者への志望度の分布の変化　仮説 I（単位：人）



（出所）著者作成

して 0.48 の志望度スコア上昇がみられた。

仮説 3「英語力」については，情報提供後，平均して 0.65 の志望度スコア上昇がみられた。

以上のように，今回は，すべての仮説について，適切な情報提供によって，IT 技術者へのイメージがあがり，志望度がアップする傾向が示された。一方，仮説 1 にくらべて，仮説 2，仮説 3 は，志望度変化が負となる（志望度が下がる）人数が増加した。すなわち，仮説 2，3 の情報は，先端技術の継続学習や，英語力向上の努力が求められる情報であり，それによって「怖気付いた」学生が一定数いたと，推定された。これは，とくに，初期志望度が高い層における，英語力で顕著であり，英語力への自信の不足あるいは，英語力向上への負担感が示唆された（表 1）。

X. まとめと今後の課題

本論文では，日本の DX を進めるためには，IT 技術者育成が急務であるという問題意識に基づき，研究を進めた。日本では IT 技術者数は需要を満たしておらず，職業イメージは悪い。将来の IT 技術者候補である日本人学生も，IT 業界に対してネガティブなイメージを持っている。しかしグローバルでは，IT 技術者に対するイメージは高く，年収も高い。そこで日本人学生に，IT 技術者の真の姿の情報を提供することで，グローバルな IT 技術者を増加させることを意図した。

上記の仮説を検証するため，2021 年に，学生にアンケートを行った（N=205）。現在，IT 技術者へ持っているイメージ，継続学習や英語への学習意欲について尋ねた。その後，3 つの仮説にもとづいた IT 技術者について適切な知識を伝え，これにより，学生の IT 技術者への態度が変化するかを検討した。結果，適切な職業イメージにつながる情報を提供することで，IT 技術者への志望度スコアの平均がアップすることが示された（0.48 - 0.65）。また，英語力が必要となるグローバルな技術者への志望度を問う仮説 3 の設問では，初期の志望度が高い層において，志望度スコアが減じる場合があり「怖気付いた」と推定される傾向がみられた。

今後はこれらの課題を引き続き，研究していきたい。

引用文献

CNN (2015). "Best Jobs in America" *CNNMoney*, https://money.cnn.com/pf/best-jobs/2015/list/index.html（2021 年 8 月 9 日参照）

Florida, Richard. (2002), *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books（井口典夫（訳）(2008).『クリエイティブ資本論』ダイヤモンド社）

Gurmukhani, Nation. (2021). "Top 10 Highest Paying Jobs in India 2021", *upGrad blog*, https://www.upgrad.com/blog/top-10-highest-paying-jobs-in-india/（2021 年 8 月 9 日参照）

IPA（2015）.「IT 人材白書 2015」『独立行政法人 情報処理推進機構』https://www.ipa.go.jp/files/000045391.pdf（2021 年 8 月 9 日参照）

IPA（2020）.「IT 人材白書 2020」『独立行政法人 情報処理推進機構』https://www.ipa.go.jp/files/000085255.pdf（2021 年 8 月 9 日参照）

Morgan McKinley (2019).「2019 年 IT 給与ガイド」『Morgan McKinley』https://www.morganmckinley.com/jp-ja/article/2019%E5%B9%B4-IT-%E7%B5%A6%E4%B8%8E%E3%82%AC%E3%82%A4%E3%83%89（2021 年 8 月 9 日参照）

Stolterman, Erik. and Fors, Anna Croon. (2004). "Information Technology and The Good Life", *Umea University, Information Systems Research Relevant Theory and Informed Practice*, IFIP TC8/WG2 2004

U.S.News (2021). "Best Jobs in America 2021", *U.S.News*, URL; https://money.usnews.com/careers/best-jobs/rankings/the-100-best-jobs（2021 年 8 月 9 日参照）

Weill, Peter. & Woerner, Stephani L. (2018). *What's Your Digital Business Model?*, Boston: Harvard Business Review Press.

伊藤洋一（2007）.『IT とカースト　インド・成長の秘密と苦悩』日本経済新聞社 .

井口裕右（2017）.「日本の IT 人材不足, HR のプロはどう見ているか -- ロバート・ウォルターズに聞く」『CNET Japan』https://japan.cnet.com/article/35106575/（2021 年 8 月 9 日参照）

経済産業省（2022）.「我が国における IT 人材の動向」『経済産業省』令和 3 年 2 月 4 日 https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_jinzai/pdf/001_s01_00.pdf（2021 年 8 月 9 日参照）

厚生労働省（2020）.「海外 IT 人材採用・定着ハンドブック」『厚生労働省』2020 年 3 月 https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000617377.pdf（2021 年 8 月 9 日参照）

武鑓行雄（2018）.『インド・シフト』PHP 研究所

東京工科大学（2021）.「就職状況」『東京工科大学』https://www.teu.ac.jp/employment/013369.html（2021 年 8 月 9 日参照）

日本経済新聞（2021）.「名ばかり CIO, 場当たり DX」『日本経済新聞』2021 年 7 月 13 日朝刊 p13

ヒューマンリソシア（2020a）.「92 カ国をデータで見る IT エンジニアレポート」『PRTIMES』https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000995.000005089.html（2021 年 8 月 9 日参照）

ヒューマンリソシア（2020b）.「IT 分野の卒業者数インドが 1 位, 日本は 9 位で減少傾向」『ICT 教育 NEWS』https://ict-enews.net/2020/07/03resocia/（2021 年 8 月 9 日参照）

ヒューマンリソシア（2020c）.「世界の IT 技術者の給与ランキング」『ヒューマンリソシア』https://git.resocia.jp/info/post-developers-around-the-globe-survey-salary/（2021 年 8 月 9 日参照）

古田善也（2002）.「アジアの IT 人材育成―インド: IT によって頭角を現し始めた国際競争力」『情報管理』44（10）, pp695-695.

マイナビ（2017）.「大学生に聞いた! 人気の業種・職種ランキング!」『マイナビ』https://gakumado.mynavi.jp/gmd/articles/49648（2021 年 8 月 9 日参照）

吉田賢一・柳川元信（2011）.「インドの IT 技術者教育の状況報告」『情報システム学会第 7 回全国大会・研究発表大会論文集 2011』, 一般社団法人情報システム学会, pp1-5

オーラルセッション ― フルペーパー

モーニングルーティンはなぜ普及したのか

― 概念図と事例研究による現代版儀式の再構築 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科
岸 夏希

要約

消費者の変化と多様化が増大する時代において，過去に有効であった大量生産大量消費型のマスマーケティングから脱却し，1人1人の興味や関心に合わせてパーソナライズ化する動きが進んでいる。一方で，パーソナライズ化は，ビッグデータやAIを活用した個々の消費者に対する細やかな施策が求められるため，多くの企業にとって挑戦的な課題である。

そこで本稿では，発想を転換し，パーソナライズ化からマス化への逆現象に注目する。その逆現象とは，個々の消費者が習慣として行っていた行動が，SNS等の媒体を介して，より多くの消費者の間で認知され，共有され，意識的な行動として実践されるという現代版儀式の出現である。

本稿では，マクラッケン（1988）の議論を参考に，ハーゲンダッツ・こんまりメソッド・開封の儀・モーニングルーティンという4つの事例に基づき，習慣と儀式の違いを明確にした概念図を提示する。考察の結果，各象限を移行しつつ，個人の儀式化をうながすことの有効性が示唆された。現代版儀式の再構築によって，パーソナライズ化の時代においても，消費者主導・企業主導を問わず，より効果的・効率的なマーケティングが行える可能性がある。

キーワード

儀式，習慣，意識化，神聖化，マクラッケン

I. はじめに

昨今，YouTubeやウェブ上のメディアで，モーニングルーティンの動画や記事が頻出している。モーニングルーティンを直訳すれば「朝の習慣」であるが，その習慣は特別な意味を持ち，SNS等でシェアされ，多くの人々の興味を惹き，実行する人も増えている。

広告代理店のBBDOワールドワイドは，こうした朝の儀式的習慣を「出陣の儀」と呼び，消費者がその儀式的習慣の中で用いるブランドを「強固なブランド（fortress brands）」と称している。同社の調査によれば，いったん習慣化されると，消費者は別のブランドに変えようとしない傾向があるという[1)]。

本稿は，消費者の習慣化された行動が，いつ，どのように儀式へと変容するのか，それが個人から集団へといかに拡散し，より公的な儀式として成立するのかを明らかにする。それによって，パーソナライズとマスを両立させ，強固なブランドを構築しうる新たなマーケティングのあり方を探求することを目的としている。

パーソナライズ化されたマーケティングは顧客経験の向上には有効である。しかし，ビッグデータやAIの活用が進まず，課題を抱える企業も多い。それに対して本稿では，個々の消費者が行う習慣の公的な儀式化，すなわちパーソナライズ化からマス化への逆現象に注目する。次節では，習慣と儀式に関する先行研究をレビューする。

II. 習慣と儀式の違い

Duhigg（2012）によると，習慣形成とは，一連の行動を無意識に行える慣例に変えることである。脳の基底核は，習慣にバトンタッチすることで労力を節約でき，習慣化することで，複雑な作業も機械的にこなせるようになる。習慣化のプロセスは，きっかけ・ルーチン・報酬という3段階のループで構成され，時間とともに，このループが無意識に生じるようになる。これが習慣である。Duhigg（2012）は，P&Gのファブリーズの例を挙げ，悪臭を消すという機能の訴求ではなく，掃除後に楽しむ良い香りへの欲望を報酬として位置付ける

ことで，習慣化に成功したことがファブリーズのヒットにつながったと述べる。

一方，儀式を学問的に定義することは難しい（Bell, 2009）。Belk et al.（1989）は，儀式を神聖なるものの前で人間がいかに振る舞うべきかを規定した行動のルールと述べている。McCracken（1988）は，消費者行動における儀式は，消費者がモノから文化的な意味を引き出す手段と定義し，所有・手入れ・剝奪・贈与の4つの儀式が存在すると論じている。

これらの先行研究を参考に，習慣と儀式の違いを整理した（図表-1）。いずれも反復行動であるが，習慣は無意識化し，儀式は意識的に繰り返す点が異なる。また，習慣は個人的な意味付けによって神聖化する必要がある。神聖化とは，普通の物やイベント，人物に神聖な意味が付与されることである（Belk et al., 1989）。一方，儀式はもともと神聖なものであり，神聖化の必要性はない。さらに，習慣は大胆な修正が可能であるが，儀式は困難である。習慣はループの切り替えで修正できるが，儀式には文化的な意味が付与されるためである。

III. 現代版儀式の構築に関する概念図

図表-2は，無意識的な行為である習慣から，意識的な行為である儀式に移行するプロセスを，公的な場合（オフィシャル）と私的な場合（パーソナライズ）に分け，4類型で整理した現代版儀式の構築に関する概念図である。それぞれの象限は，私的儀式・公的儀式・公的習慣・私的習慣に分類される。習慣から儀式へは「神聖化による意味付け」によって移行し，私的から公的へは「マス化」によって移行する。

習慣には，公的習慣と私的習慣がある。公的習慣としては，Duhigg（2012）が例示した，自動車にエンジンをかける例がわかりやすい。車にエンジンをかける際，多くの人が複雑な操作を公的なマニュアル通りに無意識に実行している。

歴史を遡ると，儀式は，通過儀礼や宗教儀礼のように公的な側面が強い。現代版儀式は，最初はパーソナライズ化された形で始まるが，マス化を実現し，私的儀式から公的儀式に移行することによって，より多くの消費者に受け入れられ，長期的に持続する可能性が高まる。

また，習慣や儀式には，国や文化の違いや時間軸の違いが影響する。そのため，現代版儀式の構築にも，対象となる消費者の属する文化・時代において有効な規範や文脈の生成が必要である。そのきっかけは企業主導と消費者主導のいずれの場合もあり得るが，その移行を安定化させ，加速化させるには，企業のマーケティング活動が有効となる。

次節では，この概念図を基に，4つの事例（ハーゲンダッツ・こんまりメソッド・開封の儀・モーニングルーティン）を分析し，習慣の儀式化がどのように行われたのかを述べる。

IV. 現代版儀式化の事例分析

1. 事例1：ハーゲンダッツ

2016年2月，ハーゲンダッツのテレビCMで「小さな儀式」という言葉が使用された[2)]。その内容は，次のとおりである。まず，夜景の見える風呂場で湯船に浸かった女優が静かに泣いている。そこに「へこんだ私を立ち直らせる小さな儀式」とナレーションが入り，ハーゲンダッツを食べて少し微笑む。そして最後に「幸せだけで，できている」というハーゲンダッツのブランドメッセージが文字とナレーションで入るのである。

図表―1 習慣と儀式の違い

	反復行動	神聖化の必要性	行動の大胆な修正
習慣	無意識的	あり	可能
儀式	意識的	なし	困難

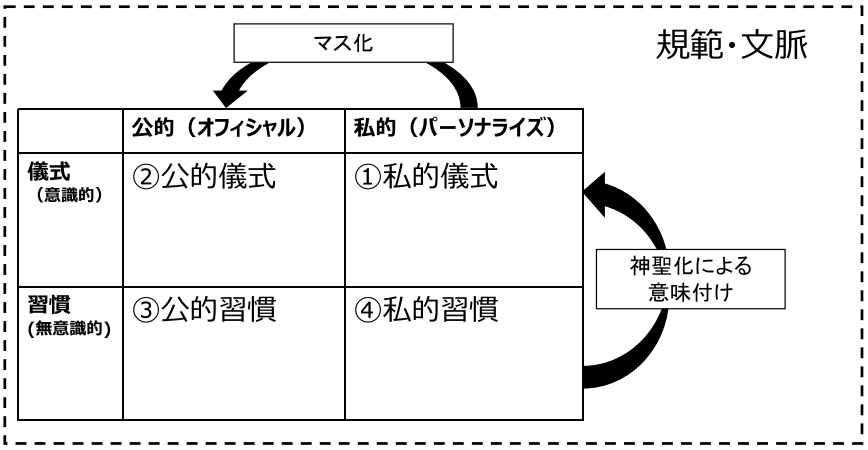
出所：筆者作成。

桶谷（2020）によれば，このテレビCMのキーワードは儀式化である[3)]。ハーゲンダッツを単なるアイスクリームとして食べるのは無意識の行為であるが，それでは価格の安い商品でも代替が効いてしまう。特別な贅沢感のあるアイスクリームとして選ばれる商品になるためには，それを消費することで立ち直りたい，頑張った自分を労わりたい等，個人個人の意味付けに必要な固有の商品として意識されることが重要である。

他にも，ハーゲンダッツのテレビCMには，食べる前にスプーンをお湯につけて温める，スプーンを磨く等，食べる前の準備行動を提案するものが多い。この一連の流れは，消費者が目指す気持ち，たとえば，幸せに浸るといった報酬を得るための手順が決まった神聖な儀式であり，その流れの中にハーゲンダッツがあることを消費者に訴えている。

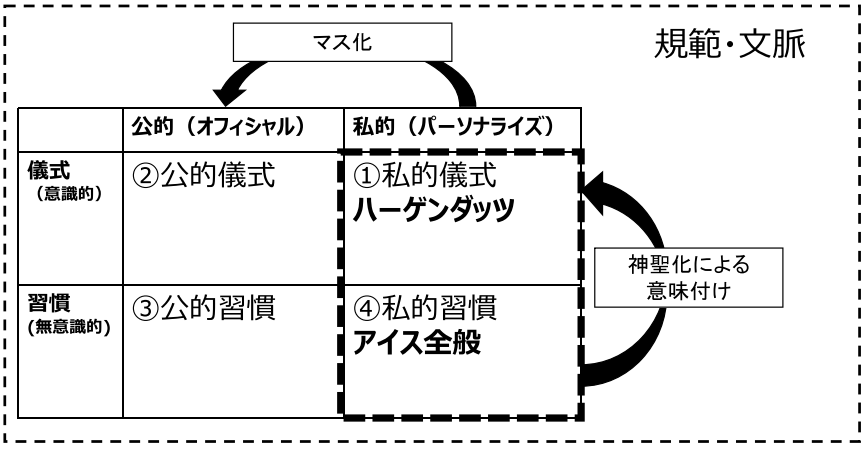
以上のことを現代版儀式化の概念図に当てはめると図表-3のようになる。この事例では，湯船に浸かりアイスを食べるという習慣が，ハーゲンダッツという商品を通じて，幸せをもたらす神聖化させた儀式へと移行している。そして，この移行は，儀式という言葉を使った企業側のテレビCMがきっかけとなっている。ただし，この儀式を消費者がSNSで発信するといった傾向はなく，公的な儀式に移行しているとは言えない。

図表―2 現代版儀式の構築に関する概念図



出所：筆者作成。

図表―3 ハーゲンダッツの現代版儀式化



出所：筆者作成。

2. 事例2：こんまりメソッド

第2の事例は，近藤麻理恵氏が独自に編み出した片づけ法「こんまりメソッド」である[4]。彼女の初の著書は世界40ヶ国以上に翻訳出版され，シリーズ累計1,000万部を超える世界的ベストセラーになった。さらに，2019年にはNetflixで番組を持ち，190か国以上でそのメソッドが放映されている。

世界的に成功した彼女の片づけメソッドだが，この事例においても現代版儀式化が生じている。公式サイトによると，こんまりメソッドとは「片づけをすることで，人生を変える」メソッドである。その特徴は，残すものを「ときめくかどうか」の基準で選び，片づけを通して自分の内面をみつめ，自分が大切にしている価値観を知ることにある。内面や価値観に結び付けることによって，散らからない家をキープできるだけではなく，キャリアや人間関係など，人生における全ての選択において大きな変革をもたらすのだという。

彼女のメソッドは，消費者が片付ける対象物を1つ1つ手にとり，触った時の「ときめき」を取捨選択の判断基準としている。ときめきは無意識ではなく，意識的なものである。つまり，こんまりメソッドでは，片づけを通じてモノに独自の意味を与え，あるいは手放すことで，消費者は無意識化していた習慣を意識し，自分の価値観を再発見する。これは，片づけという単なる私的習慣に意味を与え，神聖化することで，私的儀式へ昇華させた事例である。

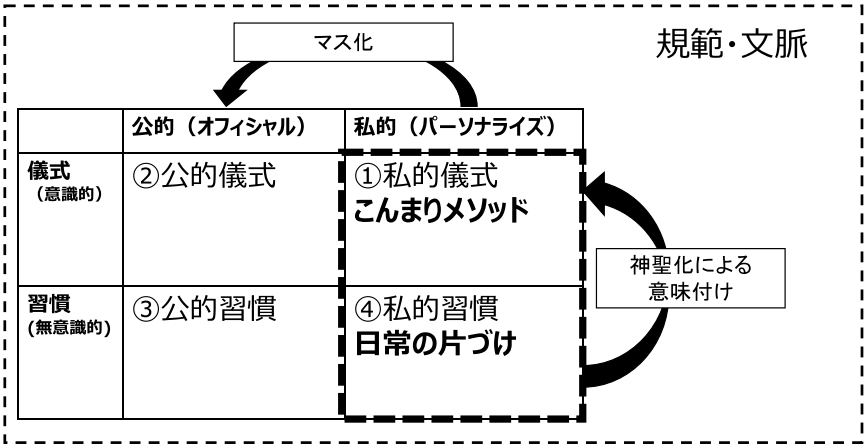
こんまりメソッドは，近藤氏自身が発信し，日本のみならずアメリカをはじめとする他国の多くの人々に受け入れられて成功を収めた。言い換えれば，こんまりメソッドの現代版儀式化を成立させた規範や文脈には，国や文化を超えた広がりがあった（図表-4）。

3. 事例3：開封の儀

開封の儀とは，パソコン，携帯電話，家庭用ゲーム機などの購入した商品を，特別な意味を持って開封したり，その様子をブログや動画で公開したりすることである[5]。例えば，アップルの新商品を発売日に購入し，パッケージを開封する様子を動画で公開するような行為である。その対象は，高級品・新作ガジェットからトレーディングカードまで多様であり，1億以上の再生回数に達する動画もある。個人だけではなく，任天堂などの企業も自社のYouTube公式アカウントで，開封の儀を新製品の披露に活用する事例も見受けられる。

図表-5に示したとおり，事例2の「こんまりメソッド」は2015年から検索頻度が増加しているのに対し，「開封の儀」はより早い段階の2011年から出現していることがわかる。

図表―4 こんまりメソッドの現代版儀式化

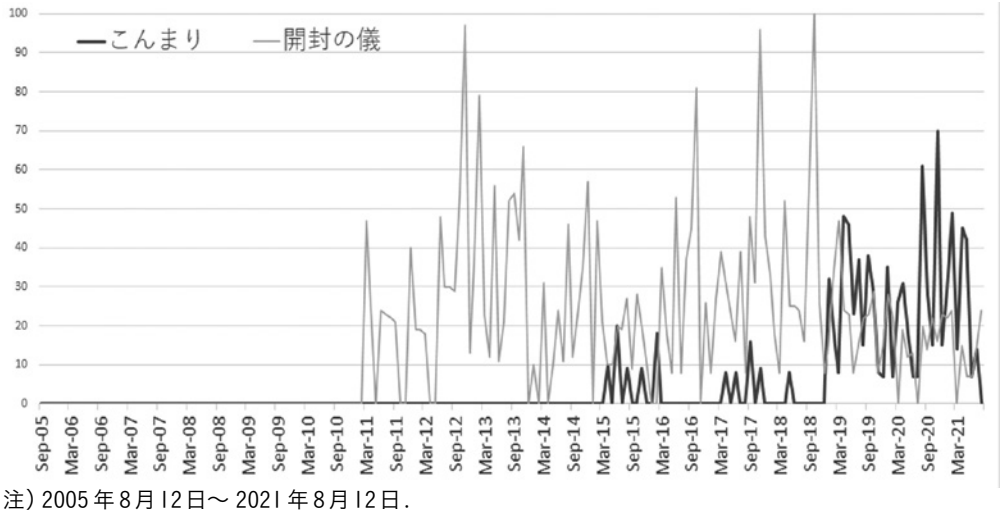


出所：筆者作成。

「開封の儀」の本来の意味を調べると，奈良県東大寺の正倉院で毎秋執り行われる儀式に辿り着く。奈良時代の天皇の遺品や宝物を集めた正倉院では，年に1度，宝庫の封を解く儀式が執り行われた。これが「開封の儀」である。手順の決まった一連の儀式は厳かな宗教行事であり，公的儀式である。それが，2010年以降，個人の動画投稿やSNSやブログでのシェアを介して，世俗的に広まったものが現代の「開封の儀」といえる。

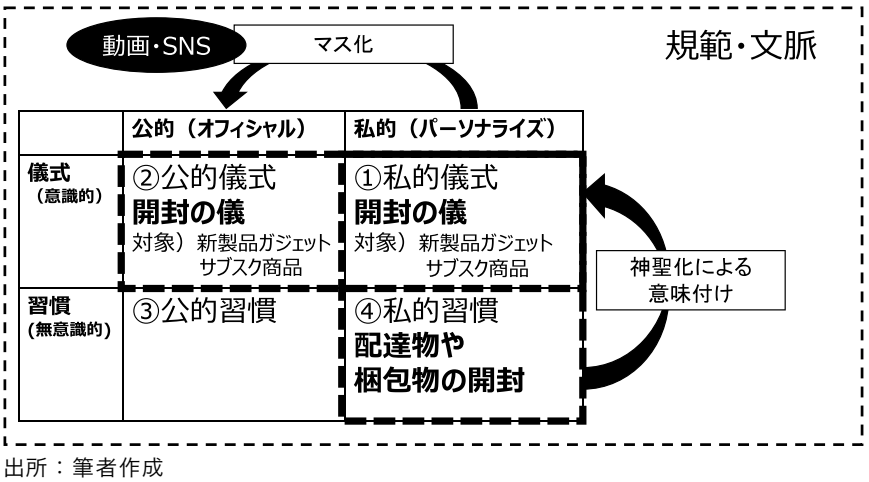
開封の儀では，私的習慣から私的儀式の神聖化が生じている。たとえば，洋服のサブスクリプション型シェアリングサービスのAir Closetの場合，どのような服が届くかは開けてみるまでわからない。同社の専用アプリでは，商品が届いてから画面のボタンを押すように指示され，それを押して初めて服の解説が見られる。Air Closetは，中身の分からない商品を開封する顧客の期待やワクワク感・驚きを巧みに演出している。これは，開封という習慣に特別な意味を持たせる神聖化によって，私的習慣から私的儀式化を行った事例といえる。さらに，この儀式はSNSでシェアされ，私的儀式が公的儀式へと拡張していく（図表-6）。

図表―5 Google Trendsにおける「こんまりメソッド」と「開封の儀」の出現率



注）2005年8月12日～2021年8月12日.
出所：Google Trendsにより筆者作成。

図表―6 開封の儀の現代版儀式化



出所：筆者作成

4. 事例4：モーニングルーティン

最後の事例はモーニングルーティンである。朝の習慣を意味するモーニングルーティンはYouTube等の動画サイトを中心に話題となり，2016年から検索数が増え，2019年後半に流行した。2020年1月には一時的に「朝活」をも超えるトレンドとなった（図表-7）。

モーニングルーティンには，著名人の動画を視聴者が疑似体験し，憧れの著名人が朝必ず行う行動や使用している製品を視聴者が模倣する可能性が期待できる。一方，一般のYouTuberの動画も多く，その場合，視聴者は生活に取り入れたい知恵を学んでいる。

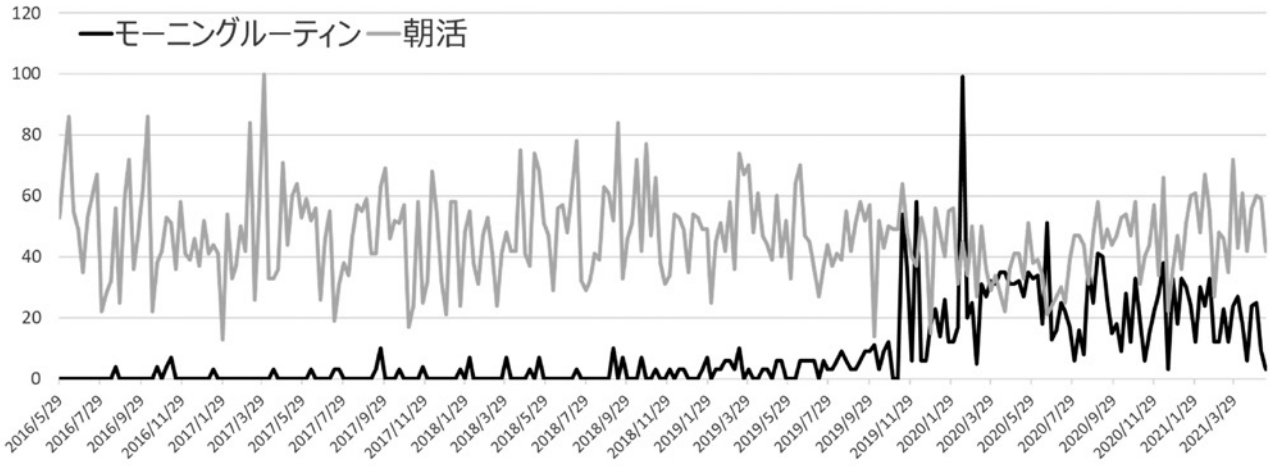
モーニングルーティンの事例では，動画投稿者が意識的なルーチンである儀式をシェアし，それを見た視聴者が一部のルーチンを意識的に取り入れる2段階構造となっている。つまり，投稿者の私的儀式が共有されることによって，視聴者は影響を受け，それまでは私的習慣であった行為が意味付けされ，意識的な私的儀式へ移行するのである。さらに，それがシェアされて広がり，私的儀式から公式儀式の段階へと移行していく。以上のプロセスをまとめたのが図表-8である。

V. おわりに

本稿では，習慣・儀式と公的・私的の組み合わせによる4類型で現代版儀式化のプロセスを整理した概念図を提案した。さらに，4つの事例を用いて，その概念図の有効性を検証し，私的習慣から私的儀式，さらには公的儀式への移行の重要性を指摘した。事例分析の結果をまとめたものが図表-9である。

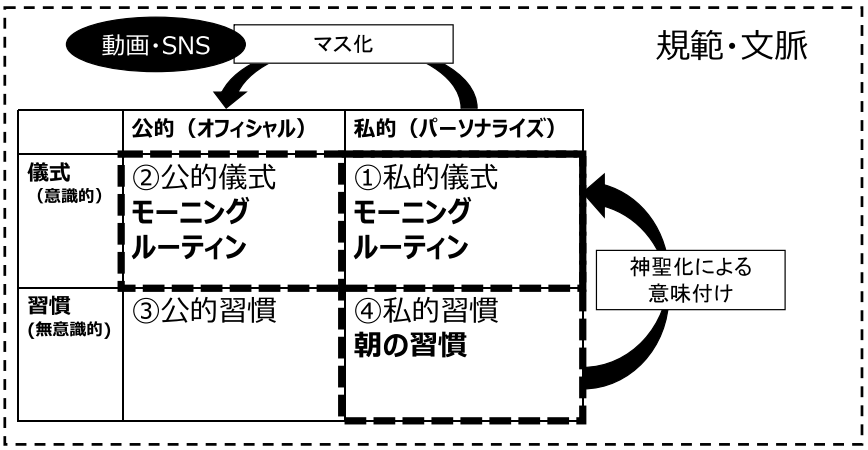
儀式へ移行する際の神聖化やマス化は，ハーゲンダッツやこんまりメソッドのように企業主導の場合と，開封の儀やモーニングルーティンのように消費者主導の場合がある。いずれの場合も，無意識的な私的習慣から意識的な私的儀式へ，さらには，それをシェアした公的儀式への移行を目標に，企業のマーケティング活動を効果的に行うことが必要である。

図表―7 Google Trendsにおける「モーニングルーティン」と「朝活」の比較



注）2016年5月28日～2021年5月28日.
出所：Google Trendsにより筆者作成。

図表―8 モーニングルーティンの現代版儀式化



出所：筆者作成。

図表―9 現代版儀式化に関する事例分析のまとめ

	主導	儀式化の流れ
ハーゲンダッツ	企業	私的習慣　→私的儀式
こんまりメソッド	企業	私的習慣　→私的儀式
開封の儀	消費者	私的習慣　→私的儀式　→公的儀式
モーニングルーティン	消費者	私的習慣　→私的儀式　→公的儀式

出所：筆者作成。

注

1) BBDO (2019) Rituals: BBDO knows get consumer smart.（2021年8月12日取得）。https://bbdo.com/thinking/5d153a56f1e61d2c1c29748e

2) ハーゲンダッツジャパン　リリース記事　2016年2月（2021年4月10日取得）。https://www.haagen-dazs.co.jp/company/newsrelease/2016/_26tvcf.html

3) 桶谷功（2020）「おいしいを超える『儀式化』の意味:ハーゲンダッツのCMから見る、今『高級よりも贅沢』市場にお金が集まるワケ」『プレジデントWOMAN記事』2020年3月24日, 2021年4月10日取得。https://president.jp/articles/-/33804

4) Kon Mari公式サイト（2021年4月30日閲覧）https://konmari.jp/

5) 井上大輔（2019「日本が世界から期待されていること　神聖な消費と世俗的な消費」『東洋経済プラス』2019年11月16日号 https://premium.toyokeizai.net/articles/-/22091（2021年8月12日取得）。

引用文献

BBDO (2019) Rituals: BBDO knows get consumer smart.（2021年8月21日取得）https://bbdo.com/thinking/5d153a56f1e61d2c1c29748e

Belk, Russell W., Melanie Wallendorf & John F. Sherry, Jr. (1989). The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey. *Journal of Consumer Research*, 16(1):1-38.

Bell, Catherine (2009) *Ritual: Perspectives and Dimensions. Oxford University Press*, U.K.（木村敏明・早川敦訳『儀礼学概論』仏教出版, 2017年）

Duhigg, Charles (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*, Random House, NY.（デュヒッグ著, 渡会圭子訳『習慣の力』早川書房, 2019年）

Greenberg, Karl (2007). *BBDO:* Successful Brands Became Hard Habit for Consumers to Break. *Marketing Daily*. https://www.mediapost.com/publications/article/60233/

bbdo-successful-brands-become-hard-habit-for-cons.html（2021年8月12日取得）

井上大輔（2019）「日本が世界から期待されていること　神聖な消費と世俗的な消費」『東洋経済プラス』2019年11月16日号。https://premium.toyokeizai.net/articles/-/22091（2021年8月12日取得）

近藤麻理恵（2010）『人生がときめく片づけの魔法』サンマーク出版

近藤麻理恵（2019）『人生がときめく片づけの魔法 改訂版』河出書房

McCracken, Grant (1988). *Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities*. Indiana University Press, IN.

Solomon, Michael R. (2012).*Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* 10th Ed. Pearson Education, U.K.（松井剛他訳『ソロモン消費者行動論（下）』, 丸善出版, 2015年）

オーラルセッション ― フルペーパー

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Ⅰ

― AIによるSWOT分析の有用性評価 ―

金沢工業大学 教授
松林 賢司　　北川 翔悟

要約

マーケティングを学ぶ学部生にとって現状の大学カリキュラムは理論に加えて他者の事例を取り上げるパッシブな研究内容が一般的であり，本学においても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て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。これまで当研究室では，産学官連携によるDX人材の育成を目的とした研究としてAIを用いた大型イベント（金沢マラソン）の顧客好感度分析，同じくAIを用いた就活学生のニーズに基づく最適企業のマッチング分析，及びビックデータ分析（POSデータ）による地域創生商品・サービスの開発に取り組んだ実績を有する。本研究では，更なるマーケティング学のDXの試みとして戦略策定に広く用いられている重要学説のフレームワークによる分析資料作成を支援・代替する目的でAIを活用し，得られた資料を教材として活用することを目指す。初期の研究対象としては，一般的に広く認知されており，本学のマーケティングを学ぶ学生にも最も人気がある重要フレームワークであるSWOT分析を選択した。本研究のSWOT分析の作成目的は当該企業の自社による事業環境分析情報の理解とし，有価証券報告書を入力データとしてAIにてSWOT分析マトリックスを作成したところ作成手順の標準化，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になった。

キーワード

やってみる経営学，AI，マーケティング・フレームワーク，SWOT分析

Ⅰ. はじめに

DX（Digital Transformation）の概念，「ITの浸透が，人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」（エリック・ストルターマン　2004）が提唱されて以来，その利用は主にビジネス分野で活発である。DXの種類としては，一般的に図1に示すように①行動のDX，②知恵のDX，③もののDXの3つあり，具体的な成功事例としてはAmazonがある。第一に”行動”のDXとしてECプラットフォーム（PC上の閲覧サイト，以下サイト）のを構築して顧客はロングテールの商品も含めてどこからでも何でも好きな商品が買える環境を整えて買い物にいくという従来の行動をデジタル，つまりPC操作に置き換えた。第二に”知恵”のDXとしてはレコメンド機能がある。Amazonのサイトの個々の商品のページには，「よく一緒に購入されている商品」や「この商品を買った人はこんな商品も買っています」といったタイトルの下，関連が高い商品が掲載される。これは，AIを用いた機能で類似したユーザーの購入情報に基づいた商品や，ユーザー自らの過去の購入情報，あるいはこの両手法を合体させてハイブリッドでユーザーに適した推薦商品を提供して顧客の利便性を大いに向上させた。加えて第三の”もの”のDXとして本，映画等の”もの”をサイト上で提供できるデジタルコンテンツに置き換えた。

図―Ⅰ 3つのDX

日本においては2016年の内閣府・第5期科学技術基本計画によりSociety 5.0としてIoT（Internet of Things）で全ての人とモノがつながり，人工知能（AI）により，必要

な情報が必要な時に提供されるようになり，ロボットや自動走行車などの技術で，少子高齢化，地方の過疎化，貧富の格差などの課題が克服される社会の変革（イノベーション）を日本政府が目指すDXが実現する社会として提唱され，その普及に積極的に取り組んでいる。

当研究室では大学の教育，研究分野においてもDXが必要になるとの認識に基づき，特に経営学における図1の示す②知恵のDXの有効活用の可能性の高さに着目して本学にAI（IBM　Watson）が導入された2017年から当研究室のコアコンピタンスである「やってみる経営学」の実践に向けたSocitety5.0を目指したマーケティング理論を習得する環境づくりと教育活用と研究に積極的に取り組んでいる。

地方創生：AIを用いた地域イベント改善に関する研究（星屋　2018）では，金沢マラソンのアンケートの構造化データと自然言語テキストをAIで分析することにより，参加者が持つ意見から，どれだけの人々が何に対して不満を持っているのかを視覚化し不満を持つ原因の特定が可能になった。金沢マラソン2016と2017の評判分析からは，前年度からコースの改善されておらず走者は同じ不満を持っていることも分かった。テキストマイニングにより「更衣室，トイレ，雨，距離」といった項目群が特に不評であることが判明した。「更衣室，トイレ，雨，距離」の中でも「更衣室」に関しての不評率は100%と高く「更衣室」は満足度につながる要因を持っていると推測され，得られた結果を金沢マラソンの主催者に報告することによってAI分析の有用性を示すことができた。地方創生・AIによる就活支援に関する研究（林　2020）では，AIを用いてオリジナルの就活支援システムを開発してその評価を行なった。精度を検証したところ，3つのうち2つの機能が2度目の検証でその成果が顕著に表れた。共同研究企業は，特に企業・業界適性診断に関してチャットボットと自然言語分類機能を併用したことを高く評価して研究成果の実装検討が開始されている。筆者が担当する教育分野においてもDX時代の人材育成に向けた実践的マーケティング演習として日本全国のリアルタイムのPOSデータを用いて地方創生を目的とした新商品・サービスの開発・販売に取り組んでおり，ビックデータ分析と共にSTP，4P，SWOT分析などのマーケティング理論をベースに事業計画を立案し，生産コストの内訳や，予想売上と売上総利益を算出する。本演習の評価アンケート結果では90%以上の学生が，ビッグデータに関する理解が深まったと回答した。（日経メディアマーケティング 2020）テキストマイニングを活用した修学支援の高度化（福田　2017），学生の成長支援システムに関する研究（舘　2019），学生の自己成長支援システム改善に関する研究（舘　2020）では，本学の10年分の学生アンケートである達成度ポートフォリオのビックデータ約42万件を用いてAIにより教員，または学生の修学支援に必要な情報を提供する自己成長支援システムを構築し，Chat Botとの組み合わせによりAIによるアドバイスを受けることができるシステムとして本学にて実装し，改善利用が進んでいることを示した。

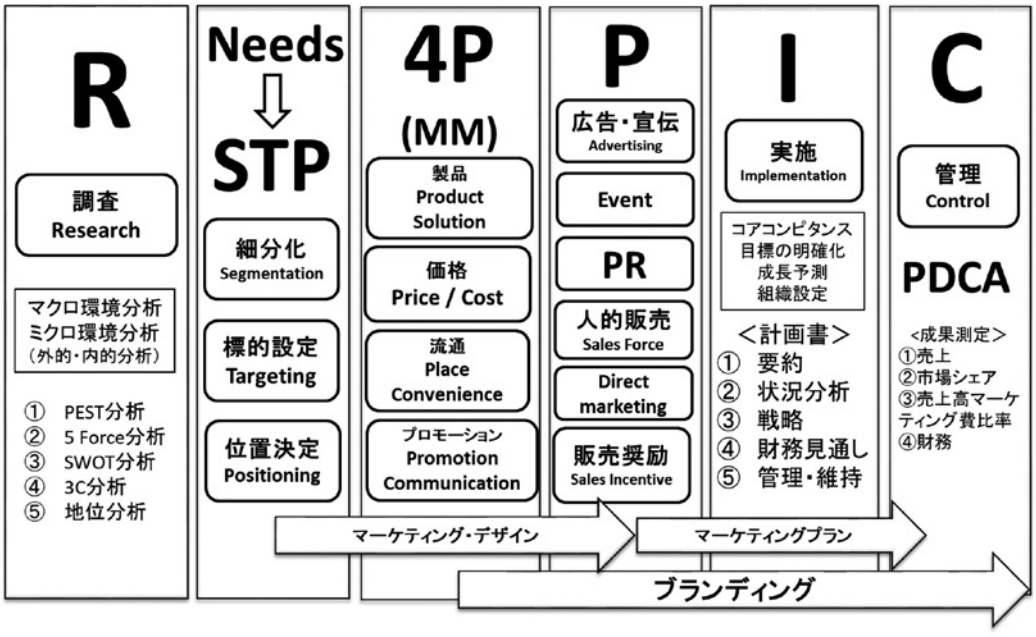
当研究室はこれまでの研究成果に基づき更なる経営学のDX研究として本年度より，マーケティング学の重要学説を初心者でも実務活用しやすいように工夫したフレームワーク（Research - Needs/STP-4P-Promotion-Implimentation-Control）に整理した図2のマーケティングテクノロジー（松林2020）の全体にAIを活用して自動化するプロジェクトに着手している。

本研究では，マーケティングテクノロジーの全体にAIを活用して自動化するプロジェクトにおける初期の研究対象として一般的に広く認知されており，本学のマーケティングを学ぶ学生にも最も人気があるマーケティングの重要フレームワークであるSWOT分析（図2 - R - ③）を選択した。AIを活用したSWOT分析に関する先行研究は筆者の調査した限り実施されておらず，同じくビジネス目的のSWOT作成支援商品も作図やテンプレートを提供するに留まっており，AIでSWOT分析マトリックスを自動形成する商品は確認できなかった。SWOT分析は，「強み（Strength），弱み（Weakness），機会（Opportunity），脅威（Threat）」の頭文字から命名されたマーケティング戦略の立案における事業環境分析ステップで使用されるフレームワークであり，SWOT＝強み，弱み，機会，脅威の4つを組み合わせて分析することで，分析対象の市場機会や事業課題が考察できる。SWOT分析の起源は諸説があるが，米国のSRIで

1960年代にAlbert Humphreyらの研究グループが企業の長期戦略の失敗の理由を分析するプロジェクトに取り組んでいる中で企業活動などの良し悪しを明示する仕組みとして「SOFT分析」という方法が考案された。後にFがWに変更され，現行の「SWOT分析」という言葉が生まれたと言われている。マーケティング戦略において内的状況と外的環境を一致させることであるという学説は古くからあるが，SWOT分析が戦略策定プロセスとして明確になってくるのは「Business Policy: Text and Cases」（Kenneth Andrews　1965）からであり，ここに示された機会・脅威（リスクと表現されている。）・強み・弱みから企業を分析し，戦略=中長期計画を策定する方法は，米国で広く普及し，日本でもビジネススクールを介して企業コンサルテーション分野にて一般的に用いられるフレームワークとなった。SWOT分析の欠点としては，目的や作成者が異なると分析結果も千差万別になり再現性がないこと，定量的に考察することができないこと，定性的にも厳密性が担保されていないことなどがあげられる。例えば，「強み」「弱み」というのは恣意的な解釈でしかなく，どんな戦略をとるのかによって異なり，顧客を誰とするか?競合は誰か?によって強み・弱みは変化する。この様なSWOT分析の欠点を回避してできるだけ標準化した分析結果のアウトプットを目指して本研究ではSWOT分析の作成者をAIとし，その作成目的は有価証券報告書に記述された分析対象となる上場企業による事業環境分析情報の理解とした。AIによるSWOT分析の対象情報を定型フォームで記述されている有価証券報告書に限定することでアウトプットされる情報の比較による考察も可能となる。

AIには主に①画像認識：画像を使って何が写っているかを特定する技術，②音声認識：人間の話している声を認識し，言葉を理解して，文字への変換や機器を操作する技術，③自然言語処理：人間が自然に話している言葉，記述する文章を理解して目的に合わせて関連付け，または分類する技術の3つの技術がある。本研究では③の自然言語処理技術を用いて有価証券報告書を文節に分けてSWOT分析に強み，弱み，機会，脅威に最も関連性が高い文節を抽出させることによってSWOT分析マトリックスを自動形成することを目指す。AIによるSWOT分析マトリックスの作成手順の標準化に加えて，AIにより形成されたSWOT分析結果の作成に要した時間の評価や更なるマーケティング戦略の作成に向けたたたき台としての活用の可能性に関しても評価する。

図―2 マーケティングテクノロジー



II. 研究方法

1. SWOT分析の情報ソース

AIによるSWOT分析に用いる情報ソースは，金融庁の投資家向け電子情報提供サイト（EDINET）に金融商品取引法第24条第1項に基づき掲載されている分析対象企業の最新の有価証券報告書（通期）とし，当該の有価証券報告書の事業の状況の部分の自然言語をAI処理できるようにcsvファイルに文節表記する前処理を行った。

2. SWOT分析に適用するAIシステム

前処理によって得られたcsvファイルのSWOT分析にはIBM Watsonを適用する。IBM Watson（以下Watsonという。）は，顧客の研究，及びビジネスに活用するための商業AIで，様々な形式のデータを知恵に変え，研究，ビジネスプロセスに組み込んで活用することで，当該プロセスの効率化や高付加価値化を実現できる。Watsonの技術は，本学のクラウドサービスでAPIとして提供されているので本研究への適用が可能となっている。 Watsonの仕組みは，主に3つから成り立っている。1つ目は，自然言語処理を使用して文法やコンテキストを理解することができる「非構造化データの分析」である。2つ目は，解釈可能な全ての意味を評価し，質問の内容を判断する「複雑な質問の理解」である。3つ目は，裏付けとなる証拠と検出した質の高い情報をベースにした「答と解決法の提示」である。本研究では，Watson APIの中からテキストマイニングエンジンであるWatson Explorer（以下WEXという。）を適用する。WEXは，高度な自然言語処理や機械学習に基づくコグニティブ・コンピューティングの為に基本検索から自然かつ累積的に進化したコンポーネントを導入しており，情報や業務に関する洞察を配信する際の速度と正確度を向上させることができる。WEXは，①コグニティブ探索：すべての組織のデータを形式，格納場所，管理場所にかかわらず，安全に接続したり，検索したり，探索したりできる機能（知っているものの検索），②コグニティブ洞察：仮説に頼らない検出を使用した高度なコンテンツ分析により，構造化されていないダーク・データからの洞察を得る機能（知らないものの発見），③コグニティブ・アドバイス：システムにより，ディスカバリー・プロセスの次のステップでアドバイスを提供する機能の3つの機能が使用でき，本研究ではWEXの辞書機能をSWOT分析向けに最適化して①と②の機能によりSWOT分析マトリックスを形成する。WEXの他のユーズケースとしては日本語の意味を正しく解釈して分析することができるという点から，コールセンターでの活用がある。コールセンターの場合はオペレーターが，問い合わせてきた顧客の質問を聞きながら膨大な量のFAQから回答を探していくのが一般的な流れだが，オペレーターの経験値によって対応のスピードに差が生まれてしまう。このスピードを早くすることができれば顧客満足度は高められるが，入社したばかりのオペレーターなどは経験を積むための期間が必要になるため，初めから顧客満足度の向上に貢献することはできない。こういった，オペレーターの経験値によってサービスの品質が変化してしまうという課題に対してWEXは，自然言語処理能力を発揮することができるため，顧客からの問い合わせ内容を正しく解釈し，瞬時に最適な回答を検索することができ，オペレーターは質問を聞きながら回答を探すための操作を行う必要がなくなり，顧客の問い合わせに対して親切な対応ができる。

3. WEXのSWOT分析用辞書

本研究ではWEXにSWOT分析マトリックスをアウトプットさせる為のテキストマイニング用の参照情報としてオリジナルの辞書を作成してコグニティブ探索・洞察を実施した。オリジナル辞書は強み，弱みの関連ワードを当該企業の内部のマーケティングミックスに関連付けて4P（McCarthy 1996），機会，脅威の関連ワードは対象企業の外部環境に関連付けてP. Kotlerが提唱した市場調査を行う際のフレームワークであるPEST分析（Kotler 2008）とPESTLE分析（Nandonde 2019）を参照の上，表1の通り作成した。

以上の条件により，WEXにて類義語を含むコグニティブ探索・洞察を実行して強み，弱み，機会，脅威の4つの項目

に関して最も相関性の高い文節を選出してSWOT分析マトリックスを形成した。研究方法全体をまとめたスキームを図3に示す。現状は，システム構築中の試行錯誤の段階である為にすべての作業の自動化は完了していないが，本スキームでWEXが形成するSWOT分析マトリックスの完成度が実際の戦略策定資料として評価に値するようになることを想定して自動化するプログラム作成にも着手している。

III. 結果と考察

前述の研究方法により日本の大手携帯電話キャリアー3社（N社，K社，S社）をAIにより分析した結果，得られたSWOT分析マトリックスを図4，5，6（下線は筆者が記入したもの。）に示す。

図4の下線部より，N社の強みは異業種のパートナー企業との連携，弱みは他社回線の使用料の支払い，機会はリモート型へとシフトする社会構造の変化，脅威は自然災害，感染症の流行であるとの結果になった。

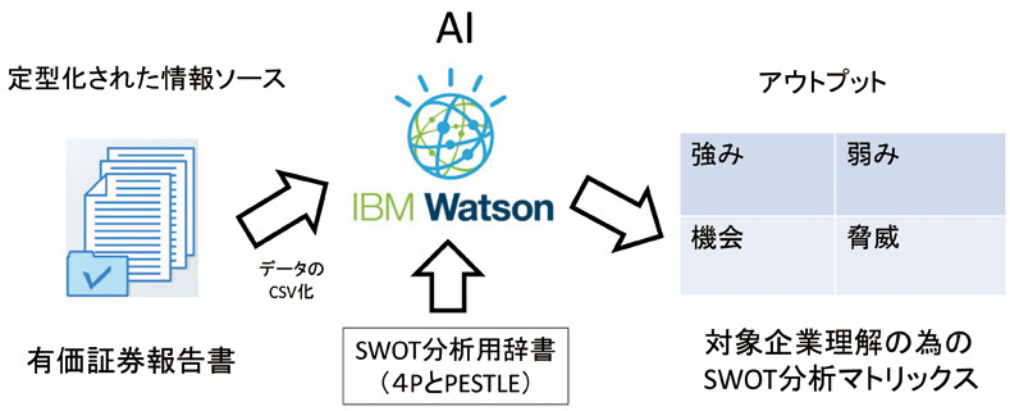
図5の下線部より，K社の強みはネットワークの信頼性向上とサービス停止の防止対策，弱みは国内外の通信ネットワークシステム及び通信機器等への依存，機会はSociety5.0の実現，脅威は他の事業者や他の技術との競争であるとの結果になった。

図6の下線部より，S社の強みはグループ会社であるYAHOO，PAYPAY，LINEとの連携強化，弱みはエラー（外部環境に関する記述である為，AIが正しく機能しなかった。），機械はテレワーク，オンラインショッピング，非接触型の決済方法などの新しい生活様式への移行，脅威は6つの重要課題（マテリアリティ）であるとの結果になった。S社の分析においては，弱みはエラーとなり，脅威の解釈には，更なる有価証券報告書の情報の参照が必要であった。

表―1 WEXのSWOT分析用辞書の項目

強み・弱み 4P	機会・脅威 PESTLE
製品，品質，デザイン，特徴，ブランド，パッケージ，サイズ，サービス，保証，返品 価格，値引き，協賛金，支払期限，信用取引 販売奨励，広告・宣伝，営業力，PR，直接販売 チャネル，流通，品揃え，立地，在庫，輸送	政治 経済 社会 技術 法律 環境

図―3 本研究方法の全体スキーム



図―4 WEXにより形成されたN社のSWOT分析マトリックス

強み 法人顧客に対しては、IoTに関連するサービスやソリューションの提供等を行っており、製造、モビリティ、建設、医療、及び教育などの幅広い領域で、異業種のパートナー企業とも連携して事業化に取り組んでいる。	**弱み** 光ブロードバンドサービスは、NTT東日本及びNTT西日本から光回線の卸売りを受けて、契約者と直接回線契約を締結し、両社には通信設備使用料を支払っています。
機会 今後、リモート型へとシフトする社会構造の変化に対応し、新たな価値創造や社会課題の解決に取り組みます。	**脅威** 自然災害や社会インフラの麻痺等の事象・事件、有害物質の拡散や感染症の流行等により、当社グループの事業所や販売代理店等の必要なパートナーが業務の制限を強いられたり、一時的に閉鎖せざるを得…くなった場合、当社グループは、商品・サービスの販売・提供の機会を喪失するほか、お客さまからのお申し込み受付やアフターサービスなどに関する要望に適切に対応できない可能性があります。

図―5 WEXにより形成されたK社のSWOT分析マトリックス

強み 当社グループは気候変動等がもたらす大規模自然災害・事故等によるサービスの停止、中断等のリスクを可能な限り低減するため、ネットワークの信頼性向上とサービス停止の防止対策に取り組んでおります。	**弱み** 自然災害・事故等 当社グループは音声通信、データ通信等のサービスを提供するために、国内外の通信ネットワークシステム及び通信機器等に依存しております。
機会 政府は、これら先端技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れ、経済発展と社会課題の解決を両立していくSociety 5.0の実現を目指しています。	**脅威** 他の事業者や他の技術との競争、市場や事業環境の急激な変化 世の中を取り巻く環境は大きな変革期にあり、5G(第5世代移動通信システム)/IoT、AI・ビッグデータをはじめとした技術の進展により…格的なデジタル化が進み、データに更なる価値を見出す「データ駆動型社会」へと変容しています。

図―6 WEXにより形成されたS社のSWOT分析マトリックス

強み 今後は「Yahoo!」の各種サービスやモバイル決済サービス「PayPay」、そして新たに当社グループに加わった国内最大のメッセージサービス「LINE」との連携強化や、5Gを活用したVR・クラウドゲ…ミングなどのコンテンツの展開により、新たな魅力を提供し、契約数の着実な拡大を図ります。	**弱み** 法令・規制・制度などの制定、改正または解釈・適用の変更等により、当社グループが顧客に提供できるサービス・商品・販売方法および料金プラン等が実質的な制約を受け、収入の減少や金銭的負担の発生・増…起きることにより、当社グループの事業展開、財政状態および業績に影響を及ぼす可能性があります。
機会 新型コロナウイルスの世界的な感染拡大により経済環境の悪化が発生する一方で、テレワーク、オンラインショッピング、非接触型の決済方法など新しい生活様式への移行が注目され、社会を支えるためのデジタル技術…の必要性が急速に高まっています。	**脅威** 社会インフラを提供する当社グループは、本業を通じて、様々な社会課題の解決に貢献すべく、「すべてのモノ・情報・心がつながる世の中」の実現を通…持続可能な社会の維持に貢献し、中長期的な企業価値向上を達成すべく、当社グループが優先的に取り組むべき課題として、下記6つの重要課題(マテリアリティ)を特定しています。

得られたSWOT分析結果は，残念ながらアウトプットが筆者の要求を満たすことができないエラーも確認され，解釈する為の情報が不足するなど未だ改良が必要なレベルで必ずしも満足のいくものではなかったが，図3に示した有価証券報告書を入力データとしたAIによるSWOT分析マトリックスの作成には再現性があり，SWOT作成の作成者への結果依存性を排除した作業手順の標準化が可能であることを示すことができた。また作成時間に関しては，本学の学生が同様の分析を行った場合には，1社の分析に1時間程度の時間を有するが本研究のAIを用いた方法では5 ～ 10分に短縮することができた。得られたSWOT分析を教材として活用する可能性としては，例えば対象企業のマーケティング戦略の理解（At a glanceの為の資料として。）や，同業界における複数の対象企業の内部環境と外部環境の理解を比較検討することによる競合分析等のマーケティング戦略策定のたたき台等が想定される。

IV. まとめ

本研究により，AIを用いて有価証券報告書より，当該企業による事業環境分析情報の理解を目的としたマーケティング・フレームワークの一つであるSWOT分析マトリックスを形成することができた。構築したシステムのアウトプットの再現性は高く，作業手順も標準化することができた。作成時間に関しては本学の一般的な学生の作業時間の10分の1程度に短縮できる可能性も明らかになった。残念ながら得られたSWOT分析マトリックスは現状では未だ不完全なものであり，今後とも辞書機能の充実，SWOT分析の実例の機械学習，アウトプット情報の拡充等により，マーケティング学のDX教材としても使用が可能になる程度まで品質向上を図る予定である。

引用文献

Erik Stolterman, Anna Croon Fors (2004),「INFORMATION TECHNOLOGY AND THE GOOD LIFE」, Kulwer academic publishers, IFIPAICT, volume 143

星屋圭佑（2018），“AIを用いた地域イベント改善に関する研究”，金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ

林裕隆（2020），“AIによる就活支援に関する研究”，金沢工業大学プロジェクトデザインⅢ

日経メディアマーケティング（2021），”DX時代の人材育成に向け実践的マーケティング演習を推進 “ https://www.nikkeimm.co.jp/files/user/pdf/id1716.pdf

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

福田 崇之，武市祥司（2017），”テキストマイニングを活用した修学支援の高度化”，工学教育研究講演会講演論文，(0)，292-293

館 純恵，中橋 佳子，福田 崇之，齋藤 正史（2019），”学生の成長支援システムに関する研究“，第81回全国大会講演論文集(1)，603-604, 2019-02-28

館 純恵，中橋 佳子，福田 崇之，齋藤 正史（2020），”学生の自己成長支援システム改善に関する研究 “， 第82回全国大会講演論文集（1），683-684, 2020-02-20

松林賢司，香林亜実（2020），”地方創生・大学プロジェクトによる地域活性化に関する研究 －マーケティングを学ぶ学生が経営する飲食店・DK art café－”，日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス，vol.9 80-86

Edmund P. Learned, Kenneth R. Andrews, C. Roland Christensen, William D. Guth(1965),「Business Policy: Text and Cases」, Irvin

リクルート カレッジマネジメント209 / Mar. - Apr. 2018 p31, 32

金融庁・EDINET（Electronic disclosure for Investors' NETwork） https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/

IBM Watsonとは（2020/9/3），https://www.ibm.com/watson/jp-ja/what-is-watson.html

IBM Watson 事例（2020），https://www.ibm.com/watson/jp-ja/use-cases/

伊澤諒太，井上研一，谷本潤，江澤美保，佐々木シモン，羽山祥樹，樋口文（2019），“現場で使える!Watson開発入門 Watson API, Watson StudioによるAI開発手法”,2019,pp.4-7, 株式会社翔栄社，

井上研一（2016），“初めてのWatson APIの用例と実践プログラミング”,2016,pp.10-11, 株式会社リックテレコム

E.Jerome McCarthy (1996),「Basic Marketing: A Managerial Approach, 12th ed. Homewood. IL」, Irwin

Philip Kotler, Alexander Chernev (2008),「Strategic Marketing Management」, Paperback, 254 pages Published August 1st 2012 by Cerebellum Press

Nandonde, Felix Adamu (2019), "A PESTLE analysis of international retailing in the East African Community", Global Business and Organizational Excellence 38 (4): 54-61

オーラルセッション ― フルペーパー

「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）―

株式会社神戸製鋼所 技術開発本部
宗 陽一郎

要約

日本の老舗生産財機械メーカーK社でのデジタルICT技術を活用したアフターサービス・ビジネスモデル変革，即ちアフターサービス業務DX推進に関する実践研究結果を第2報として報告する。「サービスデザイン」分野の学術的知見／示唆を参考にしながら，アフターサービス業務DXを推進することで，サービス業務従事者の業務生産性向上に加え，サービス業務従事者の顧客サービス品質に関する意識変化や行動変容面での副次効果が確認され，またメーカーとして提供すべき使用価値の明確化／再認識にもつながった。業務DX推進を通じ，「サービスデザイン」分野の学術的知見／示唆に，ビジネスモデル／ビジネスシステム的構成要件やビジネスモデル開発ロードマップ的指針を加味する事の必要性を提言する。

キーワード

サービスマーケティング，サービスマネジメント，サービス・プロフィットチェーン・モデル，サービス・ドミナント・ロジック，価値創造

I. はじめに

1. 本実践研究の「対象ビジネス」と「提供価値内容」について

K社は，カスタムメイドな産業機械（設備）の設計製造を行う機械事業とカスタムメイドな生産プラント（複数機械群から成る大型設備群）の設計建設を行うエンジニアリング事業を有する。産業機械（設備）や生産プラントを価値提供した後も設備／プラントの操業支援や設備点検といったアフターサービスを提供している。アフターサービスの内容は，交換部品の供給，オーバーホール（OH）と呼ばれるプラントを一時停止しての顧客での設備定期点検工事の実施支援，設備／プラントの性能維持回復のための補修改造等である（図表―1）。K社が価値提供している製品群の製品寿命は，四半世紀から半世紀程度と長く，設備／プラントが廃却されるまでの間に，前記OHが4～8年周期で行われるのが一般的である。メーカーとして顧客に寄り添いながら，顧客設備／プラントの連続安定操業のための最適OH計画を策定提案／実行し，OH結果を踏まえて最適な設備機能維持／回復のための部品交換や補修工事を提案／実行するといった，「リレーションシップ・マーケティング」の実践を通じて，顧客との関係性を築き深めていくビジネスである。また4～8年周期で行われるOHサービスでのビジネスシーンにおいて，顧客との関係性を土台とした，顧客との価値創造的コミュニケーションが行われる。

2. 実践研究を通じての「サービスデザイン」分野学術的知見／示唆に対する気づきと仮説

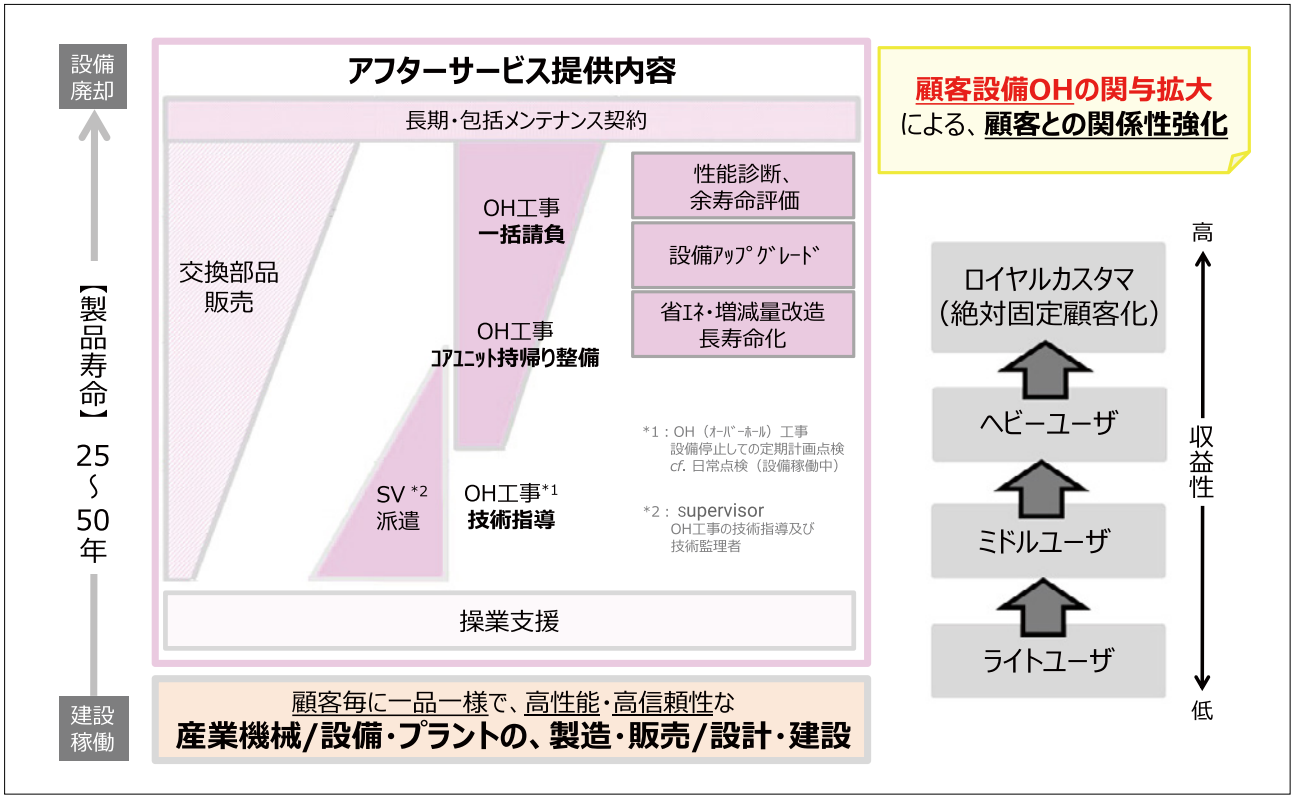
K社ビジネスモデル変革を目的としたアフターサービス業務DX推進では，アフターマーケットビジネス強化戦略を「サービスマーケティング」と「サービスマネジメント」の2側面から捉えながら進めてきた。筆者の解釈・理解では，「サービスマーケティング」では顧客満足を最大化するための価値創造の在り方が議論され，一方「サービスマネジメント」ではサービス提供人材と業務オペレーションを含めた価値提供体制／経営資源の在り方が議論される。両者を融合したものとして「サービスデザイン」という概念が存在すると捉える。現場実践研究者視点からの1意見として，

「サービスマーケティング」での価値創造空間に関する議論は，特定または部分的価値創造空間またはビジネスシーンにおける要件的示唆を提示して頂いているものの，K社のような，長年にわたりカスタムメイドな産業機械／生産プラントの製造販売／設計建設といったモノ（機能的価値）提供を主たる生業としながら，その経営資源の獲得／強化を図ってきたメーカーが，コト（使用価値）提供の拡大を図るには，顧客との価値創造シーンの強化が必要であることは概念的には理解できるものの，どうしてもスローガン的な理解に留まってしまい，組織構造／事業構造／ビジネスモデル変革につなげていくための具体的なアクションが描きにくいと感じる。

一方「サービスマネジメント」における価値提供体制／経営資源の在り方に関する示唆は，直接的で具体的なアクションにつなげやすいものの，あくまでも既存提供価値の質的・量的拡大のための手段であって，新たなコト的価値創造のためのシナリオ／ロードマップが描きにくいように感じる。K社のような老舗メーカーがアフターサービス市場を主戦場にし，使用価値提供を生業とした新しいビジネスモデルを創出（事業構造変革の推進）しようとする場合，価値創造と価値提供体制の両面から業務／ビジネスモデル／事業構造変革を推進していく必要がある。

「サービスデザイン」分野の概念には，両者（「サービスマーケティング」と「サービスマネジメント」）を融合した考え方／ヒントがあると筆者は捉えるが，「サービスデザイン」もビジネスにおける部分／局所的価値創造空間・シーンを想定した相互コミュニケーションのメカニズムやその在り方，前記メカニズムの成立要件としての組織／人スキル的要件，それを支える情報基盤の役割や求められる機能要件の定義／示唆の議論に留まっていると感じる。上位の概念で

図表―1 アフターサービス提供内容



あるビジネスモデル的視点での示唆や現場実践研究者が自社の事業構造変革を推進する上でのヒント的示唆等に，何か不足感を感じながら筆者は試行錯誤を進めてきた。

前記の「もどかしさ／モヤモヤ感」を感じながらK社アフターサービス業務DXを推進してきた中での，現場実践研究者視点からの「企業現場からの学術関係者への悩み相談的」仮説として，「サービスデザイン」分野の概念に，ビジネスモデル／ビジネスシステム的構成要件やビジネスモデル開発ロードマップ的指針（目標とすべきビジネスモデル変革の実現可能性を高めるアプローチ的知見）を含める事が必要ではないか，と提言させて頂きたい。

それは，「ものづくり大国」日本を支えてきたメーカーがコト的価値提供も含めた新しい事業構造にパラダイムシフトしていくためのビジネスモデル変革推進の道標的なヒントとなり，パラダイムシフトの成功確率を高め／加速させられるのではないかと筆者は考える。

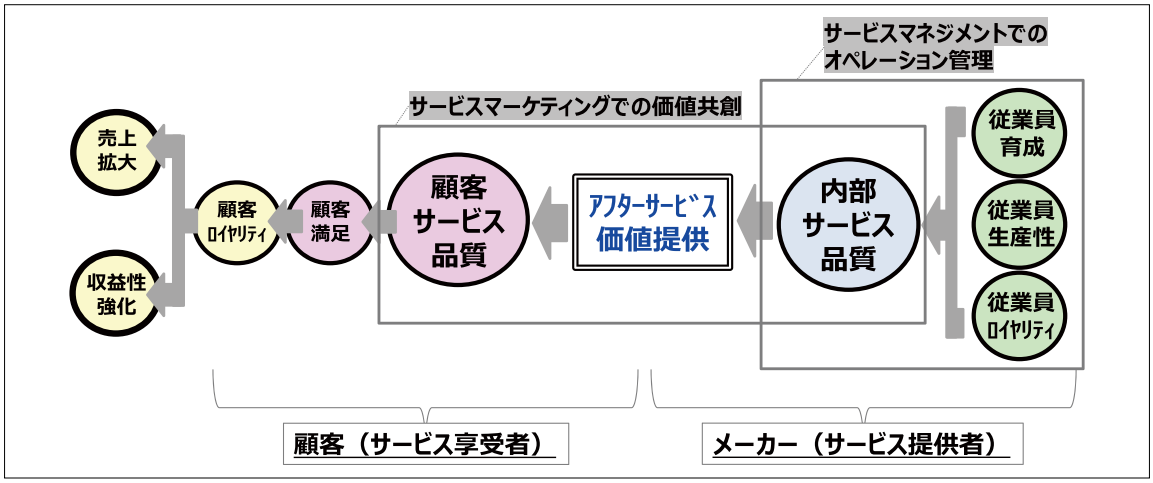
本稿では，最初に筆者がアフターサービス業務DX／K社ビジネスモデル変革を推進する上で拠り所としてきた「サービスデザイン分野」の学術的知見／示唆についての実践結果からの「気づき」や「新たな仮説的疑問」について触れた上で，最後にメーカー現場実践研究者の1意見としての前記仮説について提案する。

II.「サービスデザイン」分野の学術的知見／示唆についての，現場実践での気づきや疑問

1.「サービス・プロフィット・チェーン」モデルにおける「品質」に関する考察　～顧客サービス品質と内部サービス品質をつなぐ「仲介的サービス品質指標」の必要性～

本実践研究で拠り所にしてきた学術的知見の1つに「サービス・プロフィットチェーン・モデル（以後「SPCモデル」と記載）」がある。SPCモデルは，サービスビジネスの売上・収益を最大化するための基本的メカニズム（因果関係）を模式化した概念と筆者は捉える。本モデル（図表―2）では，提供価値の評価は，価値を享受する側「顧客」の感じ方（知覚品質）や顧客満足である「顧客サービス品質」と，価値提供側である「サービス提供者」のプロセスも含めた提供内容の質としての「内部サービス品質」の両面から決まるものと捉える。その上で，「顧客サービス品質」を高めるためには，サービスマーケティング分野の学術的知見や示唆を参考にしながら，顧客との対話を通じての顧客理解を深めること，そして顧客との関係性を高めていくことが重要であり，「内部サービス品質」を高めるには，サービスマネジメント分野の学術的知見や示唆を参考にしながら，サービス提供プロセス（オペレーション）の改善や，土台となる従業員スキル及び従業員満足の強化を図ることが重要となると解釈し，筆者は本実践研究に取り組んできた。

図表―2 サービス・プロフィットチェーン・モデル



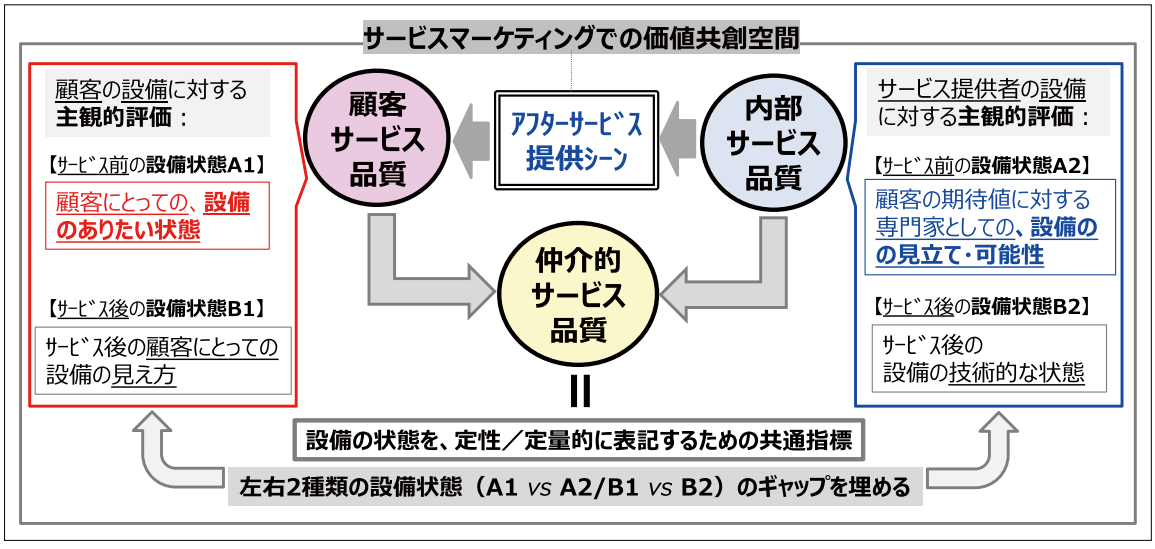
出典：J.L.ヘスケット他「サービス・プロフェットチェーンの実践法」『DIAMONDハーバード・ビジネス（1994年6-7月号）』をもとに筆者作成

SPCモデルは第三次産業の一般サービス業におけるモデルとして語られる事が多いが，本稿実践研究対象であるメーカーでのアフターサービス（設備／プラントOH点検サービス）でも成立する概念と考える。一方で，第三次産業の一般サービス業と本稿実践研究対象「設備／プラントOH点検サービス」との本質的な差異は，サービスの直接的享受対象が「ヒト（顧客）」ではなく顧客の所有物である「モノ（設備／プラント）」であり，顧客サービス品質の評価が，「顧客の直接的な知覚に基づくもの」というよりは，サービス享受対象である「モノの状態変化に起因としたもの」ではないかと考える。

先行研究・山内らの論文（2016）によると，サービスデザインにおいて「サービスの相互主観性を念頭においた設計の必要性」が示唆されている。筆者は「相互主観性」とは，「共同的／相互的な形で成立する主観のあり方」と解釈した上で，設備プラントOH点検サービスの場合，行為対象である「設備／プラント（モノ）」の状態を，顧客とサービス提供者（メーカー）が，共同的／相互的な形で情報共有しあうことではないかと捉える。つまり，「設備／プラント（モノ）」の状態を媒体／仲介役として，サービス享受者とサービス提供者が，それぞれの品質指標（顧客サービス品質と内部サービス品質）を相互主観的に評価しあいながら，行為対象に対してのサービスが行われ，対価に見合った合意点が決まるものと考える。

前記「顧客サービス品質と内部サービス品質をつなぐもの」を，筆者は「仲介的サービス品質指標」と定義する。「仲介的サービス品質指標」は，従来のSPCモデルでは「顧客サービス品質」と「内部サービス品質」のそれぞれに包含する形で解釈されてきたものと考える。現場実践研究者の気づきとして，SPCモデルでの価値共創シーンを図表―3のように拡大解釈することで，サービスマーケティングにおける価値創造／共創的ビジネスシーン演出がイメージし易くなったと筆者は感じている。具体的にはアフターサービス業務DX，即ちサービス提供オペレーション改善を進めるに際して，サービス提供者の業務生産性向上的視点に加え顧客サービス品質向上的視点も考慮したオペレーション改善につながりやすいと考えるからである。K社での実践結果として，当初サービス業務従事者の大部分は「業務DX＝自分達仕事の効率化／仕事が楽になること」と捉えていたが，業務DX推進を通じて，自分達の業務生産性向上に加え，顧客満足向上にもつながるものである，といった顧客サービス品質的意識変化や行動変容につながった，といった副次的効果が確認された。

図表―3 サービスの相互主観性を念頭においた，SPCモデルの価値共創シーン



2.「サービス・ドミナント・ロジック」における「文脈価値／使用価値」に関する考察

本実践研究対象ビジネスにおける「顧客の本質的ニーズ」は,「設備／プラントを少ない保全コストで連続安定的に操業し続けたい」というものであり, 本ニーズを解決するための手段として, 図表―1でのアフターサービス提供内容を価値提供したきた。マーケティングジャーナル（2016WINTER）「サービス・デザインとマーケティング」巻頭言で, サービスデザインとは「サービス自体を単にハードに付帯するものと捉えることなく, あるいはサービスを分割不能なそれ自体の完結したサービスと捉えるのではなく, サービス提供の仕方自体を設計していくことにより, 顧客にとっての価値を創り出すことである」と示唆頂いている（南）。「価値や価値創造」に関する学術的知見／示唆の1つである「サービス・ドミナント・ロジック」の概念／考え方を踏まえ, K社が長年価値提供してきたアフターサービス提供内容を再考すると, 顧客ニーズ（設備／プラントを, 少ない保全コストで, 連続安定的に操業し続けたい）に応えることが「文脈価値の提供」を意味し, 本ニーズを解決するための手段群の提供が「（図表―1）アフターサービス提供内容群」ではないかと整理する。アフターサービス提供内容群は,「文脈価値」の提供を実現するための「使用価値（顧客設備のありたい姿・状態を実現する上での, 現状とのギャップを埋める／回復するためのコト／行為的内容の提供」と捉えられ, 従来ハード（機能的価値）の付帯的役務として見てきたアフターサービス提供内容群を, 購買後の「顧客ウォンツ」とのギャップを埋めるための手段群として再定義することで, サービスは分割不能なモノと一体化した価値として見てきた従来価値観からの脱却ができ, サービス提供内容は文脈価値を満たすための使用価値群といった整理／メニュー分化につながった。現場実践研究者の1意見として, 本実践研究対象ビジネスでの, サービス・ドミナント・ロジックでの「文脈価値」と「使用価値」の間には, 上位概念／目的としての「文脈価値」と,「文脈価値」の目的を達成するための手段としての「使用価値」といった関係性があると捉えるべきではないかと考える。

また筆者がK社アフターサービス業務DXを推進する中で悩んできた事の1つに,「そもそもK社のアフターサービスにおける提供価値とは何か」という命題があった。

メーカーであるK社では, どうしても「価値を機能的なもの（機能的価値）」と捉えがちであるが, 前記解釈により, 購買後の「顧客ウォンツ（目的）」としての文脈価値を定義し, その上でその実現手段としての使用価値的サービス提供内容を整理項目化することにより, アフターサービス業務DXを推進する上での「業務プロセス」と「業務内容」の理解／整理にもつながりやすくなったと考える。

これは, サービスデザイン分野の学術的知見や示唆を参考にしながらアフターサービス業務DXを推進することで, サービス業務従事者の業務生産性向上や, サービス業務従事者の顧客サービス品質に関する意識変化や行動変容面での副次効果が得られるだけでなく, メーカーであるK社自身の提供すべき使用価値の明確化／再認識にもつながり, ビジネスモデル変革推進における光明を見出すことになった, と振り返る。

III. サービスデザイン研究における「デジタルトランスフォーメーション推進」の意味

1. DXを推進する上での,「サービスデザイン分野」学術的知見／示唆活用の効果と課題

ここまで本稿では「アフターサービス業務DX」といった表記をしてきた。その理由は, DX対象は「顧客との価値創造的ビジネスシーン」や「価値提供ビジネスシーン」における「業務プロセス」や「その業務内容」であると筆者は考えるからである。DXの推進では, バリューチェーン上のどこの／どういったプロセスや業務を, デジタル技術を活用し刷新するかの「対象の特定」が重要であり, そのための手段として「サービスデザイン」の学術的知見や示唆から有益なヒントを頂けたと考える。具体的には,「アフターサービス業務DX」推進にあたり, これまで提供してきたアフターサービス提供内容群を, 学術的知見／示唆を踏まえ, 意味

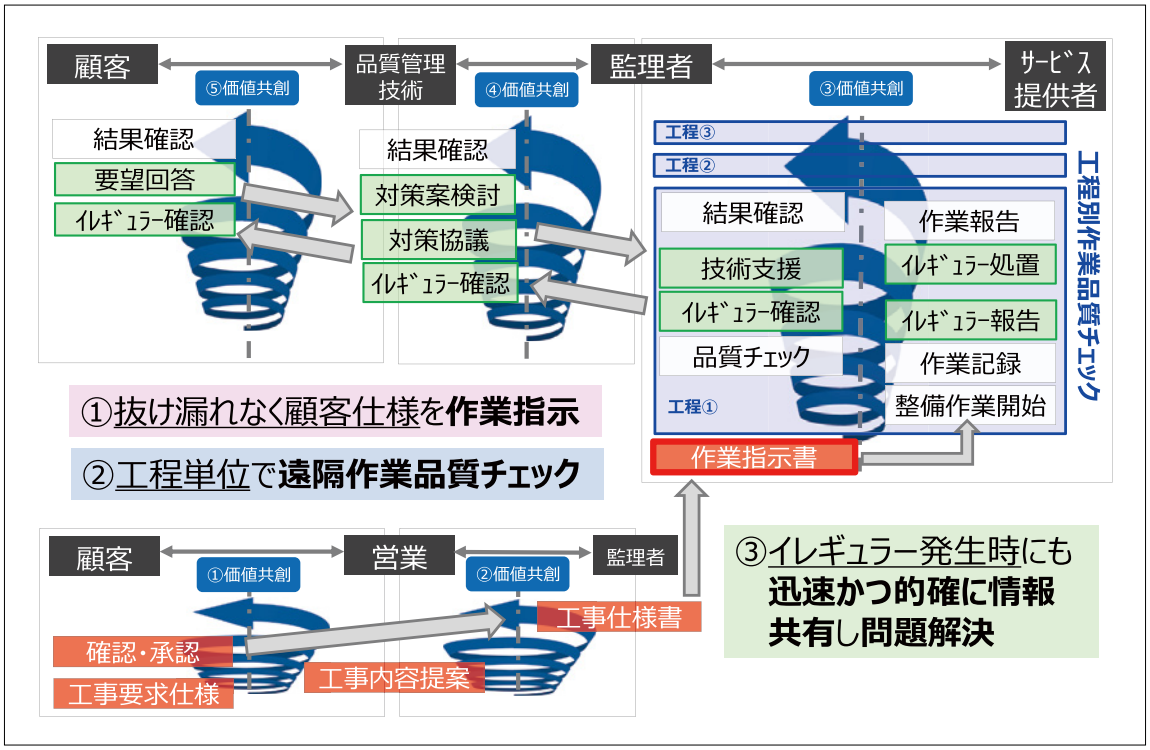
的かつ構造的に整理し「サービスメニュー項目」化を図ることができた。その上で，各サービス項目を「主要業務プロセス」と捉え，各業務プロセスを業務内容群に要素分解した上で，デジタル技術を活用した新業務遂行形態の検討につながった。新業務遂行形態の検討では，業務プロセスを構成する「業務内容群の標準化」と「業務内容群間の整流化」を行い，「業務内容群の標準化」では例えば，設備のどの部分を，どう点検し，どう処置するかの「作業項目定義」をし，「業務内容群間の整流化」では最適なオペレーションフローを試行錯誤しながら決定し，加えて前後業務内容間で「情報共有／連携すべき作業項目の定義」を行った。標準化／整流化作業は，前記SPC拡張モデルでの顧客サービス品質と内部サービス品質をつなぐ「仲介的サービス品質指標」を基に進め，最終的にインターネット・クラウド上で動作するビジネスプラットフォームとして具現化した（図表―4）。

「サービスデザイン分野」の学術的知見／示唆を参考にした「アフターサービス業務DX」推進結果としての本プラットフォームは，価値創造（共創）を促すための使用価値を，顧客とサービス提供者双方が，相互主観的評価を行いながら，効率的かつ効果的に価値協働するための仕掛けではないか，と筆者は考える。

2. アフターサービス業務DX実践を通じての，「サービスデザイン研究分野発展」の可能性

今回実現したビジネスプラットフォームは，ある意味，「価値共創プラットフォーム」とも捉えられる。製品寿命が長いアフターサービス提供では，購買後のビジネスシーンを通じて，サービス・ドミナント・ロジックにおける「使用価値」的内容が変化または増殖し，また目的としての「文脈価値」的内容も再定義される可能性もあり，「価値共創プラットフォーム」自身が顧客との対話を通じて変化／進化し続けられることも必要と考える。

図表―4 設備／プラントOH点検サービス・ビジネスプラットフォーム（価値共創空間群）



本主張の検証的実験として，文脈価値が同一でビジネス組織体制や業務形態も類似性が高いK社内の複数生産財機械製品メニュー群（K社では，産業機械製品メニュー毎に事業部化しビジネス展開している）において，今回実現したプラットフォームの横展開を図った結果，各組織内に蓄積されてきた類似使用価値提供に関する組織的実践知（ビジネス手法等）の炙り出しや集積化ができ，ビジネスロジック最適化議論も可能となることが確認された。

本結果から導出される1仮説として，「アフターサービスは，これまでは，人を中心／媒体とした価値提供であったため，マーケティングの本質に関わる問題である『顧客接点の形成』，『顧客価値の共創』のビジネスシーンのICTによる見える化が限定的であったが，昨今のDX推進加速の中，アフターサービス分野のDXも今後進むことにより，産学連携による『サービスデザイン研究分野の発展』がこれまで以上に進みやすくなるのではないか」と期待する。現場実務担当者視点での1意見として，実務担当者が実ビジネスシーン理解や課題解決手法として，「サービスデザイン分野」の学術的知見／示唆をより活用しやすくするために，「サービスデザイン」分野の各種概念の理解／解釈を容易化するための補助的ツールやフレームワークの必要性を感じた。

IV. まとめ

アフターサービス業務DXを，「サービスデザイン」分野の学術的知見／示唆を参考にしながら推進することで，①「サービス業務従事者の業務生産性向上【DX推進の本来の目的に対する効果】」に加え，②「サービス業務従事者の顧客サービス品質に関する意識変化や行動変容につながる」といった効果，③「メーカーがアフターサービスとして価値提供すべきコト（使用価値）の明確化／再認識につながる」といった効果，④「アフターサービス業務DXが，価値創造（共創）的ビジネスシーンの効率的な演出にもつながる」といった効果が確認された。

今回のアフターサービス業務DXは，K社における事業構造改革／ビジネスモデル変革のための手段として取り組んできたが，その過程を通じてのメーカー現場実践研究者の1意見として，①SPCモデルでの「仲介的サービス品質指標」の必要性，②サービス・ドミナント・ロジックでの「文脈価値」と「使用価値」の理解／解釈において，「文脈価値」は上位概念的な顧客ニーズ／目的と捉え，「使用価値」は文脈価値の目的達成のための手段として定義することの必要性，③現場実務研究者が実ビジネスシーン理解や課題解決手法として，「サービスデザイン分野」の学術的知見／示唆を活用していくにあたり，「サービスデザイン」分野の各種概念の理解／解釈を容易化するための補助的ツールやフレームワークの必要性，を提案した。これらは，現場実践研究者が事業構造改革／ビジネスモデル変革の視座にて自社サービスビジネス強化を推進してきた結果としての気づきであり，故に，「サービスデザイン分野」の学術的知見／示唆に，ビジネスモデル／ビジネスシステム的構成要件やビジネスモデル開発ロードマップ的指針を加味することの必要性の根拠と考える。

最後に，企業実践研究者として，自社アフターサービスビジネスDXを推進する中で得られた結果を今後も情報発信することに努め，産学連携による『サービスデザイン研究分野の発展』に少しでも寄与できれば幸いである。

引用文献

山内祐・佐藤那央（2016）.「サービスデザイン再考：相互主観性からの示唆」『マーケティングジャーナル』35（3）, 64-74.

南知恵子（2016）.「サービス・デザインとマーケティング」『マーケティングジャーナル』35（3）, 2-4.

オーラルセッション ― フルペーパー

サービスプロセスの創造性

― サービスエンカウンターにおけるサービス従業員のサービス品質認知 ―

東京都立大学 都市環境学部 特任助教
阿曽 真紀子

要約

本研究は，サービス従業員が顧客のやり取りで生じるさまざまな事象を情報化し，サービス品質認知作用が駆動するサービスプロセスの創造性を捉える。この課題にアプローチするためには，サービス従業員と顧客のやり取りによって内包する，サービス従業員自身にサービスプロセスでのサービス品質認知を促す作用を検証し，そこに生じる創造性に関して探索する。それには，実際のサービスを提供していた従業員にインタビューを通して，販売プロセスと顧客とのやり取りを調査する。そこから得られた知見にもとづき，サービス品質認知とサービスプロセスの文脈に内包する創造性との関係を考察し，サービスエンカウンターでの販売フローとその背後にある考え方や認識の構造化で明らかにする。また，サービサービスプロセスでの従業員の知識やスキルの蓄積方法とその再利用についても検討する。

キーワード

相互作用，情報化，構造化，使用価値

I. はじめに

コミュニケーションの取り方は，多様化が進み，さまざま場面で非対面形式での情報・通信技術を用いて人との関係性を保とういう行為は各処でみられる。例えば，Webコミュニケーションツールである Zoom などを利用した会議や親しい人との飲み会の開催があり，人々はできるだけ対面でのコミュニケーションを取れる形式によって接点を持ち，関係性を維持していこうとする行為である。また，サービスを提供する場においては百貨店では実店舗でのオンライン接客の導入や筆者が利用する洋服店ではパーソナルトレーナーを新規で雇用し，顧客の自宅時間での健康と体型維持を助言し，長期の関係性を築き，最終的には顧客の望む洋服購入に結び付けようとする試みもみられる。このように，サービスにおけるビジネスでは，その企業から提供を受けたサービス消費者の心の中にある，サービスの他の属性と同様に，商品や製品の一部から人のパフォーマンスを感じ取ることを意識し，サービスプロセスの最終消費者に向けられたサービス従業員の経験から創造性を働かせている。では，サービスを提供する従業員はそのようなサービスプロセス展開をするには，その背後にある考え方や認識はどのようにして，なぜ駆動させることができるのであろうか。

そこで本研究では，この課題にアプローチするため，サービス従業員と顧客のやり取りによって内包する，サービス従業員自身にサービスプロセスでのサービス品質認知を促す作用を検証し，そこに生じる創造性に関して探索する。それには，サービス従業員が顧客のやり取で生じるさまざまな事象を情報化し，サービス品質[1)]認知作用が駆動するプロセスの構造化によってサービスプロセスの創造性を捉える。そのためには，実際のサービスを提供していた従業員にインタビューを通して，販売プロセスと顧客とのやり取りを調査する。そこから得られた知見にもとづき，サービス品質認知とサービスプロセスの文脈に内包する創造性との関係を考察し，サービスエンカウンターでの販売フローとその背後にある考え方や認識の構造化で明らかにする。また，サービサービスプロセスでの従業員の知識やスキルの蓄積とその再利用についても検討する。

II. 先行研究のレビュー

この章では，先行研究をレビューし，本研究の位置づけを明確にする。そのため，前半には，理論基盤となるサービスマーケティングの研究のサービスエンカウンターに着目して

使用価値の経験の概念とサービス品質を中心にレビューし，後半では，Holmlund（1996）のモデルとKlaus（1985）のフレームワークに注目する。

1. 使用価値の経験の概念とサービス品質

サービスはShostack（1977）が顧客との接触が中核にあると重要性を示し，それ以降の研究では，パーソナライズサービスと顧客評価（Surprenant and Solomon, 1987）や，リレーションシップとサービス品質の関係性（Grönroos, 1997）を中心に発展している。サービスエンカウンターと呼ばれるサービスの送り手であるサービス提供者とサービスの受け手であるサービス享受者の接する場面は，顧客価値を形成するための重要な局面である。顧客視点の価値は，Vargo and Lusch（2004）のサービスドミナントロジック（SDL）によるマーケティングの概念シフトにより，使用価値を注目したことから活発に議論されている。使用価値は，Vargo and Lusch（2008）が「特異で，経験的で，文脈的で，意味が込められている」かつ，「常に受益者によって一意的かつ現象学的に決定される」と定義し，使用価値の経験にもとづく見解が広がりを見せる。例えば，Ranjan and Read（2016）においては，この概念を「製品やサービスの提案に対する顧客の経験的評価は，その機能的属性を超えて，顧客の個人的な動機や専門的な能力，行動，プロセス，パフォーマンスに応じて行われる」と定義し，使用価値の3つの理論的次元に経験，パーソナライゼーション，関係性を特定している。そのなかの経験とは，顧客が楽しく記憶に残るようなサービス提供者とのインタラクションの感情的・共感的側面を指す。パーソナライゼーションとは，顧客の個々のニーズや欲求に関して，サービスプロセスの独自性やカスタマイズを意味し，関係性とは，顧客と提供者の間の肯定的な相互作用，協力関係，互恵関係を表す。

サービス品質と使用価値との関係は，Macdonald, Wilson, Martinez and Toossi（2011）が分析し，使用価値を「サービスによって達成される顧客の成果，目的，目標」と定義し，サービス品質は，サービス提供者が使用価値の創造を促進する方法で顧客をサポートするプロセスと同一視する。また，その分析の結果では，サービス品質は使用価値の先行要因であると結論づけている。しかしながら，Ranjan and Read（2016）の研究では，ポジティブな結果のみを考慮されていること，Macdonald et al.（2011）ではほかに多くの議論があり，明確なコンセンサスは存在しないことを指摘される（Hu, Kandampully and Juwaheer, 2009; Leroi-Werelds, 2019）。

2. Holmlund（1996）のモデルとKlaus, P. G.（1985）のフレームワーク

以上のように，顧客の経験とサービス品質の関連性を議論する使用価値の研究は進展しているは，未だサポートするサービス提供者の知識やスキルに促されるサービスプロセスのワークフローやタスクとしての社会文脈的なアクションといったことのサービスエンカウンターの背後にある考え方や構造などの認識には，ほとんど注意が払われてはいないように思われる。しかし，これまでの研究のなかには，Holmlund（1996）が提案したビジネス関係における相互作用レベルを分類するモデル（図1）とKlaus（1985）のサービス相互作用のフレームワーク（図2）は示唆に富む。前者においては，インタラクションをアクション，エピソード，シーケンス，リレーションシップ，パートナーベース[2)]という5つの異なる集計レベルにある5つのタイプに分類し，この分類では，アクションをエピソードのサブカテゴリーとして，シーケンスをエピソードよりも上位のカテゴリーとして区分する。図1でのPはサービスのプロセスとして，Oはサービスの結果を表し，サービス品質の次元が示されている。例えば，最も低いレベルの，つまり最も詳細なタイプの相互作用は，個別の取り組みである行動からなる。したがって，相互に関連するアクションは，エピソードにグループ化され，例えば，いくつかのアクションで構成されるさまざまのプロセスになる相互に関連するエピソードは，それに対応してシーケンスにグループ化され，さらに大きく広範な相互作用の実体を形成する。相互作用レベルの分類は，下位のレベルの相互作用が上位のレベルの相互作用に影響を与え，またその逆も同様である。それぞれの小さなユニットは，より大きな相互作用の文脈に組み込

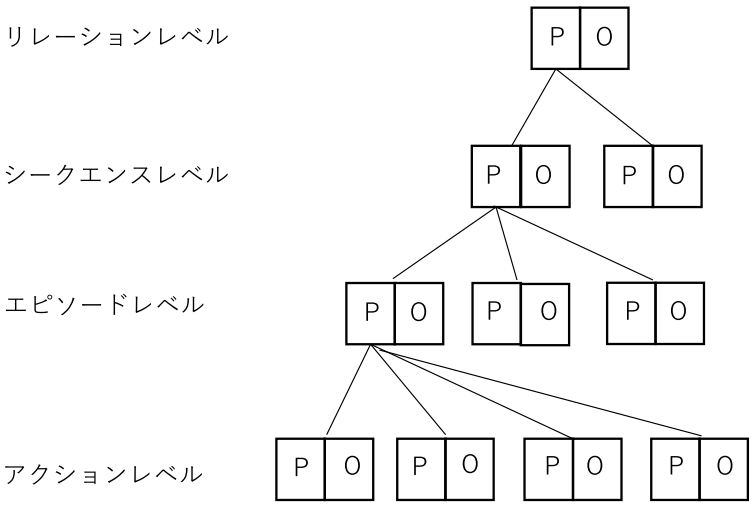
まれ，例えば，アクションがエピソードの中のプロセスを表すことを意味し，エピソードの結果は，それが行われた順序と関係全体にも影響する。シーケンスとの関係性は，一方ではアクションとエピソードレベルでの相互作用の歴史を表し，他方では予想される未来を表す。

後者は，サービス提供者と顧客のやり取りでの相互作用的なプロセスを表す。多くの2者の相互作用は，一方の行動に関する知識のみで相互作用行動を予測することはできない。また多くの社会行動は協働活動として構成され，相手の行動に影響を与えて相互作用する。その背後にあるのは，社会的環境，組織的環境があり，サービス提供者と顧客のエンカウンターに直接影響を及ぼすのは，各個人のパーソナルティーであることを示している。

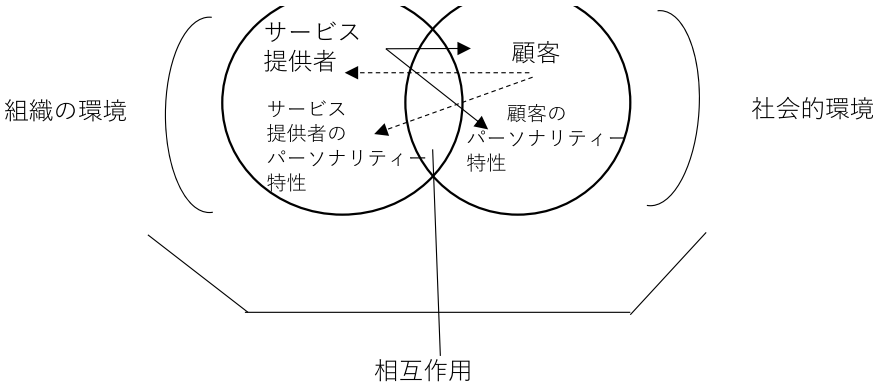
III. 研究方法

調査はインタビュー調査で実施し，分析は2つの観点で行い，精度を高める。また，調査には旅行の販売経験のある従業員4名を対象とする。はじめにインタビューから得られた結果をHolmlund（1996）のモデルとKlaus（1985）

図―1　Holmlund（1996）筆者邦訳



図―2　Klaus（1985）　筆者訳



のサービス相互作用のフレームワークに依拠し，分析する。次に調査者の２名の従業員から得た具体的な販売での顧客とのやり取りをもとに旅行販売プロセスを構造化し，吟味する。構造化の有効性には，やり取りのフローが明確化される上，旅行販売には，主要な３つのプロセスがあり，各過程に注目することでそのダイナミックさを捉えることが可能になる。

1. 調査概要

調査は，2019年６に実施した。調査方法は，調査者に共通の質問で半構造インタビューを行い，インタビュー調査にはこれまでの経験を，過去の職歴での顧客とのやり取りを聞き取っていく，キャリア研究のおけるパーソナルヒストリーの聞き取り（榊原,2004）に近い手法を採用する。調査対象者は，何れも15年以上の販売経験をもつが，販売時のやり取りを質問しているため，回答にはそのやり取り時に経験年数が浅い場合の内容が含まれる。

共通の質問

1) 顧客とのやり取りした場面とその時の状況を教えてください。
2) 旅行（手配）をすすめるときの着眼点や視点と着地点をどのように設定し，調整しましたか（あるいは，してきましたか）。
3) 旅行手配を進めたときや旅行後の顧客の反応から得られた経験（こと）は何ですか。
4) この得られた経験（こと）を他の顧客に用いて，あるいは転用して旅行をすすめた（あるいはすすめるときに使った（さらに何か工夫した）ことはありますか。

2. 調査結果と分析（4名）

前節で示した方法で調査者にインタビューを行った結果の概要を表—1に要約して示す。

表—1には調査結果をもとにHolmlund（1996）のモデルの相互作用レベルにもとづき，分類した。その特徴には，2点が挙げられる。一つは，従業員ＡとＤの事例から見られるように従業員の自らの過去の経験である知識やスキルを用いられるかどうかは，信頼構築されているかどうかには影響受けず，相互作用レベルが異なる。もう一つは，従業員ＢとＣにおいては，初見では顧客が求めるサービスに対して不明であるため，そのやり取りのなかで従業員のサービスの結果を意識したときに，相互作用レベルを変化させている。また従業員Ｂは，サービスの結果への意識をサービスのプロセスにも反映させ，顧客とのやり取りにパーソナリティーの特性に関連した「好きなところ=好み」を持ち込み，やり取りの円滑化と顧客経験を探り出そうとする工夫が読み取れる。

3. 調査結果（2名）

調査対象者の２名から質問2）～3）を詳しく聞くことができたため，その発話内容をもとに構造化し分析を行う。構造化には，旅行販売が大まかに次の３つのプロセスを辿るため，それを軸とした。

表—1 従業員と顧客のやり取り内容の事例

従業員	やり取り内容（要約）	相互作用レベル
A	お客様とは信頼関係があり，お薦めならいいよと言われる。電話で金額もそのほかの条件なしで，人数，出発日，旅行先だけ指定された。その場合には（良質でクレームがない）高額な商品をすすめる。	シーケンスレベル
B	お客様の求めているもので，あなたのおすすめは何なの?と聞かれたときには自分の好きなところとかを喜びを込めて話します。そういう体験をしたいと仰ってくださったら，パンフレットを熟読して勉強しているので，お客様にはおすすめできるものがある。	エピソードレベル ↓ シーケンスレベル
C	お客様の記憶は曖昧で手配してほしい宿がある場合，まずは聞き取りして，こちらからヒントになる情報を提示する。例えば，宿の前に川があり，一軒宿，蛍が見られるなど。結果，お客様の記憶と結びつけられ，お客様も喜ぶ。	エピソードレベル ↓ アクションレベル
D	お客様のほうがよく知っている場合がある。その場合には仲良くしている方ではあるが質問し，そこから勉強をする。不慣れで知らないことはお客様に勉強不足でとお詫びして，教えてもらう。	パートナーベース

出典：筆者作成

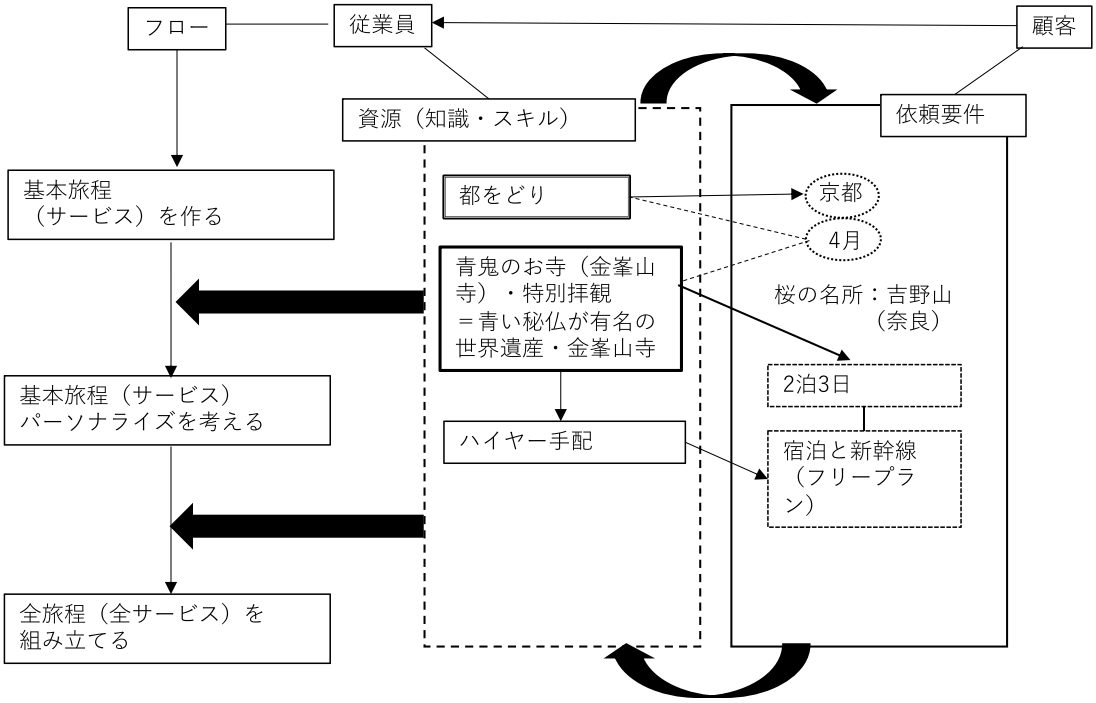
1) 「基本旅程（サービス）を作る」旅で何をしたいのかを聞く。
2) 「基本旅程（サービス）にパーソナライズの必要を考える」旅で何故，それ[3)]をしたいのかを聞く。
3) 「全旅程（全サービス）を組み立てる」旅では，どのように過ごしたいのかを聞く。

(1) 従業員Bの発話内容の要約

説明時，お客様が楽しそうに聞いてくれて，帰ってきたらお話を聞かせてほしいと話しています。ここはどうでした?あそこはどうでした?と聞いてあげると，本当にお客様は真剣に話をしてくれて，すごくお客様がたのしんできてくれたんだというのが，私には喜びでした。そうして，他のお客様の販売時に参考にする。一番いいところは?すごく綺麗だったかとか，ここは歩くのが大変だったとか，そこに行かないと分からないことを聞いていました。お客様の声が最大の参考書というか，パンフレットになると思っていました。（中略）本来，旅行はお客様がそこに行ってどう感動してくるか，何を楽しんでくるか，そういったもの。旅先では，こういうことをやってきてくださいね。ここに行ってきてくださいね。と言ってあげることがすごく大切なことと思うんです。お客様がどう楽しめるのか。どう楽しんでいただくのか。それがアドバイス。ここに行ったらこれを食べてきてください。一言ワンポイントアドバイスが絶対に必要なことと思う。そうすると出発前に気持ちは盛り上がるし，行ってからBさんが言っていたのはこれなんだと，思ってくれると思うんです。それが，自分の経験で中ではよかったかな。そういう方はリピーターにもなってくださいますし，顔も覚えますし，また来年もねと言ってくれる。

京都に旅行手配を受けたときには，新幹線と旅館だけの申込でした。京都の滞在中には，「都をどり」をすすめました。行ったことがないと仰ったので。その旅行中には吉野山の桜を見に行くというので，ハイヤー手配しますから，ついでに青鬼のお寺（金峯山寺）=青い秘仏が有名の世界遺産・金峯山寺）特別公開をしているので，ここどうですかとおすすめしました（図3）。

図―3　筆者作成



(2) 従業員Cの発話内容の要約

例えば，旅館の場合は，基本的には一人2帖。10帖だったら5名定員となっている。

話の中である程度の予算があるなと思えば，人数が6人だったら10帖の部屋は絶対にすすめない。かならずそれ以上，次の間つきとか。そういう話をしながら進めていく。ワンランク上の料金はちょっと高くなるけど，お客様としたら，「そんなにいいんだっだらそうね。家にいてね，普段と同じような生活よりもちょっとゆっくりしたんだ」という希望を持っている。お客さんは非日常を求めているわけだから。

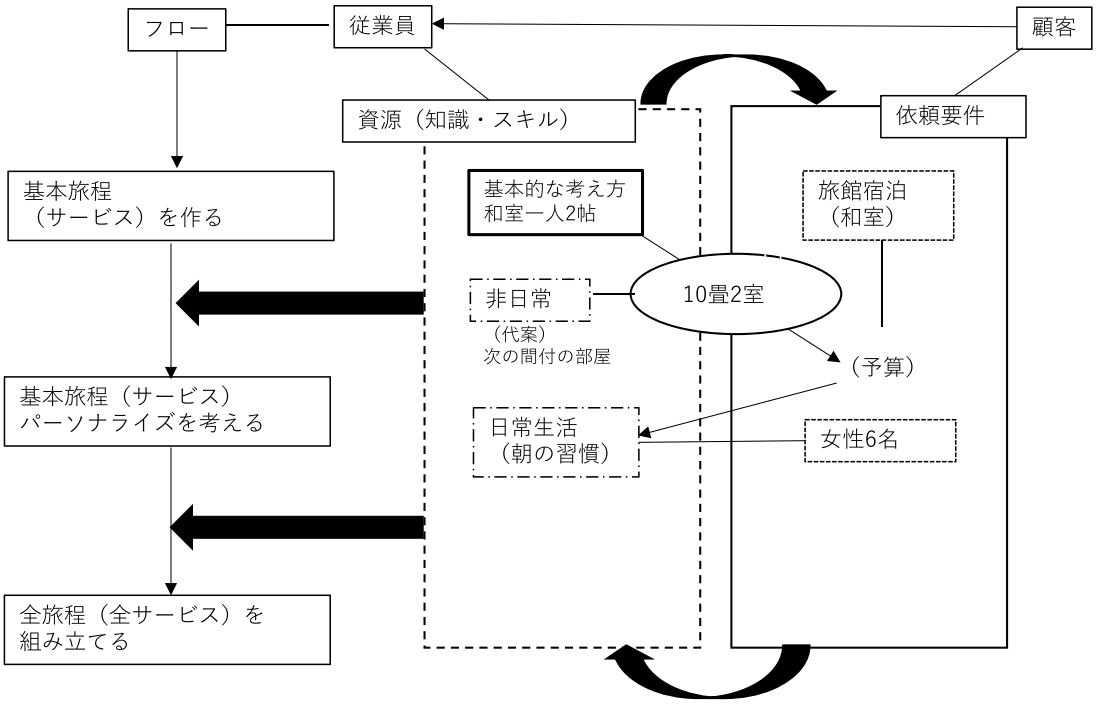
女性だった朝の洗面を考えてくださいなんていっちゃいますよ。女性6人一部屋なんて，洗面考えると大変ですよ。予算的に大丈夫かな?と思ったら，初めてのお客様でもすすめる（図4）。

(3) 分析

従業員Bの発話の要約には，顧客の満足が従業員の満足であることが読み取れる。また，顧客に満足してもらうことは，従業員の資源としての知識やスキルに還元されるものでもあり，学習の一部としての行為と考えられる。従業員が顧客に会話を促し，得られる情報には，販売するために役立つ，旅先でのあらゆる情報である。それは，ポジティブな出来事だけではなく，旅先で注意しなければならない点もあり，この情報を獲得することは，別な顧客にも転用可能であることを理解した上での営為である。従業員Bは，旅行することは，そこに行った人は感動し，楽しむことを希望していることであると捉え，旅行販売には旅行そのものが顧客にとって如何に満足してもらうかを販売の考え方としていることを理解できる。

従業員Cも旅行を販売する際の考え方には，従業員Bと同様であると読み取れる。また，発話の要約から，販売には，従業員の資源としての知識やスキルだけではなく，日常生活習慣といった社会生活からの人の朝の行為を利用している。そのことにより，顧客の心の中にある求めるサービス品質を確認していることを理解する。

図―4　筆者作成



従業員ＢおよびＣの発話内容の旅行販売プロセスに基づき，図3と4を図示した。それからは，両従業員の問いかけに喚起されて，返答や反応し，それに対する従業員のさらなる問いかけというようなコミュニケーションがみられ，従業員と顧客のやり取りは線形的であり，時系列で連鎖したサービスプロセスが明確化された。そのプロセスの考察は，次章で述べる。

IV. 考察

従業員と顧客のサービスエンカウンターでは，互いに分からないところから始まるため，やり取りには手がかりとなることをきっかけにはじまる。そのため，調査結果を相互作用レベルの分類モデルでの分析した結果には，やり取りしていく中で従業員が自らの知識やスキルを利用できることがわかれば，途中からレベルが変化した。すなわち，サービスプロセスは，手探り的な状態のなかで，さらに足がかりとなるものを明確していくプロセスといえる。したがって，サービスプロセスの展開には，まずはキーワードが必要とされる。そのキーワードから関連したことを導き出すことができれば，そこからは線形的につなげていくことが可能である。しかしなから，本研究の事例のように旅行は，ただ単に旅先に着くことができれば顧客が満足するわけではなく，従業員Ｂが指摘した「そこに行ってどう感動してくるか，何を楽しんでくるか」であり，従業員Ｃの事例での顧客には予算があり，顧客にはいわゆる要件を持っている。つまり，その要件に如何にアクセスし，うまくサービスプロセスの展開ができかどうかにかかっている。しかしなから，その要件は，やり取りの文脈のなかで変化する。事例では，従業員Ｃは，サービス品質認知し，ゆったりとした旅館の非日常性と，その真逆の日常生活である朝の習慣を結び付けて，サービスプロセスにサービス従業員Ｃの知識やスキルで創造性を駆動させている。これらを可能にするには，従業員Ｂのように顧客との会話で何に感動し，どのよう楽しんだかを学習し，また，そこに行くと何がどのように大変に思うのかといった生きた情報を知識やスキルを資源として蓄積することで，他の顧客に再利用可能が広がり，それを糸口に顧客の要件にアクセスできれば，サービス品質認知をサービスプロセスのなかで検証できるようになることが示唆される。

V. まとめ

最後に本研究の限界と可能性を示したい。

本研究は，サービス従業員と顧客のやり取りによって内包する，サービス従業員自身にサービスプロセスでのサービス品質認知を促す作用を検証し，そこに生じる創造性に関して探索した。また，サービス品質認知とサービスプロセスの文脈に内包する創造性との関係を考察し，サービスエンカウンターでの販売フローとその背後にある考え方や認識の構造化で明らかにすることを狙いとした。その調査ではインタビューを通じて行い，販売プロセスと顧客とのやり取りを実際にサービス提供していた旅行会社の従業員にサービス品質認知作用が駆動するプロセスを構造化によってサービスプロセスの創造性が示された。しかしなから，その調査は質的研究のため４名のデータであり，数に限界がある。また，事例は，旅行会社のみのサービスであり，課題が残る。

今後の可能性としては，本研究では触れられることはできなかったが，サービス従業員が常に参照する資源（価値やスキル）があり，経験とともに熟成されるその思考の流動性が新たな価値創造の可能性を示唆する。このことは，今後に期待できるように考えている。

注

1) 本研究においては，サービス品質をZeithaml（1988）の定義を採用し，サービスの全体的なパフォーマンスに対する顧客の評価として論じる。

2) 分類レベルは，5つであり，Holmlund（1996）の図にはパートナーベースを表示していないため，本稿もこれと同じにしている。

3) それとは，前文の「何」を指す。

引用文献

榊原清則（2004）.『キャリア転換の戦略論』, 筑摩書房 .

Grönroos, C (1997). Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value, Research Report No. 343, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing service quality*,24(3)206-229.

Holmlund, M (1996). *A Theoretical Framework of Perceived Quality in Business Relationships*, Research Report No. 36, Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.

Hu, H. H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The service industries journal, 29*(2), 111-125.

Klaus, P. G. (1985). Quality epiphenomenon: The conceptual understanding of quality in face-to-face service encounters. *The service encounter: Managing employee/customer interaction in service businesses*, by Czepiel, J.A., Solomon, M.R. & Surprenant, C. F. Lexington Books, Lexington, MA,1985,17-33.

Leroi-Werelds, S. (2019). An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda. *Journal of Service Management*,30(5),650-680.

Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management, 40*(5), 671-682.

Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*(3), 290-315.

Shostack, G. L. (1977). Human evidence: A new part of the marketing mix. *Bank Marketing, 9*(3), 3 2-34.

Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of marketing, 51*(2), 86-96.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing, 68*(1), 1-17.

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

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing, 52*(3), 2-22.

オーラルセッション ― フルペーパー

価値循環思考とサービスドミナント・ロジック

― エコシステム志向的な価値創造をめぐる概念整理のために ―

近畿大学 経営学部 教授
山縣 正幸

要約

サービスドミナント・ロジック（以下，S-Dロジック）は，従来のグッズドミナント・ロジック（G-Dロジック）における一方向的 / 直線的な価値創造ではなく，双方向的 / 循環的な価値創造（価値共創）のしくみを解明しようとするところに特徴がある。ただ，経験的研究を進めていくうえで，概念枠組として足りない部分もある。なかでも，サービスが交換されるという点に関して，そこから先の具体的な分析のための概念整備が，必ずしも十分ではない。そこで本報告では，特にどのアクターがどう価値創造 / 共創に参加しているのか，それらの関係性はどのようなものかを解明する概念的補助線として価値循環思考の導入を提唱する。それによって，エコシステム志向的な価値創造を分析し，さらにその実践に示唆を与えうる概念枠組を提示することが狙いである。

キーワード

サービスドミナント・ロジック，価値循環，エコシステム志向的な価値創造

I. はじめに

1. 問題背景：エコシステム志向的な価値創造とS-Dロジック

近年，エコシステム志向的な価値創造を意識した経営ないしマーケティング実践が増えている。アメリカマーケティング協会によるマーケティングの定義，すなわち「顧客，クライアント，パートナー，そして社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり，一連の制度，そしてプロセス」（AMA，2007）においても，この活動を担う主体が明記されていないのは，多様なアクターが関係しあうなかで価値の創造がなされるという事態を想定しているからとみることができる。

このような状況と並行するように提唱されたのが，サービスドミナント・ロジック（以下，S-Dロジック）である。S-Dロジックについては，ヴァーゴ（Vargo, S. L.）とラッシュ（Lush, R. F.）による2004年の提唱以来，数多くの研究が蓄積されている。それらにおいては，S-Dロジックの概念枠組に関する検討はもちろん，S-Dロジックを基礎に置いた実践事例の分析なども展開されている。

2. 本報告の狙い：価値循環思考によるS-Dロジックの精緻化

そのようななかで，本報告がめざすのは価値循環思考によるS-Dロジックの精緻化である。価値循環思考とは，ドイツの経営学者であるニックリッシュ（Nicklisch, H.）によって提示された価値循環（Wertumlauf）という概念を起点にした思考枠組である。S-Dロジックと何の関連もなさそうに映るが，多様なアクターの関係性のなかでの価値創造，さらには価値循環を捉えようとした点で，エコシステム志向的な価値創造を考えるうえでも示唆に富む。

S-Dロジックは資源統合という重要な概念を提示しながら，資源統合プロセスそのものについての説明能力が十分ではないといった弱点を抱えている。また，庄司真人（2018）はS-Dロジックには以下の4つの研究課題があると指摘している。

① サービス交換とはどのような特徴を有するのか。
② 価値はサプライチェーンのように流通することができ

るものなのか，それともそれぞれの主体で生み出され，消えるものなのか。

③ 資源を統合するという視点は顧客の購買選択と関係づけることができるのか。

④ S-Dロジックは企業の理論として妥当性を有するのか。

これらの点を克服し，S-Dロジックに価値循環思考という補助線を引くことで，エコシステム志向的な価値創造を考えるための概念枠組として彫琢するのが，本報告の狙いである。

II. S-Dロジックの基本的前提と公理

S-Dロジックそれ自体については，すでに翻訳（Lush & Vargo, 2014/2016）もあり，多くの解説や研究も提示されている。既に知られている内容ではあるが，エコシステム志向的な価値創造を考えるための枠組としてS-Dロジックを位置づけるために，Vargo＆Lush（2016）に即して，S-Dロジックの基本的前提と公理の体系について確認する。ただし，紙幅の関係上，5つの公理を中心に見ていく。

1. S-Dロジックの基本的前提と公理の体系

(1) 公理1：サービスが交換の基本的基盤である

公理1においては，サービスが交換の基本的基盤であるとされる。ここにいうサービスとは，いわゆる無形商品としてのServicesとは異なる。何らかの価値提案から受益者にもたらされる効用ないし便益のことをさす。したがって，貨幣も「（それを受け取る）アクターが欲しいものを入手できる可能性」というサービスを有している。基本的前提3は物財（Goods）に関して同様の点を指摘している。

これにかかわって，基本的前提4をみておこう。S-Dロジックにおいては，オペランド資源とオペラント資源という2つの資源区分が設けられている。オペランド資源とは，サービスをもたらすような有形・無形の財をさす。つまり，価値提案と呼ばれるのはオペランド資源に属する。一方，オペラント資源とはオペランド資源を享受したアクターが，自らの生においてオペランド資源を用いて，そのサービスを発揮させる技術や能力，知見などをさす。ここで浮かび上がってくるのが，資源統合（resource integration）という概念である。資源統合とは，端的に言えば，価値提案を受け取ったアクターが自らの生のプロセス（物財やサービシィーズを創出するアクターであれば，生産や流通などの価値提案創出過程，エンドユーザーであれば，価値提案の利用を通じた享受あるいは消費過程など）に摂り込んでいくことをさす。このさまざまな姿をとって現れるサービスの交換，そしてそれぞれのアクターにおける資源統合が循環的にあらわれる動態に注目するのが，S-Dロジックの特徴である。

図1　S-Dロジックの基本的前提と公理

基本的前提№	内容
FP1 （公理1）	サービスが交換の基本的基盤である。
FP2	間接的交換は，交換の基本的基盤を見えなくしてしまう。
FP3	グッズはサービス提供のための伝達手段である。
FP4	オペラント資源が戦略的ベネフィットの基本的源泉である。
FP5	すべての経済がサービス経済である。
FP6 （公理2）	価値は受益者を含む複数のアクターたちによってつねに共創される。
FP7	アクターは価値を提供することしかできず，価値提案を創造したり提示したりすることにしか参加できない。
FP8	サービス中心の考え方は，もとより受益者志向であり，かつ関係的である。
FP9 （公理3）	すべての社会的および経済的アクターが資源統合者である。
FP10（公理4）	価値は，つねに受益者によって独自に，かつ現象学的に判断される。
FP11（公理5）	価値創造は，アクターが創造した制度や制度配列を通じて調整される。

【出典】Vargo&Lush（2016）p.8.，田口尚史（2017）23頁，庄司真人（2018）併せて参照。

(2) 公理2:価値は受益者を含む複数のアクターたちによってつねに共創される

ここまでみてくると,公理2も容易に理解される。S-Dロジックがみている“価値共創”とは,価値提案の創出だけでは価値創造は実現されえず,また享受過程において価値が発現するといっても,それは価値提案なしにはあり得ないという事態である。その意味で,価値はつねに提案者と受益者の双方の活動を通じてco-createされる。これがS-Dロジックにおける価値共創についての理解である。基本的前提の7と8は,公理2(基本的前提6)とともに,この点を示している。その際,value propositionではなく,value proposingという表現が用いられていることにも留意したい。つまり,「価値(を受益者にもたらしうる)提案をなす」という行為として捉えられているわけである。

(3) 公理3:すべての社会的および経済的アクターが資源統合者である

この点を踏まえて,公理3(基本的前提9)が提示される。ここで重要なのは,S-Dロジックに立脚するとき,これまでの生産者や消費者といった主体を機能によって命名することが困難になる。もちろん,生産者や消費者といった機能にもとづいて設定された主体という側面は現実に存在する。したがって,この公理3は現実を反映していないという批判が当然に想定される。その一方で,こういった機能ごとの主体の境界が不分明になってきている現象もある。フォン・ヒッペル(von Hippel, E.)によって提唱された“ユーザー・イノベーション”などは,その一例である。

この考え方は,消費者は価値創造しないという,まさにG-Dロジックにおいて抱かれてきた観念を乗り越えようとするものでもある。先にも述べた資源統合という概念は何らかの価値提案をなす営みも含むし,享受したオペランド資源をオペラント資源と統合することで,そのサービスを発揮させる営みも含む。このような考え方に立つと,今まで生産者や消費者などと名づけられてきた行為主体を包括して捉える概念が必要になる。S-Dロジックにおいて“アクター(actor)”という概念が用いられているのには,このような背景がある。

(4) 公理4:価値は,つねに受益者によって独自に,かつ現象学的に判断される

このアクターは,それぞれに異なる文脈(context)をもって日々を生きている。いわば,アクターそれぞれの生のプロセスを織りなす経糸である。そこに,他のアクターからの価値提案が享受され,緯糸として生のプロセスに織り込まれるとき,提案され,享受されたオペランド資源は受益者の生のプロセスにおいて,価値を発現する。その発現の様相は,受益者の経糸によって左右される。このような事態をあらわしているのが,公理4(基本的前提10)である。ここからS-Dロジックにおいて,価値という概念が主観主義的な色彩を帯びたものとして捉えられていることがわかる。

(5) 公理5:価値創造は,アクターが創造した制度や制度配列を通じて調整される

最後の公理5(基本的前提11)は,それまでの公理や基本的前提と少し性格が異なる。これは,多様なアクターの関係性を通じてなされる価値創造が,明文化されたルールや共有されている規範や価値観,さらには用いられる言語(いわゆる○○語といった地域言語ももちろん含まれるが,そのエコシステムにおいて用いられる語彙や用語の体系も含む)によって調整されるという事態をさす。このような制度や制度配列によって調整されたサービスの交換の連関が,サービス・エコシステムと称される。Lush / Vargo(2014/2016)は,サービス・エコシステムを「共通の制度的ロジックとサービス交換を通じた相互的な価値創造によって結びつけられた資源統合アクターからなる総体的に自己完結的で自己調整的なシステム」(訳書28頁)と規定している。

2. S-Dロジックにおける隠れた想定としての“循環”

S-Dロジックの大きな特徴は,エコシステムをベースにして価値創造実践を捉えようとするところにある。しかも,A to A(actor to actor)という点を重視するのであれば,なおのことである。もちろん,従来の川上・川下的な価値創造連鎖をエコシステムとして捉えることはできる。しかし,それがグッズドミナント・ロジック的な視座,つまり価値創造は生産

者側においてのみなされ，消費者においては創造された価値が”破壊”されるという発想に立つ限り，直線的な連鎖でしかない。

このようにみてくると，S-Dロジックにおいては，サービスの交換のネットワークとしてのサービス・エコシステムにおいて”循環”が生じていることが想定されている。しかし，S-Dロジックにおいて，この点への言及はみられないようである。S-Dロジックが価値創造実践にとってより有効な概念枠組となるためには，形成された（形成されつつある）サービス・エコシステムにおいて，どのような循環が生じているのかを捉えていくことが，一つのポイントとなる。そこで，次節では，補助線としての価値循環思考について考えよう。

III. 補助線としての価値循環思考

価値循環という考え方それ自体は，きわめて古い。この概念を確立したのがニックリッシュ（Nicklisch, 1922；1928-1932）である。彼の議論においては，物質資源や労働，サービスなどの実質的な循環と，それにともなう交換媒体としての貨幣の循環がどう転変し，つながっていくのかに焦点が当てられている。

1. 多層的な価値概念の理解

ここからはニックリッシュの議論をベースに考える。ニックリッシュの議論は概念構成がやや錯綜しているため，ここでは報告者による整理も含めながら議論を進める。彼は価値という概念を多層的に捉えている。紙幅の関係上，ごく簡単に触れておこう。

ニックリッシュは価値という概念を考えるうえで，4つの分類基準を置く。

(1) 主観的価値と客観的価値
(2) 個別的価値と一般的価値
(3) 技術的適性（価値）と経済的価値
(4) 使用価値，生産価値，市場価値

このうち（1）に関して，ニックリッシュは価値を価値判断とセットで考える。そのため，彼の価値という概念の理解は，「客観的な事実を主観において映し出す」というところに重点が置かれる。そのうえで，(2) 以降はどちらかを採るというよりも，価値の現れ方を捉えるための概念的な極（pole）として位置づけられる。(2) の個別的価値と一般的価値とは，前者が一人ひとりの主体にとっての価値であるのに対して，後者は個々の主体間で共通する価値をさす。(3) の技術的適性と経済的価値とは，前者が主体によって抱かれている何らかの欲望や期待をどれだけ充たすのかという点にかかわっている一方，後者は数量的な欲求とそれに対する準備の関係性によって決まる。つまり，稀少性という観点から浮かび上がる価値である。最後の（4）使用価値，生産価値，市場価値であるが，使用価値とは顧客 / 消費者にとっての価値，生産価値とは生産者にとっての価値（具体的には，製造・創出にかかわって要したコストの総体），市場価値とは使用価値と生産価値のせめぎあいのなかで動的に決まってくる価値で，一般的には価格としてあらわれる。

このように，ニックリッシュは価値という概念を多層的に捉えている。それゆえに，わかりにくく，議論上の難点も指摘されている。ただ，これは価値という現象の複雑さがもたらしていることも考慮すべきであろう。さらに，ニックリッシュが生きていた時代においては，S-Dロジックにおいて重視されている文脈における価値（value-in-context）といったような発想はない。ただ，ニックリッシュの議論で興味深いのは，価値の概念規定にとどまらず，価値の流れ / 運動，さらに価値循環という動的な事象把捉を試みている点である。

2. アクターとしてのBetriebとBetriebsgemeinschaft

ドイツ語圏においてBetriebは「事業所」「職場」「（企業における）技術体」といった意味合いで用いられる。このBetriebについて，ニックリッシュはより抽象的に「欲望充足のための価値を生産するために装備された一つの共同体」（Nicklisch, 1922, S.36 f.）と述べ，さらに一人でおこなっている場合も含めている。ここで注目したいのは，このBetriebに他者の欲望を充たすことで経済的成果を獲得しようとする存在としての企業だけでなく，企業に対して労働という貢献をもたらす家政も含まれる点である。この点にお

いて，ニックリッシュは家政（Haushalt）にも価値創造的側面を認めている。こう考えると，ニックリッシュのBetrieb理解は，S-Dロジックにおけるアクター概念と重なる。つまり，どちらも価値を創造する主体として捉えられている。

このようなBetrieb理解に立脚して，ニックリッシュは今でいうステイクホルダーとの関係性のなかでの価値創造を明らかにしようとした（山縣，2015）。それを示すのが，共同体計算という考え方である。ニックリッシュは経済的成果を測定する際に，従業員への分配だけでなく，流通サービスを担う別企業が生み出した貢献に対する分配まで含めている（Nicklisch, 1922, S. 286）。多くの経営学においては単独企業だけを対象にすることが一般的であるのに対して，価値を創造する共同体として成果を測定しようとする企図は独創的である。彼が価値創造を共同体的に，より踏み込んでいえば，エコシステム的に捉えようとした姿勢は，S-Dロジックを立体化するうえで重要な示唆を与えてくれる。

3. 価値循環という視座：資源統合概念の具体化

ニックリッシュはここまでに述べてきたことを踏まえて，価値循環という概念を提唱した。この価値循環は，内部価値循環と外部価値循環からなる。内部価値循環とはBetrieb内部での価値循環を，外部価値循環とはBetrieb間での価値循環（=交換）をさす。ここでポイントになるのが，先ほども触れたBetriebの概念範囲である。これには企業だけでなく，家政も含む。つまり，事業に関係するさまざまなアクター，つまり企業，そしてその構成メンバーである経営者や従業員，取引企業，顧客，金融機関など，それぞれのBetriebにおける内部での価値循環と，それらのあいだでの外部の価値循環を，活動や物財の流れと貨幣の流れを捉えることで明らかにしようとしているのである。そして，それぞれのアクターにおける流出と流入の均衡，アクター間での価値交換の均衡，そして事業全体としての動的な均衡を描き出そうとした。

庄司真人（2018）の研究課題②にかかわらせるならば，厳密には価値それ自体が交換されたり，循環したりするわけではない。現象としては，サービスの交換である。しかし，それによって，それぞれのアクターにおいて資源統合がなされ，価値が創造されるわけである。その状態が循環していくこと，これを価値循環として捉え直すことが，一つのポイントになる。さまざまな物財やエネルギー，活動，交換媒体の動きを記述しようとする価値循環思考は，S-Dロジックが目を向けている事態をより具体的に捉える手がかりを与えてくれる。

IV. エコシステム志向的な価値創造を捉える枠組としてのS-Dロジック

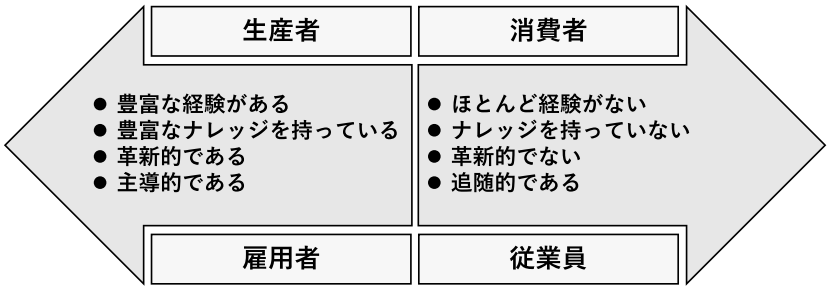
では，そもそも，こういった議論がなぜ今，必要であるのか。この点について考えよう。

1. エコシステム志向的な価値創造への注目

一つの生産者と一つの消費者とのあいだで価値創造がなされるという図式が，きわめて単純化されたものであることは今さら言うまでもないだろう。実質的には，数多くのアクターが価値創造という営みに参画してきたことは，わざわざ事例をあげなくても容易に想像できる。にもかかわらず，なぜエコシステムという概念が注目されるのか。そこには一方向的ないし階層的な関係性ではなく，双方向的あるいは水平的な関係性にもとづく価値創造実践が増えてきたことがあげられる。

そもそも，S-Dロジックが「価値は共創される」という点にこだわるのも，図2（Lush / Vargo 2014/2016, p. 124）に示すような従来型の価値創造モデルとしてのG-Dロジックのアクター観を克服するところに狙いの一つがある。その根底には，資源や能力，知識の散在性や局所性がある。誰かにとっての欲望や期待を充たすことで，その反対給付としての成果を獲得する営みを価値創造と捉えるとき，局所的に散在する知識，資源，能力を，これまでは「集約する」ことで価値創造につなげていた。それが，その散在性や局所性の度合いが高まったことで，「関係づける」ことによる価値創造へと移行している。経営学においてエコシステムという概念が導入されるようになったのは，こういった背景がある。

図2　G-Dロジックのアクター観



【出典】Lush & Vargo (2014/2016) p.124.

では，そもそもエコシステムとは何なのか。この概念を提唱したTansley (1935, pp. 299-300) によれば，「ある地域に存在するすべての生物とその地域内の非生物的環境をひとまとめにし，主として物質循環やエネルギー流に注目して，機能系として捉えたもの」と定義される。このエコシステムの概念が経営実践ないし経営学に導入されるようになったのは，Moore (1993, 1996) とされる。当初はメタファーとしてエコシステム概念が導入されたが，Iansiti & Levien (2004) はそこにそれまでのネットワーク概念を導入することで，より具体的な分析への途を拓いた。

エコシステムという概念を経営実践の分析や形成に活かそうとする際，その境界をどう捉えるか，また構築するかが課題となる。椙山・高尾 (2011) は経営現象をめぐるエコシステムについて「新しい価値創造の構想の実現に対して，人工物の開発・生産などによって貢献するエージェントの集合体」と定義している。さらに，木川・高橋・松尾 (2020) は，ビジネスをめぐるエコシステム研究の展開を検討し，所属アプローチと構造アプローチの二つに整理したうえで，後者の構造アプローチに注目し，Jacobides, Cennamo & Gawer (2018, p. 2264) による「多者間であり，非一般的な，完全な階層的コントロールをされていない相互補完性による程度の異なるアクターの集合体」というエコシステムの概念定義を採っている。これは，本報告が焦点を当てているS-Dロジックの議論とも整合性をもつ。

2. サービス・エコシステムとProduct-Service-System：実態分析に向けて

S-Dロジックにおけるサービス・エコシステム概念を起点にすると，アクター間でどのようなサービスがやり取りされたのかを記述することが可能になる。S-Dロジックにおけるサービス概念は，きわめて抽象度が高い。それゆえにこそ，提供する側から享受する側へと提案される何らかの媒体を通して具象化されたサービスを分析することが可能になる。その際，物的な提案（製品）や無形提案（サービシィーズ）の複合体としてサービスを捉えようとするProduct-Service-System (PSS) という概念は，具象化されたサービスを分析する手掛かりとなる（Bahmra, Walters & Moultrie, 2017）。

いかなるサービスが創出・提供され，それがいかなるアクターにおいてどのように資源統合されるのか，そしてそこからいかなるサービスが創出され，またほかのアクターへと提供されていくのか。S-Dロジックは，この循環プロセスを解明する概念枠組となりうる。これは，冒頭に掲げた庄司 (2018) が提示した研究課題①に対する一つの回答ともなろう。

3. 価値循環思考とS-Dロジック：経営学の一つの基礎枠組としての可能性

庄司（2018）によって提示された研究課題④，これはS-Dロジックが広義の経営学にもたらすクリティカルな論点の一つである。同時に，交換を含む相互作用の実態に焦点を当てるマーケティングの議論が，経営のありようを問い直すことも示唆している。

ここで重要なのは，価値の創造が単独のアクターによってのみ実現されるのではなく，アクターそれぞれの資源統合活動とそれによって創出されるサービスの交換，その循環的連鎖によって可能になるという点である。実践的な側面から考えるなら，この循環的連鎖をいかにして形成・構築するのかという問いに置き換えることができる。その際，それぞれのアクターはそれぞれの文脈を有している点に留意する必要がある。

このような発想にもとづいて企業という存在をあらためて捉え直すと，”関係の束”という見地が浮上する。そもそも，マーケティングは企業と顧客との関係性，さらにそこからさまざまなステイクホルダーとの関係性にも議論を拡張している。S-Dロジックは，それぞれのアクターの自律性を前提におく視座である。より踏み込んでいえば，自律分散型のエコシステムの生成と展開が想定されている。この視座や想定に立脚するならば，企業をさまざまなアクターとの関係性の動的な束として，そしてそこにさまざまな資源や能力などが付随し，運動する状態として捉えることができる。このように，S-Dロジックは，企業の捉え方にもクリティカルな影響をおよぼすのである。

V. おわりに

ここまでS-Dロジックを，エコシステム志向的な価値創造を考えるための思考枠組として基礎づけることをめざして考察を展開してきた。S-Dロジックは提唱から17年を経て，研究の蓄積もなされてきた。また，この視座を基礎として価値創造の実践に活かそうとする動きもみられる（Stickdorn, Lawrence, Hormess, and Schneider, 2018=2020）。にもかかわらず，なお事例分析や実践への示唆という点で，鍛え直す余地が残されている。その一つが，S-Dロジックで想定されている循環という事態を，より精緻に捉えるための概念枠組を整えることであった。本報告は，価値循環という概念枠組を導入することで，この課題を乗り越えることを試みた。この試みが有効であるかどうかは，実践事例の分析による験証を経るよりほかはない。今後，この点の研究に進んでいきたい。

引用文献

木川大輔・高橋宏和・松尾隆（2020）.「エコシステム研究の評価と再検討」『経済経営研究』2, 1-22.

庄司真人（2018）.「S-Dロジック研究の影響とその方向性：交換のズーミングアウトによるマーケティングへの新たな示唆」『流通研究』21（1）, 51-65.

椙山泰生・高尾義明（2011）.「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』45（1）, 4-16.

田口尚史（2017）.『サービス・ドミナント・ロジックの進展：価値共創プロセスと市場形成』同文舘出版。

山縣正幸（2015）.「ステイクホルダー型企業理論としてのニックリッシュ・モデル：その現代的意義と可能性」『日本経営学会誌』36, 49-61.

Bahmra, T., Walters, A. T. & Moultrie, J. (2017). The Potential of Service Design as a Route to Product Service Systems, SanGiorgi, D. & Prendiville, A. (ed.) *Designing for Service: Key Issues and New Directions*, London: Bloomsbury, 201-210.（赤羽太郎監訳，五十嵐佳奈・山崎真湖人・玉田桃子訳（2019）.『デザイニング・フォー・サービス：“デザイン行為”を再定義する16の課題と未来への提言』サウザンブックス）

Iansiti, M. & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Boston: Harvard Business Review 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）

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018) Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal,* 39(8), 2255–2276.

Lush, R. F. & Vargo, S. L.(2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. New York: Cambridge University Press.（井上崇通監訳，庄司真人・田口尚史訳（2016）.『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文舘出版）

Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71, 75-86.

Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: Harper Business.

Nicklisch, H.(1922). *Wirtschaftlichen Betriebslehre, 6. Aufl. der allgemeine kaufmänischen Betriebslehre*, Stuttgart: C. E. Poeschel.

Nicklisch, H.(1929-32). *Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl. der Wirtschaftlichen Betriebslehre*, Stuttgart: C. E. Poeschel.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M., and Schneider, J.(ed.)(2017). *THIS IS SERVICE DESIGN DOING : Applying Service Design Thinking in the Real World*, O'Reilly.（長谷川敦士監修,安藤貴子&白川部君江訳（2019）. 『サービスデザインの実践』BNN 新社）

Tansley, A. G. (1935). The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms, *Ecology*, 16(3), 284-307.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F.(2016). Institution and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5-23.

オーラルセッション ― フルペーパー

顧客のジョブの掌握がサービス・マーケティングを強化する

― コロナ禍に生き残る都内サービス事業者から見えること ―

Lab.GoCon / 中小企業基盤整備機構
大西 正也

要約

2020年初頭から続くCOVID-19パンデミックは,経済界にも深い傷跡を残している。最も影響を受けている産業は飲食業,食品卸小売業,観光宿泊業,エンターテイメント業等のサービス業である。閉店や廃業に追い込まれたサービス事業者には,駅前立地やランドマークに集まる人流や人気商品の売上に偏る事業者が多く見られ,固定費が高く生産性の低いサービス業の脆弱な事業基盤が露呈した。

本稿では,サービス・マーケティングの既存研究で示されているサービスの顧客経験価値を通して獲得する顧客満足を前提として,さらにコロナ禍のような逆境においても顧客から支持されるサービス経営の強みはどこにあるか?という課題について,サービス・マーケティングのフレームワークやバリュー・プロポジション・キャンバスをもとに,顧客エンゲージメント活動と顧客のジョブを理解することの重要性について考察を進める。本研究にあたっては,筆者が中小企業支援活動中に実際に出会った,コロナ禍の中でも顧客の支持を得て奮闘する東京都内サービス事業者の事例を参考にしている。

キーワード

バリュー・プロポジション・キャンバス, 顧客のジョブ, 顧客クラスター, 顧客エンゲージメント, サービス・ピラミッド

I. はじめに

1. 国内サービス業の状況

国内サービス業は,国内総生産の約40%,総就業者数の50%超を占める規模にある。COVID-19パンデミック以前の政権の地域資源活用や地方創生,インバウンド需要獲得等の経済政策に加え,2020東京オリンピック,パラリンピック誘致の経済効果を見越した期待感からサービス業は成長の潮流にあった。ところが2020年1月に神奈川県で国内初の新型コロナウイルス感染者判明後,2月にクルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス」や札幌雪祭り関連の新規感染者が次々に発生し,2020年3月14日に第一回目の「緊急事態宣言」施行以降2021年8月現在の今日に至るまで,人流の抑制等により経済活動は制限を受けてきた。特に顧客との対面対話,接触や飲食がともなうサービス業事業者には大きな影響がおよんでいる。

新型コロナウイルス関連倒産は2021年8月初旬現在1,872件になり,ほとんど中小企業である。業種別では飲食店と食品卸小売業25%,ホテル・旅館7%,タクシー・バス運行と自動車運送3%,アパレル卸小売業7.5%,理美容業1.5%であり,対面サービスを行うサービス業が上位を占めている。地域別では首都圏一都三県,京阪神二府一県,愛知県で約54%を占めている。(図1)

日本経済が初めて経験したCOVID-19パンデミックにより,大都市圏のサービス事業者が最も大きな経営打撃を受けている。このような経営不振を被った大都市圏のサービス業の課題は何だろうか?

2. コロナ禍の影響を受けたサービス業の課題

前述の帝国データバンク公表値から,コロナ禍の影響により倒産したサービス業には次のような特徴が見られる。

(1) 飲食または消費者に直接触れる商品やサービスの事業とそれに関連する事業

(2) 事業者拠点への集客,入れ込み客への販売に依

存する傾向のある事業とそれに関連する事業

(3) 大都市商圏に依存する傾向のある事業とそれに関連する事業

行政区や保健所からの指導により,食品摂取・身体接触やいわゆる三密に対して制限を受けることで飲食関係の事業が経営不振になることは明確である。しかしアパレル販売関連業や輸送業では,対面や密接を避けることによる影響は限定的と考えられる。また,三密の運営が考えられる音楽や演劇等のエンターテイメント興行関連は事業者の絶対数が少ないとは云え,倒産数上位には見られない。今回のコロナ禍緊急事態宣言,蔓延防止条例の経済影響は,人流の移動制限と大都市圏の人口規模に偏重依存するサービス業に大きな影響を与えていると云える。

この人流依存の経営は,国内サービス業の課題として挙げることができる。例えば,飲食店は店舗の保証費や賃貸料が高くても首都圏の駅前立地を重視しているし,アパレル卸小売業はリアル店舗と共にネットショップを運営していても,大都市圏をターゲットにして販促活動や物流戦略を計画する事業者が多いことが推測できる。

一方,東京都のサービス事業者の中にも減収をおさえ,事業継続に成功している事業者も存在する。生き残るサービス事業者の強みはどこにあるのだろうか?次章からはそこに焦点を置いて検討を進めたい。

II. サービス業の特性

先行研究から,サービス業はモノづくり・製造業と対比して次のような特性がある。

無形性:形あるモノが無く,見たり,触れたり,展示したりすることができない。

(図 I) 新型コロナ関連倒産状況

出所:2021 年 8 月 11 日発行」(株) 帝国データバンクリリース

同時性：生産と消費が同時に同じ場で起こる。
異質性：品質を標準化することが難しく，提供者と顧客のそれぞれの経験，能力感性，取引の環境等により変化する。
消滅性：事前にストックできず，提供時に生産しその場で消滅する。
（R.P.フィスク,S.J.グローブ,J.ジョン　2003/2005　小川　戸谷監訳）。

サービス業は製造業等の有形財販売と異なり，在庫ができない，生産と消費が同時に発生するために売り手側からサービスを切り離すことができない，大量生産，集中供給が難しく生産性が低くなる等の特性がある。一方，同時性や消費と同時に消滅することから，消費者側の取引時の関与の度合いや感情がサービスの品質に影響する。また，サービス提供者と消費者との関係性や消費者がサービスに期待して堪能しようとする参画姿勢も，サービス品質を左右することになる。このサービス品質は，顧客が経験し評価するものであり，顧客満足やエンゲージメントにつながることは云うまでもない。サービス業では消費者が自らサービスの生産と消費の現場に参画することから，顧客が経験するサービス品質の価値は，有形財販売の場合よりもオンリーワンの感動的な満足にいたることもある。有形財のように品質の標準化は難しいが，顧客経験価値と顧客満足度は期待以上の感動や幸福感をもたらす可能性があるのがサービス業である。異質性には，顧客経験価値の異質性という特性も含まれると考える。

I. 顧客経験価値からみるサービス業

前述のとおり，サービス業の顧客満足獲得に対しては企業が提供するサービス品質と顧客経験価値の設え（しつらえ）が，より重要な要素になると考えられる。有形財においても製品・モノの品質は重要であるから，サービス業では顧客経験価値，使用価値，さらに突き詰めた知覚価値，感情価値が大切になる。顧客経験価値については先行研究が進んでいる。著名な理論である「経験価値モジュール」（表1）（バーンド・H・シュミット　2000　嶋村／広瀬訳）は知覚価値の戦略設計に活用できる。

（表 I）経験価値モジュール

SENSE	感覚的経験価値
FEEL	情緒的経験価値
THINK	創造的・認知的経験価値
ACT	肉体的経験価値とライフスタイル全般
RELATE	準拠集団や文化との関連づけ

出所：バーンド・H・シュミット 2000 嶋村 / 広瀬訳を元に筆者作成

信頼性の高いサービス業の調査機関のJCSI（顧客満足度指数）は，サービス品質を顧客が提供される製品・サービスならびにプロセスや環境の優劣を知覚して評価することから知覚品質として捉え，その対価に対するコストパフォーマンスを知覚価値として捉え，サービス体験前の顧客期待と体験後の知覚品質と知覚価値の評価から顧客満足を測るモデルを示している（小野　2021）。

評価の高い経験価値を体験した顧客は高い満足度を持つようになり，リピート購買やサービスとブランドに対するロイヤルティ意識，エンゲージメント行動を期待でき，リセッション環境下でも底堅い売上を獲得できるという仮説が成り立つ。

2. コロナ禍のサービス業

前章の仮説をもとに，コロナ禍で倒産廃業したサービス事業者と業態変換やターゲット変更等の経営努力により事業継続に成功している事業者を比較してみる。

(1) 倒産廃業のサービス事業者

上述I.2で倒産した事業者の特徴として（1）飲食または消費者に直接触れるサービス（2）入れ込み客販売に依存するサービス（3）大都市商圏に依存するサービスを挙げた。

（1）の飲食や理美容業，エステティックサロン等のサービスは，感染予防の上で最も影響を受けた業種である。これらの事業者にはテイクアウトや出張サービス販売他の戦略を導入した事業者も多い。そのような戦略が実を結ばなかったのはなぜだろうか?コロナ禍の外出制限や入店・

入場制限等の環境下において,非接触型の購買やデリバリー,通販等の顧客選択肢の多様化が一挙に進むことになったが,それらのニーズに対して適切なサービスを提供できなかったか,顧客側の期待が得られなかった事業者が倒産廃業に追い込まれたと考えられる。有形財の製造業と同様にサービス事業者の中には,多様な消費者に対して画一的に商品サービスをサービスアウト販売して,販売数や回転率効果による利益性を求める事業モデルの会社が少なくない。まさに,異なるニーズを持つ消費者層に応じてサービス供給する準備がないか,エンゲージメント獲得を目指すように顧客ニーズの変化を受入れる姿勢が乏しく,高い経験価値や知覚価値を供給できなかったためと考えられる。

(2) 事業継続するサービス事業者

同じ逆風の中で経営努力が顧客に受け入れられ,事業継続に成功しているサービス事業者はどのような顧客経験価値を提供しているのか?東京都のサービス事業者2社の実例から分析を進めたい。

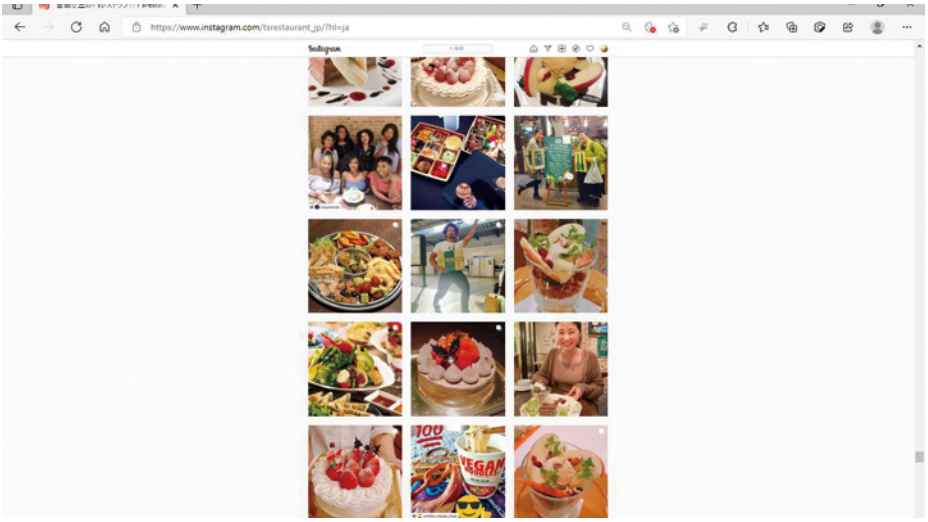
＊(株) Tokyo-T's (東京都目黒区/2009年創業,中小企業,飲食店)

自由が丘のテナントビルにベジタリアン・レストランを運営。2011年より飲食店ライセンス販売,2018年より加工食品のライセンス販売を開始する。創業者は主婦で,新鮮な野菜や大豆ミートを材料にして,豪華なビストロではない家庭料理を提供する。家族が同じ野菜中心の食事を食べて「美味しく」「健康」で「笑顔」が生まれるような料理とレストランを提供することを経営理念にしている。動物性たんぱく質を使用しない和食ベースの家庭料理は,在日外国人やインバウンド旅行者にも話題になる。当社のSNSメディアは,来店顧客の画像や加工食品を食べた顧客の発信レターやツイートが過半数を占めていることが特徴。コロナ禍により営業制限やインバウンド減少の影響を受け売上は大幅に減少したが,ライセンス商品やテイクアウト販売,自社配達のデリバリー販売が地域客や既存顧客に利用されている。また,同業飲食店と共に実施したクラウドファンディングによる売上補填に成功した(図2)。

＊(株) エルパ (東京都港区/2000年創業,中小企業,演奏者派遣と企画,音楽教室)

クラシック音楽を中心に演奏者派遣と音楽演奏の企画,子供中心の音楽教室を運営。商業施設等の演奏イベントや結婚式等の式典演奏サービスと音楽教室が収益の柱。

(図2) Tokyo-T's が運営するT's レストランのSNS



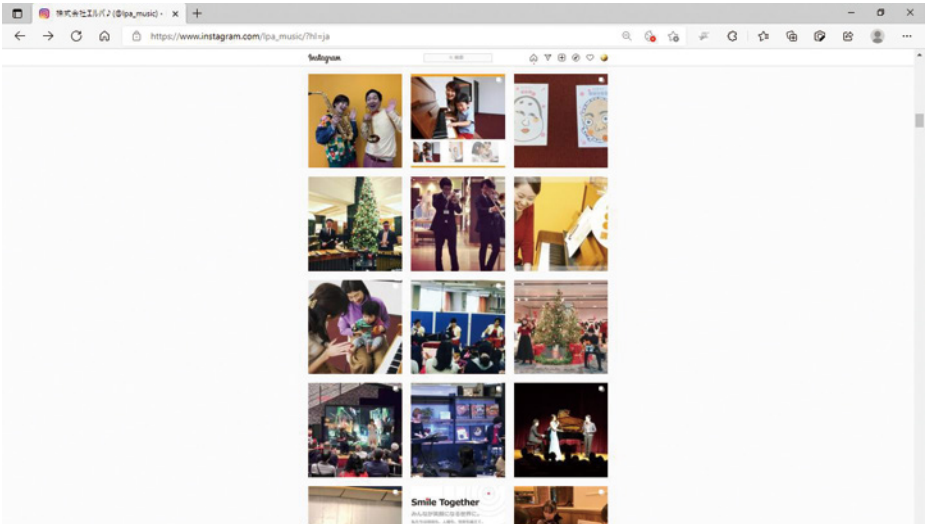
出所:T's レストラン公式インスタグラム

音楽教室では顧客ニーズに対応して,レッスン楽器種類の増加,英語音楽教室,ベビーシッター音楽教室,演奏発表会等のメニューを増やしている。音楽・生演奏が消費者の身近にあり,生演奏によるQOLを実現することを経営理念としている。コロナ禍により音楽イベントや結婚式の演奏サービスの需要はなくなり大幅な減収になる。音楽教室にも影響が出たが,リモート教室や大人向け音楽教室等を開始して顧客のリピート利用回復につなげる。また,音楽教室の顧客から家庭や友人グループで楽しむ生演奏企画の受注を受けるようになった（図3）。

上記二社について,Tokyo-T's は料理に差別性をつけながらも,家族が一緒に食べて健康になる料理をコンセプトとしている。ベジタリアン料理は女性的でお洒落なディッシュをイメージするが,当レストランの人気メニューにはラーメンやカレー,丼他の家庭料理がある。子供が喜ぶデザート,スィーツもある。女性顧客が父親等の家族やボーイフレンドを「健康」をテーマとして一緒に来店しやすいようなサービスデザインが設えられている。エルパは生演奏という非日常体験を提供しているが,音楽教室では演奏を習うプロセスにおいて発生する顧客の様々なニーズに対して,楽器の種類を増やし,ベビーシッターを取り入れる等のアレンジを行い要望に応じている。利用した顧客は,演奏会,誕生日会,結婚式等のライフイベント,式典や企画行事等で自らの演奏や生演奏が流れている情景を思い描くことが出来るようサービスデザインされている。

両社とも顧客経験価値と顧客満足を高めて,顧客の推奨行動や顧客エンゲージメントが高まるような仕組みを整備している。これらの顧客エンゲージメント行動は,単に口コミをしたり,モノをプレゼントしたり,SNSに掲載するようなものではなく,顧客自身が時間的金銭的労力をかけて,近しい特定のヒトのためにサービスを利用し推奨して,何らかの目的を果たしたり,特定のヒトから評価を得ようとする行動と考えられる。無形性や消滅性の特性があり,顧客が生産と消費の現場に参画するサービス業に強く見られる顧客エンゲージメント行動と考えられる。エンゲージメントはロイヤルティを強化するものである。あるサービスを近しいヒトに勧める際に,もし,そのヒトがそれを気に入らなかったら,人間関係がねじれるのを懸念するため,よほど確信がないと勧めたりはしない。SNSで軽い気持ちで投稿するのとは性質が異なる（小野　2021）。

（図3）エルパのSNS



出所：LPA公式インスタグラム

次章では各種フレームワークを参考にして,サービス業に見られる顧客エンゲージメントについて考察を進める。

III. サービス業に見られる顧客エンゲージメント

形が無く,機能とともに消費者の感情や本能によっても評価されるサービスは,体験してみないと価値を説明することが難しい。良い経験価値と満足を得た顧客は近しい第三者に本当にその価値を体験してほしいと思う際,顧客自身が労力を費やし,時には第三者と一緒にリピート消費しようとする。顧客は事業者の経営活動や事業者が期待する推奨とは別に,そのサービスを活用して,顧客自身のタスクとして自身の社会的サービス行動を行なうものと考える。このような顧客自身のサービス行動を包括する顧客エンゲージメントについて,サービス・プロフィット・チェーン（SPC）やサービス・トライアングル（ST),そしてあまりこれまでサービス・マーケティング研究で論じられなかったバリュー・プロポジション・キャンパスを参考して考察してみる。

1. SPCとSTによる考察

代表的なサービス・マーケティングのフレームワークであるSPC（ジェームズＬヘスケット　W.E.サッサー他　2006）は,雇用条件や職場環境等の企業内サービス品質が従業員満足に影響し,高い従業員満足が従業員ロイヤルティと生産性を高め,高い品質のサービス価値を創り,高いサービス価値が顧客満足を生み,高い顧客満足が顧客ロイヤルティを生み,高い顧客ロイヤルティが企業の収益性と事業成長につながるというモデルである。これは,顧客が評価する知覚価値は従業員との直接的な遣り取りだけでなく,施設や設備,パフォーマンス,従業員教育やシステム等のサービス便益の束が影響することも明解している（R.P.フィスク,S.J.グローブ,J.ジョン　2003/2005 小川　戸谷監訳）。

ST（P.コトラー　1994）では,企業と従業員と顧客の間での相互作用による動機づけと満足度向上するサービスマネジメントを説明するモデルであり,サービス業の異質性や同時性の特性がある理由からも説明できる。しかし,両フレームワークともにサービス供給者と顧客との間の相互作用や関係性の範囲で示されている。筆者の解釈として,顧客側には独自のグループが存在し,事業者が提供するサービス体験価値がこのグループ内のコミュニケーションコンテンツとして活用されることに注目したい。このグループは家族や恋人,親友,同じ価値観や趣味を持つ同類のクラスターのようなものであり,顧客クラスターと呼ぶことにする。

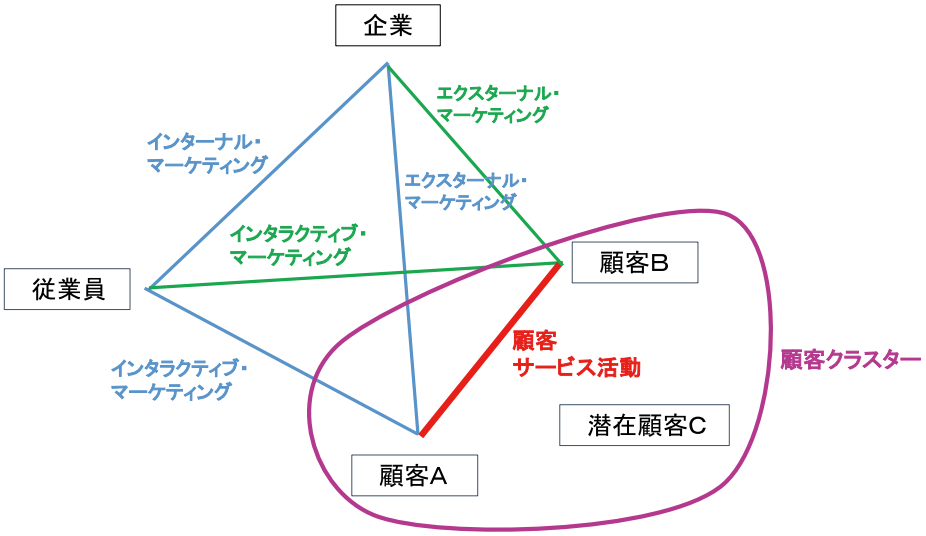
（図4）サービス・ピラミッドはSTをもとに図示したものである。事業者や従業員は顧客から感謝や応援され動機づけされるが,顧客は購入に対して感謝を伝えられても称賛されることはない。顧客がそのサービス愛用を称賛されるのは,顧客クラスターの第三者からの誉め言葉や謝礼等のインタラクティブな社会活動のなかで発生する。このような顧客クラスター内の顧客サービス活動やインタラクティブ活動もロイヤルティと事業成長の一助になっていると考える。

2. バリュー・プロポジション・キャンパスによる考察

バリュー・プロポジション・キャンパス（VPC）（図5）（A.オスターワルダー,Y.ビニュール他　2015　関訳）は,事業や商品・サービスのサムネイルデザインを考える際に役立つデザイン思考のビジネスツールである。顧客志向に立って,顧客ニーズと自社事業基盤をマッチングさせて検討する方法である。

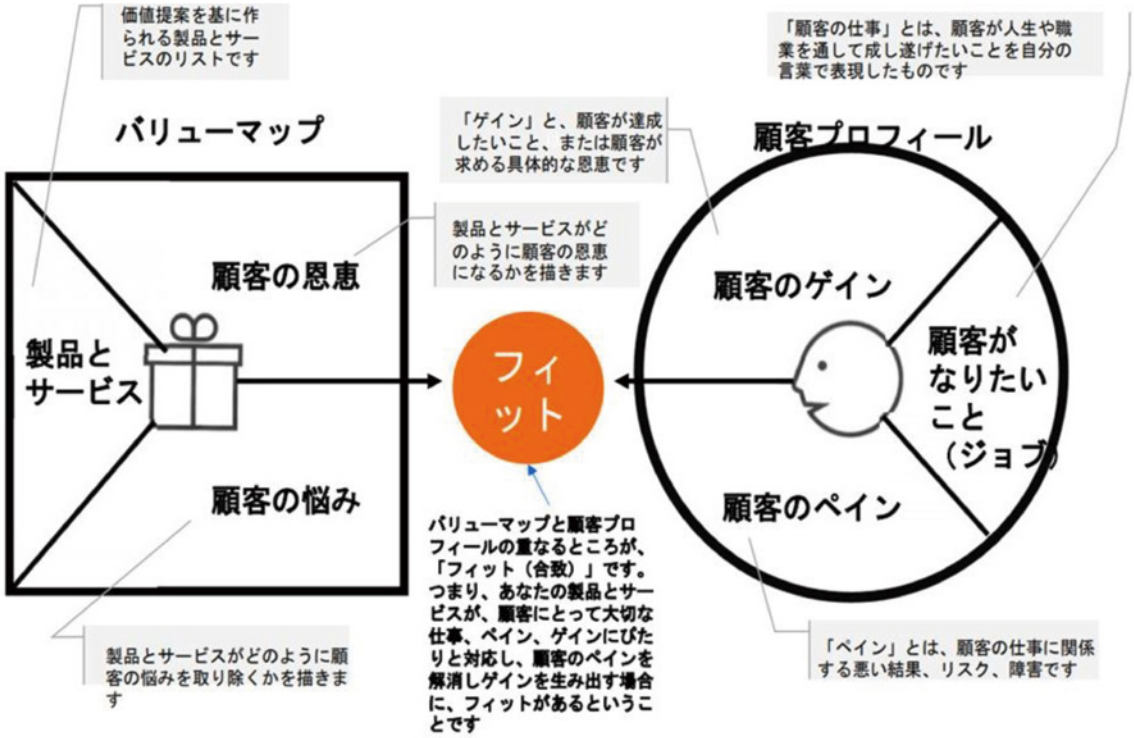
VPCはここまで述べてきた顧客エンゲージメント,顧客サービス活動,サービス・ピラミッド等の理解を深めるのに役立つ。サービス・マーケティングにおいて重要なポイントは「顧客がなりたいこと（顧客のジョブ）」である。顧客のジョブとは,（そのサービスを活用して）人生や職業を通して成し遂げたいことを顧客の立場と言葉で表現したものである。機能的なジョブ（洋服を新調する）とか,個人的・感情的なジョブ（空腹を満たす,音楽を聴く,旅行に行き癒す）とか,社会的・自己実現的なジョブ（昇進する,友好関係を築く）等になる。無形性,消滅性の特性のあるサービスの消費では,顧客は機能的な問題解決とともに顧客の社会的なジョブ実現を高く評価することが多い。近しい人に自分が推すサービスを薦めて感謝され自分の嗜好を称賛されると,一層そのサービスにロイヤルティを持つようになるだろう。

(図 4) サービス・ピラミッド



出所：P. コトラー 1994 を参考して筆者作成

(図 5) バリュー・プロポジション・キャンバス (VPC)



出所：A. オスターワルダー，Y. ピニュール他 2015 関訳

IV. まとめ

サービス業は感情労働，感情ビジネスとも云われる。従業員の感情や言葉がサービス品質を左右し，顧客の感情により経験価値の評価が良くも悪くも影響する。サービス業では従業員にも顧客にも幸福感のある経験価値が事業の安定継続につながる。Ⅱ.2.（2）事業継続するサービス事業者でとりあげた二社は，顧客経験価値，顧客のジョブ，幸福感を事業モデルに備えている。Tokyo-T’sの事業コンセプトの健康，団らんは顧客へジョブを誘引するモデルになっており，エルパは顧客の状況に合わせて，顧客自身や家庭，業務やイベントに生演奏が聴こえる効果をイメージ出来るようサービスを整えている。両社ともに事業開始時から計画されたマーケティング戦略であったわけではなく，経営活動の中で顧客が深めた自社サービスに対する理解や期待を，経営改善に取り入れた結果と思われる。

サービス・マーケティングにおいては，差別化された優良な顧客経験価値を提供するサービス・コンテンツが重要である。継続性があり感動的なサービス・コンテンツを事業化する為に顧客のジョブを理解し，顧客がタスク達成の幸福感をイメージできるようにデザインしたい。

筆者がサービス・マーケティング研究に関心を持つようになってまだその途上にあるが，ご指導いただき，参考文献を紹介していただいた恩師である嶋口充輝先生，小川孔輔先生にお礼申しあげます。また，研究活動を推進し刺激をいただいている日本マーケティング学会のリサーチプロジェクト価値共創型マーケティング研究会，サービス・マーケティング研究会に感謝申しあげます。

引用文献

小野譲司（2010）顧客満足〔CS〕の知識 日本経済新聞出版社

嶋口充輝（2004）仕組み革新の時代 有斐閣

嶋口充輝（1994）顧客満足型マーケティングの構図 有斐閣

Raymond P. Fisk, Stephen J. Groove, Jody John（2003）Interactive Services Marketing, Houghton Miffin Co. 小川孔輔・戸谷圭子監訳（2005）サービス・マーケティング入門 法政大学出版局

山口英彦（2013）サービスを制するものはビジネスを制する 東京経済新報社

村松潤一（2016）価値共創とマーケティング論 同文館出版

P. Kotler（2002）コトラーのマーケティング・マネジメント基本編　恩藏直人・月谷真紀訳

A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith（2015）Value Proposition Design 関美和訳 翔泳社

B. H. Schnitt（2004）経験価値マネジメント　嶋村和恵・広瀬盛一訳　ダイヤモンド社

小野譲司・小川孔輔・森川秀樹（2021）サービスエクセレンス　生産性出版

オーラルセッション ― 報告概要

サービス業の国際化が企業業績に及ぼす影響

― マーケティング責任者の設置に着目して ―

京都橘大学 経営学部 講師
瀬良 兼司

環太平洋大学 経営学部 講師
國枝 陽輔

青森中央学院大学 経営法学部 講師
姜 尚民

キーワード
サービス業の国際化，マーケティング責任者，企業業績

I. 研究の背景と目的

国内市場の成熟化に伴い，海外市場に活路を見出すことは，企業の成長においても重要な意思決定である。サービス業の国際化は，製造業とは異なる特徴を有しているにもかかわらず，国際化と企業業績の関係に注目した研究の中で，サービス業を対象とする調査は比較的少ないことが現状である（Dimitrova, Kim, & Smith, 2019）。

国際化においては，様々な複雑性および不確実性に直面する場合が多い。これらの問題に対して，サービス企業の国際化では，組織として，いかに現地の市場知識を獲得し，蓄積していくかが求められる。その場合，企業の全社的な意思決定におけるマーケティング責任者の存在が重要となる。マーケティング責任者の存在は，企業が市場環境によりよく適合する戦略的選択を導き，企業の経済的な成果を向上させる（Nath & Bharadwaj, 2020）。

そこで，本研究では，サービス企業の国際化と企業業績に関して，全社的な意思決定におけるマーケティング責任者の存在が及ぼす影響を明らかにすることを目的とする。

II. 調査データ

国際化の程度やマーケティング責任者の有無が成果に及ぼす影響を検証するために，サービス企業を対象にデータを収集した。まず，マーケティング責任者の有無を確認するために，日経NEEDS-MT役員データを利用して，サービス企業各社の役員情報を収集した。その後，日経 NEEDS-Financial Questを利用して，財務成果や海外売上比率などの計算に必要となる財務データを収集した。最終的に利用可能となった287社2184の観測値のうち，412の観測値について，マーケティング責任者の設置が観測された。役員データの取得可能時期の制約から，2004年から2017年までのパネルデータを利用して分析を実施した。

III. 分析結果

本研究の分析モデルは，以下の通りである。

$$
\begin{aligned}
ROS_{it+1} = {} & \beta_0 + \beta_1 \text{Marketing Executives}_{it} + \beta_2 \text{Foreign Sales Intensity}_{it} \\
& + \beta_3 (\text{Marketing Executives}_{it} \times \text{Foreign Sales Intensity}_{it}) + \beta_4 \text{Firm Age}_{it} \\
& + \beta_5 \text{Firm Size}_{it} + \beta_6 \text{Sales Growth}_{it} + \beta_7 \text{SGA Expenses}_{it} + \beta_8 \text{CEO Age}_{it} \\
& + \beta_9 \text{CEO Working Year}_{it} + \beta_{10} \text{CEO Change}_{it} + \beta_{11} \text{Market Concentration}_{it} \\
& + \beta_{12} \text{Market Growth}_{it} + \beta_{13} \text{Market Uncertainty}_{it} + \sum Year_t + \varepsilon_{it}
\end{aligned}
$$

今回のパネルデータを用いる分析には，観測不能な個体効果と独立変数の相関を許容しながら，一致推定量を得ることができる固定効果モデル（fixed-effect model）を採用した。

分析の結果，海外売上高比率とマーケティング責任者の設置に関する交互作用項は，5%水準で有意な結果となった（$\beta = 0.201,\ p < .05$）。マーケティング責任者が存在しない場合には，海外売上高比率が高くなるほど売上高総利益率が高まるという関係は確認されなかったが，マーケティング責任者が存在する場合には，海外売上高比率が高くなるほど売上高総利益率が高まるという関係が確認された。

IV. 結論

本研究の貢献は，国際化の成功要因としてマーケティング責任者の有無に注目し，その影響を明らかにしたことである。マーケティング活動の組織内調整を主導する経営陣の影響，特に，マーケティング責任者などの個人の影響は，国際マーケティングの分野でほとんど考慮されてこなかった（Kumar, Borah, Sharma & Akella, 2021）。本研究は，既存研究の課題に対して，サービス企業を対象とするデータ分析から，新たな視点を提供した。

主要引用文献

Dimitrova, B. V., Kim, S., & Smith, B., (2019). Performance of International Retailers: Empirical Evidence of an S-Curve Relationship. *Journal of Global Marketing, 32* (3), 154-176.

Kumar, V., Borah, S. B., Sharma, A., & Akella, L. Y. (2021). Chief Marketing Officers' Discretion and Firms' Internationalization: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies, 52* (3), 363–387.

Nath, P., & Bharadwaj, N. (2020). Chief Marketing Officer Presence and Firm Performance: Assessing Conditions under which the Presence of other C-level Functional Executives Matters. Journal of the *Academy of Marketing Science, 48* (4), 670–694.

オーラルセッション ― 報告概要

産業集積の持続・変革における キープレイヤーに関する考察

― 中国無錫市の電動自転車産業集積の事例分析を通して ―

山梨学院大学 経営学部 専任講師
蒋 辛未

関西大学 商学部 教授
崔 相鐵

キーワード
産業集積の持続と変革，リンケージ企業，バリューネットワーク，商業論，商人的調整者

産業集積には製品と同様にライフサイクルがある。衰退傾向に歯止めがかからないという厳しい状況に直面している日本の各地に散在する多くの伝統的産業集積が，待ち変えている同集積のライフサイクル上の縮小・衰退期の桎梏から抜け出すためには，従来の「地域完結型」視点とは異なる，新たな視点，端的に地理的・空間的制約を乗り越え，産業集積の持続的発展を図っていく視点が求められる。本稿では，この「地理的制約を超える」視点を発展させ，産業集積持続・進化のための新たなパラダイムの必要性を主張する。

最初に産業集積の持続について関心を寄せたのが伊丹他（1998）であり，中小企業の集積では継続性が生まれる大きな理由の一つとしては集積内部と集積外部のマーケット情報とをつなぐ機能を果たしているリンケージ企業が存在すると指摘した。伊丹他（1998）に続き，高橋（2012）と田中（2018）などは，ソーシャル・キャピタル論に基づき，産業集積の持続におけるリンケージ企業の役割について議論している。しかしながら，産業集積の持続においてリンケージ企業の機能と重要性は言及されたが，地域性や地域コミュニティーを暗黙の前提としてリンケージ企業の議論を展開しているため，それによる地理的制約を超える可能性に関しては無頓着である。

そこで本稿では，地域性に拘らない持続の可能性を探るために，まず商業論の知見から産業集積の持続に取り組むべき主役を「商人的調整者」と定義し，「商人的調整者」がもつ地域性に拘らない特質について説明する。次にChristensen（1997）が提唱したバリューネットワーク理論を用いて産業集積の持続が困難となる真因を究明し，その現象を「産業集積の持続のジレンマ」と定義する。最後に，産業集積の持続のジレンマを乗り越えるために，商人的調整者が空間を超える論理として，西口・辻田（2016）が提唱したコミュニティー・キャピタル理論を導入した。その上で，明らかにされたリンケージ企業と商人的調整を中心とするそれぞれの持続・進化のパターンを整理し，成熟期へ移行する産業集積の持続の仮説的プロセスモデルを提示した。それから，日本において，このような新たなパラダイムに即した産業集積の事例が希である現実に鑑み，中国無錫市の電動自転車産業集積という先端的な事例を取り上げ，提示した仮説的プロセスモデルの有効性について考察した。

結論として，集積内で軛になったバリューネットワークを変えて持続・進化するという地域重視のリンケージ企業を中心とする持続のパターンに対し，地域性に拘らない商人的調整者を中心とする産業集積の持続のパターンは①軛になった既存のバリューネットワークからの脱出と，②集積外で新しいバリューネットワークの創成と，③集積外を中心とする進化という三つの段階が存在することが分かった。本稿では，軛になったバリューネットワークから脱出するための機能を商人的調整者の「脱出機能」と，集積外で新しいバリューネットワークの創成に尽力するための機能を商人的調整者の「創成機能」と呼び，こうした脱出と創成機能こそが産業集積の持続における商人的調整が果たしている重要な役割である。

本稿の発見物として，産業集積の持続において商人的調整者はリンケージ企業と異なり，単純に商業の需給調整を行うだけでなく，新しい集積地の潜在力を発掘し，それと新たなマーケットとを結びつける変革力を持っていることである。この新しい商人的調整者のことを「商人的革新者」と呼ぶべきだろう。創成機能と脱出機能を併せ持つことになってはじめて，新たな商人的調整者，すなわち商人的革新者の誕生が告げられることになるのである。

主要引用文献

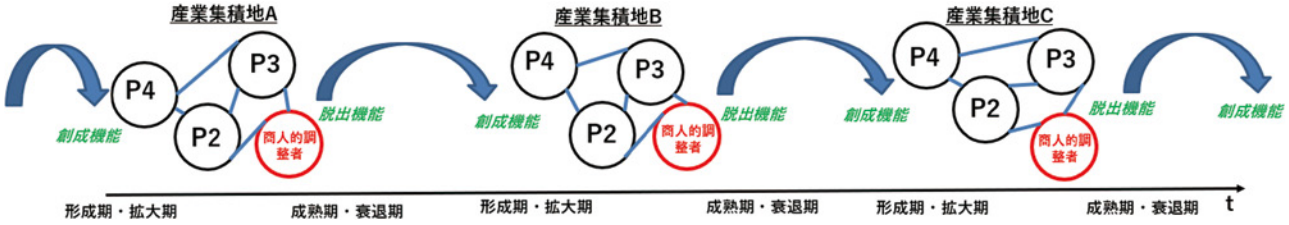
石原武政（2002）.「小売商業集積との比較における産業集積の組織特性」『経営研究』52（4）,43-62.

伊丹敬之・松島茂・橘川武郎編（1998）.『産業集積の本質―柔軟な分業・集積の条件』有斐閣

西口敏宏・辻田素子（2016）.『コミュニティー・キャピタル―中国・温州企業家ネットワークの繁栄と限界』有斐閣

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma.* Harvard Business Press.

図－1　商人的調整者を中心とする産業集積の変革のプロセスモデル



オーラルセッション ― 報告概要

なぜ知の共有が持続的幸福度を高めるのか

― AFOLの事例より ―

甲南大学 マネジメント創造学部 准教授
青木 慶

キーワード
ユーザーイノベーション，共創，コミュニティ，ウェルビーイング，PERMA

I. 研究目的と背景

2020年以降，パンデミック下で人々の生活は大きく変化した。働き方もその例外ではなく，個々人が自己の能力をどこでどう活かすべきか，直視せざるを得ない状況に置かれた。社会的にも副業や複業を容認する傾向にあり，個人知の活用は今後も加速するものとみられる。本稿は，個人知の活用が持続的幸福度を向上させるという先行研究（Aoki, 2021）の結果を受けて，なぜそれが起こるのかを明らかにしようとするものである。

ユーザーイノベーションの研究では，それが社会全体に追加的な価値をもたらすものであるにもかかわらず（e.g. Raasch & von Hippel, 2015），そのほとんどが社会で活用されることなく埋もれたままであることが指摘されてきた（e.g. de Jong, von Hippel, Gault, Kuusisto, & Raasch, 2015）。このギャップの解消を目指して，個人知を共有することによる，当事者の非金銭的な価値を可視化しようと試みたのが，Aoki（2021）の研究である。Aoki（2021）は，ポジティブ心理学でで提唱された持続的幸福度の概念（Seligman, 2011）を用いて，それが当事者のウェルビーイングの向上に寄与することを示した。しかしながら，なぜそれが生じるのかについては明らかになっておらず，本稿では，この点を追究することにした。

II. 調査概要

本稿では，知の共有が持続的幸福度に与える影響を考察するために，当事者，具体的には，自身の創作を他者に共有している，大人のレゴブロック愛好者（Adult Fans of LEGO; 以降AFOL）10名へのデプスインタビューを実施した。インタビューは半構造化の形式を取り，レゴを使い始めたきっかけ，楽しみ方，購入状況，ユーザーコミュニティやレゴ社との関わりなどについて質問した。各インタビューデータから帰納的に理論を構築するために，グラウンデッド・セオリー・アプローチ（GTA）を用いて分析を行った。

III. 調査結果

分析の結果，インタビューデータから，以下のカテゴリーが抽出された。

A）レゴの原体験
B）新たなレゴ体験
C）忘我状態
D）知的好奇心の充足
E）ゴールの設定と達成に伴う課題
F）共創と競争による知識・体験の深化：コアカテゴリー
G）次世代への体験の継承

インタビュイーらがアイデアを共有する背景には，幼少期から始まる知識や体験の蓄積が存在した（A）。幼少期の体験があるからこそ，彼らはインターバルを経てレゴの創作活動に回帰し，新たな価値を見出して夢中になり（B, C），そこに，レゴから離れている期間に培った知識を投入する（D）。やがて彼らは自分なりの目標を持つようになり，それを達成する過程で生じる様々な課題（E）を，他のユーザーとの協業で克服しようとする。AFOLは，時に競争的に切

磋琢磨することで，互いの知識や経験値を向上させていた（F）。この自身の知識や経験の深化から得られる充足が，次世代への体験の継承へと昇華している事象が確認された（G）。

IV. 結論とインプリケーション

以上の調査結果から，なぜ知の共有が持続的幸福度を高めるのかという本稿の問いに対して，知を共有することで，さらに当人の知識や経験が深化するからであると結論づける。当人の中で経年的に培われた知が，他者との共創によりさらに深化し，その先には次世代への継承という，さらに大きな時間の流れに合流していた。

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.

de Jong, J., von Hippel,E., Gault,F., Kuusisto, J. & Raasch, C. (2015). Market failure in the diffusion of consumer-developed innovations: Patterns in Finland, *Research Policy, 44*(10), 1856-1865.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.

Raasch, C. & von Hippel, E. (2015). Amplifying user and producer innovation: *The power of participation motives. Open Source Innovation* (pp. 284-309). London: Routledge.

オーラルセッション ― フルペーパー

マーケティング実践をベースにしたアクションリサーチとアクションラーニングの統合

― 芸術文化観光専門職大学の臨地実務実習のケーススタディ ―

芸術文化観光専門職大学 芸術文化・観光学部 専任教員
辻村 謙一

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授
佐藤 善信

要約

本研究は2021年4月に開設された芸術文化観光専門職大学の初めての臨地実務実習の授業の事前準備段階から，臨地での受け入れ企業と学生チーム，そして実習担当教員との相互行為，学生チームの受け入れ企業に対する最終発表（デリバラブル）と受け入れ企業によるその評価，学生チームの振り返り結果などをPALAR（パーティシペイティブ・アクションラーニング・アクションリサーチ）のフレームワークを用いて多面的に考察するものである。結果的に，学生チームのデリバラブルは受け入れ企業から好評価を得た。本研究は，なぜデリバラブルが高品質であったのかも分析している。

なお，分析のデータは，臨地実務実習の担当教員に何度もデプスインタビューをさせて頂いた記録である。本研究はその記録をベースにして分析されている。本論文中の主観的な評価に関しては，すべて担当教員の感想に基づいている。

キーワード

専門職大学，臨地実務実習，アクションラーニング，アクションリサーチ，PALAR

I. アクションラーニングとアクションリサーチの統合

Scott（2017，p.7）は，実践的な学習の目的を次のように説明している。「プロブレム・ベースト・ラーニング（PBL）に関する先行文献のレビューは，次のような学習成果に集約される傾向がある。PBLでは，(a) 広範かつ柔軟な知識ベース，(b) 問題解決スキル，(c) 自律的学習（SDL: self-directed learning）スキル，(d)学習への内発的動機づけ，(e) コラボレーション・スキルといった学習成果が得られるのである。」

従来，最も実践的な学習はアクションラーニングであるとされてきた。チームで課題解決を通じて活動することによって，課題解決だけではなく，上記4つの学習成果を獲得するための方法論である。他方で，アクションリサーチは，研究者が現場の実務家と協力しながら，現場での課題解決に取り組むことにより研究上の気づきを発生させ，理論面に貢献することを目的としている。

アクションラーニング（AL）とアクションリサーチ（AR）はこれまでは別々に行われるものと想定されていた。しかし最近は，PALPA（Participative Action Learning and Action Research）として統合的に現場での課題解決に焦点を合わせながら，一方では学生の学習の成果を高め，他方では研究者の理論開発に貢献するという統合的教育・研究の方法論が登場してきている（Schiller, Jaffray, Ridley, & Plessis, 2012, Zuber-Skerritt, 2018, Zuber-Skerritt, Wood, & Kearney, 2020）。これはコロンブスの卵的な発想である。しかし，よく考えれば，現場での課題解決がALとARの媒介項になっているし，またALとARのプロセスも経験学習モデルを回転させるスタイルになっている。実際，Zuber-Skerritt（2018，p.526）には，2002年に彼女が開発したALを組み合わせたARの手法が説明されている。

Zuber-Skerritt, Wood, L., & Kearney（2020，p.34）は，PALRAの狙いについて次のように説明している。「コ

ミュニティ・ベースト・リサーチの問題点の1つは，ほとんどの実践者がリサーチに興味を示さないことである。リサーチは専門の学術研究者の領域と考えられているのである。むしろ，彼らは，計画，行動，観察，省察という古典的なスパイラルのサイクルの中で，試行錯誤，議論，行為中の，行為直後の，そして行為の後の省察による『ドーイング』と実験することに関心があるのである。したがって，アクションラーニングとアクションリサーチの概念と実践が（ALARとして）統合され，専門の研究者とコミュニティの実践者の両方を包含し，協力し，参加することに焦点を当て，「参加型アクションラーニングとアクションリサーチ」（PALAR）というかなり新しい概念を構築することができれば，コミュニティと大学のパートナーシップは非常に効果的になりうる。」

以下では，このPALARを参考にしながら，地域社会と専門職大学との接点である臨地実務実習の授業を紹介する。PALARは，地域社会の現場での地域社会の関係者，学生チーム，実習担当教員チームによる協働的な課題解決を通して，地域社会の関係者にとっては課題解決という成果を得，学生チームは実践的な現場学習を通じて理論の現場への応用とその他の能力を向上させ，実習担当教員は現場での教育実践と専門分野の理論を応用することからの気づきをベースにして，教育理論と専門領域での理論開発のいう成果を得ることができる。まさに，一石三鳥の実践的なカリキュラムなのである。

本論文の構成は以下のようになっている。第2節では，経営系専門職大学における実習科目の位置づけを紹介する。第3節においては，芸術文化観光専門職大学における臨地実務実習の実施を，事前準備段階から，臨地実務実習活動の内容，そして課題研究成果物（デリバラブル）の内容，そして学生の振り返りアンケート結果が紹介される。第4節では，PALARTの観点から今回の臨地実務実習の内容を評価する。第5節では，本研究の結論と今後の研究課題が記述される。本研究は，実習担当教員に何度もデプスインタビューをさせて頂いた結果をベースにしている。この場を借りて，実習担当教員感謝させていただくとともに，担当教員のご努力に敬意を表させていただく。

II. 経営系専門職大学における実習の位置づけと内容

2019年4月1日から，高度な実践力と豊かな創造力とを併せ持つ専門職業人材を育成する新たな高等教育機関として，専門職大学及び専門職短期大学の制度が施行された。以下，文部科学省高等教育局専門教育課（2019）に基づきながら経営系専門職大学における実習の位置づけと内容を紹介する。

専門職大学・専門職短期大学及び専門職学科（以下，専門職大学等という）では，実務家教員を積極的に任用すること（必要専任教員数の4割以上），実習等を重視したカリキュラムとすること（卒業に必要な単位の約1/3以上）等が，その設置の要件として課されている。なかでも，専門職大学等の大きな教育上の特色は，長期の企業内実習として，4年制では20単位以上，3年制では15単位上，2年制では10単位以上を「臨地実務実習」（企業その他の事業者の事業所又はこれに類する場所において，当該事業者の実務に従事することにより行う実習による授業科目）によって修得させることである。

4年制の専門職大学の場合，臨地実務実習は卒業に必要な124単位中20単位を占める等，専門職大学等の教育課程の中でも核となる授業科目の1つである。臨地実務実習は，学生が多くの実習先事業者に1人～数人の少人数で分散して赴き，異なる実習指導者の下で異なる内容の業務に従事等すること，その一方で授業科目としては共通の到達目標が定められ，それに対する到達度等に基づく成績評価を専門職大学等として行うという特性から，学内で行われる一般的な授業科目とは異なる難しさがある。従って，専門職大学は，講義による理論の修得と，実習による現場での実践との反復を行うことにより，理論に裏付けられた実践力を育成する。その目的のためには，講義科目との関連性を考慮し，段階的に知識や技能を修得しつつ，将来の業務に役立つ処理能力を涵養する必要がある。大学在学期間である4年間を通して漸進的に体系化した臨地実務実習等の実践科目を配置・実行することにより，その目的が達成されると考えられる。

兵庫県北部の但馬地域に，初めて設置された4年制大学である芸術文化観光専門職大学では周辺地域からの期待も大きい。主な実習先としては周辺の自治体や，温泉街で著名な城崎温泉や湯村温泉を筆頭にキャンプ場やホテルを中心に様々な観光領域を対象とするものと，演劇をテーマとした国公立の大学として日本初を標榜している当大学では，演劇祭等への積極的な関与も行っている（以上の当大学に関する記述は兵庫県，2018）。

III. 芸術文化観光専門職大学における臨地実務実習の実施

1. 臨地実務実習の事前準備

但馬地方は，海と山に囲まれ，自然の観光資源が充実している。当大学の開学初年度である2021年度に行う臨地実務実習は，山の観光資源として兵庫県豊岡市のキャンプ場であるアップ神鍋（以下アップ）・植村直己冒険館（以下冒険館），兵庫県養父市の若杉高原おおやキャンプ場（以下おおや），そして海の観光資源としてスノーケリング体験施設を利用する兵庫県豊岡市竹野スノーケルセンター（以下竹野）を選定し，8月に集中して臨地実務実習を実施することになった。昨年秋より，担当教員等が直接施設を訪問し，当該施設担当者との打ち合わせを幾度となく行ってきた。アップ・冒険館とおおやの管理会社は同一のため，別々に打ち合わせを行いつつ，情報の共有を図れたために効率的に打ち合わせが進んだ。

他方，竹野の管理者は環境省であり，打ち合わせに至るまでに具体的に決めておかなければいけないこと等，民間の管理者以上に必要な手続きが多くあった。また，学生に管理官として話しをして頂く際には，事前に許可の手続きが必要であるなど，その要求に丁寧に対応することにより，実習内容に関しては建設的かつ計画的に打ち合わせが進んだ。実習担当教員によれば，「ここでの打ち合わせスタイルは他の実習先との事前準備活動にも好影響を与えたように感じる」とのことであった。また，臨地実務実習では事前学習を行う必要がある。そのため担当教員は，学生とともに実習先を訪問し，担当者との面会や現場の視察等を行った。実習課題については，その際に丁寧に打ち合わせを行って決めた。本論文の執筆時点では，アップ・冒険館の実習が終わり，おおやと竹野での臨地実務実習が直前の状態である。

冒険館の実習課題は，「豊岡市生まれの植村直己さんの偉業を後世に継ぐための施設であるにもかかわらず，訴求すべき対象に十分に訴求できている状態にはない。冒険館と付帯する施設をどのように活用すれば，次の世代に引き継ぐことが出来るのか提案して欲しい」ということであった。上記の課題を冒険館の総括責任者と当該施設の代表取締役の2名から頂いた。2日間の研修期間中，支配人や館長，学芸員から丁寧な解説をして頂き，質問等に関しては代表取締役が主に対応して下さった。展示物を丁寧に見るだけの場合よりも，直接話しを聞いたり，説明を聞きながら展示物を見ることによる理解度の深さの違いに気付き，課題発表の準備がかなり進んだようである。

アップは関西で最も古くからスキー場を開設したことで有名な場所であるが，近年のスキー客の減少に伴い，2017年11月より新たな受託社を得て，夏場の利用者を獲得するために様々なアクティビティを用意するようになった。また，冒険館は前述のとおり，アップと同じ会社が指定管理者として管理されている。アップの実習課題は，「神鍋高原では色々なアクティビティを展開しているが，本質的な価値を利用者に十分に訴求できている状態にはない。現在コロナ禍にありながらも，利用者は着実に増えているものの今後どのように神鍋高原の魅力を訴求すれば，さらなる活性化に寄与できるのか。それを提案して欲しい」ということであった。上記の課題を，主にアップの支配人から頂戴したが，こちらについても管理会社の取締役でもある冒険館代表取締役も，アテンドや質疑応答に対応して下さった。

2. 臨地実務実習の実施

臨地実務実習のスタートとして，先ずは9人のメンバー（女子が6名，男子が3名）により，冒険館の課題に取り組んだ。

初めての臨地実務実習であったため，グループ分けを敢えてせずに，入念な現地視察を繰り返したあと，5日間のプログラムの初日と2日目をグループ・ディスカッションに費やした。3日目以降は，アップの課題に取り組んだ。既に9名の学生は十分に関係構築ができていたので，アップのキャンプ場の改善提案を行うグループと，様々なアクティビティの改善提案を行うグループとに自発的に分かれた。アップは，地理的には，神鍋キャンプ場，うえの平ゲレンデ，グランピングサイト5sense，燻製工房煙神，道の駅神鍋高原，神鍋山火口，八反の滝等と研究の対象エリアが広く，2台の車で移動しながら視察を行った。最終日に課題への発表を行う必要があったが，学生たちは丁寧に打ち合わせや議論を重ね，約1時間をかけて冒険館と神鍋高原の2か所の実習課題に関する発表を行った。最終日に行った成果発表の際には，課題に取り組んだ学生から少しでも準備の時間を取りたいとリクエストがあったため，Q＆Aセッションの時間を十分に確保することができなかった。しかし，実習先担当者から出されたいくつかの質問については，該当箇所を担当した学生が丁寧に質問に対応していた。補足説明が必要な質問には，リーダー的立場の学生だけが回答したわけではなかった。この理由について実習担当教員は，「このことは全員で同じ課題にオーナーシップ感をもって取り組んだため，各人が違う視点からの回答を思い浮かべたからではないかと思われる」と感想を語っていた。

発表会には，受け入れ先からは受託会社であるアドバンス株式会社の取締役兼冒険館代表取締役とアップの支配人に列席頂いた。学生の発表後，両者からは「日頃働いている環境において，目にはしているものの看過していた，細かいながらもとても大切な視点での指摘であった」と評価して頂けた。また，「詳細な視察と省察や顧客へのインタビューを繰り返したことにより，内容の濃い発表になった」と賛辞も頂戴できた。

3. 学生による臨地実務実習活動

すでに説明したように，冒険館の実習課題には学生全体で取り組むことにした。その結果を踏まえて，アップの実習課題には，全体を把握した段階で，発表に向けて効率的に話し合いを行うべく，2チームに分かれてディスカッションを行うことにした。Aチームは，ソーシャルスタイル診断の結果，アナリティカルが3名，エクスプレッシブが1名の4人とした。Bチームは，ドライバーが1名，アナリティカルが1名，エミアブルが2名，エクスプレッシブが1名と，ほぼ均等に4つの属性が集まった。

それぞれの属性に依拠する以前に，人間関係が濃く影響する場面もあった。Aチームは，感情表現を抑え，意見を聞くタイプであるアナリティカルが3名，感情表現を表し，意見を主張するタイプであるエクスプレッシブが1名であった。しかし，Aチームのリーダーシップをエクスプレッシブの1名が握るわけではなく，終始穏やかに和気藹々とした雰囲気で議論を進めていた。4つの属性を有するBチームは，関係性の構築に注力しながら徐々に課題に対して取り組んでいた印象が強い。また，しばし議論が中断しそれぞれの意見をどのように集約するのかに腐心している場面が何度か見られた。議論の後半は，Aチームが集中力を切らしていたのと対照的に，Bチームは多様な意見を楽しむように議論が白熱していたのも，特筆すべき傾向であると感じた。

今回のメンバーは，ソーシャルスタイル診断による属性がバランス良く参加していたためか，多様な意見が集まり，個々人が常に自然と自発的に行動できため，結果として多くの気付きを得ていた。例えば，学生たちは利用者へのインタビューも全員が積極的に行っており，顧客視点の大切さに気づいたと語っている。

4. 学生の振り返りアンケートの結果

臨地実務実習に参加した学生全員に，事後の振り返りのアンケートを実施した。アンケートの作成に当たっては，PALARの創始者であるZuber-Skerritt（2018）を参考にした。9名の参加者のうち，8名から回答が得られた。彼らは大学に入学して間もない学生であるが，演劇的手法による表現方法を日常的に学んでおり，また1学年の定員が80名の小規模かつ初年度は全寮制のため，在学している学生は既に全員が顔見知りである。従って，チームメンバー

とのコミュニケーションを円滑に行える人間関係を構築できているはずである。しかし，それでも，チームとして共に課題に取り組むためには，自由な意見交換が不可欠であり，そのためには日常生活を通じたコミュニケーションでは不十分であり，より深いレベルでのコミュニケーションによるチームビルディングの必要を痛感したようである。

また，現場の声を集めることの大切さも，事前学習等で伝えていたが，自分たちよりずっと年上の施設利用者へのインタビューも臆さずに行っていたことに少し驚かされた。インタビューを通じて学生の全てが，現場の声を聞くことの大切さに気付き，より深く現場を知ることの大切さを感じていた。

今回の臨地実務実習は，受け入れ企業の献身的な協力があって，受け入れ先と学生相互の満足度は高かったように感じる。受け入れ企業の負荷は相当に高かったと思われるため，今後は同様のサポートは期待できないことを念頭に準備を行う必要を感じた。受け入れ先の代表から事前の打ち合わせ時に「ここ（神鍋）に住みたいと思ってもらうように頑張ります」と有難い言葉を預かり，実習を通じてこの地の素晴らしさを体験し，その気持ちは学生たちにも伝播していたように感じた。

IV. PALARの視点からの結果の分析

1．成果物（deliverable）の視点から

冒険館への提案の中から，特に受け入れ先に評価されたポイントは以下の３点であった。

1. 施設側ではなく利用者の視点に立って，客観的立場から導線の確保への具体的な提案を行なえたこと。具体的には，足跡を床に配して，子供にも楽しく辿ってもらえるようにすることと，俯瞰図を作って，今いる場所と次に行くべき場所を理解してもらうことで，全ての施設へのアクセスが容易になるように提案した点である。この提案の実施にはコストも手間もさほどかからず，簡単にしかも効率的な解決策として評価して頂けた。

2. プログラムとして実行することは可能であるが，しかしその実施には手間がかかることから導入が進まなかったガイドさんの活用について，全ての学生からガイドの話しを聞くことで冒険館の展示物などの内容理解が進み，興味を持ってもらえると強く進言されたため，導入を具体的に検討することになった。

3. 施設側が望む，植村直己さんの偉業よりも人となりを親子に理解してもらうためには，学生チームが理紙芝居の利用が有効と提案したことを評価していただけた。理由は，施設側はオールドメディアの活用は全く想定していなかったようであり，すぐにでも取り入れたいと反響が大きかった。

冒険館では，利用者へのインタビュー等は行わなかったが，徹底的な顧客視点で施設をくまなく視察したことにより，多くの気付きがあった。それと同時に，全員で何度もディスカッションを重ねたことにより，多面的に課題に取り組めた成果が表れたと感じた。今後，当該施設から同様の課題を与えられた際にも，先行事例として紹介したいと考えるが，やはり利用者へのインタビューと，当該施設を知らない方や知っているが利用したことがない方へのインタビューを行う機会があれば，改善すべき個所が発見できると感じた。

次に，アップへの提案への提案の中から，特に受け入れ先に評価されたポイントは，以下の４点であった。

1. 実習の後半は週末でもありアップには多くの利用者があった。学生は利用者へのインタビューを積極的に行い，キャンプ場に設置してある水道とトイレとシャワーに関しての不満の多さに気付いた点が評価された。

2. 同様に，自然豊かな環境を崩さずに，かつ利用者の安全性を確保するため，設置場所を配慮し，点灯時間を定めた灯りの有効活用を提案した。この件に関しては，施設はさほど重要事項だと思っていなかったため，早急に対応することとなった。施設側からは，「顧客への満足度を高める重要なポイントである」との評価であった。

3. 多くの利用者は，基本的にこの施設を，前日の昼にチェックインし，翌日の昼にチェックアウトをするので，利用者は翌日の朝は片付けに忙殺される。学生チームは，インタビューを繰り返す中でモーニング（朝食）需要があることに気付き，キッチンカーの利用を提案した。施設にとって設備投資が

かからず，利用者の利便性の向上も図ることができると，高い評価を受けた。
4. アップでは，マウンテンバイクの大会が開催されるなど，他にはない強みを持っている。この強みをさらに活かすため，広大なフィールドを周遊するコースの設置を提案した。さらに，近畿唯一の噴火口である神鍋山火口や遊休地でのイベント等の導入の提案も行った。

2. このような成果物を提供できたことの理由の分析

(1) 臨地実務実習先との事前の綿密な打合せと丁寧なアテンド体制

今回の臨地実務実習は，受け入れ側のこれ以上ないと思えるほどの丁寧なアテンドと，積極的で前向きな学生の実習活動により，想像以上の成果が上がったと感じた。参加した学生は口々に，「現場の声に丁寧に耳を傾けること，顧客の視点で現場を見ること，そして利用者へのアンケートが何よりも大切であることを痛感した」と訴えていた。学生たちが課題解決には，「現場を知ることが大切」ということに気づいたことは，大きな収穫であった。

(2) 臨地実務実習課題の適切性

実習課題で最も重要な課題は，文字通り協力企業から提供される実習課題の性格である。この点について，Perusso & Baaken（2020, p.3）では次のように説明している。「ビジネス・カリキュラムにおいて実践がどの程度導入されているかを探るためには，まず，実践を検証するための理論的レンズ，すなわち方法論（method theory）を定義する必要がある。その方法論は，ビジネス・カリキュラムに実践を導入する際には，(1) 学生が不明確に定義された問題（ill-defined problems）を通して，(2) 実生活の中で解決策を，(3) 実際の組織と密接に協力しながら実行し，(4) 反省のプロセスによってその学習が支えられるようにして実践が導入されるべきであるとしている。」

また，プロブレム・ベースト・ラーニングの４つの学習成果を挙げたScott（2017, p.8）はPBLの学習プロセスを次のように説明している。「PBLは，複雑で構造化されていない問題を学習のきっかけとし，参加者が自分たちの知識を新しい状況で適用し，曖昧さにどう対処するか，不確実性を乗り越えるためのスキルを学ぶ機会を提供する。」

以上の判断基準に照らしても，今回の実習の課題の内容は適切であったと判断できる。

(3) 臨地実務実習先での活動

今回，学生チームはオーナーシップ感をもって課題解決活動に取り組んでいた。実際に，これまでの考察から，学生チームはScott（2017, p.8）が記述しているような取り組みを臨地で行っていたことは明らかである。考えられるその理由は，実習課題の適切さ，専門職大学として実践的な学習を希望して入学した学生，１年生は全員が寮で生活しており，しかも１学年の定員が80名なので，少人数の授業等での交流もあり，全員が全員をよく知っている，といったことが考えられる。

V. 本研究の結論と今後の研究課題

以上の理由から，当大学の初年度の臨地実務実習の授業は，当初の学習目的を達成できたと考えられる。以下では，PALARの視点から考えてみる。

第１に，学生の学習面であるが，PBLの学習成果が十分に達成できていると考えられる。第２に，実習の課題を提供していただき，臨地で学生チームを受け入れてくれた企業側のメリット，すなわちデリバラブル（成果物）であるが，この点についても受け入れ企業側は高評価をして下さった。第３は，実習担当教員の現場での教育面での気づきと学習理論面への貢献である。この点については，まだ臨地実務実習が始まったばかりであるので，今後の課題としておく。

以下は，担当教員の全体的な感想である。「当該臨地実務実習は本来，宿泊を伴う実習を予定していたが，昨今の新型コロナ禍の状況等を勘案して通所実習に変更を余儀なくされた。とは言え，学生にとっては将来のために必要な実務経験を学ぶと同時に，学生として大切な経験も合わせて体験して欲しいと思い，一日だけであったが，宿泊を含めた。当初は仕上げの段階で宿泊研修を行うことにより，議論の更なる深耕を図ってもらう意図で計画していたが，受け入

れ先の都合により,初日に設定すべく変更を余儀なくされた。しかし,この変更があとになって振り返ると,参加した9名の学生がワンチームとしてまとまるために,重要な役割を果たした。我々教員も,夜遅くまで学生と共に語り,楽しい時間を共有できたことにより,信頼関係も構築できたように感じる。新設大学の新規プログラムの初回につきものの,予定の度重なる変更等のイレギュラーな出来事に対しても,信頼関係が不成立であると,乗り越えていくことは難しいと感じた。更に,当該実習を通じて学生諸子には自主性の醸成を求めていたため,過度の指導は控え,学生に寄り添う姿勢を貫いた。しかし中には,もっと関与や指導をして欲しいという声があったのも事実である。教員は事前指導である程度,趣旨や考えや姿勢を示していたが,不十分であったことが明らかになった。今後は更に計画的に事前指導に注力し,より効果的かつ効率的な臨地実務実習にしていきたい。」

もう1点,今後の課題はソーシャルスタイル理論の応用である。今回のチームのグループ分けは,教員が行うことなくメンバー自身で決定したが,事前にソーシャルスタイル診断(Bolton & Bolton, 1984)によって,各人の属性を調査していた。これはこの理論の,4タイプの人間がチームにはバランスよく配置されていることが重要であるとの示唆に基づいてのことである。実際に,Drucker(1973, p.616)も次のように述べている。「トップ・マネジメントのタスクには,少なくとも4タイプの異なった人間を必要とする。4タイプの人間とは,『思考する人間』,『行動する人間』,『関係性人間』,『社交的人間』がそうである。しかし,これ4つの気性を1人で兼ね備えている人間はほとんど存在しない。」

4つの属性に分類されるソーシャルスタイルのそれぞれがバランス良くメンバーになっていたグループと,2つの属性のみがメンバーのグループとに分かれた。今回の場合は,ソーシャルスタイル理論の応用でチーム編成しなかったので,この点は次回以降の課題になる。

引用文献

Bolton, R. and Bolton, D. G. (1984), *Social Style / Management Style*. New York: American Management Association.

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

兵庫県(2018)『兵庫県但馬地域における専門職大学基本構想(案)』http://www.hyogo-c.ed.jp/~board-bo/kisya30/3008/300823daigaku.pdf(2021年8月10日に参照)

文部科学省高等教育局専門教育課(2019).『専門職大学等の臨地実務実習の手引き』https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/senmon/__icsFiles/afieldfile/2019/01/11/1412538_001.pdf(2021年8月10日に参照)

Perusso, A. & Baaken, T. (2020). Assessing the authenticity of cases, internships and problem-based learning as managerial learning experiences: Concepts, methods and lessons for practice. *The International Journal of Management Education*, 18, 1-12.

Schiller, U., Jaffray, P., Ridley, T., & Plessis, D. U. (2012). Facilitating a participatory action learning action research process in a higher educational context. *Action Research*, 19 (2), 301-317.

Scott, K. S. (2017). An integrative framework for problem-based learning and action learning: Promoting evidence-based design and evaluation in leadership development. *Human Resource Development Review*, 16(1), 3–34.

Zuber-Skerritt, O. (2018). An educational framework for participatory action learning and action research (PALAR). *Educational Action Research*, 26 (4), 513-532.

Zuber-Skerritt, O., Wood, L., & Kearney, J. (2020). The transformative potential of action learning in community-based research for social action. *Action Learning: Research and Practice*, 17 (1), 34-47.

オーラルセッション ― フルペーパー

マーケティング研究における ウェルビーイングへの接近

― 変革的サービス研究に向けた北欧学派の貢献 ―

茨城大学 人文社会科学研究科 修士課程
申 立婷

茨城大学 人文社会科学部 教授
今村 一真

要約

近年注目されているTSRには，従来のサービス・マーケティング研究を批判する視点が存在する。その批判とはどのようなもので，TSRはどのような方向を持っているのだろうか。また，進展するTSRと親和性の高い概念を有するマーケティング研究とはどのようなものだろう。本研究は，こうした問題意識に基づくものである。TSRとの接続を検討する際に重要になるのは，ポジティブな主体としての顧客像である。企業がサービスをどう機能させるかではなく，顧客をどのように注目するかが問われており，ウェルビーイングへの関心はその中心にある。本研究は，北欧学派の研究がもたらす知見の有効性を確認するとともに，マーケティング研究の進展に向けた新たな可能性や課題に言及する。

キーワード

変革的サービス研究，ウェルビーイング，北欧学派，カスタマー・ドミナント・ロジック

I. 研究の背景と目的

マーケティング研究においてサービスへの関心が高まったのは，1980年代以降のことである。サービスは有形財とどのような違いがあるのかといった関心は，次第にサービスを企業活動全体の中でどのように位置づけるのかといったマネジメントの問題と結びつき，10年ほどでフレームワークが成文化されるようになった。サービス品質，サービス・エンカウンターといったさまざまな概念は，これら研究から生まれたものであり，やがてサービス・ビジネスが企業の収益性をどのように改善できるのかを説明するようになっていく。SERVQUALや顧客満足度の調査は，世界規模の研究として大成し，今では重要な収益性の源泉として認識されている。

一方で，近年のマーケティング研究の中にも，サービスが顧客の幸福（Well-being，以下「ウェルビーイング」）に向けられているとの指摘がある（Grönroos and Voima, 2013）。これはサービス・ドミナント・ロジック（S-Dロジック）を批判する文脈の中で示されているのだが，そのS-Dロジックのコアな概念である価値共創には，顧客自身のウェルビーイングに影響を与えるとの主張も存在する（Vargo and Lusch, 2008）。こうした見方が示されているものの，多くのサービス・マーケティング研究はマネジリアルな含意獲得に向けられてきた。その結果未だ研究の多くが，サービス・プロバイダの実践がウェルビーイングに与える影響や，ウェルビーイングの改善をもたらす意義を説明していない。

この問題に風穴を開けようとしているのが，変革的サービス研究（Transformative Service Research: TSR）だといえよう。2015年には*The Service Industries Journal*誌と*Journal of Service Research*誌に，さらに2019年には*Journal of Services Marketing*誌に特集号が組まれている。こうした事実から，近年アカデミアの中で関心が広がっているのは明らかである。

そこで本研究では前述の背景を踏まえ，TSRとはどのようなもので，とりわけウェルビーイングがどのように意識されているのかについて検討する。そのうえで，ウェルビーイングへの接近が可能なマーケティング研究にどのようなものがあるのかについて検討することで，マーケティング研究の応用可能性を探ることにする。

II. 先行研究レビュー

1. 変革的消費者研究の起源

まず最初に，我々はTSRの前段に変革的消費者研究（Transformative Consumer Research: TCR）があることを理解しなければならない。Mick（2006）によれば，自身がAssociation for Consumer Research（ACR）の会長として在任中の2005年に，ACRのウェブサイトを再設計する際に「消費者のために」というタイトルのサブセクションを設けて寄稿者を募ることから始めたという。このときPechmann, Price, Netemeyer, PenalozaといったACRのメンバーに消費者の幸福（welfare）をテーマにカンファレンスを組織するよう依頼した。これこそTCRの起源であり，彼らが問題意識を共有して継続的に活動することで，研究者らの支持を獲得していく。当初，彼らは新しく位置づけようとした研究テーマを“Positive Consumer Research”と呼ぼうとした。ところが，それはポジティブ心理学から派生した学問ではないかと，混同を懸念する指摘があった。そこで，彼らが抱く共通の問題意識を“Transformative Consumer Research”と呼ぶことにしたのである。

彼らがTCRに込めた思いには，社会的な問題と消費者研究との乖離にある。例えば，米国の平均的な子どもは，小学校を卒業するまでに8,000人の殺人を含む10万回のテレビによる暴力を見ていることが考えられる。あるいは65歳までに，平均的なアメリカ人は9年間に及ぶ時間，テレビを見たことになる。テレビは今や最も一般的なエンターテインメントだが，テレビの影響についてはほとんど理解がみられない。ほかにも食を例にすると，1962年から2000年の間に，肥満のアメリカ人の割合は13%から31%に上昇し，小児肥満は過去20年間で3倍になった。米国の過体重状態のコストは，健康への影響を通じて年間1,170億ドルと推定されている。しかしながら，ACRはこの耽溺の悲劇についてほとんど発言していないのである。消費者研究は消費者のためであるはずなのに，これらの傾向，流行，パンデミック，そしてここで見落としている多くの問題を，政治家，エンジニア，医療専門家だけに対処，緩和，または改善を期待するものではない。こうした状況においてACRにどのような貢献ができるか。Mick（2006）は，消費者研究が幸福（Welfare）に関心を持つ動機をこのように説明している。こうしてTCRのタスクフォースが組織され，ケロッグ財団からも支援を受けることで研究資金を分配するなどしながら，TCRは拡大していったのである。こうした取り組みが功を奏し，問題意識はアカデミアの中で共有されていく。2011年には*Journal of Research for Consumers*誌に，2013年には*Journal of Business Research*誌に，さらに2014年には*Journal of Marketing Management*誌に特集号が組まれるようになったのである。なお，その後TSRにおいてリーダーシップを発揮するRosenbaum, Ostrom, Andersonらは，この特集号にTSRの展開を示している。

2. 変革的サービス研究の関心の高まり

2005年を起源とするTCRは，前述のようなコンセプトに則って学際的な研究が加速するようになる。Davis and Pechmann（2013）によれば，TCRは6つのコアな側面（①ウェルビーイングを改善し，②ACRから発散し，③パラダイムの多様性を提唱し，④厳密な理論と方法を採用し，⑤社会文化的および状況的な文脈を強調し，⑥消費者と連携して関連するステークホルダーに調査結果を広める）があるという。社会問題の複雑性を受け入れる研究課題を位置づけるために，TCRは長期的かつ複数の視点によるアプローチを採用する。例えば，文化的な市場の検討においては，消費者のウェルビーイングに取り組むために，どのような再注目が有効かを検討する必要があると考える。このように，TCRは厳密さよりも関連性を強調すべきとする考え方を重視することによって，多くの研究者からの支持を獲得しながら広がりを見せていったのである。

一般に，消費者のウェルビーイングに取り組む主体にサービス・プロバイダがあることが知られている。したがって，TCRの発展にはサービス・プロバイダの検討が不可欠であり，ここにマーケティング研究の貢献も期待できる。ところが，従来のサービス・マーケティング研究は，消費者のウェルビーイングを向上させる可能性を示唆するものではなかっ

た（Mick, 2006）。それらは，四半世紀にわたりサービス品質や顧客満足，サービス・リカバリーといったサービスのマネジメントやデザインを検討してきた。こうした観点は企業経営において重要だが，消費者のウェルビーイング自体を検討する視点を持たなかった（Rosenbaum, 2015）。このような経緯からTSRは，TCRにおいて最も新しい展開をもたらすようになったのである。

こうしてTSRは，個人（消費者，従業員など），コミュニティ，およびエコシステムのウェルビーイングを向上させる可能性のある経験的および概念的研究に焦点を当てることにより，この欠点に対処することをテーマにするようになったのである（Anderson *et al.,* 2013; Ostrom *et al.,* 2010）。より具体的には，TSRは消費者，より広範には市民，そしてグローバル・エコシステム全体の個人的および集団的ウェルビーイングに関連し，それを支持するサービス研究の豊富化を呼びかけている。従来のサービス研究と異なり，TSRは消費者のウェルビーイングに影響を与える上で果たす役割の理解に焦点を当てている。それは，尊重的で協調的，そして持続可能なインタラクションを通じた社会，経済，環境システム間の関係を改善する変革的なサービス経済の視点に基づいているのである（Rosenbaum *et al.,* 2011）。

3. ウェルビーイングの関心の高まり

ところで，TCRがポジティブ心理学との混乱を避けるために“Transformative”の語を用いたことからも，消費者研究とポジティブ心理学との出会いを確認することができる。なぜ当初関心があった幸福（Welfare）は，TSRにおいてウェルビーイングへと関心が向けられるようになったのか。これは，ポジティブ心理学の進展と関連していると考えられる。

一般に，市場経済がもたらす幸福は個性的なHappinessの追求として奨励されるという認識がある。これはFromm（1976）の主張が強く影響しているからであり，Happinessの源泉は外因的であるとされていることから，こうした理解が浸透しているのである。しかしながら，人々は外因的な要因だけで幸福になれるだろうか。Bradburn（1969）によれば，快楽や不快の影響はある程度独立していて，相関関係が異なると主張する。この研究は，心の痛みの解消が喜びの増加をもたらさないかもしれないという示唆を持っている。悲しみや不安を亡くしても，必ずしも幸福が意識されるとは限らない。人々は不安を解消したら幸福だと報告するかもしれないが，実際には主観的なウェルビーイングが高いとはいえない。このような知見の浸透とともに，主観的なウェルビーイングとはどのようなものかについて検討が進められるようになったのである。

主観的ウェルビーイングの研究は，1980年代中ごろ以降に増加する。当初は，HappinessとLife Satisfactionについて関心が向けられ，多目的な分析尺度の開発によって研究が豊富化する（ex: Lucas *et al.,* 1996; Diener *et al.,* 1985）。こうして2000年を迎えるころには，ポジティブ心理学の鍵概念に主観的ウェルビーイングがあった。この主観的ウェルビーイングは，人間が本来持つ優れ得た機能のひとつであり，個人生活に対する自分自身による評価であり，認知的側面と感情的側面から構成されているという（Diener *et al.,* 1999）。

今では独自の研究領域を確立したポジティブ心理学だが，それまでの心理学のメインストリームとは大きな違いがある。ポジティブ心理学は，伝統的に精神的でネガティブな側面に傾倒しがちなメインストリームの研究特性を批判している。これは，研究上の課題にも伝統的な心理学研究と異なる側面をもたらすことになる。その内実として，主観的ウェルビーイングが健康全般に対してどういった影響を及ぼし得るのかについての，因果関係の厳密な検討が難しい。そのため，研究成果の多くは仮説提示に留まる傾向があり，完全な実証の困難に直面する。ただし心理学研究においては，これまでも似たような問題を持ちながら，検討が続けられたものがある。そのひとつに，Bandura（1986）による自己効力感の概念の発見がある。Banduraは，個体は環境に働きかける主体であるという認識に基づいて研究を展開する。この研究仮説に基づけば，自己効力感とは個体が刺激を受けて反応するだけに終始するのではなく，認知が媒介することによって行動を主体的に起こすという考え方に到達する。この自己効力感の概念の発見もまた，伝統的な心

理学研究への批判から生まれている。つまりBanduraの主張，そしてポジティブ心理学の系譜はいずれも，受動的な主体とは異なる能動的な主体としての人間像に基づく研究である。ともに伝統的な心理学研究と一線を画すものと認識でき，心理学研究の可能性を拡張する重要な手掛かりとして今日では一般化している。

現在の日本では，ポジティブ心理学が広く知られるようになっている。とりわけSeligman（2011）の主張は著書が和訳され市販されていることもあって，広く知られている。Seligmanはフラリッシュ（flourish）あるいはフラリッシング（flourishing）という用語を用いて，主観的ウェルビーイングの多面的なモデルを提起した。これをPERMAモデルと言い，Positive emotion（ポジティブ感情），Engagement（達成），Relationship（関係性），Meaning（意味・意義），Achievement（達成）の視点で検討することを示している。人間のポジティブな側面に関する科学的な研究の進展は，世界に蔓延する紛争や飢餓の現状を克服することにつながる（Diener, 2009）。ポジティブ心理学の知見のさまざまな応用は，社会の発展のために活用されることが多いに期待されている。

4. 変革的サービス研究の動向

ところで，ウェルビーイングに注目したサービス研究はTSRが指摘されるより以前から存在していた。例えばHill（1994）は，債権回収者の活動，消費者の反応，およびそれらの結果として生じる関係に注目し，債権回収プロセスの研究を展開した。Lee *et al.*（1999）は，アパラチア地方の炭鉱コミュニティにおける女性のヘルスケアの出会いを扱う。民族誌的研究手法を用いて，消費者の脆弱性と永続的な社会的不平等を改善することを目的とした，マーケティングと公共政策の有用性について検討している。いずれもサービスの影響についての検討は行われてきたが，サービス・マーケティング研究のメインストリームとは異なり，特殊な事例を扱う色彩が強かったといえる。

しかしながらこの研究の偏在性こそ，TSRがサービスの研究を再考する契機となった。Rosenbaum *et al.*（2007）は社会的支援の不足に言及する際，商業的な「第3の場所」の活用によって，失われた社会的資源で代替できないかという問題意識を研究にした。研究を通じて，研究者に人と場所の関係を改めて見直すことを推奨し，TSRのパラダイムがサービス施設や無形の交換，サービススケープ内の人道的および社会的要素が消費者の幸福（Welfare）をどのように促進するかを検討できるとした。Ostrom *et al.*（2010）は，世界中にあるサービスの大幅で持続的な成長に注目し，サービス・サイエンスのグローバルで学際的な研究の優先事項の特定を試みた。ここで示されたのが，①サービスの注入と成長の促進，②変革的サービスによるウェルビーイングの改善，③サービス文化の創造と維持，④サービス・イノベーションの刺激，⑤サービス・デザインの強化，⑥サービス・ネットワークとバリューチェーンの最適化，⑦効果的なブランディングと販売サービス，⑧共創によるサービス体験の強化，⑨サービスの価値の測定と最適化，⑩テクノロジーを活用したサービスの向上である。こうして10の包括的な研究の優先順位が特定された。Ostrom *et al.*の主張にみられるように，TSRはウェルビーイングとの結びつきがなければならない訳ではないが，必ずしも企業側への含意獲得に留まらない研究の進展が期待されており，TSRもTCRと同様に，多様性を有しながら大きなムーブメントになっていく可能性があるといえる。

5. 小括

ここまで，TSRの起源から近年の動向までを先行研究レビューによって紐解いた。北米を中心として発展したサービス・マーケティング研究は，当初Fornell（1992）の指摘にあるように，既存顧客の維持戦略としての有効性が期待されたからにほかならない。元来無形であるサービスは，有形財のように対価の獲得に不向きであり，管理が困難であった。しかしながら，顧客への提案や関係構築，そして好印象を与えるための手段としてサービスは有効であり，持続的競争優位の獲得に必要な方法として認識されていく。また，それに伴ってサービス・デリバリー・システムの管理が強く意識されるようになり，サービス品質や顧客満足といった概

念は，この文脈の中で重要視されてきたのである。

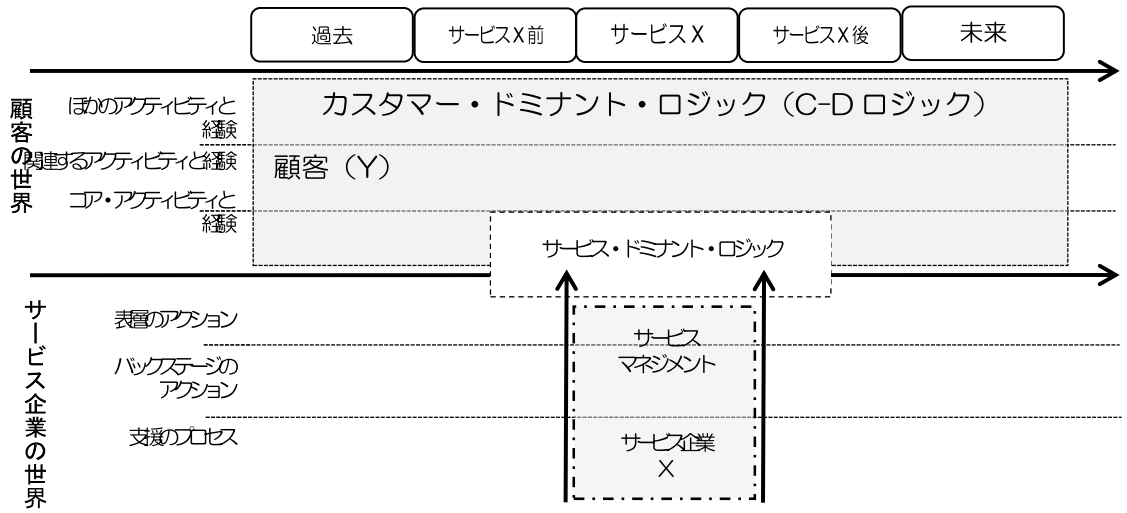
そもそもサービスの知覚は主観によって評価が異なるからこそ，一般化できる視点の提供が求められたに違いない。しかしながら，S-Dロジックの登場以降，価値共創への関心が高まり，共創や相互作用を焦点化するようになるにつれ，マーケティング研究は一気に顧客の主観を関心事とするようになった。但し，残念ながらポジティブな主体として顧客を捉える研究は決して豊富でない。これは，サービスのプロセスに関心を持ちながら，顧客を焦点化する方法や外部環境の影響，あるいは連続した関係性の背景を考慮する視点がなかったからにほかならない。ウェルビーイングへの検討を本格化させようとすれば，顧客の経験を個別に検討する必要性があるほか，企業以外のウェルビーイングを向上させようとする主体（=顧客あるいは顧客に影響を与える外部環境を含む）も含めた検討が必要になる。このうち，顧客の経験に注目した研究は幾つか存在しており，その多くは北欧学派の研究者たちが推進する（ex: Heinonen *et al.*, 2010; Heinonen and Strandvik, 2015; Lipkin and Heinonen, 2015）。そこで，顧客の経験に注目した研究がどのように推進されているのかを確認したうえで，TSRへの接近が可能なマーケティング研究について検討を進めていく。

III. 顧客の経験への注目

Vargo and Lusch（2004）によって示されたS-Dロジックは，従来のサービス・マーケティング研究の視点とは異なるアプローチによる，顧客へのインサイトを想起させるものであった。その核心は価値共創の考え方にあり，企業側の論理だけで顧客への影響を検討することの限界が示されたといえる。しかしながら，その主張すら限定的であり，顧客の世界を広く捉えたことにならないという指摘が北欧学派の研究者らの主張にみられるようになる（Grönroos and Voima, 2013）。そこにはサービスによる顧客接点やサービス・プロバイダと顧客との関係に留まらず，顧客の領域を研究の対象にしようとする動きがみられる[1)]。これがカスタマー・ドミナント・ロジック（C-Dロジック）である。Heinonen *et al.*（2010）は，S-Dロジックが顧客の世界を広く射程とした議論ではないことを問題視し，未解明な領域の検討が必要だと主張する（図表1）。

この主張の本質は，顧客（Y）にサービス企業（X）は何を提供できるかではない。顧客を理解することから始める必要がある。すると，企業がどのようにして顧客を巻き込むかに集中するよりも，どのようにして顧客の時空間の中で関与できるかという視点の方が重要だといえる。C-Dロジックの視点によれば，サービスを顧客はどのように認識していて，どのような意図で，またどのようなタイミングでサービス利用しているのかが問われることになる。

図表1　C-Dロジックとサービス・マネジメント，S-Dロジックの違い



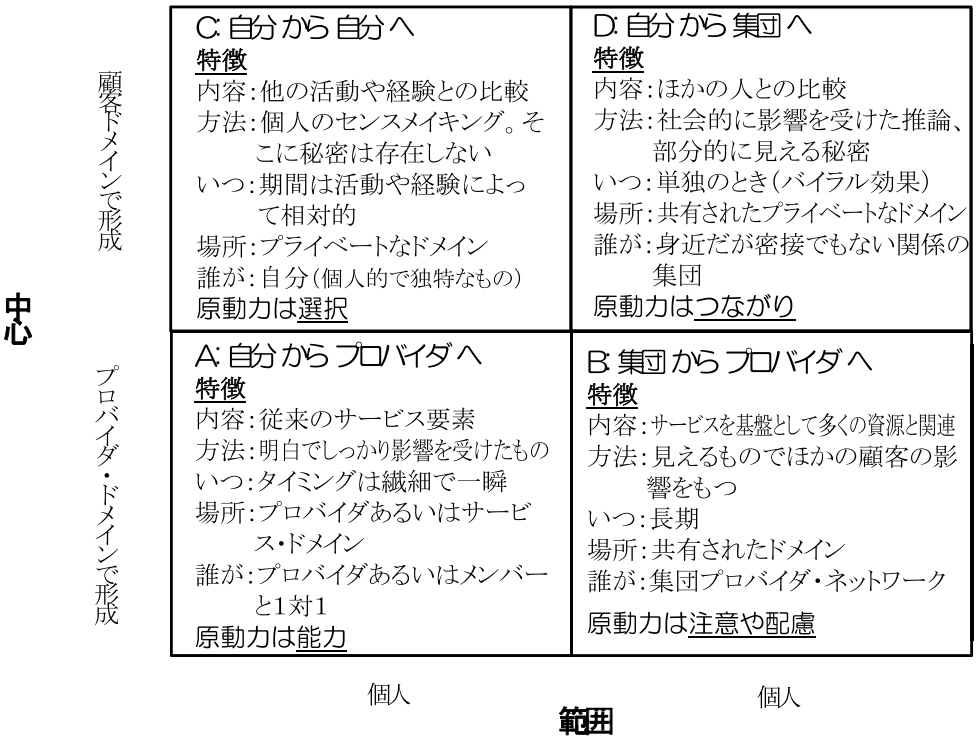
出所：Heinonen *et al.*（2010）p.535

こうしたアプローチを開発することで，サービスはどのように存立し機能するかへと検討が進展することが期待される。サービスを活かそうとするのは顧客であり，その活かし方が問われているのである。企業活動への含意獲得が企図されているというものの，サービスがいかに存在し得るかが争点となり，顧客がどのように認識するのかという議論に到達し得る見方を持っている。北欧学派といえばGrönroosが示したサービス・ロジックが広く知られており，この主張の核心は利用価値（Value in Use）を重視し価値の決定権は顧客にあるという部分である。しかしながら，彼の言及はサービスと結びつくことのない顧客の領域を捉える視点を提供していない。この部分を補うのがC-Dロジックであり，北欧学派の研究の中でもとりわけC-Dロジックは，TSRに接続し得る重要な手掛かりだといえよう。

このC-Dロジックの提唱者であるHeinonenらは，顧客の経験に注目した研究を進展させている。近年は顧客自身が創造する価値がどのように形成されるのかについて検討している。オンライン・コミュニティの登場によって，顧客とサービス・プロバイダとの関係以外に，オンライン上の集団との関係がある。このことによって，顧客自身の価値形成にどのような違いがあるのかを考察している。図表2は価値形成を4つの領域に分けて検討できるとするものである（Heinonen *et al.*, 2018）。

彼女らが積極的に価値形成を論じるのは，形成の前提条件や構成の解明にある。一般化が可能な現象や行動の抽出が可能になれば，企業による顧客価値の促進が見通せるようになる。北欧学派の研究者らは，ビジネスに有用な論理の発見に努めているが，サービスの存在を研究の対象とするとき，絶えず顧客の心理や行動およびその背景と切り離すことはできない。顧客価値形成の視点は，このことを踏まえて検討するために必要な知見をもたらし，以降の研究の手掛かりとなる。

図表2　さまざまな形態の顧客価値形成



出所：Heinonen *et al.*, (2018) p.100

このほか近年は，Rahman *et al.*（2020）が，サービス・プロバイダのサポートが顧客にポジティブな影響を与えることを確認する研究を展開している。こちらはサービスによる自己効力感や社会的学習へのインパクトが検討されており，ウェルビーイングを明確に論じるものではないが，それまでのサービス研究に比べると企業の便益に留まらない顧客への影響の解明が試みられており，明確にTSRへの貢献が意識されている。

このように，北欧学派の研究は顧客への注目を鮮明にする点に特徴がある。特に近年の傾向として，能動的な顧客像を捉えつつあるところに新規性があり，新たなマーケティング研究の可能性が期待されるとともに，サービスによってウェルビーイングを説明する好機ともなり得るのである。

IV. 北欧学派の貢献　ーむすびにかえてー

1980年代以降続くサービス・マーケティング研究だが，その多くは企業に向けた含意獲得が志向されてきたがゆえに，顧客への関心自体が不足してきた。こうした批判自体は，S-Dロジックや北欧学派の主張にみられたが，本格的な顧客のウェルビーイングへの検討を念頭としていた訳ではない。ただし，サービスの効果をウェルビーイングと結び付けて検討するうえで北欧学派の研究，とりわけC-Dロジックへの注目は有効である。そこには，顧客にしか認識できない価値があるとするGrönroosの主張を活かした考え方があり，企業によるマネジメントの対象の外にあるポジティブな主体としての顧客を捉える前提がある。これらを踏まえ，顧客の経験や行動に関心を向けながら，その分析アプローチの開発と理論構築の両方が推進されているからこそ，TSRへの貢献が可能になる。

ただし，残された課題がない訳ではない。それは，顧客の意志や能力をどう見るかである。そもそもサービスは，顧客による主体的な関与が必要だが，その態度はさまざまである。サービスを必要として強く求めるケースもあれば，消極的で最低限のサービスだけを必要とするケースもある。あるいは，望ましい選択肢がなくて仕方なく目の前の企業の提案を受け入れているということもあり得るだろうが，それをどのように区別して研究していくのかが問われることになる（村松，2009）。このことは，実質的にサービスの可能性を顧客に委ねることにつながる（徐・今村，2018）。何より，顧客の日常生活において機能するサービスを研究対象とするならば，サービスの効果は企業単独で獲得できるものではない。日常の暮らしの中にサービス利用があるからこそ，その位置づけや目的とともに利便性や合理性が認識される（今村・陳，2020）。自ずと企業と顧客という二つの主体間関係だけで読み解くことは難しく，価値共創の合理性もさまざまな存在に左右されるといえる（白肌，2021）。

ポジティブな主体を対象とした科学的な検討が直面する困難は数多い。それでもなお，マーケティング研究はサービスがもたらす機能的便益を多義的に捉え，いかに動態的に価値共創の舞台を発見していくかが問われているといえる。現実の社会に目を向けたとき，こうした研究上の課題とは別に，あらゆるサービス・プロバイダが豊富な実践によって知見を蓄積している。但し，成果を説明する方法はさらに複雑になるであろう。だからこそ，アカデミアは説明に必要な概念の発見と，それによって示されるサービスの効果への言及を追究しなければならない。同時に，サービス・プロバイダによる顧客への提案が，ウェルビーイングに作用することが示せるなら，この視点こそがマーケティング研究のコアであるべきとする期待があって不思議ではない。TSRがもたらす示唆は，マーケティング研究を進展させる重要な要素を含んでいるといえる。

注

1）サービス・デザインの領域で注目されている概念に，カスタマージャーニーがある。近年は，これを用いて顧客のサービス経験をさまざま議論する機会があるが，これとC-Dロジックは大きな違いがある。カスタマージャーニーがサービス・デザインにおける視角的記述手法であり，ペルソナという仮想の顧客像を設定し，体験を構造化して検討する技法であるのに対し，C-Dロジックは，サービス利用の前提となる時空間において存在する，独立した主体としての顧客にどのような側面があるかに関心がある。このアプローチによれば，サービス利用の便益は顧客が認識する価値の

一部として帰納的に説明されるのであり,直ちにサービス・デザインの方法を論じるには及ばない。つまり,サービス利用の動機から利用までの論理を丹念に検討する点に,北欧学派の研究の特徴があるといえる。

引用文献

Anderson, L., Ostrom, A.L., Corus, C., Fisk, R.P., Gallan, A.S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S.W., Rosenbaum, M.S., Shirahada, K. and Williams, J.D. (2013)" Transformative Service Research: An Agenda for the Future," *Journal of Business Research,* Vol.66(8). pp.1203-1210.

Bandura, A. (1986) *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory,* Engle-wood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

Bradburn, N.M. (1969) *The Stracture of psychological well-being*. Chicago: Aldine.

Davis, B. and Pechmann, C. (2013)" Introduction to the Special Issue on Transformative Consumer Research: Developing Theory to Mobilize Efforts That Improve Consumer and Societal Well-being," *Journal of Business Research,* Vol.66(8). pp.1168-1170.

Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. and Griffin, S. (1985)" The satisfaction with life scale," *Journal of Personality Assessment,* Vol.49. pp.71-75.

Diener, E., Suh, E., Lucas, R. and Smith, H. (1999)" Subjective Well-being: Three Decades of Progress," *Psychological Bulletin,* Vol.125. pp.276-302.

Diener, E. (2000)" Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index," *American Psychologist,* Vol.55(1). pp.34–43.

Diener, E. (2009)" Positive Psychology: Past, Present, and Future," (In) Snyder, C.R., Lopez, S.J. (Eds) *Oxford Handbook of Positive Psychology,* Oxford University Press. pp.7-11.

Fornell, C. (1992)" A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing,* Vol.51(1). pp.29-36.

Fromm, E. (1976). *To have or to be?* New York: Harper & Row.

Grönroos, C. and Voima, P. (2013)" Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation," *Journal of the Academy of Marketing Science,* Vol.41(2). pp.133-150.

Heinonen, K., K-J. Mickelsson, B. Edvardsson, E. Sundström, and P. Andersson (2010) "A Customer-dominant Logic of Service," *Journal of Service Management,* Vol.21(4). pp.531-548.

Heinonen, K. and T. Strandvik (2015) "Customer-dominant logic: Foundations and implications," *Journal of Services Marketing,* Vol.29(6/7). pp.472-484.

Heinonen, K., Campbell, C. and Forguson, S. (2018)" Strategies for creating value through individual and collective customer experience," *Business Horizons,* Vol.62(1). pp.95-104.

Hill, R.P. (1994)" Bill collectors and consumers: a troublesome exchange relationship," *Journal of Public Policy and Marketing,* Vol.13(1). pp.20-35.

Lee, R.G., Ozanne, J.L., Hill, R.P. (1999)" Improving service encounters through resource sensitivity: the case of health care delivery in an Appalachian community," *Journal of Public Policy and Marketing,* Vol.18(2). pp.230-248.

Lipkin, M. and Heinonen, K. (2015)" Exploring change in customer experience: The case of sports-tracking mobile service," (In) Gummerus, J. and von Loskull, C. (Eds) *The Nordic School: Service marketing and management for the future,* CERS. Hanken school of economics. pp. 253-272.

Lucas, R.E., Clark, A.E. and Suh, E. (1996)" Discriminant validity of well-being measures," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.71. pp.616-628.

Mick, D.G. (2006)" Presidential Address: Meaning and Mattering Through Transformative Consumer Research," *Advances in Consumer Research,* Vol.33. pp.1-4.

Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A. Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. and Ravinovich, E. (2010)" Moving Forward and Making

a Difference: Research Priorities for the Science of Service," *Journal of Service Research,* Vol.13(1). pp.4-36.

Rahman, A., Bjork, P. and Ravald, A. (2020)" Effects of Healthcare Service Provider's Organizational Socialization and Support on Patients' Well-Being," *Journal of Service Marketing Quarterly,* Vol.41(2). pp.105-123.

Rosenbaum, M.S., Ward, J., Walker, B.A. and Ostrom, A.L. (2007)" A cup of coffee with a dash of love: an investigation of commercial social support and third-place attachment," *Journal of Service Research,* Vol.10(1). pp.43-59.

Rosenbaum, M.S. (2015)" Transformative Service Research: Research That Matters," *The Service Industries Journal,* Vol.35. pp.15-16.

Rosenbaum, M., Corus, C., Ostrom, A., Anderson, L., Fisk, R.P., Gallan, A., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S., Shirahada, K. and Williams, J. (2011)" Conceptualisation and Aspiritions of Transformative Service Research," *Journal of Research for Consumers,* Vol.19. pp.1-6.

Seligman, M.E.P. (2011) *Flourish,* Ink Well Management, LLC, New York. (宇野カオリ監訳 (2014)『ポジティブ心理学の挑戦 –"幸福"から"持続的幸福"へ–』ディスカヴァー・トゥエンティワン)。

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

Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008)" Service Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science,* Vol.36(1). pp.1-10.

徐倩・今村一真 (2018)「お年寄りのパーソナリティに寄り添うサービス展開の可能性:カスタマー・アクティビティ概念による事後創発的な成果の検討」日本マーケティング学会『カンファレンス2018プロシーディングス』第7号, 265-276頁。

白肌邦生 (2021)「ウェルビーイング至高のサービス研究と感性」日本感性工学会『感性工学』第19巻第2号, 68-73頁。

今村一真・陳晨 (2020)「サービスの効果の検討のための分析アプローチの構築」日本マーケティング学会『カンファレンス2020プロシーディングス』第9号, 313-322頁。

村松潤一 (2009)『コーポレート・マーケティング:市場創造と企業システムの構築』同文舘出版。

オーラルセッション ― フルペーパー

チャリティ・クラウドファンディングの日中比較研究

― お茶製品の事例を中心に ―

関西学院大学 経営戦略研究科
段 送爽

要約

本研究は日本と中国のお茶製品に関するチャリティ・クラウドファンディング６事例を比較分析する。異なる文化的コンテクストにおけるチャリティ・クラウドファンディングを比較することによって，それぞれの組織が社会的責任や社会的価値をどのように認識しているかも明らかになる。メッセージ・フレーミングおよびメッセージ・ターゲティングの理論によれば，クラウドファンディングの文章の内容は「ゲイン／自己」「ゲイン／他者」「ロス／自己」「ロス／他者」の４つに分類できる。ここではそれぞれのケースにメッセージ・フレーミング理論を応用し，分析していく。研究の結果，日本のチャリティ・クラウドファンディングはゲイン・フレームとロス・フレームをクロスオーバーして用いて，参加者が製品の特長と品質から得られるベネフィットを強調する傾向があることがわかった。他方，中国のチャリティ・クラウドファンディングはゲイン・フレームのみを用いて，参加者に精神的報酬を強調する傾向がある。

キーワード

CSR，コミュニケーション，メッセージ・フレーミング，メッセージ・ターゲティング，社会的価値

I. 研究の目的，背景，先行研究レビュー

クラウドファンディング（以下，CFとする）とは，プロジェクトの発起人がインターネットを通じて不特定多数の人に資金提供を呼びかけ，資金を集める方法である（Koch & Siering, 2015）。投資者へのリターンタイプによって，貸付型，株式型，購入型，寄付型に分けられる（Ahlers, Cumming, Günther, & Schweizer, 2015）。チャリティCFにおいて支援者の出資行為は寄付と援助という公益的な特性がある（Koch & Siering, 2015）が，参加意義あるいは精神上のリターンを重視し，物質的なリターンを求めない傾向がある。CFに関する研究では，購入型，賃付型，株式型の研究が比較的多いのに対し，チャリティCFの研究はまだ少ない。しかし，チャリティCFの先行研究としては下記の点に焦点を当てた研究がある。①チャリティ・クラウドファンディングの性質，発展状況，合法性，問題点，発展方向等の制度・政策。②チャリティCFの成功原因と影響要素。例えば，Gleasure and Feller（2016）は，チャリティCFの資金調達目標，寄付率，温情，動画画像の使用要否，マスコミ報道の程度という５つの面から，発起人（個人または組織）が調達金額に及ぼす影響を研究した。Yin（2018）は中国において異なるソーシャルビジネス・プラットフォームがチャリティCFプロジェクトの資金調達能力に影響するメカニズムを研究した。一方で，社会問題の解決を目的にする組織によるチャリティCFに注目する研究やこれらの活動に関する文化比較研究はまだ少ない。

本研究では日中両国におけるお茶製品のチャリティCF事例の収集と分析を行った。お茶製品を事例として選定した理由は，日中両国のお茶製品には多くの共通性があるからである。お茶は両国民にとって身近な飲み物であり，歴史，文化，地域という面で特徴を持ち，長い歴史の中で生産形態や流通形態でイノベーションを経験している。両国のお茶製品に関するチャリティCFのタイプは，各文化背景の特性と深くかかわっている。

本研究は，広告論の分野で発展してきたフレーミング理論をベースにして事例を分析する。フレーミング効果とは，同じ現象でも伝え方や表現方法を変えるだけで，メッセージの受

け手に影響することを意味する（De Martino, Kumaran, Seymour, & Dolan, 2006）。フレーミング効果は，主にゲイン・フレームとロス・フレームに分けられる。ゲイン・フレームはある行動の実施によって得るものにフォーカスするメッセージで，ロス・フレームは行動しないことから失うものにフォーカスするメッセージである。

メッセージ・フレーミング理論は，マーケティングコミュニケーションの研究に多く応用されている。Ganzach and Karsahi（1995）はロス・フレームが消費者の購買行動への影響が大きいことを実証している。Cox and Cox（2001）はメッセージ・フレーミングが公益性をアピールする広告に及ぼす影響を研究した。Kiene, Barta, Zelenski, and Cothran は広告での製品効能に関するメッセージ・フレーミングの有効性を実証した。Dai, Zhou, and Zeng（2015）はメッセージ・フレーミングが人々の向社会的行動（pro-social behavior）に与える影響を研究した。

広告分野でのマーケティングコミュニケーション研究と比べて，CF の分野でメッセージ・フレーミングを応用した研究は少ない。本研究はメッセージ・フレーミングの観点から，日中両国のお茶に関するチャリティ CF プロジェクトの比較を行い，日中における組織の社会責任や社会価値認識の類似点と相違点を分析しながら，チャリティ CF のプロモーションを効果的に行うための要因を明らかにする。

II. ケースの概要

1. ケース選定

第一に，日中両国の主要な CF ホームページでお茶製品に関する CF プロジェクトを検索し，その中から，組織が発起したプロジェクトを抽出した。発起人の属性（企業あるいは非営利組織）と CF プラットフォームの多様性を考慮し，最終的に，目標金額を達成した 6 例の CF プロジェクトを研究対象として選定した。以下（1）～（3）は日本の事例であり，（4）～（6）は中国の事例である。

2. 事例の CF プロセスおよびメッセージ

（1）天竜茶プロジェクト

2019 年 12 月～ 2020 年 1 月，合同会社武道企画の代表瀬戸悠貴は CF プラットフォーム readyfor で天竜茶のプロジェクトを展開した。同プロジェクトの目的について，瀬戸悠貴は次のように述べている。有限会社カネタの太田園が生産する天竜茶を販売することで「一人でも多くの人に天竜茶の品質を知って頂きたい，日増しに減っているお茶農家さんを援助し，貴重で良質な浅蒸し茶を存続させたい」と。天竜茶の CF のメッセージはリターン品の規格説明を除き 2186 字である。文章のタイトルは「10 年で途絶えてしまう可能性のある，天竜の浅蒸し茶を存続へ」となっており，主に茶園の風景，お茶製品と製品パッケージの写真が添えられている。

支援者のリターンは 3,000 円から 30,000 円の 4 つに分けられ，様々な規格の天竜茶セットが用意されている。CF の目標金額は 400,000 円であった。結果，26 人の支援者を集め，419,000 円を達成した。達成度は 105%である。

（2）八女茶伝統本玉露推進協議会

2020 年 2 月～ 3 月，八女茶伝統本玉露推進協議会の小林俊郎は，ボトル入り八女茶の開発・生産を通じて高齢化したお茶の生産者を支援するとともに，八女茶の品質を継承し，八女茶と日本の茶文化を世界に広めることを目的として，プラットフォーム campfire において CF プロジェクトを展開した。 八女伝統本玉露推進協議会は，八女茶を世界にアピールするため，福岡県茶商工業協同組合，八女市，JA，日本茶業組合福岡支部等の八女茶生産組織から構成されている。同プロジェクトのメッセージは，「八女茶の存続をかけた未来への挑戦――日本 1 から世界 1 へ」と題されている。リターンに関する説明を除いた本文は 6635 文字である。茶葉の形，茶葉の生産と収穫の様子，茶葉の生産者，世界各地での反応，著名人の推薦等の写真が紹介されている。

CF 支援者には，お茶の淹れ方動画，サイズやレベルの異なる八女茶製品等，3,000 円から 500,000 円までの 11 段階のリターンが用意された。目標金額は 100 万円と設定され

ていたが，最終的には130人の支援を得，150万4,300円という150%の達成率となった。

(3) 知覧心茶堂

2021年3月～4月，知覧心茶堂の東垂水良世と元バレーボール日本代表選手の迫田さおりは，カフェインレスの無添加GABA茶の販売資金を集めるため，readyforでCFプロジェクトを実施した。新型コロナの流行で影響を受けた茶農家や茶業界を支援するとともに，GABA茶を通じて新しいライフスタイルと茶文化の継承を推進することを目指す。同CFメッセージは「GABA TeaによるNew Tea Style！」というタイトルで掲載された。製品の説明を除く本文は3585文字である。茶畑でのプロジェクト発起人の集合写真，お茶のパッケージ画像，推薦者の写真，迫田さおりが製品を紹介する画像が付されている。

リターンは3,500円から30万円まで14種類である。迫田のサイン入りオリジナルマイボトル付きGABA茶等もリターンとして紹介されている。目標金額は1,500,000円であったが，最終的に170名の支援を得，合計1,849,500円を集めた。123%の達成率である。

(4) HEYTEA

2020年9月7日～9日，中国のタピオカ専門店HEYTEA喜茶（以下，喜茶とする）は，「喜茶と一緒によいことをする」と銘打ち，CFプロジェクトを実施した。本プロジェクトの目的は，まず政府に協力する形で，貴州雷山県の茶葉産業の発展を支援すること，次にお茶農家に教育を提供し，生産技術と管理能力の向上を図ることである。同CFの支援者は専用ホームページに登録し，寄付金，スマイル寄付（笑顔の写真をアップロードする）等の形で参加する。SNS上で自分の寄付を確認できるほか，自分のIDと寄付額が記された画像をSNSでシェアすることで，広く参加を呼びかけることができる。喜茶のプロモーション・メッセージは364字からなる。「喜茶と一緒によいことをする」と題され，お茶農家がお茶摘みをする笑顔の写真等が付いている。

喜茶はCFで調達した総額（スマイル等を金額に換算）に相当する金額を寄付した。結果，2737人の支援者を集め，支援者からの直接の寄付品と喜茶から提供された寄付金を合わせて合計44,524.52元（2020年9月9日のレートで約689,234円）の調達を実現した。

(5) 浙江省茶葉集団

2004年4月～5月，中国茶葉業界のリーダーである浙江省茶葉集団（以下，浙茶集団とする）は京東CFプラットフォームで「携茶」白葉一号というプロジェクトを実施した。「携茶」白葉一号は貧困農家への援助と助け合いを特徴とする。西部貧困地域の農民を貧困から脱却させるため，2018年4月，浙江省安吉県黄社村の農民共産党員20名が「白葉一号」の茶葉1500万本を寄付した。2019年までに，「白葉一号」の茶葉栽培は貴州省，湖南省，四川省と三省五県の貧困村に広まった。携茶CFのプロモーション・メッセージはリターン品の規格内容を除き2031字である。「恩返し西部製アミノ酸緑茶―「携茶」白葉一号」というタイトルが付けられ，お茶の外観，製品パッケージの写真が添付され，産地の特徴，企業の説明が記されている。

支援者へのリターンは「リターン不要」と「割引券等との引き換え」を除くと7つに分けられ，様々なグレードの「携茶」白葉一号茶葉が送付されるというものである。目標金額は10,000元（2020年5月17日のレートで約151,286円）であった。結果としては，103人の参加者を集め，支援金額は10,926元（2020年5月17日のレートで約165,295円）に上った。達成度は109%である。

(6) 四川八月林自然保護センター

2016年4月～5月，環境保護と地元の経済発展を推進する四川八月林自然保護センターは「高山茶1袋を購入し，留守児童に一家団欒の希望を与える」プロジェクトを展開した。CFを通じて八月林保護区の高山茶の販売を行い，保護区周辺の少数民族の村民の経済・生活を支援し，茶産業の発展につなげる取り組みである。また，出稼ぎに行っている村民が地元に戻って働くように促し，農村における留守児童問題[1)]の解決につなげていく。CFのメッセージは1426字（リターン品の規格内容を除く）で，「高山茶1袋を購入し，留守児童に一家団欒の希望を与える」と見出しがついている。主に村の風景，留守児童が遊ぶ情景，お茶製品の外観，お茶の栽培・生産工程等の写真が付されている。

支援者のリターンは5つに分けられる。レベル1は10元の寄付で「いいことをした」証明書を得られる。レベル2は58元の寄付で八月林高山茶1袋が送られる。残る3つのレベルは，異なる規格の八月林高山茶，地元村民の手作り彝族工芸品がリターンとなる。目標金額は10,000元（2016年5月6日のレートで約164,781円）であった。結果として320人の支援者を集め，支援金額は11,738元（2016年5月6日レートで約193,420円）に上った。達成度は117%である。

III. ＣＦ事例のテキスト比較分析

本節では，社会心理学をベースとしたメッセージ・ターゲティングの概念を用いて，各ケースのプロモーション・メッセージを「ゲインを得る対象者」と「ロスを被る対象者」に分類していく。メッセージ・ターゲティングとは，言語メッセージが「自己」（self）と「他者」（other）のどちらの視点で記述されているかということであり（Korsgaard, Meglino, Lester, & Jeong, 2010），メッセージの内容自体が，自分と他者のどちらに関する客観的な情報の特徴を強調しているかということである。こうして，CFのテキストは，「ゲイン／自己」「ゲイン／他者」「ロス／自己」「ロス／他者」の4つのカテゴリーに分けられる。

なお，本論文において，「自分」とは，CFのテキストが参加を促す対象者，すなわちCF参加者（支援者）を指す。さらに本研究では「他者」を直接の受益者と社会において利益を得る他のアクターの2つに分け，CFにおける社会的責任と社会的価値に対する組織の認識について考察する。例えば，「このCFに参加すると，素敵な特典が受けられます」といったテキストは「ゲイン・自分」に該当し，「あなたが助けなければ，お茶業界は衰退する」は「ロス・他者」に該当する。

また，テキスト全体に占める単語数の割合を計算することで，それぞれのケースでのメッセージ・フレーミングの使用状況を特徴づけることができる。

表ー1　日本のCFのメッセージ分析

ケース	メッセージ・フレーミング			
	ゲイン・フレーム		ロス・フレーム	
	自己	他者	自己	他者
天竜茶	①品質が良い ②CFのコストパフォーマンスが高い ③より便利に本場の味を味わうことができる	直接受援者（直接の受け手）： 天竜茶のお茶農家を助け，天竜茶を存続させる 社会（その他の社会的アクター）： 天竜茶をより広く普及させ，日本茶本当の味を知っておきたい	なし	直接受援者： 援助しなければ天竜茶とお茶農家は問題で途絶えてしまう
八女茶	①八女伝統本玉露というブランドには信頼性がある ②気が遠くなるほどの細かい作業によって八女茶は製品化されている ③瓶入りで飲みやすい。	社会： ①日本茶を世界に普及し，お茶製品の品質と革新を示す ②伝統的なイメージを捨て，可能性を増やす。 ③高齢化した生産者を助け，お茶産業と文化を伝承する	なし	直接受援者＆社会： 援助しなければ，生産者の方々は十分な収益を受けられない。日本茶離れや生産者の顕著な高齢化と後継者不足で，非常に危機的状況にある。
GABA茶	①GABA茶は独特な効能がある。カフェインが少ない ②CFの製品の品質が良い ③健康的なライフスタイルを実感・実践できる	社会： ①鹿児島茶葉の知名度と認知度を向上させる ②存続の危機に瀕する産業の発展を推進する ③より多くの人にこの茶を飲んでもらい，新たなライフスタイルを促進する	なし	直接受援者： お茶農家を援助する 社会 お茶農家を援助しないと，日本の伝統的な茶文化は途絶える

（出典：発表者作成）

表―2　中国のCFのメッセージ分析

ケース	メッセージ・フレーミング			
	ゲイン・フレーム		ロス・フレーム	
	自己	他者	自己	他者
喜茶	①自分は思いやりがある，ということを証明できる ②喜茶とともに寄付をする	直接受援者（直接の受け手）： ①農民が貧困から脱却するのを助ける ②参加者が多く寄付すれば，喜茶の寄付金額も多くなり，より支援ができる	なし	なし
		社会（その他の社会的アクター）： 社会責任感を持つ喜茶とともに社会貢献する		
携茶	①「携茶」白葉一号の品質が良い ②優しい気持ち，感謝を得られる	直接受援者： 西部地区の農民が貧困から脱却するのを助ける	なし	なし
		社会： 愛をリレーし，助け合い・感謝という精神を発展させる		
高山茶	1，高山茶の品質が良い 2，子どもたちによる感謝の品が得られる	直接受援者： 子どもを残して出稼ぎにいく親を地元に返し，留守児童問題を解決する	なし	直接受援者： 支援しなければ，留守児童という問題の解決は難しい
		コミュニティー： 地元の経済発展を支援する		

（出典：発表者作成）

表―3 日中のCFメッセージにおける単語数の分析

国	ケース	本文の単語数	ゲイン／自己		ゲイン／他者		ロス／他者	
			単語数	割合（%）	単語数	割合（%）	単語数	割合（%）
日	天竜茶	2186	1084	49.6	311	14.2	299	13.7
日	八女茶	6635	2986	45.0	675	10.2	567	8.5
日	GABA茶	3585	1457	40.6	557	15.5	442	12.3
中	喜茶	364	68	21.2	165	45.3	0.0	0
中	携茶	2031	806	39.7	589	29.0	0.0	0
中	高山茶	1426	564	39.6	441	30.9	182	12.8

（出典：発表者作成）

IV. 結論および今後の研究の方向性

日本と中国における茶製品に関連したチャリティCFの6事例について，メッセージ・フレーミング理論を用い，プロジェクトの参加者とくに「他者」に焦点を当てて考察する。

1. メッセージ・フレーミング理論の適用

日本のCFケースでは，ゲイン・フレームワークとロス・フレームワークをクロスオーバーして使用している。すなわち，まずロス・フレームワークを用い，たとえば新型コロナのような社会的背景や，生産者の高齢化，消費者の飲茶習慣の衰退等ステークホルダーが直面している問題に言及し，参加者の危機意識や反省を促したのち，次に，製品の品質等，参加者が得られるメリットを強調したゲイン・フレームを関連付けて，プロジェクトの社会的意義を深化させ，プロジェクトが生み出す様々な価値を示していくという構成となっている。

他方，中国のケースでは，ゲイン・フレームが専ら採用されている。ゲイン／自己フレームのコンテンツとは，具体的には，喜茶の場合は，参加者がソーシャルメディアでシェアすることで口コミが得られること，好きなブランドに認めてもらうことがある。携茶の場合は助け合いや愛の精神がそれにあたる。いずれも精神的なリターンという特徴がある。高山茶のロス／他者のフレームでも，コンテンツを分析すると，留守児童を支援するというテーマを中心に，ゲイン／他者のフレームで構成されており，読み手の感情を動かすように叙述されている。新たな社会的文脈や課題，他のステークホルダーの存在に言及するというよりは，直接の受け手の具体的問題を解決することを目的としている。

このように，日中のチャリティCFにおけるメッセージ・フレーミング適用には違いがあることが明らかになった。どのような理由が考えられるだろうか。中国人の訴求が自己・他者のゲイン・フレームをベースにしているひとつの背景として考えられるのは，社会が高度経済成長にあるということである。この「今日よりも明日はもっとと良くなる」という社会的気分は，かつての日本も共有しているものであった。成熟社会となった現在，日本ではロスの感覚，例えばサステナビリティやもったいない，あるいは「恥の文化」（〜〜しないことは恥ずかしい）という意識や不安感からの予防措置的訴求が重要視されているといえるのではないだろうか。

また，中国には「貧しい人は自分のことだけを考える。栄達した人は社会のことを考える」という思想がある。成功した企業や組織は社会課題の解決に関わる責任を負うべきとみなされる。言い換えれば，企業や組織は社会解決に貢献する能力や資源を有するため，ロス・フレームを用いてCF参加者に社会状況を改善する責任に関与させることは相応しくないと考えられるのである。こうした価値観がメッセージに影響を与えているといえるだろう。

2. CFプロジェクトのコンテンツにおける「他者」の問題

日本のCFプロジェクトの文中に登場する「他者」は，生産者，サプライヤー，消費者，ビジネスパートナー，業界団体，政府，非営利団体等多岐にわたる。これは，日本の企業や組織が，様々なステークホルダーや彼らが直面する問題を重視していると考えられる。例えば，天竜茶のプロジェクトでは，武道企画がカネタ太田園のお茶製品をリターンとして準備した。八女茶のプロジェクトの発起人である八女伝統本玉露推進協議会は多数のお茶の生産者や自治体，農協等で構成されている。GABA茶のケースは，お茶工場と元アスリートがGABA茶の製品をCFで普及させることで，新しいライフスタイルを広めようとする取り組みである。これらのケースから相互協力という価値観がうかがえる。

他方，中国のCF事例のテキストコンテンツには，そもそも「他者」の言及が少なく，「他者」が用いられる場合は，組織（企業），受取人，政府等を指すことが多い。すなわち，中国の組織では政府が最も重要なステークホルダーなのである。そのため，中国のチャリティCFが設定する目標は政府の目標と合致している。本稿で分析した3つのケースでは，主な目的の一つとして貧困問題の解決が挙げられているが，まさに2016年，中国の国務院は「貧困対策第13次5カ年計画」を発表した。

中国のチャリティCFは，企業や非営利の公益団体として組織が果たすべき社会的責任に重点が置かれている。ケースにおいて主なプレイヤーは中国の企業や組織自身であり，政府以外の他組織とのパートナーシップは重視されていない。重点が置かれるのは，当該組織が自ら社会問題を解決して社会に貢献するプロセスである。例えば，喜茶は，独自ブランドの影響力と若者の興味を惹くような寄付の形で参加者を集め，農家が貧困から脱出するよう支援する。浙江省茶業集団は，西部の貧困地域にお茶栽培から技術支援，さらには販売促進まで行っている。八月森自然保護センターは，高山茶の商品開発，ブランディング支援，販売促進にかかわっている。

本研究は，日本と中国のチャリティCFの事例の内容におけるメッセージ・フレーミングおよび「他者」の比較分析を行い，日本と中国の組織の社会的責任と社会的価値に対する認識の類似点と相違点を明らかにした。今回の研究では，メッセージ・フレーミングの使用を分析する際に，単語数の分析に重点をおいたが，より包括的な研究を行うために

は, 文章の感情的・言語的特性や, CF のコンテンツに含まれる画像や動画を考慮する必要がある。マーケティングコミュニケーションの視点からCF のメッセージについてより深く分析することも求められる。また, 日中のメッセージ・フレーミングの違いがどのような背景から生じるものかについては, 今後の研究で明らかにしたい。CSV 理論と合わせて, 両国のチャリティ CF プロジェクトにおける様々なステークホルダーの関係性や価値創造モデルの分析を深めることも重要な研究テーマとなりうるだろう。

注

1) 農村留守児童とは, 両親または片親が都市へ出稼ぎに行き, 故郷に残された子どものこと。どちらかの親が地元に残った場合も, 未成年者を監督する能力がないことが少なくない。中国社会問題の一つである。

引用文献

Ahlers, G. K. C., Cumming, D.,Günther,C., & Schweizer D.(2015). Signaling in Equity Crowdfunding. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 39(4), 955-980.

Cox, D., & Cox, A. D. (2001). Communicating the Consequences of Early Detection: The Role of Evidence and Framing. *Journal of Marketing*, 65(3), 91－103.

Dai,X.,Zhou,W. & Zeng,Y. (2015). The Effect of Message Framing and Message Targeting on Prosocial Behavior of the Audience. *Chinese Journal of Management*, 12(6), 880-887.

De Martino, B., Kumaran, D., Seymour, B., & Dolan, R. J. (2006). Frames, Biases, and Rational Decision-making in the Human Brain. *Science*, 313, 684-687.

Ganzach, Y., & Karsahi N. (1995). Message Framing and Buying Behavior: A Field Experiment. *Journal of Business Research*, 32(1),11-17.

Gleasure,R. & Feller,J.(2016).Does Heart or Head Rule Donor Behaviors in Charitable Crowdfunding Markets?.*International Journal of Electronic Commerce*, 20(4),499-524.

Gleasure,R. & Feller,J.(2018). What Kind of Cause Unites a Crowd? Understanding Crowdfunding as Collective Action.*Journal of Electronic Commerce Research*, 19(3), 223-236.

Kiene, S. M., Barta, W. D., Zelenski, J. M., & Cothran, D. L.(2005). Why Are You Bringing up Condoms Now? The Effect of Message Content on Framing Effects of Condom Usemessages. *Health Psychology*, 24(3), 321-326.

Koch, J. A.& Siering,M.(2015). Crowdfunding Success Factors：The Characteristics of Successfully Funded Projects on Crowdfunding Platforms.*Proceedings of the 23rd European Conference on Information Systems*,Müenster,Germany:ECIS 2015 Completed Research Papers 106.

Korsgaard, M. A., Meglino B. M., Lester,S.W., & Jeong, S. S. (2010). Paying You Back or Paying Me Forward: Understanding Rewarded and Unrewarded Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 277-290.

Yin, M.(2018).Social Platform and Internet Public Funding Research. *Journalism & Communication Review*, 71(6), 20-30.

瀬戸悠貴（n. d.）.「あと10年で途絶えてしまう可能性のある、天竜の浅蒸し茶を存続へ」『readyfor』 https://readyfor.jp/projects/tenryu-tea（2021年8月10日参照）

Toshiro Koyanagi（n. d.）.「「八女茶」の存続をかけた未来への挑戦。日本1から世界1へ。」『CAMPFIRE』 https://camp-fire.jp/projects/view/231690（2021年8月10日参照）

知覧心茶堂 ·迫田さおり（n. d.）.「知覧発! GABA茶による「NEW TEA STYLE」チャレンジ!」『readyfor』 https://readyfor.jp/projects/tirantya（2021年8月10日参照）

HEYTEA喜茶（2020）.「99チャリティ・デー , 喜茶と一緒にいいことをする」『Wechat』 https://mp.weixin.qq.com/s/31KobCh-y9YgfpUo7SHuDQ（2021年8月10日参照）

浙江省茶葉集団（n. d.）.「恩返し西部製アミノ酸緑茶―「携茶」白葉一号」『JD Finance』 https://z.jd.com/project/details/1833251883.html（2021年8月10日参照）（2021年8月10日参照）

八月林自然保護センター（n. d.）.「高山茶１袋を購入し, 留守児童に一家団欒の希望を与える」『Taobao Crowdfunding』 https://izhongchou.taobao.com/dreamdetail.htm?id=10071089#

中華人民共和国国務院（2016）.「貧困対策第13次5カ年計画」『中国人民共和国中央人民政府』 http://www.gov.cn/zhengce/content/2016-12/02/content_5142197.htm（2021年８月10日参照）

オーラルセッション ― フルペーパー

文化の輸出

― 日本食品企業の米国市場における商品普及プロセス ―

中野 杏実

国際基督教大学 教養学部 上級准教授
稲葉 祐之

要約

本稿は，うまみ調味料・緑茶・しょうゆといった文化的要素の強い商品の米国市場での普及プロセスを，ヒストリカル・ケーススタディによって製品ライフサイクルの段階ごとに分析したものである。分析の結果，日本の食品企業が日本由来の食品を持って米国市場に進出する際，進出市場に類似の商品が存在しない場合に有効なマーケティングの静態的特徴として，主力商品の標準化，広告宣伝における標準化と適応化の両立，高品質・高価格のポジショニング，現地嗜好への柔軟な対応，また動態的特徴として，段階的なターゲットの拡大，段階的な商品ラインナップの拡充，段階的な流通場所の拡大，進出段階に伴った柔軟な適応化マーケティングという8点を提示した。

キーワード

文化的要素の強い食品のマーケティング，標準化，適応化，製品ライフサイクル

I. 日本食品企業の商品普及プロセス

本稿は，うまみ調味料・緑茶・しょうゆといった文化的要素の強い（culturally odorous；あるいはきわもの的な）商品の米国市場での普及プロセスを，ヒストリカル・ケーススタディによって製品ライフサイクルの段階ごとに分析したものである。

近年，日本食品企業は国内市場の成熟化に伴い，海外進出を積極的に行っている。しかし食品産業は文化的な感度が高く，嗜好は市場によって大きく異なっているという特性から，食品の輸出は“文化の輸出”という側面があり海外進出は難しいとされてきた。本研究では，米国市場に進出した日本食品企業3社のケースを製品ライフサイクルの段階ごとに分析し，文化的要素の強い製品の定着を成功させたマーケティング戦略を明らかにすることを目的とする。

II. 先行研究

本章では，文化的な製品の定着を成功させたマーケティング戦略について分析するための枠組みとして標準化―適応化について概観し，国際マーケティングの標準化―適応化議論の論点を整理した上で，本研究のリサーチ・クエスチョンを提示する。

1. 文化の輸出

一般的に食製品の海外輸出は非常に難しいと言われてきた（Martin, 2000）。食製品は，他の製造業と比べ，賞味期限があることや情緒的価値の重要性，嗜好の地域性の高さなどから，輸出は不向きである（みずほコーポレート銀行，2010）。Kotabe and Helsen (2001) も，嗜好の地域性が強い食品や飲料のような製品はグローバルブランドよりも地域ブランドが成功しやすいと指摘する。このように食製品の輸出とは文化の輸出であり，そしてそれは容易ではない。文化的製品を海外に普及させる際には，輸出国の文化的要素をどれだけ保ちながら，現地の文化にどれだけ適応するかが企業にとって重要な意思決定となる。つまり，文化の輸出を理解するには，日本で展開していたマーケティングをそのまま海外で展開するか・現地に合わせて適応した形で展開するかという，いわゆる標準化―適応化戦略について検討することが有効であると考える。

2. 標準化―適応化戦略

標準化―適応化戦略は，食品産業に限らず製造業を中心に国際マーケティング論の主要テーマとして1960年代か

ら議論されてきた。標準化戦略とは同一のマーケティングプログラムおよびプロセスを全世界的に一様に適用する戦略のことを指し，適応化戦略は参入国の市場特性および商習慣などの差異をもとに標準化戦略を修正し，参入国に適応化する戦略であると定義される（小坂，1997）。

当初はその相反する利点により，完全な標準化か完全な適応化かという二者択一の議論だったが，Jain（1989）や大石（1997）などによって，標準化と適応化は同時に達成した上で，その程度やバランスを探る事が重要であると指摘された。その後，同時達成のロジックを探るため，中尾（2011）による『資生堂』の事例研究や，平敷（2009）の『ファーストリテイリング』，金（2011）の『サムスン電子』などの個別事例研究が行われる。しかし，金（2011,2016）はそれらの個別研究での研究成果が一企業での事例にすぎないことを述べた上で，一般化するためには複数企業に対する比較研究が必要であると主張する。

また近年では，断片的なマーケティングを切り取って研究する今までの静態的な議論から，時系列に沿って変化するマーケティングを研究する動態的視点を取り入れた研究が行われている。熊倉（2009）は，動態的視点からの理論的枠組みを使用した研究によって個別企業における標準化―適応化の同時達成メカニズムを解明したが，それはあくまでも特定市場で適応化した戦略を，条件が似た市場に標準化しながら知識移転することによって規模の経済を達成し，両者のメリットを取り入れることができるという理論に過ぎず，一つの特定市場における同時達成の研究はまだ実現していない（金，2016）。

さらにこれまでの動態的分析では，展開するマーケティング戦略と製品普及段階との関係を明らかにしてはいない。このような進出段階や製品ライフサイクルのフェーズに応じた分析を行うことは重要である。本研究では，製品普及段階と有効なマーケティング戦略との関係を明らかにすることで，より実践的な結果を得ることができると考える。

3. 食品産業の標準化―適応化

食品産業の標準化―適応化については，Wind & Douglas（1972）やKeegan & Green（2008）が，歴史的に適応化が有効であると指摘している。しかし近年，『農心』の辛ラーメンの国際マーケティングを分析した金（2016）の研究によって，一部条件下では標準化も有効であることが明らかにされた。

日系食品企業の海外進出については，『味の素』（林，2012），『キッコーマン』（熊倉，2009），『ハウス食品』（金，2018）の研究によって，標準化―適応化の観点から個別のケース分析がなされてきた。しかし，それらはどれも個別の分析目的と分析枠組による単一事例分析で，比較を行うことは困難であった。本研究では複数事例の比較事例研究により，海外進出メカニズムの解明を目指す。

以上より，本章では文化の輸出の方法論の分析枠組みとなる標準化―適応化戦略と食品産業の海外進出の先行研究を整理した。本稿では「文化的要素の強い日本独特の食品を米国市場に普及させたマーケティング戦略はどのようなものか・またそのマーケティング戦略は進出段階に応じてどのように変化しているのか」というリサーチ・クエスチョンを立て，日系食品企業3社の米国市場でのマーケティング戦略と商品普及プロセスについて比較分析を行う。

III. 方法論・分析枠組み

本稿では，味の素（うま味調味料）・伊藤園（緑茶）・キッコーマン（本醸造醤油）の米国市場での標準化―適応化戦略とその変化についてヒストリカル・ケーススタディを行う。本研究は理論構築型の研究であり，文化の輸出の方法論を標準化―適応化戦略の分析枠組みを用いた比較事例分析によって分析する（高橋 他，2015）。

分析に際して，当該製品のマーケティング・ミックスとマーケティング・プロセスに注目する。また比較研究にあたって製品の進出段階を考慮するため，新製品が市場に投入されてから姿を消すまでの過程のことを指す製品ライフサイクルと，製品ライフサイクルの考え方を国際市場に応用した国際プロダクトライフサイクル（鈴木，1989）の理論から，新たに「進出市場における製品ライフサイクル」の5フェーズ（進

出初期・成長期・現地企業の市場参入期・現地生産期・逆輸入期）を提示し，本研究における動態的分析枠組みとして使用する。

ケースとして選択した3社（味の素・伊藤園・キッコーマン）の選定理由は，①日本生まれの食品を扱っており，進出時点で米国市場に類似の商品がないこと　②時間の幅に違いはあるが米国市場進出から一定期間が経過しており，十分なデータが確保できることの2点である。3社の進出度合いを考慮しつつ，味の素（2009），大倉（2012），志治（2013），キッコーマン株式会社100年史編纂委員会（2020），茂木（2007）などに基づき，各企業の進出段階を検討しながら分析を行う。

IV. 個別ケース分析

個別ケース分析の結果，味の素の事例の特徴として，一貫してうま味調味料「味の素」を販売し続けたことでブランド力の強化を行ったこと，プロモーション戦略においては宣伝方法の標準化とコンセプトの適応化を行うことで標準化と適応化のメリットの同時達成をしていたことが明らかになった。

次に，伊藤園のケースからは，商品普及の際にアメリカの食文化との融合を目指すのではなく，本質的なお茶文化を日本の文化と共に根付かせていくことで，無糖茶はクールというイメージの確立に成功したこと，主力商品である無糖茶の普及でブランド力を高めながら，アメリカ人好みの有糖飲料の販売などの製品ラインナップを拡充することでアメリカの多様なニーズに対応し，標準化と適応化のメリットの同時達成を行っていたことが明らかとなった。

最後に，キッコーマンは，主力商品の標準化と宣伝の適応化によってしょうゆを現地の食文化に溶け込ませたこと，進出から一定期間が経った現地生産期においては，現地の知識獲得による高度な適応化マーケティングと，一定の成果が上げられた方法の標準化を行うことにより，標準化―適応化のメリットを同時に達成していることがわかった。

次章のクロスケース分析で，発見事実についてより詳細に分析を行う。

V. クロスケース分析

本章では前章で分析した3ケースを元にクロスケース分析を行い，日系食品企業が海外進出の際に行なっているマーケティング戦略を，静態的特徴と動態的特徴に分け考察する。3企業のケース分析の結果をまとめたのが表1である。クロスケース分析による発見事実として，静態的特徴としては，主力商品の標準化，広告宣伝における標準化と適応化の両立，高品質・高価格のポジショニング，現地嗜好への柔軟な対応の4点，動態的特徴として，段階的なターゲットの拡大，段階的な商品ラインナップの拡充，段階的な流通場所の拡大，進出段階に伴った柔軟な適応化マーケティングの4点を提示する。

表1：個別ケース分析のまとめ

	味の素	伊藤園	キッコーマン
ターゲット	段階的な拡大	段階的な拡大	段階的な拡大
ポジショニング	一貫して高品質・高価格	・健康でかっこいい飲み物 ・高品質・高価格	一貫して高品質・高価格
製品	主力商品の標準化	・主力商品の標準化 ・製品ラインナップの増加による適応化 ・商品選定による高度な適応化	・主力商品の標準化 ・製品ラインナップの増加による適応化
価格	標準化→適応化	標準化	一貫して標準化
広告宣伝	・コンセプトの適応化 ・宣伝方法の標準化	・コンセプトの標準化 ・宣伝方法の適応化	・コンセプトの適応化 ・宣伝方法の標準化 ・宣伝施策の高度な適応化

（出典：筆者作成）

1. 静態的特徴

日本食品企業の米国市場でのマーケティングの静態的特徴として以下の4点を示す。

(1) 主力商品の標準化（全ケースの共通点）

味の素, 伊藤園, キッコーマンの全てにおいて1番の主力商品を標準化していることが挙げられる。うま味調味料「味の素」, 無糖飲料「お～い, お茶」, キッコーマンの「醸造しょうゆ」は, 米国でも日本と同じものを展開していた。主力商品を標準化することによって, ブランドイメージの獲得に繋げるとともに, ブランド力の強化に成功していた。

(2) 広告宣伝における標準化と適応化の両立（全ケースの共通点）

進出当初, うま味調味料, 無糖飲料, 醸造しょうゆという全ての製品は, 現地に馴染みのないものだったことから, 現地の消費者に適切に商品の良さが伝わるよう, 全ケースにおいて広告宣伝には特に力を入れていた。その際, 味の素社とキッコーマンはコンセプトを適応化し宣伝方法は日本のものを標準化したのに対して, 伊藤園ではコンセプトを標準化し, 宣伝方法の適応化を行っていた。つまり全てのケースについて, 宣伝のコンセプトと宣伝方法で標準化と適応化を組み合わせることで, 米国市場への商品の浸透を図っていた。味の素社とキッコーマンについては, 味の素社の「ALL PURPOSE SRASONING」や, キッコーマンが日本のしょうゆではなく「KIKKOMANのソース」として宣伝を行ったように, 日本食の枠を超えて現地の食文化にも合うことを直接的にアピールすることで米国の食文化との融合を図っていた。一方で, 宣伝方法は日本で経験のあるものを採用することで標準化していた。伊藤園については, 日本料理と日本茶をペアリングしたレストラン運営などによって, あくまでも日本茶を日本の文化背景と共に米国に浸透させることを目指したことからコンセプトは標準化であり, 一方で宣伝方法は日本とは違いアンテナショップ運営やシリコンバレーの企業での提供など現地に合わせたユニークな宣伝方法が採用されていたため適応化である。以上より, 広告戦略におけるコンセプトと宣伝方法については, 各企業の目的や目標に合わせて標準化と適応化を組み合わせ, メリットの同時達成を可能とし, 効率的に米国市場への商品の浸透を行っていることがわかった。

(3) 高品質･高価格のポジショニング（全ケースの共通点）

他社との競争段階においては, 味の素社とキッコーマンのどちらも高品質・高価格のポジショニングで差別化を図っていた。味の素社は他社の1.6倍の値段で取引し, キッコーマンは約2倍の値段で販売をしていた。味の素社は, その後価格差を解消するために値下げを行っているが, キッコーマンは値下げせず一貫して高品質・高価格のポジショニングを行うことによってブランド力向上につなげた。また, 他社との競争段階に入る前の伊藤園についても, 米国で主流の有糖茶と比べ約2.5倍の価格で販売するなど, 米国の飲料市場の中では高品質・高価格のポジショニングを行っていた。

(4) 現地嗜好への柔軟な対応（伊藤園, キッコーマンの共通点）

伊藤園とキッコーマンは, アメリカの健康ブームの波に乗り, 高付加価値商品を提案することで, 米国市場へ浸透していった。伊藤園は「緑茶は健康にいい飲み物」であることをアピールすることで, シリコンバレーの社員など健康志向の現地人に広く評価されていた。またキッコーマンは健康志向の高まりや食の安全性, 地球環境問題への関心の高まりに伴って, 減塩しょうゆの発売や「Organic Soy Sauce」, 「Gluten-Free Soy Sauce」など高付加価値商品の提供で他社との差別化を図り市場シェアを維持していた。一方で味の素社の取り扱うグルタミン酸ナトリウム（MSG）については, 健康ブームの中でむしろ批判対象になっていた。味の素社ではうま味の安全性を適切に伝えるため, うま味に関するフォーラムを独自開催するなど, 現在でも安全性を伝える努力が続けられている。

2. 動態的特徴

日本食品企業の米国市場でのマーケティングの動態的特徴として以下の4点を示す。

(1) 段階的なターゲットの拡大（全ケースの共通点）

味の素社, 伊藤園, キッコーマンの全てのケースにおいて,

進出が進むにつれターゲットの幅の拡大が行なわれていた。味の素社においては進出初期から成長期にかけて，一般家庭用から業務用への拡大が起こっていた。また伊藤園は，進出初期には一般家庭用の中でも特に富裕層に注力していたのに対し，成長期には一般家庭層全般へのターゲット拡大が起こっている。さらにキッコーマンは当初一般家庭用に力を入れていたが，海外現地生産期から業務用・加工用の拡大を図り，全てを強化することで工場の操業状況を安定させた。

(2) 段階的な商品ランナップの拡充（伊藤園，キッコーマンの共通点）

静態的特徴の1つ目にあげた主力製品の標準化に加え，伊藤園，キッコーマンにおいては段階的に商品ラインナップの拡充を行っていることが特徴である。キッコーマンの「テリヤキソース」を始め，伊藤園の「TEA'S TEA sweet tea」など，現地向けに開発した商品を段階的に増やしていくことで，現地のニーズに適応し，主力商品のアメリカ食文化への浸透のきっかけ作りの役割を果たしている。つまり，主力商品を標準化することにより一貫したブランドイメージの獲得を行いながら，商品ラインナップの拡充により多様な顧客ニーズを満たしていると言える。一方で，味の素社は製品の普及段階において一貫してうま味調味料「味の素」を販売していた。これは，当時から味の素社が米国だけでなく世界中にビジネスを展開していたことから，世界的に主力商品であるうま味調味料「味の素」を販売することにより，一貫したブランドイメージの確立ができるという味の素社の戦略だと考える。

(3) 段階的な流通場所の拡大（味の素社・伊藤園の共通点）

味の素社と伊藤園のケースでは段階的なターゲットの拡大に伴い，段階的な流通場所の拡大が起こっていることがわかった。味の素社においては，進出初期は在米日本人やアメリカ人といった一般家庭用をターゲットにしていたため卸売店や小売店などが流通先であったが，成長期で業務用までターゲットの拡大が起こった際には，日系食品店や中華料理店などのアジア関連店舗や大手食品メーカーへの原料としての供給が進んだ。一方伊藤園は，健康志向の人をターゲットにした進出初期にはシリコンバレーで働く社員などに製品を提供し，その後ターゲットを一般消費者全般に拡大した成長期では，新たに大手スーパーマーケットが販売場所となった。

(4) 進出段階に伴った柔軟な適応化マーケティング（伊藤園，キッコーマンの共通点）

伊藤園とキッコーマンのマーケティング戦略の変遷について，初期に展開したマーケティングに対し，後に柔軟な適応化を行っていることがわかった。例えば，伊藤園のTEA'S TEAブランドの一商品である「Green White Tea」は，アメリカ人が日本人よりも薄めの緑茶を好むことがわかり，薄めのグリーンティーに希少価値のある白茶をブレンドすることによって生み出された。初期のTEA'S TEAのラインナップにはなかったが，アメリカ人の嗜好をより理解したことで後に生まれた商品である。さらに，広大なアメリカを一市場と捉えることなくエリアとカテゴリーに細分化し，販路に合った商品を臨機応変に使い分けるなど，地域レベルでの適応化戦略を行っていることがわかる。

キッコーマンも，現地生産期において広告宣伝や流通において地域性を加味したマーケティング戦略を行っている。広告宣伝については，食文化が保守的だと言われている南部地域に進出する際の店頭デモンストレーションが特徴的である。キッコーマンは，バーベキューソースの消費量が米国一多いという南部地域の文化に合わせ，ビーフパテにテリヤキソースをかけ試食を行った。バーベキューソースの使い方に合わせたレシピの提案により，現地の食文化への浸透を図った。

さらに流通においてもエリアごとに有効なブローカーを見極め，起用した。シェアの大きい地域では影響力の大きいブローカーを一社起用し，シェアの小さい地域では，家庭用・業務用・加工用のジャンルごとに強い中小のブローカーを複数組み合わせて展開することによって，最適な流通戦略を採った。以上，伊藤園とキッコーマンの事例から，進出から一定期間経つことで，現地の文化や思考に対するより正確な知識を獲得でき，より嗜好に近い製品を発売することや，

米国の中でも地域ごとの特徴をとらえたマーケティング戦略を展開させるなど，柔軟な適応化を行うことができるとわかった。

また味の素社については，現地生産期で冷凍食品と医薬用アミノ酸の販売を開始するなど，調味料以外の部門が充実していたことと，世界的に統一されたブランドイメージの確立のために，柔軟な適応化を行う必要がなかったと考えられる。

以上のクロスケース分析の結果としてあげられた静態的特徴・動態的特徴の８点が，リサーチ・クエスチョン「文化的要素の強い日本独特の食品を米国市場に普及させたマーケティング戦略はどのようなものか・またそのマーケティング戦略は進出段階に応じてどのように変化しているのか」に対する本研究の回答であり，その内容は表２のようにまとめられる。

表２：日本食品企業の米国での商品普及メカニズム

	進出初期	成長期	現地企業の市場参入期	現地生産期
基本戦略	商品の浸透	商品の普及	価格競争	コスト削減
ターゲット	段階的に拡大			
ポジショニング	高品質・高価格			
製品	主力商品：標準化			
		段階的なラインナップの拡充（高付加価値商品）		
		商品選択：柔軟な適応化		
価格	高品質・高価格			
広告宣伝	宣伝コンセプト・宣伝方法：適応化と標準化の組み合わせ			
			施策：柔軟な適応化	
流通	段階的な流通場所の拡大			
			流通経路：柔軟な適応化	

塗り潰しなし：静態的特徴　　塗り潰しあり：動態的特徴

（出典：筆者作成）

VI. 結論

本稿では，うまみ調味料・緑茶・しょうゆという文化的要素の強い商品の米国市場での普及プロセスを分析した。

本稿の理論的インプリケーションは，文化の輸出の際に有効なマーケティング戦略の特徴を示したことである。つまり，日本の食品企業が日本由来の食品を持って米国市場に進出する際，進出市場に類似の商品が存在しない場合には，主力商品の標準化，広告宣伝における標準化と適応化の両立，高品質・高価格のポジショニング，現地嗜好への柔軟な対応，段階的なターゲットの拡大，段階的な商品ラインナップの拡充，段階的な流通場所の拡大，進出段階に伴った柔軟な適応化マーケティングの８点を取り入れたマーケティング展開が有効であると考えられる。これらの特徴から，文化的商品を米国市場での普及を成功させる際には，標準化と適応化を効果的に組み合わせ，それらのマーケティング戦略を製品ライフサイクルのフェーズに応じて段階的に発展させていくことが，重要であると明らかとなった。

また本研究は，標準化―適応化戦略の議論においても，インプリケーションを持つものである。第一に，日系食品企業３社の比較分析により，より一般化可能性の高い分析結果を導き出したことである。第二に，製品ライフサイクルという新たな動態的分析の枠組みを取り入れたことにより，製品普及段階と有効なマーケティングの関係を明らかにし，より実践的なビジネスへ応用のしやすい結果を得たことである。第三に，特定市場における標準化と適応化の同時達成のロジックを仮説として提示したことである。

本研究の実践的インプリケーションは，“文化の輸出”の方法論を示したことである。食品の海外進出については，食が文化との結びつきが深いことから，歴史的に難しいとされてきた。本研究では，うま味調味料，緑茶，醤油という日本独特の食品の米国で普及に成功している日本の食品企業３社の事例研究を行うことにより，食品の輸出，つまり日本文化の輸出における方法論を示した。

本研究は，３社の事例研究という限定的な定性研究であり，文化的な要素の強い商品の事業を成功させるマーケティングに関する仮説の導出にとどまるという限界がある。それ故，今後はそれらの仮説の検証を定性的・定量的に推進する必要があると考える。

引用文献

味の素株式会社編（2009）.『味の素グループの百年：新価値創造と開拓者精神：1909→2009』味の素.

大石 芳裕（1997）.『国際マーケティング複合化戦略』国際マーケティング体系 . ミネルヴァ書房 .

大倉 雄次郎（2012）.『伊藤園の"自然体"経営 - 伝統と最新手法が織りなすイノベーション』日刊工業新聞社

キッコーマン株式会社 100 年史編纂委員会（2020）.『キッコーマン株式会社百年史』キッコーマン.

金 炯中（2011）.「標準化･適応化戦略における市場選択の重要性：サムスン電子の事例を中心として』『国際ビジネス研究』3（2），145-158.

金 炯中（2016）.『未来を創造する国際マーケティング戦略論：標準化・適応化戦略の理論と実践』ミネルヴァ書房.

金 炯中（2018）.「食品企業の海外市場創造活動：ハウス食品の事例」（林田博光教授古稀記念論文集）掲載誌 商学論纂 = The journal of commerce / 中央大学商学研究会 編 59（3・4）:2018.3 p.109-139）.

熊倉 広志（2009）.「キッコーマン」『日本企業のグローバル マーケティング』白桃書房，第５章.

小坂 恕（1997）.『グローバル・マーケティング―世界市場での新たな成長への枠組み―』国元書房.

志治 康伸（2013）.「お～いお茶から学ぶメイドインジャパンの海外展開【インタビュー】角野賢一氏 – 伊藤園米国西海岸マネージャー」（更新日：2013 年 6 月 11 日）https://blog.btrax.com/jp/itoen/（最終閲覧日 2020 年 12 月 16 日）.

鈴木 典比古（1989）.『国際マーケティング　―理論・構造・戦略への挑戦―』同文舘出版株式会社.

高橋 広行・徳山 美津恵・吉田 満梨（2015）.『ケースで学ぶケーススタディ』同文社出版株式会社.

中尾 佳史（2011）.「標準化と適応化によるグローバル戦略の一考察」『日本大学大学院総合社会情報 研究科紀要』No.12, 001-008.

林 廣茂（2012）.『AJINOMOTO グローバル競争戦略：東南アジア・欧米・BRICs に根づいた現地対応の市場開拓ストーリー』

同文館出版.

平敷 徹男（2009）.「ファーストリテイリング」『日本企業のグローバルマーケティング』白桃書房, 第３章.

みずほコーポレート銀行　産業調査部 流通生活チーム（2010）「国際的に見たわが国食品産業の実態と今後の戦略」. https://www.shokusan.or.jp/wp-content/uploads/2019/03/166pdf39.pdf（最終閲覧日 2020 年 11 月 17 日）

茂木 友三郎（2007）.『キッコーマンのグローバル経営 日本の食文化を世界に』生産性出版.

Jain, S.C., (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, Vol.53, January, pp.70-79.

Keegan, Warren J & Green, Mark (2008). Global Marketing 5th Edition, *Pearson*.

Kotabe, M., & Helsen, Kristiaan. (2001). Global Marketing Management 2nd edition. John Wiley & Sons.

Martin, V. M, (2000). Culture-Sensitive Adaptation or Global Standardization-the Duration-of-Usage Hypothesis. *International Marketing Review*, 17(1), pp.74-84.

Wind, Y., & Douglas, S.P. (1972). International Marketing Segmentation. *European Journal of Marketing*. Vol .6, No.1. pp.17-25.

オーラルセッション ― フルペーパー

ハンズオン・ラーニングのパフォーマンス評価への営業の価値授受モデルの適用

関西学院大学 ハンズオン・ラーニングセンター 准教授
向井 光太郎

要約

インタラクティブなコミュニケーションを重視する昨今の大学教育に，人的接触を伴う営業活動において授受される価値体系モデルを適用することで，大学生のあらゆる学びの活動を評価する新たなパフォーマンス・マネジメント手法を提案する。具体的には，ハンズオン・ラーニングのパフォーマンスを成績評価に計上するために，「練達する価値」と「奉仕する価値」の2つの価値項目に大別して可視化した。さらに，「練達する価値」を5つの価値にさらに体系化し，それぞれ「情報価値」「経験価値」「スキル価値」「探究価値」「モチベーション価値」とした。「奉仕する価値」においても5つの価値に体系化し，「アドバイス価値」「サポート価値」「コーディネート価値」「関与価値」「コネクション価値」とした。ハンズオン・ラーニングの学びのプロセスを，大学生が教育プログラム上で発揮する機能および活動スタイルをミックスした価値授受モデルで可視化し，高等教育の学修評価にマーケティング・アプローチを導入することを試みた。

キーワード

営業活動，顧客価値，教育，ハンズオン・ラーニング

I. ハンズオン・ラーニングとは

ハンズオン・ラーニングは，新しい高等教育のオペレーションシステム（OS）にふさわしい汎用性の高い教育プログラムの土台になることを目指したもので，社会探究系の科目群をコアにして大学生が学びの意味を明確に理解し，個々の経験や学びを活かすことができる（木本，2021）。コア科目は，学内で徹底的に文献やテキストや映像を教材にして徹底的に出来事を理解して自分の考えを導くトレーニングを積むために構成され，そこで培った考え抜く力を，学外で開講される演習科目や実習科目でさらに鍛えていく。さらにプロジェクトを自ら設計するインターンシップおよびチームで個別研究に取り組む上位科目で構成されている。ハンズオン・ラーニング科目は，これらのように相互に深く浸透し合うようにデザインされ，大切なこと，普遍的なことに触れること，触れる経験の中で考えを深めていくこと，深めている自分に触れることなどを，大学生自身が体系的に学ぶことができる（木本，2021）。

II. ハンズオン・ラーニングのパフォーマンス評価に貢献する営業の先行研究

1. 営業活動における機能

中西（2010）は，営業活動の機能を分類した。

(1) コミュニケーション機能:営業担当者は企業（売り手）と顧客との接点にあって，企業からの情報を顧客に提供するとともに，顧客情報を収集して企業に報告する機能を果たす。前者（企業情報の提供）は欧米で主流の考え方だが，後者（顧客情報の収集）も欠かせない機能である。

(2) 販売機能：潜在顧客の探索，接触，交渉，成約，集金などの一連の業務を指す。この需給接合機能が営業担当者の日常的活動の核心をなしている。物流機能を一部負担したり，設置・取り付け機能を代行したりする場合もある。

(3) 顧客関係維持機能：顧客に製品やサービスを販売した時点で営業担当者の仕事が終わるわけではない。顧客との長期にわたる良好な関係の構築が必要な場合，顧客接点にいる営業担当者に関係維持

に必要なさまざまな業務を遂行することが求められる。その中には顧客サービス，コンサルティング，苦情処理，単なる労務提供などの機能も含まれる。

(4) 開発調整機能：通常営業担当者は企業（売り手）側に立って顧客に情報提供を行ったり，業務活動を行ったりすると考えられるが，商品分野によっては顧客側の立場から企業の商品開発・改良プロセスに介入し，開発の調整役を果たすことがある。（このような機能は顧客情報の収集と報告の域を超えたものである）

以上の機能を，営業活動（人的接触をともなう）における顧客の購買までの対応や状況に応じて使い分けることとなる。人的接触上の機能の変幻性は，これまでのフィードバックからも，大学生が学修プロセスの中で自らの役割や機能を使い分ける状況にあてはめることができる。

2. 授受される価値

向井（2018）は，営業活動によって授受される価値体系化を行った。そこでは，売り手が買い手企業に向けて提供する価値と，売り手企業が営業活動により顧客から享受する価値にプロットし，顧客価値創造型営業モデル（中西他，2010）の価値体系を再定義した新体系は以下（次表含む）のとおりである。

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

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

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

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

(5) コネクション価値：営業担当者は，顧客とのインタラクティブなコミュニケーションを通じて人脈の拡大や関係性の進化を行い，そのコネクションによって有益な情報や有効なサポートを得ながら営業活動を戦術巧みに遂行していく。

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

(7) モチベーション価値：営業担当者は，顧客との間のコミュニケーションやそこから生じるビジネス上有効なリアクションを通じて，担当業務やミッションに対するモチベーションを獲得する。

(8) ラーニング価値：営業担当者は，顧客からの指摘や指導，助言，叱責，教育など，自身の担当業務やキャリアにおいて学びの機会を得る。

(9) アドバンテージ価値：営業担当者は，営業活動を展開している案件について，更なる売上や利益を，現在の案件に付加する形で得ることができる。それは，自らが有するコネクション上の優位性によって商材を増やすことによって実現する。

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

表 1　営業活動による価値授受の再プロット

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

この価値授受モデルのプロットは，大学生の学修プロセスの中で学生本人と他学生または科目やプログラムに関与する学外者との間で授受される価値へ適用できるロジスティクスである。

3. 営業活動のスタイル

嶋口（1997）による営業スタイルの分類は次表の二次元での四分類としている。

表 2　営業スタイルの分類

顧客ソリューションを	売り手企業がソリューションを	
	知っている	知らない
知っている	行動重視型	適応奉仕型
知らない	提案型	ワークショップ型

さらに，中西（2002）は，この各営業スタイルに価値をプロットし，枠組みを以下に提示している。

(1) 行動重視型：売り手の提供する商品が買い手の問題解決に役立つことを買い手が知っていることを意味する。こうした場合には，取引に関連した発注や物流といった顧客の社内的業務に営業担当者が労務提供することにより，取引費用削減価値が発生する。さらには取引と関連のないさまざまな使い走りを行ったり，買い手の顧客（すなわち顧客の顧客）に対する販促活動まで任される営業担当者もある。こうした活動によって創出される顧客価値のことを「労務提供価値」と呼ぶ。

(2) 提案型営業：これは，売り手企業の提供物が顧客の抱えている問題を解決することを売り手が知っているにもかかわらず，顧客はそれを知らない場合である。この場合には営業担当者が適切な情報を提供することにより，顧客が自分の問題を解決してくれる商品が存在することを悟っただけで，顧客価値が生じるとも言える。すなわち営業担当者によるソリューション提案の重要性が最も顕著な状況だ。顧客が問題の存在を知らないケースでは，ソリューション提案以前に顧客教育が必要になる。

(3) 適応奉仕型：顧客からソリューションを聞き出し，それに売り手の提供物を適応させることである。この場合の営業担当者の仕事は，まず顧客の抱えている問題とそのソリューションを的確に把握することだ。その上で，顧客の立場に立って，自社（売り手）に対し顧客にとって優れたソリューションとなる商品を開発し，提供することに働きかけることである。営業担当者が顧客の代理人としてソリューション開発に関わることによって顧客の開発費用が削減された結果生み出された価値を開発調整価値と呼ぶ。

(4) ワークショップ型：ワークショップ形態による売り手・買い手の対話を通じてはじめて，買い手の抱える問題を明確化し，そのソリューションを考案することが可能になる。ワークショップで考案されたソリューションは最終的には売り手企業によって商品として開発・提供されなければならないのだから，適応奉仕型営業と同様に売り手の営業担当者は顧客の代理人として自社の諸部門に対する働きかけ（調整・支援）を行わなければならない。さらに，営業担当者は自社の諸部門の活動を調整するだけでなく，買い手企業の諸部門によるワークショップ関連諸活動を調整する責任を負わされるかもしれない。

以上の活動スタイルは，学修内容の成果物としてプロジェクトまたはプランのプレゼンテーションを行う局面が多いことから，ラーニング・プログラムにおいても同じスタイルを自らコーディネートして使い分ける変幻性を有するものである。

III. 問題提起

大学の教育機会において，フィールドワークやインターンシップ，PBL 科目（プロジェクトやビジネスプランを軸にした立案型）など，学外での行動重視型科目の開講機会が増加している。そのような状況において，プログラムや科目のパフォーマンスを評価する上では，学生の学修プロセスと現場でのパフォーマンスをきめ細かく評価するアプローチの開発が急務である。そこで，これらのプログラムや科目の学修スタイルを構成する上で不可欠な，学生と実習や連携先または学生同士の人的接触に着目し，企業の営業活動における価値授受プロセスを適用したパフォーマンス評価モデルを開発したい。ハンズオン・ラーニングは大学生に，考えることの練達を反復させており，また自身が宿した「知的基礎体力」[1)]を，どこに活かして奉仕していくのかを求めている。そのため，パフォーマンス評価は奉仕と練達の両面で行えるモデルでなければならない。

IV. ハンズオン・ラーニングの価値授受

担当科目における提案型営業スタイルのロールプレイ演習（学内での）を通じ，1900 件のフィードバックを体系化し，営業担当者サイドが一方的に顧客へ価値を提供するものではなく，顧客からも価値を享受する機会があることが明らかになり，先述のとおり営業活動による価値は授受されるロジスティクスが前提であるとされている。そこで，売上と利益を計上することに貢献するアクションを学修上の成果およびその手応えに結びつくアクションにオーバーラップし，そこで授受される価値を「奉仕する価値」（Mastery Value）「練達する価値」（Service Value）に体系化した。これは，大学生が自らの学修成果達成に偏重するものではなく，誰かのために自らの教養を活かすことを学びの中で重視するからこそ，授受モデルの価値体系が不可欠となるからである。

1. 練達する価値（Mastery Value）

練達する価値とは，自身が獲得する学修成果の束とする。

(1) 情報価値：ハンズオン・ラーニングのコア・アクションとして「考え抜く」中で，大学生自身が学びの手応えに通ずる精確な情報を有することができる。
(2) 経験価値：大学生が経験することの理解（堀尾，1989）にとどまらず，その質と効果を理解する（デューイ，2004）ことができる。
(3) スキル価値：学修プログラムを遂行している間に，チームワークや議論またはアウトプットなど必要に応じた能力を獲得することができる。
(4) 探究価値：メジャー領域と他領域または人間教育としての教養教育において，徹底的に考え抜くトレーニングを重ねて，奮闘努力（パース，1877）を継続することができる。
(5) モチベーション価値：大学生は人的接触を伴うコミュニケーションの相手から様々なリアクションを受け取る中で，学修の動機や研究心を高めることができる。

近年，スキルやコンピテンシーを求める高等教育プログラムが増加傾向にあるが，成果を価値として体系かする中では，スキルはあくまでも学びの中で練達される価値の一部として捉え，多様な成果の可視化を試みた。

2. 奉仕する価値（Service Value）

奉仕する価値とは，他者や事象のために行われる学修成果の束とする。

(1) アドバイス価値：大学生は，ハンズオン・ラーニング学修中に人的接触を伴いながら，相手に対して適切なアドバイスを行い，学修活動を正しい方向に向かわせることができる。
(2) サポート価値：大学生は，ジョイント・ワークや協力し合う局面において，他学生の負担を軽減することによって相互に協力することができる。
(3) コーディネート価値：大学生は，社会にとって最善の行動を取るべく交渉や調整を行い，グループやチームを導くことができる。
(4) 関与価値：大学生は，ダイレクトな人的接触や行動を伴いながら，社会やコミュニティの課題を見出し考え抜くことに貢献することができる。

(5) コネクション価値：大学生は，インタラクティブなコミュニケーションを通じて人脈の拡大や関係性の深化のために，新たな人的つながりをもたらしながら，学習活動を進めていくことができる。

社会に何を学び，その社会に自分は何をするべきなのかを自ら問う中で，大学生は多様なサービスを提供しているものである。それらを授受モデルに適用することで施すロジスティクスを可視化したものである。

3. 学ぶ機能

営業活動が有する機能を，ラーニング・プログラム上の機能にプロットしてみる。

(1) コミュニケーション機能：大学生は，学修上の人的接触を通じて意思疎通や発信を行う。
(2) 学修機能：大学生は，主体的に自ら学修する。その中で考え抜くトレーニングを積み，テキストの読み込み，課題の探索，事象の理解，考えの発信を行なっていく。
(3) 関係維持機能：大学生は，大学内外で主体的に行動しながら学修や科目関与者との関係性を向上させていく。これは，科目やプログラムが閉講しても終わらない場合がある。そのため，授業関与者と長期にわたる良好な関係の構築が必要になる。
(4) 開発調整機能：大学生は，授業関与者や受講者の中でのグループやチーム活動において様々な調整を行うことがある。そのアクションによって，科目運営においても生産的な開発に貢献することがある。

大学生は，学内外でのグループワークやチームワークにおいてコミュニケーション機能を駆使しながら，直結する学修機能にリンクしたり，学修フィールド（場）の関与者との関係を維持することで，その他のシリーズ科目への履修やカリキュラムのリピート学修に展開する。また，それぞれの持ち味を生かしながら，よりよい学修の場づくりのため，調整役を担うこともある。

V. 学修評価のアセスメント・マップ

「奉仕する価値」「練達する価値」によって学びのパフォーマンスを授受アプローチで評価するツールとして，営業のアセスメント・マップを応用する。大学生が学ぶ中での真の成果を，機能・スタイル・価値の3次元で可視化しようとするもので，このマップは科目の中での学修活動をスタイルによってフェーズ分けし，それぞれのフェーズにおける機能と価値で素点を再構成した。

大学生は，学修活動を遂行していく上で科目内のメニューやテーマの特性によって，また教員，講師，受講生間，受入先や実習先の担当者とコミュニケーションに基づく活動状況に応じて，行動スタイルに可変性を備えなければならない。その可変性の可視化を含め，科目閉講時に担当教員が学生の聞き取りを行なった上で，学修プロセスをマップ上に学生と教員（他の科目関与者においても同様）それぞれプロットしていく。そのため，大学生は学修プログラムのプロセスをスタイルによってターム分けし，次にそのターム事に発揮した機能と「練達する価値」「奉仕する価値」の獲得ポイントによって各フェーズポイントを算出して合算する。

VI. 研究の継続に向けて

学修成果を価値授受アプローチモデルで可視化することは，学生の教育上マネジメントの質をより細かな活動パフォーマンスによって向上させることに貢献するものである。そこで，練達と奉仕の2軸で価値体系を可視化することは，ハンズオン・ラーニングの学修評価の質的向上を図れるだけではなく，大学が重視する建学の精神を体現するための学修評価アプローチとしても有効である。そのためにも，内的フィードバックと内的なフィードバックを公正に実施し，マップ上のポイント・プロットに精確性を求める。社会に学ぶからこそ，学修評価にも企業の営業活動を評価するためのマーケティング・アプローチを適用する意義があるが，その評価指標へのバランスの取れたプロットを学生が意識し過ぎることで，取得単位数至上，点数評価至上マインドを醸成してしまい，学生の活動や行動を価値体系の型に自らはめ

てしまうリスクが生じることも，強く認識しておかなければならない。

謝辞

本研究は，2,000年から中西正雄教授（当時：関西学院大学商学部教授，現関西学院大学名誉教授）と共に継続してきた顧客価値創造型営業モデル高等教育への適用にチャレンジしたものです。自らの現場である大学内外の教室で対峙する大学生の教育水準を向上させるために，今後も研究に励みたい所存です。

注

1） 関西学院大学ハンズオン・ラーニングが定義する「社会の課題に自ら向き合う学修姿勢・思考力・行動力」

引用文献

木本浩一（2021）『ハンズオン・ラーニング・プログラム - 高等教育のOS刷新を目指して』，KG TODAY 2021年3月号，pp.15-16.

嶋口充輝（1997）『柔らかいマーケティングの論理』，ダイヤモンド社

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

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

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

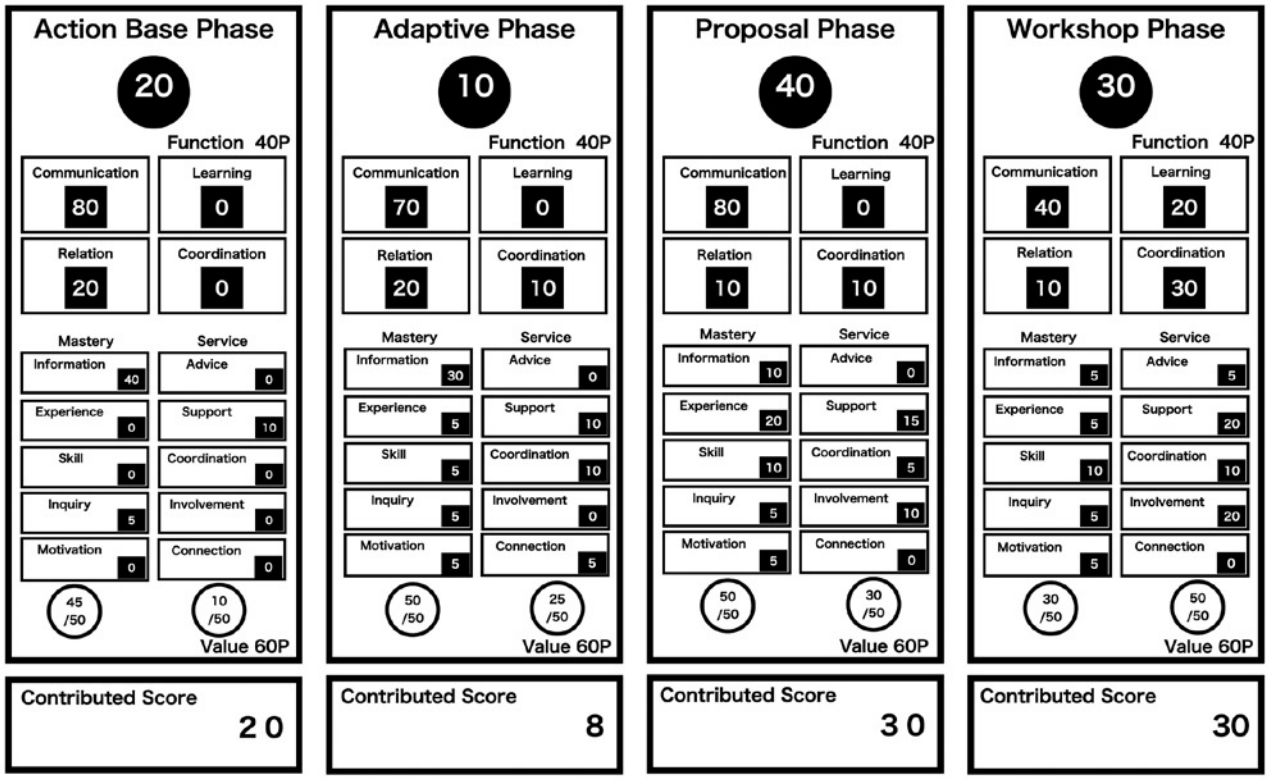
チャールス・サンダース・パース／植木豊編訳（2014/1877）『信念の確定の仕方」（植木豊監訳「プラグマティズム古典集成」）』，作品社，pp144-167.

木本浩一（2018）『ハンズオンであること：「社会探究入門」をふりかえって』，関西学院大学高等教育研究，pp.1-14.

堀尾輝久（1989）『教育入門』，岩波新書

ジョン・デューイ（2004）『経験と教育』，講談社

図1　アセスメント・マップ（サンプル：インターンシップを想定）



オーラルセッション ― 報告概要

デザイン組織の標準KPIの策定と検証

― 日本企業における社内デザイン組織を研究対象として ―

一橋大学 経営管理研究科 博士課程
毛 鋭

一橋大学 経営管理研究科 教授
鷲田 祐一

キーワード
デザイン組織，標準KPI，デザイン経営，日本企業

本研究の目的は，社内のデザイン組織の活動や成果を共通的な視点で定量的に評価できる手法を開発することを通じて，デザイン経営における「デザイン価値の可視化」問題を明らかにし，デザイン資源の有効活用に寄与することである。そこで，本研究は実務的な視点から，日本大手企業4社のデザイン組織を対象に，プロジェクト単位で社内他部門の中間管理層によるデザイン組織へのパフォーマンス評価を求めて，社内デザイン組織は事業へ貢献する主な要素を抽出した上で，それがデザイン組織への満足度に与える影響性を考慮し検証した。分析結果を受けて，各企業におけるデザイン組織のパフォーマンスを定量的に評価する指標が策定できることを示唆した。

表―1 因子分析の結果

項目	I	II	III	IV	V
QI_3 デザイン視点での商品力および訴求力向上サポート	.781	.020	.158	.328	.236
QI_1 デザインによる商品の価値向上への貢献	.777	.198	.366	.083	.015
QI_2 製品・サービスに関する企画・提案（新製品・新機能）	.684	.445	.022	.052	.320
QI_4 将来のビジョン提案，ユーザー情報トレンド情報の提供	.196	.906	.147	.199	.157
QI_5 ブランドとしての一貫性確保	.254	.128	.917	.113	.172
QI_6 アウトプット納品までのスピード	.209	.202	.112	.909	.217
QI_7 貢献に対するコスト	.226	.191	.187	.243	.886
固有値	3.657	0.808	0.66	0.597	0.479
寄与率	26.85	16.473	15.265	15.08	14.913
累積寄与率	26.85	43.323	58.588	73.668	88.581

表―2 重回帰分析の結果（四社総合）

	四社総合		
	B	標準誤差	ベータ
説明変数			
商品開発力	0.630	0.065	0.478***
情報の提供	0.033	0.040	0.035
アウトプットの速度	0.050	0.041	0.052
ブランドの一貫性	0.051	0.042	0.053
コスト	0.138	0.042	0.150**
R^2	0.425***		

従属変数：当該期間の活動に対する総合的な満足度評価
* p< .05, ** p< .01, *** p<.001

表―3 重回帰分析の結果（四社総合）

	A社			B社			C社			D社		
	B	標準誤差	ベータ	B	標準誤差	ベータ	B	標準誤差	ベータ	B	標準誤差	ベータ
説明変数												
商品開発力	0.577	0.093	0.496**	0.213	0.168	0.132	0.769	0.076	0.672**	0.465	0.134	0.437**
情報の提供	0.112	0.067	0.126	0.236	0.106	0.186 *	0.120	0.051	0.128*	0.085	0.077	0.124
アウトプットの速度	0.151	0.065	0.167*	−0.033	0.093	−0.026	0.080	0.053	0.086	−0.079	0.082	−0.111
ブランドの一貫性	0.067	0.075	0.067	0.110	0.087	0.113	−0.109	0.053	−0.107*	0.139	0.087	0.205
コスト	0.105	0.060	0.125	0.386	0.088	0.375 **	0.139	0.062	0.137 *	0.063	0.084	0.096
R^2	0.611**			0.412**			0.706**			0.435**		

従属変数：当該期間の活動に対する総合的な満足度評価
* p< .05, ** p< .01, *** p<.001

謝辞

本研究に際して，ご協力をいただいた企業の皆様とご指導をいただいた共同研究者の皆様に心から感謝の気持ちと御礼を申し上げます。

主要引用文献

産業研究所．(2006)．デザイン導入の効果測定等に関する調査研究．

経済産業省・特許庁（2018)『「デザイン経営」宣言』

鷲田祐一．(2014)．デザインがイノベーションを伝える：デザインの力を活かす新しい経営戦略の模索．有斐閣．

Abernathy, W. J. (1978). A general model: Innovation and process change in a productive unit.

Abernathy, W. J., & Utterback, J.M.(1978). Patterns of industrial innovation. Technology review,80(7),40-47.

Christensen, C. M., Suarez, F. F., & Utterback, J. M. (1998). Strategies for survival in fast-changing industries. Management science, 44(12-part-2), S207-S220.

Hayes, R. H. (1990). Design: Putting Class into "World - Class". Design Management Journal (Former Series), 1(2), 8-14.

Suarez, F. F., & Utterback, J. M. (1995). Dominant designs and the survival of firms. Strategic management journal, 16(6), 415-430.

Utterback, J. M. (1994). Mastering the dynamics of innovation Harvard Business School Press. Boston, MA.

Utterback, J. M., & Suárez, F. F. (1993). Innovation, competition, and industry structure. Research policy, 22(1), 1-21.

Verganti, R. (2009). Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Harvard Business Press.

オーラルセッション ― フルペーパー

新市場開拓のための消費者行動変容に関する研究

コンサルタント
平岩 英治

要約

一般に，潜在顧客の顕在化や潜在ニーズの顕在化と言われることがあるが，現実に潜在的なものを顕在化するのは，言葉で言うほど容易なことではない。なぜなら，潜在的とはまだ見えていないからである。さらに，アンケートなどで，「買う」と回答した人でも，実際にはその全員が買うわけではない。

また，潜在顧客の顕在化とは，消費者の興味や関心に刺激を与えることにより，程度の差こそあれ，消費者の思考，さらには行動に変化を与え，選好を引き出すものである。

このため，本研究では，新市場開拓のための消費者行動変容について，新たな内容によって新市場を切り開いた事例の分析から考察し，次のことを示している。消費者に大きな影響を与えること。消費者の強い情動を引きおこし，消費者に長期記憶を形成させること。消費者に限定感や特別感などの優越的感情をおこさせること。消費者に新しい魅力を与え，見たいという欲求の形成を促し，自己決定欲求がおきれば，選好を引き出すことである。

キーワード

ネガティブ，感情，記憶，自己決定

I. はじめに

一般に，潜在顧客の顕在化や潜在ニーズの顕在化と言われることがあるが，現実に潜在的なものを顕在化するのは，言葉で言うほど容易なことではない。なぜなら，潜在的とはまだ見えていないからである。さらに，アンケートなどで，「興味がある」，「良い」などの好意的な回答だけでなく，「買う」と回答した人でも，実際にはその全員が買うわけではない。

また，潜在顧客の顕在化とは，消費者の興味や関心に刺激を与えることにより，程度の差こそあれ，消費者の思考，さらには行動に変化を与え，選好を引き出すものである。このため，モノにしろ，サービスにしろ，提供側は，想像力を働かせて新市場開拓のためにモノやサービスを開発したり，顧客になってくれそうな消費者の行動変容を促したりして，アプローチしていくこととなる。

そこで，小さい市場であるが，これまでにはない，異彩を放つ新たな内容によって新市場を切り開いた，牙狼〈GARO〉シリーズを対象に事例分析を行うことによって，新市場開拓のための消費者行動変容について考察していきたいと考える。

II. 先行研究

新たな市場開拓に関するものでは，自動車や不動産などの企業のケース・スタディから業種における新市場のセグメントへの浸透（Subhasis & Kannan, 2015）や陶磁器産業の事例から新製品開発や新市場開拓の進め方（山下，2018）について述べているもの，自動車市場セグメントとデザイン（Stylidis, et al., 2020）やセグメント市場での新製品の広告（Buratto, et al., 2006）について述べているもの，日本酒の海外市場拡大に関するもの（斎藤，2019），などがある。さらに，消費者の行動変容に関するものでは，行動変容を解説しているものはあるが，行動変容を促すための要素などに関するものは極めて少なく，特殊なものでは，消費者行動に関するものではないが，臓器提供などにおけるソーシャルマーケティングによる行動変容に関するもの（瓜生原，2018）などがある。しかしながら，新市場開拓のため

の消費者行動変容について述べているものは見当たらないのが現状である。

III. 研究方法

新市場を開拓していくためには，消費者の思考の変化，さらには行動の変容を促すことが重要であると考える。このため，本研究では，新たな内容によって新たな市場を切り開いたテレビドラマの事例について，ケース・スタディ・リサーチで分析する。また，分析については，対象に対する消費者の思考の変化や行動の変容を促すような影響を及ぼす要因などについて，感情や記憶の視点から分析を行う。さらに，対象に対する消費者の思考の変化や行動の変容による選好について，認知的均衡理論（cognitive balance theory）の考え方を用いて分析を行う。

また，認知的均衡理論（cognitive balance theory）は，長年にわたる研究から支持されており，理論そのものや理論を適用・応用した研究も多い。さらに，脳科学の視点から心理的および生物学的基礎に関し支持するもの（Chiang, et al., 2020）もあり，この考え方は現代でも有効なものであると考える。

IV. 考察

ここでは，事例である牙狼〈GARO〉シリーズの概要，その事例の分析，そして分析から考察した内容について述べる。

1. 事例の概要

牙狼〈GARO〉シリーズは，奇才・雨宮慶太が放った大人向け特撮ヒーロードラマであり，初代の牙狼〈GARO〉が2005年よりテレビ東京系列にて放送が開始された。物語は，この世の闇に潜む魔獣“ホラー”を狩ることを宿命付けられた魔戒騎士たちの活躍を描くものである。ダークで独特な世界観，VFX技術を駆使した映像，ダイナミックなアクションシーンが魅力の大人向けアクションドラマとなっている。魔獣“ホラー”とは，人に憑依し，人を食う魔物である。この魔獣“ホラー”から人を守るために戦うのが，魔戒騎士たちである。ここから，魔戒騎士たちは，「守りし者」とも言われている。この物語では，魔戒騎士たちが魔獣“ホラー”などの敵と戦うなどのクライマックスとなるシーンでは，主に夜などの暗い場所の設定が多くなっている。この夜などの暗い場所が主なシーンとなっているところが，この物語のダークな世界観をつくり出している要素の1つとなっている。その他，夜に盛り場などで酒を飲むシーンなどもあり，このようなところも，大人向けの内容であることを暗に示している。また，この物語はヒーローものではあるが，大人向けの内容となっているため，ヒーローである魔戒騎士たちは魔獣“ホラー”から人を守るために戦うが，正義や愛などは追いかけず，勧善懲悪の内容とはなっていない。このようなところも，ダークなイメージをつくり出している要素の1つとなっている。また，女の人の裸が登場するシーンなどのエロティックなシーンもあり，女の姿の魔獣“ホラー”が男を誘惑し利用するシーンや，誘惑した男を食うシーンなどもある。このように，これまでのヒーローものでは見られなかったダークなイメージやエロティックなシーンなど，ネガティブと見える側面などもある。このようなダークなイメージやエロティックなシーンなどが子供向けではなく，大人向けの内容であることを示している。また，YouTubeの「【15th記念】牙狼 ＜GARO＞ HDリマスター第1話「絵本」【公式】」のコメントには，「仕事を終え帰宅して何気に電源を入れたTVに映った黄金騎士，今でも初めてリアルタイムで見たときの衝撃を忘れてません。それ以来すべてのシリーズを観てきましたが，やはり冴島鋼牙なんだよなぁ。あのコートにあこがれていい歳したおっさんが丈の長いコートを買い背筋をピンと伸ばしキリっとした表情で街中を歩いたもんです（笑）」とあり，大人向けの内容であるが，大人の中でも若い年齢層だけでなく，高い年齢層にもファンがいる。

さらに，このシリーズでは，劇場版のほか，スペシャルドラマやスピンオフ作品，アニメ作品なども制作されている。また，このシリーズのドラマで使われているテーマ曲などの音楽CDなどのコンテンツ，財布やタオル，ノートなどのグッズ，玩

具，ゲームなどにも派生し，展開している。加えて，大人向けの遊びであるパチンコにおいて，2008年にはサンセイR&Dからこの作品のタイアップ機であるパチンコ版「CR牙狼」が登場している。このパチンコ機には「魔戒チャンス」という大当たりシステムが搭載されており，これがパチンコファンの心を掴み大ヒットした。その後も，この作品の続編や劇場版，スペシャルドラマ，スピンオフ作品などのパチンコ機なども登場している。

2. 感情や記憶の視点からの分析

消費者の行動を変容させるには，まず，消費者に強い影響を及ぼすことや，消費者の記憶に残ることが重要であると考える。この事例の作品では，その作品や作品の宣伝などを見た際に，消費者の意識に強い影響を及ぼし，消費者の意識がそこに強く注がれるようにすることや，消費者に強い記憶として残ることが重要であると考える。そこで，感情や記憶の視点から分析を行う。

この事例の作品では，ダークで独特な世界観があり，さらにエロティックなシーンなど，子供向けヒーローものと比べると，ネガティブと見える面がある。このネガティブな面が消費者に強い影響を及ぼしていると考える。これは，ネガティビティ・バイアスと言われるものであり，ポジティブな刺激とネガティブな刺激では，影響の及ぼし方が対照的ではなく，ネガティブな刺激の方が影響力は強いとされている（Kanouse & Hanson, 1972; Hamilton & Zanna, 1972; 吉川, 1989）。このネガティビティ・バイアスの考え方に基づくネガティブな刺激の影響力により，ポジティブな影響よりもネガティブな影響を強く及ぼすことによって，影響を受けた人の思考の変化，さらには行動の変容にも強い影響を及ぼすと考える。さらに吉川（1989）では，望ましくない情報に基づく印象の方が，望ましい情報に基づく印象よりも覆しにくく，時間が経過しても持続しやすいことを確認している。このようなことから，ネガティブな面が強い影響を及ぼすだけでなく，そのネガティブな影響を覆しにくいものにしていることも示している。また，ネガティブな刺激の選好については，心霊スポットなどを見に行くことに類似していると考える。即ち，心霊スポットは怖いものであり，ネガティブな刺激であるが，そのネガティブなものを好んで見に行くようなものである。

また，この作品のこれまでにはないダークで独特の世界観やネガティブな面は，強い違和感や驚きなど，感情面において強い情動を引きおこす人もいると考える。この強い情動は記憶の点から重要なものとなる。なぜなら，強い情動は強い記憶を形成すると言われているからである。理化学研究所 脳科学総合研究センター（2016）では，強い情動経験は，強力に記憶を形成し，私たちの行動や生理的な反応に影響するような学習をもたらすと述べられている。このように，強い情動が強い記憶を形成するため，消費者に強い情動を与えることによって，消費者は強い記憶を形成し，それが思考の変化，さらには行動の変容にも強い影響を及ぼすと考える。

感情と記憶の関係における他の考え方にはフラッシュバルブ記憶というものがあり，このフラッシュバルブ記憶においても，驚いたりするような感情的に重要な出来事にあうことなどによって，記憶が長期間保持されると言われている（Squire & Kandel, 2009）。ただ，このフラッシュバルブ記憶においては，感情的な面だけでなく，そのことについて他の人と話したり，その関連情報を閲覧したりするなどのリハーサルと言われていることが行われるために，記憶が長期間保持されているとも言われている。しかしながら，いずれにしても，フラッシュバルブ記憶が記憶の長期間保持に影響を及ぼしていることを示している。このように，フラッシュバルブ記憶が強い記憶を形成するため，ここでも消費者の感情に強い影響を及ぼすことによって，消費者はそのような記憶を長期間保持するようになるため，その記憶の長期間保持が思考の変化，さらには行動の変容にも強い影響を及ぼすと考える。

3. 認知的均衡理論（cognitive balance theory）による分析

消費者がある対象を選好するなどの意思決定を行う場合，全てを自分だけで決定しているわけではなく，他からの影響も受けている中で決定していると言われている。このよ

うなことから，消費者の行動を変容させるには，消費者の興味や関心を引くような場（消費者のおかれた環境）をつくり出すことが重要であると考える。そこで，Heider（1958）の認知的均衡理論（cognitive balance theory）の考え方を用いて分析を行う。

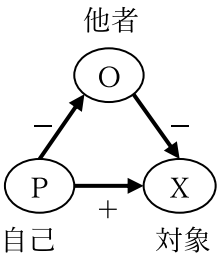
Heider（1958）の認知的均衡理論（cognitive balance theory）では，ある人のある対象に対する態度は，自己（P）と対象（X），及びその対象に関連する他者（O）の三者の間の心情関係（sentiment relation）に依存し，それが均衡状態にあれば安定するが，不均衡状態にあると不均衡を解消するような方向の変化が生じるとしている。心情関係は，「P→O」，「P→X」，「O→X」の3つあるが，好意的な場合はプラス（+），否定的な場合はマイナス（−）となる。3つの心情関係の符号の積がプラスであれば均衡，マイナスであれば不均衡となる。不均衡状態の場合は，いずれかの心情関係を変化させて均衡状態を回復しようとする。

この考え方を用い，ここでは，自己（P）に消費者，他者（O）に子供，対象（X）を事例対象の作品とする。まず，「P→X」において，消費者がこの作品を選好する，即ち，プラスになるように，この場の他の心情関係をつくり出していく必要がある。また，「O→X」では，この作品は大人向けであり，子供には相応しくない内容であるため，マイナスとなっている。さらに，「P→O」では，消費者が子供を否定的に見ているのではなく，子供にはこの作品は相応しくないと認識させることであり，マイナスとなっている。これを図で表したものが，図―1である。

新たな市場を切り開くためには，これまでとは違う視座が必要であると考える。このケースでは，「P→X」がプラスの均衡状態を，Pの頭の中につくり出すこと，即ち，Pに認識させることが重要なのであり，「P→O」や「O→X」も，現実の関係ではなく，Pがどのように認識するのかが重要であると考える。なぜなら，PがXを選好するように行動変容させるには，Pの視点からどのように見えるのかが重要だからである。

このケースでは，Pの視点から，「P→X」がプラスになることが重要となる。さらには，Xの内容が，そのプラスを強化していくような三者の関係の場をつくるようなものであることも重要となる。「O→X」では，この事例の作品は，ダークで独特な世界観，ヒーローものなのに正義や愛などは追いかけず，勧善懲悪でもない。また，エロティックなシーンもあり，子供向けヒーローものと比べると，ネガティブと見える面がある。このようなネガティブな面を盛り込むことによって，大人向けの内容であることを強調し，子供には相応しくないことを暗に示し，それが「P→X」のプラスを強化していると考える。なぜなら，このようなネガティブな面は，成人向けの映画や映像などのように，子供には許されるものではないが，大人だから許されるというところがあるからである。さらに，その大人だから許されるというところが，「限定感」や「特別感」を感じさせると考える。この「限定感」や「特別感」をPに感じさせることにより，「P→X」のプラスが強化されていると考える。これは，限定性や希少性が高まるとより一層欲しくなるケースに似ている。「P→O」では，消費者であるPの視点から，子供にはこの作品は相応しくない，子供はこの場には相応しくないと認識させることが，「P→X」のプラスを強化すると考える。

図―1　対象事例の認知的均衡理論の均衡状態



（出所：Heider, 1958を参考に筆者作成）

4. 分析内容からの考察

消費者の行動を変容させるには，まず，消費者に強い影響を及ぼすことや，消費者の記憶に残ることが重要であると考える。このため，感情や記憶の視点から分析を行うことによって，次のことを明らかにしている。ネガティビティ・バイアスの考え方に基づくネガティブな刺激によって，消費者に強

い影響を及ぼすこと。消費者に強い情動を与えるような刺激によって，消費者が強い記憶を形成すること。フラッシュバルブ記憶のような感情的に重要な刺激を消費者に与えることによって，消費者の記憶が長期間保持されることである。そして，消費者に対する強い影響や消費者の強い記憶の形成，消費者の記憶の長期間の保持などが，消費者の思考の変化，さらには行動の変容にも強い影響を及ぼすと考える。

また，消費者は，ある対象を選好するなどの意思決定において，全てを自分だけで決定しているわけではなく，他からの影響も受けている中で決定している。このため，本研究の事例分析について，Heider（1958）の認知的均衡理論（cognitive balance theory）の考え方を消費者のおかれた場を分析するための枠組みとして用いた。その分析において，消費者の視点からどのように見えているのか，即ち，消費者がどのように認識しているのかが重要である点を明らかにしている。そして，消費者から事例の対象の作品が好意的に見えることや，その好意的な感情を強化することが重要である。この事例の内容では，次のことを明らかにしている。ネガティブに見える刺激を用いて，そのネガティブな面から発生する限定感や特別感を消費者に与える。それによって，消費者の興味や関心を引くような場（消費者のおかれた環境）をつくり出す。それが，消費者の意識を対象の作品に向けるようにしたり，消費者が対象の作品を選好したりすることである。

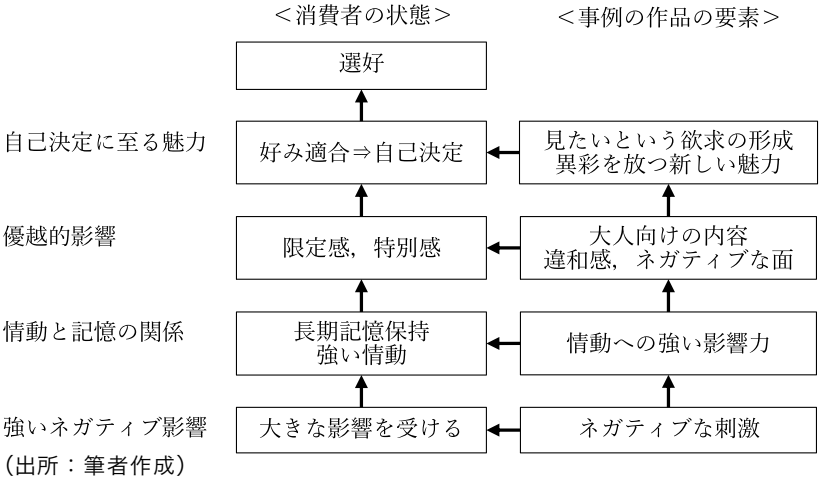
このような分析内容からの考察を「事例の作品の要素」と「消費者の状態」に分けてまとめたものが，図―2である。この図―2では，「消費者の状態」が「事例の作品の要素」の影響を受け，下から上に移動していることを示している。この事例の作品では，「事例の作品の要素」の「ネガティブな刺激」を消費者が受け，ネガティビティ・バイアスの影響により，「消費者の状態」が「大きな影響を受ける」ことによって，消費者の意識を向けさせている。さらに，「事例の作品の要素」の「情動への強い影響力」が「消費者の状態」に「強い情動」を与え，その「強い情動」が「長期記憶保持」を形成し，消費者の作品に対する意識を強化している。次に，「事例の作品の要素」の「違和感，ネガティブな面」が「大人向けの内容」であることを強調し，その「大人向けの内容」が「消費者の状態」に「限定感，特別感」などの優越的な影響を与えている。そして，「事例の作品の要素」の「異彩を放つ新しい魅力」が「見たいという欲求の形成」を促す。但し，消費者の好みに適合しない場合は選ばれないが，「好み適合」の場合は，消費者のリアクタンスが重要な点となる。リアクタンスとは，態度の自由が脅かされたり，制限されたりすると，態度の自由を回復しようとする状態がおこる（Brehm & Brehm, 1981）ことである。これは，説得や禁止などだけでなく，恐怖などに対してもおこる。さらに，ステレオタイプに脅威を感じたときにもおこることがある（坂田，2018）。特に，自分で決定したいという欲求が強い場合，「自己決定」となり，「消費者の状態」が「選好」となる。また，おこる傾向のある人では，自尊心が高い人（Brockner & Elkind, 1985）や私的自己意識が強い人（Carver & Scheier, 1981），個人主義的傾向の強い人（今城，2002; 2018）などがある。

ここから，新市場開拓のための消費者行動変容に関し，次のことを発見した。消費者に大きな影響を与えること。消費者の強い情動を引きおこし，消費者に長期記憶を形成させること。消費者に限定感や特別感などの優越的感情をおこさせること。消費者に新しい魅力を与え，見たいという欲求の形成を促し，自己決定欲求がおきれば，選好を引き出すことである。

V. 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，研究の貢献として，新市場開拓のための消費者行動変容に関し，次のことを発見したことである。消費者に大きな影響を与えること。消費者の強い情動を引きおこし，消費者に長期記憶を形成させること。消費者に限定感や特別感などの優越的感情をおこさせること。消費者に新しい魅力を与え，見たいという欲求の形成を促し，自己決定欲求がおきれば，選好を引き出すことである。但し，これらの内容

図―2　事例の作品の要素と消費者の状態



（出所：筆者作成）

は，大人の市場の一部開拓，しかもマニア向けの事例から導き出したものであり，子供や子供と一緒に楽しみたい大人などは対象とならない。さらに，対象がネガティブな要素を持つ１つの事例だけであり，大人，さらにマニア向けの市場開拓のための消費者行動変容の１つを示しているだけである。しかしながら，ポジティブよりもネガティブな要素が強い影響を与える点や，強い情動が強い記憶につながる点，リアクタンスをおこすような新たな魅力を持つ点などが，新市場開拓のための消費者行動変容に重要な点であることを導き出している。今後の方向性としては，新市場開拓のための消費者行動変容に関する他の事例も研究の対象とし，適用範囲の拡大化を図ることが重要であると考える。

引用文献

Brehm, S. S. & J. W. Brehm (1981). *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control*, Academic Press.

Brockner, J. & M. Elkind (1985). Self-esteem and Reactance: Further Evidence of Attitudinal and Motivational Consequences, *Journal of Experimental Social Psychology, 21* (4), 346-361.

Buratto, A., L. Grosset, & B. Viscolani (2006). Advertising a New Product in a Segmented Market, *European Journal of Operational Research, 175* (2), 1262-1267.

Carver, C. S. & M. F. Scheier (1981). Self-consciousness and Reactance, *Journal of Research in Personality, 15* (1), 16-29.

Chiang, Y. S., Y. W. Chen, W. C. Chuang, C. I. Wu, & C. T. Wu (2020). Triadic Balance in the Brain: Seeking Brain Evidence for Heider's Structural Balance Theory, *Social Networks, 63*, 80-90.

Hamilton, D. L., & M. P. Zanna (1972). Differential Weighting of Favorable and Unfavorable Attributes in Impressions of Personality, *Journal of Experimental Research in Personality, 6* (2-3), 204-212.

橋本奈実（2013）.「映画「牙狼〈GARO〉～蒼哭ノ魔竜」主演小西遼生」『産経新聞』1月18日，大阪夕刊，夕刊特集.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, John Wiley & Sons.（大橋正夫訳（1978）.『対人関係の心理学』誠信書房）

今城周造（2002）.「リアクタンス特性と集団主義・独自性・説得効果の関係」『心理学研究』日本心理学会，*73*（4），366-372.

今城周造（2018）.「個人主義・集団主義が高圧的説得への抵抗の理由に及ぼす効果：抵抗の動機としてのリアクタンスと調和維持」『学苑・人間社会学部紀要（昭和女子大学）』*928*, 1-7.

Kanouse, D. E. & L. R. Hanson, Jr. (1972). Negativity in Evaluations, in E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Weiner (Eds.).

Attribution: Perceiving the Causes of Behavior, General Learning Press, 47-62.

日経産業新聞（2010）.「東北新社, 3D映画制作, 特撮「牙狼」10月に公開へ。」7月26日, 4.

西田大智（2010）.「特撮ヒーロー「牙狼」3D映画化 魔獣との戦い体感 キャラとの距離縮む」『読売新聞』10月28日, 大阪夕刊, 夕ラジ, 11.

理化学研究所 脳科学総合研究センター（2016）.『つながる脳科学:「心のしくみ」に迫る脳研究の最前線』講談社.

斎藤明（2019）.「日本酒の海外市場拡大に向けた探索的研究：台湾におけるSNSツイート分析を中心として」『立教DBAジャーナル』*10*, 13-20.

坂田桐子（2018）.「女性の昇進を阻む心理的・社会的要因」日本女子大学 現代女性キャリア研究所『現代女性とキャリア』*10*, 24-32.

Solomon, M. R. (2013). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being, 10th Edition*, Pearson Education.（松井剛監修訳, 大竹光寿・北村真琴・鈴木智子・西川英彦・朴宰佑・水越康介訳（2015）.『ソロモン 消費者行動論』丸善出版）

Squire, L. R. & E. R. Kandel (2009). *Memory: From Mind to Molecules, Second Edition*, Roberts & Company.（小西史郎・桐野豊監修, 伊藤悦郎・宋時栄訳（2013）.『記憶のしくみ [上] [下]』講談社）

Stylidis, K., E. Al-Saidi, A. T. Erinjery, L. Lindkvist, C. Wickman, & R. Söderberg (2020). Design of the Top Tether Component for the Premium Car Market Segment: Case Study of Volvo Cars, *Procedia CIRP, 91*, 146-151.

Subhasis, S. & R. Kannan (2015). Penetration into New Market Segment: A Review, *Advances in Management, 8* (9), September, 1-6.

鈴木隆（2013）.「Interview：松坂慶子 映画「牙狼」で敵役に挑戦スケールの大きさに引かれ」『毎日新聞』3月14日, 東京夕刊, 5.

田中洋（2008）.『消費者行動論体系』中央経済社.

瓜生原葉子（2018）.「ソーシャルマーケティングによる行動変容」『同志社商学』*70*（3）, 407-435.

Worchel, S., J. Lee, & A. Adewole (1975). Effects of Supply and Demand on Ratings of Object Value, *Journal of Personality and Social Psychology, 32* (5), 906–914.

山下裕丈（2018）.「岐阜県東濃地区の陶磁器産業の集積とその変化：タイルメーカーR社の新製品開発と新市場開拓の事例」『経営情報学部論集（中部大学）』*32*（1・2）, 85-106.

読売新聞（2017）.「ドラマ「絶狼」カレー 北九州でロケ, 連携 弁当会社が販売」3月8日, 西部朝刊, 北九, 34.

吉川肇子（1989）.「悪印象は残りやすいか?」『実験社会心理学研究』日本グループ・ダイナミックス学会, *29*（1）, 45-54.

参考ホームページ

GARO PROJECT -牙狼オフィシャルサイト-, 2021年6月29日確認, https://garo-project.jp/

牙狼＜GARO＞ショップ, 2021年6月30日確認, https://www.garoshop.jp/

オリコン, 2021年6月29日確認, https://www.oricon.co.jp/

サンセイR&D, 2021年6月22日確認, https://www.sansei-rd.com/

東北新社, 2021年6月29日確認, https://www.tfc.co.jp/

YouTube,「【15th記念】牙狼 ＜GARO＞ HDリマスター第1話「絵本」【公式】」, 2021年6月22日確認, https://www.youtube.com/watch?v=2nLS2DmxDDE&t=5s

オーラルセッション ― フルペーパー

コメビジネスの新市場創造

― 農業の第６次産業化の多様な先進事例と概念整理 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科 修士課程
神前 大介

要約

2050年に世界の人口は100億人に到達し，主要な穀物である小麦，トウモロコシ，米の全てが不足する食糧危機の時代が到来するといわれている。日本国内においても，米産業では生産者の高齢化や跡継ぎ等の問題が発生し，生産者減少による市場縮小という非常に厳しい状況が続いている。

本稿では，農業の第６次産業化の視点から，米産業の主要なプレイヤーを生産者・出荷業者・販売業者・加工販売業者の４種に分類し，計106の事例を収集した。それらの事例について詳細に検討したうえで，コメビジネスにおける新市場創造のタイプを消費者・生産者視点，専業視点・多角化視点の２軸で類型化した。さらに４つの象限に属する特徴的な企業や事例について，事例分析を行った。その結果，将来のコメビジネスについての多様なアプローチを体系的にとらえることができた。

キーワード

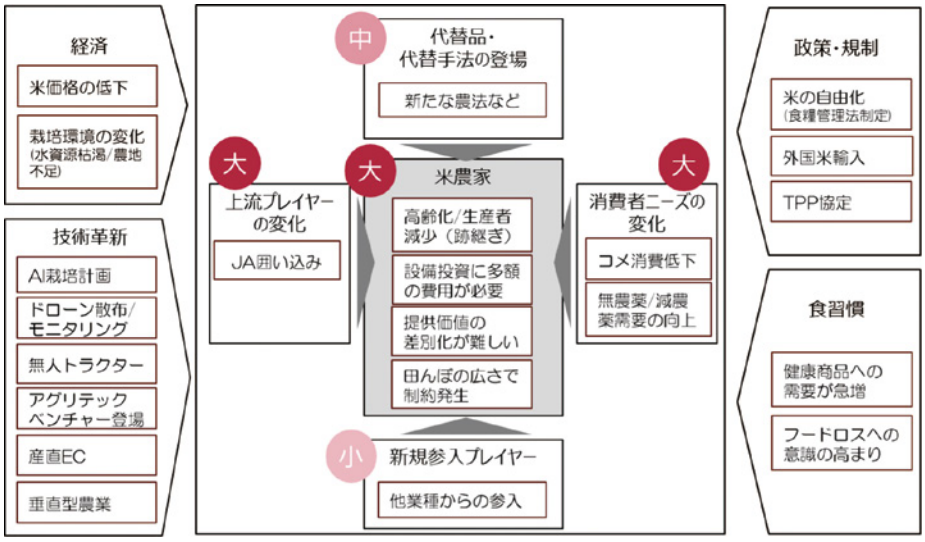
農業，第６次産業化，新市場創造，複数事例分析，多角化

I. 本稿の目的

国連の予測によれば，世界の人口は2050年に約100億人に達する見込みである[1)]。一方，世界の人口一人当たりの穀物収穫面積は直近40年で半減し，平均反収も伸び率が鈍化している。とりわけ日本の食料自給率は先進国で最低水準であり，食料不足が深刻な問題となる可能性が高い。

日本の米農家を取り巻く現状をM.ポーターの５フォースで分析すると，図-1のようになる（アンドレニアン他,2020）。JAやエンドユーザーである消費者の変化はもちろん，生産者の高齢化や跡継ぎ問題などの内在的な課題，新たな工法や異業種からの新規参入などの脅威も存在する。アグリテックや産直ECなどの技術革新も進む一方，米の需要量も価格も長期的には下落傾向にある（農林水産省2020, 2021）。

図―1 日本の米産業を取り巻く環境



出典：アンドレニアン他（2020）を参考に筆者作成。

本稿では，このような世界の農業を取り巻く課題を認識し，とくに日本の米農家に焦点を当て，第６次産業の視点から新市場を創造するための課題と可能性について考察する。次節では，米業界のバリューチェーンに基づき，コメビジネスの事例を整理する。

II. 第６次産業化の視点に基づく事例分析

1. 対象事例の抽出

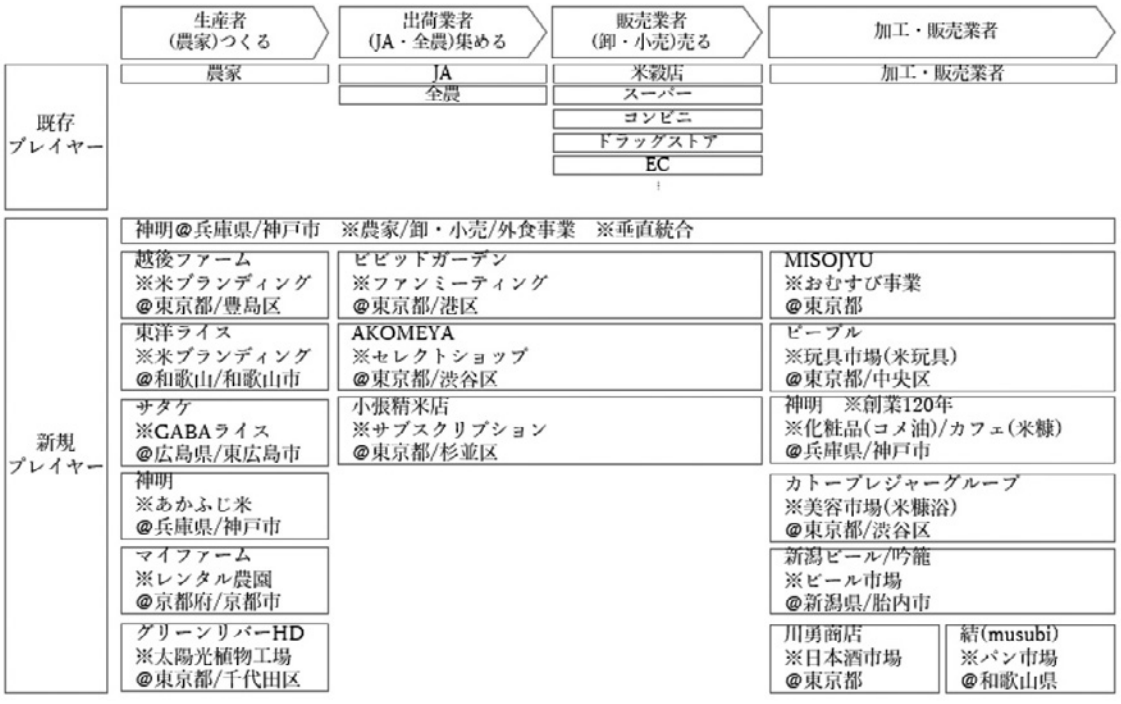
米業界のバリューチェーンを第６次産業化の視点で分類すると，生産者・出荷業者・販売業者・加工販売業者の４つに大別できる（農林水産省，2020）。この分類を基に，米農家やコメビジネスについての事例を探索したところ，計106の事例が収集された（表-1，図-2）。

表－1 第６次産業化の視点で収集した事例の概要

	事例	キーワード	主な企業例
生産	66	農産物，健康米，人口光工場，農業ロボット・ドローン，農業IoT・AI，生産管理など	神明（兵庫），サラダボール（山梨），越後ファーム（東京），東洋ライス（和歌山），舞台ファーム（宮城），小林農産（三重），ファームシップ（東京），グリーンリバー（福岡），アグリ・コア（福島），ALUMIS（佐賀），Panasonic（大阪），inaho（神奈川）ほか
出荷	11	産直EC，販路提供，農産物輸出など	ビビッドガーデン（東京），POCKET MARCHE（岩手），農業総合研究所（京都），マイアグリ（茨城）ほか
販売	3	セレクトショップなど	AKOMEYA（東京），小張精米店（東京）ほか
加工販売	26	おむすび，おもちゃ，ビール，加工米飯など	MISOJYU（東京），ピープル（東京），新潟ビール醸造（新潟），カトープレジャーグループ（大阪），結（和歌山）ほか

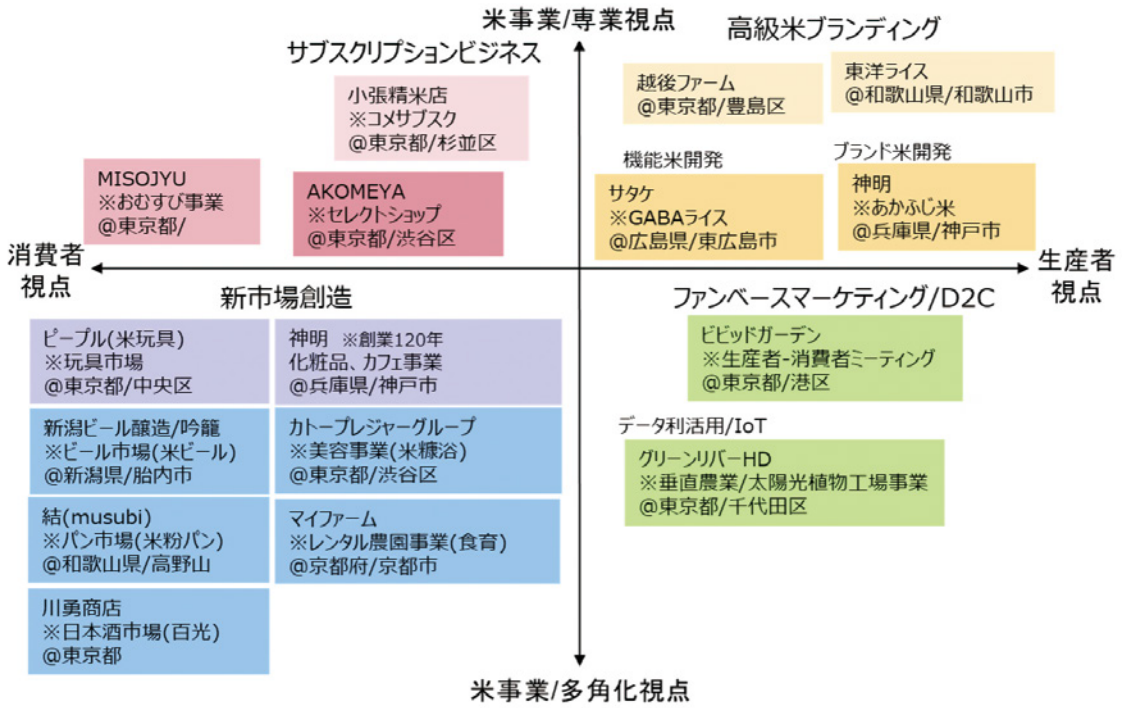
注）株式会社は省略。計106事例。

図―2 米業界のバリューチェーンと主要な新規プレイヤー



注）農林水産省（2020）および事例分析を基に，筆者作成。

図―3 コメビジネスにおける新事業創造の類型化



出典：事例研究を基に筆者作成。

2. コメビジネスにおける新市場創造の類型化

次に，収集した事例を詳細に検討し，特に新規性が高いと思われるプレイヤー 16 社を抽出した（図-2）。その 16 社について，消費者・生産者視点，専業視点・多角化視点の２軸で類型化し，整理したのが図-3 である。なお，それぞれの象限で取り上げる企業や事業は，代表的なものに絞って説明することにする。

(1) 第１象限：米専業×生産者視点

第１象限は専業×生産者で，主に高級米ブランディングを行っている企業群が位置する。たとえば，農業生産法人越後ファーム株式会社は，新潟県奥阿賀で米を生産し，自社で生産から販売までを行っている。出産時の体重と同じ重さの米を，イ草の俵に詰めた内祝いギフトが講評を博している。JAL の国際線機内食や日本橋三越での販売など，高付加価値型のブランディングを徹底させ，成功している事例である[2)]。

同様に，東洋ライス株式会社は和歌山市と東京銀座に本社を構える米穀メーカーである[3)]。2005 年に発売した「金芽米」を始め，2016 年に最も高額な米としてギネス登録された「世界最高米」など，技術開発を重ねて高級米を発売し，ブランディングによる差別化に成功している。

その他，広島を拠点とする株式会社サタケはもともと精米機メーカーであったが，1995 年に保存食の「マジックライス」を発売し，機能米としてのブランドを確立させた[4)]。2011 年には，おむすびのショップ「おむすびの GABA」も開店し，日本国内のみならず，ハワイや台湾にも出店している。

最後に，株式会社神明は 1902 年に創業し，1950 年に神戸で設立された。もともとは精米を中心とする卸売業であったが，近年，回転ずしや無菌パック米飯などの事業へと積極的に多角化を進めてきた[5)]。同社は，生産者との強い関係性を活かして開発した「あかふじ米」によって，年間の品質を安定化させるブレンド米の生産と普及に成功している。

(2) 第２象限：米専業×消費者視点

第２象限は，米専業×消費者視点で事業を創造している企業群である。このタイプには，主としてサブスクリプションやセレクトショップを展開する企業が属する。

まず，サブスクリプションの事例としては，有限会社小張（こばり）精米店が挙げられる[6]。同社は東京都杉並区に本社を置く1933年創業の老舗精米店である。近年は，米ぬかクッキーや米ぬか温熱・冷感パッドなどのオリジナル商品も販売している。同社は全国から厳選された特別栽培米[7]を月１回の米の定期便として提供し，米のセレクトショップ的なサブスクリプションとして注目されている。

セレクトショップとしては，株式会社サザビーリーグが2013年に始めたAKOMEYA事業がある[8]。AKOMEYAは米に焦点を当てたライフスタイル重視型の店舗で，第１号店は銀座にオープンした。AKOMEYA事業は「お福分け」をコンセプトに，全国各地の厳選された米を販売している。AKOMEYAは米だけでなく，出汁や化粧品を始め，次の第３象限にも含まれる広範な商品を展開している。

(3) 第３象限：多角化×消費者視点

第３象限は，従来の食用用途のコメの利用にとどまらず，ターゲット顧客の便益を拡張し，より広範囲な多角化を行っている多角化×消費者視点の企業群である。

まず１社目は，玩具業界に多角化しているピープル株式会社である[9]。同社は1977年に設立され，1982年に玩具事業に参入した。同社は国産米を使い，日本国内で製造した純国産の「お米のおもちゃ」「お米のつみき」を販売している。無塗装のため舐めても心配がなく，角も丸くネジが出ない設計のため，赤ちゃんにも安心して与えることができる。

２社目は，第１象限の事例としても紹介した株式会社神明である。同社は多角化にも積極的に取り組んでおり，米の卸売業を営んでいるからこそ大量に保有している米ぬかを原料として，化粧品業界にも進出した。新鮮な玄米1kgから約0.6gしか取れない圧搾米油も開発し，2018年には東京青山に「0.6ライスブランオイル」のショップもオープンさせている。通常，米ぬかは時間がたつにつれ劣化が激しくなるが，同社が開発した製法は，精米の現場で新鮮なまま圧搾してオイルを絞り出すことができる。さらに，表参道や横浜で，米ぬかスムージーやドーナツ，クッキーなどの商品を提供するカフェも展開している。

３社目は2012年に設立された，お米を原料にしたクラフトビール「吟籠（ぎんろう）」シリーズを開発・販売している新潟ビール醸造株式会社の事例である[10]。同社は，新潟県胎内市に位置し，もともとドイツのクラフトビールを現地の製法どおりに製造した胎内高原ビールを販売していた。吟籠シリーズは地元のコシヒカリを原料とし，ビール醸造に最適な品種を選定している。

４社目の結（musubi）は，和歌山で100%米粉で作られたグルテンフリーの米パンを製造・販売している[11]。2017年に創業し，地元の店舗とECを中心に，米粉パン以外にも，米粉麺やスイーツも展開している。

その他の企業も含め，第３象限は異業種から参入する企業も多いため，企業数がもっとも多く，多様化しているのが特徴である。

(4) 第４象限：多角化×生産者視点

最後の第４象限には，生産者視点で多角化を行っている企業群が該当する。この象限の特徴は，ファンベースマーケティングとIoTというキーワードでとらえられる。

まずファンミーティングの事例としては，株式会社ビビッドガーデンの「食べチョク」事業を取り上げる[12]。同社のニュースリリースによれば，食べチョクのユーザー数は2021年５月に50万人，登録生産者数4,300件を突破した。出品数は24,000品を超えている[13]。2021年８月現在，食べチョクのECサイトで米の生産者を検索すると400件がヒットする。登録生産者のうち，約１割が米・穀物の農家であることになる。本稿では，同社のマネジャーにインタビュー調査も実施したため，その内容も参考に事例として紹介する[14]。

「食べチョク」のサービスには，2017年にリリースされた一般消費者向けの「食べチョク」と2018年にリリースされた飲食店向け食材直送サービス「食べチョクpro」の２つがある。「食べチョク」のチョクは直送の意味である。いずれのサービスも，小規模生産者にとって利益が得にくい流通構造を変革し，生産者粗利を30%から80%に引き上げるこ

とを目標に，生産者ファーストの理念の下で取り組まれている。

食べチョクをファンベースマーケティングの事例と位置づけたのは，生産者ファーストの理念が浸透していることで，生産者のファンが増えているためである。食べチョクはコロナ禍の危機的事態においても，急きょSOS企画を立ち上げ，生産者にとって必要な販路を確保した。食べチョクは，生産者に対して徹底的に寄り添い，定期的に数十組の生産者に声をかけたり，生産者同士が生産活動に活かせるアイデアやノウハウを共有し合える場の提供を行ったりしている。こうした事業者としての姿勢が生産者である農家の信頼を得て，供給ネットワークが強固になっている。さらに，それが生産者と事業者の想いに共感する多数の消費者の獲得し，創業以来の急成長につながっている。

最後に，第4象限のIoTの事例としては，グリーンリバーホールディングス株式会社に注目する[15]。同社は2014年に設立された福岡県を本拠とする技術志向型企業で，再生可能エネルギー事業と次世代農業事業を展開している。同社の目標は再生可能エネルギーと農業を中心とした街づくり「アグリトピア」の構築である。

同社が手掛けるスマート・アグリ・ファクトリーは，環境制御やデータの収集・管理が容易なIoTシステムを導入し，同社の垂直両面式縦型栽培システムBi GROWを用いて，従来型の水平型生産よりも高い生産性を実現するのが特徴である。すでに福岡県や佐賀県において，バジルやミニトマトの実証実験も行われている。

同社の場合，現時点では野菜の水耕栽培が中心で，米に対してはまだ具体的な取り組みは公表されていない。しかし，移動型の水耕栽培装置でサブスクリプションサービスを提案し，障がい者施設との協業による産福連携事業を構想するなど，IoTを中心とするテクノロジーによって，農業全体に大きな革新をもたらす試みに積極的に挑戦している。米事業についても農業全体の取り組みの中で検討される可能性がある。

III. おわりに

本稿では，第6次産業化の視点でコメビジネスの新市場創造に関する事例を分析し，消費者・生産者視点，専業視点・多角化視点の2軸で類型化した。さらに，4つの象限の各類型について，特徴的な企業や事業の内容を具体的に紹介してきた。

日本の米産業は人口減の影響もあり，年々需要量が減少する縮小市場である。しかし，生産者自身もプロダクトやサービスを革新することは可能である。生産者に近い神明や小張精米店や食べチョクのように，卸や小売を担う流通業者の役割が大きい。米や米ぬかを原材料とし，米以外の領域への多角化に果敢に挑戦している事業者も多数，存在する。異業種からの参入や流通チャネルの多様化によって市場のすそ野が広がれば，生産者の利益構造も改善されうる。さらに，IoTを始めとするテクノロジーの導入によって，製法の生産性や作業の利便性が改善されれば，新規就農者も増加し，持続可能な農業に近づくことができる。

以上のように，本稿の事例分析と類型化によって，将来のコメビジネスについての多様なアプローチを体系的にとらえることができた。ただし，本稿でカバーした事例は必ずしも網羅的ではない。そのため，今後もより多くの事例を収集し，本稿で提示した類型化の妥当性を検証する必要がある。また，本稿で取り上げた個々の事例について，さらに情報収集を重ね，その成否を分ける要因や課題を明らかにしていくことも今後の課題である。

謝辞

本論文を作成するにあたり，ご指導を頂いた論文指導教員の川上智子教授に心より感謝致します。

注

1) 国際連合広報センター プレスリリース2019年7月2日（2021年8月15日取得）
https://www.unic.or.jp/news_press/info/33789/

2) 農業生産法人 越後ファーム株式会社 公式サイト（2021年8月15日取得）

https://www.echigofarm.com/shop/user_data/uchiiwai_gift.php

3) 東洋ライス株式会社 公式サイト（2021年8月15日取得）
https://www.toyo-rice.jp/

4) 株式会社サタケ公式サイト（2021年8月15日取得）
https://satake-japan.co.jp/index.html

5) 株式会社神明ホールディングス公式サイト（2021年8月15日取得）
https://www.shinmei-holdings.co.jp/

6) 有限会社小張精米店 公式サイト（2021年8月15日取得）
http://www.cam.hi-ho.ne.jp/kobariseimaiten/

7) 通常の半分以下の農薬と化学肥料を使用して生産された米のこと。

8) AKOMEYA TOKYO 公式サイト（2021年8月15日取得）
https://www.akomeya.jp/shop/pages/about.aspx

9) ピープル株式会社公式サイト（2021年8月15日取得）
https://people-kk.co.jp/toys/okome/

10) 新潟ビール醸造株式会社公式サイト（2021年8月15日取得）
https://www.tainaibeer.com/ginrou/company/kur

11) 結（musubi）公式サイト（2021年8月15日取得）
https://komemusubi.com/

12) 株式会社ビビッドガーデン公式サイト（2021年8月15日取得）
https://vivid-garden.co.jp/#TOP

13) 「食べチョクのユーザー数が50万人を突破!国内の産直通販サイトの中で利用率No.1などを獲得。
6つのNo.1とともに生産者の月間最高売上も更新」PR Times, ニュースリリース 2021年5月12日
https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000113.000025043.html（2021年8月15日取得）

14) 2021年7月1日13:30-14:30の60分間，同社のプロダクトマネジャーにインタビュー調査を行った。

15) グリーンリバーホールディングス株式会社公式サイト（2021年8月15日取得）
https://www.greenriver-hd.co.jp/aboutus/

引用文献

AKOMEYA TOKYO 公式サイト（2021年8月15日取得）
https://www.akomeya.jp/shop/pages/about.aspx

アンドレニアン・アンドレ, 川西剛史, 山田唯人（2020）『マッキンゼーが読み解く食と農の未来』日本経済新聞出版

グリーンリバーホールディングス株式会社公式サイト（2021年8月15日取得）
https://www.greenriver-hd.co.jp/aboutus/

株式会社サタケ公式サイト（2021年8月15日取得）
https://satake-japan.co.jp/index.html

株式会社神明ホールディングス公式サイト（2021年8月15日取得）
https://www.shinmei-holdings.co.jp/

株式会社ビビッドガーデン公式サイト（2021年8月15日取得）
https://vivid-garden.co.jp/#TOP

国際連合広報センター プレスリリース 2019年7月2日（2021年8月15日取得）
https://www.unic.or.jp/news_press/info/33789/

結（musubi）公式サイト（2021年8月15日取得）
https://komemusubi.com/

新潟ビール醸造株式会社公式サイト（2021年8月15日取得）
https://www.tainaibeer.com/ginrou/company/kur

農業生産法人 越後ファーム株式会社 公式サイト（2021年8月15日取得）
https://www.echigofarm.com/shop/user_data/uchiiwai_gift.php

農林水産省（2020）.「米をめぐる関係資料」令和2年7月
https://www.maff.go.jp/j/seisan/kikaku/attach/pdf/kome_siryou-480.pdf

農林水産省（2021）.「米をめぐる状況について」令和3年7月
https://www.maff.go.jp/j/seisan/kikaku/kome_siryou.html

ピープル株式会社公式サイト（2021年8月15日取得）
https://people-kk.co.jp/toys/okome/

PR Times「食べチョクのユーザー数が50万人を突破!国内の産直通販サイトの中で利用率No.1などを獲得。6つのNo.1とともに生産者の月間最高売上も更新」, ニュースリリース 2021年5月12日
https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000113.000025043.html（2021年8月15日取得）

東洋ライス株式会社 公式サイト（2021年8月15日取得）
https://www.toyo-rice.jp/

有限会社小張精米店 公式サイト（2021年8月15日取得）
http://www.cam.hi-ho.ne.jp/kobariseimaiten/

オーラルセッション ― フルペーパー

エフェクチュエーションのWho I amの発見方法

― アルバムセラピーの活用を中心に ―

株式会社夢ふぉと 代表取締役
川村 さゆり

関西学院大学 経営戦略研究科 教授
佐藤 善信

要約

本研究は，夢ふぉとの創業者である林（川村※以下旧姓の林とする）さゆり氏が考案したアルバムセラピーが，女性起業家が自分の事業の定義を行ったり，パーパス・ミッションを定義したりする際にどのような役割を演じるのかを明らかにすることを目的としている。特に，林氏が考案したアルバムセラピーは，Sarasvathy（2001，2008）が発見したエフェクチュエーションの論理の中核を占める“Who I am”，“What I know”，“Whom I know”という3つの手持ち資源を再発見する格好の方法であると考えられる。さらに，アルバムセラピーは，男性社会の中でオーセンティシティ（自分らしさ）を純粋に発揮することが困難な女性起業家や女性起業家予備軍にとっては，起業目的を設定する際に不可欠の手法であると考えられる。

本研究は，アルバムセラピーを中心として，それとエフェクチュエーションとの関連性，オーセンティックな起業動機の探索との関連性，さらにはソーシャル・アントレプレナーシップとの関連性について考察する。

キーワード

アルバムセラピー，エフェクチュエーション，フォトセラピー，ママプレナー，ソーシャル・アントレプレナー

I. はじめに

本研究は，夢ふぉとの創業者である林さゆり氏が考案したアルバムセラピーが，女性起業家が自分の事業の定義を行ったり，パーパス・ミッションを定義したりする際にどのような役割を演じるのかを明らかにすることを目的としている。特に，アルバムセラピーはSarasvathy（2001，2008）が発見した起業戦略の論理の“Who I am”，“What I know”，“Whom I know”という3つの手持ち資源を再発見する格好の方法であると考えられる。さらに，アルバムセラピーは，男性社会の中でオーセンティシティ（自分らしさ）を純粋に発揮することが困難な女性起業家（予備軍）にとっては，起業目的を設定する際に不可欠の手法であると考えられる。

以下，本論文は次のような構成になっている。第Ⅱ節においては，女性起業家研究の現状と課題が概観される。第Ⅲ節では，エフェクチュエーションの“Who I am”などの概念が説明される。これらの展開を受けて第Ⅳ節では，林氏がアルバムセラピーを開発するきっかけとその目的とが示され，アルバムセラピーの特徴が分析される。最後の第Vにおいては，アルバムセラピーに関する今後の研究課題が，林氏自身のアルバムセラピーに関する抱負とともに説明される。

II. 女性起業家研究の現状と課題

Newhouse（2018，p.43）は，「女性のキャリアライフ・パスについての研究は非常に多いが，女性起業家についての研究は数少ないながらも増加してきている。しかし，厳密なアカデミック研究は決定的に不足している」と述べている。そのなかでも注目されているのは，ママプレナー（mompreneur）である。Collins English Dictionary（2011）は，ママプレナーを，「自分の子供の面倒を見ながらビジネス企業の経営を結合させた母親である」と定義している。

Newhouse（2018，p.43）は，ママプレナーは学者によって作家によって，大衆雑誌によって，そしてウェブサイトによって，社会，経済，政治現象として注目されていると主張して

いる。しかし同時に，母親業（mothering）と起業を両立させている女性の旅路や視点を探る実証研究はほとんどなく，女性のキャリア開発に関する文献においても母親の仕事に関する研究のギャップが存在していると主張している（Newhouse, 2018, p.43）。

Alecchi and Marković（2013, pp. 86-92）は，女性起業家が直面する障害を次のようにまとめている。家族への責任，信用へのアクセスの差別，金融を得るための困難性，負債を抱えることへの恐怖，ローンの保証人の欠如，企業経営教育の欠如，財務計画の経験のなさ，自信のなさ，障害としての夫やパートナー，有能な人材の雇用，仕事の経験のなさ，がそうである。

Loscocco and Smith-Hunter（2004）は，在宅ビジネスを行っている女性を対象に調査を行い，彼女たちの仕事が経済的にはあまり成功していない一方で，家庭内での仕事と家庭の対立が少ないことを明らかにした。また，母親の在宅ビジネスが子どもに与える影響を調べた研究では，10代と成人の子供たちは，家庭生活に多少の支障があったにもかかわらず，起業家の母親を持つことは全体的に貴重でポジティブな経験だったと回想している（Schindehutte, Morris & Brennan, 2003）。

日本では，子育て世代の30代～40代の女性就業率が低下するというM字カーブが問題とされている（内閣府，2013）。Loscocco and Smith-Hunter（2004）やSchindehutte, Morris, and Brennan（2003）の研究が示すように，起業という選択肢はこのM字カーブ問題を解決する一助となるのではないだろか。

III. エフェクチュエーションのWho I am

Sarasvathy（2001, 2008）は，シリアル・アントレプレナーにインタビューしてエフェクチュエーション概念を導出した。そして彼女は，“Who I am”，“What I know”，“Whom I know”という3つの手持ち資源を活用して起業すべきと提唱している。“Who I am”とは，自分が何者であり，どのような資質，能力，特徴，とりわけ自分の魂が喜ぶ活動＝事業をベースにして起業することを意味している。“What I know”は，自分は何を知っているのか，自分の得意な分野で起業すべきことを意味している。最後の“Whom I know”は，自分は誰を知っているか，つまりは自分の社会的ネットワークやコネクションを活用しながらの起業を意味している。

起業に関するエフェクチュエーションの考え方は，時間をかけてビジネスモデルや事業プランを考え，さらにもっと長い時間をかけて起業の準備を行うコーゼーションとは正反対の起業戦略である（Sarasvathy, 2001, 2008）。エフェクチュエーションはまさにVUCA下での経営環境に相応しい起業戦略であると考えられる。それだけではない。女性起業家にとってもエフェクチュエーションは，Alecchi and Marković（2013）が挙げた女性起業家の障害の軽減してくれる。

夢ふぉとの創業経営者である林さゆり氏の考案したアルバムセラピーは，エフェクチュエーションにおける“Who I am”，“What I know”，“Whom I know”という3つの手持ち資源を再発見する格好のセラピーであると考えられる。次節で敷衍する。

IV. アルバムセラピーによるセルフ・アイデンティティの発見

筆者は2021年4月14日に，林氏にアルバムセラピーの開発のきっかけとその目的についてインタビューさせて頂いた。林氏はそれを以下のように説明した（以下煩雑になるので，引用句はつけない）。

アルバムセラピー講座は，2012年5月に神戸で女性起業塾を立ち上げるという方から，私に女性起業家の先輩として1回完結の2時間程度の授業を神戸で受け持ってほしいと言われて始めたのが最初でした。アルバムセラピーという用語はその時から使用していました。自分の過去のアルバムや写真を使って心や気持ちを整理し癒す効果があると感じたから，アルバムセラピーという言葉を使ったんです。この当時，私は既に起業してから14年くらいが経っていたので，女

性起業家の先輩ということで依頼されたんです。

その女性起業家から講演を依頼されたとき，起業したい女性の方々にも，私のように「自分の中の大好き」を探してもらうお手伝いをしてみようと考えて作ったのが，この講座になります。私は初対面の女性起業塾の参加者の皆さんの大好きなことは知らないわけです。なので，参加者の皆さんの生まれてから今までの彼女たち自身のアルバムや写真を持ってきてもらって，彼女たちがそのアルバムの中に「大好き」を探しに行くお手伝いをしてみよう，という思いで考えたのが，この講座です。

人は肉体を除けば記憶（＝思い出／過去）でできていると聞いたことがありましたから，彼女たちの記憶の中に入っていって，私がナビゲート役になり一緒に探せば，きっと見つかるかもしれないと考えました。彼女たちが大人になって忘れてしまった「自分の中の大好き」や「子供のころに夢中になれたこと」や「飛びっ切りの笑顔」を，彼女たちのアルバムの写真を頼りに，私自身が講師としてナビゲート役となり，一緒に彼女たちの記憶（思い出）の中にタイムスリップして探しに行くお手伝いをさせていただくという構成にしたのです。これがアルバムセラピー講座の最初です。それまで，アルバムセラピーの準備も試行錯誤も何もしていませんでした。

直感で，以下の5つの質問に答えるカタチの写真を選んでもらい，この写真から湧き出てくる感情を書き出してもらい，それを4～6人くらいのグループ内で発表してもらうというワークを繰り返してもらいます。大体の時間の目安は，写真を探す時間が5分，写真を見て感情を書き込む時間が8分程度，そしてグループ内での発表時間は，1人1分程度なので，人数×1分間プラス予備1分程度となります。グループ分けは最初にしたら，そのまま最後の5つ目のワークまで同じグループでします。グループワーク終了後，グループ内の1人に感想を発表してもらいます。

具体的な5つの質問は，次のようになっています。

1つ目の質問。生まれたて（0～3歳くらいまでの写真の中で一番思い出深い写真を選んで，その写真を見て出てくる感情を書いてもらう。ご両親のお気持ちはどんなだったか等。

2つ目の質問。幼少期（3歳～10歳くらい）の写真の中で一番思い出深い写真，その頃の自分の宝物等。

3つ目の写真。生まれてから今現在までの全ての写真の中から，一番好きな写真。とびっきりの笑顔や大好きな写真を見て出てくる感情。

4つめの質問。生まれてから今までの写真の中で一番嫌いな写真。見たくもない写真，大嫌いな写真を見て出てくる感情。

5つ目の質問。生まれてから今現在までのすべての写真の中から一番思い出深い写真。例えば，この人との出会いで人生が変わった，最大の影響を与えてくれた人，経験，コト等の写真を見て出てくる感情。

すると，「自分はお花のそばにいた時が一番幸せでした」とか，「私は犬や猫が大好きでペットのことを考えている時が一番笑顔でした」とか，「私は大学の研究室で○○の研究をしていた時には夜が明けるのも忘れて無我夢中で研究に没頭していました」とか色々とアルバムの中から写真を感情と共に発見してくださいました。

中には，「私は何も見つからなかったけど両親に対する感謝の気持ちがものすごく湧いてきました」とか，「昨日まで嫌いだった自分のことを明日からは好きになれそうです」といった感想を涙を流して仰ってくださる方もいたりしました。約半数以上の方が，涙されたり，泣きそうになられるというのは，私自身想定していなかった反応でした。

そして，私自身がそうであったように，起業したい女性たちに「心の底から大好きなことを起業する際の仕事選びの動機にしてもらえれば，継続して成功できる確率が上がるかもしれない」と彼女たちの「大好きを仕事にする」お手伝いができるのではないかと考え，作ってみたのがこの講座だったんです。そして，人と比べたり，世の中の流行や世間体などに左右されないで，自分軸で起業して幸せに成功して欲しいという願いから，講座名は「自分サイズの幸せ探し，アルバムセラピー」としました。

例えば，女性で裁縫が得意で子供服を作ってネットで販売して対価をもらって人に喜んでもらえて生計が立てられた

なら，きっとその人は幸せに成功できる気がしたんですね。人に喜んでもらえたら人はその2倍も3倍も嬉しいはずです。ですので，それを「起業して成功するための定義」にしました。それが本当の幸せなんじゃないかと考えたからです。例えば，成功して上場するような大企業を創れるところまで行けたとしても，それも同じように大好きなことを仕事にして成功したならそれが幸せ。

大好きなことなら継続することが容易になりそうだと考え，継続して成功する為の第一歩として彼女たちにお役に立てると思いました。会社の規模や売上，利益，時価総額が大きいから「成功」ではなくて，「大好きなことをして，人に喜んでもらえて，収入の大小にかかわらず，収入が得られていて，仕事になっている状態。それが幸せ」とし「成功」と定義した場合，「自分サイズの幸せの種は既に彼女たち自身の中に存在していて其処に気付いて貰うだけ」で良いんじゃないかと想い考えました。

セラピーという言葉は「癒し」をイメージます。参加者の産まれてから今までのアルバムや写真を見て感じて文字に書いて，それを話して聴いてもらい，他人の内容も聴くを繰り返していく中で，自然と会場内に生まれてくる「安心感」や「喜び」が参加者の顔の表情，例えば笑顔や感情の入った，やや高揚したような会話に表れていましたので「癒し」の効果はあると感じました。何より「涙を流す，涙が出そうになった」という参加者が90%を超える割合で存在しましたので，涙を流すくらい心や気持ちが浄化されたのではないでしょうか。「感謝」と「愛されていた感情・記憶」は参加者全員の心から自然に湧き出てきましたので，そういった意味でもセラピー効果はありそうです。

林氏の話は続く。「ビジネス=仕事で自立できるケースは，大好きだけではなく，プラスやマイナスの感情的原経験をベースにして心に宿っている強烈な想いが起業動機になる場合も少なくはありません。そのような原体験を探る場合にもアルバムセラピーの手法は有効と考えています。例えば，お父様が売れない画家で子供の頃に苦労したから，世の中の画家の方々の活躍の場をと絵画レンタルのサブスクリプションの事業を展開するとか，子供の頃に親に虐待されたから，虐待された子供達を守ることのできる社会づくりのためのNPOを立ち上げたとか，顔の吹き出物で相当悩んだから，低刺激の化粧品メーカーを立ち上げたとか…。

自分以外の誰かを喜ばせたい，誰かの役に立ちたい，それを満たせるビジネスの種は心の中の原体験に潜んでいる気がするので，その部分に最短時間でアクセスできるのがアルバムセラピーの様な気がします。」

以上が，林氏のアルバムセラピーの開発経緯とその目的の説明である。この中で注目に値するのは，「例えば，女性で裁縫が得意で…」のパラグラフである。林氏はこのパラグラフで「得意」「好き」「人に喜んでもらえる」「生計を立てられる」という4つのキーワードを挙げている。また，原体験をベースにした「人に喜んでもらえる」から起業する場合も，林氏は同じく4つの気ワードを挙げておられる。

これらはまさに図-1の“Japanese Ikigai”の図に符合する。この図の正確な出所は不明であるが，多くの論者がこの図を使用している。また，得意，好き，人に喜んでもらえる（意義）は，Schein（1993）のキャリアアンカー概念にも符合する。

林氏のアルバムセラピーはフォトセラピーの方法論ともほぼ共通している。Saita and Tramontano（2018，p.1）は，フォトセラピーの歴史を概ね次のように説明している。写真の治療的利用の始まりは，19世紀半ばに医師のヒュー・ダイアモンド（Hugh Diamond）が写真を用いた最初の治療的介入を行ったときとされており，彼の1856年の論文で紹介されている。絵画やその他の芸術的手法と同様，19世紀初頭から1970年代にかけて，写真を臨床に応用する試みがいくつかなされてきた。これらの初期の試みは，特に画像の持つカタルシスの力に焦点を当てていた。1980年代から1990年代にかけて，研究者たちはメンタルヘルスを促進するための写真使用のさまざまな目的を体系的に分類し始めた。2000年以降，臨床や治療の場での写真の利用は著しく増加している。実際に，Saita and Tramontano（2018）は2000年1月から2016年4月までにレフェリード・ジャーナルに掲載されたフォトセラピー関連論文21本をさまざまな角度から分類している。

図ー1 “Japanese Ikigai”

出典：Oliver 2017, Hagreaves 2019, p.175.

この分野の第一人者であるWeiser (2014, p.162) はフォトセラピーを次のように定義している。「フォトセラピーとは，人々の個人的なスナップ写真や家族のアルバム，他人が撮影した写真（及びこれらの写真が引き起こす感情，思考，記憶，連想）を触媒として，言葉だけでは実現できない方法で，セラピーやカウンセリングのセッションで洞察力を深め，コミュニケーションを強化するセラピー手法である。フォトセラピーのテクニックが，表現アートやコラージュなどの芸術媒体の一つとして，単に『写真を使ったアートセラピー』であるという誤った考えを正すことは，非常に重要である。実際，それらは『アートセラピー』ではない。」

それではなぜ，“Who I am”を知ることが重要なのであろうか。Drenchevaら (2019, p.10) は，オーセンティシティと女性起業家との関連について以下のように説明している。少し長くなるが紹介する。「オーセンティシティとは，個人が日々の活動の中で真の自分を妨げられることなく発揮し，深く抱かれた価値観に従って仕事や生活を行うことを意味し，そのために，オーセンティシティはウェルビーイングと直接関連している。レビューされた研究のいくつかは，女性起業家が自分のアイデンティティをオーセンティックで意味のある方法で表現するために起業を行うことを示唆している。女性起業家は，創造性，技術，職業に関連した自分のアイデンティティを自己表現する手段として，新しいベンチャー企業を立ち上げる。彼女たちは，正義やコミュニティのニーズに取り組みたいと考えるコミュニティ・メンバーとしてのアイデンティティを表現するために，コミュニティに属しながら，新しいベン

チャーを立ち上げる。また，女性起業家は，善良で思いやりのある母親，責任感のある妻や娘としてのジェンダー化されたアイデンティティを表現するために，新しいベンチャー企業を立ち上げる。

たとえば，女性は，子供に損害を与える確立された規範や慣行に挑戦したり，子供とより多くの時間を過ごしたり，ライフパートナーをサポートしフォローしたりするために，新しいベンチャーを開始する。どのアイデンティティが起業活動を通じて顕著に表現されるかにかかわらず，アントレプレナーシップは女性起業家のオーセンティシティ，自己表現，繁栄のための1つの道筋を提供し，その結果，ユーダイモニック・ウェルビーイングを高めることになる」のである。

しかし，そこには大きな問題点が存在する。この点について，女性起業家が自分のビジネスを売り込む方法としてパーソナル・ブランディングに取り組む際に使用する起業家的マーケティング戦術=印象管理戦術を明らかにしたThompson-Whiteside, Turnbull, and Howe-Walsh（2018）の研究は注目に値する。以下で敷衍する。

インタビューした女性起業家全員が，プロフェッショナルで有能，信頼できると思われたいと思うその一方で，直接の視聴者とはリアルで純粋，そしてオーセンティックでありたいという緊張感を持っていることを認識していた。すべての女性起業家が，自己宣伝から連想される恐れやリスクを軽減するために，自分の弱点や不完全さをオーディエンスと共有する嘆願（supplication）という印象管理行動を試していることがわかった。これは，オーセンティックであり続けたいという願望とも一致する。この戦術によって，彼女らは自分自身と自分のビジネスを宣伝することができる一方で，押しつけがましいと思われたり，嫌われたりすることを避けることができる。しかし，彼女らすべては，自分の弱さや不完全さを視聴者と共有することでリスクを負っていると感じ，この戦術に伴う脆弱性の感情を報告している。

男性社会での起業家のイメージと女性であることとのステレオタイプ的なイメージとを一致させるために，女性起業家たちはオーセンティックな首尾一貫したパーソナル・ブランディングに困難を感じているのである。同様の主張は，佐藤・河野・相島（2019）も，パーソナル・ブランディングとセルフ・ブランディングの乖離という問題との関連で主張している。その意味で，林氏のアルバムセラピーは，女性起業家と女性起業家予備軍に，自分のアルバムの中から“Who I am”，“What I know”，“Whom I know”を再発見しながら，かつ“Japanese Ikigai”を明確にビジョン化させる可能性のある方法であると考えられるのである。

V. 本研究の結論と今後の研究の方向性

本研究では，女性起業家とその予備軍が，起業に当たって直面する問題点を整理した。そしてその中から，オーセンティック・アントレプレナーとして自己を確立させるため，そして起業のエフェクチュエーション戦略を実行するための核となる「Who I am」「What I know」「Whom I know」をアルバムセラピーによって再発見する可能性を示した。

最後に，筆者は，この可能性についてアルバムセラピーの創始者である林氏自身のビジョンを8月13日に伺った。林氏は次のように語った。「今の時代，特にコロナ禍で女性は男性に比べると職を失いやすくなっています。女性の社会進出が進む中でも，自立や自己実現といったところまでコマを進めている割合はまだ少ないかと思われます。そんな中，世の女性達に結婚も出産も諦めず，しかも自分が本心からやりたいことを発見して自立して生計が立てられるような道筋を作る為にアルバムセラピーを活用してみて欲しいと思います。

今まで気付かなかったような，納得感のある気付きや発見を短時間で確実に得られる，他には類のないシンプルで思いがけない手法だからです。女性は特に，よくある成功法則のような外的刺激による物質的な成功ではなく，精神的に心が幸せな状態に至れる道を求めている傾向にあります。

人それぞれ違う原体験から，その人の心が喜ぶ事を探し出し，世の中のマーケットに置いて共感資本でビジネスができるメソッドになります。全ての人がオンリーワンの人生で，人は記憶（思い出）でできていて，感情で行動し，そして人は忘れる生き物。そんな大前提の上に成り立つ，極めて信

頼性の高い無理なく自然に受容できるメソッド。全ての答えは外ではなく，その人の中=アルバムにあったのです。アルバムセラピーは，これからの時代の女性の起業やママプレナーを強力に支援して行けそうです。」

今後の研究課題であるが，起業家用のアルバムセラピーを参与観察して，“Who I am”などの自己発見プロセスそのものを検証することが必要になる。特に，大好きだけではなく，プラスやマイナスの原体験から導き出される心に宿っている強烈な想いが起業のベースになる場合の社会的企業家（ソーシャル・アントレプレナー），特にソーシャル・ママプレナーのケースの参与観察も重要である。この点は，林氏が直上で言及した「共感資本でビジネスができるメソッド」としてのアルバムセラピーの役割の明確化という研究課題にもつながる。そのためには，脳神経科学の知見をベースに調査することも必要となるであろう（Alvino, Pavone, Abhishta, & Robben, 2020）。

謝辞

この度は，共著ではありますが私にとっては初めての論文になります「エフェクチュエーションのWho I amの発見方法 ― アルバムセラピーの活用を中心に ―」を採択頂き誠にありがとうございます。心から感謝申し上げます。今後の社会の中での女性の社会進出に伴う自立や自己実現，女性の起業を後押しするツールと成り得れば幸いです。

引用文献

Alecchi, B. E. A. & Marković, M. R. (2013). *Women and Entrepreneurship: Female Durability, Persistence and Intuition at Work*. Gower.

Alvino, L., Pavone, L., Abhishta, A., & Robben, H. (2020). Picking Your Brains: Where and How Neuroscience Tools Can Enhance Marketing Research, *Frontiers in Neuroscience*, 14, 1-25.

Drencheva, A. (2019). Female Entrepreneurs and Wellbeing: An Identity Perspective. Repository copy in Lepeley, M.-T., Kuschel, K., Beutell, N., Pouw, N.and Eijdenberg E. (Eds.), *Wellbeing of Women in Entrepreneurship: A Global Perspective*. Routledge, 1-27.

Hagreaves, P. (2019). *Forces for Good: Creating a Better World through Purpose-driven Businesses*. SRA Books.

Loscocco, K., and Smith-Hunter, A. (2004). Women Home-based Business Owners: Insights from Comparative Analyses. *Women in Management Review*, 19(3), 164–173.

内閣府（2013）.「第２節　女性の労働力率（M字カーブ）の形状の背景」『男女共同参画白書（平成25年版）』https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h25/zentai/html/honpen/b1_s00_02.html（2021年８月12日参照）

Newhouse, F. (2018). *Mompreneur Immunity: An Exploration of Meaning-Making and Relational Support of Self-Employed Women with Children*. Educational Studies Dissertations.

Oliver, L. (2017). Is This Japanese Concept the Secret to a Long, Happy, Meaningful Life? *World Economic Forum*, 9 August, https://www.weforum.org/agenda/2017/08/is-this-japanese-concept-the-secret-to-a-long-life/（2021年８月12日参照）

Saita, E. and Tramontano, M. (2018). Navigating the Complexity of the Therapeutic and Clinical Use of Photography in Psychosocial Settings: A Review of the Literature. *Research in Psychotherapy: Psychopathology, Process and Outcome*, 21(293), 1-11.

Sarasvathy, S. D. (2001), “Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243–288.

Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation*, Edgar Elgar Publishing.

佐藤善信・河野万里子・相島淑美（2019）.「セルフブランディングとパーソナルブランディングの関係性:カラータイプ理論からの考察」『ビジネス&アカウンティングレビュー』23, 41-59.

Schein, E. H. (1993). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Revised edition, Pfeiffer.

Schindehutte, M., Morris, M., & Brennan, C. (2003). Entrepreneurs and Motherhood: Impacts on Their Children in South Africa and the United States.

Journal of Small Business Management, 41(1), 94–107.

Thompson-Whiteside, H., Turnbull, S., & Howe-Walsh, L. (2018). Developing an Authentic Personal Brand Using Impression Management Behaviours : Exploring Female Entrepreneurs' Experiences. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21 (2), 166-181.

Weiser, J. (2014). Establishing the Framework for Using Photos in Art Therapy (and Other Therapies) Practices. *Arteterapia Papeles de Arteterapia y educación artística par la inclusion social*, 9, 159-190.

オーラルセッション ― フルペーパー

ブリコラージュによる新規事業創造の特質

― KMユナイテッドのペイントナビ事業のケーススタディ ―

早稲田大学大学院 創造理工学研究科
竹延 幸雄

関西学院大学大学院 経営戦略研究科
佐藤 善信

要約

本研究は，KMユナイテッドのユニークな新規事業であるペイントナビの開設に至るまでの竹延幸雄創業社長の思考回路におけるパス（経路）を構成する点と点の連続体を竹延（2020）と竹延氏へのデプスインタビューによって明らかにすることを目的としている。分析の結果，竹延（2020）には示されていなかった竹延氏の想いや予想しなかったいくつかの事態（点）が，ペイントナビの事業コンセプトにつながっていったことが判明した。

本研究は以上の点を踏まえながら，事業構築の3つの戦略論理であるブリコラージュ，エフェクチュエーション，コーゼーションを組織のダイナミック・ケイパビリティのミクロ基礎と位置づけ，それら3つの戦略論理の重層的関係を明らかにした。

キーワード

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，ミクロ基礎

I. ブリコラージュによる新規事業創造

本コロナ禍の中でビジネスモデルを即興的に変更せざるを得ない状況が生まれている。ビジネスモデルの即興的変更のケースはビジネス・インプロビゼーションと呼ばれる。また，マーケティングの4Pの変更の場合にはマーケティング・インプロビゼーションと呼ばれる。インプロビゼーションと良く似た概念にブリコラージュがある。ブリコラージュの場合にもインプロビゼーションが中核になるが，ブリコラージュにはそれ以外に3つの要件が存在する。そのうちの2つは，資源制約を手持ち資源とコネクションの活用で解決するという要件である。最後の要件は，降りかかってきたピンチを何としてでも凌ぐ，あるいは突然に現れた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）。

ブリコラージュとエフェクチュエーションには，共通した要素が存在する。手持ち資源の活用と「手中の鳥の原則」，コネクションの活用と「クレージーキルトの原則」，そしてインプロビゼーションと「レモネードの原則」がそうである。この2つの論理が決定的に異なる点は，エフェクチュエーションの“Who I am”（どのような事業や活動に心からの意義を感じるのか）と「飛行機のパイロットの原則」（自分の目標に向けた進路を自己決定する）の2つである。ブリコラージュは，ピンチもチャンスも自分の意志とは関係なく突然に出現し，それに対して瞬時に対応しなければならないのである（An at al., 2018, Fisher, 2012, Nelson & Lima, 2020, Sarasvathy, 2001,2008, Servantie & Rispal, 2018, Welter et al., 2016, Witell et al., 2017）。

塗装会社であるKMユナイテッドの創業者社長の竹延幸雄氏は，女性職人のクレームからペイントナビという新しい事業を立ち上げている（竹延，2020）。本研究はそのプロセスをケーススタディすることによって，ブリコラージュによる新規事業創造に関する以下のリサーチ･クエスチョン（RQ）を明らかにすることを目的とする。

本研究の具体的なRQは，ブリコラージュは何時の段階でエフェクチュエーション・プロセスにバトンタッチされるのか，そしてエフェクチュエーション・プロセスは何時の段階でコーゼーション・プロセスにバトンタッチされるのか，である。本研究はこのRQの解明を通じて，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ビジネスモデル構築の論理の重層的な関係性をダイナミック・ケイパビリティと

の関連で明確にすることを目的としている。

II. 関連する先行研究の概観

Teece (2010) とTeece, Pisano, & Shuen (1997) は, 経営環境の変化に合わせ企業を進化させてゆく組織の能力を, ダイナミック・ケイパビリティと表現している。ダイナミック・ケイパビリティは, (1) センシング (環境変化からの市場機会の発見), (2) シージング (機会を捕捉するためのビジネスモデルの立案とそれを作動させるのに必要な経営資源の再編成), そして (3) トランスフォーミング (ビジネスモデルを実行するための組織の編成と組織文化の注入) の組織能力から構成される。

本論文の執筆者は, 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せていると考えている。本研究ではKMユナイテッドのペイントナビ事業の立ち上げに至るまでのプロセスをケーススタディすることによって, 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確にしたいと考えている。

すでにブリコラージュとエフェクチュエーションの違いについてはある程度まで説明している。エフェクチュエーション概念の創始者であるSarasvathy (2001,2008) は, エフェクチュエーション概念の反対はコーゼーションであると明言している。さらに, 彼女はコーゼーションの代表例はフィリップ・コトラーのSTPマーケティングであると言う。

以上で, KMユナイテッドのペイントナビのケースを紹介して, 先行研究との関係で分析・考察する準備が整った。そこで次に, ペイントナビのケースを紹介する。

III. KMユナイテッドのペイントナビのケースの紹介

ここではまず, KMユナイテッドの竹延社長が, どのような経緯でペイントナビ事業を始めることになったのかを紹介する。以下は, 竹延 (2020, pp. 163-166) からの引用である。煩雑になるため引用のカギ括弧は省略する。

2014年のある日, 若い女性職人がふと相談にやってきた。「わたし, 将来は子どもがほしいんですけど, この仕事を続けて大丈夫ですか」。当時, 竹延グループで鉄部に使用する塗料は, ほとんどが有機溶剤を使ったものだった。有機溶剤系塗料には, 微量で健康被害はないとされてはいるが, シンナーなど有害性を示す物質が含まれている。他社の現場も, 多くがこれを使用していると思う。海外では使用を規制している国もあるが, 日本の建設現場では当たり前のように使われていた。つまり日本独自の慣習という側面があった。

塗料については以前から懸案事項だった。竹延に入社した2003年, 塗装の勉強のためにオーストラリアを訪れた。オーストラリアでは, 室内のみならず屋外でも体により優しいとされる水性塗料が使われている。職人たちはカレッジ (単科大学) で「学び直し」をさかんに行い, アートの域に達するまで腕を磨く職人も多くいる。私はずっと日本は世界の最先端だと信じていた。技術しかり, 環境意識しかり。しかし, それは錯覚だと知った。

「関西でトップクラスのペンキ屋である我々が, 塗料を究めないでどうする」

「母体に悪影響のあるような塗料を顧客に提供してどうする」

「こんな不安を社員に抱かせるとは!」

私は経営者としての責任を果たせていなかった。女性職人の言葉によって, 使命感に火がつき, すぐさま人体に影響のない水性塗料への完全切り替えに踏み切った。

KMユナイテッドを立ちあげて間もない頃, 東京の青山にあるベンジャミンムーアの店舗に案内されたことがあった。ベンジャミンムーアはアメリカの塗料ブランドで, 3600色もの豊富なカラーバリエーションの水性塗料を揃えている。塗料特有の嫌な臭いが少なく, 誰が塗ってもキレイに仕上げることができる。青山のフラッグシップショップでは, 店舗で働く女性たちがペンキまみれになりながら, 楽しそうにデモンストレーションやペイントレッスンを行っていた。店舗スタッフの仕事は大変な人気で, 応募や問い合わせがひっきりなしにあるという。

私はまず, このベンジャミンムーアを導入することにした。ア

メリカの映画やドラマで，家の壁を塗り直すシーンを見たことがあると思う。私は漠然と「臭そうだな」と思っていたのだが，この塗料に出会って，欧米では臭いが少なく塗りやすい体に優しい塗料を使っているから，あんなに楽しそうに模様替えをしているのだと納得した。

水性塗料を一般の人にも広めようと，竹延の事務所の1階横にベンジャミンムーアなどを販売する店舗「ペイントナビ」をオープンすると，遠方からも来店者が来る人気店に成長した。「ペイントスターターキット」など工夫を凝らした商品も販売する通販サイトも好調で，2019年度は約3000万円を売り上げた。

昨今のDIYブームで一般の人にも「自分で塗る」という欲求が高まっている。しかしノウハウや性能を的確にアドバイスできる店は少ない。われわれはペンキ屋だからこそ実体験に基づいた指導ができる。日本の家屋では，壁面の仕上げは壁紙が主流だが，塗装の良さも知ってもらおうと，事務所2階の一室をベンジャミンムーアで塗装し，見学できるようにしている。

ペイントナビの開店は，妊娠，生理，介護などの理由で現場に赴くことのできない職人の仕事はないかと考えた結果でもある。妊娠中や時短勤務中は，高所など足元が決して安全とは言えない場所での作業が強いられる現場に出ることはできなくなる。その期間はペイントナビを担当してもらい，塗装職人としてプロでしか知りえない知識，技を広く一般の人にも提供する。

今では，ベンジャミンムーアだけではなく，ドイツ生まれの食物油ベースの本部専用塗料「オスモカラー」，アイカ工業の意匠性塗料「ジョリパット」，岡山県西粟倉・森の学校の無垢の木材フローリングタイル「ユカハリ」など，体に優しく扱いやすい資材を集め，販売している。定期的にワークショップやレクチャーも開催しており，自宅を改装したい人やちょっとした工作を楽しみたい親子連れなど，様々な層が気楽に参加してくれている。

水性塗料の問題では，従業員の小さなつぶやきが，会社事業に新しいイノベーションを巻き起こす好循環を生んだ。

こういったきっかけは，同じ属性の人間だけで構成された組織では発生しにくい。さまざまな人間が存在して，それぞれの考え・行動に違いがあり，その違いを肯定的にとらえることで思いもよらなかった化学反応が起きる。その化学反応を結果につなげていくのもまた，多様な能力を持つ人間が集まった組織である。

竹延（2020）にはここまでしか説明されていないが，大内（2016, p.11）には，さらに次の点が記載されている。「そして，この水性塗料を，せっかくなら一般の人も気楽に使えるようにしたい。そこで，通販サイト『ペイントナビ』をオープンした。DIYブームにも乗り，人気サイトに成長した。

『子どもを産んでも仕事を続けたい』。出産を控えた女性職人は，産休後も塗装の仕事を続けてくれるという。しかし，8時の現場集合には，6時に開園する保育園を探す必要がある。この業界に合う保育園は見つからない。ならば作ればいい。そこで，保育ルームを会社内に併設した。……

妊娠すると，高所での作業が強いられる現場に出ることはできなくなる。彼女の仕事はないか。それならば通販サイト『ペイントナビ』を実在のお店にして，彼女に販売してもらえばいい。事務所に併設して塗装ショップをオープンした。実際に一般の人に塗ってもらい，彼女がインストラクターをして塗装の良さを一般の人に知ってもらえばいい。」

以上で，ペイントナビ事業の経緯を分析する準備が整った。節を変えて敷衍する。

IV. ペイントナビのケース分析と考察

以上のペイントナビ開設の件は，それらの経緯を竹延氏が振り返りながら整理して書物にまとめられた情報である。女性職人からの小さなつぶやきを受け止めた竹延氏は，どのように「紆余曲折した思考回路」を通じて新規ビジネスの開設を発想し，実行していったのであろうか。この点を解明するために筆者は，2021年7月28日にZoomで竹延氏にインタビューさせていただいた。そのインタビューによると，実際の思考回路は以下のようになっていた。以下で，それを図式的に説明する。

①「女性職人からの有機溶剤が使用されていることへ

のクレームが出る」⇒②「有機溶剤を女性には体を気遣い，有機溶剤を使用させていなかったのになぜという戸惑い」⇒③「使わせていなくても結局は環境が変わらなければ働きづらいのだと理解」⇒④「であれば，先進国の中でこれほど有機溶剤を使う国はない。今こそ水性塗料にシフトすべきとの覚悟」。竹延氏によれば，この④の「覚悟」になる背景には，「竹延に入社してすぐの2003年夏の海外研修でオーストラリアに行く」⇒「日本が環境・性能面でリードしていると思いこんでいた。約20年遅れていることがわかった」⇒「環境面では水性化が徹底され，塗料の性能も高かった。そういう環境がDIYを実現できる性能要素となっていることを体感」⇒「過去の健康被害のある塗料を除去しているのに，日本に帰れば規制が始まった程度で，その差に愕然とした」という思いが芽生えたことがきっかけとなっている。もし竹延氏にオーストラリアでのこの体験がなければ，ペイントナビへのパスはここで立ち消えていたのかもしれない。恐らくは，「女性職人には使用させていないのに，なぜ?」で，そのままになっていたのかもしれない。

⑤「これまで水性化に抵抗してきた職人が，新たに仲間となった女性職人の声に重い腰をあげて実行」⇒⑥「様々な課題が出てきて，これまでの私の経験では職人は断念するかもと思ったが，工法や手順など継続的に改善」⇒⑦「水性化が100%実現できた。すると女性職人だけでなく，当社の男性職人や他の職人からも評判となった」⇒⑧「当初，仕上がりの難しい水性塗料を工法によって標準化したことで，多くの経験の少ない職人でもできる仕事となった」⇒⑨「その過程をみて，私たちは塗るという一点をドメインとして事業としてきたが，塗料のことを知り尽くした職人としての価値を感じた」⇒⑩「塗るだけでなく，様々な有名な建物，設計者と仕事をさせてもらって知った塗装のナレッジを活用していきたいという想い」⇒⑪「ペイントナビという事業を立ち上げ，既存のメーカー商流と一線を画して，販売できる商材を販売」⇒⑫「たとえば，姫路城の漆喰をカバーしたウォーターセラミックや，アップルショップを塗ったベンジャミンムーアなどをピックアップ」。

竹延氏によれば，上記の⑪⇒⑫の発想の背景には，次のような想いの連鎖が存在した。「KMユナイテッドを起業した2013年。起業して半年たった際に，得意先である鹿島建設の方から，日本にない水性塗料を扱うショップを紹介したいと連絡がある」⇒「東京の青山にそのショップをあり，それがベンジャミンムーア。外資系企業が指定してくるケースが増えていたので名前を知ってはいた」⇒「輸入していたのは，東京の塗装会社。あらゆることに積極的だった社長が発案して輸入していた。社長は急逝していたがその心意気に感銘を受ける。同じ臭い」⇒「ほそぼそと経営しているが，その塗料の環境・性能面について，再びオーストラリアでの体験がよみがえる。働き方を変えるためには環境づくりが重要。それは新たな事業になるのではないか。施工で得た知恵を蓄積・共有する商流をつくりたい」という想いが芽生えてきたのである。

⑬「販売スタッフの妊娠や介護などのライフイベントなどで職人を中断，断念した従業員に雇用の場として活用。土俵づくり」⇒⑭「知識をもつスタッフが，ただ塗料を売るのではなく，塗装とセットで説明，販売，サイト運営することで顧客満足を創造」⇒⑮「体に優しい塗料をラインナップできたことで，地域との交流がスタート。夏休みの親子でのワークショップや，幼稚園の廊下を園児，先生，職人で塗るCSV活動」⇒⑯「2015年にスタートしてから200万程度の年間売上が現在は5000万円を超える事業に発展」となる。

以上が竹延氏へのインタビューから明らかになった思考回路の流れである。ペイントナビ事業の2019年度の売上は約3000万円であり，2020年の売上は5000万円を超えるという。竹延氏はコロナ禍でも売上は伸びているという。

竹延氏の塗装に対する原体験は，竹延（2020）にも語られている通り，オーストラリアでの強烈な気づきを伴ったものであった。それがペイントナビ事業へとつながる思考回路においても大きな役割を演じているのである。

さらに，⑨⇒⑩の思考の流れは，KMユナイテッドに新しいCSV的なビジネスモデルの開発につながったものである。CSVとは「社会的共通価値の創造」（Creating Shared Value）という意味であり，本業を通じて利益を上げながら社会的貢献活動（社会的課題の解決）を行っていくという

ビジネスモデルである（Porter & Kramer, 2011）。KMユナイテッドは，京都の妙法寺グループの福寿院の天井や引き戸などの塗装をCSVのビジネスモデルで展開した。具体的には，建物等の維持費がかさむ福寿院側と若手職人の伝統的日本建築の塗装技術継承とを両立させたビジネスモデルである。

福寿院の場合，古い板張りの塗装をするので，通常の塗料であれば木材の呼吸を止め，その板張りが大きく反ってしまうことになる。そこではドイツ生まれのひまわり油ベースの「オスモカラー」が大活躍した。竹延のオスモカラーの特性に関する知識が，福寿院の板張り塗装に役立ったのである。同社は，このCSV型ビジネスモデルを他の施設でも試行錯誤的にエフェクチュエーション論理で実践する予定である。

また，⑬から⑭の気付きも興味深い思考回路である。⑬の気付きは「新しい働き方，特に女性活躍推進」に関連する。また，⑭の気付きは「他の塗料販売店との競争優位性&職人の自己肯定感の上昇」につながる。最後に，⑮の気付きは「地域社会やB2CでのCSV交流」につながっている。特に，幼稚園の廊下を園児，先生，職人で塗るCSV活動は，KMユナイテッドらしいパーパス・ミッションであると考えられる。

最後に，本研究のRQの解明に移る。まず，ペイントナビ開設のブリコラージュは，①「女性職人からのクレーム」から⑤「今こそ水性塗料にシフトすべきとの覚悟」までである。なぜこの段階までがブリコラージュなのかといえば，そこにはペイントナビ開設の構想は一かけらも入っていないし，水性塗料に全面シフトすれば女性職人からのクレームに対応することができるという「その場のピンチを凌ぐ」意思決定が問題の焦点になっているからである。

エフェクチュエーションのプロセスは，⑥から⑪までである。そのうちの⑥⑦⑧は，エフェクチュエーションの5つの原則を通じて安定的な解決策を試行錯誤的に発見するとまでのプロセスとなっている。⑨と⑩の思考回路は，まさにKMユナイテッドのビジネス・ドメインの進化にかかわるプロセスである。ここはダイナミック・ケイパビリティのセンシングとシージングの2つのプロセスとなっている。そして，⑪から⑫の思考回路は，ペイントナビの基本ビジョンの構築プロセスに当たる。ダイナミック・ケイパビリティのシージング・プロセスの前半である。

⑫からが，コーゼーションのプロセスとなる。竹延氏の思考回路の中で，他店との競争優位性の追求（メーカー商流と一線を画す，ユニークなサステナブル商材の発掘と品揃え，商材の発掘と活用は姫路城の漆喰をカバーしたウォーターセラミックなどの新しい職人技術なども共有，女性職人がモデルルームなどで顧客に専門的なプロの技術を分かりやすく実演する），女性職人のエンプロイー・エンゲイジメント策とカスタマー・エンゲイジメント策とのシナジー効果の発揮など，さまざまな事業計画が一気に噴出することになる。

つまり，ペイントナビの新規事業でどのようなビジョンを実現することが可能なのかを具体的に構想し，以降はそのビジョンの実現にエネルギーや資源を集中的に投入しながら計画の実現に邁進するというプロセスである。このプロセスは，ダイナミック・ケイパビリティのシージングの後半からトランスフォーミングのプロセスに該当する。

そして，そのプロセスで，⑮のような新しいブリコラージュ案件が偶然的に出現し，それをブリコラージュ論理で実現させている。それがまた新たなエフェクチュエーションを起動させ，「両利きの経営」の「知の探索」のプロセスを本格化させることになる。すでに説明したように，ペイントナビの事業そのものも利益を創出する「知の深化」部門になっている（O'Reilly III & Tushman, 2016, Shiue, Tuncdogan, Wang, & Bredican, 2021）。

以上のことが，竹延氏へのインタビューから明らかになった。

V. 本研究の結論と今後の研究課題

本研究はKMユナイテッドの新規事業ペイントナビの開業に至るまでの竹延氏の事業の経験や事業への想いをベースにした点と点を結ぶ思考回路を分析した。その作業からは3つのことが明らかになった。それは同時に，今後の研究

課題ともなっている。

1つは，竹延（2020）の著書の中に描かれていたペイントナビ開設に至る思考回路は整理され，体系化された振り返りの点と点の集合体であるという点である。それは，竹延氏にデプスインタビューさせていただいた思考回路とはかなり異なっていた。このような研究を実施する場合には，可能であれば当事者に直接，デプスインタビューさせていただくことが重要となる。今後の研究課題は，今回は竹延氏のシングルケースであったが，他企業の新規事業開発やケーススタディを行うことによって，さらに一般化させることが必要である。

第2の発見は，竹延氏の気づきの連続の中には「予想に反して」という氏の言葉が目立つという点である。特にペイントの水性化へのベテラン職人の反応がそうであった。これらは実行したからこそ発生した「事業機会」を形成し，それをベースにしてさらに事業が進展してゆくという循環を形成している。恐らく，ペイントの水性化という時代のパーパス・トレンドにかなっている動きであったので，利害関係者の「予想に反した好反応」が起こったと考えられる。

第3の点は，気づきを発生させることの重要性である。気づきのベースは経験からの学習である。竹延氏の場合にはオーストラリアでのペイントの学習経験が重要なベースとなっている。An et al.（2018, p.51）は，ブリコラージュが機会認識に結び付くためには高い学習志向性が重要であり，それらが企業家精神を発揮させる契機になるというというモデルを実証分析した。また，Berghman, Matthyssens, and Vandenbempt（2012, p.30）は，「既存知識によって新しい情報の価値に気づき，それを理解・吸収し，活用する能力」と定義されるアブソープティブ・キャパシティ（absorptive capacity）の3つのプロセス，(1) 新しい情報価値の気づき，(2) その情報の理解（吸収），(3) 知識の業務への反映をベースにした気づきのイノベーション・モデルを実証分析した。

このモデルの3つのプロセスは，まさにペイントナビの新規事業へと結びついた気づきの連続体を示している。また，福寿院のCSV的ビジネスモデルもペイントナビの思考回路の一環として発生したものである。このように考えると，女性職人の一言が，KMユナイテッドのさまざまなユニークなビジネスモデルの創造につながっていると考えられる。

また，竹延（2020）には，ペイントナビ事業以外にも，さまざまな新しいビジネスモデルの事例が紹介されている。引き続き，竹延氏の新規ビジネスや新規ビジネスモデル開発のケーススタディを継続し，その思考回路の全体像を明らかにしたいと思う。そのことによって，VUCA時代における新規事業や新規ビジネスモデル創造のブリコラージュ，エフェクチュエーション，コーゼーションの重層的関係を明確にすることができると考える。

引用文献

An, W., Zhao, X., Cao, Z., Zhang, J., & Liu, H. (2018). How bricolage drives corporate entrepreneurship: The roles of opportunity identification and learning orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(1), 49–65.

Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2012). Value innovation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners. *Industrial Marketing Management*. 41, 27–39.

Fisher, G. (2012). Effectuation, causation and bricolage: A behavioural comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (5), 1019–1051.

Nelson, R. & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, 54, 721–750.

大内章子（2016）.『株式会社KMユナイテッド:建設業界のめっちゃプロフェッショナル育成期業』ビジネス・ケース，11月，1-11.

O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2016). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma. Redwood City*. California: Stanford Business Books.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89, 2-17.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation:

Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26 (2), 243–288.

Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation*. Northampton, Massachusetts: Edgar Elgar Publishing.

Servantie, V. & Rispal, M. H. (2018). Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(3-4), 310-335.

Shiue, W., Tuncdogan, A., Wang, F., & Bredican, J. (2021). Strategic enablers of service-sales ambidexterity: A preliminary framework and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 92, 78–86.

竹延幸雄(2020).『小さな三代目の職人軍団,教科書なきイノベーション戦記』日経 BP.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 43(2/3), 172–194.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509–533.

Welter, C., Mauer, R., & Wuebker, R. J. (2016). Bridging behavioral models and theoretical concepts: Effectuation and bricolage in the opportunity creation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10, 5–20.

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

オーラルセッション ― 報告概要

ライブコマースによって変容する消費行動

― 中国の先進事例と日本での兆し ―

株式会社 KDDI 総合研究所 アナリスト
劉 亜菲

キーワード
マーケティングの構造的変化，消費行動の変容，パルス型消費行動，受容性

I. はじめに

本稿はライブコマースによって変容する消費行動を考察し，Withコロナ時代におけるマーケティング課題の解決にライブコマースが貢献する可能性および活用の施策を提言する。具体的に，なぜライブコマースが中国で普及し高いコンバージョン率を達成しているのかについて，マーケティングの構造変化と消費行動の変容から考察する。その上で，中国の経験を日本ECサイトの改善にどのように応用するのかを実証的研究を通じて分析する。

II. ライブコマースによるマーケティングの構造的変化

従来ECに比べて，視聴者と配信者および視聴者同士がリアルタイムかつ双方向のコミュニケーションが行えることがライブコマースならではの特徴である。一方，中国のライブコマースでは運営主体がECかSNSかを問わず，次の4つの特徴を定着させている。①「投げ銭」をはじめとしたエンタテインメント要素やファンとしての参加動機の付与，②購買行動のリアルタイムな可視化による購入の動機付け，③視聴から購買までUIのワンストップ化，④「Direct to Consumer」や「Consumer to Manufacturer」による低コスト・低価格化。よって，ライブコマースがマーケティングの2つの構造的変化を引き起こしている。即ち，価値の伝達と提供が時間的・空間的に融合していることと，ECサイトが商品中心型からコミュニケーションをベースとした人中心型へ構造的に再編成されていることである。

III. ライブコマースによって変貌する消費行動

「パルス型消費行動」の概念と枠組み（小林，2019a,2019b）を援用し，ライブコマースにおけるマーケティングの構造変化が商品に関する情報収集の動因の漠然性と購買意思決定の突発性を増幅させていると考える。即ち，人中心型構造により情報収集の動因や契機を買い物からエンタテインメントやコミュニケーション参加へ広げている。また，価値の伝達と提供の時間的・空間的融合により，購買意思決定の過程（認知・興味・欲求・記憶・行動）を瞬間的に起こす条件を備えている。機能上ではパルス型購買意欲を促す6つの直感センサーを同時に与えることでコンバージョン率を向上させている（表1）。

表―1 ライブコマースにおける「パルス型購買意欲」を促す「直感センサー」

6つの直感センサー（出典：小林伸一郎,2019b）	ライブコマースの機能と効用（出典：筆者が分析）
Safety（より安心安全なもの）	リアルタイムなコミュニケーションによる商品リアリティや信頼性の向上
Power save（買い物の労力を減らせること）	視聴から購買までUIのワンストップ化
Cost save（お得なもの）	D2CやC2Mによる低コスト・低価格化
Follow（売れている，第三者が推奨するもの）	視聴者同士の購買行動のリアルタイムな可視化
Adventure（知らなかった・興味をそそるもの）	「商品情報が人に届く」構造による商品との偶然な出会い
For me（より自分にぴったりだと思うもの）	配信者とのリアルタイムな交流による商品との相性の理解

IV. 日本におけるライブコマースの受容性と受容性向上への提言

日本のライブコマースは上記4つの特徴に不備があったため，機能不全であった。中国の経験を踏まえ，①エンタテインメント性やコミュニケーション機能の強化が消費者の視聴を促進する，②購買意思決定を促す6つの直感センサーが同時に刺激されることがコンバージョン率の向上に有効であるとの2つの仮説を立てる。Webアンケート調査を実施した結果，仮説の成立が実証できた。また，ライブコマースのユーザー接点を増やすために，情報収集の動因の漠然性を活かし，ECサイトとSNSの提携やECにおける配信画面の露出強化を提言する。そして，これまで欠如してきた直感センサーのうち，Cost saveの実現が購買意思決定を促す上で最も重要である。ライブコマースで「よいものを安く売れる」好循環の実現にはサプライチェーンの改善，即ち「D2C」ないし「C2M」モデルの導入が肝心である。加えて，「UIのワンストップ化（Power save）」や「購買行動のリアルタイムな可視化（Follow）」によって刺激を補完することもコンバージョン率を上げる方策となりえる。

謝辞

本稿の執筆にあたり，KDDI総合研究所の藤原正弘シニアアナリストからは懇切なご指導を賜りました。また，アンケート調査の実施にあたり，KDDI総合研究所の間瀬公太グループリーダー，牛山聡シニアアナリストからは貴重なアドバイスを賜りました。この場をお借りして心より感謝申し上げます。

主要引用文献

小林伸一郎（2019a）.「データから見えた『パルス型』消費行動―瞬間的な購買行動が増えている」ThinkwithGoogle, https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ja-jp/articles/search/shoppersurvey2019-2/

小林伸一郎（2019b）.「消費者が『ピンとくる』6つの直感センサー：買いたくなるを引き出すために」.ThinkwithGoogle, https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ja-jp/marketing-strategies/app-and-mobile/shoppersurvey2019-3/

オーラルセッション ― フルペーパー

同族経営のハビトゥスを実感する勤労者は，同族経営への就職を推奨する

― ブルデューの枠組みを参照した3000名への当事者研究を通じて ―

株式会社博報堂 BID局 ディレクター
森 泰規

要約

同族経営企業は，Chua et al.（1999）にいう「一組 / 複数の家族数世代にわたる安定様式に従い，同族メンバーによる支配的組織を追求し，構築していこうという統一された意図を持って，組織をマネジメントしていくビジネス」として，日本だけでなく世界中で活動しかつ研究の対象となっている。その様相は「個人レベルにとどまらず，集団全体を規定する規範システムとして機能するハビトゥス」（Bourdieu，1979=1990）が最もわかりやすく出現したものともいえよう。筆者は国外の同族経営研究においてあげられるハビトゥスが日本でも当てはまるかどうかを，3000名の当事者に対するアンケート調査をもとに検証し，これらハビトゥスが自社にもあると回答する当事者の方がより強く自組織のネットワーク形成とクリエイティブで自律的な行動を評価し，かつ同族経営企業で働くことを推奨する傾向にあることを確認した。

キーワード

同族経営，ハビトゥス，組織開発

I. 問題関心

1. 本稿の狙いと既存学説の整理

まず同族経営について組織開発の視点で検討する本稿の狙いを示す。

組織開発の分野で里程標となる業績を残したオランダの経営学者・ホフステードが自身の体験とIBM社員の価値観を題材として行った研究（Hofstede，1991＝1995）はまさに当時の先端研究を行っていた社会学者・ブルデュー（Bourdieu，1980=1988）を参照しており，「人の心を集合的にプログラミングする，という概念はブルデューのハビトゥス概念そのものだ」と述べていることは見過ごせない。「ハビトゥス」とは「ある個人が獲得し所有しているもろもろの特性・資質の総体」であり，ブルデューはこれが「個人レベルにとどまらず，集団全体を規定する規範システムとして機能する」ことを述べ（Bourdieu，1979=1990）これを参照することこそが企業の実態を正確にとらえることに資するとホフステードは判断したのである。つまり，ある企業にこの種のハビトゥスと企業行動との関係が明らかに見られるとしたら，その企業は業種や規模，本社の国籍などと同様に同族経営企業であるといえるのではないだろうか。

そもそも何を以て同族経営企業と呼ぶのか（あるいは論者によりファミリー・ビジネスという呼ばれ方もする）は考え始めると案外難しいものである。試みに筆者の渉猟した範囲で整理してみよう。そこでまず，それが何かという妥当な定義としてはChua et al.（1999）にいう「一組 / 複数の家族数世代にわたる安定様式に従い，同族メンバーによる支配的組織を追求し，構築していこうという統一された意図を持って，組織をマネジメントしていくビジネス」をとるものとしたい。

また先に述べたブルデュー的な「ハビトゥス」に該当するものをみていく。

たとえば財務的視点を据えると「財務的目標以外にも家族間のリレーションシップに関する目標を持っておりこの2つのバランスをとることが重要」（Charupongsopon & Puriwat，2017）と判断することや「企業の戦略的意思決定に家族メンバーの意向が影響する」（Davis & Tagiuri，1989），「家族メンバーに社内権力を維持しようという意図がある」（Litz，1995），「家族の関与と相互作用からの唯一性，不可分性，相乗効果を引き起こすような資源を持つ」

（Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003など）といった分析視点は的確なものといえよう。

あわせて同族経営企業は「イノベーションが漸進的でリスク回避的」（De Massis, Frattini, Pizzurno, & Cassia, 2015），「家族に関する非経済的な目標が存在するので，より複雑で異質な企業行動をとる」（Chrisman & Patel, 2012），とくに「企業の競争優位性を高める暗黙知の共有がされやすく，伝承されやすく，維持しやすい」（Cabrera-Suarez, De Saa-Perez, & Garcia-Almeida, 2001）といった姿として研究されてきた。

「同族企業がオーナーシップの情緒的価値を追求することにより意欲的」（Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Zellweger & Astrachan 2008），「家族の社会情緒的価値の創造と保存を追求」（Gómez-Mejía et al., 2007; Kotlar & De Massis, 2013），「家族に関する非経済的な目標が存在するので，より複雑で異質な企業行動をとる」（Chrisman & Patel, 2012）といった見解であったり，あるいは「非家族メンバーによる企業経営への介入によって家族メンバーの利益が奪われてしまうのではないか，企業内での影響力が低下してしまうのではないかという不安や兄弟同士のライバル意識の表面化が起こる」（Kenyon-Rouvinez & Ward, 2005）などと指摘したりするのはさらに踏み込んだ検討であろう。

2. 検証の射程

以上の先行研究渉猟においてあえて国外研究者の論文を参照したのは，同族経営という経営形態がひとり日本に限らず世界中に存在し，また世界中で研究の対象となっていることを示すためである。よいと思えるものも，それゆえの課題（旧弊）と判断する方がよいものも上記には含まれていた。いずれにせよこの種の国外における研究の蓄積を参照した際，日本国内の企業においても上記の特徴が発現するのかどうかは明確になった方がよい。

そこで本稿では，日本国内で活動する同族経営の事業体に勤務する勤労者3000名に対しインターネット経由でアンケートを行い，ここまでに参照してきた国外研究におけるハビトゥスが自社にもあるのか，そして同族経営企業というものをどのように評価しているのかを調査した。調査は外部調査会社に委託し2020年6月1－30日の間に実施した。

調査の際，同族経営企業については定義が必要となるのでわかりやすい説明を検討し「創業者とその親族が関与している企業」として「夫婦でレストランをやっている，近所の夫婦でやっているパン屋にパートで勤めている，社長は親族ではないが，役員に親族が残っている，経営陣に親族はいないが，筆頭株主が親族であるものはいずれも含まれます」というように例示した。回答者の職種・業種・人員規模は以下の通りであった。

II. 解析結果と考察

1. 得られた解析結果　説明変数の整理

既存学説で定説とされるハビトゥスが勤務先企業にあると認識しているか当事者にきいた結果は次のとおりである。「あてはまる」・「ややあてはまる」の合計として，肯定する見解は以下のとおりであった。先述した研究体系を参照しつつ文言は一般の勤労者にもわかりやすくなるよう編集した。

- 目の前の利益ではなく長期的な視点で物事を考える性格がある 47.5%
- 新しいことには少しずつ取り組もうとし，むしろ大きな失敗を避ける雰囲気がある 53.7%
- 創業家の銅像があるなど，経営している家族の情緒的価値が保存されている　22.5%
- 利益を上げることよりもオーナー家族内で大事な目標があり，傍目に見ると複雑で異質な行動をとりやすい 30.4%
- 創業家一族には家族以外のメンバーが経営に介入することで，家族メンバーの利益が奪われてしまうのではないか，企業内での影響力が低下してしまうのではないかという不安が垣間見える　30.8%
- 企業の競争優位性を高める暗黙知の共有・伝承・維持がしやすい　31.6%

こうしてみると一つの設問を除くと半数を超えておらず，回答者において支配的な見解とは呼べない。

表―1 回答者の属性分布（職種・業種・人員規模）

		回答数	%
全体		3000	100
1	会社経営・役員	247	8.2
2	管理職	262	8.7
3	正社員	1282	42.7
4	非正規社員	162	5.4
5	アルバイト・パート	573	19.1
6	自営業	361	12
7	公務員	0	0
8	自由業（弁護士・医師など）	61	2
9	商工・サービス業の自営業・家族従事者	52	1.7

		回答数	%
全体		3000	100
1	9人以下	1070	35.7
2	10 ～ 19人	301	10
3	20 ～ 29人	154	5.1
4	30 ～ 39人	111	3.7
5	40 ～ 49人	137	4.6
6	50 ～ 99人	290	9.7
7	100 ～ 299人	374	12.5
8	300 ～ 499人	142	4.7
9	500 ～ 999人	152	5.1
10	1,000 ～ 2,999人	107	3.6
11	3,000 ～ 4,999人	33	1.1
12	5,000 ～ 9,999人	59	2
13	10,000人以上	70	2.3

		回答数	%
全体		3000	100
1	土木・建設・不動産・住宅・建物サービス	437	14.6
2	飲料・食品・食品加工	117	3.9
3	化粧品・トイレタリー製品・ヘアケア製品	18	0.6
4	繊維・衣料	44	1.5
5	紙・パルプ・木材	11	0.4
6	日用雑貨・文具・事務用品	7	0.2
7	医療品・健康食品・薬品・化学・石油化学	60	2
8	鉄鋼・非鉄金属・金属・硝子・窯業・土石	50	1.7
9	電器・機械・輸送用機器	70	2.3
10	半導体・精密機器・コンピューター・通信機器	21	0.7
11	家電製品	17	0.6
12	自動車	87	2.9
13	その他製造業	207	6.9
14	出版・印刷	44	1.5
15	新聞・放送・マスコミ・広告	16	0.5
16	市場調査	0	0
17	商社・卸売	145	4.8
18	百貨店・スーパー・コンビニエンスストア	75	2.5
19	その他流通・小売業	198	6.6
20	運輸・倉庫・物流	119	4
21	電気・ガス・熱供給・水道	22	0.7
22	通信	13	0.4
23	ソフトウェア・情報処理	82	2.7
24	その他情報サービス業	15	0.5
25	銀行・信託・信金・信組	4	0.1
26	信販・消費者金融	5	0.2
27	証券・商品先物取引	2	0.1
28	生命保険・損害保険	18	0.6
29	その他金融業	1	0
30	外食・飲食サービス業	125	4.2
31	医療・福祉	288	9.6
32	理容・美容関連	35	1.2
33	その他サービス業	383	12.8
34	教育	69	2.3
35	行政サービス	11	0.4
36	農林・水産業	40	1.3
37	この中にはない	144	4.8

続いて，より巨視的な傾向を把握するため，回答結果の主成分解析を行う。1：あてはまる，2：ややあてはまる，3：あまりあてはまらない，4：あてはまらない，として回答された名義変数を数値とみて解析した結果は次の通り。

まず6つの設問の回答傾向に対し，主成分は2つの主要なものへ縮約された。成分行列にみられるとおり，全体の分散に対し42.5%の説明力を持っている成分1は，6つ共に正の方向で係数を示し，すべてに対し肯定的（または否定的）見解を表す合成値となるので以降はこの成分を「定説肯定」と呼ぶ。

一方成分2においては説明力18.8%を有し，「創業家の情緒的価値」「傍目に見ると複雑」「家族メンバーの利益逸失を懸念」といった性格が負の値を取るも残る3つは正の値となり，向きの異なる回答傾向が共存している。よって以降はこの成分2を「定説肯定，ただし一部項目は否定」と呼ぶ。そしてこれらの結果回答者ごとに割り当てられている主成分スコアを活用する。

ここで得られた主成分スコアは平均が0，標準偏差が1となるよう割り当てているものであり，解析時に用いた数値も1がもっとも肯定的で，4がもっとも否定的であるカテゴリ変数をもとに計算したものであるため，負の値であるほど肯定的な結果を示す。なお検定の結果（Kolmogorov-Smirnovの正規性の検定）は$p < .001$となり，これら二つの主成分スコアは，正規分布していない。

これらの前提により，職種，業種，就業人員の規模に対しノンパラメトリック検定としてクラスカル・ウォリス検定を実施したところ，いずれも1%水準で帰無仮説が棄却され，これら主成分スコアは業種・職種・人員規模により影響を受けることを確認した。一方，連続変数である実年齢に対して相関分析を行った結果はピアソンの相関係数で0.022（$p > .010$, N.S.）となり，相関が示されず年齢とは無関係であると判断できた。

以上の確認を経て，ハビトゥス定説を基にした二つの主成分スコアを以降説明変数として用いていく。

表―2 同族経営ハビトゥス定説に対する所属員の評価：主成分解析

設問はいずれも自組織に対する評価：		
成分行列		
	成分 1	成分 2
目の前の利益ではなく長期的な視点で物事を考える性格がある	0.603	0.597
新しいことには少しずつ取り組もうとし，むしろ大きな失敗を避ける雰囲気がある	0.616	0.176
創業家の銅像があるなど，経営している家族の情緒的価値が保存されている。	0.68	−0.194
利益を上げることよりもオーナー家族内で大事な目標があり，傍目に見ると複雑で異質な行動をとりやすい	0.714	−0.405
創業家一族には家族以外のメンバーが経営に介入することで，家族メンバーの利益が奪われてしまうのではないか，企業内での影響力が低下してしまうのではないかという不安が垣間見える。	0.615	−0.578
企業の競争優位性を高める暗黙知の共有・伝承・維持がしやすい	0.678	0.454

説明された分散の合計				
成分	初期の固有値		抽出後の負荷量平方和	
	合計	分散の %	合計	分散の %
1	2.554	42.566	2.554	42.566
2	1.129	18.808	1.129	18.808
3	0.75	12.503		
4	0.599	9.984		
5	0.489	8.153		
6	0.479	7.986		

2. 目的変数の設定と検討

目的変数の設定は，二方向に区分する。すなわち第一の方向は，組織運営の実態を把握するため所属員の勤務態度に着眼し，社内外へのネットワーク形成の質（Coleman, 1988）（「ソーシャルキャピタル」として表現されることが多いので以降SC尺度と呼ぶ）と，クリエイティブで自律的な行動（こちらはCC尺度と呼ぶ）をみていく。これらはいずれも複数設問があるため主成分解析を通じて合成値を作成し検討する。以下表に見る通りいずれの尺度も，一方向に縮約され回答傾向の向きも成分行列を見る通り同一方向となっている。

第二の方向として，組織開発や企業ブランディングの成否として用いられることも多い「就職推奨意向」すなわち「親しい友人や家族に同族経営の企業へ就職することを勧めたいと思うか」を設定する。特に今回の調査対象者は自身が同族経営の企業に勤めているゆえ，同様の境遇をほかの誰かに推奨するかどうかをたずねているので有益な検討になるだろう。

さて実際に解析してみると，ハビトゥス定説主成分スコア二種とCC尺度・SC尺度との間には中程度からやや強い相関が認められる。

ついで，ハビトゥス定説と就職推奨意向との相関を読み解くためにクラスカル・ウォリス検定を行う。図示の通り，群間比較では就職推奨意向の高い群ほど，いずれの主成分スコアも有意に低い値が分布する。このことはハビトゥス定説支持と就職推奨意向との間の相関関係を示す（なお検定結果はいずれも $p < .001$）。

表―3 CC尺度・SC尺度の主成分分析

設問はいずれも自組織に対する評価：		
成分行列		
美しい自然や芸術作品に触れることの価値を理解し・実践している	CC尺度	0.741
従業員は指示がなくても自律的に行動している		0.772
意思決定権限が現場に委譲されている		0.796
あなたは職場内のメンバーがどんな仕事をしているのかよく知っている	SC尺度	0.758
自分のアイデアやリソース，ナレッジを職場内に進んで共有している		0.78
職場内のメンバーが困っていたら，積極的にサポートしている		0.801
部署内だけでなく，異なる部署，外部企業の人とも自由な話がしやすい		0.746

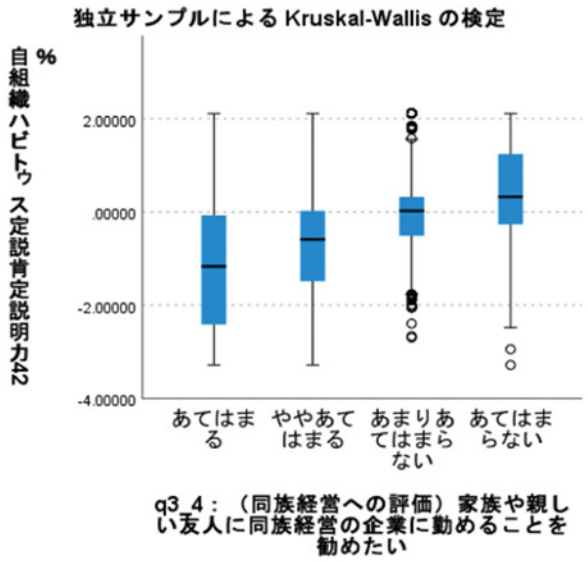
説明された分散の合計				
成分	初期の固有値		抽出後の負荷量平方和	
	合計	分散の %	合計	分散の %
1	1.778	59.259	1.778	59.259
2	0.659	21.974		
3	0.563	18.767		
1	2.381	59.535	2.381	59.535
2	0.653	16.326		
3	0.507	12.675		
4	0.459	11.464		

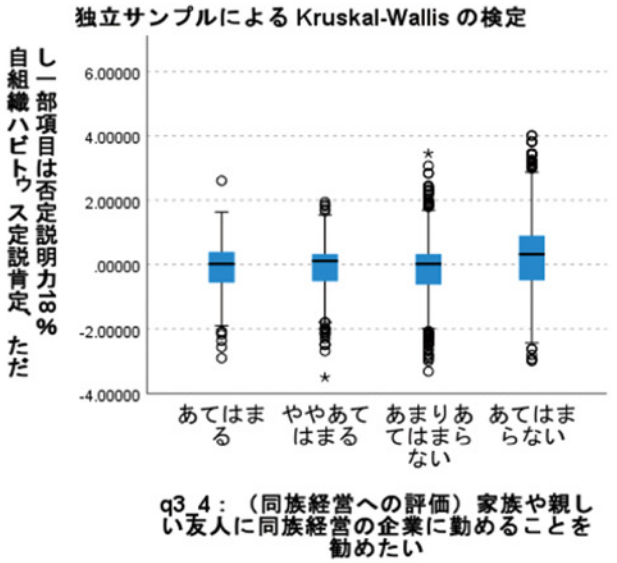
表―4 ハビトゥス定説とCC尺度・SC尺度との相関

Pearson の相関係数	SC尺度＿説明力59.5%	CC尺度＿説明力59.2%
自組織ハビトゥス定説肯定　説明力42%	.597**	.563**
自組織ハビトゥス定説肯定，ただし一部項目は否定　説明力18%	.345**	.357**

** 相関係数は 1% 水準で有意（両側）

図表―5 就職推奨意向に対するハビトゥス定説支持の相関





3. 結果に対する考察

同族経営のハビトゥス定説に対する評価は先述の結果を見る限り，回答者全体に支配的とは言えない。また回答傾向は大まかに二方向あり，あまり肯定的ではないものも含めて自社にあるという回答傾向と（主成分1），肯定的ではないものについては自社にはないと留保を加えたうえでそのほかの定説はあてはまる（主成分2）という回答傾向となった。これらの傾向は二つとも回答者の属する企業の業種・職種・人員規模に影響を受けている一方年齢は無関係であるという前提で，ハビトゥス定説を肯定する対象者ほど，企業内外でのネットワーク形成を実感し，クリエイティブな行動が一般的である企業に在籍している可能性が高く，また同族経営企業への就職推奨意向が強いことが示された。

III. 総括

同族経営というものについては風説の類も含めて諸説・評価がある。そこでひとつの参照点として本稿ではアンケート調査を通じて当事者の意向がどういうものかを検討した。その結果は，同族経営のハビトゥスを肯定する当事者ほど，同族経営企業への就職推奨意向が強いことや，内外ネットワークを形成しクリエイティブな行動が認識できるなど活性度の高い組織に所属していることを示唆した。

ただし同族経営については，一応の定説と思われる研究を筆者なりに渉猟し参照はしたものの，実際には日本国内での先行研究が多く，網羅的な検討ができていない。筆者の報告も多くある体系の一つに過ぎないので批評を得ながら前進するものとしたい。

なお本稿の執筆は長らく筆者が同族経営企業の組織開発・ブランドマネジメントに従事していることからその経験を基底として着想した。研究自体を一人称で述べることは様々な支障を生むであろうからここで付記するにとどめる。

引用文献

Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review, 21*(2), 139-149.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction critique sociale du jugement*. Paris: Editions de minuit.（石井洋二郎（訳）（1990）.『ディスタンクシオン――社会判断力批判2』藤原書店）

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Editions de minuit.（今村仁司･港道隆（訳）(1988).『実践感覚』有斐閣）

Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics, 122*(4), 1351-1408.

Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review, 14*(1), 37-46.

Carmon, A. F., Miller, A. N., Raile, A. N., & Roers, M. M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy, 1*(4), 210-223.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal, 55*(4), 976-997.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: theory and practice, 23*(4), 19-19.

Charupongsopon, Wittaya & Puriwat, W.(2017). The Influence of Entrepreneurial Orientation and Family Business' s Resources and Capabilities on Marketing Performances. *European Research Studies*. April 2017, Vol. 20 Issue 2A, p150, 14 p.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology, 94*, S95-S120.

De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L.(2015). *Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis*. https://doi.org/10.1111/jsbm.12068.

DiMaggio, P. (1982). Cultural capital and school success: The impact of status culture participation on the grades of US high school students. *American sociological review*, 189-201.

DiMaggio, P., & Mohr, J. (1985). Cultural capital, educational attainment, and marital selection. *American journal of sociology, 90*(6), 1231-1261.

De Graaf, P. M. (1986). The impact of financial and cultural resources on educational attainment in the Netherlands. *Sociology of education*, 237-246.

De Graaf, P. M. (1988). Parents' financial and cultural resources, grades, and transition to secondary school in the Federal Republic of Germany. *European sociological review, 4*(3), 209-221.

Ganzeboom, H. (1982). Explaining differential participation in high-cultural activities: a confrontation of information-processing and status-seeking theories. *Theoretical models and empirical analyses*, 186-205.

Geert, Hofstede., & Jan, H. G. (1991). Cultures and organizations: *Software of the mind*. USA: McGrawHill.（岩井紀子・岩井八郎（訳）(1995).『多文化世界』(第二版) 有斐閣）

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly, 52*(1), 106-137.

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing, 18*(4), 451-465.

Katsillis, J., & Rubinson, R. (1990). Cultural capital, student achievement, and educational reproduction: The case of Greece. *American sociological review*, 270-279.

Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice, 37*(6), 1263-1288.

Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review, 8*(2), 71-81.

Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2002). Investor protection and corporate valuation. *The journal of finance, 57*(3), 1147-1170.

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review, 21*(4), 347-363.

オーラルセッション ― フルペーパー

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 ―

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

北欧学派のService Logic（以下Sロジック）の価値共創では，価値の創造者である顧客の価値創造領域にのみ焦点があてられおり，Service Provider（Grönroos & Voima, 2013）（以下SP）については顧客の価値創造の促進者と規定し，価値創造には触れていない。本稿では，拡張的視点から価値共創における顧客とSPとの価値創造の相互作用のマイクロ・メカニズムを明示し，「共感（Empathy）」（Davis,1983; Decety,2006; 野中・勝見，2020）の作用を抽出することによって，相互互恵的な文脈貢献を持つ価値共創の存在を明らかにする。価値共創は，顧客接点における顧客とSPとの相互的な「共感」を起点とし，互恵的な文脈価値が成立することで相互信頼が生じる。それが連続的な価値共創を促進し，顧客との戦略的で長期的な関係性構築が実現する。

キーワード

サービス・マーケティング・マネジメント，北欧学派，共感

I. はじめに：北欧学派のサービス研究の発展と価値共創のロジック

世界経済の主流がサービス（無形財）の時代となり，顧客の消費プロセスにおける文脈価値や使用価値への関心が深まり，価値共創マーケティングへの注目が高まっている。サービス・マーケティングに関する研究は，北米型研究と北欧学派の２大潮流に分かれる（村松，2018）。北欧学派は1970年代の研究当初からプロセスを中核としたSロジックを提唱してきた。北米型研究におけるサービス・マーケティングは北欧学派の影響を受けService Dominant Logic（Vargo & Lusch,2004a）を発表し，それまで支配的であったGoods Dominant Logicから商品の交換後の顧客の使用価値や文脈価値に着目することの重要性を指摘した。これに対して北欧学派はサービスをプロセスとして捉え，サービス特性（Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985）[1)]である生産と消費の同時性を重視し，顧客とSPとの直接的交流を中核とする文脈価値の共創を志向した。これまでの製品（有形財）が依存した，優位な価値交換を目指す伝統的マーケティングから，サービス特性を生かした顧客と企業の価値共創マーケティングへの転換を急務とした。この北欧学派のSロジックにおける価値共創は，Service marketing and management（Grönroos, 2007a）を経て，顧客とSP（企業）との文脈価値を基盤とした社会的価値を加味した長期的な関係性の確立を重視する。顧客との長期的な関係性は，SDGsやESG投資，またLGBTQなど多様性の問題等，現代のあらゆる産業界が直面する社会的課題を乗り越えるための命題でもある。製品が依拠する自然科学的で合理的な経済システムだけでは解決できない，社会性システムである価値の個別性や文化などの無形財の価値領域が，企業の経営戦略において重要な要素となってきている。従って関係性マーケティングの概念を主軸におく北欧学派のSロジックを社会におけるLGBTQなどの個別的で複合的な問題解決にも適用することは容易である。北欧学派が提示するサービス・マネジメントは，これまでのサービス経済に社会システムの視点を融合させたものであり個別の文脈価値を重視する。一方でSロジックの課題は，価値共創において，価値創造者としての顧客の存在にのみ焦点が定められているために，SPは顧客

の価値促進者にすぎない立場となっており，価値共創が生み出す互恵的なプロセスが見えにくくなっている。本稿の目的は，価値共創とは顧客だけの独立した価値創造領域におけるものではなく，SPにとっての価値創造領域でもあり，そして価値共創プロセスは顧客とSPにとって相互互恵的な価値実現領域にあることを明示することである。そこでSPの視点から価値共創のプロセスを拡張的に捉えると，新たな価値共創の構造と貢献が見えてくる。次章以降では，北欧学派が示す3つの価値創造領域を省察し，疑問点を挙げたうえで，拡張的視点に立脚した価値共創プロセスのマイクロ・メカニズムを明らかにすることにより持論の展開を進める。最後に実践事例を提示し，その新たな視点がもたらす実践的貢献について論を進め本稿の主張と実践との整合性を確認するものである。

II. 北欧学派の価値創造領域と課題

1. 北欧学派の価値創造領域

北欧学派の価値創造領域についての理解は以下のようなものである。Grönroos and Voima（2013）は，Sロジックの価値創造プロセスにおけるプロバイダ領域，ジョイント領域，そして顧客領域という3つの価値領域を示し，顧客は価値創造者と位置付けられ企業（SP）は顧客の価値促進者と規定している。企業及び従業員の価値創造領域であるプロバイダ領域では，Internal marketingなどを駆使して人的資源（従業員）をはじめとする企業のサービス・ケイパビリティを統合的に向上させ，顧客に対する「プロミス（価値提案）」（Grönroos,2006c）の実現を目指す。すなわち「顧客の価値創造資源を生産し，これによって顧客の価値創造を促進する」（村松，2018）企業は，プロバイダ領域をコントロールし，顧客の価値創造の促進者として活動する。顧客とSPとが相互作用するジョイント領域についてGrönroos and Voima（2013）及びGrönroos and Ravald（2011）は，SPは顧客との直接的な相互作用の接点を作ることでジョイント領域を広げることができると述べている。ジョイント領域は顧客とSPがお互いのプロセスに影響を与えあう領域であり，顧客の価値創造領域の一部であるから，SPは相互作用を通じて，顧客がいかにして資源，プロセス，産出物を結合するかを理解することで，価値促進者から価値共創者にシフトする。この場合，企業と顧客は共に価値の共創者であるという。顧客領域についてSロジックでは「顧客領域において顧客は単独で価値を創造する価値の創造者で，このプロセスは企業にとって閉鎖的であり，顧客が企業から獲得した資源と相互作用，いわゆる間接的な相互作用を行う。それゆえ，企業は受動的役割しか果たさない」（Grönroos and Voima, 2013）とされる。また顧客の期待にも触れ，「顧客の期待は明確なものだけでなく不明確で曖昧なものもあり，これらの期待は企業の活動によって充足されるべきである」（Grönsoos,2006b）としている。しかし，顧客との価値共創における顧客の曖昧な期待に対して，企業（SP）がとるべき促進活動の詳細とSPが価値促進者から価値共創者に転換するメカニズムは詳述されていない。

2. 北欧学派の価値創造領域の構造に対する2つの疑問

北欧学派のSロジックに依拠する価値共創の構造は，閉鎖的な顧客領域における顧客の個別的な価値創造を起点としている。しかし，顧客が単独で価値を創造する存在であり，SPにとって顧客領域は閉鎖的であるという主張には疑問が残る。価値共創においてSPは価値促進者として，顧客に対してどの様な提示を行うのか。単に，既成の「プロミス」が価値共創を実現するとは認識し難い。更には既述のとおり，Grönroos（2006b）は顧客の期待が不明確で曖昧であるという。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。つまり，価値促進者としてのSPは，顧客の価値創造領域への干渉は避けなければならない一方で，顧客の文化的背景などの，顧客の価値観の起点を探求し，顧客との対峙において，95%の意識外価値観を表出させるために「Knowledge & Skill」（Vargo & Lusch,2004a）などの資源を駆使することが求められる。顕

在的な顧客ニーズ（意識内価値観）に対応するだけでは，潜在的ニーズ（意識外価値観）に到達できず，これでは，顧客の期待値は低位なものに留まり，結果的に顧客は皮相的な価値共創を経験するのみで，長期的な関係性は望めなくなるのではないか。そのため北欧学派が目指す，顧客とSPとの長期的関係性の構築はより難しくなる。もう1つの疑問は，村松（2021）が指摘するようにSロジックの中核コンセプトである「プロミス」の実現プロセスが価値交換型の伝統的マーケティングの影響を受けている点である。このことがSロジックの価値共創プロセスにどのような変化をもたらすのか。これら2つの疑問について，拡張的な価値共創の視点を明示することで，新たな解釈を提示したい。

III. 拡張的な価値共創の構造

1. 価値共創における顧客とSPの互恵的関係性

本稿では価値共創の構造を拡張的に捉え，SPにとっての価値実現を解き明かすために，顧客とSPは共に価値創造者であり，かつ価値促進者であるという仮説に立つ。言い換えれば，SPが顧客との相互的なプロセスを通じて顧客の価値創造を促進することは，同時にSP自身の職務的人生価値（以下QWL：Quality of Working Life）[2]を充足させる。顧客とSPの価値の実現が同時（Simultaneously），かつ相互（Reciprocal）に生じている。本来，高度なサービスとは，普遍的で再現性のあるマニュアルでは実現できない。顧客の「意味の場」（ガブリエル，2020）[3]がもたらす臨床性は個別的で普遍性がないからだ。サービス特性である生産と消費の同時性が示すように，顧客の「意味の場」には，SPのその場の即興的力量を以てのみ，実践力でのみ対処できる。従って，サービス実践の「場」，顧客接点を通じて顧客の価値創造に対応することでSPが学ぶことは多い。顧客と対峙した時，SPは顧客の個別的で独特な価値観や嗜好に呼応することで，新たな閃きや学びを得る。SPは顧客の価値促進者として，静態的なKnowledge & Skillを動態化（実践化）するために，与えられた臨場を駆使して顧客の価値実現を目指す。顧客は個別的な嗜好性やリテラシーを表出させ，SPのKnowledge & Skillによる文脈価値の実体化を期待する。つまり，臨場感が生み出す顧客への対応力の積層が経験価値となり，SPのQWLを充実させる。顧客の価値観（以下QOL：Quality of Life）を起点とする価値創造はSPによって価値促進されるが，同時にSPの価値観（QWL）を起点とする価値創造も顧客によって価値促進される。「企業は顧客によって育てられる」ということである。ここでは両者は共に価値創造者であり，また価値促進者でもある。

2. 顧客領域へのアプローチ

北欧学派のSロジックでは顧客は個別的な価値創造者であり，価値創造領域は独立しており，不可侵でなくてはならない。しかし人間の思考や行動の少なくとも95%は認識外で，5%だけが高位認識で起こるため，実は顧客は自分が何を実現したいかを知らない（Zaltman, 2003）。この論理ならば，顧客の価値創造は自己認識の5%のみを対象としていることになる。意識外価値観が95%に及ぶならば，SPは価値促進者として顧客領域の独立性を守りながらも，顧客の意識外価値観に刺激を与え，表出させる努力を行う必要がある。詳しく述べると，SPは顧客の価値観の起点を探るため，顧客の価値観に影響を与える個々の文化的属性の背景（国籍，年齢，学歴，性別：LGBTQ，宗教等）を研究し，顧客との対峙において，それに即興的に対応することで，顧客の意識外価値観を引き出す準備をしなければならないことになる。しかし，恣意的な誘導は顧客の価値創造の干渉にあたるため，価値促進者は戒めなくてはならない。例えば，リゾートホテルにおいて，従業員との蜜な接点をあまり望まない様子の顧客に対して，コンシェルジュがタイミングを見計らい，ワイン教室やダンス教室などの館内イベントを案内すると，はじめのうちは面倒くさそうに参加するが，そのうちに，他の滞在客と親しくなったのか，あるいは何か他のきっかけで楽しむようになり，その顧客の新たな趣味が広がることがよくある。こうした現象は，SPが顧客の意識外価値観にアプローチしたことによって顧客の潜在的価値観が開

花した状態を表す。これが，顧客の期待値を超えるサービスの構造である。価値共創についての拡張的視点は，顧客の価値創造の起点を探求し，意識外価値観を刺激することが，サービスへの事前期待を超えることにつながることを示すケースである。

3.「プロミス」概念の限界

SPにとって価値共創を通じた顧客による個別的な「意味の場」による価値共創は，双方の価値観の臨在的な対峙である。そこで顧客は価値創造を促進し実現するSPの存在を求め，プロフェッショナルなKnowledge &Skillを期待する。対峙において，顧客はSPの力量を瞬時に測定するため，SPは強固な内発的動機付けによるKnowledge & Skillを求められる。Grönroos（2015）はInternal marketing機能について，労働集約的なサービスビジネスにおいてInteractive marketingを上手く実行するための前提条件となると述べ，企業は従業員に対して教育システムの提供や啓蒙をおこない，顧客との相互作用を通じて「プロミス」の実現を目指すものとしている。しかし，SPの高度な内発的動機付けを促進する企業のアプローチについては明示されていない。北欧学派の「プロミス」（顧客に対する企業の約束）について問題となるのは，村松（2021）が指摘するように，「プロミス」が企業によって事前に準備されているために，価値共創における偶発的な価値を想定しておらず，市場で完結する概念となっており，価値創造領域が既成的で自己拘束的なものとなっている点にある。「プロミスの概念を取り込んだため，共創される価値の交換価値を念頭においた事前性を承認することになった」（村松，2021）。このことは，Sロジックが標榜する顧客と直接のプロセスを踏まえた文脈価値志向とは矛盾する。顧客とSPとの互恵的で連続的な価値共創によって長期的な関係性を発展させるためには，Internal marketingにおける「プロミス」の遂行だけではなく，SPの内発的動機付けを促進する取り組みが重要である。

IV. 顧客とSPの相互作用におけるマイクロ・メカニズム

価値共創における顧客とSPとの相互作用のプロセスについてのマイクロ・メカニズムを解明する目的は2つある。それは，Sロジックの価値共創の機能の起点である共感（Empathy）（Davis,1983; Decety,2006; 野中・勝見，2020）[4]の解明と，共創された文脈価値の実践への貢献を明示することである。

1. 顧客とSPとの「対峙」と「共感」

III-3において，事前性の高い「プロミス」の遂行だけでは価値共創は困難であるとした。それは，顧客とSPとの価値共創のメカニズムの要が顧客のSPに対する「共感（Empathy）」にあると考えられるためである。価値共創の始点である顧客接点において，顧客とSPの「本質的な対峙（Confrontation）」がある。そこでは瞬時に，顧客の価値創造の起点である価値観（QOL）とSPのQWL（職務的人生価値）との摺合せが始まる。この現象について脳科学の科学的知見が得られている。すなわち人は対峙した瞬間に「他者の動作，感情，知覚について，自分が同じ状態を経験するのに用いる領域を使って理解する共感脳」が始動する（Keysers & Gazzola, 2014）。顧客はSPの職務経験価値の総体であるKnowledge & Skillについて，顧客の価値創造を促進できるだけの質があるか否かを無意識に見極めようとする。脳科学によれば，共感脳が作用すれば，そこに他者の感情や行為の意味を共有する精神機能が始動する。つまり，顧客は無意識のうちに自分の体験に照らし合わせて相手（SP）の心を瞬時に推測する。価値共創は対峙から共感が生じなければ始まらないことになる。

2. Service Provider（SP）の価値観について

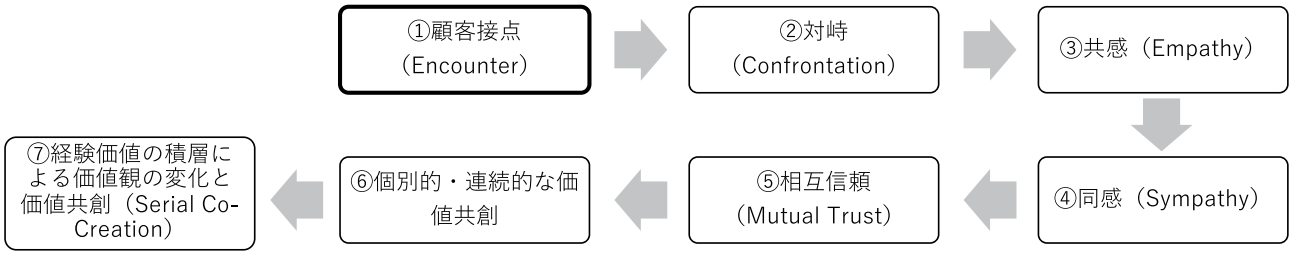
SPにとっての価値創造とは自己実現の動態的な指標である「職務的人生価値」（QWL）の漸進的実現でもある。そしてQWLを支えるKnowledge & Skillは実践的基盤であり，また顧客との共感は，SPのプロフェッショナルとして

の内発的動機付けによって裏付けられる。多様で数々の顧客の価値創造を促進することによって，SPのKnowledge & Skillは実践的な対応力を増し，共感力は上昇する。De Wall（2009）によると「共感が利他の関係を生じさせる」という。そのことは価値観の互恵性により価値共有が実現することと合致する。価値共創は，顧客接点における顧客とSPとの相互的な「共感」を起点とし，互恵的な文脈価値が成立して相互信頼が生じる。それが連続的な価値共創を促進し，相互の利他の概念が顧客との戦略的で長期的な関係性構築を実現する。野中・勝見（2020）は知識創造のプロセスは，先ず共感（Empathy）があり，その上で同感（Sympathy）し，それが対話に発展し，新しい概念を創り実践していく。最初の共感ありきとして共感の先行性を強調している。ここで，SPの価値創造の動機が，職務を通じた自己実現（QWL）となっている点について述べたい。SP個人にも，一般の人間として，顧客と同様にQOLがある。これはQWLとは違う。SPの個人価値としてのQOLは個人の志向性にとどまるが，職務価値としてのQWLは，職務を中核とした人生観の達成に繋がる職務的な自己実現であり，家族など運命共同体としての価値観の集合体でもある。すなわち，SPのQWLは個人としてのQOLが昇華（sublimation）した姿であるといえる。故に，QWLは内発的動機付けによるKnowledge & Skill獲得の起点となり，顧客との対峙において顧客の共感を組成する。従って，顧客個人（QOL）対SP個人（QOL）の相互主観性（Intersubjectivity）による対立構図は発生せず，共感から利他を生成する。更にマイクロ・メカニズムのプロセスを進めると，顧客とSPは価値共創を通じた価値実現を達成することで，相互信頼の基盤を形成する。このことは，顧客とSPとのShared circuits（以下，共感領域）（Keysers, 2012）[5]が形成される構造と符号する。共感領域に参加するためには，企業が付与した「プロミス」での対応ではなく，自らのQWLに基づく強い動機付けによるKnowledge & Skillの獲得が重要である。SPが共感領域に入ることで，顧客は次の次元の価値実現を求めてSPとの連続的な価値共創関係を志向し，顧客とSP双方の共創を通じた経験価値の積層が顧客の価値共創を新たな次元へと導いていく。顧客のQOLの実現を通じた連続的な価値共創（Serial Co-Creation）が成立する（図1）。ここに価値共創による文脈価値の実現がもたらす長期的な関係性を基盤とするサステイナブルな顧客戦略への貢献が認められる。

V. 実践事例の分析：「対峙」と「共感」の重要性

1984年，ホテルニューオータニ東京は当時の仏ミシュラン3つ星レストラン「ラ・トゥール・ダルジャン」（以下同店）を誘致し，1980年代後半のグルメブームを主導した。同店は，重要客接待，結婚記念日などの個人催事等，各々の顧客にとって特別な場面で利用されていた。このような店では顧客は食事だけを目的としているのではなく，国内最高の豪華さを誇るダイニング空間という総合的な文化が集結する場所を利用することで，文化志向の顧客にとってのアンビアンスが満たされることを期待している。ソムリエが扱うワイ

図―1 価値共創のマイクロ・メカニズム



出典：①～④は野中・勝見（2020）をもとに筆者作成，⑤～⑦は筆者加筆

ンは，ダイニングの文化的空間と繊細な料理を引き立て，同店の接客の技術力を発揮させる最も強力な道具だての一つである。しかしそれは，顧客とソムリエの複雑なメンタルが交差する魔の岐点でもある。ワインをチョイスする瞬間はソムリエの知見をドラマチックに披露する場でもあり，顧客自身のリテラシーを表現するものである。重要なことは，顧客にとっての価値観であるアンビアンスを如何に上手く構築するかである。ソムリエの役割は，こうした様々な要素を踏まえて，顧客が創り上げる文化的空間（価値創造）に華を添えることである（価値促進）。同店のシェフソムリエ（以下ソムリエ）は，コンクールでの優勝歴があり，高い専門技術力を有していた。そのためにファンも多く，主に重要客の接遇を担当していた。しかし，ある日の夕食時に担当した顧客（以下顧客A）に問題が起こった。顧客Aは大企業の創業者で，若い女性が同席していた。顧客Aはフランス料理やワインに造詣が深かったため，ソムリエは持てる知識を総動員して顧客Aに最高のワインを勧めた。しかしそれが裏目となり，顧客Aの気分を損なってしまった。顧客Aはその日を境に来店しなくなった。顧客Aは同席した女性の前で恥をかかされたとの苦情を述べた。顧客Aは自分を上回る圧倒的な知識をソムリエがひけらかしたと感じた。つまりソムリエは，顧客Aが望む文化的空間に華を添えることができなかったのだ。Sロジックに基づいた価値共創のロジックをあてはめると，顧客Aは価値創造者であり，ソムリエは価値促進者として，卓越したKnowledge & Skillによって顧客の価値創造を実現することが建前である。しかし，今回のような価値観の錯誤が生じた理由は，ソムリエが「意味の場」を取り違えて顧客Aの価値創造の起点である価値観を読み解くことができなかったことにある。顧客Aが一人で，あるいは仲間とワインを楽しむために訪問した時とは文脈（Context）が違う。同伴者が女性であるときは，その個別の「意味の場」において何を優先すべきかを察知すべきであった。価値共創のプロセスを通さず，顧客の期待（QOLに基づく価値観）を推定したことに原因がある。そのためソムリエは共創の相手として認められなかった。顧客接点におけるコミュニケーションプロセスを有効に生かせなかった好例である。顧客Aはソムリエ（SP）が文脈価値を理解できないとみなし，今後の交流（価値共創）を拒否することになったのである。もし，このソムリエが顧客Aの期待の起点である価値観を読み解き，価値共創における自身の役割を理解していれば，顧客Aとの適切な対峙が生じ，顧客Aの共感を得ることができただろう。それは相互信頼につながり，顧客AとソムリエとのSP長期的で安定的な関係性を構築できたはずである。ソムリエが顧客Aとの互恵的な価値共創の領域に達するためには，対峙によって顧客の共感を勝ち得るに足る職務的人生価値観（QWL）を有し，顧客の真の期待を読み解き，豊富なKnowledgeを生かすSkillと「意味の場」の理解が不可欠である。

VI. おわりに

価値共創を拡張的な視点で読み解くことで，今まで見えなかったサービス（無形財）型マーケティングの可能性が大きく広がった。顧客領域での価値創造を焦点とする視座を拡張して価値共創の互恵性に注目し，SPの価値創造も同時に進行していることを明示した。SPのKnowledge & SkillがQWLによる内発的な動機付けによって合理的かつ計画的に修錬され，顧客に提供されることで，顧客，SP，企業の三位一体の価値共創が形成される。これを実現するためには，北欧学派の「プロミス」の概念も再考する必要性が見えてきた。SPが「プロミス」による事前性の高い職務的な動機付けに依存していては，強い内発的動機による高度なQWLを維持することは困難である。Internal marketingにおける企業と従業員の新しい関係性，例えばパートナーシップ制度などの構築が今後の課題となる。

注

1) 無形性，異質性，同時性，消滅性

2) 労働生活の質の高さは生活の質の向上に直接影響するというRuzevicius（2014）の指摘を発展させ，職業を通じた従業員個人及び家族の価値観及び人生の質という意味で使用する。

3) 「場」によって個別の文脈を帯びる価値観

4) 他者の動作, 感情, 知覚についての同化が瞬時になされる「共感脳」によってもたらされる。共感は他者の心の状態を推論し理解するクールな機能的要素と, その状態を感情的に共有する, あるいは身体反応を伴って同期する, いわばホットな機能的要素に分けられ, 前者は認知的共感（cognitive empathy）, 後者は情動的共感（emotional empathy）と呼ばれている。

5) 共感脳によってもたらされる, 自分と他者の主客一体の世界を指す。

引用文献

Batson, C. (2011). *Altruism in humans*. 1st ed. UK: Oxford University Press.（菊池章夫・二宮克美（共訳）,『利他性の人間学 - 実験社会心理学からの回答』（2012）新曜社）

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.

ガブリエル, M・大野和基（訳）（2020）.『世界史の針が巻き戻るとき』PHP 新書

Grönroos, C. (2006b). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory, 6*(3), 317-333.

Grönroos, C. (2006c). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory, 6*(4), 395-417.

Grönroos, C. (2007b). *Service management and marketing: Customer management in service competition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Grönroos,C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review, 20*(4), 298-314.

Grönroos, C. (2015). *Service management marketing: Managing service profit logic*. 4th ed. Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: Implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management, 22*(1), 5-22.

Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science, 41*(2), 133-150.

Keysers, C. (2012). *The Empathic Brain: How the Discovery of Mirror Neurons Changes Our Understanding of Human Nature*. Charleston, SC, Lightning Source Inc.

Keysers, C. & Gazzola, V. (2014). Hebbian learning and predictive mirror neurons for actions, sensations and emotions. *Philosophical Transactions of The Royal Society B Biological Sciences, 369*: 20130175. http://dx.doi.org/10.1098/rstb.2013.0175

南知惠子・小川孔輔（2010）「日本版顧客満足度指数のモデル開発とその理論的な基礎」『マーケティングジャーナル』*30*（1）, 4-19.

村松潤一（2018）.『価値共創とマーケティング論』同文舘出版

村松潤一・大藪亮（編著）（2021）.『北欧学派のマーケティング研究』白桃書房

野中郁次郎・勝見明（2020）.『共感経営』日本経済新聞出版

Ruzevicius, J. (2014). Quality of Life and of Working Life: Conceptions and Research. *17th Toulon-Verona International Conference Liverpool John Moores University Excellence in Services 335, Liverpool (England) Conference Proceedings* ISBN 9788890432743

Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2004a). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1-17.

Zaltman, G. (2003). *How customers think: essential insights into the mind of the market*. Boston: Harvard Business School Press.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A.P. & Berry, L. B. (1985). Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing, 49*(2),33-46.

オーラルセッション ― 報告概要

顧客の視点からみた顧客経験の形成と影響要因

― 顧客の食生活に焦点をあて ―

金沢大学 人間社会研究域 講師
張 婧

キーワード
小売業，相互作用，平凡な経験，CIT(Critical Incident Technique)

I. 研究背景と研究目的

2000年代に入ってから，マーケティング分野では，経験（experience）をキーワードとする研究が数多く展開されるようになった。これまで，企業視点から企業のコントロールできるタッチポイントと相互作用に関する理論的・実証的研究が数多く行われてきた。一方で，企業がコントロールできない顧客経験の形成について十分に議論されてこなかった。本研究は，(1) 顧客の視点から見た経験はどのようなものなのか，(2) 顧客経験の形成にどのような要因が影響するのかを明らかにすることを目的とする。そのうえで，顧客経験の形成に小売業はどのように関与できるかを検討する。

II. 本研究の分析視点

先行研究の限界を克服するために，本研究では，以下の3点を分析視点として設定する。まず，顧客視点から顧客経験を捉える。企業とその提供物はどのような文脈で顧客経験に影響しているのかを検討する。また，顧客の生活世界（life word）を顧客経験形成の範囲とする。顧客を主軸に，生活世界の中でどのように企業やその提供物を取り入れるかを検討する。そして，顧客経験を連続体として捉える。生活世界における「企業と直接に関わらない時空間で生まれる経験」や「平凡な経験」も取り入れ，これらの経験と企業の刺激に対する反応が強い経験との関連性を検討する。

III. 方法論

1. 研究方法

いくつかの研究方法を検討した結果，顧客視点から経験形成の影響要因を明らかにするのに最も適しているCIT（Critical Incident Technique）を選択した。顧客の視点から研究デザインをし，2つのステップに分けて質問項目を設定した。まず，顧客に印象に残っている出来事（インシデント）について想起してもらう。その後，企業との相互作用があるかどうか，どのように相互作用していたかの詳細を想起してもらう。

2. 調査概要と分析手続き

調査は記述式アンケートの形で，2021年7月26日から29日までの4日間で，オンラインで実施した。276件の有効回答（有効回収率64.3%）を分析に用いた。

まず，分析単位をストーリーの全体とし，276件のインシデントを分類する作業を行った。その後，分析単位を行動にし，各類型のインシデントにおける影響要因および小売業との相互作用を分類した。

IV. データ分析の結果

1. 食生活に関する顧客経験の分類

顧客経験は3つの主要グループと7つのグループ内カテゴリーに分類した。

【グループ1. 平凡な経験(n=72)】日々の生活の中での普通のことであるが, 記憶に残り, 感情の反応が強くない経験である。グループ1は[1-A日常のルーチ]ンと[1-Bルーチンの変化]からなっている。

【グループ2. 特別な日常経験(n=173)】日常の経験であるが, 様々な要因の影響を受け, 特別な出来事として記憶に残るものである。グループ2は[2-A日常でちょっと特別な出来事], [2-B日常の出来事に対する気づき], [2-C 新しいことへのチャレンジ]からなる。

【グループ3. 非日常な経験(n=31)】いつもと違う出来事をきっかけに, 感情反応が強い経験である。グループ3は[3-A特別な日の経験]と[3-B昔の思い出]からなっている。

2. 顧客経験形成に影響する要因

276件のインシデントをさらに分析した結果, 顧客経験に影響する要因として, (1) 文脈要因, (2) 小売業との相互作用が抽出された。

文脈要因は他者（家族・友人や知り合い), 自分（自身の状態など), 環境からなっている。小売業との相互作用はたま, 直接的相互作用と間接的相互作用に分けられている。

全体からみると, 小売業がコントロールすることが難しい文脈要因が顧客経験への影響度が小売業との相互作用より高いことが分かった。

謝辞

本研究は科研費（21K13394）の助成を受けたものである。

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, 630-648.

Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, 51 (July), 327-357.

オーラルセッション ― フルペーパー

個人属性および価値観・街への志向性を使った居住満足度の推定

― 住みここちランキングデータを用いたDXマーケティングの可能性 ―

大東建託賃貸未来研究所長
宗 健

要約

全国の自治体を対象とした住みここちランキングデータ（回答者約52万人）を活用して，個人属性および価値観や街への志向性と居住満足度の関係を明らかにし，街のプロモーションのためのDXマーケティングへの応用可能性を検討した。

本研究ではまず，アンケートデータから因子分析を行い8つの因子を抽出し，その8因子と居住満足度，駅徒歩15分以内比率，戸建て比率，大卒比率の12項目を用いてクラスター分析を行い，回答者50名以上の1237自治体を都市・郊外・地方の3つのクラスターに分類した。この3つのクラスター毎に，居住満足度を目的変数に，年代や年収等の個人属性と自己認知・街への志向性等を説明変数として重回帰分析を行った。

回帰モデルの推定結果では，地方居住者も都会に住んだ方が，居住満足度が高いという比率が非常に高いという結果となり，地方移住を促進することの難しさが強く示唆された。

それでも，年齢や年収・職業，自己認知や街への志向性等に答えると，都市・郊外・地方それぞれに住んだ場合の居住満足度を予測することができ，都市居住者の地方への移住または2拠点居住を促進するDXマーケティング等に応用できる可能性が示された。

キーワード

居住満足度，地方移住，因子分析，クラスター分析，重回帰分析

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，首都圏への一極集中への批判も大きい。さらに昨今ではコロナ禍もあって郊外や特に地方への移住が増えるのではないかという期待もある。

しかし，地方への移住を増やすためのプロモーションを行うとしても，どのような属性や考え方を持つ人々をターゲットにすれば良いかは必ずしも明確ではない。また，地方への移住では地域特有のコミュニティ事情になじめず訴訟になるようなトラブルに発展することもあり[1)]，移住を後悔して都会へ戻ったような事例も報道されている。

そのような背景から，個々人の属性や考え方等から移住先の居住満足度が予測できれば，移住したが期待と違っていたというようなアンマッチを抑制できる可能性がある。同時に，例えば都市在住者が簡単な設問に答えることによって，都心と地方のどちらのほうが本人にとって満足度が高いのかを予測した結果を提示することで，地方移住へのきっかけを作り，地方移住への動機形成に繋がる可能性もある。

そのような背景から，本研究では，個人属性および価値観や街への志向性を使って居住満足度を推定することで，アンケートデータを用いたDXマーケティングと言える手法の可能性を提示することを目的とする。

II. 先行研究のレビュー

アンケート調査によって居住満足度を分析したものでは，石川・浅見（2012），北見（2018），宗（2020）といったものがあり，いずれも因子分析を行っている。居住満足度の構造を分析したものとしては，田島・今井・村田（2011），宗（2019）といったものがある。

また, 小松・中川（2007）では全国の都市を対象に世帯・住宅属性や地域環境変数等を用いて居住地選択モデルを推定しているが, 個々人の居住満足度を推定しているものではない[2)]。さらに, 宗・新井（2018）が居住満足度は主観的幸福度に対して正の関係があることを報告していることからも, 本研究が目的としている, 個々人の属性や考え方によって居住満足度が住む場所によってどのように変化するのかを予測し, より居住満足度の高い地域への居住地選択の動機付けを行う取り組みには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[3)]（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55項目の設問および回答者の自己認知・価値観・性格・街への志向性に関する48項目の設問が含まれている。地域評価については大変満足している：2, 満足している：1, どちらでもない：0, 不満である：-1, 大変不満である：-2, 自己認知等については, 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として得点化している。

調査は2019年・2020年・2021年の3回行われているが, 重複回答者のデータのうち古いものを削除してデータを統合しており回答者数は52万1456名となっている。

2. 研究の枠組み

本研究の枠組みは3つの分析で構成されている。まず, 2019-2021年のデータを用いて居住地域の評価に関する54項目（1項目は総合評価の設問であるため除外している）の設問を基に因子分析を行う。次に抽出された8つの因子と居住満足度および戸建て率・駅徒歩15分以内率・回答者の大卒率を用いて, 回答者数50名以上の1237区市町村を対象にクラスター分析を行う。さらにクラスター分析で3つに分類された区市町村毎に, 居住満足度を目的変数にした重回帰分析を行う。重回帰分析の説明変数には年齢・性別・未既婚・子供の有無・個人年収・最終学歴・職業・自己認知・価値観・性格因子・街への志向性を用いる。

こうした3つの分析を組み合わせることで, 個々人の属性および価値観や街への志向性といった考え方から, 都市・郊外・地方に住んだ場合の居住満足度を予測することができ, どんな場所に住むと満足度が高まるか（もしくは低くなるか）を示唆することで, 居住地選択の動機付けを行うことができる可能性が生まれる。

IV. 分析結果

1. 居住満足度の因子分析

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。

因子分析は2019-2021年の回答者データを, 居住満足度の重回帰分析では2021年の回答者データを用いており, それぞれの記述統計量及び区分値を示している。

表-2は, 居住地域の評価に関する54項目の設問を基にした因子分析の結果である。因子分析はScreePlotから因子数を8として最尤法・斜交回転を用いて行い, ①生活利便性, ②行政サービス, ③親しみやすさ, ④交通利便性, ⑤静かさ治安, ⑥物価家賃, ⑦イメージ, ⑧自然観光という8つの因子が抽出された。統計ソフトはstataを使用した。

2. 因子分析結果を用いたクラスター分析

本研究の目的は, 個々人の属性や考え方によって, 住む場所に対する居住満足度が異なることを示唆し, 居住地選択の動機付けを行う可能性を示すことであるため, 地域によってどのような居住満足度の違いがあるかを分類する必要がある。そのため, 居住満足度の因子分析から抽出された8因子と居住満足度および街の特性を表すと考えられる

戸建て比率・駅徒歩15分以内率・大卒率を正規化しクラスター分析を行った。クラスター分析は，ウォード法を用いた階層的クラスター分析であり，ダミー変数を含めて探索的に行うためガワー（Gower）の一般類似係数を用いている。クラスター数は，デンドログラムから3とすることとした。使用した統計ソフトはstata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

回答年		2019-2021年	2021年
回答者数		521,456	184,652
年齢	平均	45.3	46.0
	標準偏差	13.5	13.7
居住満足度	平均	58.3	59.1
	標準偏差	87.8	86.3
個人年収	平均	316	327
	標準偏差	350	357
男性比率		51.8%	50.4%
既婚率		63.8%	62.4%
子供あり率		57.6%	56.6%
持ち家率		49.5%	50.3%
戸建て率		53.6%	54.0%
大卒以上率		43.2%	44.1%

表-2　居住満足度の因子分析結果

設問	因子名	生活利便性	行政サービス	親しみやすさ	交通利便性	静かさ治安	物価家賃	イメージ	自然観光
1　飲食店の充実度	生活利便性	**0.81**	-0.08	0.08	-0.08	0.01	0.01	0.00	0.01
2　雑貨，花屋，カフェ等の充実度		**0.78**	-0.02	-0.12	-0.07	0.04	0.02	0.16	0.04
3　ファミレス，コンビニ等の充実度		**0.69**	0.04	0.06	0.05	0.04	-0.01	-0.16	-0.03
4　デパート等の大規模商業施設の充実度		**0.66**	-0.09	-0.17	0.10	0.00	0.06	0.23	0.03
5　美容院，酒屋，薬局，書店等の充実度		**0.65**	0.15	0.03	0.00	0.07	-0.06	-0.11	-0.02
6　商店街の充実度		**0.63**	-0.07	0.07	-0.07	-0.05	0.11	0.19	-0.03
7　スーパー・量販店等の充実度		**0.62**	0.02	0.03	0.09	0.10	0.05	-0.18	-0.07
8　映画館・劇場等の娯楽施設の充実度		**0.59**	-0.01	-0.18	0.06	-0.03	0.07	0.21	0.07
9　バーや居酒屋など飲み屋の充実度		**0.54**	-0.01	0.13	-0.07	-0.06	0.03	0.06	0.07
10　深夜営業の店の充実度		**0.51**	-0.02	0.10	0.00	-0.05	0.06	0.08	0.02
12　郵便局や銀行（ATM）等の充実度		**0.42**	0.16	0.07	0.13	0.09	-0.06	-0.14	-0.01
13　フィットネスなどスポーツ施設の充実度		**0.42**	0.30	-0.06	0.01	-0.07	0.00	0.09	0.03
14　賑わい		**0.42**	-0.05	0.25	0.02	-0.02	0.01	0.27	-0.04
15　スクール・習い事施設の充実度		**0.38**	**0.38**	-0.05	-0.05	-0.11	-0.03	0.18	0.01
16　病院等の医療機関の充実度		**0.38**	0.31	0.00	0.15	0.02	-0.05	-0.05	-0.05
17　再開発などの将来的な街の発展性		**0.32**	0.12	0.10	0.04	-0.07	0.05	0.32	-0.09
18　歩いて生活する良さ，歩行者への優しさ		0.23	0.05	0.14	0.11	0.11	0.02	0.16	-0.05

19	保育園，児童館等の施設の充実度	行政サービス	0.06	**0.66**	0.00	−0.03	−0.04	0.00	−0.02	0.02
20	小中学校や塾の教育の充実度		0.11	**0.58**	0.05	0.02	0.02	−0.11	0.04	−0.03
21	子ども医療費無料等の充実度		−0.02	**0.56**	0.05	−0.01	−0.07	0.08	−0.01	0.00
22	介護施設やデイサービス等の充実度		0.06	**0.51**	0.03	0.00	−0.03	0.08	−0.04	0.05
23	図書館等の公共施設の充実度		0.29	**0.44**	−0.03	0.02	−0.02	−0.02	−0.01	0.08
24	介護保険等の行政サービスの充実度		0.06	**0.43**	−0.02	−0.06	−0.11	0.26	0.11	0.00
25	公園や緑地・緑道等の充実度		0.15	0.26	0.05	0.06	0.19	−0.05	0.06	0.11
26	ゴミ収集の頻度の高さなど		0.07	0.18	0.13	0.16	0.13	0.04	−0.03	−0.04
27	気取らない親しみやすさ	親しみやすさ	0.01	−0.04	**0.55**	0.06	0.20	0.06	−0.08	0.03
28	地元出身でない人のなじみやすさ		0.08	0.03	**0.49**	−0.01	0.08	0.04	0.09	−0.02
29	地域の繋がり		−0.01	0.19	**0.42**	−0.09	0.09	0.07	0.04	0.13
30	近所付き合いなどが煩わしくないこと		0.06	−0.04	**0.42**	0.09	0.17	0.01	0.06	−0.06
31	地域のイベントやお祭りなど		0.12	0.22	**0.32**	−0.03	0.00	0.00	0.05	0.18
32	幹線道路へのアクセスの良さ	交通利便性	0.10	0.02	−0.05	**0.65**	0.03	−0.01	−0.02	0.04
33	都心へのアクセスの良さ		0.24	−0.11	0.09	**0.59**	−0.13	−0.04	0.18	−0.09
34	高速道路へのアクセスの良さ		0.05	0.08	−0.07	**0.52**	0.05	0.00	−0.07	0.09
35	ランドマークや話題のスポットへの近さ		0.33	−0.10	0.01	**0.35**	−0.12	0.03	0.30	0.09
36	勤務先・通学先へのアクセスの良さ		0.11	0.02	0.11	**0.35**	0.01	0.02	−0.02	0.02
37	ゴミ焼却場等がないこと		0.01	0.14	0.14	0.17	0.17	0.00	0.04	−0.06
38	閑静さ	静かさ治安	−0.01	−0.15	0.03	−0.01	**0.78**	0.01	0.04	0.08
39	騒音や騒々しさのなさ		−0.01	−0.14	0.03	−0.04	**0.77**	0.04	0.02	0.07
40	治安の良さ		0.01	−0.01	0.11	−0.01	**0.62**	−0.06	0.09	0.03
41	町並みの綺麗さ		0.19	0.05	0.11	−0.05	**0.40**	−0.10	0.28	0.09
42	密集地火災の心配のなさ		0.02	0.14	−0.08	−0.06	**0.40**	0.15	0.09	0.00
43	津波の心配のなさ		−0.01	0.15	−0.08	0.02	**0.39**	−0.02	0.03	−0.18
44	地盤の心配のなさ		0.07	0.17	−0.07	−0.02	**0.37**	0.05	0.12	−0.13
45	道路の混雑度合い		−0.07	0.03	0.02	0.05	0.29	0.25	0.01	0.08
46	パチンコ屋やギャンブル施設がない		−0.13	0.04	0.04	0.05	0.28	0.00	0.20	0.00
47	家賃や不動産価格の安さ	物価家賃	0.00	−0.01	0.03	−0.02	0.07	**0.66**	−0.09	0.00
48	物価の安さ		0.12	−0.01	0.10	−0.02	0.05	**0.59**	−0.17	−0.01
49	電車・バスの混雑度合い		0.03	0.06	−0.02	0.14	0.20	0.21	−0.03	0.10
50	高級感・ステータス	イメージ	0.32	0.02	−0.01	0.01	0.15	−0.13	**0.54**	0.04
11	おしゃれ・洗練さ		**0.44**	−0.02	0.00	−0.04	0.15	−0.12	**0.52**	0.05
51	不動産の資産価値の高さなど		0.13	0.15	0.06	0.08	−0.01	0.17	0.25	−0.08
52	海や川，山などの自然の充実度	自然観光	−0.05	0.04	−0.01	−0.09	**0.41**	0.05	−0.07	**0.43**
53	有名観光地や景勝地などの充実度		0.25	0.00	−0.01	0.08	0.06	−0.01	0.25	**0.40**
54	歴史，伝統		0.03	0.15	0.21	0.07	0.14	−0.07	0.05	**0.33**

因子負荷量1.3以上をボールド・どの因子に対しても因子負荷量0.3未満を背景グレー

表-3・図-1はクラスター分析の結果を基にした該当する各区市町村の各要素の平均値を集計し表と図を組み合わせたものである。表-3・図-1の右側の縦方向の折れ線グラフを見ると，生活利便性・交通利便性・親しみやすさ・イメージ・行政サービスの評価が非常に高く駅徒歩15分以内比率・大卒率が高いクラスター，中間的な評価のクラスター，評価の低いクラスターがあることが分かる。一方で，静かさ治安・自然観光の評価と駅徒歩15分以内比率・大卒率については逆の傾向が見られる。

表-4は3つのクラスターの居住満足度の高い順の1-3位を示しており，この結果を考慮して，各クラスターを「都市」「郊外」「地方」と名付けた。「都市」クラスターは，生活利便性・交通利便性・親しみやすさ・イメージの評価が高く，駅徒歩15分以内率が高く，大卒者が多いが，静かさ治安や自然観光の評価が低く戸建て比率が低い（共同住宅比率が高い）。「地方」クラスターは，「都市」クラスターとほぼ逆の評価であり，「郊外」クラスターは「都市」クラスターと「地方」クラスターの中間的な評価だが，物価家賃・静かさ治安・自然観光・戸建て率については「都市」クラスターと似た評価になっている。

表-3　図-1　街のクラスター分析結果

項目	クラスター		
	都会	郊外	地方
総合評価	0.83	-0.13	-1.39
生活利便性	0.82	-0.22	-1.21
交通利便性	0.88	-0.23	-1.31
親しみやすさ	0.86	-0.25	-1.24
イメージ	0.81	-0.31	-1.02
行政サービス	0.72	-0.01	-1.40
物価家賃	0.41	0.17	-1.13
静かさ治安	-0.17	0.31	-0.25
自然観光	-0.52	0.26	0.54
戸建て率	-0.76	0.46	0.62
駅徒歩15分以内率	0.78	-0.47	-0.66
大卒率	0.74	-0.30	-0.90
該当自治体数	503	481	253

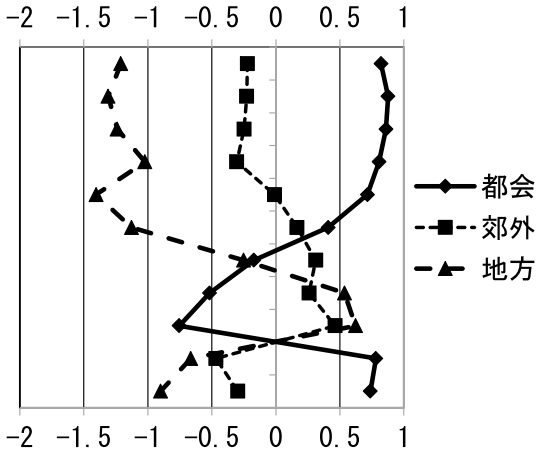


表-4　各クラスターの居住満足度1-3位

クラスター	順位	区市町村名	
都市	1	愛知県	長久手市
	2	東京都	中央区
	3	東京都	文京区
郊外	1	神奈川県	三浦郡　葉山町
	2	神奈川県	鎌倉市
	3	富山県	砺波市
地方	1	香川県	小豆郡　小豆島町
	2	和歌山県	西牟婁郡　白浜町
	3	広島県	江田島市

3. クラスター毎の居住満足度総合評価の重回帰分析

表-5はクラスター分析で区分した「都市」「郊外」「地方」について居住満足度を目的変数とした重回帰分析の結果である。

重回帰分析は，2021年住みここち調査の回答者のデータを用いて，「都市」が503区市町村の12万6297人，「郊外」が481区市町村の4万9239名，「地方」が253区市町村の9116名を対象に行っている。「地方」の回答者数が少ないのは地方の市区町村の人口が少ないためである。説明変数には，年齢・性別・未既婚・子供の有無・個人年収・最終学歴・職業・自己認知・価値観・性格因子・街への志向性を用いている。自己認知・価値観・性格因子・街への志向性については，「都市」モデルの偏回帰係数の降順で項目を並べている。

重回帰の結果を見ると，自由度修正済み決定係数は「都市」で0.1507，「郊外」で0.1628，「地方」で0.1877と低く，あまり説明力があるとは言えない結果となっている。それでも3つのモデルで各説明変数の偏回帰係数は符号も含めて大きく異なっているものがかなりあり，個人の属性や考え方によって「都市」「郊外」「地方」のどこに住むかで，居住満足度が変わることを示している。

年齢では，30歳代・40歳代・50歳代では都市に住むと居住満足度が高く，70歳以上になると地方に住むと居住満足度が高まる。性別では女性のほうが都市の居住満足度が高く，地方の居住満足度がかなり低い。未既婚では地方の既婚者の居住満足度が高くなっており，子供ありでは最も居住満足度が高いのは郊外であり，地方がそれに続いている。年収では地方では年収による居住満足度の差は小さいが，都市では年収が高い方が居住満足度は高くなっている。学歴では地方では学歴による違いは比較的小さいが，都市・郊外では学歴が高いと居住満足度が高まる傾向がみられる。職業で郊外では職業による違いが多少見られるが，年収や学歴ほどの大きさではない。

自己認知では，友人が多いと都市よりも郊外，郊外よりも地方で居住満足度が高まり，良く飲みに行く場合は都市での居住満足度が高い。私生活よりも仕事を優先する場合は都市で居住満足度が下がり，地方ではあまり影響がない。

価値観では，世の中は自己責任だ・貯金すべきだ・人生にとってお金は大事だという場合は都市での，子供を持つべきだ・家を持つべきだと言う場合は郊外での，結婚すべきだという場合は地方での，居住満足度がそれぞれ高くなっている。

性格因子では，他人と意見が対立することは苦手である・ひとの話をよく聞く方だ・保守的で慎重である・他人の意見を気にせず行動するほうであるという場合は地方での，一人の方が気楽である・真面目な性格だ・初めての人とも気軽に話しが出来る・リスクを取らない方だといった項目では都市では符号がプラスだが地方では符号がマイナスになっている。また，ギャンブル好きだという項目は，都市では居住満足度に対してマイナスに，地方では居住満足度に対してプラスになっている。

街への志向性では，スーパーなどが多い便利な街に住みたい・飲食店や映画館などの多い街に住みたいという項目は，都市のほうが満足度への寄与が地方よりも大きい。

地元出身でなくてもなじめる街に住みたい場合は都市のほうが，自然環境豊かな街に住みたい・閑静で騒々しくない街に住みたい場合は地方のほうが，居住満足度がそれぞれ高い。また，出身地で暮らしたいという項目は都市では居住満足度に対してマイナスの，地方ではプラスの影響がある。

表-6は，居住地クラスター毎に現住地の居住満足度を推定し，現住地の満足度が最大である比率を集計したものである。例えば，都会クラスター居住で，個々人の個別の設問への回答結果を使って，都会・郊外・地方のそれぞれの居住満足度を推定した場合，91%のひとは，都会に居住した場合の居住満足度が，郊外・地方よりも高かった，ということを示している。郊外では，郊外が最適という比率は12.8%しかなく，地方では最適率はわずか3.1%となっている。

ここからわかるのは，都会から地方へ移住したほうが，居住満足度が高まるケースは非常に少なく，逆に地方居住者の83.4%は都会に移住したほうが，居住満足度が高まるということである。これは地方の人口の都会への流出を抑え，都会からの流入を増やし，差し引きで人口を増やすことが極めて困難であることを強く示唆している。

表-5　クラスター毎の居住満足度に対する重回帰分析結果

目的変数＝住みここち総合評価		クラスター分類		
		都会	郊外	地方
サンプルサイズ		126,297	49,239	9,116
自由度修正済み決定係数		0.1507	0.1628	0.1877
平均VIF		1.86	1.92	1.86
説明変数		Coef. P>t	Coef. P>t	Coef. P>t
年齢	20歳代	baseline	baseline	baseline
	30歳代	-1.27	**-4.26** ***	**-3.97**
	40歳代	-1.42 *	**-5.75** ***	-2.29
	50歳代	-1.43	**-4.77** ***	-1.92
	60歳代	0.69	**-2.25**	**2.24**
	70歳以上	3.50 **	5.14 **	**7.85**
性別婚姻等	男性	baseline	baseline	baseline
	女性	-0.07	**-0.49**	**-4.61** *
	未婚	baseline	baseline	baseline
	既婚	-0.96	-0.52	**0.38**
	子供なし	baseline	baseline	baseline
	子供あり	1.41 **	**3.25** ***	2.31
個人年収	200万円未満	baseline	baseline	baseline
	200万円以上-400万未満	4.89 ***	6.71 ***	**2.05**
	400万円以上-600万未満	5.70 ***	7.54 ***	**3.25**
	600-800万	9.49 ***	10.16 ***	**-0.39**
	800-1000万	8.46 ***	8.71 ***	**0.76**
	1000万以上	11.13 ***	9.80 ***	**1.11**
最終学歴	高卒未満	baseline	baseline	baseline
	高卒	7.26 ***	5.80 ***	**0.21**
	短大・専門・高専	8.47 ***	8.19 ***	**-2.53**
	学士	11.68 ***	10.43 ***	**3.41**
	修士	11.39 ***	12.05 ***	16.95 **
	博士	9.38 ***	12.10 ***	8.03
職業	無職	baseline	baseline	baseline
	管理職	2.09	**4.54** **	**5.32**
	営業	2.90 **	**6.13** ***	**-1.79**
	事務	0.40	**3.10**	0.49
	製造	1.10	**2.50**	**3.48**
	技術	-0.02	**1.02**	**3.30**
	公務員	-0.23	**2.70**	**0.13**
	自由業	1.86	**0.36**	**-1.97**
	派遣	-3.32 *	-2.76	**-9.37**
	契約社員	2.00	3.91 *	1.20
	パートアルバイト	0.33	**1.70**	**-0.21**
	主婦	-1.01	**2.66**	**-0.47**
	学生	7.82 ***	8.25 **	**-12.37**

「都会」の偏回帰係数の2倍以上を背景黒の白文字ボールド・0.5倍未満を背景グレーのボールド
「都会」の偏回帰係数に対して符号逆転をボールド

説明変数		Coef.	P>t	Coef.	P>t	Coef.	P>t
自己認知	未来は明るい	7.50	***	9.14	***	11.55	***
	家族関係は良好だ	6.72	***	7.09	***	6.87	***
	仕事は順調だ	4.88	***	7.02	***	7.19	***
	健康には自信がある	2.11	***	2.08	***	1.28	
	休日には良く出歩く	1.76	***	0.50		-1.13	
	友人は多いほうだ	0.42	*	1.34	***	2.33	**
	良く飲みに行く	0.12		-0.72	*	-0.69	
	自分の才能には自信がある	-0.80	***	-1.90	***	-0.24	
	私生活よりも仕事を優先する	-1.64	***	-0.56		-0.11	
価値観	世の中は自己責任が原則だ	2.78	***	0.99	**	2.29	*
	貯金すべきだ	2.32	***	1.55	***	0.29	
	人生にとってお金は大事だ	2.01	***	1.00	*	0.51	
	子どもは持つべきだ	0.27		0.83	*	-0.60	
	結婚すべきだ	-0.24		-0.96	**	1.70	
	家は持つべきだ	-1.11	***	1.79	***	0.28	
性格因子	ストレスはあまり感じないほうだ	3.46	***	3.37	***	5.78	***
	たくさんの人と過ごすより一人のほうが気楽である	2.34	***	2.15	***	-0.86	
	真面目な性格だ	2.15	***	1.10	**	-1.21	
	初めての人とも気軽に話ができる	1.91	***	1.15	***	-1.04	
	他人と意見が対立することは苦手である	1.58	***	2.90	***	4.49	***
	ひとの話をよく聞く方だ	1.48	***	0.99	**	3.28	***
	リスクを取らないほうだ	1.43	***	1.72	***	-0.05	
	思いつきで行動することがある	1.41	***	0.93	**	1.50	
	緊張するタイプである	1.26	***	1.11	**	0.72	
	保守的で慎重である	1.17	***	1.83	***	2.46	**
	ひとからの評価が気になるほうだ	0.94	***	0.94	**	1.23	
	計画的に行動するほう	0.29		0.52		0.10	
	あまり他人の意見を気にせず行動するほうである	0.28		0.68	*	1.38	
	新しいものが好き	0.00		-0.99	**	-2.00	*
	ギャンブルが好きだ	-1.39	***	0.15		0.30	
街への志向性	治安の良い街に住みたい	4.29	***	4.62	***	4.50	***
	スーパーなどが多い便利な街に住みたい	3.68	***	-0.86		-2.71	*
	地元出身でなくてもなじめる街に住みたい	3.48	***	1.34	***	0.83	
	イベントやお祭りなどが多い街に住みたい	3.42	***	5.35	***	5.39	***
	歴史や伝統のある街に住みたい	3.19	***	4.99	***	5.62	***
	都心へのアクセスの良い街に住みたい	3.11	***	-5.39	***	-9.46	***
	自然環境豊かな街に住みたい	2.77	***	9.00	***	13.79	***
	行政サービスの良い街に住みたい	2.64	***	0.44		-1.25	
	閑静で騒々しくない街に住みたい	1.77	***	5.80	***	5.97	***
	資産価値が高く，値下がりしにくい街に住みたい	1.05	***	-0.45		-3.14	***
	街並みの綺麗な街に住みたい	0.44		0.19		-3.81	***
	出身地で暮らしたい	-1.12	***	1.39	***	5.35	***
	できるだけ物価の安い街に住みたい	-1.16	***	-0.50		0.69	
	近所付き合いが煩わしくない街に住みたい	-1.70	***	-3.56	***	-2.83	**
	飲食店や映画館などの多い街に住みたい	-2.69	***	-4.48	***	-8.79	***
	できるだけ家賃の安い街に住みたい	-3.20	***	-1.24	**	-1.37	
	有名観光地や人気スポットのある街に住みたい	-3.58	***	-3.02	***	-1.53	
	おしゃれで洗練されたステータスのある街に住みたい	-4.25	***	-6.88	***	-7.05	***
定数項		18.87	***	9.81	***	3.81	

「都会」の偏回帰係数の2倍以上を背景黒の白文字ボールド・0.5倍未満を背景グレーのボールド
「都会」の偏回帰係数に対して符号逆転をボールド

表-6　居住地クラスター毎の最適率

		最適率		
		都会	郊外	地方
居住地クラスター	都会	91.0%	7.4%	1.6%
	郊外	84.5%	12.8%	2.7%
	地方	83.4%	13.5%	3.1%

V. 結論および今後の課題

住みここち調査データを用いて因子分析を行い，因子と居住満足度，戸建て率・駅徒歩15分以内率・大卒率を用いたクラスター分析で区市町村を「都市」「郊外」「地方」の3つに分類し，それぞれについて居住満足度を目的変数に個人属性や考え方などを説明変数にした重回帰分析を行った結果，個人の属性や考え方によって，どこに住むかで居住満足度が異なる可能性があることが示された。

これはいわゆる「住めば都」論を否定するものであり，自分に合った居住地を選択することで居住満足度が高まる可能性が高いことを示している。そして，居住満足度が高まると主観的幸福度も高まるという先行研究の結果も考慮すれば，本研究の結果を基にして，より居住満足度の高い可能性がある地域への移住を促進することができる可能性を示している。

具体的には，個々人の個人情報を取得することなく，個々人の属性と自己認知・価値観・性格因子・街への志向性等を入力すれば，「都市」「郊外」「地方」にそれぞれ住んだ場合の居住満足度の推定値を示すことで，より自分にあった居住地選択の可能性を示し，そこから具体的な移住先を検討することができるようなスマホアプリ・ウェブサイトによるプロモーションが考えられる。ただし，現在の居住地クラスターにかかわらず，都会に住んだ場合に最も居住満足度が高まる比率が高いという結果から地方の人口を増やすことの難易度が極めて高いことも強く示唆されている。このことから，地方への完全な移住ではなく，都会との2拠点生活を促進することが現実的な施策であるとも考えられる。

今後の課題としては，実際のサービス・プロダクトに実装するために変数を絞り込むこと，説明力をあげるための変数を見つけ出すことがある。また，本研究の発展形としては，本研究の枠組みをさらに細分化し，個別の区市町村毎に居住満足度の推定モデルを作成し，個々人の入力した情報を基に，居住満足度が高いと推定される具体的な個別の区市町村名を提示する（リコメンドする）ということも考えられる。この時，確保できるサンプルサイズにもよるが，区市町村という単位ではなく，より狭い範囲である駅単位でのリコメンドも行える可能性がある。こうした発展形では，自治体等のプロモーションだけではなく，不動産ポータルサイトや個別の不動産企業での活用も充分に考えられる。

各種のアンケートが多くの企業や組織で行われているが，それが具体的なサービス・プロダクトに繋がることは多くはないと考えられる。しかし，本研究のようにアンケートデータを用いて，具体的なサービス・プロダクトに結びつけられる可能性を示したことは，DXマーケティングの新しい形を示したと言えるのではないだろうか。

注

1）「村八分にされ転居，男性が提訴」朝日新聞2019.1.22

2）既にサービスは停止しているもののリクルートが「住みここち心理テスト」という質問に答えていくと，自分の暮らしにあった住まいがどんなタイプなのかを提示するウェブサービスを運営していた。

3）住みここち調査は，2019年版が2018年10月23・24日に1都3県145自治体を対象に，2019年3月26日から4月8日に全国を対象とした調査が行われ，回答者は合計18万4193名である。2020年版は，2020年3月17日から4月3日に調査が行われ回答者は18万7823名，2021年版は2021年3月17日～3月30日に調査が行われ回答者は18万4652名である。

引用文献

石川徹・浅見泰司（2012）「都市における居住満足度の評価構造に関する研究」都市計画論文集 Vol.47No.3,pp.811-816

北見幸一（2018）「都市生活の満足度と都市の表象要素」日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングズ Vol.7,pp.372-383

宗健（2020）「地域の居住満足度と人口増減の関係」都市計画論文集 Vol.55No.3,pp.422-427

田島夏与・今井美矢子・村田喜彦（2011）「東京都内40市区における居住環境選択に関わる重視度及び満足度と居住者属性」都市住宅学 No.75,pp.44-49

宗健（2019）「居住満足度の構成因子と地域差の実証分析」都市住宅学会2019年学術講演会

小松拓磨・中川 雅之（2007）「マイクロデータを用いた居住地選択モデルによる郊外居住の実証分析」都市住宅学 No.57,pp.52-60

宗健（2018）「住まいが主観的幸福度に与える影響」都市住宅学会2018年学術講演会

オーラルセッション ― フルペーパー

アイデア創出とナラティブとの相互関係

― 文献研究と実務家インタビューからの仮説構築 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科
大野 幸

要約

近年，コモディティ化が進むビジネスの中で，マーケターのみならず，企業の経営者もスタートアップの起業家も画期的なアイデアを常に求め続けている。独創的なアイデア創出は，ビジネスの成否を分ける重要な要因である。

本稿の目的は，アイデアを創出するだけでなく，創出されたアイデアの独創性をより高め，成功確率を上げる手法についての新たな仮説を構築することである。まずアイデア発想法に関する文献研究を行い，先行研究で示されたアイデア発想法を整理したところ，発想段階に比べて，アイデアのブラッシュアップはあまり議論されていないことが分かった。

そこで，日常的にアイデア創出に関わる実務家12名にインタビュー調査を実施し，アイデアをより独創的なものにする工夫や，成功するアイデアと失敗するアイデアとの違い等を尋ねた。

その結果，独創的なアイデアを創出し，さらに独創的なものに磨き上げるための5つの仮説が導かれた。とりわけ顧客視点の物語（ナラティブ）がアイデア段階から内在していることが成功の鍵となる可能性があることが示唆された。

キーワード

アイデア創出，ブラッシュアップ，独創性，ナラティブ，顧客視点

I. はじめに

ヒンディ（2018）は，レオナルド・ダ・ヴィンチ，アルベルト・アンシュタイン，スティーブ・ジョブズといった偉人たちには共通点があると指摘する。それは，領域や専門性を超えた発想や考え方である。社会や世界を根底から変えるようなサービスや製品を作り出す独創的なアイデアが存在するだけで，その環境や企業の価値は大きく変化する。

マーケティングにおいても，新製品や新サービスの開発はアイデア創出から始まる。先行研究でもその重要性は多数指摘され，さまざまな発想法が紹介されている。ただし本稿では，アイデア創出段階だけでなく，創出されたアイデアをさらに独創的なアイデアに磨き上げる過程にも何らかの共通点があるのではないかという仮説を立てる。その仮説を実務家のインビューにより検証し，アイデアを磨き上げる手法を概念化することを試みる。

以下では，まずアイデアの発想法に言及した文献の整理を行う。次に，日常的にアイデア創出を業務として行っている実務家12名に行ったインタビュー調査の結果を基に，先行研究では強調されていなかったアイデアのブラッシュアップ段階に焦点を当て，より独創的なアイデアに磨き上げる際に重要な点を明らかにしていく。

II. アイデア創出のメカニズム

ハーバード大学のロジャー・ビーティ博士によれば，創造的なアイデアを創出する脳内パターンは3つあるという[1)]。1つめは「デフォルト・モード・ネットワーク」で，思考・関心・注意を伴わない，安静時の基礎状態とも呼べる脳の活動のことである。空想したり白昼夢を見たりするとき等に活動的になるといわれ，独創的なアイデアを考えつくための助走期間のようなものである。

2つめは「実行機能ネットワーク」で，思い描くアイデアに集中したり，それをコントロールしたりする場合に活動する脳のネットワークのことである。クリエイティヴなアイデアが実際に機能するかどうかを評価し，また目標に合わせて修正を加えたり，切り捨てたり，判断をする上で重要となる。

そして3つめは「顕著性ネットワーク」である。これは，デフォルト・モードでのアイデア生成と実行機能でのアイデア

評価を交互に行うために重要とされている。ふたつのネットワークを交互に切り替えるスイッチのような役割である。

この3つの脳ネットワークは同時にオンラインにならないが，柔軟で創造的なアイデアを生み出せる人は，通常は連携していないネットワークを働かせることができるという。

一方，広告業務の実務経験から，ヤング（1988）はアイデア創出のプロセスを5段階で整理している（表-1）。ヤングは「アイデアとは，既存の要素の組み合わせ以外の何ものでもない」とも述べている。

III. アイデア発想法に関する先行研究

次に，アイデア発想法についての先行研究をレビューする。アイデアの発想は，誰にでもできるものであり，さまざまな発想法を知ることで，その範囲内であるが，アイデアをある程度作り出すことができる（星野，1989）。表-2にさまざまなアイデア発想法を整理した。

このように，アイデア発想法については多くの手法が提案されている。しかし，創出されたアイデアが，どのようにして，より独創的で強いものに磨き上げられるかについては，十分に研究されているとはいえない。本稿では，その点に着目し，仮説の構築を行う。

表―1 アイデア創出の5つのステップ

第1段階	資料集め
第2段階	咀嚼するプロセス
第3段階	問題を全て忘れて，問題をできるだけ完全に心の外に追い出す
第4段階	どこからともなく，アイデアが浮かんでくる
第5段落	生まれたてのアイデアを現実の世界に連れ出す

出典：ヤング（1988）を参考に筆者作成。

表―2 アイデア発想法の整理

発想法の種類	方法
ブレイン ストリーミング	アレックス・F・オズボーンが考案。自由なアイデア創出を目的とし，制限・批判や結論を言わずアイデアを出していく方法
KJ法	川喜田二郎が考案。アイデアのエッセンスを付箋紙に1行で書き，同じ内容を分類することを繰り返し，論理的構造を図解・文章化していく方法
マインドマップ	トニー・ブザンが提唱。頭の中で考えていることを脳内に近い形に描き出すことで，記憶の整理や発想をしやすくする方法
マンダラート	今泉浩晃が1987年に考案。3 × 3のマトリクスを作り，その中央にテーマとなるキーワードを書き思いつくことを周りに書く方法
欠点列挙法と 希望点列挙法	あるテーマに対し，欠点や希望点を挙げていき，その欠点を改善・克服するためのアイデアや希望点を実現するためのアイデアを出していく方法
属性列挙法	アイデア発想や議論のテーマに対して，その物事が有する特徴や性質などの属性に分解して考えていく方法
カタログ法	偶然に目の前に現れた商品や絵などから連想し，今考えているテーマを半ば無理矢理結びつけ，発想を転換し，アイデアを生み出していく方法
刺激語法	一見テーマとは無関係なキーワードの組み合わせから刺激を得て，アイデア発想の糸口を生み出す方法
チェック・リスト法	発想の切り口をチェック・リストとして用意し，視点を変えながらアイデアを出していく方法

出典：星野（1989），川上（2012）を参考に筆者作成。

IV. インタビュー調査の概要と発見事項

1. 調査概要

独創的なアイデア創出の実態をより深く理解し，そのプロセスやメカニズムについての仮説を構築するために，本稿では，業務として日常的にアイデア創出を実行している実務家12名にインタビュー調査を実施した。表-3および表-4が調査の概要である。対象者の選定に際しては，理論的サンプリングの考え方に則り，専攻した学問分野は理系・文系・美大系など幅広く，偏りなく選んだ。職種も，クリエイター，バイヤー，プロダクトマネージャー，エンジニア，プランナー，企画，営業など多岐にわたっている。インタビューには半構造化深層面接法を用い，対象者が普段行っているアイデア創出の行為とプロセスを理解するために，次の6つの質問を用意した。

（問1）アイデアを出しやすくするためにしている習慣は何か
（問2）アイデアはどんな時に考えているか
（問3）アイデアを考えている時に誰かに相談するか
（問4）アイデアを出すことは楽しいか
（問5）アイデアの失敗と感じた時には何が原因か
（問6）圧倒的で独創的な結果が出た時（成功した時）のアイデアは何が違うか

実査は2021年4月27日から2021年8月5日にかけて行い，取材時間は1人60～90分，合計790分であった。内容はすべて録音し，文字起こししたうえで，内容分析を行って共通するキーワードを抽出した。次節で，その分析結果を報告する。

表—3 アイデア創出に関するインタビュー調査の概要

【調査概要】2021年4月27日～8月5日　計790分 【職種】クリエイター，バイヤー，プロダクトマネージャー，エンジニア，プランナー，商品企画，営業，映画プロモーター，アートディレクター，デザイナー 【テーマ】アイデア創出に関する自己行動とそのプロセス

出典：筆者作成。

表—4 調査対象者の一覧

	対象	時間	業種	アイデア創出に関わる業務内容
1	A	70	娯楽業	商品企画（ぬいぐるみ・玩具・文具・雑貨など）
2	B	60	ゲームメーカー	エンジニア兼B to Cプロダクトマネージャー
3	C	60	雑貨小売	プランナー兼バイヤー（ステーショナリー）
4	D	60	雑貨小売	バイヤー兼デザイナー（ホーム・インテリア雑貨）
5	E	90	文具メーカー	バイヤー
6	F	60	ブランド	アーティスト
7	G	60	家電メーカー	開発者
8	H	60	家具小売	デザイナー
9	I	90	メーカー	営業
10	J	60	IT	B to Bプロダクトマネージャー
11	K	60	通販	WEBデザイン・ディレクター
12	L	60	経営者	SEOコンサルタント

出典：筆者作成。

2. 分析結果

インタビューの結果をまとめたものが表-5である。まず問1のアイデアを出しやすくするための習慣については，とくに共通点は見られず，各々の環境に応じて，独自の工夫を行っている傾向にあった。

> 隠れアカウントを作り，マニアだけをフォローしている独自のTwitterアカウントを持っていて，それを毎日何度も見ている。常に，顧客が商品を買う意味を考えている。（対象者A：5月21日）

この他，顧客が来る場所を特定し，同じ場所の同じ時間に定点観測を行う（対象者C），異業種の情報を敢えて多く日常的に取り入れる（対象者I）など，独自の習慣が多く見られた。これらはいずれもヤング（1988）の第1段階の資料集め，第2段階の咀嚼に相当する（表-1）。しかし，具体的に何を行うかは人によって異なっており，それぞれが自分なりの最善の方法を見つけていることがわかった。

問2では，アイデアをどのような時に考えるかを尋ねたところ，多くの回答者が，無意識の状態ではなく，アイデア創出を意識した状態を続けて発想すると述べた。次の回答がその内容を端的に示している。

> 常に考え続けている。考える→整理する→考え続ける→整理し続ける。この繰り返し。思考から離れている時はない。（対象者D：6月3日）

ヤング（1988）の第3段階には「問題を全て忘れて，問題をできるだけ完全に心の外に追い出す」とあった（表-1）。しかし，今回のインタビュー調査では，実務では完全にアイデアを心の外に追い出す時間は無いと述べていた。業務としてアイデア創出に関わる実務家は，無意識の状態になることはなく，常に意識した状態でアイデアを考え続けているのである。

問3では，誰かに相談するかを尋ねた。その結果，完全に1人で考える（対象者D）という回答と，アイデアを迷った時や発想を拡散させたい時に気の知れた身近な同僚やチームメンバーに相談し，新しい視点を入れるという回答に分かれた（対象者I他）。ブレインストリーミングでアイデアを発散させているという発言も数件あった。

問4では，アイデア創出時の自身の感情について確認したところ，回答者の多くが「ブランドが好き=楽しい」（対象者F）のように「楽しい」と答えた。一方，楽しいだけではなく，ハングリー精神のような崖っぷちからの這い上がりの感情も存在するという発言もあった。また，業務として意識し過ぎて，とくに感情はないという回答もあった。

最後に，問5と問6は，それぞれアイデア創出の失敗と成功について尋ねた。まず失敗については「練りすぎ」が原因になるという点が複数の回答者から指摘された。

> 自分が出したアイデアがAだとする。会議の場で上司や他の人達の考えに左右され，それがA‘に形を変え，そして，最終消費者に届く時には，Bにまで変わっていることが商品企画をしていると時々起きる。この時は，明らかに世に出る前から既に自身の考えはその商品アウトプットから消え去り，売れないことが分かる。結果，全く顧客に響かず失敗に終わる。（対象者C：6月3日）

この他にも，こねくり回す，いじくりまわす，デフォルメしすぎる，横やりが入る，自分とは違う前提を持った立場の人が関与するなど，表現は異なるものの，いずれも「練りすぎ」が失敗の原因になるという点を挙げた回答が多かった。出したアイデアに対して，期待と異なる命令や方向転換などが入り，自分自身でアイデアを磨き上げることができず，自分の意図しない形になった時は概ね失敗する。逆に，失敗に陥らないためには，こねくり回さないことが重要といえそうである。これを「練りすぎ回避」と呼ぶことにする。

最後に，独創的なアイデアが出た時のことを振り返って，ほかの時と何が違っていたかを聞いた。以下がその回答例である。

> 顧客が待っていた!というアイデアに辿りついた時は高評

価になる。顧客が本当に求めていた物に，考え抜いた先で大きく飛び越えてぶち当たる時がある。（対象者B：6月12日）

出したアイデアを俯瞰し，この形で発信した時に世の中や顧客の中で広がる世界までが見える。深い思考＝顧客の中で広がっていく世界までもが見ていたアイデアになった時は成功する。（対象者F：6月23日）

商品開発を行う上で，完全に顧客側からの発信に自身の発想がなっていた時，生み出された商品はヒット商品となった。取扱説明書の文字やデザインまで，使用する顧客側の見え方に自分の思考が置き換わっていた。（対象者G：6月25日）

自分がしっかり考えて今までにない価値を提供し，それが受け手のニーズと完璧にマッチしたときに成功する。アイデアを求めている人達に適切な形で届いた時，求められているタイミングも一致していた時に成功する。（対象者J：7月10日）

普段より，もっと深くユーザーのことを考えていたことが大きい。考えていた時間も長かった。それが，ユーザーに届いて企画が大成功となった。仕事の経験の中で，最も記憶に残り，楽しいと感じた経験。（対象者K：8月5日）

このように，インタビューした12名の多くが，アイデアの視点がユーザー側にあり，ユーザーと一体化して広く発信されていく物語までが見えている時に成功すると回答した。本稿では，これをアイデアの文脈となる「ナラティブ」が存在する状況ととらえる。

V. 独創的なアイデア生成のための仮説の提示

本稿で実施したインタビュー調査の結果から，本稿の仮説は次の5点に整理できる。

すなわち，独創的なアイデアをより独創的に磨き上げるためには，次の点が重要である。

仮説1:情報収集の方法は人それぞれ違っていてもよい。

仮説2：常にアイデアを意識した状態を維持する方が良い。

仮説3：横やりや練りすぎを回避する必要がある。

仮説4：楽しみながら挑戦する。

仮説5:顧客視点で，顧客自身が発信できる物語（ナラティブ）がある。

表—5 インタビューの回答例

問1	アイデアを出しやすくするためにしている習慣	顧客の行動を追う（SNS）／ブランドと顧客の関係値を明確にする（流行の度合い）／友人や気の知れた仲間とのトーク／定点観測の場所を決める／引き出しを増やすためのインプットに対するアンテナを立てる／Twitterアカウントを10個保有しデジタル情報を大量に収集する
問2	どんな時に考えるか	常に。考えていな時が無い／データを見ている時／定量・定性情報を行き来／手を動かしながら考える／無意識の状態になることは無く，常に意識した状態
問3	相談するか	完全に一人／アイデアに迷った時に人に聞く／ブレスト発散→一人収束
問4	アイデア出しは楽しいか	ノリノリの感情／作っていて楽しい／腹が立つ事へハングリー精神／ブランドが好き＝なんでも楽しい／考えすぎてとくに感情がない
問5	失敗と感じた原因は何か	説明くさいと失敗する／こねくり回すと上手くいかない／横やりが入ってくる／自分とは違う立場の人の関与／顧客の本当のニーズをとらえられなかった／閃き型はヒットしない＝自己満足になりがち／いじくりまわすとダメ／デフォルメし過ぎる
問6	独創的なアイデアは何が違うか	強いメッセージ性があった時／ユーザーが待っていた！となった時／1歩先まで深く考えた時／アイデアにストーリーがありそれがマッチした時／表現としてストーリーテリングが出来ていた時／完全に視点が顧客側になっている時／顧客側で広がる世界まで見えた時／アイデアをもとめている人達に適切な形で届いた時

出典：筆者作成。

このうち，とくに仮説5については，物語（ナラティブ）がマーケティングやブランドのコミュニケーションの分野でも注目されていることにも通じる発見である。本田（2021）によれば，ナラティブはストーリーとは異なる用語として用いられるようになり，医療や教育の分野で具体的な実践に転用されてきたという。

表-6にストーリーとナラティブの違いを整理した。この比較からもわかるように，ナラティブは主人公が生活者・顧客であり，自ら語り続ける現在進行形の物語である。以上のことから，アイデア創出とブラッシュアップの段階から，そのアイデアに顧客視点のナラティブが内在していることが成功の鍵となる可能性がある。

注

1）「『クリエイティヴ』な人々は，脳のネットワークも“独創的”だった：研究結果」WIRED，2018年3月31日掲載，https://wired.jp/2018/03/31/brain-network-creative-person（2021年5月28日取得）

引用文献

フォスター．J.（1990）『アイデアのヒント』阪急コミニュケーションズ

ヒンディ．N.（2018）『世界のビジネスリーダーがいまアートから学んでいること』クロスメディア・パブリッシング

本田哲也（2021）『ナラティブカンパニー：企業を変革する「物語」の力』東洋経済新報社

星野匡（1989）『発想法入門』日経文庫

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

川上智子（2012）「アイデア創出：TOTO『クラッソ』」（西川英彦・廣田章光（2012）『1からの商品企画』碩学舎所収）

山口周（2017）『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』光文社新書

ヤング．J.W.（1988）『アイデアのつくり方』阪急コミニュケーションズ

表―6 ストーリーとナラティブの違い

	ストーリー	ナラティブ
演出の違い	主役は企業やブランド。生活者・顧客は，演者ではなく，オーディエンス（聴衆）	生活者・顧客が主人公
時間の違い	始まりと終わりがある。起承転結があり，企業ストーリーは過去の話か現在完了形	終わりはない。常に現在進行形である
舞台の違い	ストーリーの舞台は業界や競合環境	ナラティブの舞台は社会全体

出典：本田（2021）を参考に筆者作成。

オーラルセッション ― フルペーパー

いけばなの顧客価値提案の進化

― 池坊と草月流におけるイノベーションと共感の視点から ―

神戸学院大学 経営学部 准教授
相島 淑美

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授
佐藤 善信

要約

コロナ禍はいけばな業界にとって深刻な危機をもたらしたが，その一方で，流派が顧客価値提案を見直し，イノベーションを実現する好機ともなった。本研究では，いけばなの最大手であり伝統を重視する池坊および自由と独創性を重んじる草月流が，それぞれコロナ禍を契機としてどのようにパラダイム転換を図ったかを価値提案の視点から明らかにする。本研究の結果，以下のことが明らかになった。第1に，危機的状況にあって池坊と草月流が実現したパラダイムシフトはいずれも組織内に改革の素地があった。第2に，新たな取り組みにおいて，池坊と草月流は顧客提案価値をそれぞれ〈型重視の仏前供花から癒してくれるくらしの花へ〉，〈伝統に挑戦する独創の精神から悲しみに寄り添う花へ〉と進化させた。いけばな本来に備わっているセルフ・コンパッション的性格が強化されたといえる。第3に，池坊のイノベーションは，ブリコラージュとエフェクチュエーションを同時に発生させた成果である。草月流はブリコラージュ的体質からパーパスの再定義によって革新的事業につながった。いずれも花き業界との関係性が関連している。

キーワード

おもてなし，共感，茶の湯，ブリコラージュ，エフェクチュエーション

I. はじめに

コロナの感染拡大によっていけばなは大きな打撃を受けた。リアルの場でいけかたを教えることが基本であるうえに，指導者が比較的高齢であること，生花店が閉店を余儀なくされたことなどで，教室の継続は困難となった。

しかし，いけばなの最大手の池坊にとって，コロナ禍は顧客価値提案を変更する契機ともなった。コロナ禍以前から組織内で共有されていた危機意識を踏まえて，顧客拡大のため具体的な計画を次々に打ち出した。草月流もコロナ禍の不利な状況を生かし，新たな試みとなる展覧会を成功させた。根底にはこれもコロナ禍以前からのミッション再構築がある。本研究ではそれぞれの流派がコロナ禍を契機としてどのようにパラダイム転換を図ったかを価値提案の視点およびブリコラージュの理論を用いて明らかにする。さらに茶の湯のイノベーションと比較を行う。

第Ⅱ節では，先行研究およびいけばな業界の問題の背景について説明し，研究方法を述べる。第Ⅲ節では，コロナ禍におけるいけばな業界の変化を概括したのち，草月流と池坊における新たな試みを整理していく。それを踏まえ，第Ⅳ節で草月流および池坊における顧客価値提案の変化について明らかにし，いけばな業界でどのようなパラダイム転換が起こったのかを考察する。第Ⅴ節では茶の湯におけるイノベーションと比較分析を試み，第Ⅵ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

いけばなについての先行研究としては，流派による美学的な理論書が多数を占める。熊倉（2009）と井上（2018）は茶の湯といけばなの発展を関連付けて記述しているが，両者の比較分析には至っていない。今井（1999, 2000）はいけばな人口減少の原因としてライフスタイルの変化，許状申請の不透明性等をあげ，活性化案を示している。

本研究では，以下の2つの理論を用いて分析を行う。ひとつは「共感」の視点，セルフ・コンパッションの視点である。セルフ・コンパッションとは，大きな失敗や失望，慢性的

ストレスという落ち込んだ状態にあるとき，自分に親切にすることによってその状態を改善する行為を意味する（Neff, 2003）。もうひとつはブリコラージュとエフェクチュエーションの概念である。ブリコラージュは，資源制約下であっても目標を達成するという不屈の精神，手持ち資源で目標を達成するという気構え，友人・知人のつての活用，手持ち資源やつてをベースにして目標達成に有用な資源を生成させるインプロビゼーションの4つの構成要素からなる（Witell, et al., 2017）。ブリコラージュ，エフェクチュエーション，コーゼーションの関係についても論じられている（Fisher 2012, Servantie & Rispal 2018, Nelson & Lima, 2020）。エフェクチュエーションの提唱者Sarasvathy（2001, 2008）は，成功したシリアル・アントレプレナーの事例を分析し，自分が何に意義を感じるのか，何がしたいのか，誰と知り合いなのか，どこまでの損失に耐えうるかを考えて起業し，試行錯誤を繰り返しながら安定したビジネスモデルを構築すると述べる。

2. いけばな業界の問題の背景

いけばな人口は1960年代後半にピークを迎え，以降減少を続けている。今井（1999）によると，1999年頃のいけばな人口はピーク時の三分の一にあたる約1千万～1千2百万と推定される。ピーク時に入門した人々が加齢した問題もある。講師，門弟のなかには若い人たちもいるが，若い人たちは会社勤務等の本業を持ち，週末のみ副業としていけばなを教えるケースが多い。

いけばな人口の減少に並行するように，いけばなの花材を扱う生花店の減少という問題も深刻である。一般の生花店に並ばない枝ものなどを花材とする池坊では，求める花材の調達が困難となること，いけばなの質や教室での指導内容に影響が出ることは否めない。

3. 研究方法

本研究はインタビューおよび参与観察に基づく質的研究である。最も古く伝統を重んじる流派である池坊で次々に新機軸を打ち出している池坊華道会事業部部長德持拓也に6月21日，8月5日の両日，また池坊の中でも指導者として積極的に新たな方向性を見出そうとする池坊中央研修学院教授野田学に6月23日，それぞれオンラインでインタビューを行った。誰でもどこでも自由にいけばなを楽しむことを標榜する草月流で，講師として東京で教室を主宰し，コロナ禍においていちはやくオンラインレッスンを実施している宇田川美幸に5月23日，オンラインでインタビューを行った。また筆者は3月7，18日の両日，宇田川のオンラインレッスンにおいて参与観察を行った。

III. コロナ禍によるいけばな業界の変化

1. 業界全体としての危機

コロナ禍において，流派にかかわらずいけばな展覧会は軒並み中止となった。この点について，德持は次のように説明している。展覧会の中止はそのまま弟子にとってモチベーションの減少，継続意欲の減少につながりかねない。いけばな人口が減っている状況下で，これは各教室にとって大きな打撃である。流派の点からみれば，大規模ないけばなイベントの中止は，流派の方向性を門下生で共有する機会を失うのみならず，自分たちの世界観を一般の人たちにアピールする場を逸することでもある。自粛により百貨店やホテル，イベント等でのいけこみやいけばな展示が縮小されたことは，従来そうしたいけこみの依頼を受けてきた中堅クラスの講師にとって，社会的経済的痛手となった。

2. 新たな試み

(1) 動画配信

コロナ禍でリアル教室での指導がままならない中，草月流では本部主催の指導者対象講座「オンライン特別講座」がスタートした。池坊では，一般向けに，簡単にできるいけばなの動画やライブの配信を行っている。

(2) オンラインレッスン

草月流，池坊もともに講師レベルでオンラインレッスンを導入している。草月流では比較的早い段階からオンラインレッスンを始める教室が見られた。草月流でオンラインレッスンを

行う宇田川によると，オンライン導入について家元側からの指導があったわけではないが，もともと自由で進取の精神をもつ流派の性格もあり，「いまできることをやっていこう。どうしたらできるかを自分で考えよう」と捉える機運があったという。宇田川のオンラインレッスンでは，日時を予約すると宅配便で花材が送付される。生徒が花器や鋏を用意し，先生の指導を受けながらいけ，zoomの画面上で先生が修正のアドバイスをする。草月流では花をいける際の角度や長さが数字で明記されているため，「オンラインだから困る，ということはない」と宇田川はいう。「むしろほんとうに大切なこと，たとえば『お花があるくらしはいいな』と思ってもらえる内容に絞るようになりました」とも述べている。

池坊でも42の教室でオンラインレッスン導入が進んでいる。またコロナによる自粛要請でやむをえず休業，閉店する生花店が増えている状況に対応して，池坊本部では花材宅配便「いけばな宅配便」を開始した。池坊会館の地下にも出店している「池坊御用達」生花店（花市）と提携し，稽古用の花材と説明書を送る。価格は4000円から設定されている。徳持は「池坊として，生産者，流通をサポートしたい。私たちは共存共栄という意識」という。

なお，花き業界への支援策としては，草月流は「花き業界応援プロジェクト」と題したクラウドファンディングを実施した。目標金額200万円を超え，500万円超を集めている。

(3) 新たなスタイルの展覧会

池坊では，2020年秋の花展で来場できない人のためにリアルとオンラインのハイブリッド展覧会を実験的に行った。海外も含め遠隔地に住む弟子らも気軽に見ることができ，よい反応が得られたという。コロナ禍が収束してからも続ける予定である。

草月流では，見る側のみならず出展者も来場する必要のないいけばな展を開催した。従来の展覧会は多数の出展者が会場でいけこむのが一般的であるが，「密」を避けるため，「水のないいけばな」展と銘打ち，出展者から作品を宅配便で送ってもらう。草月流はもともと枯れものや鉄，アルミなど生花以外の素材を自由に取り入れてきた流派である。コロナ禍によるデメリットを流派本来の性格と結び付け，新たな試みを実現させた。

(4) コロナ禍による新たな試みの分類

コロナ禍での池坊と草月流による新たな試みを目的別に分類する。

IV. 顧客価値提案の進化

1. 池坊のケース

池坊において，前項で記述した取り組みは，コロナ禍を受けてのやむをえない対応ではなかった。改革の動きはコロナ以前から始まっていたのである。改革のキーパーソンである池坊華道会事業部部長，徳持は「いけばな人口が減る状況にあって，池坊が文化遺産としてでなく生き残るためになんとかしなければ，と普段から考え続けてきた」という。高校の華道部対象の「花の甲子園」，いけばな男子「イケノボーイズ」等，アイデアを次々に実現させていった。徳持によると，イケノボーイズは音楽業界の関係者と話す機会から生まれた。

表―1　池坊と草月流による新たな試み

新たな試みの目的	草月流	池坊
弟子，講師のサポート　スキル向上	オンライン講座	動画配信
弟子，講師のモチベーション維持	水のないいけばな展	オンライン（ハイブリッド）花展
教室の維持	オンラインレッスン	オンラインレッスン
流派外（一般）へのアピール	水のないいけばな展	動画，SNS
いけばな・生花業界の維持	クラウドファンディング	いけばな宅配便

（出典：発表者作成）

徳持は次のように説明する。「池坊はとっつきにくいイメージがある，という話になりました。池坊にいけばなのパフォーマンスを頼みたいが，家元や次期家元に頼むのは気が引ける。もっと気軽に出てきてくれる人がいたらいいのに，といわれました。実のところ，若手の門弟にはパフォーマンスの依頼がなかなか回ってきません。でも考えてみれば，池坊にはイケメンの門弟もいる。彼らを集めてグループを作ったらどうだろう，と考えました」と。内部的には疑問の声が全くなかったわけではないが，「PRだからと割り切りました」という。2016年，イケノボーイズはこうして誕生した。2012年が池坊550周年にあたり，世の中に対して新たな発信をしていきたい，と立ち上げた一連の取り組みのひとつであった。

改革の動きはいけばなそのものにもうかがえる。従来，池坊は型を重視してきたが，徳持は「こんなふうにいけられたら素敵，と思えるようなくらしの花」に力を入れる。「従来の池坊のいけばなは花材が一般の生花店で入手困難なうえ，大型のためマンションといった限られた空間には向かない。これまで手を出しにくかった人でも楽しめるちょっとしたアイデアを発信していきたい」と説明する。

池坊講師を教える中央研修学院教授野田学も次のように語る。「池坊の立花は仏前供花を基本とし，生花は床の間に飾るように考えられています。ところが昨今はそのような空間がない家が多い。ですから，床の間ありきでなく，今日のくらし空間にあわせたいけばなを発信すべきです」と。ファッション誌やインテリア誌をチェックし，いける人，いける空間からどんな花を飾ればよいのかを考えるという。「いま求められる花は癒し系だと思います。展覧会でも〈観賞する花〉でなく〈いけたくなる花〉を見ていただこう，と考えています」と野田は続ける。野田は若いころ野球部に所属していた。野球部では正解を「知る」のでなく，自分ひとりでできる状態を目指す。また米国の大学で学んだ経験があり，生徒が自発的に疑問を持ち考える方法を学んだ。野田は自身のそうした経歴を踏まえ「生徒側の立場，業界全体の視点で池坊の状況を客観的に見ている」と自認する。

池坊はなぜこのようなイノベーションを起こすことができたのであろうか。ほぼ一人で革新的なプロジェクトを立ち上げていた徳持は，池坊に就職した当時から「池坊をなんとかしなければという問題意識が組織内にあるのを感じていた」という。また毎年部署が変わったため，様々なポジションから池坊を見ることができた。改革を行う一方で，徳持は教務課および家元の作品制作をサポートする制作室にも属している立場にあり，家元の考えをしっかりと理解し，池坊のいわば本流を押さえていることができている。

徳持は，池坊の組織について「伝統的な流派に思われますが，じつは私たちと家元の距離は非常に近い。説明すると，家元は『やったらええやん』と言ってくれます」と述べる。当初は一人で改革の旗を振っていたが，いまでは事業部長としてチームで改革を行う。徳持は池坊の改革について「コロナで変わったことはない。コロナだから仕方ないね，とこちらの試みがすんなり容認される傾向はあると思います」と述べる。

2. 草月流のケース

では，草月流はどうであろうか。草月流はもともと新しいことに挑戦する流派であった。池坊が「型」を重んじ，床の間に飾ることを前提としているのに対し，草月流は「いつでも，どこでも，誰にでも」を打ち出し，また一般的には花材とは思われない材料（金属等）を積極的に用いてきた。こうした姿勢がコロナ禍での実験的な花展につながったといえる。

さらに，草月流にはコロナ禍以前にいけばなの使命，意義を考える機会があった。草月流家元勅使河原茜は『草月』2021年春号で次のように述べている。「4月で，家元を継承して20周年を迎えます。・・2011年，継承10周年の1カ月ほど前に東日本大震災が発生しました。日本中が悲しみに打ちひしがれる中で・・私たちに寄り添い，なぐさめと勇気を与えてくれたのは花でした」と。

勅使河原が家元継承10周年にあたり出版した『いけばな――出会いと心をかたちにする』では，「誰もがそれぞれの思いの深さに従って，いけばなを自由に楽しんでもらいたい。そうして蒼風は約束事でがんじがらめになっていたいけばなを，広い自由な空間に解き放ちました」（2011，p.38），「いけるたびに，自分がそのとき選んだ素材や器と向き合っ

て，どういう表現をしたいかをきちんと見つめ，自分の心に問いかける。それはひいては自分と向き合うことなのだと思います」（2011，p.43）と草月流いけばなの本質について述べている。

また勅使河原は，あとがきで自分の人生を振り返っているが，「家元になっていなかったら，どうしようもない人間だったかもしれない。・・家元でなければこれほどたくさんの人たちと触れ合い，心を通わせることは絶対になかったと思う」（2011，p.177）と個人的次元の述懐にとどまっている。実は，同書は東日本大震災前に執筆，出版された。大震災以前，勅使河原が選んだテーマは「いけばな業界における草月流のビジョン」であった。東日本震災によって，草月流のパーパス・ビジョンはいけばな業界内部における「伝統に対する独創」という位置づけから，より高い次元，広い視野で，花やいけばなと人との関わりを模索しようとする姿勢へと進化した。「いつでも，どこでも，誰にでも」楽しめるという顧客価値提案から，なぐさめと勇気を提供するいけばなへと進化させたのである。

V. 茶の湯のイノベーションとの比較による いけばなのイノベーションの特徴

茶の湯においてもコロナ禍でオンラインによるイノベーションが進んでいる。若手茶道家らは不利な状況の中，限られた資源を用いてブリコラージュ的に新たな茶の湯の可能性を切り開いている。ここでいけばなと茶の湯のイノベーションを比較すると，まず大きく異なるのは，何を改革しているかという問題である。以下で両者を比較する。

オンライン茶道・茶の湯では提供方法のイノベーションが行われ，顧客価値に大きな変化は見られない。それに対して，いけばなの場合は顧客価値そのものが進化した。仏前供花に始まる池坊は伝統を重んじる流派であるが，誰もがいけたくなる「くらしの花」を新たな顧客価値として提案し始めている。草月流は伝統に挑戦する独創的な流派としてスタートしたが，いまでは「悲しみを癒す花」という新たな価値を提案している。

茶の湯といけばなの顧客価値を共感という視点から比較するならば，茶の湯では相手を慮るおもてなしから始まり，場の価値が高まることでセルフ・コンパッションを感じる。それに対して，いけばなは花と向き合うことで自分らしさや自己肯定感を得，それが参加者に伝わることで場の価値が高まり，おもてなしにつながる。コロナ禍において，茶の湯はとくに人と人をつなぐコミュニケーションとして価値に焦点が当てられることとなった。一方，いけばなはセルフ・コンパッションの性格を強めている。おもてなしの精神を支える両者本来の性格が，コロナ禍であらためて強化されたといえるだろう。

いけばなの場合は，生産者などバリューチェーンとの関わりを考える必要がある。先述のように，徳持はいけばなにおける生産者・流通の重要性を強調している。いけばなの花材として「いい花」を持続的に確保するには，生産者の売上，生花店の売上を支える必要がある。そこでオンライン花展では出展者に「花材をキャンセルしないように」と呼びかけた。生花店からは「キャンセルがほとんどなかったので助かった」という声があったという。

しかし，売上を支えるだけでは十分ではない。徳持は次のように説明する。「いけばな教室が生花店に注文するときは，枝や花を指定せず，『自由花』『立花』をいくつ，というふうに注文します。予算に合わせて季節にふさわしい花材を組むのは生花店です。ですから，生花店がいけばなの知識や感性を持つことが教室の質にとっても大事なのです。事情があっていつもと異なる生花店に注文したら，希望する花が届かず，ふだんのレベルの稽古ができなかった，という話も聞きます」と。生花店をゼロから育てるには時間がかかるという。廃業しないように，質を保つようにサポートしていくことは，いけばな流派の生存にとっても不可欠なのである。こうした問題意識から，池坊では農水省と組んで，「流派，季節によってどのような花材が求められているか」を示すマッチングマニュアルを作成した。

花き業界との深い関係性は講師個人のレベルでも共有されている。宇田川はコロナ禍で花が売れない状況で，「いてもたってもいられなくて」花き市場を数回訪れた。そして自由にいけばなの活動ができないからこそいけばなの大切さ，

また「花がつらいときに私たちを助けてくれる」ことを再認識した，と述べている。これは草月流勅使河原の言葉にも符合している。こうした意識共有が，クラウドファンディングの成功にもつながったといえる。

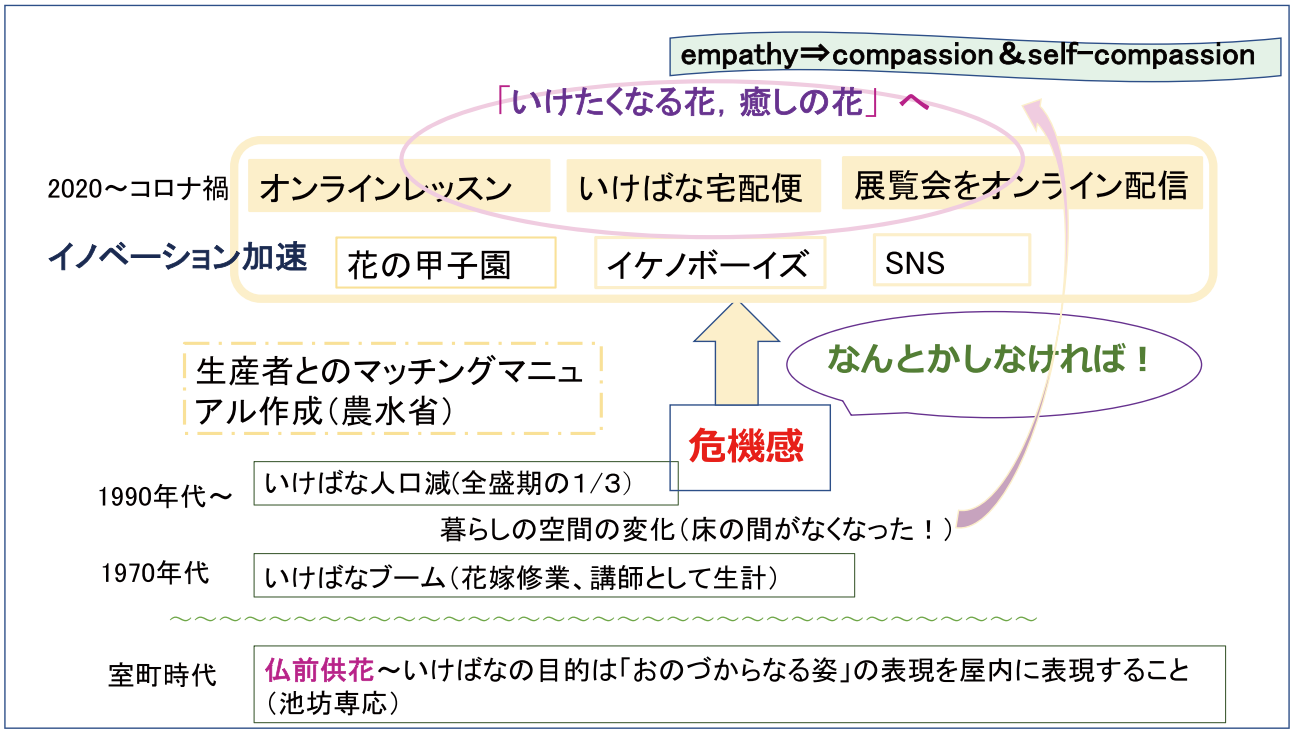
以上の考察は図-1と図-2のようにまとめられる。

危機感から「なんとかしなければ」という池坊のマインドセットが発生させたイノベーションは，ブリコラージュとエフェクチュエーションの同時発生の成果であると考えられる。ブリコラージュとは，突然に発生したチャンスやピンチの事態に対して，手持ち資源とネットワークをフル活用して，インプロビゼーション的にその事態を凌ぐことを意味する。その際に重要となるマインドセットは，「石に噛り付いてもこの事態を乗り切る」という覚悟である。このブリコラージュから池坊の場合には色々な革新的な試みがなされた。他方，この危機に際して，池坊ではエフェクチュエーションを始動させる“Who I am”（池坊のミッションやパーパス）の再定義を行った。その結果が「いけたくなる花，癒しの花」へというバリュー・プロポジションの進化に結実したのである。

草月流においても，2011年に家元が草月流の”Who I am”を再定義した。草月流は従来からブルコラージュ的発想でいけばなを楽しむというマインドセットを有していた。草月流のミッションとパーパスの再定義は，草月流のブリコラージュ的体質とも相まって，様々な革新的イベントの開発・実施へとつながっていった。図－2はそのことを示している。

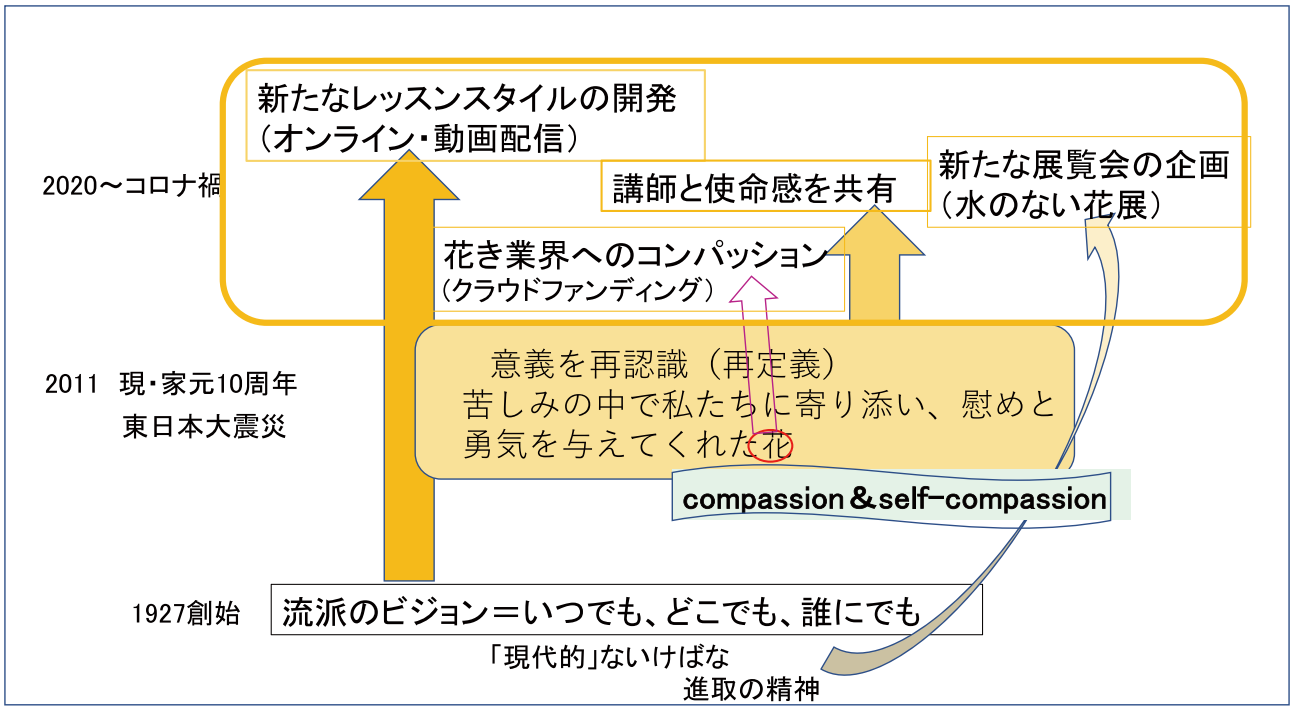
さらに，池坊と草月流は従来から取引のあった花き業界の関係性を大切にしている。これもまたブリコラージュ概念とエフェクチュエーション概念（特に「誰と知り合いなのか」という事業を始動させる3つの条件のうちの1つ）と密接に関連している。確固たるパーパス・ビジョンの危機に際しての発露であると考えられる。

図－1　池坊の顧客価値提案の進化



（出典：発表者作成）

図－2　草月流の顧客価値提案の進化



（出典：発表者作成）

VI. 本研究の結論と研究の今後の方向性

本研究の結果，以下のことが明らかになった。第１に，コロナ禍による危機的状況にあって池坊と草月流が実現したパラダイムシフトはいずれも組織内に改革の素地があった。第２に，新たな取り組みにおいて，池坊と草月流は顧客提案価値をそれぞれ〈型重視の仏前供花から癒してくれるくらしの花へ〉，〈伝統に挑戦する独創の精神から悲しみに寄り添う花へ〉と進化させた。いけばな本来に備わっているセルフ・コンパッション的性格が強化されたといえる。第３に，池坊のイノベーションは，ブリコラージュとエフェクチュエーションを同時に発生させた成果である。草月流はブリコラージュ的体質からパーパスの再定義によって革新的事業につながった。いずれも花き業界との関係性が関連している。

本研究の理論的貢献としては，いけばなの顧客価値を共感という視点およびブリコラージュ，エフェクチュエーションの理論を用いて分析したことである。実務的インプリケーションとしては，伝統的とされる業界の組織がイノベーションを起こし成功させる要因を明らかにした。この分析は伝統文化・技能以外の領域にも役立つのではないだろうか。

今回の研究で取り上げたのはコロナ感染拡大による自粛が始まって約１年半のイノベーションにすぎない。さらに今後の変化を追う必要がある。いけばなのイノベーションについて，組織のダイナミック・ケイパビリティの観点から分析することも重要なテーマであろう。

引用文献

Fisher, G. (2012), “Effectuation, Causation and Bricolage: A Behavioural Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research.” *Entrepreneurship Theory and Practice, 36* (5), 1019–1051.

今井孝司（1999）.「いけばなにおける沈滞要因の考察（1）」『京都精華大学紀要』*17*, 116-132.

今井孝司（2000）.「いけばなにおける沈滞要因の考察（2）」『京

都精華大学紀要』*18*, 107-129.

井上治（2018）.『歌・花・香と茶道』淡交社

熊倉功夫（2009）.『茶の湯といけばなの歴史』放送大学叢書

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

Nelson, R. and E. Lima (2020), "Effectuations, Social Bricolage and Causation in the Response to a Natural Disaster," *Small Business Economics, 54*, 721–750.

Sarasvathy, S. D. (2001), "Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency," *Academy of Management, 26* (2), 243–288.

Sarasvathy, S.D. (2008), *Effectuation,* Edgar Elgar Publishing.

Servantie, V. and M.H. Rispal (2018), "Bricolage, Effectuation, and Causation Shifts over Time in the Context of Social Entrepreneurship," *Entrepreneurship & Regional Development, 30* (3-4), 310-335.

勅使河原茜（2011）『いけばな――出会いと心をかたちにする』角川書店

勅使河原茜（2021）「共に未来へ」『季刊草月』*348, 2-3.*

Witell, L, H. Gebauer, E. Jaakkola, W. Hammedi, L. Patricio, and H. Perks (2017), "A Bricolage Perspective on Service Innovation," *Journal of Business Research, 79* (October), 290–298.

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

オーラルセッション ― 報告概要

情報信託に対する消費者の認知・受容と制度的課題

― 企業との価値共創経験に着目して ―

倉敷芸術科学大学 危機管理学部 准教授
田原 静

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 助教
梁 庭昌

岡山理科大学 経営学部 教授
村松 潤一

キーワード
情報信託，情報銀行，パーソナルデータ，価値共創

I. 研究背景および問題意識・研究目的

購買履歴や位置情報など，消費者個人が携帯端末上のサービスを利用することに伴って発生するパーソナルデータの企業による乱用が問題化する中，両者を仲介し問題解決を目指す仕組みとして情報信託制度（情報銀行）の検討・整備が進められている（内閣官房，2019）。この新しい社会的制度が今後どのように消費者に認知され，受容されていくかには大きな関心が寄せられており，本研究では情報信託を消費者がどのように認知し，どのように受容していくかについて明らかにし，それをもとに現時点の情報信託制度の課題を指摘，今後の発展の方向性について検討することを目的とする。

II. 先行研究レビューおよび研究課題

「情報信託制度・情報銀行」をテーマとした既存の消費者調査からは，データ提供先，データの種類，受けられる対価／便益によって受容性に違いがあること等が明らかとなっている（河島・神村，2018）が，これらの既存研究では消費者の主体性が無視される傾向にある。一方，マーケティング分野，中でも価値共創研究における議論（Grönroos & Ravald, 2011）を情報信託制度に当てはめれば，消費者はパーソナルデータの創造者であり，その利活用においても創造的な活用（企業との共創活動）によって自分の価値を創造すると見ることができる。よって本研究の研究課題を「自身のパーソナルデータを扱う主体，さらには価値創造者としての消費者の視点から，日常生活におけるパーソナルデータの取り扱い，情報銀行を経由したパーソナルデータ提供の認知・受容の実態を明らかにすること」とした。

III. 調査（定性調査および定量調査）からの発見事項と考察

消費者11名へのインタビュー調査の分析結果をもとに仮説を導出し，312名を対象としたアンケート調査によって検証を行った。

1. 消費者がどのように情報信託制度を認知するのか？

情報信託制度に信頼性がある状況のもとでは，ポジティブな反応であった。その信頼性は，公平感やデータの提供先，内容，方法を自身で選択する自由があることによって構成されている。

2. 消費者はどのような条件のもとで情報信託制度を受容するのか？

受容の条件として，パーソナルデータの開示は消費者自身の意志に基づいて行われること，安全性・公平性の確保，情報提供の見返り（経済的／非経済的）を獲得できること。

加えて，パーソナルデータの開示により積極的に提供先企業とインタラクティブな関係を構築し，企業を自分の価値創造プロセスに巻き込もうとする消費者の存在が確認され，そうした価値共創の経験を持つことが，情報信託制度の受容を促進することも明らかとなった。

3. 現時点の情報信託制度の課題と発展の方向性

現時点の情報信託制度においては，消費者のパーソナルデータの開示を防御的に捉えており，双方向のコミュニケーションや価値共創を視野に入れない一方通行の仕組みとなっている。本研究の調査結果に基づくならばこれを双方向の形にするとともに，消費者（顧客）と企業による価値共創的な仕組みにすべきであると考えられる。

主要引用文献

Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management, 39*, 88.

河島宏樹・神村亮（2018）.「「情報銀行」は消費者に受け入れられるか?」『NRI JOURNAL』
https://www.nri.com/jp/journal/2018/0418（2021年8月15日参照）

内閣官房（2019）.「データ流通・活用ワーキンググループ 第二次とりまとめ」
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/it2/detakatuyo_wg/pdf/report.pdf（2021年8月15日参照）

オーラルセッション ― フルペーパー

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

― テレワークで人は理念を意識するか，働き方に影響するか ―

むすび株式会社 代表取締役
深澤 了

要約

ビジネスパーソン500人にテレワーク下においての理念浸透の意識，働きやすさ，やりがい，副業・フリーランスへの影響，愛着度，生産性，活躍イメージなど15の質問を行い，現在の理念共感や採用時の理念共感を軸に分析を行った。結果，採用時の理念共感は現在の理念共感に大きく影響し，またそれらは各項目に正の影響力を持つことが回帰分析によってわかった。また各項目はコミュニケーションの頻度においても回帰分析により正の影響力を持つことがわかった。つまりテレワーク状況下においても重要なのはコミュニケーションの頻度や質である。従業員といかに理念浸透を意識しながらコミュケーションを行うかということは，すなわち組織をどうつくりあげていくかということと同義であり，理念浸透というとプロモーションの社内版のような一方的な施策が一般的であるが，そうではなく，企業の目指すべき方向性と従業員との接点（＝やりがい）を見つけ出し，それを軸にコミュニケーションを頻度高く図っていくことが，重要であることが示唆される。

キーワード

インターナル，ブランディング，テレワーク，組織開発

I. はじめに（研究の背景）

HR総合研究所が2013年に行った「企業理念浸透に関するアンケート調査」によれば，「社員への理念浸透が必要か」という問いに対して「そう思う：85%」，「ややそう思う:13%」と合計して98%が企業理念の浸透に関して必要性を感じている。また「理念浸透のために具体的な施策を講じているか」という問いに対しては，「講じている：31%」，「やや講じている：35%」と合計して66%が何らかの対策を講じている。しかし，「理念は浸透しているか」と問うと「そう思う：6%」，「ややそう思う：36%」と合計42%で，半数にも満たない。また理念が浸透しない阻害要因は「経営層が旗振り役になれていない:54%」が最も多く，調査では「経営理念が策定されたものの，お飾りになっている企業が多い」と分析している。「現在と今後の施策の合計値」では「わかりやすい表現での明文化:78%」と最も多く，浸透の前段階として「そもそも理念の言語化が不十分」と思っている企業が多いことがわかる。またその第2位は「パンフレット・カードの配布」，第3位は「管理職・一般職を対象にした企業理念教育」であり，ともに60%を超えている。これらのデータを見てわかるのは，「企業理念の浸透は重要だと認識し，対策も講じているつもりであるが，しかしその対策は通り一辺倒のものであり，十分に機能しているとは思えない」というものではないだろうか。現在考えられる施策のバージョンアップ，ないしはもっと他の方法を模索しなければ，その重要性と浸透の促進のギャップを埋められるとは思えない。

昨年からの新型コロナウイルスの影響で，一気にテレワークが進んだ。東京都が行っている「テレワーク実施率調査」では今年の1月前半の値で57.1%，同後半で63.5%となっており，同5月では54.8%となった。またテレワークの実施回数は週3日以上が49.9%（同5月の調査）となっている。昨年の3月の同調査ではテレワークの実施率は24%であったから，この1年以上で実施する企業が増えたことがわかるだろう。一方で，オンライン中心でのコミュニケーションにおいて課題や懸念点も数多く挙げられている。東京商工会議所が行った「テレワークの実施状況に関する緊急アンケート」

（2020年6月）ではテレワーク実施の課題を「ネットワーク環境の整備:56.7%」,「PC・スマホ機器の確保:55.9%」,「社内コミュニケーション:55.5%」と挙げられている。環境整備は比較的取り組みやすい改善として,「社内コミュニケーション」は実際に顔をあわせることが減ってしまったため，難しい。これは「気分転換」,「コミュニケーション回数」,「偶然の会話による思いがけないアイデア」などの減少を引き起こしていると推察される。オンラインによる時間の使い方は効率的になった一方で，組織開発全体の難易度が一気に上がった感がある。

理念浸透は業績との相関関係がこれまでにいくつも指摘されている一方で，HR総合研究所の調査が示すように，それが実務に生かされているとはとうてい言えない。またテレワークが「あたりまえ」の働き方になりつつある中で，理念浸透の方法もバージョンアップさせていかなければますます理念浸透の重要性と効果は乖離を深めていくことだろう。理念浸透は「インナー」や「インターナル」という言葉で言われる通り，社内向けのブランディングである。これは企業の規模を問わず，どんな企業でも取り組める施策である。テレワークが当たり前になったことをきっかけとして捉え，その上での理念浸透の新たな方法論を模索することは，多くの企業にとって企業を進化させる一助になるかと思い，研究と論文に着手に至った。

II. 先行研究の考察

テレワークの歴史は1970年代アメリカ・ロスアンゼルスまで遡る（古谷，2011）。アメリカの大気汚染問題を発端に，出勤せず自宅で仕事をすることを指した。日本では国土交通省が2002年から「テレワーク人口実態に関する調査」を行っている。それによれば，2002年度は6.1%程度だったテレワーカーは2019年度調査で9.0%となっており，17年経過してもそれほど日本企業に進まなかったことがわかる。これらの原因として考えられるのがテレワークにおける特有の課題だ。「作業者が互いの状態を把握できず，共同作業の質が低下する」（磯・由井薗，2020）ことで企業はさまざまな支援が必要になることはこれまでの研究で指摘され，これらの問題を解決するために「コミュニケーションのきっかけをつくるプレゼンス共有」が重要（磯・由井薗，2020）と指摘される。実際，テレワークを行うにはしっかりとしたWi-Fi環境があるかどうか重要であり，コミュニケーションのきっかけをどうつくるか，という点において，先述した東京商工会議所の調査でも企業内の課題として表出されている。

それらの問題に関して，阿久津・勝村・徳永・後藤・木村（2020）は「オンライン共感コミュニケーションモデル」で「テレワークになると，対面で親密に行ってきた上司のサポートや会社の存在意義や経営トップの熱い思いを共有するための理念浸透策など，これまで成果を上げてきた施策を思うように続けられなくなり，（中略）社員へのチームや組織による支援・ケアが疎かになる恐れがある」と指摘する。また「音声や動画の情報伝達が少し遅れるだけで共感の程度に差が出る」と指摘しており，Wi-Fi環境やパソコンの性能の問題に関して解消しておくことが企業側として行うべきこととわかる。テレワークというオンラインが前提のコミュニケーションに立ってもなお，理念共有や相互信頼が重要であることを示唆し「従業員個々人の能力向上努力だけでは限界があり，職場チームによる共感と励まし，経営トップからの共感共鳴できる理念や思いの共有といった『心の支援』が必要となる」と指摘している。阿久津・勝村・徳永・後藤・木村（2020）は，テレワーク時代という大前提に立って，どうすれば組織の一体感を得られるか，という側面にアプローチし，これまでのテレワークや理念浸透の議論を一歩推し進めた。

一方で理念浸透という文脈からは，さまざまな研究が行われてきた。今日のブランド論の基礎をつくったアーカー（2014）は「ブランド・ビジョンに沿って社員が演じられる状態をつくること」を指摘し，インナー・ブランディングに関して「ブランド・ビジョンについて学び→信じ→演じる」という3つの段階があることを説明している。また「外部向けブランディングと社内向けブランディングには関連がある」とした。歴史的に理念浸透の研究は1社を深く掘り下げる研究が多く，その中から理念浸透の方法論がいくつも示唆さ

れてきた。田中（2016）は経営理念浸透レベルのモデルを6ステップで次のように提示している。「①理念を認識している②理念を主観的に解釈できる③理念を客観的に理解できる④理念が納得できる⑤理念が前提になる⑥理念が信念になる」とし，理念浸透に求められる経営者・管理者のリーダーシップを「①繰り返し理念を語ること②部下のために行動を起こし支援すること③言動がモデルケースになること」と説明している。また深澤・嶋尾（2019）は企業の目指すべきビジョンと個人の目標の接点（=やりがい）を見出すブランド・プラクティスモデルを提示している。インナー・ブランディングは単に理念浸透を企業側から一方的に行えばよいというわけではない。言うなれば「組織をいかにつくるか」ということでもあるから，組織行動の側面からも言及がされなければならない。服部（2020）は，「組織への愛着や義務の意識によって人々を組織につなぎとめることが，現実の問題として難しくなっているわけである。こうした中で，必ずしも組織に対するコミットメントがなくても優秀な人材を自社に引き止め，その人材に活躍してもらうために，ジョブ・エベンデットネスはますます注目されるであろう」と指摘する。ジョブ・エベンデッドネスとは「組織内外における仕事やプロジェクト，人間関係のネットワークに，個人が埋め込まれている度合いを指す」（服部，2020）としている。服部（2020）は調査から情緒的コミットメントと仕事成果は離職意思と負の相関関係（$p<0.01$，それぞれ-0.05，-0.15）があることを指摘し，仕事の成果と実際の転職にも負の相関関係（$P<0.01$，-0.12）があることを示している。服部（2020）は「組織行動とは組織の中の個人や集団の行動・態度であり，組織行動研究とは，中の個人や集団の行動・態度が，なぜ，どのように起こるのかを理解する研究」であると定義している。つまりインナー・ブランディング領域から言及されてきた組織の理念を浸透させる方法論と，組織行動において言及されてきた個人や集団の行動を融合させることで，効果的な組織づくりへの示唆を行うことができるはずである。残念ながらこの2分野が融合されてきた研究はそう多くない。ここにこの1年余りで急増したテレワークという働き方の大変革を加味することで，企業が今後取るべき組織開発のありかたを示唆することができると考える。

III. 調査分析方針

1. 仮説と設問の検討

先行研究を踏まえ，テレワークと理念共感の間にどのような関係性があるのか総合的に把握したい。テレワークを行うことで理念共感が進むのか，あるいは希薄となるのか。これを仮説とし，設問を設計した。テレワークにおける個人と組織への影響を念頭に，採用時と現在の理念共感度度合いを把握し，採用時とテレワークが進んだ現在の理念共感との相関も合わせて見ることで「採用ブランディング」（深澤，2020）との関連性も見ることとした。また「テレワーク時に理念を意識することがあるか」はテレワーク中において理念がどの程度ビジネスパーソンに影響を与えているのかを把握し，「テレワークに働きやすさを感じるか」，「テレワークは副業やフリーランスをはじめるきっかけになると思いますか」はテレワークへの好意度や昨今増えている副業・フリーランスへの興味がテレワークによってどの程度強化されるのかを把握する。他それぞれの設問の設計とその意図は表―1の通りであるが，テレワークが理念共感を強め，また組織を強くするかどうかを問い，さらに個人の活躍イメージを問うことで，テレワークが個人と組織にどのように影響を与えているのかを把握する。

2. 調査の手法・対象

調査は2021年1月27日から1週間，インターネット調査によって一都三県（埼玉県・千葉県・神奈川県）の週1回以上テレワークを行っており，かつ企業に属するビジネスパーソン（20代～50代）500名に表―1の質問を行った。合わせて属性データとして性別，年齢，住居の都道府県，職業，未婚・既婚の有無，子どもの有無を聞いた。また一都三県に絞った理由としては，国土交通省が毎年行ってきた「テレワーク人口動態調査」（2019年・令和元年度）の調査において雇用型テレワーカーの全国平均値が14.8%（n=35,807）であったところ，首都圏は18.4%（n=11,162）

表―1 各設問とその意図

設問	意図
Q1 あなたは採用時に，現在働いている会社の企業理念について，共感または理解していましたか？	採用時の理念共感がQ2をはじめ，他設問との相関
Q2 あなたは現在働いている会社の企業理念について，共感または理解していますか？ （現在のあなたのお気持ちに近いものをお選びください。）	テレワーク中の理念共感の影響
Q3 テレワーク中の会社とのコミュニケーション方法を教えて下さい。	コミュニケーション方法の把握
Q4 テレワーク中，会社とのコミュニケーション頻度についてどのように感じますか？	頻度が各設問に及ぼす影響
Q5 テレワーク中，企業理念を意識することはありますか？	テレワーク中の理念共感の影響
Q6 テレワークに働きやすさを感じますか？	テレワークの好意度と他設問との相関
Q7 テレワークは副業やフリーランスを始めるきっかけになると思いますか？	テレワークをきっかっけとした働き方の意識の変化
Q8 テレワークを経験し，会社の業務と副業の両立が出来ると思いますか？ （現在副業をしているかどうかは問わずお答えください。）	テレワークをきっかっけとした働き方の意識の変化
Q9 テレワークにより会社に対する愛着に変化はありましたか？	テレワークをきっかっけとした愛着度の変化と他設問との相関
Q10 テレワークにより会社の企業理念への共感度合いに変化はありましたか？	テレワークをきっかっけとした理念共感の変化と他設問との相関
Q11 テレワークにより仕事に対するモチベーションに変化はありましたか？	テレワークをきっかっけとした働き方の意識の変化
Q12 テレワークにより会社のチーム力は強くなると思いますか？	テレワークをきっかっけとした組織への影響
Q13 テレワークによりあなた自身の生産性は向上すると思いますか？	テレワークをきっかっけとした働き方の変化
Q14 テレワークにより会社全体の生産性は向上すると思いますか？	テレワークをきっかっけとした働き方の変化と組織への影響
Q15 テレワークにより現在働いている会社で将来活躍しているイメージに変化はありましたか？	テレワークをきっかっけとした働き方や意識の変化

と他の近畿（15.5%：n=5,702），中京（14.9%：n=3,308），地方都市（12.0%：n=15,635）と他の地域よりも比率が最も高かったためである。また調査数を確保する意図とテレワークという働き方について慣れがあり，それが今回の設問において調査対象者の回答のしやすさにつながることを考え，設定した。

3. 調査結果の分析（クロス集計より）

まずクロス集計の分析結果は表-2から表-6の通りである。現在の理念共感および理念を理解している状態を確認する設問2と設問5から設問15までをクロス集計した。それぞれ現在所属している企業の理念を「共感している」，「理解している」人の合計と，それぞれの設問の左から2つ目（例：設問5であれば常に意識している・時々意識している）までの合計を全体のn=500でその割合を調べ，特筆すべきものを挙げたい。設問5「企業理念を意識することがあるか」では58.2%，設問6「テレワークに働きやすさを感じますか」では72.6%，設問7「テレワークは副業・フリーランスを始めるきっかけになると思いますか」では61.2%，設問8「テレワークを経験し，会社の業務と副業の両立が出来ると思いますか」では61.2%となった。深澤・嶋尾（2020）が指摘している通り，理念への共感や理解が高いと，副業・フリーランスのチャンスと捉えていることがわかる。これは自身の働く目的意識の高さが伺える結果だ。またどの設問に関する事項に関して，理念共感＋理解及び理解も共感も

していない人がネガティブな評価をした割合は圧倒的に理念共感＋理解の人たちよりも少ないことがわかる。つまり，テレワークという状況下においても企業理念に関して共感＋理解という点において（共感する＋どちらかというと共感している＋理解している＋どちらかというと理解している）87.2%が企業理念を意識し，またそれらの人はテレワークや個人や会社の生産性，会社への愛着，共感度合い，モチベーション，チームワークに関してすべてポジティブな評価を下していることがわかる。そうであれば，これからテレワークありきの組織運営をしていくことが通常であることが見込まれる企業において，理念共感する人の割合をいかに増やしていくかを考えることが肝要となる。

またテレワーク時のコミュニケーション頻度に関して（設問4）は多く感じる，どちらかというと多く感じる，適切だと感じるをあわせると82.9%がこまめな連絡をとっていると感じ，その手段に関しては（設問3），電話55.6%，メール78.4%，SNS（Twitter，フェイスブック，LINEなど）36.8%，社内SNS（Slack，ChatWork，LINE WORKSなど）54.8%，オンラインミーティング51.2%となっている。つまりこれらの手段を駆使し，適切もしくは多めのコミュニケーションを取っていることが伺える。

表―2

		n	Q5 テレワーク中，企業理念を意識することはありますか？			Q6 テレワークに働きやすさを感じますか？				Q7 テレワークは副業やフリーランスを始めるきっかけになると思いますか？				
			常に意識している	時々意識している	意識していない	働きやすい	どちらかというと働きやすい	どちらかというと働きにくい	働きにくい	きっかけになる	どちらかというときっかけになる	どちらかというときっかけにならない	きっかけにならない	わからない
全体		500	134	167	199	185	221	82	12	117	217	57	68	41
あなたは現在働いている会社の企業理念について，共感または理解していますか？（現在のあなたのお気持ちに近いものをお選びください。）	共感している（どちらかというと含）	245	109	80	56	124	97	22	2	78	110	18	23	16
	割合（共感）		21.80%	16.00%	11.20%	24.80%	19.40%	4.40%	0.40%	15.60%	22.00%	3.60%	4.60%	3.20%
	理解している（どちらかというと含）	191	24	78	89	44	98	43	6	33	85	27	27	19
	割合（共感＋理解）		26.60%	31.60%	29.00%	33.60%	39.00%	13.00%	1.60%	22.20%	39.00%	9.00%	10.00%	7.00%
	共感も理解もしていない	64	1	9	54	17	26	17	4	6	22	12	18	6
	割合（共感・理解していない）		0.20%	1.80%	10.80%	3.40%	5.20%	3.40%	0.80%	1.20%	4.40%	2.40%	3.60%	1.20%
	答えたくない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

表―3

		n	Q8　テレワークを経験し，会社の業務と副業の両立が出来ると思いますか？（現在副業をしているかどうかは問わずお答えください。）					Q9　テレワークにより会社に対する愛着に変化はありましたか？					
			両立できると思う	どちらかというと両立できると思う	どちらかというと両立は出来ないと思う	両立は出来ないと思う	わからない	愛着が高まった	どちらかというと愛着が高まった	変わらない	どちらかというと愛着が低下した	愛着が低下した	答えたくない
全体		500	122	216	85	43	34	59	133	245	42	21	0
あなたは現在働いている会社の企業理念について，共感または理解していますか？（現在のあなたのお気持ちに近いものをお選びください。）	共感している（どちらかというと含）	245	94	106	25	12	8	56	91	84	13	1	0
	割合（共感）		18.80%	21.20%	5.00%	2.40%	1.60%	11.20%	18.20%	16.80%	2.60%	0.20%	0.00%
	理解している（どちらかというと含）	191	24	82	49	18	18	3	40	116	21	11	0
	割合（共感＋理解）		23.60%	37.60%	14.80%	6.00%	5.20%	11.80%	26.20%	40.00%	6.80%	2.40%	0.00%
	共感も理解もしていない	64	4	28	11	13	8	0	2	45	8	9	0
	割合（共感・理解していない）		0.80%	5.60%	2.20%	2.60%	1.60%	0.00%	0.40%	9.00%	1.60%	1.80%	0.00%
	答えたくない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

表―4

		n	Q10　テレワークにより会社の企業理念への共感度合いに変化はありましたか？						Q11　テレワークにより仕事に対するモチベーションに変化はありましたか？				
			共感する度合いが強くなった	どちらかというと共感する度合いが強くなった	変わらない	どちらかというと共感する度合いが弱くなった	共感する度合いが弱くなった	答えたくない	モチベーションが上がった	どちらかというとモチベーションが上がった	変わらない	どちらかというとモチベーションが下がった	モチベーションが下がった
全体		500	60	108	260	37	8	0	74	127	197	82	20
あなたは現在働いている会社の企業理念について，共感または理解していますか？（現在のあなたのお気持ちに近いものをお選びください。）	共感している（どちらかというと含）	245	55	79	104	7	0	0	65	82	64	31	3
	割合（共感）		11.00%	15.80%	20.80%	1.40%	0.00%	0.00%	13.00%	16.40%	12.80%	6.20%	0.60%
	理解している（どちらかというと含）	191	5	27	128	26	5	0	5	39	97	40	10
	割合（共感＋理解）		12.00%	21.20%	46.40%	6.60%	1.00%	0.00%	14.00%	24.20%	32.20%	14.20%	2.60%
	共感も理解もしていない	64	0	2	28	4	3	0	4	6	36	11	7
	割合（共感・理解していない）		0.00%	0.40%	5.60%	0.80%	0.60%	0.00%	0.80%	1.20%	7.20%	2.20%	1.40%
	答えたくない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

表―5

		n	Q12　テレワークにより会社のチーム力は強くなると思いますか？						Q13　テレワークによりあなた自身の生産性は向上すると思いますか？					
			強くなると思う	どちらかというと強くなると思う	変わらない	どちらかというと弱くなると思う	弱くなると思う	わからない	向上すると思う	どちらかというと向上すると思う	変わらない	どちらかというと低下すると思う	低下すると思う	わからない
全体		500	58	118	169	102	34	19	84	159	134	85	32	6
あなたは現在働いている会社の企業理念について，共感または理解していますか？（現在のあなたのお気持ちに近いものをお選びください。）	共感している（どちらかというと含）	245	55	73	67	39	8	3	62	99	47	28	7	2
	割合（共感）		11.00%	14.60%	13.40%	7.80%	1.60%	0.60%	12.40%	19.80%	9.40%	5.60%	1.40%	0.40%
	理解している（どちらかというと含）	191	3	40	75	48	17	8	17	50	60	44	16	4
	割合（共感＋理解）		11.60%	22.60%	28.40%	17.40%	5.00%	2.20%	15.80%	29.80%	21.40%	14.40%	4.60%	1.20%
	共感も理解もしていない	64	0	5	27	15	9	8	5	10	27	13	9	0
	割合（共感・理解していない）		0.00%	1.00%	5.40%	3.00%	1.80%	1.60%	1.00%	2.00%	5.40%	2.60%	1.80%	0.00%
	答えたくない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

表―6

		n	Q14　テレワークにより会社全体の生産性は向上すると思いますか？						Q15　テレワークにより現在働いている会社で将来活躍しているイメージに変化はありましたか？				
			向上すると思う	どちらかというと向上すると思う	変わらない	どちらかというと低下すると思う	低下すると思う	わからない	より明確になった	どちらかというと明確になった	変わらない	どちらかというと不明確になった	不明確になった
全体		500	70	147	130	94	30	29	76	144	212	57	11
あなたは現在働いている会社の企業理念について，共感または理解していますか？（現在のあなたのお気持ちに近いものをお選びください。）	共感している（どちらかというと含）	245	63	90	46	29	10	7	64	91	70	16	4
	割合（共感）		12.60%	18.00%	9.20%	5.80%	2.00%	1.40%	12.80%	18.20%	14.00%	3.20%	0.80%
	理解している（どちらかというと含）	191	6	47	64	47	15	12	11	47	95	35	3
	割合（共感＋理解）		13.80%	27.40%	22.00%	15.20%	5.00%	3.80%	15.00%	27.60%	33.00%	10.20%	1.40%
	共感も理解もしていない	64	1	10	20	18	5	10	1	6	47	6	4
	割合（共感・理解していない）		0.20%	2.00%	4.00%	3.60%	1.00%	2.00%	0.20%	1.20%	9.40%	1.20%	0.80%
	答えたくない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

4. 調査結果の分析（回帰分析より）

次に入社時の理念共感と，現在の理念共感がそれぞれの要因にどの程度影響力を与えているのか回帰分析を行った（表-7）。いずれもほとんどの項目に対して標準回帰係数はpが5%ないしは1%で有意差が認められた。「入社時の理念共感」が「会社への現在の愛着に及ぼす影響」は有意確率0.23となり，有意確率を仮に25%まで許容すれば正の影響力を持つことがわかる。また，「現在の会社への理念共感」が「副業・フリーランスをはじめるきかっけ」になるかという問いに関しては，有意確率0.25となり，これも25%まで許容すれば正の影響力を持つ。テレワークという状況下においても，表7の各設問と「入社時の理念共感」，「現在の理念共感」に因果関係があることがわかった。また各項目に対して問4「コミュニケーション頻度」で回帰分析を行うとすべての項目で標準回帰係数はpが1%で有意差が認められた。つまりテレワーク状況下においてはコミュニケーションの頻度が重要であることが示唆される。

表―7

	β（標準化係数ベータ）										
	企業理念を意識	働きやすさ	副業・フリーランスを始めるきっかけ	業務と副業の両立できる	会社への愛着	理念への共感度合いの変化	モチベーションの変化	会社のチーム力	自身の生産性	会社の生産性	活躍イメージ
入社時の理念共感	0.25※※	0.14※※	0.26※※	0.226※※	0.067	0.16※※	0.10※	0.15※※	0.23※※	0.23※※	0.18※※
現在の理念共感	0.32※※	0.22※※	0.070	0.20※※	0.45※※	0.38※※	0.33※※	0.32※※	0.20※※	0.24※※	0.29※※
R2乗	0.279	0.109	0.100	0.157	0.245	0.248	0.165	0.201	0.152	0.198	0.187
調整済みR2乗	0.276	0.106	0.096	0.154	0.242	0.245	0.162	0.197	0.156	0.194	0.184
N	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
F値	95.954	30.527	27.494	46.330	80.625	77.636	49.101	62.347	45.845	61.171	57.122

P※※　>.01
P※　>.05

表―8

	β（標準化係数ベータ）										
	企業理念を意識	働きやすさ	副業・フリーランスを始めるきっかけ	業務と副業の両立できる	会社への愛着	理念への共感度合いの変化	モチベーションの変化	会社のチーム力	自身の生産性	会社の生産性	活躍イメージ
コミュニケーション頻度	0.56※※	0.37※※	0.31※※	0.33※※	0.52※※	0.57※※	0.55※※	0.56※※	0.50※※	0.49※※	0.57※※
R2乗	0.315	0.140	0.093	0.108	0.269	0.322	0.302	0.312	0.248	0.242	0.329
調整済みR2乗	0.314	0.138	0.092	0.106	0.267	0.321	0.300	0.311	0.246	0.240	0.328
N	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
F値	226.465	80.208	50.717	59.501	181.031	221.470	212.463	223.023	161.999	156.952	241.103

P※※　>.01

Ⅳ. テレワーク時代の理念浸透の方法論と組織開発

1. 理念浸透と組織開発

分析の結果から言えるのはテレワーク状況下においては，コミュニケーションの頻度を意識的に高めることが重要であり，さらに「入社時の理念共感」や「現在の理念共感」がそれぞれの項目に対して影響力を与えることもわかった。「入社時の理念共感」が「現在の理念共感」に影響力を与えることは深澤（2020）の研究でも明らかにされており，今回の調査でも回帰分析を行うと表―9の通り高い因果関係があることがわかる。つまりこれらを勘案すれば，採用時からすでに組織開発は始まっており，入社後のテレワークになっても意識的にコミュニケーション頻度を上げていく必要がある。前述したHR総合研究所（2013）の調査では，プロモーションの社内版程度の施策しかできていないのが理念浸透の現状であるが，まずコミュニケーションの頻度を上げ，そして阿久津・勝村・徳永・後藤・木村（2020）ら指摘するように，コミュニケーションの質を向上させ，オンラインで行える「理念浸透」は何があるのかを模索する必要がある。理念浸透とはすでに組織づくりそのものであり，管理者側からの一方的なコミュニケーションでは意味がない。この前提を転換することこそが，理念浸透と組織開発を融合させ，実効性のある実効性のある組織づくりにつながると指摘できる。

表―9

β（標準化係数）

	現在の理念共感
入社時の理念共感	0.71※※
R2乗	0.510
調整済みR2乗	0.505
N	500
F値	510.811

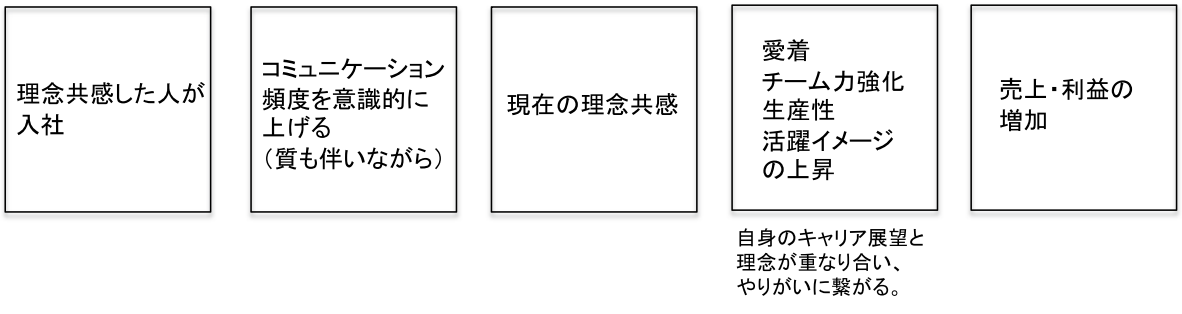
P※※ >.01

2. テレワーク下における理念浸透と組織開発の方法論

つまりⅣ-1で指摘したことをモデル化すれば図-1になる。こうしてみるとテレワークになったからといって，特段特別なことではない。コミュニケーションの質と頻度が組織力の向上になるという，しごく単純化されたモデルである。企業はこのコロナ禍によって，テレワークによってオフィスでの偶発的な会話の機会を失っており，圧倒的にコミュニケーション不足に陥った。しかし意図的ではあってもコミュニケーションの頻度を質的な面でも気遣いながら上げ，理念浸透を行うことによって，個人の生産性や活躍イメージを創出し，組織力をむしろ上げることにもつながるという示唆を得ることができる。

深澤・嶋尾（2019）がブランド・プラクティスモデルで提示したように，コミュニケーション頻度の中で企業と個人の接点（=やりがい）を見出す作業がまず企業側に求められる。それを軸とすれば，自身のやりがいを求めていくことが企業のビジョン達成にもつながることになるわけだから図-1の先には企業の利益につながってくると言える。理念浸透はリクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）の調査など，これまでの研究で業績に正の影響があることを指摘されている。

図―1



V. 今後の研究の課題

テレワーク時における理念浸透の現状，またそれが入社時の理念共感とどのようなつながりがあり，さらに副業・フリーランスや企業への愛着，チーム力の強化，個人と企業の生産性，活躍イメージに至るまで，どのような影響力があるのかを探った。結局，コミュニケーションの頻度と質という問題に帰結したのであるから，コロナ禍以前のリアルコミュニケーションと比較し，さらに分析，研究を進めていく必要がある。またテレワークにおけるそれぞれの企業の理念浸透や組織開発の施策，工夫を研究することで，テレワーク時代における理念浸透や組織開発におけるベストプラクティスを示唆することができる。

引用文献

阿久津聡・勝村史明・徳永麻子・後藤恵美・木村真『コロナ架で加速したテレワーク時代の共感マネジメント - コミュニケーションモデルの提案と実践手法の検討』（2021）マーケティングジャーナル 41 巻 1 号

磯和之・由井薗隆也（2020）『テレワーク環境に適応したプレゼンス共有のための作業状態システムの協調的な構築方法』日本バーチャルリアリティ学会論文誌 25 巻 1 号

HR 総合調査研究所（2013）「企業理念浸透に関するアンケート調査」『HRpro』
https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=77

久保田進彦・阿久津聡・余田拓郎・杉谷陽子（2019）『ブランド研究の現状と課題』マーケティング・ジャーナル Vol.39 No.1

高尾義明・王英燕（2012）『経営理念の浸透　アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣

高尾義明・王英燕（2011）「経営理念の浸透次元と影響要因 - 組織ルーティン論からのアプローチ -」『組織科学 / 組織学会』

田中雅子（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（2020）『組織行動論の考え方・使い方』有美閣

深澤了・嶋尾かの子（2019）『企業理念を促進するブランド実践の概念とメカニズム』マーケティング学会オーラルフルペーパー

深澤了（2020）『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

福田正彦（2014）『ブランド効果と企業業績に関する実証研究』年報 経営分析研究 第 30 号

古谷眞義（2011）『最近の国内外のテレワーク事情』UNISYS TECHNOLOGY REVIEW 第 109 号

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社

オーラルセッション ― 報告概要

B2Bマーケティングにおけるクチコミの有効性

― システマティックレビューに基づく知見と課題 ―

立命館大学 経営学部 准教授
石井 隆太

立命館大学 経営学部 准教授
菊盛 真衣

キーワード
WOM，レファレンス，企業間推奨，サプライヤー選定，組織購買行動

I. 研究目的

過去20年間の研究によって，B2Cマーケティングだけではなく，B2Bマーケティングの分野においても，クチコミは，購買意思決定において極めて重要な役割を果たしているということが示されてきた（e.g., Hada, Grewal, & Lilien, 2014; Roth, Money, & Madden, 2004; Steward, Narus, & Roehm, 2017）。例えば，買手企業の購買意思決定者は，新しいサプライヤーを探したり，新しい原材料や部品を評価したりする際に，自社の社員または自社外の企業から得られるクチコミ情報を参考にすることが多い（Money, Gilly, & Graham, 1998）。さらに，B2B業界では，売手企業は自社製品やサービスを宣伝する手段としてクチコミを活用する，レファレンスマーケティングに積極的に取り組んでいる（Terho & Jalkala, 2017）。しかしながら，クチコミに関する既存のレビュー論文はいずれも，B2Cマーケティングの文脈に焦点を合わせており（Berger, 2014; Donthu, Kumar, Pandey, Pandey, & Mishra, 2021; King, Racherla, & Bush, 2014; Rosario, de Valck, & Sotgiu, 2020），B2Bマーケティングにおけるクチコミに関するレビュー論文は，未だ刊行されていない。そこで本論は，B2Bマーケティングにおけるクチコミに関する研究の現状をレビューして，今後の研究課題を明確化することを目的とする。

II. システマティックレビュー

レビューの手法として，本論が採用するのは，システマティックレビューである。この手法は，伝統的なナラティブレビューとは異なり，研究者の主観的バイアスを取り除き，レビューの透明性と再現性を確保し，網羅的かつ包括的な研究知見を得るためのレビュー方法である（Transfield, Denyer, & Smart, 2003）。もともとは，医学の分野で開発されたレビュー方法であるが，過去20年の間に，ビジネスの分野でも広く用いられるようになっている。現在では，システマティックレビューは，メタアナリシスと並び，既存研究をレビューするための2大手法として見なされており（Hulland & Houston, 2020），近年も，数多くのレビュー論文がこの手法を用いている（e.g., Christofi, Vrontis, & Cadogan, 2021; Donthu, et al., 2021; Sarmento & Simõesc, 2018）。

III. 調査結果

システマティックレビューの結果，B2Bマーケティングにおけるクチコミ研究は，クチコミ発信，クチコミ受信，および，レファレンスマーケティングという3つのテーマの下で展開されてきたということを見出した。なお，レファレンスマーケティングとは，売手主導で顧客のクチコミを積極的に活用する活動のことを指し，B2Bマーケティングにおいてはしばしば使用される。本論は，これまでの研究が，これらの3つのテーマの下で興味深い研究知見を産出してきたということを見出し

た。さらには，これらの研究知見を踏まえた上で，今後の研究が取り組むべき5つの課題を提示することに成功した。

謝辞

本研究は，JSPS 科研費 18K12883 の助成を受けたものである。

主要引用文献

Berger, J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology, 24*(4), 586-607.

Hada, M., Grewal, R., & Lilien, G. L. (2014). Supplier-selected referrals. *Journal of Marketing, 78*(2), 34-51.

Hulland, J., & Houston, M. B. (2020). Why systematic review papers and meta-analyses matter: An introduction to the special issue on generalizations in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*(3), 351-359.

Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (1998). Explorations of national culture and word-of-mouth referral behavior in the purchase of industrial services in the United States and Japan. *Journal of Marketing, 62*(4), 76-87.

Steward, M. D., Narus, J. A., & Roehm, M. L. (2017). An exploratory study of business-to-business online customer reviews: External online professional communities and internal vendor scorecards. *Journal of the Academy of Marketing Science, 46*(2), 173-189.

Terho, H., & Jalkala, A. (2017). Customer reference marketing: Conceptualization, measurement and link to selling performance. *Industrial Marketing Management, 64,* 175-186.

オーラルセッション ― フルペーパー

コロナ禍におけるTwitterを介した情報伝播について

武庫川女子大学 共通教育部 助手
大谷 光一

要約

コロナ禍においてTwitterでどのような情報伝播がされているのか，2020年12月から翌年5月末までのツィートを収集し解析を行った。投稿を拡散するリツイートは0.1%以下であり，webサイトのリンクを含むツィートが4割を占めた。アカウント同士のやりとりであるリプライは，常時2割を超える割合であった。ツィートの文面を形態素解析したところ，リツイート・リプライでは使用される形態素に変化が見られた。情報交換に当たるリプライでは，「落ち着いたら，会おう」などのやりとりが確認された。1月以降「ワクチン」に関する情報が確認され，4月には，「オリンピック」に関するツィートが確認された。ユーザはTwitterを利用しながら，ニュースなどの外部サイトに関する情報をつぶやいたり，「おはよう」や「ありがとう」など日常の一コマをつぶやいたりしていたことがわかった。

キーワード

Twitter，形態素解析，新型コロナウィルス感染症，情報伝播，シェア

I. はじめに

近年インターネットの発展に伴い，多くの情報が生み出されている。中でもソーシャルメディアサービス（以下SNSとする）により生み出される情報は，著しく増加している。SNSの一つであるTwitterは，140文字のテキストもしくは画像を投稿したり，フォローしているアカウントの投稿を確認したりすることができるサービスである。Twitterには情報を共有する機能（リツイート）が存在する。自身が気になる情報をリツイートすることで，自分をフォローしているアカウントに対して情報共有ができる。また，ハッシュタグを用いることで，その時間帯に投稿されたツイートを検索することもできる。また投稿されたツイートに返信を行ったり，複数のアカウント向けに投稿したりすることもできる。情報を拡散したり収集したりできる機能をTwitterは持っている。

コロナ禍において，日々の感染者数の情報や緊急事態宣言に伴う生活の変化等，さまざまな情報発信がされている。日々の情報取得についても，SNSから得る行動が増加している昨今，緊急事態宣言下での通勤電車の混み具合や居酒屋などの飲食店での営業状態など何気ない日常を切り取ったものや，感染対策や周りの感染状況など様々な情報が存在する。ウィルスの特徴や感染対策など，新しい情報を得ようとSNSで「コロナ」に関する検索や情報発信を行われている。

II. 既往研究と仮説

(1) 既往研究

Twitterに関する既往研究は多岐にわたる。震災発生時におけるツィートの様子や，テキストの形態素解析を行い，ユーザの特性や分類を試みるもの[1] [2] [3]などがある。リツイートを扱った研究では，震災時に起きたリツイート行動を解析したもの[4] [5]が多い。しかし，平常時のリツイートを扱った研究は少ない。ニュースを引用したリツイートに関するニュースバリューを考察するものやテレビ番組の放送中におけるリツィートやスポーツ大会の増減を調査したもの[6] [7]がある。

(2) 調査手法

本稿において，Twitterを対象として，「コロナ」に関する情報がどのように拡散されているのかTwitter APIを用い分析を行った。コロナに関するツィートを2020年12月から

2021年5月まで収集し，各月ごとに解析を行い，情報拡散に差異が見られるか調べた。各月ごとのツイート・リツイート・リプライの解析も行い，「コロナ」に関する投稿が時系列毎にどのような変化が見られるのかを考察する。また，投稿内容を解析するため形態素解析も行い，どういう文脈で情報が伝播しているのか解析を行った。

III. Twitterの機能について

Twitterは先に述べたとおり，投稿以外にも様々な機能がある。本稿で登場する機能について以下に説明する（表—1）。

IV. 分析手法

(1) ツイート収集

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。

(2) 自然言語処理

得られたツィートをテキストファイルに変換し，形態素解析を行った。形態素解析はMeCabを用いて，入手したテキストデータを意味ある最小限の単位に分解した。名詞・形容詞・動詞をテキストから抽出し処理を行った。共起ネットワーク図の作成については，KHCODERを使用した。

V. 仮説

新型コロナウィルスに関して収集した全ツィートをリツイート，リプライなどに分類を行ったうえで，時期ごとの投稿数や投稿内容について以下の仮説を立てた。

①感染者数の増減によりツィート数が増減する②通常のツィートとリプライでは投稿傾向が異なる③調査期間において，コロナに関するツィート内容が変化する。

VI. 分析

(1) ツイート集計について

「コロナ」に関するツィートを2020年12月から2021年5月末まで収集を行った。2回目の緊急事態宣言が発出される2021年1月8日から3月21日までと，3回目の緊急事態宣言が4月25日から実施されており，2回の緊急事態宣言を含む期間となっている。2020年12月から2021年5月末までの新型コロナ感染症の陽性者発表の数値を図－1に示す。

12月から5月における日本国内・東京都・大阪府の新型コロナウィルス感染症の感染者数と収集したツィート数を表—2に示す。感染者数とツィート数の相関は見られないことが分かる。感染者数が減少した2月は1月に比べて，ツィート数も同じく減少するものの，感染者数の減少程ツィート数は減少をみせていない。3月後半において新規感染者数が増加に転じたが，同様にツィート数も増加したことが分かる。

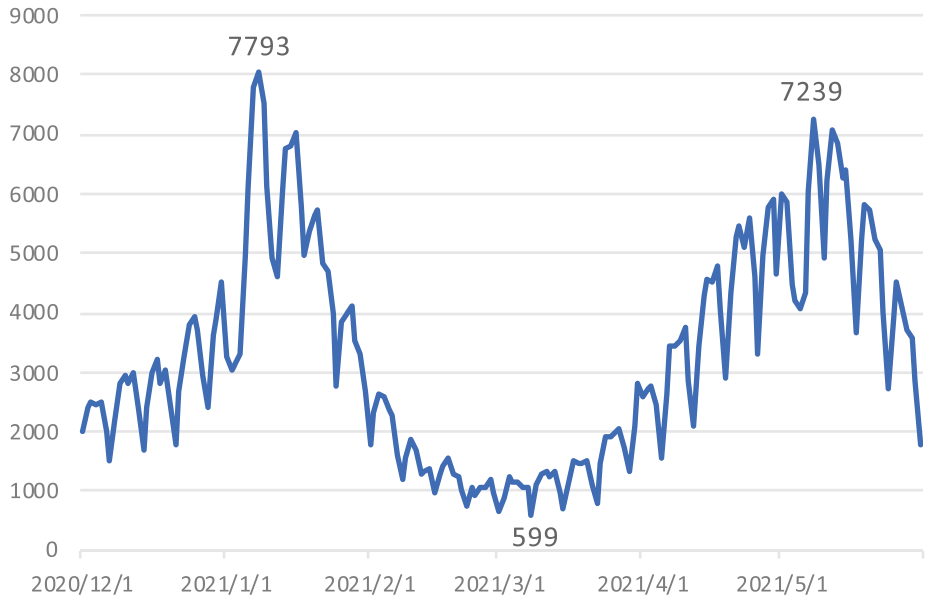
続いて，リツイート・リプライ・webリンク・ハッシュタグ・Yahoo!ニュースに関するツィートの推移を表—3に表す。リツイートとハッシュタグは調査期間において，全体のツィートに対する占める割合の変化が見られなかった。リツイートの変化を見ると2月が全体に対して最も割合が高く0.097%，5月は0.065%であった。リプライは2月のツィートの32.6%を占めていた。期間中リプライの割合が最も低かったのは5月

表—1 Twitter機能一覧

ツィート	Twitterに投稿されるテキスト・画像・動画などのこと
リツイート	誰かのツイートをフォロワーと共有すること　リツイートすることで，気に入ったニュースや面白い発見などをフォロワーに共有したり，タイムラインに拡散したりできる
リプライ	タイムライン上にあるツイートに対して，個別に返信する機能

で23.2%だった。調査期間を通して全体のツイートの2割以上がアカウント同士の情報交換であったことがわかった。2月はリプライ・ハッシュタグ・Yahoo!ニュースのツィートが占める割合が，他の月と比べ高い事が解析により分かった。ツィートの中には，webサイトの外部リンクを含むものも存在する。調査期間において12月から3月までは全体の約44%を占めていたが，4月は41.6%，5月は28.8%まで減少している。

図—1 日本国内における新型コロナ感染症感染者数推移（厚生労働省オープンデータより）



表—2 新型コロナ感染症感染者数と収集したツィート数

	日本国内	東京都	大阪府	収集ツィート数
2020年12月	86,541	19,369	9,766	722,181
2021年1月	154,700	40,367	13,721	882,652
2021年2月	41,838	10,097	3,365	345,897
2021年3月	42,300	9,310	5,080	414,856
2021年4月	117,498	18,090	28,978	566,734
2021年5月	153,683	21,879	18,527	574,237

表—3 種類別ツィート集計

	ツィート数	リツイート	リプライ	webリンク	ハッシュタグ	Yahooニュース
2020年12月	722,181	676	190,057	320,561	100,060	6,179
2021年1月	882,652	654	229,406	383,024	126,399	21,711
2021年2月	345,897	336	112,617	151,864	54,134	9,070
2021年3月	414,856	323	114,752	184,443	60,807	8,944
2021年4月	566,734	404	149,011	235,811	73,309	9,838
2021年5月	574,237	374	133,335	165,444	75,511	13,686

(2) ツィート全体の形態素解析について

6ヶ月間のツィートについて,形態素解析を行った。「感染」「新型」「思う」「人」「ウィルス」などが上位を占めている。緊急事態宣言が発出された1月では「出る」という言葉が41,058件確認された他,1月以降は「ワクチン」という言葉が上位15位の中に含まれるようになった。5月では「接種」が43,174件確認されるなど社会の変化がツィートにも反映されていることが分かる。「東京」は12月に32,664件,4月に26,924件確認された。いずれも緊急事態宣言が発出される前のタイミングと重なっている。「大阪」も4月に32,619件確認されており,3回目の緊急事態宣言発のタイミングと重なる。各月とも10位前後に「ニュース」が確認される。Yahoo!ニュースを含めてニュース記事の外部リンクを含むツィートが一定数存在している。5月における「ニュース」の形態素は24位(21,239件)と減少していることがわかる。

(3) リツイートの形態素解析について

調査期間におけるリツィートについても,同様に形態素解析を行った。調査期間において一部を除いて同じ要素で構成されていることが読み取れる(表―5)。上位には「思う」「人」「感染」などが占めた。自分の考えを発信している様子がわかる。各月における形態素を見ると,12月には「テレワーク」という言葉が入り,5月には「五輪」「オリンピック」が計測された。1月の時点から「ワクチン」が登場していることも特徴と言える。リプライに比べて,形態素の変化が乏しいことが今回の解析で判明した。

(4) リプライにおける形態素解析について

調査期間におけるリプライ(他のアカウントが投稿しているツィートに対して返信すること,返信先は投稿した本人のみ)のツィートについても形態素解析を行った。

全体のツィートでは見られない「落ち着く」「ありがとう」「おはよう」という形態素が測定された。「落ち着いたら,会いたいね」というやり取りや「気をつけてね」という内容が見受けられる。「ワクチン」が全体と同様4月以降上位に位置していることがわかる。「頑張る」が12月から2月にかけて上位に位置した。3月以降も測定されるも,3月は17位(4,685),4月は19位(5,864),5月は21位(5,116)であった。またリツイートと同様に「思う」という言葉が上位に位置している。

表―4「コロナ」全ツィートにおける形態素集計

	12月	1月	2月	3月	4月	5月
1位	感染 153,292	感染 174,514	新型 54,100	新型 69,375	感染 110,264	感染 97,061
2位	新型 123,043	新型 138,385	感染 53,879	感染 67,457	新型 85,795	新型 86,667
3位	思う 73,776	思う 97,059	思う 35,331	思う 40,415	思う 61,009	ワクチン 77,321
4位	人 66,445	人 70,223	人 30,761	ウィルス 37,506	人 53,525	思う 57,101
5位	ウィルス 61,366	ウィルス 70,223	ウィルス 29,529	行く 36,668	行く 52,191	人 52,156
6位	行く 56,633	行く 69,893	ワクチン 28,767	人 34,502	ウィルス 46,839	ウィルス 46,078
7位	対策 54,991	言う 67,793	行く 28,729	ワクチン 33,874	ワクチン 46,131	接種 43,174
8位	言う 51,026	対策 62,069	対策 23,473	対策 32,024	対策 45,717	新規 42,172
9位	今年 44,778	ニュース 52,503	言う 22,174	言う 24,484	言う 42,438	対策 41,767
10位	ニュース 42,884	今 49,943	ニュース 18,843	言う 24,475	今 32,807	行く 41,754
11位	今 35,111	ワクチン 45,998	今 18,790	ニュース 24,041	大阪 32,619	言う 40,915
12位	日本 33,728	日本 43,743	日本 17,091	今 24,423	日本 29,798	進む 39,827
13位	東京 32,664	出る 43,407	見る 14,794	質問 18,680	ニュース 28,752	使える 38,425
14位	見る 31,805	見る 41,058	マスク 14,503	日本 18,671	東京 26,924	日本 18,671
15位	出る 31,629	今日 36,807	前 13,814	見る 18,019	見る 26,602	見る 18,019

表—5「コロナ」リツイートにおける形態素集計

	12月	1月	2月	3月	4月	5月
1位	思う 79	思う 128	思う 55	思う 42	思う 79	人 71
2位	感染 75	人 100	人 52	人 37	感染 75	感染 56
3位	人 71	感染 90	新型 37	新型 33	人 58	思う 56
4位	新型 59	言う 79	行く 36	ワクチン 31	新型 52	新型 47
5位	言う 52	新型 78	言う 32	行く 30	ワクチン 43	ワクチン 43
6位	行く 47	自分 51	見る 29	見る 26	行く 41	今 32
7位	ウィルス39	今50	ワクチン 27	ウィルス 25	今 34	見る 31
8位	今 39	見る 49	感染 27	今 24	言う 32	東京 31
9位	今年 39	対策 47	ウィルス24	言う 22	見る 31	ウィルス30
10位	見る 35	行く 46	今 18	接種 18	考える 28	対策 30
11位	テレワーク32	ウィルス42	自分 17	感染 17	対策 27	日本 30
12位	問題 31	前 41	出る 17	前 16	大阪 27	言う 29
13位	対策 30	日本 41	対策 17	マスク 15	出る 26	五輪 25
14位	前 28	ワクチン 35	日本 17	日本 14	ウィルス25	前 25
15位	自分 25	怖い 31	医療 15	関係 13	接種 25	オリンピック 24

表—6「コロナ」リプライにおける形態素集計

	12月	1月	2月	3月	4月	5月
1位	思う 21,958	思う 28,016	行く 13,693	行く 15,454	思う 18,653	思う 17,120
2位	行く 19,469	行く 23,667	思う 13,564	思う 13,771	行く 18,011	行く 14,209
3位	感染 16,105	感染 19,145	落ち着く 10,310	落ち着く 10,284	感染 12,586	感染 10,644
4位	気 15,150	落ち着く 18,527	ありがとう 7,839	笑 8,289	人 11,239	ワクチン 10,596
5位	落ち着く 13,884	人 16,620	笑 7,410	ありがとう 8,164	落ち着く 11,225	人 10,537
6位	ありがとう 13,160	ありがとう 15,384	人 7,203	人 7,141	言う 10,265	落ち着く 9,873
7位	人 12,962	気 15,283	感染 6,577	今 6,804	ありがとう 9,866	言う 9,816
8位	今年 12,570	言う 15,009	今 6,551	言う 6,647	今 9,305	ありがとう 9,483
9位	言う 11,837	今 13,968	早い 6,138	気 6,120	笑 9,209	今 8,305
10位	笑 10,695	笑 13,081	気 6,009	感染 6,005	気 8,922	笑 7,672
11位	おはよう9,885	早い 12,193	会う4,897	早い 5,907	対策 8,166	おはよう7,278
12位	今 9,823	対策 10,762	ワクチン 4,877	対策 5,644	早い 7,603	早い 7,125
13位	対策 9,801	おはよう 10,377	見る 4,615	行ける 5,048	おはよう7,109	対策 6,962
14位	早い 9,070	頑張る 9,889	対策 4,572	前 5,048	見る 6,727	気 6,747
15位	頑張る 8,510	今日 9,708	頑張る 4,441	見る 5,019	ワクチン 6,368	日本 6,352

VII.ワクチンの変遷について

ここまで収集したツィートの形態素について解析を進めてきた。社会ではウィルス供給が本格化し，コロナウィルスワクチンを接種するかどうかで，意見が分かれる状態となっている。ワクチンの開発から承認までのプロセスが，他のワクチンと異なること，承認されるまでの治験期間が短いことが背景に存在する。積極的に「ワクチン」を打たない理由の一つに，「ワクチンを接種することで不妊になる」という情報が

影響を与えている事例がある。そこで今回収集したツィートから,「ウィルス」「ワクチン」「不妊」に関する形態素の集計を行なった（表−7）。「ウィルス」に関しては, 調査期間において, 全ツィートに対して8 〜 9%を推移していた。「ワクチン」と「不妊」に関しては2月と5月が全ツィートに対しての割合が高いことがわかった。

VIII. 共起ネットワーク図について

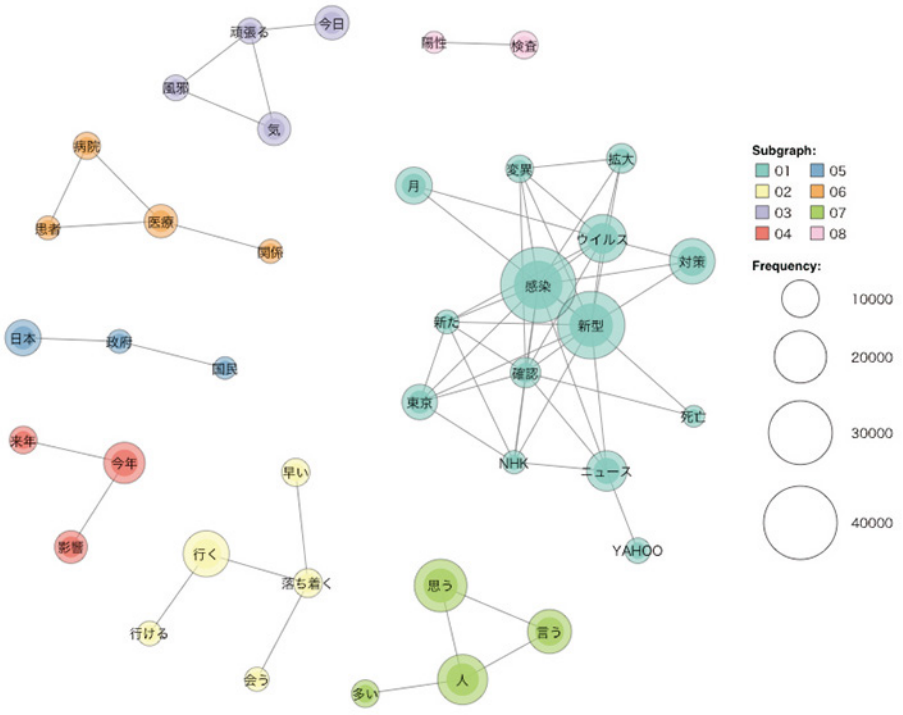
収集したツィートから共起ネットワークを作成した。解析した形態素個々の関係性について計算を行い図示したものが共起ネットワーク図である。出現パターンの特徴が似ている形態素を分類し, 強い共起関係を線で結び, 出現数が多いほど大きい線で描画される。

形態素が分類されることで, どのような文脈で語られているかを理解することができる。2020年12月の全ツイート（722,181件）と2021年5月の全ツィート（574,237件）の共起ネットワーク図を示す（図—2・図—3）。12月と5月を比較すると,「ウィルス」「感染」「新型」につながる語群を見ると12月ではNHKやYAHOOが含まれる。12月の時点において,「東京」はこの語群に属していたが, 5月の時点では,「五輪」「オリンピック」の語群に移っている事が分かった。5月の共起ネットワーク図を見ると,「ワクチン」「接種」に関する語群が形成されていることがわかる。

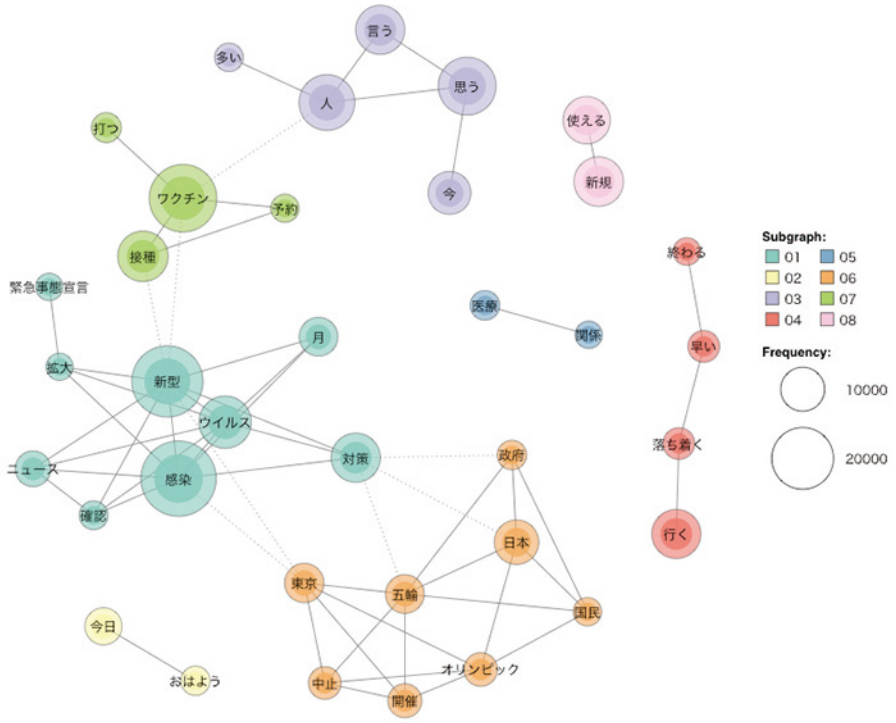
表—7「ウィルス」「ワクチン」「不妊」における形態素集計

	12月	1月	2月	3月	4月	5月
ウィルス	61,366	70,223	29,529	37,506	46,839	46,078
ワクチン	22,477	45,998	33,874	33,874	46,131	77,321
不妊	163	275	193	169	155	411

図—2 2020年12月のツィートに関する共起ネットワーク図



図—3 2021年5月のツィートに関する共起ネットワーク図



IX. 考察

「コロナ」を含むツィートの解析について仮説ごとに検証する。

(1) 感染者数の増減によりツィート数が増減する

新規感染者の増減により増加・減少に転じるものの，その変化の割合は近似値をとるものではなかった。相関関係が強いのであれば，新規感染者数が少なかった3月8日前後でツィート数は減少しなければならないが結果はそうでは無かった。図－1が示すように新規感染者数が減少していた2月においてリツイート・リプライなどが活発に行われた。

(2) 通常のツィートとリプライでは投稿傾向が異なる

今回の解析において，全ツイートの形態素とリプライで使用された形態素が異なることが分かった。リプライとは，他のアカウントの投稿に対して返信する行為であり，アカウント同士の交流という側面が大きいことが分かった。アカウント同士での情報交換は少なく，「ありがとう」や「おはよう」，「落ち着いたら，会おう」というつぶやきが行われていた。調査期間の間，その傾向は変わらなかった。

(3) 調査期間において，コロナに関するツィート内容が変化する

調査期間全体において，「感染」「思う」「人」「ウィルス」を含むツィートが交わされていた。医療機関の状態を心配し，『コロナが終息したら，オフラインで会いたい，旅行やイベントに参加したい』と6ヶ月間変わることなく，ツイートされていたことが確認できた。1月から「ワクチン」という言葉が交わされ，2月に入ると「接種」できるかツィートに乗せて発信する様子が確認できた。4月に入ると「オリンピック」に関するツィートが散見され，「不妊」を含むツィートは2月と5月に多く観測されたことが分かった。4月以降webサイトのリンクが減少するなどの変化も確認された。

X. 最後に

「コロナ」に関するツィートを観察すると，他人の投稿をリツイート（情報拡散）する行為はあまり見られない一方，webサイトのリンクを含むツィートを行い，外部サイトの記事を発信することで情報の共有がなされたことがこの解析から見えてきた。アカウント同士の情報交換であるリプライでは，「おはよう」といった何気ない「つぶやき」をかわしながら日々生活している姿が浮かび上がってきた。4月以降webサイトのリンクのツィートが減少しているが，一部商品販売を含めたツィートが散見された。「コロナに打ち勝つために，健康食品を摂ろう」というような内容であった。当初マーケティングの意味合いで，消費者心理を突くツィートが一定程度存在するのではないかと想定していたが，4月以降の一部のツィートでしか確認できなかった。大量のツィートのテキスト精査を今後進める中で，見つかるかもしれないが，あったとしても少数に留まると考えられる。本稿では，収集したツィート全体からの俯瞰した内容であった。今後は，「不妊」やwebサイトリンクなど，焦点を絞った「コロナ」に関するツィートからどのような情報交換・情報交流が起こっているのか，継続的に解析したいと考えている。

引用文献

[1]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リツイートの分析」，『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.

[2]田中淳史・田島敬史（2010年）「twitterのツイートに関する分類手法の提案」，『2010年度情報処理学会』，A5-4.

[3]岩橋瑠伊・矢吹 太朗（2018年）「SNSにおいてフェイクニュースを拡散するユーザの特徴抽出」，『2018年度情報処理学会全国大会』，113-114.

[4]山本雅人・小笠原寛弥・鈴木育男・古川正志（2012年）「東日本大震災における情報伝播ネットワーク」，『情報処理学会　情報処理』53巻11号，1184－1191.

[5]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.

[6]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.

[7]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.

[8]工藤悠太，・小林亜樹（2012年）「リツイート率の算出による価値あるツイートの発見手法」『情報処理学会第74回全国大会』，1-671-1-672

オーラルセッション ― フルペーパー

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 ―

株式会社マグノリア 取締役
山本 邦子

関西学院大学大学院 経営戦略研究科 教授
佐藤 善信

要約

本研究は，サービス・ドミナント・ロジックのフレームワークのもとで，アスリートと観客とが互いにゾーン状態になり，アリーナ全体が熱狂的な雰囲気＝行為者による最大の価値共創になるための必要条件としてのアスリートのゾーン体験を明らかにすることを目的としている。そのために，トップの元，現役アスリートにゾーンに関するアンケート調査と，同時に同じ方を対象にカラータイプ診断テストを行なった。この2つのアンケート調査結果をクロス集計することにより，ゾーンに入りやすい（入りにくい）アスリートのカラータイプ（決断＞創造＞協調＞堅実タイプ）とゾーンに入るための「準備運動」についてもカラータイプ別の特色（フィジカル vs. イメージ vs. 時制）を明らかにした。

キーワード

ゾーン，アスリート，カラータイプ理論，SDL，価値共創

I. 本研究の目的

観客が競技者を応援することにより競技者の競技レベルが高まり，観客がさらに競技に引き込まれて，競技者をさらに応援するという好循環。その好循環の最も大切なベースである競技レベルに大きな影響を与えるのは「ゾーン」であると考えられる。競技者が集中状態の極致＝ゾーンに入ることで，ベンチや応援団，観客までもが競技者のゾーンに引き込まれ，アリーナ全体がゾーンの熱狂状態になってしまう。

このようなメカニズムは，コロナ禍における無観客での競技についての競技者のコメントを聞くと，逆によく理解できることになる。また，観衆の影響は競技だけにとどまらず，観劇や旅行産業などにも当てはまる。実際に，サービス・ドミナント・ロジックでは，劇の演者や競技者と観衆との間の価値共創についてのケーススタディが行われている（Kolyperas & Sparks 2018, Grohs, Wieser, & Pristach 2020, Özdemir, Fillis, & Collins 2020）。

本研究は競技のレベルを破格に向上させ，観客との価値共創の活発化に貢献する競技者のゾーン体験について考察する。第1のリサーチクエスチョン（RQ）は，競技者がゾーンに入るためのメカニズムはどのようになっているのかである。第2のRQは，競技者にとってゾーンに入りやすい性格とそうでない性格があるかどうかである。本論文の構成は以下のようになっている。

第Ⅱ節においては，RQを解明するための研究アプローチについて説明する。第Ⅲ節では，アンケート調査の結果についての報告と分析を行う。第Ⅳ節においては，本研究の調査結果の分析を先行研究との関連で考察する。第Ⅴ節では，本研究の結論と今後の研究課題について説明する。

II. リサーチクエスチョンを解明するための研究アプローチ

RQを解明するために，本研究においては，SNS上のアスリートコミュニティ「縁トランス」の中村航司代表に全面的な協力を頂いた。縁トランスには，各種競技の世界チャンピオン，オリンピアン，パラリンピック選手，日本代表などの現役と元選手など様々なトップアスリートが参加している。アンケート調査の母集団はこの縁トランスに所属するアスリートである。アンケートは2つから構成されている。1つは，ゾーンについてのアンケート調査（全9問）である。もう1つは，カラータイプ性格診断（全36問）である。

ゾーンについてのアンケートの回答者数は72名であった。回答者の競技内訳は次のようになっている。各1名（ア

メリカンフットボール, カヌースプリント, スキージャンプ, カバディ, スポールブール, ソサイチ, ソフトボール, バスケットボール, パドリング, ビーチサッカー, プロレスリング, ボブスレー, 格闘技, マウンテンバイク, アメフト, アイスクロス, クロスカントリー, マラソン, モータースポーツ, 車いすマラソン, パラ陸上やり投げ, 野球), 各2名（スキージャンプ, テニス, フットゴルフ, フットサル, ボクシング), 3名（ビーチバレーボール), 4名（サッカー), 5名（競泳), 8名（バドミントン), 23名（フィールドホッケー)。カラータイプ診断の回答者は58名であった。

カラータイプ診断の各設問に,「はい」か「いいえ」と回答すると, 回答者の性格を決断タイプ, 創造タイプ, 協調タイプ, 堅実タイプに4分類・数値化することができる。ゾーンに入りやすいアスリートとそうでないアスリートをそれぞれの性格特性からクロス集計して相関関係を分析した。ゾーン用のアンケート調査票は以下の項目から構成されている。

1お名前

2競技種目

3ゾーンに入った経験回数（カッコ内は回答者の人数とパーセンテージ）

① 1 ～ 2回（24人 : 33.3%）
② 3回以上（42人 : 58.3%）
③ 経験なし（6人 : 8.3%）

4ゾーンに入った時の状況

① 大きな大会での決勝レベル（27人 : 45%）
② 大きな大会での準決勝, 準々決勝レベル（18人 : 30%）
③ 大きな大会での1回戦, 2回戦レベル : (5人 : 8%）
④ なし（6人 : 7%）
⑤ その他（14人 : 20%）世界大会, 全国大会, 練習試合, 練習中など

5ゾーンに入った時の心身のコンディションについて

① 心身共に疲れていない時（26人 : 37%）
② 心よりも身体の方が疲れていた時（18人 : 25%）
③ タフな試合で心身共に疲れていた時（10人 : 14%）
④ 身体よりも心の方が疲れていた時（6人 : 8%）
⑤ 覚えていない, その他（6人 : 8%）
⑥ なし（6人 : 8%）

6ゾーンの深さ

① ゾーンは深く, 試合終了まで持続した（32人 : 44.5%）
② ゾーンは深かったが, 途中で離脱した（13人 : 18%）
③ ゾーンは浅かったが, 試合終了まで持続した（5人 : 7%）
④ ゾーンは浅かったが, 途中で離脱した（4人 : 5.5%）
⑤ その他（12人 : 17%）1週間続く, 起床後から終了時まで, 勝利を確信したときに切れた, など
⑥ なし（6人 : 8%）

7ゾーンによる状態の変化（複数回答）

① ボールが止まって見えたり, スピードが遅くなった様に感じた（35人 : 47%）内, 性格診断あり33人 : 決断（10人 : 30.5%）; 創造（12人 : 36.5 %）; 協調（6人 : 18 %）; 堅実（5人 : 15%）
② 純粋に無邪気な気持ちになって競技を楽しいと感じた（34人 : 46%）内, 性格診断あり28人:決断（10人 : 36 %）; 創造（11 人 : 39 %）; 協調（5人:18 %）; 堅実（2人 : 7%）
③ いつもより身体がよく動きスピードが速くなった（33人 : 45%）内, 性格診断決断あり27人:決断（7人 : 26%）; 創造（9人 : 33%）; 協調（6 人:22%）; 堅実（5 人:19%）
④ 疲労感を感じなくなった（29人 : 39%）内, 性格診断あり26人 : 決断（6人 : 23 %）; 創造（10人 : 38%）; 協調（8人:31 %）; 堅実（2人 : 8 %）
⑤ 周りの景色や音などがシャットアウトされたようになり消えた（26人 : 35%）内, 性格診断あり21人:決断（5人:24%）; 創造（8 人:38%）; 協調（6人 : 29 %）; 堅実（2 人 : 9%）
⑥ 時間感覚がなくなった（13人 : 18%）内, 性格診断あり15人:決断（4人:26.6 %）; 創造（4 人:26.6%）; 協調（3 人:20%）; 堅実（4人:26.6 %）

⑦　その他のコメント
- 自然とポジティブマインドになり，動くべきポイントで体が迷いなく自然と動く
- 眠くなる，時間を意識しなくても時間通りに行動できる，全能感
- いい意味で身体に力が入らなかった
- 思いついたプレーが全てうまくいく
- ゴールを決めるまでの道筋が完璧に見えた
- どこからどんなボールを打っても必ず入る

8ゾーンに入るための工夫や仕掛けなど実践している事について

① ある（25人：34%），② なし（49人：66%）

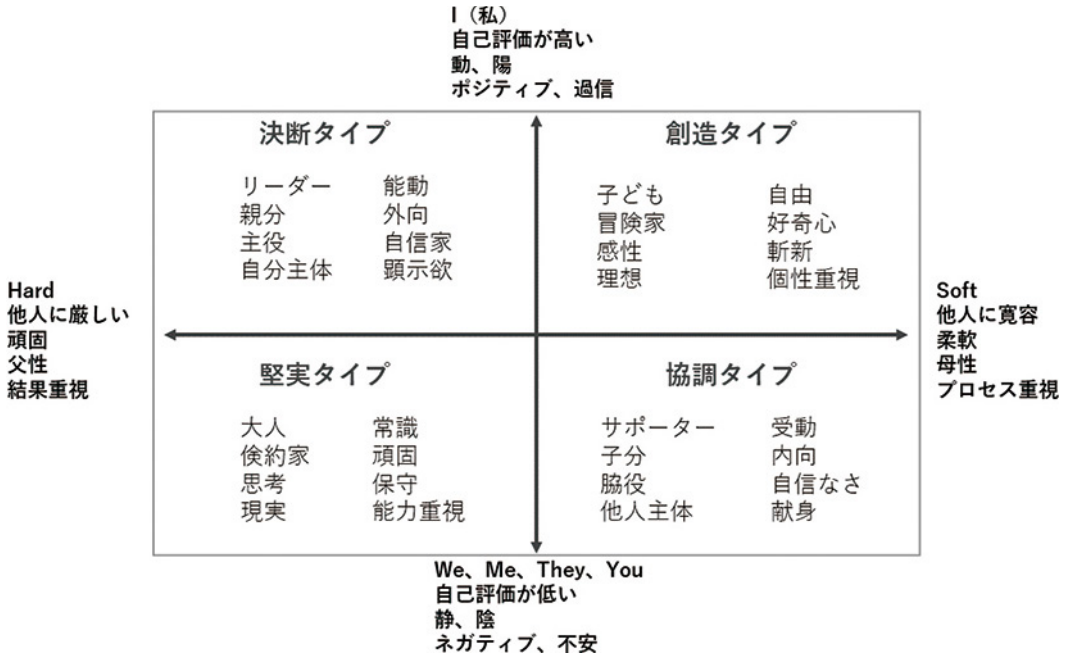
9あると答えた方の具体的な実践方法（25件複数回答あり）

以下では，2つのアンケートのクロス集計結果を紹介する。その前にカラータイプ診断とそれぞれのカラータイプについて説明する。カラータイプとは，色彩心理的な観点を元に，独自の観点や研究を重ね開発された性格診断システムである。カラータイプ診断テストの13色に関する設問合計点数により，華かでエネルギッシュ，パワーとスピード，ナンバーワン重視の「決断タイプ」，感性と個性，オンリーワン重視の「創造タイプ」，愛と共感，優しさとありがとう重視の「協調タイプ」，安心安全，信頼重視の「堅実タイプ」の4タイプに分類することができる。それぞれの特徴は，図－1の通りである。

以下で，設問9の回答の分布を各タイプごとに紹介する。

【決断タイプの回答】（8名）
- アップの強度を上げる，体が限界を迎える（体調不良や怪我なども可）時にゾーンに入れた気がするのでその状況を作り出すために，強度の高いアップをした
- 自分の心の声を自分自身に問いかける
- リフレッシュ，想いを溜める，発揮するというサイクルをとりいれている
- 前日までに準備できる事は済ませて当日は起床時間からレースまでルーティンを行う

図－1　カラータイプ相関図



出典：カラータイプ協会（2009, p.3）

・アップの際，遠近感と左右の視野の広さを向上させる視野アップトレーニングをした

【創造タイプの回答】（8名）
・試合前のカフェイン摂取・高揚する音楽に聞く・気分や感情のコントロール
・前日の夜に疲労回復し少し寝不足気味になるが体はキレのある状態を作り出す
・レースの始めから終わりまでを，レース前に100回以上イメージトレーニングした
・ストップウォッチを用い，目を閉じ理想のタイムぴったりに近づくまで繰り返した
・プレーが上手くいっているイメトレをする
・イメージトレーニング，過去からの一番楽しかった体験を思い出しワープする

【協調タイプの回答】（7名）
・練習，試合共にほぼ全く同じ準備，ウォームアップを行う
・日頃の練習から集中して練習している
・試合の時に勝ち負けにこだわり過ぎないようにしている
・自分でゾーンスイッチを作った
・相手の癖を知る，一度思い切って失敗してみる
・体調管理は勿論，優勝した自分をイメージし，絶対に勝ちたいと神経を集中させる

【堅実タイプの回答】（2名）
・ルーティンを作る，イメージトレーニングをする

【決断×創造タイプの回答】（3名）
・試合前に極限に集中する，アップテンポの曲を聴き中覚醒状態になり気分を高めた
・ゾーンの手前のフローの状況を作れるように普段の練習からリラックスと勝ちへの執着のバランスを気にしている

【決断×協調タイプの回答】（1名）
・深呼吸や強く息を吐く，相手の目をしっかり見る，遠くを見るなど場面により変わる

【カラータイプ不明者の回答】（1名）
・トレーニングを極限まで追い込む

III. 調査結果の分析

第1に，ゾーンに1回以上入った経験があるアスリートをクロス集計してみると，決断タイプが33%と最も多く，次いで創造タイプ32%，協調タイプ23%，最も少なかったのは堅実タイプの12%であった。その中でゾーンに3回以上入った経験があるアスリートに絞り込むと，決断タイプの比率が43%に伸び，次いで創造タイプ23%，堅実タイプ18%，協調タイプが16%であった。第2に，ゾーンに入った経験がないと答えたアスリートは6人（8.1%）で，その内訳は決断タイプが4人，1人が堅実タイプであった。

次に，カラータイプ相関図（図－1）の縦軸の上下で考察する。上部の決断タイプと創造タイプの特徴は，自分軸で自己評価が高く，何事もポジティブで陽の要素が高い性格である。決断タイプと創造タイプを合計すると，1回以上の経験ありは37人（65%），3回以上の経験は29人（66%）になる。逆に，縦軸の下部の協調タイプと堅実タイプは他人軸で自己評価が低く，何事にも不安要素が高い性格であるが，彼らの合計はそれぞれ20人（35%）と15人（34%）であった。

相関図を横軸で観ていくと，左側の他人に厳しく結果重視のハード軸である決断と堅実タイプを合計すれば，ゾーン体験を1回以上経験ありは26人（45%），3回以上では27人（61%）となる。右側の他人に寛容で柔軟，プロセス重視のソフト軸である創造と協調タイプを合計した場合には，1回以上ありのグループは31人（55%），3回以上のグループは17人（39%）であった。

ここで興味深いのは，自分軸で自己評価が高く，何事もポジティブで陽の要素が高い決断タイプと創造タイプとの比較である。1回以上経験ありの決断タイプは19人（33%）で，創造タイプの18人（32%）とほぼ同数であるが，3回以上の経験になると決断タイプは19人（43%）となり，創造タイプの10人（23%）を大きく上回っている。

ゾーンのアンケートに回答し，かつカラータイプ診断に回答したアスリートは58名である。その中で，さらにゾーンに入るための工夫や仕掛けなど実践していると回答したアスリートは25人である。その中で堅実タイプで具体的な実践方

法を回答したのは2名で,その内容は「ルーティンを作る」と「イメージトレーニングをする」であった。なぜ堅実タイプがゾーンに入りにくいのか,またなぜ堅実タイプはあまりゾーンに入ることを意識しないのかの理由については次節で考察する。

IV. 調査結果の考察

ゾーンという非日常の異空間に入って,その恩恵を授かり勝利へと導かれるためには,勝利に対しての情熱,バイタリティ,行動力を持ち,掲げた目標に対してどこまでも突き進む強い意志が必須である。3回以上ゾーンに入っているアスリートは,この強く,ストイックな決断体質がベースにあると思われる。決断タイプの特徴である結果=勝利に拘ることがゾーンに入るスイッチになり,その強い気持ちが顕在,潜在という両方の意識に深く関与していると言える。他方で,創造タイプは,勝利という結果よりも,自身が楽しい,面白い,夢中になるといったプロセスそのものを重視するため,ゾーンに3回以上入った経験のあるアスリートの割合は決断タイプよりも少なくなるのではないだろうか。

さらに,ゾーン状態が導く結果について決断要素をベースに考察してみた。決断タイプに堅実タイプの要素が加わると,そのアスリートは,数字（得点）を確実に重ね,結果を見据えて逆算的にプレーすることが容易になる。このタイプのアスリートは,メンタル面がぶれずに安定して大崩れせず,勝利や数字が出やすい。彼らは,いわゆる「ここ一番で頼れるプレーヤー」なのである。

同じように,決断タイプに創造タイプの要素が加わると,勝利に対しての強い意志だけでなく,楽しい,面白いがモチベーションになる。このタイプのアスリートにはストイックな激しさはないが,それ故,心身のリラックスができ,自分の世界に容易に入ることができる。これがゾーンへの最速スイッチになる。しかし,彼らはこの世界が楽しくなって勝負を忘れてしまうこともある。彼らはまたメンタルの粘り強さ,持久力もやや低い。

以上,基本が決断タイプであり,それと堅実と創造タイプのハイブリッド型アスリートの場合を比較すれば,大舞台での勝負の場合には決断×堅実タイプが比較的に強いと考えられる。但し,ごく稀に大金星,自己新記録や世界新記録など,ここ大一番というときに,とんでもない力を出し切って勝利を手にするアスリートがいる。オリンピック初出場や世界ランキング下位,事前ノーマークのアスリートに多い。つまり,何のプレッシャーもなく,ただただ純粋にゾーンの境地で「ゾーンの神様」と遊んだ結果である。そこに行けるのは創造タイプだけかもしれない。監督やコーチは,陸上競技や水泳のリレーの走者順や団体戦のオーダー順などを,各々の選手の実力だけでなく,以上で説明したこれらの性格タイプの長所をうまく組み合わせて決定することを考えるべきである。

また,ゾーンの入り口への動線とスイッチは性格タイプによってまったく異なる。そのため,ゾーンに入るために事前の準備についても性格タイプによって異なる。例えば,そのことはゾーンに入るための工夫や仕掛けなどを実践しているという25件の記述のなかにも見出すことが可能である。ゾーンに入るための具体的な実践方法は,大別すると3つの要素の組み合わせから構成されている。第1の要素は,本番前にリラックスや弛緩といったイメージトレーニングに重点を置くメンタルタイプである。第2の要素は,本番前に何度もトレーニングしてゾーン手前ぐらいの集中状態を作っておいて（リハーサル）,ルーティンをきっちりと作り本番もその通りに確実に実践していくフィジカル重視のタイプである。第3の要素は,過去～現在～未来のどの時制を重視するかのタイプである。3つの要素のどの組み合わせを活用してゾーンに入るための準備が自己の性格に合っているのか,自分の個性を熟知した上で,効果的で最適な3要素の込み合わせをベースにして事前準備することが重要であると考えられる。表－1は,ゾーンに入るための具体的な実践方法とカラータイプの相関関係を示している。

男子400mハードルの元オリンピック選手で,スポーツコメンテーターの為末（2021）は,「引き込み」現象について説明している。例えばそれは,ランニングをしていて目の前の人の走りのリズム（ピッチ/回転数）と無意識に同調してしまうといった現象である。彼は次のように説明する。「勝負

強い選手は他者の動きに同調しにくく自分の動きが守れるという点で他者を遮断できているのではないかと考えています。さらには緊張もまた自分の中にある他者からの期待を想起することによって生まれますから，社会性を大いに含んでいます。他者や周辺の影響を受けすぎる選手は，周りに巻き込まれやすくなります。このどちらも周囲に影響を受けるという点で，私はビッグファイブで言う外交性，調和性あたりを調べると，勝負強さに関する何かがわかるのではないかと思っています。」

ここで為末（2021）が言及している「勝負強い選手」は決断タイプであり，「他者や周辺の影響を受けすぎる選手」は協調タイプである。「ビッグファイブで言う外交性，調和性あたりを調べると，勝負強さに関する何かがわかるのではないかと思っています」で言及されている「外向性」は決断と創造タイプであり，「調和性」は協調タイプである。このように，カラータイプ理論は見事にアスリートの性格を分析していることになる。

また，為末（2021）は，ゾーン体験についても触れている。「いずれにしてもこの辺りはゾーンとともに未開の地ですので，これから解明されていくことを楽しみにしています」と。本研究は，その意味で，為末（2021）が「未開の地」と表現するアスリートの勝負強さとゾーン体験の関連などの心理学的な研究にある程度まで成功していると考えられる。

表ー1　効果的，効率的にゾーンに入っていくための準備作業の3要素

	決断タイプ	創造タイプ	協調タイプ	堅実タイプ
フィジカルとメンタル	**フィジカルとメンタル重視** 圧倒的なパワーと負荷と量のフィジカルトレーニングにも弱音を吐かず耐えたなど，やってきた練習量とパワーを筋肉の記憶から呼び起し，確信に落とし込み安心を得る。その為に前日までぎりぎりまで強度の高いトレーニングで追い込み確信と安心のルーティンをこなす	**メンタル重視** ゆったりとした自由な時間を過ごす。心身が喜びそうな軽度のストレッチやヨガなどでフィジカルも緩ませておく。気分を高揚する為に競技とは全く違う事をするのもよい（例：ゲームやショッピングなど）。好きな事を自由にする・干渉されない事がよい。	**メンタル重視** フィジカルは軽度に。ただし，練習量が減る事，練習をしない事はかえって不安とストレスになる事もあるので，その場合は自身の納得がいくまで行う。	**フィジカルとメンタル重視** 過去からの苦しさに耐えて積み上げてきた練習量，人一倍真面目に頑張ってきた過去を振り返り，自分を褒める。トレーニングをしながら徹底的且つ緻密にメンタルとフィジカルにルーティンをしっかりと落し込む。一番準備物が多く時間も掛かるタイプ。準備9割。対戦相手が分かる場合はその相手との対戦戦略をしっかりとシュミレーションしておく。
イメージ	勝利と成功，できるだけ華やかで可視化できる具体的なイメージを常に強く持つ。	大会自体が楽しみなので 少し未来で起こるであろうワクワクへの予感と期待感，高揚感，ご機嫌な気持ち，幸福感などを楽観的に先取りしてイメージする。	不安材料をひとつでも無くし，想定内で安心して試合に臨めるように日頃の練習から試合と全く同じ準備と管理をする。ハプニングや想定外をなくす為，負けても落ち込まないよう自分を守る為のもしもの時のシュミレーションもしておく。メンタルコーチとマンツーマンのコミュニケーションを取り寄り添い励してもらう。	過去の勝利の記憶や過去からの頑張ってきた記憶を思い出し自分に大丈夫と言い聞かせる。
意識の時制	**現在〜近未来イメージ** 勝利と成功，強いポジティブイメージ	**肯定的未来イメージ** ネガティブもポジティブもなんでもOK，どこまでも全て楽しむイメージ	**現在〜近未来イメージ** 不安から入るがそれらを払拭し応援してくれる人が喜んでいるイメージ	**過去〜現在イメージ** 達成感と成功イメージ

出典：筆者が作成

V. 本研究の結論と今後の研究課題

「心と身体が極限まで達し，極まった時にゾーンへの入り口が開かれる」（茂木，2020）。しかし，それは入り口を開くカギでしかなく，扉の向こうにあるゾーンという空間の恩恵に預かれるのは，一瞬の解き放たれたようなリラックスや弛緩，子供のような無邪気さや笑い，遊び心を持ち合わせていなければ味わい尽くせないのではないかと思う。これは創造タイプのゾーンへの典型的な入り方である。ゾーンには決断も入ることができるが，決断タイプの場合には「絶対勝ちたい!」という強い意志がそのベースになっており，創造タイプとはゾーンに入るパスが全く異なっている。一般的には，ゾーンに最も早く入り，かつゾーンに入りやすいのは創造タイプなのである。

本研究は「トップアスリートのゾーンに関する調査結果」に基づいているので，決断タイプが競技中に最もゾーンを体験しているという結果になった。上記の創造タイプと決断タイプのゾーンへの入り方の違いから，目の前に対戦する相手がいて，常に現実を直視せざるを得ない勝ち負けの点数を争う競技・競争には，決断×堅実タイプが点数を逆算的に読んで計算し，計画的に取りに行けると考えられる。逆に，自分の美学と世界観を持ち，その世界の中で自分を表現するような競技，つまり対戦相手が目の前にいない採点競技には決断×創造タイプが最高の演技ができると考えられる。

本研究では，トップの現役と元アスリートへのアンケート調査結果に基づいてゾーンに至る動線とスイッチの特徴を考察した。本研究はゾーン体験そのもの内容分析よりも，その再現性，つまりトップアスリートの性格分析とそこから導き出される性格タイプ別ゾーンへの入り方に焦点を当てて考察している点が，既存研究との違いであると考えている。

本研究のメインの発見物は，カラータイプ別のトップアスリートのゾーンとの関連性である。例えば，ゾーンに入った経験で言えば，決断＞創造＞協調＞堅実タイプとなった。また，ゾーンに入るための準備では，3つの要素の組み合わせが重要な役割を演じること，そして決断と創造タイプにはその組み合わせに大きな違いが存在することも発見した。さらに，堅実タイプで準備を挙げたアスリートは2例しか存在しなかったことも興味深い発見であった。

最後に，今後の研究課題について確認する。第1は，トップアスリートのゾーンの入り方ついて，カラータイプ別にさらにインタビュー調査をすることによって研究を深堀することが必要である。そして本研究をベースにして，今度はゾーンの再現性を実験計画法の手法を通じて研究することによって，アスリートのゾーン体験スキルの構築が可能になると考えられる。これができれば，ゾーンやフローの恩恵（またはそれらに近い感覚も）をトップアスリートやアーティスト以外でも授かり，その人たちのウエルビーイングを上昇させることが可能になるとも考えられる。第2の今後の研究課題は，陸上競技や水泳のリレーの走者順や団体戦のオーダー順などを，それぞれのアスリートのカラータイプ別の組み合わせやオーダー順などの組み合わせを替えながら実験計画法の手法で，どのような組み合わせがチーム全体のゾーンの向上につながるのかを調査することも必要である。その調査の目的は勝利のためだけではなく，観客はどのようなチーム編成やオーダー順などの場合に応援しながら観客自身も素早く，容易にゾーンに入ってゆくのかを調査するためである。つまり，それはアリーナ全体をゾーンの熱狂状態にするための研究の一環である。

引用文献

Grohs, R., Wieser, V. E., and Pristach, M. (2020). Value cocreation at sport events. *European Sport Management Quarterly*, 20(1), 69-87.

一般社団法人カラータイプ協会（2009）.『2級テキスト』

Kolyperas, D. & Sparks, L. (2018). Exploring value co-creation in Fan Fests: the role of fans, *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 71-84.

茂木健一郎（2020）.「コーチングの脳科学」（公財）日本スポーツ協会，公認スポーツ指導者全国研修会，11月29日（日）

Özdemir, Ö. G., Fillis, I., & Collins, A. B. (2020). Developing insights into the link between art and tourism through the value co-creation lens. *Arts and the Market*, 10 (3), 145-163.

志岐幸子（2012）.「文化的アプローチによる『深い感性』に関する

一見解：ゾーン体験の観点から」『人間健康学研究』4, 51 – 59.

為末大（2021）.「勝負強い選手とそうではない選手がいるのはなぜか?」, https://www.facebook.com/tamesue（2021年6月27日参照）

オーラルセッション ― フルペーパー

プロスポーツチームにおける地域とチームの成長の構造

― 川崎フロンターレにおけるチームアイデンティフィケーションの事例研究 ―

明海大学 経済学部 講師
小谷 恵子

株式会社インスプレース 代表取締役
福田 徹

要約

スポーツビジネスへの期待が高まる中，プロスポーツにおいて特定のチームに対するファンのチームアイデンティフィケーションは，チームに様々なプラスの影響を与えることが分かっている。そのチームアイデンティフィケーションの先行要因の一つとして地域への愛着があることが指摘されているが，その因果については解決されていない。本稿では，Jリーグで2010年から10年連続で地域貢献度1位に輝く川崎フロンターレが，どのように地域と成長してきたのかに注目し，チーム関係者のインタビューと手記から，チームアイデンティフィケーションと地域愛着の関係性を考察した。地域交流が少なく，川崎市への愛着が希薄だった川崎市民は，試合やイベントそして街中でホームタウンを笑顔にするために行動する選手やスタッフに出会い，活動に参加することで，チームアイデンティフィケーションが高まり，その結果として地域愛着も高まっていったことが分かった。

キーワード

地域愛着，地域コミュニティ，地域貢献活動，Jリーグ，ホームタウン

I. 研究の背景

文部科学省が制定した「スポーツ立国戦略」(2010年)では，スポーツを実際に「する人」，スポーツの観戦など「観る人」，そして指導者やボランティアなどスポーツを「支える（育てる）人」に着目し，人々が生涯にわたってスポーツに親しむことができる環境をハード，ソフトの両面から整備する」ことが明記された。官邸主導で閣議決定された「日本再興戦略2016」では，2025年までに5.5兆円から15兆円にスポーツ市場を拡大させるというKPIが設定され，スポーツビジネスへの期待が高まっている。

中でもプロスポーツは，「する人」「観る人」「支える人」が一体となって行われるものである。「観る人」「支える人」を増やし，エンゲージメントを高めるためには，特定のチームとの一体感，つまりチームアイデンティフィケーションの形成が有効である。

本稿は，Jリーグスタジアム観戦者調査にて2010年から10年連続で地域貢献度1位に輝く川崎フロンターレ（「フロンターレ」）を調査し，川崎市民のチームアイデンティフィケーションと地域愛着をどのように創出してきたのかを考察し，勝ち負けに左右されない地域とチームの持続的な成長の構造を明らかにするものである。

II. チームスポーツに関する先行研究

1. チームアイデンティフィケーション

チームアイデンティフィケーション（「チームID」）は，組織アイデンティフィケーションを上位概念に持ち，スポーツマーケティングの分野で研究が行われてきた。チームIDとは，社会的集団であるスポーツチームのファンとなる人々が，チームを自分ごととし，一体性を認知することである。特定のチームのチームIDが高まると，観戦に出かけ，グッズやチケットを購入し，ファンクラブに入会し，好意的な口コミをするなどのチーム支援行動をとる（中澤・吉田 2015）。チームアデンティフィケーションは，観戦への再訪意図（Lee and Kang 2015），口コミ（Park and Dittmore 2014），帰属意識と人生の意義（Wann et al. 2017），BIRGing（Basking in reflected glory） やCORFing（Cutting off reflected

failure)（Kwon et al. 2008), 幸福度（Wann 2006）に影響することが報告されている。

チームIDの先行要因としては, 競技や選手への愛着（仲澤他 2014, 仲澤・吉田 2015), 選手との類似性（Fisher 1998), チームの成功（Sutton et al. 1997), プレステージ（Gwinner and Swanson 2003), スポーツイベントへの満足度（山口他 2011, Lee & Kang 2015), ファンコミュニティへの愛着（出口他 2017）などが挙げられる。スタジアムのあるホームタウンにおける地元地域への愛着（Reifurth et al. 2019, 仲澤・吉田 2015, 出口他 2017）が挙げられている。

2. 地域愛着

地域愛着（Place Attachment）には, 地域への感情的な愛着である地域アイデンティティと, 地域の機能的な愛着である地域依存性の2つの側面がある。地域アイデンティティとは, 人生に意味と目的を与える場所への愛着であり, コミュニティへの帰属意識を高める。地域依存性は, 自身の目標達成をサポートする機能をもつ地域への愛着である（Williams and Vaske 2003)。プロスポーツチームにおいては, 地域への愛着が, チームへの愛着やチームIDの先行要因となることが指摘されている（仲澤・吉田 2015, 出口他 2017, 仲澤他 2014, Greenwood et.al. 2006)。

一方, 大鋸（1998）は, 鹿島アントラーズを事例に, Jクラブの設置により住民の地域愛着が増すと指摘した。二宮（2010）は, 大分トリニータのファンに調査を行い, 観戦への関与と地域アイデンティティや地域依存性の高さには関係があることを指摘したが, どちらが従属変数になるかについては, 今後の研究課題であるとした。菅他（2018a）はFC今治のある今治市民への調査で, チームIDの上昇が, 地域愛着の上昇をもたらしたとした。さらに菅他（2018b）は, 同じ今治市民への調査で, チームIDが社会的評価（地域の人々との交流／地域の人々と活動機会／祭りやイベントなどへの評価）を媒介して地域愛着を高めるという結論を導いている。

III. リサーチクエスチョン

プロスポーツチームは, 特定の地域をホームタウンとして設置される。地域愛着がチームIDに影響するなら, 地域愛着が高い場所を選択しなくてはならなくなる。先行研究では, 地域愛着がチームIDに影響を与える場合もあれば, その逆を唱える研究もあり, 因果関係が解決されていない。スポーには人に感動を与え, 動かす力があることから, 地域を大切にするチームが地域住民のチームIDを上げることで地域愛着が高まると考える方が成長の構造としては正しいのではないか, というリサーチクエスチョンが生まれる。本研究では, プロスポーツチームの現場で実際にどのようなことが起こっていたのか, チームと地域が共に成長をしている神奈川県川崎市を事例に, その背景と構造を明らかにしていく。

IV. フロンターレの地域の取組み

1. 川崎市とフロンターレ

川崎市の人口は, 2021年7月1日現在, 1,541,772人。人口密度が高く, 人口は年々上昇傾向にある。川崎市の面積は144.35㎢, 7つの区で構成され, 北（北西）から南（南東）に向け細長い。自然環境が残される北部の丘陵部, 市街地が形成される多摩川沿いの低地部, 工業・流通施設用地である埋め立て地の多い臨海部の3つの地区に分かれている。北から小田急線, 田園都市線, 東横線, 東海道線, 京浜東北線が横断し, 南武線がそれを縦につないでいる。

Jリーグ開幕の1993年, ヴェルディ川崎（前身は読売サッカークラブ）は人気のあるトップ選手をそろえ, 初代年間王者に輝いた。しかし, オーナー企業の意向で, 読売系のメディアは「読売ヴェルディ」という名称を使っており, 川崎の印象は薄く, 2001年には東京に移転してしまう。地域と一体となるクラブ運営よりも, 企業の宣伝広告塔としての価値を優先させたことから, 川崎に根付いたチームであったとは言い難い。そこに, 川崎を本拠地としてJリーグに参入したのが, フロンターレである。

フロンターレの前身は富士通サッカー部で，1997年Jリーグ準会員になる際に川崎フロンターレと改名，1999年にJ2に加盟し，翌年J1に昇格する。しかし1年でJ2に降格。2005年にJ1に戻ると，あと一歩という順位を繰り返すが，2017年に念願のリーグ初優勝を果たすと，それ以降常勝チームとして君臨している。勝利がファンや企業スポンサーを増やしていることは間違いないが，それにも増して10年連続地域貢献度1位というのがフロンターレの大きな特徴である。

ホームスタジアムは，中原区にある等々力陸上競技場である。クラブハウスは麻生区，事務所は高津区，公式ショップ&カフェは中原区，フットサルコートのあるフロンタウンさぎぬまは宮前区，指定管理者として運営する富士通スタジアム川崎が川崎区にあり，イベントなどに利用されている。フロンターレの関係施設が，市全域に散らばっており，市全域を使って活動をしていることが分かる（図－1）。

フロンターレのヴィジョンは「市民･地域に愛され，親しまれ，誇りとなるクラブ」，ミッションは「スポーツの力で，人を，この街を，もっと笑顔に」である。Jリーグでは，規約第24条において，特定の市町村または，複数の市町村，特別区または都道府県をホームタウンとし，地域社会と一体となったクラブ作り（社会貢献活動を含む）を行わなければならない，と定められている。プロ野球でも規約で，本拠地スタジアムがある都道府県を保護地域と定めているが，球団数はセ・パ合わせて12チームしかない。Jリーグの場合は全国に57チーム，神奈川県内には6チーム（川崎フロンターレ，SC相模原，横浜F･マリノス，横浜FC，Y.S.C.C.横浜，湘南ベルマーレ）があるため，地元となる地域が限定される。フロンターレのホームは川崎市で，川崎市民と一体となるクラブ作りを目指している。

2. 調査概要

チームの地域戦略について，株式会社フロンターレのタウンコミュニケーション部の若松慧氏にインタビューを行った。

図－1 川崎フロンターレ関係施設の所在地

出典：フロンターレのウェブサイトのデータを元に筆者作成

2021年7月2日，フロンターレ事務所に伺い，約80分，事前に準備した質問項目を予め送付した上での半構造化インタビューを行った。ICレコーダーで録音を行い，後日テキストに起こした。タウンコミュニケーション部長の天野春果氏（小学館 2016）と，元選手・中村憲剛氏（KADOKAWA 2021）の手記からも引用させて頂いた。

3. 調査結果

インタビュー等から，3つの特徴が明らかになった。1つ目は川崎の風土とフロンターレの覚悟，2つ目は地域を巻き込む活動，3つ目が市民の変化である。

(1) 川崎の風土とフロンターレの覚悟

元々川崎は，プロスポーツチームの出入りが多い地域であった。大洋ホエールズ，ロッテ，そしてヴェルティが川崎を離れていった。

フロンターレは，Jリーグの中では後発のチームということもあって，最初自分たちでチラシを撒いたり，ポスターをはったりしていても，やっぱりどこ行っても「どうせあなたたち川崎離れていくんじゃないの?」みたいな（若松氏）

そんな中Jリーグに参入したフロンターレは，当時の川崎の住民は，地域愛着が低いと感じていたという。

東京はすぐ行ける，で，横浜もあり，まあ間に挟まれた地域，というところで，なかなかこう，郷土愛みたいなものが地元の人たちに植え付けられていることもなかった（若松氏）

しかも川崎は，南の臨海部は治安の悪さが指摘されていた一方，北に行けば人気のある新興住宅地で，地区間の交流が無かった。そこで地域密着のチームになっていく覚悟をする。

すごく地域差があって，やっぱりそこの人同士が，市民同士がなかなか結びつかなかったりするところを，フロンターレがしっかりとハブになってやっていこうって。地域の人たちにサポートされて，愛されて，強くみんなに応援してもらえるようにしていこうねっていう下でフロンターレが発進した，というのがあったので，だからこそすごく地域に根差した活動をしていこうって。一番は，川崎の人達のために。川崎の人達が笑顔になるために（若松氏）

川崎のチームであることを強調するために，2005年にはエンブレムからFUJITSUの企業名を外し，2006年には市内の全商店街の街灯にチームの応援タペストリーを配布している。市内の子供たちに絵本の読み聞かせを選手がする読書事業や，クリスマスに小児病棟訪問するブルーサンタクロース事業もある。消防士に扮した選手が行政の啓発ポスターになるなど，行政への協力も惜しまない。

クラブはホームタウンの街に愛される存在にならなければいけない。愛されているからこそ，もっと愛されるために「試合に勝つ」と言う手段が重要になってくる。フロンターレにとって勝つことは目的ではなく，愛されるための手段ということだ。（天野氏 p13）

過去に繰り返しプロスポーツチームが離れていってしまった川崎市民のために，「自分たちの街を誇りに持てるようなチームを持たせる」（若松氏）ことを目指した。

(2) 地域を巻き込む活動

プロ野球ではホームゲームは年間70試合ほどある一方で，Jリーグでは20試合程度しかない。市民との試合でのタッチポイントは限られるため，フロンターレを知る機会を増やす施策を常に考えている。まず，ホームゲームでは全試合でイベントを行う。

毎回テーマを変えて，動物を呼ぶとか，電車をテーマにしたとか，東急さんがあるんで，東急と繋がったイベントやるとか，ハロウィンとか…年度初めにシーズンのスケジュールが仮でバーっと出てくるんで，それをみんなで話して，担当決めて，逆算して準備していくっていう。なかなかハード。（若松氏）

2005年から2009年までキャプテンを務めた伊藤宏樹氏は，地域のための活動を自ら申し出て，選手会として清掃活動「多摩川エコラシコ」を2008年に開始する。

ホームゲームの翌日に，みんな選手も疲れている中で，多摩川エコラシコっていって，スタメンの選手たちプラス，スタッフと，あと来たいサポーターの参加者も好きなだけ来てくださいって言って。だから，400～500人レベルで，多摩川を一斉清掃するっていうことをやったりとか。ま

あ,それが功を奏したのかはちょっとわかんないんですけど,多摩川すっごいきれいになったらしくて。(若松氏)

そうした地域活動は「近所のお兄ちゃん」のように市民に身近に接することを心がけており,次のキャプテンの中村憲剛氏にも引き継がれた。

あの人は本当にめちゃくちゃ地域活動に対して,全然自分なんて〜なんて言ってますけど,積極的にどんどん絡んで行ってくれた(若松氏)

「サポーターや街の人たちが喜んでくれることに,悪いことなんてひとつもない」という精神のもと,自分たちが進んできた道を信じてやってきた(中村氏 p105)

そんなキャプテンたちの背中を見て,若い選手も移籍してきた選手も地域貢献の重要性を理解していく。そうしていくうち,コアな応援団メンバーが突飛で面白いことを提案したり,小学校のPTAの方々がイベントに協力してくれたり,一般のサポーターから様々な協力打診が来たりするようになる。幸区の相撲部屋と行った「イッツアスモウワールド」イベント(2013年)では,PTAから約30〜40名が手伝いに来た。

月に1度開かれているフロンターレサポーター団体とクラブスタッフとの定例会議が終わった後,サポーター団体の1つ「川崎華族」の代表・山崎真(以下,山ちゃん)が僕に話しかけてきた。「会社の先輩が南極で調査をする会社に転職したんですよ」(天野氏 p45)

この何気ない一言から生まれたイベントが,なかなか勝てなかった時代に行った「難局物語」(2012年)。2名の川崎市民が南極観測隊にいることを知り,真夏のホームゲームで南極から中継を行った。

奉仕する側,される側があるのはサービス業の常だが,地元クラブを発展させていくスポーツビジネスにおいて,チケットを購入し,スタジアムに足を運ぶ地元の方々とは「お客様」としての関係だけではなく,クラブを共に作る「共同経営者」の関係を構築できるかが,重要なキーになっていると僕は感じている。(天野氏 p163)

大きな話題になった「フロンターレ算数ドリル」は,当初,上丸子小学校の先生と制作した。ドリルは震災後の陸前高田市へのサポート・交流にも貢献した。構想を練っていた国際宇宙ステーションとの交信イベント「宇宙強大2DAYS」(2016年)は,この上丸子小学校が足がかりとなりJAXAとつながった。このような事例がいくつも散らばっており,地域の人々は単なるファンにとどまらずフロンターレのアンバサダーになり,チームとファンが一体となって活動をしている。

(3) 市民の変化

市民との接点は,「スタジアムで開催されるホームゲーム」と,「試合がない日のホームタウン」である(天野氏 p14)とし,地域のために選手たちが先頭になって行う活動は多岐にわたる。しかし,優勝を経験する2017年以前は,準優勝やリーグ2位を繰り返しており,他チームのサポーターからは,「そんなことをさせているから勝てないんだとか,バラエティクラブとか,無冠ターレ」(若松氏)などの言葉を浴びることもあったという。それでも選手たちは地域を盛り上げるために,イベントでは一見ふざけた格好をし,ダジャレを言い,楽しい雰囲気の中でパフォーマンスを続けた。市民に近い,フランクなチームだと思ってもらいたかったのだという。

(今は)お客さんを入れられない状況ですけど,手を変え品を変え,面白いことを,ふざけたことと思われるようなことでも,なんかフロンターレらしくやり続けることは大切なんじゃないか(若松氏)

毎年年始には,川崎大師で必勝祈願した後,選手スタッフ全員で市内全域の商店街の挨拶回りに出掛ける。

スタッフと選手たちが,川崎市全土にバーッと広がって,商店街を挨拶に回りまくるんですよ。これなかなか無いかなと思うんですけども。商店街の皆さんは,この日来るんだとなると,なんか待ち構えているんですよね(笑)コロッケ屋さんとか肉屋さんの前で,多分おじちゃんたちが子供たちに,何日に来るからねって言って,待っていてくれてるんですよ。僕がまわっているところの肉屋さんなんかは,昭和の遊びがすごい得意なおじいちゃんで,選手来ると「ちょっと一緒にベイゴマやるか!」とか言って(笑)(若松氏)

地場産業を大切にしたいと考えているフロンターレには,

サポートショップという制度がある。雑貨屋でも文房具屋でも，一口1万円からスポンサーになることできる。

店舗に貼れるような旗とかポスターとか年4回のものをお送りするので，ぜひ貼ってくださいと。街に色出すってそういうところ，すごく大事。ここも応援してるんだー，とか。サポートショップって書かれてある旗なので，結構目に付くんですよ。それが今，600～700店舗位はあって。（若松氏）

チームは市民やサポーターの街の意識を，時間をかけて地道に変化させていった。

自分たちが参加することで，なんかフロンターレのためにとか，川崎市のためにとか，街の為にとか，分からないですけど，そこがどんどんパイが大きくなっていって，いや「フロンターレこういうことやっているからちょっと行こうよ」とか「なんかこういうことやっていて面白いよ」とか言ってくれる人が，徐々に徐々に増えていったんじゃないかな（若松氏）

これは，歴代のキャプテンを中心にした選手たち，天野氏を筆頭としたスタッフたちの，川崎と一体となってやっていくのだという尋常でない熱量があって成し得たことである。選手やスタッフとの距離が近く，サッカーが日常である街であるからこそ，川崎のためにという地域愛着が生まれている。

V. 考察

地域交流が希薄だった多くの川崎市民は，試合で，イベントで，街中で，川崎を大切にする選手やスタッフの言動や思想を知る。ホームタウンでの“多彩なイベントと地域貢献活動”はタッチポイントを増やし，“地域コミュニティへの支援”は選手との心理的距離を縮め，“選手やスタッフの地域愛着”は市民の共感を生む。これらにより市民にチームとの一体感であるチームIDが形成され，地域愛着にポジティブな影響を与えている。

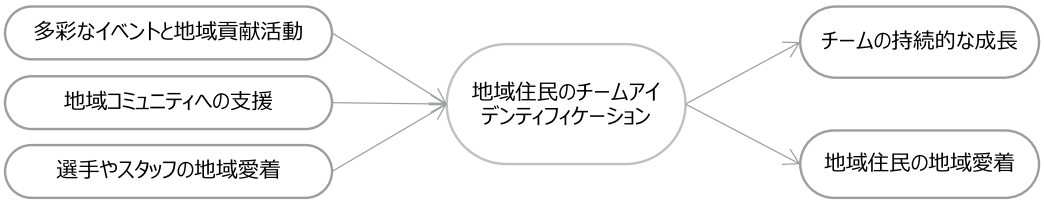
観戦者には家族が多く，負けた試合でもブーイングではなく拍手で選手を称え，次頑張ろうぜと温かい声援を送る。フロンターレの一番のターゲットは川崎市に住む家族であり，一気に特定の世代の熱狂的ファンを増やすのではなく，時間をかけて3世代のサステイナブルなファンを増やそうとしている。川崎市民のためのチームであることが一貫しており，チームの順位に左右されない地域ファンを育てることで，勝利，普及，市場を回すトリプルミッション（平田 2007）に縛られない，地域との成長モデル（図－2）となる。

後援会（ファンクラブ）の会員数は，2021年6月現在約45,000人（若松氏）である。これは，Jリーグの中でもトップクラスの数ではあるものの，川崎市人口の3%に過ぎない。さらに会員数を増やし，チームと地域の価値を上げていくことが可能である。

VI. 研究の貢献と展望

本稿の学術的な貢献は，チームIDが地域住民の地域愛着を高めることをフロンターレの事例から明らかにしたことである。チームの地域戦略により，チームと地域が共に成長を遂げた事例であり，地域住民の地域愛着が先行要因になるというチームIDの研究の流れに反し，菅他（2018a，2018b）の主張をサポートするものである。

図－2 フロンターレと地域の成長モデル



出典：筆者作成

実務的な貢献は，プロ化が進む日本のチームスポーツ界において，チームが地域と共に成長していくための枠組みを提示したことである。

ただし，地域や競技による違いの有無が不明であることから，異なる競技・地域での調査，そして住民側からの調査を行うことが今後の課題である。

謝辞

本研究の調査にあたり，インタビューをお受けいただいた川崎フロンターレの若松氏，ご調整いただいた富士通株式会社および川崎フロンターレの関係者の皆様に，感謝の意を表する。

引用文献

天野春果（2016）.『スタジアムの宙にしあわせの歌が響く街：スポーツでこの国を変えるために』小学館

出口順子･沖村多賀典･井澤悠樹･徳山友･菊池秀夫（2017）.「Jリーグ観戦者のクラブ支援意図」『スポーツマネジメント研究』*9*（2），19-34.

Greenwood, P. B., Kanters, M. A., & Casper, J. M. (2006). Sport fan team identification formation in mid-level professional sport. *European Sport Management Quarterly, 6*(3), 253-265.

Gwinner, K., & Swanson, S. R. (2003). A model of fan identification: Antecedents and sponsorship outcomes. *The Journal of Services Marketing, 17*(2), 275.

平田竹男（2007）.「トリプルミッションと国際政治からみた日本サッカー界の発展分析」『スポーツ産業学研究』*17*（1），10-19.

菅文彦・古川拓也・舟橋弘晃・間野義之（2018a）.「チーム・アイデンティフィケーションと地域愛着の因果関係に関する考察－FC今治の本拠地（愛媛県今治市）の住民を対象として―」『スポーツ産業学研究』*28*（1），1-11.

菅文彦・古川拓也・舟橋弘晃・間野義之（2018b）.「チーム・アイデンティフィケーションと地域愛着間の媒介変数に関する考察」『スポーツ産業学研究』*28*（4），321-335.

Kwon, H. H., Trail, G. T., & Donghun Lee. (2008). The effects of vicarious achievement and team identification on BIRGing and CORFing. *Sport Marketing Quarterly, 17*(4), 209–217.

Lee, J. S. & Kang, J. (2015). Effects of sport event satisfaction on team identification and revisit intent. *Sport Marketing Quarterly, 24*. 225-234.

中村憲剛（2021）.『ラストパス:引退を決断してからの５年間の記録』KADOKAWA

仲澤眞･吉田政幸･岩村聡（2014）.「Jリーグ観戦者の動機因子」『スポーツマネジメント研究』*6*（1），17-35.

仲澤眞・吉田政幸（2015）.「ファンコミュニティの絆」『スポーツマネジメント研究』*7*（1），23-38.

二宮浩彰（2010）.「プロスポーツ・ファンの地域愛着とスポーツ観戦行動」『スポーツ産業学研究』*20*（1），97-107.

大鋸順（1998）.「Jリーグクラブチームの設置による地域活性化―茨城県鹿島町の事例－」『文化経済学』*1*（2），65-73.

Park, J., & Dittmore, S. W. (2014). The relationship among social media consumption, team identification, and behavioral intentions. *Journal of Physical Education and Sport, 14*(3), 331-336.

Reifurth, K. R. N., Bernthal, M. J., Ballouli, K., & Collins, D. (2019). Nonlocal fandom: Effects of geographic distance, geographic identity, and local competition on team identification. *Sport Marketing Quarterly, 28*(4), 195–208.

Sutton, W. A., McDonald, M. A. & Milne, G. R. (1997). Creating and fostering fan identification in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 6(1). 15-22.

Wann, D. L. (2006). Examining the potential causal relationship between sport team identification and psychological well-being. *Journal of Sport Behavior, 29*(1), 79-95.

Wann, D. L., Hackathorn, J., & Sherman, M. R. (2017). Testing the team identification–social psychological health model: Mediational relationships among team identification, sport fandom, sense of belonging, and meaning in life. Group Dynamics: *Theory, Research, and Practice, 21*(2), 94–107.

Williams, D. R., & Vaske, J. J. (2003). The measurement of place attachment: Validity and generalizability of a psychometric approach. *Forest Science, 49*(6), 830-840.

山口志郎・石黒哲朗・山口泰雄（2011）.「ラグビートップリーグにおけるファンイベントと観戦意図に関する研究」『スポーツマネジメント研究』*3*（1），77-93.

オーラルセッション ― フルペーパー

地域創生における内外の創発的インタラクション

― エフェクチュエーション視点の事例分析と理論構築 ―

早稲田大学大学院 経営管理研究科
細谷 功次

要約

本稿は，持続可能な地域活性化を実現させるために，地域の既存資源とその地域とは縁の薄い外部人材との創発的なインタラクションが重要であることを明らかにする。

まず官公庁やウェブサイト等で地域創生の事例として公開されている計203の事例を収集した独自のデータベースを作成し，地域資源を活かして経済的に自走していると判断される11の事例を抽出した。さらに，抽出した事例について，設立期からの当該地域の平均所得と全国平均所得の年平均成長率（CAGR）を比較した。次に，Sarasvathy（2008）が提唱したエフェクチュエーションの5原則に基づき，平均所得成長率が全国平均より低かった6事例を検討したところ，地域創生の成否を左右する6つの要因についての仮説を発見することができた。

マーケティング分野では従来，地域活性化は，地域ブランド確立の観点から論じられることが多かった。それに対して本稿では，エフェクチュエーションのフレームワークに基づき，外部人材との創発を説明変数として取り入れ，地域の平均所得の向上との関係を成果変数として注目し，成功要因の仮説を新たに提示した点が独自の貢献である。

キーワード

地域活性化，外部人材，持続可能，平均所得成長率，成功要因

I. 問題意識と研究の意義

日本の人口減少・少子高齢化の進展による地域の衰退や消失が社会問題と唱えられるようになって久しい。物の豊かさは飽和し，もしくは過剰となった日本が本質的に豊かになるには質の豊かさの追求が必須であり，その実現のための要素の一つとしてローカルエリアの魅力の再発見・再発明という課題が注目されている。その証左に，実に多数・多様な地域活性化の取り組みが話題となっている。

これらの地域活性化への取り組みは，生活・教育インフラの再生，農林漁業支援，特産品や町並みを再活用した観光資源の開発から創業支援・企業誘致まで非常に多岐に渡っており，また，取り組みの主体も自治体・NPOから営利企業まで，さまざまである。中央官公庁や新聞，経済誌などは地域活性化の成功事例を公表・紹介しているが，成果の定義やその成功要因の基準は多様であり一概には捉えがたい。

そこで本研究では，地域に住む人・地域を訪れる人・地域活性化に取り組む人，いずれのステークホルダーにとっても質的に豊かな成果をもたらす，持続続可能な地域活性化のあり方を考察する。地域活性化における持続可能性は，地域内資源を活かしたビジネスが自走できることと定義する。補助金やボランティアなど自治体やNPOの支援に依存せず，最終的には地域内資源（ヒト・モノ・カネ・情報）で完結しなければ，横展開のための再現性も多様な地域の魅力の再生も担保できないためである。

マーケティング分野の先行研究においても，地域ブランディング主体がその活動費となる自主財源をいかに捻出・確保するかが地域ブランディングのマネジメント上の大きな課題として挙げられている（小林，2016）。本稿では，その問題意識を引き継ぎ，外部人材との創発を含むエフェクチュエーションという新たな視点を付け加えることを試みる。

II. 地域創生の新たな視点：エフェクチュエーション

エフェクチュエーションとは，Sarasvathy（2008）が提唱した，優れた起業家に共通する思考プロセスや行動様式を体系化した理論であり，予測合理性の基本原理や解決プロセスといった全体の論理を「逆転」させる理論である。予測合理性とは，人が未来を予測できる限り，それをコントロールすることができるという考え方であり，こうした規範論理はコーゼーションと呼ばれる。エフェクチュエーションの対極にある考え方である。

コーゼーションでは達成すべきゴールを事前に詳細に設定し，その特定の結果を生み出すためのリソース・手段・プロセスを選ぶ。そのため意思決定者は環境の変化を予測し，それに適応しようとする。従来のアントレプレナーシップの研究でも，一連の作業を行う予測プロセスが示されている。その際の選択基準は外部環境などの制約条件と期待リターン最大化の観点であり，それを最初期に意思決定するため選択されるリソースや手段は当然限定的となる。

これに対してエフェクチュエーションの考え方では，環境は主体であるエフェクチュエイターの行動にとって内生的なものと位置づけられる。行動主体は，パートナー，投資家，顧客などのステークホルダーのネットワークを通じて環境を共創する。それゆえ，エフェクチュエーションにおける最終成果は，プロセスの初期段階では基本的に予測できない。それ以前に，機会や市場さえエフェクチュエーションのプロセスそのものの結果であり，誰が参加し，どのような行動や目標を生成したり制約したりするかによって大きく変動する。初期に認識した機会や定めた目標やビジョンによってどのような参加者やリソースを集めるかといった意思決定は行わない。

地域活性化は，人口も経済も右肩下がりの日本がこれまで経験したことのない状況における取り組みである。ターゲット市場も競合の有無も顧客の嗜好も曖昧で，データも存在しない，きわめて不確実性の高い状況の中でのマーケティングである。そうした状況では，予測合理性を重視するコーゼーションよりも，臨機応変に判断しながら結果をデザインしていくエフェクチュエーションがより適しているというのが本稿の基本的な立場である。

III. 分析方法

1. エフェクチュエーションの5原則

Sarasvathy（2008）によれば，エフェクチュエーションは，1）手中の鳥の原則，2）許容可能な損失の原則，3）クレージーキルトの原則，4）レモネードの原則，そして5）飛行機の中のパイロットの原則という5つの原則から構成されている。それぞれの内容は表-1に示したとおりである。本研究では，地方創生の事例に，これらの5原則がどの程度当てはまるのかをまず分析した。

表―1 エフェクチュエーションの5原則

1）手中の鳥の原則	新しい方法ではなく，自分が今持っている手段（自分は誰か，何を知っているのか，誰を知っているのか）からスタートして可能な結果をデザインする。
2）許容可能な損失の原則	損失の許容可能範囲をあらかじめ設定する。
3）クレイジーキルトの原則	形も柄も違う布を縫い合わせて1枚の布をつくるクレイジーキルトに例え，顧客や競合他社，従業員などをパートナーと捉え，これらステークホルダーの資源を柔軟に組み合わせて一丸となって価値のあるものを作り出す。
4）レモネードの原則	酸っぱいレモンを掴まされたらレモネードを作れという格言に倣い，不確実性や予期せぬ出来事をリソースとして捉え梯子として活用する。
5）飛行機の中のパイロットの原則	予測に頼らず，常に状況監視とコントロールを怠らない。それは予想外の　会を知る手段であり，最悪の事態を克服する際の鍵にもなり得る。

出所）Sarasvathy（2008），邦訳（2015）。

2. サンプルの概要

本稿では，地方創生の事例を複数のデータソースから収集し，独自のデータベースを作成した。まず，中小企業庁や総務省，内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局といった中央官庁が公表している地域活性化の事例を参照し，約180事例のデータを集めた。さらに，ウェブ上の紹介記事など追加し，最終的に計203事例の事例を蓄積した（表-2）。

この全事例を詳細に検討したうえで，地域内の既存資源を活かして経済的に自走していると判断される11ケースを抽出した（表-3）。また，総務省による市町村別住民基本台帳人口，課税対象所得の調査データより全国・市町村別の平均所得を算出し，各事例の設立年から2019年までの平均所得成長率（Compound Annual Growth Rate, CAGR）を計算し，全国平均と比較した。

本稿で定めた「その土地の資源を活かして経済的に自走している」という持続可能な地域活性化の成立要件は，「新たな取り組みと引き換えに，地域内部資源の魅力や経済を減じていないこと」とも言い換えられる。長く地域に住んでいる人には多かれ少なかれ「その地域で育ったからこそ分かる大切なものを壊されたくない」「よそ者が入ると所得を取られる」というマインドがあるという（木下，2021）。

前者については定性的な事例分析によってある程度判断できるが，後者の判別は定量的な指数を用いることが妥当だと考え，当該地域の平均所得の代理変数として，総務省による市町村別住民基本台帳人口及び課税対象所得の調査データより市町村別の平均所得を算出し利用した。その結果，11事例中6事例が全国平均を下回っていた（表-3）。

表―2 蓄積した203事例の都道府県別帰属数

北海道	17	青森県	5	岩手県	6	宮城県	3	秋田県	4	山形県	4	福島県	5
茨城県	2	栃木県	4	群馬県	2	埼玉県	2	千葉県	2	東京都	0	神奈川県	0
新潟県	9	富山県	5	石川県	5	福井県	3	山梨県	1	長野県	8	岐阜県	3
静岡県	2	愛知県	3	三重県	5	滋賀県	1	京都府	5	大阪府	2	兵庫県	7
奈良県	1	和歌山県	3	岡山県	5	島根県	13	鳥取県	0	広島県	6	山口県	4
徳島県	7	香川県	1	愛媛県	4	高知県	6	福岡県	6	佐賀県	2	長崎県	5
熊本県	5	大分県	3	宮崎県	6	鹿児島県	6	沖縄県	5				

注）筆者作成。

表―3 対象11事例の平均所得成長率（CAGR）の全国との差

地域	設立年	平均所得成長率（全国との差，%）	地方創生の成否
岩手県大船渡市「三陸とれたて市場」	2004年	0.57	○
新潟県南魚沼市「里山十帖」	2014年	−0.86	×
岐阜県飛騨市「美ら地球」	2007年	−0.48	×
兵庫県丹波篠山市「ノオト」	2009年	2.11	○
岡山県西粟倉村「森の学校」	2009年	0.82	○
島根県雲南市「吉田ふるさと村」	2002年	−0.57	×
島根県海士町「風と土と」	2008年	0.65	○
山口県周防大島町「瀬戸内ジャムズガーデン」	2007年	−0.97	×
徳島県上勝町「Rise&Win」	2011年	0.41	○
宮崎県日南市「油津商店街」	2013年	−0.01	×
宮崎県新富町「こゆ財団」	2017年	−1.48	×

注）筆者作成。

IV. 複数事例分析による6つの要因の発見

次に，表-3に示した11事例のうち，平均所得成長率が全国平均を上回っていた5つの成功事例と下回っていた6つの失敗事例について，次のような2つのリサーチ・クエスチョン（RQ）を掲げ，複数事例分析を行った。

RQ1）Productの構成要素としての役割以外に，地域内資源はどのように機能していたか。

RQ2）地域外の資源は地域内資源といかに関わり，どのように機能していたか。

その結果をまとめたものが表-4である。まずRQ1）については，2つの要因が発見された。1つは，当事者意識を持つ地域内人材の存在であり，もう1つは，行政の関与の低さである。RQ2）については，次の4つの要因が発見された。すなわち，1）外部人材による地域内資源の魅力の再発見，2）地域内人材と地域外部人材との共同コミュニティの生成，3）計画前に手持ちのリソースでできることから開始，4）予期せぬ変化もリソースとして捉え，即興的対応となっても前進すべく活用するブリコラージュである。このうち3）は，エフェクチュエーションの「手中の鳥」の原則，4）は「クレイジーキルト」「レモネード」「飛行機の中のパイロット」の原則に相当する。

これらの6つの要因は，11事例のうち全国平均所得のCAGRを超えている5事例においてはすべての存在が確認できた。半面，CAGRが下回った6事例では，この6つの要因が1つ以上欠けていることがわかった（表-4）。次節では，各要因についての考察を述べる。

表―4 複数事例分析の結果

要因Ⅰ：当事者意識を持つ地域内人材の存在（地域内）
要因2：行政の関与の低さ（地域内）
要因3：外部人材による地域内資源の魅力の再発見（地域外）
要因4：地域内人材と地域外部人材との共同コミュニティの生成（地域外）
要因5：計画前に手持ちのリソースでできることから開始（地域外）
要因6：即興的対応となっても前進すべく活用するブリコラージュ（地域外）

	事例	地域内要因		地域外要因			
		要因Ⅰ	要因2	要因3	要因4	要因5	要因6
CAGR＋	岩手県大船渡市「三陸とれたて市場」	○	○	○	○	○	○
	兵庫県丹波篠山市「ノオト」	○	○	○	○	○	○
	岡山県西粟倉村「森の学校」	○	○	○	○	○	○
	島根県海士町「風と土と」	○	○	○	○	○	○
	徳島県上勝町「Rise&Win」	○	○	○	○	○	○
CAGR－	新潟県南魚沼市「里山十帖」	×	○	×	×	×	×
	岐阜県飛騨市「美ら地球」	○	×	○	○	○	○
	島根県雲南市「吉田ふるさと村」	○	○	×	×	○	○
	山口県周防大島町「瀬戸内ジャムズガーデン」	×	○	○	×	×	×
	宮崎県日南市「油津商店街」	○	×	○	○	×	○
	宮崎県新富町「こゆ財団」	○	×	○	○	×	×

注）筆者作成。

V. 考察と今後の課題

1. 地域創生の成否を分ける6つの要因

(1) 当事者意識を持つ地域内人材

地域活性化の最終的かつ最優先の目的は地元住民を始めとするステークホルダーにとっての質の高い生活の実現である。それゆえ持続可能であることは大前提であり，そのためには少なくとも立ち上げ期以降は，地域内でヒト・モノ・カネを賄って運営しなくてはならない。その土地に住み続ける地元住民が当事者意識を持たず，自治体の補助金やボランティアなどに恒常的に依存していたり，資金という地域内資源と引き換えにコンサルタントなどへの丸投げで進めていたりするような取り組みは持続可能ではなく，横展開も難しい。

(2) 行政の関与の低さ

上述の通り，自治体への依存は持続可能性を低下させる。ゆえに立ち上げ期においても行政の関与は極力低いことが持続可能な地域活性化の鍵となる。

(3) 外部人材による地域内資源の魅力の再発見

成功事例に共通していたのは，その土地の人にとっては「当たり前の日常」を部外者だからこその視点で捉え直すことによって，地域内人材が見過ごしていた魅力やポテンシャルが再発見されている点である。

(4) 共同の推進コミュニティ

成功事例では，地域内人材と地域外部人材がワンチームになって活性化を推進していた。これは，専門性や強みの異なる内部人材と外部人材が一つの組織に共存することによる，後述の「ブリコラージュ」が実行しやすい体制の実現でもある。

(5) 手持ちのリソースでスタート

地域活性化は，市場も競合も顧客も曖昧でデータも無い創造的で予測困難な活動である。どのようにして地域を活性化すればよいのかを見つけること自体が地域活性化活動の目的であり，先に与えられた目的に沿って意思決定が体系的に行われるような性質の活動ではない。そのため，綿密な計画を立てるよりも，利用可能なリソースや手段を特定し，それらを使って達成可能と思われる結果を，試行錯誤でデザインしていくエフェクチュエーションと相性の良い取り組みである。

(6) ブリコラージュ

前述の通り，成功事例では地域内人材と地域外部人材が共同の推進コミュニティを作り，これらステークホルダーの資源に加えて，予期せぬ出来事もリソースとして捉えて柔軟に組み合わせてアウトプットを生んでいた。また，その最終アウトプットは当初のものとは程度の差こそあれ異なっていることが多かった。すなわち，ブリコラージュが行われていた。

2. 今後の課題

本稿では，持続可能な地域活性化のあり方を明らかにするために，定性的・定量的な分析と考察を行ってきた。そして，地域の平均所得成長率を成果指標として，成否を分ける6つの要因を仮説的に提示した。最後に，残された課題について述べる。

まず本稿では，地域活性化が立ち上がり軌道に乗るまでの活動に焦点を当てている。実際に地域活性化を事業として継続していくには，より広範囲なマーケティングの工夫が必要である。たとえば，事例分析からはPriceにおける高価格設定，首都圏や全国への販路拡張などの特徴がみられた。

また，地域活性化の偶然性を理論的にどう捉えるかも課題である。両極にある議論として，多様な現実から偶然性を捨象し，再現可能な論理を抽出することを重視する立場と，個々の事例の偶然性にこそ説明力の高い論理が潜んでいると論じる立場がある。これらはいずれも重要な側面であり，それぞれが長所と短所を含んでいる（川上，2005）。本研究ではケース・スタディにより後者（個別事例の偶然性の側面）のアプローチを行ったが，統計分析による実証研究も行うことで前者（複数事例に共通する再現可能な論理の側面）もより深く探究する必要がある。

最後に，本稿では成果変数として平均所得のCAGRを設定したが，逆の因果関係や第三の変数バイアスといった

内的妥当性における問題を排除できない。上記の実証研究による一般化の追求で内生性の排除を目指す方向性も検討しなければならない。また, 小林（2016）が地域ブランディングの上位目的として提起した「喜びと誇りをもって当該地域に住み続けることを可能にする環境整備」という概念を成果変数として設定することも有益である。

小林（2016）も述べているが, 経済は手段であって目的ではない。地域の文化が受け継がれ, そこに住む人たちが幸せに暮らしていけるのがゴールである。地域経済の活性化はその地域で生きる可能性を高めるものである。その可能性という土台があって初めて, その地域で生きる喜びや誇りの醸成が目指せることになる。経済の活性化は地域活性化の前提条件であるが真の成果は住民の幸福感であるという視点も忘れてはならない。

引用文献

浅川芳裕･新雅史･木曽崇･島原万丈･広瀬郁･藤野英人･飯田泰之（編）（2017）.『これからの地域再生』晶文社

阿部裕志･信岡良亮（2012）.『僕たちは島で、未来を見ることにした』木楽舎

飯田泰之･木下斉･川崎一泰･入山章栄･林直樹･熊谷俊人（2016）.『地域再生の失敗学』光文社

大西達也・城戸宏史（2020）.『実践! 地方創生の地域経営―全国32のケースに学ぶボトムアップ型地域づくり』きんざい

笠松和市（2008）.『持続可能なまちは小さく、美しい 上勝町の挑戦』学芸出版社

川上智子（2005）.『顧客志向の新製品開発−マーケティングと技術のインタフェイス』有斐閣

木下斉（2015）.『稼ぐまちが地方を変える 誰も言わなかった10の鉄則』NHK出版

木下斉（2016）.『地方創生大全』東洋経済新報社

木下斉（2018）.『地元がヤバい…と思ったら読む 凡人のための地域再生入門』ダイヤモンド社

木下斉（2021）.『まちづくり幻想 地域再生はなぜこれほど失敗するのか』SBクリエイティブ

小林哲（2016）.『地域ブランディングの論理』有斐閣

Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise,* Edward Elgar Publishing, UK.（サラスバシー著『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎, 2015年）。

山本典正（2019）.『個が立つ組織　平和酒造4代目が考える幸福度倍増の低成長モデル』日経BP

横石知二（2007）.『そうだ、葉っぱを売ろう! 過疎の町、どん底からの再生』SBクリエイティブ

Stuart Read, Nicholas Dew, Saras D. Sarasvathy, Michael Song, & Robert Wiltbank (2009). Marketing Under Uncertainty : The Logic of an Effectual Approach . *Journal of Marketing,* Vol.73 (May 2009), 1-18.

オーラルセッション ― 報告概要

イノベーションに影響を与える企業行動の研究

― 知の探索に影響を与える企業活動とその関係性とは ―

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
経営，アライアンス，リーダーシップ，企業文化，ビジョン

I. はじめに

現代の経営環境は，グローバル化の進展や急速な技術革新により複雑性を増し，真に競争優位を築く為には，新たな価値を創出し，継続的にビジネスを創造していくことが必要である。一方で，変化が求められることの理解はありながら，多くの企業は変化を生み出せていない。ここに本論文の問題意識がある。

II. 先行研究レビューならびに本研究の目的

先行研究では，組織の変化，学習，イノベーションの為に企業がとるべき行動ついては，多くの研究蓄積がある。それによると，近年のイノベーション研究において重要なことは知の探索である（Argote & Miron-Speaktor, 2011; March , 1991）。

さらに，知の探索は不確実性が高い一方で，知の深化は，既存知の活用であるため確実性が高く，小さいコストで済むという特徴がある。組織の意思決定者は，知の深化に傾斜することが短期的に合理的であると判断し，結果として，知の深化への傾斜が起こり，知の探索を疎かにし，イノベーションが枯渇するという問題に陥る。この状況をコンピテンシートラップと呼ぶ（Kaplan & Vakili, 2015; Teece, 2007）。コンピテンシートラップを回避し，知の探索を促すための研究については，先行研究でも多くの研究結果がある。

一方で，先行研究では，それぞれの企業行動ごとの知の探索に与える影響は明らかになっているが，知の探索に影響を及ぼす各企業行動の関係性が十分に明らかにされていない。したがって，本研究では「知の探索に影響を与える企業活動とその企業活動間の関係性とは何か」をリサーチクエスチョンとして設定し，これまで実証されることがなかった知の探索を促進するために重視すべき企業行動とその関係性を明らかにする。

III. 研究方法

本研究では，経営者６名のインタビューによる予備調査によって知の探索において必要となる企業行動の項目を収集した上で，先行研究と組み合わせて質問項目24項目を作成した。本調査として，従業員規模が1,000名以上の大企業のビジネスパーソン300名に質問紙調査を行った。収集したデータを元に，知の探索に対する企業行動の尺度を開発した。その上で，知の探索に影響を与える企業行動を特定し，企業行動間の関係性を検証するための分析モデルを設定し，その信頼性と妥当性を検証した。

IV. 発見事実とまとめ

分析の結果，知の探索を促進するための企業活動は，「戦略的リーダーシップ」と「戦略的アライアンス」の９項目２因子構造であることが確認された。また，知の探索に影響を与える企業活動が戦略的アライアンスであること，ならびに戦略的アライアンスを促進するためには，戦略的リーダーシップが必要であることが明らかになった。戦略的リー

ダーシップは経営者が変革に向けた覚悟を持ちチャレンジする姿勢を示しながら，従業員のチャレンジと失敗を肯定する企業文化を醸成し，次世代の経営者となる可能性があり事業責任者である本部長・部長の育成や強いビジョンの醸成に努めることであると明らかにした。

本研究の理論的インプリケーションは，知の探索に影響を与える企業活動間の関係性を明らかにしたことである。また，実践的インプリケーションとしては，戦略的リーダーシップを意識した企業活動の意義を提示したことである。経営者は，戦略的アライアンスといった組織的な知の探索の場づくりに留まらず，従業員に焦点をあて新しい知を獲得するための多角的なリーダーシップを発揮する必要がある。

謝辞

本研究にあたり，多大なるご指導とご鞭撻を賜りました武蔵野美術大学の先生方に深く感謝申し上げます。また，調査に際しては，経営者をはじめとするビジネスパーソンの皆様から多くの協力を頂きました。ここに深く御礼申し上げます。

主要引用文献

Argote, L., & Miron-Speaktor, E. (2011). Organizational Learning :From Experience to Knowledge, *Organization Science, 22, 1123-1137.*

Kaplan, S. & Vakili, K. (2015). The Double – Edged Sword of Recombination in Breakthrough innovation, *Strategic Management Journal, 36, 1435-1457.*

March,J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science, 2, 71-81.*

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities, *The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, Strategic Management Journal, 28, 1319-1350.*

オーラルセッション ― フルペーパー

ブランドライセンスにおけるライセンサーとライセンシーの組織間関係の考察

― 絵本ブランドを事例として ―

東京都立大学大学院 博士後期課程
加藤 薫

要約

本研究では，ブランドライセンスにおけるライセンサーとライセンシーの組織間関係構築のプロセスを，二つの絵本ブランドを事例とし，ライセンシーの依存への対応から検討していく。企業提携の一つであるライセンスは，ブランドという資源を介して形成された相互依存的な組織間関係である。ブランドライセンスは，ブランド拡張やブランドアライアンスの手段として，研究が蓄積されてきており，それらはブランド保有者であるライセンサー側から研究されることが多かった。また，ブランド棄損など機会主義的行動に対する懸念がライセンスの課題として残されている。そこで，本研究は，ブランド使用者であるライセンシーへの定性的な調査を行い，組織間関係の形成，維持について資源依存理論を援用しながらライセンシー側から考察していく。

キーワード

関係性，資源依存理論，代替源の数，資源の変化

I. はじめに

本研究の目的は，ライセンスによってブランド構築を図るライセンサーとライセンシーがどのような関係性を形成しているのか，資源依存理論を通して明らかにすることである。

ブランドライセンスは，自社が保有しない他社の経営資源を活用し，投資を抑えながら短期間でのブランド事業の拡大を可能にする（Colucci,Montaguti & Lago, 2008；Frey, Ansar & Wunsch-Vincent, 2015；石井・栗木・嶋口・余田, 2013）。

これまでブランドライセンスは，ブランド拡張やブランドアライアンスの観点から議論されることが多かった。ブランド拡張は，まだ着手できていない製品やカテゴリーを対象に，ブランドを短期間で新市場へ参入させる（Colucci et al., 2008；Frey et al., 2015; 石井他, 2013）。ブランドアライアンスは，二つ以上の独立したブランドが提携し，その統合されたブランドが消費者の知覚価値を高め，利益貢献だけでなく，ブランド構築の手段としての期待も強い（Erevelles, Horton, & Fukawa, 2008）。

一方で，ブランドライセンスの問題点も指摘されてきた。ブランドの過剰露出，低品質な商品の開発，不適合な価格や販路設定など，ブランド棄損の原因となる機会主義的行動（Colucci et al., 2008；Jayachandran, Kaufman, Kumar, & Hewett, 2013; Keller, 2013；Robinson, Tuli, & Kohli, 2015）が懸念されており，その対応は課題として残されている。

ブランドライセンスの研究は，その機能や効果が注目をされてきた。しかし，機会主義的行動の懸念から，ライセンサーとライセンシーの関係性について言及が見られるようになっている。Lind（2018）は，ライセンスによるブランド構築は，ブランドの力だけで成功を成し遂げるのは難しく，ライセンサーとライセンシーの関係性が重要だと指摘する。Ervelles et al.（2008）も，信頼できるライセンシーとの緊密な関係性があれば，ライセンスによって引き起こされうるブランド棄損などの危険性を最小化することができるという。Colucci et al.（2008）は，信頼や共通の目的を持つことによって形成される関係性が，競合ブランドに対して競争優位を生み出すことができると期待感を示している。しかし，いずれもどのような関係性なのかについては具体的に提示されていない。

本研究は，ライセンスによってブランド構築を目指すためには，その機能や効果だけに注目するのではなく，ライセ

ンサー,ライセンシーの組織間関係に注目することも必要であると考える。しかしParmigiani and Rivera-Santos (2011) が指摘するように,ライセンスに関する組織間関係の研究は少ない。そこでライセンサーとライセンシーがどのような関係性を築いているのか,資源依存理論を援用し,探索的な研究を試みる。

II. 先行研究の検討

1. 資源としてのブランド

ブランドは,技術,顧客情報,信用などと同様に情報的資源に含まれる経営資源の一つである。これらの情報的資源は,購入することが難しく,その生成には時間を要す。さらにいったん生み出されると同時多重利用が可能になるという特徴を持つことから,競争優位性の源泉となる（伊丹,2001; 伊丹・軽部, 2004) ため重要性が見直されている。また,情報的資源のなかでもブランドは,企業の外部に蓄積される（石井他., 2013)。そのためブランドの価値も外部環境によって決まる。ブランド価値を享受する企業は,価値の増減に直接関与はできず,市場に働きかけるという間接的な方法でしかブランド価値の増減には関与できない（阿久津, 2002)。さらにブランドの価値は時間とともに変化する。つまり,新しい価値が生まれたり,古い価値が失われるなど,固定的なものではない。現在のブランド価値は,将来の可能性が隠されている仮のブランド価値であり,様々な環境の中で予測不可能な再構成を続けていく（石井, 1999)。

2. 提携の動機と資源依存理論

ライセンスは,互いに持ちえない経営資源を求めて成立する企業提携の一種（Das & Teng, 2002) である。これまで提携の動機に関する研究は,様々な理論から説明されて（山倉,1993) きている。その中の一つが組織間関係の生成・維持,パワーの形成理由に説明を与える資源依存理論である。提携に踏み切る動機について,Varadarajan and Cunningham (1995) が資源利用の効率性や資源拡張など資源について注目しているように提携関係の形成要因として,資源の必要性が不確実性への対応策として考えられている（南, 2005)。資源依存理論では依存は重要な概念である。そしてその程度は,資源の重要性,資源の配分と使用法に対する自由裁量,代替源の数の3つの要因（小橋, 2013; 桑田・田尾, 2010; Pfeffer & Salancik, 1978) で決まるとされる。他組織が保有している資源が組織にとって重要であるほど,さらにその資源が他組織以外からの入手可能性が低ければ低い程,依存度が高くなる。

3. 組織間の関係性

では,組織間の関係性について関係性マーケティングの概念から検討していきたい。関係性マーケティングは,顧客との間に友好的で持続的かつ安定的な結びつきを構築することで,長期的に望ましい成果を実現することを目的とする（久保田, 2012)。このような顧客特定的であり継続的な取引は関係的取引と言われ,これまで注目を集めてきた（南. 2010)。一方の企業だけではなく,顧客を含め双方が経済価値の向上を目指すことが関係性マーケティングの目指すところ（南, 2010) であり,相互依存的な関係である（石井他, 2013)。

また,組織間の関係性はお互いがどの程度の信頼とコミットメントを築いてきたかの時間の積み重ねでもあるとFord et al. (1998) は指摘する。組織間のコミットメントは,短期的な利益を望めなくても,同一の取引相手と関係を継続する選択を互いにしあう関係（川﨑, 2019) をいい,コミットメント関係が形成されると,相手企業に愛着が生じ,関係そのものが重要となり,関係を損なうような行動が取りにくくなる（山岸, 1998)。そのコミットメント関係を維持するために重要な役割を果たすのが信頼である（山倉, 2001)。関係性マーケティングにおいて,信頼の役割は,相手が自分を騙すことなく誠実に行動をすることへの期待であり,機会主義的行動を取るかもしれない不安を低減することにある（久保田, 2003)。

4. リサーチ・クエスチョン

これまでブランドライセンスの研究はライセンサー側の視点から議論されることが多かった（Cardinali, Travaglini & Giovannetti, 2019)。しかし,ライセンサーにとって顧客との接点であるライセンシーは重要な存在である。ライセ

ンシーを理解することは，ライセンシーのブランドライセンスへの参入動機を理解するという（Colucci et al. ,2008）だけでなく，ライセンサーがブランド構築のために行う様々なブランドマネジメントに対して，有用な情報を与えてくれる（Badrinarayanan, Suh, & Kim,2016）。よって本研究ではライセンサーとライセンシーの組織間関係構築のプロセスについてライセンシーの視点から，ブランド導入期と成長期に注目し考察していく。その上で組織間関係の形成，維持を踏まえたリサーチ・クエスチョンを設定する。後者の②③の問いは，組織間関係の維持に関するものである。

① なぜ，ブランドライセンスに参入したのか。
② ブランド価値の変化にライセンシーはどのように対応しているのか。
③ ブランド使用に関する裁量は何の影響を受けるのか。

III. 事例研究

1. 研究アプローチ

本研究は，二つの絵本ブランド（以下，ブランドX，Y）を対象とする，少数の事例を取り上げた事例研究（野村，2017）である。絵本はベストセラーが数多く存在するが，それら全てがブランドビジネスに成功しているわけではなく，本事例は数少ないブランド化を果たした絵本ブランドの代表事例（田村，2006）であると言える。また本研究は，各ライセンシーへの半構造化インタビュー調査に基づいた探索的な研究である。

2. 事例概略

ブランドXは，1969年にアメリカで発行，現在32か国で翻訳され，発行部数は4800万部を超えるベストセラー絵本である。日本では1976年に日本語版が出版され，発行部数は800万部に達している。日本でのブランドビジネスは，エージェントxが2005年，全世界でのライセンスエージェント権を保有するアメリカの企業とエージェント契約を締結したことから始まった。2013年頃まではライセンスの市場規模は10億円前後を横ばいで推移していた。しかし2014年，市場規模が急激に拡大し20数億円という市場を創出，前年対比240%を記録した。これは，2010年以降に着手したターゲットの拡張とアパレルカテゴリーの好調に起因している。2014年以降も堅調な推移を示している。2016年はライセンシー数が60社，市場規模は約50億円。そして 2019年は約80社のライセンシーと80億円の市場を創出したのである。

表―1 インタビューリスト

ブランド （開始年）	ブランドX （2005年）	ブランドY （2003年）
ライセンサー / エージェント	エージェントx	玩具会社y →ライセンサーy
ライセンシー 契約カテゴリー （契約年：ブランド時期）	ライセンシーA 文具，ランチ，玩具 （2005年：ブランド導入期）	ライセンシーA（※同左） 文具，ランチ （2007年：ブランド成長期）
	ライセンシーB ぬいぐるみ （2005年：ブランド導入期）	ライセンシーD オリジナルショップ （2011年：ブランド成長期）
	ライセンシーC タオル製品 （2012年：ブランド成長期）	ライセンシーE 文具，ランチ，バッグ類 （2003年：ブランド導入期）
	―	ライセンシーF オリジナルショップ （2005年：ブランド導入期）

一方，ブランドＹは，玩具会社Ｙの新規事業として始まった。持続的なコンテンツビジネスを目指し独自に絵本ブランドの開発をスタートさせたのである。外部からスタッフも招聘し，絵本の製作が行われ，2002年に出版された。しかし玩具会社ｙにはブランドライセンスの実務経験者が社内に存在せず，ライセンシーを募る営業活動に苦戦したため，外部のライセンスエージェント2社に営業活動を業務委託した。絵本発売の翌年に，まず3社がライセンス契約を締結する。2005年には玩具会社ｙの一部門であったライセンス事業管轄の部署を，玩具会社ｙから独立させ，ライセンス管理会社（ライセンサーｙ）となった。その頃から市場は急成長する。2010年にはこの絵本を原作とするアニメ映画が公開された。こうして，2013年から2014年頃にかけて市場は80億円を超える規模に拡大し，ライセンシー数も約80社を数えた。現在もライセンシー数は約80社を維持している。

Ⅳ. 事例分析

1．契約締結の動機

ブランドＸは2005年，ブランドＹは2003年からブランドビジネスをスタートさせている。しかし，両ブランドともにブランド導入期は順調なスタートとは言えなかった。絵本としての実績は認められていたが，他のカテゴリーへの展開は初めてであったため，ブランドとしての価値が不明確であり，ライセンシーはすぐには契約には踏み切れなかったのだ。その状況下で，ブランドＸ，Ｙともに同様の方法を取った。それは，すでに既知の関係にある企業に契約の打診を行ったことであった。

ブランドＸのエージェントｘは，他にもいくつもブランドを扱っており，それらのブランドで契約のあるライセンシーにブランドＸでの契約を持ち掛けた。最初に契約を締結した5社はすべて他のブランドで契約のある企業だった。その5社のうちの一つ，ライセンシーＢは，ブランドＸがこんなに大成功するとは思っていなかったという。絵本としてブランドＸを認知しており，ブランドＸの海外の商品は目にしていたので多少のチャンスは感じていたものの，失敗するかもしれないという気持ちがあった。しかしライセンシーＢは「エージェントｘに騙された5社です」とも述べている。そこには，それまで積み重ねてきた時間から生まれたライセンシーＢのエージェントｘへのコミットメントの存在が窺える。

ブランドＹも最初に契約したライセンシー3社は，ライセンサーｙが営業を委託したエージェントとすでに取引のある企業だった。また，この3社から少し遅れて契約を締結したライセンシーＦも，ブランドＹについて絵本としての認識はあった。それはライセンシーＦが玩具会社ｙ（ライセンサーｙの前身）の別部門と取引関係にあったため，玩具会社ｙの情報には精通していたからである。そのような縁もあり絵本の作品性とブランド市場の広がりを期待して契約締結の決断をする。

このようにブランド導入期では，ブランドの価値が図れないため，そのブランドの力だけで契約を締結するには限界がある。そのため，すでに別の取引のある企業との事前の関係性に頼らざるをえない。このブランド導入期では，ライセンシーにとってブランドの重要性は低く，緊急性もないのである。

しかしブランドが成長するとブランド価値の評価が契約締結の動機となる。ブランドＸのライセンシーＣは，市場が拡大傾向にある中，エージェントｘからの契約の打診を受けた。ライセンシーＣも絵本としての認識はあったが，ブランド市場に関する理解は低かった。そこで調査を行い，複数のライセンシーが存在し，市場も形成されていることを知る。これらのブランド価値の確認から契約締結を決断した。

ライセンシーがライセンス契約締結の判断をするために，ブランド価値は重要な意思決定の要素である。しかしブランド導入期ではそのブランドの価値が図りがたく，重要性は低いと言える。ブランドが成長し市場が形成されると，ライセンシーはそのブランドの価値を認識し，自社への貢献を確信する。つまり，ブランド導入期ではライセンシーのブランドへの依存は低く，資源の重要性から資源獲得が行われるのではなく，ブランドの将来に対する期待や，コミットメントなどの関係性が組織間関係形成の動機となっている。

2. ブランド変化への対応

ブランドXおよびYはブランドビジネススタートから10年目頃，転換期を迎える。ブランドXはその頃急激に市場が拡大する。これはアパレル市場の急拡大に牽引されたものであった。またブランドYは，2010年末に絵本を原作とする映画の公開があった。その映画の効果がブランド市場拡大に波及し，最盛期を迎えた。ブランド市場の拡大はブランドの価値向上を促す。ライセンシーはブランドの重要性を認識し依存度は高まる。ではその時期のライセンシーの印象を確認していく。

ブランド導入期から参入しているライセンシーAとBはブランドXの成長について，同様の見方を持っていた。ブランドXの市場が急拡大した時，ライセンシーAもBも自社の実績がブランド市場と同様に伸長したわけではなく，その実感が薄かった。その時期についてライセンシーBは，ブランド市場が一気に広がったと認めながらも自社の展開については，何も感じていないという印象を持っていた。むしろその急拡大の時期の短期間で何かを判断するのではなく，安定的に予測可能な開発を継続することを意識していた。ライセンシーBにとって安定的継続がブランドXへ求めている価値なのである。ライセンシーFも，最盛期の市場の印象は薄かった。ライセンシーBと同様に，長期的な視点で，導入期から成長期を通じ，販売実績の上下の振れ幅が小さい点を評価していた。極端な変動が少ないことが，ライセンシーFにとって重要であり，将来の予測が可能になり安定をもたらすからだ。

一方，成長期にライセンス契約を締結したライセンシーDは，小売店としてブランドYの取り扱いが導入期よりあった。商品数が少ないながらも売り上げがなくなることはなく，継続的な販売が行われていた。小さい市場でも安定性があるとブランドYに可能性を感じたことがオリジナルショップの契約に至った動機である。ライセンシーDは，ブランドにはサイクルがあると指摘する。一時期だけ好調で後は低迷してしまったり，大きな変動生じるという状態ではなく，好調とそこからの後退はあるが，予測可能な範囲での後退で，また好調へと転じる継続的なブランドの変化をライセンシーDはサイクルとよんだ。そのため複数のブランドを保有し，それぞれがどのサイクルにあるかを捉えることが重要であるのだ。同じく成長期に参入したライセンシーCも，契約するブランドの種類について言及している。時代の流れとともに売れるもの，人気のあるものは変化する。極端に何かに集中するのではなく，色々な種類のブランドを保有することが変化への対応となると考えている。ブランド保有の多様性に関して，ライセンシーBとEは保有する数について具体的なイメージを持っていた。ライセンシーBは，事業の安定のために5つのブランドが必要だという。ライセンシーEは，柱になるブランドを3本持ちたいと具体的な目標を示す。

ライセンシーは特定のブランドに固執するのではなく，長期的な取り組みの中で自社が想定する最適な数のブランドを保有している。これは代替源（小橋,2013; Pfeffer & Salancik,1978）を持つことで依存度が高まることを抑制し，不確実性への対応となっている。

但し，ライセンシーは代替源に頼ることで自社の安定を図るが，後退期に差しかかったブランドとの関係性を絶ってしまうわけではない。一旦契約を終了させると，好調に転じた時の再参入は簡単ではない。ライセンシーは，ブランドの変化を前提とし，またブランドが好調に転じることを想定し，ライセンサーとの組織間関係を継続していると解釈できる。

3. ブランド使用に関する制限と緩和

ブランド価値の上昇によって，ブランド使用に関する自由度は変化するのか。ブランドの使用方法や使用範囲など，ブランド使用に関する自由裁量（桑田・田尾，2010；Pfeffer & Salancik,1978）の変化から検討してきいたい。

ブランドXは導入期，ブランド使用の方法について制限が多かった。ブランドの使用方法について，ライセンシーはエージェントxの承認を受けなければならない。しかし，商品開発の過程で，承認を得るのに時間を要した。そのため導入期，ライセンシーは商品の幅が広げられずにいた。ライセンシーBはその理由について，ライセンシーがブランド開発の規則についての知識，経験が浅いため，細かな指示が必要だった点と，ライセンサーとの信頼関係の未熟さを指摘す

る。ライセンシーBはエージェントxと他のブランドで事前の関係性はあった。しかしブランドXをライセンシーBがどのように扱うのか，エージェントxは懐疑的であり，ライセンシーBもブランドXに対するエージェントxの思惑を捉えきれていなかったのである。そんな中，ブランドXに関し，エージェントxとライセンシー間で様々なやり取りが繰り返された。ライセンシーは，学習によりブランドへの理解を深め，商品開発もスムーズに進むようになった。エージェントxもライセンシーらの的確な対応から細かな指示も少なくなり，商品開発の自由度を上げるためにアートワークも開発した。このような相互の信頼関係の形成から，商品のバリエーションは広がり，市場は活性化された。また，ライセンシーDは，ブランド使用の範囲が契約で制限された。ライセンシーDは，オリジナルショップのライセンシーであるが，当初は期間限定という制限が設けられた。制限付きの契約の中で，販売実績や消費者への効果を時間の経過の中でライセンサーyへ示していった。それにより常設ショップという本来の目的通りの契約条件に変更され，制限は緩和された。これらは時間の経過とともにブランド使用に関する制限が緩和されたことを示している。一方で，制限が強化され裁量が小さくなることもある。

ライセンシーEは，ブランドYの導入期からのライセンシーである。しかし，成長期に差し掛かった時，彼らが使用を許諾されているカテゴリーについて，他社も同様にブランド使用が許諾されるという競合参入を経験した。競合の参入は，ライセンシーにとって商機損失に繋がる。販路や商品の内容など，競合社との調整を行いながら商品開発を進めなければならず，ブランドの使用範囲が制限されることになった。また，ブランドXは成長期に新たな契約条件をライセンシーに課した。販売促進基金の徴収である。これはブランド全体の売上促進，認知度向上のためにライセンシーが拠出する基金である。ライセンシーの商品展開の規模や財務状況によってある程度の負担となり，自由裁量が制限されることになる。

ブランド使用に関する裁量が大きくなることを（+），小さくなることを（―）で表すと，ブランドの成長で（―）となるが，時間の経過に伴ってライセンサー・ライセンシーの関係性が醸成され信頼やコミットメントが生まれるので（+）となる。ブランド使用について制限が負荷されたり緩和されたり変化をみせる。

V. 考察

本稿は，資源依存理論より考察を進めてきた。依存を決定づける資源の重要性や集中度が低くても，ブランドライセンスでは，組織間関係の形成が可能である。また，ライセンシーは代替源を持つことで，自社の安定性を追求し環境への対応を図っている。

ライセンシーは，ブランドという資源自体が変容するため，信頼やコミットメントといった取引の過程で生まれる関係性に助けられながら，ライセンサーとの組織間関係の維持を目指している。

引用文献

阿久津聡（2002）.「経営戦略論におけるブランド戦略研究の位置付け:「外から内」と「内から外」の弁証法的綜合に向けて」『組織科学』36（1）,14-29.

Badrinarayanan, V., Suh, T., & Kim, K.(2016) . Brand resonance in franchising relationships: a franchisee-based perspective. *Journal of Business Research*, 69, 3943-3950.

Cardinali, S., Travaglini, M., & Giovannetti, M.(2019). Increasing brand orientation and brand capabilities using licensing: an opportunity for SMEs in international markets. *Journal of the Knowledge Economy*, 10, 1808-1830.

Colucci, M., Montaguti, E., & Lago, U. (2008). Managing brand extension via licensing: an investigation into the high-end fashion industry. *International Journal of Research in Marketing, 25*,129-137.

Das, T.K., & Teng, B.S. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies, 39*, 725-746.

Erevelles, S., Horton, V., & Fukawa, N.(2008).

Understanding B2C brand alliances between manufacturers and suppliers. *Marketing Management Journal*, 18(2),32-46.

Ford, D., Gaddle, L., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., & Wilson, D. (1998). *Managing business relationship*. New York: John Wiley & Sons.（小宮路雅博（訳）(2001)『リレーションシップ・マネジメントービジネスマーケットにおける関係性管理の戦略』白桃書房）

Frey, C.B., Ansar, A., & Wunsch-Vincent, S.(2015). Defining and measuring the market for brands: are emerging economies catching up?. *Journal of World Intellectual Property*, 18(5), 217-244.

石井淳蔵（1999）.『ブランド―価値の創造』岩波書店

石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎（2013）.『ゼミナールマーケティング入門第２版』日本経済新聞出版社

伊丹敬之（2001）.「見えざる資産の競争力」『ダイアモンドハーバードビジネスレビュー』July,62-72.

伊丹敬之・軽部大（2004）.『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社

Jayachandran, S., Kaufman, P., Kumar, V., & Hewett, K. (2013). Brand licensing: what drives royalty rates?. *Journal of Marketing*,77, 108-122

川﨑千晶（2019）.『組織間信頼の形成と維持』同文舘出版.

Keller, R.L. (2011). *Strategic brand management fourth edition*. London, UK: Pearson Education.（恩蔵直人（監訳）(2015).『エッセンシャル戦略的ブランド・マネジメント第 4 版』東急エージェンシー）

小橋勉（2013）.「資源依存パースペクティブの理論的展開とその評価」『組織論レビューⅡ - 外部環境と経営組織』pp.141-172, 白桃書房

久保田進彦（2003）.「リレーションシップ・マーケティング研究の再検討」『流通研究』6（2）, 15-33.

久保田進彦（2012）.『リレーションシップ・マーケティング：コミットメントアプローチによる把握』有斐閣

桑田耕太郎, 田尾雅夫（2010）.『組織論（補訂版）』有斐閣

Lind, J.S., (2018). Merchandising Snoopy: the case of licensing Peanuts in Japan. *Journal of General Management*, 44(1), 27-43.

南知惠子（2005）.『リレーションシップ・マーケティング―企業間における関係管理と資源移転』千倉書房

南知惠子（2010）.「関係性マーケティング」青木幸弘・池尾恭一・井上哲浩・南知惠子（編）『マーケティング』pp.529-548, 有斐閣

野村康（2017）.『社会科学の考え方』名古屋大学出版会

Parmigiani A. & Rivera-Santos M. (2011). Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships. *Journal of Management*, 37,1108-1136

Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organization*. New York, USA: Harper & Row.

Robinson, A.B., Tuli, K.R., & Kohli.(2015). Does brand licensing increase a licensor's shareholder value?, *Management Science*, 61(6), 1436-1455.

田村正紀（2006）.『リサーチ･デザイン―経営知識創造の基本技術』白桃書房

Varadarajan,P,R. & Cunningham,M. (1995). Strategic alliance: a synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*,23(4), 282-296.

山岸俊男（1998）.『信頼の構造―こころと社会の進化ゲーム』東京大学出版会

山倉健嗣（1993）.『組織間関係―企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣

山倉健嗣（2001）.「アライアンス論・アウトソーシング論の現在 . ― 90 年代以降の文献展望」『組織科学』35（1）,81-95.

オーラルセッション ― 報告概要

エネルギーマネジメントシステムの市場創造の動態分析

― 2000年から2020年のxEMSの普及過程の比較 ―

神戸大学大学院 経営学研究科 博士課程
坂田 幸太郎

キーワード
エネルギーマネジメント, xEMS, 普及, 技術の社会的構成

I. 研究目的

家庭向けのエネルギーマネジメントシステムであるHEMS（Home Energy Management System）に関して, 2012年11月に政府がまとめたグリーン政策大綱（骨子）の中で「世界最高水準の省エネのさらなる深化」のため「2030年までにHEMSを全世帯に普及させる」という施策目標が掲げられた。しかしながら, HEMSは2030年度の累積普及数は192万戸, 世帯普及率3.8%に留まる予測がされており, 全世帯に普及とする政府の目標に対しては極めて大きな乖離をしている。本研究は, このエネルギーマネジメントシステムについて, どのように市場創造が進展しているかを明らかにするべく, HEMSをはじめとするxEMSの普及過程の動態を比較し分析する。

II. 事例研究：2000年から2020年のxEMSの普及過程の比較分析

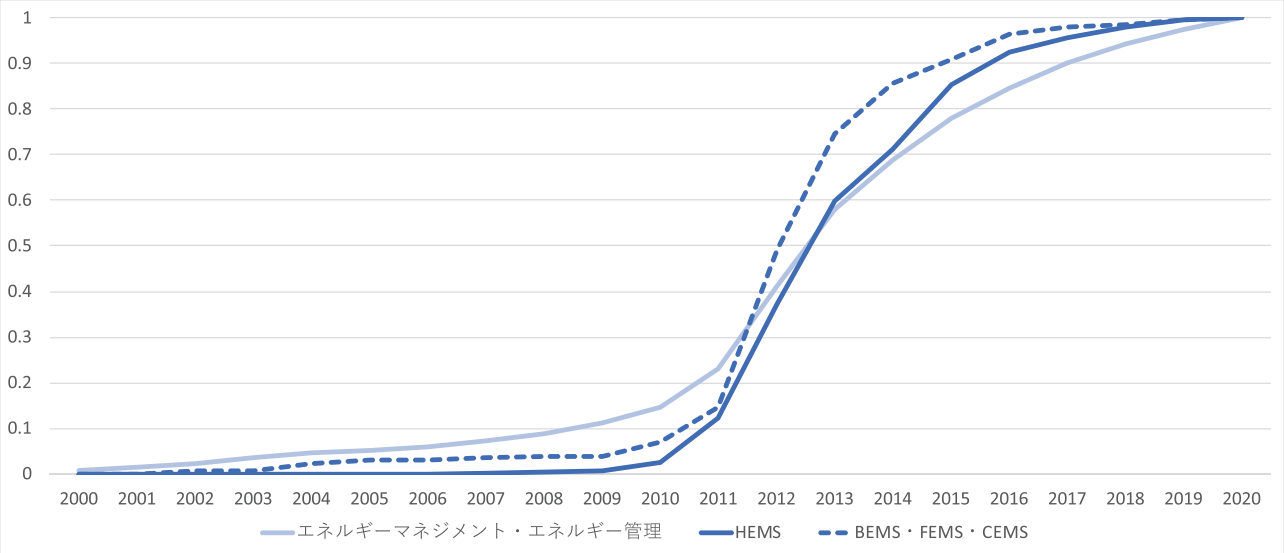
本研究では, エネルギーマネジメントシステムに関するメディアの解釈の動態に着目し, エネルギーマネジメントに係る新聞記事データとして, 2000年1月1日から2020年12月31日の間に発行された, 日本経済新聞（朝刊／夕刊）: 727件, 日経産業新聞：2,056件, 合計2,783件を抽出した。

図-1に示すように, エネルギーマネジメント・エネルギー管理, HEMS, BEMS・FEMS・CEMSの各々のキーワード出現の累積相対度数分布は, ともにS字曲線となり類似している。一方で, 三者の相違点も見出される。2010年以前は, エネルギーマネジメント・エネルギー管理, BEMS・FEMS・CEMS, HEMSの順に累積相対度数曲線は先行し, 2010年から2012年にかけて, この三本の累積相対度数曲線の傾きが高まるが, 高まり方に差と順序が見られる。まず, 2011年からBEMS・FEMS・CEMSが傾きを急激に増加させ, 2011年から2012年にかけて, BEMS・FEMS・CEMSがエネルギーマネジメント・エネルギー管理を追い抜き, 累積相対度数が第一位に躍り出ている。BEMS・FEMS・CEMSが傾きを急激に増加させた2011年のほぼ同時期にHEMSも傾きを急激に増加させ, BEMS・FEMS・CEMSに若干遅れる形でHEMSも急進し, 2012年から2013年にかけて, HEMSがエネルギーマネジメント・エネルギー管理を追い抜き, 累積相対度数が第三位から第二位になっている。2014年から2015年にかけては, HEMSの累積相対度数曲線の傾きが一番大きくなっており, 勢いが確認できる。2016年からは三本の累積相対度数曲線の勢いはともに鈍化しているが, BEMS・FEMS・CEMSが最も鈍化しており, 次いでHEMSが鈍化している。

III. 結論

本研究では, エネルギーマネジメントシステムの普及過程の初期にあたる2000年から2020年の新聞記事のキーワード出現推移の動態の分析によって, エネルギーマネジメント・エネルギー管理が先行する形で伝搬し, 続いてHEMSをはじめとするxEMSが連関し同期をとりながら, 黎明, 流行, 幻滅, 収斂のサイクルを示し伝搬していることを見出した。

図―1 累積相対度数分布の比較



主要引用文献

Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 80 (7), 40-47.

Bass, F. (1969). A New Product Growth for Model Consumer Durables. *Management Science*, 15 (5), 215-227.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press.

オーラルセッション ― 報告概要

自己奉仕バイアスが行動変容促進型商品の利用継続に与える影響

法政大学大学院 社会学研究科 博士後期課程
木暮 美菜

キーワード
価値共創，自己奉仕バイアス，原因帰属，行動変容促進型商品，ダイエット

I. 研究背景と目的

どんなに効果的なダイエット製品でも消費者が継続して利用し努力し続けなければダイエット成果は得られないが，「自分は努力できない」と諦めたり，製品や企業のせいにしたりして，消費者はついダイエットを中断してしまう。

とくにダイエットのような行動変容促進型商品の場合には，製品・サービスを提供する企業と努力をする消費者の価値共創（co-creation of value）によって消費の成果が決まるため，行動変容の成果は企業のおかげなのか，消費者の努力のおかげなのか曖昧である。そのため消費者は，ダイエットの成果が良いと「自分が頑張ったおかげ」と満足し，ダイエットの成果が悪いと「ダイエット製品の効果がないせいだ」としてダイエットを中断する，というように，消費者にとって都合の良い解釈をしてダイエット製品・サービスの利用継続の意思決定を行う傾向がある。この意思決定の傾向は，自己奉仕的な原因帰属バイアス（self-serving bias on attribution）と呼ばれ，学習やスポーツの行動維持に関する研究分野において研究の蓄積が進んでいる。

そこで，本稿ではダイエット製品・サービスを利用してダイエットを行う消費者が，ダイエットの成果について自己奉仕的な原因帰属を類推することが，ダイエット製品・サービスを継続して利用する意向を高めると考え，利用継続意図の意思決定過程を明らかにすることを目的とする。

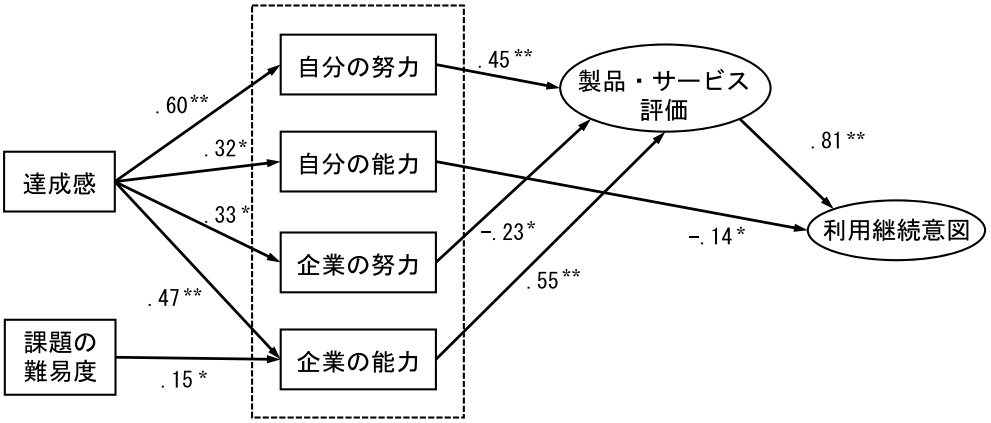
II. 結果と考察

ダイエット製品・サービスを利用する消費者を対象にアンケート調査を実施した。そして共分散構造分析の結果，図-1のモデルが採用され，行動変容促進型商品の利用者が，ダイエット成果の原因帰属の類推を行ったうえで，製品・サービスの利用継続意図を意思決定する心理過程を示した。分析結果より，行動変容促進型商品の利用を行う消費者が自己奉仕的な原因帰属の類推を行っていることを示した。そして，自己奉仕的な原因帰属の類推を行うことで製品・サービスを高く評価することを示し，従来知見に新たな示唆を与えた。

さらに，行動変容の成果を消費者自身の努力に帰属させる場合には製品･サービス評価が高まり，ダイエット製品･サービスの利用継続意図も高まることが示された一方で，行動変容の成果が企業の努力であると原因帰属した場合には製品・サービス評価が低くなることを示した。そのため，ダイエット成果の原因を消費者自身に帰属させるのか，企業に帰属させるのかによって行動変容促進型商品の利用継続意図に与える影響が異なることを示したことから，価値共創の繰り返し購買を促すために原因帰属の類推過程に着目する必要があることを指摘した。また実験結果より，消費者は企業を価値共創の対等な協力者というよりも，消費者の行動変容を促進するサポーターの役割を期待している可能性が示された。

こうした実験結果より，価値共創における企業と消費者の関係や，消費者に対する適切な企業のコミュニケーションの在り方について今後議論をしていく必要を指摘した。そしてソーシャルメディアにおける価値共創などの価値共創に参加する消費者の心理について，価値共創に参加することによる満足や価値共創を行うことによる企業や製品との心理的な結びつきについてさらなる議論の発展を期待して本稿の結びとした。

図—1 行動変容促進型商品の利用継続意思決定過程



ダイエット成果の原因帰属類推

最尤法 n=86 p= .001 CFI= .949 GFI= .856
AGFI= .777　RMSEA= .084
パス係数は標準化係数
** p<.01 , * p<.05
観測変数, 誤差変数は省略

主要引用文献

Wolosin, R. J., Sherman, S. J., Till, A. (1973). Effects of cooperation and competition on responsibility attribution after success and failure. *Journal of experimental social psychology*, 9(3), 220-235.

オーラルセッション ― フルペーパー

戦前のミキモトのグローバル市場戦略

― 社員間の書簡をもとにした国内と海外のマーケティング比較 ―

神戸大学大学院 経営学研究科 博士後期課程
杉林 弘仁

要約

ミキモトは海外からも注目されるグローバルなラグジュアリー・ブランドである。その事業が確立されたのは第二次世界大戦以前のことであり，当時の市場活動は不明なところが少なくない。本研究では，これまでの研究では利用されることのなかった当時の書簡を読み解くことで，戦前の御木本のグローバル・マーケティングを検討する。御木本は，宝飾品市場の未発達であった国内では製販統合型による小売モデルを採用し，海外では現地の流通システムを利用する素材特化型の卸売モデルを採用する。戦前の御木本は国内と海外では異なる体制をとったが，国ごとの製品ライフサイクルの違いを踏まえると，いずれも市場適応のための合理的な行動であると理解できる。

キーワード

グローバル・マーケティング，経営史，ラグジュアリー・ブランド，製品ライフサイクル

I. はじめに：問題意識と研究方法

ミキモトは国際的な地位を得ている[1]日本を代表するグローバル・ラグジュアリー・ブランドである。しかし，御木本[2]が国内外で真珠関連の事業を立ち上げ，確固たるものとしていったのは，第二次世界大戦開始前の約50年の期間であり，この戦前の時期の御木本の海外での市場活動について，御木本幸吉の伝記や社史など，一般に公開されている資料には断片的な記述しかなく，わからないことが多いというのが実状だった。

これらの資料をマーケティング視点から捉え直すだけでは，御木本がいかにしてグローバルに事業を成立させていったのかを理解するには十分でない。本研究では，御木本の海外でのマーケティング活動を再構成するために，御木本真珠島博物館に所蔵される社員間の書簡や手記，写真などの一次史料を利用することにした。これらは御木本の活動を語る歴史証拠である。社員たちが体験した出来事や行動を読み解くことで，出来事の因果がつながり，戦前の御木本が経験した市場の有り様が理解されると考えている。本研究では，これらの史料をもとにして，チャネル政策を重点に，製品政策，プロモーション政策の基本的なマーケティング・フレームに基づいて御木本の市場対応を再構成し理解するという歴史研究方法をとる。対象期間は，御木本が真珠養殖を成功させた1893（明治26）年から，海外に販売拠点を設置し，事業をグローバルに拡大した後，第二次世界大戦によって真珠の生産が停止される50年ほどとする。これを国内と海外市場での事業形成をわけて記述する。海外の事業形成については，従前の研究では用いられてこなかった新たな一次史料を用いて，市場参入過程と事業拡大期の過程にわけて記述し，最後に両市場での事業形成比較をおこなう。

II. 国内市場での事業の形成

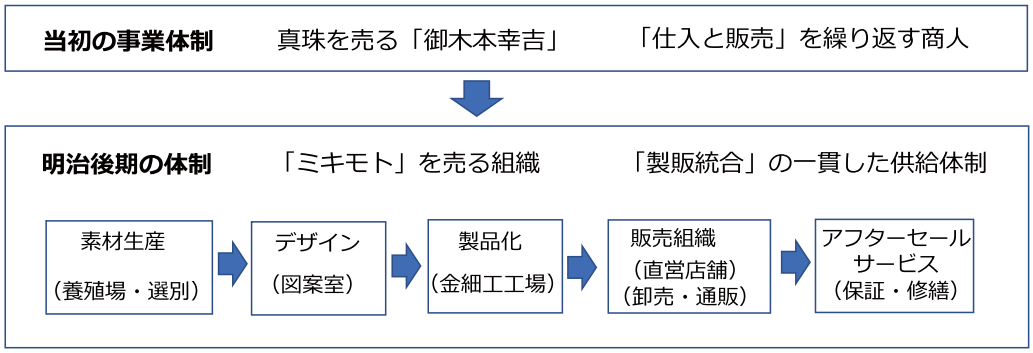
幸吉が真珠商人に至るまでには，さまざまな事業に手を出している。鳥羽の家業のうどん屋「阿波幸」を手伝いながら，青物商そして米穀商の経験を経て「阿波幸」の家督を継ぎながら海産物商を行う。水産品評会に出品したことを契機に真珠商人への道を歩みだすことになるのだが，そのあいだにも炭酸水や泡盛の販売，鉄道事業を手掛けている[3]。幸吉は真珠の国内販売の傍ら1890（明治23）年の第3回勧業博覧会に出品した後に，本格的に真珠養殖に取りかかる。1893（明治26）年に半円真珠の養殖に成功し，1896

（明治29）年1月に「真珠素質被着法」特許2670号が許可されるとすべての事業を清算する[4]。これ以降，御木本は特許と養殖漁場の独占をもって，生産から販売までの事業を拡大していくことになる。

幸吉はこれから拡大する養殖真珠の販売と，養殖真珠への誤解をとく説明のために店舗の開設の必要を感じ，1899（明治32）年3月に東京真珠販売店を京橋区弥左衛門町（現：銀座並木通り）に開店する。最初の店舗は，江戸情緒を残す仕舞屋で，商品は天然真珠，芥子玉，養殖の半円真珠の卸売りであった。養殖真珠の生産が安定し，宝飾店が芽生え始めたことと，養殖真珠が半円であったことで，従来の卸売りに加えて半円真珠に加工を加えた装身具の製造と販売の必要性を感じとる。二度の移転を経て1906（明治39）年12月に銀座大通り4丁目（現ミキモト本店）に，真珠色をモチーフした洋館を設置する。店内は，小売用のショーケース，接遇用チェアー，天井にはシャンデリアがあり，電話室が備えられ，貴賓室の設置もおこなっている。店内に図案室を設置して店頭の装飾を行い，販売員を洋装化しその販売教育にも重視している[5]。小売業としての店構えが出来上がったその翌年には，これまで下請にしていた工場を買収し，事業に製造過程を組み込む。しかし，宝飾装身文化の乏しい日本で，顧客ターゲットとなったのは，皇族や華族，そして外国人であった。これら顧客の高い要求に応えるためには，製品に洋風化したデザインを充実させる必要があり，図案室を工場に移転し，製造過程にデザイン過程を組み込みようになる。これを可能にしたのが，国際博覧会へ出張する社員の市場リサーチである。社員たちが持ち帰える海外の製造技術や店舗・製品デザインの知識が社内に結集して，業務体制が築かれていく。また，半円の真珠を貼り合わせる加工から，当初より製品の問題がつきまとっていた[6]。このことが，当時としてはまだ珍しい顧客サービスにつながった。通例として販売店では忌避する傾向のあった修繕を，方針として喜んで念入り仕上げ，製品保守へと事業の範囲を拡大していく。つまり，御木本は，マーケティング概念なき明治の時代に「生産（養殖場）」→「デザイン（図案室）」→「製品化（金細工工場）」→「販売（直営店舗／卸売）」→「アフターセールサービス」という素材の生産から販売に至るまでの真珠産業の全過程を一貫する製販統合の事業モデルを完成させたと捉えることができる。

その体制のもとで製造される幅広い品揃え合わせて，季刊誌カタログ『眞珠』や店舗での商品パンフレット，英字新聞や雑誌への広告など幅広いプロモーションがおこなわれている[7]。その後の大正期の消費拡大に対応して，量産化機械を導入した第二工場を設置し，その量産品を扱う量販店を開設している[8]。御木本の初めの国内事業は，天然真珠を仕入れてその販売を繰り返していく卸売り商人の御木本幸吉の姿であったが，明治の終わりには，ミキモトというブランドを売る製販統合の事業システムに変化を遂げる（図1）。この国内の製販統合の事業体制は第二次世界大戦まで続く。次に海外への参入過程をみたい。

図1　当初の事業体制と明治後半に形成された製販統合の事業体制



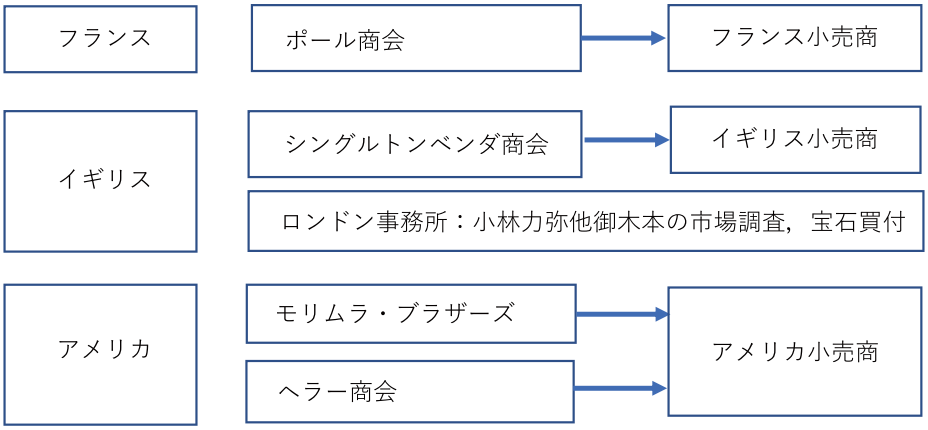
出所：ミキモト社史（1994），及び御木本真珠島真珠博物館蔵，1963（昭和38）年の加藤虎之助・1911（明治44）年の齋藤信吉記録，及び1967（昭和42）年の和田信太郎の回顧録から筆者作成。

III. 海外市場への参入過程

御木本の海外へのアプローチは早く1893（明治26）年のコロンブス記念世界博覧会への出品に始まる。国際博覧会を利用した海外市場への参入は，事業の海外発展に伴って真珠や養殖の展示から製品展示，そして大規模な芸術的作品の展示へと性格を変えながら1939（昭和14）年まで続く。海外の博覧会を利用して，国内の商社や横浜居留地の外国商館への販売を通じた顧客を足がかりに，現地での代理店形成へとつなげていく。その状況は1910（明治43）年の英国博覧会から翌年にかけてニューヨークへの出張した齋藤信吉の書簡と，これに先行して市場調査のためにロンドンに事務所を設置した小林力彌の書簡から読み取ることができる。齋藤は，日本で販売した養殖真珠が現地で国をまたいで錯綜して販売されていることを見る。そして，ポール商会，シングルトンベンダ商会，パリに出張中のヘラー商会との交渉を重ね，図2のように国ごとの一国代理店チャネル政策へと変更する。書簡からは小売の設置も考えにあったことが読み取れるが，現実的な方法として現地の流通業者を介する事業形態の選択となっている。モリムラ・ブラザースは森村組のニューヨーク支店で，これより先の1905（明治38）年に久米武夫が派遣され，アメリカ市場の調査を行っている。

その後，イギリスに1913（大正2）年にニューボンドストリート，クリフォード通にロンドン支店を設置するが，第一次世界大戦でヨーロッパは荒廃し，支店活動は停止してしまう。戦後の1919（大正8）年に宝石市場の中心地であるハットンガーデンのダイヤモンド・ハウスに，サミュエル・ジョーンズと共同経営の支店を開設する[9]。この時に，日本で真円真珠の養殖に成功していた真円真珠を初めてロンドンに上市する。しかし，そのヨーロッパの宝飾界への衝撃は凄まじく，ロンドン支店はその対応にあたるも，ヨーロッパを牛耳る真珠シンジケートとの養殖真珠の真贋論争へと発展する[10]。パリ代理店のポール商会と御木本は，パリで提訴した裁判に1924（大正13）年に勝訴する。このことで，ロンドン支店での顧客への販売は順調に推移していく[11]。法的には養殖真珠は天然真珠とかわらないものであると認められるが，市場では，その後も御木本への妨害は続く。しかし，その一方でパリではミキモトの名を騙る偽小売店舗まで登場している[12]。これは市場でのミキモトの名が認知されたことを示す出来事といえる。ここから他の海外支店が設置されていく。アメリカでは，1926（大正15）年のフィラデルフィア万国博覧会の御木本の展示品の評判を機に，1927（昭和2）年にニューヨーク支店を設立する。パリ支店は1928（昭和3）年にオスマン通7番に，ロンドン支店は移転を重ねながら，1929（昭和4）年にリージェント・ストリート119番地に，同年に天然真珠の集散地のボンベイに支店を開設する。アジアでは，これより早く1914（大正3）年に上海支店を開設している[13]。御木本は昭和初期にはグローバルに支店網を形成する。

図2　斉藤信吉による明治の海外チャネル政策



出所：御木本真珠島真珠博物館蔵，1910（明治43）年の齋藤信吉海外書簡から筆者作成。

IV. 海外支店の市場活動

グローバルな販売網を形成するに至るも，昭和の国内は金融恐慌で始まり，ヨーロッパでは大戦の影響が色濃く残る状況である。その上にアメリカ発の大恐慌がのしかかる。これには，御木本は荷為替手形を利用し，グローバルなキャッシュフローをもって資金融通し危機を乗り切っている[14]。

アメリカでは，西部の開拓に力を入れ1931（昭和6）年にロサンゼルス支店，1933（昭和8）年のシカゴ万国博覧会の開催に合わせてシカゴ支店を開設する。1929（昭和4）年の銀座・ロンドン・パリ・ニューヨークの7月8月の月平均合計売上が50,457円だったものが，1934（昭和9）年には，表1のように3.5倍へと拡大し，3/4以上が海外支店での売上となっている[15]。

これらの海外支店が取引する商品は，ネックレス，バラ真珠玉，バンチの素材型の商材である。このことは，各支店の書簡やインボイスから確認できる。また，書簡の内容や同封された店舗図面，ハガキの写真から，海外支店の販売方法は卸売りによる再販業者への取引であることが捉えられる。アメリカにおいては，仲介宝石商や宝石小売商，ワナメーカー，サックスなどの百貨店を始め，恐慌期にはメーシーにまで拡大し，山中商会や他のチャネルを利用した販売までチャネルを拡大している。

海外支店のプロモーションは，国内の宝飾製品のプロモーションとは異なり，いずれもミキモト・パールが天然真珠と同じものあるという真珠の養殖過程をわかりやすく示したパンフレットや科学者の見解，法的決定について説明する啓蒙的なパンフレットが作成されている[16]。次に，これまで記述してきた国内と海外での市場活動の比較をおこないたい。

V. 国内と海外市場での事業活動への考察

以上でみてきたように，御木本は国内と海外では事業活動は大きく異なっていた。日本は素材の真珠にデザインと加工を施した幅広い品揃え宝飾装身具製品を販売していた。これに対して，海外支店は卸売りを主体とし，扱う商品は，ネックレスやバンチ，真珠のバラ玉であり，品揃えは，極めて狭い範囲に限定された素材型の商品であった。プロモーションは，日本では上流顧客層の宝飾文化の浸透に合わせて幅広くおこなわれていた。海外でのプロモーションは二つのタイプがみられた。ひとつは，期間が限定された演出性の高い国際博覧会を利用したプロモーションで，極めて高い芸術性と，高度な技術を要する作品を見せつけて，御木本の存在感を高めた。もうひとつは，海外支店の販売をサポートするプロモーションであった。養殖真珠の正当性を訴求するもので，ミキモト・パールは天然真珠と養殖真珠は同じものであることを啓蒙する内容のものであった。国際博覧会は時間と場の制約されたプロモーションであり，事業でのプロモーションは素材としての真珠を啓蒙するプロモーションである。いずれも狭い範囲のプロモーションであったといえる。ここまで確認した国内と海外のマーケティング活動を比較すると以下の表2となる。

御木本は海外での事業は，国内で開発した製販統合の小売業モデルではなく，単一商品に特化した卸売業モデルで市場対応をおこなっていた。Root（1982，邦訳45頁）は，製品ライフサイクルは，同一製品であっても国によってその段階が異なることを示し，海外市場への参入を企図する際には，世界的規模で製品ライフサイクルを捉える必要があることを指摘している。

表1 1934（昭和9）年の各店の売上対比表（単位：円）

1934（昭和9）年	銀座店（5月）	ロンドン支店	パリ支店	ニューヨーク支店	ロサンゼルス支店	シカゴ支店	ボンベイ支店	合計（円）
3月	42,100	14,739	50,836	50,386	8,817	4,261	8,910	180,049
店舗シェア	23%	8%	28%	28%	5%	2%	5%	100%

出所：御木本真珠島真珠博物館蔵，1934（昭和9）年6月1日池田嘉吉書簡から筆者作成。

表2 御木本の国内と海外とのマーケティング活動比較

	商品	品揃え	プロモーション	チャネル	顧客層	事業体制
日本	宝飾装身具商品	広い	広い	排他的	狭い / 少ない消費者	製販統合の小売業
海外	素材型商品	狭い	狭い	開放的	再販売業者	単一商品に特化した卸売業

出所：筆者作成。

国内では宝飾装身市場は未発達で，取引業者においても素材を販売する真珠商人や金属加工をおこなう業者が斉合なく存在していた。宝飾製品という製品ライフサイクル上では，導入期の状態にあったと位置づけられる。御木本は国内市場では，自らの宝飾製品に正当性をもたせ消費文化を根付かせるためにも，社会階層の頂点を顧客ターゲットし，ラグジュアリーな小売店舗という装置を使い，顧客層を徐々に拡大していった。つまり，国内では，製販統合小売モデルによって市場を創造していくという対応をとっていたと考えられる。

一方の欧米では，宝飾装身文化は古来より綿々と続き，ヨーロッパの貴族文化から19世紀末に上級ブルジョワに引き継がれた消費モデルは，御木本が欧米の事業展開に向かった時点では，大衆に向かって拡大していく時期であった[17]。つまり，製品ライフサイクル上の成長期にあったといえる。しかし，天然真珠の流通は，当時のデビアスのダイヤモンド流通[18]と同様で，ペルシャ湾を産地とする天然真珠は全生産の9割を占め，そのほとんどがパリのローゼンタールの率いるシンジケートによって独占されていた。社員の書簡からは，小売の設置を考えていたことが捉えられるが，現実的な対応として，素材型の商品とそのプロモーションを一点に集中させるマーケティング活動となっていた。これは，現地の真珠宝飾装身具の流通を利用するように海外の事業を適応させたと捉えることができる。御木本は，試行錯誤の行動から導かれるように国内と海外で異なる市場対応となったが，これは流通論的な経済合理性によるものであったと捉えることができる。

国内では導入期の段階にあり，海外では成長期にあった。製品ライフサイクルをSmith（1789，邦訳31頁）の分業は市場の大きさによって制限されるという市場規模と分業という視点で捉えると，国内の規模の小さい市場では，流通を仲介する経営を成り立たせるほどの販売も期待できず，市場は「異質市場でソゴの状態[19]」であり，生産者は流通活動も自らが行わなければならなくなる[20]。つまり，市場の広がりの範囲が小さければ，流通過程は統合された状態にむかうことになる。反対に，海外のように，市場の広がりの範囲が大きければ，流通過程は分化の方向に向かう[21]。様々な中間業者が活発に介在するほど社会的品揃えの範囲と深度が大きくなり，取引費用のアプローチからも市場の利用可能性は高くなる。

企業の多くの経済活動が価格システム外で起こる理由は，Corse（1988，邦訳47頁）が取引費用の存在によることを指摘している。御木本の事業を取引費用の視点から捉えると，取引を市場に委ねる費用よりも，自社内部で行うほうが取引必要は節約される場合に，取引は企業内部に取り込まれていく。Williamson（1975，邦訳65,170頁）は，人間の基本的な特性から少数主体間交渉における取引では機会主義的行動が高まり，取引の探索や交渉に関わる費用やその取引の履行を監視するための取引費用が発生することを指摘している。利害の対立をなくし取引費用の節約することが垂直的統合に向かう動機となり，流通の垂直的次元で自社の境界が拡張していくことを示している。これまでの流通経済合理性の議論を海外と国内とを合わせて整理すると，以下の図3となる。

戦前の御木本の国内事業は，製品ライフサイクル上の導入期における取り組みであったと考えられる。市場の範囲は小さく中間商人による社会的品揃えは小さい。その取引費用は高くなるという点からも，垂直統合が採択されること

表3 海外と国内の事業形態の理論的背景比較

分析視角	製品ライフ・サイクル アプローチ	スミス流の流通原理 アプローチ		取引費用アプローチ		採用された事業形態
	世界規模でみた段階	市場の範囲	流通過程の分化状況	中間業者による社会的品揃え	取引費用	
国内	導入期	小	統合	小	高	垂直統合
海外	成長期	大	分化	大	低	市場取引

出所：筆者作成。

になる。これにより，国内では，製販統合の小売モデルによって市場を創造するという方法で事業の拡大を図った。また，製品ライフサイクル上の成長期の段階にあった海外事業では，市場の範囲が大きく，取引費用アプローチからも市場取引に委ねる事業形態が採択されることになる。従って，海外では，単一商品特化型の卸売りモデルによって市場適応し参入を果たすことが，流通経済性において市場拡大を図る合理的な行動であったと考えられる。

つまり，流通経済論的な市場対応フレームで捉えると，御木本は国内では市場を創造し，海外では市場に適応する活動となっていた。市場に対して「適応しつつ創造し，創造しつつ適応する[22]」というロジックを，国内と海外で使い分けて対応していたことになる。

VI. おわりに：今後の課題

戦前の御木本については，幸吉伝なる多くのバイオグラフィー，そして社史やミキモト研究があるが，海外の事業活動については不明なところが多かった。本研究では，当時の御木本の社員たちの書簡を読み解くことで，その時の御木本が直面した市場課題に，いかに対応して市場参入を果たしたのか，これまで不明瞭であった歴史的事実を明らかにした。戦前の御木本は，国内事業では「製販統合の宝飾製品小売モデル」を完成させ，市場を創造する戦略をとっていた。一方の海外事業では，市場取引を主体とした「単一商品特化型の卸売りモデル」をもって市場への適応戦略を図った。これは市場対応の理論的フレームで捉えると，御木本の行動は，伝記で語られているような幸吉の妙計奇策の個人の行動ではなく，組織による市場の創造と適応の市場行動であり，経済合理性をもったものであったと考えられる。

しかしながら，発見事実も現在の史料のもとでの発見であり，つなげない部分も多く残されている。これについては，欠けた部分への今後の調査研究を深めたいと考えている。また，今後の史料の発見によっては，見直し検討されるべきところがあらわれると考えている。

謝辞

本研究にあたり，御木本真珠島真珠博物館館長の松月清郎先生にご協力をいただきました。

注

1) Deloitte Touche Tohmatsu Limited（2019）より。デロイト・トーマツは2014年からラグジュアリー・ブランド企業上位100社をあげている。そのなかに日本企業ではミキモトがその名を馳せる。

2) 以降では，ミキモトをブランドとしてのミキモトにこだわらないかぎり，戦前の事業名の御木本として記述し，経営者の御木本幸吉は，幸吉として記述する。

3) 乙竹岩造（1950,36頁）；御木本真珠博物館蔵，加藤虎之助記録（1963）より。

4) 御木本真珠発明100年史合同編纂委員会（1994,66-77頁）。

5) 同上。

6) 御木本真珠博物館蔵，1967（昭和42）年和田信太郎回顧録より。

7) 御木本真珠発明100年史合同編纂委員会（1994,66-77頁）。

8) 同（1994,73頁）。

9) この状況は，断片ながら加藤虎之助の大正の書簡と記録（1963）から，1916（大正5）年にロンドン支店への出張が取りやめになったこと，支店を再開し真珠論争の対応にあたったことが記されている。共同運営であることは1924（大正13）年5月サミュエル・ジョーンズロンドン書簡による。

10) 御木本がロンドンに直接参入を始めた時期は，1907年のアメリカ金融恐慌の影響で破綻した英国のシンジケートに代わって，パリのローゼンタールによって流通が独占に向かう時期である（Rosenthal, 1952, pp.66-72；山田，2013, 149頁）。参入当初の時期の養殖真珠は完全な真珠ではなく半円である。これは真珠市場の限られた部分市場であったため問題にならなかったと思われる。

11) 1924（大正13）年5月6月の和田信太郎ロンドン書簡。

12) この小売店の写真はミキモト（1993）社史ではパリ支店として記載されているが，1925（大正14）年1月13日池田嘉吉銀座書簡から，ポール商会から連絡をうけロンドン支店と一緒に脅かすと，名前をノギトゴー（乃木東郷）に変えたとあり，実際は偽店舗であったことがわかる。

13) 神戸光吉の上海御木本真珠店の回顧録に開設に至る経緯がある。1919（大正8）年からは代理店による間接販売へとなるが，1938（昭和13）年に支店を再開する。

14) 1928（昭和3）年から1931（昭和6）年の池田嘉吉銀座書簡により，キャッシュフローの厳しい運用が支店間で繰り返されている状況を捉えることができる。

15) 売上は書簡のなかで部分的にしかえられない。昭和4年7月8月の売上は12月25日池田嘉吉銀座書簡と12月19日瀬尾壽三ニューヨーク書簡から確認できる売上で，昭和9年3月の売上と季節が異なる。銀座店は書簡から得られる5月の売上としている。そのため本研究では近似値の比較としている。

16) 御木本真珠島博物館所蔵の海外パンフレットより。

17) Williams（1996, 邦訳112-114頁）；McKendric（1982, pp.23-25）.

18) 1910（明治43）年9月22日斉藤信吉のパリ書簡には，デビアスのダイヤモンドビジネスの有り様を，今後の養殖真珠の先行手本とみていることが読み取れる。デビアスを設立したセシルローズは，相次いで見つかるダイヤモンド鉱山を一手に収めダイヤモンド流通を支配する。齋藤信吉は，これによってダイヤモンド獲得闘争の混乱や価格競争が回避されていることを知り，幸吉に書き送っている。

19) Alderson（1965, 邦訳34頁）.

20) Ibid.（邦訳33頁）.

21) 田村（2001, 116-117頁）。

22) 石井（1984,224頁）。

引用文献

Alderson, W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin, Inc.（田村正紀・堀田一善・小島健司・池尾恭一訳（1981）『動態的マーケティング行動』千倉書房）.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2019), *Global Powers of Luxury Goods 2019*, Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Coase, R. (1988), *The Firm, the Market, and the Law*, Illinois: The University of Chicago（宮沢健一・後藤晃・藤垣喜文訳（1992）「企業の本質」『企業・市場・法』東洋経済新報社）.

石井淳蔵（1984）『日本企業のマーケティング行動』日本経済新聞社。

御木本真珠発明100年史合同編纂委員会（1994）『御木本真珠発明100年史』株式会社ミキモト。

御木本真珠発明100年史合同編纂委員会（1993）『輝きの世紀』株式会社ミキモト。

McKendric, N. (1982), "The Consumer Revolution of Eighteen-Century England", *The Birth of a Consumer Society*, England: Edward Everett Root Publishers Co., Ltd.

御木本真珠島真珠博物館蔵，1910-1938年の社員書簡，昭和の手記及び回顧録，パンフレット，写真。

乙竹岩造（1950）『伝記御木本幸吉』講談社。

Root, F. (1982), *Foreign Market Entry Strategies*, New York: American management Associations（中村元一監訳（1984）『海外市場戦略』ホルト・サウンダース）.

Rosenthal, L.(1952), *The Pearl Hunter*, New York: Henry Schuman.

Smith, A. (1789) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations the fifth edition*, London:A. Strahan and T. Cadell（大河内一男監訳（1978）『国富論I』中央公論社）.

田村正紀（2001）『流通原理』千倉書房。

Williams, R. (1996), *Dream World Mass Consumption in Late Nineteenth-Century France*, Regents of the University of California（吉田典子･田村真理訳（1996）『夢の消費革命』工作舎）.

Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press（浅沼萬里 , 岩崎晃訳（1980）『市場と企業組織』日本評論社）.

山田篤美（2013）『真珠の世界史』中央公論社。

オーラルセッション ― 報告概要

なぜ消費者は消費を隠すのか

― 肯定的な動機を考慮した分類枠組みの再構築 ―

一橋大学大学院 博士後期課程
六嶋 俊太

キーワード
秘密の消費，肯定的な秘密の動機，秘密の消費の分類枠組み

I. はじめに

秘密の消費とは「何らかの理由により，消費者が，特定の他者に対して，製品・サービスの利用を伏せる消費」のことを指す。このような消費は消費者にとって馴染みの深い行動の1つであるが，既存研究は非常に少ない（Rodas and John, 2020）。秘密にする動機に関する研究は，多くが「否定的な結末を避けたい」という動機に焦点があり，一部の研究で指摘されている肯定的な動機はほとんど注目されていない。以上のようなリサーチ・ギャップから，本論文は，秘密の消費の肯定的な動機について調査し，動機の分類枠組みの再構築を行う。

II. 消費を秘密にする動機：Goodwin (1992)

消費者が消費を秘密にする動機を調査したGoodwin（1992）以降，秘密の消費を中心に扱う研究はほとんど行われていない。Goodwin（1992）は質問票調査を行い，7つの動機を特定したが，そのうちの「体験的な喜びの保護」動機は，「否定的な結末を避けたい」という動機につながる「自己の葛藤」が見られず，高い体験価値の維持ために秘密を利用しているという点で異質であると述べている。このような考察は，肯定的な動機の存在を示唆するものあるが，その後はブランド・リレーションシップ研究における「秘密の関係性」や，秘密を保持していることの影響へと研究が進み，肯定的な動機の研究は進展していない。

III. 方法

本論文は，20 ～ 30代の消費者18名に対して半構造化インタビューを実施し，それをもとに作成した逐語録（テキスト・データ）に質的コーディングを施した。半構造化インタビューは，情報提供者の反応を見ながら柔軟に対応することができるインタビュー形態であり，消費者の意味世界や独自のロジックを把握するのに最適な手法である。質的コーディングは個別の文脈に含まれる情報を失わずに理論化できる分析手法であり，Belk, Fischer and Kozinets（2013）の提案する定性調査のガイドラインを参考にしながら行なった。

IV. 結果とまとめ

本論文の調査においては，既存研究にあった「否定的な結末を避けたい」という動機に加え，肯定的な動機として「秘密から享受できる恩恵を保護したい」という動機を確認した。そして秘密の消費によって消費者が享受することができる具体的な恩恵として「体験的な喜び」の他に，「付加価値」，「消費ペース」，「安定的な供給」，「自己概念」の4つを新たに付け加えた。そしてこれらの結果を踏まえた動機の分類枠組みを提示した（分類枠組みは，紙面の都合上，フルペーパー板のみに記載する）。ただし，実際の秘密の消費は複数の動機から導かれることが多々あり，複数の肯定的 / 否定的な動機を含んでいる場合がある。

以上の結果から明らかになったことは次の2点である。第一に，消費が秘密にされるということは，必ずしも「否定的な結末を避けたい」という動機に起因するわけではない

こと，第二に，秘密の消費として扱われる可能性のある製品・サービスは，既存研究で想定されているものよりも広範である可能性があることである。本論文では，既存研究では注目されていなかった動機によって秘密の消費が行われることが明らかになった。また，既存研究ではセクシャルなものや規範から逸脱しているものが秘密の消費に該当する傾向にあると言われてきたが，肯定的な動機を踏まえると，既存研究が想定していた製品・サービス以外も秘密の消費となる可能性が考えられる。本論文は，情報提供者の数や分析手法による限界があるが，上述したような指摘を踏まえた上で，さらなる秘密の消費研究を進める必要があると考える。

謝辞

本論文の執筆にあたり，指導教員である松井剛教授には心より感謝いたします。私の拙文に何度も目を通していただき，有益な助言や批判を多数いただいた。この場をお借りして，あらためて御礼申し上げます。副指導員である福川恭子教授にも有益な助言を多数いただいた。感謝申し上げます。松井教授，福川教授のゼミナールに所属する大学院生の皆様にも感謝いたしております。同じ大学院生という立場からの質問やアドバイスは非常に有益で，本論文の執筆にあたり参考になりました。感謝申し上げます。

主要引用文献

Belk, R., Fischer, E. & Kozinets, V. R. (2013). *Qualitative consumer and marketing research*. Newbury Park: SAGE Publications Ltd.（松井 剛（2016）.『消費者理解のための定性的マーケティング・リサーチ』碩学舎）（In Japanese）

Goodwin, C. (1992). A conceptualization of motives to seek privacy for nondeviant consumption. *Journal of Consumer Psychology, 1* (3), 261–284.

Rodas, Maria A. & John, Deborah R. (2020). The secrecy effect: Secret consumption increases women's product evaluations and choice. *Journal of Consumer Research, 46,* 1093-1109.

Japan Marketing Academy
Conference Proceedings vol.10

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

2021年10月29日発行

Online edition : ISSN 2188-1677

発行者 ―小林 哲

発行所 ―――――― 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）

e-Mail info@j-mac.or.jp

http://www.j-mac.or.jp