

KAFM-PJ 015

# 2023年度観光経営科学コース/サービス&ホスピタリティプログラムWS最終成果概要

経営管理研究部 S&Hプログラム

観光経営科学コース/サービス&ホスピタリティプログラム履修生

2024年3月

## 【サービス&ホスピタリティプログラム】

- 1 稲田 有美：地域の社会課題解決とソーシャルキャピタル  
スキー場周辺の地域の分析からの示唆
- 2 善野 多加良： Awareness Survey and Reliability Enhancement Measures  
for Japanese Halal Certification Logos in the Malaysian Muslim Market
- 3 MA XINYI：多国籍企業における女性の昇進に関する研究  
ー在中日本企業と米国企業の比較からー
- 4 WANG JUNPENG：世代別の視点で訪日中国人観光客の観光行動に関する研究
- 5 中嶋 新：中小企業におけるキャリア自律と人と組織の適合  
ー中小企業で機能する自律的なキャリア開発支援策の検討ー
- 6 山本 可成：ラグジュアリーブランドが  
日本のサブカルチャーコンテンツを取り込んだ事象における考察
- 7 首藤 千香子：サービス産業のスキル・マトリックスを用いた女性取締役への期待スキル実証分析  
女性取締役増加が企業価値向上を促す仕組みの考察
- 8 OU YUZHOU：ライブコマースにおけるインフルエンサーが消費者の購買意欲に与える影響
- 9 関谷 紘平：中小企業のTCFD取組みを通じた企業価値向上に向けて  
～銀行が果たすべき新たな役割～
- 10 金井 良徳：非デジタル財のサブスクリプションサービス  
顧客満足/利用継続に影響する要素の分析
- 11 石原 実花：テーブルコーディネーター業界の新しい可能性の考察と検証  
「家で人との交流が広がる新しい住まい方」創造モデルの開発
- 12 剣持 哲史：雇用主の魅力を規定する象徴的ベネフィットの質的比較分析

## 【観光経営科学コース】

- 13 山野 泰子：観光地プロモーションツールとしての顔ハメパネルに関する考察  
～顔ハメパネルは観光産業に寄与するか?～
- 14 芳井 理江：それでも旅館に女将は必要か  
ー「メディアに創られた女将像」からの脱却と新たなアイデンティティー
- 15 鬼頭 直子：ライフスタイル移住者の社会的資本  
佐渡への移住者14名を対象としたデプスインタビュー分析
- 16 宮嶋 賢：職場恋愛とジョブ・エンベデッドネス：ホスピタリティ産業への示唆
- 17 蔡 紋如：新潟県妙高市の事例から見る観光まちづくりの現状
- 18 村上 友一：京都と福岡県東峰村および小代焼の比較についての考察

19 前野 香菜子：子育て女性の旅行者心理とは

—コロナ影響下の国内旅行行動に繋がる要因と旅行者特性—

20 松本 浩毅：旅行会社における新たな事業戦略の考察

価値共創マーケティングの視点から

21 牧 知香良：ワインツーリズムにおける旅行会社の新たなビジネスモデルと事業参入戦略の構築

22 佐藤 大海：消費の質と量についての分析と考察

# 地域の社会課題解決とソーシャルキャピタル

## スキー場周辺の地域の分析からの示唆

稲田 有美

地域の課題解決力を高めるには、「課題に対する主体性」、「誇りや愛着の醸成」、「外的要因による変化への受容性」が重要ではないかと考え、従来のソーシャルキャピタルの項目にこれらの3要素に関する設問を追加し、ニセコ・白馬・妙高をケースに比較分析を行い、地域の特性や課題解決力について考察を加えた。その結果、「課題への主体性」「誇りや愛着を醸成する活動や場」を高めるための施策や取り組みを戦略的にデザインすることで課題解決や地方創生を効果的に進めることができるのではないかと示唆を得た。

### 1. はじめに

日本は1990年以降の「失われた30年」と言われる中で、様々な社会課題が顕在化している。政府は地方における課題を解決するため、平成26年(2014年)9月に「まち・ひと・しごと創生法」を制定し、内閣総理大臣を本部長として「まち・ひと・しごと創生本部」を設置し、地方の課題解決に国を挙げて取り組んできた。それから10年が経過した現在、地方の課題解決はどの程度進んでいるのだろうか。地方の中でも、とりわけスキー場周辺の地域は、スキー人口の激減や施設の老朽化、経営不振といった問題に加え、気候変動により雪不足が加速化しており、今後さらなる環境の悪化とリスクの増大が懸念される。その一方で、インバウンドの増加や移住者の流入、外資系企業の資本参加といった変化も起きており、新たな軋轢や課題も生じている。このスキー場を中心とする地域を事例として、地域の課題解決において何が重要な要素であるのか、どのように課題解決力を高めることができるかを考察したいと考え、本テーマを設定した。

### 2. スキー場周辺地域における課題

スキー場周辺地域において特に重要な課題を把握するため、有識者にインタビューを行った。その中で、スキー人口がピーク時の6分の1程度まで減少していること、リフトやゴンドラの耐用年数は40年程度といわれ、設備の老朽化が深刻であること、地球温暖化の進行により営業日数が確保できず、採算が悪化していること、適切な設備投資ができず利用者のさらなる減少を招くという悪循環に陥っていること、少子高齢化による担い手不足や複数の小規模事業者による非効率な事業構造、グリーンシーズンのコンテンツ不足、少雪対策などリスク対応の設備不足、負債や不採算事業の多さ、集客・発信力不足、マネジメント能力の不足等、多岐にわたる課題があることが分かった。

### 3. 課題解決力を高めるための要素

課題解決のために必要かつ重要なことは何か。その要素を洗い出すために、スキー場周辺の地域のステークホルダーに対して、ヒアリングを行った。地域を選定する際、「外的要因または内発的要因による変化が起きていること」、「課題解決しにおいて成功体験を持つ地域」といった視点で、ニセコ、安比高原(外的要因型)、白馬、野沢温泉(内発型)、妙高、南魚沼、富良野(中間型)を選定した。ヒアリングでは、どのような変化が起きているか、課題解決に有効な施策や取り組み、地域の誇りや愛着を醸成する活動や場、外国資本や外国人移住者の状況等を中心に聴取を行った。その結果、課題解決がすすんでいる・成功体験を持つ地域は、1) 課題に対する主体性、2) 誇りや愛着を醸成する活動や場、3) 外的要因による変化への受容性が高いようであると示唆を得た。そしてこの3要素が課題解決力を高めるために必要なのではないかと考えた。

### 4. 課題解決力を測るための指標

課題解決力を高めるには、まず地域の特性と現時点での課題解決力を把握することが重要となる。そこで「ソーシャルキャピタル(社会関係資本)」に着目し、ソーシャルキャピタルに加えて課題解決力を測る質問を設けることで、地域の課題解決力や現状を明らかにすることができるのではないかと考えた。ソーシャルキャピタルの構成要素(信頼・ネットワーク・互酬性の規範)のスコアを算出した上で、1) 課題に対する主体性、2) 誇りや愛着を醸成する活動や場、3) 外的要因による変化への受容性についても聴取した。

### 5. ニセコ・白馬・妙高の比較分析

定量調査について、外部要因型、内発型、中間型からそれぞれ1エリア(ニセコ・白馬・妙高)を選んで

対象地域とし、定量調査を行った。まず、信頼、ネットワーク、互酬性の規範について質問し、その回答の結果を4段階で順に4点~1点とスコアリングを行い、合計の値を人数で割った平均を比較したところ、「信頼」のスコアが最も高いのは白馬5.1、次いで妙高5.0、ニセコ4.6であった。「ネットワーク」は、妙高5.08、次いで白馬4.94、ニセコ4.86という順であり、「互酬性の規範」は、白馬10.5、妙高9.3、ニセコ8.1の順であった。そしてこの信頼+ネットワーク+互酬性の規範を合計したソーシャルキャピタルのスコアが最も高かったのは白馬で20.5、妙高19.3、ニセコ17.4という結果になった。

課題への主体性は白馬>ニセコ>妙高、誇りや愛着を醸成する活動や場については白馬>妙高>ニセコ、外的要因による変化への受容性については妙高>ニセコ>白馬の順で、白馬が最も受容性が低いという結果になった。また、幸福度については白馬>ニセコ>妙高、生活満足度と居住継続意向度は白馬>妙高>ニセコの順であった。各項目の結果の詳細は、以下表-1に示す。

設問項目		単位	ニセコ	白馬	妙高
ソーシャル キャピタル	ソーシャルキャピタル計	pt	17.4	20.5	19.3
	信頼	pt	4.6	5	5.1
	ネットワーク	pt	4.9	5.1	4.9
	互酬性の規範（社会参加）	pt	8.1	10.5	9.3
課題への 主体性	課題自体への認識度	イメージ総量	119	246	171
		平均	2.8	4.6	3.2
	課題解決への主体性	%	20.9	22.3	11.3
誇りや愛着	誇りや愛着のきっかけとなる活動や場	イメージ総量	54	86	81
		平均	1.3	1.6	1.5
外的変化への 受容度	外国人移住者の増加	%	53.5	46.3	54.7
	外国人の新規事業開発	%	41.9	53.7	60.4
	外国資本のスキー場経営	%	39.5	33.3	56.6
幸福度など	生活への満足度	%	44.2	63	50.9
	幸福度	%	60.5	68.5	56.6
	居住意向度	%	37.2	53.7	50.9

表-1 定量調査結果

## 6. 結論と考察

調査の結果から、以下のことが明らかになった。白馬は課題解決に対する主体性が高く、誇りや愛着を醸成する活動や場も多く、ソーシャルキャピタルも最も高いことが分かった。しかし、当初想定していた「外部要因変化に対する受容性」については、最も低い結果となった。ヒアリング結果から、白馬は課題解決が進んでおり、課題解決力が高い地域であると推察されるため、課題解決力の醸成に「課題に対する主体性」「誇りや愛着を醸成する活動・場」は重要であり寄与すると考えられるが、「外部要因変化に対する受容性」との関連性は低いことが分かった。また白馬は、生活満足度や幸福度、デジタルメディア活用度についても最も高く、住民にとって暮らしやすく、満足度の高い地域であることがうかがえる。

妙高は、ソーシャルキャピタルや「誇りや愛着を醸成する活動や場」「生活満足度」「居住継続意向」は白

馬に次いで2番目に高い結果となった。ソーシャルキャピタルを構成する項目のうち、「信頼」については白馬を上回るスコアであったが、「課題への主体性」と「幸福度」は最も低い結果となっており、その点が懸念される。一方、「外的変化への受容性」は最も高く、外国人移住者や外国人による新規事業開発、外国資本によるスキー場経営の全てにおいて最も受容性が高いという結果になった。妙高エリアは、シンガポール資本の投資ファンドが今後2000億円規模の投資を予定しており、外的要因による変化への受容性が高い妙高において、当該プロジェクトがどのように進行するのか興味深い。ただ、課題認識は中程度でありながら、解決に向けた主体性はかなり低く、受け身な姿勢がうかがえる。この妙高の地域の特徴が今後中長期的な地域の課題解決にどう影響するのか、注視したい。

ニセコは、ソーシャルキャピタルが最も低く、「誇りや愛着を醸成する活動や場」「生活満足度」「居住継続意向度」も最も低い結果となった。また課題自体に対する認識度（イメージ総量）も最も低く、「課題は全くない」と答えた人が多い点やLINEやYoutube、地域メディアの利用度が低い点も特徴的であり、課題意識や情報共有といったコミュニケーションがあまり活発ではない様子が見えられた。今後、ニセコが課題解決力を高めるためには、課題自体の存在を認識させること（課題認識の共有）、誇りと愛着を醸成する活動や場づくりを施策や取り組みで意識的に行うことが有効だと考えられる。

改めて白馬の都市計画マスタープランや各施策を見ると、住民に対して丁寧な意識調査を行い、不満や課題を吸い上げた上で、満足度・重要度でマッピングを行い、優先順位づけを行っている。住民と共にワークショップを行うことで課題認識を共有し、課題を自分ゴトとして捉えることができるような施策を戦略的にやっている。自治会や防災組織の結束や連携が強く、「白馬の奇跡」と言われる成功体験があり、住民が誇りを持って主体的にまちづくりを進めていることがうかがえる。白馬が今回の調査でソーシャルキャピタルが高く出たことは決して偶然ではなく、地域の特性を把握した上で、戦略的な取り組みを進めてきた成果だと考えられる。今後地方においては、さらなる課題の顕在化やリスクの増大により、ますます課題解決への取り組みの成果が求められる。本稿で示した「課題への主体性」「誇り・愛着の醸成」の要素をソーシャルキャピタルを組み合わせる指標として用い、地域の特性や課題解決力を把握して分析を加え、どの領域を優先して強化すべきかを明らかにすることで、地域の課題解決力を高めるための設計（デザイン）をより戦略的に行うことができるのではないだろうか。

# Awareness Survey and Reliability Enhancement Measures for Japanese Halal Certification Logos in the Malaysian Muslim Market

Takara Zenno

**Abstract:** This research aims to evaluate the awareness and credibility of Japanese Halal certification logos among Malaysian Muslims, a crucial market where Japanese food products are increasingly popular. Given the concerns over the unregulated growth of various Japanese Halal certifications, this study compares them with Halal labels from other countries and examines the well-established and trusted Korean Halal certification as a model for improvement. Key strategies such as enhancing the awareness of mutual recognition with Malaysia's JAKIM and adopting digital marketing are discussed. The findings will provide valuable insights to assist Japanese Halal food products in entering the Malaysian Muslim market.

## 1. Introduction

The Muslim market is rapidly expanding, now representing over a quarter of the global population. It is projected to grow to 2.3 billion people by 2030, highlighting the growing importance of the Halal food market, currently valued at \$2.1 trillion. This growth coincides with the rising popularity of Japanese food in Southeast Asia, especially in Malaysia, where there is significant interest in Japanese food products. This research explores the potential of the Malaysian Muslim market for Japanese food producers, considering Malaysia's reputable and stringent Halal certification system managed by JAKIM. As Japanese food outlets become increasingly common in Malaysia and Japanese cuisine gains popularity among the affluent Muslim middle class, the existence of various Japanese Halal certifications—six (shown in Figure 1.) of which are recognized by JAKIM (shown in Figure 2.)—presents challenges, including consumer confusion and limited awareness. This study aims to understand the perspectives of Malaysian Muslims on Japanese Halal logos, seeking to enhance their reliability and acceptance. Focusing on Malaysia, renowned for its strict Halal standards and as a world leader in Halal certification, anticipated findings offer insights for Japanese food products to better navigate the Malaysian Halal market.



Figure 1. Japanese Halal logos<sup>1</sup>



Figure 2. JAKIM logo

## 2. Literature Review

A study (Terano and Zainalabidin, 2017)<sup>1</sup> previously compared the impact of Malaysia's JAKIM and a Japanese Halal logo on Malaysian Muslim consumers' confidence in buying. However, its method, using only YES/NO questions, and a small sample size of 207 limited the depth of the findings. Since then, the number of Japanese Halal certifications recognized by JAKIM has risen to six, and stores like Don Don Donki have increased the visibility of Japanese Halal products. Given these changes, a comprehensive

cross-sectional survey to understand Malaysian Muslim consumers' current awareness of these logos is crucial.

## 3. Objective

This study aims to investigate the perceptions and reliability of various Japanese Halal certification logos and Muslim-friendly label in Malaysia, amidst a cluttered scenario where six different Japanese Halal logos are recognized by Malaysia's JAKIM. An unprecedented comprehensive cross-sectional survey will be conducted to quantitatively assess the current state of these logos, including a comparative analysis with Halal certifications from other countries. This research will also explore the consumer trust levels towards products labeled with Halal logos versus those with Muslim-friendly label, particularly among younger consumers open to foreign products. This is crucial as many small and medium-sized Japanese manufacturers, unable to bear the costs of Halal certification, opt for Muslim-friendly labeling. Additionally, the study will examine the Korean Halal certification system, noted for its simplicity and effectiveness, to identify strategies that could enhance the acceptance of Japanese Halal products in Malaysia. By analyzing these aspects, the research aims to offer valuable insights for Japanese food product manufacturers and retailers, aiming to improve their market share in Malaysia and other Muslim markets, ultimately contributing to the growth of Japanese food product exports.

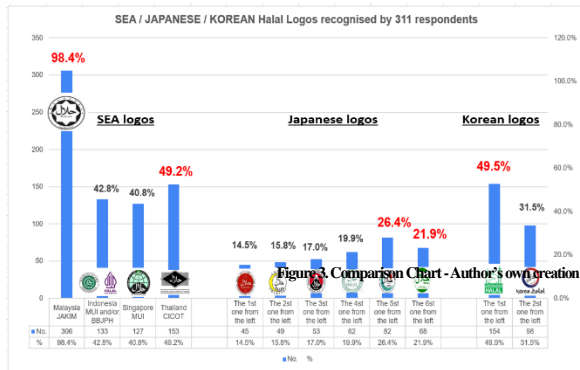
## 4. Methodology

First, in-depth interviews were conducted with professors from INHART and IIUM to guide the survey design, aiming to capture insights from Malaysian Muslims. Subsequently, a perception survey was thoroughly crafted based on their guidance and predetermined hypotheses, being as quantitative data collection. The survey, implemented via Google Forms, consisted of 24 questions covering demographics and perceptions of Halal logos and Muslim-friendly labels. Efforts were made to distribute surveys evenly across demographics to mitigate bias, resulting in 311 responses collected from the general Muslim community.

<sup>1</sup> Terano, R., & Zainalabidin, M. (2017). Malaysian Muslim Consumers' Confidence in Purchasing Japanese Food Products in Selangor.

### 5. Key Findings and Discussions

Firstly, as fundamental data, the Figure3 below offers a brief overview of the recognition rates for each logo.



As anticipated, data shows the recognition rates of all Japanese logos are significantly lower compared to those of Korea.

Secondly, a survey (5-point scale) comparing the reliability Japanese Halal logos and Muslim-friendly labeling suggests a significant perception difference.

Japanese Halal logos received an average score of 3.76, higher than Muslim-friendly labeling's 3.12, implying greater consumer trust in the former. Regression analysis as shown Table1. proved that age has minimal correlation with trust in

Term	Estimate	Std Error	t Ratio	Prob> t
Intercept	2.8794083	0.185104	15.55	<.0001*
Age	0.1351233	0.06512	2.07	0.0388*

Muslim-friendly labeling. This shows, in the Malaysian market, acquiring Halal certification is advisable for gaining a certain level of credibility compared to the Muslim-Friendly label, regardless of age.

Thirdly, the survey analyzed trust levels in Halal logos from Malaysia, Japan, and Korea. Results showed Japan's logo scored lowest at 3.76 compared to Malaysia (4.38) and Korea (4.01). Interestingly, as illustrated in Figure4, respondents who became aware of the mutual recognition with JAKIM rated their trust in the Japanese Halal logo at 4.43, surpassing that of JAKIM

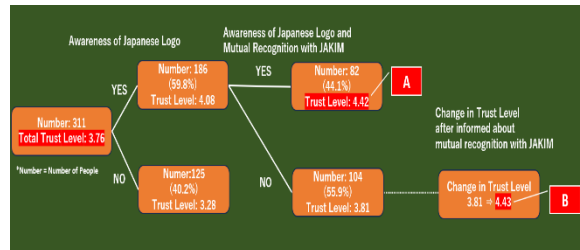


Figure 4. Trust Level Breakdown Chart - Author's own creation

Fourthly, a two-stage analysis is conducted as shown in Figure5. to further compare the trust levels between the Korean and Japanese logos, with trust scores of 4.01 and 3.76 respectively.

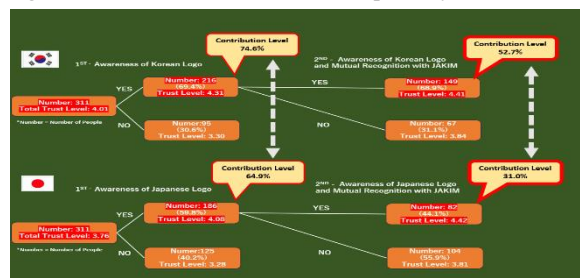


Figure 5. Trust Level Breakdown Chart - Author's own creation

The analysis compares trust levels for Korean and Japanese logos in two stages: "Awareness of the logo" and "Awareness of the logo and mutual recognition with JAKIM." Contribution to trust levels were calculated for each stage. In the second stage, Korean logo's ratio significantly exceeds Japan's, indicating mutual recognition's potential impact on trust. This supports the importance of enhancing awareness of mutual recognition. \*The detailed calculations are documented in the separate final report.

Lastly, the following five rationales were set in the survey to understand the relationship between the level of trust in Korean Halal and the specific factors contributing its trust. 1. It is believed that Korea's certification has stricter standards compared to Japan's. 2.The Halal certification process is open and easily accessible. 3. There are only two mutual certifications with JAKIM, making it easy to recognize the relationship of mutual certification. 4. Korean Halal products are often seen on television (including dramas), which makes them reassuring. 5. Korean Halal is well explained on social media, e-commerce sites, and apps, making it reliable. Based on the survey responses, a multiple regression analysis was conducted with the trust level and these five items as variables.

The results showed the coefficients for item 3 and item 5 were significantly high, at 0.57 and 0.60 respectively as shown in Table.2.

Term	Estimate	Std Error	t Ratio	Prob> t
Item1	0.3211354	0.133125	2.41	0.0164*
Item2	0.2155338	0.130818	1.65	0.1005
Item3	0.5744276	0.106015	5.42	<.0001*
Item4	0.2256052	0.105605	2.14	0.0334*
Item5	0.5970693	0.10054	5.94	<.0001*

### 6. Conclusions and Contributions

To enhance the credibility of Japanese Halal logos, raising awareness is crucial, but factors such as mutual recognition with JAKIM and digital marketing are even more important, as demonstrated by Korean Halal logos. While obtaining certification does not guarantee increased sales, attaching the Japanese Halal logo can enhance trust across age groups, unlike mere 'Muslim-friendly labeling.' Japanese manufacturers should prioritize this aspect, aiming to match the trust level of JAKIM. It has been proven Japan's disorganized halal certification bodies weaken credibility, highlighting the need for better coordination. The outcomes of this research can be defined as follows. The comparison and quantification of trust levels associated with various Halal certification logos and "Muslim-friendly labeling," providing insights into the current status of Japanese Halal certifications in Malaysia. Conducting extensive research specifically focusing on these logos is believed to be unprecedented. Additionally, by breaking down the factors contributing to the higher reliability of Korean Halal logos, insights into enhancing the reliability of the disorganized six Japanese Halal certifications were provided.

## 多国籍企業における女性の昇進に関する研究

## —在中日本企業と米国企業の比較から—

MA XINYI

本稿は、多国籍企業における女性の昇進に与える影響要因に着目し、中国における日本企業と米国企業の間には差異がある原因を明らかにすると同時に、職場における男女平等や女性の昇進を促進するのよりよい方法を明らかにすることを目的とする。多国籍企業母国本社のジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントとCSR実践の視点から、女性の昇進に与える影響要因を考察し、性別平等に関する母国本社の実践と現地子会社の制度環境の相互作用が女性昇進にどのような影響を及ぼしているのかをモデル化した。アンケート調査によって、その関係性を実証し、女性が上級管理職に昇進する機会の向上に寄与する可能性を提示した。

## 1. はじめに

グローバル化の発展に伴い、企業の海外進出が増加の一途を辿っている。それによって企業の経営管理も複雑化になっている。グローバル化は企業の経営を変えただけでなく、企業内の文化、管理、人材育成にも深刻な影響を与えている。このような多様な環境の中で、職場における男女平等と女性の昇進が、学术界とビジネス界の両方にとって重要な課題となっている。しかし、文化や社会観念を含む様々な要因により、欧米諸国でも日本でも、男女平等はまだ完全には実現されていない。数多くの女性にとって、職場で管理職やリーダーを担う機会は依然として実現に至っていない。

さらに、多国籍企業は他の国に進出する際に、異なる文化や社会制度などに直面し、母国の文化とコンフリクトするものがある。調査によると、女性CEOの割合は、日本、中国、アメリカには顕著な差異がある。このような複雑な環境で、企業がどのようにジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントと女性の活躍戦略を実施するかは、職場における女性の昇進に影響を与える。

## 2. 研究目的

本研究の目的は、このような背景のもと、多国籍企業における女性の昇進に影響を与える要因を明らかにすることである。また、中国における多国籍企業においても、日本企業と米国企業の間には差異がある原因を明らかにすると同時に、職場における男女平等や女性の昇進を促進するのよりよい方法を明らかにすることを目的とする。

## 3. 仮説

先行研究に基づき、まず、企業、特に多国籍企業の

母国本社がジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントを実施し、女性の昇進を促進できて、海外子会社もそのスタンダードを採用すると論じている。また、CSRを積極的に実施すれば、女性の雇用や仕事開発を促進できる。役割適合性理論から見ると、リーダーシップの特性は男性的特性という固定観念があって、女性的特性はリーダーシップの発揮に必要な特質に対応しないと考える傾向がある。一方、企業がCSRを積極的に実施することにより、集団主義や暖かな雰囲気を生み出し、組織とそのリーダーに対する認識を変えることができ、それが女性リーダーに対する固定観念と偏見を減らして、女性の昇進を促進することができる。

次に、多国籍企業が海外進出する際に、現地国の制度や法律などを守ることが必要である。母国本社からのグローバルGDM統合圧力と現地国の性別平等に関する制度的圧力は相互に影響し合う。また、母国と現地国の制度的な距離を克服し、現地国での正当性を獲得するために、企業は社会的責任(CSR)を実践して、現地国の制度に適応した現地化戦略を採用する企業も多いです。

以上のように、下記モデルを導出した。「ジェンダー・ダイバーシティ・マネジメント」「CSR実践」「性別平等に関する制度的圧力」の視点から、多国籍企業における女性の昇進に影響を与える要因を明らかにしている。

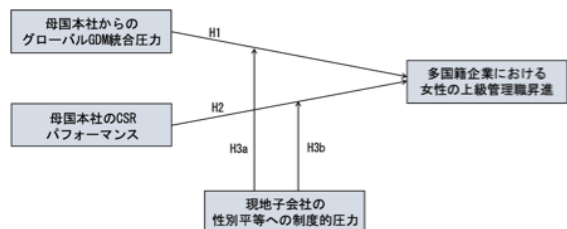


図-1 仮説モデル



#### 4. 研究方法

先行研究の質問項目を参照し、5段階のリッカート尺度による質問票を作成した。その後、2022年上海市外資系投資企業トップ100社リスト、及び上海市日本企業商会、中米企業商会の企業リストに基づき、中国上海市の日本企業と米国企業各40社をスクリーニングし、日米企業で働く女性従業員を研究対象として、調査会社に委託して、計400件のアンケートを配布し、有効回答数325件であった。その中で、日本企業33社、米国企業36社を抽出した。本研究は、この69社をサンプルとして、各企業の平均値に基づき、分析した。

#### 5. 結果

##### 5.1 回帰分析

役職を従属変数として、母国本社からのグローバルGDM統合圧力(GDMP)とCSRパフォーマンス(CSRP)を独立変数として、回帰分析を行なった。表-9のように、GDMPとCSRPの役職に対する係数はそれぞれ0.359 (P=0.004<0.05)、0.338 (P=0.006<0.05)であり。そこで、この回帰結果は、仮説H1と仮説H2は支持された。

変数	非標準化係数		標準化係数		共線性の統計		
	B	標準誤差	$\beta$	t	Sig	許容誤差	VIF
(定数)	0.027	0.328		0.083	0.934		
GDMP	0.391	0.13	0.359	3.012	0.004	0.655	1.526
CSRP	0.311	0.109	0.338	2.839	0.006	0.655	1.526

R=0.621; R<sup>2</sup>=0.386; F=20.727; P<0.001  
被説明変数: 役職

表-1 回帰分析結果

##### 5.2 調整効果の分析

GDM統合圧力と性別平等の制度的圧力の相互作用に対して、有意であることが明らかになった ( $\beta = 0.190, p < .05$ )。また、モデル2と比較した決定係数の増加が有意であった ( $\Delta R^2 = 0.032, P < 0.05$ )。そこで、仮説3aは支持された。

変数	モデル1		モデル2		モデル3		
	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	
説明変数	GDMP	0.607	0.557***	0.467	0.429***	0.521	0.479***
調整変数	GEIP			0.456	0.428***	0.489	0.459***
交互作用項	GDMPxGEIP					0.477	<b>0.190*</b>
	R <sup>2</sup>		0.311		0.478		0.509
	$\Delta R^2$				0.167***		0.032*

\* p<.05, \*\*\* p<.001

表-2 GDMP x GEIP 調整効果の分析

母国本社のCSRパフォーマンスと現地子会社の性別平等への制度的圧力は同じ方法で測定した。CSRパフォーマンスと性別平等の制度的圧力の相互作用の有意性が0.055であり、有意傾向とみなすことができる ( $\beta = 0.178, p < .10$ )。また、モデル2と比較した決定係数の増加が有意であった ( $\Delta R^2 = 0.031, P$

<.10)。そこで、仮説3bはほぼ支持された。

変数	役職						
	モデル1		モデル2		モデル3		
	B	$\beta$	B	$\beta$	B	$\beta$	
説明変数	CSRP	0.504	0.549***	0.366	0.399***	0.341	0.371***
調整変数	GEIP			0.438	0.412***	0.473	0.444***
交互作用項	CSRPxGEIP					0.342	<b>0.178*</b>
	R <sup>2</sup>		0.301		0.448		0.479
	$\Delta R^2$				0.147***		0.031+

+ p<.10, \* p<.05, \*\*\* p<.001

表-3 CSRP x GEIP 調整効果の分析

#### 6. 結論と考察

検証により、多国籍企業におけるグローバル化のジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントとCSRパフォーマンスが女性の昇進に正の影響を与える。また、現地子会社の性別平等への制度的圧力がこの影響に調整効果を与える。

そこで、今後、多国籍企業はGDM戦略とCSR実践を強化し、グローバル化戦略と現地化実践のバランスを推進して、女性従業員が上級管理職への昇進機会の増加を促進すべきである。

#### 7. 本研究の貢献と限界

本研究は、多国籍企業母国本社のジェンダー・ダイバーシティ・マネジメントとCSR実践の課題から、女性の昇進に与える影響要因を考察し、性別平等に関する母国本社の実践と現地子会社の制度環境の相互作用が女性昇進にどのような影響を及ぼしているのかをモデル化し、その関係性を実証した。また、異文化差異の視点から、同じ制度環境の下で、多国籍企業における女性の昇進管理の違いの原因を分析し、女性が管理職に昇進する機会の向上に寄与する可能性を提示した。

しかし、本研究の調査対象は中国・上海における日米企業で働く女性従業員のみで、サンプル数が少ない。今後の研究では、サンプル数を増加し、従業員自身の状況や能力などを考慮する上で、女性従業員だけでなく、男性従業員も対象として、より多くの国の従業員とインタビューした方がいいと考える。

#### 参考文献

- 1) MSCIの「Women on Boards Progress Report 2022」
- 2) Bader, A. K., Froese, F. J., Cooke, F. L., & Schuster, T. Gender diversity management in foreign subsidiaries: A comparative study in Germany and Japan. *Journal of International Management*, 28(3), 100921. 2022
- 3) 安田雪、高橋伸夫. 同型化メカニズムと正統性 経営学輪講 DiMaggio and Powell (1983). 赤門マネジメント・レビュー, 6(9), 425-432. 2007

## 世代別の視点で

# 訪日中国人観光客の観光行動に関する研究

WANG JUNPENG

近年、セグメンテーション分析で「世代別」を出発点として、「Z世代」に関する研究が注目されている。本研究では「異なる世代間に行動を選択する際に差異性が存在するか」という思考を持ち、「Z世代」と「Y世代」間での訪日中国人観光客の観光行動の違いを明らかにするため、アンケートの形式で2つの世代の訪日中国人観光客の観光行動に関する調査を行い、結果を分析した。その結果、訪日中国人観光客の観光行動は年齢の影響を受けることが分かった。さらに「Z世代」と「Y世代」の訪日中国人観光客は旅行中の消費行動、観光地の選択などの観光行動においての差異を明確した。

### 1. はじめに

#### 1-1. 訪日中国人観光客の現状

2015年1月19日外務省が中国人の高所得者を対象にビザ緩和政策の実施したことによって訪日中国人観光客は増加しつつ、日本政府観光局（JNTO）の統計調査により、2019年訪日中国人観光客数は959万人に達成した。かつ、国外旅行訪問先のランキングに日本は中国人の国外訪問地の第四位になっている<sup>1</sup>。

訪日中国人観光客の消費行動については、中国人観光客は「爆買い」に体表される買い物が好きである特徴が指摘されることが多い。JNTO「訪日中国人の日本滞在中の1人当たりの支出額」で表示された中国人一人当たりの買い物代は総支出額の約50%に占めている。一方、2015年から買い物代がある程度で縮減する傾向が表現されている。

訪問地の選択について2011年では訪日中国人観光客は東京都、大阪府、愛知県を対象する三大都市圏の訪問率が高い現象が現れていた。しかし、2019年まで訪日中国人観光客は三大都市圏以外の都道府県特に京都府、奈良県と千葉県三つの都道府県に訪問する傾向がある。

#### 1-2. 世代について

Z世代は、2000年前後にインターネットの急速な進化、スマートフォンの普及を象徴する世界的なデジタル革命の中で成長してきた人々を指している。1996年以降に生まれたメンバーをZ世代を定義する。Y世代、またはミレニアル世代としても知られるのは、1980年から1995年の間に生まれたメンバーを指す<sup>2</sup>。

2019年には、Z世代は全世界の人口の32%にあって24億7000万人を構成し、ミレニアル世代とベビーブーマーを上回り、最大の世代となった。<sup>3</sup>

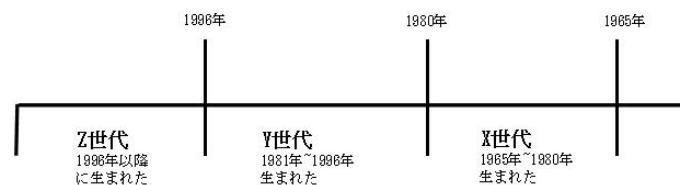


図-1 世代別の年表（出典：筆者作成）

### 2. 研究目的と方法

#### 2-1. 研究目的

2023年JNTOの調査にしたがって、「訪日中国人観光客の性・年齢別の構成」では二十代と三十代の観光客は全年齢構成の約50%で訪日中国人観光客の中堅階層である。

その現象より、訪日中国人の観光行動と年齢・世代別という属性が関連性があるかどうかを確認すると考え、訪日中国人観光客の消費行動、訪問地選択、観光活動などの観光行動について、年齢・世代からの影響を検証する。

#### 2-2. 研究方法

本研究では、ウェブアンケートの調査を実施する。二十代中心のZ世代と三十代、四十代中心のY世代を分け、アンケートを抽出し、消費行動、観光活動、訪問地選択などの観光行動を世代別で分析し、訪日中国人観光客の特徴と観光行動の傾向を明らかにする。

調査内容については、大別で「訪日旅行の概要」

「訪日旅行中の消費行動」「訪日旅行中の観光活動」「回答者に関する基本情報」四つの質問項目が含まれる<sup>45</sup>。

質問項目	質問内容
訪日旅行の概要	訪日回数、旅行形態、訪問地など
訪日旅行中の消費行動	宿泊：宿泊日数、宿泊施設、宿泊代総額
	食事：食事場所、食事料金総額 買物：買物総額、買物の場所、買物の理由
訪日旅行中の観光活動	自然観光、テーマパーク、文化体験など
回答者に関する基本情報	性別、年齢、収入、職業など

表 - 1 アンケート調査の内容 (出典:筆者作成)

### 3. 研究結果

消費行動は宿泊、食事、買い物三つの部分に分ける。

宿泊の結果では宿泊施設と宿泊料金二つ項目が重視される。かい二乗検定で検証することによって宿泊施設にZ世代とY世代の特徴を見出した。結果として、洋室ホテル、和室ホテル、ブランドホテル、リゾートホテルの中に、Z世代が和室ホテルに期待値より高い傾向がある。宿泊料金について、Z世代とY世代で宿泊料金総額に平均値の差が有意かどうかをt検定で検証する。結果として、有意確率が5%未満となり、Z世代とY世代の差が有意であると確認できた。

食事と買い物の特徴ポイントの中に重視しなければならぬことを指摘する。食事料金では同じt検定の方法で、Z世代とY世代は食事料金総額に有意差があると認められた。買い物の部分について買い物総額でZ世代とY世代が有意の差がある。

研究方法と同じように、訪日中国人観光客の消費行動以外の項目を分析することより、結果として訪問地選択については全日本六つの地区（北海道、東北地区、関東地区、中部地区、関西地区、九州地区）にZ世代は関東地区と関西地区に期待値より高い傾向がある。訪日回数にはZ世代は一回目で日本に訪問することに期待値より高い傾向がある。

### 4. 結論と考察

分析結果から、Z世代とY世代の訪日中国人観光客は訪日中の観光行動の差異性として3点が考察された。

一つ目は訪日中国人観光客は訪日中の観光行動について、世代と年齢からの影響を受けたことがあるを明瞭になる。二つ目は訪日中国人観光客のZ世代とY世代に訪日中の観光行動が大きな差異性が存在している。特に、消費行動の部分にZ世代とY世代は違い行動を選択する可能性が高い。三つ目は訪問地の選択について、訪日中国人観光客のZ世代は大

都市圏に旅行する意向がより高い。

## 5. 本研究の独自の貢献と今後の課題

### 5-1. 本研究の貢献

訪日中国人観光客の特性を明らかにするため、世代別と訪日観光行動の関連性に着目している。研究によって、世代別ごとで訪日中国人観光客に明確な誘客戦略を構築することができる。かつ、Z世代とY世代はこの違い観光行動特徴に基づいて、各世代の特性を把握し、最適なターゲット戦略を実行することができる。

### 5-2. 今後の課題

本研究で収集したアンケートのサンプル数が少なめ約200人の程度で、実際の世代別の訪日中国人観光客の観光行動に誤差が存在する可能性がある。結果の信頼度を高めるために、より多くのサンプル数が必要となる。また、アンケートの設計より宿泊施設の部屋タイプしか設問されなかった。より詳細の内容が含まれていないので、さらに具体的な研究が実行することが要する。

## 参考文献

- 1 日本政府観光局「訪日旅行データハンドブック 2023年」2023  
([https://www.jnto.go.jp/statistics/jnto\\_datahandbook\\_2023.pdf](https://www.jnto.go.jp/statistics/jnto_datahandbook_2023.pdf))
- 2 西尾 建・柿島あかね, 「潜在的訪日外国人旅行者の世代別分析—コロナ禍における外国人旅行者を対象とした訪日旅行に対する意識調査から—」日本国際観光学会論文集 (第30号) p.83-93, 2023
- 3 Entina T., Karabulatova I., Kormishova A., Ekaterinovskaya M., Troyanskaya M (2021). Polish Journal of Management: Studies Tourism industry management in the global transformation: meeting the needs of Generation Z, Vol. 23, No. 2, 130-148
- 4 国土交通省観光庁「訪日外国人消費動向調査報告書」2020  
(<https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/content/001354360.pdf>)
- 5 松井 祐樹・日比野 直彦・森地 茂・家田 仁, 「訪日外国人旅行者の個人行動データを用いた訪問地および観光活動に着目した観光行動分析」土木学会論文集 D3(土木計画学), Vol.72, No.5, 2016.

# 中小企業におけるキャリア自律と人と組織の適合

## － 中小企業で機能する自律的なキャリア開発支援策の検討 －

中 嶋 新

中小企業における人材・組織に関する経営課題の解決に向けて、キャリア自律的な人材が有する特徴とキャリア自律の促進を組織にとって望ましい方向への組織行動変数の変化に結びつける方法について実証的に検証した。また、その結果を基礎とするフィールドワーク、および企業との協働による取り組みにより、中小企業で機能する自律的なキャリア開発支援策について検討した。

### 1. はじめに

近年、中小企業では人材・組織に関する経営課題が重要視されている。重視する経営課題に関する調査によれば、直面する経営課題のうち、「人材」に関する経営課題を重要と認識している中小企業経営者の割合は87.2%と最も高く、「組織」に関する経営課題を重要と認識している中小企業経営者の割合も39.8%で全体の3番目の水準であった<sup>1</sup>。

人材・組織に関する経営課題を重要視する背景には、中小企業を取り巻く経営環境の不確実性の高まりがある。中小企業には環境変化への適応がこれまで以上に強く要求される。環境変化への適応局面での戦略形成においては、優れた人的資源の蓄積・獲得や組織能力の向上が重要であるとの示唆がある<sup>2</sup>。すなわち、人材・組織に関する経営課題は中小企業の経営環境変化への適応に向けた戦略形成を阻害する。

このことは中小企業の持続性に直結する深刻な問題であり、早急に人材・組織に関する経営課題が解決される必要がある。本研究は、キャリア自律 (Career Self-Reliance) 研究に人と組織の適合 (Person-Organization fit: P-O fit) を組み込むことにより、その解決策の検討を試みた。

### 2. 課題

キャリア自律は、「働く人が自身のキャリア開発に主体的・自律的に向き合うべき方向を決めること」と定義される<sup>3</sup>。従業員規模別のキャリア自律実態に関する調査によれば、キャリア自律度は企業規模に反比例し、とりわけ100人未満の企業規模では全体平均を下回る結果であった<sup>4</sup>。すなわち、中小企業では、個人のキャリア自律に課題があることが示唆される。

一方で、キャリア自律は社会的な潮流であり、キャリア自律を促す方法については諸所で議論が行われている。これを踏まえるに中小企業では個人のキャリア自律を促す方法への対応が進まない背景があることが推測される。これを明らかにすべく中小企業経営者3名に対する事前インタビューを実施したところ、

中小企業経営者がキャリア自律を促す過程で生じる人材流出リスクに対して強い懸念を有していることが確認された。したがって、本研究では、キャリア自律の促進を組織にとって望ましい方向への組織行動変数の変化に結びつける方法について検証する必要性を認識した。

### 3. 問いと仮説

本研究は、定量調査とフィールドワークの2段階で構成された。

まず定量調査では2つの問いが立てられ、2つの仮説が設定された。第1の問いは「中小企業におけるキャリア自律的な人材の特徴は何か」であり、仮説1は「キャリア自律度が高い場合、(a)情緒的コミットメントは高く、(b)功利的コミットメントは低く、また、(c)離職意思は低いだろう」である。第2の問いは「中小企業において個人のキャリア自律促進を組織の成果に直結させる要素は何か」であり、仮説2は「P-O fitの程度が高い場合のみ、(a)キャリア自律は情緒的コミットメントに対して強い正の影響を与える、(b)キャリア自律は功利的コミットメントに対してふの影響を与える、(c)キャリア自律は離職意思に強い負の影響を与える」である。なお、P-O fitは、次のような場合に生じる適合性のことと定義される<sup>5</sup>。(a) (個人と組織の) 少なくとも一方が他方に必要なものを提供する、(b) 双方が類似した基本的特性を共有する、(c) (a) (b) の両方を満たす。

次にフィールドワークでは「中小企業で機能する自律的なキャリア開発支援策とは何か」という問いが立てられ、理論と実務の統合による中小企業における人材・組織に関する経営課題の解決に向けた取り組みが実施された。

### 3. 方法

#### 3.1. 定量調査

従業員規模10人以上の中小企業に勤務する20代前半から60代前半の正社員を対象に、2023年8月17日

から2023年11月30日にかけてオンラインによるアンケート調査を実施した。対象とした中小企業は企業のライフサイクルでいう成熟期・衰退期、あるいは第二創業期にあると判断される中小企業であり、ベンチャー企業やスタートアップ企業、その他業務独占資格が要求されるような専門性の高い事業を主な事業とする事業者を含んでいない。

質問紙は「キャリア自律」「P-O fit」「組織コミットメント」「離職意思」の4項目群、52項目およびフェイスシートから構成した。

### 3.2. フィールドワーク

京都市下京区に本社を置く従業員数30名の総合商社Aを対象に、2023年7月14日から2024年1月24日にかけて全8回のフィールドワークを実施した。また、全8回のフィールドワークのうち2回は、ヒアリング調査も併せて実施した。

ヒアリング調査は、A社の社員2名を対象に、2023年11月1日と2023年11月20日に実施した。

## 4. 結果と考察

### 4.1. 定量調査

京都を中心とする関西の中小企業13社109名から回答が得られ、有効な回答数は104件であった。

仮説1の実証的な検証により、仮説1(a)および(c)が支持され、中小企業におけるキャリア自律的な人材は高い情緒的コミットメントと低い離職意思を有することが明らかになった。一方で仮説1(b)は支持されず、功利的コミットメントの程度については明らかにならなかった。この結果は、企業規模の差異として説明できる要素を除き、概ね先行研究と同様であった。すなわち、中小企業においてもキャリア自律的な人材は組織に貢献しうることが示唆された。

仮説2の実証的な検証により、仮説2(a)および(c)が支持され、キャリア自律が情緒的コミットメントと離職意思に与える影響に対して、P-O fitを構成する一部の概念が調整効果を有することが明らかになった。一方で仮説2(b)は支持されず、キャリア自律が功利的コミットメントに与える影響はP-O fitを構成するいずれの概念からも調整されなかった。したがって、キャリア自律の促進に先立って、P-O fitの状態・程度を確認し、これを操作することにより、キャリア自律の促進を組織の成果に結びつけられるということが示唆された。

### 4.2. フィールドワーク

A社の業務や社内外の取り組みの観察、および定量調査から得られた示唆と実務的な課題意識の統合が行われた結果、A社が現在進行形で開発・整備を進める取り組みBを通じて、「中小企業で機能する自律的

なキャリア開発支援策とは何か」という問いに対する答えにも近い示唆が得られた。そこで取り組みBを基礎とした自律的なキャリア開発支援策のモデル化を最終的な目的とするA社との協働関係を構築した。このもとで、取り組みBの理論的な整理や提供価値の最大化が実施され、支援策のモデル化に向けた基盤の整備が行われた。本概要執筆時点で支援策のモデル化には至っていないが、協働関係は現在も継続しており、今後さらなる議論が行われる予定である。

## 5. 貢献と課題

本研究は、中小企業に焦点を当てたキャリア自律実態、およびキャリア自律と組織行動変数の関係性に対するP-O fitによる調整効果の検証により、今後の中小企業におけるキャリア自律研究と中小企業におけるキャリア自律的な人材の創造に一定の貢献をしたと考える。また、未だ終結していない議論も含まれるが、実務への統合を見据えた調査により、中小企業実務と中小企業における人材・組織に関する経営課題の解決策の検討に一定の貢献ができたと考えられる。

最後に本研究の課題として以下を指摘する。まず、定量調査について、第1に、成熟期以降の中小企業を母集団として想定した点である。第2に、採用した測定尺度が大企業や日本国外の制度・文化を背景に構成されたものである点である。また、研究全体について、対象が比較的キャリア自律に対する課題意識を強く有している範囲に限られていた点である。今後の研究では、実務的な貢献がより期待できるような調査範囲の設定や日本の中小企業に最適化された測定尺度の開発について検討することが求められる。

## 参考文献

- 1) 中小企業庁 (2022) 『中小企業白書 小規模企業白書 2022年版』 <https://www.chusho.meti.go.jp/pamfl-et/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>.
- 2) 宮島裕 (2022) 「中小企業における経営課題における戦略形成についてのレビュー」『共栄大学研究論集』(共栄大学), 20, 103-111.
- 3) 武石恵美子 (2023) 『キャリア開発論: 自律性と多様性に向き合う』(中央経済社).
- 4) 株式会社パーソル総合研究所 (2021) 『従業員のキャリア自律に関する定量調査』 [https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career\\_self-reliance.html](https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career_self-reliance.html).
- 5) Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

# ラグジュアリーブランドが

## 日本のサブカルチャーコンテンツを取り込んだ事象における考察

山本 可成

従来、カルチャーの文脈のなかで極の位置し、交わることが極めて珍しかった「ハイ」の海外ラグジュアリーブランドが、「ロー」のアニメやマンガといった日本のサブカルコンテンツを取り込む事象を「文化」の側面から分析した。文化的資本が高いエリートが志向するオーセンティシティの変化、それに応答する形で、ラグジュアリーブランドが日本のコンテンツを取り込んだメカニズムを考察した。

### 1. はじめに

#### 1-1. 研究背景・問題提起

昨今、従来「文化」の文脈のなかで、極の位置にいた「ハイ」のラグジュアリーブランドと、「ロー」の日本のアニメやマンガといったサブカルチャーコンテンツが急接近している。古くは2007年頃から、日本サブカルチャーコンテンツがラグジュアリーブランドに取り込まれ始め、2020年前後に急激に増加し始めている。このような事象は、ウェブストーリーミングサービスの発展やラグジュアリー産業における巨大コングロマリットの登場が影響しているとの議論もある。しかし、同じサブカルチャーコンテンツのなかでも、とりわけ日本のものが取り込まれているうえに、投資家の利益還元への圧力が強くない非コングロマリットのブランドいわゆるオーナー系のブランドも取り込み始めている。また、マーケティング的な視点から、ラグジュアリーブランドが、サブカルチャーコンテンツを取り込んだのは、従来の顧客を遠ざけたとしても、若い新規顧客を開拓するためであるとの主張もある。しかし、ラグジュアリーブランドのサブカルチャーコンテンツを取り込んだプロダクトは、通常のものよりも非常に高額であるうえに、中高年層や高齢層と比較して、相対的に収入が低い若年層がターゲットとは考えにくい。また、様々なサブカルチャーコンテンツを取り込んでいるため、ファンがターゲットという議論だと、一度きりの関係性になってしまう。それでは、ラグジュアリーブランドは持続的な存続が出来なくなってしまう。だからこそ、本稿では、ラグジュアリーブランドと、日本のサブカルチャーコンテンツの関係性を紐解きながら、「文化」の側面から、時代のテイストを作る文化的資本が高いエリートに着目し、なぜラグジュアリーブランドが、日本のサブカルチャーコンテンツを取り込み始めたのかを明らかにする。

#### 1-2. 取り込む手法

ラグジュアリーブランドが、日本のサブカルチャーコンテンツを取り込むための手法は大きく4つに分けられる。第一に商品化、第二に企画展、第三にモデル化、第四にマンガ化である。特に、第一の商品化は、ラグジュアリーブランドとサブカルチャーコンテンツとの共同制作にあたり、サブカルチャーコンテンツが、ラグジュアリーブランドとそのプロダクトに与える影響は非常に大きい。

### 2. エリート像の変遷

#### 2-1. 従来のエリート

19世紀から20世紀前におけるブルジョアやヴェブレンの従来のエリート像の議論を整理する。従来のエリート像は、階層の支配階級であるブルジョアによって形成され、スノッブや伝統的、排他的なものにオーセンティシティがあった。また、ブルジョアたちは、金銭的な豊かさを誇示するための顕示的消費によって差異化をはかっていた。だからこそエリートはラグジュアリーブランドを好んでいた。なお、顕示的消費は、他者からの名誉と同時に妬みを獲得する。

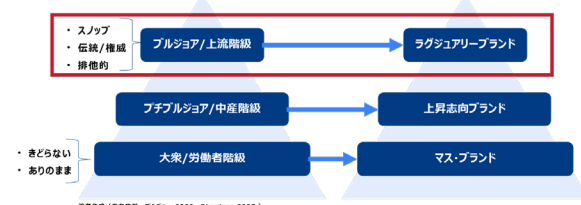


図1：従来のエリートとラグジュアリーブランドにおける社会構造

#### 2-2. 昨今のエリート

20世紀後半以降におけるピーターソンのエリート像の議論を整理する。昨今は、スノッブや伝統、形式を裏切るものを好むのがエリートとされる。社会経済水準の向上により、多くの人が高級文化にアクセスで

きるようになり、高級文化と大衆文化の差異が明確でなくなった。また、ピーターソンのオムニボアの文脈のなかで、エリートたちは高級文化だけではなく、中間的、大衆的なものも好むようになり、知性的、倫理的、異文化的なものにオーセンティシティを見出し、派手さを避けることをステータスとする非顕示的消費によって差異化をはかった。だからこそ、エリートたちは、ラグジュアリーブランドだけではなく、エスニックマイノリティや貧困層から発生したストリートといった下位の文化まで好むようになった。なお、ストリートはBLM運動やSDGsといった民主的・倫理的価値観に密接に関わってくる。

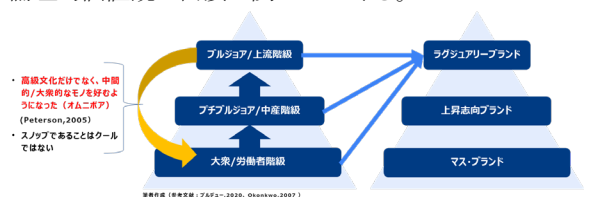


図 2：昨今のエリートとラグジュアリーブランドにおける社会構造

### 2-3. 現代のエリート

当初、ストリートはオーセンティシティを持っていたと考えられる。しかし、ストリートラグジュアリーへと昇華し、ストリートがラグジュアリーブランドに取り込まれるなかで、デザインや、BLM運動などと結びついたブランドを有すること自体が顕示的となり、エリートに忌避され、オーセンティシティを失ってしまった。そこで文化の変遷から、日本のサブカルチャーコンテンツにオーセンティシティが見出されるようになった。

### 3. 現代のエリートが求めるもの

#### 3-1. ラグジュアリーブランドが日本のサブカルチャーコンテンツの事象の分析

ハイエンドに位置するエリートは、ブランドが認識されにくい形でデザインされ一部の教養ある人へのみ理解される微細な記号を通じた非顕示的消費を好むとされている。また、ステータスシンボルを蓄積しようとする、つまり顕示的消費の競争が激化するとエリートたちは意図的にステータスシンボルを避け、かつそれを嘲ることにステータスを求めるようになる。

具体例としては、『Dolce & Gabbana』が『呪術廻戦』を取り込んだ事例が挙げられる。2022年に展開された当該カプセルコレクションにおけるジップアップ・ブルゾンは、左胸に小さくブランドロゴが描かれているものの、大衆的で、子どものモノ、ローカルチャーとして捉えられてきたサブカルチャーコンテンツ、当該事例だと『呪術廻戦』のキャラクターであるパンダが全面に出ており、ステータスシンボルを嘲て

いることが読み取れる。

また、日本のサブカルチャーコンテンツは、現在のエリートが好む非顕示的消費足り得る要素を有しているといえる。その理由としては、日本のサブカルチャーコンテンツは、アメリカのストリートやコンテンツといったサブカルチャーと比較し、主義主張を前面に押し出さず、背後に物語性や芸術性を備え、受け手に全てを委ねているからである。そして、それらを咀嚼し理解できることに教養性・知性が見出され、エリートがエリート足り得るための要素になっていると考えられる。

### 4. まとめ

#### 4-1. 結論と考察

エリートたちは、オムニボアの文脈から低級なものを好み始めた。そのなかで、低級と捉えられてきたマンガやアニメといった日本のサブカルコンテンツの芸術的価値や、裏側にあるテーマ、物語性を知っているという教養的要素や異文化性を理解しているということ、それらを取り込み、一部の教養ある人へのみ理解されるデザインが施されたラグジュアリーブランドを有することにオーセンティシティを感じ、他者との差異化をはかろうとしている。そして、それに応じてラグジュアリーブランドがサブカルコンテンツを取り込んだと推察できる。

#### 参考文献

- ・藤原一肇, 守口剛, 「ラグジュアリー・ブランドの多次元的価値が購買意図の形成へ与える影響—財の観察可能性の影響と重要価値次元の特定に関する検証」, 『流通研究第24巻1号』, pp1-15, 2021
- ・Berger, J., & Ward, M. Subtle signals of inconspicuous consumption. *Journal of Consumer Research*, 37(4), 555-569, 2010
- ・Peterson, R. A. Problems in comparative research: The example of omnivorosity. *Poetics*, 33(5-6), 257-282, 2005
- ・Okonkwo, U. *Luxury Fashion Branding – Trends, Tactics, Techniques*, New York, Macmillan, 2007
- ・Solomon, M. R. (松井剛・大竹光寿・北村真琴・鈴木智子・西川英彦・朴宰佑・水越康介訳), 『ソロモン消費者行動論』, 丸善出版, 2015
- ・Veblen, T. B. (高哲男訳), 『有閑階級の理論 (増補新訂版)』, 講談社, 2015
- ・FASHION PRESS, 「ドルチェ&ガッバーナと『呪術廻戦』がコラボ、TVアニメの世界を表現するウェアやアクセサリー」, <https://www.fashionpress.net/news/87004> (2024年2月3日閲覧)

## サービス産業のスキル・マトリックスを用いた女性取締役への期待スキル実証分析

## 女性取締役増加が企業価値向上を促す仕組みの考察

首藤 千香子

政府は、企業の稼ぐ力を取り戻すため、女性取締役の活躍推進をガバナンス強化の施策に取り入れ、企業価値向上を促す。株主も、女性取締役の活躍が企業価値向上を促すと期待する。ただ、日本の取締役会は男性が支配し、内部志向という経緯がある。そのため、女性取締役が増加しても、企業が内部志向の女性取締役を選任し続けるのであれば、企業価値向上は見込めない。本研究は、サービス産業に属する TOPIX500 企業が、女性取締役比率の上昇につれ、女性取締役に「経営戦略に照らしたスキル」の発揮を期待し、企業価値向上を促そうとするのか、スキル・マトリックスを用いて定量分析した。結果、女性取締役比率の上昇は、女性取締役の活躍が企業価値向上を促すとの株主の期待を高くする傾向が有意でないが、わずかにみられた。そして、女性取締役比率が高い企業は、女性取締役に ESG スキルの発揮を期待していることが明らかになった。

## 1. はじめに

政府は、日本の GDP 全体の約 70% を占めるサービス産業の低生産性が顕著なため、攻めの経営判断を後押ししようとコーポレートガバナンス強化を図る<sup>1)</sup>。また、女性活躍は男性中心の企業に多様な価値観をもたらし、経済成長を促す<sup>2)</sup>。これらを鑑み、東京証券取引所策定のコーポレートガバナンス・コードは、取締役会の実効性確保のため、企業に「経営戦略に照らして自らが備えるべきスキル等を特定した上で、取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックス開示」（補充原則 4-11①）を求める。さらに、株主の多くが女性活躍は企業の業績に長期的に影響を与え、企業価値向上のストーリーの中での女性活躍情報の開示を求め、活用する<sup>3)</sup>。

政府や株主による女性取締役の活躍期待の高まりを受け、企業は女性取締役の活躍推進に取り組まざるを得ない。しかし、日本企業は男性が取締役会を支配し、株主よりも顧客や従業員に対する義務を優先してきた（内部志向という）経緯がある<sup>3,4)</sup>。そのため、企業は女性取締役の多様な価値観を積極的に取り入れようとはせず、内部志向の女性取締役を選任する<sup>4)</sup>。

女性取締役比率が上昇しても、企業が内部志向の女性取締役を選任し続けるのであれば、取締役会の機能は発揮されず、企業価値向上は見込めない。この悪循環を断ち切るためには、女性取締役の活躍が企業価値

向上を促す仕組みを明らかにする必要がある。

本研究は、女性取締役の増加が株主の期待を高め、企業が女性取締役に経営戦略に照らしたスキルの発揮を期待するようになるまでを定量分析により明らかにする。そこで、「サービス産業に属する企業は、女性取締役比率が上昇し、株主の期待が高まると、企業価値向上を促すために、女性取締役に経営戦略に照らしたスキル発揮を期待するようになるのか」をリサーチクエスチョンとした。

## 2. 先行研究の検討と仮説の設定

## 2.1. 先行研究の検討

日本の取締役会における女性取締役選任の先行要因の分析では、企業は政府や株主といった外圧に抵抗するため内部志向の女性取締役を選任すると指摘する<sup>4)</sup>。そして、日本企業における女性取締役と企業価値の関係分析の多くはデモグラフィック型（性別、国籍、年齢等）多様性を指標としており、タスク型（能力・経験等）多様性を指標とした先行研究は少ない。タスク型多様性を指標とした米国企業の先行研究<sup>5)</sup>は、女性取締役は取締役会に男性取締役が持ち合わせていないスキルをもたらすことを示す。

## 2.2. 仮説の設定

PBR（株価純資産倍率）は、株主の将来期待を反映し<sup>6)</sup>、業種平均との比較により業種の偏りを小さくでき、産業全体の比較を可能にする。そして、女性取締役比



率が上昇すると、株主の将来期待値である企業のPBRが業種別平均PBRよりも高くなるとの想定ができる。

また、先行研究を受け、女性取締役比率が上昇するにつれ、企業は女性取締役に経営戦略に照らしたスキルの発揮を期待するとの想定ができる。

したがって、以下2つの仮説を導き出した。

仮説1.) 女性取締役比率が上昇すると、株主の期待を反映するPBRが高まる。

仮説2.) 女性取締役比率が上昇するにつれ、企業が女性取締役に期待スキルの発揮を求めるようになる。

### 3. 研究方法

#### 3.1. 対象企業、対象企業の取締役数

2023年6月末の「東証上場銘柄一覧」からTOPIX500企業（金融業を除く。東証株価指数33業種のうち非製造業。3月末決算企業）を抽出した。抽出した企業は130社で、そのうちスキル・マトリックスを開示していない4社を除いた126社を対象企業とし、仮説の分析に用いた。対象企業の取締役総数は1,340名であり、性別内訳は、男性取締役が1,107名、女性取締役が233名（女性取締役比率17%）である。

#### 3.2. データと研究方法

対象企業の2023年3月末決算に係る定時株主総会招集通知添付の参考書類で開示されたスキル・マトリックスから、分析に使用するデータを収集した。

仮説1は、女性取締役比率とPBR差異率（企業のPBRと業種別平均PBRの差異率）の関係を検証した。

仮説2の分析にあたり、事前にカテゴリー分けと期待スキルの標準化を行った。カテゴリーは、政府の設定するKPI及び2022年の全上場企業の女性役員比率の平均を参考にし、図-1に示す3分類とした。

カテゴリー1	女性取締役比率30%以上
カテゴリー2	女性取締役比率10%以上30%未満
カテゴリー3	女性取締役比率10%未満

図-1：カテゴリー

企業は自らの経営戦略に照らして備えるべきスキルを特定するため、企業ごとに特定するスキルが異なる。分析に際し、各企業が開示したスキルを、開示が多い順で関連付け、スキルを標準化した。本研究では、12項目のスキル（1. 企業経営、2. 財務、会計、3. 法務、4. グローバル、5. 人事、6. ESG、サステナビリティ、7. IT、DX、8. 営業、マーケティング、9. 業界知見、10. イノベーション、11. 行政、公共政策、公的機関/他スキル、12. コーポレートガバナンス）を設定した。

### 4. 結果

仮説1は、女性取締役比率を説明変数、PBR差異率を被説明変数とし、回帰分析（最小二乗法）を行った。なお、仮説1と2ともに、統計ソフトJMPを使用して計算を行った。仮説1の分析の結果、両者には有意な関係はみられなかった。ただし、わずかながら正の関係がみられ、女性取締役比率が上昇するとPBR差異率が高まる傾向が明らかになった。

仮説2は、性別を説明変数、社内外取締役の別をコントロール変数、期待スキルを被説明変数とし、カテゴリーごとにプロビット分析（最尤法）を行った。結果、女性取締役比率が高い企業（カテゴリー1、2）では、女性取締役と6. ESG、サステナビリティスキルに有意な関係がみられた。

### 5. 考察

本研究は、女性取締役比率の高まりが株主の企業価値向上の期待を高める可能性があること、それを受け、企業が女性取締役に経営戦略に照らしたスキルの発揮を期待するようになるといった、女性取締役の活躍が企業価値向上を促す仕組みの一部を明らかにした。

女性取締役の活躍と企業価値の関係を分析するに際し、「女性取締役への期待スキル」といったタスク型多様性を指標とした先行研究は日本では少ない。そのため、本研究の女性取締役比率というデモグラフィック型多様性が高まると、企業はタスク型多様性に着目して女性取締役のスキル発揮に期待し、企業価値向上を促すよう試みるとの示唆は、女性取締役と企業価値の関係を捉えるにあたり、新たな視点を与える。

ただ、本研究では、現時点のタスク型多様性を定量分析したに留まり、女性取締役への期待スキルと企業価値の関係についての分析は行っていない。今後、両者の関係を明らかにすることを課題としたい。

### 参考文献

- 1) 内閣官房：日本再興戦略改訂，2014/2015.
- 2) 内閣府男女共同参画局：ジェンダー投資に関する調査研究報告書，2023.
- 3) Deakin S.: What directors do (and fail to do): Some comparative notes on board structure and corporate governance, 2010.
- 4) 山田仁一郎, 好川透：経営者による企業統治の監視中和化のメカニズム：女性取締役選任の先行要因の質的比較分析，2021.
- 5) Kim, D., & Starks: Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills?, 2016.
- 6) 野間幹晴：企業の自社株買いと戦略変更の必要性，2023.

# ライブコマースにおけるインフルエンサーが

## 消費者の購買意欲に与える影響

OU YUZHOU

コロナ以降、人々のソーシャルディスタンスが深刻な打撃を受けた。この背景に、中国では「ライブコマース」という新たな消費モデルが急速に台頭し、経済成長の大きな要因となっていた。本研究では、SORモデルに基づき、インフルエンサーの特徴属性を細かく分類し、「愛着理論」と組み合わせることで、ライブコマースでのインフルエンサーが消費者の購買意欲に影響を与えるメカニズムを明らかにした。最終的には実証分析よりの結論をもとに、企業とインフルエンサーがライブコマースを利用して、長期的な発展をするための方策を提案した。

### 1. はじめに

近年では、公衆無線LANのカバー率の上昇や、コロナによって人々がオフラインでの生活が制限されるため、「ライブコマース」という新たな消費モデルが徐々に台頭してきた。「ライブコマース」は着実に発展を続けており、徐々に中国の消費成長の主要な原動力となっている<sup>1)</sup>。

この新たな消費モデルでは、企業は商品を提供し、インフルエンサーは自らのライブ室で視聴者に商品を紹介・推薦し、共同で経済利益を実現する。より多くの消費者が、購入する際にインフルエンサーを情報源として重視している。これにより、ライブコマースは多くのインフルエンサーの参入を集めているが、但し、ライブコマースの販促効果はインフルエンサーによって大きく異なる。

そこで、本研究の目的は、SORモデルに基づくインフルエンサーの特徴が消費者の購買意欲に影響を与える具体的なメカニズムを明らかにすることである。また、実証分析の結果のより、ライブコマースを行う際に、企業やインフルエンサーにアドバイスを提供できるだけでなく、ライブコマースがまだ普及していない国にとっても参考になる。

### 2. 先行研究

#### 2.1 インフルエンサーについて

Sun Jing など (2019) により、インフルエンサーは、インターネットの急速な発展の中で生まれた新しいタイプのセレブリティ (有名人) であり、オンラインメディアでのオピニオンリーダーである<sup>2)</sup>。インターネット時代の新たなグループとして、彼らは一連の際立った特徴を持っている。学者によって

は、インフルエンサーの特徴も異なる。大きく分けて、インタラクティブ性、信頼性、専門性、魅力度<sup>3)</sup>、製品への関与、知名度<sup>4)</sup> などがある。

### 2. 2 愛着理論

愛着理論は心理学の概念として最初に提出され、その後社会学、経営学などの分野に応用されてきた。Thomson (2006) は、自己決定理論に基づき、愛着形成のA-R-Cモデルを提唱した。このモデルは、ある対象が消費者の自主欲求 (Autonomy)、関連欲求 (Relevance)、能力欲求 (Capacity) を満たせば、消費者のその対象への愛着が高まることを論じた<sup>5)</sup>。

また、Aron など(2004)により、視聴者が愛着を持っている時、自らの資源 (時間、お金など) をライブ中のキャスターに積極的に投資するようになる<sup>6)</sup>。

### 3. 仮説モデルの構築

上述した先行研究に基づき、本研究では、ライブコマースにおいて、消費者の購買意思決定に影響を与える対象としてのインフルエンサーが示される知名度、専門性、インタラクティブ性がそれぞれ消費者の自主欲求、能力欲求、関連欲求を満たすことで、消費者の愛着を喚起し、最終的に購買意欲を生み出すことができると論じる。

以下では、仮説モデル (図-1) を作成する。

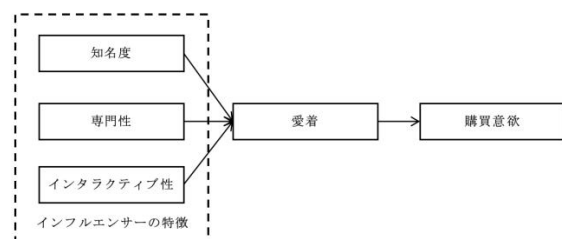


図-1 仮説モデル

#### 4. アンケート調査

仮説モデルを検証するために、本研究では「アンケート・スター」と呼ばれ中国のアンケート調査サイトを用いてオンラインのアンケート調査を実施した。半ヶ月以上を経過して、最終的には、389件の有効回答（総計520件）が得られ、同データを分析対象とした。

#### 5. 実証分析

##### 5. 1 実証分析と結論

重回帰分析を実施した結果、インフルエンサーの知名度、専門性、インタラクティブ性という3つの特徴要因は、消費者の愛着に対して正の影響を与える（うちインタラクティブ性の影響強度が一番大きい）、インフルエンサーへの愛着は、さらに消費者の購買意欲に正の影響を与える。

また、Bootstrap法により媒介効果検定を実施した結果、3つの説明変数と消費者の購買意欲との間に、愛着の部分的媒介効果も存在する。

##### 5. 2 各消費シーンの更なる検討

商品の種類別のライブコマースにおけるインフルエンサーの影響の強さを探るため、「あなたはどのようなライブコマースをよく視聴しますか?」という質問を設定した。そのうち(N=389)、食べ物(N=132)、日用品(N=101)、ファッション類(N=91)がトップ3だった。

これらの製品別ライブコマースを重回帰して検討したところ、以下の表(表-1)のような回帰係数表が得られた。

	ファッション類	食べ物	日用品
知名度→愛着	0.19*	0.154*	0.145*
専門性→愛着	<b>0.212*</b>	<b>0.358***</b>	0.169*
インタラクティブ性→愛着	0.2*	0.088*	<b>0.412***</b>
愛着→購買意欲	0.464***	0.318***	0.367***

表-1 ライブコマースの種類別の回帰係数表

以上(表-1)のように、商品の種類別のライブコマースにおいて、消費者の愛着に影響を与えるインフルエンサーの特徴の強さは異なる。

具体的言うと、ファッション類のライブコマースでは差が小さいが、食べ物や日用品のライブコマースでは、専門性やインタラクティブ性の影響が最も顕著である。サンプル数の不足で結果にバイアスが

生じることもあるが、インフルエンサーと各種類のライブコマースの企業の参考になるかもしれない。

#### 6. インプリケーション

実証分析の結果は、ライブコマースを行う企業やインフルエンサーに提言を行うために利用できる。

まず、企業に対して、トップインフルエンサーへの依存を下げ、適切なインフルエンサーと連携すべきである。企業は自社のコストと製品種類を組み合わせ、特徴に合ったインフルエンサーを選んでライブコマースやプロモーションを行うべきである。

次に、インフルエンサーに対して、ライブ中消費者の愛着を喚起することが肝心である。インフルエンサーが商品種類やプロモーションシーンに応じて、消費者が最も愛着を喚起させる自分の特徴と属性を合理的にアピールすべきである。

#### 7. 今後の課題

本研究では、「インフルエンサーの個人特徴属性」という視点だけを取り上げ、商品そのものや割引などの他の要因は考えなかった。そのため、今後の研究では、より多くの影響要因を発見し、ライブコマースにおける消費者の購買意欲のモデルを改善すべきである。

#### 8. 参考文献

- 1) China Internet Network Information Center (CNNIC). The 52nd Statistical Report on China's Internet development [EB/OL], 2023.
- 2) Sun Jing, Wang Xinxin. Internet Influencer and Internet Influencer Economy: An Analysis Based on Celebrity Theory [J]. Foreign Economics and Management, 2019, 41(04): 18-30.
- 3) YANG Qiang, ZHANG Kang, WANG Xiaomin, MENG Lu. Research on the influence of "Influencer" information source characteristics on consumers' purchase intention [J]. Operation and Management. 2018(11): 65-68.
- 4) Li Shuang. An Empirical study on the influence of Internet influencer on consumers' purchase intention [D]. Jilin University, 2019.
- 5) Thomson, M. Human brands: Investigating antecedents to consumers' strong attachments to celebrities. Journal of marketing, 2006, 70.3: 104-119.
- 6) Aron A, McLaughlin-Volpe T, Mashek D, et al. Including others in the self [J]. European review of social psychology, 2004, 15(1): 101-132.

# 中小企業のTCFD取組みを通じた企業価値向上に向けて

## ～銀行が果たすべき新たな役割～

(関谷 紘平)

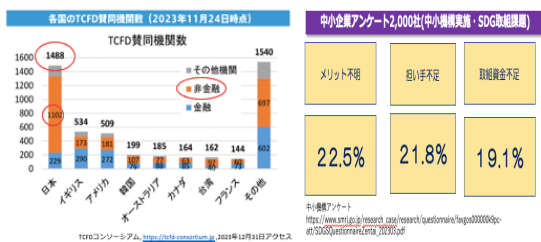
気候変動リスクが高まる中、世界中で日本は上場企業を中心にTCFDが最も進んでいるのに対し、中小企業は自社で取り組むノウハウが乏しく、負担が大きいためとして重い腰が上がらない。大企業のサプライチェーン上で中小企業はTCFDにどう向き合っているのか、どのような支援を期待しているのか考察を実施した。

### 1. はじめに

#### 1-1 TCFDを取り巻く現状と課題

2015年のパリ協定では産業革命前と比較して+2°C未満の+1.5°Cに抑える重要性を発信している。私たちの身近な気候変動は異常気象を引き起こし企業活動や工場稼働が停滞すると部材供給がストップし財務の下振れリスクが生じる恐れがあり、上場企業を中心にTCFDに参加・対応している。TCFDとは2015年、G20の意向で設置された国際的な開示イニシアティブであり、気候関連リスクが企業の財務に与える影響を開示することを目的としている。自社温室効果ガス排出量の測定でScope1、電気など間接算定でScope2、商流算定でScope3と定義されている。

開示項目は記載の4項目で積水ハウスやリコー、SMBCなどのメーカーから銀行まで幅広い業種が実施し賛同機関数では昨年11月現在で日本が世界で最も多く約1,100社存在する。

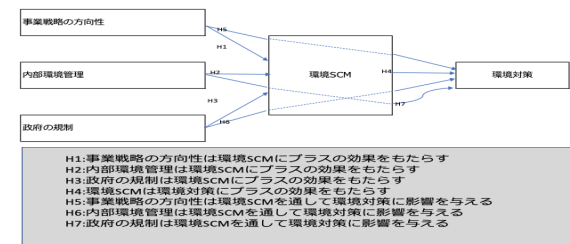


しかし中小企業は自社で取り組むノウハウが乏しく、負担が大きいためとして重い腰が上がらない。大企業のサプライチェーン上で中小企業はTCFDにどう向き合っているのか、どのような支援を期待しているのか考察を実施した。

#### 1-2 先行研究事例

中小企業の環境対策について Muhammad (2023) は資料6のように中小企業の事業戦略の方向性と内部環境管理、政府の規制の3点が環境に資するサプライチェーンマネジメントを通して具体的な環境対策をアクションするかどうか最小二乗構造方程式モデルで分析

した。対象は89名のインドネシアの中小企業経営者であり、結果は中小企業自身が自社戦略など内部要因により環境SCMに寄与していない一方、政府規制などの外部要因は環境SCMに重要な役割を果たしておりその採用は環境対策に影響を与えると結論づけている。



#### 1-2 研究方法と結果

先行研究を参考に、中小企業に重要な動機や課題(ネック)など全国の経営者を中心にアンケートを実施。設問は5つで、質問の各問に対する回答5項目に対しそれぞれ1点から5点を重複しないように選択してもらい(質問5は金額を記載)有効回答数は108個回収。都道府県別では愛知県が最も多く業種は製造業が90%以上を占め、年商規模では5億円未満の零細企業は48名、5億円以上は60名であったことから5億以上・未満ではどのような違いが生じるかも分析を行った。

Q1. 気候変動取組みをする際、何を意識・目的にしていますか	Q2. その際にネックとなる課題は何ですか	Q3. 取組みに必要なまたは期待する支援は何ですか	Q4. 取引銀行等に気候変動対策で求める支援は何ですか	Q5. その支援を得るためにいくらまで予算を取りますか
新規事業を上げるため 取引先からの評価を得るため 社員のモチベーションアップのため 受注獲得増加のため 銀行や行政より融資や補助金を得るため	資金が不足している 取組む社内人材がない 時間がない 何から始めて良いかわからない 外国や規制が難しいので具体的な取組む資金がない	実数やセミナー開催 取引銀行の融資(保証・保証書提供) 政府の補助金または税金減額 コンサルや行政・銀行からの人材派遣 取引先からのサポート	特別金利融資 開示可能なCO2排出量測定支援 財務コンサル活用 省エネに資する設備や投資情報 銀行員の会社派遣(有期)	金額自由記載

中小企業：原則中小企業庁により業種別資本金・従業員数で定めた範囲		結果	N=108名
拠点	本社場所 全国(北海道~沖縄県)	愛知県15名・東京都10名・大阪府8名・神奈川県と広島県7名・その他61名	
業種	製造業等	食品/自動車/繊維/電気器具等の製造業計101名 印刷/サービス/ソフトウェア業等7名	
属性	年齢	15歳~99歳	30代6名・40代13名・50代43名・60代40名・70代6名
	年商	100億円未満	年商5億円未満48名・5億以上60名
	役職	企業経営者・役員 個人事業主	企業経営者役員99名・個人事業主9名

## 2. アンケート結果

### 2-1 各設問の結果

**Q1. 気候変動取組をすすめる際、何を意義・目的にしていますか**

- 新規事業立上げ・・・共通して重要ではない
- 受注獲得・・・共通して重要
- 社員モチベーション・・・年商5億以上は重要と考えている
- 銀行融資や行政補助金・・・年商5億未満は最も重要が多いが5億以上は重要視していない

年商5億以上は社員を意欲した取組み、5億未満は外部支援を得る目的が強い

**Q2. その際にネックとなる課題は何ですか**

- 資金が不足・・・5億未満は最もネックと認識しているが5億以上は全くネックではない
- 時間がない・・・共通して『まあ重要』
- 外圧や規制がない・・・5億未満は全く問題視していないが5億以上は最もネックと認識

資金不足と外圧・規制有無については年商規模で重要度が真反対に  
資金面や外部圧力の課題はいずれも外的な要素であり先行研究Muhammad,Ilyas,Fien,Rohmat(2023)の  
結論に近い結果が得られた

**Q3. 取組みに必要なまたは期待する支援は何ですか**

- セミナー開催・・・共通して最も重要ではない(TCFDの取組みは既に認識済?学習は不要?)
- 政府の補助金や利子補給・・・共通して『まあ重要』
- 取引先からの導入サポート・・・共通して最も重要

取引先からのサポートが重要なのは支援を忠実に実施することによってサプライチェーンの紐帯強化に繋がると  
考えられる。総じて年商規模で大きな違いがないが5億以上は人材派遣を期待している。(重要=24名選択)

**Q4. 取引銀行等に気候変動対策で求める支援は何ですか**

- 特別金利融資・・・規模関係なくTCFDに必要な資金を調達する方法として最も重要視されている
- 財務コンサル・・・共通して『まあ重要』
- 省エネに関する設備や投資情報・・・5億以上で重要回答が28名
- 銀行員の会社派遣・・・規模関係なく最も不要・最も重要と回答した結果が多い

年商規模関係なく求める支援は金利優遇融資。また銀行員が直接出向し支援する選択は1点と5点に分岐  
しており必要とする企業は33社存在(全体の30%)

**Q5. その支援を得るためにいくらまで予算を取れますか**

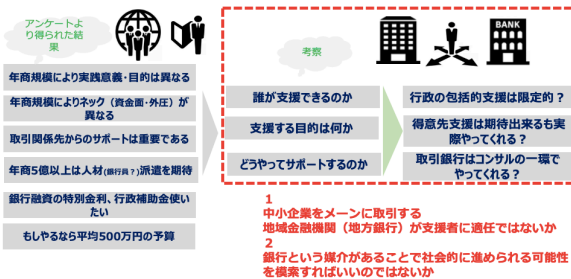
金額	0	1-9	10-99	100-499	500-999	1,000-4,999	5,000-
回答企業数	20	5	22	36	7	13	5
構成比	19%	5%	20%	33%	6%	12%	5%

N = 108

### 2-2 考察

結果より年商規模により実施目的や意義は異なり、取組ネック(資金面と外圧)も異なっていたが、取引先関係さきからのサポートは重要とし特に5億以上は人材派遣も期待、また銀行融資の特別金利や行政補助金支援は有効であると考えられる。尚、予算では約500万円が平均であった。

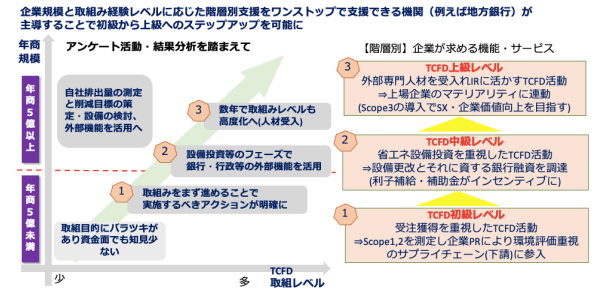
重要なのは誰が、どのような目的で、どうやって支援するかである。国や地方は包括的な支援には限界があり、取引先支援も経済メリットの限界があるがそこで銀行とりわけ地域金融機関である地方銀行であれば業種問わず取引があり銀行の与信管理上でもコンサルティングの一環で適任と考える。さらに銀行という媒介があれば社会的に進められる可能性を模索できるのであるとされる。



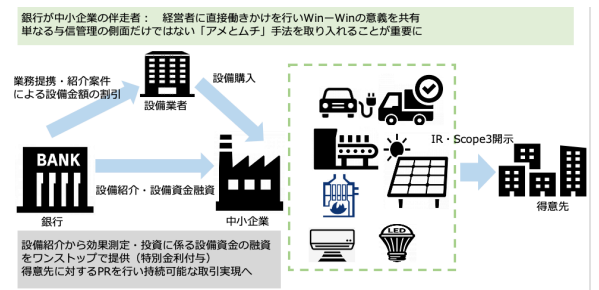
### 3. まとめ

企業規模によってTCFDに対する意識が異なっていた点を踏まえると年商に応じた支援体制が必要です。まず自社で排出された温室効果ガスを知ることからスタートし初期段階のいわゆるScope1の達成を目指しその次に電気など間接的な排出量を測定するとScope2を可視化でき、初級レベルのTCFDで大企業が

求めるScope3に貢献できる。次に実際に設備投資を行うことで中級レベルを目指す。こうして取組みの高度化を図り、最終的には大企業との積極的な協業を通して上級レベルになれば、企業価値向上にもつながると考えられる。



設備投資を通して銀行融資の、特別金利を受けることも有効である。地方銀行は中小企業の伴走者となり経営者とWin-Winの意義を共有でき単なる与信管理の側面だけではない「アメとムチ」手法を取り入れることが重要になってくると考える。



### 4. 独自の貢献と限界

本研究で分かったことは中小企業が考えるTCFDの意義やネック、期待支援を明らかにしたことである。考察したことは地方銀行などはTCFD実践を促す重要な役割になるのではないかと考えた点を挙げる。尚、TCFDを焦点に当てた本アンケートは過去に例がなく新しい試みであった。一方で限界は地域特性や、業種、業歴によって期待される支援内容がより詳細に変わってくるのではないかと考えた点で課題は地方銀行にとって支援するメリットつまり、収益蓋然性は今後深堀が求められる。このようにアンケート結果の発展や銀行側のあるべき支援体制などは後続する今後の研究で深堀を期待したいと考える。

### 参考文献

Muhammad(2023):The role of green supply chain management practices on environmental performance: A case of Indonesian small and medium enterprises, *Journal: Cleaner Logistics and SupplyChain*, 2023, p. 100100 **Publisher:** ElsevierBV **Authors:** Muhammad Akbar Dzikriansyah, Ilyas Masudin, Fien Zulfikarjah, Muhammad Jihadi, Rohmat Dwi Jatmiko

# 非デジタル財のサブスクリプションサービス

## 顧客満足/利用継続に影響する要素の分析

金井 良徳

サブスクリプションサービスは年々規模を拡大して国内だけでも1兆円を超える市場規模となっているが現状非デジタル系のサービスの利用は進んでいない。本研究では、オリコン社の顧客満足度調査のデータを活用してサブスクリプションサービスが継続利用される要素を構造方程式モデリングによって明らかにし、非デジタル財を扱う企業のサブスクリプションサービスの効果的な設計について考察した。

### 1. はじめに

#### 1.1 サブスクリプション・サービスとは

サブスクリプション・サービスとは、月額料金等の定額を支払うことにより、契約期間中、商品やサービスの利用が可能となるもの<sup>1)</sup>。

#### 1.2 研究の背景・問題意識

サブスクリプションサービスの市場は年々規模を拡大しているが、サービスの利用のほとんどは動画や音楽配信などのデジタル系のサービスが占めており、家電や自動車などの非デジタル系のサービスの利用は進んでいない<sup>1)</sup>。消費者が各サービスを利用している割合と今後利用してみたい割合を調査したデータ<sup>1)</sup>からも消費者の利用意向を満たせるほど非デジタル系のサービスが普及していないと言える。また、非デジタル系サブスクリプションサービスの継続理由探索を目的とした研究は現時点で少数である。

#### 1.3 研究の目的

本研究の目的は、非デジタル財を扱う企業のサブスクリプションサービスの設計および非デジタル財のサブスクリプションサービスの普及に貢献するため、非デジタル財のサブスクリプションサービスの顧客満足と利用継続に影響する要素を明らかにすることである。

#### 1.4 リサーチクエスチョン

リサーチクエスチョンは以下の通り設定した。

- (1) 顧客がサブスクリプションサービスに求める価値に、デジタル財/非デジタル財/商品数の多寡によって違いはあるか
- (2) 非デジタル財の顧客満足/継続意向に影響する要素は何か

## 2. 研究対象データと研究方法

### 2.1 研究対象データ

本研究はオリコン株式会社および株式会社

oricon ME 様からのご協力により、「オリコン顧客満足度調査(2021-2022)」の学術向けに提供されたローデータを使用して分析を行った。デジタル財/非デジタル財という分類に加え、サービスが扱う商品数が多い/少ないという分類でサブスクリプションサービスを割り振り、以下の4つのサービスを分析対象とした。

デジタル財 / (商品数) 少: 携帯キャリア

デジタル財 / (商品数) 多: 定額動画配信

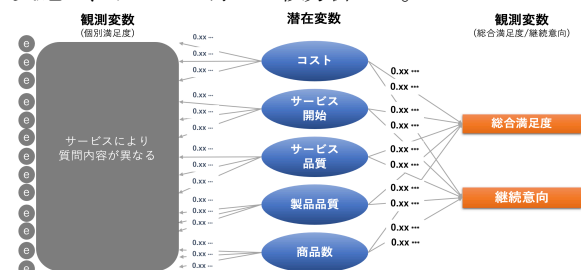
非デジタル財 / (商品数) 少: ウォーターサーバー

非デジタル財 / (商品数) 多: 食材宅配

### 2.2 分析手法と手順

分析手法としては、アンケート調査データなどにおいて分析者が項目間の因果関係についてモデルを自由に立てて検証できることが特徴である、構造方程式モデリングを用いた。

コスト/サービス開始/サービス品質/製品品質/商品数という5項目の共通の顧客価値尺度を独自で設定し、個別満足度に関する質問(このサービスを利用して〇〇にどの程度満足しているか)を、例えば水の価格はコスト、水のおいしさは製品品質、というように5つの価値尺度に紐付ける。そして、どの価値尺度の顧客満足度が総合満足度とサービス継続意向に強い影響を与えているかを明らかにするため、10段階で評価された複数の個別満足度/総合満足度/継続意向を観測変数、設定した5つの顧客価値尺度を潜在変数とした仮説モデル(図\_1)で構造方程式モデリングを実施し、サービス毎に比較分析した。



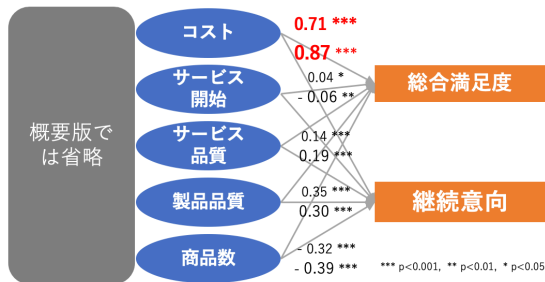
図\_1 仮説モデル

### 3. 分析結果

どのサービスにおいても、モデルは全ての係数に関して5%水準で有意な結果が得られ、CFI や TLI, RMSEA, SRMR などの適合度指標を見ても十分適合していると言える。\*記述スペースの関係から個別満足度に関する具体的な設問内容は概要レポートでは省略するが、個別満足度と顧客価値尺度へのパス係数はどのサービスも全て0.1%水準で有意。

#### 3.1 デジタル財/少数(携帯キャリア)

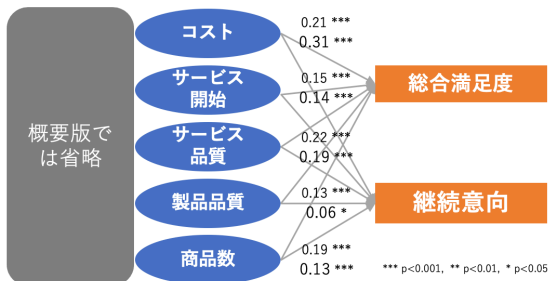
デジタル財/少数のサービスではコストが総合満足度と継続意向の双方に強い正の影響を与えている。(図\_2)



図\_2 デジタル財/少数の解析結果

#### 3.2 デジタル財/多数(定額動画配信サービス)

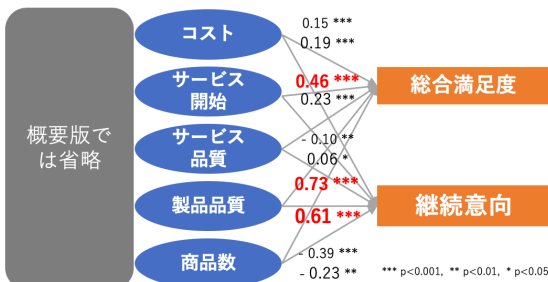
デジタル財/多数のサービスでは総合満足度と継続意向に強い影響を与える特定の顧客価値尺度はなかった。(図\_3)



図\_3 デジタル財/多数の解析結果

#### 3.3 非デジタル財/少数(ウォーターサーバー)

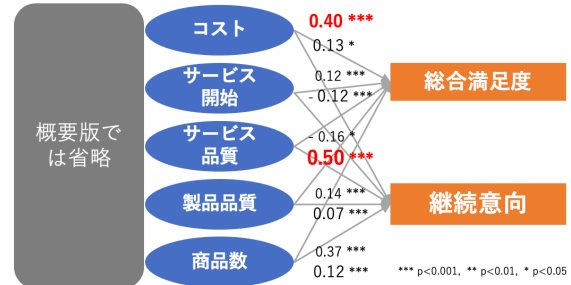
非デジタル財/少数のサービスではサービス開始に関わる満足度が総合満足度に正の影響を与え、製品品質が総合満足度と継続意向の双方に強い正の影響を与えている。(図\_4)



図\_4 非デジタル財/少数の解析結果

#### 3.4 非デジタル財/多数(食材宅配サービス)

非デジタル財/多数のサービスではコストが総合満足度に、サービス品質が継続意向に正の影響を与えており、総合満足度と継続意向それぞれに影響を与える価値尺度が異なった。(図\_5)



図\_5 非デジタル財/多数の解析結果

### 4. 考察

デジタル財と異なり、非デジタル財は直接製品に触れて使用することに加え、商品数が少ない場合、顧客はサービスへの接触よりも製品そのものへの接触が多くなるため、製品の品質自体が継続意向に影響を与えると考察した。商品数が多い場合は顧客とサービスとの接触回数が増えるためサービスの品質が継続意向に影響を与える、また、総合的な顧客満足度を高めるアプローチが顧客のサービス継続期間を長期化させる最良/最短のアプローチとは限らないと考えられる。

### 5. 独自の貢献と課題

デジタル財/非デジタル財/商品数の多寡という先行研究にはない切り口でサブスクリプションサービスを分類。共通の顧客価値尺度を設定し、総合満足と継続意向に影響を与える価値尺度をサービス毎に明らかにしたことで、非デジタル財を扱う企業のサブスクリプションサービスの効果的設計について以下のような示唆を与えた点が本研究の独自の貢献である。

#### <商品数が少ない場合>

:顧客の導入ハードルを低くしてサービスへ誘導し、ミドル~ハイエンドクラスの製品をサービスの対象とすることで製品品質を顧客に認知させサービスを継続させる。

#### <商品数が多い場合>

:対象となる商品数を必要以上に増やさず管理コストを削減し、その分を顧客へのサポートに投資することでサービスを継続させる

なお、質問項目が個別具体的でサービス間で内容が統一されておらず、調査対象のサービスも1サービスずつと限定的である点は今後の課題とする。

#### 参考文献

- 1) 消費者庁「サブスクリプションサービスの動向整理」, 2019.

# テーブルコーディネート業界の新しい可能性の考察と検証

## 「家で人との交流が広がる新しい住まい方」創造モデルの開発

石原 実花

日本人の住宅観には、「住まいは人との交流の場」と見なす人は少ない。本研究では、「家で人との交流が広がる住まい方」に焦点を当て、自宅に人を招くことで得られる充足感を社会心理学的な視点から考察する。「招き合いの文化」が広がることで、個人と家庭環境に与えるポジティブな影響を示し、それを実現可能にするための教育的なモデルを提案する。

### 1. はじめに

働き方改革が進むことで、ワーク・ライフ・バランスの向上とともに余暇の増加が期待される。家庭でのゆとり時間も増えてくると考えられるが、日本人の住宅観には、住まいは「寝る、食べる、くつろぐための場所」と考えている人が大半を占め、「友人との交流の場所」や「ライフスタイルや個性を実現する場所」と見なす人は少ない。<sup>1</sup> 自宅にゲストを招き、一緒に食卓を囲んで食事や会話を楽しむことで、「深い人間関係」の構築が期待され、「生活の楽しみ方」や「満足度」も大きく向上すると考えられる。

### 2. 研究の目的

「自宅に人を招く」ことで得られる、人間関係における感情的、または、精神的な面での満足感や充実感を社会心理学的な視点から考察する。また、自宅インテリア（住まい）に良い影響を与えるという仮説を設定し、その仮説を裏付けるために、人を招くことで生まれる相互作用に着眼する。最後に、「自宅に人を招かない」人の理由はどこにあるのかを解明した上で、ライフスタイルに良い循環をもたらす教育的なモデルを提案する。

### 3. 研究方法

以下の2段階のインタビュー調査で構成される。

#### 3.1 インタビュー調査1

当校の生徒8名を含む、20代から60代までの女性27名を対象に半構造化インタビューを実施した。生徒8名は、インタビュー調査2の半構造化インタビューと同じ参加者であり、インタビュー調査1と2を同時に実施した。生徒を含めた理由は「自宅に人を招く」回答者の母数を増やすことで、異なる視点や意見の総合的評価と、特定のテーマやパターンが浮かび上がる可能性が高まると考えたからである。

#### 3.2 インタビュー調査2

当校のBコースに所属する9名の生徒に対し2時間のフォーカスグループインタビューを実施し、そのうちの8名については、別の日に1人あたり1時間の半構造化インタビューを行った。

### 4. 分析結果

#### 4.1 住まいの社交性

「人の家に招かれますか？」の質問に対する回答では、「招かれない」「ほとんど招かれない」の割合が90%に達し、「自宅に人を招きますか？」の質問に対しては、「よく招く」と回答した割合が56%であるが、このうち、当校の生徒を除くと40%に減少する。この結果から、先行研究と同様に、日本人の半数以上が自宅に人を招くことがほとんどないことが明らかになった。

日本で「招き合いの文化」があまり一般的ではない背景として、人に招かれる経験が少ないことが挙げられる一方で、「自宅に人を招く」ことで得られる経験価値をまだ体験していない人が多いことも一因と考察された。

#### 4.2 「自宅に人を招く」ことで得られる経験価値

自宅に人を招き食事を共にすることで、どのような心理的メリットがあるのか？ 社会心理学的な視点から分析すると、招くのは「本当に親しい人」または「親しくなりたい人」であることが前提にある。インタビューを分析した結果、「招く側」の5つのインサイトが得られた。以下に示す。

##### (1) 深い関係を築きたい

レストランとは異なり、家庭でのおもてなしが、「心理的距離を縮める成功体験」となっていることが明らかになった。このポジティブな経験価値を理解しているからこそ、家に招待する動機ともなっていることが推察される。



(2) おもてなしで「喜ばせたい」

「家庭でのおもてなし」は目的やゲストに合わせて、戦略的に変えることができると確認された。特定のイベントや状況に応じて、臨機応変におもてなしのスタイルを選択することが可能である。これが「洗練されたおもてなし力」と言える。

(3) ありのままの自分を見せれる

自宅に人を招かない人の理由の多くは、「インテリアに自信がない」ことが分かった。回答者の中にはインテリアに満足できたら自宅に招きたいと考えている人も含まれている。一方で、人をよく招く人の回答には、家は「自分のアイデンティティ」と認識して、住まいから自分のパーソナルな部分を見せたいという自己表現や自己開示に焦点を当てている点に大きな差異が表れた。

(4) 深い会話ができる

レストランと大きく違う点として、「家庭でのおもてなし」には時間制限がないため、リラックスした雰囲気の中で長い時間を共有し、ゲストにとって「心開きやすい」または「心許しやすい」特別の場であることが示唆される。これらは人との関係を深め、信頼を築く上で重要な要素である。

(5) 強いつながりの構築

上記(1)～(4)の繰り返しで、「強いつながり」の人間関係が構築されることが考察された。お礼として、招く側には「物ではない経験やサービス」で戻ってくることも、信頼関係を示す要素であると言える。

4.3 自己のインテリアと他者のインテリアの関係性

「素敵なインテリアは、ホストにもっと興味が湧く」など、他の類似回答からも、インテリアは、ホストのセンスを評価する物差しとして見られていることが分かった。分析結果より、他者のインテリアを通じて、自己発見から自己変容まで見受けられた。自己のインテリアと他者のインテリアは共鳴すると言える。

4.4 センスの良いインテリアとは何か？

「センスの良いインテリア」とは、自身の「個性」や「スタイル」が表れていることが重要であると確認された。個々の好みやこだわり、ライフスタイルが反映されたインテリアは、他者とのコミュニケーションや人間関係の構築においても有益と言える。そこに住む人の「自分らしさ」を感じさせる家こそが、人に感動やインスピレーション、共感や喜びを与える要素になっていた。価格で判断するのではなく、自分の審美眼

を磨き、美意識を持って、バランス良く取り入れることが、魅力的なインテリアを作り上げる秘訣であると言える。

5. 考察とモデルの提案

インタビュー調査2から、「自宅に人を招き食事を共にする」に至るまでの行動変容のメカニズムを解明し、「家で人と交流が広がる新しい住まい方」を実現可能にするための教育的モデルを開発した。

《 SEESI モデル 》

1. S (Self-discovery) : 自己探究・発見
2. E (Expression) : 自己表現・創出
3. E (Exchange) : 自己・他者理解
4. S (Self-identify) : 自己確立
5. I (Interaction) : 他者交流

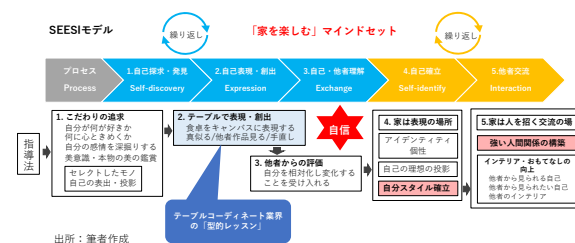


図 1: SEESI モデル

6. まとめ

自宅に人を招く文化が広がれば、「深い人間関係を築くメリット」「ライフスタイルに良い循環」「自分自身や家庭環境にポジティブな影響」をもたらすことが考察された。また、お互いに招き合うことで、相互作用が自宅インテリアに良い影響を与え、住まいの満足度や居心地の良さ、充足感が高まることも確認された。これらを踏まえ、このライフスタイルを実現するための教育的なモデルを開発し検証している。

7. 独自の貢献

先行研究によると、日本における「家庭でのおもてなし」の難しさと、今回の調査で明らかになった日本人の「インテリア苦手意識」の両方を同時に克服できる教育モデルは、筆者の知る限り見られない。

8. 参考文献

1. 国土交通省「住生活に関する意識調査の結果概要 3. 住まいに関するニーズ」, p29, 2015 から引用
2. Cooper, C., "The House as Symbol of the Self", Dowden, Hutchinson & Ross, Stroudsburg, pp. 130-146, 1974
3. Kant, I. (1790), 「判断力批判 (上)」, 篠田英雄訳, 岩波文庫, p238, 1964

# 雇用主の魅力を規定する

## 象徴的ベネフィットの質的比較分析

鈿持 哲史

企業で組織生活を送る従業員にとって、どのような象徴的ベネフィットの組み合わせ条件が所属する企業の魅力に繋がっているのか。雇用主の魅力を規定する象徴的ベネフィットの組み合わせ条件について質的比較分析（fsQCA）を用いた。雇用主の魅力に影響を与える象徴的ベネフィットの組み合わせ条件には、複数のアプローチが存在することを明らかにし、象徴的ベネフィットを企業のHR施策へ導入するための示唆を得た。

### 1. はじめに

#### 1.1 背景・問題意識

雇用主の魅力が高まることで、定着率の向上や離職意思の減少効果が見込まれ、従業員の業務成果は向上する。従業員は、仕事のやりがい、仲間の誠実さ、企業の評判など、組織の印象から生じる主観的な便益である象徴的ベネフィットを認識することで雇用主の魅力高める（Lievens, 2007）。しかし、それをHR施策として組み込むには、給与や雇用条件と異なり、効果や効率の曖昧さが否めず、取り組み難い側面がある。

#### 1.2 研究の目的

本研究は、雇用主の魅力に影響を与える象徴的ベネフィットの原因条件およびその特性と効果を明らかにし、企業のHR施策への貢献を目的としている。

#### 1.3 リサーチクエスチョン

- 企業が雇用主の魅力高め、低下させないためには、どの象徴的ベネフィットに注力すべきか？
- 象徴的ベネフィットは雇用主の魅力に対し、どのような組み合わせで相乗効果を発揮するのか？

### 2. 研究方法

#### 2.1 研究方法の概要

研究方法として選択した fsQCA は、原因となる条件（回帰分析の独立変数に相当）のどのような組み合わせで結果（従属変数に相当）が生じるのかを特定することができる（Ragin, 2000）。

#### 2.2 データセットの構築

従業員レビューサイト「OpenWork」より外食企業10社分の総合評価点と投稿された口コミを各社25件ずつ収集した。口コミを10種類のコード及び定義に基づきコーディングした。キャリブレーション（Ragin, 2006）により、5点満点であった総合評価点を0から1の間の値に補正し、雇用主の魅力（結果）とした。各コードは、fsQCAの要因となる4つの象徴的ベネ

フィット（図-1）のいずれかに属され、各象徴的ベネフィットは属するコードが一つでも存在すれば「1」、不在であれば「0」の値を付与し、各社のデータが0から1の値で表記される fsQCA のデータセットとした。

Reputation	Culture & Spirit	Work Attitude	Value System
名声	組織風土	職業姿勢	価値システム
権威あるブランドや評判、知名度を有していると認識し、企業が経営体質的に強く、逆境に耐える強靱さを持っている。	従業員の個人的なウェルビーイング、常識に囚われない型破りな独自性、理念と先見の明を持ったビジョナリーな経営を重視している。	変化を推進する革新性、スキルと専門知識のコンピテンシー、製品の品質に対する高いコミットメントで、従業員の指針が形成されている。	従業員の発言機会、賞賛やフィードバックによる肯定的な認識の促進、また社会的責任や持続可能性などの社会性を重視している。

図-1：4つの象徴的ベネフィット

### 3. 分析結果

#### 3.1 雇用主の魅力高める解

雇用主の魅力高める象徴的ベネフィットの組み合わせ条件となる解として、fsQCAより以下の結果が得られた（図-2）。解A：全ての象徴的ベネフィットの共存は、雇用主の魅力高める十分な条件。解B：価値システムの存在は、他の象徴的ベネフィットの存在を問わず、雇用主の魅力高める要因となり得る。

Solution configurations	A	B
名声	●	
組織風土	●	
職業姿勢	●	
価値システム	●	●
Raw coverage	0.64	0.64
Unique coverage	0.64	0.64
Consistency	0.78	0.78
Solution coverage		0.64
Solution consistency		0.78

● = 原因となる条件（因果関係）の存在  
空白 = 存在/不在のいずれか

図-2：雇用主の魅力高める解

fsQCA において解の信頼性を意味する整合性は、0.75 程度が閾値とされ (Fiss, 2011; Ragin, 2006)、その水準を満たす条件のみを解とした。各組み合わせ条件の整合性 (Consistency)、解全体としての解整合性 (Solution consistency) のスコアから、解は雇用主の魅力の原因条件を表していると判断した。

### 3.2 雇用主の魅力を低下させる解

fsQCA は非対称性があり、雇用主の魅力が高くなる事と低くなる事の説明は、それぞれ異なる要因の組み合わせとして生じている可能性がある。雇用主の魅力を下げる要因に言及することは、企業が予防策として雇用主の魅力低下を抑止する側面から、HR 施策への適用可能性を拡張する点で意義がある。雇用主の魅力を低下させる象徴的ベネフィットの組み合わせ条件となる解として、fsQCA より以下の結果が得られた (図-3)。解 C: 全ての象徴的ベネフィットの不在は、雇用主の魅力を低下させる十分な条件。解 DE: 名声の存在または名声と職業姿勢の 2 つが存在する場合でも、価値システムが不在であれば、雇用主の魅力は低下する。解 FG: 組織風土の不在または職業姿勢の不在は、雇用主の魅力を低下させる要因となり得る。

整合性は、雇用主の魅力を高める解と同様の手順で、閾値の水準を満たしているとは判断した。

Solution configurations	C	D	E	F	G
名声	⊗	●	●		
組織風土	⊗			⊗	
職業姿勢	⊗	●			⊗
価値システム	⊗	●	⊗		
Raw coverage	0.16	0.63	0.63	0.53	0.16
Unique coverage	0.16	0.63	0.26	0.00	0.00
Consistency	1.00	0.80	0.80	0.83	1.00
Solution coverage			0.79		
Solution consistency			0.83		

● = 原因となる条件 (因果関係) の存在  
⊗ = 条件 (因果関係) の不在  
空白 = 存在 / 不在のいずれか

図-3: 雇用主の魅力を低下させる解

## 4. 結論

### 4.1 考察と提言

分析結果より 7 つの命題を作成し、実際の企業事例を踏まえて考察した。雇用主の魅力を高め、低下させないために、企業が注力すべき象徴的ベネフィットの優先順位として以下の順序を得た。合わせて、HR 施策への適用に向けた提言とした。

- (1) 価値システム: 現場で権力の集中や格差を生じさせないために、あるいは既にそういった閉塞感があるのであれば、それを打開するために、役職を問わない意見交換の機会や従業員が承認し合う機会を作る。
- (2) 組織風土: 象徴的ベネフィットの強化を現場の個人だけに任せるのではなく、経営方針や理念としてトップダウンで持続的に取り組む。
- (3) 職業姿勢: 象徴的ベネフィットに関する施策は従

業員の能力や商品サービスに反映させ、実際に目に見え、従業員が実感できる水準で取り組む。

(4) 名声: 名声の存在は魅力低下の複数解に入るリスク要因でもあり優先度は低い。従業員の認識した企業実態が企業内外を問わず、社会的な認知として広がる。

### 4.2 貢献

従来の統計的な線形モデルの分析では、雇用主の魅力に影響を与える個々の要因とその効果の大きさが明らかにされた。本研究は fsQCA を用い、象徴的ベネフィットを個々の孤立した影響として分析するのではなく、相乗的な効果を持つ要因として分析を行うことで、以下の独自性を得た。

(1) 価値システムの存在は唯一、名声、組織風土、職業姿勢の存在を考慮しない場合でも、雇用主の魅力を高める原因条件に含まれている。価値システムの不在は雇用主の魅力を低下する複数の原因条件に含まれ、存在すれば魅力の低下を抑止する可能性もある重要な象徴的ベネフィットであることを明らかにした。

(2) 名声と職業姿勢の存在は、雇用主の魅力を高める原因条件のみでなく、雇用主の魅力を低下させる原因条件にも含まれている。従来の統計解析から発見されなかった因果関係の非対称性があり、象徴的ベネフィットの存在がその組み合わせ次第では雇用主の魅力を低下させるリスクとなる可能性を示した。

(3) 企業の経営者・HR 担当者は、象徴的ベネフィット同士の相乗効果から、どの象徴的ベネフィットに注力すれば従業員にとって魅力的な会社となるのかを理解する。象徴的ベネフィットを相乗的な効果と効率の視点から優先順位を定め、戦略的に HR 施策へ組み込むガイドラインにできる。

### 参考文献

- 1) Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69.
- 2) Ragin, C. C. (2000). Fuzzy-Set Social Science. *University of Chicago Press*.
- 3) Ragin, C. C. (2006). Set Relations in Social Research: Evaluating Their Consistency and Coverage. *Political Analysis: An Annual Publication of the Methodology Section of the American Political Science Association*, 14(3), 291-310.
- 4) Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.

# 観光地プロモーションツールとしての顔ハメパネルに関する考察

## ～顔ハメパネルは観光産業に寄与するか？～

山野 泰子

観光地における顔ハメパネルは観光産業に寄与するとの仮説をたて、顔ハメパネルを観光地プロモーション（以下 PR）ツールとして活用していた2つの自治体への調査と国内と海外のイベント参加者や顔ハメパネル制作者、依頼者、愛好者などへのインタビュー、フィールドワークを行い、観光産業への PR 効果と経済的効果を検証した。顔ハメパネルは観光地の特色や魅力を表現し、楽しい体験を提供することで、観光地の魅力を高める PR ツールとして有効に活用される可能性があるが、その効果はデザインや配置場所、利用者のニーズによって異なる。経済的効果という観点からは顔ハメパネルによる観光客数、消費額の顕著な増加は見られなかった。これらの分析結果を踏まえ、顔ハメパネルによる地域活性化と観光産業に経済的に寄与する方策を提言した。

### 1. はじめに

#### 1-1 研究の背景

顔ハメパネル（または顔出しパネル）とよばれる観光要素を内包したデザインのパネルが存在する。現在、PR ツールに AI デジタルコンテンツが主流となりつつあるが、顔ハメパネルが廃れることなく観光地やイベントで制作され、設置される要因は何かという点を疑問に思った。著者自身、観光地やイベントに設置されている顔ハメパネル 300 枚以上に顔をハメ、自らが SNS 発信をして、顔ハメパネルを使った観光 PR に取り組んでいる。その経験から顔ハメパネルにおける観光地活性化効果を実感していた。しかし、その経済的効果測定や観光産業に寄与しているかは明らかではなかった。そこで顔ハメパネルの地域活性化活用法を明らかにし、経済的効果を客観的に分析したいと考えた。

#### 1-2 目的とリサーチクエスチョン

顔ハメパネルと観光 PR、経済効果に関する先行研究はなく、顔ハメパネルに関する書籍、WEB 上のデータ、フィールドワーク、インタビューに絞った研究となった。顔ハメパネルは観光地の魅力や特色を伝え、観光客の興味を引く手段として機能する。パネルとの一体感、変身願望等の楽しい体験が写真撮影の機会創出となり、SNS など情報で拡散されるので PR 効果が生まれる。そして、その効果が経済効果を生むのではないかと仮定し、「顔ハメパネルは観光産業に寄与するのか？」「それは観光客の増加と消費に寄与しているのか？」をリサーチクエスチョンとして、本研究を行った。

### 2. 研究方法

#### 2-1 研究対象

研究対象は、観光地という単位で調査を行うと、対象が無数に存在することになり、データ分析の際に収集がつかなくなるため、訪問客・消費額増加に有効な地方自治体における「顔ハメパネル」を活用した観光 PR と国内外の観光要素を含むイベントに特定した。

#### 2-2 定量調査

地方自治体における観光 PR 施策としてオホーツク A I 推進協議会事務局主催、令和 2 年～4 年の「オホーツクール顔はめパネルラリー」と広島県主催、平成 30 年 11 月～平成 31 年 3 月末の西日本豪雨の復興プロモーション施策「顔出しんさい！広島県」での訪問者数の比較、アンケート分析、ソーシャルメディア分析、地元経済への影響や他の観光施設や他の取り組みとの連携を調査し検証した。

#### 2-3 定性調査

2-2 の地方自治体関係者 3 名へ、電話とオンラインで、また顔ハメパネル制作者 1 名、依頼者 1 名、愛好家 1 名へは直接対面でデプスインタビューを実施した。また日本国内での観光要素を含むイベントとして、名古屋で開催された「手羽先サミット 9」来場者の 73 名（うち外国人 6 名）、海外においてはフランス、パリで開催された「Japan Expo 2023@Paris」に参加したコスプレイヤー 50 名を対象にそれぞれ半構造化インタビューを実施した。

## 2-4 フィールドワーク調査

5年後の「顔出しんさい！広島県」顔ハメパネルの追跡調査を行った。また顔ハメパネルにヒントを得て制作した顔ハメタオルを2パターン 100枚ずつの観光PRツールとして国内各地、海外各地で実施して反応を調査した。

## 3. 分析結果と考察

### 3-1 分析結果

顔ハメパネルを観光PRツールとして導入し「オホーツク顔ハメパネルラリー」訪問者数推移を比較したところ、ラリーへの応募者数は3年で約25倍、13名から326名に増加、菅外（道内）+5%と道外+12%の参加者が増加した。訪問者へのアンケート調査では、顔ハメパネルが好きな人も一定数存在し、観光地訪問の関心を喚起していた。SNSへの写真投稿状況は、3年で約2倍の234件となり一定の影響力や知名度向上に貢献していた。地元経済への影響面においては、最終年度では使用総額「1万円以上3万円未満」の回答107人と最も多く、3万円以上28人、5万円27人周遊促進による経済活性化が図れていた。スタンプラリー方式により、周遊することで他の観光地施設との連携が相乗効果となり観光客の消費増加となった。「顔出しんさい！広島県」は、西日本豪雨災害復興PRとして行われ、単年度予算であったため具体的な数値の推移は比較できなかったが、SNS発信は#顔出しんさい広島 Instagram投稿 692件、Twitter (X) いいね 8611件であった。しかしながら、顔ハメパネルをPRツールとして活用することによる観光客数、消費額の顕著な増加は見られなかった。結果としては、顔ハメパネルは現状単独では経済的には観光産業に寄与していないと言える。一方、半構造化・デプスインタビューで、インタビューからノスタルジアを感じさせるアナログな価値やSNSで認知度が一気にあがる可能性や体験型コンテンツとして自治体においては比較的安価で随意契約として設置できることなどがわかった。

### 3-2 考察

顔ハメパネルを通じて生じる楽しい体験や写真撮影の機会は、観光地の魅力を伝えるPR手段としては一定の効果があり費用対効果も高い。しかし、これらの体験が直接的に消費行動につながるわけではない。観光客の行動や消費に影響を与える要因は複雑であり、単一の要因だけでなく複数の要因が絡み合っている。顔ハメパネルを通じたSNSでの情報発

信は、観光地のPR効果を生む可能性があるが、これが即座に観光客数や消費額の増加にはつながらない。一時的な興味や注目を集めることができて、それが持続的な観光客の流入や消費に結びつかない別の問題であり、顔ハメパネルを含む施設やイベントの効果は長期的な視野で評価する必要がある。観光産業においては、顔ハメパネルを含む施設やイベントの効果を包括的に評価し、他の要因との相互作用を考慮した上で、いかに戦略的なPRを策定し、効果の検証を数値化することが必要である。

## 4. 独自の貢献

顔ハメパネル活用による経済効果検証するために「顔ハメタオル」を地域の特産品をモチーフに2つの異なるデザインで各100枚、観光PRツールとして制作し販売も試みた。西尾市観光協会では、「抹茶」名古屋手羽先サミットでは「手羽先」である。国内だけでなくフランスやインド各地において実際にプロモーションを行い、半構造化インタビューによる効果検証を行った。その結果、インタビューは顔ハメタオルを体験型エンターテインメントとして楽しみ、デザインに描かれている観光地や特産品への興味・関心をもった。

## 5. 今後の課題と提言

本研究の限界として、観光PRツールとしての傾向や趣向、SNS発信分析はできるが経済的効果の測定や今後観光PRだけでなく、どのようにマネタイズしていくかは、関係者のマーケティング戦略や創造性に依拠するところであるため、手法として確立することが難しいことである。その手法については今後の課題とする。提言としては顔ハメパネルの観光PRを国内だけでなく、海外へリーチするためにSNS発信の際の#タグをMangaやAnimeとする。また、イベントやインバウンド観光客を対象とした顔ハメパネル関連の商品開発などである。

## 6. 謝辞

本研究にあたり、インタビュー及び資料提供にご協力下さいました皆様に、心より御礼申し上げます。

## 参考文献

- 1) 滋賀県「顔出し」看板発掘再生新規開発委員会：「顔出し看板大全 カオダス Kaodas」 2007
- 2) いぢち ひろゆき：全日本顔ハメ紀行―“記念撮影パネルの傑作” 88カ所めぐり、2001
- 3) 塩谷 朋之：顔ハメ看板ハマリ道、2015

## それでも旅館に女将は必要か

### —「メディアに創られた女将像」からの脱却と新たなるアイデンティティ—

芳井 理江

旅館の女将は「もてなしの象徴」と捉えられ、一般的には着物を纏い現場に出て接客をするサービス・リーダー的役割を果たしているイメージが持たれている。本報告では、40-50代の現役女将のインタビュー調査の結果、周囲のコンフリクトや価値観からこのようなステレオタイプの「女将」を脱却し、主体的に新たなるアイデンティティを構築していることが判明した。すなわち一部の旅館では、もはやステレオタイプの「女将」は不要であるが、したたかに「女将」を利用する事実が存在した。

#### 1. はじめに

筆者が20代前半で実家の旅館に従事した当初、経営状態の悪化を立て直すことが喫緊の課題であったが、客人が求める女将の役割に疑問を持ちながらも積極的に着物姿で接客の長としての役割も果たしていた。しかしながら、シンボリックな役割に拘泥せず、徐々に表舞台に立つことを減らし、様々な役割を遂行してきた。つまり主体的に自分の仕事に変化をもたらすジョブクラフティングを行い、自然とアイデンティティを変化させてきた。

#### 2. 目的

##### 2-1 問題意識

「旅館の女将」は着物を纏い、従業員の率先的模範となり、サービス・マネージャーとしての役割を果たしていると理解される。しかしながら、筆者と同じようにイメージ越しの「女将」に翻弄されず旅館業に従事している女性も存在する。つまり世間が思い描く「女将」と実態は乖離しているが、果たしていつから「女将像」は定着し、また変容してゆくのだろうか。

後藤(2016)は「女将はまさしくマクロな文脈によって創られた女性像である」と述べている。「女将」の歴史をみると、その役割は時代と共に変遷しており、一般的にイメージされる女将像が創り上げられた要因は2点あげられる。まずは1960年代の高度経済成長期の旅行の大衆化と共に、全国の多くの旅館で増床改築が行われた。対する中小規模施設は、差別化を図るために、日本情緒的な女将の存在を際立たせたことである。二点目に1970年に高視聴率を誇ったテレビドラマ放映の影響である。これらにより、それまで裏方に従事していた女将たちは自ら客人に顔を見せて、顧客満足度を上げることこそが重要な役割として認知されるようになった。このまま、全国の旅館の女将と名乗る者たちはいつまでも「女将像」を担う必要性

はあるのだろうか。また、世間が持つイメージと反して、そのような「女将像」が減少しているとすれば、その「女将像」から脱却できた女将たちにはどのような背景があるのだろうか。

##### 2-2 先行研究批評

永井(2012)はアンケートとインタビュー調査から女将のプロファイリングを行った。接客リーダーとして、もてなしを設計し、自ら率先して行動している者が従来の女将の役割であるとしている。さらに、女将になった経緯とリーダーシップ・スタイルを類型した姜(2005)と同じく、娘である女将よりも旅館に嫁いできた女将の方が新たな役割を作り上げ、自らがマネジメントしやすい組織づくりや旅館づくりを心掛けているとしている。しかし、これらの研究対象はメディアに創られた女将であり、現代の女将と乖離しているのではないか。つまり、そもそも前提条件とすべき女将との相違がありそうだ。また後藤(2016)の研究では、女将の歴史を丁寧に紐解いてはいるが、メディアに創られた女将像で留まり、そこから脱却した女将たちの記述はあまり触れられていない。

##### 2-3 本研究の課題

サービス・リーダー的な役割を担っていたステレオタイプな「女将」像からどのように脱却し、それでも「女将」と名乗る理由はどこにあるのだろうか。

#### 3. 方法と対象者

本研究は現役の全国の旅館の女将8名に半構造化インタビューを実施した。現在70-80代である先代はメディアに創られた女将の役割を実践している。その影響を少なからず受けている次世代の40-50代の現役の女将に焦点をあてることで、どのようにイメージによる女将から脱却したかが明らかになると考える。

表-1 インタビューの一覧 (筆者作成)

都道府県	広島県	和歌山県	大阪府	岐阜県	兵庫県	石川県	福島県	京都府
地域	宮島	加太温泉	犬鳴温泉	長良温泉	有馬温泉	山代温泉	岳温泉	祇園
歴史	168年	153年以上	91年	173年	17年 (本館 832年)	14年 (寛政前111年)	23年 (本家 145年)	75年
部屋数	38室	19室	10室	96室	10室	23室	15室→8室	21室
年齢	48才	54才	59才	49才	44才	45才	45才	44才
嫁/娘	嫁	嫁	嫁	娘	嫁	嫁	娘	娘

#### 4. 結果

8名のインタビュー調査によると1960-80年代に20-30代であった先代女将を持つ、現在40-50代の女将が遂行する役割は①旅館経営 ②プロデューサー ③労務管理 ④地域活動が重複して大半を占めている。また、従来は男性社会であった調理場に自ら足を入れ、料理や従業員の賄い食を作る女将も居た。連日のように客人の前に出て接客をする女将は一人であった。ただし、着物ではなく従業員と同じ作業衣を纏っているか洋装である。また、前もって顧客から女将と会うことをリクエストされるケースを除き、日常業務で着物を纏う女将は誰も居なかった。

しかし、はじめから現在のスタイルであったわけではなく、誰もがステレオタイプの女将像を実践しており、そこからの脱却には先代の応援と理解、または先代とのコンフリクトを避けられる物理的距離が存在してこそ成り立ちえることも分かった。

一方で、必ずしもステレオタイプの女将を拒絶しているわけではない。たとえば、地元が開催する企業の会合やシンポジウム、学生向けのイベントなどでは主催者側から「社長」ではなく「女将」として肩書を名乗ることをリクエストされ、その旨を受け入れて「女将」と名乗っている。また、接客はしないが着物姿の顔写真をWEBサイトに掲載しているケースや、普段は洋装でも取材時は着物を着用していることもある。

#### 5. 考察

姜(2005)と永井(2012)の研究では接客のプロフェッショナルとしての女将を前提にしていたが、40-50代の現役の女将とは相違があることが判明した。また、後藤(2016)の研究に対しては、ステレオタイプの女将像から脱却した女将にはジェネレーションギャップが生じていることの追記ができた。

#### 6. 結論

女将は「嫁」や「娘」という女将になる経緯が要因ではなく、外圧の無い環境があるからこそ、迅速に迷うことなくやるべき役割を推進していたことが判明した。また、1960-80年代にメディアを通して形成された女将像は現代の客人からは求められておらず、現役の女将たちもその役割を果たす継続努力をしてい

る者は居ない。一方で、必ずしもステレオタイプの女将を拒絶しているかといえばそうではなく、世間の期待やリクエストがあれば、相手の顔を立ててやんわりと受け入れながらも自分たちの新たなアイデンティティを築き上げている。そのため、現役の女将たちは旅館内に留まらず、地域活動や観光産業の一役を担い、活躍の場を広げている。メディアに創られたステレオタイプの女将の役割は果たしていないものの、それでもなお「女将」と名乗る理由はどこにあるのか。あえて「女将」を名乗ることで、再びメディアに採り上げられ、世間や地域から注目を浴びることにより、凶らずも彼女たちは巧く「女将」を利用しているとも言える。このようにして旅館の「女将」の存在を周知させることは、旅館の存在を周知させることにも繋がっており、経営的な価値を高めているともいえる。

#### 7. 本研究の実践的含意

これまでのように旅館内で顧客満足度を高めるために、率先して接客に従事することのみが女将の役割ではなかった。ジェンダーレスな現代において、あえて女性筆頭の「女将」という役職を置くことに懐疑的な承継者および被承継者、また旅館の女将のみならずイメージによって形成された役割を担う職種の人々に対して、自己の価値観を基に新たなアイデンティティを構築する不安の払しょくと後押しとなると示唆する。一方で、今後の女将が主体的に役割を見出し、旅館をとりまく地域や観光産業に積極的に関わることが女性のエンパワーメントとしても注目されるかなどは今後の研究課題でもある。

#### 参考文献

- 1) 後藤知美：「女将の誕生—新聞・雑誌記事に見る旅館の女性像—」, 2016.
- 2) 姜聖淑：「宿泊施設のサービス・クオリティに占めるサービス・リーダーの役割—ホテルの総支配人と旅館の女将の役割を中心として—」, 2005.
- 3) 永井圭子：「旅館の女将承継に関する研究—懸念、解消行動、将来的な役割変化を対象とし調査に基づいて—」, 2011.
- 4) 大久保あかね：「旅館と女将」前田勇編『21世紀の観光学—展望と課題』p213-231, 2003.

# ライフスタイル移住者の社会的資本 佐渡への移住者14名を対象としたデプスイタビュー分析

鬼頭 直子

日本における地方の人口減少は深刻な課題である。新潟県佐渡市では、移住・定住促進の動きが活発化しており、年間移住者数は人口の1%を超える。移住者には、経済的な効果だけでなく「よそ者」ならではの社会的な効果が期待できる。佐渡への移住者14名に対するデプスイタビュー分析を基に、移住者のもたらす社会的貢献とその特徴を考察する。

## 1. 序論（研究の目的）

地方では、人口減少問題への対策として、移住・定住を促進している。移住者には、「担い手」としての働きや経済活動だけでなく、「よそ者」ならではの社会的な効果が期待できる。日本の縮図ともいわれる離島佐渡市を事例として、移住者の社会的資本から地方創生の糸口を探ることが本研究の目的である。

## 2. 人口の減少問題（研究の背景）

日本の総人口は、2008年にピークを迎え2010年より減り続けている。一方で、75歳以上人口の増加が続いている。都道府県別では東京都のみが人口増加状況にあり、地方における人口流出が止まらない。佐渡市は、20年前には7万人あった人口が5万人を切り、老年人口指数が90%を超えたことで、現役世代1人が1人の高齢者を支えなければいけない状況にある<sup>1)</sup>。

地方消滅の流れを食い留めるために、移住・定住と関係人口拡大に注目が集まっている。佐渡市においても起業家の呼び込みや企業誘致を図っており、特にIT系の企業誘致に注力している。また、40歳未満の移住者数や定住率を上げることを目標とし、関係人口拡大を目的とした取り組みが活発化している。

## 3. 文献レビュー

本研究では、移住者が佐渡市にもたらす社会的資本について、14名の移住者へのインタビューを基に考察した。14名の移住者は、ライフスタイル移住者の特徴を有する。ライフスタイル移住は、経済や政治、宗教を理由としない、より良い生き方を求めた移住のことであり、ワークライフバランスや生活の向上、現状の制約からの解放が示唆されている<sup>2)</sup>。

ライフスタイル移住者は、地域において社会的交換を通じて自己実現を追求する。コールマンは、社会・政治システムにおいて、人は利益の実現を期待して、非経済的なリソースやサービスを交換すると指摘した<sup>3)</sup>。社会的交換には互酬性と信頼性が重要であるが、

信頼には社会への信頼も含まれるため、社会システムにおける社会的交換の全貌を捉えるのは難しい<sup>4)</sup>。

本研究でみられたライフスタイル移住者による新しい価値観の創出は、社会構築主義で説明できる。バーは、社会構築主義は①自明の知識へのスタンス、②歴史のおよび文化的な特殊性、③知識は社会過程によって支えられる、④知識と社会的行為は相伴う、のうち、一つもしくは複数の特徴を有すると論じた<sup>5)</sup>。潜在道は、徳島県神山町の事例を用い、コミュニティ・キャピタルの形成が、ソーシャル・イノベーションを促し、地方再生につながることを示唆している<sup>6)</sup>。

## 4. 研究方法

Uターン、Iターンを含む14名の移住者(表-1)にインタビューを実施した。最初に、ヒアリング結果に基づいて、インタビュー一問のネットワークと地域におけるネットワーク形成について整理した。次に、インタビュー内容を細かくレビューすることで、佐渡市における移住者の特徴と移住者と地域住民の社会的交換について実態を明らかにした。その上で、一人の移住者を事例として、移住者のもたらす社会的貢献について考察した。最後に、社会的価値を構築する移住者の特性を理解するため、定性的比較分析を行った。

性別	人数	年代	人数	移住歴	人数	タイプ	人数	直前居住地	人数
男	6名	20代	1名	1年未満	2名	2拠点	2名	東京	7名
女	8名	30代	3名	1年～5年	3名	Uターン	3名	関東(東京外)	3名
		40代	7名	5年～10年	3名	孫ターン	1名	関西	1名
		50代	1名	10年～20年	2名	嫁ターン	1名	その他(国内)	1名
		70代	2名	20年以上	4名	Iターン	7名	国外	2名

表-1：インタビュー一問の属性

## 5. 分析と考察

### 5.1 ネットワーク分析

ネームジェネレーターを用いてインタビュー一問のネットワークを分析した結果、①島内の移住者同士は知り合いである可能性が高いこと、②M氏、市役所がネットワークの中心に位置し、移住者にとって何かしらの役割を果たしていると考えられること、③インタビュー一問によるネットワークは島内における



エゴセントリック型であることがわかった。

また、地域住民とのネットワーク形成のためには信頼の獲得が重要となる。信頼形成には、ゆかりもしくは地域活動、特に鬼太鼓などへの参加が有効となる。

### 5.2 内容分析

インタビュー内容の分析で、以下のことがわかった。  
①事前の知識や経験は移住の意思決定に重要である。  
②家庭の事情もしくは田舎・自然暮らしの追求のどちらかは必ずきっかけとなっている。  
③移住者は地域に理想とするライフスタイルの実現を期待し、地域は移住者に地域活性化を期待し、社会的交換を行う。社会的交換はプラス要素とマイナス要素の両方存在する。

### 5.3 事例分析：M氏の活動

M氏はインタビューイのネットワークの中心に位置し一番多くの紐帯を有する。移住歴22年を有し、現在はコミュニティ創生事業に取り組んでいる。地域の人が口を揃えて「ない」というところに「ある」を見出し、発展させるコミュニティづくりに、ファン(移住者)と協力者(地域住民)が集まり、ネットワークを形成している。生活環境や資源自体は不変の中、M氏の価値観、活動を通じて、「ない」世界から「ある」世界への転換が始まっており、これにより、住民の思いが前向きになり、地域の活動が活発化し、地域の再生が期待できる。M氏の活動は日本の弱みともいえるソーシャルキャピタル<sup>7)</sup>を向上させる貴重な価値を有する。

### 5.4 定性的比較分析 (QCA)

ソーシャルキャピタルを高める移住者の特徴を把握するため、QCAを実施した。インタビューイの中で新しい価値を創出している移住者7名を目的変数(Outcome)と設定し、さまざまな要因の組み合わせで分析した。表-2が分析に用いた真理表である。

説明	移住前の経験			移住のきっかけ				属性 ゆかりの有無	移住後の活動	
	都会	海外	起業	家族	旅行/体験	田舎/自然	仕事		起業	価値創出
Code	Urban	Overseas	Business	Family	Visit	Rural	Work	Related	Startup	Value
1 A	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1
2 B	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
3 C	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
4 D	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1
5 E	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
6 F	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0
7 G	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
8 H	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0
9 I	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1
10 J	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0
11 K	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1
12 L	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1
13 M	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1
14 N	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0

表-2：真理表

分析の結果、都会経験(Urban)とゆかりの有無(Related)の組み合わせにおいて、明確な因果関係が確認できた(表-3)。これは、佐渡市にゆかりがなく、都会経験がある移住者のほうが、新しい価値を創出する

活動をしている傾向が強いことを示している。

Urban	Related	number	Value	cases	raw consist.
1	0	6 (42%)	1	cases	1
1	1	5 (78%)	0	cases	0.2
0	0	2 (92%)	0	cases	0
0	1	1 (100%)	0	cases	0

表-3：QCA結果

結果から、以下の2点のことが推察できる。①ゆかりがあればあるほど、表に出て、新しいことがしづらい、また現状に満足しがちで新しいことをする必要を感じていない。②都会での経験が佐渡市において、気づきやひらめき、外からの刺激を運ぶ。この分析で得られた結果は、インタビューした14名に限った発見であるため、安易に結論付けることはできない。

### 6. 結論と今後の展望

本研究では、佐渡市への移住者14名を対象としたデプスインタビューを通し、移住者が地域にさまざまな社会的価値を提供していることを示唆した。社会的価値は、地域との社会的交換を通じて提供しているものもあれば、移住者と地域が共同で構築しているものもある。また地域の社会的資本を向上させている可能性が高い移住者の特徴について、都会経験の有無とゆかりの有無が関係していることを示した。

今後、さらなる研究を重ねることで、移住者の社会的な役割や地域への貢献を解明できれば、地域のソーシャルキャピタル向上を期待する移住・定住施策につなげることができるのではと考える。その先に地域活性化、経済的な効果も見えてくるのではないだろうか。

### 謝辞

インタビューにご協力いただいた移住者、地域住民、佐渡市役所、佐渡DMOの皆様様に感謝いたします。

### 参考文献

- 1) 総務省統計局、佐渡市総務課の統計資料に基づく
- 2) Benson, M. & O'Reilly, K. (2009), Migration and the search for a better way of life: a critical exploration of lifestyle migration, *The Sociological Review*, 57(4)
- 3) Coleman, J. (1990), *Foundations of Social Theory*
- 4) Kadushin, C. (2012), *Understanding Social Networks: Theories, Concepts, and Findings*
- 5) Burr, V. (1995), *An Introduction to Social Constructionism*
- 6) 潜道文子(2018), 「ソーシャル・エンタープライズによるソーシャル・イノベーションの創出とコミュニティ・キャピタル：地方創生の事例を中心として」『拓殖大学経営管理研究』111
- 7) レガタム研究所による国の繁栄指数に基づく

# 職場恋愛とジョブ・エンベデッドネス： ホスピタリティ産業への示唆

宮嶋 賢

ホスピタリティ産業における離職率は、他産業比でワーストである。従業員の入れ替えには、年間報酬の約 30% のコストを要することから、経営者はジョブ・エンベデッドネスを熟考すべきである。本研究では、多数の先行研究からの示唆を仮説として組み立てた上で、約 300 サンプルに対し量的研究を実施した。Big Five Theory を用いて回答者の性格データなどを組み合わせ、分析した結果では、世代別で価値観の違いが見られ、経営者やリーダーの一方的な人事ポリシー設定は、危険であるなど、複数の実務的含意を得た。

Keywords: workplace romance, job embeddedness, hospitality industry, big five theory

## 1. 研究背景

Actabl と AHLA : The American Hotel and Lodging Association が 2023 年 10 月に発行した報告書「Turning Down Turnover」によると、離職がもたらす従業員の入れ替えにかかるコストには、採用コスト、トレーニング時間や生産性に関わるコストがあり、年間報酬の約 30% に達する可能性がある<sup>1)</sup>。一般的には言われている<sup>1)</sup>。この離職問題を検討するための理論として、ジョブ・エンベデッドネスがある。これは、仕事への埋没度が高ければ高いほど、その仕事を辞める可能性は低くなるというものである<sup>2)</sup>。

実際に、厚生労働省が発表した 2022 年上半期の離職率を見ても、宿泊業は飲食サービス業と共に、日本のワースト離職率 15.0% であった。入職率との差でも 5.0% とワーストであることには変わらない<sup>3)</sup>。

このような問題を抱えるホスピタリティ産業ではあるが、他の産業と比べ、従業員同士が一緒に過ごす時間が最も多く<sup>4)</sup>、職場恋愛が最も多い産業という特徴があることがわかった<sup>5)</sup>。

## 2. 研究目的

本研究の目的は、ホスピタリティ産業において、職場恋愛が離職意向を低減させる要因と成り得るかを検証することである。具体的には、ジョブ・エンベデッドネスを目的変数とし、説明変数として職場恋愛、コントロール変数を用いる。加えて、検証結果による示唆から、実務的含意を探ることもまた、目的である。

## 3. 研究方法

先行研究レビューは、システマティックレビューを手法とし、職場恋愛に関する研究動向、分析および類型化を行った上で、示唆を抽出する。それら示唆を元に、複数の仮説を設定した上で、量的研究を実施する。

量的研究では、「配慮型アプローチ (状況対応型)」

こそが、職場恋愛に対するアプローチとして最も適切という論<sup>6)</sup>を支持し、調査会社を用いたアンケート調査にて約 300 サンプルを取得し、データクレンジングを実施した上で、分析を実施する。例えば、性別や世代別の差を t 検定で測り、相関分析を実施するなどである。最終的には重回帰分析にて、複数の職場恋愛に関する説明変数の組み合わせによる、モデル構築を試みる。総じて、それら示唆が、日本の職場環境およびホスピタリティ産業への実務的含意の可能性を探る。

## 4. 研究結果および考察

### 4.1. 先行研究レビュー

先行研究では、以下が明らかになった。

一つ目は、先行研究の類型化である。ホスピタリティ産業における職場恋愛の研究群、職場恋愛をリスクと捉えた先行研究群 (婚外恋愛、失恋影響など)、最後に、職場恋愛をポジティブに捉えた先行研究群である。

二つ目は、職場恋愛に関する先行研究の動向として、職場恋愛をリスクと捉え、それを支持する研究が大半であることがわかった点である。

最後の三つ目は、研究目的における、説明変数の候補を仮説として設定できたことである。その他、日本における恋愛観の歴史 (古代、中世、近世、近代および現代) から、一つの国であっても、時代で恋愛観に変遷があることがわかった。

全体的には、日本においても世界各国と同様に、性別、世代別、多様性への受け入れ度合い、組織の規模別、個人の特性や性格などに特徴を見出せる可能性があることがわかった。他の国や文化を対象とした研究示唆がそのまま日本の職場環境で一般化できるとは限らないため、量的研究を実施することに、本研究の意義がある。また、ここで明らかになった示唆を元に、次節で示す仮説を設計し、分析することとした。

## 4.2. 量的研究

目的変数のジョブ・エンベデッドネスは、七つの設問<sup>7)</sup>を使用し、説明変数は、先行研究の示唆を元に設計した。複数の仮説を検証した結果に対し、棄却および立証された仮説を各々考察した。まず、棄却された仮説は、以下のとおりである。

「仮説 1a 職場恋愛に否定的であるのは、男性よりも女性である」では、男性の方が女性よりも職場恋愛に厳格という結果が出たため、棄却された。

「仮説 1c 職場恋愛に否定的であるのは、既婚者や子供有りの人である」は、既婚者や未婚者に限らず、子供有り・なしに限らず、違いが見られなかったことから、棄却された。

「仮説 1d 職場恋愛に否定的であるのは、小規模組織よりも大規模組織である」は、組織規模の大小による違いが見られなかったため、棄却された。

「仮説 2a 従業員の外向性が高ければ、職場恋愛を肯定的に捉える傾向が高くなるという正の相関が見られる」は、性格「外向性」とジョブ・エンベデッドネスとの強い相関が見られず、棄却された。

「仮説 2b 従業員の協調性が高ければ、ジョブ・エンベデッドネスが高くなるという正の相関が見られる」は、性格「協調性」とジョブ・エンベデッドネスとの直接的な相関が見られず、棄却された。

次に、立証された仮説は、以下の三つである。

「仮説 1b 職場恋愛に否定的であるのは、若者層よりも年配者層である」は、年配層の方が職場恋愛を禁止すべきという傾向が出たため、立証された。実務的含意としては、経営者やリーダー格である管理職のみで、新しい人事ポリシーを設定することは避け、若者層の価値観を考慮した上で、配慮した人事ポリシー設定が求められると言える。

「仮説 3 LGBTQ などの多様性を受け入れ度合いと、ジョブ・エンベデッドネスには、正の相関が見られる」は、ある程度の相関関係が見られ、立証されたと判断した。実務的含意としては、多様性を受け入れる職場環境の醸成が必要と言える。

「仮説 5 サービス産業の従業員は、職場恋愛を推奨することに、正の相関がある」は、職場恋愛の変数で、ピアソンの  $r$  が 0.236 から 0.398 というように、ある一定の相関が見られたことで立証された。

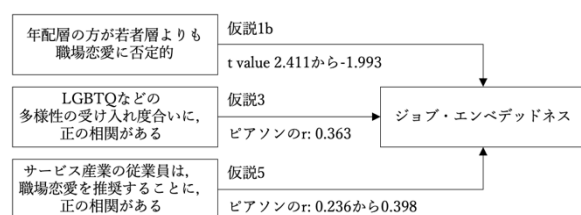


図-1 立証された仮説とジョブ・エンベデッドネス

また、職場恋愛に関する説明変数の組み合わせによるモデル構築に関して、重回帰分析からは期待できるような結果を得ることができなかった。

## 5. 結語

本研究では、七つの設問<sup>7)</sup>で、職場恋愛によるジョブ・エンベデッドネスの影響を検証した。日本国外の先行研究による示唆が、そのまま日本で適用できないことがわかった。故に、職場恋愛という要因一つをとっても、多様性や個人の価値観を考慮する必要がある。

ホスピタリティ産業は、グローバル展開している企業も、そうでない企業も、各々の環境や状況に配慮したリーダーシップを発揮することで、離職率の低下に繋がることを期待する。

### 主要参考文献

- 1) Actabl & AHLA. (2023). *Turning Down Turnover: Key Insights and Recommendations to Improve Business Operations*. October 2023. [https://www.ahla.com/sites/default/files/Turning\\_Down\\_Turnover-10.16.23.pdf](https://www.ahla.com/sites/default/files/Turning_Down_Turnover-10.16.23.pdf)
- 2) Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102-1121.
- 3) 厚生労働省. (2023). 「産業別の入職と離職の状況」令和4年上半期雇用動向調査結果の概要. <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-1/>
- 4) 厚生労働省. (2022). 「労働統計要覧 (令和4年度)」. <https://www.mhlw.go.jp/toukei/youran/index-roudou.html>
- 5) Khalilzad, J. and Pizam, A. (2021). Workplace romance across different industries with a focus on hospitality and leisure, *International Journal of Hospitality Management*, 94, 2021, 102845.
- 6) Kolesnikova, J. and Analoui, F. (2013). Managing human resource romance at work: towards a “considerate” approach. *The Journal of management development*, 32(1), 36-56.
- 7) Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.

# 新潟県妙高市の事例から見る観光まちづくりの現状

蔡 紋如

観光まちづくりの概念は2000年以降に急速に広まっている。国土交通省は2006年に「地域いきいき観光まちづくり-100-」を発表し、都市部のみならず、地方でも観光まちづくりで盛り上がっている。しかし20年が経過した現在、観光まちづくりの成功事例の中には消滅したエリアも見られ、人口減少や合併などにより、本来の町の姿を失ってしまった地域もある。そもそも観光まちづくりは“観光”と“まちづくり”の二つ違う概念である。その二つの違う概念を結びつけて成功することは困難である。そこで、観光まちづくりに阻害要因は何か、観光まちづくりを進行中の地域を選定し、観光まちづくりの阻害要因を明らかにする。

## 1. はじめに

これまで、地方での観光まちづくりを通じた地域経済振興と交流人口の増加が期待されている。観光まちづくりの成功事例やノウハウが多く取り上げられてきたが、多くの地域が大きな成果を上げていない実態がある。現状では観光がまちづくりに果たすべき役割が明確に定まっておらず、多くの地域が人口減少により、観光で地域活性化を目論むも苦戦している。そこで、実際に観光という手段を用いても観光まちづくりが上手くいかない要因を具体的な事例を通じて研究する。自然観光資源が豊富で国立公園を有する新潟県妙高市を事例として選定し、歴史的な文脈をベースとして観光まちづくりの課題を明らかにする。

## 2. 先行研究・分析方法

### 2-1 研究方法

先行研究で観光まちづくりの定義と事例を調査し、新潟県妙高市を研究事例とし、妙高市役所の職員4名、妙高市内の観光事業者4名、観光産業に属していない一般市民3名の計11名を対象に半構造化インタビューを行った。妙高の歴史背景、観光とまちづくりの両側面について確認した。インタビューのデータを基に、三者の視点において生じた認識のズレが、観光まちづくりの円滑な進展を妨げている理由を明確にする。

### 2-2 観光まちづくりの定義

先行研究において、観光まちづくりとは「地域が主体となって、自然、文化、歴史、産業など、地域のあらゆる資源を生かすことによって、交流を振興し、活力あふれるまちを実現するための活動」(観光まちづくり研究会2000)とされている。観光まちづくりガイドブックでは、地域資源、地域住民と来訪者の調和を通じて、持続可能な地域の実現が記載されている。そうした文脈から、観光という手段を用いた、新しい市場を開き、地域社会(住民)、地域資源、地域経済の調和を保つことで、持続可能な観光まちづくりの意味が生じる。

### 2-3 事例：新潟県妙高市

新潟県妙高市は2005年に三つの市町村が合併して誕生した。これまで製造業が主要な位置を占めていた新井市、農業を中心にした妙高村、そしてスキージョーとおよび温泉宿を有する妙高高原町が一体となった。現在、人口の7割が旧新井市に集中している。合併以降、妙高市は自然の観光資源を活かして、観光がまちづくりの重要な位置付けとなっている。2015年には北陸新幹線の上越妙高駅が開通し、同時に妙高戸隠連山国立公園に認定された。市は世界に誇れる観光地域を築くため、持続可能な観光地域づくりの実現を目指している。ただし、これまでのところ、観光まちづくりに果たすべき役割は十分に明確な路線を決めておらず。行政、観光事業者、住民の間で認識の相違が見受けられている。

## 3. 結果・考察・結論

妙高市の事例をもとに、実際に観光まちづくりを地域に導入する際、最初に「観光」という手段を用いることで、地域住民の主体性が損なわれる可能性があるという仮説を立てた。これは、観光が主に地域経済振興に焦点を当て、地域住民が求めるまちとのギャップが生じるためである。市場から観光(来訪者)を取り込むことで、不可避免的に地域経済振興に主眼を置きがちであり、地域住民は観光に対して無関心な傾向が強まる。そのため、観光まちづくりにおいて地域住民の主体性が欠如するのではないだろう。

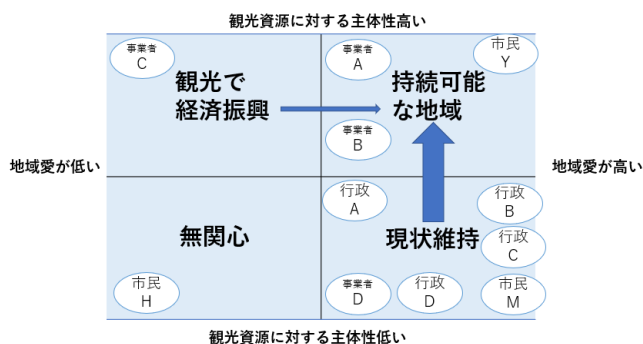
妙高市の事例では住民たちは自分たちのまちに愛着心があるが、ただの愛着だけでは具体的な行動に移りにくいという課題が浮かび上がる。なぜなら、地域に対する愛着は存在するものの、観光は他の誰かが行えば十分であり、当事者意識を持って主体的に取り組むことができません。インタビューのまとめ(図1・2)から明らかのように、観光まちづくりにおいて行政の担当者から自分たちはあくまでサポート役に過ぎないと

回答した。これは、観光が主に観光事業者の経済的利益を追求するためであり、行政はそのサポートしかできないからである。また、一般市民は観光まちづくりに対して無関心である傾向がある。これは、それが行政の仕事であると捉えられているためだろう。こうしたそれぞれのセクションでの主体性のズレにより、当事者がいない観光まちづくりが生じる。このような主体性の欠如が見られる観光まちづくりは、成果を上げることが難しい。

このようにまちづくりの主体が必ずしも観光と意識されているわけではないことが確認される一方で、回答者全員が地域住民は主体性を持って行動すべきだという回答が見受けられる。ある意味、観光という手段がまちづくりの主体性を阻害することが理解される。その阻害要因を解消するために、筆者としての提案は、まずまちづくりにおける主体性を高めることである。そのために、シビックプライド醸成の機運を高めることを提案したい。まちづくりの際には、地域住民が主体性を持って行動すべきであり、シビックプライドは単なる誇りに留まらず、自負心によって行動を促進し、住民たちの意識が変わり、まち全体を変革させるものである。

図1・2 インタビューまとめ

		観光に対する評価	観光まちづくり 自分の役割	まちづくり 主体性	地域に対する 愛着心
行政	妙高市役所A	ポジティブ	サポート役→ 観光事業者	地域住民	ある
	妙高市役所B	ポジティブ			ある
	妙高市役所C	ポジティブ			ある
	妙高市役所D	ポジティブ			ある
観光事業者	観光事業者A	ポジティブ	当事者 経済振興	地域住民	ある
	観光事業者B	ポジティブ	当事者 経済振興		ある
	観光事業者C	ポジティブ	当事者 経済振興		無
	観光事業者D	ポジティブ	無関係 力が無い		ある
一般市民	農業H	ネガティブ	無関係→行政	地域住民	無
	建設業Y	ポジティブ	観光大使		ある
	製造業M	ポジティブ	無関係→行政		ある



#### 4. おわりに

本論では、新潟県妙高市の一事例を取り上げたが、日本全国で多くの地域が観光まちづくりを進めているにもかかわらず、地域の発展に苦しんでいる状況が見受けられる。特に、観光まちづくりを目標に掲げ、インバウンド誘致に焦点を当てる地域が多数存在する。しかし本研究の結果からも明らかなように、観光はまちづくりの手段の一つに過ぎず、住民たちの当事者意識が重要であることが示された。外貨を得るためのインバウンド誘客も同様に、誘客やプロモーション活動を行う前には地域住民の意識を優先すべきではないか。まちがどのような方向性を目指すのか、必ずしも観光が必要なわけでない。

地域住民がまちづくりにおいて当事者意識を持つか否かは、まちづくりに与える影響が大きいことが理解されている。本論では妙高市の現状を分析しつつ、観光まちづくりの阻害要因はインタビューを通じて明らかにした。その結果、住民たちの主体性を阻害する要因の一つは観光であることを示す。本論の示唆は、今後観光でまちづくりに携わる人々にとって洞察となり得る。観光まちづくりが今後一層発展し、多くの価値を生み出すことを期待し、本論がその発展に寄与できることを望んでいる。究極の状態は、地域住民一人一人が観光大使となり、自らの町を自ら認識し、愛着を持ち、魅力的で面白い町に育て上げることに違いない。

#### 参考文献

- 1) 定義から見た観光まちづくり研究の現状と課題, 阪南論集. 人文・自然科学編, 森重昌之, 2015.
- 2) 観光まちづくり研究会, 新たな観光まちづくりの挑戦, 2002.
- 3) シビックプライド2【国内編】: 都市と市民のかかわりをデザインする シビックプライド研究会 2015.
- 4) 観光は地域を救うかー観光まちづくり(論)の検討, 高岡文章, 関東都市学会年報第9号, 2007.
- 5) 牧瀬稔, 日本における「シビックプライド」の動向整理, 法政大学公共政策研究科『公共政策志林』編集委員会 2019.
- 6) 「観光まちづくり」の理論的課題, 経済理論 392号, 大澤健, 2018.

# 京都と福岡県東峰村および小代焼の比較についての考察

村上 友一

伝統産業に属す業種の中で、小規模の窯元に着目し事業承継がどのように行われているかの調査を行った。対象地域を3地域に絞り、京都にある窯元、福岡県東峰村にある窯元、そして熊本県小代焼を承継する当代及び後継者について、「窯元における伝統とは何か？」についての考察を行った。その結果、伝統とは京都、福岡県東峰村、小代焼とでは定義が異なる事が分かった。（どう違うか）

## 1. はじめに

### 1-1 研究背景

市場が長期に渡り縮小していく中で、「それでも伝統は守るべきか？」その様な疑問の中で本著はスタートとしている。

「伝統」とは、ある民族や社会・団体が長い歴史を通じて培い、伝えて来た信仰・風習・制度・思想・学問・芸術など。特にそれらの中心をなす精神的在り方。（出典：広辞苑）と定義されている。

研究の対象となる小規模な窯元は、伝統的工芸品産業の振興に関する法律に基づく経済産業大臣の指定を伝統工芸品として受けている。窯業における多くは、多品種少量生産を生業とし、小規模の窯元がほとんどである。本研究では、それらの事業承継にフォーカスをし、京都、福岡県東峰村、熊本県の小代焼の3地点に絞り込み、その窯元における事業承継の実体を通して伝統がどのような考えにもとづくものかについての調査を行った。

窯元を取り巻く環境は非常に厳しく、1983年をピークに1990年に一度回復しているものの、現在に至るまで減少の一途を辿っている。近年では変動幅が少なくなってきたが、回復とはほど遠い状況である。

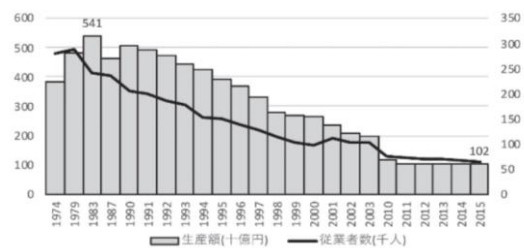


図-1：1960年代から現代にかけての日本の伝統的な陶産地の変遷（出典：川元, 2020）

### 1-2 研究の目的

縮小する市場の中での事業承継は、窯元に限らず多くの伝統産業における課題だと考える。本研究は対象地域のみならず、対象地域以外の窯元の共通課題であり、伝統産業と呼ばれる窯元に必要なバランスをひもどく事で、「伝統」の定義が各地域また地域内の窯元においても異なる中で、広辞苑の定義にあるとおり、精神的な在り方について解明する手がかりになることを目的とする。

### 1-3 リサーチクエスション

本研究のスタートが「それでも伝統は守るべきか？」である理由として、リサーチクエスションが「窯元の伝統とは何か？」としている。その背景には、京焼・清水焼の外見的特徴の変化や、これまでの歩みをみていくと、伝統というよりむしろ革新の連続そ

のものが伝統であるのではないかという疑問が生じた為である。

## 2. 研究方法

本研究では、2022年7月より2023年12月までの期間、京都6窯元、福岡県東峰村5窯元、小代焼4窯元の合計15窯元に訪問し、各世代において20名から承継プロセスや環境因子、個人的な要因、これからの後継者への育成方法を中心に半構造化インタビュー及び行った。

## 3. インタビュー結果

京都、福岡県東峰村、小代焼の3地点において、地域毎の違いや承継に関する考え方が異なる事が分かった。また、福岡県東峰村の小石原焼では村の生存戦略としての事業承継に特異性があることが分かった。京都の窯元においては、京都独特の生存戦略が存在し、伝統とは何か、についての考察が得られた。

## 4. 考察

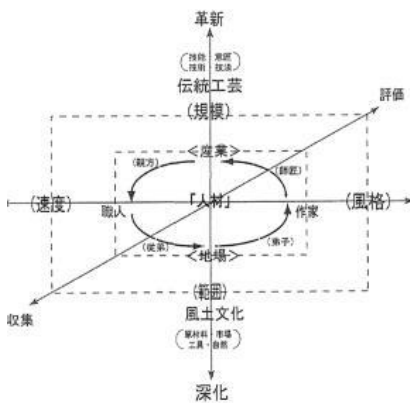


図-2 伝統工芸の革新と風土文化の深化（宮川, 2004）

図-2の宮川のモデルに今回の事例を援用したところ、京都は深化と革新の相反する二軸を同時に達成している。京都モデルにおいては歴代の技法や精神的な在り方を踏襲しながらも、存在するマーケットに対して

臨機応変にプロダクトを投入し、それまでの作風が代によって全く異なるものとなっていた。換言すれば、革新そのものが伝統であり、その柔軟性を京都は持っている。東峰村については、革新と深化において心理的矛盾が生じており、深化を好む勢力と革新を好む勢力とが混在することにより、結果的に東峰村としての産業維持に貢献している。

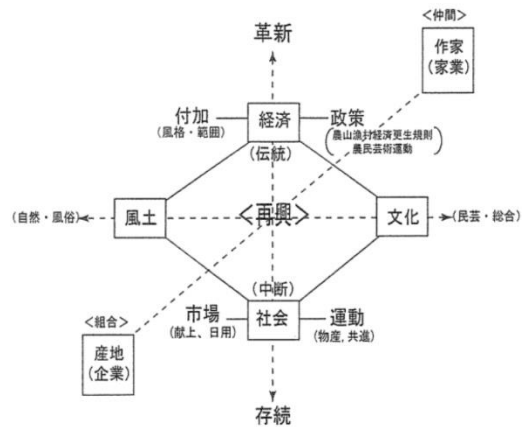


図-3 伝統工芸の再興の構造（宮川, 2004）

小代焼は図-3の伝統工芸の再興の構図そのものである。長期に渡る産業の中断を経て、極めて小さいながらも、承継により社会的な存続と承継者による断続的な革新を維持することにより経済活動を保持している。

## 5. 参考文献

- 1) 1960年代から現代にかけての日本の伝統的な陶産地の発展, 川元 健右, 政治学研究 63号 (2020), [p169\\_川元健右.pdf](https://www.keirolaw.org/p169_川元健右.pdf) (keirolaw.org), p.171より引用, 参照日: 2024-01-09
- 2) 伝統工芸の革新と風土文化の深化, 宮川泰夫, 「比較社会文化」第10巻 (2004), p. 23 [scs10p023.pdf](https://www.kyushu-u.ac.jp/scs10p023.pdf) (kyushu-u.ac.jp)より引用, 参照日: 2024-01-09
- 3) 同上より引用, p.24, 参照日: 2024-01-09

# 子育て女性の旅行者心理とは -コロナ影響下の国内旅行行動に繋がる要因と旅行者特性-

前野 香菜子

本研究ではライフコースが多様化する20-40代女性のうち子育て期の女性を属性として注目し、新型コロナウイルス第5類移行後(以下アフターコロナ)の旅行者を対象にしたアンケートを実施した。設問には心理尺度(Plog(1993)、TIPI-J)を含み影響要因について多面的に検討を行っている。結果、クラスター分析、属性と心理尺度を掛け合わせることで新たなセグメントを構築した。加えて、旅行意向は高いものの実際の行動に制限が見られる『潜在積極層』へのアプローチの可能性が示唆された。

## 1. はじめに

### 1.1 研究の背景と問題意識

2020年以降新型コロナウイルス(以下コロナ)の影響で観光業界は大きな打撃を受けた。2023年5月には5類移行に伴い、行動制限が緩和されている。本研究ではアフターコロナ直後の時機で調査を行いコロナ回復期における旅行者意識の変化を捉えることが観光業界に有用な研究となりうると考えた。

属性については子育て期の女性(以下子育て女性)に注目した。購買行動における意思決定や『妻、母、娘』等多面的な役割を担う世代である。

### 1.2 研究の目的

旅行者の行動、心理、動機、意向、属性からの分析を通じて、旅行行動を阻害・促進する要因を探求し、国内観光行動を更に奨励することを目的とする。

### 1.3 リサーチクエスション

リサーチクエスションは次の通りである。

RQ1. 子育て女性とその他属性の旅行行動・旅行意向の違いは何か

RQ2. アフターコロナの国内旅行において、さらなる需要喚起の余地はあるのか

## 2. 先行研究

本研究では先行研究を元に2種類の心理尺度を採用し、旅行者心理尺度についてはPlog(1993)を使用した。Plog(1973)は旅行者の旅行行動は特定の動機やパーソナリティタイプに関連しており、それが旅行地域の人気に影響を与えるという結果に至った。<sup>3)</sup>本研究でのパーソナリティタイプの分類はPsychocentric(安全志向) Midcentric(中間層) Allocentric(冒険志向)の3タイプとしている。尺度はOliver(2023)の研究結果を元に選択を行った。

2点目の心理尺度としてはTIPI-J<sup>4)</sup>で5つの因子(開放性、誠実性、外向性、調和性、神経症的傾向)を測定する尺度を使用している。これら2種類の心理尺度間には相関分析を行った。

## 3. 研究方法

### 3.1 研究概要

インターネット調査会社、株式会社マクロミルでアンケートを実施した。調査実施期間は2023年11月、回答者属性は20-60代の男女、居住地は大阪としている。属性として次の3グループの割付を設定した。

①20-60代 男性 103ss

②20-45歳 女性(18歳以下の子を持つ) 103ss

③20-60代 女性(②の属性以外) 103ss

調査項目はスクリーニング3設問、本調査25項目である。回答数は309名となった。設問項目は2023年6月以降の旅行行動、旅行動機、コロナ影響下の旅行意向、心理尺度である。

尚、設問策定にあたり事前調査として末子が未就学児の30代女性3名にコロナ影響下の旅行行動、旅行動機、旅行意向についてインタビューを実施した。

### 3.2 分析の構成

アンケート結果については全体をクロス集計、コレスポネンズ分析、動機設問については因子分析、コロナ影響下の旅行意向設問はクラスター分析を行っている。全属性を含めた要因分析には重回帰分析、ロジスティック回帰分析を行った。

## 4. 分析結果

### 4.1 因子分析

動機項目12設問については探索的因子分析を行っている。スクリープロットにて因子数を決定し最尤法による因子抽出、斜交解(プロマックス回転)を行い、1:外的要因影響、2:旅行好き、3:子連れ旅の3動機因子を特定した。(Cronbach  $\alpha$ : 因子1=.72 因子2=.73) 分析には下位尺度得点(因子1、因子2)の平均算出結果を使用している。

### 4.2 クラスター分析からのセグメンテーション

コロナ影響下の旅行意向項目7設問を用いてWard法による階層クラスター分析を複数回実施し、デンドログラムから3クラスターの分類を行った。



クラスターの特徴及び人数の内訳は次の通りである。  
第1クラスター(旅行意向強層) : 45名、第2クラスター(消極層) : 166名、第3クラスター(リバウンド需要層) : 33名である。(χ<sup>2</sup>=71.437、自由度2、p<.001)

更に属性3グループ割付における旅行回数最頻値の分布から、旅行意向強層の子育て女性が他属性と比較し旅行回数に低い回数を示すことが明らかになった。この層は『潜在積極層』と考察される。

そしてリバウンド需要層の旅行回数に関して、旅行意向強層と比較して全体的に低い値を示し、リバウンド需要自体の影響は旅行回数増加に直接関連性がないことが示唆された。さらに、リバウンド需要層の子育て女性においては他属性と比較して旅行回数が1回に集中する傾向が観察された。



図-1 コロナ影響下の旅行意向マッピング

#### 4.3 属性と心理からのセグメンテーション

次に旅行者心理尺度3分類、冒険志向、中間層、安全志向と属性の3分類を掛け合わせ旅行動機、行動についての異なりを比較した。冒険志向の子育て女性の特徴は他セグメントと比較し旅行先移動距離平均値が短く、旅行目的にスポーツ・アクティビティ(28%)を含むことが特徴的であった。一方安全志向・中間層の子育て女性からは、旅行回数は他属性と比較し少ない結果だが、子連れ旅動機因子の平均値が高く、子との旅行行動を訴求できる可能性が考えられる。

#### 5. 考察と結論

本研究では『潜在積極層』の特定を試みた。図2の通り旅行行動に対する情動は発生しながら行動ブレーキが働く状況と考察する。阻害要因を特定しニーズに合わせた商品開発でブレーキ緩和を行い、積極的な旅行行動を促進できる可能性が示唆される。

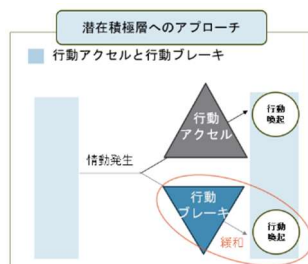


図-2 行動アクセルと行動ブレーキ<sup>6)</sup>

一方、消極層へのアプローチとしてはマスマーケティングや SNS で認知の機会を高める施策により旅行動機に繋がる可能性が考えられる。

次にリサーチクエスチョンを元に結論を述べる。RQ1 については子育て女性の旅行回数について、他属性と比較しクラスター分析からいずれの層も消極的な値が見られた。属性と心理からは冒険志向の子育て女性からは短距離の旅行先でスポーツ・アクティビティを目的とした旅行行動に特徴が見られた。

RQ2 について潜在積極層の考察から旅行意向は強いが実際の行動に制限のある層へのアプローチの可能性が示唆された。リバウンド需要層に関しては、旅行回数の割合としては1回に集中する傾向が観察され、リバウンド需要自体の影響が、旅行回数の増加に直接的な関連性を持っていない傾向を示唆する。

#### 6. 独自の貢献と研究上の課題

独自の貢献として3点挙げる。1点目にコロナ5類移行直後という時機で調査を行い旅行行動に繋がる要因について分析を行った。次に属性と心理尺度を掛け合わせ、分析を行ったことで旅行者の特性がより細分化された。最後に『潜在積極層』が浮き彫りにされ、その喚起の可能性が明らかとなった。

研究上の課題としては心理尺度について言及する。本稿では旅行者心理尺度として Plog(1993)を使用しているが、本尺度はアメリカ人旅行者を対象としたものである。日本人の旅行者特性を示す尺度に関して、「個人の旅行者タイプ」といった尺度開発に発展余地があると考えられる。

#### 7. 謝辞・参考文献

ご協力いただいたインタビュー、アンケート回答者の皆様に深く御礼申し上げます。

参考文献

- 1) Cruz-Milán, Oliver : One Model, One Construct, Different Psychographic Measures: A Comparison of Three Scales of Allocentrism-Psychocentrism, 2023.
- 2) Plog, S. C : What kind of traveler are you? USA Today Magazine 121 (2576) : 7-7, 1993.
- 3) Plog, S. C : Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity, 1973.
- 4) 小塩真司, 阿部晋吾, Pino Cutrone: 日本語版 Ten Item Personality Inventory (TIPI-J) 作成の試み, 2012.
- 5) 佐々木土師二 : 旅行者行動の心理学, 2000.
- 6) 博報堂行動デザイン研究所, 國田 圭作 : 人を動かすマーケティングの新戦略「行動デザイン」の教科書, 2016.

# 旅行会社における新たな事業戦略の考察 価値共創マーケティングの視点から

松本 浩毅

本稿では、オンライントラベルエージェント（以下 OTA）主流の時代において、従来型の団体ツアーを企画販売する旅行会社がどのように OTA と差別化を図り、今後の戦略を描くべきか、実在する旅行会社 A 社をベンチマークとした上で、価値共創マーケティングの視点を用いて事業戦略の考察・提言を行った。

## 1. はじめに

### 1-1. 問題意識

「体験」や「サービス」を売る旅行会社にとって、経験価値・文脈価値をマネジメントする価値共創マーケティングは、本来必要不可欠な要素であると言える。しかし、旅行会社に身を置いている筆者の経験則からも、価値共創マーケティングを実践できている大手旅行会社は無い。

### 1-2. 研究方法

旅行会社 A 社の現場責任者へのヒアリング結果から見えてきた社内における課題を整理し、価値共創マーケティングにおける先行事例 2 件を参考に、具体的な課題解決策と、それらを実行した際に、どのような変化が期待できるか考察を行う。

## 2. 価値共創マーケティングについて

価値共創マーケティングとは、村松(2017)において、その概念が整理された新たなマーケティングである。顧客の文脈価値を、顧客と企業との相互作用によって如何に成立させるかということに焦点が当てられている。

### 2.1 4C アプローチについて

4C アプローチとは、村松(2017)にて整理されている、価値共創マーケティングを推進、または、その視点で事例を分析していく際のツールである。

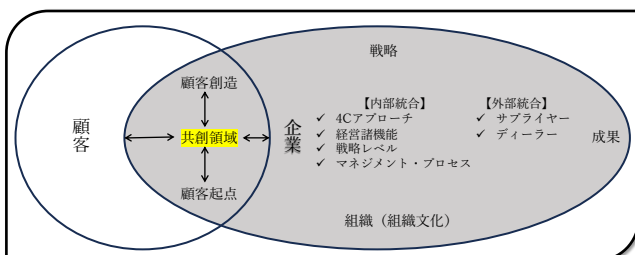
#### 【4C アプローチ】

- 1: Contact (接点)
- 2: Communication (コミュニケーション)
- 3: Co-creation (共創)
- 4: Value-in-context (文脈価値)

### 2.2 価値共創型企業システムについて

価値共創型企業システム<sup>2)</sup>とは、価値共創マーケティング推進の為の企業システムである。

図表1：価値共創型企業システム図



図表出所：村松(2020) 基に一部修正し引用

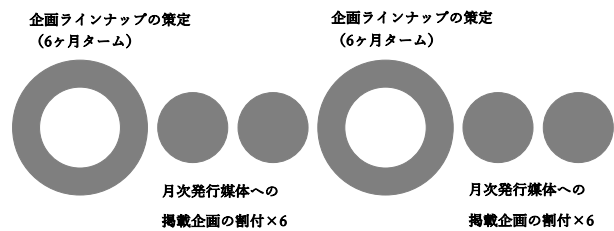
## 3. 現状の旅行会社の企画プロセスと現場の課題

### 3.1 現状の企画造成のプロセス

#### 3.1.1 年間の企画ラインナップ策定における時間軸

国内旅行企画における年間の企画ターム（図表2）は、責任者が単独で半年毎に向こう6ヶ月分のラインナップを決めるミドルタームと各企画担当者が実際に企画造成を行う単月のショートタームに分けることができる。

図表2：企画ラインナップ策定の時間軸  
国内旅行企画の事例

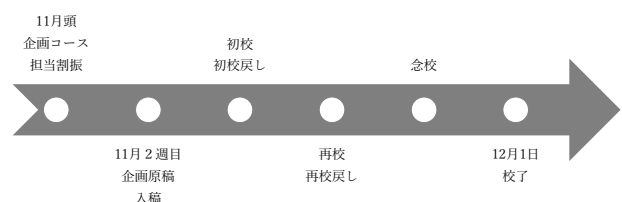


図表出所：筆者作成

#### 3.1.2 単月の企画フェーズにおける時間軸

先述の年間のスケジュールをさらに分解した、単月での企画タームは以下の図表3の通りである。責任者から各企画担当者に平均5コース割り振られ1ヶ月で販売できる状態に仕上げる必要があり、これを毎月繰り返す為、非常にタイトである。

図表3：1月1日発行媒体製作時の製作ターム



図表出所：筆者作成

### 3.2 現場責任者へのヒアリング結果

団体ツアー企画運営会社である旅行会社 A 社の現場責任者へのヒアリングの結果として、「商品ラインナップのマンネリ化」という課題が見つかった。

そして、その課題解決の為に、現在のタイトな企画タームにおいて如何に商品ラインナップの充実化、コンテンツ探索や深化（＝如何に顧客の経験・文脈価値を高める商品造成）を実現させるかが焦点となることが分かった。

## 4. 先行事例紹介

### 4.1 旅行会社「Modern Adventure」<sup>4)</sup>

Modern Adventureは団体パッケージツアーを企画・販売しているアメリカのOTAである。4C分析の結果、特徴として「体験コンテンツ」をその道のプロフェッショナルと共創することで、深みのある旅行体験を実現させていることが分かった。

### 4.2 コスモス・ベリーズ株式会社<sup>5)</sup>

家電販売のボランティア・チェーン運営会社である。特徴は地域住民の、お困りごと解決の為にローカル・プラットフォーム事業を運営している点である。村松他(2021)での4C分析の結果、地域住民が求めるナレッジ・スキル(=お困り事)にローカル・プラットフォーム全体で対応することで地域住民の生活の利便性や質の向上(=文脈価値向上)を計っていることが分かった。

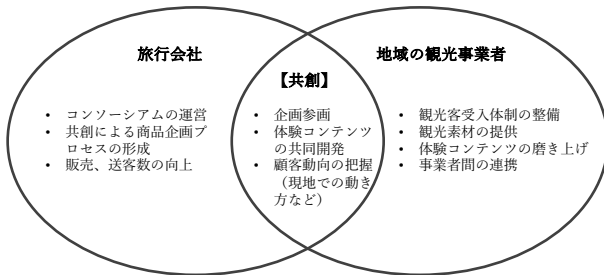
## 5. 課題解決策の考察

価値共創型企業システムの「内部統合」「外部統合」の視点に基づいて解決策を考察した。

### 5.1 【外部統合】ローカルコンソーシアムの形成

観光事業者と旅行会社、プロとプロとの共創、ナレッジスキルの補完のベース作りを目的としたローカルコンソーシアムの形成である。

図表4: 「外部統合」の各アクターの役割

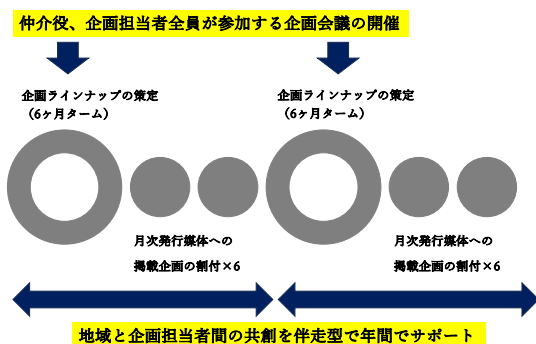


図表出所: 筆者作成

### 5.2 【内部統合】観光素材の仲介役の設置

旅行会社内に新たなポジションを設置、ローカルコンソーシアムの運営、各担当地域の情報収集、観光素材の掘り起こし、共創を伴走型で実現させることを役割とする。また、これまで責任者のみで行っていた、ミドルタームでの企画ラインナップ策定を仲介役と企画担当者全員で行い、かつ、共創を年間でサポートするという組織体制の変更を実施する。

図表5: 企画プロセスの変更点



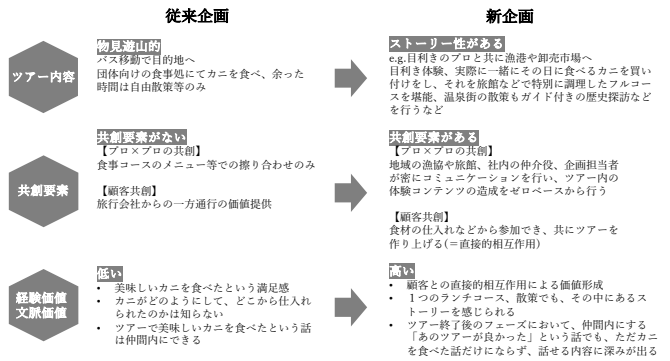
図表出所: 筆者作成

## 6. 共創後の変化の考察

先述の事業戦略を行った場合に、具体的なツアー内容がどのように変化することが期待できるのか、「日帰りカニツアー」を例に取り上げ考察を行った。(図表6参照)

従来の企画は、物見遊山の的で共創要素がなく、経験・文脈価値も低いが、新企画の場合、内容にストーリー性を持たせることができる。また共創要素も、ゼロベースからのプロとプロの共創を実現させ、顧客共創も、例えば食材の仕入れを顧客が体験するなど、ツアー中に顧客との直接的相互作用によって創出できる。これらにより、全体的に旅の体験に深みを持たせることができ、結果として経験・文脈価値を高めることが期待できる。

図表6: 日帰りカニツアーの企画内容の変化の考察



図表出所: 筆者作成

## 7. おわりに

顧客の知識が高度化している中で、顧客が求める以上のコンテンツを創り続けるには企業単独では限界があり、本稿で示したプロとプロの共創を実現させていくことが有効であると言える。

今回は、主に組織体制とその後の内容変化まで考察を行ったが、共創サイクルを実行した上での会社全体としての収益シミュレーションまでは出来ておらず、これらに関しては今後の課題としたい。

## 謝辞

ご協力いただいた旅行会社A社のF氏に感謝致します。

## 参考文献

- 1) 村松潤一. (2017) 「価値共創マーケティングの対象領域と理論的基盤: サービスを基軸とした新たなマーケティング」『マーケティングジャーナル』 37(2), 6-24.
- 2) 村松潤一. (2020) 『ケースで学ぶ価値共創マーケティングの展開』 同文館出版
- 3) 村松潤一, 大藪亮, 宮脇靖典, & 張婧. (2021) 「アフターコロナ・ウイズコロナ時代の価値共創マーケティング—企業システムの視点から—」『マーケティングジャーナル』 41(1), 41-53.
- 4) Modern Adventure HP. <https://modernadventure.com/>. (参照 2024-01-06)
- 5) コスモスベリーズ HP. <https://www.berrys.co.jp/>. (参照 2024-01-06)

# ワインツーリズムにおける旅行会社の新たなビジネスモデルと 事業参入戦略の構築

牧 知香良

日本の伝統的な旅行会社のビジネスモデルは、個々人のニーズの多様化やオンライン旅行代理店（OTA）の台頭といった市場の変化に対応しきれておらず、収益性の低さが課題となっている。この研究では、成長が見込まれるニッチなワインツーリズム領域で、旅行会社がビジネスモデルをどのように再構築するべきかを探求する。

## 1. ワークショップ概要の記述方法

### 1-1 ワインツーリズムとは

ワインツーリズムとは、葡萄畑やワイナリーを訪れ、ワイン作りの過程に触れ、その土地の風土や文化を感じることを目的とした旅行スタイルで、マストツーリズムとは異なり、体験価値を重視している。地域にとって、観光収入の増加、雇用創出、地域ブランドの強化、地域産品の販路拡大に加え、文化や観光資源の保全にも貢献するなど持続可能なツーリズムとしても期待されている。

### 1-2 研究の背景・問題意識

日本の伝統的な旅行会社は、個人の多様なニーズとオンラインサービスの台頭といった環境変化に対応しきれておらず、収益性の課題が問題になっている。加えて、汎用的な旅行商品を地域に大量送客するモデルは、オーバーツーリズムなど観光公害を引き起こすリスクもあり、持続可能性の観点からも見直しが求められている。一方、ワインツーリズムに関わる小規模事業者の30%以上が、経済的な困難に直面しており、ワインツーリズムの促進が困難な状況である。また、DMO (Destination Management Organization) は地域課題の解決に期待されているが、人材や財源の不足、専門知識の欠如などの課題が指摘されている<sup>1)</sup>。

### 1-3 リサーチクエスト

本研究では、リサーチクエストを「ワインツーリズムにおいて、送客量に依存しない旅行会社のビジネスモデルは何か。また、新たな事業戦略をどのように構築するべきか」と設定し、ワインツーリズムにおける潜在的な機会を探究し、旅行会社のビジネスモデルを新たな市場の要求に合わせて再構築する方法を探る。

## 2 研究方法

旅行会社の現行ビジネスモデルと商品開発プロセスの課題を明らかにするため、インタビュー調査とフランスのボヌヌ及びシャンパーニュ地方でのフィールドワークを実施した。半構造的インタビューを通じて、観光局職員、ワイナリー経営者からデータを収集し、ペルソナ開発モデル、カスタマージャーニーマップ、ビジネスモデルキャンバスを用いて、体験プロセスの課題特定、ビジネスモデルの再構築を目指した。

## 3 ビジネスモデル検討に向けた分析

### 3-1 ペルソナ設定

潜在的な顧客群の理解を深めるため、フィージビリティ調査、インタビュー調査に基づき、三つの架空の顧客像を作成した。



図1：観察結果をもとに開発したペルソナ

### 3-2 カスタマージャーニーマップ (CJM) とその分析

設定したペルソナをもとに、旅行体験を視覚化するカスタマージャーニーマップを作成した。ここでは、顧客が旅行の計画、予約、体験、体験後の各段階でのニーズ及び課題を明確にし、特に体験フェーズでの価値提供が重要になるため、体験フェーズはさらに細分化して分析を行った。このカスタマージャーニーマップをもとに、顧客の体験プロセスに着目したジャーニー軸、提供されるサービスの質や機能性に焦点を当てたサービス軸で課題を導出した。

フェーズ	集合場所到着	移動	ワイナリーツアー	食事	周辺観光
タッチポイント	ガイド 乗車券 車・乗務員	車内案内 乗車券 ガイド	ワイナリー ワイナリー ワイナリー	レストラン レストラン レストラン	観光バス 観光バス 観光バス
行動	乗車中での出迎え、できるだけ簡潔なチェックイン手続き、公共交通機関またはライドシェアを利用し、他のお客様と機内や車内、目的地での待ち時間や移動時間を短縮する。	乗車中はノンアルコールを飲み、酔い、熱の発生や体調を共有し、同行者や他のお客様との会話を楽しむ。乗車時間短縮のため、できるだけ静かな空間、機内や車内で休憩し、快楽を取るが、清潔を保つ。	乗車中はノンアルコールを飲み、酔い、熱の発生や体調を共有し、同行者や他のお客様との会話を楽しむ。目的地の観光やワイナリーツアーをローカルの人々と楽しむ。ワイナリーの見聞や景色を写真に収める。	乗車中はノンアルコールを飲み、酔い、熱の発生や体調を共有し、同行者や他のお客様との会話を楽しむ。目的地の観光やワイナリーツアーをローカルの人々と楽しむ。ワイナリーの見聞や景色を写真に収める。	乗車中はノンアルコールを飲み、酔い、熱の発生や体調を共有し、同行者や他のお客様との会話を楽しむ。目的地の観光やワイナリーツアーをローカルの人々と楽しむ。ワイナリーの見聞や景色を写真に収める。
思考	・ワクワクと好奇心 ・乗車と満足	・乗車と満足 ・乗車と満足	・乗車と満足 ・乗車と満足	・乗車と満足 ・乗車と満足	・乗車と満足 ・乗車と満足
課題	・乗車中の快適さや静けさに対応できない。 ・乗車中の顧客エンゲージメントの継続的な維持が困難。	・乗車中の快適さや静けさに対応できない。 ・乗車中の顧客エンゲージメントの継続的な維持が困難。	・乗車中の快適さや静けさに対応できない。 ・乗車中の顧客エンゲージメントの継続的な維持が困難。	・乗車中の快適さや静けさに対応できない。 ・乗車中の顧客エンゲージメントの継続的な維持が困難。	・乗車中の快適さや静けさに対応できない。 ・乗車中の顧客エンゲージメントの継続的な維持が困難。

図2：体験フェーズのCJM

情報収集フェーズでは、ツアー情報の不足が顧客の不満を招き、意思決定ではツアーオプションの限定性と価値の不一致が指摘されている。また、予約プロセスの複雑さと柔軟性不足、体験段階での期待と実際のギャップ、そしてレビューと顧客エンゲージメントの不足が顧客満足度に影響している。

## 4 ビジネスモデルキャンバスを用いたモデル提案

### 4-1 顧客エンゲージメントの強化

ワインツーリズムにおける消費者エンゲージメントとリピーター獲得の重要性を認識し、従来の顧客データ利用法を超えた新しいアプローチが必要になる。カスタマーロイヤリティ・モデルを再考し、より細分化された顧客特徴を把握し、顧客の好みに基づいた体験の設計に加え、特別な嗜好に応じた限定イベントや特別プログラムのオファーなど、顧客との関係を強化する必要がある。また、収集される細分化されたデータは、目的別の細やかな顧客の嗜好を把握できるため、観光事業者にとっても有意義な情報となり、データ販売事業やコンサルティングサービスへの展開の可能性も考えられる。

### 4-2 アドオンサービスの検討

現状のモデルにおいても、申込前後に顧客の特定要望が多発しており、個別対応に時間とコストが発生している。この個別対応に関して、制約により顧客に満足いく対応ができないだけでなく、直接的な収益としても還元されておらず収益性悪化の原因になっている。そのため、特定ニーズの対応がより求められるワインツーリズムにおいて、個別サービスや特別体験の提供を通じて収益を得る価値ベースのアドオンサービスによるモデル転換が求められる。アドオンサービスモデルでは、基本的な旅行商品に加えて、顧客が選択する追加のサービスや特別体験を提供することで、顧客満足度を高めると同時に、それらのサービスに対する直接的な料金を設定することが可能となる。

パートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
ワイナリー ホテル レストラン	戦略に基づいた商品仕入とコストマネジメント 顧客ニーズの特定とアドオンサービスの活用	・一定以上の品質基準 ・安全・安心の提供 ・広範な損失の選択	担当者の個別対応(特徴は限定) 一対一のパーソナライズ対応	・幅広い顧客層 (シニア、ファミリー)
高品質なパートナーとの 提携 信頼性の高いパートナー(予約・CRM)	広範な施設ネットワーク 運用効率 高品質な旅行パッケージと顧客の信頼性	・カスタマイズされた旅行体験 ・顧客の要望に応じた高品質なサービス ・エンゲージメントと関係構築	チャネル 広範な販売網 顧客に基づいた適切なチャネル選択	セグメントされた顧客 ・富裕層・カジュアル層 ・50代 ・富裕層・リッチ層
コスト構造	販売及びマーケティングコスト、大衆仕入による在庫リスク	収益の流れ	・ステータリティを売ったマーケティング・手数料の費用モデル ・価値ベースの収益モデル(アドオンサービス)	・カスタマーロイヤリティによるリピート・リファラルによる顧客獲得
特別な顧客体験とパートナーシップに関するコスト	・顧客体験の向上のための投資(施設、食事の提供など) ・人脈やネットワークの構築 ・高品質な旅行パッケージの開発			
ロイヤリティプログラムの開発及びマーケティングコスト				

図3：ビジネスモデルキャンバス<sup>2)</sup>

## 5 結論と独自の貢献

本研究は、ワインツーリズム市場に特化し、旅行会社が直面する現代的な課題に対処するための新しいビジネスモデルを提案した。主要な発見として、顧客の個別ニーズに応じたアドオンサービスと価値ベースの収益モデルの重要性を強調し、これによりカスタマーロイヤリティと顧客エンゲージメントを向上できることが示されている。また、観光事業者向けのデータ販売事業及びコンサルティング事業への応用可能性についても検討した。本研究の独自の貢献として、ワインツーリズム市場における旅行会社のビジネスモデルに関する深い洞察を提供し、特にニッチなセグメントに特化したビジネスモデルの転換プロセスを明らかにした点が挙げられる。これにより、実務家だけでなく学術界においても、顧客中心のビジネスモデル構築に関する理解が深まり、ワインツーリズムの発展に対する実践的な指針を提示した。

## 6 今後の課題

提案されたビジネスモデルの効果を実際に検証するパイロット調査及び異なる市場環境や顧客セグメントにおける適合性を評価するためのパターン調査が必要である。これらの調査を通じて、モデルの実用性と拡張性に関する具体的なデータを収集し、理論と実務のギャップを埋めるための実証的な研究を進めることを今後の方向性としてしたい。

## 7 参考文献

- 1) 江崎 貴昭. 地域に稼いでもらうために DMO ができることは? [コラム vol. 475]. (オンライン)2022年8月29日. (引用日: 2023年7月6日.) <https://www.jtb.or.jp/researchers/column/column-dmo-ezaki/>.
- 2) オスターワルダーアレックス. ビジネスモデル・ジェネレーション: ビジネスモデル設計書 ビジヨナリー、イノベーターと挑戦者のためのハンドブック, 翔泳社, 2012.

# 消費の質と量についての分析と考察

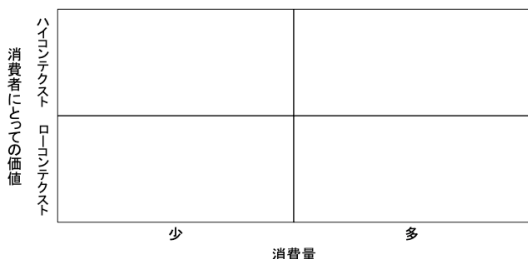
佐藤 大海

本研究では、サービス・コンテンツの消費者がサービス体験にどのような価値を感じているかを分析し、その総消費量と価値体験の質の関連を検証する。アンケート調査の対象として①アイドル②バー③京都の消費者を選定し、その消費量と享受される価値の質を分析した結果、消費量が多いほどハイコンテキストバリューを重視することが判明した。

## 1. はじめに

原は日本のサービス業の「おもてなし」をユーザ心理・意図および提供サービスの明示的/暗黙的のマトリクスを用いた分類を行っている<sup>1)</sup>。その議論を発展させた前川<sup>2)</sup>は、消費者によってユーザ心理・意図、提供されるサービスの明示/暗黙が変遷しうることを指摘した。本研究では、そこから着想を得て、消費における体験価値の明示性/暗黙性および消費量の多寡を軸にした 2×2 マトリクスを用い、消費の量と質の関係の分析を行った。

図 1 消費の質と量による 2×2 マトリクス



## 2. 目的

サービスの多様化は消費者にとっての代替サービスの拡充を意味する。数あるサービスの中から同一サービスを購入し続ける顧客がどのような価値を感じているかを明らかにすることを本研究の目的とする。

## 3. 方法

異なる 3 つのサービスの消費者に対してアンケート調査を実施した。アイドルヲタク、バーの客、京都旅行者・移住者に対してその消費の質と量を問う質問を設け、結果の相関を分析するとともに 2×2 マトリクスを用いたセグメンティングを行った。

- ・ ハイコンテキストバリュー/ローコンテキストバリューの定義と測定

本研究では、E. Hall<sup>3)</sup>の定義を拡大し、ハイコンテキストバリューを「消費者が享受する暗黙的な価値」、ローコンテキストバリューを「消費者が享受する明示的な価値」と定義して用いる。また、魅力について自由記述を求めた回答項目の記述を上記に照らしながら分類し、言及された価値要素の合計数にしめるハイコンテキストバリューの比率を求めた。このハイコンテキストバリュー比に加え、自由回答のワードカウントおよびこの二つの積で求められるハイコンテキストバリュー記述量の三つの数値を目的変数とし、消費量の多寡を説明変数とした相関係数を算出した。

## 4. 結果

表 1 消費量と体験価値の質の相関係数

	HCV 比	ワードカウント	HCV 記述量
<b>アイドルヲタク</b>			
推し人数	-0.049	0.110	0.087
歴代推し人数	-0.249	-0.103	-0.140
推し歴	0.105	0.222	0.197
現場頻度	0.391	0.183	0.219
推し歴×現場頻度	0.341	0.291	0.300
<b>バー</b>			
来訪回数	0.186	-0.093	-0.027
体験満足度	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
再来訪意向	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>京都</b>			
累計来訪回数	0.171	0.383	0.374
移住意向	-0.059	0.336	0.207
<b>京都（移住者）</b>			
居住歴	0.392	0.317	0.422
転居前訪問回数	0.541	0.065	0.160
永住意向	0.632	-0.097	0.088

アイドルヲタクへのアンケートの結果では現場頻度とハイコンテキストバリュー比の間に最も強い相関が見られ、バーでのアンケートの結果は目立った相関の傾向は確認されなかった。京都旅行者へのアンケートでは、累計来訪回数と自由記述欄のワードカウントおよび HCV 記述量、移住意向とワードカウントに相関が確認された。京都移住者へのアンケートでは多くの項目間に相関が確認され、特に転居前訪問回数および永住意向と HCV 比により大きな相関が見られた。

表 2 アイドルヲタクの現場頻度と HCV 比

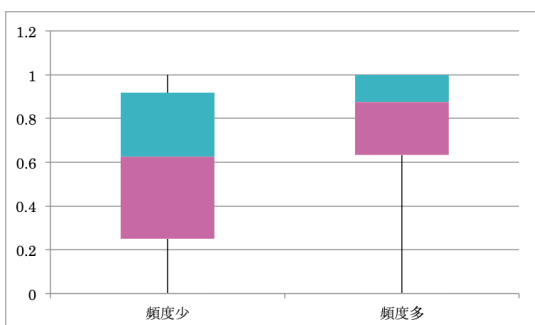


表 3 バーへの来店回数と HCV 比

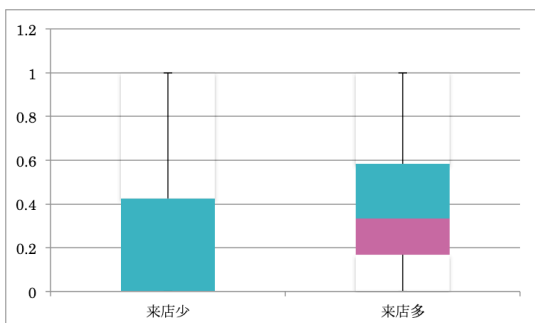
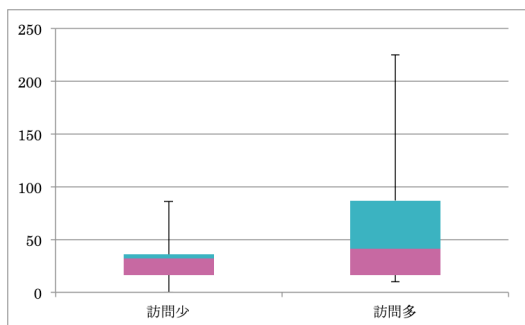


表 4 京都訪問回数と体験価値記述量



アンケート結果に基づき消費者を消費量の多寡で分類し、それぞれのセグメントで感じている価値の HCV 比に差があるかを箱ひげ図を用いて比較した。結果は図表の通りである。

### 5. 考察

調査の結果、継続して購買を続ける消費者ほど、HCV に価値を感じている傾向にあることがわかった。わかりやすいローコンテキストバリューのみならず、ハイコンテキストバリューを訴求していくことがファンを創出する上で重要な要素になりうる。

- ・ 観光経営の議論と絡めて

宗田(2009)は、旅行者の行動変容について、その体験が段階を追って変化していくことを指摘している<sup>4)</sup>。これを、本研究で試みた消費の質と量による 2×2 マトリクスを用いたセグメンティングを用いて説明できるだろう。

表 5 量と質から見る旅行者の行動変容

消費者としての価値	ハイコンテキスト	スタンダード型 本質に感動、崇高な体験、自分だけの感動。	ヘッセ型 その地の文化や芸術に同化し、自ら作り出す。
	ローコンテキスト	動物園型 見るだけで満足、その実、何もわからない	
		少	多

消費量

LCV だけを訴求し続け、観光公害を引き起こさないためにも、HCV を効果的に伝えていくことが肝要になるであろう。

### 参考文献

- 1) 原良憲, 岡 宏樹: 日本型クリエイティブ・サービスの価値共創モデル - 暗黙的情報活用に基づく価値共創モデルの発展的整理 -, 2014
- 2) 前川佳一: AKB48 にみるインテグラル型サービス特性, 2013
- 3) Edward Hall (1976), "Beyond Culture", Peter Smith Publish Inc
- 4) 宗田好史 (2009), 「創造都市のための観光振興」, 学芸出版社