

KAFM-PJ 011

2022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 観光経営学コース/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

2023年3月

【観光経営科学コース】

- 1 長尾 瑞恵：アーバンスポーツパーク ～その成立の条件とは 経済性が 社会性が
- 2 浅井 香澄：自然災害後の消費喚起策が観光需要に与える影響
北海道胆振東部地震観光支援事業を事例として
- 3 佐藤 亜美：おもてなし人材の多様化 ～個・組織アイデンティティに着目して～
- 4 木村 深雪：映画祭が生き残るために必要な要因とは
- 5 佐藤 郁子：観光業界における DX のジレンマと対策
- 6 熊谷 和：関係人口の創出・拡大における顧客経験研究
ーある地方自治体と観光地域づくり法人の取組から
- 7 江原 まゆみ：地方自治体における観光予算割り振りの妥当性に関する考察
～数字から読み解く戦略策定における選択と集中～
- 8 南野 宏夢：比叡山エリアの観光地分析とその他エリアとの比較による戦略策定
- 9 山下 愛智：宿泊サービス業における従業員の離職メカニズム精緻化に向けての一考察
- 10 YANG DANNI：鳥取県を訪れる香港人観光客の FACEBOOK 投稿分析
及び観光地プロモーション情報発信の考察
- 11 竹内 ゆう子：持続可能な地域に資する観光の貢献 ～観光列車による地域活性化～
- 12 藤本 賢司：アドベンチャーツーリズムにおいて、
通訳ガイドは、訪日旅行者の顧客満足度をどのように高めているか
～サービスマーケティングの手法を応用～
- 13 高畑 岳司：欧州、自転車活用先進国ドイツのサイクルツーリズムの現状から
ミュンヘン郊外での実体験を通じ得たもの
(先行研究の実証から、普遍性と必須要件の確認と再考とその先)

【サービス&ホスピタリティプログラム】

- 14 本田 路子：ホテルの無形資産（非財務資本）の解釈とその情報開示手法に関する考察
ーホテル事業版 S R & C R フォーマット構築に向けてー
- 15 能町 光香：(非公開) ジョブ型雇用導入に向けたエグゼクティブ・アシスタント育成施策の考察
- 16 西岡 亜矢子：サービスデザインにおける対話的組織開発の果たす役割
- 17 阪田 哲史：宿泊業・飲食サービス業における事業再構築の特性分析
- 18 LI JIAXI：期限切れ間近食品の消費者選好分析 ～中国市場を対象に～
- 19 箕浦 孝晃：糖質オフマーケットの浸透に向けた展開
- 20 林 宏樹：日本の職場における心理的安全性と組織の成長要因の考察
- 21 原田 英記：SAMR モデルから考える教育 DX と AI×人間の価値共創
「スタディサプリ」と「atama plus」を事例に

- 22 井上 彰：高齢者が導入しやすいキャッシュレス決済
- 23 鮑 思羽：ライブコマースにおけるブランド体験が顧客エンゲージメントに与える影響
- 24 河合 愛実：高齢者が操作を理解しやすいセルフレジ UI の設計
- 25 ZHANG NING：ソーシャルメディアコミュニケーションが若者の消費行動へ与える
影響に関する実証研究
- 26 山岡 雄己：メガフランチャイジーの実態調査
～地方経済の知られざる担い手の，新たな戦略の方向性を検証する～

アーバンスポーツパーク ～その成立の条件とは

経済性か 社会性か

長尾 瑞恵

本稿は、「アーバンスポーツパーク」に着目し、パークの経済性や社会性について考察、さまざまなステークホルダーに利するパークを成立させる条件を導くことを目的とした。日本国内に存在するパークの現状を現地訪問でのインタビューと、パークスペックのデータ分析により把握、さらに先行研究で行われた 2004 年のアンケートをもとに新たにアンケートを実施し、過去と現在のパークの比較を行った。これら 3 種類の調査から、多面的にパークの現状と課題を分析・提示し、それをもとに成立条件を考察した。

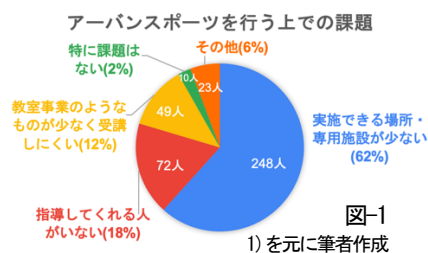
1. 研究の背景

2020 東京オリンピックで、アーバンスポーツ 3 種目(スケートボード・BMX・スポーツクライミング)が採用され、日本人選手の大活躍によって、以前に比べ、これらのスポーツが注目を集めるようになった。

若者に人気のアーバンスポーツが近年オリンピック種目に加えられるようになった理由は、若者のスポーツ離れやオリンピック離れに対し、テレビ視聴率低下を懸念する IOC が危機感を抱いているからと言われている。

2. 研究の目的

アーバンスポーツは注目されているとはいえ、競技人口はまだまだ少ない。その理由は、第一にアーバンスポーツを行うことができる身近な練習場所、つまり「アーバンスポーツパーク」の不足、第二に、指導者不足、第三に、身近でトップレベルのスキルに触れる機会がないことなどがある。(図-1)



そこで本研究では、まず次の仮定を行なった：

国際大会が開催できるような、国際基準を満たした設計を持つ大規模パークの活用と、現在国際レベルパークが存在していない地域に新規設置を行い、国内・国際大会開催を各地に誘致することで、アーバンスポーツをやっていない人や興味がなかった人に、まず実際に見るスポーツとしての楽しさを知ってもらうことができるのではないかと。競技者と観戦者を、アーバンスポーツを『やる』・『見る』スポーツツーリズムに繋げ、アーバンスポーツの競技者人口増と競技レベ

ルアップ、ひいては地域の活性化を目指すことができるのではないかと。

この仮定を検証するため、国内のアーバンスポーツパークの現状を調べ、課題と可能性を分析する。さらにこの調査分析から、スポーツ競技人口が減少傾向にある今「経済的に成功する民間施設として」、「社会的意義がある公共施設として」あるいはさらに別の形でアーバンスポーツパークを成立させる条件とは何かを導くことを本研究の目的とする。

3. 研究の方法

国内アーバンスポーツパークの実態調査を、次の「インタビュー」、「データ分析」、「アンケート」の3手法で行う。

4. 研究：《インタビュー》

4-1 4パーク訪問調査

2022年～2023年1月、実際にパーク4ヶ所を訪問し、インタビューを行った。

- (A) ムラサキパーク東京（東京都足立区）
- (B) 境町アーバンスポーツパーク（茨城県境町）
- (C) ムラサキパークかさま（茨城県笠間市）
- (D) 火打形スケートボードパーク（京都市南区）

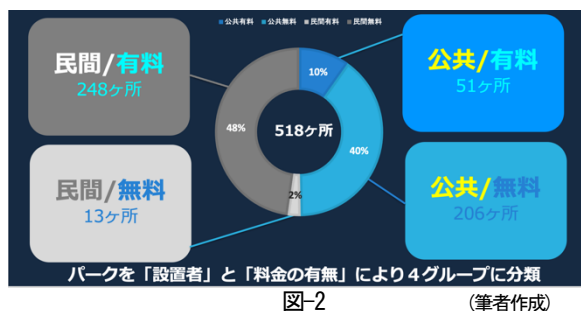
4-2 《インタビュー》結果に関する考察

アーバンスポーツパークは、計画段階から、全てのステークホルダー（地域住民・利用者・行政など）が慎重に関係構築し、連携することが重要である。パークデザインは、専門家と利用者の意見や要望を十分な時間をかけ取り入れることが大事で、初心者から上級者まで使用可能なエリアやスペックを持ち、様々なレベルの利用者が納得できるものにするべきである。また、大会レベルのパークは、広い面積にハイスペックな設備で、できれば屋内と屋外の両方のパークを持つことが望ましい。全てのステークホルダーが納得できるパークを作るには、まずは大きな資金と時間、関わる人々の多大な努力が必要である。

5. 研究：《データ分析》

5-1 518施設のパークスペック分析

国内施設の現状を調べるため検索サイト「スケパ」²⁾に掲載されているパークを参照し、一定の条件のもとで調査対象サンプルを518に絞り、分析した。これらを図-1の4つのグループに分類した。



5-2 研究：《データ分析》結果に関する考察

公共パークは圧倒的に屋外が多く、民間は屋内が多い。これは公共パークは既存の公園内にある未利用地に設置されてきたことが多いためと、民間ではおもにスポーツショップ内に設置されているためと考えられる。

各パークに配置されている「セクション」19種類について保有数を分析したところ、「公共/無料」グループでは、設置が比較的容易で市販されている移動型セクションが10種類前後あることが多い。「公共/有料」は、大規模パークが殆どで、コンクリートなどで造作された固定設置の大型を含む多種のセクションが揃っており、国内・国際大会が可能なハイレベルのパークが多い。「民間/有料」は人気があるセクションを単独で有することが多く、ショップの購入客が試走できるようになっている。

この他、特徴あるファンディングを行なっているパークや、調整池や高架下など従来利用されてこなかったスペースにパークを設置し、土地の多目的利用をしている例など、今後他の参考となる例を洗い出すことができた。

6. 研究：《アンケート》：2004年、伊與田らによる「スケートパークの立地及び地域施設としての特性に関する調査・分析」³⁾調査内容に基づき、公共施設257件をアンケート対象とし、122サンプルの回答を得た。

6-1 パークの基本属性：2004年に比べ、2023年は[パーク数]、[面積]や[駐車場]、[設置セクション]が増え、[利用者数]も増加していることがわかった。またパークを「スポーツ施設」ととらえる自治体が増えた。これは東京オリンピックを経て、遊びととらえられていたアーバンスポーツが、スポーツ

と認識され変化したと考えられる。

6-2 パーク設置：2023年アンケートでは、計画段階での[事前活動内容]が多岐に渡り、何をすべきなのか手探りで行われたことが伺え、行政側のとまどいが見える。また[設置場所の選定]で、アーバンスポーツパークは特定の敷地形状やセクションの材質指定などがないという、他のスポーツには見られないフレキシブルな特性を活かし、2023年では未利用地の有効活用や土地の多目的利用が、より多面的に検討されるようになっている。行政側による[公共性の評価]において、2004年では近隣のトラブル・苦情対策といった「衛生要因」が起点であったが、2023年では「地域の活性化に貢献」「他地域の利用者が来場」という「動機付け要因」が大きく伸びており、パークが広く他地域との交流にも役立ち、活性化に貢献していることがわかる。

[今後の事業]として、2004年では約90%が「未定」としていたが、2023年では、既存施設の利用者が増加したので新設を決めたところや、経年劣化した施設を改修するところ、セクションの追加をするところなど、前向きなサンプルが増えている。

6-3 研究：《アンケート》結果に対する考察

アーバンスポーツへの2020東京オリンピックの影響が顕著であることが読み取れ、大型のスポーツ施設や公園に近接した未利用地を活用し、それらと連動させたパークがさらに増えてきている。また、調整池や高架下、災害時の物資集積場、最終処分場跡地や河川敷等、従来あまり利用されてこなかったスペースを多目的に利用する例が多くなっている。

7. まとめ

2. で提示した仮定については、本研究で行った調査やアンケートから、現状では経済性を求め経営的に成立させることは大資本でなければほぼ無理ということがわかった。まずは公共性を追い、アーバンスポーツそのものの裾野を広げることが重要と考える。その過程において公共と民間が協働できれば、より早く効果的に、公共性と経済性を両立させ、利用者や地域に利するアーバンスポーツパークを成立させることができると期待する。

参考文献

- 1) 橋本・鈴木・藤原「アーバンスポーツツーリズムのニーズに関する分析：Web アンケートによる調査」札幌大学研究紀要 第3号 (2022) p. 263-272
- 2) ウェブサイト「スケパ」<https://sk8parks.net>
- 3) 伊與田・坪井「スケートパークの立地及び地域施設としての特性に関する調査・分析」(2004)

自然災害後の消費喚起策が観光需要に与える影響

北海道胆振東部地震観光支援事業を事例として

浅井 香澄

近年、大規模災害後の観光消費を喚起するために消費喚起策「ふっこう割」が実施されている。この施策は災害による物的・人的を重視した制度設計、効果検証の不透明さが課題となっていることから、被災規模および施策による観光需要の変化を分割時系列解析や地理情報システムで可視化することで、現行の制度設計、効果検証に提言することを本稿の目的とする。結論として、被災規模と観光需要の減少に強い関連性はないことから、助成金交付の基準に観光需要の落ち込みを測る指標も勘案すべきである。また、施策変更による影響の大きさや地域間での潜在的格差が明らかになったことから、延べ宿泊者数、それに基づく経済効果のみの効果測定ではなく、施策変更の変わり目や地域ごとにより詳細な検証を行う必要性がある。

1. はじめに

近年、自然災害が多発しており深刻な被害をもたらしている。観光産業は災害の影響を大きく受けることから、早期復興を実現するために「ふっこう割」が実施されてきた。この施策は、災害救助法の適応が助成金支給の条件の1つとなっており、物的・人的を重視した制度設計になっている。また、実態が不透明であることから、観光需要の変化を明らかにすることで現行の制度設計や検証方法への提言を行う。

2. 北海道胆振東部地震による観光需要の影響

2-1 地震による観光業の経済的被害

2018年9月6日、胆振地方を震源とするマグニチュード6.7の地震が発生した。地震による物的被害は2.53億円にとどまっていた一方で、観光消費影響額は約356億円に達した¹⁾。

2-2 被災規模と観光需要の関係性

相関分析の結果、被災規模と観光需要に強い関連性は見られなかった。GISでの可視化の結果から、震央に近づくほど観光需要は減少する傾向はあるが、震源から離れた観光地や交通拠点での減少も確認された。

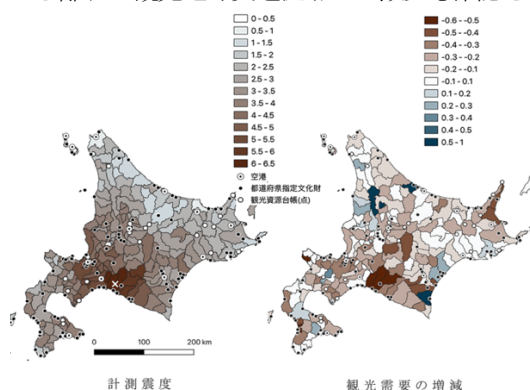


図-1：被災規模と観光需要の可視化(2018年9月)

3. 北海道ふっこう割

目的地が北海道の宿泊付き旅行および道内宿泊費用の助成し、日本人観光客は1回あたり1人3泊まで利用可能である。調査段階で外部要因を受けていることが判明した外国人観光客については本研究では対象としない。ふっこう割の利用実績として、利用人数は約111万人、延べ宿泊者数は約178万人泊、観光消費回復効果は約720億円と報告されている²⁾。

4. 分析方法

4-1 分析手法

分割時系列解析(interrupted time-series, 以下ITS)を採用する。施策介入によるアウトカムへの影響を時系列の切片の変化や傾きの変化で確認することが可能である。式(1)のような推計式を用いて推定する。

$$y = \beta_0 + \beta_1 t + \beta_2 lev1 + \beta_3 tre1 \quad (1)$$

4-2 利用データ

ふっこう割は宿泊旅行に対する助成であることから延べ宿泊者数を用いた。ITSの留意点として、時系列データに含まれる季節変動は自己相関の要因となりうることから、12か月移動平均法で算出した季節調整済み延べ宿泊者数データを生成した(図-2)。

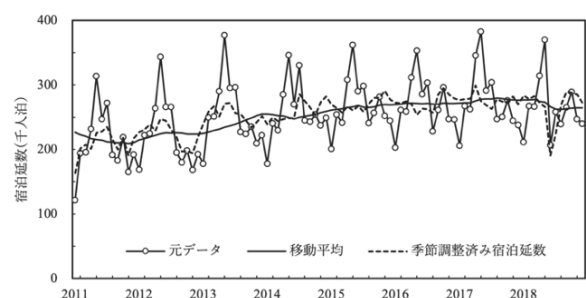


図-2：季節調整済み延べ宿泊者数の一例(胆振地域)

4-3 分析のための定義

分析にあたり、2018 年 9 月から 2019 年 4 月までの延べ宿泊者数前年同月増減を可視化し、局所の変化があると思われる時点として、「震災前」、「震災直後」、「ふっこう割 1 期」、「ふっこう割 2 期」、「施策終了後」の 5 つの期間に区分した。

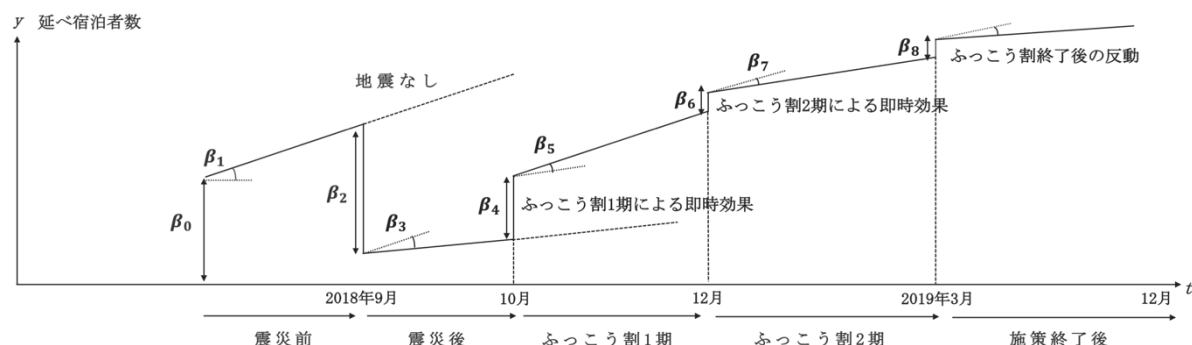


図-3：分析で用いた推計式の考え方

5. 分析結果

5-1 折れ線回帰の推計結果

ふっこう割 1 期では、石狩地域は大幅に延べ宿泊者数が増加したにも関わらず、被災地の胆振地域では減少していることから施策変更で石狩滞在の観光客を分散させる妥当性があつたと考える。

次に、ふっこう割 2 期では石狩地域は減少している一方で、被災地の胆振地域、石狩周辺の後志、上川、渡島地域で大幅に増加した。「道央圏の宿泊は 1 泊以内」という条件が加わり、主に観光客が集中していた石狩地域から被災地、石狩周辺の主要観光地に分散化が成功したことが窺える。最後に、ふっこう割終了後の即時的反動として、石狩地域では需要が早期に回復したが、被災地や石狩周辺の地域、道東、道北エリアでは一時的に需要が落ち込んだ結果となった(表-1)。

表-1 効果検証の結果

圏域	施策あり	施策なし	施策効果
全道	3,599,584	2,322,842	1,276,742
上川	546,773	228,726	318,047
後志	500,841	203,650	297,191
渡島	534,673	270,820	263,853
石狩	1,019,667	847,968	171,699
胆振	344,852	194,943	149,909
オホーツク	207,502	124,528	82,974
宗谷	68,515	48,009	20,506
根室	35,234	15,920	19,314
日高	31,846	14,259	17,587
十勝	155,636	144,672	10,964
釧路	8,221	7,529	692
空知	37,563	38,531	-968
留萌	10,488	14,398	-3,910
釧路	97,863	168,983	-71,120

5-2 単回帰を用いた施策の効果検証

施策あり、施策なしの場合の 2019 年 3 月時点での述べ宿泊者数を推定した。この差分が施策効果である。

式(1)とこの 5 つの区分に基づいて、ダミー変数を設定し、各地域のレベルとトレンドの変化を推計した(図-3)。

$$y = \beta_0 + \beta_1 t + \beta_2 lev1 + \beta_3 tre1 + \beta_4 lev2 + \beta_5 tre2 + \beta_6 lev3 + \beta_7 tre3 + \beta_8 lev4 + \beta_9 tre4 + \varepsilon_t \quad (2)$$

この結果から施策介入で統計上には現れない地域間での潜在的格差が隠れていることが明らかとなった。

5-3 施策による分散範囲の推定

施策の恩恵を享受した地域は石狩地域(札幌市)から円形を描く形で広がっていることが確認できたことから、「道央圏の宿泊は 1 泊以内」という条件が結果に影響していると推測した。分散範囲を推定するために、北海道経済部観光局から提供いただいたローデータ³⁾を使用し、初日が札幌滞在の 1 泊 2 日から 3 泊 4 日までの観光客の周遊傾向を分析したところ、札幌から 186 分、137km 圏内を周遊している傾向が判明した。

6. 考察

日本人観光客の補助は 3 泊までとなっていたため、施策変更の条件で代替可能な範囲内の主要観光地にしか観光客の分散が実現せず、道北、道東エリアとの需要格差が縮まなかったと考える。

7. 結論

現行の制度設計に対する提言として、助成金交付の基準に観光需要の落ち込みを測る指標も勘案すべきである。また、延べ宿泊者数、それに基づく経済効果のみの効果測定ではなく、施策変更の変わり目や地域ごとにより詳細な効果検証を行う必要がある。

参考文献

- 1) 北海道経済部観光局：平成 30 年北海道胆振東部地震における観光被害等について，2018。
- 2) 同局：「北海道ふっこう割」の事業実績について，2018。
- 3) Hokkaido Government Opendata CC-BY4.0

おもてなし人材の多様化

～個・組織アイデンティティに着目して～

佐藤亜美

世界から選ばれる日本における観光人材の育成のためには、グローバル目線での接客の担い手を教育・育成していく必要があり、日本の伝統の継承、そして、新たな文化の醸成には、顧客のあらゆる視点に立ち、付加価値の向上が必要とされる。しかしながら、日本における「おもてなし」は、観光の競争力と認知されているが、異なる文化から来日する観光客の目線に立って「もてなす」ことが欠けている。ここでは、今後の日本型サービスを発展していくため、「おもてなし」について再考を行い、組織的アイデンティティと個人アイデンティティがどのように、職務と関わるのかを明らかにした。

1—1 概要

日本における「おもてなし」は、日本文化で醸成されたおもてなしに加えて、グローバル目線での、新たなもてなしが重要となっている。

また、おもてなし人材の働き手が多様化し、観光業のグローバル化に向けた組織文化を整える必要がある。地域における統制、企業における組織の再定義を行うことで、多様化した価値観と、伝統的価値観を再認識し、異なる人材による魅力的な観光地であり続けると考えられる。

本研究は、日本での旅の始まりとなる、宿泊施設での外国人材や、日本の伝統的な「おもてなし」人材にとって、組織アイデンティティ・個人アイデンティティが組織、人物によってどのように異なるのかを、日本的文脈組織と多様性の高い組織の特殊性を半構造化インタビューによって明らかにする。

以上により、リサーチクエションとして以下を設定する。

- ① 異なるタレントによる「おもてなし」とは何か
- ② 働き手の多様化に応じ、日本のおもてなしの価値を見直すことによって外国人材によるアイデンティティをどう活かせるか

1—2 先行研究

・おもてなしとは

広辞苑（第5版）では、“もてなし”（持て成し）および“もてなす”（持て成す）とされている。

宿泊施設や料亭・お茶屋における、おもてなしは、季節やお客さまに、よそおい、しつらえ、ふるまい、（五嶋，2007）を楽しんでもらうことも、含まれている。目で楽しむ、おもてしは模倣可能であるため、（価値毀損）コモディティ化しない新規性が常に必要とされている（長尾・梅室，2012）。

・サービスとは

Lovelock and Wirtzによるサービスとは、「サービスには「在庫がない」、「無形要素がサービス価値を生み出す」、「可視化が難しい」、「顧客が共同生産者となる」、「顧客がサービス経験を左右する」、「インプットとアウトプットの変動が大きい」、「時間が重要な要素である」、「オンライン・チャネルが存在する」（Lovelock and Wirtz, 2007, pp. 17-24）とされている。日本型おもてなしと異なる点は、日本の文化が背景にある暗黙知による「振る舞い」や「気配り」など、異なる文化背景では、理解し難い。

・ホスピタリティとは

服部によると、『「ホスピタリティ (hospitality)」の hospes には、主人 (host) ・客人 (guest) の両者の意味も含み、主人と客人が同一の立場に立つ態度を常に保つという意味があるとされている。その背景には①主人と客人が互いに差異をよいと認めて相互容認、②主人と客人との互いに相手の気持ちや立場がよくわかる相互理解、③主人と客人との関係がしっかりと定まり動じない相互確立、④主人と客人が互いに信じて頼り合う相互信用、⑤主人と客人が互いに助ける、力をそえる相互扶助、⑥主人と客人が互いを頼りにしあう、相互扶助、⑦主人と客人が互いに協力のもとに新たなものを創る相互創造、⑧主人と客人が互いに伸び栄えゆく相互発展』（服部，2011）という主人と客人を同等に扱い共に同じ時間・空間を共有する主人・客人と同じ目線から共創されている。

・組織アイデンティティがなぜ必要か

豊田によると、「集团成员と自己概念との関係を表した理論があり、自己概念には「私的な側面（自己の性格や情運、行動などに関する認知）」「公的な側面（所属する集団や社会カテゴリーへの成員性の認知）」など

があるとされ、社会アイデンティティとは、感情的・評価的だとしている。また、人は他より優れた集団の一団であると認知することにより、自己評価を高めるとしている (Tajfel & Turner, 1979, 1986) 。

2—1 調査方法

2つの方法で調査を行った。

- ① おもてなしとアイデンティティについて半構造化インタビュー
- ② 構造化インタビュー内容から、KH コーダー共起ネットワークに用いて分析

2—2 半構造化インタビューの結果

まず、日本文化を保持し、伝統的な舞や小唄などを継承し、日本の伝統的なおもてなし人材とされている、お茶屋 (舞妓)、伝統的な建物、慣習・食事を提供する文化的資源による旅館、日本の伝統的な建物と近代的なデザインを含み・食事も提供をする、日系ラグジュアリーホテル、世界のショートフィルムやグローバル人材で営業される、日系トレンドホテルに分け、日本文化の保持、日本文化として新しい。多様性が高い、低い。属人的でタレント重視のおもてなしと文化的なおもてなしと2軸に分けられた。

2—3 おもてなし人材における組織アイデンティティ

半構造化インタビューを行った際に、日本文化による文脈的組織と、多様性がある組織では、自己の位置が異なった。

まず、日本文化による文脈的組織では、地域、組織、自己と、内向きであり組織で共有された組織アイデンティティ、後に自己の個としてのアイデンティティとし位置付けされている。

多様性の高い組織では、まず、自己の個人アイデンティティ・組織アイデンティティ・地域と外向きであり、話の語りが自己を中心にされていた。

2—4 おもてなし人材における教育方法と自己アイデンティティの位置

日本文化を保持している旅館やお茶屋では、作法・マナーで自らの身のこなし、場や空気による立ち回りである。そして、相手のニーズを察しサービスの提供を行い、パフォーマンスとし、自らのアイデンティティは、経験によって養われた態度・精神、最後におもてなしの精神が「お客様に喜んでもらう」という教育がなされていることを明らかにした。また、多様性が高い企業では、おもてなしの精神を保持し、その次に企業の理念をパーパスとしトレーニング、教育がなされていた。

3 結果・考察

本研究では、近年グローバル化により日本の伝統的な、おもてなしだけではなく、それぞれの地域性を活かした、新たな文化創出、また言語を超えた「おもてなし」など、多様化している事が見受けられた。KHコーダーの共起ネットワークから明らかになった事は、

- ① 日本文化や伝統の大切さ
- ② グローバル視点での異なる文化を配慮
- ③ お客さま視点から組織の価値を創造
- ④ 従業員の教育システムを取り入れ付加価値向上の重要性
- ⑤ 多様化していく環境での旅館のあり方
- ⑥ おもてなし・日本の精神について

外国人材による自国でのアイデンティティや日本で新たな醸成されるアイデンティティは新たな目線での「おもてなし」を提供し、グローバル目線による、文化を超えたおもてなしになり、その背景には、組織アイデンティティと個人のアイデンティティにより、働き方が異なり、それぞれのアイデンティティにより、パフォーマンスを発揮することができることを明らかにした。

4 参考文献

- Lovelock, C .H and Wirtz, J . (2007) Services Marketing: People, Technology, Strategy 6th Edition, Pearson/Prentice Hall [白井義男監修・武田玲子訳, (2008)『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』ピアソンエデュケーション]
- Tajfel, H. & Turner, J. C., 1979, “An integrative theory of intergroup conflict” W.G. Austin & S. Worchel eds, The Social Psychology of Intergroup Relations, Monterey, Calif. : Brooks-Cole.
- , 1986, “The social identity theory of intergroup behaviour” S. Worchel & W.G. Austin eds, Psychology of Intergroup Relations, Chicago, Nelson-Hall.
- 豊田義博, 2008, 『組織アイデンティティは自我アイデンティティを高めるカーモチベーション誘因の体系化を通じた検証—』
- 五嶋正風, 2007, 『おもてなしの源流』, リクルートワークス編集部, 英治出版
- 長尾有記・梅室博行 (2012) 「おもてなしを構成する要因の体系と評価ツールの開発」『日本経営工学論文誌』63 (3)
- 服部勝人 (2011) 『ホスピタリティ・マネジメント入門 第2版』丸善出版株式会社 (pp . 23-33)

映画祭が生き残るために必要な要因とは

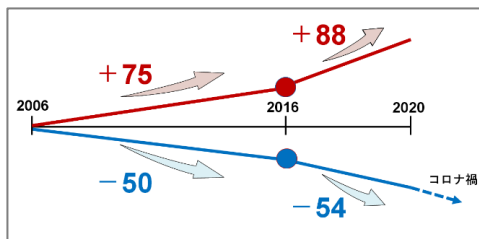
木村 深雪

本研究では、日本各地で大小実施されていながら、持続的な開催に課題がある「映画祭」について検討する。京都内の地域映画祭2箇所と国際映画祭4箇所、終了した映画祭3箇所を取り上げ、ケース分析とコード分析を併用し、事例と比較の文脈で分析を行った。映画祭の持続における推進要因と阻害要因を抽出し、組織のライフサイクル・モデル理論の見地から考察し、再成長に向けた提案を行う。

1. はじめに

1-1 問題提起

日本の映画祭は図表1のように増減が激しく、多くの映画祭が持続的開催に課題を抱えている。



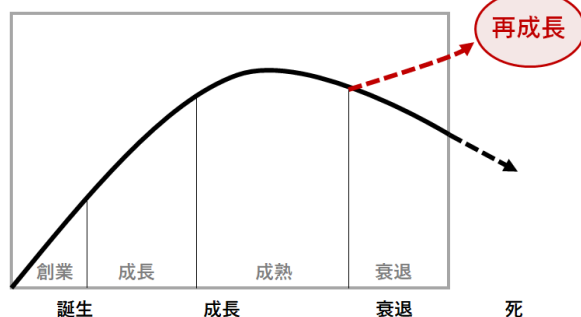
図表1: 2006年以降の映画祭の増減数

そこで、京都の主要な映画祭関係者たちが、映画祭持続における推進・阻害要因をどう捉えているのかを明らかにしようというのが本論の目的である。

2. 映画祭組織のライフサイクルと活性化

2-1 ライフサイクル

組織には「誕生、成長、成熟、衰退、死」のライフサイクルがあり、映画祭もまた同様だと考える。



図表2: 組織のライフサイクル・モデル

では、映画祭組織の死と再成長を分ける要因は何であろうか。阻害要因として、費用や人材など物理的資源の不足、行政支援の打切や連携不足が考えられる。先行研究では、矢澤利弘が「公益的なミッションだけでなく、開催主体の楽しみや満足といった、個人や団体としての自己実現の比重が高い」²⁾

と述べている。そこで、物理面から精神面まで想定される映画祭活性化要因を、次の手法で分析する。

2-2 データと分析手法

本研究は、アンケートによる基礎情報リサーチ、ケース分析、マトリックス分析のプロセスで実施する。

ケース分析では、言説の分析を目指す「うえの式質的研究法」を用いる。まず、半構造化インタビューを実施し、ユニットカードを作成、それをカテゴリー化し、表札ごとに分類・マッピングする。因果・対立・相関関係を検討して図解化し、叙述化する。

次に、コードによるマトリックス分析を行い、「データをしゃぶり尽くす」²⁾ことで、複眼的な視点の元、複数の文脈での徹底的な分析を行う。

3. 分析結果

3-1 京都の映画祭の状況リサーチ

京都内6映画祭にアンケートを実施した。ポジティブな共通点は、「地域連携の重視、幅広い層がターゲット、若手監督を育成・応援、デジタル上映、映画祭への熱意」であった。ネガティブな共通点は、「バリアフリー上映が進んでいない、運営者の肩にかかる精神的負担」だった。

3-2 ケース分析: 6映画祭の推進要因と阻害要因

各ケースをチャート化し、地域映画祭と国際映画祭ごとに整理・分析し、推進・阻害要因をまとめた。

	推進要因	阻害要因
地域映画祭	熱意、キーマン 地域連携、特殊性 地域に根付いた目的	資金・人材不足 映画産業構造課題 習慣変化 組織体制課題
国際映画祭	熱意、キーマン、地域連携 コンセプト、楽しみや喜び、 若手育成・フィルム修復の意義	資金・人材不足 映画産業構造課題 習慣変化 精神的負担 (杜撰で不公正な助成やコンペ)

図表3: 地域映画祭と国際映画祭の推進・阻害要因
地域映画祭のキーマンの重要性を示す例として、「京まちなか映画祭」では、総指揮が2017年に死去し、メンバーは精神的支柱を失う。しかし、「映画祭を

頼む」という遺言もあり、新実行委員長を新たな精神的支柱とし、地域と連携して映画祭を継続した。

また、京都らしい地域振興が推進要因となる地域映画祭と比較すると、文化的な役割を果たすことへの意識が、国際映画祭の強い推進要因となっている。

一方、阻害要因はほぼ共通していた。「杜撰で不公正な助成やコンペ」とは、映画助成の仕様の縛りで間に合わせの作品が増え、それらが乱立した映画祭の玉石混交なコンペに出品され、杜撰な審査で受賞し、クオリティの平均値が下がる。受賞の肩書を信じて出資する側は信頼を裏切られる事による悪循環、を指す。

3—3 マトリックス分析

マトリックス分析で推進要因を抽出した。

ハード面	コンテンツ面	精神面
キーマン* 資金力 地域連携 人材 産業構造課題の解決 体制の整備	明確なコンセプト 映像の発掘・保管 映画の見方を伝えたい 若手育成 人や作品との出会い	熱意 楽しさ喜び 精神的負担をなくす

図表4：マトリックス分析から見る推進要因

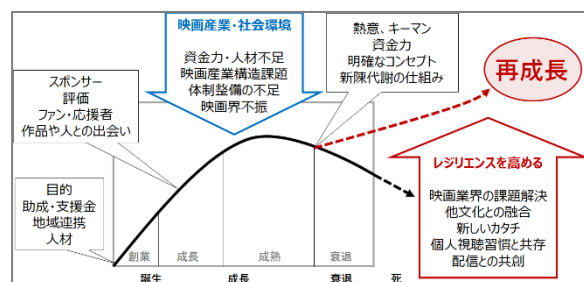
映画界産業構造課題とは、2021年にシネコンが88%となり、多様な映画に触れる機会が減少した「シネコン化」。映画館以外での映画視聴習慣が50%以上と、個人視聴中心となった「視聴習慣の変化」等を指す。

マトリックス分析で注目したいのは、「終了した映画祭」だけがあげた阻害要因だ。今の形の映画祭には魅力がない、新しい作品を生めない、と熱意を失い終了へ。一方、「継続映画祭」では、映画の魅力信じ、映画祭を通じて産業課題を解決したいと考えている。

4. 結論と考察

4—1 映画祭組織を活性化する要因

両分析を通じて、推進要因で重要なのは、「熱意、コンセプト、キーマン、地域連携、引き継ぐ仕組み」「資金」だと確認した。組織のライフサイクル・モデルに立ち返り、再成長に向けた推進・阻害要因を検討する。



図表5：組織のライフサイクル・モデルから映画祭を考察

衰退期は、組織のライフサイクルとして避けられないものであり、「再成長」を遂げるかどうかは岐路となる。「キーマン、資金力、地域連携、人材」といった物理的要因と、「明確なコンセプト」というコンテンツ要因、「熱意や喜び」という精神的要因により再成長が促し、阻害要因となる課題を乗り越える「レジリエンス」を高めること、それが重要なのである。

4—2 映画祭再成長に向けた提案

まず、映画祭側が映画産業構造とその変化を逆利用する。京都で初上映されたリュミエール兄弟「キネマトグラフ」は大画面視聴だが、エジソンが発明した「キネトスコープ」は個人視聴の機械だ。個人視聴も映画視聴と捉え、配信プラットフォームとの共創など新たな取り組みに挑むとよいだろう。

次に、コンペティションや映画助成の制度を見直し、映画の創り手や作品の質を上げる。映画祭における賞の信頼性を評価したり、映画制作支援の行政からの仕様に反映させたりと、質の向上への具体策をとる。

最後に、映画祭の明確なコンセプトを打ち出せる場や、映画の見方を伝える教育の機会を増やす。これは、映画祭が連携して取り組むことができる施策だ。

4—3 本研究の貢献と限界

映画祭の推進に重要な要因として、先行研究にはない「熱意、明確なコンセプト、地域連携やキーマン、新陳代謝の仕組み」など、新たな見解を示せた。行政助成やコンペが逆に質を下げ、阻害要因につながる意外な発見もあった。組織のライフサイクル理論を基に、再成長の提案とレジリエンスの必要性を示せた。

映画都市「京都」ゆえに想いが強く、小規模・地方の映画祭を対象とする研究では、異なる結果となるであろう。コンテンツの変化と共に課題も変化するので、再成長への提案は継続的に行う必要がある。

本研究で、映画祭の推進・阻害要因を分析し、組織のライフサイクルに沿った検討を行ったことは、映画祭に限らずイベントに携わる人にも気づきとなり、新しい価値の創出につながればと考える。

謝辞

インタビューにご協力いただいた、京まちなか映画祭、祇園天幕映画祭、京都国際インディーズ映画祭、京都国際映画祭、京都国際子ども映画祭、京都国際ヒストリカ映画祭、各関係者の皆様に感謝いたします。

参考文献

- 1) 矢澤利弘：「地域活性化のための映画祭の経営モデル」，地域活性研究 127-136p，地域活性学会，2013
- 2) 上野千鶴子：「情報生産者になる」，p214-5，2018

観光業界における DX のジレンマと対策

佐藤 郁子

DX 先進企業と観光業界に半構造化インタビューを行い、「イノベーションのジレンマ」と同様「DX のジレンマ」が存在すること、そこには「価値基準」と「期待する成果」の 2 つのギャップがあることがわかった。先進企業といえど DX はまだ途上であり、観光業界にはまずデジタルへの先入観の払拭を提案する。

1. はじめに

観光産業は全産業の中でも生産性が低く、デジタル・トランスフォーメーション (DX) による解決が期待されている。しかし現状 DX は浸透しているとはいえない。その障壁は何か。

『イノベーションのジレンマ』(2016)においてクリステンセンが指摘した¹⁾ように、DX においても「DX のジレンマ」が存在するのではないか。すなわち、社内・取引先・顧客で構築しているバリュー・ネットワークを支配している既存の「価値基準」が、DX 推進のジレンマのもとになっているのではないかと考えた。また阻害要因だとすればどのような解決があるかを明らかにすることを本研究の目的とする。

なおここでは DX とは「デジタル化によってビジネス、サービスが創出/変革/再構築され、行動様式や組織が変革すること」を指し、既存のビジネスやサービスがデジタル化によって効率化することは含まないこととする。

2. 研究方法

DX の先進企業 8 社と、観光業界で DX に関心を持つ企業・団体から 5 社を機縁法により選び半構造化インタビューを行った。「DX 先進」の客観的評価は定まっていなかったため、経済産業省により「DX 銘柄」「DX 注目企業」に選出された企業とした。

質問は、各社の DX 取組み内容、既存事業と DX 事業それぞれの成果指標および指標化されていないが重要と考える価値基準についてのほか、既存と DX で指標や価値基準に違いがある場合のコンフリクトの発生状況や対策などについて聞いた。併せて競合価値観フレームワークに基づく組織文化診断²⁾を実施した。

3. インタビュー結果

3.1 価値基準の違い

既存事業と DX 事業それぞれで、KPI (効果指標) などの価値基準について語られたことばを、KH-Coder の共起ネットワークで図式化した。DX 先進企業においては、既存事業では企業による散らばりがあるが、DX 事業では業界共通で「ユーザー」「お客様」等に中心性が

ある (図 1)。一方観光業界では既存・DX とともに散らばりがある。

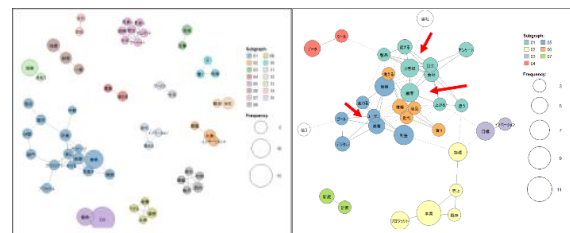


図 1 DX 先進企業の価値基準 (左: 既存事業、右: DX) 出所: 筆者作成

3.2 組織文化の違い

組織文化診断の結果、DX 先進企業ではイノベーション文化、マーケット文化の傾向が強く、組織外部に注目する傾向、観光業界では家族文化、官僚文化の傾向が強く、組織内部に注目する傾向が見られた (図 2)。

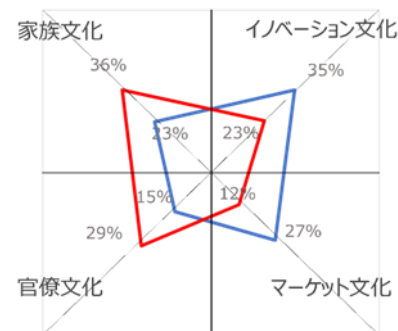


図 3 組織文化診断結果 (青: DX 先進企業、赤: 観光産業) 出所: 筆者作成

3.3 DX の価値基準

DX の価値基準とは具体的にどんなものか。企業は DX 推進にあたり事前に認識できているのではないか。DX 推進手法はまだ標準化されたとは言えないため、経済産業省の「デジタル・ガバナンスコード 2.0」を現時点でのアンカーとして、これと DX 先進企業の「DX の価値基準」の回答とを頻出語で比較した。デジタル・ガバナンスコードに出てこないキーワードとして「お客様」「NPS」「エンドユーザー」など複数あり、DX に取り組む企業にとって、事前に認識している以上に価値基準の変化が起っていることが判った。

3.4 価値基準の変化が起る条件

DX 先進企業の中には価値基準が変わらないと答えた企業もあった。価値基準が変わるのはどのような条件のもとか。各企業を DX 事業の開始時期と、バリュー・ネットワーク上、関係性が変化した箇所数、つまりどれだけ広範囲のステークホルダーを巻き込んだかでマッピングした(図4)ところ、新しい事業ほど、また広範囲のステークホルダーを巻き込むほど価値基準が変わる。さらに事業の開発手法で見ると、ウォーターフォール型ではあまり変わらないがアジャイル型ではすべて変化している。

近年の DX はアジャイル手法が増えつつあり、広範囲のステークホルダーを巻き込むために価値基準が変わる。既存の価値基準を固持するのは DX の阻害要因となるといえる。

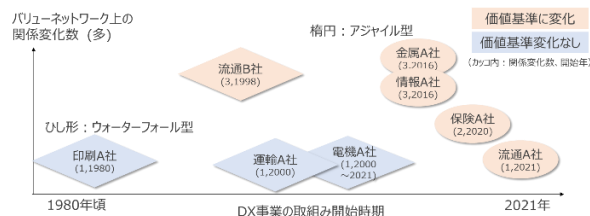


図4 価値基準の変化が起る条件分類（出所：筆者作成）

3.5 価値基準の違いへの対策

DX 先進企業が取った対策としては「DX 事業にはリスクを取るタイプに人材を配置する」「まず小さな成果を上げ、そのエビデンスを持って説得する」などが共起ネットワークでの分析と符合した。

3.6 DX 事業の成果

生産性の課題に対し DX による解決が期待されているが、先進企業の成果は必ずしも利益や生産性に直結していない。DX の成果・変化として売上や生産性向上と回答した企業もあったが、UX（顧客体験）や NPS（Net Promoter Score）、従業員満足度の向上のほか、勉強会など社員の自主活動の活発化や、それを受けて社として自主活動を容認・推進するしくみなどの変化があったとの回答が多かった。財務指標の改善は最終目的としながらも、全社的にはまだ途上であり、顧客・社員からのエンゲージメント向上、社員のエンパワーメント、柔軟な組織や企業文化などの無形の価値が蓄積されている段階にあると考えられる。

4 考察

以上から、DX 推進を阻害するのは「価値基準」と「成果」の2つのギャップであると結論づける。価値基準のギャップとは既存の価値基準に囚われるジレンマ

である。成果のギャップとは、現状の成果はバランスシートには表れない無形のケイパビリティが中心であり、利益の指標で測る限り最終成果に結びつかないかもしれないというジレンマである。先進企業もこれを乗り越える途上にある。

5 観光業界への提言

観光市場はバブル経済後もゆるやかに拡大し、旅行代理店や OTA の価値基準に沿うことが合理的だった時代が続いてきた。しかし今後のビジネス環境は変化が予想される。

観光産業の多くの企業にとっては、漸次導入し複雑に入り組んでしまったデジタルツールをまずは整理することが必要だろう。優先順位としては、顧客の体験価値の向上につながることに集中することを提案する。社内のインフラは API 連携などによる効率化を図る。ただしそれはデジタルライゼーションに過ぎない。

DX の視線はこれと異なる。10 年後のビジネス環境を具体的に想定しそこでの自社のあり姿を構想する。その際2つのギャップをあてはめる。顧客は誰か、ホスピタリティとはどういうものか、稼ぎ方は。既存の価値基準に囚われずに考える。そしてまずは将来の顧客や従業員から支持され、変化に柔軟な組織になること、その先に利益に結び付くストーリーを構想する。アジャイルや成果の可視化などデジタルを味方に付けなければ成功する確率を上げることができるだろう。

DX で観光産業に必要な能力はプログラムを書く知識ではなく、デジタルの力でこの課題が解決できるのではないかと主体的に思考し、自らの業務と結びつけることができる能力である。中小企業の多い観光業界でも特別な DX 人材がいなくてもチャレンジは可能である。デジタルは既存の顧客に合わないとは排除する先入観を捨てることから始めるだけでも重要な一歩だと考える。

謝辞

インタビューにご協力頂いた各企業・団体の皆様、ご紹介いただいた関係者に心より御礼申し上げます。

参考文献

- 1) Christensen, Clayton (1997) The Innovator's Dilemma, (玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』翔泳社, 2001, pp. 223-225)
- 2) Cameron, Kim & Quinn, Robert (2006) Diagnosing and Changing Organizational Culture, (中島豊監訳『組織文化を変える』ファーストプレス, 2009)

関係人口の創出・拡大における顧客経験研究

—ある地方自治体と観光地域づくり法人の取組から—

熊谷 和

本研究では、関係人口の創出・拡大における価値創造の要因について、ワーケーションの顧客経験価値に着目し、S-D ロジックの視点での顧客経験研究が抱えている課題への取組として、ある地方自治体の取組と観光地域づくり法人のワーケーションプログラムを対象に、インタビュー調査およびS-D ロジックを基盤とする価値共創マーケティングの4Cアプローチでの分析ならびにSCAT (Steps for Coding and Theorization)での質的分析を行った結果、知識交流¹⁾による価値共創の仕組みを整えることと地域の多面的な活動人口づくりがその要因であるという可能性が示唆された。

1. はじめに

1—1 背景

政府は、まち・ひと・しごと創生基本方針2021（令和3年6月18日閣議決定）（抄）にもとづき、地方創生の3つの視点を提示した。そのうちの1つヒューマン〜地方へのひとの流れの創出や人材支援に着目した施策〜として、関係人口の更なる創出・拡大を推進している²⁾。そしてこれにより、多くの地方自治体が取組みを推進している。具体的には、内閣府の調査³⁾（調査対象：全地方公共団体（全都道府県、全市区町村）回答状況1,763団体/1,788団体）によると、第2期地方版総合戦略における「関係人口」の記載状況について、1,175団体が「関係人口」に関する記載があると回答。また、令和2年度の「関係人口の創出・拡大」に関する取組の実施状況について、1,171団体が実施した（一部実施となった場合も含む）と回答している。

1—2 研究の目的

今後も多くの自治体が取組みを進めるものと推測されるが、政策的な誘導だけでなく、顧客経験価値に着目した施策推進が必要なのではないかと考える。

そこで、ある地方都市の取組とそこに所在する観光地域づくり法人のワーケーションを対象として分析し、関係人口の創出・拡大における価値創造の要因を探った。

なお、ワーケーションを選択した理由としては、内閣府調査(R2.6月)によると、テレワーク経験者ほど、仕事より生活を重視するライフスタイルを好む傾向があるため、この層が地方移住へ関心が高い層と考えられること。

また、観光庁によると、ワーケーションとは、「Work」（労働）と「Vacation」（休暇）を組み合わせた造語で

ある。テレワーク等を活用し、普段の職場や自宅とは異なる場所で仕事をしつつ、自分の時間も過ごすことと定義されていること。

さらに、顧客経験概念はダイナミックで時間的文脈に根ざすという特性を持つことが指摘されるものとして、Heinonen et al. [2010]によると、旅行という顧客経験は、実際に観光地を訪れたりホテルに宿泊したりする当該旅行体験だけに縛られておらず、これまでの旅行体験や事前の旅行プランの作成、数年後に当該旅行の記憶を思い出すことも含まれるため⁴⁾。

2. 関係人口について

2—1 関係人口の定義について

関係人口は、定住人口でも交流人口（もしくは観光人口）でもない、地域と多様なつながりを持つ人々を指す用語として一般的に定義されている。

2—2 関係人口の規模・種類について

国土交通省の調査⁵⁾によると、特定の地域に訪問し継続的かつ多様な関わりを持つ関係人口（関係人口（訪問系））は、全国の18歳以上の居住者のうちの約2割弱（約1,827万人：推計値）と推計される。

また、種類としては訪問系と非訪問系の2つに分かれ、そのうち前者は日常生活圏、通勤圏、業務上の支社・営業所訪問等以外に定期的・継続的に関わりがある地域があり、かつ、訪問している人（地縁・血縁的な訪問者を除く）と定義され、直接寄与型、就労型、参加・交流型、趣味・消費型がある。後者は、ふるさと納税、クラウドファンディング、地場産品等購入、特定の地域の仕事の請け負い、情報発信、オンライン活用と定義されている。

3. 顧客経験研究の課題について

井上 (2021) によると、S-D ロジックの登場によって、より包括的に顧客経験を理解しようとする研究の蓄積が進んでいるが、顧客経験研究は、少なからず、理論的アプローチの統合および顧客経験のダイナミクスの解明ならびに顧客経験と文脈価値の関係の検討という課題を抱えていると考えられる⁶⁾。

4. 顧客経験研究の課題への取り組みについて

4-1 分析対象について

ある地方都市の取組とそこに所在する観光地域づくり法人のワーケーションプログラムを対象とした。

4-2 分析対象とした選定理由について

2010 年から 2019 年までの訪日外国人観光客の都道府県間の移動ルートについて、観光庁が 2010 年から実施している訪日外国人消費動向調査をネットワーク分析した結果、ハブの役目を果たしていない都道府県が判明した。

そのような都道府県に所在しているにも関わらず、この観光地域づくり法人は多くの集客に成功していることから、その要因は地理的特性ではなく、地域特性やワーケーションプログラム自体の魅力にあると考えたためである。

4-3 分析手法について

この観光地域づくり法人の代表者にインタビューを実施し、地域特性やワーケーションプログラム等について調査した。

また、このワーケーションプログラムは、この地域に関係する企業が蓄積したナレッジ・スキルを提供するサービスであり、顧客の生活世界の中ではじめてその価値が定義されるものであると考えたため、市場での交換価値ではなく、利用を通じて生まれる文脈価値或いは利用価値を高めるための新しいマーケティングである価値共創マーケティングに着目した。このマーケティングの戦略手法かつ分析手法である 4C アプローチ (contact, communication, value co-creation, value-in-context) を活用し、この観光地域づくり法人の取組を分析した。

そして、大藪 (2021) 「顧客経験ダイナミクスに関する質的研究：島村楽器株式会社が運営する音楽教室の事例」⁴⁾ を参考に、SCAT (Steps for Coding and Theorization) によるワーケーション参加者アンケートの質的分析を実施した。

5. 考察結果

これらの分析により、地域一体となった高い観光経

験価値の提供を行なえる体制を構築していることや、参加者の要望に応じたプログラムを開発し、好評を博すなど参加者と共にプログラムの開発や磨き上げを行っていること。さらに、プログラムによる知識の移転の試みが見受けられることなどから、このワーケーションプログラムでは、参加者と地域および観光地域づくり法人の間で、知識創造と価値創造の連携による価値共創が実現していると考えられる。

6. 結論

この地方都市と観光地域づくり法人の事例研究を通じて、関係人口の創出・拡大における価値創造の要因は、知識交流¹⁾による価値共創の仕組みを整えることと地域の多面的な活動人口づくりであると考えられるに至った。

謝辞

本研究対象とさせていただきました観光地域づくり法人の皆様には、ご多忙な中、インタビューや資料提供のご協力をいただきました。心より御礼申し上げます。また、本研究に関連して、インタビュー等にご協力を賜りました皆様、さらにワークショップの研究対象として考慮するにあたり、色々とご対応いただきました皆様にも心より感謝申し上げます。

7. 参考文献

- 1) 藤田昌久・浜口伸明・亀山嘉大：『復興の空間経済学 人口減少時代の地域再生』，2018。
 - 2) 総務省ウェブサイト内、関係人口の創出・拡大に向けた取組について
https://www.soumu.go.jp/kankeijinkou/seminar/pdf/seminar20220126/distribution/r04_05_soumu.pdf より引用
 - 3) 内閣府ウェブサイト内、令和3年度関係人口の創出・拡大に向けた取組状況調査
https://www.chisou.go.jp/sousei/about/kankei/pdf/r3kankeijinkou_tyousa.pdf より引用
 - 4) 村松潤一(編)・大藪亮(編)：『北欧学派のマーケティング研究：市場を超えたサービス関係によるアプローチ』，2021。
 - 5) 国土交通省ウェブサイト内、関係人口の実態把握
<https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/content/001391466.pdf>、第6回住み続けられる国土専門委員会 (2017年9月26日) 配付資料4
<https://www.mlit.go.jp/common/001203324.pdf> より引用
 - 6) 井上崇通(編)：『サービス・ドミナント・ロジックの核心』，2021。
- Barabási Albert-László (著)・池田裕一ら(訳)：「Network Science」，2019。

地方自治体における観光予算割り振りの妥当性に関する考察

～数字から読み解く戦略策定における選択と集中～

(江原まゆみ)

消費財の購買行動は個人ではポアソン分布、消費全体では負の二項分布になるという先行研究を観光地経営に適用できるか、そのことにより自治体が財政投入するポイントはどこか等購買フロー図に従って数値分解し、効率的な観光客を増やす戦略のポイントを検証した。

1. 背景と問題

人口減少が加速する中、限られた予算を適切な支出で効果的な事業を進めていくことが求められている。しかし観光予算は効果実証が難しく、事業予算を投じたことにより観光客が訪れるようになったという検証ができない。地域経営において、行政は公平に、民間は私的な利益を追求するのが本分で相利点を見つけることが難しい。

本研究は、数学の確率的アプローチである負の二項分布 (Negative Binomial Distribution) を用いて、観光地域経営で、行政の財政投入するポイントがどこか。民間の創意工夫する場所はどこかを観光客の購買フロー図に従って数値分解していく。そのことで、効率的な財政支出が実現できることを期待する。

2. 研究方法

森岡・今西¹⁾は「確率思考の戦略論」でユニバーサルスタジオジャパンの来場者がポアソン分布しており、全体として負の二項分布 (NBD モデル) に近似し、売上予測モデルとして発展させた。戦略の焦点として認知率、配荷率、プレファランスの3つの要素が紹介されている。戦略の焦点は、認知率、配荷率、プレファランスの3つ。この考え方を売上データや購買データによる補正ができないため、図-1のように観光へ置き換えをした。消費財はモノが動き、観光では人が

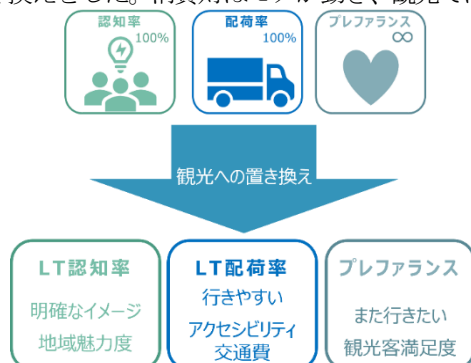


図-1 戦略の焦点 (筆者作成)

動くので、ローカルツーリズム (Local Tourism) から LT をとり置き換えた。LT 認知率は、その地域に対する明確なイメージ。LT 配荷率は、行きやすい目的地までの所要時間や交通費、予約方法、プレファランスは、また行きたいと思う観光客満足度となる。

観光市場の構造の大部分県へ旅行するケースで分解してみると下の図-2になる。この図は「確率思考の戦略論¹⁾ (p. 81)」から筆者が加工したもので、右上にある全世帯から左下に向かって、購買行動を進めることにより観光に行くという消費行動につながる。左下の「行く」に分配される人の割合は次の数式によって導き出すことが可能という。

$$P_r = \frac{\left(1 + \frac{M}{K}\right)^{-K} \cdot \Gamma(K+r)}{\Gamma(r+1) \cdot \Gamma(K)} \cdot \left(\frac{M}{M+K}\right)^r \quad (1)$$

r : 自社ブランドの購入回数

P_r : r 回購入される確率

M : 単位期間の平均購入回数

K : 確率分布の形状を決めるパラメータ

筆者は、大分県から提供いただいたデータ²⁾をもとに式(1)から得られた解により、購買フローにある LT 配荷率、LT 認知率を逆算し、その答えを正しいとして、式(1)を使わずとも公開データを組み合わせると同じようなことができないかを検証する。

3. 検証結果

県外からの観光客の訪問回数から大分県観光客の延べ利用回数を算出し、大分県を訪れたことがない日本全体の観光客数を利用しパラメータ M : 1.07932 を出した。浸透率とパラメータ M を用いて Excel のソルバー機能から分布の形状を決めるパラメータ K : 0.01643 を出し、NBD モデルの推計値 P_2 以上 4.92%、589 万人を出した。京都市のデータ³⁾も活用して検算

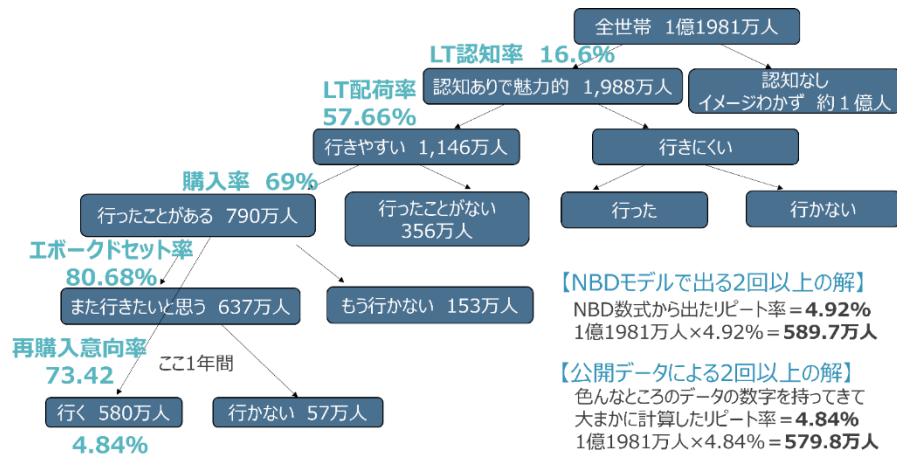


図-2 観光の購買フローと大分県の検証結果 (筆者作成)

し、他のエリアでも適用できることがわかった。

4. 考察

大分県と2つのエリアの購買フロー変数を比較した(図-3左図)。別府市と由布市は、地域ブランド調査の魅力度が公開されているので、LT認知率を置き換えた。

別府市の69%という高い購入率をさらに上げることは森岡・今西(2016)によると一般的に容易ではない。観光客を増やすための具体的な戦略として考えられるのは、高いLT認知率を最大限生かすために交通手段と購入率をセットにした施策を行うこと等がある。

由布市をみると、リピート客の割合が高いため購入率が高い。再購入意向率が低いことからオーバーツーリズムが観光満足度に影響していることが数値に現れているとの推考もできる。満足度の阻害要因を見つけ、高い購入率を活かして消費額を上げる高価格帯の試み(ツアーや消費につながる顧客接点)を作ること。もしくは、一度訪れたことのある人に絞って、再訪問してもらうPR戦略をすることで、「稼ぐ観光」につながる可能性が高い。

5. まとめ

官と民のゴールは図-3右図のように関与できるポイントが三角形で現すように違う。負の二項分布(NBDモデル)は、観光分野にも適用できる可能性があり、ただし、それには、説明変数に工夫が必要である。だからこそ、どの立場からも納得のいくエビデンスに基づく政策立案(EBPM, Evidence-Based Policy Making)が必要となる。

なお、本論文執筆にあたり、大分県から貴重なデータを初めての試みでご提供いただきました。ここに感謝の意を表します。

参考文献

- 1) 森岡毅・今西聖貴: 確率思考の戦略論 USJ でも実証された数学マーケティングの力, 角川書店, 2016.
- 2) 大分県提供データ: 平成29年度大分県観光実態調査報告書のローデータ
- 3) 京都市産業観光局: 京都観光総合調査 平成29年, <https://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/page/0000240130.html> より引用

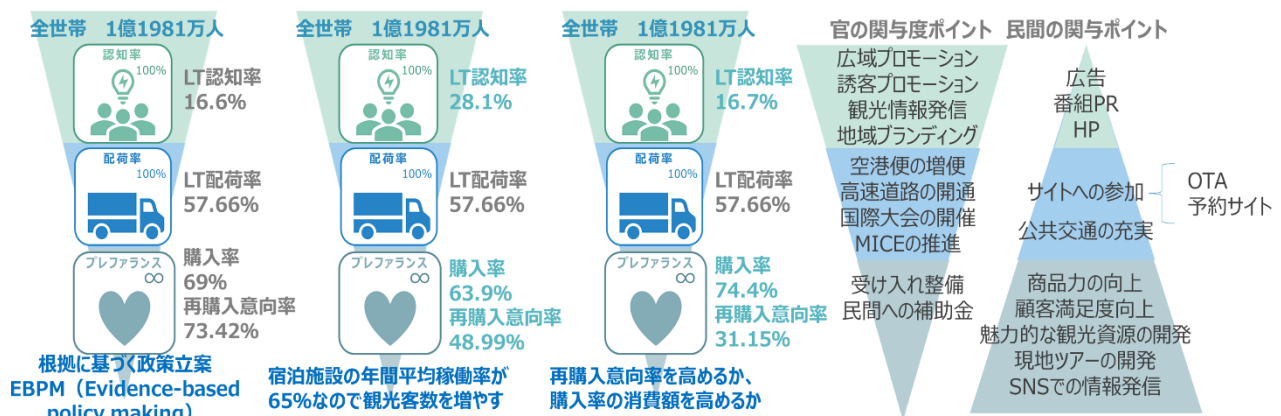


図-3 大分県(左) 別府市(中央) 由布市(右) 購買フロー変数の比較(左図)と官民のポイント(右図, いずれも筆者作成)

比叡山エリアの観光地分析と その他エリアとの比較による戦略策定

南野 宏夢

「文化資源」と「自然資源」を有している比叡山エリアで観光地経営を推進するには、地域事業者が一丸となった PR や、当エリアならではの特別感のある空間や観光コンテンツの創出等で、オンリーワンで高付加価値な観光スタイルを提供し、エリア全体のイメージの刷新と観光価値向上につなげていく戦略が必要である。そこで、観光地経営を行う DMC が担うべき役割に関する調査と、比叡山以外の山を観光資源として観光地経営しているエリアを比較することで戦略を策定する。

1. はじめに

1-1 研究背景

観光地経営を各地域で推進するため、日本政府主導で 2015 年に「日本版 DMO 候補法人登録制度」を国土交通省観光庁に創設された。DMO は欧米の観光先進国を中心に発展してきたが、2007 年に世界観光機関「UNWTO」がその枠組みを定義したことで世界的に認知されるようになった。

1-2 問題意識

これまでは各分野や産業が個別に行ってきた観光振興を、DMO が一元的に担うことで、インバウンドを中心とした観光客を地方に誘致し、交流人口を増やして地域の「稼ぐ力」を引き出す。それが地域の活性化につながり、ひいては地域を訪れた観光客の定住を促進していくことも重要な役割となる。この目標を実現させるためには、観光に関する各種データを継続的に収集・分析し、科学的な根拠に基づく明確なコンセプトのもと戦略を立てることが重要である。

また、これらの戦略を実行する「稼ぐ組織」が DMC (Destination Management Company) と呼ばれる組織であり、DMO が地域に観光客を誘致する法人であるのに対し、DMC は地域を訪れる観光客に対して実際に旅行商品を販売する法人を指す。山という非日常体験をテンポラリーに提供するエリアで、DMC として主に観光客の誘客に貢献してきたのが、各地の大手鉄道会社である。歴史ある山には、世界遺産クラスの社寺や、自然・景観を活かしたレジャー施設があり、そこへのアクセスも各地の鉄道会社が担っており、山内の観光関連施設へ集客することで、これらの観光地の経済活

性化に寄与していた。近年、団体旅行の減少により、鉄道に多くのお客様を寄せ、山内にある終着駅に届けるビジネスモデルが崩壊しつつあり、山内でのコンテンツ造成や細分化された顧客ニーズにあった商品開発や PR を行う必要が出てきている。

1-3 研究の目的

本研究は、山を観光資源とし観光地経営をする立場にある大手鉄道会社が、DMC として稼ぎながら地域を牽引するための戦略をあきらかにすることを目的とする。

1-4 リサーチクエッション

リサーチクエッションは以下の通り設定した。

- (1) 比叡山エリアで鉄道会社を DMC とした観光地経営ができるだろうか？
- (2) DMC として観光地経営を行う上で、有効な戦略は何か？

2. 研究方法

2-1 データ分析

比叡山エリア来訪者 WEB アンケート調査分析とビッグデータ分析の 2 つの分析踏まえ、戦略策定する。

利用ツール	「プレミアムパネル」株式会社ドコモ・インサイトマーケティング 対応デバイス：スマートフォン、パソコン 母体：d ポイントクラブ（会員数：約 8,700 万人（2022 年 3 月時点））
調査期間	2022/12/1WEB アンケート開始～約 1 週間程度
設問数	12 問
有効回答数	4007s

【WEB アンケートの対象者】

①指定メッシュコード

下記メッシュ内に訪れたことがある人（メッシュ内で位置情報を取得した会員）

②対象期間

直近1年間（2021/11/1-2022/10/31）

③対象者セグメント

男・女／20歳～99歳／全都道府県

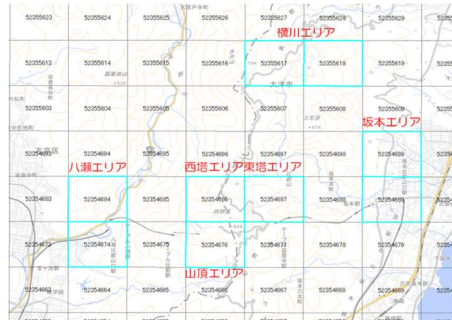
※日本在住の方（インバウンドは対象外）

④在圏時間

通過交通を除くことを考慮し、滞在時間30分以上に限定。

⑤除外対象者

居住者・通勤通学者を除く。



【ビックデータ分析の対象者（dポイントユーザー）】

ツール：Datawise Area Marketer（株式会社データワイズ）

概要：8,700万人の会員数があるドコモ d ポイントクラブアプリの位置情報と属性データの情報を基に、独自の AI アルゴリズムを用いて解析し算出したデータ（統計値）。

加えて、今後の地域商品造成のため、他地区の類似観光拠点の調査を行う。

期間：2021/12/01-2022/11/30

類似の観光拠点は、箱根、高尾山、高野山、六甲山・摩耶山の4エリアとした。

2—2 インタビュー調査

比叡山エリアのDMCである京阪ホールディングス㈱と高野山エリアのDMCである㈱DMC 高野山へのインタビューを実施した。

3. 結果

比叡山エリアの平均滞在時間は、エリア内での消費が促される目安である3時間以下となっているため、もう1か所訪問するエリアを構築することが急務である。詳細を分析すると、比叡山東塔エリアにある根本中堂のみしか訪問していない方が5割以上いるため、この方々に根本中堂のある東塔エリア以外に訪問してもらえる拠点やコンテンツを造成することが得策である。1年間に2回以上比叡山エリアに訪問する方は、約2割しかいないため、春夏秋冬、四季毎の魅力を伝えるPRを強化することで、年度内で複数回訪問する

リピーター獲得を目指す。

4. 結論と考察

どのエリアも、沿線でのPR強化等でのマイクロツーリズムによる顧客の取り込みがメインの戦略となっている。また、今後の鉄道会社各社は、少子高齢化による沿線人口減少が不可避であるため、他の沿線エリアとの連携を強め、首都圏・関西圏の相互送客による新しい顧客の獲得戦略が必要である。加えて、四季に応じたコンテンツを造成することで、年間に複数回訪れてもらうためのコンテンツ造成も必要であると考えられる。一般的に観光消費額の内訳のうち、宿泊費と飲食費が半分以上を占めているため、いかに四季折々の自然を生かしながら、宿泊費と飲食費の支出に繋がるような施設を整備できるかが、中長期的な課題であると考えられる。比叡山エリアにおいて、6割の方が日帰り、2割の方が京都市内で宿泊されているため、比叡山内での観光消費額に繋がっていないことが課題である。来訪者の主目的である延暦寺での特別体験を朝・夜で造成しながら、需要開拓していくのが得策と考える。

5. 独自の貢献と本研究の限界

これまで、DMOに関する先行研究はあったが、DMCに焦点を当てた観光地経営手法研究はなかった。DMOは、エリアの事業者への公平な利益配分をする必要があるため、中立的な立場が求められ、事業者間や行政等の連携等、ステークホルダーマネジメントの手法は先行研究にもある。一方、DMCは「稼ぐ組織」であることが役割であるが、団体旅行からFITが旅行の主流となり、旅行者の趣向が多様化している中で、細分化されたニーズを汲み取り、サービスを提供し続けることが求められているため、「稼ぐ組織」の作り方も多様化している。DMCの課題は、多様化する顧客ニーズを可視化しきれないことにあった。そのため本研究では、ドコモユーザー向けのWEBアンケートで、観光の目的や滞在時間等の調査により現状把握を行うことと携帯電話情報を活用し顧客動線を可視化することで、多様化する顧客の傾向分析を行った。本研究の限界として、行動と趣味趣向の顧客分析はできるが、どのようにマネタイズしていくかは、事業者の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。顧客のワクワク感を醸成するサービスは、分析を基にトライ＆エラーを繰り返しながら見つけていくものであるが、その探求については今後の課題とする。

参考文献

- 大社充（2018）『DMO入門：官民連携のイノベーション』宣伝会議
- 村山慶輔（2020）『観光再生 サステナブルな地域をつくる28のキーワード』プレジデント社

宿泊サービス業における

従業員の離職メカニズム精緻化に向けての一考察

山下 愛智

本研究では、宿泊サービス業を中心として従業員の離職意思形成、転職行動に至る要因を検討した。コロナ禍直前のインバウンド活況にはじまり、コロナ禍における移動制限に伴う人員整理から、政府による全国旅行支援キャンペーンを経、「ウィズコロナ」時代の兆しを前にして、業界の人手不足はますます深刻化している。そうした状況を背景とし、企業にとって必要な人材の採用・リテンションに活用できる示唆を得ることを目的としてアンケート調査を実施し結果分析したところ、離職意思形成に至る要因については既存の研究と比較して特徴的な差異は認められなかったものの、人間関係構築力が高い人材ほど将来的に離職する可能性が高いことを示唆する結果を得た。

1. はじめに

人手不足を感じる企業の割合は“コロナ禍以降で過去最高”という局面が続く中、正社員・非正社員それぞれ不足感が顕著となっている業種として「旅館・ホテル」の存在が目立つ。帝国データバンクの調査によれば、同業種の「人手不足を感じる企業の割合」は、2回目の緊急事態宣言が発出された2021年1月には5.3%まで低下。そこから再び増加し続け、2022年後半は正社員・非正社員それぞれ6割以上の企業が「人手不足を感じる」と回答する高水準で推移している¹⁾。

2. 仮説

先行研究等を踏まえ、離職意思形成及び離職行動に関し、下記モデルを導出した。離職意思との関係性が多数検証されている「職務満足」「人間関係」に加え、Unfolding Model²⁾を参考とし、離職意思に影響を与える「Shock」の例として「ライフイベント」「ヘッドハンティング」を取り上げた。

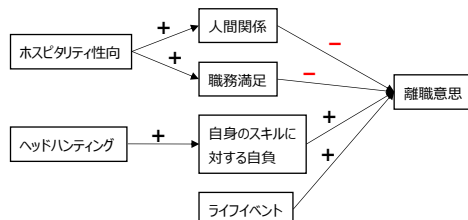


図-1 仮説モデル1

①ホスピタリティ性向が高いと、職務満足が高まりやすくなり、離職意思の形成が抑えられる。②人間関係が良好であれば、離職意思形成が抑えられる。ホスピ

タリティ性向が高いと人間関係にプラス的作用がある。③ヘッドハンティングにより自身のリソースに対する自負が高まると離職意思が高まる。

ここで「ホスピタリティ性向」とは、「人の役に立ちたい」「相手が喜ぶことが自分の喜びである」といった心の持ち方を指し、業界従事者が特に強く持つものと仮定して、本研究独自の要素として測定した<Study1>。

また、離職意思と実際の離職行動の差異を検討するため、下記モデルをもとに離職意思形成要因と離職行動との関係を合わせて調査することとした<Study2>。

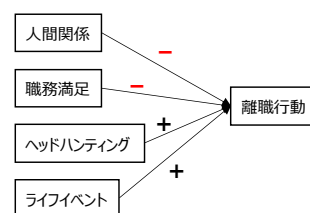


図-2 仮説モデル2

3. 研究方法

3-1 アンケート調査

2022年11月23日～12月11日の期間、Googleフォームを用いたWebアンケートを実施し、94名から回答を得た。うち欠損なくデータが得られた85件を分析の対象とした。調査ではまず転職経験の有無を尋ねた後、転職経験有りの群に対しては「過去の職場」と「現在の職場」の両方について、転職経験無しの群に対しては「現在の職場」について回答を得た。質問

カテゴリのうち、「ライフイベント」「ヘッドハンティング」については直近6か月以内におけるその有無について尋ね、「離職意思」「人間関係」他全5カテゴリについては、リッカート・スケールによる5肢選択式で調査した。

3-2 検証方法

＜Study1＞ 回答者全員の「現在の職場」に関する回答を分析対象とした。離職意思を結果変数とし、「人間関係」その他6項目を説明変数として、重回帰分析を実施した。

＜Study2＞ 転職経験者に対する「過去の職場」に関する回答と、転職非経験者に対する「現在の職場」に関する回答を分析対象とした。離職行動を結果変数とし、「離職経験あり」を1、「離職経験無し」を0としてロジスティック回帰分析を行った。

4. 結果

4-1 信頼性分析

「人間関係」「職務満足」「ホスピタリティ性向」「スキルに対する自負」「離職意思」5つの質問カテゴリにつき、その信頼性係数 α はそれぞれ0.91, 0.89, 0.41, 0.70, 0.87であった。

4-2 重回帰分析の結果<Study1>

仮説③につき、統計的に有意な結果は得られず支持されなかった。仮説①及び②については、「ホスピタリティ性向」に関して統計的に有意な結果が得られず支持されなかったが、「職務満足が高いと離職意思形成は抑えられる」「人間関係が良好であれば離職意思形成は抑えられる」という点については統計的に有意な結果が得られ、部分的に支持された。

カテゴリ間の相関係数は下表の通りである。

	LE	HH	人間関係	職務満足	自負	離職意思
ライフイベント	1.000					
ヘッドハンティング	-0.045	1.000				
人間関係	0.034	-0.239	1.000			
職務満足	-0.106	-0.261	0.673	1.000		
スキルに対する自負	0.037	0.094	0.270	0.398	1.000	
離職意思	0.001	0.244	-0.645	-0.730	-0.312	1.000

表-1 Study1 カテゴリ間相関係数

4-3 ロジスティック回帰分析の結果<Study2>

	ロジスティック 回帰係数	標準誤差	p値	オッズ比
ライフイベント	-0.583	0.624	-0.935	0.350
ヘッドハンティング	-0.607	0.595	-1.020	0.308
人間関係	1.191	0.466	2.558	0.011 *
職務満足	-1.452	0.532	-2.731	0.006 **

(** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$, . : $p < 0.1$)

表-2 Study2 ロジスティック回帰分析結果

ロジスティック回帰分析の結果は表-2に示す通りである (* : $p < 0.05$)。

離職行動に対し、ライフイベントとヘッドハンティングの有無の関与については統計的に有意な結果が得られなかった。職務満足についてはロジスティック回帰係数が負であり、離職行動を抑制する要因と見ることができる。一方、人間関係についてはロジスティック回帰係数が正であり、離職行動を促進する要因となり得る結果を示した。

5. 考察・結論

5-1 考察

良好な人間関係が離職行動を促進する要因となり得ることが示唆されたことにつき、質問票で回答の対象とした「同僚や仕事仲間との人間関係」が良好であっても、「上司との人間関係」について満足度が低い場合には離職行動が促進される可能性が考えられるため、職務満足の項から上司に関する質問2項目を抽出し、新たに説明変数「上司」($\alpha = 0.85$)と、他の説明変数の相関を確認した。カテゴリ間の相関係数は下表の通りである。

	離職行動	LE	HH	人間関係	職務満足	上司
離職行動	1.000					
ライフイベント	0.000	1.000				
ヘッドハンティング	-0.185	-0.101	1.000			
人間関係	0.151	0.101	-0.052	1.000		
職務満足	-0.218	-0.086	0.119	0.483	1.000	
上司	-0.284	-0.113	0.080	0.350	0.689	1.000

表-3 Study2 カテゴリ間相関係数

結果、上司に対する満足と人間関係の間に正の相関を確認することができ、相手に関わらず良好な関係を作ることができる、人間関係構築力が高い人ほど離職の可能性が高いことが示唆された。

5-2 結論

本研究においては、人間関係構築力が高い人ほど将来的には離職する可能性が高いということを示唆する結果が得られた。今後、離職意思形成と実際の離職行動との関係について、さらなる追跡調査が必要であると考えられる。

参考文献

- 1) 株式会社帝国データバンク, 2022, 「特別企画: 人手不足に対する企業の動向調査 (2022 年 10 月)」
- 2) Thomas W. Lee, Terence R. Mitchell, Brooks C. Holtom, Linda S. McDaniel and John W. Hill, 1999, "The Unfolding Model of Voluntary Turnover: A Replication and Extension"

鳥取県を訪れる香港人観光客の FACEBOOK 投稿分析 及び観光地プロモーション情報発信の考察

YANG DANNI

本研究は、KH Coder を用いたテキストマイニングによるアプローチで、鳥取県を訪れる香港人観光客の FACEBOOK 投稿分析を行った。その結果、鳥取県庁が香港人観光客向けに発信している情報と、香港人観光客が知りたい情報との間にギャップがあることが明確となった。それを踏まえて、香港人観光客の行動や嗜好に応じた鳥取観光モデルコース及びプロモーション情報発信のフレームワークを提案した。

1. 研究背景・問題意識

鳥取県は人口が最も少ない県であり、高齢化や過疎化、コロナ禍による経済的打撃など、種々の課題に直面している。アフターコロナの地域活性化のためには、その策の一つとして、これまで以上に外国人観光客に地域の魅力を伝え、旅先に選んでもらう必要がある。

しかし、鳥取砂丘、大山などの自然から、「ゲゲゲの鬼太郎」や「名探偵コナン」などの漫画コンテンツまで豊富な観光資源があるにもかかわらず、日本政府観光局の「2019 年都道府県訪問率ランキング」¹⁾によると、鳥取県の訪問率はわずか 0.5% で全国 37 位であり、情報発信にも課題があるのではないかと考えた。

2. 研究対象・研究目的

2.1 研究対象

本研究対象は鳥取県を訪れる香港人観光客である。その理由は、香港人観光客観光ニーズと鳥取の観光資源の親和性が高いこと、香港空港から鳥取米子空港までの直行便が週 3 便あるため、訪日ラボの調査²⁾によると、コロナ禍前の 2019 年に香港人観光客の消費金額が訪日外国人の中で最も高いことが分かった。アフターコロナでは、直行便が再開次第、香港人観光客の回復が早いと推測し、本研究の対象とした。

2.2 研究目的

「香港人観光客の知りたい情報が、観光地の鳥取県から発信されているか？」また、「香港人観光客に発信すべき観光資源はどこか？」を調査することで、香港人観光客向けのプロモーション情報発信施策を明らかにすることを目的とする。

3. 研究手法・使用データ

3.1 研究手法

KH Coder を用いたテキストマイニングによるアプローチで FACEBOOK 投稿分析を行った。

3.2 使用データ概要

二つの FACEBOOK グループのデータを使用した。「Tottori Fan Club」は香港人観光客の投稿、「鳥取県香港」は鳥取県庁の公式投稿である。双方とも鳥取県庁が開設・運営する主言語が広東語のグループで、フォロワーは各々 1.1 万人と 3.5 万人である。

2018 年 1 月 1 日から 2019 年 12 月 31 日まで、訪日観光客が最も多い時期を選びデータを収集した。データ総数 942 件、内訳は鳥取県庁公式投稿が 263 件で、香港人観光客の投稿が 679 件である。

3.3 データ収集手順

全データは公開されている投稿で、手動コピーにより収集し、絵文字削除などデータスクリーニングを行った。また広東語から中国語簡体字、さらに日本語に翻訳した。次に香港人観光客の投稿のみ、感想・旅程シェア・質問・宣伝の 4 つに分類し、最後に全ての投稿のエンゲージメントの数値を統計し、中央値にて高エンゲージメントと低エンゲージメントに分類した。

4. 結果

4.1 香港人観光客が知りたい情報と鳥取県庁公式発信情報の比較分析

前述 2 グループの投稿を比較した結果、三つの GAP が明らかになった。①「Tottori Fan Club」は二次交通の質問が多いが、「鳥取県香港」の発信は見られない、②「Tottori Fan Club」は定番の観光資源の投稿が多いが、「鳥取県香港」はそのような発信が少なく期間限定イベントの発信が多い、③「Tottori Fan Club」は「蚩」に関する投稿数はゼロに対して、「鳥取県香港」は 2 年間で総投稿件数の 13%、36 件も発信している、の三つである。

4.2 比較分析の考察

以上の分析より、香港人観光客の移動手段の不安を解消するための二次交通や、香港人観光客が知りたい定番観光資源の発信が不十分であることが明らかになった。質問投稿は訪問確率が高いと考えられるため、今後のプロモーション情報発信施策として、公共交通手段・正確な時刻表や定番観光資源等の情報発信を最優先に位置づけ、訪問のイメージをより具体的にし、観光客の不安を取り除く必要があると考える。

4.3 香港人観光客の行動・嗜好の分析

4.3.1 香港人観光客の観光目的

香港人観光客に発信すべき観光資源を明確にするため、観光目的を調査した。観光客投稿から「感想」に分類された 381 件のデータを抽出し分析を行った。

香港人観光客の投稿を図-1 のように、「見る」・

「食べる」・「移動する」・「泊まる」・「買う」の5種類に分けたところ、「見る」が49%で最多であった。従って、以下の分析は「観光資源」に的を絞って行っていく。

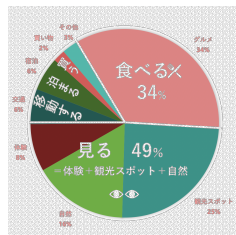


図-1 香港人観光客の観光目的

4.3.2 香港人観光客の行動と嗜好

香港人観光客投稿の「感想」381件と「旅程シェア」49件の計430件を抽出し分析を行った。エンゲージメントと投稿数の軸で投稿された観光資源を図-2のように分類した。分類の経緯は以下になる。

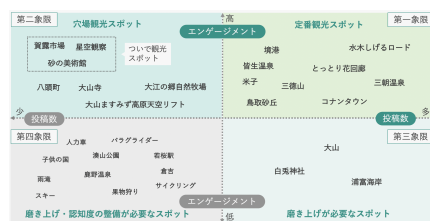


図-2 香港人観光客行動・嗜好の分析

まず投稿数が多くエンゲージメントが高い第一象限の「定番観光スポット」を抽出し、地図にプロットした。図-3の通り、定番観光スポットは西部に集中し、米子空港に起因すると考えた。また東部には鳥取砂丘しかなく、西部から東部への移動は長時間を要するため、東部の満足度向上のためには鳥取砂丘付近に「ついて観光スポット」の提案が必要である。そこで、投稿数が少ないがエンゲージメントの高い第二象限の「穴場観光スポット」から鳥取砂丘付近に絞り、賀露市場などを「ついて観光スポット」とした。続いて投稿数が多いがエンゲージメントが低い第三象限と、投稿数が少なくエンゲージメントも低い第四象限の観光スポットを分類した。

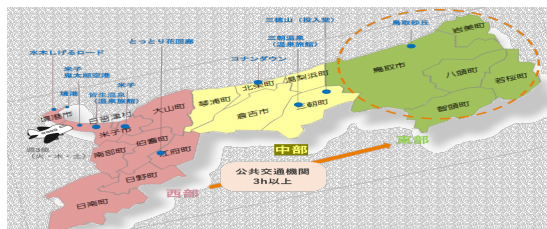


図-3 香港人観光客定番観光スポット

4.4 香港人観光客の行動・嗜好の考察

4.4.1 プロモーション情報発信フレームワーク提案

第一象限は「成熟した観光スポット」で人気な定番コース、第二象限は穴場スポットであり、ついて

観光スポットはここから抽出する。この第一・第二象限よりモデルコースを抽出し、来訪者を増やすための Step 1 とする。また鳥取のように交通が不便な地方は直行便が貴重な資源であり、リピーターの創出のための Step 2 として、第三象限から新しい人気スポットを作り続ける必要がある。さらに穴場が知られることにより、穴場ではなくなる可能性があり、第四象限から育てる Step 3 も必要である。これにより再び新しいモデルコースが提案でき、サイクルを回すことが可能になる。

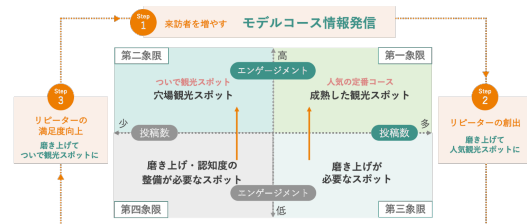


図-4 プロモーション情報発信フレームワーク

4.4.2 香港人観光客に情報発信すべき観光資源【モデルコース提案】

上記フレームワークに従い、香港人に情報発信すべき観光資源のモデルコースを作成した。鳥取砂丘付近に「ついて観光スポット」を追加し、観光客の満足度が向上する他、観光地の収入増加にも繋がると考える。



図-5 香港人観光客向けのモデルコース

5. 本研究の意義と限界

本研究で提示した情報発信コースフレームワークは、モデル化して横展開可能と考えられ、これは独自の貢献である。例えば、①鳥取県以外の地方観光地、②香港人以外の観光客、③FACEBOOK 以外の SNS 投稿に展開できる。なお、本研究は投稿者の年齢・性別が不明で分析に限界があり、今後の課題と考える。

参考文献

- 1) 日本政府観光局
<https://statistics.jnto.go.jp/graph/訪問率ランキング/>より引用
- 2) 訪日ラボ
<https://honichi.com/areas/chugokushikoku/tottori/>より引用

持続可能な地域に資する観光の貢献

～観光列車による地域活性化～

竹内 ゆう子

鉄道会社が導入している観光列車は、沿線地域の活性化にプラスとなる要因があるとの仮説をたて、全国の8つの観光列車について鉄道会社と沿線地域の双方に半構造化インタビューを行い、観光列車による地域への効果を検証した。鉄道会社と沿線地域との関係性は8つの要因に集約でき、路線特性により地域への効果が異なることを明らかにした。これら分析結果を踏まえ、観光列車による地域活性化の方策を提言した。

1. 研究の背景及び目的

近年、観光列車とよばれる観光要素を内包したデザイン性の高い車両で運行する列車が増え、現在では150以上もの観光列車が国内に存在する。

しかし、鉄道会社は地方路線を中心に赤字路線の廃止論が出るなど、決して芳しいとはいえない状況におかれている。このような状況下でも観光列車を運行する要因は一体何か、という点を疑問に思った。

先行研究では、宇都宮（2016）「地域公共交通とソーシャル・キャピタルの関連性¹⁾」、藤田（2019）「観光列車の導入による地域経済への効果とその課題²⁾」などがあるが、経済効果やソーシャル・キャピタルの醸成以外にも、観光列車が増加している理由として鉄道会社や地域にとって観光列車がプラスとなる要因が他にも存在するのではないかと仮定し、「観光列車は地域にどのような効果があるのか。」をリサーチクエスションとして、本研究を行った。

2. 研究方法

研究方法は、鉄道会社と、地域（DMO、自治体、観光事業者、地域住民など）それぞれに半構造化インタビューを実施した。研究対象は、クルーズトレイン（a, b, c）および一般的な観光列車（A, B, C, D, E）とした。インタビューの質問内容は、観光列車について8問、そして観光列車と地域との関係、沿線地域との連携に関するものが9問である。

インタビューの内容を、質的テキスト分析法³⁾を用いて分析を行い、コード化したテキストにメモをつけ、カテゴリー、サブカテゴリーに分けて共通項の抽出を行った。

3. 分析結果

3-1. 要因の抽出

共通項の抽出の結果、以下の図1に示す8つの要因が抽出され、インタビューで出現回数が多かった

順に、1から8に並べた。各要因が、他の要因と関連しており、最終的に⑦地域アイデンティティ、⑧地域へのインパクトにつながっていくという関係性が把握できた。

図1「観光列車が地域活性化をもたらす要因」

① 話題性 （広まろうたないものの列車）	・広告塔 ・メディア露出
② 地域文化とのつながり（もの）	・地域の食・食料へのこだわりと活用 ・地域文化の復元、活用
③ 住民の貢献	・住民による観光列車へのおもてなし。 ・直接・間接的に関係することへの喜び。
④ 密着度（鉄道会社と地域）	・鉄道会社と地域がいつでも話し合える。互いに主張ができる。 ・コミュニケーション手段、場の確立
⑤ 関係性の構築（心）	・鉄道会社と地域の対等な姿勢。互いの事業、活動へのリスペクト。 ・住民同士のつながり。関係性の強まり。
⑥ 共有認識	・鉄道会社と地域間でビジョンの共有認識 ・鉄道会社と地域間で課題の共有認識
⑦ 地域アイデンティティ	・地域への誇り、愛着。 ・住民意識の変化。生きがい、満足度などの高まり。
⑧ 地域へのインパクト	・ブランドイメージの構築。 ・新たな価値の創出。

3-2. クルーズトレインの分析

クルーズトレインを分析したところ、鉄道会社と地域側の両方から⑧地域へのインパクトとなる地域ブランドの創出という結果を得た。また、②地域文化の活用や、③住民の貢献として、駅や沿線でのお見送りお出迎えなどのおもてなしにも共通の認識があった。しかし、それ以外の要因は特定できず、各要因のつながりもみることができなかった。

3-3. 観光列車の分析

通常の路線を運行する観光列車5本（A, B, C, D, E）を分析したところ、全ての観光列車においてメディア露出や広告効果といった①話題性及び②地域文化とのつながりを抽出した。

次に観光列車別にみると、AおよびBの2つの列車は、鉄道会社、地域側共に③住民貢献をはじめ、④地域と鉄道会社の密着度、⑤関係性の構築、⑥地域と鉄道会社の共有認識があり、⑦地域アイデンティティ、⑧地域へのインパクトといったすべての要因が抽出された。

一方C, D, Eの3つの観光列車は鉄道会社、沿線地域でそれぞれ異なったものとなり、共通の要因が抽

出できない結果となった。これらの3つの列車については、鉄道会社からの要因は比較的多く抽出できたものの、地域側は連携の認識が薄く、業務上の連携のみという回答など、住民や地域への効果、影響はみえない結果となった。

4. 考察

多くの要因が抽出された2つの観光列車(A, B)と、地域への効果が見られなかった3つの観光列車(C, D, E)における違いはどのような点なのかについて、考察を行った。

多くの要因が抽出された観光列車の地域からは、「乗車率が減っているなど何か問題が出た時には地域側にも問題があるように感じる。鉄道会社と一緒に解決したい。」といった回答があるなど、地域が観光列車を自分事化して考え、観光列車への関与に積極的であることがわかった。

一方、要因があまりみられなかった観光列車の地域側からは、「せっかくの観光列車なのでもう少し頑張ってもらいたい。何か仕掛けづくりがあれば協力をしたい。」といった回答のように、必要があれば連携するという受動的な姿勢がみられた。

以上のことから、「観光列車は地域にどのような効果があるのか。」という本研究の問いに対しては、共通する要因として、話題性と地域文化の活用があげられる。

次に、下記の図2に示す観光列車と地域との関係性や地域の関わり方によって異なる効果について述べる。

「Ⅰ：地域と鉄道会社の関係性が強く、地域が能動的」である場合は、観光列車A, Bのように地域アイデンティティの創出や新規事業、新たな商品開発につながるという効果があることがわかった。

一方で、「Ⅱ：地域が受動的で地域と鉄道会社の関係性が弱い」場合は、観光列車C, D, Eのように地域への他の効果はみられない結果となった。

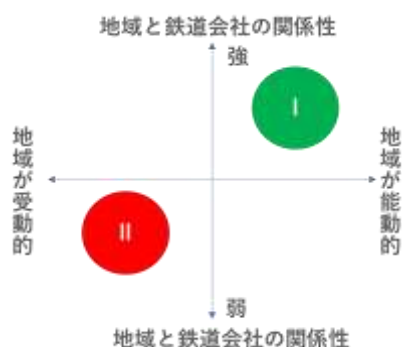


図2「地域と鉄道会社の関係性と効果の出現」

5. 独自の貢献

図2で示したⅡがⅠとなり、観光列車による地域活性化を図るにはどうしたらいいのか、を検討する。

まず、鉄道会社は、地域の人を巻き込み、地域と一緒に取組むことが大切になるといえる。事業者間の関係のみならず、地域住民などにも積極的に関与してもらう機会を設けることで、地域全体で観光列車を自分事化して盛り上げ、関係性を構築し、地域の人と協働していくことが大切であると考えます。

一方、地域側は、観光列車を地域主導でつくりたい、といった気持ちで積極的に取り組む姿勢が大切になる。例えば、乗客が観光列車から下車したのち、地域を回遊できるよう観光客の受け入れを駅で終わらせずに地域につなげて波及させていくことで、観光列車が地域全体への起爆剤となることが期待できる。

本研究は、複数地域の観光列車に関して、鉄道会社と地域側の両面からインタビュー調査を行った初めての研究である。そして、観光列車はその地域固有の価値である自然や文化、資源などを活かす手段として重要な役割であることを示した。更に、地域活性化における地域の能動的活動の重要性を明らかにした。

6. 本研究の限界

先に示したクルーズトレインの分析においては、②地域文化の活用、②住民の貢献、⑧ブランド創出効果は確認できたものの、それ以外の要因は事業者ごとに異なる結果となった。これは、クルーズトレインは鉄道会社のコンセプトが確立しており、ブランドイメージを守るために綿密な事業連携を行っていることや、運行地域が複数の都道府県にまたがるため、特定の地域との深い連携は難しいのではないかと推察する。

しかし、より多くの沿線事業者へインタビューを行うことで情報を補完し、改めてクルーズトレインの地域への効果をいずれ検証してみたいと考えている。

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くださいました鉄道会社の皆さま、および沿線地域の方々に、心より御礼申し上げます。

参考文献

- 1) 宇都宮浄人 (2016) 「地域公共交通とソーシャル・キャピタルの関連性」『交通学研究』 59, 77-84
- 2) 藤田知也 (2019) 「観光列車の導入による地域経済への効果とその課題：観光列車『伊予灘ものがたり』を事例に」『観光学術学会』 7(2), 83-94
- 3) ウド・クカーツ (2018) 「質的テキスト分析法」新曜社

アドベンチャーツーリズムにおいて、 通訳ガイドは、訪日旅行者の顧客満足度をどのように高めているか ～サービスマーケティングの手法を応用～

藤本 賢司

アドベンチャーツーリズム(以下 AT)は、観光産業の中でもとりわけ成長性が高い分野として、近年注目を集めている。AT においてガイドの役割は重要で、質の高いガイドを養成するニーズが高まっている。

本研究では、訪日旅行者のレビューを分析することで、通訳ガイドが顧客の満足度にどのような影響を与えているかを明らかにした。また、サービスマーケティングの手法を用いてガイドのスキルセットと比較することで、そのメカニズムやガイドの効果的な活用方法を説明することを試みた。

1. はじめに

1-1 研究の背景とリサーチクエッション

著者自身 15 年以上のガイド・添乗業務経験から、ガイドが顧客体験を向上させる現場を目の当たりにしてきた。そのメカニズムを客観的に分析し、ガイドによる顧客満足度向上を最大化するための手法を明らかにし、ガイドの効果的な活用法を明らかにし、ガイドの活躍の場を増やしたいと考えた。

1-2 ガイドがもたらす顧客経験とガイドスキルセット

ガイドを依頼する訪日旅行者にとって、ガイドは長い時間を過ごす日本・訪問地における代表的な対境担当者であり、訪日旅行者の印象を大きく左右する。旅行の体験価値は、ガイドの質によって大きく変わる。

優秀な通訳ガイドの実践からコンピテンシーモデルで導き出した、ガイドに求められる 25 のスキルセット(5 領域)と行動基準があり、非常に有用である。

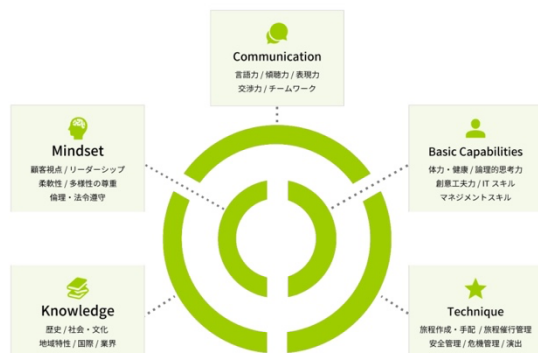


図1 一般社団法人インバウンドガイド協会ガイドスキルマップ

1-3 アドベンチャーツーリズム(AT)

「アクティビティ・自然・文化体験」の3要素の内2つ以上で構成される旅行であり、旅行を通じて

「自己変革や成長の実現」を目的とする特徴がある。欧米を中心に増えており、質の高い AT の実現には質の高いガイドの存在・養成が重要となっている。

2. 調査方法

2-1 富士登山者へのプレ調査

ガイド無しで富士山に登頂した人11名(6組)と、ガイド付きツアーに参加して富士山に登頂した7名(3組)に、満足度を調査する半構造化インタビューを対面・電話で行った。

2-2 伏見稲荷と祇園のガイド有無のレビュー比較

著者主催の伏見稲荷ガイドツアー参加者のレビュー384件を、同時期にガイド無しで伏見稲荷を訪れた人のランダム抽出したトリップアドバイザーのレビューのキーワードを比較分析した。同様の手法で、著者主催の祇園のガイドツアー参加者161件のレビューをガイドなし参加者のものと比較分析も行った。

2-3 低評価レビューの分析

ガイドツアー参加者の低評価レビューの質的分析を行ない、低評価につながった要素を考察した。

またガイド無し参加者のレビューの中で、伏見稲荷・祇園の2ヶ所の低・中・高評価のそれぞれのレビュー群の比較を、キーワード分析により行った。

3. 分析結果と考察

3-1 富士山登頂者はいずれも満足

登頂した人は、今回の富士登山に対して全員満足をしており、ガイドの有無に満足度において優位な差は見られなかった。

場所・対象に魅力が内在しているものや、達成することに価値があるものは、たとえガイドがいなくても、旅行者は十分に満足するものだと推察できる。

3-2 伏見稲荷・祇園でガイドの有無の違い

伏見稲荷において、ガイドの有無でレビューの頻出キーワード(形容詞)に顕著な違いが図2のように現れた。祇園のレビューでも同様の結果が出た。

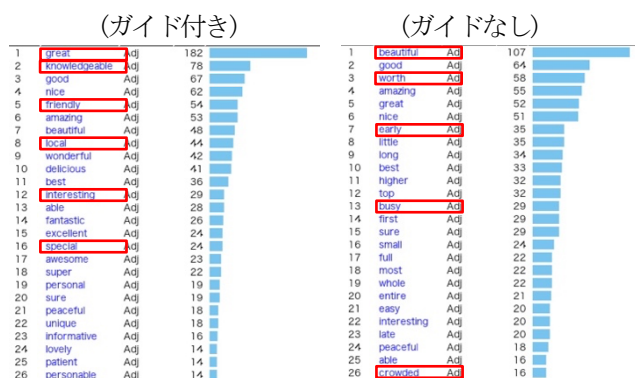


図2 伏見稲荷訪問者のレビュー比較 KH-CORDERにより著者作成

ガイド付きはGreat が非常に多く、ガイドに対するknowledgeable、friendlyなどのワードが上位にきた。local、interesting、specialなどのワードも目立った。

一方、ガイドなしは beautiful、worth(visiting)などの景観などを誉めるワードが上位で、busy、crowdedやearlyなどの混雑振りや助言的なワードも目立った。

一方、形容詞以外のワードでガイドの有無で顕著な違いが現れたものが、下記の図3である。

キーワード	ガイド付	ガイド無
learn	51	3
connect	10	1
story	24	1
history	52	9
meaning	10	0
explain	27	2
share	21	1
question	30	1

図3 伏見稲荷訪問者のレビューの頻出ワード。KH-CORDERにより著者作成

ガイド付きの旅行者の方がより学び、歴史や物語を感じている。そこにはそれらを説明・共有をして、質問に答えてくれるガイドの存在が読み取れる。自分達だけで行った旅行者の興味の対象は、写真や景観の美しさが多く、広がりがないと推察できる。

3-3 ガイドが顧客にもたらす価値

ガイドが価値を提供できていないケースとして、ガイド付きの低評価レビューを分析すると、一定の金額を払いガイドを頼んだことの期待値を、ガイドの知識(技術スキル)や振る舞い(対人スキル)が大きく下回ること、失望という形で現れているケース

が多かった。また、伏見稲荷・祇園いずれにおいても文化的意味や背景がわからないので、解説が欲しかった、ガイドを頼めばよかったというコメントも低評価レビューの中にいくつか見られた。

一方、ガイドなしでは beautiful や nice などの場所に対する肯定的なワードが低～高評価レビュー群全てで上位に並び、頻出ワードでは有意な差がなかった。同じ場所で同じものを見ても、感じ方が異なる層が存在しているようだ。逆にガイドの価値とは視野を広げ、楽しみ方を伝えている事だとも言える。

4. 結論

ガイドが旅行者の顧客価値を最大化するメカニズムを説明するのに、サービスマーケティングの枠組みを適用し「フロントサイドでガイドが顧客の旅体験をカスタマイズして、体験を個人化することで満足度が上がる」ということが、AT のガイド現場において一定の説得力があることがわかった。

そして、ガイドがその機能をより発揮するために、「①ガイドの質の高さ」と、「②ガイドの働く環境の整備」の2つが大切であるとわかった。

①は、ガイドスキルセットに呼応し多岐にわたるスキルだが、大きく技術スキルと対人スキルに分けられる。②は、サービスの劇場アプローチ(Grove and Fisk 1983, Grove, Fisk and John 2000)を適用し、ガイドもバックオフィスからのサポートと十分な権限委譲が高い方が、ガイドのパフォーマンス発揮に大切だということが、レビュー分析からわかった。

5. 今後の課題

質の高いガイドが適切に振る舞うことで、旅行者の顧客価値が高まることや、ガイドスキルの要素はわかったが、具体的にどのガイドスキルが高評価につながったかの因果関係までは導きだせなかった。レビュー上のワードをスキル毎の関連度で振り分けて、主成分分析を行うなど研究の余地がありそうだ。

また、そもそもガイドを頼む層と頼まない層はセグメントが異なるので、ガイドを頼まない人にガイド付きの魅力を伝えていくことは大きな課題である。

参考文献

- 1) R.P. フィスク/S.J. グローブ/J. ジョン:サービス・マーケティング入門, 法政大学出版局, 2005.
- 2) クリスチャン・グルンルース:北欧型サービス志向のマネジメント競争を生き抜くマーケティングの新潮流, ミネルヴァ書房, 2013.
- 3) 一般社団法人インバウンドガイド協会:ガイドスキルマップ全文, https://inbound-guide.org/common/pdf/guide_skill_all.pdf, 2020.

欧州、自転車活用先進国ドイツのサイクルツーリズムの現状から

ミュンヘン郊外での実体験を通じ得たもの

(先行研究の実証から、普遍性と必須要件の確認と再考とその先)

(高畑岳司)

旅は、同時・消滅・無形・異質性のサービス体験、様々なユーザーエクスペリエンスの連続。日常から切替る体感の現場では、認識共有の出来るユーザーインターフェースが鍵。一方、単なるインフラ策に終始するだけではなく、旅そのもの：利用者・提供者の思考・経験に基づく期待の実現とこれに優る新たな価値創造、実現こそが今後の日本のサイクルツーリズムの発展へ繋がるのを検討する

1. はじめに

1-1 概要

先ず「自転車」とは、肯定的な解釈では誰もが身近に幼少時より慣れ親しんだ存在である。一方、交通車両(法規順守の対象)、また、天候・地形・体力ほか条件の影響を受けることが大きい。次に「サイクルツーリズム」とは「サイクリング」と「ツーリズム」が合体した造語、「生活圏ではない地域」を訪れ、自転車で走ることと定義³⁾。さらに、①自転車に乗ることが主たる目的：サイクリングロード走行、②旅行・レジャーが主たる目的で自転車を利用：観光地・名所巡り「二次交通手段」(レンタサイクル)、③自転車イベント：プロ競技大会開催・観戦、また、①②③各々の組み合わせが存在する。また、スポーツツーリズムの一つでもある⁵⁾。今後日本におけるサイクルツーリズムの在り方、とりまく現状、行政・関連規制・教育の補完、必要性をドイツの状況と照らし合わせて検討する。

1-2 先行研究の照会と提言・事例の検証

先行研究を二つ、卯月盛夫・Susanne ELFFERDING 両氏「ドイツの長距離自転車道と自転車ツーリズムの実態分析から見た整備・運営方法のあり方」(2007)、藤本芳一氏「サイクルツーリズムの進め方自転車をつくる豊かな地域」(2019)あげる。前者は、サイクルツーリズムを、長距離自転車道の運営を中心に十分なデータ収集と都市工学研究者の立場から探究、教示がされ、後者は、この進め方をサイクリスト・実践者として具体的提言、海外(ドイツ)事例の現地検証がされている。従って、これらを基に研究発表から時間の経過した現在のドイツの状況の検証と併せ、自転車に対する基本的な環境からみえる新たな知見への繋がり、実際に現地での走行を通じての気付きから探究へと進める。

2. 目的

2-1 背景・問題意識(サイクルツーリズムを取り巻く状況)

現在、日本国内のサイクルツーリズムを取り巻く状況は大方、SDGs(環境・持続・健康)、少子高齢化・健康長寿、地域活性の見地から追い風となっている。一方、持続性、継続可能、定着化、結実(一過性ではない)、オリジナル性の重視には道半ば、何に重きを為し、何から、どうしたら良いか、は更に深掘りの必要がある。

2-2 リサーチクエスト

次にあげる二点から検討していく。①先行研究が主(ハード：インフラ面を中心に)としては触れていないアプローチ(ソフトへ繋がる：ヒューマンインターフェースの在り方の遡求、伝播性)の探究とその有無の確認、②先行研究の発表より、時間が経過し現在のデータ値の推移と現場状況の整合と確認

2-3 チェック

現地での細部までのチェック、リサーチクエストとの突き合わせが肝要であり、視点としてハードからソフトへとつながる起点、サービスへの誘因、素地の気付きの発見を意識、且つユーザーエクスペリエンスの積み重ね、現場での反復と徹底が観察で重要となる。

3. 方法

3-1 フィールドワーク、エスノグラフィとカスタマージャーニー

サイクルツーリズム参加者が如何に、どう感じ、何を楽しんでいるか、起点・きっかけ・理由、意識・行動、ディスティネーションへの関わり・目的、資源(文化・自然)特徴のポイント・全体を直接体験・考察。しかし、観察者の主観・独断に陥る可能性が大きい為、客観的資料にADFC(Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e. V. 社団法人・一般ドイツ自転車クラブ)作成、分析レポートの活用。また、現地のサイクリストへのインタビュー、ADFC 職員へのインタビュー確認も実施。

3-2 ドイツ人と旅行と自転車

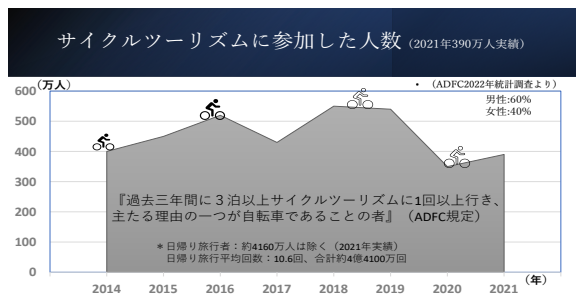
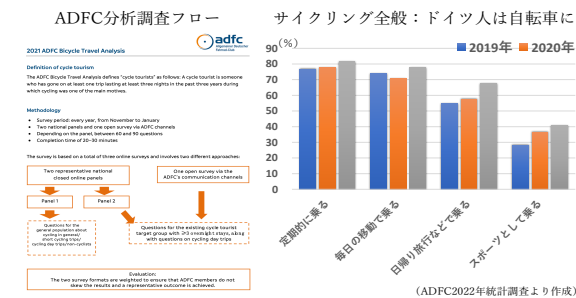
ドイツ人は休暇旅行を年間の最優先行事に位置付け、余暇を楽しむのは人生計画が整い、家庭生活と仕事の

両立の社会的証明、人生を楽しむ為の最も大切な要素の一つと認識する。また、日常生活では定期的に自転車に乗り、移動・旅行・スポーツで活用する。⁶⁾

3—3 ドイツにおけるサイクルツーリズムの存在

経済面では、総売上高 120 億ユーロ、観光業における付加価値全体の約 12%を占め、主に中小企業、地域経済の発展の重要な柱、特に地方のルートの約 75%が農村地域を通り、宿泊・飲食店・レジャー施設、小売店などの大切な収入源となっている。⁷⁾

3—4 ADFC 自転車旅行調査



以下、各種データ（旅行者に対する）

- ・サイクルツーリズムの動機
- ・目的地をどのように知ったか、目的へのアクセス
- ・旅行期間・宿泊先、年齢・同伴者、性別
- ・自転車の種類（電動自転車の使用理由）
- ・旅行計画時、旅行中（情報源・ツール）

結果、カスタマージャーニーマップとペルソナ設定

カスタマージャーニーマップ (旅前・中) (ADFC2022年統計調査より推定)				
フェーズ	動機	認知・興味	比較・検討	行動・現地
タッチポイント	・ 太陽・熱：戸外 (肌感覚)	・ 友人からの勧め (身近な) (*)	・ インターネット調査 (自らが)	・ 道路標識 ・ 自転車専用用アプリ ・ 観光案内所向け ・ モバイルネット調査
行動	・ 旅行好き ・ 初めての場所へ	・ アログの様な対応 (田舎から身近な所から情報入手)	・ 最新、多く、早く 情報を手・確認	・ 再度、アログ情報 活用と主に専用 ネットでの情報入手
思考・感情	・ 国内の多くの土地、 文化を思い ・ 休みにアクティブに 過ごす (自然)	・ 信頼度、現実的 (興味・関心 不安)	・ 積極的、前向き (関心・喜び …不安)	・ 確実、現場での 万全な準備・対応、 納得・安心・楽しむ
施策	・ 旅行好きなものが目的 手段ではなく、 選択訳として、 複数の日程で宿泊	* 次点には 認知・新聞 (紙・媒体) 記事	・ ルート上の観光情報 ・ 安全な見せ方 ・ ルート並びの情報 ・ 適切な宿泊施設	・ 標識・経路案内 ・ 飲食場所 ・ 気象情報 ・ 通行止め、迂回路 ・ 地域・名所情報

ペルソナ設定

50代前半男性	職業有り
ホワイトカラー	パートナー有り
友人有り	アクティブ
アウトドア志向	SNSはあまりしない
健康志向	環境問題関心
歴史好き	料理好き

- ・ 長期休暇は国内派
- ・ 新しい自転車を購入
- ・ 未訪問地へ行きたい
- ・ 自分(達)のペースで
- ・ 一人でも家族・友人と一緒に
- ・ グルメも楽しむ
- ・ なにかしらの達成感を得る

4. 考察と結果

主たる調査エリアの選定：事由と特徴

Oberbayern（バイエルン州南東部）中心に Munich と Murnau を起点に、鉄道利用と自宅から自転車の直接アクセス。アルプス山麓、国内外で人気と個性ある観光地が複数所在、多くの観光客とサイクリストが訪れる実走からの実装の所感（独日の実走から比較）として外出時、他のステイクホルダーとの関係、走行時、における、体感と気付きの整理

再考と原点回帰から、自転車に乗るコトの楽しみと条件とバランス、ストレスフリーの各疎外要因を内省

5. 独自の貢献

課題と提言

ドイツと日本の自転車を取り巻く環境の違いから、基本的な絶対条件（国土の地理・気象条件ほか）と人的条件を踏まえ、これからの日本のサイクルツーリズムに対する提言

- ① 国土における可住エリアの違い・他対応の為、電動自転車の導入促進策の推進：税制・保険対応策
- ② 日本全体（特に都市部）の自転車に対する認識、ステータス・マナー向上、ルール遵守促進策
- ③ インフラ整備の再考（ユーザーインターフェースの見地、利用者視線から細部まで）
- ④ 休暇の過ごし方・在り方に対して、自転車の存在の再認識・アピール、手段から目的への昇華・ライフスタイルの提案：自転車と共にある暮らし、標語『No bike ,No life』時代の先端に、新しい価値創造の展開へ

トップダウンの再考、創造的なボトムアップへ、素地の醸成から持続可能、文化へ進展することを望む。

6. 参考文献

1, 2) 卯月盛夫・Susanne ELFFERDING (2006) ドイツにおける道路空間の再構成による都市内

自転車道ネットワークの整備に関する考察：(社)日本都市計画学会 都市計画論文集 No41-3．(2007)ドイツの長距離自転車道と自転車ツーリズムの実態分析から見た整備・運営方法のあり方：土木学会論文集 D Vol63 No1, 24-35

3) ツール・ドニッポン 一般社団法人ルーツ・スポーツ・ジャパン(2018)サイクリスト国勢調査

4) 藤本芳一(2019) サイクルツーリズムの進め方自転車
でつくる豊かな地域 : 学芸出版社

5) 原田宗彦(2020) スポーツ地域マネジメント : 学芸出版社

6) 日本政府観光局 JNTO(2020) JNTO 訪日旅行誘致ハンドブック 2020 (欧米豪9市場編)

7)ADFC(2020.2021)ADFC 2021 年・2022 年自転車旅行
分析

ホテルの無形資産（非財務資本）の解釈と その情報開示手法に関する考察 —ホテル事業版SR&CRフォーマット構築に向けて—

本田 路子

企業価値の決定因子が無形資産（非財務資本）に移行している。本研究の目的はホテルを対象とし、持続的成長に不可欠な経営資源としての非財務資本を抽出し、その価値創造プロセスを可視化することである。研究の結果、ホテルの最も重要な資源は固定客（社会・関係資本）であり、その獲得・維持・展開が持続的成長を支えることを把握した。また、その一連の活動を評価する KPI については損益計算書上の費用項目や客室単価など既存の KPI だけでは不十分である可能性を確認したため、今後収集すべき KPI を提案した。

1. はじめに：研究の背景とねらい

「第四次産業革命」すなわち経済のサービス化を契機として企業価値の決定因子が財務諸表に表れない無形資産（非財務資本）に移行している。自社の競争力の源泉を把握し、そこに優先的に投資が促進される環境を整えることは、特に低労働生産性が指摘される労働集約型のサービス事業会社に期待されるところである。本研究ではその象徴としてホテル業を対象とし、ホテルの非財務資本の具体的内容とその収益化ストーリーを可視化することに取り組む。ホテル業界の現状はこうした議論が未成熟であり、結果としてコモディティ化、低価格競争等の遠因となるという問題意識を持つ。ホテルにとって重要な非財務資本への投資が会計上は費用計上されるために非合理的に削減されるリスクが懸念される。

2. 先行研究

ホテルを対象とした研究ではいずれも無形資産を知的資本と捉え、更にそれは人的資本、構造資本、関係資本の3つの資本で構成されるとして、それら資本の認識と業績への影響についての研究が蓄積されており、知的資本が業績にプラスの影響を及ぼすことが指摘されている。知的資本の把握と分析には財務データを使用するVAICモデル¹⁾が活用されている²⁾が、例えば付加価値額を総人件費で除した数値で人的資本の効率性を把握する手法は、なぜ効率性が高まるのかという要因を探索するために追加的な調査や専門的な洞察を要するものであり情報のブラックボックス状態を解消しにくい。また、同モデルではホテルの資本集約的な性質を補うため純資産を対応させている。

3. 研究方法

リサーチ・クエスションはホテルの重要な非財務資本の獲得・維持・展開にかかる活動及びそこに必要な

投資内容（コスト）の把握である。供給量の制約や供給サービスの非保存性等のホテル事業特性をふまえれば、最も重要な非財務資本は固定客であると考えられる。また、その獲得・維持・展開に投じられる投資内容は日々費用計上される項目の中に、そして収益化までの一連の活動の成果は平均客室単価等のホテル業界で用いられる KPI に表出するという仮説に基づき、先ずホテルの有形無形のあらゆる経営資源を国際統合報告書評議会³⁾が定義する6つの資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）に分類した。この分類では資金等を指す財務資本及び設備等を指す製造資本を含むため資本集約性と労働集約性を併せ持つホテルの特性を網羅できると考えた。次にホテルの経営戦略及びそれを実現するために重要視する活動とその成果を測る KPI 等について、カテゴリー（宿泊特化型・高級リゾート・高級シティ）の異なる3つのホテルの経営者への半構造インタビュー内容を実施した。その内容をSCAT分析して6つの資本に捉え直し、資本の内容と資本間の関係、KPIを整理した。KPIについては平均客室単価等の定量データの提供を受け、収益化ストーリーに基づく仮説に沿って単回帰分析を行った。これらを可視化するフォーマットとしては、戦略的資源・帰結報告書（Strategic Resources & Consequences Report, 以下SR&CR）⁴⁾を採用する。これは企業の競争力の源泉としての戦略的資源に着目し、それを獲得・維持・展開する企業活動とその成果を定量・定性データを組み合わせ可視化するため、直感的に把握しやすい。

4. 研究結果と考察

研究結果をSR&CRに反映する。そこでは戦略的資源の開発及びその投資額、戦略的資源の保持・刷新（リスクへの対処）、収益への道筋としての戦略的資源の展開、そして創造価値が明記される。このプロセスを

経ることによって 6 つの資本の蓄積と活用の具体的な姿を端的に表現でき、ホテルごとの経営戦略の独自性が見えてくる。

4-1 戦略的資源

ホテルのカテゴリーや経営形態に関わらず、ホテルの戦略的資源は固定客（社会・関係資本）である。自社のホテルを積極的に選択してくれるこうした客層と長期的で良好な関係性を構築することで将来的に価格と稼働率の両方を上昇させるという収益化ストーリーは共通である。

4-2 戦略的資源の開発及び投資内容

戦略的資源である固定客を獲得するためにいずれのホテルも新規顧客獲得と既存客維持のためのマーケティング及びサービスノウハウの修練（知的資本）、従業員の能力向上（人的資本）、施設設備（製造資本）に投資される。設備投資について、宿泊特化型ホテルでは省人化を目的とし、リゾートホテル及びシティホテルでは顧客の知覚価値、知覚品質に大きく影響する要素として、すなわち、客室単価を高水準で維持するために重要視される。また知的資本に関して、特にリゾートは、距離と価格の心理的な壁を顧客に乗り越えてもらうための活動が重視され、ホテルを目的地化するために誘致した海外の著名レストランへのロイヤリティ及び高級ホテルの国際コンソーシアムへの加盟料等もマーケティング費の中に含まれるなど、ホテルごとの特色も見られる。

4-3 戦略的資源の保持・刷新（リスク）

提供サービスコンテンツに制約がある宿泊特化型ホテルの場合はコモディティ化が大きな脅威となるため宿泊だけではなく付加的な体験の提供を目指している。リゾート、シティホテルは異質な客層が混在することによる脱顧客がリスク視されるため価格管理が重視される。また長期にわたる経営期間中、首尾一貫したサービスを提供し続けるために所有・経営・運営会社の適切な意思疎通も重要視される。

4-4 戦略的資源の展開（収益化への道筋）

いずれのホテルも顧客接点（知的資本、人的資本、社会・関係資本の相互作用）の充実を掲げる。顧客接点において顧客の顕在・潜在的ニーズを把握し、価値共創を成功させることで顧客の自発的な消費促進が期待される。その顧客接点を担う従業員のスキルと意欲の高さは不可欠であり、それを促進するため、労働環境の改善、キャリア開発支援などが取り組まれる。

4-5 創造価値

以上のような収益化ストーリーの結果として創出された価値の認識については営業キャッシュフローをベースに、4-2 で触れた戦略的資源の開発に投じられたコストを足し戻し、省人化と顧客の知覚価値・知

覚品質に関わる設備投資以外の資本的支出と株主資本コストを控除する。更に、戦略的資源としての固定客を資産と見做し、固定客の生涯価値もしくは現在価値の変動も明記する。

4-6 KPI

KPI については、顧客満足度の高さ（日本版顧客満足度指数 JCSI スコア）が GOP（売上総利益）を上昇させるという仮説及びマーケティング活動によって ADR が上昇するという仮説に対して統計的に有意（ $p<0.05$ ）な結果を得たが、想定した結果を得られないものも複数あった。ごく限られたデータ数（ $n=5$ ）によって得た結果であり継続的なデータの蓄積と検証が必要だが、今後収集すべき KPI としては、固定客の割合、平均売上等と顧客接点の充実度を測るものとしてのトランザクション数（顧客滞在中の有料無料の消費活動の数）等が挙げられる。以上の結果と考察をふまえたアウトプットを示す（図 1）。

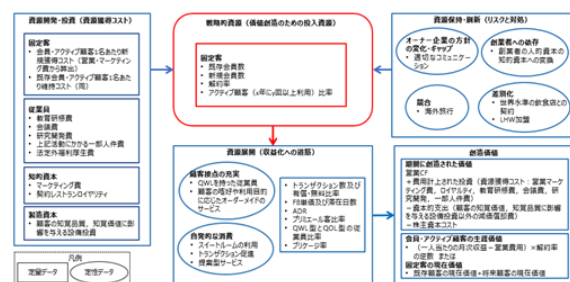


図1 リゾートホテルのSR&CR（筆者作成）

5. 独自の貢献と今後の研究方針

非財務資本の情報開示方法について必要性が指摘される比較可能なフォーマットの拡充に貢献するものである。これはホテル業界における非財務資本の把握・活用を促進する契機になり得る。今後も更なるホテル事例の蓄積と KPI の集約を目指し、ホテルの協力を得ながら研究を継続したい。

参考文献

- 1) Pulic, A. (2004). "Intellectual capital: does it create or destroy value?", Measuring Business Excellence, 8(1), pp. 62-68.
- 2) Bontis, N., Janosevic, S. & Dzenopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27(6), pp.1365-1384.
- 3) IIRC (2021). The International IR Framework, International Integrated Reporting Council.
- 4) Lev, B. & Gu, F. (2016). The end of accounting and the path forward for investors and managers. Wiley & Sons, Inc. (伊藤邦雄監訳 (2019)『会計の再生』中央経済社)

サービスデザインにおける対話的組織開発の果たす役割

西岡 亜矢子

顧客ニーズが多様化し流動的である環境では、顧客志向のサービスデザインを構築していく必要性がある。サービスデザインにおいて、従来の診断的組織開発ではなく、対話的組織開発がどのような役割を果たすのか、自発的関与を促進した企業でのアクションリサーチ事例をもとに紹介する。

1. はじめに

1-1 サービスデザインにおける組織課題

サービスデザインとは、ビジネスを顧客の視点から体系的に編成する取り組みであり、企業と顧客のインタラクションのあらゆる局面で、快適な顧客経験価値を提供することである (Klaar, 2014, 訳p.17)。

サービスデザインにおける組織課題として、内部の連携や協力の不足、縦割り組織、顧客中心の組織が構築できていない、といった点が挙げられる。

これら是对話型組織開発によってクリアできる課題であると考ええる。

1-2 対話的組織開発

従来の診断的組織開発は、企業の行動形態におけるベストプラクティスを外部から導入することには適している一方で、組織メンバーの変革に対する意識やマインドセットの変化にはつながりにくく、組織独自の変革を継続的にする組織メンバーの学習能力も高まりにくい。

一方、対話型組織開発は「対話」を通して、自分たちで課題を認識し、変化を作り出していくことを重視するため、計画に沿って変革が進められるのではなく、主体的な取り組みとして進められる。お互いの背景や考えを理解し合い、全員で目指す姿を共有し、自己組織化し変革が進んでいく。

2. 研究の背景・問題意識

本研究の対象組織は、背景を異にする経験者採用者のみで構成されており、協力体制が構築されておらず、個々が独立している。また、営業職や専門職など、職種やチームも異なり、相互理解も不足し、同じ方向での顧客視点も持てないという状況であった。顧客ターゲットが富裕層へと変更する中で、応対力のスキルアップだけではなく、対話的組織開発の手法によりサービスデザインを再構築し、CS向上につなげていくのではないかと考えた。

3. 研究方法と手順

アクションリサーチにより、主体的にプロセスに関わり、働きかけることで変革を起こし、第三者視点で思い込みを打破することを意図した。

アクションリサーチの目的としては、「顧客志向の組織づくり」とし、①組織における縦割りの緩和、②変革の「自分ごと化」、③目指すべきサービスの言語化と体现、の3点を目標とした。

3-1 研究対象概要

名称 : CS 向上プロジェクト

対象企業 : 大手不動産会社 A M グループ

対象人数 : 約 30 名

組織構成 : 営業 4 チーム、専門職 1 チーム、品質管理 1 チーム (2022 年度は専門職チームメンバーなし)

期間 : 2021 年 4 月 - 2022 年 12 月 (PJ は 2023 年 3 月)

内容 : (1) 全体会議・研修 : 2 か月に 1 度 (4 時間)

(2) 選抜会議・研修 : 月に 1 度 (2 時間)

(3) アンケートとフィードバック

(4) マネジメント層との定期ミーティング

3-2 研究内容

全体研修やディスカッションと並行で、各チーム 1 名の選抜リーダーを中核とし、プロセスデザインの構築も共に行い、推進した。

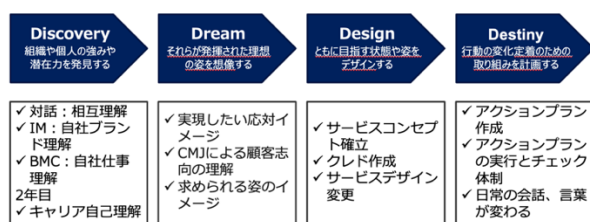
「対話」から相互理解が進み、漠然と共有されていた暗黙知の明確化、改革の必要性が認識された。また、「対話」により、全員が納得できる「サービスコンセプト」が確立され、改革の一層の自分ごと化が進んでいった。

2 年目には、組織体制が変更し、顧客対応担当者のみが対象者となったため、初年度に出来たベースの上で、より一層の行動化へとつながっていった。

3-2 研究プロセスの整理

対話型組織開発の手法の一つである、アプリーエイティブ・インクワイアリー(AI)、強みや価値を最大限発揮するプロセスの 4D サイクルで整理する。初年度はまずは組織の強みや潜在力を自覚させる、その上で、自分達の描く理想の姿や顧客が描く自分たちの姿を明確にする、全員で目指す状態や姿をサービスコンセプトとして落とし込む、まですを実施。2 年目に、自己の強みにも注目し、行動の変化の定着のための取り組みを行った。

図1 AI の4Dによる活動整理



4. 結果

4-1 過程追跡

特定の単独事例の従属変数の結果を生み出す因果過程の諸段階を、歴史的なコンテキストにおいて識別する過程追跡として、出来事コンセプトと出来事構造で検討した。

サービスコンセプトの決定が大きな転換期となっている。対話から作り上げた納得感の高いものであり、その後のカスタマージャーニーによるサービスデザインの再構築と行動化への推進力となった。

4-2 アンケート結果

事前事後にアンケートを実施。同一項目の比較アンケートからは、自社サービスへの推奨度は上がったものの、IMで自社への期待値の高さを知ったことによる数字の低下や、サービスコンセプトの浸透が見えた。

事後アンケートにて、レトロスペクティブアンケートを実施し（図2）各項目での平均値は全てプラスとなっている。また、特に「意識」の変化が大きい。

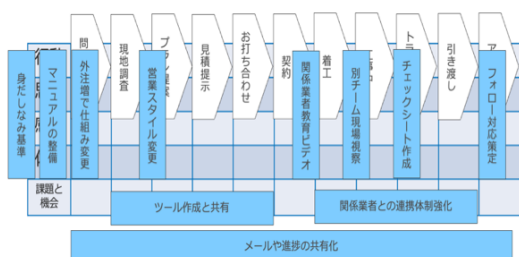
図2 振り返りアンケート結果（n=25）



4-3 サービスデザインへの貢献

顧客体験価値から検討したサービス改善や新規提案も多く挙がっている。（図3）すでに行動化され、チームによっては目標としていた顧客クレーム0の達成や、売り上げアップにもつながり、今後の経営への貢献も予測される。

図3 サービスデザインの変更・改善点



5. 考察

アクションリサーチの目的である、顧客志向の組織づくりが出来た理由を、3つの目標から考察する。

対話型組織開発の手法を使い対話を促すことで、相互理解が深まり組織の縦割りが緩和されている。何より、カスタマージャーニーマップを描くことで組織として、自社のサービスを顧客視点で繋がりとして捉えることができ、個人商店化の解消につながった。

意識の変化では、診断された課題ではなく、対話により自らの言葉で語った「現実課題」にアプローチしたからこそ、変革の必要性を感じ、自分ごと化が出来ている。

自分達で作り上げた納得するサービスコンセプトが出来たことで、同じ言葉で語り、共通目標に対する自発的関与の促進が進んだ。行動化につながり持続性ある制度となり、内製化につなげている。

また、対話型組織開発による顧客志向型組織づくりは、コンサルタントの専門性を活かすことが可能となり、マネジメント層からの信頼と理解を得やすくスムーズに組織開発が進んだ。本研究では、コーチングの導入は出来ていないものの、ファシリテーションによる対話の促進、個々との関係構築を行う巻き込み力が重要であり、モチベーションも向上させている。

組織開発を行うことで、個々の仕事への取り組み意欲を変え「前向きに仕事ができ、自身が成長した」「自信を持って営業できるようになった」という声が挙がりプラスの効果につながった。今後、対話型組織開発と個々の働き方との関係についても、さらなる研究を進めたい。

謝辞

大学での研究のためという条件で、2年間もの長期間ご協力いただきました対象企業の皆様、ご理解いただいたマネジメントのN様、T様、共に作り上げた選抜リーダーの皆様に感謝いたします。

参考文献

- 1) J.Margus Klaar（長谷川敦士監修、郷司陽子訳）：サービス・デザイン入門, 2015, ビー・エヌ・エヌ新社
- 2) Gervase R. Bushe, Robert J. Marshak（中村和彦 訳）：対話型組織開発, 2018, 英治出版
- 3) 中原淳, 中村和彦：組織開発の探究: 理論に学び、実践に活かす, 2018, ダイアモンド社
- 4) 中村和彦: 入門組織開発, 2021, 光文社
- 5) 田村正紀: リサーチ・デザイン-経営知識創造の基本技術, 2020, 白桃書房

宿泊業・飲食サービス業における事業再構築の特性分析

阪田 哲史

コロナ禍という外部環境の大きな変化に対応して事業を再構築する際に、宿泊業・飲食サービス業の事業者は補助金の活用を前提とした場合に、新市場（顧客）×新製品・サービスの計画を策定する。そして既存事業と同じ業種で業態変更を志向することを明らかにし、インタビューでその背景も確認する。

1. はじめに

本稿では、経済産業省および中小企業庁が行う事業再構築補助金という制度の採択事業の事業計画から事業の傾向を分析し、宿泊業や飲食サービス業の事業者の事業再構築に関する意思決定に資するような考察を行う。資料だけでなく実際に補助金を活用する経営者へのインタビューも行う。

2. 研究手法

2-1 事業再構築補助金の概要

経済産業省が行う施策で事業再構築補助金という、コロナ禍で売り上げの減少があった事業の再構築を図ることを支援する制度がある。その採択事業については業種別に事業計画の概要が開示されており、積極的にリスクを取って事業再構築を行おうとする事業者がどのようなプランを実行しようとしているのかを確認することが出来る。

2-2 事業再構築補助金の採択事業資料

開示されている情報の中で、事業計画名および事業計画の概要から、前章で示したように、どのような市場・顧客を狙うのか、自社の製品・サービスはどのような内容を提供するのかを読み解き分類する。

3. 結果と考察

3-1 市場・顧客の分類

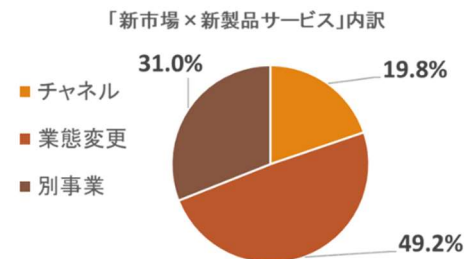
前章で示した方法で採択計画进行分类すると、新市場（顧客）×新製品・サービスの分類が約9割という結果となる。

	既存 製品・サービス	新 製品・サービス
既存 市場（顧客）	2.2%	2.6%
新 市場（顧客）	4.8%	90.4%

図-1 採択計画における市場（顧客）および製品サービスの分類

3-2 新市場（顧客）×新製品・サービスの詳細

前節に示した新市場（顧客）×新製品・サービスの計画を、新規事業と既存事業の関係を踏まえ、チャネルの変更、業態の変更、業種（事業）の変更に分類した。チャネルが約2割（19.8%）、業態変更が約5割（49.2%）、別事業が約3割（31.0%）であった。



販売チャネル	業態変更	別事業
19.8%	49.2%	31.0%

図-2 新市場（顧客）×新製品・サービスの分類内訳

事業者はこの補助金を得るために5年後の売上アップを目指す計画を策定しており、事業再構築をどのように実現するか期待している様子が結果に表れているのではないかと。「販売チャネルの変更」は補助金を活用せずとも実現しやすいことや、既に施策を行っている可能性。「業態の変更」は事業者にとって、補助金を活用して事業再構築や事業拡大の選択肢に見える。

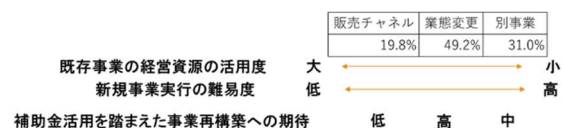


図-3 採択計画の詳細分類における考察イメージ

4. 経営者インタビュー

本章では前章迄の結果だけでは読み取れない経営者のモチベーションや背景を読み解く。

4—1 インタビュー情報

氏名：西澤徹生

経歴：京都生まれ。大学卒業後にJTBで勤務、経営管理OB。

2016年3月：京町家の一棟貸し宿「KYOMACHIYA-SUITE RIKYU」運営開始

2021年6月：第1回事業再構築補助金採択→開業に向けて始動

2022年4月：観光複合施設「SIGHTS KYOTO」を運営開始 ※BAR×観光案内所×コワーキングスペース

4—2 質問項目および回答

質問項目

- ・どのような事業を行っているか？
- ・それらの事業はいつ頃始めたか？
- ・2020年以前より行っている事業は、コロナ禍でどのような影響を受けたか？
- ・受けた影響に対して、どのような対応を検討したか？
- ・その事業は現在どのような状況か？
- ・既存事業にて新規顧客の獲得は目指したか？
- ・2020年以降に始めた事業があれば、どのような経緯で始めたか？
- ・その新事業の製品・サービスを実際にやろうと思った決め手は何か？
- ・事業再構築補助金の制度が新規事業立ち上げにどのように影響したか？

回答の要約

既存事業はインバウンド客が減ったものの、日本人向けに食事の提供を行うプランや、客室の改装など出来ることを行い業績を回復させた。対応がひと段落したので、観光客と地域住民が交流することで新しい価値を産む場を作りたい。新規事業について当初は複合型宿泊施設だったが、コワーキングスペースについての知見を活かしプランを修正した。補助金の可否を問わず事業を行っていたが、物件の選択などクオリティの向上やステークホルダーの理解に役立った。

4—3 インタビューを踏まえて

3点の気づきを示す。

- ・コロナ禍以前にインバウンド客をターゲットとしたビジネスを行っていた場合に新市場（顧客）を想定した商売を行わざるを得ないこと。
- ・既存事業について顧客ターゲットの変更やそれに伴う設備投資など既に手を尽くしたうえで新規事業を行おうとしている事業者の存在。
- ・事業再構築補助金の有無は事業の投資意思決定に対

する影響が限定的だが、事業者にとってはリスクを取って事業を行いやすくなると感じていること。

5. まとめ

5—1 採択事業の傾向およびインタビュー結果を踏まえて

前章迄の内容を踏まえ、経営者や企業が獲得済のノウハウなどの経営資源を活用できるのは同じ業種内であり、リスクを認識しつつリターンを想定している可能性がある。

一方でこの分類だけではわからないことがありインタビューを通じて、すでに事業者が既存事業に対して行った取り組みの状況がどうなっているか、どのようなモチベーションで新事業を行おうとしているか、新規事業のプランについて事業者は既存の経営資源などを踏まえつつ可能性を勘案しながら柔軟に計画を立案している点を知ることが出来た。

5—2 本研究の貢献

- 本研究を通じて、以下2点が貢献として挙げられる。
- ・様々な分野でコロナ禍の分析がなされているが、実際に影響を受けているであろう事業者の意思決定に着目した研究は希少。
- ・事業者が既存の経営資源と補助金で得られる能力のバランスをみて意思決定していることが推測される。

5—3 本研究の課題

- 本研究の限界として以下が挙げられる。
- ・補助金を活用して事業の再構築を図ろうとする事業者を対象としており、何もしない（嵐が過ぎるのを待つ）事業者については対象外となっている。
- ・事業者の資本金など規模によって対応の選好が変わる可能性が有る。
- ・インタビューでは既存事業がある程度立て直されており、各事業者の既存事業がどのような状況かはわからない。

参考文献

- 1) 中小企業庁、「2022年版『中小企業白書』概要(PDF版)」，2022
- 2) 事業再構築補助金事務局，「令和二年度第三次補正・令和三年度補正 事業再構築補助金 公募要領(第6回)」，2022年
- 3) 事業再構築補助金事務局，「第5回公募 採択事業 宿泊業、飲食サービス業」，2022年
- 4) 観光庁，「観光白書 令和4年版 第I部 観光の動向」，2022年

期限切れ間近食品の消費者選好分析

～中国市場を対象に～

LI JIAXI

本研究では、期限切れ間近食品に対して、消費者はどのような選好を持つか、または消費者自身の購入経験などの違いにより、その選好にどのような違いがあるかについて、実証研究を行った。その結果、消費者に提供する「期限に関する情報」は極めて重要であり、その情報が売り手により事前に処理される場合、消費者の情報処理におけるストレスは軽減されるのと、異なる消費者に注目する他の追加情報の中身に違いがあることが分かった。情報処理におけるストレスを軽減し、利便性を高めることで、消費者の購買意欲を向上させることができるため、消費者に提供する情報の内容及び提供方法などについて検討する必要がある。

1. はじめに

1-1 研究の背景・問題意識

本研究の背景として、食品ロスへの関心の高まり、期限切れ間近食品市場の成長および競争の増大ゆえの課題が挙げられる。近年中国では、食品ロス削減に関するキャンペーンの開催、食品ロスに関する法律の可決など、食品ロスへの関心が高まっているが、期限切れ間近食品に対する措置は不足している。期限切れ間近食品の市場は様々な要因で順調に成長しているが、こうした成長に対して、企業間の競争も激しくなりつつあって、低価格による壊滅的な競争、販売の二極化など、いくつかの課題も現れている。消費者が期限切れ間近食品を購入するとき、どのような要因がより重視されるかを明らかにすることで、これらの課題解決にも寄与できると考えられる。また、今まで期限切れ間近食品の消費者に着目した研究、あるいは市場調査は一定に存在し、これらの調査と研究は、消費者の購買意欲を高める要因を探したが、表面的に留まるものが多く、また消費者の異なる特性を議論せず、一概に結論を出したため、更なる研究を行う必要があると判断した。

1-2 研究の目的

以上により、低価格競争から脱出し、安定したサプライチェーンのない状態においても消費者の購買意欲を向上させるため、購買意欲を向上させる要因を分析する必要がある。しかし、期限切れ間近食品市場の利益率はそれほど高くないので、実施できる施策は限られている。購買意欲に影響する数多くの要因のうち、より影響度の高い要因を見つけて、消費者はどの要因に対してもっと好意的であるかを分析しなければならない。また、期限切れ間近食品の消費者に関する先

行研究では、購買意欲を高める各要因は購買意欲にどれくらい貢献しているかは不明であり、特性の違う消費者の重視する要因に違いは存在しているかどうか也未解明である。

以上の事項を解明するため、本研究では、①期限切れ間近食品の消費者の購買意欲に影響する要因のうち、各要因はどれくらいの影響力を持つか、②異なる特性を持つ消費者が重視する要因に、どのような違いが存在するか、を研究の目的としている。

2. 研究方法

本研究では、文献レビュー、アンケート調査およびコンジョイント分析を行った。文献レビューから、「価格・期限に関する表記・期限切れまでの時間・追加情報」の4つの影響要因を選び、それぞれ3つの水準に決定した。こうした要因と水準の組み合わせた直交表をもとに、9つのコンジョイント・カードを作成し、それぞれのカードのイメージ図をアンケートにて被験者に提示して、5段階評価で採点してもらった。そのアンケート結果に基づき、コンジョイント分析を行った。

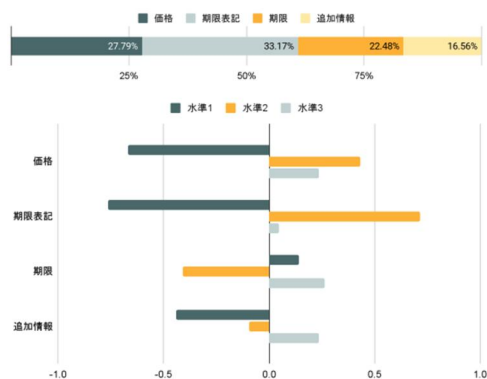
カード	価格	期限に関する表記	期限切れまでの時間	追加表記
1	高程度	2つ	短い	商品
2	低程度	2つ	長い	環境保護
3	中程度	なし	短い	環境保護
4	中程度	2つ	中程度	なし
5	低程度	1つ	短い	なし
6	高程度	なし	長い	なし
7	高程度	1つ	中程度	環境保護
8	中程度	1つ	長い	商品
9	低程度	なし	中程度	商品

表ー1 コンジョイント・カードの組み合わせ

3. 調査結果

3—1 購入経験あり消費者全般分析

購入経験がある消費者にとって、「期限に関する表記」は購買意思決定における一番重要な要因で、各水準のうち、期限切れまでの時間を提示することと、中程度の価格が購買意欲を向上させるのに高い影響度を持つことが分かった。中国では、賞味期限を直接に表示するのではなく、保証期間と製造日付の二重表記となる。保証期間は他の食品表示と一緒に印刷されるが、製造日付は別記され、製造日付の位置情報に従ってそれを探して、また保証期間と製造日付の引き算で賞味期限を計算する必要がある。このように、期限切れ間近食品を購入するとき、複数の商品の期限情報を一々確認するのは大変手間ひまかかるので、売り手により事前に期限切れまでの時間を計算し、それを消費者に提示することで、消費者の情報処理におけるストレスを軽減できると考えられる。また、価格が低ければ低いほど、消費者の購買意欲は必ずしも高くなるのではなく、消費者は現在価格と小売希望価格の二重提示により、買得感を得ることができる。情報の負担の軽減と買得感は、消費者の購買意欲を向上させるのに影響度の高い要因となる。なお、売り手による期限以外の追加情報は、購入経験のある消費者にとって過剰な情報提供となり、逆に購買意欲を抑制させると考えられる。



図ー 1 購入経験のある全体消費者における
重要度と部分効用値

3—2 消費者特性別分析

消費者特性別で分析するとき、一番注目すべきなのは追加情報である。購入経験別で見ると、期限切れ間近食品の購入経験のない消費者は商品関連情報があるときの購買意欲が高く、こうした消費者は購入経験を持たないので、期限切れ間近食品に対する知識は欠如し、商品の情報を提示することは重視され、それは購買意欲の向上と繋がる可能性も高いと考えられる。

また、購入頻度から見ると、購入経験の低い消費者は、常に低価格と賞味期限切れまでの時間の長い商品を求めて、一番満足されにくい消費者であるが、期限に関する表記と比べれば、価格と期限そのものの影響度はそれほど高くないことが分かった。

購入経験のある消費者を年代別に分けて分析するとき、10代は環境保護に関連する情報に、20代以上の消費者は商品に関連する情報に消極的な態度を示すという違いは存在するが、各年齢の消費者は追加情報がないときの購買意欲が高く、即ち購入経験のある消費者の年齢に関係なく、情報処理のストレスを軽減することは消費者の購買意欲に積極的な影響を与えることが分かった。購入経験のある消費者を特性別に分析し、期限に関する表記・追加情報の項目は全体との相違は概ね存在せず、消費者特性に関わらず、提供する情報量をコントロールして、消費者の情報処理における負担を軽減するのは特に重要だと考えられる。

4. 考察

4—1 全体に対する考察

全体から見れば、「期限切れまでの時間の提示」と「追加情報」など、情報に関する要因が消費者の購買意欲に与える影響力が高いので、情報提供に力を入れることのコストパフォーマンスが良いと考えられる。どの消費者に対しても、事前に計算された期限切れまでの時間を提供すれば、購買意欲は向上されるが、購入経験の違いにより、消費者が追加情報に対するニーズに違いが存在し、顧客基盤の拡大と既存顧客の利用向上の点から施策を考える必要がある。

4—2 提案

期限切れ間近食品の購入経験がない消費者は、経験ある消費者と比べて、商品に関連する情報に対するニーズがあるが、既存の消費者はこうした情報を提供することは情報の過負荷状態につながる。従って、消費者のニーズに応じて情報を提供すべく、例えば EC サイトで商品を提供するとき、商品詳細情報のページに別リンクで、商品に関する情報を提示することにより、ニーズのある消費者はその情報をチェックできるのと同時に、無関心の消費者はチェックせずに買い物ができる。このように、未経験者に商品の情報を提示することができると同時に、既存の消費者に影響を与えない追加情報提供の手段を工夫する必要がある。

参考文献

- 岡本真一. 『コンジョイント分析—SPSS によるマーケティング・リサーチ—』ナカニシヤ出版. 1999.

糖質オフマーケットの浸透に向けた展開

箕浦孝晃

糖質オフマーケットの普及のために、食事の糖質や血糖値の可視化によって行動変容が変化することをアプリを用いて検証した。また、糖質ゼロの成功事例であるビール業界の開発コンセプトを例に、糖質オフが浸透しやすいサービスの調査を行った。その結果、可視化によって参加者の短期の行動変容が進むことがわかり、調査結果から健康管理アプリに求められる価値共創の知見を得た。

1. はじめに

1—1 生活習慣病と糖質摂取の背景

現在の日本では、少子高齢化が進み医療費の膨張が続いている。医療費負担の中でも生活習慣病はあらゆる疾患の基礎になるため、発症前からの予防が重要である。2007年頃からは推定患者数が横ばいであるが、人口減少を鑑みるとむしろ増加傾向と言える。生活習慣病全般で、糖質過剰摂取が病気の原点となりドミノのように下流の合併症に進行していくメタボリックドミノの概念¹⁾が提唱されている。糖質過剰摂取が続くと、食後高血糖のスパイクを起こしやがて糖尿病を発症する。しかし高血糖は症状がないため、予防意識を高めることが難しい。

近年マーケット主導で、糖質摂取を減らし他の栄養素は制限なく摂取する糖質オフ食事療法が提唱されている。従来国や学会が推奨されてきたカロリー制限食は方法が複雑かつ空腹感を我慢しなくてはならず持続性が低いことに比べ、糖質オフはおかずが多く量を制限するものではないため、食事量がたっぷり食べることができ満足感が高められるため持続しやすい特徴がある。糖質オフによって食後高血糖を防ぎ、生活習慣病発症を減らすことが期待されているが、欧米と比べ日本ではEvidence Based Medicine (EBM) データが不足しているとされ医療主導での普及は不十分な現状がある。

1—2 血糖値の可視化と関連マーケット

従来型血糖測定器は、少量の血液を絞り出し測定していたが、近年2週間使用できるセンサーにスマホをかざすだけで血糖値が測定できるFree Style リブレ（以下リブレ）が登場し、一気に血糖測定が身近になった。リブレは従来型に比べ、血糖コントロールに優れかざす回数が多い方がより優良な結果が得られたとする研究²⁾もある。

また、スマホアプリによる食事内容の可視化が可能になってきている。食事の写真を撮ると、AIによって

解析され糖質量が表示されるアプリがある。この機能のあるアプリとリブレが連動できるものではなく、ダイエット目的にリブレを使用しているユーザーの需要がある。また、ごく最近規制当局の承認が必要な治療アプリが開発されているが生活習慣病対象の治療アプリは無い。

糖質オフマーケットはダイエットブームもあり拡大傾向であり、9割以上がアルコール飲料を占める。特に糖質ゼロビールの伸びが大きく大成功しているジャンルと言える。

2. 研究目的

アプリによる糖質摂取量と機器による血糖値のデジタル化・可視化が動機づけに有用か検証する。また、需要のある糖質オフ製品の特徴およびマーケットの開発努力を調査し、各ステークホルダーのニーズを満たす持続可能な取り組みを探る。結果を元にデジタル化・可視化で効果の質を保ち（顧客満足度向上）、スケールメリットを生かした健康維持に寄与するツール・プロダクトを検討することを研究の目的とする。

3. 方法

3—1 可視化による行動変容の検討

参加者を2群にランダムに分け、対面保健指導 vs 対面保健指導+アプリ 2群の結果を比較し行動変容ステージが変化するか分析する。アプリによって食事内容の糖質量の可視化を行い、希望者にリブレを装着し血糖値の分析も行った。介入調査期間は2022年10月24日から12月23日に実施した。

3—2 糖質ゼロビール開発会社2社の取り組みのインタビュー調査

参加者のアンケート結果を元に、糖質オフ業界で大成功しているビール開発企業2社の取り組みをインタビューしどのような特徴の製品開発が必要か調査する。

4. 結果

4—1 可視化による行動変容の結果

当初参加希望者が少なかったため、行動心理学の Nudge を応用し募集方法の工夫を行ったところ 50 人の参加者が集まった。

参加者の平均年齢は 50 歳、比較的高年収なメタボリックシンドローム基準該当者が多かった。行動変容ステージの変化については、どちらの群も「今すぐにも (1 ヶ月以内) 実行したい」という短期の行動変容が起きており、アプリ群で研究終了時点の人数が多い傾向が見られた。介入前後、介入の方法別に対応のある t 検定を実施 ($p < 0.05$ を有意) したが、統計学的有意差はなかった。体重変化は、アプリ群で多い傾向が見られた。アプリ利用率は全体で 7 割程度と低く、時間が経つにつれ低下していた。摂取カロリーと摂取糖質量は、おおむね日本人の平均を下回った良好な結果であった。リブレ群では、アプリ利用率は高く、糖質量は全体に比べ低かった。また、スキャン回数が多いほど血糖の指標が良好な結果だった。アンケートでは、社会環境によって食生活が影響される回答が多かった。また、糖質を我慢できなかったので糖質オフと書いてあるものなら抵抗が少なく食べられる周囲と別の食事をする事が難しいため、手軽に糖質オフのものが買えると続けやすいという意見が見られた。

4—2 インタビュー調査の結果

両社に共通していたのは、おいしさの追求をしつつ、健康配慮した商品開発を行っており、高品質な価値の提供を重視している点であった。1 社では無意識の壁という一度糖質オフ製品をはじめるとカテゴリーを問わず食べ始める傾向があるという社内調査があり、意識して関連製品との整合性を図っていた。

5. 結果

5—1 可視化による行動変容の可能性について

介入調査期間が 2 ヶ月と短い影響か、統計学的に有意なステージの変化はみられなかったものの、面談のみの群と比べアプリを併用することで、健康意識が高まり行動変容を促す傾向がみられた。先行研究で統計学的に有意差があったが、本検討で差がなかった要因としては、参加者がメタボな社員が多かったことによるバイアス、介入期間が短い、用いたアプリの違いなどが考えられた。日本人を対象にした糖質オフの EBM を増やし医療従事者にもメリットを認識してもらうことが重要と考えられ、質の高い EBM 発出が今後も必要である。

時間の経過と共にアプリの利用率が低くなっていく傾向があるため、利用者が余剰に感じない程度での

アプリの通知機能や、スマートウォッチとの連動により入力をより促す仕組みが必要である。リブレの併用による精緻な血糖の可視化は行動変容に有用であることが示唆され、糖質オフ普及に役立つツールとなり得るが費用面が課題である。

5—2 インタビュー結果を元にした糖質オフ製品について

高品質な価値提供と共に、消費者に信頼される糖質オフ製品が重要であると考ええる。無意識の壁をなくするために、機能性食品としての効果がある糖質オフ製品製品を導入に用いることは、消費者にとって理解しやすく糖質オフ製品の普及に役立つ可能性がある。

6. 今後の展開への提案

これらをふまえて、今後の展開について提案する。

1 つ目はより浸透しやすいサービスを参加者目線で自己管理、意思決定のステップサイクルモデルを元に提案する。動機づけのために、他の糖質オフ製品を用いる、名称をより理解しやすい「タンパクリッチ食」にする、自己管理教育支援、SMART ゴール (Specific、Measurable、Achievable、Relevant、Time-bound) を明示する、といったステップサイクルを回し継続性を高められればより参加者の満足度も高める事ができるだろう。

2 つ目は健康管理アプリに血糖値との連動した機能の搭載を提案する。単なる他のデータと血糖値の一元ビューアーとしての機能だけではなく、AI による健康診断の受診やすでに病気がある人に向けて個別の提案 (生活指導や合併症管理機能) 機能が望ましい。健康管理アプリ開発の 2 社に提案したところ快諾があり、筆者 (糖尿病専門医) へ開発への参画要請があった。開発に際しては、参加者中心のステップサイクルを意識したサービス価値共創が重要と考える。

7. 結語

食事の糖質や血糖値の可視化によって短期の行動変容が変化することを検証した。糖質ゼロの成功事例であるビール業界の開発コンセプトを例に、糖質オフが浸透しやすいサービスの提案と健康管理アプリに求められる価値共創について考察した。以上によって、糖質オフの浸透に重要な知見の一部を得たと考え、今後の活動に活かして行きたい。

参考文献

- 1) 伊藤裕. 日本臨床 2003. 611837-1843
- 2) Diabetes Res Clin Pract . 2018 Mar;137:37-46. doi: 10.1016/j.diabres.2017.12.015. Epub 2017 Dec 24.

日本の職場における心理的安全性と組織の成長要因の考察

林 宏樹

近年、新たな価値創造に向けチームでの活動に注目が集まり、チームの成果を高める為にも心理的安全性を高めることが必要と言われている。日本の企業においても心理的安全性を高める動きが始まっているが、心理的安全性を高める事で従業員の満足度が高まるのだろうか。本研究では現代の日本の職場環境における心理的安全性の位置付けを分析し、従業員満足度を高め組織の成長に繋がる要因の考察と提言を行う。

1. はじめに

チームの成果に関する米グーグルでの研究事例や、ハーバード・ビジネススクール教授のエイミー C. エドモンドソンによる心理的安全性の研究が紹介され、日本に於いても職場における心理的安全性への関心が高まりつつある。一方、日本では、2015 年以降に職場や労働環境改善への各種法律が施行されている。現代の日本の職場における心理的安全性の実態はどのような状況にあり、職場においてはどの様に受け止められているのか。また心理的安全性を確保することで、従業員の満足度が得られているのであろうか。本稿では職場における心理的安全性の調査結果をもとに、心理的安全性の位置付けを分析し、社員の満足と組織の成長に繋がる要因の考察を試みる。

2. 先行研究

米グーグルの研究でも紹介され、チームにおける心理的安全性の研究者であり、心理的安全性提唱者とされるエイミー C. エドモンドソンは、心理的安全性に関して「複雑かつ絶えず変化する環境で活動する組織において、心理的安全性は価値創造の源として絶対に欠かさないものなのである」¹⁾と表現する一方で、「心理的安全性だけでは十分ではない」¹⁾とも述べており、その位置付けを誤解なく、理解する必要がある。

3. 日本の職場での心理的安全性

3.1. 心理的安全性の捉えられ方

日本においては、2010 年代に、職場環境に端を発した社会問題や、企業による不祥事が発生し、職場における心理的安全性の必要性が問われている。

日本のメディアにみる心理的安全性の話題・捉え方を分析すると、企業不祥事の再発防止の為や、従業員満足度向上、組織風土改革に心理的安全性が必要、という論調が多い。若年世代の離職率の高止まりが続く中、貴重な人的資本の維持と確保に、職場の心理的安全性を高める施策の検討と導入が始まっている。

下図-1 は、現在の日本の職場における心理的安全性への関心が高まる状況を、背景と影響要因、企業における対応という 3つの観点で整理している。

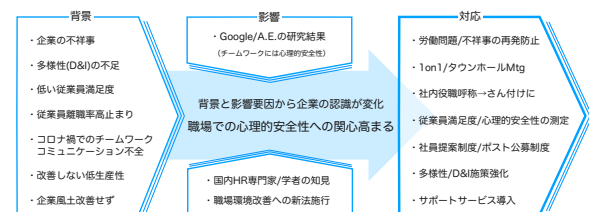
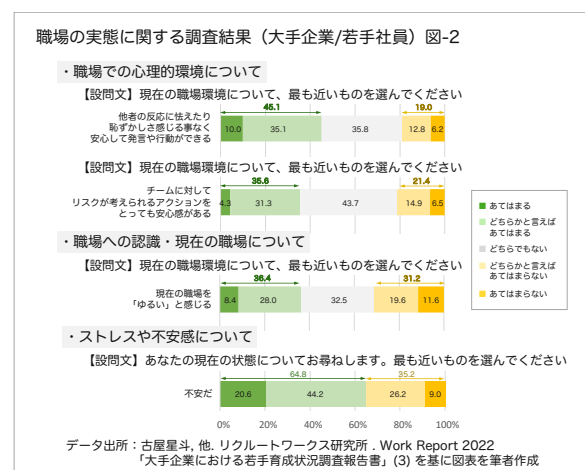


図-1：日本における心理的安全性の捉えられ方
出所：2022年1年間に日経新聞と日経産業新聞に掲載された心理的安全性に関する記事(2)を分類し筆者作成

3.2. 職場の心理的安全性の実態

一方、従業員の視点での職場における心理的安全性はどのようなになっているのだろうか。リクルートワークス研究所が2022年3月に実施した調査結果によると、職場の心理的安全性に関しては、肯定的な回答が否定的な回答を上回っており³⁾、心理的安全性は比較的良好と考えられる。また、若い世代の36.4%が、現在の職場を「ゆるい」と認識し、64.8%が、不安があると回答している³⁾。下図-2 参照。



調査対象である大手企業の職場においては、心理的安全性は高まりつつあるが、若者には将来への不安が芽生えている。この相反する状況は何故起きてしまうのだろうか。次章ではフレデリックハーバースバーグの二要因理論を用いて考察を試みる。

4. 心理的安全性の職場での位置付けの考察

4.1. 二要因理論による考察

フレデリックハーズバーグは二要因理論の中で、職場における人間の原動力に関する研究と考察を通じ、従業員の満足度に関わる要因として、人間としての肉体的欲求からくる「衛生要因」と、精神的に成長する欲求からくる「動機づけ要因」に分け、同僚/部下/上司との対人関係を「衛生要因」と位置付けている⁴⁾。

エイミー C. エドモンドソンの心理的安全性の定義は「対人関係のリスクを取っても安全だと信じられる職場環境であること」¹⁾としている。したがって、職場環境における心理的安全性は、二要因理論での「衛生要因」と捉えられるのではないだろうか。

また、ハーズバーグは、「衛生要因」は肉体的欲求に関する不満要因であり、「動機づけ要因」は精神的欲求に関する要因であることから、「衛生要因」を改善しても「動機づけ要因」には繋がらないと結論づけている⁴⁾。よって、二要因理論で「衛生要因」と想定される心理的安全性を高めたとしても、動機づけには繋がらず、従業員の満足は得られない可能性がある。

現代の日本の職場では、職場環境は改善され、心理的安全性は高まりつつあるが、若者は将来への不安を感じているという現状は、二要因理論を踏まえて考えると、「衛生要因」と考えられる心理的安全性が高まっても満足には繋がらず、不安が生じてしまっている、と理解することができるのではないだろうか。

4.2. 心理的安全性の位置付けと必要な対応の考察

ハーズバーグは、「動機づけ要因」と「衛生要因」は、表裏の関係ではないと説明している⁴⁾。故に、その関係性から、「動機づけ要因」と「衛生要因」の組み合わせをマトリクスで捉え、日本の職場における心理的安全性の位置づけを考察する。リクルートワークス研究所の調査結果にみるように、現代の日本の職場においては、心理的安全性が高まりつつも、若手世代には将来への不安が芽生え始めている。この状況は、図-3の左上、第二象限に位置づけられるのではないだろうか。

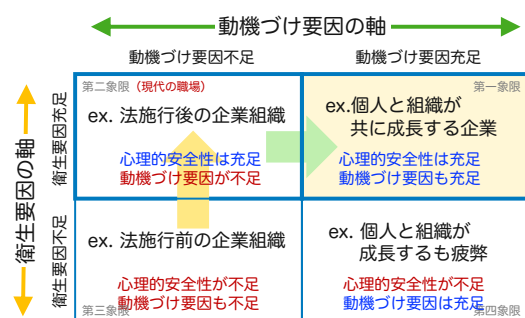


図-3: 職場における心理的安全性の位置付け
出所: 職場の心理的安全性の調査結果と二要因理論を基に筆者作成

即ち、近年施行された法律の影響により、日本の職場においては、心理的安全性が高まりつつあり、図-3の左下第三象限から左上第二象限へと職場環境が変化したと考えることができる。

しかし、心理的安全性は高まる一方で、若手従業員は将来への不安を抱えている。原因の一つとして考えられる事は、個人の成長への機会が得られず、職務満足に繋がらない状況にあると考えられる。個人の成長に繋がる機会の提供等、「動機づけ要因」を付与する事で、将来への不安を解消し、図-3の右上、第一象限に移行する事が可能となると考えられる。個人と組織が共に成長する企業となる為にも、現代の職場環境に相応しい「動機づけ要因」の付与が必要と考えられる。

5. 結論

日本の大手企業では、職場の心理的安全性が高まりつつあるが、一方で若手従業員の一部には、将来への成長に関する不安が芽生えている。将来への不安の解消には、職務満足を満たす「動機づけ要因」を個人が自覚できるように付与する事が不可欠と考えられる。

また、職場の心理的安全性は、組織競争力の源泉となる組織風土の一部として考えるべきであり、法施行による受動的な成立に甘んじる事なく、独自の組織風土として確立すべきである。先行き不透明な現代に於いても、従業員満足度を高め、人材の離職を防止する為にも、心理的安全性等の「衛生要因」だけでなく、「動機づけ要因」を含めた全ての職場環境要因を過不足なく充足する必要がある。組織の成長に向けては、個人が成長を自覚できる仕組、「適材適業のマネジメント」が求められると考えられる。(適材適所改め)

6. 独自の貢献

日本の職場における心理的安全性の位置付けと組織の成長要因と関係性を二要因理論で分析し、個人の成長に繋がる動機づけ要因の概念「適材適業」を提案。

参考文献

- 1) Amy C. Edmondson[著], 野津智子[訳]. 『恐れのない組織』. 英治出版, p. 15, p. 48, p. 30, 2021.
- 2) 日経新聞/日経産業新聞, 2022年1年間に掲載された心理的安全性に関する記事, 日本経済新聞社, 2022.
- 3) 古屋星斗, 他. 「大手企業における若手育成状況調査報告書」. *Work Report 2022*. リクルートワークス研究所, pdf, pp. 17-20, 2022.
- 4) Frederick Herzberg[著], 北野利信[訳]. 『仕事と人間性 動機づけ—衛生要因の新展開』. 東洋経済新報社, pp. 111-112, pp. 88-89, 1968.

SAMR モデルから考える教育 DX と AI × 人間の価値共創

「スタディサプリ」と「atama plus」を事例に

原田 英記

EdTech は Education と Technology を組み合わせた造語であり、個別最適・協働的な学びを実現することで教育のみならず産業や社会にイノベーションを生み出すことを含む。中でも真の教育 DX とは、「テクノロジーである AI が教師の役割を変容および再定義するもの」と定義することができ、現在二つの EdTech が公私双方の教育現場に大きく参入・導入されている。この事由を解き明かす為に、AI と人間の掛け合わせによる価値共創こそがその源泉であるとし、SAMR モデルを用いて考察を行なった。

1. はじめに

教育 DX とは、「学校がデジタル技術を活用してカリキュラムや学習のあり方を革新するとともに、教職員の業務や組織、プロセス、学校文化を革新し、時代に対応した教育を確立すること」と定義されている。

現在、聖域とされてきた公教育の場に「スタディサプリ」が参入を、塾・予備校等の私教育の場には「atama plus」というユニコーン企業のサービスが堂々とその導入を果たしている。この現状には単なる違和感だけでなくこれまでの教育文化の転換や逆転、対立するイデオロギーやアンチテーゼといったものが含まれているのではないだろうか。

2. 本研究の目的と方法

分析の軸に SAMR モデルを使用し、また言説にも触れていきつつ AI を主力としている、この二つの事例を取り上げることで仮説として「AI と人間の掛け合わせにより真の教育DXをかなえていることが双方、其々の教育現場で受け入れられている」と設定した。二つの事例について紹介すると、スタディサプリはB2C とB2B の双方でスマホやタブレットを用いて、予備校講師の授業動画を視聴できるサービスを展開、2018 年夏から AI を自社サービスに本格的に導入してからは個人の学習速度や理解の度合いに合わせた学習内容を提供している。前者のB2C は月額2,178 円よりこのサービスを利用可能としており、2021 年度 7 月時点で会員数はおよそ 157 万人を達成、一方、後者のB2B では「放課後学習用に学校に導入したい」という現場の高校教師からの打診により新たな学校教育のカタチを共創し学校向けサービスの開発に至るような協働を重ねることでコロナ以前から既に導入が進んだ結果、2022 年度 3 月末時点でその数は 2,900 校以上に上っている。

次に、atama plus について、こちらも AI 教材を用

いて AI と人間が教育を分担するアイデアを B2B で展開、学習時の躓きと学習状況を可視化し、苦手の原因を学習データから AI が診断しショート講義も行うことで今年度 2 月末時 3,200 教室以上の塾・予備校で導入されている。

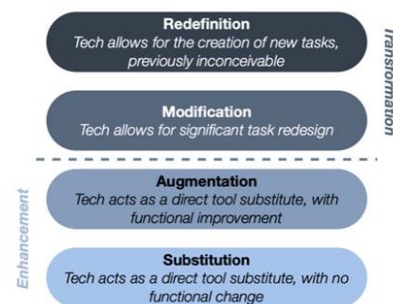


図-1 : Ruben R. Puentedura の SAMR モデル(2010)

図-1 は分析の軸として用いるスウェーデンの学者、ルーベン・プエンテデュラ氏が 2010 年に唱えた SAMR モデルである。SAMR モデルは ICT を活用する際、テクノロジーがもたらす影響を示す尺度であり下半分の S(代替)と A(増強)はエンハンスメント「強化」の段階を、上半分の M(変容)と R(再定義)はトランスフォーメーション「変革」の領域を表す。



図-2 : サブスク型オンライン教育サービスの一例

3. 他事例との比較

このモデルにテクノロジーである AI を当てはめ、

AI がもたらす影響が教師の役割であるとみなし、その上で二つの事例と同様サブスク型オンライン教育サービスにおいて AI を搭載している河合塾 One と共に三者間の比較を行なった。

河合塾 One はスタディサプリ同様、B2C と B2B の双方で展開しているが、あくまでも主軸は B2C であり「いつでもどこでもオンライン学習」と謳っている。ノートから端末といったペーパーレス化は S(代替)、およびデジタルを通しての授業やフィードバックなどの双方向による活用は A(増強)に該当し、三者ともにエンハンスメントを実現しているが、「真の教育 DX は教師の役割への影響」という観点ではアクティブラーニングにより学習者中心の授業形態が促進され AI による個別最適化により教師は生徒と共に目標を考え設定し、伴走する事で AI がティーチングを担いながら教師がコーチングへ役割を変える様は M(変容)として、そして技能面や知識面を AI やオンデマンドに委ねながらヒューマンパワーが要求される探求面の部分により協働的・創造的な指導を司ることで今後の教師の役割はコーチングからその先に求められるファシリテーターへと、変容のみにとどまらない R(再定義)に該当すると捉えられる。

河合塾 One では AI 任せ・ユーザー任せであることやティーチングとコーチングの役割を分け隔てていること、そして専門職のプロのみが生徒対応しているわけではないのに対し、スタディサプリや atama plus では積極的に人の介在を担保しながら AI 任せ・ユーザー任せにしないことやティーチングとコーチングの役割を分け隔てていないこと、そして専門職のプロが生徒対応している点が見て取れ、人間の存在を内在させることでトランスフォーメーションを果たしていると言える。また、双方の直近の CM 言説にも目を向ければ、AI によるデータの可視化から授業活用やサポートをダイレクトに教師側へ訴求している。

4. 考察と結果

M(変容)と R(再定義)をまとめてみると従来の教育の垂直モデルがテクノロジーにより水平分離が促されたのと同時に、流布している AI 言説にアンチテーゼを唱えることで AI×人間の価値共創が生まれたと考察できる。

では AI 言説のテーゼとはどのようなものなのかを示せば、2013 年オックスフォード大学のマイケル・オズボーン氏らの論文、「雇用の未来」において現在の仕事の約半数が AI に代替されることや、無くなる職業予測などが大きな話題となった。国内でも 2015 年に週刊ダイヤモンドが同様の特集を組み、さらに同誌は 2018 年に「AI 格差」や「AI リストラ」といった文

言を使用することで AI に対する危惧が普及する中で時期を同じくしてアンチテーゼとして国立情報学研究所教授の新井紀子氏が『AI vs. 教科書が読めない子どもたち』を、同年 4 月には実業家の堀江貴文、筑波大学准教授の落合陽一両氏が『10 年後の仕事図鑑』を、2019 年 9 月には再度、新井紀子氏が『AI に負けない子どもを育てる』を出版、そして 2021 年 10 月に開催された日経ビジネスライブではオズボーン氏本人の出演にて「テクノロジーが人類に新たな雇用機会をもたらす」ことがそれぞれ唱えられた。

言葉や言説に触れることで問題意識を解き明かすのは社会言語学の領域でもあるので昨年度 11 月に専門家への聞き取りを行なった。AI との今後の向きあい方に関しては AI をブラックボックス化しないことや AI リテラシーを持つべき、という具合にテーゼやアンチテーゼに終始しない、ジンテーゼに踏み込んでいただき AI と人間の掛け合わせを専門家ならびに自身も教職の立場から語っていただいた。

5. 独自の貢献と限界

SAMR モデルを用いて、教育 DX の領域を教師の役割として考察したこと、時系列に、2013 年を起点として AI 言説に触れたこと、そして正・反・合という順に、AI×人間の掛け合わせの重要性を確認できたことと考へ、教育業界にとってよそ者・変わり者であるからこそスタディサプリやアタマプラスはイノベートができたとの結論を得た。

限界としては、国内だけでなく国外の先行研究や企業研究に加えて、「制度理論」や「物語分析」をはじめ定性的な理論実例研究の手法にあたりながら広告や TVCM、ロゴや色彩なども取り扱いながらも十分に解明することが出来なかったことである。今後とも継続して研究を重ねていくことで言説のみならず他領域に含まれるイデオロギーも解き明かす所存である。

参考文献

- 1) 新井紀子『AI vs. 教科書が読めない子どもたち』東洋経済新報社, 2018
- 2) 新井紀子『AI に負けない子どもを育てる』東洋経済新報社, 2019
- 3) 井上逸兵他『社会言語学』朝倉書店, 2017
- 4) 入山章栄『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社, 2019
- 5) 尾原和啓『IT ビジネスの原理』NHK 出版, 2014
- 6) クレイトン・クリステンセン他『教育×破壊的イノベーション』翔泳社, 2008
- 7) 堀江貴文、落合陽一『10 年後の仕事図鑑』SB クリエイティブ, 2018

高齢者が導入しやすいキャッシュレス決済

井上 彰

現在、我が国はキャッシュレス決済の導入が測られているが、特に高齢者は商品購入の際に現金で決済することが多い。高齢者による決済の現状を調査することで、高齢者がキャッシュレス決済に移行しない理由を分析するため、高齢者を対象としてアンケート調査を行う。加えて、高齢者が導入しやすいキャッシュレス決済は何であるのかを提案する。

1. はじめに

1.1 背景・問題意識

現在、我が国ではキャッシュレス決済の導入が図られているが、諸外国に比べ限定的なのが実情である（一般社団法人キャッシュレス推進協議会 2022）。特に、日本の人口で大きな割合を占める高齢者によるキャッシュレス決済への移行が進んでいない（消費者庁 2021）。高齢化率が急速に高まっている日本において、高齢者が導入しやすいキャッシュレス決済は重要である。高齢者が現金決済を好む理由として、「信頼性が高い」や「他の支払い手段に不安がある」、また「支払いが簡単」、「多くの場所で利用できる」などが挙げられる（金子 2022）。キャッシュレス決済への移行が阻害されている理由の一つとして心理的ハードルの高さがよく言及される（経済産業省 2018）ものの、特定のキャッシュレス決済手段を利用する理由、あるいは、しない理由は示されていない。

1.2 研究目的

前項の状況を踏まえ、本研究では高齢者にキャッシュレス決済が浸透するための要点を明らかにすることを目指す。高齢者による決済の現状を調査することで、高齢者がキャッシュレス決済に移行しない理由を分析し、加えて、高齢者が導入しやすいキャッシュレス決済は何であるのかを考察、提案する。本研究で得られた知見を活用し、キャッシュレス決済移行への心理的ハードルを下げ、高齢者が導入しやすいキャッシュレス決済が広まる施策を検討する。

本研究では決済を行う場面として、サービスを受ける側（顧客）が登場し、店舗における購買活動が伴う小売業に着目した。小売店舗でのキャッシュレス決済の導入は他業種に比べて進んでいるものの、身近に存在する小規模な店舗などでは相対的にキャッシュレス決済の導入が控えられる傾向にある（経済産業省 2021）。日常的に利用する小売でのキャッシュレス決済の促進を検討することで、より高齢者に浸透しやすい手段とその要因が分析可能となる。

2. 先行研究からのヒント

2.1 高齢者による現金払いの問題点

西口らは、高齢者と若者の支払い手段及び支払うま

での動作時間を測定・分析している（西口 他 2018）。

動作時間については、高齢者と若者が同じ条件で、指示された金額を財布から取り出し、支払うまでの時間を測定・比較している。練習時と本番時の2回実施した際の結果、20秒から30秒程度の財布動作時間の中で、練習時・本番時ともに7秒以上、高齢者の方が長くかかることとなり、高齢になると現金での支払い動作が遅くなることが示されている。

2.2 決済手段の決定プロセス

伊藤らは、各キャッシュレス決済の使いやすさや安全・安心等を比較検討し、購入時に購買者が支払い行為を何にするのか決定する際のプロセスを明らかにしている（伊藤 他 2020）。同研究では、支払い手段としてクレジットカード、電子マネー、デビットカード、QRコード、スマートフォンアプリの各キャッシュレス決済の手段を表記している。

本稿の調査においては、伊藤らの研究を基に、キャッシュレス決済の手段を「クレジットカード」、「交通系カード（ICOCAなど）」、「スマートフォン（アプリ）」、「その他」の4種類とした。

3. アンケート調査：高齢者による決済手段の現状

3.1 調査概要及び調査の実施時と対象

高齢者が、購買したものを決済する際の決済手段について、その手段を利用している理由やきっかけなどの詳細をアンケートにより聞き取る。決済時に現金のみを使用している高齢者に対しては、キャッシュレス決済を利用しない理由について聞き取る。キャッシュレス決済を利用している高齢者に対しては、その決済手段を導入した理由を聞き、それらを基に、キャッシュレス決済に移行するために必要な要因・側面を考察する。

また、アンケート調査は2022年12月21日と2023年1月13日の2回、京都市老人クラブ連合会に所属している東山区シニアクラブ連合会の会員37名を対象に実施した。

4. 分析結果

4.1 アンケート回答者の属性（性別・年齢）

アンケート回答者37名の年齢の内訳は、60歳未満

1名（男性0・女性1）、60歳代5人（男性3・女性2）、70歳代14人（男性10・女性4）、80歳代15人（男性12・女性3）、90歳以上0人（男性0・女性0）、未回答2人（男性1・女性1）だった。

4.2 高齢者が利用している決済手段

設問の一つは、「高齢者が普段使用する決済手段」について聞いた。「現金(払い)」が最も多く31名であった。ここで特筆すべきは、回答者37名中、22名の高齢者が決済時に「現金」のみを使用していることだった。「クレジットカード」は14名と、「現金」に次ぐ結果となった。続いて、「交通系カード(ICOCAなど)」5名、「その他」3名、「スマートフォン(アプリ)」2名であった。

4.3 現金だけを利用する高齢者の傾向

「高齢者が現金以外使用しない理由」を尋ねた設問では回答結果として、「使い過ぎてしまうため」が最も多く、9名に共通する要因であった。

また、自分のカード類(クレジットカードや交通系カードなど)を持っているかを尋ねたところ、現金のみしか使用していないにも関わらず、カード類を持っている高齢者が22名中、16名いることがわかった。

4.4 現金以外の決済手段の使用傾向

「クレジットカード」を使用している高齢者に現金での支払いをやめた理由を尋ねた結果、「現金払いが面倒だったから」が最も多く6名であった。

この結果は、「クレジットカード」を使用している高齢者のみならず、「交通系カード(ICOCAなど)」、「スマートフォン(アプリ)」、「その他」を使用している高齢者でも同様に、「現金払いが面倒だったから」が最も多かった。

4.5 結果のまとめ

・現金のみ使用している高齢者が約6割

「高齢者が普段使用する決済手段」として聞いた設問では、回答者37名中、22名もの高齢者が「現金」のみを選択した。

・「現金」のみ使用する高齢者のキャッシュレス決済の認識

「高齢者が現金以外使用しない理由」を尋ねた設問では、「使い過ぎてしまうため」という理由が最も多かった。また、カード類(クレジットカードや交通系カード)を持っている人が7割を越えていた。加えて、現金しか使わない高齢者が、現金払い以外の決済手段として使ってみたいキャッシュレス決済として「クレジットカード」が首位となった。

・キャッシュレス決済を利用する高齢者

「クレジットカード」、「交通系カード(ICOCAなど)」、「スマートフォン(アプリ)」、「その他」を使用している高齢者が、「現金払いをやめた理由」として、

「現金払いが面倒だったから」が最も多かった。

5. おわりに

本研究では、高齢者が導入しやすいキャッシュレス決済について検討するため、高齢者にアンケート調査を行った。前節でまとめたように、現金払いを好む高齢者は、①すでに保有しているカード類があり、②キャッシュレス決済に対し使い過ぎてしまうことを心配していることが分かった。さらに、キャッシュレス決済を利用している高齢者にとって③現金払いこそ面倒だと感じる事が示された。

以上を踏まえると、「現在使われていないカード類、特にクレジットカード(現金以外の使ってみたい決済手段として首位)に利用金額に対する不安を解消する工夫(例：上限額を低めに設定)を加える」ことが、高齢者にキャッシュレス決済を浸透させる第一歩として有効であると考えられる。

今回は、京都市内の一部の老人クラブへのアンケート実施ということもあり、調査数に限りがあった。しかしながら、少ない数の中でいくつか顕著な傾向が表れており、分析の結果からまとめた知見はその範囲を広げて調査する上での仮説として有望なものといえる。今後は、より広域での調査を進めて調査数を増やすことで分析結果がより信頼しうるものとなるようにするとともに、特定の地域の課題としてのキャッシュレス決済の普及に向けた解決策の検討を進める。

6. 参考文献

- 一般社団法人キャッシュレス推進協議会.(2022). キャッシュレス・ロードマップ2022.
- 伊藤晶子, 畔柳加奈子, 櫛勝彦. (2020). 購買活動における生活者の支払い行為に関する行動原理の研究—グラウンデッドセオリーアプローチによる生活者インタビューの分析と支払いに関するサービスデザインの要件提案. デザイン学研究, 66(3), 11-20.
- 金子賢司. (2022). 現金払いが損？現金払いのメリット・デメリットを解説. https://www.resonabank.co.jp/kojin/column/cashless_kihon/column_0013.html (2023.1.27 accessed)
- 経済産業省. (2018). キャッシュレス・ビジョン.
- 経済産業省. (2021). キャッシュレス決済 実態調査アンケート集計結果.
- 消費者庁. (2021). 令和3年版消費者白書.
- 西口真由, 岡橋さやか, 二木淑子. (2018). <活動報告2>地域在住高齢者と若年者における普段の買い物状況と支払い動作行動の比較. 京都大学大学院医学研究科人間健康科学系専攻紀要：健康科学：health science, 13, 4-9.

ライブコマースにおけるブランド体験が 顧客エンゲージメントに与える影響

鮑思羽

本研究では、ブランド企業のライブコマースが顧客とブランドとの親密な関係を如何に築くかに注目する。ブランド体験と心理的オーナーシップ、顧客エンゲージメントとの関係をモデル化して、実証研究を行った。結論として、ブランド体験に関する新たな定義を行い、ブランド企業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

1.1 研究背景

近年、ライブコマースという e コマースの様式が、オンラインショッピングの新しい可能性を示しつつある。しかし、テンポの速い、低価格の刺激的なライブコマースはブランド・パーパスを弱め、ブランド・イメージの損害を招くと指摘されている (Hu, 2020)。低価格の販促と KOL によるアクセス数の高まりは短期的利益しか実現できず、顧客とブランドの親密な関係を築くことが、企業に対して長期的目標を達成する鍵であると指摘されている (Wu et al. 2019)。

1.2 問題意識・研究目的

本研究は、ブランド企業がライブコマースを利用して顧客とブランドの関係を向上させ、ブランドの長期的な発展目標を促進する方法を提案することを目的とする。ブランド・ライブコマースで得られるブランド体験が、顧客エンゲージメントに与える影響、そのメカニズムを検討し、そして顧客の心理的オーナーシップをもたらす媒介的な中間作用を、アンケート調査データを用いて定量的に検証する。

この結果を用いて、ライブコマースにおけるブランド体験が顧客の心理的オーナーシップと顧客エンゲージメントに対する影響メカニズムを明確にするとともに、顧客エンゲージメントを高めるための方策を見いだす。これは、企業が短期的利益ではなく、ブランドがもたらす長期的な顧客との関係構築のための方法を探る。さらに、ライブコマースがまだ成長期にある日本のブランド企業に対して、なんらかの啓発と参考価値をもたらすことを目指す。

2. 研究内容

2.1 仮説

ライブコマースにおける異なるブランド体験 (娯楽体験、情報体験、インタラクティブ体験) が顧客を刺激して、顧客とブランド、顧客エンゲージメントに影響するか。また、ブランドが提供する体験の要素と

ブランド関連刺激に基づいて購買行動を実現し、顧客とブランド関係を形成するため、顧客のブランド心理的オーナーシップに影響を与えるのか。最後に、顧客がコブランドに対する心理的オーナーシップは顧客エンゲージメントに正の影響を与えることも検証する。

2.2 分析のフレームワーク

本研究では、先行研究を踏まえ、図-1にあるようにライブコマースによる顧客のブランド体験を、先行研究の尺度に参考して、娯楽体験、情報体験、インタラクティブ体験の3つに分類し、この各ブランド体験と心理的オーナーシップや顧客エンゲージメントとの関係を、矢印しめすような影響・因果関係あるとしてモデル化した。

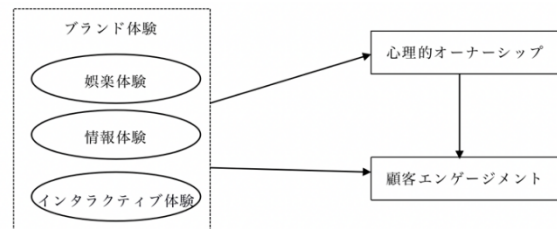


図-1 研究モデル

3. アンケート調査

この因果モデルを統計的に検証するため、アンケート調査を行った。調査対象は中国在住の 229 名であった。実施手順は、中国のアンケート調査サイト「問卷星」(www.wjx.cn) に掲載した質問票を配布し、質問への回答を記入してもらうという方法を取った。調査実施期間は、2022 年 10 月 26 日～ 11 月 4 日であった。結果的に、有効回答票は 150 件となった。

4. 研究結果

4.1 データ分析の結果

収集したアンケートデータに対し、探索的因子分析を行ったところ、先行研究で提案された 3 種類の体験

とは異なる組み合わせを持つ、3つの因子が抽出された。そこで、この分析結果に基づいて、ブランド体験を新たに定義した。新たな因子を感情的体験、行動的体験、共有的体験と名前を付けた。

新たに定義した3つの体験因子と顧客エンゲージメント、および心理的オーナーシップとの関係について、重回帰分析を用いたパス解析を行った。この結果は図-2に示す。行動的体験から心理的オーナーシップへの因果パスを除く全てのパスは、統計的に優位と判断された。

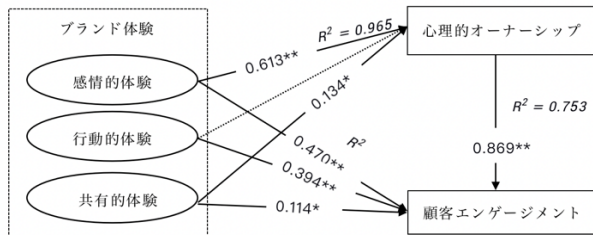


図-2 本研究の分析モデルの結果

4.2 結論

本研究の結果として得られたモデルから、感情的体験と行動的体験、共有的体験のいずれもが、この順番の大きさで顧客エンゲージメントに対しプラスの効果があることが判る。すなわち、本研究の結果から見れば、ブランド体験が高いほど、顧客エンゲージメントが高くなる。また、顧客がライブコマースを見ることで得られた感情的体験と行動体験は、心理的オーナーシップを通じてさらに顧客エンゲージメントに間接的に影響を与えることを明らかにできた。そのなかで、特に感情的体験から受ける影響が強い。また、行動的体験は心理的オーナーシップに正の影響を与えるという仮説だけは統計的に有意ではないため棄却した。さらに、心理的オーナーシップは顧客エンゲージメントに強く影響するという結論を得た。

5. 研究の貢献

5.1 理論面

本研究はライブマーケティング状況下でのブランド体験と顧客エンゲージメントに関する理論モデルを作成し、実証分析を行った。特に、新たにブランド体験を感情的体験、行動的体験、共有的体験を定義して、新たなモデルを構築した。この結果は、企業のマーケティングの実践にも、一定の価値を与えることが出来ると考える。

5.2 実務面

本研究は、企業がライブコマースを用いて、ブラン

ドコミュニケーションを展開する実務面での提案を行った。第一に、感情的体験と行動体験がブランド発信に影響を与える最も重要な要因であるため、企業はライブコマースを通じて、より面白い情報とプロモーションを発信することで、顧客に心理的な楽しさをもたらす。第二に、企業はライブコマースを通じて顧客との情報交換を強化し、より多くの顧客の価値観、趣味、嗜好などを獲得し、またライブコマースを通じて帰属感と共感力を高めることができる環境を作る。最後に、ライブコマースで活躍したい日本企業に何らかの示唆と参考を与えると考えます。

6. 研究の限界および今後の課題

本研究によっていくつかの知見が得られたが、同時に限界や課題も存在する。まず、配信者の特性、パーソナリティがブランド体験の程度、形式、効果に与える影響を考慮していない。また、本研究は断面的なデータを採用しており、異なる段階の顧客（視聴者）のブランド体験を明らかにすることができず、その動態的影響を検討していない。さらに、本研究は企業側、プラットフォーム側などのコンテンツ製作と配信状況について深く研究しておらず、問題の描写、解釈角度が比較的単一である。

将来的には、企業の視点、配信者の視点、消費者の視点を組み合わせ、ライブコマースが顧客の心理的オーナーシップにどのように影響するか研究することで、解釈をより立体的に行うことが重要である。

7. 参考文献

- Dong Z. (2018). "Research on the Influence of Brand's Live Streaming User Experience on Brand Emotion [D]." Hubei University.
- Hu L. (2020). "Is Live commerce a shortcut to brand growth? [N]." China Quality News, (005).
- Wu Q., Bu B. (2019). "Problems and Countermeasures of Brand Marketing under live-streaming [J]." Cooperative Economy and Technology, (24):90-91.
- Zang W., Cui Y., and XU L. (2022). "Research on the Influence of Brand Live Experience on Customer Brand Psychological." Soft Science, ISSN 1001-8409, CN 51-1268/G3.
- Zhou R. (2022). "Research on the Influence of Customer Psychological Ownership on Value Co-creation Behavior in Virtual Brand Community." Business manager, 91-93.

高齢者が操作を理解しやすいセルフレジ UI の設計

河合 愛実

本研究ではセルフレジの UI に着目し、高齢者のセルフレジの利用状況や課題をアンケートにて調査した後、文字やボタン等のサイズ高齢者が使いやすいセルフレジのデザインについて検討を行った。

1. はじめに

近年、スーパーやコンビニなど、様々な形態の店舗でセルフレジが増加している。店舗の利用客全員が独力で決済を完了させられるのであれば従来レジに割いていた人員を省くことが可能だが、実際にはセルフレジのみが設置されている店舗でも客の質問やトラブルに対応するために店員が立っていることが多い。そこで本研究では、「機械を操作するのが苦手な人」の一例として、視力や認知機能が低下した高齢者に焦点を当て、高齢者にとって使いやすいセルフレジの UI デザインについて考察する。

2. 背景・問題意識

一般社団法人全国スーパーマーケット協会が 2020 年 10 月に行った調査によれば、セルフレジの設置店舗がある企業の割合の業界推計値は2018年に11.6%、2019年に11.4%だったのに対し、2020年に15.8%まで増加している。¹⁾

「令和4年版高齢社会白書」によれば2065年には約3.9人に1人が75歳以上になると推計されている。²⁾そのため、高齢者が店員のサポートを得ずに自力で決済までできるようにすることは、将来のより深刻に高齢化が進んだ社会において必要になると考えた。以上を踏まえ、本研究では高齢者の認知機能等に配慮したセルフレジの UI デザインを作ることを目指す。

3. 研究目的

本研究では高齢者にとって使いやすいセルフレジの UI デザインを作るために、高齢者に対して紙面でのアンケート調査を行う。アンケートは高齢者の現在のセルフレジ利用状況を探る第1部と文字の大きさ、ボタンの大きさ等を変えたセルフレジの画面のイメージを提示してより分かりやすい方を選択してもらう第2部の2部構成とする。アンケートの結果を踏まえ、高齢者が画面を見て自分がすべき操作を理解しやすいセルフレジの UI デザインに必要な要素を考察する。

UI を構成する要素として以下のようなものが挙げられている。³⁾

- ・視覚情報：文字のサイズ、色、アニメーション、ボタンの配置など
- ・聴覚情報：操作時の効果音、BGM など

本稿では、紙面で簡易に調査可能な要素に絞りアンケートを行う。

4. 先行研究

多機能化されたタッチパネル式の鉄道駅券売機の使いやすさに関する研究では、高齢者と若者で異なる部分に使いづらさを感じることに、高齢者が若者よりも操作に時間がかかることが示されている。⁴⁾

このことから、高齢者は他の年代とは異なる部分で不便に感じ、他の年代と比べて操作により長い時間がかかってしまうため、高齢者の困り事に着目し特化したユーザーインターフェースを設計することは有意義であると考えた。

5. 調査概要

以下の要領でアンケート調査を行った。

調査の対象者：すこやかクラブ京都（一般社団法人京都市老人クラブ連合会）の会員

調査の実施場所：京都市東山区社会福祉協議会

調査方法：冊子形式のアンケートを配布

内容：高齢者のセルフレジの利用状況、仮想のセルフレジ UI の見やすさ評価

6. 調査結果

6-1 高齢者によるセルフレジ利用の現状

セルフレジの利用経験があるか尋ねたところ、得られた19件の回答のうち、「はい」は7件、「いいえ」は12件であった。

6-1-1 セルフレジ類を利用したことがある人の傾向

本項はセルフレジの利用経験がある7名を対象とした質問の結果である。

セルフレジの利用頻度について尋ねると、「必ずセルフレジを利用する」が1名、「セルフレジよりも有人レジの方が利用頻度が高い」が6名であった。現在稼働している形式のセルフレジに関してどの程度満足しているかを尋ねると、「大変満足している」が1名、「やや満足している」が2名、「どちらとも言えない」が3名、「全く満足していない」が1名となった。

6-1-2 セルフレジ類を利用したことがない人の傾向

本項はセルフレジの利用経験がない12名を対象とした質問の結果である。

セルフレジを利用しない、またはできない理由を複数回答可で尋ねた結果、8人の回答が得られ、多かった回答は「興味がないから」(5人)、「使い方が分から

ないから」(4人)、「商品を読み込むのが面倒」(3人)であった。

6-2 セルフレジUIの要素の分析

6-2-1 文字・ボタンの大きさ

以下の3つの変更案ごとに印象を尋ねた後、1-1、1-2、1-3を見やすいと感じた順番を尋ねた。

- ・ 変更1-1: 文字を拡大
- ・ 変更1-2: ボタンを拡大
- ・ 変更1-3: ボタンおよび文字を拡大

各画面の印象はいずれも「見やすい・分かりやすい」が最多となり、見やすい順番の回答は最も見やすいものから1-3、1-2、1-1という順番が最多となった。

6-2-2 画面上の説明の示し方

変更2-1は、ボタンや文字のサイズは変更せずに「バーコード決済(PayPayなど)」のように各項目の具体例を書き加えた変更案である。変更2-1は11件の回答のうち「見にくい・分かりにくい」の回答が6件で最多となった。

変更2-2は変更2-1の文字とボタンを拡大した変更案である。変更2-2は10件の回答のうち「見やすい・分かりやすい」の回答が6件で最多となった。

7. 考察

7-1 セルフレジの利用状況について

セルフレジを利用したことがあるかどうかという質問に対し、19名のうち7名が「セルフレジを利用したことがある」と回答したが、そのうち6名はセルフレジよりも有人レジの方が利用頻度が高かった。セルフレジの利用が浸透しているとは言えない。また、既存のセルフレジの満足度も高いわけではなく、改良の余地があると考えられる。

また、「セルフレジを利用したことがない」と回答した方に対しセルフレジを利用しない・できない理由を尋ねると、最も多かった理由が「興味がない」、続いて「使い方が分からない」、「商品を読み込むのが面倒」となった。高齢者のセルフレジ利用を促進するためには、ただUIの改良などにより操作の分かりやすさを向上させるだけでなく、まず興味を持ってもらう必要があるため、興味を引くような施策を行う必要があると考えられる。

7-2 セルフレジのUIについて

ボタンや文字の大きさについて変更した3つのパターンの画像について評価を尋ねた結果より、文字、ボタンの双方をできるだけ大きくすることが望ましいが、画面上の大きさの制約がある場合はできるだけボタン内で文字を大きく表示することを優先することで見やすさを向上させることができると考えられ

る。

ボタンや文字のサイズを変更せずに画面上での操作説明を増やした画面(変更2-1)では「分かりにくい」という回答が最も多かったが、同じ説明文でもボタンと文字の大きさを拡大した画面(変更2-2)では「分かりやすい」という回答が最も多くなり、変更前の画面との比較についても全ての回答者が変更2-2の方が見やすいと答えた。文字・ボタンの大きさを変えないままであれば、説明を増やすことで分かりにくくなってしまう。文字やボタンのサイズを拡大できる余裕があれば、説明を増やすことで分かりやすくすることができる。

8. 今後の展望

今回は、60代以上の高齢者に焦点を当ててアンケート調査を行った。若い世代にも同様のアンケートを行って高齢者との傾向の違いを調べ、高齢者に特に必要な配慮として必要な要素を明らかにしたい。さらに、要素を明らかにした後、実際に操作可能なプロトタイプを製作し、高齢者が操作を行う際に時間がかかる工程や操作に困難さを感じる点を観察したい。

また、今回のアンケートでは、未回答の設問があったことや「3つの画面を分かりやすい順に答える」という設問で2つ以下しか答えていないことなどの不備が多数みられ、得られた回答が想定していたよりも少なかった。より回答しやすくなるようにアンケートの冊子を作り直し、60代以上の高齢者を対象としたアンケートも再度実施したい。

参考文献

- 1) 一般社団法人全国スーパーマーケット協会、一般社団法人日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会:2020年スーパーマーケット年次統計調査報告書, 2020.
(<http://www.super.or.jp/wp-content/uploads/2021/11/2020nenji-tokeil.pdf>) (最終閲覧日 2023年2月8日)
- 2) 内閣府:令和4年度高齢社会白書, 2022.
(<https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2022/html/zenbun/index.html>) (最終閲覧日 2023年2月8日)
- 3) 川俣晶: [重点]これからのUIの教科書 -ユーザーインターフェース設計入門, 2013.
- 4) 西林慶祐, 久保雅義:鉄道駅券売機の利用者視点からの使いやすさの考察-高齢者・若者比較から見る画面表示の評価-, 2010.
(https://www.jstage.jst.go.jp/article/jssd/57/0/57_0_G19/_pdf/-char/ja) (最終閲覧日 2023年2月8日)

ソーシャルメディアコミュニケーションが若者の消費行動へ与える 影響に関する実証研究

ZHANG NING

本研究の目的は、ソーシャルメディアコミュニケーションが若者の消費行動へ与える影響を明らかにすることである。そのために、SORモデルを利用した上で、TikTokの若年層ユーザーを対象にアンケート調査を実施した。分析の結果、企業生成コンテンツはブランド認知とブランドイメージに影響を与えず、これらを介して購買意図には影響しないことが確認された。それに対して、ユーザー生成コンテンツはブランド認知とブランドイメージを介して購買意図にポジティブな影響を与えることが確認された。

1. はじめに

コロナ禍の影響を受け、人々のインターネットの平均利用時間は増加した。10代と20代の平均利用時間が最も長く、特にソーシャルメディアの利用時間が顕著に長い。また、デジタルの進展に伴って、オンラインの購買活動が活発になっている。ネットショッピング等のインターネットを利用した支出が高まり、オンラインの消費行動が年齢を問わず浸透している。

こうした背景の下で、若年層の消費者はオンラインの購買行動を行う際に、ソーシャルメディアにおけるコミュニケーションを情報源として重要視している。実例として、日経トレンディの「2021年ヒット商品ベスト30」において、ワードの1位になった「TikTok 売れ」が挙げられる。現在、若年層の消費者の商品やサービスへの態度や購買意図は、ソーシャルメディアから受ける影響がさらに大きくなっていると言える。

そこで、本研究の目的は、実証研究を通して、TikTokに代表されるソーシャルメディアにおけるコミュニケーションは、今の若者の消費行動にどのように影響を与えるのかという問題を明らかにすることである。

2. 先行研究

2.1 ソーシャルメディアコミュニケーションの内容

ソーシャルメディアコミュニケーションの影響を研究するためには、2つの異なるコンテンツの形式を区別する必要がある：(1) 企業生成コンテンツと (2) ユーザー生成コンテンツ。

企業は顧客の利益のために、ソーシャルメディアへの活用を通じて、製品やサービス、プロモーション、イベント等に関する情報を作成・発信する。その情報は、企業生成コンテンツと呼ばれる。これは企業によって生成され、コントロールされている。

一方、ユーザー生成コンテンツは、インターネットユーザーが作成した、あらゆる形式のメディアコンテ

ンツであり、誰でも取得できる公開の情報である。この2種類のコンテンツは、ユーザーの反応や行動に影響を与える。

2.2 SORモデルの利用

ソーシャルメディアコミュニケーションによる若者の消費行動への影響を理解するために、本研究ではS-O-Rモデルを利用した。消費者行動研究や、ソーシャルメディアユーザーの反応に関する研究において、S-O-Rモデルはよく用いられるからである。

このモデルでは、ユーザーは、広告等の外部環境からのインプット (Stimuli; 刺激) を受けた後、自分の内面でブランドに対する認知や理解 (Organism; 生活体) を形成する。そして、その製品を買うのか買わないのかという反応 (Response; 反応) を示す。

本研究では、刺激はソーシャルメディアコミュニケーションであり、最終の反応は購買意図である。また、生活体について、若者の購買行動に主要な影響を与える「ブランド認知」と「ブランドイメージ」を媒介変数として導入した。

3. 仮説設定

上述した先行研究に基づき、あるブランドの企業生成コンテンツやユーザー生成コンテンツに対する若者の積極的な態度は、ブランド認知とブランドイメージを高めることを通じて、購買意図を向上させることができると考えられる。以下では、6つの仮説を設定し、モデル (図-1) を作成する。

H₁ : 企業生成コンテンツへの積極的な態度は、ブランド認知にポジティブな影響を与える。

H₂ : 企業生成コンテンツへの積極的な態度は、ブランドイメージにポジティブな影響を与える。

H₃ : ユーザー生成コンテンツへの積極的な態度は、ブ

ランド認知にポジティブな影響を与える。

H₄：ユーザー生成コンテンツへの積極的な態度は、ブランドイメージにポジティブな影響を与える。

H₅：ブランド認知は、購買意図にポジティブな影響を与える。

H₆：ブランドイメージは、購買意図にポジティブな影響を与える。

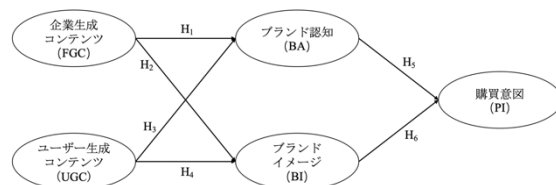


図-1 仮説モデル

4. 実証分析

設定した仮説の妥当性を検証するために、本研究では Google Forms を用いてオンラインのアンケート調査を実施した。調査対象者は TikTok の若年層ユーザーである。最終的には、16 歳から 30 歳までの男女 145 名の有効回答が得られ、同データを分析対象とした。

共分散構造分析を実施した結果、企業生成コンテンツがブランド認知やブランドイメージのそれぞれに与える影響は、いずれも有意ではない。そのため、仮説 1 と 2 は支持されなかった。それに対して、ユーザー生成コンテンツのこの両方への影響は、いずれも有意でポジティブな影響であるため、仮説 3 と 4 は支持された。また、ブランド認知とブランドイメージがそれぞれ、購買意図への影響はいずれも有意でポジティブな影響である。仮説 5 と 6 も支持された。

5. 結論と考察

結論として、第一に、企業生成コンテンツはブランド認知とブランドイメージに影響を与えないことが確認された。そのため、これらを介して購買意図に影響を与えることもできない。第二に、ユーザー生成コンテンツは、ブランド認知とブランドイメージを介して購買意図にポジティブな影響を与えることが確認された。第三に、ブランド認知とブランドイメージは、それぞれ購買意図にポジティブな影響を与えることも確認された。

以上の分析結果に基づき、企業が若い消費者の購買意図を高めるために、企業生成コンテンツの影響に対する理解を深めることや、ユーザー生成コンテンツをより重視することは必要な対策であると言える。

5.1 企業生成コンテンツに関する考察

企業生成コンテンツに関する仮説が成立しない原因について、3 つの視点から説明できる。

まずは、TikTok というプラットフォームの特徴である。TikTok のホーム画面は「フォロー中」と「おすすめ」に分けられる。通常、アプリを開くと、まず見えるのは「おすすめ」の内容である。そのため、フォローしている公式アカウントが情報を発信しても、ユーザーはそれを必ずしも見るとは限らない。その結果、印象に残らない可能性がある。

次は、企業が発信するコンテンツそのものである。TikTok には広告審査等があり、企業においても SNS 運用に関するルールもある。結果として、企業生成コンテンツの作成は多くの制限を受けて、その内容が堅苦しくなりやすい。それに対して、ユーザー生成コンテンツの内容がより面白くて多様化し、若者に好まれやすい。

最後は、若者の不信感である。企業の第一目的は「商品を売る」ということを知っているため、若者は広告等の真実性や客観性を疑っている。また、公式アカウントは、消費者にとって親近感がなく、コミュニケーションも取りにくい。それ以外、企業生成コンテンツはポジティブな面だけを伝え、実用的な情報がユーザー生成コンテンツより少ないため、消費者は商品が自分に似合うかどうかを判断しにくい。

5.2 ユーザー生成コンテンツに関する考察

ユーザー生成コンテンツに関する仮説が成立するが、具体的にどのようなコンテンツがいいのかを明らかにするために、追加のアンケート調査を実施した。

その結果、多くの人は、リアルな口コミにアクセスできる投稿や、創意に富んだ投稿は、ブランド認知の向上に役立つと考える。特に、面白いコンテンツへのシェアによって、その伝播が早くなり、短期間でブランド認知を高める可能性がある。

ブランドイメージ側では、社会課題に関する投稿が最も選択されたため、商品を社会課題にリンクするコンテンツ等は、若者の注目を集めることができると考えられる。また、企業からの商品の PR 依頼であるが、広告臭がない投稿も若者に刺さることができる。従って、今のインフルエンサーマーケティングの時代において、コンテンツの広告臭をなくすことが必要であると考えられる。

6. 参考文献

- 1) 消費者庁：『令和 4 年版消費者白書』, 2022 年 6 月
- 2) 総務省情報通信政策研究所：『令和 3 年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書』, 2021 年 8 月

メガフランチャイジーの実態調査

～地方経済の知られざる担い手の、新たな戦略の方向性を検証する～

山岡雄己

これまで地方のメガフランチャイジーは、消費経済の知られざる担い手として表舞台に出ることを控え、実に事業基盤を築いてきたが、VUCA の時代と言われる昨今、これまでのような安定的成長の青写真が描けなくなっている。そこで、メガジーがどのように現在の経営環境をとらえ戦略意思決定を行っているのかを明らかにするため、複数の有力メガジーへのインタビュー調査とアンケート調査を実施した。

1 はじめに

1.1 研究の目的

年商 20 億円以上、営業拠点 30 以上の事業者をメガフランチャイジー（メガジー）と呼ぶ。本研究は、メガジーがパラダイムシフト後の地域経済において、どのような戦略の方向性を志向し戦略意思決定を行うのかを検証するものである。

1.2 研究の背景と問題意識

VUCA の時代といわれる今日では、競争に打ち勝ちシェアを確保し迅速な拠点展開活動により規模の経済のメリットを享受する、という成長戦略はもはや通用しなくなっている。また地域再創生地域や地域循環型経済が注目される中で、中小中堅企業の生産性向上が喫緊の課題となっている。

また FC 業界においては、2021 年に公正取引委員会によって FC ガイドラインの改正がなされた。このような文脈の中で、メガジーと FC 本部の関係が変化しつつあることは確かである。

1.3 リサーチクエスション

設定したリサーチクエスションは次の通りある。

- (1) メガジーの戦略的な意思決定基準は規模の経済の追求から、事業ドメインを拡張することにより複数ブランドあるいは業種加盟を行い範囲の経済の追求へと変化しているのではないかな。
- (2) メガジーは「知られざる地方経済の担い手」から脱却し、FC 本部との連携、メガジー同士のネットワーク、地域社会への貢献を志向して、地方経済の活性化を積極的に推進するようになるのではないかな。

2 研究の方法

2.1 調査の概要

メガジーの戦略策定の方向性が規模の経済の追求から範囲の経済の追求へと変わってきているという仮説が正しければ、加盟希望のブランドや業種の変化

として現れると考えられる。

また、メガジーが地方経済の黒子的存在から脱却し積極的に地域経済活性化の中心としての役割を果たそうとするという仮説が正しければ、アンケートの意識調査に何らかの数値として現れると考えられる。

以上について仮説検証すべく、半構造化インタビュー調査ならびに郵送式アンケート調査を行った。

2.2 インタビュー調査

- ・ 実施期間：令和 4 年 8－9 月
- ・ 実施方法：訪問面接調査（Zoom を含む）
- ・ 対象企業：10 社
- ・ インタビュー項目（半構造化）

2.3 アンケート調査

- ・ 実施期間：令和 4 年 11 月（1 カ月間）
- ・ 実施方法：郵送によるアンケート調査
- ・ 対象企業：309 社（内、回答数 N=29）
- ・ アンケート項目：<https://bit.ly/3Hb54NR>

3 調査結果

3.1 規模の経済から範囲の経済へ

過去の実績	将来の方針						項目計
	① 新たなFC 加盟した ブランドに 加盟した	② これまで FCに加盟 していた業 種から別の 業種に加盟 した	③ 既存のFC 事業から撤退 した	④ FCの加盟店 舗（拠点）を 増やした	⑤ FCの加盟店 舗（拠点）を 減らした	⑥ 独自ブラン ドを開発した	
① 新たなFCブランドに加盟した	11	7	2	13	0	4	15
② これまで違う業種のFCに加盟した	6	5	2	8	0	4	9
③ 既存のFC事業から撤退あるいは契約終了をした	8	6	1	6	0	3	8
④ FCの加盟店舗（拠点）を増やした	11	8	1	14	0	3	17
⑤ FCの加盟店舗（拠点）を減らした	4	0	0	6	0	2	7
⑥ 独自ブランドを開発した	3	1	2	4	0	2	5
項目計	14	9	2	24	0	6	

図表 1 FC 事業の振り返りと方向性

アンケート調査の結果、「事業多角化・新規事業開発」に関する自己評価の平均点が 3.55 で全項目中最高であった。

また、FC 事業に関して過去 5 年間の振り返りと今後の方向性については、過去に FC 店舗を増やしたが新たな FC ブランドに興味のない企業は 6 社、過去に FC 店舗を増やしたがこれまでとは違う業種に興味のない企業は 9 社であった。一方、過去に FC 店舗を増やしかつ新たな FC ブランドに興味のある企業は 11 社、過去に FC 店舗を増やしかつこれまでとは違う業種に興味のある企業は 8 社であった。

インタビューでは、地域の消費者に対して、複数の製品やサービスを提供できるように多角化を進める、という意向を示したメガジーが数社見られた。

4.2 FC 本部とのさらなる連携

アンケート調査では、経営環境変化の予測について、「FC 本部との連携強化」の平均点は全項目中最高であり、標準偏差もバラツキが小さい結果となった。

インタビューでは、FC 本部との対話によってより深く理念を共有するとしたメガジーは多かったが、具体的な協業のイメージが沸かないメガジーが半数程度だった。一方、もっと FC 本部との対話の機会を増やして、地域の特性に合わせた業態や製品のローカライズを取り入れた方が良い、という意見を持つメガジーが数社見られた。

4.3 目的意識が希薄なメガジー間ネットワーク

アンケートでは、経営環境変化の予測について、「メガジー同士の連携」の平均点は中位であり、標準偏差も相対的にバラツキが大きい結果となった。

インタビューでは、FC加盟者同士の交流はFC本部が主宰するオーナー会で十分であると答えたメガジーや、将来性のあるアールリーステージのFC本部の情報は競争優位性の源泉であり競争相手である他メガジーには教えたくない、と答えたメガジーもあった。

N=29			
カテゴリー	質問項目	平均	標準偏差
地域や社会への貢献	地域経済や地域共同体への貢献	4.33	0.68
	地域雇用の創出や人材育成	4.39	0.57
	自然環境への配慮とアクション	3.71	0.85
FC事業の進化	FC本部との連携強化	4.55	0.63
	メガジー同士の連携	3.83	1.17
ネットワーク・アライアンス	産学官や異業種との連携	3.61	0.96
	M&Aを含めた企業系列化	3.10	1.21
経営効率化・収益性向上	規模の経済性の追求	3.66	0.94
	経営の多角化やドメインの拡張	3.79	0.98
	DX・システム化による生産性向上	3.69	1.23
価値共創・独自価値の創出	自社ブランドの開発	3.10	1.32
	独自価値の創出や価値共創	3.61	1.07

図表 2 経営環境変化の予測

4.4 雇用創出による地域貢献

アンケートでは、経営環境変化の予測について、「地域経済や地域共同体への貢献」ならびに「地域雇用の創出や人材育成」の平均点が、「FC 本部との連携」に次いで高い得点となった。またそれぞれの標準偏差は

比較的バラツキが小さい結果となった。

インタビューでは、地方郊外の商業用地に自社が加盟するブランドを複数出店しテナントミックスとして商業集積を開発する、商業集積における消費者の利便性を高めるためにも異なる業種の FC に加盟しておくことは有効、と答えたメガジーもあった。また、自社の知名度と企業価値の向上を図り雇用につなげる、といった回答も見られた。

5 考察

メガジーは概ね多店舗化を進める方針であり、規模の経済追求型企業よりは範囲の経済追求型企業のほうが多いことが確認された。また、メガジーは地域への貢献意識が強く、複数ブランドあるいは業種への FC 加盟によりサービスの複層化を図り地域消費者の利便性を高めようとしている。そして地域の消費事情に通じていることから、FC 本部とのさらなる連携によりサービス品質とブランド価値の向上を図ろうとしていると推察される。

そして、そのように地域経済が活性化することは地域雇用創出へとつながり、メガジーはオペレーションのプロフェッショナルとして人材の確保と教育の面で競争優位性を形成することができる。そして、自社の知名度と企業イメージの向上による雇用安定化と、人的資源活用のシナジーによる生産性向上によって、より積極的に地域経済や地域社会に関わっていきこうとしているものと理解できる。

ところで、メガジー同士の紐帯については、何らかの意味があると考ええるメガジーは多いものの、具体的なメリットを感じるイメージが沸きにくいことと、旗振り役となる有力メガジーがいないことが相まって、現実的にネットワーク化するにはまだ時間がかかるものと思われる。

6 結論

本研究は、メガジーの戦略意思決定について、インタビューとアンケートによって現在の状況の確認と将来の可能性を明らかにすることができた。特に、規模の経済追求ら、ドメイン拡張や範囲の経済追求に推移していることが理解できた。

現在は、パラダイムシフトにおけるメガジーの戦略意思決定基準の転換の過渡期であると思われる。したがって、継続的に経過観察を行う必要があり、また同時に中小企業の生産性向上との関係もさらに調査研究を進める必要があるだろう。

メガジーと FC 本部による CSV＝価値共創により地域社会が発展し、循環的インテグレーションの正のスパイラルが安定的に維持されるような、サステナブルな未来社会となることを期待したい。