

KAFM-PJ 009

2021年度ビジネス・リーダーシッププログラム プログラムWS最終成果概要

経営管理研究部

ビジネス・リーダーシッププログラム プログラム履修生

2021年度ビジネスリーダーシッププログラム ワークショップレポート概要（京都大学経営管理大学院）

1	飯田史朗	ケースに学ぶ(株)飯田照明の中期成長戦略
2	YU JUNJIE	中国チェーンホテル業界におけるCSR活動が顧客に与える感情的な影響の研究
3	田中辰吾	製造業における価値共創マーケティング -デジタル機器メーカーの事例から-
4	永井雄一	トリプルミッションモデル（市場・普及・勝利の3方位）から見た日本トリアスロン競技界の発展分析
5	野田幸雄	北イタリア・ブリアンツァ地区のデザイン家具の国際ブランド化 カッシーナ社（Cassina S.p.A）のケース（1927-1989）
6	松本修平	大学におけるアントレプレナーシップ教育の実効性向上に向けた考察（仮題）
7	吉井英雄	伝統行事の持続可能性 -京都五山送り火-
8	YANG CHENGYUE & ZHANG MIAO	新卒社員に効用するリーダーシップが彼らのプロアクティブ行動への影響
9	LI LINGHAN	相互作用的公正と従業員のチーム創造力に関する研究-暗黙知の共有による媒介効果に注目して
10	WANG PINGRUI	「チームビルディング活動」が「仕事パフォーマンス」に及ぼす影響——職場友情の視点から
11	李若詩	モザイク型就労モデルと高齢者のモチベーションの実証研究
12	TAO HUIWEN	副業をするか？副業で得た資源が本業の資源に与える影響
13	袁 静	在宅勤務制度が女性従業員の離職意思に与える影響
14	木村優, 木下拓也, 澁谷航星	ビジネススクール向けのデータサイエンスの教科書
15	藤井俊輔	既存の大学受験教育の課題分析と事業立案
16	山田大輔	通信機器事業のM&Aに係る技術的経営資源の可視化：トピックモデルによる分析
17	ZHANG XIN（チョウ キン）	事業見直しの考察 - SONYモバイル事業を事例に-
18	申屠安瀾（シント アンラン）	ニトリの企業戦略の変遷
19	高 晨曦（コウ チェンシ）	ライブ配信とオンライン購買・持続使用～フロー体験の視点から～
20	岡田昌大	日本の長寿化及び、産業構造転換の進展に伴う、リカレント教育への需要増と新たな事業機会
21	三橋舞	中堅規模スポーツ用品小売店が地域ドミナントでユニークに生き残る戦略
22	山下純一	リバイバル繊維ポリプロピレンによるサーキュラーエコノミー環境負荷低減戦略
23	森暁彦	気候変動対応で生まれると見込まれる本邦電力産業の新ビジネスモデル コーポレートPPA マッチングプラットフォーム事業
24	吉峰直哉・藤原仁志	循環型サプライチェーンにおける新ビジネスモデルの提案
25	島田英徳	日本人口の構造変化を見据えたかかりつけ医の経営戦略
26	胡少華	中日の介護業界比較から中国企業の介護ビジネスにおける更なる可能性に関する考察

ケースに学ぶ(株)飯田照明の成長戦略

(飯田 史朗)

大学院で学んだ経営の基礎知識やさまざまなケーススタディを活用して、決算書の分析、3C/4P/5Force などのフレームワークを用いた現状分析を行い、飯田照明の成長戦略を検討した。そして飯田照明の目指す姿としての中期経営計画を策定したので報告する。

1. はじめに

飯田照明は、2012年7月に個人事業として創業し、翌年2013年2月に法人化した。創業当初は、知り合いの会社の一部分を間借りし、従業員1名(私)、最初の月の売上は7万円からのスタートでしたが、その後、京都府、京都市など支援団体の力を借りながら、現在、第10期目に突入し、直近の第9期(2022年1月期)は、売上高約1.9億円でコロナ禍が続く中、最終黒字を確保する見込みとなっている。

しかしながら、2017年に第10期の売上10億円、営業利益率10%を目指す中期計画を策定し邁進していましたが、途中第7期(2019年度)の決算において、減収減益かつ創業から続けてきた最終黒字から赤字転落となった(図1)。

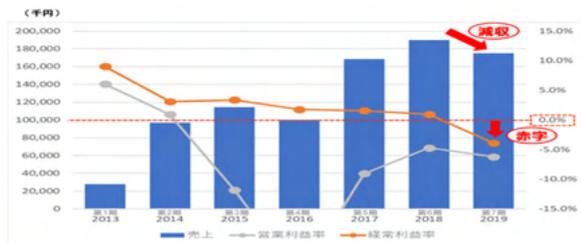


図1 業績推移(第1期~第7期)

そこで、2020年4月に京都大学経営管理大学院の門をたたき、経営戦略、マーケティング、組織行動論、会計、ファイナンスなどの基礎知識に加えて、様々な企業のケーススタディなどを学び、今回、これらを参考に飯田照明の成長戦略をまとめたので報告する。

2. 決算書分析

2.1 損益計算書から流れを読みとる



図2 損益計算書(直近5年間の推移)

図2は、直近5年間の売上、製造原価、販管費、営業利益の推移を示している。売上の上昇に対して、製造原価及び販管費の比率が徐々に低減され、それに伴って営業利益率が改善され、2020年度には黒字化が実現できており、経営の流れとしては問題ない。

2.2 貸借対照表から財務安定性を読みとる

(2020年度決算BS) 売上高194,169 (千円)	
流動資産 129,508(68.5%) うち 現金金 73,741	流動負債 41,583(22.0%) うち 短期借入 20,000
固定資産 59,418(31.5%)	固定負債 106,346(56.3%) うち 長期借入 106,346
188,926 (100%)	純資産 40,998(21.7%) 188,926 (100%)

図3 貸借対照表(2020年度)

短期と長期の借入の売上比は65%と高めであるが、現金金を差し引いた実質の借入比率は27%となり、健全な範囲と考えられる。

3. 3C分析

	内部環境	外部環境
STRENGTHS	強み(S) ・開発力・提案力 ・知財力 ・品質に対する高い意識レベル	機会(O) ・日産化学社LED ・コロナ禍(紫外線技術)
WEAKNESSES	弱み(W) ・営業力 ・ブランド力 ・資本、コスト力	脅威(T) ・LED照明業界の衰退 ・中国メーカーの台頭 ・コロナ禍



図4 SWOTとポジショニングマップ

自社は、パナソニック出身者多く、技術力や品質力に強みを持つが、営業力やブランド力、資本力などに課題がある。競合とのポジショニングについては、規模は小さいが粗利の高い業務用に重点を置いている。

4. 4P分析



図5 4P (マーケティングミックス)

高い粗利率を確保するために、特別室や業務用のLED照明を中心に、また流通においても代理店よりも直販に重点を置いている。

5. 5 Force 分析

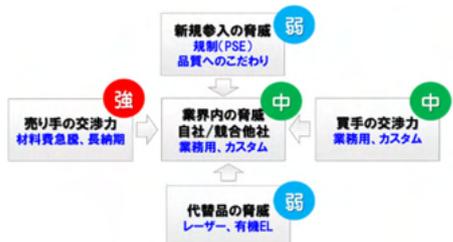


図6 5Force (業界構造)

業務用を中心にするにより業界の脅威を抑制している。

6. 飯田照明の目指す姿

以上の現状分析をもとに、下記3点をこれからの飯田照明の目指す姿とした。

- ・従業員を大切にする会社
- ・コンプライアンスを遵守し、SDGs に貢献する会社
- ・着実な成長を目指す会社

この目標を達成するために、“ビジョン” “SPA” “ブランド” について、取り組みを行った。

7. ビジョン

2021年10月に図7に示すビジョンを制定した。



図7 ビジョン

8. SPA

現在は、設計製造を中心とした会社であるが、今後は川上のマーケティング力と川下の直販中心の営業力強化を行い、SPAを構築していく。

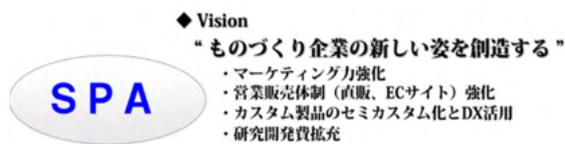


図8 SPA

9. ブランド

Value(行動指針)をあらためて徹底し、また会社として従業員を大切にすることを示すことにより、会社としてのブランド力を少しずつ高めていく。

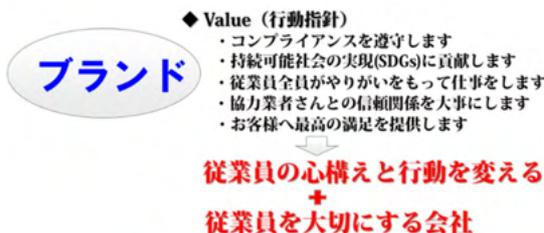


図9 ブランド

10. 中期経営計画

最後に、定量的な計画として、前年までの顧客別販売実績をもとに、第15期までの中期計画を作成した。第15期2027年度に、現在の約2倍となる売上4億円、営業利益10.4%を目指す。

図10 中期経営計画 (第10期~第15期)

11. おわりに

入学当初は、急成長するにはどうすればよいのかばかりを考えていましたが、2年間の学びによって、従業員を信頼し、まかせて、着実に成長することの方が大切であるという考えに至りました。急がば回れで引き続き頑張っていきたいと考えております。ありがとうございました。

参考文献

- 1) 中川淳: 経営とデザインの幸せな関係, 2016.
- 2) 塚越寛: 末広がりのいい会社をつくる ~人も社会も幸せになる年輪経営~, 2019
- 3) 塚越寛: リストラなしの「年輪経営」, 2014

中国チェーンホテル業界における CSR 活動が顧客に与える感情的な影響の研究

YU JUNJIE

ホテル企業における CSR 活動の役割に注目し、感情的な関係を築ける立場にある CSR 活動はどのように顧客の忠誠心及び支払意欲に影響を及ぼすのかについてアンケートとモデルを用いて考察した。その結果、精確に CSR 活動をひいきにする顧客に重きを置きながら、CSR 活動がもたらす潜在的な品質変動を注意して顧客の忠誠心を維持することがその後チェーンホテルの発展にとって優先的で重要な業務であることがわかった。

1. 問題意識と目的

・急成長のホテル業界に CSR オリエンテーションが必要である。

ホテル業界は、近年観光業において最も急速に成長している業界の一つで、顧客の高まるニーズを満たす同時に、環境、労働にかかわる多くの悪影響が増えている。それらを最小限に抑えるため、ホテル側の社会的責任オリエンテーションが必要である。

・ホテル企業は CSR への関心が高まっている。

消費者の態度はさまざまな CSR 問題に左右されるため、ホテル企業は CSR 戦略を導入することより、社会と環境に建設的な役割を果たすことで、消費者のロイヤルティを獲得しながら、持続可能な競争優位を達成することもできる。消費者が忠実になると、より多くのサービス・プロダクトを購入し、それに対してより多くの対価を支払い、他の人に勧めることもいとわなくなる。

・従来の研究は CSR が機械的にロイヤルティ及び支払意欲と結ぶ。しかし、ロイヤルティの構造が本質的に複雑で、感情的な要因を通じて間接的に CSR からの影響を受けることをより適切に説明できる。感情的な影響を単独で評価し、CSR 活動本当の影響を探し出すのは、この研究の目的である。

2. 仮説提出

先行研究を踏まえ、以下四つの仮説を提出する。

①CSR アソシエーションについて持っている認識は積極的になれば、顧客の好意的な態度が出やすい。

②顧客の企業への態度がより好意的になると、その企業に対するロイヤルティも高まる。

③顧客の企業への態度がより好意的になると、消費者はプレミアム支払の意図が高くなる。

④顧客のロイヤルティが高まると、消費者はプレミアム支払の意図が高くなる。

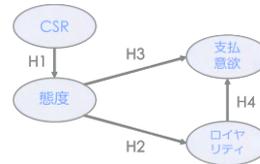


図-1 仮説モデル

3. 調査方法

調査方式：アンケート

調査対象：中国で過去 3 ヶ月チェーンホテルに宿泊経験がある方

配布方式：ネット会社に委託

変数種類	変数項目	内容	評価
人口統計 情報	性別		
	年齢層		
	職業状況		
	所得		
	性別		
変数名	顧客がホテルチェーンホテルの認知度（1=低く、5=高く）		
CSR Association	csr1	X社は消費者の福利を保護します。	
	csr2	X社は消費者のニーズを満たしています。	
	csr3	X社は社会的責任を引き受けるために多くの努力を尽しました。	1=認感の リカード付属
Attitude	att1	X社のサービスを選んだのはよかったです。	1=非常に不満
	att2	X社に訪ねるのが好きです。	1=中々の不満
	att3	X社は私がほしいすべてのサービスを提供しました。	1=どちらでもない 4=非常に好
Loyalty	loy1	今後数年間でホテルを予約したい場合に、X社は最優先です。	1=非常に好
	loy2	ほかのホテルを調べて欲しいなら、X社を推薦します。	
	loy3	X社をもっと他のホテルのサービスを評価します。	
WTP	wtp1	ほかのホテルより価格が高くなってもX社のサービスを選びます。	
	wtp2	X社のサービスにもっと高い価格（10%増）を支払うことを受け入れます。	
	wtp3	他のホテルが10%値下げしても、X社を選びます。	

図-2 アンケート問題文

4. 調査結果

仮説の検証結果は、四つの仮説の中に三つが成立する。態度を仲介媒介として、CSR アソシエーションと、ロイヤリティと、そして、支払意欲と正の関係が存在している。CSR は、品質の変動がなくても、単純の感情的な影響によって忠誠心と支払意欲にポジティブな影響を与えることが明らかにする。ロイヤリティと支払意欲では、顕著な関係がなさそうである。

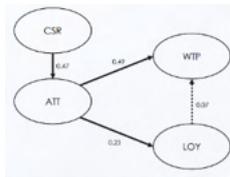


図-3 仮説検証結果

人口統計的データと相まってみると、男女の間にほぼ差がないものの、年齢別の図では、40代前半の方は、CSR に比較的高く評価し、プレミアムの支払意欲も強いが、忠誠心が低い。40代後半は逆に、CSR と支払意欲はそれほど高い評価をしないが、忠誠心を比較高いレベルに維持する。顧客の行動パターンは二種類に分けられる。タイプ1つは、CSR に高関心、高評価同時にプレミアムに支払いたい、忠誠心の養成が困難というタイプで、もう一つのタイプ2は、CSR に無関心、プレミアムに支払いたくないが、安定的に同じホテルを選ぶタイプである。

	CSR	CSQ	CSB	ATT1	ATT2	ATT3	LOY1	LOY2	LOY3	WTP1	WTP2	WTP3
18-24	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25-34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
35-44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
45-54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
55-64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
>65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

図-4 年齢層別の回答分布

同じ区別はほかの尺度でも見られる。就職状況別では、学生と従業員、そして一部の自営業者はタイプ1と同じようなトレンドがでる。教育履歴別では、大学以上の方はタイプ1

の傾向が出やすい。収入別では、月給一万元以下の方は同じトレンドが存在する。それ故に、今回のデータによると、40代前半、低月給、教育履歴が高い学生または従業員は、CSR、態度の評価を比較的高く評価し、CSR の価値のためのプレミアムを支払いたい、忠誠心の養成が困難そうである。

5. 結論と実践上の意味

調査結果からの最大の示唆は、ホテル業界における CSR による感情的な影響が単独でロイヤリティ及び支払意欲を影響できることが明らかになる。従来の研究は CSR の影響を満足度などの物理的な品質にかかわる変数で測定しているが、感情的な影響を CSR による品質の一時変動によって見逃しやすい。したがって、今後 CSR の影響を評価する際に、品質影響と感情的な影響を分けてそれぞれをはかるのは試し甲斐がある新たな方法である。実践上では、ホテルのマネージャーは社会的責任のあるイニシアティブにもっと投資すべきことを示唆する。品質上及び感情上の領域に改善するために合理的にリソースを割り当てるべきである。そして、品質にもかかわらず、感情的な影響で消費者がより高いプレミアム価格を支払うトレンドがわかるため、これを競争優位に転換することに工夫を凝らす必要もある。それらを踏まえ、ホテル業界の CSR 展開がより顧客に基づいて発展するように改善しつつあると信じる。

6. 今後の課題

回答者の多様性は勿論、今後ほかの国に調査してこの結果を検証し続ける。この調査で見られた二種類のタイプについてより精緻な研究が必須である。CSR の意識関心が高く、支払意欲もあるけれども、忠誠心が低いと云う理由を探し出す。それはこの世代の顧客の特徴か、あるいは、ほかの今まで知らない要因で忠誠心を影響するのかという問題により深くの研究で、CSR 活動を巡ってホテルの経営戦略はより完備になる。

製造業における価値共創マーケティング-デジタル機器メーカーの事例から-

M2 ビジネス・リーダーシップ 田中 辰吾

本研究はサービス・ドミナント・ロジックの視点から、価値共創を分析する為のフレームワークについて製造業の事例研究により実証性について検討したものである。製造業のサービス化に対する障壁の解明や仕組みについて広範囲に価値共創の分析が可能であることが示された。反面、必須とされた顧客と企業の直接的な関係構築は、デジタル化とサービス提供の関係性整理により代替可能であることが明らかとなった。

価値共創の理論的な可能性から、多くの領域で理論的進展が期待されているが、厳密な方法論は確立しておらず、より積極的な研究が望まれる分野であることが分かった。

1. はじめに

成長産業として期待させる IT 関連産業。IoT、AI、ビッグデータなど新技術に絡む事業会社への期待と重点産業として果たすべき役割は大きい。IT 専門調査会社「IDC Japan」によると、2021 年時点では、IT 関連産業の市場規模は 18 兆円を超えると予測されており、デジタル庁の発足、積極的 IT 技術の導入、民間企業の DX (デジタルトランスフォーメーション) 推進など、開発人材やデータサイエンティストなどの高度 IT 人材の不足などの課題とともに、IT 産業への注目がますます高まっていることがうかがえる。しかし、国内の IT デバイス関連事業で高収益を上げ、グローバル展開まで成功している企業はそれほど多くはない。なかでも、キーエンス社は稀有な、成功例として挙げられるが、その事業戦略は、特異なマーケティング戦略で知られており、その軸には「顧客との価値共創」を据えているようである。一方、PC 周辺デバイスメーカーのバッファロー(B 社)も、事業拡大の機会を法人市場に定め、新たな顧客との価値共創ビジネスの構築に向け、取り組みを開始している。新たな取組に成功する企業、失敗する企業、ここにはどのような違いがあるのか。製造業における顧客との価値共創構築のフレームワークから、共創マーケティングとは具体的にどのようなものか、またどのようなシステムによって実現可能であるのか、を明らかにしようと言うのが本研究の目的である。

2. 顧客との価値共創について先行研究のレビュー
Vargo and Lusch[2004]がサービス・ドミナント・ロジック (S-D ロジック) を提唱。価値は交換ではなく、交換後の利用価値であり、文脈価値で顧客が判断すると唱え、旧来の市場取引の枠を超えた、新たな顧客との価値創造への取組が重要になってきていると主張した。一方、Grönroos[2006]は Vargo and Lusch について批判的にレビューし、マクロ的解釈で広げた研究の文脈を整理し、実務的示唆を付加したサービス・ロ

ジックを提唱。さらに、村松潤一[2017]は両者のロジックを基に価値共創マーケティング理論を展開している。だが、これらの研究は発表より日が浅い為、理論の実証性と適用範囲の拡大に課題があり、ここにこの事例研究の貢献価値があると考ええる。

3. B 社の事例について

メルコ社は名古屋に本社を置き、PC 周辺機器事業の「BUFFLO (以下 B 社)」、製麺業「シマダヤ」、金融サービスその他の関連企業を傘下を持つ、純粋持ち株会社である。2021 年度の連結売上高は 1,299 億 12 百万円、構成比: IT 関連事業: 75%、食品事業: 24%、金融事業: 1%。B 社は国内を代表する PC 用デバイス製造企業である。自社で工場を持たないファブレス企業であり、また無線通信技術と HDD 等の PC 開発技術を併せ持つ世界でも稀有な企業である。

この B 社において、新たな価値共創サービスの取組として、2019 年からネットワーク HDD (NAS) 管理者の負担を軽減するリモート管理用のアプリケーションサービスが提供開始されている。

4. 価値共創の実践課題と対応について

B 社の価値共創型ビジネスの取組について、先行研究で示された製造業が顧客と直接向き合う為の 4 つの課題について、その内容と照らし合わせ検証する

- (1) 量の問題
- (2) 物理的な距離の問題
- (3) 顧客のナレッジとスキルの把握の問題
- (4) 企業のナレッジとスキルの拡張性の問題

清野 聡, 「価値共創とマーケティング論 第13章 製造業の価値共創とマーケティング」, 2015年, 同文館出版 P209-P210より筆者抜粋し作成

図-1: 製造業の価値共創マーケティング提供の課題

顧客との直接接点を持たない製造業である B 社が、顧客との価値共創マーケティングへシフトする為には、上記 4 つの課題解決が必要である。第一の課題と

して数の問題。エンド顧客数は膨大であり、社員数は限られるのでリアルでの接触、共創の場の設定は限定される。また、サービス業のように目の前で生産と消費が同時に行われることが無いため、顧客の消費のプロセスに近づくための物理的な距離を縮める何らかの方法が必要となる。そして、第三、第四の課題は、顧客の要求レベルを理解し、そのレベルを超えたサービス設計、すなわち企業によるナレッジとスキルの提案を行う必要がある。その為、まずは顧客のレベルを計測し、顧客の使用時の要望を組み取り、その対応において、自社で不足するナレッジやスキルがあれば習得し、それでも足りない場合には他の企業と連携するなどにより、能力の拡張が求められる。これらの、課題に対して B 社はデジタル技術の利用と全国の販売店パートナーと連携による、新たなスキーム作りで対応している。

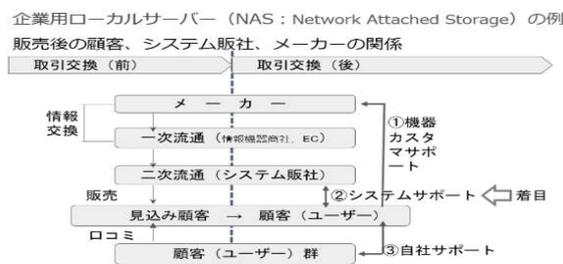


図-2：商品取引後のプレイヤー間の関係（役割）

ここに、具体的にB社の主力製品である企業用のローカルサーバーの取引を例に、取引交換後、すなわち顧客からみた商品購入後のプレイヤーである「システム販社、メーカー、自社内」の3つの接点と役割を示す。注目すべきは、②の顧客とシステム販社の関係で、システム販社はその名の通り、顧客にモノを売っているのではなく、デジタル技術を使って情報システムサービスを提供しているサービス業であり、顧客にとっての価値共創の提供者である。

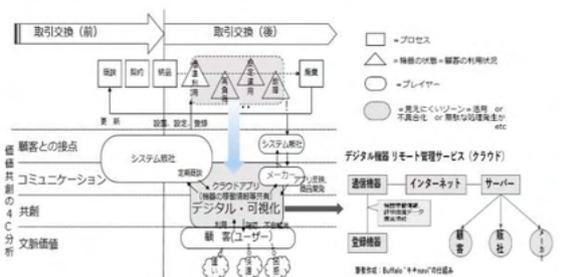


図-3：プロセス間における価値共創の4C分析

さらに、上図は、上段で、先ほどのサーバーの導入から運用、廃棄・更新までのプロセスと、下段でそのプロセスごとのプレイヤーの共創について、村松氏提唱の価値共創のフレームワークから4C分析を用い、工程順に図示したものとなる。上部中央破線のグレーに囲まれたゾーンが、顧客の購入後の利用状況や環境に

応じた機器の状態を表しており、この部分が、従来はシステム販社もメーカーも感知できず、ユーザだけが体感として、それぞれのプロセスにおける独自の価値判断がなされ、次の機種選定やシステム販社の更新などに、大きく影響を与える文脈価値となる、重要な部分であることが分かる。この破線グレーゾーンを、下の実線で囲んだグリーンゾーンのように、デジタルで可視化することのメリットは大きく、サーバー機器の開発メーカーであるB社はここに着目し、下方の矢印が示す、デジタル機器のリモート管理サービスをリリースし販社へ無償提供している。

このデジタルによる三位一体の価値共創の仕組みにより、顧客は利用情報の開示により、利用環境により適した、より使い勝手の良いデジタルサービスを受けることができ、またシステム販社は故障対応や、更新の時期にしか現場顧客との接点を持てなかった部分を、適切なタイミングでコンタクトをとりコミュニケーションを活性化する機会が増加するなど、数々のメリットが享受可能となる。何より、機器メーカーにとっては、このアプリが、全国にある多くの販社、顧客との結節点となり、顧客への情報サービス提供者である各地のシステム販社と共創連携でき、さらには収集される利用情報から、顧客の課題や次なるテーマを探索するなど、商品企画やサービス開発へフィードバックにより、より良いサービス提案に結び付くデータ連携エコシステムとしての発展が期待できる。

5. 結論と考察

まとめとして、価値共創の理論では、これまで、顧客の価値創造プロセスに企業が直接関与するもの、という概念的な捉え方しかなされていなかったが、本事例により、デジタルを介した顧客・販社・メーカーの三位一体の具体的な共創行動が明らかとなった。

また、メーカーが価値共創マーケティングを実行する際の4つの課題（数、距離、顧客のナレッジスキルの把握、自社能力の拡張）に対して、販社との協働を適切に組み入れることで柔軟に対応することが可能であることが示された。

本研究は、単一企業の一事業に対する事例研究だが、メーカーのサービス化に注目が集まる中、製造業における新たな価値共創マーケティングに取り組む企業の実例にスポットを当てたことに研究の意義があったと考える。今後の展望としては、他の企業など調査サンプルを増加させ、本研究では明らかにならなかった点や傾向について調査分析し、新たな価値共創理論やフレームワークの導出などで研究の発展に貢献したいと考える。

トリプルミッションモデル（市場・普及・勝利の3方位）から見た

日本トライアスロン競技界の発展分析

（永井 雄一）

本研究では、トリプルミッションの視点から、日本におけるトライアスロン競技の「普及」「強化」「市場」それぞれの過去から現在までの推移を明らかにすることを目的とする。そして上記3要素が現在までどのような推移を行ってきたのか、その背景を明らかにするとともに、現在抱えている日本のトライアスロン競技の課題を抽出する。その上で現状を踏まえて、今後求められる施策を考察し日本トライアスロン競技界の更なる発展のための一助になることを目的とする。

1. はじめに

トライアスロンは1974年・米カリフォルニア州サンディエゴで初開催され誕生した。その後日本では1981年に鳥取県・皆生温泉でトライアスロン大会が初開催され、1994年に現在に繋がる日本トライアスロン連合(JTU)が発足したのである。それから25年あまりがたった現在、JTU登録会員数は30,000人以上、開催大会数は300以上と拡大の一途を進む日本トライアスロン界であるが、その発展がトリプルミッションモデルの3要素である「勝利」「普及」「市場」がどのような関わり合いを持ちながら発展したのかを本研究では分析している。またその分析結果を踏まえて、日本トライアスロン界が現状抱えている課題も抽出し、筆者の意見を述べている。

2. トリプルミッションモデルとは

平田(2006)は、スポーツビジネスにおける成功要因を「勝利」「普及」「市場」の3要素がお互いに関与、影響をし合いながら、拡大し、成長していくことが不可欠であるとしており、これをトリプルミッションモデルと名付けている。またこのトリプルミッションの3要素である「勝利」「普及」「市場」を拡大していく上で、最も重要なことに「理念」を中心に添えることであると述べている。スポーツを統括する競技団体は常に明確な「理念」を持ち、その「理念」に基づいた施策を講じることでトリプルミッションを好循環させていくことが可能になる。

3. 研究方法

研究方法としてトリプルミッションモデルの観点から3要素それぞれでJTUがどのような推移をしてきたか検証を行う。

「勝利」には、世界トライアスロンシリーズにおける日本の入賞者順位(1~8位)の成績を点数化して評価をする。世界トライアスロンシリーズは世界トライアスロン連合が毎年開催をしているトライアスロンの世界最高峰の大会である。初開催は1989年であり、2008年までは1大会で世界チャンピオンを決めていたが2009年からは1シーズンに複数大会を行い、成績に応じて与えられるポイントの合計でチャンピオンを決めるシリーズ制度を導入した。年によって変化があるが概ね年間7~10大会が開催され、最終のグランドファイナルにはそれまでの合計ポイント数の上位選手が出場できる。本研究では1年で複数大会を実施するシリーズ制度が導入された2009年から2018年を調査対象の期間としている。「普及」に関しては各年度の日本トライアスロン連合の競技者登録会員数を置く。「市場」に関しては、日本トライアスロン連合が毎年報告を出している決算報告書の収入額を置く。日本トライアスロン界の市場として日本トライアスロン連合の収入額を用いた理由としては、日本トライアスロン連合は中央競技団体として日本のトライアスロン界を統括しており、中央組織して拡大が競技の規模の拡大へと直接的、間接的に影響するという考え方が妥当なためである。

個別に3要素の規模を数値で表し可視化することによって日本トライアスロン界における「勝利」「普及」「市場」の3要素の変化と各年の背景を見ていく。3要素共通の検証期間は2009年~2018年として、「勝利」に関する調査期間は2009年~2018年、「普及」に関する調査期間は2006年~2021年、「市場」に関する調査期間は2006年~2021年のデータを用いている。

4. 結果

4-1. 市場拡大と普及拡大の関連性

「普及」指標である会員数であるが、2009年から2012年にかけて上昇しており、「普及」の指数を伸ばしている。そして「市場」指標である総収益は2009年から2011年までは横ばいで停滞していたが、「普及」指標の伸びに追走して連動する形で、翌年の2012年から増加傾向をたどる結果となっている。その後も「市場」と「普及」は互いに高い成長率を維持しながら拡大していき、会員数が伸びることにより大会参加収益や会員登録収益を伸ばせつつ、また会員数が伸びることで企業の協賛メリットも増加することになり、企業協賛収益も伸びていくという相乗的な効果を生みながら推移しているのである。

4-2. 市場拡大と勝利の関連性

コーチ・指導者スタッフに対する人材の充填度合いは決算報告書の「給与手当」項目の費用数値を参照すると、給与費用は2009年から2018年にかけて年々増加させており、2009年比で2018年は4.2倍となった。この点から、コーチ・指導者スタッフの増強ができていくという評価ができると考える。収益が伸びることによりコーチ人材や選手に対する費用が工面できるようになり、このような強化施策を打つことが可能になったと考えられる。

4.3. 勝利と普及拡大の関連性

過去まではトランスファーと呼ばれる水泳競技者や長距離陸上競技者からトライアスロン競技者になるといった競技転向組が多かったが、プロパー競技者が「普及」拡大のタイミングで増えてきている。2016年に国民体育大会（国体）への正式採用、2023年にはインターハイへの正式採用を目指すといった積極的な活動を日本トライアスロン連合は行っており、若者世代をトライアスロン界へ取り込む普及活動に力を入れている。エイジグループを筆頭に「普及」拡大の裾野が広がってきている事で、トライアスロンから競技を開始するプロパー人材が生まれる土壌ができていると考えられる。

5. 日本トライアスロン界の課題と今後の発展

5-1. 地域加盟団体、地域スクールへのインタビュー調査

競技者の競技力強化と競技者普及向上には、選手が生活をする地域の加盟団体、そして育成を指導サポートする地域のスクール（チーム）の存在が重要である。そのような重要な役割を担う地域加盟団体や地域スクールであるが、インタビュー調査をしていく中で、

日本トライアスロン連合と比較すると、組織としてはまだ未成熟で組織運営力の向上が求められる部分が存在した。トライアスロン界の市場は拡大しているにも関わらず、その需要を地域加盟団体、及び地域スクールが上手く活用できていない現状ではないかと筆者は考える。

5-2. 地域団体の発展に向けて

筆者が考える地域団体の発展に向けての意見は以下2点になる。まず1点目は、中央競技団体である日本トライアスロン連合の組織運営ナレッジの共有である。日本トライアスロン連合は他中央競技団体と比較して、特に「普及」と「市場」で大きく短期的に拡大することができた成功した団体である。日本トライアスロン連合にはこの短期間で急拡大できた成功体験とそのナレッジが蓄積しており、その経験とナレッジを地域加盟団体へ還元することで地域の団体の組織運営力が上がるのではないかと考える。また2点目として、地域加盟団体の法人化への動きである。現在47ある地域加盟団体のうち、36団体もが任意団体のままで組織運営を行っている、この状態では組織の永続的で再現性のある組織運営が難しいので、組織を法人化して、より社会的責任を担うことができる役割となり組織運営をしていくのが良いのではと筆者は考える。

参考文献

- 1) 「経営力強化に繋がるNFマーケティング戦略策定と実行について」日本トライアスロン連合、2021
- 2) 「令和2年度スポーツ産業の成長促進事業「中央競技団体の経営力強化推進事業」成果報告書」日本トライアスロン連合、2021
- 3) 佐藤峻一、「トリプルミッションモデルから見た日本陸上競技界発展構造の解明」、早稲田大学、2007
- 4) 平田竹男、「スポーツビジネス最強の教科書 第2版」東洋経済、2017
- 5) 増井悟、「トライアスロンにおけるバイク種目のドラフティング・ルール解禁」、東海大学、1997
- 6) 田邊信男ら、「継続的なまちづくり活動に向けた組織運営の課題と考察」公益社団法人日本都市計画学会、2016年

参照ホームページ

- 1) 日本トライアスロン連合
<https://www.jtu.or.jp>
- 2) 世界トライアスロンシリーズ
<https://triathlon.org/results>

北イタリア・ブリアンツァ地区のデザイン家具の国際ブランド化

カッシーナ社 (Cassina S. p. A) のケース (1927-1989)

野田 幸雅

北イタリア・ブリアンツァ地区の伝統産業(木製家具)は第二次大戦後、デザイン家具製造にシフトした企業群によって国際ブランド化を遂げた。本研究では、カッシーナ社(Cassina S. p. A)をケースに1927年設立から外国資本が入る1989年までの成長の軌跡を辿り、国際ブランド化の要因を解明することで、日本の伝統産業の振興と国際ブランド化への示唆を得ることを目的とする。カッシーナ社の商品分析、流通分析、産地一体のプロモーション分析を通じた考察の結果、顧客ターゲットの明確化、顧客アプローチの媒介者、唯一無二のものづくり、権威によるお墨付き、旗艦店開設と正規流通網の構築、産業振興の強い意志と危機意識の共有に基づく産地の共同プロモーションが、国際ブランド化の鍵となることを明らかにした。

1. はじめに

世界のラグジュアリー市場でイタリアが強いセグメントとしてファッションや食が有名だが、デザイン家具もその市場規模約340億ユーロのうち30%のトップシェアを誇る。そうした高級家具メーカーの多くは北イタリア・ブリアンツァ地区に集積し、カッシーナやB&Bイタリア、アルフレックスなどの国際ブランドが拠点を構える。同地区の伝統産業(木製家具)が戦後、デザイン家具製造へシフトした企業群によって国際ブランド化を遂げたのはなぜか。カッシーナ社をケースに要因を明らかにし、日本の伝統産業の振興と国際ブランド化への示唆を導きたい。

2. カッシーナ社の船出

17世紀から続く家具工房をルーツに持つカッシーナ社は、カッシーナ兄弟ウンベルトとチェーザレにより1927年に設立された。創業時はまた職人主体の小さな工房に過ぎず、クラシック様式の木製家具を製作していた。デザイン家具の製作は大戦後、大西洋横断豪華客船の内装を建築家ジオ・ポンティと手掛けたのがきっかけである。これを機に、カッシーナ社は「モダンなライフスタイルを实践する富裕層」を新たな顧客ターゲットに定めた。そして、富裕層にアプローチする「媒介者」として建築家が重要な役割を担うことを見抜き、以後、建築家ドリブンの戦略を展開する。こうしてデザイン家具メーカーのカッシーナ社は船出した。

3. カッシーナ社の商品分析

カッシーナ社のデザイン家具は、コンテンポラリーシリーズと巨匠シリーズの2つに分類され計178点の

商品がある(1)。このうち「定番品」(※本研究では1989年以前にデザインされたロングセラー商品のこと)は133点あり、全商品の約6割を占める。「定番品」は同社の安定的な売上基盤になっているだけでなく、ブランドパワーの源泉でもある。

3.1 コンテンポラリーシリーズ(I CONTEMPORANEI)

イタリアのデザイン家具が長寿命で美観を備えたかたちを体現している理由を小山(2021)はデザイナー(建築家)、模型職人(職人)、起業家(企業家)の三者間協業にあると指摘する(2)。カッシーナで最初に量産化された名作チェア「スーパーレジェーラ」(1957)は、豪華客船用に製作された「レジェーラ」(1952)が原型だ。これをさらにスリムに、エレガントに進化させ「唯一無二の商品」を創り出そうと企業家チェーザレ・カッシーナと建築家ジオ・ポンティがビジョンを共有。これに職人ファウスト・レダエリの技術が加わり超軽量(1.7kg)と耐久性を両立する作品が誕生した。開発に5年かかったが頓挫せずにやり遂げ、発売から60年超のロングセラー記録を更新中である。

3.2 巨匠シリーズ(I MAESTRI)

巨匠シリーズはカッシーナ社の国際ブランド化にとりクリティカル・コア(3)の戦略である。ル・コルビュジェ財団との契約(1964)を皮切りに巨匠建築家の家具の使用権を次々と獲得。競合他社は模倣品リスクから参入を見合わせたが、カッシーナ社は専門家による監修の元、原作への忠実さに拘り細部まで徹底的に複製し、模倣品対策にも積極的な姿勢を示した。イタリアは当時、アーツアンドクラフツ運動に始まる近代デザイン運動の主流から後れを取っていた。これを世界中の建築家が尊敬する巨匠の「権威」を取込む戦略によって国際ブランド化を決定的なものにした。

4. カッシーナ社の流通分析

4.1 旗艦店の開設と国内流通整理

1968年、カッシーナ社はミラノ中心部に約2千平米の大型旗艦店を開設した。旗艦店は店での売上を作る場としてよりも、製品の世界観や利用シーンを演出する場として、カッシーナと建築家、顧客を繋ぐコミュニティとして機能した。70年代初めカッシーナ社の売上の7割がイタリアだったが、国内販売店約420のうち約300が非正規店だった。旗艦店の開設を機に国内流通整理に着手し、ブランドイメージの保全を図ることで国際ブランド化への下地を固めた。

4.2 国際市場開拓

国際市場の開拓は創業者チェーザレの娘婿ロドリゴ・ロドリクスによって1973年から80年代末にかけて推進された。優先的に進出すべき国としてドイツ、フランス、アメリカ、日本、香港（中国）をターゲットに定め、現地パートナーに出資する形で経営にも積極的に参画した。経営手法は進出先の事情に合わせ、フランスでは高級家具店のフランチャイズ展開を行ったり、アメリカと日本では一部製品のライセンス生産の権利を与えたりした。この取組みにより国外売上比率はイタリア3割：国外7割（1990）に逆転し、国際ブランドとしての地位を固めた。

5. ブリアンツァ・コロニーのプロモーション分析

ブリアンツァ・コロニーとは、ブリアンツァ地区のデザイン家具メーカー群が対外的に協働し合う活動や状態を差す言葉として筆者が命名した用語である。

5.1 コンパッソ・ドーロ賞の認知拡大

コンパッソ・ドーロ賞は1954年創設のデザイン賞である。第1回受賞作はミラノ・トリエンナーレ展で披露、これが外国メディアに取上げられ注目を集めた。受賞が売上にも結びつくことが認識されると、ブリアンツァのデザイン家具メーカーはみな受賞を目指し、イタリアのデザインレベルの底上げがなされた。同賞は今日、世界で最も有力な工業デザイン賞の一つに数えられ、この認知拡大がイタリア・デザイン家具の国際ブランド化にも貢献した。

5.2 ラ・セレッティーヴァとミラノサローネ

ラ・セレッティーヴァ (La Selettiva, 1955-1975) はブリアンツァ地区カントゥで1955年より隔年開催された家具の国際デザインコンペである。40年代-60年代当時デザインで世界的評価を得ていたのは北欧だった。北欧に追いつくため、審査員にフィンランドとデンマークの大物建築家を招聘した。この背景には産業振興への強い意志と危機感の共有があっただろう。ミラノサローネ (Milano Salone, 1961-) 通称「サローネ」は現在、世界最大のデザイン祭典だが、開催当初

はローカルな家具見本市に過ぎなかった。今日の繁栄は1965年ブリアンツァ地区のデザイン家具メーカーが1つのホールに集められテーマ性のある展示を行ったのがきっかけだ。大きな反響を呼び、次第にイタリア・デザインが世界から脚光を浴びようになる。ブリアンツァ地区のデザイン家具メーカーは「サローネ」の発展と共に国際ブランド化が促進された。

5.3 建築雑誌『オッターゴノ』(OTTAGONO)

『オッターゴノ』(1966-2014)はブリアンツァ地区のデザイン家具照明メーカー8社が創刊した英伊2か国語対応の建築メディアである。年4回発行で最盛期は世界65か国で販売され、デザイン家具のプロモーション媒体として国際ブランド化に重要な役割を果たした。『オッターゴノ』は、メディア空間におけるブリアンツァ・コロニーであった。

6. 考察結果と独自の貢献

以上の分析と考察の結果、ブリアンツァ地区の伝統産業がデザイン家具のセグメントで国際ブランド化を遂げた要因は、以下のように結論できる。

- ・顧客ターゲットの明確化（モダンなライフスタイルを実践する富裕層）
- ・顧客アプローチの媒介者（富裕層顧客への媒介者としての建築家）
- ・唯一無二のものづくり（建築家・職人・企業による三者間協業の商品開発と高い「定番品」比率）
- ・権威によるお墨付き（巨匠建築家シリーズの展開）
- ・旗艦店と正規流通網構築（ミラノ旗艦店と国内外の正規流通網構築、自社主導での国際進出）
- ・産業振興の強い意志と危機意識の共有に基づく共同プロモーション（ブリアンツァ・コロニー）

以上、イタリアのケースを日本に当てはめれば、目下、経産省が国際化に取り組んでいるグッドデザイン賞＝Gマーク認定は将来の国際ブランド化に役立つだろう。また「サローネ」のようにホーム(地元)で見本市を開催し、海外からわざわざ足を運んでもらえる魅力的な商談の場を創ることが肝要だ。そのためには、はじめから海外を意識した多言語での戦略的なメディア発信が不可欠である。これらにより、日本の伝統産業が国際ブランド化に向け一歩前進できるものと考えられる。

参考文献

1. カッシーナ社HP: <https://www.cassina.com/it/it.html>
2. 小山太郎『イタリアのデザイン思考とデザインマネジメント』三恵社(2021)
3. 楠木建『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済(2010)

起業態度を有する学生の支援ニーズ調査

-関西学院大学におけるメンタリング事例-

松本修平

本レポートは、関西学院大学にて筆者が実施したメンタリング相談時のデータ（延べ248回）をもとに、「起業態度を有する学生の支援ニーズ調査」を実施し、学生の状況と考察等をまとめたものである。

1 はじめに

研究の動機

筆者は現職のスタートアップ支援業務に従事する中で、我が国において、起業家の確保・誕生を強化していく必要性を日々感じる場所であった。その課題に直接的にアプローチできる方法として、大学等でのEEの可能性に着目し研究を志向するようになった。

2 先行研究

EEの種類

EEの種類は、広義と狭義に分けられる(兼本, 2016)。広義は、起業家精神を身につけることで起業のみならず企業等で活躍することを志向する。狭義は、事業を起こし成長させる起業家の輩出を志向する。

我が国の現状・傾向

高橋他(2013)の比較分析によると、日本の顕著な傾向として「起業無縁層」が他の国と比べ圧倒的多数となっている。この傾向・課題感をふまえて、広義EEの研究・実践に取り組む研究者が多い傾向にある。

3. 現状と問題意識

現状整理

現状の我が国の大学のEEは、広義内容が主流となっているが、各大学における成果目標は狭義EEの効果が必要とする内容が並ぶ傾向にある。

政府及び各大学の目標状況

政府は、2025年度までにユニコーン又はIPOの50社創出を目標として掲げている。主要な国内大学の目標の状況は、次の一覧の通りとなる。

表 1 1 各大学における定量目標と期間

種類	大学	定量目標	期間
国立	東京大学	300 社創業	2030 年迄
国立	九州大学	50 社創業+上場5 社	2027 年迄
国立	東北大学	60 社創業	2030 年迄
私立	近畿大学	100 社創業	2025 年迄
私立	関西学院大学	上場100 社	2039 年迄
私立	慶応大学	100 社創業	将来的
私立	立命館大学	30 社出資	2023 年

問題意識

前述の目標は各大学の現状からはストレッチした数値であり、目標達成のためのEE実施が追いつかないなどのギャップ発生懸念がある。その点が解消されなければ目標の達成は困難と考えられる。又、期限がプレッシャーとなり表面的な目標達成に傾倒してしまう恐れもある。この問題意識をふまえて、我が国の大学において打ち出されているEEの成果目標と実施されているEEのギャップを把握するとともに、既に顕在化している諸問題を克服するための方策の研究をふまえて、理論構築を目指していきたい。これは筆者の長期的な研究活動の方向性となる。

4. 研究の方向性と方法

WS レポートにおける研究

前述した筆者の長期的な研究活動の方向性にもとづき、それに先立つ調査・考察をWSレポートにて取り組む。今回は「IPO100社輩出」を目標とする関西学院大学にフォーカスする形で調査を実施する。

5. 調査概要

関西学院大学の取り組み

同校の提供内容は下記一覧の通りとなる。

表 2 2 関西学院大学における実施EE内容の一覧

No.	提供コンテンツ	広義EE領域			狭義EE領域				アクセラレーション領域						
		起業の認知	動機・意思形成	知識等のインプット	スキルトレーニング	アイデア・案の検討	初期コンセプトの策定	初期コンセプトの検証	ローンダーク・金銭化	シードスタートアップ成長	アーリースタートアップ成長	ミドルスタートアップ成長	レイトスタートアップ成長	EXIT道	
1	学生団体イベント（トータセツト・タラシキ・ワークショップ、コンテスト等）	○	○	△											
2	正課授業「ベンチャービジネス創世」(OB上場企業社長のリレー講座)	○	○	△											
3	KwanseiGakuinStartupAcademy (海外事業者による育成プログラム)			○	○	○	○	○	△						
4	KwanseiGakuinビッチコンテスト				○	○	○	△							
5	抜本的学生起業論 (講義)	○	○	○	○	○	○	△							
6	起業ゼミ (ゼミ)			△	○	○	○	△							
7	個別メンタリング相談	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

調査データの内容と方法

本調査のデータ項目と分析法は、次のとおりとなる。

- 対象 (関西学院大学のメンタリング受講生)
- 人数 (20~21年度の延べ248回、118人)
- データ内容 (氏名, 学年, 学部, 相談内容種別)
- 分析方法 : Microsoft Exce でのクロス集計

1 各校のプレスリリース等を基に筆者にて作成

2 筆者にて作成

なお、相談内容種別については、相談者が予約する際のフォームにて取得した事前記入内容や筆者が相談時に記録したメモ等をもとに8種類（起業案、起業準備全般、研究室、事業展開、キャリア、仮説検証、コンテスト、経営課題）に分類した。

6. 結果と考察

考察

相談内容の傾向は、起業行動に至る前の内容が61%（起業案45%、起業準備全般16%）。起業活動に至っている内容が15%（仮説検証6%、事業展開7%、経営課題2%）となった。この傾向をふまえると、起業行動の「前段階」から具体的な行動への進出が最大の関門となっていると考えられる。そのため「実践したい」と思える起業案を持ち、「具体的な次の行動が見えている」状態へ後押しする支援ニーズが高いと考えられる。

相談者の学年は、1年生（44%）と4年生（25%）で約7割を占める状況となった。この傾向をふまえると、学年別でのプログラム提供の必要性も考えられる。

相談者の学部傾向は、文系5学部（総政、法、商、社、経）が66%を占める一方で、理系2学部（工、理工）は約19%となった。この傾向をふまえると、文系学部では、既に提供している各種EEの認知を広げることで受講生の増加は一定期待できるが、理系学生に対しては、起業の魅力等を意識できる初歩の機会提供の強化から必要であると考えられる。

相談者のリピート傾向は、累積1回のみが全体の63%となった。2回以上が37%。その内3回以上が18%となる。この傾向をふまえると、リピート予約が止まっている学生に対してフォローアップの声掛けや参考イベント等の案内を行うことが有効と考えられる。

7. 独自の貢献と限界

独自の貢献

先行研究における高橋(2014)のEE効果の図式にもとづき、本WSレポートにて実施したメンタリングデータの活用・分析方法を用いることで、具体的に当該大学の傾向や課題が明らかになり、これは今後実施するEEの内容改善や強化等に貢献するものといえる。

関西学院大学においても今回のデータにもとづく調査は初めての試みであり、今後の内容改良や他校との比較分析の参考として活用できると考えられる。

限界と今後の課題

今回の調査で、起業案から仮説検証に進出する段階における壁が明らかになったが、その壁の前後における実態について、詳細の特定には至っていない。又、

起業案や仮説検証の各段階において、更に詳細な内訳が存在しており、その洗い出しも今後の課題となる。

上記の他にも、①考察の支援内容への反映、②メンタリングによる介入前後の効果検証 ③ログデータの改良（取得項目追加）と追跡の仕組み化（本人のリフレクション記録等）、④他校との比較分析の4点を今後の課題と認識しており研究を進めていきたい。

参考文献

- 栗島浩二, 大学におけるアントレプレナーシップ教育の現状と課題, 県立広島大学経営情報学部論集, (4), p. 131-138, 2012
- 高橋徳行, 磯辺剛彦, 本庄裕司, 安田武彦, & 鈴木正明, 起業活動に影響を与える要因の国際比較分析, RIETI Discussion Paper Series, 2013
- 高橋徳行, 起業態度と起業活動, 日本ベンチャー学会誌, 21巻, p. 3-10, 2013
- 高橋徳行, 起業家教育のスペクトラム, ビジネスクリエーター研究学会誌, 5巻, p. 97-112, 2014
- 川名和美, 我が国の起業家教育の意義と課題, 日本政策金融公庫総合研究所 日本政策金融公庫論集, 25, p. 59-80, 2014
- 兼本雅章, 産学連携による商品開発を通じた起業家教育とその効果, 日本情報経営学会誌, V01. 36, N O. 4, p. 68-78, 2016
- 各務茂夫, 日本のアントレプレナーシップ教育プログラムの軌跡と今後, 研究 技術 計画, 33巻 2号, P. 101-108, 2018
- 金間大介, 若手人材のアントレプレナーシップ・モチベーション, 研究 技術 計画, 33巻 2号, P. 134-143, 2018
- 熊野正樹, 起業家教育と起業家の輩出, 同志社商学, 70(6), p. 1009-1023, 2019
- 中西孝平, 地方私立大学における起業家教育の再検討, 地域総合研究第47巻第2号, p. 25-38, 2020
- 内閣府 文部科学省 経済産業省, スタートアップ・エコシステム形成に向けた支援パッケージ, 第50回総合科学技術・イノベーション会議, 2020
- 関西学院大学, Kwansei Grand Challenge 2039 2019年度進捗報告《抄録》, 2020
- 中小企業庁, 2021年版小規模企業白書, 2021
- 高見啓一, 商業高校におけるアントレプレナーシップ教育の分析視座, 関西大学商学論集 第65巻第4号, p. 99-115, 2021
- みずほ情報総研株式会社, 令和2年度グローバル・スタートアップ・エコシステム強化事業(起業家精神に関する調査), 2021

伝統行事の持続可能性の考察

—京都五山送り火の維持・継承に向けて—

吉井 英雄

京都の五山送り火は、盂蘭盆会（うらぼんえ）に行われる伝統的な精霊（しょうらい）送りである。毎年8月16日の夜、京都盆地を取り囲む東山、北山、西山に存する「五山」に設けられた火床に順次送り火がともされ、祖先の霊（精霊）を冥土に送り返す。本論では、送り火行事の主宰者である五山の保存会の運営状況について、経営管理の視点から分析・検討することによってその課題を明らかにし、伝統行事の持続可能性を考察し、その維持・継承への方策を提言する。

1. はじめに

京都の五山送り火は、大文字、妙法、船形、左大文字、鳥居形の五山から成り、その創始者や起源ははっきりしないものの、400年以上にわたって山麓の旧村落住民によって継承されてきた民俗行事であり、それぞれが京都市登録無形民俗文化財に登録されている。

<u>送り火正式名称</u>	<u>主宰団体（保存会）</u>
大文字送り火	NPO法人 大文字保存会
松ヶ崎妙法送り火	公益財団法人松ヶ崎立正会
船形萬燈籠送り火	船形萬燈籠送り火保存会 (任意団体)
左大文字送り火	左大文字保存会 (任意団体)
鳥居形松明送り火	鳥居形松明保存会 (任意団体)

2. 研究目的（研究の意義）

他の伝統行事同様、五山送り火も後継者不足や運営資金調達の問題に直面しているものと思われる。先祖崇敬を重んじる私たち日本人の信仰心に根差した送り火行事を絶やすことは、私たち日本人のアイデンティティを揺るがすことにもなりかねない。また特に五山送り火は、京都市では、三大祭（祇園祭、葵祭、時代祭）とともに京都の「四大行事」のひとつ

とされ、京都市や府さらに関連外郭諸団体からの補助金も受けており、京都（日本）の観光産業への影響という観点からも、五山送り火運営の課題を抽出し、その維持・継承に向けての提言を行うことは重要であるといえる。

3. 研究方法

先行研究の検討、各五山送り火主宰者へのインタビュー、さらに決算書が公開されている保存会についてはその内容吟味を行った。

五山送り火そのものについての先行研究¹⁾は少ないため、五山送り火の性格が「地域を核とした非営利組織による宗教民俗行事」ということに鑑み、非営利組織、アーツ・マネジメント、まちづくり、地域コミュニティ運営のほか、文化経済学、文化政策、観光経営、宗教学、民俗学、文化人類学、社会学など広範な分野における先行研究を参照した。

1) 少ない中であって「伝統行事『京都五山送り火』の形態と祭祀組織に関する研究」（藤井基弘、深町加枝、森本幸裕、奥敬一、2012）は有用。

また「都市の祭礼」である祇園祭（山鉾行事）運営との比較によって、「村の祭礼」である五山送り火固有の課題を明らかにした。

4. 調査結果と考察（課題の抽出）

調査結果と課題を、ヒト、モノ、カネそれぞれの分野にわけて、以下にまとめる。

ヒト（組織、人材、後継者）：いずれの保存会も会員資格が限定された閉鎖的な組織であり、そのミッション（送り火執行）も明確に共有・伝承されている。概ね組織体は強固であるが、保存会によって差があることも指摘しうる。

人材や後継者については、短期的には不安はないが、中長期的には既存会員の高齢化や家自体の存続の不確実性、さらに若手減少による担い手不足などが危惧される。

モノ（火床設備、点火資材）：送り火に不可欠な火床設備が設置されている山林について、その所有権が保存会にない場合には送り火そのものの持続可能性に不安が残る。また集中豪雨や獣害など近年の自然災害の多発により火床設備の維持修繕に多大な経費がかかる。

また点火資材であるアカマツについては、かつて地元の山林で確保していたが、現在その多くを地域外から購入しているため、持続的な調達可能性や価格高騰などに不安がある。

カネ（収入源、現有財産）：毎期の公的補助金により事業費や管理費は概ね賅われており、また相応の金融資産（過去からの蓄財）も保有するため当面の運営資金に不安はない。

しかしその収入構造を祇園祭と比較すれば、いずれも京都の重要な観光資源とはいえないものの、祇園祭が寄付金、授与品、補助金、収益事業（会所の賃貸）と多岐にわたる収入源を有するのに対し、五山送り火は、所在地が分散し、行事期間も短いために観光収入が期待できないばかりか、寄付集めや収益事業など自主事業による収入も少ない（下表を参照）。

表：五山送り火と祇園祭の収入構造の比較

	五山送り火	祇園祭（山鉦）
所在地	洛外の五山（分散）	中心部の山鉦町（集積）
行事期間	1時間以内	1～2週間
観光収入	有料観覧席はない （観覧は自由）	巡行（有料観覧席あり） 宵山（各山鉦の拝観可能）
祭礼に関する授与品	ほぼなし（護摩木少々）	ちまき、手拭など多数
収益事業	ほぼなし	町会所の賃貸収入
寄付の仕組	ほぼなし	各山鉦町で取りまとめ 祭全体への、クラウド・ファンディングあり

この結果、補助金依存度は高くなり、新型コロナ禍による京都市財政悪化で補助金削減などなされればその影響は大きいし、毎年の火床維持修繕負担増や、他者所有山林を保存会が買取る可能性を考慮した蓄財も必要である。

5. 持続可能性に向けての提言

組織運営や後継者、山林所有か否か、火床維持修繕などについては、五山それぞれに固有の課題があり、保存会ごとに検討を要する。

一方、五山で共同事業を行うことで課題解決につながる分野もあると思われる。例えば、後継者への共同研修（ヒト）、火床維持修繕ノウハウ共有や点火資材の共同調達（モノ）、護摩木など授与品の共同授与や寄付（クラウド・ファンディング）の共同募集（カネ）といった事業を挙げ得る。こうした五山送り火全体の共同事業の取組のため、現在任意団体の「五山送り火連合会」の法人化が検討されている。

これまで送り火行事は個々の保存会で完結して運営されてきたことから、共同事業の是非や有効性を疑問視する声も保存会によっては出ているようだが、経営管理の視点からは、スケールメリットを享受しうる共同事業は、五山送り火の維持・継承に向けたひとつの方策として模索する価値のある分野と思われる。

新卒社員に効用するリーダーシップが彼らのプロアクティブ行動へ

の影響

楊成月 ZHANG MIAO

本稿はリーダーシップの構成要素と新卒社員のプロアクティブ行動に注目し、目的は20人の新卒社員のインタビューを通じて新卒社員に効用するリーダーシップが彼達のプロアクティブ行動への影響を明確にすることである。その結果、リーダーシップの資質、ファンクションと権威という三つの構成要素は異なるプロセスで新卒社員のプロアクティブ行動へ異なる影響を与えることがわかった。

1. はじめに

リーダーシップは企業全体にとって非常に重要なことである。例えば、企業の経営、将来の発展、従業員の行動にとっても重要な役割を持っている。今まで、リーダーシップに関する研究は非常に多く存在する。例えば、英国の『Develop your Leadership skills』（日本語版：『英国 超一級リーダーシップの教科書』）という本に基づいて、リーダーシップは資質の研究（資質）、状況の研究（知識と権威）と集団の研究（機能やファンクション）という三つの構成要素から成り立つものである。そして、近年、「指示待ち症候群」の現象は多くなっている。「指示待ち症候群」は多くの人は指示されなければ行動せずということである。すなわち、自主性が欠けてきているあらわれである（倉藤, 2011）。また、現在、企業が取り巻く環境が不確実で頻繁に変化している。このように不確実性の高い環境下では、企業で働く従業員は、主体的に環境変化を見越した変革行動を行う必要がある。そのため、近年の組織社会化研究は、自ら創意工夫し、積極的に環境に働きかける側面があるプロアクティブ行動 (proactive behavior) の研究へシフトしつつある (Chan & Schmitt, 2000)。そして、社会人として最初の効用するリーダーシップは彼達への影響を違うになる可能性が高いと考えるので、新卒社員を選ぶ。したがって、リーダーシップの三つの構成要素がどのようなプロセスを通じて新卒社員のプロアクティブ行動へ影響を与えているのかは本稿の目的である。

2. 方法と手順

検証は実証データに基づいて結論を出す。定性的な調査方法を採用し、すでに働いている20人の社会人にインタビューを実施する。リサーチクエスションは概ね以下の表のようである。

新卒社員に関するクエスション	最初の仕事の種類（総合職か技術職か）、在職年数に関するクエスション
	その時は何人のリーダーがいました。あなたと連絡を取り合っただけで一番多いリーダーは誰でしたか？
	あなたに一番大きい影響を及ぼし他リーダーはだれでしたか？
	過去数年間の仕事でのあなた自身の仕事の態度は何ですか？何が変わったの？（例えば、最初は熱意にあふれていましたが・・・）
リーダーに関するクエスション	彼達の学歴、過去の実務経験や就職後の実績などから見るとその時のリーダーは非常に有能な人だと思いますか？
	リーダーのスタイルに関するクエスション。
	リーダーの公平性を聞きます・・・

図-1 リサーチクエスション 筆者作成

3. コーディング

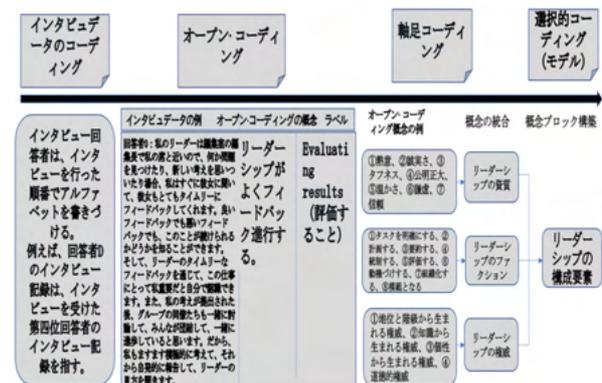


図-2 筆者作成

4. 考察

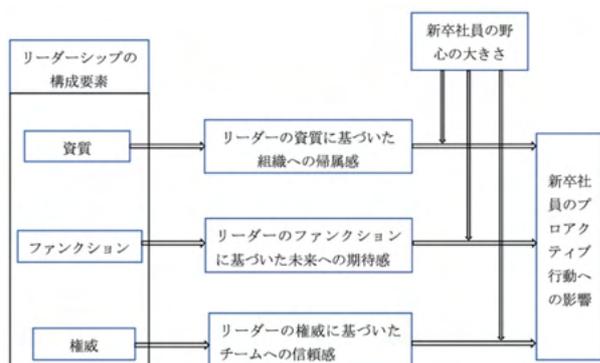


図-3 筆者作成

5. 結論

まず、考察1について、回答者の発言から、新卒社員のリーダーが持つ資質が、従業員が期待される資質の場合、リーダーの指導の下で、チームの同僚は互いに仲良くなり、リーダーとの関係も友好的になれることがわかった。プロアクティブ行動を促進することができる。逆に、リーダーは従業員が期待される様々な資質を持っていない場合に、彼らのプロアクティブ行動にマイナスの影響を与える。

また、考察2について、優れたリーダーシップのファンクションは集団の成果を最大化する、リーダーのすべての仕事がチームの目標達成、チームビルディングと人材育成に焦点を当てることに専念する。この場合、新卒社員はチームの中で働くときに自分の将来の発展と成長に対してより多くの期待を抱くことができる。そのため、新卒社員のプロアクティブ行動にプラスの影響を及ぼす。逆に、プロアクティブ行動にマイナスの影響を与える。

そして、考察3について、回答者の話から見ると、リーダーの権威がリーダー自身のプロフェッショナルリズム、個人的なカリスマ性、およびその他の前向きな要因から来る場合、リーダーはこのポジションに座ることが当たり前のことである。したがって、新卒社員が自分の未来を期待し、積極的に仕事に参加することを可能にし、プロアクティブ行動を促進することもできる。逆に、リーダーの権威の源が不適切である場合は最終的に新卒社員のプロアクティブな行動にマイナスな影響を与える。

考察4の新卒社員の野心的大きさがプロアクティブ行動への影響については、新卒社員の野心が大きい場合、それはそれ自身のプロアクティブ行動の形成に増幅効果をもたらす、一方、新卒社員の野心が小さい場合、自身のプロアクティブ行動の形成に減少効果をもたらす。

6. 限界

数多くの先行研究とインタビューを行ったが、リーダーシップ理論、プロアクティブ行動やモデルの精緻化についてまだ限界が存在する。例えば、本稿では、ジョン・アデアのリーダーシップ構成理論の3つの要素の側面からリーダーシップの分析に焦点を当てて、リーダーシップの種類、行動様式などに検討は含まれないので、ある程度に制限性と片面性がある。そして、本稿での「プロアクティブ行動」は Cooper-Thomas & Burke (2012) の定義を使用する。Cooper-Thomas & Burke (2012) では、プロアクティブ行動を3つに分類している。しかしながら、インタビュー調査の過程で、プロアクティブ行動の3つの側面について調査が行われたが、モデルの構築と調査結果の観点から、3つの側面は個別に分析または議論されなかった。むしろ、プロアクティブ行動全体の動きを見ており、この点である程度の洗練度が欠けている。

7. 貢献と今後研究の方向性

リーダーシップの構成要素が新卒社員のプロアクティブ行動に影響を与えるプロセスなどを見つけることはまず学術上の不足をある程度で補う。そして、新卒社員のプロアクティブ行動の創出を促進するためにどのようなリーダーシップが必要かを探ることができる。また、新卒社員のプロアクティブ行動の重要性を従業員に理解させ、自らのプロアクティブ行動を促進するために、仕事を選ぶ際により多くの情報を収集し、企業の雰囲気やリーダーシップのスタイルなどを理解することができる。

今後研究の方向性については、以下の3つの点があると筆者が考える。まず、リーダーシップ理論の他の方面から、新卒社員のプロアクティブ行動への影響を分析すること。例えば、リーダーの年齢、性格、性別など様々な要素は新卒社員のプロアクティブ行動に影響を与えることができる。次に、野心について、もっと論理的な定義を確定すること。最後に、他のプロアクティブ行動の促進要因を明らかにすること。例えば、リーダーシップと新卒社員自身の他に、仕事の同僚や職場の環境・雰囲気なども新卒社員のプロアクティブ行動に影響を与えられる。すなわち、今後深く研究できる方面は多くあると考える。

1) John Adair 『Develop your Leadership skills』(日本語版: 『英国 超一級リーダーシップの教科書』)、2015

相互作用的正と従業員のチーム創造力に関する研究

～暗黙知の共有による媒介効果に注目して～

LI LINGHAN

本研究では、相互作用的正、チーム間暗黙知の共有、チーム創造力、さらに情動的チーム異質性という四者の間の関係を実証的に検討した。その結果、チーム間暗黙知の共有が相互作用的正とチーム創造力の間に、正の媒介効果を発揮していることは示された。また、情動的チーム異質性がチーム間暗黙知の共有とチーム創造力の間に負の調整効果を及ぼしていることも確認された。

1. はじめに

科学と文化の発展に伴い、人類の文明は新たな時代を迎えている。この新しい時代において、イノベーションは極めて重要な位置を占めていると人々に信じられている。こうした背景を受け、企業は従業員のイノベーションに注目し始まり、企業内の従業員やチームの創造力、さらにイノベーション能力をいかに向上させるかということも徐々に学術研究者から注目を浴びている。

それらの相関研究の内、企業の知識に占める暗黙知の割合と重要性が徐々に人々に認識されているとともに、暗黙知については近年の人気テーマとなっている。また、少子化などの社会問題の進展により、どの業界においてもチーム人員の構成にダイバーシティは高くなるように見られている一方、昔の人気テーマであったチーム異質性と創造力の関係についても、さらに有識者たちに焦点が当てられてきている。

しかし、これまでの先行研究に振り返れば、組織的正、知識共有、企業創造力、さらにチームダイバーシティを結びつけて進めた研究はまだ多く見られていないという現状は認めなければならない。特に、相互作用的正の視点から、暗黙知の共有などの視点からの研究は、極めて少ない。

その四者の間に、一体どのような関係はあるだろうか。このような関心に対し、本研究は「相互作用的正（对人的公平、情動的公平）の視点から、暗黙知共有とチームの創造力とのメカニズム的關係について検討し、さらに情動的チームの異質性という変数がその間に調整効果を発揮しているかどうかの明らかにしたい」のを目的とした。

2. 研究方法

先行研究を参照したら、最後に以下の三つの研究方法を採用すると決めた。また、本研究の進め方も、2-1から2-3までの順となった。

2-1 文献調査

先行研究から組織的正、暗黙知の共有、チーム創造力、さらにチーム異質性に関する文献と資料を読み込んで整理し、本研究の研究モデルを構築した。

2-2 アンケート調査

研究モデルを確立したら、最後のデータ分析と仮説検証のために、オンラインアンケートの形式で調査対象からデータの収集を行った。

2-3 データ分析

最後、収集された有効データは、本研究の仮説を検証するために、SPSS 26.0 統計ソフトを通して実証的に分析されました。具体的なデータ分析として、信頼性分析、相関分析、回帰分析、媒介効果分析、調整効果分析などがある。

3. 仮説と研究モデル

Adams (1965) の公平理論と Blau (1964) の社会的交換理論によると、従業員は組織から公平な待遇を受けると、その交換的な見返りとして、組織・企業にとって価値のある行動を取ることで、従業員が組織・企業に還元する可能性は高い。その従業員が取ろうとするか行動の一つとして、知識共有が学者たちに指摘されている。また、知識の共有は組織的正と創造力との間にある正の媒介変数として役割を果たしていることは、多くの学者により検証されてきた。この二つのことに基づき、以上の三者の間にある相関関係は、組織的正、知識の共有、創造力をそれぞれ相互作用的正、暗黙知の共有、チーム創造力に変更する場合も、存在すると予想できる。

仮説 1. チーム間の暗黙知の共有は、相互作用的正とチームの創造力との間に、正の媒介効果を果たしている。

一方、本研究で採用した情動的なチーム異質性の定義によると、あるチームメンバーにとって、チーム異質性は高いほど、自分は他のメンバーでは知らない知識をもつ可能性も高くなる考えられる。なお、知識は暗黙知と形式知に分類することはできるので、組織的

公正と情動的なチーム異質性はともに高い場合、チームにおける全員でも知るのではない暗黙知の数も多いと想定できる。こうした仮定の条件を踏まえ、多少でも、他の行動より、自分の暗黙知を他のメンバーに共有するという自分にとって簡単であるが、組織にとっても価値のある行動を取る可能性も高くなるのは妥当であるように考えられる。よって、以下の仮説は建てられる。

仮説2. 情動的なチーム異質性は、相互作用的正とチーム間の暗黙知の共有との間に、プラスの調整効果を果たしている

最後、他人に説明することが難しい、極めて個人的な知識という暗黙知の定義から考えると、情動的なチーム異質性は高いほど、その他人が共有する暗黙知を理解する難度も高くなると予想する。そのため、最後の一つの仮説として、以下の仮説3を立てた。

仮説3. 情動的なチーム異質性は、チーム間の暗黙知の共有とチームの創造性との間に、マイナスの調整効果を与える。

では、以上の三つの仮説により、本研究のモデルは以下の図1に示している通りである。具体的にいえば、説明変数を相互作用的正、従属変数をチーム創造力、チーム間暗黙知の共有を媒介変数、そして情動的なチーム異質性を調整変数に設定した。

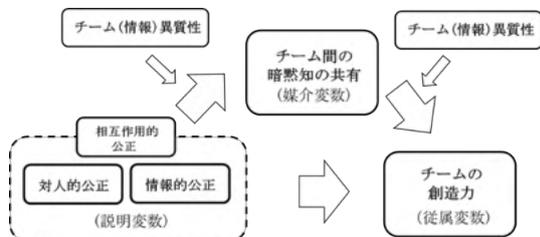


図- 1. 本研究の研究モデル

4. 仮説検証

本研究にある仮説を精確的検証するために、インターネット企業の企画職、広告部門従業者、または学校の教員など、中国における常に創造力と関連性の高い仕事に就いている方323名に、インターネットを通じてアンケートを配布した。その内、異常回答者25名をサンプルから除き、最終的には298件の回答を回収した。この298件の回答を基に行ったデータ分析の結果は、下記の通りになる。

4-1 仮説1の検証

まず、説明変数と媒介変数 ($\beta=0.417, p<0.01$)、説明変数と従属変数 ($\beta=0.688, p<0.01$) に対する回帰分析の結果は、いずれも有意であった。また、説明変数、媒介変数、従属変数の三者に対する回帰分析の結果も

(説明変数の $\beta =0.581, p<0.01$; 媒介変数の $\beta =0.255, p<0.01$) 有意性を示した。Baron(1986)の媒介変数の検証方法によると、媒介効果は存在していることはわかった。すなわち、仮説1は支持された。

4-2 仮説2の検証

SPSS Processにより、モデルの前半部分(相互作用的正からチーム間暗黙知の共有まで)においては、有意性を示したのは、相互作用的正(係数=0.5163, $p<0.05$)と定数項(係数=1.9515, $p<0.05$)だけであった。その以外、調整変数と調整交互項目の結果はともに有意ではなかった。Hayes(2020)の判定方法によると、仮説2は成立するとはいい言いがたい。

4-3 仮説3の検証

SPSS Processにより、モデルの後半部分、すなわち、チーム間暗黙知の共有からチーム創造力までのプロセスにおいては、調整変数(係数=0.5153, $p<0.01$)と調整交互項目(係数=-0.1125, $p<0.01$)の結果はともに有意であった。このことは、仮説3の成立を裏付けている。

5. 結論

以上より、本研究は手続き的正と分配的公正以外、相互作用的正とチーム創造力の間にも、顕著で有意な正の関係が存在していることを示した。なお、その具体的なプロセスに、媒介変数のチーム間暗黙知の共有の役割は無視できない。また、情動的なチーム異質性がチーム間暗黙知の共有とチーム創造力との間に負の調整効果を及ぼしているも確認された。

これらの結果は、関連研究に貢献できるのみならず、組織・企業に新たな創造力向上の有効なアプローチを提示できると考えられる。

参考文献

- 1) Adams J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*
- 2) Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*
- 3) Baron R. M., Kenny D. A. (1986). The Moderator mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*
- 4) Hayes A. F., Nicholas J. R. (2020). Conditional process analysis: Concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. *American Behavioral Scientist*

「チームビルディング活動」が「仕事パフォーマンス」に及ぼす影響——職場友情の視点から

WANG PINGRUI

中国職場での「チームビルディング活動」がもたらす成果に注目し、定性研究のインタビューを行って、人間関係におけるソーシャルネットワークとそれによる職場友情の視点から、「チームビルディング活動」が仕事パフォーマンスに影響を与えるかどうかについて考察した。その結果、職場友情を通じて「チームビルディング活動」がチームの信頼、組織コミットメント、組織市民行為、チームの心理的距離の短縮などの積極的な仕事パフォーマンスを促進することが検証される。

1. はじめに

近年、「チームビルディング活動」という団体活動は、特に中国職場において流行っている。ここで言う「チームビルディング」とは、英語の「team building」から訳して、「各メンバーのスキルや能力、経験を最大限に発揮し、目標を達成できるチームを作り上げていくための取り組み」と定義する¹⁾。中国職場において、多くの企業は、チームビルディング活動でチームの人間関係の改善、チーム団結と信頼の育成を目的としており、主に「チームビルディング活動」と呼ばれるチームエンターテイメント活動を行っている。このような活動の種類はどんどん増えていて、食事会、カラオケ、団体ツアーという伝統的な活動とは限られず、アウトドアトレーニング、人狼ゲームとしてのボードゲーム、リアル脱出ゲーム、マダーミステリーゲームなども、特に若者が多いのIT業界では注目されている。

ZHIYANコンサルティングの「2020-2026年中国IT職場経済の業界の現状調査と未来経過の報告書」から見ると、20-30代の従業者の中で、過半数の人は職場の地位、他人の認めと社会貢献より、仕事からの自身スキルの向上や個人趣味の満足のほうを重視していた²⁾。それによって、人間関係の改善や個人需要の満足に同時に機能しているチームビルディング活動の重要性が明らかになる。

2. 問題意識

いままで、チームビルディングが人間関係に与える影響研究が続いて出していたが、人間関係における一つ重要なこと——ソーシャルネットワーク (social network) に関する研究が残念ながら少ない。チームの信頼や団結の向上、人間関係の改善などは、従業員一人がもうひとりとの関係変化によるものではな

く、チーム全体の人間関係、いわゆるチームのソーシャルネットワークにも影響を及ぼすと考えられる。そして、ソーシャルネットワークの構築は、従業員に他人との認識や交流を深めるチャンスを提供できて、それが職場友情の形成と友情の深めの源泉となり、だからこそ人間関係におけるプラスの効果が見えるという関係がある可能性が高い。そのため、チームビルディング活動、それによるソーシャルネットワークと職場友情、そして最後に仕事パフォーマンスの改善、この4つの要素の間にどのような関係があるかについて、まだ研究不足だと感じられる。

3. 研究目的と方法

本研究は、以下のリサーチ・クエスチョンを設定した。

①「開放的チームビルディング活動」と「任務形のチームビルディング活動」には、それぞれの活動において、どのようなチームのソーシャルネットワークが形成しているのか。②チームビルディング活動におけるソーシャルネットワークは、従業員の職場友情にどのような影響を及ぼすのか。③チームビルディング活動による職場友情は、従業員のパフォーマンスに何か変化させるのか。

これらの問いに対して、チームビルディング活動に参加した経験のある働く者にインタビューを行った。方法としては、イン・デプス・インタビューでデータを収集し、グランデッド・セオリー・アプローチによる資料分析を行った。

3.1 インタビュー資料の整理・分析

本研究のデータ分析はオープン・コーディング、軸足コーディング、選択的コーディングという順番で行う。まず、インタビュー回答者へのコーディング

から着手していく。インタビュー回答者のうちに、男性はM (Male)、女性はF (Female) で表示され、そしてインタビューを行った順番で数字を書き付ける。

オープン・コーディングで、まずインタビュー回答者の逐語録の要約をラベルとして取り出していく。軸足コーディングでは、オープニング・コーディングで生成・抽出された概念を集約・洗練して、上位または下位の概念に位置づけて、因果モデルに沿った構造が見え始める³⁾。

3.2 モデル構築

モデルの各概念の説明について、容量都合上詳細がレポートに記載しここで省略する。データの分析を通じて、まず「開放的チームビルディング活動」のモデルを作り出したインタビュー回答者はチームの心理的な距離感が雰囲気に影響することを説明した。この心理的な距離感には、権力の距離感と感情の距離感が含まれている。心理的な距離感が遠い場合、中心性ネットとなる可能性が高い。それに対して、心理的な距離感が近いチームに、人間関係における緊密的なネットと分散している部分群となる可能性が高い。具体的どちらになるかという、それは様々な要素に影響されて、ここで性格と価値知覚という個人方面としての要素がとらえられている。

中心性ネットの場合、チームの職場友情が発生しにくい。緊密的ネットではチームメンバーとの友情が深まる。分散している部分群でソーシャルネットワークにおける「構造的空隙」を占める人を通じて、他の部分群との友情機会を見つける可能性がある。

ソーシャル・ネットワークと職場友情の間にも個人方面としての影響要因が介入されて、本研究では、社会的アイデンティティという要素を見つけ出した。最後に、職場友情と仕事パフォーマンスにも因果関係があって、今までの研究成果を支持できた。職場友情が深くってなって、チームの信頼、組織コミットメントの向上、組織市民行為の増加という仕事パフォーマンスが見える。友情機会は、心理的距離の短縮と知識共有行為の増加というパフォーマンスを促進できる。

「任務形のチームビルディング活動」のモデルについて、開放的と似たようなところがあるが、いくつかの相違点もある。まず、ソーシャル・ネットワークの形成に影響する要素は、心理的な距離感ではなく、ゲームのルールと自分のロールに対する適応性である。次に、このような活動に対する適応性の弱いチームが適応性の強いメンバーを中心にする状態となって、すなわち中心性ネットとなる。しかしこ

の中心性では、中心となる人が任務の遂行を導いて、他のメンバーの信頼を獲得できるようになる。それによって、中心性ネットで職場友情を創出する可能性が高い。それに対して、適用性の強いチームは、任務を遂行するために分散していることが少なく、そのため緊密的なネットがよく示されており、友情を深めることができる。

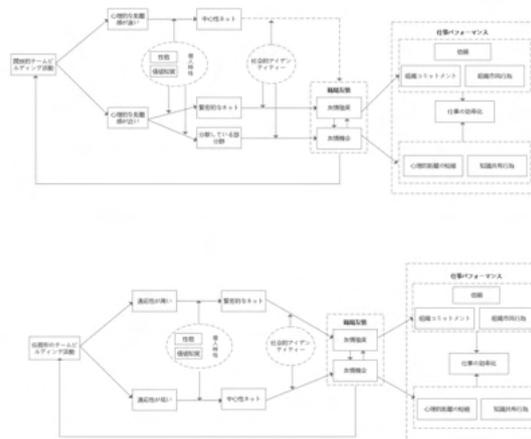


図-1：「チームビルディング活動が仕事パフォーマンスに与える影響」モデル

4. 結論と考察

まず、チームビルディング活動を通じて確かに従業員の仕事パフォーマンスを改善することが見えるが、その結果が職場友情のあるかどうかにつながって、チームの人間関係に常に注目すべきである。次に、チームビルディング活動でチームの人間関係の形成に配慮すべき大切なことが心理的な距離感と適応性である。最後に、任務的チームビルディング活動は職場友情の形成・発展することによりかなり有効だと証明された。貢献として、本研究では、様々な「チームビルディング活動」を2つのタイプに分類して、それと「ソーシャルネットワーク」、「職場友情」、「仕事パフォーマンス」との関連性を見つけ出して分析した。チーム方面の要素を考慮するだけでなく、チームを構成するメンバーの個人方面の影響要因もこのモデルに入り込んだ。

- 1) 『「チームビルディング」とは？ 意味や目的、チームへのメリットを紹介』HRプロ. 更新日：2020.08.21<https://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=2146> (参照 2021-12-21)
- 2) 『2020年中国90后职场人从业类型、就业观及生活状态分析』产业信息网. 更新日：2020.05.12, <<https://www.chyxx.com/industry/202005/861817.html>> (参照 2021-12-21)
- 3) Strauss, A., & Corbin, J., p. 99 (南裕子 前掲書より引用。

モザイク型就労モデルと高齢者のモチベーションの実証

研究

李若詩

はじめに

研究背景は、総務省（2018）によると、15～64歳までの「生産年齢人口」は減少するとの結果が出ている。高齢化社会では、労働力不足の問題を解決しなければならない。

労働力不足の問題を解決するために、高齢者の雇用が必要である。下は、60歳以上の有職者はいつまで働きたいか2008年（平成20年）に内閣府調査した結果である。これを見ると、最も多いのは「働けるうちはいつまでも」（39.9%）であり、「70歳くらいまで」（26.1%）がそれに続いている。

一方、IT技術を活用した機器は人々の生活に入り込み、生活をより豊かにしてきた。その中でも現在最も注目を集めている技術は人工知能ではないだろうか。今、AIを活用し、高齢者の就労環境の整備が進んでいる。総務省「ICT超高齢社会構想会議報告書」によると、生産年齢人口が減少していくなか、働く意欲はあっても様々な制約により働くことのできない高齢者がいることから、ICTを用いて新しいワークスタイルの実現を可能にすることで、このような高齢者の社会参加が期待されている。

研究内容

先行研究は、モザイク就労モデルを導入する組織のメリットを述べたが、デメリットについては検討していなかった。本研究では、ICTを使ったモザイク型就労モデルが組織に導入された場合の、高齢者のモチベーション研究の不足部分を見極める。そのほか、モザイク型就労モデルが組織に導入される際、何に気を付け、どのような企業が実行すればよいのかを議論する際の一助となることが目的である。

まず、「時間モザイク」は、高齢者が現役時代と比べて時間的拘束の少ない就労形態を望み、フルタイムでの就労は望んではいないことも多い。高齢者が自由な時間帯で働くと、休憩時間や睡眠時間を保障できる。また、具合が悪い時、急な予定変更もできる。柔軟化な働く時間を提供するうえで、個人的な愿望の満足度が向上する。

次に、「空間モザイク」は、どんな場所にもかかわらず、自分が好きな作業環境を選ぶことができる。高齢者は、健康上の理由などで定期的に職場に赴くことができない状況も多い。知覚機能の低下による見落としや反応速度の遅延等により、高齢者ドライバーの交通事故が増えていく。高齢者の外出への意識は強いものの、身体機能の低下により外出が難しくなる、自分で外出としたら、高齢者の移動する危険性が高い。危険から身を守る「安全欲求」を満たす。

最後に、「スキルモザイク」は、複数人の高齢者、若者それぞれの得意分野を組み合わせること、仕事内容は自分が得意な分野を分配する。高齢者は、簡単に長年にわたって蓄積してきた技能、知識や経験を若者に引き継ぐことができれば、仕事の達成感が高い。仕事ができたら、孤独から回避する「社会の欲求」を満たす。また、自分が組織の中に、経験や知識を移転する役割を果たす。自分が企業や社会にとってやりがいがある「自我欲求」を満たす。高齢期にもかかわらず、自分のやりたいことが実現できる、自分らしく生きているので、「自分実現欲求」を満たす。

研究方法：

最後に、研究方法としては、東京都内で、大きな病気がなく、視力にも問題がなかった高齢者(65-79歳)を対象にインタビューで調査される。具体的な場面を設定し、例えば農業におけ

る作物の世話をするような仕事に対して、隙間時間の空いている人が集まってその作業をやるようなことをする、時間調整のためのソフトウェアのツールを行ったりとか、遠隔から仕事をするような、ロボットを活用したような空間モザイクの仕組みをつくったりしています

インタビュー回答者の属性は、次にある図 1(インタビュー回答者の属性)の通りである。図 1 が示すように、対象者 20 名のうち、IT 関連者 7 人、メーカー関連者 3 人、コンビニ関連者 7 人、他のフリー者 3 人。

データの分析方法として、逐語録から生きいきとした働き方及びそれに関係すると思われる発言を抽出し、抽出した発言内容を、調査のための分析モデルにある項目別(個人的要因、組織要因、キャリア、個人の特性、組織の支援)に分類した。分類した内容に関して、20 名の中で頻度の高い事象を絞り込んで、モザイク型就労モデルや高齢者のモチベーションの関係を導き出した。

結論

まとめとしては、高齢者の ICT 利活用は、元気な高齢者の生きがい創出につながるイメージが強いが、家族や社会への波及効果、あるいは要支援高齢者の介護予防やリハビリテーション効果もあることが分かった。これらの多様な効果を認識して、高齢者の ICT 利活用支援を進めることが求められる。

整理した高齢者の ICT 利活用による効果、特に高齢者本人への効果は、いずれも高齢者の年齢・世代に関係なく期待できる効果である。一方、ICT との距離感が高齢者の年齢・世代

やこれまでの生活・就業経験によって大きく異なるため、必要な ICT 利活用の支援も人によってそれぞれ異なってくる。

以上のように、モザイク型就労モデルを活用による元気な高齢者の活動活性化を促進するには、単なる ICT 利用習得にとどまらない多面的なサポートが有効と考えられるが、誰が、どのようにこれらの支援を提供するのかが問題になる。これらを公共団体やボランティアグループからの一方的な「高齢者への支援」と見なすと、継続性のあるサポートの提供はなかなか困難だと思われる。

しかし、高齢者がモザイク型就労モデルを「生かす」という要素を加えることによって、こうした構図を変えることが可能だと考えられる。すなわち、前述した高齢者像の転換を踏まえて、地域社会の中に高齢者の「役割」を形成し、ICT を活用して高齢者の能力・知識・経験を地域社会で役立てていく取り組みを進めることによって、高齢者が外部から支援を受けるといった一方的な構図ではなく、高齢者と外部(地域社会等)がお互いに必要な支援を提供し合う「支援の循環」を形成するという発想が重要になる。

- 今回ヒアリング調査を行った各地の取り組みは、継続的に支援活動が行われているケースであり、その多くでは部分的にせよ支援循環と呼べる構造が生み出されている。
- これらの事例を、支援循環の形成という観点で整理しなおすことにより、今後の取り組みの参考になる情報が得られるものと思われる。

副業をするか？副業で得た資源が本業の資源に与える影響

TAO HUIWEN

本研究では、中国における普及している副業を着目し、資源の視点から、副業で得た資源が本業の資源の不足にどのように影響するかを研究した。その結果、「副業で得た資源」は「本業の資源の不足」に作用するメカニズムがわかった。結果から、副業が本業にポジティブな影響をもたらすことがある。

1. はじめに

近年、ソーシャルメディアや、プラットフォーム経済の活発に従って、時間と空間に制限されない仕事が増えている。2020年頃からコロナの影響でデジタル化・オンライン化や接触回避が要求され、テレワーク勤務のような新スタイルの働き方が勧められた。それは人々の仕事制限をさらに緩め、ある程度で副業の展開を支える。中国では、2020年1月の51JOB会社の統計によって、副業をしている正社員は10.2%、副業をしなくても副業意向がある人は88.6%になった。そして、先日同社発表した2021年の統計データによって、副業をしている正社員は30%を超えた。

2. 先行研究

副業は、新しい働き方として、これまでの研究はまだ多くないし、かつネガティブな意見を発表し、「本業に邪魔になる」のような意見が多い。例えば、Sessions, Nahrgang, Baer & Welsh (2020)は、副業と本業との地位の不一致は従業員にストレスを誘発し、フルタイムの仕事にパフォーマンスを低下させるといった結果を提唱した。

その一方で、ポジティブな面の研究も、この前少々出てきた。Sessions, Nahrgang, Baer & Welsh (2021)は、副業から心理的拡散効果によって、本業への情熱も向上し、チームワークやパフォーマンスを高めるようになったという結果が出た。

3. 研究の目的と方法

3.1 研究目的

今回、副業がますます盛んになっている中国において、副業について研究したい。本研究には、副業のいいところを探求したい。そして、副業をするのは、必ず本業を持っているため、副業が本業へのポジティブな影響はどのようなメカニズムがあるかを検討したい。

3.2 研究方法

先行研究が多くないし、成熟的な理論モデルもないので、インタビューを行い、グラウンデッド・セオリー・アプローチによって研究した。インタビューのリサー

チ・クエスチョンの概要：(1) 副業をどう定義するか；(2) 副業をするきっかけは何か；(3) 副業してから、生活にどのような影響を与えるか、それは本業に影響になるか；(4) 副業した後、本業に直接的な影響をあげることはあるか。それはどのように影響するか。

インタビューの回答者は副業をしている15名の正社員である。オンライン式によって回答者が13名、残り2名が対面式でインタビューを受けた。全てのインタビューは録音した。インタビュー回答者の属性は下記の図1の通りである。

インタビュー回答者	性別	年齢	本業（正社員）	副業
(1) A	F	29	会社員	整理収納師
(2) B	F	23	IT企業PM	ネットショップ経営者
(3) C	F	25	人事&総務	イラストレーター
(4) D	F	28	金融企業業務員	中国語教師、セルフメディア
(5) E	F	45	マスコミ	健康産業
(6) F	M	30	航空業務員	カウンセラー、フリーライター
(7) G	F	33	財務係	手作り健康食品販売
(8) H	F	44	公務員	健康産業
(9) I	F	41	公務員	健康産業
(10) J	F	28	MCNマネジャー	セルフメディア
(11) K	M	52	ホテル管理職	美容師
(12) L	F	30	教師	セルフメディア
(13) M	F	24	銀行従業員	手作りアクセサリー販売
(14) N	F	29	考古従業員	中国語教師
(15) O	F	25	役員職員	デザイナー

図1：インタビュー回答者の属性

4. 本研究で用いる言葉の定義

4.1 本研究に相応しい「副業」の定義

「副業」は、主となる仕事（本業）とは別に、かつタスクの自由性、タスクの独立性、スキルの多様性、タスクの成長性、4つの特徴を持つ仕事と定義する。

4.2 「資源」についての定義

「副業で得た資源」は、能力や、スキル、楽しさのようなポジティブな気持ちといったことである。

「本業の資源」は、仕事へのコントロールや、上司や同僚からの支援、キャリア開発の機会といった仕事の資源を考える。

5. 考察と結果

5.1 副業が本業への影響

15人の回答によって、まとめは下の図2の通りである。副業は本業に影響を与えることがあるという結果ができた。理由としては、人間関係に関わる回答は3人；専門知識とスキルに関する回答は7人；自分の気分に関する回答は10人いる。

インタビュー回答者	良い影響有無	理由
(11) A	Y	・会議のログブック、コミュニケーションスムーズになったから
(12) B	Y	・専門知識が得られ、本業作業にうまく把握したから
(13) C	Y	・自信あり、仕事に行けると思うから
(14) D	Y	・良い気持ちキープ、本業続けられると思うから
(15) E	Y	・専門知識やスキルが得られたから
(16) F	Y	・新鮮感キープ、良い気持ちで本業支えたから
(17) G	Y	・課題多くなり、仕事での力がうまくなくなったから
(18) H	Y	・スキルが得られ、本業に活躍したから
(19) I	Y	・体良くなり、精神的な気持ちキープしたから
(20) J	Y	・他人の健康助け、良い気持ちももったから
(21) K	Y	・コミュニケーションよくなり、上司から褒められたから
(22) L	Y	・家族の健康守り、良い雰囲気作ったから
(23) M	Y	・専門知識が得られ、本業の完成度が上がったから
(24) N	N	・地域に貢献し、周りの関係よくなると思うから
(25) O	Y	・専門知識が得られ、スキルアップしたから
(26) P	Y	・楽になったから
(27) Q	Y	・ストレス解消、楽しい気持ちももっているから
(28) R	Y	・自覚的勉強しようし、スキルアップしたから
(29) S	Y	・自信あり、前向きになったから
(30) T	Y	・好きなことだから、楽しさをとったから

図2：副業が本業への影響について

5.2 人間関係についての結果

人間関係については、3人の事例がある。それらの回答から、人間関係の改善が回答者に仕事における自信をあげ、やる気を出し、本業へのモチベーションが高まることができる。ここの仕事に行ける自信が言い換えれば、自己効力感と考える。したがって、ここで、命題1を提出する：

命題1：副業で得た資源は、人間関係を改善し、自己効力感を高め、本業の資源の不足を解消する。

5.3 エンパワメントについての結果

エンパワメントについては、7人の事例がある。7人は副業を通じて新しいスキルをゲットし、または本業の使える知識やスキルをよりよく身につけた。そうした能力があるから、同じ仕事をするのに仕事をコントロールできる余裕が生まれた。「仕事ができそう」、「仕事がいけそう」と考えが心に根付いた。仕事をコントロールすることはエンパワメントとなり、仕事ができそうことは心理的安全性、仕事がいけることはより前向きで、自己効力感と考える。したがって、命題2を提出する：

命題2：副業で得た資源は、エンパワメントを向上し、心理的安全性と自己効力感を高め、本業の資源の不足を解消する。

5.4 不安と焦燥についての結果

回答者中の10人は、副業から本業への影響が自分の気分と繋がった。特に本業から不愉快な気分が積み重なりやすい場合は、副業によって気分転換がよく求められた。楽しさを得た一方で、不安や焦燥を解消し、仕事に対する心理的安全性が高まり、仕事への嫌いや離職意向を緩和する。したがって、命題3を提出する：

命題3：副業で得た資源は、不安と焦燥を軽減し、心理的安全性を高め、本業の資源の不足を解消する。

以上のことから、影響モデルは下記の図3のように、「副業で得た資源が本業の資源に与える影響」は因果

関係があり、その間のメカニズムも見える。

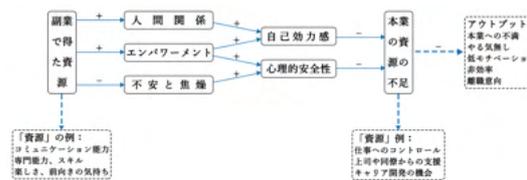


図3：影響モデル

6. 限界と今後の方向性

6.1 研究の限界

今回のサンプル数には、課題が見られる。調査対象の条件やインタビュー形式、分析方法が変わったら、結果が変わるかもしれない。また、副業の定義にも、よりはっきり絞る必要があると考える。

6.2 今後の研究の方向性

今後、提出されたモデルは量的調査による検証が必要にある。副業のあり方や、副業と本業の間のメカニズムなどを深く研究しようとも考えている。

7. 独自の貢献

理論上に、3つの命題を提出し、因果関係にある1つの新しいモデルを生み出した。

実務には、企業側から考えれば、従業員への激励手段やリテンション策となる可能性にある。個人側ならば、副業と本業がどのようなバランスをとるのは重要で、副業をするかと迷っている従業員に支援できる。

参考文献

- 1) Sessions, H., Nahrgang, J. D., Baer, M. D., & Welsh, D. T. (2021). From zero to hero and back to zero: The consequences of status inconsistency between the work roles of multiple jobholders. *Journal of Applied Psychology*. (Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000935>)
- 2) Sessions, H., Nahrgang, J. D., Vaultont, M. J., Williams, R., & Bartels, A. L. (2020). Do the hustle! Empowerment from side-hustles and its effects on full-time work performance. *Academy of Management Journal*, 64(1), 1-62.
- 3) Sohu 「前程无忧副业调查: 仅一成职场人正在副业, 收入普遍低于主业收入的 20%」 (https://www.sohu.com/a/448061772_100115170, 閲覧日: 2022年1月8日)
- 4) 中新経緯 「報告: 2021年近30%白领薪酬原地踏步, 超五成互联网人涨薪」 (<http://www.jwview.com/jingwei/html/01-12/456971.shtml>, 閲覧日: 2022年2月1日)

在宅勤務の実施状況が女性従業員の離職意思に与える影響

袁 静

本研究では、在宅勤務の実施状況が、仕事と家庭の葛藤（WFC）、ひいては女性の離職に与える影響を検討した。子供を持つ20～49歳の女性既婚者を調査対象として、2022年1月初旬から上旬にかけてオンライン調査から得たデータを分析した結果、在宅勤務の実施状況が女性の離職意思に有意な負の影響を与え、その関係は仕事と家庭の葛藤（WFC）によって媒介され、その関係の一部は労働時間によって調整されることが明らかになった。これらの結果は少子化問題を解決している政府、女性の活躍を推進している日本企業の人的資源管理、ワーク・ライフ・バランスを追求している個人に多大な示唆を与える。

1. 研究背景

先進国の中でも日本は「男性は仕事、女性は家庭」の性別役割分業が未だ強く、労働女性の家事・育児・仕事の過重負担は男性より大きく、それが少子化の原因の一つであると指摘されている。また、新型コロナの影響による在宅勤務の普及は、人々の働き方や生活に大きな変化をもたらしている。例えば、boundary theory によると、職場と家庭の柔軟性や境界の透過性が強くなると、家庭と仕事の境界が曖昧になり、家庭の問題を処理しながら仕事をするのが一般的になってきている。さらに、在宅勤務によって時間と空間の自由度が増すため、女性が家庭に割く自由な時間が増える。他方、在宅勤務の下では境界の透過性が増すため、日本社会の文化的・伝統的な性別役割分担により、女性は勤務時間中に家事や育児の責任をより多く引き受けられるようになる。したがって、共働き世帯の女性にとって、在宅勤務が仕事と家庭の葛藤に与える影響は、研究する価値があると考えた。

2. 研究の目的

この研究では、在宅勤務の実施状況が女性の離職意思にどのような影響を与えるかを検証する目的で、(1)仕事と家庭の葛藤（WFC）の媒介効果、(2)仕事に関連する要因である労働時間と家庭に関連する要因である男性パートナーの家事への関与の調整効果、の2点について実証研究を行なう。

3. 研究の方法

(1) 先行研究のレビュー

先行研究は①boundary theory 関連の理論的な研究、②在宅勤務の実施状況が仕事と家庭の葛藤（WFC）に関する実証研究、③よりマクロの視点で、日本におけるWLB政策と女性活躍に関連する先行研究のレビューを行った。

(2) 仮説の設定

先行研究を踏まえて、以下の仮説が設定された。

仮説1: 在宅勤務の実施は、仕事と家庭の葛藤（WFC）にネガティブな影響を与える。

仮説2: 仕事と家庭の葛藤（WFC）は女性従業員の離職意思にポジティブな影響を与える。

仮説3: 在宅勤務の実施は、女性従業員の離職意思にネガティブな影響を与える。

仮説4: 仕事と家庭の葛藤（WFC）は、在宅勤務の実施と女性従業員の離職意思の間のネガティブな関係を媒介する。

仮説5a: 在宅勤務の実施と仕事と家庭の葛藤（WFC）のネガティブな関係は、調整変数である男性パートナーの家事への関与によって緩和される。

仮説5b: 在宅勤務の実施と女性従業員の離職意思のネガティブな関係は、調整変数である男性パートナーの家事への関与によって緩和される。

仮説5c：仕事と家庭の葛藤（WFC）と女性従業員の離職意思のポジティブな関係は、調整変数である男性パートナーの家事への関与によって緩和される。

仮説6a：在宅勤務の実施と仕事と家庭の葛藤（WFC）のネガティブな関係は、調整変数である労働時間によって緩和される。

仮説6b：在宅勤務の実施と女性従業員の離職意思のネガティブな関係は、調整変数である労働時間によって緩和される。

今回の研究モデルは、以下のような図式化される。（図-1）

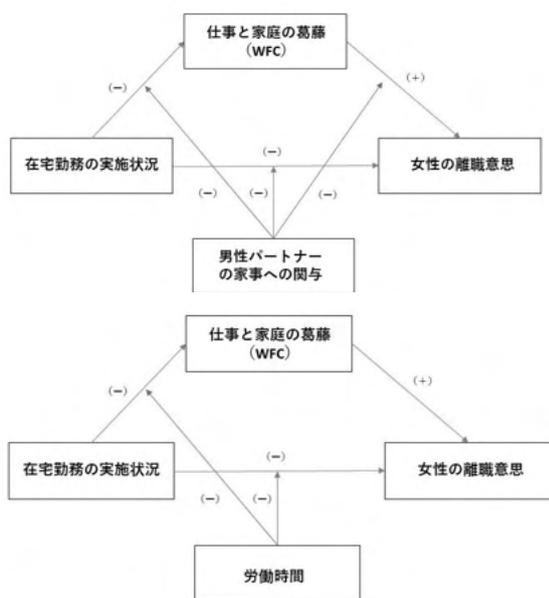


図-1：研究モデル

(3) 子供を持つ20～49歳の女性既婚者を対象とするアンケート調査

調査は2022年1月初旬から上旬にかけてオンラインで実施された。調査対象は、子供を持つ20～49歳の女性既婚者である。その結果、調査対象数284人、合計196部の有効回答を得ることができた（有効回収率：69.0%）。

(4) データ分析

統計解析ソフトウェアSPSS Statistics 26を使用して線形回帰分析をおこなった。

4. 研究結果

結果としては、在宅勤務の実施状況は仕事と家庭の葛藤（WFC）に有意な負の効果を持つこと（ $\beta = -0.260, p < 0.01$ ）、仕事と家庭の葛藤（WFC）は女性の離職意思に有意な正の効果を持つこと（ $\beta = 0.363, p < 0.01$ ）と在宅勤務の実施状況は女性の離職意思に有意な負の効果を持つこと（ $\beta = -0.171, p < 0.05$ ）が確認された。

また、仕事と家庭の葛藤（WFC）の媒介効果について（ $p < 0.01$ ；SE = 0.002；信頼区間（95%）：下限 = -0.114，上限 = -0.024）、有意な媒介効果が確認された。労働時間は在宅勤務の実施状況と仕事と家庭の葛藤（WFC）の関係は有意な調整効果があることも確認された。

5. 結論と考察

本研究では、在宅勤務制度に焦点を当て、在宅勤務の実施状況が女性の離職意思に与える影響を明らかにするとともに、その関係に影響を与える仕事と家庭の葛藤（WFC）の媒介効果、男性パートナーの家事への関与と労働時間の調整効果を実証的に明らかにすることを試み、4のような結論が得られた。

本研究は、政府、企業、個人の3つの側面から在宅勤務の実践に示唆を与える。政府については、近年では、女性の労働率を描くM字カーブの窪みがある程度で解消したが、日本の女性が結婚や出産、育児期には離職をし、家事・育児に専念する場合も少なくない。そのため、政府は育児において十分なサポートを提供し、ワーク・ライフ・バランスの確保に向けた施策を積極的に推進必要がある。企業については、仕事と家庭の葛藤が高い段階にある女性（例えば、0～5歳の子供を持つ個人）に対して、より多くのテレワークの選択肢を提供すべきである。これにより、家庭の役割に対する懸念が軽減され、女性従業員の離職率も下がる可能性がある。個人については、仕事と家庭間のコンフリクトを緩和し、在宅勤務を改善するためのポイントもたくさんある。就業時間を柔軟にとれるようマネージャーと連絡を取り合ったり、仕事のためのエリアを設けたりして、生産性を確保しながら、家庭の役割をよく果たすことができる。

今後も家庭に関連する要因と仕事に関連する要因の補完と家庭と仕事の葛藤（FWC）が在宅勤務の実施状況と女性の離職意思の関係における媒介効果の検証によって研究モデルを充実することが期待できる。

松井ワークショップ概要

7530-31-0029 木村優

7530-32-6261 木下拓也

7530-32-7895 澁谷航星

本松井WSでは、ビジネススクール向けのデータサイエンスの学習教材の作成を行なった。教材作成時には、本学のビジネススクール生を読者に想定し、数学的な習熟度が異なっていたとしてもわかりやすくかつ、数学的な厳密性を崩さないことや、分析手法をどのように意思決定に応用するかという観点を盛り込むことに注力した。

はじめに

近年、データサイエンスへの関心の高まりによって多くの統計やデータサイエンス、意思決定論や因果推論の教科書が出版されている。個別のトピックに対し、良書と呼ばれるような優れたものも多く存在している。しかし、これらは各トピックを専門的に述べていることに留まっており、統一的に一貫して意思決定を補助する手法を説明した教科書が未だ少ない。また、データサイエンス教育では、数理・データサイエンス教育強化拠点コンソーシアムや各大学によってデータサイエンスの基盤が整えられつつある状況である。しかし、それらによって作成された教材でも既存の専門教育をオープン化したものに留まっており、データサイエンスに関わる広範な分野を統一的な手法で学習し、ビジネスの意思決定に使用するという用途の教育は充実しているとは言えないだろう。以上のような問題に対して本WSでは、グラフィカルモデルを用いて統一的に統計を学習するという手法を取り入れて教材を作成した。

既存の教科書の課題

いずれの分野の教科書でもその分野を専門的かつわかりやすく書かれている。本WSではそれらの教科書を比較して読むことで課題点を明らかにした。課題点は以下のようなものである。

- 頻度論における考えとベイズ的な考えの両方を統一的に理解しにくい

- 計量経済学に依らない、意思決定の一助となるような因果推論について記述されていない
- 図式を用いて数学的な厳密性(数式)を保ちつつわかりやすく説明されていない
- プログラミングから入門した読者にも対応できる教科書は少ない

データサイエンス教育の課題

竹内 光悦・末永 勝征 (2018) の『データサイエンス教育に関する調査結果からみる 統計基礎教育の現状』の論文内アンケート結果と我々の個人的な視点より、統計・データ分析に関する能力の必要性は認知されているが、達成度は低い。加えて、ビジネスと関連性が深いトピックの盛り込みが意識されていない。

どのような教育が求められるかの仮説構築

最初は、拒否反応の出やすい数学を使わず、視覚から分かるグラフィカルモデルを使うことで統一的な手法を簡潔に説明する。その後、因果推論へ応用することによってビジネスにおける意思決定を支援する。現状のデータサイエンスは数学によって理解しにくいことに加え、ビジネスにおける意思決定へ効果的につなげていないと考え、このような仮説を構築した。

最先端の理論の調査

仮説として立てた教育方針やその内容が統計の最先端の理論でも通用するか調査した。この調査の背景としては、刻々と新たな理論や実装方法が

研究されている当該の分野においては、それらをビジネスにおけるデータ分析に応用することが今後予想され、その場合においてもそれらの理論と矛盾が出ないように教育を行うことが重要であると考えられるからである。最新の事例としては深層学習、自然言語処理、画像認識等があるが、そのうちの深層学習では、Lee et al. (2018)の Deep Neural Networks as Gaussian Processなどを調査し、それらに対してもグラフィカルモデルを用いた教育方法が有効であることが確認できた。

望ましい章構成の仮説

これまで述べてきた調査に基づき、以下の章構成の教科書が望ましいのではないかという仮説を構築した。

- 1, 2, 3, 4 章: グラフィカルモデルによる汎用的統一的なモデル設計の考え方を説明
- 5 章: 構造的因果モデルにより、潜在反応モデルと有向非巡回グラフそれぞれの手法の因果推論について詳細に説明する
- 6 章: ここまでやってきた内容が本章での意思決定の説明に接続
- 7 章: 実際にコンピュータでデータサイエンスを扱うための基礎知識をフォローし、現実で使えるようにサポート
- 8 章: これまで使ってきた内容の数学的に厳密な定義を紹介
- 9 章: 頻度論統計も紹介し、ベイズとの使い分けを説明

結果と考察

これまでの調査と仮説に基づき、A5 サイズベースで約 240 ページ(A4 サイズベースで約 120 ページ)の分量の教科書を執筆した。

因果推論について記述することにより、意思決定に応用できる内容となったほか、構造的因果モデルに基づき、潜在反応モデルと有向非巡回グラフ因果推論を橋渡しする内容ともなった。

実際に書いてみて得た感触としては、本書の一貫した共通言語たるグラフィカルモデルを導入

するのに一工夫必要であったことが挙げられる。グラフィカルモデルの教え方含め、今後の課題として、実際の授業で使用しフィードバックを得る必要があると考えられる。

独自の貢献

本 WS の貢献は以下の通りである。

- ビジネススクールにおけるデータサイエンスの教科書の問題, 教育の問題について調査
- 調査に基づいた仮説構築
- ビジネススクール向けのデータサイエンスの教科書の執筆
 - 機械学習/ベイズでよく使用されるグラフィカルモデルをビジネススクールの教材に取り入れる試みは調査した限り初

参考文献

本教科書を執筆するにあたって、本概要では収まらない数の文献を参考にしたため、ここでは代表的な参考文献を列挙するに留める。すべての参考文献に関しては教科書の終盤に列挙したので、そちらを参照されたい。

- 北川源四郎. R による時系列モデリング入門. 岩波書店, 2020.
- 栗原伸一. 入門統計学 : 検定から多変量解析・実験計画法・ベイズ統計学まで. オーム社, 第 2 版, 2021.
- 黒木学 (工学). 数理統計学 : 統計的推論の基礎. 共立出版, 2020.
- 須山敦志, 講談社サイエンティフィック. ベイズ深層学習 = Bayesian deep learning. MLP 機械学習プロフェッショナルシリーズ. 講談社, 2019.
- 竹村彰通. 現代数理統計学. 学術図書出版社, 新装改訂版, 2020.
- 持橋大地, 大羽成征, 講談社サイエンティフィック. ガウス過程と機械学習 = Gaussian process and machine learning. MLP 機械学習プロフェッショナルシリーズ. 講談社, 2019.

既存の大学受験教育の課題分析とオンライン教育サービスの事業立案

—大学受験数学に着目して—

藤井 俊輔

新型コロナウイルス感染症の流行に伴い、高校教育のオンライン化が進む中、学校外教育サービスである塾・予備校の重要性はますます上昇している。それにも関わらず、既存の大学受験塾・予備校の提供サービスは、学生の学習効果を持続的に向上させる上で十分であるとは言えない。本研究の目的は、既存の大学受験塾・予備校の持続的な勉強時間の補填の効果の限界という課題に対して、コホート型オンライン教育サービスという新たな教育手法を提示することにある。

1. はじめに

1—1 研究の背景

新型コロナウイルス感染症の流行は教育現場におけるオンライン化を加速させた。高校教育においてもオンライン化が進み、結果、学校外教育サービスである塾・予備校の重要性はますます上昇している。それにも関わらず、既存の大学受験塾・予備校の提供サービスは、高校生の学習効果を持続的に向上させる上で十分であるとは言えない。

1—2 本研究の目的

本研究の目的は、既存の大学受験塾・予備校の持続的な勉強時間の補填の効果の限界という課題に対して、コホート型オンライン教育サービスという新たな教育手法を提示することにある。

1—3 本研究の手法

本研究は、自身が問題意識から立案するに至った事業をユーザーに対して実装することで検証する。

本研究における事業の検証は2021年9月から2022年2月にかけて行われ、事業立案に際して、京都府内進学校および塾・予備校に通う総計58名の高1、2年生が検証対象となった。

2. 既存の大学受験予備校・塾の課題

2—1 内容面の具体的課題

内容面の課題は、従来の塾・予備校の講義の多くが、問題の「解き方」ばかりを教えることにフォーカスされ、学生の「思考プロセス」が訓練されないことである。その結果、学生の問題の解答の再現性は低くなるのである。

ここで言う「思考プロセス」とは、1. 問題の意図の把握、2. 解答方式の網羅性の担保、3. 適切なロジックに伴う解答方式の選択の3過程によって構成される。

2—2 形式面の具体的課題

形式面の具体的課題は、(i)演習のサービス(質問対応・答案添削)が不足している、(ii)学生が好む形式(エンタメ・短時間集中型)での授業が配信されていない、(iii)切磋琢磨する仲間が存在に出会いづらい、の3点である。

3. コホート型オンライン教育サービスの立案

3—1 コホート型教育とは

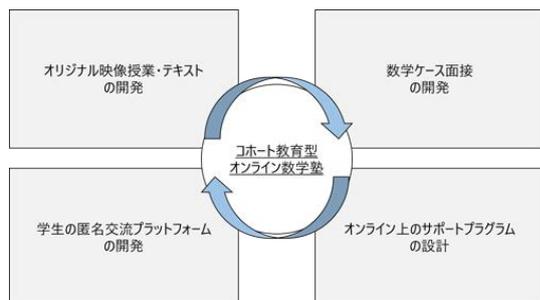
コホート型教育とは、インタラクティブなグループオンライン教育を指す。受講生同士がオンライン上でグループを組み、同じ教材について互いのフィードバックを通して学習する教育方式である。

コホート型教育には、(i)リアルタイム性かつ双方向性の担保、(ii)ディスカッションやフィードバックベースの講義の進行、(iii)同時型・非同時型コミュニケーションの併用、の3点の特徴がある。

3—2 具体的な4つの機能

本サービスは、(i)オリジナル映像授業・テキスト、(ii)数学ケース面接、(iii)オンライン上のサポートプログラム、(iv)学生の匿名交流プラットフォーム、の4つの機能を軸に、コホート型教育の3点の特徴を実現し、生徒に対して包括的なコホート型オンライン教育サービスを提供している。

図 1 本サービスの4つの機能



出所：筆者作成

4. 実装結果に基づく考察

4-1 実装の実績

本サービスは、2021年12月中旬から本格的に顧客への提供を始めている。2022年2月現在、一顧客当たり月22,000円の価格で、12名の有料会員を獲得することに成功している。また、同時点において24名の新規応募学生の獲得に成功している。

4-2 実装結果に基づく考察

本サービスを実装した結果、得られた考察は3点である。

1点目の考察は、「思考プロセス」を養う学習は、証明問題の学習効果を向上させる可能性があることである。入会した学生の京大入試数学の過去問題の平均成績向上率が1カ月強で112%に達し（すべての学生が少なからず成績を向上させ）、かつ特に解答の構造の組み立て方に成長が見られたことから、一定の効果が見込める可能性が高いと考えられる。

2点目の考察は、オンラインを活用したサービス設計は、仲間同士の切磋琢磨を促進し、相互的に生徒の学習効果を向上させる可能性があることである。Slackにおける質疑応答の活発化や、メタバース空間上における生徒同士の頻繁な交流は、オンラインを活用することで、逆説的に生徒同士の距離が縮まり、お互いに刺激し合いながら相互的に学習効果を向上させる可能性を示唆している。

3点目の考察は、エンタメ・短時間集中型の授業の生徒の継続率は高く、目標を達成しやすいことである。生徒の92%もの高い平均目標達成度は、エンタメ・短時間集中型のコンテンツが、オンライン教育の最大の課題とも言える離脱率の高さを克服するための重要な解決策となる可能性を示唆している。

4-3 独自の貢献・今後の課題

本研究における独自の貢献は2点ある。1点目は、オリジナル映像授業・テキストと、ケース面接の組み合わせにより、学生の演習における解答の再現性向上に寄与したことである。2点目は、オンライン上のバックアップ体制と、匿名性コミュニティの形成により、学生同士の交流を促進する新たな教育手法を提示したことである。

一方で今後の課題も浮き彫りとなった。依然、検証対象の偏りと検証数の少なさから、実装結果に対して優位な検証を行うことができていない。また、本サービスを顧客に提供し始めてから1か月強しか経っていないことから、今後の長期間のサービス提供による更なる実装結果の検証は必須である。最後に、今後のプライシングをどのように設定していくかは、経営上の課題と考えられる。オンラインの強みを生かし単価を下げる方向に舵を切るか、もしくはオンラインであるからこそ提供できる新たな価値を押し出し単価を上げる方向に舵を切るか、今後のサービスの動向を観察しながら正しく意思決定をしなくてはならない。

5. 参考文献

- 数実浩佑, 学業成績の低下が学習時間の変化に与える影響とその階層差: 変化の方向と非変化時の状態を区別したパネルデータ分析を用いて, 理論と方法, 34巻2号, pp.220-34, 2019.
- 小針誠, 小・中学生の学業成績と学校外学習時間に関する一考察: 社会階層を媒体として, 子ども社会研究, Vol.8, pp.79-91, 2002.
- 椿美智子, 土田靖生, & 遠藤公志郎, 数学的能力の構造と数学のテキストの品質機能との関係, 横幹連合コンファレンス予稿集, 第2回横幹連合コンファレンス, pp. 19, 2007.
- 山本周一, 数学を活用する能力を育成する指導と評価—応用力に視点を当てて—, 平成5年度東京都教員研究生報告書, 1992.
- Kao, W, In Online Ed, Content Is No Longer King—Cohorts Are, 2021-6-15.
- Habif, S, How to Design an Online Course with a 96% Completion Rate, 2016-9-20. Reuell, P, Lessons in learning, 2019-9-4.
- Reich, J, and Ruipérez-Valiente, J. A, The MOOC Pivot, Science, 363(6423), pp.130-131, 2019.

通信機器事業の M&A に係る技術的経営資源の可視化：

トピックモデルによる分析

山田大輔

通信機器業界における技術獲得を目的とした M&A について、その技術の種類・目的を定量的に分析する手法を提案する。米 Cisco 社の M&A 公開文書を対象としたトピックモデルによる分析を行い、トピックの潜在意味を解析することで技術の種類および関連事業を明らかにした。同時にこれらの技術資源を VRIN フレームワークに基づいた分析を行い、長期的に収益を生み出す技術資源の特性を明らかにした。

1 概要

通信機器業界は絶え間ない技術革新と競争を特徴とし、長期間にわたってそのパフォーマンスを維持できた企業は少ない。また、近年は ODM/EMS 産業の成立^[1]や中間財市場の活発化によって、同業界の収益性はますます厳しいものとなっている。米 Cisco 社はそういった状況であっても高い収益性を維持しており (**Error! Reference source not found.**)、同社の特異な戦略を分析することは通信機器業界におけるパフォーマンス維持のメカニズムを明らかにする



図 1 通信機器業界における事業収益と営業利益率

ことにつながると考える。

^[2]では、同社の営業販売(サポート)組織に着目し、技術教育制度や顧客問題解決能力は製品・サービスの差別化につながるとされる。また、同社の「M&A 組織」は A&D (Acquisition and Development) と呼称する全社的活動であり、1990 年代から組織的、継続的に行われることによって同社の強みともなっている^[3]。リソース・ベース・ビュー (RBV) の観点においてこれらの特性は「異質性」「固着性」の併せ持つ経営資源と言える。一方、通信業界における競争力の維持には技術の選定が重要な要素である^[4]とする研究もある。したがって、同社の経営資源である M&A 組織は技術資源の「選定能力」と「活用能力」に分別が可能と考える。

同社の M&A 組織のパフォーマンスに関わる分析は多いが、選定能力に着目した先行研究は少ない。^[5]では、Cisco 社の M&A によって取得した特許件数と分類番号

を用いて、技術カテゴリごとの分類を図っている。また、^[6]は被買収企業ごとに M&A の目的を買収発表報道の文書から、関連単語の表出数を計測することによって測定している。これらの先行研究はいずれも定量的な手段を用いた目的の計測を企図しているが、特許分類番号による分類では、技術の大まかな分野が判別不能であるにとどまり、事業の方向性につながる精微な分析結果が得られないこと、探索的に抽出した関連単語では、言語の多義性や収益化がなされていない将来の事業を分析することの困難さといった課題がある。本研究は統計的自然言語処理に基づく手法で同社の M&A 組織の買収目的・技術の傾向を明らかにし、技術資源の選定能力の分析に資することを目的とする。

2 トピックモデル(潜在意味解析法)

潜在意味解析法(Latent Semantic Analysis)とは、文章などの自然言語に含まれる単語が「潜在的」に持つ意味を解析する手法である[7]。LDA 法は同解析法の一つであり、ソフトクラスタリングに分類される手法であること、確率モデルを採用することで、推定・説明性能が良いこと、回帰など他のモデルとの組み合わせが容易であるなどの理由により、近年盛んに用いられる。LDA 法では単語トピック確率 β 、文書トピック確率 θ を推定するが、本研究では θ を被買収企業ごとの文書としてデータセットを作成することで、買収案件ごとのトピックを算出した。 β 、 θ のパラメータ推定は Gibbs sampling 法によって、次の事後確率 (1, 2) から求めている。

$$p(z_i = K | w, z_{-i}) \propto \frac{n_{-i,K}^j + \delta}{n_{-i,K}^{(\cdot)} + V\delta} \frac{n_{-i,K}^{(d)} + \alpha}{n_{-i,K}^{(d)} + k\alpha} \quad (1)$$

$$\beta_K^{(j)} = \frac{n_K^{(j)} + \delta}{n_K^{(\cdot)} + V\delta}, \quad \theta_K^{(d)} = \frac{n_K^{(d)} + \alpha}{n_K^{(\cdot)} + k\alpha} \quad (2)$$

ハイパーパラメータの設定については、トピック数 K については Cisco 社の事業数や技術分類から、探索的に $K=8$ を選択した。 α 、 δ の事前分布パラメータについては対数尤度と Perplexity 値に基づき、 $\alpha=5.6$,

$\delta = 0.1$ を設定した。

データセットには 2002~2020 年までの買収案件(122 件)に関する同社発表のリリースノート、公式ページより取得し利用した。

3 分析結果

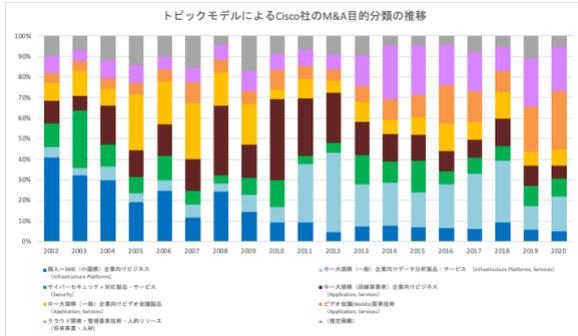


図 2 トピック・年ごと Cisco 社の M&A 目的分類

被買収企業ごとの推定結果を年代毎に集計した結果を図 2 に示す。β, θ のトピック確率から、個人~SMB (小規模) 企業向けビジネス(青)と中~大規模(一般)企業向けデータ分析製品・サービス(水色)が示すトピックは同社の Infrastructure & Platforms(ルータ・スイッチ)事業、サイバーセキュリティ対応製品・サービス(緑)が示すトピックは Security 事業、中~大規模回線事業者向けビジネス(茶)と中~大規模(一般)向けビデオ会議製品(黄)およびビデオ会議(WebEx)要素技術(橙)が示すトピックは Application 事業、クラウド開発・管理要素技術(マゼンタ)は将来事業に分類されることが推定された。同社の家庭向け事業は 2012 年で事業売却されていること、回線事業者向けビジネスが米国国内で盛んだった時期が 2008~12 年であったことから、同社の全社戦略に対応した比率が示されていると考える。

図 3 は、それぞれのトピックを事業・年代別に整理した上で、技術資源としての強さを VRIN フレームワークによって分析したものである。今回表出したトピックの中では i)「中~大規模(一般)企業向けデータ分析製品・サービス(水色)」、ii)「サイバーセキュリティ技術」が強い技術資源であることが観測された。i)の事業は顧客がデータの利活用について学習する必

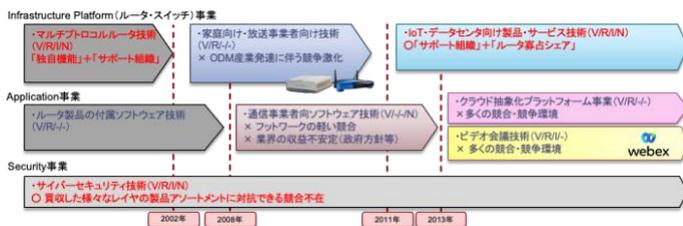


図 3 Cisco 社の技術資源の獲得と活用

要性から顧客の状況に応じた提案活動やサポートが必要である。そこで同社がルータ・スイッチ製品向け

に持っていた経営資源である「サポート組織」をこれらに活用することで、「ルータ・スイッチの寡占シェア」と併せ、他社優位な競争環境を実現していると考ええる。また、ii)についても、同社は 2000 年代初頭からセキュリティ技術を M&A によって継続的に取得し、そのポートフォリオはルータにとどまらず、端末からサーバに至るまで多様である。一方、近年のサイバーセキュリティは決め手となる技術に乏しいことから、多層防御の思想に基づくネットワーク設計が主流である。このように継続的な「M&A 組織」活動によって構築された技術資源が強みを持っていたのは、選択した技術の特性に依存すると考える。

4 むすび

トピックモデルとして LDA 法を利用し、Cisco 社の M&A 目的と技術の取得比率を分析することで、技術資源の定量化手法として有効性を示すことができたと考ええる。また、同社の技術資源の分析を行うことで、他の資源との結合が技術資源の継続性をさらに高めることを示した。このことは他の RBV 分析でも示されており^[8]、外部・内部取得に関わらず技術選定の基準の一つとして活用できるものと考ええる。一方で同社のように情報公開に積極的な企業は少数派であり、全ての企業において分析が可能というわけではない。これについては開示情報の種類の追加や、業種全企業の開示文書を対象とした分析などが考えられるが、有効性の検証にはさらなる分析を要すると考える。

引用文献

- [1] 夏目啓二編, アジア ICT 企業の競争力, 2010.
- [2] 夏目啓二, 上田智久, 陸雲江, “シスコシステムズ合同会社における人材育成,” 龍谷大学経営学論集 50(4):2011.3, 2011.
- [3] E. Paulson, “Inside Cisco: The Real Story of Sustained M&A Growth,” Wiley, 2001.
- [4] 李静芳, “情報通信産業の M&A マネジメント,” 京都大学 経済論叢 175(5-6), 2005.
- [5] Y. L. Li, "The technological roadmap of Cisco's business ecosystem," Technovation 29, 2009.
- [6] 大田幸嗣, 根来龍之, “Cisco Systems 買収戦略の目的と貢献に関する研究~内容分析による考察~,” 早稲田大学 IT 戦略研究所 Working Paper No.49, 2013.
- [7] 奥村学, トピックモデルによる統計的潜在意味解析, コロナ社, 2015.
- [8] 向正道, “資源の結合と持続的競争優位性に関する考察 - 事例をもとにした資源ベース論に関する研究仮説の提示 -,” 経営情報学会 2014 年春季全国研究発表大会 B1-1.

事業見直しの考察

—SONY モバイル事業を事例に—

ZHANG XIN

SONY モバイル事業の存続必要性に注目し、SONY モバイル事業の競争環境と経営資源に基づく事業戦略の実行可能性を分析し、SONY モバイル事業の存続可能性を検討した。その結果、5G など新技術に伴う成長チャンスや他事業との提携による収益性向上の可能性を踏まえ、「SONY がモバイル事業を存続すべきである」と判断した上で、差別化戦略と社内パートナーの協業強化戦略という二つの戦略を考案した。

1. はじめに

日本が誇る企業である SONY は、事業見直しの達人として認識されている。特に、近年 M&A や事業合併など、さまざまな事業調整を通じて業績がどんどん上がってきた。しかしながら、絶好調に見える SONY の中は、モバイルとった長らく赤字が続く問題児事業を保有し続けた。投資家においても、モバイル事業の存続必要性をめぐる議論が絶えなかった。よって、そのモバイル事業の存続性について、現在の競争環境と社内の位置づけを解明して議論する必要がある。

2. SONY の絶好調とモバイル事業の苦境

今の SONY は、業績好調な企業だと認識されるが、過去にも業績の改善に苦勞した。特に、SONY は 2015 年から各事業で規模を追わずに、利益率を重視する経営へ転換すると決意し、買収と売却の活用で事業ポートフォリオの変換とリカーリングビジネスへの転換という二つの戦略を採用した、その結果、2016 年から営業利益が上がり、2020 年度に過去最多の一兆円の純利益を達成した。

しかし、絶好調に見える SONY の中には、SONY のモバイル事業という問題児が存在した。2012 年 SONY モバイルとして本格的に携帯事業に参入してから、SONY のモバイル事業は長らく赤字に苦しんできた。SONY モバイルを巡って、「事業の収益性や成長性の低さ」、「他事業とのシナジ効果の低下」、「モバイル事業の位置づけの曖昧さ」などの議論を絶えず、モバイル事業の存続必要性が問われていた。したがって、その存続必要性を議論するために、モバイル業界の競争現状と SONY モバイルの過去・現在を調査する必要がある。

3. モバイル業界の現状

全体的に、モバイル業界は成熟期に迎え、既存企業

間の競争が激しいが、「やや高い参入障壁が存在する」、「サプライヤーとバイヤーの交渉力が低くなる傾向がある」、「有力な代替品はしばらく存在しない」など有利な状況があった。(図-1)



図-1：モバイル業界に対するファイブフォース分析結果

同時に、5G の普及に伴い、IoT など新たな技術の発展が加速し、モバイルへプラスな影響を与えることによって、市場の再成長可能性が高まっている。現時点では、業界全体にはまだ一定の魅力があると考えられる。

4. SONY モバイルの過去と現在

SONY モバイル事業をより全面的に理解するため、SONY の過去を調査した。SONY はソニーエリクソンとして、多様な製品シリーズや高い技術力で、2006 年に世界 4 位にランキングしたという実績が残った。しかし、フィーチャーフォン時代の成功に抜けず、SONY は市場シェアがどんどん奪われ、販売台数も営業利益も下がってきた。

苦戦した理由として、三つの問題点がある。まず、スマートフォンに乗り遅れたため、他社に差をつけられない製品が出て続けた。次に、モバイル事業は他事業との壁を越えられず、協業がなかなか進まなかった。最後、携帯電話キャリアとの関係構築などへの投資が圧倒的に遅れた。

しかし、SONY は、「スマホエレクトロニクスの最先

端技術を集めており、顧客にも近い商品です。立ち直した上で継続すべき事業だ」と強調し、重要な事業の一つと考えている。実際に、SONYは2019年、モバイル、テレビ、カメラなどの事業を統合した。それが、モバイル事業の生き残る道を探っていくシグナルを発信していたと考えられ、SONYモバイルの生き残る戦略を考案する必要があると思う。

5. SONY モバイルに必要なもの

SONY モバイル事業が取るべき戦略を解明するために、サムスンに類似企業として比較してみました。両社は中核部品の自給自足の能力が高いだけでなく、ディスプレイ、半導体などの領域に先駆者として活躍している。相違点としては、両社のエレクトロニクス事業の位置付けの違いによって資源の投入には差がある。また、サムスンは市場シェア No.1 として、サプライチェーンにおける交渉力についても SONY より高い。これらの相違点を踏まえて、サムスンの戦略を参考しつつ、SONY モバイル戦略を考案しようとした。

サムスン近年の戦略のポイントは、ディスプレイなどのハードウェアの強みを活かした製品の差別化と、パートナーの協業によるソフト体験の強化であると考えられる。よって、SONY モバイルの場合、多様なハード技術、動画・音楽など豊富な資源を活用できれば、類似な戦略が出せるはずである。

	IoT	ヘルスケア	映画・音楽資源	ゲーム資源	5Gネットワーク	カメラ技術 (カメラセンサー)	ディスプレイ技術 (OLED)	オーディオ技術 (Walkman)
Value (経済価値)	○	○	○	○	○	○	○	○
Rarity (希少性)	△	△	○	○	△	○	○	○
Ir-replaceable (代替困難性)	△	X	○	○	○	○	○	○
Non-Substitutable (代替不可能性)	△	X	○	○	○	○	○	○
競争優位の奪い合い	競争回避	競争回避	持続的競争優位	持続的競争優位	一時的競争優位	持続的競争優位	持続的競争優位	持続的競争優位
経済的パフォーマンス	標準	標準	標準を上回る	標準を上回る	標準を上回る	標準を上回る	標準を上回る	標準を上回る

図-2：SONY 社内資源に対する VRIN 分析

次に、モバイルに活用できる資源を洗い出すために、VRIN フレームワークを用いて、経済価値、希少性、模倣困難性、代替不可能性の四つの側面から SONY が持つ資源を分析した。結果として、カメラ、ディスプレイなどの希少資源を持つ SONY は、モバイルに活用すれば、競争相手より先進的な機能を顧客にあらかじめ提供できる。また、SONY は、映画・ゲームなど付加価値が高い資源を用いて、独占するコンテンツを提供すれば非常に魅力的であると考えられる。この分析結果を基に、二つの戦略提案を考えた。

一つ目は、最新技術を用いて、特定機能の強化モデルを導入する。顧客の購買意欲を喚起した上で、「技術の先駆者」というブランド・イメージを顧客の頭に残る可能性が高い。一方で、最新技術の成熟度により、ユーザー体験に悪い影響を与える可能性と製品化に

よるコストの高騰などに注意すべきである。

もう一つ戦略は、企業内部のパートナーと協業し、Xperia ユーザーに向けて独占サービスを提供する。コンテンツ側の収益性を上がりつつ、新たな周辺機器を開発・販売し、新たな収益源を創出することも考えられるが、事業間の提携による主導権の争奪と事業部門間の信頼関係の構築に気をつけざるを得ない。

6. 結論と考察

要するに、SONY モバイルには、注目すべきポイントは幾つある。これから 5G や IoT などの技術革新によって、モバイル業界に新たな成長チャンスが現れる。特に、今のモバイルは全ての製品・サービスをつなっているため、様々な事業との関係が深まっている最中、撤退すれば逆に長期的な損失を出してしまう可能性がある。また、SONY 近年の動きからすると、事業統合や調整で、モバイルを中心に新たな収益源を生み出す可能性の考察にももう少し時間が必要であり、「SONY はモバイル事業を存続すべきだ」と考えます。

研究の独自性としては、アナリスト・業界記者の方々から業界の最新情報を手に入れ、業界の競争現状とトレンドを把握することと、サムスンとの相違点に基づき、リソースベースの視点から SONY モバイルの事業戦略を考案することと考えられる。

今後の課題について、まず、5G や IoT 技術の影響の検討について主に予測データで行なったため、それらが普及した後モバイル業界への影響を再検討する必要がある。また、コロナなどの要因を考えると、事業統合がモバイル事業への影響が明らかにしていない部分もあるため、今後数年間の財務情報を参考し、その影響を検討する必要があると考えている。

参考文献

- 1) 張世進：『ソニーVS サムスン 組織プロセスとリーダーシップの比較分析』, 2009.
- 2) 平岡秀福：ソニーグループの経営戦略と財務情報分析, 2016.
- 3) ソニー広報センター：『ソニー自叙伝』, 2011.

謝辞：

この研究は、南方伝媒の陸さん、陳さんなど、モバイル業界の方々の協力によって完成したものです。この場を借りて深く御礼申し上げます。

ニトリの企業戦略の変遷

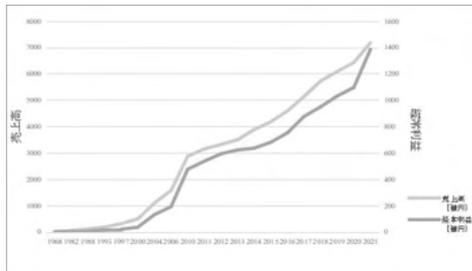
申屠 安瀾

ニトリが成長を続けられる理由について、企業戦略の変遷という動的な要因に注目し、その戦略を過去、現在、未来という三つの段階に分けて考察した。その結果、ニトリは創業当初から日本国内での家具事業の強化に注力し、競争の激化に伴い既存事業の強化に加え衣食住やグローバル展開などの新規事業を始めたが、今後更なる成長を図るためにグローバル事業の拡大に注力していくことがわかった。

1. はじめに

家具販売大手であるニトリ（株式会社ニトリホールディングス）は、2021年2月期通期の業績を発表し、売上高7169億円（前期比12%増）、経常利益1384億円（同28%増）で34期連続の増収増益を達成した。加えて、図1に示されたように、1990年代のバブル崩壊や2000年代のリーマン・ショックの影響で家具・インテリア市場全体が落ち込んでいる中、ニトリは揺るぎない成長を実現した。さらに、ニトリはコロナ時期においてアパレル業界やファミレス事業への進出も発表し、更なる事業拡大を目指す姿勢を示した。

図1 ニトリの業績推移（1968年度—2021年度）



出所：ニトリHD 2021年2月期決算説明会資料

今までニトリを対象とした研究は、SPAモデルの収益性の高さに着目した研究（井村，2011）や製品安全と品質管理の視点から行われた研究（鷺田，2020）など、ニトリの成功に繋がる要因の一つに注目し、静態的な側面のみならず焦点を当てたことが多い。しかし、単なる成功を収めただけでなく、なぜニトリが成功し続けられるのか、それを明らかにするために、戦略の変遷という動的な要因に注目する必要がある。

よって、本研究は、ニトリが成功し続けられる理由について、企業戦略の変遷に焦点を

当てて分析する。ニトリの企業戦略を過去編（創業当初1967年～2000年代以前）、現在編（2000年代以降～2021年）、未来編（2021年以降）という三つの段階に分けて検討していく。

2. 過去編（創業当初1967年～2000年代以前）

創業当初の家具市場は業種や取引形態も多様で複雑な業界であった。業種によって取引構造も異なっているため、流通コストが高く、その結果、家具は消費者に対して高価なモノであり、買い替えをせず、一度買えば長く使う商品であった。その時期のニトリは、川上統合を通じて手ごろな価格で商品を提供することを実現し、さらにトータルコーディネートという価値も提供して消費者の心を掴んだ。また、ニトリは単純な家具業界から抜け出し、米国型ホーム・ファニッシング・ストアという業態に転換することを宣言し、従来の競合との直接的な競争を避けることができた。ニトリの成功により、日本の家具市場において低価格家具が定着し、日本人に対して家具は一生ものから、人々のライフスタイルやファッションの変化によって買い替えられる商品に変化してきた。

3. 現在編（2000年代以降～2021年）

低価格家具が定着した以降、家具業界における競争も激化したが、ニトリは、事業領域の拡大とグローバル進出という二つの打ち手を通じて成長を保った。

3.1 事業領域の拡大

まず、これまでのニトリは郊外ロードサイド

で出店していたが、2015年に都心部での大型店舗の出店を加速している。その他、「毎日でも立ち寄れる店」をコンセプトとして、「ニトリデコホーム」と「ニトリ EXPRESS」など、今までのない都市型小型店舗という新しい業態も展開している。次に、ニトリは既存顧客の中でまだまだ需要のある分野を深掘り、2016年に「DAY VALUE」、2017年に「&STYLE」と二つの新規ブランドを構築した。さらに、ニトリはB2C事業で蓄積したノウハウを活かし、2010年に法人向け事業「NITORI BUSINESS」も始めた。最後に、ニトリは2019年に「Nプラス」を構築し、2021年に「ニトリダイニング みんなのグリル」をオープンしたことなど、「衣食住」全般にわたって事業領域を拡大している。

3.2 グローバル展開

日本国内の家具市場の成熟化に伴い、新たな成長を求めるニトリはグローバル展開に挑戦し始めた。ニトリは、2007年に台湾市場、2013年にアメリカ市場、2014年に中国市場に出店した。現時点で各市場における店舗数は、台湾37店舗、アメリカ2店舗、中国37店舗である。

本来ならば、2022年までに国内店舗と海外店舗の比率を7対3にし、十年後は3対7にすることが予定だったが、2021年年末時点でニトリの日本国内店舗と海外店舗の比率は約9対1であり、予定の7対3と比べると目標達成までの道のりはまだ遠いと考えられる。よって、各市場における現状と課題を踏まえて戦略の見直しが必要である

4. 未来編（2021年以降）

ニトリは特にアメリカ市場と中国市場で苦戦している。まず、アメリカ市場で苦戦する原因は、価値観の違いにあると考えられる。アメリカ人は大きい物が好きだが、日本人はより繊細なものを好む傾向にあるため、作られた商品がアメリカ人の好みに合わない可能性がある。よって、アメリカ市場におけるニトリの今後の展開に対して、①実店舗の出

店に掛かるコストを削減し、EC販売に注力すること、②店舗フォーマットの改善や刷新に拘ることではなく、現地の人々の好みに合わせた商品デザインに注力することという2点を提言する。次に、中国市場での課題は、ブランドの認知度が低いことである。その理由は競合より遅れて中国市場に参入したこと、また最初に主要都市ではなく内陸部に出店したことが挙げられる。中国市場におけるニトリの今後の展開に対し、①単純に店舗を増やしていただくだけではなく、「ニトリらしさ」の構築に向けて商品のデザインに注力すること、②中国で急成長している「ライブコマース」を活用し、ブランド知名度を上げることという2点を提言する。その他、潜在市場となる東南アジア市場での出店も考えられる。

5. 結論と貢献

ニトリは、過去編で日本国内での家具事業の強化に注力した。現在編に入ると既存事業の強化に加え衣食住やグローバル展開などの新規事業を始めた。今後、更なる成長を図るためにニトリはグローバル事業の拡大に注力していく。

本研究の独自の貢献は、ニトリが成長し続けられる理由について戦略の変遷という新しい視点を導入したことと、ニトリの今後のグローバル戦略の方向性について補足及び提言したことである。

参考文献

- [1] ニトリホールディングス「2021年2月期決算説明会資料」
https://www.nitorihd.co.jp/ir/items/NITORI%20FY2020_4QFinancial%20Report.pdf
- [2] 井村直恵(2011)。「ホーム家具メーカーのグローバル戦略：ニトリ VS. IKEA (ロマノ・ヴルピッタ名誉教授記念号)」『京都マネジメント・レビュー』19, 61-79
- [3] 鷲田祐一(2020)。「ニトリ—製品安全への挑戦—」『マーケティングジャーナル』39(3), 116-124.

ライブ配信とオンライン購買・継続使用

－フロー体験の視点から－

高 晨曦 (コオ チェンシ)

近年、ライブコマースは電子商取引の新しい形態として大きな発展を遂げている。本研究は、ライブ配信における要素は顧客フロー体験を介して、オンライン購買と継続使用意向との関係を検討した。中国人消費者を対象としたアンケート調査(n=235)の結果、次の知見が得られた。ライブ配信における視聴者と配信者、視聴者間の双方向性、チャレンジスキルバランス(CS バランス)はフロー体験を介して、購買意欲と継続使用意向に結びつく。本知見から、ライブコマースにおいて、フロー体験を作り出すのはライブ配信経由売上実績や顧客ロイヤリティの向上に有効的な手法である可能性が示唆される。経営視点において、企業の目的に合わせたライブ配信活用の可能性について、本研究は示唆を与えるものである。

1. はじめに

テクノロジーやECサイト機能等の進展につれ、「ライブコマース」という電子商取引の新しいビジネス形態が出現した。消費者がライブ配信を視聴する際に、展示された商品や配信者、画面のタッチ操作などの間にどのような相互作用をし、それらを受けた視聴者がどのような生理・心理的反応を起こし、結果的に購買意欲や継続的使用意向につながるのかについて調べるのが、本稿の目的とする。

2. 先行研究と問題意識

消費者が商品の購買をどのようなで意思決定しているのかについては、消費者心理・行動などの研究で追い続けているテーマであるといえる。フロー体験や双方向性などの基本研究が進んできた。

2-1 フロー体験と消費者行動

心理学者の Mihaly Csikszentmihalyi(1975)は最初に「フロー体験」という概念を提出した¹⁾。その後、関連する研究が統合され、「フロー体験理論」(Flow Theory)が形成され、人がある活動に深く関与している状態と定義されている。Koufaris(2002)はフロー体験理論を消費者の購買行為に適用し、フロー体験がオンラインで意思決定をするときに重要な要素であり、再購買意欲に著しい影響を及ぼすことを示している²⁾。肯定的感情であるフロー体験は、顧客購買や継続使用の先行要因となり得ると考えられる。

2-2 双方向性(インタラクティブ性)

双方向性とは、ユーザーが媒介された環境の形または内容を変更する際にリアルタイムに参加できる範囲として定義されている³⁾。ECサイトにおける双方向性についての先行研究として、Webサイトで商品展示

の双方向性が、消費者のアクセス意向と購買意欲に正の影響を与えることが示されている⁴⁾。

2-3 問題意識

以上の知見から、フロー体験と双方向性をライブコマース配信の文脈における研究はまだ十分ではない。そこで研究モデルは、ライブ配信が行われるオンライン環境の刺激は生活体内の条件に何らかの変化を起こす視点から説明するため、S-O-Rモデルを使用する。

3. 仮説の提示と研究モデル

先行研究より、双方向性は顧客フロー体験や購買決定に影響する重要な要因であると考えられる。また、フロー体験が形成するには、チャレンジスキルバランス(CS バランス)は重要な要因であることも明らかになっている⁵⁾。そこで本研究は、フロー体験の形成に影響するライブ配信における双方向性を商品展示要因、配信者要因、視聴者要因の三つのサブテーマを設定し、CS バランスと共に説明変数にし、フロー体験を介してユーザー購買意欲・継続使用意向への影響メカニズムについて分析を行う。以下の仮説を提示する。

(1) ライブにおける四つのサブテーマはフロー体験に正の影響を与える。

(2) フロー体験は購買意欲・継続使用意向に正の影響を与える。

(3) フロー体験は仲介効果を有する。



図表-1 本稿における研究モデル

4. 仮説の検証

4-1 調査の概要

本調査では、中国人消費者を対象にオンラインで質問票を配布し、合計 270 票を回収した。そのうち欠損値のあるサンプルを除き、有効回答票は 235 票で、有効回答率は 87.04%であった。

4-2 調査結果と記述統計

性別	人数	(%)
男性	111	(41.11)
女性	159	(58.89)
年齢層		
20歳未満	31	(11.48)
20歳代	169	(62.59)
30歳代	49	(18.15)
40歳代	21	(7.78)

図表-2 アンケート記述統計

4-3 アンケート集計結果分析と仮説検証

(1) 重回帰分析

	非標準化係数		標準化係数	t 値	p	R ²	調整済みR ²
	B	標準誤差	Beta				
係数	0.057	0.323	-	0.176	0.86	-	
視聴者と配信者の双方向性	0.254	0.075	0.22	3.41	0.001**	1.784	0.464
商品展示の双方向性	0.025	0.079	0.022	0.315	0.753	2.085	
視聴者間の双方向性	0.35	0.071	0.313	4.968	0.000**	1.709	
CSバランス	0.329	0.067	0.289	4.886	0.000**	1.502	

図表-3 重回帰分析結果

(2) 相関性分析

		購買意欲	継続使用意向
フロー体験	相関係数	0.581**	0.684**
	p 値	0.000	0.000

* p<0.05 ** p<0.01

図表-4 相関性分析結果

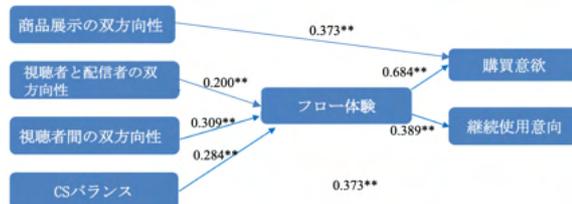
(3) 仲介分析

項目	検証結論
双方向性__配信者=>フロー=>購買	完全媒介
双方向性__商品展示=>フロー=>購買	成立しない
双方向性__視聴者=>フロー=>購買	完全媒介
CSバランス=>フロー=>購買	完全媒介

項目	検証結論
双方向性__配信者=>フロー=>継続使用	完全媒介
双方向性__商品展示=>フロー=>継続使用	成立しない
双方向性__視聴者=>フロー=>継続使用	完全媒介
CSバランス=>フロー=>継続使用	完全媒介

図表-5 仲介分析結果

重回帰分析により、商品展示以外に、三つの要因がフロー体験に正の因果関係を有することが分かる。相関性分析により、フロー体験は購買意欲と継続使用のどちらも正の影響を与える。仲介分析により、商品展示におけるフロー体験の媒介効果が成立せず、他の要因はフロー体験を媒介して購買意欲と継続使用に影響することが分かる。修正後のモデルは以下の通りである。



図表-6 改正されたモデル

5. 結論と考察

分析結果から見ると、ライブ配信において、顧客にフロー体験が得られるサービスを提供することは、その顧客の愉快や集中を経て、ロイヤリティー向上に結びつくことが示唆される。また、商品展示における双方向性はフロー体験に関係なく、購買意欲に直接に影響することが明らかになった。

つまり、消費者はライブ配信を利用するとき、配信者と視聴者のやりとりで高い双方向性コミュニケーションを経験した際、フロー体験を介して、商品を購入する意欲や今後の利用意向が高まる傾向が見られる。また、経営者視点においては、ライブコマースの目的は商品の販売だが、ライブ配信がEコマースのように直接売上を得るECサイトのように機能できる面以外にも、売上高に拘らず、顧客との関係を構築するチャネルとして、ライブコマース活用の可能性を、本研究は示唆を与えるものである。

1) Csikszentmihalyi, M. (2000). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass (Original work published 1975).
 2) Koufaris, M. (2002). Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior. *Information systems research*, 13(2), 205-223.
 3) Steuer, J. 1992. Defining virtual reality: Dimensions determining telepresence. *J. Comm.* 42(4) 73-93.

4) Jiang, Z., & Benbasat, I. (2007). Research note—investigating the influence of the functional mechanisms of online product presentations. *Information Systems Research*, 18(4), 454-470.
 5) Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. *Handbook of positive psychology*, 195-206.

日本の長寿化及び、産業構造転換の進展に伴う、 リカレント教育への需要増と新たな事業機会

(岡田 昌大)

日本の長寿化とデジタル化とグリーン経済の到来による産業構造転換の進展に伴って、リカレント教育の需要が増加するなか、ニーズに応えるリカレント教育のカリキュラムが少ないのではないかと問題設定をした後、ニーズに応える具体的な内容の一例を示しつつ、今後期待される新たな事業機会を検討した。

1. はじめに

本レポートは、社会変化と産業構造の転換を踏まえて、今後企業と個人のニーズに応える具体的なサービスの一例を示し、具体的な産業として成立することを期待できる事業機会を検討することが目的である。

2. リカレント教育が求められる背景

2.1 一人ひとりの働く期間が長くなるため、学び直しが必須になる

日本は世界でも平均寿命が長く、長寿化が実現した国の一つである。厚生労働省の集計によると、男性は81.64歳で世界2位、女性は87.74歳で世界1位という結果である。長寿化する状況で、個人ができる生き方は働く期間を少しでも長くすることである。ところがたとえ働きたくとも、エンプロイアビリティを保有していないと働き続けることはできない。働き続けるには定期的な人的資本への再投資が必要である。

2.2 デジタル化の進展によって、産業構造が変わる

産業構造そのものの転換を迫る変化として、デジタル化がある。更に現在の流れであるDX(デジタルトランスフォーメーション)は、あらゆる産業に対して構造転換を迫り、企業の競争環境を根本から覆すほどのインパクトを備えるものと捉えることができる。

2.3 グリーン経済の進展によって、産業構造が変わる

もう一つの産業構造の転換を迫る変化として、グリーン経済の到来がある。気候変動への対応がグローバル 이슈として既に認識されているが、現在のようあらゆる産業で重要とされるようになったのは、2015年が起点になっている。この年はCOP21にてパリ協定が合意され、金融安定理事会にてTCFDが設置された。日本においてGPIFがPRIに署名して本格的にESG投資を開始した。IPCCが2030年までに地球全体の温室効果ガスの排出量を2010年レベルで45%に削減しなければならぬと指摘しているように、企業には環境や社会に配慮した経営が期待される。

2.4 企業にとっても個人にとっても変化への対応が求められる

こうした背景から、企業であれば、事業ポートフォリオの再構築を始め経営戦略の見直しは必須になるし、事業が変われば欲しい人材のスキルや定義も変わるため、人材の再教育やキャリア開発の支援が必要となる。個人であれば、健康に働ける期間を少しでも延ばすこと、エンプロイアビリティを高めるために学び直しと人的資本への再投資が必要になる。

3. 現在のリカレント教育の問題点

仕事を進めるうえで必要なスキルを大きく分類すると、汎用スキル、専門知識(業界知識)、運用スキル、の三つに整理できる。運用スキルとは、汎用スキルと専門知識(業界知識)を活用して実際の仕事で成果を生み出すスキルである。現在のリカレント教育産業が提供するカリキュラムは汎用スキルを高めることには役立つが、運用スキルを教えることができていない。多くの人材は汎用スキルと専門知識を活用して実務で成果を出す運用スキルに乏しく、汎用スキルと専門知識を高めるだけでは実務ではうまく使いこなせていない。企業の人材育成のニーズに応えるためにも、汎用スキルと専門知識を活用して実務の実践で成果を出す運用スキルを磨く場をオンラインで安価に提供し、できるだけ多くの人材が受講できるように改善することが必要である。

4. 新たなリカレント教育の事業機会

運用スキルを伸ばすために、ワークショップとグループワークをカリキュラムに取り入れる。この方法のメリットは、実務をもとに作成すれば、限りなく実務に近いシチュエーションを想定しながら学習することができる点である。現在はオンラインで実施できるツールも揃っているし、録画すれば復習や反復学習が容易にできる環境は整えることができる。即ち、費用を一定の範囲に抑えながらも質の良いカリキュラム

を提供することは可能である。

新たな事業機会の顧客セグメントは、法人が費用を支払う先であり、法人に所属する正規雇用のホワイトカラーが受講生となる。従来のサービスであれば、費用の観点から一部の選抜者など社内エリートしか受講させられなかったが、これは大人数が受講できるため、人材の底上げを図ることができる。法人の人材育成に繋がることはもちろん、従業員個人にとっても学び直しの機会となる。運用スキルを伸ばすのと同様に、デジタルを活用すれば汎用スキルも違った切り口で提供することができる。例えば AI やアルゴリズムで分析した結果、汎用スキルについて個人に最適化された出題ができるようになる。採点と一般的に引っ掛かりやすいところを纏めて個別のアドバイスを与えることもできる。

5. 事例分析（銀行の法人営業は「提案営業」へ進化 する必要がある）

5.1 法人営業の銀行員へのインタビュー

新たなリカレント教育の事業機会を実際の事例に当てはめて説明すべく、事例として金融機関、その中でも銀行の法人営業を取り上げる。銀行員にインタビューした結果、「法人営業を担ううえで必要なスキル」は、経営・財務に関する知識・スキル、ヒューマンスキル（対人関係構築力）、コミュニケーションスキル（人たらしであること）、心身のタフさ、の4つに整理することができた。経営に関する知識・スキルは具体的に専門知識を学ぶことで得られるが、運用スキルとしてヒューマンスキル、コミュニケーションスキルという内容をうまくリカレント教育のカリキュラムとして落とし込むことが必要になる。

5.2 法人営業の銀行員へのリカレント教育

メガバンク及び地銀の法人営業を想定すると、運用スキルが高い人材は汎用スキルと専門知識を実務でうまく活用しながら、①見込顧客の把握のうえ、②顧客の声と要望を傾聴した後、③具体的な提案を実施し、④提案後のフォロー、の一連のプロセスを愚直に実践し続けることができる人材である。法人営業の銀行員にインタビューした際、必要なスキルとして挙げたヒューマンスキルが高いとか、コミュニケーションスキルが高いといったスキルは、まさに運用スキルが高いという意味で捉える方が正確である。優秀な人材はこうしたサイクルを自然と実践できる。ただそれをうまく言語化して、その他大勢の法人営業の銀行員に説明し、指導と育成の役割まで果たせる人材は極めて少ないため、リカレント教育のカリキュラムとして正式に採用し、その他大勢の法人営業には実務を想定した

実践的な学びの場が必要になる。具体的な作成ステップは表にまとめた。

【第5章 表2】 法人営業のリカレント教育のカリキュラム作成ステップ

No	内容
1	運用スキルを身に着けている優秀人材の行動観察 <ul style="list-style-type: none"> ■ カリキュラム策定者が顧客との打合せに同席 ■ その際、一連のプロセスに基づいた場面設定を具体化 見込顧客の把握 顧客の声と要望を傾聴 具体的な提案 提案後のフォロー
2	行動観察の結果を場面設定に対応する形で整理
3	優秀人材へのヒアリング、各場面の詳細検討
4	場面設定ごとに区切ったコンテンツの作成
5	ワークショップ、グループワークの要領設定
6	カリキュラム受講者の習熟度に応じたヒントの提示内容 検討
7	法人営業の銀行員を集めた試行

6. おわりに 結論と今後の課題

本稿の結論としては、汎用スキルと専門知識を高めることは現状のリカレント教育でも十分に可能だが、運用スキルを学ぶところに新たな事業機会が存在することを示した。運用スキルを高める具体的な手法としては、ワークショップやグループワークを実務の状況を想定しながら実施することでリアリティのある学びの場を提供することである。しかもオンラインで開催することでリーズナブルな価格設定を実現し、多くの人材が受講できる。

今後の課題としては、ワークショップやグループワークをオンライン上でプロダクトとして出すに当たって、それをいくらで提供できるかというプライシングの観点が残っている。また銀行の法人営業というかなり狭い範囲の例を取り上げたが、他の業種・職種におけるとくに運用スキルの定義は異なるため、カリキュラムはそれぞれ作成する必要がある。

参考文献

- 1) 諸富徹『資本主義の新しい形』, 岩波書店, 2020.
- 2) アンドリュー・スコット、リンダ・グラットン著、池村千秋訳『LIFE SHIFT 100 年時代の行動戦略』, 東洋経済新報社, 2021.
- 3) ダリル・ブリッカー、ジョン・イビットソン著、倉田幸信訳『2050 年世界人口大減少』, 文藝春秋, 2020.
- 4) リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット著、池村千秋訳『LIFE SHIFT 100 年時代の人生戦略』, 東洋経済新報社, 2016.

中堅規模スポーツ用品小売店が地域ドミナントで

ユニークに生き残る戦略

三橋 舞

大きくも、小さくもないいわば中途半端である当社がどう生き残りをかけるのか。小売として、このモノ余りの時代、そしてVUCAと言われる誰もが予測不可能な時代、少子高齢化の日本で、販売業務にのみ従事して未来はあるのか、などの疑問を抱えながら、ここでの学びを得るに至るまで日々、上記の課題や問題を抱えながら仕事に従事してきた。中小企業だからということで視座を低くするのではなく、より知見を広げ、業界の発展に寄与したいと考えている。

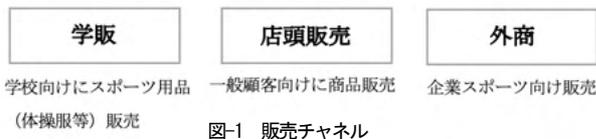
1. はじめに

当社、株式会社スポーツ館ミツハシは、1911年創業の老舗の総合スポーツ用品小売店をこの関西の地域で営み、100年以上もの間、時代に合わせて変化対応をしてきた。この論文では、その商売の背景に見える時代の変遷を追うとともに、日本経済の発展と日本の教育（部活動）がいかにスポーツそのものやスポーツ小売業と密接であるかという点を言及したい。

2. スポーツ小売の現状

大手チェーン店の寡占化が激しい。そして、競争激化の中、廃業、買収、倒産等により消滅した企業、家業が非常に多いという事実がある。余談だが、輪をかけて新型コロナ感染症により、さらに業界は疲弊していることから、問屋・代理店からの条件変更などの締め付けが激しく、資金繰りが困難を極めている現状だ。

3. 従来型スポーツ用品小売ビジネスモデルの破綻



従来、学販ビジネスや外商というものが中小規模のスポーツ用品小売店の中心業務であり、安定した収益モデルであった。しかし、学販ビジネスは少子高齢化における人口減少問題で学校の統廃合により、需要が減少してきた。外商についても、長引く景気低迷により、企業スポーツの撤退などで売上は減少した。これらの外商販売と呼ばれる商売形態は、納品先を勝ち取るために価格勝負で競争をせざるを得ないため、非常に粗利が低く儲けが出ないと一般的にいわれており、当社はしていない。

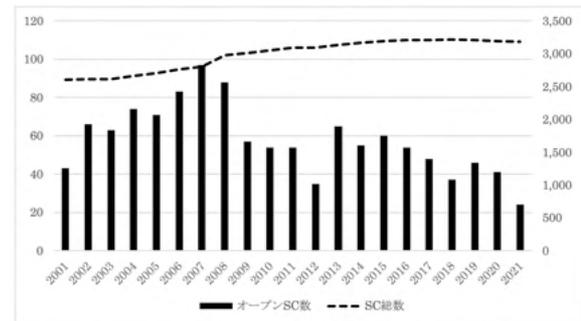
4. ウィンター市場の大幅減少

業態変換できなかった企業が相次ぎ倒産

ウィンター市場が潤った時に進出してきたスポーツ用品店は、すぐに陰りを見せる。このことに気がついて業態転換を行えた、アルペンは1997年、ヒマラヤは1999年にアスレチックの商品品揃えをするため経営の舵を切り、今もなお健在だ。

5. 業界構造変化

5.1 大規模小売店舗立地法制定による影響と変化



(一社)日本ショッピングセンター協会「SC既存店数の減少・開業数」を加工して筆者作成

※2021分は、2021年12月23日の速報値

図-2 オープン(開業)SCとSCの総数

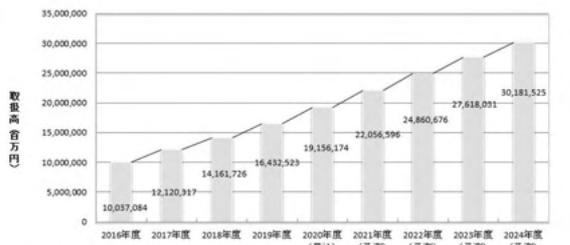
2000年制定の大規模小売店舗立地法による大型店出店ラッシュが相次いだ。集客立地のトレンドは一気に巨大ショッピングモールへと移り変わった。

5.2 量販店による寡占化

大規模小売店舗立地法制定により、大型店舗が続出し、欧米に引けを取らないほどの超大型モールの登場。この当時は、大量の商品がお店に陳列されていることが最適解だとされていたので、地域の500坪ほどの小規模店舗が勝負に立ち向かうには、さまざまなハードルが立ちはだかった。

このような現象は、スポーツ小売店のみならず、街の電気屋、薬屋、本屋等でも同じように見られ、どの業界でも大手の寡占化の一途をたどっている。

5.3 Eコマースの台頭



注1. ECサイトなどで発生する決済業務の代行サービスを提供する事業者の取引高ベース
 注2. QRコード決済については、事業者が取り扱うオンライン取引高のみを対象とする。
 注3. 2020年度は推定値、2021年度以降は予測値

図-3 日本におけるEC売上が30兆円を越すという将来予測

商品の在庫が常に店舗に並んでいることが絶対的な価値だとされていた時代は終焉を迎えた。そこが価値の争点ではなくなったということを言及したい。

6. 考察

人口減少という潮流の中に見るニッチな部分を競争力の源泉に

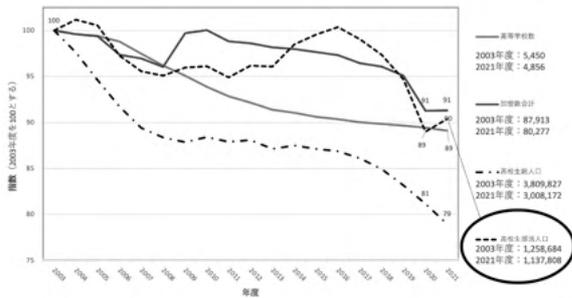
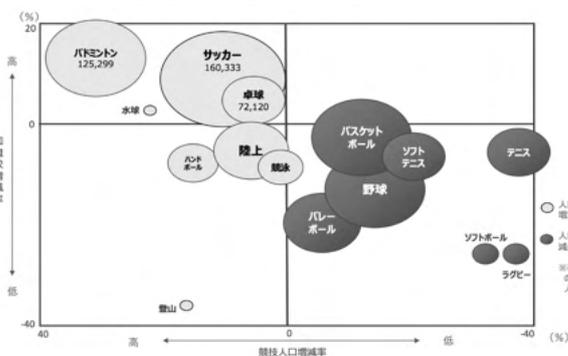


図-4 (公社)全国高等学校体育連盟文科省学校基本調査を加工して作成

高校生の運動部活人口と高校生総人口は、おおむね減少傾向だが、高校生全体に占める運動部活動を行っている学生の割合は増えているといえる。このニッチな部分に競争力の源泉を見出し、地域ドミナントで長年ビジネスをしてきた当社にとって、競争優位な点があると結論づけた。



※特殊なものを除き、当社関係カテゴリーのみ抜粋

図-5 (財)全国高等学校体育連盟「加盟登録状況」(公財)日本高等学校野球連盟「部員数統計(硬)」H15とR3を比較、加工して作成

薄いグレーの丸は、増加傾向であり、濃いグレーの丸は、減少傾向である。相対的に左側は競技人口が増えており、その中でも特筆すべきは、競技人口も登録加盟校も増加している左上の部分である。

学校部活動の問題・課題点

段階的に、学校部活動から地域部活動へと順次移行を進めるというもので、文部科学省とスポーツ庁のデータによると、中学生は令和5年より開始が予定されているが、現時点で指導者不在やオペレーションの仕方においても全く把握できていないことが教員と自治体へのインタビュー調査で分かった。

スポーツ指導者をマッチング

21世紀型のクラブ活動を提案する上での前提は以下である。前提1、超専門特化として運営するカテゴリ一種別を区選択し、強化された品揃えをすることで地域一番手はもちろん、大手チェーンにも対抗する品揃えをする。前提2、関西ドミナントの強みを発揮するため関西で展開する、前提3、廃校跡地、遊閑地を活用することで地代家賃の経費はできる限り拠出を抑えることとする。

ユニークな戦略で差別化

・都市型スポーツクラブ

元アスリートのセカンドキャリアを応援するマッチングシステム。卓越した競技知識や経験を元に技術を教え、必要なアパレル、ギア、シューズは全て知識のある指導者がお勧めし、独自のメンバーズシステムで顧客管理を徹底する。

・郊外型アクティビティ

キャンプ場運営、今後さらにアウトドア人口が増えることが想定されていることから、指導できる人材育成をする。キャンプ用品の品揃えを充実し、地元の規格外野菜を販売する。

参考文献

- 1) (一社)日本ショッピングセンター協会「SC既存店数の減少・開業数」(2021年)
- 2) (株)矢野経済研究所 EC 決済サービス市場に関する調査を実施 (2021年)
- 3) (公社)全国高等学校体育連盟、文科省学校基本調査H15とR3
- 4) (財)全国高等学校体育連盟「加盟登録状況」(公財)日本高等学校野球連盟「部員数統計(硬)」H15とR3

リバイバル繊維ポリプロピレンによる サーキュラーエコノミー環境負荷低減戦略

山下 純一

本研究では、国連から汚染産業と指摘されている繊維産業の現状を検証し、繊維産業での世界と日本の環境負荷低減先行事例を定性面と定量面で分析、考察し、環境負荷低減のボトルネックを明確化した。そのボトルネックを解決する『リバイバル繊維ポリプロピレンによるサーキュラーエコノミー環境負荷低減戦略』を提案する

1. はじめに

脱炭素社会時代に向け各国はCOP21パリ協定で産業革命前からの気温上昇を1.5°Cに抑える努力目標を決めた。この気候変動の動きは、古い制度から新たな制度へ移行する屈曲点であり、新たなビジネスが生まれる。この歴史的な屈曲点を迎え、私が所属する繊維産業を検証し、新たなビジネスモデルを提案したい¹⁾

2. 繊維産業の現状

2.1 衣料品の生産状況

過去15年間世界の衣料品生産数量を見ると2000年500億点から2015年2倍に増えた。2050年には3倍が予測され、それに伴い繊維産業のCO₂排出量は全体産業の2%から2050年に26%に増加が予測されている。²⁾ 国連は「ファッション産業は世界で2位の汚染産業」³⁾と指摘しており、研究目的を繊維産業でのCO₂排出量等の持続的環境負荷低減とした。

2.2 世界と日本の衣料品廃棄とリサイクル現状

世界と日本の衣料品廃棄とリサイクル現状を検証した。世界使用済み衣服の7割前後が廃棄され、1回のみのリサイクルのマテリアルリサイクルは12%程度である。³⁾ 衣料品数量が3倍になれば廃棄がさらに増えるため、循環型リサイクル：サーキュラーエコノミーの実現が求められる。

3. 衣料品のサプライチェーン分析

次に衣料品のサプライチェーンのどの工程に環境負荷の主要因があるか定量分析し考察した。

3.1 方法

環境負荷分析項目は、①CO₂排出量 ②水消費量、③生態系への影響である。環境負荷分析項目の定量化方法は、公開情報と各社公開情報 LCI データを引

用し、自身で作成した。サプライチェーンは、原料、糸、生地、染色整理、縫製、流通、廃棄リサイクルの7つとした。

3.2 衣料品のサプライチェーン分析と考察

図-1：環境負荷一覧表から次の三つの考察を得た。第一に、繊維産業では環境負荷の90%以上を川上の工程が占める。特に①原料と④染色・整理の環境負荷が高い。第二に、綿は水消費量の原料工程の64%を占め、栽培時の水消費に起因し、生態系への影響の原料工程では74%を占め、栽培時の農薬使用に起因する。そのため綿は環境負荷が高い原料であると言える。第三に合成繊維は環境負荷が相対的に低い

	気候変動:CO ₂ 排出量 (kgCO ₂ e/kg)	淡水使用量: m ³	生態系への影響: 10 ³ PDF m ² y
①原料	0.51 15%	67.7 31%	309 30%
②糸	0.93 28%	49.2 23%	211 21%
③生機	0.39 12%	23.1 11%	90.2 9%
④染色・整理	1.18 36%	58.4 27%	304 30%
⑤縫製	0.22 7%	16.2 8%	94.2 9%
⑥流通	0.04 1%	0.25 0%	8.81 1%
⑦廃棄・リサイクル	0.011 0.3%	0.1 0%	1 0%
	3.29 t CO ₂ e	215	1020

表-1:環境負荷一覧表⁵⁾

4. 繊維産業での世界と日本の環境負荷低減先行事例

・環境負荷低減の先行事例を2点挙げる。

第一に服から服への循環型サーキュラーエコノミーである。これは回収したポリエステル製品を解重合により分解、不純物を分離し脱色精製後、再び重合し、ポリエステル樹脂にする方法である。第二に、原着染がある。合繊原料が溶解の段階で顔料を混入し色を付ける方法で、生地での染色工程を無くしCO₂排出量を4割減少させる。⁶⁾

4.1 先行事例からの考察

服から服へのサーキュラーリサイクルシステム(解重合方式)は世界的な流れであるが、どの企業も量産情報はほぼなく、解重合方式の課題を考察した。課題

の第一に手作業によるポリエステル製品の選別が挙げられる。第二に、手作業による高い人件費である。多大な人員と人件費が必要とする。これにより解重合の課題は、回収品の自動選別にありと考察した。

5 サプライチェーン分析と先行事例の考察結果

二つ考察の結果、繊維産業環境負荷低減ボトルネックは、①サーキュラーエコノミーでのポリエステル解重合方式の回収製品での自動選別、②川上の原料と染色工程での高い負荷という結論に至る。

6. 新たなビジネスモデルの提案

繊維産業環境負荷低減のボトルネックを解決する新たなビジネスモデル『衣服から衣服へのリサイクルポリプロピレン（以下PP）衣料品のサーキュラーエコノミーシステム』を提案する。PP 繊維は、比重が0.91と水より軽い最軽量繊維で、保温性能も高い繊維として昭和30年代後半夢の繊維として登場したが、綿など植物性繊維とドライクリーニングすると発火する問題が発生し、衣料用として日本市場では消滅した。近年発火しないPP 繊維が発売され、今回ポリプロピレン繊維をサーキュラーエコノミーシステムでリバイバルする。

6.1 回収・リサイクルシステム

PP100%使用した衣料品を販売、使用済み衣料品を回収し、再度PP 繊維としてリサイクルする仕組みである。（図-1：リサイクルシステム）

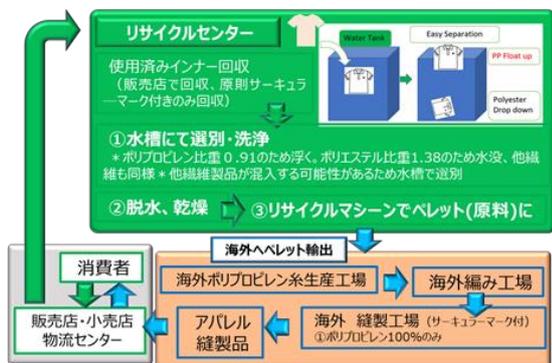


図-1:リサイクルシステム

6.2 特徴

繊維産業環境負荷低減のボトルネックである回収製品の自動選別と原料・染色工程の高い負荷を解決する。特徴の第一に、世界初、水による自動選別が挙げられる。これは、PP 比重0.91を活かし、PP 繊維衣料品を水槽に入れ、浮上させ他製品と分離させる。回収する製品は全てPP 単一商品のため、手作業選別がない。第二に、染色方法は原着である。CO₂排出量を綿より

70%低減、ポリエステルより49%低減する。第三に、製品のファスナー、ボタン等付属の材質はすべてPPのため、除去せずそのままリサイクルできる。

6.3 課題

課題は、リサイクル原料PPペレットの品質である。原料は、リサイクルすると分子量が低下し、品質が劣化する。粘度測定など研究データが必要である。

6.4 衣料品の回収システム

・消費者がネットショップで服を購入し、その配達時に運送会社が古着を回収、消費者に次回割引券をネットショップが渡す回収システムを中心に展開する。

6.5 創出されるビジネスモデル

この事業では①PP 糸・生地・製品販売会社、②PP 樹脂製造会社、③1の会社へ投資するファンド会社、④環境コンサルティング会社が創出される

6.6 経済効果

日本人口の10%の1200万枚を基本市場とした場合PP 衣料品国内市場は1,500億円、糸生産5,200tである。PP 年間生産能力2,880t 設備投資2億円である。

6.7 環境負荷効果

PP5,200トン分の生産は、原料工程と染色工程でCO₂排出量33,080t 削減する。EU 排出取引制度での33,080t の価値は4.07億円である。7)

7. 独自の貢献

本研究では『回収製品の水槽選別』と『原着染』から構成される『PP 衣料品のサーキュラーエコノミーシステム』により、CO₂排出量33,080t の削減を定量化した。経済面では、ポリプロピレン衣料品国内市場1,500億円、生産糸量4,800t を創出し、EU 排出量取引制度でのCO₂排出量33,080t は4.07億円6)の価値を生み、新たなビジネスモデルを創出した。以上により目的である『繊維産業での持続的環境負荷低減』のシナリオを構築できた。

参考文献

- 国立研究開発法人国立環境研究所 ホームページ 2°C目標、1.5°C目標の実現のために (2019年度 38巻3号) 2019年8月26日 <https://www.nies.go.jp/kanko/news/38/38-3/38-3-02.html>
- Ellen MacArthur Foundation : A NEW TEXTILES ECONOMY 2017 18,21p , 4)同20p
- 国連ホームページ ファッションの流行を追うこと環境コストを「見える化」する活動を開始 2019年04月30日 https://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/32952/
- Quantis:Measuring fashion global impact study 2018 24-31p
- カフボウテキスタイル株式会社 ホームページ カラー原着 <http://www.3930311.co.jp/color.html>
- Ember EU-ETS Futures Price 2022.2.4 <https://ember-climate.org/data/carbon-price-viewer/>

気候変動対応で生まれる本邦電力産業での新ビジネスモデル

～コーポレート PPA マッチング・プラットフォーム事業～

御立尚資ワークショップ 森 暁彦

温室効果ガスの累積的な排出により、地球の平均気温が上昇し続けています。気候変動対応に関わる産業は多岐に亘りますが、とりわけ電力はあらゆる産業のエネルギー源となっているため重要です。今後、日本において再エネが経済的に自立していく過程で、再エネ電力の発電所と需要家をコーポレート PPA でつなぐマッチング・プラットフォームが誕生していくと見込まれます。

1. 要旨

1-1 背景

二酸化炭素を中心とした温室効果ガスの累積的な排出により、地球の平均気温が上昇し続けています。地球の平均気温が上昇すると、風水害の多発や食料問題の発生など人類の現代的な生活に多大な損害を与える可能性がある (Wallace-Wells, 2019) ため、グローバルでの気候変動対応は、喫緊かつ今後数十年間続く不可逆のトレンドです (IPCC, 2013/2018)。世界各国及び日本は脱炭素社会の実現を目指して産業界及び民間セクターにて様々な政策や施策、テクノロジーの開発が行われています。

気候変動対応に関わる業界は鉄鋼セクター、セメントセクター、化学セクター、食料セクターなど多岐に亘りますが、とりわけ電力はあらゆる産業のエネルギー源となっているため電力セクターの脱炭素化は重要です。したがって、世界各国やグローバル資本市場は、電力セクターや企業に対して発電し使用する電力のグリーン化の推進を要請しています。

日本においては、2011 年の東日本大震災を受け、2011 年に「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法」が成立し、2012 年より固定価格買取制度 (以下「FIT」) を導入されています。しかしながら、再生可能エネルギー (以下「再エネ」) の発電コストが高止まりし、当初見積りを超える国民負担での過大な FIT 賦課金問題が生じていました。FIT は、国民負担で成立しているあくまで時限的な制度であり、再エネはいずれ経済的に自立しなければなりません。

再生可能エネルギーは 2021 年～2022 年現在で、太陽光発電及び洋上風力発電においてグリッド・パリティに近づいてきており、経済的に自立しようとしています。また、欧米の先行事例に目を向けると、再エネが経済的に自立していく中、発電所と需要家たる企業の間で相対で電力買取契約が締結さ

れ、長期間の買取価格を合意した上で電気が売買されていく取引が増大したことが分かります。この企業間で締結される電力買取契約のことをコーポレート PPA (Power Purchase Agreement) と言います。

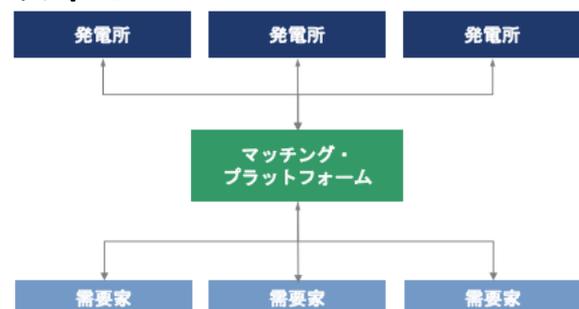
FIT が終了すると、小口で分散した再エネの発電所は、再エネ電力の需要家を見つけなければなりません。ここに発電所側の課題 (ペイン) があります。また、これまでの日本では、需要家がコーポレート PPA などを通じてグリーンな再エネ電力を直接購入できる機会が限定されている点など、需要家サイドで電力をグリーン化していくに際して課題 (ペイン) がありました。

ここで、再エネの発電所は需要家を見つけることができ、グリーンでトラッキング可能な再エネ電力を需要家たる企業が直接購入できるようにする領域には、ビジネス・チャンスがあるものと考えられます。

1-2 新ビジネス・モデルの概要

本稿では、上記のような背景をとらえ、今後日本の電力セクターにて新しく誕生する事業を考案します。図 1 にて図示した新ビジネスは、再エネ電力の発電者と需要家をコーポレート PPA でつなぐマッチング・プラットフォームです。

図 1：再エネコーポレート PPA のマッチング・プラットフォーム



これまでの日本では、需要家たる企業の側にグリーン価値のある電力を購入する必要性に乏しかった

点、需要家がグリーン価値を取得したい場合であっても使いやすい「他グループからのオフサイト型コーポレート PPA」は制度上認められていなかった点、コーポレート PPA での再エネ調達に価格競争力がなかった点などから、コーポレート PPA はほとんど普及していませんでした。しかしながら、コーポレート PPA の普及を妨げていた各種の制約は、企業において再エネ 100%化の要請がなされていることや、経済産業省は制度変更を準備していること、電力市場の環境の変化などを要因に、今後解消されていくものと見込まれています。コーポレート PPA の大量導入の期待とともに、TAM（獲得可能な最大市場規模）の大きい新規ビジネスが見込まれます。

1—3 プラットフォーマーの価値提供及び成功要因

コーポレート PPA のマッチング・プラットフォームの顧客（発電所及び需要家）への価値提供は、①営業力を発揮し電力セクターの上流及び下流に広範なフランチャイズ顧客基盤を構築し、プラットフォームのネットワーク効果を持続的に向上させ、マッチングの精度を高めること、②インバラ・リスク負担を可能とする資本バッファを備え、③変動電源の特性を持つ再エネ電力の需給調整ノウハウ、発電所が発電する再エネ電力の品質保証や、プラットフォームの参加者が容易に取引を行えることを助ける価格情報や契約条件を提供するコンサル機能にあります。

また、上記の価値提供を高いレベルで実施することは、同時にプラットフォームの成功要因でもあります。プラットフォームには、上記①顧客基盤及び②資本力を有したうえで、③需給予測のノウハウやコンサル機能を有するエネルギー・テック人材の組織化を実現できる企業文化を有することが必要です。

1—4 成功への道筋に係る考察

成功するプラットフォームの成り立ちを具体的に推測すると、上記「①顧客基盤」及び「②資本力」を有する既存の巨大企業が、「③テクノロジー及びテック文化」を有するエネルギー・テックのスタートアップ企業を M&A などを通じてグループに取り込み、当該スタートアップ企業に Autonomy（企業経営の自治権）を与え適度に遠心力を効かせた経営を行うというものです。

本稿では、本新しいビジネス・モデルや業界の成長につき、産官の方針を踏まえ、海外事例調査や専門家インタビューを通じて、新規ビジネスの蓋然性や成功するプラットフォームが成立するまでの道筋を詳細に考察します。

2. 仮説の立案及び検証に係るアプローチ

2—1 仮説の立案

新ビジネス・モデルの仮説は、グローバルの気候変動に関する分析の検討、国内外の電力・エネルギー業界に係る動向の検討、経済産業省を中心とする政府の方針に関する検討、セクターのペインポイントの検討、市場規模の推定を経て、立案を行いました。また、過去に勃興したさまざまなインダストリーにおけるビジネス・モデルのアナロジーを参考にしています。

2—2 仮説の検証

新ビジネス・モデルの仮説を検証するべく、電力及び金融業界で活動する事業者及び専門家にインタビューを実施しました。

事業者・専門家インタビューの手続きでは、2022 年 1 月に、各分野（エネルギー・テック、小売り事業者及び需要家のマッチング事業者、電力小売り及び再エネ開発事業者、金融機関で再エネ投融资及び PPA 業務従事者）の第一人者 5 名に対し、合計 240 分間のディスカッションを実施しました。なお、ディスカッションは全てオンラインの Zoom にて実施しています。

さらに、海外の先行事例（欧州におけるエネルギー・テック企業）の調査も行いました。

3. 独自の貢献

本稿では、政策や企業の動向の調査や、実際に実務に携わる専門家へのインタビューを通じて知見を統合し、インサイトを形成しました。その結果、日本だけでなく世界でいまだ明確に成功した先行事例のないビジネス・モデルの合理性、発展の形や市場規模を推定しました。これらに加え、どのようなプレーヤーが勝利していくのか、その勝利の道筋はどんなものかという考察を示したことが、独自の貢献です。

【主要参考文献】

IPCC (2013). Fifth Assessment Report – Climate Change 2013

IPCC (2018). Global Warming of 1.5°C

Wallace-Wells, D. (2019, 邦訳 2020 年). The Uninhabitable Earth Life After Warning (邦題：地球に住めなくなる日) . Tim Duggan Books, Kindle 版 16-18

経済産業省 (2021). エネルギー白書

経済産業省 (2021). 第 6 次エネルギー基本計画

日本国温室効果ガスインベントリ報告書(2021). 地球環境研究センター 国立研究開発法人 国立環境研究所, 表 2-2

御立尚資 (2003 年. 電子版 2014 年) 『戦略「脳」を鍛える—BCG 流 戦略発想の技術 (Kindle 版)』東洋経済新報社, Kindle 版 Location 466
図表 2-1

循環型サプライチェーンにおける新ビジネスモデルの提案

藤原 仁志、吉峰 直哉

サーキュラーエコノミー実現のための、循環型サプライチェーンの取り組みが実効性を持たない原因を究明するために、大手製造業・経産省など4者に対してインタビューを行った。インタビューから浮かび上がった問題点を改善し、循環型サプライチェーンを実現させる新たなモデルとして、「所有権を保有・管理する」独立した企業を提案する。

1. はじめに

1.1 概要と目的

世界の平均気温は、2020年時点で産業革命前と比較して、既に1.2℃上昇しており、CO₂をはじめとした温室効果ガスの累積排出量が温暖化の主要因と言われている。日本の温室効果ガスの総排出量におけるCO₂排出量は91.3%を占め、日本のCO₂排出セクターは、発電(38%)、自動車(17%)、鉄鋼(13%)がトップ3となっている¹⁾。

鉄はあらゆる産業の製品に使用されており、鉄鋼業におけるCO₂排出量は日本の製造業の約52%を占めている²⁾。その中でも高炉のシェアは約75%であり³⁾、高炉CO₂排出量は電炉の約4倍である⁴⁾ことを考えると、日本の鉄鋼業は脱炭素化時代において、大きな方向転換を余儀なくされることが予想される。しかし、現時点において脱炭素化に向けた取り組みについてはリコー・パナソニックなど川下メーカーが取り組んでいるものの大きな成果を上げている例はなく、その解決は急を要する状況である。

日本の製造業におけるサプライチェーンは鉄鋼を含む素材メーカー(川上)から消費者へ製品を提供する製造メーカー(川下)、使用後の静脈産業(産業廃棄物処理業、リサイクル)へと流れていくが、現状では流れは直線型(ワンウェイ)であり、大部分が廃棄され資源が循環していない(図-1参照)。この流れを循環型にしていくことが脱炭素化において最も重要であると考えられており、サーキュラーエコノミー型システムへの移行があらゆる産業において、今後の課題となっている(図-2参照)。

そこで本研究においては、日本を代表する製造業、経済産業省及びリサイクル企業へのインタビューを元に、各所の取り組みの現状分析を行った。現状分析から浮かび上がった問題点を改善し、実効性のある新たなビジネスモデルについて検討することを目的とする。

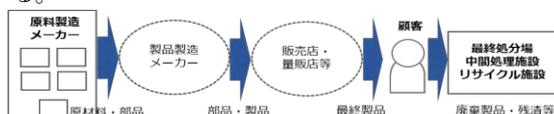


図-1: 直線型サプライチェーンモデル



図-2: 循環型サプライチェーンモデル

1.2 方法

「なぜ、現在の循環型サプライチェーンは実効性をもたないのか?」という疑問を解明し、問題の解決策を検討するために、現状のワンウェイのものづくりを循環型に転換する取り組みにフロントで関わってきたパナソニック、NEC、経済産業省、リサイクル企業の4者にインタビューを行い、取り組み上の課題や原因について整理した。法規制・国際ルール、市場・技術・サプライチェーン、経営者の考え方やアプローチの3つの観点から、4者が指摘した代表的なものをまとめた。インタビューから浮かび上がった問題点を改善し、循環型サプライチェーンを実現させるための新たなビジネスモデルを検討した。

2. インタビュー分析結果

法規制等については、各者ともに廃棄物処理法やリサイクル法などの国内法の未整備を挙げた。国際ルールに関する動きについては、他の先進国の後追いになっている現状と、欧州委員会のような目標値や罰則を定めたハードローが、資源循環については日本では定められておらず、国としては定める意志がいまのところない、という点が挙げられた。

いわゆるエコ商品市場やリサイクル技術、サプライチェーンに関する課題としては、再生原料の品質と量の確保が困難であることや、現場はコスト上昇を嫌うこと、それによる取り組みの社会的インパクトが小さすぎる点、消費者の行動変容をもたらす仕組みの欠如、循環型ものづくりを実現するためのグランドデザインを誰も描かないという点などが、共通の課題として挙げられた。

一方で、循環型ものづくりに関する企業経営者の考

え方やアプローチ方法については、取り組み成果と業績の連動性が不明確であること、大手企業を中心とした業界団体が既得権を手放したくないため、改革が業界を超えた取り組みに至らないなどの指摘が多く聞かれた。

以上の状況から、サプライチェーンにおいて、直線型から循環型にシフトチェンジすることは非常にハードルが高く、コスト面以外の問題も多いことが分かった。

3. 循環型サプライチェーンにおけるリスク

直線型サプライチェーンにおいては、製品がメーカーから消費者に渡り、産廃処理・リサイクルされる過程において所有権が移転する。

一方、循環型モデルにおいては所有権を手放さないことが重要になるが、その場合に膨らんでいくバランスシート上の資産増大の問題と、これまで地球環境に齎寄せをすることで自己負担を免れてきた「外部コスト」を、サプライチェーンの内部に取り込むことによる金融リスクが発生する。このようなリスクはどれも負いたくないため、これまででは外部コストとして自己負担を免れてきた。

4. インタビューとリスクに対する考察

現在の循環型サプライチェーンが実効性をもたない最大の原因は「どのように循環型ものづくりを実現するかの大枠デザイン」の欠如とその実現にとまなう「リスクをだれも負おうとしない」点にあると仮説を立て、その障壁を乗り越えるためのビジネスモデルとして、「製品の所有権と利用権を分離し、資産と資源の所有権を保有・管理する」第三者企業を創出することを考えた。上記リスクを引き受ける官民ファンド機能と、ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)を活用した所有権マネジメント機能を一体運営させることにより、資産と資源の所在を見える化でき、循環型サプライチェーンを実現させることができるのではないかと考えた。

5. 資産と資源の所有権を管理・保有する新ビジネスモデル

この組織は、このビジネスモデルを実行する組織である「資産管理会社」、その実行組織に活動資金を提供する「ファンド」と、そのファンドを運用する特定目的会社による「ファンド運営組織」から形成される(図-3参照)。

資産管理会社は、製品メーカーから仕入れた製品の所有権をもったまま、消費者にはその利用権だけを販売する。製品には、IoTにより利用期間や利用状況の

ログを管理する仕掛けを組み込んでおき、故障やリー

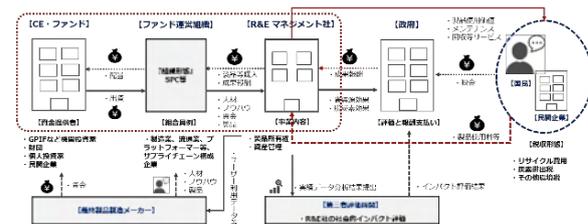


図-3: リソース&エナジー・マネジメント・エコシステムモデル

スアップの時期が来た場合にユーザーは、既定のルートで利用済み製品をマネジメント社に返還する。返還された製品は、マネジメント社管理のもと適正に分解・分別等され製品製造元に、部材や原料の形で戻される。

従来の直線型サプライチェーンにおけるCO₂排出量および資源消費量の総量と、この循環型サプライチェーンにおけるCO₂排出量および資源消費量の総量の差が、省資源および脱炭素効果となる。

次に、ライフサイクルアセスメントができる第三者機関に、この省資源および脱炭素効果を認証してもらい政府に報告する。政府は、公的に認められた削減効果に基づいて炭素税等の環境税で国民や企業から徴収した税収のなかからマネジメント会社に成果報酬を支払う。

ファンド運営組織や投資家は、製品利用料や省資源・脱炭素効果から得られる成果報酬を原資として、配当を受け取る。このように、新しいサプライチェーンによるものづくりモデルがもたらす、社会的インパクトを経済価値に転換して、投資家のリスクテイクに対するリターンを原資とすることで、サプライチェーン全体の持続可能性を担保する。

このように、循環型ものづくりは、資源や原料だけの物理的な循環だけでなく、そこに生じる金融リスクを回避する役割をもつ新ビジネスを重ね合わせることで、社会全体をサーキュラーエコノミーへと転換していくプロトタイプとなり、ドライビングフォースとなることができると考える。

参考文献

- 1) 「日本国温室効果ガスインベントリ報告書(表 2-2)」2021 地球環境研究センター、国立研究開発法人 国立環境研究所
- 2) 「日本国温室効果ガスインベントリ報告書」2021 地球環境研究センター、国立研究開発法人 国立環境研究所
- 3) 日本鉄鋼連盟「鉄鋼統計要覧」2020
- 4) 一貫製鉄プロセスにおける二酸化炭素排出量理論値に関する調査報告

中日の介護業界比較から中国企業の介護ビジネスにおける 更なる可能性に関する考察

胡少華

要約: 高齢化による介護サービスの需給ギャップから、中国の介護業界におけるサービス供給量を民間企業によって補完することに注目し、日本の介護ビジネスにおける民活路線の歴史的な試みと比較分析を行った。その結果、中国で民間企業による供給を増やすには、政策の後押しと企業自身の実行可能なビジネスモデルを探索する必要があるという結論を得られた。とりわけ、日本の介護ビジネスにおける民間事業者の実例から、中国企業の介護ビジネス参入における更なる可能性について考察を行った。

1. はじめに

2000年代に入り、中国における高齢化の進展により、介護ビジネスの発展がますます注目を浴びるようになる。中央政府も理想的な高齢社会の構築に向けて、続々と養老市場に関する計画書・意見書を出し、政府投資によって介護業界全体の供給能力を拡大してきたが、急激な需要増加に比べれば、依然として大きなギャップが見られる。介護サービスにおける公的補充にはいずれ限界が迎え、市場の自由化を推進し、民間企業の活力を生かして社会全体のサービス供給量を増やすのが妥当ではないかと思われる。

一方、中国と同様の人口動態的な特性（高齢化率の上昇速度）を見せた日本において、介護ビジネスは約50年前から発足し、成長を遂げてきた。かつての日本において供給拡大策として介護ビジネスにおける福祉の市場化をいくつかの段階を経て試みた。日本の民活路線の推進における経験が中国の現行ないし今後の介護ビジネスの発展に大いに参考する価値がある。

2. 中国介護業界の現状及び課題

中国の介護業界の現状を「利用者の資金源」、「市場構成」、「主要な市場参加者」の三つの側面から見ることができる。まず、利用者の資金源に関して、介護保険制度が未だに確立されず、現行の社会保障制度下の退職金・年金が低いため、サービスを利用する際の費用の自己負担分が多いのが現状である。次に、中国の高齢者介護はサービスを受ける場所によって、「在宅介護」、「社区介護」、「施設介護」の三つに分けられる。また、介護の市場構成を見ていくと、中国政府は養老体系の「9073」構造（あるいは「9064」構造）を理想図として描いているが、実際在宅介護にかなりの偏りが見られる、その比重を徐々に社区介護や施設介護へ移るのが望ましい。最後に、現在中国の介護業界の市場参加者は主に不動産会社と保険会社、養老サービス運営事業者と養老機構の4つの類に分けられる。それぞれの参加者は資金面、顧客基盤や専門性ノウハウにおいて独自の優位性を持っている。

課題の部分に関しては、最も顕著となるのは要介護数者の増加によるサービス供給の不足で

ある。データによれば、業界全体の需要を満たすには約924万台～1056万台の養老病床数が必要であるが、一方、供給側の数値を見ると、現行の供給能力は821万台に止まり、依然として100万台～250万台のギャップが見られる。

3. 日本の介護業界の現状と及び先行事例

日本の介護サービスは中国の介護業界と大きく変わらず、「居宅サービス」、「施設サービス」、「地域密着型サービス」に分けているが、それぞれのサービスを利用する高齢者は介護保険制度のもとで、費用の自己負担分が1割～3割となっている。また、市場の主要な参加者として、主に介護サービスを事業の中心とする事業者、有料老人ホームなど住居を提供する事業者と介護関連分野で活躍している事業者が見られる。現在、日本の介護業界における民間事業者の存在が無視できないが、ここまでの道に辿るため、日本は数十年の時間を掛けた。

日本における民活路線の推進は介護保険制度の導入を分岐点として見られる。介護保険制度の導入により、居宅介護サービス分野への民間事業者の参入が認められ、サービス供給の多元化が進められ、日本の介護業界におけるサービスの市場化が推し進められた。

4. 中国企業の介護ビジネスにおける更なる可能性

中国で民間事業者による介護サービスの供給を増やすには、介護保険制度の確立など政策の後押しが必要不可欠となる一方、民間企業自身がバイブルなビジネスモデルの探索がより重要であると思われる。しかし、実際中国で介護ビジネスを携われる企業の事例を、日本企業の優れたビジネスモデルと比較した結果、やはり「顧客セグメンテーション」、「独自のサービス開発」、「バリュー・チェーンの見直し」の三つの側面において、まだまだ改善あるいは学習する余地があることが分かる。

5. おわりに

本稿は中国の人口動態的な変化—高齢化の進展により、介護ビジネス発展の重要性及び、実際中国の介護業界が直面している課題—需給ギャップを導き出した上で、日本の介護ビジネスと比較分析し、とりわけ、民間企業による供給補完に関して日本の介護サービスにおける福祉の市場化の歴史的な試みを参照し、さらに具体の企業例(ベネッセHD)を取り上げながら、中国企業の介護ビジネス参入における更なる可能性(万科グループの介護ビジネスを例に)に関する考察を行った。結論としては、顧客層の拡充、独自のサービス組み合わせの開発とバリュー・チェーンの見直しの三つが導き出された。だが、これらの仮説の正しさに関して更なる検証する必要がある。また、本稿はあくまでも代表的な具体例から出発し、議論を進めてきたが、それはどこまでの普遍性があるのかについても疑問に思われる。それは今後の課題として引き続き考察していきたい。

参考文献

中国国家统计局. 『中国統計図鑑 2021』.

<http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2021/indexch.htm>, を参照.

中国民政部 『民政事業発展統計広報』.

<http://images3.mca.gov.cn/www2017/file/202109/1631265147970.pdf>, を参照.