

京都大学経営管理大学院 サービス価値創造プログラム

前川ワークショップ 2017 年前期 エッセイ集

「過剰サービス」はホスピタリティ戦略である。	窪山 哲雄	2ページ目～
私にとってのユニバーサル・ツーリズム	小泉 壽宏	8ページ目～
価値と対価の関係について	中山 信一郎	14ページ目～
プロスポーツクラブと地域社会(コミュニティ)との絆	村尾 章裕	17ページ目～
飽和状態の韓国コンビニ、今が限界？ まだ機会はある	キム ミン	23ページ目～
No.1ホストの条件とは	佐野 光	27ページ目～

編集 京都大学経営管理大学院 特定准教授 前川 佳一
2017年8月

「過剰サービス」はホスピタリティ戦略である。

1. はじめに

日本の非製造業の労働生産性は、国際的に低い水準にある。経済産業省が「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン 2015 年 1 月」で定めた労働生産性の算出方法によると、日本の非製造業全体の労働生産性は対米比較で 36.6%、とりわけ、宿泊・飲食業の生産性は 26.5%にとどまる（資料 1 参照）ⁱⁱ。

労働生産性を引き上げるには、「付加価値額」を引き上げるか、あるいは、「労働時間数」を圧縮するかの 2 つの手段がある。最近では、「おもてなし」をいかにサービス付加価値として価格に反映させるかの重要性が集中的に議論されているⁱⁱⁱ。

この議論の背景はこうだ。特に宿泊業やレストラン業といった、人的サービス中心の観光業界（Labor intensified Industry）では、人的依存度の高い顧客満足度を優先させるために、労働時間数の削減より販管費の圧縮を先行させる傾向がある。目に見えない「おもてなし」の効率をあげていくというやり方である。目に見える付加価値を下げれば、顧客は減ってしまうのではないか、高価格で「おもてなし」を構成すると競争相手に顧客を奪われるのではないか、という恐怖心が低価格型の付加価値商品を継続し、イノベーティブな高付加価値商品をつくりあげることに迷いが生じている。そして、競合企業も、より一層の「不採算なおもてなし」を継続するために、構造的な産業疲弊をもたらす。いわゆる観光型「イノベーションのジレンマ」^{iv}に陥っているのである。

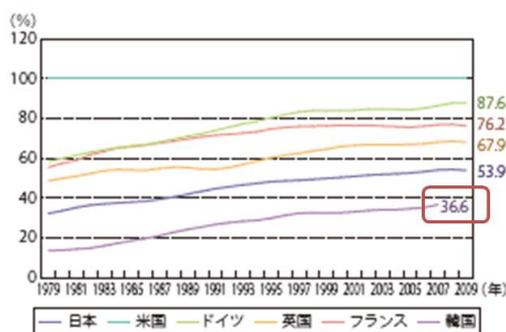
そう考えると、前述の議論は有効のように思われる。しかし、高付加価値型サービスが必ずしも顧客を安定させるとは限らない。最大の鍵は、顧客にとっての快適性の問題に帰結するのであり、それは、個人の嗜好・文化の問題だからである。

従って、現状のサービスは、おもてなしをやり過ぎている「過剰なサービス」だから、これまで提供してきたサービス内容を単純にグレードダウンすることで、採算を合わせようという経営判断は正しくない。目指すべきは、いかに、コストと顧客のニーズへの対応を両立させコモディティ化を脱することで、対価に反映するかということを経営科学的実践していくかであろう。ピーター・ドラッカーの「企業の目的は、顧客の創造にある」という主張や、セオドア・レビットが指摘する顧客志向の重要性を満たし、持続可能な解決法を見いだすことである。

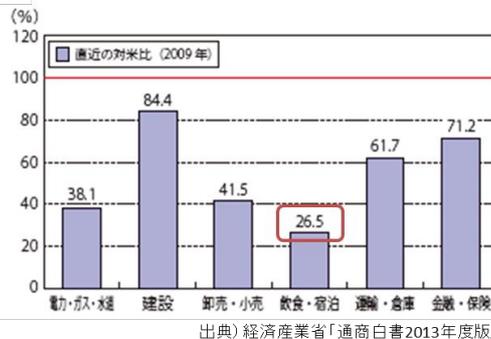
以上の認識を踏まえたうえで、日本の非製造業の労働生産性を引き上げるためには、どのような解決策が考えられるのか。このエッセイでは、その提案を最終目的とし、「おもてなし」や「過剰なサービス」が具体的にはどのような意味を持っているのかについて、考察したい。

(資料1)

非製造業全体の労働生産性 対米比
米:日=100:36.6



宿泊・飲食業の労働生産性 対米比
米:日=100:26.5



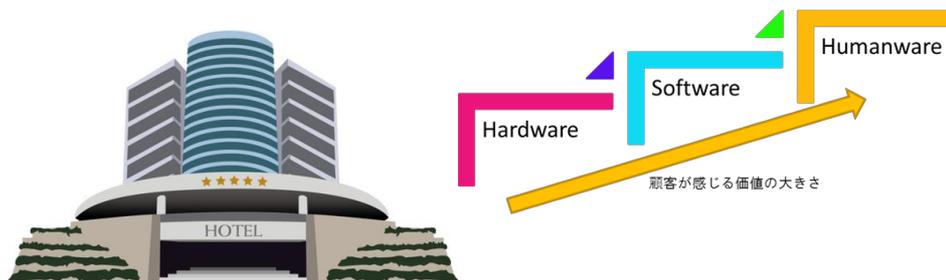
2. 外資系高級ホテルのブランドは超えられる

先述の、サービスを高付加価値化すべしという議論の経済背景には、日本は提供しているサービスに見合わない不合理な料金設定をしているという問題があることは着目しておかなくてはならない。事実、例えば日本の高級ホテル（御三家と呼ばれる帝国ホテル、ホテルオークラ、ニューオータニなど）の宿泊料金は、国内外資系高級ホテルの2分の1程度であり、ニューヨークやパリにある高級ホテルとの価格比較では4分の1である。日本と欧米のサービス技術に大きな優劣の差があるわけではない。むしろ、「おもてなし」という日本独特の言葉が表すように、接遇のきめ細やかさについては、ハイコンテクスト文化を背景にもつ日本に優位性がある。販売価格を欧米並みに引き上げることは、十分に理にかなっている。

しかし、付加価値の表現方法には3つの柱があり^{vi}、それらが国際水準のグレードに達していることが前提である。

付加価値の3つの柱とは、まず施設力。つまりホテルの建築、内装、構造、空間（高さ、広さ、光源の取り方等）がデザイン的にも動線的にも国際的に優れていること。2つ目はサービス提供力である。サービスのレベルが国際的に評価できるか否か。その視点は、国際性、技術力、緊急対応力、文化力、フォーメーション力、宗教対応力、顧客対応力、経験価値の創造力などがある。最後に形式美である。例えばプロトコール力（国際接遇対応力）、組織力、コミュニティ適応力（国、自治体などの特性、特産物など）、個のサービスレベルから組織のサービスレベルへの展開力。特に展開力は、緊急事態への適応力にも密接に連動する（資料2）。

(資料2)



(ホテルの付加価値を構成する3要素)

実は、付加価値の経済転化は、顧客（既存客）の反発を経験することなく行使されることが望ましい。そのためには、上記の3つの表現方法を戦略的に統合的に実現し、高付加価値で提供することへの根拠を持つべきである。外資系超高級ホテルは、施設力に大きな力を注いでいる。ビジュアル的に訴求効果の高い施設を高付加価値化することにより顧客の満足度を一気に高め、高単価政策を実現している。しかし、日本のホテルは施設力をつけるための投資をし、それをまかなう自信がない。建築コストがこれまでの平均に対して約1.8倍となっているため、投資額を賄うには、販売単価をこれまでの2倍～3倍にする必要があるが、その未知の戦略経営手法に自信がないのだ。

日本のホテルは、サービスレベルと形式美の2点においては、外資系ホテルよりも優れている。しかし、残念ながら、ビジュアル的訴求効果は低く、時にプロに徹する余り、傲岸不遜のそしりをうけることも多い。つまり、外資系は経営学上きわめて合理性の高い投資を行い、回収を数値的に計画的に処理しているが、日本のホテルは、古くからの顧客筋を中心とした顧客戦略を行っており、プライドの維持や万が一の対応、暗黙知などの、ビジュアル化しにくい、哲学的でストイックなホテル創りを行っているため、消費者にはその稀少性や、特性がわかりにくい。

価格の設定の手法は、あくまでも市場重視型で需給のバランスが中心である。サービスの特徴を打ち出す個性的な商品・サービスの訴求力が不足していると、容易に高単価販売に切り替えることは難しい。

日本の高級ホテルに不足しているのは高度に研ぎ澄まされた施設力・デザイン力である（資料3）。徹底的に施設力・デザイン力を強化しブランドのビジュアル化を推進し、国際化し、日本の伝統美を加味することによって、3つの付加価値原則は満たされると考えられる。

(資料3)



帝国ホテル（左）とマンダリンオリエンタル（右）の客室デザインの比較

出典）帝国ホテル：同社ホームページ

マンダリンオリエンタル：Frank Nicholson International Company Profile より

3. 「過剰サービス」はホスピタリティ戦略の源泉である

「過剰なサービスはやめるべきだ」という。

この言葉の問題点は、顧客のニーズに呼応してサービスの質的上昇志向に邁進することがコストとして否定されている点にある。過剰かどうかは、サービスを受けた側の評価によって左右される。同じサービスが提供されても人によっては、過剰とはとられない。例えば、ホテルに超VIPが宿泊訪問されれば、そのホテルが持ちうるサービス技術の最高のものを提供するの当たり前である。そのサービスがそのまま一般の人に提供されたとしたらこれは過剰サービスになるのだろう。

しかし、過剰サービスかどうかは、2つの側面からとらえる必要がある。まず、経済的側面である。サービスコストが客の支払い額を超えていれば過剰サービスという論理が成り立つかも知れない。次に客の嗜好に合っていないケース。「おおげさなサービスは結構です」という場合である。

過剰なサービスとなるかどうかは客の嗜好による、というのは明解な答えであるが、経済的側面の方は、やや複雑なマーケティングの背景も存在する。ホテルに限らず企業が顧客に対応する場合、単純な経済比較では収まらない場合がある。それは、顧客満足の定義が極めて曖昧で抽象的なものだからだ。企業にとって顧客満足の追求というのは心理戦であり、またマーケティング戦略のための顧客への投資であり、必ずしも単なる費用として捉えられない面がある。一見「過剰」と思われるサービスがもたらす心理効果、広報効果、サービス分析資料としての価値、サービスの汎用の源泉、組織行動のシナリオ化のベースとなる面など、運営ソフトに大きな研究効果を与える。つまり、顧客が必要としているサービスについて、それを一般適用する前に、サービスの脂質の部分をそぎ落とし、新サービスとしての原型となるのが、いわば「過剰なサービス」といえるのではないか。

4. 「おもてなしと過剰サービス」の社会性・経済性

「過剰なサービスはやめるべきだ」という主張が巻き起こったきっかけは、ヤマト運輸の巨額の未払い残業代発覚のニュースと、それに伴うドライバー救済の一環として、当日配達や指定配達時間帯の見直しに踏み切ったことだった。もともと翌日配達为原则であったのを、当日配達を導入し、かつ細かい時間指定もできるサービスを展開していたが、ネット通販全盛期を迎え、運営体制が機能しない事態になったことがその原因だ^{vii}。

このような宅配サービスや24時間営業のコンビニエンスストアなどを日本独特の「過剰なサービス」として見直すべきだという議論がなされているが、その日本独特のきめ細やかさこそが、皆が漠然と感じているところの日本の「おもてなし」であり、付加価値の源泉となる要素なのではないか。それを、現場が対応できなくなったからといって単純に切り捨てることは、販売価格を向上させる理由を捨てることにならないか。

アマゾンを中心として e-commerce 市場は急激に拡大し、配送需要も一気に進行した結果、配送の人員配置などの内的対応が遅れたのならば、企業の、時代変化への取り組み姿勢に問題があると考え、市場成長に即応する手法について、あらゆるオプションを含めて考え、更なる拡大が予想される市場へ積極対応すべきではないのか。

それには、異業種との連携なども有効だろう。例えば、新聞配達業者は新聞のデジタル化により廃業となっていく可能性が高いから、これらの配送技術と経験をうまく生かせるのではないか。このような異業種提携や新しい企業ドメインの構築も行うべきであろう。



5. おもてなし～「おたがいさま」の美学が価格転嫁を阻害する～

欧米よりも日本の「おもてなし」の方が日常のホスピタリティの優位性が高いと感じる。理由は日本人の農耕を起源とする共同体意識からきている。そしてそれは、儒教、仏教、神道により哲学的に支えられている。そこには日本の単一民族型のハイコンテクストな歴史的文化の根幹がある^{viii}。これはいわば以心伝心の文化であり、協調と配慮の文化である。相手のニーズを察知してそれを満たしてあげようという意思が、日常生活の中で自然に働き、微妙な人間関係の機微を紡いでいる。

相手への気遣いや配慮を高い美德とする日本人によるサービスが、生産性競争力が低いという現状は、高いレベルのおもてなしと日常のおもてなしの間に線を画せないからである。狩猟民族文化、ローコンテクスト文化背景を持つ欧米では、もてなしの表現を具体的

に決め、クレドなどを通してマニュアル化し、訓練して、経営学的に合理性の高い価格で提供している。

顧客も従業員もグローバル化が進む中、日本においても、「おもてなし」をビジネスとして、経営学的視点に基づいて体系化やデジタル化することで、顧客離れを引き起こすことなく価格転化を容易にし、高度な「おもてなし」と労働生産性の向上を両立することが可能となるはずである。日本が得意とする「おもてなし」を「過剰サービス」として低生産性の象徴としてばかりでなく、競争優位の付加価値源泉としてさらなる考察をすべきであろう。

i 労働生産性（一人当たりの付加価値額）

=生産量÷労働投入

=付加価値額（=営業利益+人件費+減価償却費）÷従業員数（または労働時間数）

ii 経済産業省「通商白書 2013 年度版」

iii ニュース複眼「日本流サービス 持続の条件」日本経済新聞 2017 年 3 月 2 日付
東洋経済新報社開催「超・生産性会議」：「日本の生産性は、どうして低すぎるのか」
～D・アトキンソン×伊賀泰代×木下斉が語る～

iv Disruptive Technology HarvardBusinessReview クレイトン・M・クリステンセン

v 御三家と外資系高級ホテルの RevPAR 比較（2012 年度実績）では、リッツカールトン東京が 42,977 円に対し、帝国ホテルは 24,274 円にとどまる。観光ブームを受けた現状でも、2016 年の帝国ホテル実績は、36,000 円台にとどまっている。

ザ・リッツカールトン東京	42,977 円
マンダリンオリエンタル東京	37,645 円
パークハイアット東京	36,960 円
シャングリラホテル東京	36,436 円
グランドハイアット東京	34,720 円
帝国ホテル東京	24,274 円
ホテルオークラ東京	16,464 円
ホテルニューオータニ東京	12,899 円

出典：「じつはおもてなしがなっていない日本のホテル」（PHP 出版）桐山秀樹著

vi 「ヒューマンウェアのホテル学」窪山哲雄著 1993 年 日本経済新聞社

vii 日経ビジネス Digital 2017 年 6 月 15 日付

<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/16/030300119/061400012/?P=1>

viii 日経ビジネス「マイケル・サンデル教授も称賛した日本の「助け合い」精神」

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20110421/219533/?P=2>

学生番号：7530-26-9129

氏名：小泉 壽宏

エッセイ：私にとってのユニバーサル・ツーリズム



1. はじめに

(1) 私と旅

子どものころから旅が好きだった。それも親と一緒にではなく自分自身の力で未知の世界に出かけることに興味を持った。小学生時代、親に買ってもらった自転車は私にとっては宝物で、機会を見つけては近所の友達を誘って自宅近くを流れる川に沿って整備されたサイクリングロードを走ったものだ。そのサイクリングロードを20キロほど走ったところに公営のレジャー施設があり、そこへ自転車でいったのが親の同行のない初めての旅となった。あの時に感じたワクワク感は今も脳裏に焼き付いている。

中学に入ると泊りがけの旅がしたくなった。小遣いを貯め同級生と夏休みに房総半島を1周のサイクリングをしたり冬休みには普通電車を乗り継いで京都へ行く等、十代前半の子供のくせに大人びた遊びに講じていた。私の旅はエスカレートし大学時代にはろくに勉強もせずアルバイトに精を出し、金を稼いでは長旅に出かけた。卒業までに全都道府県を自転車で走破し、学生旅行としては当時珍しかった海外渡航にも挑戦、韓国とニュージーランドを訪れたが愛車と一緒にだった。

何が私を旅に誘うのか。未知の世界を体感できるという達成感もあるが、今思うと現実逃避のためだったかもしれない。なぜ現実逃避をしたかったかは書き出すと異なるタイトルのエッセイになってしまいそうなので別の機会に譲るが、旅は私にとって家（ファースト・プレイス）でもない学校（職場も含む。セカンド・プレイス）でもないサード・プレイスだったに違いない。

旅好きの私は大学を卒業後大手旅行会社に入社し、仕事として日本各地や世界各国を飛び回ることとなった。旅は私にとってサード・プレイスとともにセカンド・プレイスにもなったわけだが、仕事としての旅と私個人としての旅を使い分けることで30年間この世界を渡り歩けたものと考えている。

(2) サード・プレイスとしての旅

家でもない学校や職場でもない場所であるサード・プレイスは現代社会における必要性を様々な分野の専門家が論じているが、私自身においてもその価値を感じている。家では夫であり父であり息子である。また職場では会社の代表でありクライアントからみればアドバイザーである。しかしそれらの姿は私の一面に過ぎないし全ての自分をさらけ出しているとはいえない。一方サード・プレイスは私の気分や意思で好きな場所を選ぶことができ、私が私でいられる環境を私自身で形成することができる。旅は生活圏から離れた非日常空間がフィールドとなるためサード・プレイスにはもってこいだと感じている。

(3) 障害者、高齢者とユニバーサル・ツーリズム (UT)

サード・プレイスとして旅を位置付けることは今日多くの人にとって容易なことである。旅をする人が旅と感じればそれは旅である。日頃生活圏を離れ仕事をしている人にとっては地元の商店街へ出かけることが旅かもしれない。何も遠方に行くことが旅とは限らない。しかし身近なものとなった旅を困難とする人がいる。その一例が障害者であり高齢者である。

私と私の会社はこの十年ほど特定非営利活動法人 (NPO) ウイズアスという団体が行っている障害者、高齢者の旅行支援事業に関与してきた。当初から障害者、高齢者の旅行促進に興味があったわけではない。「障害者・健常者問わず共に楽しめる旅」と定義する「ユニバーサル・ツーリズム (以下「UT」)」を促進する国の事業を展開するため、運営母体となった同 NPO のサポート役にと某シンクタンクから紹介を受けたことがきっかけである。

ところが今では私も同 NPO の名刺を持ち、年に何度か障害者、高齢者とともに旅を楽しんでいる。彼らとともに旅をすることは残念ながら容易とは言えない。同行する人の身体の状態のヒアリングから始まり必要な旅先での介助サポートの決定、そして旅先で立ち寄り核施設の受入状況の確認等入念な準備が求められる。また旅行中不慮のアクシデントが発生することもありその対応も考えておかなければならない。しかしそういった苦労は旅先でハイテンションになる彼らの嬉しそうな顔をみると吹き飛んでいく。その喜びようは健常者の比にあらずだ。きっとこの旅は彼らの人生の大きな糧となるだろう、そう感じる度に UT が普及する仕組みを考えなければならないという気持ちが強くなるのである。

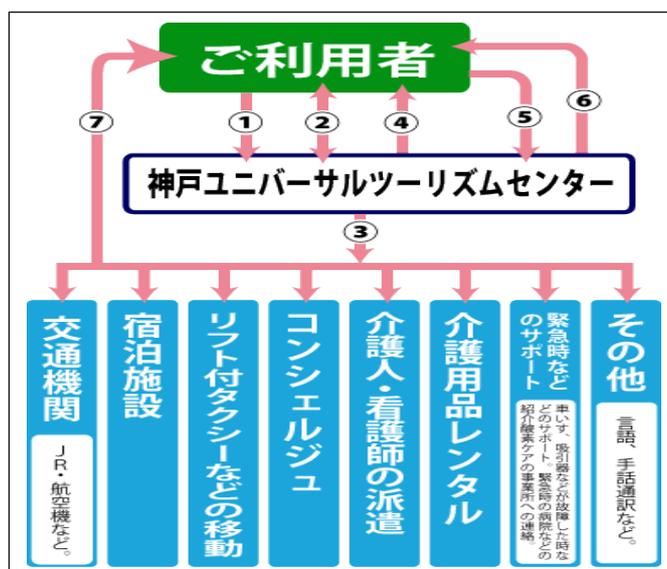
2. UT の現状

(1) ウィズアス代表、鞍本氏の考え

同 NPO の代表、鞍本長利氏には障害のあるお嬢さんがおられる。家族でハワイ旅行に出かけた際、そのお嬢さんの介護に必要な痰を吸い出す吸引機が壊れてしまった。困ってホテルのフロントに相談したところ直ぐに代用品を手配され驚いたという経験をされた。日本においてもこのようなサービスが提供できるよう同 NPO 内に神戸ユニバーサル・ツーリズムセンター（以下「神戸 UTC」とする）を立ち上げた。ホテルや旅館などの宿泊施設、タクシー会社、ヘルパー派遣、車いすや電動ベッド等の介護用品レンタル等、障害者、高齢者の旅に必要な関係先すべてをネットワークし、利用者が安心して快適に旅行ができるようなサポートサービスを提供している。

鞍本氏の考えはこうだ。家族の中に一人だけ旅をすることが困難な人がいたとしよう。その一人のために家族全員が旅を諦めることになりかねない。しかしその人の旅をサポートする体制が整ったらどうだろう。皆が笑顔で旅を楽しめることができるのではないだろうか。4 人家族であれば、何もしなければ旅行に出かけることができる人は「4-1=0」になってしまう。サポート体制を整えることによりこの引き算は解消されるのだ。

更に鞍本氏は UT=ハードのバリアフリーの追求ではないという。ハードのバリアは人の力、即ちソフトでいくらでも解消できる。多少の段差なら周りの人の協力があれば問題はないのである。こうした鞍本氏の考えは全国に広がりつつある。鞍本氏の取り組みにより神戸から始まった UT の活動は全国的に注目されつつある。



図表 1：神戸 UTC のサービス概要 1)

(2) UT 普及に向けた課題

神戸 UTC には、神戸を旅したいという障害者、高齢者の人からサポートの依頼が数多く寄せられている。しかし鞍本氏いわくこの事業で採算は取れていないとのことだ。理由はいくつか考えられる。

第一は収益性の低さである。図表は神戸 UTC のサービスの概要である。利用者から依頼を受け（図表 1-①）、利用者の身体の状態、滞在時の要望をヒアリングし利用者と契約（図表 1-②）した後、関係各所へ利用客の要望に沿って依頼する。（図表 1-③）手配結果を利用者に報告（図表 1-④）し、利用者より必要代金を収受する。（図表 1-⑤）利用代金の収受を確認し、利用者へ旅行に必要な書類を送り（図表 1-⑥）神戸 UTC としてのサービスが完了する。これら神戸 UTC のスタッフと関係機関との連絡は電話やファックス、電子メール等人的なやりとりで行われる。一方このサービスによって得られる神戸 UTC の収益は、旅行業としての送客手数料（但し宿泊施設が中心）、利用者からのコーディネート料（利用代金の 10%）となっている。

以上を踏まえ仮に 1 泊 2 日で神戸を観光する入浴介護サービスが必要な夫婦のコーディネートを行った場合の神戸 UTC の収益を試算してみた。

手配内容	旅行費用	内容・内訳
リフト付きタクシー4時間×2日	38,560	1時間当たり4,820円
介護サービス1時間	3,500	入浴時サポート
ホテル宿泊(1泊2食)	40,000	1人20,000円×2名
合計	82,060	

図表 2：利用者の旅行費用（想定）

内容	手数料	内容・内訳
コーディネート料	8,206	旅行費用の10%
ホテル送客手数料	6,000	宿泊代金の15%
合計	14,206	

図表 3：図表 2 のケースでの神戸 UTC が収受する手数料（想定）

神戸 UTC では 1 ヶ月間にコーディネートする組数を 20 組に限定している。仮に図表 2 のような利用者の申し込みが 20 組あったとしても 1 ヶ月間の収益は $14,206 \text{ 円} \times 20 \text{ 組} = 284,120 \text{ 円}$ に過ぎない。ここから家賃、光熱費及び通信費等の経費を差し引くと人件費は 20 万円に満たない水準とならざるを得ない。

第二は対応できる組数に限界があることである。神戸 UTC は既述のとおり 1 ヶ月間にコーディネートする組数は 20 組に限定している。これは介護サービスを提供する人（介護へ

ルパー)を確保する困難性に起因する。

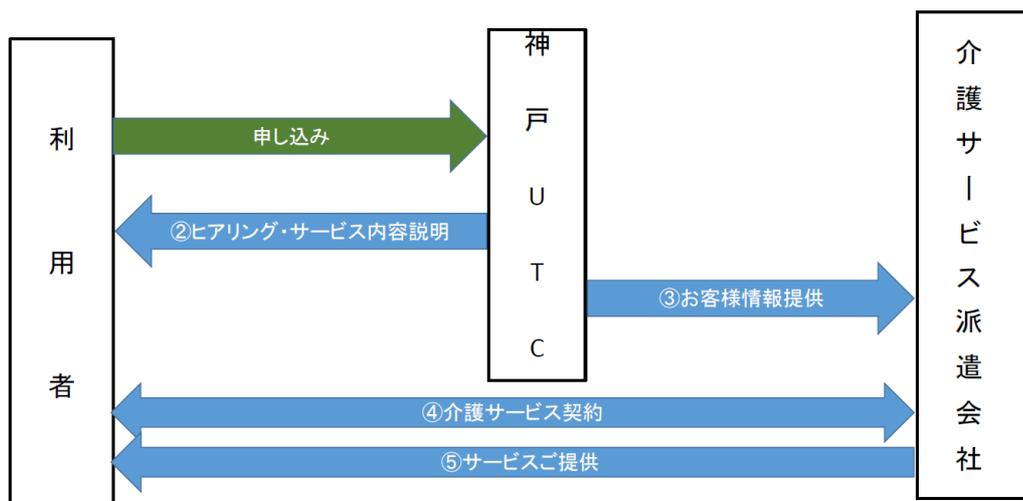
利用者からの申込みがあると神戸UTCは介護サービスを行う事業者に介護ヘルパーの派遣要請を行っている。事業者は日常生活の介護サービスを行っているがどこも潤沢にスタッフを抱えているわけではない。日常生活の介護サービスを提供するだけでスタッフのやりくりが精一杯であるのが現状である。その状態の中で神戸UTCの要請に応えるためにはスタッフの手配に相当な準備期間が必要となる。そのため1ヵ月間にコーディネートできる組数を限定せざるを得ないのである。

UTを普及させるためにはこの収益性の低さと対応できる組数の限界の2点を解消する必要がある。

3. 課題解消に向けた私の考え

(1) 収益性の改善・・・多段階性の見直し

神戸UTCのサービスの流れは図表4のとおりである。



図表4：神戸UTCのサービスの流れ

この流れをみると利用者の当該サービスを負担する費用と介護サービスを実際に提供する介護ヘルパーの報酬の間に神戸UTCと事業者(介護サービス派遣会社)の-marginが発生する。同NPOの考えでは、UTの取り組みを広く知らしめるため、その一環として介護ヘルパーの派遣を自ら行わず他の事業者に依頼していることのことだが、marginが2事業者間で分けられることになり、収益性の面からみると課題があると考えます。

(2) 対応できる組数の改善・・・当該サービス専門の介護ヘルパーの確保

現在当該サービスを専門に扱うスタッフな事業者にはいない。当該サービスの知名度は高いとは言えず専門のスタッフを設け採算が合うかは疑問であるのが現実だからであろう。体制を整えて収益を上げる仕掛けをするのか、収益が上がってから体制を整えるのか、このジレンマは理解に値する。しかし何らかの形で先行投資を行わないことには事業としての成長は考えにくい。まず一定数の専門スタッフの確保を行い、受け入れ体制を整えるとともに、並行して当該サービスの認知度を向上させる取組みを行うことが重要である。

4. 最後に

旅好きの私が旅をサード・プレイスにすることで、またセカンド・プレイスとしても旅の世界を選択したことで今日の私がある。私の社会的使命は旅をフィールドとした中で果たすべきものと考えている。特にセカンド・プレイス（＝ビジネス）の中での役割は流通分野にあると受け止めている。旅を求めている人（旅行市場・発地）には旅をしやすいようにする。一方旅行者の訪問を望む事業者・地域（旅行目的地・着地）にはその事業者・地域に合った人を紹介する。これらの活動をいかに効率的、効果的に行うかが重要である。私が UT の促進を考えるのはその一環である。

鞍本氏の秀逸な点は、ハワイで経験した自身の体験を踏まえ、障害者、高齢者の旅のサポート体制を実際に作り上げたことである。障害を持つお嬢さんへの深い愛情は多くの障害者、高齢者の人に旅を楽しんでいただきたいという思いとして広がり、神戸 UTC の取り組みは全国的に注目されつつある。正に UT の先駆け的な存在であるといえよう。

この取組みを更に普及させ、障害者、高齢者が旅をするに必要なサポートを容易に利用できる社会をつくるためには既述の課題を解消することにあり、ビジネスの力が不可欠であると考えている。事業計画を策定しリスクを考慮しながら事業を展開し市場の声を取り入れながらそのブラッシュアップを図る、UT はそんなステージにあると受け止めている。

その一翼を私は担いたい。そのことが旅の世界で生きてきた私の社会的使命の一環だからである。この取組みにより多くの障害者、高齢者の人にとって旅が私のようなサード・プレイスと位置付けられ、ひとりひとりの質の高い生活（QOL）に実現に寄与できれば嬉しい限りである。

以上

引用

1) 神月ユニバーサル・ツーリズムセンターHP (2017年8月14日閲覧)

http://wing-kobe.org/contents.php?m_id=3

・はじめに 【提供価値と対価は釣り合う関係なのか？】

2017 年前期は、私にとって色々考えさせられることが続いた時期であった。

こんな意味深な書き出しから始めると、我々が前川 WS 研究室の同志 5 名から「それは中山にとって前川 WS の課題発表がキツ過ぎたのか！」・・・と突っ込みが入るかもしれない。WS では課題を持った上で学説や実験を通じた理論を学ぶことは、私自身とても深く考える事ができ、また実務で凝り固まってしまった考え方を是正するきっかけやアドバイスを頂くことができた実感している。私に関心を強く持っていたことは、実業における提供価値と対価のバランスについてであった。弊社が請け負う電気設備機材のリースと現場施工によるイベント工事において、我々が認識している提供価値と実際に受け取る対価に大きな差異があるのではないかと考えたことが事の発端である。ここから幾つかの章に分けて企業が生み出す価値と対価（利益）の認識の仕方について考えていきたいと思う。

・第一章 【価値は誰が決めるのか ～「値付け/値決め」と「プライシング」の違い～】

現在、堀川・二条城・岡崎にて「京の七夕」が開催中である。例えば「灯籠 1 灯のリース/設置費用として〇〇〇円」と弊社から京都市に提出する見積書に書いてあるのは「値付け/値決め」である。灯籠 1 灯の購入コストや整備/保管費用、弊社スタッフや下請業者の実働コストも考えた上で、利益が見込める値段を付ける。時に競合他社が出す価格も参考にしなければならない。これは我々の提供商品/サービスありきの「値付け/値決め」である。しかし事業者の都合だけで考える「値付け/値決め」だからこそ、商品/サービスの供給過多や、競合他社が値引き合戦を仕掛けてきたりすると、「期待していた利益が得られない」という心情から価値を下げられたという不満に結びつき易いのだろう。青木（1999）は、従来のこのような商品/サービスありきの発想と現場感覚のみでまさに「値札を張る」行為を「値付け/値決め」と述べた。そして商品/サービスが、顧客や消費者にとって、どれほどの価値を有しているのかを格付けることである定義し、事業者が顧客価値の実現を目的として科学的に価格を決定することを「プライシング」と明確に区別している。提供する商品/サービス創出に掛かるコストに 1 円でも高く利益を載せて希望する価格として伝える値付け/値決めには、顧客の利益＝顧客が購入する価値に対する基準はあるのだろうか？

対価として得られる利益は、企業組織で生み出す価値とその向上のための原資であるから、適正なものでなければ継続した価値提供が出来ない。宅急便業界の人手不足とネット通販による貨物量激増、業者間競争による値上げが出来ずに社会問題として取り上げられたヤマト運輸が直面した問題に象徴されるだろう。しかし事業者だけで価値に値決めすることだけを優先してしまうと、顧客の満足を引き出せずに顧客は離れてしまうだろう。顧客の価値を格付けするプライシングには、事業者と顧客とのコミュニケーションが重要であり、顧客が見出した付加価値と、事業者自身が持つ事業への付加価値（＝再投資を可能にする利益）が釣り合うための環境づくりが重要なのではないか。決して事業者が希望額を付ける「値付け/値決め」ではなく、顧客中心主義ではあるが、顧客のみが一方的に価値を決めてしまうことが、事業主と顧客の持続可能社会の構築にそぐわないことも同時に信じるころである。

・第二章 【余剰価値とは？ ～価値を生み出す企業内での価値の計算方法～】

製品・サービスを生み出す企業内での価値の捉え方を考えたい。何故なら事業主と従業員スタッフの間でも価値の定義が変わってくるからである。特に中小企業、そして労働集約型の業種においては、幾度も社内で議論が戦わされるほどの意味合いが強いものである。そこで企業内で生産される価値について、「資本論」の入門書といわれる古典派経済学の一冊を紐解く。価値とは？そして価値とはどのようにして生まれるのであろうか？

Marx（1934）はその生産に費やされた「労働力」により価値が決まるという Smith（1776）や Ricardo（1817）の投下労働価値説を継承した。原材料や原料を使用して商品を作り出す設備や工場等の資本、市場までの流通経路において、それら単体で価値が生み出されることはないと考えた。投入される労働力があって初めて価値が生み出され、賃金分の労働力を超えて生み出される労働価値が余剰価値となって、労働者に支払われずに資本家が“搾取する”利潤の源泉と捉えたのである。つまり現実生み出された商品価値は、賃金で支払われた労働力の価値量を超過するというのである。“搾取”という言葉には異を唱えたいが、この論理は人件費や様々な経費コストを差し引いて利益の最大化を目指す我々中小企業経営者にとって、とても理解し易い。会社組織が持つ資本・知識・ビジネス環境を生かして創り出す価値が無ければ、スタッフが企業組織の中で働く意味合いは無くなってしまう。

しかし労働が価値を生み、商品の価値を決めるという理論は、商品/情報/様々な価値観が市場に溢れている現在において、「提供価値の押し売り」となってしまうだろう。「提供する製品やサービスにはコストが掛かっているからもっと価値を認めて欲しい！」という主張には無理がある。コストと価値は別物である。提供価値は、投入される労働力も含めてコストで決まるのではなく、市場での需要と供給の自由競争によって決まる。顧客中心の市場経済が持つ非情さを実感するころであるが、常に自社が提供する価値の本質について考えなければならないだろう。

・第三章 【絶対価値】と『相対価値』について】

ここでは買手と売手で求める価値が変わってくるという一例を株式における企業価値の評価方法から考えたい。企業価値を評価する方法はいくつかあるが、佐山（2009）は一株のキャッシュフロー＝100%株式価値を考えるためには「（純利益＋減価償却費）÷発行済み株式数」で考える営業 CF 倍率法を推奨する。100%株式価値を発行済株式数で割った1株の株価は絶対株価である。従来、買手は当該企業の事業価値を正しく反映した株式価格＝絶対株価を知りたいと考える。それは収益を生み出す事業価値を出来るだけ正確に見極め、購入時の株式価格と比べて割安か割高かを判断したいからだ。しかし売手は「時価総額」を重視する。古い例だがライブドア・堀江 貴文前社長が「時価総額日本一」を目指して経営していたことを思い出される。時価総額は市場株価に発行済株式数をかけたもので表すため市場での1株の価値は相対株価となる。つまり市場で売り買いされる際の価値決めは需給バランスの中での「相対価値」なのだ。需給バランスによる「相対価値」が先行し、絶対価値が低く見られることがあるのかもしれない。同じ「価値」を論じてプライシングをする中で、将来の利益に繋がる価値を知りたい立場と、現段階においての価値最大化を求める立場では、思考の仕方も計算方法も変わってくることを示している。

製品やサービスの提供側が主張する絶対価値による製品サービス評価と、受益側が求める相対価値による評価には大きなギャップが存在し、絶対値と相対値を比較することは難しいことにも繋がるのではないだろうか。

・第四章 【「箱」を売るのか、ソリューションを売るのか ～価値の具現化について～】

本章では価値の具現化について考える。

日本が「ものづくり大国」と言われて久しいが、昨今低コスト生産による新興国の台頭、デジタル化などにより日本が得意とする複雑な製造工程・職人芸を必要としないものづくりが増加したことによるものづくり大国衰退論がちらほら新聞紙面上に散見される。Slywotzky and Morrison（1997）は、「自動車や家電、コンピューターという「箱」の製造は、収益の上がらない、あるいは収益が急速に縮小する業界になっている。（中略）しかし多くの製造業者は、20年前と同じビジネスモデルに依然としてしがみついている。（中略）同じ製品を作り、同じ品質と同じ価格で差別化しようとし、唯一の価値獲得メカニズムだと信じる製品販売に今も依存しているのだ」と述べ、製品そのものを通じてのみ顧客への価値を生み出そうとしている多くの製造業者に疑義を呈している。製品中心のビジネスデザインの中で、他社との差別化を図るにはコストと品質面でリーダーシップを取ることであり、競合する企業全てがそれを目指せば、その業界は非プロフィット・ゾーンとなるという同氏の指摘はとても重要だ。

ものづくりへの情熱は、時に顧客ニーズの有無に関係無く、製品を高品質・高機能に作り上げることを目的にしてしまったことはなかっただろうか。製造業に限らず、我々サービス業においても、同様の失敗はなかっただろうか？提供できるサービス価値の“押し売り”を行うのか、変化する顧客のニーズや優先事項にプロフィット・ゾーンを定めて、我々が提供しなければならない価値を見定めて創り出すのか。従来から提供していたサービス内容が、非プロフィット・ゾーンにはまっている場合は縮小・中止も視野に入れて動かなくてはならない。これを実際の経営で実行して成功を収めた企業として **General Electric** が挙げられる。製造業をプロフィット・ゾーンへ強力に導いたのが、1981~2001年までのCEOを務めたジャック・ウェルチ氏である。市場シェアでナンバー1もしくは2を狙い、交渉力を高めた顧客に対して生産性を高めることで対応し、最終的に **GE** 製品だけでなく、ソリューションの販売を目指したのである。彼は製品を製造販売するメーカーから、顧客が抱える問題解決支援の会社へビジネスモデルを変化させることで顧客中心・利益中心主義を貫いた経営者であった。

私は、電気設備工事会社の経営人として、「電気設備機器」を売るのか、「電設を用いたソリューション」を売るのか、そして近い将来に電気工事業をプロフィット・ゾーンに導くことができるだろうか？

・最終章 【売り手と買い手の相互依存性】

価値をめぐる競合は、極めて多くの変数が複雑に絡み、常に変化していく。業界特有の構造や慣習が変数となるのである。私自身そんな多くの変数に悩まされ、価値と対価が、各々独立して存在するという考えに囚われていたように思う。本来、売り手と買い手の理想的な関係は、一過性のもではなく「相互依存」の状態ではないだろうか。

実用日本語表現辞典で「相互依存」を引くと、「お互いに、相手がいなければ物事が成り立たないような状況にあるさま。相互に依存している状況」とある。売り手は買い手の問題解決を、買い手は売り手の継続的なサポートを必要とし、買い手が問題解決によって成長する実利を両者で分け合うことが、価値の「相互依存性」を活かした成果と適切な対価の配分と言えないだろうか。様々な変数を乗り越えて、「継続した相互依存」の関係を構築することで本来その瞬間では釣り合わない価値と対価のバランスを均等に調整する働きがあると信じる。

参考文献

- 青木 淳（1999）、『価格と顧客価値のマーケティング戦略 プライスマネジメントの本質』ダイヤモンド社
新城 健一（2013）、『価値が伝わるしくみのつくり方』 U-CAN
カール マルクス著 長谷川 文雄訳（1981）、『賃労働と資本』 岩波文庫

佐山 展生 山本 礼二郎 共著 (2009) 『バイアウト』 日本経済新聞出版社

佐山 展生 『M&A による企業価値向上とは』 京大経営管理大学院 M&A 実践論 (2017年7月7日配布資料)

Adrian J.Slywotzky and David J.Morrison (1997) 『THE PROFIT ZONE』 Times Books

<http://www.weblio.jp/content/%E7%9B%B8%E4%BA%92%E4%BE%9D%E5%AD%98>

(引用日：2017年8月18日)

<https://biz-shinri.com/dictionary/interdependence> (引用日：2017年8月18日)



前川ワークショップ前期課題エッセイ ～プロスポーツクラブと地域社会(コミュニティ)との絆～

経営管理教育部 経営管理専攻
学生番号7530-28-1901 村尾 章裕

1. はじめに

“カープ女子”、“神ってる”という言葉が昨年は何度聞いただろうか。プロ野球の世界で、1998年から15年連続Bクラスであり弱小球団の代名詞だった広島東洋カープが、昨年25年振りにリーグ優勝を果たした。“カープは鯉のぼりの季節まで”という広島ファンならずとも、プロ野球を長く見てきたファンならば



一度は見聞きしたことがある格言を跳ね除け、春先から首位を独走しての優勝に、広島の街だけでなく関東や関西でのビジター戦においてもスタンドが真っ赤に染まっている光景が印象深い。カープ優勝に伴う経済効果は、中国電力の試算によると(中国電力 online:

<http://cscd.osaka-u.ac.jp/user/rosaldo/031008cite.html>)、「年間約340億円(前年比約92億円増)、それに伴う雇用効果は年間約3,250人(同約870人増)」に上ると発表された。まさに広島人にとってカープはシンボルであり誇りである。優勝という長年の悲願が25年振りに達成され、歓喜に酔いしれる広島人・広島ファンを観ていると、広島東洋カープという地方球団が、多くの方々の生活の場に根付き地域活性化や経済波及効果をもたらす無くてはならない存在なのだということを再認識した。

また、この広島東洋カープ優勝に関して、1人の男を語らないわけにはいかない。黒田博樹という投手である。黒田は優勝の前年、メジャーから20億円超というオファーを捨て4億円でカープに復帰、黒田はチームの精神的支柱かつ期待以上の活躍によりカープの優勝に貢献した。黒田は8年前、カープからメジャーへ移籍する際(講談社 online:

<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/41816?page=2>)、「ここまで来られたのはカープのおかげ。また日本でやるなら、このチームしかない」と誓っていた。黒田の復帰は、恩に報いるため、果たせなかった夢のため、球団やファンとの“絆”がもたらした決断であったと言える。

前置きが長くなってしまったが、このエッセイのテーマは、“プロスポーツクラブと地域社会(コミュニティ)との絆”である。広島人にとって“カープ”、読者にとって“絆”といえるようなシンボルとなる球団・クラブは存在するだろうか。小生は、間違いなく地元サッカークラブの愛媛FC(J2)と言える。“愛媛産には愛がある”を”愛”言葉に、全国を舞台に躍進するクラブを全力で応援し、アウェー戦は東北や九州といった遠方まで声援を届けに行く。よく周囲の友人から、なぜそこまで応援するのか?という質問をされるが、感覚としては、自身の母校が甲子園に出場(高校野球)するときや、自分の子供が学芸会で発表するときに会場に駆けつける感覚と同様であり必然的なものだといつも答えている。



さて、そろそろ本題に入りたいと思う。日本プロ野球が1936年に誕生して80年余り、Jリーグが1993年に誕生して20年以上が経った。プロ野球は、NPBの12球団以外にも独立リーグ（四国4球団、BCリーグ10球団等）や女子プロ球団などが誕生、サッカーに至っては、1993年Jリーグ発足当初の10クラブから、今では全国津々浦々57クラブ（J1-J3）まで拡大している。つまり、北は札幌（J1コンサドーレ札幌）から、南は沖縄（J3FC琉球）まで、大都市だけでなく地方都市の住民にとってもプロスポーツクラブが身近に存在、各クラブは地元へ根付くために地域貢献活動（CSR・少年サッカー教室等）を行いつつ、厳しいプロリーグを戦っている。Jリーグは1993年発足以来、サッカーを通してあらゆるスポーツを老若男女が楽しめる豊かな国をめざしたいという思いから、“Jリーグ百年構想～スポーツでもっと幸せな国へ。～”というスローガンを掲げてスポーツ振興に取り組んでいる。具体的には（Jリーグ online: <https://www.jleague.jp/aboutj/100year.html>）、「誰もが気軽にスポーツを楽しめるような環境が整ってはじめて、豊かなスポーツ文化ははぐくまれます。そのためには、生活圏内にスポーツを楽しむ場が必要となります。そこには、緑の芝生におおわれた広場やアリーナやクラブハウスがあります。誰もが、年齢、体力、技能、目的に応じて、優れたコーチの下で、好きなスポーツを楽しみます。「する」「観る」「支える」、スポーツの楽しみ方も人それぞれです。」と謳っている。

また、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催に向け、昨年策定された“日本再興戦略2016”において、新たな有望成長市場の1つとして“スポーツの成長産業化”があげられている。これを受けて、各地のスタジアムやアリーナの収益性の向上とそれらの施設を核とした地域活性化の取り組みが各地で進められている。これらの様々な取り組みが、プロスポーツクラブと地域社会（コミュニティ）との“絆”を醸成していると考え、次項で各地の具体的な取り組みや存在価値、あるべき姿を考察しつつ、併せてここ京都における“京都サンガFC”というクラブの存在意義についても考察する。

2. 各地の事例紹介

スポーツ・施設を通じた地域活性化の取り組みについて、仙台、横浜、北九州の三都市の事例を取り上げ、多角的に展望する。

① <仙台> Koboパーク宮城における“ボールパーク化”と地域活性化

2005年、仙台に誕生したプロ野球東北楽天ゴールデンイーグルスの本拠地は、今年“Koboスタジアム宮城”から“Koboパーク宮城”へ名称を変更した。この“パーク”という言葉の背景には、楽天球団のビジョンであり、実践し続けているボールパーク構想がある。



楽天球団（東北楽天GE online: <https://www.rakuteneagles.jp/>）は、「野球を通じて感動をつくり、夢を与える集団」であり、球団創設以来、“The Baseball Entertainment Company”という理念を掲げている。老若男女が集い、野球の試合を観るためだけでなく、スタジアム内外のイベント、アトラクションなどを含めてボールパーク全体を楽しんでほしいという考えである。

具体的には、2015年球場外周に新設された“イーグルスドーム（直径21m・高さ10m）”は、天井360度に映像を投影することが可能であり、ファンイベントの他、企業や一般への貸し出

しも行われている。時には結婚式に使用されるほどである。周辺の広場も都市公園として許される範囲でイベントなどにフル活用しており、楽天球団が行政と強固に連携している結果であると言える。また、2016年5月には高さ36mの観覧車が運行開始、8月にはメーゴーラウンドも誕生した。観戦が可能な観覧車やメーゴーラウンドは、日本の野球場はもちろん初めてであり、アメリカでもこの両方を有すボールパークは未だ無い。その他、夏季には子どもが水遊びできるプールやバーベキューエリアも登場するなどボールパークのなかの公園“Park in Park”としてこれまでの日本の野球場にはなかった風景を創造している。

このような取り組みにより、試合前にパーク内の施設やイベントで遊ぶことも来場の目的のひとつになり、Koboパーク宮城は野球観戦に訪れる人たちの出足が、他球場に比べ早いという結果がでており、楽天球団が目指す姿は、着実に地域に根付きはじめていると言える。観客動員数に目を向けると、2005年(球団創設1年目)は97.7万人(1試合平均1.4万人)であったが、2016年は160万人(同2.4万人)を突破、売上高100億円を超える規模に伸長している。尚、現在観戦に訪れる観客の約8割は宮城県内からということもあり、地元のFM局ともコラボレーションし、イーグルスドームでライブイベントを開催するなど地域と連携した取り組みも積極的に行っている。楽天球団が仙台に誕生してまだ10年余りにも関わらず、2011年の東日本大震災を乗り越え、2013年はリーグ初優勝・日本一も達成した。右肩上がりの観客動員数からも、既に球団が地域社会に溶け込み、仙台市民、宮城県民、東北民との“絆”を徐々に醸成していると感じる。

② <横浜>“スポーツ”と“街”が繋がる「横浜スポーツタウン構想」

横浜DeNAベイスターズは今年3月、本拠地横浜スタジアムの隣接地にスポーツをテーマとする情報発信拠点“THEBAYS”をオープンした。同施設は、横浜スタジアムを起点に2013年から横浜球団が進めていたコミュニティボールパーク化構想を街レベルに発展させるための中核施設である。



横浜ファンのみならず、多くの市民に楽しんでもらえる場所として、街の中心地の1階に野球の要素を採り入れた飲食店舗を導入、ベイスターズが手掛けたオリジナル醸造ビールや野球が国民スポーツとして親しまれている中南米の料理を提供するなど、試合の無い日でも多くの人が集うコミュニティ空間を目指している。また、同施設最大の特徴は、クリエイティブ企業などが入居するシェアオフィスを備えており、協働のきっかけをつくることで新たな産業やスポーツ文化の創出を目指すもので、多様な連携機関とともに街づくりの新たな取り組みを行っている。このように、個人や企業、余暇やビジネスなど様々なシーンにおいて、球団や球場は地域アイデンティティの象徴であり、地元住民や地元企業が地域社会に対して帰属意識を持つきっかけを横浜球団が創造していると言える。

その他、女性来場者に特別仕様ユニフォームのプレゼントなど革新的な企画を継続して実施した結果、2016年観客動員数は194万人と2011年比76%増となり、チームとファン間にエネルギーのインタラクティブな交流が生まれ、チームが活気づいたことで11年振りのAクラス入りという成績を繋がったと考える。横浜のスポーツを通じた地域活性化の取り組みに引き続き注目していきたい。

③ <北九州>都市部に誕生した“にぎわい”を創出するスタジアム

今年3月、北九州市小倉駅から徒歩7分という好立地の場所に“ミクニワールドスタジアム北九州”がオープンした。同施設(北九州市 online:

<http://www.city.kitakyushu.lg.jp/page/dayori/170201/special/special.html>)は、「都心部に人が集い、にぎわいあふれる北九州市の創出を目指すとともに、市民に夢と感動を提供できる施設」として整備された。Jリーグ(J3)ギラヴァンツ北九州の本拠地として16試合の他、ラグビートップリーグや小中高生の各種大会、グラウンドゴルフ大会、コンサートやイベントが開催される。



また、メインスタンド3階にフィールドを望める特別会議室としてVIPラウンジ2室、スカイボックス4室、ビジネスシートラウンジ3室を設置、各室間がそれぞれ稼働壁で一体利用も可能なため、スポーツイベントだけでなく、MICEなどでの利用も見込んでいる。他にも、スタジアムの玄関を周辺施設・飲食売店スペースなどとの連携に配慮した施設配置によって、回遊ルートを創出し周辺エリアの活性化を図っている。このように単なるスポーツ施設としてのスタジアムではなく、充実した施設とアクセスの利便性を活かしたMICEの誘致、周辺施設と連携した取り組みにより、にぎわいを生む様々なイベントが実施でき、さらなる波及効果が期待できることで、地域の活性化に繋がる。同施設は、まだ知名度も低く注目されていないが、個人的には地方スタジアムの成功例として地域社会に受け込み、今後の活用方法やその際の活躍に大いに期待を寄せている。

3. まとめ

上記に述べた事例以外にも、全国津々浦々プロスポーツクラブやそれらの施設が地域社会に浸透し、地元民との“絆”を形成、醸成している。これらの街では、様々な取り組みやイベントにより地域密着をさらに発展させ、スポーツを通じた街づくりを促進し地域が活性化していると感じる。

さて、ここ京都はどうだろう。“京都サンガFC”が地域社会に浸透し、地元民のシンボルになっているだろうか。京都在住1年半の小生は、これまでスタジアム以外で京都サンガファンに出会ったことは無い。クラブが地域交流のイベントやプロモーションを実施している場も見ることが無い。個人的な肌感覚では、京都サンガと地元民との顧客接点はほぼ皆無である(実際の取り組みが無いわけではないだろうが…)。観客動員数からもクラブと地元民が疎遠であることが一目瞭然である。2015年1試合あたり観客動員数は5,700人と、京都サンガが所属するJ2リーグにおいて、22チーム中10位と絶対数としては低く無いものの、人口(京都市147万人)に対する観戦者数はほぼ最下位である。京都よりも人口の少ない松本や岡山、熊本、山口のクラブが観客動員数では京都サンガより上位という結果である。参考までにJ1では、全てのクラブが平均1万人以上を動員しており、京都と同規模の人口のクラブ(川崎、神戸、広島、仙台、福岡等)においては、全て京都の倍以上の観客を動員している。

京都サンガがここまで“不人気”なのは、クラブの営業努力の欠如が原因なのか。または京都人気質なのか、はたまた誇り高き文化の街だからなのか。“京都ぎらい”の著者である井上章一氏(京都新聞 online: <http://www.kyoto-np.co.jp/sightseeing/article/20170618000049>)は、巷で飛び交う諸々の噂に対し、以下のように答えている。

「噂① 京都の人は冷めているので、肩入れしない。

→高校野球の平安高、ラグビーの伏見工業高を支えたのは京都人ではないということか…

噂② 関西は野球文化。阪神の影響力が強すぎる。

→プロ野球選手もインタビューを聞いていると4割ぐらいは関西人ちゃうかと思えますし、野球の世界では関西弁が公用語になっている気がしなくもない。でも、どうしてガンバ(大阪)やセレッソ(大阪)には客が集まるんだ、と。京都以上に大阪の方が野球文化に染まっていますからね…

噂③ 京都の人は高尚なものが文化であり、スポーツを文化として見ていない。

→京都三条会商店街が(雨の日にアーケードで練習していた)野口みずきさんにあやかって、“金メダルロード”とか言っているんですよ。スポーツを敬っていない地域の商店街がやることではないと思います。京都はスポーツを敬わない、という言い方で自分たちを慰めているところはあるんじゃないでしょうか…」

このように井上氏も釈然としない回答である。“京都はプロスポーツが根付きにくい”という言葉で片付けていいのか？このままでいいのか！？京都サンガ！！

この度、色々なご縁もあり“京都サンガFCの顧客満足(CS)と集客について”というテーマで研究する機会を頂いたので、自身の研究を通して微力ながらも京都サンガFCの発展に繋がりたいと心底思う。そして、京都の地域活性化に貢献できれば幸甚である。

以上

<引用URL>

- ・中国新聞 『広島東洋カープの経済効果について』 (最終アクセス:2017年8月16日)
<http://cscd.osaka-u.ac.jp/user/rosaldo/031008cite.html>
- ・講談社 『広島カープに帰ってきた黒田博樹という男』 (最終アクセス:2017年8月16日)
<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/41816?page=2>
- ・Jリーグ 『Jリーグ100年構想とは』 (最終アクセス:2017年8月16日)
<https://www.jleague.jp/aboutj/100year.html>
- ・東北楽天ゴールデンイーグルス 『Koboパーク宮城』 (最終アクセス:2017年8月16日)
<https://www.rakuteneagles.jp/stadium/>
- ・北九州市 『市制だより(平成29年2月1日特集)』 (最終アクセス:2017年8月16日)
<http://www.city.kitakyushu.lg.jp/page/dayori/170201/special/special.html>
- ・京都新聞 『プロスポーツに冷たい京都?』 (最終アクセス:2017年8月16日)
<http://www.kyoto-np.co.jp/sightseeing/article/20170618000049>

<参考文献>

- ・小川隆行+格差検証委員会 (2016) 『球団格差』 リンダパブリッシャーズ
- ・並木裕太 (2013) 『日本プロ野球改造論』 デイスクヴァー携書
- ・大坪正則 (2011) 『パ・リーグがプロ野球を変える6球団に学ぶ経営戦略』 朝日新書

<参考URL> (最終アクセス:2017年8月16日)

- ・<http://baseball-freak.com/audience/>
- ・<https://www.baystars.co.jp/thebays/>
- ・https://www.giravanz.jp/stadium/home_stadium.html
- ・http://www.data-max.co.jp/281107_dm1934/



COMMUNITY



● エッセイテーマ

飽和状態の韓国コンビニ、今が限界？まだ機会はある

7530288465 キムミン

➤ 初めに

韓国コンビニ市場は、最近5年間、年平均17%で成長しており、特に2012年の民間消費不振や政府の規制にほとんどのオフライン業態の成長率が5%にとどまったにもかかわらず18%の高成長を記録した。この成長は、人口の高齢化と世帯数の減少により、大量購入目的の大型マートより近距離、少量購入のためのスーパーやコンビニエンスストアを利用する消費パターンが拡散され、小規模創業コスト、ある程度の収益確保と体系的な運営システムを理由に既存の創業需要である自営業だけでなく、ベビーブーム世代の退職者、青年求職者と主婦などまで、創業者の範囲が拡大されたことにある。このような成長により、韓国コンビニ業界は元ファミリーマートのCUと韓国コンビニであるGS25が先頭で大手5社が競争中、毎年成長を記録し、29年ぶりに約3万4000店舗が運営されている。これは1973年セブンイレブンが導入され現在、5万店舗を超える日本コンビニマーケットの60%ぐらいまで店舗数が増えたと言える。このように外形的な成長は続けていたが、店舗当たり人口数を見ると、2011年韓国が日本を逆転、3000名以下までかかった時間が22年であり、日本の31年より9年早いことで2014年は1900名になり、世界で最低水準ということである。これは加盟店の収益性に影響を与え、出店が非常に難しくなり、つまり飽和状態だと言える。加えて、最近の市場の飽和による追加出店制約や不良店舗拡大、コンビニ本社と加盟店の間にある葛藤深化などの問題が生じている。かつ、7月2日、国会で可決された「加盟事業法の一部改正法律案」により、コンビニの営業地域内に追加店舗のオープン及び24時間強制営業が制限されている。これにより、今後のコンビニ市場の成長が鈍化すると予想され、店舗拡張に伴う規模の経済効果の減少と不良店舗リストラに伴う費用の発生などで、業界の収益性も低下するおそれがある。このような外部的な規制のため、私が韓国のコンビニ業界で働いてた際、流通専門コメンテーターたちは飽和状態の韓国コンビニ、今が限界？という意見が大半であった。しかし、私は、外部的な規制だけでなく、内部的な要因が韓国コンビニ市場の将来を暗くすると考えたが、逆にその内部的な要因の改善が韓国コンビニにまだ成長機会はあると主張することが私の考えだ。

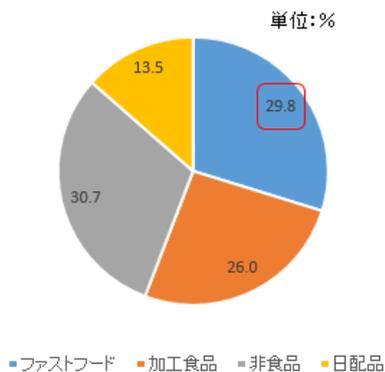
➤ 本論

1) 韓国コンビニに対する問題意識

このような韓国のコンビニの内部的な要因として日・韓の代表的なコンビニであるセブンイレブンとGS25を比較すると、店舗数がセブンの60%まで近づいてるにもかかわらず、売上と営業利益が10倍差があるのを確認することができる。店舗数が60%まで近づいてるが、

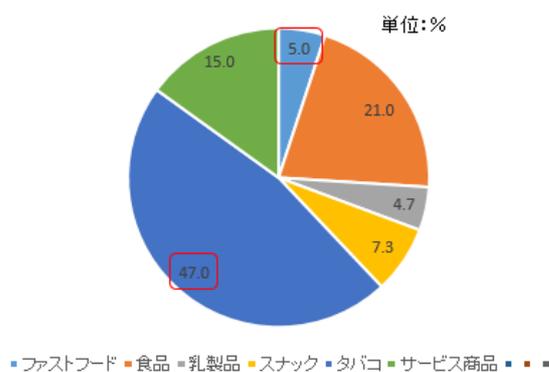
売上や営業利益が 10 倍差があるというのは、結局、商品群別売上割合に大きな差があるのを示す。

セブンイレブン商品群別売上割合



出典:セブンイレブンIRより

GS25 商品群別売上割合



出典:GS25IR資料より

売上中の商品別比率を詳しく見ると、GS25 はタバコの売上が半分ぐらい占めており、ファストフードの比率は 5%に過ぎない。これは、ファストフードの売上が全体の 3 割を占めているセブンイレブンと比べ、GS25 はタバコの売り上げが半分を占めており、ファストフードの売上比率が 5%に過ぎないというのが原因だと言える。非常に低い食品売上比率は GS25 及び韓国コンビニ業界の収益性に対する大きな課題である。こういった課題を抱えている韓国のコンビニ業界は客層の割合の問題も持っている。GS25 の利用客層を見ると、50 代以上の客比率が 8.3%であり、セブンイレブンの 32%と比べると非常に低いである。しかし、こいう客層の問題は機会になる可能性があり、20 年前から高齢者をターゲットとして様々なことをを行い、50 代以上の客層を 32%確保したセブンイレブンのように、GS25 も飽和状態の韓国コンビニ市場で高齢層新規顧客の確保を期待している。

2) 人口社会構造的な変化による機会要因

このような期待は、韓国の社会的な問題と繋がっている。韓国は 65 歳以上の比率が、2030 年には 20%以上の超高齢化社会に進入すると見通す。高齢者のライフスタイルを考えると、移動が不便になり、近いところにあるコンビニを利用する可能性がますます高くなると予想される。かつ、少子化と一人暮らしの比率も上がっているが、2035 年には 34.3%の割合が一人暮らしになり、特に子供がいない高齢者の比率が上がると見通す。一人暮らしの比率が増加すると、コンビニで簡単に食べられる食品と米飯、HMR(home meal replacement) の購入が増えると思われる。加えて、韓国は高齢者貧困の問題もあるが、貧困率が 45.1%で、世界の 1 位である。韓国は日本のように松屋とすき家がないため、屋外食の平均価額が 700 円になっている。これは韓国のコンビニ弁当の平均価額 350 円に比べると非常に高

い値段で形成されていることである。このような高齢者貧困の問題から今後、50代以上の客層がコンビニにファストフードを購入する潜在消費者になるのが予想される。韓国コンビニ市場は社会的な現状により、お客さんが増えると思うが、適切なターゲット設定や商品開発、徹底的な高齢層向けのサービスに対する改善策が徹底的に行われないと今飽和状態の韓国コンビニは内部的な成長は難しいと考えられる。その問題に関しての改善策は20年前から超高齢社会に入って、適切なターゲット設定や商品開発、サービスから持続成長を続けている日本のコンビニ市場から探そうとする。

3) 日本コンビニ市場の現状及びセブンイレブンの再成長の理由

日本のコンビニは1969年に初めて登場した以降、地域密着型の戦略を駆使し、POSシステムや物流センターを構築することにより成長しており、バブル経済が崩壊し、低価格消費の傾向が拡散された1990年から本格的な店舗拡大が行われた。2000年代に入って、ドラッグストアや量販店の深夜営業の店舗拡大に伴う競争の激化などでコンビニ関連の主要指標（売上高は、顧客数、客単価など）が低下した。これを克服するため、日本のコンビニ企業は、既存の営業戦略で脱皮、人口社会構造の変化を反映した営業戦略（新モデルの開発、サービス提供）を行うことにより、売上高成長が持続し、収益性が向上されている。このような変化に対応し、日本メジャーコンビニ企業は、主要顧客層である20～30代の若い男性だけでなく、女性、高齢者の顧客等の新規顧客を訪問させるための様々なサービスや製品を開発していた。例えば、職場の女性のためのお弁当や惣菜などの商品の割合を拡大し、高齢者の人口が増加していることを考慮し、高齢者が便利に利用できる形で店頭や商品構成を変更したり、お弁当の配達などのサービスも提供している。このような日本のコンビニの中で日本の「セブンイレブン」は、優れた市場支配力と営業競争力を基に、人口減少のなかで再成長を継続している。これらの成功には、まず、地域に集中的に出店することで、配送の効率性と広告効果を最大化し、二つ目は、1日3回の発送を通じて、鮮度を高めることによりブランドイメージを向上し、三つめは、製造者の流通センターを通じた共同配送システムを導入したことで、最後の四つ目は、統合情報網を通じて情報を蓄積し、これを分析して、個々の商品の時間ごとの販売の流れと在庫の傾向を把握するとともに、消費者の好みを反映した新製品の開発に注力したことが影響を及ぼしたものと分析される。つまり、セブンイレブンは、物流、商品開発、サービス、ここでITまで完備し、人口社会構造の変化を反映した営業戦略（新モデルの開発、サービス提供）を行うことにより、売上高成長が持続し、収益性が向上されている。

➤ 結論

このように韓国コンビニの成長は日本コンビニ成長過程と似ている。文化的な類似性や高齢化社会進入及び1人生活の増加等、社会の影響を与えられたのもほぼ同じである。今後の推移が日本の先例と同じことになると韓国のコンビニも自然的に高齢層がコンビニに訪

問する環境になるがセブンイレブンのように高齢層のために改善を徹底的にしないと、訪問した高齢層を固定顧客にするのは難しい。セブンイレブンの事例を見ると、三つのことを改善しなければいけないと考えられる。一つ目は、物流システムの改善である。高齢者はファストフードの味や質に敏感のため、味や質を保存するためには物流の改善が最も重要だと考えられる。二つ目は、マーチャンダイジングの改善である。何よりも高齢者が探す食品を開発するのが重要なので、「セブンイレブンチームマーチャンダイジング」の事例から改善策を探したいと思われる。最後はサービスの改善だが高齢者がコンビニを便利に利用するように様々なサービスの改善と開発が重要なポイントだと考えられる。このように物流、マーチャンダイジング、サービスの改善のようなセブンイレブンの優れた成功事例や韓国の社会的な要因及び様々な規制を考慮し改善策を研究すると、味・品質・サービスのレベルが低いという韓国コンビニの限界を克服し、より幅広い成長が可能だと期待する。

参考文献

- 碓井 誠 (2015) 小売業のグローバル展開とセブン-イレブンの 成功要因
- 碓井 誠 (2009) セブンイレブン流サービス・イノベーションの条件 日経 BP 社
- 信田洋二 (2013) 「セブン-イレブンの「物流」研究 国内最大の店舗網を結ぶ世界最強ロジスティクスのすべて」 商業界
- 田口香世 (2014) 「セブンイレブンだけがなぜ勝ち続けるのか」 日経ビジネス文庫
- 編集部 (2013) 「韓国コンビニ運営動向」 韓国コンビニ協会
- 韓国統計庁公式 HP <http://kostat.go.kr>
- 韓国コンビニ産業協会 <http://www.cvs.or.kr/>
- 「セブンイレブン横顔 2016-2017」 URL: <http://www.sej.co.jp/company/yokogao.html>

No.1ホストの条件とは

経営管理教育部 経営管理専攻

学生番号 7530-28-7904

氏名 佐野光

私は過去にホストクラブで働いていた経験があります。大学生になってしばらく経った頃、アルバイト先のカラオケ店の先輩に誘われて、ホストクラブの体験入店に行ったことがきっかけです。「体験入店」とは、実際に本入店する前にそのお店の雰囲気を掴む為に1日だけお試しで働くことを指します。もちろんお給料も支給されます。私が体験入店をさせていただくお店には30名ほどのホストの方々がいました。営業前なので店内には電話をしている人、メールをしている人、化粧をしている人、雑談をしている人と色々な方がいました。外見はヤンキー風が7割、中性的な男性が3割といったところでした。まず初めに、店内で給料システムや接客マニュアルなどの説明を受けました。話を聞く限りではおおよそ、売上の50%が給料になるとのことでした。ただし売上が低い場合には、月給10万円の保障給が出ると言われました。マナーに関しては、お客様の悪口や、担当ホストの悪口を言わないなどの一般的なことから、灰皿の替え方やグラスの拭き方などの専門的なことも一通り教わりました。1時間ほどで一通り説明を受け終わると、いよいよホストデビューです。私はまず、キャッチと呼ばれる客引き業務を体験しました。道行く女性にひたすら声をかけ、来店していただくという業務です。月間20人以上の新規顧客を取ってくると賞金が支給されるため、新人ホストや売上のないホストは必死に声をかけていました。私は体験初日にして運良くキャッチに成功し、その日のうちに顧客を獲得することができました。私の顧客はシンガポール人の日本語が得意でない女子大生でした。初めての経験に浮かれ、さらに売れっ子ホストたちから褒められたことで「ひょっとして自分でもできるかも」と気をよくしてしまい、最終的に入店を決めたというのが私の入店パターンです。それから私は2年間ホストクラブで働きました。実際に働いてみることで、必ずしもイケメンが売れっ子になるわけではないということや、お客様のほとんどが20代前半女性である事実など、働く中で様々な気付きがありました。その中でも特に私の興味を惹いたのは、No.1ホストとそれ以外のホストでは、振る舞いや思想が大きく違って見えたことでした。私自身はホストクラブでNo.1になったことは1度もなく、最高位でもNo.2でした。私がNo.2であったからこそ、No.1ホストの特殊性というものを人一倍感じるのかもしれませんが、No.1とそれ以外のホストでは明らかに何かが違っていたのです。そして今回、その「何か」を研究を通じて解き明かしたいと思っています。

ホストクラブについての先行研究はいくつかあります。ホストクラブ従業員として参与観察を行った事例としては木島由晶(2009)「男らしさの装着ーホストクラブにおけるジェンダー・ディスプレイ」があります。筆者自身がホストクラブの従業員として現場に入りそこで見聞きした内容から、ゴフマンのドラマトウルギーや演技論を用いて、ホストクラブ内部でのジェンダーロールを詳細に記述しています。木島(2009)は、ホスト内部のジェンダー関係を「旧来的な「強い男」と「弱い女」の役割が、転倒して遂行される。つまりそこでは、女性が金で男性を「買う」のであり、ホストの支配権や決定権は客の側にある」と述べていました。次に、ホストクラブで働くホストにインタビューをおこなった事例として、飯野智子(2010)『セクシュアリティ表現とジェンダー』があります。飯野(2010)は、男性性の商品化の場としてホストクラブに着目し、東京都新宿区歌舞伎町にある2006年に開店した「クラブコンフォルト」の店長と3名の従業員に対してインタビューを実施しました。従業員の意識として「第一前提で相手の女の子よりも優位に

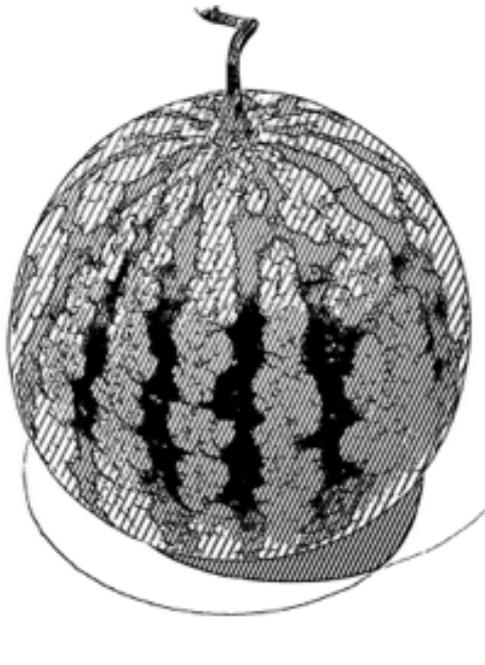
立つこと、女の子よりも立場が下になってしまうと自分のことを聞いてくれない」というホストクラブの従業員の意識が、インタビューを通して明らかにされていました。それぞれの研究結果は、「ホストの支配権や決定権は客の側にある」という結論と「(ホストは)第一前提で相手の女の子よりも優位に立つ」という結論で、一見異なる見解が示されているように思えますが、決して矛盾しているわけではないと私は考えます。参与観察によって得られた外から見えるホストの振る舞いが女性優位に見え、インタビュー調査によって得られたホストの言葉が男性優位に感じられるのは、ホストの提供するサービスが、顧客にとっての理想の人物を演じることであるためです。そのためホストが支配権や決定権が顧客にあるように演じる場合が多く見られます。私がインタビュー調査をおこなったあるホストはこのように述べていました。「お客さんに対して最初は下から出るが、最後は絶対に主導権を握れるようにする。ただし上から目線である必要はない。相手の言動をきちんと理解したうえでコントロールできればよい。例えば、「来ない」と言って「来る」お客さんに対し、「来ない」と言わせることは、ある意味コントロールできてるということになる。こちらが謝っていても、相手がシャンパンをおろせばこちらが上である。」このように外から見える顧客との関係性と、実際の権力関係は異なるようです。しかし、そもそも理想の人物とは顧客によって千差万別です。そのためホストには顧客に合わせたサービスが求められます。一方で魅力的なホストであれば、顧客に合わせる必要なく顧客側から擦り寄ってくる場合も当然ながらあります。自身の魅力を高める努力をするのと、顧客に合わせる努力をするのではどちらがNo.1になりやすいのか。そんな疑問を解決するために、ある二人の歌舞伎町のNo.1ホストに私はインタビューをおこないました。

1人目は人気店でプロデューサーという役職を務めるAさんです。ホスト歴は4年半で、年間売上8500万円の歌舞伎町でもトップクラスのホストです。2016年度の月間No.1回数は9回にのぼるそうです。Aさんは12名の顧客を抱えていて、その内の3名がエースと呼ばれる月間100万円以上の支払いをおこなう優良顧客です。エースは固定されているわけではなく、12名いる顧客の中から定期的に入れ替えながら選抜されています。エースをローテーションさせる理由は、エースを固定し長期的に高額を支払わせ続けると、エースの依存心が高まり過ぎて顧客管理が困難になったり、破産してしまう可能性が高まるためだそうです。Aさんは顧客数を増加させる機会はあるものの、過度に顧客を抱えてしまうと1人あたりの満足度が低下してしまう恐れがあるため、12人前後になると新規顧客を取り込まないようにしています。Aさんの強みは、顧客が離れそうになる瞬間を察知する能力があることだそうです。顧客が納得いかないと感じたり気持ちが離れる一歩手前で動くことが大切で、一度心が離れた顧客を取り戻すことはAさんでも難しいそうです。具体的な行動としては「食事に行く」「プレゼントをおこなう」「旅行に行く」ことで、顧客の満足度を高めています。ただし、普段は顧客に合わせることはなく、基本的には自分に合った顧客のみを追うようにしているそうです。Aさんは普段やんちゃなイメージを持たれているため、ロマンチックなことをしないとかわれられており、少しサービスをすると顧客にとっても喜ばれます。顧客に合わせすぎると自分の良さが出せないし、長期的には誤魔化しきれないとAさんは語っていました。

2人目は人気店で代表取締役を務めるBさんです。ホスト歴は4年で、年間売上6800万円を叩き出すAさんにも劣らないトップ層のホストです。Bさんは20名以上の顧客を抱えていて、その内4人が月間100万円以上支払うエースだそうです。Aさんは多くの顧客を抱えているにも関わらず、6時間睡眠は必ずとるようにしています。睡眠を減らして労働することは短期的には成果が上がるかもしれないけれど、長期的にはパフォーマンスが低下し顧客満足度を低下させると考えているため

です。Bさんの強みは、徹底的に顧客に忠義を尽くすところにあります。顧客が「ここまでやるか？」と感じる次元のおもてなしにこそ価値があるとBさんは言いました。具体的な例としては、No.1ホストであるにも関わらず、一見さんとデートをするそうです。すると新規顧客は「No.1なのにここまで自分のためにしてくれた」という思いを抱き、それがリピートに繋がるのです。ただし、闇雲にデートをすればいいというわけではなく、Bさんは顧客と出会ったときから常に目的や出口を見据えた上で行動しています。Bさんは単価の高い顧客を掴むことを意識しておらず、どうやって単価を上げるかという視点で考えているそうです。徹底的に忠義を尽くすことで顧客を獲得するBさんのやり方はAさんと対照的に思われますが、これにはカラクリがありました。Bさんは徹底的に顧客に尽くすものの、徐々に主導権を握るように仕向けているそうです。主導権を握るコツは、重大な問題でなく、かつ相手に明らかに過失がある場合のみ喧嘩をすることだそうです。すると徐々に主導権はBさんに移ります。

この2つのインタビューでわかったことは、顧客に合わせるスタイル、自分に合う顧客を見つけるスタイル、どちらでもNo.1になれるということです。No.1ホストに共通している点は、どちらも顧客との関係性で主導権を握っているという点です。さらに今回のインタビュー以外にも複数のNo.1でないホストにインタビューをしたところ、No.1ホストのほうがそうでない人たちに比べて「自信がある」「説明がうまい」ということがわかりました。ここからさらに顧客視点で「なぜNo.1ホストを支持するのか」という観点での調査を進めてまいりたいと思います。



木島由晶 (2009: 137-168)

「男らしさの装着 — ホストクラブにおけるジェンダー・ディスプレイ」

飯野智子 (2010: 59-76)

『セクシュアリティ表現とジェンダー』