

KAFM-RJ004

平成30年度サービス&ホスピタリティプログラムWS最終成果報告

サービス&ホスピタリティプログラム学生

2019年2月発行

小島 玄久	文化社会学から見たパッケージデザイン
奈良 美和子	京都のオーバーツーリズムの現状と観光地のデ・マーケティング
劉 劍隆	簡易宿所としての京町家ビジネスの可能性と持続性～中国人観光客のケースからの京町家ビジネス価値分析～
譚 笑	テーマパーク産業における人材育成での組織創造性活性化の観点の意義 東京ディズニーリゾートのケーススタディを中心に
西野 浩明	ビジネスプロセスエンジニアリング*再考
加上 晃己	イノベーター、新旧イノベーションの採用、メイン・ニッチ製品選好に影響する店舗主体要因と社会的要因～音楽リハーサル・スタジオにおけるギターアンプの事例を用いた新旧イノベーション製品の普及・採用状況からの分析～
伊藤 雅浩	贈与動機と贈与の成否基準に対する考察
楊 凱麗	日本におけるキャッシュレス化の普及に関する研究
赤城 賀奈子	夫婦間の「期待」がキャリア・デザインに与える影響
金 アロム	企業の社会貢献ビジネスの在り方～TOMS の事例を中心に～
苗 孟雄	Supreme の成功に関する一研究 誇示的消費における破壊的イノベーション
松本 萌	パリ MICE 産業の国際競争力の源泉についての一考察～パレデコングレ国際会議場運営企業 (VIPARIS) の事例分析
山本 貴大	国際会議における共同研究ネットワークの形成
高 訳旋	日本のアッパーミドル向けアパレル企業の生き残戦略
彭 凱茜	経験価値マーケティングによるアパレルの利益向上策
大倉 美恵子	文化財の価値を測る－持続的な価値の向上のために－
キム ヘソン	日本企業の人的資源管理の国際化への提言：日本で働く東アジア従業員からみた日本的 HRM の肯定的な側面
中山 信一郎	日本版 DMO 再考論～DMO が、地域観光と MICE の架け橋となり得るか～
串田 敏美	理念浸透型経営がサービス業 (ホテル業) に与える影響に関する一考察 ー顧客接点に着目して
宮澤 真理枝	Social Capital Impact on Subjective Well -Being in Japan

文化階層から見たパッケージデザイン —シンプルなデザインに注目して—

小島玄久

日本におけるパッケージデザインについて、抽象的なデザイン(シンプルなデザイン)と具体的なデザイン(ごちゃごちゃしたデザイン)の観点から分析。今後日本で求められるであろうパッケージデザインの傾向について、ピエール・ブルデューのディスタクシオンの概念や、三浦展のシンプル族の観点をを用いて考察を行った。

1. 研究背景・動機

日本で、スーパーやコンビニ、ドラッグストアを見ると、ごちゃごちゃしたパッケージデザインの商品ばかりが見受けられる。一方で、良いデザイン＝シンプルといったことをしばしば耳にするし、そのような認識の人は多いのではないだろうか。ノームコアファッションやアップル製品、無印良品等のデザインが人気であることはその裏付けの事実であろう。ではなぜ、パッケージデザインだけがごちゃごちゃしているのだろうか。現状どのようなことが言われているのか、パッケージデザインに関する文献調査や、パッケージデザインを実務で取り組んでおられるデザイナーの方へのヒアリングといった調査を行った。その結果、「コンビニやスーパーにおいてパッケージデザインは売り場で目立つ必要がある」「情報伝達の役割を持つため、特に非計画購買されやすい最寄品においては、味や機能といった商品の特徴を訴求する必要がある」「その商品が何であるかを認識してもらうために、消費者が持つイメージに合わせたそれらしいデザインが必要」といったことが定説として存在することが分かった。過去からの実績や研究によるノウハウが蓄積されており、それを踏襲したデザインが施されていると言える。しかしながら、消費者の志向は変化しており、それを捉えた今後必要とされるパッケージデザインについて考える必要はあるだろう。ここで、シンプルなデザインで売り上げを上げている事例を挙げる。「キリン生茶」は、2016年3月に抜本的なリブランディングをし、さらに2018年3月にパッケージデザインのリニューアルを行っている。このリニューアルによって、洗練されたシンプルなパッケージデザインが好評を得、売り上げを大きく伸ばしている。



図表1 キリン生茶 2018年パッケージデザイン

2. 研究課題

このような事例の成功理由を探り、今後求められるパッケージデザインを探ることを本研究の目的とし、「今後どのようなパッケージデザインが求められるのか。シンプルなパッケージデザインが主流になっていくのだろうか」という研究課題を設定した。ここで、ごちゃごちゃとシンプルという曖昧な表現を「具体的なデザイン」「抽象的なデザイン」として定義し、議論を進めた。

3. 文化階層から見たパッケージデザイン

具体的なデザインと抽象的なデザインで考える際に、ピエール・ブルデューのディスタクシオンの概念を用いて、パッケージデザインを説明した。ブ

ルデューは Dominant (エリート) と Dominated (大衆) とで異なる Taste (趣味、志向) や Aesthetic (美学、価値観) を持つということを示している。エリートは希少、形式的、抽象的、禁欲的といった志向を持ち、一方、大衆は一般的、物質的、具体的といった志向を持つとされる。これをパッケージデザインに当てはめると、エリートはわかりにくい抽象的なデザインを好むと考えられ、例えば、高級な酒ではシンプルなデザインが施され、中身の味がどうであるなどの訴求はされない。一方で大衆は、わかりやすい具体的なデザインを好むと考えられ、例えば、コンビニや自動販売機で売っているような1本百数十円のオレンジジュースでは、瑞々しくおいしそうなおレンジの大きな画像がデザインされている。

Dominant (ブルジョア)	ブチブル	Dominated (大衆)
希少 形式的 わかりにくい 食-禁欲主義	野心家 見栄を張る 人目を気にする	一般的 物質的 簡単でわかりやすい 食-栄養物質
▽		▽
シンプルで抽象的なデザイン (中身が何かはパッと見てわかりづらい) 例 高級な酒		情報が多く具体的なデザイン (中身が何かはパッと見てわかる) 例 150円のジュース

図表2 文化階層から見たパッケージデザイン

4. エリートの歴史

ブルデューのディスタクシオンは、1960年代のフランスの話であるが、では、現在の日本においてはどのような志向を持つ人が多いのだろうか。ブルデューの説明した階層の世界を踏まえて、現在の日本を考える為に、大まかに時代背景を追った。アメリカに目を向けると、20世紀初頭に大衆消費社会が生まれてきた。大量生産、大量消費の循環によって経済発展していくというモデルが大衆消費社会のモデルであり、これが、戦後の日本をはじめとする先進国の標準モデルとなった。この大衆消費社会に対するアンチテーゼとして、1980年頃生まれたのが、BOBOS というエリートである。BOBOS (ボボス) とはブルジョワ・ボヘミアンのことで、アメリカの高学歴で、経済的に裕福でありながら、ライフスタイルとしては自由人のような暮らしぶりを好む人たちのことを指す。そして、こうした志向はアメリカ高階層だけでなく、中流層へと広がっていき、「第3の社会集団」として、ロハス志向を持った Cultural Creatives (カルチュアール・クリエイティブス) が生まれてきた。

5. シンプル族

日本も20世紀初頭のアメリカと同様、戦後の高度成長期以来、大量生産大量消費の社会を歩んできたわけである。この社会において、消費者にとってはたくさんの物を所有する＝豊かな生活であり、高級車やブランド品を所有することがステータスで

あった。より安く、たくさんの機能を搭載させることが価値であるという認識が共有され、とにかくそれを伝えれば売れた。現在の多くのパッケージデザインもそうした社会によってを長らく育てられてきた結晶というわけである。そして日本にもまた、この大衆消費社会へのアンチテーゼとして、**Cultural Creatives**と同様の価値観を持った人々が登場した。彼らは『シンプル族の反乱』(2009)で消費社会研究家の三浦展によってシンプル族と名付けられた。「シンプル族は若い世代に多い。特に女性に多い。彼らはものをあまり買わない。彼らはテレビをあまり見ない。インターネットで商品についての情報を集め、慎重に吟味し、比較考量し、十分に納得した上でないとなかなか物を買わない。」こういった人々がシンプル族であり、彼らの生活原理としては、1.物をあまり消費しない。ためない、2.手仕事を重んじる、3.基本的な生活を愛する、の3点が挙げられている。また、シンプル族のBOBOSとの類似点として、1.生活必需品にだけ金を使う、2.粗い肌触りを好む、3.モダンな物、新しい物よりも古い物、貧しい物を好む、4.貧富の差を逆転する、5.消費者ではなくキュレーターという5点が挙げられており、既述した社会背景の流れを引き継いでいると言える。そして、シンプル族は日本版カルチュアル・クリエイティブスであるので、BOBOSとは異なり、上流階級だけでなく、「普通の中流以上の階級であれば誰でも当てはまる」。シンプル族の志向性としては、1.エコ志向、2.ナチュラル志向、3.レトロ志向・和志向、4.オムニボア志向（オムニボアとは雑食という意味）、5.ソーシャル・キャピタル志向の5点が挙げられている。

シンプル族の生活原理	ボボスとの類似点	志向性
1.物をあまり消費しない、ためない。	1.生活必需品にだけ金を使う。	1.エコ志向
2.手仕事を重んじる。	2.粗い肌触りを好む。	2.ナチュラル志向
3.基本的な生活を愛する。	3.モダンな物、新しい物よりも古い物、貧しい物を好む。	3.レトロ志向・和志向
	4.貧富の差を逆転する。	4.オムニボア志向
	5.消費者ではなくキュレーター。	5.ソーシャル・キャピタル志向

図表3 シンプル族の生活原理、ボボスとの類似点、志向性

団塊ジュニア世代（2018年現在39歳～43歳）より若い世代の多くはシンプル族であるといわれ、その数はどんどん増加している。シンプル族はマジョリティになりつつある。従って、今後、上記のようなシンプル族の志向は多くの製品やサービスにおいて考慮されるべきであると言えるだろう。そしてそれは、大衆商品のパッケージデザインについても同様である。つまり、コンビニやスーパーに置かれている多くの商品についても、派手な色遣いでたくさんの機能訴求や要素を盛り込むのではなく、シンプルで、ナチュラルな色遣いや、レトロなデザインといったシンプル族の志向をとらえたものにするのが良いだろう。

6. 結論

シンプル族は、BOBOSと同様の経緯で生まれ、大部分で類似性を含んでいる。そういった意味でエリート的な志向を持っていると言える。そのため、

『シンプル族の反乱』で触れられていない部分をブルデューが示したエリート的な志向や価値観といった観点から補強することは可能であろう。改めて、研究課題である、「今後どのようなパッケージデザインが求められるのか。シンプルなパッケージデザインが主流となっていくのだろうか。」という問いに対して、マジョリティになりつつある、シンプル族の志向(エコ、ナチュラル、レトロ)は、大衆商品(最寄品)のばっけじデザインに取り入れられていくべきであるということが言える。また、シンプル族はエリート的な志向を持っているため、ブルデューの示したエリート的な志向(禁欲的、抽象的、シンプル等)も加味してデザインされるのが良いだろう。今までは、シンプルなデザインは高級品にしか用いられてこなかったかもしれないが、コンビニやスーパーで売られているような商品についても、多くの商品で、シンプルにする方がいいのではないだろうか。

7. 追加調査

ここまでの理論を確かめ、実際の傾向を見る為に追加調査を行った。調査の概要は以下の通り。

<目的>シンプル族世代のパッケージデザインに対する志向を探る。

<期間>2019年1月17日～21日

<対象・人数>20代7名

<方法>アンケート+インタビュー。具体的なデザインのパッケージ商品画像と抽象的なデザインのパッケージ商品画像を2つ比較して提示し、「好きなパッケージデザイン」と「購入したいパッケージデザイン」をそれぞれ選んでもらうという設問を7品目(キリン生茶、キリンレモン、明治ザ・チョコレート、キリン秋味、ウィダーインゼリー、トロピカーナオレンジ、リセッシュ)について行った。その後、選択した理由やパッケージデザインに対する印象についてインタビューを行った。また、日頃の志向性、消費行動、自己定義についてもアンケート調査およびインタビューで回答してもらった。

<結果>

はっきりと抽象的なデザインの方が選ばれるといった傾向はなく、やはり市場で成功しているデザイン、現在販売されているデザインが選ばれる傾向が強かった。特に、「購入したいパッケージデザイン」の方ではその傾向がより強かった。最も注目すべきは、抽象的なデザインに対して、好きだが購入しないという層が一定数いたこと。そして、彼らは「中身が同じといわれてもパッケージから機能差を感じる。馴染みのあるパッケージは信頼感がある。ただ、もしシンプルな方のパッケージを何度か使ってみて、中身の味や機能に満足する経験すれば、その後はそちらを選ぶようになるだろう。」と口を揃えて言っていた。つまり、慣れれば抽象的なデザインの方を買うだろうということである。これは非常に重要な点である。もともとごちゃごちゃしている商品において、シンプルなパッケージデザインは新規性が高く、馴染みのないデザインになる可能性が高い。そこで重要となるのは、いかに慣れさせて信頼を得られるかということである。

参考文献

- 1)日経クロストrend, 「すべての層から人気が高い、リニューアルしたキリン『生茶』」, 2018
- 2)Pierre Bourdieu : La Distinction, 1979
- 3)ロハスクラブ, アメリカ生まれのロハス-その誕生と社会背景-, 2005
- 4)三浦展 : シンプル族の反乱, 2009

京都のオーバーツーリズムの現状と観光地のデ・マーケティング

奈良 美和子

近年日本の人気観光地では混雑やトラブルが発生し、問題となっている。こうした状況は「オーバーツーリズム」として注目され始めているが、その定義は明確なものではない。本研究では、まずこれまで利用されているオーバーツーリズムの定義を整理するとともに、地域住民の視点から定義した。それをもとに、京都でアンケート調査を行い、京都のオーバーツーリズムの現状を明らかにした。そして、海外観光地の事例より、オーバーツーリズムの対策についてデ・マーケティングの観点から考察を行った。

1. はじめに

本研究では、オーバーツーリズムの現在使用されている定義や具体的な問題を明らかにするとともに、オーバーツーリズムの状態にあると言われる観光地の状況を整理し、オーバーツーリズムの定義を行った。また、以上の定義から、京都はオーバーツーリズムの状態にあるのか否かということについてアンケート調査をもとに検討した。そして、海外観光地などで、すでに行われているオーバーツーリズムの対策事例を調査し、それらをもとに今後京都がどのような観光地経営をしていくべきか考察した。

2. オーバーツーリズムの概要

2-1 概要

オーバーツーリズムという言葉は、2016年8月にイギリスのメディア、Skift がウェブ上で使用したことが初めだと言われており、非常に新しい概念である¹⁾。ゆえに統一された定義はなく、様々な説明で用いられている。メディアでよく使用されるのは、人口と年間観光客数の倍率を示すものであるが、確かにオーバーツーリズムが問題であると言われている地域のほとんどでその数値が10倍以上と高い一方で、オランダのように人口に対して50倍以上の観光客が訪れているにもかかわらず、大きな混雑やトラブルが発生していない地域も存在する。これより、単純に観光客数と人口の倍率ではオーバーツーリズムであるかの指標にはならないことが分かる。

2-2 バルセロナ市の事例

海外の観光地の中でも特にオーバーツーリズムが深刻であると言われるバルセロナ市の事例を調査した。バルセロナ市では観光客の増加により大混雑、地価上昇など様々な問題が発生し、市民生活にも影響が出ており、市民による観光バス襲撃事件やデモ運動なども発生している。2015年には、観光対策を公約に掲げた市長が選出され、行政としても本格的に対策に乗り出している。

また、バルセロナ市ではオーバーツーリズムが発

生するよりも以前から、観光についての市民の意識調査が毎年行なわれている²⁾。この調査によれば観光振興についての設問では2016年に、「観光客数は限界に達している」と答える市民の割合が、「観光客をこれからも魅了し続けるべき」と答える住民の割合を超えた。2017年には約60%の市民が観光客数は限界に達していると答えており、市民生活にとって観光の負の影響が大きくなっていると考えられる。

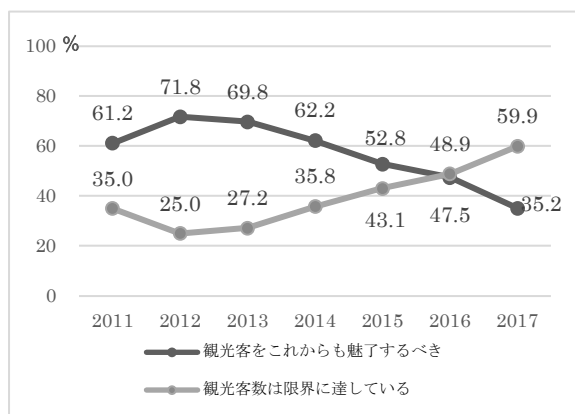


図-1 バルセロナ市の住民意識調査 結果推移

2-3 オーバーツーリズムの定義

以上、オーバーツーリズムの状態を測定する明確な定義は現在存在せず、単純に観光客数の問題でもないこと、また、バルセロナ市の市民調査で観光客数は限界に達していると答える市民が50%を超えたことなどを踏まえると、オーバーツーリズムは、単純な観光客数ではなく住民意識に焦点を当てて議論する必要があると考えられる。よって、本研究におけるオーバーツーリズムとは、「住民の半数以上が、『観光地として観光客をこれ以上受け入れられない』と考えている状態」とであると定義した。

3. 京都市のオーバーツーリズムの現状

現在京都市では観光客に対しての満足度調査は行なわれているが、市民に対して観光客受け入れについてどの意識を問うアンケートは実施されていないため、バルセロナ市での住民意識調査をもとに、京都市在住者を主な対象として観光についてのアンケ

ート調査を実施した。2018年12月に約1ヶ月間、
グーグルフォームを活用し募集した。全回答者302、
うち京都市民176から回答を得た。

主な設問として、バルセロナ市と比較をするため
に、バルセロナ市同様二択で京都市の観光客受け入
れについてどのように考えるかを聞いた。「京都市で
はまだ観光客を受け入れることができる」が、66%、
「もう観光客を受け入れることができない」、34%と
いう結果になった。また男女や年代などの属性の違
いによって結果に差が見られた。

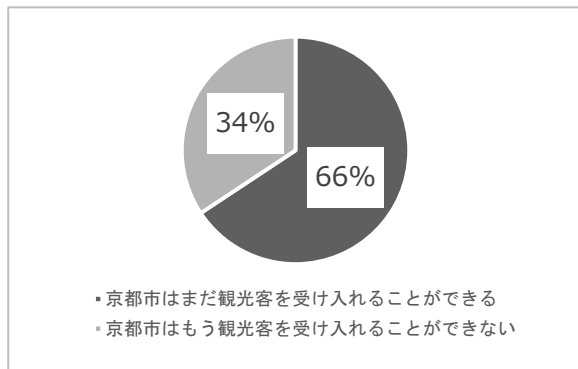


図-2 京都市の住民意識調査結果

また、調査より得られた考察は以下の通りである。

(1) 前章で述べたオーバーツーリズムの定義によれば、京都市ではまだオーバーツーリズムの状態にはまだないと言える。ただし、女性、学生、~20代、50代~など、日常生活において市バスなどを利用し、混雑などの問題を実感しやすい層は「京都市はもう観光客を受け入れることができない」、と回答する割合が相対的に高くなる結果となった。

(2) 自由回答などから、京都市において観光客増加による最大の問題は市バスや地下鉄などの公共交通機関の混雑、移動に時間がかかるという点にあることがわかった。

4. オーバーツーリズムの対策

すでにオーバーツーリズムが発生していると言われている海外観光地では様々な取り組みがなされ始めている。観光業者に対する取り組みとして、規定エリア内でのホテル、観光客向け商店の新規出店の禁止や民泊許可の規制強化などがあり、観光客に対しては、宿泊税、観光税の徴収や、人数制限、完全予約制などの対策が挙げられる。

また、これら取り組みは、観光客数を抑制、需要を抑制しようとしているという点でコトラーが提唱しているデ・マーケティングの一種であると言える³⁾。コトラーのデ・マーケティングには、一時的な品不足の対応や人気商品の人気抑制として行なわれる

①一般的デ・マーケティング、総需要を維持しつつも、ある市場セグメントの需要だけを抑制してブランド価値などをコントロールする②選択的デ・マーケティング、そして需要を抑制すると見せかけて実は全く逆の効果が期待されている③意図的デ・マーケティングの三種類があるが、オーバーツーリズムが発生した後行政が、後手の対策として講じているという点において、オーバーツーリズム対策として実施されているものはすべて一般的デ・マーケティングに当てはまると考えられる。一方で、本来理想とする観光地経営のあり方としては、供給を減らすなど一時的に需要を抑制することで、のちの需要の創出につなげる意図的デ・マーケティングであると考えられる。以上、オーバーツーリズムの現在の状況をバトラーの観光地のライフサイクル理論⁴⁾の図をもとに表したものが図-3である。

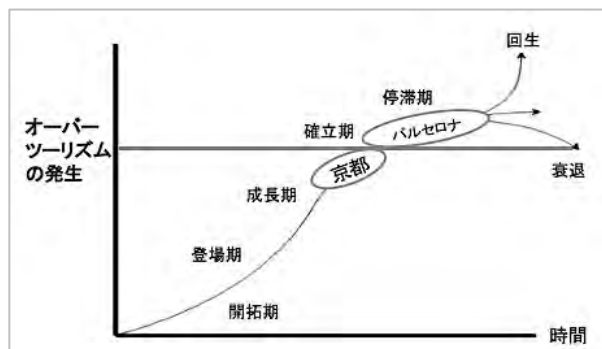


図-3 オーバーツーリズムの発生に関するイメージ図

オーバーツーリズムが発生してからの後手の対応にならないためにも、各観光地において問題が発生する前から「観光地のデ・マーケティング」として意図的デ・マーケティングの考え方を取り入れ、より長期的な視野での観光地経営が重要である。また、オーバーツーリズムの状態を把握する継続的な市民の意識調査は有効であり、本研究で行ったアンケート調査が、今後京都市として実施する調査の予備調査として貢献できるものであると考えている。

参考文献

- 1) Ali, R.: 'Exploring the Coming Perils of Overtourism', Skift, 2016.
- 2) Percepció del Turisme a Barcelona Presentació de resultats, 2017.
- 3) P. Kotler&S. J. Levy: 'Demarketeing, yes, Demarketing', Harvard Business Review, 1971.
- 4) R. Butler: 'Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources', Canadian Geographer xxiv, 1, 1980.

簡易宿所としての京町家ビジネスの可能性と持続性

～中国人観光客のケースからの京町家ビジネス価値分析～

劉 劍隆

日本の観光立国政策の推進により、訪日外国人観光客は増加しつつある。その中、京都を訪問する外国人観光客が増加し、京都を宿泊する外国人観光客は2018年に、過去最高の353万人を記録したという。宿泊客の増加に伴い、京都における受け入れる宿泊施設不足の問題が深刻となった。一方、京都の独特な民家である京町家はホテルラッシュやオーナーの意識に影響され、減少しつつある。この研究では、簡易宿所としての京町家ビジネスの可能性と持続性を高めるため、外国人観光客にとっての京町家価値を解明する。

1. はじめに

日本の観光産業は、観光立国という方針で高速な成長を成し遂げている。そのなか、京都市は外国人観光客誘致で目覚ましい成果を残した。しかしながら、外国人観光客の増加とともに、京都で宿泊する外国人観光客が増加し、宿泊客を受け入れる宿泊施設が足りないという課題が日々深刻になっている。

一方、京都の伝統的な民家である京町家は、空き家や低いビジネス価値が原因で減少しつつある。

2. 京町家と中国人観光客

2.1 減少しつつある京町家

この研究で取り上げた京町家は、京都市が「～京町家を未来へ～京町家の保全及び継承」にて規定した条件を満たす建物である。京町家は、京都市のまちづくりにおいて重要な役割を果たしている。しかしながら、京都市内に存在する京町家は京都市の「ホテルラッシュ」、いわゆるホテル開発ブームとオーナーと京都市の不合意にによって減少しつつある。産経新聞によると、平成20年から平成28年までの期間内において、京町家は毎日2軒のペースで減少している。¹⁾

2.2 中国人観光客

中国人観光客は日本を訪ねる外国人観光客の中に、無視できない存在である。京都を宿泊する外国人宿泊客の353万人に、中国人宿泊客が94.5万人いる。²⁾ 海外旅行はかつて中国人にとって高級品であったが、経済発展と飛行機の普及により、海外旅行は中国の一般民衆に浸透しつつある。日本は中国と最も近い先進国として、中国人観光客に人気落ちない。

このような中国人観光客は従来団体旅行の形態から個人自由の観光形態に変わっている。団体旅行で使われたホテルも個人で自由に使える京町家が変わりつつある。彼らにとっては、京町家の独特な価値

があるのではないであろうか。この研究では、中国人観光客のケースを用いて京町家の独特な価値を明らかにする。

3. 研究目的

2でも述べたように、京町家は困難な状況に陥っている。一方、増加する中国人観光客は京町家から新しい観光価値を求めている。このような背景を踏まえ、以下2つのことを研究目的とする。

- ① マーケティングの顧客行動の視点から、京町家を利用する中国人観光客のケースを用いて、簡易宿所の京町家を利用する宿泊客はどのような行動をとるの明らかにする。中国人観光客がとった行動から、京町家は彼らにとってどのような価値を持つのかを明らかにすることを目的とする。
- ② 簡易宿所という商業利用手段で、京町家ビジネスの価値を高めるために、外国人観光客にとって京町家はどのような価値を持つのかを明らかにする。この研究では、京町家は平成23年から増加している外国人観光客にとって、どのような価値があるのかを明らかにし、これから外国人観光客は更に増加するとソーシャル・ネットワーク・サービスの普及が予測される背景を踏まえ、簡易宿所としての京町家のビジネス可能性と持続性を考えることを目的とする。

4. 研究方法

4.1 4Aのマーケティング

4Aのマーケティングは、Sheth & Sisodia(2012)が「4A・オブ・マーケティング」という著作で提出した顧客視点のマーケティング枠組みである。4Aとは、アクセプタビリティ(Acceptability)、アフォードビリティ(Affordability)、ア

(Accessibility)、アウェアネス(Awareness)という4つの要素である。この研究ではこのマーケティングの枠組みを用いて、京町家の利用者が求める価値を分析する。

4.2 カスタマージャーニー

カスタマージャーニーとは、元々デジタルマーケティングで用いる分析方法で、ある製品・サービスの利用者が製品・サービスを購入・利用する前から購入・利用した後までの行動を可視化し、その行動における利用者の心理などを整理するツールである。この研究ではカスタマージャーニーを用いて京町家の利用者がどのような行動をとるのかを分析する。

5. 若いカップルの事例

中国から来た20代のカップルである。このカップルは、京都市の四条烏丸と四条大宮の間にある京町家を5日4泊で利用した。Airbnbが民泊新法によって改善された後に、Airbnbで掲載される京町家を知り始めた。そして、ネットで京町家に関する記事を読み、京町家に興味を持った。この京町家なら自分2人の独特な思い出が作れると信じて予約を申し込んだ。2人のうち、男性は料理が好きであり、料理を作ることが得意である。彼らが求めた京町家価値を4Aで整理してみた。

4Aの要素	カップルの観点から
アクセプタビリティ	キッチンと料理用具が完備。1軒貸切で他の宿泊客に邪魔されない。京町家の日本らしいデザインは全く違う経験ができると信じた。
アフォーダビリティ	予約しても経済的な困難に陥らないと考えた。
アクセシビリティ	WeChatで予約ができた上で、運営側との即時コミュニケーションでサービスがもらえるのが便利だと考えた。手間かけずにすべてができるのが魅力的。
アウェアネス	ネット記事から京町家を知り始め、京町家で京都生活をイメージした。京町家そのものについても少し勉強した。

表-1 カップルが求めた京町家の4A要素

運営側はこのカップルの行動に応じて、通信アプリのWeChatを用いて即時のコミュニケーションサービスを提供していた。利用者が宿泊を楽しめるように、スポット情報や中国語の翻訳などのサービスを提供していた。



図-2 カップルが取った行動に応じてサービスを提供する

6. 他の利用者タイプ

この研究では、カップル以外の利用者タイプも取り上げて分析してみた。幼児連れのファミリーは京町家から我が家のような収納スペースを求め、両親連れの若い夫婦はアットホームな雰囲気がほしい。住み替える利用者は京都市内での異なる生活を楽しまたい。分析では、上記のように利用者ごとに京町家から求める価値が異なることが分かった。

7. 結論と考察

この研究は、顧客視点の4Aのマーケティング枠組みとカスタマージャーニーを用いて京町家を利用する中国人観光客のケースから、外国人観光客にとっての価値を明らかにしてみた。ケース分析から、京町家の魅力点はアクセプタビリティ、アフォーダビリティ、アクセシビリティ、アウェアネスの1つだけではなく、4つの組み合わせであることが分かった。安い価格や1軒貸切の宿泊形態などの単独な要素向上に注力せず、4Aの要素をバランスよくサービスを提供しなければ、利用者の満足度は高まらない。また、外国人観光客が京町家の価値を高く認識するためには、利用者だけでは不十分であり、運営側が提供するサービスも重要である。SNS(WeChat、Line、Messengerなど)の通信技術により、適時のコミュニケーションができ、サービスの品質に影響する。また、この研究でのケース分析は京町家を利用した経験者を対象としたものである。京町家を利用する顧客のタイプは多様に存在する。筆者の観察では、2人以上のグループは約8割となっている。その中に、カップル、夫婦や家族で構成した利用者は約8割である。この研究で触れた利用者タイプは一部であり、京町家の利用者全体というマクロ視点での分析を今後の課題にしていきたい。

参考文献

- 1) 浦上早苗：「地方もホテル建設ラッシュ。でも札幌、名古屋、福岡は「まだ足りない」」, Business Insider Japan, 2018
- 2) 京都市：『京都観光総合調査』, 2017
- 3) シェス, ジャクディッシュ, N, ラジェンドラ, シンディア, S: 『4A・オブ・マーケティング 顧客・企業・社会のための新価値創造』, 同文館出版, 2014

テーマパーク産業における人材育成での組織創造性活性化について の考察(東京ディズニーリゾートのケーススタディを中心に)

譚 笑

現在のテーマパーク産業では経営環境が厳しくなる。それを生き残るために、テーマパークに優れた顧客体験のサービスの提供能力が求められている。そのため組織創造性の重要性が明らかになってくる。本研究では、東京ディズニーの組織創造性活性化ための取り組み及び優れた顧客体験のサービスが提供できる仕組みを考察することを通じて、ほかのテーマパークに有意義なインプリケーションを提示できるのではないかと。

1. テーマパーク産業の業界現状

1-1 市場動向が好調である。

『レジャー白書2018』により、2017年日本の遊園地・テーマパークの市場規模は7,930であり、前年と比べ2.1%増加した。5年連続で過去の最高記録を更新している。そして、人々の消費が耐久財などのモノからレジャーなどのサービスへと移行する傾向が続き、それに加え、積極的な設備投資とインバウンドの増加により、日本テーマパークの市場景気がこれから好調に続けることが考えられる。

1-2 東京ディズニーリゾートが圧勝する

日本のテーマパークといえば、入場者数、売上高、知名度とともに、東京ディズニーリゾートがほかのテーマパークと大差で圧勝する。また、サービス産業生産性協議会が行った2018年度「JCSI(日本版顧客満足度指数)」第3回調査結果により、「東京ディズニーリゾート」の顧客満足度はエンターテイメント産業の中で、3位を占め、テーマパークの中で1位である。

1-3 集客力のないテーマパークの閉鎖が目立つ

2001年USJとTDSが設立され、そのあおりを受け、その後、集客力のない遊園地・テーマパークの閉園ラッシュが起り、現在も続いている。また、2013年時点でテーマパークの運営企業数は163と、2004年に比べ3割も減少し、その傾向が今も続いている。この現状から、テーマパーク産業の業界動向が全体的に好調であるが、少子化やレジャー多様化の進みにより、レジャー産業の経営環境が厳しくなることがわかる。

2. 問題意識

2-1 テーマパーク産業の課題

前文述べたように、現在のテーマパーク産業における経営環境が厳しくなり、優れた顧客体験の提供によりリピーター率の向上は現在のテーマパーク産業にとって、1つの課題だと言える。そして、優れた顧客体験の中に、高い水準に位置付けられるのは顧客歓喜である。顧客に「歓喜」を感じさせるために、「顧客が知らない、あるいは期待していないサービスに取り組みなければならない」。そこで、組織創造性がそのことの実現を後押ししていると言える。組織全体的に創造性が溢れる状態で、サービスに対する創意工夫が容易になり、顧客期待をはるかに超えるサービスも提供できるようになると考えられる。

2-2 先行研究の不足

近年、観光産業の発展に伴って、観光施設についての研究が多くなっていくが、その中、ホテル、旅館などの宿泊サービスに関する研究が圧倒的である。テーマパーク産業についての研究は欠如している。そして、テーマパーク産業についての研究の中で、集客戦略やサービス・マーケティングなどのテーマが多く取り上げられているが、サービスに創意工夫するまたは人材育成の観点からサービス創意工夫に関する研究はほとんど行われていない。

また、組織創造性に関する先行研究は、多くに製造業における特に新製品開発プロセスに重点をおいて分析してきたが、サービス産業特に、テーマパーク産業における企業の組織創造性の活性化についての研究がしばしば欠如している。

3. 研究目的と意義

前文が述べた通り、日本のテーマパーク産業の中で、東京ディズニーリゾートが圧倒的に人気がある。そして、東京ディズニーリゾートがそれほど世界の人々に愛される原因の一つは、ゲストに優れた顧客

体験を提供し、ゲストの期待を遥かに超え、顧客歓喜を実現しているのではないかと。したがって、ここに、日本テーマパーク 1 強と言える東京ディズニーリゾートにおける人材育成での組織創造性の活性化による顧客歓喜の実現が研究される意義があると考えられる。この研究を通じて、日本のほかのテーマパーク特に集客力がない地方テーマパークは、組織創造性が高くなり、サービス創意工夫ができ、顧客歓喜の実現に、有意義な啓示が提示できるのではないかと考えている。

4. 研究方法

本研究の研究方法が大きく二つ分かれている。1 つ目は組織創造性に関する文献調査である。2 つ目は東京ディズニーを中心とした事例分析である。その中、さらに 3 つの方法に分かれている。1 番目は東京ディズニーリゾートに関する資料調査である。2 番目は実際のパークに行き、参与観察が行われる。3 番目は「テーマパークビジネスの戦略」というテーマの講義ビデオを謹聴することである。

5. ケーススタディ

5-1 キャストたちの創意工夫

東京ディズニーリゾートでは、キャストたちが提供した優れた品質の対人サービスの例が珍しくない。その中で一番有名なのは、「伝説の神対応」と呼ばれた東日本大震災の時キャストたちの行動である。その日、ゲストの安全を守るために、キャストそれぞれが各自の判断で、迅速かつ冷静に対処した。例えば、落下物から頭を守るために、キャストが臨機応変に店頭で置かれたぬいぐるみを防災頭巾としてゲストに配布した。このように、その場で各自の判断で自らマニュアルを超えた行動を行うことにキャストたちの創意工夫能力が欠かせないのではないかと。

5-2 組織創造性を後押しする人材育成制度

東京ディズニーの人材育成制度は東京ディズニーの組織創造性の活性化を後押ししていると言える。具体的にいうと、以下の 5 つである。

1 つ目は、ミッション浸透。東京ディズニーでは、アルバイトの人に対しても目安に 3 ヶ月間の研修が用意されている。しっかりしたミッション浸透で、ディズニーの「伝統」が継承でき、ゲストに提供されるサービスの品質が保証できると同時に、キャストのサービスに工夫しようとする意識も喚起できる。

2 つ目は、業務移譲。東京ディズニーの現場では一人ひとりのキャストに正社員とほぼ同じような権

限が与えられている。それを通じて、キャストが自分の考えによりサービスをカスタマイズすることができ、創造的な思考力も日々身につけられる。また、権限を与えることで、キャストの主体性が引き出され、モチベーションの向上にもつながっていると考える。

3 つ目は、顧客ニーズ共有。東京ディズニーでは、ゲストを知るために、様々な市場顧客調査をキャストにさせている。このように普段からゲストのことを洞察させることで、キャストの創造的な思考力スキルが鍛えられる。また、収集された情報がサービス創意工夫のネタとして、組織の中に蓄積され全員がアクセスできる。

4 つ目は、トレーナー制度。この「キャストでキャストを指導する制度」で、一人のキャストが行った創意工夫がほかのメンバーに共有でき、組織全体的な創意工夫能力が高められるのではないかと。

5 つ目は、公開表彰制度。東京ディズニーでは公開的な表彰制度がいくつかある。これらの表彰制度はまず本人の創意工夫に直接動機付けている。また、コミュニケーションツールとして、職場を明るくし、キャスト同士または上司との間のコミュニケーションを促進している。

6. まとめ

東京ディズニーにおける人材育成での組織創造性活性化のプロセスとしては、まず、5 つの人材育成制度で、全組織で創造性を発揮しやすい環境を提供し、個人の創造性に刺激を与え、独自の創意工夫能力が伸びられる。そして、組織学習の場で、キャスト同士のコミュニケーションを促進し、キャストの間で行われる情報共有及びアイデア交換などの相互作用で、個人の創意工夫ノウハウが組織の中でレバレッジされ、組織全体的な創意工夫能力が高められる。結果としては、組織全体的にゲストに優れた顧客体験のサービスが提供でき、顧客の期待がはるかに超えられ、顧客歓喜が実現でき、リピーター率の向上も実現できる

- 1) 『レジャー白書 2018』公益財団法人 日本生産性本部 余暇創研
- 2) 『JCSI 日本版顧客満足度指数 第 3 回調査 詳細資料』サービス産業生産性協議会 2018. 9. 18
- 3) 「雪辱期すてー マパーク」NIKKEI BUSINESS 2015. 03. 30 P55
- 4) 「ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング」クリストファー・ラブロック、ヨッヘン・ウィルツ著、武田玲子訳 アソン・エデュケーション、2008

ビジネスプロセスリエンジニアリング再考

西野 浩明

日本企業がプロセス変革プロジェクトを成功させるために（失敗しないために）、企業のプロジェクト責任者がマネジメントすべき主な事項は何か、どのようなマネジメントを実施すべきかを明らかにすべく、Qualitative Comparative Analysis（以後、QCA）を用いた事例分析を行い、考察した。その結果、日本におけるプロセス変革成功のためのマネジメントの共通点は、プロセスの変革ビジョン・変革目標・変革内容を整合させて経営トップから組織全体に対してプロセス変革の必要性を周知徹底することであり、プロセス変革失敗を引き起こすマネジメントの共通点は、プロセスの変革目標・変革内容を企業・従業員へ持続的に定着させる仕組みが未考慮であることがわかった。

1. はじめに

日本企業がプロセス変革を実行する際、どのようなマネジメントが有効か。この命題を解くことは、今、日本企業にとって重要な一テーマである。そう考える理由を、日本企業が置かれている現状をもとに説明する。昨今の日本企業は、労働人口の減少による人手不足が顕在化し、事業環境上の重大な脅威となっている。例えば、日本の鉄鋼業界における大手の特殊鋼メーカーである三菱製鋼室蘭特殊鋼では、建設機械向けの需要増が続くなか人手不足によりフル生産できない状況に追い込まれており「顧客の注文に十分対応できていない」状況に陥っている¹⁾。この一例のように、プロセス変革による生産性向上は、人手不足による悪影響への打ち手として今求められており、プロセス変革を成功に導くマネジメントは彼らにとって喫緊の課題と言える。他方で、昨今の日本企業を取り巻く機会にも着目したい。Internet of Things や Artificial Intelligence と呼んだ高度 IT 活用による経済・社会のデジタル化の進展である。例えば、エアコン世界最王手のダイキン工業や、戸建て住宅や都市開発を展開する大和ハウス工業は、高度 IT 活用による企業活動プロセス全体の生産性向上や新たな価値創造に向けた積極投資を情報発信している。このような言わば前向きなプロセス変革による生産性向上のためのマネジメントもまた彼らにとっての喫緊の課題と言える。つまり、今、日本企業は IT の高度活用等によるビジネスプロセスの抜本的な見直しによる生産性向上により、労働人口の減少による悪影響を打破し、国際競争力をさらに強化していくことが不可避な状況と考える。

2. 事例分析の観点

本論におけるプロセス変革という言葉の定義は、ビジネスプロセスリエンジニアリング（以降、BPR）と同じ定義とする。では、BPR とは何か。BPR の一般的定義は、Hammer & Champy²⁾ によるものであり、BPR

を「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネスプロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」としている。

プロセス変革マネジメントのあり方を検討するにあたり、BPR マネジメントの先行研究を複数紹介する。John P. Kotter³⁾ は「大規模な変革を実現するためには、危機意識を高める、変革推進のための連帯チームを築く、ビジョンと戦略を生み出す、変革ビジョンを周知徹底する、従業員の自発を促す、短期的成果を実現する、成果を活かしてさらなる変革を推進する、新しい方法を企業文化に定着させる、この順序を守って全て実行する必要がある」と指摘。Hammer & Champy²⁾ は「ビジネスプロセスのリエンジニアリングを実際に行う人々をどのように選択し、組織するのは、その試みが成功するかどうかを左右する問題」と指摘。Davenport⁴⁾ は「プロセス改革の三大イネーブラーは、情報技術、情報、組織的・人的資源」と指摘。

これらの先行研究をもとに本論ではプロセス変革をマネジメントするうえで重要となる観点（仮説）を5個抽出した。分析対象となるプロセス変革事例が、これら5個の観点を考慮してマネジメントしていたか、これらの観点をどのように組み合わせてマネジメントしていたかを分析する。

【プロセス変革マネジメント上の重要な観点（仮説）】

- A：変革ビジョン設定
プロセス変革のビジョンは定義されているか
- B：変革の具体目標・具体内容設定
プロセス変革により成し遂げたい目標や内容が定義されているか
- C：利害関係者の変革体制への巻き込み
利害関係者が洗い出されており、利害関係者が体制に含まれているか
- D：変革実現に向けた具体方法の定義

プロセス変革を実現するための方法論は定義されているか

E: 企業・従業員への定着

プロセス変革が企業・従業員に定着するための仕組みは定義されているか

3. 事例分析

本論では、日本におけるプロセス変革事例9つを分析対象とした。下記に記載したプロセス変革の成功/失敗の定義について説明すると、プロセス変革成功としてメディアに露出しているものを成功事例、プロセス変革失敗として裁判沙汰になっているものを失敗事例とした。

・パナソニック ('00~'05年度実施)	→成功
・三井物産 ('00~'04)	→成功
・トクヤマ ('05~'09)	→失敗
・経済産業省 ('04~'06)	→成功
・しまむら ('98~'05)	→成功
・スルガ銀行 ('04~'07)	→失敗
・東京海上日動 ('03~'08)	→成功
・ファーストリテイリング ('98~'04)	→成功
・読売新聞東京本社 ('06~'10)	→失敗

先述したプロセス変革マネジメント上の重要な観点(仮説)に対する各事例のマネジメント実施有無をパターン化すると6パターン(プロセス変革成功4パターン、プロセス変革失敗2パターン)に集約できた。これらのマネジメントパターンの傾向分析をすることにより、プロセス変革成功/プロセス変革失敗の共通点を明らかにできた。

【各事例のマネジメント実施有無パターン】

1. パナソニック、東京海上日動
A+B+C+D+E (A~Eのマネジメントを実施) =1
(プロセス変革成功)
2. 三井物産、経済産業省
A+B+C+D+e (Eのマネジメントを未実施) =1
3. しまむら
A+B+c+d+E (C, Dのマネジメントを未実施) =1
4. ファーストリテイリング
A+B+c+D+E (Cのマネジメントを未実施) =1
5. トクヤマ、スルガ
A+b+c+D+e (B, C, Eのマネジメントを未実施) =0
(プロセス変革失敗)
6. 読売新聞東京本社
A+b+C+D+e (B, Eのマネジメントを未実施) =0

【プロセス変革成功/プロセス変革失敗の共通点】

A+B (A, Bのマネジメントを実施) =1
b+e (B, Eのマネジメントを未実施) =0

4. 考察

事例分析により、日本におけるプロセス変革を成功させるマネジメントの要点は「プロセスの変革ビジョン→具体目標→具体内容の整合性が担保されるマネジメントの実施」であり、プロジェクト責任者はプロセス変革を成功させるために、変革目標を達成するためのコアとなる変革プロセスと、変革プロセスを実現するためのシステムデザインを定義し、プロジェクト構想段階で経営・プロジェクトチーム・現場で合意形成するマネジメントが不可欠と考えられる。また、プロセス変革を失敗させないためのマネジメントの要点は「プロセス変革の目標や具体内容に対する企業・従業員への定着を配慮したマネジメントの未実施」を防ぐことであり、プロジェクト責任者はプロセス変革プロジェクトを失敗させないために、変革プロジェクトの準備段階から変革内容の企業・従業員への定着段階まで、経営・プロジェクトチーム・現場が三位一体となって推進するための工程マネジメントが不可欠と考えられる。

5. 貢献

本論では、経営・プロジェクトチーム・現場がプロセス変革を協働推進する際に利用できるマネジメントツールとして、プロセス変革マップ/プロセス変革大工程を開発した。プロセス変革マップとは、変革ビジョン/変革目標/コアとなる変革プロセス/必要システムの俯瞰図であり、プロセス変革大工程とは、プロジェクトにおける経営・プロジェクトチーム・現場の役割と実行タイミングを示した図である。日本企業のプロセス変革プロジェクト責任者は本論の成果を是非活用して欲しい。

- 1) SankeiBiz, 「素材産業、フル生産できず 人手不足、製造業に波及」,
<https://www.sankeibiz.jp/business/news/180407/bsc1804070500005-n1.htm>
- 2) Hammer & Champy, 野中郁次郎監訳, リエンジニアリング革命, 日本経済新聞出版社, 1993
- 3) John. P. Kotter, 梅津祐良訳, 企業変革力, 日経BP社, 2002
- 4) Davenport, 卜部正夫, 伊藤俊彦, 杉野周, 松島桂樹訳, プロセス・イノベーション: 情報技術と組織変革によるリエンジニアリング実践, 日経BP出版センター, 1994

イノベーター, 新旧イノベーションの採用, メイン・ニッチ製品選好 に影響する店舗主体要因と社会的要因

加上 晃己

店舗主体要因や社会的要因が、主体の採用行動に与える影響を明らかにするため、音楽リハーサル・スタジオにおけるギターアンプの採用状況や、新聞記事の技術評価、カリスマギタリストの採用アンプの調査分析を行った。その結果、イノベーター、メイン・ニッチ製品の選好、新・旧・ハイブリッド技術製品の採用に、店舗の経営形態や他技術製品の採用が、有意な影響を与えていることが分かった。また権威者・カリスマの強い旧技術志向が、ユーザーの新技術の採用を妨げている社会的メカニズムの有意性を示した。

1. はじめに

1-1 新旧イノベーションの社会的背景

1906年、ド・フォレが「Amplifier」の原点となる3極真空管を発明した¹⁾。その後、約30年間、音の増幅素子として「真空管」というイノベーションが採用されてきた。しかし、1948年、新たな増幅素子である「トランジスタ」が発明された²⁾。その後、技術の改良が急速に加速し、真空管が使われていた様々な製品がトランジスタに置き換わっていった。

1-2 音楽界における新旧イノベーション

一方で、音楽業界におけるギターアンプでは、未だ旧技術「真空管」が輝きを放っており、その評価も依然として高い。このような逆転現象が起きる要因として、“物理的性能”と“感性的性能”の相違が挙げられる。音の良し悪しは、個人の感性に委ねられており、その音質から採用要因を分析することは困難を極める。ゆえに、それらの状況を取り巻く「社会的な視点」からの分析も求められる。

1-3 本研究の目的

先述の背景を踏まえ、音楽リハーサル・スタジオのギターアンプの普及・採用状況から、主体の採用行動に影響を及ぼす店舗主体要因と社会的要因を明らかにすることである。

2. 研究の方法と説明

2-1 研究の手順

店舗主体要因の分析では、全国873店舗の音楽リハーサル・スタジオを無差別に調査し、7,116台のアンプ技術情報と得られた18の変数を用いて統計分析を行った。社会的要因の分析では、5大全国新聞のアンプ技術関連記事478件を、技術別分類や主体別分類し、社会的価値観を分析した。また、音楽

誌3誌から選定されているプロギタリスト（カリスマ）101名の使用アンプ情報から、音楽業界の価値観を分析した。

2-2 ギターアンプの技術区分

①「新技術」は、「トランジスタ」を用いて増幅する技術、②「旧技術」は、「真空管」を用いて増幅する技術、③「ハイブリッド技術」は、両方の技術を組み合わせて増幅する技術として分析した。

2-3 メイン・ニッチ製品区分

本研究では、技術内シェアが5%以上を「メイン」製品、技術内シェアが5%未満を「ニッチ」製品として分類し、分析をおこなっている。

3. 音楽リハーサル・スタジオの技術別普及状況

全国873店舗の調査の結果、トランジスタ3,188台（45%）、真空管3,703台（52%）を確認し、未だ旧技術の方が多く普及していることがわかった。

4. 採用に影響する「店舗主体要因」の分析

4-1 「イノベーター」の要因

ロジスティック回帰分析の結果、ハイブリッド製品の採用、店舗規模が小さく、単店舗展開、公的経営の形態ほど、新技術の採用数が、旧技術の採用数を上回っている「イノベーター」店舗である確率が高まる。

4-2 メイン・ニッチ製品の選好に影響する要因

Poisson回帰分析の結果、会員価格制や学割価格制の導入、多店舗展開、立地人口の多い店舗ほど、「メイン製品」の選好が高くなる。

負の二項回帰分析の結果、単店舗展開、私的経営の店舗ほど、「ニッチ製品」の選好が高くなる。

4-3 新旧ハイブリッド製品の採用に影響する要因

Poisson 回帰分析の結果、真空管・メイン製品の不採用、ハイブリッド・メイン製品の採用、サービス価格が高い、学割価格制を導入している店舗ほど、新技術「トランジスタ」製品を採用する可能性が高まる。他技術製品の不採用、会員価格制や学割価格制を導入し、私的経営、立地人口の多い店舗ほど、旧技術「真空管」製品を採用する可能性が高まる。真空管・メイン製品の不採用、会員価格制を導入し、店舗規模が大きく、単店舗展開であるほど、「ハイブリッド」製品を採用する可能性が高まる。

4-4 分析結果全体の考察

分析の結果、経営形態や立地環境が、店舗主体の採用行動に影響を及ぼすことが分かった。また、“同一イノベーション採用における主体の知覚的異質性”や“旧イノベーションへの採用不可逆性”が確認された。ハイブリッド技術は、採用主体にとって新技術との親和性が高いことがわかった。

5. 採用に影響する「社会的要因」の分析

5-1 新旧技術に対する「社会的価値観」

新旧技術に対する「社会的価値観」を測るため、1982～2018年までの5大全国新聞を調査し、分析に有効である技術関連記事478件を抽出した。これらを用いて、定性的評価を分析したところ、新技術「トランジスタ」に関しては、低歪率や原音の忠実再生性など“物理的性能”を支持する評価が見受けられる一方で、旧技術「真空管」に関しては、温かい音、柔らかい音、人間味のある音など“感覚的性能”を支持する評価が見受けられた。このように、両技術の性能に対する価値観が大きく異なっていることが確認された。続いて、定量的評価を分析したところ、関連記事数合計、支持記事数合計ともに、ほとんどの年代において「真空管」が大きく上回っており、社会的価値観は、旧技術「真空管」を支持しているといえることが分かる。

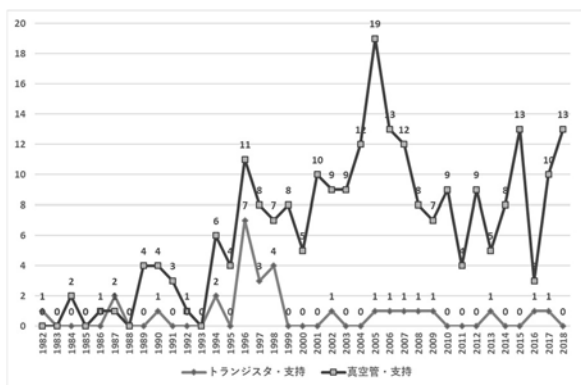


図-1 新旧技術の支持記事数合計の年代別推移

さらに、各技術に対して支持・不支持を示す記事

主体を「サプライヤー」、「権威者」、「ユーザー」に分類し分析をおこなったところ、旧技術に関しては、3主体ともに圧倒的な支持を示しているのに対して、新技術に関しては、「サプライヤー」の支持率は高いものの、「権威者」の不支持率が高く、追隨して「ユーザー」の不支持率も高くなっていることが分かった。「権威者」の支持・不支持が「ユーザー」の採用行動に影響を与えている可能性が高い。

5-2 新旧技術に対する「音楽業界の価値観」

新旧技術に対する「音楽業界の価値観」を定量的に測るため、音楽誌3誌から選定した101名のカリスマガタリストの使用アンプ401台の調査をおこなった。その結果、333台(83%)が旧技術「真空管」アンプであり、音楽業界の価値観も旧技術「真空管」を支持しているといえる。

5-3 新技術の採用を妨げている社会的メカニズム

“物理的性能”と“感覚的性能”が必ずしも比例しない場合、ユーザーは性能を測る尺度として、権威者・カリスマの意見・採用行動を参照しやすくなる。参照先から自身の感覚的性能を補完・強化し、最終的に旧技術を選択するため、新技術の採用が妨げられているというメカニズムが有力視される。

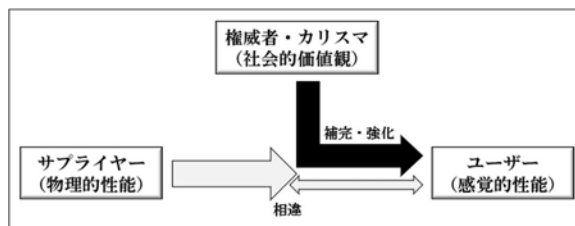


図-2 「物理的性能≠感覚的性能」の場合のメカニズム

6. おわりに

本論は、音楽リハーサル・スタジオにおけるギターアンプの技術別普及・採用事実から、主体の採用行動に影響を及ぼす、店舗主体要因と社会的要因について考察をおこなった。未だ旧技術が多く採用されている特殊な事例であったかもしれない。しかしながら、店舗の経営形態や立地が主体の採用行動に影響を与えることや、社会的価値観が与える影響のメカニズムは、主体の採用・選択を捉えるうえで、一つの示唆を添えるに値することを願いたい。

- 1) 石井義治 (1980) 「最近若者の間で人気を博している真空管アンプ……その活用法を手とり足とりで詳細解説」『ラジオ技術』1980-12 34(14) (422) [146] p140-170 アイエー出版
- 2) 伝田精一 (1960) 「特集：トランジスタのすべて」『ラジオ科学』1960-01 28(1) [97] p44-54 ラジオ科学出版社

贈与動機と贈与の成否基準に関する考察

伊藤 雅浩

SNSの発展に伴って人々の価値観は大きく変化しだしており、個人の消費購買行動に大きな影響を与えている。それはギフト市場においても例外ではなく、国内のギフト市場全体が成長している一方で中元・歳暮市場は縮小するという変化が起こっている。そこで本研究においては、人々の贈与に伴う動機や成否基準を明らかにすることで、今後のギフトに関するサービスの発展への一助にすることを目的にしている。

1. 研究背景

2018年の国内ギフト市場規模は小売り金額ベースで、前年比101.1%の10兆5610億円であり、2019年もこの動きは続く予測の一方で、2018年の中元・歳暮市場は1兆7000億円なのに対して2019年の予測では1兆6500億円と年々縮小傾向にある¹⁾。このギフト市場全体の伸展に対する中元・歳暮市場の縮小は、SNSの発展等に伴った贈与者の贈与動機の変化が関係していると考え、具体的にどのような贈与動機と成否基準が存在するのかに着目して研究を行うことにした。

2. 研究目的

本研究は、国内のギフト市場の変化に伴う人々の贈与動機の変化と贈与に関する成否基準を明らかにし、得られた知見をサービスへの示唆の形で活かすことを通じてギフト市場の活性化を目指すことを目的としている。

3. 研究方法

研究方法としては、以下3段階の流れで行った。

(方法1)贈与に関する先行研究のレビューを行い、贈与に関する研究の整理を行う。

(方法2)先行研究から得られた知見をもとに、インタビュー調査を経営管理大学院の学生に対して行い、贈与に関する「動機」と「成否基準」を明らかにする。

(方法3)方法2から得られたインタビュー結果をもとに、贈与に関するサービスへの示唆を行う。

4. 先行研究

有地亨訳『贈与論』勁草書房(1962)³⁾ほか

Marcel Maussの贈与論から始まり、「贈与」における義務(提供の義務、受容の義務、返礼の義務)や感情が意思決定に与える影響に関して整理した。しかし、贈与に影響を与えるとされる社会的リスクに関しては「受贈者にとって適切ではない贈り物を送ること」と定義されており、社会的リスクを誘引する「感情」や「思考」などは明らかにされておらず、考察する余

地があると考えられた。そこで実際にインタビューを行い、贈与動機や贈与行為の成否基準等に関して調査を実施した。

5. 調査設計

インタビューに関して、以下の内容で実施した。

名称	「過去の贈与経験に関するインタビュー」
調査方法	1対1のインタビュー調査
調査対象	経営管理教育部の学生
所要時間	各回1~1.5時間
調査期間	2018/11~2018/12
調査数	9名

6. 結果と考察

インタビュー結果から贈与に関する情報として、大きく以下の3点が明らかになった。

1. 贈与者の贈与動機別セグメント
2. 贈与動機の異なる贈与行動の存在
3. 贈与行為への成否判断の基準

まず1に関して、縦軸を「受贈者の好みへの理解度」、横軸を「贈与意欲の自発性」として、インタビュー結果を動機別に分類すると、贈与動機は4つのパターンに分類することができた。(①偶発的贈与、②義務的贈与、③リスク回避的贈与、④義務的贈与)



図-1 贈与者の贈与動機別セグメント

次に2に関して、1で分類した4つの贈与動機に基づく贈与行動を概要・事例・心理状況を合わせて明らかにした。また「偶発的贈与」は海外旅行時や買い物をしている際に偶然目に入った商品を目にすることで贈与動機が発生する点が他の贈与動機に基づく行動とは異なっていた。

そして3では、贈与行為への成功と失敗の判断基準に関して、「贈与自体への評価」・「受贈時の反応に対する評価」・「使用経験評価」・「第三者からの評価」の4つの評価基準が存在していることを明らかにした。またこの中でも「使用経験評価」に関連して、友人が贈与物の使用状況を SNS でシェアしてくれた姿を見ることで贈与行為が成功したと回答している事例が非常に特徴的であった。

インタビューから明らかになった贈与動機と贈与の成否基準に基づいて、義務的贈与のプロセスを例にとって整理をすると、「贈与動機」→「贈与対象物探索」→「購買」→「贈与」→「購買後評価」と整理され、インタビューから「贈与対象物探索」と「購買後評価」の段階において心理的負担を強く感じていることが明らかになった。

義務的贈与に対する心理的負担を軽減する

義務的贈与の中でも特に「贈与対象物の探索」と「贈与後評価」のタイミングで心理的負担を強く感じているため、この2点にフォーカスして心理的負担を軽減する

詳細な受贈者の情報を入力し、類似例を表示することで心理的負担を軽減

「贈与対象物の探索」を行う際に、贈与者側は相手から悪い評価を受けることに恥などの Negative な心理を感じている。この心理的負担の軽減を目的として、受贈者に似たケースの類似例が表示されるようにし、探索にかかる心理的負担を軽減する仕組みを作る。また贈与後の評価をサイトに記入して、贈与対象物への評価を行うことで、更なる適合度の高い事例を表示できるようにする。



図-2 成功パターンの贈与を増やすための提案
(義務的贈与の場合)

「贈与対象物探索」と「購買後評価」の心理的負担を軽減するための方法として、デモグラフィック要素のみならず、贈与者と受贈者間の詳細な関係性を入力する項目を用意し、類似の贈与パターンにおける成功事例を Web サイト上で表示できる工夫を行うこと等が成功パターンの贈与を増やすための対策として考えられることがインタビューを通して明らかになった。

7. 今後の課題

今回の研究を通じて贈与時における贈与動機及び贈与の成否基準の一例が明らかになった。しかし贈与動機や贈与の際に選択される製品・サービスは贈与者・受贈者の関係性によって大きく影響を受けることが研究を進めていく中で明らかになり、この点に関しては今後の研究を行っていく上で大きな課題になると考えられる。

ゆえに贈与者及び受贈者を詳細に設定した、いくつかのパターンを用意し、パターン同士の比較を行うことでより実務に貢献できる提案に繋げていきたいと考えている。また贈与の成否基準に関しても、更なるインタビュー調査に基づいて精緻化する余地が十分にあると考えられるため、更なる追加調査を行ってきたいと考えている。

参考文献

- 1) 矢野経済研究所 ギフト市場白書(2018)
- 2) 平成 26 年度 総務省情報通信白書 第 4 章
ICT の急速な進化がもたらす社会へのインパクト
- 3) Marcel Mauss (1925)“Essai sur le don; forme et raison de l’échange dans les sociétés archaïques.” L’Année sociologique, nouvelle série, tomeI, fascicule1, pp.30-186. Paris. (有地亨訳『贈与論』勁草書房、1962 年)
- 4) 桜井英治「贈与の歴史学 儀礼と経済のあいだ」中公新書(2011)
- 5) David Greaber (2011) Debt : The First 5,000 years(高祖岩三郎, 佐々木夏子訳『負債論 貨幣と暴力の 5000 年』以文社、2016 年)
- 6) Joseph K. Goodman, Sarah Lim
“When Consumers Prefer to Give Material Gifts Instead of Experiences: The Role of Social Distance”, Journal of Consumer Research, Volume45, Issue2, 1August2018, p365-p382

日本におけるキャッシュレス化の普及に関する研究

楊 凱麗

近年世界においてキャッシュレスが推進されている。その中で、日本のキャッシュレス率は18.4%にとどまっており他国に後れを取っている。本稿ではキャッシュレス化が急速に進んでいる中国の事例を分析した上で、日本でのキャッシュレス化を推進するために、キャッシュレス決済環境の整備、消費者へのキャッシュレス決済の受入対策と知識浸透、共同プラットフォームの構築という3つの提言を行った。

1. はじめに

2015年の世界各国のキャッシュレス率を比較すると、キャッシュレス化が進んでいる国の多くは40%~60%に達しているのに対して日本は18.4%にとどまっている¹⁾。世界のキャッシュレス化の流れに取り残されないためにも日本はキャッシュレス化を推進する必要がある。キャッシュレス化のメリットとしてはインバウンドの対応、ビッグデータによるイノベーション、社会問題の解消等があげられる。

本稿では日本でキャッシュレス化を推進する上で、キャッシュレス先進国の中国の事例を参考にして、文献調査や事例分析の研究方法でどのような対策を取ればいいのか提言を行う。

2. キャッシュレスの定義と分類

キャッシュレスについては、現在統一的概念はない。本稿では物理的な現金(紙幣・貨幣)を使用しなくとも活動できる状態と捉える。

代金を支払うタイミングによって、キャッシュレス決済手段は前払い(プリペイド)、即時払い(リアルタイムペイ)、後払い(ポストペイ)の3種類に分けられる。

3. 中国におけるキャッシュレス化の現状と事例分析

3.1 中国におけるキャッシュレス化の現状

2013年から中国ではキャッシュレス化が急速に進展している。特にモバイル決済分野においては、中国は世界の先頭を走っている。2018年までに中国ではモバイル決済総額は約2,600兆円に達した²⁾。本稿では中国社会全体の取組みを分析すると同時に、キャッシュレス決済分野の大手企業(アント・ファイナンシャル)が運営する「アリペイ(支付宝/Alipay)」を参考事例として挙げた。

3.2 アリペイ(Alipay)の事例分析

アリペイは電子商取引大手アリババグループによる第三者決済プラットフォームである。2004年にECサイト「淘宝网」のオンライン決済ツールとして提供された。2014年にアリペイを運営しているアント・ファイナンシャルはアリババグループ子会社として新たに設立された。

図1が示したように、アント・ファイナンシャル

は決済システム、クラウド等を基盤に、個人消費者、中小企業や金融機関をターゲットとして、決済、保険、財務管理、ローン、信用評価のサービスを提供している。

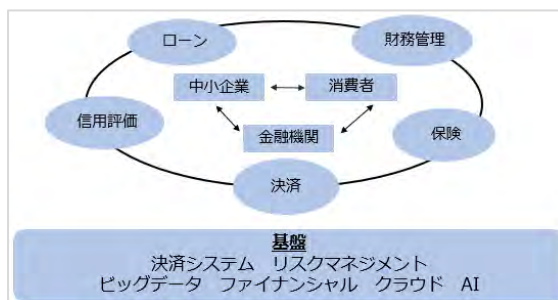


図1 アント・ファイナンシャルの全体像

現在アリペイのサービスはECから、個人間のやり取り(例えば、振込、お年玉、割り勘)や日常生活(市場、自販機、駅など)、都市サービスまで普及しており、多くの消費者に使われている。

3.3 中国におけるキャッシュレス化普及の分析

中国でモバイル決済を筆頭にキャッシュレス決済が一気に広まった理由を分析する。

3.3.1 政府のサポートと決済サービス事業者の工夫によるキャッシュレス環境の整備

具体的には、表1のようにまとめた。

	取組み
政府	<ul style="list-style-type: none"> ▶ インターネット+ (インターネット+) の策定 <ul style="list-style-type: none"> ・ 情報通信基盤の整備への支援 ・ 2018年までに95%の行政村に光ファイバを敷設 ・ 公的機関と事業者の連携による都市サービスの提供 ▶ 法規制の緩和 <ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行のAPI開放 ・ 政府による安全性の確認後のQRコードの使用許可 ・ 非金融機関の企業の決済事業参入に対する許可の付与
決済サービス事業者	<ul style="list-style-type: none"> ▶ EC事業から開始 <ul style="list-style-type: none"> ・ EC、オンラインゲーム、保険、物流等 ▶ コストの少ない決済方法の提供 <ul style="list-style-type: none"> ・ QRコード決済：初期費用がほぼない；タイムラグなし； ・ 加盟店手数料(0.6%) 対比：クレジット、バーコード ・ キャッシュレス決済受入の動機付けと不安解消 ・ 無料戦略、保証制度

表1 取り組

3.3.2 消費者への新決済の受入対策と知識浸透

キャッシュレス決済について様々な不安を抱えている消費者に対して、アント・ファイナンシャルは様々な対策を取っている。

受入対策としては、3つがある。

①消費者がキャッシュレス決済、特にモバイル決済への不安をなくすために、等倍返しなどの保険制度、技術による安全確保や電子レシート・勘定書などを取り込んでいる。

②キャッシュバックや割引券などのインセンティブを付与して、消費者にオンライン決済やモバイル決済を体験させる。そして、長い期間でこういうインセンティブの付与で、消費者にキャッシュレス決済の消費習慣を養ってきた。

③生活や中国の独特な文化に基づいたサービスを開発することで、よりユーザーを集める。例えば、割り勘、お年玉、「五福カード集め」イベント。

また知識を普及するために、実店舗側でのチラシやBGM、広告宣伝や支払サービス事業者によるセミナーを行っている。

3.3.3 アプリで簡単に多様なサービスにアクセスできるようなプラットフォームの構築

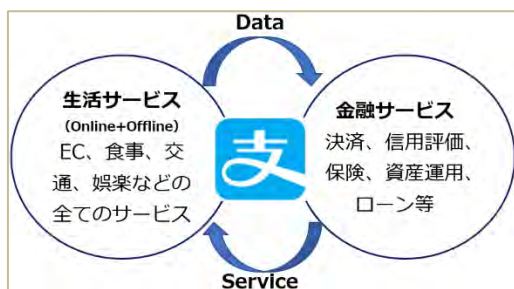


図2 アリバイのビジネス循環

1つのアプリで消費者を決済から他のサービスへ誘導し、様々な分野でのデータを獲得・蓄積している。そして、それらのデータをもとに、消費者、企業や行政などに向けて新たなサービスを展開し、ビジネスの収益を確保している。

4. 日本のキャッシュレス化を阻む要因

日本においてキャッシュレス化が進展しにくい理由は主に4つあると考えられる。

①社会情勢

日本社会には治安が良い;偽札が少ない;ATMの普及率が高い;規制が多いという特徴を持っている。

②支払サービス事業者の問題

独特なマルチアクワイアリング環境のため、中小・零細事業者向けの加盟店手数料が高止まりしている。また、現行事業を維持するために、多様な費用がかかる。そのため新たな投資や利用料の引下げに慎重にならざるを得ない。さらにATM手数料が銀行の収入基盤でありキャッシュレスの進行で銀行は手数料による収入が減少するため、キャッシュレス化に対して慎重になっている。

③消費者側の問題

キャッシュレスに対して様々な不安を持っていたり、キャッシュレス対応していない実店舗の存在がキャッシュレス決済への移行を躊躇させていたりする。

④実店舗側の問題

実店舗は高いコスト、資金化までのタイムラグ、店員教育の手間等のため導入しない。

5. 提言

提言一：キャッシュレス決済環境の整備

政府はキャッシュレス決済環境の整備に向けて、まず公的機関が積極的にキャッシュレス決済を導入すべきである。次にキャッシュレスやフィンテックに関して、さらなる法改正や優遇政策が必要である。最後に実店舗等におけるキャッシュレス決済にかかる問題を解消するために、支払サービス事業の標準化やコスト・手数料の見直しを検討しなければならない。

提言二：消費者へのキャッシュレス決済の受入対策と知識浸透

消費者側が抱えている問題に対して、2つの対策が考えられる。

①損害賠償制度や高度セキュリティシステムの設立、月間利用限度額の設定等によって、安全性についての不安や使いすぎる可能性を解消する。

②キャッシュレス決済の必要性を感じさせるために、インセンティブ付与と日本文化に合わせるサービスを創出する。

③宣伝やセミナー・見学等によってキャッシュレス決済に関する知識を浸透する。

提言三：共同プラットフォームの構築

日本の乱立しているキャッシュレス決済市場において、政府主導により企業が協力し、共同のプラットフォームを構築し充実したサービスを提供したほうが有益である。

参考文献

- 1) 経済産業省、「キャッシュレス・ビジョン」より引用
2. 日本経済新聞、「アリババ経済圏、異形の膨張続く 6億人の情報収集」より引用
3. アント・ファイナンシャル、「アント・ファイナンシャルが目指す世界」
4. 富士通総研経済研究所、「中国のキャッシュレス・イノベーション —普及要因の考察、プレーヤーの成長と信用社会の構築」
5. 富士通総研経済研究所、「中国のキャッシュレス・イノベーション」

夫婦間の「期待」がキャリア・デザインに与える影響

赤城 賀奈子

本稿では、夫婦間の期待がキャリア・デザインに与える影響について検討するため、起業家夫婦に着目し、個別インタビューを行った。その結果、配偶者が与える影響は、夫婦が共同で働いている方が、そうでない場合と比較して大きく、配偶者からの期待と本人の期待が違うときは、「夫婦間期待サイクル」が起こっていることが明らかになった。配偶者の役割への期待は、夫婦が共同で働いている場合はビジネスの変化に応じて変容し、「環境」、「ビジネス」、「夫婦関係」の3つの関連性を「期待の変容モデル」として図式化した。より良いキャリア・デザインのために、起業家の配偶者へのキャリア教育を充実させ、夫婦で選択肢を増やす必要性についても論じた。

1. はじめに

近年、多くの人が、人生の中で複数回、自らのキャリアをデザインしなおす必要があることが問題となっている。先進国での長寿化とテクノロジーの発達による環境の変化は、キャリア・デザインの重要性を押し上げている。キャリア・チェンジは、プラスになる場合もあるが、リスクともなりえる。そのため、どのようにキャリア・デザインするのかは、長寿化により、金銭的にも精神的にも、人々の働く時間が長くなっていく中で、ますます重要になっていると言える。

2. 先行研究

これまで、キャリア・デザインについては、個人に着目する形で、心理学を中心に、経営学からも様々な先行研究がなされてきた。しかし、夫婦が自らのキャリアをデザインするときは、個人と違い、夫婦間で期待に基づく交渉が必要である。そのため、お互いへの期待が、個人のキャリア・デザインに、どのような影響を与えているのかを分析する必要がある。しかし、配偶者の期待がキャリアにどのような影響を与えているのかについては、まだ十分に明らかにされていない。

3. 本研究の目的と方法

そこで本研究では、(1) 配偶者からの期待は、実際にキャリア変更をするきっかけになっているのか。(2) 配偶者からの期待と本人の希望が違うとき、何が起こったか。(3) 仕事における配偶者への役割の期待は、ずっと同じなのか。もし違うならば、それはどのようなタイミングで変化するのか。それはなぜなのか、を問いとして設定した。

これらの問いについて、自らの意思でキャリア・デザインを行える起業家夫婦に着目し、夫婦それぞれに個別インタビューを行うことで、夫婦間のお互いに対する期待が、それぞれのキャリアにどのような影響を与えたのかを明らかにすることを本研究の目的とした。

方法は、起業家夫婦6組、合計12名に対し、9名はオンライン・ビデオ・システム ZOOM を使用、3名は対面式でインタビューを行った。インタビューの信頼性は、夫婦間で内容が矛盾していないことで検証し、グラウンデッド・セオリー・アプローチによる分析を行った。

インタビュー回答者の属性は、対象者12名中、事業継承者2名、起業家8名。夫婦共同で仕事をしているのは、6組中4組、平均年齢は44.5歳。12名中4名が2回目の結婚。結

婚年数は10年以上が8名、平均結婚年数は11.6年。現職の年数は、9名が10年以上であり、平均は13年。回答者の所在地は、長野県、東京都、福岡県、大阪府、ドイツである。

4. 結果

配偶者が与える影響力は、夫婦が共同で働いている場合は、100点満点中、平均で71.8点となり、そうでない場合の平均37.5点に比べ、大きな影響力があることがわかった。対して、自分が配偶者に与える影響は、どちらもそこまで高くはなかった。

問1の結果は、12人中5人がキャリア・チェンジしていた。共通点として、やりたいことが明確でない場合は、配偶者のサポート役にキャリア・チェンジし、やりたいことが明確な場合は、配偶者にキャリアをサポートしてもらっていたことがわかった。

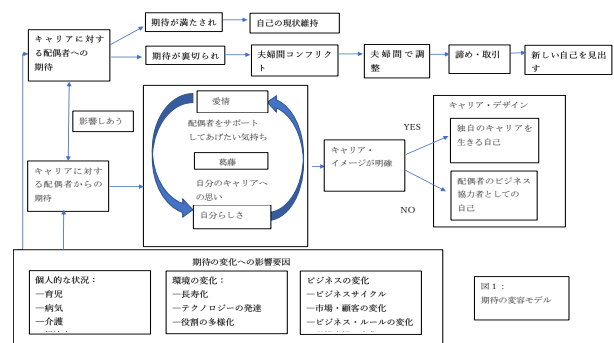
問2については、「夫婦間期待サイクル」が起こっていた。これは、相手と自分の期待が違うために起こる感情「①葛藤」から、夫婦間の衝突「②夫婦間コンフリクト」へと進み、夫婦間で言動による「③調整」が行われ、期待が調整できなかった場合は「④諦め」に、期待の差を埋めようとする場合は「④取引」となる。その後、配偶者の期待に応えようとする過程で、「⑤新しい自己を見出す」へと進むが、環境とビジネスの変化により新たな期待が生まれ、再び「①葛藤」へと進むサイクルである。

問3の結果は、夫婦が共同で仕事をしている場合は、仕事における配偶者への役割の期待が変化し、夫婦が別々で仕事をしている場合は、あまり変化が見られなかった。変化のタイミングは、ビジネスに変化が出る時であった。環境が変化することで、ビジネスの構造自体が変化し、その結果、夫婦間の期待も

変化することがわかった。これは、配偶者が仕事に対する最大の理解者であり、相談相手となっているためであり、新規ビジネスのアイデアを模索する必要が起こった際、配偶者へ期待する役割が、サポート役から同じ経営者としての立場へと変化したからである。

5. 考察と提言

キャリアに対する配偶者への期待とキャリアに対する配偶者からの期待は、下記の図のように、「期待の変容モデル」としてまとめた。



提言として、起業家だけでなく、起業家の配偶者へのキャリア教育も充実させ、夫婦それぞれが、スキルや人的ネットワークを増やす工夫をすることが重要である。

6. 独自の貢献

以上、本研究では、夫婦間の期待がキャリアに与える影響について検討を行った。その結果、配偶者への期待が、キャリア・デザインに大きな影響を与えることがわかった。本研究の成果は、起業家夫婦にインタビューを行い、「環境」、「ビジネス」、「夫婦」の3つの関連性を分析し、1つの新しいモデルと、そこから得られる提言を生み出したことにある。一方、対象者数が限られていたため、幅広い起業家夫婦が与えるキャリアへの影響について研究を進めていくことが、今後の課題である。

企業の社会貢献ビジネスの在り方

～TOMS の事例を中心に～

金 アロム

コース(Cause)を気にする消費者が増える中で、ビジネスと寄付を同時に行い世界的に成功した企業 TOMS に注目した。企業のインタビューや類似企業の調査分析などを通じて、批判点、限界点を踏まえ、望ましい在り方について考察した。

1. はじめに

2006年に設立されたアメリカの企業「TOMS(トムズ)」は寄付と消費を同時にさせる「Buy One-Give Oneモデル(以下BOGOモデル)」で登場した。消費者が靴を購入すると貧困国の子供に靴が寄付される方式を導入し、2012年まで急成長し現在は50カ国でビジネスを展開して、70カ国で寄付活動をしているが、靴に続く商品のヒットがなかったことに加え、当初のビジネスモデルの課題まで顕在化し、売り上げが大幅に減少している。帆研究では、トムズの寄付方式に対する批判的意見や、コース(Cause)を気にする消費者が増加している市場環境の中で、BOGOモデルの限界点を補完する方法の模索や持続的に良い影響を与える寄付方式の在り方について考察する。研究方法はトムズコリアのインタビューやトムズ以外のBOGOモデルを活用している類似事例、関連業界などについて調査分析を行う。

2. 先行研究

2.1 ビジネスモデル、成功秘訣、マーケティング

トムズの成功は消費者の意識の変化などの外部要因もあるが、商品自体も競争力が十分あったため可能だった。BOGOモデルは商業的および社会的価値を創出することができる実行可能な方法であるだけでなく、消費運動的なパワーを持つ可能性のある社会起業家精神のモデルでもある。マーケティング観点ではお客様がより良い意味を持つ物を購入しようとする意志をうまく活用したものとみられる。

2.2 TOMS の社会的影響(ポジティブ・ネガティブ)

アメリカでBOGOモデル創業ブームを生み出し、社会全体の寄付規模を拡大させたことや、寄付をすることで社会問題への共感が生まれる効果があった。一方、寄付される現地の事情を考えず寄付することで資源を無駄にする場合もあるし、物を寄付することで現地の産業基盤を利用しなくなり、経済に悪影響を与えること、そして寄付をマーケティングに使った企業に過ぎないなどが批判された。

3. 研究結果

3.1 インタビュー

トムズコリアと電子メール(書面インタビュー)を使い、トムズで展開したビジネスモデル(物:物)の限界点、批判に対する意見、ギビングパートナーシップと今後の方向性などについて調査した。主な内容として、寄付方式への批判の意見は十分理解しているうえで、本社の担当者や現地のギビングパートナーで改善策を模索しているし、現地事情に明るいギビングパートナーにローカル化は委ねていると回答した。また、同様なビジネスモデルの他社については寄付を拡大する側面では歓迎する立場であるが、提供するものやサービスが重複を避けるのが望ましいという意見などがあつた。

3.2 事例分析

(1) アメリカのBOGOモデル使用企業の調査

トムズ以外にアメリカでBOGOモデルを使用する16社を調査した。ギビングパートナー数は1社の企業が半数で最も多く、寄付する種類は現物寄付が12社で全体の75%だった。また、7社(44%)が1カ国で寄付活動を行っていて最多だった。

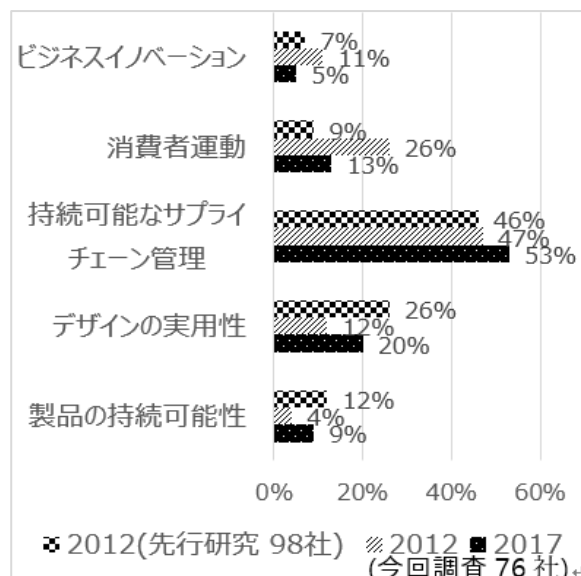
(2) トムズのモデルが改善されている事例調査

上記の16社の中で、トムズのモデルが部分的に改善されている企業を詳しく調査した。眼鏡を販売する企業「Warby Parker」は物は物で寄付する公式を修正し、現地で必要な寄付額分の眼科医療サービスを提供する寄付方式を選んだ。「One Million Light」は寄付数際に長期的な観点から考え、貧困国に広く間接的に影響を与えるソーラー・パネルライトを普及し、現地の自立を応援した。そして「SoapBox」は現地でビジネスを展開して現地女性を雇用するなど、ギビングパートナーとの信頼関係構築に積極的に取り組んだ。

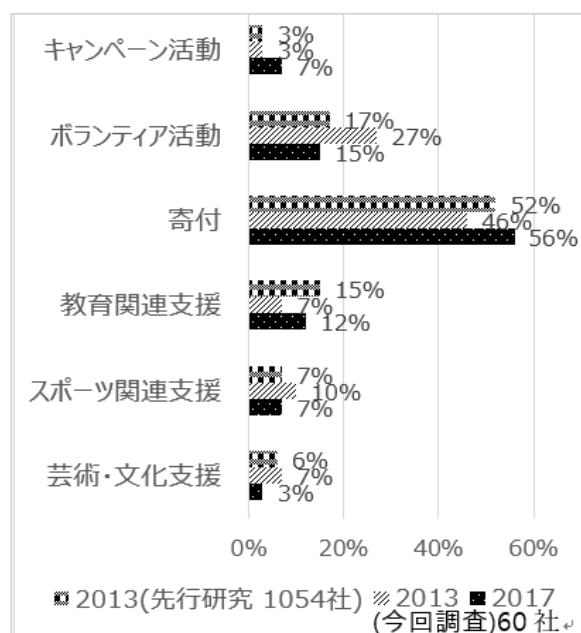
(3) アパレル業界のCSR活動

(1)で述べた16社の中で7社(44%)がアパレル業界であるため、アパレル業界のCSR活動も調査した。アメリカは持続可能なサプライチェーン管理をする企業が最も多く、韓国の場合は直接寄付をする企業

が半数程度で最多だった。



〈図1〉アメリカアパレル業界のCSR活動



〈図2〉韓国アパレル業界のCSR活動

4. 考察・提案

4.1 BOGO モデルに対する主な批判点

BOGO モデルはストーリーだけに依存することで、市場競争力の低い商品やサービスになる傾向があるし、現物を寄付することで、寄付される地域の産業施設を利用しなくなり経済に悪影響を与える恐れがある。そして、すでに十分あるものを寄付することでリソースを無駄にする場合があり、単純な寄付方式は貧困国の人をより依存的にされるおそれもある。

4.2 BOGO モデルの限界点

主な問題点として、社会問題や寄付にも流行やライフサイクルが存在していること、ソーシャルミッ

ションとビジネスの両方に気配りをする事で、企業の力が分散されることがある。そして、1:1 という単純な寄付方式で新規参入障壁が低いことやBOGOモデルをマーケティングに過ぎないという認識を持つ人が存在することなどがあげられる。

4.3 BOGO モデルの望ましい在り方

- ・消費者が共感できる分かり易いストーリーで社会問題に取り組むこと。
- ・「もの=もの」の固定観念を捨てて、寄付額分の観点で寄付の視野を広げてみる
- ・消費から寄付へのフローを透明にして消費者のしんらいを与えること
- ・現地事情に明るいギビングパートナーと信頼関係を構築し、ローカルの人と共に働く努力をすること
- ・短期的な問題解決及び長期的なインパクトを求める手段にすること など

4.4 提案

これまでの研究結果を踏まえ、新規BOGOモデルを提案すると、一つは、使い捨てマスク事業で関係性のある伝染病予防のためのワクチンの普及や保健要員養成をすることに寄付活動をするモデルだ。また、女性用のナプキン事業では現地で再使用可能な布のナプキンに変え普及することや、衛生教育サービスを提供することがある。販売する商品と現地で寄付するものが異なるため、「1 ナプキン=5布ナプキン」、「マスク 1箱=1 予防接種」のように寄付額などの1価値対1価値を想定して、BOGOモデルの1単位の概念を価値として変化させたモデルとする。

5. 結論・今後の課題

- ・トムズはモデルのリーダーとして課題を総合的に改善し続けていることを確認した。
- ・BOGO モデルは社会貢献とビジネスの側面の両面が重要であることを示した。
- ・Warby Parker など部分的に改善されたモデルの事例を通じて、BOGOモデルを補完できる可能性を確認できた。
- ・関係者や社会問題への効果を考え続けることや、改善プロセスの中で現地への距離感や人権に配慮する必要があることなどが今後の課題である。

6. 参考文献

Start Something That Matters, 2012, Blake Mycoskie, Spiegel & Grau
TOMS Shoes: Positive and Negative Effects in Developing Countries, 2018, Jasmin Lindström, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences

Supreme の成功に関する一研究

誇示的消費における破壊的イノベーション

苗 孟雄

誇示的消費の変遷とファッションに関する意識の変化をレビューした上で、Supreme の戦略とブランドの位置付けを分析した。その結果、Supreme はコラボレーションの活用、ビジネス気配の最小化および需要と供給のギャップにより、サブカルチャー性能と価格を向上させ、ハイファッション領域に入った上で、消費者が重視する性能基準の変化も促進し、ある意味で誇示的消費における破壊的イノベーションを遂げた。

1. はじめに

Supreme は 1994 年にニューヨークで創業されたスケートボードカルチャーをモチーフとするストリートファッションブランドである。世界中に高い人気を博し、ルイヴィトンとのコラボや極めて高いプレミアムにより現在では話題性が最も高いブランドといえよう。本論で解明したいのは、Supreme がここまでの地位と影響力を手に入れた原因である。

本研究ではまず文献を査読し、誇示的消費の現代的な解釈をまとめ、それによりファッションに関する意識・嗜好の変遷を明確にし、市場のトレンドを確認する。そして、Supreme が用いる戦略とその効果の確認・分析を行う。最後では、この効果を破壊的イノベーションのフレームワークに適用し、市場のダイナミックスを分析する。

2. 誇示的消費とファッションに関する意識・嗜好の変遷

ファッションセグメントはアパレル業界において外見のデザインを重視するセグメントとして、誇示的消費の側面がかなり強いと思われるので、誇示的消費の変化に大きく影響される可能性がある。そのため、市場のトレンドを把握するために、誇示的消費そのものの変遷とそれによりファッションに関する意識の変化を確認する必要があると思われる。

誇示的消費がソースティン・ヴェブレンにより提唱される概念であり、「財産を浪費することにより社会的ステータスを得る行為」と定義されたが、その指針と考え方がずっと不変ではなく、大きく変遷したと考えられる。Andrew B. Triggによると主な

変化が 1. 経済資本の多い消費者が経済資本の低い消費者の趣味を取り入れ始める。2. 誇示的消費の方法が精巧になっていく 3. 「ライフスタイル」が消費行為に大きく影響するようになり、それを評価する文化資本の軸も変化するという三つである。¹⁾

ファッションに関する意識の最も重要な変化はストリートファッションの台頭だと考えられる。第二次世界大戦後、生活水準の向上とベビーブーマーの虚無感により、若者たちが個性的なライフスタイルを追求し始め、結果として、多様なサブカルチャーが形成し、その中にエリート層に反逆するものも多く存在する。また、平等・自由主義の台頭により、従来の社会集団を定義する要素の重要性の低下し、逆にサブカルチャーの重要性が増え、様々なサブカルチャー集団が形成した。²⁾そして、服には集団構成員の身分を表すという機能を持つため、各集団の服装がサブカルチャーに夢中する若者に人気絶大で、「ストリートファッション」として定着し、ハイファッションと異なる新セグメントが誕生した。

3. Supreme の戦略

Supreme の戦略が主に三つと考えられる。

1. コラボレーションの活用：創業からの 24 年間、Supreme のコラボレーション回数は通算 450 回以上に上り、2018 年の一年間だけが 60 回となる。コラボレーションの方法により、全てのコラボレーションを外部からデザインを取り込む「デザインイン」式と自社のデザインを送り出す「デザインアウト」式の二種類に分けることができるとされる。コラボレーションを通じ、Supreme が多様なサブカ

ワークショップ概要

ルチャーコンテンツをブランドに追加し、サブカルチャーの集大成となった同時に、自社ブランドを「アパレル」より「ライフスタイル」と認識させながら、ブランドの反逆的なサブカルチャーアイデンティティを強化した。

2. ビジネス気配の最小化：Supreme は全世界範囲での人気を博し、ストリートファッションセグメントを君臨するブランドとなった現在でも依然として昔のままに、小規模ビジネスの作法を維持してきた。宣伝では大衆メディアを一切使用しなく、ポスターと自社のソーシャルメディアアカウントおよび消費者側の行動を利用した。また、販売方式とチャンネルも同様のニッチ感が強く、新品リリースが毎週一回で、しかも全世界の11店舗と自社オンラインショップしか行われぬ。このように、Supremeの反逆的なサブカルチャーアイデンティティがさらに強化されるようになった。

3. 需要と供給のギャップ： Supreme は大きな需要に対し、供給と価格両方を維持することにした。供給を維持することを通じ、Supreme はサブカルチャーに欠かせない希少性を維持しながら、数量限定による宣伝効果で需要をさらに向上させることができる。そして、値段を維持することにより、ストリートブランドのアイデンティティを維持する同時に、衣料品の「流通市場」を通じて実際の入手価格を向上させることができ、ハイファッションセグメントに入るために不可欠な高価格を手に入れた。

4. 破壊的イノベーションとしての Supreme

競争の舞台がハイファッション市場なので、価格という固有の性能基準が存在している。しかし、誇示的消費を行うために、消費者は価格以外にもブランドとその製品に様々な性能を求めている。20年前において最も重視された性能基準が服に載せているハイカルチャー性能と思われる。価格とハイカルチャー性能両方ともハイファッションブランドに劣る Supreme は「ハイファッション市場」と認識される領域以外の場所に存在し、ある意味で市場のローエンドにあった。

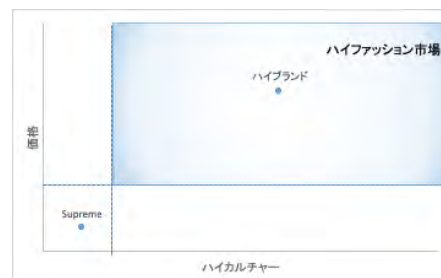


表3-20年前では価格とハイカルチャーが重要視される性能であり、一定の価格とハイカルチャー性能を満たさないとハイファッション市場には入れない

しかし、現在では Supreme も最重要の性能軸も変わり、競争の態勢が大きく変化した。

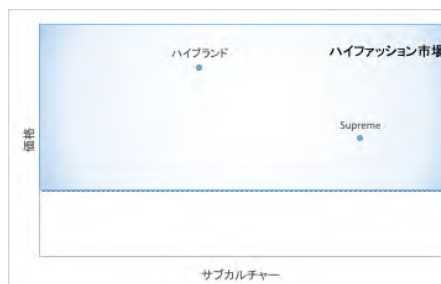


表4-現在の市場ではハイカルチャーの代わりにサブカルチャーが重要視されるようになり、しかも価格より重要性が高い。

転売により入手価格が高まった Supreme に対して、ハイファッションブランドの価格がより高いが、主流顧客の需要を上回るようになり、Supreme とそれほど差別化できなくなりました。また、最重要性能軸がサブカルチャーになったため、ハイカルチャー性能しか持たないハイファッションブランドの競争力が落ち、サブカルチャー性能が高い Supreme に軍配が上がるようになった。

5. 結論と考察

Supreme の成功原因は消費のトレンドと企業の戦略両方であると考えられる。本論で議論した誇示的消費の変遷および Supreme の戦略がブランド地位を向上させようとするファッション企業だけでなく、誇示的消費の側面が強い業界・セグメントにある企業の参考になるものだと思う。今後には誇示的消費の破壊的イノベーションを目指す企業が各自業界の優良企業に挑戦し、本論がその戦略に寄与できるものであることを願っている。

- 1) Andrew B. Trigg, “Veblen, Bourdieu and Conspicuous Consumption”, *Journal of Economic Issues*, vol. 35, p. 99-115, 2001. 3,
- 2) Ted Polhemus, *Street Style*, Pymca, 2010

パリ MICE 産業の国際競争力の源泉についての一考察

～パレデコングレ国際会議場運営企業 (VIPARIS) の事例分析～

松本 萌

世界的に MICE 誘致競争が激化する中でも常に MICE 開催都市ランキングの上位を保ち続けるパリに焦点を当て、「パリ MICE 産業の国際競争力の源泉についての一考察」というテーマで、パリとその近郊に 10 の MICE 施設を統合運営する VIPARIS 社の事例分析を行った。その結果、VIPARIS が保有する経営資源が大規模 MICE の誘致を可能とし、パリ MICE 産業全体の競争力の源泉の一要因となっていることがわかった。

1. はじめに

MICE とは、企業等の会議 (Meeting)、企業等の行う報奨・研修旅行 (Incentive Travel)、国際機関・団体、学会等が行う国際会議 (Convention)、展示会・見本市、イベント (Exhibition/Event) の頭文字を使った造語で、これらのビジネスイベントの総称であると定義される¹⁾。ビジネス・イノベーションの機会の創造、地域への経済効果、国・都市の競争力向上という 3 つの主要な効果をもたらすことから、世界的に注目されている産業である。世界的に大規模 MICE 開催に伴うメリットが認識され、国際都市間での誘致競争も激化しているという状況にある。

本研究では世界的に MICE 誘致競争が激化する中でも、常に上位を保ち続けるパリに焦点を当て、「パリ MICE 産業の国際競争力の源泉についての一考察」というテーマで、“Greater Paris” と呼ばれるパリとイルドフランスエリアに 10 の MICE 施設を統合運営する VIPARIS 社の事例分析を行った。方法としては、VIPARIS インターナショナルセールス部門における 3 週間のインターンシップを通じた現地調査、インタビューを用いた。VIPARIS の最大の強みは、自社の運営する施設に自らが主体となって MICE を誘致する力を保有している点だと考えられる。そして、それを可能にしている経営資源を明らかにするのが本研究の目的である

2. VIPARIS とは

2008 年、パリ商工会議所 (CCIP) とユニポール・ロダムコが有限会社 VIPARIS Holding (資本金 €23,010,000) を設立し、パリとイルドフランスの主要 10 施設の統合経営を開始した。

2008 年当時に CCIP とユニポール・ロダムコが共同発表したプレスリリースの中で、「コンベンション展示会場の管理は、新しく唯一のブランド名 VIPARIS の下で行われる」としており、また VIPARIS を、「パリ

地域のコンベンション展示会場の新しいオーナー兼マネージャー」であると定義している²⁾。

3. 先行研究

DMO に関する先行研究³⁾では、DMO の競争優位性の源泉となる経営資源が明らかにされている。複数の資源が指摘されているが、その中でも A. Developed Resources (開発された資源)、B. Relationships (関係性) C. Implementation (実行力)、D. Organization knowledge (組織の知識) これら 4 点に焦点を当て、A・B を外部資源、C・D を内部資源として分類し、それぞれを VIPARIS のケースに当てはめながら事例分析を行った。

4. 外部資源から見る VIPARIS の強み

A. Developed Resources (開発された資源) の部分では、VIPARIS が運営する MICE10 軒が、様々なニーズに対応可能な施設バリエーションを持ち、大規模会議受け入れのキャパシティにおいて優位性を保っていることが分かった。

B. Relationships (関係性) では、誘致の要となるキーパーソンとの関係性の構築、そしてパリコンベンションビューローによるメンバーシップ制度の活用を行い、メンバー間での協力戦略がとられている点が強みとなっている。

5. 内部資源から見る VIPARIS の強み

C. Implementation (実行力) として、VIPARIS 内部での予約管理やマーケティングの合理化・顧客のストレス軽減の仕組みが構築され、質の高い MICE 開催による高い顧客経験価値を提供している点や、積極的なサステナビリティへの取り組みが行われていることが強みである。

D. Organization knowledge (組織の知識) では、VIPARIS 自らが主体となって、大規模 MICE を誘致する

営業体制を構築している点と、更なる人材育成とナレッジトランスファーの仕組みが設けられていること、そして新しいイベント創造への取り組みが行われていることが今回の研究で分かった。

6. まとめ

VIPARIS が保有する経営資源が、大規模 MICE の誘致することを可能にし、パリ MICE 産業全体の競争力の源泉の一要因となっていることがわかった。世界的にも注目を集めるパリ MICE 産業の競争力の源泉について、設立が 2008 年と比較的新しく、かつパリにおいて大きな影響力を持つVIPARISの事例分析を通じて内部から明らかにすることが出来た点が、本研究の独自の貢献と言えるのではないだろうか。パリ MICE 産業の競争力の源泉となる他の要因の解明については、次の研究の課題としたい。

参考文献

- 1) 日本政府観光局ウェブサイト内「MICE とは」
<https://mice.jnto.go.jp/about-mice/whats-mice.html> より引用
- 2) Unibail-Rodamco and CCIP. (2008, January 28). CCIP and Unibail -Rodamco merger their convention-exhibitions activities and launch a new expansion of Paris Nord Villepinte [Press release]. Retrieved from openbaarmaking-voorwetenschap_200801280000000007_PressRelease-UR-CCIP-28012008
- 3) Pike, S. (2016). Destination Marketing Essentials, 2nd edn, New York: Routledge.

国際会議における共同研究ネットワークの形成

山本 貴大

本稿では、国際会議要旨集における共同研究ネットワークに注目し、その形成要因等について検討を行った。その結果、会議における発表件数とネットワーク構造における中心性の指標が主な要因となっており、特に信頼形成に重要な研究者の能力と関係性の良好さを示す指標との関連が強いことを明らかにした。

1. 研究者ネットワーク拡大の場としての国際会議

研究プロジェクトが扱う課題が近年複雑化するに従って、研究活動におけるネットワークの重要性は高まっている。特に、物理的距離を超えた海外の研究者とのネットワーク形成の場として、国際会議イベントの機能が注目されている。併せて、国・都市の経済発展及び知の集積促進の戦略を実現するツールとして、MICE 誘致競争は激化している。

しかし一方で、これらのイベントにおける参加者間のネットワーク形成のメカニズムについては、これまでの研究では十分には明らかにされてこなかった。そこで、本稿では、特に科学者の研究活動に対する分析と関連性が深い、知識波及論や科学計量学における先行研究の知見や分析手法を援用しながら、国際会議における研究者間の国際共同研究ネットワークの形成に焦点を当てて検証する。

2. 先行研究

2-1. イベントツーリズムにおける先行研究

MICE ビジネスの振興が注目されている背景として、図-1のように、世界的に国際会議の開催件数が増加していることが挙げられる。

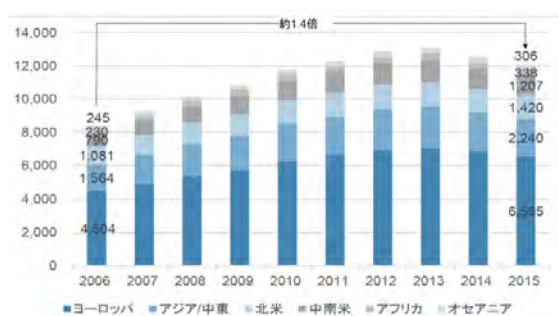


図-1 世界の国際会議の開催状況

一方、イベントツーリズムにおける先行研究では、イベントにおけるネットワーク形成について、実証データを用いた検討はほとんど行われていない。

2-2. 知識波及論における先行研究

知識波及論では、特許等のデータを用いて、様々

な観点から知識の波及に関する分析が進められてきた。特に、知識の波及効果において、暗黙知の伝達を強く促すのは対面コミュニケーションが重要であることから、地理的範囲の重要性が指摘されてきた。一方で、IT技術の発展から地理的近接はことさら重要な要素ではなくなってきたとする先行研究もある。その他、文化や言語の違いに関連する心理的距離に着目してその関連を示す研究も多い。

併せて、組織や個人の埋め込まれているネットワークの特性や構造に着目して、ネットワークの多様性や凝集性との関連も示されている。

2-3. 科学計量学における先行研究

科学計量学では、研究者の共同研究活動を捉える指標として、論文の共著関係が用いられることが多い。これまでの先行研究で、国際共同研究は分野を問わず増加傾向にあり、一般的に質の高い成果を生み出すことが明らかになっている。一方で、全ての研究者にとって国際共同研究の利益は大きいわけではなく、特に研究の中心に所在する研究者にとっては利益が比較的小さいことが明らかになっている¹⁾。

また、共同研究チームの形成に関する重要な要因は、チームメンバー間での知識のシェアと信頼関係の構築であることが明らかになっている。特に、暗黙知はシェアが難しく、物理的近接が重要になる一方で、信頼関係の構築には社会的近接が重要になるため、当事者が繰り返し会う必要があるとされている²⁾。

3. 仮説

- H1:【多様性仮説】開催地域の移動に併せて、参加者の所属する国、機関の多様性の拡がりは変化する。
 H2:【所属地域仮説】研究の中心地域の研究者はネットワークが国内に留まる傾向が強く、国際共同研究ネットワークは形成されにくい。
 H3:【発表頻度假説】発表機会を頻繁に得ている研究者は、国際共同研究ネットワークを形成しやすい。
 H4:【中心性仮説】ネットワークの構造上中心に位置している研究者は、国際共同研究ネットワークを形成しやすい。

4. 収集データ

ロボット工学分野における国際会議である The International Conference on Human Robot Interaction (以下、HRI)において、発表された要旨集のデータを収集した。その他 THE-QS University Ranking 2006 から研究者の所属する機関で1~100位にランクインしている機関のデータを収集した。

5. データ分析

5-1. 2006年~2011年度におけるHRIのデータ概要

HRIは、2006年~2011年の間で米国、オランダ、日本、スイスの4か国においてホストされている。会議録の採択率は約3割程度。発表機会を得ている研究者数は約110名から160名程度の間で推移している。国際共著比率は、約10%から15%程度である。

5-2. HRIにおける研究者の多様性

新規参加機関の所在地域の特徴として、その年度に会議をホストした国やその近隣からの新規参加機関が大きく増加する傾向にある(図-2)。

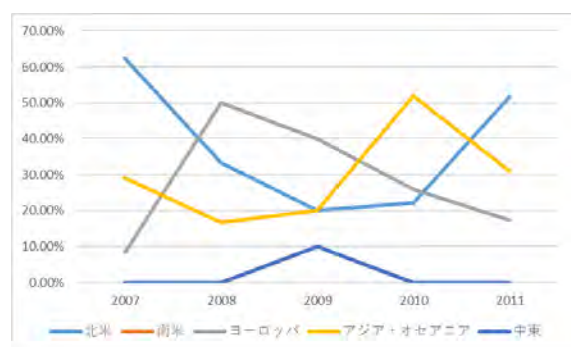


図-2 新規参加機関が所在している地域の推移

5-3. HRIにおける研究者間の共著ネットワーク

多くの研究者が1回のみでの発表機会しか得ていない一方で、複数回発表機会を得ている研究者も存在し、同領域の研究者コミュニティで中核を担っていると考えられる。また、参加を継続している研究者においても同じ研究チームのメンバーで続けて研究発表しているわけではなく、新たに一定数の紐帯を新規に形成していることが明らかになった。

5-4. ネットワーク形成の要因に関する重回帰分析

非ネットワーク変数について、対象としている国際会議の研究分野の中心地である北米の機関に所属していることは国際共著ネットワークの形成に負の影響を及ぼすことが示された。また、Proceedingsの総発表本数は国際共著ネットワークの形成に極めて重要であることが明らかになった。

また、ネットワーク変数については、固有ベクトル中心性や媒介中心性が国際共著ネットワークの形成にプラスの影響を及ぼすが、その影響はProceedingの総発表本数よりも少ないことが明らかになった。

5-5. 会議発表後の雑誌論文共著ネットワークの展開

発表後の研究者の雑誌論文データによると、同じ会議で発表を行った他チームの研究者とも共同研究ネットワークを拡大させていることが示唆された。

6. 考察・結論

国際会議の開催地域が変わることで参加者の多様性が拡大する(H1支持)とともに、継続して参加する研究者にとっても新規のネットワーク形成の場になっている。また、研究の中心地の機関に所属することは国際共同研究ネットワークの形成に負の影響がある(H2支持)一方で、国際共同研究ネットワークの形成要因として、Proceedingsの総発表回数やネットワーク構造における中心性指標がプラスの影響を持つことが明らかになった(H3、H4支持)。これらの要因は、信頼の形成に重要な研究者の能力と関係性の良好さを示す指標であることが考えられ、国際会議が信頼形成や情報交換の場として機能していることが示唆される。

7. 実務へのインプリケーション

大学等の研究支援施策を構築する上で、科学計量的手法を活用しながら、重点的に支援する分野のネットワークを精査し、予算配分等に活用することの有用性が考えられる。また、コンベンションビジネスに関連して、国際会議イベントの具体的なコミュニティへの効果を会議誘致の関係者に対して示すことや新規参加者に対してコミュニケーションを円滑にするようなプログラムの導入の検討等が考えられる。

参考文献

- 1) Bote, V.P.G., Olmeda-Gomez, C., de Moya-Anegon, F., Quantifying the Benefits of International Scientific Collaboration, Journal of the American Society for Information Science and Technology, 64(2), 392-404, 2013.
- 2) Gallie, E., Guichard, R, Do Collaborations Mean the End of Face-to-Face Integrations? An Evidence from the ISEE Project, Economics of Innovation and New Technology, 14(6), 517-532, 2005.

日本のアッパーミドル向けアパレル企業の生き残り戦略

高 訳旋

近年、日本のアパレル業界がかつてない不振にあえいでいる。消費者の多様化、アパレル市場の二極化が進む中で、アッパーミドル層消費者層を得意としてきた日本大手アパレル各社は苦戦を強いられている。国内最大のアッパーミドル向けアパレル企業株式会社ワールドに注目し、今後の総合サービス企業グループへ進化するという戦略に合わせて、今後生き残るために消費者育成可能な方策を提案した。

1. はじめに

経済産業省のデータによると、国内アパレル市場規模が3分の2に縮小している。そして、国内アパレル市場では、二極化の進行と中間価格帯であるアッパーミドル市場の落込みが益々深刻になっている。世界に比べてアッパーミドル市場と呼ばれる部分のボリュームが大きかった日本の特徴は徐々に薄まり、アッパーミドル消費者層を得意としてきた大手アパレル各社は不採算店舗の閉店またブランド廃止を進めている。本論では国内最大のアッパーミドル向けアパレル企業ワールドに焦点を当て、縮小する日本アパレル市場において、ワールドは生き残るためにどのようにして消費者を育成できるか。具体的にワールド今後「総合サービス企業グループ」への進化という戦略に合わせて、事例研究を通じて、消費者育成できる方策を探り、提案を行いたいと思う。

2. 消費者の育成

ワールドはアッパーミドルブランドが中心に展開し、商品は品質の良さでは非常に定評があり、まだ伸びる素地があると考えられる。しかし、意図的に消費者を育成しないと、このままではラグジュアリーと安価なファストファッションに市場を占拠されてしまう。どうすればワールドは消費

者を育成することができるのかについて成功事例を通して考察する。

3. 消費者育成の成功事例

コーディネートアプリ 「WEAR」

WEARとはファッションサイト Zozotown が運営する日本最大級ファッションコーディネートアプリである。誰でも気軽に自分のコーディネートを投稿でき、お気に入りの洋服はそのままサイト経由で購入、また同じ商品がない場合でも似た商品が探せる。「WEAR」は2013年10月のサービス開始から約2年で、世界各国のユーザーが投稿する300万件以上のコーディネートを検索できるアプリとして拡大してきた。「WEAR」経由でのZozotownと各ブランドのオフィシャルサイトのEC売上は月間10億円を突破した。

オーダーメイド Fabric Tokyo

2014年2月にブランドを立ち上げ、2016年からは対前年度300%の成長を記録した業界初の「クラウド連携型カスタムオーダーメイドサービス」である。現在全国8店舗があり、総額約7.4億円の資金調達を実施した。高品質な生地と国内製造でありながら、百貨店等で販売されている同品質の製品と比較すると、30~50%程度のコストダウンに成功している。

4. ワールドへの提案

消費者育成の成功事例を参考し、私はワールドへ三つの提案を考えた。

一つ目はコーディネートとデパコスフルメイクサービスの提供である。ワールドは婦人服を中心に靴、バッグ、アクセサリ等の服飾雑貨や生活雑貨ブランドも展開しているから、全身コーディネート提案が可能となっている。また、近年、そごう、西武などの百貨店化粧品売り場は無料のカウンセリングサービスを手掛、ワールドは百貨店の化粧品売り場と提携することによって、トータルコーディネートに合うメイクをしてもらえる。具体的に、お客様の目的やシーンに合わせた全身コーディネートを無料で提案するサービス、そして、服に合うフルメイクやポイントメイクサービスも提供することによって、ワールドならではの魅力として、消費者を惹きつけることは可能と考えている。

二つ目の提案はパターンオーダーメイドの導入である。女性管理職の割合が増加中、女性向けオーダービジネスは需要に比べて供給が進んでいない。女性ブランドでオーダーメイドできるブランドが少なく、一部の小規模国内メーカーのみ対応している。ワールドにとっては縫製技術や百貨店との関係といった強みを活かせる有望な市場であるから女性向けのオーダーメイドの導入が可能と考えている。パターンオーダーメイドサービスの導入によって顧客は自分のサイズ、ニーズに合致した商品をより安価で短い納期で購入でき、ワールドにとっては顧客多様なニーズへの対応が可能となり、顧客の固定化を図ることができる。さらにオーダーメイドによって顧客やデザイナー、繊維産地との接点が多くなり、オープ

ンプラットフォームを通じてタイムリーな需要予測情報を展開することによってサプライチェーンの結びつきを強化できる。

三つ目の提案は越境 EC で海外へ販路拡大することである。越境 EC は海外に出店することよりコストや運営の負担も比較的小さく、そして商品の販売する地域や国を限定せず、新たな顧客の獲得が可能になる。特に中華圏では 2020 年までに 113 兆円と世界最大の市場へと成長すると見られ、東南アジアも 4 兆円から 8 兆円まで大きく成長する見込みである。アジアの人々は日本人と体型が似ているため、服やバッグ、靴などのアパレル商品をよく購入され、そして日本製への信頼から、「爆買い」されることが多い。ワールドグループ国内 7 社 10 工場全てが純正国産表示制度「J∞QUALITY」企業認証を取得しているため、高品質な“made in Japan”製品を提供できる。

5. 結論と考察

コーディネイトサービスやパターンオーダーメイドサービス及び越境 EC サービスの提供によって、ワールド自社の強みを生かした新しいサービスや効果的なブランディングマーケティングとして、ブランド魅力向上を実現し、顧客の増加、売り上の増加、利益率の増加となる好循環サークルを構成することによってアパレル環境変化に対抗できる。

6. 参考文献

- 1) 第5回アパレル・サプライチェーン研究会報告書
- 2) 2013年度クールジャパンの芽の発掘・連携促進事業調査報告書

経験価値マーケティングによるアパレルの利益向上策

(彭 凱茜)

日本のアパレル産業と経験価値マーケティングの適性に注目し、アッパーミドル市場における成功事例の分析を通して、アパレルの利益向上策の方向性を考察した。その結果、顧客参加型の定期的イベントをはじめとした経験価値マーケティングはアパレル企業の付加価値創出に大きく貢献することがわかった。

1. はじめに

1-1 背景

日本のアパレル産業は不振と言われる。経産省(2016)によると、日本国内の衣料品市場は1990年に約15兆円であったが、2010年には約10兆円にまで縮小した。それにもかかわらず、同時期の国内生産と輸入を合わせた国内供給量は、約20億点から約40億点へと倍増し¹、オーバーサプライによる悪循環がアパレル企業の収益性に負の影響を与えている。

1-2 目的

アパレル不振の原因は様々あるが、収益性に繋がる重要な要素の一つは顧客経験価値にあると考える。なぜなら、現在は製品の機能よりも体験に対価を支払う傾向が強まっているからだ。従って、本研究は事例分析を通して、経験価値マーケティングによるアパレルの利益率向上策の方向性を探りたい。

2. 先行研究

バーンド(2000)によると、経験価値マーケティングとは、今あなたが、実際に肌で何かを感じたり、感動したりすることにより、あなたの感性や感覚に訴えるマーケティングを展開していくことである。経験価値マーケティングの焦点は、SENSE: 感覚的経験価値、FEEL: 情緒的経験価値、THINK: 創造的・認知的経験価値、ACT: 肉体的経験価値とライフスタイル全般、RELATE: 準拠集団や文化との間連付け、の5つである。

3. 調査・分析

3-1 世界のファッション市場分布

世界的に見ると、アッパーミドル市場の割合は小さく、二極化が進んでいる。経産省が指摘したよう

に、日本のアパレル製品が得意としてきたのは国内のアッパーミドル市場であり、割合が大きい。それは、戦後の高度経済成長と人口ピラミッドの偏りが生んだ日本固有の巨大な消費者セグメント、中間層により支えられてきた²。しかし、消費者の変化により、この市場は大きく変容し、従来のマーケティングアプローチでは通用しなくなってきている。

3-2 消費者クラスターの変化

ローランドベルガーによると、まとまっていた日本の中間層は様々なグループに分かれ、独自の価値観を持った消費者セグメントを形成し、それぞれ異なった消費行動をとり始めている。服に対する好みや服の買い方は益々細分化され、デジタルがもたらす変化も相まってトレンドの小粒化と短サイクル化が進行する³とみられる。

3-3 アッパーミドル市場における成功事例

堅調に売上を伸ばし、長く続けられてきた企業を3つのブランド戦い方ごとに1社ずつ取り上げた。

(1) セグメント・フォーカス型: ミナペルホネン
ミナペルホネンは、長く使い続けられるような商品を、生地から手掛けて作り、適正価格で販売する。そして、過去の柄や生地を有効活用して、少量生産で別注商品をも工夫し、特定の店舗では何年前の商品であっても売り続け、店舗の販売員には70代の店員もいる。百貨店との取引形態は業界一般の消化仕入れではなく、買取仕入れである。

(2) カテゴリー・フォーカス型: ジャパンプルー
ジャパンプルーの特徴は旧式の方織機にこだわる場所にある。ジーンズの愛好家が楽しめる手織りの生地作りに必要な織機を買い占め、差別化を図る。そして、レプリカブームにより、海外進出している。1本36000円のジーンズを、販売員が会社の生い立ちから初めてデニム生地や縫製へのこだわりを徹底して語るよう、商社や代理店を使わない。

¹ 経済産業省, アパレル・サプライチェーン研究会報告書, 2016年6月, p7

² ROLAND BERGER STUDY / CGR JAPAN, 2017, p8

³ ROLAND BERGER STUDY / CGR JAPAN, 2017, p10

(3) トrend・フォーカス型：トウキョウベース
トウキョウベースは係数管理を徹底しながら原価率の高い良質な商品を適正規模で生産し、それを売る販売員が意欲的に仕事に取り組めるよう待遇向上に努めるビジネスモデル⁴をもとに運営している。また、ゾゾタウンとの連携でネット通販比率が売上高の3割強で、日本ブランドのみで海外進出し、様々な業態を複合的に抱え、世界規模でのブランド展開を図っている。

4. 所見

三社を比較したところ、日本ならではのものづくり、職人のこだわり、持続可能な価値観の訴求といった特徴が鮮明であった。これらの特徴は感性や感覚的要素が濃厚で、消費者が「何か」を感じる $+\alpha$ の魅力が含まれている。具体的に、ミナペルホネンはデザイナーを始め、自社コンセプトを表せる小規模イベントを毎月開催している。例えば：デザイナーとのトークイベントやワークショップなどがある。そして、ジャパンプルーは毎月最低1回の特別販売会を開催し、販売員がその場で商品について詳しく紹介し、スペシャルミシンも登場させる。最後に、トウキョウベースはSNSでの賞金総額100万円のスナップコンテストなどを開催している。

5. 結論と今後の課題

5-1 結論

アッパーミドル市場における製品は価格が比較的高いので、プレミアム価値がついている。しかし、その機能性以上の価値は暗黙性が高く、形式知化しにくい。従って、その価値を見える化することが重要となる。そこで、一連の購買プロセス全体を通じて顧客が感じる価値を、5つの経験価値にそって、ステップごとに分けて考えた。1：五感に刺激を与えるプロモーション活動を行う。2：感情を揺るがす体験を提供する。3：動揺されたこと自体に対して顧客に考えさせる。4：実際に試したいもしくは再度試したくなるよう思わせ、それを実行しやすいようサポートするサービスを提供する。5：自分はある集団に属す一員である・になれる・になりたいと思わせる場を提供する。そしてこの5つのステップをまた繰り返すことにより、顧客との関係性を深めていき、その影響を周囲に波及していくようデザインする。企業の売上規模によっては、100億円以下の企業は

対面的な小規模イベントの開催に力を入れたほうがブランドの好感度と理解度向上に貢献すると考える。例えば、デザイナーの意向に沿って場所や空間全体を作品として体験させるインスタレーションやアートプロジェクトなどが考えられる。

売上高が100億円以上になると、小規模の対面的なイベントよりは広範囲に発信できるネット上のイベントが効果的だと考える。また、事業のポートフォリオを拡大し、収益源を衣服以外のところで確保できるとなお良い。

売上高規模にかかわらず、共通の部分としては、業界における不合理な商習慣などといった常識を覆すような独自の答えを出すことがあげられる。たとえば、分断されたサプライチェーンをつなぎ、独自性のある製品作り及び無駄の削減に努める。また、それらの努力から生まれた価値を消費者に納得してもらえるよう、店頭の販売においては、従業員の教育に力を入れる。そして、顧客がSNSで投稿したくなるような「映える」写真や動画撮影のネタを自社ブランドと関連付けて提供する。それはインタラクティブな広告でもいいし、リアルイベントでもいい。重要なのは参加のプロセスおよび結果に顧客がよい気分であることにある。また、ターゲット層に人気あるインフルエンサーの活用も有効である。最後に、消費者の価値観の多様化により、求めるものも以前と比べ大きく違っているため、その変化を念頭に入れ、新しい変化に適応する新たなサービスを提供できるよう努力すべきである。

5-2 今後の課題

本研究は主にアパレル業界内での事例分析を行い、経験価値マーケティングの視点からアパレル企業の収益向上策の方向性について議論したが、他業界の事例にはまだ触れていない。自動車産業をはじめとした他業界の経験価値マーケティングの事例分析は、日本のアパレル産業の今後努力すべき方向に示唆を与えると考え、今後の研究課題になると考える。

参考文献

- 1) バーンズ H. シュミット：経験価値マーケティング-消費者が「何か」を感じるプラス α の魅力-、ダイヤモンド社、2000。
- 2) 経済産業省、アパレル・サプライチェーン研究会報告書、2016。
- 3) ROLAND BERGER STUDY / CGR JAPAN, 2017。
- 4) 杉原淳一・染原睦美：誰がアパレルを殺すのか、日経BP社、2017。

⁴杉原淳一・染原睦美：誰がアパレルを殺すのか、日経BP社、2017。

文化財の価値を測る

大倉 美恵子

文化財（文化的な財・サービス）の経済的価値をマネータームで「測定」するため、「仮想市場評価法（CVM）」などの手法が発達し、世界各国で測定が行われている。本研究では、海外・国内での測定事例 60 件をデータベース化し、価値測定の進展フェーズを地域ごとに 5 タイプに分類した。英・豪などタイプ I の先進事例は日本での政策展開の参考になるもので、価値測定の一層の充実が期待される。

1. はじめに

近年、日本国内では「文化財」（以下では「文化財」を、文化遺産、史跡、文化施設、芸術文化活動など、文化的な財・サービス全般を包括する語として使用する）をめぐる政策転換が進行している。観光客目線や「稼ぐ文化への転換」などが重視されつつある。

このような現状に対し諸学会からは、文化財の急激な観光資源化は文化財の本来の価値を棄損しかねないとの危惧が呈されている。一方で、観光や地域経営など他の領域と連携して文化財の価値を活用する環境が整う、と歓迎する声もある。立場の乖離は大きく、「保護」と「活用」をどう両立するかという建設的議論にまだ至っていない。

賛否両論がかみ合わない理由のひとつは、双方が文化財の「価値」として抱くものに異同があるためと考えられる。立場を超えて共有できる「価値」の内容説明や定量的指標はないに等しい。利活用者、ひいては国民全体が「価値」を理解・共有しなければ、バランスの取れた施策（支出）は難しい。

こうした背景のもと、本研究では文化財の価値の測定可能性とその結果の共有について考察した。特に価値測定手法のひとつに焦点を絞り、海外での進展・活用度について明らかにする。さらに、このような先進事例をいかに国内で役立てるかについて提言を行う。

2. 研究の全体構成とアプローチ

本研究は、以下の 3 段階で構成される。

①文化財の価値測定に関する探索

文化財の価値構成と経済学的測定手法を調査し、「仮想市場評価法（CVM）」に注目した。

②文献レビューと一次評価

CVMによる価値測定事例論文を収集、データベース化し、定量的、定性的なアプローチを試みた。

③CVM活用の総括

価値評価の実施例を実務や政策への展開の観点から、地域ごとにタイプ分けし特徴を整理した。

上記の総括をうけ、日本国内での価値評価の活用・進展にどのような示唆を得られるかを検討した。

3. 文化財の価値とCVMの活用

3-1 文化財の価値の構成と価値測定手法

文化財の価値とは何か、さらに文化財の価値を評価する意義については、すでに多くの論考がなされている。代表的研究者であるスロスビーによると¹⁾、「公共的な文化財」は「経済的価値」と「文化的価値」で構成され、さらに経済的価値のうちブレイクダウンした「非利用価値」には、「存在価値」「遺贈価値」など、資源の利用有無にかかわらず人々に便益をもたらすものとしての価値が含まれる（図-1 参照）。定量的価値指標を探索する本研究では、この「経済的価値」について取り上げることにした。

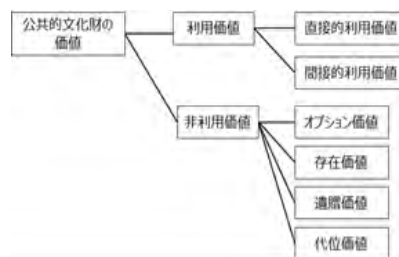


図-1: 公共的文化財の価値構成(スロスビー2002 他をもとに作成)

文化財から得られる便益・効用の総和をマネータームに換算して推計する経済学的手法は、大きく「顕示選好法」と「表明選好法」に分類される。後者のひとつ、「仮想市場評価法」(Contingent Valuation Method: CVM) は、先述の「非市場的価値」を金額表現することが可能であるため、2000 年ごろから文化の領域でも広く使われてきた。本研究でも CVM にフォーカスする。

3-2 文献レビューと一次評価

(1) 文献データベースの構築

- ・ Google Scholar、主要国際ジャーナル HP 等での cultural/contingent valuation などの検索語による論文検索等により、CVM で価値測定を行ったケース・スタディ論文を収集しデータベースを構築した。
- ・ 最終的に海外 45 件、国内 15 件を入力。
- ・ 当分野の既存のメタ分析論文²⁾を参考に、データベース項目を設定。

項目：タイトル・筆者、文献種別、発表形態、調査・

発表年、実施国、対象文化財、仮想シナリオ・支払い法、計測価値種類、個別WTP・総WTP（総便益）、社会経済的変数、調査手法、政策インプリケーションなど。

(2) 文献レビューの定量的一次評価

既存メタ分析が扱った事例に近い60件をデータベース化できたため（かつ、国内事例を含めるのは新しい試み）、同様のメタ回帰分析など定量的アプローチを試みた。だが、統計的に有意な結果が得られず、断念せざるを得なかった。国内事例を含めて初めて行う分析としては、サンプル数をさらに積み上げる必要があったと考えられる。

(3) 文献レビューの定性的一次評価

上記により、文献レビューの一次評価を定性的アプローチに変更した。調査実施国（南ア、モロッコ、ナイジェリア、韓国、ベトナム、タイ、英、伊、スペイン、ギリシャ、デンマーク、スウェーデン、ノルウェー、オランダ、仏、独、スロヴェニア、ブルガリア、アルメニア、米、豪、チリ、日本の計23カ国）について、データベース項目ごとに特徴を記述した。これにより、発表年代、発表形態、政策へのコミットなどの点で、国ごとの特徴が浮かび上がってきた。

中でも、イギリスやオーストラリアでは、文化施設や政策担当者が、自らのニーズに基づいて価値測定を行い、その結果を報告書の形で公にしている例が相次いでいる。価値測定が実務への応用に進展していることが伺える。この分類軸をもとに、ケース・スタディ以外の文献による補足調査を行った。

3-3 価値評価の実施・活用類型化

補足調査も踏まえ、海外での文化財の価値評価の進展レベルを、①研究の蓄積、②実務での応用、③政策への展開という3つの分類軸により整理し、地域別に以下の5タイプに分類した。

タイプI：イギリス、オーストラリア

タイプII：北米（アメリカ）

タイプIII：北・中央ヨーロッパ

タイプIV：南ヨーロッパ

タイプV：その他

最も活用が進む地域は、タイプIのイギリス、オーストラリアである。エビデンスベースト・ポリシーが浸透する国々で、研究蓄積から実務への応用（自己評価など）が重ねられ、政策ツールとしての供用まで進むなど、価値評価のサイクルが完成していると考えられる。一方で、タイプVのように保存対策が不十分な文化遺産に関する測定が緒についたばかりの国・地域

も多く、文化財の価値測定・評価は、未だ世界均一レベルには至っていないという特徴を明らかにした。

4. 海外事例からの日本への示唆

先述の5つパターン分類軸に、日本の研究事例は含まれていない。すべて国内誌での発表のため、3-3①のレベルを比較し難く、また②、③で大きな進展が見られないため、いずれにも該当しないと判断した。

しかしこの結果は、日本での文化財の価値測定・評価に可能性なし、とするものではない。国内発表とはいえ、各研究は存在価値、遺贈価値など「非利用価値」まで丁寧に引き出して（elicit）おり、文化財における「持続されるべき価値」の明示化を明確に志向している。保護・活用の一方に偏らずに総価値を適切に評価する研究の蓄積はできていると考えたい。

これらの結果を踏まえると、タイプIの国々をロールモデルとして、価値測定・活用のサイクルを実現すれば、日本でも文化財の定量的な評価指標を提供できるのではないかと。また、国家予算中の文化予算の割合は、日本と英国ではほぼ同じレベルで推移している。政策支出の近似性からも、タイプIモデルは日本に適用可能なものと判断した。

5. まとめと提言

文化財のさまざまな活用（保護も含めて）において、何かの価値の増進に偏ると、他の価値が棄損され、全体価値の維持向上が困難になるおそれがある。また活用のために投入される資金も、価値に見合う支出でなければならず、納得もされねばならない。このインプット・アウトプットを適切に維持する共通指標を得るために価値の測定・評価が実施される。

タイプIの国々と同様に日本で価値評価のサイクルが実現するための提言は以下の通りである。

- ・個別の価値測定事例研究をさらに積み重ねる。
- ・文化財を持ち、維持する主体の実務レベルが携わって、政策に結び付ける研究にステップアップする。
- ・そのような研究の進展にはリソース（費用、人材）を要するため、文化庁や諸団体などのイニシアチブによるスポンサーシップを進める。

参考文献

- 1) デイヴィッド・スロスビー：『文化経済学入門』、2002。
 - 2) Noonan, D. S. : Contingent Valuation and Cultural Resources: A Meta-Analytic Review of the Literature, 2003.
- Wright, W.C.C. and Eppink, F.V. : Drivers of heritage value: A meta-analysis of monetary valuation studies of cultural heritage, 2016.

Suggestions for internationalization of Japanese HRM:

Positive aspects of Japanese HRM from the view of East-Asian employees working in Japan

Hyesong Kim

Increasing East-Asian employees in Japan will be considered as a significant portion of the workforce from now on. This research investigates positive factors of Japanese HRM to East-Asian employees and suggests internationalization of Japanese HRM. By utilizing in-depth interview of qualitative method, this research includes three findings. First, Japanese HRM is not the main reason for turnover of East-Asian employees in Japan, but the career development. Second, Job rotation and long-term training from lifetime employment and Japanese organization culture are somehow considered as positive factors of Japanese HRM to East-Asian employees. Lastly, findings demonstrate both commons and differences of East-Asian employees who are Chinese and Korean. To synthesize findings, I develop a framework to optimize motivation of each employee side.

1. Introduction

The traditional Japanese human resource management (HRM) has been criticized by many western observers that it has been one of the main reasons to cause economic problems of Japan (Dalton and Benson, 2002)ⁱ. And there are many scenarios are brought up that direction for Japanese HRM from now on.

At the same time, Foreign employees are increasing now in Japanese companies. Especially most of them are East-Asian like Chinese and South Korean. Japanese government have made a constant effort to attract non-Japanese employees who have potential because of demographic changes and acceleration of internationalization in Japan.

In the light of the present of Japanese HRM and situational changes in Japan, the objective of this research is to observe Japanese HRM as foreign employees' aspect. And among foreign employees, targets will be especially East-Asian employees who are the highest percentage in foreign employees in Japan. and main research question will be like How do East-Asian employees in Japan feel about Japanese HRM that has been criticized, What factors of Japanese HRM make East-Asian employees feel satisfied or motivated and so on. Lastly, with the results, this research

aims to suggest the best way for internationalization for Japanese HRM.

2. Method

Given my focus on opinions of East-Asian employees about Japanese HRM, I used a qualitative method in which East-Asian employees are encouraged to speak in their own voices about Japanese HRM.

2.1 Sample

There are mainly three conditions for interviewees. First, Interviewee will be an East-Asian who is currently living and working in Japan more than a year. Second, interviewees should work as a full-time job. Lastly, the mainstream of organization that interviewees are involved in should be Japanese. Given these conditions, the final sample consisted of 19 interviewees.

Of all interviewees, 42% were female and 58% were male. Their average age was 30 years old. About their nationality, 12 interviewees were from South Korea, and the other 7 interviewees were from China. And average working period was 4.3 years.

2.2 Interviews

Interviews were conducted from September 30 to November 13, 2018. The majority of interview

lasted about one hour by face to face or phone call. By utilizing advantage of qualitative research, all interviewee's answers are induced to focus on how such as how they feel, think, behave, overcome and success.

3. Findings

The first finding is the main reason that East-Asian employees change jobs is not the dissatisfaction of Japanese HRM but the challenge for their career development. For reason, 7 interviewees have experienced turnovers and main reason was for career development. East-Asian employees think Japanese companies have working environments that employees can choose what they want to work, challenge and it will be reflected on their work, also as do foreign employees. and As East-Asian employees challenge their work, they further can find what they want to more.

Second, East-Asian employees see positive sides of Japanese HRM now so that it does not need to change all Japanese HRM. East-Asian employees could experience not only promotion which means vertical movement but also department transfer that means horizontal movement. In East-Asia country like South Korea and China, it is hard to move different departments except special cases because there is no job rotation system. With this reason, possibility to department transfer in Japanese companies can make East-Asian employees feel positive to challenge new works and environments. For similar evidence, there was a question about discrimination and unfair in interview. And All East-Asian employees answered that no one have experienced discrimination. According to answers, they have challenged various projects, moved to different departments and been to overseas as an expatriation. Consequently, Job rotation and long-term training from lifetime employment of Japanese HRM makes East-Asian employees feel safe as foreigners, fairness about opportunities and positive about challenges.

Moreover, East-Asian employees feel positive about unique organization culture of Japanese companies. Most interviewees answered that they could throw away the word "foreigner" after working in Japanese company. Also, they indicated that Japanese companies respect employees'

uniqueness than home countries.

Third, even though Chinese and Korean are same East-Asian, but there are commons and differences. Regarding differences, it is recommended to deal with their needs separately. During all interviews, Korean employees and Chinese employees have commons and difference. About differences, the answers of Korean employees are focused on organization behavior and culture. On the other hand, Chinese employees are focused on their performance and remuneration.

4. Limitations and Future research

The main limitation was the lack of samples. Even though my sample of 19 interviewees responded to research questions with their diverse backgrounds and provide detailed opinions, but there was certain limit to represent all characteristics of East-Asian employees working in Japan. Therefore, as future research, it is necessary to increase the number of samples, nationalities, and lengths of work experience, and then make sure the findings I got in this research is obvious or not.

Also, from participants who allowed to interview of this study, the tendency was discovered that they all have experiences that make them feel proud, satisfied with their life in Japan now. So future research can be designed as multi-method approach which conducts in-depth interviews as a qualitative approach and questionnaire survey as a quantitative approach.

Lastly, at the beginning of the research, there were expectations to find difficulties of the only East-Asian employees have and to suggest several tactics to deal with that difficulties. If it is possible to find difficulties of East-Asians who are similar with Japanese but not Japanese and can make a specific framework of tactics, it will be much more practical findings. Furthermore, comparison western employees with Asian employees working in Japan also will be interesting research.

ⁱ Dalton and Benson. (2002). Innovation and Change in Japanese Human Resource Management. *Asia Pacific Journal of Human Resource*, 40(3), 345-362

日本版DMO再考論

中山 信一郎

人口減少による地方経済の衰退が予測される日本にとって、都市部から地方へ新しいひとの流れを作り、地方に相応の仕事を生み出す「地方創生」は喫緊の課題である。地方創生の鍵となるのは、地域産業の競争力強化であり、観光サービス産業を用いた自律的な地域経済のマネジメント組織が求められている。観光地経営の要として2015年から日本版DMO登録制度が始まり、3年が経過したが、果たしてDMOは地域活性化の主体者として機能しているのだろうか。またインバウンド需要の高まりの中、地元観光資源に依存している日本の観光サービス産業界の大多数を占めている中小零細観光事業者に、十分な恩恵が与えられているのだろうか。関西圏の4大DMOと全国102件の登録DMOから特徴的な8DMOを取り上げ分類・事例研究を行った。また海外DMOの先進事例とも比較分析を行い、京都において営利を得られるDMOの形態を調査する観点から考察を行った。

1. はじめに ～本研究の問題意識～

観光庁発表によると、2017年の訪日外国人旅行者数は2,869万人を記録し、昨年2018年は更に8%以上上乗せの3,119万人に達し、2011年から8年連続で最多を更新している。そして東京オリンピックが開催される2020年の訪日外国人数の目標値は4,000万人、そして2040年は6,000万人が掲げられている。

このようにインバウンド需要が高まる一方で、日本人の旅行市場は日本人国内延べ旅行者数、消費単価ともに横這いであり、日本人観光客のニーズが多様化している。この変化に対し、従来の大手旅行代理店が日本国内において販売してきた団体旅行による発地型観光（旅行会社主導で企画・販売される観光サービス）では、多様化するニーズに柔軟に対応することは難しい。そこで観光地自身が観光地の魅力を発掘・創造するプロデュース力とプロモーション力を行う着地型観光が求められている¹⁾。

観光産業振興による観光まちづくりを進めることで人口減少・大都市一極集中を克服し、地方が自立して成長する活力を取り戻すための「地方創生」が「ひと・まち・しごと創生総合戦略」として策定された²⁾。つまり観光市場と社会環境の変化に対応して市場や地域特有の課題に対処し解決する戦略の一つとして、経営戦略を地域自身で策定し、企業の経営手法を取り入れた具体的な事業を企画・運営するための観光地経営組織が求められたのだ。その流れで観光地経営組織の設立を奨励するDMO法人登録制度が2015年に導入された。

しかし制度発足から3年が経過し、観光協会から京都市版DMOに改組した京都においてもインバウンド増加による交通渋滞・違法民泊問題等の観光公害や人手不足によるサービス業務効率低下の話は聞いても、目立った観光地経営の成功事例は聞かれない。投資による成果が見えにくい観光サービス産

業の特性に由来する部分もあるが、本当に観光業は地域経済活性化のエンジンとなり得るのか、また観光地経営を主導すべき日本版DMOがもし機能不全に陥っているとすれば、システム上何が問題なのかを調査研究し、本来DMOが担うべき役割は何か、また日本版DMOが、一番大切にしなければならない、日本の観光サービス産業の大きな担い手である中小零細規模の観光事業者を経済的に十二分にサポートできる＝営利を得られるDMOの形態とは何かを本研究で考察した。

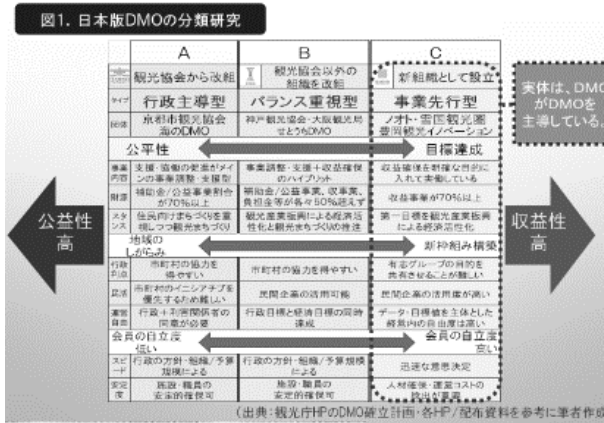
2. 研究方法

観光庁・京都府/京都市をはじめとして各地方自治体ホームページに掲載されている統計情報、日本の観光行政やDMOに関する論文・書籍、シンポジウムでの配布資料から分析を行った。

3. 考察

考察① 営利を得やすいDMOは「事業先行型」

従来の観光協会をDMOに改組した「行政主導型」は京都市観光協会や、海のDMOが該当する。歴史的に地域のしがらみ・行政が強く、市町村の協力を得やすいが、会員の自立性が低いことが問題である。次に観光協会以外の組織を改組した「バランス重視型」。これは神戸観光局や大阪観光局が該当する。そしてノオトや雪国観光圏、豊岡観光イノベーションのように有志の民間企業連合が、自社もしくは観光業界の活性化を目指して立ち上げた「事業先行型」である。「事業先行型」は収益事業が70%以上、DMCが収益事業を担当し、DMOが広報と行政のパイプ役になる役割分担が明確になっていることが特徴である。またその実態はDMCがDMOを主導しており、民間の企業経営手法が観光地経営にしっかり反映できている「事業先行型」が営利を得やすいDMO形態であると考察する（図1）。



考察② 海外との比較で見えた日本版DMOの課題

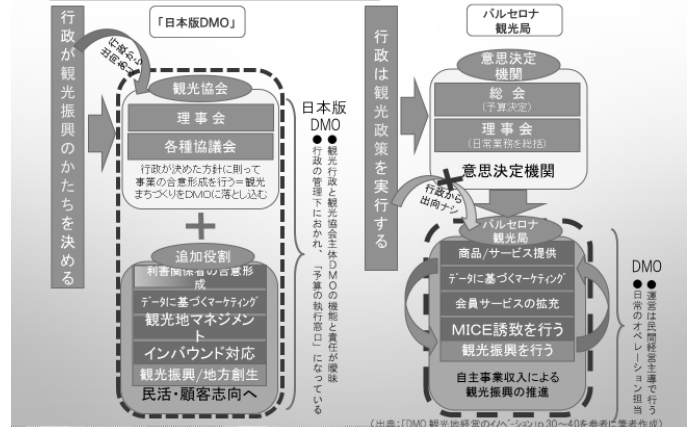
日本においては「観光まちづくり」を担う行政が、観光政策から観光振興までをコントロールしているため、観光ニーズへの対応より行政主導の地域内の公平性を優先する旧観光協会の仕組みが日本版DMOの組織内に残っている。本来観光協会は、観光振興の具体策を自らの頭で考える自立したマネジメント機能や、権限とそれに伴う責任を明確に持っていない組織であった。そして本来であれば観光地の競争力を高める＝地域の経済価値を高めるために観光振興の具体策を自らの頭で考える自立したマネジメント機能と権限、責任を持たすべきDMO部門に、日本版DMOは曖昧のままにしている＝収益を上げることができず、観光振興策を任せていないため、本来発揮すべきDMO機能と責任が果たせていないのである。それに引きかえ、バルセロナ観光局は、日本版DMOのように「行政主導の観光まちづくり」に組み込まれず、行政による観光政策とは独立した「自主事業収入による観光振興の推進」という目的を明確に持ち、民間の企業経営手法を観光地経営にしっかり反映させることで、収益を上げるためのDMO機能と責任がしっかり見えることが特徴的であると言える(図2)。

考察③バルセロナ観光局の儲け術から見るMICE

第一にバルセロナ観光局にはMICE誘致チームがあり、MICEによる高い経済波及効果を売上アップという明確な対価として、年会費とホテル負担金を支払っている会員に対してしっかり反映させていることである。任意参加している約800社会員は、ホテル・飲食業・PCO(Professional Congress Organizer:会議運営会社)・飲食業・旅行会社等のMICE関連企業であり、業種と事業規模に基づいて算出される会費の他に、ホテル会員にはバルセロナに誘致できたConvention/Exhibitionの開催期間中の宿泊総売上の2%を誘致コスト負担金として支払ってもらう仕組みになっている。バルセロナ観光局はMICE誘致に掛かるコストと

DMO運営費を賄う安定した財政基盤の構築でき、会員は決して安くはない会費を払ってもMICE誘致によって確実に自社の売上に直結できているという、バルセロナ観光局と会員両者のwin-winの関係が成功の鍵と言える。第二にバルセロナ観光局が、事業主体者となって自社所有の観光施設やツアーバス、公式ツアーリズムショップの運営を行って観光客ニーズに適合した商品・サービスの販売による事業収入を得ていることである³⁾。

図2. 日本版DMOとバルセロナ観光局の違い



4. まとめと提案

京都において営利を得られるDMOの形態は、MICEを意識した観光プラットフォームを構築・運営する「事業先行型DMO」が適していると考えられる。また独自の貢献としてMICE分野に中小零細観光事業者が参加できるように支援を行うMICE特化型新DMOの提案を行った。提言ポイントは以下の通り。

- ①行政は観光政策を実行し、観光振興は、「事業先行型」「MICE特化型DMO」が行うという明確な役割分担
- ②DMO会員である中小零細観光事業者に、MICEを通じてB to Bビジネスに対応できる能力を磨く覚悟を持ってもらうこと。またDMOも中小零細観光事業者に利益を出してもらえるサポートをコミットする。
- ③自主事業収益の一部を行政に還流させる仕組みを作ること、ビジネスによる観光施策を後押しすると共に、オーバーツーリズム等の観光の負の部分対策を事前に行うことができる予算を確保し、継続的な観光産業発展を目指す。

参考文献

- 1) 大社 充「DMO入門」2018 p10
- 2) 内閣官房・内閣府 総合サイト
まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/>
- 3) 高橋一夫「DMO 観光地経営のイノベーション」2017 P30 - 40

理念浸透型経営がサービス業(ホテル業)に与える 影響に関する一考察 —顧客接点に着目して—

串田 敏美

理念浸透型経営におけるサービス業(ホテル業)のサービス接遇担当者についての顧客志向の態度の形成に対する有効性を探るために、同経営を実施し、顧客満足度・宿泊客満足度調査等で成果をあげているホテルSの取り組みをベストプラクティス事例として、調査・分析した結果、その有効性が明らかになった。

1.はじめに

サービスに対する経営理念を掲げ、その理念が形骸化せず、浸透施策が実施されて、サービススタッフに浸透するようシステム化され、その効果が事業上で表れている企業、具体的にはサービス業の中でホテル業(ビジネス・バジェットクラス)、ホテルSの事例を核として、特に顧客接点に着目し、サービス接遇担当者に与える影響について調査・分析を行った。インタビュー調査・観察調査・顧客の感想の調査を行い、発話や接遇教育の観点から得られた分析と顧客の感想の分析により、経営理念という企業の価値観を浸透させることにより、どのような態度の変容が起こり、コミュニケーション行動への反映につながり、顧客の評価につながるのかを探索した。

2.研究の背景

本研究における問題意識について述べる。筆者は主に秘書教育を高等教育機関で担当、企業等でビジネスマナー研修等も担当している。これらの教育の中で主要項目に接遇教育がある。サービスにおいては、サービス・エンカウンターでの対人サービスの教育と考えられ、近年はそのニーズの高まりがある。

接遇教育は、マインド教育とスキル教育の両輪である。これをサービス表現に置き換え、具体的に述べると「心」を verbal communication と nonverbal communication で表現するということである。いわゆる「心」と「形」の教育である。しかしながら、接遇教育は「形」の偏重教育になり、「心」の教育の部分は、各指導者の経験知等により指導されていることが多く、この点について佐藤(2015)は、「形式化された『基本的接遇知識』のみが注視され、『接遇の心』がなおざりにされている感が否めない」と述べている。接遇教育において「心」の教育の部分は未開拓であり、研究の積み重ねが必要であるといえる。本研究においては、「心」の育成に加え、さらに「顧客志向の態度」の形成をどのように行っていけばよいかを探るため、経営理念の浸透等企業のサービス接遇担当者におけるサービスマインドの育成、さらに顧客志向の態度の形成についての調査・分析を行った。

3.先行研究の動向

柴田(2017)は、「経営理念の研究では、その目的や構造、効果といった内容が中心で、経営理念の実践を含む『経営理念の浸透』に関する研究は思いのほか多くなかった」と述べ、先行研究では、組織の成員に焦点をあてたインタビュー調査等の定性研究の少なさも指摘されている。瀬戸(2017)は、「サービス業を含めた研究が必要といった指摘がある」として、冠婚葬祭業1社の定性研究から経営理念の浸透をはかることの有効性を明らかにしている。また、経営理念、経営理念の浸透に対する定義は定まっておらず、浸透をさせる経営においても「理念主導型経営」等とされている。本稿では、「理念浸透型経営」とする。

4.研究の目的とリサーチクエスト

4.1 目的

本研究の目的は、理念浸透型経営において、経営理念の浸透がサービス業(ホテル業)に与える影響、特にサービス接遇担当者に与える影響を分析し、モデル化を行い、人材育成の可能性を探るということである。

4.2 リサーチクエスト

本研究のリサーチクエストは、理念浸透型経営はサービス業(ホテル業)のサービス接遇担当者の顧客志向の態度の形成について有効ではないかということである。

5.研究方法

5.1 研究対象企業

ホテルSは、ビジネス・バジェットホテルを中心に国内・海外に店舗展開している。同ホテルは審査基準に「経営理念の浸透、マニュアルを超えたサービスのための教育」がある経済産業省主催「おもてなし経営企業選」に選出され、審査基準に「優れたサービスを目指す企業理念」がある経済産業省等後援「日本サービス大賞」の賞を受賞し、経営理念の浸透が担保されているといえる。



図-1 「おもてなし経営」出所：経済産業省「おもてなし経営とは」

また、「J.D.パー ホテル宿泊客満足度調査」にて5年連続1位を受賞、さらに経済産業省が創設、一般社団法人サービスデザイン推進協議会が認定する「おもてなし規格認証2018」で最高位の紫認証取得店舗を有する。顧客満足度の高さ、接客において模範事例といえる。

5.2 研究方法

本研究は、ホテルS CS推進部部長、フロントアテンダント4名(社員2名・アルバイトスタッフ2名)、比較対象ホテルA・B・C勤務経験者のインタビュー調査、ホテルS3店舗(既存店・オープン店・紫認証取得店)、比較対象ホテルA2店舗に宿泊し、フロントアテンダントの言動等の観察調査、顧客の感想分析を行うために、インターネット上の評価情報「Trip Advisor」のホテルS8店舗584情報、比較対象ビジネスホテルA2店舗38情報を収集し、質的分析ソフトウェアNVivoを使用した計量テキスト分析を行った。インタビュー調査は半構造化面接法を実施した。

6.結果・考察

ホテルSのインタビュー調査より図-2のモデル化を行った。

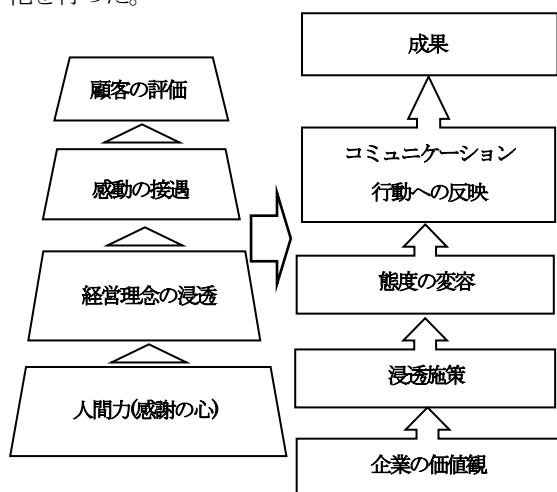


図-2 インタビュー内容とモデル化

このモデル化から各プロセスと取り組みの分析を行った。経営理念および経営理念浸透施策についての役割は、接客においての行動指針・判断基準となり、フロントアテンダントにエンパワーメントが与えられ、数種の浸透施策の成果から接客の統一とモチベーションアップにつながり、カスタマイゼーションを実施することにより、顧客の高評価につながっていることが判明した。比較対象ホテル3社勤務者インタビュー調査からは、3社共経営理念はあるが、特に浸透施策は取られず、フロント業務はOJT中心で接客研修もホテルAは特筆することはなく、他の2社は限定者が集合研修を受講するのみであることがわかった。観察調査においては、ホテルSは

3店舗共クオリティが高く均質化されて、顧客に合わせた声かけ等があったが、ホテルAは属人的で均質化されず、マニュアル上の対応であった。

顧客の感想分析の結果は、次の図に示す。

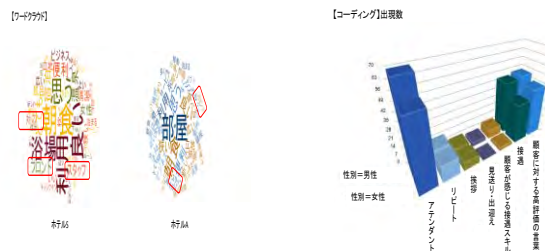


図-3 ワードクラウド

図-4 コーディング

図-3では、ホテルSはフロント・スタッフ・対応のワードが大きく、ホテルAはフロント・スタッフのワードが小さい。図-4はコーディングの一例(性別)であるが、「アテンダント」「接客」「接客に関する高評価の言葉」が多く出現している。年齢別・目的別でも同傾向であった。顧客のホテルSの接客に対する言及の多さと評価の高さが見受けられた。

感謝の心の根底から育成するホスピタリティ人材を作り上げて、戦力につなげることは容易ではない。ホテルSの取り組みは模倣困難性が高く、差別化につながる。本研究で調査・分析した事例およびモデル化はホスピタリティ産業の他業種でも応用可能ではないだろうか。接客教育および接客のコンサルティング業務に反映させていきたい。

7.今後の課題・展望

顧客満足度や宿泊客満足度に貢献するのは、接客だけではなく、ソシオマテリアリティ(社会と物の相互作用)からの評価も考えられることから、本学の研究者と共に今後共同研究を行っていく予定である。本研究をさらに発展させていきたい。

謝辞

ホテルS会長を初め、インタビュー調査にご協力いただきました皆様に心より感謝申し上げます。

参考文献

経済産業省ホームページ
<http://www.meti.go.jp/> (2018. 4. 1 データ取得)
 佐藤麻衣「接客教育における『接客の心』に関する一試論」川崎医療福祉学会誌 Vol. 25, No. 1, 2015年
 柴田仁夫「実践の場における経営理念の浸透—関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察—」創成社, 2017年
 瀬戸正則「戦略的経営理念論—人と組織を活かす理念の浸透プロセス—」中央経済社, 2017年

Social Capital Impact on Subjective Wellbeing in Japan

Marie Miyazawa

Abstract: Why doesn't Japan show the high score in subjective wellbeing, while it shows high score in GDP and other material resources? What kind of factors suggest the typical subjective wellbeing in Japan? Is there any uniqueness on Japanese subjective wellbeing? To answer those questions, the author has analyzed the survey held for Japanese Men's attitude for happiness and tried to model the factors which can be developed by organizational behavior. In the health checkup, they have a certain range of number in each factor, which consist of a typical model of healthiness. Like as physical health checkup, we should recognize a typical model of well-being including daily satisfaction, long-term ambitions, and both physical and mental health. This research contributes the preceding research of Paul Dola, Richard Layard and Robert Metcalfe, who proposed that "Subjective well-being encompasses different aspects (cognitive evaluations of one's life, happiness, satisfaction, positive emotions such as joy and pride, and negative emotions such as pain and worry): each of them should be measured separately to derive a more comprehensive appreciation of people's lives."*1 by continuing to find the model of typical subjective wellbeing in Japan.

1. Introduction

What would be the most important factor for you to live a life? Wealth, Health, Relationships, or Love? It says that there are two types of factors of which well-being consists. One is the attribution which cannot be changeable and given to the individual from birth or later. The other is the behavior & preference which can be changeable and more subjective matter.

2. Objective

The purpose of this paper is to provide the parameter of the typical well-being. For example, if we think of health, there are some parameters to show the healthiness in each factor which consists of the typical health such as BMI, size of WAIST, data of Blood etc. In addition, Beauty is also the factor that people think of with some typical image and contents which consist of it.

3. Preceding Research

There are a lot of preceding research in relation to Subjective Well Being (SWB).

According to Paul Dola, Richard Layard and Robert Metcalfe, "There is increasing interest in the measurement and use of subjective wellbeing (SWB) for policy purposes. The highly-cited Stiglitz Commission (2009), for example, states that "Research has shown that it is possible to collect meaningful and reliable data on subjective as well as objective well-being. subjective wellbeing encompasses different aspects (cognitive evaluations of one's life,

happiness, satisfaction, positive emotions such as joy and pride, and negative emotions such as pain and worry): each of them should be measured separately to derive a more comprehensive appreciation of people's lives... [SWB] should be included in larger-scale surveys undertaken by official statistical offices"*2.

Easterlin, Richard A. "summarizes the current evidence on the relationship between subjective wellbeing and economic growth, drawing on research carried on at the University of Southern California over the last decade (see Easterlin 2005a, Easterlin and Plagnol 2008, Easterlin 2009, Easterlin et al. 2010, Easterlin and Sawangfa 2010, Easterlin et al. 2012). The focus is on the facts, that is, the evidence regarding the relationship of happiness to economic growth. Contrary conclusions are due to analysts confusing the short-term (positive) relation of SWB and GDP with the long-term (nil) relation, or to a statistical artifact."*3 "The evidence also indicates that the frequently cited positive cross section relation of happiness to income is not reproduced in time series, where the long-term relation tends to be nil."*4

Easterlin et al. in Department of Economics, University of Southern California also have evidenced that "the long-term nil relationship between happiness and income holds also for a number of developing countries, the eastern European countries transitioning from socialism to capitalism, and an even wider sample of developed countries than previously studied."*5

In Japan, Kei Kuramasih et al. have examined "the

relationship between subjective wellbeing index and environmental index after eliminating the effect of economic factors, social and demographic factors, and psychological traits.”*6

According to Osaki “Meanwhile in recent years, increasing attention has been paid to social capital as a determinant of subjective wellbeing other than economic affluence. This study focuses on how generalized trust compensates for limited effects of economic affluence on subjective wellbeing”*7 “Compared with individuals with lower incomes, an increase in perceived economic security has a weaker impact on the life satisfaction of individuals with higher incomes. However, an increase in generalized trust could compensate for this loss, as generalized trust has a stronger positive effect on the life satisfaction for individuals with higher incomes.”*8

4. Research Method

This research’s method is quantitative secondary analysis with the data source of "Survey of Men's Attitudes toward Happiness, 2012, Meiji Yasuda Institute of Life and Wellness, Inc.," provided by the Social Science Japan Data Archive, Center for Social Research and Data Archives, Institute of Social Science, The University of Tokyo.

4.1 Scale Development

- (1) Decompose all the answers
- (2) Independent correlation check
- (3) Imagine factors & sort out
- (4) Check correlation
- (5) Integrate the same type answers

5. Analysis & Results

The results of this research are shown as below;

< Dependent Variable= WELL-BEING >				
	Eestimate	Standard Error	t value	Pr(> t)
income	0.036	0.017	2.051	0.040*
mammon	-0.090	0.020	-4.470	0.000***
socialcontribution	0.111	0.020	5.578	0.000***
familyfirst	0.285	0.021	13.751	0.000***
education	0.062	0.020	3.082	0.002**
workhours	0.043	0.022	1.924	0.054
age	-0.032	0.022	-1.441	0.150
marriage	0.121	0.021	5.887	0.000***
job	0.012	0.018	0.679	0.497
brushup	0.005	0.020	0.239	0.811
Multiple R-squared:	0.195			
Adjusted R-squared	0.191			
F-statistic:	54.590			
p-value:	0.000			

< Dependent Variable= INCOME >				
	Eestimate	Standard Error	t value	Pr(> t)
mammon	-0.037	0.024	-1.509	0.131
socialcontribution	0.082	0.024	3.400	0.001***
familyfirst	0.001	0.025	0.023	0.982
education	0.010	0.024	0.425	0.671
workhours	0.042	0.027	1.566	0.117
age	0.098	0.027	3.626	0.000***
marriage	0.057	0.025	2.290	0.022*
job	0.021	0.022	0.951	0.342
brushup	0.018	0.024	0.751	0.453
Multiple R-squared:	0.025			
Adjusted R-squared:	0.021			
F-statistic:	6.379			
p-value:	0.000			

6. Contributions

In this research, the author reconfirmed 4 factors which consists of subjective wellbeing in Japan. Those factors’ internal validity and external validity have not been proved in this research. However, it is easily imagined in common sense that those four factors reflect to the subjective wellbeing.

One of what this research provided is that all the Japanese males in scope of this survey. This sample has well-balanced contents with ages, income, occupations, married/unmarried, residence and having child/no child with multiple questionnaire for one type of question from the various aspects so that the survey’s results become closer to the real answers from potential cognitions.

REFERENCES:

- *1, *5 Paul Dola, Richard Layard and Robert Metcalfe, “Measuring Subjective Wellbeing for Public Policy: Recommendations on Measures”, Special Paper No.23 Centre for Economic Performance London School of Economics and Political Science, 2011
- *2,*3 Richard A. Easterlin, “Happiness and Economic Growth: The Evidence”, IZA DP No. 7187, 2013
- *4 Richard A. Easterlin1, Laura Angelescu McVey, Malgorzata Switek, Onnicha Sawangfa, and Jacqueline Smith Zweig, “The Happiness-income paradox revisited”, PNAS vol. 107 no. 52, 2010, www.pnas.org/cgi/doi/10.1073/pnas.1015962107
- *6 Kei KURAMASHI, Tetsuya TSURUMI, Shunsuke MANAGI and Kiichiro HAYASHI, “Subjective Well-being Index and Environment– Empirical Analysis Using Survey Data in Japan –”, 2010
- *7 *8 Hiroko Osaki, “Does Social Capital Compensate The Limited Effects of Economic Affluence on Subjective Wellbeing ?”, Sociological Theory and Methods Vol.32 No.1, 2017