



京都大学経営管理大学院
Graduate School of Management, Kyoto University

KAFM-RJ 007

2021年度
サービス&ホスピタリティプログラム／観光経営科学コース
WS最終成果概要

サービス&ホスピタリティプログラム／観光経営科学コース履修生

【サービス&ホスピタリティプログラム】

- 1 吉住 このみ：断熱性向上リフォームの普及に向けた消費者分析とマーケティング施策の検討
- 2 西田 佳奈：モバイルクリニック事業による新たな価値創造と持続可能性について
- 3 YAN ZHIYING：ホスピタリティ産業におけるサービスロボットの導入による顧客体験への影響
- 4 朱 祐珍：日本における遠隔救急集中治療の展開
- 5 大森 崇：ダイバーシティが企業のパフォーマンスへ与える影響について
- 6 千葉 郁太郎：地方創生における公認会計士の役割
- 7 尾花 英之：外食ブランドの顧客接点におけるデジタル技術の活用に関する一考察
- 8 三木 健吾：オートエスノグラフィによる起業家の自己変容
～NHK BSプレミアム「ドキュメント 720 時間(2)初めての車中移動生活 720 時間」出演を通じて～
- 9 内山 拓喜：日本現代アート市場を活性化させるために乗り越えるべき課題の整理
- 10：五十嵐 隆皓：大学スポーツ団体が企業から支援を受けるための課題と提案
- 11：LI ZHUOYI：IT サービス業界における無形資産の形成要因に関する実証研究
- 12：藤本 来未：Z 世代の消費において重要な価値観 その瞬間・体験に共感する新しい消費
- 13：池田 孝利：フードデリバリー事業－飲食店デリバリー・チャンネルの動態－
- 14：武田 晃佳：屋内農園型障害者雇用支援サービス そこから、目指すべき障害者雇用を考える
- 15：中嶋 雅之：術前患者説明における説明補助動画の有用性と、医師の態度に対する患者の嗜好について：多施設共同事前調査研究
- 16：久野 真希子：ニューロダイバーシティからニューロインクルージョンへ 得意を出し合い不得意を支え合い成長し合う組織・個人へ
- 17：京極 あや：オンライン飲み会がもたらす飲みニケーション多様化の研究－テレワーク下での心理的安全性構築－

【観光経営科学コース】

- 18：上河 力：分散型ホテル：日本での応用可能性
- 19：小熊 英国：コロナ禍においても収益力の高い地方のビジネスホテルについて～豊岡グリーンホテルモーリスの事例から～
- 20：ZHANG JIANING：訪日旅行促進事業における訪日観光客と受け入れ側の観光資源の選好に関する研究～訪日中国人を研究対象として～
- 21：宮村 利典：着地型ツアーは新たな収益事業となりうるのか ～滋賀県近江八幡市を事例として
- 22：森田 真：武道ツーリズム活性化におけるマーケティング活用
- 23：海上 悟：リブランドに向けてのインターナル・ブランディングによる人材開発
- 24：鳥居 達也：長距離ローコスト（LHLC）参入による観光消費増大のシナリオ－北米直行便・関西空港誘致による経済効果分析から－

25：瀬戸川 淳実：米国「1 Hotel Central Park」の口コミから分析する サステナブルな宿泊施設の満足要因と顧客特性

26：浅井 忠博：観光地のファン形成要因分析と着地型ツアー設計への応用 新潟県十日町市のケース分析

27：鎌田 直美：建築家・山川智嗣の観光事業創造・展開プロセス～エフェクチュエーションの物語分析～

28：大木 育美：サービスデザインを用いたワーケーションの商品開発

断熱性能向上リフォームの普及に向けた 消費者分析とマーケティング施策の考察

吉住 このみ

住宅の断熱性能向上リフォームは居住者の健康維持や省エネルギーの観点から推進すべきであるが、現状では普及していない。本研究では、(一社)日本建材・住宅設備産業協会様の「断熱リフォーム消費者アンケート」のローデータを活用したクラスター分析やパス解析によって消費者への理解を深め、断熱性能向上リフォームを普及させていくためのマーケティング施策を考察した。

1. はじめに

1.1 断熱性能向上リフォームとは

既存の住宅に対し「窓・サッシの断熱」「床・壁・天井などの断熱」を行うこと(神代, 中村, 佐藤, 前(2020))であり、それにより住宅の断熱性能を向上させることが可能となる。

1.2 研究の背景・問題意識

人が居住している住宅ストックのうち現行基準の省エネ性能を満たすものは10%のみ¹⁾であり、住宅ストックの省エネ性能改善が求められる。また室内の温熱環境の悪化は疾病リスクが生じると言われている²⁾。一方で住宅リフォーム工事受注件数のうち省エネルギー目的は2%程度に過ぎず³⁾、断熱リフォームは現状普及していないと言える。また断熱リフォームの消費者理解を目的とした研究は現時点で少数である。

1.3 研究の目的

本研究は住宅の高断熱化に寄与する断熱リフォームの普及に貢献するため、断熱リフォーム実施者の特性を明らかにすることを目的とする。

1.4 リサーチクエスチョン

リサーチクエスチョンは以下の通り設定した。

- (1) 断熱リフォームの実施者はどのような動機があり、それはどのようにグルーピングされるか?
- (2) 断熱リフォームの実施者はどのような行動・結果を得て、それはどのようにグルーピングされるか?
- (3) 断熱リフォームにおいて他者への推奨につながる要因は何か?

2. 研究方法と手順

本研究は(一社)日本建材・住宅設備産業協会様のご協力により、「断熱リフォーム消費者アンケート(2019)」のローデータを使用して分析を行った。

リサーチクエスチョン(1)(2)に対しては断熱リフォームの実施理由、及び断熱リフォームに至った行動とその結果を階層的クラスタリング法によって分類

し、結果を分析した。(3)に対しては、推奨度を目的変数とした仮説モデル(図1)でパス解析を実施し、結果を基に最適なモデルを探索した。そして3つの分析の結果と考察からマーケティング施策を提案した。

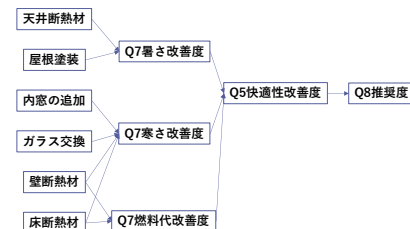


図1 パス解析における仮説モデル

3. 分析結果

3.1 「動機クラスター」の分析

解析の結果、6つのクラスターに分類した。全体平均との比較によって各クラスターの特徴を分析し、(1)消極層(2)燃料代削減層(3)超積極層(4)結露・カビ層(5)とにかく寒い層(6)とにかく暑い層と命名した。また「家の中が寒い」選択率を縦軸に、寒さ以外の主目的理由の選択率を横軸にマッピングを行った。

(図2)例えば(1)消極層は「業者からの勧め」等、受動的な動機による実施者で構成されている。

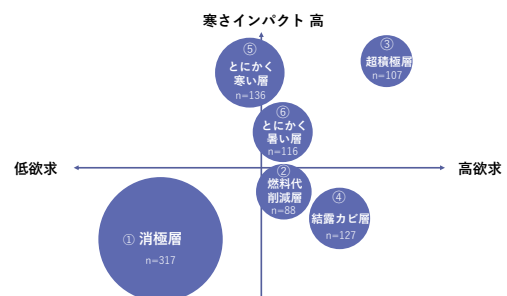


図2 「動機クラスター」のマッピング

3.2 「行動クラスター」の分析

解析の結果、6つのクラスターに分類した。3.1と同様に分析し(1)アクティブコスパ層(2)受け身・高額層(3)不明だが満足層(4)最低限層(5)消極的・ネガティブ層(6)アクティブがつつり層と命名した。また快

適性改善度や推奨度の高さを縦軸に、工事への選択率を横軸にマッピングを行った。(図_3) 例えば(6)アクティブがつり層は、主体的な動機と受動的動機が同時に存在し、工事箇所数や工事費用も高く、推奨度も非常に高い実施者で構成されている。

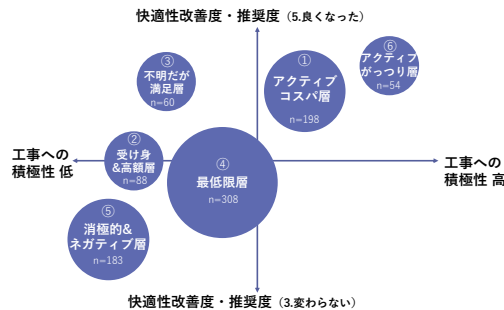


図3 「行動クラスター」のマッピング

3.3 家族や友人への推奨に至る要因の分析

図_1の仮説モデルの検証結果、快適性改善度が友人や家族への推奨度に一定の影響があることが示唆された。一方で、天井断熱材や内窓等、工事内容の変数はそれらに対してほぼ影響していないことが読み取れた。(図_4) なおCFI=0.493, TLI=0.276, RMSEA=0.203, SRMR=0.165であり適合度は低いと言える。

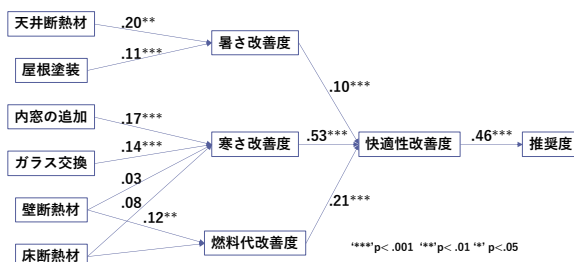


図4 仮説モデルにおけるパス解析結果

その後、標準化係数の高い説明変数を探索し、結果として「行動クラスター」ごとにパス解析を行うことで精度向上を図った。例えば(6)アクティブがつり層を対象にパス解析を行った結果、寒さの改善と認知経路が雑誌であることが快適性改善度への強い影響があることが示唆された。(図_5) なお全ての係数に関して 5%水準で有意な結果が得られ、CFI=1.000、TLI=1.092 RMSEA=0.000、SRMR=0.027であり十分適合していると言える。

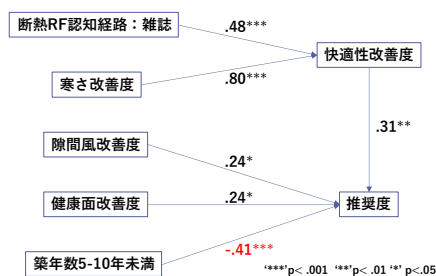


図5 行動クラスター(6)アクティブがつり層のパス解析結果

4. 考察とマーケティング施策の提案

分析結果によって、断熱リフォーム実施層の多くが消極的实施層であり、積極的实施層は一部に過ぎないことが示唆された。また、(6)アクティブがつり層の観察により、積極的实施層は受動的動機と主体的動機のどちらも持ち合わせており、それが工事箇所や費用の増加、推奨度の向上に至る可能性があると考えた。

そこで下記にてマーケティング施策を提言する。市場の大多数を占める断熱リフォーム未実施層に対しては、まずは日々の営業活動等で「他のリフォームのついで」や「業者の勧め」など受動的な動機を醸成することで消極的实施層にシフトさせ、断熱リフォーム実施者の裾野を広げていく。さらに消極的实施層に対しては雑誌媒体等でのコンテンツ提供や体感機会提供など顧客への教育や意識付けによって主体的動機を醸成し、積極的实施層にシフトさせていく。また、積極的实施層によって家族や友人への推奨を促し、循環的に断熱リフォーム実施者の裾野を広げていく。このような全体像によって断熱リフォームの普及を促進することができるのではないかと考えた。なお、消極的实施層は、快適性改善度や推奨度が積極的实施層より低い傾向があるため、それらを向上させていく努力も事業者側に必要であると考えた。(図_6)

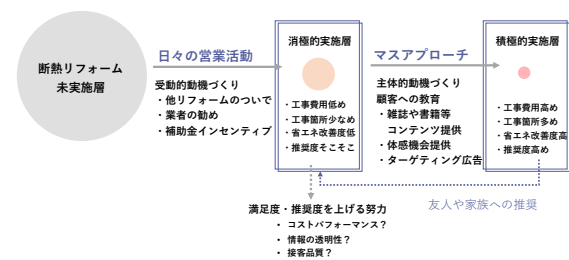


図6 マーケティング施策案 全体像

5. 本研究の意義と限界

断熱リフォーム実施者に対する消費者理解について、過去の先行研究では実施していない手法でその特性を多面的に深掘りした点が独自の貢献である。なお接客品質や工事価格への満足度など推奨度向上への影響を与えうる要因が他にも存在する可能性があり、その探求については今後の課題とする。

参考文献

- 1) 一般財団法人ベターリビング「良好な温熱環境による健康生活」, 2017.
- 2) 国土交通省「断熱改修等による居住者の健康への影響調査 中間報告 別紙2」, 2019.
- 3) 国土交通省「建築物リフォーム・リニューアル調査」における「表2-3-1 工事目的、主たる工事目的別受注件数」, 2020.

モバイルクリニック事業による 新たな価値共創と持続可能性について

西田 佳奈

高齢化が深刻化している日本において、特に地方における医療提供体制は危機的状況にあり、医療機関や医療従事者の不足、医師の高齢化、通院手段の欠如等、あらゆる課題に直面している。本調査研究では、長野県伊那市のモバイルクリニック事業を対象とし、本事業の運用を通して認識された課題を整理した上で、それらの原因を追求すると共に、本事業による地域課題解決、共同体における新たな価値共創の実現には何が必要であるかを考察し、解決策を提言する。

1. はじめに

1-1 背景

高齢化が深刻化している日本において、2025年には国民の約3人に1人が65歳以上、5人に1人が75歳以上になると言われている。更に高齢の夫婦のみ世帯や一人暮らし者が増加傾向にあり、2025年には65歳以上の一人暮らし者は750万人を超え、65歳以上人口の2割強を占めると予想されている。¹⁾この様な急速な高齢化に伴い、国家レベルで医療体制の見直しが求められているが、特に地方における地域医療は危機的状況にあり、新たな体制の構築が急務だと言える。

1-2 問題意識と研究の目的

地域医療は、医療従事者や医療機関の不足、医師の高齢化、公共交通機関の減少に伴う通院手段の欠如等あらゆる課題に直面している。特に医師の高齢化は深刻で、2036年には医師の約4人に1人が65歳以上になると言われている。²⁾これらの課題を解決する一つの手段として、本調査研究では日本で初めてモバイルクリニック事業の本格運用を開始した長野県伊那市の事例に注目する。本事業の運用によって明らかとなった課題を整理し、解決策を示すと共に、事業の持続可能性や全国的な展開可能性についても追求し、事業を通じた地域課題解決、共同体における新たな価値共創の実現を目指す。

2. モバイルクリニック事業について

2-1 モバイルクリニックとは

モバイルクリニックとは、医療とMaaSとを掛け合わせた新たな医療提供サービスの事であり、医師の乗らない専用車両が患者宅を訪問し、車両に搭載した医療機器と通信システムを活用することで、遠隔地にいる医師が患者にオンライン診療を提供するサービスである。この専用車両はMaaSを活用する事で、効率

的な配車、ルート検索、運行スケジュールの立案等を可能にしている。医師不足、医師の高齢化、公共交通機関の減少、高齢者の単身世帯の増加等、あらゆる社会課題が深刻化する中で、地域医療を支える新たな医療サービスとして期待されている。

2-2 MaaSとは

MaaSとはMobility as a Serviceの略語であるが、その定義については定まっていないのが現状である。国や研究者によって定義内容に違いがあるものの、一般的には「ICTを活用して交通をクラウド化し、移動をひとつのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ新たな移動の概念である」³⁾と捉えられている。また、近年日本においても、内閣府、国土交通省、経済産業省等の各府省庁主導の元、スマートシティ構想やMaaS活用推進が国家的な戦略として掲げられている。

3. 調査研究の方法

モバイルクリニック事業が提供するオンライン診療に関して、関連書籍、文献、各種資料等による情報収集を行うと共に、長野県伊那市役所、企画部企画政策課のモバイルクリニック事業担当者にオンラインと対面によるヒアリング調査を複数回実施した。また、全国におけるMaaS活用事例の分析、地域医療やMaaS活用に関する勉強会への参加を通して、専門家からの情報収集と意見交換を行った。そして、モバイルクリニック事業を医療とMaaSの両面から分析し、本事業が直面している様々な課題の整理を行なった。

4. 調査研究の結果

4-1 医療の観点での課題整理

モバイルクリニック事業が直面している課題について、医療の観点からは具体的に以下の4つの課題が認識された。

- ・オンライン診療は対象患者に限られるため、サービス利用者を増やすことが困難である。
- ・オンライン診療の診療報酬は外来診療と比較して低水準であり、積極的に活用する医療機関が増えない。
- ・オンライン診療に対して、システム利用料等の追加加算が認められているが、患者の理解が得難い。
- ・専用車両に乗車する看護師は、訪問する患者毎に、かかりつけの病院から派遣されている。看護師不足が深刻化する中、人材のシェアリングが進まない。(伊那市モバイルクリニック事業の事例)

4-2 MaaSの観点での課題整理

MaaSの観点からは具体的に以下の4つの課題が認識された。

- ・MaaSを効率化させる自動運転等の技術開発や通信機器の性能向上には多くの時間と費用を要する。また、ITや情報システム分野の専門人材が不足している。
- ・医療以外の業種との連携により、多様なサービス提供が実現するが、地方では連携対象となる企業が少なく、他業種連携の促進が困難である。
- ・MaaSの活用において、移動の効率化のみを重視しがちであり、MaaSを活かした多様なサービス提供、新たな価値共創が実現していない事例が多い。
- ・専用車両の運行には、専門のドライバーを雇用しているが、ドライバーの person 費が高んでいる。看護師同様人材のシェアリングが進まない。(伊那市モバイルクリニック事業の事例)

5. 考察と課題解決への提言

モバイルクリニック事業は医療とMaaSの両面において、多くの課題に直面しているが、診療報酬や対象疾患の制限については、法改正を待つ必要がある。また、通信機器や医療機器の技術的な限界も、技術開発を待つ必要があり、時間と費用を要する。この様に、解決困難な障壁が事業の拡大を阻んでいると言えるが、まずは実行可能な施策を考え、課題解決を目指すべきだと考える。具体的には、以下の3つを提言する。

5-1 地域特性に合致したモデルの構築と利用者目線のサービス設計

モバイルクリニック事業の展開には、地域特性に合致したサービスモデルの構築が重要だと考える。伊那市の取り組みを例に挙げると、モバイルクリニック事業と並行して、「ぐるっとタクシー」と言うオンデマンド配車サービス、「ゆうあいマーケット」と言うドロムン物流買い物支援が行われている。これらが一体となり、サービスの利用促進、地域での定着化を図っ

ている。また、伊那ケーブルテレビジョンとの協力により、多くの高齢者が利用しているケーブルテレビを活用したサービス設計になっている。ケーブルテレビの画面から予約や注文操作が可能であり、高齢者のITリテラシーに配慮した、利用者目線の使い易いサービス設計になっている。これにより、利用者の拡大、地域での定着化に成功していると言える。

5-2 各府省庁の補助・支援制度の活用

MaaSを活用した効率的な車両運行とオンライン診療の提供には、医療機器や通信機器の技術開発、新たなシステムの構築が必要であり、資金と人材が乏しい自治体では事業の運用は困難に思える。しかし、国土交通省、内閣府等において、MaaS推進、データ活用、スマートシティの実現等を目的とした様々な事業が展開されており、関連事業に対する補助・支援制度も拡充傾向にある。伊那市では、内閣府地方創生推進交付金 Society5.0 タイプの地域再生計画の認定を受け、補助を受けながら事業を推進している。また、内閣府は地方創生人材支援制度により、全国ヘデジタル専門人材の派遣も行っている。これらの制度を上手く活用することで、資金や人材が不足している小さな自治体においても、事業の運用と推進が可能だと考える。

5-3 資源の有効活用と共同体全体での価値共創

課題整理で示した通り、看護師やドライバーの有効活用が大きな課題となっていた。解決策としては、専用車両に乗車する看護師を各病院から交代制で派遣する、自治体が看護師を雇用して提供する、専属のドライバーを雇用せず、企業間でドライバーのシェアリングを行う等が考えられる。これは決して容易ではないが、事業の持続可能性の観点からも、人材の有効活用は欠かせないと言える。また、資源のマルチタスク化も有効的だと考える。専用車両を診療以外の方法、例えば定期検診や健康診断等に活用したり、医薬品や日用品を配送したり、他業種との連携を強化することで、多様な活用方法が考えられる。この様に、事業の運用と成功には、ステークホルダーの理解と協力、そして積極的な参画が欠かせないが、それによって共同体における新たな価値共創が実現すると考える。

参考文献

- 1) 内閣府 令和3年版高齢社会白書 第1章「高齢化の状況」
- 2) 日本医師会総合政策研究機構 医師の地域別・診療科別偏在に関する地域別報告 No. 419 2018. 10. 23
- 3) 国土交通政策研究所報 第69号 2018年夏季 P. 2

ホスピタリティ産業における

サービスロボットの導入による顧客体験への影響

YAN ZHIYING

本研究では、ホスピタリティ産業におけるサービスロボットの導入による顧客体験への影響をテーマとして取り上げ、ロボットを活用したサービスの普及が広めていく中、消費者が持つ態度を把握し、顧客体験の向上のための要因を明らかにする上で、活用への提言をすることを目的とした。具体的には先行研究のレビュー、SNS テキスト分析、アンケート調査とインタビュー調査の流れで研究を行った。その結果、サービスロボットの機能にはツール機能および社会的機能という二つの側面があり、そして顧客はロボットとインタラクションすることで喜びを得ることが分かった。ツール機能と社会的機能それぞれを出発点にして、ホスピタリティ業界でのサービスロボットは、「心地良い雰囲気の出創」と「サービス能力の向上」という二つのルートを通して顧客体験を向上させると解明した。

1. はじめに

1—1 研究背景

ホスピタリティ産業でのサービスロボットは、配膳ロボットや案内ロボット、対話ロボットなど、対人向けの接客を行うことを目的として作られたロボットを指す。近年、非接触サービスへの需要・人件費の増加・AI 技術の発展などの要因によって、サービスロボットの導入が進められている。近い将来、ロボットを活用したサービスが、インフラとして社会に新たな価値や生活の豊かさを創出していくことは見込まれている。ただし、サービスロボットを開発するには、様々な技術や複数のセンサーを統合しなければならないため、大きなコストがかかる。よって、顧客というエンドユーザの要求を反映することは容易ではないと考えられる。そのため、サービスロボットの普及が広めていく中、消費者が持つ態度を把握し、顧客体験の向上のための要因を明らかにすることが重要だと考えられる。

1—2 問題意識

ホスピタリティ業界におけるサービスロボットの研究成果はまだ少なく、サービスロボットと顧客という一般のエンドユーザとの関係性はまだ明らかにされていない。また、サービスロボットの対人インタラクション機能はこれからどんどん増えてくると見込まれ、そこに顧客体験を向上させる可能性が潜んでいる。ただし、したがって、サービスロボットの価値について、特に人とのインタラクション機能は、顧客にどのように認識されているのか、また顧客体験にどのように関連しているのかということ

を検証していく必要があると考えられる。以上の問題を解明する上で、ホスピタリティ産業におけるサービスロボットの活用の進め方を提示するということは、本研究の目的である。

2. 研究方法

本研究では、まずロボットと人間とのインタラクションおよびホスピタリティ産業における顧客体験に関する先行研究を整理した。次に、サービスロボットに対する顧客のイメージと評価を全体的に把握するために、SNS テキスト分析を行った。Weibo（ウェイボー）と小紅書（レッド）という SNS で発信される「サービスロボット」に関する投稿を集めて、キーワードを抽出・分類・まとめてきました。SNS テキスト情報の断片化などの限界があるため、テキスト分析の結果を検証するために、五段階評価の方法で「ホスピタリティ産業のロボットによるサービス」に対する認知と評価を調べるアンケート実態調査を行った。最後に、アンケート回答者の中からロボットのサービスを受けた経験を持つ 10 人に対して、その時の感想や評価について、インタビュー調査を実施した。そのほか、ソフトバンクロボティクスの方にもインタビューすることができて、開発側の話も研究の参考にした。

3. 調査結果

3—1 サービスロボットのツール機能と社会的機能

SNS テキスト分析により、サービスロボットの機能には、「ツール機能」および「社会的機能」という二つの次元が含まれている。ツール機能とはタス

クを実行するためのツール・機械としてのサービスロボットの行動を意味し、社会的機能とはサービスロボットと顧客の間の相互作用（インタラクション）である。サービスロボットの社会的機能について、顧客はサービスロボットをある程度擬人化したものとして扱い、インタラクションを通して、喜びを得ることができる。

3-2 サービスロボットに対する態度

アンケート調査の結果により、サービスロボットに対する認知度が高く、実際にサービスを受けたことのある顧客の満足度も高いと言える。サービスロボットに対する利用意向は高く、ほとんどの人が抵抗はないということも分かった。また、サービスロボット自体および導入している企業や店舗に対して、消費者基本的には好意的な態度を持っている一方、技術的には発展途上中、というイメージを持っている人も多いようである。さらに、ロボットのサービスを受ける場合、消費者は「素早さ」「情報提供」「会話インタラクション」という三つのことを最も期待している。

4. 考察

4-1 顧客体験の向上への二つのルート

以上の調査結果を踏まえ、また顧客へのインタビューの内容に基づいて、サービスロボットのツール機能と社会的機能それぞれを出発点にして、ホスピタリティ業界でのサービスロボットは、「心地良い雰囲気」の創出と「サービス能力の向上」という2つのルートを通して顧客体験を向上させるという結果に至った。

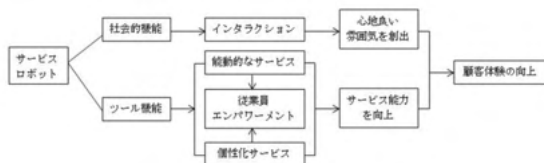


図-1 顧客体験を向上させる二つのルート

(1) 社会的機能：心地良い雰囲気の創出

サービスロボットと従来のセルフサービス技術の一番大きな違いは、その社会的機能である。ロボットの外見や動き、声など、すべて明らかな擬人化や取り入れたデザインを示し、挨拶や感謝など、おを示し、挨拶や感謝など、顧客との簡単なインタラクションが可能となっている。このように多くの顧客は自然なインタラクティブ性を感じることができ、それが親密さと快適な体験を生み出している。

(2) ツール機能：サービス能力の向上

技術の進歩により、サービスロボットの機動性やインタラクティブ性が継続的に向上し、顧客のニーズや環境の変化を積極的に感知することによって、求められるサービスを能動的に提供することができるようになっている。

サービスロボットのツール機能により、顧客に能動的なサービスとパーソナライズされたサービスを提供することができる。本質的には、最前線の従業員の能力をよりよく引き出すエンパワーメントということである。サービスロボットは、単純で反復的なプログラムされた作業に優れており、従業員はこのような退屈な仕事から解放される。こうなると、顧客の多様でパーソナライズされたニーズに集中できる。一方、AI システムは顧客の消費行動パターンを収集して分析し、最前線の従業員を支援し、サービスのレベルを向上させる。

4-2 提言

以上の調査結果を踏まえ、ホスピタリティ産業におけるサービスロボットの活用への提言をした。

(1) サービスロボットの社会的機能を発揮する

技術の面では、より良いインタラクションを実現するために、サービスロボットの感情認識と応答の能力を強化すべきと考えられる。また、サービスの内容の違いによって、求められるインタラクションの表現も異なり、顧客体験を向上させるために、企業それぞれのサービス内容に応じて活用方針を考える必要がある。

(2) サービスロボットと従業員の間の協働関係を構築する

サービスロボットのツール機能は、従業員エンパワーメントを実現できるから、ロボットと従業員の間の協力と分業を合理的に調整すべきです。さらに顧客に比べて、従業員の方がロボットと一緒に働く時間が多いから、人間にとって一緒に働くストレスなく業務を実行できるかということが重要となります。よって、従業員とサービスロボットとの信頼関係を構築することは重要となる。

日本における遠隔救急集中治療の展開

朱 祐珍

新型コロナウイルスの流行により、集中治療専門医の不足と偏在はますます重大な問題となっている。本研究では、株式会社 T-ICU におけるこれまでの相談データの分析、および医療関係者へのインタビューを通じて、日本において遠隔救急集中治療システムを普及するにあたっての課題および求められるサービスを明らかにし、持続可能なシステムについて提案する。

1. はじめに

1.1 日本における集中治療の現状

集中治療とは、生命の危機に瀕した重症患者を 24 時間集中的に治療することである¹⁾。重症患者は原疾患の治療だけでなく、鎮静鎮痛管理、人工呼吸管理、循環管理、栄養管理などの全身管理が必要であり、質の高い重症患者管理には集中治療の専門知識が必要とされる。

本来であれば、集中治療室（以下「ICU」）では集中治療専門医（以下「ICU 専門医」）が臓器別専門医と連携しながら患者管理をすることが求められるが、ICU 専門医の不足と偏在により、日本の約 7 割の ICU は ICU 専門医不在であり、各科の主治医に全身管理が任されていることも多い。

1.2 遠隔集中治療

米国でも 20 年以上前から ICU 専門医の不足が問題となり、政府主導で遠隔集中治療システムが導入された。導入病院は年々増加し、近年では全 ICU 病床数の約 18%にあたる約 15,000 床が遠隔で管理されており²⁾、ICU 死亡率などの患者予後改善についても報告されている³⁾。

一方、日本では 2018 年頃から株式会社 T-ICU（以下「T-ICU」）や大学病院等が独自に展開を始めている。日本では ICU 病床数が少なく、重症患者が ICU 外で管理されていることも多いため、T-ICU の遠隔相談システム「リリーヴ」では、救急外来（以下「ER」）や病棟など ICU 患者以外にも相談可能となっており、「遠隔救急集中治療」としての展開をしている。しかし契約病院数や相談件数はそれほど伸びておらず、日本ではまだ米国のように普及が進んでいないのが現状である。

2. 研究目的

日本で遠隔救急集中治療を普及するにあたっての課題を明らかにするとともに、日本で求められるサ

ービスとはどのようなものを調査する。それらをふまえ、持続可能なシステムを提案し、社会課題の解決および導入病院の経営改善や医療の質向上に寄与することを本研究の目的とする。

3. 方法

3.1 データ分析

T-ICU の遠隔相談システム「リリーヴ」の 2020 年 1 月から 2021 年 10 月における相談内容について分析した。

3.2 インタビュー調査

T-ICU 契約病院の医師、看護師、および契約外の潜在顧客に対して、現時点での遠隔救急集中治療に対するニーズや課題についてのインタビューを実施した。

4. 結果

4.1 データ分析の結果

2020 年 1 月から 2021 年 10 月における延べ相談件数は 505 件であり、相談者別では看護師からの相談が 332 件（66%）、患者背景別では病棟または ICU からの相談が 385 件（76%）であった。時間帯別では、平日の日中が最も多かったが、休日や夜間の相談も比較的多いという結果であった。

患者背景と相談者との関係に注目すると、病棟または ICU では看護師からの相談が多く、ER では医師からの相談が多かった。さらに、病院の特性に注目すると、比較的小規模な病院では地域中核病院に比べて、医師からの相談や ER の相談が多いという結果であった。

4.2 インタビュー調査の結果

T-ICU 契約中の医師 5 名、看護師 3 名（うち経営的立場の医師 3 名を含む）、潜在顧客である契約外の医師 2 名の合計 10 名にインタビューを行った。比較

的小規模な病院では ER での転送判断や病棟の中等症患者における総合診療的な相談の需要があり、一方で、地域中核病院においては医師よりも看護師の需要があるということがわかった。また、比較的小規模な病院においては重症でないとは相談できないというプレッシャーが相談の障壁となっており、逆に地域中核病院ではプライドや信頼関係の問題が障壁となっていた。システムの煩雑さはどちらにおいても満足度の低下に繋がっていた。経営的視点からは、コストが高いことや経営的なメリットが見えにくいことが課題として挙げられた一方で、今後の病院間連携に対する期待や需要があることがわかった。契約外の潜在顧客においては、地方の専門医がいない病院で夜間や院内に相談ができる人がいない時、あるいは ICU や病棟で看護師が医師に相談しにくい時などの需要があると思われた。

5. 考察

5.1 現状の課題

システム面では、操作が煩雑であり緊急時には使いにくいということ、また設置場所の制約があり様々な場所に移動しての相談がしにくいという課題がある。経営面では、診療報酬がつかないため経営的なメリットが見えにくいことやコストが高いことが課題として挙げられる。ビジネス面では、需要に合わせたマーケティングができておらず、潜在的な需要にも十分に答えられていないため、契約病院数や相談件数が伸びないという課題が明らかとなった。

これらへの対応として、ワンタッチで持ち運び可能なシステムへの変換、診療報酬がつく場所へのサービスの拡充および離職率低下や医療安全といった間接的な経営への貢献、病院の特性や需要に応じたフレキシブルなサービスの提供が必要と考える。

5.2 今後の展開への提案

これらをふまえて、今後の展開について提案する。まず一つ目は、ER へのサービスの拡充である。日本では救急専門医も ICU 専門医と同様不足しているため、第二次救急医療機関の ER 当直は各科の医師や非常勤医師が担っていることが多い。専門外の診療に不安を抱える医師も多く、ER へのサポートは救急応需率の増加に貢献できる可能性がある。日本の集中治療医のバックグラウンドは 4 割が救急であり¹⁾、T-ICU 協力医師の多くも救急専門医であるため、それほど人材の負担なく ER へのサービスを提供可能である。また、救急応需率の増加は直接的に病院の収益に繋がるため、経営的なメリットも大きい。た

だし、ER では比較的緊急性が高いため、迅速な対応が可能となるようにシステム面での改善も併せて必要である。

二つ目は、ICU におけるモデルの提案である。今回の調査により、ICU では医師からの相談のハードルが高く、看護師のニーズが多いことがわかった。ICU では多職種連携により看護師が患者管理の主役であることも多い。そのため、看護師を窓口としたサービスの比重を高くして、医師とは遠隔回診や勉強会などを通じて信頼関係の構築に努めるのが良いと思われる。ICU 診療へのサポートそのものは病院収益と直結しないかもしれないが、看護師の安心感への貢献による離職率低下や、夜間の主治医へのコールを減らすことによる医師の働き方改革への貢献を通じて、間接的に経営的メリットを生み出せる可能性がある。また、プロトコルの共有や病院に応じた ICU システム構築のサポートを通じて医療安全にも貢献できると思われる。このようなサービスを病院の特性に応じて濃淡をつけて提供することで、より実状に応じた形でのサポートが可能となる。

さらに、地域での契約病院が増えれば、地域のハブとしての機能を果たせる可能性がある。自治体やその地域の複数の病院と密に連携し、患者の転送先の紹介や病院間での症例検討会のアレンジなど、病院間連携の橋渡しをすることで、その地域の医療の最適化に貢献できると考える。

6. 結語

本研究により、現在の日本における遠隔救急集中治療の課題が明らかとなった。また、相談データの分析とインタビュー調査により、求められているサービスや顧客セグメントに関する知見が得られた。これらをふまえて、日本の救急集中治療の質向上を持続可能な形で実現するための提案をした。以上の貢献は、今後日本において遠隔救急集中治療を普及するにあたって重要な知見を提供するものと考えられる。

参考文献

- 1) 日本集中治療医学会ホームページ
- 2) Philips. “Calculating the Value of a Tele-ICU Investment.”
- 3) Chen J, et al. “Clinical and Economic Outcomes of Telemedicine Programs in the Intensive Care Unit: A Systematic Review and Meta-Analysis.” J Intensive Care Med. 33(7):383-393, 2018.

ダイバーシティが企業のパフォーマンスへ与える影響について

～日本の上場企業に関する実証研究～

大森 崇

本研究では、ダイバーシティが企業のパフォーマンスにどのような影響を与えているのかについて検討を行った。具体的には、東洋経済新報社「CSR 企業総覧（雇用・人材活用編）2020 年版」及び eol を活用して、上場企業におけるダイバーシティ指標及び財務データ等を分析した。その結果、①女性管理職比率が高い企業は労働生産性、離職率が高く、②障害者雇用率、高年齢雇用割合が高い企業は離職率が低く、②' 多様な人材の活用及び障害者雇用に積極的な企業は労働生産性が高く、離職率が低かった。これらの結果から、今後の企業におけるダイバーシティ・マネジメントの在り方について論じる。

1. 研究の背景と目的

今後少子高齢化が進み、労働力人口の減少が見込まれる中、女性や障害者、高齢者等の多様な人材を活かして価値創造につなげていくダイバーシティ経営が重要となってくる。一方で、現在の日本ではダイバーシティが十分に進んでいるとはいえない状況にある。そこで本研究では、ダイバーシティの各次元（性別、障害、年齢）が企業にどのような影響を与えているのかについて分析し、その結果から今後のダイバーシティ・マネジメントの在り方について論じる。

2. 研究方法と手順

2-1 仮説

先行研究等を踏まえ、ダイバーシティ指標と企業パフォーマンスの関係について以下のとおり 2つの仮説モデルを導出した。

(1) 仮説モデル 1

①女性管理職比率が高い企業は労働生産性、自己都合離職率（以下、「離職率」という）が高い、②障害者雇用率、高年齢雇用割合が高い企業は離職率が低い、③労働生産性が高い、離職率が低い企業は業績が高い。

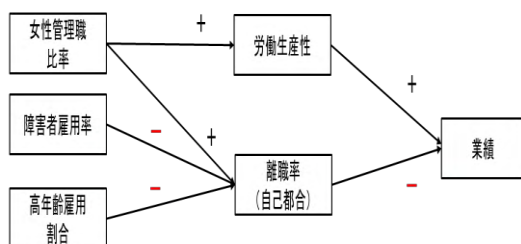


図-1 仮説モデル 1

(2) 仮説モデル 2

①女性管理職比率が高い企業は労働生産性、離職率が高い、②' 多様な人材の活用及び障害者雇用に積極的な企業は労働生産性が高く、離職率が低い、③労働生産性が高い、離職率が低い企業は業績が高い。

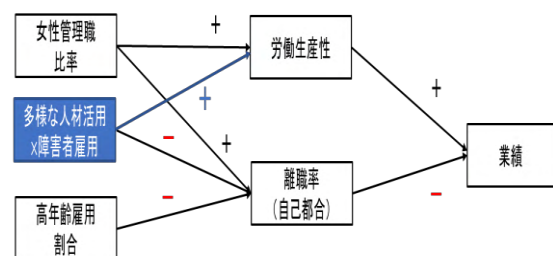


図-2 仮説モデル 2

2-2 分析対象と検証方法

欠損なくデータが得られた「CSR 企業総覧（雇用・人材活用編）2020 年版」に掲載されている上場企業を対象（銀行業等を除く）とした。財務データ等は企業情報データベースの eol から取得した。数値は原則 2018 年度連結優先ベース（一部単体ベース）、従属変数は企業業績（ROA、ROE）とした上で重回帰分析及びパス解析を実施した。分析に用いた説明変数を表 1 に示す。

表 1 分析に用いた説明変数

1. 資本売上比率	7. 労働生産性
2. 負債売上比率	8. 女性管理職比率
3. 平均年齢	9. 障害者雇用率
4. 従業員数	10. 高年齢雇用割合
5. 業種	11. 多様な人材活用× 障害者雇用D
6. 離職率（自己都合）	

このうち、11. 多様な人材活用×障害者雇用Dとは、仮説モデル2の「多様な人材の活用及び障害者雇用に積極的な企業」を示す代理変数として作成した。多様な人材の能力活用・登用を目的とした専任部署が有かつ障害者雇用の法定雇用率を達成している企業を1、それ以外を0とした。

3. 結果

3—1 重回帰分析の結果

ROA、ROEともに仮説③（労働生産性が高い、離職率が低い企業は業績が高い）は統計的有意となり、支持された。加えて、ダイバーシティ指標のうち女性管理職比率とROAについて正の関係が示され、こちらについても統計的有意の結果が得られた。一方で、ROEでは統計的有意とはならなかった。

3—2 パス解析の結果

仮説モデル1、2についてパス解析を実施した。その結果、いずれも統計的有意となり全ての仮説は支持された。また、それぞれのモデルの適合度指標は、ROEについては仮説モデル1、2ともにCFI、TLIは1.0以上、RMSEAは.000、SRMRは.08以下となり、データに対するモデルの当てはまりは十分であると判断された。ROAについては、CFI、TLIが.95以下の数値であったことから、重回帰分析の結果を踏まえ、女性管理職比率から業績へのパスを加えたところ、正の関係が見られるとともに、適合度指標についてもCFI、TLIいずれも1.0以上となり十分な数値を示した。

4. 考察・結論

4—1 考察

仮説①の女性管理職比率が高い企業は労働生産性、離職率が高い要因として、女性活躍促進に向けたワーク・ライフ・バランス施策（テレワークやフレックスタイム制の導入等）が積極的に推進されることで「多様で柔軟な働き方」が実現し、労働効率が向上することで労働生産性にプラスに働いているのではないかと考える。その一方で、伝統的な日本型企业からダイバーシティ型企业に移行し、日本型企业の長期雇用という特性が失われることで離職率とは負の関係を示したのではないかと考える。また、重回帰分析の結果により、業績との間に労働生産性では正の関係、離職率では負の関係がみられたことから、女性管理職比率の向上は業績に対してプラスとマイナス両面の効果があることが伺える。しかし、ROAとの関係が有意であることから総合的な効果はプラスに寄与しているものと考えられる。

次に、仮説②の障害者雇用率、高齢者雇用割合が高い企業は離職率が低い要因として、障害者や高齢者の文脈においては雇用の確保・維持が主な目的となっていることが挙げられる。これらの方向性に沿ったマネジメントが行われることで、労働者の働きやすさ等の改善につながり離職率の低下に寄与しているものと考えられる。また、今回の検証では、仮説②の多様な人材の活用及び障害者雇用に積極的な企業は労働生産性が高く、離職率が低い、についても支持を得ることができた。この結果は、これまでCSRや法令遵守の文脈が中心であった障害者雇用についても、ダイバーシティ・マネジメントの観点から捉えることで、女性同様、労働生産性の向上にも寄与する可能性を示しているのではないかと考える。

4—2 結論

現状でもダイバーシティ・マネジメントの中心となっている女性の活躍促進については、今後も更に推進していくことで、イノベーションや創造性も含めたパフォーマンスの向上に努めていくことが重要である。その上で、今回の研究では、これまでCSRや法令遵守の文脈で捉えられていた障害者雇用についても、人材活用に向けたダイバーシティ・マネジメントを実施していくことで労働生産性の向上に寄与する可能性を見いだすことができた。そのため、今後は女性だけでなく、障害者や高齢者も含めた多様な人材全体に対して労働生産性向上に向けたダイバーシティ・マネジメントを推進していくことで、より企業業績の向上に貢献していくことができるのではないかと考える。

5. 独自の貢献

本研究では、ダイバーシティ指標と業績との間に労働生産性や離職率といった指標を組み込むことで、ダイバーシティが企業のパフォーマンスに対してどのような影響を及ぼしているのかをモデル化し、その関係性について実証することができた。また、障害者雇用の分野についても、ダイバーシティ・マネジメントの観点から捉えることで労働生産性の向上に寄与する可能性を提示することができた。

参考文献

- 1) 谷口真美:ダイバーシティ・マネジメント 多様性をいかに、白桃書房, 2005.
- 2) 東洋経済新報社:CSR 企業総覧(雇用・人材活用編) 2020年版, 2019.
- 3) 長江亮:障害者雇用と生産性, 日本労働研究雑誌, 646, pp. 37-50, 2014.

地方創生における公認会計士の役割

千葉 郁太郎

公認会計士には地方創生の現場における活躍が期待されているものの、多くの公認会計士は首都圏・大都市圏に偏在しており、地方創生に関与した事例は少ない。本稿では地方創生をテーマに公認会計士に対する期待と現実のギャップを把握した上で、①中小企業庁等の公開データを分析し、公認会計士にとって地方はマーケットとして優位性があること②クリステンセンの先行研究を手掛かりに、地方創生をビジネスとして成立させるモデルが存在することを明らかにする。

1 公認会計士を取り巻く環境

1.1 公認会計士の地方移転が進まない背景

2021 年 7 月に日本公認会計士協会は「SDGs 宣言」を策定し、その一項目として地域活性化における公認会計士の役割について言及している。公認会計士は財務・会計のプロフェッショナルとして地方創生の現場における活躍が期待されている一方で、依然として首都圏・大都市圏に偏在し、地方に在籍する公認会計士が極めて少ないのが現状である。多くの公認会計士が大手監査法人を退職後も U・I ターンをためらい地方での活躍が進まない原因としては、第一に仕事をする上で多数の企業が集中する首都圏・大都市圏の方が独立開業する上で優位であると考えられること、第二に地方創生で求められる地域の課題解決がビジネスとして成立させることは困難であると考えていることが挙げられる。

1.2 地方創生の定義と公認会計士のアプローチ

地方創生は非常に多義的であるため、政府が提唱している目標から定義づけを行う。内閣府は現在①「稼ぐ地域」づくり②「地方への新しい人の流れ」づくり③「結婚・出産・子育て環境」づくり④「魅力的な地域」づくり、の四つの基本目標を定めている。

公認会計士が専門性を生かして直接の貢献ができる目標は①④であり、地方自治体や中小企業、起業家を支援することで「働く場所」を創出する。地域産業の活性化、地域所得向上を通して、②③の実現に間接的に貢献することにより、少子高齢化・人口減少といった社会課題の解決に取り組むことが期待される。

2 公認会計士のマーケットとしての地方の優位性

2.1 都道府県別の公認会計士数・中小企業数比較

公認会計士の都道府県別在籍数は 2016 年 4 月現在で最も多い東京都 15,987 人に対して最も少ない鳥取県 12 人と大きな格差がある。そこで公認会計士にとってのマーケットサイズを地域別に比較するため、都道府県別に公認会計士 1 人当たりの潜在的クライアント数を算出する。公開データを基に大手監査法人に

所属しない独立系公認会計士数を推定し、中小企業（小規模除く）数との比較を行った（表 1）。

都道府県	独立系公認会計士	中小企業数（小規模除く）	会計士 1 人当たり企業数
秋田県	17人	4,263社	251社
岩手県	22人	5,213社	237社
青森県	25人	5,407社	216社
長崎県	27人	5,592社	207社
鳥取県	12人	2,369社	197社

都道府県	独立系公認会計士	中小企業数（小規模除く）	会計士 1 人当たり企業数
千葉県	617人	17,451社	28社
京都府	416人	11,001社	26社
大阪府	1,789人	42,911社	24社
神奈川県	1,224人	28,632社	23社
東京都	8,836人	76,649社	9社

表 1 独立系公認会計士 1 人当たり中小企業（小規模企業除く）数上位・下位 5 都道府県 出典：筆者作成

以上の結果、東北・九州など公認会計士数が少ない県では一人当たり 200 社以上の中小企業が存在するのに対し、公認会計士が最も多い東京都は僅かに 9 社しか存在しなかった。首都圏・京阪神の他の府県でも 20 社程度であり、東北・九州と約 10 倍の格差があった。よって、公認会計士の潜在的なクライアント数では首都圏より地方が勝っており、マーケットとしても優位であることが明らかとなった。

2.2 都道府県別の中小企業が生み出す付加価値額

次に視点を変えて都道府県別に中小企業 1 社が生み出す付加価値額を算定したところ、2.1 とは全く異なる結果となった（図 2）。

都道府県	中小企業数（小規模除く）	中小企業付加価値額	1 社当たり付加価値額
東京都	76,649社	249,034億円	314.4百万円
大阪府	42,911社	95,397億円	219.1百万円
愛知県	36,075社	72,762億円	199.4百万円
富山県	5,042社	9,247億円	180.9百万円
福井県	3,797社	6,877億円	179.7百万円

都道府県	中小企業数（小規模除く）	中小企業付加価値額	1 社当たり付加価値額
奈良県	4,398社	5,061億円	114.4百万円
佐賀県	3,606社	4,109億円	113.0百万円
長崎県	5,592社	6,314億円	111.9百万円
宮崎県	4,678社	5,250億円	111.5百万円
沖縄県	6,657社	7,296億円	108.7百万円

表 2 中小企業（小規模企業除く）1 社当たりの付加価値額上位・下位 5 都道府県 出典：筆者作成

1 社当たりの付加価値額が最も高い東京都で 314 百万円に対し最も低い沖縄県 109 百万円であり、東京・大阪・愛知の三大都市圏に対し地方中小企業の苦しい

現状がわかる。また、都道府県民の平均所得と中小企業付加価値額の相関係数を算定したところ 0.88 と極めて強い相関関係が認められ、企業収益が地域間所得格差の要因になっている可能性が示唆された。

以上の結果から、地方は公認会計士にとってマーケットとして優位であるものの、クライアントの経営改善に向けた課題が多いと考えられる。

3 地方創生におけるビジネスモデル

3.1 クレイトン・M・クリステンセンの「無消費」理論

クレイトン・M・クリステンセンは貧困国の発展について研究した『繁栄のパラドクス』において、社会課題解決の着眼点として「無消費」という概念を提唱した。「無消費」とは人々が商品やサービスの存在を知らないか、知っていてもアクセスが妨げられているために消費されずに放置されている需要・マーケットのことである。

クリステンセンは「無消費」の一例としてアフリカで携帯電話事業に成功した会社の事例を紹介している。アフリカ・サブサハラの貧困地帯では親族や知人とコンタクトをとるために数日かけて会いに行くのが当たり前であった。人々にとって、携帯電話はそもそも基地局などのインフラもなければ高価な通信料を払う経済的余裕もなかった。しかしアフリカにおける携帯電話事業の未知なるマーケット、つまり「無消費」の広大さに気付いた起業家は、自社で通信インフラを構築し通信料をプリペイド方式とすることで事業に成功しアフリカ 13 か国で 520 万人の顧客を獲得した。これによりアフリカの人々の生活の質が向上し、雇用と納税を生み出すなど多大な経済波及効果をもたらした。

3.2 ソーシャルビジネスとしての地方創生

地方創生において地域の課題解決をビジネスとして行うのであれば、ソーシャルビジネスの一つとしてとらえることができる。ソーシャルビジネスの特徴は、何か不満・不便があるとして従来のビジネスのようにマーケットニーズがあるところに注目するのではなく、儲からないとして放置されているところに注目する点である。儲からないとして放置された未知のマーケットに着目するという考え方は「無消費」と共通する考え方である。したがって、「無消費」理論は地方創生の現場においてビジネスモデルを構築するために有用であると考えられる。

3.3 地方が抱える課題へのアプローチ手法

地方が抱える課題はネガティブ因子解消を目指す「守り」の課題と、ポジティブ因子獲得を目指す「攻め」の課題に分類できる。また、課題にアプローチする際に既知のマーケットに着目するのか、未知のマー

ケットに着目するのかにより、課題アプローチの手法は 4 つに分類できる (図 1)。

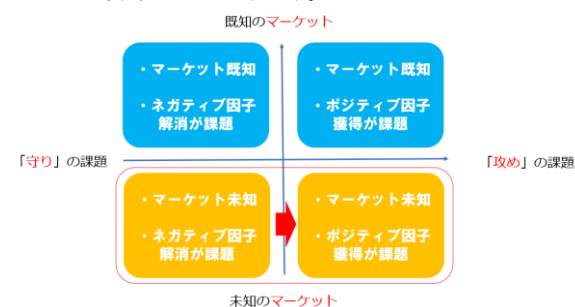


図1 地方が抱える課題の分類 出典：筆者作成

既知のマーケットは先行する有力な企業が市場を占有している可能性が高く、既に行われている施策なので課題解決の手法として効果があるか疑問である。よって事業承継 (後継者不足)、空き家問題、買い物困難者、自治体財政再建などの課題解決をビジネスとして成立させるためには未知のマーケットに着目したアプローチが重要である。加えて、「守り」の課題を解決して販路の県外・海外開拓、企業拠点の拡大、地方移住者の獲得など「攻め」の課題へと反転攻勢に向けたビジョンを持つことも重要となる。

未知のマーケットに着目することで、地方の課題を解決しながら成長する企業の事例も存在する。例えば地方創生ファンドの運用を行い地方起業家支援を行うフューチャーベンチャーキャピタル株式会社、ふるさと納税の運営を受託し地域産業振興と住民所得向上を目指す未来創造株式会社などが挙げられる。

4 結論

以上から①公認会計士にとって地方はマーケットとして首都圏より優位であると同時に、解決すべき課題が山積していること②「無消費」に着目し未知のマーケットからアプローチをかけることで地方創生はソーシャルビジネスとして成立が可能であることが分かった。しかし現状では取り組み事例が少ないため、今後さらなる事例研究が必要と考える。

参考文献

- クリステンセン他『繁栄のパラドクス』2019
- 田口一成『9割の社会問題はビジネスで解決できる』2021
- 第17回社会保障審議会福祉部会平成28年5月20日 資料1「都道府県別公認会計士数・社会福祉法人数 (規模別・推計値) (2022年8日参照)
- 中小企業庁「都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業者数」(平成30年12月14日更新) (2022年8日参照)
- 内閣官房・内閣府総合サイト・地方創生・「まち・ひと・しごと創生「長期ビジョン」「総合戦略」「基本方針」」(2022年8日参照)

外食ブランドの顧客接点におけるデジタル技術活用に関する一考察

尾花 英之

外食ブランドの顧客接点におけるデジタル技術の活用に着目し、モバイルアプリ機能の成熟段階の特定、及び成熟段階とブランド規模・コロナ禍での業績間における関係性を分析した。また、分析結果に基づいて、外食ブランドが顧客接点におけるデジタル技術活用を推進するための方針・有効的な手段を提案した。さらに、「顧客接点における IT 活用度」という指標を開発し、個々のブランドが顧客接点におけるデジタル技術活用の現状と課題を客観的に理解することを促す自己診断手法を提案した。

1. はじめに

昨今、外食ブランドが顧客接点においてデジタル技術を活用することの重要性が増している。新型コロナウイルスの感染拡大防止対策としての営業自粛や時短営業などの影響により、2020 年の外食産業の売上高は前年より 15.1%減少した。¹⁾これは、リアルな顧客接点のみに集中することのリスクが露呈した結果であると言える。また、デリバリー市場規模は年々拡大している。これは、食に対する消費者の行動変容や外食産業における競争環境の変化が起こっていると捉えることができる。

顧客接点のデジタル化を試みる外食ブランドが、将来的に目指すべき方向はオムニチャネルの実現である。オムニチャネルとは、「シームレスな買い物経験と組み合わせ、実店舗とオンライン・チャネルの両方を利用すること」のことを指す。²⁾

2. 顧客接点におけるモバイルアプリ活用実態調査

外食ブランドのモバイルアプリ等の担当者に向けた実態調査を行った。対象は外食産業に属する企業 48 社で、有効回答数は 28 であった。そのうち、モバイルアプリを活用しているブランドは 14 ブランド(ファストフード 6 社、レストラン 8 社)であった。

3. モバイルアプリ機能の成熟段階

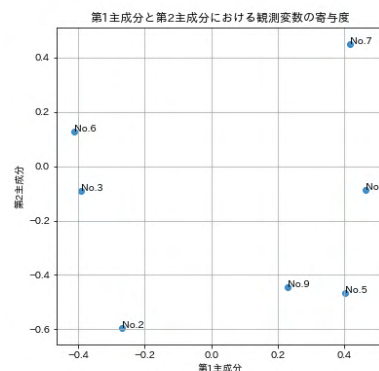
モバイルアプリを使って出来ることが増えるほど、その管理コストは増大することが予想される。そこで、モバイルアプリが有する機能の成熟段階を特定し、その成熟段階とブランド規模・コロナ禍での業績間における関係性を分析した。

3-1 成熟段階の特定

「顧客接点におけるモバイルアプリ活用実態調査」の回答企業、14 ブランドのモバイルアプリを対象に分析を行った。対象ブランドのモバイルアプリが有している機能は、順に「商品検索」・「店舗情報」・「広告表示」・「クーポン」・「ポイント(外部連携)」・「ポイント(自社独自)」・「決済」・「モバイルオーダー」・「個別最

適化されたサービス」の 9 つである。

まず、対象企業のモバイルアプリを K-means 法(K=3)により 3 つのクラスタに分類した。続いて、主成分分析により、モバイルアプリの成熟度に影響を与える機能を推定した。なお、主成分分析の際には全てのブランドのが有していた、「商品検索」・「クーポン」の機能は除外した 7 つの機能で分析を行った。各主成分の固有ベクトルの値より、第 1・2 主成分における質問項目(観測変数)の寄与度は次の(図 1)のようになる。

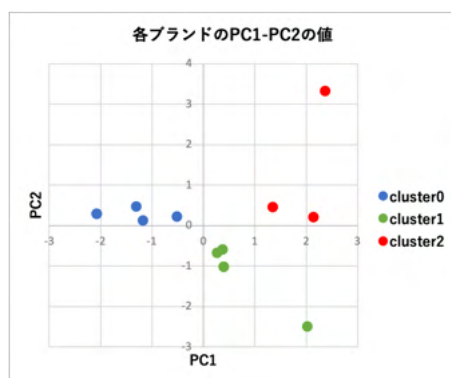


(図 1) 第 1・2 主成分における質問項目の寄与度

クラスタリング結果と主成分分析の結果を組み合わせると、「ポイント(自社独自)、モバイルオーダーなし、決済なし」型のクラスタ 0(成熟度：低)、「ポイント(外部連携)、モバイルオーダーあり、決済なし」型のクラスタ 1(成熟度：中)、「ポイント(外部連携)、モバイルオーダーあり、決済あり」型のクラスタ 2(成熟度：高)のように各クラスタを特徴付けられた。

つまり、モバイルアプリ機能は、初期段階では、広告・宣伝を目的とした基礎機能に加えてポイント(自社独自)の機能が追加される。続いて、中期段階では、ポイント(外部連携)やモバイルオーダーの機能が追加される。そして、後期段階では、決済機能などのオムニチャネル構築に影響を与える機能が追加される。

各ブランドの第 1・2 主成分の値と先のクラスタリング結果を組み合わせたものを、(図 2)に表す。



(図2) 第1・2主成分の値とクラスタリング結果

成熟段階の特定は次のように意味付けられる。主成分分析の第1軸(横軸)と第2軸(縦軸)について考える。(図1)をもとに、双方の正負の特徴を考えると、第1軸(横軸)に「ポイント(外部連携)・モバイルオーダー」・第2軸(縦軸)に「ポイント(自社独自)」の傾向があるので、第2象限にあるクラスタ0(成熟度：低)から、第4象限にあるクラスタ1(成熟度：中)への転換が説明できる。また、(図1)をもとに、第2軸(縦軸)に「決済」の傾向もあるので、第4象限にあるクラスタ1(成熟度：中)から、第1象限にあるクラスタ2(成熟度：高)への転換が説明できる。

3-2 成熟段階とブランド規模(店舗数)の関係性

モバイルアプリの機能を拡充することで、管理コストは増大する。あるブランドが増大する管理コストに見合う収益をあげられる場合、モバイルアプリの機能を拡充すると予想される。この判断にかかわるのは、ブランド規模ではないだろうか。これを仮説とした上で、モバイルアプリ機能の成熟段階とブランド規模の関係性を分析した。なお、ブランド単体の売上高を公表していない企業もあったので、本研究ではブランド規模を表す指標として店舗数を採用した。

5-1で示したクラスタリング結果と店舗数の相関比は0.3程度であり、モバイルアプリ機能の成熟段階とブランド規模(店舗数)の間には、弱い正の相関があることが示された。この結果より、小規模のブランドほどモバイルアプリ機能の拡充を図るのは管理コストの面から考えて難しいと予想される。そのため、ブランド規模によってオムニチャネル実現に向けた戦略は異なると言える。

3-3 成熟段階とコロナ禍での業績の関係性

モバイルアプリなどデジタルの顧客接点が成熟している企業ほど、リアルな顧客接点が毀損された場合にレジリエンスを発揮することが予想される。

2020年・2021年の約2年間は、新型コロナウイルス

スの感染拡大により、外食ブランドは営業自粛や時短営業などに追い込まれたことなどから、リアルな顧客接点が毀損された期間と言える。

そこで、2019年に対する2021年の売上高比を「コロナ禍での業績」と定義し、モバイルアプリ機能の成熟段階とコロナ禍での業績の相関分析を行った。なお、本分析では、ブランド単体の売上高を公表していない企業は除外した。分析の結果、相関比は0.6程度であり、モバイルアプリ機能の成熟段階とコロナ禍での業績の間には正の相関があることが示された。

この分析から分かることは、外食ブランドの顧客接点におけるデジタル技術活用の重要性である。言い換えれば、外食ブランドがリアルな顧客接点のみに集中することは大きなリスクであるということだ。

4. 課題解決策の提示

以上の分析結果から、小規模かつモバイルアプリの導入・運用がある程度の成熟段階で停滞しているブランドについては、既存のモバイルアプリを強化するのではなく、複数のブランドが結集して統一のプラットフォームを作ることが有効的であると考えられる。これは、モバイルアプリの活用に関して課題を抱える企業側だけでなく、顧客側にもメリットのある解決策である。

5. 「顧客接点におけるIT活用度」の開発

「顧客接点におけるモバイルアプリ活用実態調査」等に基づいて、「顧客接点におけるIT活用度」という新たな評価指標を開発した。³⁾

「顧客接点におけるIT活用度」は次の3つの要素から成り立っている。それは、①モバイルアプリ機能、②モバイルアプリ開発担当者による内部評価、③モバイルアプリのレビュー値による外部評価、の3点である。詳細に関しては、論文本体を参照されたい。

6. 結論

モバイルアプリを起点とした顧客接点について、その成熟過程を示すことができた。また、成熟過程とブランド規模・コロナ禍での業績の関係性分析に基づいて、外食ブランドが顧客接点におけるデジタル技術活用を推進するための方針・有効的な手段を提案した。

参考文献

- 1) 日本フードサービス協会, JF 外食市場動向調査 (2021年1月25日), [http://www.jfnet.or.jp/]
- 2) 近藤 公彦. (2018). 日本型オムニチャネルの特質と理論的課題 『流通研究』, 21(1), 77-89.
- 3) 経済産業省, 「DX推進指標」(2019年7月31日), [https://www.meti.go.jp/press/2019/07/20190731003/20190731003-3.pdf]

～NHK BS プレミアム「ドキュメント 720 時間(2) 初めての車中移動生活 720 時間」出演を通じて～
三木 健吾

² 藤田結子・北村文「現代エスノグラフィー 新しいフィールドワークの理論と実践」(新曜社、2013年3月7日)

通常のオートエスノグラフィーでは自らが筆記する手記や自動記録されるライフログを頼りに実行せねばならないが、本研究のオートエスノグラフィーは、他者の取材によって作られたドキュメンタリー番組の存在がさらなる自己探求を可能とする(図-3 参照)。

		発信情報の性質 ^{a)}	
		主観（「私」が思う「私」が表れる） ^{a)}	客観（「他者」が思う「私」が表れる） ^{a)}
発信情報の前提 ^{b)}	他者に見られる ^{c)}	類型(1) ^{b)} ・ライブ配信動画 ^{c)} ・SNS 投稿（写真・テキスト） ^{c)}	類型(3) ^{b)} ・ドキュメンタリー動画 ^{c)} ・「私」を知らない「他者」の声 ^{c)}
	他者に見られない ^{c)}	類型(2) ^{b)} ・手記 ^{c)} ・メッセージツール ^{c)} ・はがき・手紙など ^{c)}	類型(4) ^{b)} ・「私」を知る「他者」の声 ^{c)} ・ライフログ（歩数・体重など） ^{c)}

図-3：分析データの類型

ドキュメンタリー動画は「他者に見られる」前提で作られた、「他者が思う私の表れる」データである

3. オートエスノグラフィーから得られた示唆

3.1 絶えず存在する主観と客観の違い

著者はバンライフ期間中、絶えず客観される“自分”と主観の“自分”にギャップを感じていた。仕事や学業といった社会に身を置く“自分”から離れたことが、外部環境（自身への社会からの要請）と内部環境（自身の価値観・世界観への立脚）を統合する時間を持たせ、新たな取組への活力となった。

また著者に重要な気づきをもたらした、友人たちと

の対話（ダイアログ）は、ドキュメンタリー番組では視聴者に一貫したストーリーを提示する、出演者のプライバシーに配慮するといった制約から、取り上げられることはなかった。

3.2 既存研究への還元

起業家のアイデンティティワークに関して、ナラティブを活用したそのアプローチの提示や³⁾、起業家の人的ネットワークの相互作用に着目した先行研究がある⁴⁾。本研究は、SNS を能動的に活用する過程で記録される動画・テキストデータや、スマートフォン・デジタルデバイスによって自動的に蓄積されるライフログを用いて、起業家がオートエスノグラフィーをいかに実行に移すかを具体手順として示した。

5. 結論と考察

本研究は、規範からの逸脱行動が起業家のアイデンティティワークに寄与する価値を示した。一方で、Executive MBA や短期語学留学といった費用対効果の再現性のある社会人向けにパッケージ化された手段と異なり、非日常体験を通じた日常に内在化された自己の探求が結実するかは、不確実性が高い。また、マスメディアに密着取材され、それを自己探求に活かす機会というのは意図して得られるものでもない。これらは本研究の限界である。だがそうした偶然性を自ら引き寄せ、機会を作り出すことそのものが、起業家を起業家たらしめるコンピテンシーの1つでもあろう。

³⁾ Ibarra, H. & Barbulescu, R. 2010. Identity as narrative: A process model of narrative identity work in macro work role transition. *Academy of Management Review*, 35: 135-154.

⁴⁾ Stephen Knox, Lucrezia Casulli & Andrew MacLaren (2021). Identity work in different entrepreneurial settings: dominant interpretive repertoires and divergent striving agendas

日本現代アート市場を活性化させるために 乗り越えるべき課題の整理

内山 拓喜

美術作品などの文化芸術資源の活用は、他の様々な産業分野にプラスの波及効果をもたらす為、重要である。¹⁾しかし、現代アートを含む日本のアート市場は GDP や富裕層の数の観点から考えれば、諸外国に遅れをとっている。つまり、日本アート市場はポテンシャルを活かしきれておらず、成長の余地が大きい重要な市場である。そこで、日本アート市場における最大の流通チャネルであるギャラリー²⁾の観点から、日本現代アート市場が活性化するために乗り越えるべき課題の整理を行なった。

1. はじめに

文化庁はアート市場活性化のために「アーティストの持続的な活動を可能とする美術的価値・社会的価値・経済的価値の好循環を生み出す必要がある」(p.13)という目標を掲げ、「「成長産業」としての現代アートの重要性」(p.23)を認識している。³⁾しかし、日本は GDP や富裕層の数などを考えると、諸外国と比較して市場は低迷している。

2 目的

そこで本研究では、国内最大の流通チャネルであるギャラリーの視点から、日本の現代アート市場が活性化のために乗り越えるべき課題を整理することを目的とした。

3 研究方法

インタビュー調査とアンケート調査の二段階の調査を実施した。最初に、ギャラリー以外の異なる立場から現代アートに関わる専門家 3 名にインタビュー調査を実施した。内容は、市場に対する現状の評価や現代アート市場規模拡大のために乗り越えるべき課題について伺うものである。これにより、市

場活性化のために抱える課題が大きい市場はプライマリとセカンダリのどちらか、そして市場活性化のために乗り越えるべき課題の候補を洗い出すことを狙いとした。

次に、インタビュー調査の結果に基づき、市場に対する評価や、各課題の認識状況と重要度を問うアンケートを作成した。アンケート調査は全国 674 件のギャラリーにメールで回答を依頼し、Web アンケート (Google Form) で 96 件の回答を集めた。

最後に、アンケート調査の結果を集計し、実際に現代アートを取り扱うギャラリーが市場活性化のために感じている課題の分析と整理を行なった。

4 インタビュー調査

インタビュー調査の結果、市場活性化のために抱える課題はプライマリの方が大きいとの意見があがった。さらに、市場が抱える課題としては表 1 にまとめたキーワードがあがった。中でも、重点を置いて解決に取り組むとしたらどの課題に取り組むかを尋ねると、マーキングした 4 つの課題が上がった。以上の結果をもとに、「市場の重要度、市場が

抱える課題の大きさ、プライマリ・セカンダリそれぞれの市場が抱える課題について認識率や重要度を問うアンケートを作成した。

表-1：インタビュー調査の結果

アート業界のインフラの悪循環	税制
アーカイブが不十分	コレクターの量
アカデミアと市場の分断	コレクターの質
批評家やギャラリストが十分に機能していない	転売屋対策（存在自体）
プライマリギャラリーの資金力・資金繰り	転売屋対策（付き合い方）
作家に係る差別の問題	輸送費
作家・作品のブランディング・プロモーション	美術館に予算がない
アートの利活用方向性が限られている	作家の教育
売れている作家・作品しかオークションで扱われない	著作権
公開型オークションハウスが成長途中の段階にある	真贋問題
国内の販売者による顧客の囲い込み	販売者の権威・信頼性の担保
販売チャネル（ECなど）の拡大	実物を見るためにかかるコスト

5 アンケート調査

アンケート調査の結果、市場活性化のためにはプライマリ市場の方がより重要であり、抱えている課題も大きいと考えられていることが分かった。各市場で3件に1件以上のギャラリーが認識しており、認識しているギャラリーそれぞれが重要だと考えている課題は表2の通りであった。

表-2：アンケート調査の結果（n=96）

プライマリ市場	セカンダリ市場
コレクターの土壌ができていない（コレクターの量）	コレクターの育成ができていない（コレクターの質）
税制	売れている作家・作品しかオークションで扱われない
作家・作品のブランディング・プロモーション	コレクターの土壌がない（コレクターの量）
アカデミアと市場の分断	税制
アートの利活用方向性が限られている	批評家やギャラリストが十分に機能していない

また、コマーシャルギャラリーとレンタルギャラリーで課題の認識率や重要度に顕著な違いが見られる課題（例：税制、アートの利活用の方向性が限られている）も存在した。

6. 結論と考察

以上のプロセスを経て、市場参加者の中でも国内最大の流通チャネルであるギャラリーの立場から見た課題の整理を行った。結論として、広く認識されており、重要度の高い課題（例：税制）や広く認識されているものの重要度の低い課題（例：美術館に予算がな

い）などが浮き彫りになった。また、プライマリとセカンダリで重要度に顕著な違いが見られる課題（コレクターの質）も判明した。

なお、本研究は、ギャラリーの立場から課題の認識状況や重要度を整理し、明らかにしたものである。そのため、ギャラリー以外の他の市場参加者に同様の調査を実施した場合、異なる結果が出るかもしれない。しかし、市場参加者の中で認識が一致せず、市場活性化に向けて同じ方向を見て進むことが難しい状況自体が問題となっている可能性がある。そのため、立場を絞らずに課題整理を試みると、あらゆる立場の者がやや重要だと考えられるような、広く認識されているが重要度は高くない課題ばかりが重要となる結果が出てしまう懸念があった。立場を限定して課題整理を行なったことで、今後コレクターやアーティストなど他の立場から課題の整理を同様に行い、各立場から見た課題の認識状況を比較・分析することも可能である。

最終的に、あらゆる立場からの課題整理結果を用いることで、現代アート市場全体の課題の明確化や、それに対するソリューションの検討、そしてエコシステムの最適化を考えることができる。本研究がその第一歩となり、今後の日本現代アート市場活性化に寄与できることを願う。

参考文献

- 1) 文化庁，「文化芸術資源を活用した経済活性化(文化 GDP の拡大)」，p.1, 2016
- 2) 出所)「日本のアート産業に関する市場調査 2020」（一社）アート東京、（一社）芸術と創造
- 3) 文化庁 文化審議会 文化政策部会，「第1回 アート市場活性化 WG 資料3」，p.13～23, 2021

大学スポーツ団体が企業から支援を受けるための課題と提案

五十嵐 隆皓

近年のスポーツ産業化の潮流の中で、大学スポーツの企業支援に着目し、京都府における大学スポーツの支援状況を調査することで現状を探る。その後、企業へのインタビュー調査や事例調査をもとに今後の大学スポーツ支援活動及びスポンサー獲得活動における課題と解決策を提案する。

1. はじめに

2015年のスポーツ庁創設や日本再興戦略2016での2025年までのスポーツ産業15兆円規模への成長目標設定、2019年の「一般社団法人 大学スポーツ協会」(UNIVAS)の設立など、スポーツの産業化の機運が高まってきた。しかし、大学スポーツの産業化は進んでいないと考えられる。そこで、京都の大学スポーツ団体の現状を調査し、事例等を参考にして、今後の方針を提案することが本論の目的である。

2. 日本における大学スポーツ支援の現状

2.1 京都大学陸上競技部の概要

京都大学陸上競技部は、約140名の部員が所属する京都大学の陸上競技部である。

2.2 資金マネジメントパートの設立

2021年6月に資金マネジメントパートを設立し、企業から支援を受けるために活動してきた。

2.3 活動内容

営業・ガバナンスなど4つのチームに分かれ活動したが、直接スポンサーを獲得するのには苦戦した。広告以外の価値提供の必要性を痛感した。

3 京都府の大学体育会団体へ支援状況調査

3.1 調査の概要

京都府の大学37校の体育会団体を対象として、大学スポーツの支援状況を調査した。メール、ホームページ内の問い合わせフォーム、Twitter、Instagram、Facebookのいずれかにアンケートフォームを記載したメッセージを送付し、回答を得た。送信数は、441、有効回答数は21であった。

3.2 調査結果の概要

京都府の大学スポーツ団体のほとんどは、企業からの支援を受けていないということが判明した。企業から支援を受けていない団体のうち、61.3%は支援を受けたいと考えていた。しかし、支援を受けたいと考えてはいる団体のうち84.2%が、支援を受けるための活動をしていないと回答した。支援を受けるための活動を

していない理由は、「やり方がわからない」という回答が最も多く、次いで「企業から支援を受けられると思えないから」という回答が多かった。

企業から支援を受けたいと思わない団体の理由は、「支援を得られるほど競技力や競技成績が高くはないと考えるから」が最も多く、次いで「支援に対する責任を負いたくないから」という回答が多かった。

3.3 得られた示唆

京都府の大学スポーツ団体は、支援を受けたくてもやり方がわからない場合が多いため、ノウハウの共有が重要であると考えられる。

4 企業のニーズ調査

4.1 野村総合研究所による企業のスポーツ支援意識調査

東証1部2部上場企業が、スポーツ支援を行う理由は、「地域貢献・CSR」と「自社の宣伝・イメージアップ」が大きいとわかった。

4.2 箱根駅伝2022のユニフォームスポンサー調査

2022年1月2～3日に行われた箱根駅伝出場校のユニフォームにスポンサーロゴを出稿している企業と支援の理由やきっかけを調査し、スポンサー契約締結のための要因を洗い出した。

4.2.1 ユニフォームロゴ掲載企業一覧

4.2.2 得られた示唆

自社の宣伝に加え、①商品・サービスと競技にシナジーがある②キャンパス所在地や練習拠点がある等の地域的つながり③企業の代表がOBである等の人的つながり④理念への共感⑤体育会の学生を採用したいというニーズがあると考えられる。

4.3 日本CEO協会へのインタビュー調査

企業が学生スポーツ団体を支援する際のニーズと課題を深堀するため、学生と企業をつなぐ事業をしている日本CEO協会の方にインタビューした。

5 課題点の整理と解決策の方向性

5.1 大学スポーツ団体が抱える課題

課題は、以下のとおりである。

- ・支援を受ける方法がわからない
- ・支援や契約に対する不安
- ・競技実績が不十分
- ・広告以外の価値提供が必要

5.2 支援を検討する企業が抱える課題

課題は、以下のとおりである。

- ・契約が正確に履行されるかわからない
(監視コストが大きい)
- ・支援に対するリターンが不明確
- ・学生スポーツ団体を支援する前例やノウハウが少ない

5.3 解決策の方向性

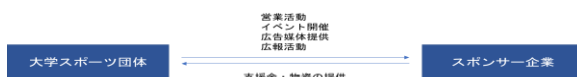
これまでの調査と課題の抽出から、取引モデルに着目して解決策を検討する。

6 現状のモデル整理

6.1 直接取引モデル

直接取引モデルは、大学スポーツ団体と企業が直接契約するモデルである。

図-1 直接取引モデル



6.1.1 筑波大学蹴球部の事例

筑波大学蹴球部は、ほぼ学生だけでスポンサー獲得活動を行い、2021年度は15社と契約した。

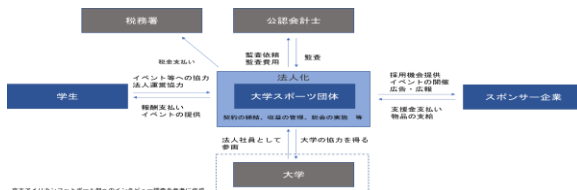
6.1.2 直接取引モデルのメリット・デメリット

主なメリットは、比較的成本をかけず始められる点であり、主なデメリットは、企業からの信用を得にくく、契約への不安が生じる点である。

6.2 法人化モデル

法人化モデルは、大学スポーツ団体が法人化することで、企業との契約を促進するモデルである。

図-2 法人化モデル



6.2.1 京都大学アメリカンフットボール部の事例

2016年に法人化後、計20社とのスポンサー契約を結んだ。京都大学が法人社員として入社しているため、京都大学と協力したイベントも開催している。

6.2.2 法人化モデルのメリット・デメリット

主なメリットは、企業や国税局からの信用を得やすく、口座を開設できる点である。主なデメリットは、創設・維持コストが大きく、学生だけで運営す

ることが困難である点である。

7. 新たなモデルの提案

7.1 仲介型モデル

仲介型モデルは、企業と大学スポーツ団体の間に仲介者を挟み、契約の代行や履行管理を行うモデルである。企業から大学スポーツ団体への業務委託を仲介するモデルを提案する。

図-3 仲介型モデル



7.1.1 仲介型モデルのメリット・デメリット

主なメリットは、契約が進めやすい点と広告以外の価値提供ができる点である。主なデメリットは、競技以外の業務が増える点である。

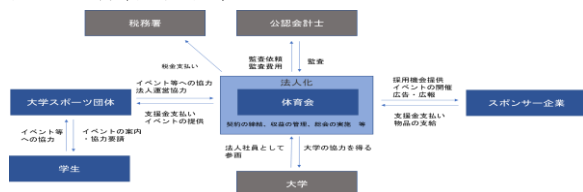
7.1.2 京大陸上部への意識調査

京大陸上部を対象にアンケートを実施した結果、陸上関連の業務への協力は好意的だった。

7.2 体育会法人化モデル

体育会法人化モデルは、各大学の体育会が法人化して企業との契約を担うモデルである。

図-4 体育会法人化モデル



7.1.1 体育会法人化モデルのメリット・デメリット

主なメリットは、体育会という身近で信頼できる組織が契約する点である。主なデメリットは、団体間の不平等促進につながる可能性がある点である。

7.3 2つのモデルにおいて解決できる課題

仲介型モデルと体育会法人化モデルによって、「支援を受ける方法がわからない」、「企業の監視コストが大きい」といった問題は解決できるが、競技実績が不十分であるといった課題は解決できない。

8. 結論と考察

新たなモデルを提案することで、大学スポーツ団体が企業から支援を受けるための方向性を示すことができたが、課題も山積しているため、今後の各団体の行動とノウハウの共有が重要であるといえる。

〈参考文献〉

- 1) 株式会社野村総合研究所(2020),『企業におけるスポーツ支援の実態把握に関するアンケート調査』

IT サービス業界における 無形資産の形成要因に関する実証研究

LI ZHUOYI

近年、企業における無形資産の重要性が高まっている。無形資産が企業の競争力の核になり、企業価値決定に重要な役割を果たしている。本研究では IT サービス業界に注目し、企業の無形資産と利益率の関連性、無形資産形成の源泉を、シンプル q という指標を用いて定量的に分析する。結果、無形資産と利益率の間に正の関係性が見られ、高い労働生産性と小さい平均勤続年数が無形資産形成に貢献していることが明らかとなった。

1. はじめに

1 - 1 研究背景

近年、無形資産が企業の「価値創造」において重要性が高まり、企業価値の主要な源泉が、有形資産から無形資産にシフトしていると指摘される。無形資産は、企業価値にどのような影響を与えているか、何で形成されるかについて定量的に明らかにすることは、企業の経営戦略の策定にも重要な要因となる。

1 - 2 研究目的と対象

第一に、無形資産が企業の価値を形成する利益率にどのような影響を与えるかを定量的に評価する。第二に、無形資産が企業内のどのような要因で生み出されるのか、その形成要因を明らかにすることを目的とする。

分析の対象とする業界は、インフラ設備など有形固定資産が少なく、他方、人の能力といった無形資産のウェイトが大きいと想定される、IT サービス業界を取り上げた。また、研究開発費の検証について、IT サービス業界と比較を行うために、新薬の開発などに対し研究開発費が多く使われる医薬品業界も取り上げた。

2. 無形資産

2 - 1 定義

本研究が採用する無形資産の定義は、「物的な実体を伴わない将来便益の請求権」¹⁾である。

2 - 2 資産分類

無形資産の分類基準は、欧州の MERITUM プロジェクト²⁾のカテゴリライズに依拠する。

表-1 無形資産の分類

分類	定義	例	影響と与えるファクター
構造的資源	従業員が離職しても企業に残る知識のプール	システム、R&D、企業文化	研究開発費など
人的資源	従業員の離職と共に企業から失われてしまう資源	従業員の知識、能力	平均年間給与、平均勤続年数、生涯賃金など
関係性資源	顧客やサプライヤーやR&Dパートナーなど企業の関連当事者との関係性を通じて生み出される資源	レピュテーション、ブランド	広告宣伝費、販売促進費など

なお、無形資産は様々な要因から生み出されるが、IT サービス業界の特徴と、データが得られるかにより、研究開発費、労働生産性、平均勤続年数、平均年間給与を無形資産の形成要因として検証した。

3. リサーチデザイン

3 - 1 シンプル q

無形資産は企業の重要な資産として認識されるが、バランスシートには計上されないため、「シンプル q 」という指標³⁾を導入し、無形資産の大小を計測する。

$$\text{シンプル } q = \frac{(\text{株式時価総額} + \text{有利子負債時価})}{(\text{株式資本簿価} + \text{有利子負債簿価})} = \frac{\text{無形資産を含む総資産}}{\text{財務諸表での総資産}}$$
$$= \frac{\text{市場価値}}{\text{簿価価値}} = \text{時価評価と簿価評価の比率}$$

シンプル q は無形資産の数値を直接に測るのではなく、バランスシートの「資産＝資本＋負債」という関係を用いて、無形資産の存在が企業の時価評価にもたらす影響を比率で表せる。なお、比率で表すことで、企業規模の影響を除き、シンプル q の大小が無形資産の大小を表せるようになる。

3 - 2 分析手法⁴⁾

(1) 回帰分析

$$y = a + bx + \varepsilon \quad (1)$$

(y ＝超過利益率 (ROA／売上高営業利益率－業界中央値)、 x ＝シンプル q 、 ε ＝誤差項)

まずは回帰分析を用いて、シンプル q と超過利益率との関連を把握する。シンプル q が大きければ、超過利益率も大きいということが予想される。なお、超過利益率を用いたのは、企業規模の影響を除き、データが回帰線の下上に平均的に分布できるためである。

(2) 平均の差検定

また、平均の差検定を用いて、シンプル q の大小と四つの無形資産の形成要因と関連しているかを調べる。具体的には、企業をシンプル q の大小を基準に順番をつけ、シンプル q 上位企業 (20 社) の形成要因の平均値と、シンプル q 下位企業 (20 社) の平均値と有意な差があるかどうかを検証する。例えば、シンプル q 上位企業の研究開発費の平均が、シンプル q 下位企業よりも大きい場合、研究開発費は IT サービス業界の無形資産形成の源泉の一つとみなされる。

3 - 3 対象企業とデータ

東洋経済の業種分類「SI・ソフトウェア開発」に含まれる企業&東証一部上場&三月決算の条件を回答した企業（46社）、医薬品業界は「医薬品」に含まれる企業（21社）を研究対象とする。

また、2020年からの新型コロナウイルスにより株式市場の変動を回避するため、2019年度より過去5年分の基礎財務データを使う。

4. 分析結果

4 - 1 回帰分析

表-2と表-3の示すように、ROAと売上高営業利益率ともに、利益率とシンプル q の間に正の相関関係が見られた。つまり、無形資産が企業の利益率の獲得にプラスの影響を与えている。

表-2 超過利益率（ROA）とシンプル q との回帰分析

年度	2019	2018	2017	2016	2015
補正Rスクエア	0.4	0.52	0.48	0.17	0.17
係数	1.93	1.59	1.34	1.43	1.09
t値	3.95***	5.07***	4.65***	2.42***	2.35***

表-3 超過利益率（売上高営業利益率）とシンプル q との回帰分析

年度	2019	2018	2017	2016	2015
補正Rスクエア	0.44	0.19	0.22	0.11	0.27
係数	1.95	1.34	0.66	0.89	2.23
t値	4.31***	2.54***	2.68***	1.94**	3.04***

4 - 2 平均の差検定

(1) 研究開発費

シンプル q 上位グループと下位グループの研究開発費の平均値を計算し、両者に差を取ると、有意な結果が得られなかった。原因として、日本のITサービス企業は研究開発に対する投資が少なく、売り上げに対する貢献も少なく、無形資産の形成要因としての関係が得られないためと考えられる。

表-4 無形資産の形成要因に対する平均の差検定（t値）

無形資産の形成要因	2015&2016	2016&2017	2017&2018	2018&2019
研究開発費	1.65	2.03**（等）	1.26（等）	0.45（等）
労働生産性	-1.64	-1.96*	-1.86*	-2.24**
平均勤続年数	2.51**（等）	2.67**	2.99***	2.29**
平均年間年収	1.04（等）	1.58	1.84*	0.91

注：（等）の表示は、F検定において両グループの分散が等分散であることを意味し、表示がないのは異分散を意味する。

表-5 医薬品業界における研究開発費の平均の差検定

	2015&2016&2017	2016&2017&2018
t値	-2.26**	-2.1**

比較のため、研究開発費が多く使われる医薬品業界に対し同じ検証を行なった。表-5のように有意な結果が示し、医薬品業界においては、研究開発費に対する投資が多く、それが後ほど「特許」という無形資産を

形成している。研究開発費に対する投資が大きいと、無形資産も大きいと言える。

(2) 労働生産性

労働生産性について、シンプル q の大きい企業グループは、労働生産性も高いことが有意となった。従業員の効率・能力を反映する労働生産性が高ければ、無形資産の形成にプラスの影響があると言える。

(3) 平均勤続年数

シンプル q の大きいグループは、平均勤続年数が短いと、マイナスの関係となった。つまり、平均勤続年数が長いことは無形資産形成に負の影響を与えている。原因として考えられるのは、技術進歩の早いIT業界において、勤続年数の短い若い社員が大勢で開発することによって無形生産が大きくなるのではないかと考える。

(4) 平均年間給与

平均年間給与とシンプル q の間に有意な結果が得られなかった。年功序列制度の日本企業では、勤続年数が長ければ給与が高くなり、無形資産である従業員の能力との関連性が見られないため、有意な関係が得られなかったと考える。

5. まとめ

本研究では、企業の無形資産を、シンプル q を用いた定量分析を行った。まず回帰分析を用いて、ITサービス業界における無形資産と企業利益率との関係を把握した。また、平均の差検定を用いて、高い労働生産性と短い平均勤続年数が無形資産の形成要因であること示した。一方、研究開発費と平均年間給与は、無形資産の形成に関係するか、明らかにできなかった。

今後の課題について、高い労働生産性を生み出す要因・施策の内容を見つけることと、ITサービス業界以外の業界について分析を行うことなどが挙げられる。

参考文献

- 1) 伊藤邦雄(2007)『ゼミナール企業価値評価』,日本経済新聞出版社
- 2) MERITUM プロジェクト(1998)と、古賀智敏(2012)『知的資産の会計』千倉書房.p10を参考に作成
- 3) Chung K H, Pruitt S W. A simple approximation of Tobin's q [J]. Financial management, 1994: 70-74.
- 4) 京都大学経済学部藤井ゼミナール論文編集委員会(2008)「無形資産の形成要因に関する実証研究：藤月会論集第17号」, 藤月会論集 (2008), 17.

Z世代の消費における価値観

-その瞬間・背景に共感するZ世代-

藤本 来未

現在、次世代マーケットの中心である「Z世代」への関心は世界的に高まっている。本研究ではこのような「Z世代の若者たちに刺さるモノやサービスとは何か」という疑問を発端に、「Z世代の消費における価値観」を調査、分析した。またZ世代の中でも年齢ごとに3つのグループに分け、価値観の相違点や共通点をまとめた。その結果、Z世代中でも年齢層別に価値観が異なることが分かった。高校生以下・大学生以上の年齢群を境に異なる価値観が多く見られた。さらに本稿末尾には考察として、Z世代の特徴をもとに彼らに響くモノ・サービス案を提示した。

1. はじめに

1-1. Z世代について

Z世代とは、1990年代後半から2000年代に生まれた世代（現12歳～25歳）を指す¹⁾。2019年には、Z世代の割合は世界の人口約77億人のうち32%にあたる24億人を超えたという見方もあり²⁾これからの消費を担う世代として世界的に注目されている。

1-2. 若者の消費を表す新しい概念

昨今Z世代を筆頭とした若者層の消費潮流を表す言葉として、モノ消費やコト消費から派生した新たな消費行動が提唱されては始めている。1つ目は「トキ消費」である。これは博報堂生活総合研究所が名付けたもので、「その時・その場でしか味わえない盛り上がりを楽しみたい」という欲求のもとに生まれる消費³⁾と定義されている。次に「イミ消費」である。これはホットペッパーグルメ外食総研 エヴァンジェリストの竹田クニ氏により提唱された。ただモノやサービスを購入するのではなく、それらが持つ「(社会的)価値」を重視した、社会問題や環境問題解決へとつながるような消費行動とされている⁴⁾。最後に「エモ消費」(エモーショナル消費)である。これは訪日ラボの掲載記事内で使用されている言葉で、「ロジカルに説明できないが満たされる」といった精神的な充足感を求める消費行動を指す⁵⁾。

2. 研究目的と調査方法

以下2つの調査結果をもとに、Z世代の消費における価値観を理解することが本研究の目的である。Z世代とZ世代以外での比較に加え、Z世代内の年代別(①

16-18歳の高校生層②19-22歳の大学生層③23-25歳の社会人層)の比較も行うことで、Z世代内にある価値観の相違も理解する。

2-1. 消費シーン別にZ世代の行動傾向を知る

上記のトキ消費・イミ消費・エモ消費に着目し、具体的な消費シーンにおいて、これらのような消費傾向がZ世代の特徴として表れるか否かを調査した。消費場面として、①カフェに行くとき②映画を見るとき③服を買うとき④髪を切るとき⑤ライブやイベントに行くときの5つを想定し調査を進めた。

2-2. Z世代の消費を促す影響力を知る

消費に繋がる情報収集手段に着目し、Z世代の共感を生むメディア・チャネルを調査した。これによりZ世代の消費を左右する情報発信手段や効果的なメディアを理解する。

2-3. 調査方法

Z世代・Z以外の世代の211名(うちZ世代106名/Z世代以外106名)を対象にGoogleフォームを用いたアンケート調査を行った。

3. 研究結果と考察

4.1 消費シーン別のZ世代の行動傾向

現在提唱されているZ世代の消費特徴の中のトキ消費への意向の高さが見られた。イミ消費・エモ消費的な消費行動への明確な傾向は今回の調査では見られなかった。特定の消費シーンでの結果では、服を買うときに目的の商品を購入すること以外に、その買い

物から得られる高揚感や満足感を求めており Z 世代はエモ消費的な消費を行う傾向が見られた。またライブに行くときには、その時しか撮れない写真を撮るなどのトキ消費的な意欲が高いことも特徴付けられた。

4.2 消費シーン別の Z 世代の年代別行動傾向

16-18 歳の高校生層のみ顕著に異なる傾向を示す質問項目が多く、Z 世代の中でも 16-18 歳の消費行動や価値観が特徴的であることが分かった。16-18 歳層でのみトキ消費・イミ消費への意識レベルが高いことが確認できた。中でも美容室の利用に対するイミ消費傾向が顕著である。また 23-25 歳の年代は、イミ消費的な行動意識が他の年代層よりも全体的に低かったが、映画を観るときのみイミ消費への意向が高かった。自己啓発や自己投資への一種として、映画作品のような自身に蓄積できる要素（知識の吸収など）への消費意識が高いのではないかと考えられる。

4.3 Z 世代の共感を生むチャネル

家族や友人などリアルでコミュニケーションを取るような身近な人たちからの情報以上に Instagram や YouTube などの SNS 上で見る人物からの情報に共感する傾向がある。特に Instagram での情報に共感しやすい。またテレビからの情報に共感する割合は Z 世代以外と比べ、有意な差は見られなかった。「テレビ離れ」と言われる若者世代だが、テレビは未だ若者に対して一定の影響度があるのではないかと考察した。その背景には、テレビでの情報を Instagram や TikTok などの SNS に二次掲載される現象も関係していると考えられる。

4.4 Z 世代年代別、共感を生むチャネル

シーン別消費での結果同様、16-18 歳の高校生層と、それ以上の 19-22 歳の大学生層・23-25 歳の社会人層とで傾向に違いが見られた。ここからも Z 世代の中でも 16-18 歳の価値観は特徴的であると分かった。Z 世代の中でも TikTok からの情報に共感するのは大方 16-18 歳の高校生で、他の層が共感する割合は 5% にも満たなかった。19-22 歳の大学生層は友人からの情報や対面で得た情報など、デジタルに依存しない情報にも影響されやすい特徴が見られた。

5. Z 世代の価値観の整理 (Z 世代・Z 世代以外での比較と Z 世代内での年代別比較)

結論として Z 世代の消費における調査結果を以下のような図にまとめた。ここでは Z 世代のまとめのみを掲載している。以下のような整理を Z 世代の年代別でも同様に行った。



図1：Z世代の消費における価値観の整理

6. 独自の貢献と課題

6-1. Z 世代に刺さるモノやサービスを考える

16-18 歳層が強くイミ消費意向を示した美容室の利用シーンに絞った、容器をリユースしプラスチックゴミを減らす環境配慮型の「シャンプー&トリートメントの量り売りサービス」、23-25 歳層の関心が強い映画を見るシーンでのイミ消費として「環境問題や社会課題をテーマにした作品を上映するイベント」を研究結果から思案した。

6-1. 今後の課題

性別属性によるアンケート結果など使用しきれっていないデータもあるため、更に具体的な分析を行いたい。また結果の確からしさを高めるためにも、より多くのサンプルを用いた分析を目指したい。

7. 参考文献

- 1) JTB 総合研究所「観光用語集/Z 世代」(<https://www.tourism.jp/tourism-database/glossary/generation-z/> 閲覧日：2021/12/20)
- 2) SankeiBiz「21 世紀生まれ、「Z 世代」が台頭 来年に世界の 32%、ミレニアル上回る」(<https://www.sankeibiz.jp/macro/news/180923/mcb1809231306003-n1.htm> 閲覧日：2021/12/29)
- 3) 生活総研「モノ、コトに続く潮流、「トキ消費」はようになっていくのか」(<https://seikatsusoken.jp/tokishohi/16309/> 閲覧日：2021/012/29)
- 4) FUTURE IS NOW「F.I.N. 的新語辞典 第 70 回 イミ消費」(<https://fin.miraiteiban.jp/imi-consumption/> 閲覧日：2021/012/29)
- 5) 訪日ラボ「「モノ消費からコト消費」って何？ 定義から背景など徹底解説 | さらに「トキ」「エモ」消費も」(<https://honichi.com/news/2021/05/17/monokoto> 閲覧日：2021/012/29)

飲食業のチャンネルのフードデリバリ事業の動態

池田 孝利

フードデリバリ事業は飲食店への代替チャンネルとして機能し、大きな受注変動への耐性を高めたことが先行研究によって明らかにされている。本研究は、シェアリングエコノミーとしてのフードデリバリのビジネスモデルを分析し、Web データから、飲食店の利用傾向を分析した。その結果、フードデリバリはシェアリングエコノミーにもとづいたビジネスモデルにより、外部リソースを用いた機動的なビジネスである一方、寡占的な状況にもかかわらず、超過利益を得ることができておらず、価格競争になっていること、飲食店の利用傾向は対象地区ごとに異なることを明らかにした。また、需給状態の違いによってピーク時刻が遅れることを説明できる数理モデルを示し、特定地区における戦略に示唆が得られる可能性を指摘した。

1. はじめに

2019 年に発生した新型コロナウイルス感染症 (COVID19) は、2020 年には急速に全世界へと広がり、各国で猛威をふるった。このパンデミックはコロナ禍とも呼ばれ、人々はさまざまな行動を制限され続け、消費者の行動にも変化が定着しつつある。飲食店への来店を避けるという行動変化は、飲食店への来店を破壊的に減少させるという問題を生じさせている。コロナ禍の急激な需要の変化に対して、フードデリバリ事業が飲食店の代替チャンネルとして機能し、大きな受注量の変化への耐性を高めたことが先行研究 [1] によって明らかにされている。飲食業における需要の予測とその変動への対応の困難さを背景に、需要の変動が拡大するなか、飲食店がデリバリへ対応するコストを下げ、柔軟なチャンネル・ポートフォリオを可能とするフードデリバリ事業の重要さは高まっている。フードデリバリは、飲食店の環境の変化に対するレジリエンスを高めつつ、顧客にも柔軟な選択肢を提供する。長引くコロナ禍において、このチャンネルはどのように機能しているのだろうか。また、アフターコロナに向かって、縮小するかもしれない需要の見通しのもと、どのような競争が行われているのだろうか。本研究は、広がりつつあるフードデリバリ事業の利益を生む仕組みはどのようなものか、そしてどのような競争状況にあり、また飲食店がフードデリバリ事業をどのように活用しているのか分析することで戦略的な示唆を得ることを目的とする。

2. フードデリバリ事業におけるビジネスモデルと競争状態

Johnson[2]は企業がどのようにして顧客へ価値を創造、提供し、事業で収益をあげるかという仕組み

を4つの箱、顧客価値提案、利益方程式、そして、主要経営資源と主要業務プロセスとして分解し、それらを回していく流れとして理解しモデル化した。このモデル化手法に従うと、フードデリバリ事業では、消費者、飲食店、配達パートナー、および消費者の3者に顧客価値を提案しており、これらの利益方程式の関係を図1に示す。また、対象としたフードデリバリ事業者3社 (U社、D社、F社) の市場調査によるとU社とD社のシェアはそれぞれ27.8%、16.8%であり、直営の32.8%と考慮すると2社でほぼ8割を占めており、寡占の状態にあることが示されていた。にもかかわらず、IR情報から、対象3社とも収益がえられていないことが示されており、むしろクーポン発行によって実質的な価格競争を行っている状況が明らかになった。

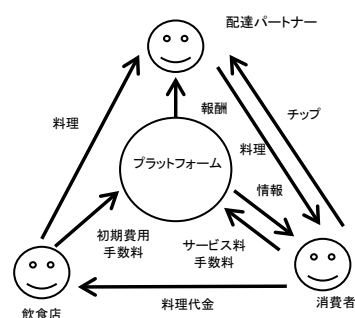


図1 フードデリバリ事業における提供価値と利益方程式の関係

3. ランチタイムのピーク

本研究では、ランチタイムの時間が画一的であることに着目し、ランチタイムの動態を分析した。対象とした地区 (京都、大阪、奈良) において、対象としたフードデリバリ事業者 (U社、D社、F社) で注文を受けつけている飲食店数を Web データから抽出した。この結果のうち、京都においてランチタイ

ムにU社に出店している飲食店数のピークを図2に示す。さらに、このデータを各対象地区における3事業者に新規感染者数、および週あたりの新規感染者数を加え、相互の相関を分析した。この結果のうち京都のものを図3に示す。それぞれの散布図には飲食店がどのようにフードデリバリ事業者を利用しているか傾向が示されており、その傾向は対象地区ごとに異なっていた。そして、対象地区の昼夜人口比、および20代人口との関係について回帰分析したところ、いずれもそれぞれの傾向を有意に説明できるものではなかった。また、ランチタイムに出店数が最大となる時間は、対象地区、および対象事業者ごとに違う傾向が示されていた。

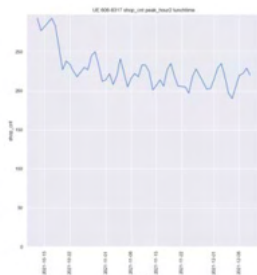


図2 京都

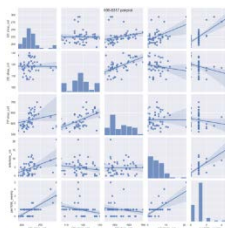


図3 京都における3事業者、新規感染者数、および週あたりの新規感染者数相互の相関

4. 結論と考察

フードデリバリはシェアリングエコノミーにもとづいたビジネスモデルにより、外部リソースを用いた機動的なビジネスを構築している。一方、寡占的な状況にもかかわらず、超過利益を得ることができておらず、価格競争になっている。また、フードデリバリ事業者のサイトへ出店している飲食店の数、およびその時刻は対象地区ごとに異なる傾向がある。ピーク時刻の違いは、対象地区ごとの需給状態の違い、具体的には需要量が供給量に対して大きいほどピークタイムが遅れることを説明できる数理モデルを示すことで、戦略的な示唆となる可能性を示した。

これらの前提から、次の数理モデルを定義する。

供給S（潜在的出店数）：平均 $\mu_S = 11$ 時30分、標準偏差 $\sigma_S = 30$ 分の累積正規分布、

$$S = \int N(\mu_S, \sigma_S^2) \quad (1)$$

需要分布D：正規分布：平均 $\mu_D = 12$ 時15分、標準偏差 $\sigma_D = 45$ 分の正規分布

$$D = N(\mu_D, \sigma_D^2) \quad (2)$$

のもとで、特定の地域の需要は、需要分布(1)の α 倍と仮定すると、観測される出店数は、

$$S - \alpha D \quad (3)$$

と推定することができる。これを、 α を0.2~1.0まで変化させプロットしたグラフを図4に示す。このように、式(1~3)によって、需給の状態によってピーク時刻が遅くなることが説明できる。

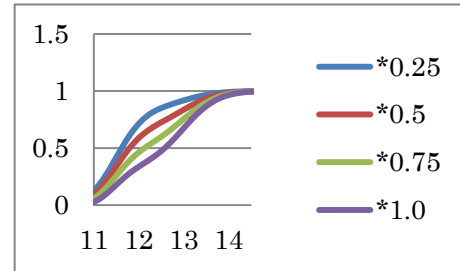


図4 観測される出店数の推定 ($S - \alpha D$)

5. まとめ

先行研究では、フードデリバリ・サービスが飲食店の代替チャンネルとして機能し、コロナ禍の耐性を高めていたこと明らかにしていたのに対して、本研究は、チャンネルのポートフォリオとしてのフードデリバリ・サービスが飲食店によって活用されている動態を明らかにした。

本研究独自の貢献は、次の3つである。(1) フードデリバリはシェアリングエコノミーによる機動的なビジネスを構築している反面、寡占的な状況でも価格競争になっていることを指摘した。(2) フードデリバリ事業者を利用する飲食店の傾向は対象地域ごとに異なる傾向があることを明らかにした。(3) フードデリバリ事業者サイトのランチタイムの出店数のピーク時の特徴から、需給状態の違いによってピーク時刻が遅れることを説明できる数理モデルを示し、特定地区における戦略に示唆が得られる可能性を指摘した。

参考文献

- [1] M. Raj, A. Sundararajan and C. You, 「COVID-19 and digital resilience: Evidence from Uber Eats」, *arXiv Prepr. arXiv2006.07204*, 2020.
- [2] M. W. Johnson, *Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press, 2010.

屋内農園型障害者雇用支援サービスに関する考察と提案

一 目指すべき障害者雇用に向けて

武田 晃佳

本研究においては、屋内農園型障害者雇用支援サービスに関し、障害者雇用の現状を把握したうえで整理・分析を行った。考察を経た後に、このサービスの課題がどのようなものであるかを認識し、その課題を踏まえたうえで、企業に対して目指すべき障害者雇用を提案した。

はじめに

屋内農園型障害者雇用支援サービス（以下「屋内農園型サービス」という）施設見学後、改めて感じたのは「障害者の就労の難しさ」である。施設では障害者による水耕栽培業務が行われ、それが、企業に対する障害者雇用支援サービスとして提供されていたためである。将来、農福連携の実践に携わろうとしている私は、これに関し整理・分析し、企業が目指すべき障害者雇用を考える必要性を感じた。こうした経緯、考え方から本研究を行うに至った。

1 研究の背景

1.1 障害者雇用促進法と法定雇用率

「障害者雇用促進法（略称）」には、所謂、法定雇用率が定められる。この率を満たす事業主には調整金が支給され、満たさなければ納付金が課される。

1.2 障害者の実雇用率と雇用されている数

障害者の実雇用率と雇用されている障害者の数は、年々増加している¹⁾。雇用されている障害者数の内訳は身体障害者が最多、知的障害者、精神障害者がそれに次ぎ、同数程度である²⁾。

1.3 障害者雇用のきっかけ

調査における最多の回答は「法定雇用率を達成するため」であり、次点は「企業としての社会的責任を果たすため」という回答である。一方は外的な圧力がきっかけとなり、他方は自発的な企業の意識がきっかけとなっている。

1.4 障害者雇用に当たっての課題

調査における最多の回答は「会社内に適当な仕事があるか」である。企業は法定雇用率という外的圧力により障害者雇用を行うものの、配置・配属の他、様々な悩みを抱えている。こうした状況で、近年、それらの企業に向けたサービスとして、屋内農園型サービスを展開する企業の存在が目立ち始めている。

2 サービスの概要と問題意識

2.1 サービスの概要

サービス利用企業に対し、障害者が働く場として屋内農園型施設を提供し、管理を行うというサービス内容であり、他に障害者採用に関し支援を行う。障害者の主な業務は野菜等の栽培・加工等である。生産品はサービス利用企業に還元されるが、販売はされず、福利厚生として利用されることが多い。施設は地方都市や郊外に主に開設され、休憩室や面談室等を設ける。

2.2 問題意識

革新的とも言える屋内農園型サービスは多くの企業に必要とされ、利用されるが、このまま多くの企業がこのサービスを利用することに関して課題はないのだろうかと考えた。これが本研究の問題意識である。

3 研究の目的

問題意識を踏まえ、これまであまり明らかにされていない屋内農園型サービスを整理・分析する。考察を経た後に、課題があるとするならば、その課題がどのようなものであるかを認識することを目的とする。併せて、企業が今後目指すべき障害者雇用の提案を行う。

4 分析

4.1 屋内農園型サービスである必要性

サテライトオフィス型サービスを提供している企業が屋内農園型サービスを始めることが多い。事務作業を行なうことができる知的障害者数・精神障害者が少ない（特に知的障害者）ことが、屋内農園型サービスを開始する理由と考えられる。

4.1.1 農作業と障害者との相性

農作業は障害者と相性が良く、その点が屋内農園型サービスである必要性の理由と考えられる。具体的には、作業分割性、作業時間の柔軟性、効率重視の作業だけではない点、（作業によっては）身体的負担が少ない点、目的の明確性、成果の可視性等である。

4.1.2 屋内農園型施設と障害者との相性

前項に加え、屋内農園型施設は独自に障害者と相性が良く、その点が屋内農園型サービスである必要性の理由と考えられる。具体的には、農作業の簡略化、環境良好性、作業や成果が厳しく管理されない点である。

4.2 屋内農園型サービスによるメリット

サービス利用企業は障害者採用の省力化と勤務管理の委任が可能な点であり、障害者は就職活動を一元化可能な点、勤務先と安定給与確保が可能な点である。

4.3 屋内農園型サービスへの批判

批判内容は、例えば、サービス利用企業に対しては「障害者隔離」、「事業内容とは無関係な業務」、「金で買う法定雇用率」という批判であり、サービス提供企業に対しては「障害者雇用の請負」という批判である。

4.4 屋内農園型サービスに対する社会的評価

地方在住の障害者の就労機会に繋がるという点で、地方自治体から歓迎されることが多い。都心への通勤が苦手な障害者やその保護者からも歓迎される。

4.5 政府の導入推進事業

サテライトオフィス勤務の導入が政府により推進されている。その趣旨・目的では、障害者の低い職場定着率が課題とされ、その課題に対しサテライトオフィス勤務の有効性が挙げられる。推進の課題としては環境面・制度面の整備と雇用管理が挙げられている。

5 考察と課題認識

サテライトオフィス型勤務であれ屋内型農園型勤務であれ、導入以前に、障害者と障害のない人間の共働に対する議論が丁寧に交わされるべきである。屋内農園型サービスに対する批判は、この議論抜きに障害者雇用が行われるために発生すると考えられる。また、この議論なしには、共働から得られるものの議論もされない。このように考えたうえで、屋内農園型サービスの抱える一番の課題は「障害者と障害のない人間が、共に働いているという感覚をもつことができず、双方がそれ以上の高みには至らないこと」だと考えた。

6 企業への提案

第一に、「そもそもダイバーシティはなぜ必要かの議論が必要」と考えた。この議論はあまり行われず、言葉が先行していると思われる。議論がなく、意義も見出せないため、多くの企業のダイバーシティは未だ達成半ばとなっているのではないかと。様々なことに困難を抱える障害者と共働することで、普段の生活では

得られ難いインサイトを捉えることにも繋がり、「イノベーションの創出」にも繋がるのではないかと。

第二に、「障害者を、障害がある人間とはみなさないこと」であり、「障害者を様々なことをできない人間とはみなさない」という意味である。障害の有無に関わらず、一定の時間を要して知識や技術を習得することには変わりはないだろう。

第三に、「障害者雇用を福祉、法律順守という考えのもとで行うのではなく、経営戦略へ生かそうとする姿勢が大切」と考えた。単純に、個人の能力の総和がチームの力だと考えるならば、チームに障害者が入ることはマイナス効果となる。但し、チームが統制されていない場合、個人の能力の総和がそのままチームの力とは考えにくく、障害者が入ることでチームが統制され、個人の能力が最大限に発揮されることも考えられる。こうしたことを企業が既に承知したうえでマネジメントを行い、障害の有無に関わらずに経営戦略へ生かそうとする貪欲な姿勢こそが、企業が取るべき姿勢であり、目指すべき障害者雇用であると考えた。

7 本研究独自の貢献と今後の課題

屋内農園型サービスに関する先行研究はこれまで行われていないが、本研究にて言及を行ったこと、サービスの利用増加が見込まれる企業に対し、目指すべき障害者雇用の提案を行い、適切なサービスの利用を促したことが独自の貢献であると考えられる。

一方で本研究は、屋内農園型サービスを今後いかに活用するかについては触れていない。また、共働を提案してはいるものの、共働をいかに経営戦略に組み込み、障害者を戦力とするかについての具体的方策には踏み込んでいない。これらが本研究の課題であり、今後、これらの課題に対して継続して研究を行いたい。

参考文献

- 1) 厚生労働省：「令和2年 障害者雇用状況の集計結果」, pp. 6, 2021.
- 2) 厚生労働省職業安定局：「平成30年度障害者雇用実態調査結果」, pp. 5, pp. 10, pp. 14, 2018.

影山摩子弥：「障がい者雇用の『組織内マクロ労働生産性』改善効果」, 横浜市立大学論叢社会科学系列 2012 Vol. 63 No. 1・2・3 合併号, pp. 47, 2012.

金紋廷：「企業の障害者雇用実態と課題に関する研究～企業の障害者雇用実態調査を中心に～」, Total Rehabilitation Research Vol. 3, pp. 43, 2016.

田尾雅夫 編著：「よくわかる組織論（ミネルヴァ書房）」, pp. 204-205 メンタリングとコーチング（石田正浩）, 2010.

鼠径ヘルニア術前患者説明における説明補助動画の有用性について：事前調査研究

中 篤 雅之

病院での手術前説明には、患者側、医師側双方に課題がある。この課題を解決する目的で、説明の補助動画の有用性について、視聴群、非視聴群の比較をすることにより検討を行った。また、患者が望む医師像についても調査を行った。その結果、動画の補助による明らかな理解度や満足度の向上は見られなかったが、不安の解消や、待ち時間の短縮に寄与する可能性が示唆された。

1. はじめに

病院における医療行為の中で、患者と家族に対する説明は重要なものの一つである。その中で、手術についての術前説明は外科系の医師にとって、大きな業務負担になっている。医師は、働き方改革により、現在の勤務時間を減らさなくてはならないという現実にも直面している。一方、患者側からすると、医師の説明は、医学用語の使用などによってわかりにくいことがある。これらの課題を解決する目的で、説明の補助に動画を使用することを考えた。海外の先行研究では、説明の補助に動画を用いることで、患者の理解度や満足度が高まったとの報告がされていた¹⁾²⁾。しかし、個別の術式に対する、研究は不足している。さらに本邦では十分な研究がなく、その効果はまだ不明である。また、説明に挑む医師の態度も大事な事項であるが、患者がどのような医師像を望むのかについての研究も不足しており、同時に研究の必要性がある。

2. 目的

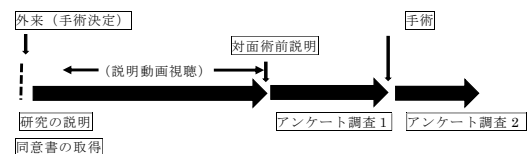
本研究の目的は、術前の患者説明に対して、補助的な説明動画を使用することにより、従来の対面のみの説明と比較して、患者満足度や理解度がどのように変化するか比較することである。また、アンケート調査によって、医師の接遇の評価や、待ち時間、患者の好む医師像も同時に明らかにする。

3. 方法

共同研究機関3病院（横浜市立みなと赤十字病院、横須賀市立市民病院、最成病院）で、鼠径ヘルニアの術前患者に、研究の説明を行う。同意が取得できた患者を、前期（動画非視聴群：前半の3か月に最低15名）、後期（動画視聴群：後半の9か月に最低15名）の2群に分け、説明の直後と手術後の2回アンケート調査を行う。（図1）

- ・対象疾患は、症例数が多く、合併症が少なく単一的な説明を行う傾向の強い疾患として選定した。
- ・予定症例数は先行研究を参考にして決定した。
- ・主要評価項目はCSQ-8 質問票による患者理解度・満足度とした。これは、患者満足度の測定尺度として国際的に広く用いられているものである。
- ・研究は非盲検であるが、アンケートの結果は、説明した医師が閲覧できないように、患者から研究実施者への直接郵送とした。
- ・個人情報保護の観点から、アンケートには名前や病院名、手術日等の記載はなく、対象者が特定されにくいようにした。
- ・研究実施にあたり、京都大学大学院医学研究科・医学部及び医学部附属病院 医の倫理委員会において承認を得た。また研究の概要については公開データベース（UMIN）に登録を行った。

図1. 研究実施の流れ



4. 結果

4.1 研究参加者

2021年5月に倫理申請を通過し、研究を開始した。同年9月までに17名が研究に参加した（動画非視聴群：前期）。当初同年12月までに、研究参加者登録を終了する予定であったが、コロナウイルスの影響と、共同研究機関の医師退職・異動等の問題で、予定通りの参加者が得られず、参加者の登録期間を延長した。2022年2月の時点で、動画視聴群（後期）は7名が研究に参加している。

4.2 主要評価項目

CSQ-8の結果を表1に示す。

表 1. 主要評価項目 (CSQ-8)

患者理解度・満足度 (CSQ-8)：主要評価

	動画非視聴群 (n = 16)				動画視聴群 (n = 7)			
	低い そうでない	少し低い	少し高い	高い そうである	低い そうでない	少し低い	少し高い	高い そうである
あなたが受けた説明の満足度はどの程度でしたか？	1	1	12	2	0	1	4	2
あなたが望んでいた説明を受けられましたか？	1	1	10	4	1	1	3	2
説明はどれくらい手際よく、わかりやすかったですか？	1	2	10	3	0	2	2	3
知人が説明を受けるとしたら、これを推薦しますか？	1	2	11	2	1	2	2	2
十分な時間であったと満足していますか？	1	3	9	3	0	2	3	2
説明は、手術と麻酔の理解に役立ちましたか？	1	1	10	4	0	1	4	2
全体として、一般的に説明に満足していますか？	1	2	9	4	0	1	4	2
再度機会があったら、この方法で受けたいですか？	1	0	10	4	1	2	2	2
合計点 (平均)	23.7				21.4			

両群ともに、「少し高い」の回答が最多であり、合計点は、動画非視聴群がやや高いものの、動画視聴群も「少し高い」に近い平均点であった。

4.3 副次的評価項目

主要評価項目以外の、多くの満足度・理解度、また医師の接遇に関しては、好意的な回答が多く見られた。ただし、事前に否定的な回答があると予想された4項目(別の治療法の説明、術者と助手の説明、費用に関しての説明、医師の年齢が若すぎる)の内の3項目(別の治療法、術者と助手、費用に)に関しては、否定的な回答の方が多く見られた。特に費用に関して説明をしっかりと受けたのは、動画非視聴群で2名(12%)、動画視聴群で1名(14%)のみであった。

説明前後の手術に対する不安感に強さについては、動画非視聴群では、改善が7名のみ(44%)であったが、動画視聴群では7名(100%)であった。

患者の待ち時間は、動画非視聴群でも10名(59%)は待ち時間なしの回答であったが、動画視聴群では、7名(100%)が待ち時間なしであった。

患者の望む医師像については、「大丈夫、任せてください」といった自信のあるタイプを望む人は、5名(21%：全体の24人中)のみであった。

5. 考察

・主要評価項目に関しては、概ね良好な結果であった。しかし、1名は主要評価項目を全く回答しておらず、回答しやすい用紙のレイアウト変更が必要だと考えられた。1名はすべての項目に否定的な回答をしていたが、副次的評価項目で類似の質問項目の回答と矛盾している部分があり、回答の正確性に疑問の残る結果となった。この点についてもレイアウトの変更で回答間違いを犯しにくくできる可能性があり、今後の研究での改善点となった。

・副次的評価項目についても、理解度・満足度、接遇などについては好意的な回答が多く見られた。主要評価項目と同様に、すべて同じ数字の回答をしており、主要評価項目との矛盾点が見られる回答が見られた。ここでも回答用紙の改良が必要である。厚生労働省が

示している、診療情報提供に関する指針で、提供すべき事項とされているうちの、費用、代替治療、術者と助手についての説明は、不十分であると考えられた。ここで、動画視聴群でも、費用についての説明が不十分であるとされていたが、実際には動画の中に費用の説明を含んでいるため、説明を受けていないことは矛盾的な回答になる。ここから、動画視聴群の回答は、動画+対面に対してではなく、対面での説明のみについて回答している可能性が高く、動画視聴群の回答結果が過小評価されていることが予想された。この点についても、回答用紙で注意喚起を促す必要があり、今後の改善点になると考えられた。

・動画視聴群では、説明前の不安が改善される傾向が見られた。これは、もともと鼠経ヘルニアの手術が、合併症が少ない安全なものだと認識していたところ、対面で想像以上に合併症の説明をされて、その印象が強くなってしまったためだと想定された。動画で一度合併症について説明をみておくと、対面の際に「合併症は実際にはそれほど多く発生しない」という説明により安心感を得るのかもしれない。

・患者の望む医師像は、今回は細かい説明をするタイプの医師が好まれたが、命に係わる手術では変化する可能性があり、今後のさらなる研究が必要である。

6. 結論と今後の展望

本研究の結果からは、動画は患者の理解度・満足度を明確には増加させなかったが、不安の解消や待ち時間の短縮に寄与している可能性が示唆された。また、医師の態度としては、推奨されているような細かい説明を行う医師像がより好まれている結果であった。今後、症例数を積みかさねて、最終的な解析を行う予定である。本研究は事前調査研究の位置づけであり、この結果を踏まえて、より明確な結論を出すために、ランダム化比較試験を実施する予定である。また、この一連の研究結果を医療現場の他の領域にも拡張し、その結果を外部に向けて発表し、日本全国の医療従事者の業務軽減に寄与していきたいと考える。

7. 参考文献

- 1) Lin YK, Chen CW, Lee WC, et al. Educational video-assisted versus conventional informed consent for trauma-related debridement surgery: a parallel group randomized controlled trial. BMC Med Ethics. 19: 2018 doi: 10.1186/s12910-018-0264-7.
- 2) Wisely CE, Robbins CB, Stinnett S, et al. Impact of Preoperative Video Education for Cataract Surgery on Patient Learning Outcomes. Clin Ophthalmol. 14:1365-71. 2020

中小企業におけるニューロダイバーシティ 及びインクルージョンの現状と課題

久野 真希子

中小飲食店舗を対象としたアンケートとインタビューで現状調査を行い、リーダーフォロワー関係に着眼した考察により、ニューロインクルージョンに向けて中小企業の組織づくり・人づくりに向けての示唆を得た。

1. 背景

日本の生産年齢人口減少による労働力不足と生産性の低さという質量両面に渡る労働市場の課題解決の一つの方策として、ダイバーシティ経営の推進による多様な人材の積極活用が考えられる。

ダイバーシティの一領域である、脳神経の多様性に着目したニューロダイバーシティ&インクルージョンは、海外ではますます注目され、競争力の向上に繋がる領域として、関連研究発表も増加している。

2. 研究目的

一方、日本ではあまりにも経営学的研究も調査も少ないことに危機感を覚えた。日本のこの領域は、障害者雇用に関する福祉領域の研究が主で、一般雇用による中小企業でのニューロインクルージョンに向けた示唆を得ることは非常に難しい。

そこで、中小の飲食店舗を対象としたアンケートとインタビューで現状調査を行い、リーダーフォロワー関係の考察を行うことで、今後の中小企業の組織づくり・人づくりに向けての示唆を得ることを目的として、ニューロインクルージョン時代のリーダーシップモデルの検討を行った。

なお、ニューロダイバーシティの概念は本来発達障害に限定されないが、本研究ではニューロダイバース人材を発達障害者と想定し、研究を行った。

3. 対象店舗

同一中小企業の飲食事業部の店舗 2 店舗（本社京都）を対象とした。

4. 先行文献調査から得たリサーチクエスション

野村総合研究所は、本研究の直前に、国内の発達障害人材未活用による労働関連の経済損失が 1.7 兆円規模との推計した上で、発達障害人材のインクルージョンにおいて、「障がいがあることを周囲と共有しているかどうか」のレベル、また「サポートがあるかどうか」

のレベルにより、最大 17% も生産性を左右している可能性があることも明らかにした。また、Alissa D. Parr 教授は、発達障害者 (ASD) がフォロワーの場合、リーダーのリーダーシップスタイルに与える影響が、フォロワーが ASD でない場合と異なる作用をしていることを明らかにしている。そこで、本研究では、一般雇用で採用された発達障害者の方がチームにいる場合について、Q1「周囲への共有の有無が生産性に影響しているかどうか?」、Q2「サポート制度の有無が生産性に影響しているかどうか?」Q3「本研究の対象事例においてリーダーシップスタイルとパフォーマンスの関係性について Alissa D. Parr 教授の研究結果を支持するかどうか?」を本研究のリサーチクエスションとして、検証した。

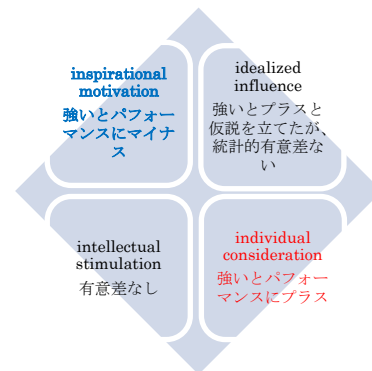


図1. フォロワーが発達障害者 (ASD) の場合に トランスフォーメーションリーダーシップの4要素がパフォーマンスに与える影響

5. アンケート調査と結果分析

5-1. アンケート調査

調査対象 2 店舗のスタッフ 26 名から、アンケート用紙もしくは web フォームにて、回答を得た (配布数 32)。全 11 問で構成し、主に前半の計 5 問で、ダイバーシティ、ニューロダイバーシティ、発達障害への認知度と実態に関連して、後半計 6 問で、発達障害の個別の障害内容についての質問を行い、理解度とこれまでの協働経験に関する質問を行った。

5-2 職場のニューロダイバーシティ状態

アンケート結果で確認された職場のニューロダイバーシティに関する状態を記述すると以下のようになることが明らかとなった。

「ニューロダイバーシティ」という用語は発達障害当事者以外には知られていないが、「発達障害」という言葉を知らないスタッフはいない。ASD と ADHD であると診断済みのスタッフが 1 名と、自身が ADHD だと感じているが診断は受けていないスタッフ 2 名がいて、この職場は意図せずニューロダイバーシティの状態となっている。しかし、スタッフの 3 割程度は、発達障害もダイバーシティの一部であることを知らないが、2 割前後のスタッフが発達障害者との協働経験があると感じているが、発達障害についての正しい理解があるかどうかは、はっきりしない。」

6 インタビュー調査

6.1 発達障害当事者と店長（定形発達）

発達障害当事者の A さんをフォロワー、B さんをリーダーとして、インタビュー結果を図 2 で図式化した。双方がチームのパフォーマンスについて良い状態にあると感じていたこのケースでは、フォロワーが一般雇用経路であることを考えても、発達障害があるからと「特別扱い」するよりも、通常のマネジメントの範囲で、誰にでも凹凸があるという原則で支え合いを目指した店長のチーム運営は、他のチームメンバーにも心理的安全性をもたらし、このチームの良い状態に貢献し、結果として生産性の向上につながっていると考えられる。また、フォロワーの興味関心が職務のコアバリューと一致していることが仕事に対する大きなモチベーションとなっており、この点においてリーダーのサポートを必要としていなかったことが、リーダーにとってフォロワーを積極的にサポートする心理的安全性となっていたと考えられる。

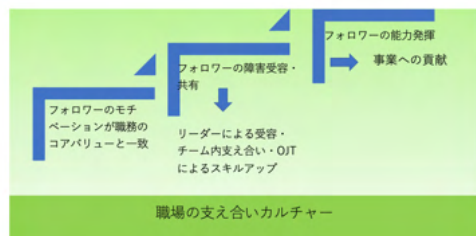


図2 ニューロインクルージョンにある状態のリーダー/フォロワー

6-2. 店長のリーダーシップスタイルの考察

図1のモデルに当てはめると、店長のリーダーシップスタイルは図3のように考察され、Alissa D. Parr 教

授の研究成果を支持していることが確認された。

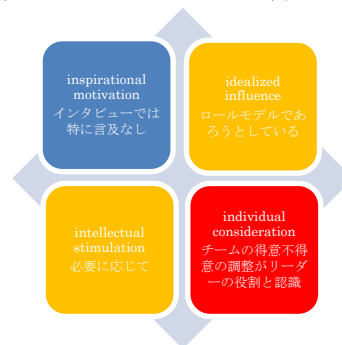


図3 フォロワー(ASD)リーダー(定形発達)双方が良好なパフォーマンスを感じているチーム下の東京店店長のトランスフォーメーションリーダーシップの4要素

7. 結論と考察

今回の調査では、同一企業内同一事業部内の2店舗間比較が行えたことにより、「インクルージョン」を促すためには、ダイバーシティへの基本的価値観をベースとしつつも、所属チームレベルでの心理的安全性、リーダーシップのスタイル、当事者の障害受容や開示レベル、当事者のモチベーションと業務との一致レベル、の4要素がより影響を与えている可能性が明らかとなった。



図4 ニューロインクルージョンの実現に向けて望ましいチーム内リーダー/フォロワーモデル

参考文献

野村総合研究所 デジタル社会における発達障害人材の更なる活躍機会とその経済的インパクトーニューロダイバーシティマネジメントの広がり企業価値の向上ー

<https://www.nri.com/jp/knowledge/report/1st/2021/cc/mediaforum/forum308>

Alissa D. Parr, "Questioning Universal Applicability of Transformational Leadership: Examining Employees with Autism Spectrum Disorder." *The Leadership Quarterly* 24 (4): 608-622. 2013. 04. 003.

オンライン飲み会がもたらす飲みニケーション多様化の研究

—テレワーク下での心理的安全性構築—

京極 あや

新型コロナウイルス感染症拡大防止のためテレワークが導入された企業では、対面のコミュニケーションに制約がある中での職場の心理的安全性構築が組織の生産性の維持・向上のために重要であると考えた。そこで本研究では「オンライン飲み会」に着目し、オンラインだからこその参加者の多様化、それによる新しい心理的安全性構築の可能性を、対面飲み会との比較を中心に考察した。結果、対面飲み会との参加者層の特徴的な差異は認められず、また、対面飲み会の代替とするには難しい差異・課題が明確になった。

1. はじめに

1—1 概要・本研究の背景

新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、2020年春以降日本においてもテレワークへシフトする企業が急増し、組織におけるコミュニケーションの取り方も大きく変化し、対面がかなわない中での職場の心理的安全性構築が重要になると考えた。そこでコロナ禍に登場した「オンライン飲み会」に着目した。しかしながら、仕事仲間と飲み会を通じて親睦を深める、いわゆる「飲みニケーション」の先行研究はあまり多くはないため、本研究は対面飲み会との比較を中心に、その心理的安全性構築効果について考察を行なった。

1—2 心理的安全性とは

心理的安全性とは、1999年にハーバード大学のエイミー・エドモンドソン教授が提唱した概念であり、「チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態」と定義されている¹⁾。2015年にGoogleが「心理的安全性がチームの生産性を高める重要な要素である」と発表したことから注目を浴び、心理的安全性を高めるためのノウハウが書籍化されるなどしている。中でも、GoogleのTGIF Meetingという、アルコールも提供されるミーティングが心理的安全性を高める取り組みのひとつとして以前から取り上げられており²⁾、これは日本の飲みニケーションに通じるのではないかととも言われている。

2. リサーチクエストと仮説

2—1 リサーチクエスト

リサーチクエストは、以下の2つとした。

- ・オンライン飲み会と対面飲み会で参加者の傾向に違いは見られるか？
- ・オンライン飲み会への参加体験によって、同僚への親近感や仕事へのモチベーションは高まるか？

2—2 仮説

仮説としては、オンライン飲み会は自宅から参加できたり、対面でない分アルコールハラスメントのリスクが低いことから、これまで対面飲み会への参加が難しかった、例えば小さな子を持つ母親層や、アルコールが苦手な層の参加が増えているのではないかと考えた。そして、その結果、対面飲み会よりもオンライン飲み会の方が、飲みニケーションを取る同僚の幅が広がり心理的安全性構築にも貢献しているのではないかと考えた。

3. 調査方法

本研究の調査は、AIによる画像解析と、アンケート調査の2種類の方法を用いた。

3—1 AIによる画像解析

Googleの画像検索により取得した、対面飲み会・オンライン飲み会の集合写真各84枚ずつに対し、Amazon Recognitionを用いて画像解析を行い、それぞれの参加者の年代・性別・人数を判定した。そしてその結果から、開催方式毎の参加者の人数規模・男女比・子連れ参加比率の比較を行うことで、それぞれの飲み会の参加者の傾向に差異が見られるかどうかを確認した。

3—2 アンケート調査

Google formでアンケートを作成し、職場の飲み会に参加した経験のある社会人75名(26歳~60歳)を対象に、仕事仲間との対面飲み会・オンライン飲み会の参

加経験や、それぞれの飲み会の参加頻度、好み、参加して感じるメリット・デメリット等の調査を行なった。

4. 調査結果

4-1 画像解析結果

人数や性別の比較からは特徴的な差異は確認できなかった。ただし、子連れ参加者について、それぞれに連れられている子の年齢層・連れてくる保護者の性別に違いが見られた。対面飲み会は幼稚園生以上の歩行・会話が出来る子供を母親が連れてきているケースばかりで、オンライン飲み会は、まだ歩行できない乳児を、父親が抱き抱えているケースばかりであった。この現象は、日本の男女の育児休業取得率や取得期間に開きがあり、乳児を育てる母親層は育児休業で就労から離れていることから、職場の飲み会自体に誘われる機会がないこと、そしてこうした母親中心の子育ての文化から、少し大きくなった子を連れていくのが母親の役目になっており、起きているのではないかと推測した。

4-2 アンケート結果

今回、全 75 名の回答数に対し乳幼児のいる母親層の回答者が 4 名と少数だったため、自宅でのオンライン飲み会だからこそ参加が実現した母親層がいるかどうかは十分な確認が実現しなかった。ただし、その 4 名は全員、仕事仲間とのオンライン飲み会の参加経験がないという回答であり、この結果は、画像解析を通じて推測した、乳幼児を持つ母親の参加が見られなかった理由と整合性が取れるものであった。

5. 結論と考察

本研究の結論としては、飲み会の開催方式によって参加傾向の差異は認められなかった。また、心理的安全性向上の効果については、オンラインでも関係性が良好になるという回答は一定数見られたものの、あまり変化は感じないという回答の割合が最も多い結果となった。

参加者に差異が見られなかった点については、以下の 3 点の理由からいずれの層においてもコロナ禍に参加傾向が変わるような要因がなかったと考察している。

・対面飲み会を好む層は、コロナ禍においても頻度こそ減ったものの少人数の飲み会は対面で行っていたことがわかった。つまり、この層はオンラインで代替する必要性が低かったといえる。

・対面飲み会に参加しない層のうち、意図的に参加を望まない層からは、「職場の人間と仕事外で関わりたくない」という理由が挙げられた。この層はコミュニケーションを望んでいないので、方式によらず飲み会に参加する意欲がないといえる。

・仮説では、自宅でのオンライン飲み会であれば参加が実現すると考えていた育児中の母親層は、育児休業により就労から離れているため誘われる機会がない可能性が考えられる。

心理的安全性への影響については、変わらないという回答が多くなった理由は以下の 2 点が考えられる。

・今回の回答者は対面飲み会に積極的な方が大半であったため、対面の体験と比較してコミュニケーションの質や量が劣るという点が「変わらない」の回答に繋がった。

・オンライン飲み会は、司会者の質で印象や体験が大きく変わるという回答が見られたが、オンライン飲み会自体がまだ登場して間もない中で、クオリティの高い司会者のいる会に参加したことがある人が多くない可能性が高い。

6. 今後の課題

今回の調査方法ではあくまでも現時点の比較に終わったため、現在のオンライン飲み会では、参加者の多様性の面で対面飲み会を上回るどころか、コミュニケーションの質と量の点においても代替としては不十分であることが明らかになったのみであった。一方で、司会者の質によってオンライン飲み会の体験が変わるなど、オンライン飲み会の質を高めるためのヒントは得られた。

アフターコロナにおいても制度としてテレワークを残す企業など、対面の機会がないまま仕事をともにする環境はコロナ以前よりは増える見込みがある中で、今回得られた気づきを元に更に様々な検討を行い、非対面下での心理的安全性構築の手法構築に繋げていくことが重要である。

参考文献

- 1) 石井遼介 (2020) 『心理的安全性のつくりかた「心理的安全性」が困難を乗り越えるチームに変える』日本能率協会マネジメントセンター。
- 2) 東洋経済 ONLINE (2017) 『グーグルの人が「飲み会」を重視する深いワケ 実は仕事の生産性も上げている』, 4/8
<https://toyokeizai.net/articles/-/163436>

Diffused hotels: possibilities to help rejuvenate rural economy in Japan

上河 力 (Chikara Uekawa)

Before COVID-9 struck in 2019, Japan enjoyed a boost in inbound travels – and the tourism sector is expected to play a vital role as a driver of economic growth post-pandemic. Diffused hotels, coined in Italy as Albergo Diffuso is one concept which is expected to offer alternative travel option to visitors looking for unique and authentic experiences, and help preserve historical buildings and support regional economy. The paper looked at how diffused hotels could bring economic benefits to rural Japan, and found three key aspects – Development of entire destination – diffused area marketing management rather than just hotel itself; Internal marketing to gain understanding and support from local residents; and Financing, with availability to longer term bank loans -- to help formulate a successful business strategy.

1. Diffused Hotels in Japan

The way people travel is continuously evolving and reflects change in social framework (OECD, 2014). The concept of a diffused hotel is regarded to have originated in 1980s Italy as Albergo Diffuso where tourists can fully immerse themselves in the culture of destinations they are visiting (Pavia & Floricic, 2017). It is based on the economic revitalisation of unused properties spread within a village/town, and managing them as a single hotel business (Dall'Ara & Esposito, 2005).

The idea is gaining attention in Japan as a way to expand travel options for tourists who are looking for unique and authentic experiences, and, at the same time, help rejuvenate aging and depopulating rural economy. Tourism Satellite Account (JTA, 2022) has exhibited the strength of economic ripple effect within the tourism sector. Another study found diffused hotels could bring five times the economic ripple impact of typical chain hotels given its locality (Inagaki, 2019). Nipponia brand, created by Note PLC/LLC is a prime example of how diffused hotel business model could bring benefits to the local businesses. The number of branded rural accommodations has expanded to 27 areas from 2 in space of six years. Diffused hotel concept is currently a part of the government led

initiatives to revitalize rural economy (JTA, 2021).

2. Design of Culture

Julier (2018) considered key processes when considering a social design/culture including intensification; co-articulation; and temporality. This paper, based on Julier's processes, employed a combination of case studies with interviews with owners and operators, and quantitative analysis of the trend with an online questionnaire to highlight potential key success factors and shared challenges, with a brief masterplan design proposal.

3. Diffused hotels - commonalities

The paper discovered commonalities amongst existing diffused hotels in Japan. (1) Development. For the initial step, it was possible to start a hotel at relative low cost with essential renovations given the property already existed — unlike typical hotels which are built as new from the ground up. Opening a hotel will bring visitors, with economic ripple impact on local economy. (2) Marketing. Given close tie of a diffused hotel with local culture, there was less risk of a mismatch between what the hotel offered and the destination. What was therefore needed in a medium to long term was a business plan with social innovation - diffused

area marketing management through tourism. (3) Financing. In order to bring sustainability to local economy, the business scheme needs to consider a funding mechanism:

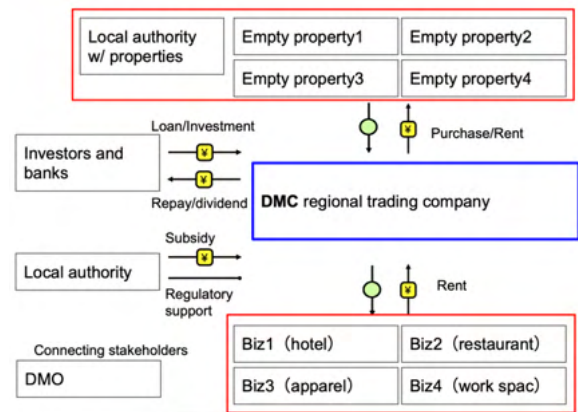


Fig 1. Nipponia sample business scheme.

As exemplified by Nipponia, a DMC regional trading company may be needed to manage flow of the capital, to ensure there is not just one winner and the plan would bring benefits to the community of stakeholders (Figure 1).

4. Diffused hotels - potential challenges

Diffused hotels are still relatively new in Japan, therefore, a longevity of the business cannot yet be confirmed. The paper, however, discovered common challenges amongst diffused hotel owners and operators. Firstly, not all local residents were supportive of the tourism. A key success factor of a diffused hotel was co-operation and collaboration from locals, however, due to aging community, some locals wished for permanent residents to move into their area, rather than temporary hotel guests. Internal marketing, therefore, is needed to gain understanding and support from local community. Secondary, financing. The research revealed challenges with bank loan applications for diffused hotels. Unlike in Europe where long term bank loans of twenty years plus are arranged based on the business plan and the property's economic potentiality, the length of bank loans for aged buildings in Japan are typically set at no longer than ten years - too short for a business owner to build a durable business. This is because banks look at service life of a building when

assessing a loan, and not its economic value. Longer term bank loans are needed to help build a sustainable business. There are positive signs, however, as the length is being extended in areas including Kyoto, where traditional folk houses are successfully converted into hospitality businesses. Proven track record will help extend the loan periods with the banks.

5. Conclusion

Local communities should benefit from tourism through creation of jobs, increased incomes and preservation of local cultures and daily lives. The appeal of a diffused hotel is directly related to the marketing and charm the destination itself, which means the risk of mismatch between the hotel and destination is smaller. In order to support longevity of the local economy through tourism, it is indispensable for the business model to consider entire diffused area management rather than just running a hotel operation.

References:

- Dall'Ara, G., & Esposito, G. (2005). *Il fenomeno degli alberghi diffusi in Italia*. Palladino: Campobasso.
- Inagaki, K. (2019). 地域の「稼ぎ」を増やすまちづくり事業: 持続可能な地域とするポイント. Retrieved from Japanese Society of Policy for Physical Education and Sport.
- JTA. (2021). *White Paper on Tourism in Japan*. Retrieved from Japan Travel Agency: www.kantei.go.jp/jp/singi/kanko_vision/kanko_kaigi_dai41/siryoul.pdf
- JTA. (2022). *TSA : Tourism Satellite Account*. Retrieved from Japan Tourism Agency: www.mlit.go.jp/kankocho/tsa.html
- Julier, G. (2003). *The Culture of Design*. Sage.
- OECD. (2014). *Tourism and the Creative Economy*. OECD Publishing.
- Pavia, N., & Floricic, T. (2017). *Innovative accommodation facilities in tourism and hospitality industry: integrated hotels*. Conference: Tourism in Southern and Eastern Europe.

「コロナ禍においても稼働率の高い地方のビジネスホテルについて」～豊岡グリーンホテルモーリスの事例から

小熊 英国

2019年の終わりから今日にかけて、世界的にコロナの影響で人も物も止まった状況が続いた。現在もその影響は残り、豊岡市内においては、城崎温泉にある多くの旅館、ホテル等の宿泊施設が経営に苦しんでいる。そのなかで稼働率100%に近いビジネスホテル「豊岡グリーンホテルモーリス」がある。なぜこのホテルはコロナ下でも稼働率が高いのか、顧客のペルソナ化をおこない、どのような顧客に、どのようなサービス（ハード・ソフト）を提供することにより、顧客満足度を高め顧客ロイヤリティを獲得し、競争優位を実現しているのか、そのメカニズムを明らかにした。そして、コロナ禍においても稼働率の高いホテルの研究を通して、ホテルマネジメントの普遍性を明らかにすることにより日本の宿泊業の発展に貢献したいと考える。

1. はじめに

豊岡市の宿泊産業は、コロナの影響により大きな打撃を受けている。観光地で有名な城崎温泉はコロナの影響を受ける前の2019年度ののべ宿泊数が、「豊岡市大交流課調べ」では、608,674からコロナ影響を受けた2020年は364,680宿泊数に減少、対前年59.9%に落ち込んだ。コロナの影響もさることながら、もともと生産性が低い宿泊産業において、コロナ禍でも業績の良いビジネスホテルの経営をサービスデザイン、サービスマネジメントの観点で研究をする。

1-1 概要と研究の目的

コロナ禍においても業績が良い地方のビジネスホテルの経営については、サービスデザインの手法であるペルソナ、カスタマージャーニー、またサービスマネジメントのサービス・プロフィット・チェーン(SPC)、顧客満足、顧客ロイヤリティ、さらにHRM(Human resource management)システムを通して考察する。

顧客のペルソナ化をおこない、どのような顧客に、どのようなサービス（ハード・ソフト）を提供することにより、顧客満足度を高め顧客ロイヤリティを獲得し、競争優位を実現しているのか、そのメカニズムを明らかにする。

1-2 研究方法

研究は以下の方法で進めている。

- ①先行研究、文献調査
- ②インタビュー調査 ホテル社長、総支配人、従業員、顧客へのインタビュー調査をおこなう。
- ③サービスデザインの手法であるペルソナ、カスタマ

ージャーニー、またサービスマネジメントのサービス・プロフィット・チェーン(SPC)、顧客満足、顧客ロイヤリティ、さらにHRM(Human resource management)システムを通して考察する。

2. 先行研究

オリバー(1980)の「期待不確認モデル」によると、図表3の通り、顧客満足は顧客の「主観的な」判断によって決まる。顧客が満足するのは、「期待」に対して「経験」が上回ったときとしている。顧客満足度(CS)を高めることで顧客が再び買いたい、利用したいと思う意志や行動が顧客ロイヤリティとしている。

高井(2014)によると、企業が意図しているサービスの提供価値に沿って、顧客が求める機能や品質、スペックなどについて聞く。しかし、ペルソナを使う本来の意味は、顧客視点でサービスが提供すべき価値を再定義することである。そこでペルソナのための考査では、過去の延長上でサービスがどうあるべきかではなく、顧客の本当の欲求や願望は何かを理解することが重要になる。

嶋口(1994)によると、顧客満足ピラミッドについて(図表7)、顧客満足は、代価に対して必ずしも当然と思わないが、あれば嬉しい表層機能と、顧客が支払う代価に対して、当然受け取ると期待しているサービス属性の本質機能から構成される。

3. 事例研究

豊岡グリーンホテルモーリスの優位性を理解するために、主な競合となる宿泊施設、0ホテル、スカイホテル、パークホテルを比較した。結果、競合ホテル

と比較して、「豊岡グリーンホテルモーリス」は施設、客室等のハード面、付帯サービスが優れていることが判明した。

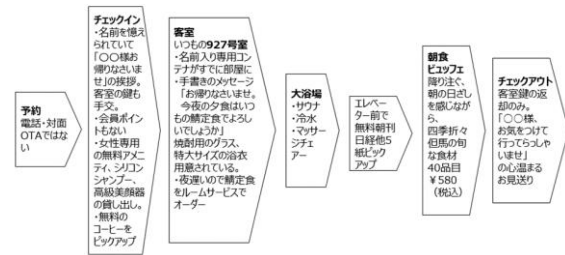


図-1 豊岡グリーンホテルモーリスのカスタマージャーニー（筆者作成）

4. ペルソナとインタビュー調査

「豊岡グリーンホテルモーリス」のターゲットなる顧客をより具体的にイメージするために①製薬会社のMR②地域の小学校、中学校、高校、学習塾を中心にまわるセールスレディ③電気関係等のインフラ設備の補修、点検で但馬地域をまわるエンジニアの3タイプを作成した。

豊岡グリーンホテルモーリスの社長、総支配人、そして宿泊客に対してインタビュー調査を実施した。主なインタビュー調査は、製薬会社、高速道路工事、河川工事の工事担当者、インフラ設備の補修、点検のエンジニア、営業マン、自治体、大学教員等に実施した。神戸・大阪中心とする関西からの顧客が80%を占め、全体の70%が車で来ること等が判明した。

次に、大野(2019)を踏まえ、コアな顧客がリピートする理由を探るため、属性に関する質問やリピート利用する理由を中心にインタビューを実施した。

5. 調査結果

行商サラリーマンが姫路での仕事の後、豊岡に北上するルートが多い中で、姫路のビジネスホテルを利用するのではなく、敢えて「豊岡グリーンホテルモーリス」の利用を選ぶということであった。理由としては、「豊岡グリーンホテルモーリス」と比較して、姫路のビジネスホテル（東横イン、ヴィアイン等）は部屋、ベッドが狭く、値段の変動も大きく、大浴場がないということであった。さらに車での行商には、姫路のホテルは駐車場が小さいため、ホテルから離れた駐車場を利用しなければならない。一方、「豊岡グリーンホテルモーリス」はいつでも駐車場が空いており利用ができ、雪でも屋根付きのため安心であることも重要なポイントであることがインタビューから明らかになった。

6. 考察

このホテルは、兵庫県北部を中心に車で回遊し、2～3連泊する製薬会社のMR等の行商営業マン、補修・点検するエンジニア等のリピート率高いコアな顧客に、広い客室、大浴場、大型駐車場等の優れた設備のハードを提供している。また、顧客のone to oneのソフトのサービスを提供し、身体的、精神的に疲れて癒しを求めている顧客に、さらに日々サービスを深化させ、顧客が求めている「ホットする」「帰りたいくなる」帰属意識等のゴールに込めている。その実現の裏では採用、配置、育成、評価、報酬サイクルのHRMシステムをまわし、その結果、コロナ下においても高い稼働率を実現しているのである。

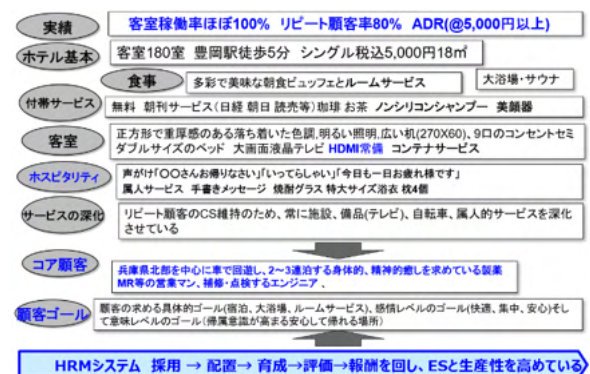


図-2 稼働率実現システム（筆者作成）

7. 結論

地方の収益性の高いビジネスホテルにおける顧客の特性について、一つは帰属意識が高いこと等を明らかにした。また、コロナ禍においても高い稼働率を維持している地方のビジネスホテルのサービス（ハード面・ソフト面）の特徴が明らかになった。サービスを提供する従業員満足、従業員ロイヤリティ、生産性向上とHRMシステムの相互の関係性も明らかになった。研究結果をもとに豊岡市（城崎温泉観光協会）へのサービス向上と生産性向上の提言を今後行うこととする。さらに研究を継続することにより、今般の研究結果をさらに解像度を高め、宿泊産業の発展に貢献できるように努めていきたい。

参考文献

- 1) 大野正人. (2019). 『ホテル・旅館のビジネスモデルその動向と将来』 現代図書.
- 2) 須田敏子. (2019). 『マネジメント研究への招待』 中央経済社.
- 3) 高井伸二. (2014). 『実践ペルソナ・マーケティング 製品・サービス開発の新しい常識』 日本経済新聞社.
- 4) 嶋口充輝. (1994). 『顧客満足型マーケティングの構図-新しい企業成長の論理を求めて』 有斐閣.

訪日旅行促進事業における 訪日観光客と受け入れ側の観光資源の選好に関する研究 - 訪日中国人を研究対象として -

ZHANG JIANING

訪日観光促進事業における受け入れ側と訪日観光客との観光資源の選好の違いに焦点を当て、それぞれに対し、観光コンテンツの選好についてアンケート調査を行なった。その結果、受け入れ側と訪日観光客の観光資源の選好にはギャップが存在していることを明らかにした。さらに観光資源の選好に違いが生じる原因を探るため、インタビュー調査を行うことにより、訪日観光促進戦略を構築するには訪日外国人の視点を知らることが不可欠であるという考察が導き出された。訪日観光促進事業の課題について議論することにより、外国人目線での訪日旅行促進戦略を図るよう提言した。

1 はじめに

平成28年に新たな観光ビジョン「明日の日本を支える観光ビジョン」が策定されたことをきっかけに、日本政府は官民一体となって、インバウンド受け入れ環境の整備に向け、対応を加速化していった。こうした背景の中、訪日観光客を誘致するため、国と地方は積極的に訪日観光促進事業に取り組み、日本の多様な魅力を様々な形で発信している。公益財団法人日本交通公社の「旅行年報2019」によると、都道府県による観光政策のうち、重点的に取り組む国際観光に関連した事業分野では、海外メディア、旅行関係者等の招聘、インターネットによる情報発信、海外TV、雑誌による情報発信、外国人向け観光メニュー等の設定など、主に情報発信事業に注力していることが分かる。

私は、大手旅行会社で地域の訪日観光促進事業に携わっていたが、それらの促進事業が実際の地域来訪に繋がった成功事例がなかったため、そもそも海外向けに発信している情報と外国人が欲しい情報のギャップが存在しているのではないかと疑問を持つようになり、今回の研究に至った。そのギャップが生じる根本的な原因は、観光客目線の欠如ではないかと考えたので、本研究では、アンケート調査によるデータ分析を行い、訪日旅行促進事業における訪日観光客と受け入れ側の観光資源の選好の違いを明らかにしたい。さらに、訪日旅行の課題を考察し、観光客目線を取り入れた訪日旅行促進戦略の構築を提言したい。

2 研究方法

本研究では、訪日旅行促進事業における訪日観光客と受け入れ側の観光資源の選好の違いを明らかにするために、下記、①受け入れ側と②訪日中国人を対象に、それぞれ、SNS拡散とメールにてアンケート調査を行った。

①受け入れ側：訪日旅行に関わる行政機関・公共団体、一般社団法人、観光事業者等

②訪日中国人：中国に住む中国人訪日旅行者（1回以

上の訪日経験がある）、旅行会社関係者

両者のアンケート調査結果を比較分析し、両者の間に存在する観光資源選好のギャップを明らかにした。さらに、「両者の観光資源の選好にギャップが生じるのが何を意味するか」を考察するため、訪日観光に關係する泉州地域の行政及び一般社団法人にインタビュー調査を行なった。

3 調査内容

一般社団法人KIX泉州ツーリズムビューローが作成した「泉州公式ガイドブック」に記載されている、写真に文字説明がついている観光コンテンツ57を観光コンテンツの選好対象とし、受け入れ側日本と訪日中国人にそれぞれ「ベスト10」に投票していただいた。さらに、その中から最も魅力的だと思う1つを選んでいただき、その理由を伺った。

また、有効な発信チャネル（ツール）の有無を検証するため、日本側に海外向けの発信チャネルを回答いただき、中国側に日本の観光情報を獲得する手段について回答いただいた。

結果として導かれた「日本の受け入れ側は、外国人目線での訪日観光戦略を構築していないのではないか」を検証するために、アンケート調査対象である自治体と一般社団法人にインタビュー調査を行なった。

4 調査結果

インタビューの結果、次の3つのことが分かった。

- (1) 受け入れ側が訪日中国人にお勧めしたい観光スポットのランキング上位10と、訪日中国人が訪問したい観光スポットの差が大きい（図-1）。



図-1 訪日中国人と受け入れ側の選好の違い

- (2) 両者の「観光コンテンツのランキング上位10」のアンケート結果から、(図-2) X 軸が「受け入れ側の観光コンテンツ選好度」、Y 軸が「訪日中国人の観光コンテンツ選好度」としてグラフを作成し、57におよぶ観光コンテンツの両者の投票率を点で表示させると、両者の観光資源選好には乖離があることが明らかとなった。

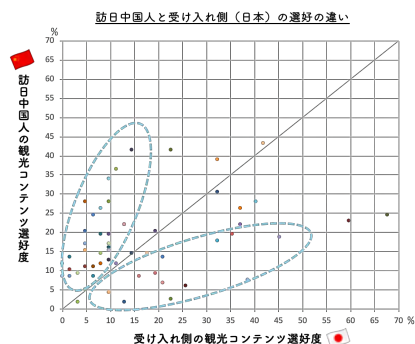


図-2 訪日中国人と受け入れ側の選好の違い

- (3) 観光資源に関する定義は、観光学大事典(2007)を参考にし、57観光コンテンツを「自然観光資源」「人文観光資源」「複合観光資源」「施設観光資源」という4つの観光資源に分類した。(図-3)横軸が選好の度合い、縦軸は観光コンテンツのローカル性・希少性としたグラフに、57観光コンテンツを表示させる分布図を作成した。両者の分布図を比較した結果、受け入れ側と訪日中国人の観光資源の選好は、次の分析結果により対極に位置するという傾向が見られた。

- ① 受け入れ側はローカル性・希少性の大きい観光コンテンツをお勧めしたいが、訪日中国人はそれに魅力を感じていない。
- ② ローカル性・希少性の小さい観光コンテンツは、訪日中国人にとっては魅力的だが、受け入れ側はお勧めしたいと思わない。

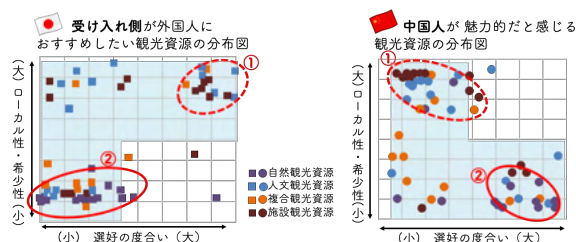


図-3 選好観光資源の分布図

- (4) (図-4) 57観光コンテンツ投票率の合計数値により、受け入れ側が外国人に最もお勧めしたい観光資源と、訪日中国人が最も体験したい観光資源の割合をグラフにした。その結果、受け入れ側は施設観光志向が最も強く、訪日中国人は自然観光志向が最も強いことがわかった。(図-4)

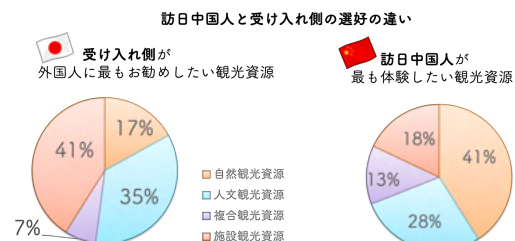


図-4 訪日中国人と受け入れ側の選好の違い

5 結論と考察

訪日外国人と受け入れ側に対するアンケート集計結果の比較分析により、訪日外国人が欲しい情報と、受け入れ側が発信したい情報のギャップが存在することが明らかになった。この結果は、外国人目線での訪日観光戦略が構築されていないことを意味しているのではないかと、いうことを検証するためにインタビュー調査を実施した。また、(佐々木, 2010) 旅行先イメージ形成の先行研究から、旅行先イメージは訪日外国人側視点からの pull 要因と受け入れ側視点からの push 要因に左右される。pull 要因が機能して「どこへ行くか」が選ばれる。佐々木の結論から、pull 要因を働かせ目的地を選ばせるためには、受け入れ側の努力が必要であり、push 要因を働かせるには観光客の生活行動や価値観などを理解する必要があることがわかった。

以上の結果により、受け入れ側と訪日外国人の認識の差が存在することは、自治体が外国人目線での誘客戦略を構築できていないことを意味するという結論を導き出した。受け入れ側と、訪日外国人の視点との差によって、地域の魅力が伝わっていないことが判明した。より効果的な訪日旅行施策を行うために、訪日客目線を中心にインバウンド施策をデザインするよう提言した。訪日外国人視点から観光資源を開発、訪日客の体験価値を重視した誘客戦略を構築することにより、地域ならではの観光体験価値を生み出すのである。

参考文献

- 1) 観光庁「令和3年 観光を取り巻く現状及び課題等について」
<https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/content/001443442.pdf>, 2022/01/25
- 2) 公益財団法人日本交通公社「旅行年報2019」,
<https://www.jtb.or.jp/wp-content/uploads/2019/10/Annual-Report-all-2019.pdf>, 2022/01/25
- 3) 香川 眞, 日本国際観光学会 『観光学大事典』 木楽舎, 2007
- 4) 佐々木士師二『旅行者行動の心理学』 関西大学出版部, 2010

着地型ツアーは新たな収益事業となりうるのか？

～滋賀県近江八幡市を事例として

宮村 利典

本稿では、行き詰まりを見せている国内旅行需要の打開策として着地型ツアーに着目し、滋賀県近江八幡市を事例として、仮想的な着地型ツアーを想定した選択型コンジョイント分析の手法を用い、観光客の限界支払意思額を測定し、着地型ツアーがどれほどの経済的価値をもたらすのかを、実証的に明らかにする。

1. はじめに

1-1 研究目的

観光庁「旅行・観光消費動向調査」によれば、日本人の国内旅行市場の消費額は2011年以降、約20兆円で横ばいとなっている。(図1参照)

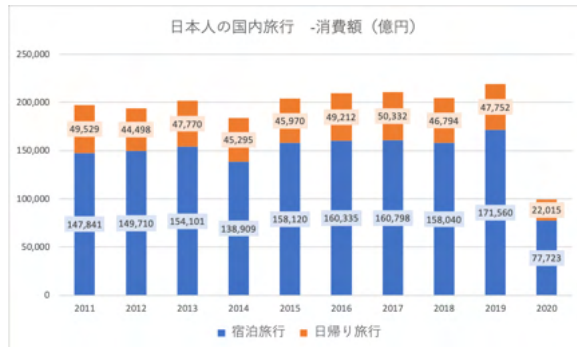


図1: 国内旅行における消費額の推移 (筆者作成)

観光庁「主要旅行業者の旅行取扱状況年度総計」によれば、日本の主要旅行業者の国内旅行取扱額は、2015年以降、低下傾向にある。(図2参照)

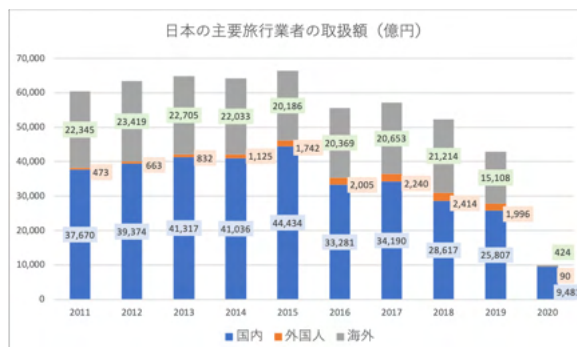


図2: 主要旅行業者の取扱額 (筆者作成)

国内旅行市場は行き詰まりを見せており¹⁾ (大社[2013])、競争の増加や旅行者の多様化につれて、しだいに厳しい環境になってきている。その打開策として、例えば、着地型ツアー(大社c[2013])が考えられる¹⁾。地元精通した受け入れ側が企画する独自性の高い旅行商品(観光庁)を言い、観光収益が地域に還元さ

れ地域活性化にもつながる(JTB総合研究所)と言われている。成功事例が生まれているが集客等に課題があり、来訪者の需要を考えた商品づくりが課題(大社b[2013])である。本稿では、滋賀県近江八幡市で着地型ツアーに対する来訪者の支払意思額を測定し、どれほど経済的価値をもたらすかについて明らかにする。

1-2 先行研究

選択型コンジョイント分析による、途上国観光(森元[2002])、登山²⁾(栗山・庄子[2005])、ヒグマ観察(久保・庄子[2012])等があり、ツアー商品の限界支払意思額を推定している。本稿のような地方の観光地の着地型ツアーに関する実証研究はまだ見られない。

2. 分析方法

2-1 分析手法

本稿も先行研究を参考に選択型コンジョイント分析を行う。表明選好法(拓殖・栗山ほか[2011])により仮想的なツアーを考え、プロファイル(属性と水準の組み合わせ)の各属性の現状からの変化を分析する。

属性	水準
目的地	・八幡堀 ・水郷 ・ ヴォーリズ建築(現状) ・近江商人屋敷 ・安土城
内容	・ガイドなし(パンフレットのみ) ・ + ガイド付き(現状) ・ + ガイドと当地ならではの体験やサービス付き(着地型)
参加人数	・あなたのみ/あなたと同伴者のみ ・5人 ・10人 ・ 15人(現状)
所要時間	1時間 2時間 3時間(現状) 4時間
販売価格	1,000円 2,500円 5,000円 7,500円 10,000円

図3: 属性と水準の一覧

アンケート回答をランダム効用モデルにより、観察可能な効用 V_i と観測できない効用 ε_i からなる効用関数 U_i を仮定(i は選択セット)し、アンケート回答を人々の選好として定量化する。(拓殖・栗山ほか[2011])

$$\text{ランダム効用モデル } U_i = V_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

これを条件付きロジットモデル (McFadden[1974]) に
より、選択セット_jが選択される確率 P_{ij} を最尤法で推
定する。(Greene[2003])_jは他の選択セットを示す。

$$\text{条件付きロジットモデル } P_{ij} = \frac{e^{\lambda v_{ij}}}{\sum_{j=1}^m e^{\lambda v_{ij}}} \quad (2)$$

価格に関する情報を含めることで、各属性の限界支払
意思額を推定することができる²⁾。(栗山・庄子[2005])

限界支払意思額 (Marginal Willingness To Pay)

$$MWTP_j = - \frac{\partial v_{ij}}{\partial x_j} / \frac{\partial v_{ij}}{\partial p} = - \frac{\beta_j}{\beta_p} \quad (3)$$

x は属性水準, p は価格

条件付きロジットモデルは、属性に対する選好が全
員同じという同質性の仮定が置かれるため、個人特性
の影響に関する知見を得ることができない²⁾。(栗山・
拓殖ほか[2013], 栗山・庄子[2005]) 本稿では、同質
性の仮定に基づいた分析 (モデル1) と、リピーター
や宿泊者といった個人特性を分析に加え異質性の影
響の分析も試みた。本稿では、先行研究を参考にし、
最も単純な手法であるサブサンプルに分けて分析²⁾を
行った。(栗山・拓殖ほか[2013], 栗山・庄子[2005])

2-2 データ

滋賀県近江八幡市で街頭アンケートで収集したデ
ータを用いた。県内在住、着地型に関心なし、不選択、
無回答の者を除外し、最終的に108名のデータを得た。
選択型コンジョイント分析の選択セット数は、694と
なった。推定はRのmlogit (ver1.0-1) を用いた。

3. 推定結果

3-1 推定結果

モデル1と2ともに体験サービスは正で有意で、価
格は負で有意となり想定していた結果が得られた。

属性	水準	効用パラメータ	p値	限界支払意思額
目的地	ヴォーリス建築 (現状)			
	近江商人屋敷	0.268 *	0.095	
	八幡堀	0.600 ***	0.000	
	水郷	0.745 ***	0.000	
内容	ガイド付き (現状)			
	パンフレットのみ	-0.088	0.442	
	ガイド+体験サービス付き	0.395 ***	0.000	2,324
同伴人数	15人 (現状)			
	10人	0.360 **	0.041	
	5人	0.413 **	0.014	
	自分たちだけ	0.625 ***	0.000	3,676
所要時間	3時間 (現状)			
	1時間	0.070	0.635	
	2時間	0.313 **	0.042	1,841
	4時間	-0.072	0.673	
価格		-0.170 ***	0.000	
サンプルサイズ (選択セットの数)		694		
対数尤度		-673.39		

***は有意水準1%, **は有意水準5%, *は有意水準10%である。

図4: モデル1の推定結果

3-2 限界支払意思額

WTPは、体験2,324円、時間2時間1,841円、人数
は自分だけ3,676円となり、この組み合わせのツア
ーに観光客は7,841円の支払意思があるという知見が
得られた。着地型ツアーの潜在需要が現れていると考
えられる。モデル2は、リピーター、宿泊等のいづれ
もWTPがモデル1より高くなり、宿泊は日帰りに比べ
予算と時間の余裕が多いこと等が要因と考えられる。

4. 考察

4-1 考察

推定結果からWTPが高い属性を組み合わせること
により多くの観光収入が見込めることがわかった。また、
宿泊者等の個人特性により WTP が大きくなることか
ら、アップセルやクロスセルにより、より多くの観光
収入得ること等が施策として考えられる。そして、ガ
イドのサービスエンカウンター管理 (近藤[2016])
や、国内旅行業のバリューチェーン (M.E. ポーター
[1985]) の変革も求められる。例えば、前川[2017]に
よれば、旅行商品の OEM 化を指摘³⁾している。また、
現地に精通しない旅行業者が現地の観光資源と円滑
に運営するには、現地と旅行業者を仲介するプラット
フォームとして観光まちづくり組織 (DMO) の存在が重
要である¹⁾。(大社, [2013]) プラットフォーム運営を
DMOにより収益化することで、多くのDMOで課題とな
っている自主財源化にもつながるものと考えられる。

4-2 本研究の今後の課題

今後の課題として、4.1 考察で述べたガイド品質の
確保や DMO プラットフォーム化の分析が求められる。

また、分析手法の課題として、本稿で用いた表明選
考法 (Stated Preference) は仮想であり実際の行動に
基づいた顕示選好法 (Revealed Preference) も合わ
せて検討していくことが求められる。本稿ではアンケ
ート用紙に体験サービスの写真を回答者に提示説明
したが、そもそも体験は目に見えないものであり、表
明選好法の限界と同様に、分析手法に限界がある。こ
れらについては、本研究の今後の研究課題としたい。

主な参考文献

- 1) 大社 充, (2013), 『地域プラットフォームによる観
光まちづくり マーケティングの導入と推進
体制のマネジメント』, 翔泳社。
- 2) 栗山・庄子, (2005), 『環境と観光の経済評価 国
立公園の維持と管理』, 勁草書房。
- 3) 前川 佳一, (2019) 「製造業と観光業の経営学的対
比」, グローバルビジネス学会発表会。

武道ツーリズム活性化におけるマーケティング活用

森田 真

観光庁が「武道ツーリズム」を推進し、様々な団体がインバウンドの集客に向けて活動をしているが、今一つ盛り上がりには欠けている。何が問題でどこを改善すれば、さらに活性化が進むのかをマーケティングの手法を使って考察した。その結果、なぜこの場所でやるかという歴史とからめたストーリー、武道体験に付随する文化の学びや飲食などのバラエティ、本物を見せることにこだわるリアリティが大切だとわかった。安全と言語の問題に関しては、安全面では、剣道は「見る」で、チャンバラは「する」と分ける。言語面では、武道経験者の通訳を置くことが大切とわかった。その上で、大阪での武道ツーリズム実践例を考える。

1. はじめに

スポーツ庁が「スポーツツーリズム」を推奨するのは、「マネタイズ」（＝収益化）が必要だからで、訪日外国人は資金力があり、「体験」にお金を払う1）。公益財団法人日本武道館の統計（2016年）によると、柔道、剣道、空手など武道の国内人口が約250万人。国外では約5000万人の武道人口がいる2）（図-1）。そして、武道を「本場の日本で味わいたい」と考える外国人は少なくない3）。

種目	国内	国外	五輪
剣道	177	73	×
柔道	16	304	○
空手	40	3960	○

図-1：3大武道国内・国外競技人口の比較（万人）

そこで、大阪の事業者の売り上げUPのためにこのテーマに取り組むことにした。

2. 研究方法

観光庁やスポーツ庁が出しているアンケート結果の分析と共に武道ツーリズムにおいて表彰を受けている4つの団体から代表者にインタビューを実施してその結果を考察する。また、問題点となる安全面と言語面については、知り合いのスポーツチャンバラ団体の代表者や武道通訳の文献、通訳案内士からのアンケートの結果をまとめて結論を出す。

3. 訪日外国人が武道を体験したい理由と問題点

訪日外国人が武道を体験したい理由は、文化・歴史の習得、精神文化の習得など真剣に武道に取り組みたい理由が多く（図3-1）4）、武道体験の問題点としては、言語面や安全面での不安が多かった（図-3-2）5）。

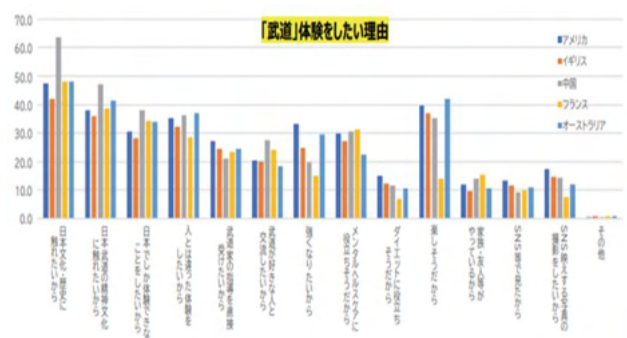


図-3-1：武道を体験したい理由

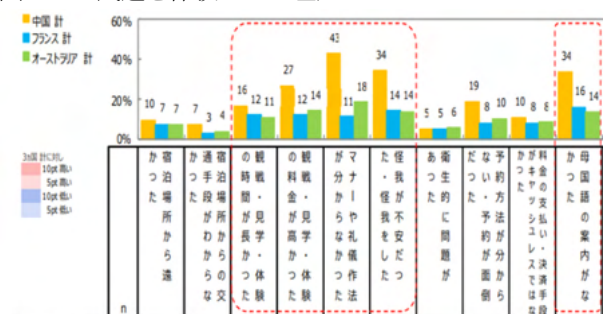


図-3-2：武道体験の問題点

4. 武道ツーリズムの成功例に学ぶ

4つの団体にインタビューをした結果は、大切なことは、なぜその場所でやるかという「ストーリー」、体験だけでなく文化や飲食と結びつける「バラエティ」、できるだけ本物を見せようとする「リアリティ」にあるとわかった（図-4）。

武道ツーリズム団体	サムライトリップ	金沢文化コミッション	和の杜	山形県観光物産協会
種目	剣道	弓道	合気道	居合道
場所	東京都他6都市	石川県金沢市	山梨県	山形県村山市
ストーリー	△	○	○	○
金額	25000円	57000円	18000円	13200円
時間	6時間	4時間	3時間	2時間30分
文化体験	防具職人見学	裃体験	書道体験	サムライ体験
飲食など	剣道レストランで和食体験	茶道体験	ナンパ歩き	サムライショー見学
通訳ガイド	×	△	×	△
安全対策	保険加入・段取りや仕組み作り	保険加入	保険加入	安全講習・ゴムのストッパー
特徴	多人数での参加が可能	兼六園で行う茶道家元直伝	主催者が米国人	事前の講義を重視

図-4：4大武道ツーリズム団体の活動のまとめ

5. 武道ツーリズムの問題点の対処方法

安全面においては、剣道経験もあり現在スポーツチャンバラ吹田支部代表の阿加井秀樹氏より、「剣道は初心者同士でやらせると防具のない場所を打ったりして危ないので型練習までに留め、柔らかい剣のスポーツチャンバラで乱取りを行うと『見る武道』と『する武道』が安全に行える」という意見を得た。遊びが下で、次にスポーツ、その上に武道という従来の考えでなく、様々な入り方や出口があるのかもしれないと思い、この意見を取り入れることにした。言語面においては、武道通訳の研究をしているジョン・ロジャースの文献6)から、「武道通訳においては、具体的な意味＋抽象的な意味、相手との時間的・空間的距離を表す表現、日本語特有の感覚的な表現の3つの通訳上の困難さがある。これらを上手く伝えられるのは武道の修行を積んだ通訳者である」ことがわかる。この意見を踏まえて、武道通訳者は、有段者の外国人か武道経験を持つ通訳案内士が適切であると考えられる。

6. 大阪での剣道ツーリズムの実践

共同ニュースのアンケート結果7)によれば、サムライの認知度は世界で95%を超えており、そのイメージの第1位は「刀」で、関心が高いコンテンツは「体験型コンテンツ」になっている。また、武道を「する」と「見る」を横軸に、安全性と危険性を縦軸に考えてみると、剣道は比較的安全にできる武道である(図-6)。

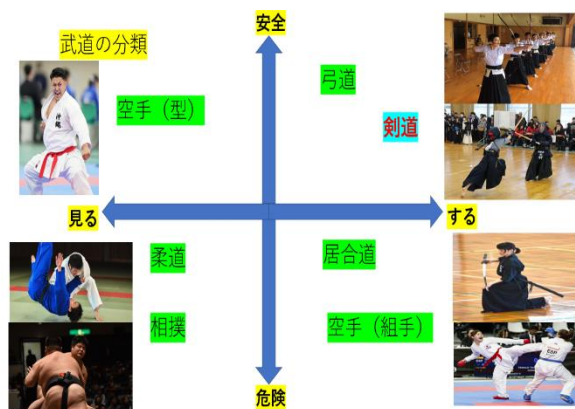


図-6: 武道の種類分け（安全性と実行性の観点より）
また、剣道の特徴としては、①老若男女一緒にできる。②直接的身体接触がないので初心者でも安全に行える。③サムライ人気にあやかれる。④「ガッツポーズで一本取り消し」など武道としての伝統が残っている。大阪の剣道ツーリズムについては、柴田洋一氏の論文8)より、江戸時代の大坂は人口40万人に対して武士1万人と武士の人口比率が他県の3倍であった。そし

て明治時代に入り仕事を失った武士が「撃剣興行」という入場料を取って試合を観戦させる興行を行い、武道は盛んになり、1900年に「大阪武徳殿」が着工。武道を行う人の数はさらに増えた。現在の武道の中心地は、大阪市立修道館で、建物や屋根の形にそのDNAを残している。このストーリーを借りたいと考える。また、メインストリームを巻き込んでイベントを行いたいと考え、大阪府剣道連盟に連絡を取ったが、安全面と金銭面で後援はできないが人の紹介はできるという見解であった。

7. 結論と考察

「ストーリー」としては、柴田洋一氏の大阪剣道ツーリズムの案を実践する。「バラエティ」としては、剣道で型練習まで行い、スポーツチャンバラで乱取りや試合を行うという「見る」と「する」に分けた安全面の配慮と、有段者外国人通訳案内士を置き言語面でも問題が起きないシステムを構築し、本物の剣士を呼び、大阪武道の中心地、大阪市立修道館で「リアリティ」を考えたイベントをコロナ明けには開催したいと考えている。

参考文献

- 1) 永松謙使：実践解説！武道ツーリズム最前線, KENJOY, 2019
- 2) 加藤亨延：海外 5000 万人の武道家を日本に呼び込め！「武道ツーリズム」が狙うインバウンド市場, Money Plus, 2019
- 3) 村山慶輔：武道ツーリズム含めた全体のインバウンド動向, 株式会社やまところ, 2019
- 4) 観光庁：スポーツツーリズム需要拡大戦略, 観光庁HP, 2018
- 5) スポーツ庁：スポーツツーリズムに関する海外マーケティング調査報告書, 2019
- 6) ジョン・ロジャース：武道の専門用語の基礎的研究(2)―英語を困難にする要因― 武道学研究 20-2, 2020
- 7) 共同ニュース：外国人のサムライ・忍者の認知, 2017
- 8) 柴田洋一：大阪の近代剣道界から学ぶ武道ツーリズム 令和元年度大阪府立大学大阪検定客員研究員研究成果報告, 2019

リブランドに向けてのインターナル・ブランディングによる人材開発

海上 悟

びわ湖大津プリンスホテルを事例とする「リブランドに向けてのインターナル・ブランディングによる人材開発」が研究テーマである。ホスピタリティ産業のサービスや課題、現状について確認し、ホテル従業員へのヒアリング、航空会社従業員へのインタビューを実施している。その結果をもとに、びわ湖大津プリンスホテルのリブランドに向けて、人材開発の提案に繋げていくのがこの研究である。

1. はじめに（問題意識と目的）

まず最初の問題意識は、ブランドをつくっているのは誰か、ということである。経営者自身がブランド哲学やブランド浸透を意識する必要があると考察する櫻井（2015）や、社員1人1人の日常業務そのものがブランドをつくり育てると考察する鈴木（2019）などがある。私は従業員がブランドをつくると考える。経営者や組織で成文化された言葉としての理念やブランドであっても、それをサービス現場で実現し、ステークホルダーに影響を与えていくのは従業員である。

理念やブランドを体現する人は、どのような視点を持っているのか、どのような行動をしているのか。理念やブランドの組織や従業員への浸透で重要になることは何かということを確認し、びわ湖大津プリンスホテルのリブランドに向けて施策を検討する。

2. 先行研究と現状

2-1 先行研究

インターナル・ブランディングとは、従業員が組織やブランドの基本理念などを理解し、それに沿った行動をとるようにすることを目的とした活動である（高柳 2016）。組織内でのコミュニケーションを促し、理念やブランドを体現する従業員を育成していく。従業員一人ひとりができることは何かと探求し、理解を深めていくことである。

2-2 びわ湖大津プリンスホテルのリブランド計画

グランドプリンスホテルへリブランド（アップグレード）が計画されている。施策の中に、人材開発や人的サービスに関する計画がまだない。人的資源に対してどのような計画が立てられるかを提案すべく考察を行っていく。

2-3 宿泊産業のサービスと課題

宿泊施設のサービスは、1) 人的サービス（労働）と、2) 有形財利用権（空間）の組み合わせである。

課題は、1) ホスピタリティ産業の共通特性によるものと、2) 宿泊産業のサービス特性によるものがある。人的サービスと空間利用権の組み合わせで、かつホスピタリティが高い付加価値となるが、事前にサービス

品質が得にくいという特徴がある。異なる内容の顧客接点が発生し、一連の異なるサービスを一定品質で管理する必要がある。実践には従業員の労働や時間をどこまでサービス行動に費やすべきかを判断する基準が必要である。ホスピタリティの理念を行動規範として、それに沿った内容の自己判断で行動できるよう全従業員に徹底する必要がある。

2-4 理念やブランドの浸透調査

JTB コミュニケーションデザインの 2020 年の調査によると、理念やビジョンを個人に浸透させていく効果的な方法は、語り合う、共有するなどの社内コミュニケーションが重要であることが分かる（図1）。

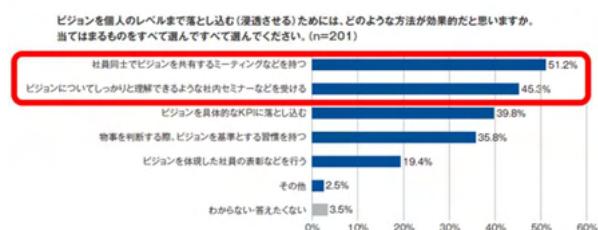


図-1 効果的な浸透方法

3. 方法

びわ湖大津プリンスホテルの営業、料飲、管理、予約、宿泊の各部門の方々に対し、研修、人事制度や評価、社内浸透方法などの仕組みと、サービス理念、目指すべきスタッフ像などの心構えについてヒアリングを行った。また、A 航空会社社員に対して定量アンケートと、ブランド模範社員の視点や考え方、行動についての半構造化インタビューを行った。

4. 結果

4-1 びわ湖大津プリンスホテルのヒアリング

自主的になれない、社内コミュニケーションの減少、ビジョンが必要ということが挙げられていた。

4-2 A 航空会社社員へのインタビュー

リブランドについては、理解や浸透が不十分であり、自分事として捉えることが必要で、自部署でできることを考えていくが、自部署だけが優先になっていないかを検討する必要があるとのことだった。

5. 考察

5-1 インタビューから

経験やエピソードと、理念・ブランドとのつながりを検討し、ギャップやあるべき姿を学んでいる。率先垂範で行動したり、他の従業員の模範となったりしている。理念やブランドは、顧客志向の行動だけでなく、組織内に向けての経験や行動にも影響を与えている。

5-2 リブランドに向けて

判明した課題や理想から、判断や行動の拠りどころとなる理念やブランド、目指す姿を合わせ、一人ひとりがすべきことを考える必要がある。組織の理念やブランドを個人に浸透させていくために、社内コミュニケーションの場を作ること（セミナー）を提案する。

6. 提案：びわ湖大津プリンスホテルでの展開

6-1 目的と期待する効果

従業員一人ひとりの行動がグランドプリンスホテルのブランドをつくり、お客さまにプレミアムな時間と空間を提供し体験してもらうという意識醸成を行う。リブランドに関わっているということを理解することで、自分の仕事や組織に愛着と誇りを持って主体的に行動していくことを期待する。

6-2 プロジェクトメンバー

役職は問わず、職場のリーダーとなっているような、理念やブランドを腹落ちして行動しているブランド模範社員を選抜する。意欲的で職場の雰囲気をもめるような影響力を持っている従業員が望ましい。

6-3 スケジュール

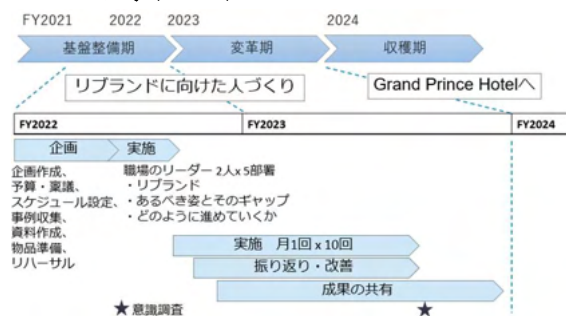


図2 リブランドに向けた人材開発のスケジュール

6-4 セミナーでのディスカッション内容

以下の3つを提案する。1) リブランドに向けて、2) お客さまの声、3) カスタマージャーニーである。1)では、あるべき姿と現状とのギャップを分析し、そのギャップを埋めるためにどのように自分達もアップグレードしていくかを考える。2)は、理想とするブランドやグランドプリンスホテル像に照らして、どのように行動すべきかを考える。3)は、一連の中で、どこでどのように関わっていけるかを考える機会とする。

6-5 セミナースケジュール案

表1 セミナースケジュール

時間	所要時間	内容	担当者
1330-1335	5分	オリエンテーション	事務局
1335-1340	5分	開催挨拶	総支配人
1340-1400	20分	グループ内自己紹介	事務局
1400-1430	30分	リブランド、目指す姿について	支配人
1430-1530	(60分)	ディスカッション① グランドプリンスホテルに求められるもの	
1430 -	5分	ガイダンス	事務局
1435 -	35分	ディスカッション	各グループ
1510 -	15分	各グループ発表	
1525 -	5分	まとめ・振り返り	事務局
1530-1550	20分	休憩	
1550-1650	(60分)	ディスカッション② お客さまの声に基づく事例	
1550 -	5分	ガイダンス	事務局
1655 -	35分	ディスカッション	各グループ
1630 -	15分	各グループ発表	
1645 -	5分	まとめ・振り返り	事務局
1650 - 1700	10分	まとめ・アンケート	事務局

7. おわりに（独自の貢献と課題）

理念・ブランドを体現している模範社員の意識や行動を明らかにし、理念やブランドの浸透、リブランドに関わる問題や課題を示すことができた。

インタビュー結果や経験をもとに、ホスピタリティ産業のケーススタディとして、人材開発案をびわ湖大津プリンスホテルに提言することができた。本研究はケーススタディであるが、インターナル・ブランディングによる人材開発を、リブランド以外でも事業統合や変革が必要な時など、組織の目指すものが変わる時に、このような方法が活かせる可能性がある。

定期的な意識調査は、実態把握のために欠かすことはできない。セミナーアンケートで言葉に変化があるかを比較し、理念やブランドに対する意識や行動の変化を確認する必要がある。また、次のステップは環境整備と評価指標設定、評価への反映、報奨を検討する必要がある。

謝辞

ご協力いただいた、びわ湖大津プリンスホテルの皆さま、A 航空会社 M 氏、K 氏に感謝いたします。

参考文献

- 1) 櫻井恵理子 (2015)「ブランドの組織浸透における経営者の意識形成について -インターナルマーケティングの考察-」『西武文理大学サービス経営学部研究紀要』第 26 号。
- 2) 鈴木智子 (2019)「全員経営のブランドマネジメント第 4 回」『一橋ビジネスレビュー』2019WIN, 104-115。
- 3) 須田敏子 (2005)『HRM マスターコース 人事スペシャリスト養成講座』慶應義塾大学出版会。
- 4) 高柳直弥 (2016)「インターナル・ブランディングの包括的なプロセスに関する一考察」『大阪市立大学経営学会経営研究』66 (4), 235-253。
- 5) 松岡久美 (1997)「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム-コープこうべにおける『愛と協同』」『六甲台論集 経営学編』44 (1), 183-203。

長距離ローコスト航空会社(LHLC)参入による観光消費増大のシナリオ —北米直行便の関西空港誘致による経済効果推定分析から—

鳥居 達也

世界の航空会社の収益の源泉であったビジネストラベルの変化を手掛かりとしてポストコロナ時代の関西地域における訪日外国人政策につき考察した。結果、高い消費単価をもたらす可能性のある長距離LCCを関西空港へ誘致するためには、貨客を一体化して運航しサプライチェーンを構成する物流ハブの提供と高度のデスティネーションマネジメントによる観光市場価値の提供が重要になってきたことがわかった。物流ハブ機能の基幹空港エリアにおいて地域の観光素材をマネジメントするDMOが注目されることになり、その役割は今後ますます増大する可能性がでてきたことがわかる。

1. はじめに

1.1 背景

日本ではじめて太平洋を渡る長距離ローコスト航空が北米へ就航した。長距離国際路線をロングホールローコストと呼ぶが、統一的な定義はない。今後、日本における長距離LCCのシェアは拡大傾向にある。それらのトレンドを概観する中で、LCCのビジネスモデルの特徴やその変遷及びビジネストラベルとの関係性、そしてポストコロナにおける持続性について考察する。ビジネストラベルの質的な変化とそれに伴うFSA(フルサービスエアライン)の事業ポートフォリオの変化、物流ハブと連動した新しいビジネスモデルなどを確認しポストコロナ時代に必要とされる訪日外国人政策につき検証する。とりわけ訪日外国人の観光消費額が小さい関西空港周辺の関西地域において、北米からの長距離LCCの誘致によりどの程度の経済効果を生み出すかを推定し、DMOの役割の変化とポストコロナにおける関西地域の観光戦略のシナリオを描いてみる。

1.2 問題意識

当初、日本のツーリズム産業にとってビジネストラベルの変化が訪日外国人旅行にどのような影響を与えるかに興味があった。しかし、日本ではその分析方法や先行研究は少なかった。空路のネットワークの充実が地域の訪日外国人政策に深く関連することからその関係性は重要な課題であると考えた。そして、「エアラインの12%のビジネストラベラーがその収益の75%を占める¹⁾」とするならば、コロナによる影響は日本の空の需給全体に影響し、羽田・成田への一極集中を見直すことを迫ることに加え、空白地帯であった長距離LCC参入を加速させ、関西空港における新しい航空路開発の可能性を開くことになる。長期にわたり低い消費単価に苦しむ関西地域における欧米の航空路開発は新たな局面を迎える可能性が高まってきたと考える。

1.3 研究テーマと目的

グローバルなビジネストラベルの変遷を知るためにIATA(国際航空運送協会)のパートナー組織であるGBTA(グローバル・ビジネス・トラベル・アソシエーション)の会員として参加し、コロナ禍におけるアンケート調査や、初の長距離LCCであるZIP航空に注目し、それらを関西空港に誘致する経済効果を推定し、誘致において自治体やエアポートセールスに加えて地域をマネジメントするDMOの関与が重要になってきたことを明らかにする。

2. 研究方法

GBTAのオンラインミーティング、先行研究、関連書籍、各社統合報告書による企業分析、Annual Report、関連雑誌、分析等に加えて、実務者に対する半構造化インタビューを実施し、運賃の決定要因、デスティネーションマネジメントとの関係をヒアリングした。そこで得た知見を活かし、関西空港への直行便による人員の推定や運賃予測、最終的には関西地域への経済効果を分析した。

3. 分析方法

2019年の観光庁による公開データの訪日外国人消費動向、北米からの旅行者数や属性並びに国土交通省の国際線就航状況、グーグルフライトによるWEB調査や大阪観光局や京都市観光局の報告書からの北米人属性調査、コロナ収束後の希望地アンケート調査などの公開データ及び国土交通省の経済効果測定フレームワークを利用した。

4. セグメント別調査結果

4.1 GBTAの報告より²⁾

主にグローバル企業の需要面からの調査である。国内出張では50%、海外出張ではほとんど再開のめどが立たない状況が2年以上続いている。その中で示されていた興味深いデータの一つにGBTA回答者

ワークショップ概要（2022 年 2 月）

のオフィスはほとんど再開しているが、その67%はリモートでの活動にシフトしていたことである。再開時期の模索からリモートでのライフスタイルが許容されさらに定着へと向かうことを示していた。一方で供給側においても、ビジネスマーケットにおける規模の縮小に伴い長距離LCCを成長エンジンとする事業ポートフォリオに変化させてきていることがわかった。

4.2 LCCの新たなビジネスモデルの台頭

世界では長距離LCCがその特徴を活かしきれず撤退と参入を繰り返したが、アフター・コロナにおいては全く異なるコンセプトで登場してきたことがわかった。それは貨客一体型として、ベリー（旅客機）の床下部分に航空貨物を積み込んで損益分岐点を確保しながら旅客と共に運航するモデルである。従来の航空貨物は物流ハブとして各地の空港で別個に展開され、長距離旅客は政策的に成田・羽田に集中させ誘致にあたっての新規参入会社の取引コストを引き下げる戦略をとっていた。コロナ後は貨客一体型モデルが登場し、「長距離LCC就航地＝物流ハブ」がその強い動機となることがわかった。関西空港は北米においては中国へのアプローチも含めてサプライチェーンを構成する極めて競争優位なネットワークを保持している。関西空港への長距離LCC誘致は消費単価の高いマーケットと直接対話する機会及び長期にわたる安定的な供給をもたらす可能性があることがわかってきた。

5. 関西空港を取り巻く訪日外国人マーケット

2019年度の訪日外国人調査によると、関西地域を取り巻く訪日外国人消費額は全国の平均金額を大きく下回っている。同年における西海岸からの直行便のシェアは12.4%であるが、大阪・京都の北米の訪問者は48万人もの来阪者があった。JTBのコロナ収束後に訪日経験者に対するアンケートでコロナ後に訪問したい地域調査では、4人に1人は関西空港周辺に訪れたいと答えている。地域魅力度と関西空港への需給ギャップは大きく、北米直行便は過小供給が続いてきた。北米からの直行便誘致を実現することで、消費額トップクラスの北米マーケットの取り込み、関西地域の消費単価増大させる可能性があるのではないかと考えた。

6. 考察

6.1 長距離LCC誘致による直接効果

アメリカ西海岸からの関西空港直行便の就航でどのような経済効果をもたらすかを、図-1において参入

LHLC関空直行参入による 直接効果 推定						
	供給座席数 (3日計)	所要時間 (成田経由)	CO2排出 量	運賃便 数 (毎日)	運賃平均下駄片道	関空直行便シェア
参入前 2019年	551座	成田経由 15時間35分	1508kg CO ₂	2便	53,889円	9%
参入後	841座	11時間45分	1046kg CO ₂	3便	37,190円	13%

直接効果

米連邦LHLC旅行者数推定：112,060人 34,510人増
LHLC旅行者数 × 旅行中消費額 × 大阪府滞在率
34,510人 × 203,003円 × 37.3% = 26億1千万円

美城空港・高松空港への国際線LCCの地域への直接効果
美城側 3億3,817万円平均(平均支出1.4千円)、香川側 2億3,169万円(平均支出9千円)
(国土交通省調査2013年調査)

図-1：経済的直接効果 筆者作成

前と参入後をシュミレーションした。

毎日長距離LCCが1便就航により大阪地域に26億円近い直接的な経済効果があることがわかった。これらは、高松空港や茨木空港における国際線LCCの就航と比較しても極めて大きな効果であった。関西空港を最終目的地とする地域観光戦略をとることで、その経済的効果はさらに拡大できることは間違いないと推定される。

6.2 地域戦略におけるDMOの役割の考察

ベリー便によって損益分岐点を確保しようとする長距離LCCにとって、床上の旅客が収益部分の源泉となってくる。就航にあたり、空港の使用料の減免措置やインフラ整備といったかつての動機付け要因は衛生要因となり、デスティネーションの選好度や現地の受け入れの体制²、国際的なハブ機能、就航地の後背地情報やステークホルダーとの直接的な対話、受け入れサイドの縦割りの組織間の利害調整機能が重要になってきた。デスティネーションのマネジメントを担うDMOによる地域間調整機能や最新の情報発信が期待される。訪日外国人政策の空路誘致という川上部分から戦略に関与することで地域における価値的な連鎖を生み出し、DMOがその中心的役割を担うことになってきたことがわかった。



図-2：長距離LCC誘致の新たな要因 みずほ銀行調査部資料参考 筆者加工

参考文献

1. INVESTOPEDIA HP2020 7 より引用（2021年6月10日参照）
2. Global Business Travel Association HP(2021年12月3日参照)
3. みずほ銀行調査部：日本産業中期見通 p227(2016年5月10日)

米国「1Hotel Central Park」の口コミから分析する

サステナブルな宿泊施設の満足要因と顧客特性

瀬戸川 淳実

新型コロナウイルスの流行は人々のサステナブルへの意識の高まりを加速させており、今後サステナブルトラベルへの関心も高まることが予測される。本研究は、宿泊客のサステナブルニーズと顧客特性を把握することで、サステナブルトラベルの実現に寄与することを目的とする。トリップアドバイザーに掲載されている口コミデータを活用し、KH Coder を用いてテキストマイニングによる分析を行った結果、サステナブルの満足要因には「機能重視派」と「感性重視派」の2つのセグメントがあり、セグメントによって顧客特性が異なるためにターゲット別の情報発信が必要であることが示唆された。

1. はじめに

Booking.com が世界 30 カ国で実施した調査「サステナブルトラベルレポート 2021」によると、サステナブルな宿泊施設に最低でも一度は泊まる意向がある世界の旅行者は81%存在した。一方で、宿泊施設の75%が何らかのサステナブルな取り組みを導入しているにもかかわらず、その取り組みについて宿泊客に伝えている施設は31%に留まっている。サステナブルな旅行を望む旅行者と、サステナブルな取り組みを導入しているのに上手く情報発信ができていない宿泊施設の間には大きなギャップがあり、宿泊施設は旅行者がサステナブルな旅行を実現するための情報をどう伝えればよいのか課題を持っている。本研究では、宿泊客のサステナブルの満足要因と顧客特性を明らかにすることで、宿泊施設がサステナビリティ面の活動において積極的な情報発信ができるようになることを目的とする。これにより、宿泊客はサステナビリティを実践している宿泊施設を選びやすくなり、サステナブルトラベルの実現に寄与できると考える。

2. 研究方法

米国「1Hotel Central Park」を研究対象ホテルとする。1Hotel Central Park はニューヨーク市中心部にあるホテルで、グリーンビルディングの認証プログラムである LEED 認証を受けておりサステナブルを重視してホスピタリティを提供している一方で、「トラベラーズチョイス 2021」にも選ばれていて宿泊客の評価も高い理想的なサステナブルホテルである。研究手法は、宿泊客の口コミデータを活用し、テキスト情報の中から宿泊客のニーズを発見するべく KH Coder を用いてテキストマイニングを行う。研究に使用するデータはトリップアドバイザーに英語で投稿されて

いる口コミデータ（1808 件）である。

3. 分析結果

3.1 サステナブルの満足要因

この分析では、サステナブルに関わる語で頻出回数の多い「eco」「sustainable」「environment」の語が含まれる口コミを抽出する。その上で、「サステナブル」は社会の目指すべき理念であり、具体的なアクションを指す「環境」「エコ」とは別軸であることから、「sustainable」と「eco/environment」の二軸に分けて分析を行う。sustainable の口コミ（99 件）の文脈を確認し、サステナブルの具体的な満足要因を集計し、それぞれの満足要因を「感性」「機能」「経営方針」の3つのカテゴリに分けて集計した（表1）。この結果、sustainable の口コミをする人は脱プラスチックの取り組みやオーガニック素材の利用、エネルギー効率への配慮など機能重視であることが分かった。サステナブルな取り組みがマーケティング目的で行われている一過性のものではなく実行力のある取り組みであることを評価する口コミが多数見られた。

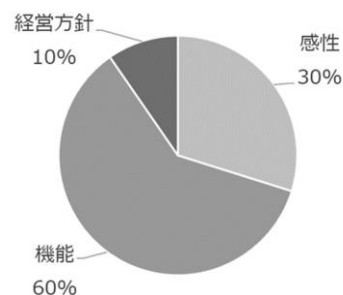


表1：sustainable の口コミの満足要因

一方で、eco/environment の口コミ（386 件）の文脈を確認し、エコの満足要因を3つのカテゴリに分けて

集計した結果(表2)、感性が半分以上を占め、機能面よりもコンセプトやデザイン、香りなど感性重視であることが確認された。

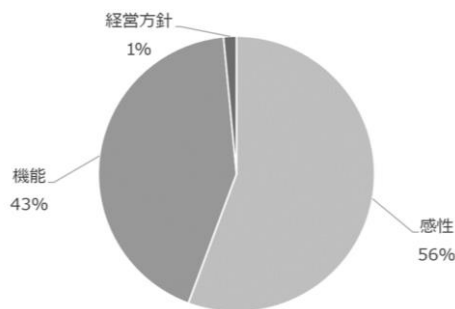


表2: eco/environment の口コミの満足要因

3.2 サステナブルを評価する顧客特性

サステナブルを評価する顧客特性を分析するため、Ⅰサステナブルを評価する宿泊客と評価しない宿泊客の顧客特性の差異、Ⅱサステナブルを評価する宿泊客の中での顧客特性の差異の2パターンで分析を行う。分析手法としては、KH Coder のコーディング集計を活用し、①一緒に宿泊した人、②宿泊の目的、③館内レストランの利用、④滞在中の過ごし方、⑤移動手段、⑥よく宿泊するホテルの6項目について調査する。

まず、Ⅰサステナブルを評価する宿泊客と評価しない宿泊客の顧客特性の差異を調べるため、サステナブルを評価する口コミと評価しない口コミを463件ずつ抽出して、どのような違いがあるか調べた。この結果、サステナブルを評価する宿泊客はビジネス利用の割合が高い、朝食をしっかりとる、ヨガやジムなどスポーツをする割合が高い、マイカー所有割合が高い、様々なラグジュアリーホテルに宿泊しているなどの特性があることが判明した。

次に、Ⅱサステナブルを評価する宿泊客の中での顧客特性の差異の2パターンで調査するため、3.1での分析と同様にsustainableとeco/environmentの2軸に分け、2パターンのタイプ別で違いがあるのかを分析した。この結果、sustainableの語を含む口コミをしている人は、ビジネス利用が多い、ディナーの館内利用率が高い、ジム利用が多い、移動が少ないなどの特徴が挙げられる。一方で、eco/environmentの語を含む口コミをしている人は、旅行目的での宿泊が多く記念日利用の割合が高い、ディナーの館内利用率は低い、ショッピングを好む、移動が多くアクティブに活動するなどの特徴が挙げられる。

4. 考察

分析結果から、サステナブルを評価する宿泊客の顧客特性として次の4点が考察される。

- ・健康志向で運動や食事に気を使っている。
- ・富裕層が多い。
- ・出張が多く仕事熱心である。
- ・ラグジュアリーホテルの利用が多い。

更に、サステナブルを評価する宿泊客の中でも、sustainableの語を含む口コミとeco・environmentの語を含む口コミで満足要因・顧客特性に差異が見られた。sustainableの語を含む口コミは、サステナブルの満足要因は機能重視であり、環境に関わる仕事をしている人もいて、真面目に環境問題に取り組む意欲がある層である。この層は、ビジネス利用の割合が高く、健康志向でジムでの運動やヨガを好み、高級志向ではなく着実な生活を望むという特徴が挙げられる。

一方で、eco・environmentの語を含む口コミは、サステナブルの満足要因は感性重視であり、サステナブルは付加価値として捉え、機能面よりもデザイン性を重視する層である。この層は、旅行利用での割合が高く、サステナブルよりもより楽しく時間を過ごすことを重視しており、旅行中は買い物を重視し、高級志向であるという特徴が挙げられる。

5. 結論

宿泊施設は旅行者がサステナブルな旅行を実現するための情報発信として、サステナブルの満足要因には2つのセグメントがあり、セグメントによって顧客特性も異なるためターゲット別の情報発信が必要であると考えられる。まず、機能重視派はサステナブルを真面目に取り組みたい宿泊客であるため、具体的なサステナブルの取り組み内容を訴求する必要がある。Booking.comの「サステイナブルトラベルレポート2021」によると、宿泊施設がサステナブルな取組を宿泊客に説明しない理由として、宿泊客は興味がないと考える、宿泊客に不遜な態度だと受け取られる恐れがある等の理由が挙げられていたが、機能重視派は自分自身が環境に貢献できることに喜びを感じるため、スタッフからのプレゼンテーションやホームページ等を通してサステナブルの取り組み内容の訴求し、環境への貢献度合いを伝えることが重要だと考える。一方で、感性重視派は、サステナブルを付加価値として楽しむ宿泊客であるため、サステナブルの詳細な取り組み内容の説明をするよりはデザインを上手く活用し感性に響く訴求が求められ、楽しく取り組める工夫が必要である。

参考文献

- ・Booking.com、「サステイナブルトラベルレポート2021」
<https://news.booking.com/ja/sustainable-travel-report-2021/>

観光地のファン形成要因分析と 着地型ツアー設計への応用

浅井 忠博

特定の観光地のファンになる要因は何であるかを明らかにし、どのようにファン層を拡大し、長い期間ファンとして留めておくことができるのかに注目することで、効果的な観光施策に転用することを目指す。愛着度を高める上質な体験とは何かについて研究を進めるにあたり、「着地型ツアー」に注目している。着地型ツアーの参加者アンケートの結果分析を元に、ファン層形成に効果的な着地型ツアー設計の応用として、ツアー参加への動機づけ、期待値の把握、期待値を超えるガイド、食の役割について提言を行う。

1. 本研究の概要

自治体、観光局、宿泊施設や交通事業者によって行われる国内外向けに幅広く実施されるマスマーケティングでは、様々なセグメントの潜在的な観光客との関係性の構築が試みられている。幅広い観光客の中には、足繁く通うファンと呼ばれる層が存在することが知られている。本研究では観光地におけるファン層に注目している。

2020年に京都市観光協会と京都大学経営管理大学院の共同研究として、Facebook上のファンコミュニティにアンケート調査を行っている。ここでは、ファン層は消費金額、リピーター率が高い観光地におけるファン層の重要性を確認できた。またファンにはそれぞれの興味にそったテーマ性のある対象があることがわかった。

堀田（2017）は上質な体験がファン化を進める点を指摘している。本研究では対象を遠方に住む来訪者に絞り、新潟県十日町市での着地型ツアー参加者へのアンケートを元に愛着度を高める上質な体験とは何かを明らかにすることを試みる。

2. ファン層マーケティングとは

ファンの中でも特に独自の知識を持ち高いロイヤリティを示す層をコアファン層として位置づけて研究を行った。先行研究として、堀田（2017）の提唱する「超高関与」消費者モデルの概念を援用して議論を進める。このモデルでは、消費者のサービスに対する関与度を高い、低い、の2項に加えて、さらに高い関与度を示す超高関与という概念が提示されている。この概念は多くの体験消費の分野でよく見られる消費行動とされており、旅行体験に対しても援用可能と考え

られる。図1は関与の度合いと知識量によって消費者を分類している。コアファン層として位置づけた超高関与層をどのように増やし、長期間留まらせることができるかが重要である。ある程度の知識を持つ層の関与度を高めるためには、「特別な体験の機会の提供」「会員間のつながりの支援」「特権の付与、願望の成就（運営側への取り込み）」「超上質体験の提供、同窓会の運営」といった方策が提案されている。



【図1】関与-知識によるセグメンテーション

本研究では、「超上質体験の提供」に注目し観光地での上質な体験がファン化にどう寄与するのかを考察する。

3. 京都ファンコミュニティへのアンケートの実施

京都のファンコミュニティへのアンケート調査を通して、愛着度が高いファン層は遠方から訪れる傾向があり、主に首都圏を中心とした地域に居住していることがわかった。ファン層は消費金額が多く、リピート率が高いということが確認でき、観光地経営においてファン層の獲得、維持はマーケティング施策として重要であると言える。またファンはそれぞれのお気に入り

りがあり上質な体験をしていると考えられる。これらを踏まえて観光地のファンを獲得、維持するため、「遠方からの来訪者をファン化させる上質な体験とは何か」を明らかにする。

4. 十日町市でのアンケートの実施

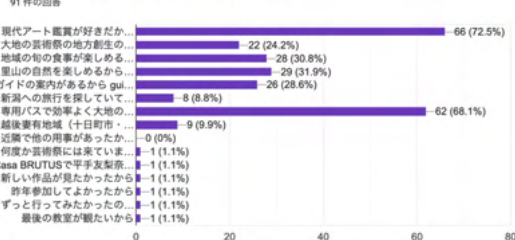
ファン層を獲得、維持するための観光施策として、着地型ツアーが有用であるという仮説を立てた。

ツアー参加者と一般観光客での愛着度の比較を行った。関東圏から初めての来訪者に絞っているため、対象母数が統計処理を行う上で充分でないという前提と、アンケート調査の精度の問題があるが、ツアー参加者の分布の山が10段階中8であるのに対し、一般観光客では7を示していることから、着地型ツアーは一定程度愛着度を高める要因になっていると考える。

ツアーの推奨度と愛着度の相関が確認できたため、高い推奨度をツアー参加者に感じさせる要因分析を行う。ツアー推奨度の要因分析にあたり、参加者の事前の期待値に関して整理しておく。アンケートにおいて、ツアー参加の動機を聞いており、参加者がツアー参加前に期待していることがわかる。現代アートというテーマ性の強いツアーであるため、一番多い解答は現代アート鑑賞であり72%の人が上げている。2番目には「専用バスで効率よく大地の芸術祭を見て回れるから」が上げられている。大地の芸術祭の開催地域は山間部に多く施設が点在しているため、ツアーの利便性が参加の大きな動機となっていることがわかる。

一方、ガイドや食事を参加の動機としてあげている人は30%程度と事前の期待は低いことがわかる。

ツアー参加の決め手は何でしたか？（複数選択可） Factors of participations



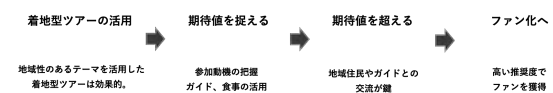
【図2】 ツアー参加の動機

ツアー参加前とツアー後の印象を比較すると、ガイド、食事の事前の期待値が低い、ツアー後にはガイド、食事が印象に残ったと解答する参加者が多くみられた。高い満足度の評価を得ているツアーガイドと食事であるが、内容について触れておく。ガイドはNPO法人の職員や地元のサポーター（ボランティアガイド）が努めている。現代アートに関する解説の他に、地元住

民、移住者の視点で大地の芸術祭の取り組みに関する解説を行っている。参加者アンケートを見ると、地域への思いや、大地の芸術祭という取り組みに関する情熱が印象に残ったという記述が多く見られる。知識提供型のガイドでなく、共感を得るガイドによって現地ならではのツアーに参加しなければ得られない体験になっている点が高い満足度の要因となっていると考えられる。

また食事に関しては、大地の芸術祭の関連施設で提供され、地元の食材を使った料理というだけでなく、調理配膳が地元の方々で運営されており直接交流することができるコンテンツとなっている。地元の食材、食文化、歴史を会話の中で感じることができ、参加者の記憶に残る体験となっており、高い満足度、ツアー推奨度の要因となっている。

5. 着地型ツアー設計への応用



【図3】 ツアー設計への応用

本研究の結論として着地型ツアー設計時には、ツアー参加の動機、参加者の期待値把握、期待値を超える鍵はガイドや食事、これらを一貫して設計することで満足度、推奨度の高い上質な体験を提供することができることがわかった。他の地域においても着地型ツアーを適切に設計し観光誘客施策に活用することは、収益を得ながらファン層を形成することができる有用な施策であると考えられる。

参考文献：

- 1) 堀田治 (2017) 消費者関与水準の拡張：体験消費における需要の創造
- 2) 望月徹 (2020) 「着地型観光」における地域主体性に関する一考察について
- 3) 藤原拓也 (2012) 着地型観光におけるツアープログラム
- 4) 吉岡走馬他 (2015) まちあるきガイドにおける観光価値の創造過程
- 5) 寺岡伸吾・山口誠・須永和博・森正人 (2019) 現代観光学 ツーリズムから「いま」が見える
- 6) 大羽昭仁 (2018) 地域が稼ぐ観光

建築家・山川智嗣の観光事業創造・展開プロセス

ーエフェクチュエーションの物語分析ー

鎌田 直美

山川氏が運営する宿泊施設を中心に、事業創造・展開プロセスをエフェクチュエーションの論理を用い物語分析で推論した。その結果、エフェクチュアルな行動と意思決定が創造性と転機、成長を生むメカニズムが明らかになり、地域の職人との協業と域外資源の活用、価値伝達と高付加価値化が要点として示された。

1. はじめに

東京と上海でキャリアを積んだ山川氏は、顔の見える丁寧なものづくりを志向し、2016年、木彫刻のまち・井波（富山県）に移住した。井波彫刻は250年程の歴史を持ち、地域に約200人の職人を擁する伝統工芸だが、生活様式の変化等により需要が減り、新たなPRの在り方を求められていた。

山川氏は若手彫刻家らとの連携の中から宿とクラフト体験を結びつけるアイデアを導出し、「職人に弟子入りできる宿 Bed and Craft」（以下、BnC）を創業した。空き家を再生した1棟貸しのスタイルで、現在6棟を分散型ホテル式で運営している。1棟につき1作家が設計段階から関わりオリジナルの作品を提供、宿泊者が購入もできる「マイ・ギャラリー制度」や、BnCに共感した投資家が建物オーナーとなり宿泊費の5%を作家支援費として支払う「建物オーナー制度」を独自の制度として運用している。創業当初からコロナ禍前まで6割強を訪日外国人（うち6割強を欧米圏）が占めたことで各方面から注目され、グッドデザイン賞を受賞するなど社会的評価も高い。売上は2020年4月の緊急事態宣言で一時的に落ち込んだものの、高付加価値化（サービスの質と価格の両方を上げること）を貫きその後増加に転じた。

本研究では、観光業の経験のなかった山川氏が新天地でユニークな事業を創造、成長させたプロセスとメカニズムを分析する。データは本人への2度の半構造化インタビュー、4回の講演内容、Web上の各種メディアインタビュー記事、公式サイトから収集した。

2. 理論と推論技法

2-1 エフェクチュエーション

エフェクチュエーションとは、Saras D. Sarasvathy (2008) の研究によって体系化された、熟達した起業家が用いる思考プロセスや行動様式の論理である。「目的」からスタートするコーゼーションと正反対に、すでに持っている「手段」からスタートし

て、市場でパートナーシップを構築しながら不確実性に対処していくアプローチである。そのエッセンスは、以下の5つの原則と動学モデル（図1）で示される¹⁾。

【5つの原則】

1. 手中の鳥：目的主導ではなく、既存の手段主導で何か新しいものを作る。
2. 許容可能な損失：期待利益の大きさではなく損失が許容可能なに基づいてコミットする。
3. クレイジーキルト：コミットする意思を持つすべての関与者と交渉し、パートナーシップを築く。
4. レモネード：予期せぬ事態を避けるのではなくむしろ偶然を梃子として活用する。
5. 飛行中のパイロット：コントロール可能な活動に集中し、予測ではなくコントロールによって望ましい成果を帰結させる。

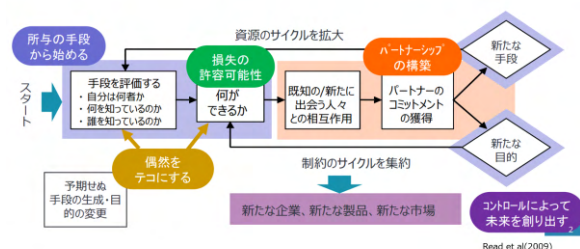


図-1 エフェクチュエーションのプロセス³⁾

2-2 物語分析

物語分析とは、単独事例研究に用いられる定性的な理論事例研究の手法である。収集したデータから現実生じた「事件」を抽出し、概念操作して「出来事」を構成、始点から終点（非説明変数）に至る出来事系列を因果的に連結し、筋書きを推論して物語を分析する²⁾。

3. 結果

物語分析の結果、終点をさらなる高付加価値化への意思の具現化である「TATEGU-YA リニューアル」、

始点を「上海転職」とし、2009年10月～2021年10月の12年間で75の事件から80の出来事を構成した。エフェクチュエーションのプロセスは大きく12のサイクルが確認された。

4. 考察

4-1 エフェクチュエーション

上海時代に起きたアイデンティティの転換によるクレイジーキルトが事業創造を駆動し、新たな大目的のもと次々に新たなパートナーと新たな手段を増やして活動を拡張させた。そして、新たなパートナーがもたらす新たな目的が転機を生み、その経路をもとにコロナ禍を徹底的なパイロットとレモネードによって対応し売上を拡大した。よって、事業の創造、展開、転機がエフェクチュアルに展開したことが確認できた。

また、エフェクチュアルな本事例から、目的が非階層的に現れるメカニズムが確認された。一般的な階層構造のようにロジカルに導かれるものではなく、新たなパートナーによってもたらされる小目的は、あたかも幹から新葉が芽吹くかのように新たに誕生するものであり、ある程度独立性がある（図2）。しかし、それはクレイジーキルトのパートナーがもたらすものであるため、基本的には大目的と対立していない。このことが、事業の創造性を豊かにするものとする。

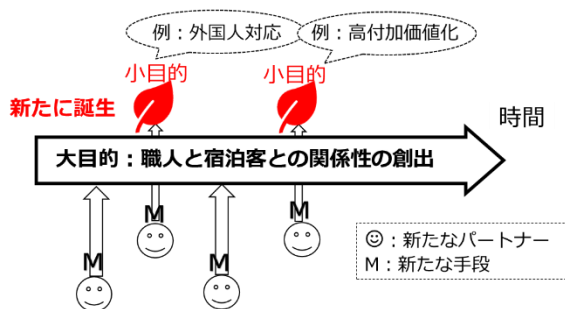


図2 目的の非階層的な発生

4-2 物語分析

筋書きに基づき、分析期間を「0.胎動→1.誕生→2.成長→3.転機→4.躍進」の5段階に構成した。1期で個人で小さく始めた事業が、3期、沖縄ツーリスト（本社：沖縄県那覇市）がパートナーとなることによってビジネスとして本格化し、高付加価値化へと転換した。また、総合旅行会社と提携することで山川氏はそれまで得意としてきたコア層（デザイナーやアート作家等クリエイティブ系職を中心とした客層）にとどまることなく、より広くBnCの価値を伝

えファンになってもらう「非コア層」の取り込みへと客層を広げていく。3期前後は非連続的であり、経路の修正と創造が起きていることから転機とみなすことができる。よって本事例は3期で得た新たな経路によって事業を拡大し、4期のコロナ禍で打撃を受けながらも、高付加価値化を貫くことで売上を拡大し、未だ収束しないコロナ禍とそれによる消費者行動の変化の中で日々努力、挑戦をしている「転機を含む成長物語」であると分析する。

5. おわりに

本研究によって起業・発展のプロセスがまさにエフェクチュエーションのプロセスで展開したことを物語分析という方法論によって精緻に明らかにした。また、経営ショックではなく経営の本格化、高付加価値化というポジティブな転機により成長する観光事業者のプロセスとメカニズムを明らかにしたことは、コロナ前から高付加価値化に転換しきれず売上、収益、従業員給与の増額をはかれずにいる観光産業において示唆に富む好事例となると考える。

地域の活性化につながるモデルとしては、専門性（本事例の場合、建築家）と地域の資源（同、工芸作家や空き家）のコラボレーションによる共存共栄でできることから始め、そこに域外の資本、資源、プロフェッショナルの知見を導入・活用することが有効であることを示している。その際、相互共感とフラットなパートナーシップの構築、地域主導であることが重要である。そして発展の方向性として単に事業をまわすという視野に留まらず、地域の文化の価値を伝達すること、高付加価値化を追求することを成功の要点として示す。

謝辞

本研究にあたり、株式会社コラレアルチザンジャパンの山川智嗣社長、中臺雅子氏には、ご多忙な折、インタビューや資料提供のご協力をいただきました。心より御礼申し上げます。

参考文献

- 1) Saras D. Sarasvathy, Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, Edward Elgar Publishing Limited, 2008. (加護野忠雄監訳, 高瀬進, 吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎, 2015年)
- 2) 田村正紀『経営事例の物語分析—企業盛衰のダイナミクスをつかむ—』白桃書房, 2016年
- 3) 若林靖永, 吉田満梨 京都大学経営管理大学院 2021年度後期科目「事業デザイン論」授業資料

サービスデザインを用いたワーケーションの商品開発

大木 育美

本研究では、関連事業者、特に宿泊事業者の考案しているワーケーション商品（プラン）を題材に、事業者側と利用者の間にあるギャップに注目し、利用者、特に子供がいる女性が利用できるワーケーション商品の条件を定義し、プランを考案することを目的としている。

1. はじめに

「ワーケーション」とは、「Work」と「Vacation」を組み合わせた造語で、日本においては、リモートワークなどを利用して、普段仕事をしている場から離れて休暇を楽しみながら仕事をするものと認識されている。コロナウイルスの感染予防のためにリモートワークが普及しつつある今、注目を集める働き方である。

2. 問題提起

2021年にマーケティング・リサーチ会社のクロス・マーケティングと山梨大学が実施した調査¹によると、ワーケーションは「一人旅」として実施される割合が47.3%と最も高く、「子供を含む家族旅行」としてワーケーションを実施している割合は22.3%で、一人旅よりも大幅に少ない。厚生労働省の令和2年度の人口統計によると、「夫婦と未婚の子供がいる世帯」は「単独世帯」について2番目に世帯割合が多くなっているにも関わらず、「子供を含む家族旅行」としてワーケーションを実施している割合が少ないことから、子供がいる核家族世帯がワーケーションを実施する場合、何らかの障壁が存在しており、利用しない（もしくはできない）状態が発生しているのではないかと考えた。

3. ワーケーション推進に必要な取り組み

ワーケーションの推進に必要な要素を理解するために、「企業の制度導入有無」と「利用者の利用意向有無」をマトリクスにした。（図-1 参照）

- ①企業の制度導入あり×利用意向あり
- ②企業の制度導入なし×利用意向あり
- ③企業の制度導入あり×利用意向なし
- ④企業の制度導入なし×利用意向なし

①はワーケーション実施が可能であるが、②の場合は、企業に制度導入を促す必要がある。③の場合は、情報発信により正しい理解を引き出し、自治体や関連事業者の立場から魅力的なプランをつくることが重要である。既存の研究では②のようなケース（企業への制度導入）を取り上げるものが多く、③のケースにはあまり着目されていない。そのため、本研究では③のケースに着目し、関連事業者（びわ湖大津プリンスホテル）の立場から、顧客が魅力を感じるプランを考案した。

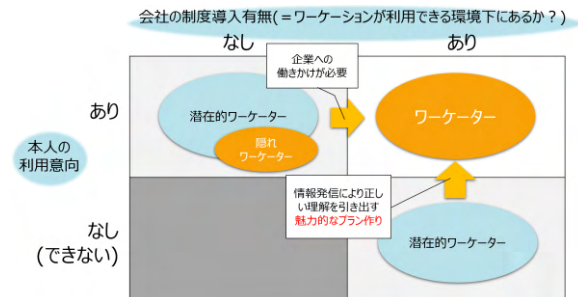


図-1 制度導入×利用意向マトリクス

4. サービス考案

4. 1 サービスデザインとは

商品の考案には「サービスデザイン」の手法を用いた。サービスデザインは、モノではなく、ヒトを中心として商品をデザインし、ユーザーの属性（年齢や性別など）だけではなく、目に見えない思想や生き方、価値観などを商品開発に組み込んでいく。本研究では、利用者（ユーザー）目線が重要なポイントであり、上記の特徴を持つサービスデザインの手法が適していると考えた。

4. 2 ペルソナ設定

ターゲットとなる顧客を明確するためにペルソナを設定した。今回は、子供がいる30歳代の女性をペルソナに設定した。

4. 3 参与観察

ワーケーションに必要な設備等を知るため、コワーキングスペースを訪問し、参与観察を行った。そこから、子供連れの利用者を対象として、キッズスペースを併設しているコワーキングスペースはあるが、子供連れ利用者が多い施設とあまり多くない施設があることが分かった。各施設の設備や特徴を一覧にまとめ比較を行ったところ、施設が主体となって交流イベントを実施している場合、子供連れの女性利用が多いことが分かった。

4. 4 インタビュー調査

ペルソナに近い属性を持つ女性9名にインタビュー調査を実施したところ、子供がいる女性がワーケーションをするためには、子供を預ける必要があり、その際に「子供も楽しんでいる」状況をつくりだす必要があることが分かった。

4. 5 仮説およびサービス考案

参与観察とインタビュー調査から、子供がいる女性が子供連れでワーケーションをするためには、託児サービス+コミュニティ形成が重要であると仮説を立て、以下サービスを考案した。

【プラン名】「自分たちの美術館をつくろう！子供ミュージアム」（対象年齢：未就学児～小学生低学年）

子供たちは、絵画や図工作品をつくり、自分たちの作品で美術展を企画・実施する。子供が美術作品をつくっている間、親はワークスペースで仕事をすることができる。（作品の制作や美術館の企画は周辺美術大学の大学生がサポートをする。）

<スケジュール例>

1 日目(木曜日)：チェックイン

2 日目(金曜日)：子供⇒作品制作、展覧会の企画と準備／親⇒ワークスペースで仕事

3 日目(土曜日)：作品展覧会（親子で鑑賞）

このプランは、びわ湖大津プリンスホテルの特徴の一つである、併設されたコンベンションセンターを有効活用することができるものである。

5. サーベイリサーチ（利用意向の調査）

5. 1 サーベイ概要

考案したプランの利用意向をはかるために、サーベイリサーチを実施した。回答者は、日本に住む20～50歳代の女性100名（有効回答98名）である。子供の年齢別に親の年齢層を集計したところ、小学生以下の子供を持つ親の割合は、ペルソナと同じ30歳代が最も多いことが分かった。

5. 2 利用意向の調査

回答を年齢層別に集計したところ、30歳代の女性の「利用したい」、「どちらかというと利用したい」という回答が40%で他の年齢層よりも高い結果となった。（図-2 参照）

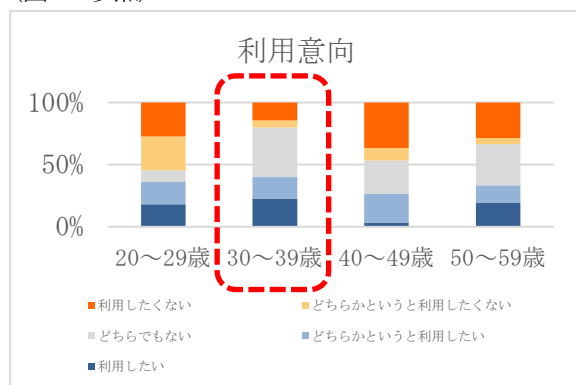


図-2 利用意向割合(年齢層別)

5. 3 価格の調査

「このプランを宿泊付きで利用する場合、いくらであれば利用したいと思うか」という質問に対する回答を、年齢層別に集計したところ、30歳代の平均価格が最も

高く、13,071円となった。（図-3 参照）

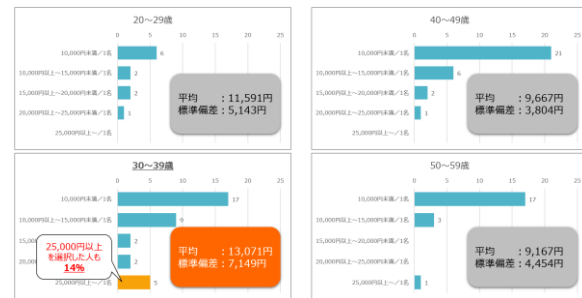


図-3 年齢層別・価格設定

6. まとめ

6. 1 研究結果

サーベイリサーチによると、考案したプランはペルソナ層（30歳代の女性）で最も利用意向が高く、かつプランに対して支払う金額の平均も他の年代よりも高い傾向にあった。そのため、仮説のように子供が参加できるイベントを取り入れ、子供が楽しめる仕組みをつくることで、小学生以下の子供をもつ女性のワーケーション利用者は増える可能性があると考えられた。

6. 2 独自性と貢献

本研究の独自性は、「宿泊事業者の立場からワーケーションを研究した点」、「子供がいる女性にターゲットを絞ってワーケーションの研究をした点」にある。子供がいる女性がワーケーションを行うために必要な条件を定義することで、今まで利用したくてもできなかった潜在的ワーケータのワーケーション利用を促進することができ、宿泊事業者は、新たな層へのワーケーション商品の展開が可能になると考える。

6. 3 反省と今後

本研究ではワーケーションのプラン考案を行ったが、実際に商品化し、利用状況を検証するところまでは実施できなかった。上記については、今後引き続き検証を行いたい。

7. 謝辞

本研究を進めるにあたり、ワーケーションについてご教示いただいた山梨大学生命環境学部地域社会システム学科の田中敦教授、また、インタビュー調査にご協力いただいたインタビューの方々、参与観察にご協力いただいたコワーキングスペースの事業者の方々に厚く御礼申し上げます。

参考文献

1) Cross Marketing：ワーケーションに関する調査（2021年3月）

<https://www.cross->

[m.co.jp/report/workstyle/20210506workation/](https://www.cross-m.co.jp/report/workstyle/20210506workation/)