

ISSN 2435-7480

岡山理科大学

経営とデータサイエンス

第7号

2025年3月

研究論文

中国市場における外食企業の文脈マネジメントに関する考察

-海底捞（ハイデイラオ）の事例をもとに-

張 善会, 大藪 亮, 林 恒宏……1

大学野球指導者におけるリーダーシップスタイルの研究

安井正也……18

内部監査部門への投資規模が監査報酬へ与える影響

湯下 薫……37

経営資源の意味決定がもたらすエコシステムの生成

-真庭バイオマス発電がもたらした経営資源利用の制度化-

渡辺 圭史……54

岡山理科大学マネジメント学会

研究論文

地域ブランド・エクイティの醸成におけるインタラクシヨンの役割

小谷 凌也, 高橋 良平……76

VRIO 分析の拡張概念を用いた観光資源の評価

-広島県尾道市の産業観光を事例に-

小橋 陽向, 高橋 良平……93

空き家活用による地域経済活性化の可能性

-倉敷市を事例として-

楊 銘, 高橋 良平……110

若者の SNS での居場所感とパーソナリティ特性との関連

多賀 渚沙, 横山 ひとみ……128

中国市場における外食企業の文脈マネジメントに関する考察

海底撈（ハイデイラオ）の事例をもとに

張 善会*（岡山理科大学経営学部）

大藪 亮（岡山理科大学経営学部）

林 恒宏（岡山理科大学経営学部）

要約:

本論文は中国市場における外食企業を対象にしたマーケティングについて検討する。具体的には、顧客と従業員の相互作用を起点にどのような文脈価値が生成されているのか、企業（サービスの与え手）は顧客の文脈価値を高めるために、どのようなインターナル・マーケティングを実施しているのかに着目する。また本論文では中国市場において顧客との相互作用で文脈価値を高めることに成功している企業の事例研究を行った。本研究の成果は、特にインバウンドが増加している日本の外食産業に対しても示唆を与えることができる。

キーワード:

文脈マネジメント、価値共創マーケティング、インタラクティブ・マーケティング、インターナル・マーケティング

1. はじめに

中国の外食産業は、経済成長や都市化、消費者の生活スタイルの変化を背景に、急速に発展している。2023年の市場規模は約20兆円（9725億元）¹⁾に達し、世界最大級の外食市場の一つとなっている。その成長は、多様化する消費者の需要やデジタル技術の進展によって支えられている。また、近年では、中国市場において生活の質が向上する中で、消費者のニーズや価値観の多様化が進んでいる。このような社会的変化は、企業に対して製

* 責任著者：s-zhang@ous.ac.jp

品やサービスの提供方法を再構築し、従来型の顧客関係を超越る新たな価値創造を求めていると考えられる。特に外食産業においては、単なる「飲食の提供」を超えた付加価値の創出が競争力の鍵となりつつある。

中国の外食企業である海底撈（ハイディラオ）は、SNS を通じて消費者の注目を集め、顧客との相互作用を通じて文脈価値を高めることに成功している。そこで、本論文では、この現象に焦点を当て、外食企業がどのように顧客の文脈価値を高めているのかに着目する。

本論文の目的を顧客の文脈価値を高めている顧客との相互作用を中心とした、価値共創マーケティングは、モノを中心としたマーケティングとは異なり、プロセスに注目する北欧学派のサービス・マーケティングを基盤とする。本論文も、後者の立場から顧客の文脈価値を高めるためのマネジメントの仕組みについて議論する。

本論文の構成は以下の通りである。まず第2章では、本研究が採用している北欧学派のマーケティングのアプローチについて簡単に確認した後に、価値共創マーケティングを整理する。その次に、研究のフレームワークと課題を設定する。第3章で事例研究をおこない、第4章で事例研究を通じた発見事項について議論し、最後に本研究のまとめと残された課題を提示する。

2. 先行研究

2.1. 北欧学派のマーケティング

20世紀のマーケティング研究には、北米型と北欧型という2つの異なる潮流が存在している。北米型はKotlerの研究に代表されるように、製品を中心とした物財を対象にした製品中心のマーケティングとして発展してきた。一方で、北欧型はサービスの特性である同時性や相互作用に着目し、プロセスを起点としたマーケティング活動を重視する潮流を形成している。両者はマーケティングの焦点やアプローチにおいて明確な違いを持っている。

北欧型のマーケティング研究では、企業と顧客の相互作用を重視し、サービスの共同生産者および価値の共創者としての役割が明確化されている。企業は顧客の価値創造を支援するプロセスを構築することが求められ、顧客はその相互作用の中で能動的に価値を共創する存在として捉えられている。このように、北欧型はプロセスと相互作用を起点に、サービスの本質を包括的に理解しようとするアプローチである。その北欧学派のマーケティ

ングは、インタラクティブ・マーケティングに特徴がある。

インタラクティブ・マーケティングとは、生産と消費とのインターフェースいわゆるサービス・エンカウンターで発生する買い手と売り手との相互作用プロセスに注目する(Grönroos, 2007, p. 236)。

そのプロセスでは、顧客と企業が相互にコミュニケーションを行いながら、商品やサービスの提供や情報交換を行いながら価値を創造する。デジタル技術やインターネットの普及に伴い、リアルな直接的相合作用だけでなく、オンラインやアプリを介したバーチャルの直接的相互作用も近年ますます注目を集めており、インタラクティブ・マーケティングは、「購入前」「購入中」「購入後」といった幅広いプロセスにおいて展開される(Grönroos, 2007, pp. 239-241)。

インタラクティブ・マーケティングは消費プロセス全体を顧客にとって価値のある形で管理することで、顧客満足の向上を図る上で、非常に重要な役割を果たしている。その一方で、インタラクティブ・マーケティングの手法を導入する際のコストや効果測定の難しさについての検討が不十分であるとの指摘もあり、さらに多様化する顧客ニーズに対応するための具体的なフレームワークの開発が必要であるといった問題点もある。

2.2. 価値共創マーケティング

2000年代に入ると北欧学派のインタラクティブ・マーケティングを発展させる形で価値共創マーケティングについての議論が始まった。村松他(2015)は、価値共創がサービスの受け手である顧客によって始まり、与え手である企業との直接的な相互作用を通じて進行すると述べる。このプロセスにおけるサービスとは、企業が顧客の文脈価値を向上させるためにナレッジやスキルを適用する行為を指す。顧客が自身のナレッジやスキルの不足を感じた場合、企業はその補完者として役割を果たすことになる。特に、企業が生活時空間において顧客と価値共創を実現するためには、顧客の価値創造活動を支援することが求められる。

価値共創マーケティングを効果的に実施するためには、それを支える基盤としての価値共創型企業システムの構築が不可欠である。マーケティングの役割は、変化する市場環境に対して創造的に適応することであり、この適応プロセスは、企業が顧客のニーズや期待に積極的に対応することから始まる。価値共創型企業システムは、こうした適応を可能にするための組織的な仕組みを提供する。既存研究では、価値共創マーケティングの実践に

は、4Cアプローチと文脈マネジメントが重要な概念として位置づけられる。

(1) 4C アプローチ

村松他(2020)は戦略や分析手法としても利用するという理由から4Cアプローチは、実務に対しても有力な視点と方法を提供できると主張する。4Cアプローチとは、価値共創を起点としたマーケティングフレームワークであり、顧客視点に立った戦略立案を支えるものである。その4Cアプローチは、Contact、Communication、Co-creation、value-in-Contextから構成されている。これら4つの要素を軸に、顧客の体験や期待を最大限に高めることを目指す。張(2023)は4Cアプローチに時間軸を加えることで消費前の「①情報収集」と、消費後の「⑥情報発信」を加えた観光消費のサイクルを提示した。

4Cアプローチに消費前の「①情報収集」や相互作用、消費後の「⑥情報発信」の時間軸を加えることで、より4Cアプローチを精緻化することができ、本論文の重要な視座となる。

(2) 文脈マネジメント

企業が顧客との共創プロセスに影響を与える要素をマネジメントすることは、文脈マネジメントと定義される(村松、2017)。文脈価値とは、色々な状況いわゆる文脈において、顧客が判断する価値であり、企業は文脈価値をコントロールできないが、文脈それ自体は、コントロールすることが可能である。企業によって管理される文脈が顧客の価値判断に大きく影響すると考えられ、文脈マネジメントは価値共創マーケティングの重要な手段の一つとなる。その文脈には、①モノやサービス、②情報、システム、インフラと接触、③人的要素、④顧客の価値に影響を与える多様な要素、設備、環境などが含まれる(村松他、2020、pp.29-30)。

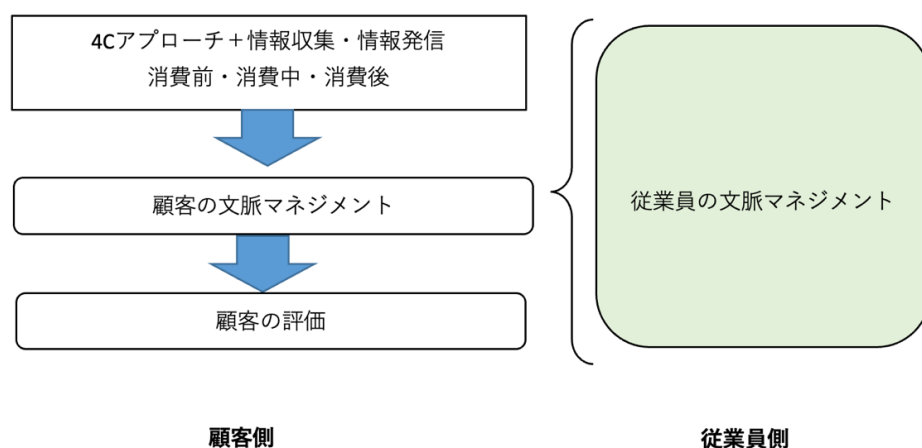
繰り返しになるが、価値共創マーケティングにおいて、文脈マネジメントは顧客と企業の相互作用を最適化するための重要な手法である。特に、顧客が置かれている社会的・文化的・時間的な文脈を適切に理解し、それに基づいてサービスを提供することは、顧客体験の質を高める鍵となる。文脈に応じた柔軟な対応は、企業にとって競争優位性を確保する要素であり、マーケティング活動の成功に直結する。この様に、村松らの指摘する文脈とは、企業の外部に存在している顧客周辺の状況を意味しているわけであるが、同時に、企業従業員の行動に影響を与える企業内部の文脈(例えば、組織文化)も存在するはずで

ある。しかし文脈マネジメントの先行研究において、企業内部の文脈に関する議論は見当たらない。そこで、本研究では、顧客の文脈マネジメントだけでなく企業内部の文脈マネジメントも取り上げる。

2.3. リサーチクエスチョン及び分析フレームワークの設定

既に指摘したように、価値共創マーケティングは、購買前から購買後までの時間軸を伴う企業と顧客との直接的相互作用を重視する。そのプロセスにおいて、顧客は自分自身の価値を創造する。そこで、本研究では、2つのリサーチクエスチョンを設定した。課題1：企業は、顧客の文脈価値創造のために、どのように顧客を文脈マネジメントしているのか。課題2：そのために企業は、どのように従業員の文脈マネジメントを行なっているのか、について考察して新たな知見を導出する。

図 2-1 フレームワーク



出所：筆者作成。

また、本論文では、事例研究を採用する。なぜなら事例研究は、時間軸を伴う消費プロセスを分析するために適した方法であり、顧客との相互作用を通じて文脈価値を高める具体的プロセスや、そのマネジメント手法について詳細に分析することができるからである。したがって、次章では最初に我々が研究対象とした事例について確認し、フィールドワークおよびインタビューから得られた分析結果について述べる。

3. 事例研究

3.1. 海底撈火鍋の概要

海底撈火鍋は、1994年に中国の四川省で設立された、中国最大規模の直営火鍋ブランドであり、世界的に知名度の高い中華料理のチェーンである。累計で顧客受け入れ人数は10億人以上となる。

現在、累計で1700店舗以上を展開し、世界の四大陸に広がっており、中国、シンガポール、アメリカ、韓国、日本、カナダ、オーストラリア、イギリスなど、16以上の国や地域に店舗を展開している。海底撈火鍋は、商品とサービスの革新を通じて、世界に中国の火鍋文化を届け、世界中の人々に愛されている。

海底撈の中核的価値観は「サービスを至上とし、お客様を至上とする」であり、イノベーション、個性化サービス（社外顧客に対する）、公平・公正な労働環境を重視する（社内従業員に対する）ことを強調している。

海底撈のミッションは「厳選された製品と革新的なサービスを通じて、火鍋を楽しむ時間を創造し、世界各国のグルメ愛好家に健康的な火鍋の食文化を伝えること」である。ビジョンは「サービス第一、顧客第一」という理念を貫き、革新を核心に、従来の標準化された単一的なサービスを変革し、個性豊かな特色あるサービスを提唱している。経営においては「両手で運命を変える」という価値観を提唱し、社員に「公平かつ公正な労働環境を作ること」²⁾である。

3.2. フィールドワーク

(1) 概要

2024年8月27日から29日の期間で中国青島市に立地する香港中路店（以下同店）を訪問して情報収集をおこなった。同店は香港中路店銀座ショッピングモールの6階に立地し、周辺には、地下鉄2号線、バス停、駐車場が整備されている。同店で、顧客は消費前、消費中、消費後のプロセスで誰とどのような相互作用をしながら文脈価値を創造しているのか、そして、企業は顧客および従業員の文脈をどのようにコントロールしているかについて情報収集した。情報収集はフィールドワーク、顧客へのインタビュー調査、従業員へのインタビュー調査である。

(2) フィールドワーク

①消費前

同店は顧客が入店する前に心を込めて、人情豊かな多様なサービスを提供している。たとえば、同店は顧客に無料で飲み物、お菓子などを入店するまでの待ち時間に提供している。さらに、同店はハンドケア、ネイルケア、靴磨き、メガネ洗浄（専用の機械を使用）、キッズルームなどのサービスも提供している。

②消費中

入店後、スタッフは自己紹介をする。スタッフはメニューを紹介しながら料理はハーフサイズで注文できることを顧客に伝えている。食事中、スタッフは顧客と双方向でのコミュニケーションをしながら、顧客の好みとニーズを確認し、サービスを提供している。スタッフは積極的に湯を追加し、ゴミを収集し、皿とタオルを交換し、特別な製品の小さな材料の皿を何度も調整し、助けが必要かどうか積極的に顧客に聞いている。スタッフは常に、座席をきれいな状態を維持している。また、店内では四川の伝統芸能で、一瞬でお面が次々と変化する「変面ショー」や、麵職人によるパフォーマンス「カンフー麵」などの上演をしている。一部の店舗では、**Youtube** や **TikTok** で人気の「ナルトダンス(科目三)」を演じていることがネットで話題になった。

③消費後

顧客の退店後、ショートメール、**WeChat** でアンケートを会員の連絡先に送信し、このアンケート調査で顧客の文脈価値の調査を実施している。

顧客が食事をする際、注文用の **iPad** を利用して会員情報を入力し、登録手続きを完了させることができる。この手続きは簡単、便利かつ無料であり、登録後は「紅海会員」として認定される。会員は次回以降の利用時にアカウントへログインすることでポイントの累積が可能となる。海底撈専用のアプリでは、初回ログイン時に表示される登録案内を通じて会員登録を行うことができる。顧客は電話番号情報を確認後、「本機の番号でワンタップログイン」を選択するだけで登録が完了する。このプロセスを経て、個人の会員番号が付与され、アカウントが有効化される。会員登録後、累積されたポイントは各種特典やギフトなどとの交換に使用することができる。また、会員限定の割引キャンペーンやカスタマイズされたサービスといった付加価値の高い特典も提供されている。このような特典制度を通じて、海底撈は顧客の文脈価値を高めている。

3.3. インタビュー調査

(1) 顧客へのインタビュー調査

①概要

インタビュー調査は海底撈で食事をしている顧客に対して、2024年8月29日に中国青島市に立地する香港中路店で実施した。顧客7名に対して半構造化の形式でインタビュー調査を実施した。インタビューの質問項目は以下の通りである。

表 3-1 顧客へのインタビュー調査の質問項目

Q1. (消費前) 最初に、海底撈を知ったきっかけ、接点は何になりますか
Q2. (消費前) 海底撈に来るを決意された要因は何になりますか。
Q3. (消費中) 海底撈でのどのような体験イベントに参加されましたか、 されたとしたらどのように感じられましたか。
Q4. (消費中) 海底撈のスタッフとの間でどのようなコミュニケーションがありますか。 されたとしたらどのように感じられましたか。
Q5. (消費後) 海底撈の良かったことと、良くなかったことについて教えてください。
Q6. (消費後) 食事後、どんな情報をどのように情報発信しましたか。 友人知人に推奨しましたか。

出所：筆者作成。

表 3-2 インタビューした顧客の属性

顧客	年齢	性別	同行人数
a氏	30代	女性	4人
b氏	40代	女性	4人
c氏	40代	男性	4人
d氏	50代	女性	4人
e氏	50代	男性	4人
f氏	20代	男性	5人
g氏	20代	女性	5人

出所：筆者作成。

②回答内容のまとめ

i) 消費前

最初は友達の誘いで、4人で一緒に来店した。友達は料理が美味しく、サービスも良いと言っていたから (a氏)、スーパーで海底撈ブランドの火鍋ソースを知り、そのソースが美味しかったため、家族と一緒に来店 (b氏)、家族を連れて初めて来店、海底撈の火鍋が美味しく、サービスが良いと聞いたから (c氏)、仕事の仲間と食事会で初めて来店し、それがきっかけで知るようになった (d氏)、友達の紹介で来店。サービスが良いと聞いていたため (e氏)、SNS (普段よく使う Tiktok) で海底撈を知り、興味を持って来店。知人からの口コミも良かったため (f氏)、周りの友達から、海底撈のサービスがとても良いと聞き来店。スタッフが同世代で明るく、話しやすい雰囲気だった (g氏) からである。

ii) 消費中

他のテーブルで「カンフー麺」を注文し、職人が麺を振り回すパフォーマンスが面白かった。また、誕生日祝いにスタッフが歌を歌ってくれた (a氏)。スタッフが親切で、仮面の変面ショーを見て感動した。子供も喜んだ。注文のお勧めも丁寧に教えてくれた (b氏)。「カンフー麺」のパフォーマンスが面白かった。スタッフがすぐに飲み物を補充したり、空いた皿を片付けたりと、迅速なサービスを提供していた (c氏)。メガネを専門の機械で洗浄してくれるサービスや、子供連れの場合は子供の面倒も見てくれる (d氏)。入店時にスタッフから、靴磨きや携帯の拭き洗浄などの個性化サービスがあると聞いたが、ハンドケアは待ち時間が長くて断念した。スタッフが丁寧に説明してくれた (e氏)。スタッフが明るく、やる気に満ちており、迅速に対応してくれた。ドリンクも無くなる前に補充してくれる (f氏)。靴磨き、携帯電話の拭き洗浄、メガネの洗浄、女性向けのハンドケアやネイルケアなどのサービスを提供していた。誕生日祝いと「カンフー麺」のパフォーマンスもあった (g氏)。

iii) 消費後 (感想・口コミ発信)

料理も美味しく、サービスも良かったので満足した。特別な日には SNS で情報発信し、友達の誕生日やクリスマスには来店したい (a氏)。サービスは良かったが、値段は少し高いと感じた。普段はあまり情報発信しないが、何か特別なことがあれば口コミをする (b氏)。若いスタッフが多く、明るく笑顔で接してくれるのが良かった。知り合いに話すと

機会があれば来店したいと言っていた（c氏）。会員特典として特別なプレゼントや持ち帰りのお菓子がもらえることが良かった。WeChat や Tiktok でよく情報発信している（d氏）。細かいところまで気を配った迅速なサービスに満足、料理も美味しく、会員登録をした。SNS で情報発信し友人にも勧める（e氏）。サービスは良かったが、価格は少し高いと感じた。量は普通だが、食材は新鮮だった。SNS では情報発信しないが、知り合いとは話す（f氏）。料理も美味しく、サービスも非常に良い。Tiktok で情報発信し、友達にも勧める（g氏）。

(2) 従業員へのインタビュー調査

①概要

海底撈の従業員3名に対する調査を、2024年8月29日に実施した。その調査では、半構造化形式のインタビューを採用しており、インタビューの質問項目は以下の通りである。

表 3-3 インタビューの質問項目

- | |
|---|
| <p>Q1. 海底撈の経営理念、企業文化をどのように従業員に浸透させていますか。</p> <p>Q2. 「両手で運命を変える」という企業文化について、社内でどのように教育・制度等が実施されていますか。</p> <p>Q3. 平素から顧客との間でどのようなコミュニケーションがありますか。</p> <p>Q4. 「パーソナライズされサービス」を企画・運営するについて、どのように実施されますか。</p> <p>Q5. 顧客満足度について、どのようなツールで、どのように情報収集して評価していますか。</p> <p>Q6. 顧客評価（満足、意見、苦情など）について、社内で、どのように対応していますか。</p> |
|---|

出所：筆者作成。

②回答内容のまとめ

Q1. 入社時の研修会で企業理念や文化を学び、その後は社内アプリで自己学習を行う。定期試験で確認し、朝礼やミーティングで定期的に企業理念や文化について伝達されている

(A氏)。年に2から3回程度、研修や勉強会が開催される。そこでは、参加者は売上高の上位店舗や口コミ評価の高い店舗の成功事例について学習する(B氏)。入社後の研修会や先輩からの指導を通じて学び、日常的に朝礼やミーティングで理念が共有される(C氏)。

Q2. 昇進や制度は年齢に関係なく公平で、若者優遇などの調整は行わない。公平性を重視し、店長の平均年齢は33歳である(A氏)。店舗の状況に応じた個別サポート(現金のインセンティブや家族への配慮など)が行われる。たとえば、快適さを考慮して店長が従業員に靴を買い与えたケースがある(B氏)。理念の「両手で運命を変える」は、従業員の努力次第で成長や昇進が可能という考えを体現している(C氏)。

Q3. 顧客の状況を随時確認し、必要に応じて声をかけ、サービスを提供する。また、顧客の反応に合わせて簡単なゲームを用意している(A氏)。顧客の好みに応じた火鍋のソースの組み合わせを提案し、注文したメニューに合うものを提供する(B氏)。無料サービスの予約や利用方法、会員優遇制度についての説明を丁寧に実施する(C氏)。

Q4. 新しいサービスは本部の専門部門が企画し、各店舗の判断で採用するかどうかを決める。店舗独自のアイデアは店長に申請して実施されることもある(A氏)。本部企画部が主導し、優れたアイデアは他店舗でも実施可能である。独自のサービスを行った従業員には奨励制度がある(B氏)。「個性化サービス」は本部企画部が決定するが、店舗で実施するのが一般的である(C氏)。

Q5. 食事後に店舗内で満足度を確認し、会計後30分以内にアンケートを実施する(A氏)。顧客が帰る前に直接満足度を聞き、不満があれば理由を確認してプレゼントなどで対応する。顧客が満足した場合、アンケートへの協力と再来店を促す声かけを行う(B氏)。食事後に満足度を聞き、不満があれば迅速に対応、これまで大きな苦情はほとんどない(C氏)。

Q6. 専門部門が評価を収集・集計し、良い評価は表彰、悪い評価は全社共有で注意喚起する(A氏)。評価部門が会員評価を分析し、SNSの口コミも管理。良い評価は表彰され、悪い評価には罰や注意が行われる(B氏)。専門部門が会員評価を分析し、SNSの管理も担当する。良い評価は表彰され、悪い評価には罰則や注意が課される(C氏)。

4. ディスカッション

4.1. 課題1に対する考察

本節では、課題1「企業は、顧客の文脈価値創造のために、どのように顧客の文脈マネ

ジメントしているのか」についての考察を行う。

企業は、「顧客との直接的なコミュニケーション」を重視しながら「パーソナライズされたサービスの提供」に取り組んでいた。そして、企業はその「結果を迅速にフィードバックしながら文脈価値を高めるために活用」していた。

(1) 顧客との直接的なコミュニケーション

各店舗では顧客の状況や好みに応じた柔軟な対応が行われている。顧客の状況を随時確認し、必要に応じて声をかけたり、簡単なゲームを用意したりしている（A氏）。注文したメニューに適した火鍋ソースの提案を行う（B氏）。無料サービスや会員優遇制度について丁寧に説明する（C氏）。サービス・エンカウンターに従業員が顧客と直接的なコミュニケーションをしながらそれぞれの顧客の好みに柔軟に対応することが、文脈価値を高めるための重要な要素となっている。

(2) パーソナライズされたサービスの提供

火鍋のソースの提案は、顧客の味覚や好みに合った具体的な価値を提供する（B氏）。顧客の好みやニーズに応じた個別対応が重視されており、これが顧客の文脈価値を高めている。従業員は現場で顧客の消費プロセスを観察しながら、必要な時だけ、必要なサービスを提供している。これは顧客の文脈価値を高めるだけでなく、再来店意欲を引き出す効果もある。

(3) 結果を迅速にフィードバックしながら文脈価値を高めるために活用

顧客は食事後や会計後すぐに文脈価値が高まったかどうかについて確認する。企業は顧客の評価をスマホから収集するだけでなく、リアルでも顧客の評価を収集する仕組みが整備している。そして、集めた顧客からの情報に対して組織的に迅速な対応をするための仕組みが整えられている（A氏、B氏、C氏）。例えば、不満を持つ顧客にはプレゼントなどの対応が行われ、満足度を高める工夫がなされている。このプロセスは、文脈価値を高めるだけでなく、企業全体としての信頼性を高める役割も果たすことができる。

4.2. 課題2に対する考察

本節では、課題2「企業は、どのように従業員の文脈マネジメントを行なっているのか」について述べる。企業は「理念の浸透」のための仕組みを構築して、実力と成果に基

づく「公平な人事制度」を運用していた。企業はサービス・エンカウンターに従業員に対して柔軟かつ迅速な対応をするための権限委譲と環境整備をしている。企業は成功事例を組織的に共有して全社的な学びと改善につなげるために「システムの構築」をしていた。消費前から消費後にわたり、一貫した理念教育と顧客対応が特徴であり、特に公平性と個別対応を重視した制度設計が顕著である。また、サービス提供の柔軟性や迅速なフィードバック対応により、文脈価値を高めている。上記の点は、理念の浸透、公平な人事制度、システムの構築に分けられる。以下では、それぞれについて説明する。

(1) 理念の浸透

企業理念は入社時の研修会をはじめ、日常的に朝礼やミーティング、社内アプリを通じて継続的に共有されている（A氏）。さらに、定期試験でその理解度を確認する仕組みが設けられており、理念教育が単発的なものに終わらず、長期的かつ体系的に実施されている。このような取り組みは、全従業員に企業文化を浸透させ、統一的な行動指針を共有するうえで重要な役割を果たしている。理念の実践事例として、売上高の上位店舗や高評価店舗の成功事例を研修で共有する取り組み（B氏）は理念の具体化と実務への適応を促進している。

(2) 人的要素の教育

昇進や制度において年齢に関係なく平等な評価が行われており、店長の平均年齢が33歳という実績が示すように、実力と成果に基づく評価がなされている（A氏）。さらに、「信賞必罰」の方針に基づき、良い評価は表彰され、悪い評価には罰則が適用される仕組み（B氏、C氏）が整備されており、従業員に対する動機付けと行動の規範化に寄与している。特に、個別の成功事例を奨励制度として他店舗でも共有することで、組織全体のパフォーマンス向上が期待されるだけでなく、従業者自身が自己成長を実感できる環境が提供されている。これらの要素を総合すると、公平性を重視した人事制度が構築させている面もあると考えられる。

(3) システムの構築

社内アプリや定期試験を活用した理念教育のシステム化は、従業員一人ひとりの理解度を可視化し、教育の質を高めている（A氏）。また、顧客満足度の管理においても、満足度

調査やアンケート結果を収集し、専門部門がデータを分析して改善に活用する仕組みが整っている（A、B、C氏）。これにより、現場のフィードバックが迅速かつ的確に全社へ共有され、さらなるサービス改善へとつながっている。

4.3. 従業員に注目する既存研究と従業員の文脈マネジメントとの比較

事例の考察を通して、企業が顧客との相互作用で文脈価値を高めるためには、従業員の文脈マネジメントが重要であることが導出できた。企業はインターナル・マーケティングを実施して理念を組織内に浸透させていた。企業は入社時から継続して理念教育に力を入れていた。そして、サービス志向の教育を受けた従業員は顧客の文脈価値を高めるために積極的な相互作用を実施していた。企業が理念を組織内部に浸透させて個人の行動に結びつけるためには単に理念を伝えるだけでなく、継続的なコミュニケーションや顧客からの情報を活用しながら関係性を構築する必要がある。

管理者はリーダーシップの質を向上させて、従業員が自己成長を実感できる環境を整備することが重要である。これらを実現することで、インターナル・マーケティングの効果が最大化され、組織全体としての能力開発につながる。

企業は文脈価値に対する顧客情報を収集・分析することで現場の改善につなげている。企業は顧客が決める文脈価値にもとづいた評価制度を運用している。このように、企業は顧客の評価とその顧客を担当した従業員の評価を連動させた人事制度を運用している。この制度はサービス志向の理念でサービス・エンカウンター従業員が共創するように誘導している。さらに、組織は文脈価値を高めた成功事例を共有しながら全社的な学びと改善につなげている。

繰り返しになるが、企業は従業員の文脈マネジメントによる「理念の浸透」、「人的要素の教育」、「システムの構築」の3つから構成されることが明らかとなった（表 4-1 参照）。このことは、価値共創型企業システムのサービス志向の経営文化や組織文化による顧客と企業の価値共創を支援する能力と考えられる。

また、従業員に対するマーケティングという点においては、これまでインターナル・マーケティング研究において議論がなされてきた。インターナル・マーケティングと従業員の文脈マネジメントは、従業員を組織の成功の重要な要素とみなし、従業員を支援し、動機つけることを目的という点では似た概念であるが、文脈マネジメントは、インターナル・マーケティングと異なり、従業員個々の職務や環境に応じた適切な支援を提供すること

で、従業員が自律的かつ効果的に顧客対応を行えるようにすることに焦点を当てる。

表 4-1 従業員の文脈マネジメントの構成要素

理念の浸透	人的要素の教育	システムの構築
入社時・朝礼での理念教育	積極的な相互作用	顧客情報を取集・分析
日常的教育・研修	自己成長を実感	従業員の評価と連動
組織内部に浸透	成功事例を組織として共有	公平な人事制度

出所：筆者作成。

例えば、既存のインターナル・マーケティング研究では、顧客に対する企業行為を取り扱うインタラクティブ・マーケティングとは異なり、マーケティング理念を組織内部に浸透させることに焦点を当てる。なぜなら、顧客を支援するためには、顧客と直接やり取りを行う従業員が重要となるからである。そこで、インターナル・マーケティング研究者たちは、組織と従業員との内部関係性を効果的に機能させ、従業員が顧客との直接的相合作用に対してポジティブに取り組むことができるよう、従業員を動機つけること、いわゆるインターナル・マーケティングについて議論するようになった (Grönroos,2007, pp.326-327)。

したがって、これまでのインターナル・マーケティングに関する研究は、従業員を管理すべき存在としてではなく、互いにメリットのある (win-win) パートナーとしてみる視点の必要性を強調している。さらに、従業員は、その関係性のなかでチームから必要な情報やサポートを受け従業員は企業から適切な評価をしてくれる組織のために働いていることを実感することで、効果的なインタラクティブ・マーケティングの遂行が可能となるという (Grönroos,2007, p.325)。

しかし、本研究の分析から明らかになったように、従業員の文脈マネジメントでは、従業員個々の職務や環境に応じた適切な支援を提供することが強調される。それに対して、既存のインターナル・マーケティングでは組織全体の統一的な行動指針を従業員に浸透させ、顧客対応の質を組織的に高めることであった。

5. おわりに

本論文の目的は外食企業における顧客との相互作用に焦点を当て、北欧学派のサービス・マーケティング理論を基盤とした価値共創マーケティングの文脈マネジメントを検討することである。その結果、企業が顧客との相互作用を通じて文脈価値を高めるためには、従業員の文脈マネジメントが重要であり、理念の浸透、人的要素の教育、システムの構築という3つの要素が相互に作用することで、企業の価値共創を支援する仕組みが形成されることが明らかとなった。

本論文の学術的貢献は、価値共創マーケティングにおいて重要な概念の一つである文脈マネジメント概念の拡張を行ったことである。既存の文脈マネジメントの対象は顧客の文脈だけであったが、我々は顧客の文脈だけでなく、顧客と直接的相互作用を担当する企業の従業員の文脈にも着目し、企業がどのように従業員の文脈をマネジメントしているかについても分析を行っている。これは、既存研究では見過ごされていた点であり、文脈マネジメント概念の精緻化につながる。

さらに、実践的貢献は、導出された従業員の文脈マネジメントの要素を企業が適切に管理することにより、顧客の文脈価値を向上させるための具体的なマネジメント手法を検討することが可能になる点である。

しかし、本論文の結論は、外食産業を対象とした調査および分析から導出されたものであり、対象が限定的であるため、他の業界や業種において応用できるかどうかについて、さらなる調査が必要となる。特に、顧客との相互作用が重要な小売業や観光業などの他業界で適用できるかについて検討することは重要であろう。これから、多くの事例を積み重ね考察することで、価値共創マーケティングおよび文脈マネジメント概念の精緻化や一般化を目指すことができる。

注

- 1) <https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A0I0901&s.j=2023> (検索日：2024年12月21日)
- 2) <https://www.haidilao.com/about/culture> (検索日：2024年8月1日)

参考文献

Grönroos, C. (2007a) *.Service Management and Marketing: Customer Management in Service*

- Competition, 3ed.* John Wiley & Sons Limited. (近藤宏一監訳・蒲生智哉訳 (2013) . 『北欧型サービス思考のマネジメント』 ミネルヴァ書房).
- Grönroos, C. (2007b) . *In Search of a New Logic for Marketing Foundations of Contemporary Theory.* John Wiley & Sons. (蒲生智哉訳 (2015) . 『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論—消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ』 白桃書房).
- Holbrook, M.B. & E.C. Hirschman (1982) . The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, *Journal of Consumer Research*, 9(2), pp.132-140.
- Kotler, P., H. Kartajaya & I. Setiawan (2010) . *MARKETING 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, 恩藏直人監訳 (2010) . 『コトラーのマーケティング 3.0～ソーシャル・メディア時代の新法則』 朝日新聞出版.
- Kotler, P.H., Kartajaya & I. Setiawan (2017) . *MARKETING 4.0: Moving from Traditional to Digital*, 恩藏直人監訳 (2017) . 『コトラーのマーケティング 4.0～スマートフォン時代の究極法則』 朝日新聞出版.
- Kotler, P., H. Kartajaya & I. Setiawan (2021) . *MARKETING 5.0: Technology for Humanity*, 恩藏直人監訳 (2022) . 『コトラーのマーケティング 5.0～デジタル・テクノロジー時代の革新戦略』 朝日新聞出版.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.68, January, pp.1-17.
- Vargo, S.L. and M.A. Akaka (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications, *Service Science*. 1(1) pp.32-41.
- 張善会 (2023) . 「中国人観光客に向けたマーケティング戦略～価値共創マーケティングの意志と能力の視点から」 博士学位論文.
- 村松潤一 (2009) . 『コーポレート・マーケティング』 同文館出版.
- 村松潤一編著 (2015) . 『価値共創とマーケティング論』 同文館出版.
- 村松潤一 (2017) . 「価値共創とマーケティングの対象領域と理論的基盤—サービスを基軸として新たなマーケティング」 『マーケティングジャーナル』 第37巻2号, pp. 6-24.
- 村松潤一・藤岡芳郎・今村一真編著 (2020) . 『ケースで学ぶ 価値共創マーケティングの展開～新たなビジネス領域への挑戦』 同文館出版.

大学野球指導者におけるリーダーシップスタイル研究

安井 正也 ※ (岡山理科大学経営学部)

要約:

スポーツにおいて「いいチーム」を生成する際に、チームをマネジメントするリーダーがどのようなリーダーシップを発揮すればいいのかは大きな課題である。本研究では、大学野球監督の指導者にインタビュー調査を行い、有効なリーダーシップスタイルとフォロワーの成長するきっかけを明らかにした。本研究の成果は、学生スポーツチームにおけるリーダーシップの向上や、スポーツ分野のリーダーシップ研究の発展に寄与することになる。

キーワード:

リーダーシップ, 学生スポーツ, スポーツマネジメント

1. はじめに

1.1. 研究背景

2020年以降、新型コロナウイルスの感染症への対策を取りながら、2021年の東京オリンピック、2022年のFIFAワールドカップカタール2022など、世界的にも注目を集めたスポーツイベントが行われた。日本においては、野球、サッカー、ゴルフなどのプロスポーツのみならず、高校、大学、社会人チームによる野球、サッカー、バレー、ラグビーなどのアマチュアスポーツも多くの人に人気があり、直接観戦する人のみならず、テレビやインターネットを通じて観戦したりする人の数は計り知れない。

スポーツは、老若男女問わず参加できる「生涯スポーツ」、「みんなのスポーツ」として扱われることが多い。一方で、オリンピックやワールドカップなどでは、著しい記録の向上や技術の発展を競い合うように、いわゆるスポーツの高度化により一般には手の届かないも

※ 安井正也 : m-yasui@ous.ac.jp

のとなってしまう面もある。そういった課題をふまえ、それぞれのレベルで、誰でも気軽に楽しめるような工夫がなされるようになり、いわゆるスポーツの大衆化の発展も行われるようになった。しかし、スポーツの高度化と大衆化の関係はそれぞれがほとんど接点を持たない構造を成しているかのように遂行・発展しているとして、「スポーツにおける属化現象」と呼ばれており、日本におけるスポーツの発展において大きな課題とされている。

リーダーシップやチームについて考える時、そもそも、「いいチームとは何か」、「優れたチームとはいかなるものか」という定義の問題に直面する。チーム内の立場によっても「いいチーム」のとらえ方はさまざまである。企業における営業チームのリーダーは、メンバーが売り上げ目標を達成し、チームが評価されれば「いいチーム」だと自賛するかもしれない。しかし、仮に傲慢なリーダーシップのもとチームが活動をしていたとしたら、メンバーは決して「いいチーム」だとは感じないだろう。メンバーは、チーム全体が共通の価値観を持ち、目標に向かって協働するチームが「いいチーム」だと認識するかもしれない。このようにチームの評価は、目標達成度のような単一の基準からとらえることは難しいのが現実である。また、チームの成果物を考えてみると、企業では利益を出すことや生産性の向上、スポーツでは勝利することや達成感を味わうことが考えられる。

さらに、「いいチーム」を生成する際に、チームをマネジメントするリーダーがどのようなリーダーシップを発揮すればいいのかは、リーダーにとって大きな課題であろう。なぜなら、実際の企業や組織において、ダイバーシティや働き方改革など時代は目まぐるしく変化しているからである。その中でどのようにチームを成長させられるかは、リーダーの大きな役割である。

1.2. 研究目的

本研究では、学生スポーツチームにおけるチームリーダーの信念や行動とフォロワーの成長の関係を明らかにすることが目的である。そのために、リーダーシップや組織行動の研究の概要を整理し、スポーツの分野での活用を中心としたリーダーシップ研究の視座を定めた。また、学生スポーツチームの指導者にインタビュー調査を行い、質的分析を行うことで、有効なリーダーシップスタイルとフォロワーの成長するきっかけを明らかにする。本研究成果は、学生スポーツチームにおけるリーダーシップの向上や、スポーツ分野のリーダーシップ研究の発展に寄与することになる。

1.3. 研究方法

本研究においては、インタビュー調査によりデータ収集を行った。インタビュー調査において、Nielsen and Landauer (1993)による5名の回答があれば有用性の上、課題の85%を発見することができるという指摘をもとに、中国大学野球連盟の6名の監督に半構造化インタビューを行い、そこで得られた情報を質的分析する。半構造化インタビューとは、あらかじめ質問項目を定めておき、回答内容に応じてその心理を掘り下げていく調査手法(木下, 2020)であり、本研究の目的であるリーダーの信念の抽出やフォロワーの成長のきっかけを検討するにあたって最も有用性が高いと考えたため採用した。大学スポーツ(野球)チームのチームリーダーがどのような信念で組織を運営し、どのような組織文化を構築してきたのかを各対象監督の就任年数の経過とともに聴取した。一方で、フォロワー(選手)の心理的・行動的成果とリーダーの信念・行動がどのように影響しているのか、また、チーム戦績とどのような関係性があるのかを検討する。

2. 先行研究レビュー

リーダーシップとは何かを検討する際、どのようにすれば組織やチームが機能し成果を出すことができるかを考える必要がある。先行研究によれば、メンバーやフォロワーの自律性やセルフ・マネジメント、活発なコミュニケーションをとれるフラットな環境の構築が重要であると議論されてきた。また、近年のリーダーシップ研究において様々なリーダーシップが提唱される中、リーダーの信念や倫理性、向社会性、フォロワーに対する支援や尊重、あるいはメンバーやフォロワーの自発性や積極性、多様性、リーダーへの信頼感など、従来のリーダーシップ論で軽視されてきた側面を取り込んだ研究が行われている。特に変革型リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、シェアド・リーダーシップ、アジャイル・リーダーシップといった近年注目をされているこれらの研究はどのような特性を持ち合わせているのか、またどのような背景でそれぞれの理論は生成されたかを抽出し整理した。一方で、スポーツの分野においてこれらの理論を踏まえた研究は見られたものの、学生スポーツに限定し、フォロワーの成長との関係を考察した研究は僅かであり希少性が高いといえる。

2.1. 機能するチーム

橋本・大木(2019)は「機能するチームは、内部からイニシアティブ、責任感、創造性、問題解決の活動を起こすと共に、自身を管理し導く能力を発展させ、自律的傾向を持つ。組

組織によって決定されたミッションをチームが主役となって自律的に行動するためには、ミッションの具体性・明確性も重要であり、組織の内部は全員が対等な立場を持ち、組織の目標はそれを達成しようとする人々によって設定されることが相応しい」と述べている。

2.2. ティール組織

組織論では、2人以上の人間が協働し、ある特定の目的を成し遂げるために形成された組織の有する力を最大化、あるいは最適化させようとすることに主眼が置かれている（長積，2011）。組織において、問題や課題を解決することは極めて重要であり、それにより成果を収めることや組織を存続させることにもつながると考える。そのためには、フラットで活発なコミュニケーションをとれる環境が確保された組織であることが重要で、自分の存在を肯定的に捉えることができ、個性や才能を発揮できることにつながる。そこで、企業における問題解決のモデルとして注目されているのが、「ティール組織」である。

「ティール組織」とは Laloux（2014）が提唱した新しい組織モデルであり、「進化型」の組織として、人間の意識の発達段階と組織発展のモデルの関係を検討して、現代社会や組織が抱える様々な問題を解決するモデルを提示しているものである。

2.3. 組織開発

組織のセルフ・マネジメントに関する先行研究では、フラット型の組織が注目を集め、チーム制に関する研究が盛んになったのは 1980 年代以降のことである。Hammer & Champy（1993）は企業におけるチーム制の導入について、「遂行するタスクが複雑で熟練したスキルや判断が必要とされる場合には、一般的に個人よりチームの方が高い成績を上げるために、組織のリストラクチャリングの中で、従業員の力をより活用する方法として注目されてきた結果である」と述べている。さらに、大木（2001）はチームがうまく機能するための条件として、①コミュニケーション、②自律性、③ 民主性の 3 点を挙げ、セルフ・マネジメントの重要性を指摘している。

2.4. リーダーシップ

鈴木（2020）は、リーダーシップとは、構成員の満足度、集団のパフォーマンスや雰囲気づくりから（Lewin & Lippett, 1938）、組織の変革行動（Burns, 1978）、組織文化の形成・維持（Schein, E.H. and Schein, P.A., 2018）、さらには社会制度との関わり方にまで広く影響

を及ぼす (Selznick, 1957), 組織現象を説明する上での枢要の概念の一つだと述べられている。さらには, 表 1 に示すように, 従来のリーダーシップ研究はリーダーシップ資質論を皮切りに, リーダーシップ行動論 (Likert, 1961 ; 三隅, 1978), リーダーシップ適応論へとその研究関心を遷移させていき (Hersey & Blanchard, 1977), 1980 年代以降はカリスマ型リーダーシップ論や変革型リーダーシップ論を主流とした議論を展開してきた (Burns, 1978 ; Bass, 1985 ; 金井, 1989)。

表 1 リーダーシップ研究の展開

リーダーシップ論の主流と中心的年代	主な研究者	主な主張	分析の主な焦点
リーダーシップ資質論 (~1940)		優れたリーダーは, 何らかの共通した個人的資質や特質を先天的に持っている。	リーダーの身体的特性、精神的特性、性格的特性、知的特性、行動的特性。
リーダーシップ行動論 (1950~1960)	Likert (1961) 三隅 (1978)	リーダーシップの有効性は行動によって決まる。優れたリーダーシップは後天的に修得することが可能。	パフォーマンス志向の行動及び従業員志向の行動と、パフォーマンス結果との関係。
リーダーシップ適応論 (1970~1980)	Hersey & Blanchard (1977)	唯一最善のリーダーシップは存在しない。組織の状況に応じて有効なリーダーシップは異なる。	作業内容や職場の状況とリーダーシップの関係。
カリスマ型リーダーシップ論、変革型リーダーシップ論 (1980~1990)	Burns (1978) Bass (1985) 金井 (1989)	優れたリーダーは, フォロワーを惹きつける魅力を持ち, 組織に変革を起こすことで, 社会の変化や不確実性に対応する。	組織レベルでの変革を起こすリーダーの行動パターンと影響結果。
破壊的リーダーシップ論、リーダー・フォロワー相互作用論、価値志向リーダーシップ論 (2000~)	Graen & Uhl-Bien (1995) Einarsen (1999) Brown et al (2005)	リーダーは万能ではなく, またフォロワーは受動的な存在ではない。リーダーシップの効果は主体としてのフォロワーがリーダーシップをどのように受け入れるかで決まる。よって, リーダーはフォロワーの信頼や納得を引き出す必要がある。	リーダーとフォロワーの相互影響関係。 リーダーの影響を主体的に受容する存在としてのフォロワー。 リーダーの信念や価値観。

出所：鈴木 (2020)

また, 鈴木 (2020) は「リーダーシップ研究は組織論や経営学で重要な位置を占める研究領域であるが, 近年, その研究は大きな過渡期を迎えている」とし, 従来のリーダーシップ研究と近年のリーダーシップ研究を比較検討している。

近年のリーダーシップ研究は, リーダーから影響を受けるフォロワーの主體的な認識や行動, 関係性を視野に含みながら (Graen & Uhl-Bien, 1995), リーダー自身の信念や倫理性, 向社会性, フォロワーに対する支援や尊重, あるいはフォロワーの自発性や積極性, 多様性, リーダーへの信頼感といった, 従来のリーダーシップ論で軽視されてきた側面を積極的に取り込んだ研究が行われている (Brown et al., 2005)。

2.5. 変革型リーダーシップ

変革型リーダーシップ理論は, 政治や変革的社会運動の指導者たちのリーダーシップを研究した Burns (1978) によって提唱されたものである。Burns (1978) は, リーダーシップ

を交換型リーダーシップと変革型リーダーシップの 2 つの概念により説明している。交換型リーダーシップは、個人の生産性と給与を交換する。例えば、生産性が低ければ、減給するなどの交換型のリーダーシップ行動として紹介された。一方で、変革型リーダーシップは、交換型とは異なり、リーダーの人格、特性、能力によって模範を示し、フォロワーに元気を与えるビジョンを明示し、目標に挑戦することでフォロワーに変革をもたらすとしている。さらに、Bass (1985) は、Burns (1978) による変革型リーダーシップを発展させ、リーダーがフォロワーのニーズに応え、情緒的に訴えかけることにより、フォロワーの成長を手助けするとともに、組織のリーダーへと変革を導く行動と定義している。

坂口ら (2022) によれば、これまで変革型リーダーシップに関する研究は、組織心理学の分野で多く広がっていったとし、2000 年以降スポーツの分野でも調査が増加してきていると述べている。

さらに、鈴木 (2020) によれば、変革型リーダーシップ論では、リーダーによる組織変革が有効に機能するには、フォロワーへの知的刺激や能力開発など、フォロワー志向の行動が必須であること (金井, 1989)、変革を牽引する有能さや責任感を示しフォロワーからの認知的信頼感を引き出すことの重要性が指摘されている (Schaubroeck et al., 2011)。

2.6. サーバント・リーダーシップ

鈴木 (2020) によれば、サーバント・リーダーシップ論は、Greenleaf (1977) によるリーダーシップ思想を起点とする研究領域であるとし、「ミッションやビジョン、目標の実現に邁進するフォロワーに対して、リーダーが尽くすことが奉仕型リーダーシップの考え方であり、その実践が重要だ」としている。

リーダー・フォロワー間の主従関係を前提とするリーダーシップは、フォロワーのタスク遂行における有効性を向上させ組織成果に寄与することが期待できる形に限定して、人間関係志向のリーダーシップ行動をとる。理念型としてのサーバント・リーダーは、フォロワーへの奉仕という倫理的・利他的な行為に基づいた「道徳的権威 (moral authority)」を持つことで、リーダーとしての正統性を獲得する (Greenleaf, 1977)。

リーダーシップの共通的な行動パターンを検討するサーバント・リーダーシップが他のリーダーシップに対して有する独自性として、大きく二点が指摘されている。第一に、サーバント・リーダーシップは、リーダーの個人的資質や権限に依存したリーダーシップの抱える陥穽を克服する可能性が期待される。例えば変革型リーダーシップは、集団の凝集性や

リーダーの有能さ・責任感に対する認知的信頼を高めるなどの利点が期待される一方で、過度な業績志向による倫理性の低下、フォロワーの心理的不安感の惹起といった陥穽が指摘されている。(鈴木, 2020)。

また、サーバント・リーダーシップは、フォロワーの情緒的信頼を高めることで心理的安心感を生み出し、リーダー・フォロワー間の社会的学習によって組織の倫理性を高めるなど、変革型リーダーシップの陥穽を超克し得ることが指摘されている (Schaubroeck et al., 2011)。第二に、フォロワーへの奉仕を目的視するサーバント・リーダーシップは、フォロワーを手段視するリーダーシップよりも、フォロワーのタスク遂行の有効性を高めることが期待される。表2は、Van Dierendonck (2011) において提示されたサーバント・リーダーシップの行動パターンの6次元に注目し、これまで議論されてきたサーバント・リーダーシップにおける共通的な行動パターンを整理したものである (鈴木, 2020)。

従来のリーダーシップ論は、フォロワー志向の行動と目標達成やタスク遂行を志向した行動を区別し、フォロワー志向はあくまでも目標達成やタスク遂行の補完的要素であると捉えてきた (金井, 1991)。これに対して、個人的職務体験や心理的安心感、エンゲージメントといった近年の組織心理学の展開は、リーダーがフォロワーの創造性や生産性といった能力の発揮を促進するためには、タスクの進捗そのものにとどまらない、より多面的なフォロワー支援が重要となることを指摘する (Edmondson, 2012)。金井・高橋 (2004) によれば、リーダーシップ行動はフォロワー志向とタスク志向の二元論で単純に区別できるものではない、という示唆をもたらしている。

また、鈴木 (2020) によれば、リーダーによるフォロワーへの多側面からの支援を特質とするサーバント・リーダーシップは、チーム内における心理的安心感の醸成 (Schaubroeck et al., 2011) など、よりフォロワーの能力を発揮させ得ることが指摘されている。

表2 Van Dierendonck によるサーバント・リーダーシップ行動の整理

研究者	行動パターン	成長・発達の支援	謙虚さ	自分らしさ	他者受容	方向性を示す	受託責任
Laub (1999)		発達の支援	フォロワーとのリーダーシップの共有	自分らしさを示す	人々を尊重する	リーダーシップを示す	コミュニティの構築
Wong & Davey (2007)		奉仕と発達の支援 フォロワーに助けを求め、巻き込む	謙虚さ 無視無欲	誠実さと自分らしさを示す		他者を力づけ、影響を与える	
Barbute & Wheeler (2006)			利他性を示す		感情的な癒し	説得力のある計画を示す	組織的な受託責任 聡明さ
Dennis & Bocarnea (2005)		エンパワメント 信頼	謙虚さ		無償の愛情	ビジョン	
Liden et al (2008)		成長・発達を促し、成功を助ける	フォロワーを第一に考える		感情的な癒し	ビジョンを概念化する能力	コミュニティに対する価値を創造する 倫理的に行動する
Sendjaya et al (2008)		フォロワーの影響力を変える	自発的に仕える	本当の自分らしさ 卓越した精神性	盟約的な関係		責任ある道徳性
van Dierendonck & Nuijten (2011)		エンパワメント	謙虚さ 一歩下がった立場を取る	自分らしさ	許し	勇気 説明責任	受託責任

出所：鈴木（2020）

2.7. シェアド・リーダーシップ

石川（2016）によれば、「いかに優れたリーダーであったとしても、1人のリーダーだけでは、優れた決断ができないのが現代」とし、「職場のメンバーが必要なときに必要なリーダーシップを発揮し、誰かがリーダーシップを発揮しているときには、ほかのメンバーはフォロワーシップに徹するような職場の状態」と述べている。昨今の環境変化の速さと複雑さやダイバーシティなどにより、効果的なリーダーシップを発揮することは簡単ではないのが現実である。そこで、複数のリーダーたちが責任を共有しながらリーダーシップを発揮する、シェアド・リーダーシップが注目されている。

また、シェアド・リーダーシップの特徴を「全員によるリーダーシップ」「全員によるフォロワーシップ」「流動的なリーダーシップ」と述べている。このことに関連して、日向野（2018）は、「シェアド・リーダーシップで重要なことは、目的・目標の共有と徹底である」と述べており、「流動的なリーダーシップ」が実践において効果を発揮するためにはリーダーとフォロワーの分化と統合のバランスをとることが指摘されている。

2.8. アジャイル・リーダーシップ

Šochová（2022）によれば、アジャイル・リーダーシップとは、権力ではなく影響力によって組織改革を進めていくことを指す。そもそもアジャイルとは「素早い」や「機敏な」といった意味を持ち、ビジネスシーンでは「状況の変化に対して素早く対応すること」を表している。従来では、ソフトウェア開発の現場で用いられてきたが、近年では組織経営やビジ

ネスマインドにも役立つ考え方として注目されている。従来型の組織とは違い、自律的な状態を目指した組織を構築していく。

・組織 1.0 (従来型) : 従来から存在するピラミッド型の階層構造を持つ組織。各階層に上司 / 部下等関係性とそれに基づく権力が存在し、組織を構成する各個人が明確に定義された役割と責任を持つ。

・組織 2.0 (知識型) : 1990 年代に発生した知識 (各個人の専門性) を重視した組織。専門部署のメンバーとそのマネージャー、という関係性は存在するが、新たな変化や問題に直面した際、それに対応するためのプロセスや組織編成にはある程度の柔軟性 (新規事業のために新たにプログラマーやマーケターなど専門人員を集め新規チームを立ち上げる、など) を持つ。

・組織 3.0 (アジャイル) : 組織構造に定義はなく、柔軟性と高い適応力を備えた新たな組織のパラダイム。従来の管理職による指示ではなく、各個人がリーダーシップを発揮し自律的に動きながらも、他者とコラボレーションしながら価値創造を目指す。

2.9. フォロワーシップ

浜田・庄司 (2015) によれば、フォロワーシップの定義は、定まったものが存在しないとされており、フォロワーシップ研究の先駆けである Kelley (1992) は、明確に定義づけをしていないが、最もよいフォロワーを“強い、独立心のあるリーダーのパートナー”としている。Bjugstad, et al. (2006) は、それまでの知見に基づき、フォロワーシップを“リーダーの指示に効果的に従い、組織成果を最大化するようにリーダーをサポートする能力”と定義されるであろうと述べている。

Kelley (1992) のフォロワーシップ・スタイルから日本版フォロワーシップ測定尺度の作成を試みた西之坊・古田 (2013) は、“組織のゴールをリーダーと共有し、フォロワーがそのゴールに向かって行動することで直接的または間接的にリーダーや組織に対して発揮される影響力”と操作的に定義している。

また、松山 (2018) の企業におけるリーダーとフォロワーの関係性を明らかにすることを目的とした研究によれば、現代の経営学や経営組織論、そして組織行動論といった学問領域で、リーダーシップ論が取り上げられることはあっても、フォロワーシップ論が取り上げられることはまずないとされている。なぜなら、フォロワーは受動的な存在としてのみ捉えられてきたため、組織の成果はリーダーによって決まると考えられてきたからである。そもそ

も、経営近代化の黎明期である産業革命期以降 20 世紀初頭頃までは、厳然とした階級格差が資本家と労働者の間に存在しており、フォロワーたる労働者に影響力を行使する余地などほとんどなかった。

しかし、21 世紀の現代において、こうした状況は変化してきている。以前のように、リーダーはフォロワーに対して影響力を行使することが難しくなっている。一方で組織が成果を上げるためには、フォロワーによる主体的貢献が必要になってきており、フォロワーシップの重要性を示唆している。

2.10. 学生スポーツにおけるリーダーとフォロワー

花城 (2015) による大学競技スポーツチームを対象とした研究では、モラールやモチベーションといった、フォロワーシップの発揮に影響を及ぼすと考えられる要因について調査されており、スポーツチームにおけるフォロワーシップの重要性を示唆している。しかしながら、フォロワーシップが組織、企業、チームなどにとって重要であることが示唆されつつあるなか、理論と実践を横断するようなモデルや仕組みに対して研究の蓄積が求められる。

2.11. 先行研究の問題点

スポーツの分野における課題は、サーバント・リーダーシップ、アジャイル・リーダーシップ、シェアド・リーダーシップの研究がほとんど見られなかったことである。営利組織と非営利組織における目的の違い、それに伴う求められるリーダーシップの違いがあるのかもしれない。また、フォロワーを受動的ではなく能動的な行動に導き、フォロワーの成果につなげられるかは学生スポーツにとって極めて重要である。したがって、本研究では、これまで研究の蓄積の少ないスポーツチームの中でも大学チームに限定したフレームワークにおいて、有効なリーダーシップを検討し、さらにはフォロワーの成長とどのような関係性を持つのかを明らかにする。

3. 調査概要

3.1. 調査対象

調査は、中国地区大学野球連盟に所属する 1 部リーグ 6 チーム (2023 年度秋季リーグ終了時点) の監督を対象とする。対象チームは、環太平洋大学、東亜大学、周南公立大学、吉備国際大学、岡山商科大学、広島文化学園大学である。

また、インタビュー実施日は、2023年12月1日（金）、12月4日（月）、12月5日（火）、12月8日（金）、12月12日（火）の5日間に分けて行った。

3.2. リサーチクエスチョン

リサーチクエスチョンは次の三つである。一つ目は、大学野球チームにおける有効なリーダーシップのスタイルは何か、二つ目は、フォロワーが成長するプロセスにおいて、リーダーはどのような信念を持ち、どのような行動（声掛け）をしているのか、三つ目は、一般的な組織マネジメントやプロセスと学生野球の共通点は何か、違うとすればそれは何かである。

3.3. インタビュー内容

質問対象を①リーダー、②フォロワー、③チームに分けて、半構造化インタビューを行った。事前に用意した主な質問項目は下記の通りである。

①リーダー（監督）に関する質問

- ・年齢、学生時代の役職（主将、主務など）、指導歴（戦績など）
- ・監督就任のきっかけとは？
- ・指導理念・信念とは？勝利なのか？教育（成長）なのか？
- ・指導当初と現在の指導方法や信念の違いはあるか（なぜ変わったのか？）
- ・尊敬する指導者とは？（どんな指導スタイルか？モデルとなっているスタイルはあるのか？）
- ・指導のモデルは経験則か、書籍などを参考にするか？（どのようなものか？）
- ・時代や環境が変化している世の中において、今後の指導者に求められるもの何か？（アドバイスするとすれば）
- ・ご自身が感じる高校野球と大学野球の違いとは？

②フォロワー（学生）に関する質問

- ・成長する学生の特徴とは？（共通点はあるのか？）
- ・フォロワー（学生）と接する際、気を付けていること
- ・どんな学生を育てたいか？
- ・学生によって、かける言葉は違うのか？なぜ違うのか？
- ・フォロワー（学生）の成長を感じる瞬間とは？それを測る独自の尺度はあるか？

・ どのような信念、指導方針・方法をとったとき、フォロワー（学生）の成長を感じられたか？その成長とはどのようなものか？

・ 学生の成長にとっての大学野球とは？（学生が毎年入れ替わる点も含めて）

③ チームに関する質問

・ チームをマネジメントする上で大切にしていることは？

・ 教育的指導と技術指導の比重は？

・ 自チームにおける、勝っていた（勝っている）チームと負けていた（負けている）チームは何が違うか？なぜそう思うか？

・ 他チームを見たとき、勝つチームと負けるチームとの違いは何か？なぜそう思うか？

4. 調査結果・分析

4.1. 調査結果

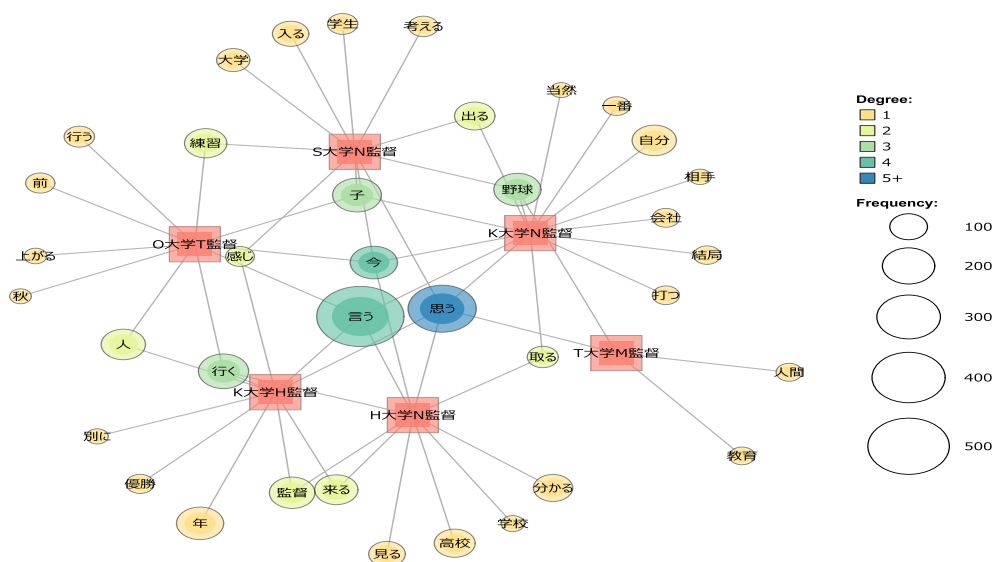
各大学野球監督のインタビューから重要なワードを抽出するため、全インタビューデータを文字に起こし、各大学監督別に分類した。分類したデータを各監督の発言のみになるよう編集した。そのデータを KH Coder version 3.00 を使い、共起ネットワークを用いて各大学監督が発言したワードの中で複数発言があるものを抽出した。

共起ネットワークとは、文章に含まれる単語間の共通性を見出し、可視化することで視覚的に理解しやすくできるテキストマイニングの手法の一つであり、本研究の目的の一つである、「監督の信念の抽出」のために、まずどのようなワードを多く言及しているのかを把握するために採用した。使用するデータについては、各大学 6 名の監督へインタビュー、K 大学 N 監督 93 分、T 大学 M 監督 40 分、S 大学 N 監督 70 分、K 大学 H 監督 70 分、O 大学 T 監督 89 分、H 大学 N 監督 103 分、合計 465 分のインタビューデータを対象とした。

4.2. 発言者別共起ネットワークによる考察

共起ネットワークを用いて全 6 チームの監督へのインタビューデータを一つのプロットにまとめ、発言者別に表し、共通ワードを抽出したものが図 1 である。特に注目する点としては、図の中心部分にある「今」、「言う」、「思う」は、4 名以上から言及されたワードである。「今」と「子」の繋がりから、「現代の学生に対して、しっかりと向き合い言い伝えること」、「学生を思いやることで伝えたいことが、伝えやすくなる」といった言及を得た。S 大学 N 監督は、主として「学生」、「考える」といった発言していることがわかる。「本校に入

学してきた学生に野球を通じて考える力を養ってほしい」と言及していた。K 大学 N 監督は、「自分」、「会社」といった発言が見られることに加え、「大学生活は社会へ出たときに必要とされる力をつけるための4年間」、「自立するために自分と向き合ってほしい」と言及しているため、社会性が重要という教育方針であることがわかる。K 大学 H 監督の「年」、「監督」といった発言に関しては、「毎年卒業と入学によって選手が入れ替わるため、その年々でチーム方針やチームカラーが変わる」とし、「その中でも中国地区で優勝し全国大会へ出場するという強い監督の信念は、曲げてはならない」と学生スポーツ特有の選手の入替わりに関する課題への対応と学生組織を運営する監督としての信念が垣間見えた。



出所：筆者作成

図1 発言者別のインタビュー調査 共起ネットワーク

4.3. コレスポネンス分析による考察

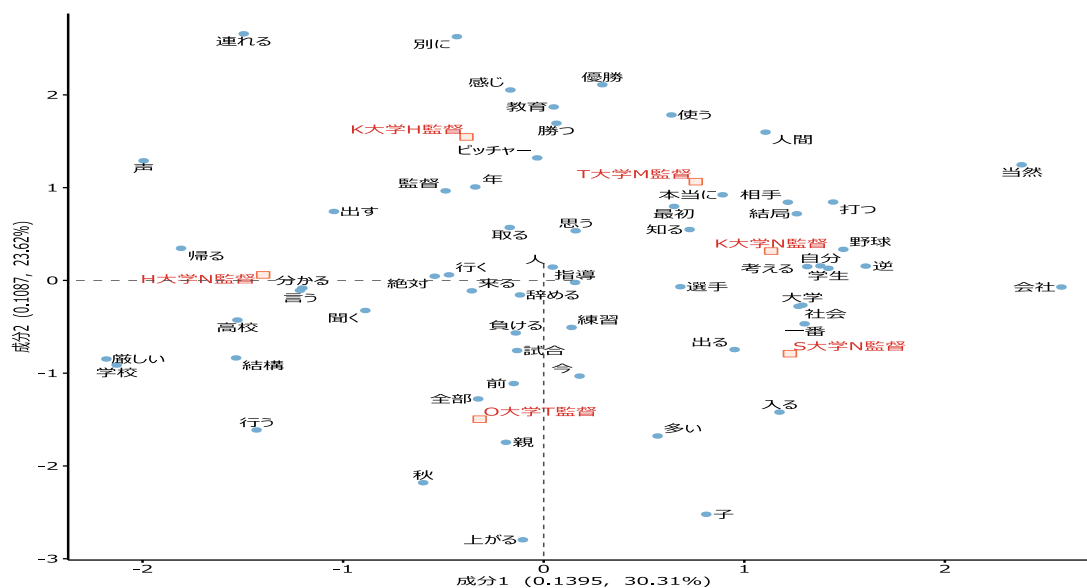
発言者と発言ワードとの共通性を視覚的に可視化するため、コレスポネンス分析手法を用いて全6チームの監督へのインタビューデータを一つのプロットにまとめ、発言ワードと発言者との距離により共通性の高さを表したものが図2である。コレスポネンス分析とは、クロス集計表を構成する2つの項目のカテゴリーを数量化する解析手法であり、数量化されたカテゴリーを散布図にプロットすることにより、カテゴリー間の関係・類似性を視覚的に把握できる分析手法である。本研究の目的である、「監督の信念を抽出する」ため

に最も効率的、視覚的に分析できると考えたため、この分析手法を用いた。

T 大学 M 監督, K 大学 N 監督, S 大学 N 監督は、比較的近くに分布されている、「学生」、「社会」、「考える」といったワードから、3 名の監督は学生野球を通じた指導において「社会性」や「考える力」の習得を重要なキーワードとして挙げていることがわかる。

他方、K 大学 H 監督, T 大学 M 監督の周辺に分布されている「教育」、「勝つ」といったワードからは、「学生を教育するのではなく、勝負にこだわるからこそ、勝った時の達成感、負けた時の悔しさが大きくなり、それこそがチーム、個々の成長に繋がる」との言及があった。また、H 大学 N 監督, O 大学 T 監督の周辺の原点付近では、「人」、「指導」、「今」があり、「人としての指導に重きを置き、今の時代の学生に対しての向き合い方を工夫している」との言及があった。

このように、本研究の対象監督の調査では、学生の成長や成果物として「人間力の向上」を目標として考える指導スタイルと「勝利」することを目標と考える、2 つの指導スタイルに分かれることが明らかとなった。つまり、前者は個々の人間力向上がチーム力の向上に繋がり強いチームを生成すると考察できる。そのためにリーダーは学生をフォローする行動が重要である。いわゆる寄り添ったリーダーシップである。一方後者は、勝つためのプロセスに重きを置いた指導をしており、いわゆる、個々の成長とチーム力の向上こそ教育であるという考えである。つまり、前者の第一の目標設定は人間教育であり、後者は勝利することである。しかしながら両者は、最終的にリーダー(監督)がどのようなスタイルであろうが、目の前の「勝利」だけでなく学生の成長を目標に指導する信念は共通であることがわかる。さらには、図 2 の中心にある 3 つのキーワード「人」、「来る」、「辞める」に注目してみる。インタビューにおいて全監督が述べていた、「学生スポーツ特有 1 年ごとにメンバーが変わりチームも変わる難しさ」を挙げており、課題に柔軟に対応できるリーダーが求められていると考える。



出所：筆者作成

図2 全6大学の監督へのインタビュー調査 コレスポネンダ分析

4.4. 先行研究との比較分析

本研究における先行研究の問題点としたものが二点ある。一つ目が、スポーツの分野においては、サーバント・リーダーシップ、アジャイル・リーダーシップ、シェアド・リーダーシップの研究がほとんど見られなかったという点である。その理由は、営利組織と非営利組織における目的の違い、それに伴う求められるリーダーシップの違いがあるのかもしれないからであるからではないかと考えた。この点に関しては、先行研究における調査の対象の多くが企業やビジネスであり、成果や目的が異なる点が考えられる。本研究においても変革型リーダーシップの要素は抽出されたが、「状況の変化に対して素早く対応する」アジャイル・リーダーシップに関する要素も抽出できた。学生スポーツチーム特有の「1年ごとにチームメンバーの入れ替わることによるチームマネジメントの難しさ」への対応として有効であると考えられる。

二つ目は、理論的にも実践的にもフォロワーを受動的ではなく能動的な行動に導き、フォロワーの成果につなげられるかはリーダーシップ研究において重要な課題であるという点である。この点については、本研究でのインタビュー調査において、フォロワーが自ら考え行動する環境やきっかけをどうリーダーが作り出すかが重要であるとの言及を抽出することができた。例えば、6名の監督の言及ワードにもあった、「見る」こと、「聞く」ことが示

している通り、コミュニケーションの重要性を示唆している。大学野球の部員数（本研究の対象 6 チーム）は 100 名を超えるチームがほとんどで、一日に監督自身が全員と会話をすることは困難であるだろう。しかしながら、会話ができない代わりに「観察」することで学生の「しぐさ」「行動」を理解しているとの言及もあった。

したがって、一つ目の問題点に関しては、変革型リーダーシップの有効性とアジャイル・リーダーシップの有効性を示唆し、二つ目の問題点に関しては、フォロワーの能動性を引き出すリーダーシップの重要性を示唆した。

5. まとめと今後の課題

本研究の結論は三つある。一つ目は、変革型リーダーシップの有効性の示唆である。インタビューのなかで変革型リーダーシップの要因となる「変革」「リーダーの魅力」「情熱」「目標とビジョンの明確化」などのキーワードが多数抽出された。毎年 20 名を超える高校生をスカウトし、大学在学中の 4 年間という限定された期間で指導する「責任感」と「使命感」は、企業におけるリーダーシップにはない「学生スポーツ」のリーダーシップ特有の重要な要素であると言える。

二つ目は、フォロワーの能動性を引き出すリーダーシップの重要性の示唆である。今回のインタビューでは、リーダーは自己犠牲的で、フォロワーのニーズや幸福を最優先しサポートするといった、奉仕の精神を持つキーワードは抽出されなかった。フォロワーの成長を通じて自身の成長を実現するというサーバントな精神ではなく、自らが行動し、さらにチームをよくするための施策を考案、構築するといった言及が抽出された。さらには、フォロワー（選手）間におけるポジション別の役割を果たすための各ポジションにおけるリーダーの配置案について対象者 6 名すべてから言及があった。リーダーシップの責任や権限を複数のメンバーが共有するアプローチであり、チーム全体がリーダーシップの役割を果たし、共同で意思決定を行うスタイルであるシェアド・リーダーシップに関する言及である。

三つ目は、アジャイル・リーダーシップの有効性の示唆である。一選手に対する大学野球連盟への登録年数が 4 年間と定められていること、さらには毎年卒業において選手が一学年抜け、新入生として入部してくるといった大学生特有の入れ換えのサイクルに関する課題がある。協力と共感、サポートと障壁の解消、フィードバックと学習、変化への適応、ビジョンの共有、リーダーシップの委譲などの特徴を持ち、変化のスピードが速い環境でのプロジェクトやチームの成功を支援することに適していると言われているアジャイル・リーダ

ーシップの特徴的な行動も抽出された。

また、フォロワーの成長するきっかけに関しては、6名中5名が言及した「私生活に関しての態度が良くなった時」、「時間や約束が守れるようになり生活習慣が良くなった時」、といった生活面の改善や向上に関する変化を感じたときに競技力やパフォーマンスの向上が見受けられると考えられている。このことは、山田(2019)による、自己認識の確立や心理面の安定等も学生の成長に影響を与える要因であるが、認知面のみならず価値や倫理性の獲得といった情緒面も重要な「学生の成長」とみなし、認知・情緒面のバランスを「学生の成長」の尺度の一つとの主張と重なる。よって、「私生活の改善・向上」は学生の成長のきっかけの一つとして言えよう。

先行研究での議論の通り、変革型リーダーシップは大学スポーツチームのリーダーシップにおいても有効だと考えられる。しかし、前述したように学生スポーツチームは、毎年選手の入替わりがあり変化するスピードが早い。よって、サーバント・リーダーシップやアジャイル・リーダーシップを組み合わせる有効性も示唆した。さらには、大学教育機関であるゆえ企業チームやプロスポーツチームとは違い、勝利だけではなく個々の成長も求められる。だからこそ、リーダーが柔軟な考え方を持つことは極めて重要であると考えられる。

本研究の限界は、対象データが大学スポーツチームの監督へのインタビュー調査につき、フォロワーが成長するきっかけに関する情報が乏しいこと、少数サンプルのみであること、対象が地域限定であることなどである。これらを課題とし、今後も学生スポーツにおける有効なリーダーシップの探究と効果的なコーチングの検討も視野に入れ、自らも実践しつつ研究していく所存である。

さらには、大学スポーツにおけるリーダーシップに関する研究を深めることが、学生スポーツにおける指導者不足の改善や競技人口の拡大、スポーツを通じた豊かな人生の獲得に繋がると考える。自らがこの課題に取り組み、学生スポーツにおけるリーダーシップ研究の発展に寄与していく。

参考文献

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations (4th ed)*. Free Press.

Bjugstad, K., Thach, E.C., Tompson, K.J., & Morris, A.(2006). A fresh look at followership:

- A model for matching followership and leadership styles. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7, 3, 304-319.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). "Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing. " *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming : How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the knowledge Economy*. John Wiley & Sons.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain perspective. " *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press. (金井真弓訳『サーバント・リーダーシップ』英治出版, 2008年)
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution*, NY : Harper Business. (野中郁次郎訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社, 1993年) .
- Kelley, R.E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. NY : Currency Doubleday.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, Nelson Parker. (鈴木立哉訳『ティール組織 : マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』英治出版, 2018年) .
- Schein, E.H and Schein, P.A. (2018). *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*, Berrett-Koehler Publishers. (野津智子訳『謙虚なリーダーシップ : 1人のリーダーに依存しない組織をつくる』英治出版, 2020年)
- Zuzana Šochová (2022). 『アジャイルリーダーシップ—変化に適応するアジャイルな組織をつくる—』(株式会社ユーザーベース訳) 共立出版.
- 大木裕子 (2001) . 「組織のセルフ・マネジメント : “オルフェウス・プロセス” の事例研究を通して」 昭和音楽大学『研究紀要』第21号, 227-238頁.
- 金井壽宏 (1989) . 「変革型リーダーシップ論の展望」『研究年報』第35巻, 143-276頁.
- 金井壽宏 (1991) . 『変革型ミドルの探求—戦略・革新志向の管理者行動』, 白桃書房.

- 金井壽宏・高橋潔（2004）．『組織行動の考え方』東洋経済新報社．
- 木下康仁（2020）．『定本 M-GTA：実践の理論化をめざす質的研究方法論』，医学書院．
- 坂口結子・中尾綾・山本真史・荒木雅信（2012）．「スポーツにおける変革型リーダーシップ理論研究の動向と大学スポーツへの導入の必要性」『日本福祉大学スポーツ科学論集』第5巻，19-31頁．
- 鈴木智気（2020）．「サーバント・リーダーシップ論：『リーダーとしてのサーバント』を巡る位置づけとメカニズム」『同志社商学』，第72巻，第1号，87-116頁．
- 橋本英重・大木裕子（2019）．「組織のセルフ・マネジメント再考：サッカーにおける組織開発の事例から」『ライフデザイン学研究』第15巻，61-73頁．
- 長積仁（2011）．「スポーツ組織研究の課題と展望：知識コミュニティとしての学会が蓄積すべき経験的事実」『スポーツマネジメント研究』第3巻，第1号，35-43頁．
- 西之坊穂・古田克利（2013）．「日本版フォロワーシップの構成要素の探索的研究と個人特性間の差の検討」経営教育研究，第16巻，第2号，65-75頁．
- 花城清紀（2016）．「大学の競技スポーツチームにおけるフォロワーシップの概要」『高松大学研究紀要』第64巻，73-98頁．
- 浜田陽子・庄司正実（2015）．「リーダーシップ・プロセスにおけるフォロワーシップの研究動向」『目白大学心理学研究』第11巻，83-98頁．
- 日向野幹也（2018）．「変わるリーダーシップ（1）－（8）」日本経済新聞，2018年10月18日-10月29日．
- 松山一紀（2018）「リーダーシップからフォロワーシップへ：なぜ，今フォロワーシップなのか？」『商経学叢』第64巻，第3号，289-309頁．
- 山田礼子（2019）．『大学教育の展望—21世紀型学習成果をベースに一』東信堂．

内部監査部門への投資規模が監査報酬へ与える影響

湯下 薫^{*} (岡山理科大学経営学部)

要約:

本研究の目的は、内部監査部門への投資規模が監査報酬へどのような影響を与えるかを検証することである。著者は先行研究において、内部監査と監査報酬の関係についての結果が混在しているのは、企業のガバナンスに対する意識の程度を考慮していないためであると考えた。そこで本研究では、先行研究では考慮されていなかった企業のガバナンスに対する意識の程度によってサンプルを分けて回帰分析を行った。

キーワード:

内部監査部門への投資規模, 監査報酬, コーポレートガバナンス, 取締役会の属性, 業種属性

1. はじめに

本論文の目的は、内部監査部門への投資規模が監査報酬へどのような影響を与えるかを検討することである。監査基準では、外部監査人が内部監査の利用の可否及び、その利用の程度を自ら判断し、その上で内部監査の結果を利用できるとしている。実際に監査の現場で、外部監査人が内部監査の結果を利用していることが公益財団法人内部監査研究所の行った調査から読み取ることができる。外部監査に内部監査の結果を利用できるということは、外部監査と内部監査は代替的な関係である可能性がある。また、外部監査に内部監査の結果を利用することで外部監査のコストを削減できると推測できる。この前提をもとに、外部監査報酬と内部監査の関係を検証した研究がいくつか存在するが、その結果は混在している。そのため、本研究でも外部監査報酬へ内部監査が与える影響を検証する。

以下、第2節で先行研究を整理し、第3節で仮説を設定する。第4節でモデルとサンプル

^{*} 湯下薫 : yushita@ous.ac.jp

ルを、第5節で分析結果をそれぞれ示し、第6節でまとめる。

2. 先行研究の整理

外部監査が内部監査を利用することが監査報酬へ与える影響に関する研究はいくつか存在するが、結果が混在している。これらの研究は、外部監査人による内部監査の利用の程度と、監査報酬額の間を検証した研究である。また、これら先行研究でいう「内部監査の利用の程度」とは、内部監査人による監査の結果の採用や、内部監査人による直接的なサポートのことを指す¹⁾。まず、Stein et al.(1994)はアンケートによって入手したデータを用いて、金融業と非金融業で監査報酬の決定要因に違いがあるのかを回帰分析によって明らかにした。彼らは、外部監査人による内部監査の利用の程度を0か1で表す2値変数を用いて表した。その結果、内部監査の利用の程度と、監査報酬の間に明らかな関係は見つからなかった。

Felix et al.(2001)は、Stein et al.(1994)で予想される結果が出なかったのは、外部監査人による内部監査の利用の程度を2値で表したためであると考えた。そこで、彼らはFortune 1000のうち内部監査協会の会員である603社へアンケートを行い回答が得られた70社のデータを用いて、外部監査人による内部監査の利用の程度を0から100までをとる変数で表し、回帰分析を行った。その結果、内部監査部門を利用することによって、外部監査の監査報酬が減少する傾向にあることを示した。

外部監査人による内部監査の利用の程度の尺度として、より客観的な実際に支援した時間数を用いた研究がPrawitt et al.(2011)とAbbott et al.(2012)である。Prawitt et al.(2011)では2000年から2005年の内部監査協会のデータベースを用いて、572企業・年、235社のサンプルを用いて回帰分析を行った。まず彼らは総資産額やROAを含む監査報酬モデルを回帰し、その残差項を監査報酬のうち想定外の部分とした。この想定外の監査報酬と、内部監査人が外部監査を支援する時間の関係を検証した。これにより、外部監査が内部監査を利用することで想定外な監査報酬が減少するという結果が得られた。さらにこの減少効果は、内部監査人による直接的な手助けによることが明らかとなった。

さらに外部監査人に対する支援を行う内部監査人が企業内の人間であるか否かが、監査報酬にどう関係してくるかを検証したのがAbbott et al.(2012)である。この研究もまた、アンケートを行い、得られた結果を用いて内部監査と外部監査の協業が監査報酬を削減するのかを回帰分析によって検証した研究である。まず彼らは、フォーチュン1000の803企業にアンケートを送付し、134企業から回答を得た。アンケートによって、各企業の内部監査部

門によって外部監査人に提供された財務諸表監査支援の時間数と、外部委託された内部監査人に提供された財務諸表監査支援の時間数を入手した。そして、これらの時間数と監査報酬の間にどのような関係があるのかを分析した。その結果、内部監査部門による外部監査への支援時間数と外部委託された内部監査人による外部監査への支援時間の双方とも、監査報酬との間には負の関係があることが示された。つまり、支援の提供者が企業の内部の人間であっても、外部の人間であっても、外部監査人が内部監査を利用することで監査報酬が減少すると言える。

上記の先行研究は、外部監査人が内部監査の結果を利用することにより外部監査人の作業量が減少し、よって監査報酬が下がるという共通した考えがもととなっており、これを支持する結果を得ている。したがって、内部監査と外部監査は代替的な関係にあることを示している研究であるといえる。一方で、内部監査と外部監査の間には代替的な関係ではなく、補完的な関係があることを示唆する研究もある。

Goodwin-Stewart and Kent(2006)は、内部監査と外部監査は補完的(complementary)な関係²⁾にあると考えた。つまり、強いガバナンスの構築に意欲的な企業は内部監査に十分に投資し、同様に外部監査にも資金を投入すると予想した。彼らは、2000年10月にオーストラリア証券取引所に上場している全ての企業(約1400社)にアンケートを送付し、回答が得られた490社のうち分析に必要なデータが揃った401社をサンプルとして回帰分析を行なった。彼らは、外部監査人による内部監査の利用の程度を、内部監査部門の従業員数で代理した変数を用いた。回帰分析を行った結果、監査報酬と内部監査の利用の程度の間有意に正の関係があった。これは、コーポレートガバナンス全体を強化するために、内部監査と外部監査が補完的なモニタリングメカニズムとして機能していることを示唆する結果である。

以上のように、内部監査と監査報酬に関する先行研究では結果は混在している。内部監査は規制がなく自由度が高いため、内部監査部門への投資規模は企業によってバラつきがあることが想定される。しかしながら、これらの先行研究では各企業のガバナンスに対する意識の程度が加味されていないものが多い。そのため、本研究では企業のガバナンスに対する意識の程度を考慮した上で、内部監査部門投資規模と監査報酬の関係を検証する。

3. 仮説の設定

上述の通り先行研究では、外部監査人の内部監査の利用と監査報酬の関係について結果

が混在している。監査基準において外部監査による内部監査の利用が想定されていることから、監査基準では外部監査と内部監査の間には代替的な関係があることが前提とされていると言える。実際に、公益財団法人内部監査研究所が 2023 年に実施した実態調査では、株式会社を対象とした質問で、「内部監査部門は、会計監査人(公認会計士)と内部監査業務上の調整をしていますか。」との質問に対し、「調整をしている」「業務内容によって調整をしている」と回答した企業が 51.32%であった(公益財団法人内部監査研究所, 2024)。さらに、同じ調査にて株式会社を対象に「会計監査人(公認会計士)が実施する監査手続きの種類若しくは時期を変更するか、または範囲を縮小するために内部監査人の作業を利用することはありますか。」との質問に対し、「ある」と回答した企業が 24.63%であった。この結果からも、内部監査と外部監査が連携していることが読み取れる。さらにいくつかの先行研究では、この代替的な関係を支持する結果が得られている(Felix et al. 2001; Prawitt et al. 2011; Abbott et al. 2012)。

一方で、外部監査と内部監査の間には、代替的な関係ではなく補完的な関係があることを示唆する結果を得た研究がある(Goodwin-Stewart and Kent 2006)。彼らの研究では、外部監査人による内部監査の利用と監査報酬の間に正の関係、つまり内部監査の利用の程度が高いほど監査報酬が増加する傾向があるという結果を得ている。この関係について、強いガバナンスの構築に意欲的な企業は内部監査に十分に投資し、同様に外部監査にも資金を投入するためであると彼らは解釈した。このように内部監査と監査報酬の関係についての研究の結果は混在しており、その関係が代替的な関係であるか、あるいは補完的な関係であるかについてはっきりとした結論は得られていない。

さらに上で示した全ての先行研究では、外部監査人による内部監査の利用の程度と、監査報酬額の間を関係を検証している。そのため先行研究では企業にアンケートを行い、入手した回答に基づいて外部監査人による内部監査の利用の程度を表す代理変数を作成している。具体的には、企業に「外部監査にどの程度協力したのか？」あるいは、「外部監査に協力した時間数はどのくらいか？」と質問し、その回答を用いている。つまり、彼らは外部監査人による内部監査の利用の程度に関する内部監査人の認識を、「外部監査による内部監査の利用の程度」の尺度として用いている。アンケート調査では、質問状を出した企業から全て回答を得られることは稀であり、そのため検証対象となる企業に偏りが生じる。そこで、本研究ではこのような偏りを排除するため、公表されたデータを用いて検証することとする。日本において内部監査に関して公表されている情報は少ないが、内部監査を担当している部門に

所属している従業員の人数は多くの企業において公表されているため、本研究ではこれを用いることとする。内部監査部門の人数は人件費と直接関連することから、企業が内部監査部門へ投資した額を代理していると考えられる。企業が内部監査部門に対し予算を十分に充てることは、内部監査の品質向上に結び付き結果、外部監査人は内部監査の結果を信用し、より利用すると考えられる。そのため、本研究では内部監査部門へ投資額は外部監査人による内部監査の利用の程度を代理すると考えた。そこで、ここでは次のような仮説を立てた。

仮説 1： 内部監査部門への投資規模の大きさと、監査報酬の間には有意な関係がある。

上述のように内部監査と監査報酬の関係に関する研究で結果が混在している要因の1つとして、先行研究では企業のガバナンスに対する意識の程度が加味されていないことが考えられる。コーポレートガバナンスに対して意識が高い企業は、内部監査と外部監査の両方に投資すると考えられる。一方でコーポレートガバナンスに対して意識が低い企業は、内部監査と外部監査のいずれか一方に、あるいはどちらにも投資を行わない可能性が考えられる。したがって、その企業のコーポレートガバナンスに対する意識によって、内部監査の規模と監査報酬の関係は異なることが予想される。Goodwin-Stewart and Kent(2006)によると、強いガバナンスの構築に意欲的な企業は内部監査に十分に投資し、さらに外部監査にも資金を投入する。したがって、次の仮説を立てた。

仮説 2： コーポレートガバナンスに対する意識の程度が高い企業では、内部監査部門の規模が大きいと、監査報酬は増加する。

4. モデルとサンプル

4.1. モデル

上述の仮説を検証するために、以下のモデルを用いて回帰分析を行う。被説明変数である $LnAudFee$ は、監査報酬額の自然対数である。

$$\begin{aligned} \text{LnAudFee} = & \alpha + \beta_1 \text{IASiz} + \beta_2 \text{LNASSETS} + \beta_3 \text{Sub} + \beta_4 \text{Receivable} + \beta_5 \text{Inventory} + \beta_6 \text{ROA} \\ & + \beta_7 \text{LEV} + \beta_8 \text{LnAge} + \text{YearD} + \text{IndustryD} + \varepsilon. \end{aligned}$$

表 1 変数の定義

変数名	定義	符号の予想
<i>LnAudFee</i>	監査報酬の自然対数。	
<i>IASize</i>	(内部監査部門の人員数を、総従業員数で除したもの。	+
<i>LnAssets</i>	総資産額の自然対数。	
<i>Subsidiaries</i>	子会社数の平方根。	
<i>Receivable</i>	受取手形・売掛金の金額を、総資産額で除したもの。	
<i>Inventory</i>	棚卸資産額を、総資産額で除したもの。	
<i>ROA</i>	経常利益を総資産額で除したもの。	
<i>LEV</i>	長期負債額を総資産額で除したもの。	
<i>LnAge</i>	創業からの経過年数に 1 を足したものの自然対数。	
<i>YearD</i>	年次ダミー。	
<i>Industry</i>	産業ダミー。	

説明変数である *IASize* は、内部監査部門の規模を表す代理変数であり、他の管理部門や業務部門から独立した立場で組織の内部管理体制の適正性を総合的、客観的に評価している部門である内部監査部門に所属する従業員の人数を、総従業員数で除して算出する。Goodwin-Stewart and Kent(2006)では、内部監査部門の人員数をそのまま用いていたが、本研究では総従業員数で除したものをを用いる。これは、内部監査の対象となる従業員数で除することで、相対的な内部監査部門の規模を捉えることができると考えたためである。*IASize* の係数が、符号の正負に関係なく有意であれば仮説 1 が支持されたといえる。また、コーポレートガバナンスに対する意識の高低で分けたサブサンプルで回帰した際の *IASize* の係数が有意に正であれば仮説 2 が支持されたといえる。

コントロール変数について述べる。先行研究より、監査報酬の決定に影響を与える要因には、被監査企業の規模、複雑さ、リスクの状況が挙げられる(Felix et al. 2001; Goodwin-Stewart and Kent 2006; Prawitt et al. 2011; Abbott et al. 2012)。被監査企業の規模が大きいほど、監査の

作業が多くなることが予想される。そこで、被監査企業の規模をコントロールするために、総資産額の自然対数をとった $LnAssets$ をモデルに入れる。次に、被監査企業の組織及び、被監査会社が行っている取引が複雑であるほど監査を行う際に手間がかかるという点をコントロールする必要がある。ここでは複雑さの尺度として、子会社の数(*Subsidiaries*)、受取手形・売掛金の金額(*Receivable*)、棚卸資産の金額(*Inventory*)の3つを用いる。さらに、リスクの状況についてもコントロールする必要がある。収益性をコントロールするために ROA を、負債に関連するリスクをコントロールするために LEV をそれぞれ入れる。最後に、創業から長い年月が経ち成熟した企業ほど、企業内のガバナンスが効いており監査にかかる手間が少ないと考えられる。そこで、創業年数をコントロールするため $LnAge$ をモデルに入れる。

4.2. サンプル

本分析では、2017年3月期決算企業で東証1部上場している非金融業の企業1325社と2018年3月期決算企業で東証1部上場している非金融業の企業1351社が対象である。この合計2676企業・年を当初サンプルとする。そして、次に示す要件に該当するサンプルを除外して、検証に用いる最終サンプルとする。

要件1：決算月数が12か月ではない企業

要件2：内部監査部門の人数を有価証券報告書において明記していない企業

要件3：監査役会を設置していない企業

要件4：分析に必要なデータが入手できない企業

以上の手順を経て残ったのが、2017年3月期決算企業が873企業、2018年3月期企業は840企業の1713企業・年が最終サンプルである。表2はサンプル抽出の過程を表にまとめたものである。総資産額、総負債額、総従業員数、子会社数、受取手形・売掛金の金額、棚卸資産額、総従業員数は、日本経済新聞デジタルメディア『日経 NEEDS』より入手した。監査報酬額は日本経済新聞デジタルメディア『日経 NEEDS-MT 監査法人・監査意見』より、 ROA は日本経済新聞デジタルメディア『日経 NEEDS Cges』より入手した。また、内部監査部門の人数は有価証券報告書より手作業で入手した。また、異常値による検証結果への影響を緩和するため、検証に使用する連続変数について、各年度の分布における1パーセンタイ

ル値以下(99 パーセンタイル値以上)を異常値とみなし、1 パーセンタイル値(99 パーセンタイル値)に置換を行った。

本研究では、ガバナンスに対する意識の程度でサンプルを分けて分析する。その際に基準として、社外取締役比率と産業(製造業か非製造業か)を用いる。社外取締役比率をガバナンスに対する意識の高さの基準とする理由は、社外取締役の存在はガバナンスの強化につながると考えられており、社外取締役比率が高い役員構成を選択した企業は強いガバナンスを構築することを望んでいると考えられるからである。そこで、社外取締役の割合の高低でサンプルを分ける。社外取締役比率の低い順に並べ、第一四分位数である 0.2 に満たない企業を低ガバナンス企業と、第三四分位数である 0.333 を超えている企業を高ガバナンス企業とする。

また、業界の特性は企業のリスクのレベルと、企業内部の監視の必要性に影響を与える(Cacello et al. 2005)ことから、業種はガバナンスに対する意識の高さでサンプルを分ける基準の1つとして適当であると考えられる。そこで、本研究ではサンプルを製造業と非製造業に分けて分析を行う。ただし、ここでは製造業と非製造業のいずれが高ガバナンスな業種であるかは断定しない。

表2 サンプル抽出

当初サンプル	2017年 1325 企業	2018年 1351 企業	全体 2676 企業・年
差引			
要件 1	(4)	(3)	(7)
要件 2	(215)	(243)	(458)
要件 3	(228)	(260)	(488)
要件 4	(5)	(5)	(10)
最終サンプル	873 企業	840 企業	1713 企業・年

5. 分析結果

5.1. 記述統計量と相関関係

表3は記述統計量をまとめた表である。*IASize*の平均は0.003であり、1000人の従業員を3人の内部監査人で監査していることを示す。また、*Ind_D*の標準誤差が0.097と小さいことから、分布にばらつきが小さいことが分かる。

表4は、サブサンプルごとの*LnAudFee*と*IASize*の平均値の差の検定である。パネルAは社外取締役比率で分けた、高ガバナンス企業と低ガバナンス企業についてまとめたものである。*LnAudFee*と*IASize*はともに、高ガバナンス企業の方が5%水準で有意に大きい。したがって、高ガバナンス企業では低ガバナンス企業と比較して、外部監査と内部監査の両方ともにより投資していることが分かる。

次に、パネルBは製造業と非製造業の*LnAudFee*と*IASize*の平均値の差の検定を行った結果である。*LnAudFee*は製造業の方が有意に大きく、逆に、*IASize*は非製造業の方が有意に大きかった。このことから、業種によって力を入れるガバナンスが異なることが分かる。

表3 記述統計量

変数	N	平均値	標準偏差	p25	中央値	p75
LnAudFee	1713	3.903	0.623	3.497	3.807	4.205
IASize	1713	0.003	0.005	0.001	0.002	0.004
Ind_D	1713	0.267	0.097	0.2	0.25	0.333
LnAssets	1713	11.706	1.492	10.670	11.558	12.574
Subsidiaries	1713	12.328	18.448	2	6	14
Receivable	1713	0.209	0.114	0.114	0.195	0.279
Inventory	1713	0.102	0.086	0.032	0.088	0.151
ROA	1713	0.069	0.050	0.375	0.589	0.889
LEV	1713	0.098	0.113	0.003	0.062	0.149
LnAge	1713	4.199	0.549	3.951	4.276	4.574

表 4 平均値の差の検定

パネル A 社外取締役比率による平均値の差の検定			
	高ガバナンス企業	低ガバナンス企業	p 値
	平均値	平均値	
LnAudFee	4.0099	3.9011	0.0141
IASize	0.0039	0.0032	0.0366

(注 1)社外取締役比率の高い順に並べ、上位 25%の企業を高ガバナンス企業、下位 25%の企業を低ガバナンス企業とした。

(注 2)片側検定を行った。

パネル B 産業別による平均値の差の検定

	製造業	非製造業	p 値
	平均値	平均値	
LnAudFee	3.969	3.832	0.000
IASize	0.00258	0.00396	0.000

(注)片側検定を行った。

表 5 は相関係数表である。*LnAudFee* と *IASize* の間には負の相関がある。*LnAudFee* と正の相関関係があるコントロール変数は *Ind_D*, *LnAssets*, *Subsidiaries*, *LEV*, *LnAge* である。逆に、負の相関関係があったのは *Receivable* と *ROA* であった。

表 5 相關係數表

	LnFee	IASize	Ind_D	LnAssets	Subsidiaries	Receivable	Inventory	ROA	LEV	LnAge
LnFee	1.000									
IASize	-0.105	1.000								
Ind_D	0.061	0.072	1.000							
LnAssets	0.786	-0.208	-0.064	1.000						
Subsidiaries	0.480	-0.258	-0.044	0.591	1.000					
Receivable	-0.104	-0.079	-0.068	-0.172	-0.088	1.000				
Inventory	0.008	-0.110	-0.045	0.013	0.065	0.034	1.000			
ROA	-0.185	0.018	0.035	-0.224	-0.119	0.007	-0.108	1.000		
LEV	0.316	0.022	0.010	0.384	0.304	-0.371	0.037	-0.301	1.000	
LnAge	0.199	-0.093	-0.072	0.298	0.211	0.085	0.053	-0.322	0.045	1.000

5.2. 多変量分析

まずは、全サンプルを用いて回帰分析を行った。その結果を表したのが表 6 である。*IASize* の係数は正で、5%水準で有意であった。この結果は、内部監査部門の規模が大きいと監査報酬が増加することを意味し、Goodwin-Stewart and Kent (2006)と同様な結果である。したがって、内部監査と外部監査の間には補完的な関係があると解することができ、仮説 1 は支持された。

表 6 全サンプルの回帰結果

変数	係数	t 値
IASize	12.03**	2.734
Ind_D	0.541***	4.717
LNASSETS	0.348***	20.29
Subsidiaries	0.0007	0.457
Receivable	0.180	0.950
Inventory	0.0414	0.212
ROA	-0.240	-0.788
LEV	0.563*	1.831
LnAge	-0.0380	-1.590
YearD & Industry	Yes	
Adj.R ²	0.680	
Obs.	1713	

(注)***は 1%水準、**は 5%水準、*は 10%水準で統計的に有意であることを示す。

社外取締役比率で高ガバナンス企業と低ガバナンス企業に分けて、回帰分析を行った結果をまとめたのが表 7 である。高ガバナンス企業群では、*IASize* の係数が有意に正であった。この結果は、内部監査への投資規模が大きいほど監査報酬が高くなる意味する。したがって、高ガバナンス企業では内部監査と外部監査の間に補完的な関係があることを示す。これに対して、低ガバナンス企業群では *IASize* の係数が有意ではなかった。よって、低ガバナ

ンス企業においては、内部監査と外部監査の間にどのような関係が存在するかは今回の検証ではわからなかった。したがって、仮説2は支持された。つまり、社外取締役比率をもって企業のガバナンスに対する意識の高さを測定し、高ガバナンス企業と低ガバナンス企業と定義した場合には、企業のガバナンスへの意識が高い企業では内部監査部門が大きいほど監査報酬が増加することが分かった。よって高ガバナンス企業では、企業は内部監査と外部監査の両方に投資を行っていることが分かる。

表7 社外取締役でガバナンスへの意識の高低を分けて行った回帰結果

	高ガバナンス群	低ガバナンス群
IASize	10.58*** (3.155)	2.617 (0.666)
LNASSETS	0.420*** (14.08)	0.267*** (8.828)
Subsidiaries	-0.004 (-1.064)	0.004** (2.163)
Receivable	0.004 (0.030)	-0.039 (-0.162)
Inventory	-0.207 (-0.511)	0.266 (0.801)
ROA	-0.514 (-0.128)	-0.082 (-0.128)
LEV	0.757** (2.164)	0.331 (0.780)
LnAge	-0.094 (-3.893)	0.0217 (0.242)
YearD & Industry	Yes	Yes
Adj.R ²	0.745	0.764
Obs.	489	347

(注1)上段の数字が係数の推定値、下段の括弧内の数字はt値である。

(注2)***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で統計的に有意であることを示す。

表 8 は、サンプルを製造業と非製造業に分けて回帰分析を行った結果である。製造業のサンプル群では、説明変数である *IASize* の係数が有意に正であった。これは、製造業においては内部監査部門規模が大きくなればなるほど、監査報酬額も大きくなることを意味する。つまり製造業では、内部監査と外部監査の間に補完的な関係があると言える。一方で非製造業では、説明変数である *IASize* の係数は正であったが有意ではなかった。そのため、本分析では非製造業における内部監査と外部監査の間の関係は明らかにならなかった。このように、業種によって内部監査と外部監査の関係が異なることが分かった。

表 8 産業でサンプルを分けて行った回帰結果

	製造業	非製造業
<i>IASize</i>	15.15*** (4.105)	7.7822 (0.917)
<i>Ind_D</i>	0.587*** (3.835)	0.682* (2.439)
<i>LNASSETS</i>	0.366*** (12.75)	0.324*** (9.281)
<i>Subsidiaries</i>	-0.0007 (-0.312)	0.0024 (0.977)
<i>Receivable</i>	0.0256 (0.113)	0.400*** (3.75)
<i>Inventory</i>	0.0033 (1.456)	-0.273 (-1.498)
<i>ROA</i>	0.0087* (-1.946)	0.0027 (0.579)
<i>LEV</i>	0.563** (2.601)	0.0388 (0.110)
<i>LnAge</i>	-0.00108*** (-3.401)	-0.00140** (-2.708)
<i>YearD & Industry</i>	Yes	Yes

Adj.R ²	0.638	0.655
Obs.	890	823

注 1)上段の数字が係数の推定値、下段の括弧内の数字は t 値である。

(注 2)***は 1%水準、**は 5%水準、*は 10%水準で統計的に有意であることを示す。

6. まとめ

本研究の目的は、内部監査部門規模と監査報酬の関係を明らかにすることであった。先行研究において、内部監査と監査報酬の関係についての結果が混在しているのは、企業のガバナンスに対する意識の程度を考慮していないためであると考えた。そこで本研究では、先行研究では考慮されていなかった企業のガバナンスに対する意識の程度を考慮した上で、内部監査の規模と監査報酬の関係を検証した。

本研究の分析では、企業のガバナンスに対する意識の程度の尺度として、社外取締役比率と業種(製造業か非製造業か)を用いた。社外取締役比率を用いてサンプルを、高ガバナンス企業と低ガバナンス企業に分けて回帰分析を行なった結果、高ガバナンス企業のサブサンプルで内部監査部門の規模と監査報酬の間に正の関係が見られたが、低ガバナンス企業のサブサンプルでは明らかな関係が見られなかった。これは、企業のガバナンスに対する意識によって内部監査と外部監査の関係性が異なる可能性を意味する。そして、高ガバナンス企業では外部監査と内部監査の間に補完関係があり、低ガバナンス企業ではどのような関係があるかは明らかにならなかった。

さらにサンプルを製造業と非製造業に分けて回帰分析を行ったが、その結果は業種によって異なるものであった。製造業のサブサンプルでのみ、内部監査部門投資規模と監査報酬の間に有意に正の関係が見られた。これは、製造業の企業では外部監査と内部監査の間に補完関係があることを示唆する。一方で、非製造業の企業では補完関係が見られなかった。この結果は、企業の業種によって内部監査と外部監査が異なる関係を持つことを示唆するものである。この業種による結果の違いから、製造業の方が非製造業と比較して、ガバナンスに対する意識が高いと解釈することができる。

本研究で行った分析の貢献は、次の 2 点である。1 点目は、まだ未解明であった内部監査部門の投資規模と監査報酬の関係を明らかにした点である。さらに 2 点目は、内部監査部門の投資規模と監査報酬の関係を考える際には企業のガバナンスに対する意識の程度を考慮

する必要があり、企業のガバナンスに対する意識の程度は社外取締役比率と業種によって異なることを明らかにした点である。

以上のような貢献が本研究にはあるが、いくつか限界もある。まず、全ての当初サンプルの有価証券報告書で内部監査部門の人員数が明記されていたわけではないため、明記してあったサンプルでのみ分析を行った点である。明記してあるサンプルのみを用いたことでデータに偏りが生じている可能性がある。

また、外部監査人が内部監査の利用の可否を判断する際に、内部監査機能の客観性、内部監査人の専門能力などを勘案する。今回はデータ入手の制約から、内部監査部門の人員数と監査報酬の関係を検証した。しかしながら、内部監査機能の客観性や内部監査人の専門能力と監査報酬の関係を検証することで、より内部監査の働きと外部監査の詳細な関係が明らかになると予想されるため、この点が今後の課題である。

さらに本稿は、2020年に神戸大学大学院経営学研究科に提出した博士論文の一部を加筆・修正したものであり、今後のこの研究の展望としては、まずは上記の限界を克服する必要がある。また、2020年頭から始まったコロナ禍により企業のIT化やDX化が進み、企業を取り巻く環境や実務の状況は著しく変化した。この点が、内部監査と外部監査の関係にどのような影響を与えるかを検討する必要があると考える。

注

- 1) ただし、日本においては外部監査人への内部監査人による直接的な支援は、制度上認められていない。
- 2) ここでいう補完的な関係とは、経済学における補完財の意味である。

参考文献

- Abbott, L. J., S. Parker, and G. F. Peters. 2012. Audit fee reductions from internal audit-provided assistance: The incremental impact of internal audit characteristics. *Contemporary Accounting Research* Vol.29, No.1, pp.94-118.
- Felix, W. L., Jr, A.A.Gramling, and M. j. Maletta. 2001. The contribution of internal audit
- Goodwin-Stewart, J., and P. Kent. 2006. Relation between external audit fees, audit committee

characteristics and internal audit. *Accounting and Finance* Vol.46, No.3, pp387-404.

公益財団法人内部監査研究所（2024）. 『第 20 回監査総合実態調査(2023 年監査白書) 公益財団法人内部監査研究所のウェブページ (<https://jiarf.org/wp/publication/>) にて公表されている。 (最終閲覧日：2025 年 1 月 14 日)。

Prawitt D., N Y. Sharp. and D A. Wood. 2011. Reconciling archival and experimental research: Dose internal audit contribution affect the external audit fee? *Behavioral Research in Accounting* Vol.23, No.2, pp.187-206.

Stein, M.T., D. A. Simunic, and T. B. O’Keefe. 1994. Industry difference in the production of audit service. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, pp. 128-142.

経営資源の意味決定がもたらすエコシステムの生成 －真庭バイオマス発電設立がもたらした経営資源利用の制度化－

渡辺 圭史*（岡山理科大学マネジメント研究科）

要約:

本研究の目的は、地域の産業の中で発生したエコシステムを経営資源の意味決定と資源依存関係の視点から分析し、エコシステムの生成のプロセスの理論化に貢献することである。事例分析の対象は岡山県真庭市の真庭バイオマス発電株式会社である。真庭市の複数の林業・木材産業事業者がバイオマス発電に取り組んだ要因を明らかにするために、事業者たちにインタビューし、真庭市の現状および同市の林業・木材産業の現状に関する資料を分析することで、真庭バイオマス発電のエコシステムの生成のプロセスのうち基礎部分を明らかにする。

キーワード:

資源依存関係、制度、組織化、中山間地域、林業・木材産業

1. はじめに

本研究の目的は、地域の産業の中で発生したエコシステムを経営資源の意味決定と資源依存関係の視点から分析し、エコシステムの生成のプロセスの理論化に貢献することである。エコシステム生成のプロセスについては、今日においても依然理論化が進んでいない。

本研究ではエコシステムの生成の中でも、地域があり、地域の中に産業があり、産業の中でエコシステムができた状況を調査・研究対象とする。地域も産

* 渡辺圭史 k-watanabe@ous.ac.jp

業もエコシステムととらえると、大規模なエコシステムの中に中規模、あるいは、小規模のエコシステムが存在する時に、それぞれのエコシステムがどのように関連しているのかを考慮して、エコシステムの生成のプロセスを理論化する必要がある。そして、社会には無数のエコシステムが存在しており、複数のエコシステムの関連を理論化することは、社会がどのように機能しているのかを理解することにつながると考える。

本研究の目的を追求するにあたり、既存のエコシステムの理論（e.g., Moore, 1993）におけるリサーチギャップは明白である。既存のエコシステムの理論はエコシステムの生成プロセスについて十分論じてこなかったため、エコシステムの構成要素について理論的に整理されていない。そのため、複数のエコシステムの存在を考慮しながら議論することが困難である。また、エコシステムは元来、企業活動について議論してきたが、複数の組織が存在する地域をエコシステムとして捉える地域エコシステムの研究（e.g., 西澤他, 2012）がある。この地域エコシステムの理論は既存のエコシステムの理論を発展させると期待されたが、地域に存在する高等教育機関が創設するベンチャー事業が投資会社の援助により成長し、さらにはベンチャー事業の数が増加して地域産業が活性化するという一定型の議論しかできていない。

本研究の事例分析の対象は岡山県真庭市の真庭バイオマス発電株式会社である。岡山県北部に位置する真庭市は中山間地域であり、人口減少が進行している。長年、この市の主要産業は林業・木材産業であるが、消費地となる大都市から遠い、あるいは、林野率が高いなど地形的要因により産業発展に制約が大きい。この制約の中で真庭市の複数の林業・木材産業事業者がバイオマス発電に取り組んだ要因を調査・研究することで、真庭バイオマス発電のエコシステムの生成のプロセスの基礎部分が明らかになる。

2. 既存研究のレビュー

2.1. エコシステム理論の問題点

近年経営学で活発に議論されている「エコシステム」は「緩やかに結びつい

た多数の参加者が共同で実現する効果や生存のために相互依存しているネットワーク」と定義される (Iansiti & Levine, 2004)。生物学で研究されるエコシステム(生態系)を比喩として議論に借用するエコシステム理論の歴史は浅く、理論体系が今も構築の途中である(木川・高橋・松尾, 2020)。

この理論の嚆矢である Moore (1993) は、生態学的な観点から重要なのは、エコシステム内部で公正で活発な競争が展開されて適者生存の法則が働くかどうかだとし、エコシステム全体の生存を重要視した。Iansiti & Levine (2004) は、エコシステムの生存のためには中心的企業(キーストーン)とエコシステム内部の他者との協調が必要だとした。

エコシステム理論は本来組織間依存や協調を重視しているのだが、近年、エコシステム内部で一企業がいかに支配的立場を確立するか解明することが議論の目的となっている。Gawer & Cusumano (2002) はプラットフォーム企業と補完者が作り出す環境をエコシステムとして定義し、プラットフォーム企業の成功に議論の焦点を当てた。このプラットフォーム・エコシステムの議論が発展し、エコシステムに関係する参加者の増加がネットワーク外部性(e.g., Rohlfs, 1974)をもたらしてプラットフォーム企業を中心性や権力を高めるとの結論を導出した。Adner (2017) はこの議論を「提携エコシステム理論(Ecosystem as Affiliation)」と名付けた。このように一企業の支配確立という狭い範囲を対象にした議論が展開する一方で、エコシステム全体の生存に関する議論が展開していないことが問題である。

2.2. 地域エコシステム理論の問題点

エコシステム理論の本質に立ち返ると、複数の組織が協調も競争もし(Brandenburger & Nalebuff, 1996)、結果として、共生のために相互依存するプロセス、要はエコシステムが生成し、エコシステム全体が健全に生存するプロセスを議論することが本来重要である。そこで、一企業の支配確立という狭い範囲を想定した議論に対し、企業や自治体など様々な組織が作るエコシステムが複数存在する「地域エコシステム」について議論することで、エコシステム全体の生成について議論を深められると考える。しかし、近年議論が始まった

地域エコシステム理論の研究蓄積が少ない。この理論では、シリコンバレーなど地域に産業が形成された事例を通して、地域エコシステムの生成が分析される。これまでの議論の経緯をみると、主に地域内産業形成が議論対象であり、クラスター理論（Porter, 1998）に変わる理論としてエコシステム理論が利用され始めた（e.g., 岸本, 2018; 西澤他, 2012）。その結果、地域の既存の高等教育機関が創設するベンチャーが投資会社の援助により成長し、さらにはベンチャーの数が増加して地域産業が活性化するという一定型の議論しかできておらず、安易にこの一定型の議論を、これから活性化を目論む全ての地域の参考とすることはできない。さらなる問題として、このような地域エコシステム理論の調査対象は経営資源が十分充足された地域であり（Roundy & Bayer, 2019）、経営資源に乏しい地域の研究に援用できない。地域エコシステム理論をより一般化して様々な地域に適用できるようにする必要がある。

2.3. 組織間関係論の導入による課題解決

以上議論してきたように、エコシステム生成のプロセスに関する研究蓄積は少なく、理論化が進んでいない。この課題を踏まえ、本研究は、エコシステムのような組織集合体が生成するプロセスを進行させるのは組織間関係であり、より具体的には、複数の組織が協調など相互依存関係を構築し、その相互依存関係の効果が他の組織に波及することでエコシステムが生成、その後生存するのではないかという学問的問いを議論の基礎とする。

本研究は、エコシステム生成のプロセスを明らかにするためにエコシステム理論と組織間関係論および組織化の理論を融合することを試みる。組織間関係論（山倉, 1992）の分野において、資源依存理論（Pfeffer & Salancik, 1978）が経営資源を媒介した相互依存関係について議論し、ネットワーク理論（e.g., Burt, 1992; Granovetter, 2017）が組織や個人の関係構築について分析した。Granovetter（2017）は関係構築の基礎となる重要な要素として「信頼」をあげている。地域エコシステムの中で複数の組織が協調関係を構築し、その協調の効果が他の組織に波及することを理論的に整理するために、まず、組織間関係の構築について資源依存理論と信頼の視点から理論検討する。そして、エコシステム内部

で構築された関係を規定するのが諸々の制度である。制度については新制度派組織論（e.g., Meyer & Rowan, 1977）と制度的企業家論（e.g., 桑田・松嶋・高橋, 2015）の視点から理論検討する。さらに、資源依存理論の理論的基盤である組織化の理論（Weick, 1979）の視点から、地域エコシステム内部の資源依存関係についてより精緻に理論検討する。梶山・高尾（2011）は、組織間関係論が取引関係や提携・資本関係など特定された関係性について議論してきたとし、組織間関係論とエコシステム理論の融合が困難であることを示唆する。しかし、資源依存理論と新制度派組織論は組織間関係構築の一般的原理を、組織化の理論は組織生成の一般的原理を議論しているため、これらの理論とエコシステム理論の融合は不可能ではない。

組織間関係論をエコシステムという組織集合体に適用する理由は、組織集合体の生存と組織単体の生存を切り離せないと考えるからである。エコシステム理論が登場する以前の戦略論および組織論は、Porter（1980）が企業は単一産業に存在するとの前提をおき（梶山・高尾, 2011; Teece, 2007）、資源ベース理論（e.g., Barney, 2002; Wernerfelt, 1984）は経営資源がもたらす成功の要因は企業由来のものとし、外部環境からの要因を十分考慮しない（Pitelis & Pseiridis, 1999; Priem & Butler, 2001; 沼上, 2009）など、企業が産業の境界を越えて複数の他者と相互依存することを十分議論してこなかった。しかし、組織は社会で多くの他者と複雑に関係し（Meyer & Rowan, 1977）、他者から供給される経営資源に依存することで生存しているため（Pfeffer & Salancik, 1978）、エコシステム理論を組織間関係論の視点から検討することは至極妥当だと考える。

2.4. 資源依存関係がもたらす将来への不確実性

資源依存関係とは、組織にとって必要な経営資源を供給されたり、あるいは、他者が必要な経営資源を組織が供給することを通じて作られる相互依存関係である。組織は生存するために経営資源を必要とするため、資源依存関係をコントロールしないと生存できない。資源依存理論（Pfeffer & Salancik, 1978）は、組織は生存することが必要だとし、合理的な経済人を前提とする経済学と異なり、資源依存理論が説く組織は経済的利益獲得を絶対的な目的としていない。

現に、赤字決算であったり、あるいは、膨大な借入金を抱える企業が生き延びている。他者にとって何らかの効果をもたらす組織は生存できる。組織が他者に効果をもたらすとは、他者が生存のために必要な経営資源を供給できる立場にあることを意味する。

組織は社会に参加することで無数の組織と複雑に関係しているため (Meyer & Rowan, 1977)、組織が他者に効果をもたらすかどうかは、社会的文脈によって決定される。経営資源が他者にもたらす効果が変われば資源依存関係も変化するし、ある資源依存関係がもたらす効果が変われば他の資源依存関係も変化する。資源依存関係が変わることが組織の生存を危うくする可能性がある。そのため、組織は資源依存関係を何らかの形で、できるだけ固定させることで将来への不確実性を減らそうとすることがある。「共同で実現する効果や生存のために相互依存しているネットワーク」であるエコシステムにおいて、参加者全体にとっての不確実性を減らすために、通常より、意図的な作用が作り出されると考えられる。

2.5. 信頼関係と制度

将来への不確実性を減らすことができる要素として信頼関係がある。経営資源を介した相互依存関係について、Emerson (1962) が議論を発展させ、依存される側から依存する側への権力が発生するとしている。Granovetter (2017) はこの権力を依存性に基づく経済的権力と称している。Gulati & Sytch (2007) は資源依存関係を結ぶ組織の間で経済的権力が発生するだけでなく、信頼関係が発生すると議論した。

経営資源を介して資源依存関係が作られると、依存に応じて経済的権力が発生し、さらには信頼関係が発生する。この経済的権力と信頼関係を規定して維持するために制度が作られる。制度とは社会全体に作用する法律、習慣、産業など組織集合体に作用する商習慣、さらには組織と組織のダイアドの関係に作用する契約など、ある社会で当然と考えられているものを指す。組織が法律を守れば社会全体から信頼を得ることになり、商習慣を守れば産業から信頼を得ることになり、契約を守れば相対の組織から信頼を得ることになる。

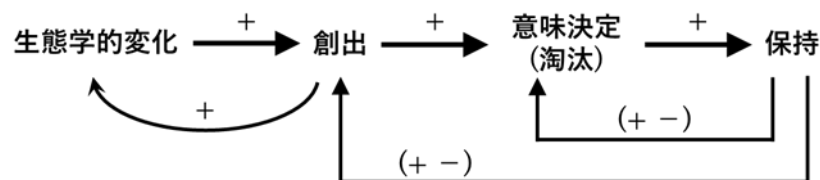
新制度派組織論（e.g., DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977）は、組織が制度を守ることで社会から信頼を得、正当性を持つことになる」と議論している。社会の一員として正当性を持つことで、将来への不確実性を減らすことになる。そのため、組織が利益の追求よりも制度を守って正当性を持つことを優先することもある（DiMaggio & Powell, 1983）。これは、制度から組織への作用（あるいは、新制度派組織論は制度から組織への圧力と称する）が強くなって、組織の行動を規定していることになる。制度から組織への作用は、組織が経営資源あるいは資源依存関係に依存する度合いが強くなると、強くなる（DiMaggio & Powell, 1983）。

組織は生存するために経営資源が必要であり、経営資源を入手するためには資源依存関係をコントロールする必要がある。この資源依存関係を結ぶ組織の間で信頼関係が発生する。この信頼関係をできるだけ維持して固定化するために制度が存在し、この制度を守ることで組織は正当性を持つ。正当性を持つことが信頼関係を維持することにつながる。他者との資源依存関係を持たずに完全に自律した組織はいかなる社会にも存在しないと考えられるため（Pfeffer & Salancik, 1978）、組織の生存のために信頼関係が不可欠となる。新制度派組織論が論じるのは、この信頼関係を維持するために組織は制度を守るのだが、制度からの作用が強くなることで利益の獲得よりも正当性の維持が重要となるのである。

2.6. 組織化のプロセス：組織内での意味の擦り合わせ

組織が資源依存関係を制度で固定化しようとすることで、将来への不確実性を減らす程度に長期間、組織と組織が関係を持とうと計画する。「共同で実現する効果や生存のために相互依存しているネットワーク」を実現するために、複数の組織が意図的に関係を持って形成するのがエコシステムであり、このエコシステムが他のエコシステムとも関係を持つことがある。資源依存関係はエコシステムにおいて必要不可欠の要素であるが、組織がどのように資源依存関係を意図的に作るのかについてさらに議論を深める必要がある。議論を深めるにあたり、Weick（1979）の議論を導入する。

Weick (1979) は、組織とは合意形成のプロセスを経て日々作り出されている状態であるとした。その前提として、組織も環境も変化していることが常態である。組織を組織図のように静態としてではなく、常に変化している状態として捉えなければいけない。組織内では組織成員が環境で発生する変化が組織にとってどのような意味を持つのかについてお互いに意見を擦り合わせて合意を目指している。日々の経営実践の中にあるばらばらな活動が調整され、活動そのものや活動によって発生した結果や成果の意味が摺り合わされることで機能している状態が組織である。この Weick (1979) の理論は組織が組織になっていく、より具体的に言うと、組織が変化しながら独自性を備えていくことを論じており、組織の理論でなく「組織化」の理論と称される。組織化の理論の基礎となる考え方は、組織が環境の変化に意味を付与し、その意味を組織成員が共有し、意味が知識として組織内に蓄積されるというプロセスを経ることで組織が独自性を持つということである。



出所：Weick (1979) 筆者により一部修正

図 1 組織化のプロセス

図 1 は Weick (1979) が提示する組織化のプロセスを明示したものである。組織は環境で発生する様々な変化を創出し (enactment)、創出した変化に意味を付与し (意味決定 ; selection)、意味決定した内容を知識として保持する (retention)。保持された知識はその後の組織の創出と意味決定に作用する。意味決定から保持のプロセスは、知識の生成から保持のプロセスと言える。Weick (1979) は組織化を「意識的な相互連結行動 (interlocked behaviors) によって多義性を削減するのに妥当と皆が思う文法」と定義しており、組織メンバーが

文法を守るだけでなく、文法を作り出す経験を共有することで組織が作られていくことを理論化した。保持した知識を事後的に共有するだけでなく、組織化のプロセスを組織メンバーが共に経験することで、組織は凝集性を作り出す (Feldman, 1989; Weick, 1995)。

意味に関する議論の他に、組織化の理論におけるもう 1 つの重要な議論として、組織生成の契機に関する議論がある。前述したように、Barnard (1938) は共通目的を組織の成立要件の 1 つとした。これに対し、Weick (1979) の議論は、組織形成の契機において目的は後付けになりうるということである。これから組織が生成する時には、何かを達成するための手段を人々が持ち寄ることで組織の生成が可能になる。手段を持ち寄った後に、手段をどう使うか決めながら目的が決まるのである (Allport, 1962; Weick, 1979)。手段は経営資源を含むのだが、Sarasvathy (2008) も同様な議論をしている。組織が手段をどのように使うかに応じて組織の戦略も目的も変化する。この議論は経営資源の使用方法を決めて戦略を構築し、次に組織体制を整えることの有効性を論じた Chandler (1962) の「組織は戦略に従う」という考え方にもつながる。Barnard (1938) が説くように、目的があることで組織は機能的に変化することもあるのだが、目的があって経営資源を集める、あるいは目的に沿って経営資源の使い方を決めるような、目的が他の全ての事情に先行する絶対的な存在であるとは言えないのである。組織は常に変化している状態であるが、変化の要因が常に目的であるわけではない。

以上の Weick (1979) の議論は、個人による組織形成の契機と、その後の組織化を説明するものである。個人が組織を形成し、組織が他の組織と相互依存することで組織集合体であるエコシステムを形成するのだが、本研究では、Weick (1979) の議論をエコシステムの議論へと拡張する。

2.7. 第 2 章のまとめ

以上の議論により、経営資源の意味決定⇒資源依存関係の形成⇒制度化による資源依存関係の固定化、という流れが、エコシステムの生成のプロセスの基礎部分であると仮説化できる。このプロセスを真庭バイオマス発電の事例を分

析することで確認する。地域の産業の中で、複数の組織がある経営資源に関する意味決定とその意味の共有をした後で、複数の組織が意味決定されたある経営資源を介してお互いに資源依存関係を形成し、不確実性を減じるために資源依存関係を固定化するために制度化を実行する。このような意図された関係作りのプロセスがエコシステムの生成という結果をもたらすと考える。

3. 事例分析：真庭バイオマス発電の設立と運営

3.1. 真庭市の概要と産業構造

岡山県真庭市は、2005年3月31日に当時の真庭郡勝山町、落合町、湯原町、久世町、美甘村、川上村、八束村、中和村および上房郡北房町の9町村が合併して誕生した。中国山地のほぼ中央に位置しており、北は鳥取県に接し、その総面積は約82,800haで、岡山県の約11.6%を占める県下で最も大きな自治体である。

真庭市作成の「真庭市森林整備計画」によると、2023年3月現在、真庭市の森林面積は65,422haであり、東京の山手線の内側の面積の約10倍の大きさである¹。真庭市の林野率は79.0%となっており、真庭市は食料・農業・農村基本法第47条が規定する「中山間地域等」にあてはまる²。2024年に真庭市が策定した「岡山県真庭市 第3期SDGs未来都市計画（2024～2026）」が報告する真庭市の産業別人口は、2020年国勢調査の結果、第一次産業が12.8%、第二次産業が26.3%、第三次産業が58.1%となっており、第一次産業及び第二次産業が減少傾向にあり、第三次産業が増加傾向にある。真庭市が2022年に策定した「真庭市経済産業ビジョン」によると、2017年の同市内の生産額3,056億円のうち、部門別に最も高い生産額を生み出したのが製造業（1,306億円）、公共サービス（公務、教育・研究、医療・福祉、他に分類されない会員制団体）が539

¹ 「第40回国土地理院報告会」『国土地理院』（2011年6月）<https://www.gsi.go.jp/common/000061098.pdf>（最終アクセス日：2025年1月11日）。

² 「中山間地域等について」『農林水産省』https://www.maff.go.jp/j/nousin/tyusan/siharai_seido/s_about/cyusan/（最終アクセス日：2025年1月11日）。

億円、地域サービス（金融・保険、不動産、運輸・郵便、情報通信）が 372 億円、建設が 229 億円、農林水産業が 165 億円となっている。また、2017 年の真庭市の産業部門別修正特化係数は、木材・木製品が一番高く、7.33、これに続いて、林業が 5.47、電気機械が 3.62、公共事業が 3.44、農業が 2.59 となっている。地域内で集積が高く、比較優位が高いと言える産業は林業と製造業における木材・木製品を足し合わせた林業・木材産業である。

最後に真庭市の経済規模であるが、岡山県が 2024 年に公表した「令和 3 年度 岡山県市町村民経済計算」によると、真庭市の市内総生産は 1,567.76 億円円であり、これを真庭市の 2022 年 1 月 1 日における総人口 43,424 人で割ると、真庭市の 1 人あたりの市内総生産は 3,610,353 円となる。ちなみに「令和 3 年度 岡山県市町村民経済計算」で公表された岡山市の市内総生産 29,204.16 億円を 2021 年 12 月 31 日の同市の総人口 704,487 人で割ると、岡山市の 1 人あたりの市内総生産は 4,145,451 円となる。また、真庭市の 1 人あたりの市内総生産を、内閣府が 2024 年に発表した令和 3 年度県民経済計算における県別の総生産（名目）を総人口で割った数字を順位化した数値と比べると、43 位の長崎県の 3,563,054 円より大きい。

3.2. 真庭市の課題：人口減少

真庭市の人口 1 人あたりの総生産が長崎県の 1 人あたりの総生産より大きいことが、真庭市が今後生き延びるかどうかにどのような意味を持つのかは定かでない。むしろ、地域の生存に大きな作用を与えるのは総生産よりは総人口の動向であると考えられる。人がいなくなれば、その地域は生存できずに消滅する。本節では、真庭市の大きな課題である人口減少について整理する。真庭市が 2020 年に策定した「真庭市 人口ビジョン」によると、真庭市の総人口は、1960 年、今の真庭市にあたる地域全体で 76,000 人だったが、1960 年代の「高度経済成長期」に人口の流出がみられ、人口減少が始まった。2015 年 10 月に実施された国勢調査によると同市の総人口は 46,124 人となった。国立社会保障人口問題研究所による「日本の地域別将来推計人口（2018 年推計）」によれば、今後、真庭市の総人口は急速に減少を続け、2040 年には、約 32,800 人（現在か

ら約3割の減少)になると推計される。2024年に発表された「人口戦略会議」の分析によると、真庭市の総人口は2050年までの30年間で24,564人まで減少し「最終的には消滅する可能性がある」とされ、「消滅可能性都市」と指定された。

前出した2020年策定の「真庭市人口ビジョン」によると、2018年までの調査において、死亡数が出生数を上回る「自然減」と転出数が転入数を上回る「社会減」が1995年から続いていた。その詳細な分析として、2013～2018年の移動数の状況の特徴として、10～14歳を除く0～34歳までの層が総じて「転出超過」となっていた。特に、20～24歳の転出者は、同じ層の転入者の約2倍となり、5年間で15～29歳の転出傾向が拡大しており、市外の大学等に進学した者が就職時に真庭市に戻ってきていないと推測している。Uターン就職に伴うと思われる20歳代後半の「転入」は減少していた。以上の状況の要因は真庭市が中山間地域であることに起因すると考えられる。交通の便が悪く、岡山駅から真庭市役所がある久世駅まで高速バスで1時間半以上かかり、鉄道で2時間以上かかる。岡山駅から久世駅まで自動車で高速道路を利用すると約1時間かかる。同市内には岡山県立久世高校と同県立勝山高校と同校蒜山校地の3つの高校があるが、大学以上の高等教育機関は存在しない。

以上のように自然減と社会減によって人口減少に歯止めがかからないことが、真庭市の行政においてだけでなく、様々な産業においても課題として長年議論されてきた。その中で、真庭市内で集積が高く、比較優位が高いと林業・木材産業の活性化、より具体的に表現すると、林業・木材産業が生産する経営資源のさらなる活用が解決策につながると期待されるようになった。この期待が真庭バイオマス発電所の設立と、発電所を中心としたエコシステムの形成の遠因となっている。

3.3. 真庭市の林業・木材産業の状況

ここまでの真庭市の産業構造と人口減少を中心に、真庭市の概要についてみてきた。ここからは、真庭市が比較優位を有する林業・木材産業の状況について分析する。

地域に人がいなくなれば地域は消滅する。そして、真庭市の林業・木材産業がなくなれば、日本の木材自給率も減る。今日、日本は木材を輸入に頼っている現状がある。日本の木材自給率は約 4 割であり、日本で流通する木材の約 6 割は外国からの輸入材、いわゆる外材であり、外材の方が内材（国内産の木材）よりも安価である。真庭市内の製材事業者、山下木材の代表取締役山下豊氏によると、欧米では大企業が植林、伐採、製材、運搬、さらには、バイオマス発電、製紙など木材に関連するすべての作業を担うことで、規模の経済性を発揮している³。これは、欧米の森林は比較的なだらかな斜面が多く、重機材の移動、伐採、運搬などの作業がしやすいことが大きな要因の 1 つである。

真庭市は中山間地域であるため山が険しく、欧州の森林と違い、伐採や運搬などの作業が困難である。真庭市内の木材市場、真庭木材市売株式会社の常務取締役であり、真庭市内の林業事業者の組合である岡山県北部素材生産協同組合の事務局長を務める井原敬典氏によると、真庭市では約 80 年前、植林が進んだが、成長して伐採できる木の 1/3 ほどしか伐採できていない⁴。伐採は 50% ほど進めても森林の保全は保たれ、大雨が原因となる土砂崩れなど災害の危険性は低いと考えられている。伐採が進んでいない要因は人手不足、森林を部分保有する山主の許諾が得られない、などの他に、真庭市の森林が険しいこともその 1 つであると考えられている。

農林水産省統計によると、2021 年の素材総生産量の県別順位は 1 位が北海道、続いて、宮崎県、岩手県、大分県、秋田県、熊本県、青森県、福島県、鹿児島県、栃木県がトップ 10 に位置している。岡山県は 16 位に位置している。北海道の素材総生産量は岡山県の 7.4 倍である。また、中国地方 5 県の素材総生産量を足し合わせても北海道あるいは宮崎県には及ばない。北海道の森林面積は 2023 年 4 月 1 日現在 5,540,000ha で、これは岡山県の森林面積の 84.7 倍である。また、宮崎県の森林面積は 2024 年 3 月 1 日現在 585,000ha で、これは岡山県の 8.9 倍である。苗木を植えてから伐採するまで、スギは約 40 年、ヒノ

³ 2024 年 12 月 5 日インタビュー実施

⁴ 2024 年 12 月 5 日インタビュー実施

キは約 50 年かかると言われている。長期間に渡って毎年のように素材生産を維持するために、あるいは、災害に強い森林を維持するために、より広大な敷地で計画的に植林、伐採する地域が林業・木材産業においては有利である。今後岡山県が生産量を伸ばしたとしても、国内の素材総生産量のシェアで上位に食い込むのは困難である。また、前述したように、安価な外材が大量に国内に輸入される現状は厳しいものである。

このため、真庭市の林業・木材産業が成長するためには、木材という経営資源が他者にとってこれまで以上の効果を作り出す必要がある。林業・木材産業が木材を介して他者の生存にとって不可欠であり、可能であれば、その存在が新たな制度で直接的あるいは間接的に規定されて正当性を高めることが必要だと考えられる。

3.4. 真庭バイオマス発電株式会社

真庭市の林業・木材産業が中心となって設立された新規事業が真庭バイオマス発電所である。この発電所は真庭バイオマス発電株式会社（以下、真庭バイオマス発電㈱）によって運営されている。同社は、市内の銘建工業株式会社、真庭市役所などが中心となり真庭森林組合や真庭木材事業協同組合など 10 組織が集まり、真庭産業団地内に 2013 年 2 月設立され、2015 年 4 月にバイオマス発電所の運転を開始した。このバイオマス発電所の特徴は、市内の林業において製材後に発生した端材や未利用材などを碎いて木質チップを作り出し、これを燃焼させて発電することで、燃料の自給自足に取り組んでいることである。発電出力は 1 万 kw で、これは一般家庭約 22,000 世帯が必要とする電力に相当する（中島，2020）。ちなみに、2022 年度の真庭市の世帯数は 15,845 である。真庭バイオマス発電の売上は年 20 億円を超える。

真庭バイオマス発電㈱は 2013 年 2 月の設立時に、銘建工業株式会社、真庭市、真庭木材事業協同組合、岡山県森林組合連合会、真庭森林組合、真庭木材市売株式会社、株式会社津山総合木材市場、山陰丸和林業株式会社、岡山県北部素材生産協同組合の 9 組織が出資をした。その後、真庭バイオマスエネルギー株式会社が出資者に加わっている。真庭バイオマス発電所の起源の 1 つは、

銘建工業が社内でバイオマス発電の開発を独自に進めていたことにある。銘建工業は1923年、真庭市内で創業し、製材や木造建築を主事業とする。同社は製造の過程で不要となった端材の有効利用を意図し、1997年から同社敷地内でバイオマス発電に取り組んできた。銘建工業が長年蓄積してきたのはバイオマス発電の知識が、現在、真庭バイオマス発電所の運営に活かされている⁵。同社はSDGsが提示する「気候変動に具体的な対策を」、「エネルギーをみんなに、そしてクリーンに」という目標に、SDGsが国連で採択されるより約20年前から取り組んでいた。

この銘建工業の知識が真庭バイオマス発電所という真庭市全体に利益をもたらそうとする計画へと大きく成長したきっかけは、1993年5月から真庭市内の民間企業経営者が中心となった任意の勉強会「21世紀の真庭塾」にある。21世紀の真庭塾は真庭市が人口減少をはじめとする社会的課題を抱える中で、真庭市の将来像を模索する勉強会であった。この勉強会で「木質資源活用産業クラスター構想」が作られ、真庭バイオマス発電所の計画が作られていった（川村, 2017）。

3.5. 真庭バイオマス発電所のエコシステム：未利用材と端材の意味の変化

真庭バイオマス発電所の燃料は、枝葉など利用できない未利用材と端材である。真庭市の林業・木材産業の事業者は未利用材と端材を、かつて、産業廃棄物処理事業者に代金を支払って引き取ってもらっていた。この未利用材と端材を燃料にして発電し、電気を製材所の運転に利用すれば、産業廃棄費用がなくなるだけでなく電気代の節約になる。さらに近年では、風力発電、太陽光発電、バイオマス発電など再生可能エネルギーからつくられた電気が電力会社に買い取られる制度が施行されている。これは、経済産業省が2012年7月に開始した「再生可能エネルギーの固定価格買取制度」、いわゆる「FIT制度」というもので、再生可能エネルギーからつくられた電気を、電力会社が一定価格で一定期間買い取ることを国が約束する。真庭バイオマス発電所は電気を中国電力

⁵ 銘建工業(株)執行役員 坂本規氏 2024年10月31日インタビュー実施

株式会社に売却し、年 20 億円を超える売上を計上している。

真庭バイオマス発電所は真庭市の林業・木材産業の経済効率性を高めるための手段でもある。真庭バイオマス発電所の売上の中から利益を得るのは、未利用材や端材を供給する素材生産事業者（木を伐採する事業者）、製材所および市場、山林所有者である山主、真庭バイオマス集積基地を運営する真庭木材事業協同組合がいる。真庭バイオマス集積基地は供給された未利用材や端材から木質チップを製造し発電所に販売している。前述した真庭バイオマス発電に出資した 10 組織において、岡山県森林組合連合会と真庭森林組合は山主が集まった組織であり、岡山県北部素材生産協同組合は素材生産事業者が集まった組織である。そして、真庭市はバイオマス発電という新規事業が設立されたことで新たな税収源を市内に確保した。また、真庭バイオマス発電所は近い将来新たな雇用機会を作る可能性が高い。出資した 10 組織は真庭バイオマス発電所を設立することによりあらためて資源依存関係を作り出したと言える。

真庭市と市内で稼働する林業・木材産業の経済効率性を高めるための手段として設立された真庭バイオマス発電所だが、この企業の設立と運営に関わる 10 組織のエコシステムが形成された。彼らが共有したのは、産業廃棄物、つまり、負債と意味付けていた利用できない未利用材と端材が、燃料という利益を生み出す経営資源に変化したことであった。10 組織の各々が林業・木材産業において地方自治行政、素材生産、製材、市場、山主などの役割を担っていることで、真庭バイオマス発電所が林業・木材産業全体が関わる事業となった。そして、その役割ごとにエコシステムが存在している。例えば、岡山県北部素材生産協同組合は素材生産事業者が集まった組織であり、ここには素材生産事業者のエコシステムが存在する。岡山県北部素材生産協同組合が真庭バイオマス発電所のエコシステムと素材生産事業者のエコシステムの結節点となっている。素材生産事業者が供給し、真庭バイオマス発電所が購入する未利用材の価格体系を決定する時に岡山県北部素材生産協同組合は真庭バイオマス発電のエコシステムの中で重要な役割を果たした。

生物学におけるエコシステムは様々な生物が主に食物連鎖を通じて共存し

ている関係を意味するが、経営学におけるエコシステムの中では組織が概念的に他のどの組織と共存するか意思決定をして関係が作られている。生物学のエコシステムが食物連鎖という活動を通じた関係であるのに対して、経営学のエコシステムは組織間関係という概念により作られた関係であるため、1つの組織が複数のエコシステムに参加することが可能である。そのため、真庭市には無数にエコシステムが存在するのだが、新たなエコシステムが作り出される時に、そこに参加する組織は自身が参加している他のエコシステムとの調整が必要になる。そこで、岡山県北部素材生産協同組合のような組織は、新たなエコシステムにおいて生存に必要な経営資源の意味とは何か、その経営資源でどのような資源依存関係が作り出されるのか、その意味を創出し、必要に応じて他者と意味を擦り合わせる必要がある。そして、新たに作り出された資源依存関係を固定化して将来の不確実性を減らそうとするために、制度化が必要である。

この制度化において、地方自治体は重要な役割を担う。真庭市は2013年に真庭バイオマス発電㈱に出資することで、この企業と発電所を制度化し、正当性を付与した。真庭バイオマス発電所は真庭市の事業となり、林業・木材産業だけでなく、真庭市民全体が関連する事業となったのである。

4. 結論

第2章において、経営資源の意味決定⇒資源依存関係の形成⇒制度化による資源依存関係の固定化、という流れが、エコシステムの生成のプロセスの基礎部分であると仮説化した。真庭バイオマス発電㈱のエコシステムの事例分析により、エコシステムの生成において以下のプロセスが地域のエコシステムの中でどのように進化したのかを確認することができた；

経営資源の意味決定（産業廃棄物であった端材や未利用材などを砕いて木質チップを作り出し、これを燃料とする発電所を建設する）
⇒資源依存関係の形成（発電所の建設と運営のために10組織が真庭バイオマス発電㈱を設立し、利益を共有する）

⇒制度化による資源依存関係の固定化（真庭バイオマス発電㈱に対する真庭市からの正当化）

このエコシステム生成のプロセスの遠因には、長年続く真庭市の人口減少がある。人口減少の解決策として、真庭市内で集積が高く、比較優位が高いと林業・木材産業の活性化が検討され始めた。その他、第3章で言及しなかったが、真庭市内で江戸時代から続く林業・木材産業という古くからの歴史的背景も真庭バイオマス発電㈱のエコシステムの遠因として考えられる。そして、人口減少という喫緊に解決すべき課題がある中、歴史的な背景を持つ林業・木材産業における資源依存関係を再構成して新たなエコシステムを生成するために、エコシステムの参加者たちは以前から参加している既存のエコシステム間を調整する必要があった。この調整活動に正当性を与えたのが真庭市による真庭バイオマス発電㈱の制度化であった。

本研究において新たな課題が見えてきた。第1に、真庭バイオマス発電㈱のエコシステムの参加者はまた別のエコシステムとして存在する。例えば、岡山県北部素材生産協同組合は素材総生事業者のエコシステムである。このエコシステムには素材生産事業者が約20社参加している。また、真庭森林事業協同組合は約30社の製材所が参加したエコシステムである。真庭市の林業・木材産業には中小事業者が50社ほど存在しているのだが、前述したように、欧米では大企業が木材に関連するすべての作業を担うことで、規模の経済性を発揮している。真庭市の林業・木材産業では、2024年の売上高340億円の銘建工業を除いて、なぜ、複数の中小事業者が存在し、複数のエコシステムが存在する状態にあるのか？なぜ、事業者が集約して大きな1組織となって規模の経済性を発揮しないのか？という疑問が生じる。中国林業の代表取締役後孝生氏は、複数の中小事業者が長年共存していることが真庭市の林業・木材産業の特色であるとした⁶。複数の中規模か小規模のエコシステムが共存してエコシステムを

⁶ 2024年12月12日インタビュー実施

形成する方が、大企業が規模の経済性を作り出すよりも効率性が高いことを証明する理論が必要なのかもしれない。

第2の課題として、真庭バイオマス発電所は真庭市の事業となり、真庭市民全体が関連する事業となったのだが、真庭市という地域エコシステムに参加している市民が真庭バイオマス発電所をどれだけ創出しているのかは不明である。おそらく、少なくない市民が真庭バイオマス発電所を認識していないか、あるいは、その設立に積極的な同意を示していなかった可能性が高い。このように真庭バイオマス発電所に対して非積極的な参加者が存在する真庭市というエコシステムと、真庭バイオマス発電所との結節点となる真庭市役所がどのような役割を担っているのかは既存のエコシステム理論では説明が難しい。地方自治体の役割を既存の経営学で議論すること自体が非常に困難であると言えるかもしれない。

以上の課題に取り組むために、まずは、社会の中でエコシステムが生成するプロセスについて詳細な理論的整理が必要である。

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP24K16456 の助成を受けたものです。

参考文献

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43, 39-58.
- Allport, F. H. (1962). A Structuronomic Conception of Behavior: Individual and Collective. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64(1), 3-30.
- Barnard, C. I. (1938) . *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (山本安二郎訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson/Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編－競争優位の構築と持続－』ダイヤモンド社, 2003年).

- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, J. N. (1996). *Co-Opetition*. Doubleday Business. (嶋津祐一訳『ゲーム理論で勝つ経営：競争と協調のコーペティション戦略』日経 BP マーケティング, 2003 年).
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Chandler, Jr., A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts Institute of Technology. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2012 年).
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Feldman, M. S. (1989). *Order without Design*. Stanford University Press.
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*. Harvard Business School Press.
- Gulati, R. & Sytch, M. (2007) Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32-69.
- Granovetter, M. (2017). *Society and Economy: Framework and Principles*. Belknap Press of Harvard University Press. (渡辺深訳『社会と経済 枠組みと原則』ミネルヴァ書房, 2019 年).
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business School Press.
- 川村雅人 (2017). 『『2010 年の真庭人の 1 日』への軌跡～『21 世紀の真庭塾記録集』』特定非営利活動法人 21 世紀の真庭塾.
- 木川大輔・高橋宏和・松尾隆 (2020). 「エコシステム研究の評価と再検討」『経

- 済経営研究』2, 1-22.
- 岸本千佳司 (2018). 「シリコンバレーのベンチャーエコシステムの発展: 「システム」としての包括的理解を目指して (前編)」『東アジアへの視点』2018 年 6 月号, 32-57.
- 岸本千佳司 (2018). 「シリコンバレーのベンチャーエコシステムの発展: 「システム」としての包括的理解を目指して (後編)」『東アジアへの視点』2018 年 12 月号, 48-73.
- 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (編著) (2015). 『制度的企業家』ナカニシヤ出版.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, 71, 75-86.
- 中島浩一郎 (2020). 「真庭バイオマス発電所～順調な稼働の理由と今後の課題」『再生可能エネルギー経済学講座』(京都大学大学院経済学研究科) 167.
- 西澤昭夫・忽那憲治・樋原伸彦・佐分利応貴・若林直樹・金井一頼 (2012). 『ハイテク産業を創る地域エコシステム: ハイテクベンチャーの簇生・成長・集積の実現に向かって』有斐閣.
- 沼上幹 (2009). 『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Pitelis, C. N., and Pseiridis, A. (1999). Transaction costs versus resource value? *Journal of Economic Studies*, 26(3), 221-240.
- Porter, M.E.(1998). *On competition*. Harvard Business School Publishing. (竹内弘高訳『競争戦略論 I・II』ダイヤモンド社, 1999 年).
- Priem, R. L., and Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Rohlf, J. H. (1974). A Theory of Interdependent Demand for Communication Service.

- Bell Journal of Economics*, 5, 16-37.
- Roundy,P.,& Bayer,M.(2019). To Bridge or Buffer? A Resource Dependence Theory of Nascent Entrepreneurial Ecosystems. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(4), 550-575.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing Limited. (加護野忠男・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).
- 梶山泰生・高尾義明(2011).「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』45(1), 4-16.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Weick, K. E. (1979). *Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997年).
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Saga Publications. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文眞堂, 2001年).
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- 山倉健嗣 (1993).『組織間関係：企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣.

研究論文

地域ブランド・エクイティの醸成におけるインタラクションの役割

小谷 凌也 (岡山理科大学大学院マネジメント研究科)

高橋 良平* (岡山理科大学経営学部)

要約:

本研究では、岡山県児島のジーンズ・デニムブランドを事例に、店舗体験が地域ブランド形成に与える影響を検討した。対面式アンケート調査を実施し、100人の回答を得た。その結果、接客や店舗イメージが顧客の地域貢献意識や伝統・文化の認識を高め、地域ブランド向上に寄与することが実証された。さらに、Keller(1998)の顧客ベース・ブランド・エクイティ理論を基に、地域ブランド・エクイティの醸成において重要な要素を明らかにした。

キーワード:

プレイス・ブランディング, 地域産業, ブランド・エクイティ

1. はじめに

1.1. 研究の背景

地方経済は、人口減少や少子高齢化の進展により、生活関連サービスの縮小、税収の減少を生じている(国土交通省,2015)。それが行政サービスの廃止・有料化、交通インフラの不足など目に見える形となり、地域の活力が低下しつつあると言える。その中で注目されつつあるのが、プレイス・ブランディングである。プレイス・ブランディングは国家や地域、都市の政治・文化・経済的発展のための全体論的なブランディングのプロセス(Anholt,2009)とされ、税収の減少に伴い予算が縮小する中で、限られた財源を効率的に活用する手法を取り入れる自治体が増えている(宮崎・岩田,2020)。

プレイス・ブランディングが注目されるまでの、ブランド研究では、個々の消費者に焦点を当てた「ブランド・ロイヤリティ」論から、「ブランド・エクイティ」論に至り、現在は

* 責任著者：高橋 良平 r-takahashi@ous.ac.jp

「ブランド・エクイティ」のマネジメントを包括的におこなう「ブランド・アイデンティティ」という考え方も生まれている(青木,2014)。

プレイス・ブランディングは、この包括的なブランド・エクイティ・マネジメントを推進するブランド・アイデンティティの議論をも包括しているとされる(Aaker,1996)。それは、プレイス・ブランディングにおいて、すべてのステークホルダー関係者がブランドの理解を深め、一致した認識を持つことが求められるためである(宮崎・岩田,2020)。

プレイス・ブランディングを実践する手法として「ブランド中心の組織を作る」、「スタッフを教育する」といった手段が取られ、ブランドを推進する主体は、スタッフ全員がブランドを理解し、自らのこととして捉えられるようになるまで研修を徹底する(宮崎・岩田,2020)。そういったプロセスを経て、教育や研修を受けたスタッフは、その後、地元住民・観光客・顧客に対して地域ブランドの魅力や価値を効果的に伝えるインタラクションを実施できるようになると考えられる。

本研究では、このプレイス・ブランディングにおいて、スタッフ(従業員)と組織外部(顧客等)とのインタラクションがどのように作用し、地域ブランドが醸成されるかについて調査をおこないデータより検討をおこなう。

1.2. 研究目的と課題

本研究では、岡山県児島のジーンズ・デニムブランドを事例に、従業員から顧客に対してのインタラクションがどのように影響し、それが地域ブランドにどのような影響を及ぼしているのかを検討する。具体的には、地元住民・観光客・顧客を対象に対面でのアンケート調査を実施し、どのようなインタラクションが地域ブランドへの関心を喚起する要因となるのかを分析した。

2. 先行研究レビュー

2.1. ブランドに関する諸概念の整理

マーケティングにおけるブランド研究への関心は、1980年代から90年代の初めにかけて高まったとされ、それは「ブランド・エクイティ」への関心という形で始まったとされている(Barwise,1993)。ブランド論において、ブランド・エクイティはブランド名やシンボルと結びついたブランド資産・負債の集合体であり、製品やサービスの価値を増減させるものと定義されている(Aaker,1991)。

このブランド論がマーケティングと経営の分野で議論されるようになったのも、このブランド・エクイティの議論が始まった時期である(阿久津,2014)。この時期に、ブランド論は「ブランド・ロイヤルティ」から「ブランド・エクイティ」に発展し、ブランド・エクイティのマネジメントを意識したブランド・アイデンティティ研究などが進展した(青木,2014)(図1)。

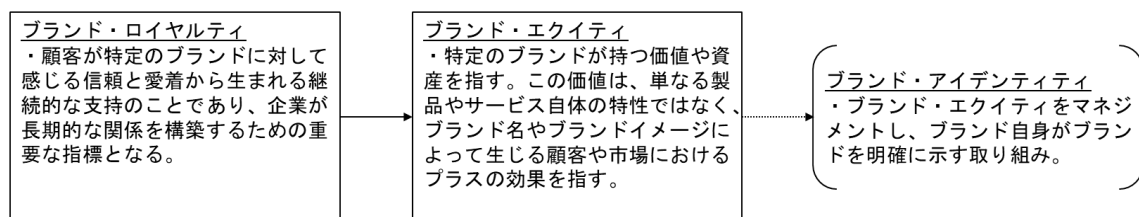


図1 ブランド論研究の流れ

出所：筆者作成

「ブランド・ロイヤルティ」の研究がおこなわれたのは1950年代で、その頃は製品差別化のためのマーケティングの手段としてブランドは捉えられており、ブランドのイメージやロイヤルティの研究も、ブランド別個に行われ断片的であったとされる(青木,2011)。

その後のブランド研究では、「マーケティング活動の結果として、ブランドという「器」の中に蓄積されていく資産的価値(＝エクイティ)」に注目が集まり、ロイヤルティなどの諸概念が統合された(青木,2011,p.43)。

ブランドの機能に関する議論は、沈(2010)によると、従来の企業主体のマーケティング戦略から、消費者のブランド認知やブランド価値形成の視点へと移行していったとされる。この変化の背景には、Keller(1998)による「顧客ベースのブランド・エクイティ」理論の確立がある。この理論では、ブランド・エクイティを高めるためには、消費者のブランドを識別できる能力である「ブランド認知(Brand Awareness)」を確立し、それによって消費者の記憶にポジティブなブランドの知覚である「ブランド・イメージ」を形成することが必要とされた。

Keller(1998)は、ブランド認知を「ブランド再認(Brand Recognition)」と「ブランド想起(Brand Recall)」に分類している。ブランド再認とは、ブランド名やロゴなどの手がかりが提示された際に、消費者が過去の接触経験を思い出し、それを認識できる能力であり、一方のブランド想起は、製品の種類や用途、購買や使用の状況といった手がかりが与えられた際に、

消費者が記憶の中から特定のブランドを想起する能力である(Keller,1998)。また、ブランド・イメージは、消費者の記憶に蓄積されたブランドに関する連想の集合体であり、その形成には「属性」「ベネフィット」「態度」の3つの要素が影響を与えるとされる(沈,2010)。この「属性」には、「製品関連属性」と、それ以外の要素として「非関連属性」が含まれる。また、ベネフィットは消費者が得る価値として「機能的」「経験的」「象徴的」に分類される。さらに、態度はブランドへの評価や信頼感を示し、ブランドの好感度や差別化の指標となる(沈,2010)。

Keller は、ブランド・エクイティを高めるには、「ブランド認知」と「ブランド・イメージ」の向上に加え、消費者に「強く、好ましく、ユニークなブランド連想を抱かせる必要がある」と指摘している(Keller,1998,pp.56-57)。

このように、ブランド・エクイティの概念が登場して以来、ブランドに関する研究は、単なる識別や品質保証の議論から、消費者のブランド認知や価値形成に関するテーマへと発展し、マーケティング領域において不可欠な研究課題となっている(沈,2010)。

2.2. プレイス・ブランディング

地域ブランド構築に向けてのマーケティング研究では、プレイス・ブランディングという概念が存在する。このプレイス・ブランディングを Anholt は、「国家や地域、都市の政治・文化・経済的発展のための全体論的なブランディングのプロセス」と定義している(Anholt,2009,p161)。

また、Anholt(2009)は、プレイス・ブランディングを特徴づけるものとして「センス・オブ・プレイス」の概念を挙げている。

2.3. センス・オブ・プレイス 3つのP (place product people)

Anholt(2009)は、「センス・オブ・プレイス」が3つの要素から構成されていると主張し、以下の3つのPの重要性を説いている。①Place (プレイスに存在する文化、歴史、遺産など)、②Product (プレイス出身のプロダクトやサービス)、③People(プレイスに暮らす人々)である。特に、③People は①と②を外部へ発信する上で重要な役割を担っていると位置づけられている。このことから、そこに暮らす人々のプレイスに対する誇りを高め、クオリティ・オブ・ライフを高めることが大切だと結論づけられている。このように、センス・オブ・プレイスの3つのPから、プレイス・ブランディングを検討することは、政策的な意義とし

でも重要であるといえる。

2.4. プレイス・ブランディングを実施するための手法

プレイス・ブランディングを実践する手法として、「ブランド中心の組織を作る」や「スタッフを教育する」といった方法が取られる(宮崎・岩田,2020)。ブランドを推進する主体は、スタッフ全員がブランドを理解し、自らのこととして捉えられるよう、研修を徹底する。このプロセスを経て、教育や研修を受けたスタッフは、その知識や意識を活かし、顧客とのインタラクションを通じて、地域ブランドの魅力や価値を効果的に伝えることができるようになる。特に、スタッフと顧客との間で双方向のコミュニケーションを図るインタラクティブ・マーケティングの実施が重要となる。

観光地におけるインタラクティブ・マーケティングでは、スタッフ(従業員)と訪問者(顧客など)との間で双方向のやり取りが行われる。この際、訪問者に対するスタッフの適切な対応が求められる。訪問者はスタッフとのやり取りを通じて、観光地の魅力を体感し、destination・ブランドへの理解を深める。インタラクティブ・マーケティングとは、顧客との双方向のやり取り(情報やサービスの交換)を通じて、顧客の価値創造をサポートするマーケティング手法である。観光地では、スタッフが訪問者に感動を与える存在となり、その相互コミュニケーションこそが、ブランド価値を形成する上で重要な役割を果たす(宮崎・岩田,2020)。

2.5. プレイス・ブランディングにおける3つのP

ここまでのブランド論の先行研究の中では、ブランドを資産として成長させるブランド・エクイティ論、さらにブランド体系の構築と維持・強化や、ブランド管理の組織といった全社的マネジメント・レベルで管理をおこなう指向であるブランド・アイデンティティ論と、ブランド研究が進展していったことを指摘した。また、プレイス・ブランディングについての先行研究をみてきたが、その中で、プレイス・ブランディングの特徴が、3P(Place・Product・People)で構成されていることが挙げられ、それが他のブランディングとの違いであることが明らかになった。さらに、プレイス・ブランディングのブランド・アイデンティティを考えるにあたり、「センス・オブ・プレイス」の概念に着目し、それを構成する3P(Place・Product・People)の重要性を指摘した。

2.6. 日本の地域ブランド開発におけるプレイス・ブランディングの整理

地域のプレイス・ブランディングである、地域ブランドの開発について、経済産業省の報告では、「(I) 地域発の商品・サービスのブランド化と (II) 地域イメージのブランド化を結びつけ、好循環を生み出し、地域外の資金・人材を呼び込むという持続的な地域経済の活性化を図ること」、と地域ブランドの定義を示している(経済産業省,2004,p.17)。このように、国内の地域ブランドでは、目的までを含めて定義を行っている点に特徴がある。また、地域ブランドは、1社の事業者によって運営されるものではなく、地方公共団体や各種団体等が連携をして維持しており、展開エリアが狭く、一部の地域や限定された場所のみといった位置づけのブランドである。この地域ブランドの概念については様々な捉え方があり、それらの一例をまとめたものが表1である。

表1 地域ブランドの概念の整理

文献	地域ブランドの概念・考え方
久保田(2004)	「地域そのもののブランド」と「地域発のブランド」
阿久津・天野(2007)	地域活性化を目的とした、ある地域に関係する売り手（あるいは売り手集団）の、当該地域と何らかの関連性を有する製品を識別し、競合地域のものとの差別化することを意図した名称、言葉、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ
内田(2008)	地域の価値が地域内の生活者、関連組織に共有され、それが地域外に発信され、定着することによって構築されるもの
電通 abic project(2009)	その地域が独自に持つ歴史や文化、自然、産業、生活、人のコミュニティといった地域資源を、体験の「場」を通じて、精神的な価値へと結び付けることで「買いたい」「訪れたい」「交流したい」「住みたい」を誘発するまち
伊藤(2010)	ある特定の地域で産出または提供され、その地域のみならず、周辺地域や全国において周知となっている商品（サービスを含む）またはその名称を指し示す

出所：伊部(2011)をもとに筆者作成

地域ブランドの概念について日本国内での捉え方をまとめると、「地域資源を利用した地域発のブランドを利用し、①買いたい（特産品）、②行きたい（観光）、③交流したい（産業・商業）、④住みたい（暮らし）を実現しうる地域の有形・無形の資産を人々に有用な価値へと結びつけ、それにより地域活性化を図ることであり、競合する地域の差別化を意図した名称、言葉、シンボル、デザインあるいはそれらの組み合わせである。」と整理できる(伊部,2011,p.65)。また、「地域ブランドは、地域の有形・無形の資産を人々に有用な価値へと結びつけていかなければならない」(伊部,2011,p.65)と指摘しており、この議論

はセンス・オブ・プレイスの3Pに通じるものであるといえる。このように、日本における地域ブランドの概念には、プレイス・ブランディングの3Pが含まれており、地域ブランドはプレイス・ブランディングを包括した概念と捉えることができる。

2.7. 先行研究から明らかになった研究課題

日本国内では、プレイス・ブランディングを推進するにあたり、様々な地域ブランドの分類・定義などが行われてきた。しかしながら、従業員と地元住民、観光客、顧客とのインタラクションを通じて、地域ブランドを意識させることに着目した研究は見当たらなかった。

3. 調査

3.1. 調査概要

本調査では、兎島のジーンズ・デニムブランドを対象に、従業員と顧客とのインタラクティブ・マーケティングにおけるインタラクションと地域ブランドとの関係を探るため、対面式のアンケート調査を実施した。兎島のジーンズ・デニムブランドを事例とした理由として、兎島が日本のデニム産業の中心地であり、地域ブランドとして確立されている点が挙げられる。また、プレイス・ブランディングの視点から、兎島ではデニムに関する専門教育が行われ、知識や技術を持つ人材が育成されている。こうした環境のもと、ブランドを推進する主体がスタッフの教育を行い、スタッフはブランドの魅力を深く理解し、顧客とのインタラクションを通じて地域ブランドの価値を効果的に伝達されている。本研究では、こうしたインタラクションがどのように地域ブランドの醸成に寄与するかを検討する。調査地域として、兎島のジーンズ・デニムブランドが販売されており、観光地として人が集まる、岡山県倉敷市倉敷美観地区を選定し、倉敷市・倉敷アイビスクエアの協力を得て、2024年11月3日、12月1日の2日間、美観地区に来訪する地元住民・観光客・買い物顧客を対象に100件のデータを収集した。これら取得したデータからインタラクションの評価や影響を分析した。

3.2. 調査項目

調査項目は次の通りである。まず、兎島のジーンズ・デニムブランド製品の購入経験がある回答者には、「購入時期」や「購入場所」について尋ねた。特に、店舗で購入した場合に

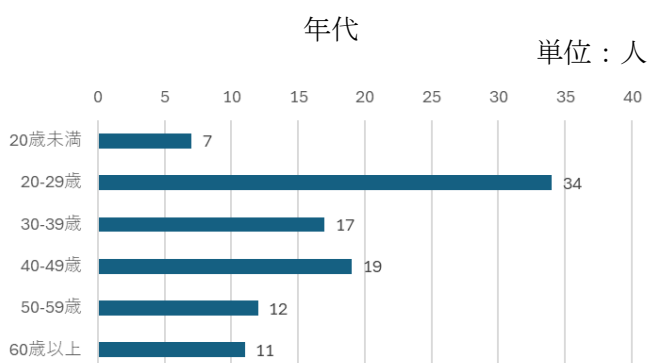
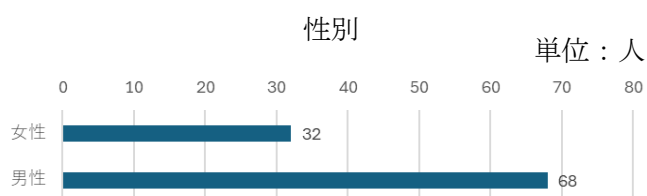
は、「購入店舗の評価」として、接客態度、商品の品ぞろえ、店舗の雰囲気、再購入意欲の4項目について情報を収集した。また、「製品の評価」に焦点を当て、品質、デザイン、価格などに対する満足度を調査し、12項目を設けた。

さらに、購入経験の有無にかかわらず、すべての回答者を対象に「児島のジーンズ・デニムブランドに対する印象」を尋ねた。この項目では、ブランドのイメージ、地域との関連性、他ブランドとの差別化要素など、9項目を通じて認識を調査した。

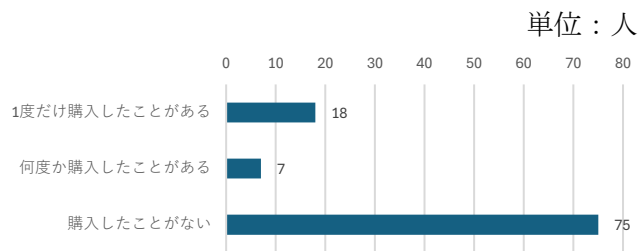
また、「児島のジーンズ・デニムブランドにおけるプロモーション活動」に関する質問も設け、広告やイベントの効果、情報源として利用された媒体の種類、およびプロモーションが購買意欲に与える影響についてのデータを取得した。しかし、本研究の目的とは異なるため、詳細な分析を行わず、言及を控えた。これらの調査項目は、購買行動やブランド評価に関わる要素を考慮し、児島のジーンズ・デニムブランドの特性を反映する形で独自に設定した。

本調査では、回答者に対し、各調査項目について「全くそう思わない」から「とてもそう思う」までの5段階のリッカート尺度を用いて質問を行った。これにより、回答者の意識や評価の度合いを測定した。

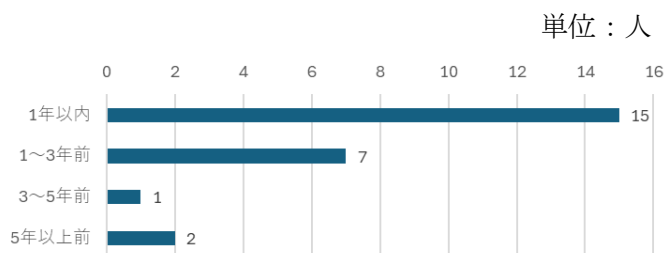
3.3. 調査結果



児島のジーンズ・デニムブランドを購入したことがあるか



児島のジーンズ・デニムブランドの購入時期



児島ジーンズ・デニムブランドの入手先

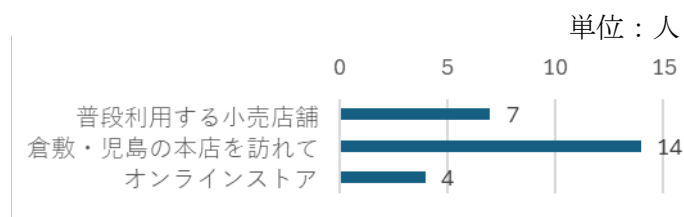


図2 回答者属性

出所：筆者作成

図2に示す回答者の属性は、女性が32人、男性が68人であり、年代は20-29歳が最も多かった。児島のジーンズ・デニムブランドの製品の購入経験については、「1度だけ購入したことがある」が18人、「何度か購入したことがある」が7人、「購入したことがない」が75人であった。また、児島のジーンズ・デニムブランドの購入時期については、「1年以内」が15人、「1~3年前」が7人、「3~5年前」が1人、「5年以上前」が2人となった。さらに、児島のジーンズ・デニムブランドの入手先については、「普段利用する小売店舗」が7人、「倉敷・児島の本店を訪れて」が14人、「オンラインストア」が4人であった。この収集したデータを用いて探索的因子分析を実施し、因子間の関連性について考察した。

4. 分析結果

4.1. 探索的因子分析による因子の抽出

本調査分析では、対面によるアンケート調査で取得したデータを基に、調査項目に対して探索的因子分析を実施し、データの潜在的な因子構造を明らかにした。その後、得られた因子構造に基づき、相関係数を用いて有意な相関を抽出し、それぞれの関連性を検討した。因子分析を実施するにあたり、各項目のサンプリングの適切性を判断する KMO 値を算出、KMO が最小の項目で 0.51 など、Kaiser(1974)の示した 0.5 以上が有効との指標を満たすことを確認した。この因子分析の結果は表 2、表 3、表 4 の通りである。いずれの結果も、因子数の決定においてはスクリー法(固有値 1 以上)を用い、回転法は oblimin を用いて主因子法で推定した。

表 2 購入した児島のジーンズ・デニムブランド製品に関する評価の因子分析結果

	伝統と文化の世界観	品質満足感	着用感	自己表現感
	ML1	ML2	ML4	ML3
職人技や伝統に共感できる	1.02	-0.13	0.01	0.01
メイドインジャパンの誇りを感じる	0.59	0.25	-0.09	0.16
価格は品質や価値にみあっている	0.50	0.16	0.31	-0.10
履き心地に満足	-0.10	1.03	-0.04	-0.06
品質に満足	0.11	0.70	0.17	0.28
着用すると自信が持てる	0.03	0.02	0.79	-0.06
着用すると特別感を感じる	0.05	0.03	0.76	-0.07
着用すると個性を表現できる	-0.09	0.00	0.53	0.14
着用すると自分の価値観を表現できる	-0.29	-0.32	0.47	0.34
地域と文化の象徴性を感じる	0.47	0.32	0.10	0.60
着用するとリラックスできる	0.50	0.04	0.13	-0.53
耐久性に満足	-0.04	0.36	0.23	-0.43

注：色付けした箇所は、因子負荷量の絶対値が 0.30 以上の項目を示している。
(n=25,有効回答のみ集計)

出所：筆者作成

表 2 では、児島のジーンズ・デニムブランド製品を購入した経験がある回答者を対象に、インタラクティブ・マーケティングに関連する「購入した児島のジーンズ・デニムブランド製品に関する評価」に焦点を当てた質問を行い、それが顧客にどのような作用を及ぼしているのかを明らかにした。この因子分析では、4 つの因子が抽出された。これら因子について詳細を示す。1 つ目の因子の特徴として、「職人技や伝統に共感できる」、「メイドインジャパンの誇りを感じる」、「価格は品質や価値に見合っている」といった項目の因子負荷量が高いことが挙げられた。それらの結果から、この因子 1 を「伝統と文化の世界

観」と名付けた。因子2は、「履き心地に満足」や「品質に満足」といった回答の因子負荷量が高かったことから、「品質満足感」と名付けた。因子3は、「地域と文化の象徴性を感じる」ことなどを示しており、自己表現と深く関係していると考えられる。一方で、「着用するとリラックスできる」はマイナスの負荷量を持ち、リラックスとは対照的に、意識的な着用が関連していると考えられる。これらを踏まえ、因子3を「自己表現感」と名付けた。因子4は、「着用すると自信が持てる」、「着用すると特別感を感じる」、「着用すると個性を表現できる」、「着用すると自分の価値観を表現できる」といった項目の因子負荷量が高かったことから、「着用感」と名付けた。

表3 児島のジーンズ・デニムブランドの商品を購入した店舗の評価の因子分析結果

	店舗イメージ	接客
	ML1	ML2
商品の品ぞろえがよい	0.87	-0.04
店舗の雰囲気が良い	0.53	0.21
次回も同じ店舗で購入したい	-0.07	0.81
接客態度対応が良い	0.33	0.56

注：色付けした箇所は、因子負荷量の絶対値が0.30以上の項目を示している。
(n=21,有効回答のみ集計)

出所：筆者作成

表3では、同じく購入経験者を対象に、インタラクティブ・マーケティングに関連する「児島のジーンズ・デニムブランドの商品を購入した店舗の評価」に焦点を当てた質問を行い、それが顧客に与える影響を明らかにした。この分析では、店舗でのインタラクションがあった購入経験者を想定しているため、オンラインストアでの購入の顧客は除いて分析した。この因子分析では2つの因子が抽出された。因子1は、「商品の品ぞろえがよい」や「店舗の雰囲気がよい」といった項目の因子負荷量が高かった。そこで因子1を「店舗イメージ」と名付けた。因子2は、「次回も同じ店舗で購入したい」や「接客態度対応が良い」といった項目の因子負荷量が高かった。そこで因子2を「接客」と名付けた。

表4 児島のジーンズ・デニムブランドに対する印象の因子分析結果

	地域ブランドを意識	地域貢献を意識
	ML2	ML1
伝統的	0.80	-0.07
地元産業を支える	0.76	0.03
高品質	0.72	0.08
国際的なブランド	0.65	-0.05
ファッション性が高い	0.35	0.19
地域に産業として貢献している	0.01	0.96
地域の知名度向上に貢献している	-0.01	0.90

注：色付けした箇所は、因子負荷量の絶対値が 0.30 以上の項目を示している。
(n=100,有効回答のみ集計)

出所：筆者作成

表4では、購入経験の有無を問わず全回答者を対象に、「児島のジーンズ・デニムブランドに対する印象」に焦点を当てた質問を行い、顧客への作用を明らかにした。この因子分析では2つの因子が抽出された。因子1は、「地域に産業として貢献している」、「地域の知名度向上に貢献している」といった項目の因子負荷量が高かった。そこで因子1を「地域貢献を意識」と名付けた。因子2は、「伝統的」でありながら、「地元産業を支える」、「高品質」、「国際的なブランド」であり、「ファッション性が高い」といった項目の因子負荷量が高かった。そこで因子2を「地域ブランドを意識」と名付けた。

これらの分析を通じて、合計8つの因子が明らかになり、調査項目間の潜在的な因子を可視化することができた。

4.2. インタラクションと地域ブランド意識の相関

探索的因子分析によって得られた因子に対して因子得点を計算し、それらの因子間の相関係数を分析し、因子同士の関連性を分析した。この相関係数の分析結果は表5となった。表5では、右上部分に各因子間の相関係数を記載し、左下部分には有効サンプル数を示している。

表 5 相関係数の分析結果

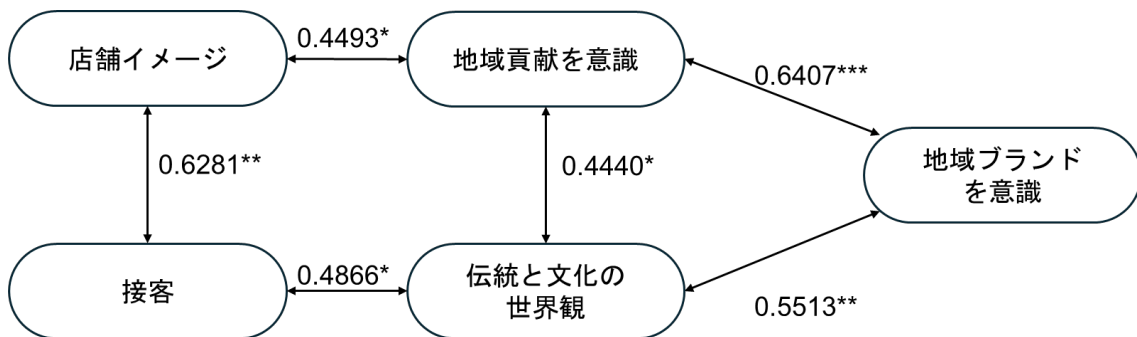
	地域ブランドを意識	地域貢献を意識	伝統と文化の世界観	品質満足感	着用感	自己表現感	店舗イメージ	接客
地域ブランドを意識	1.0000	0.6407***	0.5513**	0.2813	0.0101	0.1289	0.2992	-0.0216
地域貢献を意識	n=100	1.0000	0.4440*	0.3305	-0.2255	0.4020	0.4493*	0.1207
伝統と文化の世界観	n=25	n=25	1.0000	0.3159	0.2208	0.0848	0.3410	0.4866*
品質満足感	n=25	n=25	n=25	1.0000	0.2913	0.2194	0.1456	0.2617
着用感	n=25	n=25	n=25	n=25	1.0000	0.0211	-0.1643	0.0888
自己表現感	n=25	n=25	n=25	n=25	n=25	1.0000	0.0671	-0.0971
店舗イメージ	n=21	n=21	n=21	n=21	n=21	n=21	1.0000	0.6281**
接客	n=21	n=21	n=21	n=21	n=21	n=21	n=21	1.0000

*: p<0.05 **;p<0.01 ***:p<0.001

出所：筆者作成

相関分析の結果、抽出した 8 つの因子の中で他の因子との有意な相関がみられた項目は、「地域ブランドを意識」「地域貢献を意識」「伝統と文化の世界観」「店舗イメージ」「接客」の 5 項目で、「品質満足感」「着用感」「自己表現感」といった、顧客自身の満足を表すような 3 つの因子は、他の因子との相関関係を見出すことができなかった。

相関関係があった、5 項目の相関係数での各因子同士の有意な相関を抽出し、その関連性を図示したものが図 3 である。



*: p<0.05 **;p<0.01 ***:p<0.001

図 3 相関係数から明らかになった児島のジーンズ・デニムブランドの繋がり

出所：筆者作成

図 3 は、有意な相関だと認められた項目のみを抽出してまとめたものである。数値の右のアスタリスクは、p 値の有意水準 ($p < 0.05$, $p < 0.01$, $p < 0.001$) に対応している。数値は各項目間の相関係数の高さを示している。この結果から、店舗イメージと地域貢献の意識、および地域ブランドの意識との間に有意な相関が認められた。また、接客と伝統・文化の世

界観の認識、ならびに地域ブランドを意識することとの間にも相関がみられた。

4.3. 調査結果と考察

本調査の結果では、店舗での接客や店舗イメージといった店舗体験は、顧客の地域貢献への意識や伝統と文化の世界観の認識と有意な相関を示した。また、これらの要素と地域ブランドを意識することとの間にも相関が認められた。これを Keller (1998)の「顧客ベース・ブランド・エクイティ」の概念に照らして考えると、以下の考察が可能となる。

Keller(1998)によれば、ブランド認知は「ブランド再認」と「ブランド想起」の2つの要素に分類される。本調査の結果、従業員と地元住民・観光客・顧客とのインタラクションを通じて、ブランド認知が促進される可能性が示唆された。特に、接客を通じてブランドの伝統や文化の世界観が伝えられることにより、ブランドに対する記憶が強化され、ブランド想起が促進される可能性がある。また、店舗イメージが、「商品の品揃えがよい」や「店舗の雰囲気がよい」といった要素を通じて、ブランドの視覚的・空間的な特徴を形成し、ブランド再認を促すことが示唆された(図4)。

ブランド・イメージは、「消費者の記憶内にあるブランド連想の反映としての知覚」と定義されており、本調査で明らかになった「伝統と文化の世界観」や「地域貢献を意識」は、非製品関連属性としてブランド・イメージの具体的内容を構成している。さらに、これらのブランド・イメージは、単なる製品の品質やデザインの評価を超え、象徴的ベネフィット（地域への誇りや共感など）を顧客に提供している。このような象徴的ベネフィットが、ブランド・イメージの形成に寄与し、地域ブランドを意識させており、ブランド認知とブランド・イメージは地域ブランド・エクイティの醸成に重要な要素であると考えられる(図4)。

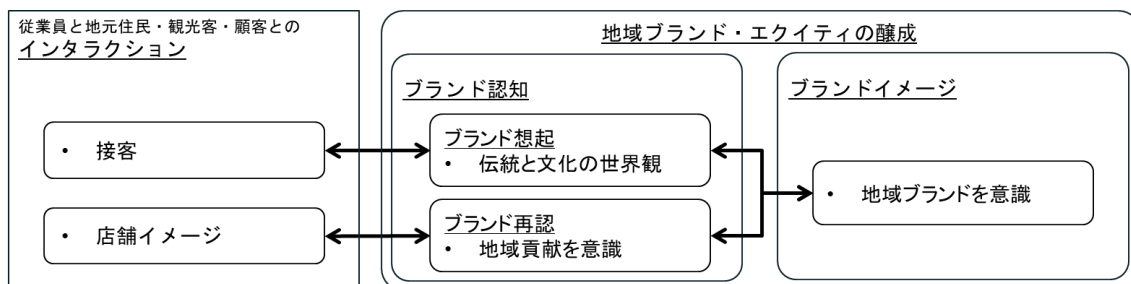


図4 地域ブランド・エクイティの醸成フレームワーク

出所：筆者作成

さらに、Keller(1998)が提唱する高いブランド・エクイティの条件である「強く、好ましく、かつユニークなブランド連想」を形成する上で、本調査結果は特に以下の点で有効であるといえる。強いブランド連想は、店舗体験を通じて得られる「伝統と文化」や「地域貢献」の認識が、顧客の記憶に強く定着している。好ましいブランド連想は、良好な接客や店舗イメージが、ブランドに対する肯定的な評価を生み出している。ユニークなブランド連想は、児島ジーンズ・デニムブランドの特徴である職人技や地域独自の文化的背景が、他のブランドにはない独自性として顧客に認識されていると考えられる。

5. おわりに

5.1. 本研究のまとめ

本研究では、店舗イメージや接客といった店舗体験が直接的に地域ブランドを意識させるのではなく、それらを通じて地域貢献への意識や伝統・文化の世界観を認識させることで、地元住民・観光客・顧客が地域ブランドを意識することが示された。この結果から、従業員と顧客とのインタラクションは、地域ブランドを醸成する上で重要かつ有意義な要素であることが指摘できる。

さらに、本調査結果から、Keller(1998)の「顧客ベース・ブランド・エクイティ」の概念に照らして考察を行った結果、地域ブランドの形成には、店舗体験がブランド認知やブランド・イメージを構築する基盤として重要な役割を果たしていることが示唆された。

特に、児島のジーンズ・デニムブランドのように、地域の産業として確立され、長年の歴史と文化を背景に持つブランドでは、従業員の専門知識や教育が、顧客とのインタラクションを通じてその魅力を伝えるうえで重要な役割を担っていると考えられる。児島ではデニム産業に関する専門教育が行われ、知識や技術を持つ人材が育成されており、そのような従業員のブランド理解が、顧客とのインタラクションを通じて「伝統と文化」や「地域貢献」の認識を強化し、結果的に強く、好ましく、ユニークなブランド連想の形成に寄与することが示された。

これらの得られた知見は、本研究の地域ブランド研究における理論的貢献といえる。

また本研究の実務的貢献として、顧客に地域ブランドの伝統や文化、地域貢献を意識させるうえで、従業員と顧客のインタラクションが重要な役割を果たすことが示唆された。さらに、これらのフレームワークを活用することで、顧客の購買意欲やリピート意欲が向

上し、地域ブランドの認知拡大と地域経済の活性化に寄与する具体的な戦略が構築できると考えられる。

5.2. 今後の課題

本研究では、児島ジーンズ・デニムブランドにおける、従業員と顧客のインタラクションを通して、地域ブランドが醸成される構造を、構築したフレームワークを用いて明らかにすることができた。しかしながら本研究では、地域ブランドの1つの事例について検討したにすぎず、他の地域ブランドについては研究の対象とすることができなかった。他地域の事例に適用することで、児島ジーンズ・デニムブランド以外の地域産業においても、本フレームワークが有効であるかについては確認する必要がある。また、地元住民・観光客・顧客を対象とした対面のアンケート調査において、児島のジーンズ・デニムブランドを購入した経験者や、ファンからの十分なデータ収集には至らなかった点も課題として挙げられる。特に、探索的因子分析を実施するにあたり、項目数に対して十分な回答者数を確保できなかったため、因子構造の安定性や結果の妥当性について慎重に検討する必要がある。これらの課題を解決するためには、さらなるデータ収集と他地域での実証研究が求められる。

参考文献

- 青木幸弘(2011). 「ブランド研究における近年の展開—価値と関係性の問題を中心に—」『商学論究』 58(4), 43-68.
- 青木幸弘(2014). 「ブランド論の過去・現在・未来」田中洋 (編著)『ブランド戦略全書』(pp.2-21). 有斐閣.
- 阿久津聡・天野美穂子(2007). 「地域ブランドとそのマネジメント課題」『季刊マーケティングジャーナル』 105, 4-19.
- 阿久津聡(2014). 「ブランドと経営学の接合」田中洋 (編著)『ブランド戦略全書』(pp.23-47). 有斐閣.
- 伊藤知生(2010). 「地域団体商標とブランド・マネジメント—地域ブランド育成・維持はいかにあるべきか—」『宮城大学事業構想学部紀要』 12, 15-27.
- 伊部泰弘(2011). 「地域活性化における地域ブランドの役割」『新潟経営大学紀要』 17, 63-75.
- 内田純一(2008). 「地域ブランド創造の戦略」石森秀三 (編著)『大交流時代における観光創

- 造』(pp.119-138). 北海道大学大学院メディア・コミュニケーション研究院.
- 久保田進彦(2004). 「地域ブランドのマネジメント」『流通情報』, 4-18.
- 経済産業省(2004). 『ファッションビジネス, 地域ブランド』. 知的財産戦略本部・コンテンツ専門調査会, 第1回日本ブランド・ワーキンググループ資料, p17.
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/contents/brand1/1siryou5.pdf> (2024年12月5日取得)
- 国土交通省(2015). 「人口減少が地方のまち・生活に与える影響」.
<https://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h26/hakusho/h27/html/n1122000.html> (2024年12月5日取得)
- 沈潔如(2010). 「地域ブランド研究に関する一考察—地域ブランド研究の現状と今後の課題」『商学討究』 61(2・3), 287-322.
- 電通 abic project (編)(2009). 『地域ブランドマネジメント』有斐閣.
- 宮崎裕二・岩田賢(編著)(2020). 『DMOのプレイス・ブランディング—観光デスティネーションの作り方』学芸出版社.
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press.
(陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994年).
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年).
- Anholt, S. (2009). *Handbook on Tourism Destination Branding*. World Tourism Organization and European Travel Commission.
- Barwise, P. (1993). Brand equity: Snark or boojum? *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 93-104.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. (恩蔵直人監訳『戦略的ブランド・マネジメント 第3版』東急エージェンシー, 2010年).

VRIO 分析の拡張概念を用いた観光資源の評価

— 広島県尾道市の産業観光を事例に —

小橋 陽向 (岡山理科大学大学院マネジメント研究科)

高橋 良平* (岡山理科大学経営学部)

要約:

本研究は尾道市の造船業に関する産業観光の観光資源の評価についてリソースベーストビューの考えを用いた実例研究である。加えて、従来の考え方では検証が十分でなかった、観光客など需要ベースの視点にもスポットを当てる。そのために、代表的なフレームワークである VRIO 分析とその拡張概念である VRIOLU の考えを用い、地域住民から見た内部視点、顧客から見た外部視点の両視点からの評価をおこなった。

キーワード:

産業観光, 観光資源, リソースベーストビュー, VRIOLU

1. はじめに

1.1. 研究背景

現在地方では少子高齢化と都市部への人口流失に伴い産業の衰退が懸念されている。その中で、観光業による地方創生を目指す動きが注目され全国的に推進されている(高橋,2021)。各地域が独自の観光コンテンツの開発に苦慮する中、地域の産業の観光化に注目が集まっている(種田,2012)。産業観光とは産業遺産や今まさに地域社会を支える産業に目を向けることで、地域の特色として地域の産業の情報を発信し、訪問者がそれらを体験する事ができる観光体験である(種田,2012)。産業観光は地場産業についての発信を通じて、独自性のある観光と地域産業の振興が期待できることから、衰退が予想される地方において積極的に取り入れる意義があると言える。

* 責任著者：高橋 良平 r-takahashi@ous.ac.jp

地域の産業を観光化する動きは、観光客のニーズを汲み取り、地域の持つ資源を上手に活用していく上では Barney (1991) の RBV (リソースベーストビュー) 理論が援用可能であると考えられる。この RBV は観光に関する分野においても観光資源などを評価する手段としていくつも実例があげられている (菊池, 2020)。

しかしながら、Hinterhuber (2013) は VRIO 分析が内部視点からの評価に偏り、需要ベース (顧客) からの外部視点での評価が不十分であることを指摘した。そしてこの不足した視点を補うための 2 つの新しい要素を提示している。産業観光においても、この要素を取り入れた分析を行うことで需要などを加味した観光資源の評価を行うことが可能であると考えられる。

1.2. 研究目的

これまで、産業観光におけるメリットや強みが、政府と民間の共同での会議等で紹介されてきた。そこから、これらから地域が産業観光の推進を積極的に行うことの意義は十分であると認められる。しかし、それらの強みを学術的に示した例は十分とはいえない。地域が持つどのような観光資源が、産業観光として地域内に観光客を呼び込むことができるのかを理論的に示す必要があると考える。

本研究では、企業のマネジメントを行う際に用いられるリソースベーストビューの考えと、代表的なフレームワークである VRIO 分析を用いて産業観光についての調査を行う。さらに Hinterhuber が示した需要ベースの要素を取り込むことで、内部視点と外部視点の両面から、産業観光が観光資源として有力であるかを評価する VRIO の拡張視点をを用いた実証研究を行う。本研究では事例として、広島県尾道市と、同市内で造船業を営む向島ドック株式会社の工場見学の観光コンテンツ化を取り上げる。

2. 先行研究レビュー

2.1. 産業観光のはじまり

産業観光という考えがはじめて生まれたのは 1891 年のロンドンで開催されたロンドン博覧会である。この万国博覧会は開催国であったイギリスが国内の産業革命の成果を世界に発信する事を目的に開かれ、現在まで開催国を変えながら開催されている (須田, 2009)。わが国でも 1970 年の日本万国博覧会 (通称: 大阪万博) を皮切りに過去五回開催されている。

日本においても、産業観光が初めて注目された出来事も万博である。2005 年に愛知県で

「愛・地球博」が開催された。この万博誘致にあたって 1997 年にモナコで開催された博覧会事務局の総会が開かれ、日本チームのプレゼンテーションが行われた。その舞台上、当時 JR 東海の会長であった須田寛氏は愛知県と万博を産業観光で結び付けた。愛知県は文化的・歴史的な観光資源が乏しい一方で、製造業出荷額が日本で最も高く、世界的な大企業の産業ミュージアムが点在していた。須田氏はここに着目し、産業観光という言葉を用いて愛知への万博誘致をアピールしたのだった。こうした発想は国内にも影響を与え、2001 年には全国規模のフォーラム「産業観光サミット in 愛知・名古屋」が開かれた。こうして産業観光という言葉が広く普及していくこととなった。

2.2. 産業観光の定義

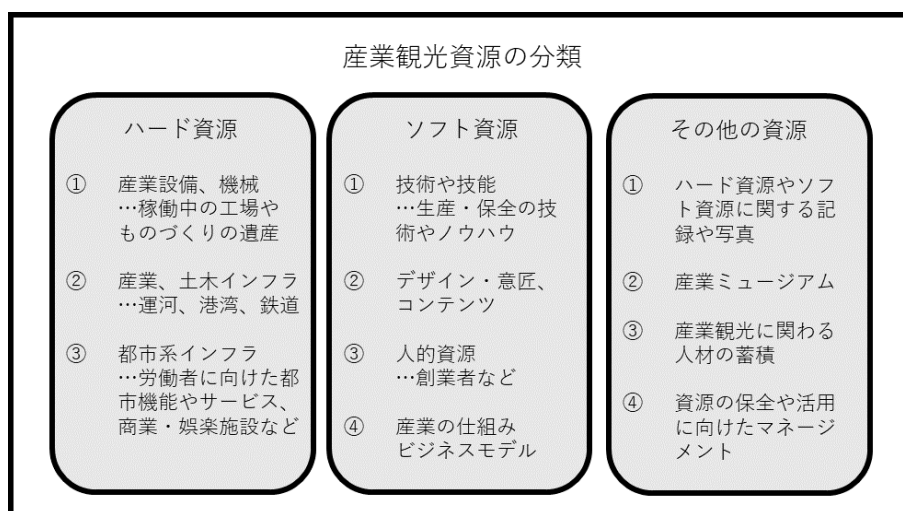
産業観光の定義において、まずは「産業観光」と「観光産業」の区別を明確にしたい。「観光産業」は観光業に関する産業全般を指すが、はっきりとした定義は無い。河村（2010）によると、観光産業という産業名はどの国の標準産業分類にも掲載されておらず、輸業、宿泊業、飲食業、娯楽・レジャー産業、物販業、旅行業という 6 つの業種の複合である。しかし、それらの業種が個別に存在するのではなく、それぞれの異質性を留めながらも一つの産業、すなわち複合産業として存在するのが観光産業とされる。

一方で産業観光は、前述した 2001 年の「産業観光サミット in 愛知・名古屋」にて話されている。ここでは「産業観光とは歴史的・文化的価値のある産業文化財（古い機械器具、工場遺構などのいわゆる産業遺産）生産現場（工場・工房等）及び産業製品を観光資源とし、それらを通じてものづくりの心にふれるとともに、人的交流を促進する観光活動をいう。」とされている（大内,2021）。つまり、産業観光の対象となる資源は、かつて稼働していたことがわかる遺構と今現在稼働している設備との両方に当てはめることができる。また近年では、産業観光の対象が拡大しており、産業活動に関わる建物や機械だけではなくなっている。そのため、産業観光に関わる観光資源について次節で分類を行う。

2.3. 産業観光における観光資源

前節で述べた通り、産業観光に関する観光資源は、現時点での生産活動の有無に関わらないとされている。また、機械などの産業設備以外にも観光資源と捉えることができる。図 1 のとおり、産業観光において、対象となる観光資源は産業設備など目に見えるハード資源と、直接は見ることができないソフト資源に分けられる。さらにその他の資源を加えた 3 つに

分類できる。ハード資源は産業に関わる機械や、インフラ設備が該当する。さらにインフラ設備は都市機能も含まれており、産業によって発展した都市自体も産業観光の資源になる。ソフト資源は産業に関する技術や生み出されたデザイン、産業の仕組みなどもこれに分類される。その他の資源では、これら資源を活用するための人材や、他二つの資源に関する記録や写真、それらを展示する施設、資源の保全に向けた働きかけが分類される。



出所：産業観光推進懇談会(2007)をもとに筆者作成

図1 産業観光における観光資源の分類

この分類はリソースベーストビューにおける資源ベースの資源の分類と類似している。資源ベースでは、資源は「有形資産」「無形資産」「ケイパビリティ」に分類される。ここでケイパビリティとは、組織がインプットからアウトプットへと変換するために用いられる資産や人材、プロセスの複雑な組み合わせ方で有形資産と無形資産を活用する能力のことを指す。

2.4. 産業観光の強み

産業観光には自然景観や観光名所を見る観光とは異なり、学ぶ経験や実際に体験をするという面が大きい。産業観光推進懇談会(2007)では産業観光が持つ7つの強みが提示されている。

- (1) テーマ性、趣味性が強い
- (2) 持続可能な地域づくり

- (3) 「見る」「学ぶ」「体験する」の三つの要素がある
- (4) 交流欲求を満たせる
- (5) 知的好奇心への対応
- (6) 体感・体験する楽しさがある
- (7) その地域ならではの資源や地域個性の表現

産業観光推進懇談会(2007)より

これら7つの特徴を整理すると、産業観光の特徴は「地域ごとの特徴を生かした観光ができ、地域の持続的な活動に寄与できる」「体験や学習を通じて知的好奇心を満たす学びの要素が前面に表される」と整理することができる。また「その地域で実際に産業に携わる人との交流に大きな意義がある」と言える。本研究では、これらの特徴を観光地域のもつ「強み」と捉えて、議論を進めていく。

2.5. 産業観光とオープンファクトリー化

産業観光の代表例の一つに工場見学が挙げられる。1960年代に小学校の社会科見学を目的に工場見学が行われられるようになった。さらに自社の製品の信頼性や安全性などのPR、企業イメージの向上を目的に一般客にも開放されるようになった（産業観光推進懇談会,2007）。このように工場を一般に公開することをオープンファクトリー化という。

生産現場のオープンファクトリー化には、企業にとってもプラスの効用がある。白石(2021)は、オープンファクトリー化することで、社員がホスピタリティを涵養する可能性があるとしている。

ホスピタリティには、「互いに足りないところを補って完全なものにする相互補完関係」が含まれている。またホスピタリティには、「大いに満足し、喜び、その喜びを得たいがために再び繰り返しそれを求める反復効果（リピート・イフェクト）が生まれる点が企業側のメリットになる（服部,1996）。このようにホスピタリティは本質的にビジネス目的で行うものではないが、結果的にビジネスに貢献するという性格を帯びることでビジネスに優位性を与える（武田,2013）。通常、工場などに従事している従業員は顧客と直接触れ合うことは無い。しかし、オープンファクトリー化を進めることで顧客との接点を作ることが可能になる。

一方で、オープンファクトリーに取り組むためには新たな従業員の確保や、来訪者を保護

したり、自社の機密情報の漏洩を防ぐために企業は新たな投資を行う必要がある。また、現場従業員の業務に支障が生まれてしまうと勤労意欲を削ぐマイナスの効用をもたらす恐れがある (Frew, 2000)。したがって企業はオープンファクトリーに着手することでブランドロイヤリティの獲得や、従業員のホスピタリティを得ることが期待できるが、そのためには戦略を立て、十分なコストを投じることが求められる。

産業観光の中でも実際に稼働している企業を対象とした場合には以上で述べたようなオープンファクトリーによるメリットがそこで作業する従業員においても享受できる点も押さえておきたい。

2.6. 産業観光についてのまとめ

ここまで実施した産業観光についての先行研究レビューを一旦整理する。産業観光には知的好奇心を刺激するような体験の提供や地域との交流などの長所がある。地方にとっては、地域の産業を通してその土地の特色を伝えることができ、地域の産業を維持しながら、同時に観光業を起こすことができれば持続的な地域づくりを目指すことができる。

また企業においても、旅行者を企業内に招き入れるオープンファクトリー化を行うことで、企業として誇りにしている価値を伝えることや、外部の目が入ることで生産工程の透明性が高まり工場内の生産工程の改良が期待できる。また、普段は顧客と関わることのない社員がホスピタリティを獲得するといったことも期待ができる。

このように産業観光は旅行者だけでなく、地域や旅行者を招く企業にも良い影響が期待できる。しかし、産業観光については地域や企業ごとの考察に留まっており、学術的な探求が不十分であることは否めなかった。

2.7. リソースベースレビュー

リソースベースレビューとは、企業の競争優位性の源泉を、組織内の経営資源に見出し追求する考え方である。経営資源は企業リソースとも言われ、例として技術力を発揮するための機械や人材、ノウハウ、自社の商品を高く売るために必要なブランドなどが挙げられる。

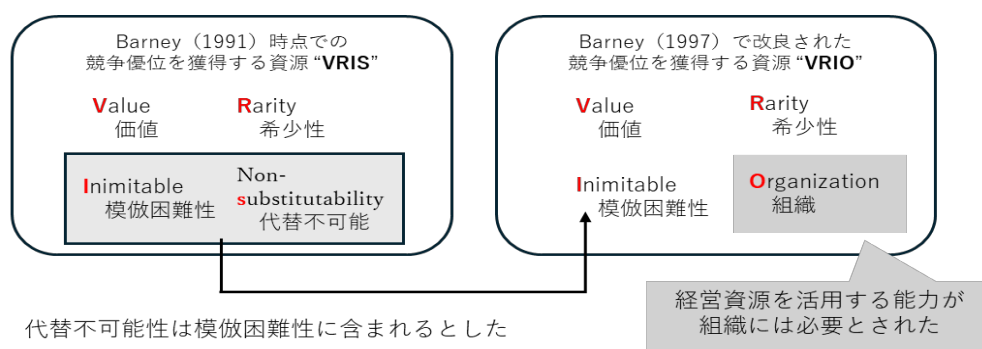
また、本研究では資源ベースの考えを取り入れる。資源ベースは Wernerfelt (1984) に端を発し、Barney、Hamel & Prahalad (1994) などによって確立された、資源 (リソース) から、企業の成長や戦略を検討するものである (寺前,2014)。リソースは「有形資産」「無形資産」「ケイパビリティ」の3つに分けられる。有形資産は不動産、生産設備、原材料などが

当てはまり、無形資産は技術的知識やブランドネーム、特許やノウハウがこれに当てはまる。ケイパビリティは組織がインプットをアウトプットへと変換するために用いる資産や人材、プロセスの組み合わせ方であり、企業ルーチンのことである。ケイパビリティは企業活動の効率性やアウトプットの品質を高めることができ、自社の競争優位性を生み出すことができる要素でもある。

2.8.VRIO 分析フレームワーク

VRIO 分析は企業のリソースに注目し、主に企業の経営戦略の策定に用いられるフレームワークである。企業のリソースを Value (価値)、Rarity(希少な)、Inimitability (模倣困難性)、Organization (組織化) に分類することから、それぞれの単語の頭文字を取り、VRIO 分析とされる。ここからは VRIO 分析の策定の流れと、それぞれの意味について示していく。

Barney (1991) によると、競争の優位性を持つリソースは価値 (Value) があり、希少 (Rarity) で、模倣が難しく (Inimitability)、代替不可能 (Non-substitutability) という特徴がある。



出所：筆者作成

図 2 VRIO フレームワークの遷移

その後 Barney は、リソースの所有自体が競争上の優位性を生み出すのに条件が十分ではないという観察を受け (Porter,1991)、これらリソースを活用するためには、人々を組織化する必要があることを主張した。さらに Barney (1997) は、自身の枠組みを修正して、代替不可能の要素が模倣困難性に含まれるとしたうえで、持続的な競争上の優位性は、貴重で希少で模倣が困難なリソースから得られるものであり、企業はそれを活用するために組織化 (Organization) されなければならないと主張した (図 2)。リソースベーストビューはこの経営資源と結果の関係性を理論化するために進展していった。

2.9. VRIO 分析の拡張概念

産業観光においては旅行者つまり顧客に目を向けることは必要不可欠である。Hinterhuber(2013)は VRIO 分析において新たに需要ベース（消費者視点）の考えを取り入れたフレームワークを生み出した。Hinterhuber は「企業のリソースと機能に価値があり、希少で、模倣できず、組織化されている場合、これらのリソースと機能が組織の固定費をカバーするのに十分な規模の市場セグメントで、満たされていない顧客のニーズに対応している場合、企業は競争上の優位性を持つ」と主張した。つまり、企業内のリソースを見るリソースベーストビューの考えに対し、新たに取り入れるべき外部の視点は、「リソースと機能が組織の固定費をカバーするのに十分な規模の市場セグメント」である大規模な市場があるか（Size of market segments Large enough）という点である。また、「満たされていない顧客のニーズ」（Unmet needs）が存在するかという 2 点である。Hinterhuber はこの視点を取り入れ拡張された新たなフレームワークを提示し、その頭文字 L・U を追加した VRIOLU を表した。

2.10. 先行研究のまとめ

本章では先行研究として、産業観光についてまとめ、さらに産業観光の推進が地域・企業にとって意義の大きいものであると理解した。また、産業観光に必要な観光資源や対象地域を評価する手段としてリソースベーストビューと VRIO 分析を取り上げた。一方で、従来の VRIO 分析では観光客などの外部からの視点に対する評価が不十分であることを指摘した Hinterhuber(2013)に注目し、その課題に対し Hinterhuber が提示した、消費者の「大規模な市場セグメント」と「満たされていない顧客ニーズ」を追加した VRIOLU の視点を紹介した。

次章からの事例調査では、尾道市がもつ観光資源に対して評価を行い、アンケート結果をもとに尾道の産業観光に VRIOLU に関する要素が備わっているかを検証していく。

3. 産業観光の実例調査

3.1. 観光都市としての尾道市

本研究で取り上げる尾道市は瀬戸内地域のほぼ中央、広島県の東南部に位置している。人口は 2024 年 10 月 30 日時点で約 12 万人の都市である（尾道市住民基本台帳令和 5 年～令和 6 年）。古くから瀬戸内海の海上交通の要衝であったと同時に、山陽道と石見街道が交わる陸の結節点でもあり、江戸時代から中国地方の有力な商都として発展してきた。

そして、2006年にはしまなみ海道が開通し本州側の拠点となった。しまなみ海道は本州と四国の連絡だけでなく、経由する6つの島の住民の移動手段として計画されたものであったことから、自動車専用的高速道路だけでなく、自転車道と歩道が設置されているという特徴がある。この資源と風光明媚な瀬戸内海の景色を活かし、尾道市はサイクリングの世界的な観光都市となっている(中尾・藤井,2021)。サイクリングに関する観光客数は1年で21万人超であり(尾道市報道発表,2024)、このように尾道市はサイクリングを観光資源に確固たる地位を確立している。

また、尾道市は文化的にも優れた都市という側面も持っている。尾道市の特徴的な町並みと文化価値が評価され、2015年には「尾道水道が紡いだ中世からの箱庭的都市」として日本遺産に認定されている。

さらに、これらの景観を生かし、様々な映像作品の舞台になっており、「映画のまち・尾道」としての側面を持っている。和田(2017)の調査によると、尾道でロケが行われた映画作品の鑑賞経験がある回答者は全体の59.2%であり、ロケが尾道で行われていたことを認知している回答者は全体の35.9%にもものぼることが分かっている。また、尾道市に観光で訪れた旅行者のうち19.7%がロケ地観光を目的に尾道に足を運んだことが分かっており、尾道市が文化的にも観光地としての魅力があることがわかる。

これらの事から尾道は観光都市としての要素を多数有しており、国内外から多くの観光客が訪れる都市に選ばれている。具体的には、2023年に尾道に訪れた観光客は658.3万人にも及ぶ。また、外国人観光客は37万人を超え、観光消費額は341.5億円(尾道市報道発表,2024)であった。

最後に上記の事をもとに尾道市の観光都市としての強みをVRIOの観点から整理する。まず、Value:強みであるが、まちの風景や瀬戸内海の景色など観光客を誘致できる資源が現時点でも数多く揃っていることがわかる。次にRarity:希少性について、しまなみ海道でのサイクリングは他に例がなく、箱庭的な町並みも尾道ならでの稀な特徴であると言えることから希少性も十分にあると考えられる。さらにImitability:模倣困難性であるが、尾道の持つ文化や資源はすべて尾道の歴史の上に成り立ったものであり、どの地域でも模倣することはできない。最後にOrganization:組織であるが、尾道市は年間に650万人超の観光客が訪れる町であり、飲食店や宿泊施設、交通など観光客に対するサービス業が充実している。また、尾道市は瀬戸内地域の観光を推進する「せとうちDMO」に参画しており、官民ともに観光客を受け入れる仕組み作りができています。このことから、尾道市はVRIO分析に用い

る 4 つの要素をすべて満たしていることがわかり、国内有数の観光都市としての実績と有力な観光資源を持った都市といえる。

3.2. 向島ドックについて

本研究の実例研究として取り上げる向島ドック株式会社は、尾道本土から尾道水道を渡ったすぐ先にある尾道市の向島に所在する。同社は国内の海上輸送を担う内航船の点検と修理を請け負う事業を営んでおり、本社事務社屋の隣に本社工場を備えており、本社工場のクレーンや海上に設置されている浮きドックなどは尾道市街や JR 尾道駅前からも見えることから、工場は尾道の風景のひとつになっている。

向島ドックは工場設備を活かし、新たに工場見学を事業化することで、尾道の産業観光に参画することを考えている。本研究は向島ドックのご協力をいただきながら、尾道における産業観光の可能性について考える。

3.3. アンケート調査結果

本調査はインターネット調査サイト「Freeasy」の登録モニターを対象とするインターネット調査を用いてサンプルを採集した。調査対象は広島県内に住む男女でサンプル数は 1,100 件を集めることができた。広島県内の市町村ごとのサンプル数は以下のとおりである。後述する内部視点に当てはまる備後圏域と、その他の市町村に分けて表を作成した(表 1)。

表 1 その他地域（左）と備後圏域（右）の市町村別サンプル数

市町村	件数	市町村	件数	市町村	件数
広島市	495	江田島市	6	福山市	182
呉市	73	府中町	17	三原市	34
庄原市	2	海田町	23	尾道市	45
大竹市	7	熊野町	6	竹原市	10
東広島市	86	坂町	6	府中市	10
廿日市市	61	安芸太田町	3	世羅町	6
三次市	14	北広島町	5	神石高原町	1
安芸高田市	8	大崎上島町	0	n=1100	

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

4. 内部視点からの分析

4.1 備後圏域について

本章では尾道の観光都市としての魅力について地元住民等の内部視点から資源評価を実施する。一般的にリソースベースレビューの考えは組織内のリソースに注目することであるが、本研究では尾道にある程度理解があると考えられる地域の住民の意見を内部視点からの資源評価として分析をおこなう。具体的には、尾道市について内部視点から評価するために尾道市民と広島県民のうち尾道市とかかわりの深い地域住民からの意見を取り上げた。尾道市とかかわりが深い地域として、総務省が定める連携中枢都市圏構想¹⁾をもとに備後圏域連携中枢都市圏のうち福山市、三原市、尾道市、竹原市、府中市、世羅町及び神石高原町の居住者を設定した。

尾道市は連携中枢都市圏の備後圏域に属しており、備後圏域内は福山市を中心に経済、産業、文化の面で密接に関わっている。この圏域内では人々の交流も活発であることから尾道市についての理解も十分にあると考えられる。

本研究ではこの、備後圏域 5 市 2 町の地域内の居住者の回答を内部視点と考え、尾道の内部に存在する人々が何を尾道の強みと考えているかに注目して考察を進めた。なお本調査における備後圏域に居住する回答者の割合は、集まった 1,100 件のうち 288 件、全体の約 26%となっている。

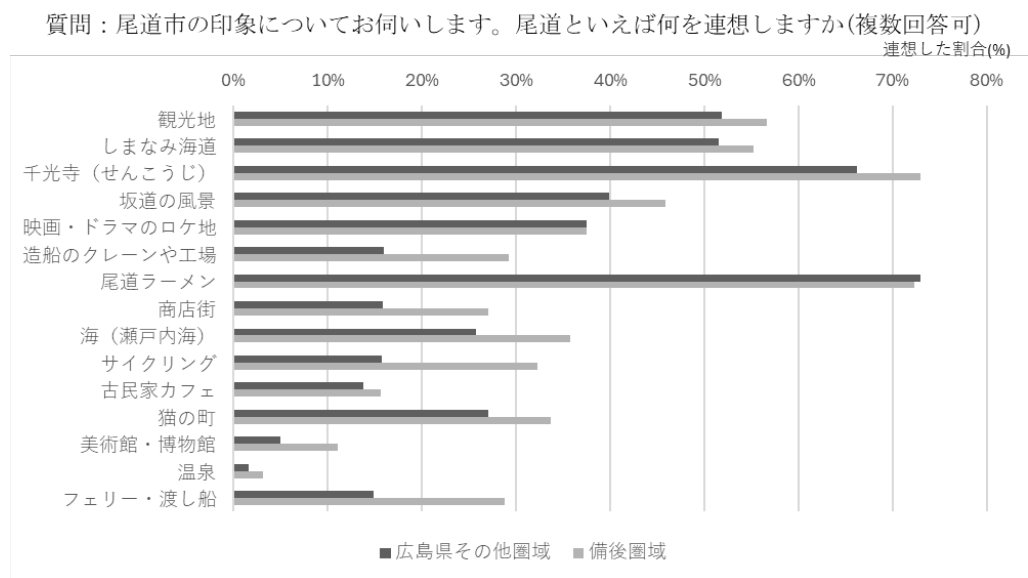
4.2. 内部視点から評価する尾道の魅力

本項では、尾道の観光に関する要素やイメージについてのアンケート調査を分析する。広島県民を対象としたアンケート調査結果をもとに、備後圏域内の住民による回答を「内部視点」と位置付け、備後圏域外の住民との回答の差を比較することで、尾道市における観光資源の評価を内部視点から試みた。

アンケートでは、尾道市から想起される印象を、景観・文化・産業・観光コンテンツから 15 項目のキーワードとして抽出し、どの項目を尾道として連想するかを複数選択形式で回答させた。

この集計の結果、回答者全体としては、「千光寺」や「しまなみ海道」、「坂道の風景」など景観や町の雰囲気に関するイメージを強く持っていることが分かった。また、最も多くの人がイメージできると答えていたのが「尾道ラーメン」などのグルメであり、尾道は「観光地」としてのイメージが連想されることが分かった。また備後圏域の住民と、その他の地域

住民との差を比較した結果では、ほぼすべての要素において備後圏域の住民の方が、その他の地域住民よりも、各項目を連想した割合が大きくなっていた。(図3)。



出所：アンケート結果をもとに筆者作成

図3 2地域の観光資源への認識の差

この両地域の認識の差についてカイ二乗検定を用いてさらに分析し、尾道の印象で連想する項目として有意な差が見られた項目を明らかにした(表2)。その結果0.1%の有意水準で明確な差が確認できたものは「造船のクレーンや工場」「サイクリング」「フェリー・渡し船」の3つであった。このうち「造船所のクレーンや工場」は、対外的には連想されにくいですが、地元住民が意識する地域の持つ資源であり、造船所の見学を産業観光化することで、対外的にも観光コンテンツとして尾道の強みの一つとなる可能性があると考えられる。

表 2 カイ二乗検定を用いた 2 地域の意識比較

印象	df	χ^2 乗値	p値
観光地	3	1.7105	0.6346
しまなみ海道	3	0.9940	0.8027
千光寺（せんこうじ）	3	4.4619	0.2157
坂道の風景	3	2.2948	0.5135
映画・ドラマのロケ地	3	0.0259	0.9989
造船のクレーンや工場	3	20.6330	0.0001 ***
尾道ラーメン	3	0.4244	0.9352
商店街	3	14.8180	0.0020 **
海（瀬戸内海）	3	10.5970	0.0141 *
サイクリング	3	39.1770	0.0000 ***
古民家カフェ	3	0.7348	0.8650
猫の町	3	5.9216	0.1155
美術館・博物館	3	12.9000	0.0049 **
温泉	3	2.9063	0.4063
フェリー・渡し船	3	25.7810	0.0000 ***

*: $p < 0.05$ **: $p < 0.01$ ***: $p < 0.001$

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

5. 外部視点からの分析

5.1. VRIO 分析の拡張概念：大規模な市場セグメント

本章では、尾道市の観光資源について外部視点から評価を行っていく。評価に向けて、向島ドック株式会社が実施を検討している工場見学の産業観光化を参考に、尾道市の造船業者が産業観光として工場見学を実施する場合に、どれだけの市場やニーズがあるかについて調査をおこなった。前章では備後圏域とその他圏域の 2 つの地域に分けて考察を行っていたが、本章の目的は尾道の造船業界に関する産業観光の需要について明らかにすることであり、備後圏域に居住する人々もその需要を担う。したがって、本分析では備後圏域内外での区別は行わず、全数データでの調査・分析をおこなった。そして、これら観光客の視点を本研究における外部視点と位置付ける。

まず、本項では Hinterhuber (2013) の VRIO 分析の拡張概念のうち、L (Size of market segments Large enough) である「大規模な市場セグメント」についての考察を行った。大規模な市場セグメントを本研究に沿って言い換えると、「造船業者の工場見学は十分な観光需要があるか」である。これを明らかにするために、まず尾道の産業観光への関心度を調査した。アンケートでは造船所が自社の工場見学を観光コンテンツとして活用することについて

て質問を行った。この結果を示したのが産業観光への関心（図4）である。また尾道の造船業者の観光事業参画について自社工場を観光事業化する試み自体に関心があるか（図5）についても質問を行った。

質問：現在、造船所が工場見学を観光コンテンツとして活用することを検討している企業があります。この工場見学が有料の観光コンテンツとして実施されるとしたら、関心がありますか？

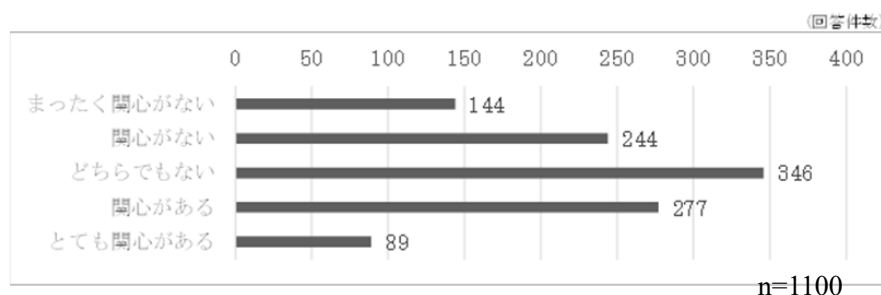


図4 「産業観光への関心」の質問への回答

質問：造船業など製造業の企業が、観光客向けの工場見学を実施するに対してどのような印象を持ちますか？自社工場を観光事業化する試みは興味深い。

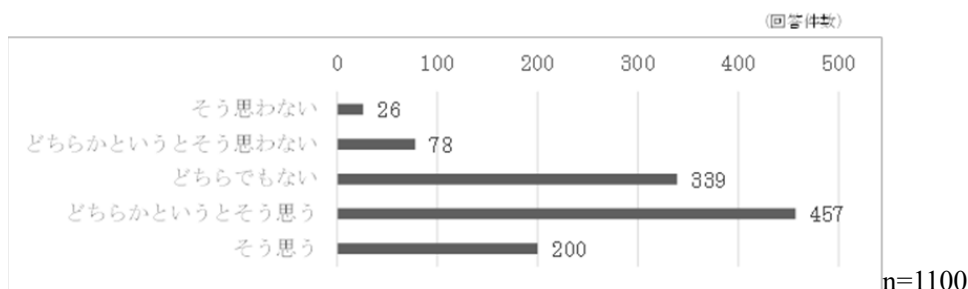


図5 「自社工場を観光事業化する試みは興味深いか」の質問への回答

産業観光自体の関心について興味を示した人は全体の33%であった。一方で、自社工場の産業観光化への関心についても興味を示した人は全体の60%を超えていた。このことから、産業観光には一定の関心が集まっており、産業観光という言葉に関心が持てない人であっても、工場見学については興味を示す場合があり、観光地の目的地としてアピールできる余地が市場に十分に存在することが明らかとなった。次項ではもう一つの要素である満たされないニーズについて考察する。

5.2. VRIO 分析の拡張概念：満たされないニーズ

前節に続いて VRIO 分析の拡張概念である満たされないニーズの考えに沿って考察を行っていく。満たされないニーズの調査は、工場見学を実施した際にどういったコンテンツや見学内容が求められるのかを明らかにすることを目的におこなった。

質問内容は造船会社の工場見学について、工場見学の具体的な内容などを向島ドック社員と検討し、それらを基に筆者が考案した 10 個のコンテンツを提示し、それぞれの興味の強さを質問した。なおコンテンツはこれまで向島ドックが実験的に行ってきた工場見学の結果を参考に検討し、造船所のクレーンなどの説明、工場内の案内、尾道の海や船の歴史、船の産業についての解説、船のエンジンなど機材の説明、造船所から見える風景、船の操縦体験、職人さんなど社員の方との交流、船や尾道のおみやげ、食堂でのランチやお茶、である。それぞれのコンテンツに対し関心があるかと質問を行い、「そう思う」「どちらかという」とそう思う」「どちらでもない」「どちらかという」とそう思わない」「そう思わない」の 5 段階で回答してもらった。(表 3)

表 3 それぞれのコンテンツに対する関心

質問：造船所の工場見学で関心があるコンテンツを教えてください

	全く関心がない	関心がない	どちらでもない	関心がある	とても関心がある	(件)	
						合計	関心を持った意見の割合
造船所のクレーンなどの説明	91	215	349	358	87	1,100	40.5%
工場内の案内	78	171	298	413	140	1,100	50.3%
尾道の海や船の歴史	67	118	340	421	154	1,100	52.3%
船の産業についての解説	79	168	412	338	103	1,100	40.1%
船のエンジンなど機材の説明	91	232	396	273	108	1,100	34.6%
造船所から見える風景	63	110	293	441	193	1,100	57.6%
船の操縦体験	82	152	326	351	189	1,100	49.1%
職人さんなど社員の方との交流	99	219	454	254	74	1,100	29.8%
船や尾道のおみやげ	47	86	277	480	210	1,100	62.7%
食堂でのランチやお茶	38	76	267	451	268	1,100	65.4%

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

提示したコンテンツの中で、過半数の人の関心を集めることができたものは工場内の案内、尾道の海や船の歴史について、造船所から見える風景、船や尾道のおみやげ、食堂でのランチやお茶の 5 つであった。工場見学の基本になる工場内の案内を除いた 4 つは尾道市や食べ物、おみやげなど工場にまつわる他の要素を加えたものであり、尾道観光と結び付けたものに関心が集まることが明らかになった。これらのことから、尾道の造船に関する産業観光において、工場の中で完結する内容だけではなく、尾道がまちとして有している他の資

源を合わせて活用することが、尾道の観光の可能性を広げるのではないかと考察された。

5.3. 外部視点からの分析のまとめ

本章では、Hinterhuber (2013) の VRIO 分析の拡張概念を用いて尾道市の産業観光を実例に、外部視点から同市の観光資源について考察を行ってきた。本研究では特に、観光としての需要を確認した上でどのようなコンテンツであれば実際に集客を見込むことができるのかの確認をおこなった。本研究を通して、観光資源の評価、また活用について市場規模やニーズを加味する一つの方法とその意義を示すことができたと考えられる。

6. おわりに

地域活性において重要なカギを握る観光産業、そのなかの産業観光はまだ学術的な研究は不十分であるが、地域の特色を活かし地場産業を盛り上げていくことにも貢献できることから今後ますます注目される分野であると考えられる。新たな観光産業として発展させていくうえで市場の調査や地域の観光資源の評価は必要不可欠なものである。

本論で取り上げたリソースベースレビューとそのフレームワークである VRIO 分析は、一般的に企業の競争力を測るために用いられるものであるが、今回の観光資源の評価について尾道市・向島ドックの産業観光の可能性について示すことができ、非常に意義があったと考える。また、リソースベースレビューの視点では、その不足が批判される外部視点での分析をおこない、その結果を提示できたことは、新たな活用方法の一例を示すことができたといえる。

しかし、本研究は、産業観光の本格的な事業化の前段階でのものになっており、実際に集客や来場者の満足度などは明らかになっていない。これらの事実を明らかにすることについては今後の課題となる。

謝辞

本研究では、向島ドック株式会社の支援・協力を得て調査を実施いたしました。厚く御礼申し上げます。また本研究は JSPS 科研費 JP24K15555 の助成を受けたものです。

注

- 1) 連携中枢都市圏構想…総務省が定める地方自治構想の1つ。その地域内において中核性を備えた中心都市が近隣の市町村と連携し、経済成長や高次都市機能の集積・強化、生

活関連機能サービスの向上などを目指す。

参考文献

- 大内斎之（2021）「産業観光における再定義化に関する考察：燕市を事例に」
- 尾道市（2024）「令和五年尾道市観光客統計報道発表資料」
- 河村誠治（2010）「産業分類と観光産業」『山口経済学雑誌』第58巻第6号.101-123
- 産業観光推進懇談会（2007）「産業観光推進懇談会報告書：産業観光の推進のために」
- 白石幸之（2021）「食品工場の組織的ホスピタリティ戦略」『金沢大学経済論集』.67-103
- 須田寛（2009）「新産業観光」交通新聞社
- 高橋良平（2021）「DMOによる地域経営と地域イノベーションに関する実証的研究」
- 武田哲男（2013）「日本流「おもてなし」文化は世界的資産ビジネスを成功に導く秘訣がここにある」『産業能率大学出版部』
- 種田明（2012）「産業観光の検証：産業遺産研究の視点から」『ATOMI 観光マネジメント学科紀要』2,23-34
- 中尾光・藤井大児（2021）「ビジネスケース：しまなみ海道の観光資源化」『岡山大学大学院ヘルスシステム統合科学研究科』1,21-28
- 服部勝人（1996）「ホスピタリティ・マネジメントーポスト・サービス会社の経営」,丸善
- 和田崇.（2017）「「映画のまち・尾道」の認知度と観光行動」『日本地理学会発表要旨集』菊
- 池宏之（2020）「競争優位性視点での検討が求められる地域活性化：星空とポップ生産先進事例から学ぶ」『総合政策論集: 東北文化学園大学総合政策学部紀要』11-32
- Andreas Hinterhuber (2013) Can competitive advantage be predicted? :Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm
- Frew, E. A (2000) Industrial tourism: a conceptual and empirical analysis.Doctoral dissertation, Victoria University.
- Jay. B. Barney & William Hesterly（2019）Strategic management and competitive advantage[Global edition],6th Edition（岡田正大訳『新版 企業戦略論』ダイヤモンド社,2021）

空き家活用による地域経済活性化の可能性

—倉敷市を事例として—

楊 銘 (岡山理科大学大学院マネジメント研究科)

高橋 良平* (岡山理科大学経営学部)

要約:

本論文は、倉敷市の空き家活用を通じた地域経済活性化の可能性を探ることを目的とする。空き家の増加が地域経済に与える悪影響に着目し、Porter(1990)のダイヤモンドモデルとPESTモデルを用いて、倉敷市の経済条件や競争力を分析する。美観地区の成功事例を参考に、空き家の活用、地域連携による共創の重要性、さらには政策提案を行い、今後の地域経済活性化に実現する可能性を示す。

キーワード:

空き家活用, 地域経済活性化, 倉敷市美観地区, Porter のダイヤモンドモデル

1. はじめに

総務省統計局(2023b)によると、都市部への人口集中と地方の人口減少は日本の顕著な課題の1つであり、特に東京圏では依然として転入超過が続いていることが指摘されている。また、大阪圏や名古屋圏でも転入超過が見られるものの、地方圏では人口流出が進行しており、地域間の経済格差は拡大しているとも報告されている。このような人口動態の変化は、地方経済の活力を低下させ、地元の産業基盤の脆弱化や社会インフラの持続可能性に大きな影響を与えていると考えられる。

さらに、空き家問題もまた、地方都市を中心に深刻化している。総務省統計局(2023a)の報告によると、2023年10月時点で、日本の総住宅数は6502万戸に達し過去最多を記録しているが、そのうち空き家は900万戸に上り、2018年から51万戸増加している。空き家率は13.8%に達し、30年間で倍増している状況が指摘されている。このような空き家の増加は、

* 責任著者: r-takahashi@ous.ac.jp

地方自治体の財政負担を一層増大させる要因となっており、所有者の経済的負担や管理不全による社会問題も深刻化している。例えば、空き家が放置されることで地域の景観や治安が悪化するほか、災害時の安全リスクも増大する。また、総務省統計局(2023a)によれば、空き家の多くは流通市場に投入されることなく、遊休資産として地域経済に負の影響を与えていることが指摘されている。

このような社会的課題を抱える中で、倉敷市美観地区は、持続可能な地域発展を目指す上で重要なケーススタディとなる。美観地区は、観光資源として全国的に知られると同時に、人口減少や空き家増加といった課題にも直面している。しかし、美観地区ではこれらの課題を解決するために独自の取り組みが行われており、地域資源の活用を通じて地域経済の持続可能性を高める努力がなされている。

具体的には、空き家を観光拠点や地域コミュニティの交流拠点として活用する事例が増えており、これが地域経済の活性化につながっている。例えば、歴史的価値のある建物を修復してカフェやゲストハウスとして再利用することで、地域に新たな雇用を生み出し、観光客の滞在時間の延長にも寄与している。また、地元の住民や企業、自治体が協力して空き家活用に取り組むことで、地域コミュニティの結束が強化され、住民間の連携も進んでいる。このような成功事例は、他の地方都市にも応用可能なモデルケースとして注目されている。

倉敷市美観地区のような成功事例を分析することで、地方都市の空き家問題の解決策を探ることは、単に一地域の課題解決にとどまらず、日本全体の持続可能な発展に資する可能性がある。本研究は、美観地区の取り組みを参照しつつ、空き家活用がどのように地域経済の再生や持続可能性に寄与するのかを理論的・実証的に解明することを目的としている。また、空き家活用における政策の役割、住民の意識変革、そして産業間の連携促進といった観点から、具体的な課題と解決策を探求する。これにより、倉敷市美観地区をモデルとして、他の地域にも展開可能な実践的な指針を提示することを目指す。

このような研究は、人口減少と少子高齢化が進む中で、地方都市が抱える課題を多面的に捉え、その解決に向けた実践的な方策を模索するものである。特に、空き家活用という視点から、地方資源の持続可能な利用と地域コミュニティの再構築を目指す取り組みは、地域経済の活性化にとどまらず、社会的包摂や環境保全といった広範な意義を持つ。また、こうした取り組みが成功した場合、日本国内の他地域はもちろん、同様の課題に直面する他国にも応用可能なモデルを提供することが期待できる。

本研究では、地域の持続可能な発展を実現するための枠組みとして、Porterのダイヤモンド

ド理論モデル(Porter, 1990)を活用する。Porter のこの理論は地域経済や産業発展の分析に適用され、各要素がどのように相互に影響を与え、競争力を高めるかを体系的に検討するための有力なツールとして位置付けられる。

また、本研究では、社会経済的外部環境を包括的に評価するために PEST 分析モデルも併用する。このモデルは、「政治的要因(Political)」、「経済的要因(Economic)」、「社会的要因(Social)」、および「技術的要因(Technological)」という 4 つの視点から外部環境を分析する枠組みであり、地域経済活動に影響を及ぼす外部要因を明らかにするのに有効である。(Johnson & Scholes, 1984)これら 2 つの理論モデルを組み合わせることで、地域の持続可能な発展を促進するための具体的な施策を体系的に提案することが可能となる。

さらに、美観地区の事例を分析する際には、ダイヤモンド理論における地域資源の統合、産業連携、および需要喚起の観点から、空き家活用が地域経済に及ぼす影響を多角的に検討する。同時に、PEST モデルを活用して、政策環境や技術進化がどのように地域の発展に寄与するかを考察することで、理論と実践の架け橋を築くことを目指す。

2. 研究目的

2.1. 問題意識

本研究では、倉敷市美観地区の空き家活用が地域経済の活性化に与える影響を明らかにするとともに、空き家増加などの課題を解決するための実際的な対策を提案することを目的としている。そのため、まず空き家増加の現状とその影響を把握し、次に地域資源と産業間の関係、政策支援の役割、そして観光資源化の可能性について検討する必要がある。本研究では、これら 4 つの視点から問題意識を整理し、相互の関係を考察する。

1. 地方都市における空き家増加の課題とその影響

日本の地方都市では、人口減少と高齢化に伴い空き家が急増し、地域社会や経済に深刻な影響を与えている。空き家は放置されることで、景観の悪化や治安の悪化、災害時の危険性を招くだけでなく、地方自治体の財政や社会基盤への負担を増大させている。一方で、倉敷市美観地区は、こうした課題に対し空き家を観光拠点やコミュニティスペースとして活用することで、地域経済を再生させた成功事例を示している。本研究では、美観地区の成功要因を検討し、他地域への応用可能性を明らかにする。

2. 地域資源と産業間連携の競争力強化の必要性

地域資源の有効活用と産業間連携の促進は、地域経済の競争力向上に欠かせない。特に倉敷市美観地区では、歴史的建築物や観光資源が地域資源として統合され、関連産業との連携が強化された結果、空き家が新たな価値を生む拠点へと変貌を遂げた。この成功を踏まえ、porterのダイヤモンドモデルを活用して、地域資源の統合が競争力向上にどのように寄与したかを体系的に分析し、他地域への指針を提案する必要がある。

3. 政策支援と住民意識改革の相互作用

空き家活用の成功には、自治体の政策支援と住民意識の変革が重要である。倉敷市美観地区では、地方自治体が補助制度や規制を通じて政策的支援を提供し、住民や地元企業が協力して課題解決に取り組んだ結果、空き家の利活用が進展した。このような政策と住民意識の相互作用を明確にするため、PEST分析を活用し、政策的支援が空き家活用の推進にどのように影響したかを解明する必要がある。

4. 観光資源化による持続可能な発展の可能性

倉敷市の美観地区では、空き家を観光資源として再利用することで、地域経済の活性化と持続可能な発展を実現している。具体的には、歴史的建築物をカフェやゲストハウスとして活用する取り組みが雇用創出や観光需要の増加をもたらし、地域の魅力を高めている。本研究では、この成功事例を基に、空き家観光資源化が地域社会に与える具体的な経済的・社会的効果を検証し、他地域における展開可能性を探る。

これら4つの問題意識は相互に関連しており、空き家問題の現状を把握し、その解決策としての産業連携の必要性を明確にし、産業連携を実現するための政策支援と住民の意識改革を検討し、具体的な活用方法の一例として観光資源化を分析するという流れで本研究を進める。

2.2. 目的

本研究は、倉敷市美観地区における空き家活用の成功事例を分析し、地方都市が直面する人口減少や空き家増加といった課題への実践的な解決策を提案することを目的とする。まず、空き家の増加が地域経済に与える影響を明らかにし、その解決策として地域資源の統合と産業間連携の重要性を検討する。さらに、政策支援と住民意識が空き家活用に与える影響

を分析し、観光資源としての活用が地域の持続的発展にどのように寄与するかを考察する。そのために、Porter のダイヤモンドモデルを用いて経済競争力の強化を、PEST 分析を通じて政策支援や住民意識の影響を評価し、空き家の観光活用がもたらす経済的・社会的効果を検証する。本研究は、こうした理論と実践を融合させ、他の地方都市にも応用可能なモデルを提示することで、地域経済の活性化と持続可能な発展に貢献することを目指す。

3. 先行研究

本章では、Porter のダイヤモンドモデルと PEST 分析の先行研究、および倉敷市美観地区の空き家活用に関連する研究を整理する。ダイヤモンドモデルは地域産業や経済の競争力向上に適用可能であり、PEST 分析は外部環境の影響を評価する補完的手法として活用されている。倉敷市美観地区に関する研究では、空き家対策や観光資源化が地域経済に与える影響が分析されているが、統合的な視点での研究は少ない。本研究は、これらの知見を統合し、倉敷市美観地区の競争力強化に向けた包括的な視点を提示する。

3.1. Porter のダイヤモンド理論モデルの視点

ポーターのダイヤモンドモデルは、地域産業の競争力向上に関する分析に広く適用されている。Fujita & Thisse (2017) や山本 (2019) は、このモデルが産業集積やイノベーション促進に有効であると指摘している。平田 (2010) は、地域イノベーション・システム (RIS) における企業、研究機関、政府間の連携の重要性を強調し、近藤 (2009) は資金供給の適切な仕組みがクラスターの競争力向上に不可欠であることを示した。また、大木 (2009) は、地域資源や人材の活用、発展したインフラ、顧客層の成熟が競争優位性の要因であると述べている。以上の先行研究を踏まえると、ポーターのダイヤモンドモデルは産業集積やイノベーションの促進、地域イノベーション・システム (RIS) における連携、資金供給の仕組み、地域資源や人材の活用など、地域レベルの競争力向上にも適用可能であることが示唆される。本研究では、このモデルを国家レベルではなく市の競争優位性分析に応用しており、その妥当性については、先行研究の知見を基に地域レベルへの適用可能性を詳しく説明する必要がある。

ポーターのダイヤモンドモデル (Porter, 1990) に基づき、空き家問題に関連する先行研究を整理すると、地域経済の競争力に影響を与える主要な要因として「生産要素条件」「需要条件」「関連・支援産業」「企業戦略と競争」の4つの視点が重要である。

生産要素条件に関して、山本・中園（2013）は、改修補助が住宅の物理的条件を改善し、地域住民の回帰を促すと指摘し、一方で篠部・宮地（2012）は解体補助が有効であるが財政負担が課題であると述べている。また、馬場・樋野（2018）は、古い建物ほど空き家になりやすいことを明らかにし、物理的条件の影響を強調している。これらの研究を統合すると、空き家問題には「改修による活用促進」と「解体によるリスク回避」のバランスが求められることが分かる。特に、改修による活用と解体による撤去のどちらがより地域の競争力に貢献するかは、自治体の財政状況や地域の特性によって異なるため、両者の適切なバランスを検討する必要がある。

需要条件では、室田（2019）が住宅の継承手続きの複雑さが空き家放置の原因であると指摘し、齊藤（2014）は需要刺激政策が若年家庭の移住や空き家市場の活性化に寄与すると述べる。また、室田（2014）はシェアリングエコノミーの活用が都市部と地方の住宅供給ギャップを埋める可能性を示している。これらの研究を総合すると、「政策支援」と「市場活性化」の両面から需要を喚起する必要があることが示唆される。さらに、これらの需要喚起策が生産要素条件とどのように相互作用するかが重要であり、例えば改修補助が需要喚起を促し、需要の拡大がさらなる改修投資を生み出す可能性がある。

関連・支援産業について、加藤（2009）は、地方政府がダイヤモンドモデルを活用し、企業・地域社会と協力して空き家を機能的な空間に転換することが重要だと述べる。室田（2015）はドイツの成功事例を紹介し、企業の積極的参画が鍵であると指摘している。これらの研究を踏まえると、自治体支援だけでなく、民間企業や地域コミュニティとの連携が空き家活用の持続性を高めることが分かる。さらに、支援産業の発展が需要条件にも影響を及ぼし、例えば、観光業の活性化が地域の空き家の需要を高めるとともに、改修や活用のための投資を促す可能性がある。

企業戦略と競争の観点では、富永・姥浦（2013）が、条例設計が空き家の安全性向上と地域経済発展の両方に寄与すると述べ、立神ら（2019）は自治体の協力を通じた持続可能な資産化戦略を分析している。また、室田（2015）は、コワーキングスペースなどの新用途への転換が地域経済の活性化につながることを示している。これらの研究から、空き家の経済的活用には「自治体の制度設計」と「企業戦略の最適化」が不可欠であることが分かる。さらに、企業戦略が関連・支援産業の発展を促し、それが需要条件や生産要素条件の改善につながるという相互作用も考えられる。

以上を踏まえ、本研究では倉敷市美観地区を事例として、ダイヤモンドモデルの4要素が

どのように相互作用し、地域競争力の向上に寄与するかを分析する。先行研究が示す個別の視点を統合し、改修・解体のバランス、政策と市場の相互作用、支援産業の役割、自治体と企業の協力といった包括的な枠組みで検討を行う点に本研究の独自性がある。特に、これらの要素が相互に影響し合う構造を明確にし、それぞれの要素の強化がどのように地域の競争力につながるかを明らかにすることを目的とする。

3.2 PEST モデルの視点

PEST 分析は、地域経済への外部環境の影響を評価する手法であり、特に観光業や地方産業の発展において有用である。政治的要因（政策・規制）、経済的要因（財政支援・市場動向）、社会的要因（人口動態・観光客の動向）、技術的要因（スマート技術・IT インフラ）を総合的に分析することで、地域の持続可能な発展の方向性を検討できる。Evans et al. (2003) は、PEST 分析を観光産業の戦略管理に応用し、政府の観光政策、社会的トレンドの変化、技術革新が市場の成長に与える影響を分析している。倉敷市美観地区では、PEST 分析のように伝統的街並みの保護と観光開発のバランスを取りながら、歴史的建築物の再利用が進められている。

政策に関する法令や条例は、空き家管理の基盤を形成する。篠部・占部 (2014) は地方条例が住民の責任感を高め、住宅所有者の管理責任を強化することを示し、一方で富永・姥浦 (2013) は地方政府と社会資本の協力が政策実施を最適化すると指摘している。これらを統合すると、空き家政策の成功には法的規制の整備と行政・住民の協力の両輪が不可欠であると考えられる。本研究では、美観地区における政策支援の成功要因を分析し、法制度と民間協力の相互作用を明らかにする。

また、資金配分と経済的インセンティブも重要な要素である。篠部・宮地 (2012) は中央・地方の財政協力が地方政府の資金圧力を緩和することを示し、室田 (2015) は税制や補助メカニズムが個人・企業の空き家改修を促進した事例を紹介している。これらを統合すると、財政支援のみならず、インセンティブを活用した政策設計が鍵となると考えられる。本研究では、美観地区における経済的施策が空き家再生に与える影響を検討する。

さらに、住民の意識向上と地域社会の参加が不可欠である。崔ら (2023) は啓発活動が住民の認識向上に寄与するとし、馬場・樋野 (2018) は管理責任の欠如が住宅放置の主因であると指摘、地域社会の協力が参加度向上につながると提案している。これらを統合すると、住民意識の向上とコミュニティの関与が政策の効果を高めると考えられる。本研究では、美

観地区における住民の取り組みを分析し、社会的要因の役割を明確にする。

さらに、技術の活用も新たな解決策を提供する。馬場・樋野（2018）はデータ分析による空き家分布予測の有効性を示し、加藤（2009）はIoT技術の活用が管理コスト削減と効率向上につながると指摘している。これらを統合すると、デジタル技術が空き家管理の効率化に貢献する可能性が示唆される。本研究では、美観地区のスマート技術導入事例を分析し、技術的要因が空き家再生に果たす役割を明らかにする。

このように、政治的要因・経済的要因・社会的要因・技術的要因の各側面は相互に関係しながら空き家管理の成功を左右する。本研究では、美観地区を対象に、これらの要素の相互作用を具体的に検証し、総合的な解決策を提案する。

3.3 倉敷市美観地区の先行研究

3.3.1 事例紹介：倉敷市美観地区における空き家活用

倉敷市美観地区は、歴史的建築物と観光資源を活かしながら、空き家の利活用が積極的に進められている。『倉敷市空家等対策計画』（倉敷市, 2023）により、改修補助や除却補助が導入され、地域の景観維持と経済活性化に寄与している。また、高梁川流域空き家対策事業では、財政的支援を通じた空き家改修が進められ、地域経済基盤の強化が図られている（倉敷市, 2025）。

観光需要の高まりを背景に、空き家の活用方法としてカフェ、ゲストハウス、ギャラリーなどへの転用が進められている。「倉敷物語館周辺整備事業」では、空き店舗や空き地の活用を通じ、観光価値の向上が目指されている（倉敷まちづくり株式会社, 2024）。また、「倉敷市町家保存プロジェクト」では、町家の保存・再利用を促進し、観光業、建設業、飲食業など多業種との連携が強化されている（倉敷町家トラスト, 2023）。

さらに、自治体と地元企業の協力による独自の空き家活用戦略が展開されており、条例に基づく空き家管理フレームワークが地域資源の有効活用を後押ししている。空き家を活用したカフェや工場の運営により、観光価値の向上と地域経済の活性化が同時に図られている。

3.3.2 先行研究の整理

先行研究では、美観地区の空き家活用が地域経済活性化に貢献していることが指摘されている（猪池, 2013）。十代（2011）は観光地ライフサイクル理論を用い、空き家活用の持続可能性を分析し、土田（2008）は街並み保存と住民意識の変化を考察している。さらに、武

田 (2022) は新型コロナウイルスの影響下での観光客減少と空き家活用の関連性を分析し、観光資源としての柔軟な活用が地域回復力を高める可能性を示している。

これらの研究を総合すると、空き家活用は単なる住宅問題の解決にとどまらず、観光資源の開発や地域経済の発展と密接に関連している。倉敷市美観地区の空き家活用は、観光業や地域経済の活性化に直接的に貢献していると同時に、住民意識や政策的枠組みがその成功に不可欠であることが先行研究から確認されている。空き家活用が地域競争力向上に寄与する要因として、観光資源としての活用、政策支援、住民の意識変化が重要であり、本研究はそれらの相互作用を明らかにすることを目指している。

4. 調査について

4.1. 調査概要

本研究は、Porter のダイヤモンド理論モデルに基づき、倉敷市美観地区の居住者および観光客を対象に、個人の意識と社会的要因が「空き家の活用」に与える影響を調査することを目的としている。「空き家活用に関する意識調査」は美観地区の観光客や地域住民を対象に実施した。具体的には、調査員が現地が無作為に観光客および住民に声をかけ、アンケート調査への協力を依頼した。回答者はその場で QR コードを読み取って WEB アンケートにアクセスし、スマートフォンやタブレットを使用してオンラインで回答を記入する方式を採用した。インターネット環境のない場合には、紙面で回答し、後日 WEB システムへ入力する方法も併用した。以下の詳細なデータを収集した。

- 調査地域：倉敷市美観地区
- 調査対象者：美観地区の居住者および観光客
- 調査方法：街頭アンケート調査
- 調査期間：2024 年 11 月 3 日、12 月 1 日
- 回収件数：68 件

4.2. 調査項目

本調査では、基本属性情報（性別、年齢、職業、居住地など）を把握するとともに、空き家に関する意識と利用状況（空き家活用施設の利用経験や関心度）、政策の認知度と支援への期待（自治体や企業の主導の必要性、税制優遇の重要性）、観光資源化に対する意識（空き家の再生による地域活性化や雇用創出への影響）、および地域社会との関係性（住民参加

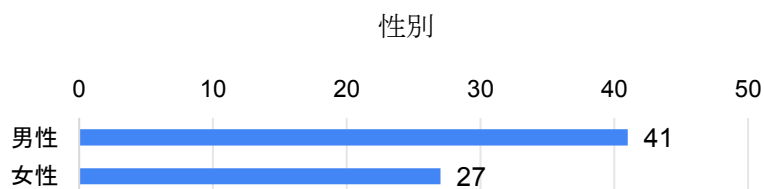
意識や地域産業との連携の可能性)を総合的に分析することを目的とした設問を設計した。アンケート項目の選択および数値化の方法として、リッカート尺度(5点尺度:1=全くそう思わない、2=あまりそう思わない、3=どちらとも言えない、4=ややそう思う、5=そう思う)を用いて、回答者の意識や意向を定量的に評価した。

4.3.調査結果

回答者の属性は図1のとおり、男性41名、女性27名であった。調査結果によると、単身世帯が最も多く23人を占め、配偶者と同居する世帯が18人、親世代と同居する世帯が12人と続いていた。また、年齢層では20代が最多で30人、次いで30代が21人、40代が10人、50代が6人、60代が1人と、若年層(20代・30代)が全体の大半を占めていることがわかる。全体的に、若い世代と単身世帯が調査対象の中心であることが特徴的であった。

4.3.1 空き家活用と地域課題に関する相関性分析

地方都市における空き家増加の課題について、治安悪化、景観の悪化、財政負担の増大が挙げられるが、関連性分析の結果、空き家活用の成功には特に景観の改善と経済的効果が重要であることが示された。景観の改善は地域の魅力向上に直結し(相関係数 $r=0.770$)、さらに雇用創出を含む経済的恩恵とも強く関連していた($r=0.847$)。一方、治安の影響は限定的であり($r=0.246$)、政策的な補完策としての位置付けが適切であると考えられる。この結果は、倉敷市美観地区の成功事例とも一致し、空き家の観光資源化や商業施設への転換が地域経済の再生を促進する可能性を示している。したがって、空き家対策には景観改善と経済活性化を中心とした政策を推進しつつ、住民の関与と財政支援を組み合わせた包括的なアプローチが求められる。



世代

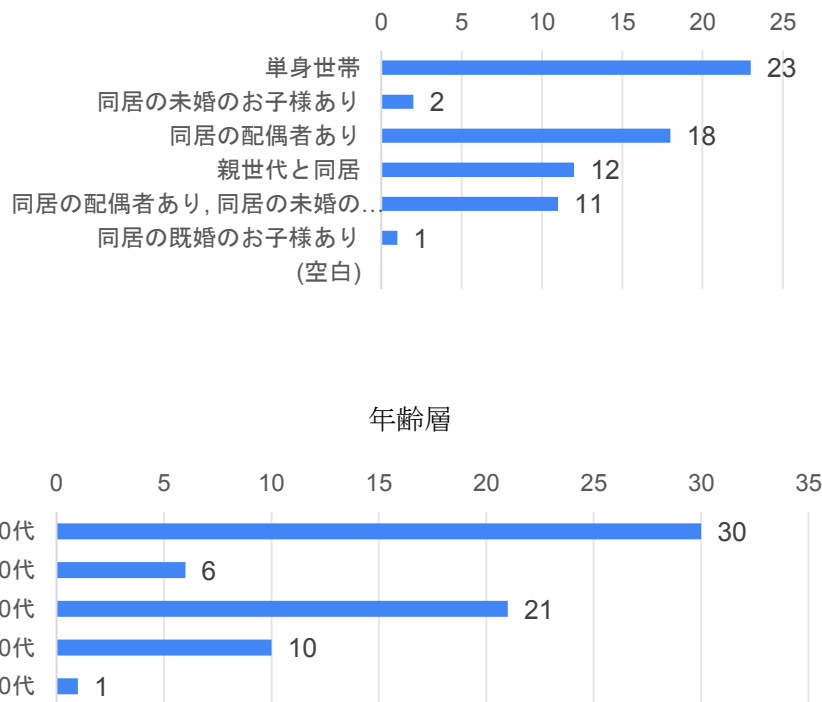


図1 回答者属性

出所：筆者作成

4.3.2 空き家活用における地域活性化の回帰分析と相関性分析

この回帰分析では、[地域活性化に役立つ]を従属変数(y)とし、[土地の価格が比較的安い(X1)]、[近隣に商業施設などが多い(X2)]、[観光に活用できる(X3)]、[行政が主導すべきだ(X4)]、[活動への住民参加に関心がある(X5)]の5つを独立変数として分析を行った(式1)。これらの変数の選定は、既存研究の知見と本研究の目的に基づき、空き家活用が地域経済に及ぼす影響を多角的に評価するためである。また、分析の結果、観光開発の潜在力が地域活性化に最も強い正の影響を及ぼすことが示された(回帰係数：0.5384, $p < 0.001$)。空き家を観光資源として活用することが、地域経済の成長に寄与することが示唆された。また、政策支援も地域活性化に有意な影響を及ぼしており(回帰係数：0.2219, $p = 0.019$)、地方自治体の取り組みが重要である。一方、土地価格の高さは抑制的な影響を与えており(回帰係数：-0.4108, $p = 0.061$)、税制優遇や補助金制度の必要性が示唆される。これらの結果は、美観地区の成功事例とも一致している。ただし、本研究の回帰分析では、X4は「政策支援の強弱」ではなく、「住民が政策支援をどの程度求めているか」を示す主観的指標である。そのため、X4の正の回帰係数を「政策支援の効果」と解釈することは慎重に行う必要がある。しかし、住民が

行政主導の必要性を認識していることは、政策の重要性を示しており、今後の政策設計において行政の役割を強化する意義がある。

今後の研究では、財政支出額、補助金利用率、行政主導のプロジェクト数などの具体的指標を導入し、より客観的な分析を行うことが求められる。

$$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4 + \beta_5x_5 + e \quad \text{式 1}$$

表 1 回帰分析の結果

変数	回帰係数 (β)	標準誤差	t 値 (t)	p 値 (p)	95% 信頼区間 (下限)	95% 信頼区間 (上限)
定数項	2.1197	0.896	2.365	0.021	0.328	3.911
x1	-0.4108	0.216	-1.905	0.061	-0.842	0.020
x2	0.2393	0.145	1.650	0.104	-0.051	0.529
x3	0.5384	0.116	4.654	0.000	0.307	0.770
x4	0.2219	0.092	2.406	0.019	0.038	0.406
x5	-0.0348	0.151	-0.230	0.819	-0.337	0.267

出所：筆者作成

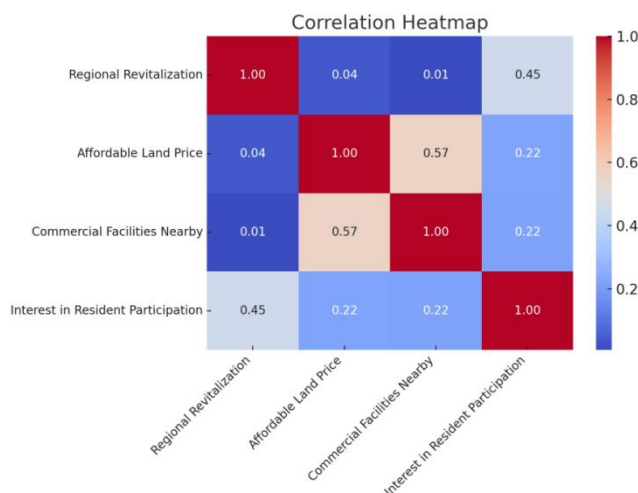


図 2 空き家資源の地域活性化への影響を示す要因の相関性ヒートマップ

出所：筆者作成

図 2 の相関分析の結果では、地域活性化に最も関連性がある要因として「活動への住民参加に関心がある(Interest in Resident Participation)」(相関係数 $r = 0.450$)が挙げられた。これは、地域資源の整合や産業間連携を促進するためには、住民の積極的な参加が重要であ

ることを示している。一方、「土地の価格が比較的安い(Affordable Land Price)」($r = 0.037$)や「近隣に商業施設などが多い(Commercial Facilities Nearby)」($r = 0.006$)は地域活性化に直接的な影響を与える要因としては関連性が弱いことが確認された。また、「土地の価格が比較的安い(Affordable Land Price)」と「近隣に商業施設などが多い(Commercial Facilities Nearby)」($r=0.567$)には中程度の正の相関があり、低価格な土地が比較的商業施設が整備されたエリアに存在する可能性を示唆している。これらの結果は、住民の参加を促進する政策や、低価格な土地と商業施設の整備を連動させた資源整合の取り組みが、地域活性化における競争力強化に寄与することを示している。

4.3.3 政策支援と住民参加意欲の相関性分析

続いて、「行政が主導すべきだ」(政策支援)と「活動への住民参加に関心がある」の2つの変数の相関を分析した。その結果、2つの変数間の相関係数 0.50 であり、政策支援が住民の参加意欲に一定の促進効果を持つことが示された(図 3)。ただし、中程度の相関であるため、政策支援以外にも住民の参加意欲に影響を与える要因が存在すると考えられる。

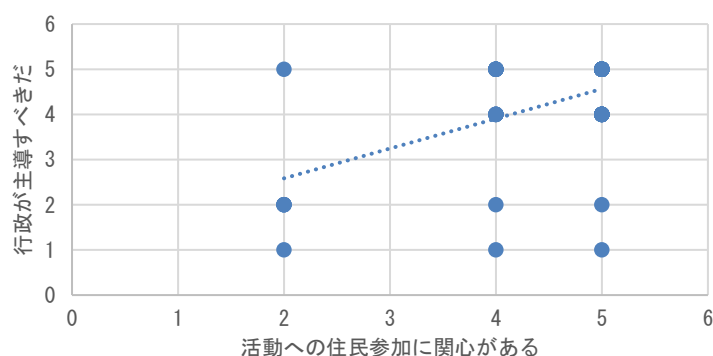


図3 「行政が主導すべきだ」と「活動への住民参加に関心がある」との相関

出所：筆者作成

この結果を踏まえ、政策支援の可視化や具体化を強化し、住民に政策のメリットを伝えることが重要であると考えられる。また、住民が主体的に参加できる仕組みや多様な活動の場を提供し、政策と住民参加の相互作用をさらに高めることが求められる。これにより、政策支援と住民参加の良好な循環が生まれ、空き家活用の実現可能性が向上すると期待される。

続いて、「行政が主導すべきだ」と「税金の支出は必要だ」の関係を調べたところ、相関

係数は 0.52 であった(図 4)。これは、住民が行政主導の政策を支持する際、税金の合理的な分配を重視していることを示している。一方、「税金の支出は必要だ」と「活動への住民参加に関心がある」の相関係数は 0.34 と低く、税金支出が直接的に住民参加意欲を高めていないことが分かる。

政府は税金の透明性を高め、その成果を住民に還元する仕組みを構築し、参加意欲を喚起するための補助金や税制優遇を活用すべきだと考えられる。これにより、政策支持と住民参加の相互作用を強化し、空き家活用の成功を目指すことが可能になる。

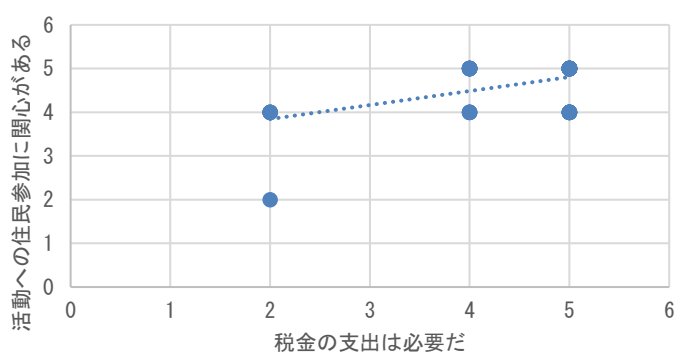


図 4 「活動への住民参加に関心がある」と「税金の支出は必要だ」との相関性

出所：筆者作成

5. おわりに

5.1. 本研究のまとめ

本研究では、倉敷市美観地区の空き家活用が地域経済の活性化に与える影響を明らかにし、効果的な活用方法を検討した。その結果、空き家活用の成功には地方都市における空き家問題の現状と課題の把握、地域資源の統合と産業間連携の必要性、政策支援と住民参加の重要性、観光資源化の潜在的な経済効果、多様なニーズに対応した政策設計の必要性の 5 つの視点が重要であることが示された。

この 5 つの視点は相互に関連しており、以下のような関係性を持つ。まず「地方都市における空き家問題の現状と課題」を整理し、その解決策として「地域資源の統合と産業間連携」の必要性が浮かび上がった。その実現には「政策支援と住民参加」が不可欠であり、特に「観光資源化」による潜在的な経済的波及効果が有効な手段となる。さらに、これらの施策を持続可能な形で推進するためには、「多様なニーズに対応した政策設計」が

求められる。以下に、それぞれの要素について具体的にまとめる。

5.1.1 地方都市における空き家問題の現状と課題

調査結果によると、空き家問題は地方経済や社会に対して景観の悪化、治安の低下、財政負担の増加などの負の影響を及ぼしている。特に、景観の改善や経済活性化において、空き家の効果的な活用は重要な可能性を秘めており、倉敷市美観地区の成功事例がその実現性を証明している。

5.1.2 地域資源の統合と産業間連携の必要性

調査では、空き家資源の有効活用が地域内の資源統合や関連産業間の連携促進にとって不可欠であることが示された。例えば、空き家を観光施設(カフェや宿泊施設など)に転用することで、景観の改善だけでなく観光客や投資を誘致し、地方経済に新たな活力をもたらしている。このような産業間の連携が地域経済における新たな価値創出の鍵となっている。

5.1.3 政策支援と住民参加の重要性

調査結果によれば、政策支援(税制優遇や補助金など)と住民の積極的な参加が、空き家活用の成功における重要な推進力であることが明らかになった。回帰分析の結果からも、政策と住民参加が相互に影響し合い、成功を後押ししていることが確認された。しかしながら、住民の参加意欲を高めるには、政策の透明性や目に見える成果が必要であることが指摘されている。

5.1.4 観光資源化の潜在的な経済効果

調査データは、空き家の観光資源化が地方経済への寄与において最も大きな効果を持つことを示している。特に、観光客の誘致、滞在時間の延長、消費増加に寄与しており、観光開発の潜在力を持つ空き家を優先的に支援する政策が、地域経済の成長を促進する鍵となる。

5.1.5 多様なニーズに対応した政策設計の必要性

調査の回答者の多くが若年層の単身世帯であったことから、現在の政策設計には柔軟性と多様性が求められることが明らかになった。例えば、短期賃貸や共有スペースといった多

様なニーズに応える政策ツールが必要であり、地域の実情に合ったアプローチが重要とされている。

5.2. 今後の課題

本研究では、倉敷市美観地区の事例を通じて空き家活用の可能性を明らかにしたが、いくつかの課題も浮き彫りとなった。調査対象が限定されていたため、空き家の所有者や不動産業者など多様な関係者の意見を取り入れる必要があるほか、他地域との比較を通じてより普遍的な知見を得ることが必要である。また、政策支援と住民参加の連携を具体化する施策や、観光資源化による経済的効果を定量的に評価する取り組みが不足しており、これらを補完する研究が必要である。さらに、短期的な効果に留まらず、観光需要の変動や老朽化といったリスクを考慮した長期的な持続可能性への視点も欠かせない。他地域への応用可能性を検証し、地域ごとの条件に応じた実践的なモデルを構築することが今後の重要な課題である。

参考文献

- 猪池雅憲（2013）．「倉敷美観地区観光地域研究—観光客の訪問動機と地域資源の活用分析」『観光研究紀要』第25巻第3号，pp.45-62.
- 大木裕子（2009）．『クレモナのヴァイオリン工房：北イタリアの産業クラスターにおける技術継承とイノベーション』．文眞堂.
- 加藤浩司（2009）．「八女福島伝建地区における「管理委託方式」による空き家修理・活用の試み」『日本建築学会技術報告集』2009年15巻29号 p.281-284
- 倉敷市．倉敷市空家等対策計画．倉敷市公式ホームページ．2023．
<https://www.city.kurashiki.okayama.jp/19868.htm> ，（参照 2024-12-14）
- 倉敷市．空家等除却事業費補助金．倉敷市公式ホームページ．2024．
<https://www.city.kurashiki.okayama.jp/38892.htm>，（参照 2024-12-1）
- 倉敷市．高梁川流域空き家対策事業．倉敷市公式ホームページ．2025．
<https://www.city.kurashiki.okayama.jp/19868.htm> ，（参照 2024-12-25）
- 倉敷まちづくり株式会社．倉敷物語館周辺整備事業．まちづくり支援情報サイト．2024．
<https://machi.smrj.go.jp/machi/closeup/town/121207kurashiki.html>，（参照 2024-12-25）

- 倉敷町家トラスト . 倉敷市町家保存プロジェクト . 倉敷町家トラスト公式サイト .
2023 . https://www.kurashiki-machiya-trust.jp/wp/wp-content/uploads/2022/01/20200407_Machiya-houkoku.pdf , (参照 2024-12-26)
- 近藤裕子 (2009) . 「産業クラスターにおける資金供給システムについて」『岩本ゼミナール機関誌』第 13 号, pp.122-136.
- 崔銀淑・中山徹・清水陽子・清水裕子・森田尋子 (2023) . 「自治体における空き家管理施策の啓発活動の状況 —市区町村の空き家管理担当者へのアンケート調査から」『日本家政学会誌』2023 年 74 巻 10 号 p. 582-593
- 齊藤広子 (2014) . 「空き家問題予防・解消のための不動産制度上の課題」『日本不動産学会誌』2014 年 28 巻 3 号 p.24-31
- 篠部裕・占部智大 (2014) . 「空き家の適正管理条例の現状と課題-東日本の地方自治体を事例として」『日本建築学会技術報告集』2014 年 20 巻 45 号 p. 723-726
- 篠部裕・宮地敬士 (2012) . 「空き家の解体除去施策の現状と課題-西日本の地方自治体を事例として」『日本建築学会技術報告集』2012 年 18 巻 39 号 p.709-714
- 総務省統計局 (2023a) . 令和 5 年住宅・土地統計調査 概数集計結果 (速報集計) . 総務省統計局ホームページ . 2023 . https://www.stat.go.jp/data/jyutaku/2023/pdf/g_kekka.pdf , (参照 2024-11-15)
- 総務省統計局 (2023b) . 令和 5 年人口移動統計調査 実数集計概要 . 総務省統計局ホームページ . 2023 . <https://www.stat.go.jp/data/idou/2023np/jissu/youyaku/index.htm> , (参照 2024-11-15)
- 十代田朗・佐藤啓介・中村優子 (2011) . 「倉敷美観地区における観光地ライフサイクルと地域資源の創出」『地域経済研究』第 17 巻第 2 号, pp.112-130.
- 武田和代 (2022) . 「コロナ禍の倉敷観光に関する一考察—空き家活用の視点から」『観光政策研究』第 29 巻第 4 号, pp.67-81.
- 立神靖久・横山俊祐・徳尾野徹 (2019) . 「建築社会システム-全国自治体の空き家対策の取り組み状況に関する報告」『日本建築学会技術報告集』2019 年 25 巻 59 号 p. 439-444
- 土田夢子・高橋真一・岡田浩司 (2008) . 「町並み観光地の発展過程と観光及び町並み保全をめぐる意見の関係に関する研究—倉敷美観地区を事例に」『日本都市計画学会論文集』第 43 巻第 1 号, pp.89-104.

- 富永麻倫・姥浦道生 (2013) . 「自治体空き家管理条例による空き家の管理対策に関する研究-横手市空き家等の適正管理に関する条例を中心として」 『都市計画論文集』 2013年 48 巻 3 号 p.723-728
- 馬場弘樹・樋野公宏 (2018) . 「空き家の管理不全要因とその傾向-川口市空き家実態調査の分析」 『日本建築学会計画系論文集』 2018 年 83 巻 749 号 p.1263-1271
- 平田実 (2010) . 「地域イノベーション・システムに関する概念的考察」 『九州大学経済学研究』 第 136 号, pp.193-209.
- 室田昌子 (2014) . 「大都市及び郊外地域における空き家問題と活用方策の提案」 『日本不動産学会誌』 2014 年 28 巻 3 号 p.44-50
- 室田昌子 (2015) . 「ドイツの空き家実態と空き家対策」 『都市都ガバナンス』 24, p.80-90
- 室田昌子 (2019) . 「世代間継承と管理不全・利用不全に着目した空き家対策」 『都市住宅学』 2019 年 2019 巻 104 号 p.104-109
- 山本幸子・中園真人 (2013) . 「地方自治体の空き家改修助成制度を導入した定住支援システムの運用形態」 『日本建築学会計画系論文集』 2013 年 78 巻 687 号 p.1111-1118
- 山本直人 (2019) . 「日本における地域クラスターの形成と企業の競争力」 『地域経済研究』 第 37 巻, pp.31-45.
- Evans, N., Campbell, D., & Stonehouse, G. (2003). *Strategic Management for Travel and Tourism*. Butterworth-Heinemann.
- Fujita, M., & Thisse, J. F. (2002) . *Economics of Agglomeration: Cities, Industrial Location, and Globalization*. Cambridge University Press (徳永澄憲訳・太田充訳(2017) 『集積の経済学』 東洋経済新報社) .
- Johnson, G., & Scholes, K. (1984). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice-Hall.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.

若者の SNS での居場所感とパーソナリティ特性との関連

多賀 凧沙（岡山理科大学経営学部）

横山 ひとみ*（岡山理科大学経営学部）

要約:

本研究の目的は、若者の SNS（Social Networking Service）の使用状況と SNS と現実の居場所感を検討することである。SNS と現実の場所を複数設定し、大学生 200 名を分析対象とした。SNS の利用率は低くとも 6 割を超えていた。SNS の居場所感は、どの下位尺度においても LINE が最も高く、Twitter（現 X）が最も低かった。現実の居場所感自宅に次いで趣味やサークル・部活の場で高かった。SNS 利用状況および居場所感の検討結果を踏まえると、SNS は若者の心理的居場所になっている可能性が示唆された。

キーワード:

居場所感, SNS, 若者, パーソナリティ特性

1. はじめに

「居場所」とは、本来は物理的な「居る場所」を表し、広辞苑では「いるところ、すわるところ、いどころ」（新村, 1969）と表記されている。しかし、中島・廣出（2007）によると、「居場所」には 2000 年代以降の辞典では物理的な意味だけではなく心理的な意味も記載されるようになったという。例えば新明解国語辞典では「その人が身を落ち着けていられる場所」（山田, 2004）のように意味が示されている。このように「居場所」に心理的な意味が含まれるようになったきっかけは、1995 年頃から、子どもの不登校やいじめ、自殺、非行などの社会問題が注目されはじめ、新聞で「居場所」という言葉が頻繁に使用されることにより、一般的に使用される言葉としての居場所となったことだとされている（石本, 2009）。居場所の概念が社会に浸透し始めた頃と比較して、現在は SNS（Social Networking Service）等を含めたインターネット空間の存在感が飛躍的に高まっている。この社会的変化に応じ

* 責任著者 : yokoyama@mgt.ous.ac.jp

て、中藤（2024）は「現在、『居場所』という言葉は物理的空間や対面の対人関係のみではなく、インターネット上の空間やコミュニティに対しても用いられるようになってきている」（p. 132）と指摘している。

2. 問題と目的

居場所研究では、子どもの「居場所」だけではなく、働く人（中村・岡田，2016）や高齢者（樋野・石井，2014）など様々な人を対象に研究が行われている。しかし、「居場所」という言葉の定義は統一されておらず、また居場所の構成要素も研究者によって異なる。

先述したように、「居場所」という言葉には心理的意味合いが含まれる。先行研究では、居場所にどのような心理的側面があるかについて検討されている。杉本・庄司（2006）は、3つの居場所（自分ひとりの居場所、家族のいる居場所、家族以外の人のいる居場所）を設定し、小・中・高校生を対象に「居場所の心理的機能を測定する尺度」を作成している。その心理的機能は「被受容感」「精神的安定」「行動の自由」「思考・内省」「自己肯定感」「他者からの自由」の6因子で構成されている。則定（2007）は重要な他者である母親・父親・親友の3者について、「青年版心理的居場所感尺度」を作成し、心理的居場所感は「本来感」「役割感」「被受容感」「安心感」の4因子で構成されるという。石本（2010）は居場所を「ありのままにいられる」と「役に立っていると思える」と定義し、居場所感を測定する複数の先行研究に基づき、「個人的居場所確保度尺度」や「社会的居場所確保度尺度」、「自己有用感尺度」を作成している。他にも、諸井ほか（2018）は岸・諸井（2011）が作成した「大学における居場所感覚尺度」の項目を改変し、「心理的充足感」「自己疎外感」「被受容感」「自己有用感」「戸惑い」の5因子で構成される「SNSにおける居場所感覚尺度」を作成している。このように居場所感には、さまざまな心理的側面が含まれている。そこで本研究では、先行研究における居場所の構成要素を参考にし、「安心でき、自分らしくいられ、ありのままの自分を受け入れられていると感じ、役に立っていると思える場」と居場所を定義する。

居場所感のほかに、居場所の分類を行った研究も存在する。中島・倉田（2004）は居場所を2つに分類し、一人になって自分を取り戻せる場所を「個人的居場所」、人と関わりをもち自分を確かめる場所を「社会的居場所」とした。「居場所」としてあげられるものは、建物や人との空間などであり研究により異なる。これまでの研究で居場所として多く設定されているのは、小・中学生や青年期を対象とした研究が多いため、学校や家庭、家族のいる場所や友達や恋人といる場所である。つまり、自己と他者が同じ物理的空間に存在し、固

定的な人間関係が構築された場所が研究対象とされてきた。しかし、総務省情報通信政策研究所（2022）の調査結果によると、SNSの利用率は10代が62%、20代が72%と他の年代より高い水準にあり、近年、若者に特に普及している。時間や場所に拘束されず、現実の人間関係に加え、顔の見えないさまざまな人とも気軽につながることのできる流動的な人間関係が存在するSNSが新たな居場所となりうると考えられるが、SNSを居場所に設定した研究は多くはない。

SNSに関しては、SNSとインターネット依存や対人関係についての検討が多くなされており（岡園，2022；正木，2019）、SNS利用者のパーソナリティがそれらに関連していると考えられている。例えば、SNS利用者の対人不安はネット依存と関連し（飯田，2019）、自分の投稿に対する「いいね」などの機能があるSNSでは自分の存在がアピールできているかを確認できるため、自己顕示性が現実よりも表に現れやすいと考えられる。

本研究では、以上に述べたように、総務省情報通信政策研究所（2022）のSNSの利用状況の結果を踏まえ、SNSの利用率の高い若者に焦点を当て、現代の若者のSNSと現実の居場所について検討を行う。若者のインターネットやSNS利用における研究は近年始まったものであり、特にSNSにおける居場所研究は十分な検討がなされていないのが現状である。藤野（2017）は、大学生を対象に、「現実」（実際に知り合った友人関係）と「ネット」（ネット上のみの対人関係）における、居場所感（自己有用感および本来感）を比較し、全体の居場所感には有意な差が認められなかったが、居場所感の下位尺度である自己有用感、ネットよりも現実の方が高いという結果であった。また、現実の居場所感の下位尺度はwell-being（人格的成長、人生における目的、自律性、自己受容、環境制御力、積極的な他者関係）の下位尺度すべてと正の相関がみられたが、ネットでは本来感と自律性以外には相関は確認されなかった。宮代（2022）は居場所感と関連があると考えられる自己有用感を「大学生生活場面」と「Twitter（現X）」で比較し、大学生生活場面がSNSよりも自己有用感が高いことを明らかにした。

このように、先行研究では居場所をSNSと現実で分けて設定をしてはいるものの、アプリケーションの種類や対象とする場所が限定されており、多様な居場所における検討がなされていない。鈴木ほか（2022）では、SNSを含む多くの居場所を他者との双方向の会話の有無による関係性の軸とサイバー空間とフィジカル空間の空間性の軸で分類することによって4つの居場所タイプを設定し、また「受容機能」などの心理的側面との関連を20代から60代の年齢層を対象に検討がなされているが、年代別の結果が明らかではない。

以上の議論から、本研究では、SNS と現実の場所を複数設定し、SNS が若者の心理的居場所となっているのかについて検討を行う。また、飯田（2019）から、パーソナリティ特性によって若者の SNS の居場所感や SNS に対する認識が異なると考えられるため、対人関係の観点から居場所感と若者のパーソナリティ特性についても探索的に検討を行う。

3. 方法

3.1. 調査時期

2022 年 12 月 6 日から 2022 年 12 月 14 日に実施した。

3.2. 調査協力者

中国地方の私立大学に所属する大学生 225 名であった。約 50 名から 100 名以内の中規模の講義形式の複数の授業を対象に調査を実施し、それらの授業の受講生は文系または理系の学部にも所属する学生であった。フェイスシートに未記入の回答者や、パーソナリティ特性の質問項目にすべて無回答または同じ選択肢に回答した者などを無効回答とし、200 名（男性 159 名、女性 41 名、 $M=19.96$ 歳、 $SD=1.19$ ）を有効回答とした。

3.3. 調査実施方法および倫理的配慮

Google フォームを利用し、アンケートを作成した。web アンケートの URL および QR コードを示した用紙を配布し、講義時間の前後に回答を求めた。倫理的配慮として、アンケート調査は無記名であり、調査への協力は強制ではないこと、回答の拒否や中止は自由であり、そのことによる不利益は一切生じないこと、得られたデータは研究目的のみに使用され厳重に保管されることを web アンケートの冒頭に示し、かつ口頭で説明を行った。加えて、アンケート調査へ同意する場合にのみ回答をするように教示した。

3.4. 調査内容

調査対象者には、フェイスシートに回答を求め、その後 SNS および現実の場所ごとに、それぞれの居場所感に回答を求めた。最後に、回答者のパーソナリティ特性について回答を求めた。

3.4.1. フェイスシート

学年、年齢、性別、住居形態（実家、一人暮らし、寮、その他）に回答を求めた。

3.4.2. SNS (Twitter, Instagram, LINE)

SNS のうち、LINE（10 代：92.2%，20 代：98.1%）の利用率が最も高く、次いで Twitter（10 代：69.0%，20 代：69.7%）、Instagram（10 代：63.4%，20 代：64.0%）という結果が報告されている（総務省情報通信政策研究所, 2022）。そこで本研究では、Twitter, Instagram,

LINE の 3 つを SNS の場として設定した。

若者が実際に SNS をどの程度利用しているのかを検討するために、SNS 利用頻度について回答を求めた。「1 日に数回」「1 日に 1 回」「週に数回」「週に 1 回」「月に 1 回」「ほとんど利用しない」「利用しない」から選ぶように求めた。「ほとんど利用しない」「利用しない」を選択した者以外に、利用状況および居場所感に回答を求めた。複数のアカウントを所有している場合には、最もよく利用しているアカウントについて回答を求めた。

Twitter および Instagram については、投稿頻度を「よくツイート（投稿）する」「たまにツイート（投稿）する」「あまりツイート（投稿）しない」「まったくツイート（投稿）しない」から選ぶように求め、DM（Direct Message）の利用頻度を「よく使う」「少し使う」「あまり使わない」「まったく使わない」から選ぶように求めた。なお、これらの尺度については、若者が自ら発信行為を主観的にどの程度行っているかという SNS の利用の仕方を明らかにするために、採用した。さらに、フォロワー数とフォロー数を探った。

LINE については、会話頻度の高いアカウントの数を探った。会話の内容について「業務連絡」「どちらかという業務連絡」「どちらともいえない」「どちらかという雑談」「雑談」から選択するように求め、グループ LINE や複数人トークの利用について「よく使う」「少し使う」「あまり使わない」「まったく使わない」から選ぶように求めた。

3.4.3. 現実（自宅、大学、趣味や部活・サークルの場、アルバイト先）の場所

現実の場所として、本研究では自宅、大学、趣味や部活・サークルの場、アルバイト先の 4 つを設定した。

自宅とは、フェイスシートの住居形態での回答を自宅とした。大学とは、部活やサークル活動を除いたものとした。大学に関して、大学で会話をする 1 日の平均人数について回答を求めた。趣味や部活・サークルの場に関して、それらへの所属の有無を探ね、所属している者に、居場所感への質問項目に回答を求めた。アルバイト先に関して、アルバイトの有無を探ね、アルバイトをしている者には、他の従業員と会話をする機会について「よくある」「たまにある」「あまりない」「まったくない」から選ぶように求め、居場所感への回答も求めた。

3.4.4. 居場所感

本研究では、先行研究で使用されている居場所感である、「被受容性」「本来感」「安心感」「自己有用感」を測定した。また、SNS および現実のいずれの場所に対しても違和感なく答えられる質問項目を使用した。

「被受容感」は諸井ほか（2018）の因子負荷量の高い「私を大切にしてくれる人がいると

感じる」, 「私の存在を認めてくれる人がいる」, 「交流している人の中に, 私の悩みを聞いてくれる人がいる」, 「私のことを気にかけてくれる人がいる」の4項目, 「本来感」は則定(2007)の「ありのままの自分を表現できる」, 「ありのままの自分でいいのだと感じる」, 「自分らしくいられる」, 「心から泣いたり笑ったりできる」の4項目, 「安心感」は則定(2007)の「ホッとする」, 「安心する」, 「居心地がいい」, 「くつろげる」の4項目, 「自己有用感」は石本(2010)の因子負荷量の高い「自分が必要とされていると感じる」, 「自分の存在が認められていると感じる」, 「まわりの人から関心をもたれている」, 「自分が役に立っていると感じる」の4項目を「5=あてはまる」から「1=あてはまらない」の5件法で測定した。なお, 各場所の居場所感については, 質問項目を「(場所)は, ~」「(場所)では, ~」とし, SNSあるいは現実の場所を明示し回答を求めた。

3.4.5. パーソナリティ特性

パーソナリティ特性については, 親和動機, 自己顕示性, 自己肯定感を測定した。

親和動機については, 杉浦(2000)の親和動機尺度を使用した。この尺度は拒否不安9項目(e.g., 仲間から浮いているように見られたくない), 親和傾向9項目(e.g., 人とつきあうのが好きだ)から構成される。

自己顕示性については, 柳井ほか(1987)の新性格検査尺度の下位尺度である自己顕示性10項目(e.g., 注目の的になりたい)を使用した。

自己肯定感については, 田中(2011)の自己肯定尺度 ver.2 の10項目(e.g., 私は, 自分のことを大切だと感じる)を使用した。なお, すべての項目への回答は「5=あてはまる」から「1=あてはまらない」の5件法で回答を求めた。

3.5. 分析方法

データの分析には統計ソフト SPSS ver.22 を使用した。

4. 結果

4.1. SNS の利用実態

4.1.1. Twitter

Twitter の利用率は 78.5% (10 代が 82.9%, 20 代が 75.8%) であり, 利用頻度は 1 日に数回利用している者が最も多かった(表 1)。Twitter を「利用していない」「ほとんど利用していない」を除く 157 人にツイートの頻度を尋ねたところ, 「まったくツイートしない」が最も多かった(表 2)。フォロー数の中央値は 100 人, フォロワー数の中央値は 60 人であった。DM の利用頻度は, 「まったく使わない」が最も多く 6 割を占めた(表 3)。

4.1.2. Instagram

Instagram の利用率は 67.5% (10 代が 77.6%, 20 代が 61.3%) であり, Instagram の利用頻度は, 1 日に数回利用している者が最も多かった (表 1)。Instagram を「利用していない」「ほとんど利用していない」を除く 134 人に投稿の頻度を尋ねたところ,「たまに投稿する」が最も多かった (表 2)。フォロワー数の中央値は 181 人, フォロワー数の中央値は 169 人であった。DM の利用頻度は,「たまに使う」が 4 割を超えていた (表 3)。

4.1.3. LINE

LINE の利用率は 95.0% (10 代が 94.7%, 20 代が 95.1%) であり, LINE の利用頻度は, 1 日に数回利用している者が最も多かった (表 1)。「利用していない」「ほとんど利用していない」を除くと, 95%もの回答者が LINE を利用していた。

表 1 SNS の利用頻度

	Twitter		Instagram		LINE	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
1日に数回	113	56.5	106	53.0	156	78.0
1日に1回	14	7.0	14	7.0	12	6.0
週に数回	21	10.5	9	4.5	16	8.0
週に1回	5	2.5	3	1.5	5	2.5
月に1回	4	2.0	3	1.5	1	0.5
ほとんど利用しない	20	10.0	12	6.0	6	3.0
利用しない	23	11.5	53	26.5	4	2.0
合計	200	100	200	100	200	100

表 2 Twitter および Instagram の投稿頻度

	Twitter		Instagram	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
よくする	19	12.1	12	9.0
たまにする	23	14.6	56	41.8
あまりしない	28	17.8	34	25.4
まったくしない	87	55.4	32	23.9
合計	157	100	134	100

表3 Twitter および Instagram の DM の利用頻度

	Twitter		Instagram	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
よく使う	8	5.1	35	25.9
たまに使う	28	17.8	56	41.5
あまり使わない	26	16.6	24	17.8
まったく使わない	95	60.5	20	14.8
合計	157	100	135	100

4.2. SNS と現実の居場所感

SNS と現実の居場所感を表 4 に示す。居場所感の各下位尺度については、因子分析を行わず、各先行研究で採用されていた各因子に該当する 4 項目ごとに α 係数を算出し、対応する下位尺度の項目得点の平均値を算出し分析に用いた。 α 係数は 0.88~0.96 であり、信頼性を有することを確認した。

表 4 に示すように、SNS と現実の各場所の居場所感に違いがみられた。Twitter は SNS の中で最も居場所感の下位尺度得点（被受容感 $M=2.29$ 、本来感 $M=2.65$ 、安心感 $M=2.53$ 、自己有用感 $M=2.06$ ）が低く、一方、LINE は SNS の中で居場所感の下位尺度得点（被受容感 $M=4.11$ 、本来感 $M=3.57$ 、安心感 $M=3.26$ 、自己有用感 $M=3.10$ ）が最も高かった。また、現実では、自宅の居場所感の下位尺度得点（被受容感 $M=4.39$ 、本来感 $M=4.42$ 、安心感 $M=4.66$ 、自己有用感 $M=4.12$ ）に次いで趣味や部活・サークルの場の居場所感の自己有用感を除く下位尺度得点（被受容感 $M=4.18$ 、本来感 $M=4.05$ 、安心感 $M=4.02$ ）が高かった。

4.3. 居場所感とパーソナリティ特性の関連

SNS と現実それぞれの居場所感とパーソナリティ特性の関連を検討するために相関係数を求めた（表 5）。

その結果、SNS と現実の居場所感の下位尺度得点とパーソナリティ特性の間には複数の相関がみられたものの、強い相関はみられなかった。

SNS の結果に関して、アプリによって次のような特徴がみられた。Twitter では、他の SNS と比較すると居場所感とパーソナリティ特性との有意な相関が少なかった。Instagram では、各居場所感と「自己肯定感」以外のパーソナリティ特性においてすべて有意な弱い相関がみられた。LINE では、「被受容感」と「拒否不安」の相関が認められなかった以外は、SNS の中で最も多くの有意な相関が見られた。一方、アプリによる共通点も確認され、「自己有用

感」と「自己顕示性」に有意な弱い正の相関がみられた (Twitter: $r=.237$; Instagram: $r=.371$; LINE: $r=.399$)。また、「本来感」と「拒否不安」(Twitter: $r=.220$; Instagram: $r=.234$; LINE: $r=.169$) および「安心感」と「拒否不安」に有意な弱い正の相関がみられた (Twitter: $r=.226$; Instagram: $r=.274$; LINE: $r=.209$)。

現実の結果に関して、各場所に次に示す特徴がみられた。自宅については、居場所感と「自己肯定感」以外のパーソナリティ特性との有意な相関はほとんどみられなかった。大学については、「被受容感」と「親和傾向」($r=.435$)、「本来感」と「親和傾向」($r=.449$)、「本来感」と「自己肯定感」($r=.404$)に有意な中程度の正の相関がみられた。趣味や部活・サークルの場については、本研究で設定した SNS と現実の場所で唯一、居場所感と「拒否不安」に有意な弱い負の相関が認められた (被受容感: $r=-.267$; 本来感; $r=-.378$; 安心感; $r=-.256$; 自己有用感; $r=-.386$)。アルバイト先については、大学の結果と傾向は一致していたが、「安心感」と「拒否不安」($r=.005$) および「自己肯定感」($r=.158$)には相関がみられなかった。一方、現実の共通する特徴として、居場所感と「自己肯定感」に有意な正の相関が多く見られた。

表 4 SNS と現実の居場所感の平均値および標準偏差

	SNS			現実				
	Twitter	Instagram	LINE	自宅	大学	趣味やサークル・部活の場	アルバイトの場	
	($n=154$)	($n=134$)	($n=187$)	($n=185$)	($n=196$)	($n=66$)	($n=145$)	
被受容感	M	2.29	3.53	4.11	4.39	3.69	4.18	4.06
	SD	1.37	1.19	0.96	1.07	1.21	0.76	0.86
本来感	M	2.65	3.08	3.57	4.42	3.33	4.05	3.28
	SD	1.24	1.10	1.14	0.97	1.33	0.93	1.17
安心感	M	2.53	2.91	3.26	4.66	2.94	4.02	3.13
	SD	1.22	1.18	1.20	0.80	1.33	0.98	1.15
自己有用感	M	2.06	2.63	3.10	4.12	2.94	3.79	3.84
	SD	1.09	1.09	1.13	1.11	1.32	0.90	0.82

4.4. SNS の投稿頻度と自己顕示性

Twitter のツイート頻度と Instagram の投稿頻度「よくツイート (投稿) する」「たまにツイート (投稿) する」「あまりツイート (投稿) しない」「まったくツイート (投稿) しない」に 4 から 1 の数値を割り当て、相関係数の算出を行った。

Twitter のツイート頻度と自己顕示性には有意な相関はみられなかった ($r=.10$, $n.s.$) が、

Instagram の投稿頻度と自己顕示性には有意な正の相関が示された ($r=.40, p<.001$)。

4.5. つながりの数と居場所感

Twitter および Instagram の利用者を、便宜的にフォロワー数の中央値 (Twitter: 60 人, Instagram: 169 人) で 2 群 (低群, 高群) に分割し、それぞれの群の居場所感を対応のない t 検定により検討を行った。

Twitter では、「被受容感」はフォロワー数低群 ($M=1.78$) よりも高群 ($M=2.80$) で高く ($t=4.658, df=139, p<.001$), 「本来感」もフォロワー数低群 ($M=2.46$) よりも高群 ($M=2.91$) で高く ($t=2.168, df=139, p<.05$), 「自己有用感」もフォロワー数低群 ($M=1.70$) よりも高群 ($M=2.36$) で高く ($t=3.757, df=126.742, p<.001$), 2 群間に有意差が認められた。しかし、「安心感」のフォロワー数低群 ($M=2.46$) と高群 ($M=2.60$) では有意差はみられなかった ($t=0.687, df=139, n.s.$)。

Instagram でも Twitter と同様の結果が見られ、「被受容感」はフォロワー数低群 ($M=3.30$) よりも高群 ($M=3.84$) で高く ($t=2.620, df=125, p<.05$), 「本来感」もフォロワー数低群 ($M=2.86$) よりも高群 ($M=3.35$) で高く ($t=2.535, df=125, p<.05$), 「自己有用感」もフォロワー数低群 ($M=2.36$) よりも高群 ($M=2.90$) で高く ($t=2.831, df=125, p<.01$), 2 群間に有意差が認められた。しかし、「安心感」のフォロワー数低群 ($M=2.73$) と高群 ($M=3.14$) では有意差はみられなかった ($t=1.942, df=125, n.s.$)。

表 5 各場所の居場所感とパーソナリティ特性の関連

			拒否不安	親和傾向	自己顕示性	自己肯定感
Twitter	被受容感	<i>r</i>	.157	.201 *	.134	-.016
		<i>n</i>	152	152	153	153
	本来感	<i>r</i>	.220 **	.128	.163 *	-.105
		<i>n</i>	152	152	153	153
	安心感	<i>r</i>	.226 **	.085	.160 *	-.035
		<i>n</i>	152	152	153	153
自己有用感	<i>r</i>	.104	.227 **	.237 **	.031	
	<i>n</i>	152	152	153	153	
Instagram	被受容感	<i>r</i>	.288 **	.292 **	.360 **	.064
		<i>n</i>	132	132	133	133
	本来感	<i>r</i>	.234 **	.305 **	.358 **	.212 *
		<i>n</i>	132	132	133	133
	安心感	<i>r</i>	.274 **	.264 **	.268 **	.126
		<i>n</i>	132	132	133	133
自己有用感	<i>r</i>	.187 *	.253 **	.371 **	.119	
	<i>n</i>	132	132	133	133	
LINE	被受容感	<i>r</i>	.141	.439 **	.248 **	.172 *
		<i>n</i>	185	185	186	186
	本来感	<i>r</i>	.169 *	.355 **	.292 **	.244 **
		<i>n</i>	185	185	186	186
	安心感	<i>r</i>	.209 **	.387 **	.413 **	.163 *
		<i>n</i>	184	184	185	185
自己有用感	<i>r</i>	.165 *	.348 **	.399 **	.222 **	
	<i>n</i>	184	184	185	185	
自宅	被受容感	<i>r</i>	.110	.073	.046	.116
		<i>n</i>	184	184	185	185
	本来感	<i>r</i>	.070	.150 *	.120	.260 **
		<i>n</i>	186	186	187	187
	安心感	<i>r</i>	.048	.083	.051	.248 **
		<i>n</i>	186	186	187	187
自己有用感	<i>r</i>	.080	.131	.132	.270 **	
	<i>n</i>	184	184	185	185	
大学	被受容感	<i>r</i>	.113	.435 **	.121	.275 **
		<i>n</i>	194	194	195	195
	本来感	<i>r</i>	.116	.449 **	.206 **	.404 **
		<i>n</i>	194	194	195	195
	安心感	<i>r</i>	.180 *	.388 **	.214 **	.317 **
		<i>n</i>	194	194	195	195
自己有用感	<i>r</i>	.162 *	.376 **	.183 *	.344 **	
	<i>n</i>	194	194	195	195	
趣味や部活・サークルの場	被受容感	<i>r</i>	-.267 *	.370 **	.330 **	.307 *
		<i>n</i>	65	65	66	66
	本来感	<i>r</i>	-.378 **	.317 *	.331 **	.422 **
		<i>n</i>	65	65	66	66
	安心感	<i>r</i>	-.256 *	.294 *	.216	.387 **
		<i>n</i>	65	65	66	66
自己有用感	<i>r</i>	-.386 **	.320 **	.354 **	.485 **	
	<i>n</i>	65	65	66	66	
アルバイト	被受容感	<i>r</i>	.008	.381 **	.148	.261 **
		<i>n</i>	144	144	144	144
	本来感	<i>r</i>	-.037	.346 **	.252 **	.318 **
		<i>n</i>	144	144	144	144
	安心感	<i>r</i>	.005	.285 **	.196 *	.158
		<i>n</i>	144	144	144	144
自己有用感	<i>r</i>	-.035	.274 **	.247 **	.344 **	
	<i>n</i>	144	144	144	144	

* $p < .05$, ** $p < .01$

5. 考察

5.1. 若者の SNS 利用の実態

本研究では、若者の SNS での居場所感について明らかにするため、まず SNS の利用についての調査を行った。本研究の結果は総務省情報通信政策研究所（2022）の結果よりも、10代の Twitter の利用率が 15.5% 高く、20 代の Instagram の利用率が 17.3% 低かったが、それ以外の SNS 利用率には大きな違いはみられなかった。10 代の Twitter の利用率に関しては、本研究の調査対象者が 10 代後半の大学生であったため、20 代と同様の結果となったと考えられる。また、20 代の Instagram 利用率に関しては、調査対象者の男女比が影響していると推察される。アプリケーションごとに見ても、SNS 利用率は低くとも 6 割を超えており、LINE の利用率は 95% と非常に高かった。LINE を利用していなかった 5% の調査協力者は他の SNS を使用しており、若者は何かしらの SNS を利用していた。その中でも Twitter は 7 割程度の調査協力者が利用していたが、約半数は自ら情報を発信するのではなく他者からの情報を閲覧するために利用していた。フォロワー数の中央値も Instagram と比べて少ないことから、Twitter は暇つぶしや情報収集として利用している若者が多いと推察される。それに対し、Instagram は「たまに投稿する」が 4 割を超え、Twitter と比べると発信行為をする人が多く、DM の利用率も高かった。Instagram は Twitter と利用方法が異なり、身近な友人と DM で会話をしたり、写真を投稿して思い出などを共有したりするために利用していると推察される。この結果は、大学生は SNS を複数利用し、複数のアカウントを用途によって使い分けているという青山（2018）の指摘と一致する。以上のことから、SNS の利用率や利用頻度から、SNS は若者にとって居場所となりうる可能性が示唆された。

5.2. 居場所感

本研究では、若者の SNS（Twitter, Instagram, LINE）と現実（自宅、大学、趣味や部活・サークルの場、アルバイト先）のそれぞれの居場所感を検討した。現実での居場所感は、自宅が最も高かったが、趣味や部活・サークルの場がその次に高かった。趣味や部活・サークルの場では、好みに近い人と一緒にいられることや、自分の好きなことを共有でき、かつ受け入れてもらえる環境であることが、「被受容感」「本来感」「安心感」を高めたと考えられる。加えて、コミュニティに参加するということは、目的を持ち意欲的に活動している可能性が高いと考えられ、その点も居場所感が高くなった要因であると思われる。

SNS での居場所感は、どの下位尺度においても LINE が最も高く、Twitter が最も低い結果となった。若者の SNS の利用実態と居場所感の結果を踏まえると、居場所感の低かった

Twitter は鈴木ほか (2022) が分類した他者との双方向の会話を伴う交流がない個人的居場所と考えられ、それ以外の SNS は他者との双方向の会話を伴う交流がある社会的居場所となっていると推察される。また、SNS の種類によって、インターネット上の交流相手との関係性が異なることが指摘されている (総務省, 2017)。Twitter では現実だけでなくネット上で知り合った人との人間関係を持ちうるが、LINE では現実とネット上の人間関係がシームレスにつながっているため、LINE の居場所感が高くなったとも考えられる。

また、本研究では Twitter と Instagram のフォロワー数と居場所感との関連も検討した。その結果、居場所感の「被受容感」「本来感」「自己有用感」はフォロワー数低群よりもフォロワー数高群で高かった。フォロワーが多いということは、閲覧数や、「いいね」やコメントなどの反応を多く獲得する可能性が高いため、受け入れられている、役に立っているという感覚が高まったと推察される。

5.3. パーソナリティ特性

SNS の投稿頻度と自己顕示性との関連を検討した結果、Twitter のツイート頻度と自己顕示性には相関がみられなかったが、Instagram の投稿頻度と自己顕示性には正の相関が示された。Twitter はツイートせず見て楽しむ使い方をする調査協力者が多い傾向にあったため有意な相関がみられなかったと考えられる。

また、SNS と現実の居場所感とパーソナリティ特性の関連を検討した結果、居場所感とパーソナリティ特性に複数の相関がみられた。興味深い結果として、SNS に共通する特徴として、すべてにおいて自己有用感と自己顕示性に正の相関がみられた。正木 (2018) は、SNS では自分が承認されていることを実感することが明確でわかりやすいと指摘している。SNS では「いいね」の数や閲覧数、既読など自分の発信がどれほど他者に見られ支持されているのかを数値で確認できるため、このような結果になったと考えられる。また、SNS では居場所感の「本来感」および「安心感」は「拒否不安」と正の相関がみられた。「一人ぼっちでいたくない」などの拒否不安を持つ人にとって、相手の様子をうかがうことなく世界とつながることのできる SNS は現実よりも仲間を見つけやすく、感情表現ができる機能を持つ SNS は現実での会話よりも緊張を伴わず安心できるのかもしれない。

すべての有意な相関のうち、趣味や部活・サークルの場での居場所感の下位尺度と拒否不安との間にのみ弱い負の関連が示された。趣味や部活・サークルの場では、実際に顔を合わせて集団行動の体験を重ねる過程を共に経ていくことで、自分を見せると嫌われるのではないかという拒否不安を払拭できることを示しているのかもしれない。

5.4. 本研究の貢献

本研究では、SNSが現代の若者の心理的居場所となっているのかについて検討を行った。アプリによる違いはみられたが、多くの若者が複数のSNSを利用していることを確認し、SNSを利用している者に対しては受信や発信、フォロワー数などのSNSの利用の実態も明らかにした。すなわち、多くの若者が現実だけではなくSNSにも複数の場所を持っていることを確認した。その上で、「SNS」や「現実」と一括りにするのではなく、複数のSNSと複数の現実の場所を検討対象とし、先行研究よりも詳細にそれぞれの場所にどのような居場所感を抱いているのかを明らかにすることで、SNSで感じる居場所感に強度の違いはみられたが複数のSNSが若者の心理的居場所となっていることを示唆した。さらに、SNSと現実の複数の場所における居場所感とパーソナリティ特性の検討を行ったことも本研究の理論的貢献である。

5.5. 本研究の課題

本研究では居場所を現実とSNSで分けそれぞれに複数の場所を設定し心理的居場所感について検討を行った。しかし、その場所で「どんな人と一緒にいるか」といった場所に付随する他者との関係性や親密度などについては検討をしていないため、今後これらの変数を追加して検討する必要がある。

また、本研究は新型コロナウイルス感染症の位置づけが5類に移行する2023年5月以前に実施された。そのため、本研究の調査対象者は、コロナ禍のため、対面にて新たな人間関係の構築が難しい環境に置かれていたことが本研究結果に影響を与えている可能性があるため、引き続きSNSと現実の居場所についての検討が必要である。

参考文献

- 青山征彦 (2018). 「大学生における SNS 利用の実態—使い分けを中心に—」『成城大学社会イノベーション研究』13(1), 1-17.
- 樋野公宏・石井儀光 (2014). 「高齢者における居場所の利用実態と意義」『日本建築学会計画系論文集』79(705), 2471-2477.
- 藤野千種 (2017). 「SNS を介したインターネット上での心理的居場所と well-being の関連」『神戸大学発達・臨床心理学研究』16, 14-18.
- 飯田諭嘉子 (2019). 『大学生の親和動機及び対人コミュニケーションとインターネット依存との関係』鳴門教育大学修士論文.
- 石本雄真 (2009). 「居場所概念の普及およびその研究と課題」『神戸大学大学院人間発達環

- 境学研究科 研究紀要』3(1), 93-100.石本雄真 (2010). 「こころの居場所としての個人的居場所と社会的居場所—精神的健康および本来感, 自己有用感との関連から—」『カウンセリング研究』43(1), 72-78.岸可奈子・諸井克英 (2011). 「女子大学生における居場所感覚—大学と家庭という心理的空間—」『同志社女子大学生活科学』45, 20-28.
- 新村出 (1969). 広辞苑 第2版 岩波書店.
- 正木大貴 (2018). 「承認欲求についての心理学的考察—現代の若者と SNS との関連から—」『現代社会研究科論集』12, 25-44.
- 正木大貴 (2019). 「SNS は人間関係を変えたのか?」『現代社会研究科論集 京都女子大学大学院現代社会研究科紀要』13, 123-136.
- 宮代こずゑ・野沢里穂 (2022). 「大学生における Twitter 利用の背景—心理的居場所感に着目して—」『日本教育心理学会総会発表論文集』64, 249.
- 諸井克英・岸沙耶香・米澤美幸・永野遥果 (2018). 「女子大学生における居場所感覚の基底にある心理学的機制的探索 (IV) —SNS (social networking service) 世界における居場所感覚—」『同志社女子大学 総合文化研究所紀要』35, 183-196.
- 中藤信哉 (2024). 「インターネット上の「居場所」に関する研究の概観」『京都ノートルダム女子大学研究紀要』54, 131-142.
- 中村准子・岡田昌毅 (2016). 「企業で働く人の職業生活における心理的居場所感に関する研究」『産業・組織心理学研究』30(1), 45-58.
- 中島喜代子・倉田英理子 (2004). 「家庭, 学校, 地域における子どもの居場所」『三重大学教育学部研究紀要 人文・社会科学』55, 65-77.
- 中島喜代子・廣出円・小長井明美 (2007). 「「居場所」概念の検討」『三重大学教育学部研究紀要』58, 77-97.
- 岡園隆暉 (2022). 「SNS 利用動機が SNS 依存傾向に与える影響—孤独感に内在する共感性に着目して—」『日本教育心理学会総会発表論文集』64, 132.
- 則定百合子 (2007). 「青年版心理的居場所感尺度の作成」『日本教育心理学会総会発表論文集』49, 337.
- 山田忠雄 (2004). 新明解国語辞典小型版 第6版 三省堂.
- 杉本希映・庄司一子 (2006). 「「居場所」の心理的機能の構造とその発達的变化」『教育心理学研究』54(3), 289-299.
- 杉浦健 (2000). 「2 つの親和動機と対人疎外感との関係—その発達的变化—」『教育心理学

研究』 48, 352-260.

鈴木茜・矢吹剣一・後藤智香子・新雄太・吉村有司・小泉秀樹 (2022). 「サイバー空間・デジタル空間に形成される人々の「居場所」の様相に関する研究—「居場所」の特性および心理的側面に着目して—」『都市計画論文集』 57(3), 926-932.

総務省 (2017). 『平成 29 年版情報通信白書』 総務省

総務省情報通信政策研究所 (2022). 『令和 3 年度 情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査報告書<概要>』 総務省

https://www.soumu.go.jp/main_content/000831289.pdf

田中道弘 (2011). 「自分が変わることに対する肯定的な捉え方の背景にあるものは何か?—自己肯定感, 向上心, 時間的展望, 特性的自己効力感の視点から—」『マイクロカウンセリング研究』 6(1), 12-23.

柳井晴夫・柏木繁男・国生理枝子 (1987). 「プロマックス回転法による新性格検査の作成について」『心理学研究』 58, 158-165.

岡山理科大学 経営とデータサイエンス

第7号

編集・発行 岡山理科大学マネジメント学会

発行年 2025年3月

住所 〒700-0005 岡山市北区理大町 1-1

(岡山理科大学経営学部内)

OUS Management and Data Science

Vol. 7

Okayama University of Science Management Society