

# 跡見マネジメント

跡見学園女子大学マネジメント学部卒業生優秀論文集

第19号（第19期卒業生）

2024年3月

## 目次

巻頭言	丸岡 吉人
卒業生表彰論文部門受賞者と選考の経緯	教育・研究支援委員会
〈最優秀論文賞〉	
スポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティの関係性	
—プロスポーツにおけるファン度合いがスポンサー企業のロイヤルティに与える影響—	岩崎 碧 5
〈優秀論文賞〉	
メンズメイクの普及と化粧品に対する男女の購買意識の違い	大島 美智果 23
〈入賞〉	
製菓業界におけるロングセラー商品の特徴	
—ロングセラー商品と非ロングセラー商品の戦略的比較から考える—	石河 葵 54
「のれん」の会計処理について	落合 美帆 75
重量感による購買意欲	
—視覚情報から得られる重量感と購買意欲の関係性—	鬼塚 未奈 92
付加価値の高いレトルトカレーの効果的な陳列について	
—A店での事例をもとに—	重村 まどか 117
サステナブルな K-POP アルバム	
—K-POP アルバムの多様化と環境への取り組み—	杉原 萌花 126
福岡ソフトバンクホークスの地域密着型経営から見る球団経営の今後	
—地域と球団の理想的サイクル—	武田 くるみ 141
日本庭園の存在意義と可能性	
—都内6庭園を分析する—	竹中 結佳 156
海外子会社における内部統制	
—不正事例から考える問題点と改善策—	山田 柚佳 199

マネジメント学部長

丸岡吉人

### 問う力を磨こう

皆さん、卒業論文執筆は大変でしたか。出来栄えはいかがでしたか？

卒業論文とは、大学での講義や演習でこれまでに蓄積してきた成果を使って、自ら問いを立て、論理的に議論を展開し、結論を得た文章です。私は、卒業論文に取り組むいちばんの意義は、自ら問いを立てるところにあると考えています。

卒業論文の執筆過程を振り返ると、論文のテーマ選びや問いの設定で悩み迷った人が多いはずで、自分が興味あることをテーマに選ぶだけなのに、なぜ難しいのか。それは、私たちが（私を含めて）出された問題を解く機会が多いことに比べて、自分で問いを立てる経験が少ないからだと思います。

毎日生活していると、いくつもの問いが浮かび上がってきます。頼みを引き受けるべきだろうか、助けたほうがよいだろうか、もっと楽にできる方法はないだろうか、自分には向いていないのだろうか、別の道を選ぶべきだろうか……。その中には、すぐに答えを見出すべき問いもあるでしょう。しかしなかには、すぐに答えが見つからず、心に引っ掛かり、長く答えを探し続ける問いもあります。これらは、我々が大切にすべき問いです。

問いの力をひとつ挙げましょう。登山やアウトドア用品の製造販売を手掛けるパタゴニア社を発展させた問いです。物質主義に背を向けた登山家でサーファーであるイヴォン・シュイナードが思いがけず実業家になったときに立てた問いは、「魂を売り渡さずに生計を立てるにはどうすればいいか」だったそうです。この問いがパタゴニア社を成長させ、今でも人々を刺激し続けています（ハル・グレガーセン(2020).問いこそが答えだ！光文社）。

現代では、答えはたくさんあります。検索エンジンや人工知能が提供してくれます（間違っていることもあります）。私たちには、問う力が必要です。問う力は、あなたの人生に役立つだけではありません。社会をよくします。卒業論文執筆で鍛えた問う力を発揮して、ご自身の人生を切り拓き、社会に貢献してください。

マネジメント学部第19期卒業生の皆さん、ご卒業おめでとうございます。皆さんの活躍を心から期待しています。



## 2023 年度 卒業生表彰論文部門受賞者と選考の経緯

マネジメント学部 教育・研究支援委員会  
委員長 中西 哲

### ■最優秀論文賞

岩崎 碧 スポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティの関係性  
—プロスポーツにおけるファン度合いがスポンサー企業のロイヤルティに与える影響—  
講評：スポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティの関係性を明らかにした研究は海外の先行研究に若干見られるものの日本における研究はなかった。本研究は国内外の先行研究を丁寧にレビューした上で、テーマ設定の学術的位置づけを明確にして仮説を設定し、一次情報に依拠した統計解析により検証を試みたものである。日本におけるスポーツ・スポンサーシップを対象としたブランド理論への学術的貢献、さらに、企業に対するスポンサーシップ行動への示唆を提供した実務的貢献が認められ、その功績は顕著で最優秀論文賞にふさわしいと判断された。

### ■優秀論文賞

大島 美智果 メンズメイクの普及と化粧品に対する男女の購買意識の違い  
講評：本論文では、拡大しているメンズメイク市場に着目し、男性のメイク意識と女性とは異なる男性のメンズメイク購買行動を探究している。特に、男女間での情報処理方法や社会的規範意識の違いを注目して消費者実験を行い、男性は購買前の情報探索を重要視していること、購買意思決定には異性の他者の存在が影響しやすいことを明らかにした。先行研究の丁寧な整理により、設定した殆どの仮説が支持され、研究成果から今後のメンズメイク市場に対する具体的なマーケティング示唆を導いている点を評価し、優秀論文賞にふさわしいと判断された。

### ■入賞

石河 葵 製菓業界におけるロングセラー商品の特徴  
—ロングセラー商品と非ロングセラー商品の戦略的比較から考える—

落合 美帆 「のれん」の会計処理について

鬼塚 未奈 重量感による購買意欲  
—視覚情報から得られる重量感と購買意欲の関係性—

重村 まどか 付加価値の高いレトルトカレーの効果的な陳列について  
—A店での事例をもとに—

杉原 萌花 サステナブルな K-POP アルバム  
—K-POP アルバムの多様化と環境への取り組み—

武田 くるみ 福岡ソフトバンクホークスの地域密着型経営から見る球団経営の今後  
—地域と球団の理想的サイクル—

竹中 結佳 日本庭園の存在意義と可能性  
—都内 6 庭園を分析する—

山田 柚佳 海外子会社における内部統制  
—不正事例から考える問題点と改善策—

### ■横山文野賞 受賞作なし

理由：今年度は 2 編の応募があった。しかし、横山文野賞の受賞基準である女性政策、女性問題の分野における貢献という観点で十分とは言えず、審査員全員一致で今年度の横山文野賞は受賞作なしと決定した。

《選考経緯》

2024年1月12日（金）論文提出（優秀論文賞応募17本、横山文野賞応募2本）

1月17日（水）第1回選考審査会

横山文野賞応募論文2編を5名の審査委員全員で査読し、横山文野賞を選出する旨合意した。優秀論文賞応募論文は、第1次審査と第2次審査を行うこととし、第1次審査では1編につきそれぞれ2名の委員が査読することを決定した。優秀論文賞は以下の5つの評価項目で5段階評価することとした。

- ①視点、方法又は内容に独創性・独自性があること。
- ②先行研究が適切にふまえられていること。
- ③課題設定が適切で、論述の流れ・論理の展開・主旨が明快なこと。
- ④図表などを含む場合、その作成・活用が適切なこと。
- ⑤史・資料、データの理解および出典処理が適切なこと。

横山文野賞は上記の5つに、「⑥女性政策、女性問題の分野における貢献」を追加し6項目で評価することとした。また、それらに加えて、両賞とも4段階の総合評価を行うことを決定した。

1月24日（水）第2回選考審査会

優秀論文賞応募論文17編について、審査委員の評点を集計し議論した結果、11編を第2次審査に進めるものとした。この11編につき、5名の審査委員全員が一次審査と同じ項目で5段階評価するとともに、4段階の総合評価を行い、最優秀論文・優秀論文を選出する旨合意した。横山文野賞応募論文については、審査委員の評点を集計し、アドバイザー（ジェンダー関連の研究に詳しい教員）の意見を聴取した上で議論した結果、本年度は該当なしとした。

1月31日（水）第3回選考審査会

優秀論文賞応募論文の2次審査の審査委員の評点を集計し議論した結果、今年度は最優秀論文賞1編、優秀論文賞1編、入賞8編（うち2編は修正条件付き）の計10編の受賞者を内定し、これらの結果を教育・研究支援委員会での審議を経て、教授会へ提出することとなった。

2月2日（金）教育・研究支援委員会にて審議・決定

教授会にて受賞者を報告

3月18日（月）受賞者への表彰状の交付（学位記授与会後）

《横山文野賞について》

2002年4月のマネジメント学部創設に際し着任された横山文野専任講師は、同年『戦後日本の女性政策』（勁草書房）を上梓し、日本における女性政策研究をリードしていくことが期待される若手研究者・教育者でありましたが、2005年7月に病気のため逝去されました。社会における女性の活躍を支援することを使命とするマネジメント学部では、この分野に関わる優秀論文に「横山文野賞」を贈り、それを称えることにしました。

以上

# スポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティ の関係性

—プロスポーツにおけるファン度合いがスポンサー企業のロイヤルティに与える影響—

マネジメント学部 マネジメント学科

岩崎 碧

## 1. はじめに

日本において、スポーツが盛り上がっている。2022年のFIFAワールドカップにおける日本代表の奮闘や2023年に開催されたWBCにおいての日本代表優勝をはじめ、バレーボール、バスケットボール、陸上など、様々な競技で国際試合における日本代表の活躍が目立ち、それにより国内リーグも更なる盛り上がりを見せている。

そんなスポーツ市場は常にスポンサーに支えられて成長してきた。公益社団法人日本プロサッカーリーグ(以下Jリーグ)が公開している2022年度クラブ経営情報開示資料(2023)によると、Jリーグにおいて2022年度のスポンサー料は全売り上げの48%を占めている。また、バスケットボールの国内リーグであるBリーグでも、2022年度の営業収入は57%がスポンサー収入であり、昨対比で36.5%増加している(B. League, 2023a, 2023b)。これらのリーグに所属しているクラブにおいて、スポンサー収入が増加傾向にあるクラブは多く、今後もスポーツ・スポンサーシップ市場は、スポーツの盛り上がりと並行する形で成長することが期待できる。

スポンサーシップ市場においても成長を続けるスポーツ分野であるが、スポンサーシップ活動全体でみても、スポーツ分野が占める割合は大きい。米国IEG社の調査レポートによると、近年のスポーツに対する投資は全スポンサーシップ投資額の70%を占めており、金額も年々増加傾向にある(International Events Group, 2017)。また、スポーツマーケティングリサーチを行っているNielsenのレポートによると、2021年初頭のスポンサー支出は2020年初頭の同時期と比較して107%増加しており、スポーツ・スポンサーシップに投資するブロックチェーン企業は2026年までに50億ドルに達すると予測されている(Nielsen Sports, 2022)。

このスポンサーシップ活動の盛り上がりは、広告・PRなどの従来のマーケティング・コミュニケーションよりも、イベントとの関連付けを通じてブランドを開発する方が、より効果的にブランド・エクイティを構築できるという認識の広がりやを反映している(Keller, 2003)。そのため、企業はブランド・エクイティを構築する各資産を高めることで間接的に企業の成長につなげようとする。特にブランド・エクイティを構成する資産の1つである、ブランド・ロイヤルティは少子高齢化・情報過多社会への変革が進む日本において、企業の持続的な利益の安定を支える一要因として注目を浴びている。しかし、スポンサーシップ活動が企業のブランド・ロイヤルティに与える影響については、世界的にも研究事例が少なく、日本においては依然として不明瞭である。

そこでスポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティという将来性の高い両分野をかけた領域で、日本でまだ行われていない新しい独自のテーマと仮説を設定し、アンケート調査による検証を行うことは、今の時代に合ったマーケティング手法の発見につながるのではないかと考えた。本研究ではスポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティに着目をして、スポーツ・スポンサーシップを行うことは企業のブランド・ロイヤルティに影響を与えるのか、研究を行う。

## 2. 先行研究

### 2.1 スポーツ・スポンサーシップの概要

#### 2.1.1 スポーツ・スポンサーシップとは

Copeland, et.al(1996)によると、スポーツ・スポンサーシップとはスポーツイベントやクラブ、チー

ムを経営するスポーツ組織とそれらに資金や資源を投資または支援する企業との相互交換関係を表す。また、Stotlar(2001)によるとスポーツ組織と企業の関係は、それぞれの目的を達成するためお互いが有する価値を交換する交換理論で説明ができ、スポーツイベント等を通してスポーツ組織とスポンサー企業がお互いにメリットを供給・享受できる関係を意味する。また、辻(2011)の要約によると、Howard & Crompton(2004)は交換理論のもとで交換する条件として、まず、互いに相手が欲する資産を保有し、それを交換することが必要であると主張している。さらに、その交換する資産は同等の価値であると相手より判断されなければならない。よって、スポーツ・スポンサーシップ契約では、スポーツ組織は企業より金銭・製品・サービスを楽しむ、それと同時に企業はスポーツ組織より同価値と評価するブランドの露出、ブランドイメージ向上、ホスピタリティの供与などの便益を受けるとしている(Howard & Crompton, 2004)。

### 2.1.2 企業がスポンサーシップを行う目的

スポーツ・スポンサーシップにおけるスポンサー企業の目的に着目を見ると、スポンサーとなる企業はスポーツ組織に投資することで、イメージの構築・改善や販売促進、市場ポジショニングや市場獲得などのマーケティング目的を達成しようとする(藤本, 2019)。

このマーケティング目的について辻(2011)は、スポーツ・スポンサーシップは企業のマーケティング・コミュニケーションの一環となり、ブランド・エクイティ構築の一翼を担っていると述べている。すなわちスポンサー企業の中には、スポーツ組織への支援を通じてブランド認知やブランド・ロイヤルティ、知覚品質、ブランド連想などといったブランド・エクイティを構築する目的をもってスポンサーシップ活動に取り組む企業がいると捉えられる。

## 2.2 ブランド・ロイヤルティの概要

### 2.2.1 ブランド・ロイヤルティとは

ブランド・ロイヤルティはブランド・エクイティを構成する資産の1つである。

そもそもブランド・エクイティについてAaker(1997)は「ブランドの名前やシンボルと結びついた資産(および負債)の集合」と定義づけており、ブランド・エクイティは製品やサービスによって企業やその顧客に提供される価値を増大(あるいは減少)させると述べている。

このブランド・エクイティを構成する要素については複数の学者によって様々な提唱がなされているが、その多くでブランド・ロイヤルティが除外されている。例えばKeller(2015)は、ブランド・エクイティをブランド知識とブランド連想で定義しており、ブランドを形成するプロセスをピラミッド型で表現している。ピラミッドは下段からブランド認知(Brand Identity)、ブランドの意味づけ(Brand Meaning)、ブランドに対する反応(Brand Response)、共感や同調(Resonance)で構成されており、これらにブランド・ロイヤルティという単語は出てこない。

しかし、Aaker(1997)はブランド・エクイティを構成する資産として、ブランド認知、ブランド・ロイヤルティ、知覚品質、ブランド連想、その他のブランド資産の5つの要素を挙げており、ブランド・エクイティにブランド・ロイヤルティを含めた構成要素を提唱している。その要因としてAakerは、企業のブランド価値は顧客のロイヤルティによって創造されること、そしてロイヤルティを資産と見なすことがブランド・エクイティの形成に役立つという2つの理由を挙げている(Aaker, 1997)。そしてブランド・ロイヤルティは、主に顧客からの信頼と愛着によって形成される忠誠心で構成されており、企業に対する信頼や愛着の大きさと、ロイヤルティの高さを表現している。

### 2.2.2 ブランド・ロイヤルティの定義

そうしたブランド・ロイヤルティの定義についてであるが、そもそもロイヤルティとは「消費者が他のブランドよりも特定のブランドを好ましく思い、選択しつづけること」(山田・池内, 2018, p85)と定義されている。企業マーケティング活動においては、ロイヤルティの対象を商品として顧客ロイヤルティを測り、企業活動に反映させることが日々行われているが、Aaker(1997)は、製品としてのブランドという視点だけで導き出されるべきものではないと述べている。そして、製品のほかに組織、人、シンボルという3つの視点を追加する必要性を主張している。

スポンサーシップ活動に当てはめてみると、日本においてスポンサーシップ活動は、商品単体では

なく、企業組織として行う事例が多い。そこで本論文では、ロイヤルティの対象を企業としたうえで、ブランド・ロイヤルティを「顧客が企業ブランドに対して持っている信頼や愛着の程度」と定義づける。

### 2.2.3 ブランド・ロイヤルティを高める必要性と企業のメリット

ブランド・ロイヤルティを高めるメリットとして、2つ挙げられる。1つは企業の売り上げにおいて、一部の顧客が売り上げの8割を占める“パレートの法則”が働くため、ロイヤルティの高い顧客の再購買によって高い収益性の維持が実現できる点である。2つめは顧客からの愛着、信頼、忠誠心がどんなときでも企業を支える点が挙げられる。日本においてこのメリットの重要性は高まっており、重要性の高まりに伴ってこれまで日本で行われてきた新規顧客創造重視の活動は、既存顧客維持重視の活動に変化しつつある。この重要性が高まった要因として佐藤(2018)は、日本社会の変化と超成熟市場による変化、そして情報環境の変化の3つの変化を挙げている。まず日本社会の変化とは、人口急減や少子高齢化、未婚率上昇など様々な要因による複合的な変化であると述べている。また、超成熟市場による変化においては、成熟市場特有の商品の選択過多化や商品の陳腐化の速度によって、より新規顧客獲得が困難になっている点を指摘している。さらに情報環境の変化については、情報過多社会になったことで情報が届きにくくなった点を挙げており、佐藤はこの3点が既存顧客重視の戦略の必要性を高めていると主張している。

そうした中、スポンサーシップ活動はブランド認知度を高めることや販売促進などの便益があることで、新規顧客創造機会として認識されがちである。しかし、これからの企業活動に必要となるのは既存顧客維持機会である。既存顧客重視の活動が増えてきた今、スポンサーシップが既存顧客形成・維持・向上の手助けになるのか否かは、今後の日本におけるスポンサーシップ活動に大きな影響を与えるのではないかと考察した。

## 2.3 先行研究と課題設定

先行研究の概要と先行研究をもとに設定した本研究における課題を図1に示した。

図1：先行研究と課題設定一覧

Lee & Jin (2019) Azadi, et.al (2016)	スポーツ・スポンサーシップはブランド・ロイヤルティにプラスの影響を与える
Woodside & Summers (2010)	FMCG 企業においては態度に何らかの影響を与えるものの、購入意向には影響を与えない
Mazodier & Merunka (2011)	・スポーツ・スポンサーシップはブランド・ロイヤルティにプラスの影響を与える ・効果は短期間であるため、定期的なイベントのほうがより効率的である可能性と、フランス市場とは異なる環境で知名度や態度の点で、よりばらつきのある他のイベントを再現する必要性を示唆
関口(2008)	日本では視聴率や露出量および露出効果以外の測定が行われていない

↓

国や文化の違いを含む様々な要因によって結果が異なることが明らかになったが、海外の研究が中心で、日本におけるスポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティの関係性を調査した研究がない。

↓

- ・日本におけるスポーツ・スポンサーシップ活動がブランド・ロイヤルティに与える影響
- ・開催頻度が高く、ファンが多いイベントのスポーツ・スポンサーシップ活動についての調査に基点を置いた仮説設定・研究を行う。

出所：筆者作成



スポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティの関係性を調査すると、スポーツ・スポンサーシップがスポンサー企業のブランド・ロイヤルティに与える影響について、様々な条件の変化によって研究結果も変化している。

FIFA ワールドカップロシア大会のスポンサー企業に対する態度を調査した Lee & Jin (2019)や、スポーツウェア業界に着目した研究を行った Azadi, et.al (2016)では、スポーツ・スポンサーシップがブランド・ロイヤルティにプラスの影響を与えることが実証された。しかし FMCG 企業 (Fast Moving Consumer Goods) における SLP (Sponsorship Leveraged Packaging) とスポンサーに対するブランド・ロイヤルティの関係について調査した Woodside & Summers(2010)の研究では、態度に若干の影響を与えるが、購入意向には影響を与えないことが実証された。この要因について Woodside & Summers(2010)は、消費者は一般的に FMCG 商品に対して価格に敏感で、様々な選択肢を検討することに労力を使わずにしばしばブランドを切り替える傾向の結果である可能性を示唆している。

また、Mazodier & Merunka(2011)の論文では、フランスにおいてスポンサーシップの効果はブランド・ロイヤルティと正の相関があることと、ブランドへの信頼は、ブランド・ロイヤルティと正の相関があることが実証された。さらに同論文では今後につながる課題を 2 つ挙げている。1 つは、スポンサーシップの効果は短期間しかもたない可能性である。そのため、ブランド・ロイヤルティを高めるには、4 年に 1 度のイベントよりも、定期的で開催される 1 つのイベントのスポンサーになるほうが効果的かもしれないと示唆している。2 つ目は、この研究は注目度や態度の点でより多様性があり、フランス市場とは異なる環境で行われる他のイベントでの再調査の必要性である。その要因として、Marshall and Cook(1992)が、消費者がスポンサーシップ活動に触れる機会やスポンサーシップ活動に対する態度が、国や文化によって異なる可能性があるとしたことを挙げている。

上記先行研究から、スポンサーシップがブランド・ロイヤルティに与える影響は一定数確認されたものの、製品・サービスの特性や、文化、国、そして期間などによって影響度や効果に変化することと、それらに考慮した研究を行う必要性が明らかになった。そこで次に、示唆された様々な要因の中から、国や文化によってスポンサーシップの効果は異なる可能性に着目してみる。

そもそも文化や国の違いは、スポンサーシップ活動そのものに違いを生み出している。関口(2008)の調査によると、日本と欧米ではスポンサーシップの目的においてギャップが生じている。さらにその目的のギャップによりスポンサーシップ活動の手法にも違いが生まれている。そのため文化や国をわけて効果測定を行う必要がある。そこで効果測定の違いに注目すると、米国や欧州では、スポーツ・スポンサーシップの効果測定を行う企業等によって定期的に効果測定が行われているのに対し、日本では、主にテレビ露出における効果を測定する部分的なものにとどまっていた(関口, 2008)。特にブランド・エクイティにおいては、ブランド・エクイティに関わるブランド認知、ブランドイメージ、好感度・忠誠度に関する効果測定を欧米では専門企業が行っているのに対し、日本では組織による一括的な測定が行われていない(関口, 2008)。また、日本におけるスポンサーシップ活動とブランド・ロイヤルティの関係性についての先行研究や文献は見当たらなかった。つまり、ブランド・ロイヤルティは様々な要因によって影響度や効果が変わる仮説が示唆されているにも関わらず、日本では、研究や測定が行われていない現状がある。

そこで本論文では、日本においてスポーツ・スポンサーシップ活動がブランド・ロイヤルティに与える影響と、開催頻度が高く、ファンが多いイベントのスポンサー活動での効果測定に基点を置いた仮説設定・研究を行う。

### 3. 研究仮説

#### 3.1 仮説構築の方法

本研究を行ううえでスポーツ・スポンサーシップによる消費者の反応を数値化する必要があるが、Meenaghan(1991a, 1991b)は、一般の広告とは異なるスポンサーシップに対する消費者の反応を理解するうえで、ファンの好意や関与が重要な役割を果たすと述べている。実際に Gwinner & Swanson(2003)の研究では、スポーツチームファンがそのスポーツチームに対して心理的な愛着を持つ度合いを示す“チーム・アイデンティフィケーション”が、スポンサーに対する好意に正の影響を

及ぼすことを証明している。

そこで本論文では仮説を検証するうえで、スポーツファンの好意や関与度ごとの分析を行うことで、消費者の反応を数値化することとした。なお、本論文ではこのスポーツファンが応援するチーム・選手に対して持つ一人一人の好意や関与度を「ファン度合い」と定義する。

また、スポーツ・スポンサーシップにおいて、スポンサー企業が個々人の選手のスポンサーになる場合は、ほとんどが個人競技の選手である。ごく一部の選手を除いて、チーム競技の選手はチームを通じてスポンサー企業の支援を受けている。

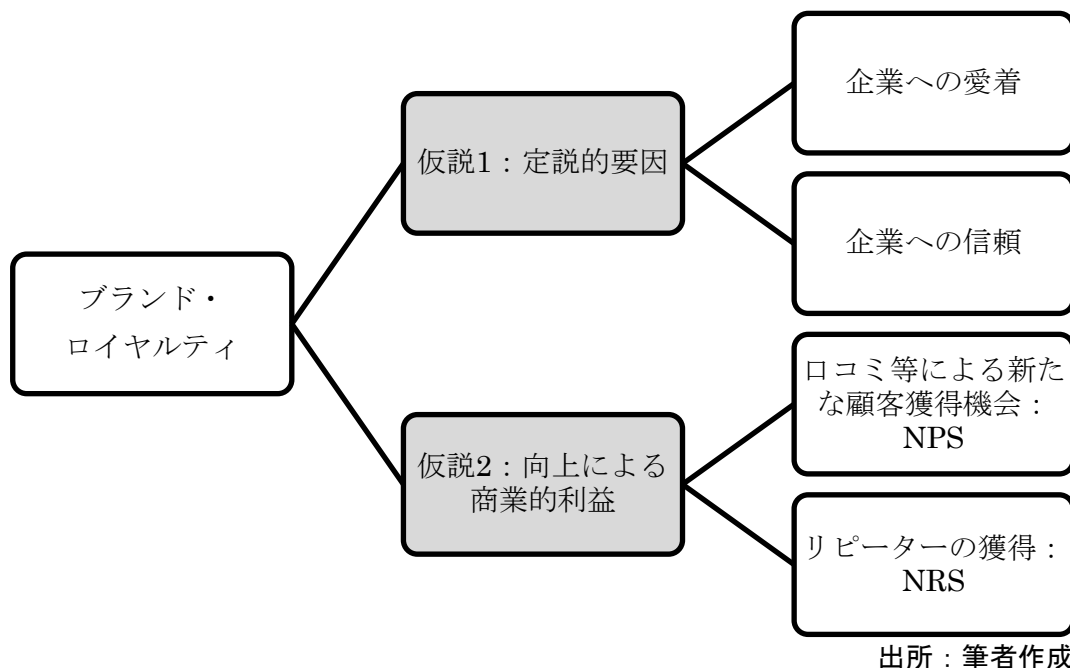
そこで本論文ではチーム競技の選手を応援している場合は、その選手が所属しているチームを想定し、また、個人競技を行っている選手を応援している場合を選手とした。すなわち“選手”という単語にはスポーツ選手全般を指す広義の意味が一般的に使われるが、本論文における「選手」とは個人競技の選手と定義する。

### 3.2 研究仮説

スポーツ・スポンサーシップによる消費者の反応とスポンサー企業のブランド・ロイヤルティの関係性を調べるうえで、図2のロジックツリーに基づく仮説設定を行う。

一口に“高いブランド・ロイヤルティ”と言っても、その捉え方は視点によって様々である。そこで、定説的なブランド・ロイヤルティと、ブランド・ロイヤルティを高めることで得られる商業的利益という2つの側面から検証を行うことで、包括的視点での検証が可能となると考えた。

図2：仮説のロジックツリー



#### 3.2.1 定説的なブランド・ロイヤルティからの検証

定説的には、愛着と信頼が高い顧客をブランド・ロイヤルティが高い顧客であると言う。そして、ブランド・ロイヤルティを高めるには、顧客の企業に対する愛着と信頼を高める必要がある。つまり、これらは必要十分条件であると考えた。そこで、スポンサー企業に対する愛着と信頼を直接的質問による調査をすることで、ブランド・ロイヤルティとスポーツ・スポンサーシップの関係を明らかにする。本研究では以下のような仮説を設定した。

仮説1：スポーツファンのファン度合いと企業への愛着・信頼には正の相関がある

#### 3.2.2 ブランド・ロイヤルティ向上による商業的利益からの検証

仮説1の調査は意識調査であるため、無意識下の消費者反応を得られない可能性がある。そこで、ブランド・ロイヤルティを高めることで企業が得られる利益をもとに意欲調査を重ねて行うことで、潜在的意識も含めたより正確なブランド・ロイヤルティの検証を行うことができると考えた。

佐藤(2018)はブランド・ロイヤルティを高めることで得られる利益として、ロイヤルティの高い顧客が再購買をしてくれることによって売上の安定化が図れる点と、ロイヤルティの高い顧客が口コミ等によって新たなファンの創造を担っている点を挙げている。したがって、これらの利益をより多く得ていれば、その企業のブランド・ロイヤルティが高い傾向があると捉えられる。裏を返せば顧客の再購買意欲と、推奨意欲が高ければ彼らの顧客ロイヤルティが高い状態であると捉えられるため、購買者の再購買意欲と推奨意欲を測ることでブランド・ロイヤルティとの関係を検証できると考えた。

そこでスポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティへの関係を商業的利益の面から明らかにするため、以下のような仮説を設定した。

仮説2：スポーツファンのファン度合いと企業のブランド・ロイヤルティ向上による商業的利益には正の相関がある

## 4. アンケート調査

### 4.1 アンケート手法

本研究では、先行研究の知見を基に、スポーツ・スポンサーシップとスポンサー企業のロイヤルティの関係について、仮説に基づいたアンケートを行うことで研究を行う。

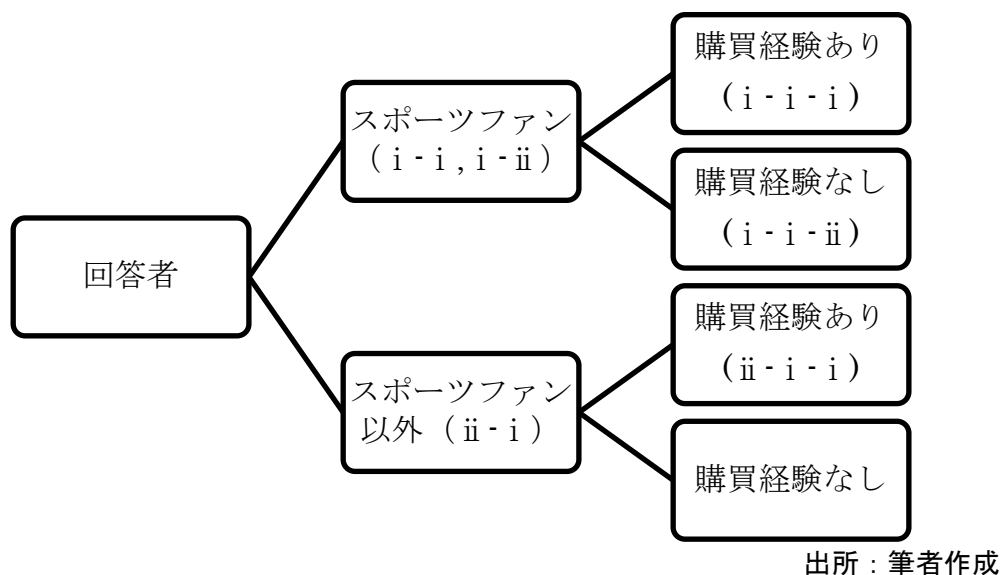
- ・収集期間：2023年10月30日から2023年11月19日
- ・対象：スポーツ観戦経験のある日本人消費者
- ・アンケート方法：Google Forms
- ・回答数：282件
- ・平均年齢：29.0歳
- ・男女比率：男性34.8%、女性64.2%、その他1.1%

### 4.2 アンケート項目

本論文ではスポーツファンのファン度合いとスポンサー企業のブランド・ロイヤルティの相関を確かめる目的があるため、条件分岐システムを活用して、回答別に質問が変化する手法を取った。分岐点は2つある。1つは、応援しているスポーツチーム、もしくはスポーツ選手の有無を尋ね、「スポーツファン」と「ファンではない観戦者」に分類した。そして2つめはスポンサー企業の商品の購買経験の有無で回答者を分類した。すなわち、回答別に4パターンの分岐質問を行った。(図3参照)

なおアンケートにおいて、チーム競技の選手を応援している場合はその選手が所属しているチームをイメージしてもらうことで、選手をイメージする際は個人競技を行っている選手のみとした。

図3：アンケート回答別分岐図



そこでまずは1つめの分岐を行うため、以下の質問を設けた。

Q.1 応援しているスポーツチーム、もしくはスポーツ選手がいますか。

#### i-i スポーツファン対象設問① n=181

スポーツファンに対して、応援しているチーム・選手をイメージしてもらったうえで回答してもらうため、イメージ構築目的の質問をしたのちに、チーム・選手に対するファン度合いと、スポンサー企業の商品購入もしくは、サービス利用の有無を質問した。

Q.2 応援しているチーム・選手が行っているスポーツの名称を教えてください。

Q.3 応援しているチームの名前・個人競技の選手名を教えてください。(チーム競技の選手を応援している場合は、その選手が所属しているチームを教えてください。)

Q.4 応援しているチーム・選手に対する現在の好意を教えてください。(7段階評価)

Q.5 応援しているチーム・選手に対して、ご自身に最も当てはまるものを選んでください。

1. ファンになりたて。もっと知りたい。これから応援するのが楽しみ。
2. これからもずっと応援したい思いがあり、これまで以上に夢中になって応援したい。
3. もっと積極的にチーム・選手に関わりたい。協力したい。
4. 運営やボランティアとしてチーム・選手を支えたい。支えている実感がある。
5. 関与なし。関わりたくない。

Q.6 応援しているチーム・選手を支えているスポンサー企業の商品を購入、もしくはサービスの利用をした経験がありますか。

#### i-i-i スポーツファンでスポンサー企業の商品を購入、もしくはサービスの利用をした経験がある回答者への設問 n=80

購入者に対して、具体的に購入した企業・商品をイメージしてもらうための質問と、ブランド・ロイヤルティを測る質問をした。

Q.7 そのスポンサー企業の分類を選んでください。(選択肢は日本基準産業分類をもとに作成)

Q.8 購入/利用をした商品・サービスの分類を選んでください。

Q.9 なぜ購入・利用をしましたか？(複数回答可)

Q.10 1年後でもそのスポンサー企業の商品やサービスを継続して利用したいですか？

Q.11 他者(家族や友人、サポーター仲間等)へそのスポンサー企業の商品やサービスをどの程度勧めたいですか。(1点~10点の10段階評価)

Q.12 そのスポンサー企業に対しての印象を教えてください。

Q.13 そのスポンサー企業の商品/サービスに対して、ご自身の立場に最も近いものを選んでくだ

さい

1. より価格が安い他企業商品があったらそちらを買う
2. 他企業商品も併用して使っている
3. 特にこだわりはなく、スポンサー企業の商品/サービスを使っている
4. スポンサー企業の商品/サービスを気に入っている

**i - i - ii スポーツファンでスポンサー企業の商品を購入、もしくはサービスの利用をした経験がない回答者への設問 n=101**

Q.14 購入/利用をしたことがない理由を教えてください。(複数回答可)

**i - ii スポーツファン対象設問② n=181**

すべてのスポーツファンに対して、応援しているチーム・選手を支えるスポンサー企業を1社思い浮かべてもらったうえで、チーム・選手とスポンサー企業の一致度と信頼、愛着に関する質問を行った。

Q.15 そのスポンサー企業の商品を購入、もしくはサービスの利用をした経験がありますか。

Q.16 そのスポンサー企業に対しての印象を教えてください。

Q.17 思い浮かべたスポンサー企業と応援しているチーム/選手には当然の結びつきがある。(7段階評価)

Q.18 思い浮かべたスポンサー企業と応援しているチーム/選手は同じ目標に向かって進んでいる(7段階評価)

Q.19 思い浮かべたスポンサー企業のイメージと応援しているチーム/選手のイメージはよく似ている(7段階評価)

Q.20 そのスポンサー企業に対して、信頼を寄せていますか。(5段階評価)

Q.21 そのスポンサー企業に対して、愛着を持っていますか。(5段階評価)

**ii - i スポーツファン以外への設問 n=101**

スポーツ・スポンサーシップ活動をよりイメージしてもらうための質問と、スポンサー企業の商品購入もしくは、サービス利用の有無を質問した。また、スポンサー企業に対する信頼についての質問をした。

Q.22 テレビ中継や、配信、会場等で観たことがあるスポーツを教えてください。(複数回答可)

Q.23 その大会や、スポーツ、チーム・選手を支えているスポンサー企業が思い浮かびますか。

Q.24 スポンサーを行っているという事実は、その企業への信頼につながりますか。

Q.25 その大会や、スポーツ、チーム・選手を支えているスポンサー企業の商品を購入、もしくはサービスを利用した経験はありますか。

**ii - i - i スポーツファン以外でスポンサー企業の商品を購入、もしくはサービスの利用をした経験がある回答者への設問 n=29**

スポーツファンではないが、スポンサー企業の商品の購入経験がある人には、スポーツファンと同様に i-i-i の Q.7~Q.13 を質問した。

## 4.3 アンケートの分析手法

### 4.3.1 ファン層の分類

次に、スポーツファンをさらにファン度合いの程度による分類分けを行う。ファン度合いの分類には、好意と関与度の数値を用いる必要があったため、佐藤直之が提唱したファンベース診断を活用した。ファンベース診断とはアンケート回答者(顧客や生活者)の「現在の好意」と「関与度」を測る2問の回答をかけ合わせることで、ファンを分類する手法である(佐藤, 2020)。

まず、現在の好意は、表1の縦軸のように、7段階のカテゴリーで分ける。また、関与度はチーム・選手と自分の関係性について、「関与なし。関わりたくない。」の関与なし型、「ファンになりたて。もっと知りたい。」という発見型、「これから応援するのが楽しみ。これからはずっと応援したい思いがあり、これまで以上に夢中になって応援したい。」という定着型、「もっと積極的にチーム・選手に関

わりたい。協力したい。」という参加型、「運営やボランティアとしてチーム・選手を支えたい。支えている実感がある。」という共創型の5つのカテゴリーに分ける<sup>1)</sup>。この2つの項目によりマッピングすることでファン・サポーターのファン度合いを測るのが、ファンベース診断である。

そこで本調査でも応援しているチーム・選手に対する現在の好意(Q.4)と関与度(Q.5)を問い、マッピングを行う。(表1参照)

表1：ファンベース診断によるマッピング

		ファンの関与度				
		関与なし	発見	定着	参加	共創
現在の好意	「愛がある」といえるほど大好き	7-1型:7点	7-2型:14点	7-3型:21点	7-4型:28点	7-5型:35点
	大好き	6-1型:6点	6-2型:12点	6-3型:18点	6-4型:24点	6-5型:30点
	好き	5-1型:5点	5-2型:10点	5-3型:15点	5-4型:20点	5-5型:25点
	まあまあ好き	4-1型:4点	4-2型:8点	4-3型:12点	4-4型:16点	4-5型:20点
	好きでも嫌いでもない	3-1型:3点	3-2型:6点	3-3型:9点	3-4型:12点	3-5型:15点
	あまり好きではない	2-1型:2点	2-2型:4点	2-3型:6点	2-4型:8点	2-5型:10点
	正直言って好きではない	1-1型:1点	1-2型:2点	1-3型:3点	1-4型:4点	1-5型:5点

出所：佐藤(2020)を参照して筆者作成

マッピングを行ったうえで、より正確な分析を行うため、2つの分類手法を活用した。

1つめはファン度合いの程度を5つに分ける手法である。この診断の提唱者である佐藤(2020)は2つの回答を掛け合わせることで回答者をコアファン、ファン、ライトファン、未ファンと言行一致なしの5分類に分けている。そこで本論文でも同様の指標を用いた。具体的な5分類は表2の通りである。

表2：ファンベースに基づく5分類

コアファン	7-5型, 7-4型, 6-5型
ファン	7-3型、7-2型、6-4型、6-3型、5-5型、5-4型
ライトファン	6-2型、5-3型、5-2型、4-5型、4-4型、4-3型、4-2型
未ファン	3-5型、3-4型、3-3型、3-2型、3-1型、2-5型、2-4型、2-3型、2-2型、2-1型、1-5型、1-4型、1-3型、1-2型、1-1型
言行一致なし	7-1型、6-1型、5-1型、4-1型

出所：佐藤(2020)を参照して筆者作成

ファン分類手法の2つめは、ファンの点数付けを行い、35通りに分類する手法である。

相関分析を行う上で詳細な点数付けが必要となるが、佐藤が考案した5分類ではファン度合いを十分な点数付けができず、それにより相関分析と散布図において詳細な数値が出せないため、より細分化した分類を使用することとした。具体的には、現在の好意を7点満点、ファンの関与度を5点満点で点数づけをし、2つの点数を掛け合わせることで、表1に示したように35点満点の点数をつけた。

<sup>1)</sup> 関与度を測る質問は文章が長いため、表1においては、関与度の低い順に「関与無し」、「発見」、「定着」、「参加」、「共創」という省略形を用いる。

### 4.3.2 ブランド・ロイヤルティ向上による商業的利益の分析

次に、ロイヤルティ向上による商業的利益の算出においては既存指標を活用する。ロイヤルティは行動上と態度上の2つに分けられる。行動上のロイヤルティとは、反復購買を示す。つまり、顧客があるブランドをどれくらいの頻度でどれくらいの量を購入するかということである(Keller, 2015, p96)。対して態度上のロイヤルティとは、心理的愛着を示す。これは、商品や企業に対してどの程度愛着を持っているかということである。このロイヤルティの2分類は、掛け合わせることで消費者のロイヤルティを分類できる。Dick & Basu(1994)はこの分類を活用して、顧客を行動・態度共に高水準のロイヤルティを持つ「真のロイヤルティ」、行動ロイヤルティが高水準だが態度ロイヤルティが低い「見せかけのロイヤルティ」、行動ロイヤルティは低いが態度ロイヤルティが高い「潜在的ロイヤルティ」、行動・態度共に低い「ロイヤルティなし」の4分類に分けている。(表3参照)

表3：ロイヤルティの分類

	態度上のロイヤルティ (高)	態度上のロイヤルティ (低)
行動上のロイヤルティ (高)	真のロイヤルティ	見せかけのロイヤルティ
行動上のロイヤルティ (低)	潜在的ロイヤルティ	ロイヤルティなし

出所：Dick & Basu(1994)を参照して筆者作成

そこで本論文では、NPS指標とNRS指標による分析を行うことで、態度ロイヤルティと行動ロイヤルティによる4分類を網羅した。

#### ① NPS (Net Promoter Score)

顧客ロイヤルティの効果測定手法としてNPS(Net Promoter Score)手法がある。NPSとは、購入者の推奨意図から、企業に対するロイヤルティを測ることができる測定手法である。提唱したReicheldはNPSの測定方法について、「顧客アンケート調査において、自社製品・サービスの推奨意図を0(全くなし)～10(絶対に推奨)まで11段階で尋ね、9～10をPromoter(推奨者)、7～8を中立者、0～6をDetractor(批判者)とする。その上で、Promoterの比率からDetractorの比率を差し引くことによって、NPSを導く」と定めた(Reicheld, 2003, p.2-10)。そこで本論文においても、Reicheldが考案した手法に沿った効果測定を行った。(Q.11参照)

しかし、NPSだけでは行動ロイヤルティは低い心理ロイヤルティが高い購入者、つまり潜在的ロイヤルティを把握できない。そこでNRSも併用する。

#### ② NRS (Net Repeater Score)

NRS(Net Repeater Score)は渡部弘毅が提唱した、「継続利用の意向」をロイヤルティのメイン指標にした効果測定手法である。渡部はNRSを「非常に高い継続利用の意向者(リピーター)の割合から離反リスクのある顧客の割合を引いた数値」と定義した(渡部, 2019)。

そこで本調査においても、渡部が考案した手法に沿った効果測定回答者に後の対象の製品やサービスの継続意向を尋ね、「積極的に継続したい：5点」、「今と同じ程度に継続したい：4点」、「その時になってみないとわからない：3点」、「できれば継続したくない：2点」、「絶対継続したくない：1点」の5段階でアンケートを取ることで算出する。(Q.10参照)

分析においては、5をリピーター、4を中立者、1～3を離反リスク者とし、NPSと同様にリピーターの割合から離反リスク者の割合を引くことで、NRSを算出する。これにより、潜在的ロイヤルティも網羅した効果測定を行うことができた。

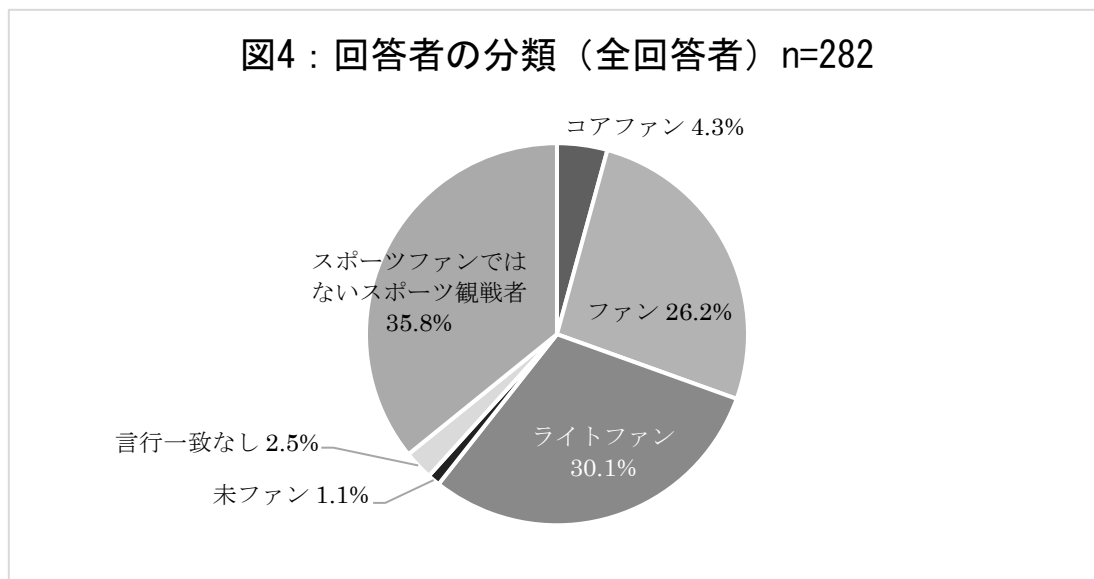
## 5. 結果

アンケートの総回答数は282件であった。信頼度を算出すると、信頼水準90%で許容誤差は5%となった。

### 5.1 回答者の分類

アンケートの結果、回答者はスポーツファンが 62.2%、スポーツファンではないスポーツ観戦者が 35.8%であった。

はじめにスポーツファンに着目をし、スポーツファン層の分類を行う。まず、スポーツファンを佐藤(2020)が考案した 5 分類に細分化すると、ファンとライトファンで半数を占める統計となった。(図 4 参照)



出所：アンケート結果をもとに筆者作成

次に、35分類に分類分けを行った。その結果を表4に示す。ファンベース診断による2つの質問は、スポーツファンのみで行ったため未ファンは少なく、大半がコアファン、ファン、ライトファンにあてはまる結果となった。

表 4：ファンベース診断の結果

		ファンの関与				
		関与なし	発見	定着	参加	共創
現在の好意	「愛がある」といえるほど大好き	0.6%	1.7%	13.8%	4.4%	1.7%
	大好き	0%	4.4%	19.3%	1.1%	0.6%
	好き	1.7%	11.0%	23.2%	3.3%	1.7%
	まあまあ好き	1.7%	2.8%	5.0%	0.6%	0%
	好きでも嫌いでもない	0.6%	0%	0.6%	0.6%	0%
	あまり好きではない	0%	0%	0%	0%	0%
	正直言って好きではない	0%	0%	0%	0%	0%

出所：アンケート結果をもとに筆者作成



## 5.2 仮説の検証

次に、仮説別に検証を行う。

まず、相関分析による検証結果一覧を表5に示す。相関関係を検証する仮説はこの結果をもとに、検証を進める。なお、無相関検定を行ったところ、すべての項目でP値は0.1%を下回ったため、有意性が確認できた。

表5：相関分析結果一覧

X	Y	t 値	有意水準(P 値)	相関係数
ファン度合い (Q.4/Q.5)	肯定的感情 (Q.12)	4.17	***	0.41
ファン度合い (Q.4/Q.5)	信頼・愛着 (Q.20/Q.21)	4.27	***	0.30

\* p < .05 \*\* p < .01 \*\*\* p < .001

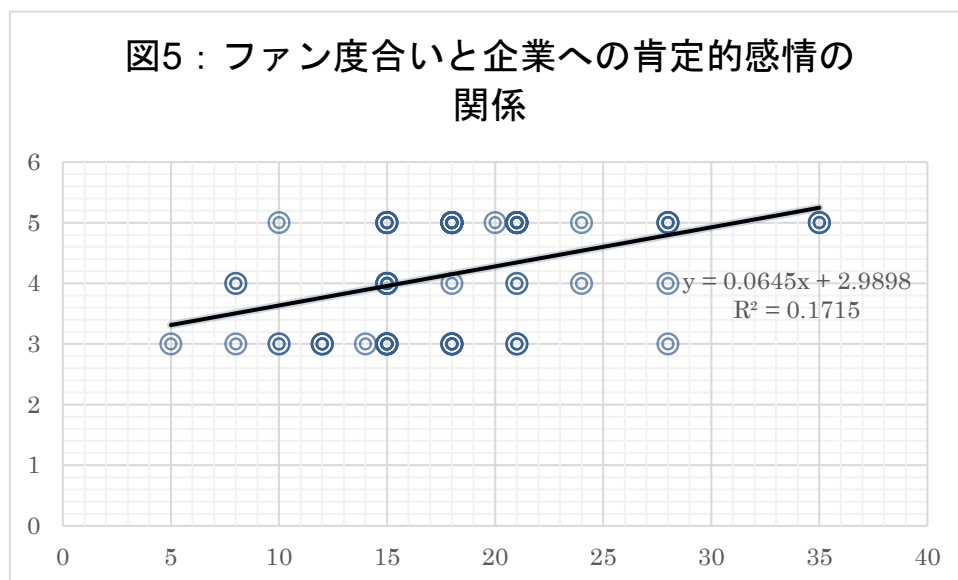
出所：アンケート結果をもとに筆者作成

### 5.2.1 仮説1：スポーツファンのファン度合いと企業への愛着・信頼には正の相関がある

仮説1では相関分析を活用して、定説的な要因からスポーツファンのファン度合いとスポンサー企業に対するブランド・ロイヤルティの関係を明らかにする。

仮説検証の前に、企業に対する愛着と信頼には、スポンサー企業に対する肯定的感情が前提条件としてある。そこで、スポーツファンのファン度合いとスポンサー企業に対しての肯定的な感情の関係を、仮説検証に先んじて検証した。

まずスポーツファンによるスポンサー企業に対する肯定的感情を調査したところ、評価平均値は5段階中4.16と高い傾向が確認できた。次に、相関関係を示した散布図が図5である。ばらつきがあるものの、相関係数は0.41とやや強い相関関係が確認された。(表5参照)したがって、スポーツファンのファン度合いとスポンサー企業に対する肯定的感情の間には、正の相関があることが確認できた。

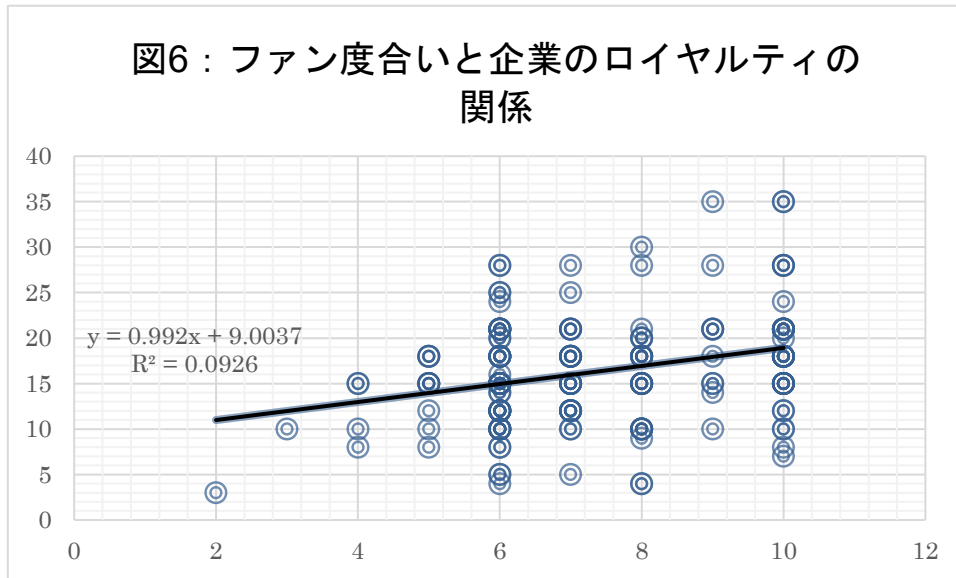


出所：アンケート結果をもとに筆者作成

これら愛着と信頼の前提条件が実証されたうえで、愛着と信頼による企業のブランド・ロイヤルティとファン度合いの関係を明らかにする。

図6はファン度合いとスポンサー企業のブランド・ロイヤルティの関係を示した散布図である。分析の結果、相関係数が0.30であることから、やや弱い正の相関があることが確認できた。(表5参照)したがって、ファン度合いとスポンサー企業のブランド・ロイヤルティには、やや弱いものの正の相関があることが明らかとなり、仮説1は支持される可能性が示唆された。

図6：ファン度合いと企業のロイヤルティの関係



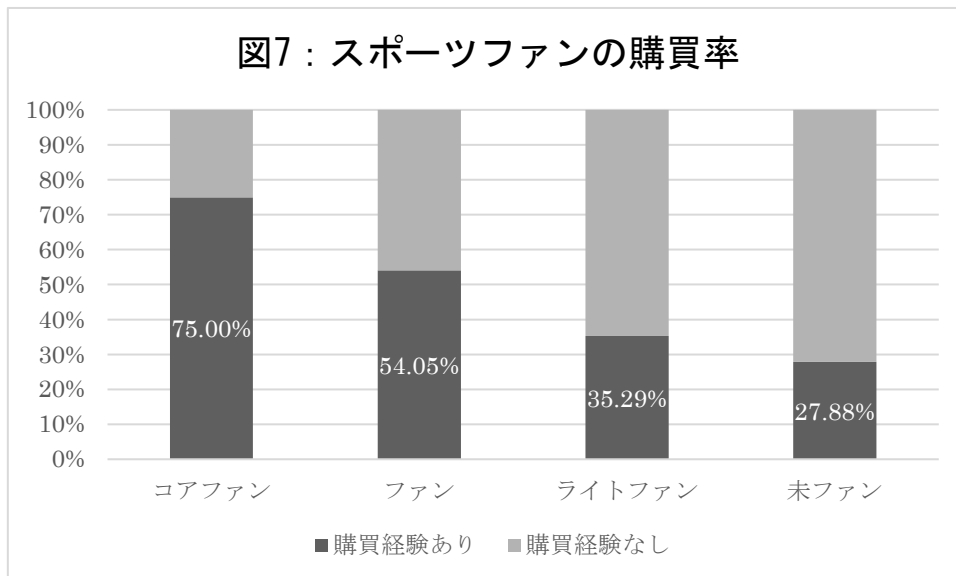
出所：アンケート結果をもとに筆者作成

### 5.2.2 仮説 2：スポーツファンのファン度合いと企業のブランド・ロイヤルティ向上による商業的利益には正の相関がある

仮説 2 では推奨意欲 (NPS) と再購買意欲 (NRS) の 2 つのブランド・ロイヤルティによる商業的利益からスポンサー企業に対するブランド・ロイヤルティの有無を調査することで検証を行う。

推奨意欲と再購買意欲によるブランド・ロイヤルティの調査を行う前に、そもそも顧客が他者への推奨行動や商品・サービスの再購買を行うには、まず購買行動を起こす必要がある。そこで前提条件として、ファン度合いと購買率の関係を調査した。すると、ファン度合いが高ければ高いほど購買率が高まる傾向が確認できた。(図 7 参照)

図7：スポーツファンの購買率



出所：アンケート結果をもとに筆者作成

そのうえで、NPS と NRS によってスポンサー企業の商品購買者・サービス利用者が企業に対して持つロイヤルティを測る。佐藤(2020)が考案した 5 分類ごとに算出したファン度合いの程度別に NPS スコアと NRS スコアを示したのが表 6 である。

表 6：ファン度合いと NPS 指数・NRS 指数<sup>2)</sup>

	推奨者	批判者	NPS	リピーター	離反リスク者	NRS
コアファン	66.67%	11.11%	55.56%	88.89%	0%	88.89%
ファン	25.00%	45.00%	-20.00%	45.00%	30.00%	15.00%
ライトファン	20.00%	53.33%	-33.33%	10.00%	43.33%	-33.33%
未ファン	13.79%	48.28%	-34.48%	3.43%	62.07%	-58.62%

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

まず NPS をファン度合いの程度別に算出した結果、コアファンの 55.56%が最も高い数値となった。そしてファン度合いが下がるにつれて NPS スコアも減少し、最低値は未ファンの -34.48%となったため、ファン度合いが高まるほど、NPS スコアも高まる傾向が確認できた。NPS は、Promoter (推奨者) と Detractor (批判者) の比率の差であるため、NPS スコアが高いほど顧客ロイヤルティが高いことを表している。したがってスポーツファンは、チーム・選手に対するファン度合いが高ければ高いほどスポンサー企業の商品・サービスの推奨意欲を持っていることを確認できた。なお、ライトファンと未ファンの差は他項目ほど現れなかったため、ライトファンと未ファンでは推奨意欲が変わらない可能性が示唆された。

次に NRS も同様に、5 分類別の数値を算出する。NRS をファン度合いの程度別に算出した結果、コアファンの 88.89%が最高値となり、ファン度合いが下がるにつれて NRS スコアも減少し、最低値は未ファンの -58.62%となった。そのため、ファン度合いが高まるほど、NRS スコアも高まる傾向が確認できた。NRS はリピーターと離反リスク者の比率の差であるため、NPS 同様、NRS スコアが高ければ高いほど顧客ロイヤルティが高いことを示している。したがって、スポーツファンのファン度合いが高ければ高いほど、スポンサー企業の商品・サービスの再購買意欲を持っている割合が高まることを確認できた。

総合して、NPS も NRS もファン度合いが高まるほど、数値が上昇したため、スポーツファンのファン度合いは、スポンサー企業のブランド・ロイヤルティ向上による商業的利益へ正の影響を与えることが明らかになった。したがって、仮説 2 は支持される可能性が示唆された。

### 5.2.3 仮説検証結果のまとめ

2 つの仮説検証を行った結果、一部でやや弱い相関関係が見られたものの、概ね仮説は支持される傾向となった。まず、仮説 1 で行った直接的な質問による愛着と信頼の 2 つの定説的要因による調査では、やや弱いもののスポンサーシップ活動との間に正の相関がみられた。さらに商業的利益の面からの調査では、仮説 2 の立証によってスポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティの間に正の相関があることが明らかになった。

したがって、ファン度合いが高ければ高いほどブランド・ロイヤルティが高まる可能性が示唆される結果となった。

## 5.3 追加検証

### 5.3.1 ブランド・ロイヤルティ向上目的における重要点

仮説立証により、スポーツファンのファン度合いがスポンサー企業のブランド・ロイヤルティに影響をあたえることが明らかになったが、ブランド・ロイヤルティを向上させる目的で行うスポンサーシップ活動においてどのような要因が影響を与えるのかは不明瞭である。そこでスポンサーシップ活動を行う上で、具体的にスポンサーシップ活動のどのような要因が企業のブランド・ロイヤルティに影響を与えるのかを、発展的な追加検証として明らかにする。

スポンサーシップ研究の多くは、スポンサーとイベントの一致、シグナリング理論、および影響力伝達という 3 つの主要なメカニズムに従って、スポンサーシップが企業のコミュニケーション目標の達

<sup>2)</sup> 言行一致なしのファンにスポンサー企業の商品購入・サービス利用者はいなかったため、言行一致なしの数値は省略した。

成に役立つプロセスのモデル化を理解することに焦点を当てている(Mazodier & Merunka, 2011)。このメカニズムを基礎として概念モデルを立てた Mazodier & Merunka(2011)の研究では、チーム・選手とスポンサー企業の一致度は企業ロイヤルティと正の相関があることが示された。そこで日本においてもその相関が成り立つのか、相関の有無を検証する。

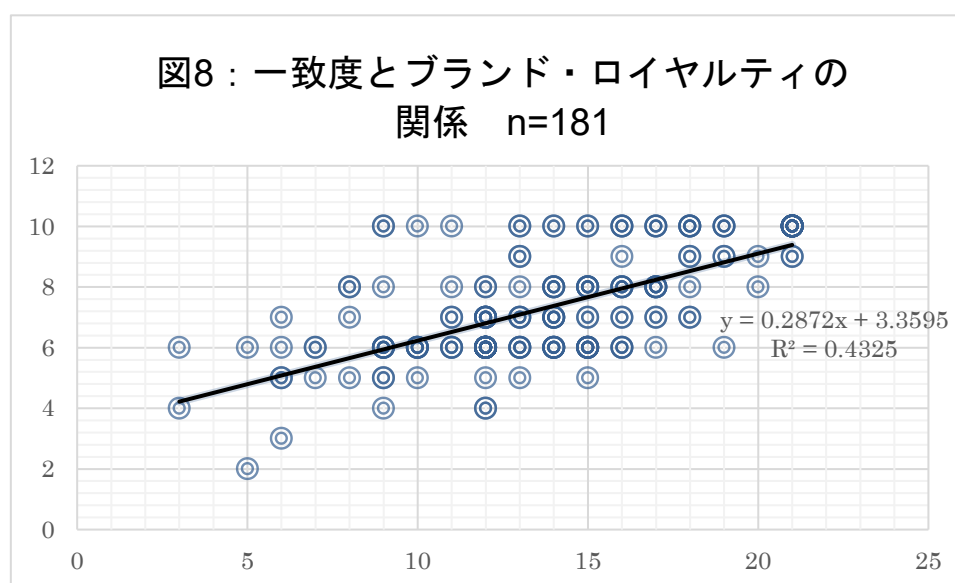
### 5.3.2 追加検証の分析手法

一致度を測る尺度は、Speed & Thompson(2000)から3つの項目を採用した。なお、原文は英語であるため、設問を作成する際には大西(2009)が日本語に翻訳して使用した設問文を使用した。(Q17, Q18, Q19 参照) 分析においては、3項目を足した数値を一致度とした。

### 5.3.3 追加検証の結果

追加検証においては、相関分析と回帰分析を活用して、チーム・選手とスポンサー企業の一致度と企業のブランド・ロイヤルティの関係を明らかにすることで影響の有無を検証する。

まず、企業のブランド・ロイヤルティを信頼と愛着の2つの定説的要因によって表し、一致度との相関関係を示したのが図8である。なお、無相関検定を行ったところ、P値は0.1%を下回ったため、有意性が確認できた。分析の結果、一致度とブランド・ロイヤルティの相関係数は0.66となり、比較的強い正の相関があることが明らかになった。(表7参照)



出所：アンケート結果をもとに筆者作成

表7：相関分析結果

X	Y	t 値	有意水準(P 値)	相関係数
一致度 (Q.17/Q.18/Q.19)	信頼・愛着 (Q.20/Q.21)	11.68	***	0.65

\* p < .05 \*\* p < .01 \*\*\* p < .001

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

しかし、相関関係が確認できたものの、因果関係は不明瞭である。そこで、目的変数を「信頼・愛着」、説明変数を「一致度」として回帰分析を行うことで、一致度が企業のロイヤルティに与える影響を明らかにする。

回帰分析の結果、決定係数(R<sup>2</sup>)が0.43であったため、目的変数である「信頼・愛着」の値変動の説明において、説明変数である「一致度」での説明力がやや低い結果ではあるものの、t値が11.68であった。t値は絶対値が大きいほど説明変数が目的変数に与える影響が大きいことを示すため、「一致度」が「信頼・愛着」に影響を与えていることが明らかとなった。(表8参照)

表 8 : 回帰分析結果

X	Y	相関係数	決定係数(R <sup>2</sup> )	自由度	回帰係数	有意水準	t 値
一致度	信頼・愛着	0.65	0.43	1	0.28	***	11.68

\* p &lt; .05 \*\* p &lt; .01 \*\*\* p &lt; .001

出所 : アンケート結果をもとに筆者作成

これらの分析結果から、統計的に有意性が認められたため、スポンサー企業とチーム・選手との一致度は企業のブランド・ロイヤルティ形成において影響を及ぼすことが明らかとなった。すなわち、ブランド・ロイヤルティを高める目的で行うスポーツ・スポンサーシップ活動にはチーム・選手との一致度が重要になる可能性が示唆された。

## 6. 考察・気づき

2つの仮説検証を行った結果、ファン度合いが高ければ高いほどブランド・ロイヤルティが高まる可能性が示唆される結果となり、スポーツ・スポンサーシップ活動はブランド・ロイヤルティに正の影響を及ぼすことが明らかとなった。さらにこの仮説を発展させた追加検証により、チーム・選手と企業の一貫性の高さがスポンサー企業のブランド・ロイヤルティに正の影響を及ぼすことがわかった。

これらの検証結果から、スポーツ・スポンサーシップ活動はブランド・ロイヤルティを高める手段として有効であること、そして、ブランド・ロイヤルティを高める目的で行うスポーツ・スポンサーシップ活動では、スポンサー企業がチーム・選手との共通点や共通意識を考慮することで、スポンサーシップの効果をより高めることができると考察できる。

## 7. まとめ

本論文では、日本においてスポーツ・スポンサーシップ活動とブランド・ロイヤルティの研究がなされていないことに着目をして、開催頻度が高くファンが多いスポーツ・スポンサーシップと、ブランド・ロイヤルティの関係性に関する研究を行った。具体的には、スポーツ・スポンサーシップやブランド・ロイヤルティの定義づけを行った後、2つの仮説をもとにアンケート調査を行い、分析による仮説検証を行った。アンケートの分析の結果、ファン度合いとブランド・ロイヤルティの関係において、正の相関がみられた。また、NPSとNRSを活用した分析によって、スポーツ・スポンサーシップにおけるファン度合いの高さがブランド・ロイヤルティに正の影響を与えるとの示唆が得られた。これら2つの仮説検証から、日本におけるスポーツ・スポンサーシップ活動はスポンサー企業のブランド・ロイヤルティに正の影響を与えることが明らかになった。

さらに上記仮説が立証されたうえで、どのような要素が影響を及ぼすのか、追加検証を行った。その結果、スポンサーシップ活動の面ではチーム・選手の一貫性とブランド・ロイヤルティは正の相関があることが実証され、一致度がブランド・ロイヤルティに影響を与えていることが明らかになった。すなわち、ブランド・ロイヤルティを高める目的で行うスポンサーシップ活動にはチーム・選手との一致度が重要になる可能性が示唆された。

以上3つの検証により、日本におけるスポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティの関係性が明らかとなった。

### 7.1 学術的貢献

スポンサーシップ活動とブランド・ロイヤルティの関係に関する先行研究は海外の文献を中心に相応の蓄積が見られる。国や文化の違いを含む様々な要因によって結果が異なることは明らかになっているが、日本におけるスポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティの関係性を調査した研究がなかった。そこで本研究では、日本におけるスポンサーシップ活動とブランド・ロイヤルティの関係性を調査し、日本においても正の相関があることを明らかにした。また、スポンサーシップに対する消費者の反応を理解するうえで重要となる、ファンの好意や関与度に着目するために、研究対象のスポーツ・スポンサーシップは、開催頻度が高く、ファンが多いイベントを対象とした。これに

より、よりスコープを絞った領域での研究結果となった。

したがって本研究では、スポーツ・スポンサーシップとブランド・ロイヤルティという将来性の高い両分野をかけあわせた領域で、日本でまだ明らかになっていない独自のテーマについて研究成果を残すことで、マーケティング研究の領域に新たな視座を提供できたと考える。

## 7.2 実務的貢献

本研究では、スポーツ・スポンサーシップ活動がブランド・ロイヤルティを高める手段として有効であることが明らかとなった。すなわち、新規顧客創造機会としてではなく、むしろ、スポーツ・スポンサーシップ活動が既存顧客の維持・向上の手助けになることを明らかにした。これにより、既存顧客重視の企業活動においても、スポンサーシップ活動に有効性があることの発見に貢献することができた。

また、そのうえでブランド・ロイヤルティを高める目的でスポーツ・スポンサーシップを行うのであれば、自社とスポンサーとして支援するチーム・選手の一致度を重視する必要があることを示した。これにより、ブランド・ロイヤルティ向上目的で行うスポーツ・スポンサーシップ活動の効果をより高めるための要因をも示すことができたと考える。

## 7.3 本研究の限界

本研究の限界として、2点あげられる。ひとつはアンケートにおけるサンプルの問題、そしてもうひとつは分析方法の課題である。

まずアンケートにおけるサンプルの問題についてである。アンケートの結果、女性が多いアンケートの結果となってしまう、男女の偏りが生まれてしまった。そのため、男性ファンの意向が十分に反映されていない点が限界として挙げられる。

次に分析方法の課題である。今回、相関分析と回帰分析を行う上で指標が定まらず、外れ値を算出することができなかった。ファン度合いの算出においては、言行一致なしの回答を除くことで一部精度を高めたが、さらに指標を定め、前処理を行うことでより精度の高い分析を行うことができたと推測する。

また本研究では、ファンベース診断結果を35分類に分けるため、2つの数値を掛け合わせて算出したが、掛け合わせるだけの単純計算となっている。特に関与度において、項目によって変化が生じる可能性を否定できないため、この点に再考の余地があると考えた。

## 参考文献

(英書)

- Copeland, R. Frisby, W. & McCarville, R. (1996) "Understanding the Sport Sponsorship Process from a corporate perspective", *Journal of Sport Management*, Vol.10, No.1, p.32-48.
- Dees, W., Hall, T., Tsuji, Y., and Bennett, G. (2010) "Examining the effects of fan loyalty and goodwill on consumer perceptions of brands at an action sports event", *Journal of Sponsorship*, p.38-50.
- Dick, A. S. & Basu, K. (1994) "Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.22, No.2, p.99-113.
- Frances M Woodside & Jane Summers(2010) "The Role of Sponsor Brand Loyalty in Sponsorship Arrangements : FMCG context", In ANZMAC 2010, Christchurch, New Zealand.
- Howard, D. R., & Crompton, J. L. (2004) "Financing Sport (2nd ed.)", FIT: Morgantown, WV, USA.
- Kevin Gwinner & Scott R. Swanson (2003) "A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes", *Journal of Services Marketing*, VOL.17 NO. 32003, p. 275-294.
- Kevin Lane Keller (2003) "Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge", *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No. 4 (March 2003), p. 595-600.
- Lee, Jung-Yong; Jin, Chang Hyun (2019) "The effect of sponsor's brand on consumer-brand relationship in sport sponsorship", *Global Business & Finance Review (GBFR)*, ISSN 2384-1648, People & Global Business Association (P&GBA), Seoul, Vol. 24, Iss. 1, p. 27-43, <https://doi.org/10.17549/gbfr.2019.24.1.27>.
- Marc Mazodier & Dwight Merunka (2012), "Achieving brand loyalty through sponsorship: The role of fit and self-congruity", *Journal of the Academy Marketing Science*, November 2011, p. 807-820.
- Marshall, D. W, & Cook, G. (1992). "Does sponsorship always talk the same language? An overview of how attitudes to sponsorship vary across Europe", In Expoconsult(ed.) *Sponsorship Europe '92 Conference Proceedings*, p. 151-171, The Netherlands: ESOMAR.

- Meenaghan T. (2001a) “Understanding sponsorship effects”, *Psychology and Marketing*, Vol. 18, No. 2, p. 95-122.
- Meenaghan, T. (2001b) “Sponsorship and advertising: A comparison of consumer perceptions”, *Psychology and Marketing*, Vol. 18, No. 2, p. 191-215.
- Rasoul Azadi, Bahram Yousefi, Hossein Eydi (2016) “The Impact of the sponsorship in the Sport in promoting brand equity of sportswear industry”, *International Journal of Business and Management*, Vol. IV(2), p19-32.
- Reicheld, F. (2003) “The One Number You Need to Grow”, *Harvard Business Review*, p.2-10.
- Stotlar D. (2001) “Sport Management Library. Developing Successful Sport Sponsorship Plans”, *Fitness Information Technology, Inc.*, p.3.
- Speed, R. & Thompson, P. (2000) “Determinants of sports sponsorship response”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, p.226-238.

#### (インターネット資料)

- International Events Group (2017) “IEG’S Guide to Sponsorship: Everything you need to know about sports, art, event, entertainment and cause marketing”,  
<https://www.sponsorship.com/ieg/files/59/59ada496-cd2c-4ac2-9382-060d86fcbdc4.pdf> 2023年10月19日閲覧.
- Nielsen Sports (2022) “Fans are changing the game, 2022 global sports marketing report”,  
<https://niensports.com/fans-are-changing-the-game-2022-global-sports-marketing-report/> 2023年11月16日閲覧.

#### (和書)

- Kevin Lane Keller (2015) 『エッセンシャル 戦略的ブランド・マネジメント[第4版]』, 恩蔵直人訳, 東急エージェンシー.  
2023年10月23日閲覧
- 佐藤直之(2018) 『ファンベース—支持され、愛され、長く売れ続けるために—[第14版]』, 筑摩書房.
- 佐藤直之(2020) 『ファンベースなひとたち ファンと共に歩んだ企業10の成功ストーリー』, 日経BP.
- 関口秀之(2008) 『スポーツ・スポンサーシップの効果測定に関する研究』, 早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科 修士論文, [http://www.waseda.jp/sports/supoken/research/2008\\_1/5008A319.pdf](http://www.waseda.jp/sports/supoken/research/2008_1/5008A319.pdf) 2023年10月15日閲覧.
- 辻洋右(2011) 『スポーツスポンサーシップ研究概説』, スポーツマネジメント研究第3巻第1号, P147-161.
- David Allen Aaker (1997) 『ブランド優位の戦略』 陶山計介, 梅本春夫, 小林哲, 石垣智徳訳, ダイアモンド社.
- 藤本淳也(2019) 『スポーツ・スポンサーシップの概念と日本の現状』, *AD STUDIES* Vol.67 2019. P36-41.
- 山田一成・池内裕美(2018) 『消費者心理学』, 勁草書房, p.85.
- 渡部弘毅(2019) 『お客様の心をつかむ心理ロイヤルティマーケティング 「心の満足」と「頭の満足」を測り、科学的にロイヤルティを高める手法』, 翔泳社.

#### (インターネット資料)

- 公益社団法人日本プロサッカーリーグ 『2022年度クラブ経営情報開示資料(本発表)』, 2023年7月25日,  
[https://aboutj.league.jp/corporate/wp-content/themes/j\\_corp/assets/pdf/club-r3kaiji\\_2\\_20230725\\_final.pdf](https://aboutj.league.jp/corporate/wp-content/themes/j_corp/assets/pdf/club-r3kaiji_2_20230725_final.pdf)  
2023年10月23日閲覧.
- B. League(2023a) 『B. LEAGUE 2022-23 シーズン(2022年度) クラブ決算概要 B1クラブ』, 2023年11月22日,  
[https://www.bleague.jp/files/user/about/pdf/financial\\_settlement\\_2022.pdf](https://www.bleague.jp/files/user/about/pdf/financial_settlement_2022.pdf) 2023年12月6日閲覧.
- B. League(2023b) 『B. LEAGUE クラブ決算概要発表資料(2022-23シーズン)』 2023年11月22日,  
[https://www.bleague.jp/files/user/about/pdf/club\\_financial\\_settlement\\_2022.pdf](https://www.bleague.jp/files/user/about/pdf/club_financial_settlement_2022.pdf) 2023年12月6日閲覧.
- 渡部弘毅 『NPS(ネットプロモータースコア)に代わるロイヤルティスコア NRS(ネットリピータースコア)』, 心理ロイヤルティマーケティング塾, 2021年4月1日, <https://note.com/watahiroki/n/n61d11cddb249> 2023年10月5日閲覧

# メンズメイクの普及と化粧品に対する 男女の購買意識の違い

マネジメント学部 マネジメント学科  
大島 美智果

## 第1章. はじめに

近年、メンズコスメ市場が盛り上がりを見せている。この背景には、コロナ禍の在宅勤務でオンライン会議中に自分の顔を見る機会が増えたこと、長時間に及ぶマスクの着用により肌荒れが起こり、ケアを必要とする人が増えたことが考えられる。ホットペッパービューティーアカデミーによると、2022年の基礎化粧品における市場規模は1兆9,109億円となっており、前年比6.6%増となった(図1)。

基礎化粧品における男女の市場規模において、女性は1兆5,164億円、男性は3,945億円と圧倒的に女性の市場規模が大きい。前年比で比較すると女性は前年差420億円増加(前年比3%増)に対し男性は前年差757億円増加(前年比24%増)と前年差、伸び率ともに男性の方が大きいことが明らかとなっており、急成長を見せていることが伺える(図2)。

また、Z世代にとってSNSはコミュニケーションツールであり、SNSでの自己発信に欠かせない自撮りや加工アプリの利用によって、自分の顔に対して意識が高まっているのではないだろうか。化粧品をする上で欠かせないのが化粧品の購入であるが、男女によって購買意識の差はあるのか、どこで情報を仕入れているのではないだろうか。

本研究では、メンズメイクの普及によって男性も化粧品によって感情や行動に大きな変化が起きているのかについて着目し、メンズメイク市場のさらなる発展のために、男性のメンズメイク購買の特徴を明らかにすることを目的とする。

これに対し、男性を対象に、メンズメイクに対する印象や男女の化粧品に対する購買意思決定プロセスの差、特に社会的関係について調査し、男性が実際に化粧品を使用しているのか、関心はあるのかについても調査する。また、どの方法を採用すれば、より男性が化粧品を購入しやすい環境を作れるのか、購買にまで至るのかを明らかにすることを課題とし、研究および提案を行う。

第2章では先行研究と仮説について消費者行動、他者の影響、時間的制約に関する先行研究を整理し、仮説を設定する。第3章では消費者実験の実験概要、単純集計の結果を示し、第4章で仮説の検証結果をまとめた上で、第5章では総括を述べる。

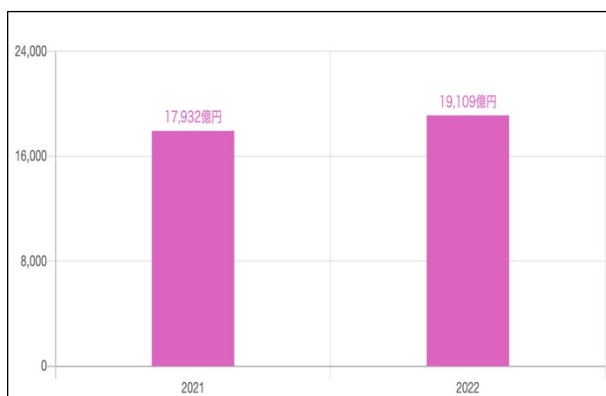


図1：基礎化粧品における市場規模の推移  
(出典：ホットペッパービューティーアカデミー、『数字で見る美容業界』, (2022))  
(URL: [https://hba.beauty.hotpepper.jp/search\\_sp/](https://hba.beauty.hotpepper.jp/search_sp/))

基礎化粧品					
女性 1兆5,164億円			男性 3,945億円		
クレンジング 1,523億円 前年比 +3.0%	洗顔料 1,478億円 前年比 +1.3%	フェイスマスク スクラブピーリング 271億円 前年比 +6.5%	クレンジング 204億円 前年比 +10.3%	洗顔料 589億円 前年比 +4.6%	フェイスマスク スクラブピーリング 196億円 前年比 +40.5%
パウダー フェイスマスク 990億円 前年比 +7.5%	アフターシェーブ ローション 0億円 前年比 -	化粧水 2,990億円 前年比 +0.2%	パウダー フェイスマスク 267億円 前年比 +42.8%	アフターシェーブ ローション 373億円 前年比 +24.5%	化粧水 535億円 前年比 +14.6%
乳液・クリーム 2,414億円 前年比 -3.7%	美容液 3,074億円 前年比 +2.6%	日焼け止め 1,150億円 前年比 +13.1%	乳液・クリーム 468億円 前年比 +17.5%	美容液 374億円 前年比 +33.0%	日焼け止め 337億円 前年比 +24.1%
アイケア 702億円 前年比 +7.5%	リップケア 573億円 前年比 +20.2%		アイケア 297億円 前年比 +66.5%	リップケア 305億円 前年比 +39.9%	

図2：2022年における基礎化粧品男女別アイテム別市場規模  
(出典：ホットペッパービューティー, 「数字で見る美容業界」, (2022))  
(URL: [https://hba.beauty.hotpepper.jp/search\\_sp/](https://hba.beauty.hotpepper.jp/search_sp/))



## 第2章. 先行研究と仮説

### 2-1. ショッパーの買物に焦点を当てた、買物欲マーケティングの可能性

メンズメイク購買の特徴を検討するにあたり、消費者行動モデルを整理する。まず、Ajzen の TPB モデル<sup>1</sup>について説明する(図 3)。

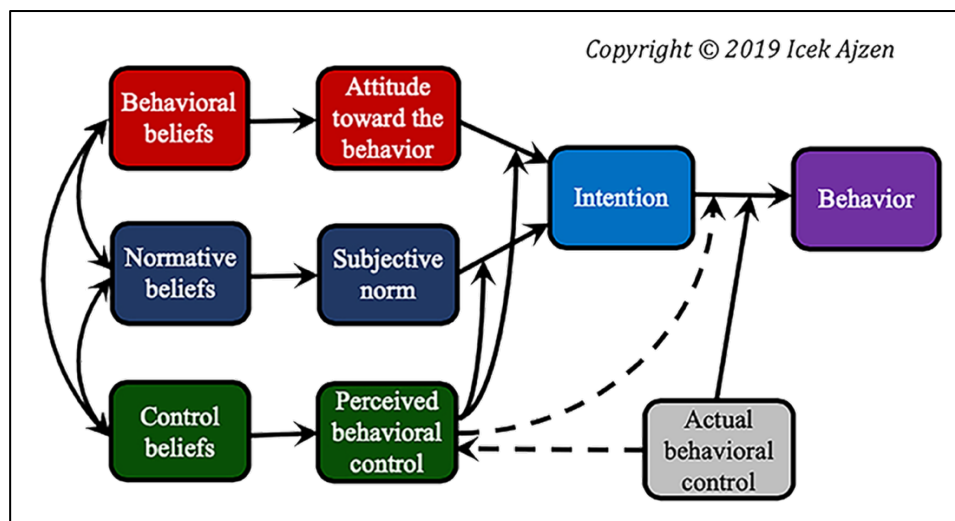


図 3：計画行動図の理論

(出典：Ajzen (2019))

(URL: <https://people.umass.edu/aizen/tpb.diag.html#null-link>)

人が「行動(Behavior)」するとき、それは「行動意図(Intention)」に基づいているという。「行動意図」の先行要因<sup>2</sup>として、「行動に対する態度(Attitude toward a behavior)」、「主観的規範(Subjective Norm)」、「知覚された行動制御(Perceived behavioral control)」が挙げられる。

「行動に対する態度」は、行動のパフォーマンスが肯定的または否定的に評価される度合いを示しており、行動することで結果や経験に結びつけられるという「行動信念(Behavior beliefs)」に影響を受けている。「主観的規範」は行動に参加するかしないかという社会的な圧力のことで、重要な社会的指示対象の期待と行動に関する「規範的信念(Normative beliefs)」に影響を受けている。「知覚された行動制御」は特定の行動を実行する能力に対する人々の認識を指し、制御を促進または阻害する可能性のある要因が存在することを認識する、「信念をコントロールする(control beliefs)」に影響を受けている。また、「行動意図」が「行動」へと移り変わるときに、「実際の行動制御(Actual behavioral control)」が「行動」に対して影響を与えることもある。このように「主観的規範」が購入意図に影響していることが考えられる。

上記のことから、男性のメンズコスメに関する購買行動を考えるにあたり、情報処理方法、主観的規範の影響という観点から、先行研究を整理する。

### 2-2. メンズメイクと情報処理

知覚価値での男女差、社会的影響に関する男女差として買物実態に関する調査を行った長谷川(2020)の研究をしてみる。

<sup>1</sup> Ajzen が研究している計画的行動理論(TPB)のこと

<sup>2</sup> 行動を起こす前の条件のこと

長谷川（2010）は、男女の買い物行動実態について大型家電量販店のデジタルカメラ売場で3日間、売場に立ち寄った買物客の詳細行動を観察調査した。その結果、買物実態は男女で大きく異なることが分かった(図4)。

デジタルカメラの買物行動実態		
	男性	女性
■ 平均滞在時間	7分29秒	9分57秒
■ 平均検討点数	5.1点	5.3点
■ 購買転換率	7.5%	19.1%

(2004年11月の3日間、都内大手家電量販店で実施、N=242の結果)

図4：デジタルカメラ売り場における男女別買物行動実態  
(出典：長谷川(2010))

検討する商品の平均点数は男女でほぼ変わらないものの、平均滞在時間は女性の方が長く、男性の約1.5倍近く検討を行っていた。また、検討行動をとった人の中で実際の購買決定に至った人は、男性の約2.5倍の割合で女性が購買していた。

また、男女の検討行動にも特徴的な違いがあることが発見された。男性はカメラを持ち撮影するポーズを取りながらシャッター等の操作ボタンをチェックする行動が多く見られ、操作性を重視した検討行動をとるのが男性ショッパーの特徴である。それに対して女性は、シャッターボタンなどの検討以上に、カメラの「顔」となるレンズ側の正面をなん度も繰り返し確認する行動が多く見られ、操作性だけではなく、カメラで撮っている時の自分とカメラがどう見えているのかを強く意識するのが女性ショッパーの特徴である。つまり、男性はデジタルカメラの買い物を「道具」の買い物として意識しているのに対し、女性は「アクセサリ」の買い物として捉えているという買物実態が明らかになった。

この結果から、実店舗を訪れて買い物をする場合、化粧品の購入に対しても男女で買物実態が大きく異なるのではないかと考えた。このことから仮説の一つ目として以下の仮説を立てる。

**H1-a: 化粧品購入時、男性は情報を調べてから店舗へ行く方が  
スキンケア製品の購入意図に正の影響を与える**

**H1-b: 化粧品購入時、男性は情報を調べてから店舗へ行く方が  
メイクアップ製品の購入意図に正の影響を与える**

### 2-3. メンズメイクと社会的関係

石井（2009）は、衝動購買における先行研究について整理している。特にジェンダーと製品特性について、Dittmar et al.（1995）<sup>3</sup>を引用して、ジェンダーと製品特性を結びつけ、衝動購買と消費者個人特性の結びつきを検討し、議論した。研究の結果、男性は自己アイデンティティ<sup>4</sup>が強いため、実用

<sup>3</sup> Dittmar, Helga, Jane Beattie, and Susanne Friese (1995), "Gender Identity and Material Symbols: Objects and Decision Considerations in Impulse Purchases," *Journal of Economic Psychology*, 16 (3), 491-511.

<sup>4</sup> 集団や組織に依存せずに、個人の来歴や性格を基準に自らが何者なのかを認識すること

的な商品を中心に衝動購買を行う一方、女性は社会的アイデンティティ<sup>5</sup>が強いいため、外見に関わるような商品を中心に衝動購買を行っていたことを明らかにしたことをまとめている。

さらに、同論文では Luo (2005) を挙げ、近くに存在している他者のタイプによって社会的規範の影響が異なるという視点も紹介している。Luo (2005) では、家族と同僚について関係性を操作した実験の結果から、一人である場合に比べて、家族が存在している場合には購買衝動が小さくなり、仲間が存在している場合には購買衝動が大きくなったと明らかにした。さらに、家族の存在によって消費者の衝動購買は抑制されるが、同僚は消費者の自発的で素早い判断を称賛するため、衝動購買が促進されるという結果を導き出した。

さらに、宮澤 (2014) は、このような消費者に与える他者の影響について、影響を与える側、影響を受ける側の自己概念や自己観という異なる二つの方向から、先行研究をもとにそれぞれの影響要因を整理している。

また、他者との関係の距離感について Ariely and Levav (2000) は、飲食店でメニューを選択する際、知り合いとともに飲食店に来店した顧客と、一人で来店した顧客がそれぞれ、他者からどのような影響を受けるかについてレストランでの観察調査にて確認した。知り合いとともに複数で訪れた消費者は、同伴のメンバーと異なる選択をする傾向が確認された。その背景として、別のメニューを注文してみたいという好奇心、仲間がいるため自分の好みのメニューを注文する勇気を持つことができるといった理由と同時に、集団における自己の位置づけを明確にしようという消費者の意識が働き、あえて異なるメニューを選択するといった見解も示された。一方、一人で来店した顧客には、周りのテーブルで注文される頻度の高いメニューを選ぶ傾向が確認された。一人で食事をする顧客は、一緒に食事をする他者という身近な参照例がないため、意思決定を自分一人の裁量で行わなければならない。その結果、別のテーブルの他者の選択にならう傾向が強くなることが示唆された。

影響を受ける消費者側の自己要因について Kurt et al. (2011) は、他者による影響を議論する際、その影響は消費者自身の性格特性、つまり作動性と共同性によって管理されていることを考慮すべきだと主張した。作動性を志向する被験者として男性、共同性を志向する被験者として女性を設定し、量販店や大学のブック・ストアでの予備調査及び3回の実験調査を行った。その結果、作動性志向の消費者(男性)は買い物の際、同伴の友人の存在によってより多くの支出をし、共同性志向の消費者(女性)のうちセルフ・モニタリングの高い人ほど、同伴の友人の存在によって支出を抑える傾向にあるという結果を導き出した。また、チャリティや寄付という目的での支出の場合、共同性志向の消費者(女性)のうち、セルフ・モニタリングの高い人は、友人と一緒にいることでより高い額の寄付を行うという結果が出た。

この結果から、家族や同性の友達と買い物をするよりも異性と買い物をしたときの方が相手にかっこいいところを見せようという意識が働いてしまい、購買行動を起こすのではないかと考えた。また、男性が化粧品を実店舗で購入する際、一人で買い物をするよりも異性と買い物をする方が自分の好みの化粧品を選択する勇気を持てるようになり、同伴者とは違った化粧品の購入をし、男性は化粧品を購入する際に同性の友人がいることで作動性志向が働き、支出が多くなるのではないかと考えた。このことから、以下の3つの仮説を立てる。

**H2-a:化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとスキンケア製品の購入意図に正の影響を与える**

**H2-b: 化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとベースメイク製品の購入意図に正の影響を与える**

**H2-c: 化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとポイントメイク製品の購入意図に正の影響を与える**

<sup>5</sup> 自らが何者であるかを所属している集団や組織を基準に認識すること

## 2-4. メンズメイクと時間的制約

諸上・岩間・大久保・竹村（2007）は、時間的制約が意思決定過程に及ぼす影響についての検討、特に時間的制約下の意思決定における「注意」と意思決定結果について調査を行なった。注意の大きさの指標として、対象への注視回数と注視時間を採用し、アイカメラを使用してそれらを実測する。実験の内容としては、携帯電話とデジタルオーディオプレイヤー（以下 DAP と略記）を Microsoft Office Power Point を用いて二つの選択肢（ブランド A・ブランド B）から一つを選択する形式の意思決定課題を作成し、実験参加者に対して時間的制約が高い郡・中程度の郡・低い郡の 3 つの条件に実験参加者を割り当てた。携帯電話に関しては、価格・メーカー・記録可能曲数・ディスプレイサイズを属性として採用し、DAP に関しては、価格・メーカー・記録可能曲数・質量を属性として使用した。実験では、時間的制約条件の設定を意思決定までに要する時間を実験参加者に気づかれないように測定した。その結果、携帯電話で 13 秒、DAP で 19 秒であった。これらの平均時間をもとに時間的制約の三条件を設定した。携帯電話では、時間的制約が低い条件で 40 秒、中程度の条件で 12 秒、高い条件では 8 秒を意思決定までに利用可能な時間とした。それに対して DAP では、時間的制約が低い条件で 45 秒、中程度の条件で 15 秒、高い条件では 10 秒を意思決定までに利用可能な時間として設定した。全体的な結果として、携帯電話の選択課題と DAP 選択課題ともに画像への注視割合が高く、各属性の平均注視回数割合と平均注視時間割合という点では、どの表においても時間的制約条件間で顕著な違いは認められなかった。しかし、ブランド A とブランド B への注視割合の差は時間的制約が中程度の時が 3 つの条件の中で一番大きくなっている傾向が二つの課題で共通として認められた。また、時間的制約条件に関わらず、文字情報よりも画像情報のほうが注視を多く向けられやすいことが挙げられ、中程度の時間制約下では、注視時間割合からそれぞれのブランドの選択率を予測できることが示唆された。

この結果から、時間が制約されている場合と時間的に余裕がある場合とを比較して、商品を選択する行動パターンが変わり、化粧品購入時においては時間が制約されていると購入した商品に対して負の感情を抱くのではないかと考えた。このことから、以下の 3 つの仮説を立てる。

**H3-a:化粧品購入時、男性は時間が限られているとスキンケア用品の購入意図に負の影響を与える**

**H3-b : 化粧品購入時、男性は時間が限られているとベースメイク用品の購入意図に負の影響を与える**

**H3-b : 化粧品購入時、男性は時間が限られているとポイントメイク用品の購入意図に負の影響を与える**

## 2-5. 男性肌の特徴

最後に、男性と女性の肌質や化粧品の好みについても整理しておく。鈴木・飯田（2021）は、夏に 25 歳から 40 歳の健常な日本人男性 38 名、女性 18 名を対象として肌測定調査を行った。その結果、男性の肌は女性の肌と比較して、以下のような特徴があることが示唆された。男性の肌は水分含量が低く乾燥していること、頬部、外眼角ともにバリア機能が低いこと、肌の明度は男性の方が暗く、赤みと黄色みは男性の方が強いこと、肌にハリがないこと、抗酸化能力<sup>6</sup>が低いこと、そして慢性的な炎症が女性よりも強く起こっていることが確認された。これらの特徴の背景には、主に紫外線曝露の影響が強いと考えられ、男性はスキンケアやサンケアの使用頻度が低いことも原因であると示唆された。<sup>7</sup>女性に比べて、サンケアの習慣がなく意識も低いことから、紫外線による光老化の影響を大きく

<sup>6</sup> 活性酸素によって酸化を抑えることを抗酸化という。活性酸素は老化、がん、シワ、しみ、糖尿病や脂質異常症、動脈硬化などの生活習慣病の原因となる。

<sup>7</sup> 鈴木,飯田 (2021)「男性肌の特徴-成人男女の肌状態および角層中抗酸化因子の比較-」,『日本化粧品

受け、肌の弾力が早期に失われる可能性が高く、紫外線感受性の高さから、男性の肌は女性よりも紫外線によるシミやシワの発生リスクが高いことが考えられる。したがって、皮膚老化を早めないためにも、男性はサンケア意識を高め、サンケアアイテムを使用することが重要であると述べている。

和泉・赤岡（2014）は、消費者の商品使用時における複数の感覚項目の重要性を比較検討し、さらに、性差や世代差におけるセグメンテーションでの検討を行なった。調査では、自動車を用いたアンケート調査を行なった。その結果、消費者は自動車使用時において「視覚」「嗅覚」「触覚」「聴覚」の順に感覚項目を重視することが明らかとなった。さらに、性差や世代差による比較検討の結果、女性は「車体色」「内装色」「嗅覚」の全ての項目で、男性は「ハンドルの素材感」を感覚項目において重視していることが明らかとなった。

これらは化粧品の使用時においても同じ結果となるのではないだろうか。女性は化粧品の「パッケージ」「化粧品の香り」「塗り心地」を重視し、男性は「化粧品の塗り心地」を重視するのではないかと考えられる。このような肌質、好みに男女間で違いがあることから、次章の消費者実験ではスキンケア、ベースメイク、ポイントメイクそれぞれについて検証を行う。

なお、以下は先行研究をまとめたものである（表1）。

表1：先行研究のまとめ

	概要	要点
長谷川（2010）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性の方が時間をかけて商品を吟味し、購買モードが強い。</li> </ul>	「男女の購買行動の差」
石井（2009）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・男性：自己アイデンティティが強いため、実用的な商品を中心に衝動購買する。</li> <li>・女性：社会的アイデンティティが強いため、外見に関わるような商品を中心に衝動購買する。</li> </ul>	「性差による衝動購買」
宮澤（2014） Luo（2005） Ariely and Levav（2000） Kurt et al.（2011）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家族の存在：衝動購買は抑制される。</li> <li>・同僚の存在：消費者の自発的で素早い判断を賞賛するため、衝動購買が促進される。</li> <li>・複数で来店した消費者：同伴のメンバーと異なる選択をする傾向がある。</li> <li>・一人で来店した顧客：周りのテーブルで注文される頻度の高いメニューを選ぶ傾向がある。</li> <li>・作動性志向の消費者：同伴の友人の存在によってより多くの支出をする傾向にある。</li> <li>・共同性志向の消費者：セルフ・モニタリング（決定を客観視する）の高い人ほど、同伴の友人の存在によって支出を抑える傾向にある。</li> <li>・チャリティや寄付という目的での支出：共同性志向のうち、セルフ・モニタリングの高い人は、友人と一緒にいることでより高い額の寄付を行う傾向がある。</li> </ul>	「他者との関係性による購買行動」
諸上・岩間・大久保・竹村（2007）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド間の注視割合の差は大中小程度の操作のうち中程度時が一番大きくなっていた。</li> <li>・時間的制約条件に関わらず、文字情報よりも画像情報のほうが注視を多く向けられやすい。</li> </ul>	「時間的制約が消費者の購買意思決定過程に及ぼす影響」
鈴木・飯田（2021）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・男性は女性の肌比べて水分含量が低く乾燥している。・頬部、外眼角ともにバリア機能が低い。</li> </ul>	「男女による肌の違い」

学会』,45 卷,3 号, p.185-190. (参照:2023 年 8 月 7 日),(URL : [https://www.istage.jst.go.jp/article/ko-shohin/45/3/45\\_450306/pdf-char/ja](https://www.istage.jst.go.jp/article/ko-shohin/45/3/45_450306/pdf-char/ja))

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・肌の明度は男性の方が暗く、赤みと黄色みは男性の方が強い。</li> <li>・肌にハリがなく、抗酸化能力が低い。</li> <li>・慢性的な炎症が女性よりも強く起こっている。</li> <li>・これらの原因は男性にスキンケアの習慣がなくスキンケア意識も低いことが関係。</li> </ul>	
和泉・赤岡 (2015)	<p>消費者の商品使用時における複数の感覚項目の重要性を比較検討し、さらに、性差や世代差におけるセグメンテーションでの検討。自動車を用いたアンケート調査の結果、消費者は自動車使用時において「視覚」「嗅覚」「触覚」「聴覚」の順に感覚項目を重視することが明らかとなった。</p> <p>さらに、性差や世代差による比較検討の結果、女性は「車体色」「内装色」「嗅覚」の全ての項目で、男性は「ハンドルの素材感」を感覚項目において重視していることが明らかとなった。</p>	「商品使用時において重視する男女の感覚項目の違い」

### 第3章. 消費者実験

#### 3-1. 実験概要

消費者実験は、2023年11月に10代以上の男女228名を対象に実施され、回答はWeb上で収集した。まず年齢や仮説に関する基本的な情報(性別,年代,一週間のショッピングの頻度)を回答してもらったのち、化粧品に関する知識(スキンケア/メイクアップへの関心度,一週間のスキンケア/メイクアップ商品の使用頻度,スキンケア/メイクアップ商品に対する1ヶ月間の支出額,化粧品の買い物手段,化粧品を購入する際に重視すること,化粧(スキンケア/メイクアップ)をする理由,化粧が上手くいった時の気持ち)を尋ねた。その後、仮説H1に対応する情報処理、H2に対応する社会的関係、H3に対応する時間的制約に関する2パターンの調査票A,Bを作り、回答者にはどちらか一方のシナリオを回答してもらった。具体的には、誕生日の末尾が偶数の場合には調査票Aに回答してもらい、誕生日の末尾が奇数の場合には調査票Bに回答してもらった。

仮説H1-a,bのメンズメイクと情報処理を検証するためのシナリオは「事前に情報を調べた/調べなかった場合」とした。仮説H2-a,b,cのメンズメイクと社会的関係を検証するためのシナリオは「同性の友人/異性の友人が来てくれた場合」、H3-a,b,cのメンズメイクと時間的制約を検証するためのシナリオは「時間に余裕がある/ない場合」とした。それぞれ、スキンケア商品・ベースメイク商品・ポイントメイク商品について、そのときの気持ち、そのときの予算、購入意図を尋ねた。詳細は以下の通りである(表2)。

表2:実験概要

時期	2023年・11月実施
調査対象	男女
調査方法	WEB調査 <sup>8</sup>
回収数	228名(男性:170名 女性:58名)
調査項目	<p>&lt;年齢や仮説に関する基本的な情報&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・性別</li> <li>・年代</li> <li>・一週間のショッピングの頻度</li> </ul>

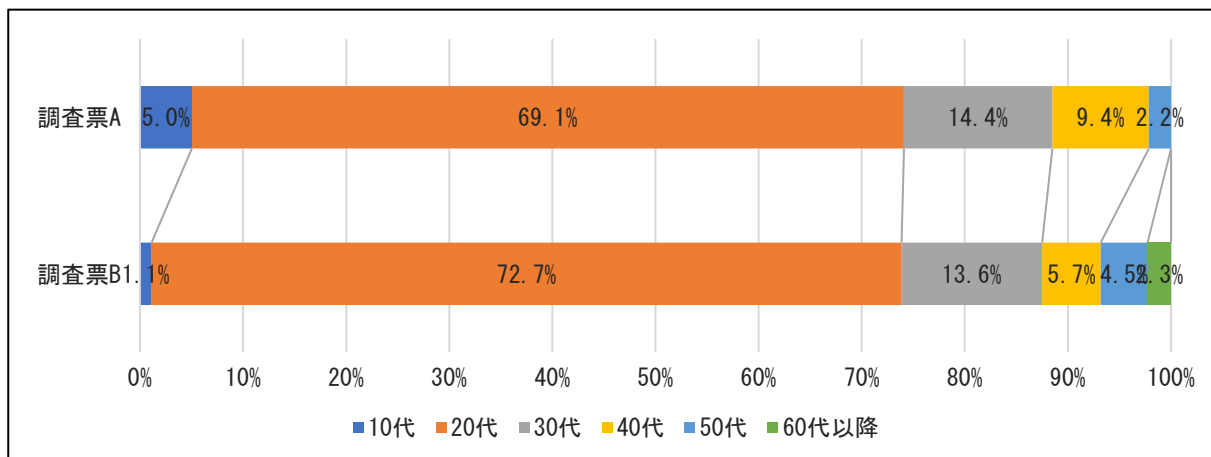
<sup>8</sup> Google フォームで調査票作成した。

	<p>&lt;化粧品に関連する知識&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スキンケア/メイクアップへの関心度</li> <li>・一週間のスキンケア/メイクアップ商品の使用頻度</li> <li>・スキンケア/メイクアップ商品に対する1ヶ月間の支出額</li> <li>・化粧品の買い物手段</li> <li>・化粧品を購入する際に重視すること</li> <li>・化粧（スキンケア/メイクアップ）をする理由</li> <li>・化粧が上手くいった時の気持ち</li> </ul> <p>&lt;仮説の検証&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事前にスキンケア/メイクアップ商品について調べた/調べなかった時の気持ち、そのときの予算</li> <li>・スキンケア商品・ベースメイク商品・ポイントメイク商品を購入するにあたり化粧品に詳しい/詳しくない同性/異性の友人がついてきてくれた場合の気持ち、そのときの予算</li> <li>・スキンケア商品・ベースメイク商品・ポイントメイク商品を購入するにあたり時間に余裕がある/ない場合の気持ち/そのときの予算</li> </ul>
--	---

### 3-2. (1) 回答者の属性

仮説を比較し検証するために調査票を A と B の2種類に分けて回答を回収した。全体の回答者は、男性 170 名、女性 58 名であった。調査票 A の回答者は、男性 103 名、女性 36 名、調査票 B の回答者は、男性 67 名、女性 21 名であった。年代を尋ねたところ、調査票 A は 10 代：7 名(5.0%)、20 代：96 名(69.1%)、30 代：20 名(14.4%)、40 代：13 名(9.4%)、50 代：3 名(2.2%)、60 代以上：0 名(0%)であった。調査票 B は 10 代：1 名(1.1%)、20 代：64 名(72.7%)、30 代：12 名(13.6%)、40 代：5 名(5.7%)、50 代：4 名(4.5%)、60 代以上：2 名(2.3%)であった(図 5)。

図 5: 回答者の属性(年代)

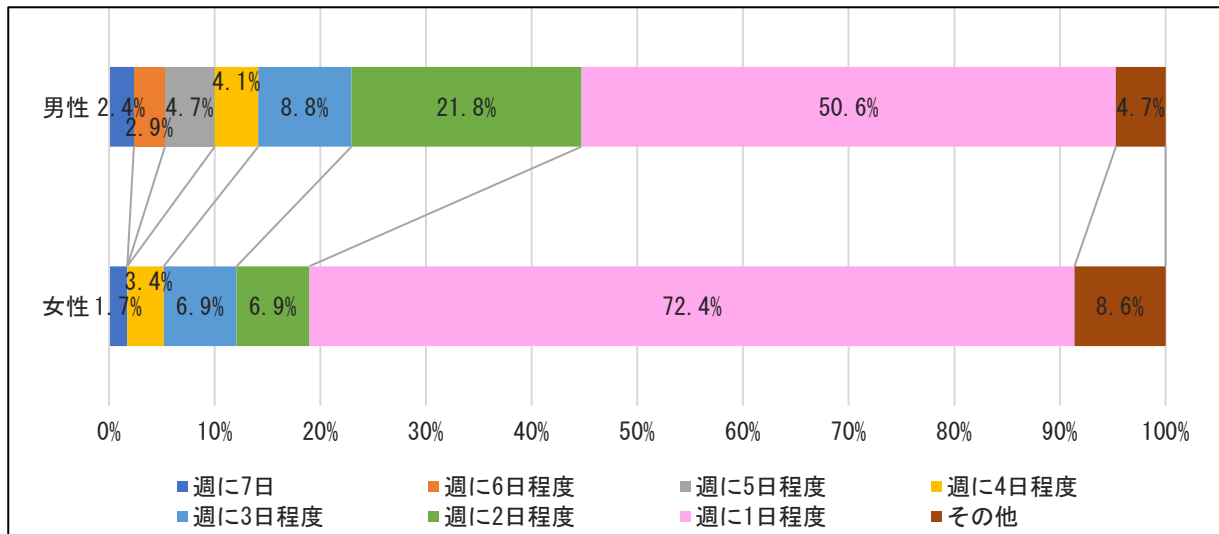


### (2) 一週間のうち、ショッピングに出かける頻度

回答者の一週間のうち、ショッピングに出かける頻度(食料品・家庭用品の買い物は除く)は、男性が、「1.週に7日程度：2.4%(4名)」「2.週に6日程度：2.9%(5名)」「3.週に5日程度：4.7%(8名)」「4.週に4日程度：4.1%(7名)」「5.週に3日程度：8.8%(15名)」「6.週に2日程度：21.8%(37名)」「7.週に1日程度：50.6%(86名)」「8.その他：4.7%(8名)」であった。女性は、「1.週に7日程度：1.7%(1名)」「2.週に6日程度：0%(0名)」「3.週に5日程度：0%(0名)」「4.週に4日程度：3.4%(2名)」「5.週に3

日程度 6.9%(4名)」「6.週に2日程度：6.9%(4名)」「7.週に1日程度：72.4%(42名)」「8.その他：8.6%(5名)」であった(図6)。

図6:週のショッピング頻度  
(食料品・家庭用品の買い物は除く)(単一回答)



### 3-3. メンズメイク行動

#### (1) スキンケア/メイクアップへの関心

回答者のスキンケア/メイクアップへの関心について「とても関心がある」「関心がある」「どちらかといえば関心がある」「どちらでもない」「どちらかといえば関心がない」「関心がない」「まったく関心がない」の7段階評価で尋ねた。スキンケアに対して男性の64.2%(109名)が「関心がある」と回答したが、メイクアップに対しては28.7%(49名)が「関心がある」と回答した。女性はスキンケアに対して88.0%(51名)が「関心がある」と回答し、メイクアップに対して86.3%(50名)が「関心がある」と回答した。男性/女性どちらもスキンケアに対して半数以上が「関心がある」と回答しているが、男性はメイクアップへの関心は低い(図7 図8)。

図7:スキンケアへの関心(単一回答)

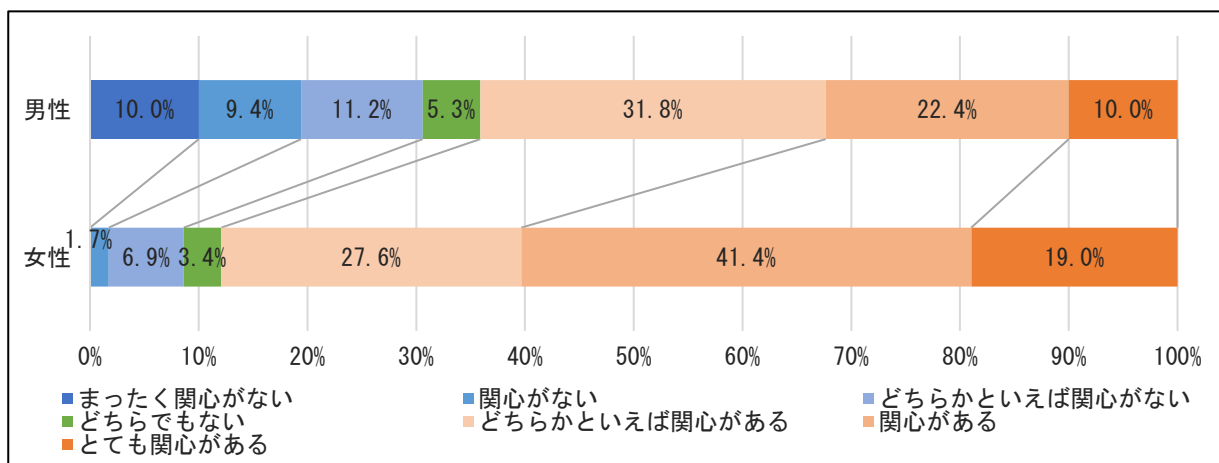
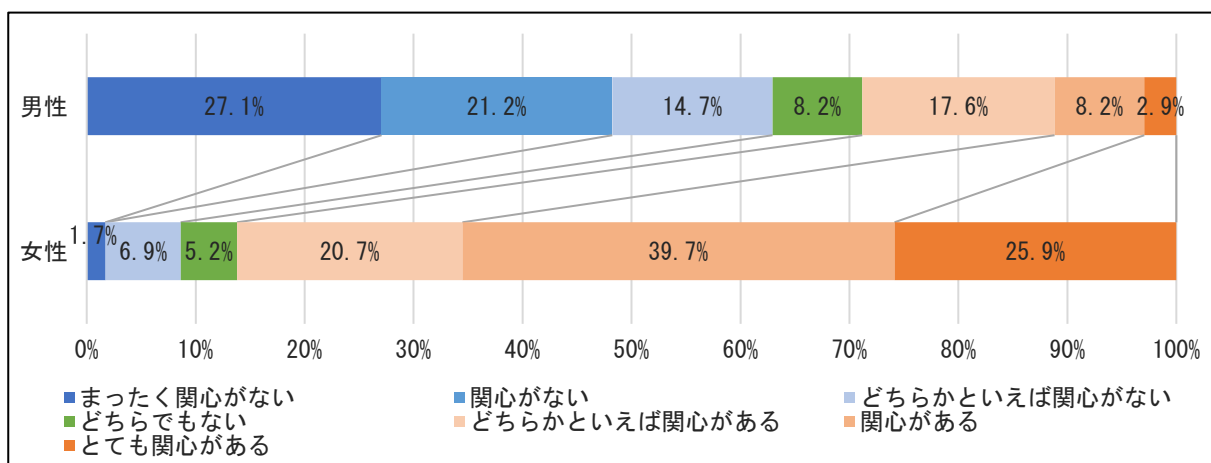


図8:メイクアップへの関心(単一回答)





## (2) 一週間のうち、スキンケア/メイクアップ商品を使用する頻度

回答者に一週間のうち、スキンケア/メイクアップ商品を使用する頻度を尋ねた。

男性がスキンケア商品を使用する頻度は「1.週に7日程度：37.1%(63名)」「2.週に6日程度:5.9%(10名)」「3.週に5日程度：4.7%(8名)」「4.週に4日程度：2.9%(5名)」「5.週に3日程度:12.9%(22名)」「6.週に2日程度：7.1%(12名)」「7.週に1日程度：1.8%(3名)」「8.スキンケアはしない：27.6%(47名)」であった。一方で、女性がスキンケア商品を使用する頻度において最も高かった回答は「1.週に7日程度：86.2%(50名)」であり、9割近くの女性が毎日スキンケア商品を使用していた(図9)。

男性がメイクアップ商品を使用する頻度は、「1.週に7日程度：1.8%(3名)」「2.週に6日程度:2.4%(4名)」「3.週に5日程度：2.4%(4名)」「4.週に4日程度：1.8%(3名)」「5.週に3日程度:4.1%(7名)」「6.週に2日程度：8.2%(14名)」「7.週に1日程度：5.9%(10名)」「8.メイクアップはしない：73.5%(125名)」であり、スキンケア商品においては約7割の男性が最低でも週に1度は商品を使用していたのに対し、メイクアップ商品は約3割の男性のみが週に1度以上は商品を使用していた。一方で、女性がメイクアップ商品を使用する頻度において最も高かった回答は、「1.週に7日程度：29.3%(17名)」であり、スキンケア商品と同様に毎日メイクアップ商品を使用する女性が多いことが明らかとなった(図10)。

図9: 週のスキンケア商品の使用頻度(単一回答)

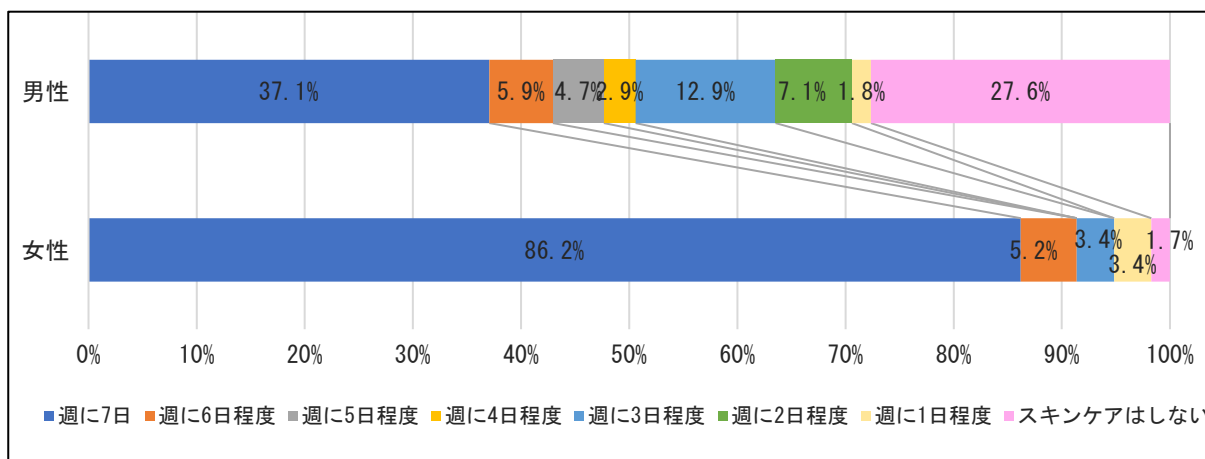
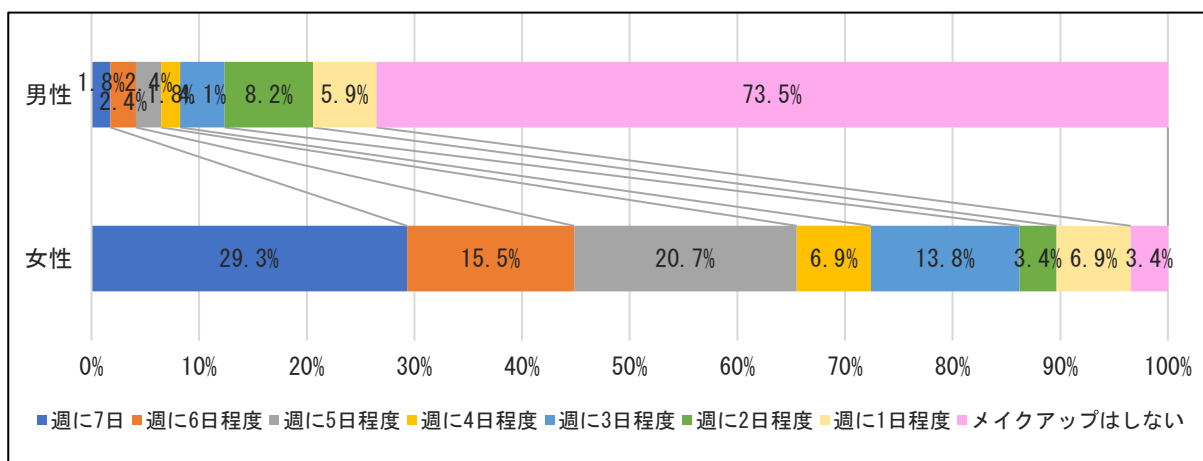


図10: 週のメイクアップ商品の使用頻度(単一回答)



### (3) スキンケア/メイクアップ商品に対する1ヶ月の支出額

回答者にスキンケア/メイクアップ商品に対する1ヶ月の支出額を尋ねた。

男性のスキンケア商品に対する1ヶ月の支出額は、「0円:27.6%(47名)」「1円以上1,000円未満:20.0%(34名)」「1,000円以上3,000円未満:30.0%(51名)」「3,000円以上5,000円未満:15.3%(26名)」「5,000円以上7,000円未満:4.7%(8名)」「7,000円以上10,000円未満:0.6%(1名)」「10,000円以上:1.2%(2名)」「その他:0.6%(1名)」であった。一方で女性の1ヶ月におけるスキンケア商品の支出額において最も多かった回答は「1,000円以上3,000円未満:41.4%(24名)」であり、男性も女性もスキンケア商品に対して3割以上の方が「1,000円以上3,000円未満」という額を毎月支出している(図11)。

男性のメイクアップ商品に対する1ヶ月の支出額は、「0円:72.9%(124名)」「1円以上1,000円未満:5.3%(9名)」「1,000円以上3,000円未満:9.4%(16名)」「3,000円以上5,000円未満:10.0%(17名)」「5,000円以上7,000円未満:1.8%(3名)」「7,000円以上10,000円未満:0.0%(0名)」「10,000円以上:0.6%(1名)」「その他:0.0%(0名)」となった。メイクアップ商品は7割以上の男性がメイクアップはしないと回答したが、メイクアップをする男性の中で最も多かった回答が「3,000円以上5,000円未満:10.0%(17名)」であったため、メイクアップをする男性はスキンケア商品よりも毎月高額な支出をしていると考えられる。一方で女性の1ヶ月におけるメイクアップ商品の支出額において最も多かった回答は「1,000円以上3,000円未満:31.0%(18名)」であった(図12)。

図11: スキンケア商品に対する1ヶ月の支出額(単一回答)

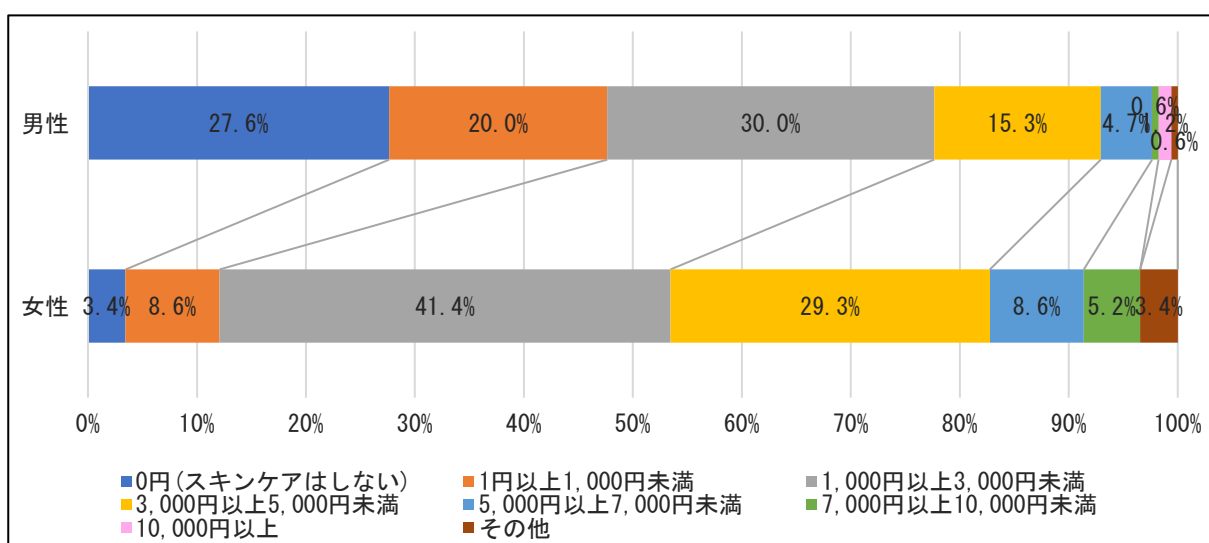
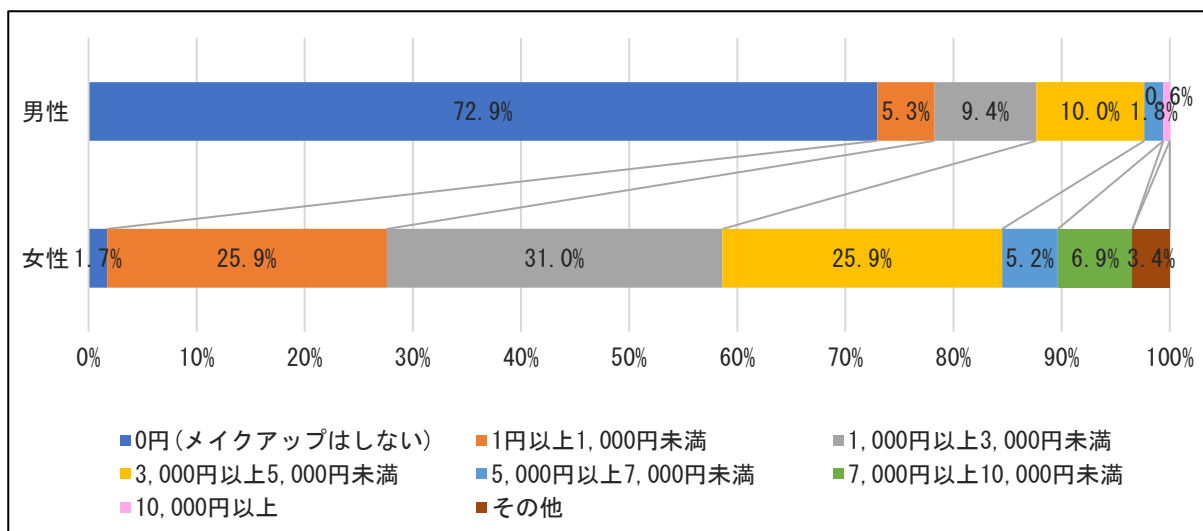


図12: メイクアップ商品に対する1ヶ月の支出額(単一回答)



#### (4) 化粧品の買い物手段

化粧品の買い物の手段についてスキンケア(化粧水・乳液・美容液等)・メイクアップ(ファンデーション・アイブロウ・口紅等)の2つの項目に分けて尋ねた。

男性のスキンケア商品の買い物手段として「買わない」を除き多かった回答は、「ドラッグストア:48.2%(82名)」「オンラインショップ:22.9%(39名)」「生活雑貨ショップ/バラエティショップ:10.6%(18名)」であった。女性のスキンケア商品の買い物手段として多かった回答は、「ドラッグストア:72.4%(42名)」「オンラインショップ:39.7%(23名)」「デパート/ショッピングセンター:20.7%(12名)」であった(図13)。

次にメイクアップ商品の買い物手段について尋ねた。男性のメイクアップ商品の買い物手段として「買わない」を除き多かった回答は、「ドラッグストア:12.9%(22名)」「オンラインショップ:12.9%(22名)」「デパート/ショッピングセンター:4.7%(8名)」であった。女性のスキンケア商品の買い物手段として多かった回答は、「ドラッグストア:69.0%(40名)」「デパート/ショッピングセンター:50.0%(29名)」「オンラインショップ:43.1%(25名)」であった(図14)。

メイクアップ商品の買い物手段として男性も女性も同じ場所で購入する人が多いが、スキンケア商品に関しては、男性は「生活雑貨ショップ/バラエティショップ」、女性は「デパート/ショッピングセンター」と購入場所に違いが出ていた。

図13:化粧品の買い物の手段(化粧水・乳液・美容液等)(複数回答)

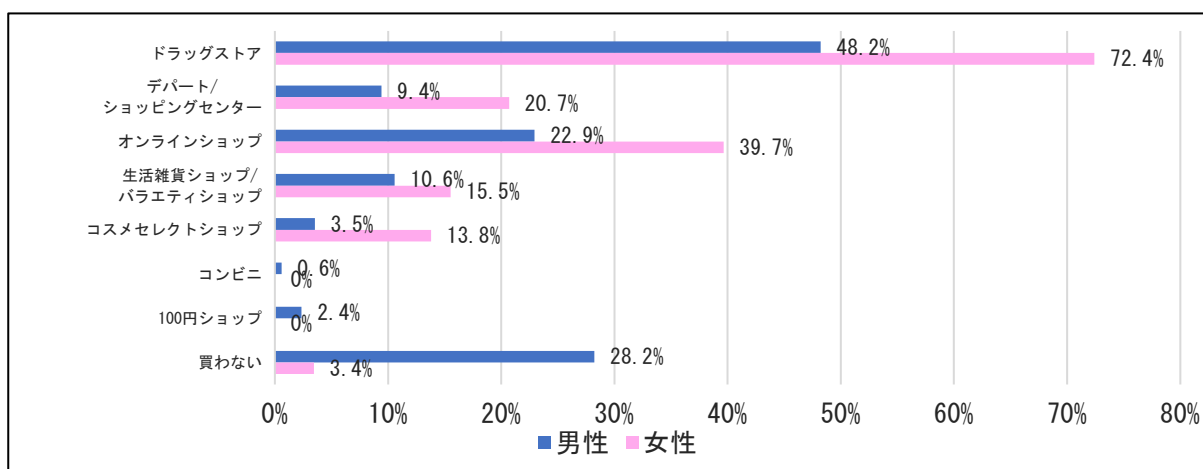
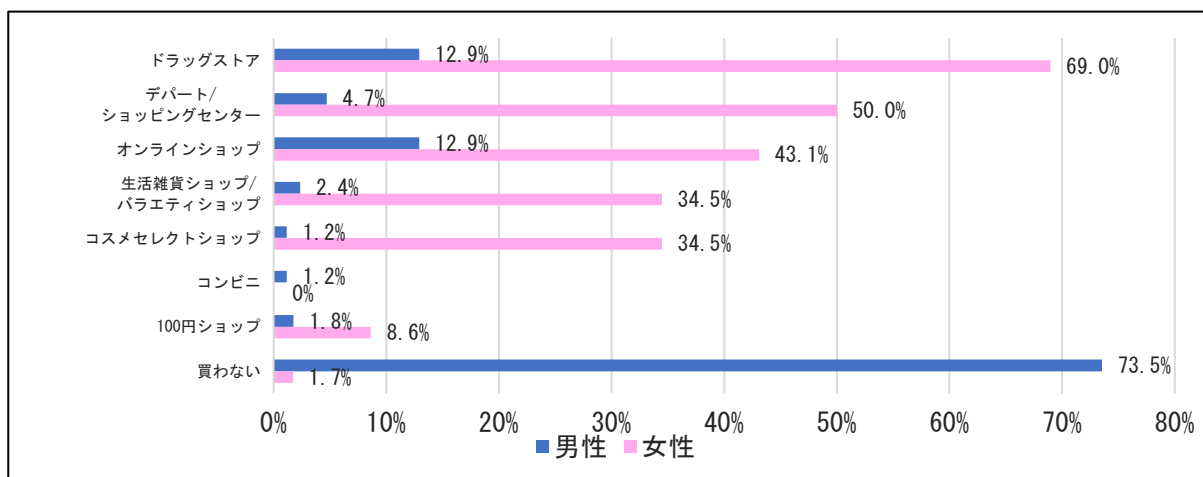


図14:化粧品の買い物の手段(ファンデーション・アイブロウ・口紅等)(複数回答)

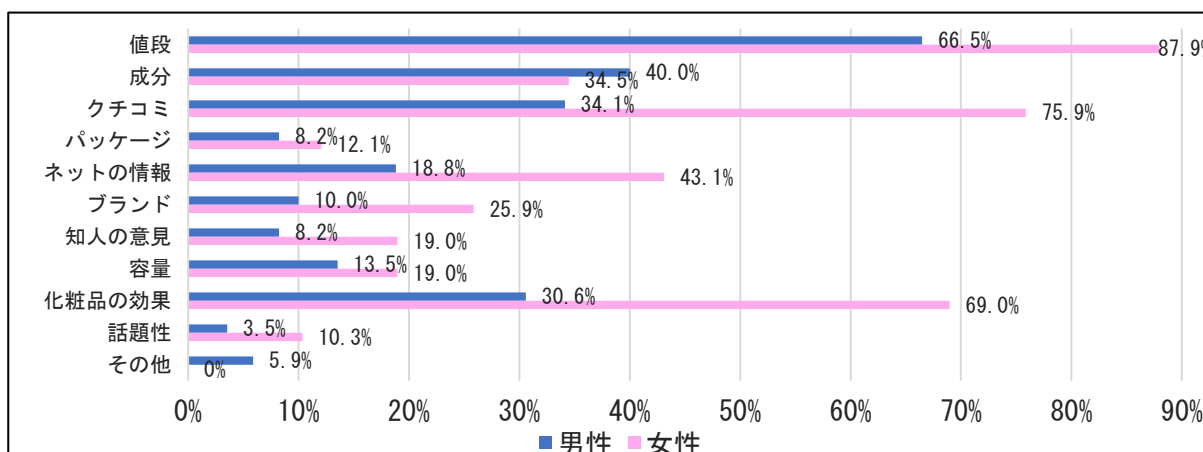


### (5) 化粧品を購入する際に重視すること

化粧品を購入する際に何を重視して購入するのかを尋ねた。

男性が化粧品を購入する際に重視することで多かった回答として「値段:66.5%(113名)」「成分:40.0%(68名)」「クチコミ:34.1%(58名)」が挙げられた。それに対して女性が化粧品を購入する際に重視することで多かった回答として、「値段:87.9%(51名)」「クチコミ:75.9%(44名)」「化粧品の効果:69.0%(40名)」が挙げられた(図15)。

図15:化粧品(スキンケア/メイクアップ商品)を購入する際に重視する点(複数回答)



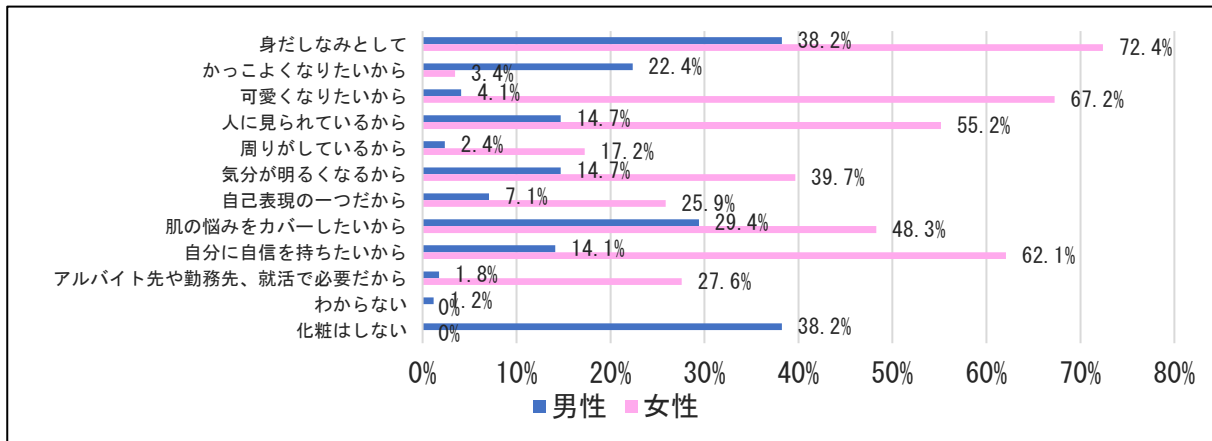
### (6) 化粧(スキンケア/メイクアップ)をする理由

化粧(スキンケア/メイクアップ)をする理由を尋ねた。

「化粧はしない」という回答を除き、男性が化粧をする理由として多かった回答は、「身だしなみとして:38.2%(65名)」「肌の悩みをカバーしたいから:29.4%(50名)」「かっこよくなりたいたいから:22.4%(38名)」であった。それに対して女性は「身だしなみとして:72.4%(42名)」「可愛くなりたいたいから:67.2%(32名)」「自分に自信を持ちたいから:62.1%(36名)」という回答が多かった(図16)。

女性が身だしなみとして化粧をすることはよく知られているが、男性の中で化粧をする人も同じように身だしなみとして化粧をしていることがわかった。また、女性は自分に自信を持ちたいという感情的な理由で化粧をするのに対して、男性は自分に自信を持ちたいという感情的な理由で化粧はせず、肌の悩みをカバー・かっこよくなるためといった実用的な要因から化粧をしていると明らかとなった。

図 16:化粧(スキンケア/メイクアップ)をする理由 (複数回答)



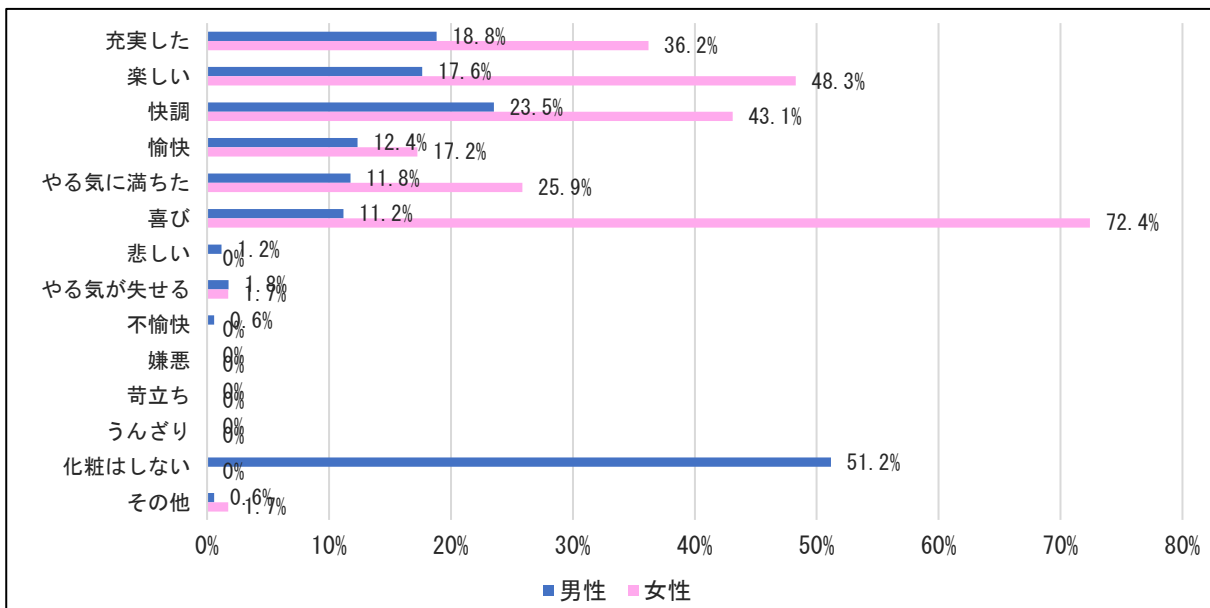
### (7)化粧が上手くいったときの気持ち

化粧が上手くいったときの気持ちについて尋ねた。

「化粧はしない」という回答を除き、男性で多かった回答は「快調:23.5%(名)」「充実した:18.8%(名)」「楽しい:17.6%(名)」だった。それに対して女性は「喜び:72.4%(名)」「楽しい:48.3%(名)」「快調:43.1%(名)」の回答が多くあった(図 17)。

女性は化粧が上手くいったとき、約7割が喜びというポジティブで幸せな感情を持つのに対して、男性は約1割のみが喜びという感情を持っていた。また、男性の中で多かった回答は、快調・充実・楽しいであることから、化粧をすることで満たされていると感じたり、ポジティブな感情になったりすることが明らかとなった。

図 17:化粧が上手くいった時の気持ち (複数回答)



## 3-4. 仮説の検定方法

### (1)仮説 H1-a の検証

仮説 H1-a「化粧品購入時、男性は情報を調べてから店舗へ行く方がスキンケア製品の購入意図に正の影響を与える」を検証するために、調査票を2種類作成し、回答者に対して次のシナリオを提示した。回答者には2種類の中から1つの調査票を指定し、回答している。この2つのシナリオについての平均値を比較することから検証する。なお、検証は対応のないt検定を用いて判断する。

調査票 A のシナリオ

「あなたは**スキンケア商品**を購入するために繁華街のショッピングセンターに来ています。スキンケア商品を購入するにあたり、事前にスキンケア商品について調べてきました。このときのあなたのお気持ちを教えてください。」

化粧品（スキンケア・メイクアップの商品）を購入しない人も想像してお答えください。

調査票 B のシナリオ

「あなたは**スキンケア商品**を購入するために繁華街のショッピングセンターに来ています。スキンケア商品を購入するにあたり、事前にスキンケア商品について調べてきませんでした。このときのあなたのお気持ちを教えてください。」

化粧品（スキンケア・メイクアップの商品）を購入しない人も想像してお答えください。

(2) 仮説 H1-b の検証

仮説 H1-b「化粧品購入時、男性は情報を調べてから店舗へ行く方がメイクアップ製品の購入意図に正の影響を与える」を検証するために、調査票を2種類作成し、回答者に対して次のシナリオを提示した。回答者には2種類の中から1つの調査票を指定し、回答している。この2つのシナリオについての平均値を比較することから検証する。なお、検証は対応のないt検定を用いて判断する。

調査票 A のシナリオ

「あなたは**メイクアップ商品（ファンデーションやアイブロウ、リップ）**を購入するために繁華街のショッピングセンターに来ています。メイクアップ商品を購入するにあたり、事前にメイクアップ商品について調べてきました。このときのあなたのお気持ちを教えてください。」

化粧品（スキンケア・メイクアップの商品）を購入しない人も想像してお答えください。

調査票 B のシナリオ

「あなたは**メイクアップ商品（ファンデーションやアイブロウ、リップ）**を購入するために繁華街のショッピングセンターに来ています。メイクアップ商品を購入するにあたり、事前にメイクアップ商品について調べてきませんでした。このときのあなたのお気持ちを教えてください。」

化粧品（スキンケア・メイクアップの商品）を購入しない人も想像してお答えください。

なお、仮説 H1-a,b は、①製品を選ぶのに迷わないと思う、②購入する製品は後悔しないと思う、③購入するのが楽しいと思う、④製品をいろいろと試したいと思うのそれぞれについて5段階のリッカート尺度（1.そう思わない 2.あまりそう思わない 3.どちらでもない 4.ややそう思う 5.そう思う）で尋ねた結果と⑤「この時、あなたのショッピングの予算はどうなりますか？（単一回答）」について回答してもらった結果を用いて検証する。

(3) 仮説 H2-a,H2-b,H2-c の検証

仮説 H2-a「化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとスキンケア製品の購入意図に正の影響を与える」、H2-b「化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとベースメイク製品の購入意図に正の影響を与える」、H2-c「化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとポイントメイク製品の購入意図に正の影響を与える」を検証するために、調査票を2種類作成し、回答者に対して次のシナリオを提示した。回答者には2種類の中から1つの調査票を指定し、回答している。この2つのシナリオについての平均値を比較することから検証する。なお、検証は対応のないt検定を用いて判断する。

調査票 A のシナリオ

「あなたは**スキンケア製品・ベースメイク製品・ポイントメイク製品**を購入するために繁華街のショッピングセンターに来ています。化粧品を購入するにあたり、化粧品に詳しい同性の友人がついてきてくれました。このときのあなたのお気持ちを教えてください。」

化粧品（スキンケア・メイクアップの商品）を購入しない人も想像してお答えください。
調査票 B のシナリオ 「あなたはスキンケア製品・ベースメイク製品・ポイントメイク製品を購入するために繁華街のショッピングセンターに来ています。化粧品を購入するにあたり、 <u>化粧品に詳しい異性の友人が</u> ついてきてくれました。このときのあなたのお気持ちを教えてください。」
化粧品（スキンケア・メイクアップの商品）を購入しない人も想像してお答えください。

### (3) 仮説 H3-a, H3-b, H3-c の検証

仮説 H3a「化粧品購入時、男性は時間が限られているとスキンケア用品の購入意図に負の影響を与える」、H3-b「化粧品購入時、男性は時間が限られているとベースメイク用品の購入意図に負の影響を与える」、H3-c「化粧品購入時、男性は時間が限られているとポイントメイク用品の購入意図に負の影響を与える」を検証するために、調査票を2種類作成し、回答者に対して次のシナリオを提示した。回答者には2種類の中から1つの調査票を指定し、回答している。この2つのシナリオについての平均値を比較することから検証する。なお、検証は対応のないt検定を用いて判断する。

調査票 A のシナリオ 「あなたはスキンケア製品・ベースメイク製品・ポイントメイク製品を購入するために繁華街のショッピングセンターに来ています。また、 <u>時間に余裕があります。</u> このときのあなたのお気持ちを教えてください。」
化粧品（スキンケア・メイクアップの商品）を購入しない人も想像してお答えください。
調査票 B のシナリオ 「あなたはスキンケア製品・ベースメイク製品・ポイントメイク製品を購入するために繁華街のショッピングセンターに来ています。また、 <u>時間に余裕がありません。</u> このときのあなたのお気持ちを教えてください。」
化粧品（スキンケア・メイクアップの商品）を購入しない人も想像してお答えください。

なお、仮説 H2-a~c, H3-a~c は、①スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う、②ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う、③メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う、④良い気分で買物ができると思う、⑤いろいろな化粧品を見て回りたいと思う、⑥何か自分のために買いたいと思うのそれぞれについて5段階のリッカート尺度（1.そう思わない 2.あまりそう思わない 3.どちらでもない 4.ややそう思う 5.そう思う）で尋ねた結果と、⑤「この時、あなたのショッピングの予算はどうなりますか？（単一回答）」について回答してもらった結果を用いて検証する。

## 第4章 仮説の検証結果

### (1) H1a: メンズメイクと情報処理の検証結果: スキンケア

「H1a:化粧品購入時、男性は情報を調べてから店舗へ行く方がスキンケア製品の購入意図に正の影響を与える」を明らかにするため、事前に情報がある場合とない場合で2種類の調査票の結果を比較した。なお、以降は男性を対象にした結果をまとめ、女性についても結果は本文中のみとし、補足的に解釈する。

まず、「製品を選ぶのに迷わないと思う」の結果として、事前に情報がある場合の平均値が 3.38834、事前に情報がない場合の平均値は 2.55223 であった。対応のないt検定の結果、p値は 0.00006 となり1%水準で有意となった。このことから仮説 H1-a は支持された(図 18 表 3)。女性の結果については、事前に情報がある場合の平均値が 3.89189、事前に情報がない場合の平均値は 2.00000 であった。対応のないt検定の結果、p値は 0.000003 となり1%水準で有意となった。特に女性の方が平均値は高かった。

次に、「購入する製品は後悔しないと思う」の結果として、事前に情報がある場合の平均値が 3.50485、事前に情報がない場合の平均値は 2.73134 であった。対応のないt検定の結果、p値は

0.000003 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H1-a は支持された(図 19 表 4)。女性の結果については、事前に情報がある場合の平均値が 3.89189、事前に情報がない場合の平均値は 2.23809 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.000001 となり 1%水準で有意となった。

「購入するのが楽しいと思う」の結果として、事前に情報がある場合の平均値が 3.67961、事前に情報がない場合の平均値は 3.16417 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00103 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H1-a は支持された(図 20 表 5)。女性の結果については、事前に情報がある場合の平均値が 4.02702、事前に情報がない場合の平均値は 3.57142 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.11214 となり棄却された。

また、「製品を色々試してみたいと思う」の結果として、事前に情報がある場合の平均値が 3.65048、事前に情報がない場合の平均値は 3.47761 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.26770 となり棄却された。このことから仮説 H1-a は「製品を色々試してみたいと思う」において棄却された(図 21 表 6)。女性の結果については、事前に情報がある場合の平均値が 3.86486、事前に情報がない場合の平均値は 3.95238 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.76788 となり棄却された。

「あなたのショッピングの予算はどうなりますか？」の結果として、事前に情報がある場合の平均値が 3.67961 で (約 2,200 円)、事前に情報がない場合の平均値は 3.16417 (約 1,200 円) であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00103 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H1-a は支持された(図 22 表 7)。女性の結果については、事前に情報がある場合の平均値が 3.62162 (約 2,200 円)、事前に情報がない場合の平均値は 3.38095 (約 1,800 円) あった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.38766 となり棄却された。

以上から、男性はスキンケア商品について情報を調べてから店舗へ行く方が「製品を選ぶのに迷わないと思う」・「購入する製品は後悔しないと思う」・「購入するのが楽しいと思う」傾向が高く、また「ショッピングの予算」も高くなることがわかった。しかし、「製品を色々試してみたいと思う」という項目においては有意とならず、事前の情報探索によって試したい気持ちは影響されないことがわかった。なお、女性との比較でも概ね同様の傾向が見られたが、女性は事前に情報を調べずとも支出意図が下がりにくいことがわかった。

図 18: H1-a 製品を選ぶのに迷わないと思う

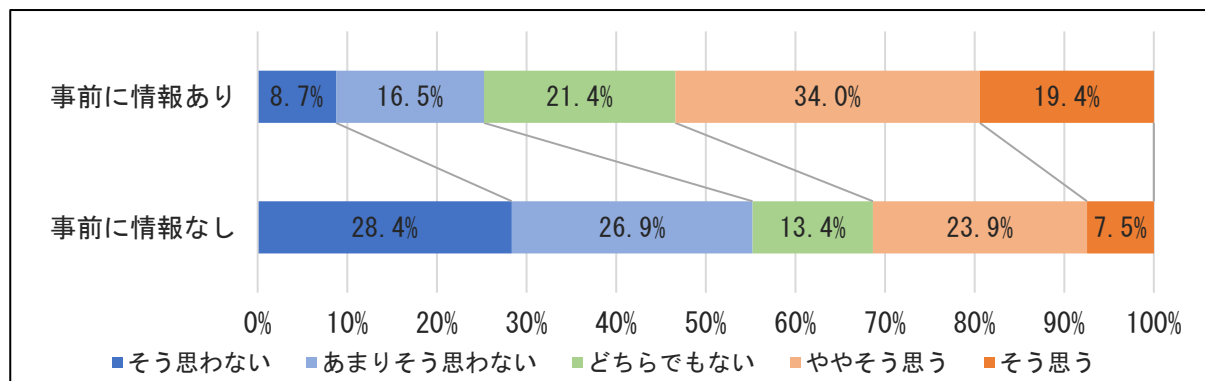


表 3: H1-a 製品を選ぶのに迷わないと思う/平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
<b>製品を選ぶのに迷わないと思う</b>			
事前に情報あり	3.38834	0.00006	1%水準で有意 仮説は支持
事前に情報なし	2.55223		



図 20: H1-a 購入する製品は後悔しないと思う

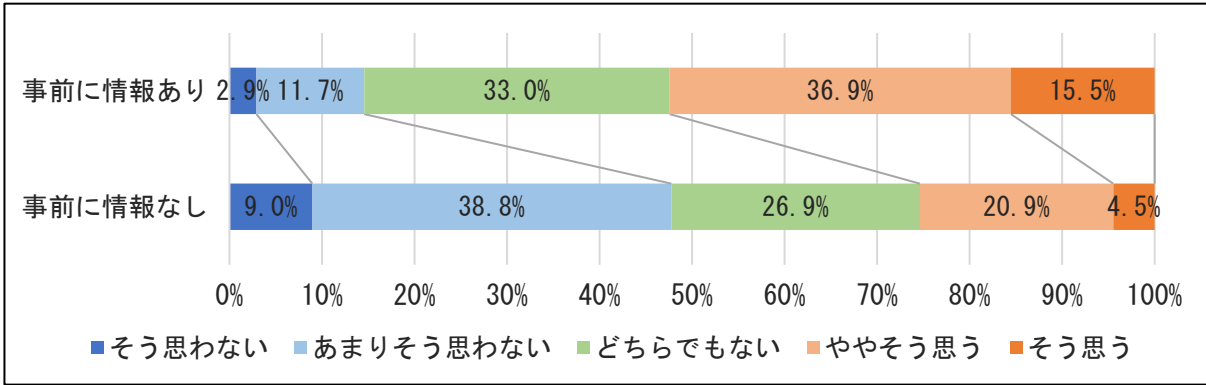


表 4: H1-a 購入する製品は後悔しないと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
購入する製品は後悔しないと思う			
事前情報あり	3.50485	0.000003	1%水準で有意仮説は支持
事前情報なし	2.73134		

図 21: H1-a 購入するのが楽しいと思う

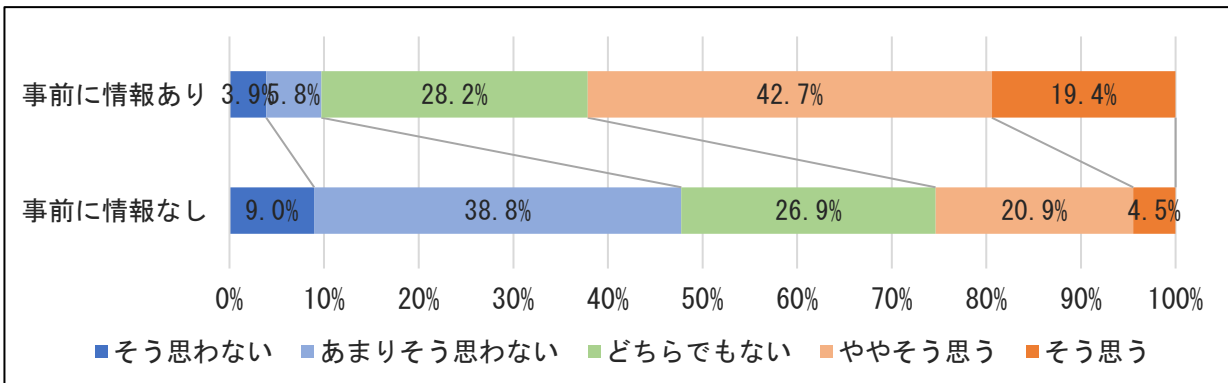


表 5 H1-a 購入するのが楽しいと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
購入するのが楽しいと思う			
事前情報あり	3.67961	0.00103	1%水準で有意仮説は支持
事前情報なし	3.16417		

図 22: H1-a 製品を色々試してみたいと思う

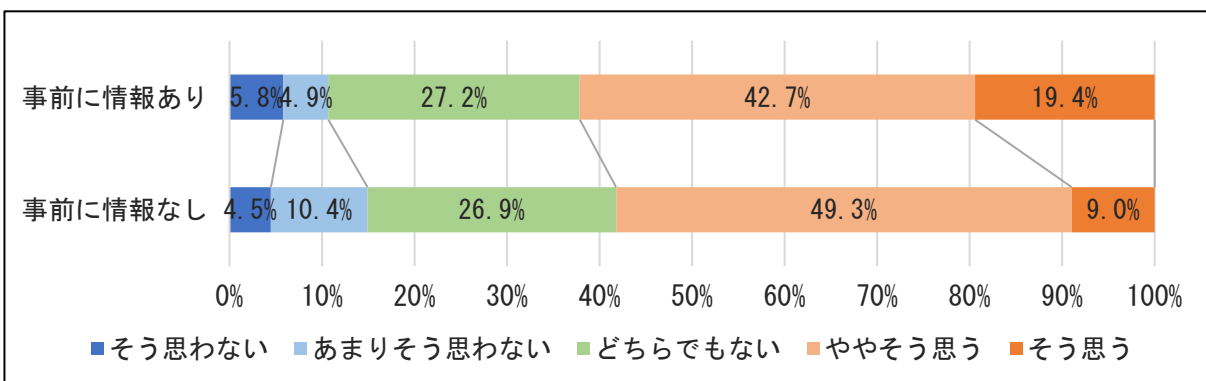


表 6: H1-a 製品を色々試してみたいと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
製品を色々試してみたいと思う			
事前に情報あり	3.65048	0.26770	仮説は棄却
事前に情報なし	3.47761		

図 23: H1-a あなたのショッピングの予算はどうなりますか？

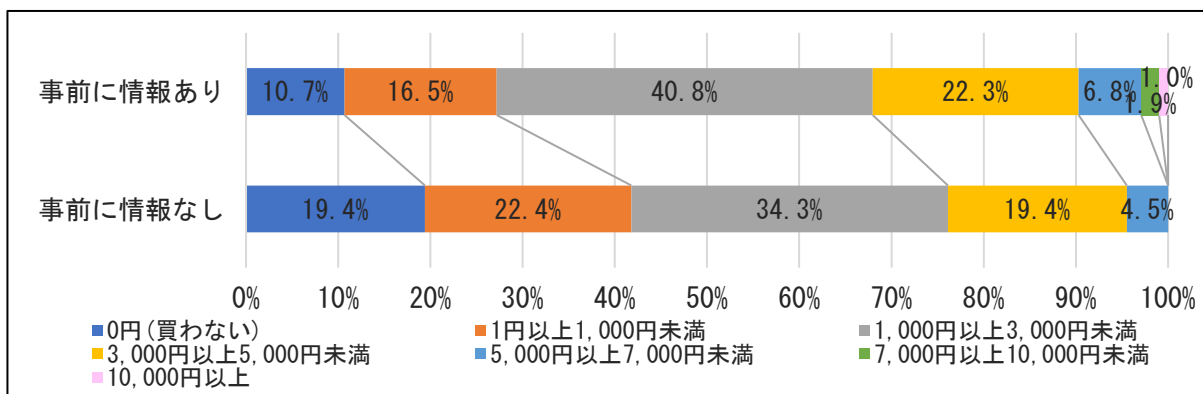


表 7: H1-a あなたのショッピングの予算はどうなりますか？ / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
あなたのショッピングの予算はどうなりますか？			
事前に情報あり	3.67961	0.00103	1%水準で有意 仮説は支持
事前に情報なし	3.16417		

## (2) H1-b: メンズメイクと情報処理の検証結果：メイクアップ

「H1-b:化粧品購入時、男性は情報を調べてから店舗へ行く方がメイクアップ製品の購入意図に正の影響を与える」を明らかにするために、H1-a と同様に結果を解釈する。

「製品を選ぶのに迷わないと思う」の結果として、事前に情報がある場合の平均値が 3.18446、事前に情報がない場合の平均値は 2.26865 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00002 となり 1% 水準で有意となった。このことから仮説 H1-b は支持された(図 24 表 8)。女性の結果については、事前に情報がある場合の平均値が 3.70270、事前に情報がない場合の平均値は 1.80952 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.000003 となり 1%水準で有意となった。

「購入する製品は後悔しないと思う」の結果として、事前に情報がある場合の平均値が 3.25243、事前に情報がない場合の平均値は 2.67164 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00188 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H1-a は支持された(図 25 表 9)。女性の結果については、事前に情報がある場合の平均値が 3.78378、事前に情報がない場合の平均値は 2.23810 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00003 となり 1%水準で有意となった。

「購入するのが楽しいと思う」の結果として、事前に情報がある場合の平均値が 3.45631、事前に情報がない場合の平均値は 2.97015 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00671 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H1-a は支持された(図 26 表 10)。女性の結果については、事前に情報がある場合の平均値が 4.21622、事前に情報がない場合の平均値は 3.71429 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.11909 となり仮説は棄却された。

「製品を色々試してみたいと思う」の結果として、事前に情報がある場合の平均値が 3.36893、事前に情報がない場合の平均値は 3.29851 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.68758 となり棄却された。このことから仮説 H1-b は「購入するのが楽しいと思う」において棄却された(図 27 表 11)。

女性の結果については、事前に情報がある場合の平均値が 4.21622、事前に情報がない場合の平均値は 3.95238 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.81572 となり仮説は棄却された。

「あなたのショッピングの予算はどうなりますか？」の結果として、事前に情報がある場合の平均値が 2.74509 で約 700 円、事前に情報がない場合の平均値は 2.35820 で 300 円だった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.05019 となり 10%水準で有意となった。このことから仮説 H1-a は支持された(図 28 表 12)。女性の結果については、事前に情報がある場合の平均値が 3.83783 で 2,600 円、事前に情報がない場合の平均値は 3.42857 で 1,800 円だった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.20074 となり仮説は棄却された。

男性はメイクアップ商品について情報を調べてから店舗へ行く方が「製品を選ぶのに迷わないと思う」・「購入する製品は後悔しないと思う」・「購入するのが楽しいと思う」傾向が高まり、「ショッピングの予算」も高くなることがわかった。しかし、「製品を色々試してみたいと思う」という項目においては有意とならず棄却された。なお、スキンケア商品と概ね同様の傾向であった。また、女性の傾向もスキンケア商品と概ね同様であったが、女性の場合には事前に情報を調べて行かずとも「購入するのが楽しいと思う」傾向があるとわかった。

図 24: H1-b 製品を選ぶのに迷わないと思う

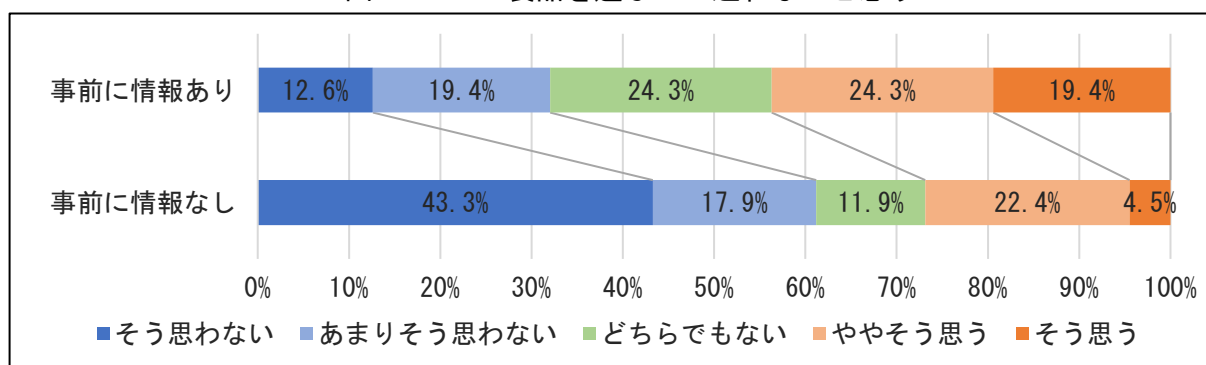


表 8: H1-b 製品を選ぶのに迷わないと思う/平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
製品を選ぶのに迷わないと思う			
事前に情報あり	3.18446	0.00002	1%水準で有意 仮説は支持
事前に情報なし	2.26865		

図 25: H1-b 購入する製品は後悔しないと思う

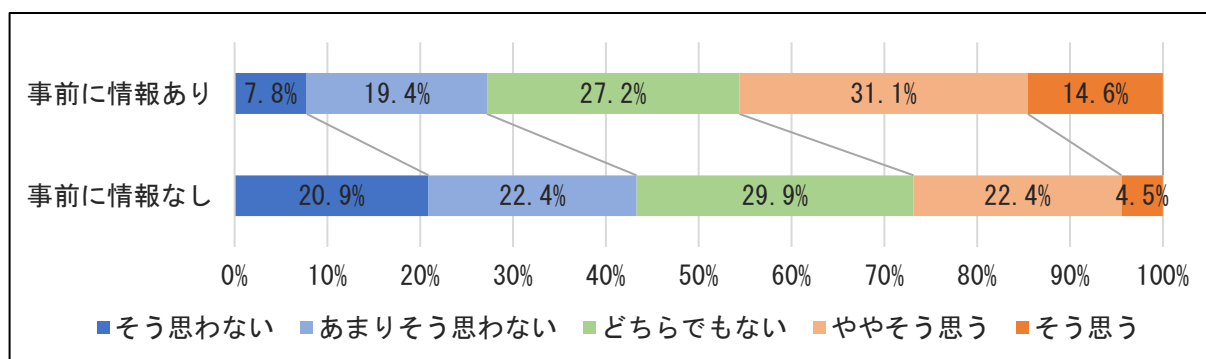


表 9: H1-b 購入する製品は後悔しないと思う/平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
購入する製品は後悔しないと思う			
事前に情報あり	3.25243	0.00188	1%水準で有意 仮説は支持
事前に情報なし	2.67164		

図 26: H1-b 購入するのが楽しいと思う

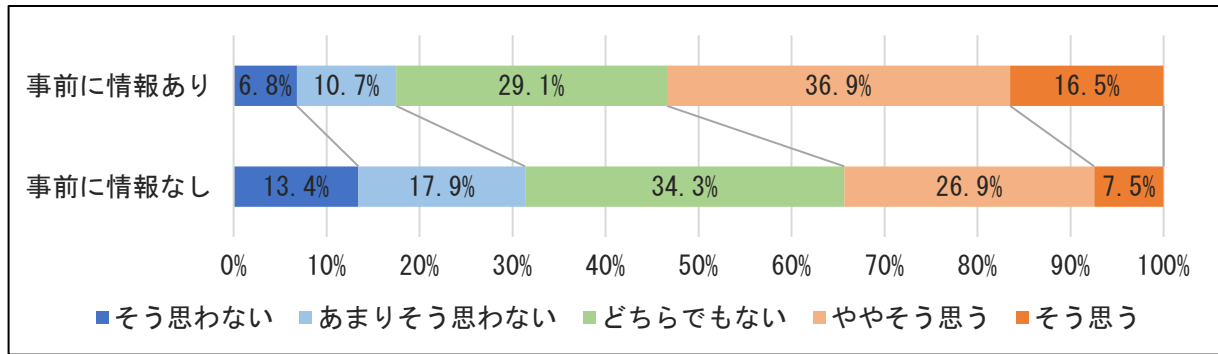


表 10: H1-b 購入するのが楽しいと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
購入するのが楽しいと思う			
事前に情報あり	3.45631	0.00671	1%水準で有意 仮説は支持
事前に情報なし	2.97015		

図 27: H1-b 製品を色々試してみたいと思う

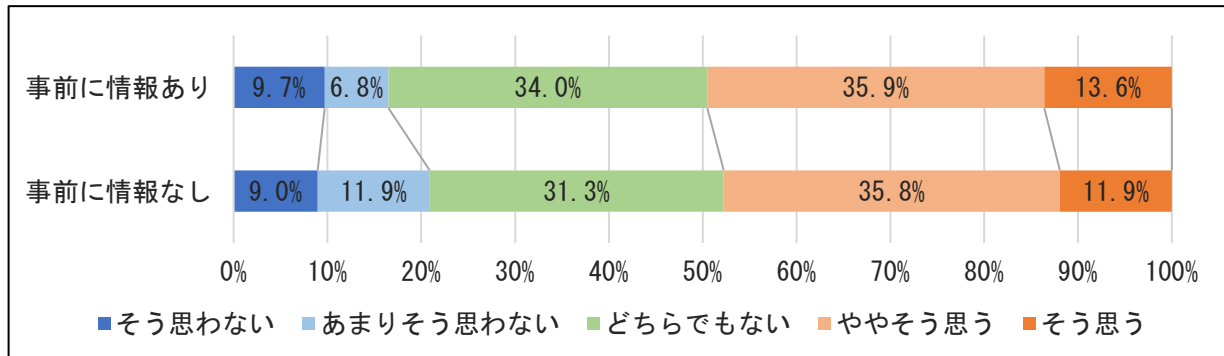


表 11: H1-b 製品を色々試してみたいと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	p 値	結果
製品を色々試してみたいと思う			
事前に情報あり	3.36893	0.68758	仮説は棄却
事前に情報なし	3.29851		

図 28: H1-b あなたのショッピングの予算はどうなりますか？

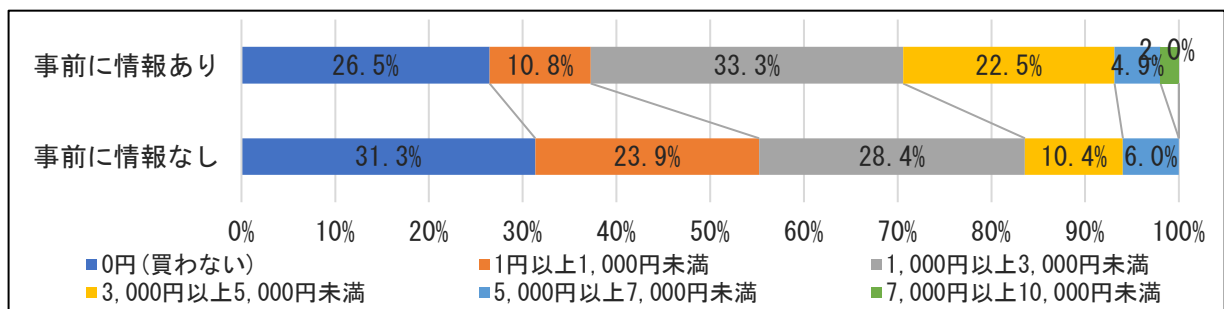


表 12: H1-b あなたのショッピングの予算はどうなりますか？ / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
あなたのショッピングの予算はどうなりますか？			
事前に情報あり	2.74509	0.05019	10%水準で有意 仮説は支持
事前に情報なし	2.35820		

### (3) H2-a、H2-c：メンズメイクと社会的関係の検証結果

「H2-a:化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとスキンケア製品の購入意図に正の影響を与える」、「H2-b:化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとベースメイク製品の購入意図に正の影響を与える」、「H2-c:化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとポイントメイク製品の購入意図に正の影響を与える」を明らかにするために、同性の友人と異性の友人の場合で2種類の調査票を作成した。回答者には2種類の中から1つの調査票を指定し、結果を比較した。

「スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う」の結果として、同性の友人の平均値が 2.53409、異性の友人の平均値は 3.47572 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00000005 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H2-a は支持された(図 29 表 13)。女性の結果については、同性の友人の平均値が 3.00000、異性の友人の平均値は 2.38095 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.09571 となり 10%水準で有意となったが仮説は棄却となった。

「ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う」の結果として、同性の友人の平均値が 2.38636、異性の友人の平均値は 3.34951 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.0000001 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H2-b は支持された(図 30 表 14)。女性の結果については、同性の友人の平均値が 3.10811、異性の友人の平均値は 2.33333 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.04114 となり 5%水準で有意となったが仮説は棄却となった。

「メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う」の結果として、同性の友人の平均値が 2.23863、異性の友人の平均値は 3.466019 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.0000000000003 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H2-c は支持された(図 31 表 15)。女性の結果については、同性の友人の平均値が 3.13514、異性の友人の平均値は 2.19048 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00713 となり 1%水準で有意となったが仮説は棄却となった。

「いろいろな化粧品を見て回りたいと思う」の結果として、同性の友人の平均値が 3.19318、異性の友人の平均値は 3.65048 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00524 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H2-a,H2-b,H2-c は支持された(図 32 表 16)。女性の結果については、同性の友人の平均値が 3.48649、異性の友人の平均値は 3.28571 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.54865 となり 5%水準で有意となったが仮説は棄却となった。

「良い気分で買い物ができると思う」の結果として、同性の友人の平均値が 2.90909、異性の友人の平均値は 3.70873 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.0000002 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H2-a,H2-b,H2-c は支持された(図 33 表 17)。女性の結果については、同性の友人の平均値が 3.48649、異性の友人の平均値は 2.71428 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.01991 となり 5%水準で有意となったが仮説は棄却となった。

「何か自分のために買いたいと思う」の結果として、同性の友人の平均値が 3.18181、異性の友人の平均値は 3.66019 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00192 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H2-a,H2-b,H2-c は支持された(図 34 表 18)。女性の結果については、同性の友人の平均値が 3.75676、異性の友人の平均値は 3.00000 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.03092 となり 5%水準で有意となったが仮説は棄却となった。

「あなたのショッピングの予算はどうなりますか?」の結果として、同性の友人の平均値が 2.69318 で約 600 円、異性の友人の平均値は 3.38834 で約 1,600 円だった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00042 となり 5%水準で有意となった。このことから仮説 H2-a,H2-b,H2-c は支持された(図 35 表 19)。

女性の結果については、同性の友人の平均値が 3.72973 で約 2,400 円、異性の友人の平均値は 3.04762 で約 1,000 円だった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.05853 となり 10%水準で有意となったが仮説は棄却となった。

以上の結果から、男性は異性の友人と一緒に買い物に行くことで、「スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う」「スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う」「ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う」傾向があった。ただし、女性に関しては同性の方が選択に迷わない傾向があるとわかった。また、男性は「良い気分で買い物ができると思う」・「いろいろな化粧品を見て回りたいと思う」・「何か自分のために買いたいと思う」・「ショッピングの予算」という項目すべてにおいて、異性との買い物は化粧品の購入意図に正の影響を与えていることが明らかとなった。

図 29: H2-a スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う

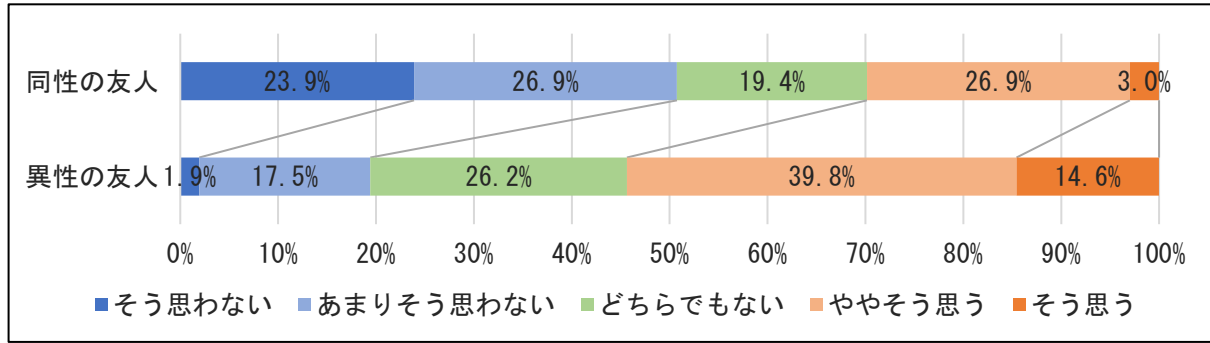


表 13: H2-a スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う/平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う			
同性の友人	2.53409	0.00000005	1%水準で有意 仮説は支持
異性の友人	3.47572		

図 30: H2-b ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う

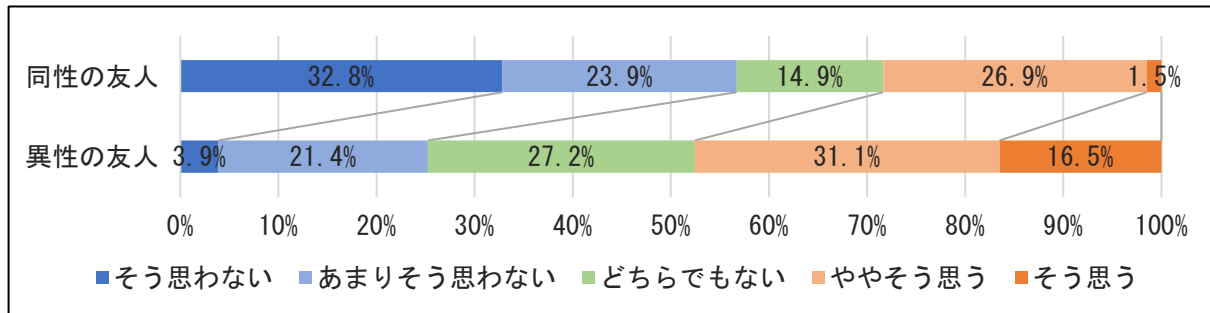


表 14: H2-b ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う/平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う			
同性の友人	2.38636	0.0000001	1%水準で有意 仮説は支持
異性の友人	3.34951		

図 31: H2-c メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う

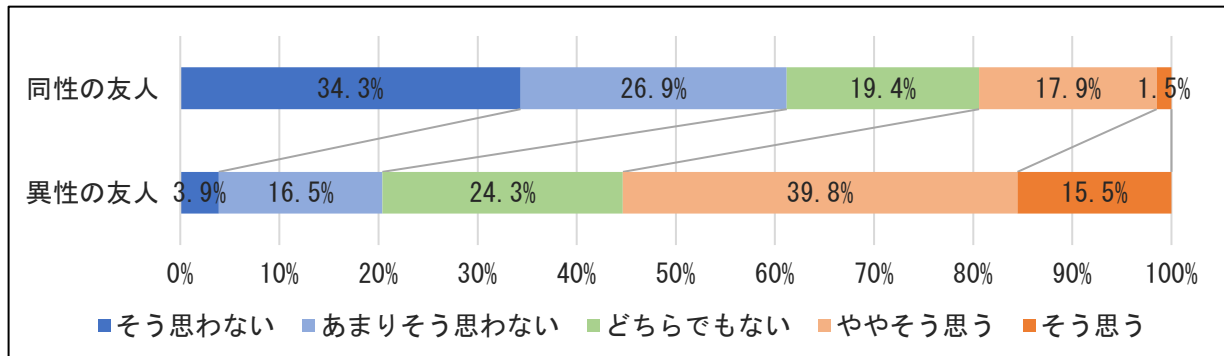


表 15: H2-c メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う/平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う			
同性の友人	2.23863	0.000000000003	1%水準で有意 仮説は支持
異性の友人	3.466019		

図 32: H2-a, H2-b, H2-c 良い気分で買い物ができると思う

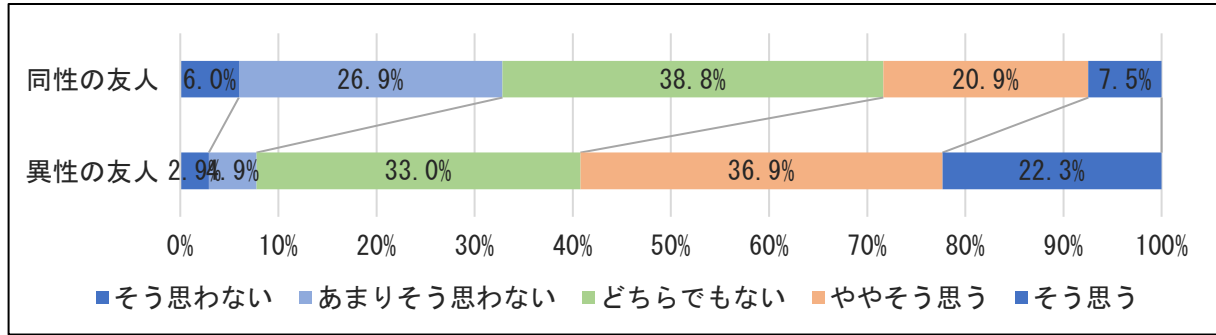


表 16: H2-a, H2-b, H2-c 良い気分で買い物ができると思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
良い気分で買い物ができると思う			
同性の友人	2.90909	0.0000002	1%水準で有意 仮説は支持
異性の友人	3.70873		

図 33: H2-a, H2-b, H2-c いろいろな化粧品を見て回りたいと思う

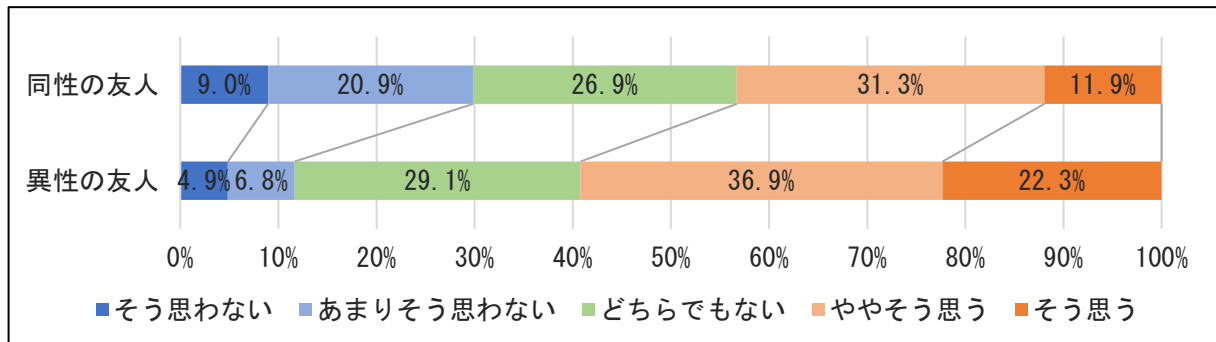


表 17: H2-a, H2-b, H2-c いろいろな化粧品を見て回りたいと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
いろいろな化粧品を見て回りたいと思う			
同性の友人	3.19318	0.00524	1%水準で有意 仮説は支持
異性の友人	3.65048		

図 34: H2-a, H2-b, H2-c 何か自分のために買いたいと思う

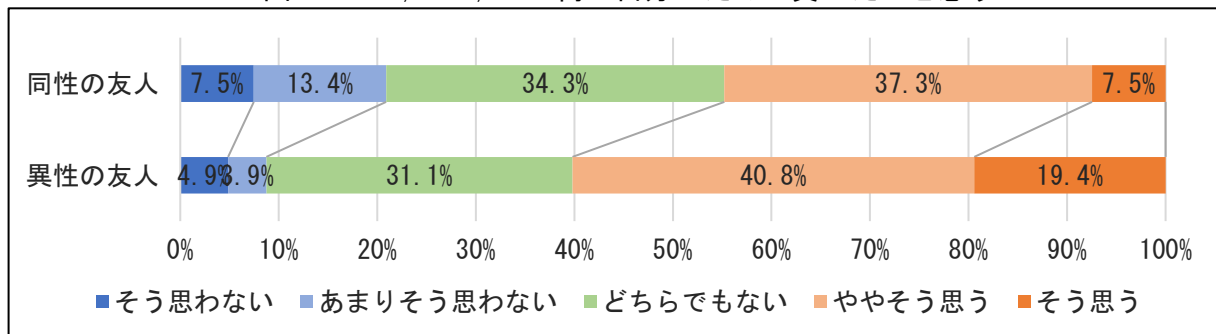


表 18: H2-a, H2-b, H2-c 何か自分のために買いたいと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
何か自分のために買いたいと思う			
同性の友人	3.18181	0.00192	1%水準で有意 仮説は支持
異性の友人	3.66019		

図 35: H2-a, H2-b, H2-c あなたのショッピングの予算はどうなりますか？

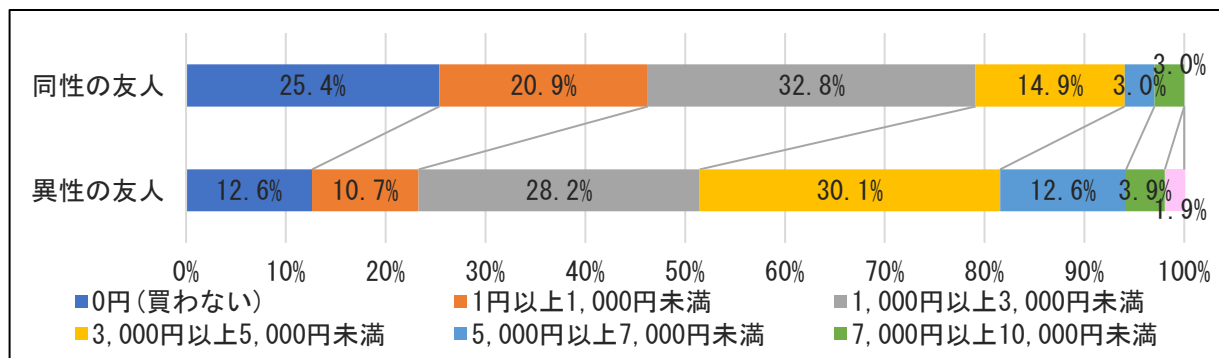


表 19: H2-a, H2-b, H2-c あなたのショッピングの予算はどうなりますか？ / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
あなたのショッピングの予算はどうなりますか？			
同性の友人	2.69318	0.00042	5%水準で有意 仮説は支持
異性の友人	3.38834		

#### (4) H3-a、H3-b、H3-c : メンズメイクと時間的制の検証結果

「H3-a:化粧品購入時、男性は時間が限られているとスキンケア用品の購入意図に負の影響を与える」、「H3-b:化粧品購入時、男性は時間が限られているとベースメイク用品の購入意図に負の影響を与える」、「H3-c:化粧品購入時、男性は時間が限られているとポイントメイク用品の購入意図に負の影響を与える」を明らかにするために、時間に余裕がある場合と時間に余裕がない場合の2種類で調査票を作成した。回答者には2種類の中から1つの調査票を指定し、結果を比較した。

「スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う」の結果として、時間に余裕がある場合の平均値が 3.61165、時間に余裕がない場合の平均値は 1.97015 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00000000000000003 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H3-a は支持された(図 36 表 20)。女性の結果については、時間に余裕がある場合の平均値が 3.97297、時間に余裕がない場合の平均値は 1.42857 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00000000000000002 となり 1%水準で有意となった。

「ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う」の結果として、時間に余裕がある場合の平均値が 3.52427、時間に余裕がない場合の平均値は 1.95522 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00000000000000002 となり 10%水準で有意となった。このことから仮説 H3-a は支持された(図 37 表 21)。女性の結果については、時間に余裕がある場合の平均値が 4.02703、時間に余裕がない場合の平均値は 1.19048 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.0000000000000000007 となり 1%水準で有意となった。

「メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う」の結果として、時間に余裕がある場合の平均値が 3.53398、時間に余裕がない場合の平均値は 1.94030 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00000000000000002 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H3-a は支持された(図 38 表 22)。女性の結果については、時間に余裕がある場合の平均値が 4.05405、時間に余裕がない場合の平均値は 1.14286 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.0000000000000000002 となり 1%水準で有意となった。

「良い気分で買い物ができると思う」の結果として、時間に余裕がある場合の平均値が 3.62136、時間に余裕がない場合の平均値は 2.14925 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00000000000000002 となり 10%水準で有意となった。このことから仮説 H3-a,H3-b,H3-c は支持された(図 39 表 23)。女性の結果については、時間に余裕がある場合の平均値が 4.27027、時間に余裕がない場合の平均値は 1.33333 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.0000000000000000006 となり 1%水準で有意となった。



「いろいろな化粧品を見て回りたいと思う」の結果として、時間に余裕がある場合の平均値が 3.80583、時間に余裕がない場合の平均値は 2.07463 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.0000000000000000001 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H3-a,H3-b,H3-c は支持された(図 40 表 24)。女性の結果については、時間に余裕がある場合の平均値が 4.40541、時間に余裕がない場合の平均値は 1.33333 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00000000000000000001 となり 1%水準で有意となった。

「あなたのショッピングの予算はどうなりますか?」の結果として、時間に余裕がある場合の平均値が 3.09709 で約 1,200 円、時間に余裕がない場合の平均値は 2.32836 で約 300 円だった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00020 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H3-a,H3-b,H3-c は支持された(図 41 表 25)。女性の結果については、時間に余裕がある場合の平均値が 3.97297 で約 3,000 円、時間に余裕がない場合の平均値は 2.04762 で約 100 円だった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.00000003 となり 1%水準で有意となった。

「何か自分のために買いたいと思う」の結果として、時間に余裕がある場合の平均値が 3.66990、時間に余裕がない場合の平均値は 2.47761 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.0000000005 となり 1%水準で有意となった。このことから仮説 H3-a,H3-b,H3-c は支持された(図 42 表 26)。女性の結果については、時間に余裕がある場合の平均値が 4.10811、時間に余裕がない場合の平均値は 1.85714 であった。対応のない t 検定の結果、p 値は 0.000000003 となり 1%水準で有意となった。

以上の結果から、男性は時間が限られていると「スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う」・「ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う」・「メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う」傾向が見られた。また、「良い気分で買い物ができると思う」・「いろいろな化粧品を見て回りたいと思う」・「何か自分のために買いたいと思う」・「ショッピングの予算」という項目すべてにおいて、時間に余裕がない買い物は化粧品の購入意図に負の影響を与えていることが明らかとなった。

図 36: H3-a スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う

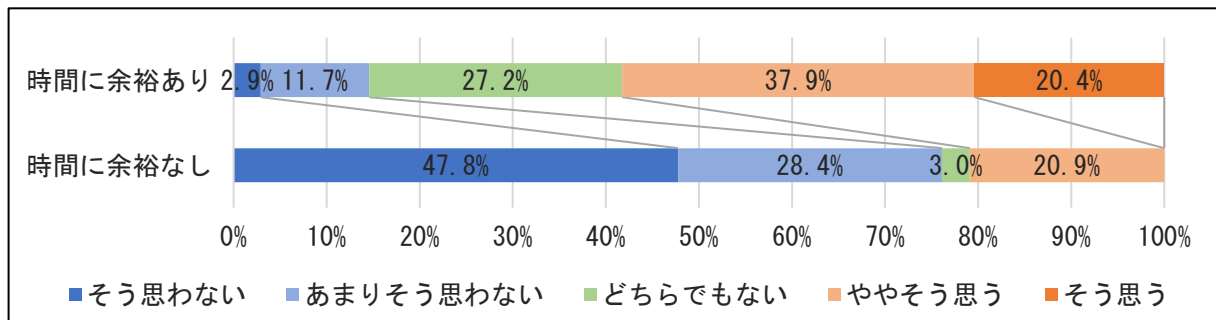


表 20: H3-a スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
<b>スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う</b>			
時間に余裕あり	3.61165	0.0000000000000000003	1%水準で有意 仮説は支持
時間に余裕なし	1.97015		

図 37: H3-b ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う

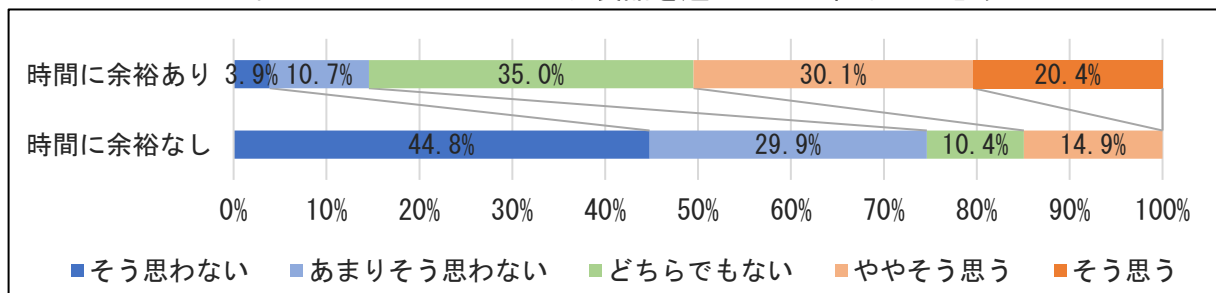


表 21: H3-b ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う			
時間に余裕あり	3.52427	0.0000000000000002	1%水準で有意 仮説は支持
時間に余裕なし	1.95522		

図 38: H3-c メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う

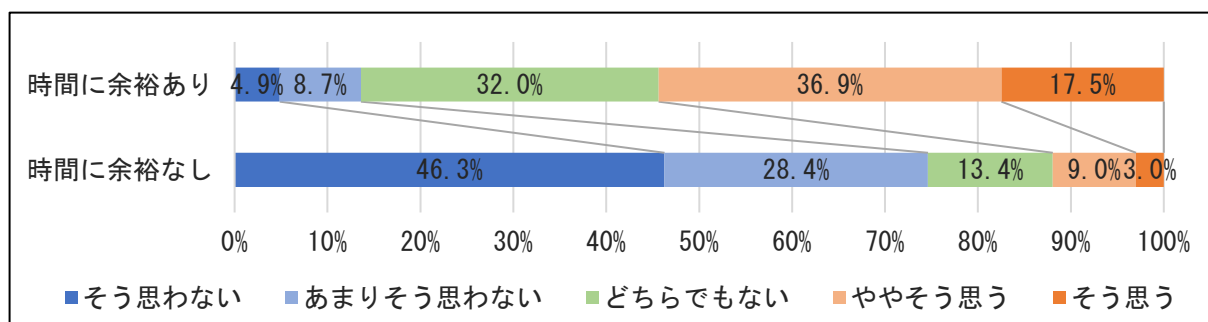


表 22: H3-c メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う			
時間に余裕あり	3.53398	0.0000000000000002	1%水準で有意 仮説は支持
時間に余裕なし	1.94030		

図 39: H3-a, H3-b, H3-c 良い気分で買い物ができると思う

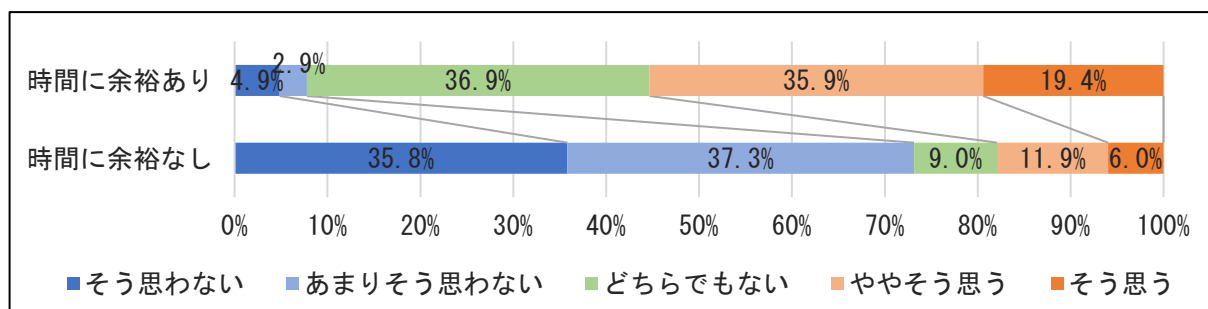


表 23: H3-a, H3-b, H3-c 良い気分で買い物ができると思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
良い気分で買い物ができると思う			
時間に余裕あり	3.62136	0.0000000000000002	1%水準で有意 仮説は支持
時間に余裕なし	2.14925		

図 40: H3-a, H3-b, H3-c いろいろな化粧品を見て回りたいと思う

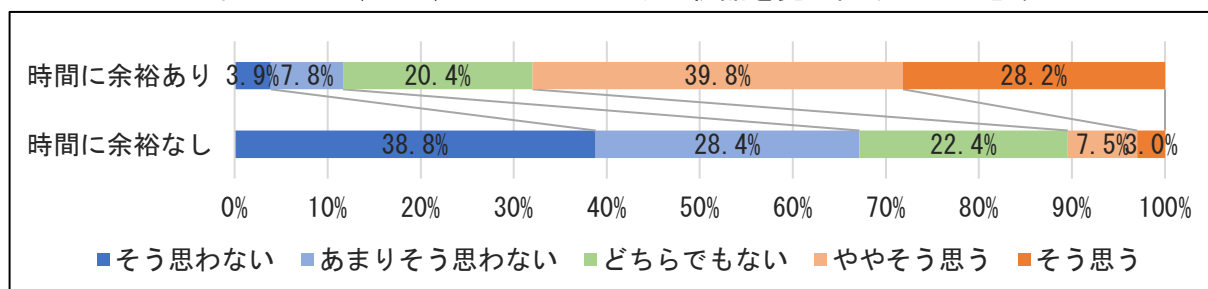


表 24: H3-a, H3-b, H3-c いろいろな化粧品を見て回りたいと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
--	-----	-----	----

いろいろな化粧品を見て回りたいと思う			
時間に余裕あり	3.80583	0.000000000000000001	1%水準で有意 仮説は支持
時間に余裕なし	2.07463		

図 41: H3-a, H3-b, H3-c 何か自分のために買いたいと思う

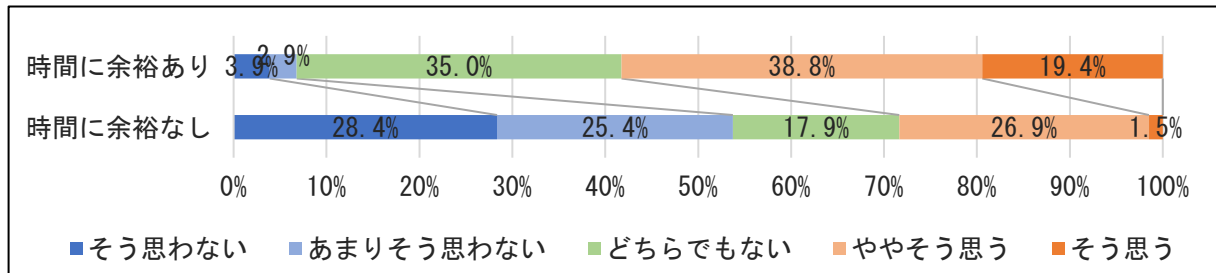


表 25: H3-a, H3-b, H3-c 何か自分のために買いたいと思う / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
何か自分のために買いたいと思う			
時間に余裕あり	3.66990	0.0000000005	1%水準で有意 仮説は支持
時間に余裕なし	2.47761		

図 42: H3-a, H3-b, H3-c あなたのショッピングの予算はどうなりますか？

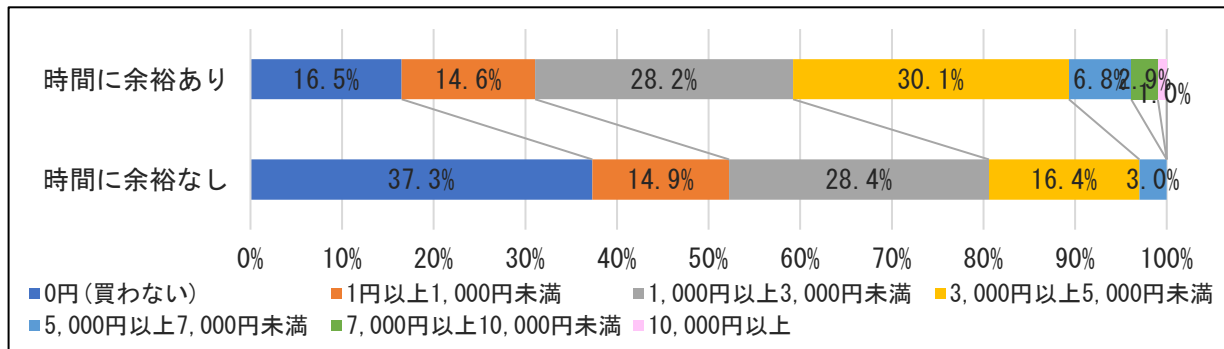


表 26: H3-a, H3-b, H3-c あなたのショッピングの予算はどうなりますか？ / 平均値、p 値結果

	平均値	P 値	結果
あなたのショッピングの予算はどうなりますか？			
時間に余裕あり	3.09709	0.00020	1%水準で有意 仮説は支持
時間に余裕なし	2.32836		

## 第5章. まとめ

### 5-1. まとめと考察

本研究では、近年、盛り上がりを見せているメンズコスメ市場について着目した。メンズメイクの普及から男性も化粧によって感情や行動にも大きな変化が起きているのかについて着目し、メンズメイク市場のさらなる発展のために、男性のメンズメイク購買の特徴を明らかにすることを目的として調査を行なった。

まず、単純集計によって明らかになったことについて述べる。男性の約6割がスキンケアへ関心を持っており、実際に約7割の男性が最低でも週に1日以上はスキンケア商品を使用していた。また、男性のメイクアップへの関心は約3割であり、約3割の男性が最低でも週に1日以上はメイクアップ商品

を使用していることから、近年メンズメイクが話題となっているものの、実態としてはスキンケア商品に比べてメイクアップ商品は敷居が高く感じているのではないかと考えられる。

スキンケア/メイクアップ商品に対する 1 ヶ月の支出額に関して、実際に商品を使用している人の中での支出額は男性も女性も大きな差異は見られないが、男性のメイクアップへの支出額において、実際に商品を使用している人は少ないものの、メイクアップをする男性はスキンケア商品よりも毎月高額な支出をしている割合が高い傾向にあることが結果としてわかった。また、化粧品の買い物の手段としては、男性と女性に差異は見られなかった。

化粧をする理由として、女性が身だしなみとして化粧をすることはよく知られているが、男性の中で化粧をする人も同じように身だしなみとして化粧をしていることがわかった。また、女性は自分に自信を持ちたいという理由で化粧をするのに対して、男性は自分に自信を持ちたいという理由では化粧をせず、肌の悩みをカバー・かっこよくなるために化粧をしていることが明らかとなった。

化粧が上手くいったときの気持ちとして、女性は化粧が上手くいったとき、約7割が喜びというポジティブで幸せな感情を持つのにに対して、男性は約1割のみが喜びという感情を持っていた。また、男性の中で多かった回答は、快調・充実・楽しいであったことから、化粧をすることで満たされていると感じたり、ポジティブな感情になったりすることが明らかとなった。

単純集計によって、男性は化粧をしないという根強いイメージがあったものの、実際にはスキンケア商品を約7割の男性が使用していること、少数派ではあるものの、メイクアップ商品を使用している男性も存在していることが明らかとなった。また、化粧＝面倒なものと思えるのではなく、男性も化粧に対してポジティブな感情を持っていることも明らかとなった。

次に仮説の検証結果について考察する。

「仮説 H1-a:化粧品購入時、男性は情報を調べてから店舗へ行く方がスキンケア製品の購入意図に正の影響を与える」について、事前に情報を調べた場合と調べない場合でショッピングセンターに行くと想定したとき、事前に情報を調べた場合と調べない場合を比較したときに、「製品を選ぶのに迷わないと思う」・「購入する製品は後悔しないと思う」・「購入するのが楽しいと思う」・「ショッピングの予算」という項目にて、事前に情報を調べることは購入意図に正の影響を与えていることが明らかとなった。しかし、「製品を色々試してみたいと思う」という項目においては有意とならず棄却された。よって仮説 H1-a は一部支持、一部棄却される結果となった。仮説が支持されたのは、事前に値段や商品の特徴、他者の意見(クチコミ)などを調べることによって、確実に欲しい商品を選定した上でショッピングに出かける心構えと心に余裕が生まれるからだと考えられる。それに対して「製品を色々試してみたいと思う」という項目で棄却されたのは、事前に情報があるとしても実際に手に取って使用感を試さなければ、本当にその商品を購入しても良いのか、他にも良い商品があるかもしれないという不安があるからだと考えた。

「仮説 H1-b:化粧品購入時、男性は情報を調べてから店舗へ行く方がメイクアップ製品の購入意図に正の影響を与える」について、事前に情報を調べた場合と調べない場合でショッピングセンターに行くと想定したとき、事前に情報を調べた場合と調べない場合を比較したときに、「製品を選ぶのに迷わないと思う」・「購入する製品は後悔しないと思う」・「購入するのが楽しいと思う」・「ショッピングの予算」という項目にて、事前に情報を調べることは購入意図に正の影響を与えていることが明らかとなった。しかし、「製品を色々試してみたいと思う」という項目においては有意とならず棄却された。よって仮説 H1-b は一部支持、一部棄却される結果となった。仮説が支持・棄却された理由は「仮説 H1-a:化粧品購入時、男性は情報を調べてから店舗へ行く方がスキンケア製品の購入意図に正の影響を与える」と同様であると考えられる。

以上の結果から男性を対象に購入意図に正の影響を与えたい化粧品会社に対して提言を行う。主な策としては、消費者の購入意図に正の影響を与えるために、男性専用の化粧品クチコミアプリ・サービスを提供する。すでに化粧品専用のクチコミアプリは存在しているが、メンズコスメのカテゴリーやコンテンツが圧倒的に少なく、女性とは肌質も違う男性の意見だけを集めた情報提供場所を作るとは重要であると考えたからだ。男性は化粧品を購入する際に、値段や成分だけではなくクチコミを重視していると明らかになったことから(図表 17 を参照)、男性専用のクチコミアプリ・サイトを提供することで、実店舗・オンラインでの買い物で購入へのサポートができると提案する。

「仮説 H2-a:化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとスキンケア製品の購入意図に正の影響を与える」について、同性の友人の場合と異性の友人の場合でショッピングセンターに出かけると想定したとき、同性の友人の場合と異性の友人の場合を比較したときに、「スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う」という項目にて有意となり、支持される結果となった。

次に、「仮説 H2-b:化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとスキンケア製品の購入意図に正の影響を与える」について、同性の友人の場合と異性の友人の場合でショッピングセンターに出かけると想定したとき、同性の友人の場合と異性の友人の場合を比較したときに、「ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う」という項目にて有意となり、支持される結果となった。

次に「仮説 H2-c:化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとスキンケア製品の購入意図に正の影響を与える」について、同性の友人の場合と異性の友人の場合でショッピングセンターに出かけると想定したとき、同性の友人の場合と異性の友人の場合を比較したときに、「メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う」という項目にて有意となり、支持される結果となった。

仮説 H2-a、H2-b、H2-c の「スキンケア/ベースメイク/メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う」という項目において仮説が支持される結果となったのは、男性にとって異性である女性は化粧品に詳しいというイメージを持っているからだと考えられる。

次に「仮説 H2-a:化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとスキンケア製品の購入意図に正の影響を与える」、「仮説 H2-b:化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとベースメイク製品の購入意図に正の影響を与える」、「仮説 H2-c:化粧品購入時、男性は同性の友人よりも異性の友人と買い物をするとメイクアップ製品の購入意図に正の影響を与える」について、同性の友人の場合と異性の友人の場合でショッピングセンターに出かけると想定したとき、同性の友人の場合と異性の友人の場合を比較したときに、「良い気分で購入ができると思う」・「いろいろな化粧品を見て回りたいと思う」・「何か自分のために買いたいと思う」・「ショッピングの予算」という項目すべてにおいて、異性との買い物は化粧品の購入意図に正の影響を与えていることが明らかとなった。

「仮説 H3-a:化粧品購入時、男性は時間が限られているとスキンケア製品の購入意図に負の影響を与える」について、時間に余裕がある場合と時間に余裕がない場合でショッピングセンターに出かけると想定したとき、時間に余裕がある場合と時間に余裕がない場合を比較したときに、「スキンケア製品を選ぶのに迷わないと思う」という項目にて有意となり、支持される結果となった。

次に、「仮説 H3-b:化粧品購入時、男性は時間が限られているとベースメイク製品の購入意図に負の影響を与える」について、時間に余裕がある場合と時間に余裕がない場合でショッピングセンターに出かけると想定したとき、時間に余裕がある場合と時間に余裕がない場合を比較したときに、「ベースメイク製品を選ぶのに迷わないと思う」という項目にて有意となり、支持される結果となった。

次に、「仮説 H3-c:化粧品購入時、男性は時間が限られているとメイクアップ製品の購入意図に負の影響を与える」について、時間に余裕がある場合と時間に余裕がない場合でショッピングセンターに出かけると想定したとき、時間に余裕がある場合と時間に余裕がない場合を比較したときに、「メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う」という項目にて有意となり、支持される結果となった。

仮説 H3-a、H3-b、H3-c の「スキンケア/ベースメイク/メイクアップ製品を選ぶのに迷わないと思う」という項目において仮説が支持される結果となったのは、時間に余裕がないと焦りを感じたり、製品を選ぶのに時間を割けないため、これまで使用していた商品をもう一度購入する人を除いてしまえば、満足のいかない購買になってしまうからだと考える。

次に「仮説 H3-a:化粧品購入時、男性は時間が限られているとスキンケア製品の購入意図に負の影響を与える」、「仮説 H3-b:化粧品購入時、男性は時間が限られているとベースメイク製品の購入意図に負の影響を与える」、「仮説 H3-c:化粧品購入時、男性は時間が限られているとメイクアップ製品の購入意図に負の影響を与える」について、時間に余裕がある場合と時間に余裕がない場合でショッピングセンターに出かけると想定したとき、時間に余裕がある場合と時間に余裕がない場合を比較したときに、「良い気分で購入ができると思う」・「いろいろな化粧品を見て回りたいと思う」・「何か自分のために買いたいと思う」・「ショッピングの予算」という項目すべてにおいて、時間に余裕がない買い物は化粧品の購入意図に負の影響を与えていることが明らかとなった。

## 5-2. おわりに

本研究の貢献は、メンズメイクの普及から男性も化粧によって感情や行動にも大きな変化が起きているのかについて着目し、男性の化粧品使用実態・関心について調査し、男性のメンズメイク購買の特徴を明らかにしたことである。これまで、女性の化粧行動やジェンダーに関する研究は行われてきたが、メンズメイクに限定した状況での研究は行われていなかった。現在、メンズメイクというコンテツツが注目されている中、本論文がメンズメイクの購入意図への手助けとなることを願う。

まず、男性はスキンケアに対して6割以上の人に関心を持っていることが明らかとなり、実際に7割以上の男性が最低でも週に1日程度はスキンケア製品を使用していた。一方で、男性のメイクアップへの関心としては、約3割程度であり、実際に使用している男性も約3割とメイクアップへのハードルはいまだに高いことが明らかとなった。

また、男性は化粧品(スキンケア/メイクアップ製品)を購入するために事前に情報を収集することで、化粧品を選択しやすくなり、購入した商品は後悔しないこと、購入までの過程が楽しくなり予算も高くなるということが明らかとなった。

男性にとって女性は化粧をしている存在であると認知しているため、同性よりも異性とのショッピングをしたほうが製品の選択、気持ち、いろいろな化粧品を見て周る、予算にてプラスの結果となったのだと考えられる。また、デパートなどで化粧品を購入するためには異性の美容部員との会話という壁もある。化粧品に興味はあっても異性との会話という壁があることで購入を検討するまでの過程で躊躇してしまう男性もいるはずだ。そこに異性という友人がいることで周りの目を気にせず自分の好きな商品を吟味できると考えられる。以上のことから、男性にとって女性の友人は購入意図を高めるために効果的な存在だと考える。

時間においては余裕があるほうが化粧品の選択、気持ち、いろいろな化粧品を見て周る、予算にて購入意図に効果的であると明らかになった。時間に余裕がなければ、化粧品に詳しくない男性にとっては焦りを生じてしまうきっかけとなる。そのため、男性に限らず化粧品を購入する場合は、時間に余裕を持って店舗へ足を運ぶことが重要である。

一方で本研究では以下の点が課題として残された。今回、事前に情報がある場合とない場合で調査票を比較したが、「製品を色々買いたいと思う」という項目において棄却される結果となった。情報があるうがながろうが、製品を吟味したいという気持ちは変わらないのだと考えられる。

本研究では、事前に情報があること、異性と買い物に行くこと、時間に余裕があることで消費者の購入意図に正の影響を与えることがわかった。今後も男性が化粧をする環境を作っていくためには、どのような環境が化粧品の購入意図に正の影響が与えられるのかについて注目していきたい。

## 参考文献

- ・ Ariely, Dan, & Levav, Jonathan (2000), "Sequential choice in group settings: Taking the road less traveled and less enjoyed," *Journal of Consumer Research*, 27(3), pp.279-290.
- ・ Ajzen, Icek (2019), 「計画行動図の理論」(検索日:2023年10月31日)(URL:[https://people.umass.edu/ajzen/tpb\\_diag.html#null-link](https://people.umass.edu/ajzen/tpb_diag.html#null-link))
- ・ Kurt, Didem, J. Jeffrey Inman, and Jennifer J. Argo (2011), "The Influence of Friends on Consumer Spending: The Role of Agency-Communion Orientation and Self-Monitoring," *Journal of Marketing Research*, 48(4), pp.741-754.
- ・ Luo, Xueming (2005), "How Does Shopping with Others Influence Impulsive Purchasing?," *Journal of Consumer Psychology*, 15(4), 288-294.
- ・ 石井祐明(2009), 「消費者視点の衝動購買研究」, 『マーケティングジャーナル』, 29巻1号, pp.98-107.
- ・ 和泉志穂, 赤岡仁之 (2015), 「消費者行動における感性価値の研究—複数の感覚項目の関係性および性差・世代差からの検討—」, 『繊維製品消費科学』, 56巻7号, pp.613-619.
- ・ 鈴木牧人, 飯田年以(2021) 「男性肌の特徴—成人男女の肌状態および角層中抗酸化因子の比較—」, 『日本化粧品学会』, 45巻3号, pp.185-190.
- ・ 長谷川宏(2010) 「ショッパーの買物に焦点を当てた、買物欲マーケティングの可能性」, 『マーケティングジャーナル』, 29巻, 3号, pp.19-32.
- ・ 宮澤薫(2014), 「他者との関係性から見る消費者行動—他者要因と自己要因の視点から—」, 『日本マーケティング学会』, 33巻4号 pp. 131-142.
- ・ 諸上, 岩間, 大久保, 竹村(2007), 「時間的制約が消費者の購買意思決定過程に及ぼす影響—眼球運動測定装置を用いて—」, 『日本感性工学会』, 7巻4号 pp. 275-282.

# 製菓業界におけるロングセラー商品の特徴

—ロングセラー商品と非ロングセラー商品の戦略的比較から考える—

マネジメント学部 マネジメント学科

石河 葵

## はじめに

本研究は菓子業界においてロングセラー商品となる要因について研究するものである。消費者に長く愛されるためにどのような戦略が必要なのか、ターゲットの移り変わりや時代の変化に合わせてロングセラー商品たちはどのような戦略を行ってきたのかを分析することで、今後の製菓業界及び食品業界全体の販売促進活動に貢献すると考える。

## 第1章

### 1-1 本研究の背景・目的

近年、森永製菓から発売されていた森永チョコフレークや佐久間製菓から販売されていたサクマ式ドロップスが生産終了となるなど、ロングセラーお菓子の販売終了というニュースをよく耳にする。筆者も幼い頃からロングセラーと言われるお菓子をよく食べてきた。同じような味のお菓子が多くある中でなぜその商品が選ばれるのか、世代が移り変わっていく中で何故ロングセラー商品は愛され選ばれ続けるのか気になった。また、お菓子は日々の生活において誰もが食べたことがあるだろう馴染み深い商品であり、消費者に与えられている価値を探究するという点においても意義がある。本論文ではロングセラー商品と非ロングセラー商品の戦略上の違いから見る製菓業界においてロングセラー商品となる要因を研究する。

### 1-2 ロングセラー商品の定義

本研究を語る上で必須ワードであるロングセラー商品についての定義を定める。ロングセラー商品という長く販売し続けられている商品、すなわち消費者に長い間愛され浸透している商品である。本論文では販売開始から40年以上経過している商品をロングセラー商品と呼ぶ。また、販路として全国のスーパーマーケットや菓子店で販売されている流通菓子（卸売菓子）を対象とする。

### 1-3 非ロングセラー商品の定義

本論文で述べる非ロングセラー商品とは、販売期間が40年未満で販売を終えてしまった商品、または全国発売されていたものの販路縮小によりそうではなくなった商品のことを非ロングセラー商品とする。企業が販売終了の理由を述べている商品もあり、その中には工場や生産施設の老朽化と述べている企業もあるが、収益が出ていれば新たな工場を作り生産をすることも可能と考え、そのような理由を述べている商品も非ロングセラー商品とみなすこととする。

## 1-4 製菓業界の市場規模

日本経済新聞社（2023）によると製菓業界の2022年の生産金額は2兆5285億円、小売金額は3兆4361億円である。また、総務省統計局が発表している「家計調査（家計収支編）時系列データ（二人以上の世帯）」の「品目分類：支出金額・名目増減率・実質増減率（月・年）」年ごとの1世帯当たりの菓子類の支出額データをグラフにすると以下ようになる（図1）。

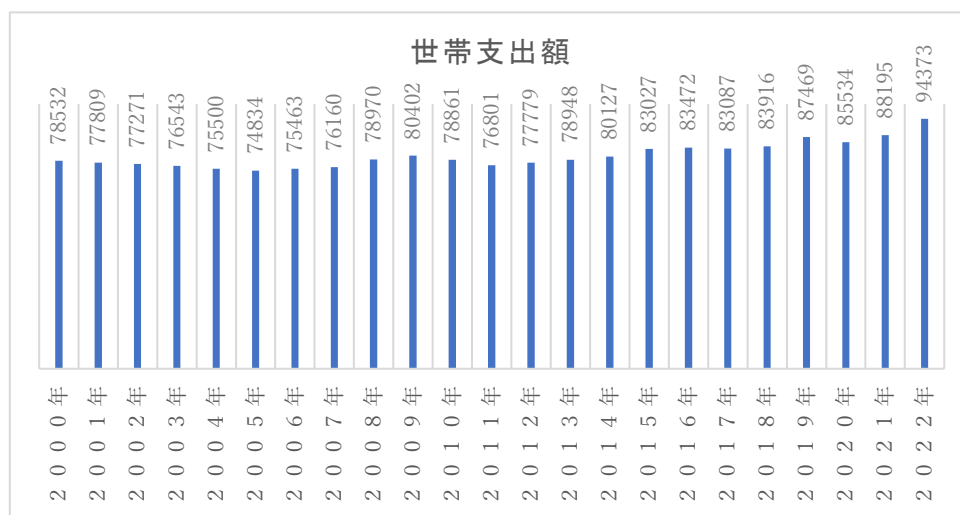


図1：「家計調査結果」家計調査（二人以上の世帯）2023年（2023年11月7日公表）（総務省統計局）より作成

2000年から過去22年間の、菓子類の世帯支出額を見てみると2013年ごろから上昇傾向にあり、昨年2022年には2000年代で最高額の94,373円という数字となっている。このように製菓は日本人の生活に大きく関わりがあるトピックスであると言える。

## 1-5 日本の人口構成の変化

近年、菓子の販売終了で話題になり記憶に新しいトピックスといえば佐久間製菓が製造販売する「サクマ式ドロップス」だろう。赤色の缶に飴が入ったこの菓子は、映画『火垂るの墓』にも登場し、戦時中には貴重な栄養として、その後も変わらぬパッケージで幅広い世代から愛されてきた商品である。この「サクマ式ドロップス」を製造販売している佐久間製菓が2023年1月20日をもって廃業することが2022年11月に発表された。これに伴い、「サクマ式ドロップス」も生産終了となる。佐久間製菓は新型コロナウイルス禍での需要減少による販売減や原料価格の高騰により財務状況が悪化しており、原材料のコスト上昇分の価格転嫁が進まなかったことも影響し21年9月期には1億5173億円の最終赤字を出していた。現在、ロシアによるウクライナ侵攻の長期化により日本でも物価高が長く続いている。中でも菓子の製造に欠かせない砂糖の価格高騰などが製菓業界に大きな影響をもたらしている。また、近年では少子高齢化が進み、2022年の統計では総人口に占める65歳以上の高齢者の割合が29.1%となった<sup>1</sup>。出生数も年々減少傾向にあり、2022年度には1899年の統計開始以降初めて出生数が80万人を割るという結果になった<sup>2</sup>。主に子どもなどの若年層をターゲットとしている製菓業界にとって少子

<sup>1</sup> 総務省統計局 2022年9月15日推計

<sup>2</sup> 厚生労働省「令和4年（2022）人口動態統計（確定数）の概況：結果の概要」2023年9月15日



高齢化もまた悩みの種となっている。では、こうした状況の中でもなお消費者からの需要を得続け販売し続けている製品にはどのような特徴があるのだろうか。

## 第2章 先行研究

### 2-1 ロングセラー化の初期条件

青木によると、『ロングセラー化の初期条件としての「革新性」、アイデンティティ確立のための「一貫性」の保持、市場変化に対応するための「適応性」、そして維持・育成のための「継続性」という4大条件』がブランディングの本質であると述べている<sup>3</sup>。

### 2-2 リ・ポジショニングとパーセプションチェンジ

井原によるとブランドをロングセラーに育てていくためにはリ・ポジショニングとパーセプションチェンジが重要と述べている<sup>4</sup>。

### 2-3 情緒価値

商品を購入し続けてもらうためには消費者にどのような価値を与えることができるのかが重要である。松本は消費者に対する商品の価値は3つの価値に分かれると述べており、価値構造をピラミッド型で表すと、一番下の層に「事実・特徴」。下から二段目に「機能価値」、一番上に「情緒価値」と表す。この価値構造はピラミッド構造で成り立っており、「事実・特徴」なしに「情緒価値」が作られることはなく、「情緒価値」を生み出すには「機能価値」と「事実・特徴」という価値が確立されていることが大前提であると述べている。また、「成熟市場におけるブランドであればあるほど『情緒価値』で差を付けようとしています。『事実・特徴』『機能価値』で差別化できないほど競争してきたからですね。」<sup>5</sup>と述べている。

### 2-4 カスタマー・リレーションシップ

日高は、「1980年以降、マーケティング戦略の有効性を、短期的ではなく長期・継続的な視点から捉える必要性が指摘されるようになってきている。」<sup>6</sup>と述べている。また、「近年、顧客に一方的にコミュニケーションを図るだけでなく、たとえばブランド・コミュニティにおける双方向のコミュニケーションから価値共創を図る活動の重要性が高まっている」と指摘している。

## 第3章 問題提起

これらの先行研究には主に3つの問題点があると考えられる。1点目は、ロングセラー商品の特徴として菓子以外の商品も含めて調査された論文で導かれた結論は、菓子に限定して調査すると新たな特徴が見いだせるのではないかという一考の余地がある点である。例えば、菓子は他の製品（日用品：洗剤やシャンプーなど）よりもパッケージの変更が容易である点や季節によった限定品を販売する際も色々なバ

<sup>3</sup> 青木幸弘「ロングセラーブランド化の条件と課題1）」『学習院大学経済経営研究所年報』12号、1998年、1-21頁

<sup>4</sup> 井原久光「マネジメント リ・ポジショニングとパーセプションチェンジ：シーブリーズの事例から」『経営センサ－：産業と経営の情報誌』204号、2018年、45-49頁

<sup>5</sup> 松本健太郎「なぜ『つい買ってしまふ』のか？」、2019年、97-98頁

<sup>6</sup> 日高優一郎「カスタマー・リレーションシップ」『マーケティングの力』恩藏直人、坂下玄哲（編）、35頁

リエーションが可能という点など、他の製品とは違う特性がブランド戦略にも関係しているのではないかと考える。

2点目は、1点目の問題点とも重なるが、製菓業界に限定したロングセラーブランドの特徴を研究したもの、また菓子の定番商品・ロングセラー商品の戦略的特徴について導いた学术论文がないという点である。

3点目は、先行研究として『ロングセラー商品のパッケージに継承されるデザインの法則性』<sup>7</sup>や『マーケティング戦略における製品ネーミングの研究：ロングセラー商品のネーミング構造に焦点をあてて』<sup>8</sup>などロングセラーブランドのロゴやパッケージ、ネーミングなどある特性にフォーカスして研究されたものはいくつかある。しかしながら、ロングセラー商品と非ロングセラー商品を複数の具体的な仮説で比較し検証した内容の論文はないという点である。

これらの理由から「ロングセラーになる商品には戦略的にどのような特徴があるのか」という問題を提起し、本論文では先行研究で明らかになっていることを元に仮説を立て、ロングセラー商品と非ロングセラー商品を具体的な戦略の比較から製菓業界におけるロングセラー商品の戦略面での特徴を研究する。

#### 第4章 仮説の提示

本論文では、ロングセラー商品と非ロングセラー商品を比較し検証する。ロングセラー商品になる要因として先行研究を元に6つの仮説を立てた。

仮説①「ロングセラー商品はパッケージのリニューアル頻度が多いのではないか」

この仮説は先行研究 2-1 で青木<sup>9</sup>がブランディングの本質と述べていた「一貫性」と「継続性」を検証することを目的として立案した。

仮説②「ロングセラー商品には限定品を発売している商品が多く、消費者に継続的に新たな価値を提供しているのではないか」

この仮説は筆者の個人的な感覚ではあるが、本論文でロングセラーとして取り上げているお菓子は季節や期間限定の味を定期的に発売しており店頭に並んでいるのをよく見るため、ロングセラーになる要因と関連があるのではないかと考えた。また消費者に継続的にアプローチをするという点において先行研究 2-1 で青木<sup>10</sup>が述べていた「継続性」とも関わりがあるのではないかと考える。

仮説③「ロングセラー商品には地域限定品を発売し、お土産として消費者に新たな価値を提供している商品が多いのではないか」

この仮説は仮説②と似ている部分はあるが地域限定という点において「お土産」としてのリ・ポジショニングと先行研究 2-3 で松本<sup>11</sup>が述べていた情緒価値のような付加価値を消費者に与え、通常商品とは違う価値を加えることが消費者から認知され長く愛され続けるロングセラーになる要因と関係して

---

<sup>7</sup> 片倉葵、菊竹雪、楠見清「ロングセラー商品のパッケージに継承されるデザインの法則性：大正期から続く食品パッケージのグラフィックの色面積比率に見るレギュレーションの存在」『デザイン学研究』67(1), 1\_19-1\_28, 2020-07-31

<sup>8</sup> 野田昌太郎「マーケティング戦略における製品ネーミングの研究：ロングセラー商品のネーミング構造に焦点をあてて」長崎大学学位論文、2021年

<sup>9</sup> 青木幸弘「ロングセラーブランド化の条件と課題1）」『学習院大学経済経営研究所年報』12号、1998年、1-21頁

<sup>10</sup> 青木幸弘「ロングセラーブランド化の条件と課題1）」『学習院大学経済経営研究所年報』12号、1998年、1-21頁

<sup>11</sup> 松本健太郎「なぜ『つい買ってしまう』のか?」、2019年、97-98頁

いるのではないかと考え立案した。

仮説④「ロングセラー商品には幅広い世代をターゲットとした商品が多いのではないか」

この仮説は先行研究 2-2 で井原<sup>12</sup>がロングセラーブランドに育てていくために重要と述べていたり・ポジショニングがロングセラーとなる要因にも関係しているのではないかと考え立案した。

仮説⑤「ロングセラー商品にはブランドキャラクターが存在する割合が高いのではないか」

この仮説は先行研究 2-3 で松本<sup>13</sup>が述べていた消費者に与える価値の種類というところで情緒的価値がロングセラーとなる要因に関係しているのではないかと考え立案した。消費者に情緒的価値を与えるには様々な方法があるが今回は調査・判断しやすい方法としてブランドキャラクター有無に着目した。キャラクターは消費者に商品イメージを植え付けるだけではなく親近感や愛着といった情緒的価値≒付加価値を与えているのではないかと考える。

仮説⑥「ロングセラー商品は消費者とコミュニケーションを図ることに積極的なブランドが多いのではないか」

この仮説は先行研究 2-4 で日高<sup>14</sup>が指摘していたカスタマー・リレーションシップについて検証する目的で立案をした。企業側が顧客に対して一方的にコミュニケーションを図るのではなく双方向のコミュニケーションが重要視されている中でロングセラーとなる商品ブランドはその双方向のコミュニケーションが上手く働いていることがロングセラーになる要因の一つなのではないかと考える。という 6 つの仮説を検証する。

## 第5章 調査方法

### 5-1 調査概要

発売から 40 年以上が経過しているロングセラー商品 29 商品と非ロングセラー商品 15 商品を各仮説に基づき分析を行う。具体的には、限定品有無の割合比較、パッケージのリニューアル頻度の比較、リニューアル内容（色、デザイン、文字、包装）の比較、キャッチコピーまたは CM 内容からみるターゲット分析と比較、ブランドキャラクター有無の割合比較、お客様相談室または問い合わせ番号記載有無の比較、参加型キャンペーン有無の比較を行う。

### 5-2 調査対象

調査対象としている商品は以下のとおりである（表 1）。

【ロングセラー商品】		【非ロングセラー商品】	
社名	商品名	社名	商品名
株式会社ギンビス	アスバラガス	株式会社明治	カール
株式会社明治	アポロチョコレート	カバヤ食品株式会社	カリポリ
森永製菓株式会社	エンゼルパイ	株式会社明治	カルミン
森永製菓株式会社	おととと	森永製菓株式会社	キシリッシュ

<sup>12</sup> 井原久光「マネジメント リ・ポジショニングとパーセプションチェンジ：シーブリーズの事例から」『経営センサー：産業と経営の情報誌』204号、2018年、45-49頁

<sup>13</sup> 松本健太郎「なぜ『つい買ってしまう』のか？」、2019年、97-98頁

<sup>14</sup> 日高優一郎「カスタマー・リレーションシップ」『マーケティングの力』恩蔵直人、坂下玄哲（編）、35頁

カルビー株式会社	かっぱえびせん	江崎グリコ株式会社	キシミント
カルビー株式会社	カルビーポテトチップス	株式会社明治	サイコロキャラメル
ネスレ日本株式会社	キットカット	佐久間製菓株式会社	サクマ式ドロップス
株式会社明治	きのこの山	株式会社明治	超ひもQ
三立製菓株式会社	源氏パイ	株式会社ロッテ	トーマスチューイングキャンディ
株式会社湖池屋	湖池屋ポテトチップス	株式会社明治	PICK UP
カルビー株式会社	サッポロポテト	株式会社湖池屋	ピンキー
株式会社明治	たけのこの里	株式会社明治	ポポロン
株式会社ギンビス	たべっこどうぶつ	株式会社明治	ボルテ
株式会社明治	チョコベビー	森永製菓株式会社	森永チョコフレーク
株式会社東ハト	ハーベスト	株式会社明治	わたパチ
亀田製菓株式会社	ハッピーターン		
江崎グリコ株式会社	ビスコ		
江崎グリコ株式会社	ブリッツ		
株式会社不二家	ホームパイ		
セイカ食品株式会社	ボンタンアメ		
江崎グリコ株式会社	ポッキー		
株式会社明治	マーブルチョコ		
森永製菓株式会社	マリービスケット		
株式会社不二家	ミルクキー		
株式会社明治	明治アーモンドチョコレート		
森永製菓株式会社	森永ミルクチョコレート		
森永製菓株式会社	森永ミルクキャラメル		
株式会社不二家	ルック		
株式会社ブルボン	ルマンド		

(表1：筆者作成)

## 第6章 調査結果

### 6-1 仮説①「ロングセラー商品はパッケージのリニューアル頻度が多いのではないか」

ロングセラー商品全29種類をリニューアル回数、その中で色、デザイン、文字、包装、4つの項目で変更回数を調査した。パッケージのリニューアルについて調査するにあたって、ロングセラー商品は商品のブランドサイトや公式HPに記載されている情報を参照した。非ロングセラー商品（既に販売終了した商品）に関しては、公式HP自体が閉鎖されてしまい現段階で製造企業側からの公式の情報が得ることができない商品が多かったため過去のプレスリリース情報が記載された記事内容分析、またインターネットで画像検索を行い記事やまとめサイトなどで掲載されている画像を参照しリニューアルの有無また内容を確認した。販売開始時のパッケージから現在発売されているパッケージまでのリニューアル回数を調査し、5回以下、6回-10回、11回-15回、16回以上に分類しグラフにまとめたところこのような結果となった（図2）。

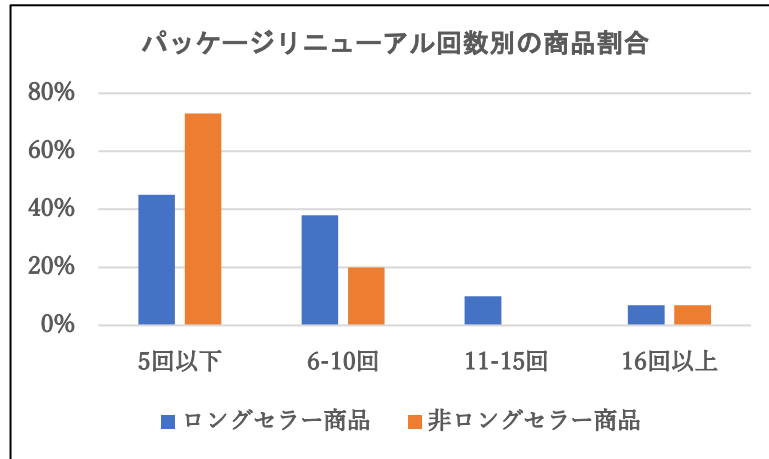


図 2 : パッケージリニューアル回数別の商品割合

非ロングセラー商品は5回以下が約7割を占めているのに対して、ロングセラー商品はリニューアル回数6回以上の割合が半数以上を占め、非ロングセラー商品よりもロングセラー商品の方がリニューアル回数の多い商品の割合が高いということが明らかになった。ただ、この調査方法では商品それぞれの販売年数を考慮しておらず、販売年数が長いために自ずとリニューアル回数も多いのではという疑念も生まれてくる。そこで商品それぞれのリニューアル頻度を調査した。項目は5年ごとに設定し、どのくらいの頻度でリニューアルしている商品が多いのかを調査した結果が以下のグラフである(図3)。

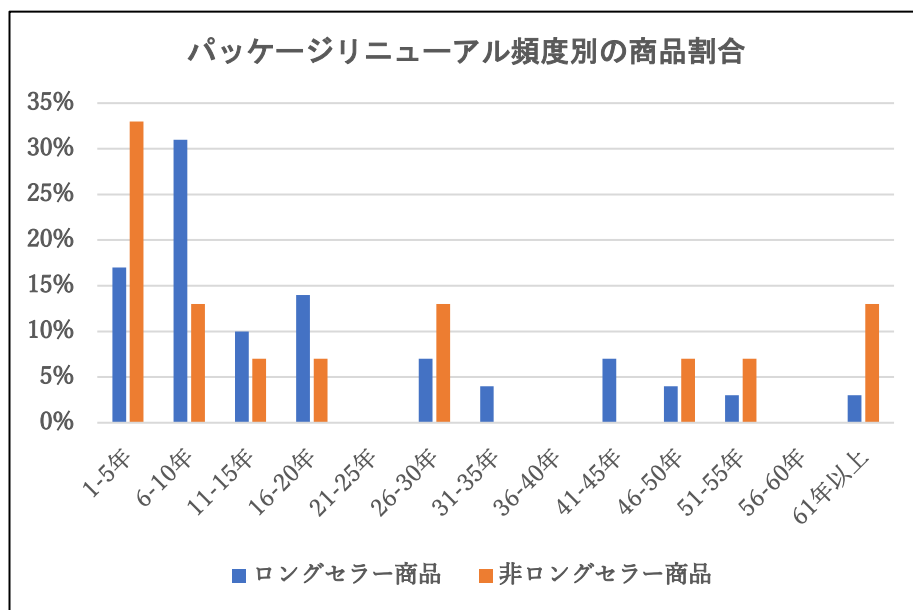


図 3 : パッケージリニューアル頻度別の商品割合

頻度が5年以下の割合のみを比較してみるとロングセラー商品よりも非ロングセラー商品の方が割合が高いということが明らかになった。10年以下の項目で比較するとロングセラー商品が全体の48%、非ロングセラー商品は全体の42%を占めており、大差はないという結果となった。

加えて、パッケージリニューアルの詳細も調査した。リニューアルと言っても絵柄の位置を少しだけ

変えたマイナーチェンジもあれば字体や色、絵柄を全く新しくするという大規模リニューアルもあるからだ。どこをリニューアルしたのか、色、デザイン、文字、包装の4つの項目でリニューアルの詳細を調査しグラフ化した結果が以下の図である（図4・図5）。

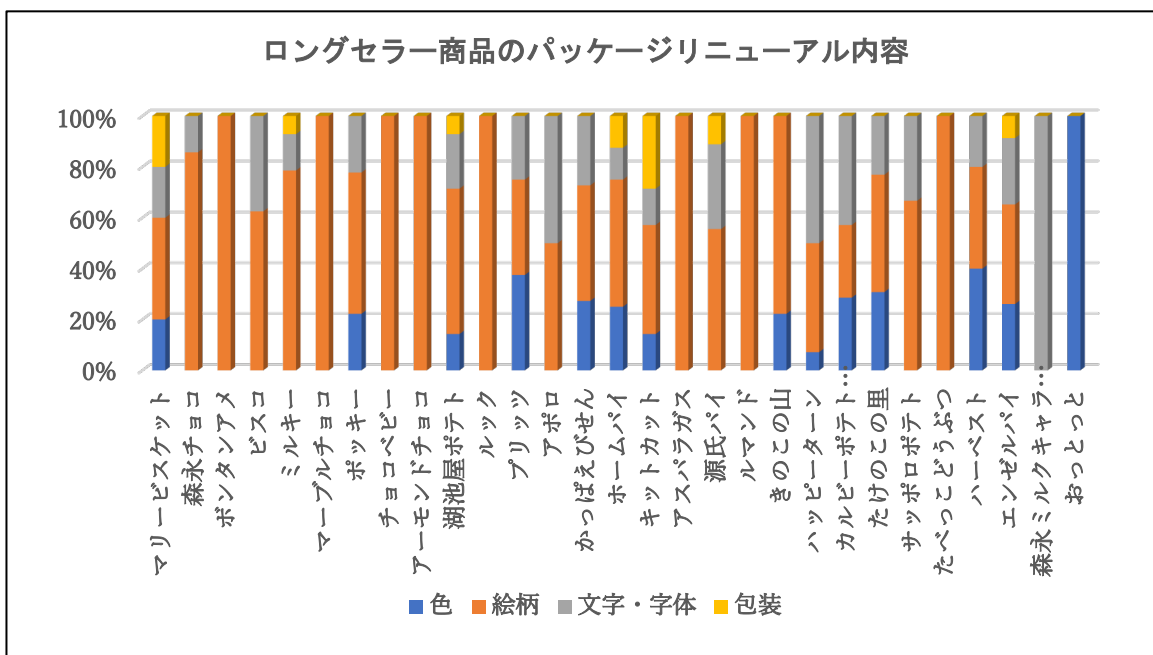


図4：ロングセラー商品パッケージリニューアル内容 調査結果

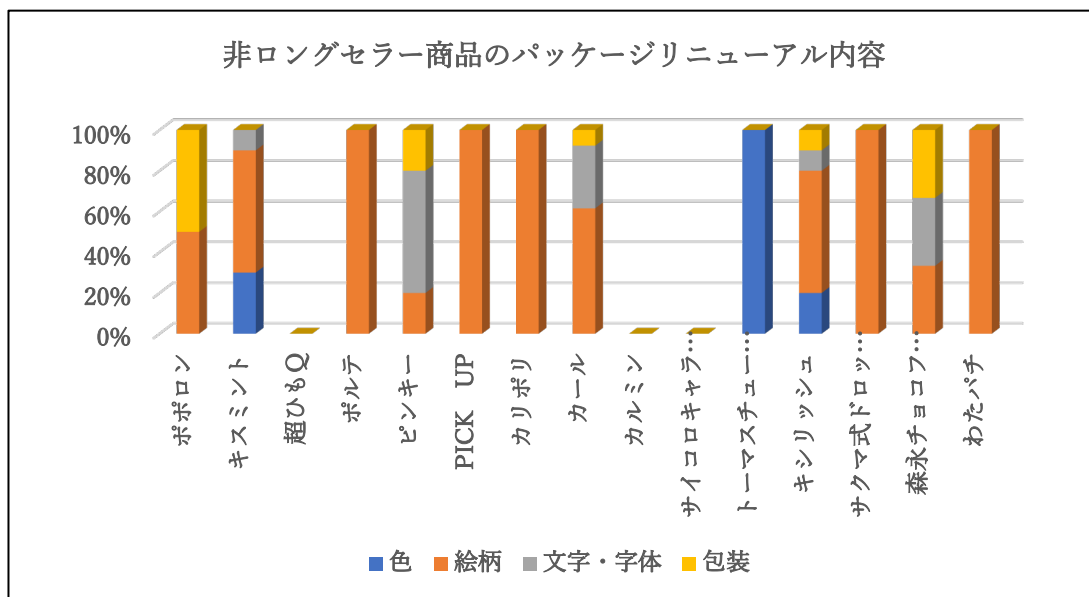


図5：非ロングセラー商品パッケージリニューアル内容 調査結果

この結果からロングセラー商品非ロングセラー商品ともにリニューアルのほとんどが絵柄の変更やデザインのマイナーチェンジだということが明らかになった。また、リニューアルを16回以上している商品でも色の変更はしておらず、販売当初からのイメージを保っているということが示された。

## 6-2 仮説②「ロングセラー商品には季節・期間限定品を発売している商品が多く、消費者に継続的に新たな価値を提供しているのではないか」

ロングセラー商品と非ロングセラー商品とで季節限定品を発売している割合と頻度を調査した結果が以下である（図6）。

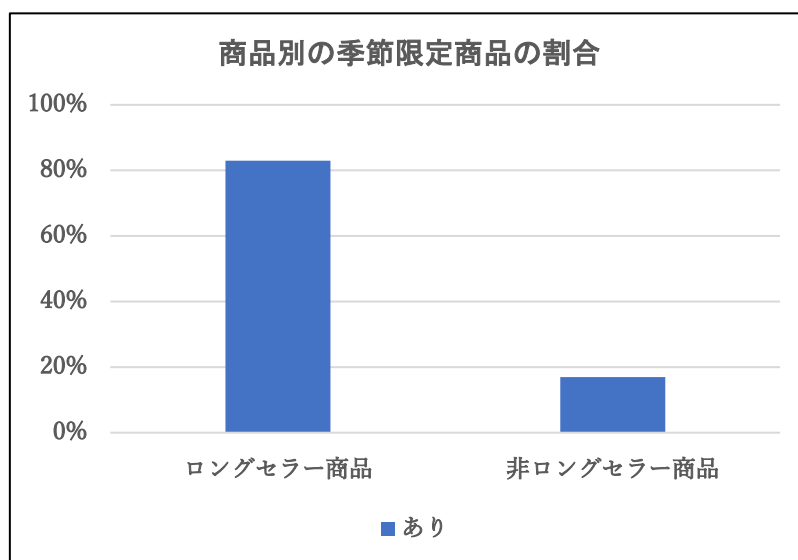


図6：商品別の季節限定商品の割合

ロングセラー商品は全体の約8割が期間限定品を発売していた。一方で非ロングセラー商品は全体の約3割の商品が期間限定品の発売をしていた。このことからロングセラー商品は非ロングセラー商品と比べて、通常の商品に加え季節ごとの旬の食材やイベントに合わせた限定品を多く発売し、消費者を飽きさせないための工夫をしているということが明らかになった。ただ、ロングセラー商品の中にも株式会社ギンビスが製造しているアスパラガスやセイカ食品株式会社が製造しているボンタンアメなど期間限定品を発売せず、一年中同じ味のお菓子を発売しているブランドもあり、そのようなブランドはパッケージのリニューアル頻度も少ない傾向にある。

## 6-3 仮説③「ロングセラー商品には地域限定品を発売し、お土産として消費者に新たな価値を提供している商品が多いのではないか」

地域限定のご当地品を販売している割合を調査した結果が以下の通りである（図7）。

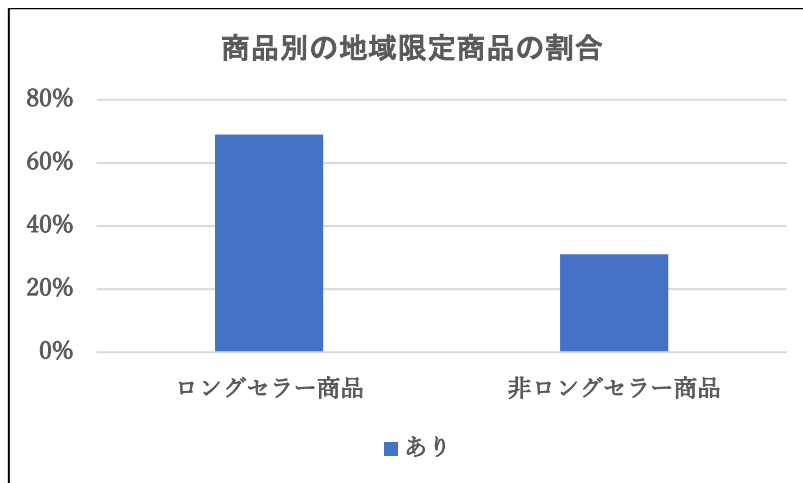


図 7：商品別の地域限定商品の割合

ロングセラー商品は約7割のブランドが地域限定品を発売しているのに対して、非ロングセラー商品は約3割のブランドが地域限定品を発売しており、非ロングセラー商品よりもロングセラー商品の方が地域限定品を発売している商品の割合が高いということが明らかになった。非ロングセラー商品の中には森永製菓株式会社が製造していたキシリッシュや森永チョコフレックなどガム類に属する商品やチョコレート類に属する商品も含まれている。一方でロングセラー商品はカルビー株式会社が製造するカルビーポテトチップスや亀田製菓株式会社が製造するハッピーターンなどスナック菓子や煎餅類など比較的様々なフレーバーを生み出しやすいと思われる商品が多い。

#### 6-4 仮説④「ロングセラー商品には幅広い世代をターゲットとした商品が多いのではないか」

ターゲティングはマーケティング戦略において基礎となる重要なステップである。誰にどのような価値を提供するのか、STP（セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）という3つの手法で戦略を組み立てていく。今回はSTPの中のセグメンテーションとターゲティングに着目しロングセラー商品の特徴を調査する。セグメンテーションをする際には年齢、性別、所得、職業などのデモグラフィック（人口統計学的属性）を基準に仕分けをする。今回は年齢を基準にセグメンテーションを行い、ロングセラー商品と非ロングセラー商品がどのようなターゲティングをしているのか共通点や特性が見られないかを調査する。ターゲットの見極めの方法として、商品のキャッチコピー・CM内容・起用タレント・公式HPや商品ブランドサイト・過去の記事内容からターゲットを調査した。年齢の分類方法は小学生以下、学生（中・高・大学生）、20代、30代、40代、50代、60代以上、という区分で振り分けた。そしてそれぞれの商品が小学生以下から60代以上までの世代をいくつ網羅しているのか集計しグラフにまとめた（図8）。



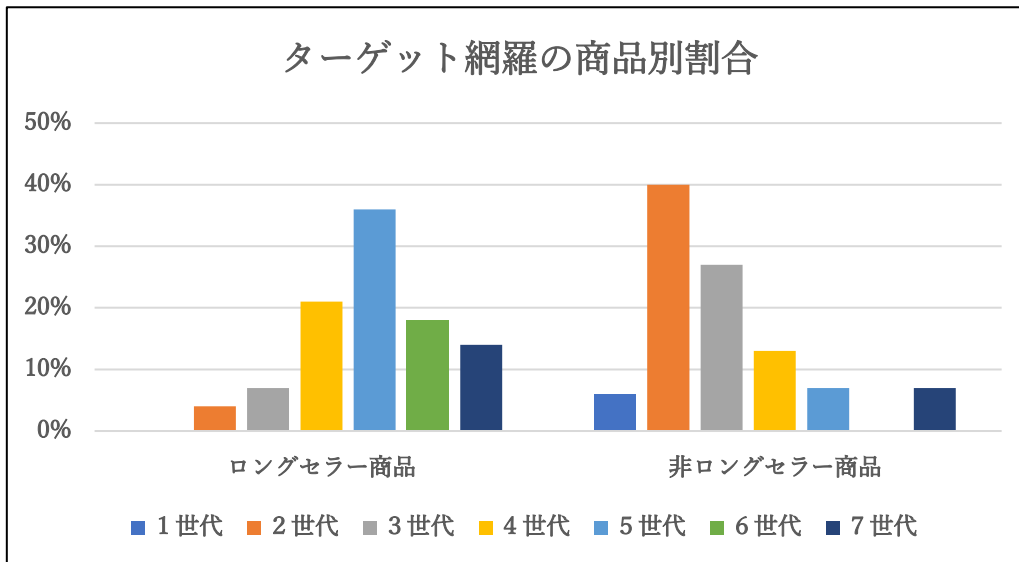


図 8：仮説④検証結果

2世代のみをターゲットとしている商品の割合が、ロングセラー商品は4%、非ロングセラー商品は40%と大きな違いとなった。3世代以下に着目するとロングセラー商品は11%であるのに対し、非ロングセラー商品は73%という違いがみえる。ロングセラー商品は5世代~7世代をターゲットとしている商品が全体の半数以上を占め、非ロングセラー商品は2世代~4世代をターゲットとした商品が全体の半数以上を占めるという結果となった。また全体として多くの割合を占めているのが、ロングセラー商品は5世代、非ロングセラー商品は2世代と、ターゲット層の差が見られる。このことからロングセラー商品は非ロングセラー商品よりも幅広い世代をターゲットとしていることが分かり、「ロングセラー商品には全世代をターゲットとしている商品が多いのではないか」という仮説は検証された。

ターゲットとしている世代の幅広さの要因には大人向けの商品の有無も影響していると考えられる。発売当初から老若男女問わずと謳っている商品もあれば、発売当初は子ども向けで発売されるもターゲットの拡大を目的として大人向けの商品を発売するという商品もある。本来は子ども向けであるはずのお菓子が「大人向け」をあえて発売している。そこで「大人向け商品」を発売している割合調査し比較した(図9)。

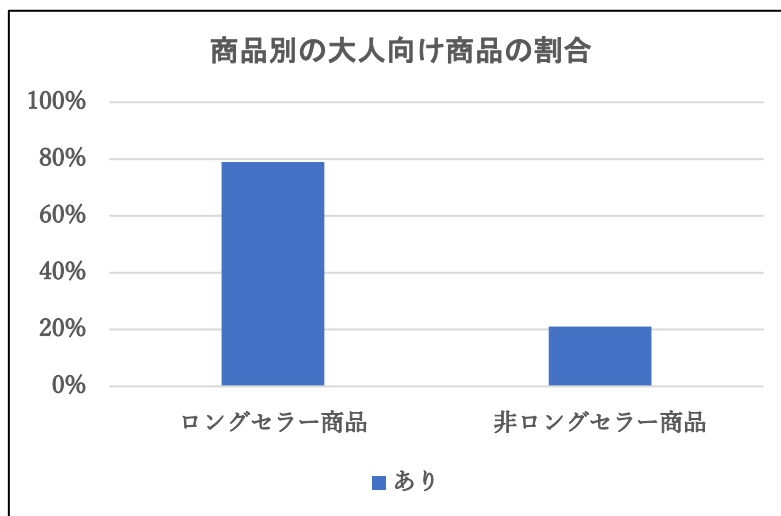


図 9：商品別の大人向け商品の割合

ロングセラー商品は大人向け商品を発売している商品が全体の約8割。一方、非ロングセラー商品で大人向け商品を発売している商品は全体の2割と真逆の結果となった。「大人向け」と言っても様々なターゲティングがされており、ギンビスから発売されているたべっこどうぶつは小さな子を持つ親子向けの商品であるため10代20代からの購買が少ないことから若者が多く利用するコンビニエンスストアでパウチの商品を開発しターゲットを広げている。カルビーが発売しているかっぱえびせんはお酒に合うおつまみ向けとして商品開発し、40代~50代をターゲットとしている。不二家が発売するホームパイは「おとなもおいしい」というキャッチフレーズと共に40代以上の主婦層をターゲットとしたCMを制作している。このように単に大人向けと言っても細かなターゲットはそれぞれで、それぞれの商品が穴の開いたターゲット層を埋めるように大人向けの商品を発売している。

### 6-5 仮説⑤「ロングセラー商品にはお菓子のブランドキャラクターがいる割合が高いのではないか」

菓子商品には商品のブランドキャラクターが存在することがある。ブランドキャラクターの存在は商品の認知を促すだけでなく消費者とのコミュニケーションを図る目的で有効と考える。なお、ここでの商品キャラクターとは、企業が公式に名前を付けたキャラクターが存在する、または商品パッケージに継続的に登場している、いずれかに当てはまるものを対象とする。結果は以下の通りである（図10）。

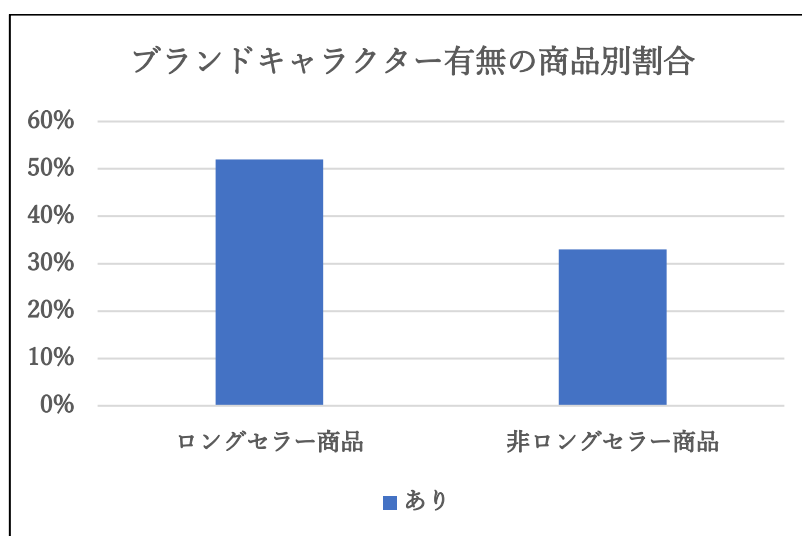


図10：ブランドキャラクター有無の商品別割合

ロングセラー商品と非ロングセラー商品をキャラクターの有無を調査したところ、ロングセラー商品はキャラクターありが全体の52%、キャラクターなしが48%と約半数の商品にブランドキャラクターが存在するということが明らかになった。一方、非ロングセラー商品はキャラクターありが33%、キャラクターなしが67%と、ブランドキャラクターが存在する商品は約3割にとどまった。この結果からロングセラー商品とブランドキャラクターの有無には関連があり、消費者からのブランド認知や消費者とのコミュニケーションにおいて重要な役割を果たしているということが示された。

## 6-6 仮説⑥「ロングセラー商品は消費者とコミュニケーションを図ることに積極的なブランドが多いのではないか」

消費者とのコミュニケーション手段として、①お客様相談室や問い合わせ番号記載の有無②参加型キャンペーンの有無に着目して比較した。

### 6-6-1 ①お客様相談室や問い合わせ番号記載の有無

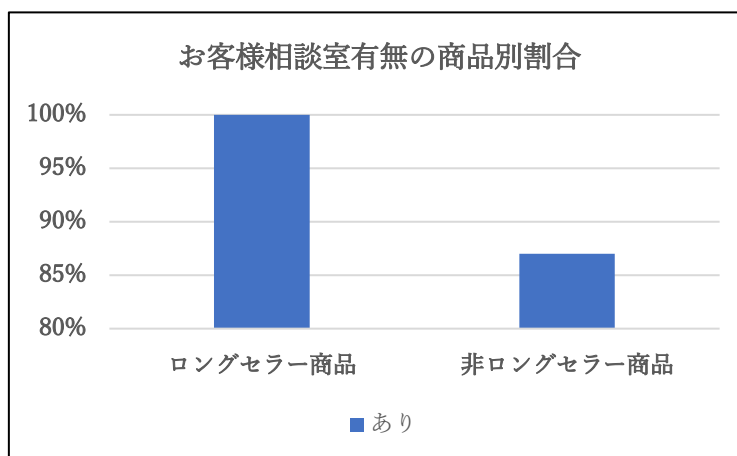


図 11：お客様相談室有無の商品別割合

ロングセラー商品はすべての商品ブランドにお客様相談室が設置されており、商品の裏面にも問い合わせ番号が記載されていた。非ロングセラー商品にも9割近くの商品ブランドにお客様相談室が設置されていた。非ロングセラー商品でお客様相談室の設置がないブランドは製造会社の情報のみ記載されていた。非ロングセラー商品よりもロングセラー商品の方が割合としては高かったが非ロングセラー商品も9割近いブランドがお客様相談室の設置をしていたため、ロングセラー商品・非ロングセラー商品ともに消費者と接することのできる窓口を設け、消費者とのコミュニケーションを図る意思があり大差はないという結果となった（図 11）。

### 6-6-2 ②参加型キャンペーンの有無

参加型キャンペーンの有無を調査するにあたって、現在も販売されている商品に関しては製造企業の公式 HP や商品のブランドサイトに記載されている情報を参照した。製造を終了している商品に関しては過去のプレスリリース情報が記載された記事内容分析から参加型キャンペーンの有無を確認した。また、現在も販売している商品は直近の5年間で参加型キャンペーンを行っているかを調査し、販売終了した商品は販売終了時期も商品によってばらつきがあるため直近5年間ではなくそれぞれの販売終了日から過去5年間を調査した。参加型キャンペーンの有無の結果は以下のとおりである（図 12）。

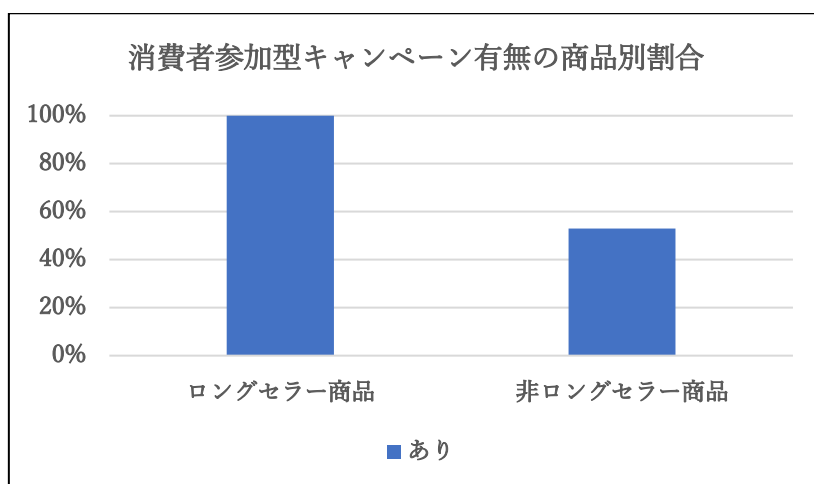


図 12：消費者参加型キャンペーン有無の商品別割合

ロングセラー商品はすべての商品ブランドが消費者参加型キャンペーンを行っている。一方で、非ロングセラー商品は約半数の商品が参加型キャンペーンを行っているものの、半数の商品はキャンペーンを行っていないという結果となった。参加型キャンペーンは消費者を巻き込んだ販売戦略であるが、キャンペーンには色々な種類がある。現在では SNS の普及から SNS を使ったキャンペーンが増えており、X (旧 Twitter) にてリツイートをする、「〇〇名様に抽選で商品をプレゼント」、Instagram では「ハッシュタグをつけて商品が映った写真を投稿すると〇〇が当たる」などといったキャンペーンが増えている。このような参加型キャンペーンは SNS が普及する以前にも存在し、例えば商品の箱の裏に応募用のはがきが付いており、そのはがきを切り取って名前や住所を記載して応募すると商品や商品の関連グッズが抽選で当たるというものや商品を購入した際のレシートの写真をサイトに張り付けて応募するといったような様々な形でキャンペーンが行われている。このような消費者参加型のキャンペーンは、商品の購入に繋がるだけではなく、消費者との関係性の構築、ブランド認知においても大きな役割を果たしている。

## 第7章 結論

まず、仮説①のパッケージリニューアルに関しては、ロングセラー商品は非ロングセラー商品よりもパッケージのリニューアル回数の多い商品の割合が高いが、リニューアル頻度で比較すると大差はなく、パッケージリニューアル頻度という面に関しては大きな違いはないという結論となった。

一方、リニューアル内容で比較をすると色味やロゴはそのままにしつつもデザイン面でのマイナーチェンジを継続的に行っているということが明らかになった。仮説②③の限定品の有無に関してはどちらもロングセラー商品の方が発売している商品の割合が高く、通常の商品に加えて消費者に新たな価値を提供しているという結論となった。

仮説④のターゲットに関してはロングセラー商品の方が幅広い世代をターゲットにしている商品が多く、大人向けの商品を発売している割合の結果からも分かるようにターゲットの開拓を行っている。このことからロングセラー商品として商品を育てていくにはリ・ポジショニングが重要という先行研究は製菓業界においても同じと考えられる結果となった。

仮説⑤のブランドキャラクターについてはロングセラー商品とブランドキャラクターの有無は関係があり、消費者からのブランド認知や消費者とのコミュニケーションにおいて重要な役割を果たしている

と言える結果となった。

仮説⑥の消費者とのコミュニケーションに関しては、お客様相談室の有無などからは大きな違いは見られなかったが、消費者参加型キャンペーンの有無には違いが見られ、ロングセラー商品の方が消費者とのコミュニケーションに積極的と言える結果となった。

## 第8章 議論

ロングセラー商品と非ロングセラー商品の比較から分かったロングセラーとなる商品ブランドの戦略的特徴は、①期間・季節・地域限定品を発売し付加価値を付けている、②一定のターゲットに固執するのではなくターゲットの新規開拓を絶えず行っている、③ブランドキャラクターを用いて情緒的価値を消費者に与えている、④消費者とのコミュニケーションに積極的である、この4つがロングセラーになる商品の特徴と結論付けられた。

消費者から愛され続けるには幅広い世代からの需要が必要であり、子どもにとっては美味しいお菓子、大人にとっては子どもの頃に食べたまた食べたくなる思い出の懐かしいお菓子になることが重要なのではないだろうか。また、ターゲットの新規開拓については少子高齢化によりお菓子のターゲットであるはずの子どもの数が減っていることも要因と考えられる。

本研究において不十分だった点として、非ロングセラー商品として既に販売終了した商品をピックアップしたが、その中には20年以上販売されていたのち廃版となった商品なども含まれ、世間一般ではロングセラー商品に属するような商品も含まれていたため、非ロングセラー商品にも発売期間の上限を設けて商品を絞って調査すれば、新たな特徴が発見されるかもしれない。仮説①と②で限定品についての調査を行ったが、期間・季節・地域限定品の発売がロングセラー化の要因だとしても、製品の種類によって、限定品を出しやすい分類とそうでない分類があると考えられる。事実、非ロングセラー商品にはガム・グミ類やチョコレート類が含まれている一方で、ロングセラー商品はスナック菓子や煎餅類など比較的に様々なフレーバーを生み出しやすいと思われる商品が多く含まれていた。フレーバーの違いによる限定品発売が困難な分類では、パッケージや容量などによる限定品を検討する価値があるかもしれない。先行研究、また仮説でも取り上げたり・ポジショニング、ターゲット開拓の必要性はロングセラーと言われるほど一定期間販売され続けた商品のみを対象にされた特徴という可能性もあり、非ロングセラー商品はまだその段階に達していない可能性があったことも仮説として十分に考慮できていなかった点として挙げられる。また、調査対象としたブランド数が少なかったことも研究としては不十分であった。今回は流通菓子と言われるスーパーマーケットやコンビニエンスストアなどで全国販売されている商品を対象に分析を行ったが、特定の地域で長く愛され続けているロングセラー商品もあり、そのような商品にはまた別の特徴があるかもしれない。

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、指導教員の跡見学園女子大学マネジメント学部マネジメント学科丸岡吉人先生には日頃から熱心なご指導を賜りました。最後まで執筆できましたのも、先生のお力添えの賜物と存じます。この場をお借りして感謝申し上げます。

## 引用文献

- ・青木幸弘「ロングセラーブランド化の条件と課題 1」『学習院大学経済経営研究所年報』12号、1998年、1-21頁
- ・井原久光「マネジメント リ・ポジショニングとパーセプションチェンジ：シーブリーズの事例から」『経営センサー：産業と経営の情報誌』204号、2018年、45-49頁
- ・恩藏直人・坂下玄哲（編）『マーケティングの力 最重要概念・理論枠組み集』、有斐閣、2023年
- ・片倉葵、菊竹雪、楠見清「ロングセラー商品のパッケージに継承されるデザインの法則性：大正期から続く食品パッケージのグラフィックの色面積比率に見るレギュレーションの存在」『デザイン学研究』67(1)、1\_19-1\_28、2020-07-31
- ・厚生労働省「令和4年（2022）人口動態統計（確定数）の概況」『厚生労働省』、2023年9月15日、インターネット、<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/kakutei22/index.html>（2023/10/25 閲覧）
- ・総務省統計局「高齢者の人口」『総務省統計局』、2022年9月15日、インターネット、<https://www.stat.go.jp/data/topics/topi1321.html>（2023/10/25 閲覧）
- ・野田昌太郎「マーケティング戦略における製品ネーミングの研究：ロングセラー商品のネーミング構造に焦点をあてて」長崎大学学位論文、2021年
- ・松本健太郎『なぜ「つい買ってしまう」のか？』、光文社、2019年
- ・NIKKEI COMPASS「製菓の業界概要 22年菓子市場は4.2%増、輸出・輸入は過去最高」『NIKKEI COMPASS』、2023年11月3日、インターネット、[https://www.nikkei.com/compass/industry\\_s/0320](https://www.nikkei.com/compass/industry_s/0320)（2023年11月20日閲覧）

## 参考文献

- ・梅沢伸嘉『消費者ニーズ・ハンドブック』、同文館出版、2013年
- ・梅沢伸嘉『「強い売りモノ」の創り方』、同文館出版、2016年
- ・田中洋「企業戦略におけるブランド管理の地位～ブランドとその外部性～」『マーケティングジャーナル』18巻1号、1998年、4-14頁
- ・たむら田村真菜実・原祐秀平「ロップ食べられる平和 いつまでも」『NHK NEWS WEB』、2022年12月5日、インターネット、<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20221205/k10013913321000.html>（2023/10/25 閲覧）
- ・日本経済新聞「「サクマ式ドロップス」の佐久間製菓、23年1月廃業」『日本経済新聞』、2022年11月9日、インターネット、<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC094120Z01C22A1000000/>（2023/10/25 閲覧）
- ・日本経済新聞「出生数、年70万人前半も 1～3月は5%減の18万2000人」『日本経済新聞』、2023年5月26日、インターネット、<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUA253I80V20C23A5000000/>（2023/10/25 閲覧）

## 調査のために参照した資料

- ・江崎グリコ株式会社「ビスコの歴史」『ビスコブランドサイト』、n.d.、インターネット、<https://cp.glico.com/bisco/about/history.html>（2023年10月25日閲覧）
- ・江崎グリコ株式会社「ポッキーの歴史」『ポッキーブランドサイト』、n.d.、インターネット、<https://www.pocky.jp/about/history.html>（2023年10月25日閲覧）
- ・江崎グリコ株式会社「CM・ムービー」『ビスコブランドサイト』、n.d.、<https://cp.glico.com/bisco/cm/#>（2023年10月25日閲覧）
- ・えん食べ編集部「もっちりマシュマロの「エンゼルパイ プレミアム」登場！カカオ43%チョコで大人の味」『えん食べ』、2019年7月16日、インターネット、<https://entabe.jp/news/gourmet/7879/angel-pie-premium>（2023年10月25日閲覧）

- ・えん食べ編集部「大人のための「絶品かっぱえびせん 花藻塩と燻製唐辛子味」こだわりの塩で素材の風味引き立つ味わい」『えん食べ』、2021年4月2日、インターネット、<https://entabe.jp/38938/zeppin-kappa-ebeisen-hanamo-salt-and-smoked-chili-pepper-flavor> (2023年10月25日閲覧)
- ・えん食べ編集部「「かっぱえびせん」3年ぶりにリニューアル！1964年広島発のロングセラー商品 生地的配合を見直しサクサク軽い食感」『えん食べ』、2023年4月26日、インターネット、<https://entabe.jp/54237/kappaebisen-renewal> (2023年10月25日閲覧)
- ・小口 覺「たべっ子どうぶつ」がコンビニでバカ売れ 裏に若者向けマーケ」『日経クロストrend』、2022年1月25日、インターネット、<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00151/00045/> (2023年11月22日閲覧)
- ・株式会社学研ホールディングス「ちょっと“おかし”な勉強タイム？ 文理と明治がコラボした小学生向けドリル「おかしなドリル」が新登場！」『PR TIMES』、2023年2月14日、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000004758.000002535.html> (2023年10月25日閲覧)
- ・株式会社コイケヤ「MOVIE」『湖池屋ポテトチップスブランドサイト』、n.d.、<https://potatochips.koikeya.co.jp/> (2023/10/25 閲覧)
- ・株式会社不二家「CM 紹介」『不二家ホームパイ公式ブランドサイト』、n.d.、インターネット、<https://www.fujiya-peko.co.jp/homepie/> (2023年10月25日閲覧)
- ・株式会社ブルボン「中村倫也さんと宮世琉弥さんが CM 初共演！ひとくちルマンド新 TVCM「ひとくちルマンドデビュー」篇 10月3日（火）より放映開始」『PR TIMES』、2023年10月3日、インターネット、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000002.000012979.html> (2023年10月25日閲覧)
- ・株式会社明治「カールの歴史」『株式会社明治 企業 HP』、n.d.、インターネット、<https://www.meiji.co.jp/sweets/snack/karl/history/> (2023年10月25日閲覧)
- ・株式会社明治「きのこの山とたけのこの里の関係性を完全ドラマ化！大人のきのこの山・大人のたけのこの里」『PR TIMES』、2017年9月25日、インターネット、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000013.000017745.html> (2023年10月25日閲覧)
- ・株式会社明治「大人の女性に食べてもらいたい、お砂糖控えめのアポロ アポロマイスタイル 2020年2月4日 新発売／全国」『株式会社明治 企業 HP』、2020年1月20日、インターネット、[https://www.meiji.co.jp/corporate/pressrelease/2020/0121\\_01/index.html](https://www.meiji.co.jp/corporate/pressrelease/2020/0121_01/index.html) (2023年11月10日閲覧)
- ・株式会社明治「アポロ発売 50周年！待望の“大人仕様”アポロ「アポロマイスタイル」新発売！クラブハリエとのコラボ「ボンボンショコラアポロ」が当たるキャンペーン実施。『サロン・デュ・ショコラ東京』出展情報も！」『PR TIMES』、2020年1月21日、インターネット、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000025.000017745.html> (2023年11月10日閲覧)
- ・株式会社明治「こだわり派も納得な厳選素材を使った大人向け「厳選素材のきのこの山」「厳選素材のたけのこの里」3月22日 新発売／全国」『株式会社明治 企業 HP』、2022年3月8日、インターネット、[https://www.meiji.co.jp/corporate/pressrelease/2022/0308\\_02/index.html](https://www.meiji.co.jp/corporate/pressrelease/2022/0308_02/index.html) (2023年10月25日閲覧)
- ・株式会社明治「HISTORY」『きのこの山たけのこの里ブランドサイト』、n.d.、インターネット、<https://www.meiji.co.jp/sweets/chocolate/kinotake/history/> (2023年10月25日閲覧)
- ・株式会社明治「XYLISH HISTORY」『株式会社明治 企業 HP』、n.d.、インターネット、<https://www.meiji.co.jp/products/brand/xylish/history/> (2023年10月25日閲覧)
- ・株式会社ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツ「夏限定！家族で、みんなで、楽しいマーブル尽くしのコラボルームが販売開始！／ザ ロイヤルパーク キャンパス 名古屋」『PR TIMES』、2022年8月1日、インターネット、

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000368.000039557.html> (2023年10月25日閲覧)

・亀田製菓株式会社「ボジョレーの季節にぴったりな、大人の「ハッピーターン」 『華やかに燻製薫るハッピーターン』期間限定発売『NEWS CAST』、2022年11月1日、インターネット、<https://newscast.jp/news/9337026> (2023年10月25日閲覧)

・亀田製菓株式会社「47年の時を経て『ハッピーターン』に公式ライバル登場！ 新商品『ハッピーターン スパイス』3月27日(月)発売 “粉うま”が感じられる 千鳥出演の新CMも公開『PR TIMES』、2023年3月27日、インターネット、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000039.000012968.html> (2023年10月25日閲覧)

・亀田製菓株式会社「ABOUT」『ハッピーターンズ 公式 HP』、n.d.、インターネット、<https://www.happyturn.com/happyturns/#about> (2023年10月25日閲覧)

・カルビー株式会社「ロングセラー商品のパッケージデザインがリニューアル カルシウムたっぷり！油不使用！塩分25%カット！『1才からのかっぱえびせん』7月12日(月)全国発売『PR TIMES』、2021年7月7日、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000717.000030525.html> (2023年11月10日閲覧)

・カルビー株式会社「明太子の「かねふく」とコラボした厚切りポテトチップスが登場！バターのコクで明太子の旨味と辛味を引き立てた『大人のポテリッチ 明太バター味』『PR TIMES』、2023年3月22日、インターネット、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001068.000030525.html> (2023年10月25日閲覧)

・カルビー株式会社「川口春奈さん出演カルビー新TVCM ポテトチップス「パリッといこう」篇、2023年9月25日(月)より全国で順次放送開始！」『PR TIMES』、2023年9月20日、インターネット、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000007.000107683.html> (2023年11月10日閲覧)

・カルビー株式会社「スパイシーなブラックペッパーが食欲をそそる！“大人”が楽しめる「サッポロポテト」『サッポロポテトLONG ブラックペッパー味』『PR TIMES』、2023年10月5日、インターネット、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001195.000030525.html> (2023年10月25日閲覧)

・カルビー株式会社「かっぱえびせんの歴史」『かっぱえびせん WEB サイト』、n.d.、インターネット、<https://www.calbee.co.jp/kappaebisen/sp/history/> (2023年10月25日閲覧)

・清水りょういち『贅沢トマトのおととと』エアリースナックの元祖的存在が濃い目のトマト味で大人の舌を狙い撃ち！」『おためし新商品ナビ』、2015年7月14日、インターネット、[https://www.shinshouhin.com/2015/07/14/ottoto\\_tomato/](https://www.shinshouhin.com/2015/07/14/ottoto_tomato/) (2023年10月25日閲覧)

・セイカ食品株式会社「PICKUP PRODUCT」『セイカ食品株式会社 公式 HP』、n.d.、インターネット、<https://www.seikafoods.jp/Pickup-product/bontaname/> (2023年10月25日閲覧)

・宣伝会議編集部「きっかけは、キットカットで。”「キットカット」初のアニメCM、監督に山田尚子」『Adver Times.』、2022年2月25日、インターネット、<https://www.advertimes.com/20220225/article377783/> (2023年10月25日閲覧)

・タイトー「タイトーステーションでプリントシール機で遊ぶと、お菓子をもらえるキャンペーンが21日より実施」『4Gamer.net』、2014年3月14日、インターネット、<https://www.4gamer.net/games/999/G999905/20140314019/> (2023年11月27日閲覧)

・椿景子「明治『大人のきのこの山』『大人のたけのこの里』発売5年でさらに進化！ 史上最短レベルの「6秒動画劇場」も公開中！」『おためし新商品ナビ』、2017年10月26日、インターネット、<https://www.shinshouhin.com/2017/10/26/otonakinokotakenoko/> (2023年10月25日閲覧)

・テンタメ「XYLISH Twitter 投稿キャンペーン！」『テンタメ』、n.d.、インターネット、<https://www.tentame.net/post/detail/151/> (2023年10月29日閲覧)

・東京ウォーカー「大人向け「きのこの山・たけのこの里」から食べきり小袋のアソートタイプが登場」『Walkerplus』、



2014年8月14日、インターネット、<https://www.walkerplus.com/article/49466/> (2023年10月25日閲覧)

- ・中井なつみ「定番お菓子が大人向けに 少子化でターゲットシフト」『産経新聞』、2016年7月18日、インターネット、<https://www.sankei.com/article/20160718-N4WF2ZO44BMDHNP2BRHM6LLODU/> (2023年10月25日閲覧)
- ・ナベコ「ちょっと高級な「エンゼルパイプレミアム」登場！ひとつ約100円」『週刊アスキー』、2015年4月2日、インターネット、<https://weekly.ascii.jp/elem/000/002/632/2632032/> (2023年10月25日閲覧)
- ・日本経済新聞「不二家、大人向けのハードタイプ「ミルクィー」 青色パッケージ」『日本経済新聞』、2011年3月3日、インターネット、[https://www.nikkei.com/article/DGXNASFL0309R\\_T00C11A3000000/](https://www.nikkei.com/article/DGXNASFL0309R_T00C11A3000000/) (2023年10月25日閲覧)
- ・日本経済新聞「チョコ、お酒といかが 不二家が大人向け」『日本経済新聞』、2018年10月30日、インターネット、<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO37128000Q8A031C1000000/> (2023年10月25日閲覧)
- ・日本食糧新聞「ハーベストプレミアム <大人の芳醇バター> (東ハト) 2023年10月2日発売」『日本食糧新聞』、2023年11月5日、インターネット、<https://news.nissyoku.co.jp/foodsnews/231004-10> (2023年10月25日閲覧)
- ・博報堂マーケティングスクール『超図解新しいマーケティング入門』、日経BPマーケティング、2022年
- ・不二家ホームパイ公式チャンネル「ホームパイ CM えがおでおいしい篇」、2022年6月29日、YouTube、<https://youtu.be/4y2blot4NcY?si=VKmrtNbLp1dJGXOP> (2023年10月25日閲覧)
- ・不二家ホームパイ公式チャンネル「ホームパイ CM おとなもおいしい篇」、2022年6月29日、YouTube、[https://youtu.be/L0QXZfotrA0?si=F\\_9y30BT0W0u1Okb](https://youtu.be/L0QXZfotrA0?si=F_9y30BT0W0u1Okb) (2023年10月25日閲覧)
- ・不二家ミルクィー & ポップキャンディ公式チャンネル「不二家ミルクィー さ、前をミルクィー！篇 30秒」、2023年3月14日、YouTube、<https://youtu.be/utk4sCZO2OU?si=fx95M59Hss0kqCQS> (2023年10月25日閲覧)
- ・プレキャンクラブ「キスマイント キスマイグッズプレゼント」『プレキャンクラブ』、2015年7月25日、インターネット、<https://precam.club/169> (2023年10月25日閲覧)
- ・プレキャンクラブ「明治 meiji 東京 2020 オリンピック懸賞キャンペーン 2019 夏」『プレキャンクラブ』、2019年8月10日、インターネット、<https://precam.club/9729> (2023年10月27日閲覧)
- ・毎日キレイ「一色紗英：10年ぶり CM で主婦役に 変わらぬ美貌で...」『毎日キレイ』、2019年7月31日、インターネット、<https://mainichikirei.jp/article/20190731dog00m100009000c.html> (2023年10月25日閲覧)
- ・真島加代「ギンビス「たべっ子どうぶつ」が若者の間で大ブーム、その理由とは」『DIAMOND ONLINE』、2021年9月10日、インターネット、<https://diamond.jp/articles/-/279537?page=2> (2023年10月25日閲覧)
- ・丸尾弘志・花沢裕二・笹田克彦 (編)「ロングセラーパッケージ大全」、日経BP社、2016年
- ・森永製菓株式会社「～大人もきつとくせになる！？大きさ・重さが約2倍！～「スーパーおととくとく極みだし醤油味」」『ニューリリース』4月5日(火)新発売！『MORINAGA 公式 HP』、2016年4月4日、インターネット、<https://www.morinaga.co.jp/company/newsrelease/detail.php?no=1297> (2023年10月25日閲覧)
- ・森永製菓株式会社「製造の歴史 Vol.7 お客様のための新パッケージ登場」『森永ビスケット公式 HP』、n.d.、インターネット、<https://www.morinaga.co.jp/biscuit/story/history/7.html> (2023年10月25日閲覧)
- ・横田ちえ「「空からボンタンアメを振らせよう」セイカ商品の広告戦略100年史【大正～令和】」『メシ通』、2022年4月20日、インターネット、<https://www.hotpepper.jp/mesitsu/entry/chie-yokota/2021-00631> (2023年11月10日閲覧)
- ・読売新聞「赤い缶の「サクマ式ドロップス」製造企業、来年1月廃業...原材料価の高騰などで」『読売新聞オンライン』、2022年11月9日、インターネット、<https://www.yomiuri.co.jp/economy/20221109-OYT1T50120/> (2023/10/25 閲覧)
- ・流通ニュース「明治/大人向けの贅沢「マーブルチョコ」」『流通ニュース』、2015年4月2日、インターネット、<https://www.ryutsuu.biz/backnumber/commodity/mn4851.html> (2023年10月25日閲覧)
- ・渡辺穰「少し大きめのシューに秋の味覚のなめらかクリームがいっぱい！明治ポポロン『あじわいマロン』『あじわい

パンプキン』』『おためし新商品ナビ』、2013年10月9日、インターネット、<https://www.shinshouhin.com/2013/10/09/meiji-poporon-ajiwai/> (2023年10月25日閲覧)

・co-tsume 「●懸賞情報 サクマ式ドロップス」『Ameba』2022年5月17日、インターネット、<https://ameblo.jp/co-tsume/entry-12743330317.html> (2023年11月2日閲覧)

・ENTAME next 編集部「宮沢りえ、南沙良が親子役で出演 ポッキー新WEBムービーが公開、母への想いも語る【写真&動画】」『ENTAME next』、2021年4月15日、<https://entamenext.com/articles/detail/10599> (2023年10月25日閲覧)

・Glico Japan 江崎グリコ 公式「ビスコ「栄養は、愛だ。」篇(30")」、2023年8月2日、YouTube、<https://youtu.be/W0BtH-VAWqE?si=TM2lvhsVY4HwCg2p> (2023年10月25日閲覧)

・Glico Japan 江崎グリコ 公式「ビスコ「栄養は、愛だ。」篇(60")」、2023年8月2日、YouTube、<https://youtu.be/miKZowiuT8s?si=Q3UDV6SgQx0MHyKn> (2023年10月25日閲覧)

・J cast ニュース「明治の「ポルテ」製造終了惜しむ声 転売で価格上昇するとみる人も」『J cast ニュース』、2017年11月18日、インターネット、<https://www.j-cast.com/2017/11/18314138.html?p=all> (2023/10/25 閲覧)

・koikeya 「湖池屋ポテトチップス「遠足の思い出」篇」、2023年4月25日、YouTube、<https://youtu.be/zDI6MThZVwg?si=YbG7-2VdM5H13wQc> (2023年10月25日閲覧)

・koikeya 「湖池屋ポテトチップス「姉妹仲直り」篇」、2023年4月25日、YouTube、<https://youtu.be/mz42R1RPa9Y?si=BzuYmGp1cZwsUVQs> (2023年10月25日閲覧)

・koikeya 「湖池屋ポテトチップス WEB 限定ショートムービー」、2023年4月25日、YouTube、<https://youtu.be/VDXzR1TQ4KM?si=C73a0vx0UDVZ5p3u> (2023年10月25日閲覧)

・株式会社ロッテ「えいごのこアラのマーチキャンペーン」『LOTTE GROUP 公式オンラインモール』、n.d.、インターネット、<https://lotte-shop.jp/shop/e/eeigoko> (2023年11月10日閲覧)

・ORICON NEWS「小栗旬が子猫に... 『プリッツ』の胸キュン新CMに注目」『ORICON NEWS』、2016年2月29日、インターネット、<https://www.oricon.co.jp/special/48712/> (2023年10月25日閲覧)

・ORICON NEWS「川島海荷が30m ダッシュ 50本完走! 初々しい英会話にも挑戦」『ORICON NEWS』、2011年2月22日、インターネット、<https://www.oricon.co.jp/news/85039/full/> (2023年10月25日閲覧)

・PR EDGE「「できるかな」でおなじみ・ノッポさん&ゴン太くんが出演! キットカット新CM」『PR EDGE』、2019年10月17日、インターネット、<https://predge.jp/85609/> (2023年10月25日閲覧)

・SHIGAMAMMA「『#湖西線キャラメル』キャンペーン! 湖西線の写真を投稿すると湖西線キャラメルプレゼント! <なくなり次第終了>」『SHIGAMAMMA』、2021年2月22日、インターネット、<https://news.p-mom.net/2021/02/22/%E3%80%8E%E6%B9%96%E8%A5%BF%E7%B7%9A%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%A9%E3%83%A1%E3%83%AB%E3%80%8F%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%B3%E3%83%9A%E3%83%BC%E3%83%B3%EF%BC%81%E6%B9%96%E8%A5%BF%E7%B7%9A%E3%81%AE%E5%86%99/> (2023年11月10日閲覧)

・SUNRISE「ラブライブ! xウォータリングキスミント キャンペーンのお知らせ」『SUNRISE』、2015年9月18日、インターネット、<https://www.sunrise-inc.co.jp/work/news.php?id=9620> (2023年11月10日閲覧)

・THE CALBEE「発売から半世紀以上! ロングセラー商品「かっぱえびせん」開発の歴史を紐解く」『note』、2021年4月6日、インターネット、<https://note.calbee.jp/n/n14d59eb1afc3> (2023年11月10日閲覧)

[パッケージリニューアル調査のため参照した画像データ]

・昔のお菓子.com「[明治ポポロン]人気お菓子の販売終了の理由[今も買える似たお菓子は?]」『昔のお菓子.com』、2021

年 11 月 17 日、インターネット、<https://xn--t8jud995n58i6h0b.com/338/> (2023 年 11 月 10 日閲覧) 画像リンク : <https://xn--t8jud995n58i6h0b.com/wp-content/uploads/2021/11/poporonbudou.jpg>

- ・日本食糧新聞「「ウォータリングキスミント 紅茶ミント」発売 (江崎グリコ)」『日本食糧新聞』、2013 年 9 月 25 日、インターネット、<https://news.nissyoku.co.jp/foodsnews/trend20130911113623455> (2023 年 11 月 10 日閲覧) 画像リンク : <https://news.nissyoku.co.jp/wp-content/uploads/2015/05/206439-1.jpg>
- ・江崎グリコ株式会社「乾燥した季節に、のど飴の成分を配合したガム『ウォータリングキスミント < ゆずかりん > < フルーツハーブミント >』2012 年 11 月 6 日 (火) から全国で期間限定発売」『江崎グリコ公式 HP』、2012 年 11 月 01 日、インターネット、<https://www.glico.com/jp/newscenter/pressrelease/9169/> (2023 年 11 月 10 日閲覧) 画像リンク : <https://www.glico.com/assets/images/original/15809>
- ・日本食糧新聞「「カリポリ コーラ&ソーダ」発売 (カバヤ食品)」『日本食糧新聞』、2009 年 6 月 22 日、インターネット、画像リンク : <https://nissyokuattachedfile.blob.core.windows.net/ns-public/69918> (2023 年 11 月 10 日閲覧)
- ・日本食糧新聞「「きかんしゃトーマスとなかまたち チューイングキャンディ」発売 (ロッテ商事)」『日本食糧新聞』、2009 年 6 月 26 日、インターネット、<https://news.nissyoku.co.jp/foodsnews/gaibu20090622025308266> (2023 年 11 月 10 日閲覧) 画像リンク : <https://news.nissyoku.co.jp/wp-content/uploads/2015/05/70324.jpg>
- ・ヨドバシ.com「カバヤ カリポリ [2 本×6 袋]」『www.yodobashi.com』、n.d.、インターネット、画像リンク : [https://image.yodobashi.com/product/100/000/001/003/566/828/100000001003566828\\_10204.jpg](https://image.yodobashi.com/product/100/000/001/003/566/828/100000001003566828_10204.jpg)
- ・amazon.co.jp「明治 わたパチグレープ 12g×10 個」『amazon.co.jp』、n.d.、インターネット、画像リンク : [https://m.media-amazon.com/images/I/91QfrXJtUsL\\_AC\\_SY879\\_.jpg](https://m.media-amazon.com/images/I/91QfrXJtUsL_AC_SY879_.jpg) (2023 年 11 月 10 日閲覧)
- ・Jcast ニュース「さよなら、明治のお菓子「カルミン」... 3 月末で 90 年の歴史に幕」『Jcast ニュース』、2015 年 2 月 2 日、インターネット、画像リンク : <https://www.j-cast.com/photo/2015/02/02226840.html?num=1>
- ・Jcast トレンド「「キスミント」生産終了を惜しむ「キスマイ」ファン 江崎グリコは「思い」どう受け止めた」『Jcast トレンド』、2018 年 10 月 4 日、インターネット、<https://www.j-cast.com/trend/2018/10/04340456.html> (2023 年 11 月 10 日閲覧) 画像リンク : [https://www.j-cast.com/trend/assets\\_c/2018/10/trend\\_20181004192008-thumb-645xauto-145576.jpg](https://www.j-cast.com/trend/assets_c/2018/10/trend_20181004192008-thumb-645xauto-145576.jpg)
- ・macaroni リサーチ「復刻してほしいお菓子ランキング TOP10! 「復活希望」「なくなって悲しい」の声が多いのは?」『macaroni』、2023 年 2 月 27 日、インターネット、<https://macaro-ni.jp/121397?page=2> (2023 年 11 月 10 日閲覧) 画像リンク : <t7Yqm6KtTijw9a6gi47ZT5TXE9mZuDjQmMIhUPRZ.jpg> (357×467) (macaro-ni.jp) 画像リンク : <ZWBEmltuzg72WIhEYIc4etREnABZpb6ltJ8JULJh.jpg> (500×735) (macaro-ni.jp) 画像リンク : <0h0cbAWKSaqtXvmWWd3EVYtZHzHj0dDpWZHhPjyJ5s.jpg> (500×446) (macaro-ni.jp)
- ・Narinari.com 編集部「ジョジョ 25 周年でコラボガム、グリコ「ウォータリングキスミント」で展開。」『ナリナリドットコム』2011 年 12 月 14 日、インターネット、<https://www.narinari.com/Nd/20111216939.html> (2023 年 11 月 10 日閲覧) 画像リンク : [https://cdn.narinari.com/site\\_img/photo/2011-12-14-005523.jpg](https://cdn.narinari.com/site_img/photo/2011-12-14-005523.jpg)
- ・ORICON NEWS「値上げの秋に、『ピンキー』値下げ」『ORICON NEWS』、2007 年 11 月 7 日、インターネット、<https://www.oricon.co.jp/news/49458/full/> (2023 年 11 月 10 日閲覧) 画像リンク : <https://www.oricon.co.jp/news/49458/photo/4/>

# 「のれん」の会計処理について

マネジメント学部 マネジメント学科

落合美帆

## 1. 序論

### 1.1 背景と本論文の目的

近年、日本企業の M&A (Mergers and Acquisitions : 合併と買収) の実施件数及び増加傾向にあり (図表 1 参照)、それと共に日本会計基準から国際財務報告基準 (International Financial Reporting Standards : IFRS。以下 IFRS という。) に移行する企業も増えている (図表 2 参照)。通常、M&A を行う多くの場合、買収企業は、被買収企業の時価評価より大きな買収価額を提示する。その結果、被買収企業の時価評価と実際の買収価額に差が生じ、その差額を意味する「のれん」が発生することになるので、M&A の増加はのれんの増加も伴う。そのため、のれんは会計界で大きな問題となっており、特にのれんを償却すべきかどうかという議論は世界的に絶えず続いている。しかし、のれんを償却すべきかという問題に答えはなく、のれん巨額減損の連鎖が資本市場に混乱をもたらすシステムリスク (個別の金融機関の支払い不能や一部の市場の決済取引システムの目詰まりが他の金融機関や他の市場に連鎖し、金融システム全体が機能不全に陥るリスクのこと<sup>1)</sup>) は温存されたままである<sup>2)</sup>。

改めて、「のれん」とは、主に M&A で多く用いられる用語で、「被買収企業 (売り手企業) の時価評価純資産よりも高い価格で買収企業 (買い手企業) が買収した際に発生する差額」を意味する。例えば、純資産 1,000 万円の企業を 1,500 万円で買収した場合、500 万円がのれんとなる。M&A の際には、買収企業は被買収企業が持つ営業権や技術・ノウハウ、信用力、人的資源、商標権・特許といった無形資産を見込んだうえで買収するため、被買収企業における実際の純資産額よりも高い価格で取り引きされるケースが多い。つまりのれんは、被買収企業が有していた超過収益力に対する対価を意味<sup>3)</sup>し、M&A に際して取得したブランド力のことを示す。そして、企業が M&A を行う際、買収価額と被買収企業の時価総額の差額として、買収企業の貸借対照表に「のれん」として資産計上される。

また、M&A では価値を数値化してのれんの評価を決める。しかし、企業への評価はそう簡単に計り切れるものとは思わない。なぜなら、企業評価は主体的なものになりがちであるからだ。そこで必要になってくるのが客観的で合理的な評価であるため、のれん代の計算方法として、「実質利益 (過去 2~5 年での税引き後利益の平均) × 評価倍率 (2~5 倍)」といった一応の計算式は存在する。しかしながら実際のところ、客観的で合理的に評価する方法は確立されておらず、経営者の自由な判断も許されているのが現状である。すなわち、のれんは目に見えない資産価値がゆえに、正確性を見出すことは難しいと考える。

現在の日本企業において、適用可能な会計基準は、日本会計基準、IFRS、米国会計基準の 3 種類存在しているが、その会計処理は、日本会計基準と IFRS・米国会計基準間で大きく異なる。日本会計基準では、のれんを資産に計上し、必要な時点での減損損失と、20 年以内のその効果の及ぶ期間にわたって定額法、その他合理的な方法により定期的に償却する<sup>4)</sup>ことを併用する一方、IFRS と米国会計基準はのれんを非償却とするが、年に一度減損テストを実施し、減損を認識した場合に損失を計上する。しかし、のれんの償却は本当に必要なのだろうか。2023 年 4 月 7 日、金融庁が開いた企業会計審議会総会において、議題の「国際会計基準への対応」について、委員から「日本としてどうすべきか、考える時がきた」というコメントが出た<sup>5)</sup>。また、国際会計基準審議会 (International Accounting Standards Board : IASB。) は 2022 年 11 月 24 日、IFRS におけるのれんの会計処理について、減損損失だけを使う現行のルールを変えないと決め<sup>6)</sup>、米国も、のれんの増大懸念などから償却に傾いていたが、2022 年 6 月に一転し、議論を停止するなど、世界はのれんの非償却化が進んでいる。また、米証券取引委員会高官も 2022 年 2 月、「のれん償却に対する投資家の見解は多様で、会計処理の変更を正当化するには堅固なプロセスと分析が必要」<sup>7)</sup>との声明を出している。

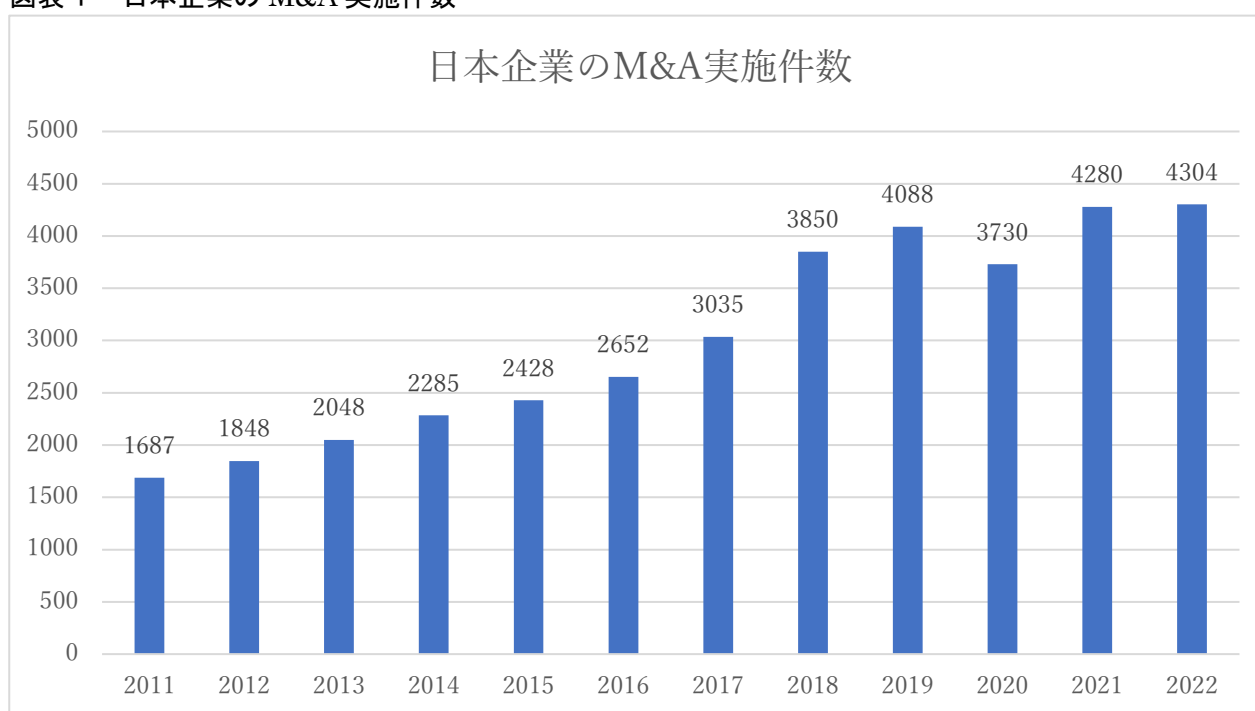
しかし、のれん巨額減損の連鎖が資本市場に混乱をもたらすシステムリスクが温存されたままである現代において、会計処理における堅固なプロセスと分析が存在するとは思えない。QUICK・フ

アクトセットによると、世界の約 3 万 7,000 社ののれんは 22 年末で約 9 兆 5000 億ドル（約 1,300 兆円）と 10 年で 5 割増えた。これは純資産の 19%に当たる。（日米欧の主要企業ののれんは 21 年度末で合計約 6.5 兆ドルに達し、純資産対比では 3 割を占める。8）また、米国では純資産に対するのれんの比率は日本を大きく上回っており、日本も非償却に動くとなると、リスクは一段と膨らんでしまう 9）。さらに、IOSCO によると、米国 S&P50 種構成企業におけるのれんの総額は、金融危機の 2008 年には 1 兆 6,000 億ドル（約 231 兆 1,900 億円）だったが、2021 年には 3 兆 7,000 億ドル（約 534 兆 6,300 億円）まで増加している。以上のことから、のれんは年々増え続けていく一方であることは明確であり、一企業が持つのれんの大きさが増加していることが分かる。企業がのれんの減損を行った際、その金額ものれんの分だけ大きくなる。

また、のれん減損における問題点は、のれん額の増加だけではない。IFRS では買収先の企業価値が損なわれない限りのれんを償却しなくて良いことから、巨額のものれんを貸借対照表に計上できる他、償却費が発生しないことに加え、損益計算書には買収先の売上高も純利益も計上できる。そのため、M&A で事業拡大を図る企業には非常に都合が良い。ところが、のれんを償却しないで済むことから、買収を急ぐあまり、十分な精査をせずに企業を高値で買収するような安易な M&A も散見されてきた 10)。このことから、のれんは非償却とすることで、安易な企業結合を誘発する可能性があると考えられる。ただでさえ、客観的で合理的な判断ができないのれんを容易に扱うことは問題があるのではないだろうか。

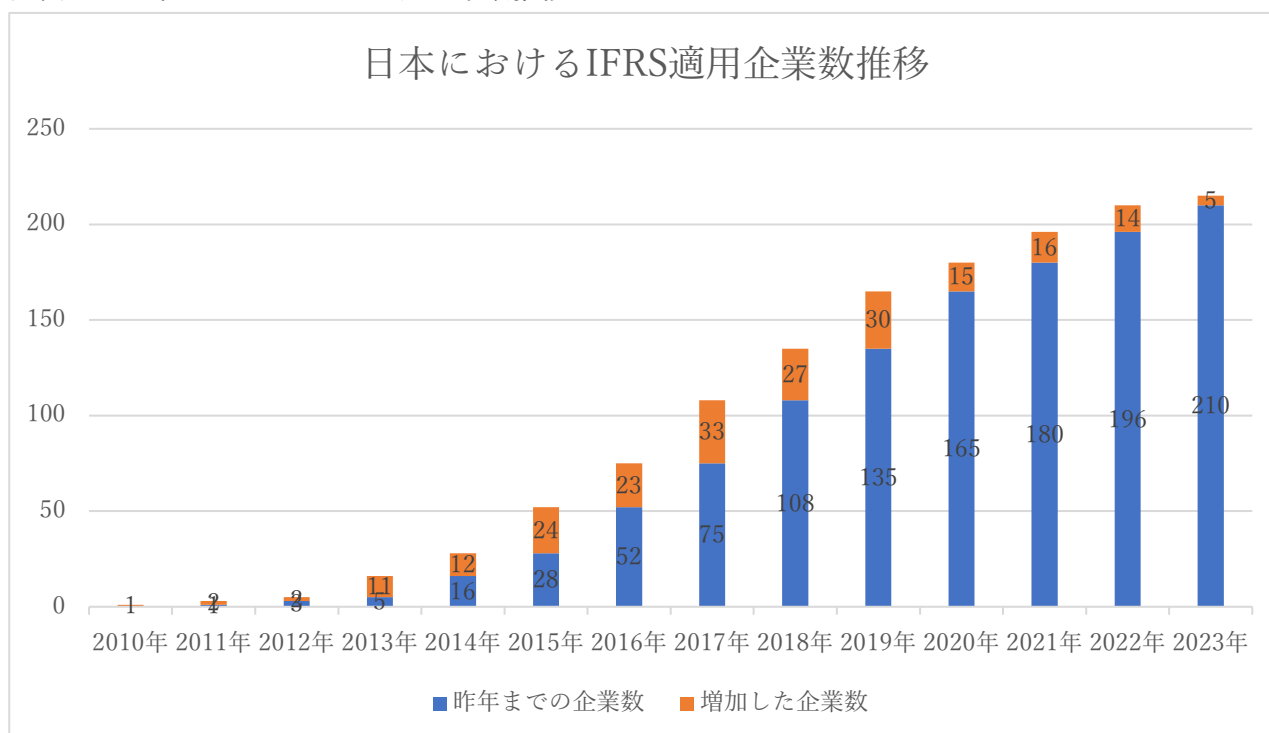
本論文は、保守主義（1. 2 保守主義の原則参照）の立場を取り、のれんは償却すべきという考えの基、のれんの事例や変遷を見た上で、のれんについて企業の事例研究を行うことにより、のれんの会計処理について考察していく。尚、事例研究においては、日本会計基準を適用する企業から株式会社セブン&アイ・ホールディングスと株式会社日清製粉グループ本社、IFRS を適用する企業からのれんの減損損失を行う武田薬品工業株式会社、アサヒグループホールディングスを取り扱う。

図表 1 日本企業の M&A 実施件数



出所 MARR Online<sup>11)</sup> ホームページを基に筆者作成

図表2 日本におけるIFRS適用企業数推移



出所 IFRS適用済会社一覧<sup>12)</sup>を基に筆者作成

## 1.2 保守主義の原則

保守主義の原則とは、企業の財政に不利な影響を及ぼす可能性がある場合には、これに備えて適当に健全な会計処理をしなければならないという原則である。保守主義の原則は、企業会計原則において、真実性の原則、正規の簿記の原則、資本と利益の区分の原則、明瞭性の原則、継続性の原則、単一性の原則と並んで規定されており、予想の利益は計上すべからず、予想の費用は漏らすべからずという考え方に立った原則であると説明されている。

日本では、財務会計基準機構「単体検討会議」において、開発費やのれんの処理のあり方を議論する際に、健全性の観点から、開発費の費用計上やのれんの定期償却を求める意見が経済界より提出された。

他方、保守主義については、例えば、「過度に保守的な会計処理を行うことにより、企業の財政状態及び経営成績の真実な報告をゆがめてはならない（企業会計原則注解）との観点から、他の原則とのバランスをとるべきである。」や、「収益と費用を適切に対応させるべきとの観点から、保守主義を無制限に取り入れるべきではない。」という意見もある<sup>13)</sup>。

## 2. のれん

### 2.1 のれんとは

IFRS第3号「企業結合」<sup>14)</sup>によると、のれんとは、『被取得企業との交換に際し移転される対価』と『被取得企業の識別可能資産及び識別可能負債』の差額として、間接的に測定されると記されている。すなわち、のれんは、目に見えない資産価値のことを指し、M&Aにおける買収価格と買収対象企業の純資産額との差額を計上する。M&Aの際の企業価値評価は時価評価を行うことになるため、貸借対照表に記載される簿価との差額が発生してのれんの計上が必要となる。企業がブランドや人的資源、技術・ノウハウや商標権・特許など、形にすることができない無形固定資産を評価する際に、評価額と純資産額の間で差異が発生するが、この差異の帳尻を合わせるのがのれんだ。そのため、のれんも無形固定資産となる。（法務省令、会社計算規則第74条において、のれんは無形固定資産として会計処理を行うことが定められている。）無形固定資産は、M&Aの際には上乗せされて評価される。

高い評価がされることで発生するのれんは、企業にとって将来的な収益価値であることを意味しており、将来的に回収できると見込まれたものであることから、買い手側の M&A 買収に対する期待値と言い換えることもできる。

M&A の際に発生したのれんは資産となり、のれんの仕訳処理が必要となる。例えば、純資産 1,000 万円（内訳：資産 3,000 万円、負債 2,000 万円）の会社を 1,500 万円で購入した場合、以下の【計算式 1】からののれんは 500 万円となる。

#### 【計算式 1】

買収額 1,500 万円－純資産 1,000 万円（資産 3,000 万円－負債 2,000 万円）＝500 万円

その際、以下のように仕訳する。

借方		貸方	
資産	3,000 万円	負債	2,000 万円
のれん	500 万円	当座預金	1,500 万円

## 2.2 のれんの償却

のれんには、日本基準が採用している「のれんの償却」と、IFRS や米国会計基準が採用する「のれんの減損（のれんの非償却）」が存在する。本節ではまず、日本基準が採用しているのれんの償却について説明していく。

のれんの償却とは、資産として計上されたのれんの帳簿価額を定期的に減額していくことである。日本会計基準においては、M&A 実施後 20 年以内で定期的にのれん償却費を費用として計上することが要求されている。つまり M&A で発生したのれんが大きいほど、毎年計上する費用が大きくなり、営業利益を圧迫する。（尚、日本基準において、のれんは必要な時点での減損損失をすることも可能である。減損損失に関しては 2.3 において記述する。）

のれんを償却する際、のれんの資産価値は年々減っていくことになるため、費用計上するために会計処理が必要となる。のれんの償却方法は、定額法が一般的だ。定額法とは、資産の価値の減少分は毎年同額であると仮定して計算する方法である。例えば、1,000 万円ののれんを 10 年で償却する場合、以下の【計算式 2】から 1 年あたりの減価償却額は 100 万円になる。

#### 【計算式 2】

のれん 1,000 万円 ÷ 10 年 = 100 万円

その際、以下のように仕訳する。

借方		貸方	
のれん償却	100 万円	のれん	100 万円

## 2.3 のれんの減損（のれんの非償却）

最後に、のれんの減損について説明する。

のれん減損とは、M&A の際に計上したのれんの価値を正しく修正することであり、主に IFRS と米国会計基準がこれを採用している。M&A 買収の際に計上したのれんが実際に回収することが難しいと判断された時に、のれん減損処理で本来の価値評価を行う。例えば、のれんとして 1,000 万円計上したものの、売上減少などにより 700 万円に減損する際は、300 万円ののれんが減少することになるため、以下のように仕訳する。

借方		貸方	
減損損失	300 万円	のれん	300 万円

のれんは無形資産である。何かしらの原因で価値がなくなったり減少したりした場合は、正しい価値に修正しなくてはならない。会計処理においては、当期の特別損失として計上する。しかし、会計上は特別損失として扱うことができるが、税務上は損失扱いにできない場合も多いため、のれん減損が企業に与えるダメージはとても大きい。

のれん減損が起きる端的な理由として、「買収価格が高すぎた」あるいは「想定していた利益が生み出せていない」の2点が挙げられる。一つ目の理由として、本来の価値より高い価額で買収したことが考えられる。高いシナジー効果を期待できる買収のため、高額資金を投じ過ぎて高値つかみとなってしまったケースだ。買い手側の無形資産に対する期待値が高すぎたことが原因となり、本来の帳簿価格にするために減損処理を行わなくてはならない状況になっている。二つ目の理由としては、買収後の要因で価値減少やキャッシュ・フローの減少などが発生したことや、M&A 後の引継ぎに失敗したことで、想定した事業利益を生み出せないパターンが考えられる。M&A 後に行われる経営統合プロセス（PMI=Post Merger Integration）に失敗すると、買収に伴うシナジー効果を出せずに終わってしまうからだ。このように、経営者による M&A 判断の際に見極めることができないものもあるため、完全にコントロールすることは難しいとされている。よって、期待してきたのれんの価値が失われてしまったときに、のれんの減損処理を行って適正な価値へと修正する<sup>15) 16)</sup>。

減損テストの要否の判定に関して、IAS 第 36 号<sup>17)</sup>では、耐用年数を確定できない無形資産、未使用の無形資産、のれんの減損テスト（帳簿価額と回収可能価額との比較）の要否の判定について、耐用年数を確定できない無形資産、未使用の無形資産、のれんについては、減損の兆候の有無にかかわらず、下記の頻度やタイミングで減損テストを実施しなければならないと記している。

#### ① 耐用年数を確定できない無形資産、未だ使用可能でない無形資産

各年次において帳簿価額と回収可能価額とを比較することにより、減損テストを実施しなければならない。減損テストは、毎年同時期に実施するのであれば、年次期間中のいつでも実施してもよく、異なる無形資産については、無形資産ごとに異なる時期に減損テストを実施してもよいとされている。ただし、それらの無形資産が当事業年度中に当初認識された場合には、当該無形資産については当事業年度の末日前に減損テストを実施しなければならない。

#### ② 企業結合で取得したのれん

減損テストを毎年実施しなければならない。

### 3. のれんへの対応

#### 3.1 新型コロナウイルス感染症におけるのれんと、減損の兆候

日本では 2020 年より、新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19 という。）による景気低迷で、業種を問わず多くの企業が業績不振に陥った。COVID-19 が企業業績に与える影響は不確実性が高く、その中でも特にのれんの減損などの重要性のある項目は問題視された。尚、日本経済新聞の集計によると、日本の上場企業が 2020 年 3 月期に計上した減損損失は、過去最大の 4 兆 2,768 億円にのぼっている<sup>18)</sup>。

COVID-19 は、2019 年 12 月初旬に、中国の武漢市で第 1 例目の感染者が報告され、それからわずか数カ月後の 3 月 11 日には、世界保健機構がパンデミックと認識を示すほどの世界的な大流行となった感染症である。日本においては、2020 年 1 月 15 日に最初の感染者が確認され、東京都内では 3 月下旬以降 COVID-19 の感染者数が急増し、4 月 7 日には当時の安倍晋三内閣総理大臣が緊急事態宣言を発出した。COVID-19 は短期間で世界的に蔓延し、社会・経済に大きな影響を及ぼしたのである。現在、COVID-19 は収束しつつあるものの、その影響は今もなお続いている。

2020 年において、COVID-19 によるのれん減損を行わない企業は多数存在した。なぜなら、COVID-19 は COVID-19 の影響が合理的に見積もれないとして減損計上しなかった企業や、根拠もなく COVID-19 は半年で収まると思い込み減損計上しなかった企業が存在したからである。それはコロ



ナ禍で大打撃を受けた飲食業界も例外ではない。ガストやバーミヤン、夢庵などのファミリーレストランチェーンを運営する大手企業であるすかいらーくホールディングスでさえも、「コロナの影響は一時的とし、『減損の兆候はない』<sup>19)</sup>とし、第9期有価証券報告書(2019年1月1日—2019年12月31日)においては、「当連結会計年度においては、全て資産形成単位グループののれんについて、減損判定に用いた主要な仮定が合理的に考えうる範囲で変化したとしても、重要な減損損失が発生する可能性は低いと判断している」<sup>20)</sup>との記載がある。そして、四半期報告書—第10期第1四半期(2020年1月1日—2020年3月31日)においても、のれんの減損は行われていなかった。

のれんには、減損が生じている可能性を示す「減損の兆候」が見られる場合が存在し、企業にとって大きなリスクである減損リスクを早期に認識することで、対抗策を検討することができるようになる。

のれんの減損が起こる兆候は以下の4点である。<sup>21)</sup>

- ①営業活動から生ずる損益またはキャッシュ・フローが継続してマイナスの場合
- ②使用範囲または方法について回収可能価額を著しく低下させる変化がある場合
- ③経営環境の著しい悪化の場合
- ④市場価格の著しい下落の場合

しかし、上記に記したすかいらーくホールディングスが減損を行わなかったように、減損の兆候は客観的に測定できるとは思わない。また、のれんの兆候による減損は、予想の利益は計上すべからずという保守主義の原則に反しており、健全な会計処理とはいえない。

一方、2020年に入りCOVID-19感染拡大が深刻になると「のれんの減損」の発表も相次いでおり、2020年決算では、のれんの減損に至った原因として、COVID-19の影響を挙げた会社は目立った。COVID-19により業績が低迷すれば、買収された企業の業績が落ち込み、買収した親会社は子会社ののれんの減損を余儀なくされるからだ。IFRSにおけるのれんは、一般的には企業価値が毀損していないかを調べる減損テストの結果や、買収時に想定した収益性を見込めなくなったのを受けて処理するが、のれん減損の計上に明確な基準はなく、企業がタイミングを見て実施することがほとんどである。つまり、のれんの減損を行う判断は各々の自由であるともいえる。その上、のれんという存在自体が正確性のないものであるのだから、のれんの減損はより曖昧なものとなる。

また、COVID-19拡大による景気低迷の長期化によるのれん減損で、大幅赤字に転落するケースも珍しくなかった。例えば、株式会社電通は、COVID-19によって世界の広告市況が悪化し、海外事業を中心にのれんなどの減損損失1,400億円強を計上したため、2020年12月期の連結決算において、最終損益は1,595億円の赤字(前の期は808億円の赤字)と過去最悪の数値を出した。当社はM&Aを軸に海外事業を広げてきたが、買収後の成長が遅れた上にCOVID-19が追い打ちをかけたため、20年9月末時点で約7,300億円あった貸借対照表上ののれんは、今回の減損で約5,900億円に減ったのである。<sup>22)</sup>

COVID-19によるのれん減損が増加した理由は、大きく二つ挙げられる。一つ目は、コロナ禍で業績が低迷すれば、買収された企業の業績が落ち込み、買収した親会社は子会社ののれん減損を余儀なくされること。二つ目は、企業がコロナ禍はのれん減損を行うにあたり、「タイミングが良い」と判断したことである。なぜなら、自社努力ではなく外部環境が原因で多くの企業の業績が悪い時期であれば、減損処理をして赤字決算になっても、他にも赤字企業が多いために目立たないからだ。さらには、親会社自身の業績が赤字の時に、ついでに子会社ののれん減損もまとめて計上しようとする企業が出現したり、1年で大幅な赤字を計上しておいて翌年に黒字転換する「V字回復」を行うことで、株主や金融機関、取引先からの印象を良くしようとする企業も出現したりする。<sup>23)</sup>

日本では、コロナ禍における企業決算危機を回避しようとして、金融庁はじめ、東証、経団連、日本公認会計士協会、企業会計基準委員会等が減損会計基準の適用緩和を打ち出した。見ようによっては粉飾決算の容認ともいえる。下記はその一例である。<sup>24)</sup>

#### (1) 米国証券取引委員会

米国企業の多くが12月末を事業年度末としていることから、COVID-19に関連して「後発事象」の開示の可能性を考慮する必要があるとも指摘している。また、発行会社には制御不能な状況下で、書類提出が適時に完了できない場合、SECは提出期限の延長を認めている。

#### (2) 英国財務報告評議会(FRC)

企業に対して、COVID-19に関連して開示すべきリスク情報等を慎重に検討することを奨励している。また、追加の減損テストを実施する必要性により資産及び負債の帳簿価額に影響を与える可能性があることから、どのような開示を含めるべきか慎重に検討することを企業に奨励している。

具体的には、以下を検討することとしている。

- ① 企業は、主要なリスク及び不確実性に関する報告において、事業に関する COVID-19 の潜在的な影響に言及するかどうかを検討する。
- ② 緩和策を講じることができる場合、リスクそれ自体の記載とあわせて緩和策を報告する。
- ③ 追加の減損テストの実施の必要性や、リースが義務負担を負うものになっていないかを評価する必要性により、資産及び負債の帳簿価額に影響を与える可能性を検討する
- ④ 12月末を事業年度末とする報告者にとって、COVID-19は後発事象となる可能性がある。

### (3) 企業会計基準委員会

「財務諸表作成時に入手可能な情報に基づいて、その合理的な金額を算出する」上では、COVID-19の影響のように不確実性が高い事象についても、一定の仮定を置き最善の見積りを行う必要がある。一定の仮定を置くにあたっては、外部の情報源に基づく客観性のある情報を用いることができる場合には、これを可能な限り用いることが望ましい。ただし、COVID-19の影響については、会計上の見積りの参考となる前例がなく、今後の広がり方や収束時期等について統一的な見解がないため、外部の情報源に基づく客観性のある情報が入手できないことが多いと考えられる。この場合、COVID-19の影響については、今後の広がり方や収束時期等も含め、企業自ら一定の仮定を置くことになる。企業が置いた一定の仮定が明らかに不合理である場合を除き、最善の見積りを行った結果として見積もられた金額については、事後的な結果との間に乖離が生じたとしても、「誤謬」にはあたらない。

以上3つの減損会計基準の適用緩和の実行を見ると、のれんだけでなく、減損自体の曖昧性も明らかとなっているように思える一方、肯定的に捉えれば、会計基準を変えずとも柔軟に対応しているともいえる。しかし、これらは企業の財政に不利な影響を及ぼす可能性がある場合には、これに備えて適当に健全な会計処理をしなければならないという保守主義の立場に反している。大手飲食チェーンでさえコロナ禍で減損の兆候がないとしているのはあり得べからざることではないか。たしかに2019年12月時点において、COVID-19はまだ日本に上陸していなかった。しかし、翌月の2020年1月には上陸し、その後猛威を振り、甚大な被害を受けている。以上のことから、のれんの減損において、未来予測はし難く、のれんの兆候を捉えるなど非常に困難であることは明らかである。また、未来の予測は困難であるのに、減損の兆候があるとして減損を行うことも正しいとは思えない。仮に、未来が合理的に分かれるのであれば減損をしても良いと思うが、それは不可能だ。さらに言えば、そもそものれんという存在が合理的ではない。よって、減損は不確かな存在であり、減損の兆候自体合理的では無いと考える。

## 3.2 IFRSと米国会計基準におけるのれんの変遷

本節ではIFRSと米国会計基準におけるのれんの取り扱いの変遷と、のれん非償却に関する米国財務会計基準審議会（Financial Accounting Standards Board：FASB。）および国際会計基準審議会（The International Accounting Standards Board：IASB）の考え方を記す。

現在、のれんの償却は日本会計基準に基づいて経営を行っている企業のみ義務付けられている手法であるが、IFRSと米国会計基準もかつてはのれんを償却していた。（IFRSは2004年より、米国会計基準はFAS第141号（2007年）より減損のみルールに変更。）しかし、IFRSと米国会計基準では、のれんを非償却にすると決定した後も、のれんを償却すべきか、非償却にすべきかという議論が尽きることなく、2022年には再び償却ルールに戻るべきかどうかという議論も行われている。償却の再導入は、損失計上の課題に対処するためだけでなく、米国では企業や監査人の負担を減らすことも大きな観点であった。また、減損テストは手続きが非常に複雑で、外部評価すればコストが非常に大きい。

FASBは、まず非上場企業が、定期償却すれば減損テストは兆候があるときだけでいい、というやり方を選べるようにし、上場企業にも償却ルールを再導入することを2020年に暫定決定していた。しかし、2021年12月、CFA協会（CFAとは「米国の証券アナリスト資格」で、現在では金融や投資の分野においてグローバルに広く認知された全世界で通用する資格となっている。）がのれんの会計処理について世界の投資家やアナリストに聞いた調査の結果を発表したところ、「減損のみへの支持が合計

58%、償却再導入の支持が 31%」ということが発覚し、減損のみへの支持が再導入の支持を大きく上回っていたことから、FASB は市場関係者の声を無視できず、再導入を取り辞めた。その理由として、投資家は、減損は M&A の失敗を示す有用な情報であり、償却ではそれが見えにくくなると指摘している。また、米証券取引委員会高官は 2022 年 2 月、「のれん償却に対する投資家の見解は多様で、会計処理の変更を正当化するには堅固なプロセスと分析が必要」との声明を出している<sup>25)</sup>。

しかし、会計処理において、堅固なプロセスと分析が存在するとは思えない。たしかに、上場企業にとって何よりも大切なのは株式市場で信頼されることである<sup>26)</sup>。上場企業は多くの人や企業から資本を募っているため、市場の信認を失った上場企業は資本調達に支障をきたし、衰退に歯止めがかからなくなるからだ。のれんは経済や金融が未成熟・未発達の時代こそ「ごまかし」が効いた為、大きな問題にはならなかった。なぜなら、どのように処理しようとも、損益計算書や貸借対照表の数字にも大きな影響はなく、投資家にとっても経営者にとっても、問題視するほどのものではなかったからである。しかし、企業が大きくなり、経済が国際化し、金融が世界経済を支配し、投資家が短期志向になるにつれて、のれんはとんでもなく巨額化し、手に負えない存在となってしまったという経緯がある<sup>27)</sup>。

IASB は、2010 年代半ばから、IFRS のれんの会計処理について改善を検討してきたが、2022 年 11 月 24 日、のれんを定期償却しない現行ルールを維持する<sup>28)</sup>と決め、長年ののれんに関する議論が一応の区切りを迎えた。「のれんと減損」を主題とする理事会では、「コストがかかる」「耐用年数を見積もれない」など、定期償却をルール化する難しさを指摘する声が相次ぎ、ルール維持は理事 11 人中 10 人の賛成で決まった。

一方、IASB がのれんの会計処理の改善を検討した理由としては、減損は計上が「Too little, too late (少なすぎ、遅すぎる)」になりがちで、利益や資産の過大表示によって投資家をミスリードしかねないという指摘があったことが挙げられた。そのため、早めに費用化していく定期償却の再導入議論が本格化したのだ。しかし、のれんは現在の会計ルールで明確に認識できない様々な要素の集合体であるため、「機械的に費用化していいのか」、「何年で償却すべきか」などで意見は割れ、議論は難航してきた。そんな長年に渡る議論の中で、のれんの償却は行わないという現行のルール維持に傾いたのは、上場企業にのれん償却を導入する方向だった FASB が、2022 年 6 月に突如議論を打ち切ったことも大きい。なぜなら、基準間の差異を縮める「コンバージェンス (会計基準の統合)」を重視してきた IASB にとって、償却再導入の大きな動機を失ったからだ。

そして、米国会計基準、IFRS が共に非償却となった今回の決定は、償却を続ける日本にも影響を及ぼす可能性がある。監査法人トーマツの鶯地隆継パートナーは「企業から『日本も今の償却ルールを見直すべきではないか』という議論が出てきてもおかしくない」と語っている。また、平時の利益を押し下げる償却ルールのせいで、海外企業と同条件で競争できないという不満も生じている。<sup>29)</sup>また、IASB のアンドレアス・バーコウ議長は「会計処理のルールを変えなければいけないという説得力のある証拠がなかった」と語っており (この発言に関しては、米証券取引委員会高官も同じようなことを言っている。)、米国が自国の会計基準でのれん定期償却の導入議論を取りやめたことも「とても重要な要因で IFRS への影響はあった」と明らかにした<sup>30)</sup>。

そんな中、証券監督当局の国際機関である証券監督者国際機構 (IOSCO) は 2023 年 6 月 22 日、のれんに関する公聴会の報告書である、市中協議文書<sup>31)</sup>「のれんに関するコンサルテーション」を公表した。報告書内では、企業に迅速なのれんの減損処理を促し、過度に楽観的な評価をしないよう求めるため、より厳格な会計規則が必要になる可能性を指摘し、のれん減損が「Too little, too late (少なすぎ、遅すぎる)」と警鐘している。また、IOSCO は同報告書で「財務報告における優先課題は、のれんの減損処理が「Too little, too late」な点と、減損テストに関する情報開示が不十分であるという点だ」と強調した。尚、「Too little, too late」というのは、収益性に大きな問題が発生してから急遽のれんを減損する企業の会計処理を指す。経営陣によるのれん価値評価が場合によっては過度に楽観的なのではないかと懸念しており、実施の観点から非常に困難だと見ているのだ。さらに、IOSCO は IASB が「投資家が減損処理の情報をより多く得られるように、定期的な減損テストの実施後に減損処理についての情報開示を義務付けることも検討する可能性がある」と指摘している<sup>32)</sup>。

そして、IASB も今回減損処理する現行ルールの維持を決めたことから、その補完として、IFRS 適用企業に対し、M&A に関する情報開示を拡充するよう要請する予定だ。M&A が売上高やコストなどに与える効果を定量的に示すことを求め、2024 年にも公開草案を出し、数年後に適用される可能性が

ある。さらに、この草案は、M&A の世界的な増加で財務リスクが膨らんだことから、投資家がリスクを評価しやすくすることを目的とする。M&A に関する情報開示はこれまでののれんの定性的な情報などにとどまっていたが、バーコウ議長からは、「M&A について透明性を向上させ、経営者に説明責任を負ってもらうようにする」という発言も出ている。

以上のことから、IFRS と米国会計基準はのれん償却から非償却に移行はしたものの、のれんは償却すべきという意見は依然として残ったままであるということが分かる。そして、のれん非償却の継続を決めた要因に投資家やアナリストの意見は大きい。しかし、投資家やアナリストは減損のみへの支持が償却再導入の支持を大きく上回っていたこと理由として、投資家が、減損はM&Aの失敗を示す有用な情報であり、償却ではそれが見えにくくなると指摘していたことから、投資家やアナリストは表面上の利益しか見ていないようにも思える。また、FASB は、のれん償却の再導入に関する議論を長年にわたり難航してきたにもかかわらず、IASB がのれん非償却の続行を決めたことを理由に議論を打ち切ったということに、のれんは会計学者及び会計を担当する者にとっては重要なものであるものの、一般的には重要視されておらず、いわばどうでもよい存在なのかもしれないとも感じられた。たしかに、のれんの償却と非償却の選択に正解など存在しないのかもしれない。しかし、のれんを償却するか、非償却とするかという重要な場面であるにもかかわらず、あまりにも周りの意見に流され過ぎではないだろうか。会計処理は曖昧な考え方なのかもしれないが、曖昧だからこそ保守主義の立場を取り、健全な会計処理をしていくべきである。

また、「Too little, too late」は非償却の大きな問題点といえる。これに対し、保守主義の原則は、企業の財政に不利な影響を及ぼす可能性がある場合には、これに備えて適当に健全な会計処理をしなければならないとしており、予測される費用・損失について、企業の早期計上を認めている。のれんは技術・ノウハウ、信用力、人的資源といった無形資産のことであるが、これらは時代とともに変化することは必然であり、のれんは減価すると考えるのが自然なのではないだろうか。非償却のみとせずとも、日本会計基準のように「償却+減損」とすることで、減損によるダメージを緩和することが可能となり、より将来的にも安全な経営になると考える。

### 3.3 日本におけるのれん非償却の推奨

3.2 ではのれん非償却を行う IFRS を米国会計基準に関する意見を記したが、のれんの非償却を推奨しているのは海外だけではない。現在、日本会計基準はのれんの償却を行っているが、日本国内でも非償却を推奨する声は挙がっている。

2022年4月12日、経済同友会は、創業期を越えたスタートアップの飛躍的成長に向けて、M&Aの阻害要因となる「のれんの規則的償却」の見直しを示しており、「日本基準におけるのれんの償却を見直し、IFRS や米国会計基準に合わせるべきである。もしくは、日本基準を適用している企業でも、一定の要件の下で、合理的な理由がある場合には、会計処理方針を開示することを前提に、企業の実態に合わせてのれんの処理を選択できるよう基準を見直ししていくべきである。」<sup>33)</sup>と発言している。

IFRS や米国会計基準では、のれんの規則的償却を行わないため、M&A を積極的にしやすくなる反面、導入による負担が大きいことと、年単位での準備時間が必要なため、国内のスタートアップが機動的に導入することは難しい。一方、導入の負担が小さい日本基準の場合、のれんの費用を毎年処理する必要があるため、のれんが価値の大半を占めるスタートアップの買収を行うと、のれんの償却によって後年度一定期間の収益が圧迫され、スタートアップ同士のM&A戦略並びに中堅・大企業による買収を阻害する恐れがある。特に上場して間もない、比較的規模がまだ小さいスタートアップは、財務諸表の詳細を正しく理解し、長期的な目線を持つ機関投資家による投資が少ないことから、財務諸表の見栄えで株価が左右され、のれんの大きな成長企業を買収することが困難になる。また、M&A を通じてグローバルに展開しようとした場合でも、のれんの償却負担もふまえて価格設定をせざるを得ず、他国の企業との入札競争で競り負けるリスクも高く、グローバルな成長の阻害要因ともなる。

さらに、2022年11月に公表された新しい資本主義実現会議決定においても、「M&A を促進するためのIFRSの任意適用の拡大に関し、のれん償却費が買収企業の収益を継続的に、のれんの償却を行わない国際会計基準IFRSの任意適用を拡大することを促す。」<sup>34)</sup>と記された。日本企業のIFRSへの移行が促進され、いずれは日本会計基準というものが無くなる日が来ることも否めないのかもしれない。

## 4. 日本会計基準を適用する企業の事例研究

ここまで、のれん償却、のれん非償却に対する様々な考え方を記してきたが、ここからは、のれんに関する企業の事例研究を行っていく。まず、本章では日本会計基準を採用し、のれんを償却している日本企業の事例研究を行う。

### 4.1 株式会社セブン&アイ・ホールディングス

本節では株式会社セブン&アイ・ホールディングスに関して記す。

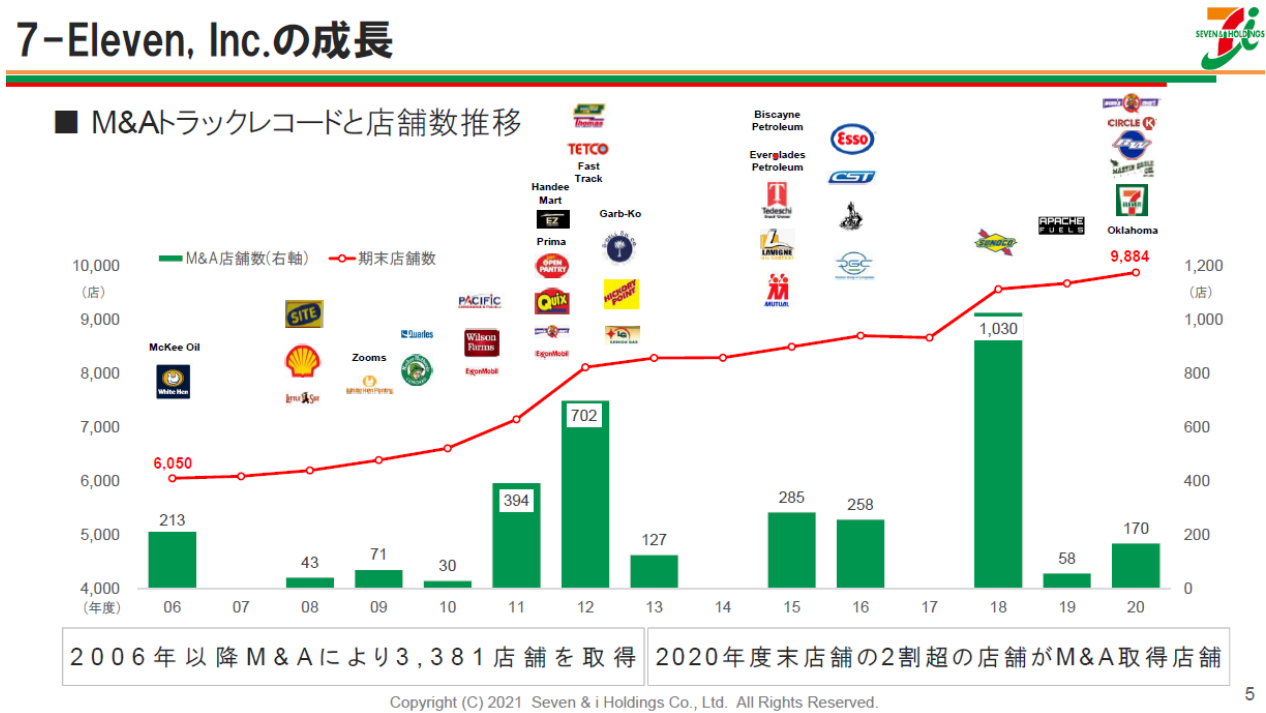
株式会社セブン&アイ・ホールディングス<sup>35)</sup>は、コンビニエンスストア、総合スーパー、食品スーパー、専門店、フードサービス、金融サービス、IT、サービスなど、各事業を中心とした企業グループの企画・管理・運営を行う日本の大手総合流通持株会社である。当社は日本基準を採用しており、毎年のれんを償却しつつも、積極的に M&A を行うことで規模を拡大している（図表3参照）。そんな M&A を繰り返す当社において、近年話題となったのが米国のガソリンスタンド併設型コンビニ大手「スピードウェイ」の買収である。

株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、2020年8月、2兆3,000億円（210億ドル）を投じて、スピードウェイ約3,800店の買収を発表した。これにおける買収額と純資産との差額にあたる「のれん」は約1兆3,000億円にのぼる。買収当時、スピードウェイの営業利益は2020年12月期で約1,400億円であったが、当社の2022年2月期での利益貢献は半減する見通しだった<sup>4)</sup>。その原因こそ、人材力や技術力など、見えない資産価値を示すのれんだ。日本基準において、のれんは20年で償却するため、1兆3,000億円ののれんは年平均約650億円の減益要因となる。一方、当社がIFRSを採用していたら、この1兆3,000億円は資産として計上され、のれんの償却費が計上されない。すなわち、IFRSにおける決算報告上では、大きなメリットになるといえる。それでも、同社は日本会計基準を採用し続けている。

ところで、巨額なれんを償却するという事は、それ相応の利益減少にも繋がるが、この件に関して、株主は不満等の意見を抱かないのだろうか。この疑問に関して調べてみたところ、筆者の求める答えは見つけられなかったが、株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、かねてより株主及び多様なステークホルダーとの建設的な対話を重ねており、「当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」に資する真剣な議論を継続的に実施している<sup>36)</sup>ということが分かった。また、スピードウェイの買収は、株主から「成長戦略が見えない」との声や、米国事業の先行きについて「セブンのノウハウで軌道に乗せられるのか」との質問が出るなど、不安の声が上がっていた<sup>37)</sup>ことから難航していたものの、当社はグローバルブランド価値向上に向けてグローバル展開を進めるにあたり、既存国、新地域共通してセブン-イレブン・ジャパンの強みと7-Eleven, Incの強みを活かし、各地域でその強みが発揮される仕組みを構築することが極めて重要だという考えを明らかにしており<sup>38)</sup>、今後とも北米での M&A を含めた出店強化にも力を注ぎ、店舗展開における優位性の確保を図る見通しである<sup>39)</sup>。さらに、2023年4月6日時点では、株主還元方針として、「1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させつつ、総還元性向50%以上(2023年度から2025年度累計)を目標とした株主還元を実施する。」<sup>40)</sup>と定めるなど、株主に寄り添った経営をしている。

以上のことから、株式会社セブン&アイ・ホールディングスは、日本会計基準を採用し、定期的なれん償却を行いつつも、巨額な M&A を積極的に行っているということが分かる。よって、M&A を行うにあたり、IFRS 等に移行することでのれんを非償却にするか否かは重要なポイントではないのかもしれない。3.2において、のれん非償却を推奨する投資家の意見の一つとして、のれんの減損は M&A の失敗を示す有用な情報であり、償却ではそれが見えにくくなると記載したが、当社における株主は当社の価値向上を目指し、会社の経営に意見は出すものの、のれんに関しては重要視していないように思えた。結局のところ、株主が見ているのは、表面上の売上高や配当金の安定的・継続的な向上なのではないだろうか。また、当社は株主に寄り添った経営をしているからこそ、株主はのれんを気にせずいられるというのも一理あるのかもしれない。さらに、のれんの償却は、償却を行わないことによるのれんの過大計上への懸念も緩和され、保守主義的経営であると言える。当社は巨額な M&A を行っているため減損発生時は巨額な減損が見込まれるが、償却を行っているため、そのダメージは緩和されるだろう。

図表3 7-Eleven, Inc.の成長



出所「7-Eleven, Inc.による Speedway 取得」より『M&A トラックレコードと店舗数推移』<sup>41)</sup>

#### 4.2 株式会社日清製粉グループ本社

続いて、株式会社日清製粉グループ本社について記していく。

株式会社日清製粉グループ本社<sup>42)</sup>は、製粉、加工食品、酵母・バイオ、健康食品、中食・惣菜、エンジニアリング、メッシュクロス等を事業群とするグループ全体の経営戦略の立案・遂行、事業会社の管理・支援を行う製粉大手である。当社も株式会社セブン&アイ・ホールディングスと同じく日本会計基準を採用する日本企業でありつつも、2012年頃から海外進出を果たすため、積極的にM&Aを活用している。そんな当社は、2023年3月期第2四半期会計期間において、当社グループの豪州製粉事業に係るのれんを含む固定資産について、558億円の減損損失を計上している。

当社は、2022年10月19日に2023年3月期の通期業績予想の下方修正を発表し、185億円の純利益としていた予想を185億円の純損失へと一転させた。大赤字の要因は、2019年2月に買収した、豪州で製粉事業を営むAllied Pinnacle社(以下、「AP社」。豪州の小麦粉市場(でん粉製造用等の産業用途を除く)においてトップ・シェアを持つリーディングカンパニーであり、オーストラリアの大手製パン、製菓、ベーカリー会社などと取り引きをしている。)の収益性が計画から大きく乖離し、のれんを含む固定資産の減損損失558億を計上したことである。しかし、株価は2022年9月22日の1,414円から底打ち反転して、2022年10月26日に1,612円をつけており、今後はこのれんの償却費負担が減って営業利益や経常利益が上がることを市場は好意的に捉えている<sup>43)</sup>。

当社は2019年に豪州のプライベートエクイティファンドから豪州で製粉事業を営むAP社を買収し、豪州事業への参入を果たしており、成長市場である豪州で高い競争力を有する事業基盤を獲得するとともに、国際貿易協定の締結が進む中、急速に拡大するアジアのベーカリー市場に対しての輸出を拡大し、持続的な成長の実現を企図していた。しかしながら、買収した1年後にCOVID-19感染拡大という不測の事態が起り、各都市に課された行動制限でAllied Pinnacle社が得意としていたインスタベーカリーの需要が急速に縮小し、国境規制によって輸出も滞り、輸出拡大の取組みの進捗が想定を下回るなどの影響があった。2022年に入ってCOVID-19の影響は和らいだものの、ロシアがヨーロッパを中心にエネルギー供給を停止したことなどを背景として、エネルギーコストが上昇し、AP社の

利益を押し下げた<sup>44)</sup>。そこで、足元の厳しい利益水準をベースに、現在の事業計画の実現可能性を慎重に検証して、新たな事業計画を策定したところ、当初の事業計画から大きく乖離することとなり、減損損失を計上する運びとなったのである。当社は、リーマンショック直後の不況や2020年の新型コロナウイルス感染拡大、緊急事態宣言下でも黒字を堅持していたため、今回ののれんの減損損失は大打撃であったといえる。そこで、2023年3月期の純損失の経営責任を明確にするため、日清製粉グループ本社の経営陣は役員報酬の一部を返上している。このことから、当社はそれだけ事態を重く受け止めていることが分かる。

しかし、今回の減損損失により、日清製粉グループ本社は収益性を高める公算が高い。AP社を買収した際に349億4,500万円ののれんを計上したが、日本製粉グループ本社は、のれんの償却方法を主に10年で均等償却をしていることから、2022年3月末時点で280億円程度の豪州事業ののれんが積みまれていると予想できる。2022年3月末の当社ののれんの合計額は423億8,500万円であったが、280億円を全額減損損失として計上していたとすると、のれんは144億円程度まで圧縮される。これは、年間ののれんの償却負担が42億円から14億円まで下がる計算であると同時に、無形固定資産の償却負担も減ることから、グループ全体の利益が増加する可能性がある<sup>45)</sup>。また、エネルギーコストは今もなお上昇しているが、経済活動はコロナ前に戻りつつあることから、AP社の主要な取引先であるペーカリーショップにも客足が戻り、収益性は回復するだろう。それに加えてのれんの償却負担も減ることから、市場が今回の減損損失を好意的に捉えていることにも頷ける。

そして、当社のように、日本会計基準を適用していても必要な時点でののれんの減損は行う。日本会計基準を適用していてもそのれんの減損が可能であるのに、IFRSや米国会計基準に移行することで、減損のみにする必要はあるのだろうか。普段から定期的な償却を行い、必要な時点でのれん減損を行うことは、予想の利益は計上すべからずという保守主義的考えにも応じている。のれんという資産の価値は、保守主義の観点を踏まえて測定すべきであり、その資産の価値が永続的に続くことが明確に説明できない限り、のれんを非償却のみで行うべきではない。さらに、日本会計基準のように、のれんを「償却+減損」という一定の規律を与えることで、より投資額の回収を念頭に置くこととなり、収益や費用の他、将来の減損リスクを総合的に考慮した経営となり、企業の持続的な成長にも繋がるのではないかと考える。

## 5. IFRSを適用する企業の事例研究

次に、IFRSを適用し、のれんを非償却（減損）とする日本企業の事例研究を行う。

### 5.1 武田薬品工業株式会社

図表2にも記したように、日本はIFRSに移行する企業が年々増加している。日本会計基準を採用していてもそのれんの減損が可能であるのに、日本企業はIFRSや米国会計基準になぜ移行していくのだろうか。減損のみとするメリットはあるのだろうか。本節では、武田薬品工業株式会社を基に、IFRSに移行する理由を記す。

武田薬品工業株式会社は、第137期有価証券報告書（2014年3月31日）よりIFRSを適用し始めた日本企業である。それまではのれん及び負ののれんを一定期間にわたり償却してきたが、IFRSにおいてのれんの償却は行われず、毎期減損テストを実施することが要求される。この影響により、2013年度におけるIFRSへの移行後、販売費及び一般管理費は日本会計基準に比べて、436億円減少している<sup>46)</sup>。

当社は、2015年、IFRSを採用する利点として「海外投資家への説明の容易さ」を挙げており、「海外の投資家にわかりやすい情報を提供するためには、海外で広く普及している基準を採用することが有益だ」と述べている<sup>47)</sup>。しかし、2014年3月期末、IFRSを採用することによる当社の予想営業利益は、のれんの償却が無くなることなどで、日本基準の予想に比べ1割増えるとみられており<sup>48)</sup>、結局のところは海外投資家のためという理由の他に、のれん償却が無くなることによる営業利益の増加を企んでいたようにも思える。

実際、当社は2019年1月8日にアイルランド製薬大手のシャイアーを6.2兆円で買収しており、2020年には約4兆1,041億円ののれんを抱えている<sup>49)</sup>。IFRSを採用しているため、のれんの定期償却は必要ないが、業績が悪化すればもちろん巨額の減損損失が発生する可能性がある。さらに当社は、

2020年10月1日付で、完全子会社のシャイアー・ジャパンを吸収合併した。(2019年1月シャイアーを買収した時、同社日本法人のシャイアー・ジャパンも傘下に入れていたが、組織の簡素化などのために合併する。)尚、シャイアー・ジャパンの2019年12月期の売上高は318億円、純損益は2億6000万円の赤字だったことから、リスクのあるM&Aであったともいえるが、当社は買収以降、シャイアー子会社の整理を進め続けている<sup>50)</sup>。

以上のように巨額なM&Aを行っている武田薬品工業株式会社ではあるが、IFRSがのれんの償却を求めていたら、当社が実施した大型買収は難しかったとの指摘は多い<sup>51)</sup>。のれんの減損は容易なM&Aを誘発しやすいが、今回のシャイアー・ジャパンの買収も本来は危険であったと言える。のれんの減損において、未来予測はし難く、のれんの兆候を捉えるなど非常に困難であるからこそ、のれんを償却し、企業の財政に不利な影響を及ぼす可能性がある場合に備えて適当に健全な会計処理をしていくべきなのではないだろうか。

## 5.2 アサヒグループホールディングス

アサヒグループホールディングスは2016年12月期より日本会計基準から、IFRSへ移行した日本企業である。当社は、2016年2月9日の取締役会において、2016年12月期からの連結財務諸表及び連結計算書類について、従来の日本基準に替えてIFRSを任意適用することを決議した。そのため、のれんは毎期減損テストを実施し、取得原価から減損損失累計額を控除した額が帳簿価額となる上、のれんの減損損失は戻れを行わないことから、事業の売却による損益には、その事業に関連するのれんの帳簿価額が含まれることになる。そして、のれんは企業結合から便益を受けることが期待される資金生成単位又は資金生成単位グループに配分される。

当社は、2016年2月、イタリアのパローニやオランダのグロールシュなど、西欧ビールメーカー4社を約2,945億円で買収すると発表(取得は2016年10月)し、これを皮切りに総額1.2兆円という巨額M&Aに踏み切った。これは、海外事業の拡大を一気に狙ったと考えられる。そして、この巨額買収とIFRS適用のタイミングは綺麗に重なっている。当社がIFRS適用を2016年12月期からと発表したのは2016年2月9日であったが、その翌日に西欧ビール事業の買収を発表していたのだ。仮に日本の会計基準を継続していれば2016年12月期は、約171億円ののれんなど償却負担が発生し、利益を下押しするはずだった。それがIFRSを適用したことにより、償却負担は108億円少ない62億円で済んだのである。加えて、当社はその後、2017年3月には中東欧5カ国8社のビール事業も約8,737億円で手に入れている<sup>52)</sup>。

このことから、IFRSの導入は、決算書に大きな影響を及ぼすことがわかる。そのため、決算書を見る際は見掛け上のメリットばかりに着目してはならない。当社はIFRSの導入により一見得をしているようにも見えるが、のれん非償却化は見掛け上のメリットがあるというだけであり、減損リスクが消えたというわけではない。日本会計基準にせずつも、せめてのれんではなく無形資産として計上し毎期償却することで、買収後の収益力悪化等によるのれん減損に響く影響を小さくすべきなのではないか。

5.1、5.2では武田薬品工業株式会社とアサヒグループホールディングスのIFRSへの移行理由を記してきたが、その他、中外製薬株式会社はIFRSを適用する狙いとして「国内外投資家の利便性向上と裾野の拡大」と「経営管理指標の一本化」と挙げており<sup>53)</sup>、第一三共株式会社は「資本市場における財務諸表の国際的な比較可能性の向上、グループ内での会計処理の統一、グローバル市場における資金調達手段の多様化」を挙げている。しかし、この2つの企業もIFRSへの移行理由はグローバル化としているが、その本質はM&Aにおける優位性にあると考える。IFRSに移行する企業はいずれも表向きは企業のグローバル化であるものの、実際のところは株主の目を気にしての移行であるとも否めないのではないだろうか。また、日本基準からIFRSへの移行へは、為替換算調整勘定といった過年度の累積影響額は、適用開始年度にBSの利益剰余金などに反映することでリセットできるという裏技も存在する。例えば、キリンホールディングスは2017年12月期よりIFRSへ移行した日本企業であるが、2011年にブラジル国内でシェア2位のビール会社「スキンカリアル」を3,000億円で買収し、ブラジルへ進出していたものの、2014年から価格戦略の失敗などで他社にシェアを奪われ、業績が急激に悪化し、約1,100億円もの減損損失を出している。その後もブラジル事業の業績低迷が続いていたため、2017年6月に事業を売却し、完全撤退しており、買収以降に現地通貨レアル安が進行したことでブラジル事業の円換算での資産価値が目減りしたため、売却時に特別損失として為替差損が約700



億円発生していた。しかし、上記に記した裏技のおかげで、キリンホールディングスは、今期末に利益剰余金が減少する一方、PL上では売却時に損失計上した700億円が戻し入れられて、利益がさらにかさ上げされる可能性があるのだ。つまり、ブラジル事業は期中に売却したため、期末決算では非継続事業扱いとなり、700億円は連結の利益に反映されない可能性がある<sup>54</sup>。

以上、様々な事例を挙げてきたが、結局のところ日本会計基準からIFRSへの移行は、企業にとってM&Aを行う上で好ましいものであり、決算書上もメリットがある都合の良い存在化しているように思う。特にキリンホールディングスで記した裏技は健全な会計とは断じて言えない。のれんの曖昧性は増すばかりだ。

## 6. 結論

本論文は、保守主義の立場を取り、のれんは償却すべきという考えの基、考察してきたが、やはり客観的で合理的判断がなされたのれんなど存在しない。のれんに正確性を見出すことは難しいからこそ償却すべきであるし、減損の兆候においても未来の予測など不可能だ。

のれんはM&Aに伴い、被買収企業の無形資産を「みえる化」したものと見える。そのため、M&A実施時点における評価次第では、簿帳価額との乖離が生じることもなり得ると考えられる。しかも、その評価は、主観的に合理的であるとした見積もりを基に計上されているのだから、結局のところ、評価する主体や評価時点が違うことにより、数値は変動してしまう。

日本会計基準のように、のれんを資産に計上した後、一定の期間で償却するとなると、その一定の期間のれん償却費が計上され、利益が少なく報告されることになる。それは大きなM&Aほど影響を受けやすい。大きなM&Aであればのれんも巨額だ。よって、のれん代が巨額であるほど償却費も巨額となり、企業買収後の利益を実際の成績よりも小さく報告せざるを得なくなる。それゆえ、企業は巨額ののれんを償却したくないと思うのは当然のように思うし、IFRSに移行する企業が多数存在するの納得できる。しかし、のれんの超過収益力は、競合他社が存在する限り、時代とともに縮小していくことは必然とも見える。いずれ価値が減少するものだからこそ、超過収益力が維持されているとしても、それはあくまで企業の努力や投資によって補完されているに過ぎない。すなわち、企業による追加の努力や投資を自己創設のれんとして計上しているだけなのではないだろうか。また、技術・ノウハウ、信用力、人的資源などの無形固定資産を表すのれんは、当初の測定時点から変化していくのだから、のれんは減価させる方が合理的であるがゆえに、のれんの償却は保守主義の立場から推奨できる。また、日本会計基準はのれんを償却しつつも、回収できないと判断した時点で減損することになるため、投資の成否を示すことは可能であり、のれんの減価部分と、生み出した収益とを比較することで、投資が予定通りに回収できているか定期的に確認することもできる。

また、本論文ではのれんに関して4つの企業の事例研究を行ってきたが、やはり保守主義の観点からものれんの償却は取り入れるべきである。のれんの償却をしていけば、減損を行ったとしても、負担やダメージを受けるばかりでなく、健全な会計処理をしてきた分市場からの評価は下がりにくい。むしろ、株式会社日清製粉グループ本社のように減損が償却負担の軽減へと繋がり市場から好印象を持たれるケースだって存在する。一方、IFRSを適用している企業は、業績の急激な悪化で巨額な減損損失を出すのみである。COVID-19の急速な蔓延と同様に、急激な経営悪化による減損の兆候を判断することは不可能だ。武田薬品工業株式会社も現在の経営こそ好調であるように思えるが、のれん非償却に頼った巨額なM&Aをしているだけに、いつ経営困難になるかは分からない。

のれんは主観的で合理的な見積もりを含んだ評価が公正価値として採用され、無形固定資産の「みえる化」としてのれんとして数値化されるのだから、客観的で合理的に評価する方法など確立されていない。経営者の自由な判断も許されていることが現状である以上、のれんは保守主義上慎重に扱うべきであり、のれん非償却化による安易なM&Aの誘発などあってはならない。非償却のみとせずとも、日本会計基準のように「償却+減損」とすることで、将来的により安全な経営を目指した方が良いのではないだろうか。M&Aは買い入れたのれんの金額を膨大にし、買収後の企業努力や投資が必要となるだけでなく、時代の移り変わりも考慮しないとイケないため、そのコントロールは難しく、減損に繋がる可能性は大いにある。よって、企業は、のれん減損の危機は常に存在するということを念頭に置き、のれんの実態をもっと重く受け止めなくてはならない。そして、保守主義に則り、予測される費用・損失については企業が償却をすることで早期計上を行い、企業の財政に不利な影響を及ぼ

す可能性がある場合にも適当な処理を行うことで、健全な会計を行っていくべきである。

## 注

- 1) 日本経済新聞『システミックリスクとは 信用不安が連鎖』
- 2) 日本経済新聞『IFRS「非償却」を維持、のれん償却、議論に区切り、欧米と差、日本どう対応（T Ticker）』
- 3) 大阪商工会議所編（2019）『ビジネス会計検定試験公式テキスト3級 [第4版]』33頁
- 4) 改正企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」
- 5) 日経速報アーカイブ『「のれん償却」巡る議論、日本に飛び火』
- 6) 日経速報アーカイブ IFRS『のれん償却議論に区切り 迫られる日本の対応—Ticker』
- 7) 日経産業新聞『「のれん」ルール、米で議論停止 市場は減損のみ支持の声』
- 8) 日本経済新聞『IFRS「非償却」を維持、のれん償却、議論に区切り、欧米と差、日本どう対応（T Ticker）』
- 9) 日本経済新聞『国際会計基準審議会、M&A効果開示義務付け、来年にも草案 投資家、リスク評価しやすく』
- 10) 田中弘（2022）「現代会計のフロンティア—のれんと減損の会計—」
- 11) MARR Online ホームページ『M&A 回顧』
- 12) 東京証券取引所ホームページ『IFRS 適用済会社一覧』
- 13) 金融庁ホームページ『国際会計基準（IFRS）に係る討議資料（3）』12頁
- 14) 日本 CFO 協会ホームページ『IFRS 第3号「企業結合」IFRS 3 Business Combinations』
- 15) M&A 総合研究所ホームページ『のれんの減損とは？減損する理由や事例、兆候を解説【コロナへの対応も】』
- 16) M&A 総合研究所ホームページ『のれんの減損とは？償却との違いや株価への影響、税務を解説【事例あり】』
- 17) IKP 税理士法人ホームページ『IAS 第36号「資産の減損」(1/3)』
- 18) 日本経済新聞『減損増、最大の4.2兆円、前期、車や鉄鋼が巨額計上、今期も相次ぐ懸念。』
- 19) 日本経済新聞『すかいらーく株、戻り鈍く、財務の弱さ、コロナ禍で顕在化、15年前のMBO重荷。』
- 20) すかいらーくホールディングス『有価証券報告書』第9期
- 21) 清水毅（2010）『図解でわかる！M&A会計日本基準とIFRS第8回のれんの減損』4頁
- 22) 日経速報アーカイブ『電通の最終赤字1595億円、海外で減損 20年12月期』
- 23) M&A online ホームページ『新型コロナウイルス禍で相次いでいる「のれん減損」って何？』
- 24) 板津直孝（2020）『新型コロナウイルス（COVID-19）が及ぼす想定外の減損リスク』
- 25) 日経産業新聞『「のれん」ルール、米で議論停止 市場は減損のみ支持の声』
- 26) 日本経済新聞『厳格監査から逃げる企業は信頼されない（社説）』
- 27) 田中弘（2022）「現代会計のフロンティア—のれんと減損の会計—」
- 28) 日経速報アーカイブ『IFRS、のれん償却議論に区切り 迫られる日本の対応—Ticker』
- 29) 日本経済新聞『IFRS「非償却」を維持、のれん償却、議論に区切り、欧米と差、日本どう対応（T Ticker）』
- 30) 日本経済新聞『国際会計基準審議会、M&A効果開示義務付け、来年にも草案 投資家、リスク評価しやすく』
- 31) 金融庁ホームページ『証券監督者国際機構（IOSCO）によるのれんに関する市中協議文書の公表について、市中協議文書』
- 32) REUTERS（2023）Global Watchdog Seeks Action on 'Too Little, Too Late' Corporate Goodwill Writedown
- 33) 金融庁ホームページ『企業会計審議会・第10回会計部会資料2』18頁
- 34) 金融庁ホームページ『企業会計審議会・第10回会計部会資料2』19頁
- 35) 株式会社セブン&アイ・ホールディングス公式ホームページ、会社概要
- 36) 株式会社セブン&アイ・ホールディングス『2022年度決算説明資料』、2頁
- 37) 日経速報アーカイブ『セブン&アイ総会、成長戦略示せず 米コンビニ買収難航』
- 38) 株式会社セブン&アイ・ホールディングス、『中期経営計画2021-2025』
- 39) 株式会社セブン&アイ・ホールディングス、『有価証券報告書』、14頁
- 40) 株式会社セブン&アイ・ホールディングス、『2022年度決算説明資料』、14頁
- 41) セブン&アイ・ホールディングス『7-Eleven, Inc.によるSpeedway取得』、5頁「M&Aトラックレコードと店舗数推移」
- 42) 株式会社日清製粉グループ本社、公式ホームページ、事業内容
- 43) M&A online 『【のれんの減損】日清製粉が黒字予想から185億円の赤字に修正』1頁
- 44) 日経速報アーカイブ『日清製粉グループ本社、豪州の製粉事業で558億円の減損損失計上を発表』
- 45) M&A online ホームページ『【のれんの減損】日清製粉が黒字予想から185億円の赤字に修正』
- 46) 武田薬品工業株式会社、有価証券報告書 第138期、14頁
- 47) 日経速報アーカイブ『国際会計基準採用の大企業、「導入に利点」9割 金融庁調べ』
- 48) 日本経済新聞『国際会計基準づくりへの関与深めよ（社説）』
- 49) 日本経済新聞『武田、3度目の上方修正、今期最終赤字、1110億円縮小、シャイアー買収、償却費負担減。』
- 50) 日本経済新聞『武田薬品工業、シャイアー・ジャパンを10月合併』
- 51) 日経産業新聞『「のれん」ルール、米で議論停止 市場は減損のみ支持の声』
- 52) 週刊東洋経済『2017年9月9日【第1特集 本物の会計力】 PART2 実践編 IFRS移行の理由 海外M&A相次ぐ アサヒ、キリンも導入』
- 53) 中外製薬株式会社「資料 IFRS による財務報告について」

## 参考文献

- アサヒグループホールディングスホームページ『2022年12月期決算短信〔IFRS〕(連結)』  
([https://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/kessan/230214/2022\\_tanshin.pdf](https://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/kessan/230214/2022_tanshin.pdf)) 閲覧日 2023年12月13日
- 板津直孝(2020)「新型コロナウイルス(COVID-19)が及ぼす想定外の減損リスクを求められるリスク情報の積極的な開示」『野村サステナビリティクォーターリー』(2020Spring) 野村資本市場研究所、46-56頁  
([http://www.nicmr.com/nicmr/report/repo/2020\\_stn/2020spr07.pdf](http://www.nicmr.com/nicmr/report/repo/2020_stn/2020spr07.pdf)) 閲覧日 2023年7月5日
- 大阪商工会議所編(2019)『ビジネス会計検定試験公式テキスト3級[第4版]』中央経済社
- 改正企業会計基準第21号「企業結合に関する会計基準」、2017年  
株式会社セブン&アイ・ホールディングス 公式ホームページ  
(<https://www.7andi.com/index.html>) 閲覧日 2023年12月6日
- 株式会社セブン&アイ・ホールディングス、『有価証券報告書』第17期(自 2021年3月1日 至 2022年2月28日)
- 株式会社セブン&アイ・ホールディングス、『2022年度決算説明資料』  
([https://www.7andi.com/ir/file/library/ks/pdf/2023\\_0406ks\\_01.pdf](https://www.7andi.com/ir/file/library/ks/pdf/2023_0406ks_01.pdf)) 閲覧日 2023年5月11日
- 株式会社セブン&アイ・ホールディングス、『中期経営計画2021-2025』  
(<https://www.7andi.com/company/middleplan.html#mtmp-overseas-cvs>) 閲覧日 2023年5月11日
- 株式会社セブン&アイ・ホールディングス、『7-Eleven, Inc.によるSpeedway取得』  
([https://www.7andi.com/ir/file/library/ks/pdf/2021\\_07ks\\_02.pdf](https://www.7andi.com/ir/file/library/ks/pdf/2021_07ks_02.pdf)) 閲覧日 2023年5月11日
- 株式会社日清製粉グループ本社 公式ホームページ  
(<https://www.nisshin.com/company/group/about/>) 閲覧日 2023年5月11日
- 金融庁(2011)『【11月10日配布資料】国際会計基準(IFRS)に係る討議資料(3)』  
([https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyousiryousoukai/20111110/02.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyousiryousoukai/20111110/02.pdf)) 閲覧日 2023年12月13日
- 金融庁(2022)「事務局資料『会計基準を巡る変遷と最近の状況』」  
([https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyousiryousoukai/20220929/4.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyousiryousoukai/20220929/4.pdf)) 閲覧日 2023年12月13日
- 金融庁(2023)『証券監督者国際機構(IOSCO)によるのれんに関する市中協議文書の公表について』  
(<https://www.fsa.go.jp/inter/ios/20230627/20230627.html>) 閲覧日 2023年7月15日
- 金融庁(2023)『企業会計審議会・第10回会計部会資料2』  
([https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyousiryousoukai/20230602/2.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyousiryousoukai/20230602/2.pdf)) 閲覧日 2023年10月6日
- 清水毅(2010)『図解でわかる! M&A会計日本基準とIFRS第8回ののれんの減損』(あらた監査法人)  
([https://www.pwc.com/jp/ja/assurance/research-insights-accounting/assets/pdf/private\\_equity\\_3\\_8.pdf](https://www.pwc.com/jp/ja/assurance/research-insights-accounting/assets/pdf/private_equity_3_8.pdf)) 閲覧日 2023年11月1日
- 週刊東洋経済『【第1特集 本物の会計力】 PART2 実践編 IFRS 移行の理由 海外M&A相次ぐ アサヒ、キリンも導入』『週刊東洋経済』(2017年9月9日号)、40-67頁
- すかいらくホールディングス『有価証券報告書』第9期
- 武田薬品工業株式会社『有価証券報告書』第138期
- 田中弘(2022)「現代会計のフロンティア -のれんと減損の会計-」『経済貿易研究』(神奈川大学経済貿易研究所)、第48号、1-22頁
- 中外製薬株式会社(2012)『資料IFRSによる財務報告について』  
([https://www.chugai-pharm.co.jp/cont\\_file\\_dl.php?f=FILE\\_1\\_38.pdf&src=\[%0\],\[%1\]&rep=117,38](https://www.chugai-pharm.co.jp/cont_file_dl.php?f=FILE_1_38.pdf&src=[%0],[%1]&rep=117,38)) 閲覧日 2023年12月13日
- 東京証券取引所『IFRS適用会社一覧』  
(<https://www.jpx.co.jp/equities/improvements/ifrs/nlsgeu000005vatq-att/tekiyou.pdf>) 閲覧日 2023年4月26日
- 日経速報アーカイブ、『国際会計基準採用の大企業、「導入に利点」9割 金融庁調べ』、2015年4月15日
- 日経速報アーカイブ、『電通の最終赤字1595億円、海外で減損 20年12月期』、2021年2月15日
- 日経速報アーカイブ、『セブン&アイ総会、成長戦略示せず 米コンビニ買収難航』、2021年5月27日
- 日経速報アーカイブ、『「のれん償却」巡る議論、日本に飛び火』、2023年4月17日
- 日経速報アーカイブ、『IFRS、のれん償却議論に区切り 迫られる日本の対応-Ticker』、2022年11月25日
- 日経速報ニュースアーカイブ、『日清食HDが国際会計基準を適用、18年4~6月期決算から』、2018年3月7日
- 日経速報ニュースアーカイブ、『縮む武田、シャイアー買収で消えた「1兆円」』、2018年6月11日
- 日経速報ニュースアーカイブ、『日清食HD、純利益34%減、19年3月期、米・ブラジルで減損計上』、2019年5月9日
- 日経速報ニュースアーカイブ、『<東証>日清食HDが6%高 4~6月純利益30%減も「海外事業改善は評価」』、2019年8月7日
- 日経速報ニュースアーカイブ、『セブン&アイのれん1.3兆円、米社買収 650億円減益要因-買収額の半分強に、相乗効果が焦点』、2021年7月14日
- 日経速報ニュースアーカイブ、『日清製粉グループ本社、豪州の製粉事業で558億円の減損損失計上を発表』、2022年10月19日

日経産業新聞、『「のれん」ルール、米で議論停止 市場は減損のみ支持の声』、2022年8月26日

日本経済新聞、『システミックリスクとは 信用不安が連鎖』、2022年10月22日

日本経済新聞、『厳格監査から逃げる企業は信頼されない(社説)』

日本経済新聞、『IFRS「非償却」を維持、のれん償却、議論に区切り、欧米と差、日本どう対応(Ticker)』、2022年11月26日

日本経済新聞、『国際会計基準審議会、M&A効果開示義務付け、来年にも草案 投資家、リスク評価しやすく』、2023年6月10日

日本経済新聞、『減損倍増、最大の4.2兆円、前期、車や鉄鋼が巨額計上、今期も相次ぐ懸念。』、2020年9月26日

日本経済新聞、『すかいらーく株、戻り鈍く、財務の弱さ、コロナ禍で顕在化、15年前のMBO重荷。』、2021年4月17日

日本経済新聞、『新聞国際会計基準づくりへの関与深めよ(社説)』、2013年7月8日

日本経済新聞、『武田、3度目の上方修正、今期最終赤字、1110億円縮小、シャイアー買収、償却費負担減。』、2020年2月5日

日本経済新聞、『武田薬品工業、シャイアー・ジャパンを10月合併』、2020年8月3日

日本経済新聞、『日清食HD前期、純利益35%減、減益幅が拡大。』、2019年4月26日

日本CFO協会『IFRS第3号「企業結合」IFRS 3 Business Combinations』  
([https://www.cfo.jp/fass/text\\_training/pdf/ifrs\\_02.pdf](https://www.cfo.jp/fass/text_training/pdf/ifrs_02.pdf)) 閲覧日 2023年7月19日

The Board of the International Organization of Securities Commissions, *Consultation on Goodwill*  
(<https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD737.pdf>) 閲覧日 2023年7月15日

IKP 税理士法人『IAS第36号「資産の減損」(1/3)』  
([https://www.ikpi.co.jp/topics\\_archive/ifrs/ifrs\\_file20.html](https://www.ikpi.co.jp/topics_archive/ifrs/ifrs_file20.html)) 閲覧日 2023年7月19日

MARR Online M&A 回顧 (<https://www.marr.jp/genre/market/MAkaiko/entry/7805/>) 閲覧日 2023年11月29日

M&A online 「新型コロナ禍で相次いでいる「のれん減損」って何?」  
([https://maonline.jp/articles/new\\_corona\\_accelerates\\_goodwill\\_impairment200825](https://maonline.jp/articles/new_corona_accelerates_goodwill_impairment200825)) 閲覧日 2023年7月11日

M&A online 「【のれんの減損】日清製粉が黒字予想から185億円の赤字に修正」  
(<https://maonline.jp/articles/nisshin-20221028?page=2>) 2023年7月11日

M&A 総合研究所「のれんの減損とは?減損する理由や事例、兆候を解説【コロナへの対応も】」  
(<https://mastory.jp/%E3%81%AE%E3%82%8C%E3%82%93%E3%81%AE%E6%B8%9B%E6%90%8D>) 閲覧日 2023年7月19日

M&A 総合研究所「のれんの減損とは?償却との違いや株価への影響、税務を解説【事例あり】」  
(<https://masouken.com/%E3%81%AE%E3%82%8C%E3%82%93%E3%81%AE%E6%B8%9B%E6%90%8D%E3%81%A8%E3%81%AF>) 閲覧日 2023年7月19日

NIID 国立感染症研究所 東京都での新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行(2020年1~5月)  
(<https://www.niid.go.jp/niid/ja/diseases/ka/corona-virus/2019-ncov/2502-idsc/iasr-in/9818-486d01.html>) 閲覧日 2023年11月1日

NISSIN FOODS GROUP 『2015年11月12日 2016年3月期 上期決算説明会 Q&A』  
([https://www.nissin.com/jp/ir/library/financialresults/pdf/kes\\_1603m\\_03.pdf](https://www.nissin.com/jp/ir/library/financialresults/pdf/kes_1603m_03.pdf)) 閲覧日 2023年6月22日

REUTERS (2023) *Global Watchdog Seeks Action on 'Too Little, Too Late' Corporate Goodwill Writedown*  
(<https://www.reuters.com/markets/global-watchdog-seeks-action-too-little-too-late-corporate-goodwill-writedown-2023-06-22/>) 閲覧日 2023年7月15日

# 重量感による購買意欲

—視覚情報から得られる重量感と購買意欲の関係性—

マネジメント学部 マネジメント学科  
鬼塚未奈

## 1. はじめに

私たちが購入する商品には必ずパッケージというものがあるが、類似した商品の場合、パッケージのデザインや記載されている情報を基に判断し、購入する商品を選択するだろう。パッケージとはその商品の顔となるため、商品を購入するかどうか選択する上で一種のポイントとなる。その選択にパッケージデザインがどのような影響を及ぼし、人々の購買意欲を促すのかを五感の中のひとつである視覚との関係性について注目していく。誰しも複数の選択肢がある場合、その中でより良い物を選択するが、その“より良い物”とは我々は何を基準に判断しているのだろうか。その基準のひとつとして、Harrar et al. (2011) の研究では、同じヨーグルトを軽い容器と重い容器に入れ、被験者にそれぞれ評価してもらった。その結果、軽い容器に入ったヨーグルトより重い容器に入ったヨーグルトを濃厚であったと評価した。中のヨーグルトは同じであったはずだが、重い容器に入っているだけで評価が高くなるということは、重い物の方がその商品に対する評価が上がることで消費者の購買意欲を促すことができるのではないだろうか。つまり、商品の重量感には知覚品質を向上すると考えられる。そこで、重量感を感じるパッケージには消費者の購買意欲を促すことができるかどうかいくつか条件を設け、それぞれ検証していく。

第 2 章では視覚、重量感に関する先行研究を整理し、仮説を設定する。第 3 章では消費者実験の概要、単純集計、第 4 章で仮説の検証結果をまとめ、第 5 章で考察する。

## 2. 先行研究と仮説

### 2.1 重さによる評価

視覚的重量感についての研究の前に、実際に手に取って重さを感じた場合、その商品に対して購買意欲があるのかどうか。また、そもそも手に取った商品が重いと感じることによってどのような印象を与えるのか、先行研究を調査した。石井ら (2017) は「NFT の高い消費者が重い製品に触れた際のみ知覚品質が向上している」と述べている。NFT (Need for Touch) とは「触覚から得られた情報を抽出し、活用することに対する選好」(Peck and Childers, 2003) である。つまり、実際に手に取って商品を選択する傾向に高い消費者は重い商品の方が購買意欲の向上を図ることが可能であるとわかった。Harrar et al. (2011) の研究で同じヨーグルトでも重い容器に入っているヨーグルトをより濃厚であると評価しているように重い物にはその物の評価を高めることができる。しかし、評価を高めるのは NFT の傾向がある消費者のみである。NFT 効果が表れるのは店頭での買い物で実際に商品を手にとった場合、NFT 傾向が高い消費者にしか通用しない。だが、現代ではネットショッピングも主流になってきていることで視覚的に重量感を感じさせることが可能となれば、ネットショッピングや NFT 傾向の低い消費者にも購買意欲を促すことが可能となる。

### 2.2 視覚による重さ

次に、重量感とそれに伴う購買意欲について先行研究していく。ここでいう重量感とは物理的重量感ではなく視覚的重量感のことで、物体を見た際にその物の重さを予測することである。倉井 (1997) は「一般に材質感や色が同じである 2 つの物体があるとき、視覚的に大きな体積の物体(L)は体積の小さな物体(S)より重いと判断される。この体積→重量変換により、実際に物を持ち上げる前に、ある程度の力を予測することができ、把持動作にとって効率のよい力制御が可能となる。しかし、体積の異なる L と S が同じ重さであった場合、実際に持ち上げたときの重さは、S よりも L のほうが軽く感じられる。これは過去の経験により、小さな S よりも重いと予測した L が、S と同量であったために感じる一種の錯覚現象であり、Size-weight illusion あるいは Charpentier 効果といわれている」と述べて

いる。Size-weight illusion により、私たちが過去の経験から手に触れなくても視覚のみの情報でその物の重さを判断していることがわかる。

## 2.3 視覚による重さ

2.1 節で述べた通り、物体の重量感によるその物に対する評価が向上する。だが、その効果は NFT の傾向が高い消費者にしか得られない。しかし、視覚的に重量感を与えることが可能とするならば、ネットショッピングの際でもパッケージデザインのみで重量感を与え、購買意欲を促すことが可能となる。

Deng and Khan (2009) の研究では食品のパッケージに製品画像をパッケージの上側に配置しデザインされたものとパッケージの下側に配置しデザインされたものをそれぞれ比較した際に、下側に配置しデザインされた物の方が重量感を感じるという結果となり、視覚による重量感を与えることができるということがわかった。したがって、ネットショッピングや NFT 傾向の低い消費者にも重量感による購買意欲を促すことが可能となる。Deng and Khan (2009) の研究では食品の製品画像がパッケージの下側に配置したことによって重量感を得られたが、視覚的重量感とは Size-weight illusion のように過去の経験から自らその物の重さを推測することができる。これらの先行研究によって、視覚的重量感を得られる条件について研究していく。特に本稿ではサイズ・色・表面素材の3つを条件と置き、以下の仮説を立てていく。

## 2.4 サイズ（仮説 H1）

前述した倉井 (1997) の Size-weight illusion の効果により視覚情報のみでも人は重量感を判断すると述べたが、同じく Size-weight illusion の効果を立証する研究が行われた。これに関連して、金ら (2002) では、重さの知覚に関する実験（装置を押すと small, medium, large の物体が画面中央に移動する）から、脳は初期の試行では、視覚的な大きさの情報に基づいて medium を Small より重いと予想し、medium を保持するときには small より大きい力を出すこと。そして、フィードバックされた体性感覚情報は、その予想した重さより軽かったため、そのズレによって small の方をより重く感じたことを示すことを述べている。つまり、人は視覚情報によって、medium より small を軽いと判断したことで、実際には small と medium では重さが同じであったため、small をより重いと感じる結果となった。このことから仮説 H1 を立てた。

「H1：小さいサイズのパッケージはより重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」

## 2.5 色（仮説 H2）

IROUSE の記事<sup>1</sup>では、色の重量感とは、色相やトーンに関係なく、明度の低い=暗い色ほど重く、明度の高い=明るい色ほど軽く感じられる。同じ彩度のグループであっても、明度の一番高い黄の色相が一番軽く、逆に一番低い青紫の色相が一番重く感じられると記載されており、暗い色にすることで視覚的に重量感を与えることができるといえる。よって、色による視覚的重量感を得られると考え仮説 H2 を立てた。

「H2：重量感とは購買意欲を促す効果を得られることから、明度の低い(=暗い色)のパッケージは視覚的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」

## 2.6 表面素材（仮説 H3）

視覚的重量感としてサイズ、色を挙げた。そして物の重さを感じることで購買意欲が促されるが、倉井 (1997) の「過去の経験により、小さな S よりも重いと予測した L が、S と同量であったために感じる一種の錯覚現象」のように過去の経験から視覚の情報のみで私たちはその物体の重さのある程度予測している。柳澤(2012)より「実際よりも重いと予想した場合、実際の重さよりも軽く感じる効果である。たとえば、発泡スチロールで精巧に作られたレンガを持ち上げると、同じ重さの発泡スチロールを持ち上げるよりも軽く感じる。これは、予測されたレンガの重さと知覚された発泡スチロール

<sup>1</sup> IROUSE 「色の心理効果/重さ」 (最終閲覧日 2023/08/07) URL : [https://tee-room.info/color/harmony03\\_4.html](https://tee-room.info/color/harmony03_4.html)

の重さとの差異が、より対比して知覚されたためと考えられる。」と述べられている。これについても前述したが、**Size-weight illusion** と同様、私たちは過去の経験から視覚のみの情報でも重量感を得ることができる。そのため、表面素材がより重量感を連想させる素材を利用することで、さらに視覚的  
重量感を与えることができると考え、仮説 H3 を立てた。

「H3：ネットショッピングや NFT の低い傾向にある場合でも表面素材が重く見える物ほど視覚的  
重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」

上記仮説による概念を以下の図と示す（図1）。つまりサイズや色、表面素材は購入意図に影響する  
がそれは重量感が媒介した効果であることを仮説とする。

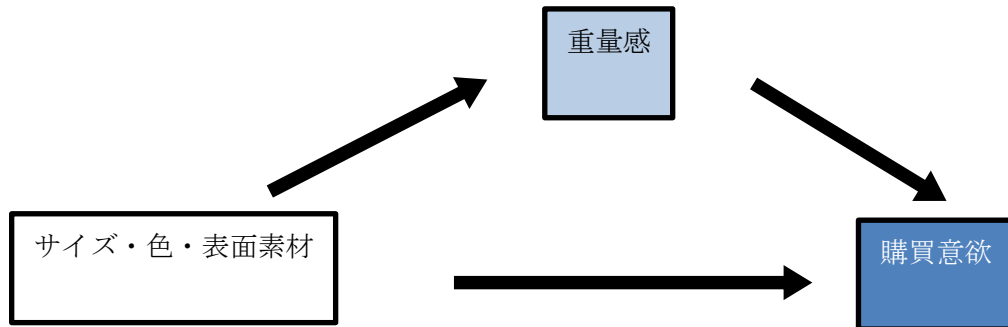


図1：仮説概念

以下は先行研究をまとめたものである（表1）。

表1：先行研究まとめ

	概要	主要な概念
Harrar et al. (2011)	同じヨーグルトでも重い容器に入っているヨーグルトをより濃厚であると評価しているように重い物にはその物の評価を高めることができる。	重量感
石井ら (2017)	実際に手に取って商品を選択する傾向に高い消費者は重い商品の方が購買意欲の向上を図ることができる。	NFT が高い／低い消費者の重量感の比較
倉井 (1997)	<b>Size-weight illusion</b> ：私たちは過去の経験から手に触れなくても視覚のみの情報でその物の重さを判断していることがわかる。	<b>Size-weight illusion</b> （重量感近くのみメカニズム）
Deng and Khan (2009)	視覚による重量感を与えることができる	同上
金ら (2002)	Medium、small のサイズの違いで重さの判断が異なる	サイズと重量感
柳澤(2012)	実際よりも重いと予想した場合、実際の重さよりも軽く感じる効果である。	認識と重量感

### 3. 実験概要

#### 3.1 実験概要

実験は、2023年11月に実施され、回答はweb上で収集した。詳細は以下の通りである（表2）。

表2：実験概要

・時期：	2023年11月実施
・調査対象：	年齢性別問わず
・調査方法：	WEB調査
・回収数：	110名（男性：57名 女性：53名）
・調査項目：	<お菓子・化粧品の購入状況> ・購入手段 ・商品を手にして選択するかの有無 ・購入頻度 ・購入する際に重視すること <視覚によるお菓子の購入意欲> ・サイズ/色/素材 <視覚による化粧品の購入意欲> ・サイズ/色/素材

#### 3.2 消費者実験の流れ

本稿ではパッケージのサイズ、パッケージの色、パッケージの素材を条件とし、さらにお菓子と化粧品の2つにカテゴリーを絞って実験を行った。以下はカテゴリーと条件で分類したものをまとめたものである（表3）。表3のAとBは比較対象である。

表3：実験の分類

お菓子/化粧品	A	B
サイズ	小さい	大きい
色	暗い	明るい
素材	重い	軽い

回答者には同じ内容量であると認識させた上で表3の条件で実験を行った。

まず、お菓子の「サイズ」実験ではポテトチップスを提示した。A袋の小さい（内容量に対して空白がない）、B大きい（内容量に対して空白がある）ものをサイズ違いとした。お菓子の「色」実験はポッキーを提示した。A色の暗い、B明るいものを色違いとした。お菓子の「素材」実験はプリンを提示した。容器をA重い、B軽いものを素材違いとした。

化粧品の「サイズ」実験はアイシャドウを提示した。アイシャドウのA小さい（パッケージに対して余白が多い）、B大きい（パッケージに対して余白が少ない）ものをサイズ違いとした。化粧品の「色」実験はパウダーを提示した。パッケージのA色の暗い、B明るいものを色違いとした。化粧品の「素材」実験はクッションファンデーションを提示した。パッケージのA素材が重い、B軽いものを素材違いとした。以上を条件とし、それぞれに購入したいか、重量感があるかを尋ねた。

#### 3.3 単純集計

##### (1) 回答者属性

回答者110名のうち女性53名（48%）、男性57名（52%）であり、年齢は以下の図にまとめた（図2）。本稿では性別年齢問わず集計しており、幅広い年齢層の回答を募ることができた。



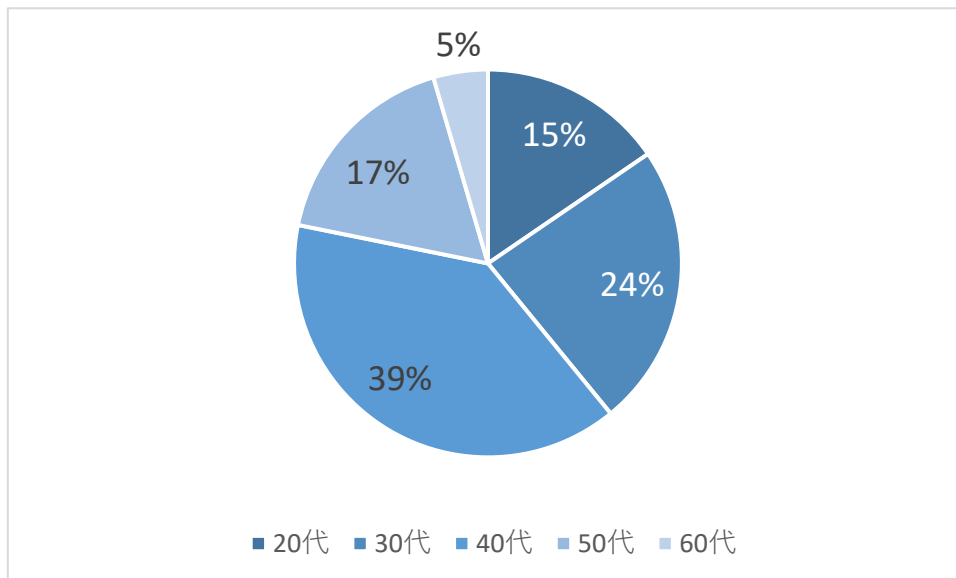


図 2 : 年齢

## (2) 購入手段

お菓子・化粧品それぞれの購入手段（店頭・ネット）を調査した結果、お菓子は「店頭」が 96%、「ネット」が 4%となり、大多数が店頭で購入していた（図 3）。化粧品は「店頭」が 39%、「ネット」が 26%、「購入しないため回答できない」が 35%という結果となり、購入手段が分かれる結果となった（図 4）。化粧品に関しては店頭だけではなく、ネットを利用する人もみられた。

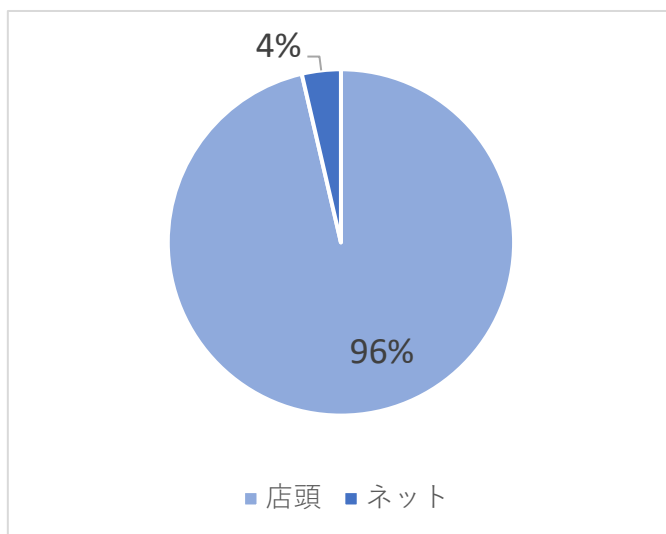


図 3 : 【お菓子】購入手段

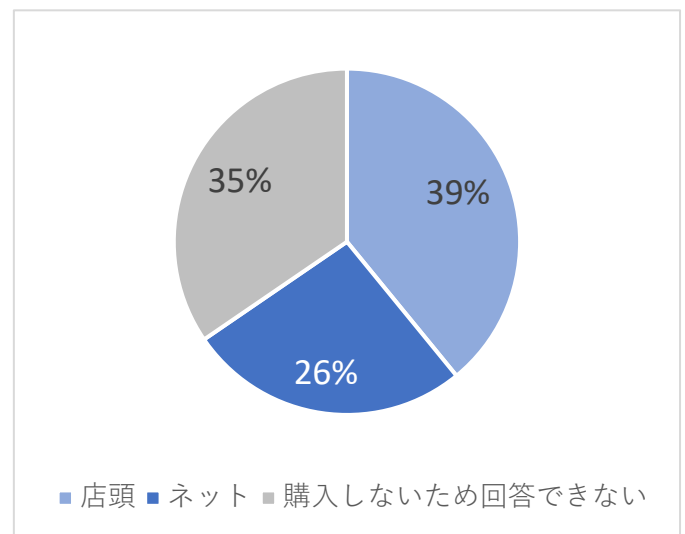


図 4 : 【化粧品】購入手段

## 3.4 仮説の検定方法

本稿の実験では図 1 に示した仮説概念により、次の検証手順で重回帰分析を行う。

### 【検証手順】

- ①サイズ・色・素材→購買意欲
- ②サイズ・色・素材→重量感
- ③重量感→購買意欲
- ④サイズ・色・素材+重量感→購買意欲

まず、サイズ・色・素材違いによる購買意欲について分析を行う。次にサイズ・色・素材違いから重量感があるかどうか分析を行う。そして、サイズ・色・素材違いと重量感から購買意欲がどのくらい影響しているのかを検証する。なお、①の分析で「サイズ・色・素材→購買意欲」の係数が有意であったものが④の分析で「サイズ・色・素材→購買意欲」の係数が有意でなくなる場合は、「重量感」が媒介していることを意味する。ただし、本来であればブートストラップ法などを用いて検証するが、本研究では④のパスにおいて媒介変数（重量感）の影響を取り除いたサイズの影響の変化をもって判断することにする。

#### 4. 仮説の検証結果

##### 4.1 「H1：小さいサイズのパッケージはより重量感を生み、購買意欲の向上が図れる」

(1) お菓子【サイズ違い】：ポテトチップス（画像1）

画像1：ポテトチップス



まず、「H1：小さいサイズのパッケージはより重量感を生み、購買意欲の向上が図れる」を明らかにするため「A・Bでそれぞれどのくらい購入したいか」を5段階評価で尋ね比較した。その結果、Aの小さいサイズのポテトチップスを購入したいかに「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、58%であった。対して、Bの大きいサイズのポテトチップスは48%であった（図5）。

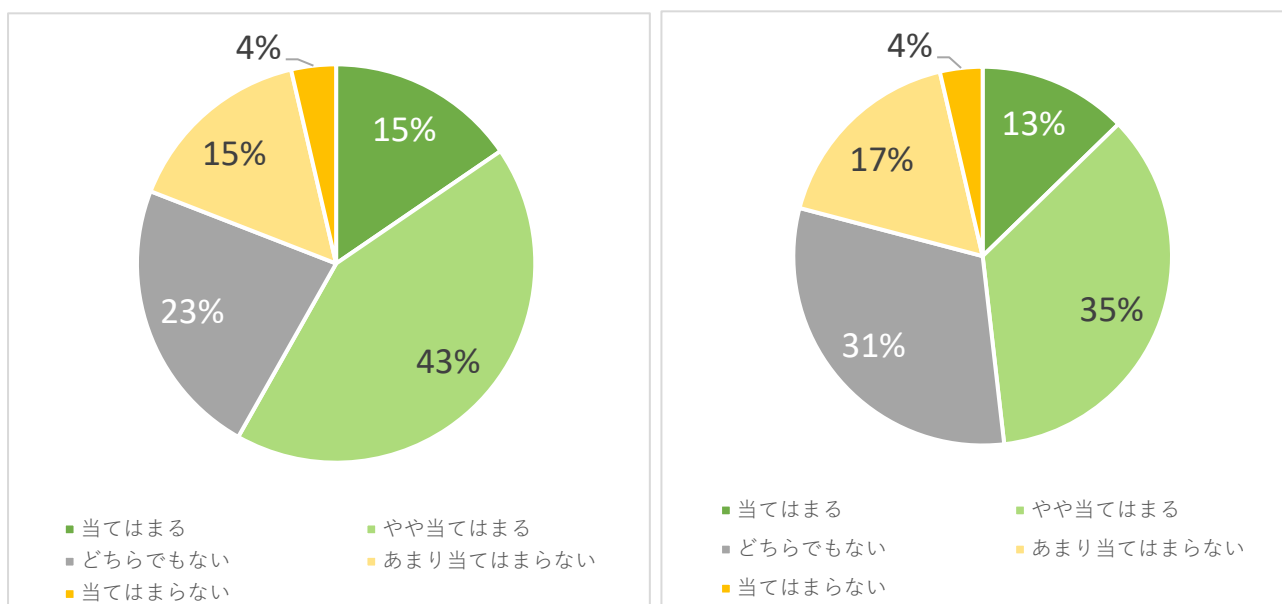


図5：購入意向 左：A（小さい）右：B（大きい）

A の小さいサイズのパテトチップスの方が B の大きいサイズのパテトチップスより購入したいという割合は高いが、両者に大きな差はまられなかった。

次に「A・B でそれぞれ重量感があるか」を5段階評価で問い、評価してもらった結果、A の小さいサイズのパテトチップスに重量感があるかに「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、37%であった。対して、B の大きいサイズのパテトチップスは48%であった（図6）。こちらも両者に大きな差がなかったが、「購入したいか」は A（小さい）の方がわずかではあったが割合が高かった。一方で、「重量感があるか」に関しては B（大きい）の方がこちらもわずかではあるが割合が高かった。

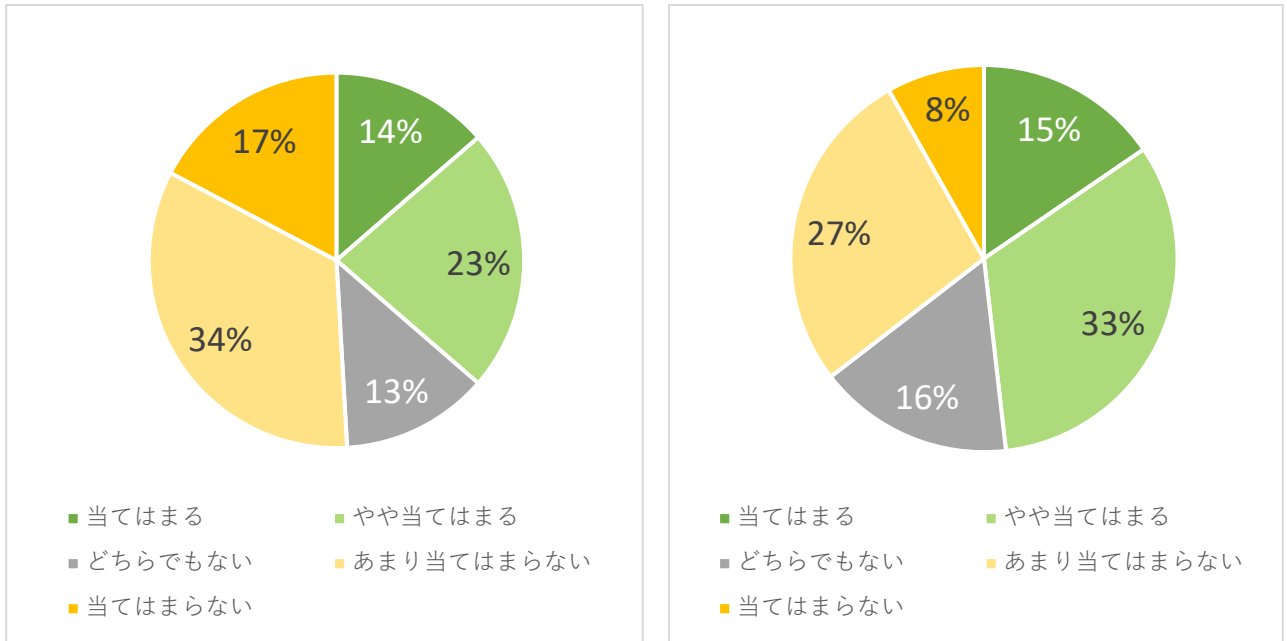


図6：重量感 左：A（小さい）右：B（大きい）

そしてさらに、「A と B を比較してどちらが購入したいか」を尋ねた結果、「A（小さい）」・「どちらかといえばA」と回答した割合は58%、「B（大きい）」・「どちらかといえばB」と回答した割合は43%であり、購入したいのはAの小さいパッケージのパテトチップスであることがわかった（図7）。

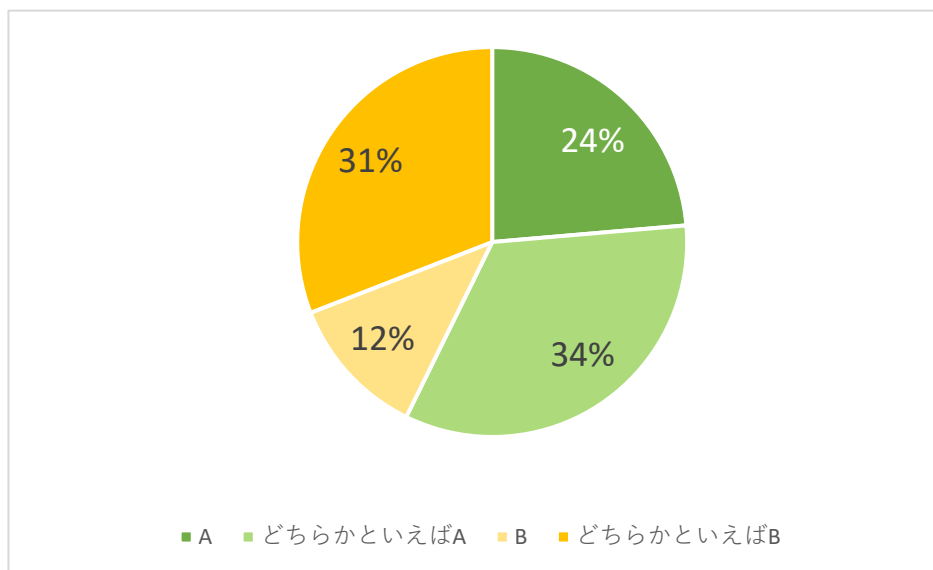


図7：A・Bどちらの方が購入したいか

(2) お菓子【サイズ違い】仮説の検証

前述の検証手順に沿って検証を行った。その結果、①サイズ（小さい）→購買意欲の係数は 0.1727 で p 値は 0.2250 となることから 10%水準で有意とならなかった。②サイズ→重量感の係数は-0.3818 で p 値は 0.02860 となることから 5%水準で有意となった。③重量感→購買意欲の係数は 0.52899 であり p 値は 0.00000 で、1%水準で有意であった。加えて④サイズ+重量感→購買意欲では、重量感→購買意欲が有意となり、さらにサイズ→購買意欲も有意となった。①サイズ（小さい）→購買意欲の効果と③重量感→購買意欲の効果が相殺されたのだろう。

以上をまとめると、お菓子（ポテトチップス）のサイズ違いによる購買意欲に影響が見られないことがわかった。また、②サイズ→重量感については係数がマイナスであり大きいサイズのパッケージの方が、重量感があると言える。

重量感があることで有意な傾向がみられるようになり、重量感が媒介していることが考えられるが、パッケージのサイズ自体の購買意欲、重量感への影響は見られないことから「H1：小さいサイズのパッケージはより重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」のお菓子に関して棄却された。よってサイズが大きい方が重量感に影響することがわかり、小さいサイズのものとは視覚的・重量感がないと言える。

以下は検証結果をまとめたものである（表4）。

表4：お菓子【サイズ違い】重回帰分析結果

お菓子	係数	P 値
①サイズ→購買意欲	0.17270	0.22500
②サイズ→重量感	-0.38180	0.02860
③重量感→購買意欲	0.52899	0.00000
④サイズ→購買意欲 重量感→購入意欲	0.36873 0.51333	0.00119 0.00000

以下は図表1の仮説概念を基に重回帰分析の結果を当てはめたものである（図8）。

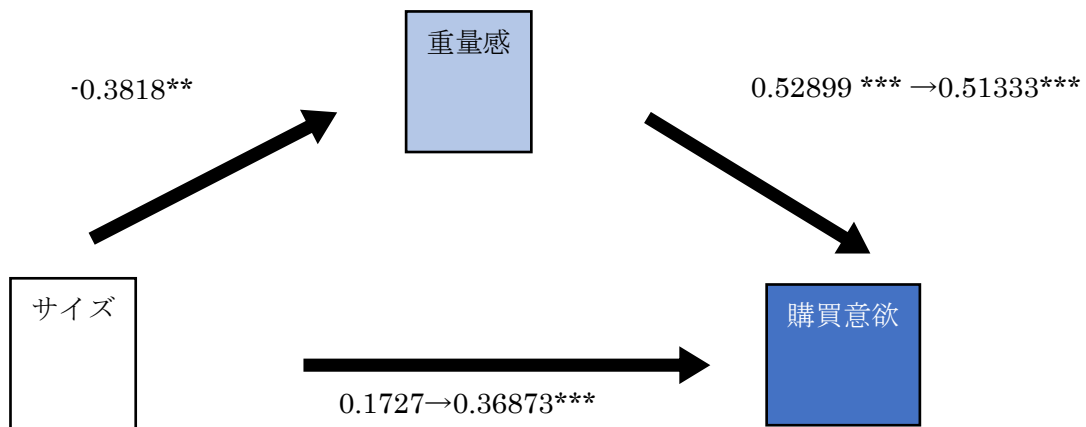


図8：仮説概念による回帰分析の結果1

(3) 化粧品【サイズ違い】：アイシャドウ（画像2）

画像2：アイシャドウ



お菓子のポテトチップス同様、「H1：小さいサイズのパッケージはより重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」を明らかにするため「A・Bでそれぞれどのくらい購入したいか」を5段階評価で尋ね比較した。その結果、Aの小さいサイズのアイシャドウを購入したいかに「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、34%であった。対して、Bの大きいサイズのアイシャドウは63%であった（図9）。Bの大きいサイズのアイシャドウの方がAの小さいサイズのアイシャドウよりも購入したい割合が高かった。

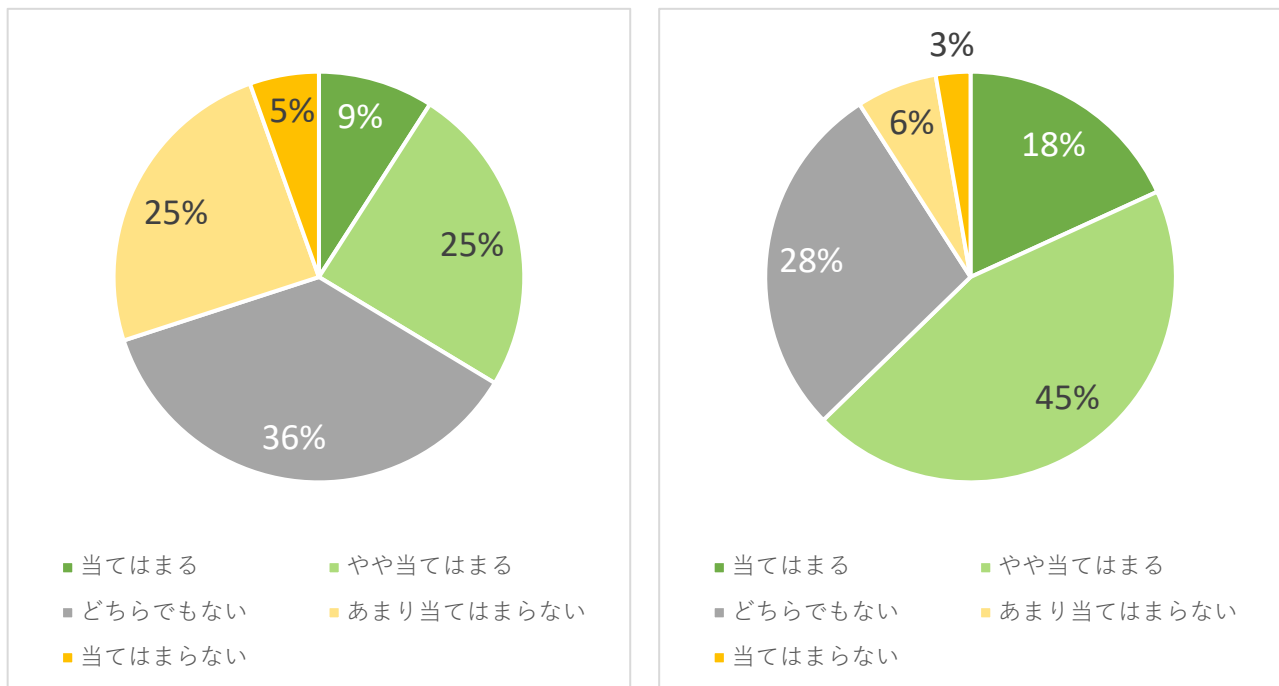


図9：購入意向 左：A（小さい）右：B（大きい）

次に「A・Bでそれぞれ重量感があるか」を評価してもらった結果、Aの小さいサイズのアイシャドウに重量感があるかに「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、13%であった。対して、Bの大きいサイズのアイシャドウは63%であった（図10）。「重量感があるか」に関してB（大きい）に

重量感があると回答した割合が A（小さい）と比べて極めて高かった。

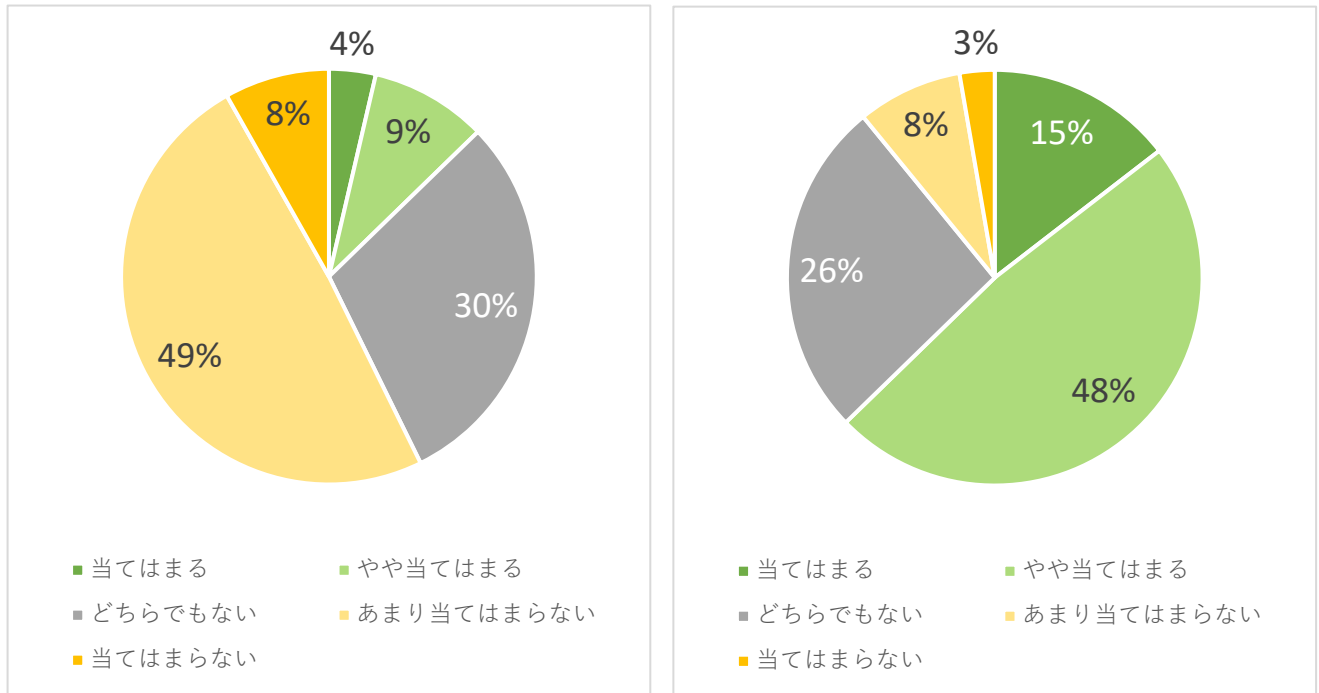


図 10：重量感 左：A（小さい） 右：B（大きい）

そして、「A と B を比較してどちらが購入したいか」を尋ねた結果、「A（小さい）」・「どちらかといえば A」と回答した割合は 22%、「B（大きい）」・「どちらかといえば B」と回答した割合は 77%であり、購入したいのは B の大きいパッケージのアイシャドウであることがわかった（図 11）。

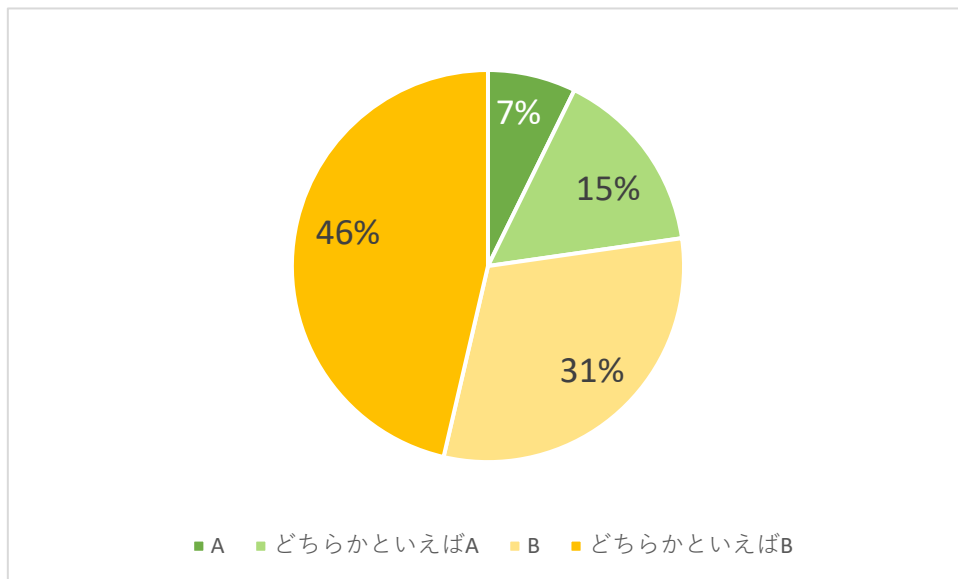


図 11：A・B どちらの方が購入したいか

(4) 化粧品【サイズ違い】仮説の検証

検証手順に沿って検証を行なった結果、①サイズ→購買意欲の係数は-0.61818 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。②サイズ→重量感の係数は-1.12727 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。③重量感→購買意欲の係数は 0.56515 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。加えて④サイズ+重量感→購買意欲を推定した結果、重量感→購買意欲は

有意であったが、サイズ→購買意欲は有意ではなくなった。検証結果は有意となったが、係数がマイナスになっていることからパッケージのサイズが大きい方が購買意欲、重量感共に影響があるといえる。このことから仮説「H1：小さいサイズのパッケージはより重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」の化粧品に関しても棄却された。

以下は検証結果をまとめたものである（表5）。

表5：化粧品【サイズ違い】重回帰分析結果

化粧品	係数	P 値
①サイズ→購買意欲	-0.61818	0.00000
②サイズ→重量感	-1.12727	0.00000
③重量感→購買意欲	0.56515	0.00000
④サイズ→購買意欲 重量感→購入意欲	0.02612 0.57156	0.84500 0.00000

以下は図表1の仮説概念を基に重回帰分析の結果を当てはめたものである（図12）。

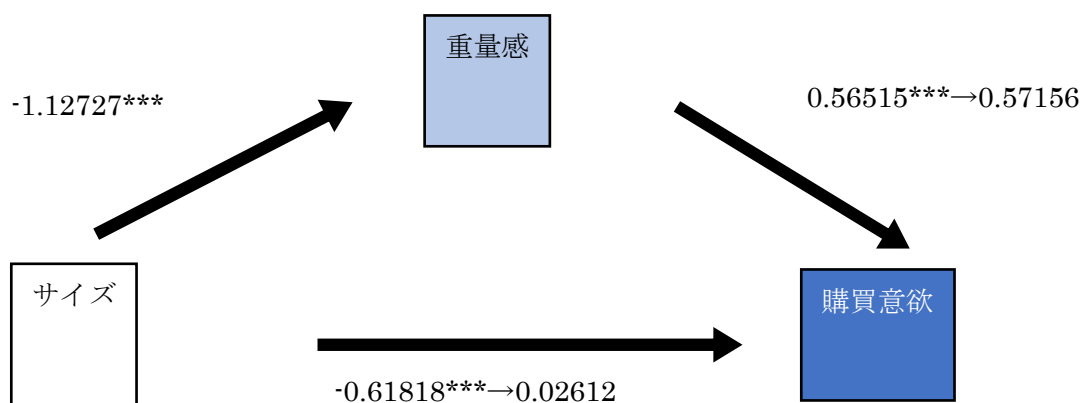
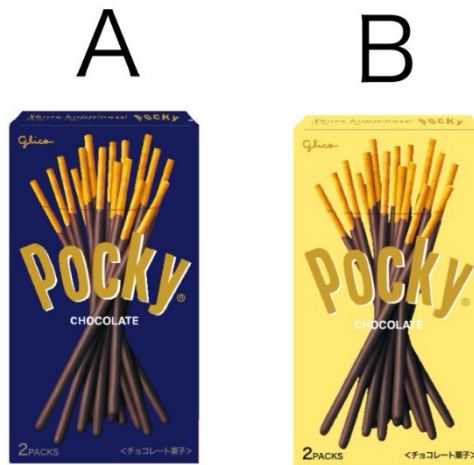


図12：仮説概念による回帰分析の結果2

4.2 「H2：重量感は購買意欲を促す効果を得られることから、明度の低い(=暗い色)のパッケージは視覚的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる」

(1) お菓子【色違い】：ポッキー（画像3）

画像3：ポッキー



まず、「H2：重量感は購買意欲を促す効果を得られることから、明度の低い(=暗い色)のパッケージは視覚的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる」を明らかにするため「A・B でそれぞれどのくらい購入したいか」を比較した。その結果、Aの暗い色のポッキーを購入したいか「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、72%であった。対して、Bの明るい色のポッキーは43%であった(図13)。「購入したいか」に関してAの暗い色のパッケージの方が好まれることがわかった。

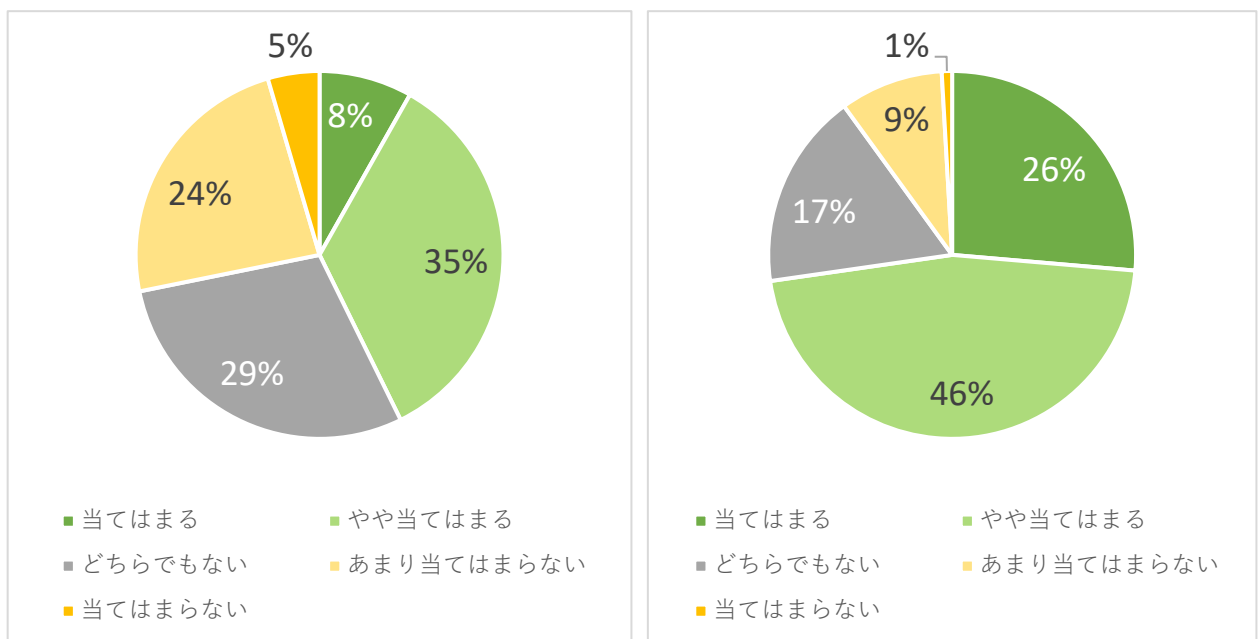


図13：購入意向 左：A（暗い） 右：B（明るい）

次に「A・B でそれぞれ重量感があるか」を評価してもらった結果、Aの暗い色のポッキーに重量感があるかに「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、65%であった(図14)。対して、Bの明るい色のポッキーは8%であった。「重量感があるか」に関してA(暗い色)に重量感があると回答した割合がB(明るい色)と比べて極めて高かった。



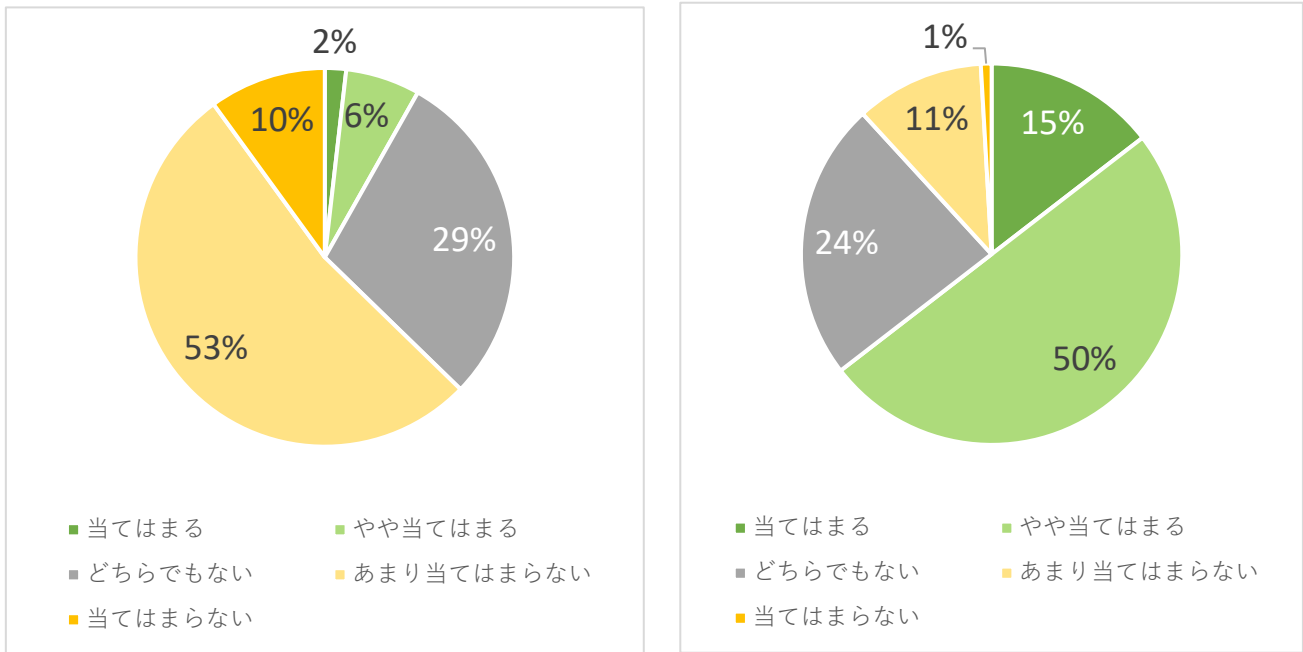


図 14 : 重量感 左 : A (暗い) 右 : B (明るい)

そして、「A と B を比較してどちらが購入したいか」を尋ねた結果、「A (暗い色)」・「どちらかといえば A」と回答した割合は 75%、「B (明るい色)」・「どちらかといえば B」と回答した割合は 24%であり、購入したいのは A の暗い色のパッケージであることがわかった (図 15)。

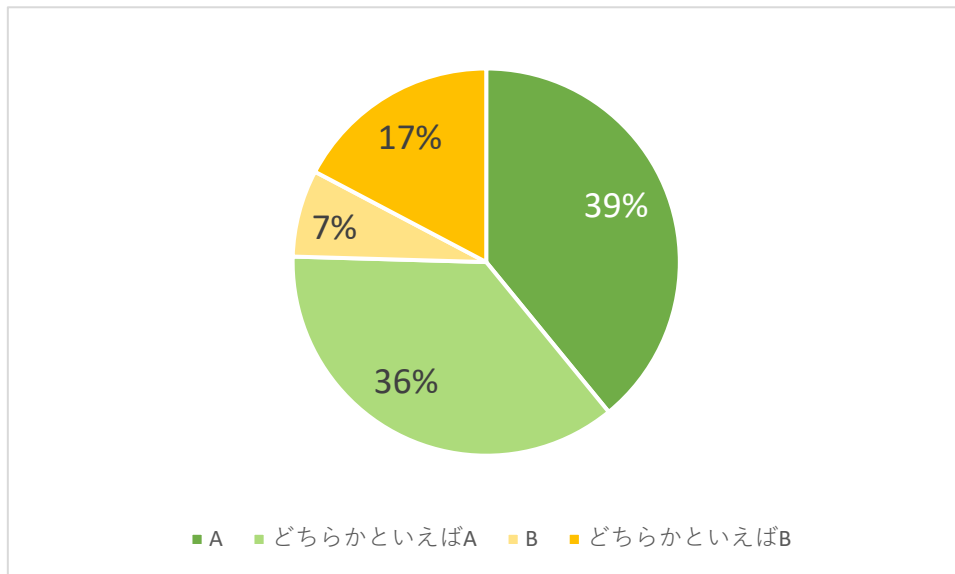


図 15 : A・B どちらの方が購入したいか

(2) お菓子【色違い】仮説の検証

検証手順に沿って検証を行った結果、①色→購買意欲の係数は 0.7 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。②色→重量感の係数は 1.29091 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。③重量感→購買意欲の係数は 0.5115 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。加えて④色+重量感→購買意欲を推定した結果、重量感→購買意欲は有意であったが、色→購買意欲は有意ではなくなった。よって色による購買意欲を重量感が媒介していると言える。お菓子のポッキーに関して、色違いによる購買意欲、重量感共に影響が見られた。よって、色による重量

感が生まれることで、購買意欲に正の影響があることがわかった。このことから仮説「H2：重量感は購買意欲を促す効果を得られることから、明度の低い(=暗い色)のパッケージは視覚的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」のお菓子に関して支持された。

以下は検証結果をまとめたものである(表6)。

表6：お菓子【色違い】重回帰分析結果

お菓子	係数	P 値
①色→購買意欲	0.70000	0.00000
②色→重量感	1.29091	0.00000
③重量感→購買意欲	0.51150	0.00000
④色→購買意欲 重量感→購入意欲	0.06231 0.49399	0.68000 0.00000

以下は図表1の仮説概念を基に重回帰分析の結果を当てはめたものである(図16)。

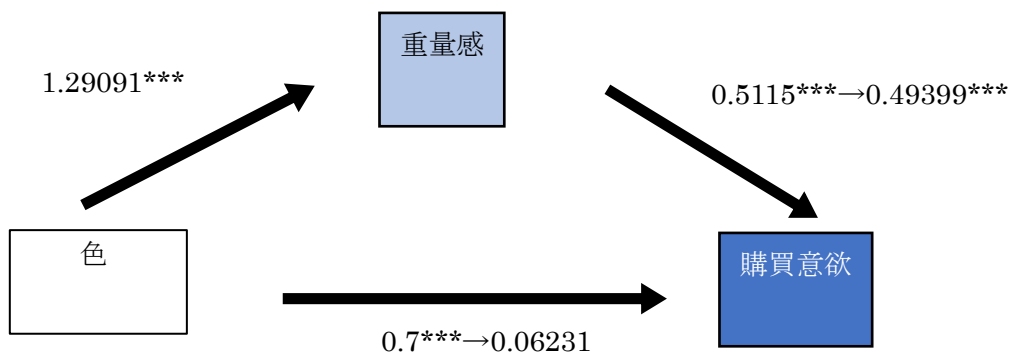
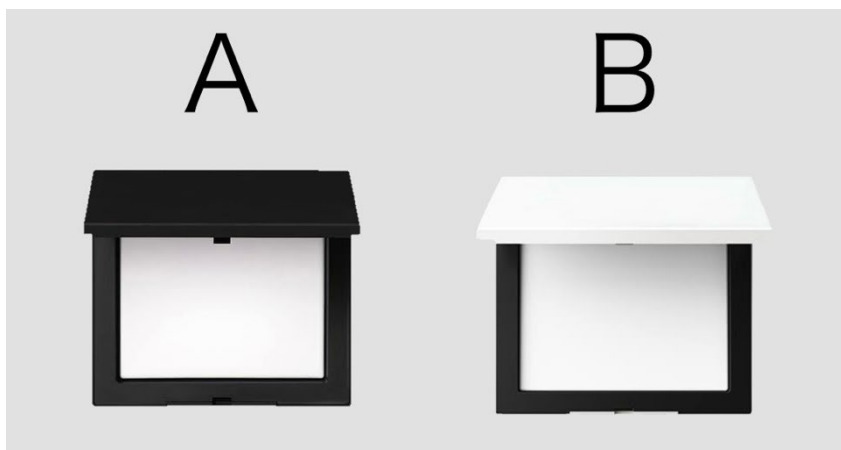


図16：仮説概念による回帰分析の結果

(3) 化粧品【色違い】：アイシャドウ（画像4）

画像4：パウダー



お菓子のポッキー同様、「H2：重量感は購買意欲を促す効果を得られることから、明度の低い(=暗い色)のパッケージは視覚的的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」を明らかにするため「A・Bでそれぞれどのくらい購入したいか」を尋ね比較した。その結果、Aの暗い色のパウダーを購入したいかに「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、58%であった。対して、Bの明るい色のパウダーは29%であった（図17）。Aの暗い色のパウダーの方がBの明るい色のパウダーよりも購入したい割合が高かった。

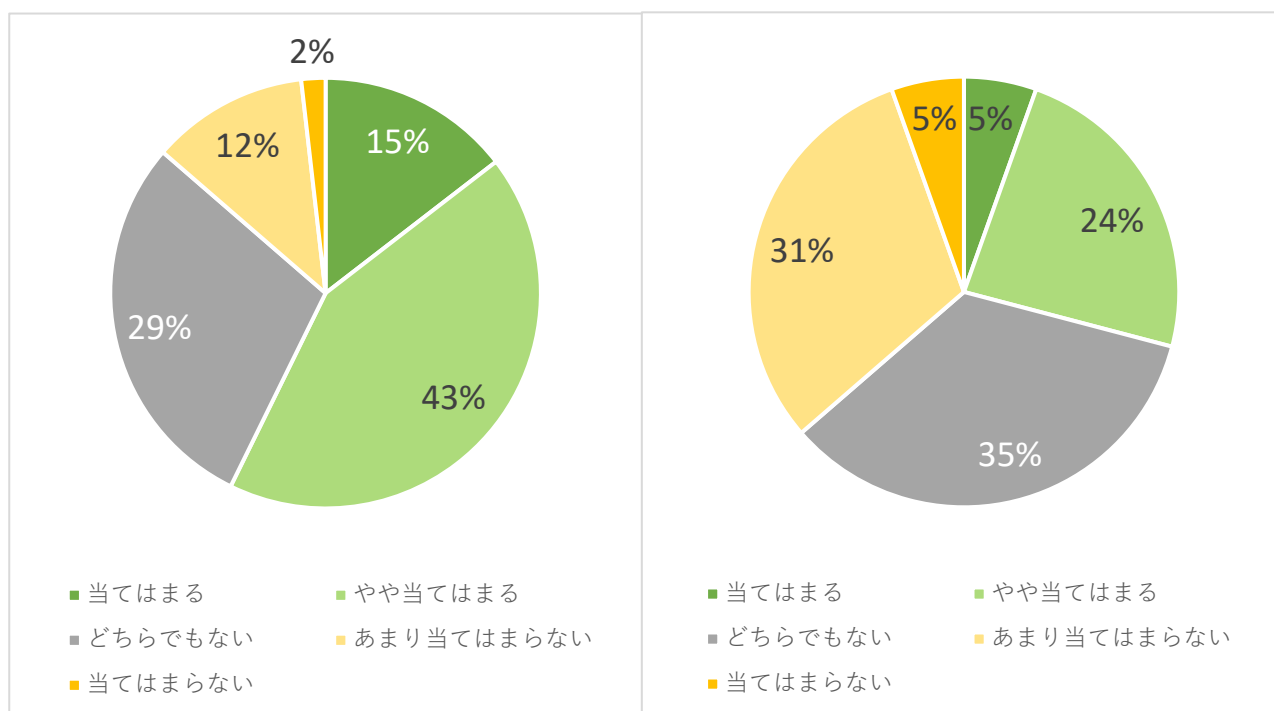


図17：購入意向 左：A（暗い） 右：B（明るい）

次に「A・Bでそれぞれ重量感があるか」を評価してもらった結果、Aの暗い色のパウダーに重量感があるかに「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、56%であった。対して、Bの明るい色のパウダーは11%であった（図18）。「重量感があるか」に関してA（暗い色）に重量感があると回答した割合がB（明るい色）と比べて極めて高かった。

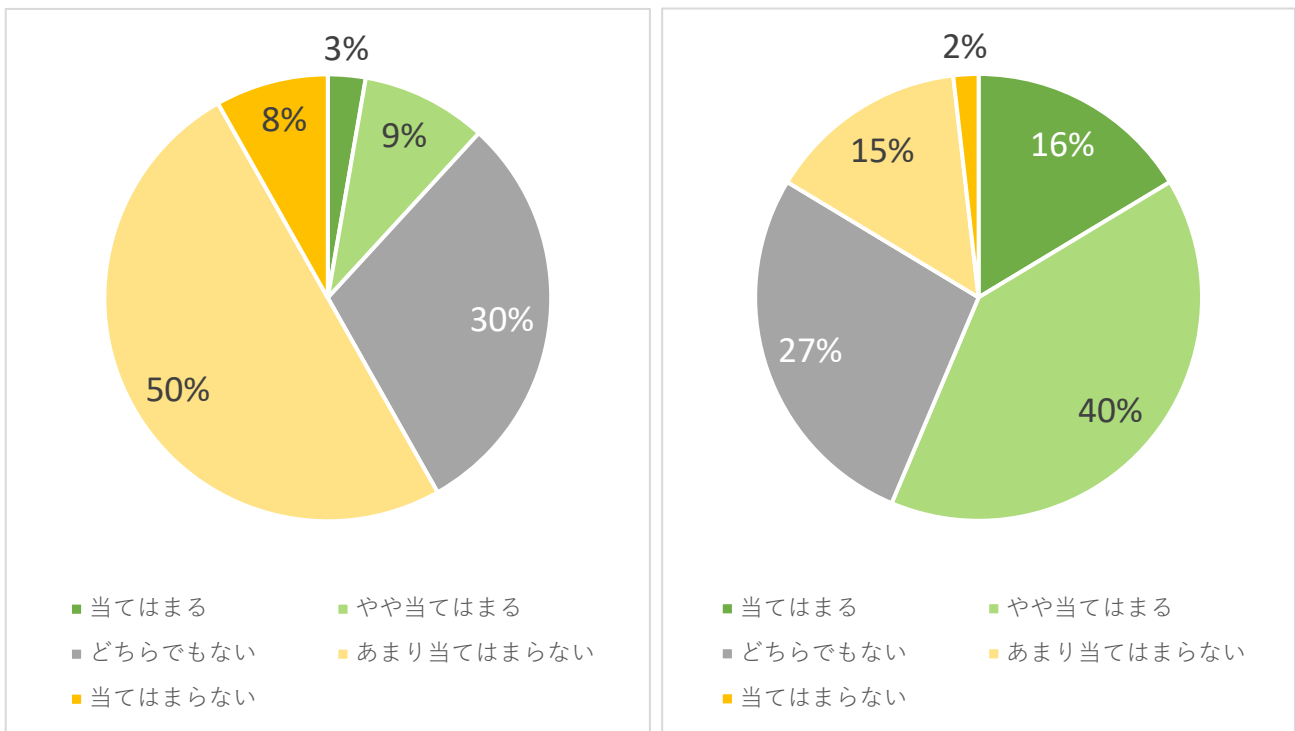


図 18：重量感 左：A（暗い）右：B（明るい）

そして、「A と B を比較してどちらが購入したいか」を尋ねた結果、「A（暗い色）」・「どちらかといえど A」と回答した割合は 72%、「B（明るい色）」・「どちらかといえど B」と回答した割合は 29%であり、購入したいのは A の暗い色のパッケージであることがわかった（図 19）。

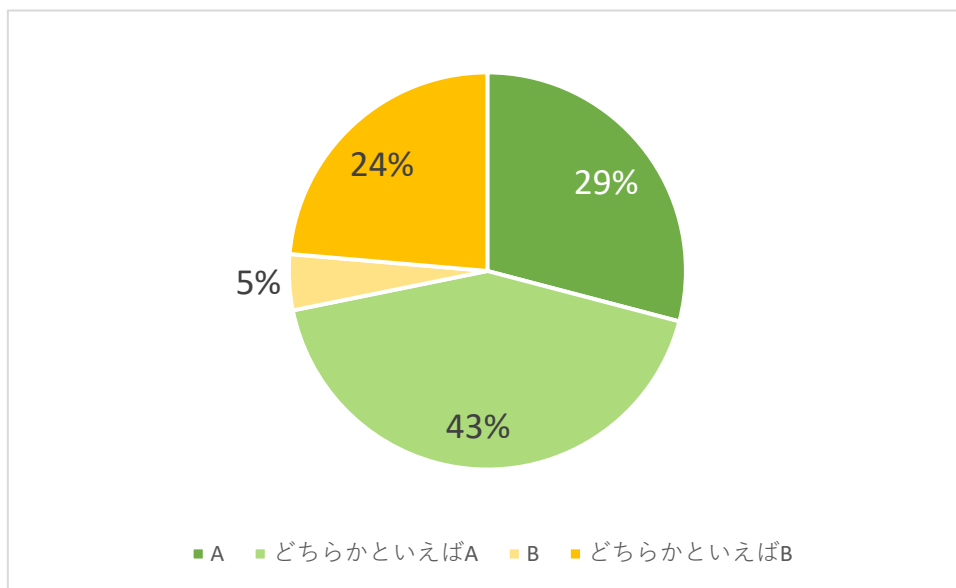


図 19：A・B どちらの方が購入したいか

#### (4) 化粧品【色違い】仮説の検証

検証手順に沿って検証を行った結果、①色→購買意欲の係数は 0.63636 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。②色→重量感の係数は 1.06364 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。③重量感→購買意欲の係数は 0.55054 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。加えて④色+重量感→購買意欲を推定した結果、重量感→購買意欲は有意であったが、色→購買意欲は有意ではなくなった。よって色による購買意欲を重量感が媒介していると言える。

化粧品のパウダーに関して、色違いによる購買意欲、重量感共に影響が見られた。よって、色による重量感が生まれることで、購買意欲に正の影響があることがわかった。このことから仮説「H2：重量感は購買意欲を促す効果を得られることから、明度の低い(=暗い色)のパッケージは視覚的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」の化粧品に関して支持された。

以下は検証結果をまとめたものである（表7）。

表7：化粧品【色違い】重回帰分析結果

化粧品	係数	P 値
①色→購買意欲	0.63636	0.00000
②色→重量感	1.06364	0.00000
③重量感→購買意欲	0.55054	0.00000
④サイズ→購買意欲	0.06736	0.60200
重量感→購入意欲	0.53496	0.00000

以下は図表1の仮説概念を基に重回帰分析の結果を当てはめたものである（図20）。

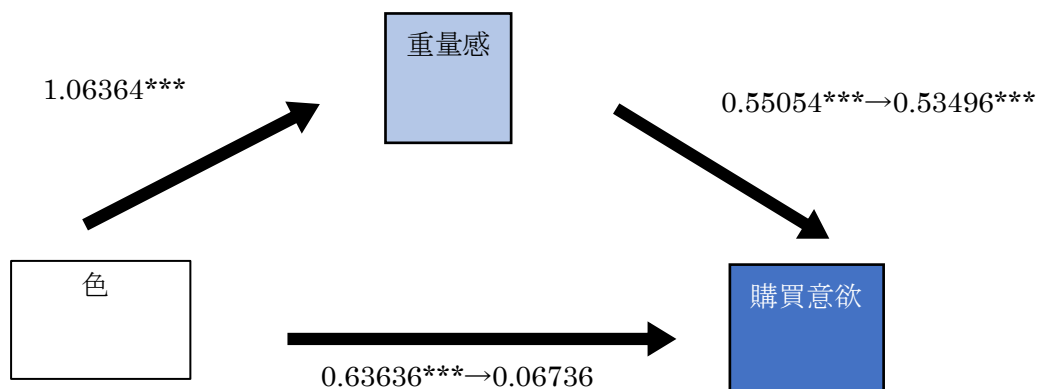


図20：仮説概念による回帰分析の結果エラー！ブックマークが定義されていません。

4.3 「H3：ネットショッピングや NFT の低い傾向にある場合でも表面素材が重く見える物ほど視覚的的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」検証

(1) お菓子【素材違い】：プリン（画像5）。

画像5：プリン

A B



まず、「H3：ネットショッピングや NFT の低い傾向にある場合でも表面素材が重く見える物ほど視覚的的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」を明らかにするため「A・B でそれぞれどのくらい購入したいか」を比較した。その結果、Aの素材のプリンを購入したいかに「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、82%であった（図21）。対して、Bの素材のプリンは38%であった。「購入したいか」に関してAの素材の方がBの素材よりも好まれた。

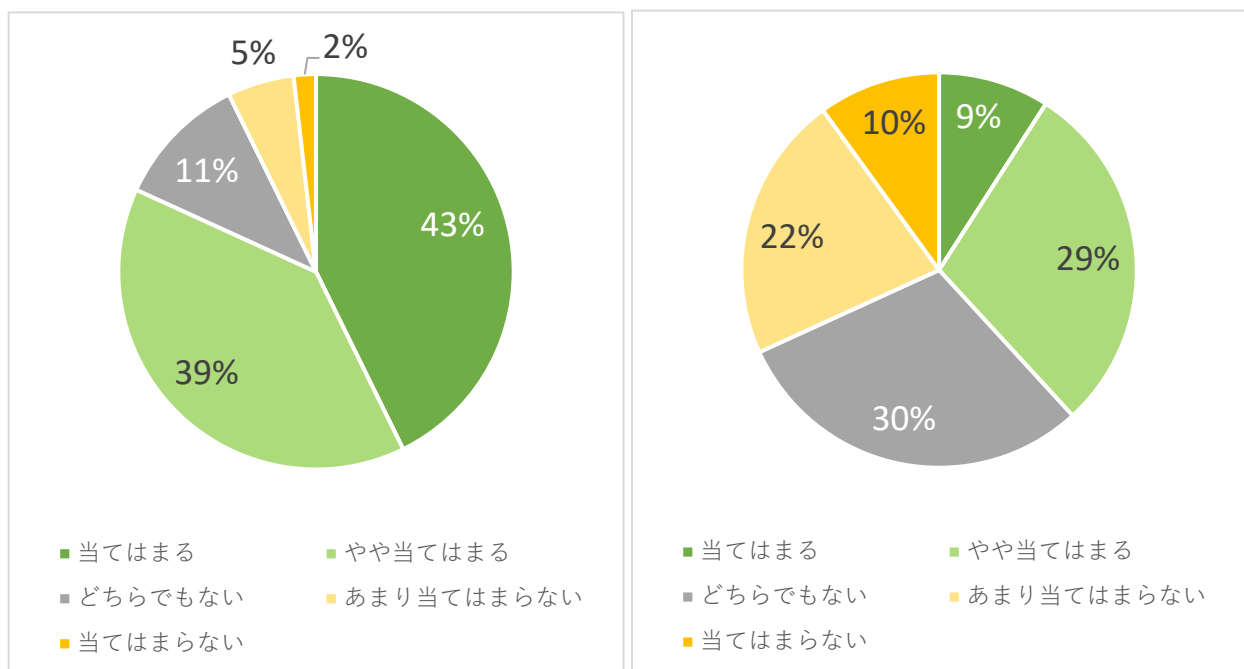


図21：購入意向 左：A（重い） 右：B（軽い）

次に「A・B でそれぞれ重量感があるか」を評価してもらった結果、A の素材のプリンに重量感があるかに「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、82%であった。対して、B の素材のプリンは9%であった（図 22）。「重量感があるか」に関して A の素材に重量感があると回答した割合が B の素材と比べて極めて高かった。

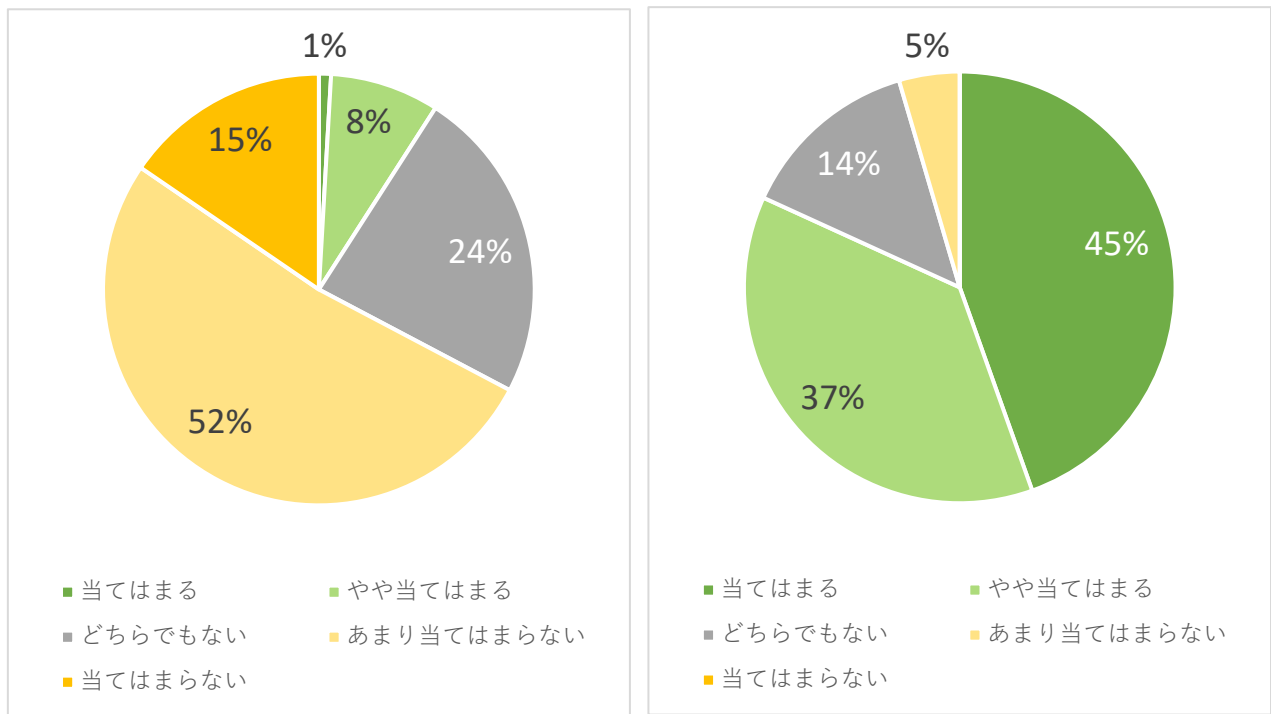


図 22 : 重量感 左 : A (重い) 右 : B (軽い)

そして、「A と B を比較してどちらが購入したいか」を尋ねた結果、「A の素材」・「どちらかといえば A」と回答した割合は 84%、「B の素材」・「どちらかといえば B」と回答した割合は 17%であり、購入したいのは大多数で A の素材パッケージであることがわかった（図 23）。

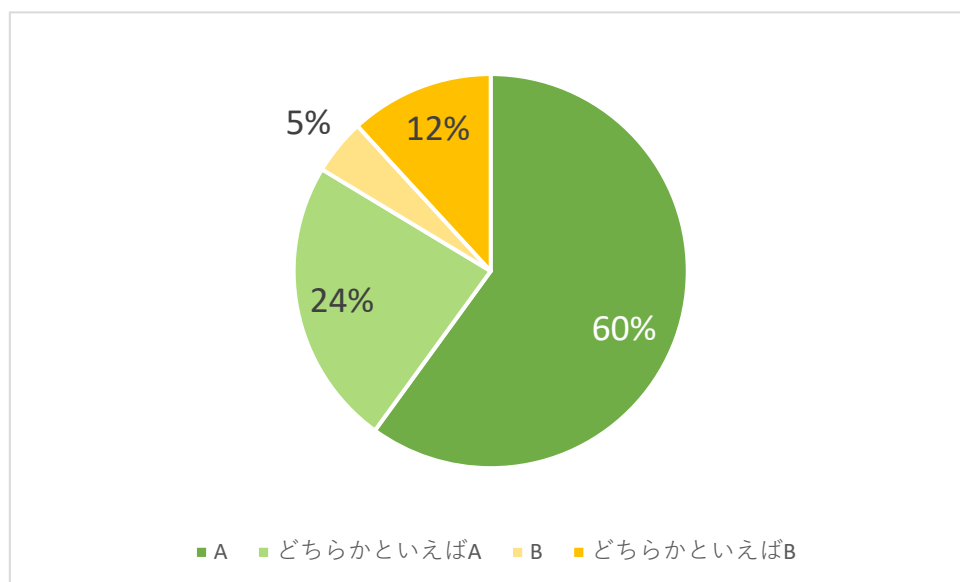


図 23 : A・B どちらの方が購入したいか

(2) お菓子【素材違い】仮説の検証

検証手順に沿って検証を行った結果、①素材→購買意欲の係数は 1.1 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。②素材→重量感の係数は 1.94545 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。③重量感→購買意欲の係数は 0.53267 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。④素材+重量感→購買意欲を推定した結果、重量感→購買意欲は有意であったが、素材→購買意欲は有意ではなくなった。このことは素材による購買意欲を重量感が媒介していると言える。お菓子のプリンに関して、素材違いによる購買意欲、重量感共に影響が見られた。よって、素材による重量感が生まれることで、購買意欲に正の影響があることがわかった。このことから仮説「H3：ネットショッピングや NFT の低い傾向にある場合でも表面素材が重く見える物ほど視覚的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」のお菓子に関して支持された。

以下は検証結果をまとめたものである（表 8）。

表 8：お菓子【素材違い】重回帰分析結果

お菓子	係数	P 値
①素材→購買意欲	1.10000	0.00000
②素材→重量感	1.94545	0.00000
③重量感→購買意欲	0.53267	0.00000
④サイズ→購買意欲	0.14735	0.45500
重量感→購入意欲	0.48968	0.00000

以下は図表 1 の仮説概念を基に重回帰分析の結果を当てはめたものである（図 24）。

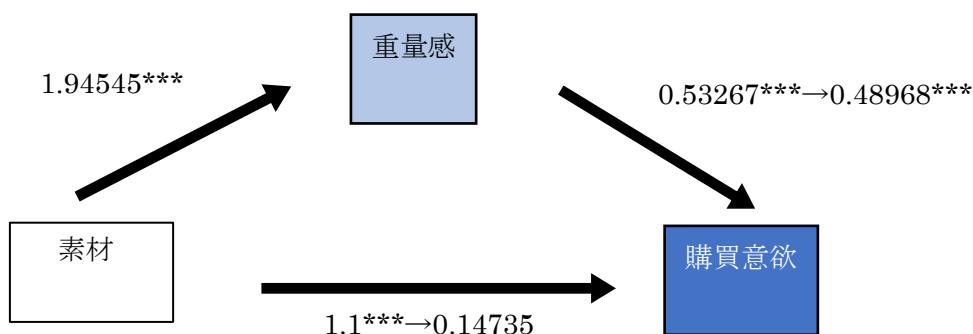
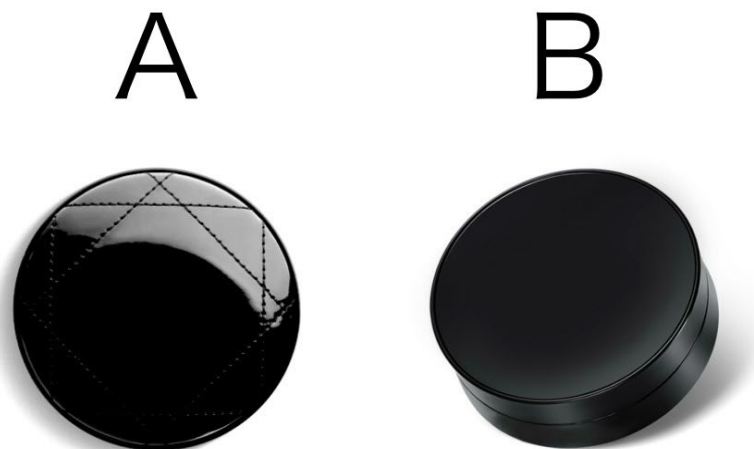


図 24：仮説概念による回帰分析の結果



(3) 化粧品【素材違い】：クッションファンデーション（画像6）

画像6：クッションファンデーション



お菓子のプリン同様、「H3：ネットショッピングやNFTの低い傾向にある場合でも表面素材が重く見える物ほど視覚的体重感を生み、購買意欲の向上が図れる。」を明らかにするため「A・Bでそれぞれのくらい購入したいか」を比較した。その結果、Aの素材のクッションファンデーションを購入したいかに「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、50%であった。対して、Bの素材のクッションファンデーションは33%であった（図25）。「購入したいか」に関してAの素材の方がBの素材よりも好まれた。

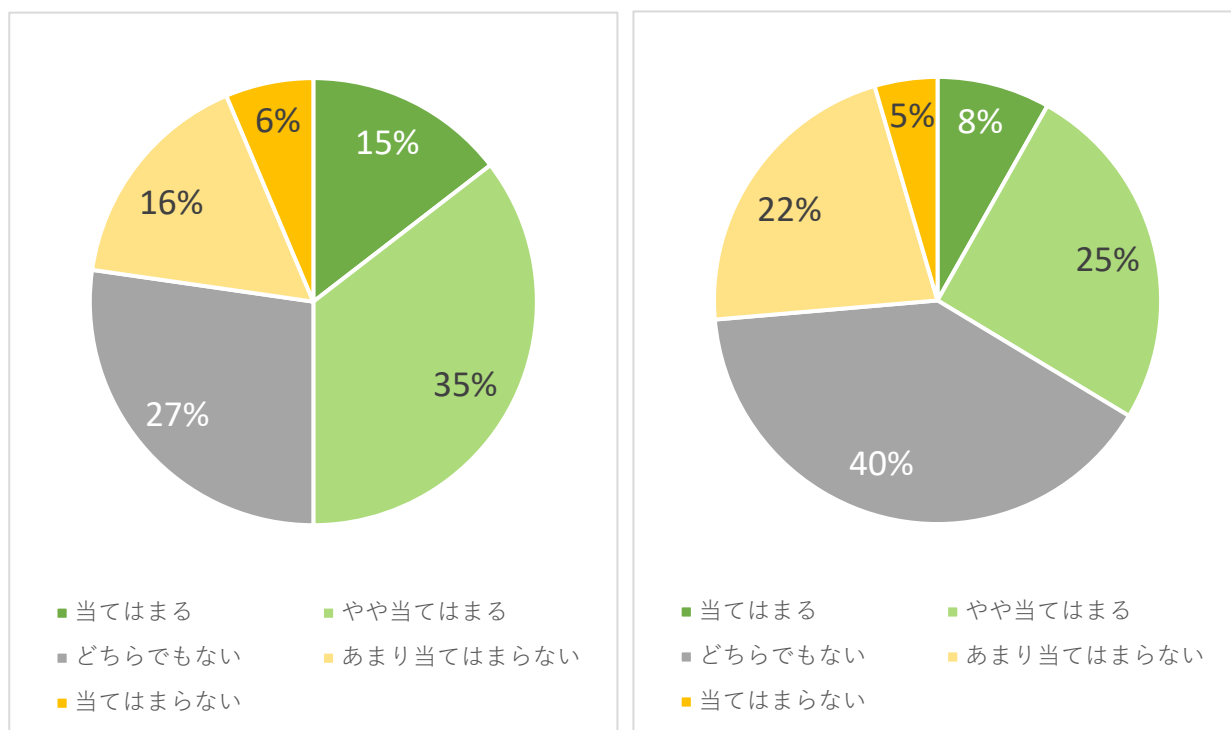


図25：購入意向 左：A（重い）右：B（軽い）

次に「A・B でそれぞれ重量感があるか」を評価してもらった結果、A の素材のクッションファンデーションに重量感があるかに「当てはまる」・「やや当てはまる」と回答したのが、37%であった。対して、B の素材のクッションファンデーションは 35%であった（図 26）。「重量感があるか」に関して A の素材と B の素材に差はなかった。

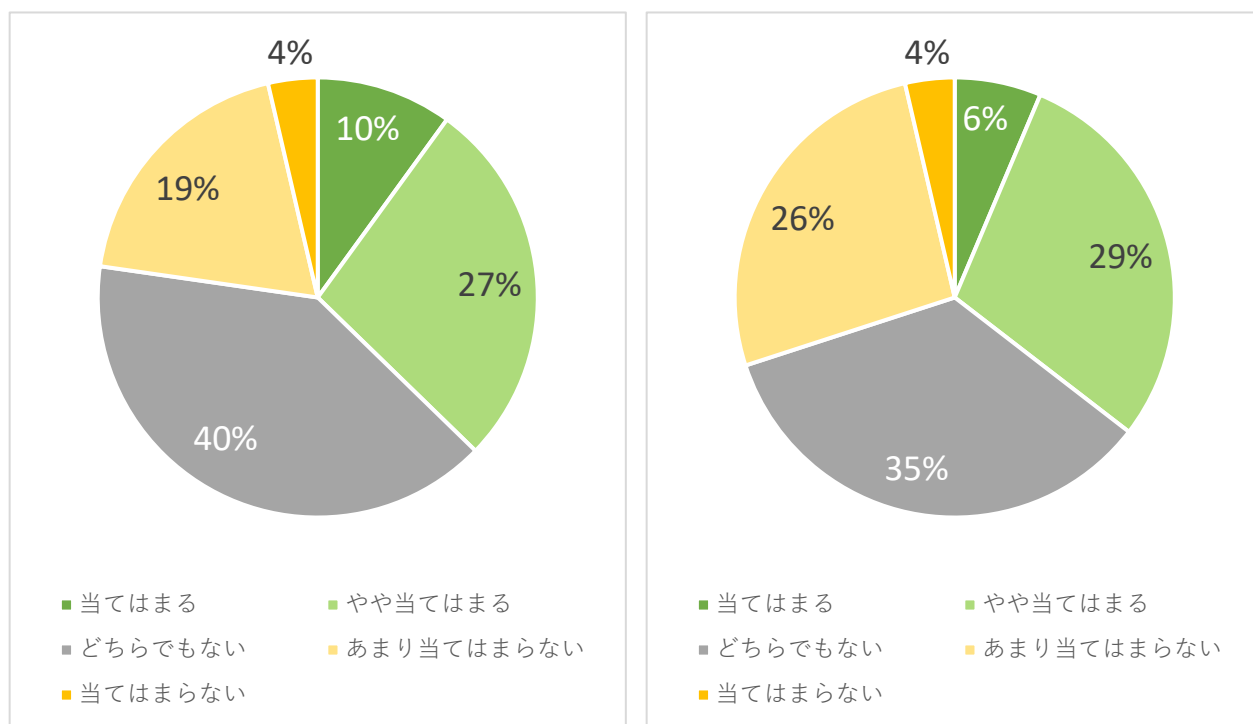


図 26 : 購入意向 左 : A (重い) 右 : B (軽い)

そして、「A と B を比較してどちらが購入したいか」を尋ねた結果、「A の素材」・「どちらかといえば A」と回答した割合は 61%、「B の素材」・「どちらかといえば B」と回答した割合は 39%であり、購入したいのは A の素材パッケージであることがわかった（図 27）。

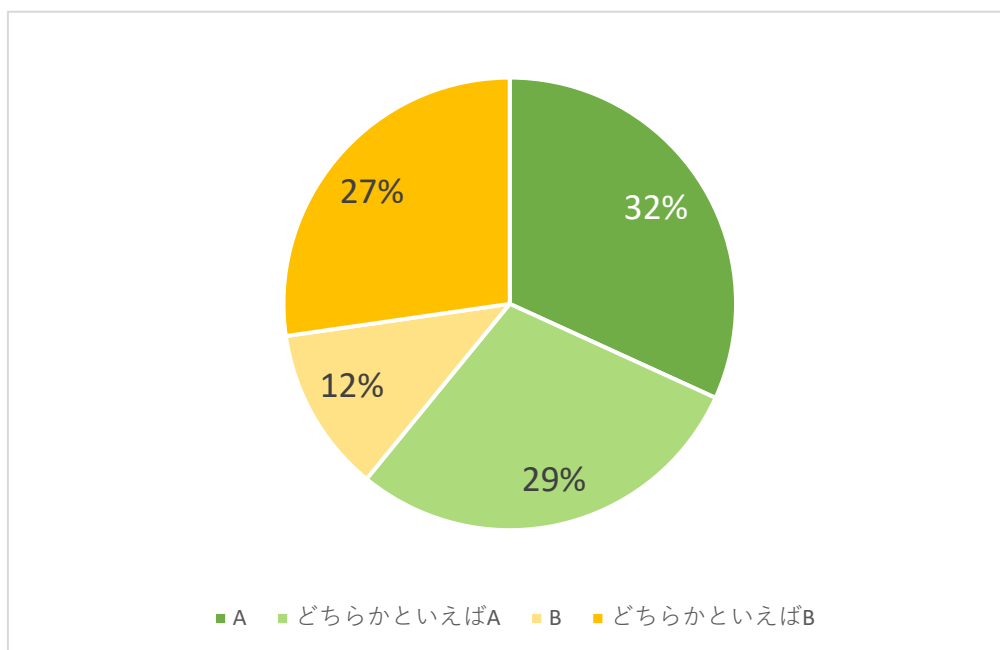


図 27 : A・B どちらの方が購入したいか

#### (4) 化粧品【素材違い】仮説の検証

検証手順に沿って検証を行なった結果、①素材→購買意欲の係数は 0.2455 で p 値は 0.08540 となることから 10%水準で有意となった。②素材→重量感の係数は 0.12727 で p 値は 0.3380 となることから 10%水準で有意とはならなかった。③重量感→購買意欲の係数は 0.5043 で p 値は 0.00000 となることから 1%水準で有意となった。④素材+重量感→購買意欲を推定した結果、素材→購買意欲は有意であるが、素材→購買意欲の係数が有意ではなくなっていることがわかる。つまり、素材からの購入意欲は重量感が媒介しているために起こったと言える。化粧品のクッションファンデーションに関して、素材違いによる購買意欲は影響があったが、重量感には影響が見られなかった。だが、素材による重量感が生まれることで、購買意欲に正の影響があるという結果となった。このことから仮説「H3：ネットショッピングや NFT の低い傾向にある場合でも表面素材が重く見える物ほど視覚的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」の化粧品に関して支持された。

以下は検証結果をまとめたものである（表 9）。

表 9：化粧品【素材違い】重回帰分析結果

化粧品	係数	P 値
①素材→購買意欲	0.24550	0.08540
②素材→重量感	0.12727	0.33800
③重量感→購買意欲	0.50430	0.00000
④サイズ→購買意欲 重量感→購入意欲	0.18204 0.49827	0.15100 0.00000

以下は図表 1 の仮説概念を基に重回帰分析の結果を当てはめたものである（図 28）。

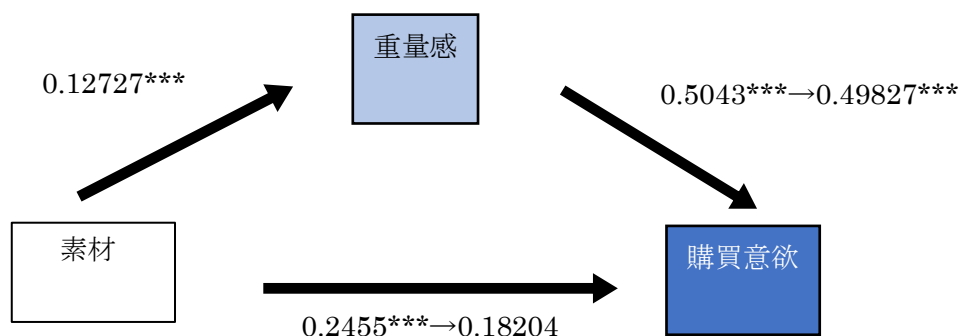


図 28：仮説概念による回帰分析の結果

## 5. 考察

本稿ではパッケージデザインによる購買意欲向上を目的とし、ネットでの購入が増え実際に商品を手にする機会が多くはない現代で、視覚的重量感に着目し視覚で重量感を与えることで購買意欲への影響について研究した。

先行研究よりまず、「H1：小さいサイズのパッケージはより重量感を生み、購買意欲の向上が図れ

る。」の検証を行った結果、仮説は棄却された。お菓子はポテトチップスの小さいサイズのパッケージ、大きいサイズのパッケージを用いて検証を行ったが、検証結果より視覚的重量感を得られるのは大きいサイズのパッケージであることがわかった。また、化粧品はパッケージに対して余白が多いアイシャドウとパッケージに対して余白が少ないアイシャドウで検証した結果、こちらも棄却された。ポテトチップス同様、視覚的重量感を与えたのはパッケージに対して余白が少ないアイシャドウであった。このことから、先行研究では小さいサイズの方が大きいサイズのものより重量感を与えていたが、それは過去の経験から大きいサイズの方が重いと勝手に判断した上で、手にとった際の自身の過去の経験のギャップから、小さいサイズのことをより重く感じるのである。対して、本稿の実験では視覚情報のみのため、たとえ同じ内容量のものであっても大きいサイズのものに重量感を感じる結果となった。よって、サイズの違いによる視覚的重量感は視覚のみでは同じ内容量でも小さいサイズのものに重量感を与えることが不可能である。つまり、視覚のみであれば大きいサイズのものの方が有効であると言える。

次に「H2：重量感は購買意欲を促す効果を得られることから、明度の低い(=暗い色)のパッケージは視覚的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」の検証を行った結果、仮説は支持された。お菓子はポッキーの暗い色のパッケージとポッキーの明るい色のパッケージで検証を行い、購買意欲、重量感共に仮説通りの暗い色のパッケージの方が影響を与えることがわかった。購買意欲でも暗い色のパッケージと明るい色のパッケージで差が出たが、より影響の差が大きかったのは重量感であった。また、化粧品では暗い色のパッケージのパウダーと明るい色のパッケージのパウダーで検証を行い、こちらも購買意欲、重量感共に暗い色のパッケージの方が影響を与えることがわかった。そして、パウダーに関しても購買意欲でも暗い色のパッケージと明るい色のパッケージで差が出たが、より影響の差が大きかったのは重量感であった。このことから暗い色のパッケージによって購買意欲に影響を及ぼし、Rを用いた媒介分析の数値でもわかるように、色の明度によって視覚のみでもそのものの重さをより重いと判断したことにより、購買意欲を促進させることがわかった。つまり、仮説の通り暗い色のパッケージは視覚的重量感を与えることが可能であった。

最後に「H3：ネットショッピングや NFT の低い傾向にある場合でも表面素材が重く見える物ほど視覚的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」の検証を行った結果、仮説は支持された。お菓子は重い素材のプリンと軽い素材のプリンで検証を行い、素材違いに関しても購買意欲、重量感共に重い素材のパッケージの方が影響を与えることがわかった。また購買意欲でも両方で差が出たが、重量感の方がより影響に差が出る結果となった。このことからプリンに関しては重い素材を用いることで、視覚のみでも重量感を与えることが可能であった。よって、お菓子は素材違いにより視覚的重量感を与え、購買意欲向上を図ることが可能であると言える。次に化粧品は重い素材のクッションファンデーションと軽い素材のクッションファンデーションで検証を行い、素材違いによる購買意欲については差があったが、重量感に関しては差が見られなかった。だが、Rを用いて媒介分析を行なった結果により、化粧品に関しても視覚情報のみで、重量感に影響を及ぼすことで購買意欲を促進させることが可能であった。よって、仮説通り素材違いによる視覚的重量感の有効であり、重量感の影響を及ぼすことで購買意欲に影響があるといえる。

## 6. まとめ

考察を踏まえ、以下まとめとする。

仮説「H1：小さいサイズのパッケージはより重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」は棄却、仮説「H2：重量感は購買意欲を促す効果を得られることから、明度の低い(=暗い色)のパッケージは視覚的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」は支持、「H3：ネットショッピングや NFT の低い傾向にある場合でも表面素材が重く見える物ほど視覚的重量感を生み、購買意欲の向上が図れる。」は支持という結果であった。本稿では重さによる購買意欲について着目し、さらに視覚情報のみで重量感を与えるパッケージについて実験を行った。その結果、視覚情報のみで重量感を与えることが可能となるのは“色の明度”、“素材の違い”が有効であることがわかった。

## 7. おわりに

本稿は視覚的重量感を軸とし実験を行ったが、その上での条件は先行研究より「サイズ・色・素材」

とした。そしてさらにカテゴリーをお菓子と化粧品と分け、その中から条件に沿うものを提示した。しかし、特に化粧品の素材に関しては素材違いに差を出すことはできたが、重量感としては不十分であるという点が今回の実験結果より垣間見えた。お菓子や化粧品といえども様々な商品があるため、この実験結果はごく一部の結果に過ぎない。そのため、条件に沿うカテゴリーや他の媒体にも調査の必要があると言える。

他にも、実験で高級感について調査したが、本稿では取り上げることができなかつたため、高級感と重量感の影響力についても研究していきたい。

## 参考文献

- ・ Deng, Xiaoyan and Barbara E. Kahn (2009) ,” Is Your Product on the Right Side? The “Location Effect” on Perceived Product Heaviness and Package Evaluation,” *Journal of Marketing Research* 46(6):725-738 (最終閲覧日 2023/08/07)  
URL : [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkr.46.6.725\\_JMR6B#bibliography](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkr.46.6.725_JMR6B#bibliography)
- ・ Harrar, Vanessa, Betina Piqueras-Fiszman, Charles Spence (2011), “ There's more to taste in a coloured bowl,” *Perception*, 40(7), 880-882.
- ・ Peck, Joann and Terry L. Childers (2003),” Individual Differences in Haptic Information Processing: The “Need for Touch” Scale,” *Journal of Consumer Research*30(3),430-442.
- ・ 石井裕明・朴宰佑・外川 拓 (2017)「重さは評価を高めるのか？-接触欲求と視覚的表現による調整効果の検討-」『消費者行動研究』24 巻 1 号, 1-26.
- ・ 金 載然・洪 性寛・佐藤 誠・小池 康晴 (2002)「SPIDAR を用いた size-weight illusion の 検証」『日本バーチャルリアリティ学会論文誌』7 巻 3 号, 347-354.
- ・ 倉井 賢一・飯田 健夫 (1997)「重さ判断に及ぼす把持条件」,『人間工学』 33 (6), 379-384.
- ・ 柳澤秀吉・勇木徳仁(2012)「物体の表面属性に対する視覚的感性が持ち上げ時の体性感覚に与える影響」『日本機械学会論文集』78 巻 789 号, 1913-1924.

# 付加価値の高いレトルトカレーの効果的な陳列について

—A店での事例をもとに—

マネジメント学部 マネジメント学科  
重村まどか

## 第1章. はじめに

消費者心理において今までの研究では、「情報過負荷」や「選択肢過多による選択疲れ」など選択肢の多さや一度に視界に入る情報の多さが、選択の楽しみを与える一方で商品購入時の意思決定にネガティブな影響を及ぼしていることが明らかにされてきた。

このような先行研究を踏まえたうえで、筆者がアルバイトをしているスーパーに視点を移す。筆者が現在アルバイトをしているグロサリー専門のスーパー（以下A店<sup>1)</sup>）では、特徴的な陳列をしていることで知られているレトルトカレーの商品棚がある。この商品棚は陳列方法の名称が商標登録されており、筆者がアルバイトをしている最中もこのカレーコーナーに吸い寄せられるようにして買い物客が入店している場面を何度も目にした。しかし、このカレーコーナーには問題があると感じた。それは、ひとつの段につき陳列されている商品数が非常に多く、そのうえで商品が地面に近い位置まで陳列されているという点だ。このひとつの段に陳列されている商品数と、それに対する商品棚の構造は、上記の先行研究に反しているものと思われる。また筆者が勤務をする中で、最下段の商品をしゃがんで手に取る買い物客は少なく、改善すべきであると感じる。

昨今では、コロナ禍の影響も解消されつつあり、消費活動の場が内から外へと移行している。そのような点においても、店舗内でのディスプレイを改善することで、A店の実店舗としての強みを発揮できるのではないだろうか。本研究では、「A店のカレーコーナーの売上効率を上げるためには何が必要か」というリサーチクエスチョンを立て、参与観察やアンケート調査を実施・考察しこのカレーコーナーの問題点と改善施策を提示する。この研究を通じA店のカレーコーナーの改善施策が考案されることで、ディスプレイによる効果的な商品展開の幅が広がり、店舗のアイデンティティをより魅力的に買い物客に見せることが可能になる。そうすることで、商品の売り上げはもちろん、店舗ブランドロイヤリティの向上にも貢献できることが見込まれる。

本論文の構成は次のようになっている。第2章では本研究で使用する諸概念について、消費者心理に関する文献レビューを行う。第3章では、現在のA店にあるカレーコーナーの構成や著者が勤務する中で観察したカレーコーナーの現状や、昨今の消費活動の傾向について述べる。第4章では、文献レビューと現状分析の内容を踏まえ分析・仮説立てを行い、参与観察やアンケート調査を通じて実証・考察を行う。5章では今までの調査を基にA店のカレーコーナーの改善施策を提示し、本研究の結論や今後の展望について記述する。

## 第2章. 文献レビュー

本研究では文献レビューをするにあたって、消費者心理の中でも購買意思決定に関する先行研究を用いる。まず消費者の購買意思決定において、先行研究では **Iyengar&Lepper** が提唱した「選択肢過多説」を挙げることができる。この説は、2000年に彼らが行ったジャム実験の結果をもとに立てられた。実験の内容は以下のようにになっている。この実験はスーパーの試食コーナーで実施され、ジャムの種類が24種類の多数選択肢条件と6種類の少数選択肢条件の二つの条件下で行われた。この実験の結果、多数条件の方が、試食コーナーに立ち寄った買い物客の割合は多くなったが、その後の購入者率は少数条件の方が高くなったという結果が出ている。また、**Iyengar** らが行ったチョコレートの試食実験では、上記にある実験と同様に多数条件と少数条件を用いてとある大学内で行われた。この実験においても、試食前のチョコ選びが楽しかった度合いは、多数条件の方が高かったが、試食したチョコへの満足度は低いという結果となった。これらの実験からわかるように多すぎる選択肢は選択の楽

しみを与える代わりに、商品に対する満足度の低下や購入意思の低下に繋がっている。  
[Iyenger,S.,&Lepper,M.=山田和成 2000=2018, pp100-1 の引用・翻訳を使用]

また、Simon は、現実の人間は合理的であろうとしても、その合理性には限界があるという「限定合理性 (bounded rationality)」という概念を唱えている。この概念に基づき人間が意思決定をするの中では、最適化原理と満足化原理が働いていると主張している。まず最適化原理とは、自身に最も見合った最適な選択を行う意思決定原理のことを指す。満足化原理とは、すべての情報を検討せず満足できる選択肢が見つかることを選んで意思決定を終えるという意思決定原理のことを指す。[Simon,H.A.=宮澤光一 1956=1970, pp453-70]先ほどのジャム実験やチョコレートの試食実験に当てはめると、少数条件の場合では選択肢が少ないことによって最適化原理が働いた。そうすることで買い物客自身が一番欲しいと思う商品を選択することができ、購入後の満足度も高くなった。しかし、多数条件の場合では、選択肢が多すぎるあまり膨大な時間と労力を要する最適化原理は不可能となった。その結果、満足化原理が働き自身に最適な選択をすることができず、その後の選択結果に不満を抱いたという分析ができる。

選択の困難性においては、「マジカルナンバー理論 (The Magical Number)」も挙げることができる。これは Nelson Cowan が提唱した人間の短期記憶の限界のことを示す。人間が短期記憶できる限界の数字や言葉は3～5個程度とされており、それ以上の個数を記憶するにはチャンク<sup>2)</sup>によってグループを分ける必要があるとされている[Nelson Cowan=中村和正 2000=2018, pp24 の引用・翻訳を使用]。Haynes は 2009 年に、ルーティーンのない少ないタスクを行う場合や時間的制限が設けられている場合には、情報過負荷が発生しやすくなるという研究論文を発表している。[Haynes 2009, pp204-12]

これらのような選択肢過多や情報過多は、具体的には消費者にどのような影響を及ぼすのだろうか。先行研究では、消費者が処理する情報量と意思決定の正確性は、一定の値までは正の相関を示すものの、閾値を超えると低下し、逆U字の関係となることが明らかとなっている[Jacoby 1984; Eppler and Mengis=永井竜之介 2004=2013, pp108 の引用・翻訳を使用]。

また、情報量の多さにより混乱が起こり、それがネガティブな感情につながるという先行研究は他にもある。Wang & Shukla (2013) がイギリス南東部の都市で実施した携帯電話の購入経験に関するインタビューでは、情報過多で知覚混乱度が高くなると、意思決定の自信は失われ、ネガティブな感情が発生しやすくなるというデータが出た[Wang,Q.&Shulka.P.=多田伶,勝又壮太郎 2013=2020, pp113 の引用・翻訳を使用]。

このように今までの研究では、情報の多さは意思決定において選択の楽しみを与える一方で、多すぎるあまりに選択の困難性を高め、時にネガティブな感情を引き起こすと考えられてきた。

### 第3章. 現状分析

現状分析をするにあたって、はじめに昨今のディスプレイ、売り場づくりについての分析を行う。昨今の売り場づくりでは、コロナ渦の影響を受け工夫された売り場づくりや自宅で楽しめるような「プチ贅沢」をテーマにした売り場づくりやディスプレイが施策されている。また、様々な制限があるコロナ渦での売り場づくりでは、メーカー主催のディスプレイコンテストによって売り場の活性化を試みる小売店が増加していた。2022年に雪印メグミルク株式会社が主催した「雪印コーヒー発売60年目ディスプレイコンテスト」では、北雄ラッキー株式会社 ラッキー長沼店がグランプリを受賞した。店長の本多剛氏は以下のように述べている。

『定番売場だけではできない商品の訴求はもちろんですが、買物が楽しくなる演出やワクワク感のある商品との出会いの場の提供に意義があります。魅力的な売場をつくることで、まとめ買いや関連販売の促進など、戦略的な販売につなげることが可能です。』[ダイヤモンドチェーンストアオンライン,2022]

このように、売り場に変化をつけることで試食販売の代替施策や、買い物客に楽しんでもらうなどの役割を果たし、商品を認知してもらうことに繋がっている。

コロナ禍が収束した後の消費の傾向としては、店舗での購買行動が盛んになったという点が挙げられる。デロイトトーマツが、2023年4月に全国20歳～79歳の男女5,000人を対象に行った「国内消費者意識・購買行動調査」では、食料品購入時は店舗での購入が一番多いという結果が出ている。また、今後消費額を増やしたいものについての質問では、食品が全20項目中4番目に回答数が多くなっていた[デロイトトーマツ, 2023]。このアンケート調査から、デリバリーシステムが浸透した現在でも店舗での食品購入意識や、一人当たりの食品に対する消費額は伸びるといえることが予測できる。

次に、A店のカレーコーナーの構成について説明する。このコーナーでは、主に全国各地の珍しいレトルトカレーやA店のプライベートブランドのレトルトカレー、肉や野菜などの食材にこだわった高価格のレトルトカレーなどが、例えば近畿地方に関連するレトルトカレー、北海道に関連するレトルトカレーというように商品が地方別に分類され、並べられている。その商品数は現在では約200種類以上にも及ぶ。

ここで使用されている商品棚は、7段構成の商品棚が六つあり、それらを三つずつ横に密着させ、L字に配置した構造となっている。一段につき、8～12種類の商品が1～3フェイス区切りで横陳列されている。また陳列方法として、商品が本棚の本のようにパッケージの側面を見せた状態で陳列されているという特徴がある。この本棚のような陳列方法はA店特有の方法であり、その商品数と陳列方法はしばしばテレビやネットニュースで取り上げられている。

近年の消費傾向として、「コト消費」といった体験を重視するような消費活動が見られる。A店にあるこのカレーコーナーは、取り扱うレトルトカレーの種類が多さから選択するという体験が楽しまれてもいる。SNSでは、「カレー選びが楽しい」「種類が多く迷うが、楽しい」などの声が上がっている。そのような点においては、このカレーコーナーは近年の消費活動に適した陳列が成されているといえるだろう。

次に、目線と同じ高さにある商品と最下段にある商品との売れ行きの違いについて検討する。レトルトカレーの商品棚の最下段は、地面から約5cmの場所にある。また、この商品棚のすぐ目の前には、別の商品棚があり、離れて商品棚全体を見ることは難しく、最下段の商品を見るにはしゃがむ他ないと言える位置である。しかし、筆者の参与観察によるとしゃがんで商品を見たとしてもそれが購買に繋がってはいないことが多いと感じる。品出しをする際には、ゴールデンゾーンに陳列されている商品を補充する機会が多いことは言うまでもないが、最下段の商品が少なくなっていることはあまりなく、補充の機会も少ない。A店の現状分析は以上である。

## 第4章. 仮説と調査

### 1. 分析

ここでは、現状分析で述べた情報を基に先行研究と照らし合わせ分析する。昨今のディスプレイ、売り場づくりの傾向から考察すると、A店のカレーコーナーは「買い物客を楽しませる売り場」に合致していると考えられる。特にこのようなコーナーは、A店にしかないという点や印象に残るディスプレイが目を引き、効果的な売り場づくりになっていると言える。また、デロイトが実施したアンケート調査からもわかるように、コロナ後の消費活動の傾向として「実店舗での購買率の高まり」が伺える点から、A店のカレーコーナーを改善することには意義があると言える。

しかし、このカレーコーナーにおける「最適化と満足化」についてはどうだろうか。上記のようにカレーの種類は200種類を超えており、これは先行研究で行われたジャム実験の際に用いられた多数選択条件をも優に超えている。このことから、「選択肢過多による選び疲れ」が生じている恐れがあると言える。またこの商品棚の最下段は、地面から約5センチという非常に低い位置にある。これにより最下段の商品を見るには、「しゃがむ」という新たな労力が必要となり、これは上記の選び疲れによって満足化原理が働くとと思われる。店頭マーケティングにおいて、ゴールデンゾーンは水平な目線の位置から下に30度の視界の範囲内で、地面から75cm～135cmの位置とされており、それよりも下の段または床に近い段はストック置き場にされることが多いと言われている。[永島幸夫 2005, pp36-39]

陳列する商品数を多くする、又は商品が買い物客の視界に入るようになる工夫などがなされていれば、最下段に商品を陳列しても売上げが取れる可能性もあるが、A店のカレーコーナーは、どの商品



も一品当たり訳9～12個ずつ陳列されており、ランダムである。また、最下段だけがせり出ているということもなく、ゴールデンゾーンの法則に従うとするとこの商品棚の最下段は死角ということになる。

次にこのカレーコーナーにおける「マジカルナンバー理論 (The Magical Number)」の作用について述べる。説明したように、この商品棚は一段に8～11種類のレトルトカレーが陳列されており、チャンクと呼べるような区切りは設けられていない。これは、人間の短期記憶の限界である3～5個を超えている。これも、満足化原理が働く要因の一つになっていると考えられる。

A店のカレーコーナーで販売しているレトルトカレーはどれも高価格であったり、地方の特産品が使われていたり、普段の買い物で購入することはあまりないような商品となっている。そのような点では、A店でレトルトカレーを購入することはHaynesが挙げていた理論でいう「ルーティーンのないタスク」と言うことができる。

これら二つの観点から、「A店のカレーコーナーは先の消費者心理に反しており、それが売上にネガティブな影響をもたらしているのではないか」という仮説を立てることができる。以下では、この仮説を検証すべく行った調査の概要と結果について説明する。

## 2. 調査概要

本調査は、筆者がアルバイトをしているA店で参与観察を用いて実施した。7月4日～7月18日、8月1日～8月15日の二つの期間中、店内にあるカレーコーナーの一部を棚Aと棚Bとに分け、2週間ごとにそれぞれの棚のゴールデンゾーンと呼ばれている下から5段目の棚と最下段の棚にある商品を、並び順を変えずに入れ替え、売上の差を比較・検討した。なおこの調査で扱った商品名について、棚Aの商品はAa～Aq、棚Bの商品はBa～Bwと表記する。調査結果は以下のようになった。

棚Aの結果

商品 (変更前の位置)	7/4～7/18 売上金額 (円)	8/1～8/15 売上金額 (円)	売上変化 (円)
Aa (上段)	740	0	-740
Ab (上段)	370	370	±0
Ac (上段)	0	0	±0
Ad (上段)	0	0	±0
Ae (上段)	369	1107	+738
Af (上段)	660	1107	+447
Ag (上段)	1575	315	-1260
Ah (上段)	699	0	-699
Ai (上段)	600	0	-600
Aj (下段)	0	0	±0
Ak (下段)	960	960	±0
Al (下段)	960	0	-960
Am (下段)	0	0	±0
An (下段)	0	0	±0
Ao (下段)	0	0	±0
Ap (下段)	0	0	±0
Aq (下段)	0	1200	+1200

棚Bの結果

商品 (変更前の位置)	7/4～7/18 売上金額 (円)	8/1～8/15 売上金額 (円)	売上変化 (円)
Ba (上段)	1177	1596	+379
Bb (上段)	2420	1210	-1210
Bc (上段)	0	0	±0
Bd (上段)	429	0	+429
Be (上段)	650	0	-650
Bf (上段)	2490	1992	-498
Bg (上段)	590	590	±0
Bh (上段)	0	0	±0
Bi (上段)	3600	900	-2700
Bj (上段)	1800	600	-1200
Bk (上段)	0	0	±0
Bl (上段)	630	1400	+770
Bm (下段)	0	0	±0
Bn (下段)	1137	2615	+1478
Bo (下段)	1980	7920	+5940
Bp (下段)	5400	6649	+1249
Bq (下段)	2400	2400	±0
Br (下段)	1940	2760	+820
Bs (下段)	0	2550	+2550
Bt (下段)	0	0	±0
Bu (下段)	0	0	±0
Bv (下段)	796	398	-398
Bw (下段)	430	430	±0

上段：ゴールデンゾーンにあたる段を指す

下段：最下段のことを指す

総合的に見ると、どちらの棚も最下段に商品を移し替えることで売上が下がっていることが分かる。しかしこの表からもわかるように、棚 A の表を見ると、ゴールデンゾーンから最下段に商品を移し替えたにも関わらず、売れ行きに変化がないものや売上げが伸びている商品もある。特に商品 Ae に関しては、8月1日～8月15日の時点では最下段に商品が陳列されているが、売上げはゴールデンゾーンに陳列していた時よりも約3倍にアップしている。Af も同様に、最下段に移動させたにもかかわらず売上げは伸びている。この他の最下段からゴールデンゾーンに移動させた商品については、売れ行きの変化がない商品が棚 B より多いという結果になった。

棚 B に関しては最下段よりゴールデンゾーンに商品を陳列した方が、売れ行きが特段に良くなっていることが顕著に表れた。中でも商品 Bo は約3倍も売上を出し、Bs は売上が0の状態から+2550円にまでアップした。売上げが下がって商品に関しても、棚 A より損失額が大きくなっていることが表からわかる。これらの結果から、棚 B においては最下段よりもゴールデンゾーンの商品の方が、売れ行きが良くなることがわかった。しかし、棚 A と同様に、Ba や Bl はゴールデンゾーンから最下段に移し替えたにも関わらず、売上げが伸びている。

これらのことから A 店のカレーコーナーにおいては、先行研究で取り上げた「選択肢過多による選り疲れ」が、必ずしも生じているとは考えにくく、商品の位置と購買意思決定との関係性は低いという結果となった。この分析を踏まえ、新たに仮説を立て以下の調査を行うことにした。

### 3. 仮説2

上記分析での結果を受け、A店のカレーコーナーについて考察する。まず、調査の結果で見られた「最下段に移動させたうえで売上げが伸びている商品」について詳しく調べる。これに該当する商品は表の Ab、Ae、Af、Ba、Bl に当たる。まず棚 A にある該当商品は、三品とも食ベログで評価が高いインド料理店が監修したものや、有名店でふるまわれているレトルトカレーであることがパッケージや商品名に掲示されている点が共通している。また棚 B の該当商品は、国産の食材が使用されていたり、棚 A の商品と同様に有名レストランのレトルトカレーであることがわかる。

次に、それぞれの棚の売上上位5位以内の商品を詳しく調べる。

棚 A の売上上位 5 位

	7/4～7/18	8/1～8/15 (位置変更後)
1位	Ag	Aq
2位	Ak	Ae
3位	Al	Af
4位	Aa	Ak
5位	Ah	Ab

棚 B の売上上位 5 位

	7/4～7/18	8/1～8/15 (位置変更後)
1位	Bp	Bo
2位	Bi	Bp
3位	Bf	Br
4位	Bb	Bs
5位	Bq	Bq

まず、棚 A の売上上位5位は左の表のようになっている。表の7月4日～7月18日の売上で2位と3位になっている Ak と Al は最下段に陳列されている商品だが、これらは二品とも有名な飲食店が監修したレトルトカレーとなっている。また商品の位置を変更した8月の調査では、Ak の順位は下がっているが5位以内にランクインしている。第4章3節の冒頭で述べた商品 Ae、Af、Ab は8月の調査で上位5位以内に入っている。

次に棚 B の売上上位5位は右の表のようになっている。こちらは、Bp と Bq がどちらの期間にも上位5位にランクインしている。これらの商品には神戸牛や仙台の牛タンなどこだわりの食材が使用されているという共通点があった。また、7月の調査で4位となっている Bb や、8月の調査での Bo、Br、Bs はどれも近江牛や黒毛和牛などが使用されているという共通点がある。

これらのことから、ゴールデンゾーンから最下段へ移動したレトルトカレーのうち、売上が伸びた商品・変化がなかった商品の特征として、「〇〇監修」といったようなほかのレストランや有名シェフが監修したレトルトカレーや、「〇〇牛使用」「国産」など食材にこだわっているレトルトカレーであるということがわかった。ここでもう一度、このカレーコーナーの陳列ルールを確かめる。このカレーコーナーは北海道や九州といったように、どの地域で販売されているレトルトカレーなのかによっ

て地域別にレトルトカレーを整理して陳列している。しかし、決められた陳列ルールはそれのみであり、他に商品を分ける陳列ルールは存在していない。例えば、北海道に関するレトルトカレーを陳列した商品棚があるとして、その中身は「北海道のレトルトカレー」という軸だけで商品が並べられているということだ。A店を利用する買い物客は意思決定の中で、どの地域で作られたのか/どの地域のレトルトカレーなのかではなく、その商品のより細かいアイデンティティを判断材料としているのではないだろうか。

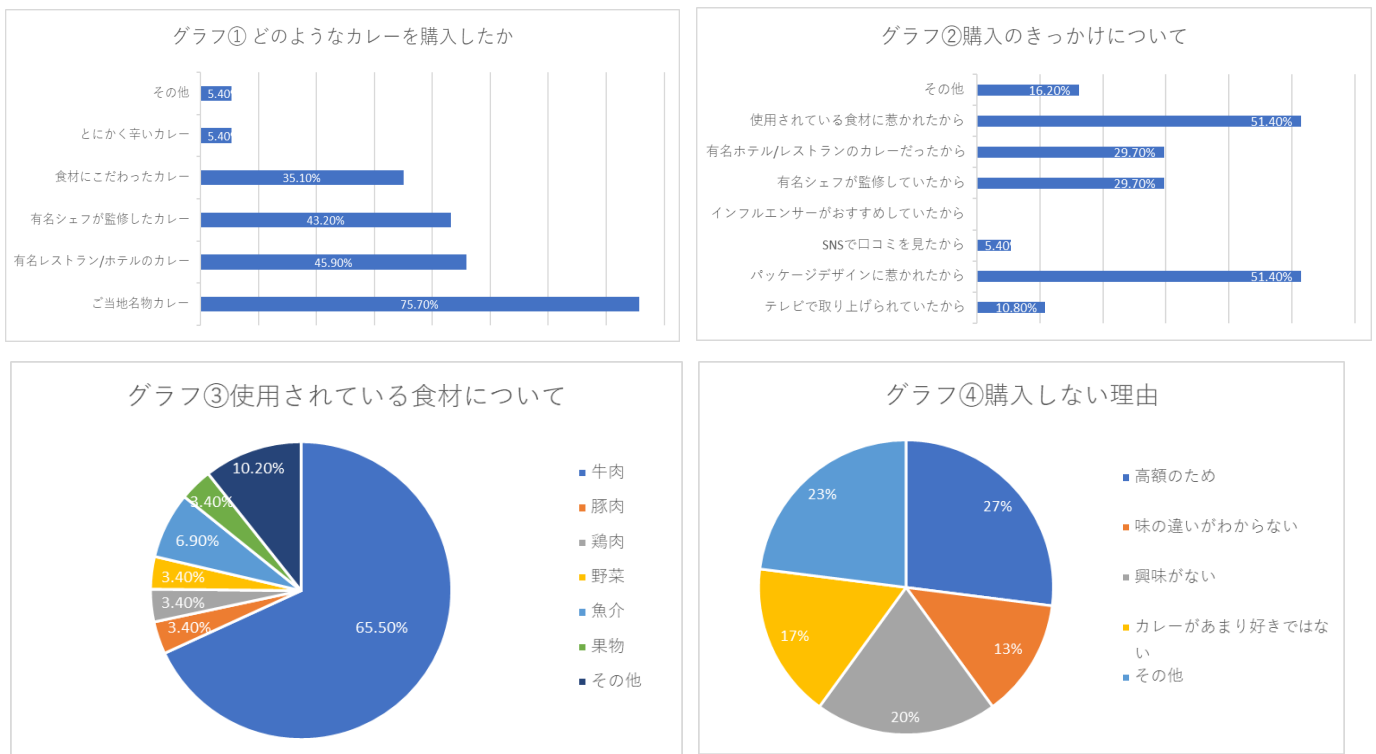
この考察をもとに、新たに「A店のカレーコーナーは陳列方法を再検討すべきではないか」という仮説を立てる。

この仮説では、この地域別にジャンル分けした陳列方法（以下、地域別陳列）に焦点を当て、新たに「使用されている食材」や「誰が・どこのレストラン・ホテルが監修しているのか」という陳列基準を設けることを提案する。

以下では、この仮説を検証すべく実施したアンケート調査の概要と結果について説明する。

#### 4. 調査概要 2

二回目の調査では SNS を活用し、年齢/性別を問わず約 100 人に対して、ご当地レトルトカレーや高価格のレトルトカレー（以下、付加価値の高いレトルトカレーと記述する）に対する購買意識についてのアンケート調査を 1 週間行った。以下の表はその結果である。



まず、どのようなレトルトカレーを購入したかについての回答結果から分析する（グラフ①）。付加価値の高いレトルトカレーを購入したことがある回答者の傾向として、ご当地名物レトルトカレーを購入した人がもっとも多かった。しかしその購入理由はグラフ②の回答結果から、食材や誰が監修したレトルトカレーかによって意思決定を行っていることがわかる。その他の回答者の中には旅行の記念品やお土産として購入した人も見受けられたが、これはその地域に足を運んだことに起因するものである。よって、今回 A 店でレトルトカレーを購入する場合では判断基準になりにくい。

次に多い回答が、有名レストランまたはホテルのレトルトカレー、有名シェフが監修したレトルトカレー、食材にこだわったレトルトカレーとなっており、辛さが特徴のレトルトカレーを購入した回答者はあまり見られなかった。グラフ①の回答結果からは、「どんな食材を使用しているのか」や「誰が作ったのか」という要素に特徴がある商品が人気であるということがわかった。

次に購入のきっかけについてだ（グラフ②）。この回答結果では、「パッケージデザインに惹かれた」

という理由が購入理由として一番多かった。続いて、使用されている食材に惹かれたから、有名シェフが監修していたから、有名レストラン監修のレトルトカレーだったからという回答結果が多くなっていた。ご当地名物レトルトカレーを購入した回答者に関しては、SNS やテレビ、口コミなどの影響はあまり受けず、パッケージ情報から購入を判断している回答者が多くいるとともに、先ほどの質問の回答結果と合わせて考えると、主に「誰が作ったレトルトカレーであるか」と「どんな食材が使われているか」の二つの基準がレトルトカレーの購入において重要になっていることがうかがえる。

次に人気の食材に関する質問の回答結果だ（グラフ③）。この質問は、先ほどの図 2 での質問で「使用されている食材に惹かれたから」と選択した回答者にのみ回答していただいた。牛肉が圧倒的な人気を誇る中、二番目に魚介、その他の食材はほぼ同率の結果となった。一番少なかった回答として果物があるが、A店でも果物を使用したレトルトカレーは販売しており、この商品も売れ行きはあまりよくなかったため販売方法などに工夫がいと感じた。

最後に付加価値の高いレトルトカレーを購入したことがない、購入しないと回答した回答者の傾向を調べる（グラフ④）。理由は様々であったが、グラフ④のように大きく「高額のため」「普通のレトルトカレーとの味の違いがわからない」「興味がない」「カレーが好きではない」「その他の回答」の五つに分類し、集計を行った。最も多かった回答は高額のため購入しないというものだった。中には、「レトルトカレーは自宅で手軽に食べるものであり、お金をかけたくない」、「安くておいしいレトルトカレーの方が良いから」という回答があり、高価なレトルトカレーを購入する層がいる一方で、従来の安価で親しみやすいレトルトカレーを好む層がいる傾向が見受けられた。その他の回答では、「カロリーを気にしてしまう」、「具が溶けていそうだから」など食材に対して不安を持っていることが見受けられた。

今までのアンケート調査の結果から、A店で販売されているような付加価値の高いレトルトカレーを購入したことがある買い物客は「パッケージ」「食材」「生産元」を主な基準とし、意思決定を行っていることがわかった。

A店で実施した一回目の調査で検出されたサンプルは5品のみであり、この判断基準が正しいとは、現時点では断定できない。しかし、この二回目の調査結果から地域陳列という分類方法だけでなく、「レトルトカレーの要素・特徴」という分類方法を新たに設けて陳列を行うことで、買い物客が最も欲しいと思うレトルトカレーを発見することができ、今までは売上が伸びなかったレトルトカレーの売上アップにも貢献できるという仮説が成り立つと言える。

## 第5章. 結論

### 1. 改善施策の提案

この章では今までの調査結果をもとに、A店のカレーコーナーの改善施策を提案する。改善施策では、地域ごとの商品に加え、「肉にこだわったレトルトカレー」「ヘルシーなレトルトカレー」「魚介を使用したレトルトカレー」など食材を軸にレトルトカレーを陳列した段、「有名店・ホテル監修のレトルトカレー」「有名シェフが監修したレトルトカレー」など生産元を軸にレトルトカレーを陳列した段を新たに設け、より細かく商品を分類する。A店では、牛肉を使用したレトルトカレーだけでも多くの種類があり、それらに特化した陳列を行うことで商品選びの際に焦点を絞りやすくなり、買い物客が重要視している要素のみでレトルトカレーを比較・検討することが容易になる。アンケート調査の結果から、特に肉がメインとなっているレトルトカレーの人気が高かったため、A店でのゴールデンゾーンにこれらの商品を陳列するようにする。また実施したアンケート調査の中には、付加価値が高いレトルトカレーを購入したことがない理由として「高額のためになかなか手が出せない」という回答もあり、その層の買い物客に興味を持ってもらうため、「500 円以下のレトルトカレー」の段も設ける。しかし、これだけでは、最下段が死角になっているという課題は解決していない。そこで、アンケート調査の回答で最も多かった「パッケージに惹かれて購入した」という購入理由を商品棚に活用する。最下段の商品のみパッケージを見せるように面陳列をし、かつ、商品棚の構造を斜めにするすることで、買い物客が下を向いた際に最下段の商品のパッケージが見えるように商品棚を変更する。この面陳列は書店などで実際に活用されている陳列方法であり、A店のアイデンティティである「本棚のような商品棚」のイメージを保ったまま、買い物客に商品の存在を気づいてもらうことが可能だ。

## 2. おわりに

本研究では A 店のカレーコーナーの売れ行きの変化や、付加価値の高いレトルトカレーの購入者意識に関する分析を参与観察・アンケート調査を通じて行い、それらの結果を基にこのカレーコーナーの改善施策を検討した。その結果、以下のようなことが明らかになった。第一に、A店のカレーコーナーの最下段は死角となっており、最下段の商品はゴールデンゾーンと比較すると売れ行きが下がっていることがわかった。これは棚 A、棚 B 両方の商品棚からデータを得ることができ、ゴールデンゾーンに移動することで売上はプラスの結果となった。第二に、食材にこだわったものや生産元が有名なレストランである商品や、有名なシェフが監修している商品などは、最下段にあったとしても売れ行きを確保しているということがわかった。これは、実施したアンケート調査でも似たような結果が得られ、肉系の食材が使われているかどうかや有名レストラン、有名シェフが監修しているかが付加価値の高いレトルトカレーの購買意思決定における主要な判断基準となっていた。今回のサンプルは、A店の中心的な購買傾向を見出すために商品を5品に絞って調査を行ったが、その売上はアンケート調査の結果と一致している。A店は商業施設の中に位置しており、客層は幅広い周辺地域に在住の顧客から回遊目的で遠方から来店する顧客もおり、このアンケート結果は A 店でも通用する可能性は高いと言える。全レトルトカレーの陳列と売上の傾向を明確にすることに関しては、以後の研究にゆだねるとする。

今後の展望としては、アンケート調査の結果でも見られたような「付加価値の高いレトルトカレーに興味がない層」へどのようにアプローチをするかが重要であると感じる。第1章、第3章でも記述したように、多くの買い物客がこのカレーコーナーを見て A 店に入店し、SNS でも人気となっており、A店のカレーコーナーにはインパクトがある。しかし、これは、興味がない層へのアプローチには足りていないのではないのだろうか。つまり A 店のカレーコーナーは、サミュエル・ローランド・ホールが提唱した購買意思決定モデル (IDMA) の中で I の「興味を持つ」の段階への施策が不十分であるということだ。商品棚以外の施策として、A店では店先での試食販売も実施している。しかし、レトルトカレーに興味がない層にとっては、その試食販売に足を止める決定的な理由はなく、これも興味を持ってもらうための有効的な手段とは断定できない。A店のカレーコーナーをより効果的な陳列にするために、店で販売している付加価値の高いレトルトカレーの良さを細かく分析し、興味がない層への需要と合致する部分を見つけ、それを販売促進や新たな陳列方法に反映できるようになることが今後の研究に求められる。

## 注

- 1) アルバイト先では、名前を伏せての調査・レポート作成を条件としているため仮名で記述している。
- 2) かたまり、またはユニットという意味。Miller, G. A. が用いた語である。[心理学辞典第一版 (1971), pp261]

## 参考文献

- Haynes A. Graeme. Testing the boundaries of the choice overload phenomenon: The effect of number of options and time pressure on decision difficulty and satisfaction. *Psychology & Marketing* 26(3), 2009.
- Simon, H. A. =宮澤光一. 人間行動のモデル. 同文館出版, 1956=1970.
- ダイヤモンドチェーンストアオンライン. コロナ禍が続くなか、気づきや発見のある提案型の売場で売上づくりを. 2022年12月19日. <https://diamond-rm.net/sales-promotion/pr-strategy/286529/> [アクセス日: 2023年12月6日].
- デロイト トーマツ. 2023年度「国内消費者意識・購買行動調査」. 2023年4月. <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-business/articles/cp/consumer-behavior-survey.html> [アクセス日: 2023年12月6日].
- 永井竜之介. “マーケティングにおける情報過負荷研究の展開.” 2013.
- 永島幸夫. 売れる陳列売れない陳列. PHP 研究所, 2005.
- 園原太郎・柿崎祐一・本吉信夫編. 心理学辞典 第一版. ミネルヴァ書房, 1971.
- 山田和成・池内裕美. 消費者心理学. 勁草書房, 2018.
- 多田伶勝又壮太郎. 消費者の近く混乱度と購買後評価の関係性—情報処理プロセスに注目した実証的検証—. 行動敬老 額 第47巻 第2号, 2020.

中村和正. 「買わせる」の心理学 消費者の心を動かすデザインの技法 61. エムディエヌコーポレーション, 2018.

# サステナブルな K-POP アルバム

## —K-POP アルバムの多様化と環境への取り組み—

マネジメント学部 マネジメント学科

杉原 萌花

### はじめに

K-POP（韓国のポップ音楽）は韓国国内のみならず、日本をはじめとする世界中で人気を博している。その魅力は耳に残るような独特な世界観の音楽だけでなく、CD アルバム自体にも広がっている。筆者はアルバムの開封の楽しさや日本とは異なるアルバムの形態に触れることで、K-POP アルバムというコンテンツに興味を持った。

K-POP アルバムは一般的な CD やデジタル音源とは異なり、ファンにとってはコレクションの一部としての意味合いもある。K-POP アルバムにはアーティストの写真や手書きのメッセージ、フォトカード（通称トレカ）などの特典が付属しており、開封する瞬間には特別な喜びがある。しかし、これらのアルバムの製造工程やパッケージには、プラスチックやビニールが使用されており、また CD アルバムのジャケットやラベルを印刷する際に使われるインクやプリント素材にも化学物質を含んでいる場合があり、環境への影響が懸念されている。

K-POP 市場が成長し成功している背景には、私たち消費者がアルバムを大量に購入し消費活動を行っていることが大きく関係している。現代の音楽業界ではアーティストの成功を測る 1 つの指標として、アルバムの販売やストリーミング再生回数が重視されている。そのため 1 部のファンは多くのアルバムを購入することで、アーティストの成功に貢献することを目指して活動している。K-POP 市場の成長とアルバムの大量消費にはどのような関係性があるのだろうか。このような問題意識に基づき本論文では、K-POP アルバムの大量生産・大量消費が環境に与える影響を明らかにすることで、環境への影響や持続可能性の重要性について考えることを目的とする。

本論文は全 3 章から構成される。はじめに第 1 章では、K-POP アルバム市場の成長とアルバム多様化の要因、またアルバムの大量消費の現状と環境に与える影響について考察する。次に第 2 章では韓国芸能事務所の K-POP に関するサステナブルな取り組みや環境に配慮したアルバム制作の例をもとに、サステナビリティを考慮した取り組みを論じる。そして第 3 章では韓国版の K-POP アルバムと日本版の K-POP アルバムを通して、韓国と日本での CD アルバム業界の取り組みと課題について論じる。そして、韓国においてサステナブルな取り組みが進んでいる社会的な背景について考察する。

### 第 1 章 K-POP アルバムの多様化と大量消費

本章では、K-POP アルバム市場が成長している要因について、K-POP アルバムの多様化と関連づけながら考察する。

まず K-POP 市場が世界的に成長している要因の 1 つに、K-POP アーティストとレコード会社による積極的なプロモーション戦略がある。事務所はアーティストがデビューする前から綿密な計画を立て、ファンとの積極的なコミュニケーションを企画し、多様なメディアプラットフォームでの露出を行う。このようにして各事務所は市場での存在感を高めるために努力を行っている。また、ワールドツアーやファンミーティングなどのイベントを通じて、韓国内だけでなく日本をはじめとする国外ファンとの絆を深める取り組みも重視している。

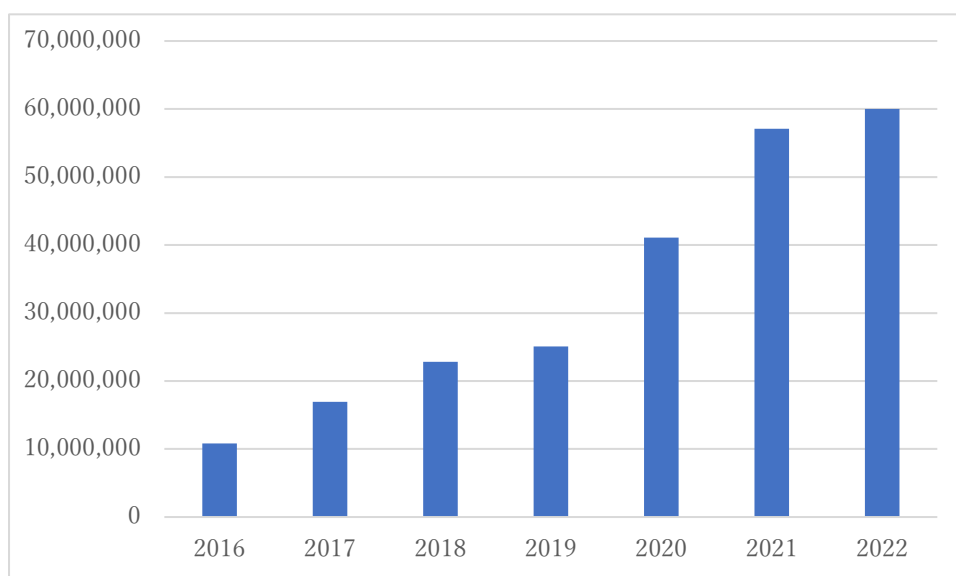
さらに、K-POP アルバム市場が多様化していることも成長の要因として挙げられる。K-POP アルバムは単なる音楽のメディアにとどまらず、アーティストの個性を表現するためのコレクターズアイテムとして位置づけられている。アルバムには、CD の他に写真集、歌詞カード、ポスター、フォトカードなどのアイテムが付属することが多くなり、ファンにとってはコレクターズアイテムとしての魅力もある。また、限定版や特別パッケージなどのバリエーショ

ンも多く、消費者であるファンは様々な選択肢の中から自分の好みや予算に合わせて選択することが可能である。このようにアーティストとファンの関係性やプロモーション戦略、そしてK-POPアルバムの多様化により、K-POPアルバム市場は急速に成長している。

### 1. 1 音楽よりもランダム商品が支配的な K-POP ファンの購買行動

以下の図1は、2022年9月時点の年間K-POPフィジカルアルバム（CD等の手に取って持つことができる形式のアルバム）販売量を示したものである（以下、韓国語からの翻訳は筆者による）。

図1 年間K-POPフィジカルアルバム販売量（2022年9月時点）



出典：CIRCLE CHART をもとに筆者作成

韓国政府公認の音楽集計サイトのCIRCLE CHARTによると、2022年9月時点で世界では年間6000万枚以上のK-POPフィジカルアルバムが販売されている<sup>1)</sup>。この数字は6000万人のファンがアルバムを1枚ずつ購入しているということを意味するものではなく、1人のファンがアルバムを複数枚購入することが当たり前になっていることを意味している。

韓国消費者庁の調査によると、K-POPファンダム（特定のアーティストやアイドルなどに熱狂的な支持を寄せるファンコミュニティ）活動消費者の52.7%はグッズ収集を目的にアルバムを購入したことがあり、純粋に音楽鑑賞をするためだけにCDを購入する消費者は5.7%に過ぎないという。ランダムグッズを得るためにCDアルバムを購入した経験がある消費者194人のうち、同じアルバムを購入した平均枚数は4.1枚だったが、最大で同じレコードを90枚まで購入したという回答もあった。イベント応募を目的に購入した消費者102人は同じアルバムを平均6.7枚購入しており、その最大購入枚数は80枚だった<sup>2)</sup>。

K-POPファンがCDアルバムを購入する消費行動は、音楽鑑賞よりもランダム商品の収集とアーティストへのサポートを目的としていることが特徴である。韓国消費者庁が調査したデータによると、回答者の83.8%が音楽を聴く主な方法はストリーミングであると回答し、CDを使用して音楽を聴いているのはわずか5.7%だという<sup>3)</sup>。

ファンがアルバムを購入する理由は、レコード収集が最も多く、その後にグッズ収集とイベント応募が続く。アルバムには多くの異なるランダム商品が含まれているが、その中でも特に人気があるのがフォトカード（トレカ）である。ほとんどのアルバムにはランダムフォトカードが含まれており、全ての種類のフォトカードを収集するには多くのアルバムを購入する必要がある。このよ



うに K-POP は販売戦略としては成功しているが、アルバム販売量を増加させるために消費者に同じアルバムを大量購入させていることが問題になっている。市場の拡大とアルバムの多様化に伴い、環境への影響や課題が浮き彫りになってきているのだ。

## 1. 2 アルバム大量購入に関するファンの意向と環境への意識

この K-POP におけるアルバム大量消費について、ファン自身はどの程度問題を認識しているのだろうか。以下、韓国国内の調査結果をもとに考察する。

K-POP 4 PLANET は 2021 年 6 月から 7 月まで韓国を含む全世界の国で活動中の 10~50 代 K-POP ファン 367 人（海外 265 人・韓国 102 人）を対象に「環境に優しい K-POP 認識度調査」を行った。その結果「購入するアルバムが環境問題（プラスチックごみ、気候変動など）と関連性があると感じるか」という質問に対して回答者の 55.3% がそうだと答えた（非常にそう 33.5%、そう 21.8%）。

次に消費者であるファンは K-POP アルバム自体に関してどのように考えているのだろうか。「アルバムとグッズを購入する際に環境にやさしいとは思わない部分があるか」という質問（複数回答可能）に最も多く出てきた答えは「アルバム・グッズの過度な包装販売」（69.7%）、2 位が「アルバム大量購入」（65.9%）となり、アルバムの大量消費に関してファン自身も問題意識を持っている答えが上位を占めた。

またファンはアルバムを購入することが環境問題に与える可能性についてはどのように考えているのか。「アルバムを複数枚買うことが環境問題を起こすならば、このような消費を中断することやストリーミングなど他の方法でアルバムを購入する意向があるか」とどうか尋ねたところ、回答者の 63.8% が「同意する」と回答した。

続いての質問は、今後の K-POP アルバムの在り方に関するものである。「K-POP 市場でも気候危機を考慮した環境にやさしい文化を作っていかなければならない」という考えに対して「同意する」と回答した割合は 88.9%（非常に同意する 69.8%、同意する 19.1%）に達した。「アルバムやグッズが環境にやさしく製作されれば、今の環境問題解決に役立つだろう」という考えに対して「同意する」と回答した割合も 72.5%（非常に同意する 31.1%、同意する 41.4%）とかなり高かった。これらの結果から、K-POP ファンはこのままではアーティストを持続的に応援し続けることが難しいという危機意識を持っていることが考えられる。

K-POP アルバムが環境に与える影響を変えるために、変化が必要なのは誰なのかという問いに対してファンの意見が明確になるのが次の質問である。「環境にやさしい K-POP 文化を持続するために変化しなければならない主体（複数回答可能）」の第 1 位には「エンターテインメント会社（95.6%）」が挙げられていた。そして K-POP ファンたちが考える改善案（複数回答可能）1 位は「環境にやさしいアルバム・グッズ販売」（88.8%）、第 2 位は「アルバム及びグッズのビニール、プラスチック包装最小化」（79.5%）だった。「フィジカルアルバムの代わりにオンラインストリーミングサービスの使用奨励」と回答した率は 37% で 6 位だった<sup>4)</sup>。

これらの結果から K-POP ファンの間でも環境問題への関心が高まっていることが分かる。K-POP ファンは単なる音楽ファンに留まらず、環境に対する積極的な問題意識を有し環境に対する深い関心を抱いていることが明らかである。K-POP ファンは単なる消費者としてだけでなく環境に対する自らの役割を重視しており、彼ら／彼女らは単なる音楽ファン以上の存在として、環境に対する具体的な行動を望んでいるのだ。

また調査結果によれば、回答者の約 63.8% がアルバムの大量購入が環境問題を引き起こす可能性がある場合に購買行動を変える意向を持っていると回答している。さらに約 88.9% の回答者が、K-POP 市場においても気候変動の危機に考慮した環境にやさしい文化を育てる必要があると回答している。

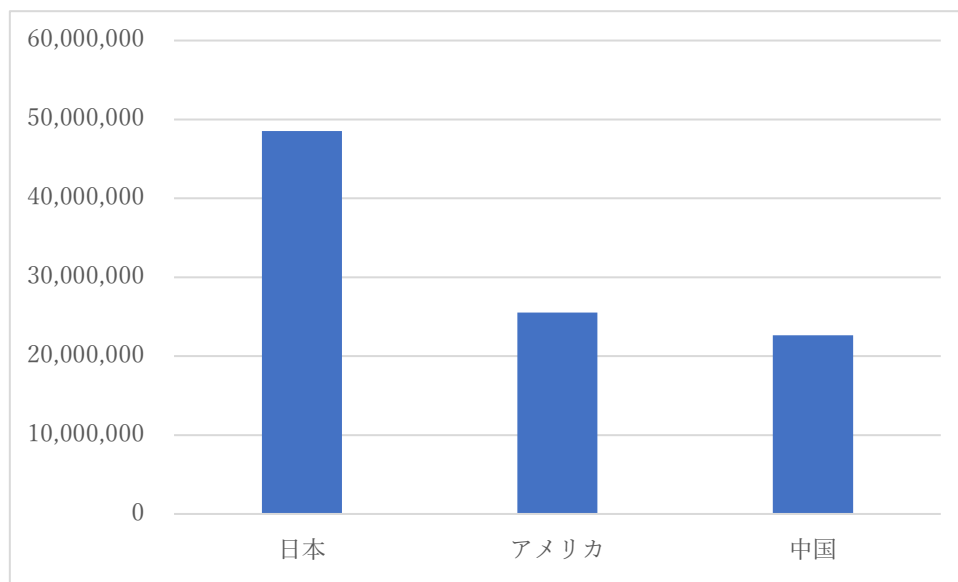
これらの結果からも世界中の K-POP ファンたちの環境に対する意識が高く、環境にやさしいアルバムやグッズの販売を求めていることがわかる。特に彼らの関心が高いのは、アルバムやグッズのビニールやプラスチック包装の最小化である。

K-POP 産業が環境にやさしい文化を創り上げるためには、エンターテインメント会社や制作会社が主導的な役割を果たす必要がある。K-POP に関連する企業には、環境に配慮したアルバムやグッズの販売方法の見直し、プラスチックの削減、オンラインストリーミングの奨励など、様々な改善策が求められているのだ。

### 1. 3 K-POP アルバムと日本市場

以下の図2は韓国国内から世界へのK-POPアルバムの輸出量を国別で示したものである。

図2 2023年上半期(1月~6月) K-POP アルバム国別輸出量(単位:ドル)



出典: 韓国関税庁輸出入貿易統計をもとに筆者作成

この図から読み取れるように、日本はK-POPの最大輸出国である。韓国関税庁の調査によると、2023年1~6月のアルバム輸出額は1億3,293万4,000ドル(約184億円)だった。同年上半期のK-POPアルバムの国別輸出量は、日本が4,852万3,000ドル(全体の約36.5%。日本円にして約72億円)で1位だった。続いてアメリカが2,551万9,000ドル(約38億円)、中国が2,264万ドル(約34億円)となった。最大の輸出国である日本がK-POPに対して消費者としての興味だけでなく、K-POPアルバムの大量消費や環境問題についても関心や問題意識を持つことは、今後のK-POP産業を持続可能なものにしていく上で重要な1歩だと言える。このような問題意識を持つことで、K-POP音楽市場はより影響を受けて発展しつつ、環境への配慮が行われた持続可能な消費行動が促進されるのではないだろうか。次章では、韓国国内で発売されている環境に配慮したK-POPのアルバムの例を見ながら、K-POPアルバムの持続可能な取り組みについて論じる。

## 第2章 持続可能なK-POPアルバムの取り組み

本章では、韓国の音楽産業において、特に大きな存在感を持つ芸能事務所4社が展開する持続可能な取り組みについて考察する。

韓国には多くの音楽芸能事務所が存在するが、SMエンターテインメント、YGエンターテインメント、JYPエンターテインメント、HYBEエンターテインメントの4社は4大事務所といわれる。各社はアーティストのマネジメントやプロモーション、音楽制作など幅広い業務を手がけており、韓国内外で数多くの人気アーティストを輩出している。4大事務所が行う取り組みやアーティストの活動は、韓国のエンターテインメント産業の成長を牽引している。この4社はファンからの注目度が高いため、環境問題に対する意識を高く設定し持続可能性についてのメッセージを多く発信している。以下では4大事務所の取り組みが、私たち消費者の購買活動にどのように影響しているのかについて論じる。表1は、韓国4大事務所(SM・YG・JYP・HYBE)各社の持続可能な取り組みについてまとめたものである。

表 1 韓国 4 大事務所（SM・YG・JYP・HYBE）のサステナブルな取り組み

事務所名	主な所属アーティスト	取り組み
SM	東方神起 少女時代 EXO Red Velvet NCT aespa	・事務所公式サイトは太陽光発電を含む再生可能エネルギーによって運営 ・雨水の再利用や処理水供給システムにより、水の使用量を最小限に抑える
YG	BIGBANG BLACKPINK TREASURE	・YG ESG PROJECT 「Your Green YG」キーリング交換 EVENT
JYP	TWICE Stray Kids ITZY NiziU	・2021年に録音されたアルバム100%再生可能エネルギーで制作 ・環境プログラム「Bernard's ECO Friends」 ・毎年国際海岸清掃の日を記念して「Love Earth Challenge」を開催
HYBE	BTS TOMORROW X TOGETHER ENHYPEN SEVENTEEN LE SSERAFIM New Jeans	・音源をQRコードで読み取る新しいアルバム形式を導入

出典：筆者作成

### ① 環境に配慮したアルバムの発売

4大芸能事務所に共通するサステナブルな取り組みが行われている。それは環境に配慮した素材を使用したアルバムの発売である。

韓国の主要芸能事務所が韓国国内で展開するK-POPアルバムでは、近年環境に配慮した素材が使用されていることで注目を集めている。これらのアルバムでは、持続可能な資源管理の一環としてFSC（森林管理協議会）認証紙が幅広く利用されている。FSC認証紙は、環境保護と社会的側面を重視した森林管理を促進する国際的な認証であり、アルバムの製作において認証された紙を使用することで森林資源の持続可能な利用を保証している。また近年のK-POPアルバムの印刷には分解しやすい豆油インクが使用されている。豆油インクは従来使用されている石油由来のインクに比べて自然分解が速く、リサイクルプロセスにも適している。FSC認証紙と豆油インクが使用されることにより、仮にアルバムが廃棄された場合でも環境への負荷が軽減されることが期待されている。さらにアルバムの表面には揮発性有機化合物<sup>5)</sup>を排出しないエコUVコーティングが使用されており、通常のUVコーティングに比べて有害物質を含まないため環境に優しく高品質な仕上がりを実現しているのが特徴である。このようにアルバムの制作段階から環境への配慮を行うことで、ファンは音楽体験を楽しむだけでなく、アルバムが環境への意識を積極的に取り入れていることに深い共感を抱くことが期待される。

以下、各事務所が個別に行う取り組みについて見ていく。

### ② SM ENTERTAINMENT<sup>6)</sup>

2021年7月、SMエンターテインメントは事業拠点を統合・移転した。移転先のアクロスウルフォレストはグリーン建築とエネルギー効率1等級を取得しており、この移転先の敷地は環境に配慮した取り組みを行っている。アクロスウルフォレストは太陽光発電を含む再生可能エネルギーを

積極的に利用しており、事務所公式サイト<sup>7)</sup>の運営に際して用いられるエネルギーはその太陽光発電を含む再生可能エネルギーが使われている。

また敷地内では雨水の再利用が行われている。雨水を集め、浄化・処理して再利用することで、水の使用量を最小限に抑えつつ地元の水資源への貢献が期待されている。これらの取り組みにより、SM エンターテインメントは環境に優しいアクロソウルフォレストの建築・運営を通じて、エネルギー効率向上や水の持続可能な利用などを実現し、企業の社会的な責任を果たしていると言える。

### ③ YG ENTERTAINMENT<sup>7)</sup>

「YG ESG PROJECT 『Your Green YG』 キーリング交換 EVENT」は、YG エンターテインメントが環境、社会、ガバナンス（ESG）に焦点を当てて行っているプロジェクトである。

このイベントで参加者はペットボトルキャップを集め、5000 歩以上歩いたことを事務所が定めたイベント会場にてアプリで報告することで、図3のように特別なアーティストのキーホルダーと交換できる仕組みになっている。ペットボトルキャップを集める取り組みと歩数を報告する取り組みは、リサイクルと健康促進の双方に貢献している。ペットボトルキャップを再利用することは廃棄物の削減につながるが、それだけでなくこのようなイベントに参加することはファンにとって特別な経験となり、ファン自身がサステナブルな取り組みに参加していることを意識することができる。ファンがプロジェクト取り組むことで得られるアーティストのキーホルダーは単なる記念品だけでなく、その背後にあるエコフレンドリーな活動への参加を象徴するものとなる。

図3 YG ESG PROJECT



出典：YG SELECT 公式サイト

### ④ JYP Entertainment<sup>8)</sup>

「RE100」とは、企業が自らの事業の使用電力を100%再生エネルギーで賄うことを目指す国際的なイニシアティブのことを指す<sup>9)</sup>が、JYP ENTERTAINMENTは、韓国型の「RE100」を実践した。

具体的には JYP が使用する電力の 100% を再生可能エネルギー（太陽光、風力など）に切り替えるキャンペーンに取り組んでいる。しかし実際の電力供給の全てを再生可能エネルギーに置き換えることは難しいため、JYP は 2021 年の 1 年間で使用する電力量と同じだけの新しい再生可能エネルギー供給証明書（REC）を全国 14 の太陽光発電所から購入することで RE100 を達成した。この取り組みにより JYP は韓国エネルギー公団から再生エネルギー使用確認書を取得した。この結果 JYP 所属のアーティストは、太陽光発電所で生産された電力を間接的に使用してアルバム活動を行っていると言える。

筆者は現代社会において、SDGs などの要素を考慮することは企業の持続可能性と競争力を高める上で不可欠であり、環境保護がビジネスにおける重要な価値となっていると考える。JYP が国際的な取り組みである RE100 に参加していることは、企業が社会的責任を果たし、未来の世代に持続可能な環境を提供するという役割を果たしていると言える。

アルバムの制作や活動には多くのエネルギーが必要であるが、その際に使用するエネルギーを再生可能エネルギーにすることは、企業の環境への取り組みを示す方法の 1 つである。エネルギーを自己生成し循環させることで、企業は環境への負荷を軽減し持続可能な実践に貢献できる。環境への意識が高まる現代社会において、企業とファンの結びつきを深めるこのような取り組みは企業の信頼性を高めることに繋がるだろう。

## ⑤ HYBE エンターテインメント

昨今、音楽を聴く方法としてインターネット上でのストリーミングが主流となりつつあるが、K-POP では新たに QR コードを読み取って音楽を聴く方法が注目されている。HYBE はファンプラットフォーム（アーティストとファンが直接コミュニケーションを取ることができるコンテンツ）の「Weverse（ウィバース）」を積極的に活用することで、QR コードを使用したアルバムの導入に取り組んでいる。

CD アルバムに封入されたカードに印刷された QR コードやシリアルナンバーをスマートフォンやタブレットで読み取り、事前に登録している Weverse アカウントに紐づけると「Weverse」を使用することができる（図 4）。一度アカウントを登録すれば、ディスクを携帯し続ける必要がない。インターネットにアクセスできる環境があれば、図 5 のようにアルバムのトラックリストからお気に入りの曲を再生するだけでなく、公式歌詞も同時にチェックできアーティストのメッセージや歌詞の解説へのアクセスを通じて音楽の奥深さをより理解することが可能である（図 4）。

図 4 Weverse Album（左）

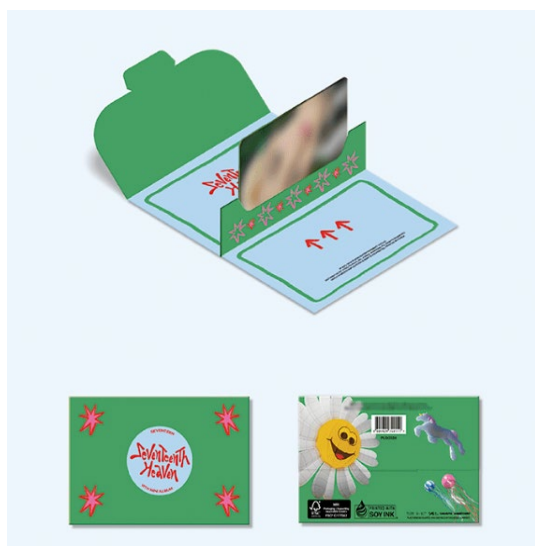
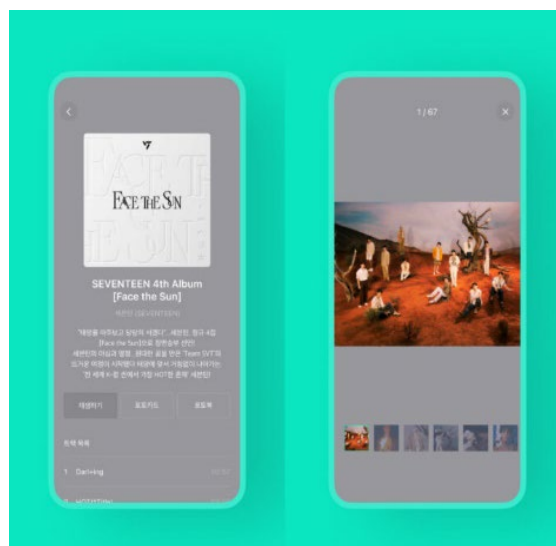


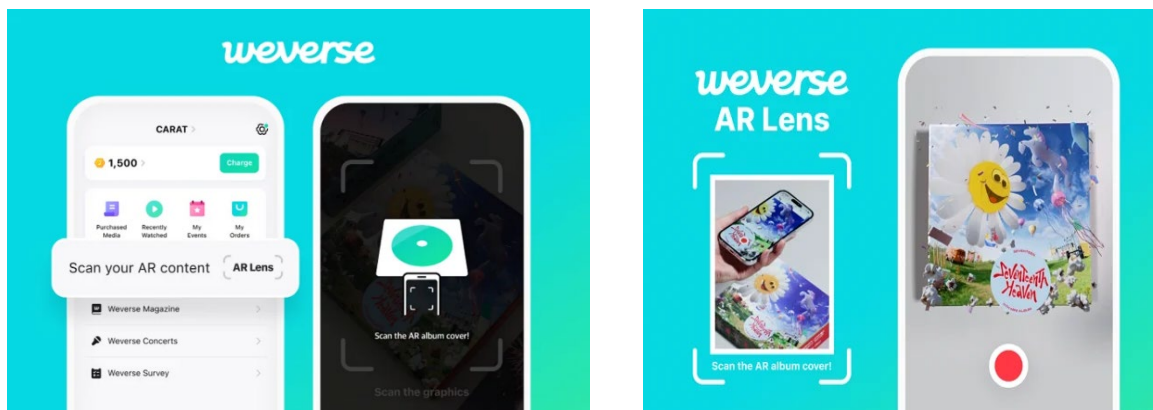
図 5 Weverse Albums アプリ（右）



出典：Weverse Shop、App Store「Weverse Albums」

また、HYBE エンターテインメントに所属する SEVENTEEN が 2023 年 10 月に発売したアルバムでは AR Lens という新機能が登場した。これは AR（拡張現実）技術を駆使して現実世界に仮想のイメージや映像を加え、躍動感あるコンテンツを楽しむことができるものだ。この機能を通じて、ファンは通常平面的なアルバムジャケットを立体的に鑑賞し遊ぶことが可能になる（図 6）。

図 6 Weverse AR Lens



出典：App Store「Weverse Albums」

HYBE エンターテインメントは独自のアプローチで Weverse を展開し、今後も様々なレーベルやアーティストと積極的にコラボレーションを重ねながらファンの体験をより一層拡張させることを目指している。この取り組みは音楽に留まらずテクノロジーの進化も巧みに融合させ、ファンに新たなエンターテインメントの次元を提供しているといえる。同社の取り組みには CD を付属せず特典もデジタル配信にするという、環境に配慮したアルバムながらも企業の成長とファン体験の向上を同時に追求する姿勢が見受けられ、サステナビリティへの意識も感じられる。このような総合的なアプローチにより、HYBE エンターテインメントは持続可能なエンターテインメントの未来を模索していると言えるだろう。

しかし環境に配慮した新しいアルバム形式の導入に成功するには、ファンがその新しさを受け入れてくれることが鍵となる。ファンが新しい形式を積極的にサポートし、それに参加してはじめて音楽チャートランキングにも影響が及ぶ。環境にやさしいアプローチが K-POP 業界全体で受け入れられてトレンドとなった結果、それが音楽チャートのランキング基準にも影響を与えることになる。Weverse アルバムは環境への配慮やファンの積極的なサポートに焦点を当てた新しいアルバム形式であることから、音楽チャートにおいても成功を収める可能性が高まるのではないだろうか。K-POP の各企業が切磋琢磨し、新しい取り組みを通じて進化していくことで、ファンとアーティストの間にさらなる結びつきが生まれ、持続可能な形で業界が発展していくのだ。

次の章では、韓国 4 大事務所の中の 1 つである HYBE のアーティスト SEVENTEEN について取り上げ、韓国国内のみではなく韓国と日本におけるサステナブルな K-POP アルバムについて論じる。

### 第 3 章 SEVENTEEN から学ぶ日本の CD アルバム市場におけるサステナビリティ課題

#### 3. 1 日本と韓国のアルバム パッケージング比較「同じアーティスト、違う素材」

本章では、韓国と日本の CD アルバムのパッケージングを比較し、環境にやさしい CD アルバムに焦点を当てる。また日本の CD アルバムが直面する課題と今後の展望についても考察し、持続可能な CD アルバムの可能性について論じていく。

ここでは、HYBE エンターテインメント所属アーティストである SEVENTEEN のアルバムを例にして取り上げたい。SEVENTEEN は 2015 年に 13 人グループとして韓国でデビューした。3 つのユニットで構成され、楽曲制作から振付に至るまでメンバーが自ら関わっている「自主

制作アイドル」として世界中で人気がある。2018年に日本デビューを果たし、現在もドームツアーやスタジアム公演など日本への音楽活動が盛んである。SEVENTEENは2023年8月に初の日本ベストアルバムを発売し、過去にも多くの日本盤のCDを発売している。今回はSEVENTEENの韓国盤（輸入盤）と日本盤（日本国内仕様盤）CDアルバムのパッケージング素材を比較していきたい。

以下の表2は、SEVENTEENの歴代韓国盤アルバムのパッケージング素材を比較したものである。

表2 SEVENTEEN 歴代韓国盤アルバム パッケージング素材比較

年	アルバム名	形態数	種類	パッケージング素材
2015	17 CARAT	1	ミニアルバム	紙（箱型）
	BOYS BE	2	ミニアルバム	紙（本型）
2016	LOVE & LETTER	1	フルアルバム	紙（本型）
	Love&Letter	2	リパッケージアルバム	紙（箱型）
	Going Seventeen	3	ミニアルバム	紙（本型）
2017	All	3	ミニアルバム	紙（雑誌型）
	TEEN,AGE	4	フルアルバム	紙（本型）
2018	DIRECTOR'S CUT	2	スペシャルアルバム	紙（雑誌型）
	YOU MAKE MY DAY	3	ミニアルバム	紙（箱型）
2019	YOU MAKE MY DAWN	3	ミニアルバム	紙（箱型）
	An Ode	6	フルアルバム	紙（封筒型）
2020	Heng:garae	5	ミニアルバム	ビニール（封筒型）
	Semicolon	1	スペシャルアルバム	紙（箱型）
2021	Your Choice	3	ミニアルバム	紙（本型）
	Attacca	16	ミニアルバム	紙（雑誌型）
2022	Face the Sun	21	フルアルバム	紙（箱型）
	SECTOR17	5	リパッケージアルバム	紙（箱型）
2023	SECOND WIDE	4	シングルアルバム	紙（箱型）
	FML	19	ミニアルバム	紙（箱型）
	SEVENTEENTH HEAVEN	18	ミニアルバム	紙（箱型）

出典：SEVENTEEN Japan official site 「DISCOGRAOHY」より筆者が作成

この表から分かる通り、SEVENTEENの韓国盤アルバムは、1stアルバム「17CARAT」から紙素材を採用しており、年々特典が充実しその形態数が増加している。2020年の「Heng:garae」ではビニール素材が一部使用されていたが、他のアルバムはすべて紙のパッケージング素材用いられていることが特徴である。これまで箱型に加え本型（図7）や雑誌型（図8）も多かったが、近年は箱型（図9）が主流になっている。箱型は解体が容易でリサイクルがしやすいため、環境への影響を考慮したものと考察した。

図7 TEEN,AGE (本型)

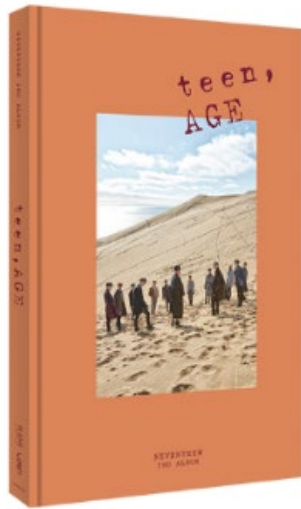


図8 DIRECTOR'S CUT (雑誌型)



図9 SEVENTEENTH HEAVEN (本型)



出典：SEVENTEEN Japan official site、Weverse Shop

次に実際の韓国盤 SEVENTEEN アルバムのパッケージングを見ていきたい (図 10)。



図 10 SEVENTEEN 「SECTOR 17」 COMPACT Ver.



出典：筆者撮影

この「SECTOR 17」COMPACT Ver.のアルバムは、CDと歌詞カード、フォトカード（トレカ）2枚、ポストカードのみのシンプルな構成になっている。しかし最低限の梱包であるにもかかわらず、アルバムのコンセプトやテーマ性に合わせた色彩を使用している工夫がみられる。このような包装の工夫を行うことで商品自体の魅力を引き立て、購買意欲を高める重要な要素になる。デザインの工夫は商品を一層魅力的に見せ、消費者に感動や喜びを提供する。ファンは単なる製品購入者ではなく、アルバムを通してアーティストがアルバムに込めた思いと結びつきを持つ存在である。そのため、工夫されているアルバムデザインは購買行動に大きな影響を与えるのだ。

紙素材の梱包とデザインの工夫は、環境への意識と商品の魅力を融合させ、ファンの購買意欲に対して有益な影響をもたらしている。このような取り組みにより、企業はサステナビリティへの意識の高さと商品の魅力を同時に強調することが可能となり、ファンとの深い結びつきを築く上で、このような梱包戦略は重要な要素と言える。

表 3 は、SEVENTEEN の歴代日本盤アルバムのパッケージング素材を比較したものである。

表 3 SEVENTEEN 歴代日本盤アルバム パッケージング素材比較

年	アルバム名	形態数	種類	パッケージングにプラスチックを使用した形態
2018	WE MAKE YOU	4	ミニアルバム	通常盤
2019	Happy Ending	5	シングル	通常盤
2020	舞い落ちる花びら (Fallin' Flower)	5	シングル	通常盤
	24H	5	ミニアルバム	通常盤
2021	ひとりじゃない	6	シングル	通常盤
	あいのちから	4	スペシャルシングル	全形態
2022	DREAM	7	EP (Extended Play)	通常盤、フラッシュプライス盤
2023	Always Yours	8	ベストアルバム	通常盤、フラッシュプライス盤、セブンネット盤

出典：SEVENTEEN Japan official site 「DISCOGROAHY」より筆者作成

筆者は SEVENTEEN に限らず、日本の CD ショップで販売されているアルバムはプラスチック素材のパッケージングが多いのではないかと考えていたが、その予想通り日本で発売さ

れている SEVENTEEN の一部作品では韓国盤にはほとんど使用されていなかったプラスチックがパッケージング素材に使用されていた。

また日本盤アルバムの特典の特徴的な点として、アーティストに会うことができる日本開催イベントへの抽選権が付属している点が挙げられる。コロナ禍を経て、今までオンラインだったイベントが対面のオフラインイベントへと切り替わっている。そのイベントへの参加権が CD に抽選権として付属しており、これにより同じ CD を複数枚購入する需要が生まれている。しかしながら日本で発売されているこれらの CD のパッケージングはプラスチックでありリサイクルが難しい。

次に実際の日本で発売されている SEVENTEEN アルバムのパッケージングを見ていきたい。図 11 は日本で発売されている SEVENTEEN 「ALWAYS YOURS」 通常盤の写真である。

図 11 SEVENTEEN 「ALWAYS YOURS」 通常盤



出典：筆者撮影

韓国盤アルバムである「SECTOR 17」 COMPACT Ver.と比較すると、日本盤パッケージングは紙素材ではなく、プラスチックを使用している CD になっていることがわかる。

前章で見たように韓国の CD アルバムには、ほとんどプラスチックが使われておらず、また使われていても適切に管理された森林と認められた森で生産される木材（FSC 認証）やソイインクが使用されている（図 12）。しかし、日本ではいまだ梱包の主な素材にプラスチックを使用している。このアルバムのパッケージング比較から、韓国と日本の CD アルバムに対する考え方や環境への配慮には大きな差があることが分かる。同じアーティストであってもアルバムのパッケージング素材は異なり、それに伴う環境への負荷も異なる。環境にやさしいパッケージング素材の工夫に関して、なぜ韓国がこうした取り組みが可能となっているのかを次節で分析する。

図 12 SEVENTEEN 韓国盤アルバム「FML」 環境に配慮した表記



出典：筆者撮影

### 3. 2 韓国 K-POP がサステナブルな取り組みで先導する理由

本章では SEVENTEEN のアルバムを具体例として、韓国と日本のパッケージング素材アルバム制作に焦点を当て比較してきた。なぜ韓国では K-POP アルバムの制作に関して、日本よりもサステナブルな成果が上がっているのだろうか。これには複合的な要因があると思われるが、本節では2つの異なる視点から考察する。

その1つ目は、デジタルプラットフォームの普及と収益化である。デジタルプラットフォーム（ストリーミングやオンライン販売）が収益を生む一方で、デザイン性や素材へのこだわりがあるアルバム制作も K-POP 企業の補完的な収益源となる。K-POP はデジタルプラットフォーム上での活動に強く焦点を当てている。ストリーミングサービスやオンライン販売が急速に普及し、これらのデジタルプラットフォームを活用することで、音楽において広い普及と収益化が可能となった。また、第2章⑤で述べた「Weverse Album」のように韓国芸能事務所は、デジタルプラットフォームでの音楽の販売やストリーミングに重点を置きつつも、アルバム制作においてもデジタルでも収益を上げる工夫を行っている。デジタルプラットフォームとアルバム制作におけるデザイン性・素材へのこだわりが組み合わせたり、K-POP は新たな収益モデルを構築し、サステナビリティの最先端を担っている。

2点目として、韓国音楽番組での評価システムが挙げられる。韓国の音楽番組は、その評価基準が「音源成績」「音盤成績」「YouTube 再生数」「ファン投票」「放送得点」から成り立っている。特に音源成績が全体のスコアの35～60%を占め、この部分においてファンのストリーミングが非常に重要視されるのである。日本のチャートは未だにフィジカルの売り上げを重視しているが、韓国では他の評価方法にも割合が分散されているため、韓国国内でのフィジカルアルバムの売り上げは評価にそれほど大きな影響を与えない仕組みになっている。これは、韓国の音楽番組がアーティストの人気や楽曲の成功を単なる物理的な販売数だけでなく、デジタルプラットフォーム上での支持やファンの関与にも基づいて総合的に評価していることを示している。

この仕組みは、サステナビリティの観点からも注目されるべきだと考える。フィジカルアルバムの売り上げに依存する伝統的な評価モデルとは異なり、デジタルストリーミングやファンの積極的な参加が評価に影響を与えることで、K-POP ではより環境にやさしいアプローチが取られるようになる。この方式は音楽産業全体においてサステナビリティへの意識を高め、新しい成功の形を模索していることを示唆している。

その一方で、日本の音楽シーンでは未だにフィジカルの売り上げが評価において大きなウェイトを占めている。しかし、この従来のアプローチは環境負荷を高めるものであり、サステナビリティの観点から見直されることが今後求められていくだろう。韓国の K-POP がサステナブルな取り組みで先導する理由は、持続可能なアーティスト活動と環境に配慮した業界の変革を通じて、次世代に向けた新しいモデルを示しているためと言える。

### おわりに

第1章で述べたように、K-POP 4 PLANET による認識度調査では、環境にやさしい K-POP 文化を持続させるために変化しなければならない主体として「エンターテインメント会社」と回答したファンが多かった。しかしサステナブルな K-POP を持続させていくためには、ファン自身の意識改革も重要だと考える。持続可能性の追求には、エンターテインメント会社の役割だけでなく、ファンもその活動に積極的に参加し、環境への配慮を持つことが不可欠であると考えられる。アルバムの過剰包装に関しては、エンターテインメントが制作の過程で対策を意識する必要があり、大量購入という問題にはファンも考えを持つことが必要である。

アーティストは自身の音楽やメッセージを通じて環境問題に対する意識を高め、ファンに影響を与える存在である。彼らは環境に配慮した行動やサステナビリティに向けた取り組みを実践し、ファンに良い影響を与える役割を果たすと感じる。

エンターテインメント会社はアーティストのキャリアをサポートし、音楽制作やプロモーションを担当しているが、彼らは環境への配慮を取り入れた制作プロセスを促進しサステナビリティに貢献することが求められる。ファンの声を受け入れ、環境に配慮した取り組みを推進する役割も担うことが重要である。

またファンはアーティストやエンターテインメント会社に対して、環境に配慮したアルバムの制作を促す声を上げることができる存在である。アーティスト、エンターテインメント会社、

そしてファンのお互いの関係性は、K-POP文化や音楽業界全体の持続可能性において非常に重要であると考えられる。この三者が協力し合い、共通の目標である環境への配慮や社会的責任の達成に向けて努力することが、より持続可能な K-POP 文化の構築に貢献するのではないだろうか。

この三者の連携によって環境への配慮やサステナビリティが音楽業界に浸透し、ファンとアーティストの関係はより深まると考える。持続可能な K-POP 文化を築くためには、お互いの連携と協力が不可欠であり、これによって環境への負担を軽減し社会的責任を果たすことが可能となる。

## 謝辞

本論文を作成するにあたり、指導教員の横堀応彦先生には丁寧かつ熱心なご指導を賜りました。この場を借りて、心より感謝申し上げます。

## 注

- 1) CIRCLE CHART
- 2) 한국소비자원 「팬덤마케팅+소비자문제+실태조사+보도자료」  
(韓国消費者庁「ファンダムマーケティング+消費者問題+実態調査+報道資料」)
- 3) 同上
- 4) K-POP 4 PLANET
- 5) 揮発性有機化合物とは蒸発しやすく（揮発性という）大気中で気体となる有機化合物（化学物質）の総称。VOC (Volatile Organic Compounds) との略称で呼ばれる。
- 6) 以下の記述は SM Entertainment 「2021+SM+ENTERTAINMENT+Sustainable+Management+Report」に基づく。
- 7) 以下の記述は YG ENTERTAINMENT 「2022 ESG 活動と成果」に基づく。
- 8) 以下の記述は 2021 JYP Entertainment 「サステナビリティレポート」に基づく。
- 9) 環境省「環境省 RE100 の取り組みについて」

## 参考文献

- CIRCLE CHART  
<https://circlechart.kr/>  
(最終閲覧日 2023 年 11 月 12 日)
- 한국 경제 「『최애포카』 찾으려 CD 수십장 구입…K 팝 팬이 앨범 사는 이유」  
(韓国経済「『最愛のフォトカード』探そうと CD 数十枚購入…K-POP ファンがアルバムを購入する理由」)  
<https://www.hankyung.com/article/202303072373g>  
(最終閲覧日 2023 年 11 月 12 日)
- 한국소비자원 「팬덤마케팅+소비자문제+실태조사+보도자료」  
(韓国消費者庁「ファンダムマーケティング+消費者問題+実態調査+報道資料」)  
230307\_팬덤마케팅+소비자문제+실태조사+보도자료.pdf  
(最終閲覧日 2023 年 12 月 11 日)
- K-POP 4 PLANET  
<https://www.kpop4planet.com/ko/about>  
(最終閲覧日 2023 年 12 月 11 日)
- 해외문화홍보원 (KOCIS 海外文化広報院)  
<https://www.kocis.go.kr/>  
(最終閲覧日 2023 年 12 月 12 日)
- 관세청 수출입 무역 통계 (関税庁輸出入貿易統計)  
<https://www.customs.go.kr/kcs/main.do>  
(最終閲覧日 2023 年 12 月 13 日)
- 東京都環境局「VOC とは？」  
[https://www.kankyo.metro.tokyo.lg.jp/air/air\\_pollution/voc/what\\_voc.html](https://www.kankyo.metro.tokyo.lg.jp/air/air_pollution/voc/what_voc.html)  
(最終閲覧日 2023 年 11 月 12 日)
- YG SELECT 公式サイト  
<https://jp.ygselect.com/>  
(最終閲覧日 2023 年 12 月 12 日)
- 環境省「環境省 RE100 の取り組みについて」  
<https://www.env.go.jp/earth/re100.html>  
(最終閲覧日 2023 年 11 月 26 日)
- App Store 「Weverse Albums」  
<https://apps.apple.com/jp/app/weverse-albums/id1620325347>  
(最終閲覧日 2023 年 12 月 12 日)
- Weverse Shop

<https://weverseshop.io/ja/home>

(最終閲覧日 2023 年 12 月 13 日)

SEVENTEEN Japan official site

<https://www.seventeen-17.jp/posts/discography>

(最終閲覧日 2023 年 12 月 11 日)

K STUDIO【初心者必見】全 6 つの韓国音楽番組 1 位の仕組みを分かりやすく徹底解説

<https://x.gd/xQxNw>

(最終閲覧日 2023 年 12 月 14 日)

SM Entertainment

「2021+SM+ENTERTAINMENT+Sustainable+Management+Report」

[https://smentcorporation.s3.ap-northeast-](https://smentcorporation.s3.ap-northeast-1.amazonaws.com/upload/origin/esgReport/2021+SM+ENTERTAINMENT+Sustainable+Management+Report.pdf)

[1.amazonaws.com/upload/origin/esgReport/2021+SM+ENTERTAINMENT+Sustainable+Management+Report.pdf](https://smentcorporation.s3.ap-northeast-1.amazonaws.com/upload/origin/esgReport/2021+SM+ENTERTAINMENT+Sustainable+Management+Report.pdf)

(最終閲覧日 2023 年 11 月 12 日)

YG ENTERTAINMENT 「2022 ESG 活動と成果」

[https://www.ygfamily.com/ygwith/file/YGENT\\_ESG\\_2022.pdf](https://www.ygfamily.com/ygwith/file/YGENT_ESG_2022.pdf)

(最終閲覧日 2023 年 11 月 12 日)

2021 JYP Entertainment 「サステナビリティレポート」

[https://jyptfstorage01.blob.core.windows.net/homepage/2021\\_JYP\\_ESG\\_REPORT.pdf](https://jyptfstorage01.blob.core.windows.net/homepage/2021_JYP_ESG_REPORT.pdf)

(最終閲覧日 2023 年 11 月 12 日)

# 福岡ソフトバンクホークスの地域密着型経営から見る 球団経営の今後

—地域と球団の理想的サイクル—

マネジメント学部 マネジメント学科

武田くるみ

## 1. はじめに

近年、日本のプロ野球界では、「地域密着」が注目されている。ダイエーホークス（現・福岡ソフトバンクホークス）が、1989年に大阪府から福岡県へ移転したことを始めとして、プロ野球球団の本拠地の地方分散が進み、入場者確保などの観点から、地域を意識した運営が重要になった。このことから、各球団は、グッズ収入や放映権料収入などの自分たちの利益だけを考えるのではなく、地域と一体になって活動する姿勢を見せるようになってきている。

本論文では、本拠地の地方分散の先駆けとなり、コロナ前の2020年2月期決算での売上高が324億9300万円と、アジアのスポーツビジネス史上最高の数値を記録した福岡ソフトバンクホークスに焦点を当て、「プロ野球の地域密着」について考えていく。また、セントラル・リーグに比べ、パシフィック・リーグの本拠地の方が地方に分散しているため、パシフィック・リーグに所属している球団と比較することで、福岡ソフトバンクホークスの地域密着経営の特徴を考察する。

「地域密着」とは、元々、日本初のプロサッカーリーグであるJリーグの立ち上げの際に使われた、クラブ運営の方向性を表す言葉である。「市民がクラブを支え、クラブは利益を地域に還元する」という相互関係を理想として掲げたものだが、各チームの親会社が実質的なパトロンとして存在しているということを否定するかのよう受け止められることもあった。近年のJリーグでは、「地域に根ざしたクラブ運営」という言葉がよく使われている。

プロ野球で使われる「地域密着」もJリーグと似たものである。2005年の球界再編騒動をきっかけに、日本のプロ野球界は、親会社の広告目的の資金によって運営するスタイルから、球場に来る観客によるチケット収入によって運営するスタイルへと変化していった。その中で、観客収入を上げるための方法のひとつとして、五輪で日本を応援したり、高校野球で地元の高校を応援したくなったりするのと同じように、地元意識を刺激するための「地域密着」、つまり「地域に根ざした球団運営」というスタイルをとるようになったのである。

福岡ソフトバンクホークスの取り組みを見れば、地域密着型経営以外にも、スタジアムの保有やエンターテインメント化、古くからのファンを手放さないための工夫などがあることがわかる。スタジアムの保有などは、巨額の資金が必要となるため、他球団が簡単に真似できるものではない。しかし、地域密着型経営は、これからの野球界にとって重要なキーワードであり、各地域、各球団の特色が出しやすいものでもある。地域密着型経営について考察することで、これからのプロ野球界のみならず、各地域を盛り上げるために必要な課題などを掴めるのではないかと考えられる。

プロ野球球団の本拠地の地方分散が進み、地域を意識した運営が重要になった今、福岡ソフトバンクホークスの地域密着型経営の成功要因を明らかにし、これからの球団経営の目指すべき形を示していきたい。

## 2. 福岡ソフトバンクホークスについて

まずは、福岡ソフトバンクホークスの概要をここで見てゆく<sup>1)</sup>。福岡ソフトバンクホークスは、パシフィック・リーグに所属している日本のプロ野球球団である。福岡県をフランチャイズとし、福岡市中央区にある福岡 PayPay ドームを本拠地として活動している。

1938年から1988年までの50年間、南海を親会社とし、大阪府の大阪スタジアムを本拠地として活動していたが、戦績が低迷していた。大阪府を本拠地とする球団が4つもあったことから起こつ

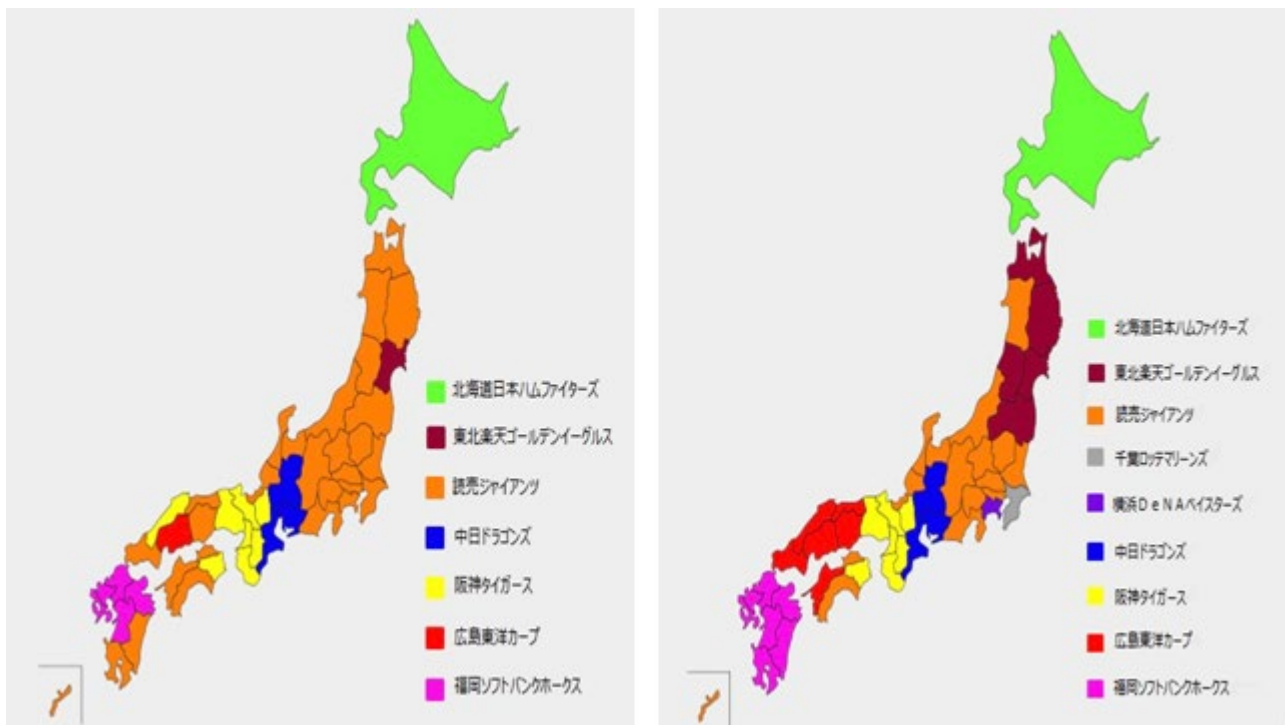
ていた厳しい集客争奪戦や、ホークスをこよなく愛し、長くオーナーを務めていた川勝傳の死をきっかけに、1989年にダイエーに売却され、本拠地を福岡県に移して福岡ダイエーホークスとなった。その後、バブル崩壊をきっかけに業績不振となったダイエーが多くの負債と共に球団を売却し、2005年からは本拠地を変えずに、ソフトバンクを親会社とする福岡ソフトバンクホークスとなり、現在に至っている。

親会社のソフトバンクは、「球団の所有と同時にドームの営業権を持つが、ドームの所有者に20年以上のリース契約、1年あたり48億の使用料を支払う」ことを条件に球団を獲得したが、ドームの使用料が大きな負担となった。そこで、球団との一体運営による集客率向上を目的として、親会社のソフトバンクが、2012年に870億円でドームを買収した。これにより、年間約30億円のコスト削減と独自の経営が可能になったとされている<sup>2)</sup>。

### 3. 地域別に見るプロ野球ファンの分布

ここからは、プロ野球のファン層を全国レベルで捉えることができる全国新聞総合調査「J-READ Basic」が、調査協力の応諾が得られた対象者に対し、自記入式調査票を郵送、記入期間終了後調査票を返送してもらうという形で行った「最も好きなプロ野球球団は？」というアンケートのデータを元に作成された図から、地域別にファンが最も多い球団を見ていく。左が2008年のデータ、右がその10年後の2018年のデータである。

図1 都道府県別「最も好きなプロ野球球団」勢力図（16～69歳全体）



出典：「J-READ Basic」

まず、左の2008年のデータを見ていく。全国的に読売ジャイアンツの人气が強く、千葉県の千葉ロッテマリーンズや神奈川県横浜DeNAベイスターズ、埼玉県埼玉西武ライオンズといった、その県にそのチームしかないという状況でも、ファンを獲得できていない球団が多いことがわかる。しかし、このように、そこまで地域密着の効果を発揮できていない球団が多い中、福岡ソフトバンクホークスは、本拠地の福岡県を含む九州地域でファンの獲得に成功している。

次に、右の2018年のデータを見ていく。勢力図が大きく変わり、地域密着型のチームが増えた効果が出ているのがよくわかる。中でも、福岡ソフトバンクホークスは確実に人気を集め、九州地方では福岡ソフトバンクホークスへの支持が高く、ホークス色に染め上げられていることがわかる。

#### 4. 地域密着に力を入れる前後の変化

では、福岡ソフトバンクホークスが本拠地を福岡に移転し、地域密着の経営に力を入れる前後では、どのような変化があったのだろうか。

ここでは、観客動員数の変化から、地域密着の取り組みによってどれだけのファンを獲得することができたのかを見ていく。以下の表は、日本プロ野球機構が発表した1950年から2022年のパシフィック・リーグ年度別入場者数の表を元に、筆者が集計、作成したものである。本拠地を移転した前後10年の観客動員数をまとめ、この表を元に、グラフも作成した。

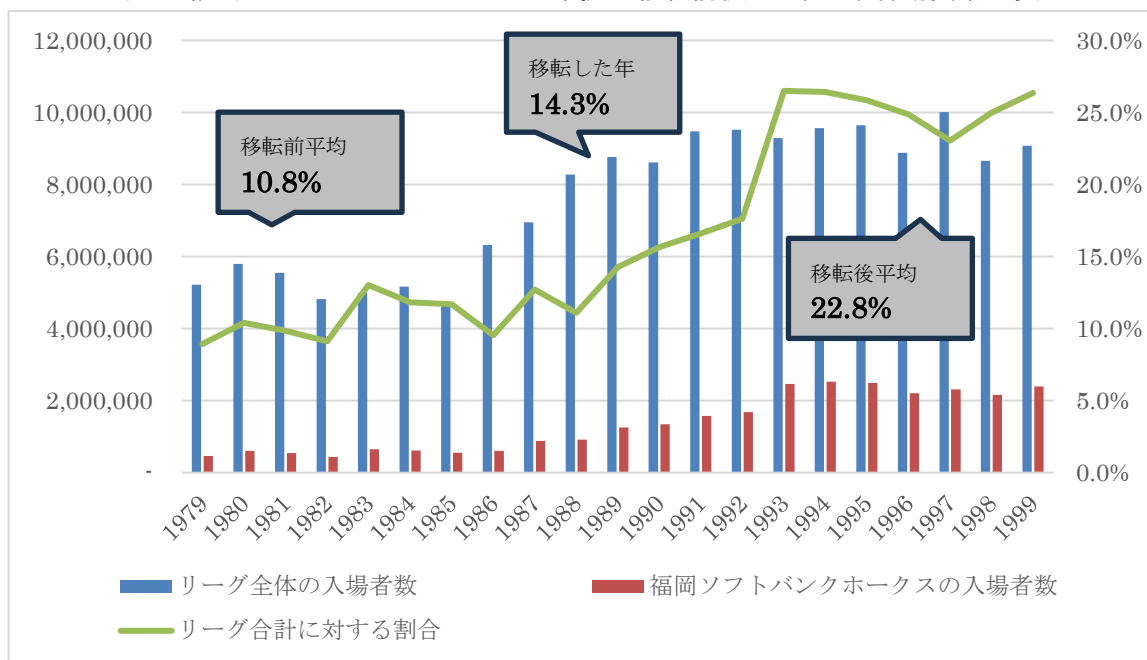
表1 福岡ソフトバンクホークスの本拠地移転前後10年の観客動員数

年度	リーグ合計		ホークスの観客動員数の変遷			
	試合数	入場者数	入場者数	リーグ合計に対する割合	平均	地域密着度
1979	390	5,220,000	466,000	8.9%	10.8%	福岡県移転前 地域密着度低い
1980	390	5,797,500	603,500	10.4%		
1981	390	5,546,300	546,500	9.9%		
1982	390	4,817,200	439,000	9.1%		
1983	390	4,991,000	650,000	13.0%		
1984	390	5,162,300	610,000	11.8%		
1985	390	4,727,500	553,000	11.7%		
1986	390	6,323,700	603,000	9.5%		
1987	390	6,947,000	883,000	12.7%		
1988	390	8,271,500	918,000	11.1%		
1989	390	8,768,000	1,251,000	14.3%	14.3%	福岡県移転 地域密着開始
1990	390	8,609,000	1,346,000	15.6%	22.8%	福岡県移転後 地域密着度高い
1991	390	9,474,000	1,573,000	16.6%		
1992	390	9,522,000	1,677,000	17.6%		
1993	390	9,291,000	2,462,000	26.5%		
1994	390	9,560,000	2,525,000	26.4%		
1995	390	9,646,000	2,493,000	25.8%		
1996	390	8,877,000	2,207,000	24.9%		
1997	405	10,012,500	2,307,000	23.0%		
1998	405	8,660,500	2,163,000	25.0%		
1999	405	9,071,000	2,390,000	26.3%		

パシフィック・リーグ年度別入場者数（1950～2022）より筆者作成



図2 福岡ソフトバンクホークスの本拠地移転前後10年の観客動員数の変化

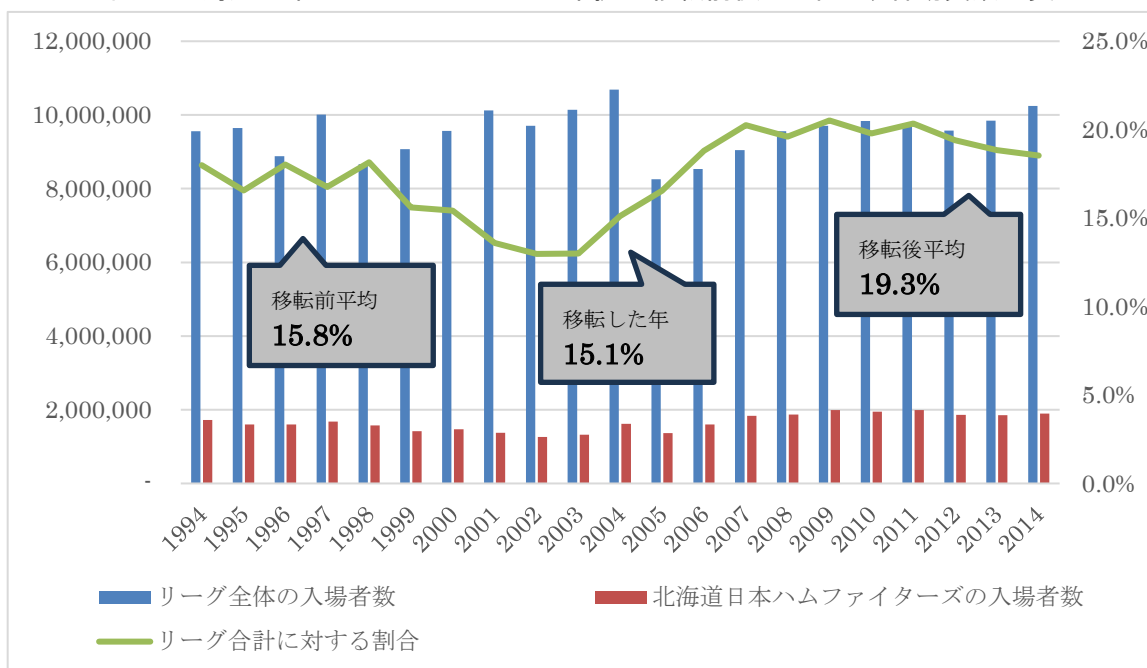


パシフィック・リーグ年度別入場者数（1950～2022）より筆者作成

表1と図2を見ると、本拠地移転前の地域密着度が低かった10年間と、本拠地移転後の地域密着度が高くなった10年間を比べると、後者の方が観客動員数が多いことがわかる。リーグ合計に対する福岡ソフトバンクホークスの観客動員数の平均の割合は、約2倍にも上っている。このことから、福岡ソフトバンクホークスは、地域密着によって着実にファンを増やすことに成功したと考えられる。

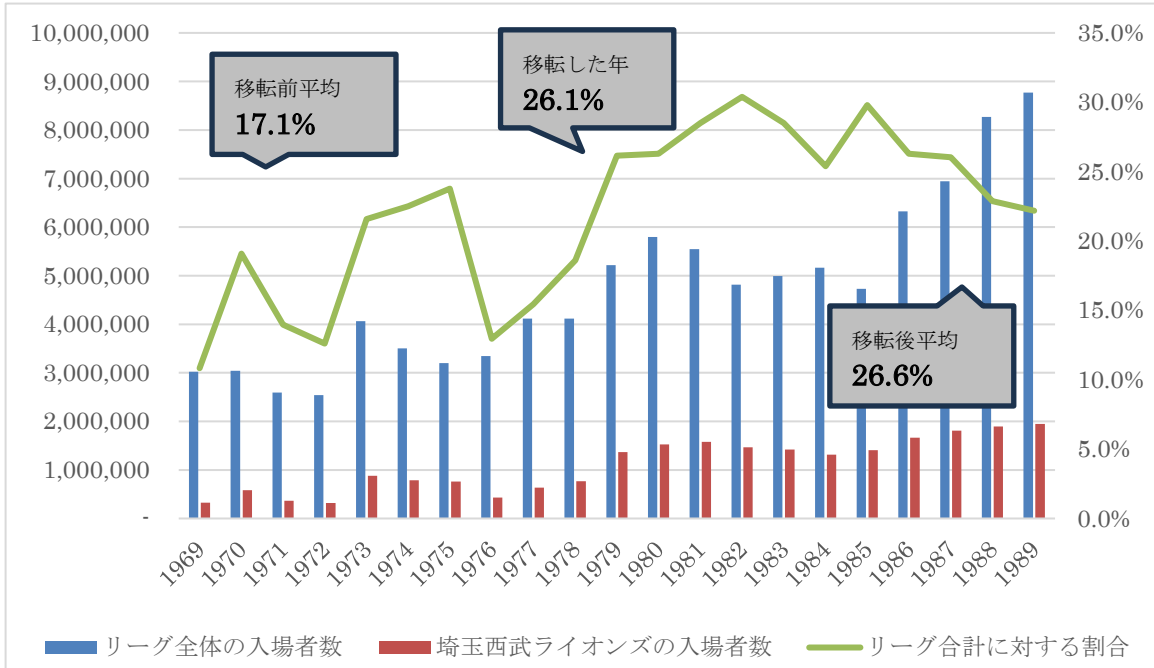
他球団の観客動員数と比較し、地域密着がいかに重要であるか明らかにするため、図2と同じ手法で、以下のグラフを作成した。各球団、現在の本拠地に移転した年の前後10年間を見ていく。ただし、東北楽天イーグルスのみ新設球団であり、設立から現在にかけて本拠地の移転を行っていないため、設立後の10年間をまとめた。

図3 北海道日本ハムファイターズの本拠地移転前後10年の観客動員数の変化



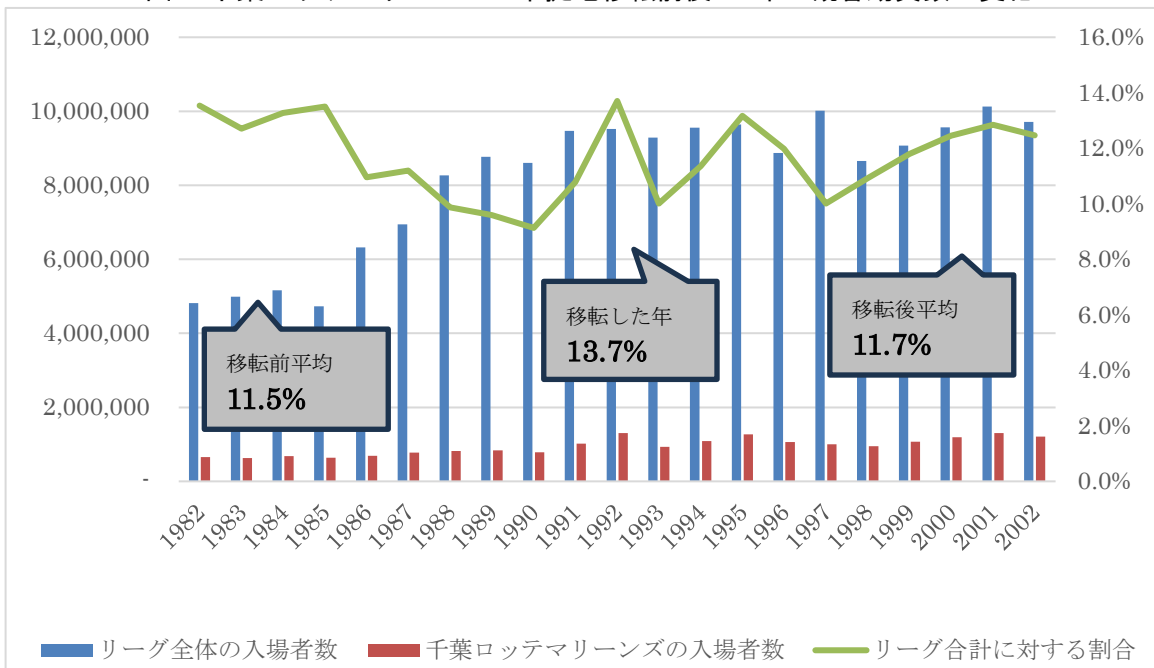
パシフィック・リーグ年度別入場者数（1950～2022）より筆者作成

図4 埼玉西武ライオンズの本拠地移転前後10年の観客動員数の変化



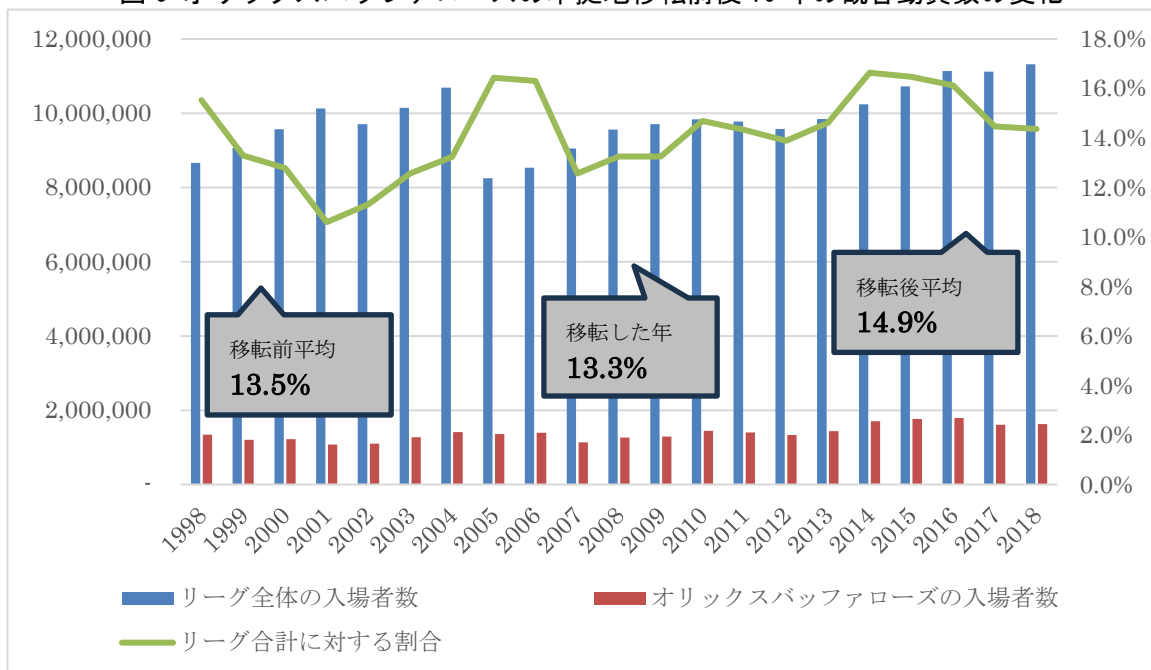
パシフィック・リーグ年度別入場者数（1950～2022）より筆者作成

図5 千葉ロッテマリーンズの本拠地移転前後10年の観客動員数の変化



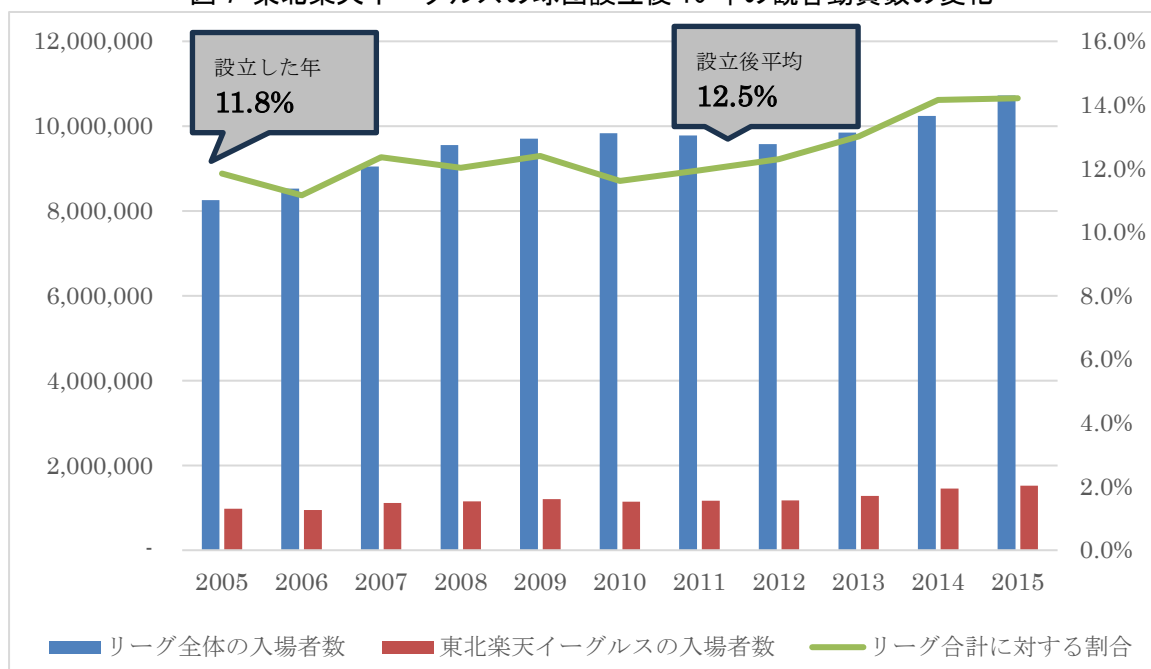
パシフィック・リーグ年度別入場者数（1950～2022）より筆者作成

図 6 オリックスバファローズの本拠地移転前後 10 年の観客動員数の変化



パシフィック・リーグ年度別入場者数（1950～2022）より筆者作成

図 7 東北楽天イーグルスの球団設立後 10 年の観客動員数の変化



パシフィック・リーグ年度別入場者数（1950～2022）より筆者作成

図 3～7 からわかるように、本拠地の移転後に観客動員数を伸ばすことに成功した球団は数少ない。埼玉西武ライオンズが観客動員数を伸ばしているが、これは、ちょうど移転後の 1980 年代から 90 年代が「ライオンズの黄金期」とされ、1982 年から 1994 年の 13 年間で 4 連覇と 5 連覇を含む計 11 度のリーグ優勝と 8 度の日本一に輝いたことが大きな要因でありと考えられる。

これらのことから、福岡ソフトバンクホークスは、本拠地移転後の地域密着の取り組みにより、観客動員数を増やすこと、つまりファンを増やすことに成功したということが明らかになった。

## 5. 福岡ソフトバンクホークスの取り組み

では福岡ソフトバンクホークスが行っている地域密着の取り組みはどのようなものであろうか。それについて、①地元意識の刺激、②各地域との協定の締結、③選手の育成の3点を挙げる。

### 5.1 地元意識の刺激

まず、地元意識の刺激の面である。福岡ダイエーホークス（現・福岡ソフトバンクホークス）は、福岡県への移転後に、少しでも地域の人との溝を埋めるため、多数の主力選手を地元出身者で固める方針をとった。また、地元の商店街や企業と提携し、試合で勝利した場合に割引セールを行うなど、市民参加型の応援を取り入れた経営を始めたのだ。

福岡県を本拠地として活動していた西鉄ライオンズ（現・埼玉西武ライオンズ）が1978年に埼玉県に移転してから、1989年にダイエーホークスが大阪府から移転してくるまでの約10年間、プロ野球球団不在の時期が続いていた福岡県は、ダイエーホークスの移転や、地域密着への取り組みを歓迎した。これが活況を生む一因となったと考えられる。

そして、現在もこの経営手法を受け継ぎ、福岡県を中心に九州地方出身の選手が多く在籍している。加えて、リーグ優勝時や日本シリーズ優勝時の優勝記念セールも継続している。以下の表2は、選手名鑑に記載されている情報を元に自身で作成した、2023年8月時点での福岡ソフトバンクホークス在籍選手の出身地ごとの人数をまとめたものである。

表2 福岡ソフトバンクホークス在籍選手の出身地ごとの人数（2023年8月時点）

北海道地方	北海道	3	計 3		三重	1	
東北地方	青森	1	計 7	近畿地方	滋賀	2	計 18
	岩手	1			京都	0	
	秋田	2			大阪	6	
	宮城	0			兵庫	6	
	山形	1			奈良	1	
	福島	2			和歌山	2	
関東地方	茨城	3	計 26	中国四国地方	鳥取	0	計 7
	栃木	0			島根	1	
	群馬	1			岡山	2	
	埼玉	4			広島	2	
	千葉	6			山口	0	
	東京	6			徳島	2	
	神奈川	6			香川	0	
中部地方	新潟	2	計 11	九州地方	愛媛	0	計 36
	富山	0			高知	0	
	石川	1			福岡	11	
	福井	1			佐賀	2	
	山梨	2			長崎	1	
	長野	0			熊本	2	

	岐阜	1			大分	7
	静岡	1			宮崎	3
	愛知	3			鹿児島	1
その他	海外	15	計 15		沖縄	9

福岡ソフトバンクホークス選手名鑑より筆者作成

表2を見るとわかる通り、福岡県出身の選手の人数が圧倒的に多く、福岡ソフトバンクホークスに所属する全在籍者 123 名中、11 人が福岡県出身であり、全体の約 8.9%となっていることがわかる（海外を除く）。エリア別に見ても、九州地方出身の選手が一番多く、全在籍者 123 名中 36 名と、全体の約 29.2%を占めている。

では、このような選手の出身地域は他球団に比べて特徴があるといえるのだろうか。それを実証するために、パシフィック・リーグに所属する他球団と比較するために、各球団の選手名鑑に記載されている情報を元に、自身で以下の表を作成した。

表3は各球団の在籍者のうち、球団の本拠地（都道府県または地方）出身者がどのくらいいるのかを表している。この表からも、福岡ソフトバンクホークスは、全在籍者 123 名中 11 人が福岡県出身であり、全体の約 8.9%、36 名が九州地方出身であり、全体の約 29.2%を占めていることがわかる。

表3 球団の本拠地（都道府県または地方）出身かつその球団に在籍している選手／球団に在籍している選手全員

球団名	本拠地（都道府県）	割合		本拠地（地方）	割合	
福岡ソフトバンクホークス	福岡県	11/123	8.9%	九州地方	36/123	29.2%
千葉ロッテマリーンズ	千葉県	7/83	8.4%	関東地方	26/83	31.3%
日本ハムファイターズ	北海道	6/79	7.5%	北海道	6/79	7.6%
埼玉西武ライオンズ	埼玉県	3/83	3.6%	関東地方	16/83	19.2%
東北楽天イーグルス	宮城県	1/82	1.2%	東北地方	5/82	6.1%
オリックスバファローズ	大阪府	13/82	15.8%	関西地方	26/82	31.7%

各球団の選手名鑑より筆者作成

表3だけを見ると、オリックスバファローズも全在籍者 82 名中 13 人が大阪府出身であり、全体の約 15.8%、26 名が関西地方出身であり、全体の約 31.7%と、高い割合になっていることがわかる。しかし、これには、関東地方や関西地方出身のプロ野球選手の母数が多いことが関係している。それを明らかにするため、表3と同じ手法を用いて、自身で以下の表を作成した。表4は、各球団の本拠地（都道府県または地方）出身のパシフィック・リーグ、セントラル・リーグに所属するプロ野球選手全選手のうち、何人がその本拠地にある球団に在籍しているのかを表している。

表 4 球団の本拠地（都道府県または地方）出身かつその球団に在籍している選手／球団の本拠地（都道府県または地方）出身のプロ野球選手全員

球団本拠地のある都道府県（球団）	割合	本拠地（地方）	割合
福岡県（福岡ソフトバンクホークス）	11/49 22.4%	九州地方	36/156 23.1%
千葉県（千葉ロッテマリーンズ）	7/51 13.7%	関東地方	26/234 11.1%
北海道（北海道日本ハムファイターズ）	6/32 18.8%	北海道	6/32 18.8%
埼玉県（埼玉西武ライオンズ）	3/31 9.7%	関東地方	16/234 6.8%
宮城県（東北楽天イーグルス）	1/12 8.3%	東北地方	5/58 8.6%
大阪府（オリックスバファローズ）	13/76 17.1%	関西地方	26/216 12.0%

各球団の選手名鑑より筆者作成

表 4 を見ると、まず、プロ野球選手全選手のうち、福岡県出身の選手は 49 人、九州地方出身の選手は 156 人いることがわかる。そして、やはり大阪府や関西地方出身のプロ野球選手の母数が多いことも明確となる。

福岡ソフトバンクホークスには、福岡県出身のプロ野球選手全選手 49 名中 11 名が在籍しており、全体の約 22.4%、九州地方出身のプロ野球選手全選手 156 名中 36 名が在籍しており、それは全体の約 23.1%となっている。他方で、オリックスバファローズには、大阪府出身のプロ野球選手全選手 76 名中 13 名が在籍しており、全体の約 17.1%、関西地方出身のプロ野球選手全選手 216 名中 26 名が在籍しており、全体の約 12.0%となっている。表 3 と表 4 から、他球団と比較してみても、「球団の本拠地（都道府県または地方）出身者数／球団に在籍している人数」、「球団の本拠地（都道府県または地方）出身者数／日本プロ野球機構に在籍している選手のうち対象球団の本拠地（都道府県または地方）出身者数」ともに福岡ソフトバンクホークスが高い数値を誇っていることがわかる。特に後者は突出して高いことが明らかになった。このように球団が本拠地を置く都道府県やエリアを出身とする選手が多くその球団に所属することは、ファンの地元意識を刺激することに大きく貢献していると考えられる。

## 5.2 各地域との協定の締結

次に、各地域との協定の締結の面である。福岡ソフトバンクホークスは、九州の各自治体と協定を締結し、スポーツ・野球振興に限らず地域発展や地域の青少年健全育成など、様々な事業やイベントなども進めている。以下の表 5 は、福岡ソフトバンクホークス公式サイトを元に、協定を締結している地域をまとめたものである。

表 5 福岡ソフトバンクホークスと協定を締結している地域

地域包括連携協定	スポーツ交流協定	地域連携協定	スポーツ交流宣言
福岡県福岡市	福岡県宗像市	福岡県筑後市	佐賀県唐津市
福岡県久留米市	福岡県粕屋町	福岡県八女市	熊本県八代市
福岡県糸島市	福岡県北九州市	福岡県広川町	大分県日田市
福岡県大牟田市		福岡県大木町	長崎県松浦市
福岡県筑後市		福岡県柳川市	
		福岡県みやま市	
		福岡県大川町	

福岡ソフトバンクホークス公式サイトより筆者作成

締結している協定は具体的にどのようなものなのか、目的や特徴、取り組みについて、左から順に説明していく。

まず、地域包括連携協定について説明する<sup>3)</sup>。地域包括連携協定とは、地域が抱えている課題に対して自治体と民間企業が協力し、解決を目指す協定のことである。地域の課題は福祉、環境、防災からまちづくりまで多岐に渡り、民間企業が持つノウハウや最新の技術、サービスを自治体に取り入れて、地域の課題解決や市民サービスの向上に役立てられている。主な取り組みとしては、ご当地ゆるキャラと福岡ソフトバンクホークスのイメージキャラクターのコラボグッズの配布、市のイベントやプレゼント企画の景品としてオープン戦または公式戦のチケットやレプリカユニフォームの提供、イベントでのブース出展、広報媒体を活用した情報発信などがある。

そして、スポーツライターの喜瀬雅則は、2023年1月3日に発行されたデイリー新潮の「ソフトバンク、育成の“超拡大路線” 他球団の追随許さぬ『4軍制発足』の狙い」の記事の中で、福岡ソフトバンクホークスと筑後市の間には、地域包括連携協定によってウィンウィンの関係が構築されているとして、以下のように語っている。

筑後市と球団間の「地域包括連携協定」には、球団の育成・選手強化はもちろんだが、地域の活性化、市民へのサービス向上を図るための連携事業として「6項目・32事業」が明記され、その中に「筑後市への住所異動」という事業名がある。筑後の「若鷹寮」には、原則として高卒選手は5年、大卒、社会人出身選手は2年、寮生活を行うというルールで、それに伴い、新人選手はまず筑後市へ住民票を移すことになる。当然ながら、選手の納税地となる。さらに異動者が1人でも増えることで、1人あたり数万円という国からの交付税が増える仕組みになっている。5年に一度の国勢調査での人口数に基づき、国は補助金や事業予算の配分を決めるのだ。地域包括連携協定に基づけば、2022年10月に行われたドラフト会議で指名された支配下、育成のルーキーは計20人。これが、筑後市への転入者となるわけだ。4軍発足の記者会見に臨席した筑後市長・西田正治は「筑後ホークス、若鷹が活躍してくれて、全国的に筑後の名前が認知され、恩恵を受けた」と感謝を語り、筑後の施設がオープンしてから、初の国勢調査となった2020年度に、人口減で悩む地方の周辺市町村とは対照的に、筑後市はその前回調査までの5年間で488人の人口増。周辺の首長たちからも「ホークスが来たもんね」「街に活気がある」とうらやましがられたという。プロスポーツと地域との、まさしくウィンウィンの関係を証明している。(喜瀬 2023/01/03)

このように、地域包括連携協定は、各地域と密接に関係しており、お互いにメリットのある関係を構築できるものとなっていることがわかる。

次に、スポーツ交流協定について説明する<sup>4)</sup>。スポーツ交流協定は総合交流協定とも言い、相互に連携、協力しながら、野球を中心としたスポーツ活動の振興や青少年の健全育成、球団への支援や応援活動の推進を行う協定のことである。主な取り組みとしては、本拠地で行われる福岡ソフトバンクホークス主催の試合に、協定を結んだ地域の人々を招待すること、それぞれの地域で野球教室を開催し、ホークスOBを講師として派遣することなどがある。地域包括連携協定と比べると、スポーツ面に特化したものとなっていることがわかる。

続いて、地域連携協定について説明する<sup>5)</sup>。地域連携協定は、地域包括連携協定とスポーツ交流協定のミックスと考えると良い。包括連携協定と異なるのは規模の大きさであり、包括連携協定が複数の事業や分野を対象とするのに対し、連携協定は特定の事業や分野を対象としている。野球によるスポーツ活動を通じて、市民のスポーツ活動の振興や青少年の健全育成、球団への支援や応援活動の推進を目的とした協定である。主な取り組みとしては、野球観戦招優待、野球日程の広報、福岡ソフトバンクホークスのロゴ及びキャラクター等の使用、地域での野球教室の実施などがある。

最後に、スポーツ交流宣言について説明する。スポーツ交流宣言は総合交流宣言とも言い、少年野球を始めとする多方面の交流によって青少年育成やスポーツ振興を共同で進めることを目的とした協定である。主な取り組みとしては、少年野球教室の開催や福岡ソフトバンクホークス観戦ツアーの開催などがある。

第3項の図1の2008年の球団勢力図と、表5を見比べてみるとわかるように、2008年時点で福岡ソフトバンクホークスが好きな人の割合が最も多くなっている福岡県以外の県は、全てホークスとスポーツ交流宣言を締結している。どれも2006年～2009年の間、つまり2008年前後に締結されて

いるため、これもファン獲得の大きな要因となっていると推測できる。

### 5.3 選手の育成

最後に、選手の育成の面である。パシフィック・リーグに所属している他球団の在籍人数の平均が82人の中、福岡ソフトバンクホークスには、123人もの選手が在籍している。また、2020年には育成出身の選手4人が、最多勝利、最優秀防御率、最多奪三振、ベストナイン、ゴールデングラブ賞、最高勝率、盗塁王のタイトルを獲得するなど、育成力にも定評がある。なぜこんなにも多くの選手を獲得し、育成することができるのだろうか。筆者は、整った育成環境と、プロ入り前の段階からのアプローチの2点が重要なポイントになっていると考える。

まず、整った育成環境について触れていく。福岡ソフトバンクホークスは、パシフィック・リーグで唯一、3軍制度を導入している。3軍とは、支配下登録と公式戦出場を目指して練習する育成選手や、ケガによるリハビリに専念する選手で構成されており、非公式チームとして扱われている。しかし、独立リーグや社会人チームとも対戦が可能で、韓国や台湾など、海外のチームと対戦することもあるのが大きな特徴だ。多くの選手が在籍している福岡ソフトバンクホークスでは、選手全員に十分な実戦経験を与えるためにも、3軍が重要な役割を担っている。そして、3軍にも監督やコーチを配置し、練習試合も頻繁に行われるなど、2軍と同等の環境が用意されている。練習施設も充実しており、2軍と3軍が使用する球場は福岡PayPayドームと同じくらい大きく、隣接している寮もホテル並みに充実している<sup>6)</sup>。3軍制度の導入や整った環境によって、獲得できる選手が増え、活躍する選手が生まれ、強いチームになっていく。実際に、2021年のプロ野球ドラフト会議にて育成1位指名を受けた、福岡県北部地区有数の進学校・県立戸畑高校出身の藤野恵音は、指名後のインタビューでこう語っている。以下は、スポーツライターの田尻耕太郎が2022年1月12日に公開した記事の一部である。

「正直、大学進学と迷いました」。だが、ホークス球団の育成システムなどを聞く中で心の霧が少しずつ取り払われていった。「そして、両親から『自分のやりたいようにしなさい』と言ってもらえた。その言葉が決め手になりました」と笑顔で語った。(田尻 2022/01/12)

このように、整った育成環境を理由に、入団を決意する選手がいることがわかる。そして、育成によりチーム力を上げて強くなることで、注目度や顧客ロイヤリティが高くなり、ファンの獲得にも繋がっている。

次に、プロ入り前からのアプローチについて触れていく。福岡ソフトバンクホークスは、実は、プロに入ってから育成環境が整っているだけではない。福岡ソフトバンクホークスの育成方針「ホークスメソッド」に基づいて、元プロ野球選手を中心としたアカデミーコーチが指導するホークスジュニアアカデミーの開校、選手情報やドーム情報、限定優待チケット情報、プレゼント企画などを掲載したホークス便りの発行、福岡県の推進する「青少年アンビシャス運動」と連携し、福岡県内の小学生へオリジナル文房具の提供などの取り組みを行っている<sup>7)</sup>。ホークスジュニアアカデミーに関しては、福岡県だけにとどまらず、九州地方と山口県を含め約60クラスも開校している。このような取り組みにより、幼いうちから福岡ソフトバンクホークスのことを認識してもらい、「未来のプロ野球選手」の育成も欠かさない。実際に、プロ野球ドラフト会議にて福岡ソフトバンクホークスから指名を受けた選手たちは、こう語っている。以下は、福岡ソフトバンクホークスオフィシャルサイトが2009年12月9日に公開した、2010年度新入団選手発表の記事の一部である。

1 巡目入団の今宮健太選手(背番号2)は「小さな頃からずっと憧れていたチーム。ホークスに入りたくてずっと野球を続けてきたので本当に嬉しいです」と満面の笑み。身長171cmと小柄ながら高校時代は投手として最速154km/hをマーク、打者としては通算62本塁打を放った。「プロでは打者として勝負します。目標は松井稼頭央さん。3割30本30盗塁という壁を越えたい。まず2000本安打を打って、さらにその上を目指し、目標高くやっていきたいです」と堂々と話しました。また、背番号については「正直、重たい番号です。でも不安を口にしても仕方ありません。高校の先輩でもある城島さんのつけていた番号。城島さんを打撃で越えるくらい活躍して、今宮に2番をやった良かったと言われるようにがんばります」と話しました。

2 巡目入団の川原弘之投手(背番号26)は地元福岡市の出身。中学時代には「ホークスカップ」に



参加し、見事優勝投手になりました。「目標は40歳を越えてもプレーすること。杉内さんや和田さんのように毎年好成績を残せる投手になりたいです」と話しました。持ち味は「気持ちで投げる投球スタイル」。最速144km/hの直球や独特なスライダーが武器ですが、強気なマウンドさばきにも今後注目したい選手です。(福岡ソフトバンクホークス公式サイト 2009/12/09)

このように、福岡県および九州地方出身の選手が、指名後のインタビューで「若い頃から福岡ソフトバンクに憧れていたため、嬉しい」と語ることや、学生時代にホークスジュニアアカデミーに所属し、ホークスカップに出場した経験があるなどといったことも珍しくない。

これらの活動により、福岡県だけでなく、九州地方全体の人々が福岡ソフトバンクホークスのことを自然に気にかける状況や、親しみやすい環境を作り、ファンを増やすことに成功した。これは、地域との連携なしにできたことではないだろう。

## 6. ホークスが福岡県にもたらした経済波及効果

地域密着の取り組みによって福岡県内外で人気を集めた福岡ソフトバンクホークスは、地域経済の大きな担い手にもなっている。FFG ビジネスコンサルティングによると、新型コロナウイルス流行前の2018年シーズンに福岡ソフトバンクホークスが福岡県に及ぼした経済波及効果は約511億円で、そのうち、入場料や交通費、宿泊費を含めた観客の消費は約309億円にも上り、観客の約3割を占める県外客による効果がかなり大きいとされている<sup>8)</sup>。

他にも、福岡ソフトバンクホークスが日本シリーズを制覇した年の優勝記念セールでは、福岡市内の商業施設などに大きな経済効果をもたらした。織研新聞社が2017年11月7日に発行した「福岡の商業施設、ホークス優勝セールに沸く 4割増も」の記事には、以下のように記されている。

天神地区では岩田屋本店と福岡三越で、それぞれ5日の開店前に約1500人が行列、食品や婦人雑貨などを中心に用意した福袋が夕方には売り切れ続出となった。8日までの4日間のセールで前年比2ケタ増の売り上げを見込む。博多大丸では約1000人が行列し、昨年同曜日対比で入店客が80%増、売り上げは50%増となった。7日までの3日間で食品や服飾雑貨など約1万点の福袋を用意しており、5割増の売り上げを目指す。福岡パルコでは、来店プレゼントとして用意したホークス限定タンブラー500個が開店直後になくなり、来店客数は38%増、売り上げは22%増となった。博多地区の博多阪急では約500人が行列、入店客数は26%増、売り上げは40%増だった。地下食品ばかりでなく上層階にも買い回りが広がり、スポーツやリビング、紳士服でも高い伸びを見せた。セール3日間で20%増の売り上げを見込んでいる。九州各地に展開するイオン九州も全店でセールを開催、20%オフの衣料品が活発に動くなどで5日の売り上げは53%増となり、1日の売上高として過去最高を記録した。(織研新聞社 2017/11/07)

このように、地域全体に大きな経済効果をもたらしている福岡ソフトバンクホークスは、今や福岡県になくてはならない存在となっている。

## 7. 成功要因

ここまで述べたことから、福岡ソフトバンクホークスは、地域密着の取り組みによって、地域と球団どちらも活性化させることができおり、地域密着型経営に成功したと言える。

本稿の5. で挙げた福岡ソフトバンクホークスの取り組みについて、「親会社がお金を持っているからできることだ」と考えることも可能かもしれない。特に、選手の育成の面では、多額の資金が必要になるのは間違いない。親会社のソフトバンクに資金力があるのは事実である。しかし、実際には、福岡ソフトバンクホークスの球団経営は独立採算制であり、広告宣伝費として親会社からの補填があるわけではない。VictorySportsNewsが2017年9月17日に発行した「4年で3度優勝のソフトバンクホークス、常勝球団を支える経営サイクル」の記事には、以下のように記されている。

この資金力を下支えしているのが、球団の「経営」の力である。大前提として押さえておきたいのは、ソフトバンクホークスは球団単体でやり繰りしている点。赤字になっても親会社が“広告宣伝費”として、それを補填してくれるという類のことは、この球団には当てはまらない。さらに、補強の際

などに巷で言われる孫正義オーナーによる“孫マネー”というものも存在しなければ、親会社のソフトバンクから高額なスポンサー料が出ているということもない。球団関係者によると、他球団のそれと比べても、至って普通だという。あくまでも球団の収益の中で、やり繰りしており、その中で、ここ数年はきっちりと黒字を計上している。(VictorySportsNews 2017/9/17)

このことから、福岡ソフトバンクホークスは親会社に収入面で頼りきっているわけではないことがわかる。

これらのことを踏まえ、筆者は、福岡ソフトバンクホークスと福岡県および九州地方の間には「理想的なサイクル」ができており、どちらかだけの利益や活性化に偏らず、バランスが取れていることが成功要因であり、取り組みを継続できている理由であると考え。そこで、筆者の考える「理想的なサイクル」の図を作成した。

図8 福岡ソフトバンクホークスと福岡県および九州地方の理想的サイクル

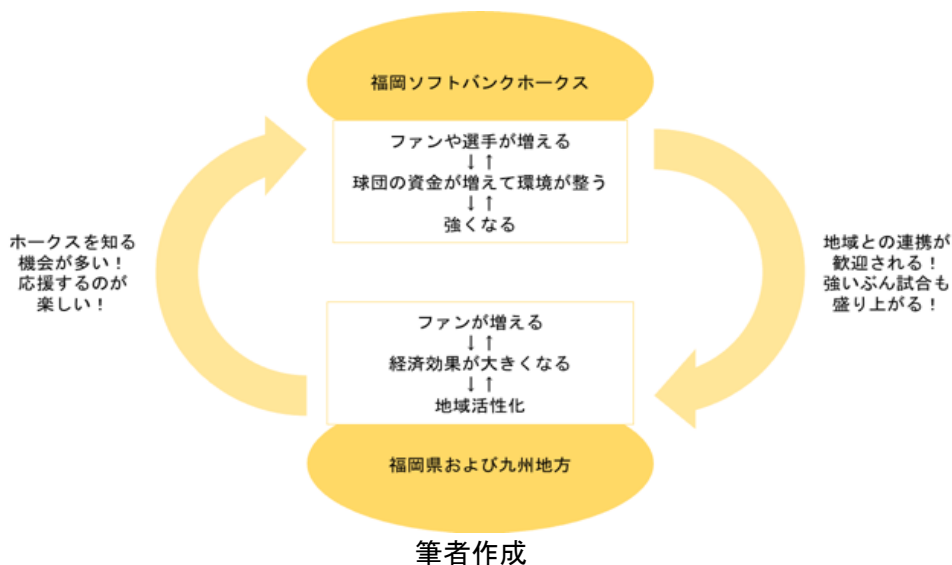


図8のように、福岡ソフトバンクホークスは、幅広い取り組みによってファンを増やし、ファンが増えることで向上した売上によって、環境を整えるための資金を作り出している。そして、環境を整えることでチーム力を強化させている。こうして強くなると、地域との連携も歓迎されやすくなったり、観客が増えて試合が盛り上がったりするなどの効果が生まれる。地域との連携や観客の増加といった効果によって、地域にファンが増えると、経済効果が大きくなって地域活性化にも繋がる。これにより、地域の人々はホークスを知る機会が増えたり、「応援するのが楽しい」「応援したい」と思うようになっていたりする。この思いがまた、ファンの増加に繋がり、取り組みを継続させるための資金を生み出している。このように、野球を通じて活気あるまちづくりに貢献することが、球団の利益にもなり、それを地域に還元していくことが、球団運営に大切なファンを増やすことに繋がっているのである。

## 8. まとめ

本稿で行った調査に基づき自身の考えをまとめると、以下の通りである。

福岡ソフトバンクホークスの地域密着の取り組みは、本拠地である福岡県のみにとどまらず、九州地方全体を対象にしており、範囲が広い。故に、ターゲット層も幅広くなっているのが大きな特徴である。

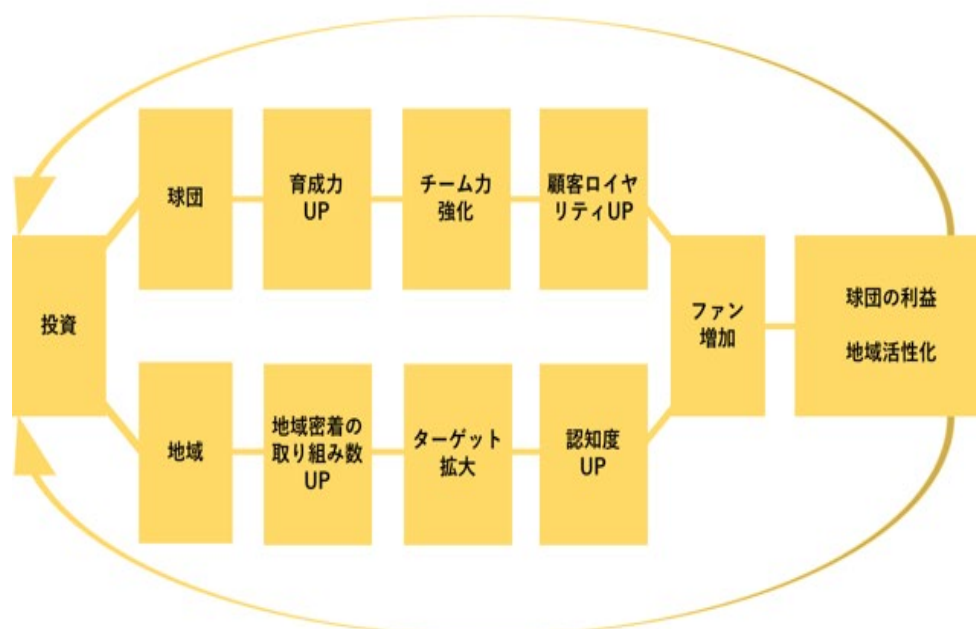
そこで、子どもたちが幼いうちを対象にした、ホークスジュニアアカデミーなどの活動を通して、子どもたちに、福岡ソフトバンクホークスを認識してもらうこと、各地域と連携することで野球にあまり興味のない人にも自然と福岡ソフトバンクホークスの情報を行き届かせること、野球に興味を持っている人にはイベントなどを通じてチケットやユニフォームの無料配布を行うことなど、さまざまな方面に常にアンテナを張って活動している。

また、選手の育成に力を入れることが、獲得できる選手や活躍する選手の増加、チーム力の強化に繋がっている。これにより注目度や顧客ロイヤリティが向上してファンも増加し、球団の利益となるのである。そしてその利益を資金として取り組みを継続し、経済効果や地域活性化という面で地域に還元していく。つまり、選手の育成に力を入れることは、球団の利益向上と地域貢献の両方に繋がっているのである。

福岡ソフトバンクホークスは、地域密着の取り組みの中で、球団の利益と地域への貢献のバランスをうまく保っている。野球を通じて活気あるまちづくりに貢献するという活動が、球団運営において必要不可欠なファンを増やすための活動にもなっており、地域にも球団にも確実な利益がある理想的なサイクルが生まれているのだ。これにより、安定した運営と地域での根強い人気を誇る球団となった。

これらのことから、今後のプロ野球界の球団運営において最も重要となるのは、球団と地域の未来に向けた投資であると、筆者は考える。筆者の考察をもとに、以下の図を作成した。

図9 球団と地域への投資がもたらす効果



筆者作成

図9のように、球団への投資と地域への投資に分けて考えていく。

まず、球団への投資について触れていく。球団への投資は、育成環境を整え、育成力を上げることや、入団を目標にする選手の増加に繋がる。整った環境で育成された選手によって、チーム力の強化が見込まれ、顧客ロイヤリティも上がっていくのである。

次に、地域への投資について触れていく。地域への投資は、地域密着の取り組みの数や質の向上に繋がる。取り組みの数が増えることによって、ターゲットの拡大が見込まれ、野球に興味のある人だけでなく、普段あまり自発的に野球に触れることがない人などにも情報を行き届かせたり、幼いうちから馴染みのある存在となったりする。これによって、地域住民の球団に対する認知度が上がっていくと考える。

そして、このような双方の流れによって、ファンが増加する。ファンの増加によって、チケット、グッズ、飲食、ホスピタリティなどのマッチデー収入が上がり、球団の利益となる。また、地域の経済効果も上がり、地域活性化にも貢献できるのである。こうして、次の投資への資金や環境が整い、サイクルが確立する。このように、球団と地域への投資は、地域で愛される球団としての安定した運営

と、地域活性化の両方を持続可能にすると、筆者は考える。

## 参考文献

- ・【プロ野球の歴史】福岡ソフトバンクホークスをめぐる親会社の変遷 <https://vokka.jp/3351> (最終閲覧日 2023/11/05)
- ・NPO 法人ホークスジュニアアカデミーHJA <https://hawks-npo.jp/> (最終閲覧日 2023/11/09)
- ・プロ野球開幕！ファン勢力図に変化！？ | マーケット | VR Digest plus データでイマを読み解く <https://www.videor.co.jp/digestplus/market/2019/04/13372.html> (最終閲覧日 2023/11/09)
- ・選手名鑑-千葉ロッテマリーンズ <https://www.marines.co.jp/team/player/list/all/> (最終閲覧日 2023/11/18)
- ・選手名鑑 | 北海道日本ハムファイターズ <https://www.fighters.co.jp/team/player/list/> (最終閲覧日 2023/11/18)
- ・選手名鑑 | 埼玉西武ライオンズ <https://www.seibulions.jp/team/player/list/all/2023/> (最終閲覧日 2023/11/18)
- ・選手名鑑-東北楽天イーグルス <https://www.rakuteneagles.jp/team/player/list/> (最終閲覧日 2023/11/18)
- ・選手名鑑 | オリックス・バッファローズ <https://www.buffaloes.co.jp/team/player/list/> (最終閲覧日 2023/11/18)
- ・都道府県別プロ野球選手出身地-とどらん <https://todo-ran.com/t/kiji/10226> (最終閲覧日 2023/11/18)
- ・福岡の商業施設、ホークス優勝セールに沸く 4割増も、織研新聞社、2017/11/07 <https://senken.co.jp/posts/fukuoka-hawks-championsale> (最終閲覧日 2023/11/22)
- ・「福岡ソフトバンクホークスが福岡県に及ぼす経済波及効果」について ~2018年レギュラーシーズン~、株式会社ふくおかフィナンシャルグループ、2018/12/20 [https://www.fukuoka-fg.com/news\\_info\\_pdf/2018/20181220hawks.pdf](https://www.fukuoka-fg.com/news_info_pdf/2018/20181220hawks.pdf) (最終閲覧日 2023/11/22)
- ・バンフィック・リーグ年度別入場者数 [https://npb.jp/statistics/attendance\\_yearly\\_pl.pdf](https://npb.jp/statistics/attendance_yearly_pl.pdf) (最終閲覧日 2023/11/22)
- ・地域包括連携協定とは？そのメリットは？ <https://www.b2lg.co.jp/jichitai/houkaturenkeikyoutei/> (最終閲覧日 2023/11/27)
- ・ソフトバンク、育成の“超拡大路線” 他球団の追随許さぬ「4軍制発足」の狙い、デイリー新潮、2023/01/03、<https://www.dailyshincho.jp/article/2023/01031100/?all=1&page=3> (最終閲覧日 2023/11/27)
- ・民間企業との連携協定（企業とのパートナーシップ）に係る指針 <https://www.city.tomakomai.hokkaido.jp/files/00040400/00040427/sisin.pdf> (最終閲覧日 2023/11/27)
- ・地域密着とJリーグの日々 関係者は語る スポーツ平成史・サッカー 第2回 <https://www3.nhk.or.jp/sports/story/4248/> (最終閲覧日 2023/11/30)
- ・プロ野球で断トツ 320億円！ なぜ、福岡ソフトバンクホークスは儲かっているのか <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2209/30/news239.html> (最終閲覧日 2023/12/03)
- ・ソフトバンクの育成選手は凄い <https://proscareer.co.jp/> (最終閲覧日 2023/12/06)
- ・【プロ野球三軍】三軍採用は3球団！設立目的・対戦相手も解説 <https://base-info.com/3gun> (最終閲覧日 2023/12/06)
- ・【ホークス育成新人紹介1位～3位】地元の公立進学校から2人が上位指名。1位藤野「トリプルスリーを」 <https://news.yahoo.co.jp/expert/articles/362380866fd28761b10a040c338240e02f533375> (最終閲覧日 2023/12/06)
- ・【ホークス】歴代育成ドラフト指名選手の一覧を紹介。支配下登録を勝ち取った選手は？ <https://imotetsu-baseballblog.com/> (最終閲覧日 2023/12/06)
- ・4年で3度優勝のソフトバンクホークス、常勝球団を支える経営サイクル <https://victorysportsnews.com/articles/5383> (最終閲覧日 2023/12/06)
- ・福岡ソフトバンクホークスオフィシャルサイト <https://www.softbankhawks.co.jp/> (最終閲覧日 2023/12/14)

1)

以下の沿革は福岡ソフトバンクホークスオフィシャルサイト会社概要を元に記述している。

2)

「ホークス」が最高益 13年2月期、ドーム買収が寄与、日本経済新聞、2013/06/18

3)

地域包括連携協定とは？そのメリットは？ <https://www.b2lg.co.jp/jichitai/houkaturenkeikyoutei/>

4)

福岡県宗像市、同柏屋町との「総合交流協定」を締結。「フランチャイズとしての使命を！」、福岡ソフトバンクホークスオフィシャルサイト、2011/04/20、<https://www.softbankhawks.co.jp/news/detail/7450.html>

5)

福岡ソフトバンクホークスとの地域連携協定、大川市オフィシャルサイト、2019/09/03、

<https://www.city.okawa.lg.jp/s006/010/020/010/20150121113338.html>

6)

ソフトバンクの育成選手は凄い <https://proscareer.co.jp/>

7)

CSR活動指針、福岡ソフトバンクホークスオフィシャルサイト、<https://www.softbankhawks.co.jp/csr/>

8)

4連覇ソフトバンクホークスの憂鬱、観客8割減の爪痕、日本経済新聞、2020/12/16

# 日本庭園の存在意義と可能性

—都内6庭園を分析する—

マネジメント学部 生活環境マネジメント学科

竹中 結佳

## 1. はじめに

### 1. 1 研究動機と研究の目的

筆者がこの研究を行う動機は主に3つある。

1つ目は筆者が高校卒業後、祖父から庭園の割引券をもらったのをきっかけに日本庭園を巡るようになったからである。趣味の1つとして都内の庭園を巡っているうちに、和風建築や日本庭園に関心を持つようになった。探究心をもって研究を続けられる卒業論文のテーマを考慮した結果、自身が関心を持つ日本庭園について理解を深め、考察することにした次第である。

2つ目は筆者が2020年から2021年にかけて都内の各日本庭園を訪れた際、高齢者や子連れの母親が多く、利用者に若い世代が少ないように見受けられたからである。しかし、当時は新型コロナウイルスにより外出が控えられていた時期でもあったため、ただ利用者が少なかつただけということも考えられ、自身が持ち合わせる情報だけでは正確な判断は難しい。そのためコロナが収束してきた現在、都内の日本庭園の利用状況を再度確認し、課題や現状把握に努めたいと思料した。

3つ目は、ゼミの先輩である磨田朱里氏が執筆した「都市における公園の価値と今後の在り方 一人が集まる魅力的な公園の条件—」からインスピレーションを受け、さらに焦点を狭めた「日本庭園」の価値や今後の在り方について調査・研究を実施したかったためである。また、仮に日本庭園が若い世代から敬遠されているのであれば、知名度が高く利用者が多い日本庭園を調査・研究することで、若い世代から人気を集める条件を導き出すことが可能であると推測した。

以上のことから、本研究では日本庭園が内包する価値や課題を総合的観点から調査し、持続可能な日本庭園とは何かを追究していきたい。

### 1. 2 仮説の設定

研究を進めるにあたり、以下の4つの仮説を立てる。

仮説1 人気のある日本庭園は、学習や体験ができるプログラムを持つ

庭園によってはボランティアによる解説ガイドを行っている、隣接する邸宅を見学できる、庭園内にある歴史的建造物を活用した喫茶を展開している等の工夫がある。それらに該当する旧古河庭園や浜離宮恩賜庭園では若者や高齢者、外国人観光客等多くの利用者で賑わっていた。日本の歴史や文化について知る機会が設けられている庭園には、より利用者が集まりやすいのではなかろうか。

仮説2 人気のある日本庭園は、アクセスがしやすいエリアに位置する

六義園や清澄庭園等、駅から徒歩圏内の場所に位置している庭園は比較的知名度が高く、旅行ガイドやパンフレットにも名前が載りやすい。世間からの認知度が高いことが人気であることと同義であると仮定した場合、アクセスがしやすい庭園は注目されやすいのではなかろうか。

仮説3 人気のある日本庭園は、いわゆる「SNS映え」するような芸術性を持つ

近年はイルミネーションやプロジェクションマッピングなど、現代技術を用いたアートやイベントが注目を集めている。中には撮影した写真をInstagramやX(旧Twitter)等に掲載する人も少なからずいるだろう。そうしてネット上に投稿された写真や映像が広まることによって新たに人を呼ぶことへと繋がる。よって、人の心を動かすような高い芸術性を持つ庭園は人気を集めやすいのではないかと推測する。

仮説4 人気のある日本庭園は、ゆっくりくつろげる空間を持つ

日本庭園は特別名勝・特別史跡や重要文化財等に指定されている場合が多く、立入及び撮影禁止、

建物内では土足厳禁等、利用者側は自由な行動が制限される場合が多い。また歩き疲れた際に一息つく場所として休憩所やベンチが用意されているものの、数に限りがある場合や快適な環境ではない場合もあり、利用者は満足にくつろぐことができているのではないだろうか。また、現代はストレス社会ともいわれ、厚生労働省によると仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスを感じる労働者の割合は毎年 50%超であり、依然として高い傾向にある<sup>1)</sup>。図 1 を見てもわかるように、昨年の 2022 年（令和 4 年）の割合は 82.2%と初めて 80%台を超えた<sup>2)</sup>。

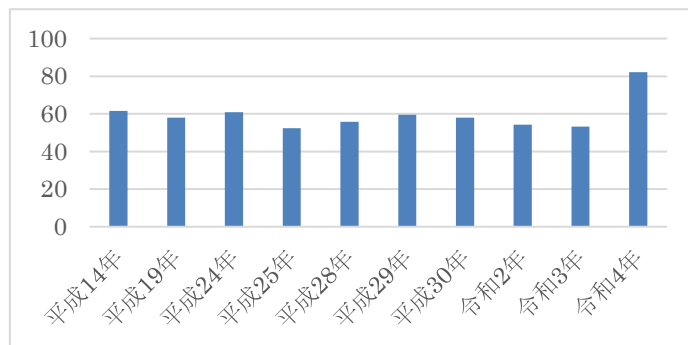


図 1 不安、悩み、ストレスを感じている労働者の割合（厚生省のデータを基に筆者が作成）

つまり、非日常や癒し空間の提供が今の社会には求められている。これらのことから、庭園が多くの人々から愛されるためには、快適な環境で尚且つ落ち着ける空間を整備する必要があると推測する。

## 2. 研究方法

本研究は書籍による文献調査、インターネットでの情報収集、アンケート調査、実地調査の 4 つの手法を基に実施する。

### 2. 1 アンケート調査

2018 年に前述の磨田氏が作成したアンケートを参考に、2023 年 6 月 19 日に筆者が所属する村田ゼミの受講生計 7 人にプレアンケートを実施した。それを基に修正を行い、2023 年 7 月 14 日に「居住文化論」の受講生計 49 人に以下のアンケート調査を行った。調査の結果については 5 章で解説する。

### 2. 2 実地調査

2023 年 7 月 14 日に「居住文化論」にて実施したアンケートの調査結果を基に、実地調査を行う場所を選定した。具体的には「設問 2 ～(略)以下の日本庭園に訪れたことはありますか。当てはまるもの全てに☑を付けてください。」にて回答数が多く、尚且つ筆者自身が以前から訪ねたいと考えていた計 6 か所の庭園を実地調査の対象とした。本研究では都立庭園 2 か所、博物館 2 か所、御苑 2 か所を選定し調査を行う。

回答数の多さが人気の高さと同義であると仮定した場合、上位の庭園を調査することで愛され続ける庭園とは何か、今後の日本庭園には何が必要かを探る足掛かりとしたい。

なお、アンケートの設問には京都や鎌倉に立地する庭園が選択肢に含まれていたが、私的な目的ではなく教育機関による修学旅行や遠足で訪問した可能性があるため、本研究では調査対象外とした。また、各調査地では①日時・所要時間 ②天気・気温 ③周辺環境 ④利用者の年齢層・様子 ⑤園内の雰囲気 ⑥所感 の 6 つの項目について調査を行う。これら 6 項目を用いて評価をグラフ化し、各調査地との比較検証を可能とすることで、その後の考察に繋げたい。

### 3. 研究対象

ここでは、実地調査を行う 6 箇所の日本庭園の概要について解説する。

#### 3. 1 浜離宮恩賜庭園

浜離宮恩賜庭園は東京都中央区に立地する都立庭園かつ大名庭園の 1 つだ (図 2)。1952 (昭和 27) 年 11 月 22 日に「旧浜離宮庭園」(文化財指定名勝) として国の特別名勝及び特別史跡に指定された。面積は 250, 215. 72 m<sup>2</sup> と広大で、入口は大手門口と中の御門口の 2 か所に分かれている (図 3)。大手門口の場合、都営大江戸線汐留駅と築地駅から徒歩 7 分、JR 山手線・京浜東北線・東京メトロ銀座線・都営浅草線新橋駅から徒歩 12 分の位置にある。中の御門口の場合、都営地下鉄大江戸線駅汐留駅から徒歩 5 分、JR 山手線浜松町駅から徒歩 15 分の位置にある。開園時間は午前 9 時～午後 5 時 (入園は午後 4 時 30 分まで) で、入園料は一人 300 円となっている。庭園ガイドは土日祝日の午前 11 時と午後 2 時の 2 回、御茶屋ガイドツアーは木曜日の 11 時・12 時・13 時・14 時の 4 回行われる<sup>3)</sup>。

海水を引き入れた潮入の池と二つの鴨場を持つのが特徴だ。歴代将軍によって幾度も造園と改修工事が行われ、十一代将軍家斉の時代にはほぼ現在の姿が完成した。中島の御茶屋 (図 4) では空調の効いた部屋で、景色を眺めながら抹茶を楽しむことができ、浜離宮オリジナルの土産も各種販売されている。園内にある花畑 (図 5) では春はナノハナ、夏から秋にかけてはコスモスが花を咲かせる。情報発信の手段として、公式 HP の他に X (旧 Twitter) を活用しており、日本語と英語の 2 か国語で四季折々の園内情報を提供している<sup>4)</sup>。

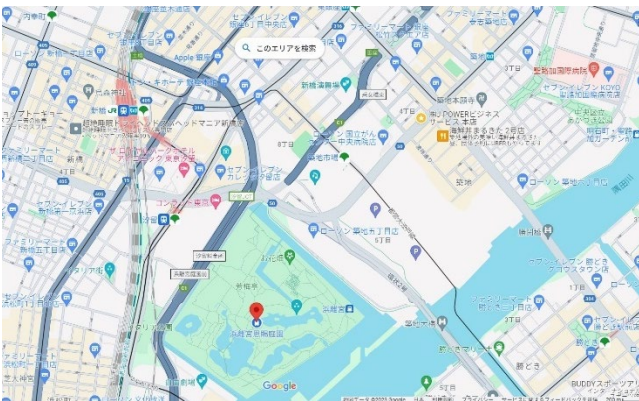


図 2 浜離宮恩賜庭園 (Google マップより引用)



図 3 園内マップ (公式 HP より引用)



図 4 中島の御茶屋 (公式 HP より引用)

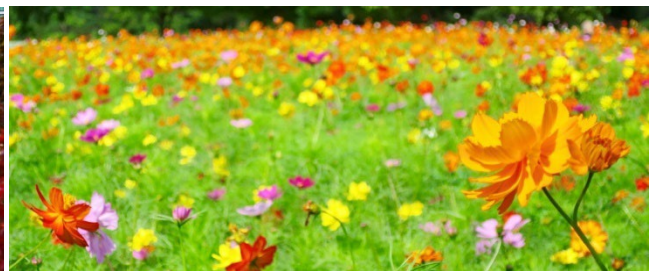


図 5 お花畑のコスモス (公式 HP より引用)

#### 3. 2 六義園

六義園は東京都文京区本駒込 6 丁目に立地する都立庭園の 1 つだ (図 6)。1938 (昭和 28) 年に国の特別名勝に指定された大名庭園で、面積は 87, 809. 41 m<sup>2</sup> となっている。出入口は JR 山手線・東京メトロ南北線駒込駅から徒歩 7 分、都営三田線千石駅から徒歩 10 分の位置にある (図 7)。開園時間は午前 9 時～午後 5 時 (入園は午後 4 時 30 分まで) で、入園料は一人 300 円となっている。庭園ガイドは土日祝日の午前 11 時と午後 2 時に行っており、外国人観光客を対象とした英語によるガイドも行ってい

る<sup>5)</sup>。

五代将軍徳川綱吉からの信頼が厚かった川越藩主柳沢吉保が 1702 (元禄 15) 年に設計した回遊式築山泉水庭園で、和歌等の文学の世界を現実再現したかのような造りになっている。庭園の中心部にあるしだれ桜、園内を一望できる藤代峠、変わった形で趣のある渡月橋等、多彩な見どころを有している (図 8, 9)。吹上茶屋では池を眺めながら抹茶を楽しむことができ、六義園オリジナルの土産も各種販売されている。情報発信の手段として、公式 HP の他に X (旧 Twitter) を活用しており、日本語と英語の 2 か国語で四季折々の園内情報を提供している<sup>6)</sup>。

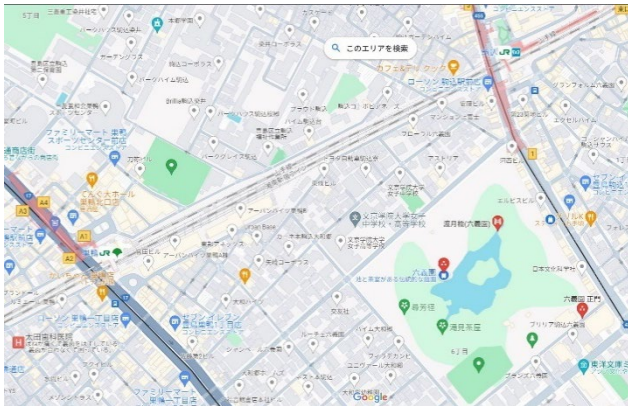


図 6 六義園 (Google マップより引用)



図 7 園内マップ (公式 HP より引用)



図 8 藤代峠 (公式 HP より引用)



図 9 つつじ茶屋 (公式 HP より引用)

### 3. 3 東京都庭園美術館

東京都庭園美術館は東京都港区白金台 5 丁目に立地する美術館である (図 10, 11)。1933 (昭和 8) 年に建設されたアール・デコ様式の旧朝香宮邸 (図 12) とその空間を活かした展覧会と庭園 (図 13) が調和した施設で、国の重要文化財に指定されている。電車を利用する場合、JR 山手線・東急目黒線目黒駅から徒歩 7 分、都営三田線・東京メトロ南北線白金台駅から徒歩 6 分の位置にある。開館時間は午前 10 時～午後 6 時 (入館は午後 5 時 30 分まで) で、毎週月曜日が休館日となっている。庭園のみの入場料は一人 200 円、入館料は展覧会によって異なるが、現在行われている「フィンランド・ガラスアート 輝きと彩りのモダンデザイン」は一人 1400 円かかる<sup>7)</sup>。

1983 (昭和 58) 年に開館し、以来多くの人々に親しまれてきた。2014 (平成 26) 年ホワイトキューブ<sup>8)</sup>のギャラリーを備えた新館が完成し、文化財保護と新しい価値創造を目指して芸術作品鑑賞の機会の提供に力を入れている。園内に起伏にとんだ日本庭園と花木がみられる西洋庭園を持ち、四季折々の変化を楽しむことができる。正門付近にはレストランとミュージアムショップ、新館内にはカフェが併設されており、緑豊かな庭園を眺めながら食事や買い物を楽しむことができる。情報発信の手段として、公式 HP の他に X (旧 Twitter) と Instagram を併用しており、特に Instagram は展覧会に特化した投稿を行っている<sup>9)</sup>。





図 10 東京都庭園美術館 (Google マップより引用)



図 11 ガーデンマップ (公式 HP より引用)



図 12 朝香宮邸 (公式 HP より引用)



図 13 茶屋「光華」(公式 HP より引用)

### 3. 4 東京国立博物館

東京国立博物館は東京都台東区上野公園に立地する博物館である(図 14, 15)。本館(図 16)をはじめとする多くの建造物は国の重要文化財に指定されている。電車を利用する場合、JR 山手線上野駅公園口と鶯谷駅南口から徒歩 10 分、東京メトロ銀座線・日比谷線上野駅と千代田線根津駅から徒歩 15 分の位置にある。開館時間は午前 9 時 30 分～午後 5 時(入館は午後 4 時 30 分まで)で、毎週月曜日が休館日となっている。総合文化展観覧料は一般の場合だと 1000 円かかるが、大学生の場合だと 500 円になる<sup>10)</sup>。

北西に位置する日本庭園(図 17)は 5 棟の茶室と、かつて博物館に存在した動植物の研究部門「天産部」の名残である珍しい樹木や野草が見られるのが主な特徴となっている。また、5 代将軍徳川綱吉が法隆寺に献納した五重塔や、石碑や燈籠などが庭園に遺されている。茶室は茶会・句会等に利用することが可能で、期間限定でイベントを開催することもある<sup>11)</sup>。

日本庭園からは外れるものの、敷地内には常設のレストラン・カフェが 4 か所ある他、キッチンカーによる軽食や飲料の販売も行われている。構内には計 3 か所のミュージアムショップがあるが、オンラインショップでも購入が可能となっている。また、無料ガイドアプリ「トーハクナビ」(総合文化展のみ)や、校内のほぼ全域で無料 Wi-Fi を利用できるといったサービスもある。情報発信の手段として、公式 HP の他に X (旧 Twitter) を活用しており、特別展についての情報やその他イベントに関する情報等を随時発信している<sup>12)</sup>。

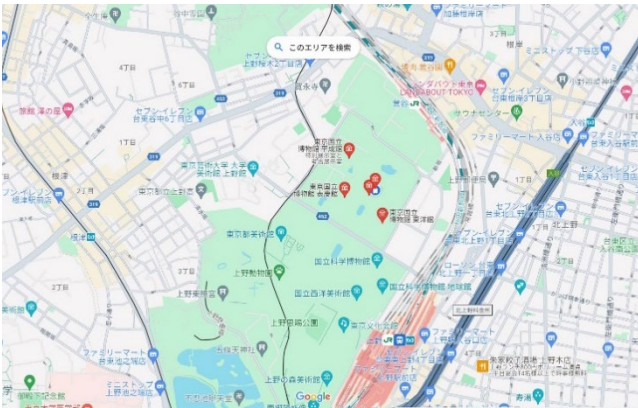


図 14 東京国立博物館 (Google マップ)



図 15 構内マップ (公式 HP より引用)



図 16 本館 (公式 HP より引用)



図 17 日本庭園 (公式 HP より引用)

### 3. 5 皇居東御苑

皇居東御苑は皇居の東側に位置する庭園 (図 18) で、一般の人々でも無料で自由に入苑することが可能である。庭園面積は約 21 万㎡あり、入口は大手門・平川門・北桔橋門の 3 か所に分かれている (図 19)。大手門の場合、東京メトロ丸ノ内線・東西線・千代田線・半蔵門線・都営三田線大手町駅から徒歩 5 分、JR 山手線東京駅から徒歩 15 分の位置にある。平川門・北桔橋門の場合、東京メトロ東西線竹橋駅から徒歩 5 分の位置にある。開園時間は午前 9 時～午後 5 時までで、毎週月曜日と金曜日が休園日となっている。古い品種が植えられた果樹園、城内で最も古い石垣の富士見櫓 (図 20)、二の丸庭園にある諏訪の茶屋 (図 21) 等、多彩な景色を楽しむのが特徴である<sup>13)</sup>。

東御苑外ではあるが皇居外苑に 2 か所、北の丸公園に 1 か所、食事を提供している休憩所がある。それ以外にも 2015 (平成 27) 年にリニューアルオープンした無料休憩所があり、苑内の景色を眺めながら休憩や食事を楽しむことができる。それぞれの店舗が X (旧 Twitter) のアカウントを所持しているため、その店舗についての詳細はその都度確認することができる。皇居一般参観、皇居東御苑、京都御所の施設等について案内している「宮内庁参観音声ガイドアプリ」が利用できる。宮内庁と一般財団法人国民公園協会の公式 HP で詳細について確認することができる。情報発信の手段として X (旧 Twitter)、Instagram、YouTube を活用している他、一般財団法人国民公園協会による皇居外苑公式アプリもある<sup>14)</sup>。

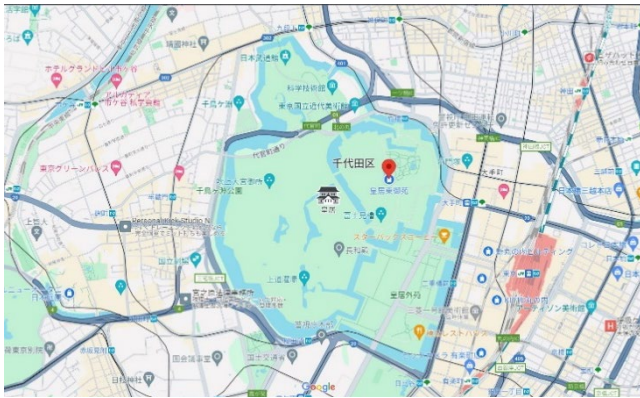


図 18 皇居東御苑 (Google マップより引用)



図 19 皇居東御苑案内図 (菊葉文化協会 HP より引用)



図 20 富士見櫓 (菊葉文化協会 HP より引用)



図 21 諏訪の茶屋 (菊葉文化協会 HP より引用)

### 3. 6 新宿御苑

新宿御苑は東京都新宿区に立地する皇室所有の大庭園である (図 22, 23)。入口は新宿門、千駄ヶ谷門、大木戸門の3か所に分かっている。新宿門の場合、東京メトロ丸ノ内線「新宿御苑前」徒歩5分、東京メトロ副都心線・都営新宿線新宿三丁目駅徒歩5分、JR山手線・京王線・小田急線新宿駅南口徒歩10分の位置にある。千駄ヶ谷門の場合、JR中央・総武線千駄ヶ谷駅徒歩5分、都営大江戸線国立競技場駅徒歩5分の位置にある。開園時間は午前9時～午後4時30分(入園は午後4時まで)で、毎週月曜日が休園日となっている。入園料は一般500円で、65歳以上・学生は250円と半額になる<sup>15)</sup>。

広さ58.3ha、周囲3.5kmの広大な敷地の中には母と子の森(図24)、整形式庭園(図25)、風景式庭園、日本庭園等を持つ。また、「旧洋館御休所」や「旧御涼亭」といった歴史的建造物、2012(平成24)年にリニューアルした大温室、プラタナス並木も見所として挙げられる。苑内には計5か所の食堂や喫茶があり、「楽羽亭」「翔天亭」「中央休憩所」と日本庭園の中だけでも喫茶や軽食を提供している休憩所が計3か所ある。また、各休憩所ではオリジナルの土産が販売されており、同じ場所で食事とショッピングを楽しむことができる。入園ゲートの外ではあるが、インフォメーションセンターにも食堂、喫茶、売店が併設されている。苑内では外周園路の指定コースでランニングが可能となっている。情報発信の手段として、公式HPの他にX(旧Twitter)を活用しており、自然情報とサービス情報の2種類でアカウントを使い分けている。自然情報ではイベントや開花情報など園内の最新ニュースを発信しており、サービス情報ではレストラン、カフェ、ショップ、茶室のおすすめ情報を発信している<sup>16)</sup>。



図 22 新宿御苑 Google マップ



図 23 新宿御苑マップ



図 24 母と子の森



図 25 整形式庭園

## 4. 庭園の定義と関連用語の整理

### 4. 1 庭園の定義と背景

日本大百科全書(ニッポニカ)によると、庭園とは「大自然に擬して人間がつくった小自然の景観のこと」を指す。原初は神を祀(まつ)る儀式の場や農作業などの実用の場として存在していたが、文化が進むにつれ、人間と自然とのかかわりを求め、住居を取り巻く環境として発達した。

庭園にあたることばはヨーロッパではゲルマン語系で表現され、garden (英語)、jardin (フランス語)、jardín (スペイン語)、giardino (イタリア語)、garten (ドイツ語) 等と表記される。これらの語の基礎となる共通の語根は gher-で、土地に関する支配ないし囲い込みを意味している。これは村落や部族の共同体の生活のなかで家畜を飼育する場所であったが、のちに王や貴族のための蔬菜(そさい)、果樹、森林園をさすようになったことを示している。それが文化の発達に伴って、実用目的から離れて花や緑樹を植え、憩いの場として装飾的な地割や植栽を施して、観賞を目的とした庭園へと発達していった<sup>17)</sup>。

また『47 都道府県・公園/庭園百科』によると、庭園とは、わが国と西洋も目的はともに「理想の世界や自然を再現したもの」であったという。わが国では神仙郷・浄土や海洋・深山幽谷、西洋ではパラダイスという楽園や花園・田園という理想の風景を具現していた。わが国では自然との融和を目指し自然風仕立てを基調とし、自然石を多用し、自然な水の流れを好んだ。西洋では自然の支配を目指し整形式仕立てが確立し、幾何学的な花壇や階段式の流れや噴水などダイナミックな水の動きが好まれた。

わが国には古くから「にわ」「その」「しま」「林泉」などと呼ばれた庭園的空間が存在し、寝殿造り庭園、浄土庭園、枯山水、借景庭園、茶庭、回遊式庭園など独特の日本庭園を生みだしてきた。「庭園」

という単語は明治 30 年代に生まれた造語である。西洋では階段テラス式のイタリアルネサンス庭園、幾何学式のフランスバロック庭園、自然風のイギリス風景式庭園が世界的に知られている。庭園は基本的に建物に付随しており、個人が楽しむプライベートな空間であった。それが次第に公共的なパブリックな空間に拡大し、緑陰、芝生広場、小川、池などからなる近代的な都市公園につながった<sup>18)</sup>。

#### 4. 2 日本庭園の分類

日本庭園を時代と形式で分類すると以下のように区分される。

古代：池泉舟遊式、池泉周遊式。古代の貴族たちは広大な敷地に大きな池を設け、これに船を浮かべたり、池泉の周りをめぐり歩く形式の庭園を営んだ。例として、平泉の毛越寺や宇治の平等院鳳凰堂庭園があげられる。

中世：座鑑式、定視式、鑑賞式。中世の禅宗寺院や武家の庭園では、書院や座敷のなかから、縁側の向こうにある囲まれた庭を眺めた。座敷のなかの一点から座ったまま観賞するため、凝視に耐える画面構成が求められ、山水画などを手本とした絵画的構成の庭園形式が工夫された。近代以降、海外に写真で紹介され、日本の美、神秘的な美しい庭園と評価されたのはこのスタイルである。例として、京都大徳寺大仙院、妙心寺退蔵院、東海庵、龍安寺石庭があげられる。

中世：茶庭式、露地式。中世日本人の精神性を色濃く反映させたもので、茶室へのアプローチ空間を効果的に整えるための形式となっている。視点は茶室に向かって一方向に進んでいくため、山里や道すがらを演出する飛石、延段など園路構成が重要となる。植栽などは常緑樹中心の地味なまとめ方で構成される。例として、今日庵、不審庵露地があげられる。

近世：池泉回遊式。茶庭を大池泉の周囲に複数配置して、これをつなぎ合わせたものと理解することもできる。例として、初期の桂離宮、修学院離宮庭園をはじめとした江戸期の大名庭園（後楽園や栗林園）があげられる。本格的な回遊式は、広大な敷地をいくつもの境界に区分し、それぞれを近江八景や東海道五十三次の景などをテーマとして景観構成し、これを訪ねて利用者が園内を移動して景観の変化を楽しむ形式となっている。そのために構成は八方正面で、築山、池、樹林、芝生、建物、園地などに、さらに園路のレベルのアップダウンや明暗、屈折などに、景観の変化や移り変わりを演出している。この様式は、大面積で多機能、同時に多数の利用者を収容でき、なおかつ美しい空間を創るもので、現代の公園に援用できる近代性をも内包している。

近代：自然主義、自然風景式。イギリス風景式造園やアメリカのニューヨーク、セントラル・パークをモデルとしたゆったりとカーブした園路のある芝生地に自然樹形の大木が点々と疎林をなす形式。例として、新宿御苑や明治神宮内苑があげられる。<sup>19)</sup>

#### 4. 3 日本庭園の利用状況と課題

日本庭園に代表される都立庭園を例にあげ、総合的な日本庭園の現在の利用状況を確認する。

都立庭園の来園者数は、図 26 のように、多少の増減はあるものの増加傾向にある。極端に多かった時期は、1972（昭和 47）年から 1978（昭和 53）年の無料化の期間である。これは都民が緑に親しむ機会を増やすことが目的で、有料公園を全て無料化した時期であった。しかし、来園者が急激に増えたことで庭園が著しく荒廃し、都立庭園の利用の仕方が問題視された。

再び有料化された 1979（昭和 54）年は前年の 6 割近くまで来園者数が落ち込み、以後久しく低迷していた。2001（平成 13）年の旧岩崎家住宅の一部開園や六義園等でのライトアップ等、様々な利用促進の取組みにより、2002（平成 14）年には庭園全体の年間来園者数が 200 万人を超え、無料化の時期と同程度にまで回復した。

その後、2011（平成 23）年 3 月 11 日に発生した東日本大震災による来園者数の落ち込みが一時的に見られたが、翌年には回復した。近年、旧浜離宮庭園や小石川後楽園等ではインバウンド需要による外国人来園者数の伸びが大きく、2015（平成 27）年は都立庭園全体で約 27 万人にのぼり、同年の全都立庭園の年間来園者数 300 万人の約 1 割を占めている。外国人が来園者に占める割合は、旧浜離宮庭園が最も大きく、年間約 74 万人の来園者に対して約 14 万人が外国人とされ、約 2 割を占める。

来園者数は全庭園で増加傾向にあり、国内の利用者も増加傾向にある。現在の来園者数は、庭園の荒廃が問題となった無料化の時期をはるかに超えているが、来園者のマナーの向上もあり、荒廃は限

定的である。シダレザクラやバラ等のシーズンは、オーバーユースとなり、庭園入口には行列が発生するなど静かな環境で庭園を楽しむことが困難となる。こうした時季や時間帯による来園者の動向を詳細に把握し、今後のオーバーユース対策の検討につなげていく必要がある。

都立庭園の来園者数に大きな影響を与えるのは、以前のような週末の天候、桜やバラの開花とそれに関するメディアの放映によるものだけではなくてきている。SNS等を使った花の開花状況や催事等のタイムリーな情報、海外からのインバウンド客の増減等が変動の大きな要因となっている<sup>20)</sup>。



図 26 都立庭園の来園者数の推移（東京都における文化財庭園の保存活用計画（共通編）より引用）

一方、『47 都道府県・公園/庭園百科(初版第一刷)』によると全国にある日本庭園の数は年々減少傾向にあり、インバウンドを除いた来園者数の増加は、総数の減少に起因するものではないかと筆者は推測している。地価の高騰と国家財政の危機的状況により、現在の日本では公的な緑化事業に割く余力がなくなりつつある。また、これまで大面積の庭園を構えていた邸宅も、遺産相続のために土地を売却するか、分割するしかないために、各地で名園が次々に消滅している。新興住宅の庭園も小規模なために、都市の造園業者は作庭する機会がなくなり、剪定作業をするだけとなっている。都市が密化していくに反比例して農村は過疎化・高齢化し、土地があっても庭園をつくるのがなくなっている。造園業者の仕事量は減少し、それに伴って技術力が低下していくおそれがある<sup>21)</sup>。

#### 4. 4 日本庭園の価値ともたらす効果

「東京都における文化財庭園の保存活用計画（共通編）」（東京都建設局 2017）では、都立庭園は歴史的な価値、文化的な価値、都市の環境の保全、防災拠点としての価値、レクリエーションや観光資源としての価値など、多様な価値を有している他、何世紀にも渡って変わることのない地域のアイデンティティにもなっていると定義付けられている<sup>22)</sup>。

日本庭園には、日本特有の美意識である「侘び寂び（わびさび）」という概念・精神がある。「侘び」とはつましく、質素なものにこそ趣があると感じる心のことを指し、一方、「寂び」とは時間の経過によって表れる美しさを指す。この世のものは時が経つにつれ汚れたり、欠けたりして変化するが、それを劣化と否定的にとらえず、変化が織りなす多様な美しさを「寂び」と呼び、肯定する<sup>23)</sup>。

スイスの精神科医・心理学者カール・グスタフ・ユングは、「全世界の人類には共通する普遍的な部分が存在する」と提唱しており、これを「集合的無意識」という。意味をわざわざ考えなくとも癒しや感動をおぼえる作用や、静寂の中に時の流れを感じる作用は、この集合的無意識のはたらきからくるものだといわれている。

また人間の脳は、刺激を単純かつ明快な方向へと知覚しようとする働きを備えており、グループ化されてないものをグループ化する、グループ化のために不足した情報を補うといった傾向がある（＝プレグナンツの法則）。情報を補う傾向にある一方、視覚から入る情報で脳が混乱しないように「簡潔（シンプル）な形状」を好む傾向もあり、形状として簡潔（シンプル）なほどリラックス感を得る効

果が高いといわれている。

つまり、質素さや閑寂さ、非対称や余白を重んじる日本庭園は、「禪」の精神や「侘び寂び（わびさび）」の精神を理解できていない外国人に対しても、人類が生まれながらに持ち合わせている共通心理であり、文化や習慣を超越して五感に訴えかける「美」を持ち合わせているといえる<sup>24)</sup>。

#### 4. 5 課題に対する取り組みと現代の日本庭園

東京都建設局は東京都における文化財庭園を保存・活用するにあたり、①生きている文化財の保存と活用の均衡、②都市開発との調整、③ユニバーサルデザイン、④都立庭園での体験型プログラム、⑤次世代への日本の庭園文化の教育普及、⑥日本庭園の維持管理技術の継承の6つを課題として取り上げている。現在、庭園の維持管理作業を通して技術の継承と人材の育成を実施している他、文献・古絵図・古写真・古地図・遺構などの史資料を収集・分析し、歴史的な経緯や内容を把握した上で作業を実施する等して、庭園の作庭意図を尊重した保護活用を行っている。また庭園の価値や魅力を伝えるため、次世代が庭園を訪れる機会を設けるなど、現地で行われる普及啓発に力を入れている。今後も、文化庁ほか関係部署や外部有識者と協議を重ね、各庭園にふさわしい保存や修復、復元等の整備を進めていくとしている<sup>25)</sup>。

2021年7月1日から9月5日にかけて、再開発が進む東京を舞台に建物やオブジェを設置し、自由で新しい年のランドスケープを提案する試みである「パビリオン・トウキョウ 2021」が行われた。浜離宮恩賜庭園には妹島和世による現代的な風景を映し出すパビリオン「水明」が配置され、汐留の高層ビル群を背景に広がる大名庭園を「歴史と現代という東京のふたつの側面にふれることができる場所」へと変化させた。また、同年の7月24日から8月8日にかけては、千葉県千葉市の県立幕張海浜公園にある日本庭園「見浜園」で夜の日本庭園を舞台にした「生態系へのジャックイン展」が開催された。「伝統文化×新しい文化の発信」というカテゴリーで、日本庭園を舞台に、現代アートやメディアアートを展示。日本庭園をアートやインスタレーションの展示場所として活用することは、場所性を注意深く読み解くと、相乗効果で新たな魅力が生まれるため、新たな庭の活用法として注目を集めている。これらの取り組みは、東京都建設局が掲げた6つの課題を解決する糸口になるのではないかと筆者は考える<sup>26)</sup>。

日本では以前から上記とは異なる手法で、日本庭園の保存・活用に取り組んでいる事例もある。ホテルやレストランに付随する日本庭園は、建物の改築で消滅してしまうものが多いが、山形有朋が1878（明治 11）年に造営した椿山荘の庭園は、ホテル椿山荘東京が保存し利用している。各地の温泉地の旅館などでも、大規模に従来の日本的な庭園をつくっている箇所があり、岩風呂などに庭園の石組技法の応用もみられる。また、現代の公園全体を大名庭園のようにつくった例もあり、京都の環境事業計画研究所が設計・施工管理をし、1991（平成 3）年に公開された、名古屋市の白鳥庭園（面積 3.7ha）がある<sup>27)</sup>。

#### 4. 6 日本庭園の保護に関する法律と動向

日本庭園を保護する法律に文化財保護法がある。文化財保護法とは、文化財を「有形文化財」「無形文化財」「民俗文化財」「記念物」「文化的景観」及び「伝統的建造物群」と定義し、これらの文化財のうち、重要なものを国が指定・選定・登録し、重点的に保護する法律のことをいう<sup>28)</sup>。

文化財保護法の施行上、どのようなものを具体的な指定の対象とするのかは指定基準に示されており、名勝の場合「我が国の優れた国土美として欠くことができないもの」を必須の要件としている。2021年時点で、名勝の指定件数は425（うち特別名勝は36）件で、そのうちの庭園は233（うち特別名勝は24）件となっている。1件の指定に複数の庭園を含む事例もあるため、庭園の数としてはさらに多くの庭園が含まれる。庭園については、芸術的価値が高いものまたは学術的価値が高いもので「我が国の優れた国土美として欠くことができないもの」として指定される。

名勝庭園を含む記念物の保護についても文化財保護法の下で取り組まれている。1922（大正 11）年に初めて名勝が指定され、そのうち庭園としては旧大名庭園で県営公園であった金沢公園（兼六園）、栗林公園、後楽園（岡山後楽園）、常磐公園（偕楽園）のほか、平等院庭園や大沢池などが含まれている。名勝の分野では庭園の指定に重点を置いて取り組みを進めてきたため、現在では日本の文化財保

護の分野で歴史的庭園については名勝で取り扱うことが定着している<sup>29)</sup>。

そのため、法令や条例に基づいて名勝等に指定されている庭園を「文化財庭園」と称し、東京都が管理する文化財庭園を「都立庭園」と称する。東京都内には文化財庭園が、2017（平成 29）年 3 月現在、18 庭園ある。東京都内にある文化財庭園は、江戸時代の諸大名や裕福な町人、大きな社寺が造った庭園が 6 件、明治時代以降に、皇族・華族や豊富な財力を持つ実業家などが造った庭園が 12 件と、作庭された時代によって大きく 2 つに分けられる。これらを、現在の所有・管理者で分ければ、東京都が 9 件、区が 3 件、社寺が 2 件、公益財団法人等の団体が 4 件であり、現在では公共の庭園が多いことが特徴といえる。都立庭園は、2017（平成 29）年 3 月時点では、9 庭園ある。そのうち、江戸時代に誕生した大名の庭園が、小石川後樂園、六義園、旧浜離宮庭園、旧芝離宮庭園の 4 件、江戸時代の裕福な町人の庭園が、向島百花園の 1 件、明治・大正以降の近代の庭園が、旧岩崎家住宅（東京都台東区池之端一丁目）、清澄庭園、旧古河氏庭園、殿ヶ谷戸庭園（随豆園）の 4 件ある<sup>30)</sup>。

## 5. アンケート調査から見る日本庭園に対する学生の意識

### 5. 1 アンケート概要

日本庭園に対する意識、利用目的、人気の高い日本庭園はどこか等を調査するため、2018 年の磨田氏のアンケートを参考に自作のアンケートを作成した。6 月 26 日に村田ゼミに所属する学生 7 人に以下の内容でプレアンケートを実施した結果、7 人中 7 人全員から有効回答を得ることができた。

しかし、想定と異なる回答が多かった点や東京以外から通学している学生のことを考慮していなかった点等、設問の仕方に複数問題があったことが判明した。プレアンケートの調査結果を基に修正を行い、7 月 14 日に居住文化論の受講生 49 名、9 月 14 日に学内の学生 1 名と学外の知人 9 名の計 59 名に本アンケートを実施し、計 46 名から有効回答を得た。

設問 2 及び設問 5 は、東京の日本庭園おもてなし協議会編集の「東京の日本庭園 2020」、trip note の「日本の人気庭園 TOP28！旅行好きが行っている全国の庭園名所ランキング」、ねとらぼ調査隊の「日本庭園の人気ランキング TOP30！1 位は島根県の「足立美術館」！【2020 年度版】」を参考にし、比較的知名度の高い日本庭園を選択肢に組み込んだ。設問 2、3、5 に関してはプレアンケート時の反省を踏まえ、選択肢を増やし、回答者側の負担を軽減し、且つ楽しみながら回答してもらえよう努めた。



アンケート調査ご協力をお願い

マネジメント学部生活環境マネジメント学科4年の竹中結佳と申します。卒業論文で「愛され続ける日本庭園で在るためには一現在の利用状況と今後の在り方」について研究を行っております。以下のアンケートにご協力をお願いしたく存じます。このアンケートで得られた情報は、卒業論文以外での使用は一切いたしません。

① これまでに日本庭園を訪れたことはありますか。当てはまるものに☑を付けてください。

はい (→②へ)

いいえ (→④へ)

② ①で「はい」と回答した方にお聞きします。以下の日本庭園を訪れたことはありますか。当てはまるもの全てに☑を付けてください。選択肢にない場合は「その他」にご記入ください。

- |                                   |  |                                  |                                   |
|-----------------------------------|--|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 浜離宮恩賜庭園  | <input type="checkbox"/> 旧芝離宮恩賜庭園            | <input type="checkbox"/> 小石川後楽園  | <input type="checkbox"/> 六義園      |
| <input type="checkbox"/> 清澄庭園     | <input type="checkbox"/> 旧古河庭園               | <input type="checkbox"/> 殿ヶ谷戸庭園  | <input type="checkbox"/> 毛利庭園     |
| <input type="checkbox"/> 東京都庭園美術館 | <input type="checkbox"/> 皇居東御苑               | <input type="checkbox"/> 東京国立博物館 | <input type="checkbox"/> 国営昭和記念公園 |
| <input type="checkbox"/> 根津美術館    | <input type="checkbox"/> ホテル椿山荘東京            | <input type="checkbox"/> 明治神宮御苑  | <input type="checkbox"/> 八芳園      |
| <input type="checkbox"/> 山本亭      | <input type="checkbox"/> 三溪園                 | <input type="checkbox"/> 一条恵観山荘  | <input type="checkbox"/> 箱根美術館    |
| <input type="checkbox"/> 長谷寺      | <input type="checkbox"/> 長寿寺                 | <input type="checkbox"/> 報国寺     | <input type="checkbox"/> 見浜園      |
| <input type="checkbox"/> 古峯園      | <input type="checkbox"/> 偕楽園                 | <input type="checkbox"/> 兼六園     | <input type="checkbox"/> 二条城      |
| <input type="checkbox"/> 金閣寺      | <input type="checkbox"/> 銀閣寺                 | <input type="checkbox"/> 龍安寺     | <input type="checkbox"/> 天龍寺      |
| <input type="checkbox"/> 平安神宮     | <input type="checkbox"/> 高台寺                 | <input type="checkbox"/> 東福寺     | <input type="checkbox"/> 仁和寺      |
| <input type="checkbox"/> 醍醐寺      | <input type="checkbox"/> 三千院                 | <input type="checkbox"/> 栗山公園    | <input type="checkbox"/> 足立美術館    |
| <input type="checkbox"/> 後楽園      | <input type="checkbox"/> スターバックスコーヒー川越鐘つき通り店 | <input type="checkbox"/> 新宿御苑    |                                   |
- その他 ( )

③ ①で「はい」と回答した方にお聞きします。訪れた目的や理由についてお聞かせください。選択肢にない場合は「その他」にご記入ください。(複数回答可)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 観光・旅行のため      | <input type="checkbox"/> 家族や友人に誘われたため      |
| <input type="checkbox"/> 心身の疲れを癒すため    | <input type="checkbox"/> SNSで見かけて気になったため   |
| <input type="checkbox"/> 自然や四季を感じるため   | <input type="checkbox"/> 園内のカフェやレストランに行くため |
| <input type="checkbox"/> 歴史文化や建築を学ぶため  | <input type="checkbox"/> 園内の期間限定イベントに行くため  |
| <input type="checkbox"/> 自己を見つめなおすため   | <input type="checkbox"/> ドラマやアニメの聖地巡礼      |
| <input type="checkbox"/> 他の予定のついで・暇つぶし |  |
- その他 ( )

→裏面に続きます

図 27-1 アンケート表面 (自作)

④ ①で「いいえ」と回答した方にお聞きします。庭園を訪ねて来なかった理由を具体的に記入してください。(複数回答可)

(例：アクセスが悪い 公衆衛生が不安 興味・関心がない等)

⑤ 今後訪れてみたいと思う日本庭園はありますか。当てはまるもの全てに☑を付けてください。選択肢にない場合は「その他」にご記入ください。

- |                                   |  |                                  |                                   |
|-----------------------------------|--|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 浜離宮恩賜庭園  | <input type="checkbox"/> 旧芝離宮恩賜庭園            | <input type="checkbox"/> 小石川後楽園  | <input type="checkbox"/> 六義園      |
| <input type="checkbox"/> 清澄庭園     | <input type="checkbox"/> 旧古河庭園               | <input type="checkbox"/> 殿ヶ谷戸庭園  | <input type="checkbox"/> 毛利庭園     |
| <input type="checkbox"/> 東京都庭園美術館 | <input type="checkbox"/> 皇居東御苑               | <input type="checkbox"/> 東京国立博物館 | <input type="checkbox"/> 国営昭和記念公園 |
| <input type="checkbox"/> 根津美術館    | <input type="checkbox"/> ホテル椿山荘東京            | <input type="checkbox"/> 明治神宮御苑  | <input type="checkbox"/> 八芳園      |
| <input type="checkbox"/> 山本亭      | <input type="checkbox"/> 三溪園                 | <input type="checkbox"/> 一条恵観山荘  | <input type="checkbox"/> 箱根美術館    |
| <input type="checkbox"/> 長谷寺      | <input type="checkbox"/> 長寿寺                 | <input type="checkbox"/> 報国寺     | <input type="checkbox"/> 見浜園      |
| <input type="checkbox"/> 古峯園      | <input type="checkbox"/> 偕楽園                 | <input type="checkbox"/> 兼六園     | <input type="checkbox"/> 二条城      |
| <input type="checkbox"/> 金閣寺      | <input type="checkbox"/> 銀閣寺                 | <input type="checkbox"/> 龍安寺     | <input type="checkbox"/> 天龍寺      |
| <input type="checkbox"/> 平安神宮     | <input type="checkbox"/> 高台寺                 | <input type="checkbox"/> 東福寺     | <input type="checkbox"/> 仁和寺      |
| <input type="checkbox"/> 醍醐寺      | <input type="checkbox"/> 三千院                 | <input type="checkbox"/> 栗山公園    | <input type="checkbox"/> 足立美術館    |
| <input type="checkbox"/> 後楽園      | <input type="checkbox"/> スターバックスコーヒー川越鐘つき通り店 |                                  |                                   |
| <input type="checkbox"/> その他 (    |  |                                  | )                                 |

⑥ どんな日本庭園に訪れたいですか。皆さんが求める庭園をお聞かせください。(複数回答可) (例：カフェがある 駅から近い トイレがきれい 等)

質問は以上です。ご協力ありがとうございました。

図 27-2 アンケート裏面 (自作)

## 5. 2 アンケート集計結果と分析

設問1では「これまでに日本庭園を訪れたことはありますか。～（以下略）」という問いに対し、「はい」と回答した人は42人、「いいえ」と回答した人は4人だった。これらの結果をパーセンテージで表したものが図28である。9割以上の人が一度は日本庭園を訪れたことがあると回答している様子から、修学旅行や遠足、家族との旅行がデータの数値に大きく貢献しているのではないかと考えられる。また本アンケート後に行った実地調査では、多くの庭園で外国人観光客が多く、日本人観光客が少ないという状況だった。その結果と本アンケートでの結果を照らし合わせると、現在の日本庭園にはリピーターを生み出す力が不足しているのではないかと推測できる。

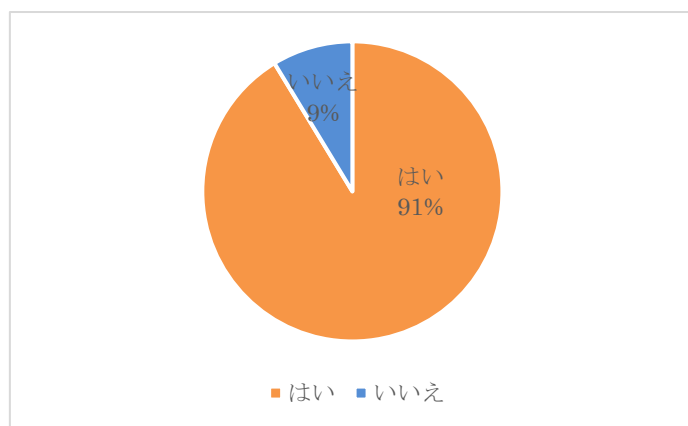


図28 設問1「日本庭園を訪れたことはあるか」

設問2では「設問1で「はい」と回答した方にお聞きします。以下の日本庭園を訪れたことはありますか。～（以下略）」という問いに対し、「明治神宮御苑」「国営昭和記念公園」と回答した人はそれぞれ13人、「新宿御苑」と回答した人は11人、「東京国立博物館」「兼六園」と回答した人はそれぞれ8人だった。その後「スターバックスコーヒー川越鐘つき通り店」「ホテル椿山荘東京」が順に上位入りした。これらの結果をグラフにまとめたものが図29である。さらにその後には「小石川後樂園」「皇居東御苑」「ホテル椿山荘東京」「後樂園」が同数で並んだ。上位の日本庭園であるほど最寄駅から徒歩数分で行ける、いわゆる「駅近」であったり、園内に娯楽を楽しめる施設や空間が整備されている庭園が多く見受けられる。また「兼六園」「後樂園」といった関東圏以外の2か所が上位入りしていることから、これら2か所の庭園が持つ共通点「日本三名園」「広大な敷地」「歴史や風情がある」「四季折々の風景」等も人気を集める理由の一つではないかと考えられる。

なお、本レポートでは実地調査対象外としているため図29には記載しなかったが、京都の庭園では「金閣寺」と回答した人は37人、「銀閣寺」と回答した人は26人、「二条城」と回答した人は18人という結果となり、圧倒的割合を占めていた。一方の鎌倉の庭園では「長谷寺」と回答した人は14人と多かったものの、「報国寺」と回答した人は4人と比較的少ない結果となり、京都の庭園と比較して訪ねる機会が少ないことがわかった。それと同時に、鎌倉の庭園の選択肢が少なく本アンケートに不備があったことも原因として考えられるため、反省する次第である。

本アンケートでは他の庭園とは趣向を変えて、スターバックスコーヒー川越鐘つき通り店に付随する日本庭園を選択肢に組み込んだ。京都・鎌倉の庭園とスターバックスコーヒー川越鐘つき通り店の回答者数の多さから、「古都の街並み」という共通点が浮かび上がる。人気のある日本庭園の中には、「周辺環境の雰囲気」という外的要素が整っているからこそ、現在の状況が成立しているものもあると考えられる。

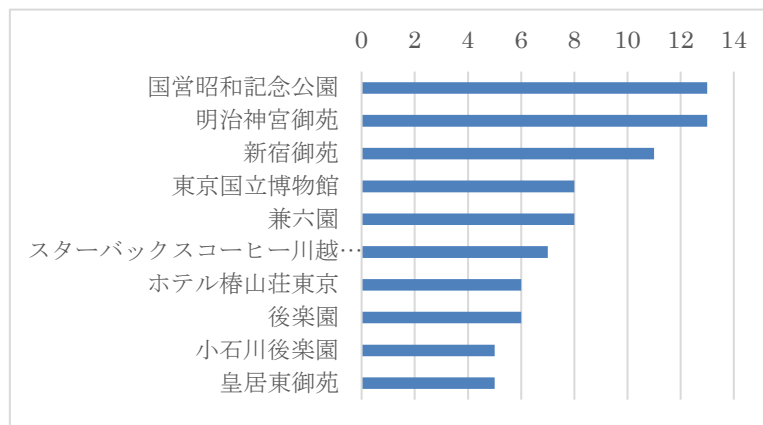


図 29 設問 2 「どの日本庭園に訪れたことがあるか」

設問 3 では「設問 1 で「はい」と回答した方にお聞きします。訪れた目的や理由についてお聞かせください。～（以下略）」という問いに対し、「観光・旅行」と回答した人は 37 人、「家族や友人からの誘い」と回答した人は 18 人、「自然や季節を感じるため」と回答した人は 13 人、「歴史文化や建築を学ぶ」と回答した人は 10 人、「SNS で見かけて気になった」と回答した人は 9 人、「心身の疲れを癒すため」と回答した人は 7 人だった。これらの結果をパーセンテージで表したものが図 30 である。「観光・旅行」の選択肢については、修学旅行あるいは遠足で訪ねたのか、家族や友人と訪れたのか、一人で訪れたのかを明記しなかったため、それら全ての可能性を統合した集計結果となった。より具体的且つ詳細な研究・考察を行うために、選択肢の改善を行うべきだったと反省する次第である。

「家族や友人からの誘い」や「SNS で見かけて気になった」の回答数が多かったことから、日本庭園に訪れたことのある人は、他人の行動や意思決定に影響されて訪れる場合が多いと推測される。

一方で「自然や四季を感じるため」「歴史文化や建築を学ぶ」と回答している人も多く、日本庭園に対して自発的に癒しや自分磨きを求める人も少なくないことがわかる。言い換えれば現代の日本庭園は、「季節感」と「学び」の 2 つの価値が最も期待されているともいえる。

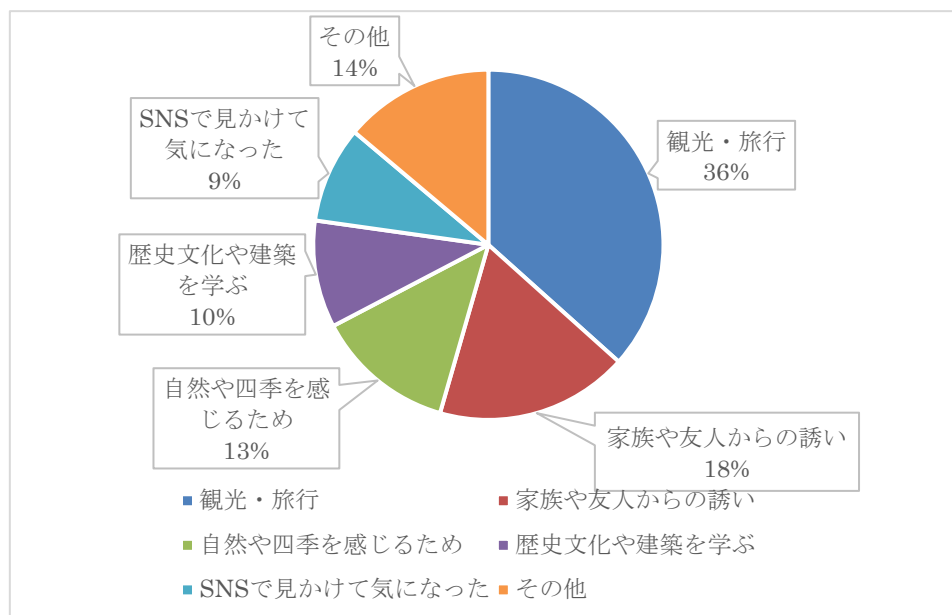


図 30 設問 3 「訪ねた目的・理由」

設問 4 では「設問 1 で「いいえ」と回答した方にお聞きします。庭園を訪ねて来なかった理由を具体的に記入してください。～（以下略）」という問いに対し、「興味関心がない」と回答した人が 2 人、

「存在を認識する機会がなかった」「行きたいと思わなかった」「話題に上がらない」「アクセスが悪い」と回答した人がそれぞれ1人という結果になった。これらの結果をグラフでまとめたものが図31である。この図を見ると、それぞれ別の回答のようにも思えるが、筆者はこれらに因果関係があると推測した。「興味関心がない」「話題に上がらない」原因の一つに「存在を認識する機会がなかった」ことがあるのではないかと筆者は推測している。ちなみに「アクセスが悪い」の場合は回答者の居住地によって異なるため、「アクセスが悪い」と「存在を認識する機会がなかった」が因果関係にあるといえる場合といえない場合があると考えている。

これらのことから、より多くの人に日本庭園を訪れてもらうには、「存在を認識する機会」の創造に力を入れていく必要があると捉えることができる。

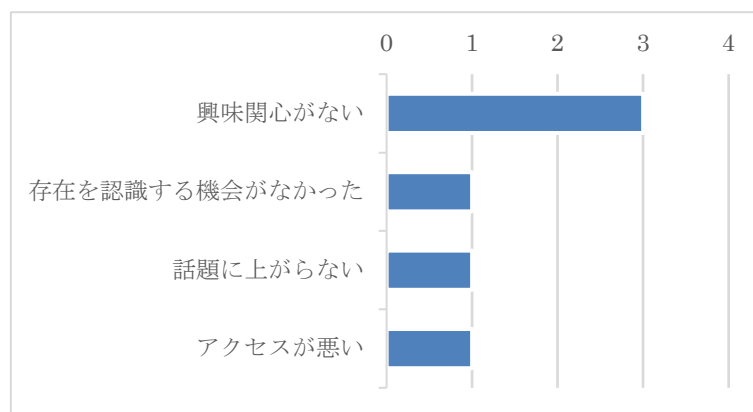


図31 設問4「訪ねてこなかった理由」

設問5では「今後訪れてみたいと思う日本庭園はありますか。～（以下略）」という問いに対し、「兼六園」と回答した人は13人、「皇居東御苑」と回答した人は11人、「ホテル椿山荘東京」「スターバックスコーヒー川越鐘つき通り店」と回答した人はそれぞれ10人、「新宿御苑」と回答した人は9人、「国営昭和記念公園」「東京都庭園美術館」と回答した人は8人だった。その後には「六義園」「小石川後樂園」「後樂園」が順に上位入りした。これらの結果をグラフにまとめたものが図32である。なお、実地調査対象外である京都や鎌倉の庭園は、どの箇所も回答数は5未満という結果となった。「新宿御苑」や「ホテル椿山荘東京」等、設問2で上位にあがっていた5か所の庭園が再度上位入りしていることから、これらの庭園には「愛され続ける日本庭園」の条件や足掛かりが隠されていると考えられる。広大な敷地面積を誇るもの、飲食やその他サービスを提供しているもの、文化施設や娯楽施設に付随しているもの等、いくつか共通点はあるが、詳細な内容についてはこれらの庭園の中から複数箇所を実地調査地として選択することで明らかにしていきたい。

一方で、都内にあるアクセスの良い庭園や娯楽・文化施設と一体になっている庭園が多くを占める中で、「兼六園」と「後樂園」が上位にあがっているのは、設問2の部分でも触れた「日本三名園」というブランド名があるからではないかと筆者は考える。長い歴史を持つ広大な庭園という特徴だけでは、石川や岡山に来てまでわざわざ足を運ぶ理由としては根拠が薄い。その庭園だからこそ行きたいと思わせるようなブランドやオリジナリティがあるからこそ、人は足を運ぶのではないだろうか。ちなみに、「日本三名園」の一つである「偕楽園」と回答した人は2人と少なかった。回答者の多くは関東出身あるいは在住であると考えられ、同じ関東圏内にある茨城県への旅行・観光が後回しにされていることが原因にあると推測している。

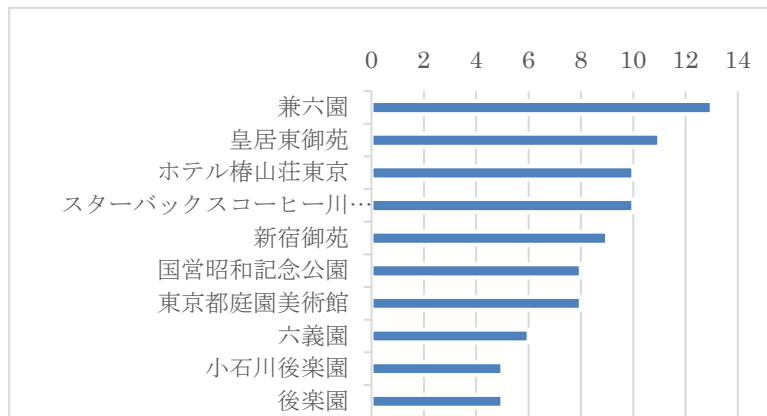


図 32 設問 5「今後訪れてみたい日本庭園」

設問6では「どんな日本庭園に訪れたいですか。皆さんが求める庭園をお聞かせください。～（以下略）」という問いに対し、「カフェ・レストラン等の休憩施設がある」と回答した人は19人、「駅から近い場所にある」と回答した人は14人、「トイレ等の設備が綺麗に整備されている」「木々や草花が綺麗」「歴史や風情を感じられる」と回答した人はそれぞれ10人だった。その他にも、「人が少なく静か」「芝、ベンチ等の簡易的な休憩スペースがある」「眺めが良い」等といった回答が上位入りした。これらの結果をグラフにまとめたものが図33である。

「カフェ・レストラン等の休憩施設がある」の回答数が最も多かったのは、休憩している間にその庭園の良さを満喫したいと考える人が多いからではないかと推測した。杉本ゆかり著「患者インサイダーを探る—継続受信行動を導く医療マーケティング—」の記述によると、病院の待合室はその病院に関する情報や感想・評価を広げる役割を担っているという<sup>31)</sup>。それは病院の待合室だけではなく、カフェやレストラン等の飲食を提供する場にも通ずるものがあると筆者は考えている。喫茶や古民家カフェ等、何かしらひと息つける場所を設けることで「何が一番楽しかったか（＝評価）」や「次はどこで何をしたいか（＝計画）」を認識でき、友人や家族と来ているのであれば「共有」もできる。若い世代は飲食を伴う休憩を通してその場所に対する情報を整理し、同時に吟味しているのではないだろうか。

次に「駅から近い場所にある」の回答数が多かったが、それは気軽に立ち寄れるという理由だけではなく、駅周辺の環境も含めて楽しみたいという思惑があるためだと推測している。設問2の統計結果を駅周辺の特徴別に区分すると、「古い町並みの中にある庭園」「商業施設が充実している庭園」「住宅街に囲まれた庭園」の3つに分けられ、その中で回答数が多かったのは「古い町並みの中にある庭園」や「商業施設が充実している庭園」だった。このことから、少なくとも若い世代は庭園だけでなく、駅周辺も楽しめる環境が整っているかを重視していることがわかる。

次に「トイレが綺麗」が多くの回答数を得たが、現在のトイレの管理状況に若い世代は不満や物足りなさを感じているとも言え換えることができる。また、それに加えて「トイレの綺麗さ」を全体的な評価の「基準」としていた人が多かったことも原因として上げられる。2018年に磨田氏は自身の研究結果から「公園内が清潔に保たれていれば、管理が行き届いていることの証明にもなるため、安全面を確認するにも使える」という見解を導き出しており<sup>32)</sup>、本研究で実施したアンケートでは彼女と同様の考え方を持つ人が多かったのではないかと考えられる。その際、磨田氏は「トイレの綺麗さ」について衛生面と景観面の2側面を取り上げ、主に衛生面の重要性について言及していた。しかし筆者は、衛生面と景観面の2側面が揃って初めて「トイレが綺麗」という評価に繋がると考える。というのも、これら2つの側面は表裏一体のような関係性にあり、衛生面は内側からの評価で景観面は外側からの評価と捉えることができる。そのため、衛生管理が徹底されているかどうかは実際に中に入ってみないとわからず、利用者はトイレを利用するか否かは外観から判断せざるを得ない。そのため、外観に好感が持てなかった場合は、そのままトイレ全体の評価に直結するのではないだろうか。今の若い世代はトイレをただ用を足す場所としてではなく、その庭園の「顔」あるいは「おもてなし」として捉える意識があることがわかる。

これら以外にも様々な回答があったが、より多くの人に日本庭園に来てもらい、楽しんでもらうためには「飲食」「駅近」「綺麗」は重要な要素であり、今の日本庭園に不足している点あるいは改善すべき点といえるのではないだろうか。

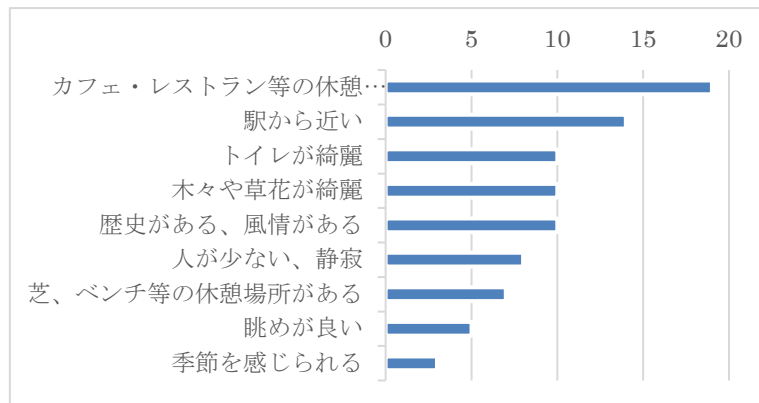


図 33 設問 6 「どんな日本庭園に訪れたいか」

## 6. 実地調査から見る日本庭園の現状

ここでは実地調査で判明した内容を「アクセス」「居心地」「芸術性」「独自性」「イベント性」「コストパフォーマンス」6つの項目に分けて評価する。「アクセス」は駅から現地に着くまでにかかった時間や距離の他、駅周辺の環境や現地周辺の環境を評価する。「居心地」は庭園内の広さ、施設やその他サービスの利用状況、利用客の傾向や様子、筆者自身の所感等を踏まえて評価する。「芸術性」は開花・紅葉シーズン、展示、ライトアップ等といった、人が思わず写真に収めたくくなるようなスポットや景色があるかどうかを評価する。「独自性」はその庭園でしか見られない景色や体験、オリジナルグッズ等、その庭園のオリジナリティといえるものがあるかどうかを評価する。「コストパフォーマンス」は入園料や施設・サービスの利用料に釣り合った、価値のある体験ができるかどうかを評価する。ただし、項目によっては筆者自身の主観も入るため、適切な評価がされていない場合もある。

### 6. 1 浜離宮恩賜庭園

浜離宮恩賜庭園には2023年7月28日の15時15分に訪れ、17時頃まで滞在した。気温は35度で、照り付ける日差しが痛く感じる程の猛暑日だった(図 34)。筆者は日比谷線築地駅から現地に向かった。駅周辺は飲食店が多く並んでいたが、庭園自体はそれらを過ぎた先にあるオフィス街の中にあるため、庭園までの道のりはやや遠く感じられた。周辺には飲食店やその他店舗はなく、オフィスビルに併設されているコンビニエンスストアが1, 2軒あるかないかという環境だった。

利用客はほとんどおらず閑散としていたが、ヨーロッパ系の外国人観光客が多く見受けられた。友人と来ている人や小さい子供を連れた家族等、比較的若い世代が来ているようだった。季節限定で「和傘で庭園めぐり」というキャンペーンが行われており、和傘の無料貸し出しとうちわの無料配布がされていた。20代前後の2人の日本人女性が和傘を借りて日本庭園を背景に写真撮影をしていた。敷地内には日本庭園以外にシートが使用可能な広場が3か所あり、木陰が多い広場や木材でできたイスとテーブルが設置されている広場があり、ゆっくりくつろげる空間が整えられていた(図 35)。

広場では日本人の利用者が多く、本を読んでいる人や友人と会話を楽しんでいる人等が見られた。木々がうっそうと生い茂る場所ではカラスが鳴いており、地面には鳥の糞もあったため、頭上に注意しながら歩いた。猛暑のせいか、ほとんどの外国人観光客は御茶屋を見つけると吸い込まれるように中に入ってしまった。筆者もつられて中に入ろうとしたところ、着物を着た高齢の女性スタッフが外国人観光客に「膝は痛くないですか。ずっと正座していらしたから心配だったの。」と英語を交えながら声をかけている場面に遭遇した。相手の外国人観光客は少しだけ日本語が話せるらしく、お互い片言

ながら楽しそうにコミュニケーションを取り合っていた。屋内は冷房が効いていて涼しく、快適な環境で抹茶と茶菓子を楽しむことができた。客層を見ると外国人観光客が多かったが、日本人観光客も見受けられた。土産物も購入できるようだが、品数が少なかったことや部屋が狭く周りからの目線が気になるため、購入には至らなかった。庭園の東側は東京湾沿いに大きめのベンチが設置されており、東京湾とビル群を眺めながらくつろげる空間となっていた（図 36）。見所の一つである花畑は養生シーズンなのか土の肌が目立った（図 37）。



図 34 夏の浜離宮恩賜庭園（筆者撮影）



図 35 内堀広場（筆者撮影）



図 36 東京湾沿いのベンチ（筆者撮影）



図 37 養生中の花畑（筆者撮影）

筆者が訪れた夏場は閑散とした様子が目立った浜離宮恩賜庭園だが、10月25日から29日にかけて毎年行われているお月見イベント「浜離宮でお月見散歩～将軍の御庭で栗名月を愛でる～」には、5日間で約18,000人の観光客が来園した。将軍の舟遊び「船上雅楽」を再現したイベントで、期間中は20時半まで入園が可能となる。園内では臨時売店では軽食やイベント限定提灯の販売が行われる他、中島の御茶屋では特別メニューの提供も行われ、ライトアップされた庭園を提灯片手に散策することができる（図 38）。



図 38-1 船上雅楽（YouTube より引用）



図 38-2 キッチンカーと軽食（YouTube より引用）





図 38-3 ライトアップ (YouTube より引用)



図 38-4 散策用の提灯 (YouTube より引用)

以上のことを踏まえ、浜離宮恩賜庭園を図 39 のように評価する。アクセスに関しては最寄り駅である築地駅からは若干遠く感じられることや店舗の少なさから 3、居心地に関してはシートやテーブルセットが利用可能であることから比較的自由が利くと判断し 4、芸術性に関しては季節にもよるが紅葉シーズンにはライトアップが行われることや、有名建築家やアーティストによるパビリオンが展示される機会があることから 4 とした。独自性に関しては、オフィス街に囲まれている点や年に一度行われるお月見イベントではグッズ販売等があることから 4 とした。イベント性に関しては、抹茶と茶菓子の提供に加え、ライトアップや有名建築家やアーティストによるイベントや年に一度のお月見イベントがあることから 3 とした。これらの評価に加えて、「満足のいく体験ができたか」「また来たいと思うか」等を考慮した結果、コストパフォーマンスは 3 とした。

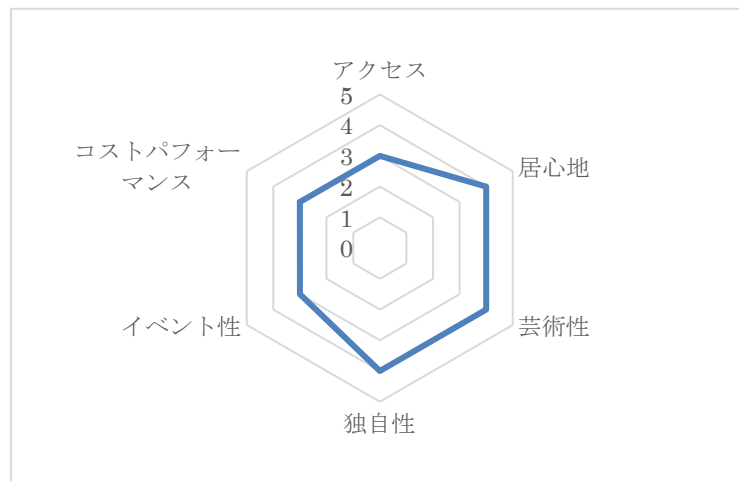


図 39 浜離宮恩賜庭園

## 6. 2 六義園

六義園には 2023 年 8 月 21 日の 11 時 15 分に訪れ、12 時 10 分まで滞在した。気温は 32℃ と暑かったが、雲が多い日であったために炎天下での散策は免れた。JR 山手線駒込駅から現地に向かったが、駅周辺から庭園周辺まで飲食店や店舗はあるものの、そこまで賑わっていない様子であった。駅から現地まで同じような街並みが続いていたためか、体感的にはそう遠く感じられなかった (図 40)。



図 40-1 六義園付近の様子（筆者撮影）



図 40-2 六義園付近の様子（筆者撮影）

利用客は少なく閑散としていたが、1人あるいは友人たちと来ている40～50代前後の外国人観光客の姿が見られた。また、この日は5、6人で来ている日本人の学生の姿があった（図41）。出入口付近には庭園の歴史について日本語と英語の2か国語で解説している掲示が横一列に並んでいた。散策途中にベンチが配置してあったが、枝葉や砂で汚れていたため座る気にはなれなかった。シートを敷いてくつろげるような空間はなかったが、この庭園にも抹茶と和菓子を頂ける茶屋があり、外国人観光客は茶屋の方角に向かって歩いていた（図42）。のちほど筆者も向かってみると20代～40代前後の日本人利用客で賑わっていた。そこでは六義園オリジナルの土産や和スイーツも購入できよう、抹茶と茶菓子を頂きに来たというよりは、それらの土産を見に来ているようだった。

茶屋では庭師が木の剪定を行っており、離れているとはいえ下には外国人観光客がいたため筆者は一瞬危惧したが、外国人観光客は剪定の様子を興味深く見物していた（図43）。2、3年程前に筆者が訪れた時は庭園の中心部にある島には立ち入れなかったが、現在も立ち入りが禁止されていたため少し残念だった。出入口に向かう途中に休憩所兼売店があり、食べ物他に小物や雑貨が販売されていた。そこでは中のテーブル席に外国人観光客が一人、外付けのベンチに高齢の日本人利用客が数人くつろいでいた（図44）。この日は六義園の他に旧古河庭園にも足を運んだが、調査対象外の箇所であるため、本レポートでは徒歩圏内であることを紹介するのみに留めておく。



図 41 藤代峠（筆者撮影）



図 42 茶屋に向かう外国人観光客（筆者撮影）



図 43 吹上茶屋 (筆者撮影)



図 44 休憩所兼売店 (筆者撮影)

筆者が訪れた夏場では閑散とした様子が目立った六義園だが、毎年秋になると夜間特別観賞が行われる他、2023 年からは「秋の六義園～六義園での日本文化に親しむ～」が開催されている (図 45, 46)。夜間特別観賞については、今年では 11 月 22 日から 12 月 3 日にかけて開催され、入園時間も 20 時 30 分 (最終入園は 19 時 30 分) まで延長される。2022 年では土蔵の壁面を用いたプロジェクションマッピングも行われ、昼とは違った趣が味わえる。その他にも、2023 年の春からはコロナの影響を受けた観光産業や地域活力の復興を目的とした「花咲菓石けん～文京花の五大まつり石けん～」が園内の吹上茶屋で販売されている。筆者が訪れた際には店頭と並んでいなかったことから、人気の商品であることがうかがえる (図 47)。

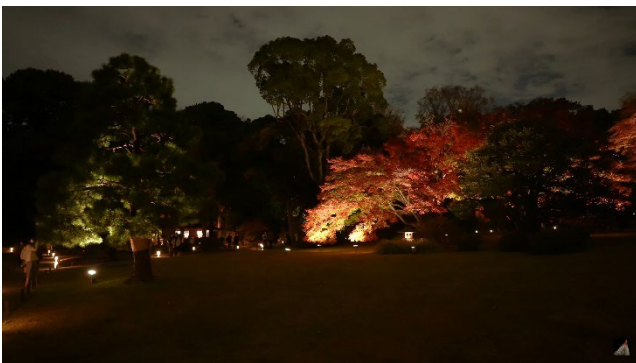


図 45-1 ライトアップ (YouTube より引用)



図 45-2 プロジェクションマッピング (YouTube より引用)



図 46 伝統芸能「江戸太神楽」(公式 Twitter より引用)



図 47 花咲石けん (公式 Twitter より引用)

以上のことを踏まえ、六義園を図 48 のように評価する。アクセスに関しては最寄り駅である駒込駅からは近い一方で、商業施設のバリエーションの少なさから 4 とした。居心地に関しては、他の庭園と

比較してくつろげる環境が少ないことから3、芸術性に関しては秋にライトアップ等のイベントがあるものの、保存活用という点では些か物足りなさを感じることから3とした。独自性に関しては、六義園オリジナルのお菓子や文京区の土産品販売を行っている点を評価し3とした。イベント性に関しては、抹茶と茶菓子の提供はあったものの、保存活用という点では物足りなさを感じることから2とした。これらの評価に加え、「満足のいく体験ができたか」「また来たいと思うか」等を考慮した結果、コストパフォーマンスは3とした。

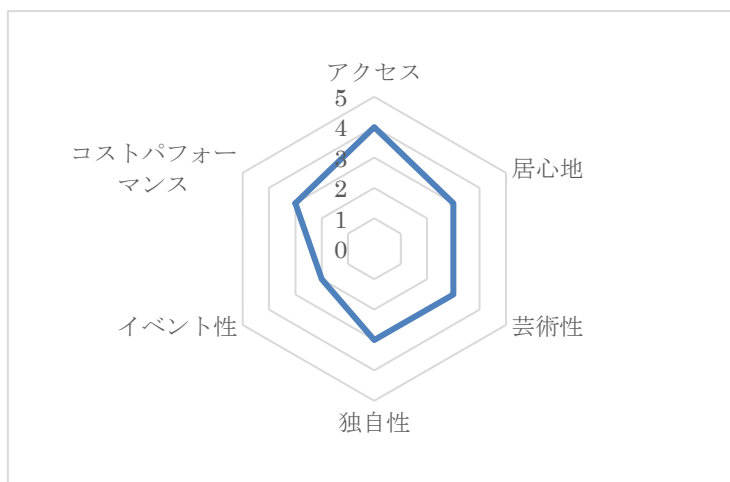


図 48 六義園

### 6. 3 東京都庭園美術館

東京都庭園美術館には2023年8月17日11時に訪れ、14時頃まで滞在した。気温は31℃と暑い日だったが、室内にいる時間もあったため、そこまで苦にはならなかった。現地にはJR山手線目黒駅から徒歩で向かった。駅周辺は飲食店やその他店舗で賑わっていたものの、美術館周辺になると店舗数が減り、人の往来は少なくなった。現地周辺は車の往来が多く、まるで遠くまで来たかのような印象を受けた(図49)。



図 49-1 美術館付近の様子(筆者撮影)



図 49-2 美術館付近の様子(筆者撮影)

敷地内はそこまで混雑はしていなかったが、日本人の客が多く、若い女性から高齢の女性まで幅広い層が来ていた。時折アジア系外国人観光客を見かけることもあったが、比較的日本人女性の利用客が多いように見受けられた。庭園内は人通りが少なく、落ち着いて見て回ることができた(図50)。もともと客層に日本人が多かったことから、庭園内ですれ違うのも日本人がほとんどであった。茶室に足を運ぶと、現在開催中のフィンランド・グラスアートの内容に合わせてか、ガラスでできた茶器セットの展示が行われていた。今回は遠目で見ただけだったが、実際にガラスの茶器セットで抹茶と茶

菓子が頂けたら面白そうだと感じた。日本庭園には途中で休めるようなベンチはなかったが、西洋庭園にアイアンテーブルのセットが複数配置されていた。この日は天気も良く気温も高かったため、そこで休憩している人はいなかったが、庭園自体は広々とした造りになっていたため、もう少し涼しくなれば多くの人で賑わいそうだと感じた（図 51）。

邸宅内に入ると冷房が効いていて涼しく、利用客の数も増加したためそれなりに混んでいた。本展示では日本語と英語の2か国語による解説が用意されていたが、ヘッドホンによる解説やアプリを使った解説等があるとさらに楽しめるのではないかと感じた。部屋を明るくしてアール・デコ調の建築意匠とガラスアートを同時に楽しめるような空間がある一方で、あえて部屋を暗くしガラスアートを美しく見せている空間もあり、見ている人を飽きさせない様々な工夫がこなされていた（図 52）。新館に入るとショップやカフェがあり、さらに多くの利用客で賑わっていた。カフェ値段の割に量が少ない、QRコードが読み取れず注文ができない等、多少複雑に感じるころはあったが、館内から見える景色を眺めながら食事を楽しむことができた。ショップではネット通販やその他の店舗では購入できないような唯一無二の土産が販売されており、楽しみながら記念品を購入することができた（図 53）。この日は東京都庭園美術館の他にホテル雅叙園にも足を運んだが、調査対象外の箇所であるため、本レポートでは徒歩圏内であることを紹介するのみに留めておく。



図 50 日本庭園（筆者撮影）



図 51 西洋庭園（筆者撮影）

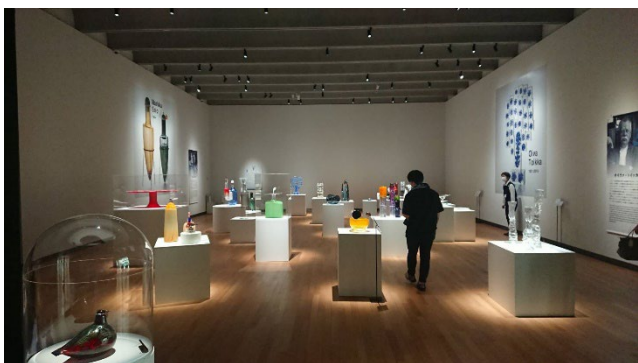


図 52 フィンランド・ガラスアート展（筆者撮影）



図 53 ミュージアムショップ（筆者撮影）

開館 40 周年を迎えた今年には「プロジェクションマッピング FUTURE ART TOKYO 2023」（図 54）、「庭園マルシェ」等の記念事業や「フィンランドの伝統装飾・ヒンメリ作り」（図 55）、「特別茶会」等のイベントが行われた。「プロジェクションマッピング FUTURE ART TOKYO 2023」は、4月8日から4月9日に開催され、入園時間も 20 時（入場は 19 時 30 分）まで延長された。庭園美術館の建築意匠をモチーフとしたプロジェクションマッピングが上映され、普段の庭園美術館とは違った祝祭感や非日常感を感じることができる。「特別茶会」は毎年夏と冬に行われている茶室行事であり、今年の 8 月 26 日に開催された茶会ではガラスの茶道具等を用いた「ガラスの清寂」が行われた。現代では体感する機会が少なくなった日本家屋での夏の風情を楽しむことができる（図 56）。



図 54 プロジェクションマッピング FUTURE ART TOKYO 2023  
(公式 HP より引用)



図 55 フィンランドの伝統装飾・ヒンメリ作り  
(公式 HP より引用)



図 56-1 ガラスの清寂 (公式 HP より引用)



図 56-2 ガラスの清寂 (公式 HP より引用)

以上のことを踏まえ、東京都庭園美術館を図 57 のように評価する。アクセスに関しては最寄り駅である目黒駅からは比較的近い一方で、商業施設のバリエーションの少なさから3とした。居心地に関しては、西洋庭園や新館のカフェ等くつろげる環境は整っていることから4、芸術性に関しては朝香宮邸や新館で様々な展示が頻繁に行われていることから5とした。独自性に関しては、シンボルとなるようなものや写真スポットがいくつかあったことに加え、ショップではガラスアートに関するグッズだけでなく、朝香宮邸に関するグッズも多く販売されていたことから5とした。イベント性に関しては、定期的に展示が行われる他、夜間のライトアップやプロジェクションマッピングがあることから4とした。これらの評価に加え、「満足のいく体験ができたか」「また来たいと思うか」等を考慮した結果、コストパフォーマンスは2とした。

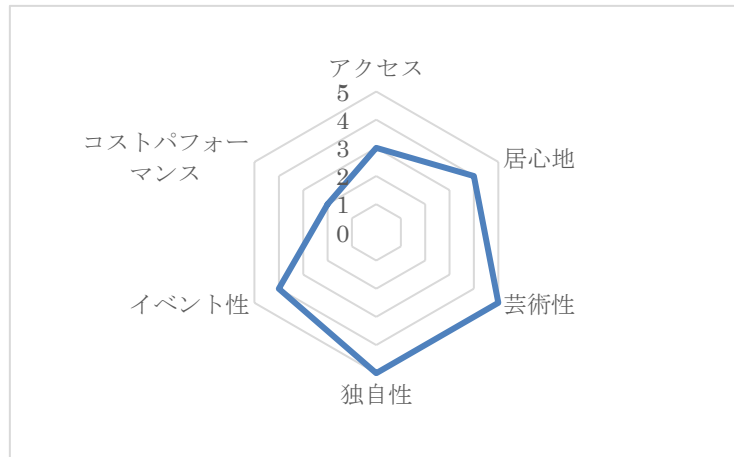


図 57 東京都庭園美術館

#### 6. 4 東京国立博物館

東京国立博物館には2023年8月11日の11時に訪れ、17時頃まで滞在した。気温は32℃だったが屋内で過ごしている時間が長かったため、それほど苦にはならなかった。この日は筆者が以前から気になっていた特別展「古代メキシコ」を見学し、その後に日本庭園とその他の博物館を巡ることにした。銀座線上野駅から現地に向かったが、到着までに10分程かかったにも関わらず、体感的にはそれほど遠く感じられなかった。駅周辺は飲食店やその他店舗が多々あり、大変賑わっていた。街灯には筆者が見に行く特別展の広告がプリントされた旗が掲げられていた(図58)。上野恩賜公園に辿り着いた後、掲示されたマップを見ていると高齢のボランティアスタッフが筆者に声をかけ、博物館までの行き方を教えてくれた。博物館前の広場では多くの利用客や観光客で賑わっていた。老若男女で様々な客がいたが、特に家族連れが多いように感じられた。外国人観光客も同様に家族連れが最も多く、それ以外にも友人と共に来ている若者も多く見受けられた。ヨーロッパ系外国人の他、この時は団体観光客が解禁される前だったが中国人の観光客が多かった。この日はビアボールに関するイベントが開催されており、広場には数え切れない程のキッチンカーが並んでいた(図59)。同じ敷地内にはそれらイベントの他、数々の博物館や美術館が並んでいるため、一日だけで上野恩賜公園を隅々まで楽しむのは難しいと感じた。



図 58 銀座線上野駅周辺の様子 (筆者撮影)



図 59 上野公園 竹の台広場 (筆者撮影)

博物館の敷地内に入ると、そこでもキッチンカーが並んでおり、フィンランド定番の軽食等、普段では食べられないような一風変わったフードが提供されていた(図60)。特別展「古代メキシコ」が行われている平成館に向かうと、ファミリー層や外国人観光客は少なくなり、20代~30代程の若い世代や40~50代程の女性が増加した。展示室では一部撮影が可能となっており、そのためか出入り口付近は人の流れが悪く、非常に混雑していた。展示室の外では展示内容に関するグッズ販売がされており、

大勢の人で賑わっていた。利用客の買い物かごを見ると大勢の人が、特別展「古代メキシコ」とスマートフォン向けRPGゲーム「Fate/Grand Order」のコラボレーショングッズを購入しているようだった(図61)。

平成館から日本庭園に向かうと、一気に人通りが少なくなり敷地内は閑散としていた。きれいに整備はされていたものの、庭園全体が茶室を主とした茶庭式あるいは露地式のような造りになっており、都立庭園やその他の大名庭園のような日本庭園らしさというものはあまり感じられなかった。桜や紅葉シーズンであれば、また違った印象を受けるかもしれない(図62-1)。現在は期間限定で応挙館を公開しており、筆者は体験しなかったが、館内では抹茶、日本料理、着物、禅の講座等を体験できる。この日は縁側でくつろぐヨーロッパ系外国人観光客の姿が多く見られた(図62-2)。上記の以外にも本館や東洋館にも足を運んだ。時間の都合上、駆け足で展示を見て回ったが、全ての展示を回り切ることができなかった。本館では平成館とは異なり広々とした造りになっており、比較的落ち着いて展示を見ることができた。客層を見ると、日本人とヨーロッパ系外国人観光客が多くを占めていた。東洋館も同様で、閑散としていたが、利用客のほとんどが日本人とヨーロッパ系外国人観光客だった。



図60 敷地内の様子(筆者撮影)



図61 特別展「古代メキシコ」(筆者撮影)



図62-1 六窓庵(筆者撮影)



図62-2 応挙館(筆者撮影)

上野恩賜公園では毎年光のイベント「創エネ・あかりパーク(R)2023」が開催され、今年も国立博物館本館への特別ライトアップが行われた。美しいあかりに彩られた博物館や建物周辺を一目見ようと、若い世代を中心とした多くの観光客が訪れる(図63)。





図 63-1 ライトアップ① (YouTube より引用)



図 63-2 ライトアップ② (YouTube より引用)



図 63-3 ライトアップ③ (YouTube より引用)



図 63-4 プロジェクションマッピング (YouTube より引用)

以上のことを踏まえ、東京国立博物館を図 64 のように評価する。アクセスに関しては最寄り駅である上野駅から比較的近く、付近には商業施設も揃っているため5とした。居心地に関しては、広々としていてくつろげる環境は整っているものの、人の往来が多いことから人によっては落ち着けない可能性があると考え4とした。芸術性に関しては光のイベント「創エネ・あかりパーク」が毎年行われているものの開催期間が短いため、重要文化財である建物を活かした取り組みとしては物足りなさを感じることから4とした。独自性に関しては、展示内容に合わせた土産は販売されていたものの、東京国立博物館らしさが見えづらいことから3とした。イベント性に関しては、日本庭園では日本文化に触れる機会があり、博物館では定期的に特別展を開催していることに加え、博物館前の広場でもイベントが開催されることから5とした。これらの評価に加え、「満足のいく体験ができたか」「また来たいと思うか」等を考慮した結果、コストパフォーマンスは4とした。

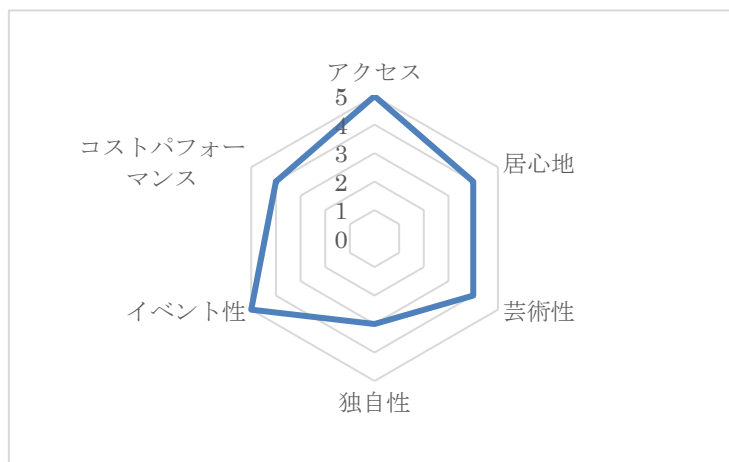


図 64 東京国立博物館

## 6. 5 皇居東御苑

皇居東御苑には2023年8月26日11時に訪れ、16時50分まで滞在した。気温は31℃と暑く、スコールのような激しい雨が降ったおかげで一時的に涼しくなったものの、後に晴れてきたため午後はやや蒸し暑かった。千代田線大手町駅から現地に向かったが、降りてすぐ目の前に庭園の出入り口があるため非常にわかりやすかった。駅周辺はオフィス街であるため、近くに飲食店やコンビニエンスストア等の店舗は見当たらなかった(図65)。出入り口付近では手荷物検査が行われており、炎天下の中で待機列ができていた。列に並ぶ客層を見るとヨーロッパ系外国人観光客が多く、友人同士あるいは家族を連れて来ている人が多かった(図66)。



図65 千代田線大手町駅周辺の様子(筆者撮影)



図66 大手門前の様子(筆者撮影)

敷地内に入っても同様で、ヨーロッパ系以外にはアジア系の外国人観光客を見かけた。パンフレットの配布がなかったため、スマートフォンのGoogleマップを用いて苑内を歩いた。幅の広い道路が先まで続いており、道路の中央には黒いパトカーが巡回警備をしていた(図67)。日影はほとんどなかったが、芝生では木陰を利用してシートを敷いてくつろいでいる外国人観光客の姿があった(図68)。

日本庭園があるエリアに向かうと、綺麗に保存されている屋敷を見かけたが、誰かが出入りしている様子はなかったため中に入れるわけではなさそうだった。敷地内には抹茶や茶菓子等のようなフードを提供する施設がないため、日本文化に触れるという点では若干の物足りなさを感じた。もう少し先を行くと回遊式庭園が広がっており、写真撮影をする外国人観光客で賑わっていた(図69)。出入り口付近にある仮設の売店には多くの外国人観光客が雨宿りをしていた。中ではオリジナルの土産が販売されていたが、購入意欲が湧かず足早にその場を後にした(図69)。



図67 敷地内の様子(筆者撮影)



図68 天守台から見た芝生(筆者撮影)



図 69 二の丸庭園と外国人観光客（筆者撮影）



図 70 本丸休憩所（筆者撮影）

皇居東御苑を出て皇居外苑にある楠公レストハウスと北の丸公園にも足を運んだ。楠公レストハウスでは皇居ならではの和食を楽しむことができたが、利用客は 50 代～70 代前後の日本人のみで、外国人観光客の姿がほとんどなかったのは意外だった。このレストハウスでは日本文化の保護や継承のため、東京近郊の食材や調味料を使った江戸時代の料理を再現した食事を提供している（図 71）。また、その一環なのか、料理に付属している菊の紋章が入った赤い箸は無料で貰うことができる。このレストハウスは売店とインフォメーションセンターも兼ねており、皇居周辺に関するパンフレットの配布やグッズの販売が行われていた（図 72）。屋内にはポスターが掲示されており、皇居では外苑の濠に繁茂した水草を堆肥に変換するという環境やサステナビリティを意識した取り組みが行われている、という内容が記載されていた（図 73）。レストハウス内の売店は新しくできたばかりで落ち着いたディスプレイになっており、少々割高なのにも関わらず購入意欲を刺激された。

北の丸公園内には美術館と科学博物館があり、時間の都合上、見学はできなかったが皇居周辺だけでも一日を過ごせることを実感した。敷地内は広く、道路も整備されているため、サイクリングや散歩にはうってつけの場所だと感じた。



図 71（左上） 一汁三菜御膳（筆者撮影）



図 72（左下） 楠公レストハウス内売店（筆者撮影）



図 73 皇居外苑のサステナビリティ（筆者撮影）

皇居東御苑では2023年11月25日から12月3日にかけて皇居乾通りの一般公開が実施される。2015（平成27）年の秋季から毎年、春季の桜の時期と秋季の紅葉の時期に実施しており、例年約10万人が訪れる（図74）。また、皇居外苑ではガイドツアーや体験ツアーが開催され、今年は約4年ぶりに「皇居外苑 歴史と自然のガイドツアー」「江戸城と江戸祝膳 丸ごと体験ツアー」が実施された。皇居周辺では比較的落ち着いたイベントが多く、対象としている年齢層も高めに設定しているのではないかと感じた。



図 74-1 乾通り（YouTube より引用）



図 74-2 乾通り（YouTube より引用）

以上のことを踏まえ、皇居東御苑を図75のように評価する。アクセスに関しては最寄り駅である大手町駅からは近い一方で、商業施設の少なさから4とした。居心地に関しては、皇居周辺は広々としていたものの、警察による巡回や警備員による監視の目があることから、若干くつろぎづらく感じ4とした。芸術性に関しては、広大な敷地であるにも関わらず、隅々且つ細部まで手入れが行き届いていることから4とした。独自性に関してはシンボルとなるものや写真スポットが多いことに加え、オリジナルの土産も数多く販売されていたことから5とした。イベント性に関しては、皇居外苑ではレストハウスにて日本文化に触れることができるが、皇居東御苑内ではそういった取り組みが少ないため保存活用という点では物足りなさを感じることから3とした。これらの評価に加え、「満足のいく体験ができたか」「また来たいと思うか」等を考慮した結果、コストパフォーマンスは5とした。

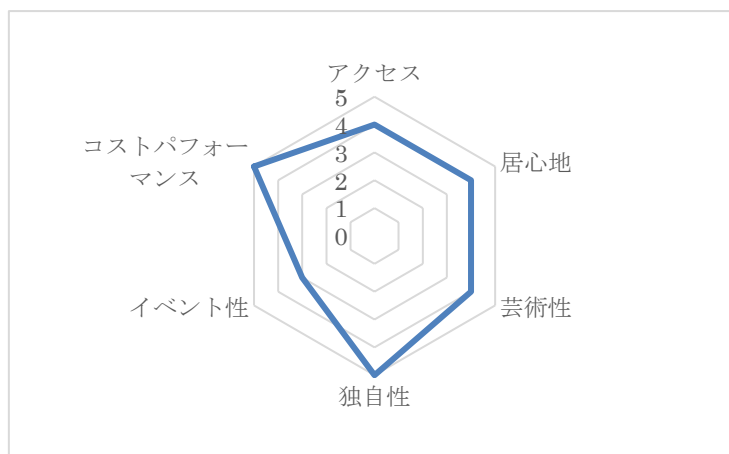


図 75 皇居東御苑

## 6.6 新宿御苑

新宿御苑には2023年8月18日の13時に訪れ、17時頃まで滞在した。気温は34℃と猛暑日で、この日は外にいる時間が長かったため熱中症に気を付けながら調査を行った。筆者は小田急線「新宿駅」から現地に向かった。駅周辺は飲食店やその他の店舗で賑わっていた一方で、御苑周辺は少し離れた場所にあるため、駅周辺ほど飲食店や商業施設は少なかった。車の往来が増加し、人通りは若干減少したが他の庭園と比較すると多い方だった(図76)。これまで筆者が見てきた都立庭園や大名庭園とは異なり、出入り口が駅の改札のようになっていた。



図 76-1 新宿御苑付近の様子(筆者撮影)



図 76-2 新宿御苑付近の様子(筆者撮影)

敷地内に入ると外国人観光客が圧倒的に多く、特に20代～40代前後のヨーロッパ系外国人が多く見受けられた。日本人にせよ外国人にせよ、特に男性の割合が多く感じられた。ほとんどのエリアで芝生が広がっており、至る所でシートを広げて木陰で昼寝をする人、友人たちと語り合う人、動画撮影を行っている人等、自由気ままに自分の時間を楽しんでいる姿を見かけた(図77)。日本庭園がある西側のエリアまで来ると人通りは少なくなるが、ヨーロッパ系外国人観光客とは頻繁にすれ違った。見学する際に何度か茶室のそばを通ったが、その度に外国人観光客が中に入っていく様子を見かけた。旧御涼亭内部やそこから一望できる日本庭園、しだれ桜の側にかかる橋等、他の日本庭園と比べると、シンボルとなるものや写真スポットは多いように感じた(図78)。

メニューの品揃えが豊富だったことや土産が購入できることから、筆者は茶室ではなく中央休憩所を利用したが、そこでも浜離宮恩賜庭園の時と同様に氷が入った冷抹茶とオリジナルの和スイーツを頂いた。屋内では日本人の姿が見られ、本を読んでいる人やスマホを見ている人等がいた(図79)。カウンターには「Take a bite of Tokyo 2023」と書かれた英語版のパンフレットが置いてあった。東京の特産食材を使用した料理を提供する飲食店が紹介されており、筆者の知らない、馴染みのない飲食店が多く掲載されていた。その後は時間の都合上、温室、新宿御苑ミュージアム、プラタナス並木、インフォメーションセンター等、写真スポットや施設に限定して足を運んだ。道の途中でスターバックスコーヒーを見かけたが、20代～30代前後の若い日本人の利用客で混雑していた。新宿御苑ミュージアムとインフォメーションセンターでは部屋全体を使ったプロジェクションマッピングガイドやタッチパネルによるガイド等、最先端技術が多く利用されていた。インフォメーションセンターの売店では、全国の国立公園に関するグッズは販売されていたものの、新宿御苑オリジナルの土産は販売されていなかった(図80)。



図 77 新宿門付近の芝生 (筆者撮影)



図 78 旧御涼亭から見た日本庭園 (筆者撮影)



図 79 中央休憩所 (筆者撮影)



図 80 インフォメーションセンター (筆者撮影)

新宿御苑では 2023 年 3 月 31 日から 4 月 23 日にかけて「NAKED 桜の新宿御苑 2023」が開催された。新たな体験やデジタルアートの創出を手掛ける株式会社ネイキッド (NAKED, INC.) と新宿御苑のコラボレーション企画であり、新宿御苑の桜とアートが融合したライトアップイベントとなっている。同年の 11 月 22 日から 12 月 3 日にかけても「NAKED 紅葉の新宿御苑 2023」が開催予定となっており、春に引き続き大勢の客で賑わうと予想される (図 81)。

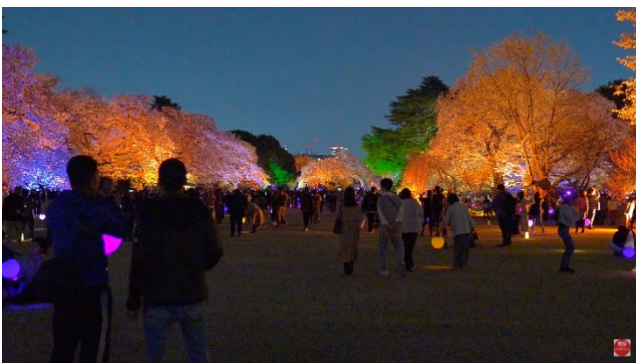


図 81-1 NAKED 桜の新宿御苑 2023 (YouTube より引用)



図 81-2 NAKED ディスタンス提灯 (YouTube より引用)



図 81-3 プロジェクションマッピング (YouTube より引用)



図 81-4 花みくじと桜レジャーシート (YouTube より引用)

以上のことを踏まえ、新宿御苑を図 82 のように評価する。アクセスに関しては最寄り駅である新宿駅からは近い一方で、商業施設のバリエーションの少なさから4とした。居心地に関しては、他の庭園と比較して土地が広く、くつろげる環境が整っていることから5とした。芸術性に関しては抹茶や茶菓子の提供があることに加え、ライトアップ等、SNS 映えを狙った様々なイベントが行われていることから4とした。独自性に関しては、休憩所ではオリジナルの茶菓子が提供されていたものの、インフォメーションセンターでは国立公園に関連した土産しか販売されていなかったことから3とした。イベント性に関しては抹茶と茶菓子の提供の他に、NAKED 桜の新宿御苑 2023 等の最先端技術を用いたイベントが行われていることから4とした。これらの評価に加え、「満足のいく体験ができたか」「また来たいと思うか」等を考慮した結果、コストパフォーマンスは5とした。

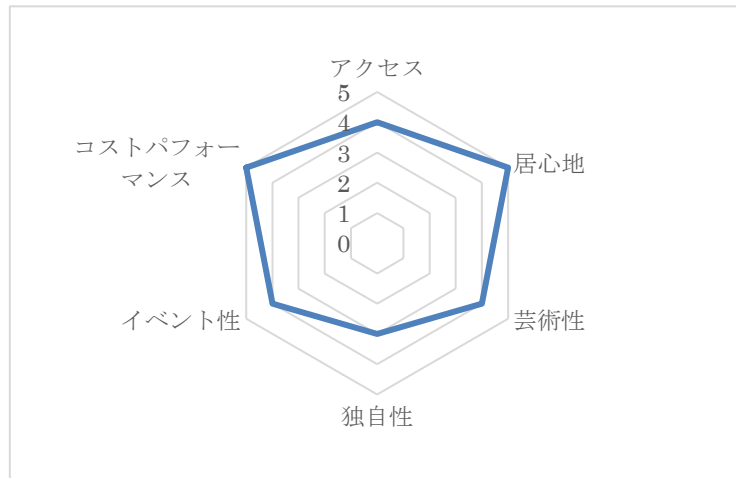


図 82 新宿御苑

## 7. 望ましい日本庭園の在り方と今後の展望

### 7. 1 仮説の立証

本研究では、4つの仮説を立て実地調査とアンケート調査を行った。本章では、それらの結果を基に仮説の立証を行う。

仮説1では「人気のある日本庭園は、学習や体験ができるプログラムを持つ」と筆者は予想していた。見学や体験等の日本文化について触れる機会を設けることで、「楽しみながら学べる場所」として人々から注目されやすいのではないかと考えたためだ。

アンケート調査では設問3の「日本庭園に訪れた理由・目的」という問いに対し、9人が「歴史文化や建築を学ぶ」と回答した他、設問6の「どんな日本庭園に訪れたいか」という問いに対して3人が「日本文化を楽しめる催し物がある」と回答し、8人が「歴史や風情を感じる庭園」に訪れてみたいと回答していた。また浜離宮恩賜庭園、六義園、東京国立博物館、新宿御苑では、日本文化に触れることができる茶屋に多くの人々が集まっていたことから、この仮説は高い割合で成立すると結論付けた。

仮説2では「人気のある日本庭園は、アクセスがしやすいエリアに位置する」と筆者は予想していた。徒歩圏内に立地している、あるいは近辺に交通機関が充実していることで、コスト・時間・体力を気にせず気軽に立ち寄ることができ、多くの人々から人気を集めやすいのではないかと考えたためだ。

アンケート調査では設問6の「日本庭園に何を求めるか」という問いに対し、13人が「駅から近い」庭園に訪れてみたいと回答していた。また、東京国立博物館や新宿御苑等では国内外問わず多くの人で賑わっていた。しかしその一方で、最寄りの駒込駅から徒歩5分と高アクセスであるにも関わらず、六義園では利用客の姿はほとんど見られなかった。これらのことから、この仮説は必ずしも成り立つとは限らないと結論付けた。先と同様に六義園を例として取り上げると、駒込駅周辺には飲食店やコンビニエンスストア等はあったものの、町全体は商店街と住宅街が隣接する造りになっていた。様々な場所から来た人々で賑わうというよりは地元の人々で賑わう性質を持った町となっており、筆者はこの町に対して馴染めない新参者のような距離感を感じた。上記の仮説が必ずしも成り立たない原因には、その庭園を取り巻く町全体の様子や印象が、若い世代の需要と合致していないことが上げられる。地域の人々だけで賑わう町と人気のない庭園、つまり町と庭園をそれぞれ別のものとして捉え、庭園を町の魅力として活かしきれていないの是一目瞭然である。庭園を持つ地域は、その地域と庭園を関連付けてまちづくりや都市計画を行うべきではないか。

仮説3では「人気のある日本庭園は、いわゆる「SNS映え」するような芸術性を持つ」と筆者は予想していた。ライトアップ等のSNS映えするようなイベントを行うことで、非日常感やエモーショナルを体感できる場所として社会から注目され、人々から人気を集めやすいのではないかと考えたためだ。

SNS映えとは、日常生活の中に潜む写真映えするスポットや被写体を発見し、自ら創り出すことをいう。実用日本語表現辞典によると、写真映えは色鮮やかな風景や小物、珍しい事物や商品等を形容する表現として用いられることが多い<sup>33)</sup>。本研究で扱う「SNS映え」についても同様の定義とし、主にライトアップについて取り上げる。筆者が訪れた浜離宮恩賜庭園や六義園は閑散としていたが、桜や紅葉が見頃な時期になるとライトアップの機会も増え、相乗効果で多くの人で賑わっていた。

また東京都庭園美術館、東京国立博物館、皇居東御苑、新宿御苑については、桜・紅葉のシーズンやライトアップ期間ではないにも関わらず大勢の人で賑わっており、普段から人々に親しまれている場所であることがわかった。その一方で、桜・紅葉のシーズンやライトアップ期間はさらに多くの人で賑わっていることが動画からうかがえる。これらのことから、この仮説は高い割合で成立すると筆者は考える。

仮説4では「人気のある日本庭園は、ゆっくりくつろげる空間を持つ」と筆者は予想していた。シートの利用や立入が禁止されていた場所の見学及び撮影を可能にする等、禁止措置や規制を厳しくし過ぎないことで、多くの人々から利用されやすくなるのではないかと考えたためだ。

筆者の予想に反して禁止措置や規制の緩和を求める声は少なかった一方、憩いの場を求める声が多く上がり、日本庭園は現在以上に憩いの場としての役割に注力していく必要があることがわかった。

アンケート調査では設問6の「どんな日本庭園に訪れたいか」という問いに対し、19人が「レストランやカフェ等の休憩施設がある」庭園に訪れてみたいと回答していた。

また筆者が行った実地調査では、浜離宮恩賜庭園は特別名勝及び特別史跡に指定されいながら、



シートが利用できる区域があり、その区域内には木質のテーブルセットが設置されていた。同じ都立庭園である六義園と比較すると、ベンチと茶屋のみとくつろげる環境が少なかった六義園とは異なり、浜離宮恩賜庭園では日本人の利用客の姿が多く見受けられた。東京都庭園美術館、東京国立博物館、皇居東御苑、新宿御苑の4つの庭園では、日本庭園自体には人の姿はあまり見られなかったものの、日本庭園に限定せず敷地全体に視点を置くとレストランやカフェ、芝生等のくつろぎ空間が揃っており、それらの場所では大勢の人々がくつろいでいた。これらのことから、この仮説は高い割合で成立すると筆者は考える。

## 7. 2 愛され続ける持続可能な日本庭園とは

本研究では日本庭園が内包する価値や課題を総合的観点から調査し、持続可能な日本庭園の在り方を導き出すことを目的としてきた。筆者が各庭園を訪れた際は来園者数の少なさが目立ったが、桜・紅葉シーズンやライトアップ期間は急激に来園者数が増加していた。このことから、現代における日本庭園は時期によって人々の関心に大きく差があり、若者離れが実際に起きているかどうかは本研究では判断できなかった。

一方、アンケート調査や実地調査で得られた結果を基に仮説の立証を行ったことで、「学習・体験」「SNS 映え要素」「ゆっくりくつろげる空間」の3条件が愛され続ける持続可能な日本庭園を目指すには必要であることがわかった。

「学習・体験」についてはより持続可能性を高めるため、この要件に「存在価値を存分に発揮できるようなオリジナリティ」を加える必要があると筆者は考える。浜離宮恩賜庭園や六義園の閑散とした様子を見るに、看板による庭園の解説や茶室・茶屋を用いた茶道体験だけでは集客の手段としては物足りないことがうかがえる。美術館・博物館系の日本庭園では、館内には人が大勢いるが庭園にはほとんどいないという現象が起きていた。現代の人々にとって「庭園」は、本来の存在意義を失って、ただそこに在るだけの「場所」になってしまっている。筆者はこの背景に、保存に注力し過ぎるあまり活用が疎かになり、「人」と「庭園」の接点が減少したことで時代と共に世間の関心も薄れてしまったことが原因としてあると考える。実際、社会全体で見ても現代の日本は同様の傾向にあり、大阪大学大学院教授で哲学者である鷲田清一氏は、「近代の都市が視覚の役割に突出しており、接触が巧みに回避されている」ことを指摘しており、そのうえで「人々は全感覚を通して世界と交わる「生活の厚さ」に乾いている」と述べている<sup>34)</sup>。都市の一部である日本庭園とて例外ではなく、日本庭園の人气が低迷しているのだとすれば、「全感覚に訴えかける体験」の少なさが原因としてあるのではないか。

4章4節でも紹介した「パピリオン・トウキョウ2021」や「生態系へのジャックイン展」といった取り組み事例もあるが、これらはあくまで興味・関心を持ってもらうための「きっかけ」であり、日本庭園の現状に対する打開策というには些か物足りなさを感じる。現状を良い方向に向かわせる追い風が必要だ。景観や芸術等に重きを置いた「表面的な活用」だけでなく、その庭園の背景や存在意義に重きを置いた「本質的な活用」を取り入れることで、庭園が持っていた真の価値が世間から理解・評価され、後世に受け継がれるのではないか。「本質的な活用」が実現できれば、その庭園が本来持ち合わせていた「オリジナリティ」も自ずと付随してくるだろう。

また、「本質的な活用」に基づくオリジナリティの訴求は「SNS 映え」にも繋がるのではないかと筆者は考える。その考えに至った理由に、浜離宮恩賜庭園の10月下旬に毎年行われているお月見イベントが上げられる。江戸時代にその庭園で行われていた「船上雅楽」とライトアップを兼ね合わせることで、浜離宮恩賜庭園ならではのオリジナリティを発揮しつつ、他の庭園とは一味違った臨場感のあるライトアップイベントとなっていた。浜離宮恩賜庭園の場合は5日間と非常に期間の短いイベントであるのがネックだが、このようにオリジナリティとSNS映えを同義として捉え、定期的にイベントを企画・実施することで、庭園は本来の価値を失うことなく人々に愛され続けるのではないか。

ちなみに、ライトアップイベントを実施しているその他の庭園として六義園、東京国立博物館、新宿御苑が上げられるが、東京国立博物館と新宿御苑に関しては日本庭園以外の場所を用いてイベントが開催されていた。存在感を示す機会がないことが日本庭園の来園者数の低さに繋がっているのかどうかは不明だが、実地調査時の閑散とした様子からして、それらの日本庭園が無用の長物にならないよう対策を講じる必要があると筆者は考える。イベントを実施する際は日本庭園と日本庭園以外の

場所を、別のものとして捉えるのではなく一体のものとして捉え、計画することでオリジナリティが人々に伝播し、来園者数の増加に繋がるのではないか。

本研究では主にライトアップについて言及したが、それ以外にも SNS 映えの種類は多数あるため、庭園の管理及び運営者は各庭園の歴史や特徴に合ったイベントを実施してもらいたい。

「ゆっくりくつろげる空間」については、アンケート調査における設問6の回答傾向から若い世代は屋内外関係なく穏やかに時間を過ごす傾向にあり、特に食事に関しては多くの人が価値観を置いていることがわかる。とはいえ、ただカフェやレストランを新設すれば良いという訳でもなく、ここにも先に述べたような「オリジナリティ」が求められていると筆者は考える。設問6の回答では「カフェやレストラン等の休憩施設」の他に、「静寂」や「風情」を求める声が多く上がっていたからだ。混沌とした現代社会に生きる若者にとって「静寂」と「風情」は数少ない貴重な経験であり、心の欠乏を補う癒しである。茶屋をリノベーションした古民家カフェやその庭園でしか食べられない限定メニュー等、現代の日本庭園は持ち前のオリジナリティを活かして「日常生活では得られないひと時」を提供することが求められているのではないか。

愛され続ける持続可能な日本庭園にはオリジナリティを意識した「学習や体験」「SNS 映え」「くつろぎ空間」の3条件が必要であることがわかった。しかし、より安定的に持続可能な軌道に乗るためには、これらに加えて「周知する機会の創出」「リピーターの創出」「庭園と周辺環境の一体化」の新3条件が必要であると筆者は考える。なお、これらは全て5章2節のアンケート集計結果と分析、7章1節の仮説の立証にて既に一度言及している要件である。持続可能性を目指すのであれば、来園者や地域住民と繋がりを持ち、彼らを巻き込んだ取り組みは必須条件である。積極的な情報発信やイベント開催、商品開発を通して関係者との関係性を深め、イベント実施後は PDCA サイクルで改善を行い、再び情報発信、イベント開催、商品開発を通して関係者との関係を強固なものにしていく。この好循環が生まれることによって、ようやく「学習や体験」「SNS 映え」「くつろぎ空間」は庭園の魅力として意味を成すのである。よって、「学習体験」「SNS 映え」「くつろぎ空間」「周知する機会の創出」「リピーターの創出」「庭園と周辺環境の一体化」これら6つの条件が揃って、初めて持続可能な日本庭園は成り立つと筆者は推測する。

### 7. 3 今後の展望

本研究では、愛され続ける持続可能な日本庭園とは何かについて追究してきた。都立庭園、ミュージアムに付随する庭園、御苑の3つに区分し、計6つの日本庭園を中心に調査を行ったが、どの庭園にも歴史的背景から生まれたオリジナリティがあった。

その一方で、それらのオリジナリティを活かしきれていない事例が多く、それが一時的な来園者数の低迷に影響している可能性も考えられる。現代における日本庭園は「本物」を大切に過ぎる傾向にある。しかし現代の若者は、これまでのような視覚によって正確な情報を得るのではなく、日常生活では得られないリアリティのある経験を欲している。今後の日本庭園は、よりアクティブに来園者や地域住民等の関係者を巻き込んで、社会に存在感を示していくべきだ。

大阪府立大学特別教授で建築史家である橋爪紳也氏は、「歴史的環境」はいわば「参照する環境」であり、復元された過去の風景と普段生活している街との距離を測ることで、我々は自らの日常を相対化できると述べている<sup>35)</sup>。筆者が長文にわたって持続可能な日本庭園を求め続けた理由として、日本庭園という「現代社会を俯瞰する場」の喪失を何としても阻止したかったという思いがある。目まぐるしく変化する現代社会において、生活環境の在り様、あるいは自分自身の生活習慣や生き様について考える機会は、自分たちの現在地を知るうえで重要である。人々が日本庭園を訪れる理由には、自身の現在地を確認することで安心感を得たいという心理があるのかもしれない。

これからの社会、日本庭園としてのオリジナリティを維持しつつ、その時代の需要に応じて変化し続ける在り方が日本庭園には求められるだろう。オリジナリティと社会の需要を一体として考え、積極的に人々と関わろうとする、そんなハイカラな日本庭園が現れることを期待したい。

## 8. 謝辞

本論文の作成にあたり終始適切な助言、丁寧な指導や添削をしてくださった村田あが教授に感謝致します。また、実地調査への同行、協力、論文作成において助言をしてくれた家族、友人に感謝します。協力していただいた皆様へ心から感謝の気持ちと御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。本当にありがとうございました。

## 9. 注

- 1) 厚生労働省 職場におけるメンタルヘルス対策の状況 <<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001001667.pdf>>
- 2) 厚生労働省 令和4年「労働安全衛生調査(実態調査)」の概況 <[https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r04-46-50\\_gaikyo.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r04-46-50_gaikyo.pdf)>
- 3) 文化財庭園課 特別名勝・特別史跡「浜離宮恩賜庭園」 ―江戸の潮風そよぐ浜御殿―
- 4) 公園へ行こう! 浜離宮恩賜庭園 <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/index028.html>>
- 5) 文化財庭園課 特別名勝「六義園」 ―和歌の心息づく雅な大名庭園―
- 6) 公園へ行こう! 六義園 <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/index031.html>>
- 7) 東京都建設局公園緑地部公園課 東京の日本庭園 2020
- 8) ホワイトキューブ…美術館やギャラリーで余分な凹凸や装飾が無い「白い天井に白い壁という白い立方体」の空間内に展示する方法が用いられるが、その展示空間のことをホワイトキューブという。作品を外部空間から遮断するだけでなく、展示空間そのものも作品に干渉しない環境に置き、ただ作品だけが存在するように見せる。政治や社会的な外部の干渉や影響から切り離して鑑賞するというモダニズムを規定する意味も含んだスタイル。
- 9) 東京都庭園美術館 ホームページ <<https://www.teien-art-museum.ne.jp/>>
- 10) 東京都建設局公園緑地部公園課 東京の日本庭園 2020
- 11) TOHAKU 茶館 公式ウェブサイト <<https://chakan-tokyo.com/ja>>
- 12) 東京国立博物館 ホームページ <<https://www.tnm.jp/>>
- 13) 東京都建設局公園緑地部公園課 東京の日本庭園 2020
- 14) 一般社団法人国民公園協会 皇居外苑 お知らせ <<https://fng.or.jp/koukyo/news/>>
- 15) 東京都建設局公園緑地部公園課 東京の日本庭園 2020
- 16) 一般財団法人国民公園協会 新宿御苑 【環境省のお知らせ】新宿御苑 桜ライトアップの開催について(イベント予告) <
- 17) コトバンク 日本庭園(にほんていえん)とは?意味や使い方 <<https://kotobank.jp/word/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%BA%AD%E5%9C%92-110233>>
- 18) 西田正憲編著 飛田範夫・黒田乃生・井原緑著『47 都道府県・公園/庭園百科(初版第一刷)』(丸善出版株式会社 2017年) p3~4、41~42
- 19) 進士五十八著 日本の庭園―造景の技とところ― (中公新書 2005年) p19~20
- 20) 東京都建設局公園緑地部 東京都における文化財庭園の保存活用計画(共通編) <<https://www.kensetsu.metro.tokyo.lg.jp/content/000027743.pdf>>
- 21) 西田正憲編著 飛田範夫・黒田乃生・井原緑著『47 都道府県・公園/庭園百科(初版第一刷)』(丸善出版株式会社 2017年) p3~4、41~42
- 22) 東京都建設局公園緑地部 東京都における文化財庭園の保存活用計画(共通編) <<https://www.kensetsu.metro.tokyo.lg.jp/content/000027743.pdf>>
- 23) The KANSAI Guide 「侘び寂び」って何?関西で日本人の美意識を感じられる景色5選 <<https://www.the-kansai-guide.com/ja/article/item/16213/#:~:text=%E3%81%9D%E3%82%82%E3%81%9D%E3%82%82%E3%80%8C%E4%BE%98%E3%81%B3%E5%AF%82%E3%81%B3%E3%80%8D%E3%81%A8%E3%81%AF,%E7%BE%8E%E3%81%97%E3%81%95%E3%82%92%E6%8C%87%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>>
- 24) WORKERSTREND 経年美と精神性が世界を魅了! 日本庭園を創造する庭師の仕事 <<https://wawork.work/workerstrend/skills/408/>>
- 25) 東京都建設局公園緑地部 東京都における文化財庭園の保存活用計画(共通編) <<https://www.kensetsu.metro.tokyo.lg.jp/content/000027743.pdf>>
- 26) 庭 NIWA 245号 2021年冬 創刊45周年特別号 日本庭園の技をつなぐ 近代の庭師と文化財庭園 建築資料研究社 p8、9、78~79、104~105
- 27) 西田正憲編著 飛田範夫・黒田乃生・井原緑著『47 都道府県・公園/庭園百科(初版第一刷)』(丸善出版株式会社 2017年) p3~4、41~42
- 28) 文化庁 概要 文化財の種類、指定・選定・登録 <<https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/shokai/gaiyo/>>
- 29) 庭 NIWA 245号 2021年冬 創刊45周年特別号 日本庭園の技をつなぐ 近代の庭師と文化財庭園 建築資料研究社 p8、9、78~79、104~105
- 30) 東京都建設局公園緑地部 東京都における文化財庭園の保存活用計画(共通編) <<https://www.kensetsu.metro.tokyo.lg.jp/content/000027743.pdf>>
- 31) 杉本ゆかり 患者インサイトを探る―継続受診行動を導く医療マーケティング― (千倉書房 2020年)
- 32) 磨田朱里 都市における公園の価値と今後の在り方―一人が集まる魅力的な公園の条件―
- 33) Weblio 辞書 「写真映えする(しゃしんばえする)」の意味や使い方 わかりやすく解説 <<https://www.weblio.jp/content/%E5%86%99%E7%9C%9F%E6%98%A0%E3%81%88%E3%81%99%E3%82%8B>>
- 34) 橋爪紳也 集客都市―文化の「仕掛け」が人を呼ぶ― (日本経済新聞社 2002年)
- 35) 橋爪紳也 集客都市―文化の「仕掛け」が人を呼ぶ― (日本経済新聞社 2002年)

## 10. 参考文献・参考サイト・参考パンフレット

### 10.1 参考文献

- ・西田正憲編著 飛田範夫・黒田乃生・井原緑著『47 都道府県・公園/庭園百科(初版第一刷)』(丸善出版株式会社 2017年) p3~4、41~42
- ・進士五十八著 日本の庭園—造景の技とところ— (中公新書 2005年) p19~20
- ・庭 NIWA 245号 2021年冬 創刊45周年特別号 日本庭園の技をつなぐ 近代の庭師と文化財庭園 建築資料研究社 p8、9、78~79、104~105
- ・小口孝司編集 前田勇・佐々木土師二監修 観光の社会心理学—ひと こともの 3つの視点から— (北大路書房 2006年) p14、15、18
- ・橋爪紳也 集客都市—文化の「仕掛け」が人を呼ぶ— (日本経済新聞社 2002年)
- ・杉本ゆかり 患者インサイトを探る—継続受診行動を導く医療マーケティング— (千倉書房 2020年)
- ・磨田朱里 都市における公園の価値と今後の在り方—人が集まる魅力的な公園の条件—

### 10.2 参考サイト

- ・ Google マ ッ プ 六 義 園 <  
<https://www.google.com/maps/place/%E5%85%AD%E7%BE%A9%E5%9C%92/@35.7327486,139.744503,17z/data=!4m10!1m2!2m1!1z5YWt576p5ZyS!3m6!1s0x60188dbdf73e4461:0x7648774313f66fe5!8m2!3d35.7331005!4d139.7457335!15sCgnlha3nvqnlJJaCyIJ5YWt576p5ZySkgEGZ2FyZGVu4AEA!16s%2Fm%2F03czz65?entry=tту>> (最終閲覧日:2023年11月24日)
- ・ Google マ ッ プ 浜 離 宮 恩 賜 庭 園 <  
<https://www.google.com/maps/place/%E6%B5%9C%E9%9B%A2%E5%AE%AE%E6%81%A9%E8%B3%9C%E5%BA%AD%E5%9C%92/@35.6573439,139.7611065,17z/data=!4m10!1m2!2m1!1z5rWc6Zui5a6u5oGp6L0c5bqt5ZyS!3m6!1s0x60188bdcbaa0f7c1:0x9b4a9ebdf898381a!8m2!3d35.6597374!4d139.7634925!15sChXmtZzpm6Llrrq7mgnos5zluq3lnJJJaGSIX5rWc6Zui5a6uIOaBqeiznCDluq3lnJKSAQZnYXJkZW7gAQA!16s%2Fg%2F1ts1mmlD?entry=tту>> (最終閲覧日:2023年11月24日)
- ・ Google マ ッ プ 東 京 国 立 博 物 館 <  
<https://www.google.com/maps/place/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E5%9B%BD%E7%AB%8B%E5%8D%9A%E7%89%A9%E9%A4%A8/@35.7187008,139.7759335,17z/data=!3m1!5s0x60188e83526c6cb9:0x4efc1e737b7cad1a!4m10!1m2!2m1!1z5p2x5Lqs5Zu956uL5Y2a54mp6aSo!3m6!1s0x60188e8314d77d11:0x232fd618bd4977dd!8m2!3d35.7188351!4d139.7765215!15sChXmbHkuqzlm73nq4vljZrniaappKhaGSIX5p2x5LqsIOWbveeriyDljZrniaappKiSAQ9uYXRpb25hbF9tdXNldW3gAQA!16zL20vMDVzazVn?entry=tту>> (最終閲覧日:2023年11月24日)
- ・ Google マ ッ プ 東 京 都 庭 園 美 術 館 <  
<https://www.google.com/maps/place/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E9%83%BD%E5%BA%AD%E5%9C%92%E7%BE%8E%E8%A1%93%E9%A4%A8/@35.6369465,139.649003,12z/data=!3m1!5s0x60188b1afa5132dd:0x55cb2270ea5d124!4m10!1m2!2m1!1z5p2x5Lqs6Y095bqt5ZyS57606KGT6aSo!3m6!1s0x60188b1b07ef2e41:0xdc7a7c82eae46af8!8m2!3d35.6369465!4d139.7190408!15sChjmnmbHkuqzpqg73luq3lnJLnv0ooZPppKhaHSI5p2x5LqsIOmDvSDluq3lnJIG57606KGT6aSoKqEKYXJ0X211c2V1bZobJENoZERTVWh0TUc5blMwVkpRMEZuU1VSTkxUVk1ZbmxCU1JBQuABAA!16s%2Fm%2F02q2fkp?entry=tту>> (最終閲覧日:2023年11月24日)
- ・ Google マ ッ プ 皇 居 東 御 苑 <  
<https://www.google.com/maps/place/%E7%9A%87%E5%B1%85%E6%9D%B1%E5%BE%A1%E8%8B%91/@35.6867824,139.7571445,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x60188c13425af13d:0xa31b000a35db03f9!8m2!3d35.6867824!4d139.7571445!16s%2Fm%2F0nbczmq?entry=tту>> (最終閲覧日:2023年11月24日)
- ・ Google マ ッ プ 新 宿 御 苑 <  
<https://www.google.com/maps/place/%E6%96%B0%E5%AE%BF%E5%BE%A1%E8%8B%91/@35.6851763,139.7100517,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x60188cc21b93233f:0xa6a1eb1b5a117f287!8m2!3d35.6851763!4d139.7100517!16zL20vMDdkM24x?entry=tту>> (最終閲覧日:2023年11月24日)
- ・公園へ行こう! 浜離宮恩賜庭園 <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/index028.html>> (最終閲覧日:2023年12月15日)
- ・公園へ行こう! 浜離宮恩賜庭園 この公園について <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/about028.html>> (最終閲覧日:2023年12月15日)
- ・公園へ行こう! 浜離宮恩賜庭園 見どころ <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/view028.html>> (最終閲覧日:2023年12月15日)
- ・公園へ行こう! 浜離宮恩賜庭園 施設について <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/facilities028.html>> (最終閲覧日:2023年12月15日)

- ・公園へ行こう！ 浜離宮恩賜庭園 アクセス・駐車場 <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/access028.html>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・公園へ行こう！ 浜離宮恩賜庭園 園内マップ <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/map028.html>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・公園へ行こう！ 六義園 <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/index031.html>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・公園へ行こう！ 六義園 この公園について <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/about031.html>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・公園へ行こう！ 六義園 見どころ <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/view031.html>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・公園へ行こう！ 六義園 施設について <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/facilities031.html>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・公園へ行こう！ 六義園 園内マップ <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/map031.html>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・公園へ行こう！ 六義園 アクセス・駐車場 <<https://www.tokyo-park.or.jp/park/format/access031.html>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・東京都庭園美術館 ホームページ <<https://www.teien-art-museum.ne.jp/>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・東京都庭園美術館 開館時間・アクセス <<https://www.teien-art-museum.ne.jp/visit/>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・東京都庭園美術館 チケットの予約・購入 <<https://www.teien-art-museum.ne.jp/visit/ticket/>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・東京都庭園美術館 庭園・茶室 <<https://www.teien-art-museum.ne.jp/garden/>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・東京都庭園美術館 ショップ・カフェ&レストラン <[https://www.teien-art-museum.ne.jp/cafe\\_shop/](https://www.teien-art-museum.ne.jp/cafe_shop/)> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・東京都庭園美術館 イベント プロジェクションマッピング FUTURE ART TOKYO 2023 <<https://www.teien-art-museum.ne.jp/event/futurearttokyo2023/>> （最終閲覧日：2023年11月24日）
- ・東京都庭園美術館 イベント 「フィンランド・グラスアート 輝きと彩りのモダンデザイン」展 関連ワークショップ フィンランドの伝統装飾・ヒンメリ作り <[https://www.teien-art-museum.ne.jp/event/finnishglassart\\_workshop\\_230803/](https://www.teien-art-museum.ne.jp/event/finnishglassart_workshop_230803/)> （最終閲覧日：2023年11月24日）
- ・東京都庭園美術館 イベント 夏の特別茶会「ガラスの清寂」（事前申込制・有料） <[https://www.teien-art-museum.ne.jp/event/tea\\_ceremony\\_230826/](https://www.teien-art-museum.ne.jp/event/tea_ceremony_230826/)> （最終閲覧日：2023年11月24日）
- ・東京国立博物館 ホームページ <<https://www.tnm.jp/>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・東京国立博物館 交通・料金・開館時間 <[https://www.tnm.jp/modules/r\\_free\\_page/index.php?id=113](https://www.tnm.jp/modules/r_free_page/index.php?id=113)> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・東京国立博物館 構内マップ <[https://www.tnm.jp/modules/r\\_free\\_page/index.php?id=114](https://www.tnm.jp/modules/r_free_page/index.php?id=114)> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・東京国立博物館 ミュージアムショップ <[https://www.tnm.jp/modules/r\\_free\\_page/index.php?id=125](https://www.tnm.jp/modules/r_free_page/index.php?id=125)> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・東京国立博物館 レストラン・カフェ <[https://www.tnm.jp/modules/r\\_free\\_page/index.php?id=124](https://www.tnm.jp/modules/r_free_page/index.php?id=124)> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・東京国立博物館 庭園・茶室 <[https://www.tnm.jp/modules/r\\_free\\_page/index.php?id=121](https://www.tnm.jp/modules/r_free_page/index.php?id=121)> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・特別展「古代メキシコ」公式サイト <<https://mexico2023.exhibit.jp/>> （最終閲覧日：2023年11月5日）
- ・TOHAKU 茶館 公式ウェブサイト <<https://chakan-tokyo.com/ja>> （最終閲覧日：2023年11月24日）
- ・東京国立博物館 本館 特別ライトアップ <[https://www.tnm.jp/modules/r\\_event/index.php?controller=past\\_dtl&cid=5&id=10969](https://www.tnm.jp/modules/r_event/index.php?controller=past_dtl&cid=5&id=10969)> （最終閲覧日：2023年11月24日）
- ・宮内庁 皇居乾通り一般公開について <<https://www.kunaicho.go.jp/event/inui-r05aki.html>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・公益財団法人菊葉文化協会 皇居東御苑案内（日本語） <<https://www.kikyuu.or.jp/higashigyoen/jp.html>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・一般財団法人国民公園協会 皇居外苑 ホームページ <<https://fng.or.jp/koukyo/>> （最終閲覧日：2023年12月15日）
- ・一般財団法人国民公園協会 皇居外苑 皇居について <<https://fng.or.jp/koukyo/koukyo/>> （最終閲覧日：2023年12月15日）

- ・一般財団法人国民公園協会 皇居外苑 自然にふれる <<https://fng.or.jp/koukyo/place/creature/>> (最終閲覧日: 2023年12月15日)
- ・一般財団法人国民公園協会 皇居外苑 歴史にふれる <<https://fng.or.jp/koukyo/place/historical/>> (最終閲覧日: 2023年12月15日)
- ・一般財団法人国民公園協会 皇居外苑 お土産・お食事・施設 <<https://fng.or.jp/koukyo/place/rest/>> (最終閲覧日: 2023年12月15日)
- ・一般財団法人国民公園協会 皇居外苑 楠公レストハウス <<https://fng.or.jp/koukyo/place/rest/nanko-rest/>> (最終閲覧日: 2023年12月15日)
- ・一般社団法人国民公園協会 皇居外苑 お知らせ <<https://fng.or.jp/koukyo/news/>> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・一般財団法人国民公園協会 新宿御苑 【環境省のお知らせ】新宿御苑 桜ライトアップの開催について(イベント予告) <<https://fng.or.jp/shinjuku/2023/03/02/20230302-01/>> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・一般財団法人国民公園協会 新宿御苑 ホームページ <<https://fng.or.jp/shinjuku/>> (最終閲覧日: 2023年12月15日)
- ・一般財団法人国民公園協会 新宿御苑 施設案内・みどころ <<https://fng.or.jp/shinjuku/place/>> (最終閲覧日: 2023年12月15日)
- ・一般財団法人国民公園協会 新宿御苑 自然にふれる <<https://fng.or.jp/shinjuku/place/garden#japanese>> (最終閲覧日: 2023年12月15日)
- ・一般財団法人国民公園協会 新宿御苑 歴史にふれる <<https://fng.or.jp/shinjuku/place/historical#goryoutei>> (最終閲覧日: 2023年12月15日)
- ・一般財団法人国民公園協会 新宿御苑 入園案内 <<https://fng.or.jp/shinjuku/guide/>> (最終閲覧日: 2023年12月15日)
- ・一般財団法人国民公園協会 新宿御苑 交通アクセス <<https://fng.or.jp/shinjuku/access/>> (最終閲覧日: 2023年12月15日)
- ・一般財団法人国民公園協会 新宿御苑 【環境省のお知らせ】新宿御苑 紅葉ライトアップの開催について <<https://fng.or.jp/shinjuku/2023/10/16/20231016/>> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・NAKED 紅葉の新宿御苑 2023 公式サイト <<https://event.naked.works/shinjukugyoen/>> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・X (旧 Twitter) 浜離宮恩賜庭園 <<https://twitter.com/hamarikyugarden>> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・ X (旧 Twitter) 六義園 <[https://twitter.com/RikugienGarden?ref\\_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Eembeddedtimeline%7Ctwterm%5Escreen-name%3ARikugienGarden%7Ctwcon%5Esl\\_cl](https://twitter.com/RikugienGarden?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Eembeddedtimeline%7Ctwterm%5Escreen-name%3ARikugienGarden%7Ctwcon%5Esl_cl)> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・X (旧 Twitter) 東京都庭園美術館 <<https://twitter.com/teienartmuseum>> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・X (旧 Twitter) 東京国立博物館 広報室 <[https://twitter.com/TNM\\_PR](https://twitter.com/TNM_PR)> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・X (旧 Twitter) 国民公園協会 皇居外苑 広報 <[https://twitter.com/KG\\_info\\_kyokai](https://twitter.com/KG_info_kyokai)> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・X (旧 Twitter) 新宿御苑 自然情報 <[https://twitter.com/SG\\_info\\_kyokai](https://twitter.com/SG_info_kyokai)> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・X (旧 Twitter) 新宿御苑 サービス施設 <[https://twitter.com/SG\\_service\\_kyo](https://twitter.com/SG_service_kyo)> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・ねとらぼ調査隊 日本庭園の人気ランキング TOP30! 1位は島根県の「足立美術館」! 【2020年度版】 <<https://nlab.itmedia.co.jp/research/articles/377388/>> (最終閲覧日: 2023年9月20日)
- ・コトバンク 日本庭園 (にほんていえん) とは? 意味や使い方 <<https://kotobank.jp/word/%E6%97%A5%E6%9C%AC%E5%BA%AD%E5%9C%92-110233>> (最終閲覧日: 2023年9月20日)
- ・東京都建設局公園緑地部 東京都における文化財庭園の保存活用計画 (共通編) <<https://www.kensetsu.metro.tokyo.lg.jp/content/000027743.pdf>> (最終閲覧日: 2023年9月20日)
- ・おにわさん 「日本庭園」シーンをとりまく課題 <<https://note.com/oniwastagram/n/n084aba5c7fc7>> (最終閲覧日: 2023年9月20日)
- ・WORKERSTREND 経年美と精神性が世界を魅了! 日本庭園を創造する庭師の仕事 <<https://wawawork.work/workerstrend/skills/408/>> (最終閲覧日: 2023年9月20日)
- ・The KANSAI Guide 「侘び寂び」って何? 関西で日本人の美意識を感じられる景色 5選 <<https://www.the-kansai-guide.com/ja/article/item/16213/#:~:text=%E3%81%9D%E3%82%82%E3%81%9D%E3%82%82%E3%80%8C%E4%BE%98%E3%81%B3%E5%AF%82%E3%81%B3%E3%80%8D%E3%81%A8%E3%81%AF,%E7%BE%8E%E3%81%97%E3%81%95%E3%82%92%E6%8C%87%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>> (最終閲覧日: 2023年9月20日)
- ・初心者のためのブログ始め方講座 SNS とは? 種類と特徴を分かりやすく解説【有名 SNS 一覧付き】 <<https://www.xserver.ne.jp/blog/about-sns/>> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・MarkeTRUNK インスタグラムの特徴と支持される理由、使い方や他の SNS との違いを紹介 <<https://www.profuture.co.jp/mk/column/39454#:~:text=%E3%80%8C%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%82%B9%E3%82%BF%E6%98%A0%E3%81%88%E3%80%8D%E3%81%AF%E3%80%81%E3%82%A4%E3%83%B3%E3%82%B9%E3%82%BF,%E5%A2%97%E5%8A%A0%E3%81%AB%E7%B9%8B%E3%81%8C%E3%82%8B%E3%81%AE%E3%81%A7%E3%81%99%E3%80%82>> (最終閲覧日: 2023年11月24日)
- ・Weblio 辞書 「写真映えする(しゃしんばえする)」の意味や使い方 わかりやすく解説 <

<https://www.webl.io/content/%E5%86%99%E7%9C%9F%E6%98%A0%E3%81%88%E3%81%99%E3%82%8B>> (最終閲覧日:2023年11月24日)  
 ・厚生労働省 職場におけるメンタルヘルス対策の状況 <<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/001001667.pdf>> (最終閲覧日:2023年11月3日)  
 ・厚生労働省 令和2年「労働安全衛生調査(実態調査)」の概況 <[https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r02-46-50\\_gaikyo.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r02-46-50_gaikyo.pdf)> (最終閲覧日:2023年11月3日)  
 ・厚生労働省 令和3年「労働安全衛生調査(実態調査)」の概況 <[https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r03-46-50\\_gaikyo.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r03-46-50_gaikyo.pdf)> (最終閲覧日:2023年11月3日)  
 ・厚生労働省 令和4年「労働安全衛生調査(実態調査)」の概況 <[https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r04-46-50\\_gaikyo.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/r04-46-50_gaikyo.pdf)> (最終閲覧日:2023年11月3日)  
 ・文化庁 概要 文化財の種類、指定・選定・登録 <<https://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/shokai/gaiyo/>> (最終閲覧日:2023年11月24日)  
 ・This is Media ホワイトキューブ <[https://media.thisisgallery.com/art\\_term/white-cube](https://media.thisisgallery.com/art_term/white-cube)> (最終閲覧日:2023年11月24日)

### 10.3 参考動画

・YouTube Kozy 将軍のお庭で舟遊び 浜離宮恩賜庭園 2023 お月見イベント 4K <<https://www.youtube.com/watch?v=IMkFvhPCjPk>>  
 ・YouTube 取手市の風来坊 2023 お月見散歩、十三夜～栗名月を愛でる～【浜離宮恩賜庭園】(東京都中央区) [4K] <<https://www.youtube.com/watch?v=yqIteIZ3GuY>>  
 ・YouTube ススミカマガジン 六義園の庭紅葉夜間特別観賞(駒込) Rikugi-en <[https://www.youtube.com/watch?v=\\_yy0Q9rggmw](https://www.youtube.com/watch?v=_yy0Q9rggmw)>  
 ・YouTube Life Sound(virtual travel in Japan) 4K 【六義園】紅葉のライトアップで幻想的な庭園を散策 | Rikugien garden Autumn foliage | Night walk <[https://www.youtube.com/watch?v=oz\\_bOqeMrHs](https://www.youtube.com/watch?v=oz_bOqeMrHs)>  
 ・YouTube Minoru Tanaka 秋の東京庭園美術館 <<https://www.youtube.com/watch?v=Yw-uKPjlkzc>>  
 ・YouTube MIU-eri 東京都庭園美術館 /Tokyo metropolitan Teien Art museum /Tokyo Tourism Series . <<https://www.youtube.com/watch?v=RcFgN4gDql0>>  
 ・YouTube 建築とアートを巡る artarchijapan プロジェクションマッピング FUTURE ART TOKYO 2023 — 東京都庭園美術館 建築とアートを巡る <<https://www.youtube.com/watch?v=cmM4mU9Neck>>  
 ・YouTube AROUND TOKYO 東京国立博物館 秋の庭園 あかりパーク 2022 <<https://www.youtube.com/watch?v=cAc9jNk8vs0>>  
 ・YouTube Very JAPAN 上野公園のライトアップが綺麗すぎ!「創エネあかりパーク」(2021) <<https://www.youtube.com/watch?v=6vyZf7Hlyqs>>  
 ・YouTube 街撮り ch・machidori.channel 【東京:上野】創エネ・あかりパーク 2020 で盛り上がる上野恩賜公園を歩く・Ueno Onshi Park Walking Tour <<https://www.youtube.com/watch?v=QiEFjv1XT-I>>  
 ・YouTube おたみずチャンネル 皇居の紅葉「乾通り一般公開・東御苑散策」2022年秋 <<https://www.youtube.com/watch?v=XTQOKH2IXnc>>  
 ・YouTube JCC株式会社 【4K】皇居・東御苑・秋(2022年11月27日) <<https://www.youtube.com/watch?v=M8laRij7EXg>>  
 ・YouTube skyVarious ★絶景★ネイキッド桜の新宿御苑 2023 <<https://www.youtube.com/watch?v=A1Nj2Llhxt8>>  
 ・YouTube sonoko\_tabi 【新宿 Vlog】NAKED 桜の新宿御苑 2023🌸春の夜に現れる東京お花見 <<https://www.youtube.com/watch?v=zVgFK5KzIRk>>

### 10.4 参考パンフレット

・東京都建設局公園緑地部公園課 東京の日本庭園 2020  
 ・文化財庭園課 特別名勝「六義園」—和歌の心息づく雅な大名庭園—  
 ・文化財庭園課 特別名勝・特別史跡「浜離宮恩賜庭園」—江戸の潮風そよぐ浜御殿—  
 ・発行元不詳 都立文化財9庭園「和傘で庭園めぐり」  
 ・東京都公園協会 都立上野恩賜公園案内図  
 ・東京国立博物館 ガイドマップ  
 ・東京国立博物館 特別展「古代メキシコ」—マヤ、アステカ、テオティワカン—  
 ・東京都庭園美術館 Garden Map  
 ・東京都庭園美術館 ご案内  
 ・東京都庭園美術館 重要文化財「旧朝香宮邸」  
 ・東京都庭園美術館 重要文化財 茶屋「光華」  
 ・東京都庭園美術館 フィンランド・ガラスアート—輝きと彩りのモダンデザイン—  
 ・国民公園協会 自然歩きマップ「皇居外苑・東御苑・北の丸公園」  
 ・公益財団法人菊葉文化協会 皇居東御苑  
 ・環境省 国民公園「皇居外苑」  
 ・新宿御苑保全利用協同推進グループ 新宿御苑のみどころ「夏」  
 ・東京都産業労働局農林水産部食料安全課 Take a bite of Tokyo 2023 —Guide to Tokyo's Locavore Restaurants—

# 海外子会社における内部統制

## —不正事例から考える問題点と改善策—

マネジメント学部 マネジメント学科

山田 柚佳

### 1. はじめに

日本国内の企業に関する内部統制の確立は、2008年によるカネボウの粉飾決算<sup>1</sup>や西武鉄道の虚偽記載<sup>2</sup>をきっかけに、財務報告の信頼性を確保するために導入された内部統制報告制度により進んでいる。内部統制報告制度とは、「ディスクロージャーの信頼性を確保するための企業における内部統制が有効に機能していることを経営者自らが評価し、内部統制報告書を金融商品取引法に基づき作成することを義務づけた制度<sup>3</sup>」のことを指す。加えて、内部統制報告制度は財務報告の信頼性に関わる部分を範囲としている。一方で、高橋伸夫「内部監査と内部統制報告制度」（赤門マネジメントレビュー7巻10号741-756頁,2008）<sup>4</sup>は内部統制とは、「会社の業務に関する適正を確保するために、組織形態や社内規定の整備、業務のマニュアル化や社員教育システム、規律を守りつつ目標を達成させるための環境整備、そして株主など外部への正確かつ有益な財務報告といった体制、システムを構築すること。」としている。内部統制報告制度が導入され機能すれば、企業の内部統制制度が確立されており信頼できるということがわかる。

ところで、近年では、日本企業の海外拠点のグローバル化に伴い、人件費及び加工プロセスにおけるコストが安く済むといった面から、新興国を中心に海外拠点が増加している。その一方で、海外子会社や関連会社における内部統制の不備に係る不適切な会計処理は頻繁に起きている。要因として、現在の上場企業に対して金融庁が、内部統制報告書の規定で海外子会社の事業を対象としていなかったことが挙げられる。加えて、海外子会社等では親会社の目が届きにくいいため、親会社で内部統制制度が構築されていたとしても、子会社や関連会社まで含まれるのか明確でないことや従業員までに周知されにくいことがある。KMPGによる日本企業の不正に関する実態調査（2019）<sup>5</sup>によると、「過去3年間に企業グループのいずれかで不正が発生したと回答した企業の割合は32%（429社中135社）であり、その中で海外子会社保有企業258社のうち45社（17%）が海外子会社において不正が発生した。」と報告されている。海外子会社保有企業において、海外子会社における不正発生リスクは高いといえる。しかし、親会社並びに子会社に対して内部統制制度が適切に構築され、機能していれば大きなリスクになるとはいえない。適切な内部統制制度の構築及び機能発揮ができるような体制をとることは、グローバル化が進む現代で、企業に求められていることである。

金融庁の内部統制に関するガイドラインにより、国内の内部統制報告書の提出の義務付けや2024年度から新たな基準として海外子会社の事業を対象とするほか、訂正報告についても経緯や理由の記載が義務付けられる<sup>6</sup>中で、海外子会社に対して同様に整備が進んでいるのだろうか。この問いに対して、現状では内部統制制度の確立は進んでいないと考えられる。

上記の理由に至る根拠を事例とともに論じ、不適切な会計処理が発生する問題や改善点について述べていく。なお、本稿では、「内部統制制度の構築」は制度設計がされていないところに整備するという意味で用い、「内部統制制度の確立」は制度設計がされているところに対してより効果的かつ合理的な整備をしていくという意味で用いる。

### 2. 国内における内部統制制度の確立

取締役の業務執行について、会社法348条3項4号により、「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適性を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」が必要とされる。これがいわゆる、取締役の内部統制制度構築義務である。ここにおける法務省令で定める体制の整備とは、会社法施行規則98条7の「業務の適性を確保するための体制」である。特に子会社に対しての整備は同条1項5号<sup>8</sup>において定められている。加えて、金融庁における内部統制の定義<sup>9</sup>



では、「内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスク評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される。」とされている。

内部統制の考え方が判例として確立したのは、1995年に発生した大和銀行事件の判決<sup>10</sup>である。この事件は、大和銀行ニューヨーク支店において、行員が1984年から1995年までの間に大和銀行に無断かつ簿外で米国財務省証券の取引を行い約11億ドルの損失を出したものである。加えて、ニューヨーク支店取締役が行員の不正行為を防止するための管理体制を構築していなかったことも明らかになった。1995年の大和銀行事件の判決において、企業統治やコンプライアンスの見直しと強化の必要性が指摘<sup>11</sup>され議論されるようになった。大和銀行事件判決では、「取締役は取締役会の構成員として、また代表取締役又は業務担当取締役として、リスク管理体制を構築すべき義務を履行しているか否かを監視する義務を負うのであり、これもまた取締役としての善管注意義務及び忠実義務の内容である。」とされた。また、「外国法令にしたがうことは、取締役の善管注意義務の内容をなし、商法（平成17年法律87号改正前）266条1項5号（現行会社法423条1項）は、取締役に対し、我が国の法令に従うことを求めているだけでなく、外国に支店、駐在事務所等の拠点を設けるなどして、事業を海外に展開するに当たっては、その国の法令にしたがうことも求めている。」と述べられた。さらに、「取締役は、自ら法令を遵守するだけでは十分ではなく、従業員が会社の業務を遂行する際に違法な行為に及ぶことを未然に防止し、会社全体として法令遵守経営を実現しなければならない。」としている。裁判所の見解である「内部統制システムの監督責任の主体は、商法260条1項の規定により取締役会であり、内部統制システムに対する監査は、内部監査担当者や会計監査人を通じても行われる。」ことから、内部統制制度構築にあたり取締役会が担う責任が忠実義務及び善管注意義務であることがわかる。しかしながら、本事件において海外子会社における会計不正に対する取締役会の機能不全が問題とされ、取締役らに対しても忠実義務及び善管注意義務違反があるとされたにもかかわらず、未だ取締役会の機能不全における会計不正はなくなる。取締役会が適切・適時に機能を発揮するためにはどうすればよいのか。取締役会の機能不全に伴い内部統制制度に不備が生じ発生した事例については第4章で扱い、取締役会の適切な機能発揮のための改善については第6章で扱う。

### 3. 海外の内部統制制度

日本及び諸外国（特にアジア圏）においては、2002年にアメリカで制定された「Sarbanes-Oxley Act（以下「SOX法」という。）」が参考にされていることが多い。SOX法とは、2001年に米国エンロン社における大規模な会計不正および不正取引（エンロン事件<sup>12</sup>）が発覚し、問題となった企業会計不正に対処するために成立したものである。SOX法では、企業会計及び財務諸表の信頼性を高める目的がある。そのため、米国における日本企業など米国各証券市場において株式公開している外国企業も原則として適用されることになっている。

韓国においては、2006年から大手の上場企業を対象として経営者の自己評価および外部監査人による内部統制監査が義務付けられた。経営者の自己評価とは、「経営者は合理的かつ有効な内部会計管理制度を構築し、その運営実態を取締役会および監査委員会に報告すること。<sup>13</sup>」とされている。韓国において内部統制は「株式会社の外部監査に関する法律（外監法）<sup>14</sup>」によって監督水準が定められている。

フランスにおける内部統制制度は、2003年の会計年度から実施されるようになった。内部統制の整備に向けた取組や内部統制の具体的な中身について規定されており、内部統制制度を会社法におけるコーポレートガバナンスの強化策として位置付けている。

### 4. 富士フィルム・FX海外販売会社 Fuji xerox New Zealand Limited

富士ゼロックス株式会社（以下「FXグループ」という。）の海外販売子会社である Fuji xerox New Zealand Limited（以下「FXNZ」という。）において、2015年度以前の特定のリース販売について受取債権の計上や回収可能性等に関わる会計処理の妥当性を確認する必要が判明したため2017年3月27日に第三者委員会が立ち上げられた。第三者委員会報告書によると、FXNZにおける本事案の不適切

な会計処理は、ターゲットボリューム<sup>15</sup>・残存価値<sup>16</sup>・契約ロールオーバー<sup>17</sup>・スポンサーシップ費用<sup>18</sup>・他社精算取引<sup>19</sup>によって起こったものであった。これらの不適切な会計処理の要因として、①インセンティブ<sup>20</sup>②報告ラインの集中③売上至上主義の社風④取締役会による適切な監督の欠如⑤委員会・担当部署（経理）の機能不全⑥内部規定の整備不足及び違反⑦内部通報制度⑧グループ内の子会社管理体制の不備が挙げられている。また再発防止策<sup>21</sup>として、社内体制の整備・社風・インセンティブ報酬の3点を指摘している。（第三者委員会報告書を要約<sup>22</sup>。）

上記の不適切な会計処理の要因として挙げられた中から、内部統制制度に関わる④取締役会による適切な監督の欠如、⑤委員会・担当部署（経理）の機能不全、⑦内部通報制度、⑧グループ内の子会社管理体制の不備に着目していく。

#### 1) 取締役会による適切な監督の欠如

日本では、会社法 363 条 2 項<sup>23</sup>により取締役会の開催は3か月に1回以上と規定されている。そのため、最低でも3か月に1回程度取締役会が開催されるが、ニュージーランド会社法上<sup>24</sup>では日本のように取締役会開催の頻度について規定がされていない。このことから、FXNZ では取締役会の開催頻度は年次計算書類の承認の為に1回を含む年2回であり内容も書類の承認程度であったため、取締役全員による適時の情報共有及び問題把握ができていなかったようである。しかし、子会社である FXNZ での売上や利益も重要であり、規定がないとしても取締役会の開催頻度や議決の承認方法等のルールや規定を独自に設けることが必要であると考え<sup>25</sup>。

以下は、ニュージーランドと日本の取締役における義務についての条文である。

##### A)ニュージーランドにおける取締役の義務<sup>26</sup>

Companies Act 1993 131 条

「(1) Subject to this section, a director of a company, when exercising powers or performing duties, must act in good faith and in when the director believes to be the best interests of the company.

(2) A director of a company that is a wholly-owned subsidiary may, when exercising powers or performing duties as a director, if expressly permitted to do so by the constitution of the company, act in a manner which he or she believes is in the best interests of that company's holding company even though it may not be in the best interests of the company.」

「(1) 会社の取締役は、権限を行使または職務を遂行する際には、誠実に、取締役が会社の最善の利益であると信じていることに基づいて行動しなければならない。

(2) 完全子会社である会社の取締役は、取締役としての権限を行使または職務を遂行する際に、完全子会社の定款で明示されている場合は、完全子会社の最善の利益でない場合でも、その親会社の最善の利益であると考えする方法で行動しなければならない。（筆者訳）」

##### B)日本における取締役の義務

会社法 348 条 1 項

「取締役は、定款に別段の定めがある場合を除き、株式会社の業務を執行する。」

会社法 348 条 3 項 4 号

「前項の場合には、取締役は次に掲げる事項についての決定を各取締役に委任することができない。取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適性を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備」

民法 644 条

「委任は、当事者の一方が法律行為をすることを相手方に委託し、相手方がこれを承諾することによって、その効力を生ずる。」

会社法 355 条

「取締役は、法令及び定款並びに株主総会の決議を遵守し、株式会社のため忠実にその職務を行わなければならない。」

以上の条文から、会社法 348 条では大会社の取締役は内部統制システムの構築に関する事項を決定する義務を負っている。内部統制システム構築義務に付随して、忠実義務及び善管注意義務をも負って

いる。忠実義務は、「取締役が自己または第三者の利益を優先して会社の利益を図ってはならない義務<sup>27)</sup>」のことであり、善管注意義務は、「取締役が職務を執行するに際して合理的な注意を求められる義務<sup>28)</sup>」であるとされている。

また、ニュージーランド会社法上においても取締役として会社にとって利益であるかどうかに基づいて行動しなければならないとしている。このことから、本事案については取締役会開催の頻度が低いという事実が存在するため、取締役が会社の利益のために行動するといったことを怠ったと解釈できるだろう。

## 2) 委員会・担当部署（経理）の機能不全

日本では会社法2条11の2および12号<sup>29)</sup>より株式会社には、委員会の設置が義務付けられている。一方で、取締役会と同様にニュージーランド会社法上には、委員会の設置や議事録の作成等の規定はない<sup>30)</sup>。そのため、取締役会の下部組織として委員会を設置し本来取締役会で取り上げるほどでもない重要事項を議論することになっているが、開催頻度が少ないことから機能していなかった。経理部門については、専門的な知識を持ち、会計処理の適切性を担保し牽制機能を発揮する必要があるにもかかわらず能力を発揮することはなかった。取締役会及び各種委員会が機能していれば、本事案における不適切な会計処理の発見時間を短縮し抑制することに繋がっていたと考える。

## 3) 内部通報制度

FXグループにおいては、2004年に「ALL-FX コンプライアンス・ヘルプライン運営規定」が制定され、富士フィルムホールディングス株式会社<sup>31)</sup>（以下「FHグループ」という。）とは別にFXグループ独自の内部通報制度を整備していた。しかし、実際に活用されたことがなかったため内部通報制度を活用した早期発見ができなかったとしている。

なぜ整備されていたにもかかわらず、活用されなかったのか。要因として挙げられているのは、当時内部通報制度の利用対象者に対する周知徹底が不十分であり、利用しやすさといった点で課題があったということである<sup>32)</sup>。

FXグループが制定していた「ALL-FX コンプライアンス・ヘルプライン規定」においては、対象者をFX海外子会社も含むとして策定していたが、実際にはFX及び国内関連会社の利用が前提とされていたことから本窓口において海外子会社等から直接通報が寄せられた例がなかった指摘している<sup>33)</sup>。国内関連会社のみ限定して運用されていたという事実から考えると、FX海外子会社に対してどのようなアプローチをして周知すればよかったのだろうか。FX海外子会社に対して、規定を策定した旨を通知した際に、取締役らに対して説明を行うことや、内部通報制度の利用について従業員に研修等を行うなどして周知する方法が考えられる。このように、内部通報制度を整備するだけでなく対象となる利用者に整備内容を伝える必要があるということがいえるだろう。

そもそも内部通報制度とは何か。内部通報制度とは、「会社がコンプライアンス体制を堅持するため、その違反行為についてのモニタリングを行うに際して、経営陣からの執行ラインでのモニタリングとは別に行われる、会社内部または会社の指定した外部の窓口による社員からの内部通報制度の受付制度<sup>34)</sup>」のことである。

グループ会社でも内部通報制度が整備されていたのであれば、子会社内部で発生した不適切な会計処理等にも活用することができた。しかし、活用されていなかったということは、内部通報制度の存在を知らなかった或いは通報したくてもできない環境であったと考えるのが妥当ではないか。存在を知らなかったのであれば整備されている意味が見出せないことから、制度を従業員や社外取締役等に周知する必要があったと考える。特に、海外子会社となると不正を親会社が発見するには時間がかかることから、内部通報制度を活用できる環境を整える必要がある。

## 4) グループ内の子会社管理体制の不備

Asia Pacific Operation<sup>35)</sup>（以下「APO」という。）による管理体制<sup>36)</sup>がとられていたが、ニュージーランドとの物理的距離や内部監査の人員不足により十分な管理体制がとられていなかった。物理的距離という面では、不変の事実であるから取締役会や委員会等の定期的な開催により社内の状況や問題を議論した上でAPOに対して報告するといった体制を構築することが必要だったと考えられる。

また、各国によって会社法の内容も異なるため、子会社・グループ会社内での規定を整備<sup>37)</sup>しグル

ープ会社全体で管理体制を強化していくことが必要ではないか。

#### 4.1 石原産業株式会社 BELCHIM CROP PROTECTION N.V. (2018年6月2日)

2018年4月27日、石原産業株式会社<sup>38</sup>の完全子会社である「ISK BIOSCIENCES N.V.<sup>39</sup> (以下「IBE」という。)」を通じて発行済株式総数の82%を保有する持分法適用関連会社「BELCHIM CROP PRPTECTION N.V. (以下「BCP」という。)」において不適切な会計処理が行われていた疑義が判明し、社内調査委員会<sup>40</sup>を設置した。BCPにおける不適切な会計処理は、請求書発行前の売上計上・架空の請求書発行による売上計上<sup>41</sup>、売上リベートの計上の後倒し<sup>42</sup>、架空の製品補償の収益計上<sup>43</sup>、売上返品・取消<sup>44</sup>、石原産業連結のための在庫数量情報の過小報告が挙げられている。これらの要因として、BCPは①BCPの前CEOであるB氏(以下「B氏」という。)の動機、②B氏のワンマン経営、③取締役会による監督の不足を挙げている。さらに石原産業が不適切な会計処理を早期に発見できなかった要因として、④石原産業内でのBCPの位置付け、⑤関連会社としてのBCPの管理、⑥石原産業とIBEとのコミュニケーションが挙げられている。(社内調査委員会報告書<sup>45</sup>より要約。)

上記のBCPが挙げている要因である③、石原産業およびIBEが挙げている要因⑤について着目していく。

##### 1) 取締役会による監督の不足

BCPでは取締役会構成員は4名でありY社<sup>46</sup>(代表者はB氏)、B氏の娘、B氏の忠実な部下、IBEから派遣されたC氏といった構成がされていた。少数で構成される取締役会であったが、B氏側の取締役が3名と過半数以上いたということが分かる。このことから、BCPにおける経営についての議論等もされることなく形式上として取締役会が存在していた可能性がある。

##### 会社法 326 条 1 項

「株式会社には、一人又は二人以上の取締役を置かなければならない。」

##### 会社法 331 条 5 項

「取締役設置会社においては、取締役は、三人以上でなければならない。」

##### ベルギー王国会社法 55 条 1 項

「取締役は三人以上でなければならない。」

以上の日本会社法とベルギー王国会社法から、取締役会の人数が決まっており、本事案においては会社法及びベルギー王国会社法の条文の範囲内で構成されていることには、異論はない。しかし、ここでは人数が問題と指摘するのではなく、少数の取締役で構成される取締役会において過半数以上がB氏の支配下にあるもので構成されていたという点が問題である。

過半数以上がB氏の支配下にあるということは、仮に取締役会においてB氏の経営や業務執行に係る意見や決議が社外取締役であるC氏から挙げられたとしても、過半数がB氏側であることで却下され、そもそも議論に至らない可能性があると考えられる。実際に、取締役会においてBCPの経営の関する議論がされることがなかったという供述があることから、取締役会の機能が果たされていなかったということは明白である。

##### ベルギー王国会社法 54 条 47

「取締役会は、会社の目的たる事業の実行に必要なまたは有益なすべての行為をなす権限を有する。」

上記の、取締役会の権限からBCPにおける取締役会において経営に関する議論がなされなかったことは、「会社の目的たる事業の実行に必要なまたは有益なすべての行為をなす権限」に違反している可能性が考えられる。取締役会において、会社の経営や事業に関する情報共有並びに問題の発見は必要である。本事案においても、取締役会の機能を適切に発揮するには、構成員の再考及び社外取締役の人数に規定がないのであれば、社外取締役を2人以上選任することが必要であった。

社外取締役は、外部の目として会社を監督することや、独立性を持つことで実効性のある意見や指摘をすることができるから、海外子会社内の社外取締役は2人以上必要である。

## 2) 関連会社としての BCP の管理

石原産業における子会社及び関連会社の管理体制は、取締役等の役員の派遣及び関係会社管理規定に基づいて行われていた。子会社は、関係会社管理規程に基づき石原産業管理部に対して、「株主総会・取締役会及びこれに準ずる重要な会議の議事録、期末・中間及び四半期の会計報告書、期首人員配置表、月次の決算資料及びその他業務上の重要事項について報告するもの。」と義務付けられていた。一方で、BCP が位置する関連会社では、関係会社管理規程に基づき石原産業管理部に対して、「毎期の決算報告書及びその他業務上の重要事項について報告するもの。」と義務付けられている。このことから、石原産業が BCP より連結財務諸表作成のために情報を受領するのは、四半期に一回であったことがわかる。さらに、BCP による当社製品の販売・在庫状況も四半期に一回の把握のみであったことから、石原産業と BCP 間での情報共有といった点で受領頻度が少なく問題を早期に発見できる仕組みがなかったということが分かる。関連会社とはいえ、BCP における売上や利益等は石原産業にとって重要事項であるため、物理的な距離等の問題があったとしても四半期に一回ではなく上期にも情報を共有できる体制を構築すべきである。

また、内部統制の面から管理体制を見てみると、BCP は石原産業の内部統制評価の対象拠点であることから、内部統制の状況についての質問状を送付し回答をもらうということはある。しかし、関連会社に対して行われる内部監査（往査）については実施されていなかった。

往査とは、海外拠点に対して日本拠点の監査と同様に、整備状況・周知状況・運用状況の観点からと不正対応、ルールの整備・周知、親会社への報告、内部通報制等の監査のことを指す<sup>48</sup>。

親会社からの視点で、海外子会社や関連会社へ行われる往査は、内部状況を知るためにも必要不可欠な監査体制である。もし、往査が行われなかったとしたら不適切な会計処理を早期発見することはより困難になる。さらに、発見できた際には多大な損害を被る可能性もあることから海外拠点に対する往査を実施することは、内部統制の整備及び取締役や監査役に対しての信頼性を担保することにも繋がるため必要であると考えられる。

## 4.2 理研ビタミン株式会社 連結子会社青島福生食品有限公司

2020年7月23日、理研ビタミン株式会社(以下「理研ビタミン」という。)の100%子会社である、青島福生食品有限公司<sup>49</sup>(以下「青島福生食品」という。)においてエビの加工販売の取引に係る実在性がないのではといった疑義が生じ、特別調査委員会が立ち上げられた。

不適切な会計処理の内容は、①A社<sup>50</sup>との間で取引が開始された経緯が詳細でないのに対して、取引規模が著しく拡大していること、②A社と取引を開始するにあたり調査が行われなかったこと、③A社に対する売掛金回収サイトが、約1ヶ月以内であり他の販売先と比較して著しく短いこと、④A社から青島福生食品に対して端数のない入金があり同日又は翌日に、同額又は近似の金額が青島福生食品からC社グループ<sup>51</sup>やD社<sup>52</sup>に対し支払いが行われているといった資金の動きがあるといった点から取引の実在性が否定できないとして調査が行われた。

調査の結果として、実在性の存在確認は出来なかった。要因として、買掛金の年齢表<sup>53</sup>の作成がされておらず買掛金と帳簿の照合・年齢調べ<sup>54</sup>も行われていなかったこと、記録がシステムではなく紙媒体で行われていたため信用性がないこと、取引先物流に関する証憑類が青島福生食品内に存在していなかったことが挙げられている。(特別調査委員会<sup>55</sup>報告書を要約。)

上記のことから、なぜ実在性の存在が確認できなかったのかという疑問が生じる。この疑問に対して、理研ビタミンと青島福生食品との関係が希薄であること、加えて現地職員のみでの経営であり親会社の監督が行き届いていないことが挙げられる。

### 1) 理研ビタミンと青島福生食品との関係希薄化

理研ビタミンにおいて青島福生食品を買収後も、理研ビタミンから管理者が派遣されたことはなく、現地の役職員で経営をしていた。そのため、両社間において事業運営に深く関与していなかった。関与していなかったことから、本事案において重要である取引に関する証憑管理に対する監督が行き届いていなかったのではないかと考えられる。加えて、親会社から子会社に対して従業員が派遣されていなかったことも監督不足の原因であるといえるだろう。海外子会社管理において、親会社から派遣された従業員は重要な役割を持っていると考えられる。しかしながら、海外子会社と日本国内における親会社では物理的な距離が生じているため、子会社内部の情報を即時に捉えることは難しく、本事案のような不正

についても早期に発見することは極めて困難である。

このことから、親会社と子会社の関係は重要であり、独立した経営を行なっていたとしてもグループ会社として管理できるような体制を取る必要があると考えられる。

## 2) 取引先物流に関する証憑の存在

本事案の最大の問題点であるのが、エビ販売取引に係る書類の証憑が存在しないことである。これは、青島福生食品およびその他の取引先・販売先において契約書等の記録がシステムではなく殆どが紙媒体で行われていたからである。紙媒体の書類でのやり取りでは、書類の内容の信憑性や取引完了後の事実確認等が困難な場合がある。今回も、契約書や取引明細が存在していても顧客の名前が異なっている、社印がない、卸売の市場で取引されたとは考えにくいほど綺麗であったなど証拠価値として高いものではなかったとされている<sup>56</sup>。

仮に、契約書や取引書等が紙媒体で交わされていたとしても、本社からの従業員等が駐在しており適切な管理、従業員に対する研修が行われていれば、本事案は発生しなかったのではないかと。

しかしながら、海外子会社において現地職員や本社からの駐在員がいたとしても各国の文化・言語が異なるため、契約書等に対する管理体制も異なり親会社と同様の管理体制を求めることは困難である。

したがって、海外子会社に対する内部統制制度の整備及び各国の慣習を十分に理解した従業員を派遣することが重要であるということがいえるだろう。

## 中国における内部統制制度<sup>57</sup>

中国では、日本と同様に内部統制制度を活用しており、企業内部統制基本規範と企業内部統制ガイドラインで構成<sup>58</sup>されている。企業内部統制ガイドラインは、企業内部統制応用ガイドライン及び企業内部統制評価ガイドライン、企業内部統制監査ガイドラインの3つから構成されている。しかし、各ガイドラインの適用範囲企業が異なることから、財務部は、中国国内に乱立した内部統制規則について、統一的な内部統制報告制度の確立を目指したいと考え内部統制制度の統一を目指した。その結果、2006年7月に「記号内部統制標準委員会」(CICSC)を発足させることで、2008年6月に証券監督管理委員会・審計署・国家資産監督管理委員会・銀行業監督管理委員会・保健監督管理委員会の5つの組織と共同し、内部統制基本規範を交付するに至った。

これにより、2009年7月から上場企業に対して経営者による内部統制評価の報告及び監査人監査も任意とされた。

上記のことから、中国も日本と同様に内部統制報告制度を利用していることが分かる。とはいえ、「任意」という言葉が見受けられ、内部統制制度に強制力がないことから不正が発生していると考えられる。しかし、日本企業の海外子会社であれば、仮に各国の内部統制制度の内容が異なる場合や、整備が遅れていたとしても親会社における管理体制が整備されていれば、子会社の内部統制制度の確立に繋がったのではないかと。

## 5. 不正における責任の所在

会社が起こした不正に対して、当該会社の取締役や監査役監査において発見することが出来なかった監査役が責任を取るということはある。また、子会社も同様に不正を起こした際、子会社取締役が責任を取ることも考えられるが、親会社の責任はあるのだろうか。野村証券事件及びユニバーサルエンターテインメント株主代表訴訟事件を参考に考察していく。2001年に野村証券株主代表訴訟<sup>59</sup>が提起された。子会社の不適切な会計処理に対して親会社の取締役に対して責任を求める株主代表訴訟であり、親会社に対しての責任はないと否定された事例である。

本事案における裁判所の判断は、「親会社と子会社は別個独立の法人であって、子会社(孫会社)について法人格否認の法理<sup>60</sup>を適用すべき場合の他は、財産の帰属関係も別異に観念され、それぞれ独自の業務執行機関と監査機関も存することから、子会社の経営についての決定、業務執行は子会社の取締役が行うものであり、親会社の取締役は、特段の事情のない限り、子会社の取締役の業務執行の結果子会社に損害が生じ、さらに親会社の損害を与えた場合であっても、直ちに親会社に対して任務懈怠の責任を負うものではない。」としている。そして、親会社には特段の事情がないとされ責任は問われなかった。しかし、仮に「親会社と子会社の特殊な資本関係に鑑み、親会社の取締役が子会社に

指図をするなど、実質的に子会社の意思決定を支配したと評価しうる場合であって、かつ、親会社の取締役の右指図が親会社に対する善管注意義務や法令に違反するような場合には、右特段の事情があるとして、親会社について生じた損害について、親会社の取締役に損害賠償責任が肯定されると解される。」とあるように、親会社から子会社に対して指図するといったことがあれば責任は認められる。このことから、特段の事情の有無が重要になってくるのが分かる。

では、仮に既述した FXNZ 及び BCP、理研ビタミンの各事例において株主代表訴訟が提起された場合、特段の事情とはどのように考えるべきであろうか。事例の多くは、内部統制制度の不備であり、特に親会社から子会社、子会社から親会社への情報共有ができていなかった。野村証券事件のように親会社からの指図によって不利益を被るといったことはなかった。しかし、会社法施行規則 100 条 1 項 5 号より、取締役会は「当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適性を確保するための体制」を整備する必要がある。このことから、親会社の取締役に子会社における内部統制システム構築における義務<sup>61</sup>の規定があり、本稿で取り上げた事例において子会社の内部統制システムの構築がされていなかったということは、親会社取締役の善管注意義務および忠実義務の違反とされる。加えて、子会社に対する義務が履行されなかったことが特段の事情であると解されるのではないか。

一方で、ユニバーサルエンターテインメント株主代表訴訟事件<sup>62</sup>のように親会社取締役の責任が認められた事例もある。本事案は、「海外事業統括の業務担当取締役として、海外子会社等の業務を執行又は監視するに当たり、その地位を利用して会社の利益の犠牲の下に自己の利益を図ってはならない義務を負っていたにもかかわらず、自らが子会社の代表者であることを利用して、自己の資産管理会社の利益を図る目的で、貸付けの返済能力を検討することなく、会社から子会社に対して別の用途で拠出された資金の一部を用いて子会社が他社に貸付けを行ったこと、小切手を振り出したこと、本来支払う必要のない手数料を子会社に支払わせたことについて、取締役の善管注意義務又は忠実義務違反が認められた事例。」である。会社法 355 条より、「取締役は法令及び定款並びに株主総会の決議を遵守し、株式会社のため忠実にその職務を行わなければならない。」と規定されている。裁判所判断からも、「補助参加人の海外事業統括の業務担当取締役として、海外子会社等の業務を執行又は監視するに当たり、その地位を利用して補助参加人の利益の犠牲の下に自己の利益を図ってはならない善管注意義務違反又は忠実義務違反を負っていたにもかかわらず、自らが TRA の代表者であることを利用して、被告の資産管理会社である OHL の利益を図ることを目的に、貸付けの返済能力を検討することなく、補助参加人から TPA に対して別の用途で拠出された資金の一部を用いて、TRA 貸付けを行なったものといわなければならない。」としていることから、善管注意義務又は忠実義務違反であると解される。また、業務執行取締役は、株主総会決議により海外事業統括の業務を委嘱されていたため、業務を忠実に遂行する義務を負っていた。しかし、本事案における業務執行取締役は、この忠実義務を果たしておらず、さらに会社に多大な損害を発生させた。会社法 423 条より、「取締役、会計参与、監査役、執行役又は会計監査人は、その任務を怠ったときは、株式会社に対し、これによって生じた損害を賠償する責任を負う。」とあるように、会社に多大な損害が発生すると理解した上での行動については損害賠償責任を負う必要がある。本事案は、親会社及び子会社に対する多大な損害が、親会社取締役の善管注意義務又は忠実義務違反によって発生したものであるから、親会社取締役の責任が認められる。

以上のことから、野村証券株主代表訴訟では、特段の事情がないとして子会社の不正による損害賠償は棄却されたが、ユニバーサルエンターテインメント株主代表訴訟事件のように、親会社取締役の任務懈怠によって発生した損害に対する親会社取締役の責任は認められる。FXNZ 及び BCP、理研ビタミンの事例において株主代表訴訟による損害賠償請求がなされたとき、親会社取締役の子会社に対する内部統制システムの構築責任又は監視・監督義務が遂行されなかった場合、善管注意義務又は忠実義務違反であるとされた場合、親会社の取締役に對しての責任も認められると考えるのが妥当ではないか。

## 6. 事例から考える改善策

既述した不正事例から、3 点改善策を示したい。第 1 に「取締役会の機能不全における内部統制制度の不備の改善」、第 2 に「グループ企業の管理体制の改善」、第 3 に「業務プロセスの共通化」である。改善策の内容を具体的に示し、それに伴う効果について見解を述べる。

### 1) 取締役会の機能不全における内部統制制度の不備

内部統制制度の確立は、本稿では重要な研究テーマであり、具体的な方法を考えていく。大和銀行事件判決において裁判所が、「内部統制システムの監督責任の主体は取締役会であり、内部統制システムに対する監査は、内部監査担当者や会計監査人を通じても行われる。」と述べたように、取締役会の適切な機能発揮が求められている。落合誠一『会社法コンメンタール 8 取締役会の権限等 § 362』218 頁（商事法務,2009）<sup>63</sup>は、取締役会による経営決定の執行の監督が効果的になるためには、「単に個々の取締役の努力に期待するのではなく、取締役会にそのために必要な情報が提供され、また取締役の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための内部的なシステム、すなわち内部統制システムが確立されることが必要である。」としている。取締役会が適切な頻度で開催されることで、取締役同士の情報共有及び互いの業務執行に対して監視・監督する立場であるといった責任の重さを自覚することに繋がる。しかし、親会社である日本企業の内部では、内部統制制度が構築されていることが多いが、範囲が狭く子会社まで適用されていない場合や各国の法制度上で整備されていないことが多くあった。また、各国の法制度が異なることから、取締役会における規定にも相違がある。そのため、子会社及びグループ会社間での取締役会の機能が異なり十分な機能を発揮できていないことで、内部統制制度の確立も大きく進展することはなかった。このことから、取締役会における内部統制制度に対する善管注意義務及び忠実義務の責任について見直すことは必要である。会社法施行規則 100 条 1 項 5 号（会社法 348 条 3 項 4 号）より、取締役はグループ会社及び子会社等の業務適正性の確保体制の整備について義務を負っている。取締役が負っている義務を果たすためにも、取締役会を開催し本社及び子会社における業務適正性の確保の方法や取締役同士の業務執行の監督等を行うことが必要である。また、海外子会社における取締役会の開催頻度についても、法令における規定がなかったとしても会社上の定款として詳細を明記することが必要だろう。加えて、内部統制制度の対象となる範囲を広げることで、各国の法制度が追いついていない状況でも機能を十分に発揮できるようになるのではないかと。範囲を広げるにあたり、海外子会社に対して内部統制制度の構築によってどのようなメリットがあり必要とされているのかを説明する必要がある。この際に、経営現地化によって独立している場合であっても、グループ企業であることから子会社の利益や不正が親会社に与える影響も説明するべきである。

また、内部統制制度が構築され通報制度も加われば、目が届きにくい海外子会社の不正を早期発見することに繋がる。内部統制制度の確立は、ただ不正を早期発見するだけでなくグループ企業としての責任や第三者に対しての信頼度を高めることにも繋がると考える。

### 2) グループ企業の管理体制の改善

グループ企業の管理体制については、第 4 章で挙げたものの他に監査機能を十分に発揮できるような体制を整備することが挙げられる。

海外子会社は、親会社の目が届きにくく、監査も数年に一度や内容も浅く広くといったように十分な監査ができない課題が生じている。しかし、数年に一度などではなく監査対象も深いところまで実施できるような体制を構築することで、会計不正が発生しない仕組みはもちろん不正が発生しても早期発見できるようになるだろう。また、子会社から提出された書類のみで監査を進めるのではなく、捏造や改ざんといった面に対処できるよう往査を実行することが必要である。特に、理研ビタミンの事例では、往査が頻繁に行われていれば紙媒体での取引を発見し、書類が必ず手元に残るように指示することができ、不正発覚に繋がる証拠を見つけられないという結果にならなかったのではないかと。

### 3) 業務プロセスの共通化

親会社と子会社及びグループ会社において、業務プロセスが必ずしも同様であるとは限らない。しかし、プロセスが違うことで本社では取引履歴をデジタルに残しているのに対して、子会社では紙媒体もしくは取引完了後に破棄するといったように異なることもある。プロセスやルールが会社ごとに大きく異なってしまうと管理をする親会社及び監査機関において管理の仕方がややこしくなる。管理の仕方が各企業で異なると不正発見が遅れてしまうことや見逃すことに繋がりがかねない。

以上のことから、グループ会社内では一元管理をとることで一括の場所に情報を集約することができるため管理がしやすくなる。集約する情報においても大まかな規定を基に作成することで、第三者が監督する上で不正や疑問点を早急に発見できるような体制を整備することが必要である。不正を早期に発見できるだけでなく、不正が発覚した後に原因を早急に明確にすることができる体制を作ることが必要である。



## 7. 日本企業における海外監査制度

監査役監査基準において海外監査の基本姿勢とは、「監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている<sup>64</sup>」とされている。監査役の基本姿勢は、国内と海外で大きく異なることはないということが分かるだろう。しかし、国内と海外では、文化や商習慣及び法制度において環境が異なることから留意する点が3つ<sup>65</sup>あるとされている。第1に「海外事業特有の経営環境やリスクの把握」である。これは、国内企業と比べて海外子会社及びグループ会社において経営環境が各国の法制度によって異なることがある。そのため、それらによって考えられるリスクや引き起こされる問題を踏まえた上で監査を実施するということだ。第2に「他の機関との連携」である。第4章で挙げた事例からも分かるように、監査及び監督するために必要な人的資源は限られている。しかし、限りがあるからといって後回しにしてしまうとかえって、大きな問題として会社を苦しめることになりかねない。そのため、国内企業よりも会計監査人や内部監査を担う部署との連携や監査を委託する場合はその機関との密接な連携を図る必要があるだろう。第3に「本社における管理と海外事業会社における経営及び業務執行」である。これは、海外監査を行う上で「本社における海外事業の経営管理・運営に関する監査」と「海外事業会社における経営及び業務執行に関する監査」の視点が重要であるということを示している。

## 8. おわりに

海外子会社における内部統制制度を再考察すると、企業の内部組織である取締役会が担う監視・監督がいかに重要であるかが表れていた。監査役監査も不正発見には必要な機関であるが、それ以前に不正を起こさせない体制及び制度を構築することが親会社に求められていることである。親会社取締役は、子会社に対する善管注意義務および忠実義務の責任を負うことから、その責任を十分に果たすためには親会社の取締役会も重要な機関として機能すべきである。また、親会社に内部統制制度が整備されており、かつ、取締役会についての規定が十分であったとしても子会社の組織が未熟であれば根本的な解決にはならないだろう。親会社の内部統制制度を確立するとともに、子会社の内部統制制度を構築することが、企業に対して求められていることだろう。加えて、海外子会社の内部統制不備によって発生した会計不正等で親会社及び親会社取締役に対して損害賠償請求がなされることもあるため、会社が誰の所有物であるのか、取締役の忠実義務及び善管注意義務の範囲がどこまで及ぶのかといった点について再考する必要があるだろう。

## 参考文献

文末脚注他

青木英夫『ニュージーランド会社法における取締役および取締役会』獨協法学 10 巻 83-109 頁（獨協大学学術研究会, 1978）

井上善弘『日本的内部統制監査の特質』現代監査 17 号 16-23 頁（日本監査研究学会, 2007）

大西倫典『グループ統一の内部統制制度と業務プロセス改革を同時展開する業務シェアードサービス-株式会社日立マネジメントパートナーの事例-』特集 企業改革の潮流と日立グループの考え方 89 巻 40-43 頁（日立評論社, 2007）

江頭憲治郎『商法規定の国際的適用関係』国際私法年報 2 号 136-151 頁（国際私法学会, 2000）

遠藤誠『ニュージーランドの法制度の概要』国際商事法務 Vol.50 No.4（国際商事法研究所, 2022）

日本内部監査協会『CIA フォーラム研究会報告-海外不正事例研究』月刊監査研究 NO.e 19 65-76 頁（内部監査協会, 2021）

鎌田信男『エンロン事件と米国コーポレートガバナンス改革』東洋学園大学紀要 12 号 124-141 頁（東洋学園大学, 2004）

蟹江章『フランスにおける内部統制報告制度の運用と事例』経済学研究 61 巻 3 号 145-161 頁（北海道大学大学院経済学研究院, 2011）

小谷允志『内部統制と記録管理-日本版 SOX 法へどう対応するか-』情報管理 48 巻 12 号 443-450 頁（国立研究開発法人科学技術振興機構, 2006）

小山巖也『日本企業の海外子会社におけるコンプライアンス活動-シンガポールでの事例から-』日本経営倫理学会誌 23 号 29-38 頁（日本経営倫理学会, 2016）

齋藤幸則=大島一二『日系企業海外子会社における不正問題の実態と課題-中国進出日系企業の事例研究-』桃山学院大学経済経営論集 60 巻 2 号 27-61 頁（桃山学院大学総合研究所, 2018）

高橋伸夫『内部監査と内部統制報告制度』赤門マネジメント・レビュー7巻10号741-756頁（グローバルビジネスリサーチセンター,2008）  
日本経済新聞 2023年3月15日朝刊『企業の内部統制、24年度から開示強化 不祥事絶えず 海外子会社も対象/訂正報告に経緯』9頁 <https://t21.nikkei.co.jp/g3/CMNDF11.do>（最終閲覧日 2023年12月18日）  
前田重行『EUにおけるコーポレート・ガバナンスの改革-経営管理機構の改革について-』学習院法務研究 10号15-50頁（学習院大学法務研究所,2016）  
村田大学『欧州の取締役会改革の推移と現状』創価大学大学院紀要 35巻15-27頁（創価大学大学院,2013）  
毛利正人『海外子会社マネジメント入門 ガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンスから内部監査まで』（東洋経済新報社,初版,2014）  
福岡大学商学論叢編集委員会編 吉田洋『ニュージーランドにおける財務報告制度』福岡大学商学論叢 38巻3号299-320頁（福岡大学研究推進部,1993）  
吉見宏『内部統制基準制定の契機-西武鉄道等の事例との関連-』経済学研究 58巻4号217-222（北海道大学大学院経済学研究所,2009）  
HEIDRICK&STRUGGLES (2011)『European Corporate Governance Report 2011 Challenging board performance』  
KMPG (2017)『ベルギー税制・法制ガイドブック』21-25頁

1 カネボウの粉飾決算は、1996年3月期から2004年まで9期連続で債務超過及び不適切な会計処理によって総額2,150億円の損失を出した。粉飾決算の方法として、一部子会社の連結外しといった連結すべき子会社を意図的に連結対象外とすることで業績の悪い会社を連結から外すことで業績を良く見せようとしていた。この事件の責任問題は、監査を担当していた公認会計士と監査法人に対する責任が問われた。理由として、高度な専門知識を持つ銀行出身の経営幹部がカネボウに対して巧妙な粉飾手口を享受していたからであり、加えて粉飾決算の事実を知りながら適正意見を表明していたからだ。

2 西武鉄道の虚偽記載は、西武鉄道株の名義偽装であった。同社の筆頭株主であるコクドの持株比率を有価証券報告書に長年に渡り過少記載しており、長期間上場廃止に抵触する状態が続いていた。株主の名義書き換え等の株主事務を、一般に行われている外部委託とせず社内で行なっていたため、個人名義株を隠匿していたコクドの指示で西武鉄道の総務担当者が名義の書き換え及び配当金の送付を行っていた。同会長の絶対的な権限の下、内部的なチェック体制が成立しておらず、監査役監査の形骸化が問題となった。

3 日本公認会計士協会『内部統制報告制度』<https://jicpa.or.jp/cpinfo/introduction/keyword/post-98.html>（最終閲覧日 2023年12月18日）

4 高橋伸夫『内部監査と内部統制報告制度』赤門マネジメント・レビュー7巻10号741-756頁（グローバルビジネスリサーチセンター,2008）

5 KMPG Fraud Survey (2019)「日本企業の不正に関する実態調査」

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2020/jp-fraud-survey-6.pdf>（最終閲覧日 2023年12月15日）

6 日本経済新聞 2023年3月8日『企業の内部統制、24年度から開示強化 不祥事絶えず』

<https://t21.nikkei.co.jp/g3/CMNDF11.do>（最終閲覧日 2023年12月15日）

7 会社法348条第3項第4号に規定する法務省令で定める体制は、当該株式会社における次に掲げる体制とする。

8 会社則98条1項5号 イ：当該株式会社の子会社の取締役、執行役、業務を執行する社員、法第598条第1項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制

ロ：当該株式会社の子会社の損失の危険の管理に関する規定その他の体制

ハ：当該株式会社の子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

ニ：当該株式会社の子会社の取締役等及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

9 金融庁（2023）「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実機基準の改訂について（意見書）」9頁 <https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230407/1.pdf>（最終閲覧日 2023年12月15日）

10 大阪地判平12・9・20判時1721・3

11 日本経済産業新聞 2000年9月28日『巨額賠償判決の衝撃、企業統治の見直しに動く—企業の対応は法令順守へ管理強化。』26頁 <https://t21.nikkei.co.jp/g3/CMNDF11.do>（最終閲覧日 2023年12月15日）

12 エンロン社は、株価を引き上げるための会計上の詐欺として貸借対照表から負債を取り除き、損益計算書の収入と利益を増やすための考案がなされていた。また、コンピュータ上で自由に現在価値を弾き出し、売上と利益を自由に操作することで取引発生年度に1つ計上を行い狂う収益状況を覆い隠していた。さらに増加する負債と不良債権を会計帳簿から削除するために簿外操作を行うなどをしてきた。

13 孫美灵『会計の国際化と制度設計（第4章 内部統制報告制度の導入プロセス）』62-68頁（中央経済社,初版,2020）

14 外監法においては、内部統制への規制が強化され外部監査人による内部統制監査を重要な欠陥があるときに限らず

年度ごとに実施することが求められている。

- 15 富士フィルムホールディングス株式会社 第三者委員会報告書 [https://ir.fujifilm.com/ja/investors/ir-news/news4054662046532284826/main/0/link/ff\\_irnews\\_20170612\\_003j.pdf](https://ir.fujifilm.com/ja/investors/ir-news/news4054662046532284826/main/0/link/ff_irnews_20170612_003j.pdf) (最終閲覧日 2023 年 11 月 20 日) 13 頁「ターゲットボリューム (契約時におけるサービス利用想定量) を課題に見積もることで売上を過大に計上していた。」
- 16 前掲注 15 13 頁「残存価額 (リース契約期間満了時におけるリース資産の見積売却価額) を過大に見積もることで、売上を過大に計上していた。」
- 17 前掲注 15 13 頁「リース契約期間満了前に契約を更新し、その際に過去の売上を取り消すことなく、新たな売上を計上していた (一部取引については新規機器の納品もない)。また、回収可能性に疑義のある当初契約に係るリース債権をそのまま貸借対照表に計上していた。」
- 18 前掲注 15 13 頁「リース契約獲得のための販促費用相当額を売上に加算し、同額をリース債権に計上していた。」
- 19 前掲注 15 13 頁「競合他社のリース契約を奪取するために、競合他社の契約残債務を FXNZ が引き受けていたが、当該引受額に相当する金額を売上に加算し、同額をリース債権に計上していた。」
- 20 売上達成を重視して算定されたコミッションやボーナス等のインセンティブの仕組み
- 21 前掲注 15 25 頁 FH グループの対応策として、2017 年 6 月には FH 経営体制の変更として、「取締役会の機動的な運営と審議の活性化、経営の意思決定の迅速化のため、取締役を 12 名から 9 名の削減」、「より多角的な意見交換を行うことにより、意思決定の透明性を確保するため、社外取締役を 1/3 に高める」とした。2017 年 9 月には、財務会計機能の統合を行い、「業務管理プロセス強化のため、FF および FX の財務会計機能を FH 経理部へ統合」、さらにグローバル監査部を設置することで、グループ全体の監査機能強化を図った。
- 22 前掲注 15
- 23 前項各号に掲げる取締役は、三箇月に一回以上、自己の職務の執行状況を取締役に報告しなければならない。
- 24 Companies Act 1993 に取締役会開催における規定はない。
- 25 Companies Act 1993 26 条では、「No requirement for company to have constitution」(訳)「会社の定款は不要である」
- ここから、企業は必ずしも定款を必要としているわけではないということが分かる。しかし、不要であったとしても定款を定めることは、企業内の秩序及び株主等への信頼を高めるには必要であると考えられる。
- 26 ニューージーランド金融市場庁 HP では、「Every entity should communicate its code of ethics to its employees and provide employee training and procedures to clearly set out these expectations. For example, the board should establish its expectations on management's response to instances of whistleblowing and ensure that whistleblowing procedures and appropriate training are provided.」(訳)「すべての企業は、従業員に倫理規範を伝え、従業員研修と手順を提供し、これらの期待事項を明確に示すべきである。例えば、取締役会は、内部告発の事例に対する経営陣の対応に関する期待事項を定め、内部告発の手順と適切な研修が提供されるようにするべきである。」と記載されている。
- 27 落合誠一 編『会社法コンメンタール 8-忠実義務 § 355』51 頁以下{近藤光男編} (商事法務,2009)
- 28 前掲注 27 51 頁
- 29 会社法 2 条 11 の 2 : 監査委員会設置会社 監査等委員会を置く株式会社をいう。  
会社法 2 条 12 号 : 指名委員会等設置会社 指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を置く株式会社をいう。
- 30 Companies Act 1993 160 条「Proceeding of board: Subjects to the constitution of a company , the provisions set out in Schedule 3 govern the proceedings of the board of a company. 」より取締役会における議事録作成規定はあるが、委員会等にはない。
- 31 現在の内部統制システムの状況と考え方については、「富士フィルムグループ行動規範やコンプライアンスに関連した国内外の当社グループの役員・従業員からの相談・連絡・通報を受ける窓口 (以下「内部通報窓口」という) を当社グループ内外に設置し、当社及びその子会社は、違反行為の早期発見に努め、適切に対処する。当社及びその子会社は、内部通報窓口を通じて相談などを行なった者に対し、当該相談などを行なったことを理由として不利な取扱いを行わない。」としている。このことから、利用者に対しての配慮は、内部通報制度を整備するにあたり必要不可欠であり、配慮があることで通報や相談のしやすさが整っているとと言えるだろう。
- 富士フィルムホールディングス 『内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況』1-(3) <https://holdings.fujifilm.com/ja/about/governance/internal-control> (最終閲覧日 2023 年 11 月 13 日)
- 32 前掲注 15 49 頁
- 33 前掲注 15 54 頁
- 34 田島・寺西法律事務所『会社法上の内部統制システム構築義務と内部通報制度の積極的役割』<http://tajima-law.jp>

(最終閲覧 2023 年 11 月 11 日)

35 FX のアジアパシフィック営業本部又は Asia Pacific Operation (アジア・オセアニアでのオペレーション)

36 前掲注 14 41-42 頁 FXNZ における本事案について、APO が防止できなかった要因として、4 点挙げられている。

(1) APO 内部監査部の独立性の欠如 (2) APO 経理部の機能不全 (3) FX の副社長及び専務らによる隠蔽 (4) APO の内部監査部のリソース不足及びシンガポールからオセアニアへの物的距離

37 Companies Act 1993 26 条 「No requirement for company to have constitution; A company may but does not have a constitution.」より会社における規約を持つことは必須ではなく必要であれば置くことができる。

38 酸化チタン、その他の無機化学工業製品の製造、売買及び輸出入、農薬、その他の有機化学工業製品の製造、売買及び輸出入等を行う会社。

39 欧州・中東及びアフリカ地域における石原産業農薬事業の統括及び農薬の製造・販売を行う会社。

40 社内調査委員会の構成は、取締役・常勤社外監査役・社外監査役兼弁護士・弁護士・公認会計士の 5 名である。

41 BCP は BCP が保有する商品の第 3 者への販売、商標権の販売、マーケット開発の支援等による収益を計上している。しかし、本事案においては、これらの販売権の販売について売上計上時期の前倒し、関連証券に基づかず又は入金の実事が認められない架空の売上計上や過大計上を行っていた。

42 BCP は、顧客に対して売上実績に応じたリベートの支払いを行っており、支払うべきリベート額を見積もりで計上し、売上計上期の売上高から控除あるいは販売費として処理することになっている。しかし、本事案においては、過去から売上高確保・利益確保のために毎会計期間末において当該顧客の未払リベート費用を過小に見積計上することで実際の支払時に見積計上額の不足分を売上高から控除又は販売費として処理していた。

本事案においては、過去から売上高確保・利益確保のために、毎会計期間末において当該顧客への未払のリベート費用を過小に見積計上し、実際の支払時に見積計上額の不足分を売上高から控除又は販売費として処理していた。

43 BCP が石原産業に対する実態のない補償金収入を 2012 年 9 月期に計上し、2013 年 9 月期に戻入処理を行なった。

44 決算期末後の多額の返品や BCP と大口サプライヤーである X 社との間で製品販売及び買戻し(仕入)取引が X 社の倉庫に保管中の製品について実施されたとするが、物理的には製品は移動しておらず両社間での請求書発行に身であったこと。

45 石原産業株式会社 社内調査員会報告書 [https://www.iskweb.co.jp/topics/pdf\\_viewer.php?pid=739&fid=751](https://www.iskweb.co.jp/topics/pdf_viewer.php?pid=739&fid=751) (最終閲覧日 2023 年 11 月 21 日)

46 Y 社は B 家の資産管理会社である。ベルギー会社法第 55 条 1 項「取締役は 3 人以上でなければならない。」と規定されている。しかし、社内調査員会報告書においては、取締役会構成員について「Y 社」という表記がなされている。このことから、「Y 社」という表記は、BCP の取締役会が開催される際に、B 氏から任命を受けた取締役(従業員)が出席していた者であると考えられる。

47 大野實雄ら『ベルギー会社法』28-29 頁(早稲田大学フランス商法研究会,2004)

48 AIM Consulting 2018 年 2 月 15 日『海外監査における往査の実施～海外拠点における効率的な往査の進め方～』  
<https://www.aimc.co.jp/blog/p-1625/> (最終閲覧 2023 年 11 月 20 日)

49 2021 年に売却済み

50 理研ビタミン株式会社 特別調査委員会「調査報告書」(最終閲覧日 2023 年 12 月 15 日)

[https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/topics/news\\_file/file/200923\\_1.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/topics/news_file/file/200923_1.pdf) 17 頁

A 社: B グループの経営者によって設立された会社。主たる事業は、建設等、食品生産・販売、食品関係の研究開発、水産物や野菜の卸売、小売等。

51 C 社: 2001 年 3 月 8 日に設立され、魚やエビ等の水産物の養殖、冷凍、加工、販売を主な事業としている。青島福生食品とは、2017 年から取引を開始している。前掲注 29 13 頁

52 D 社: 食品の卸売、水産物、日用品の販売、貨物の輸入出等を主な事業として行っている。また、個人商工業の形態で業務を行っており顧客から代金を受領すれば取引が完了するため、D 社において書類の管理・保存等は基本的に行っていない。

青島福生食品とは、2017 年以降から取引を行なっている。

53 「債権や債務の残高をその発生時期別に分類し、債権の回収状況や債務の支払い状況を管理するために作成される一覧表のこと」前掲注 48 15 頁

54 「年齢表に基づいて、債権の回収状況や債務の支払状況を分析し、債権や債務が適切に管理できているかどうかを調べる手続きのこと」前掲注 48 15 頁

55 特別調査委員会の構成は、法律事務所の弁護士 8 名(中国オフィス含む)とパラリーガル 2 名、アドバイザー会社から公認会計士 21 名である。

- 
- 56 前掲注 50 20 頁
- 57 前掲注 13 69-70 頁
- 58 孫美灵「2010 年度研究助成」助成金給付対象調査研究成果『中国における内部統制制度の導入-アンケート調査による導入効果分析-』月刊監査協会 39 卷 3 号 71 頁（日本内部監査協会,2013）
- 59 東京地判平 13・1・25 金判 1141・57
- 60 法人格が形骸にすぎない場合や法人格が乱用されている場合に、紛争解決に必要な範囲で、法人とその背後のものとの分離を否定する法理のこと。法人格の形骸化は、会社を実質的に株主の個人営業で成り立っている状態のことを指す。
- 61 前掲注 27 落合(2009)は、「取締役は、代表取締役および業務担当取締役が内部統制システムを構築すべき義務を適正に履行しているか否かを会社に対する善管注意義務、忠実義務の一環として監視する義務を負っている。」と述べている。このことから、取締役が監視する義務を懈怠した場合は、それもまた善管注意義務および忠実義務違反であると解されるのではないか。
- 62 東京地判令 3・11・25 金判 1642・44
- 63 落合誠一編『会社法コンメンタール 8 取締役会の権限等 § 362』218 頁 {落合誠一}（商事法務,2009）
- 64 公共社団法人 日本監査役協会 海外監査研究会 「監査役の海外監査について」月刊監査役 603 卷 2 頁（日本監査協会,2012）
- 65 前掲注 48 2 頁以降



---

『跡見マネジメント』

跡見学園女子大学マネジメント学部卒業生優秀論文集

第19号（第19期卒業生）

2024年3月18日発行

発行者：跡見学園女子大学マネジメント学部

〒112-8687 東京都文京区大塚1-5-2

電話 03-3941-7420

印刷・製本：跡見学園女子大学生生活協同組合

---