
電子ジャーナル誌

メインテーマ

新しい生活様式とICT

2020/7/31 第2号

グローバル都市
経営ソサエティ

公式ホームページ：<http://ai-colab.com>

一般社団法人
グローバル都市経営学会



電子ジャーナル「グローバル都市経営ソサイエティ」2020年7月号 目次

巻頭言

近 勝彦「VUCA」 1

寄稿

阪西 洋一「顧客志向経営の共通要因についての分析」 3
中島 晋「新型コロナウイルス感染症禍における尼崎市の取り組み
『尼崎のお店まるごと応援プロジェクト』について」 13

提言

岩本 隆志「なぜ日本はAI後進国になろうとしているか」 17

コラム

鈴木 康宏「PM理論と働き方改革」 19

情熱列島

高田 直也「情熱列島 Vol.1」 23
伊達 宗弘「情熱列島 Vol.2」 27

卷頭言

VUCA

近 勝彦*

現代社会の特徴を表す言葉として、「VUCA」がある。これは、つぎの4つの概念の頭文字を集めた造語である。Vは、変動性（Volatility）であり、Uは、不確実性（Uncertainty）であり、Cは、複雑性（Complexity）であり、Aは、曖昧性（Ambiguity）である（これに関しては、当サイトの拙著コラム参照）。これを一言でいうと、「現代社会は極めて不確実性が高い社会である」ことを示している。

ところが、今般の疫病の世界的蔓延は、人類の必然的要因の結果でもある。なぜなら、21世紀の世界は、次の2つのキーワードである程度、規定されるからである。

そのひとつは、「グローバル性（Globalism）」である。どんどんとビジネスや観光が世界大へと広がっているからである。これは、富と欲望の拡大を追い求める原理に基づく。世界の小さな場所で発生したウイルスが、グローバル化に伴って、あっという間に、世界大に拡散・拡大していくのである。

二つ目が、「都市化（Urbanism）」である。この都市化も世界的傾向である。巨大な都市が世界中に誕生し、成長発展を遂げれば、そこに、数千万の人々が集積・流入することとなる。これは、より高度な産業や技術や知識やエンターテインメントが都市に集まることによるメリットがあるからである。「都市規模の経済（Economies of Urban Scale）」といってもいいかもしれない。

上記の2要因は、21世紀経済社会のいわば必然的原理であるが、それが、疫病問題の基層をなしている。人の移動が進み、人が集中すれば、人の過密性が高まり、それが、疫病の流行を招来する可能性を高めるのである。

本学会は、いみじくも、この2要因がもたらすポジティブ面とネガティブ面を考察・研究することが目的でもある。それは、学会名がまさに体現しているのである。

ほかの言葉で言い換えれば、リアルなヒューマンネットワークとバーチャルなオンラインネットワークの最適配分問題の解法といえるのである。

*大阪市立大学大学院都市経営研究科。

寄稿

顧客志向経営の共通要因についての分析

阪西 洋一*

1 はじめに

ちょうど一年前の2019年7月、総務省が発表した住民基本台帳に基づく2019年1月1日の人口動態調査では、日本人の人口は前年から約43万人減少した。この人口減少は10年連続で、しかも減少幅は調査以来、最大であった¹⁾

こういった状況において、新たな顧客価値を創造し顧客志向の企業経営を実践している不動産会社がある。

全国の中小零細不動産会社の約8割が加盟する(公社)全国宅地建物取引業協会連合会は、いわゆる不動産業の業界団体である。この連合会において、資産の管理や有効活用を提案する「資産守り」、自らがビジネスを展開し地域の価値を高める「地域守り」などを実践している全国の加盟不動産会社を、毎年約20社ずつ取組事例を交え報告書にまとめている²⁾。この報告書は、不動産会社の経営者に編集者がインタビューする形式であるが、インタビュー項目は事業目的や具体的活動内容など、ほぼ定型であるとみることができる。また、この報告書は年別に若干の違いはあるが、主に「地域の安全性を確保する取り組み」「顧客志向の経営の実践」「地域を魅力的にする試み」の3つのテーマに分類されている。

そこで、本論文においてはこの報告書に掲載されている3つのテーマのうち、2017年から2019年の3年間で「顧客志向の経営の実践」について取り上げられた不動産会社のインタビュー内容を調査し、その共通性を見出してみたい。具体的にはテキストマイニングにより、不動産業界における顧客志向経営を目指す際に重要視されている共通因子を明らかにすることを目的とする。

2 調査対象

上記報告書は2015年から年に一度発行されている。しかしながら、2015年の創刊号と翌年度の2016年の第2刊は、形式が確立しておらず他の年とはテーマ設定が少し異なる。よって、今回は形式がほぼ確定してきた2017年から2019年の3年間において、「顧客志向の経営の実践」のテーマで取り上げられた不動産会社23社(2017年11社、2018年3社、2019年9社³⁾)について調査する。

その方法は、インタビュー形式で記載されている経営者の言葉について、テキストマイニングを実施する。つまり、テキストマイニングによる抽出語リストや共起ネットワークによ

*大阪市立大学大学院都市経営研究科博士後期課程。

り、年別による違いや、年別の垣根を超えた共通性を見出し、経営者が何を重要視しているのかについて考察する。

3 調査方法

テキストマイニングについては、KH Coder を用いて分析する。KH Coder は、テキスト型データを分析するためのフリーソフトである（樋口 2014）。本調査では、報告書記載文章のデータから語を抽出し、語と語の結びつきを探る共起ネットワークを作成する。なお、共起ネットワークとは、抽出語またはコードを用いて、出現パターンの似通ったものを線で結んだものである。また、今回の KH Coder を用いたテキストマイニングは、記載文章をほぼ原文のまま入力するものとする。

4 調査結果

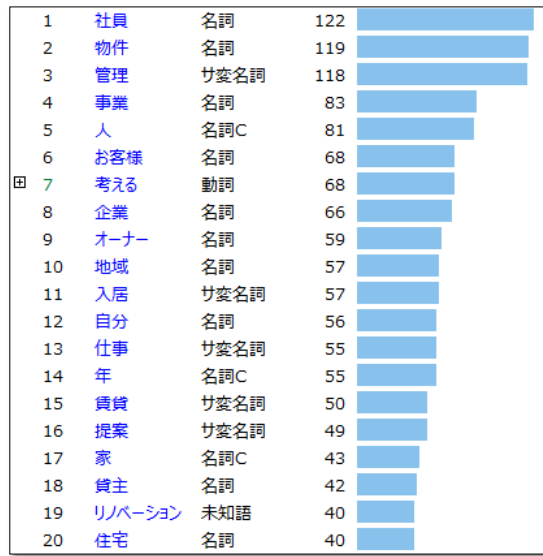
4.1 2017年

まず、年度別に調査する。

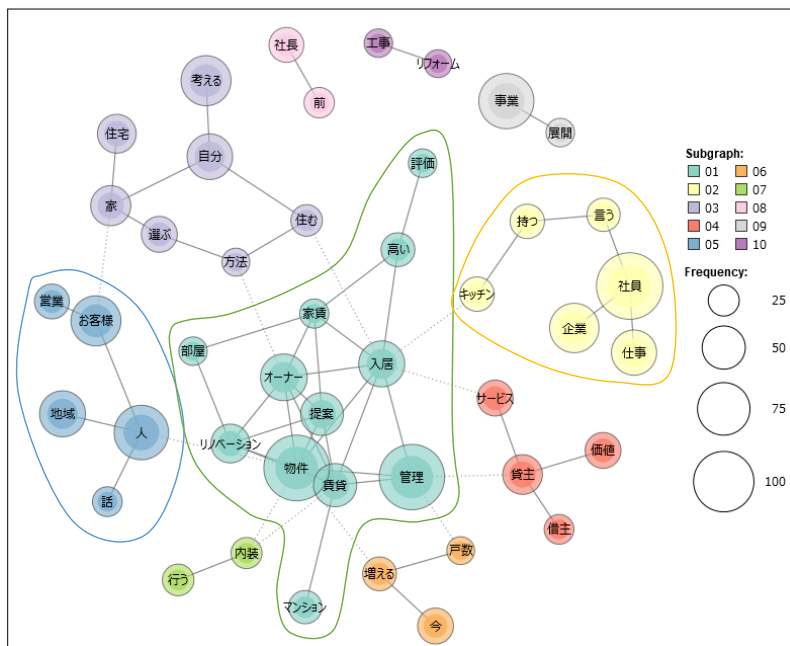
上述の通り、2017年に顧客志向の経営の実践として取り上げられた不動産会社は11社である。これら11社のインタビューの内容を KH Coder によりテキストマイニングしたところ、総抽出語数 31,445 語、文章数 1,047 文であった。

ここで、今回の調査データがインタビュー形式であることを鑑み、回答者が主語としてよく使用する「当社」や、述語として使用する「思う」、さらに「会社」「不動産」の4つの言葉除去する前処理を実施してから分析した。この条件は、以下のテキストマイニングにおいても同様とする。

その結果、図表1に示すように、最も出現回数が多かった語は「社員」で122回、次いで「物件」が119回、「管理」が118回と続いた。少し補足すると、今回取り上げられた11社中4社は不動産業の中でも管理業をメインの業態としているため、「物件」「管理」という語の出現回数が多かったと予測できる。これらを考慮すると、「社員」「事業」「お客様」という語に特徴がみられると分析できる。



図表 1: 2017年抽出後リスト (筆者作成)



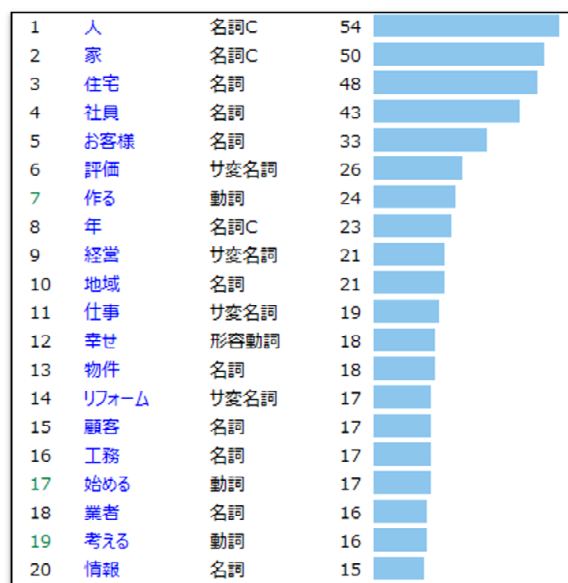
図表 2: 2017年共起ネットワーク (筆者作成)

次にこれらのデータについての共起ネットワークは、図表2の通りである。

この共起ネットワークにより、「物件」「管理」「入居」など不動産物件についてのグループ、「お客様」「人」「地域」など関係性に関するグループ、そして「社員」「仕事」「企業」など組織に関するグループといった3つのグループが存在することがわかる。このほか、「工事」「リフォーム」など事業に関するグループや、「住宅」「家」「選ぶ」など消費者の取引に関するグループも存在することがわかる。

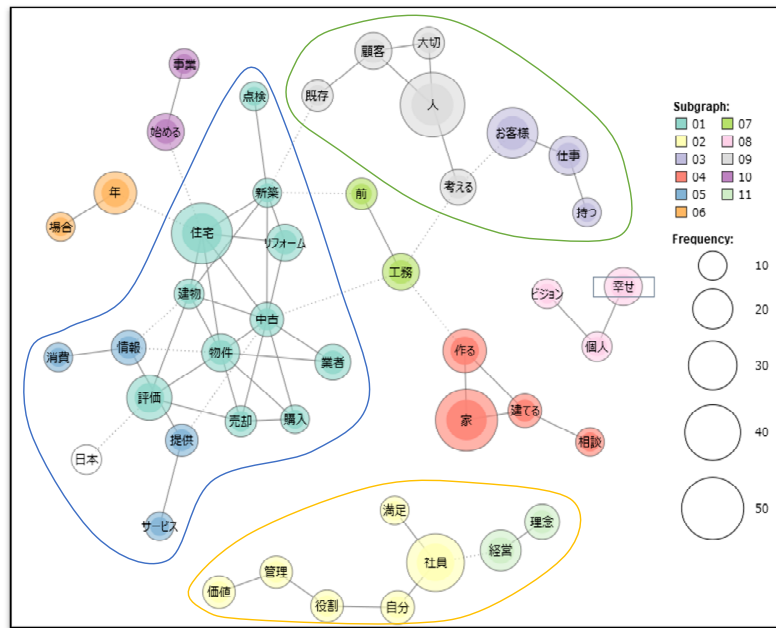
4.2 2018年

次に、2018年に取り上げられた3社について、2017年と同様に調査した。その結果、総抽出語数は10,217語、文章数は115文であった。図表3に示すように、最も出現回数が多かった語は「人」で54回、次いで「家」が50回、「住宅」が48回と続いた。2018年度は3社と比較的、調査サンプル数は少ないが、今回においても、「社員」や「お客様」は上位になっている。なお、この3社のうち、1社は賃貸管理、1社は居住用売買仲介、そしてもう1社は建築の業態である。



図表 3: 2018年抽出後リスト（筆者作成）

次にこれらのデータについての共起ネットワークは、図表4の通りである。2018年も、「住宅」「リフォーム」などの売買系の不動産物件に関するグループと、「人」「お客様」といった顧客との関係性に関するグループ、「社員」「満足」「経営」などの組織に関するグループが存在する。組織に関するグループに「理念」や「役割」といった要素が関連していることが特徴であるといえよう。



図表 4: 2018 年共起ネットワーク (筆者作成)

4.3 2019 年

次に、2019 年に取り上げられた 9 社について同様に調査した。その結果、総抽出語数は 33,608 語、文章数は 1,047 文であった。

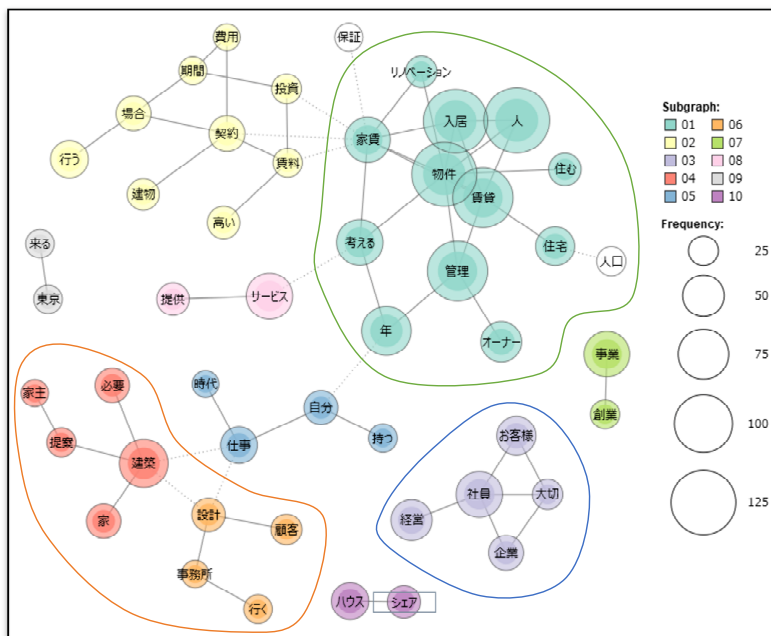
図表 5 に示すように、最も出現回数が多かった語は 2018 年と同様「人」で 129 回であった。次いで「物件」が 126 回、「入居」が 123 回と続いた。2017 年及び 2018 年と比較した 2019 年の特徴は、「サービス」といった語が上位に抽出されたことであろう。

1	人	名詞C	129
2	物件	名詞	126
3	入居	サ変名詞	123
4	管理	サ変名詞	108
5	賃貸	サ変名詞	108
6	年	名詞C	72
7	建築	サ変名詞	70
8	サービス	サ変名詞	63
9	考える	動詞	63
10	社員	名詞	63
11	地域	名詞	62
12	事業	名詞	61
13	家賃	名詞	60
14	経営	サ変名詞	49
15	オーナー	名詞	48
16	作る	動詞	46
17	お客様	名詞	44
18	住宅	名詞	44
19	行う	動詞	41
20	ハウス	名詞	40

図表 5: 2019 年抽出後リスト (筆者作成)

次にこれらのデータについての共起ネットワークは、図表 6 の通りである。過去の 2 年と同様に、「物件」などの不動産物件に関するグループや、「社員」などの組織に関するグルー

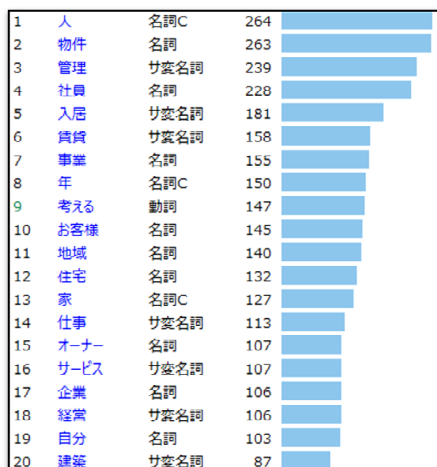
プが存在するが、特徴としては、「社員」と「お客様」の距離が近く同じグループに分類されていることである。また、「賃貸」や「建築」といった業態の他に、「シェア」「ハウス」という語が抽出されたことも2019年の特徴といえる。



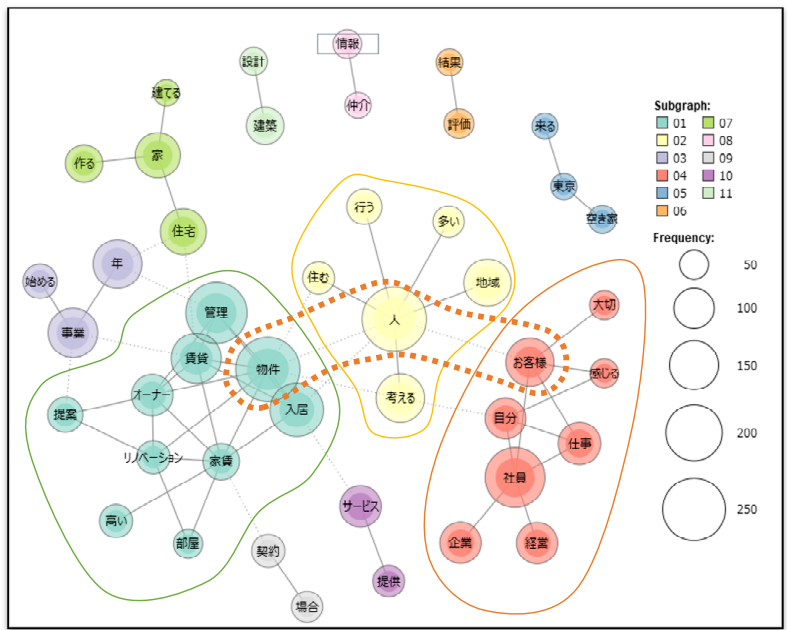
図表 6: 2019 年共起ネットワーク (筆者作成)

4.4 2017 年から 2019 年の 3 年総合

これまでは年別にみてきたが、ここで3年分を合計して調査し、総合的な特徴を捉えてみたい。そこで、3年分のデータを合計し、そのデータについてテキストマイニングを実施した。その結果が、図表7及び図表8に示す通りである（総抽出語数 74,794 語、文章数 2,425 文）。



図表 7: 2017-2019 年の抽出後リスト (筆者作成)



図表 8: 2017-2019 年の共起ネットワーク (筆者作成)

このうち、図表 8 の共起ネットワークに着目すると、まず年別との共通点としては、「物件」「入居」などの不動産物件に関するグループ、そして「社員」「経営」などの組織に関するグループの存在があげられる。しかしながら、新たな傾向として、今回「人」や「地域」といったコミュニティに関するグループがクリアになったことと、その「人」が「お客様」と「物件」をつなぐ懸け橋になっているようにも捉えることができるという点である。その他、「住宅」「家」といった取引の対象物に関するグループや、空き家に関するグループが存在することも明らかになった。

ここで、これまでの年別や 3 年合計分の調査において、いずれにも共通して抽出された語のうち、「社員」についてももう少し踏み込んで分析する。というのも、本インタビューは、不動産会社の経営者に「顧客志向の経営の実践」をテーマについて質問し、その活動内容について述べられている。よって、「物件」や「お客様」、また「経営」や「事業」という語が頻繁に使われることは当然といえよう。

そこで、経営者が事業活動において、プリンシパルとエージェントの関係である「社員」をどのように捉えているのかを検証してみたい。その方法としては、これまでと同様にテキストマイニングを用いることとする。

まず、上述の 3 年分のインタビューデータ（総抽出語数 74,794 語、文章数 2,425 文）から、「社員」という語を含む段落のみを抽出した。その結果、分析対象となる文章数は 531 文となった（総抽出語数 16,160 語）。

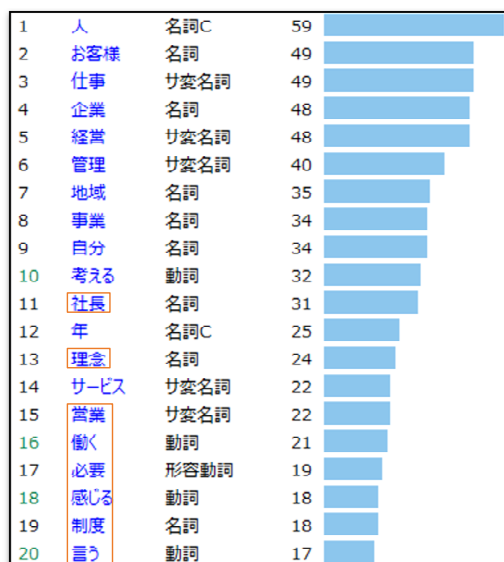
次に、これまでと同様に「当社」「思う」「会社」「不動産」を除去し、さらに「社員」という語も除去する前処理を実施した上で、抽出語リストと共起ネットワークによる分析を実施した。

その結果が、図表 9 及び図表 10 である

図表 9 に示すように、最も出現回数が多かった語は「人」で 59 回であった。次いで「お客様」「仕事」が 49 回、「企業」も 48 回と続いた。

ここで、2017 年から 2019 年の年別および 3 年合計の抽出リストと比較し、これまでとは上

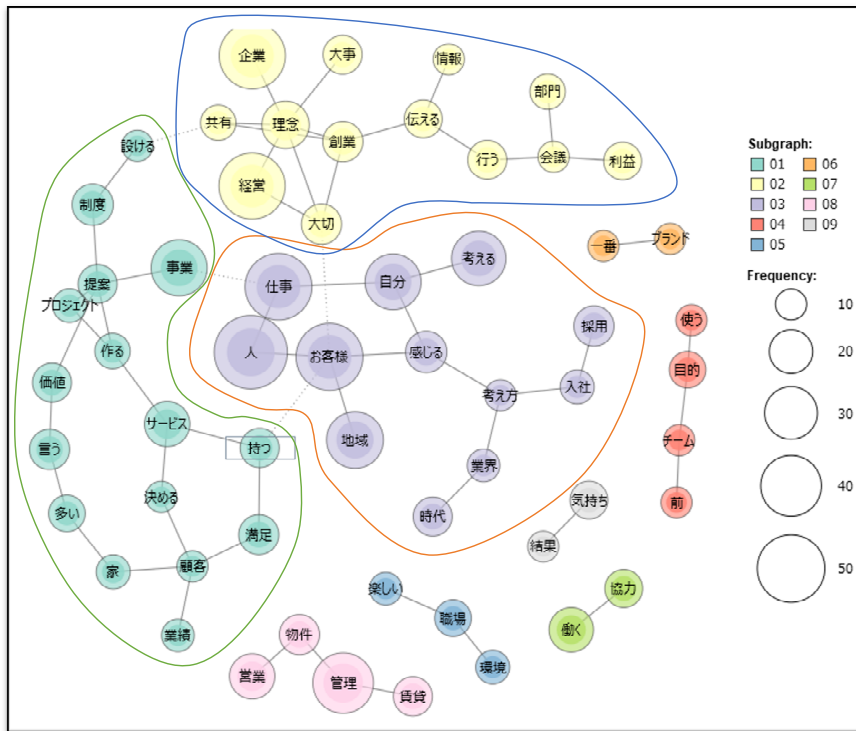
位 20 語に入らなかった語が何であるかを調べてみた。すると、それらの語はすべて 11 番目以降であり、具体的には「社長」「理念」「営業」「働く」「必要」「感じる」「制度」「言う」の 8 つの語であった。このことから、今回の調査対象であった経営者は、顧客志向経営を実践する上で「社員」という要因に注目した場合、営業など働きという側面に加えて、理念を大切にしていることと、インセンティブの設定などの制度を重要視していることが伺える。



図表 9: 「社員」関連抽出後リスト (筆者作成)

さらに、図表 10 の共起ネットワークにおいてつながりを見てみると、まず、図表の中央に「お客様」「地域」「人」というつながりのグループが存在している。社員が自ら考え、顧客や地域とともに仕事を進めていくことを求めていると読み取れる。次に、図表上部に「理念」「経営」「共有」というつながりのグループがある。社員が企業や創業時の理念を共有することが大切であり、そのためには経営者として思いを伝えていくことを意識していると捉えることができよう。さらに、図表左側に「事業」「提案」「プロジェクト」「制度」というグループがある。社員が事業提案やプロジェクトに積極的に参加する制度を設けることで、顧客満足や企業としての実績につなげようという経営者の考えが伺える。

この 3 つが、大枠としてのグループとして考えることができる。その他、「楽しい」「職場」といった労働環境に関するものや、「管理」「営業」など業務に関するグループも存在することが明らかになった。



図表 10: 「社員」を取り巻く共起ネットワーク (筆者作成)

5 結論

今回の調査において対象とした経営者は、顧客志向経営を実践する上で、取扱商品である物件そのものに関すること、顧客や地域とのかかわりに関すること、そして活動のベースとなる自社組織・社員に関する意識していることが判明した。

なかでも、社員に対しては、社員と顧客・地域とのつながりを重要視していること、企業理念の共有を大切にしていること、そして、事業に積極的に参加するような制度設計が業績につながると考えていることが明らかになった。

調査対象であった23人の経営者は、同じ不動産業といえどもそれぞれ業態が異なる。つまり、居住用売買仲介を業態としている経営者もいれば、賃貸管理業をメインとしている経営者もいる。そういった多様な業態であっても、顧客志向を目指すという同じフレームの中で、共通性が見つけられたことが本研究の成果といえよう。

6 おわりに

本調査のベースとなった報告書は、編集者である業界団体があらかじめ選別した企業を対象としている。そして、その編集者は、共通性のある取り組みを実践している不動産業者を取材しているため、既にバイアスがかかった抽出であることは否めない。しかしながら、そういった中でも同じ課題や、近い理念をもつ経営者の共通性を抽出できたことは、一定の意義があると認識している。

今回は、テキストマイニングによる分析を実施した。そこで今後は、これらの延長線上として、プリンシパル・エージェント理論からの仮説検証など、理論的分析を実施することを筆者の課題としたい。

註

¹⁾2019年7月10日付日本経済新聞WEBサイト(2020年7月6日アクセス) <https://www.nikkei.com/article/DGXMZ047178730Q9A710C1EA1000/>。このことは、社会経済に与えるインパクトが大きく、不動産業界においても取引の需要が減少すると予測されている。

²⁾公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会不動産総合研究所が「空き家対策等地域守りに関する調査研究」として発行している。「RENOVATION 2017」(https://www.zentaku.or.jp/research/estate/research_project/archive2016/)、「RENOVATION 2018」(https://www.zentaku.or.jp/research/estate/research_project/archive2017/)、「RENOVATION 2019」(https://www.zentaku.or.jp/research/estate/research_project/archive2018/) (以上、すべて2020年7月7日アクセス)。

³⁾顧客志向の企業経営の実践する企業の商号とタイトルは以下の通りである。

【2017年】

株式会社リブラン (オンリーワンの価値のある商品を提供)
 株式会社フォレストコーポレーション (社員と創りあげた付加価値サービスで勝負)
 カスケホーム 株式会社安藤嘉助商店 (創業130年、年間のリフォーム受注件数が3,000件超)
 日本財託グループ (社員の声を聴き、社員主体の経営を行う)
 株式会社エスエストラスト (地域社会を通じて“紹介”で成り立つビジネスを)
 千歳不動産株式会社 (数・質ともに“少数精鋭”が、高利益率を生む)
 株式会社マルアール (空室だらけの古いビルが、新たなまちづくりのシンボルに)
 有限会社東郊住宅社 (“貸主と借主は平等”の精神で)
 株式会社クラスコ (リノベーションを科学し、最適な投資提案を行う)
 株式会社夏水組 (不動産業者の視点が変われば、オーナーの意識も変わる)
 サービス不動産委員会 (大手企業が、テナント満足度向上のためのガイドラインを作成)

【2018年】

価値住宅株式会社 (脱・手離れ。生涯顧客化で新たな商機をつかむ)
 岡庭建設株式会社 (“家づくり、家守り、家支え”をワンストップで目指す株式会社ファースト・コラボレーション (“会社の発展と個人の幸せが一致する”企業を目指す)

【2019年】

リネシス株式会社 (“譲渡型賃貸住宅”で定住化を促進し、人口減少を防ぐ)
 創造系不動産株式会社 (建築×不動産の両面から家づくりに貢献)
 株式会社ルーヴィス (“カリアゲ”で築古の空き家を流動化させる)
 株式会社スズヒロ (市場を分析し、発想の転換で戦わずして競合に勝つ)
 株式会社オークハウス (住まいを通じて「楽しみ、喜び、成長する」機会を提供する)
 株式会社ホームズ (管理のテーマは、「賃貸住宅を介護する」)
 株式会社大一大不動産 (お互いの価値観を認め、「集合天才」の会社を目指す)
 株式会社絹川商事 (“HAPPY SMILE”があふれるまちづくり)
 株式会社不動産中央情報センター (不動産業から“くらしサービス”へ)

参考文献

- 金野和弘 (2013) 「テキストマイニングを用いたメタファー分析」『顧客分析論メタファー分析によって顧客の本当の心を知る』大阪公立大学共同出版会。
- 公益社団法人全国宅地建物取引業協会連合会 (2017年、2018年、2019年) 『空き家対策等地域守りに関する調査研究報告書』住宅新報。
- 樋口耕一 (2014) 『社会調査のための計量テキスト分析内容分析の継承と発展を目指して』ナカニシヤ出版。

寄稿

新型コロナウイルス感染症禍における尼崎市の取り組み 「尼崎のお店まるごと応援プロジェクト」について

中島 晋*

1 はじめに

我が国政府による新型コロナウイルス感染症に関する緊急事態宣言により、多くの飲食店、劇場等が営業自粛となるなか、尼崎市はクラウドファンディングを活用し、商品・サービスの先払い方式の利用券のプレミアム部分を負担することで、困窮する市内の飲食・サービス事業者への経済支援を行って、目標金額を大きく上回る支援を集めている。本小稿は、新型コロナウイルス感染症禍に尼崎市で実施されたクラウドファンディングプロジェクトを取り上げ、様々な活用に期待が寄せられているクラウドファンディングについての事例報告である。

2 「尼崎のお店まるごと応援プロジェクト」(あま咲きチケット)について

尼崎市は、新型コロナウイルス感染症拡大にともない、外出自粛や休業要請により、売上の減少など厳しい経営下にある市内の飲食・サービス事業者等に経済的支援や新型コロナウイルス感染症の収束後における消費喚起を促すことを目的として、クラウドファンディングを活用し「尼崎のお店まるごと応援プロジェクト」(あま咲きチケット)を市内事業者、産業界等の協力を得て実施した。支援者(応援したい人)が、このクラウドファンディングプロジェクトに参加を希望した店¹⁾のなかから、支援者が支援したい店を選び、利用券(飲食・サービス料金)を先払いする形で購入する。支援者は、新型コロナウイルス感染症の収束後(非常事態宣言解除後)に、その支援店で利用券を受け取り、その利用券で飲食・サービスの提供を受ける。尼崎市はそのチケット代金のプレミアム部分25%²⁾を補助するスキームである³⁾。利用券購入型には、3,000円分(販売額2,400円)、5,000円分(販売額4,000円)、10,000円分(販売額8,000円)でいずれも支援者は支援したい店舗を指定しなければならない。また、一人あたりの購入額は100,000円まで、1店舗の購入総額は500,000円までとなり、その店における購入総金額が500,000円に達した段階でその店の利用券は完売となる。

*大阪市立大学大学院創造都市研究科 博士後期課程。

このプロジェクトは、尼崎市が2020年5月15日に公表し、支援を受ける参加店舗の募集等の準備期間を経て、クラウドファンディングサイト「CAMPFIRE（キャンプファイヤー）」の特設サイト等⁴⁾で2020年6月1日から6月21日の間で実施された。目標金額10,000,000円のところ支援金額72,010,580円、支援者数3,086人となった。

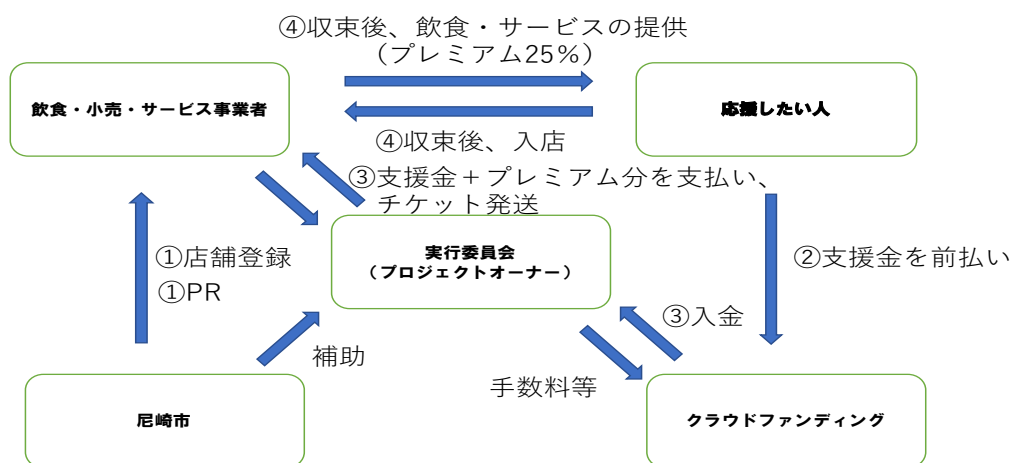


図1: 「尼崎のお店まるごと応援プロジェクト」(あま咲きチケット)のスキーム⁵⁾

3 尼崎市のタイムリーかつスピーディーな取り組みについて

通常自治体では、課題を解決するため予算が必要となる。予算化して、議会の議決を経て、予算執行まで1年以上かかり、実際に課題が解決(終了)されるのはほぼ2年後となる。尼崎市の今回のプロジェクトは、令和2年5月初旬に企画され、短期間に令和2年度一般会計補正予算に計上された。議会を招集する時間的余裕がない場合に、尼崎市長により実施される地方自治法第179条第1項の規定に基づく先決処分を活用し、同年5月15日に始動することになった⁶⁾。

4 「尼崎のお店まるごと応援プロジェクト」(あま咲きチケット)の注目すべき点について

今回のプロジェクトの注目すべき点は、第1に新型コロナウイルス感染症禍で営業自粛等に追い込まれ、資金を必要としている参加事業者へのタイムリーかつスピーディーな資金提供である。プロジェクトは6月1日から6月21日までの3週間の期間内で、7月中旬には取りまとめられた資金の振り込みが完了する。第2は、参加事業者にとって手続きが簡単なことである。公的な助成金や補助金は申請手続きが煩雑であり且つ一般に時間もかかる。今回のプロジェクトの申し込みは、申込書1枚でFAXやメールで申し込みができる。第3は、支援者の利用が期待できることである。割引付予約販売の形式となっており、8月1日から12月末までの期間に利用券を使い切らなければならない。また、利用券は支援者が支援した店舗に受け取りに向かなければならないことから支援者の利用する確率は高いと期待できる。第4は、支援者が支援したい店を選択することである。たとえば「潰れて欲しくない」「いいお店だからコロナがおさまったら利用したい」という想いでお店を応援す

ることができることである。第5は、新たなファン・顧客作りである。プロジェクトを掲示しているホームページの参加店舗名簿から参加事業者のホームページ、フェイスブック、ツイッター等のSNSにリンクが可能で、参加事業者のSNSを利用したファン作りを応援している。また、クラウドファンディングサイトで利用券購入時には、応援者が支援店舗へ応援メッセージを寄せることができる。以上が本プロジェクトの主な注目点である。

5 おわりに

購入型クラウドファンディングは、リワード（リターン）としてモノやサービスが提供されるクラウドファンディングであり、多くが割引付予約販売といってもよい形態を取っている。今回のような休業や開店休業状態を余儀なくされた飲食店等に対して、購入型クラウドファンディングを利用することにより、資金の供給をタイムリーに且つスピーディーに行なうことが可能となる。売上のない期間を予約販売で凌ぐといったスキームである。

一方尼崎市にとっても、財政丸抱えの支援ではなく、クラウドファンディングを利用することで、利用券のプレミアム部分18,000,000円の負担で、4倍の72,000,000円の資金を尼崎市内の飲食店等の事業者にもたらしている。新型コロナウイルス感染症禍で、クラウドファンディングが資金調達のみならず、今後クラウドファンディングの利用が様々なアイデアによって、困難な状況にある人々への救済支援モデルとして、活用されていくものと期待される。

註

¹⁾ 対象店舗は、尼崎市内(1) 飲食業、小売業、各種サービス業（美容院など）の中小企業者（個人事業者を含む）、(2) 売り場面積200m²以下であること、(3) 次に該当するものは除く。コンビニエンスストア等・風営法関連店舗（ただし、風営法第2条第1項第2号の該当業種は可）、公序良俗に反するものまたはそのおそれのあるもの 他。

²⁾ 尼崎市の当初予算14,500千円（クラウドファンディングでの支援金の想定額：30,000千円）。

³⁾ 利用券購入型以外に「ただただ応援プラン」として商品・サービスの対価を求めない寄付型（1,000円以上）のコースを設定した。

⁴⁾ 尼崎市は、インターネット利用ができない支援者のため、尼崎観光案内所と尼崎城で現金で直接購入可能な設定も準備している。

⁵⁾ 出典：尼崎市ホームページ（www.city.amagasaki.hyogo.jp）（閲覧日：2020年7月7日）。

⁶⁾ 本件先決処分された予算は、令和2年6月に開催された第18回尼崎市議会定例会で事後承認されている。

参考文献

尼崎のお店まるごと応援プロジェクト「あま咲きチケット」(<https://camp-fire.jp/projects/view/281901?list=watched>)（2020年7月7日アクセス）。

尼崎市役所ホームページ(https://www.city.amagasaki.hyogo.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/021/247/2.5.15-5.pdf)（2020年7月7日アクセス）。

令和2年度5月補正の概要（専決処分）(https://www.city.amagasaki.hyogo.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/021/071/20200515hoseinogaiyou.pdf)（2020年7月7日アクセス）。

提言

なぜ日本はAI後進国になろうとしているか

岩本 隆志*

1 はじめに

近年、AIの話題を聞かない日はないほど話題となっている。だが、日本におけるAIの進展が先進国の中で遅れをとっているのではないかという話をよく聞く。AIの進展が遅れたからと言って、直ぐに、国が亡びるわけではないが、10年後を見据えた場合、国力が衰退することは明白である。本研究では、日本におけるAIの進展状況を把握し、なぜ遅れが起るのか、どうすれば追いつくことができるのかについて言及する。

2 VUCAを認識していない

VUCAという言葉は、冷戦の終結後に現れた多国間の世界を指す言葉として、1990年代初頭に米国陸軍戦争大学によって導入された概念であり、ビジネスの文脈で使われ始めたのは2008～2009年の世界的な金融危機の後と言われている。つまり、変化が激しく不確実性が高く、混沌とした世の中の様子を表している。企業活動のみならず個人にとっても極めて難しい時代に入っていると言える。具体的にはリーマンショックのような金融恐慌、冷戦後に急増しているテロ事件、異常気象・地震などによる地政学的リスク、消費者の購買行動の変化など、グローバル化した企業ほど、様々なリスクが降りかかっている^{1) 2) 3)}。では、グローバル化するとVUCAな世界に関わることになるので、グローバル化を拒むという考えもあっていいだろうが、もう既に世界との関わりなしに事業が成り立たなくなっているため、拒むことは難しい。また、VUCAな世界になってしまった原因も複数考えられるが、経済や労働環境に直接的に影響を与えているのがAIの進展である。このような意識を常に前提条件として持つておかなくて、昔ながらの考えでは、到底、激変する社会に立ち向かうことはできない。

3 まとめ

AIの研究開発が、米国や中国と比べて劣っている現状について述べた。では、なぜそのような状況に陥ってしまったのであろうか。複数要因は存在すると考えられるが、グローバル化が進み、VUCAな世界に世界が激変しているにも関わらず、その認識がないことが大

*山陽学園大学地域マネジメント学部。

問題であると考え。これまでと同様の事業の進め方では、太刀打ちでいない世界になってしまっているのだ。また、日本人は変化を嫌う傾向が非常に強く、VUCA な世界など非現実的と思いを背けてしまっている状況であると考えられる。AI のメイン部分は海外ベンダーで出来上がり、出来上がったパッケージを日本の中小ベンダーに安い賃金でカスタマイズすることを押し付けようとの考えが透けて見えるが、そのような考えでは、AI で利益を上げることができないし、ますます世界に対し遅れをとるであろう。また、直ぐに利益が上がらない研究には見向きもしない状況では、今後の危ぶまれる。

参考文献

- 1) 株式会社フィンチジャパン Web サイト「VUCA 時代にビジネスリーダーが取り組むべき 4 つのデジタル変革」(<https://www.finchjapan.co.jp/54/>) (閲覧日：2019 年 10 月 14 日)。
- 2) KPMG ジャパン Web サイト (<https://home.kpmg.com/jp/ja/home/insights/2019/07/smaccs-digital-disruption-vol04.html>) (閲覧日：2019 年 10 月 14 日)。
- 3) ITmedia エグゼクティブ Web サイト「VUCA ワールドを勝ち抜くために経営者は何をすべきか？」(<http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/1412/15/news016.html>) (閲覧日：2019 年 10 月 14 日)。

コラム

PM理論と働き方改革

鈴木 康宏*

1 はじめに

働き方が大きく変わってきている。毎日9時に出勤して5時まで働くというスタイルが何だったのだろうかと思うくらいコロナ禍以降の日々が刺激的である。この3ヶ月で会社に出社したのは3日ほどである。その3日も特に出勤しなければいけないという状況でもなかった。東京勤務なのに、ほぼ大阪の自宅で妻と二人で過ごしている。

今までは仕事と家庭は明確に分離していたのだが、それが融合されて、極めて新しいフェーズに入っている。会社におけるリーダーシップのあり方も大きく変化していくのではないかと思う。今回はリーダーシップ理論のうち「PM理論」を取り上げ、今後の働き方について考えてみたい。

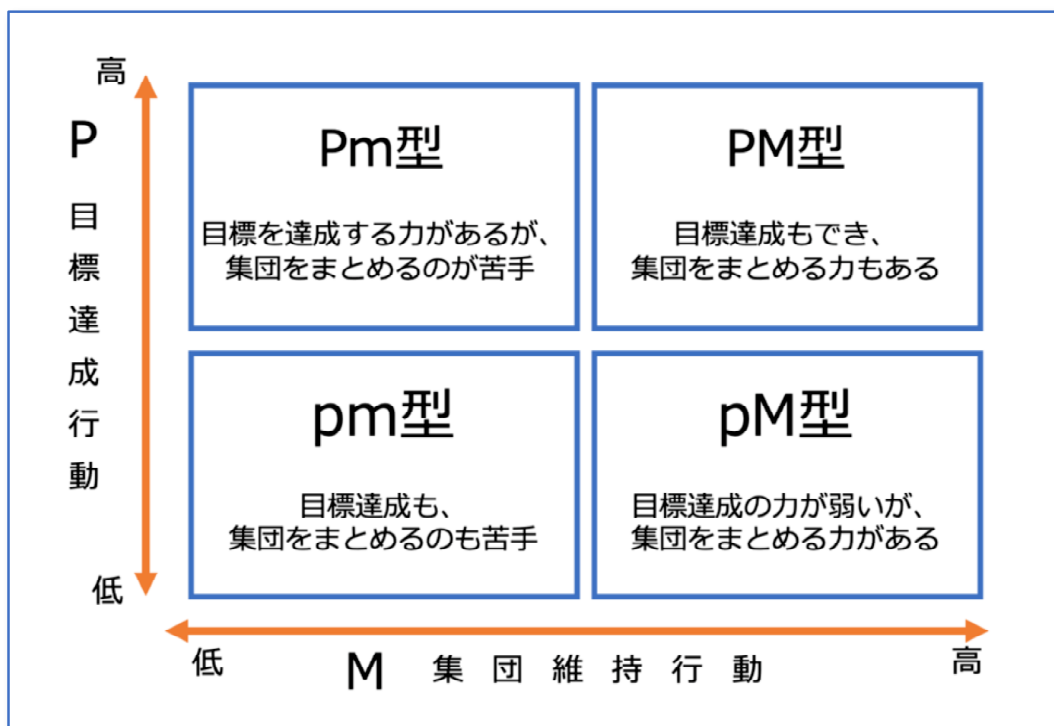
2 三隅二不二氏の「PM理論」

三隅二不二氏の「リーダーシップの科学」というブルーバックスの本を学生時代に読んだ。PM理論というもので、Pが「業績：目標達成機能」(Performance)を表し、Mが「維持：集団維持機能」(Maintenance)を表している。このPとMのそれぞれの力の大きさで、PM型、Pm型、pM型、pm型の4つに分けられるとする理論である。スケジュール、目標達成、ルールなどにめっちゃ厳しいP型のリーダーシップと、メンバー一人ひとりの人間関係に気遣い、チームワークを大事にするM型のリーダーシップの両方を兼ね備えた「PM型」が最も良い型とするリーダーシップ理論である。残りの3つの型すなわち、「P m型」はPが大きくてMが小さい業績重視リーダー、「pM型」はその逆のチームワーク重視リーダー、「p m型」はどちらも発揮していないダメダメリーダーという分類である。

この本が出たのは1986年で私が大学3年生の頃だった。この年は男女雇用機会均等法が施行された年だが、当時はまだまだ男が稼いで奥さんが家を守るという雰囲気の世界の中だったので、このPM理論はパパ・ママ理論とも呼ばれ、厳しく子どもを育てるお父さんと、子どもの気持ちに寄り添うお母さんのイメージをあてて説明していた。まあ、現代では主夫が珍しくなくなっているので、こういう説明ではぼやけてしまうかもしれない。

それにしても、現代はチームワークばかりが重視されて、少し厳しいことを言うとパワハラ扱いされてしまう。あまりにも弱々しい感じになっているような気がする。チームワーク

*大阪市立大学大学院都市経営研究科博士後期課程。

図表 1: PM 理論¹⁾

はもちろん大事であるが、メンバーが心地よいと感じるゆるい仕事のレベルに落としてしまうと途端に会社の業績が落ちてしまう。業績のほうが大事なのはこのPM理論でもpM型よりPm型の方が良いとしていることでも明確である。

とはいえ、チームワークも大切なのは間違いない。会社での問題は、ほとんどが上司との人間関係に起因するものであり、関係の悪い状態のままではパフォーマンスも出てこない。それは夫婦関係も似たようなもので、夫婦関係のほとんどの問題が男女の考え方の違いから生じている。何か問題が起きたときに、男の方は解決方法をすぐに提案するのだが、女性は話を聴いてほしいだけということが多い。要は女性にとっては「共感」の態度が重要であって「ソリューション」ではないということである。夫婦喧嘩のほとんどはこの噛み合わない気持ちから来ている。

「年上の義務」（山田玲司著：光文社新書）という本の中に年上の義務は「愚痴らない」「威張らない」「ご機嫌でいる」の3つが重要と書かれている。なるほどなと思った。これは家の中でも同じである。奥さんも「愚痴」「上から目線」「不機嫌」が嫌いなのである。先程のソリューションについては「上から目線」で言われた感じになるのだそうだ。（私も妻からそう言われました。）

話がそれってしまったが、現代の企業における問題点の話に戻すと、問題点は従来の管理構造の中での上司（リーダー）と部下（フォロワー）の関係にフォーカスしすぎて、チームワーク重視が過ぎてしまい弱々しい組織になっているということである。チームワークを大切にするのはとても重要なことなのだが、既存の組織構造のままなのが問題なのである。平成の世の中は会社の組織構造を変えずに、人間関係だけを良くしようと考えたのでなんだかうまく行かなかった。これからの世の中はこの管理構造を見直す必要がある。

が、ここに来てコロナ禍が発生し、リモートワークをせざるを得ない状況が発生し、この

管理構造を大きく変更できるチャンスが到来したのである。

3 シェアード・リーダーシップと働き方改革

リモートワークが始まってからは、会議は主にWEBミーティングに変わった。このWEBミーティングをやりながら思ったのは、とても議論がフラットになっているということである。会社にいると、窓際の奥の方に部長席があり、課長がその前に座っていて、メンバーの島状になったデスクの部長席側にそれぞれのリーダーがいるという形式の企業が多いが、その形式的な位置関係がWEBミーティングの場合は全く排除されてしまうのである。しかも、発言しなければ全く存在が消えてしまい、従来のような肩書だけで仕事をしてきた人は不要になってしまうという事態が発生したのである。

これは画期的な変化だと感じる。上司・部下というヒエラルキーの関係から全くフラットな組織への移行期に突入した感じである。リーダーシップ理論の世界でも2000年代から従来の理論とは異なる「シェアード・リーダーシップ」が提唱されている。

従来のリーダーシップ理論というのは先程説明したPM理論のように、上司（リーダー）に対して、部下（フォロワー）がいて、その関係性を見ていた。つまり「グループにおける特定の一人がリーダーシップを執る」という前提だったのだが、このシェアード・リーダーシップは従来の考え方と全く異なり、「グループの複数の人間、時には全員がリーダーシップを執る」と考える理論である。従来の垂直的な関係（タテ社会）ではなく、水平関係（ヨコ社会）に変えてしまうというリーダーシップである。

今は非常に実験的な状態でリモートワークを行っているが、今後はこの状態が普通になりそうである。先日菓子業界大手のカルビーが原則テレワークを打ち出したが、今後もこういった企業が増えていくと思う。

在宅勤務になると、通勤時間の無駄がなくなり、時間が有効利用できる。無理に大都市に住まなくても、郊外で仕事をすることが可能になる。もっと言うと、どこに住んでも問題ないということになる。これが常態化すると、従来の肩書だけで仕事をしてきた人たちはあまり意味をなさなくなり、管理構造が自然に変化していく。余った時間を副業や地域のボランティア活動などに充てることも可能である。会社勤めの変なストレスもなくなり、イキイキと仕事ができるようになる。

会社とは一体何だったのだろうかと改めて感じてしまう。出世が目標となって仕事をしてきたが、肩書などは会社人生が終わると何の意味もないものになってしまう。人生100年時代が到来してきており、定年という概念も見直す必要もあるだろう。今回のコロナ禍を変革の一大チャンスと捉え、従来の仕事のあり方を根底から見直す時期に来ているのではないだろうか。

註

¹⁾ 出所：グロービス経営大学院「グロービス学び放題」資料を参考に筆者作成。

参考文献

三隅二不二(1986)『リーダーシップの科学』講談社ブルーバックス。

山田玲司 (2016) 『年上の義務』 光文社新書。

フレデリック・ラルー (2018) 『ティール組織』 英治出版。

情熱列島

情熱列島 Vol. 1

高田 直也*

1 名称・個人名

株式会社神姫トラベル（代表取締役 高田 直也）

2 自身（企業）のミッション（理念）・思い

「お客様から1番に選ばれる会社になりたい」そして、「お客様の喜びが私たちの喜びです」そんな思いで「旅のご提案」をしています。

お客様にとり、大切な思い出となる旅行を「いい旅行だった」と心から思ってもらえるよう心を込めて旅行を創り、お届けしています。

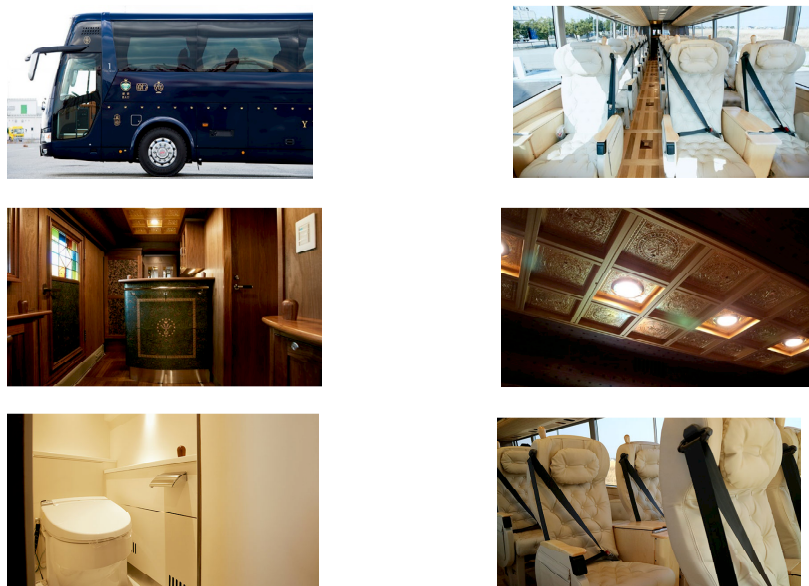
3 活動（事業）内容・活動予定内容

兵庫県を地盤とする神姫バス株式会社のグループ会社で、京阪神地区を主な活動エリアにしている旅行会社です。メインの業務は下記の通りです。

団体旅行

団体旅行を得意とする当社は、営業担当者がお客様を訪問し、お客様のご要望にかなう旅行をオーダーメイドで企画・提案し、受注しています。団体営業の中には一般のお客様の他に、関連会社であるABC朝日放送の番組と連携した旅行や、国内外サッカーチームの遠征手配、プロゴルフの大型イベントのギャラリー送迎の管理、公共団体や学生等のバス手配、お体の不自由な方の旅行など、様々な業務を取り扱っています。小規模な会社ではありますが、様々なノウハウから幅広い営業活動をしています。また、神姫バスグループのスケールメリットを活かしながら、大手にはない小回りのきく粘り強い営業が当社の自慢です。もちろん個人のお客様にも即座にご要望に応えられるよう、大手パッケージツアー予約端末も完備しています。夕方以降、営業担当者が帰社すると、たちまち昼間の静かなオフィスが活気付きます。

*株式会社神姫トラベル 代表取締役。



図表 1: 観光バス「YUI PRIMA」¹⁾

ABC 朝日放送内のサービスカウンター

ABC 朝日放送及びその関連会社の取材や、出張の切符手配を主な業務としています。

JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行、JAL、ANA、JR 等の各社端末予約システムを導入し、ご要望にすぐ対応できるよう備えています。

あわせて社員様や部署からご依頼の個人旅行やグループ予約手配等の業務も行っています。

神戸学院大学プレイガイド Q 有瀬店、ポートアイランド店

神戸学院大学キャンパス内で旅行カウンターを運営しています。JTB、近畿日本ツーリスト、日本旅行等の大手旅行会社の予約システムを導入し、大学内でも街中の旅行会社で申込みと同様以上のサービスが気軽に受けられるよう、学生や先生、職員の方々の個人旅行からサークル、ゼミ、クラブの団体旅行や帰省などの切符手配を取り扱っています。

* ABC 朝日放送内サービスカウンター、神戸学院大学プレイガイド Q は一般のお客様ご利用いただけません。

4 将来の夢・目指す理想像・やり遂げようとしていることなど

新しいコンセプトの観光バス「YUI PRIMA」で、今までにない最上の BUS 旅を体験して頂き、バスを「移手段」から「くつろぎ空間」というイノベーションを目指します。

最上のバス「YUI PRIMA」は、乗り物デザインで有名な、工業デザイナー水戸岡鋭治氏がこのバス専用にデザインしたオリジナルなバスです。18 席からなる特別製のシートは優しく体を包み込み、プライベートな空間を楽しむことができます。車内は木の質感を至る所に感じられ、後部にはバーカウンターとトイレが完備されております。バスに乗った瞬間から感動が始まります。

そしてこの「YUI PRIMA」に相応しいBUS旅として、旅を通じて人に出会い人と縁を結ぶ、ツアーブランド「真結（ゆい）」を展開し、心のこもった上質な旅をお客様へお届けし、日々さらなる深化を研究しています。

人生は出会いの連続、そしてその「出会い」を通じて自からを成長させてくれます。このことを一番わかりやすく体現できるのが「旅をする」ことではないでしょうか。日本最初の旅は「お伊勢参り」と古くから伝わっています。まさに旅は人生そのもの。そんな旅の仕事に携わる事は本当に幸せだと感じております。私たち神姫バスグループはまもなく創業100年を迎えます。私たちの歩んできた歴史は、「地域との共生」そのものです。

日本国内は人口減少、高齢化社会を迎え、地域の伝統やコミュニティ、長年受け継がれてきた「地域の本質」を繋ぐ事が難しい時代になりました。また、Webやバーチャルが益々重要視されています。しかし強く思うのは、このような時代だからこそ、ICTを活用しつつも、人とのふれあい・地域での体験の「本物」が必要とされるのでは、との思いを一層強くしており、そんな「地域伝統の本質」や「人の想い」を繋ぎたい。それが、私たちが「真結（ゆい）」に込めた思いであり、への思いをこの思いをお客様に伝え体験して頂くことを広めていきたいと営業活動をしています。

日本の隅々まで訪ねていく、私たち神姫バスグループは、新しいコンセプトのバスで、「上質で本物の唯一無二の旅」を追求してまいります。

5 アクセス

所在地

大阪府大阪市福島区福島2丁目4番3号 ABC アネックス6階

ホームページ

<http://www.shinki-tr.co.jp>

電話番号

06-6454-0555

註

¹⁾ 出典：神姫バスホームページ (<https://yui-shinkibus.com/bus/>) からの引用。

情熱列島

情熱列島 Vol.2

伊達 宗弘

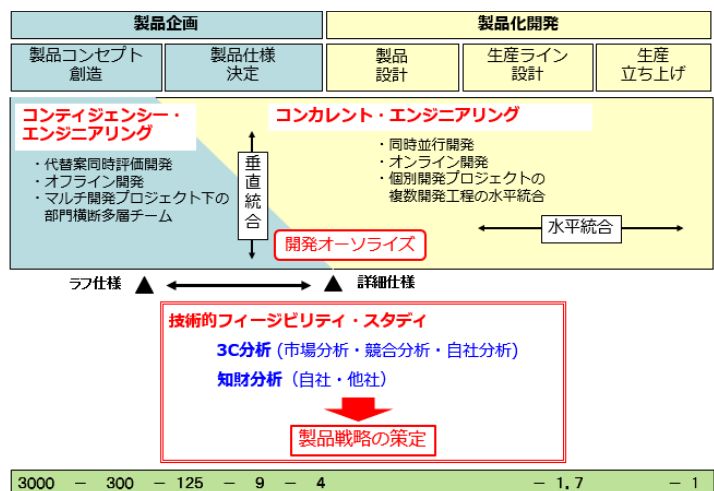
1 個人名

伊達 宗弘

2 自身のミッション・思い

私は製造メーカを2年前に定年して、現在、雇用延長で勤務している。約40年間、商品開発関連の仕事に携わってきた。最初に入社したのはスポーツ品会社で、商品設計開発を行っていた。20年前に、スポーツ用品の設計で身を立てようと思い退職したが、計画の甘さと自身の技術の未熟さから再就職の道を選んだ。現在の会社に転職してからは、設計・知的財産・製品審査・新規事業開発の業務を経験した。

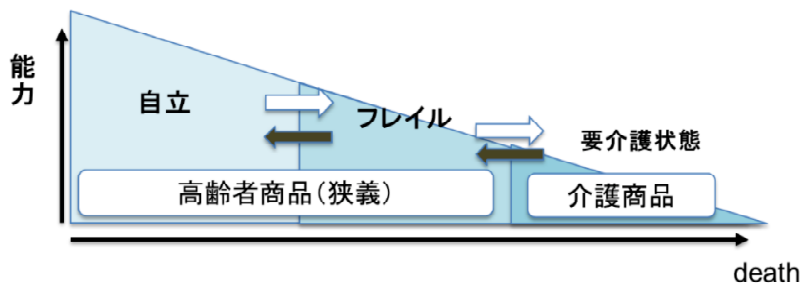
図1は、新商品企画開発の流れである。コンティジェンシーとは、不確定という意味であるが、先行している研究開発や特許等の技術ストックを考慮して、アイデア創造・評価・選択、製品コンセプト創造、そして市場・技術・競合他社のベンチマーキング、技術的フィージビリティを通して、製品化開発がオーソライズされるまでをいうのである。図表の下に数字を記載しているが、初期アイデアは3000個あり、それが生産立ち上げ段階で1個になるという意味である¹⁾。このコンティジェンシー・エンジニアリングの段階で、その商品が市場に受け入れられるかどうかは決定する。技術的フィージビリティ・スタディは非常に重要であり、3C分析、5Forcesによる分析や知財戦略等を駆使して、製品戦略を策定するのである。いわば、企業のマーケティング力と技術力の融合をここで図るのである。



図表 1: 新商品企画開発の流れ²⁾

この製品コンセプトを創造するマーケティングを勉強したくて、私は定年後、新設の大阪市大大学院 都市経営研究科に入学した。そして、仕事柄、興味があった高齢者商品のマーケティングを修士論文のテーマとして、高齢者の「生きがい」研究を行った。

図2は、高齢者が要介護に至るフレイルモデルである。フレイルとは、自立から虚弱化が進行して要介護状態に至る前段階の筋力や活動量が低下している状態（図2の中央）である。また、このフレイルの状態は可逆性があり、この状態より適切な介入（運動・栄養）を行えば、自立に回復する（図表の左矢印）ことができる。また、認知についても、健常と認知症の間に、MCIと呼ばれる状態がある。これは軽度な認知機能の低下を有する状態であり、認知症になるリスクが非常に高い。この状態を早期に発見して改善の取り組みを行えば、回復して健常な状態に戻ることができる³⁾。要するに、高齢者の体力や認知が低下しても早期の発見と介入により正常状態に回復することができるのである。ここでいう高齢者商品とは、このような、高齢者の健康に関わる商品のことである。しかし、このような高齢者に適した商品のマーケティングは、未開拓であるといわれる⁴⁾。商品の企画者や開発者は、自分や身近な人の経験や体験、ネット、書籍に基づき企画開発を行う。しかし、高齢者の年齢は自分自身が経験したことがないため未知のことが多く、また、その趣味や嗜好は理解しづらい。当然、年齢が離れれば離れるほど、その思いや感情、心身の状態は理解できない。これが、高齢者商品のマーケティングを難しくしている大きな理由である。現在、日本の人口の約半分が50歳以上であり、その比率は年々増加している。このように考えると、商品や環境の基準を従来の若者中心から高齢者側に変えていく必要がある。

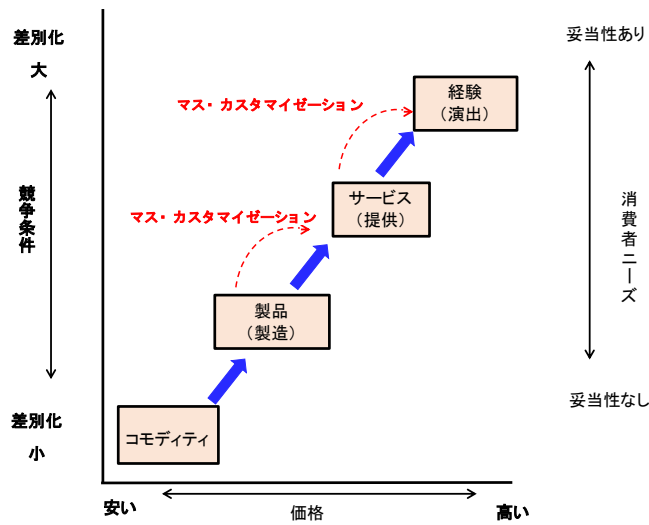


図表 2: 要介護に至るフレイルモデル⁵⁾

今後、少子化により日本の人口は減少し高齢化率は高くなる。また、健康寿命はさらに延びて、元気老人が増えることとなるが、日本経済を考えた場合、高齢者に何もさせずに遊ばせておくのはもったいない。就労させて、どんどん消費させる方が良い⁶⁾。知識や技能を豊富に持った高齢者があふれている国は、世界に日本だけである。この国を発展させてきたその高齢者にもう、一肌脱いでいただく必要がある。そのためには、高齢者がいつまでも心身ともに健康であり、また、周囲の環境や商品が高齢者に合ったものである必要がある。私自身が前期高齢者に近づきつつある今だからこそ、高齢者の心身の状態を身近に理解でき、そして、そのマーケティングをさらに深めていくことができると考えている。

3 将来の夢・目指す理想像

図3はパイン2世とギルモアの経済価値の進展を表している。パイン2世とギルモアの経験経済は、著書『経験経済』の中で、次のように述べられている。「代替可能な自然界からの産物であるコモディティは、用途に応じて規格化された製品となる。具体的な顧客の要求に応じてカスタマイズされ、サービスとなる。そして、サービスはカスタマイズされ、第4の経済価値である経験となる。サービスが製品と異なるように、経験もサービスと異なっている。経験を買うとは、思い出に残るイベントを楽しむ時間に対価を支払っているのである。製品やサービスそのものではなく、それをベースに顧客の心の中に感覚的に鮮やかな経験が提供される。コモディティから製品、そしてサービス、経験と経済価値の段階が上がるごとに、消費者が真に求めている価値に近づくのである。」⁷⁾



図表 3: 経験経済⁸⁾

経験価値を高めることが消費者のニーズに妥当し、他の商品との差別化ができるのである。現状の高齢者商品にも、「ゆったり旅(クラブツーリズム)・お体にやさしい旅(阪急交通社)」といった大人旅や「高齢者大学(市町村)」など経験価値の高い商品やサービスはあるが、大半はこの経験の演出までには達していない。また、ほとんどといってIoT化はできていない。その理由としては、IoTは対象物のデジタル化であり、加齢や虚弱による高齢者身体の動きが十分に研究できていないことや、そもそも高齢者がスマートな機器に対して抵

抗があることが考えられる。しかし、団塊の世代（1947年-49年生まれ）は会社でパソコンを使用し始めた世代でもあり、70歳以下はパソコンを普通に使用できる。また、高齢者とバイタルセンサの相性は良い。例えば、IoTにより、商品を使用する高齢者の現在の状態を把握して、本人の目標とのギャップを埋めるようなサービスを提案したりすることもできるのである。IoTやICTは高齢者の欲求を充足して、商品やサービスを通じてより高次の経験価値を提供することができる可能性がある。

私個人の思いとしては、来年か再来年には独立して、高齢者の健康や認知に関連する企業や大学のパートナーとなり、技術的フィージビリティ・スタディにより、その企業、大学の経営資源やコア・コンピタンスに適合した製品戦略の策定とその検証を行い商品化につなげたい。そして、誰もが考えつかなかったデジタルマーケティングと伝統的マーケティングの融合による、高齢者商品やサービスの企画開発を行いたい。

高齢者の真のニーズは、いつまでも健康で活動的に日々を楽しみ生きがいを持ち続けたいということである。そして、高齢者の生きがいとは、人生の終焉期に人に生きる意味を与える経験価値といえる。この経験価値を創出する商品を創造することを私のライフワークとしたい。

註

¹⁾ 圓川 (2018) から引用。この書籍には初期段階のアイデアが 3000 とあるが、業種によるが、3000 個のアイデアよりかなり少ないと推測される。

²⁾ 出典：圓川 (2018) の図をもとに、技術的フィージビリティ・スタディの詳細を筆者が加筆。

³⁾ 葛谷 (2016) 参照。

⁴⁾ 前田 (2015) 参照。

⁵⁾ 出典：葛谷 (2016) の図をもとに、「高齢者商品」「介護商品」を筆者が追記。

⁶⁾ 高齢者の消費の特徴は、節約が基本で無駄な消費は控えるものの、自分の趣味や好きなことや生活をより豊かにしたりすることにはお金や時間をかける。

⁷⁾ パイン II・ギルモア (2005) を引用。

⁸⁾ 出典：パイン II・ギルモア (2005) の図をもとに筆者加筆。

参考文献

圓川隆夫 (2018) 『オペレーションズ・マネジメントの基礎』朝倉書店。

葛谷雅文 (2016) 「高齢者医療におけるサルコペニア・フレイルの重要性」『日本内科学会雑誌』, 第 106 巻, 第 3 号, 557-561 頁。

B・J・パイン II, J・H・ギルモア (2005) 『「新訳」経験経済』ダイヤモンド社。

前田展弘 (2015) 「特集 高齢者市場の現状と展望 -豊かな長寿に貢献するイノベーションの視点-」『産業連携学』 Vol.11, No.2, 1-7 頁。