

情緒性から導出するサービス事業の本質価値に基づく グランドコンセプトの策定モデル ～小田急ロマンスカーのインナーブランディング事例～

○緑川寿子 鈴木香澄 大坂岳史 ((株)U'eyes Design)

諏訪智泰 深井正宏 高橋勝仁 ((株)小田急エージェンシー)

西口朋宏 野田健一 (小田急電鉄(株)) 室橋正和 (小田急箱根ホールディングス(株))

1. はじめに

本論文では、組織のインナーブランディングを意図とし、質的調査によりサービス事業との接点で顧客と事業者双方に生まれる情緒性(情動)を把握、その分析により導出された本質価値に基づきグランドコンセプトを策定するというプロセスモデルと、組織内で合意形成を推進するコンサルティングの要点について、小田急電鉄の特急ロマンスカー(以降、ロマンスカーと称す)のグランドコンセプト「心を動かすロマンスカー」の策定事例を交えて紹介する。

2. 問題意識の発生

ロマンスカーは、1957年に現在のロマンスカーの原型となる3000形SEが、当時の日本の鉄道にはない美しい流線型デザインと、機能・性能向上のための新技術を満載して登場以降、観光特急サービス事業の成功モデルとして業界を牽引してきた。しかし近年、時代の要求により沿線利用者による通勤などの日常利用ニーズが高まり、1996年にロマンスカー独特の設備やサービスを排し大量輸送に特化した30000形EXEの就役を境に、観光向けに開発された車両も都市間輸送に流用されるようになり、ロマンスカーは新たな局面を迎えた。

2-1. 車両用途による利用者属性の区分

都市間輸送による利用客の増進は小田急電鉄の主要な収益源の一つとなったが、社内では、箱根観光の象徴であるロマンスカーの価値を損ねているので

はないか?という論議が発生することとなる。

従来、小田急電鉄では、「観光輸送」「都市間輸送」というように、ロマンスカーの車両用途により利用者属性を区別してきた。このため、事業者においては、観光目的の利用客と通勤に代表される日常の移動目的の利用客の顧客価値は相容れないという認識を持つ傾向があったのである。

2-2. グランドコンセプトの不在

歴代の車両開発の担当者によると、ロマンスカーは、連接台車、展望席、バーミリオンオレンジで定義される。現職の車内サービスの担当者によると、接客サービスの方向性はロマンスカークレドで語られる。ロマンスカークレドとは、車内サービスの提供に関わる共通のサービス意識、目標の共有を目的として策定された指針である[3]。

さらに、広報担当者により、現行のロマンスカーのひとつである50000形VSEの就役時には「ときめき」というコピーが制作されたと知る。

各部門内においては、それぞれ、特急車両の開発要件や車内サービスの指針、そして広報用コピーが活用されていたが、全社で共感・共有され、事業を包括的にまとめるグランドコンセプトは不在で、社内の意志統一が困難な状況にあった。

このような経緯により、小田急グループ全社の意志統一を図るインナーブランディングの要として、そして特急事業の方向性を示す羅針盤として、ロマンスカーが本来体現すべき事業の方向性を指し示すグランドコンセプトを定義する必要性が高まったのである。



図1. ロマンスカーの軌跡

3. グランドコンセプト策定の要点

グランドコンセプトの策定に際し重要となるのは、関わる事業が内包する本質価値の見極めと組織内における合意形成である。ロマンスカーのインナーブランディングにあたり重要視したのは、それが小田急電鉄のシンボルであり、社員にとってモチベーションの源泉と言えるほど重要な役割を担っている点で、以下をポイントとしてコンサルティングを推進することとした。

① 機能的価値より、情緒的価値に着眼する。

なぜなら、ロマンスカーは観光特急として誕生し、時代を超え人々に愛されてきた。ブランドに親近感や愛情、信頼といった情動を喚起する価値が備わっていれば、顧客とブランドの間に強い情動的つながりが形成される^[2]と仮定できるため。

② 調査は質的調査を採用し、事業によりつながるサービスの提供者（＝事業者）と享受者（＝利用者）双方に対して実施する。

なぜなら、量的調査では、その調査領域が調査設計者の既知範囲に限定される恐れがある一方、質的調査は、調査設計者も想定していないインサイトの発掘を可能にすることから、本質価値の把握により適している。また、利用者および事業者、双方が共感共有する情緒的価値の特定からサービス事業の本質価値を導出するには、顧客である利用者だけでなくサービス提供者である事業者のコンテキストも重要な役割を担うことから、利用者および事業者双方に対して調査を行う。事業者が込めた提供価値が、利用者にどのように受け止められているのかの対応づけが不可欠であるため。

③ ②の事実をもとに、事業者間で互いの意見を発散し融合する合意形成を重視する。

なぜなら、全社で共有されるグランドコンセプトの策定には、まず、プロジェクトチームを構成するコアメンバー自らが腑に落ちることで得られる合意を形成することが重要であるため。策定したグランドコンセプトの上申後、その体现を率先し、全社に浸透させていくのはコアメンバー達である。

合意形成は、初見時より始まっている。調査内容の共有を通し、随時、プロジェクトメンバー間の意識・見解の確認を行ったうえで、最終的には、以下のフローで共創ワークショップ（ディスカッション）を実施し、合意形成の「場」を提供・演出する。



図2. 合意形成を図る共創プロセス

4. グランドコンセプト策定の手続き

事業者としてロマンスカーという特急サービスにどのような想いを託し、利用者がこれをどのような価値として受け止めて来たのかの振り返りと解釈により、グランドコンセプトの策定を図った。

4-1. 調査目的

ロマンスカーによりつながる特急サービスの提供者（＝事業者）と享受者（＝利用者）双方に対する質的調査により、ロマンスカーとの接点で意識的、無意識的に感じて来た情緒性の把握から、ロマンスカーの本質価値の導出を図った。

4-2. 調査概要

調査は、2014年1月末より約4ヶ月に渡り、以下の要領で実施された。

4-2-1. 事業者側調査

歴代の事業開発者やサービス担当者、車両設計者などのキーパーソン12名に対して回顧インタビューを実施した。また、現在の事業者の目指すロマンスカーについての議論を、総勢20名のプロジェクトチーム内で展開し、ロマンスカーや特急サービス事業の捉え方を整理した。

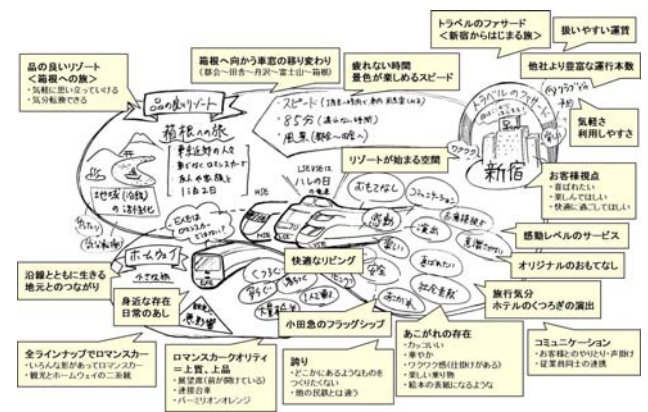


図3. 事業者側調査まとめ

4-2-2. 利用者側調査

利用者調査では、利用者がロマンスカーをどのような存在として捉え、その利用にどのような価値を見出してきたのかを把握するため、ロマンスカーの利用経験を有し、諸条件を満たす最適なモニタを合目的なサンプリングにより1属性3名×6属性にスクリーニング後、オーディション（90分/1セッション）により各属性1名を選抜し、コンテキストインタビュー（90分/人）を実施した。その後、4名に対し、モニタ自身に計画を委ねることで、各属性に特有な利用文脈に即した行動観察と、その振り返りによる回顧インタビューを実施した。

なお、調査モニタは、通常のロマンスカーの利用文脈で、ロマンスカーにまつわる豊かな体験を持つ一般生活者から正当に偏りなく選定するため、以下の基本プロセスの応用によりモニタリクルートを実施し選定した。

- ① 顧客利用実績に基づき、その利用文脈に存在する一般的な利用者属性を（複数ある場合は属性ごとに）定義する。
- ② ①の定義に準じ、かつ、質の高い情報源となり得る調査モニタ候補の選定を目的として、リクルーティングアンケートを設計、実施する。
- ③ ②の調査結果の集計・分析により、①で定義した利用者属性像に適合する、属性ごと複数の調査モニタ候補を一次選抜する。
- ④ ③で一次選抜した属性ごと複数の調査モニタ候補が会するグループインタビューによりオーディションを実施、対話と観察により最適な調査モニタを二次選抜する。

4-3. 共創ワークショップ

調査分析により定義された本質価値をもとに、グランドコンセプトを共創するため、複数関係部門メンバー数十名によるワークショップ形式でのコンセプト検討会を実施した。プロジェクトメンバー自らが考え、腑に落ちる「場」の提供を意図し、事前のアンケートを実施、各参加メンバーは自らの考えを内省することから始まる。当日は、事業者、利用者双方に対する調査分析結果を共有し、グループに分かれ議論を深めていく。まず、グループ内で、最終的には会場内で、段階的に「発散」と「収束」を繰り返すことで、互いの認識を確認し合う。阻害要因の特定と対立し合う互いの認識に対する議論により合意形成を育むプロセスである。この会の目的は、この場でひとつのグランドコンセプトの策定に至ることではなく、調査より導出した本質価値に対する共感を得ること、そして全参加メンバーがロマンスカーに関わるひとりとして、同等の立場で意見を発散し合うことによる「共創」プロセスを共有することである。

5. 分析により発掘したインサイト

調査により、事業者がロマンスカーに託した思いや体現しようとした価値が、利用者によりロマンスカーに対する評価の言葉として表現され、それらは双方に共通する10のエッセンスとして対応付けられることが分かった。

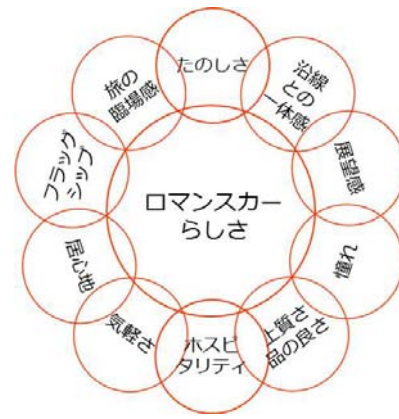


図4. ロマンスカーらしさを構成する10のエッセンス

さらに、利用者側調査で得た情報の分析により、利用者の情緒的価値には沿線に住む利用者とそれ以外に住む非沿線利用者では異なる価値領域の広がりが確認された。

図5. 沿線利用者と非沿線利用者の情緒的価値領域の比較

	沿線 ひとり観光	沿線 沿線主婦	沿線 通勤	沿線 子連れ	沿線 女子会	沿線 シニア夫婦
旅行	●	●	●	●	●	●
箱根	●	●	●	●	●	●
展望席	●	●	●	●	●	●
向い合せ	●	●	●	●	●	●
飲食	●	●	●	●	●	●
必ず座れる	●	●	●	●	●	●
新雪から眺められる	●	●	●	●	●	●
特別感(無気分がある)	●	●	●	●	●	●
箱根は都会的、オシャレ	●	●	●	●	●	●
旅行代(乗り物代、乗ることが楽しい)	●	●	●	●	●	●
乗りやすい(安い)	●	●	●	●	●	●
好き	●	●	●	●	●	●
良い思い出がある(＝身近、自然と入ってくる)	●	●	●	●	●	●
ちよつと贅沢	●	●	●	●	●	●
特別感	●	●	●	●	●	●
ホスト役	●	●	●	●	●	●
実施事例	01沿線	02沿線	03沿線	04非沿線	05非沿線	06非沿線

これを分析軸とし、利用者調査により得た情報の構造化を図った。図6および図7は、それぞれ、沿線利用者と非沿線利用者の利用実態と情緒的価値を構造化したものである。ロマンスカーにより提供された情緒的価値について、通勤や買い物などふだん利用を中心より左に、観光などイベント利用を中心より右に整理している。

ここでは、それぞれに特徴的なものを一例ずつ抜粋掲載するが、沿線利用者の情緒的価値領域が、非沿線利用者のそれと比較し、より広範囲に及んでいることが見て取れるだろう。

事実、ロマンスカーの利用に必要な特急料金の対価について、例えば、沿線利用者のひとはそれを「自分へのご褒美」「ささやかプレゼント」とし、非沿線利用者のひとはそれを「旅行代」とするなど、全ての調査モニタが、ロマンスカーの特急料金が、機能的価値ではなく情緒的価値に対するものであると明言した。

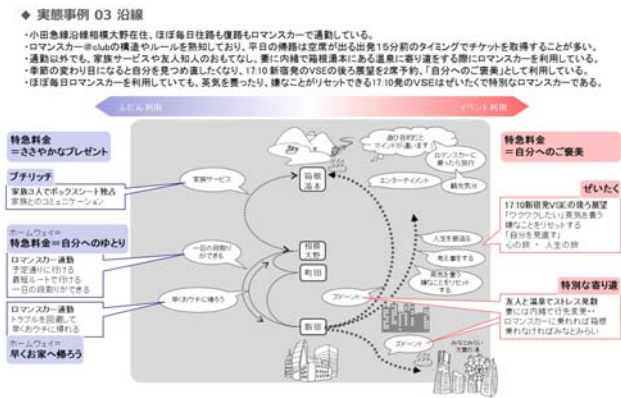


図6. 沿線利用者の利用実態と情緒的価値

		イベント感	
		日常のイベント感	特別な日のイベント感
心のポジティブな変化	気分をあげる	日常のウォームアップ	イベントのレベルアップ
	気分を和らげる	日常のクールダウン	夢や憧れのリフレクション

図8. 心のポジティブな変化というロマンスカー気分

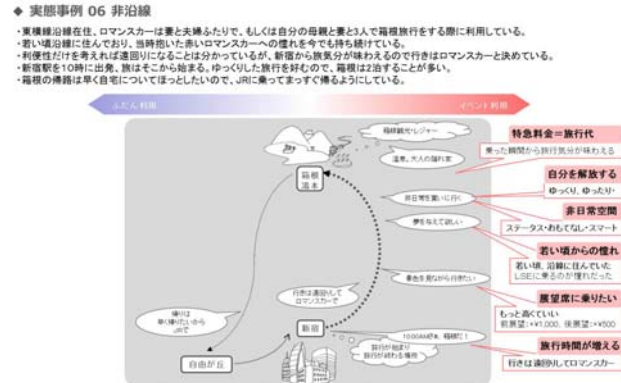


図7. 非沿線利用者の利用実態と情緒的価値

「ロマンスカーらしさ」というブランドの内実により、利用者はロマンスカーとの接点で、「ロマンスカー気分」という情緒的価値を見出してきた。「ロマンスカー気分」とは、ロマンスカーと接することで得られる「心のポジティブな変化」である。これこそが、ロマンスカーの情緒性により導出された本質価値であるとの見解に至った。

「心のポジティブな変化」は、観光という利用文脈だけでなく、沿線利用者の日常の移動という利用文脈においても存在する。そして、利用目的の異なる属性間や異なる世代間においても、共通の顧客価値として受け止められてきた。

「心のポジティブな変化」は、観光という非日常のイベント感をさらにレベルアップする効果だけでなく、例えば、日常にちょっと気分転換をもたらしたり、楽しい思い出を想起させたり、気力を取り戻させるといった効果も兼ね備えている。

このように、ロマンスカーは、非日常を存分に楽しみたい時にはイベント感を上げてくれ（レベルアップ）、日常にちょっとした変化を求めたい時には気分を上げてくれ（ウォームアップ）、心を落ち着かせたい時には気分を和らげてくれ（クールダウン）、人生の一コマを映し出してくれる（リフレクション）。

顧客である利用者だけでなく、従業員である事業者も、同様の「心のポジティブな変化」を感じてきた。さらに、小田急グループ社員にとって、ロマンスカーは、公共性の高い鉄道輸送サービスの従事者としての誇りや責任、モチベーションの象徴的な存在でもある。こうしてロマンスカーは、時代を超え、どんな人のどんな心でも受け入れて今日に至ることが確認されたのであった。

これら情動を求めたロマンスカーの利用を「心の豊かさを求めた利用」と定義し、利便性の充足とも、他の特急の価値とも異なるロマンスカーの独自性、優位性とした。これが、観光輸送や都市間輸送といった表層的な対立軸ではない、ロマンスカーの情緒的価値を求めた利用であると結論づけ、グランドコンセプト「心を動かすロマンスカー」を導き出したのであった。

6. 合意形成の要点

合意形成の仕上げとして、「心を動かす」というキーワードが醸し出す「情景」が直感的にイメージとして捉えやすく、その「情動」を感覚的に捉えられる表現を目指した。なぜ、ロマンスカーが情緒性を持つのか、その情緒性がどのように人々の心をポジティブにするのかについて、より具体的にイメージしやすく、より心に響きやすく、より記憶に残りやすい詩に表し、グランドコンセプトに添えた。

子供の頃、日常は驚きと発見に満ちていた。心はいつでもドキドキ、わくわくの連続だった。大人になると日常は平坦化、気分は単調になり、心はなかなか動かなくなった。

ロマンスカーに乗ると心がポジティブになる。時には喜びを、時には励ましを、時には癒しを、時には誇りを感じる。気分が変わり、心が豊かに感じられる。かけがえのない時間を共に過ごしてくれる。

どんな人でも受け入れ、どんな心でも動かす。それが、小田急ロマンスカーなのだ。

図9. コンセプトシート

その事業に関わる全ての人々がその情緒的な価値を共感共有し、具体的なサービスとして提供するというインナーブランディングには、情緒的な納得感も必要なのである。

7. まとめ

① グランドコンセプトとは、事業の本質的な価値と魅力を集約させた不変の概念である。特定の顧客価値の体現を目的とし、組織の経営理念のもと、事業の在り方を包括的かつ象徴的に表す。時代を超え、全ての業務を貫き、事業に関わる全ての従業員の意識を統一する。

② グランドコンセプトは差別化が可能で、時代を超え共感される情緒的価値でまとめる。

機能的価値は一見してわかりやすいが、差別化しにくく、時代の変遷とともに一般化、標準化される傾向がある。技術革新やイノベーションなど特殊な場合を除き、機能的価値はその製品やサービスの定義・提供に必要な条件であって、差別化を図るに十分な価値とは言い難い。

③ グランドコンセプトの策定には、利用者・事業者双方に対する質的な調査や観察が有効である。その合意形成には、コンサルタント自らサービス事業を実体験し、企業文化や対象サービスの特性を客観的、主観的に理解、実感することも重要だ。ロマンスカーの事例では、クライアント内プロジェクトメンバーが一同に会し議論を重ねる場を定期的に設け、その様子の観察により、合意形成の妨げとなる阻害要因の特定を随時行い、タイムリーに対立論議の融合を図った。

④ コンセプトの伝達は、概念の可視化により行う。詩やメッセージなど言語表現から、プロモーションビデオなど映像表現まで、表現方法は様々存在する。

合意形成に際しては、資料が一人歩きしても、その本意が損なわれないよう、明文化、構造化を心掛け、資料化を徹底することも肝心である。

⑤ 事業の本質価値は、それを享受する顧客だけでなく、それを体現し提供する事業者も共感・共有できるものでなくてはならない。

ロマンスカーの事例に象徴されるように、時代を超え、長期に渡り顧客価値を提供し続けて来たサービス事業は、機能的価値を上回る情緒的価値を備えている。それこそが本質価値と言え、顧客と事業者がその情緒性を共感・共有する時、顧客価値が最大化、企業のブランド力が強化されるのである。

参考文献

- [1] アーカー, D. A., 陶山計介他 (訳) : ブランド優位の戦略, ダイヤモンド社, 1997
- [2] 青木幸弘, 恩蔵直人 [編] : 製品・ブランド戦略, 有斐閣アルマ, 2004
- [3] 稲葉裕行 : “ロマンスカークレド創造の取組み 小田急電鉄”, 運転協会誌, 第54巻, 第3号, pp. 9-12, 2012
- [4] 恩蔵直人 : 競争優位のブランド戦略, 日本経済新聞社, 1995
- [5] ケラー, K. L., 恩蔵直人, 亀井昭宏 (訳) : 戦略的ブランド・マネジメント, 東急エージェンシー, 2000
- [6] 田中洋 : “これからのブランド戦略～「主体性確立」としてのブランド構築”, 流通情報 No. 364, 流通経済研究所, 1999
- [7] 田中洋 : “ブランド主導型マーケティング・マネジメント論”, 青木幸弘他編, 最新ブランド・マネジメント体系, 日経広告研究所, pp. 115-132, 1997
- [8] 田平博嗣 : “デザインリサーチとしてのキーパーソンエスノグラフィック調査 - 生活者視点の製品・サービス開発のアプローチ -”, 日本マーケティング学会カンファレンス・プロシーディングス, vol. 4, pp. 128-135, 2015
- [9] フィリップ・コトラー, ゲイリーアームストロング, 恩蔵直人 (監修), 月谷真紀 (訳) : コトラーのマーケティング入門, ピアソン・エデュケーション, 2000
- [10] フィリップ・コトラー : マーケティングと共に, 田中陽 (訳) 土方奈美 (訳), 日経新聞社, 2014
- [11] フィリップ・コトラー, 恩蔵直人 (訳) : コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版, ピアソン・エデュケーション, 2001
- [12] バード, H. シュミット : マーケティング - 消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力, ダイヤモンド社, 2000
- [13] 和田充夫 : ブランドの価値共創, 同文館出版, 2000
- [14] B. J. パインII, J. H. ギルモア, 岡本慶一, 小高尚子 (訳) : [新訳] 経験経済-脱コモディティ化のマーケティング戦略, ダイヤモンド社, 2005