

情緒性から導出する サービス事業の本質価値に基づく ブ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～

株式会社 U'eyes Design
デザインコンサルティング事業部
緑川寿子 鈴木香澄 大坂岳史

主旨

① グランドコンセプト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。

グランドコンセプトは、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し、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。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。



主旨

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・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主観的に理解、実感することも重要だ

④ コンセプトの伝達は、概念の可視化（明文化・構造化）により行う。

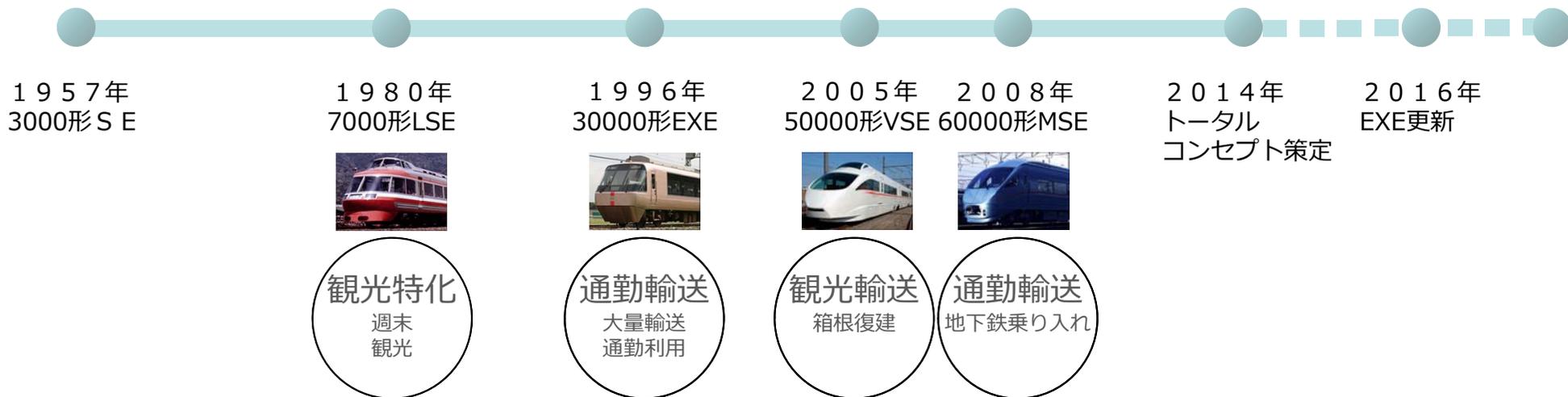
詩やメッセージなどの言語表現からプロモーションビデオなどの映像表現まで表現方法は様々ある。

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。

時代を超え、長期に渡り顧客価値を提供し続けてきたサービス事業は、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。



ロマンスカーの歴史



観光特急ロマンスカー

開発背景は週末・観光。

外観の魅力に加え、乗車時の快適性や内装のデラックスさ、展望席の設置などを必要条件とした。

時代を先駆ける先進性、**観光に特化した観光特急ロマンスカー**であった。

観光輸送と通勤輸送の特急ロマンスカー

「大量輸送」「通勤利用」を開発背景としてEXEを開発。「乗りたい時に乗れる」という利便性を訴求した。一方、箱根観光の利用客数の低迷から「箱根復建」を開発背景としてVSEを開発。

ともにその目的を果たし利用客の増大に貢献したが、**かつて観光特急ロマンスカーとして築いたイメージに、観光VS通勤という対立軸を発生**させてしまった。

P J 背景 問題①車両用途による利用者属性の区分



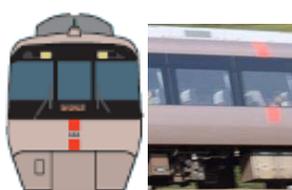
赤いロマンスカー



LSE



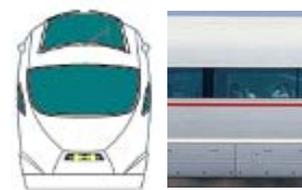
茶色いロマンスカー



EXE



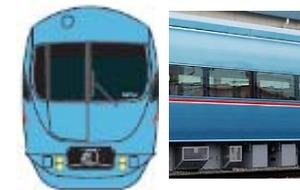
白いロマンスカー



VSE



青いロマンスカー



MSE



SE

SSE

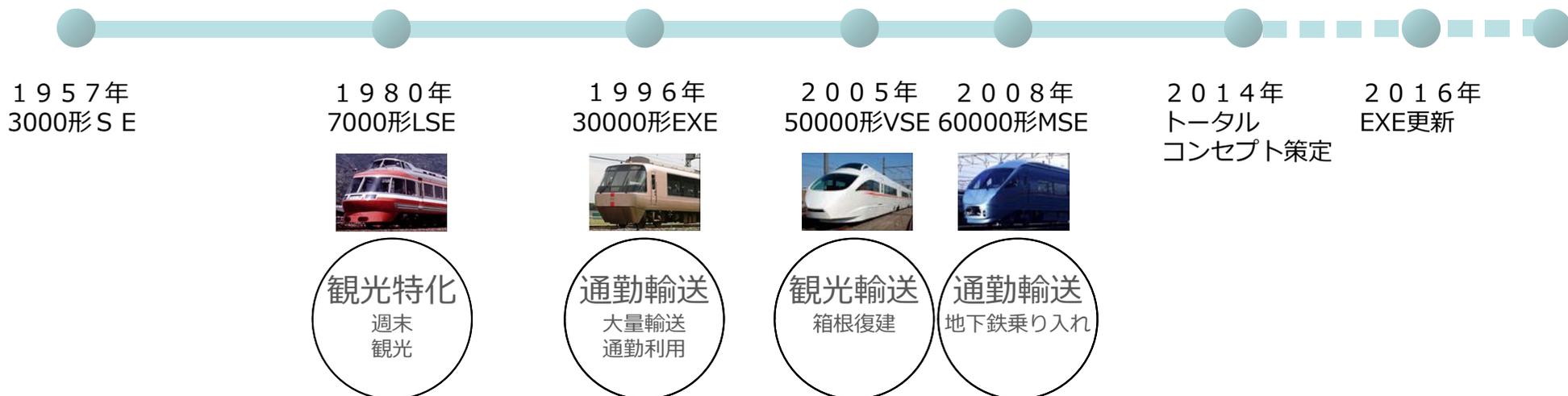


NSE

HiSE



P J 背景 問題②グランドコンセプトの不在



観光特急ロマンスカー

開発背景は週末・観光。

外観の魅力に加え、乗車時の快適性や内装のデラックスさ、展望席の設置などを必要条件とした。

時代を先駆ける先進性、**観光に特化した観光特急ロマンスカー**であった。

観光輸送と通勤輸送の特急ロマンスカー

「大量輸送」「通勤利用」を開発背景としてEXEを開発。「乗りたい時に乗れる」という利便性を訴求した。一方、箱根観光の利用客数の低迷から「箱根復建」を開発背景としてVSEを開発。

ともにその目的を果たし利用客の増大に貢献したが、**かつて観光特急ロマンスカーとして築いたイメージに、観光VS通勤という対立軸を発生**させてしまった。

ロマンスカーの定義

小田急関係者の解釈による「ロマンスカーの定義」

- ・ 連接台車
- ・ 展望席
- ・ バーミリオンオレンジ

論点：情緒的価値か？機能的価値か？

観光利用

通勤・ビジネス利用

競合他社	運賃	運行本数	発駅	運行速度	車内サービス	着駅
東武 スペース 100系  カラーバリエーション サニーコーラルオレンジ 粋 雅	乗)¥1,320 特)¥1,300 ¥2,620	約1本/h	浅草	120km/h	販売カウンター・ワゴン販売	東武日光 鬼怒川温泉
JR スーパービュー踊り子号 251系  ミュージックホーン♪ 2階展望席	乗)¥3,780 特)¥2,680 ¥6,460	約0.16本/h ※4本/日	東京	120km/h	ワゴン販売	伊豆急 下田
小田急 ロマンسカー LSE/LXE/VSE/MSE  ミュージックホーン♪ 展望席 ラインナップ種類/カラーいろいろ	乗)¥1,150 特)¥870 ¥2020	約3本/h	新宿	普通列車 105km/h 110km/h	販売カウンター・ワゴン販売・シートサービス	箱根湯本 都会のリゾート
JR 新幹線 N700/700系 	乗)¥6,090 特)¥3,980 ¥10,070	約12本/h	東京	270km/h	ワゴン販売	名古屋
西武レッドアロー 10000系 ニューレッドアロー 	乗)¥750 特)¥620 ¥1,370	約1本/h	池袋	105km/h	自動販売機のみ	西武秩父

利用しやすい

手頃な運賃

豊富な運行

景色が楽しめるスピード

気分が上がる
座席まで運んでくれる

110km/h

85分

都会～緑～山への風景の変遷を楽しむ

飽きない 疲れない
所要時間

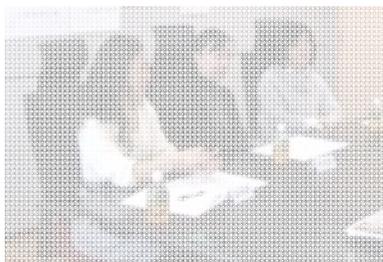


策定プロセス



調査対象② ・ ・ 合目的的に引き当てた一般利用者代表

session 1 沿線主婦



属性の特徴:

- ・女性、主婦、35～54歳
- ・沿線在住(町田以南)
- ・ちょっとした外出の足にロマンスカーを利用することがある方
- ・帰宅時利用経験のある方

session 2 女子会



属性の特徴:

- ・女性、25～34歳
- ・沿線外に住んでいること
- ・女性の友人や同僚、母親姉妹親戚と共にロマンスカーや箱根を観光した経験がある方

session 3 ひとり観光



属性の特徴:

- ・男性、25～44歳
- ・沿線外に住んでいるor町田以北の沿線在住
- ・一人でロマンスカーで箱根を観光した経験がある方

session 4 シニア夫婦



属性の特徴:

- ・55～70歳
- ・沿線外に住んでいること
- ・夫婦でロマンスカーで箱根を観光した経験がある方

session 5 子連れ観光



属性の特徴:

- ・35～44歳
- ・沿線外に住んでいること
- ・小さな子どもと一緒にロマンスカーで箱根を観光した経験がある方
- ・(母親優先、回答内容によっては父親でも可)

session 6 通勤

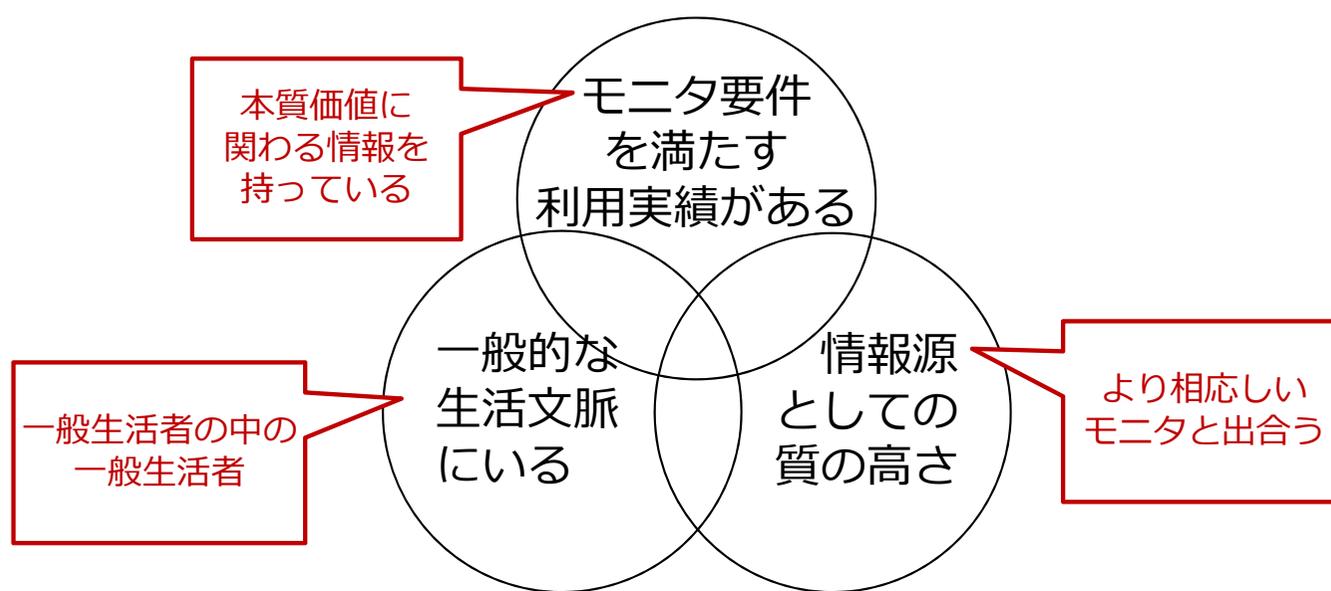
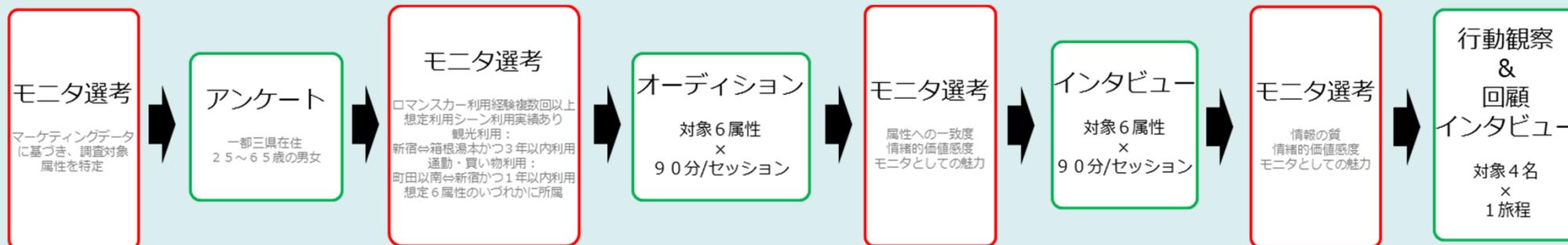


属性の特徴:

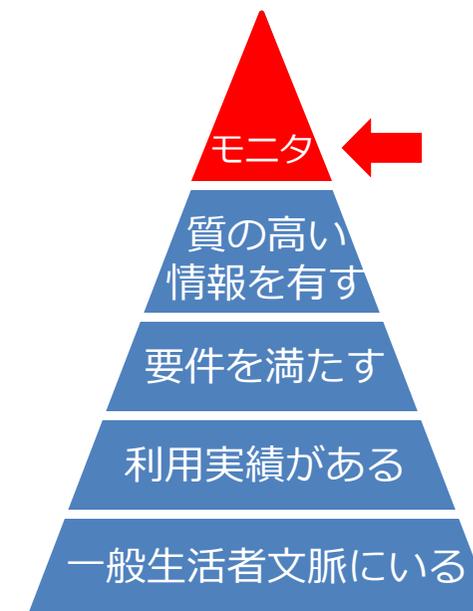
- ・男性、会社員、35～54歳
- ・沿線在住(町田以南)
- ・通勤でロマンスカーを利用することがある方
- ・定期券を利用し小田急線で通勤している方

調査モニタの選定・・合目的的に引き当てる

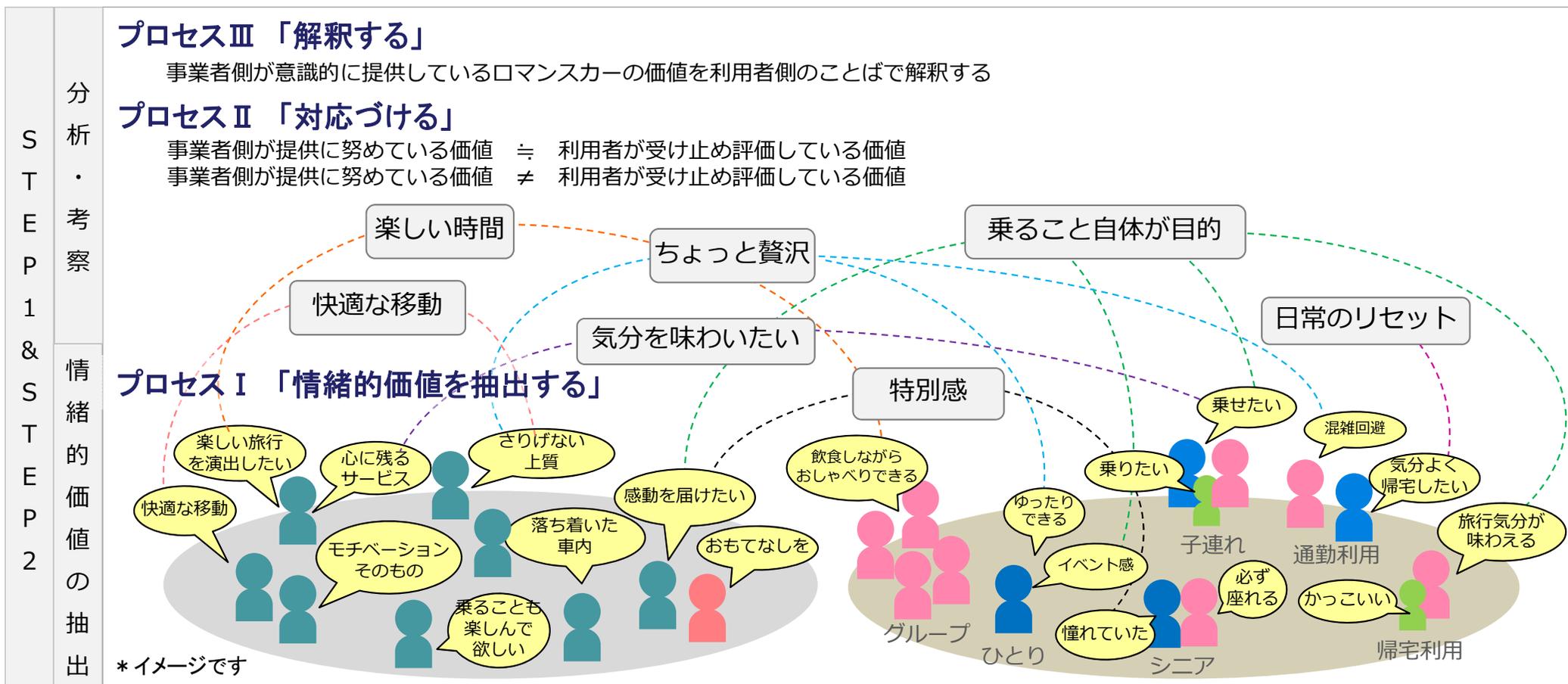
ロマンスカー体験が豊富かつ有益で質の高い情報を数多く保有するモニタを、正当な調査領域から偏りなく抽出するために、以下プロセスによるリクルートを実施した。



【調査対象者属性の判断基準】



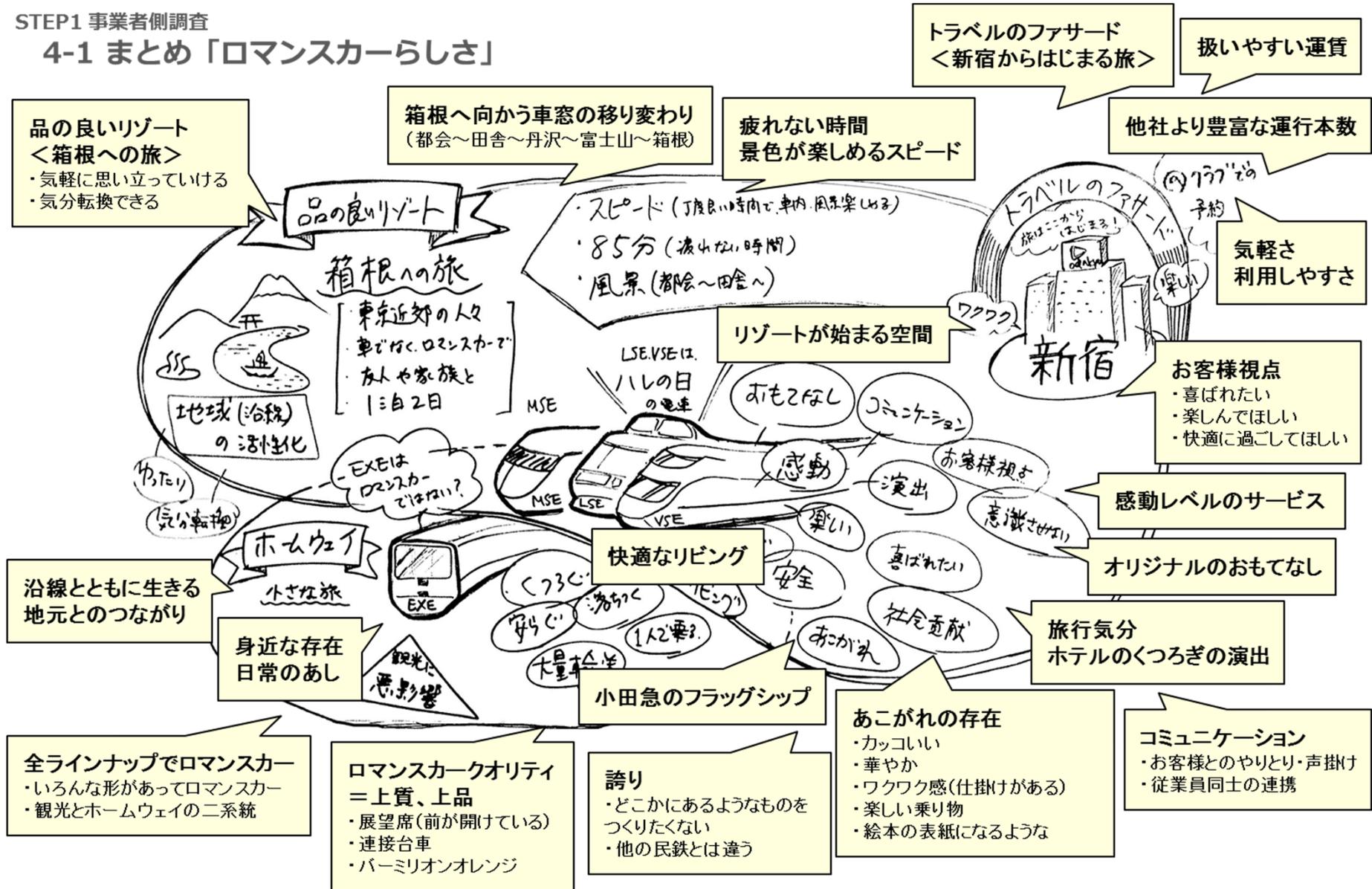
調査目的・本質価値と優位性の特定



事業者調査主旨・「らしさ」の特定

STEP1 事業者側調査

4-1 まとめ「ロマンスカーらしさ」



利用者調査主旨・分析観点と「らしさ」が提供した本質価値の特定

STEP2 利用者側調査 分析観点の抽出

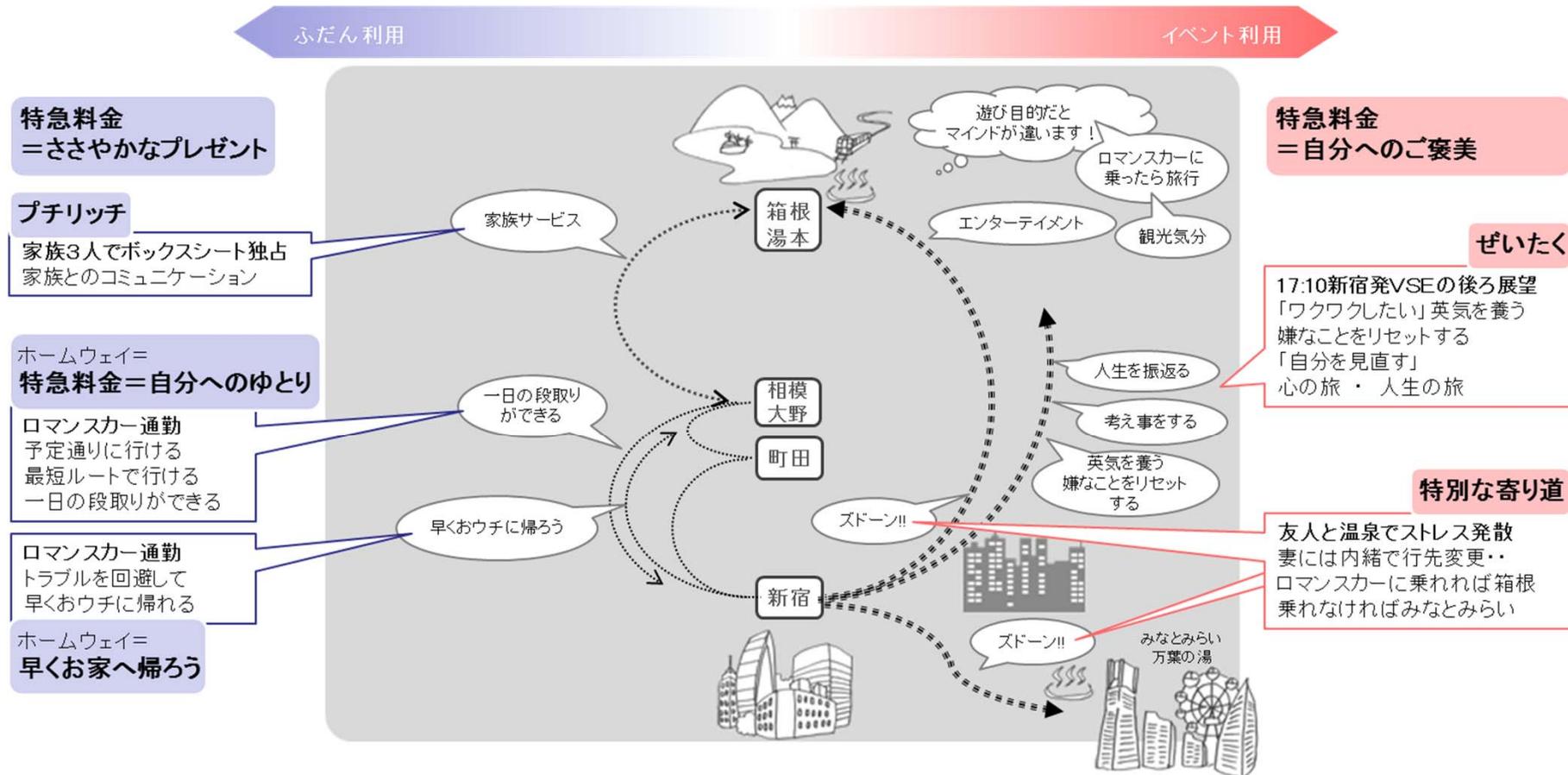
		Ss.01 ひとり観光	Ss.02 沿線主婦	Ss.05 通勤	Ss.03 子連れ	Ss.04 女子会	Ss.06 シニア夫婦
ロマンスカーと 言えば	旅行	／●観光	／●観光	／●観光	●	●	●
	箱根	●普段／●観光	●普段／●観光	●普段／●観光	●	●	●
	展望席	●	●	●	●	知らない	●
	向い合せ	-	-	／●観光	●	●	-
	飲食	／●観光	●普段／●観光	●普段／●観光	●	●	●
		持ち込み	持ち込み/シート	持ち込み/シート	シート	持ち込み	シート
	必ず座れる	●	●	●	●	●	●
新宿から旅が始まる	●	-	●	●	●	●	
特別感(旅気分があがる)	-	●	●	●	●	●	
箱根は都会的、オシャレ	-	●洗練されてる	-	●	●	●	
旅行代 (乗り物代、乗ることが楽しい)	●	-	-	●	-	●	
乗りやすい(安い)	●	●	●	●	-	- もっと高くてもいい	
好き	●	●	●	-	-	-	
良い思い出がある (=身近、自然と入ってくる)	●	●	●	-	(△近い)	(△憧れ、夢)	
ちょっと贅沢	●	●	●	-	-	-	
特別感	●	● 素敵なお出掛け	● 後ろ展望2席	-	-	-	
ホスト役	●友人	●母、義理の弟	●上司	-	-	-	
実体事例	01沿線	02沿線	03沿線	04非沿線	05非沿線	06非沿線	

利用者実態まとめ 沿線利用者事例

STEP2 利用者側調査

実態事例 03 沿線

- ・小田急線沿線相模大野在住、ほぼ毎日往路も復路もロマンスカーで通勤している。
- ・ロマンスカー@clubの構造やルールを熟知しており、平日の帰路は空席が出る出発15分前のタイミングでチケットを取得することが多い。
- ・通勤以外でも、家族サービスや友人知人のおもてなし、妻に内緒で箱根湯本にある温泉に寄り道をする際にロマンスカーを利用している。
- ・季節の変わり目になると自分を見つめ直したくなり、17:10 新宿発のVSEの後ろ展望を2席予約、「自分へのご褒美」として利用している。
- ・ほぼ毎日ロマンスカーを利用している、英気を養ったり、嫌なことがリセットできる17:10発のVSEはぜいたくで特別なロマンスカーである。

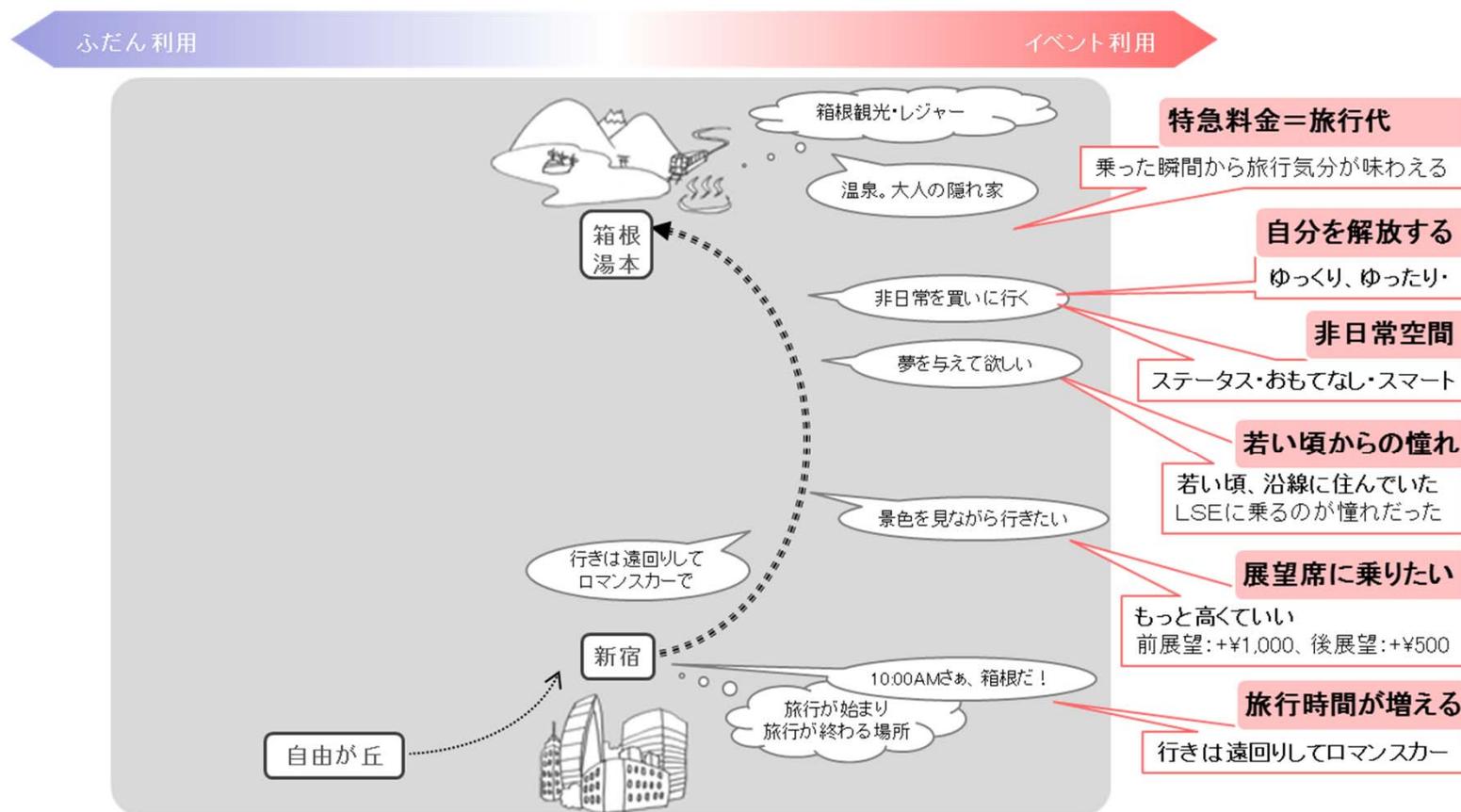


利用者実態まとめ 非沿線利用者事例

STEP2 利用者側調査

実態事例 06 非沿線

- ・東横線沿線在住、ロマンスカーは妻と夫婦ふたりで、もしくは自分の母親と妻と3人で箱根旅行をする際に利用している。
- ・若い頃沿線に住んでおり、当時抱いた赤いロマンスカーへの憧れを今でも持ち続けている。
- ・利便性だけを考えれば遠回りになることは分かっているが、新宿から旅気分が味わえるので行きはロマンスカーと決めている。
- ・新宿駅を10時に出発、旅はそこから始まる。ゆっくりした旅行を好むので、箱根は2泊することが多い。
- ・箱根の帰路は早く自宅についてほっとしたいので、JRに乗ってまっすぐ帰るようにしている。



分析結果・・・「らしさ」が提供した本質価値

「ロマンスカーらしさ」により、利用者は心にポジティブな変化を感じてきた。
 「心のポジティブな変化」は、大きく4つの方向性にまとめられた。それらは、観光や通勤、買い物といった利用目的により異なるものではなく、ロマンスカーと利用者との接点で生まれる心の動きによりもたらされた変化であった。これを代弁し総称したのが「ロマンスカー気分」である。

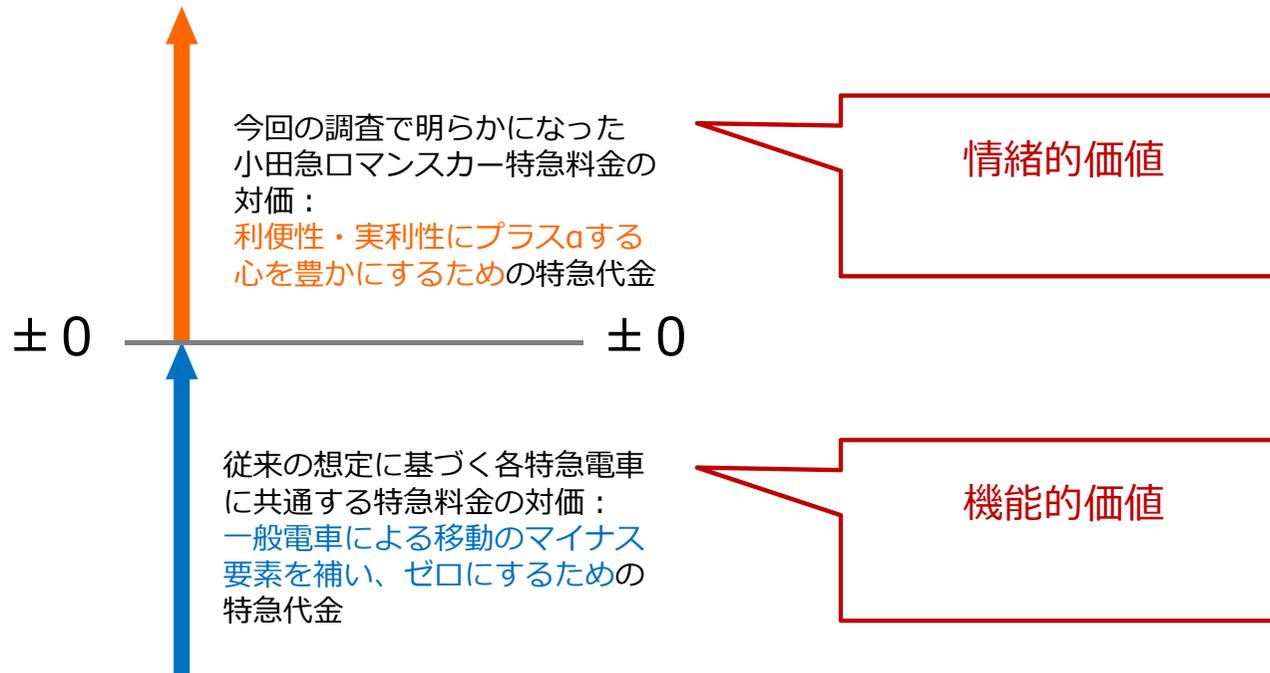
		イベント感	
		日常のイベント感	特別な日のイベント感
心のポジティブな変化	気分をあげる	日常の ウォームアップ	イベントの レベルアップ
	気分を和らげる	日常の クールダウン	夢や憧れの リフレクション

分析結果・・情緒的価値か？機能的価値か？

情緒的価値の優位性

また、ロマンスカーの特急料金の対価についても、“一般電車による移動のマイナス要素をゼロにする”という他社の特急電車にも共通するネガティブな動機だけでなく、利用により“心を豊かにしたい”というポジティブな動機の存在が認められ、利用目的に関わらず、利便性を求めた利用動機にプラスαされていることが明らかになった。よって、「心の豊かさ」の提供を目指したアプローチは、利用客の心により響くロマンスカー事業の企画・開発・維持・向上に有効であると考察する。

【特急料金の対価】

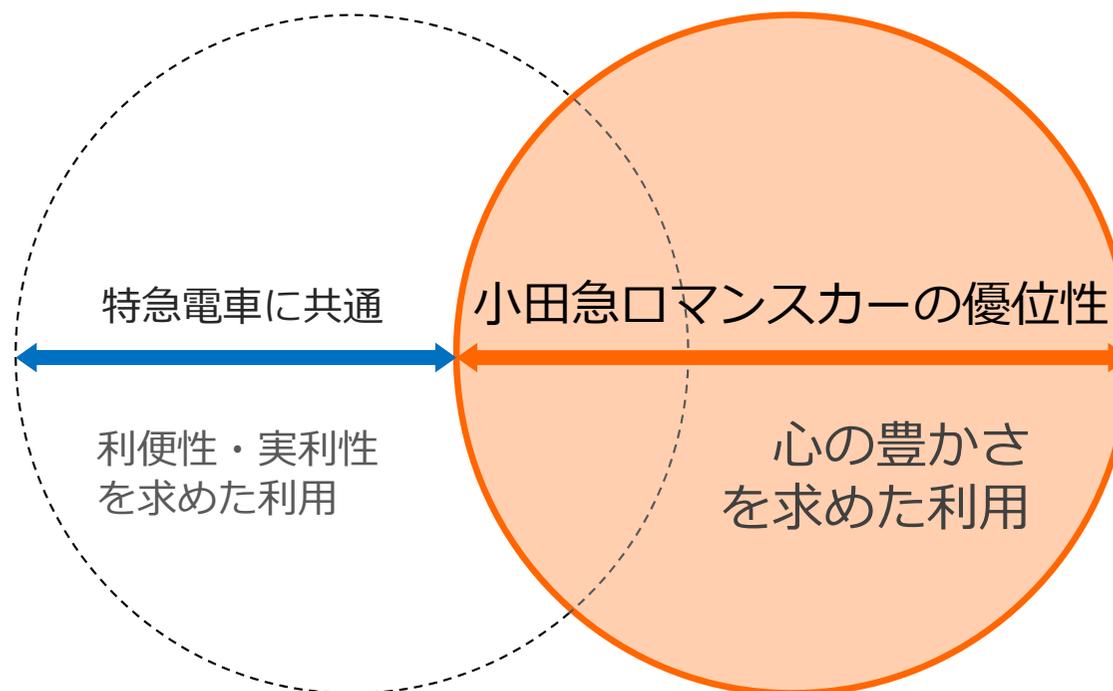


分析結果・・・情緒的価値か？機能的価値か？

求められるのは「心の豊かさ」

利用者の心のポジティブな変化に着眼して分析をした結果、ロマンスカーの利用動機には、利用者が他社の特急電車に対しても要求する「利便性を求めた利用」とロマンスカーだからこそ得られる「『心の豊かさ』を求めた利用」が共存していたことが明らかになった。つまり、ロマンスカーの優位性は「心の豊かさを求めた利用」に対応できる要件を整えている点と言える。

【ロマンスカーの優位性】



合意形成プロセス



合意形成のポイント：コンセプトの立ち位置を構造化

グループ経営理念

小田急グループは、お客さまの「かけがえのない時間」と「ゆたかな暮らし」の実現に貢献します。

グループ提供価値

沿線エリアに広がる都市と自然の恵みを活かし、人々の生活シーンにおいて、「安心、便利、快適」を基本に、一つでも多くの「上質と感動」を提供します。

合意形成のポイント
コンセプトの立ち位置を構造化

ロマンスカーータルコンセプト
ロマンスカーの本質的な価値と魅力を表し、特急事業の拠り所となる事業コンセプト

○○○○○○○○○○



開発コンセプト
その時々価値を反映し時代に即したテーマ

○○○○○○○○○○○○○○○○

.....

合意形成のポイント：コンセプトの定義を明文化

ロマンスカートータルコンセプトの定義

合意形成のポイント
コンセプトの定義を明文化

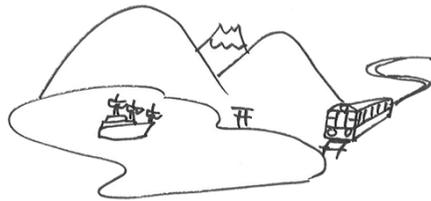


ロマンスカートータルコンセプトは、
「小田急ロマンスカー」という事業のコンセプトとして
他の何ものでもなくロマンスカーであるからこそ創出される独自性、優位性の体現を目的とした、
ロマンスカーの情緒的な価値の礎になる概念である。



合意形成のポイント：情緒は情緒で訴える

ロマンスカーグランドコンセプト



心を動かすロマンスカー

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。大人になるにつれ日常は平坦化、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。

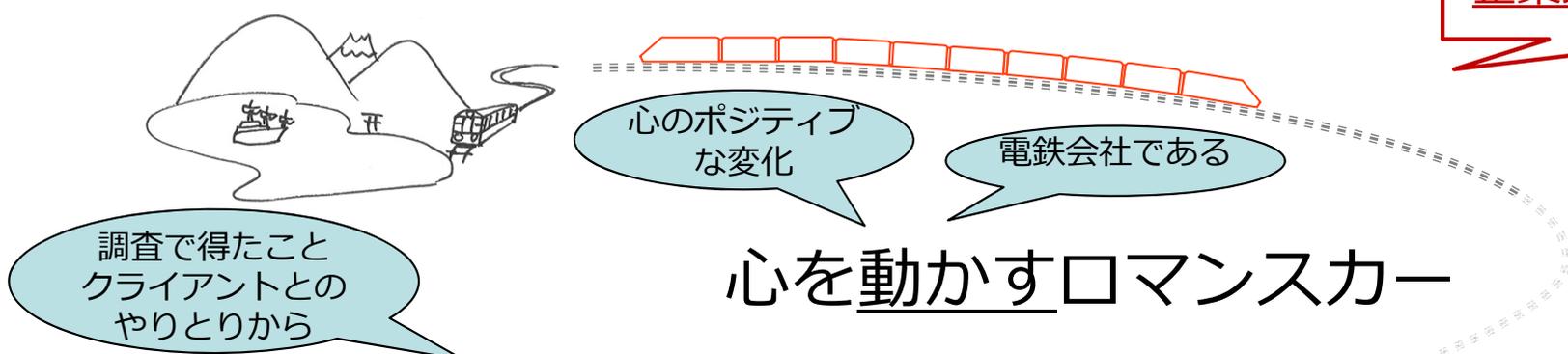
どんな人でも受け入れ、どんな心でも動かす。
それが、小田急ロマンスカーなのだ。



合意形成のポイント：企業文化・社会的役割も反映

ロマンスカーブランドコンセプト

合意形成のポイント
企業文化・社会的役割を反映



利用者・事業者
インタビューまとめ

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。大人になるにつれ日常は平坦化、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。

小田急グループ理念

→ かけがえのない時間を共に過ごしてくれる。

電鉄業界の公共性

→ 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。



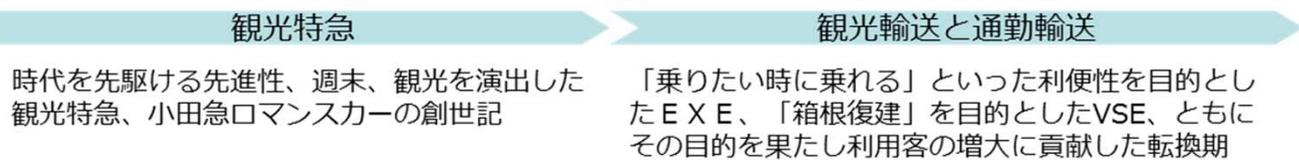
合意形成のポイント：過去の総括と今後の展望を可視化

心を動かすロマンスカー

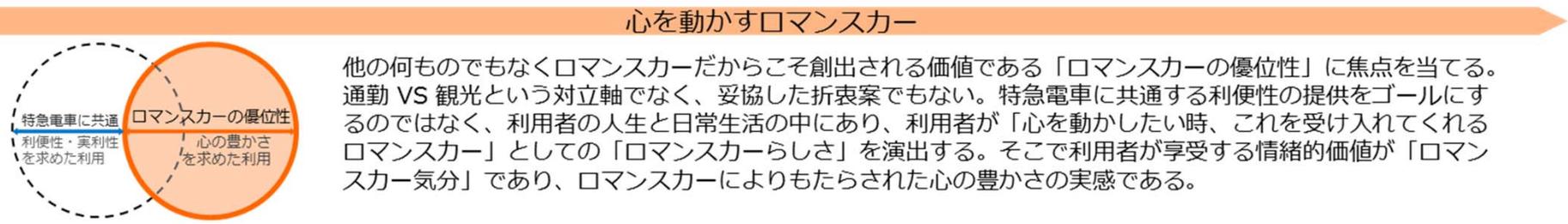
1957年 SEの就役に始まり、沿線のため、観光客のため、ロマンスカーは新宿ー箱根湯本間をつないできた。1996年には「通勤利用」「大量輸送」を目的としてEXEが就役し、より多くの人々に乗車機会を提供するきっかけを作った。さらに2005年には「箱根復建」を目指してVSEが就役、箱根観光を活性化しロマンスカーのイメージをリフレッシュした。この間、ロマンスカーは多くの人々ともつながってきた。そして、人々の心を動かしてきたのだ。



開発
コンセプト
時事の反映



トータル
コンセプト
原点・拠り所



合意形成のポイント：定量調査で共感度検証

Webアンケート調査対象の母集団について

◆Webアンケートによる量的検証調査概要

調査目的：調査モニタにより提供された情報および分析により導出したトータルコンセプトのベースとなった情報に対し、ロマンスカーの一般利用者による共感度の検証を行う。

配信日：2014年3月28日(金)20時～3月31日(月)10時

配信対象：以下の配信条件を満たした7,546名

配信条件：一都三県に居住する20～70歳の男女で

- A. 小田急線沿線に居住するもの
- B. 2年以内に神奈川県内を電車で旅行したもの
- C. その他一都三県居住者

有効回答：以下の条件を満たす有効回答352名

- ① ロマンスカーを2回以上利用したことのあるもの
- ② ロマンスカーに対する思い入れが少しでもあること
- ③ 回答に不備・不整合のないもの

*インタビューの結果、小田急線沿線に居住しているか否かにより情緒的価値領域の広がりがあると判明したため、定量調査対象者は小田急線沿線住民の男女と非沿線住民の男女で均等になるよう配慮した。

利用目的：観光利用：沿線で67%以上、非沿線では95%以上

通勤利用：沿線で約40%、非沿線では約6%

買い物利用：沿線で約60%、非沿線では約6%

*ロマンスカーへの乗車を目的とした利用は沿線16%、非沿線18%

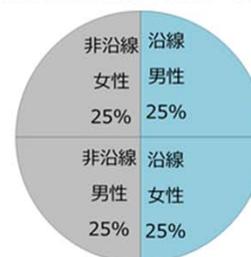
回答形式(以下主要項目について抜粋記載)

利用したことのある車型：MA、一番多く利用した車形：SA
 目的別一番利用したい/したくない車形：SA、利用目的：MA
 検証対象項目60問：MATRIX(当てはまる-ある程度当てはまる-少しだけ当てはまる-当てはまらない)よりひとつ選択

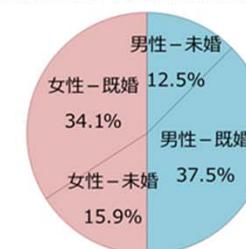
*検証対象項目の集計方法について

「当てはまる」「ある程度当てはまる」「少しだけ当てはまる」の回答を共感するとし、「当てはまらない」の回答を共感しないとした。

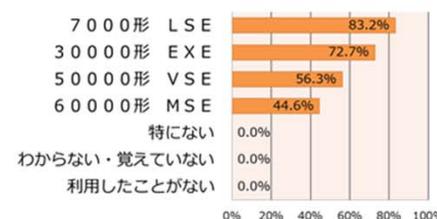
母集団の属性内訳：沿線 VS 非沿線



母集団の属性内訳：性別および婚姻の有無



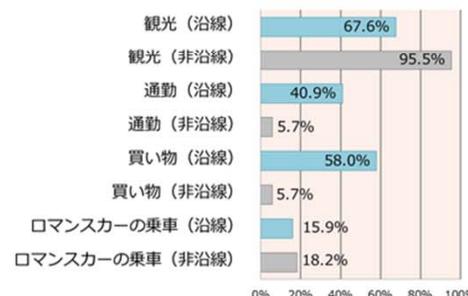
利用したことのある車形 (MA)



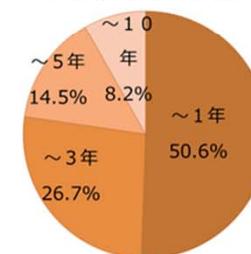
一番多く利用した車形 (SA)



利用目的 (MA)



最も最近の利用時期



調査により得た・分析で導出した情報に対する共感度検証

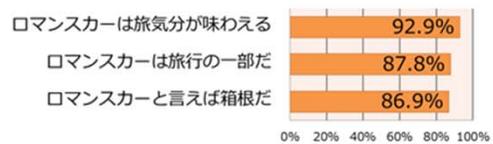
コンセプト検証：ロマンスカーらしさ、10のエッセンスについて

◆ 「ロマンスカーらしさ10のエッセンス」に対する共感度検証の結果

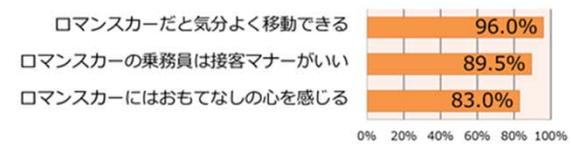
ロマンスカーらしさが感じられる10のエッセンスについて、押し並べて高い共感が認められ、中でも「居心地のよさ」に対して高い評価が得られた。

沿線住民と非沿線住民とで受け止め方が異なると予想された「気軽さ」について属性別の集計を行った結果、小田急線沿線住民にとって、ロマンスカーがより身近な存在であるとともに、沿線回答者の7割近くが日常の一部とみなしていることがわかった。

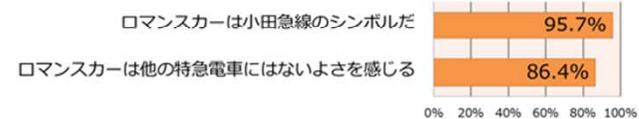
旅の臨場感



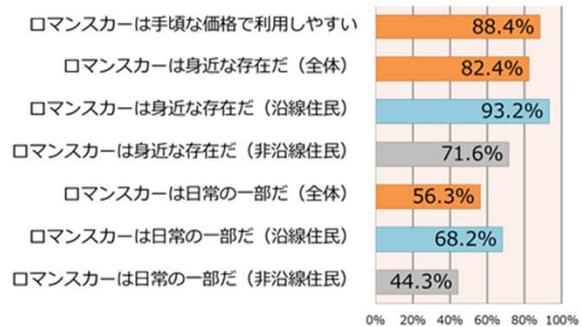
ホスピタリティ



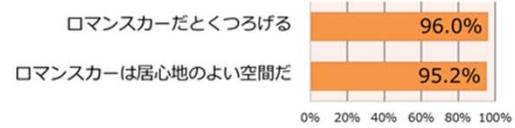
フラッグシップ



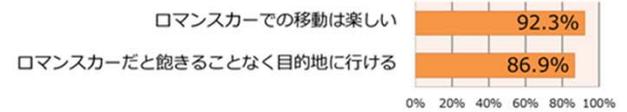
気軽さ



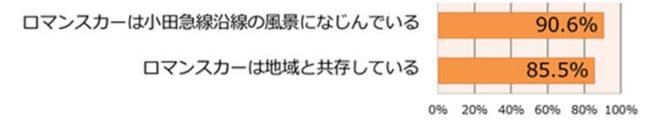
居心地のよさ



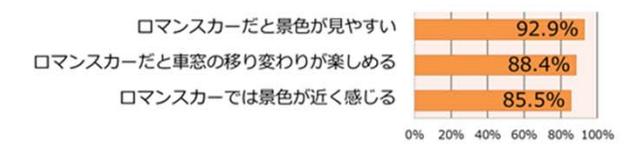
楽しさ



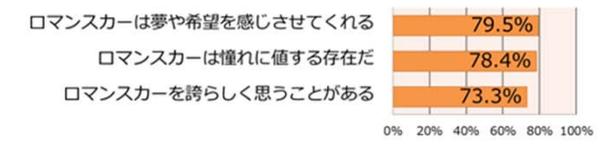
沿線との一体感



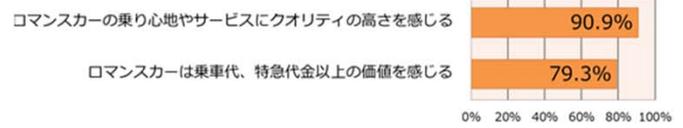
展望感



憧れ

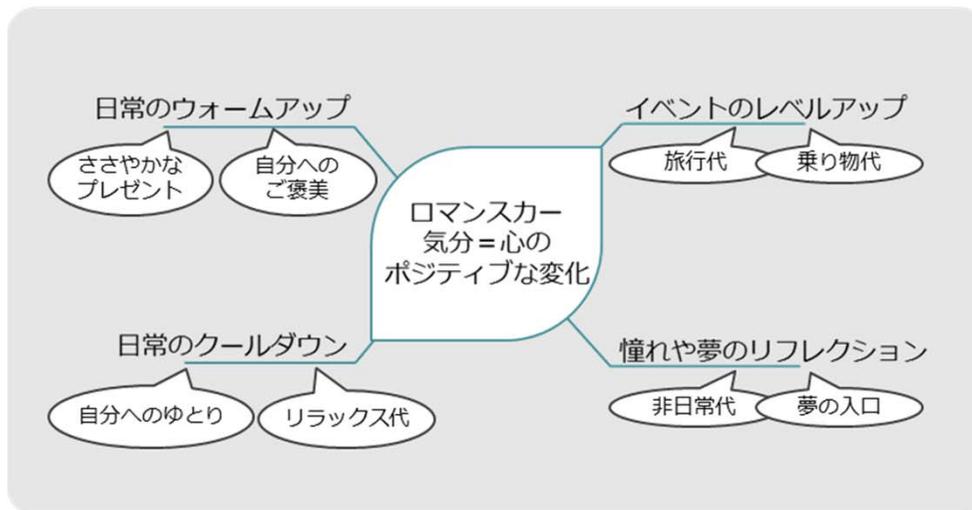


上質さ、品のよさ

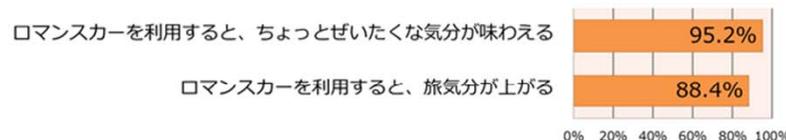


調査により得た・分析で導出した情報に対する共感度検証

コンセプト検証：心を動かすロマンスカー



利用シーンにおけるロマンスカー気分の代表例



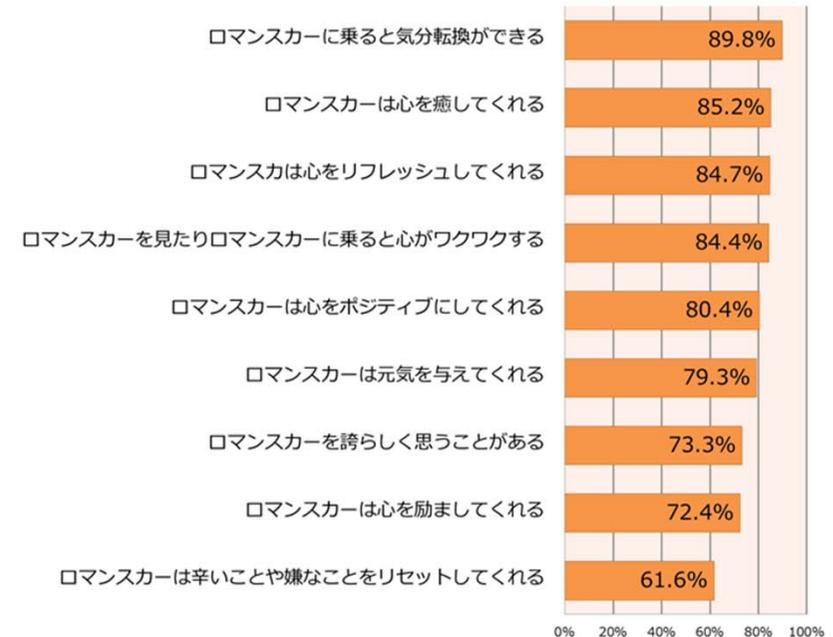
ちょっとぜいたくな気分

最寄りの小田急線、一般車両が行き来する
ふだん使っている路線を走る
全席指定の特別な電車を選ぶことで得られる
気持ちの変化がもたらすロマンスカー気分

旅気分

大都会新宿駅から始まる
街から山に移りゆく風景とともに移動する85分の空間
日常から少し離れたことで得られる
気持ちの変化がもたらすロマンスカー気分

心を動かすロマンスカー



◆トータルコンセプト「心を動かすロマンスカー」に対する共感度検証結果

ロマンスカーが、観光や通勤、買い物といった利用目的の相違を越え、沿線住民や利用者の心にポジティブな変化=ロマンスカー気分を与えてきたことがわかる。

ロマンスカーが、時には喜びを(84.4%)、時には励ましを(72.4%)
時には癒しを(85.2%)、時には誇りを(73.3%) 与えて来たことが
確認されたのである。

本コンセプト策定モデルの要点

① なぜ、調べるのか？

→根拠に基づく問題提起は、合意形成を推進するから

② 誰を、調べるのか？

→調査対象の価値を創出し提供する事業者とその受け手である利用者

→調査対象の価値をよく知っている一般生活者は合目的的に引き当てる

③ 何を、調べるのか？

→調査対象の本質価値、そしてそれを導出しうる分析観点を求める

④ どう、決着させるか？

→コンセプトの策定は「正解のない答え」に対する合意形成とみなす

ありがとうございました

U'eyes Design Inc.
緑川 寿子

ただ今、連載中
日経テクノロジーオンライン「クルマ不要時代の突破口」

