

# 経営理念・ビジョンと マーケティング戦略の整合性

——カラータイプ理論からのアプローチ——

佐 藤 善 信  
河 野 万 里 子

## 要 旨

本稿は経営理念・ビジョンとマーケティング戦略との整合性を、河野が開発したカラータイプ理論を用いて検証する方法とそのための診断フレームワークを提示することを目的としている。本稿の前半は、河野がカラータイプ診断を組織体に適用するに至った背景と河野が関与した西宮市での2つのケーススタディの結果を紹介する。本稿の後半部分では、ケーススタディからの結論に基づきカラータイプの診断フレームワークが提示される。そのフレームワークは、経営理念・ビジョンと組織文化・風土との間の、STPマーケティングとターゲット顧客との間の、そしてこれら2つの間のギャップについての3つの診断から構成されている。

## I コーポレート・アイデンティティとしてのカラーの役割

企業活動にはカラー（色彩）が付きものである。企業のロゴカラーは、そのなかでもコーポレート・アイデンティティ（CI）として企業の根幹部分を表す決定的に重要なカラーである。それでは、企業はどのようにしてロゴカラーを選定するのであろうか。恐らく、多くの場合、ブランディングのプロや実力派のコンサルタントのアドバイスでカラー選定を行っていると考えられる。そうでない場合でも、起業家は自分の好きな色（自己アイデンティティを示す色）や憧れの色（こうなりたいと思う将来ビジョン）を無意識のうちに選定するように思われる。

本論文の共著者である河野万里子は、カラーコーディネーター兼カラーコンサルタントとしてそのような活動に従事している。たとえば河野は、2009年に西宮商工会議所からホームページのカラー監修を依頼された。彼女のアドバイスに従って、西宮商工会議所はカラーポリシーとして以下のようにまとめている（詳細は、<https://n-cci.or.jp/color/>, 2018年9月12日に確認）。以下は抜粋である。

「街づくりにこだわる西宮市はそのこだわりと魅力をカラーポリシーとしてサイトの配色で表現しています。Orange: 社交的なオレンジ, 食のオレンジ, 親しみやすさと庶民性のオレンジ, Blue: 教育と文化の青, 海の青・空の青, オレンジを引き立てる青。」

企業が示すコーポレート・アイデンティティの色は、企業の組織文化 (organizational culture) や組織風土 (organizational climate) のベースとなり、そこで働く社員や新入社員の個人・組織適合 (person-organizational fit) の根幹となる。その適合性が高ければ、社員の幸福感や生産性は高くなるし、逆の場合にはそれらは低下する。また、カラーはマーケティング・コミュニケーションにおいても重要な役割を演じている。組織内のカラーの役割はインターナル・マーケティングのそれであるが、顧客とのマーケティング・コミュニケーション活動である従来からのエクスターナル・マーケティングにおけるカラーの重要性は言及する必要もないほどに重要である。

以下、本稿においては、カラータイプ理論の観点から、経営理念・ビジョンとマーケティング戦略の整合性についての考察を行ってゆく。次の第Ⅱ節においては、河野が企業や店舗のカラータイプを考察するきっかけとなった西宮市のケーキショップのカラータイプ分析とその結果を紹介する。第Ⅲ節においては、学習塾の経営理念・ビジョンと STP マーケティングとの関連性を検証するために実施されたケーススタディ・リサーチの結果が議論される。第Ⅳ節では本稿で明らかになった点が議論され、最後の第Ⅴ節においては今後の研究課題が説明される。

## Ⅱ 西宮市のケーキショップのカラータイプ分析

河野は2009年にカラータイプマップを開発したが、その後、彼女はカラータイプで人の気質を4タイプに分け、その特性と役割などを分析する試みを行っていた (佐藤・河野2018)。しかし、彼女は2013年7月に、このカラータイプ診断を業界別の企業に応用できないかと考え、西宮市で注目されているケーキショップを対象に調査を行った。その分析は9月に完成した。

元々、河野は色彩心理の専門家ではなく、「カラーコーディネーター」の肩書きを持つカラーコンサルタントであった。たとえば、彼女は2004年から2009年にかけて、携帯ショップの売り場づくりで「色」の効果を有効に使うアドバイス、特にドコモのショップには au ショップと紛らわしいオレンジを極力使用しないようにというアドバイスも行っていった。

また彼女は、人に焦点を当てるカラータイプ分析を深めると同時に、進化・成長を遂げている企業をクライアントにして、現在も行っているロゴカラーの見直しのコンサルティ

ングもしていた。一からロゴカラーを創るコンサルティングは、起業したばかりの個人向けに行っていたが、会社がある程度成長していくと、今までのロゴカラーではどうも馴染まなくなってくる。河野は、このコンサルティングの現場経験から「成功している企業は色選びを間違えない」というアクション・リサーチ的な一般化を行っていた。経営理念や経営ビジョンがグラついている企業は、ロゴカラーの色を決めることができないからである。

実は、河野は2009年にカラータイプマップを完成させる以前から、具体的にはカラーの仕事をはじめた2002年から、企業成長とロゴカラーとの一般的な関係性の存在についてすでに気づいていた。それだけではない。河野は2003年11月に行われた衆議院選挙の候補者である泉房穂氏（現・明石市長）のイメージ・コンサルティングを行い、イメージカラーを決めた。泉氏は初出馬であったにもかかわらず、8万票以上を獲得して当選した。この時のカラー戦略は、候補者の想いをオレンジの「チャレンジ」「リーダーシップ」に決め、またパーソナルカラー（似合う色）診断で、候補者の顔に似合う黄色をネクタイの色として選択した。選挙活動の間ずっと黄色のネクタイをしていた泉氏は、黄色の「フレンドリー」のイメージを一貫して示すことができ、それが明瞭な泉氏のイメージに繋がったのである。

そのとき河野はカラーの仕事をはじめたばかりであったが、非常に高いハードルがあると思われる選挙という特別な場でも、選挙への想いとカラー戦略が一貫していると「当選」という素晴らしい結果に繋がるという強烈な成功体験を得たのであった。このとき、河野は「理念が見える化していると成功に繋がる！」というアクション・リサーチ（コルブの経験学習）的な「抽象的概念化」（一般化・理論化）を行っている（佐藤・河野 2018）。この時の体験を回想して河野は以下のように語っている。

「この泉氏は情熱を持った本当に素晴らしい選挙候補者であり、その心情と熱意によって8万票以上の票が入ったことは間違いありません。その活動を目の当たりにし、カラーが成功に繋がったという驕った感想はまったくなく、この時のカラー監修が『当選』という具体的な結果に向かって邪魔しない、間違っていなかったとすごく安心したと同時に、間違っていないカラー戦略は本当に結果に繋がることのできるんだ、ということを痛感したのです。」

業界別のカラータイプ分析で河野が最初に取り上げたのは、スイーツ激戦区である兵庫県西宮市にあるケーキショップであった。具体的には、西宮市にあるショップのリストを作成し、その中から10ほどのショップを選び、その外観と、内装と商品の写真を集めてカラータイプ分析をするという作業であった。

河野がケーキショップをカラータイプ分析の応用研究として選択した理由は3つあった。第1の理由は、カラータイプ分析をパワーポイントの資料にした時に、まず「見た目が美

しい」ということであった。第2の理由は、ケーキショップは写真が撮りやすく、調査しやすいことであった。第3の理由は、ケーキショップは誰にでも身近であり、カラータイプ分析をした時にすぐに分かってもらいやすいことであった。

それでは、調査対象となるケーキショップはどのようにして選定されたのであろうか。すでに説明したように、河野は西宮商工会議所のホームページのカラー監修を依頼されたのがきっかけで、その後は西宮商工会議所の会員になっていた。つまり、河野が西宮商工会議所の会員であったことで、西宮市のケーキショップのリストがすぐに入手できた。しかし、河野はケーキショップのリストをすべてサイトで調べるといようなことはしなかった。

当時、河野のところでカラーの勉強をしていた塚田智美氏という関西学院大学出身の生徒がおり、彼女は西宮市の土地勘があることから、話題になっている十数件のケーキショップを知っていた。河野は彼女に「3日間ぐらいで回りやすいところを回って写真を撮ってきてね」と依頼したのが、研究の分析対象となるケーキショップ選定の方法であった。いわゆる、コンビニエンス・サンプリングであった。そして、撮影して集まった写真をカラータイプマップの上に置くと、ちゃんと4タイプの典型的なケーキショップが含まれていることになったのであった。

ケーキショップのカラータイプ分析に際して、河野は塚田が写真を撮ってきたものを一緒に分析した。そして彼らに当時、河野が設立した色彩舎でアルバイトをしていたデザイナーの内島聖子氏も加わり、3人で1日で分析し終えた。河野は当時を回想して次のように語った。「私を含めて3名とも創造タイプなので、写真のカラータイプ分析は、楽しみながらあっという間にできました」と。河野は、その分析結果をパワーポイントの資料に落とし込んでいった。

分析に際して、彼らは10店舗ほどのケーキショップの写真を見て、外観や内装、商品に、黒、赤、オレンジを多用しているショップを決断タイプとし、紫、ターコイズ、黄色を多用しているショップを創造タイプとし、グレー、水色、ピンクを多用しているショップを協調タイプとし、そして茶色、青、緑を多用しているショップを堅実タイプとして分類していった。そうすると、「外観」「内装」「商品」のすべてが、ピタッとどこかのタイプにはまるショップがいくつか候補にでてきたのであった。

そして、そこから選び出した典型的なタイプに分類できるショップの、経営理念や経営のこだわりを確認していくと、やはり「赤」を使っているショップは「ドラマチック」を優先し、「茶色」を使っているショップは「信頼」を謳っているという具合であった。以下では、ケーキショップのカラータイプ分析を行った2013年時点のショップのサイトの情報に基づいて記述している。

たとえば、黒や赤を多用して決断タイプと分類されたケーキショップは、赤の色彩心理である「ドラマチック」な話題性を打ち出していた。アンリシャルバンティエでそうであった。同社のウェブサイトには次のように説明されていた。「1年間に発表する新作、それは多いときで100個以上にもなります」「現在、全国で約80店舗を展開」。また、ターコイズと紫を使用して創造タイプと分類されたチョコレートショップのショコラティエール デリスモアは、ターコイズの色彩心理である「洗練」を、店舗外観からチョコレートの商品まで芸術的でオシャレに統一していた。

また、ソフトな外観でハートモチーフ（ピンク）のかわいらしいパッケージを使用して協調タイプと分類されたケーキショップの Rivero（リベロ）は、ピンクの色彩心理である「やさしさ」を打ち出していた。2013年7月に入手した Rivero（リベロ）のショップカードには、「お客様にはお菓子を通して『幸せ』を感じていただいて『笑顔』になる。それがなによりの喜びです。そのため、ひとつ一つ真心を込めて、お菓子という『幸せ』達を、今日も創りつづけていきます。」と記載されていた。最後に、重厚な外観で、ドイツ菓子一筋のケーキショップ、カーベカイザーでは「質実剛健」といういかにも堅実タイプらしいキーワードが、サイトやショップカードに並んでいた。2013年7月にアクセスしたカーベカイザーのウェブサイトには、「小さくもよいものを・・・質実剛健～ 安心・安全で美味しいお菓子を心を込めてお造りし、お待ちしております。」と強調されていた。

以上4つのケーキショップのカラータイプ分析をしたことで、顧客にケーキ（スイーツ）という商品をどのように届けたいのかという「バリュー・プロポジション」の具体的な内容が、カラータイプ別に明確に浮き彫りになったのである。河野は当時を回想して、「このカラータイプ分析によって、成功しているケーキショップは『色選び』を間違えないという典型的なサンプルをつくることができた」と語っている。

敷衍する。カラータイプの4つのうちのいずれかに明確に分類できるケーキショップは、経営理念・ビジョンを反映した明確な「個性」が鮮明に表現されるような色彩の外観・内装・商品（ポジショニング）を提示し、それを来店してほしいターゲット（ターゲティング）にうまく伝達することができている。つまり、それぞれのカラータイプでの個性をしっかり打ち出すことができれば、同じケーキショップでも競合他社との熾烈な争いに巻き込まれることなく、そのショップの個性に惹かれたお客様を呼び込むことができるのである。反対に、その打ち出しが曖昧なままであると、同じエリアの同業他社の二番煎じの戦略に陥ってしまいがちになり競争優位性を失ってしまうのである。

端的に表現すれば、カラーの4タイプを明確に色彩として表現でき、そのタイプの色彩をマーケティング・コミュニケーションすることができれば、決断タイプのショップは決

断タイプの消費者を、創造タイプのショップは創造タイプの消費者を、協調タイプのショップは協調タイプの消費者を、そして堅実タイプのショップは堅実タイプの消費者を惹きつけるということになるのである。

河野にとって、以上の一般化が確信に変わったのは、河野が2013年9月に栄養ドリンク（美容ドリンク、アリナミンAなど）を取り揃えて行ったカラータイプ・マーケティングのセミナーでのワークであった。その後、何回か別の機会に栄養ドリンクのワークを実施したところやはり面白いぐらいの模範的な結果、つまり決断タイプは決断の色を、創造タイプは創造タイプの色を、協調タイプは協調タイプの色を、そして堅実タイプは堅実タイプの色をの栄養ドリンクを見事なまでピタッと選ぶ結果となり、河野にはここでカラータイプのSTPへの「確信」を持つにいたったのである。その後、彼女は5回ほどのワークでも同様の結果を目の当たりにしている。

以上から、ケーキショップの外観、内装、商品構成の色彩の特徴を観察し、それらの基本色彩とショップのオーナーシェフや会社の経営理念や経営ビジョンなどを示すカラーとが一致している場合には、経営者が意識しているか否かは別として、STPマーケティング戦略を明確に設定できているということが明らかになった。そして、経営者がターゲット顧客にとってアクセスしやすい立地選定をしている限り、そのショップは成功する確率が高いと主張することができるのである。河野はこの点を以下のように比喩的に説明している。

「分かりやすい別の表現で言うと、色の不一致は、高級フランス料理を食べにレストランに入ってみたら、プラスチックの食器で牛丼が出てきたみたいな違和感に繋がります。高級フランス料理であれば、それに相応しい外観、内装、食事（商品）、手早く牛丼を食べたいのであれば、そのような親しみやすく入りやすい外観、内装、食事（商品）であって欲しい。ここに『一貫性』が必要です。そういう意味で、この重要な外観、内装、商品構成の『一貫性』は、すなわち『カラーの一貫性』に繋がるということです。つまり、『カラーを決めている』=『コンセプトを決めている』なのです。」

このケーキショップの分析結果に関してであるが、残念ながら、河野は「多分オフィスの引越しまたは自宅の引越しの時にその当時の写真等を破棄してしまっています」と言う。「結果を絞ることに集中していて、そのプロセスが後日必要になるという考えが当時ありませんでした」と。

そしてこの流れで、次に誰もが関心のある業界は何かと考えた時、「学習塾のカラータイプ分析を行うことになった。河野は次のように当時を回想する。『『教育』はお子さんを持つ親であれば、誰もが最も関心を持つテーマであり、ご兄弟が何人かいる場合、お子さんによって合う合わない塾があります。それが親御さんのお悩みになっているのを、

カラータイプの活動をする中でよく聞いていたからです。具体的な親の悩みとは、『どの塾が、どのタイプの子に合うのか』『今の塾が、本当に自分の子に合っているのか』『上の子はこの塾に合っているのに、下の子には全く合っていないのはどうしてか』『親が行かせたい塾が本当に子どもに合っているのか』ということです。」

河野は、カラータイプ理論が親の悩みに答えられるようになればとても有意義だと思い、学習塾をカラータイプ理論をベースにして分析することにしたのであった。

### III カラータイプの4つのタイプからみる学習塾の例

学習塾のカラータイプ分析は、先のケーキショップの例に倣って、カラータイプ・インストラターの新藤初子氏が中心となって2015年9月から12月にかけて行われた。新藤もまた創造タイプで、河野が行ったケーキショップの分析をみて、「わっ、面白そう。私も分析行ってみようかしら？ 学習塾なんか分析してみたらいいかも。」と言って、自分で分析した結果を、ケーキショップのパワーポイントの雛形を利用して一人で作成した。河野はそのパワーポイントを監修しただけであり、特に修正の必要もなかった。

新藤はまず調査の前に、自分の知っている学習塾をいくつか選びだし、「あの塾はオレンジを外観に使用しているから、決断タイプの方針を採用している塾なのではないのか」という仮説を設定して調べていったのである。具体的に、新藤は自分の知っている塾の外観の写真を撮り、その塾のサイトを調べたら、「やっぱり、決断タイプの塾だった！」というような仮説・検証型のリサーチを行ったのである。

河野はこの作業について次のように語っている。「この分析は、その労力は思ったほどかかりませんでした。『学力を上げ』『目標の学校に合格する』という学習塾としての目的は同じであっても、経営理念や教育方針に関しては、それぞれの塾の個性がカラータイプによってはっきりと出ていたからです」と。2015年に選定された4つの塾のカラータイプと経営理念や教育方針の相関関係と、2018年時点での同一の4つの塾のそれらとをホームページで確認したところ、それぞれのタイプの塾がさらにその個性が際立つ教育方針へと進化していた。以下、表1から4は、カラータイプを代表する4つの塾の特徴を示している。

表1 決断タイプの学習塾の例：第一ゼミナール

第一ゼミナール	2015年バージョン	2018年バージョン
理念・方針 メインカラーはオレンジ： チャレンジ、リーダーシッ	・現在も未来も意欲が湧いてくる 自他肯定教育 ・やり方だけでなくやる意義と目	・目標は志望校合格！ ・目的は社会で活躍できる人づくりに！！

プ、成功意欲、仲間意識	的の指導を重視	・生徒第一・1/1の教育
キーワード (サイトより抜粋)	意欲・やる気・第1位 「全力指導プラス意欲喚起教育だからやる気も出てグンと成績が向上します」 「将来の目標に向けた姿勢を育む」 「顧客満足度第1位」	プラス志向・あきらめない ＜プラスサイクル学習法＞ 「学ぶことは想像以上に面白い」 「プラス志向で必ず出来る！」 「夢をあきらめない自分をつくる！」
その他の特徴	・大晦日集中ゼミ	・熱血教員が全力でサポート ・生徒が元気よく挙手
理念・方針の変化	さらに、「目標」「目的」に向かって突き進む塾の方針が強くなっている。結果に繋げる、結果に繋がる熱血塾だと言える。	

(出所：筆者たちが作成)

表2 創造タイプの学習塾の例：明光義塾

明光義塾	2015年バージョン	2018年バージョン
理念・方針 メインカラーはイエロー； フレンドリー・ユーモア・ 知識欲・楽しさ	・創造力豊かで自立心に富んだ21世紀社会の人材を育成 ・生徒に対して必要以上に教え込むことはしません	・個別指導による自立学習を通じて、創造力豊かで自立心に富んだ21世紀社会の人材を育成する。
キーワード (サイトより抜粋)	個性・創造・未来 「オリジナルの指導法です」 「勉強って面白いね」 「自分自身の力で考え、答えを導き出せるような指導」 「将来を見据えた未来教育」	自立・教育改革に向けて 2020年度の教育改革を見据えて、「引き出す⇔応える」といったコーチングの手法による「MEIKO 式コーチング」を導入。 生徒が自ら進んで考える「自立学習」を促し、成績アップにつなげます。
その他の特徴	・イラストをふんだんに使用した親しみやすいサイト	・親しみやすい先生たち ・楽しそうな学生の表情
理念・方針の変化	創造力と個性を伸ばす「未来教育」を、具体的な2020年度の教育改革を見据えて、オリジナルの手法を取り入れていた。	

(出所：筆者たちが作成)

表3 協調タイプの学習塾の例：アップ学習会

アップ学習会	2015年バージョン	2018年バージョン
理念・方針	・夢を応援して笑顔にする	・ていねいでわかりやすく、生



メインカラーは水色・ピンク：思いやり・サポート・やさしさ・寄り添う	・どんなお子様でも丁寧をしっかり指導	徒一人ひとりの成績が上がる塾！
キーワード (サイトより抜粋)	笑顔・丁寧・サポート力 「笑顔あふれる教室 わかるまで丁寧に」 「セレッソ大阪のオフィシャルスポンサー」 「定期的なご報告をこまめに行っています」	適切・丁寧・人間性 「ぴったり個別」 「どんなお子さんでも」 「夢を応援して 笑顔にする」 というアップ学習会の理念を基に採用された人間性にも優れた講師ばかりです。
その他の特徴	・保護者との関わりを重視 ・優しく心地よい教室	・先生は、単なる勉強の先生としてだけでなく、友人関係のこと、恋愛のこと、学校のこと、進路のこと…何でも相談できる存在として活躍できる人材を採用しています。
理念・方針の変化	生徒に寄り添う姿勢の塾。先生たちの表情も優しく、安心してお子さんがかよう塾であることは変わらない。	

(出所：筆者たちが作成)

表4 堅実タイプの学習塾の例：類塾



類塾	2015年バージョン	2018年バージョン
理念・方針 メインカラーは青：信用・実績・知性・実力	・将来に生きる本物の指導 ・教育のエキスパートの指導で「自考力」を身につける	・みんなで天才を目指す ・追求心を失わない人が天才である
キーワード (サイトより抜粋)	実績・実力・本物 「大阪トップの合格実績」 「突破していくことのできる力」 「教育のエキスパートの総力を結集」 「こつこつは信じられる」 「将来に活きる本物の指導」	社会が求めている力・教育 「社会が求めている力と学校教育との乖離」 「今、子供たちに必要な教育の現場とは？」
その他の特徴	・合格実績 ・指導者は教育のエキスパート	・考える力 ・鍛え抜かれたスタッフ陣営
理念・方針の変化	「指導」のキーワードが多かった2015年に比べ、「自考力」を発展させた、「追求心を失わない人が天才である」「社会が求めている力」というように、生徒そのものの実力を鍛えるキーワードが増えている。	

(出所：筆者たちが作成)

上記の4つの塾で、典型的な塾のタイプ、つまり典型的なカラータイプのサンプルが揃ったことで、他の塾であっても、色とキーワードでカラータイプに分類することが容易になった。表5は、それぞれのカラータイプの学習塾のマーケティング・コミュニケーションの1つのプロトタイプを示している。

表5 子供（生徒）の演出法

カラータイプ別	<p style="text-align: center;">子供（生徒）の演出法</p>
決断タイプ	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・元気な子供たちが笑顔で挙手</li> <li>・熱血先生の指導</li> <li>・クラス委員長をしそうなリーダーシップを感じる女子学生</li> </ul> <p>(2018年9月 HP から転載)</p>
創造タイプ	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ラフなファッションの子供たち</li> <li>・勉強を堅苦しく考えていない楽しそうな表情</li> <li>・ユーモラスなイラスト</li> </ul> <p>(2018年9月 HP から転載)</p>

<p>協調 タイプ</p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 笑顔の女子学生</li> <li>・ 学生の写真は圧倒的に女子が多い</li> <li>・ 学生服を着ている</li> </ul> <p>(2018年9月 HP から転載)</p>
<p>堅実 タイプ</p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利発そうな男子学生</li> <li>・ 学生のファッションの色はサイトを邪魔しない。</li> <li>・ 笑顔ではなく、真剣なまなざし</li> </ul> <p>(2015年7月 HP から転載)</p>

(出所：筆者たちが作成)

#### IV 2つのカラータイプの事例分析で明らかになったこと

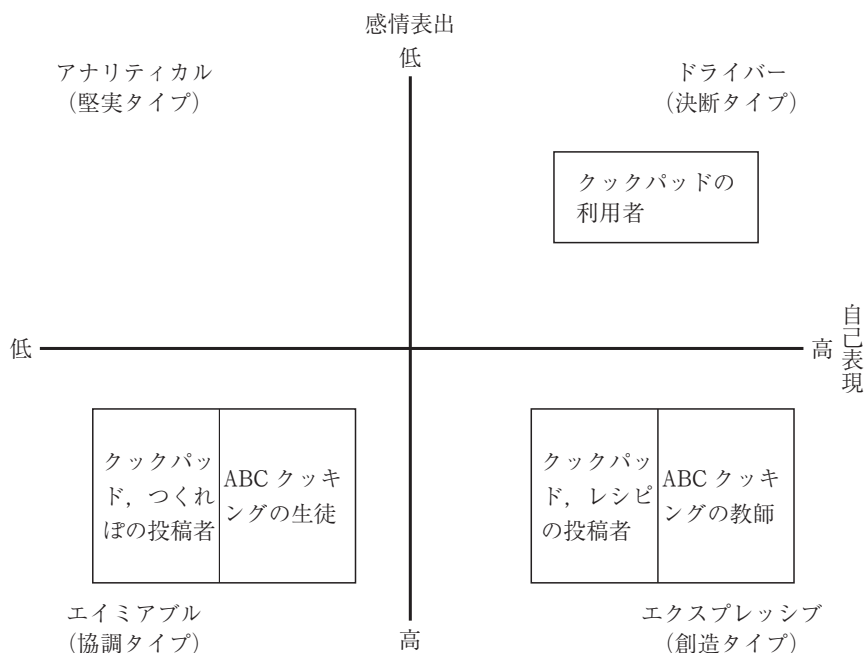
本節においては、西宮市におけるケーキショップと学習塾のカラータイプ分析によって明らかになった点を以下で論じてゆく。

ケーキショップと学習塾分析においても、その個性は、「ロゴカラーやホームページの基調色」と「キーワード」に現れていたことが明確になった。新しくできたばかりのケー

キショップや学習塾であれば、しっかりとカラー戦略を立てていない可能性もあるが、老舗のケーキショップや学習塾、ある程度の知名度があるケーキショップや学習塾であれば、使用している色とキーワードがチグハグになっているということは考えにくい。なぜなら、色とキーワードが整合していないケーキショップや学習塾であれば、そのコンセプトやターゲットがチグハグになり、ケーキショップや学習塾の存続に繋がらないからである。

本稿の共著者の1人である佐藤は、本務校の経営戦略研究科での2018年度のマーケティング戦略の5月5日の第4回目の授業で、ABC クッキングホールディングスとクックパッドのケースメソッド授業に際して、両企業の主要利害関係者の比較をカラータイプ理論を用いて分析した（佐藤 2017a, 佐藤 2017b）。その結果は、図1に示されているとおりである。カラータイプ理論の創始者である河野だけではなく、ソーシャル・スタイル理論に精通している佐藤も独自に河野と同じような分析を行っていたことになる（詳しくは、佐藤・河野 2018, を参照されたい）。

図1 ABC クッキングとクックパッドの主要関係者の布置関係



注：ドライバー、エクスプレッシブ、エイミアブル、アナリティカルの下( )内のタイプはカラータイプ理論の分類である。

(出所：佐藤のマーケティング戦略の講義資料より)

インターネットで料理レシピを利用するコア顧客は典型的にはドライバーであると考えられる。彼らは時間効率と結果を重視するからである。たとえば、彼らは帰りの電車の中

でスマホでクックパッドにアクセスし、最寄り駅のスーパーで当該レシピの食材を買いそろえて帰宅するといった行動をとる。他方で、レシピのコア投稿者はエクスプレッシブや一部はエイミアブルであると考えられる。エクスプレッシブは自分のレシピが注目されることを欲し、エイミアブルは自分のレシピが他の人のお役に立つことを願っているからである。クックパッドのバーチャル・コミュニティで重要な役割を演じているのは、レシピを利用した人の感想やコメントの投稿欄である「つくれば」である。つくればのメジャーな投稿者はエイミアブルであると考えられる。彼らは人から感謝され、人に感謝することを生きがいとしているからである。

他方で、ABC クッキングスタジオ（以下、ABC）のコア顧客は若いエイミアブルであると考えられる。ABCの受講動機は、手作りの美味しいものを食べてもらいたいという気持ちだからである。他方で、カリスマ講師は自分の料理の腕をみんなに知っていただきたいと思っているエクスプレッシブであると考えられる。また、皆に貢献したいと思っているエイミアブルの可能性も存在する。ABCは講師も受講生出身が多い。そのような講師は生徒がエイミアブルであったので、同じくエイミアブルの可能性が高い。

クックパッドもABCもアナリティカルのコア関係者が存在しがたいことは興味深い。このようにソーシャル・スタイル理論をベースにして、あるサービス企業とその従業員や顧客などとの関係性を分析することができた。カラータイプ理論も同様の分析が可能である。さらに、カラータイプ理論の場合には、好きな色や憧れの色を知ることによって、どのタイプがどのポジショニングの企業に吸引されるのかが明らかになる。これはカラータイプ理論の大いなる強みである（佐藤・河野 2018）。

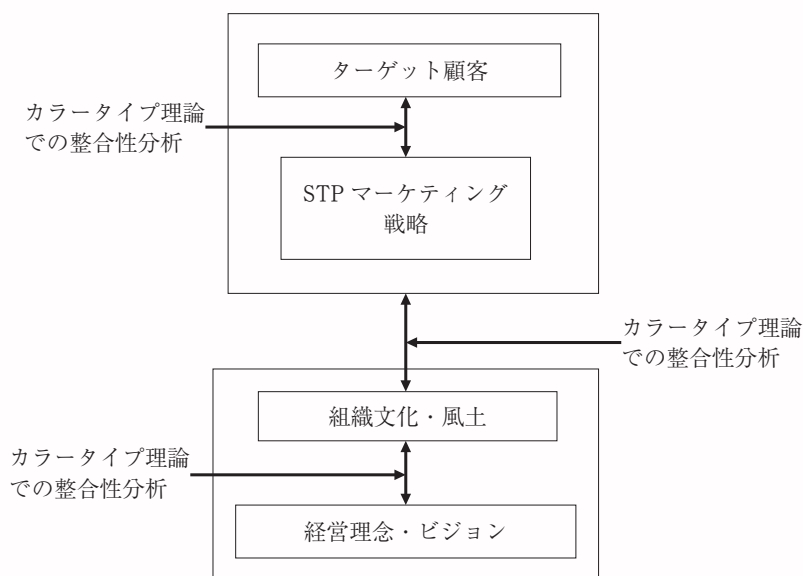
ここで、これまでの分析で明らかになった点をまとめておく。カラータイプ理論をベースにした分析によれば、抽象的な経営理念や経営ビジョンを組織風土や組織文化のレベルに翻訳して具体化する必要がある。この翻訳が不正確な場合には、従業員も新入社員も職場に居心地の悪さを感じてしまうことになる。いわば、個人・環境適合、とりわけ個人・組織適合の問題が発生することになるのである。この場合に有効なのがカラータイプ診断である。

さらに、経営理念・ビジョンをベースにして経営戦略、特にSTPマーケティング戦略（インターナル及びエクスターナルのマーケティング戦略）とターゲット顧客とのカラータイプのマッチングが重要になる。この場合にも、カラータイプ診断を行うことが効果的である。同じカラータイプの組織は同じタイプの顧客にとって魅力的なのである。このことは、ソーシャル・スタイル理論の教えとも一致している。

第3のギャップは、経営理念と組織文化・風土とマーケティング戦略とターゲット顧客との間のギャップである。結論的に言えば、経営理念・ビジョン⇔組織文化・風土⇔マ

ケティング戦略⇔ターゲット顧客の間の3カ所においてカラータイプ診断を行い、不整合が発生する理由を徹底的に分析することが重要である。図2はこの関係を示している。

図2 経営理念・ビジョン，組織文化・風土，STP マーケティング戦略，ターゲット顧客とカラータイプ診断との関係



(出所：筆者たちが作成)

## V 今後の研究課題

最後に、今後の研究課題について説明する。本稿の2つの事例研究では、ケーキショップも学習塾の場合にも典型的な4つのカラータイプを抽出し、それをベースにして経営戦略・文化，組織文化・風土，STP マーケティング戦略，そしてターゲット顧客間の関係を仮説的に一般化してきた。そこからは、図2に示しているように、カラータイプ診断はそれらの関係における3つのギャップの解明に貢献することも示すことができた。

実際に、カラータイプ理論は4つのカラータイプの純粋系の組織を分析できるばかりではなく、混合系の組織をも分析できるのである。その意味で、今後の研究課題は、絵に描いたような典型的なタイプ別に分類できる組織だけではなく、混合系の組織をどのようにして見極め分析するのかである。また、混合系の組織の創業者・経営者にどのようにしてカラーアドバイスをすればいいのかという課題も存在する。この点は、ソーシャル・スタイル理論にはないカラータイプ理論のメリットである。ソーシャル・スタイル理論においては、どちらかの軸が0点という人が結構出現してしまうのである。しかし、カラータイ

プでは4タイプのそれぞれの総得点を勘案しながらカラータイプの見極めを行うので、そのような問題は発生しない。

第2の今後の研究課題は、同じエリアで後発の組織ほど、前からある組織とは違った個性を出していく必要があるという差別化戦略あるいはニッチ戦略にかかわった問題である。たとえば、同じ堅実タイプであったとしても、まったく同じ経営理念・方針や同じロゴカラーではどうしても組織の個性は弱くなってしまう。その際には、そこにおけるヒネリの入れ方や、または同じ色でも色みを少しずらすなどのコンセプトカラーの選定が必要となる。その意味で、どのようにして組織が同一のカラータイプのなかで差別化やニッチ性を追求しているのかのケーススタディ・リサーチが必要とされる。

この点に関連して、Merrill and Reid (1999, p. 175) は兄弟・姉妹間のソーシャルスタイルの選好に関して以下のように説明している。近接するライバル企業間での差別化戦略にも関係する点なので、少し長くなるが、当該箇所をすべて紹介する。

「家族の中の最初の子供は通常は両親の行動選好によって最も大きな影響を受け、両親のいずれかのスタイルに追随するようになりがちである。しかし、残りの子供たちは両親だけではなく、むしろ社会環境の変化あるいは兄や姉の影響を受ける。もしある子供が兄がエクスプレッシブのように行動し、そのような行動が母親との軋轢を引き起こすことを知れば、その子供はその他のスタイルを母親に試みることであろう。しかし、もし兄がエミアブル的行動を誇示しており、それが母親から承認されているのであれば、その子供も少なくとも一時的にはエミアブルの行動をとるであろう。もしその子供がその家族の2番目の子どもであれば、この子供の行動パターンは、母親の注目を得るために、第1子のそれとは異なったスタイル選好をほぼ必然的に発展させる。スタイル・パターンはコンフォート・ゾーンのバランスを達成するために、社会状況の中で試行錯誤されながら学習されるのである。」

以上の Merrill and Reid (1999, p. 175) の説明は、店舗間の競争関係の分析にも多くの示唆を与えてくれる。

第3の今後の研究課題は、組織の成長、すなわち創業期、成長期、成熟期、衰退期、そして第二創業期といった組織ライフサイクルとカラータイプとのダイナミックな関係性の分析である。創業者のカラータイプが大企業においてでさえ、組織のその後の組織文化や組織風土に長きにわたって影響することはよく知られている (Schein 2016)。たとえば、パナソニックにおいては松下幸之助の経営理念はいわゆる中村改革まではずっと維持されていた。このような創業者のカラータイプをベースにした経営理念や組織文化が経営トップが交代するにもかかわらず、どのようにして維持されるのか、あるいは経営トップの交代によって継承されなくなる理由を分析する必要がある。

第4の今後の研究課題は、経営理念・ビジョンと組織文化・風土とスタッフとの適合性に関連している。いわゆる個人・環境適合 (person-environment fit) の問題がそうである。個人・環境適応には、個人・組織適合、個人・職務適合、個人・上司適合、個人・集団適合といった下位概念がある。今後は、これらの下位概念も含めた分析を行う必要がある (Lam et. al. 2018, Pithers and Soden 1999, Tinsley 2000)。

第5の今後の研究課題は、第4の研究課題に密接に関係しているのであるが、サービス業における感情労働の問題についての課題である。感情労働とは、自分の本来的な感情とは別に顧客への接客として異なった感情 (通常は笑顔でのおもてなしの感情) の表出が求められる労働である。感情労働はストレスや燃え尽き症候群との関連が高いと言われてい (河野・佐藤・武田・田中 2018)。

今後は、ある特定のサービス企業とタイアップしながら、カラータイプ理論をベースにして、以上の5つの研究課題に切り込んでゆきたいと考えている。

#### 参 考 文 献

- Bolton, Robert and Dorothy Grover Bolton (1984). *Social Style/Management Style*, New York: American Management Association.
- 一般社団法人カラータイプ協会編 (2016). 『カラータイプインストラクター2級認定講座』.
- 河野万里子, 佐藤善信, 武田みはる, 田中久美子 (2018近刊). 「感情労働とストレスの関係性への考察: カラータイプ理論のストレス診断を中心に」『2018年度日本マーケティング学会カンファレンス, オーラルセッション・プロシーディングス』, 10月, pp. 72-84.
- 河野万里子, 佐藤善信, 辻村謙一 (2017). 「アーリーアダプターはどこにいるのか?: カラータイプ診断で見える方法」『2017年度日本マーケティング学会カンファレンス, オーラルセッション・プロシーディング』, 10月, pp. 61-73.
- Lam, Wing, Yuanyuan Huo, and Ziguang Chen (2018). “Who is fit to serve? Person-job/organization fit, emotional labor, and customer service performance,” *Human Resource Management*, 57, pp. 483-497.
- Merrill, David W. and Roger H. Reid (1981). *Personal Style and Effective Performance*, Radnor, Va.: Chilton.
- Merrill, David W. and Roger H. Reid (1999). *Personal Style and Effective Performance*, CRC Press.
- Pithers, R. T. and Rebecca Soden (1999). “Person-environment fit and teacher stress,” *Educational Research*, 41(1), pp. 51-61.
- 佐藤善信 (2009). 「経営理念の重要性について: 日本企業への提言」『経営問題 (日本学術振興会産学協力研究委員会経営問題第108委員会)』, 第1号, 4月, pp. 20-43.
- 佐藤善信 (2017a). 『クックパッド: 踊り場からの打開策』, ケースメソッド用ケース, 11月8日, 26 pp.
- 佐藤善信 (2017b). 『ABC クッキングホールディングス』, ケースメソッド用ケース, 12月4日, 23 pp.



佐藤善信, 河野万里子 (2018). 「カラータイプ理論の特徴とその開発プロセスについて：ソーシャル・スタイル理論との適合性を中心に」『ビジネス&アカウンティング・レビュー』, 第21巻, 6月, pp. 37-56.

Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed., Wiley.

Tinsley, Howard E. A. (2000). “The congruence myth: An analysis of the efficiency of the person-environment fit model,” *Journal of Vocational Behavior*, 56, pp. 147-179.