

ニューノーマル時代における
流通業者主導型「健康経営」の可能性

神奈川大学 経営学部 准教授 中見真也

大阪市立大学 経営学研究科 准教授 圓丸哲麻

専修大学 商学部 准教授 大崎恒次

和光大学 経済経営学部 准教授 大野幸子

「ニューノーマル時代における流通業者主導型「健康経営」の可能性」

神奈川大学 経営学部	准教授	中見真也
大阪市立大学 経営学研究科	准教授	圓丸哲麻
専修大学 商学部	准教授	大崎恒次
和光大学 経済経営学部	准教授	大野幸子

目次

1. はじめに：コロナ禍における流通業者が求められる役割と方向性
2. ニューノーマル時代における健康経営
3. 流通業者に求められる健康経営の検討
4. 事例：株式会社ハローデイによるコロナ禍における従業員・顧客（消費者）を対象とした健康経営の実践
5. インプリケーションと今後の研究課題

1. はじめに：コロナ禍における流通業者が求められる役割と方向性

流通業者も他の多くの業種同様、コロナ禍により大きな変化を余儀なくされている。雇用形態やテレワーク化などの業務形態の変容もさることながら、その最たる変化とは、企業と、顧客（消費者）との関係性が原点回帰したことであろう。コロナの感染拡大により、顧客（消費者）が流通業者に求める役割は、きめ細やかなサービスや買物の快楽性の提供といったものから、安心・安全な買物環境の提供、安定的な在庫、そして業務の継続という、流通業者の主たる機能へシフトした。

このような消費潮流に対応するため、流通業者は従業員の健康を確保することだけでなく、取引先や顧客（消費者）にウィルスを罹患させない環境整備が必須となった。加えて、コロナ禍によってカスタマーハラスメントが増加傾向にあることも、流通業者を悩ませている¹。流通業者は、従業員のストレス軽減への取り組みはもちろん、国や自治体の衛生管理周知に関する対応が未だ不十分であることもあり、社会的役割として、顧客（消費者）の衛生管理や健康に関する意識・行動を促進させることも求められつつある。

しかし流通業者がそのような社会的役割を実践する前提として、持続的な事業運営が必須となる。多くの企業が緊急事態宣言発令により休業を余儀なくされた結果、社会的な“食”のインフラ機関として開業を要請された食品スーパーの売上高は過去最高の増加率（前年同月比 10.7%増）であった²。一方、全国百貨店の4月の売上高は前年対比約7割減という過去最大の減少率を経験した³。

2020年5月末日現在において、緊急事態宣言は解除され、段階的に営業再開が実施されているが、今後、コロナの第2、第3波の流行も懸念されていることを考慮すると、流通業

者は今回の状況を一過性のものとして捉えるべきでない。つまり、with コロナ、after コロナを想定した経営が求められている。

本稿では、このような環境下において流通業者が取るべき方向性として健康経営を位置づける。そして、顧客（消費者）が求める健康とは何か、また流通業者はそれに対してどう対応すべきか、さらに健康経営視点の事業活動が流通業者の企業業績にどのように連動するのかを議論する。

第2章ではまずニューノーマル時代に求められる健康および健康経営について議論する。次に第3章では、先行研究を概観し、健康経営と企業業績との関係性、さらに消費者行動研究の観点から、顧客（消費者）・従業員の健康意識の内実と健康促進のための訴求要因を検討する。また第4章では、コロナ禍の市場環境における流通業者の健康経営のあり方を検討すべく、株式会社ハローデイ（以下、ハローデイ）による健康経営の実践を紹介する。そして、第5章では、ニューノーマル時代における新たな方向性として流通業者主導型健康経営の可能性と、今後の研究課題を提示する。

2. ニューノーマル時代における健康経営

2.1 ニューノーマルに対応する流通・マーケティングのあり方の必要性

ジョンズ・ホプキンス大学の発表する「新型コロナウイルス感染状況ダッシュボード」によれば、2020年5月25日午前8時32分時点で540万人以上の人々が新型コロナウイルスに感染しており、その死者は344,760人に達している。随時更新されているこの数値は、まだ増加していくものと思われる。それだけに新型コロナウイルスの影響の大きさがわかる⁴。

この感染爆発を食い止めるため、日本においては4月7日に特別措置法に基づく緊急事態宣言が発令され、7都府県がその対象となった。その後、16日には全国へと対象地域が拡大され、人々は外出自粛を余儀なくされた。そして、5月25日に緊急事態宣言が全面解除される中で、with コロナやafter コロナ、post コロナといった新しい常態とは何か、リーマン・ショック以降注目されるようになった、いわゆる“ニューノーマル”のあり方が問われている。

2.2 SDGsを前提としたニューノーマルへの対応

そもそもリーマン・ショック以後、日本においては、2011年3月に発生した東日本大震災を経験している。徐々に復興の兆しが見え始めているものの、未だ残された爪痕は大きい。この時すでに平時だけでなく有事も含んだ常態を考えることの重要性が示されているが、今回の事態は、それを再認識・再構築させる契機ともいえる。

他方、近年においては、地球規模で経済、社会、環境に関わる課題に対処することを目的とした「持続可能な開発目標（SDGs）」が国連によって定められ、10年後の2030年に向けた世界的な優先課題として17の目標や世界のあるべき姿が示された⁵。

SDGs を前提とした企業活動は、Porter et al. (2011) によって示される CSV (Creating Shared Value) との親和性も高い。すなわち、今後の企業は、社会的価値と経済的価値の両立を通じて、共通価値の創造を実現していかなければならない。

SDGs の示す 17 の目標のうち、目標 3「健康と福祉」や目標 8「働きがいも経済成長も」は、少子高齢化や人口減少の進む日本にとっては重要な課題といえる。特に、本稿の対象となる流通業者を中心に考えれば、人財確保は今後の事業活動において喫緊の課題である。ただし、東京商工会議所・日本商工会議所の「人手不足等への対応に関する調査結果概要」からもわかるように、人財充足の見通しは厳しい状況にある⁶。従って、この状況を打破するためにも、現在働いている社員や従業員の働きがいについて検討し、地域社会に根差した形で事業活動を実践することが望ましい。

2.3 健康経営における健康の再検討

コロナ禍において、事業継続性の観点からも従業員が働きやすい、もしくは働きたくなる、魅力を備えた企業と認識されるためにも様々な取り組みが必要となるが、その 1 つに、経済産業省と東京証券取引所が共同で毎年認定する「健康経営銘柄」の選定がある。「日本再興戦略」に位置づけられた健康経営銘柄は、健康経営を「従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること」としている。また、「企業理念に基づき、従業員等の健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績向上や株価向上につながると期待され」と指摘する⁷。このように企業の経営成果として、健康保持や健康増進に注目が集まっている。こうした動きは、近年注目されている ESG 投資などにも関連する。

ただし、健康経営を考えるには、そもそも健康をどのように考えるべきかについても注意が必要となる。上述の健康経営銘柄の場合、日本再興戦略と位置付けられながらも、健康経営に関しては、自体が健康保持や健康増進、未病などといった健康管理に関する取り組みを色濃く反映するものとなっている。それ故に、これまで企業が行ってきた特定健康診断の延長線上の議論に留まって解釈される可能性も高く、SDGs で示されるような持続可能な開発目標を行い、その結果として企業価値を向上させることに繋がるような健康経営の議論とは齟齬が生じていると考察される。

そこで本稿では、健康経営を考える上で、健康について、WHO の示す定義を参考とする。WHO 憲章では、「健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態である（日本 WHO 共訳）」と定義している⁸。つまり、健康は医療に限定されることなく、社会を前提に考えていくことの重要性を示唆している。換言すれば、社会的健康が、健康経営を考えていく上で前提となり、肉体的、精神的健康がバランスよく組み合わせることにより、企業の業績へと繋がるのである⁹。

このように、健康管理側面だけでなく、社会的な関係性や従業員のマインドフルネスも含

めて、従業員を「コスト」としてではなく、「投資」対象と捉え、企業業績を向上させる施策を考えていくことが必要となる。

特に、流通企業や地域の生産者は、地域に根差して事業活動を行っており、働く従業員の多くは地域で生活している人がほとんどである。こうした従業員の健康をより多面的に捉えていく視野を持ち、地域で生活する顧客（消費者）と地域で生活する従業員が豊かに暮らせる健康経営の実践が望まれる。

3. 流通業者に求められる健康経営の検討

3.1 健康経営と企業業績との関係性

現在多くの企業が健康経営に対して注目しているが、現状において企業業績に具体的に健康経営がどのように貢献しうるか、またその実践のための KPI とはどのようなものか、未だ確立されていない。加えて、上述したように with コロナや after コロナという環境において、流通業者は従業員のみならず、顧客（消費者）の健康に対しても注視する必要がある。

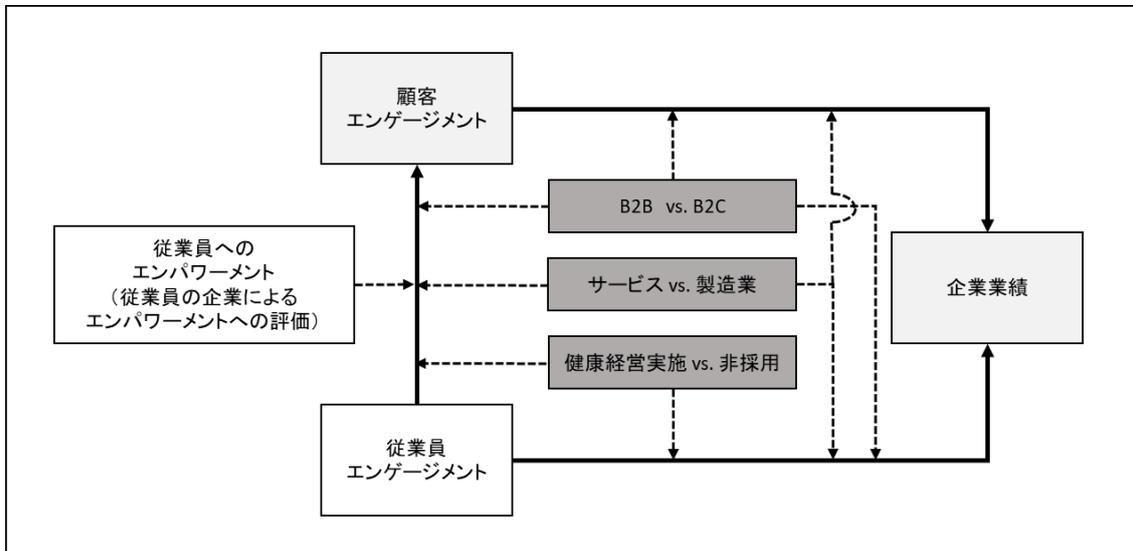
つまり、流通業者はニューノーマル時代において、従業員、顧客（消費者）、そして企業業績の3要因を、健康経営視点から上手く連動させる仕組みづくりが求められている。これら3要因の関係性を考慮する上で参考になるのが、Kumar and Pansari (2016)の顧客エンゲージメントに関する研究である。

彼らは、従業員エンゲージメント (Employee Engagement) ¹⁰が企業業績 (Firm Performance : 前年度の純利益と収益) へ作用すること、さらに従業員エンゲージメントの顧客エンゲージメント (Customer Engagement) ¹¹への作用が企業業績の向上に連動することを仮定した。調査の結果、「従業員エンゲージメント→企業業績」および「従業員エンゲージメント→顧客エンゲージメント→企業業績」のパスが統計的に有意となった(Kumar and Pansari 2016, p.510)¹²。

またこのモデルでは、「従業員へのエンパワーメントに対する従業員の評価 (Employee Empowerment)」、「B2B 企業か B2C 企業であるか (B2B vs. B2C)」、あるいは「サービス業か製造業であるか (Service vs. Manufacturing)」が調整変数として位置づけられている。健康経営による企業業績への影響と KPI を検討する上で、流通業者が従業員および顧客（消費者）への健康経営を実施し、健全な健康状態の維持・促進を形成することで従業員エンゲージメントと顧客エンゲージメントが向上するという仮説を置くと、この Kumar and Pansari (2016) のモデルに「健康経営実施企業か非採用（企業）か」という調整変数を加えた、企業業績へのエンゲージメントの効果を検討する仮説モデルが導出される（図表 1）。

ただし、ここで注意すべきなのは、エンゲージメントを向上させる健康経営とはどのようなものか、それをまず検討する必要がある。よって次節では、消費者行動研究の先行研究を概観し、健康意識・行動の内実とはどのようなものか、またそれらを向上させるための訴求要因とは何かを議論する。

図表 1: 「健康経営」 評価のための仮説モデル¹³



(出所) Kumar and Pansari (2016, p.502) を一部加筆修正

3.2 健康意識・行動の内実の検討

健康経営を継続的に取り組むためには、企業業績との関係を検討することと同様に、従業員・顧客（消費者）の健康意識度を可視化させることが重要である。定性的な結果（「元気になった」「肩こりが減った」など）だけではなく、測定を行い数値として定量化することで、その効果を確認できる。さらに測定尺度を開発することで、従業員や顧客（消費者）、あるいは株主などに対して健康経営を行う有用性を示唆することができる。

ではどのようにして健康意識を測定すべきであろうか。測定にあたっては、適切な尺度の選定が欠かせない。信頼性・妥当性がある適切な尺度を使用することで、明確な健康意識が明らかになるためである。

例えば Gould (1988) は、健康に関わる態度と健康意識について定量調査から検討している¹⁴。彼は、健康課題 (concerned health and health-related issues) に関する設問 40 問からなる調査を行い、健康に対する態度が、科学的健康課題 (scientific health concern)、医者への態度 (attitudes toward doctor)、科学的挑戦 (scientific challenge)、セカンドオピニオン (second opinions)、医者の公平性 (doctor equality) をはじめとする 10 因子からなることを明示した。一方、健康意識は、健康自己意識 (health self-consciousness)、健康関与 (health involvement)、健康への警戒心 (health alertness)、健康自己監視 (health self-monitoring) の 4 つの因子から構成されることが確認されている¹⁵。

3.3 健康意識・行動促進の訴求要因の検討

流通業者が健康経営を実践する上で、健康意識・行動の内実の把握とともに、それらがどのように訴求されるかを検討することも必要となってくる。ここで有効な視点となるのが、近年マーケティング研究や消費者行動研究において注目を集めている制御焦点理論 (regulatory focus theory) ¹⁶である (e.g. 石井 2018)。

この理論は、特定の結果や目標のポジティブ・ネガティブな状態に対して人が様々な方略をとることを、特定の結果への動機付けられた状態の違い¹⁷、促進焦点(promotion focus)と予防焦点(prevention focus)の2つの側面から議論している¹⁸。促進焦点とは、ポジティブな結果 (利得の獲得 : gain) に接近、あるいはネガティブな結果 (利得の不在 : non-gain) から回避したいという、自身にとって有益な結果に対して動機づけられた状態である。一方、予防焦点とは、損失 (loss) を最小限に回避すること、あるいは損失がない状態 (損失の不在 : non-loss) へ接近しようと動機づけられた状態である。

上述の制御焦点理論の観点から、従業員と顧客 (消費者) が健康意識や行動をなぜ向上させようとするのか、その訴求要因について議論する。まず予防焦点視点の健康意識・行動の研究には次のような議論がある。

健康・医療に対する消費者の行動は、モノやサービスに対する行動と異なり、感情が行動に伴いにくいことが明示されている (cf. 大野 2014)。例えば、モノであれば「良い」「好き」「欲しい」という感情は、消費者の購買行動を促進する。しかし、健康・医療に対して消費者は、それが良いモノ・好ましい行動であると認識しても尚、行動を起こさないという「態度と行動の乖離」がある。あるいは、良いと思った自身の感情に蓋をして行動 (購買) しない、つまり自身のリスク回避を正当化しようとする、予防焦点に則した行動もある (cf. Weinstein 1984)。このように、健康に対して消費者は多くの場合、非現実的な楽観主義 (unrealistic optimism) になりやすい傾向にある。

これらの行動特性を考慮した健康・医療の促進に関して、これまで恐怖感を与える広告やメッセージなどが多く用いられてきたが、その効果を否定する研究結果も存在する (cf. Agrawal, Menon, and Aaker 2007)。

確かにコロナ禍において、恐怖感訴求は効果があるだろう。しかし、消費者にとっては恐怖感を維持し続けることは大きな苦痛でありストレスを伴う。従って、with コロナや after コロナの環境においては、健康に対する恐怖感訴求効果が徐々に減退すると推察される。その際、活用できるアプローチとして罪悪感訴求がある。

消費者は、健康・医療に対する予防行動として自分自身が病気になるリスク (恐怖感) よりも、誰かに迷惑をかけてしまう可能性 (罪悪感) を重視して予防行動を起こすことが既存研究で明らかにされている (cf. Passyn and Sujun 2006)。

現在のような環境を考慮すると、多くの場合、恐怖感や罪悪感を訴求することが健康に関わる予防焦点意向を高めるであろう。ただ恐怖感訴求にしても罪悪感訴求を採用するにしても、状況に合わせ効果的な訴求方法の選択が重要となる。なぜなら、コロナ禍以前からマラソンを日々楽しむような健康に対する関与が高い人であれば、恐怖感・罪悪感の訴求より

も、「生き生きとした生活」といった促進焦点に沿ったアプローチが有益かもしれない。また本稿では紙面の関係上割愛したが、健康意識・行動に対する従業員・消費者（顧客）の特性として制御焦点がどう形成されているかを知ることが、企業が健康経営を実施する上で重要となる。

本節での議論を踏まえ、2020年4月に健康経営銘柄に選定されたハローデイによる従業員・顧客（消費者）への具体的な健康意識・行動の訴求施策の実践事例を検討する。

4. 事例：株式会社ハローデイによるコロナ禍における従業員・顧客（消費者）を対象とした健康経営の実践

ハローデイは、福岡県北九州市に本社を置く食品スーパーマーケットを母体とする企業である。同社は健康銘柄取得以前から、自社サイトでも明記されているよう、従業員の福利厚生充実という観点から、健康維持・促進事業を従来から実施してきた¹⁹。

しかし、多くの健康経営企業と同様に、そもそも従業員および顧客（消費者）にとって有効な具体的な健康経営施策とはどのようなものか、またそれらの取り組みがどう企業業績と連動し、その評価をどのように客観的な指標から評価すべきか、という多くの課題に直面している。さらに with コロナや after コロナの環境において事業を継続し地域社会へ貢献するため²⁰、従業員だけでなく、取引先や顧客（消費者）の健康管理について注視することが新たに求められることとなった。また同時に、従業員が現在のような環境下においても働き続けてくれるよう、カスタマーハラスメントへの対応も含め、従業員のストレスを軽減しマインドフルネスを充足するような取り組みも求められている。

これらの課題を踏まえ、新たな施策として同社では、本年5月20日より、ハローデイ社の店舗（ハローデイ、ボンラパス含む）55店舗において、従業員・顧客（消費者）の健康維持・促進の目的とした「se・ca・ide（セカイデ）」²¹という Line アプリを用いた健康プログラムの実践を開始した（図表2）。

図表2：ハローデイによる「se・ca・ide（セカイデ）」を用いた健康促進プログラム
 (店頭におけるチラシやPOPを用いたプロモーション)²²



発酵食品
 キムチ売場



発酵食品
 ヨーグルト
 売場

ハローデイによる「se・ca・ide」採用の背景には、健康維持・促進のための取り組みが自社としても未だ不十分であるとの認識があった²³。それとともに、コロナ禍の環境においても、

従業員および顧客（消費者）が自宅で、また手軽に実践できることが評価され期間限定で試験導入が決定した。

今後ハローデイでは同アプリの利用者に対して、健康意識に関するアンケート²⁴をプログラムの事前事後で実施する。そしてその結果を踏まえ、同社では、経営指針に沿ったコロナ禍における従業員・顧客（消費者）のエンゲージメントを高める健康経営のあり方が検討されることとなる。

このハローデイの取り組みは、まだまだ内容としてもツールの選択基準に関しても、かなり実験的な意味合いが強い。しかし、このような施策を繰り返すことで、また他の健康促進施策の実践も踏まえ、戦略的な視点で従業員・顧客（消費者）のエンゲージメントを高めることが健康経営企業として重要である。

つまり、同社の「se・ca・ide」の取り組みとは、従業員の健康増進や予防に留まるだけでなく、これを拡張する中で、健康に関する従業員と顧客（消費者）間での話題づくり（関係づくり）をも可能とする試みといえる。従来、健康的な生活を支援する食のメニュー提案は店舗での提供が主流だった²⁵。しかし、コロナの影響による外出自粛は、顧客（消費者）に巣ごもり消費やネット帰省、オンライン飲み会などアプリのある生活を定着させたといえる。このアプリ利用を前提とした健康支援が、食の提供を主とする流通業者の事業活動を、顧客の健康的な生活を支援するという側面から下支えする仕組みとなる。そして、それは結果的に、地域社会への食と健康に関するソリューション提供にも繋がる可能性を秘めている。

5. インプリケーションと今後の研究課題

本研究では、コロナの感染爆発という世界的な環境変化において、流通業者が存亡するため指針として、健康経営の可能性を示唆した。第2章では、WHOの健康に関する定義を挙げ、現代に求められる健康経営とは何かを明示した。第3章では、企業視点に立ち、なぜ健康経営を実施することが有益なのかを顧客エンゲージメントの理論から議論した。加えて、消費者行動研究の観点から、健康意識の内実や、それがどのように醸成されるのか、さらに健康意識・行動を向上させるための企業が採りうるアプローチとして、恐怖感・罪悪感訴求の有用性を示唆した。第4章では、ハローデイの「se・ca・ide」の取り組み事例を紹介し、ニューノーマルにおける流通業者基点の健康経営のあり方を議論した。

本研究の実務的な貢献は、ニューノーマル時代において健康経営視点が重要であること、またその実践のための視点となる戦略的プロセスを顧客エンゲージメント理論から導出したこと、さらにエンゲージメントのカギとなる従業員・顧客（消費者）の健康意識測定のための指針、および健康促進を訴求する要因について明示したこと、そしてハローデイの事例から具体的な実践方法を明示したことが挙げられる。

本研究の学術的な貢献としては、健康経営という新たな戦略視点について検討したことと共に、消費者行動研究においてまだまだ十分な知見が蓄積されていない健康意識と消費

者行動との関係性を検討したことであろう。

しかし、本研究を進めるうえで多くの課題が山積している。例えば健康意識の既存尺度を使用することで、新たな課題が出てくることが予想される。すなわち、健康経営で活用するためには、既存尺度では不十分な可能性である。加えて、健康意識という概念自体が、明確化されているわけではないため、より本質を捉えていく必要がある。このような点を改善するため、今後は新たに尺度開発をすることを検討している。その際は、健康経営で活用可能かどうか、といった点を踏まえることが非常に重要である。健康経営を踏まえた健康意識の概念は、より多面的な特性が表れるかもしれない。そうなれば、測定項目数や下位尺度の有無に影響を与えるだろう。

以上のような複合的・多面的な視点を持ち、新たな尺度開発を行うことで、明確に従業員や顧客（消費者）の健康意識を測定し確認することができる。今後は、信頼性・妥当性のある健康意識尺度を構築し、健康経営に活用していきたい。

〈脚注〉

¹ 新型コロナウイルスの流行により、顧客の衛生管理への関与は高まっているが、衛生管理に関する店舗と顧客との知識格差の存在や、店舗の従来のサービス提供に対するギャップの存在がこうした状況を生み出していると考えられる。「マスク品薄でカスハラ激化、現場悲鳴、企業問われる対応」（日経新聞 2020 年 4 月 6 日朝刊, p.9）（日経テレコン 2020 年 5 月 28 日アクセス）、「小売現場で『カスハラ』深刻化、客が暴言、菌扱い」（神戸新聞 NEXT2020 年 5 月 4 日：<https://www.kobe-np.co.jp/news/sougou/202005/0013318577.shtml>）

（2020 年 5 月 28 日アクセス）参照。

² 日本スーパーマーケット協会を含む業界 3 団体が発表した 4 月の全国食品スーパー売上高（速報値、既存店ベース）「食品スーパー売上高、4 月の既存店 10.7%増 コロナで買いだめ」（日経速報ニュース 2020 年 5 月 21 日）（日経テレコン 2020 年 5 月 28 日アクセス）参照。

³ 日本百貨店協会の調べ（2020 年 5 月 22 日）では、本年 4 月の売上は、1965 年 1 月の統計開始以来、過去最大の減少率が確認された「百貨店売上高、4 月は 7 割減」（日経速報ニュース 2020 年 5 月 22 日）（日経テレコン 2020 年 5 月 28 日アクセス）参照。

⁴ COVID-19 Dashboard by CSSE at JHU（URL：

<https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>）（2020 年 5 月 25 日アクセス）参照。

⁵ 国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン GCNJ&IGES 共訳（2016）

『SDG Compass（日本語版）』（URL：

http://www.ungcjin.org/sdgs/pdf/SDG_COMPASS_Jpn.pdf）（2020 年 5 月 25 日アクセス）参照。

⁶ 2018 年度調査結果では、人員が「不足している」と回答した企業が、全体集計で 65.0%であったが、2019 年度調査では、1.4 ポイント上昇し、66.4%となっている。また、卸売・小売業の人手不足企業の割合は 2018 年度は 57.8%だったが、2019 年度は 2.7 ポイント上昇し 60.5%となっている。日本・東京商工会議所 産業政策第二部（2019）「人手不足当への対応に関する調査」結果概要（URL：<https://www.jcci.or.jp/hitodebusoku.pdf>）（2020 年 5 月 25 日アクセス）、日本商工会議所産業政策第二部（2018）「人手不足等への対応に関する調査」集計結果（URL：<https://www.jcci.or.jp/Laborshortagesurvey2018.pdf>）（2020 年 5 月 25 日

アクセス) 参照。

⁷ 経済産業省 HP「健康経営銘柄」

(URL:https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html) (2020年5月25日アクセス) 参照。

⁸ 日本 WHO 協会 HP「健康の定義」<https://www.japan-who.or.jp/commodity/kenko.html> (2020年5月25日アクセス) 参照。

⁹ 社会的健康の捉え方については、一般社団法人社会的健康戦略研究所に依拠する。

¹⁰ Kumar and Pansari (2016, p.505) は、Kumar and Pansari (2014) の調査項目 (一部修正) と新たな設問 2 項目を加え、MTurk (Amazon Mechanical Turk) の社員 180 人への事前調査を実施した。その結果を受け、設問の文言を一部変更し、フォーチュン 500 に選定された企業の (30 人の人事担当を含む) 750 人の従業員を対象に調査を行った。因子分析の結果、従業員満足 (Employee satisfaction)、従業員アイデンティフィケーション (Employee identification)、従業員コミットメント (Employee commitment)、従業員ロイヤルティ (Employee loyalty)、従業員パフォーマンス (Employee performance) の 5 つの因子が確認された (本稿での従業員エンゲージメントの下位因子の和訳は、神田 (2017, p.426) を参考した)。

¹¹ Kumar and Pansari (2016, p.504) は、Churchill (1979) が提示したフレームワークに則り、また既存の顧客エンゲージメントに関わる文献を参考に、事前調査として 24 項目の設問を作成し、そしてそれを大都市在住の携帯電話回線会社の 135 名の顧客を対象に調査した。事前調査の結果を踏まえ、彼らは最終的に 16 項目の設問を設定した調査を大都市在住の携帯電話回線会社の 300 名の顧客を対象に実施した。因子分析の結果、顧客エンゲージメントの下位因子として、「ブランド (携帯電話回線会社) に対する現在および将来顧客の態度や行動」を意味する顧客購買 (customer purchase)、「友人へのブランドの推奨」を意味する顧客推奨 (customer references)、「様々なプラットフォームにおいてブランドについて議論するかどうか」を意味する顧客影響 (customer influence)、そして「(顧客にとって) 企業が自社の製品およびサービスのフィードバックを企業内および顧客間で共有する、また製品およびサービスの設計へ顧客参画を促進する程度」を意味する顧客知識 (customer knowledge) の 4 つを提示した。

¹² Kumar and Pansari(2016)による仮説モデルの検証は、120 の企業 (内 62 が B2B 企業、残り 58 が B2C 企業) 勤務の従業員と、その顧客を対象にした調査から実施された。

¹³ 本図では、実線はエンゲージメント要因および企業業績間の関係性を実線で、調整変数の影響は破線で表記している。また同図では、Kumar and Pansari (2016, p.502) で明記されている企業業績に作用する調整変数 (control variables) は割愛している。

¹⁴ Gould (1988) では、大学講座受講生 (年齢は約半分が 40 代以上) を対象に調査を実施した (有効回答数 343 名)。

¹⁵ Gould(1988)の健康意識に関する調査項目は、Fenigstein et al. (1975) の自意識尺度 (Self-Consciousness Scale) を援用している。

¹⁶ 詳しくは Higgins (1997) 参照のこと。Higgins (2007) ではこの理論を発展させ制御適合理論 (regulatory fit theory) が提唱されている。

¹⁷ 制御焦点理論においては、制御焦点を状況要因 (状態) として捉える研究と、個人の特性として捉える研究が存在する。詳しくは外山 et al. (2017) を参照のこと。

¹⁸ 促進焦点および予防焦点に関わる和訳は、尾崎 (2011) を参照した。

¹⁹ ハローデイ社は、自社の経営指針として健康に関して以下のように明記している。「ハローデイグループは創業以来、「縁ある人を幸せにする！」という想いを最も大切に、日々精進しております。私たちにとってこの考え方は不変不滅です。会社が倒産しそうな時、支えてくれたのは従業員とその家族です。皆さまが幸せであるためには、まず心身ともに健康であることが重要です。皆様の心と体が健康で楽しく働く事が出来る「笑顔と元気、感謝感動のあふれる」会社を目指します。」(ハローデイ社サイト会社案内

「代表あいさつ」 URL:<http://www.halloday.co.jp/30.html> (2020年5月30日アクセス) 参照。

また、同社では健康診断の再検査受診推奨、年次有給休暇の取得(計画連休)、保健指導、特定保健指導、インフルエンザ予防接種、あるいは40歳以上の従業員の健診データの提供等が健康に関わる福利厚生として実施されている。

²⁰ コロナ禍の影響により、多くの食品スーパー同様、ハローデイの来店客数は減少しているものの、売上は増収傾向にある。本年4月の来店客数は前年対比10%減となっている一方で、1回の来店あたりの顧客売上は通常の1.5倍と増加傾向にある(ハローデイへのインタビューより2020年5月22日確認)。

²¹ 「se・ca・ide(セカイデ)」とは、株式会社トラヴォスが提供する肩こり・腰痛などの不調予防改善を目的としたLineアプリである。(URL: <https://www.secaide.me/>) (2020年5月30日アクセス) 参照。

²² POP ととのに Web サイトでも告知されている (URL : <http://www.halloday.co.jp/2752.html>) (2020年5月30日アクセス) 参照。

²³ 株式会社ハローデイ総務部広報担当係長河原修氏へのインタビューより (2020年5月22日確認)。

²⁴ ハローデイの調査では、本稿3節で紹介した Gould (1988) の健康意識尺度 (Health Consciousness Scale :HCS) を採用し、調査を実施している。

²⁵ ハローデイでは従来からクッキング・サポートとして、顧客(消費者)にメニュー(献立)提案や試食の提供を店舗で実施している。

〈参考文献〉

- Agrawal, N., Menon, G., and Aaker, J. L. (2007), Getting Emotional About Health. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 100-113. doi: 10.1509/jmkr.44.1.100
- Churchill, Gilbert A. (1979), A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. doi: 10.1177/002224377901600110
- Fenigstein, A., M. F. Scheier, and A. H. Buss (1975), Public and Private Self-Consciousness: Assessment and Theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43 (4), 522-527.
- Gould, Stephen J. (1988), Consumer Attitude toward Health and Health Care: A Differential Perspective, *Journal of Consumer Affairs*, 22, 96-118. doi: 10.1037/h0076760
- Higgins E.T. (1997), Beyond Pleasure and Pain, *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300. doi:10.1037/0003-006X.52.12.1280
- Higgins E.T. (2007), Value. In A. W. Kruglanski and E. T. Higgins (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, 454-472. New York: Guilford Press.
- Kumar, V. and Anita Pansari (2014), The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: A Marketing Perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 1-16. doi: 10.1007/s40547-013-0006-4
- Kumar, V. and Anita Pansari (2016), Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514. doi: 10.1509/jmr.15.0044
- Porter, M. E. and Mark. R. Kramer (2011), Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, January-February, 1-17.
- Passyn, K. and Sujan, M. (2006), Self-Accountability Emotions and Fear Appeals: Motivating Behavior. *Journal of Consumer Research*, 32 (4), pp.583-589. doi: 10.1086/500488
- Weinstein, N.(1984), Why It Won't Happen to Me: Perceptions of Risk Factors and Susceptibility. *Health Psychology*, 3(5), 431-457. doi: 10.1037/0278-6133.3.5.431
- 石井裕明(2018)「パッケージにおける最適な情報量—制御焦点と情報過剰感による影響—」『マーケティング・ジャーナル』38(2), 21-38. doi:10.7222/marketing.2018.038
- 大野幸子(2014)「MTMMによる罪感情尺度の構築—感情心理アプローチによる高リスク高関与サービス採用行動への示唆—」『マーケティング・サイエンス』22(1), 47-79. doi: 10.11295/marketing-science.220104
- 尾崎由佳(2011)「制御焦点と感情—促進焦点と予防焦点にかかわる感情の適応的機能—」

『感情心理学研究』18(2), 125-134. doi: 10.4092/jsre.18.125

神田正樹(2017)「エンゲージメントの概念的フレームワーク—価値の共創のための戦略的示唆—」『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.6 (オーラルセッション)』, 425-427.(URL: http://www.j-mac.or.jp/oral/dtl.php?os_id=65)

国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン GCNJ&IGES 共訳 (2016)『SDG Compass (日本語版)』(URL : http://www.ungecnj.org/sdgs/pdf/SDG_COMPASS_Jpn.pdf)
(2020年5月25日アクセス)

外川美樹, 長峰聖人, 湯立, 三和秀平, 黒住嶺, 相川充(2017)「制御焦点が学業パフォーマンスに及ぼす影響」『教育心理学研究』65, 477-488. doi: 10.5926/jjep.65.477

「マスク品薄でカスハラ激化、現場悲鳴、企業問われる対応」(日経新聞 2020年4月6日朝刊, p.9) (日経テレコン 2020年5月28日アクセス)

「小売現場で『カスハラ』深刻化、客が暴言、菌扱い」(神戸新聞 NEXT2020年5月4日 : <https://www.kobe-np.co.jp/news/sougou/202005/0013318577.shtml>) (2020年5月28日アクセス)

「食品スーパー売上高、4月の既存店 10.7%増 コロナで買いだめ」(日経速報ニュース 2020年5月21日) (日経テレコン 2020年5月28日アクセス) 参照。

「百貨店売上高、4月は7割減」(日経速報ニュース 2020年5月22日) (日経テレコン 2020年5月28日アクセス)

COVID-19 Dashboard by CSSE at JHU (URL : <https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>) (2020年5月25日アクセス)

経済産業省「健康経営銘柄」

(URL:https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html) (2020年5月25日アクセス)

日本商工会議所産業政策第二部 (2018)「人手不足等への対応に関する調査」集計結果 (URL : <https://www.jcci.or.jp/Laborshortagesurvey2018.pdf>) (2020年5月25日アクセス)

日本・東京商工会議所 産業政策第二部 (2019)「人手不足等への対応に関する調査」結果概要 (URL : <https://www.jcci.or.jp/hitodebusoku.pdf>) (2020年5月25日アクセス)

日本 WHO 協会「健康の定義」<https://www.japan-who.or.jp/commodity/kenko.html> (2020年5月25日アクセス)

一般社団法人社会的健康戦略研究所 浅野健一郎代表理事への Zoom でのインタビュー (2020年5月22日)

株式会社ハローデイ総務部広報担当係長河原修氏への Line でのインタビュー (2020年5月22日)