

書店業界をモデルケースとする大企業リソースを 活用した地域中小企業の成長・発展に関する実証調査

令和3年度 地域経済産業活性化対策調査事業 実施報告書



1. 事業の背景・目的



少子高齢化と人口減少が進む我が国の地方経済の活性化のためには、大小問わず企業による継続的なイノベーションの創出が行われることが不可欠と言える。そのための一活動として、企業が外部リソースを積極的に活用して行う連携である「オープンイノベーション」は近年その重要性が高まっている。しかし、地方においては大企業と地域の中小企業・ベンチャー企業（以下、「地域中小企業」という。）の間に取引以外の接点が少ない、モデルケースとなる成功事例が少ない等の理由から、企業間の協業が思うように拡大していない。大企業が他の業界の知見を欲する場面においても、系列以外の企業から直接的にそれを獲得することは難しく、また地域の中小企業の側も大企業の持つマーケットやニーズ等の情報を得ることができないため、プロダクトアウト型の開発を続けている例が多いという状況にある。

一方、他の業種との連携や協業が比較的少ない閉鎖的な業界の例として書店・出版業界に目を向けてみると、その現況は大変に厳しいものとなっている。インターネットやスマートフォンの登場で雑誌類の需要が減少し、出版物の販売総額も急減。書店店舗数も長期的に減少を続けており、業界として新たなイノベーションが強く望まれる状況である。本事業では地域の文化交流拠点として欠かせない書店・出版業界をモデルケースとして、大企業と地域中小企業が連携してこのような問題解決に取り組む方策を検討するための調査を実施する。具体的には、書店・出版業界の大企業と地域中小企業や専門家が連携し、互いの知見を利用しつつ地域資源等を活用した「書店のための新商品・新サービス」を開発し、実際の店頭等において実証を行う。

それらの過程において協業における課題や必要となる機能を検証して報告書にとりまとめることにより、大企業と地域中小企業との協業モデルによる継続的な新事業創出の環境醸成を行うことを目的とする。

※注 中小企業者とは、中小企業基本法第2条に規定する中小企業者をいう。

- ・製造業・その他の業種：従業員300人以下又は資本金3億円以下
- ・卸売業：従業員100人以下又は資本金1億円以下
- ・小売業：従業員50人以下又は資本金5,000万円以下
- ・サービス業：従業員100人以下又は資本金5,000万円以下

大企業とは、中小企業基本法に規定する中小企業者以外の者であって、事業を営む者をいう。

ただし、以下に該当する者については、大企業として取り扱わないものとする。

- ・中小企業投資育成株式会社法（昭和38年法律第101号）に規定する中小企業投資育成株式会社
- ・投資事業有限責任組合契約に関する法律（平成10年法律第90号）に規定する投資事業有限責任組合

背景・進まない企業間の連携

少子高齢化と人口減少が進む地方経済の活性化のためには、継続的なイノベーションの創出が不可欠

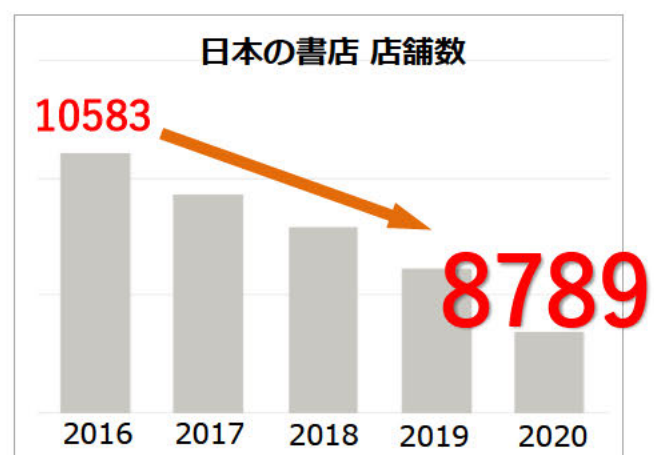
その手段の一つであるオープンイノベーションや協業が進んでいない

その背後にある課題

大企業と地域中小企業者の間に取引以外の接点が少ない
地方においてモデルケースとなる成功事例が少ない

本事業の目指すべき成果

大企業と地域中小企業者連携の成功モデル
を示し継続的に新事業が生まれるような環境を醸成する



出典 日本出版販売株式会社「出版物販売額の実態2021」より作成

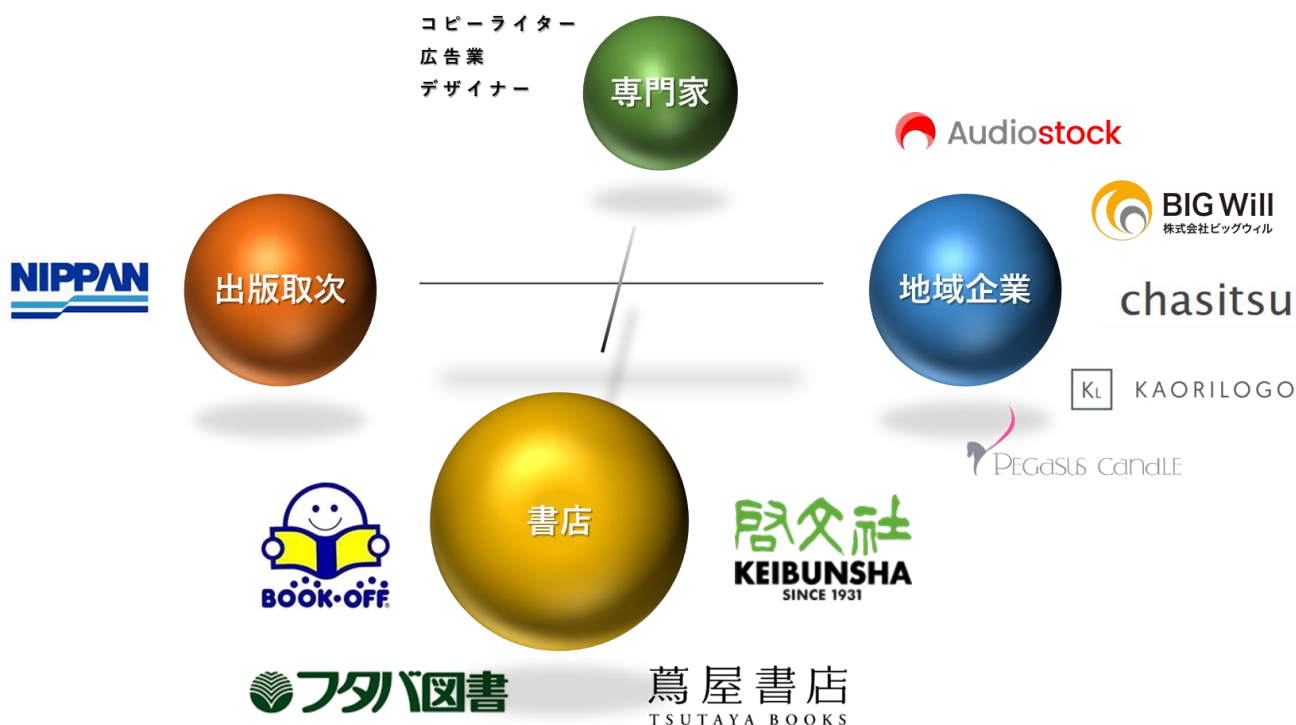
スマホによる本離れ等の影響で、近年の出版業界の販売額は長期的に減少の傾向。書店店舗数も、市場縮小に加えてAmazon等のネット通販拡大のダブルパンチで急激に数を減らしている。大手書店では電子書籍への進出やカフェ併設、書籍以外の商品の販売強化などの事業を展開している。

書店・出版業界には
イノベーションが必要とされている。

2. 事業概要・実施体制



本事業では出版取次である日本出版販売株式会社広島支店が事務局となり、以下に示す書店企業・専門家・地域の中小企業・ベンチャー企業で、業界の垣根を越えて新たな商品やサービスの開発について検討を行った。また、参加する書店企業の店舗店頭において事業の成果を実証するキャンペーンを開催した。



◇ 書店企業

株式会社啓文社
株式会社フタバ図書
ブックオフコーポレーション株式会社
株式会社蔦屋書店

◇ 地域の企業

株式会社オーディオストック（岡山県）
株式会社ビッグウィル（徳島県）
chasitsu（山口県）
株式会社KAORI LOGO（広島県）
ペガサスキャンドル株式会社（岡山県）
Sakuro（広島県）

※Sakuroのみ商品開発に至らず

◇ 専門家

湘南ストーリーブランディング研究所 川上 徹也 氏
株式会社 STU 取締役 今井 未来氏
Design Home Sora 株式会社 代表取締役 楠 勝也 氏

◇ 書店取次

日本出版販売株式会社（事務局）

3. 実施スケジュール



検討会	日時	場所	出席者
第1回	令和3年7月6日（火） 13:00-15:00	オンライン	書店企業：啓文社、フタバ図書、ブックオフコーポレーション、蔦屋書店、BOOKSあんとく 専門家：川上 徹也氏、今井 未来氏、楠 かつや氏 日本出版販売広島支店 中国経済産業局
第2回	令和3年8月10日（火） 13:00-15:00	TKP会議室	書店企業：啓文社、フタバ図書、ブックオフコーポレーション、蔦屋書店 専門家：川上 徹也氏、今井 未来氏、楠 かつや氏 日本出版販売広島支店 中国経済産業局
第3回	令和3年9月14日（火） 14:00-16:00	オンライン	書店企業：啓文社、フタバ図書、ブックオフコーポレーション、蔦屋書店 中小企業：KAORI LOGO 専門家：川上 徹也氏、今井 未来氏、楠 かつや氏 日本出版販売広島支店 中国経済産業局
第4回	令和3年9月27日（月） 10:00-12:00	オンライン	書店企業：啓文社、フタバ図書、ブックオフコーポレーション、蔦屋書店 専門家：川上 徹也氏、今井 未来氏、楠 かつや氏 日本出版販売広島支店 中国経済産業局
第5回	令和3年11月9日（火） 15:00-17:00	TKP会議室	書店企業：啓文社、フタバ図書、蔦屋書店 中小企業：KAORI LOGO 専門家：川上 徹也氏、今井 未来氏、楠 かつや氏 日本出版販売広島支店 中国経済産業局
第6回	令和4年1月21日（金） 13:00-16:00	オンライン	書店企業：啓文社、フタバ図書、ブックオフコーポレーション、蔦屋書店 中小企業：KAORI LOGO、オーディオストック、ペガサスキャンドル、chasitsu、ビッグウィル、Sakuro 専門家：川上 徹也氏、今井 未来氏、楠 かつや氏 日本出版販売広島支店 中国経済産業局
—	令和4年2月9日（水）	広島経済 記者倶楽部	プレスリリース
—	令和4年2月10日（木） ～ 令和4年3月31日（木）	参加書店 各店舗	事業実証
第7回	令和4年3月14日（月） 13:00-15:00	TKP会議室	書店企業：啓文社、フタバ図書、蔦屋書店 専門家：川上 徹也氏、今井 未来氏、楠 かつや氏 日本出版販売広島支店 中国経済産業局

4. 開発した新商品・新サービスの概要



検討会の中で出された「コロナ禍で人と会えない時間が続く中、大切な人に本と素敵な読書時間を贈ってもらえないか」というアイデアを元に、本事業で開発する新商品とキャンペーンの方向性を決定。企画のキーマッセージとロゴを下記とした。

☆ キーマッセージ

すぐに終わると思っていたコロナ禍も、もう2年。

「本と向き合う時間が増えた」という声をよく聞きます。

私たち書店にとっては嬉しい話。

だけどそれは、お客様が大切な人たちに自由に会えない時間ということでもあります。

そんな時、広島県の書店業界から

「親しい人に本を贈ってもらいたい」という声が上がってきました。

「こんなご時世、せっかくだから素敵な読書時間も一緒に贈ってもらえる企画にできたら嬉しいね。」

広島県の書店員がチェーンの枠を越えて何度も話し合い、

五感を通してちょっと上質な読書時間を演出するギフトセット、「ブレ読」が誕生しました。

プレミアムな「読書体験」をプレゼントに。

あなたは誰に贈りたいですか？

☆ ロゴ



pre-doku

4. 開発した新商品・新サービスの概要



◇ 開発したプロダクト

企画のキーメッセージとロゴのイメージを元に、地域の企業と協力して新たな商品を検討。「五感を通してちょっと上質な読書時間を演出する」というコンセプトに沿った下記5つのプロダクトを開発した。



灯火親しむ読書（キャンドルグラス）

「灯火親しむべし」とは、中国の漢詩の一節。秋の夜は灯りの下で読書するのにふさわしい という意味で、読書の秋の由来になった言葉だとも言われています。

周りにあたたかな模様を描き出してくれるキャンドルグラスは、昼夜を問わず読書にぴったり。

揺らめく炎とお好きな本で、ゆったりとした時間を過ごしてみませんか？



陽だまりの中の読書

木漏れ日の中の読書（アロマセット）

新しく買ってきた本を開くとあふれる独特の匂い。本好きにとってはたまらない瞬間ではないでしょうか。

今回、そのインクや紙パルプの匂いの元になる成分をベースに使った「読書のためのアロマ」を新たに調香しました。

広島県産のクスノキを使ったディフューザーで、穏やかで安らぎある読書時間をお楽しみください。



味わいめくる読書（フレーバーティセット）

ほっと一息つきたい時の読書と、あたたかいお茶は最高の組み合わせ。

お茶屋の店主が読書にお勧めする、「りんごとピスタチオ」などなかなか出会えない6種のお茶をセットにしました。

本のページをめくり、お茶の味わいをめくる一。そんな時間を過ごしていただけたら嬉しいです。

4. 開発した新商品・新サービスの概要

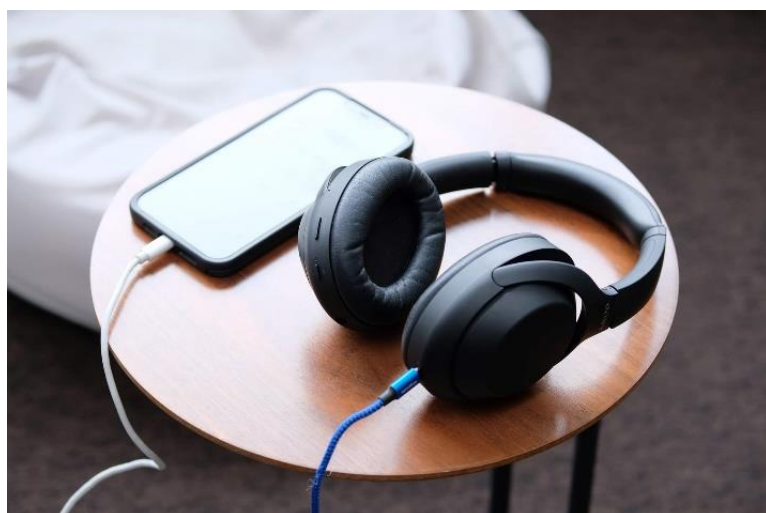


ぬくもりに触れる読書（樹のブックカバー）

本は木からできている。色とりどりの印刷がされ艶のある現代の本に触れていると、ふと忘れてしまうのではないだろうか。

木材の持つあたたかみは、他の素材にはない唯一のもの。手で触れているうちに風合いが増し、自分だけのオリジナルになってくれます。

あなたのお気に入りの一冊をお包みください。



音に浸る読書（音楽プレイリスト）

映画やテレビドラマ・ゲーム。これらの作品と音楽は、切っても切れない関係があります。時には音楽が作品自体のイメージに影響を与えることも。

音のチカラはきっと読書時間も素敵なものにしてくれるはず。

今回、音楽のプロが3つの読書シーンに合わせて選んだプレイリストをyoutubeにご用意しました。ご自由にお聞きいただけますので、ぜひ新たな読書時間を御体験ください。

◇ プロモーション商材

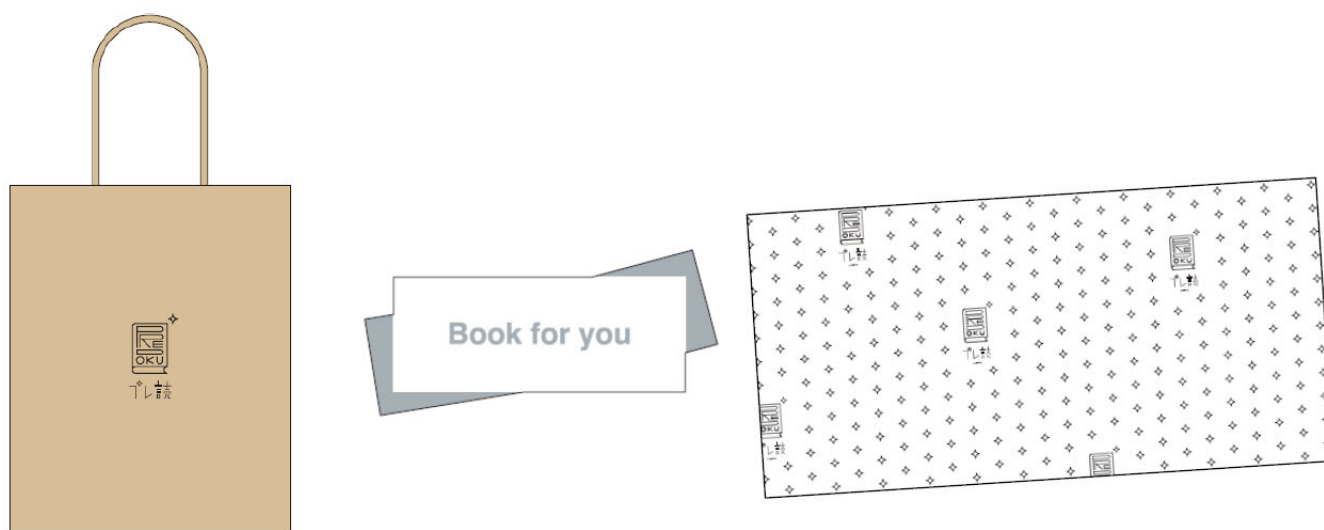
店頭での事業実証のため、キャンペーン展開に使用する下記の販促物（デザインブック・包装資材・ポスターなど）を制作した。

デザインブック



4. 開発した新商品・新サービスの概要

包装資材



ポスター

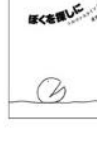


4. 開発した新商品・新サービスの概要

☆ ギフトブックカタログ

企画のコンセプトに合わせ、店員や広島ゆかりの著名人等が推薦する「贈ってほしい本」40冊をリスト化してカタログを作成。掲載された本とともに店頭で商品と同時に展開した。



アラスカ 風のような物語 	アラスカへはまだ行ったことがない。でもこの本を読むと行きたくなる。マイナス40度の世界、当たり前のようにはあられのないオーロラ、エスキモーの生活、すべて体験してみたいと思わせる。物語を読み進めていく中で、どんなアラスカに心を奪われてしまったか、読み終えたころには、いつアラスカに行こうか、いつかの旅行サイトを閲覧している自分がいかに羨ましい気分になれる、心地よい作品。 ブックオフコーポレーション 編集プロダクション 星野浩太郎 著 小学館 / ISBN 9784094111910 ¥1,045 (税込)	ふだんづかいの倫理学 	倫理学? なんだか小難しいやつでしょう。そんなイメージをぶち壊す一冊。この本の特長はとにかく分かりやすいこと。自給自足の倫理学者が家族、仕事、恋愛など身近な例を挙げて倫理学を楽しく説明します。贈る相手も本を読んでもくれるかならない? そんな時にはぜひこの本をプレゼントしてください。たった数行読むだけでも足らなくなるので、送るに難れる機会が少ない人にもプレゼントには最適です。そして必ず、身近な倫理について一緒に語り合ってみてください! 日本出版販売 広島支店 U&A 平塚昌弘 著 集文社 / ISBN 9784794970381 ¥1,980 (税込)
それでもなお、人を愛しなさい 	人生の意味を見つけるための10の問い。人は不合理で、わからず屋で、わがままな存在だ。それでもなお、人を愛しなさい。この本に書かれていることは理屈では無理。だが、理想を追い求めて生きることができたら、それがどれほど素晴らしいことか。読む度にそう思わされているように、心の中には必ず一冊ずつ、とくにこの本を知ってほしい。これまでに、何十冊と友人、知人にプレゼントしてきました。これからも贈り続けたいと思います。 読書好きの公務員 伊東直人 ケイト・アークス 著 太田雄 訳 早川書房 / ISBN 9784150504762 ¥680 (税込)	ドリルを売るには穴を売れ 	マーケティング入門書のロングセラー。新人マーケティングが閉店寸前のレストランを復活させる物語に沿って、マーケティングの基礎を楽しく学べます。考えれば、世の中の仕事はもろなること、就活や恋愛など自分を売り込めなければならぬことに置かれています。物を買う人だけでなく、誰か何かを売りたい全ての方に贈りたい一冊です。 読書好きの公務員 伊東直人 佐藤昌弘 著 青春出版社 / ISBN 9784413036238 ¥1,572 (税込)
スタンド・バイ・ミー 恐怖の四季 秋冬編 	映画や楽曲としては誰もが知る「スタンド・バイ・ミー」。でも原作本を手に入れた人は少ないかもしれません。4人の少年達が「死体探偵」の冒険に出る青春物語。秋の葉で少年が見つけたモノ。小坂は主人公の心の声に敏感に描かれていて、映画とは違う奥行きを感じます。「生きる」として「死」とは何なのか。主人公と共にゆっくり向き合える時間を読めます。この物語を知らない若い世代にも、少年に憧れない大人にも贈りたい一冊です。 シンガーソングライター 香川裕光 スティーブ・キング 著 山田純子 訳 創想社 / ISBN 9784102193051 ¥825 (税込)	フランスの子どもは夜泣きをしない 	初めての育児には不安が付きまといまいます。「自分はダメな親じゃないかな?」周囲と比べて自問することもあるかもしれません。でも、世界にはいろんな子育てがあります。この本は、アメリカの女性がつランスで子育てした経験を通して、日本の常識からすると驚きの連続です。「親はこうあるべき」「自分はこんな親になろう!」へ、がんばりがめからいかなる気持ちをはいてくれる、出産後にも必ず読んでほしい本です。 TBSテレビ報道部記者 久保田智子 バカラ・ドラッカーマン 著 新田昌弘 訳 集文社 / ISBN 9784087890044 ¥1,650 (税込)
会って、話すこと。 	仕事柄、話し方やインタビューに関する本をよく手に取ります。「聞き役に回ろう」「最初のコッ」「相槌の打ち方」...、びびり出した。このような会話術はどこにもないからです。どうでもいいことを話して共感することが会話だということの本は、実際に会って話すことと自分の大切さ、楽しさを思い出させてくれます。コロナ禍でも密かに会うこととあるからめくれないと惜しいです。また、会って話そうよ!。そんなお手紙のつもりで大切な人へ贈ってほしいです。 広島テレビアナウンサー 澤村優理 田中幸延 著 ダイヤモンド社 / ISBN 9784478112625 ¥1,650 (税込)	幸せについて 	少し心が疲れたなと感じた時にぴたりと一冊。「幸せって何?」という問いに答えてくれる一冊。 コピーライター 川上敬也 宮川雅太郎 著 ナカゴ社 / ISBN 9784804292640 ¥1,100 (税込)
あおくんときいろちゃん 	シンプルだけど大切なことを教えてくれる絵本です。子供だけでなく子供の心をもちた大人へのプレゼントに! コピーライター 川上敬也 レオ・クレネ 著 徳田昌弘 訳 集文社 / ISBN 9784783400004 ¥1,320 (税込)	新装版 ぼくを探しに 	自分に足りないものは何だろうか。人生に迷っているかもしれないあの人の贈り物に! コピーライター 川上敬也 シェール・シルヴァスタイン 著 倉橋由美子 訳 アトリエ・エディ 集文社 / ISBN 9784061129632 ¥1,650 (税込)

5. 店頭での実証

◇ 実証店舗一覧

啓文社 岡山本店	啓文社 BOOKS PLUS緑町	啓文社 TSUTAYA 啓文社可部店	フタバ図書 TSUTAYA ALTi福山店
啓文社 コア春日店	啓文社 新浜店	フタバ図書TSUTAYA TERA広島府中店	BOOKOFF SUPER BAZAAR 広島大手町店
啓文社 ポートプラザ店	啓文社 イオン三原店	フタバ図書TSUTAYA MEGA 中筋店	BOOKOFF SUPER BAZAAR 広島段原店
啓文社 コア福山西店	啓文社 西条店	フタバ図書TSUTAYA ALTiアルパーク北棟店	広島 蔦屋書店
啓文社 コア神辺店	啓文社 ゆめタウン呉店	フタバ図書 TSUTAYA GIGA祇園店	エディオン 蔦屋家電

計20店舗

◇ 店舗店頭での展開例

啓文社 西条店



フタバ図書TSUTAYA
TERA 広島府中店



BOOKOFF SUPER
BAZAAR 広島大手町店



広島 蔦屋書店



啓文社 西条店



☆ 雑誌

TJ Hiroshima 3月号



今月の
街ネタ

【FILE 05.】贈り物で伝える「本がある豊かさ」

プレ読

日本出版販売広島支店
☎082-568-8118
URL <https://www.pre-doku.jp/>

【参加書店一覧】

- 啓文社 岡山本店
- 啓文社 BOOKS PLUS 緑町
- 啓文社 TSUTAYA 啓文社可部店
- フタバ図書 TSUTAYA ALTI 福山店
- 啓文社 コア春日店
- 啓文社 新浜店
- フタバ図書 TSUTAYA TERA 広島府中店
- BOOKOFF SUPER BAZAAR 広島大手町店
- 啓文社 ポートプラザ店
- 啓文社 イオン三原店
- フタバ図書 TSUTAYA MEGA 中筋店
- BOOKOFF SUPER BAZAAR 広島段原店
- 啓文社 コア福山西店
- 啓文社 西条店
- フタバ図書 TSUTAYA ALTI アルパーク北棟店
- 広島葛屋書店
- 啓文社 コア神辺店
- 啓文社 ゆめタウン呉店
- フタバ図書 TSUTAYA GIGA 紙園店
- エディオン葛屋家電



① アロマセット「陽だまりの中の読書」「木漏れ日の中の読書」協力・KAORI LOGO



② 読書用音楽リスト「音に浸る読書」(YouTubeでの無料配信) 協力・オーディオストック



③ キャンドルグラス「灯火親しむ読書」協力・ベガサスキャンドル



④ フレーバーティーセット「味わいめくる読書」協力・chasitsu



⑤ 樹のブックカバー「ぬくもりに触れる読書」協力・ビッグウィル

県内の書店が共同企画「プレ読」で本を贈ろう

コロナ禍でうち時間が増え、親しい人と会う時間が減った代わりに読書習慣が復活；なんて人も多いのではないだろうか。そんな世の中で、「せっかくなら親しい人に本を贈る企画がしたい」と、広島県の書店員たちが、店舗の垣根を超えたキャンペーンを始めた。題して「プレ読」。参加店では、読書時間に添えるオリジナルギフトを販売。贈り物と本を選ぶと、「プレ読」オリジナルのプレゼント包装で

購入できる。ギフトは中国地方の企業と広島県の書店員が共同開発。キャンドル、アロマ、フレーバーティー、木製ブックカバーといったギフトは単体でも購入OK。音楽のブックが選んだ、読書シーンを盛り上げるプレイリストもBOOKOFFで無料公開中。また各店では広島ゆかりの著名人や書店員が勧める「贈り物に選んでほしい本」40点も紹介。スペインの「サン・ジョルディの日」のように、本を贈り合う習慣を始めよう。

☆ テレビ放送

TSS「ライク！」2月16日 放送

書店が開発「読書を楽しむ商品」 コロナで増えたうち時間充実 【広島発】

“うち時間”を楽しむ… 新商品開発

書店とメーカーが協力

三島 政幸 店長

啓文社 西条店



最初からメーカーと協力をして一緒に開発をしていくというのは

☆ 考察

当事業では、書店チェーンや業界の垣根を越えたオープンイノベーションによって新たな商品のサービスを開発する企画「書店で売る商品開発プロジェクト」を実施した。プロジェクトを通じ、コピーライターやエンターテインメントといった他業種の専門家、地域の中小企業やベンチャー企業等を交え、書店業界の新たな事業の創出や協業について検討を行った。

検討会の中で、書店業界から提供されたデータなどから、ほとんどの顧客の購買理由が「自分で読むため」の需要であることが分かったため、「誰かにプレゼントするため」の需要の創出を狙ったギフト商品の事業化が有効である可能性が指摘された。その後の議論により、コロナ禍における在宅需要の拡大を鑑み、家の中での読書体験を快適にしてもらうためのギフトをテーマとして設定すべきとの結論となり、当企画は以下の二つの目標を掲げることとした。

読書のプレミアム化 — 読書時間の高付加価値化による客単価の向上

読書のプレゼント化 — ギフト需要という書店にとっての新規市場の創出

この二つはコロナ禍でのニーズへ対応すると同時に、書店業界が抱えるビジネス上の課題（再販制度・委託制度等による低利益構造、スマホ普及やAmazon等の台頭による市場縮小）解決への貢献も志向している。

企画の名称は、コピーライターである川上氏の発案により、読書のプレミアム化・読書のプレゼント化をかけて「プレ読」に決定。また、「プレミアム」の方向性については、日本出版販売株式会社若手職員の「五感に訴える商品がよいのではないか」という意見を元に、5種類の商品を展開することとした。

書店業界単独では商品開発は困難であるため、この段階で地域の中小企業やベンチャー企業等に参画を促し、それぞれの知見やアイデア・ノウハウ等を持ち寄って商品・サービスの開発を進めた。商品は個別の企業の特長を活かしつつ、デザインや統一感などを検討会を通じてコントロールして開発した。このことにより、ユニークかつコンセプトを統一した一連のプロダクトとキャンペーンを展開することができた。

また、書店企業が当初から参画したため、企画のコンセプトや意義についての理解を十分に深めてから店舗で展開することができたことも大きな成果の一つに上げられる。20店舗で行ったテストマーケティングのうち、検討会のメンバーが店長を務める店舗が、売場面積で上位の店舗でないにもかかわらず売上げ個数第一位であったことがそのことを裏付けている。実際に参加者からも、このような機会がなければ直接のライバル同士の書店企業が同じ卓について話し合うことはできなかったと思うし、商品開発に携わることもなかった、貴重な経験だったとの意見が寄せられた。

通常小売事業者が商品開発に携わるケースは多くないと思われるが、このような事実を踏まえれば業種・業態を越えて協業に取り組んだ今回の企画には大きな意義があったと言える。

☆ 提言

当事業では、企画のアイデア出しのレベルから商品開発・実証まで、オープンイノベーションによってプロジェクトを実行した。上述のようにこのことには大きな意義があった反面、いくつかの課題が浮き彫りになった。一つは、多数の異なる立場の者が参加しているため、連絡・調整が非常に煩雑になるということである。また、小売事業者それぞれのスタイルや事情、業界特有の慣習などが多く存在するため、業界外からの参加者へのレクチャーが必須となりかなりの手間と時間がかかったことも上げられる。

このような事情を踏まえると、業界の垣根を越える協業には、企画を展開する舞台となる業界の情報を多く保有しかつ調整力・実行力を持つとりまとめ役の存在が必須と言える。マンパワーと多様な利害を調整することが求められることを考えると、業界に対する影響力が大きく、かつその発展から恩恵を受けられる立場の大企業にこのような機能を担う専門の部署やチームが編成されることが望ましいと思われる。

また、参画するメンバー間の関係性について、今回の企画では業界内（直接の競合）の垣根、業界外の垣根の二つを越えての取り組みとなった。このことは図らずも、上記のような業界に関する知識の共有などにとってもよい効果があったのではないかと考える。業界内の点と業界外の点が集まると取り組むのではなく、業界内の点の集団と業界外が結びついて取り組むことは、オープンイノベーションを円滑にする一助になり得る可能性があることも提言として挙げておきたい。

今回は書店業界での実証を行ったが、本調査事業で実施した手法は多様な業界で実践が可能であると思われる。今後、我が国の競争環境においてオープンイノベーションが益々推進されていくことを期待して本調査の結びとする。