

慶應義塾大学大学院商学研究科  
2017 年度学事振興資金  
成果報告会 予稿集

## 目次

佐藤 正隆「ERP の情報連携に関するインタビュー調査を踏まえた一考察 ―ERP 導入形態の観点から―」 ……	1
（園田 智昭プロジェクト）	
鬼塚 雄大「在外子会社コントロールのための本社による業績管理」 ……	2
（横田 絵理プロジェクト）	
翁 娜娜「戦略的な国際人的資源管理と多国籍企業の成長性関係の実証研究 ―日系多国籍企業を研究対象にして―」 ……	3
（八代 充史プロジェクト）	
本橋 潤子「組織のあり方と働きがい」 ……	4
（佐藤 和プロジェクト）	
陳璐、朱趙菁「インターネット上の消費者相互作用の分析 ―クラウド・ファンディングとオープンソース・ソフトウェア・プロジェクトを対象に―」 ……	5
（濱岡 豊プロジェクト）	
竹内 亮介「広告視聴と広告回避に関する消費者選択」 ……	6
（小野 晃典プロジェクト）	
Chih-Yu Liu ‘Exploring the Antecedents of Lipstick Effect: A Theoretical & Research Framework’ ……	7
（高橋 郁夫プロジェクト）	
河塚 悠「食品のパッケージ・デザインと消費者の摂食行動との関連性の調査」 ……	8
（里村 卓也プロジェクト）	
補録：成果報告会タイムテーブル ……	9

## ERP の情報連携に関するインタビュー調査を踏まえた一考察 —ERP 導入形態の観点から—

佐藤 正隆

### 要旨

ERP (Enterprise Resource Planning) とは、「基幹業務統合システムであり、企業全体の経営資源を有効かつ統合的に計画・管理し、経営の効率化を図るための手法・概念」である (横田、2006)。基幹業務統合システムという特徴を考慮に入れると、ERP を導入することは、販売管理、生産管理、購買管理、在庫管理、人事管理、会計管理との間に強い連携をもたらすと考えられるが、実際には導入しているパッケージが同じでない場合もあり、必ずしも情報の可視化できるとは限らない。さらに、佐藤 (2017) の調査では、全体的に情報連携度は中程度であった。そこで、ERP を導入している企業では、なぜ情報連携度が中程度なのかという問題意識のもと、クロス表分析および、インタビュー調査を実施した。

ERP を導入・維持するためには莫大なコストが掛かるので、ERP を部分的に導入し既存システムとの連携を図りながら、比較的安価に統合システムを構築している (森、2000)。しかし、分割導入に伴い生じる各管理部門の利害対立を解消するため、システムに調整を加え、システム間の情報連携が図れなくなったと考えられる。そこで、ERP の導入形態 (一括導入または分割導入) と、会計管理 (財務会計と管理会計) を中心とした情報連携度とのクロス表分析 (Pearson のカイ 2 乗分析) を行った。結果として、ERP を一括導入している企業では、会計管理とその他の管理との情報連携度が高いことを示された (人事管理を除き、有意確率 5%)。分析企業のうち、一括導入している企業の割合が、31% (101 社中 31 社) であることを考慮すると、7 割近い企業が分割導入しているため、情報連携度が中程度または低いといえる。

「分割導入であるため、情報連携度が中程度または低い」ことを実証するため、3 社のインタビュー調査を実施した。ERP を一括導入している企業 (2 社) では、追加開発に生じるコストの削減や利害対立を解消することを重視していた。一括導入している企業は、業務プロセスを ERP に適応させているため、情報連携は高く、追加的に必要最小限のカスタマイズを実施している。一方、分割導入している企業 (1 社) では、導入したシステムと、他社のシステムとの情報連携を高めるために、多くのカスタマイズを実施する必要があり、初期投資並みのコストが生じる。ERP は数年おきにアップグレードがあり、カスタマイズした部分に関しては再度調整する必要がある。結果として、分割導入する企業では、業務プロセスを ERP に適応させることが難しく、中程度の情報連携度に留まっていた。本研究の貢献は、ERP を持続的に維持していく上で、重要な概念である情報連携の必要性の研究に貢献することができる。

### 参考文献

著者にご請求ください<masataka20390@gmail.com>。

## 在外子会社コントロールのための本社による業績管理

鬼塚 雄大

### 要旨

本研究の目的は、在外子会社における意思決定に影響を与える本社による業績管理システムの特性について、本社による業績管理システムの設計面と運用面の両側面から明らかにすることである。研究目的達成のため、日本国外に籍を置く本社による 100%出資の在日完全子会社 1,758 社を対象に郵送質問票調査を実施し、収集されたデータ（有効回答数、234 社、13.3%）をもとに重回帰分析を行った。

分析の結果として、まず、本社による業績管理システムの設計面の特性として、「包括的業績管理システム」、「業績評価の結果と報酬とのリンク」が在外子会社における意思決定に影響を与えることが示された。これらについて、先行研究では研究結果にコンセンサスが得られていなかったが、本研究と同様に在外子会社における意思決定への影響が確認されている Mahlendorf et al. (2012) の調査対象が在中子会社であり、対立的な結果を示している Dossi and Patelli (2008) の調査対象が在イタリア子会社であることから考えると、在外子会社の国籍や在外子会社トップ・マネジメントの国籍などが影響している可能性がある。

次いで、本社による業績管理システムの運用面について、「インタラクティブな運用」という特性が在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に対して統計的に有意な影響を与えていることが明らかとなった。この結果は、先行研究においても示唆されているように、本社 - 子会社間において、業績管理システムがインタラクティブに運用されることにより、業績に関する「高頻度の情報交換」が行われ、「業績に関する情報共有」が高いレベルで実現されるのではないかと考えることができる。一方で、「診断的運用」については有意な因果関係は確認されなかった。これらの結果は、業績管理システムの運用方法の相違によって、組織に与える影響が異なるという先行研究の主張 (e.g. Koufteros et al. 2014; Henri 2006a) に対して経験的証拠を提示している。

本研究は先行研究とは異なり、在外子会社における意思決定に影響を与える本社による業績管理システムの設計面と運用面の両面の特性を示した点が特徴的である。特に、設計面、運用面の両面について、本社による業績管理システムの影響が異なる可能性とその要因を示唆した点は本研究における重要な結果である。

### 参考文献

著者に請求されたい <yudai-onitsuka@keio.jp>。

## 戦略的な国際人的資源管理と多国籍企業の成長性関係の実証研究 —日系多国籍企業を研究対象にして—

翁 娜娜

### 要旨

#### 1. 研究背景と問題意識

戦略的人資源管理 (Strategic Human Resource Management) とは「多国籍企業の戦略的活動から生じる人的資源管理の問題、機能、政策、実践が企業の国際経営に関する懸念や目標に影響を与えることである」と意味している。人事部門 (HR department) は機能 (function) 部門として、IHRM 施策 (practices) を立案する際に、多国籍企業の戦略に従わなければならないはずだ。さらに、既存研究に多国籍企業 (Multinational Enterprises) の多くはグローバル企業ではないという事実が発見された (Rugman & Verbeke, 2004) と同時に、地域バイアスを強く持っている (Verbeke & Asmussen, 2016) ということが分かった。要するに、多国籍企業の海外進出実態を判明した上で、相応しい戦略的人資源管理はどうかということ、戦略的人資源管理が現地法人の組織パフォーマンスにどのような影響を与えるのかを問題意識になっている。

#### 2. 先行研究

多国籍企業 (Multinational Corporation) とは海外直接投資 (Foreign Direct Investment) を行い、1 カ国以上において付加価値活動を所有もしくはコントロールする企業である (Dunning, 1993)。売上高に占める海外売上の比率によって、多国籍企業を三つのタイプに大別した (単一地域志向企業、デュアル地域志向企業およびグローバル多国籍企業)。たとえば、アジア地域、EU および北米地域に進出している日系多国籍企業をトライアド志向企業と命名されている。いわゆる、事実のグローバル企業とも言える。多国籍企業の戦略的人資源管理には二つのポイントがままとまっている。多国籍企業の人事戦略は(1)海外事業を支援する本社機能戦略、あるいは現地法人の機能戦略の一つとして、企業戦略との関連を考えて方向づけをすることがポイントとなる;(2)他部門 (メーカーであれば、研究開発、購買・生産、営業、物流等部門; 流通業であれば、商品企画、仕入、営業、物流等部門) の機能戦略に整合性を持たせることももう一つのポイントとなる。人事部門 (HR department) は機能 (function) 部門として、IHRM 施策 (practices) を立案する際に、多国籍企業の戦略に従わなければならないケースが多い。むしろ、異なる状況に応じて、多国籍企業が異なる戦略をとっている。それにもかかわらず、大きく IHRM 施策をグローバル統合 (Global Integration) とローカル適応 (Local Responsiveness) に分けられる。つまり、人的資源を分散させるローカル適応 HRM (Local HRM) と人的資源を統合して活用するグローバル統合 (Global HRM) のことを指す。

#### 3. 研究目的

多国籍企業はグローバル多国籍企業へ成長しているプロセスに、SIHRM の役割を明らかにする。

#### 4. 理論モデル

SIHRM のアプローチは、多国籍企業の戦略とトップ・マネジメントが IHRM 適性に対する認識によって異なる。しかし、多国籍企業の戦略とトップ・マネジメントの HRM 適性への認識は、必ず一致しているとは限らない。地域多国籍企業は、おそらく地域型 SIHRM オリエンテーションから統合 SIHRM に進めることによって、グローバル MNC に成長できるだろう。

#### 5. 研究方法

定性分析と帰納アプローチを中心にする研究方法である。

#### 6. 参考文献

- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996) 'Toward an integrative model of strategic international human resource management'. *Academy of management Review*, 21(4), 959-985.
- Osland, A., & Osland, J. S. (2005) 'Contextualization and strategic international human resource management approaches: The case of Central America and Panama'. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(12), 2218-2236.

## 組織のあり方と働きがい

本橋 潤子

### 要旨

経済的な成長を実感できない状態が長く続き、今後、高齢化を伴う人口減少が一層進んでいくことが予見される日本の社会において、近年、従業員の「働き方」が注目され、国の政策のみならず企業の経営課題としてもさまざまな施策が講じられている。そうした中、本研究は、制度面での「働きやすさ」とともに、意識の面での「働きがい」にも着目する必要があるという問題意識の下、組織の中の人々の「倫理性」を鍵概念に、組織や職場のあり方と働きがいの関係を考察していこうとするものである。

経営学において「働きがい」といえばまず想起されるのは職務満足理論であろうが、本研究ではこれとともに **Meaningful Work** (意味深い仕事) 研究にも着目し、両者を意識的に弁別しながら (することを試みながら)、マネジメント (経営者および直属の上司) の倫理的なリーダーシップと職場風土、そして従業員個人の倫理性と仕事への向き合い方が、各々いかに作用し「働きがい」に結びついているのかを探究する。職務満足の研究には長い歴史があり、例えば「外発的」「内発的」といった整理があることもよく知られているが、**Meaningful Work** はこの後者の (あるいは“より高次の”) 職務満足と近接した、従業員自身の価値観や自律、**well-being** をも包含した概念と理解される。職務満足の研究が最終的には企業のアウトプットの最大化を意図し、従業員の意識のあり方をもその手段とする人間観に寄りがちであったのに対し、**Meaningful Work** 研究ではこれを経営の規範的な課題としても捉え、従業員やその「働きがい」そのものを目的とする議論もある。こうした「働きがい」に関する概念と先行研究を整理し、ステイクホルダーとしての従業員をいかに扱う (べき) かを検討するのも本研究の重要なテーマである。また、鍵概念である「倫理性」についても「違反や不祥事を起こす／起こさない」に止まらず、**Kolberg** の道徳性発達段階の理論等の知見に依拠し、今の日本企業やその従業員が直面している課題と掛け合わせながら、その構成要素を明確にしていく。

実証的には、上記の問題意識の下、先行研究に基づく質問項目と独自の質問項目によるオリジナルの調査票を設計し、正規従業員を対象としたインターネットによる意識調査を実施した。有効サンプル数 2060 のデータから「倫理的なリーダーシップ」「職場風土」「従業員の倫理性」そして「働きがい (職務満足 / **Meaningful Work**)」に関する 11 の因子が抽出された。これらの相互関係を探索的に解釈しながら、理論、そして実務の面において「働きがい」をいかに考え、扱うべきかという問いに応答し示唆を導いていきたい。

### 参考文献

著者に請求されたい <jbook@nifty.com>。

## インターネット上の消費者相互作用の分析

ークラウド・ファンディングとオープンソース・ソフトウェア・プロジェクトを対象にー

陳 璐

朱 趙菁

### 要旨

インターネットの発展によって、消費者間の相互作用は参加する人数、範囲だけでなく様々な分野に広がっている。本研究では、それらのうちクラウド・ファンディングとオープンソース・ソフトウェア・プロジェクトに注目する。

#### 1) クラウド・ファンディング

近年、中小企業や個人の起業などで活用されている新たな資金調達の仕事みとして、「クラウド・ファンディング (crowd funding)」という、不特定多数の人々からあるプロジェクトを実施するための金額を募る方法が人気を集めている。日中両国のクラウド・ファンディング・プラットフォーム (Readyfor、CAMPFIRE、マクアケ、众筹網など) を分析したところ、当初の目標金額を大きく上回る資金の調達に成功したプロジェクトも多くあることがわかった。すなわち、目標金額に達成しているにも関わらず、支援者からの熱意とサポートが集まり続けているのである。プラットフォームによっては、さらに目標額を引き上げる「ストレッチゴール」という仕組みや、提案に対してアドバイスを行うサービスを提供している。この現象について、事例研究、先行研究のレビューを行った。先行研究では、コミュニティがクラウド・ファンディングの資金調達に与える正の影響が強調されており、これは支援者が提案に出資する内的動機付けと考えられる。これらを踏まえて、クラウド・ファンディングの成果の規定要因を「外的動機付け」「内的動機付け」「プラットフォームの役割」に大別して、仮説を設定した。

#### 2) オープンソース・ソフトウェア・プロジェクト

1998 年のオープンソース・イニシアティブの設立以降、オープンソース・ソフトウェア・プロジェクトが活発化してから約 20 年が経過した。Linux などの成功例もみられる一方で、多くが失敗していることも報告されている。本研究では、オープンソース・ソフトウェア・プロジェクトの長期的持続性規定要因を明らかにすることを目的として、事例研究、先行研究のレビューを行った。これらに基づいて、オープンソース・ソフトウェア・プロジェクトの「持続性」を規定する要因を「活力」「回復力」「組織力」に大別して仮説を設定した。

## 広告視聴と広告回避に関する消費者選択

竹内 亮介

### 要旨

広告主や広告会社は、高い広告効果を生み出すことを目指して、巨額の広告費を投じている。それにもかかわらず、消費者は、露出した広告の多くを視聴せずに、回避してしまっているという調査結果が報告されている。そのため、消費者の広告視聴と広告回避は、広告主や広告会社にとって最も重要な関心事の 1 つであると見なされている。

広告視聴と広告回避に関する既存研究は、広告に露出した消費者が、完全広告視聴（広告情報をすべて取得する行為）、不完全広告回避（広告情報を部分的に取得する行為）、および完全広告回避（広告情報を全く取得しない行為）の中からいずれかを選択する可能性を暗示してきた。しかしながら、上記の既存研究は、「なぜ広告に露出した消費者は、完全広告視聴を行ったり、不完全広告回避を行ったり、完全広告回避を行ったりするのか」という基本的な問いには解答を与えることができていない。このような現状に鑑みて、本研究は、上記の問いに対して、理論的かつ経験的に解答を与えようと試みることを目的として展開された。

まずは、制御焦点理論に依拠したうえで、広告視聴と広告回避に関する消費者選択について、仮説を導出した。より具体的にいえば、(1) 促進焦点の消費者は、広告情報がポジティブな結果（／ネガティブな結果）に関係しているならば、完全広告視聴（／不完全広告回避）を選択するという仮説、(2a) 予防焦点の消費者は、彼らの制御参照が広告情報の性質に関係している場合には、広告情報がネガティブな結果（／ポジティブな結果）に関係しているならば、完全広告視聴（／不完全広告回避）を選択するという仮説、および (2b) 予防焦点の消費者は、彼らの制御参照が努力量に関係している場合には、広告情報の性質に関係なく、完全広告回避を選択するという仮説を導出した。次に、これらの仮説の経験的妥当性を吟味するために、実験室実験を通じて収集したデータを分析した結果、それらは概ね支持された。

このような知見を得ることによって、本研究は、広告視聴と広告回避に関する研究領域に新たな展開を生み出すことに貢献したと見なしうるのであろう。



## Exploring the Antecedents of Lipstick Effect: A Theoretical & Research Framework

Chih-Yu Liu

### ABSTRACT

The study aims to investigate the antecedents of lipstick effect. The lipstick effect explains the situation that consumers tend to purchase less costly luxury goods during the difficult times. Although the beauty industry stays glorious all the time, it is observed that appearance-enhancing products are well-sold during economic hard times in particular. Via cosmetics consumption, it might help consumers to become the better desired self to overcome the difficulties encountered in their life. The conceptual framework is built on the previous literatures of lipstick effect: From the evolutionary psychological perspective, it is their mating-desire that increases the appearance-enhancing products consumption during economic recession. Apart from the mating-desire motivation, consumers also acquire more appearance-enhancing products to meet their job-desire. They tend to consume more cosmetics products to manage good impressions on work. From psychological perspective, the relationship between consumers' desires for appearance-enhancing products and economic recessions was mediated by the economic concern, which is the psychological state terminology, describing the psychological outcome with increased worry about their own economic situation during recessions. The motivations for acquiring resources via mates or jobs soothe their economic concern. This study intends to explore further for the antecedents of the higher cosmetics consuming intentions during economical hard times.

### REFERENCES

Please ask the author <s972207@gmail.com>.

## 食品のパッケージ・デザインと消費者の摂食行動との関連性の調査

河塚 悠

### 要旨

本研究は、パッケージ・デザインが消費者の摂食行動にどのように影響を及ぼしているのかといった、現象の発生機序の解明を行い、先行研究で指摘されている提供量の効果やセグメンテーション効果、セグメンテーション効果の“矛盾”が発生する機序を包括的に示すことである。提供量の効果とは、食品の提供量が大きくなると消費者の摂食量も大きくなる現象であり、セグメンテーション効果とは、総内容量が同じであっても、小さな量に分割された状態で提供された場合と、分割されずに提供された場合では、前者の小さな量に分割された状態で提供された方が摂食量は少なくなるという現象である。セグメンテーション効果の“矛盾”とは、摂食量を抑制するような自己制御を行う消費者において、総内容量が同じであっても、小さな量に分割された状態で提供された場合と、分割されずに提供された場合では、前者の小さな量に分割された状態で提供された方が摂食量は多くなるという現象である。先行研究では、これらの現象の発生に影響を及ぼす要因として、消費者の提供量や摂食量に対する不正確な知覚が指摘されているものの、知覚傾向が実際の摂食量にどのように関連しているのか、つまり機序の解明が行われていない。そのため、どのように提供量の効果やセグメンテーション効果、セグメンテーション効果の“矛盾”が発生するのかが明らかになっていない。

本稿では、提供量の効果やセグメンテーション効果、セグメンテーション効果の“矛盾”が発生するメカニズムを包括的に示すために実施した、提供量の効果に関する調査(調査①)に関して報告する。調査①では、提供量の効果の発生にパッケージ・デザインとダイエットの実施といった消費者の制御が、消費者の提供量の知覚や、消費者の摂食量の知覚、実際の摂食量にどのように影響しているのかを明らかにすることを目的とした。そこで、大・中・小の異なるサイズのパッケージに封入された 120g, 60g, 30g のポテトチップスを用いた実験を行い、パッケージサイズが大きくなるにつれて摂食量が大きくなるのか(提供量の効果)、パッケージサイズの違いが消費者の提供量と摂食量の知覚にどのような影響を及ぼしているのかを検証した。分析の結果、ポテトチップスの提供量が 30g, 60g, 120g のように大きくなると、消費者の摂食量も大きくなることが示され、提供量の効果が確認された。また、パッケージサイズは消費者の知覚提供量に影響を及ぼすことが示され、提供量が同容量であっても異なるサイズのパッケージで提供されると、消費者はより大きなサイズのパッケージに入った製品の提供量を大きく知覚する傾向が見られた。さらに、消費者の知覚提供量が大きくなると知覚摂食量が大きくなることが示された。そして、消費者の知覚提供量が大きくなると実際の摂食量も大きくなることが示され、消費者が製品の提供量をどのように評価しているかによって摂食量が変わることが明らかになった。そして、消費者は摂食量を実際よりも小さく知覚する傾向があることが示された。消費者のダイエットの実施有無は、提供量の知覚にのみ影響を及ぼし、知覚摂食量や実際の摂食量には有意な影響を及ぼしていないことが示された。

## 補録：成果報告会タイムテーブル

日時 2018年6月9日(土) 13:00～17:45

場所 慶應義塾大学三田キャンパス南校舎 443 番教室

スケジュール (報告 20 分、質疑応答 10 分)

**13:00～13:30 第1報告** 代表者 園田 智昭

研究テーマ 「企業グループの文献的な管理を前提とした全体最適化」

報告者 佐藤 正隆

報告テーマ 「ERP の情報連携に関するインタビュー調査を踏まえた一考察  
ーERP 導入形態の観点からー」

**13:35～14:05 第2報告** 代表者 横田 絵理

研究テーマ 「不確実性の高い環境下における管理会計システム」

報告者 鬼塚 雄大

報告テーマ 「在外子会社コントロールのための本社による業績管理」

**14:10～14:40 第3報告** 代表者 八代 充史

研究テーマ 「『成長しない社会』における人的資源管理の課題」

報告者 翁 娜娜

報告テーマ 「地域志向的戦略的人的資源管理と組織パフォーマンスの関係の実証研究」

**14:45～15:15 第4報告** 代表者 佐藤 和

研究テーマ 「成長しない社会における企業組織のあり方」

報告者 本橋 潤子

報告テーマ 「組織のあり方と働きがい」

**15:30～16:00 第5報告** 代表者 濱岡 豊

研究テーマ 「マーケティングにおけるイノベーションとコミュニケーション」

報告者 陳 璐、朱 趙菁

報告テーマ 「インターネット上の消費者相互作用の分析：  
クラウド・ファンディングとオープンソース・ソフトウェア・プロジェクトを対象に」

**16:05～16:35 第6報告** 代表者 小野 晃典

研究テーマ 「飽和期の広告・マーケティング」

報告者 竹内 亮介

報告テーマ 「広告視聴と広告回避に関する消費者選択」

**16:40～17:10 第7報告** 代表者 高橋 郁夫

研究テーマ 「マーケティングと消費者行動をめぐる今日的課題」

報告者 Chih-Yu Liu

報告テーマ 'Exploring the Antecedents of Lipstick Effect: A Theoretical & Research Framework'

**17:15～17:45 第8報告** 代表者 里村 卓也

研究テーマ 「価値創造のための感覚マーケティング手法の開発」

報告者 河塚 悠

報告テーマ 「食品のパッケージ・デザインと消費者の摂食行動との関連性の調査」

**17:45 終了(予定)**

---

「慶應義塾大学大学院商学研究科 2017 年度学事振興資金成果報告会予稿集」

平成 30 年（2018 年）6 月 4 日 発行

編集者 佐藤 和

発行元 慶應義塾大学商学研究科

〒108-8345 東京都港区三田 2-15-45

本予稿集の内容について引用を希望される場合には、著者にご相談ください。

---